Komplementární strategie managementu inovací[#]

*Radim Vlček**

Úvod

Úspěch inovačního úsilí firmy je, mimo jiné, silně závislý na včas uplatněné, správně zvolené strategii managementu inovací, přesněji, na správném mixu nejvhodnějších, tzn. adekvátních strategií managementu inovací. Adekvátnost strategie managementu inovací je, kromě řady vnějších vlivů tvořených globálními a regionálními podmínkami, tržním, ekonomickým, právním a ekologickým prostředím, determinována respektováním takových faktorů, jakými např. jsou:

- charakter a „vyspělost“ odvětví (oboru) v němž firma podniká,
- konkurenční postavení firmy,
- stav, výrobně technická, technologická a ekonomická situace (kondice) firmy,
- poslání a aktualizovaná vize, cíle a strategie rozvoje firmy,
- podniková kultura a proinovační klima ve firmě,
- znalostní vyspělost a intelektuální kapitál firmy a další.

„**Strategií managementu inovací** rozumíme empirií inovační praxe prověřené, systémovým přístupem a teorií inovací podpořené a zdůvodněné, účelově koncipované postupy, metody a nástroje řízení komplexních inovačních akcí, kterými se v podnikatelských jednotkách nejen odstraňují problémy a neefektivnosti, ale především využívají příležitosti a výzvy pro další růst a rozvoj firmy.“

V duchu této charakteristiky strategie managementu inovací prezentoval autor této statě ve své publikaci (Vlček, 2002) tyto tři strategie managementu inovací:

- Strategie stanovení podnětné inovace.
- Strategie vnímaného stupně novosti výrobků.
- Strategie určení druhu restrukturalizace firmy.

V dalším textu jsou načrtnuty koncepty dalších dvou strategií managementu inovací, kterými jsou:

- Strategie uplatňování odlišné složitosti inovací.
- Strategie vzniku produktových a procesních inovací.
- Strategie určení druhu restrukturalizace firmy.

Koncept poslední ze šestice autorových strategií managementu inovací, kterou nazval „**Strategie volby konkurenčního boje**“, byl publikován ve sborníku z mezinárodní vědecké konference „Nová teorie ekonomiky a managementu organizací“, která se konala v říjnu 2006 na Vysoké škole ekonomické v Praze (Vlček, 2006).

Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného záměru „Nová teorie ekonomiky a managementu organizací a jejich adaptační procesy“, registrovaného u MŠMT České republiky pod evidenčním číslem MSM 613 84 39905.

* Prof. Ing. Radim Vlček, CSc., dr. h. c.; Katedra managementu, Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická v Praze, vlcek@vse.cz.

Strategie uplatňování odlišné složitosti inovací

Základní manažerskou ideu, na níž je tato strategie managementu inovací založena, se dá stručně vyjádřit tak, že „**řád inovace předurčuje způsob jejího řízení a provádění**“. Z podstaty této základní manažerské ideje vyplývá, že půjde o strategie obecně univerzální a také v jistém smyslu obligatorní. To proto, že všechny inovační aktivity berou na sebe některou z mnoha konkrétních podob obou dále uvedených strategií členěných z hlediska této manažerské ideje, jejíž jádro je v uplatněném řádu inovací.

Řád inovace charakterizuje Valenta jako „... rozměr, ... nebo-li různou vzdálenost, o kterou se nové výrobky nebo jiné faktory výroby či jiné činnosti vzdalují od jejich původního stavu před inovací, ...“ (Valenta, 2001, s. 39). Dlouholetá praxe potvrzuje, že různý řád inovací pro své úspěšné manažerské zvládnutí vyžaduje:

- odlišné metody přípravy a realizace ;
- odlišné subjekty řízení a provádění ;
- odlišné nároky na zdroje ;
- odlišné frekvence provádění ;
- odlišné doby trvání realizace.

Z odlišností řádů inovací se proto prakticky odvozují hlavní charakteristiky těchto dvou strategií managementu inovací:

A. Strategie jednoduchých inovací.

B. Strategie složitých inovací.

Ad A. Strategie jednoduchých inovací

Z hlediska složitosti změn ve strukturách podnikatelských jednotek, které zakládají ty nejelementárnější a následně jednoduché manažerské aktivity, které tvoří **podstatu** strategie jednoduchých inovací, jsou následující řady inovací, jež ve svém celku zařazujeme do skupiny tzv. **racionalizačních inovací**:

Inovace 0. řádu – regenerace, kterou rozumíme prostou obnovu prvků podnikatelské jednotky. Tato prostá obnova je výsledkem nejelementárnější tvořivé aktivity řídicích i řízených subjektů podnikatelských jednotek, uskutečňované s cílem překonat tendence k degeneraci, kterou mají jednotlivé prvky podnikatelské jednotky, chovají-li se jen jako organismy nižších forem existence hmoty. Tak např. stroj jako kov má tendenci korodovat, pracovní síla bez obnovy znalostí a dovedností ztrácí své původní kvalifikační schopnosti atd. Proto např. dohlížení na včasnou docházku do práce, dodržování technologické kázně či elementárního pořádku, to vše patří k typickým manažerským aktivitám, vyvolávajícím regenerační inovace v daných procesech. Regenerace tak vlastně zachovávají původní, daný stav prvků podnikatelských jednotek.

Inovace 1. řádu – intenzita, v podobě zvýšení nebo jiné změny intenzity ve využívání jednotlivých prvků podnikatelské jednotky (např. intenzita v provádění jednotlivých operací).

Inovace 2. řádu – reorganizace, ve smyslu jistých organizačních úprav výroby, jako jsou přesuny operací mezi pracovišti či jiné umístění materiálu ve skladu apod.

Z výše uvedené stručné charakteristiky tří řádů inovací, které tvoří podstatu strategie jednoduchých inovací, lze zformulovat následující **princip**, vystihující účel a logiku této strategie managementu inovací. Jde o proces:

„předcházení a odstraňování zjevných výrobních ztrát a škod, při současném optimálním organickém spojení a účelném využívání existujících, tedy nezměněných prvků podnikatelské jednotky“. Je to manažersky řízený a organizovaný proces jakéhosi „doladování“ procesů probíhajících v podnikatelských jednotkách a organizacích.

Jak z předchozího odstavce vyplynulo, chápeme strategii jednoduchých inovací jako existenčně **nutný a trvalý systém vnitřní adaptace procesů v podnikatelských jednotkách**, který prakticky **bez výdaje peněžních prostředků** na jeho uskutečňování je prokazatelným **zdrojem růstu tzv. přirozené produktivity práce** ve výši 2,5 % až 4 % za rok.

Z manažerského hlediska lze inovace nultého, prvního a druhého řádu považovat za základ a výchozí bod celého managementu inovací. Pro svoji odbornou jednoduchost představují nejen možnost, ale přímo nutnost jejich nejširšího, totálního uplatňování ve všech procesech uskutečňovaných v nejrůznějších sférách produktivní lidské činnosti.

Tato strategie jednoduchých inovací je jako **nepřetržitý, kontinuální inovační proces** nutnou podmínkou při vytváření příznivého racionálního klima pro realizaci a plnou absorpci inovací vyšších řádů, které tvoří základ podstatnější části managementu inovací, kterou zakládá strategie složitých inovací. Zde je také nezbytnou podmínkou pro dosažení synergických efektů z inovací vyšších řádů. Jedním ze zdrojů této synergie jsou důsledky pravidla vertikálního řetězu inovací (Valenta, 1969, s. 226–229).

Konkrétním projevem regeneračních, intenzifikačních a reorganizačních inovací, které jsou iniciovány a řízeny strategií jednoduchých inovací, jsou logické a racionální myšlení a jednání a tzv. základní principy racionální činnosti. Ty představují souhrn zkušeností, moudrostí a rad, kterými by se měl řídit každý při uskutečňování jakékoli produktivní činnosti, aby tato byla prováděna efektivně, s minimální námahou a nejmenší spotřebou času. K těmto základním principům racionální činnosti, jež také tvoří základy takových metodických systémů, jakými jsou např. racionalizace, kaizen apod., především patří:

- trvalý, intezifikující pořádek;
- logicky a racionálně myslet;
- respektovat hospodárnost a kvalitu;
- vychovávat k poctivé, plynulé, přesné, vytrvalé, důsledné a systematické práci;
- nedělat nic zbytečného;
- lépe škodám předcházet, než je napravovat;
- věnovat pozornost maličkostem;
- věnovat pozornost novým poznatkům, myšlenkám a talentům;
- pečovat o zdraví pracovníka;
- v jednoduchosti hledat úspěch;
- vytvářet ovzduší příznivého pracovního klima;
- vytvářet a podporovat pocit příslušnosti k firmě;
- posilovat kladné motivace k práci pocitem její užitečnosti;
- správným lidem nabízet odpovídající správná místa atd.

Z výčtu těchto několika základních principů racionální činnosti, kterými se realizují ty řády inovací, jež jsou předmětem zájmu strategie jednoduchých inovací, je na první pohled patrná jejich odborná nenáročnost. Avšak dosažení jejich trvalého a důsledného dodržování ve všech procesech podnikatelské jednotky prakticky patří k nejobtížnějším částem managementu inovací vůbec.

Z celkové charakteristiky této strategie jednoduchých inovací je zřejmé, že musí být pracovní záležitostí všech zaměstnanců podnikatelské jednotky, „posledním“ dělníkem

počínaje a ředitelem konče. Rozhodující iniciační, motivační a donucovací roli pak zde mají manažeři všech úrovní řízení firmy. Každý v okruhu své manažerské působnosti musí dbát na trvalé a důsledné uplatňování regeneračních, intenzifikačních a reorganizačních inovací v jejich praktické jevové podobě základních principů racionální činnosti a logického, racionálního myšlení a jednání.

Ad B. Strategie složitých inovací

Podstatu změn docilovaných strategií složitých inovací, ke kterým počítáme tzv. **inkrementální (přírůstkové) a radikální inovace**, tvoří zbývajících sedm řádů Valentovy klasifikace inovací v jejich relativním pojetí (Valenta, 2001, s. 39–46). Jsou to tyto **inkrementální (přírůstkové) inovace**:

Inovace 3. řádu – změna kvanta, představující pouze změnu množství jinak kvalitativně nezměněných prvků podnikatelské jednotky.

Inovace 4. řádu – kvalitativní adaptace, znamenající kvalitativní přizpůsobení se kvalitativním, ale i kvantitativním parametrům jiných prvků podnikatelské jednotky. Jde např. o přizpůsobení se tvaru součástí technickým parametrům stroje, na kterém jsou vyráběny. Máme na mysli tzv. zvýšení technologičnosti (vyrobitelnosti) konstrukce.

Inovace 5. řádu – nová varianta, představující změnu jedné nebo několika funkcí prvku podnikatelské jednotky.

Inovace 6. řádu – nová generace, znamenající změnu všech rozhodujících funkcí prvku podnikatelské jednotky při zachování původní koncepce jeho řešení.

K **radikálním inovacím**, které tvoří druhou část skupiny změn zakládajících podstatu strategie složitých inovací, patří:

Inovace 7. řádu – nový druh, přinášející změnu koncepce prvku podnikatelské jednotky při zachování původního principu jeho řešení.

Inovace 8. řádu – nový rod, představující změnu principu prvku podnikatelské jednotky, přičemž tento nový princip je koncipován na bázi určitého kmene technologií.

Inovace 9. řádu – nový kmen, znamenající zcela nový prvek podnikatelské jednotky, jenž vznikl naprosto jiným, než dosavadním přístupem k přírodě. Jde např. o uplatnění mikro-technologií a nanotechnologií, produkujících zcela nové kmeny produktů. Dosavadní technologické principy náleží ke společnému kmeni makrotechnologií, které jsou založeny na bezprostředním působení člověka na vnější vlastnosti přírody. Mikro a nanotechnologiemi vstoupilo produktivní působení člověka přímo do vnitřní struktury neživé a živé hmoty.

Ze stručné charakteristiky podstaty změn připravovaných a řízených strategií složitých inovací plyne, že obsahově půjde o všechny myslitelné pozitivní inkrementální a radikální změny ve strukturách podnikatelských jednotek. V souladu s působením pravidla vertikálního řetězu inovací budou všechny úspěšné komplexní inovační akce, založené na řádech inovací řízených strategií složitých inovací, vždy v sobě implicitně obsahovat inovace řízené strategií jednoduchých inovací. Z povahy „anatomie a technologie“ inovace lze odvodit **princip** strategie složitých inovací v tom smyslu, že jde o proces:

„zjišťování, vytváření a využívání vnitřních výrobních rezerv a rezerv v podobě nevyužívání již aplikovatelných poznatků vědy a techniky. Cílem je trvalý růst prosperity podnikatelské jednotky, dosahovaný také prostřednictvím maximální hodnoty pro zákazníka jako univerzální tržní kategorie“ (Vlček, 2002).

Odborná stránka konkrétního uplatňování změn řízených strategií složitých inovací nabývá podoby komplexně pojatých inovačních akcí, realizovaných na základě předem

zpracované projektové dokumentace. V současné době se prakticky uplatňují desítky, spíše stovky metod, metodických systémů a aplikačních disciplín, jimiž se realizují různé přístupy k inovačním procesům ve firmách. Podle povahy a charakteru jednotlivých metodických nástrojů lze rozdělit celý metodický arsenál managementu inovací do dvou základních metodických a manažerských přístupů. Jsou jimi:

a) Klasický přístup

Smyslem klasického (tradičního) přístupu v managementu inovací je „postupné a trvalé odstraňování nerovnovážných stavů neboli stavů „nenasycenosti“ mezi prvky podnikatelských jednotek“. Tyto stavy kvantitativní a kvalitativní nevyváženosti mezi prvky podnikatelské jednotky, včetně nevyužívání již realizovatelných poznatků vědy a techniky, to vše je příčinou nízké technicko-organizační úrovně podnikatelských jednotek, jejich malé produktivity a neefektivnosti.

Podstatou všech metod a metodických komplexů klasických přístupů řízených strategií složitých inovací je charakteristický pozvolný postup zdokonalování vycházející od třetího směrem k devátému řádu inovací.

Metody používané při klasickém přístupu uplatňované strategie složitých inovací jsou koncipovány v tradiční struktuře analýz a syntéz tak, aby co nejefektivněji naplnily smysl a podstatu tohoto klasického přístupu. Za desítky, možná stovky konkrétních metodických nástrojů vzpomeňme alespoň průmyslové inženýrství, komplexní modernizaci, Lean Production – štitlhou výrobu, Just-in-Time, Balanced Scorecard, Benchmarking a další.

Cílem klasického přístupu strategie složitých inovací je převážně postupný růst produktivity a potom i prosperity firmy produkující a prodávající výrobky a služby s co nejvyšší hodnotou pro zákazníka.

b) Hodnotový přístup

Smyslem hodnotového přístupu uplatněného při strategii složitých inovací je nalezení způsobu, „jak ještě jinak zajistit funkce přinášející užitek analyzovaného objektu a kolik nás ten užitek bude stát“.

Podstatou hodnotového přístupu při strategii složitých inovací je přesně opačný postup při využívání řádů inovací, než jaký je u klasického (tradičního) přístupu. Hodnotový přístup nejprve usiluje o inovace nejvyššího řádu (9. řád) a teprve při nereálnosti takového řešení hledá možnosti změn v nižších řádech inovací. V tomto postupu od devátého směrem ke třetímu řádu inovací je právem spatřován progresivní rys hodnotového oproti klasickému přístupu. To proto, že nabízí dramatický růst produktivity a prosperity, doprovázený radikálními ekonomickými efekty.

Metody používané při hodnotovém přístupu jsou více než půl století známé a stále moderní a aktuální. Patří k nim čtyři aplikační disciplíny hodnotového managementu, a to hodnotová analýza, hodnotové projektování, inverzní hodnotová analýza a hodnotová výrobová strategie. Svojí filozofií patří do metod dosahujících radikálních a dramatických změn také reengineering jako radikální procesní přístup při přípravě a realizaci rozsáhlých změn.

Cílem hodnotového přístupu je skokovým způsobem zvyšovat produktivitu a prosperitu firmy produkující a prodávající výrobky a služby s maximální hodnotou pro zákazníka.

Metodicky a manažersky odborně náročná činnost, spojená s uplatňováním strategie složitých inovací, má příčinu ve složitosti a odborné náročnosti kvantitativních a všech kvalitativních řádů inovací, které tvoří podstatu změn touto strategií řízených. Aktivní metodickou a praktickou účast, spojenou s tvorbou námětů a následně návrhů komplexních inovačních akcí v podobě projektové prováděcí dokumentace (invence), přijímají nejčastěji formou týmové práce tvůrčí pracovníci a specialisté odborných útvarů podnikatelské jednotky a tzv.

šampioni, kterými jsou invenčně talentovaní pracovníci podniku. Rozhodující manažerskou roli při převádění invencí v inovace potom mají manažeři všech stupňů řízení, mistry jako manažery první linie řízení počínaje a top manažery konče. Dělbá jejich tvůrčí manažerské aktivity odpovídá struktuře tří vrstev řízení, tzn. strategické (top management), taktické (manažeři střední úrovně řízení) a operativní (manažeři první linie řízení).

Tabulka 1 Seznam základních orientačních otázek (check – list) pro uplatňování strategií odlišné složitosti inovací

Ad A. Strategie jednoduchých inovací
Jsou zjevné snahy vedení firmy trvale usilovat o změny, jež by vedly ke zlepšování produkčního fungování firmy a výsledků její činnosti?
Jsou zaměstnanci ochotni připravovat a přijímat změny nebo se jim brání?
Vládne ve firmě atmosféra pořádku, příklonu k novinkám a pocitu uspokojení, že se „věci hýbou správným směrem“ nebo naopak apatie, lhostejnost či rozladěnost a stres z hromadících se problémů a nepořádku?
Jsou mistři, vedoucí směn a vedoucí čet vždy připraveni radou pomoci a důsledně dbát nejen na pořádek, ale také na to, aby jejich spolupracovníci o své práci přemýšleli a v rámci toho zkoušeli, jak svoji práci dělat stále lépe, „jak věci dělat správně“?
Které ze základních principů racionální činnosti, jak byly v textu uvedeny, jsou v každodenním životě firmy uplatňovány a které jen málo a zřídka a které vůbec ne?
Co brání uplatňování základních principů racionální činnosti?
Co udělat pro to, aby došlo k nápravě, kdo je kompetentní a zodpovědný za potřebnou nápravu a její trvalé včlenění do života firmy?
Uvědomují si manažeři vrcholového vedení, střední úrovně řízení a první linie řízení svoji odpovědnost za vytváření proinovačního prostředí a znají, resp. uskutečňují svá zcela konkrétní opatření, která vedou k dosažení a trvalému udržování takového stavu?
Ad B. Strategie složitých inovací
Je ve firmě zaveden jednoduchý systém rychlého a trvalého hlášení zjevných neefektivností všemi zaměstnanci firmy (např. prostřednictvím písemných či ústních osobních sdělení)?
Je controllingový systém (útvary) firmy systémově orientován i na analýzy a odhalování skrytých (latentních) neefektivností jako diagnostických podkladů pro navazující manažerská rozhodnutí směřující k odstraňování či alespoň zmírňování identifikovaných neefektivností adekvátními inkrementálními či radikálními inovacemi?
Jsou ve firmě odborné útvary či odborníci schopní, i ve spolupráci s externími spolupracovníky, týmově zpracovávat inovační projekty modernizačními metodami průmyslového inženýrství, Benchmarkingu, Just-in-Time, Lean Production, Reengineeringu a dalšími klasickými moderními nástroji přípravy a realizace inkrementálních a radikálních inovací?
Je ve firmě zaveden hodnotový management či některá z jeho aplikačních disciplín, jako jsou hodnotová analýza, hodnotové projektování, inverzní hodnotová analýza či hodnotová výrobová strategie jako exkluzivní metodické nástroje založené na funkčním a hodnotovém přístupu, usilujícím nejprve o radikální a následně o inkrementální inovace?

Strategie vzniku produktových a procesních inovací

Nežřídká se lze setkat s názory, které ztotožňují informační zdroje pro inovace s prvotními podněty pro tyto tvořivé změny. Dokonalé poznání a důsledné rozlišování různosti prvotních podnětů pro inovace je velmi důležité pro správné a efektivní řízení inovací. **Různé informační zdroje** o výsledních vědy a výzkumu, jako jsou např. knižní publikace, časopisy, internet, media, kongresy a konference, veletrhy, výstavy, intelektuální a znalostní kapitál a potenciál univerzit a vysokých škol, výsledky benchmarkingu, podnikové a statistické podklady, licence, patenty, atd., připravují živnou půdu pro inovace, resp. invence, ale **prvotními podněty pro inovace nejsou**.

Peter Ferdinand Drucker se zmiňuje o sedmi zdrojích inovačních příležitostí. Jsou jimi neočekávaná událost, rozpor, změna procesu, struktura odvětví a trhu, demografie, změna postojů a nové znalosti. Při podrobnějším studiu těchto sedmi Druckerových zdrojů inovačních příležitostí dospíváme, v souladu s jejich autorovým pojmenováním jako „zdrojů inovačních příležitostí“ k tomu, že u převažující části z nich, jako jsou „rozpor, změna procesu, struktura odvětví a trhu, demografie a změna postojů“, jde o jiná označení změn potřeb různých skupin ekonomických subjektů nebo o různé události či okolnosti s potřebami souvisejícími. U zbývajících pak o významné informační zdroje pro inovace, resp. invence (nové znalosti) či o kombinace náhod a potřeb (neočekávaná událost).

Byla to velká Druckerova manažerská intuice a jeho schopnost vcítit se do pragmatického manažerského vnímání reality, které ho vedly k takové podobě bezprostředního spojení potřeb, informačních zdrojů a náhody při formulaci výše uvedených sedmi zdrojů inovačních příležitostí.

Ohlédneme-li od skutečnosti, že bezprostředním myšlenkovým vyjádřením, resp. duchovním zdrojem inovace je invence, potom skutečně reálným podnětem, jakýmsi věcně a problémově iniciujícím impulsem něco změnit, inovovat, je **potřeba**, přesněji **nutnost či účelnost uspokojení potřeby**. Vzhledem k tomu, že všeobecným prostředkem, způsobem či nástrojem uspokojení všech dále námi uváděných skupin potřeb jsou inovace, lze z této skutečnosti odvodit to, že tyto reálně existující potřeby nejrůznějších ekonomických subjektů je možné z pohledu inovující organizace považovat za **inovační potřeby**. Z tohoto našeho zkoumání se zdráháme vyloučit již výše vzpomínaný prvek náhody, který nikoli v rozporu, ale naopak plně v souladu s uspokojením potřeb, často iniciuje vznik inovace.

Další důležitou skutečností pro charakteristiku strategií managementu vzniku jednak produktových a jednak procesních inovací je to, že to jsou **potřeby, požadavky, přání a očekávání vždy různých ekonomických subjektů**, které jsou primárním podnětem, impulsem pro vznik, tedy založení těchto produktových nebo procesních inovací. Z dosud uvedeného plyne, že „základní manažerskou ideou“, na níž jsou dále charakterizované strategie vzniku produktových a procesních inovací založeny je, že „**primárním podnětem pro inovace jsou potřeby**“. Z uvedeného hlediska lze odlišit tyto dva druhy strategií managementu inovací:

C. Strategie vzniku produktových inovací.

D. Strategie vzniku procesních inovací.

Ad C. Strategie vzniku produktových inovací

Primárním podnětem vzniku produktových inovací jsou **potřeby vnějších zákazníků a potřeby podnikatelských jednotek jako tržních subjektů**. Uspokojování těchto potřeb produktovými inovacemi vlastně představuje pro prosperující podnikání velmi důležitý

„vnější tržní tah“, který v případě úspěšné produktové inovace přináší „dobré věci“. K těmto potřebám lze stručně poznamenat následující:

a) Potřeby vnějších zákazníků

Uspokojení této skupiny potřeb, reprezentující ty impulsy pro inovace, které přicházejí z trhu (poptávky), je úzce spojeno se samotným podnikatelským posláním firmy. Patří k prioritním, nejčastějším počátečním podnětům pro inovační aktivitu firmy. Ke konkrétním podnětům pro inovace, které vycházejí z potřeb vnějších zákazníků nebo s potřebami těchto zákazníků souvisejí, především patří trvale se zvyšující nároky a požadavky výrobních, prodejních a finálních zákazníků na nejrůznější podoby obměn stávajících potřeb či požadavky, přání a očekávání na různé míry intenzity kvantity a kvality saturace jejich uspokojení nebo na uspokojení potřeb zcela nových. K rozhodujícím informačním zdrojům o potřebách, přáních, požadavcích a očekáváních vnějších zákazníků jsou výsledky kvalitně prováděných marketingových výzkumů, jakož i aktivity podnikatelské jednotky usilující o maximalizaci hodnoty vztahů se zákazníky prostřednictvím komplexně realizovaného systému řízení vztahů se zákazníky (CRM). Zkušenosti z uspokojování potřeb vnějších zákazníků prostřednictvím produktových inovací naznačují, že tento druh potřeb je převážně podnětem pro inkrementální inovace, řídčeji i pro radikální inovace produktů.

b) Potřeby podnikatelské jednotky jako tržního subjektu

Boj s konkurencí o zákazníky v případě strategie tzv. rudých oceánů, resp. nezákazníky při strategii modrých oceánů (Vlček, 2006), vytváří v lůně nabídky, tedy v samotných podnikatelských jednotkách, velké napětí a tlaky na vznik a nabídku stále nových a nových produktů, které ve své podstatě velmi často znamenají tzv. tržní překvapení. Jde o nabídku nových produktů, které překonávají úroveň produktů dosavadních, konkurenčních (maximalizace stávajících hodnot pro zákazníka), nebo vlastně přinášejí plnění dosud ani netušených potřeb zákazníků – nezákazníků (maximalizace nových hodnot pro zákazníka). Typickými odvětvími, ve kterých se s těmito jevy čím dále, tím více a častěji setkáváme, jsou převážně moderní obory nabízející produkty spojovací a telekomunikační techniky, informačních technologií, reprodukční rozhlasové a televizní techniky, ale i jiné obory. Hnacím motorem vysoké frekvence vzniku převážně radikálních produktových inovací jsou naléhavé potřeby tržní obrany proti hyperkonkurenci cestou expanze výše vzpomínaných „tržních překvapení“ a rozvoje „netušených potřeb zákazníků“. Tyto potřeby a z nich vznikající nové produkty, o kterých zákazníci ani nevědí, že by mohly existovat, nakonec vnější zákazníci, jako pro ně výhodné, většinou akceptují a osvojí si je.

Podnětnou inovací se při strategii vzniku produktových inovací zpravidla stává sám **produkt**. Tato strategie má naději na úspěch, bude-li se uskutečňovat plně v souladu s charakteristikou a postupy strategie složitých inovací a strategie inovační dominanty (Vlček, 2002).

Ad D. Strategie vzniku procesních inovací

Primárním podnětem vzniku procesních inovací jsou **potřeby vnitřních zákazníků, potřeby podnikatelské jednotky jako vyrábějícího subjektu a potřeby některých stakeholderů**. Úspěšné uspokojování těchto potřeb procesními inovacemi znamená pro firmu významný „**vnitřní technický tlak**“, jehož důsledná realizace znamená „**věci dělat dobře**“. K charakteristice těchto potřeb uvádíme:

c) Potřeby vnitřních zákazníků

Potřeby a požadavky na vysokou technicko-ekonomickou úroveň, kvalitu, hospodárnost a včasnost předávaných výrobků, polotovarů, služeb a informací v navazujících

a kooperujících vnitropodnikových výrobních, pomocných, obslužných, administrativně správních a jiných procesech představují jádro vztahů vnitrofiremních subjektů jako vnitřních zákazníků. Jejich podnikatelské chování sleduje naplnění poslání a základních cílů podnikatelské jednotky jako celku. Znamená to, že k potřebám a požadavkům všech vnitropodnikových subjektů jako vnitřních zákazníků patří jak odstraňování nedostatků a neefektivností, tak zvyšování technicko-ekonomické úrovně jejich organizačních struktur, procesů v nich probíhajících a výstupů z nich proto, aby v rámci poslání základních cílů podniku jako celku bylo dosaženo maximálních hodnot pro zákazníka u všech směňovaných a kooperovaných vnitřních produktů firmy. Tyto potřeby vnitřních zákazníků jsou zde chápány jako potřeby a požadavky relativně autonomních vnitropodnikových procesů a procesně strukturovaných výrobních jednotek. Vytvářejí tak velmi husté předivo vnitřních inovačních potřeb, které jsou saturovány převážně procesními inovacemi.

d) Potřeby podnikatelské jednotky jako vyrábějícího subjektu

Potřeby podnikatelské jednotky jako vyrábějícího subjektu souvisejí s uspokojováním potřeb vnějších zákazníků (viz bod ad a)) a potřeb podnikatelské jednotky jako tržního subjektu (viz bod ad b)). Tyto potřeby vyrábějícího podniku (nabídky) zde nabývají podoby zcela intenzivního zájmu výrobce uspokojit potřeby vnějších zákazníků s co nejnižšími nároky na zdroje a při co nejvyšší možné produktivitě. Konkrétně to znamená, že autentickou potřebou výrobců, jejíž uspokojení vyžaduje inovační akce, je vyrábět a prodávat výrobky a služby v bezztrátových a hospodárných výrobních podmínkách a při vysoké produktivitě všech výrobních činitelů. V podmínkách tržní ekonomiky se rozsáhlými inovacemi produkčních procesů uspokojují potřeby výrobců jako vyrábějících subjektů, vyvolané nutností odolávat tlakům a hrozbám technologické a cenové konkurence. V praxi musí být toto výrobcovo inovační úsilí úzce spojené a harmonizované s inovacemi vyvolanými saturací potřeb vnitřních zákazníků (viz bod ad c)).

e) Potřeby některých stakeholderů

Zde máme na mysli potřeby některých vnitřních i vnějších stakeholderů, jako např. zaměstnanců a manažerů, ale i obcí a státu, které vyplývají z podmínek, za jakých se jako subjekty spoluúčastní na fungování dané firmy (organizace). V souladu s požadavky racionálního, sociálního, ekologického a etického chování moderní firmy jednadvacátého století důležité postavení zaujímají ty potřeby jako podněty pro inovace, jejichž včasná a úspěšná realizace přispívá k dlouhodobě udržitelnému sociálnímu smíru. Patří sem např. požadavky na zdravotní nezávadnost, bezpečnost a eliminaci fyzicky namáhavé práce a nároky na kvalitní pracovní prostředí pro manažery a zaměstnance. Dále to jsou požadavky na dlouhodobě udržitelný rozvoj, jako jsou ekologické potřeby obcí a státu v oblasti kvality a čistoty půdy, ovzduší, vod, snížení či eliminace hluku a jiných, zdraví škodlivých exhalací apod.. Jsou to často investičně náročné, procesně orientované inovační akce, kterými se uspokojuje tato skupina potřeb.

Podnětnou inovací se při strategii vzniku procesních inovací stává kterýkoliv prvek podnikatelské jednotky, který byl identifikován jako **příčina neefektivnosti**. Tato strategie bude úspěšná, bude-li se současně uskutečňovat v souladu s postupy strategie složitých inovací a strategie odstraňování neefektivností (Vlček, 2002).

K charakteristice strategií vzniku produktových a procesních inovací je nutné uvést a zdůraznit následující skutečnosti.

Komplexní a úspěšné inovační akce, nejčastěji v podobě produktových inovací, které vznikly z podnětu maximálního uspokojování **potřeb vnějších zákazníků** (viz ad a)) a **potřeb podnikatelské jednotky jako tržního subjektu** (viz ad b)), by měly přinášet „dobré věci“. Tedy produkty s maximální hodnotou pro vnější zákazníky. Tyto potřeby jsou roz-

hodujícími, primárními podněty pro inovace, determinujícími zaměření a hlavní směry inovačních procesů v podniku. To proto, že takové inovace směřují k maximální spokojenosti pro firmu životně důležitých vnějších zákazníků, čímž bezprostředně přispívají k jednomu ze základních poslání každého podnikatelského subjektu. Tyto potřeby jsou však také informacemi, které podněcují vznik jak technologických a organizačních inovací, tak i inovací ve sféře řízení. To proto, že pozitivní změny v těchto sférách a oblastech jsou často nezbytným předpokladem pro splnění potřeb vnějších zákazníků. Zcela zřejmou je tato skutečnost v těch odvětvích a výrobních podmínkách, kde produkt není inovační dominantou. To se týká především těch podniků a firem, které podnikají zejména v těžebním průmyslu a v prvovýrobě vůbec, v některých službách apod..

Komplexní inovační akce, které usilují o maximální uspokojení **potřeb vnitřních zákazníků** (viz ad c)), **potřeb podnikatelské jednotky jako vyrábějícího subjektu** (viz ad d)) a **potřeb některých stakeholderů** (viz ad e)), by měly ve svých důsledcích zajistit to, že se produkty („věci“) budou „**dělat dobře**“. Znamená to, že produkty budou vznikat v hospodárných, vysoce efektivních a produktivních podmínkách. Tyto potřeby konkrétně vnímáme jako velmi rozmanité požadavky, např. na vyšší kvalitu a včasnost předávaných surovin, polotovarů, součástí a nakupovaných výrobků, jako požadavky na snížení pracnosti, na zvýšení produktivity práce, na modernizaci nebo zlepšení a efektivnější využití ostatních částí vloženého kapitálu, jako jsou např. suroviny, materiál, energie, stroje a zařízení, budovy a stavby, dále jako požadavky na zlepšení organizace a řízení výroby a firmy jako celku, ale také jako nároky na modernizaci za účelem snížení namáhavosti práce, zvýšení její bezpečnosti, snížení exhalací, atd., atd..

Jedním ze základních úkolů managementu inovací je, mimo jiné, organicky sladit uspokojování obou skupin potřeb jako prvotních podnětů pro inovace. Podstatou tohoto sladění je **harmonizace** založená na prioritní, určující, tedy determinující roli **uspokojování potřeb vnějších zákazníků a potřeb podnikatelské jednotky jako tržního subjektu – vnější tržní tah**, kterému musí odpovídat kvalitativní, kvantitativní a časová sladěnost s **uspokojením potřeb vnitřních zákazníků, potřeb podnikatelské jednotky jako vyrábějícího subjektu a potřeb některých stakeholderů – vnitřní technický tlak**. Výsledkem je harmonické uplatňování obou strategií vzniku produktových a procesních inovací tak, aby se „**dobré věci dělaly dobře!**“ Zanedbáme-li něco v inovační strategii uspokojování potřeb, které přináší „vnitřní technický tlak“, potom budeme „**dobré věci dělat špatně**“. A naopak, polevíme-li v inovační strategii při uspokojování potřeb respektujících „vnější tržní tah“, budeme zakrátko „**špatné věci dělat dobře**“. To bude mít skoro takové následky, jako inovační nečinnost, která nás přivede k tomu, že budeme „**špatné věci dělat špatně**“.

Je však třeba varovat před necitlivou absolutizací teze o přednostním respektování potřeb vnějších zákazníků a potřeb podnikatelských jednotek jako tržních subjektů před potřebami vnitřních zákazníků, potřebami podnikatelských jednotek jako vyrábějících subjektů a potřebami některých stakeholderů při řízení inovací. Budeme jistě souhlasit se skutečností, že celá problematika o podnětech pro inovace musí vyústit v konstatování, že je to **hodnota pro zákazníka**, jejíž maximalizace je určujícím principem při řízení inovací již od samého počátku úvah o jejich vzniku, neboli od určení primárních podnětů pro inovace. A tak se běžně budeme setkávat s případy a situacemi, kdy dominantní roli pro určitou etapu vývoje podnikatelské jednotky budou sehrávat inovace, k nimž primární podnět daly potřeby, jejichž splnění přináší „vnitřní technický tlak“. Ve většině případů však tuto primární a determinující roli podnětů pro koncepčně řízený inovační proces bude hrát snaha po uspokojení potřeb vnějších zákazníků a podnikatelské jednotky jako tržního subjektu, tedy potřeby, které vytvářejí **silný „vnější tržní tah“**.

Tabulka 2 Seznam základních orientačních otázek (check – list) pro uplatňování strategií vzniku produktových a procesních inovací

Existují v podniku propracované a prakticky zvládnuté metody výzkumu trhů, výzkumu potřeb zákazníků, včetně řízení vztahů s nimi (CRM)?
Existují rychlé a spolehlivé transfery výsledků těchto výzkumů trhů a výzkumu zákazníků do výzkumných a vývojových útvarů podniku?
Má podnik trvalý a aktuální přehled o vývoji svého postavení na trzích, síle a rychlosti konkurenčního chování ostatních výrobců shodných, resp. substitučních produktů?
Jsou informace o rozsahu, síle a rychlosti produktové konkurence průběžně vyhodnocovány a strategická rozhodnutí o hrozbách a příležitostech neprodleně zadávána ve formě úkolů pro výzkumné vývojové a další technické útvary podniku?
Jsou reálné a nadějně výsledky práce výzkumně vývojových složek podniku souběžně posuzovány z hlediska efektivní vyrobitelnosti a investiční náročnosti?
Jsou reálné a efektivní záměry komplexních produktových inovací průběžně zařazovány do plánu inovačního rozvoje podniku a zahajovány práce na zpracování projektové dokumentace, od ideových projektů až po projektové prováděcí dokumentace?
Sleduje a zpracovává podnik informace o technologické vyspělosti konkurence a technologických novinkách, jako již aplikovatelných poznatcích vědy a výzkumu v daném oboru?
Sleduje a zpracovává podnik informace o ekologických souvislostech (normách, problémech a ohroženích), jež souvisejí s jeho produkční činností?
Je v podniku zavedeno procesní řízení, včetně aktivit jeho zdokonalování a využívání důsledků tohoto systému řízení?
Jsou otázky namáhavosti, bezpečnosti a ekologičnosti práce a všech fyzikálních faktorů pracovního prostředí předmětem trvalé pozornosti a péče manažerů první linie řízení a dalších kompetentních řídicích pracovníků a odborných útvarů? Stávají se jejich požadavky na zlepšení nedílnou součástí komplexních procesních inovací?
Jsou projekty produktových inovací doprovázeny projekty vyvolaných procesních inovací?
Jsou projekty procesních inovací zpracovány a realizovány tak, aby nedílnou součástí jejich přínosů bylo vedle zvýšení technicko-ekonomické a organizačně řídicí úrovně inovovaných procesů především zvýšení hodnoty pro zákazníka těch produktů, které se v inovovaných procesech vyrábějí?
Je v inovační strategii firmy trvale sledována, respektována a realizována harmonizace provádění produktových inovací s procesními inovacemi?

Závěr

Jak z úvodu této statě vyplývá, jen v námi zpracovaných a uváděných publikacích je k dispozici pro inovační aktivity našich podniků a firem šest prakticky využitelných druhů strategií managementu inovací, v rámci kterých existují jejich další různé varianty, resp. alternativy. Jsou to tyto druhy strategií managementu inovací (Vlček, 2008):

- Strategie uplatňování odlišné složitosti inovací.
- Strategie stanovení podnětné inovace.
- Strategie vzniku produktových a procesních inovací.
- Strategie volby konkurenčního boje.

- Strategie určení druhu restrukturalizace firmy.
- Strategie vnímaného stupně novosti výrobků.

Uvedené strategie managementu inovací zdaleka nepředstavují jejich konečný výčet. Každodenní inovační praxe, doprovázená inovační a ekonomickou teorií a zejména pak rychle narůstající složitost výrobně technických, obchodních, sociálně ekonomických a dalších problémů globalizujícího se světa, to vše je „živnou půdou“ a současně nutností vzniku dalších, nových druhů strategií managementu inovací, jako trvale se rozšiřujícího arsenálu znalostí využívaného pro rozvojové procesy firem a organizací. Výše uváděné strategie managementu nepředstavují jednoduší, organicky provázaný celek jako ucelený systém manažerských návodů na totální zdokonalení ekonomických subjektů typu podniků a organizací. To z naznačené charakteristiky strategie managementu inovací ani není možné očekávat. Jsou jakýmsi vějířem účelově koncipovaných manažerských postupů pro řízení inovací, které manažeři volí a využívají v závislosti na cílech inovačních záměrů, předpokládané složitosti a rozsahu inovačních aktivit a řady dalších vnitřních a vnějších podmínek důležitých pro uskutečňování inovačních procesů. Zkrátka, volí tu nejvhodnější strategii managementu inovací nebo jejich kombinace tak, aby se s jejich pomocí co nejefektivněji zvládly inovační záměry firem a organizací.

Literatura

- VALENTA, F. 1969. *Tvůrčí aktivita – inovace – efekty*. Praha : Svoboda, 1969. 25-093-69.
- VALENTA, F. 2001. *Inovace v manažerské praxi*. Praha : Velryba, 2001. ISBN 80-85860-11-2.
- VLČEK, R. 2002. *Hodnota pro zákazníka*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6.
- VLČEK, R. 2006. Hodnotový management inovací jako nástroj odlišných strategií konkurenčního boje. In *Nová teorie ekonomiky a managementu organizací*. Sborník. Praha : Nakladatelství Oeconomica, říjen 2006, s. 1653–1658. ISBN 80-245-1091-X.
- VLČEK, R. 2008. *Management hodnotových inovací*. Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-164-5.

Complementary Strategies in Management of Innovations

Abstract

This paper deals with the new strategies in management of innovations, particularly the strategy of differentiated complexity of innovations. It explains how to manage and apply rationalization innovations, incremental innovations and radical innovations. It is always necessary to apply proper methods, tools and processes of these different types of innovations. The strategies of origin of product and process innovations are described. The primary incentives for product innovation are the needs of outside customers and firms as market subjects. The primary incentives for process innovation are the needs of inside customers, firms as producing subjects, and some stakeholders. Finally, the paper discusses harmonization of product and process innovations.

Keywords: strategies of management of innovations; rationalization, incremental and radical innovations; product and process innovations.

JEL classification: M 10