

Předmět: Řízení inovací

1. Inovace a proces řízení inovací

Obrázek č. 1: Co je to inovace?



Inovace nepředstavuje pouze zavádění nebo realizaci nových myšlenek nebo metod. Definicí nebo význam inovace lze definovat jako proces, který zahrnuje více činností k odhalení nových způsobů, jak věci provádět. Inovace by neměla být zaměňována s tvorbou, protože tu lze definovat jako akt vytváření, vynalézání nebo samotné výroby. Nové inovace však lze realizovat pomocí kreativity. Lidé musí přemýšlet nestandardně, aby mohli vytvářet postupná vylepšení. V současné době se nacházíme v rychle se měnícím prostředí, kde se rozvíjí technologie a tempo růstu globalizace zrychluje. Znamená to, že vzdálenosti se zkracují, a v důsledku toho roste konkurence, očekávání zákazníků jsou náročnější a turbulence a ekonomické cykly jsou častější. Aby podnik nebo organizace mohly využít konkurenční výhody a příležitosti, měly by se přizpůsobit a inovovat výrobky/služby v souladu s vývojovými trendy. Inovace se týkají managementu a organizací na všech úrovních, u všech velikostí podniku/firmy i odvětví. Inovace vytvářejí větší příležitosti pro rozvoj podnikání, jsou rozhodující pro ekonomický růst a rozvoj podniku/firmy, ale i jeho přežití. Inovace pomáhají rozvíjet originální koncepty a jsou hnacím motorem optimalizace provozní činnosti podnikatelských subjektů. Společnosti, které inovují, jsou schopny nastavit organizaci/podnik na jiné paradigma s cílem identifikovat nové příležitosti, reagovat na výzvy a uplatnit inovativní metody při řešení současných problémů i rizik při podnikání. Pro realizaci inovací by vedoucí pracovníci měli být otevření ke spolupráci a participovat napříč organizačním spektrem k dosažení vize a naplnění podnikové strategie. Dále by měli být adaptabilní k nejistotě a rizikům, které lze předvídat, umět řídit a pružně reagovat na změny, mít pod kontrolou chování a jednání koordinované zejména ve stresových a krizových situacích atd. Inovativní lídři v procesu inovace by měli být velmi zvědaví a optimističtí a nebát se riskovat.

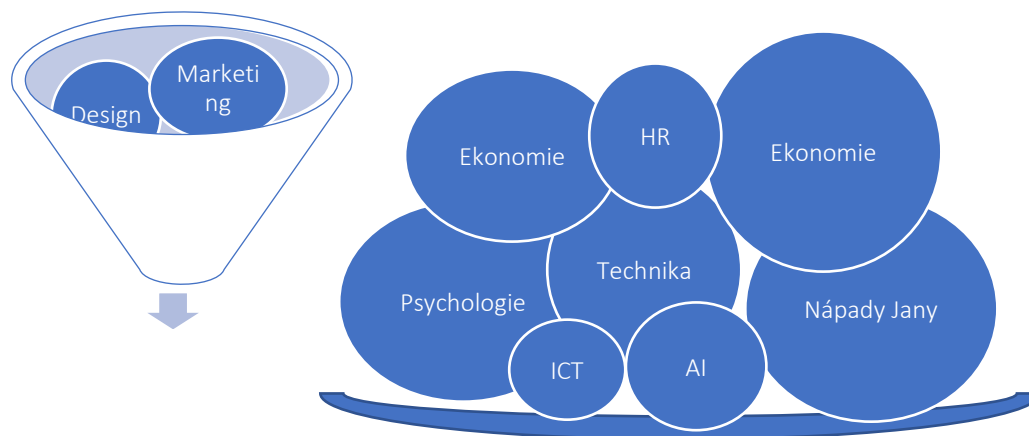
Obrázek č. 2: Ekonomie inovací



Inovační ekonomie je relativně nový obor ekonomie, který se zaměřuje na (poměrně předvídatelné) inovace v součinnosti se studii technologií při uplatnění odborných znalostí a profesních dovedností oboru podnikání. Cílem je pochopit, odkud se implementovaly nové myšlenky a jak lze navrhovat účinné inovativní a inspirativní nástroje politiky, které podpoří rozvoj nových způsobů myšlení (inovací). Na základě tohoto tvrzení se mnohé země odklánějí od průmyslového modelu výroby a investují duševní kapitál zakotvený na znalostech, proto obor ekonomie inovací nabývá na větším významu. Ačkoli se jedná o poměrně nový obor, ekonomie inovací se v posledních několika letech rychle dostává do popředí. Ekonomové obvykle používají rozsáhlou definici technologie v případě inovací, neboť nelze mít pouze na mysli nové stroje, patenty nebo vynálezy, ale jakýkoli nový, inovativní způsob myšlení. Podniky a vlády hovoří o síle inovací, univerzity se prezentují inovace jako motory a města se předhánějí ve vytváření inovačních hotspotů, jako je např. Silicon Valley v San Francisku. Rétorika o inovacích může být někdy trochu přehnaná, ale proces vývoje a zavádění nových technologií je pro ekonomiku velmi důležitý. Technologie jsou esenciálním faktorem, který vysvětluje, proč jsou některé země bohatší než jiné, a určuje, jak rychle ekonomika roste, nebo zda vůbec roste. Země vynakládají značné investice do výzkumu nových nápadů a rozvoje ekonomicky užitečného zboží a služeb. Některé země, např. Izrael a Jižní Korea věnují na výzkum a vývoj více než 4 % národního produktu. Investice do výzkumu a vývoje obvykle realizuje vláda, nebo soukromé společnosti. V současnosti je však poměrně běžné, že vlády investují přímo do společností, které provádějí specifický výzkum. Ekonomové stále častěji považují za užitečnější dívat se na celkový obraz toho, jak výzkum na univerzitách a ve vládních laboratořích souvisí s podniky v soukromém sektoru. Tento přístup nazývají "systémové inovace", protože nové technologie nepocházejí od jediné společnosti nebo vynálezce, ale z interakcí mezi nesčetnými organizacemi a jednotlivci. Příkladem fungování systému inovací je iPhone, Steve Jobs a jeho společnost Apple za návrh inovativního telefonu, ale i většina technologií, které telefonu umožňují připojení k internetu, GPS, dotykovým obrazovkám či rozpoznávání hlasu aj. aplikační funkce.

2. Kritéria hodnocení inovační strategie

Obrázek č. 3: Vývoj nového produktu či služby a inovační strategie – kritéria hodnocení

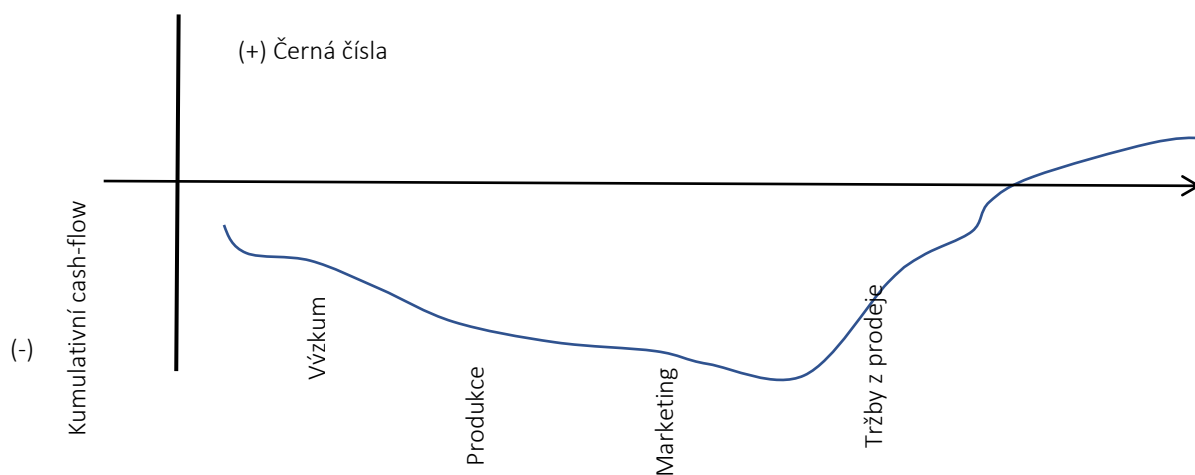


Pro stanovení správného vývoje nového produktu či služby existují nejrůznější metody přezkoumání nápadů. Nejčastěji se využívá hodnocení, vyhověl/nevyhověl, hodnotící matice a analýza SWOT. Pokud existuje velké množství nápadů, které je třeba přezkoumat, např. je provedena celopodniková kampaň na populární téma a jsou vygenerovány stovky nápadů. Často je nezbytné, aby se soubor nápadů snížil na zvládnutelnou úroveň, která je pod sofistikovanou kontrolou. Nejlepší je proto začít s jednoduchým kritériem pro určení, zda nápad postoupí k hlubšímu posouzení. Toto kritérium může souviset s rozpočtem, časovým rámcem, souladem s firemní kulturou nebo s praktickou proveditelností. Ať už je ukazatel jakékoli, mělo by být jasně formulován. Pokud se např. zaměstnanec později zeptá, co se stalo s jeho nápadem, může mu být vysvětleno, proč nebyl kladně posouzen již v počáteční fázi inovace. Nápady nejsou ve většině případů realizovány z pragmatického důvodu, neboť jsou příliš finančně nákladné pro vlastní realizaci. Toto sdělení je pro zaměstnance přijatelné, než když je nápad bez uvedené důvodu zamítnut. Je také důležité, aby nebyly příliš rychle odmítány nápady, které by po úpravě mohly splnit parametry úspěšnosti. Například pokud se jedná o velmi kreativní nápad, který nespĺňuje firemní rozpočtové kritérium, by měl být nápad kladně posouzen. Pokud je nápadů menší počet, není hodnocení "vyhověl/nevyhověl" často nutné. Je snazší přejít k sofistikovanější hodnotící matici, prostřednictvím níž odborníci porovnávají nápad se sadou kritérií. Často se používá pět kritérií, která umožňují zaokrouhlené hodnocení, aniž by hodnotitelé zasahovali do zbytečných podrobností. Posuzovatel hodnotí, jak nápad splňuje jednotlivá kritéria (pro každé kritérium je použita stupnice 0-5 bodů). Hodnotitelé jsou rovněž vyzváni, aby hodnocení podrobněji komentovali a zejména navrhli, jak by bylo možné nápad vylepšit, aby se odstranily jeho nedostatky. V hodnotící matici je uvedeno bodové hodnocení jednotlivých kritérií a celkové bodové hodnocení každého nápadu. Za předpokladu, že je současně hodnoceno několik nápadů zaměřených na určitý problém nebo obchodní záležitost. Rovněž lze tato hodnocení porovnat a vybrat nápady s nejvyšším počtem bodů k dalšímu, nezávislému posouzení. Důležité je však věnovat pozornost komentářům hodnotitelů. Nápad s nízkým počtem bodů může být po drobných změnách výrazně vylepšen.

Hodnotící matici se upřednostňuje jako primární přístup k přezkumu nápadů, protože je jednoduchý na nastavení, vyžaduje minimum času na přezkum, umožňuje srovnávací přezkum nápadů a usnadňuje identifikaci nejslibnějších nápadů ve velkém souboru nápadů. Přesto hodnotící matice sama o sobě obvykle nestačí k přijetí konečného rozhodnutí o nápadu, jehož realizace může stát miliony. SWOT matice pomáhá však vybírat nápady pro podrobnější přezkoumání, čímž proces přezkoumání zefektivňuje. Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT) je stará marketingová osvědčená metoda a jako taková je užitečným pokračováním hodnotící matice. Jedná se o jednoduchou formu, v níž recenzenti uvádějí potenciální silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby nápadu. Protože analýza SWOT nahlíží na nápad z různých úhlů pohledu, poskytuje komplexnější hodnocení nápadu než některé jiné metody. Metoda analýzy SWOT zahrnuje bodovací systém, v němž recenzenti udělují 0 až 5 bodů za silné stránky a příležitosti a odebírají 0 až 5 bodů za slabé stránky a hrozby. Tím se získá metrika SWOT, která může být užitečná pro porovnávání velkého počtu nápadů. Hodnotitelé jsou poté žádáni, aby navrhli metody k překonání slabých stránek a hrozeb.

Obrázek č. 4: Hodnocení inovační strategie

Co hodnotíme? CASH-FLOW!



Jakmile nápad projde počátečními překážkami, může být připraven k realizaci nebo může vyžadovat podrobnější testování. Tuto fázi nazýváme přezkoumání nápadu. V tomto případě se jedná o proces hodnocení nápadu, ale o metodu, jak nápad rozvinout pro realizaci. Rozvoj nápadu může zahrnovat přípravu obchodního případu, vývoj prototypu, zahájení projektového řízení nebo testovací marketing. Způsob jakým firma každý nápad rozvíjí, závisí na povaze nápadu, povaze firmy a stávajících procesech realizace nápadů. Většina podnikových analytiků má tendenci být k novým nápadům příliš kritická. Je to pochopitelné, jejich úkolem je řídit a minimalizovat rizika a kreativní nápady bývají nejrizikovější. V důsledku toho mnozí hodnotitelé zdůrazňují slabiny a hrozby. Na jednu stranu je to pochopitelné. Společnost by neměla realizovat nápady, které se ukážou jako příliš nákladné. Mnohé slabé stránky nápadu však lze snadno zlepšit. Nápad, jehož realizace by byla velmi nákladná, může být po drobných změnách

realizován s mnohem nižšími náklady a vylepšením slabých stránek kreativního nápadu lze nákladný neúspěch proměnit v ziskový úspěch. Hodnocení by měl provádět tým lidí s příslušnými odbornými znalostmi a kompetencemi. V ideálním případě by odborné znalosti měly být různorodé. Pokud se např. hodnotí nápady na nové výrobky pro elektronická zařízení, mohli by odborníky tvořit inženýři, pracovníci z řad marketingu, maloobchodníci, kteří by výrobek prodávali a jednoho nebo více lidí zastupujících spotřebitele, u nichž se očekává, že si nové výrobky koupí. Zvláštní výhodou týmového posuzování nápadů je i skutečnost, že zatímco jednotliví hodnotitelé mají předsudky, různorodý tým tyto předsudky pravděpodobně vyruší. Např. inženýr vyškolený ve starší technologii se může zdráhat vysokého hodnocení nápadu, který využívá novou technologii, s níž není obeznámen. Úspěch tohoto nápadu by mohl ohrozit vlastní práci. Závistivému manažerovi by se nemuselo líbit, že jeho podřízení jsou kreativnější než on, a tak by mohl kreativním nápadům udělovat špatné bodové hodnocení. Na druhém konci spektra jsou lidé zabývající se kreativitou a inovacemi, často jsou až příliš nadšení kreativními nápady, a proto dávají kreativě přednost před rozumným smýšlením založeným na pragmatickém uvažování. Někdy se může méně kreativní nápad ukázat jako inovativnější (z hlediska ziskovosti).

3. Strategické a operativní řízení inovací

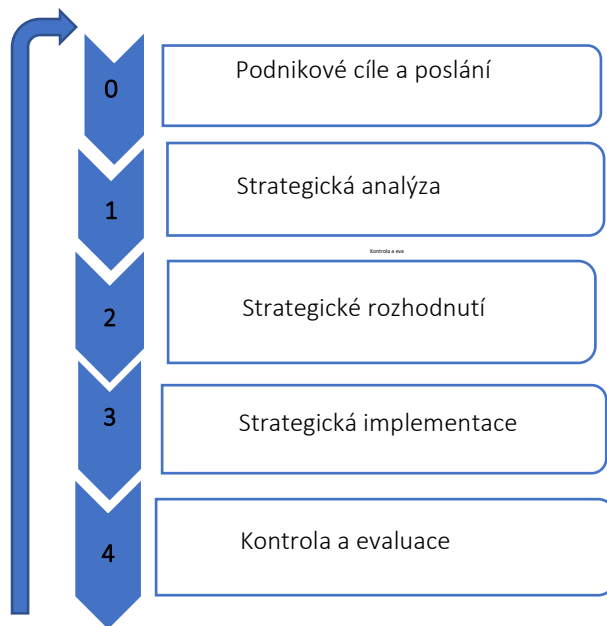
Obrázek č. 5: Strategický plán inovací



Dlouhodobý produktový plán lze označit jako roční proces strategického plánování produktů, který je malým aspektem celkové činnosti strategického plánování společnosti. Strategický plán zahrnuje mnohem více než jen produktový plán. Strategický plán bere v úvahu souhrnný kapitál a aktiva ve společnosti včetně způsobu jejich využití. Řízení produktových koncepcí je nízkou, ale podstatnou součástí každoročního strategického procesu. Klíčové je mít systém, který propojuje dlouhodobé cíle s každodenním řízením produktových konceptů. Portfolio produktových konceptů musí odrážet souhrnné strategické směřování společnosti/firmy. Proces strategického plánování produktů propojuje vizi společnosti, která obvykle zahrnuje časový horizont tři až pěti let, se strategickými kroky v horizontu jednoho až dvou let, které jsou nutné k realizaci této vize. Poté propojuje strategii s produktovými a technologickými plány – reprezentacemi, které umožňují rozhodovacím pracovníkům vidět vývoj produktů a technologií a jejich měnící se vztahy v reálném čase. Tyto tzv. roadmapy pak musí být propojeny s ročním procesem sestavování rozpočtu, aby bylo zajištěno, že produkty, které přijdou v budoucnu, budou mít v této rané, koncepční fázi prioritu a potřebné zdroje. Nejlepší systém strategického plánování produktů je propojení vize, strategie a roadmapy, kdy výsledkem jsou rozpočty, které je budou realizovat. Jedná se o "plán záznamů" pro investice do nových produktových aktivit na roční bázi. Strategický plán inovací vychází ze třech úrovní, operativní, taktická a strategická úroveň. Operativní úroveň zahrnuje projektové řízení inovačních projektů, procesní řízení podniku a řízení inovací, které vyžaduje součinnost všech klíčových oddělení uvnitř v podniku a aktivit mimo podnik (outsourcing). Taktická úroveň je zaměřena na projektovou dokumentaci pro dílčí inovační projekty, na stručný popis a účel inovačního projektu, na prerekvizity (požadovaný výchozí stav), externí závislost (vliv ostatních entit), plánovací předpoklady (dostupnost interních zdrojů), harmonogram (fáze aktivit, vedoucí k výstupům), finanční rozpočet, přehled požadavků na zdroje (vhodné třídění) a požadované specifické zdroje. Strategický plán inovací zahrnuje programový dokument pro inovace – portfolio, stručný popis, účel a rozsah inovační strategie, prerekvizity (požadovaný výchozí stav), externí závislost (vliv ostatních entit), plánovací předpoklady (dostupnost interních zdrojů), harmonogram (fáze

aktivit, vedoucí k výstupům), finanční rozpočet, přehled požadavků na zdroje (vhodné třídění) a požadované specifické zdroje.

Obrázek č. 6: Podrobný rámec strategického řízení



Rámec strategického řízení poskytuje podrobný přehled procesu tvorby strategie, který používá mnoho organizací. Tento rámec rozděluje proces tvorby strategie do tří činností na vysoké úrovni: definování vize a poslání, formulování strategie a implementace strategie. První činností, kterou je třeba dokončit při postupu podle rámce strategického řízení je vytvoření vize a poslání organizace. Vize a poslání organizace se pak stávají stálým referenčním bodem po celou zbývající dobu procesu tvorby strategie organizace. Druhá fáze tohoto rámce provádí organizaci procesem formulace strategie. Proces probíhá v několika dílčích fázích. První částí formulace strategie je analýza současného stavu. Je nemožné rozhodnout a vytvořit strategii, pokud nerozumíte situaci v zemi, proto je analýza široké škály faktorů první fází strategického procesu. V této fázi organizace zvažují a analyzují celou řadu faktorů, včetně širší ekonomiky, svého odvětví a vlastních specifických schopností, silných a slabých stránek. Existuje celá řada nástrojů strategické analýzy, které mohou v této fázi uvažování dále pomoci. Jakmile organizace pochopí současný stav a provede podrobnou analýzu svého prostředí, odvětví a sebe sama, může se začít dívat dopředu a zvažovat příležitosti a hrozby, kterým může čelit. S tímto kombinovaným pochopením současného stavu a určitou analýzou budoucnosti nastává čas začít přemýšlet o tom, co konkrétně bude organizace dělat. V této fázi se organizace začne soustředit na to, jak bude konkurovat na zvoleném trhu nebo v daném prostředí. Tyto činnosti jsou v podstatě tvorbou strategie organizace. Poslední částí fáze formulace strategie podle rámce strategického řízení je vytvoření cílů a úkolů vztahujících se k definované strategii organizace. Pro úspěšné strategie je nutné znát veškeré její detaily, kterým se projektový tým bude řídit. Hodně organizací proto využívá Balanced Scorecard. Třetí fáze tohoto rámce se zaměřuje na implementaci strategie, která má dvě dílčí fáze. První dílčí fází je implementace strategické struktury. V této fázi organizace zajišťuje, aby byla efektivně strukturována tak, aby mohla

realizovat svou strategii. Vychází se zde z myšlenky, že než je možné se do něčeho pustit, musí být všechny části na správném místě. Znamená to tedy, že by měla být efektivně realizovaná strategie za pomoci správně zvolených vedoucích pracovníků a jednotlivců, správné obchodní jednotky, správné právní struktury, správných procesů, politiky a kapitálových aktiv. Předem musí být správně připravené strategické projekty, které pomohou efektivně realizovat strategii. Poslední částí by se mělo již zabývat potřebou efektivně kontrolovat a plnit stanovené cíle.