

## **Přednáška č. 6**

- **Řízení interních procesů v oblasti inovací**
- **Hodnotové projektování**

## **Řízení interních procesů v oblasti inovací**

**Inovační proces = proces ve smyslu časové osy ( signál, volba strategických možností, implementace... )**

**Fáze přechodu od nejistoty ( stochastické modely ) k jistotě ( deterministické modely ) => běžný řídicí postup, rutina ...**

- **Vyhledávání signálů a jejich zpracování do relevantní podoby**
- **Výběr strategických projektů kompatibilních se strategií podniku**
- **Monitoring, řízení projektů v různých fázích vývoje**
- **Rozhodování – zda projekt zastavíme nebo pustíme dál**
- **Efektivní spuštění inovace ( ekonomika... )**
- **Revize a zachycení poznatků – učení se zkušeností**

## **REALIZACE EFEKTIVNÍHO PRŮZKUMU**

**Kdy a kde začíná proces inovace ?**

**Sledování signálů a faktorů – technologie, trh, chování konkurence, změny v politickém a legislativním prostředí, sociální trendy...**

**Faktory – vnitřní, vnější ...**

**Výsledek = objektivní informovanost... 0 % .....100 %**

**Jak hledat informace – průzkum – interní, externí, konkurence pomocí dedikovaných pracovníků a zdrojů, budování sítí, kontakty, lobbyng...**

## **DEFINOVÁNÍ HRANICE TRHU**

**Znamená ... odpověď na otázku ... co je předmětem našeho podnikání => hledání současných a potenciálních trhů, změna pozice na trhu**

**Např. stejný základní produkt, služba ... ale oslovujeme nový segment trhu... ( příklady ... ? mládež - senioři**

## **POCHOPENÍ DYNAMIKY TRHU**

**Změna účelu produktu – změna jeho hodnoty pro zákazníka-  
přechod na normalitu, standard ... ( příklady ...? Používání  
bezdrátové technologie**

**Jak na to ? systémová a systematická komunikace a interakce  
s trhem, monitoring trhu, zákaznické panely, průzkumy... =>  
Nalezení hranice zlomu...**

## **UŽIVATELSKÉ TRENDY**

**Podstatný krok v rámci inovací ....rozeznat hranici přechodu na  
vyšší formy ... ( příklady ? co všechno produkt, proces umí**

## **MONITORING TECHNOLOGICKÝCH TRENDŮ**

**Přesměrování technologických znalostí – spolupráce a aktivita  
v oblasti vazeb technologie a informací ...**

## **PŘEDVÍDÁNÍ VÝVOJE TRHU**

**Předvídání dynamiky trhu – metody ... jednoduché ( BCG ),  
extrapolace trendů, technika diskontinuálních změn, tvorba  
scénářů...**

**Identifikace ještě neexistujících trhů ... statistiky vývoje  
obyvatelstva, nálad, trendů => nové směry inovací**

## **UČENÍ OD JINÝCH**

**Porovnání s konkurencí – metody analýza úspěšných projektů  
jiných podniků, reverzní inženýring, benchmarking,**

**strukturované srovnání mezi stejnými podniky, odvětvím, analýza procesních charakteristik ...**

## **ZAPOJENÍ KLÍČOVÝCH ÚČASTNÍKŮ**

**Obdobné metody – důraz se klade na silnou uživatelskou perspektivu => kontinuální interakce ( přednost před jednorázovým shromažďováním informací...**

## **ZAPOJENÍ INTERNÍCH PRACOVNÍKŮ...**

**ŘÍZENÍ OMYLŮ... příklady 3M... lepící papírky**

## **HODNOTOVÉ PROJEKTOVÁNÍ**

- **1. etapa – výběr objektu**
  - **rekapitulace základních technických problémů**
  - **zjištění dalších údajů doplňujících základní technické podmínky**
  - **rekapitulace cílů řešení**
  - **vytvoření řešitelského týmu, určení koordinátora**
  - **vypracování harmonogramu prací**
  - **stanovení lhůt výzkumu výrobku – síťový graf**
  
- **2. etapa – sběr informací**
  - **sběr analytických a námětových informací**
  - **zjištění a analýza základních technických podmínek**
  - **studium literatury**
  - **průzkum trhu**
  - **posouzení vývoje trhu**
  - **patentový průzkum**
  - **verifikace informací**
  - **zpracování informací**
  - **selekce a třídění informací**
  - **předběžné stanovení opakovanosti výroby**
  - **zpřesnění cílů řešení**

- **3. etapa – funkční analýza**
  - analýza funkcí
  - změna formulace zákaznickovy potřeby do podoby *hlavní funkce výrobku*
  - změna formulace a požadavků a podmínek realizace hlavní funkce výrobku do podoby vedlejších objektivních funkcí
  - definování podmínek a způsobu využívání hlavní funkce výrobku pomocí vedlejších obslužných funkcí
  - specifikace funkcí
  - určení důležitých technických parametrů hlavní funkce
  - uspořádání funkcí, vytvoření logických řad
  - stanovení hierarchie vedlejších funkcí a zpracování modelu funkcí
  
- **4. etapa – tvorba námětů**
  - formulace zadání , definování hlavní funkce výrobku jako formulace úkolů řešení
  - týmové tvoření námětů, hledání, vytváření námětů
  - posuzování námětů na principu hlavní funkce výrobku a jejich roztrídění na reálné a nereálné
  - výběr námětů – několika vhodných námětů na řešení principu hlavní funkce výrobku
  
- **5. etapa – zpracování a hodnocení návrhů**
  - dodatková funkční analýza , zjištění objektivních a obslužných funkcí dodatečně analyzovaných
  - specifikace funkcí
  - uspořádání funkcí
  - zpracování návrhů- přeměna námětů na řešení principu hlavní funkce výrobku v návrhy za pomocí již objektivních a obslužných funkcí
  - posouzení realizovatelnosti návrhů- ověření reálnosti a realizovatelnosti v postupu – příprava základního modelu, výroba a oživení základního modelu
  - zkoušky
  - vyhodnocení zkoušek
  - zpřesnění návrhů, zpracování a zpřesnění nejnadějnějších návrhů
  - odstranění nedostatků
  - hodnocení návrhů

- **6. etapa – projekt optimální varianty**
  - **určení optimální varianty , výběr varianty s předpokladem relativně snadné realizace**
  - **zpřesnění optimální varianty**
  - **vyhodnocení**
  - **zpracování PD**
  
- **7. etapa – projednání a schválení projektu**
  - **interní projednání**
  - **externí projednání**
  - **příprava podkladů**
  - **schválení projektu**

## **VHODNÉ PROJEKTOVÉ STRUKTURY**

**Podmínka – soulad mezi požadavky vývojového projektu a operační strukturou, v rámci které se projekt realizuje**

**Klasifikace projektů:**

- **odvozené projekty – malé změny existujících produktů, systémů, procesů**
- **zásadní ( převratní ) projekty – vytvářejí nové trhy nebo produkty, vyžadují značné zdroje, strategii**
- **platformní projekty – inkrementální zlepšování / zásadní/, přičemž jsou do jisté míry spojeny s původní platformou**
- **výzkumné a vývojové projekty – orientované na budoucnost, spekulativní, úvaha kde bude podnik za 5 a více let**
- **alianční – mezipodnikové projekty určené ke sdílení nákladů a rizik**

**Funkce projektového managementu v oblasti inovací**

- **růst podniku**
- **využití nedostatečně využitých zdrojů**
- **vytvoření tlaku na interní dodavatele**
- **zbavení se vedlejších aktivit**
- **uspokojení ambicí managementu**
- **rozdělení rizik a nákladů produktového vývoje**
- **vyřešení cyklické poptávky po hlavních činnostech**
- **diverzifikace podnikání**
- **vývoj nových tržních koncepcí =>z inovací**