

**MUNI  
ECON**

**Inovace**

# Obsah přednášky

1. Co? - Obecná definice inovace
2. Kdo? – Josef Alois Schumpeter
3. Jaké? - Typologie inovací
4. Kde? Pozice v podniku
5. Proč? Zdroj a motivy inovací
6. Jak? Řízení inovačního procesu
7. Jak 2.? Nástroje a podmínky pro tvorbu podnikových inovací

# Co jsou to inovace?

- Vše co je vytvořeno lidmi bylo jednou inovací... je to tedy vše, co nás obklopuje, vše bývalo jednou poprvé... produktem vědeckotechnického rozvoje.
- Obvykle nebylo vynalézáno jen tak, ale vedlo to k udržení na trhu nebo obživě. To jsou jedny z hlavních hybatelů vzniku inovací.

# Inovace

- Inovace je víceetapňový proces, při kterém organizace transformují nápady na nové / vylepšené produkty, služby nebo procesy, aby mohly na svém trhu úspěšně postupovat, konkurovat a odlišovat se.
- DOI: 10.1108/00251740910984578
- Inovace je výroba nebo přijetí, asimilace a využití novosti s přidanou hodnotou v ekonomické a sociální oblasti; obnova a rozšíření produktů, služeb a trhů; vývoj nových výrobních metod; a zavedení nových systémů řízení. Je to proces i výsledek.
- OECD

# Inovace

- Inovace je nový nebo vylepšený produkt nebo proces (nebo jejich kombinace), který se výrazně liší od předchozích produktů nebo procesů jednotky a který byl zpřístupněn potenciálním uživatelům (produkt) nebo uveden do provozu jednotkou (procesem).
- OSLO Manual 2018 (4<sup>th</sup> edition)

# Inovace

- Nebo definice dle ISO 56000:2020 - Innovation management
- nový nebo změněný subjekt, realizace nebo přerozdělení hodnoty
- Poznámka 1: Novinka a hodnota jsou relativní a určené vnímáním organizace a příslušných zúčastněných stran.
- Poznámka 2: Inovací může být produkt, služba, proces, model, metoda atd.
- Poznámka 3: Inovace je výsledek. Slovo „inovace“ někdy označuje činnosti nebo procesy vedoucí k inovacím nebo k nim zaměřené. Pokud se v tomto smyslu používá „inovace“, měla by se vždy používat s nějakou formou kvalifikátoru, např. „Inovační aktivity“.

# KDO? Joseph A. Schumpeter

- **Josef Alois Schumpeter** (8. února 1883, Třešť - 8. ledna 1950, Taconic, USA) byl akademický ekonom a politolog. Působil také jako ministr financí Rakouska a prezident soukromé banky.



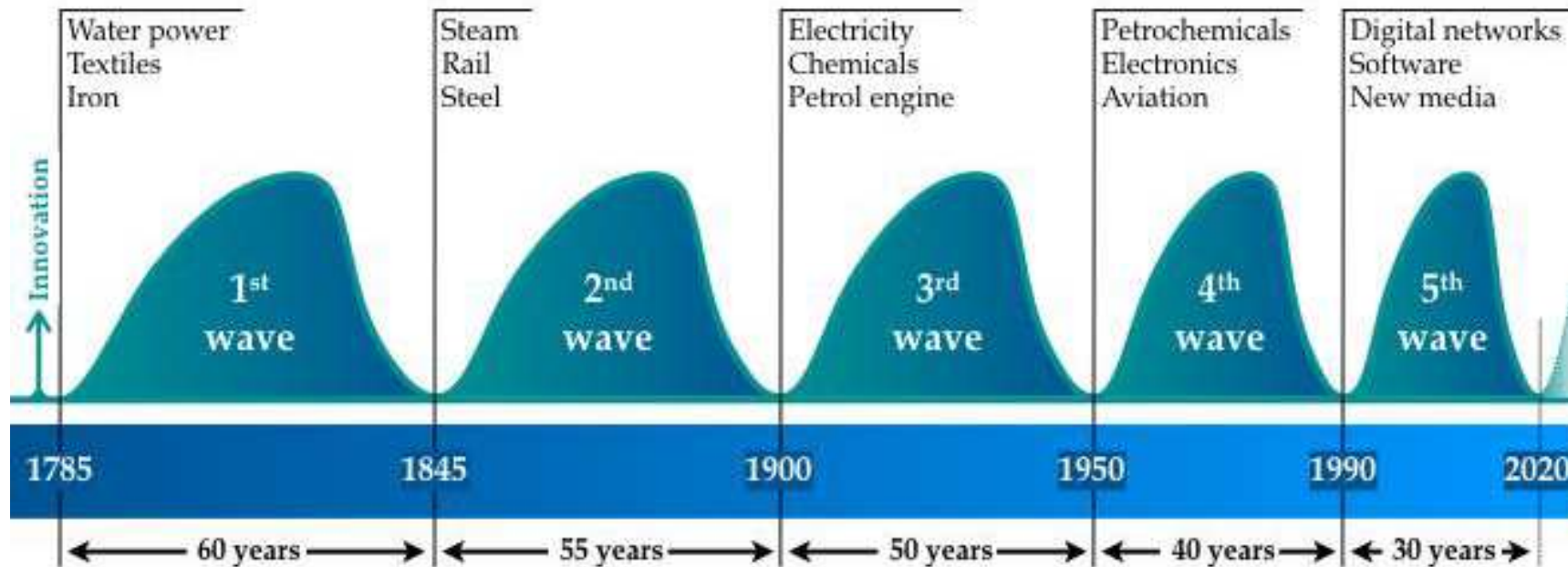
Roosewelta 6/462, 589 01, Třešť

inovace = hnací motor  
podnikové činnosti

- nové kombinace výrobních činitelů
- hlavní prostředek, který uvádí do chodu kapitalistický stroj a je zdrojem ziskání
- nových výrobků, (výrobek)
- nových trhů a (výrobek)
- forem organizace průmyslu. (proces)

# Technologické cykly – Kondratěvovy cykly

## Schumpeterian Waves Accelerate



<http://www.understandinginnovation.wordpress.com>

Inovace – Kdo a jaké?

MUNI  
ECON



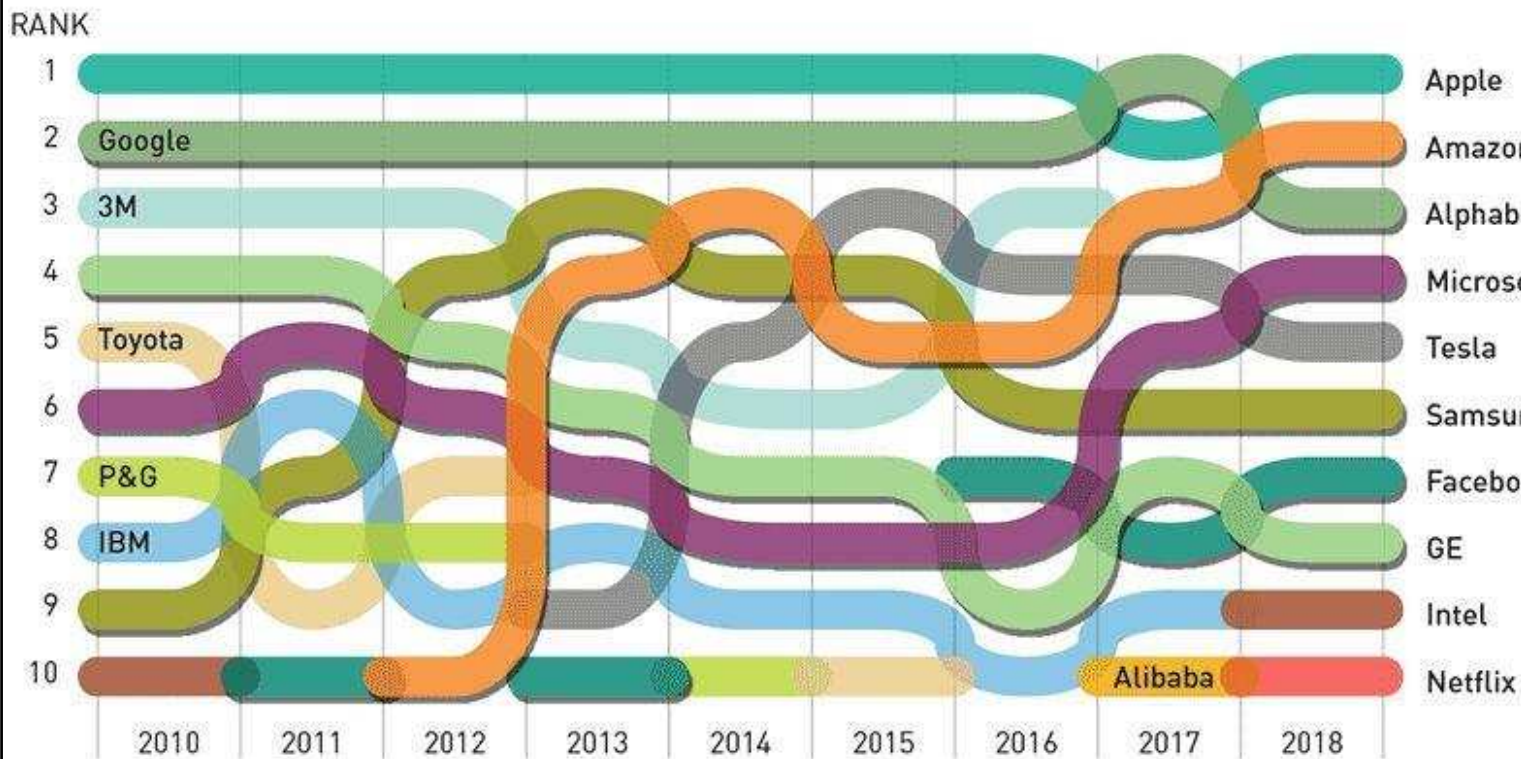
# Období Kondratěva:

- Průmyslová revoluce (1771)
- Věk železnice a páry (1829)
- Věk těžkého strojírenství a oceli (1875)
- Věk automobilismu, elektřiny a hromadné výroby (1908)
- Věk informací a telekomunikací (1971)
- Zdravotnictví (2005) – byl předpoklad – nyní spíše AI, automatizace

# Kdo z firem?

## The 10 Most Innovative Companies

Apple was selected by survey respondents as the world's most innovative company again, one year after Alphabet had been voted to the top of the list. Netflix joined the top 10 for the first time.



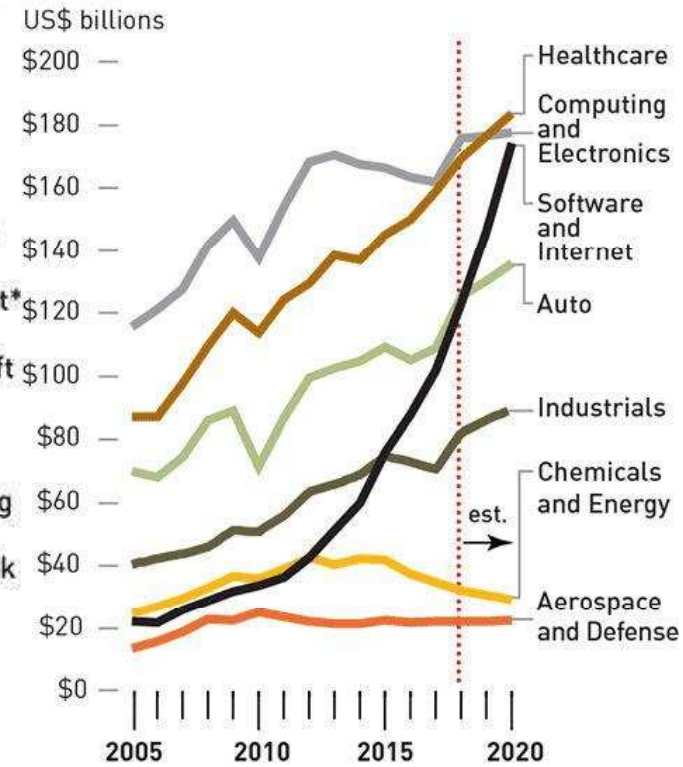
Inovace

\* In 2015, Google announced a corporate restructuring forming an umbrella company called Alphabet

Source: Strategy& analysis

## R&D Spending by Industry

Companies in the healthcare and software and Internet sectors demonstrated sustained growth in R&D spending, which has been increasing for years in both cases.



Source: Capital IQ data, Thomson Reuters Eikon data, Strategy& analysis

ECON

# Členění inovací kvalitativní hledisko

- Disruptivní – pokud dokážete kombinovat dříve nekombinované...
- <https://www.youtube.com/watch?v=TIO2gcs1YvM>
- Radikální - Převratné revoluční (diskontinuální) změny. – pokud víte, proti komu hrajete...(ISBN 978-80-869-4610-8)
- Postupné - Dílčí evoluční (inkrementální) změny – pokud nevíte, proti komu hrajete ale víte, kam jdete (ISBN 978-80-7400-198-7)

# Disruptivní inovace

- Zcela nové objevy ale zejména jejich aplikace!
- Disruptivní technologie je pojem amerického profesora Clayтона M. Christensena. Disrupce obecně znamená roztržení, prasknutí nebo rozlomení. Disruptivní se obvykle překládá jako převratné.
- Obecně disruptivní technologie zásadním způsobem překonávají a vytlačují stávající technologie. Nejde tedy o pozvolnou, evoluční změnu, ale o radikální změnu. Z hlediska procesů jde o revoluční změnu procesů (podle Toma Davenporta).
- Clayton Christensen později přešel od termínu „disruptivní technologie“ k termínu „disruptivní inovace“. Tím chtěl naznačit, že převratné nejsou ani tak samotné technologie, jako je převratný způsob jejich implementace v organizaci (ať už ve výrobních, nebo podpůrných procesech).

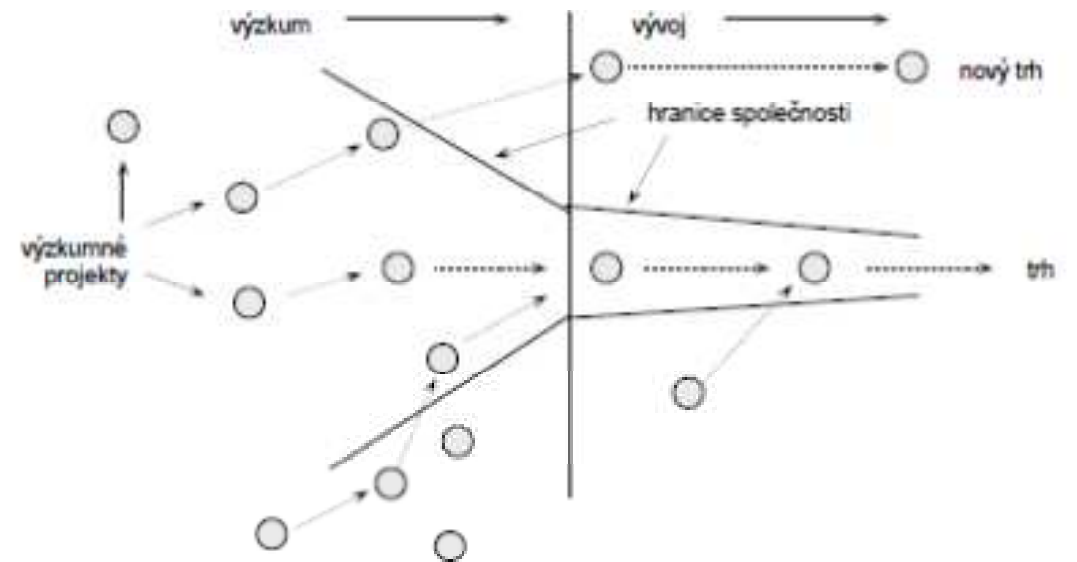
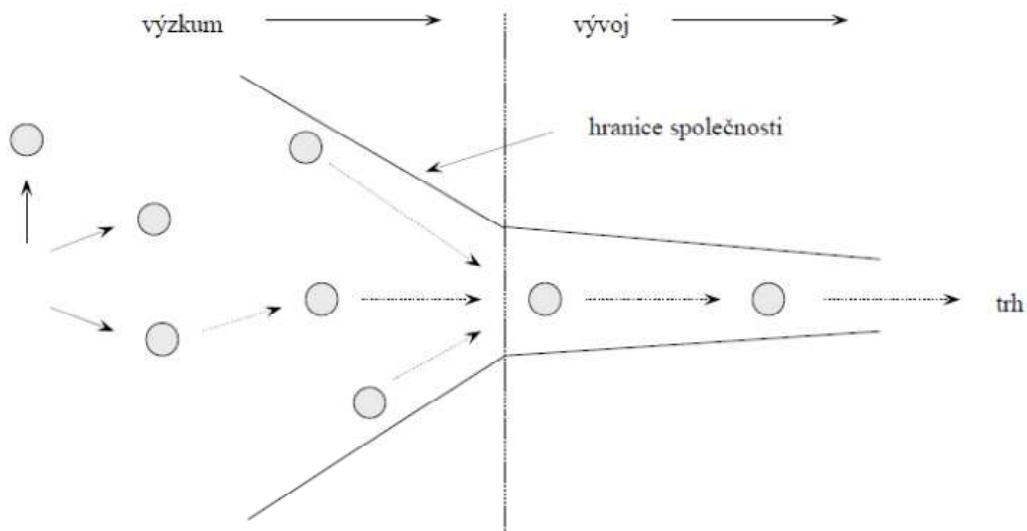
# Rád inovací

Řád inovace	Popis dle Valenty - 0-85860-11-2
-n	degenerace, nic se nezachovává, mění se úbytek vlastností, opotřebení
0	regenerace, zachovává se samotný objekt, dochází k obnově vlastností, údržba
1	změna kvanta, zachovávají se všechny vlastnosti, mění se četnost faktorů, přidání pracovní síly
2	intenzita, zachovává se kvalita a propojení, mění se rychlost operací, zrychlený posun pásu
3	reorganizace, kvalitativní vlastnosti, změní se dělba činnosti, přesuny operací
4	kvalitativní adaptace, zůstává kvantita, mění se vazby na jiné faktory, technologická konstrukce
5	varianta, zůstává konstrukční řešení, mění se dílčí kvalita, rychlejší stroj
6	generace, zůstává konstrukční koncepce, mění se konstrukční řešení, stroj s elektronikou
7	druh, zůstává princip technologie, mění se konstrukční koncepce, tryskový stav
8	rod, zůstává příslušnost ke kmeni, mění se princip technologie, vznášedlo
9	kmen, nezachovává se nic, mění se přístup k přírodě, genová manipulace

# Řád inovací

Řád inovace	Označení	Co se zachovává	Co se mění	Příklad
Minus n	Degenerace	Nic	Úbytek vlastností	Opotřebení
0	Regenerace	Objekt	Obnova vlastností	Údržba, opravy
RACIONALIZACE				
1	Změna kvanta	Všechny vlastnosti	Četnost faktorů	Další pracovní síly
2	Intenzita	Kvality a propojení	Rychlost operací	Zvýšený posun pásu
3	Reorganizace	Kvalitativní vlastnosti	Dělbá činností	Přesuny operací
4	Kvalitativní adaptace	Kvalita pro uživatele	Vazba na jiné faktory	Technologická konstrukce
KVALITATIVNÍ INOVACE				
5	Varianta	Konstrukční řešení	Díličí kvalita	Rychlejší stroj
6	Generace	Konstrukční koncepce	Konstrukční řešení	Stroj s elektronikou
7	Druh	Princip technologie	Konstrukční koncepce	Tryskový stav
8	Rod	Příslušnost ke kmeni	Princip technologie	Netkaná textilie
TECHNOLOGICKÁ PŘEVRAŤ - MIKROTECHNOLOGIE				
9	Kmen	Nic	Přístup k přírodě	Genová manipulace

# Uzavřená vs. Otevřená inovace



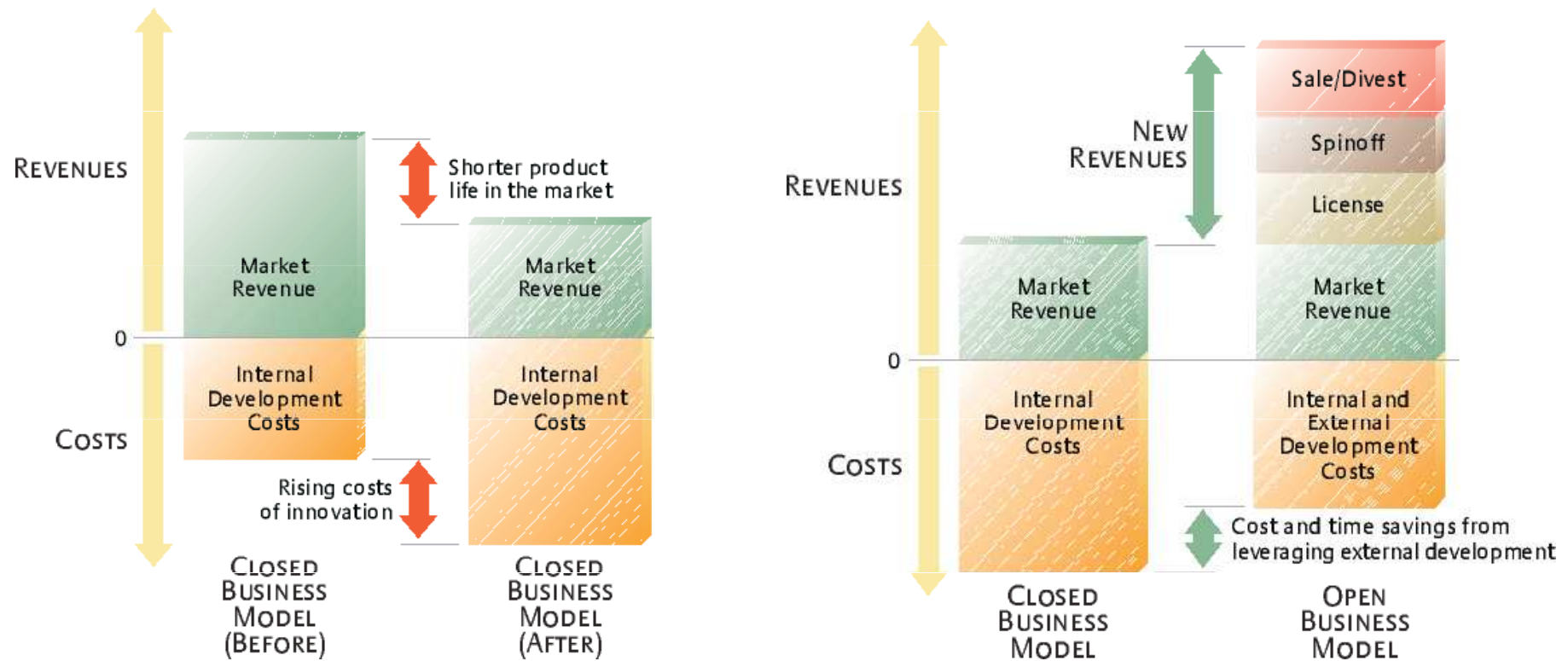
# Uzavřená vs. Otevřená inovace

Vlastní zaměstnanci R&D  
Ziskovost je synonymum pro objev,  
vývoj a prodej produktů.  
Naše vlastní inovace je na trhu  
dostupná pod naším jménem  
Kdo inovuje první vyhrává, kdo inovuje  
nejvíce je ještě lepší ;)  
Absolutní kontrola duševního  
vlastnictví, nikdo jiný z něj nemůže  
profitovat.

Spolupráce s lidmi i mimo naši  
R&D  
Synergický efekt mezioborové  
spolupráce (CEITEC,  
HUMELAB, MU a soukromá  
sféra – smluvní výzkum)  
Profitujeme z myšlenek využitých  
i mimo naši společnost (licence,  
prodej duševního vlastnictví atd.)



# Uzavřená vs. Otevřená inovace



<https://sloanreview.mit.edu/article/why-companies-should-have-open-business-models/>

# Uzavřená vs. Otevřená inovace - co když?

- Naši vývojáři odejdou a založí si svůj vlastní business...
- XEROX PARC – Palo Alto Research Center, založil XEROX v roce 1970
- R&D centrum pro vývoj nových technologií pro společnost XEROX
- Pokud se XEROXu některá z nových technologií nelíbila, nechal vývojáře elegantně odejít...

# XEROX PARC




A mnoho dalších...

**Microsoft**



**3COM**

 **SynOptics**



**Macintosh**

# Členění inovací – věcné hledisko

Inovace lze z hlediska podniku kategorizovat následovně (OSLO manuál):

- Inovace v oblasti podnikových procesů – výrobová
- Inovace v oblasti produkce a služeb – procesní
- Inovace organizačního charakteru – (procesní)
- Marketingové inovace – (procesní)
  - Inovace pozice (FORD – luxusní statek na běžný statek)
  - Inovace paradigmatu (nízkonákladové aerolinky, běžný produkt na designový)

# Výrobní inovace

- zaměřeny na vytváření výrobků zcela nových
  - založených na nových konstrukčních koncepcích a principech (diferenciace)
  - uspokojujících zcela nové potřeby (diverzifikace)
- Cílem je:
  - náhrada zastaralých výrobků
  - snaha o zachování tržního podílu
  - získání nových trhů



# Výrobní inovace

## – Inovace:

- diferenciace výrobků = doplnění výrobní linie o nový výrobek
- diverzifikace výrobků = zavedení nové výrobní linie
  - horizontální – zavedení výrobku na stejném výrobním stupni
  - vertikální – výrobek odpovídající následné nebo předcházející etapě výroby
  - laterální – výrobky zcela rozdílného typu

# Inovace strategie zavádění nových výrobků

## Strategie zavádění nových výrobků:

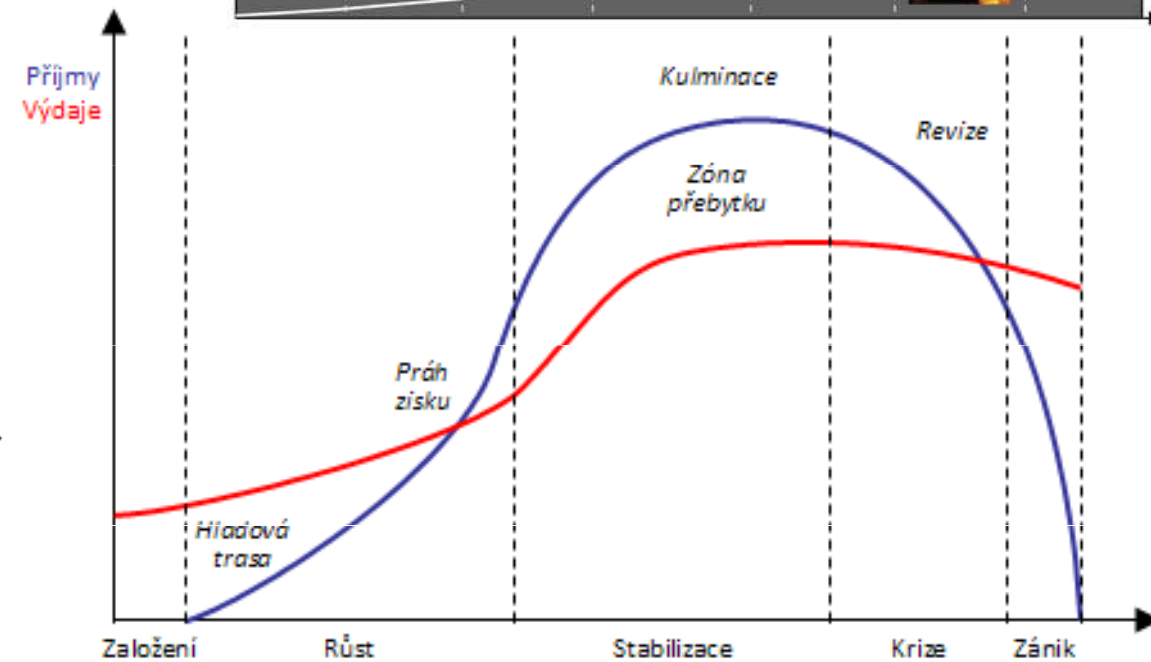
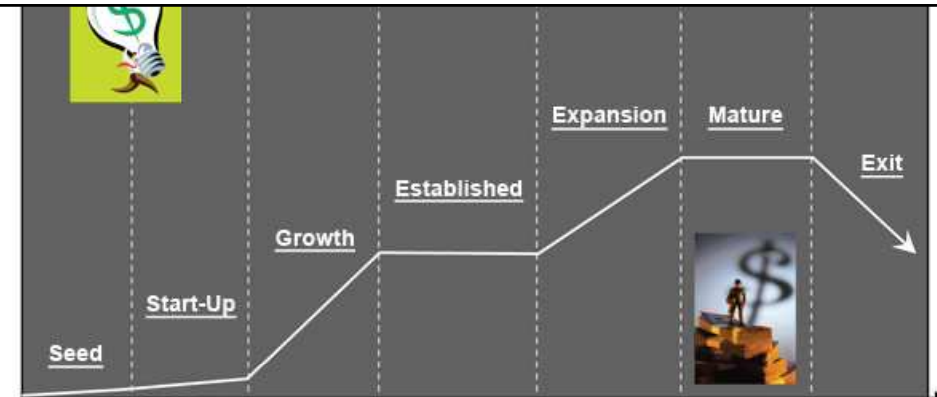
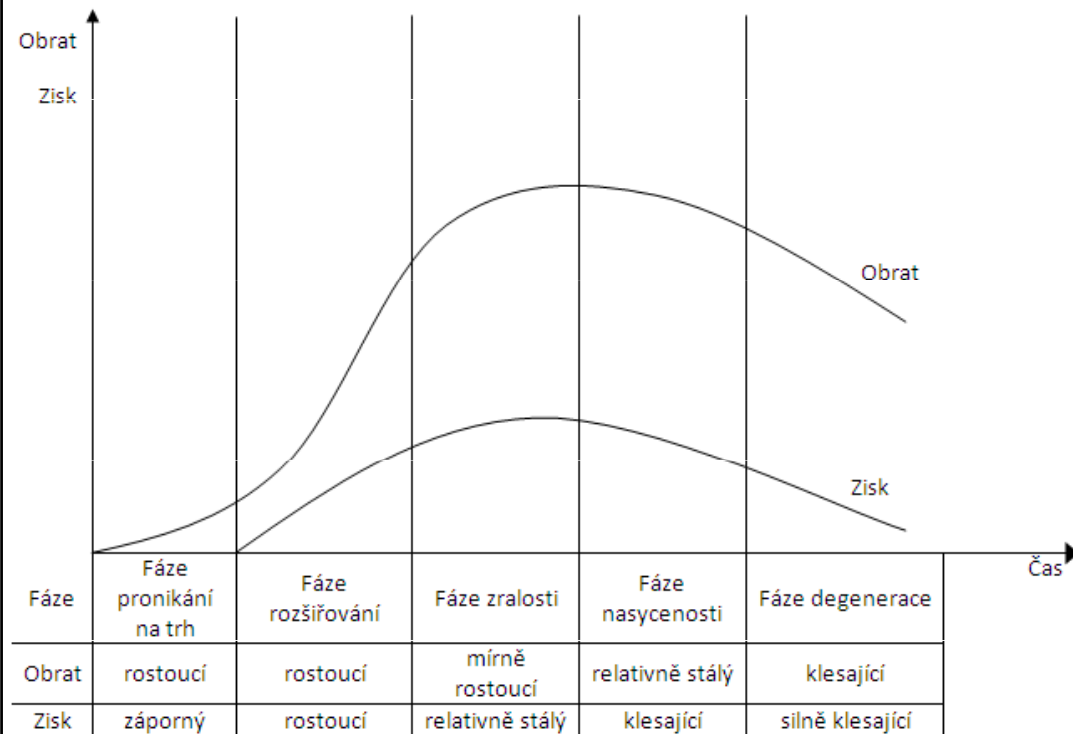
- napodobovací strategie (klon, problematické, reverzní inženýrství)
- inovační varianta (vlastní výzkum, tvorba patentu)
- nákupní varianta (licence, akvizice, koupě patentu)

# Výrobní inovace a vazba na životní cyklus

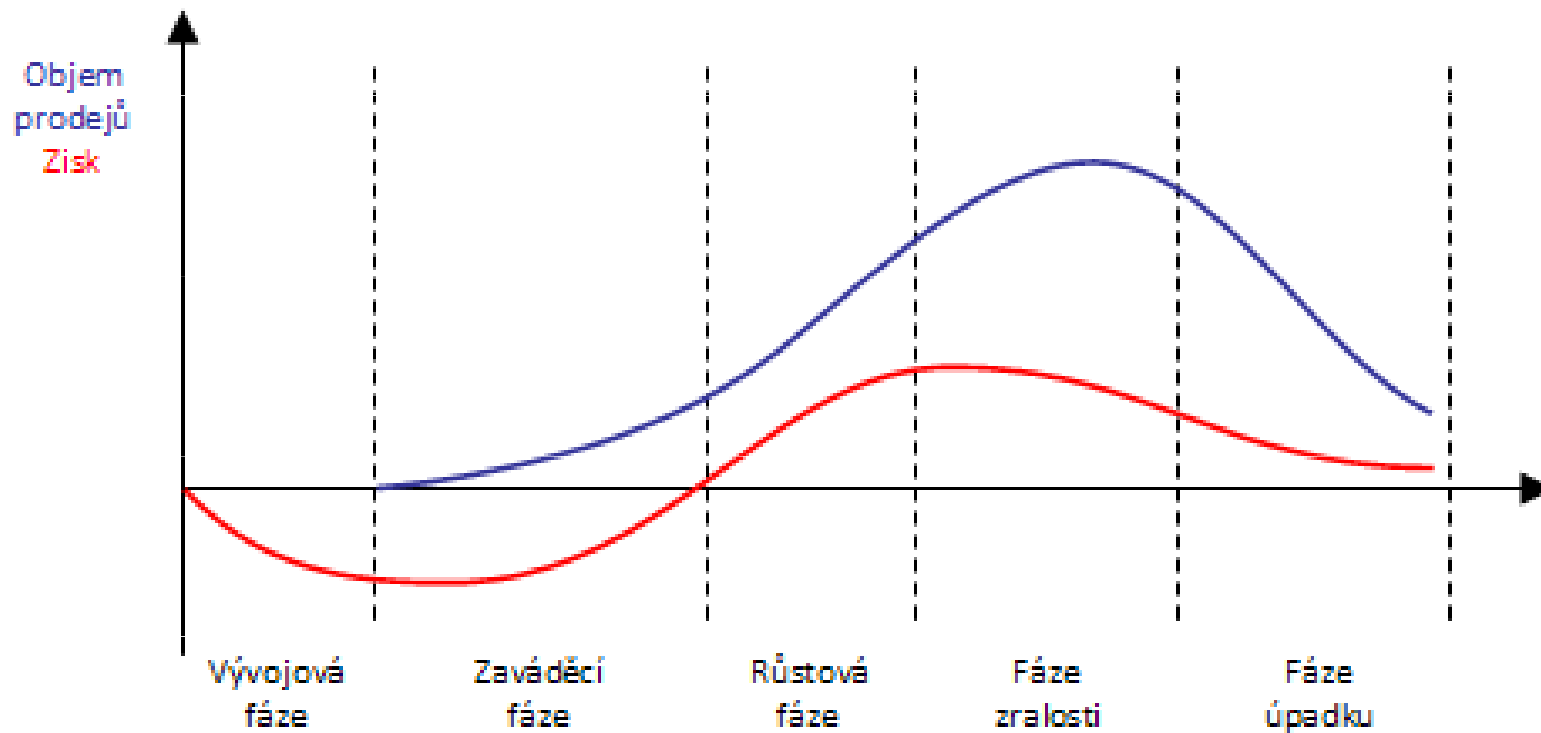
- výrobní inovace – předcházejí uvedení výrobku do výroby a jsou spojeny
- s fází pronikání
- výrobní varianty – jsou uváděny do výroby ve fázi zralosti
- vyřazování výrobku – uzavírá životní cyklus a přistupuje se k němu obvykle
- ve fázi degenerace



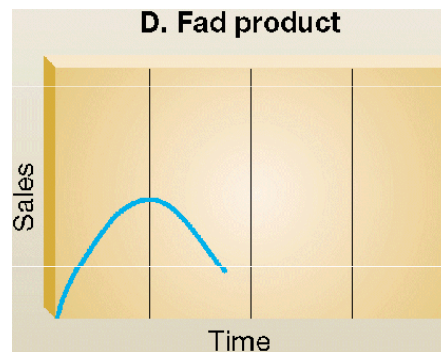
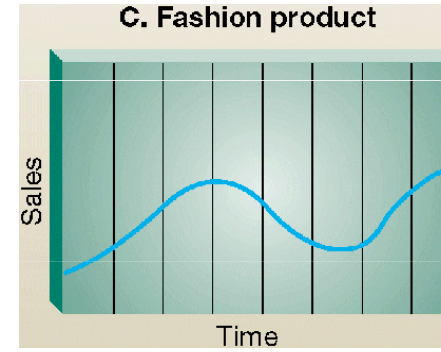
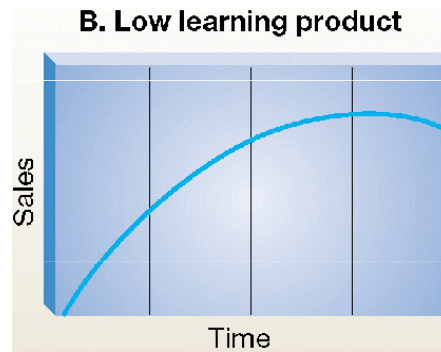
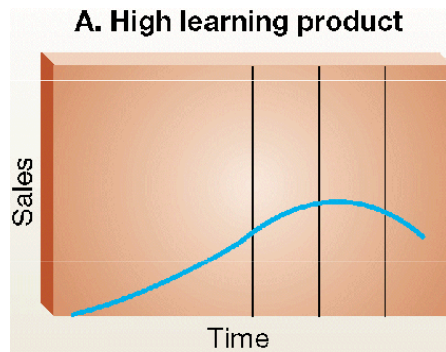
# Životní cyklus podniku

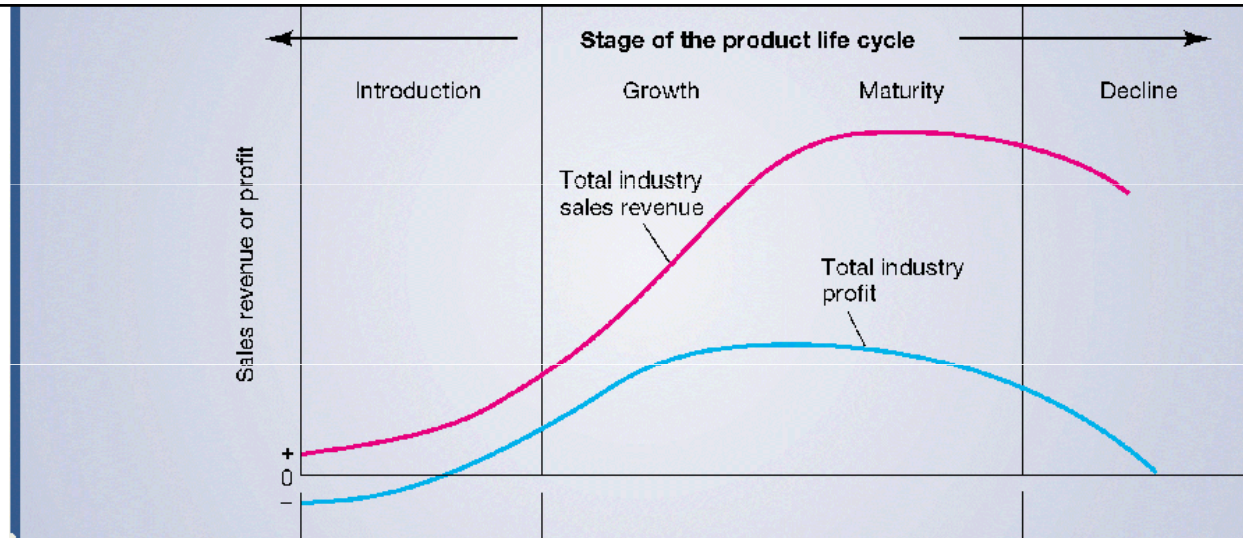


# Životní cyklus produktu



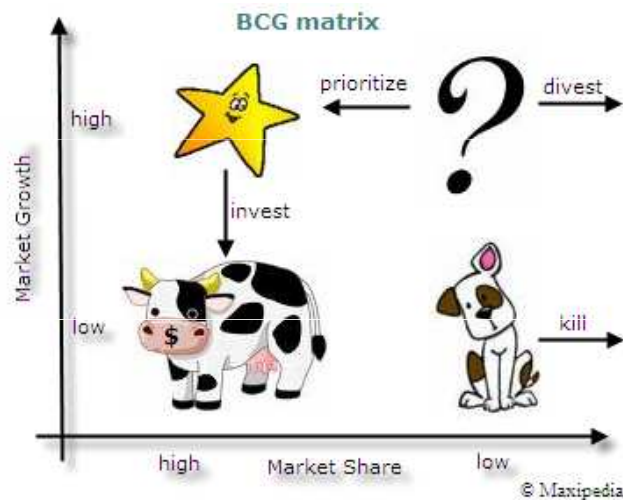
# Životní cyklus produktu





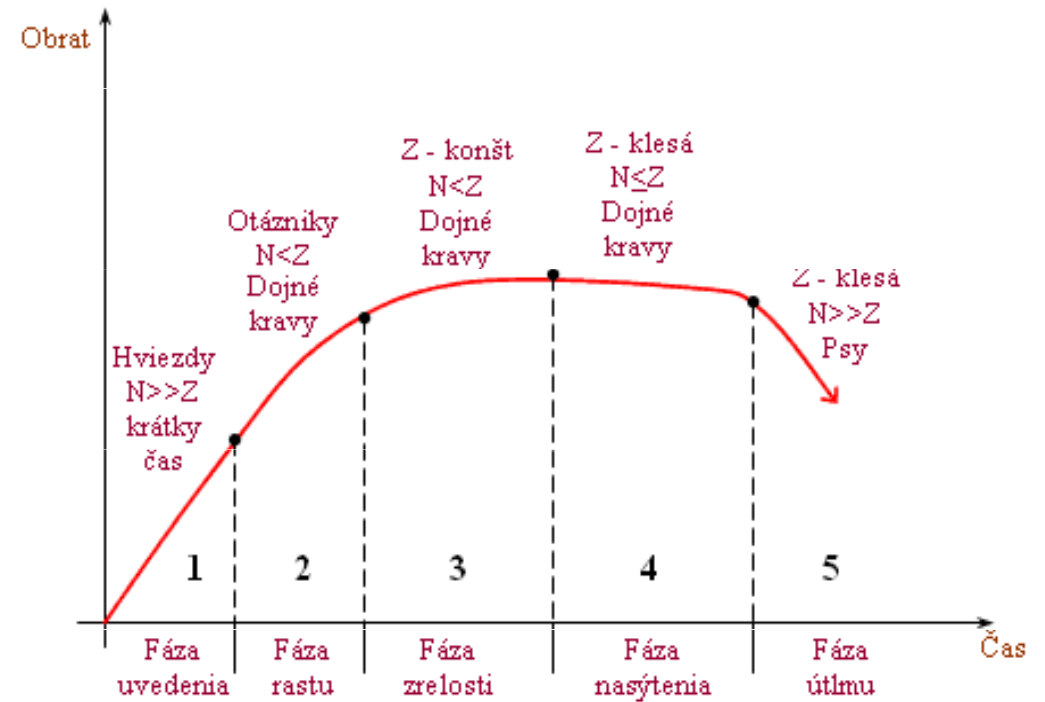
MARKETING OBJECTIVE	GAIN AWARENESS	STRESS DIFFERENTIATION	MAINTAIN BRAND LOYALTY	HARVESTING, DELETION
Competition	Few	More	Many	Reduced
Product	One	More versions	Full product line	Best sellers
Price	Skimming or penetration	Gain market share, deal	Defend market share, profit	Stay profitable
Promotion	Inform, educate	Stress competitive differences	Reminder oriented	Minimal promotion
Place (distribution)	Limited	More outlets	Maximum outlets	Fewer outlets

# BCG



Relative Market Share

		High	Low
Market Growth Rate	High	Stars	Question Marks
	Low	Cash Cows	Dogs



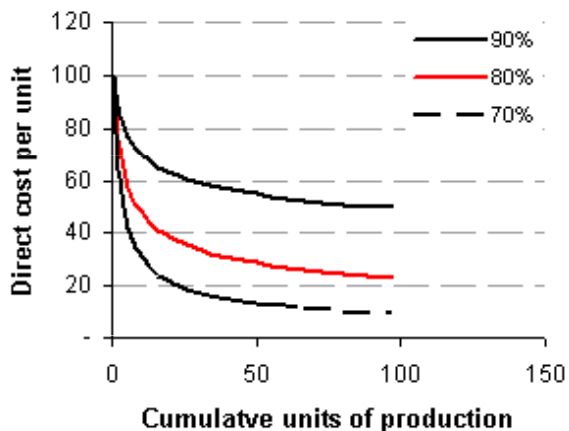
# Procesní inovace

- Cílem je:
  - Snížení nákladů:
    - materiálové spotřeby
    - mzdových nákladů
    - snížení spotřeby energie
    - zmetkovitosti
  - zlepšení pracovních podmínek
  - zmenšení zatížení životního prostředí

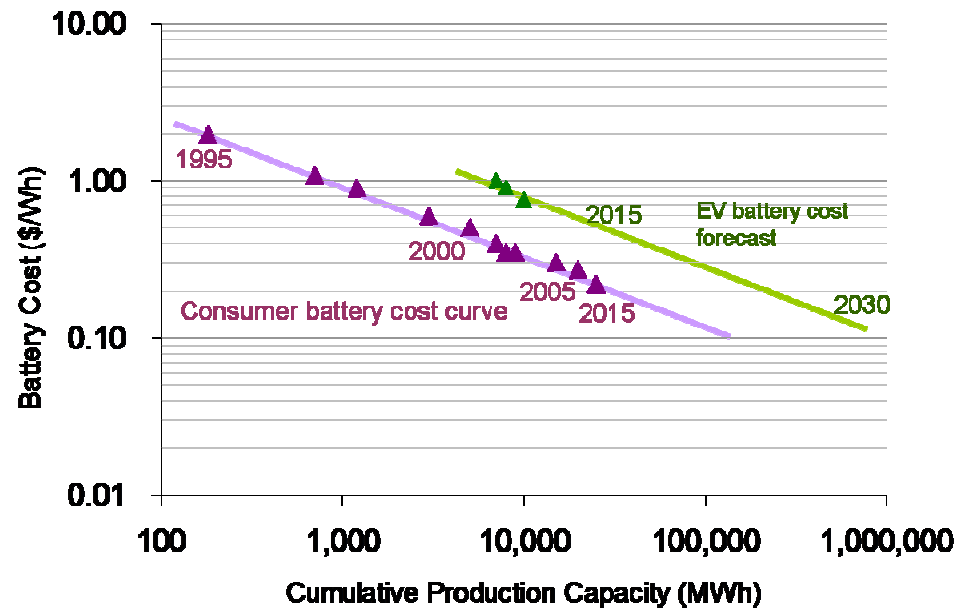
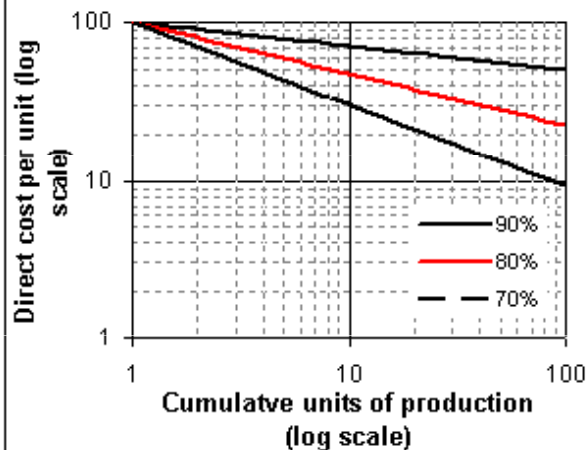
# Procesní inovace

Procesní inovace

Experience curve



Experience curve



<https://www.bain.com/insights/tipping-points-when-to-bet-on-new-technologies/>

# Organizační inovace (řízení a správa)

- Tyto inovace naleznete v prvních částech učebnic managementu jako historický vývoj...
- Například školy řízení
- Organizační schémata a struktura
- Byrokracie



# Marketingové inovace

- Novinky v oblasti komunikace, značky...
  - Ovlivněna technologií
  - Ovlivněna problémem
  - Ovlivněna politikou podniku
  - Ovlivněna trhem
  - Atd...



REVISED  
LOGO EVOLUTION  
BY  
BRAND NEW



1886  
COCA-COLA



During this period, there are dozens of logo variations as the logo is drawn differently for labels, print ads and packaging.



# Členění inovací podle oblasti podniku – úroveň řízení

Úroveň	Úkoly
<b>strategické plánování výroby</b> (hledání konkurenční výhody)	koncepce výrobek - trh
	koncepce zdrojů
	konkurenční pozice
<b>taktické plánování výroby</b> (obsah koncepce)	výrobní program
	kapacity (stroje, lidé)
	organizace
<b>operativní plánování výroby</b> (realizace)	zajištění zdrojů
	lhůty a kapacity
	sledování a evidence

# Strategické řízení výroby

## procesní a výrobní inovace

- **výrobní program** - účast na rozhodování o **zásadních směrech rozvoje výrobního programu**, **spolurozhodování o zakázkách velkého objemu**,
- **kapacity a zařízení** - zásadní směry rozvoje a **racionalizace**, **rekonstrukce**, **objem a dislokace zdrojů (investic)**,
- **plánování a řízení výroby** - **koncepce a metody plánování a řízení výroby**, **koncepce využití informačních technologií v řízení výroby**,
- **řízení jakosti** - **koncepce řízení jakosti výroby** (například rozhodnutí o akreditaci dle ISO), **dlouhodobé trendy vývoje a opatření v oblasti jakosti výroby**,
- **řízení zásob** - **způsob zajišťování**, **rozhodování o klíčových dodavatelích**, **objem a dislokace**, **racionalizace**,
- **pracovní síla** - **zvyšování kvalifikace**, **motivace**, **mzdová politika**, **vztahy s odbory**,
- **organizace** - **organizační struktura**, **centralizace a decentralizace řízení**, **typ organizace výroby**, **role**, **pravomoci**, **odpovědnosti**,
- **integrace** - **systém vnitřního ekonomického řízení**, **vztahy se zákazníky**, **dodavateli atd.**

# Taktické řízení výroby

## procesní a výrobová inovace

Závisí na přijaté strategii konkurenční výhody – typicky náklady × diferenciace

Rozhodnutí se týkají

- **Výrobku** – realizace výrobové politiky (diverzifikace, inovace, diferenciace, variace, eliminace)
- Vybavení výrobního systému
- Organizace výrobního procesu

Výsledkem taktického řízení – **základní určení výrobního programu**

# Inovace jako konkurenční výhoda

- Proč podnik inovuje? Účelem je:
  - zdokonalovat vyráběné výrobky a poskytované služby (výrobní inovace),
  - zlevňovat a zproduktivňovat používané výrobní (technologické), řídicí a správní postupy (procesní inovace).

# Působení na pozici podniku

<b>Mechanismus inovace</b>	<b>Strategická výhoda</b>	<b>příklady</b>
novost produktu	schopnost nabízet něco jako první	plnicí pero, fotoaparát myčka, wlkman
novost procesu	způsob nabídky produktu způsobem, co jiní nedokážou	speciální výrobní postupy, distribuční postupy, platba kryptoměnou
složitost	schopnost nabízet něco, co jiní těžko zvládnou	rolls royce, letecké motory tj. náročné produkty
legislativní ochrana duševního vlastnictví	licence, poplatky	léčiva
rozšíření konkurenčních faktorů	cena, kvalita, výběr	auta, oblečení
načasování	výhoda prvního momentu	Seznam.cz, atlas.cz, Google, Facebook

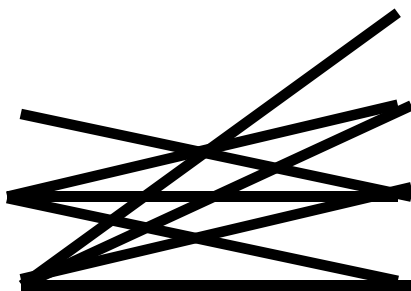
# Vynucené a dobrovolné inovace

- **Především právní úprava a požadavky**
- Aktuálně emise aut, továren (povolenky)
- Zákaz olovnatých benzínů, jiné plasty
  
- Dobrovolné jsou taženy poptávkou a trhem



# Zdroj inovací

- spojeních
- myšlenkách
- představách
- názorech



- přehlédnutých
- ignorovaných
- zapomenutých

## What is the impact of innovation?

**95%**  
Competition  
feel innovation can drive a more competitive economy



**91%**  
Go Green  
feel innovation can create a greener economy



**88%**  
Jobs  
feel innovation is the best way to create jobs



**86%**  
Partnership  
feel partnership is more important than stand-alone success



**87%**  
Society  
feel we should bring value to society as a whole not only to individuals



**Improve Lives**  
can successfully change citizens' lives in the next 10 years in:

**90%** Communications   **87%** Health Quality   **84%** Job Market   **84%** Environmental Quality



## What drives Innovation?

**66%**  
Value of Innovation  
believe that innovation will happen when the general public is convinced of the value that innovation will bring to their lives



**65%**  
Universities & Schools  
feel that innovation happens when local universities and schools provide a strong model for tomorrow's leaders



**62%**  
Patent Protection  
agree that when the protection of the copyright and patent are effective then innovation can occur



**58%**  
Private Investors  
believe that innovation will occur when private investors are supportive of companies that need funds to innovate



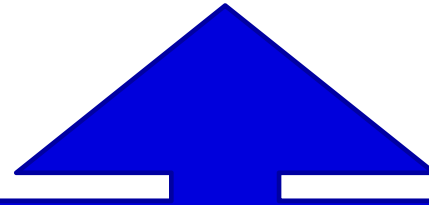
**Budget Allocation 48%**  
believe that when government and public officials set aside an adequate share of their budget to support innovative companies, innovation can brew



**Government Support 43%**  
think innovation can occur when governmental support for innovation is efficiently organized and coordinated

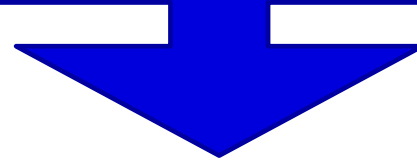


Data collected from an independent survey of 1,000 senior business executives across 12 countries on the state and perception of innovation



Podniková ekonomika - inovace

Management inovací

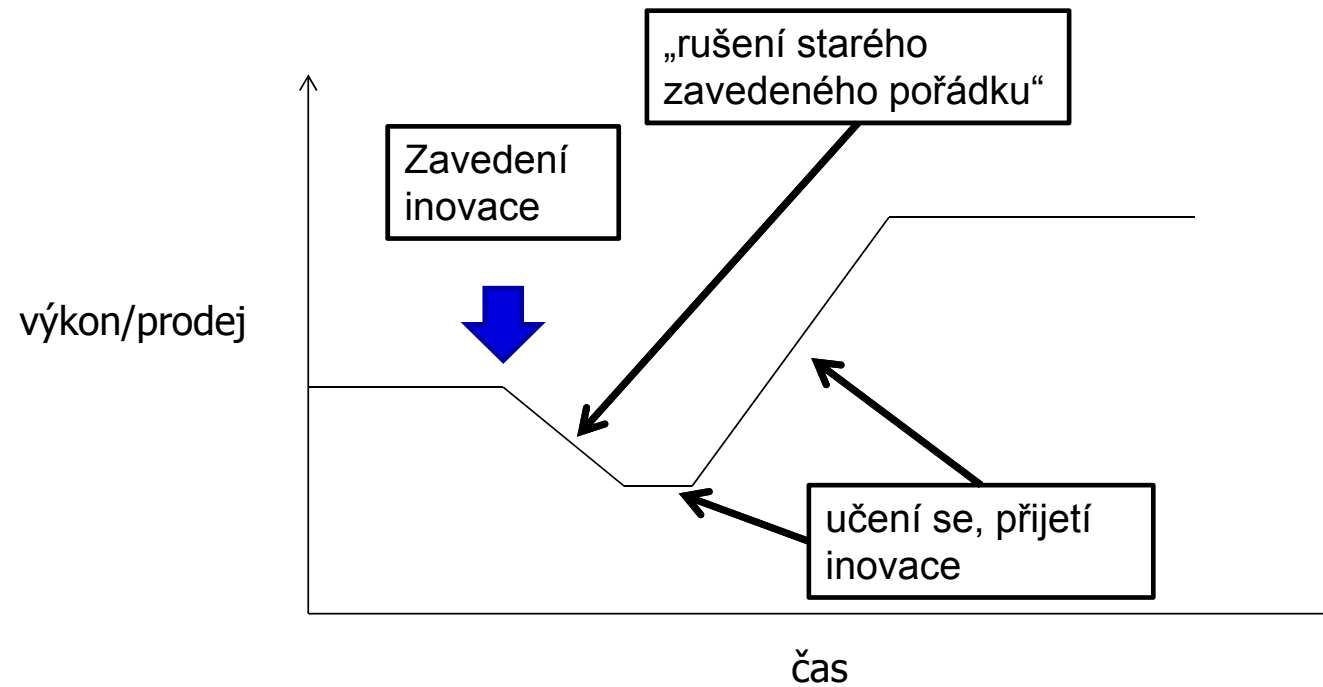


# Zavádění inovací - rizika

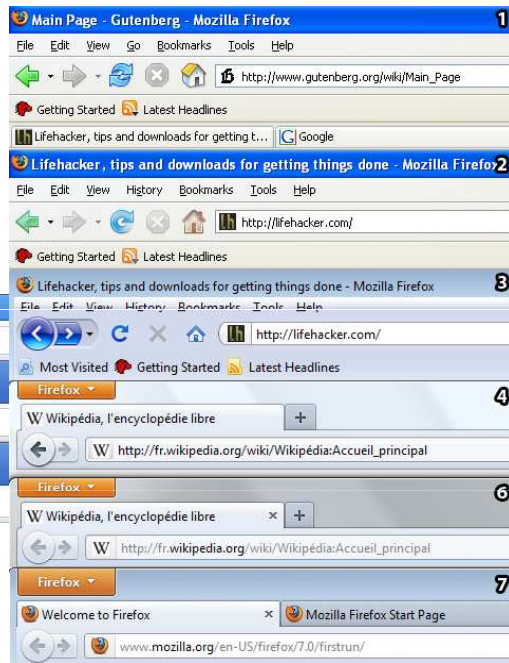
- Podnik se bez inovací neobejde. Jsou potřebné z hlediska budoucího růstu podniku (dobrovolná a nedobrovolná inovace), ale současně
  - realizačně obtížné
  - nákladné
  - časově náročné

Učí se křivka

# Zavádění inovací - rizika



# Nepovedené inovace



Beta before.  
Beta now.  
Beta later.

Our commitment to the Beta format is...  
Beta before. Beta now. Beta later.  
theBetaMakers

# Nepovedené inovace

- Procesní inovace se týkaly například Vltava stores, Mall, cz a tak daly vzniknout ALZA.cz
- Blockbuster...videopůjčovna

# Inovační management - obecně

- Reaktivní – reagujete opožděně na konkurenci/trend v odvětví
- Rizika a výhody?
  
- Proaktivní – reagujete s předstihem – váš podnik je vůdce
- Rizika a výhody?

# Nástroje pro zavádění inovací v podniku

- Komunikace – mezi zaměstnanci, se zaměstnanci, napříč celým podnikem, nutno zapojit HR oddělení
- Podnikové portály – nástroje sloužící k výměně dat (selhání Česká pošta email)
- Setkání – Inovační kroužky, neformální setkání, sdílení problémů
- Schránky – pokud příliš náročné, vytvořit prostor pro anonymní a neanonymní návrhy



# Fáze inovace z hlediska řídicího procesu

1. Průzkum - interního a externího prostředí, signály, hrozby, příležitosti...
2. Volba- rozhodnutí, na který signál bude podnik reagovat
3. Implementace - převedení potenciálu z nové myšlenky na interní nebo externí trh
4. získání znalostních zdrojů pro rozvoj inovace - výzkum, vývoj, transfer technologií, klastry...
5. realizace projektu - v podmínkách deterministických (jistota, alternativa ), stochastických ( riziko, pravděpodobnost ), modely her
6. uvedení inovace na trh
7. udržování inovace na trhu
8. zpětná vazba, učení
9. variace

# Inovace – tržní test, MVP

- Kickstarter, startovač, indiegogo...Den D,.... JIC a inkubátory
- Lean startup – Lean Canvas, pivotáž
- Small business vs. Startup
- Inovační potenciál SME?

# 7 kroků úspěšného inovování (1-3)

1. Formulování silné vize - vize pomůže dokázat, že inovace má smysl, a bude zároveň motivovat ostatní, aby inovátora podpořili. Vize by měla být popsána jednoduše a srozumitelně. Součástí je odůvodnění přínosu inovace a návrh milníku realizace inovace.
2. Identifikování stakeholderu – určení lidí, kterých se inovace dotkne. Nejedná se pouze o zaměstnance, ale také o dodavatele, zákazníky, aj.
3. Sehnání podpory pro projekt – Inovace je zřídka produktem intelektu výjimečného jedince, proto je potřeba podpora ostatních lidí. Je potřeba technická, politická, finanční a jiné formy podpory, aby mohla být inovace uskutečněna.

## 7 kroků úspěšného inovování (4-5)

4. Příprava obchodního případu - při tvorbě podkladu je důležité jasné vymezit cíle projektu, jeho přínosy pro zákazníky a organizaci, důležité časové body realizace, možné překážky, náklady a další zdroje spojené s implementací.

5. Mluvit se stakeholdery - vytvořit povědomí o inovaci, vzbudte zájem stakeholderu a touhu předvedením jejích výhod a požádat účastníky o pomoc na realizaci inovace (resp. princip AIDA - Awareness, Interest, Desire, Action).

# 7 kroků úspěšného inovování (6-7)

6. Počítat s odporem – nevyhnutelně budou někteří stakeholdery oponovat myšlence. Je velice pravděpodobné, že při prezentaci myšlenky budou padat oponující argumenty o technické neproveditelnosti, přílišné nákladnosti, velkém riziku, nepřijetí trhem apod. V těchto případech je důležité najít příčinu odporu a určit důležitost argumentu. Následně se musí zvolit vhodná metoda pro co největší omezení odporu. Může být použito přesvědčování pomocí průkazných faktů, zapojení osoby do činnosti na projektu, ale také vyjednávání o podmínkách spolupráce nebo v nejzazším případě direktivní pokyn.

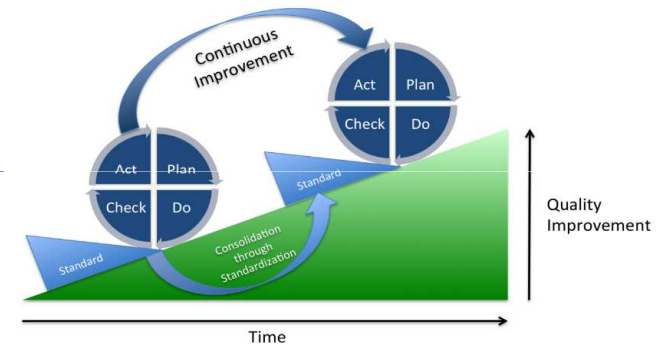
7. Zachovat nadšení pro věc – žádná inovace se neuskuteční ze dne na den a je potřeba věnovat jí čas. Je důležité zachovat si optimismus a víru v úspěch inovace. Toto potvrzuje výrok Josepha Schumpetera: „Za úspěšnou inovací nestojí intelekt, ale vůle.“

# Nástroje a podmínky

# Právní ochrana inovací

- Inovace lze chránit – patentová ochrana
- <https://upv.gov.cz/prumyslova-prava>
- Neplést autorská a hospodářská práva
- Nově Vaše přihlášky nejsou sledovány...musíte sledovat sami ☹

# PDCA – Demmingův cyklus



- **Plán** Prověřit současnou výkonnost a posoudit případné problémy či omezení procesů. Shromáždit data o hlavních problémech a zaměřit se na hlavní příčiny problémů. Navrhnout možná řešení a naplánovat provedení nejvhodnějšího řešení.
- **Provedení** Realizace zamýšleného řešení.
- **Kontrola, měření** Zhodnotit výsledky testu a posoudit, zda bylo plánovaných výsledků dosaženo. Pokud se vyskytnou nějaké problémy, zaměřit se na překážky, které brání zlepšení.
- **Akce** Na základě otestovaného řešení a vyhodnocení dosaženého zhodnocení rozpracovat konečné řešení tak, aby se stalo kdekoli použitelným trvalým a integrovaným novým přístupem.



## Ansoffova matice - výrobek

	Existující produkt	Nový produkt
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Tržní penetrace - firma se bude snažit více proniknout s existujícím produktem na existujícím trhu (tržním segmentu). Cílem je zvýšit svůj tržní podíl. Jde o nejméně rizikovou strategii, protože firma může využít stávající zdroje, postupy a kapacity.

Rozvoj trhu - zahrnuje hledání dodatečných tržních segmentů nebo regionů. Firma využívá existující produkty a pokud je zvládá produkovat kvalitně, může jít o vhodnou strategii. Je rizikovější než předchozí strategie.

Rozvoj produktu - firma inovuje produkt a snaží se ho uplatnit na stávajících trzích. Tato strategie je vhodná, pokud je firma silná v inovacích. Rozvoj nového produktu je rizikovější než předchozí strategie.

Diverzifikace - jde o nejrizikovější variantu ze všech čtyř. Podnik musí inovovat stávající výrobek nebo vyvinout nový a uspět s ním na novém trhu.

# Blue ocean a Red ocean - strategie

- Blue Ocean Strategy, v překladu strategie modrého oceánu. Jedná se o metodu tvorby obchodní strategie podniku, kterou popsali ve stejnojmenné knize W. Chan Kim a Renée Mauborgne. Kniha byla vydána poprvé v roce 2005. Blue Ocean Strategy je založena na myšlence, že každý podnik může dosahovat vyššího zisku vytvářením nové poptávky v nesoutěžním trhu (tzv. modrém oceánu) mnohem snadněji než soupeřením s konkurencí na existujících trzích.
- <https://www.blueoceanstrategy.com/>

# Blue ocean a red ocean - strategie

## Blue Ocean Strategy

- Koncept, který vytvořila dvojice profesorů W. ChanKim a Renné Mauborg v roce 2005
- Modrý oceán představuje nový tržní prostor.
- Některé modré oceány mohou být vytvořeny mimo hranice existujících odvětví, většina je jich nalezena uvnitř rudých oceánů.

## Red OceanStrategy

- U rudých oceánů jsou pevně vymezené hranice jednotlivých odvětví, tak jsou přijímané a také jsou všem účastníkům známá konkurenční pravidla hry.
- Firmy se snaží o získání většího tržního podílu než jejich konkurence.
- Tržní prostor je ale rychle zaplňován a tím se snižují i vyhlídky zisku a růstu. Jednotlivé výrobky se stávají zaměnitelné a oceán je zbarven konkurencí do ruda.

# Hledání problému 5 Why? (WIKI) – procesní inovace

- Vlastní ptaní se "5krát proč?" připomíná dialog dítěte s rodičem.
- kolo otázek
- otázka: Tati, proč to auto nejede?
- odpověď: Protože nemá benzín.
- kolo otázek
- otázka: A proč nemá benzín?
- odpověď: Protože jsem ho zapomněl koupit.
- kolo otázek
- otázka: A proč jsi ho zapomněl koupit?
- odpověď : Protože jsem nevěděl, že nám dochází.
- kolo otázek
- otázka: A proč jsi nevěděl že nám dochází?
- odpověď: Protože je tma a nevidím na palivoměr.
- kolo otázek
- otázka: A proč nevidíš na palivoměr?
- odpověď: Protože jsem nevyměnil prasklou osvětlovací žárovku v přístrojové desce.

# TOC – procesní inovace

- Za předpokladu, že cíl systému byl formulován a jeho měření definována, kroky jsou:
  1. Určete omezení systému.
  2. Rozhodněte, jak více a lépe využít omezení systému.
  3. Všechno ostatní podřídte výše uvedeným rozhodnutím.
  4. Zmírněte omezení systému.
- Varování! Pokud bylo v předchozích krocích omezení porušeno, vraťte se ke kroku 1, ale nedovolte, aby setrvačnost způsobila omezení systému. 978-0-88427-178-9. ISBN

# TQM proces i výrobek

- TQM (Total Quality Management), zpravidla se nepřekládá a používá se zkratka TQM, je velmi komplexní metoda řízení, která klade důraz na řízení kvality ve všech dimenzích života organizace. Překračuje tak rámec řízení kvality a stává se i metodou strategického řízení a manažerskou filozofií pro veškeré konání organizace. Existuje celá řada různých forem a výkladů TQM.
- Kaizen – idea, že je nutné kontinuálně zlepšovat procesy, jasně je popsat, změřit a zajistit jejich opakovatelnost
- Atarimae Hinshitsu – idea, že věci budou fungovat tak, jak se předpokládá (nuž bude řezat)
- K tomu poka yoke...
- Kansei – idea, že zkoumání, jak zákazník používá produkt, vede ke zlepšení produktu
- Miryokuteki Hinshitsu – idea, že věci musí mít estetickou kvalitu (vzhled nástroje musí přinášet jeho uživateli potěšení i ergonomii)

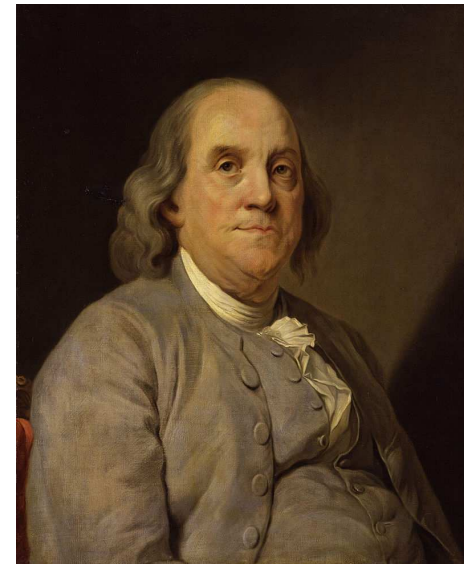
# KAIZEN – proces i výrobek

- Kaizen je metoda postupného zlepšování založená na kulturních tradicích Japonska (samo slovo kaizen pochází z japonštiny). Zlepšování se zaměřuje na postupné optimalizování procesů a pracovních postupů, zvyšování kvality a snižování zmetkovitosti, úspory materiálu a času vedoucí ke snižování nákladů nebo na bezpečnost práce a snižování úrazovosti na pracovišti.
- Podstatou metody je zapojení mnoha pracovníků z daného organizačního útvaru, od řadových po manažery. Účastnit se může kdokoli, všichni mohou přicházet s nápady na zlepšení, které jsou kolektivně diskutovány.

# 5S Procesní inovace

- Principy popsány Benjaminem Franklinem od roku 1732 v příběhu Chudý Richard aneb Cesta k blahobytu – jádro a základy tedy vznikly v USA
- Rozvíjeno a zejména zavedeno ve větším rozsahu v Japonsku po roce 1945 jako Toyota production systems (od roku 1948)
- V rámci globalizace převáděno do celého světa
- Pojmenováno v roce 1988 jako LEAN Production
- Zamezení MUDA (plýtvání)

$$\begin{aligned} & - \text{Náklady} + \text{Zisk} = \text{Cena} \\ & \quad - \text{mění na:} \\ & \text{Cena} - \text{Náklady} = \text{Zisk} \end{aligned}$$

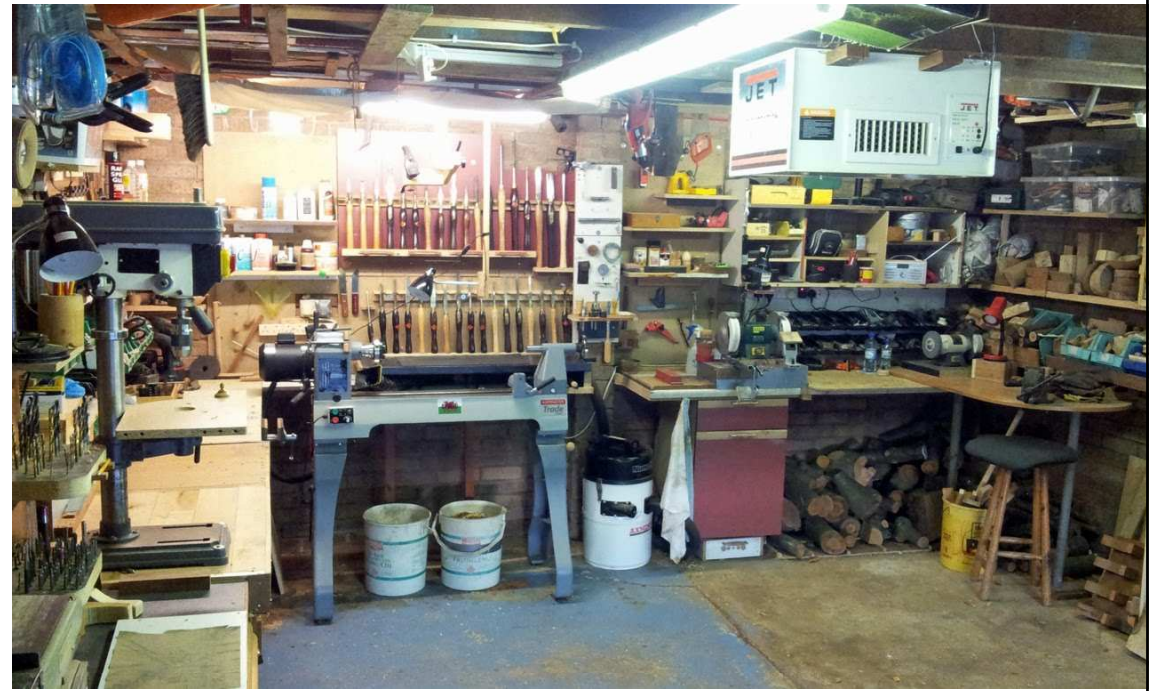




# Plýtvání

- MUDA
  - Plýtvání...
- MURA
  - Nevyváženost, nerovnoměrnost...
- MURI
  - Nepřiměřenost...





MUNI  
ECON

Before

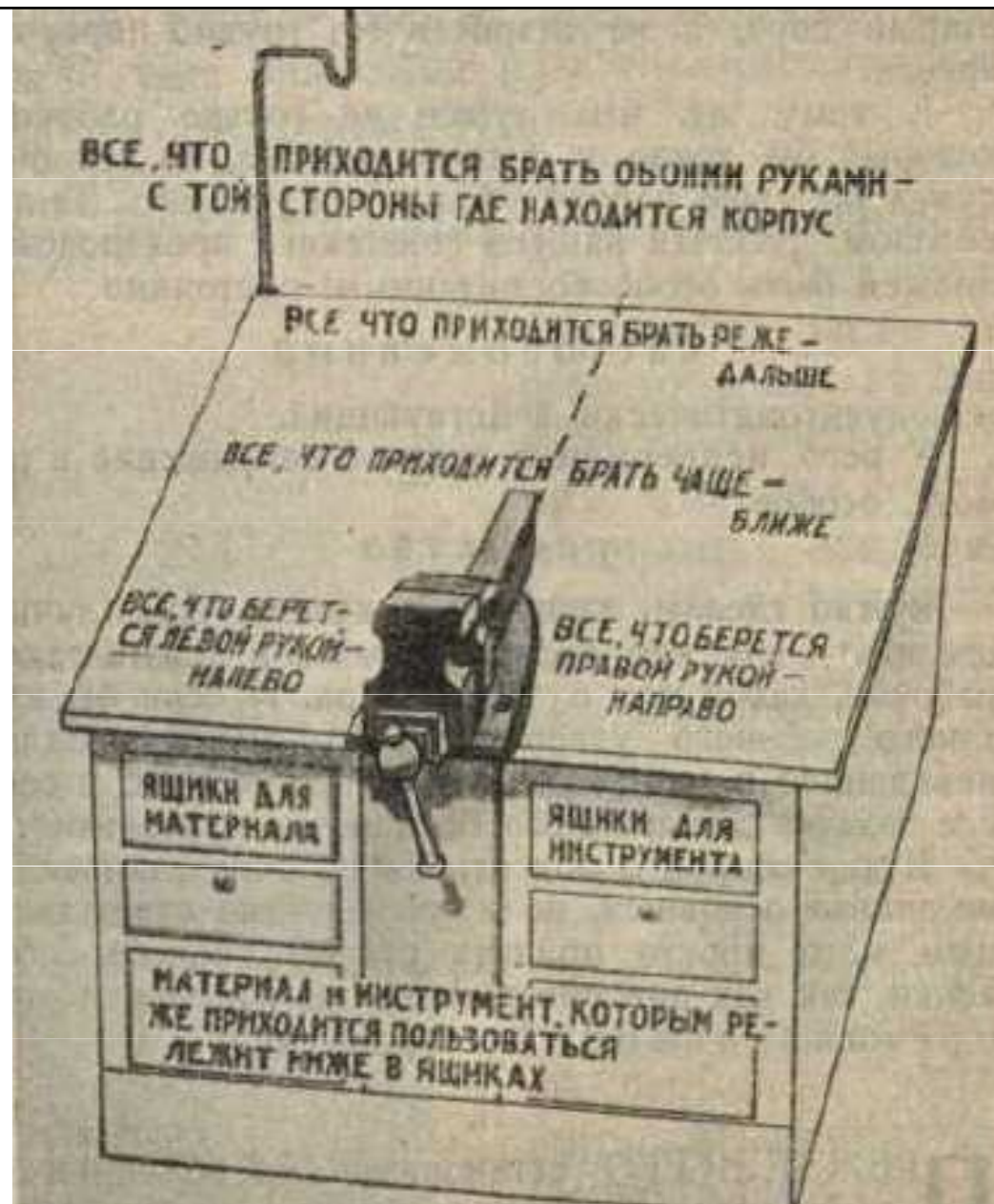


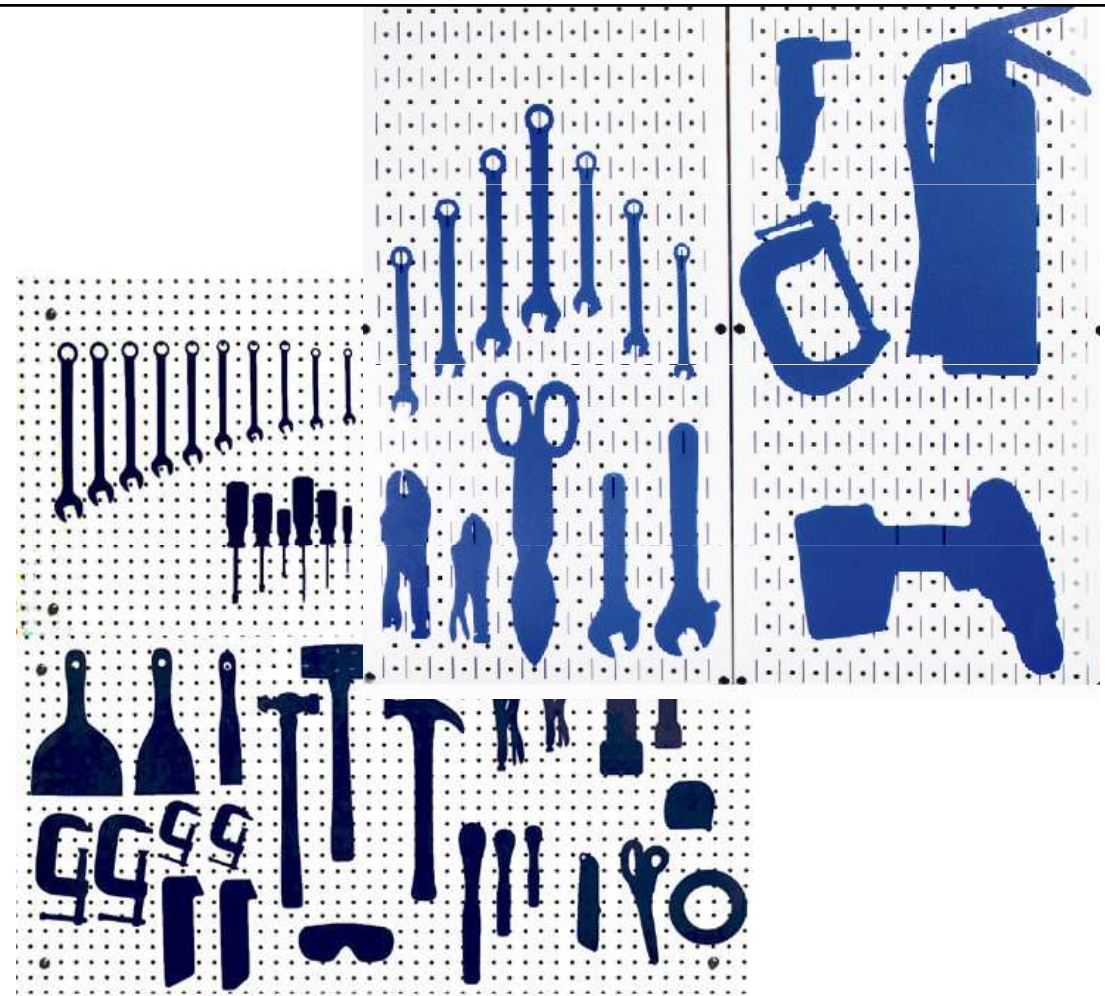
After



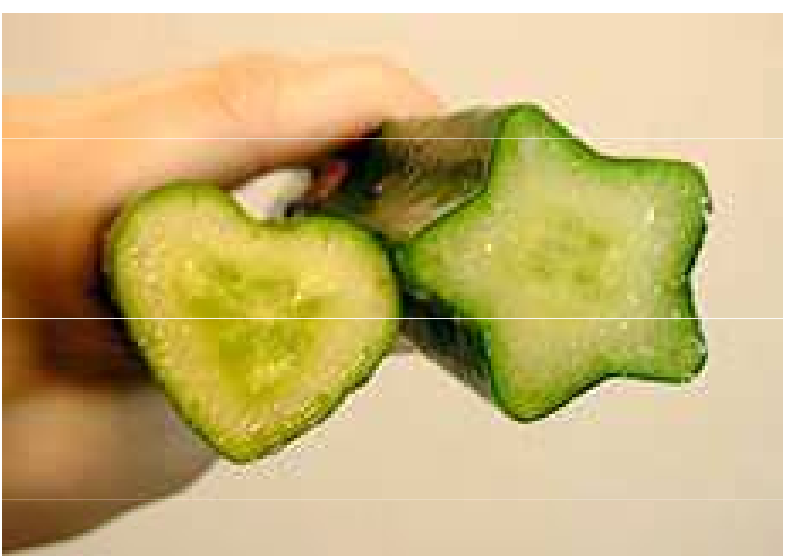
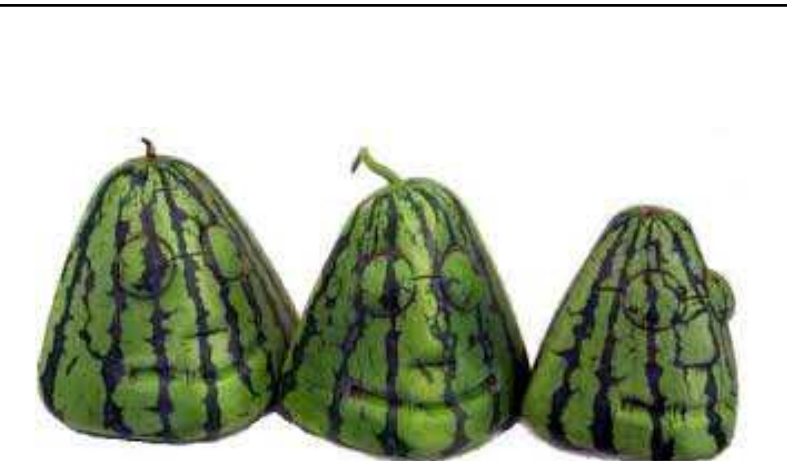
MUNI  
ECON

**Historie  
rozmístění  
pracovního místa**





MUNI  
ECON



Inovace - Nástroje

INOVACE  
ECON

# 5S

- *Seiri* – Rozděl – Projít a zkontrolovat pracoviště a vytržít nepotřebné položky.
- *Seiton* – Setříd' - Označení položek používaných při výrobě rozumným číslem nebo názvem.
- *Seiso* – Uspořádej - Logické uspořádání položek, používaných při výrobě podle toho, jak následují v postupném procesu výroby.
- *Seiketsu* – Zdokumentuj – Zdokumentovat a standardizovat veškeré postupy.
- *Shitsuke* – Dodržuj - Systematizovat a dodržovat zjištěné postupy a plány.

# Brainstorming/brainwriting – obecná inovace

- Příjemná atmosféra - je důležité navodit tvůrčí klima a příjemné prostředí, správně naplánovat celou schůzku
- Soustředíme se na kvantitu - čím více bude námětů, tím pravděpodobněji budou obsahovat kvalitní návrh řešení
- Žádná kritika - žádná omezení neexistují, kritiku odkládáme na později, abychom nebrzdili toky myšlenek a námětů
- Jakékoliv nápady jsou vítány - uvolněte fantazii, uvažujte mimo rámeček zvyklostí, generujte náměty bez ohledu na jejich reálnost, logiku, rozumnost
- Kombinujeme a zlepšujeme již vzniklé nápady - “1+1=3”, náměty vznikají vzájemnou spoluprací celého týmu
- Vzájemně se inspirujte - vzájemné povzbuzování a stimulaci nových myšlenek a nápadů je důležitou součástí brainstormingu
- Všichni účastníci jsou si rovni - šéfovo nápad není lepší než nápad juniora, cílem jsou jakékoliv nápady, které mohou další inspirovat nebo obohatit



# Strategie 6 klobouků – obecná inovace, spíše proces

- Informace/Nestrannost: (Bílá) – bere se do úvahy pouze jaké informace jsou známe, co jsou fakta?
- Emoce a pocity: (Červená) – instinktivní emoční reakce anebo vyjádření o emocích (ale bez zdůvodňování).
- Negativní usuzování: (Černá) – logika aplikovaná na určení chyb nebo barier, hledání neshod.
- Pozitivní/Optimismus: (Žlutá) – logika aplikovaná na určení přínosů, hledání souhlasu.
- Kreativita: (Zelená) – vyjádření provokace a pátrání, sledování, kam vedou nápady.
- Přemýšlení: (Modrá) – přemýšlení o přemýšlení.

# Mindmapy

- Mentální mapy (Mind Maps) jsou vysoce účinnou analytickou technikou použitelnou zejména při řešení problémů, učení a osobním rozvoji. Jde o grafické zpracování řešeného problému nebo učební látky pomocí grafů zahrnujících všechny podstatné aspekty a dimenze problému a jejich vzájemné vazby a souvislosti. Mapy jsou vytvářeny buď pomocí barevných tužek na papír nebo pomocí počítače a speciálního software.

# Přílohy

**Lean Canvas**  
Podnikatelský plán na jedné straně papíru  
Online kurz zdarma na [www.leancanvas.cz](http://www.leancanvas.cz)

Projevy		Rizika		Cíle	
Klíčová čísla		Klíčová čísla		Klíčová čísla	
<b>Problém</b> Jaké problémy řeší vaše řešení? Jaké problémy řeší vaše řešení? Jaké problémy řeší vaše řešení?	<b>Řešení</b> Jaké řešení nabízíte? Jaké řešení nabízíte? Jaké řešení nabízíte?	<b>Unikátní nabídka hodnoty</b> Co vám nabízíme? Co vám nabízíme? Co vám nabízíme?	<b>Netěroví výhoda</b> Co vám nabízíme? Co vám nabízíme? Co vám nabízíme?	<b>Zákazníci</b> Kdo jsou vaši zákazníci? Kdo jsou vaši zákazníci? Kdo jsou vaši zákazníci?	
<b>Existující alternativy</b> Jaké existují alternativy? Jaké existují alternativy? Jaké existují alternativy?	<b>Indikátory</b> Jaké indikátory používáte? Jaké indikátory používáte? Jaké indikátory používáte?	<b>Srozumitelné opis</b> Jaké je vaše řešení? Jaké je vaše řešení? Jaké je vaše řešení?	<b>Cesty k zákazníkům</b> Jaké cesty k zákazníkům používáte? Jaké cesty k zákazníkům používáte? Jaké cesty k zákazníkům používáte?	<b>První vřaštovky</b> Jaké jsou vaše první vřaštovky? Jaké jsou vaše první vřaštovky? Jaké jsou vaše první vřaštovky?	
<b>Struktura nákladů</b> Jaké jsou vaše náklady? Jaké jsou vaše náklady? Jaké jsou vaše náklady?			<b>Cenový model</b> Jaké je vaše cenové? Jaké je vaše cenové? Jaké je vaše cenové?		

Lean Canvas vytvořil Ash Maurya na základě Business Model Canvas, je distribuován pod licencí CC BY-SA 3.0. Převládá Jan Veselý a Petra Hájková.

<https://sourceforge.net/projects/freemind/files/freemind/1.0.1/FreeMind-Windows-Installer-1.0.1-max-java-installer-embedded.exe/download>

<http://leantools.info/5sgame/>

**Děkuji za pozornost**