



Řízení inovací

Osobní výběr hlavních principů a trendů pro inovátory

Adam Hazdra

2015

Vyšlo s podporou



Tento text jsem sepsal, protože...

... na KISKu studenty připravujeme v rámci magisterské specializace Design informačních služeb pro digitální marketing, design služeb, tvorbu aplikací, projektový management, leadership, ale vlastně jim moc neříkáme, jak to všechno propojit. Řízení inovací je podle mě tím, co stojí uprostřed. Manažer inovací, podnikatel či designér, nazvěte si to, jak chcete, je člověk, který zodpovídá za to, že se něco vymyslí a pak také zpřístupní zákazníkům. Inovace je proces od vymyšlení nápadu po jeho spuštění a lidí, kteří tohle umí, máme stále málo. Proto doufám, že vám tento text pomůže pochopit, o co v inovacích jde, a pomůže vám rozhodnout, zda je to cesta pro vás.

Samozřejmě tohle je první verze, text ještě chvíli nebude hotov, přidám zdroje a s vaší pomocí posbírám ještě lepší příklady. Napište mi své postřehy, náměty i příklady na adam.hazdra@gmail.com.

Předem vám děkuju.

Část I:

Základní principy

Všechno lze změnit

Přemýšleli jste někdy o tom, kolik času trávíme v autě, v MHD, ve frontách na úřadech? Že své nejkreativnější chvílky trávíme shrbeni před plastovými krabicemi? Jak nezdravé potraviny jíme? Kolik odpadu produkuje? Jaké všechny nemoci ještě neumíme vyléčit? Proč trávíme víkendy v plechových halách u hlavních silnic prohlížením výloh?

Poprvé mi to došlo, když jsem přečetl knihu **Design pro každý den** od Donalda Normana o tom, že všechno je někým navržené. Ať už vědomě nebo nevědomky, všechny věci a služby, které denně používáme, jsou někým vymyšlené, někým vyrobené, někdo na nich vydělává či tratí. Norman nad tím začal uvažovat, když byl na stáži v Anglii, kde narazil na dva samostatné vodovodní kohoutky v každém umyvadle - jeden byl na studenou, druhý na teplou vodu. Nešlo mu to do hlavy, protože byl ze Států zvyklý na jeden kohoutek se dvěma regulátory. Otevřelo mu to oči a začal vidět další a další nelogičnosti v tom, co a jak denně používáme. V hlavě mi utkvělo třeba to, když popisoval malinkaté čudlíky s ještě menšími nápisy, často nicneříkajícími zkratkami, na běžném autorádiu. Kdo může navrhnout malé složité ovládání mimo zorné pole pro situaci, kdy se řídíte mezi ostatními auty vysokou rychlostí, ptá se Norman.

Za každou věcí, produktem, službou, procesem, formulářem stojí člověk či tým lidí, kteří jej navrhli. Záleží na vás, zda to přijmete a budete jim věřit, že měli všechny informace, že do návrhu vložili dostatečnou hloubku, že měli ty nejlepší úmysly, že měli správné zkušenosti a motivaci. A nebo se na každou věc podíváte svými očima, zeptáte se na její účel a posoudíte, jestli ho správně plní.

Ještě si vzpomínám na jeden důležitý moment, který mi ukázal, že všechno jde změnit. Byl jsem na školení projektového managementu a dostali jsme za úkol připravit jednoduchý projekt pro přestěhování čtyřčlenné rodiny do sousedního města. Na začátku bylo pár instrukcí, věděli jsme, že děláme harmonogram, že na to máme dvacet tisíc apod. Projekt jsme připravili,

jak nejlépe jsme mohli, na pár drobností jsme se doptali lektora a pak jsme ho samozřejmě hrdě prezentovali.

Jaké bylo naše překvapení, když jsme se dozvěděli, že rodina měla na projekt větší rozpočet a mnohem více času, než bylo v zadání! A vlastně by jim nevadilo zůstat v tom městě, kde jsou nyní, jen kdyby byl byt o něco větší. Jak to, že jsme se to ne-
dozvěděli? Nezeptali jsme se! Brali jsme věci za dané, bylo to přeci černé na bílém v zadání! A přitom se stačilo zeptat, stačilo prvních pár minut strávit dotazováním lektora. Stačilo dobře pochopit, v čem je problém, a zvážit více řešení.

Díváte-li se na věci kolem sebe touto optikou, nic není dané, vše se dá změnit, vylepšit, inovovat. A pokud někde něco nejde, půjde to jinde a jinak. A že to neumíte? Že na to nemáte zkušenosti? Že vám to nikdo nedovolil? A nebyl by to zase jen někdo, kdo za vás vymyslí, co a jak máte dělat?

Inovace nejsou pro každého

“Psát o inovacích se od roku 1966 stává módou,” psal v roce 1969 František Valenta, zřejmě první český akademik, který se otázkou inovací zabýval, v knize **Tvůrčí aktivita - inovace - efekty**. Už před šedesáti lety, kdy nebyla ani stopa po internetu, mobilech a transplantacích, byly inovace v módě!

Firmy dodnes milují inovace. Jednak jim o nich dokola povídají poradenské agentury, vládní a mezinárodní úřady, jednak “inovační projekt” vypadá sexy v prezentacích a hlavně - dá se to měřit. Počty projektů, výzkum, investice, návratnost, roadmapy, zdroje - to je voda na korporátní mlýn.

Ale i když se prokoušeme tímhle módním nábalem, má to podle mě smysl. Inovace přinášejí změnu, jsou realizací myšlenek,

zanecháním něčeho užitečného ve světě. Systematické řízení inovací vám dá do ruky nástroj, kterým znovu a znovu, krok za krokem způsobíte nějakou změnu, odstraní problém, najdete nový zdroj příjmů.

A právě o systematické řízení, čili proces, mi jde. Peter Drucker v knize **Innovation and Entrepreneurship** studuje mnoho úspěšných i neúspěšných inovátorů a upozorňuje, že inovační hvězdy, jako dnes třeba **Apple** nebo **Google**, jsou výjimkou. Tyhle firmy generují titulky v novinách a skvělé biografie svých zakladatelů, čímž posilují svůj mýtus. Jenže většina inovací a to včetně těch s největším dopadem (počítáno dle Druckera ne podle obratu, ale podle nových pracovních míst) přichází z mravenčí práce a správného řízení v často neznámých firmách. Ostatně to se shoduje i s novější studií Jima Collinse nazvanou **Jak z dobré firmy udělat skvělou**, v níž zkoumá firmy, které dokázaly být na vrcholu svých oborů dvacet a více let. Jak to udělaly? Měly skromné lídry, nekasaly se úspěchy, zaměstnávaly nejlepší lidi, přísně hodnotily vše, co dělaly, a ještě to podporovaly technickými inovacemi. Collinsovu knížku jsem četl několikrát a vřele vám ji doporučuji. Je to jedna z mála manažerských publikací, která nestaví na dojmech a velkých slovech, ale na dlouhodobé práci velkého týmu a na stovkách případových studií.

Inovace nejsou pro všechny a pravděpodobně z vás neudělají mediální hvězdu. Často se mi naopak stává, že jsem jediný, kdo novince věří - pak to musím ustát proti všem. Pokud ale máte chuť věci kolem sebe měnit, jste dostatečně odhodlaní a občasné drncání po cestě vám nevadí, pak jste právě našli obor, který vás bude bavit a naplňovat.

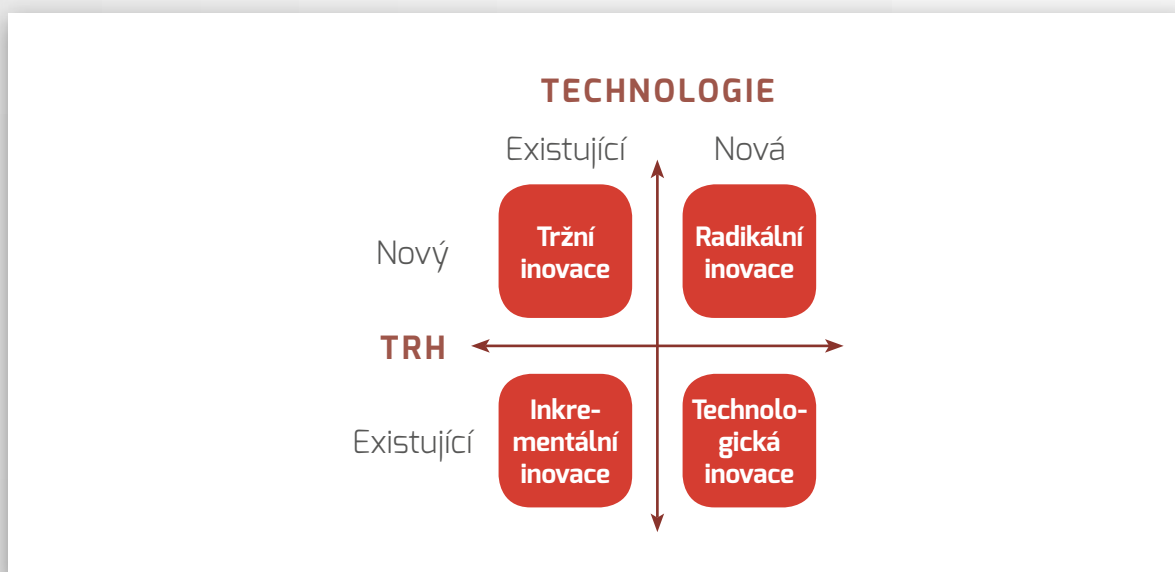
Výsledný pocit stojí za to.

Kdy inovovat?

Nemá smysl inovovat za každou cenu, jen proto, že jste to někde slyšeli či to někdo říkal v televizi. Inovace mají smysl, pokud se potýkáte s konkurencí, pokud na trh vstupuje nový hráč, pokud klesá zájem o vaše produkty či spokojenost s nimi, pokud cítíte, že se stáváte pro lidi nepotřebnými. Nemá smysl inovovat, pokud se vám nelíbí současný vzhled vašeho webu, pokud vidíte u konkurence nějakou skvělou novinku (jak víte, že jim to funguje?), pokud máte pocit, že to u vás jde pomalu apod.

Inovace se často dělí na přírůstkové, malé či odborně řečeno inkrementální a velké čili radikální. Inkrementální inovace jsou malá zlepšení, která zpříjemňují či vylepšují stávající produkty a můžete je dělat prakticky neustále. Tento typ inovací vás udrží v pozoru a zajistí, že vaše produkty mají stále hodnotu.

Radikální inovace přinášejí nový pohled na to, co děláte, a mohou vést ke kanibalizaci stávajících produktů. Tento typ inovací vám může přinést nový zdroj příjmů, pokud hlavní byznys pokulhává. Peter Drucker radí mít vždy dva až tři takové projekty rozpracované, kdyby došlo k razantní změně na trhu a váš byznys přestal fungovat.



Takhle vypadá obvyklé dělení inovací.
Je občas dobré si připomenout, kterým z nich se věnujete a jestli něco nechybí.

Mám rád **Student Agency** jako příklad firmy, která ví, kdy a kde inovovat. Když vstoupila na trh s autobusovou dopravou, byla to bomba. Příjemný řidič, obsluha na palubě, bezproblémové zakoupení lístku, později Fun&Relax atd. Služby by šly jistě vylepšovat i nadále, ale Student Agency to nepřehnal. Místo toho využila know-how jinde - do železniční dopravy vnesla nevídaný komfort a donutila i rigidní České dráhy ke zlepšování na hlavních tratích. Později vstoupila do taxislužby, představila **Tick Tack Taxi** s jasným ceníkem, sympatickými řidiči, wifi a občerstvením zdarma. Zde ale narazila na tuhou konkurenci v podobě ne-taxi služeb, např. firmu **Uber**, české **Liftago** a další. Student Agency volila na jedné straně radikální inovace pro nasazení nového standardu na trhu, na druhou stranu pak své služby neustále po kouscích vylepšovala pomocí dotazníků spokojenosti a dlouhodobou vizí doručit vysoký cestovní komfort za velmi dobrou cenu. Včas ale šlápla na brzdu a přesunula pozornost jinam.

Stejným směrem jde Tomáš Čupr, zakladatel Slevomatu. **Slevomat** přinesl kromě slevového portálu do ČR také zaměření na služby. Pokud nejste spokojeni, vrátí vám peníze, můžete se kdykoli zeptat, na webu nejsou žádné zbytečnosti. Tomáš Čupr přesně tento model vzal a uplatnil v dalších projektech jako je **Dámejídlo.cz**, **Rohlík.cz** apod. Všude je cítit velké zacílení na spokojenost koncového zákazníka a na výkon. Myslíte, že by takového zásahu docílil jen rozvojem Slevomatu?

I proměnu typu inovací v čase již akademici prostudovali. Zdrojem inspirace je pro mě James Utterback, který podobně jako Jim Collins zkoumal dlouhodobě pár vybraných odvětví a firem, takže jeho studie nazvaná **Mastering the Dynamics of Innovation** má neobvyklou hloubku.

Stručně řečeno mu z toho vyšlo, že na trzích dochází nejprve k překotné produktové inovaci, kdy se definuje, jaké kvality má produkt mít. Na trhu je hodně firem, každá zkouší něco jiného. Zájem zákazníků a jejich peníze postupně ukazují, jaké funkce jsou žádoucí. Firmy pak kupují jedna druhou a další zanikají, dochází ke konsolidaci a objevuje se tzv. dominantní design, neboli ustálený způsob, jak se řeší určitá potřeba. Pak na trhu zůstane jen pár firem, které se pustí do vylepšování svých procesů: chtějí

zlevnit výrobu, omezit počet zmetků či navýšit kapacitu. Inovace v této fázi hledají neefektivitu.

Utterback to dokládá na psacích strojích. První modely se objevovaly na konci 19. století. Průmyslová revoluce zvyšovala potřebu psaných dokumentů, poprvé bylo možné dělat obchody ve velkém měřítku, takže si dokážete představit, kolik papírování to obnášelo. První psací stroje byly ale hrozně hloupé, text jste viděli až po čtvrtém řádku, takže docházelo k mnoha chybám. Nebylo také možné psát malá písmena, takže všechno z papíru křičelo. Jakmile ale firma **Remington** zveřejnila první reklamy a první úspěchy, pustilo se do vývoje a výroby více lidí. Někteří zkoušeli kulaté klávesnice, jiné stroje měly dvě klávesnice pro velká a malá písmena. Po několika letech představila firma **Underwood** model č. 5, který obsahoval vše, co známe dodnes - klávesu Shift pro psaní velkých písmen, zobrazování textu přímo při psaní, posouvání papíru. Mimochodem, víte že Cut and Paste je zkratka právě z doby psacích strojů, kdy se kusy textu lepily či špendlily do jiného textu, aby se to nemuselo celé přepisovat? Underwood č. 5 představoval dominantní design, psací stroj, jak ho známe dnes. Po něm došlo na trhu ke konsolidaci a zbylo jen pár výrobců. Všechno to po nějaké době ale postavila na hlavu **IBM**, která přišla s elektrickým psacím strojem a posléze zásadní inovací - počítačem.

Zkrátka co chci říct je, že správné načasování inovací je podstatou jejich správného řízení. Ne vždy je potřeba inovovat, na druhou stranu ne vždy je potřeba pokračovat pouze v malých změnách.

Obchodní pohled: Inovace je využití změny

Asi nejužitečnější definici inovací, kterou jsem kde zatím viděl, nabízí Peter Drucker ve zmiňované knize **Innovation and Entrepreneurship** z roku 1984. Na rozdíl od na můj vkus příliš korektních příruček jako je **Managing Innovation** od Joe Tidda a Johna Bessanta, je Drucker pragmatičtější a snaží se pomoci manažerům a podnikatelům pochopit podstatu věci.

„Inovace je využití změny,“ píše v úvodu knihy. Vychází z ekonomy J. B. Saye, který jako první, na přelomu 18. a 19. století, studoval podnikatele a jejich roli. Say říkal, že podnikatelé přesouvají zdroje z jednoho místa na druhé podle toho, kde mají vyšší výnos. Z míst, kde jejich lidé a peníze nevydělávají, na místa, která slibují vyšší zisk. Podle Druckera takové příležitosti vznikají neustále, jde jen o to se naučit je vidět. „Systematické inovování spočívá v soustavném hledání změn a v analýze jejich možného ekonomického a společenského dopadu.“

Připouštím, že to zní moc teoreticky, ale dejte tomu chvílku. Inovace nemusejí být spojené s technologií, nemusí za nimi být složitý výzkum. Jde o schopnost vidět změnu a najít nový způsob, jak obsloužit novou potřebu. Lidé jsou naštvaní diktátem bank, poplatky a neosobním přístupem. Jak to změnit? Jak vzít deset lidí, co máte, sehnat pro ně investici a obrátit to naruby? Cest je mnoho: můžete postavit lehčí, hravou banku jako je **AirBank**, či převzít model peer-to-peer půjčování a udělat službu **Zonky.cz**. Můžete také najmout právníky a pomoci lidem se s bankami soudit jako to dělala služba **PoplatkyZpět.cz**.

Drucker říká, že inovátor je hlavně analytik, který vyhledává příležitosti a umí je využít. Podle mě inovátor musí mít hlavně koule, aby vůbec něco začal. Často mě překvapuje, jak dospělí talentovaní lidé váhají, zda se do něčeho pustit, či dokonce čekají, až jim to někdo dovolí. Inovátor musí mít také tvrdé čelo, protože se nezřídka dostane do situace, kdy půjde proti všem. Ale musí

to tak být, protože jinak se nová věc mezi lidmi prostě nedostane. Zatřetí, zbytek hlavy musí mít otevřený. Nejlépe to vystihuje metafora, kterou používá Petr Šídlo z **Direct People**: „Nápady jsou jako šípy a těch je vždycky dost. Podstatný je ale terč, neboli cíl či potřeba, na níž míříte.“ Jinými slovy, nesmíte se zamilovat do svého podnikání či nápadu, ale musíte neustále přemýšlet, jak to nejen zlepšit, ale nejlépe i zničit něčím ještě lepším (mrkněte na kapitolu o disruptivní inovaci). To odlišuje inovátora od podnikatele. Oba mají společný život v rizikových projektech, ale podnikatel dělá věci již vyzkoušené a zavedené (nová mexická restaurace v centru, další e-shop s kontaktními čočkami). Inovátor řeší potřebu obvykle novým, tedy o poznání riskantnějším způsobem. Čím novější způsob řešení problému, tím větší inovace.

Emoční pohled: Jak změníte své zákazníky?

Drucker je super, protože se zaměřuje na to nejdůležitější z inovací - jejich ekonomický dopad a novou hodnotu, kterou přinášejí zákazníkům. Uznejte ale, že to zní trochu suchopárně. Aby novinka byla skutečně skvělá, je potřeba ještě něco dalšího. Seth Godin proto v knize **The Icarus Deception** nazývá inovace uměním.

Poukazuje na to, že inovátoři by neměli myslet na to, co konkrétně zákazníkovi dodají, ale na roli, kterou hrají v jeho životě. Jak se změní zákazník, až s ním skončíte? Co mu bude nejméně chybět? Jak ho obohatíte a proč by se měl vracet? Touto optikou lze nahlížet spoustu inovativních podniků. Módní portál **Zoot.cz** chce, abyste se stylově oblékali na internetu, výrobce čajů a koření **Sonnentor** chce, abyste ocenili lokální biočaje, **Apple** z vás chce pomocí krásné a funkční technologie udělat designéry a umělce, **TED** ve vás chce posílit pozitivní lidské hodnoty jako jsou kreativita a zvědavost.

Asi jste už slyšeli, že chce někdo změnit svět. Sám jsem si to říkal tolikrát a vždycky jsem se zastavil před velikostí takového úkolu a hlavně před tím, jak neuchopitelné to je.

Ovšem to okřídlené “změnit svět” můžeme s Godinem zredukovat na jednu konkrétní otázku: Jak se moji zákazníci změní, až s nimi skončím? A nemusí to být hned miliarda a půl lidí měsíčně jako v případě Facebooku, stačí deset lidí, kteří uvěří, že musli od vás je prostě lepší, jako to udělali kluci z **Mixit.cz**.

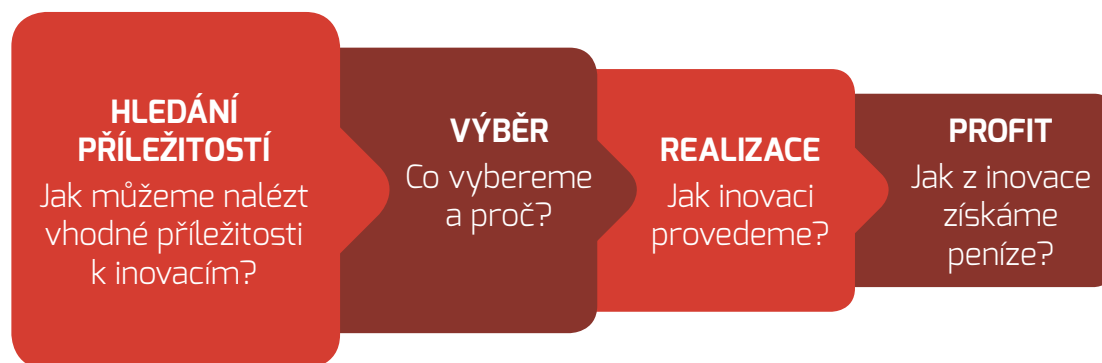
Kombinace Druckerova a Godinova pohledu, věřím, je správná. Takové inovace jsou založené na pevném základě, jsou podloženy znalostí trhu, vědomím přínosu, ale zároveň obsahují emoce a dlouhodobý přesah.

Takže to základní: Inovační proces

Ve starších knížkách o inovacích prakticky ihned narazíte na pojem stage-gate. Znamená to, že když chcete dělat něco nového, měli byste si to rozkouskovat. S inovacemi se pojí hodně velké riziko, že to nevyjde, takže se všeobecně doporučuje udělat první krok, podívat se na výsledek, a pak se pustit do dalšího. Po každé fázi (stage), přichází hodnocení a rozhodnutí (gate, čili brána).

Někdy se o inovačním procesu hovoří jako o trychtýři. Do širokého konce padají nápady, ať už z jakéhokoli zdroje. Trychtýř se postupně zužuje, jak se stále vybírá méně a méně přeživších nápadů, až jich zbude jen hrstka, do kterých se investuje.

MÁME JASNO V INOVAČNÍ STRATEGII?



MÁME VE FIRMĚ INOVAČNÍ KULTURU?

Inovační trychtýř dle Tidda a Bessanta.

Všimněte si, že kromě stage-gate vidí jako součást procesu i jasnou inovační strategii a vhodnou kulturu.

Zatím nejlépe zvládnutý inovační proces jsem viděl v **LMC**, kde nyní pracuju. LMC založil v roce 1996 Libor Malý, který chtěl spojit hledání práce a internet. Vznikl tak **Jobs.cz**, první komerční webová stránka na českém internetu, rok před příchodem **Seznam.cz**. Dnes má LMC přes dvě stovky zaměstnanců a kromě Jobs.cz má také **Práce.cz** a platformu **Teamio**. Libor Malý firmu v roce 2012 prodal finské skupině Alma Media, do níž patří také Profesia, Monster a další weby s pracovními inzeráty po celé Evropě.

Inovační proces LMC má několik fází, každá z nich je založena na skupinové diskusi aktuálního stavu. Začíná se Opportunity Assessmentem, neboli vyhodnocením příležitosti. Kdokoli může připravit stručnou prezentaci, odpovědět v ní na základní otázky jako např. proč nyní, proč my, jaká je cílová skupina a potenciál. Obvykle tuto prezentaci připravují business ownéři či produktoví manažeři. K prezentaci se sejde tzv. business board a formou diskuse si ujasní základy: Je to něco, čím se nyní chceme zabývat? Je to pro nás zajímavá příležitost? Stojí za to ji dále rozpracovat?

Pokud nápad dostane zelenou, následuje fáze Discovery. Během ní se rozpracuje nápad podrobněji, zpřesní se velikost příležitosti, provede se uživatelský test, zváží se interní i externí náklady.

Následuje setkání stejné skupiny, která nyní rozhoduje, zda do nápadu investovat, s jakým cílem a jaké budou milníky projektu.

Pokud i zde dostane projekt zelenou, začne na něm tým pracovat v rámci agilního procesu (viz kapitola věnovaná agilnímu vývoji) a před spuštěním na trh dojde ještě k tzv. Go-To-Market Review, kde si celá skupina řekne: “Ano, tohle splňuje naše představy, takhle to můžeme pustit ven.” Následuje spuštění a po půl roce až roce se hodnotí úspěšnost novinky na Performance Review. Občas se stane, že se některý nápad shodí ze stolu před spuštěním, někdy se nedostaví výsledky, ale ve většině případů takto robustní proces omezí chyby (a náklady) na minimum.

Takto pojatý proces je typickou ukázkou snižování rizika při konfrontaci s inovací. V LMC se podněty k inovacím sbírají leckde. Sleduje se výkon služeb v Google Analytics, sbírá se zpětná vazba v nahodilých i pravidelných výzkumech, management i řadoví zaměstnanci jezdí po konferencích a píšou z nich pro ostatní zprávy. Náplní produktových manažerů ve firmě je přicházet s inkrementálními zlepšeními, pro radikálnější inovace se staví nové týmy či se outsourcují do agentur, aby se zabránilo vlivu “klapek na očích”.

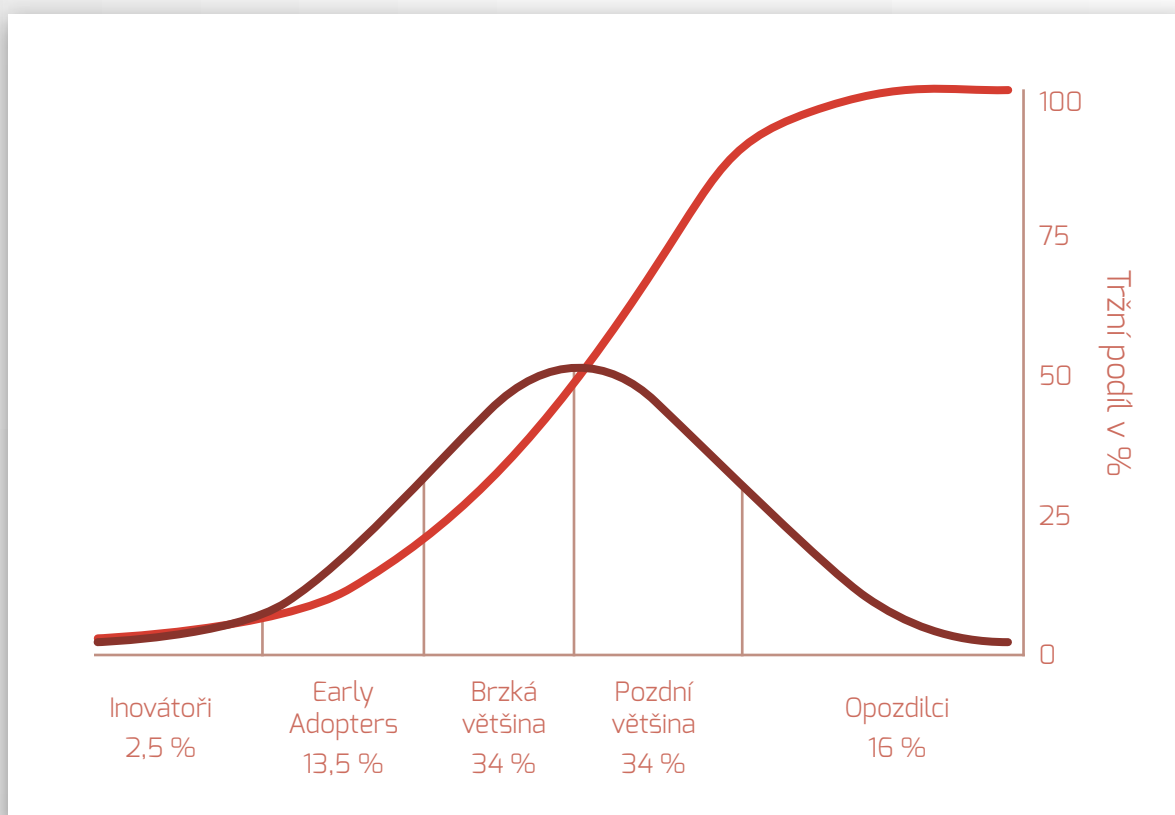
Typické pro inovační proces je, že začíná s nápadem, myšlenkou, u níž se musí ověřit potenciál a zmapovat rizika. Další kroky dále a dále snižují riziko a nejistotu tím, že přinášejí hlubší porozumění problematice a dopadům.

Ještě jedna důležitá věc: Inovace potřebují čas

Než se pustíme do trendů, dovolte mi ještě jednu zastávku v základní teorii. Everett Rogers napsal knihu zvanou **Diffusion of Innovations**. Popisuje v ní, jak se inovace postupně dostávají mezi lidi. Jednoduše řečeno: musíte mít trpělivost, půjde to pomalu.

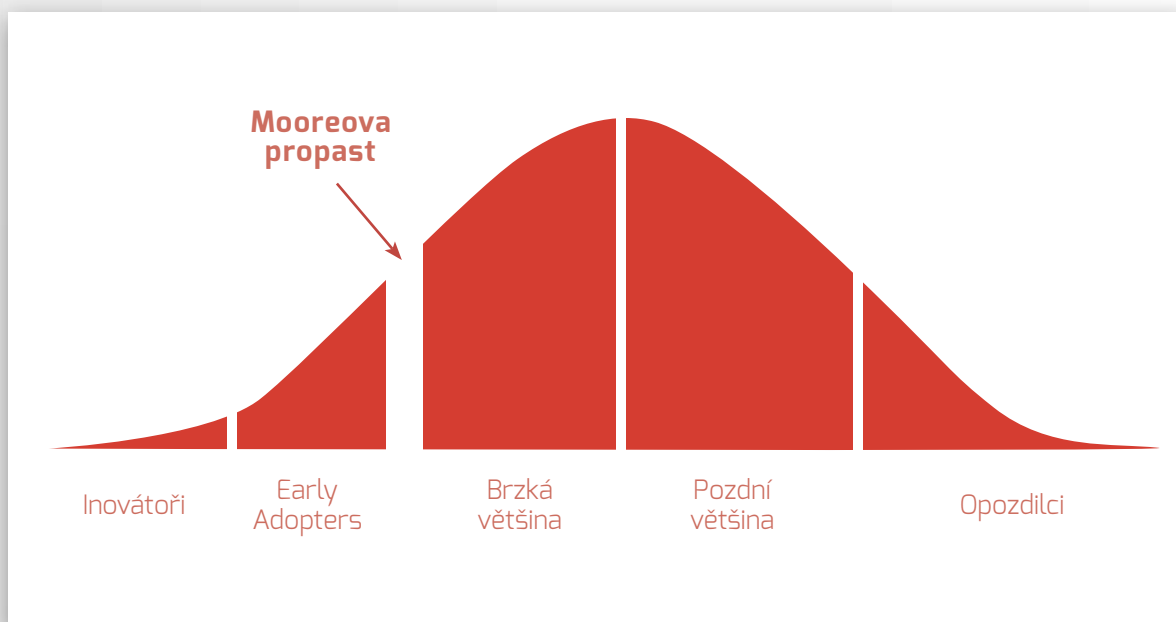
Lidé potřebují čas, aby si zvykli, naučili se něco nového, popřemýšleli si o výhodách a nevýhodách. Slyšel jsem mnohokrát, že zákazníci jsou idioti, ovce apod. Myslím, že lidé jsou dost chytrí zákazníci, ať jde o cokoli. Co nepřinese hodnotu, to nekoupí, či aspoň ne opakovaně. Většinou za věci dávají peníze a když jde o peníze, jsou lidé obezřetní.

Rogers vám pomůže pochopit, že v průběhu času mají o inovaci zájem různé cílové skupiny. Na počátku jsou to inovátoři, lidé, kteří mají zájem o novinky, považují to za část své osobnosti, kupují vše nové. Nejde jim často o hodnotu, ale o to, aby byli první, kdo to zkusí a bude o tom mluvit. Early adopters je skupina, která je následuje, jsou to první zákazníci z hlavní cílové skupiny, kteří se nebojí rizika spojeného s nezkoušenou věcí, protože vidí její velký přínos. Následují velké skupiny lidí, kteří potřebují inovace vidět u svých známých, přečíst si o nich apod. Nakonec následují lidé, kteří se inovaci prostě nevyhnou, ale radost z jejího používání nemají.



Rogersovo rozdělení lidí podle toho, jak přijímají inovace. Čili chvíli to trvá.

Tento model rozpracoval hlavně pro technologická odvětví Geoffrey Moore v knize **Crossing the Chasm**. Ukázal, že je velký rozdíl mezi tím, jak vnímají novinku nadšenci z prvních dvou skupin a zbytek trhu. Produkt či služba se většinou musí přizpůsobit, protože většina zákazníků nechce např. řešit složité ovládání, které nadšencům nevadí.



Moore upozorňuje, že budete muset inovace přizpůsobit požadavkům většiny.

Mark Twain byl jedním z prvních lidí, kteří na konci 19. století zkusili psací stroj. V dopisech přátelům se strojem chlubil a zároveň říká, jak špatně se mu na něm píše (vzpomínáte na velká písmena a to, že jste neviděli text?). Přesto za něj zaplatil na dnešní peníze asi 60 000 Kč a rozhodl se ihned v obchodě. Byla to novinka a musel ji mít. Aby se ale psací stroje mohly masově rozšířit, potřebovaly mnohem nižší cenu a hlavně praktičnost. Jak by řekl Moore, musely překročit propast mezi tolerantními inovátory a většinovým trhem, který chtěl (tak jako vždy a všude) spolehlivý výrobek a rozumnou cenu, který nevyžaduje mnoho znalostí a údržby.

Část II:

Tři užitečné trendy

Ještě vám chci říct tři trendy, které považuji za klíčové pro dnešní praxi. Je jich v oblasti inovací mnohem více, třeba otevřená inovace, reverzní inovace, business model canvas, teorie vůdčích uživatelů, technologický assessment a forecasting, ale žádná z nich se mi nikdy tolik neosvědčila v každodenním provozu.

Agilní vývoj

Když jsem v roce 2008 nastupoval poprvé do firmy jako produktový manažer a dostal jsem na starosti rozvoj části portfolia digitálních služeb, dělal jsem následující. Obvykle jsem přišel do práce a začal jsem upravovat produktovou dokumentaci tak, aby byla srozumitelnější pro naše obchodníky.

Párkrát do roka se stalo, že jsme chystali něco nového. To vypadalo tak, že jsme si to vymysleli, nakreslili v nějakém editoru a předali vývoji. Pár měsíců se čekalo, pak jsme se s programátory znovu sešli a společně se dívali, zda to odpovídá našim požadavkům. Po nějaké době se to dostalo klientům, což vyžadovalo školení pro obchodníky a další lidi z firmy, přípravu marketingových materiálů, někdy i větší kampaně. A pak samozřejmě zase úpravu produktové dokumentace.

Jak se to celé posunulo díky agilnímu vývoji! Dnes přijdu do práce, v deset máme schůzku celého týmu, který tvoří programátoři, UX designér, marketingový manažer a já, produktový manažer. Každý řekneme, co jsme udělali včera a co dokončíme dnes. Mojí zodpovědností je neustále připravovat to, co se bude dělat. To znamená, že musím zjistit, co aktuálně pálí naše uživatele a klienty, jakou to má důležitost. Porovnávám výstupy z rozhovorů, data o výkonu produktů, postřehy své i lidí kolem mě, marketingové výzkumy. Společně s UX designérem vymýšlíme řešení. Pokud je to velká věc, kouskuju ji posléze do menších částí, aby se to dalo zadat jednomu člověku.

Každý čtvrtek pouštíme hotové věci uživatelům. Na důležité změny si ihned sbíráme zpětnou vazbu, abychom věděli, zda se

naše změna líbí a je užitečná. Nové věci, které chceme udělat, testujeme, ať už tak, že sedíme s uživateli a ukazujeme jim, co si myslíme, nebo pouštíme A/B test, který na větším počtu lidí zkouší různé varianty řešení přímo na webu. Jednou za dva týdny máme tzv. retrospektivu, kdy se bavíme o tom, co se povedlo, co ne a jak to do příště zlepšit.

Asi vidíte ten rozdíl. Agilní vývoj spočívá v neustálé interakci týmu, prioritizaci inovací a co největším tlaku na to dostat novinku k lidem, jimž má sloužit. Žádné dojmy, vše by mělo být podloženo testy či výzkumem. Žádné čekání, nic by se nemělo dělat dlouho a vymýšlet zbytečně komplikované. Když se někde něco zasekne, dozvíme se to nejpozději druhý den a zareagujeme na to.

Agilní vývoj má díky tomu hodně blízko k procesu HCD, o němž bude řeč za okamžik. Stejně jako HCD pracuje s prototypy a tlačí na výsledek. Má ale také nevýhody, zejména může vést k paralýze plánování, kdy máte naplánováno tolik věcí dopředu, že ztratíte volnost dělat ty nejpotřebnější věci. Nezřídka se také stává, že se k zákazníkům dostane jen minimální varianta řešení, tzv. minimální produkt, což znamená, že je to málokdy tak skvělé, jak si na začátku představujete.

Tak jako tak je ale agilní vývoj asi nejužitečnější věc, kterou jsem zatím potkal, protože vám umožní mít věci pevně v rukou, určovat směr na denní bázi a hlavně vám dá jistotu, že dostanete inovace mezi lidi rychle (a že dokážete rychle opravit blbost, pokud ji uděláte).

Human-centered design (HCD)

HCD je věc, kterou KISK dlouhodobě prosazuje a určitě se s ní setkáte. Je to jednoduchý proces, s nímž přišla světoznámá

designová agentura IDEO. Má tři kroky: Hear, Create, Deliver, čili Naslouchej, Tvoř, Dodej.

Těžištěm tohoto procesu je dle mého názoru v první fázi. Podle HCD by každá inovace měla začínat nasloucháním uživatelům. Můžete si sami vyzkoušet, jaké to je, projít si vlastním úřadem či e-shopem, uvidíte, co všechno lidé musejí zakusit, když u vás čekají, nakupují nebo vyřizují reklamaci. Můžete udělat hloubkové rozhovory, kde jdete až na kořen motivace vašich zákazníků, hodí se i skupinové diskuse. Můžete poslat dotazník nebo stínovat klíčové lidi. Metod jsou desítky, část z nich jsem s kolegy popsal v knize **Skvělé služby**, přehled najdete také na rozcestníku **100metod.cz**.

Cílem HCD je, aby se inovace dělaly pro lidi na základě skutečných potřeb a chování. To zní samozřejmě, ale určitě se sami přistihnete, když budete říkat: “No ale lidi by chtěli ...” Ať už to bude cokoli, bude to váš dojem, vaše představa utvořená v hlavě, čili vaše bublina. Není nadto začínat každý projekt tím, že se zastavíte, podíváte se na čísla, promluvíte s pár lidmi, seřadíte jejich problémy podle priority.

Kromě IDEO a jejich volně dostupné knihy **Design zaměřený na člověka**, kterou již KISK přeložil, doporučuji ještě knihu od Alana Coopera **The Inmates Are Running the Asylum** (volně přeloženo jako Cvoci řídí blázinec). Kromě toho, že Cooper píše o tom, že není dobré, aby aijťáci vymýšleli produkty a služby, protože je udělají podle sebe, je to skvělý zdroj na téma uživatelský výzkum a jeho přenesení do inovací. Cooper třeba radí, abyste měli maximálně dva hlavní typy uživatelů (tzv. persony), pro které inovaci děláte, a u nich seřazena všechna bolavá místa. Vyhnete se tím přemíře nároků a udržíte si zacílení. Používám to poměrně často, není to úplně snadné, ale osvědčilo se mi to.

Vymyšlení nápadů, druhý krok HCD, je popsán v mnoha příručkách o kreativitě, tím vás zde nebudu zdržovat. Třetí krok, realizace nápadů, už vlastně přesahuje do agilního vývoje s tím rozdílem, že podle HCD byste měli hodně testovat. To znamená, že pokud máte nápad, zkuste ho nějak zvizualizovat. Pokud děláte web či aplikaci, nakreslete základní podobu webu v nějakém editoru typu **Balsamiq** nebo **InVision**. Pokud si chcete

vyzkoušet, že někdo koupí chystaný produkt, udělejte prezentaci pro potenciální zákazníky. Cílem je zjistit, zda o váš nápad bude zájem, proto se třeba málokdy ptám na to, zda se to lidem líbí - taková informace je mi k ničemu. Raději prezentuji několik variant a ptám se, proč je která lepší. Také se mi osvědčilo dát lidem možnost koupit nehotový výrobek či službu. Jak? Třeba tak, že jim dám podepsat papír, na kterém je napsáno, že až bude k dispozici, dostanou slevu. **HitHit.cz** je plný projektů, které na základě popisu a krátkého videa sbírají peníze daleko před realizací. Hodnota, kterou má takový podpis nebo pár korun od fanoušků, je mnohem vyšší, než pochvala nápadu.

Jakmile se design ustálí, může se začít vyvíjet - a zde už navazuje agilní vývoj.

Důvod, proč jsem HCD zařadil až na druhé místo mezi trendy je ten, že ho nevyužívám denně. Je totiž drahý, myšleno časově náročný, a vyžaduje často i více lidí na realizaci. Sběr dat, feedbacku a celé naslouchání si nemůžete vždy dovolit, u inkrementálních inovací ani není potřeba. Doporučuji ale i při nových menších projektech vyslechnout aspoň pár lidí ohledně jejich potřeb, to prakticky nic nestojí a dělám to vždy.

Disruptivní inovace

Z mého pohledu královská disciplína inovací, kterou ovládá málokdo. Disrupce znamená narušení, zlom, přetržení. Proto jí také Zbyněk Pitra v knize **Řízení inovačních aktivit** nazývá nespojitou inovací.

Disruptivní inovaci studuje zejména Clayton Christensen. Jeho nejznámější prací je **Innovator's Dilemma** z roku 1997, dosud nepřeložené do češtiny. Ukazuje v něm, že velké firmy tolik inovují stávající produkty a služby, že jim zcela ujede vlak v nových přístupech. Přes samou snahu o zlepšení nevidí, že někdo obsluhuje stejné zákazníky lépe. Zašlapávají malé ohníčky před sebou a za zády jim hoří dům. Není to ale tak jednoduché. Velké firmy vidí,

že se něco děje, ale jsou zavřené do svých firemních kultur, cílů a požadavků ze strany investorů a velkých zákazníků natolik, že nejsou schopné včas reagovat.

Christensen dává za příklad osobní přehrávače. **Sony** udělalo ohromný kšeft na walkmanech (na trhu v r. 1979). Bylo to něco nového, nečekaného a skvěle to vystihlo náladu u mladých, kteří se chtěli bavit a zároveň být pořád venku s partou. Sony ještě zachytila nástup cdček, která nahradila kazety, a stala se dominantním hráčem na trhu discmanů (první z r. 1984). Jenže pak vsadila na to, že se bude zlepšovat médium, a představila minidisc v době, kdy se už objevily první mp3 přehrávače (první minidisc na trhu v r. 1992, kapacita 1 GB, 80 min hudby).

U disruptivních inovací je často těžké říci, že se chytanou. Podobně jako u psacích strojů i první mp3 přehrávače byly hloupé. Přehrávač Eiger Labs z roku 1998 měl kapacitu 32 MB (6 písniček) a hudbu jste do něj dostali jen přes přiloženou dobíjecí základnu. Ale byla pod nimi technologická trajektorie, která říkala, že kapacita se bude stále zvětšovat a zlevňovat. A také ano, v roce 2001 se objevil iPod od **Apple**, který vlastně kapacitu neřešil (základní model měl 5 GB, 1000 písniček), vešlo se tam vše - a navíc byl maličký, mnohem menší než discman, který vypadal divně, když jste ho měli připnutý na pásku.

Dnes nastoupila další vlna, další disrupce. Přehrávače máme v telefonu, skladovat hudbu už vlastně nemusíme, pouštíme ji z aplikací jako je **Spotify** či **SoundCloud**. Výrobci přehrávačů jsou nahraní, peníze se přesunuly do streamování.

Myslím, že lidé ve velkých firmách si uvědomují nebezpečí, které mohou nové technologie a dravé firmy přinést. Objevily se věci jako intrapreneurship, neboli startupy uvnitř firem, kdy nové velké projekty dělají externisté či speciálně vyčleněné týmy. Technologický gigant **General Electric** zkouší tzv. reverzní inovaci, kdy vyvíjí nové lékařské přístroje v rozvojových zemích. To mu dává nový pohled na funkcionalitu ustálených drahých produktů, významně snižuje náklady a umožňuje nabourávat své vlastní prémiové produkty na západních trzích dříve, než to udělá konkurence.

Jak postavit na hlavu celou firmu?

Disruptivní inovace do firmy můžete dostat různě: necháte si poradit, vyčleníte tým, koupíte zajímavý startup. Anebo kompletně změníte kulturu své firmy a s inovací přijde kdokoli od vás.

Možná jste slyšeli o svobodných firmách. O tom, jak si v nich zaměstnanci určují, co budou dělat, kdy, s kým a jaký plat za to budou chtít. Ano, tohle skutečně existuje. Nejzajímavější kniha, kterou jsem na toto téma zatím četl je **Podivín** od Ricarda Semlera, vřele vám ji doporučuji.

Nejčastěji zmiňovaným příkladem svobodné firmy u nás je **Etnetera**. Byla založena v roce 1997 a vyrostla na tvorbě složitých webů a aplikací pro velké klienty. Poslední čtyři roky věnovala přechodu do svobodného módu. Hodně se o tom psalo a mluvilo, dost často s nadšením. Poslední rok je ticho po pěšině a má to své důvody, jak jsem se dozvěděl při rozhovoru s ředitelem firmy Martinem Paličkou.

“Nejprve jsme model svobodné firmy přijali s bezvýhradným nadšením. Zavedli jsme plochou organizační strukturu a kladli důraz na interní komunikaci. Porad se účastnilo 14 team leaderů, každý měl možnost se vyjadřovat ke všem tématům, i když stály mimo oblast jeho zájmu.” řekl mi Martin.

Etnetera byla na rozcestí, postavila z dvouproutové silnice šestiproudovou, kolik měli najednou iniciativ. K tomu začala budovat skupinu firem akvizic AppSatori, Logicworks nebo Fragile Media a vyvíjet vlastní produkty jako SmartMeter a Soyka. “V příliš velkém prostoru ztrácíte orientaci. Povedlo se nám ho lépe vymezit a najít nad ním správnou dávku kontroly. Vyšlo nám z toho, že chceme být technologická špička, která umí řešit i ty nejsložitější problémy spojené s přechodem do digitální éry.” Nyní podle Martinových slov mají čtyřproutovku, která jim vyhovuje.

Šli by do takhle zlomové změny znovu? “Ano, transformace otevřela spoustu témat a otázek, na které jsme neznali odpověď. Cesta byla cíl, posílilo to naši sebedůvěru. Ale zpětně bych některé experimenty vyhodnocoval častěji a dělal více dílčích rozhodnutí.”

Přijde mi to trochu drahá a dlouhá inovace, ale Etnetera si touhle radikální přeměnou kultury, která ji mohla stát několik klientů, zajistila jeden velmi cenný zdroj inovací - své zaměstnance. Přitahuje od té doby talentované nezávislé lidi, kteří mají neobvykle hodně prostoru pro realizaci svých nápadů, které spadají do zaměření firmy. Klade proto i důraz na to, že jim neustále předkládá zajímavé výzvy, aby si je udržela. To zní sice logicky, ale není to zdaleka běžné. Schválně to zkuste sami - jeden den tento týden věnujte tomu, čemu byste chtěli a co si myslíte, že vaši firmu posune co nejdál. Že to nejde? Že máte dost jiné práce, úkolů, termínů? Že vás nic nenapadá?

Disruptivní inovace je až na konci seznamu trendů, protože ji dělá málokdo a chce hodně odvahy. Na druhou stranu vás udrží v pozoru a až ji přijmete za svou, dá vám svobodu vidět věci v širším kontextu a pokládat nepříjemné otázky, což je u inovací potřeba jako sůl.

Závěrem



Jak píšou v úvodu, text není hotov. Budu rád, pokud mi ho pomůžete vylepšit. Napadá vás zajímavá inovace, inovativní firma, člověk nebo dobrá kniha na tohle téma? Napište mi, společně z toho uděláme užitečný úvod do inovací nejen pro studenty KISKu.

Adam Hazdra, září 2015
adam.hazdra@gmail.com
adamhazdra.cz

Co mám za sebou, proč mi věřit?

Začínal jsem jako junior product manager v Newton Media, kde jsem měl na starosti polovinu služeb, zejména databázi MediaSearch. Poté jsem si dal pauzu a odjel studovat magisterský program Innovation Management na Manchester Business School v Anglii. Poté jsem v analytické firmě IDC rozjížděl tři mezinárodní produkty v týmu, který byl částečně v Praze, USA a Asii. Následně jsem byl přes dva roky v Jihomoravském inovačním centru jako konzultant, krátce pobyl v inovační agentuře Direct People a nyní se již přes rok starám o re-design a rozvoj portálu Jobs.cz v LMC. Od roku 2013 učím na KISK FF Masarykovy univerzity design služeb. Ve stejném roce také vyšla první kniha o designu služeb v ČR zvaná **Skvělé služby**, kterou jsem napsal s partou inovátorů.

Nedělám to sám, díky

Za komentáře a podporu děkuji Alfimu Simunovi a Jardovi Černému z LMC, Petrovi Pouchlému z Court of Moravia, Katce Jiřinové z VŠE, Jakubu Skupinovi a Martinovi Paličkovi z Etnetery, Davidu Šmehlíkovi z KISKu a Jirkovi Sekerovi z Refreshu.

Poděkování LMC a Etneteře

Chtěl bych poděkovat LMC, které provozuje největší české pracovní portály Jobs.cz, Práce.cz a platformu Teamio.com. Případovka o procesu není zařazená do textu, protože LMC sponzoruje toto vydání, ale proto, že jsem vážně zatím lépe pojatý inovační proces nepotkal.

Díky patří také technologické firmě Etnetera, kterou jsem blíže představil v kapitole o disruptivní inovaci. Smekám před její odvahou pustit se do tak zásadní proměny a těším se, jak budu i v příštích vydáních této knihy sledovat, jaké všechny výhody a nevýhody to dlouhodobě přinese.

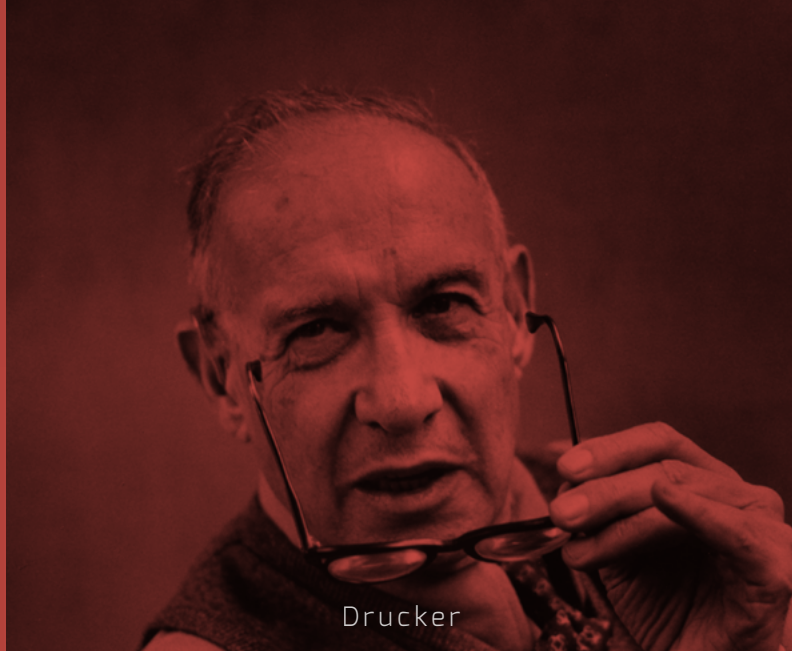
Kopírujte, sdílejte, pošlete známým a kolegům

Tento text můžete volně šířit, pokud to bude za nekomerčním účelem, s uvedením autora a beze změn. Vztahuje se na něj licence Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 International.





Norman



Drucker



Christensen



Valenta



Pitra



Cooper



Godin



Rogers



Moore



Utterback