



INOVACE



Computer Press, a.s.
Brno
2008





Obsah

Proč nemá tato kniha úvod?	1
Kapitola 1	
Co se děje na trzích?	5
1.1 Fragmentace trhů – trh je zákazník	5
1.2 Mění se smysl života	6
1.3 Zákazník a jeho síť	7
1.4 Nevěrní a promiskuitní zákazníci	8
1.5 Zákazník mění své role	9
1.6 Síla zákazníka	10
1.7 Originalita bude vždy ceněná	10
1.8 Luxus se daří vždycky	11
1.9 Hlad po emocích a zážitcích narůstá	12
Z trhů se staly globální bazary	13
Kapitola 2	
Co se děje v odvětvích?	15
2.1 Stírání rozdílů mezi odvětvími	15
2.2 Nadbytek kapacit	16
2.3 Nadbytek finančního kapitálu	16
Nejvíce je eura	17
Nenápadné zvraty na finančních trzích	17
2.4 Nedostatek přírodních zdrojů	18
2.5 Technologie je akcelerátorem	19
2.6 Od informací k znalostem	22
2.7 Noví hráči, nové produkty a značky	23
2.8 Kopírování je dokonalé, napodobování běžné	23
2.9 Rychlost inovačních cyklů se zvyšuje	24
2.10 O všem rozhodují talenty a vytrvalost	24

Kapitola 3

Důsledky vývoje jsou vážné. Koho postihne osud dinosaurů?

27

3.1 Totální konkurence

27

Jaké formy konkurence tedy dominují na dnešních trzích?

28

Kopírování a nečestná konkurence, originál a plagiát

28

3.2 Komodizace výrobků a služeb

31

3.3 Eroze ziskovosti a pokles výkonnosti podnikání

32

Jaké faktory ovlivňují změny v okolí podniků?

34

Koho postihne osud dinosaurů?

35

Které podniky jsou tedy nejvíc ohroženy? Kdo může skončit jako dinosauři?

36

Jaké principy vývoje technických systémů jsou důležité?

37

Hodnotový systém v podniku a měření lidského potenciálu

39

Kapitola 4

Co dělat?

43

4.1 Co má společného Toyota s Linetem?

43

4.2 Růst přes snižování nákladů

49

Cost attack

49

Migrace kapitálu do levných lokalit

50

Reengineering

50

Outsourcing

51

4.3 Růst přes zlepšování produktů a procesů

52

4.4 Růst založený na štíhlém konceptu

52

4.5 Růst založený na rozšíření prodeje

54

4.6 Růst založený na akvizicích nebo propojení s velkým partnerem

55

4.7 Růst založený na inovacích

56

Co tedy dělat? Jaká cesta je správná? Začněte tvořit bohatství inovacemi! Hned!

56

Kapitola 5

Kde a jak inovovat?

59

5.1 Inovace výrobků, služeb a procesů

63

5.2 Inovace podnikatelského systému

73

Kapitola 6

Víte vlastně, kdo je váš zákazník a co chce?

77

Jaké máme možnosti při vytváření hodnoty pro zákazníka?

86

Co je hodnotou pro zákazníka zdravotnického systému?

91

Kapitola 7

Jak v podniku vytvořit inovační proces?

95

Jak spolehlivě a systematicky zničit firmu?

107

Kapitola 8

Příklady inovací a jak se z nich poučit

113

8.1 Inovace procesů – vytvoření zákaznických týmů

113

Motiv projektu

113

Projektový tým

114

Trvání projektu

114

Postup

114

Vyřešené problémy, poučení

115

Dosažené výsledky

116

8.2 Inovace procesů – zvyšování produktivity

117

Motiv projektu

117

Projektový tým

117

Trvání projektu

117

Postup

118

Dosažené výsledky

119

8.3 Inovace výrobků a služeb v oblasti nábytku

120

Motiv projektu

120

Projektový tým

121

Trvání projektu

121

Postup

121

Strategický rámec projektu

122

Marketingová analýza a syntéza

123

Produktová analýza a návrh nového produktového systému

124

Analýza procesů a jejich inovace – Projekt zvýšení výkonnosti prodeje

125

Projekt zvýšení výtěžnosti procesů

125

Dosažené výsledky

125

8.4 Inovace podnikatelského systému – Decodom

125

Motiv projektu

125

Projektový tým

125

Trvání projektu

126

Postup

126

Projekt nového podnikatelského systému

128

Další rozvoj: 2006–2008

130

Dosažené výsledky

131

Kapitola 9

Přehled inovačních metod

133

6 klobouků, Six Thinking Hats, de Bono Hats

134

Použití

134

Další informace

135

Bionika	135
Použití	135
Další informace	136
Použití	136
Další informace	137
DFMA (Design for manufacturing and Assembly) Workshop	137
Použití	137
Popis	138
Další informace	139
IRM – InnovationRoadMap	139
Použití	139
Další informace	140
Zákony technické evoluce	140
Použití	140
Další informace	141
Hodnotová analýza	141
Použití	141
Fáze použití hodnotové analýzy	141
Další informace	143
Systematické inovace, Systematic Innovation	143
Použití	143
Další informace	144
Six Sigma	144
Použití	144
Další informace	145
TOC (Theory of Constraints) – teorie omezení	145
Použití	145
Další informace	146
TRIZ	146
Použití	146
Popis	147
Další informace	147
WOIS (Widerspruchorientierte Innovationstrategie) – Inovační strategie orientovaná na protiřečení	148
Použití	148
Blue Ocean Strategy (BOS)	149
Použití	149
IDEO	150
Použití	150
Stage–Gate	151
Použití	151
Závěr	153
Literatura	155



Proč nemá tato kniha úvod?

Místo úvodu vám vysvětlíme, jak chápeme inovace. Po přečtení se můžete rozhodnout, zda pro vás bude kniha přínosná a vyplatí se ve čtení pokračovat.

„Věda a výzkum mění peníze na znalosti, inovace přetvářejí znalosti na peníze.“

Při vyslovení slova inovace si mnozí lidé představují převratné technické vynálezy, výzkumníky a vědce v sofistikovaných laboratořích. Za inovace se někdy považuje přechod k novým technologiím nebo vytvoření prototypu převratného výrobku. Už dávno neplatí, že inovace vznikají pod rukama vědců v bílých pláštích, stejně jako neplatí, že inovace jsou převratná technická řešení nových výrobků či nové technologie. Podněty k mnohým inovacím však určitě vznikly v profesorských výzkumných týmech na univerzitách anebo v objevení nových technologií. Neztrácejme však zbytečně čas analýzou desítek a stovek akademických definic o tom, co je a co není inovace. Známy profesor z Fordham University **Milan Zelený** definuje inovace následovně: **„Inovace jsou taková kvantitativní či kvalitativní zlepšení produktu, procesu nebo podnikatelského modelu, která významně přidávají hodnotu zákazníkovi, podniku, v ideálním případě oběma stranám současně. Pokud se přidaná hodnota realizuje až při transakci v rámci trhu, inovace sama tedy vzniká na trhu ve chvíli prodeje. Vlastně ji realizuje zákazník. Proto se inovace zásadně liší od invence, vynálezu, patentu nebo zlepšovacího návrhu – ty mohou zůstat nerealizované, v trezoru, skladě, v papírech, na patentovém úřadě.“**

Toto je definice, s níž se ztotožňujeme, a pokud ji akceptujete i vy, čtenáři této publikace, věříme, že její přečtení bude pro vás přidanou hodnotou. Výsledky a impulzy pro inovace najdeme všude kolem nás – na trhu, v podnicích, v přírodě. Je jediné místo, kde je však nenajdete určitě – v kancelářích úředníků, kteří o nich tak rádi hovoří. Slovo inovace zaznívá v Evropské unii. Nedaří se naplnit cíle evropských inovačních strategií, a tak se píší bílé knihy, zelené knihy a rozličné rezoluce. Přes to všechno však Evropa stále není nejkonkurenceschopnější, poznatkově orientovanou ekonomikou na světě. Zdá se, že snad ani nebude. Čekají nás určitě další deklarace a výzvy. Evropa má především problém udržet si nejlepší mozky, v tomto směru nepomáhají nové evropské programy, výzvy na lepší čerpání z evropských fondů, Evropská charta výzkumných pracovníků ani výzva na podporu malých a středních podniků. Zdá se, že výsledky nejsou úměrné množství dobře míněných deklarací a výzev. Kde je chyba?

Proč všechna tato opatření nepomáhají? Odpověď je velmi jednoduchá: Jelikož to nemá nic společného s inovacemi. Inovace se nedají plánovat v parlamentech a kancelářích evropských byrokratů. O inovacích se dnes pokoušejí diskutovat a rozhodovat lidé, kteří nikdy žádnou inovaci nevytvořili a většinou ani přesně nevědí, o čem hovoří. V tom je ten základní problém.

Boston Consulting Group (BCG) ve spolupráci s Business Week vybírají každý rok nejinnovativnější společnosti světa. Při výběru se zohledňuje vývoj akcií, zisků a patentů za posledních pět let. V roce 2007 bylo pořadí následující: Apple, Google (tyto firmy se drží na čele žebříčku už několik let), Toyota Motor, GE, Microsoft, Procter&Gamble, 3M, Walt Disney, IBM, Sony, Wal-Mart, Honda, Nokia, Starbucks, Target, BMW, Samsung Electronics, Vir-



gin Group, Intel, Amazon. V první dvacítky nejnovativnějších firem světa se tedy z Evropy umístily pouze tři – Nokia, BMW a Virgin Group. V první padesátce jsou z Evropy ještě společnosti IKEA, Daimler Chrysler, BP, Royal Philips Electronics a Volkswagen.

V průzkumu BCG se uvádí, že vytvoření převratných produktů, podnikových procesů a nových podnikatelských modelů nevznikne přes noc ani jako výsledek náhlého osvětlení na inovačním workshopu. Jedná se o výsledek dlouhodobé orientace, vytvoření inovačního prostředí v celé organizaci, ochoty riskovat, podpory a rozvoje talentů ve firmě. Klíčovou roli v inovačním procesu v podnicích mají ti správní lídři v nejvyšších funkcích.

Jiná analýza inovačních projektů ukazuje, že

- ☐ více než 80 % inovačních projektů je neúspěšných ještě předtím, než se dostanou na trh,
- ☐ více než 80 % z inovačních projektů, které se dostanou na trh, je neúspěšných,
- ☐ více než 90 % inovací je uvedeno na trh pozdě, mají překročený rozpočet nebo kvalitu nižší, než bylo plánováno,
- ☐ při 97 % patentů se zpět nevrátí náklady, které na ně byly vynaloženy.

Co z toho vyplývá? Že inovace jsou rizikový byznys – pro odvážné, pro ty, kteří rádi přijímají výzvy (pozor – nejde o výzvy evropských projektů!), pro bláznů a nadšence ochotné desetkrát zkrachovat a založit deset dalších firem jen proto, aby změnili tento svět. Inovace jsou byznys pro lidi, kteří mají rádi vzrušení, změnu, riziko, dobrodružství. Ne pro ty, co milují teplé kanceláře a pocit bezpečí. O inovacích by proto měli diskutovat a rozhodovat podnikatelé, nikoliv úředníci a akademici.

„Pokud chcete vytvořit inovační prostředí, najděte inovační lidi, poslouchajte je a dělejte, co říkají,“ tvrdí Arthur D. Levinson, ředitel biotechnologické společnosti Genetech Inc.

Profesor Zelený dodává: „Inovace vznikají v podniku, ne na ministerstvu nebo v grantových kancelářích EU. Podpora inovací není otázkou peněz, ale motivace vyniknout. Inovace ani kvalita nevznikají na základě předpisů, standardů a norem, ale na základě starostlivosti o zákazníka. K tomu je třeba poznat svého zákazníka, ne jen svého byrokrata. USA a Asie (Čína, Japonsko, Tchaj-wan, Korea, Singapur, Indie) mají velkou výhodu v tom, že nemají EU. Proto nemají s konkurenceschopností problémy: protože dokáží nejen konkurovat, ale i spolupracovat, vytvářejí alianční sítě s cílem maximálního uspokojení zákazníka, nikoliv pouze úřadů.“

Vraťme se však ze světa úředníků do našich podniků. Kolik z nich má inovační proces definován jako klíčový proces ve své organizaci? Kolik pracovníků a s jakou kvalifikací se tomuto procesu systematicky věnuje? Kolik knih o inovacích vyšlo u nás v uplynulých letech? Kolik seriózních vysokoškolských nebo postgraduálních studijních programů v této oblasti se u nás vyučuje?

Brožury, počítače ani budovy postavené s podporou evropských fondů inovovat neumí. Tuto schopnost mají pouze lidé. Zítřejší inovátoři sedí dnes ve školních lavicích – tam je třeba začít, rozvíjet talenty mladých. Při diskuzích s lidmi o inovacích se někdy zastavíme při otázkách typu: Jak inovujete? Jaké používáte metody? Kde inovujete? Odpovědi jsou někdy

rozpačité a končí při metodách typu Brainstorming, 635 nebo 6 klobouků. Jiná komunita zase tvrdí, že inovaci přinášejí nové počítačové programy CAD, PDM či 3D modelování.

Belgický expert na inovace **Simon Dewulf**, zakladatel a ředitel společnosti Creax, definuje inovace následovně: „**Inovace vytvářejí lepší, jednodušší, hezčí, levnější, bezpečnější funkce. Moje definice je:**

Hodnota = Užitečná funkce – (Škodlivá funkce + Rozhraní + Náklady)

Se znalostí tohoto vztahu můžeme rozlišit způsoby, jak zvýšit hodnotu na „více za více“ (např. pětihvězdičkový hotel), „více za méně“ (ten nejpobulárnější, kdy dostáváte více a platíte méně) a „méně za mnohem méně“ (to mohou být nízkonákladové aerolinie, kde platíte méně, dostává se vám horších služeb, ale přesto jsou dostatečné).“

V minulosti se hovořilo hlavně o inovacích produktů. V dnešním globálním světě jsou kromě produktových inovací stále důležitější inovace v oblasti marketingu a prodeje, logistiky, organizace procesů a zdrojů v podniku a celých podnikatelských systémů.

Německý expert v oblasti inovací, zakladatel a ředitel společnosti WOIS Institut prof. Hansjürgen Linde, k tomuto tématu říká: „Problémem je, že se neustále mění trhy a požadavky zákazníků, stejně jako se neustále mění i výroby na trhu, nové technologie a způsoby obchodování. Nové technologie a organizační formy kladou obvykle nové požadavky na lidské zdroje v podniku. Jak tedy inovovat v tomto prostředí? Je zřejmé, že tradiční orientace na využití technických příležitostí je nedostatečná. Jak tedy strukturovaně zpracovat komplexní změny? Kam a jak cíleně nasměrovat inovační energii? Na jaký hodnotový systém nastavit práci v podniku? Jakým způsobem nadchnout týmy v podniku k inovacím, jak v nich zapálit inovační oheň a udržovat ho?“

Až dosud se mnohé naše podniky silně orientovaly na strategii nízkých nákladů. Éra nízkých mzdových a materiálových nákladů skončila. Ukazuje se, že úspěch podniků není v optimalizaci existujících procesů (dělejme správné věci správně), ale v inovacích (hledejme nové a neznámé – hlavně však rychle). Bohatství a úspěchu dosahují podniky stále častěji tak, že inovují, hledají nová, převratná řešení a příležitosti například tím, že vykonávají dokonalý benchmarking a kopírují své konkurenty. Svět produktivity bude nádherným světem kreativity, svět dokonalých plánovačů, ekonomů a optimalizátorů, bude krásný novými profesemi – inovační inženýr, inovátor byznysu, inovátor myšlení, manažer inovací, „destruktor starého a tvůrce nového“. Ne ti, kteří dokonale naplánují změny, ale ti, co je dokážou zrealizovat, přežijí a budou prosperovat. Pod inovacemi však nehledejme jen převratná technická řešení. Generování technických změn produktu a technologický náskok ve výrobě nemusí přinést úspěch. Mnohé firmy mají dokonalé produkty, vyrobené dokonalou technologií. Mají pouze jedinou, ale podstatnou chybu – zákazníci je nekupují, protože nevidí důvod, proč by je kupovat měli. Hodnota pro zákazníka – to je to, co odlišuje inovaci od obvyklé změny. Inovace přináší zákazníkům užitek – v jednoduchosti, snížení rizika, zvýšení komfortu, v ceně, zábavě, módnosti, image, emocích či šetrnosti vůči životnímu prostředí.

Důležitá tedy není samotná změna výrobku, procesu nebo celého podnikatelského systému, ale především strategické nasměrování této změny.

Vedle kopírování druhých, benchmarkingu a nemilosrdného boje s konkurencí existuje jiná, zábavnější cesta – strategické inovace. Správně zvládnutá inovace z hlediska hodnoty, kterou uzná zákazník v daném čase a prostoru, je cestou na nový trh, kde firma může definovat vlastní pravidla, kde může růst obrovským tempem a sbírat neuvěřitelné marže. Namísto vysilujících bojů můžeme potom plavat „ve vodách modrého oceánu“, přičemž konkurence se na nás jen bezmocně dívá ze břehu. Je však důležité inovovat také tradiční vzory myšlení. Je třeba přejít ze světa „NEBO“ do světa „A“. Ze světa kompromisů do prostoru přelomových řešení. Neexistuje kompromis typu „vysoká kvalita, nebo nízké náklady, nebo rychlost“ – zákazník chce kvalitu A nízké náklady A rychlé dodání. Pokud máte dvě možnosti, vyberte si obě! Svět přelomových řešení je postavený na protiřečeních typu – vyšší hodnota za nižší náklady, rychlejší a levnější, víc za méně, kvalitnější při nižších nákladech apod.

Inovace není sekvencí technických změn, jakkoliv jsou převratné. Inovace je strategicky směřovaná změna, která přináší užitek zákazníkům a firmě odměnu v podobě „modrého oceánu“. Inovace začínají v hlavách lidí, vycházejí ze znalostí, které v podniku existují, vyžadují nové modely organizace práce a znalost inovačních technik (WOIS, TRIZ, CREAM, bionika aj.). Inovace jsou důležité pro budoucnost našich firem, ale také pro životní úroveň budoucích generací. Důležité je, zda o nich budeme diskutovat, nebo je budeme opravdu realizovat. Zdá se, že je dost firem a lidí, kteří se rozhodli pro druhou cestu. Těmto všem věnujeme tuto knihu.

Milí čtenáři. Pokud jsme vás tímto úvodem zaskočili a vaše představy o inovacích jsou diametrálně odlišné, můžete tuto publikaci odložit. Připravili jsme vás o několik minut na přečtení předcházejících stran. Pakliže jsou naše pohledy podobné, zveme vás na společné dobrodružství do světa inovací. Pokusíme se v něm hledat odpovědi na otázky proč, jak a kde inovovat, jak vytvořit a řídit inovační proces v podniku, jak definovat zákazníky a hodnotu, kterou jim chceme nabídnout, jak zvýšit naši šanci, že najdeme elegantní inovační řešení dříve než ostatní. Kolikrát jste už reagovali na zajímavou inovaci slovy: „Jak jednoduché! Že jsem na to nepřišel sám?!“ Hledejme společné cesty k tomu, aby si podobné otázky kladli naši konkurenti. Jedno vám můžeme zaručit: v této knize určitě nenajdete odpovědi na všechny otázky, jak správně inovovat, ani stoprocentní rady, jak dosáhnout úspěchu. Jsme přesvědčeni, že cesta k úspěchu začíná správně položenou otázkou. V této publikaci tedy budeme klást hlavně otázky, které nás budou dále vést k tomu, abychom se zbavili starých pohledů na svět. Doufáme, že nastolené otázky ve vás vyvolají další otázky, protiřečení a především touhu najít odpovědi a řešení pro vás dosud neznámá. Je to těžší a riskantnější cesta než kopírování druhých, je ale zajímavější a více vzrušující. Je to cesta inovací.



1

Kapitola 1

Co se děje na trzích?

Vztah mezi kupujícími a prodávajícími se na trzích měnil vždy. Pro mnohé firmy byly tyto změny zničující, pro jiné vytvořily prostor pro růst. Firmy, které usilují o kvalitní, dobře zajištěný a dlouhý život, by měly poznat charakter současných změn a jejich důsledky. Z tohoto poznání musí dokázat vytvořit a realizovat účinné reakce a strategické změny.

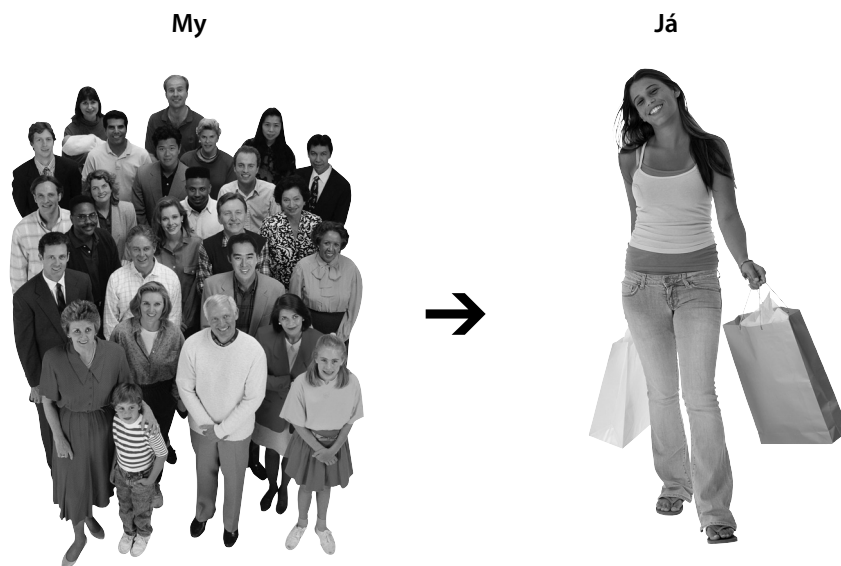
1.1 Fragmentace trhů – trh je zákazník

Trh už není masou zákazníků. Mění se zásadně úloha marketingu firem, od vyhledávání klientů pro produkty k vyhledávání produktů pro klienty. Trhem je zákazník s jeho individuálními potřebami a zdroji. Po celém světě začínají lidé projevovat svoje právo na sebevyjádření. Individualismus nabírá na rychlosti. My se mění na já. Všechno je na mně, jen na mně, já sám. Na trhu vládne fragmentace a individualismus. Digitální technologie firmám umožňují sledovat individuální potřeby klientů a připravovat jim nabídku na míru. V USA je fenoménem hraní bowlingu individuálně. Lidé čím dál více preferují samostatné hraní, zároveň čtou noviny nebo poslouchají hudbu.

Každý má 40 televizních kanálů a na webu 500 miliónů webových stránek. Zákazník má svobodu volby. Tato svoboda volby však znamená vzít na sebe zodpovědnost. Svoboda volby znamená výběr optima z široké palety možností. Spokojenost je založená na možnosti volby. Ale ani to nestačí. Chceme být překvapení, prožít něco, co jsme ještě nezažili.

Tento vývoj má také mnoho negativních vlivů na člověka a společnost. Zdá se, že lidem chybí střídmost. Reklamy nabádají, aby zákazníci kupovali víc a víc, aby vyzkoušeli všechny nové věci. Chybí nám míra a výsledkem je, že jsme štváni ke shonu a unáhlenosti. Většina lidí je strašně zaneprázdněná. Čím? Jakoby svou zaneprázdněností chtěli jen překrýt prázdnotu a výsledkem je ještě větší shon a prázdnota. Začarovaný kruh se nezastaví ani na dovolené, která se stává zážitkovou dovolenou, kde jsou lidé často dále štváni z jedné akce do druhé. Lidé jakoby ztráceli schopnost být v tichu sami se sebou, těšit se z okamžiku – každou sekundu potřebují vyplnit akcí nebo novým produktem.





1.2 Mění se smysl života

Mění se smysl života. Naši předkové ho společně s prací považovali za něco daného. Díky církvi a institucím brali smysl života jaksí automaticky. Náboženství ještě donedávna nebylo pouhou nedělní záležitostí, ale prostupovalo celý život. Podobně i práce byla dobrou věcí, i když špatně placená, deprimující a ničící ducha. Určité postavení v zaměstnání něco znamenalo. Práce dodávala životu smysluplnosti, člověk někam patřil.

Kostely v mnohých krajinách zejí prázdnotou. Také instituce ztrácejí svou pozici. K volbám chodí stále méně lidí. Lidé zjišťují, že si musí pomoci sami.

Chrámů jsou prázdné



Instituce ztratily vážnost



Nakupování je máníí



Smysl, který poskytovaly chrámy a instituce, je nahrazen smyslem mamonu. V současnosti už identita není spojená s výrobou, ale se spotřebou. Nakupuji, tedy jsem. Právo být, právo volby z mnohých možností a právo konzumovat jsou ústředními body našeho bytí. Lidé vyjadřují svou identitu na trhu nápadnou konzumací. Smysl života se mění na smysl žít lehce.

Pro všechny chudé by vyšší spotřeba znamenala zkvalitnění života. Na vrcholu pomyslné pyramidy je však její nárůst živěn jen neudržitelným životním stylem. Příkladem může být spotřeba energie. Nejbohatší lidé ji spotřebují 25krát více než ti nejchudší. To znamená, že jí 25krát víc skutečně potřebují. Jedná se o důsledek životního stylu, jehož heslem je „větší, rychlejší, víc...“. Že se nejedná o naplnění nutných potřeb, dokazuje Japonsko nebo Norsko, krajiny, které investují velké prostředky do environmentálně příznivých technologií. Průměrný Nor či Japonec spotřebuje podstatně méně energie než Američan, jejich životní standard je však přinejmenším srovnatelný. Pouze šest procent světové populace si žije nad poměry a zbytek planety má zcela jiné problémy, než je parkování dvou automobilů v jedné rodině, kropení zahradního trávníku nebo čištění zahradního bazénu, jezírka. Čtyři tisíce lidí denně umírají na nedostatek pitné vody.

1.3 Zákazník a jeho síť

Nejistí, pochybovační lidé vyhledávají jiné jedince, kteří sdílejí jejich hodnoty. Mladí se raději připojí k proudu extremistů než k tradičním hodnotám. Proč? Hledají něco svěžího, méně předvídatelného, než je život bez překvapení. Dnes se náboženství, kultura a geografie nepřekrývají automaticky. Muslimové v Evropě jsou výraznou hybnou silou v mnohých krajích, podobně Hispánci představují v USA samostatný marketingový segment. Dnes je mnoho nových sítí založených na biografické podobnosti: Hare Krishna, zelení, fanoušci Depeche Mode aj. Celosvětové komunity se skládají z lidí, kteří mají něco společného – nezávisle na tom, kde se narodili. Fotbalový klub Manchester United má příznivce po celém světě, prodej suvenýrů je pro klub vydatným zdrojem příjmů.

Současně mnozí vyznávají vícero hodnot najednou. „Jsem to já a moje parta: parta v práci, fotbalová parta, pivní parta, blogová parta.“

Seznamu nejrychleji rostoucích webů na americkém internetu za rok 2007 kralují video-servery pro dospělé, seznamky a social networkingové start-upy, které se v uplynulých 12 měsících svezly na vlně popularity uživatelsky orientovaného internetu. Tvrdí to společnost Compete.com, zabývající se měřením návštěvnosti webových stránek v rámci USA:

Všichni známe určité množství lidí. Ale cítíme se sami.

Hodnoty, které se uznávají, už nejsou trvalé až do smrti. Dnes jsou hodnoty dočasné. Jsou jako košile – mnozí je mění podle potřeby. Bez následků.



Mám rád:

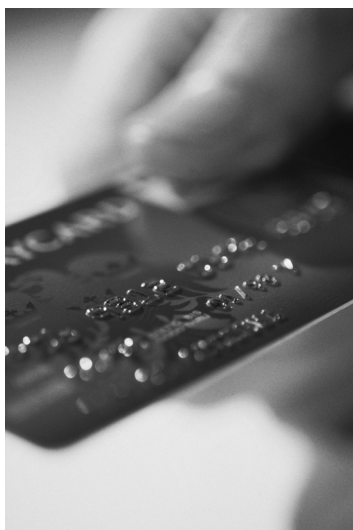
- ☐ Hip hop
- ☐ Graffiti
- ☐ PC
- ☐ Break dancing
- ☐ Chatování
- ☐ Párty

1.4 Nevěrní a promiskuitní zákazníci

Zákazník je velmi neloajální tvor. Zklamete ho a přejde ke konkurenci. Nenamlouvejte si, že on to „vydrží“. Už byste ho nemuseli získat zpět. Loajalita zákazníků ke značce, produktům je tedy vzácným jevem a není lehké jí dosáhnout. Zákaznická věrnost je často propojována s věrnostními kartami, body. Zákazníci to chápou jako marketingový trik. Přinutit ho, aby změnil trasu k vaší prodejně, aby si připlatil za vaši (jeho?) značku nebo aby firmě odpustil, pokud se něco nepovede, je stále těžší. Věrní zákazníci mají také ekonomickou stránku:

- ☐ zůstávají déle – a dělají opakované nákupy
- ☐ nakupují více – přidávají další produkty a služby
- ☐ platí více – jsou připraveni akceptovat vyšší cenu či absenci slevy
- ☐ stojí méně – je lacinější je obsluhovat, vyžadují menší podporu prodeje
- ☐ poví to ostatním – stávají se apoštoly vaší značky

Jakmile zákazník na trhu dostane lepší nabídku, mění prodejce. Napomáhají tomu také nové informační technologie. Zákazník má mnohem širší možnosti komunikace a výměny zkušeností s jinými nakupujícími. Pokud vyhledáme požadovaný produkt na webu, dostaneme nejen nižší cenu, ale snížíme i zbytečné chození po obchodech. Nákupní chování je tak ještě promiskuitnější, aniž bychom riskovali nějaké fyzické následky.



*„Mým prvním autem byl angličák, potom
stará škodovka, firemní VW, nyní mám
BMW.“*

můj přítel Petr M.

1.5 Zákazník mění své role

Když se rozhlédneme kolem sebe, zjistíme, že materiální svět je stále lacinější, zatímco věci jsou naopak neustále dražší. Co vlastně lidé chtějí? Po čem vlastně touží? Lidé prahnou po nových zážitcích. Zkoušejí prožívat více identit najednou. Tradiční pojetí individua bude nakonec nahrazeno **polyduem**, rozděleným individuem. Je to někdo, koho těší, že v sobě skrývá více rozdílných osobností. Takový člověk může být zároveň vážený manažer, jenž večer usedá na Harley Davidson a mění se v rebela nahánějícího strach na cestách. Doma se stará o rodinu. Můžeme se stát čímkoliv a kýmkoliv. Co chcete změnit? Pohlaví? Manželku? Banku? Poptávka je jen odrazem miliónů individuálních rozhodnutí.



Chci to hned, v nejvyšší kvalitě a zadarmo.

Váš zákazník

Ze zákazníka se stává spolutvůrce hodnoty – **Prosumer**. Má na to předpoklady, je informovaný, vzdělaný, nechá si poradit. Nové trhy se vyznačují také vlastností, kterou nazýváme spoluvytváření hodnoty klientem a firmou. Hodnotou pro zákazníka je i zkušenost ze spoluvytváření hodnoty spolu s výrobcem či distributorem. Například obrovský úspěch prodeje MP3 přehrávače iPod způsobilo až zavedení portálu iTunes pro stahování hudby z internetu za příznivou cenu, zároveň v nejvyšší kvalitě. Tím si uživatel vytváří svoje namixované soubory skladeb, kdykoliv potřebuje. CD technologie takový interface na spoluvytváření hodnoty nemá. Podobně jako iPod jsou na tom rádia Impuls a Expres, kde posluchači část dopravního servisu spoluvytvářejí přes telefonický interface.

1.6 Síla zákazníka

Celosvětová soutěž tržového kapitalismu vyústila do kosmopolitního ráje kupujících. Zákazníci vytvářejí nákupní aliance, jejich vyjednávací síla vůči prodávajícím jim umožňuje vyvinout tlak na ceny a obchodní podmínky. Konsolidační proces v distribuci vedl ke vzniku silných maloobchodních řetězců a nákupních aliancí. Jde o zásadní posun vyjednávací síly od výrobců k zákazníkům. Asi 40 maloobchodníků v USA s kupní silou 3,5krát větší než Wal-Mart nedávno vytvořilo World Retail Exchange. Distribuční firmy vlastní prodejní prostory a místa v regálech a rozhodují o tom, kterého dodavatele si zvolí a jaký prostor mu poskytnou.

1.7 Originalita bude vždy ceněná

Nové originální věci lze těžko definovat, ale dají se vycítit. Zákazníci vždy ocení jedinečnost, novost, originalitu spojenou s užitečností. Vyšší cena je legální, umožňuje po určité období inkasovat bonus za novost a originalitu. Příkladem je bezsáčkový vysavač od Jamese Dysona. Má množství výhod oproti klasickému vysavači. Cena je však mnohem vyšší. Po uvedení na japonský trh se stal symbolem sociálního růstu. Nové věci by ale neměly trpět egem tvůrce, který do svého díla implementuje také takovou míru originality, nových funkcí, že je pro zákazníka jeho cena nepřijatelná nebo množství funkcí nadbytečné.

Krátkodobě mohou napodobitelé nad inovátory skutečně vyhrávat, ale v dlouhodobém horizontu zvítězí tvůrci.

Ve světě, kde vládnu kopie, je originalita, novost cennější než kdykoliv předtím.



Italský designér Alessi ve své fabrice Alessi&Co. vyrábí z běžných věcí do domácnosti originální produkty s vysokou funkcí a novým designem.

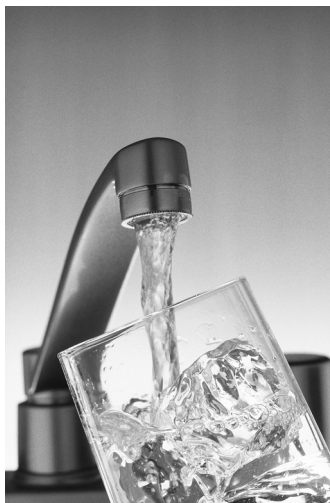
Byznys s uměním zaznamenává boom. Investice do umění se dějí ve 30 až 40 procentech. Obrazy Gustava Klimta na aukcích dosahují astronomických částek.

Rakouská firma Frey Wille vytvořila jedinečnou kolekci šperků a doplňků ze zlata, ručně dekorovaných motivy vybraných stylů Moneta, Klimta, Muchy nebo benátským či egyptským vzorem.

1.8 Luxus se daří vždycky

Luxus se prodává vždy – jedno, zda je zrovna krize nebo prosperita. Proto bude vždy prostor pro luxusní produkty a služby. Zákazníků není tak mnoho, ale ziskovost na jeden produkt je nadprůměrná. Problémem však je, že menšina lidí žije nadmíru luxusně, zatímco většina nemá naplněny ani základní potřeby. Někaké jednotné řešení neexistuje. Je přirozené nemožné, aby každý člověk na zemi žil přesně tak jako průměrný Američan nebo Evropan. Nejde o to, že jsou „příliš bohatí“ (ačkoliv někteří bezpochyby jsou) – svoje bohatství však používají špatným způsobem. Takovým, který poškozuje ostatní i je samotné. Ale hlavně – „ujídá z naší budoucnosti“.

Nemá smysl ani kazatelsky šířit evangelium typu „všichni musíme začít žít skromněji“. Většina lidí musí zvyšovat svou spotřebu, a tak si zabezpečovat důstojnější život. Problém se skrývá v životě oné „šťastné menšiny“. Heslem nemusí být „Žijte trochu hůř, aby ti ostatní mohli žít trochu lépe“, ale „Žijte jinak, abychom všichni mohli žít trochu lépe“. Dnešní rozvinuté ekonomiky produkují velké množství výrobků tak snadno a s tak malými náklady, že jsou mnohé z nich považovány jen za dočasné. Nejsou vyráběny na to, aby vydržely co nejdéle, ale aby byly co nejrychleji nahrazeny módnějším a modernějším typem. Skrytým důvodem samozřejmě je, že takto je možné zisky zvyšovat ještě víc. Tato mentalita trvalé a neomezené spotřeby, hledání nekonečného a kvantitativního ekonomického růstu přivedla lidstvo na práh environmentální propasti. Bohatá menšina utrácí mnoho, a navíc špatným způsobem.



Tab. 1.1: *Luxus a přežití*

Produkt	Roční výdaje (v USD)	Sociální nebo ekonomický cíl	Dodatečné roční investice na jeho dosažení (v USD):
Make-up	18 miliard	Reprodukční zdravotní péče pro ženy	12 miliard
Potrava pro domácí zvířata v USA a Evropě	7 miliard	Odstranění výskytu hladu a podvýživy	19 miliard
Parfémy	15 miliard	Všeobecná gramotnost	5 miliard
Oceánské výletní plavby	14 miliard	Pitná voda pro všechny	10 miliard
Zmrzlina v Evropě	11 miliard	Očkování všech dětí	1,3 miliardy

(Zdroj: Worldwatch Institute: State of the World 2003)

Tip: Pokud jste v dolním cenovém segmentu, pro nový luxusní produkt vytvořte novou značku, případně novou firmu. Nemůžete být běžní i luxusní. Perfection is not optional.

1.9 Hlad po emocích a zážitcích narůstá

Firmy útočí na všechny lidské smysly, na pozitivní i negativní emoce. Uspokojit potřeby spotřebitelů už momentálně nemusí stačit. Zřejmě je důležitější hovořit o přáních zákazníků nebo schopnosti překvapovat potenciální kupující a pomáhat jim být úspěšnými. K upoutání pozornosti se využívá lidská nedokonalost – fakt, že naše reakce jsou spíše emocionální než racionální. Na sedm hlavních hříchů se orientuje velké množství firem:

1. Pýcha – luxusní výrobky, domy, auta, kosmetická chirurgie
2. Závist – reklamní průmysl, módní časopisy
3. Obžerství – velká balení výrobků, objemné nákupní košíky, přípravky na hubnutí
4. Žádostivost – pornoprůmysl, prostituce, hazardní hry
5. Zloba – počítačové akční hry, punk, army shopy, rowdies
6. Nenasytnost – byznys s bílým masem, zbraněmi, zvířaty, drogami, mafie, finanční machinace
7. Lenost – dálkové ovládání, eskalátory, koupele, rentiéři, vyděrači...

Emocionální inovace jsou poháněny poptávkou. Trh je jen odrazem reality. Módní firmy nejsou na trhu proto, že by chtěly, ale proto, že si to přejí zákazníci. Sexy výrobky a služby rozpoznají okamžitě. Zákazníci chtějí, aby jim firmy nadbíhaly, chtějí nejnovější kolekce, a to ihned. Budoucnost bude pro firmy přicházet vždy jako překvapení, pokud tyto společnosti nevytvoří pro zákazníky zážitky tím, že převezmou iniciativu nad sítí vytvářející emocionální inovace.

Tip: Emoce je velmi obtížné kopírovat, jsou jedinečné. Dlouho zůstávají v paměti, pozitivně i negativně. Vytvořte zákazníkům scénu, příběhy, zážitky, se kterými se ještě nikdy nesetkali, jen ve vaší firmě. Odlište se od ostatních.



Red Bull prodává emoce, dynamiku, život, napětí, odvahu. Zákazníci si sami chodí pro zážitky – to je nový marketing.

Z trhů se staly globální bazary

Z trhů jsou bazary, kde převládá přebytek nabídky, cena je hlavním vyjednávacím kritériem. Aby prodávající zaujaly, předhánějí se nejrůznějším způsobem. Svědčí o tom celkový nárůst výdajů za reklamu. Někdy je prodáván produkt téměř zadarmo, neboť prodávající doufá, že bude profitovat na jiném produktu, který nabízí také.



Tip: Nová hodnotová nabídka by neměla být pouhým předmětem volby jako jedna z mnohých variant, ale předmětem neutuchající touhy zákazníka ji mít. Vyvolejte v kupujícím vnitřní napětí a motivaci ke koupi. Užitečnou závislost.





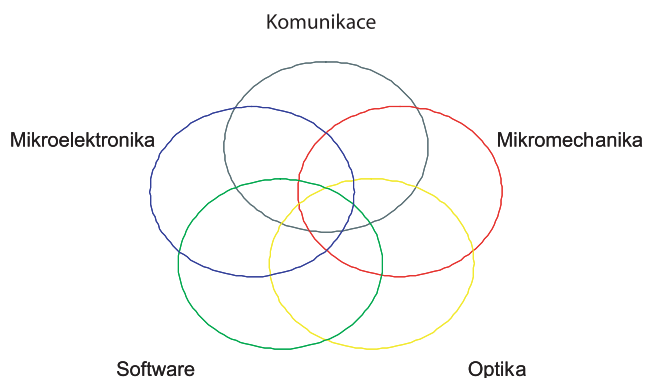
2

Kapitola 2

Co se děje v odvětvích?

2.1 Stírání rozdílů mezi odvětvími

Tradiční pojetí konkurence vycházelo z předpokladu, že hranice jednotlivých odvětví jsou jasně vymezené, že víte, kdo je vaším dodavatelem a kdo konkurentem, jaké nové firmy se objevují na trhu. Na rychle se vyvíjejících trzích je ale jen velmi těžké určit, kdo jsou vaši dodavatelé, zákazníci, konkurenti, spolupracovníci. Samsung a Sony jsou konkurenty, ale zároveň spolupracují při výrobě LCD televizorů, a to formou joint venture. Hranice se tak zamlžují a vzájemně překrývají.



Každé odvětví mělo ještě v nedávné minulosti své charakteristické rysy. Nyní se však začínají sbližovat, integrovat, tak jako je tomu v případě spotřební elektroniky, počítačů či komunikací. Mobily jsou dnes prostředkem komunikace, poslouchání hudby, pořizování videonahrávek, navigace, přenosnou kanceláří.



Tyto skutečnosti vedou k závěru, že plánovat budoucnost je velmi těžké. Nesmírná různorodost technologií, deregulace cen, moc zákazníků, splývání konkurentů – to všechno vyžaduje mimořádné syntetické schopnosti. Firmy mají množství dat a informací, ale neví, které dva či tři klíčové ovladače budou v budoucnosti předurčovat charakter, strukturu a dynamiku odvětví.

2.2 Nadbytek kapacit

Vstupní bariéry pro nové hráče, kdysi rozměrné jako Velká čínská zeď, potkává stejný osud jako Berlínskou zeď – padají. Potřebný kapitál na prodej ve velkém nebo na drahou technologii, to už není bariéra. Snaha o zvýšení produktivity je typická pro všechny firmy. Jakmile se však všichni snaží o co nejvyšší výkon, výsledkem je nadměrná kapacita.

Dnes se tento jev vyskytuje ve všech odvětvích téměř coby norma. Přebytek kapacit v automobilovém průmyslu je větší než 20 miliónů aut ročně, podobně je tomu v oblasti výroby vín či osobní hygieny.

A co hůř, výrobky a služby jsou si stále podobnější. Tento výsledek vede k nadbytku „podobného“.

Narůstá počet prodejen, center typu outlet, kde se prodávají luxusní, renomované značky oděvů či parfémů, které se během sezóny neprodaly. Redukce cen o 20 až 50 % jsou zcela běžné. Outletové centrum blízko Vídně, Pandorf, zažívá návaly zákazníků v letní i zimní sezoně. V automobilovém průmyslu je dnes celosvětová nadbytečná výrobní kapacita vyšší než 23 miliónů aut ročně. Zároveň více než miliarda práceschopných lidí na světě nemá zaměstnání. Přibývají zdraví a energičtí důchodci, kteří po odchodu na odpočinek hledají nový smysl života.

2.3 Nadbytek finančního kapitálu

Kapitálu je nadbytek, o čemž svědčí jeho nízká cena v podobě nízké úrokové sazby. Strukturální změny se týkají prohlubování trhů, jejich růstu, přesunu důležitosti Japonska na Čínu, zvětšujícího se významu eurozóny a eura anebo zvyšující se úlohy států bohatých na ropu, které se staly poskytovateli kapitálu pro celý svět.

Krize na finančních trzích se podepsala na poklesu hodnoty finančních aktiv. Ten je však jen dočasný a z dlouhodobého hlediska bude pokračovat jejich nárůst. „V předchozích 25 letech, přes stabilní i bouřlivá období, finanční aktiva razantně rostla,“ hodnotí situaci firma McKinsey. V roce 2006 pokračoval trend snižujícího se podílu bankovních vkladů na celkových aktivech. Pokles se však zpomalil hlavně přispěním USA díky silnému růstu příjmů a boomu na trhu rezidenčních nemovitostí. To je situace, která se v roce 2007 již neopakovala, a tak štafetu pravděpodobně přezveze Čína. V této dynamicky rostoucí zemi jsou depozity stále hlavním nástrojem spoření.

Finanční trhy rostou rychleji než globální hrubý domácí produkt, což vede k jejich prohlubování ve všech regionech. Trhy se stávají víc likvidní, zlepšuje se přístup emitentů ke



kapitálu, finanční aktiva je možné efektivněji ocenit. Roste také příležitost ke sdílení rizika, ačkoliv někdy až do neúnosné míry.

Jak mohou aktiva takto přibývat? Souvisí to nejen s růstem cen, který odráží vyšší ziskovost firem, ale také s tím, že je čím dál více veřejných emisí. A v pohybu je i kapitál mezi regiony. USA zůstávají největším investorem, ale státy eurozóny se jim postupně vyrovnávají.

V rozvíjejících se zemích je nyní již jedna osmina finančních aktiv. A k nejrozšířenějším bankovním vkladům přibývají i akcie. V zemích je živá aktivita v upisování nových akcií. Nárůst pramení také z vyšších kurzů těchto akcií. Na některých trzích v Číně nebo v Rusku začíná být nebezpečně vysoký poměr ceny a zisků na akcii.

Nejvíce je eura

V roce 2007 hodnota eurobankovek v oběhu převýšila oběh dolaru včetně těch v peněženkách a prasátkách obyčejných lidí i v trezorech centrálních bank po celém světě. Již od roku 2003 je euro měnou, ve které společnosti preferují emitovat své dluhopisy.

Narůstající důležitost eura je spojená s přibývajícím vyspělostí trhů v eurozóně. Dolaru zůstává úloha měny, kterou světové centrální banky nejvíc preferují při správě svých rezerv. Podle odhadů z nich ponechávají dvě třetiny právě v americké měně. Euro se stihlo stát druhou nejpopulárnější měnou (tvoří asi čtvrtinu rezerv).

Nenápadné zvraty na finančních trzích

- ☐ *trvající růst globálních finančních aktiv*
- ☐ *rostoucí podíl finančních aktiv na světovém HDP*
- ☐ *narůstající mezinárodní investiční linky na finanční trhy*
- ☐ *rostoucí rozvíjející se trhy*
- ☐ *rozvíjející se trhy jsou významnými poskytovateli kapitálu*
- ☐ *finanční výzvy pro Japonsko*
- ☐ *eurozóna expanduje za hranice*
- ☐ *posilující euro*
- ☐ *pozice USA se oslabuje*

Zvláštností je, že ačkoliv je nesmírně obtížné získat konkurenční výhody manipulací finančních trhů, většina vedoucích pracovníků tráví spoustu času styky s investičními bankéři a fondy. Namísto toho, aby se soustředili na zákazníky a dodavatele nápadů, kde je potenciál pro inovace a vytvoření trvalejších konkurenčních výhod mnohem větší, chovají se, jakoby kapitál a levná pracovní síla byly stále nejdůležitějšími faktory. Doba se však mění.



2.4 Nedostatek přírodních zdrojů

Nedostatek určitého prvku na trhu znemožňuje zvýšit ceny a mnozí hráči tak přemítají, jak tento nedostatek vyřešit alternativní cestou či úspornějším využíváním nedostatkového zdroje.

Rafinérie Slovaft nainstalovala novou technologii zpracování ropy, jež umožnila zvýšené zužitkování tohoto nedostatkového zdroje. Biopaliva na druhé straně využívají takové složky, které se získávají ze zdrojů obnovitelných.

Ropná krize v roce 1973 přinesla množství inovací v automobilismu, stejně jako spustila vlnu výzkumů a pokusů pro získávání energie z obnovitelných zdrojů.

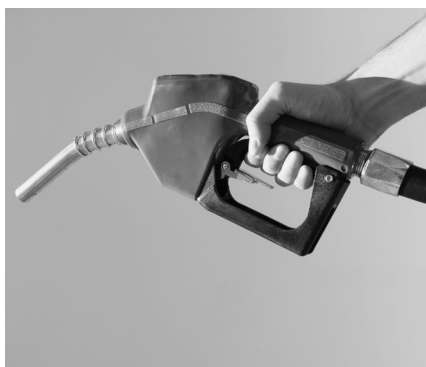
Ropa a plyn pouze začaly nahrazovat uhlí coby hlavní zdroj energie. Jsou to neobnovitelné zdroje, které člověk postupně vyčerpává, přičemž však zároveň znečišťuje biosféry škodlivými látkami. Z hlediska inovací jde o jednu z největších sfér růstu.

Firma Shell zahájila projekty získávání energie z obnovitelných zdrojů. Z dlouhodobého hlediska chce být v této oblasti lídrem, protože zásoby ropy se stále zmenšují, zatímco potenciál obnovitelných zdrojů se využívá jen okrajově.

Pravidla hry na trhu s ropou v současnosti určují pouze její producentské země. Pokud se jim výsledek z nějakého důvodu nezdá, jednoduše změní pravidla. Spotřebitelské země však nejsou zcela bezmocné. Musí usilovat o to, aby jejich energetická efektivnost byla podstatně vyšší. Čím dál víc musí myslet na alternativní zdroje energie, aby se jejich závislost na importu energetických surovin snižovala.

Na získání barelu ropy je na Blízkém východě potřeba maximálně 20 USD. To jsou skutečné maximální náklady na jeho získání. Barel na trhu už dávno prorazil magickou hranici 100 dolarů, co nevidět překročí 200 USD a v roce 2013 údajně 300 USD. Na světě není mnoho produktů, které by obchodník mohl prodat o 500 % draž, než kolik zaplatil za jejich získání. Tento vývoj zapříčinil spirálu dalšího zdražování, ale také novou orientaci inovací v automobilovém průmyslu směrem k hybridním motorům a úsporným automobilům. Segment největších příjmů mnohých automobilek v posledních letech, SUV, bude pravděpodobně muset být nahrazen jiným výnosným segmentem.

Ceny potravin na světových trzích v roce 2007 a 2008 rekordně stouply. Celkem došlo k nárůstu o 40 procent, u některých druhů základních potravin ceny vystoupaly ještě výš. Například pšenice je na rozdíl od roku 2006 dražší o více než polovinu. S odvoláním na zprávu Organizace pro výživu a zemědělství (FAO) o tom informoval deník International Herald Tribune. Cenu obilnin ovlivnilo sucho v Austrálii a na Novém Zélandu, v případě mléka kartami zamíchala Čína, ve které stoupla jeho spotřeba. Zemědělcům se čím dál víc vyplatí pěstování plodin ne jako potravin, ale pro energetické účely. Podle oficiálních údajů FAO na světě hladoví 850 miliónů lidí. Proti tomu se v USA milióny lidí léčí s obezitou a v Británii jezdí auta na kukuřici nebo cukrovou třtinu.



Vzpomeňme slov starého indiánského náčelníka kmene Duwamish v Seatlu z roku 1855:

„Víme, že bílý muž nerozumí našim zvykům. Každý kousek Země je pro něj stejný, protože je tu cizincem, jenž přichází v noci, aby si z něj bral, co potřebuje. Není bratrem Země – je jejím nepřitelem. Když ji dobije a oloupí, jde dál. Zanechává za sebou hroby svých otců a nestará se o ně. Kradě Zem svým dětem a nestará se o ně. Zapomněl na hroby otců a právo vlastních dětí na život. Se svou matkou Zemí a bratrem Nebem jedná jako s věcmi, které jdou drancovat, kupovat nebo prodávat – podobně jako ovce či blyštící se perly. Jeho hlad zhltně celou Zem, nezanechá po sobě nic – jen poušť.“

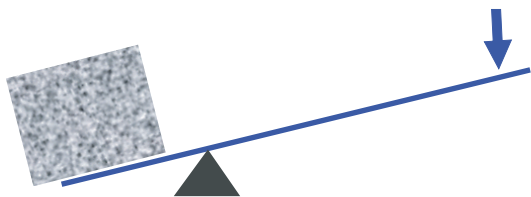
Vezměme si tato slova k srdci, protože vysoká produktivita je sice cestou k vyššímu zisku i životnímu standardu, ale rozumné chování vůči životnímu prostředí je jedinou možností k zachování naší existence.

2.5 Technologie je akcelerátorem

Pokud se jedná o novou technologii z celotrhového pohledu, může být zdrojem konkurenční výhody po určitý čas – dokud konkurenti nepřijdou s technologií vlastní. Ty volně dostupné všem jsou však jen akcelerátorem procesů, které firma uskutečňuje. Internet je všeobecně dostupná technologie a záleží jen na společnostech, jak jí využijí. Stejně tak například čárový kód.

Internet úžasným způsobem ulehčuje získávání informací o poptávce, o zákaznících. Umožňuje vytvářet nové způsoby prodeje, distribuce služeb zákazníkům. Ale informace jsou tím, čím je pro motor olej. Internet zabezpečuje hojnost informací pro každého účastníka byznysu, kteří se tak starají, aby byl celý systém pro zisk dokonalejší.

Akcelerátor je „páka“, která má, pokud je správně umístěna, silný zesilující efekt.

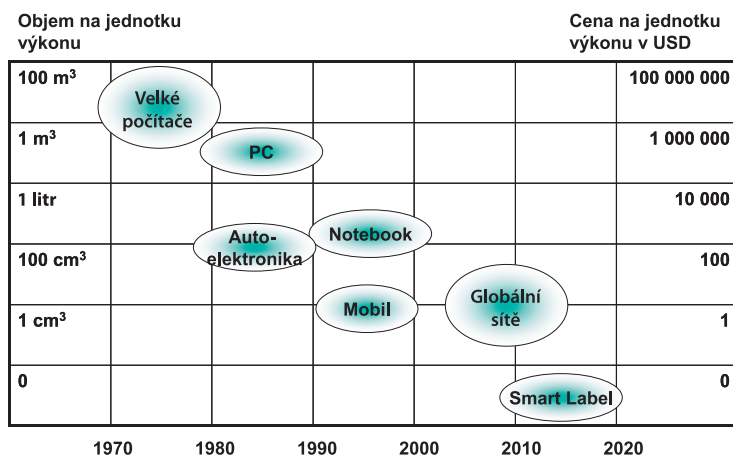


Nové objevy a vynálezy mění svět lidí víc než kdykoliv předtím. Důležité jsou hlavně „vedoucí inovace“ – nové myšlenky a produkty, které s sebou přinášejí obrovské vlny dalších inovací a podnikatelských příležitostí. Tranzistor, který byl poprvé prezentován v Bell Labs 26. června 1948, je toho příkladem. Tento produkt, o němž se ve své době psalo na zadních stranách novin a časopisů, změnil druhou polovinu 20. století a zformoval vývoj v průmyslu století jedenadvacátého. Dnes se obrovská množství těchto komponentů nacházejí v mikročipech a nevznikly by bez nich počítače, internet, mobilní telefony, digitální kamery ani mnohé další běžné součásti našeho každodenního života.

Které objevy a inovace změní náš život a činy v dalších desetiletích, kdo první zvládne jejich sériovou výrobu a aplikace? Co budou klíčové vedoucí inovační trendy ve světě? Před několika lety definoval technologické inovační trendy MIT Cambridge (Massachusetts Institute of Technology), na trendech v oblasti high-tech se intenzivně pracuje v Silicon Valley v Kalifornii. Společnost IBM definovala pět technologických inovačních trendů, které změní náš život:

1. Vzdálený přístup k zdravotnické péči
2. Inteligentní mobilní telefony
3. Automatický překlad řeči v reálném čase
4. Trojrozměrný internet
5. Nové technologie orientované na životní prostředí (např. nanotechnologie)

Největší evropská společnost pro technické inovace a aplikovaný výzkum (po MIT druhá největší na světě) – Fraunhoferova společnost (Fraunhofer Gesellschaft) – definuje 12 nových inovačních oblastí, ve kterých chce spolu s evropskými partnery hledat vedoucí postavení v oblasti světového výzkumu a inovací.





Jsou to tyto trendy:

1. Ambient intelligence – inteligentní prostředí pro život člověka – předměty a přístroje každodenního života, schopné interaktivně reagovat na rozličné situace a komunikovat s člověkem.
2. Nové decentralizované formy zabezpečení energie.
3. Urychlený vývoj léků, s přihlédnutím k individuálnímu genetickému profilu pacienta, které budou redukovat vedlejší účinky.
4. Nové logistické koncepty na rychlé doručení výrobku zákazníkovi.
5. Polytronické materiály – např. světelné diody z organických materiálů (OLED) a „elektronika z plastů“.
6. Fotonika – vytváření a řízení fotonů podle potřeby, což umožňuje obrovský pokrok v obrábění materiálů, přenosu údajů a v mikroelektronice.
7. Adaptivní materiály schopné přijímat změny z okolí a reagovat na ně.
8. Digitální podnik, který umožňuje na počítačích integrovaně modelovat všechny důležité procesy – od vzniku myšlenky přes konstrukci, přípravu výroby až po montáž výrobku.
9. Digitální medicína.
10. Extrémně ultrafialové záření pro nanosvět – louče, které pracují s vlnovou délkou 13,5 nanometru a budou schopné vyrobit struktury pod 35 nanometrů, v roce 2015 se předpokládá výroba struktur velikosti 22 nanometrů.
11. Kooperace člověk–stroj. Přístroje se nebudou obsluhovat složitými příkazy z klávesnice, ale řečí, gestikulací a mimikou.
12. Počítačová simulace makroskopických a mikroskopických poměrů materiálů, modelování materiálových struktur na úrovni atomů a molekul, stejně jako zohlednění procesu výroby a jeho vliv na strukturu materiálu.

Leo Nefiodow, jenž se zabývá analýzou Kondratěvových inovačních cyklů, uvádí následujících šest cyklů:

1. Parní stroj, textilní průmysl, aplikace v oblékání, začátek 1780
2. Ocel, železnice, rozvoj dopravy, 1830–1850
3. Elektrotechnika, chemie, masová spotřeba, 1880–1900
4. Automobil, petrochemie, individuální mobilita, 1930–1940
5. Informační technologie, informace, komunikace, 1950–1980
6. Psychosociální zdraví, biotechnologie, rozvoj zdraví, 2000–2005

Nefiodow tedy tvrdí, že jsme nyní v období úsilí o zlepšení psychosociálního stavu lidí i společnosti a mobilizace tvořivého lidského potenciálu. Lepším ovládnutím psychických prvků je možné dosáhnout obrovských úspor a uvolnění zdrojů (psychosociální destrukce, krimi-



nalita, drogy, násilí, ničení životního prostředí). Zdá se, že poprvé v dějinách lidstva nebude hospodářský rozvoj závislý primárně na surovinách a technologiích, ale na vývoji lidí.

Nejdůležitějším byznysem a inovačním „megatrendem“ 21. století by mělo být odvětví zdraví v širším významu – medicína, medicínská technika, farmakologie, průmysl výživy, zdravý životní styl a kvalita života, výchova a vzdělávání, ekologie a další služby obyvatelstvu související se zdravím.

2.6 Od informací k znalostem

Všichni máme přístup k informacím, klíčová je ale schopnost umět je zužitkovat. V internetovém věku, kdy je možný přístup takřka ke všemu, jsou schopnosti mocnou pákou. Ti, kteří si vytvořili z přístupu k informacím monopol, mohli ještě včera držet ostatní v šachu. Zvyšující se rozptýl informací však dnes umožňuje všem, kteří mají schopnosti porozumět smyslu informací, spojit se s majiteli kapitálu a vytvořit s nimi novou elitu. Moc se přesouvá od lidí, kteří kontrolovali informace, k těm, kteří **kontrolují poznání**. To, co je všeobecně dostupné, se stává běžnou součástí podnikání. Klíčem je schopnost umět informace přeměnit na znalosti. Znalosti však nejsou úplně nejdůležitější, podstatná je hlavně schopnost přeměnit je na konkurenční výhody, schopnost využívat a těžit ze současných konkurenčních výhod a vytvářet nové.

Všechny subjekty na televizním trhu měly přístup k informacím a analýzám, ale jedině Ted Turner vytvořil projekt CNN – 24hodinový on-line zpravodajský servis z celého světa. Pepsi i Coca-Cola měly přístup k analýzám trhu, i vývojová centra, přesto nevytvořily trh s energetickými nápoji. Ten vytvořil až Red Bull. Microsoft ovládl programové vybavení osobních počítačů, ale nevyužil možnosti internetu tak, jako se to podařilo Googlu. Google je lídrem na trhu webových prohlížečů, a přece neobjevil „prezentaci osobních videí“, jak to dokázal YouTube. Musel ho koupit za 1,6 miliardy dolarů.

Tip: Zvítězí ten, kdo získá představu o budoucnosti a vytvoří ji za méně výdajů dříve než konkurence.





2.7 Noví hráči, nové produkty a značky

- ☐ Na slovenský telekomunikační trh vstoupilo od roku 2005 pět nových hráčů, kteří nabídli velmi výhodné produkty: Nextra, Dial Telecom, Amtel, Slovanet, eTel, GTS Slovakia, Telefonica.
- ☐ Už tak dost nasycený knižní trh dokázal rozvířit Harry Potter, atakoval web, videohry, MP3. Za méně než deset let se stal uznávanou značkou, dobrým čtením a filmem, který naplnil kinosály. S více než 250 mil. prodaných výtisků se stal třetí nejprodávanější knihou historie po Bibli (2,5 mld. ks) a Maovy knihy (800 mil. ks).
- ☐ Nový mobilní telefon iPhone vyvolal v USA místy až hysterii a stala se z něj žádaná trofej. Zájemci zaplavili prodejní místa Applu a mobilního operátora AT&T, jenž má exkluzivní práva na prodej tohoto telefonu. Odhaduje se, že od jeho uvedení na trh se za prvních 30 hodin prodalo 270 tisíc kusů, za 200 dní čtyři milióny kusů. V roce 2011 by jich mělo být na trhu 30 miliónů.
- ☐ Internetový obchod Amazon.com se chystá vstoupit na on-line trh s hudbou, který nyní ovládá služba iTunes společnosti Apple. V průběhu tohoto roku spustí vlastní on-line prodejnu hudby, v níž bude nabízet skladby z katalogu 12 tisíc vydavatelství. Prvním ohlášeným partnerem bude společnost EMI – domovská firma například skupin Coldplay či Pink Floyd.

2.8 Kopírování je dokonalé, napodobování běžné

Co je pro výrobce imitací nejdokonalější zbraní? „Dnes se dá vyrobit napodobenina jakéhokoliv produktu. Od oblečení přes módní doplňky, parfémy, hodinky, cigarety nebo léky včetně vakcín a tablet na potenci. Dokonce se už objevily i kopie značkových zubních past. V Číně se nedávno podařilo vyrobit první falešný Mercedes.

Kopírování dosáhlo vysoké úrovně dokonalosti. Originální značkové výrobky se tak stávají komoditou a firmy ztrácejí své zákazníky. Společnost Blata je značkovým výrobcem minibiků. Jde o rychle rostoucí trh. Kopie na sebe nenechaly dlouho čekat a zaplnily celý svět. Na obrázku 3.1 je kontejner plný dokonalých, ale nekvalitních kopií minibiků, zajištěný po důsledné spolupráci firmy Blata a národních celních úřadů v přístavu na Maltě, jež pro německou firmu vypravil čínský výrobce.

Na úspěchu jiných se chtějí svést také další hráči na trhu. Je to běžná praxe. Samsung po úspěchu mobilu iPhone uvedl svou verzi dotykového mobilu, přičemž zašel ještě dále – přidal výsuvnou klávesnici pro rychlejší psaní textů. Podobně postupovaly i Armani či Prada. Nenamlouvejme si, že pokud měl výrobek konkurence kladný ohlas, stačí nám postupovat stejně a úspěch bude zaručen. Vždycky bude mít pouze jeden z podobných produktů něco „navíc“, což se však většinou nedá dopředu odhadnout.



Pokud jde o rychle rostoucí byznys, doprovázený neutichajícím zájmem zákazníků, do hry vstupují noví hráči, kteří přicházejí s podobnými produkty a službami.

2.9 Rychlost inovačních cyklů se zvyšuje

Zkracují se doby životnosti modelů výrobků na trhu. Například na trhu s vysavači, v kategorii levných malých vysavačů, je průměrná doba životnosti modelu na trhu 1 až 2 roky. Před několika málo lety to bylo 4 až 5 let. Průměrná automobilka uvádí nový produkt na trh každé 2 až 3 měsíce. A nejde jen o nové modely, ale i o nové technologie. Zatímco klasický telefon potřeboval více než století, aby se dosáhlo současné penetrace trhu, mobilnímu telefonu to trvalo deset let. Telefonování přes internet stačilo 4,5 roku k získání 276 miliónů registrovaných uživatelů. Komunikační síť postavená na bázi P2P architektury nabízí bezplatné telefonování a videokonference mezi počítači, stejně jako levné volání do zahraničí na pevné nebo mobilní linky operátorů.

Potřebný čas nové technologie k uchycení mezi 25 % populace v USA:

- ☐ Elektřina v domácnosti (1873) – 46 let
- ☐ Telefon (1875) – 35 let
- ☐ Automobil (1885) – 55 let
- ☐ Cestování letadlem (1903) – 40 let
- ☐ Rádio (1906) – 22 let
- ☐ Televize (1925) – 26 let
- ☐ Videorekordér (1952) – 34 let
- ☐ Osobní počítač (1975) – 15 let
- ☐ Mobilní telefon – 13 let
- ☐ Internet – 7 let

Jestliže tempo vnějších změn předstihne rychlost, kterou probíhají změny uvnitř firmy, je tato firma odsouzena k zániku.

2.10 O všem rozhodují talenty a vytrvalost

Talentovaní jedinci jsou mobilními monopoly s globálním pasem. Mají pod kontrolou klíč ke konkurenceschopnosti: schopnosti. Manažeři, vlastníci se učí zacházet s lidmi, kteří jsou svobodní proto, aby se dozvěděli, kam chtějí jít, co chtějí a čím by chtěli být.

Dnes už nejsou nejvýznamnějším zdrojem investice, ale představitost. Firmy se dostanou mezi elity buď hraním loterie, nebo rozvinou interní firemní talent. Ten je založený na talentovaných jedincích, kteří jsou vhodným, doplňujícím způsobem poskládání a dokážou tvořit jedinečné a výjimečné myšlenky. Je to těchto pár lidí, co dávají věci do pohybu.

Když byla nejcennějším zdrojem půda, bojovalo se o území. Poté se bojovalo o technologie. Dnes se vede boj o lidi. V tomto směru lze mluvit o trhu s talenty. Moc se přesouvá od vlastníků finančního kapitálu k vlastníkům kapitálu intelektuálního. Talenty jsou mobilní. Odcházejí tam, kde dostanou prostor k vlastnímu růstu.

Trh s talenty má i vedlejší účinky. Pro ty méně šťastné, méně kvalifikované či běžné pracovníky jde o novou, totální konkurenci. Indický inženýr je stejně kvalitní jako španělský, přičemž oba dva mohou pracovat v Německu. Průměrní pracovníci jsou na seznamu ohrožených druhů.

Vyhledávejte, rozvíjejte talenty a udrzte si je.

Změny na trzích – kupující	Změny v odvětvích – prodávající
	
☐ Nakupování je mánie ☐ Síla kupujících roste ☐ Nevěrný a promiskuitní zákazník ☐ Zákazník mění své role ☐ Fragmentace trhu, individualismus ☐ Trhy jsou globální bazary ☐ Luxus se daří ☐ Originalita se cení ☐ Hlad po emocích, zážitcích roste	☐ Rychlost inovací se zvyšuje ☐ Přibývají noví hráči, konsolidace ☐ Nadbytek kapacit je normou ☐ Nadbytek finančního kapitálu ☐ Nedostatek zdrojů ☐ Technologie jsou akcelerátory ☐ Kopírování je dokonalé, napodobování běžné ☐ Monopol mají talenty ☐ Znalosti jsou kapitál





3

Kapitola 3

Důsledky vývoje jsou vážné. Koho postihne osud dinosaurů?

Změny v odvětvích a na trhu mají značné důsledky pro firmy – totální konkurence, komodizace produkce, eroze ziskovosti a v konečném důsledku pokles výkonnosti podnikání. Totální konkurence znamená, že výsledkem všech těchto změn a zmatků je pro kteroukoliv firmu čím dál těžší vydělat peníze. Čím efektivnější je mechanismus kapitalismu, tím nižší zisky může firma očekávat.

Tři hlavní důsledky tohoto vývoje na straně výrobců a prodejců jsou:

1. Totální konkurence
2. Komodizace výrobků a služeb
3. Eroze ziskovosti a pokles výkonnosti podnikání

3.1 Totální konkurence

Totální konkurence znamená velký počet firem, homogenní produkt, přístup k informacím pro všechny kupující i prodávající, svobodu vstupu a výstupu. Za těchto podmínek firmy riskují, že budou muset přijmout cenu, kterou jsou ochotni zaplatit zákazníci. Firmě na trhu se zákazníci konkurují přímí konkurenti, kterých je tolik, že vzniká obrovský přebytek nabídek a velká svoboda výběru pro zákazníka. Firmě konkurují i alternativní soutěžící firmy, které nabízejí splnění potřeb jiným způsobem. Společnosti soutěží i na trhu pracovních sil, pokud se ucházejí o kvalitní lidské zdroje, na finančním trhu, kde mají zájem o úvěry, státní podpory a jiné přístupné zdroje. Pokud se firma uchází o rozvojové projekty, které schvaluje mateřská organizace, konkuruje tak i v rámci své finanční sítě. Konkurenční výhody se znehodnocují v čase, jestliže nejsou budovány a rozvíjeny.



Jaké formy konkurence tedy dominují na dnešních trzích?

- ☐ **Konkurence přímá a alternativní.** Letecká doprava konkuruje IC vlakům, káva energetickým nápojům, mobil přehrávači MP3. Zákazník má množství alternativ při snaze o uspokojení svých potřeb.
- ☐ **Konkurence lokální a globální.** Konkurence od lokálních i globálních hráčů. Na lokálním trhu firmy soutěží nejen přímým místním hráčům, ale také globálním konkurentům. Ti se snaží přizpůsobit lokálním podmínkám a přitom využít výhody globálního hráče.
- ☐ **Konkurence vůči zákazníkovi.** Firmy často musí konkurovat přímo zákazníkovi, jeho současnému řešení, ale i řešení, které si připravil sám a sám si ho umí i zrealizovat. V naší poradenské praxi jsme se vícekrát setkali se zákazníky, kteří ve svých firmách realizovali projekty zvyšování výkonnosti procesů nebo IT velmi úspěšně a nepotřebovali pomoc zvenku.
- ☐ **Konkurence uvnitř firmy.** Především ve velkých organizacích, které vlastní vícero značek, dochází k tomu, že dceřiné firmy soupeří o investice pro svůj další rozvoj od majitelů. Bratislavský závod VW byl například úspěšný při získání projektu Touareg, Cayenne či Audi Q7 v rámci skupiny VW.
- ☐ **Konkurence na finančním trhu.** Firmy, které se ucházejí o úvěry, státní dotace anebo daňové úlevy, si konkurují i na finančním trhu.
- ☐ **Konkurence na trhu práce** znamená, že z pohledu zaměstnanců jde také o nabídku hodnoty (platových podmínek) od firem z úplně jiných branží, které je svou nabídkou k sobě lákají. Z toho plyne, že vyšší přidanou hodnotu musí firma vytvářet i pro své zaměstnance. Z pohledu inovací jde o to, jakou novou, odlišnou nebo větší hodnotu pro zaměstnance nabídnout.
- ☐ **Konkurence legální a nelegální.** Korupce je důkazem toho, že v konkurenčním boji se bojuje i nelegálními prostředky.
- ☐ **Konkurenční výhody se znehodnocují v čase.** Konkurenční výhody se v průběhu znehodnocují, redukují. Časový monopol na konkurenční výhodu je krátký.

Totální konkurence tedy znamená nepřetržitou soutěž se všemi, a to všemi prostředky.

Kopírování a nečestná konkurence, originál a plagiát

Před Leonardovou La Giocondou se v Louvru fotografují davy lidí, protože je to originál. Většina z návštěvníků by sice kopii od originálu nerozeznala, ale originál je originál. Pavlovi Blatovi z Blanska Čiňané bezohledně kopírují jeho motorky. V roce 2005 se dováželo z Číny do Evropy víc než 100 tisíc kopií měsíčně. Mnozí lidé si je koupí, i když vědí, že to není originál Blata. Kolik jedinců kolem nás nosí falešné kravaty Hugo Boss, hodinky Omega, píše s napodobeninami per Parker a poslouchají vypálená CD? I někteří plagiátoři z našich univerzit jsou dnes ctihodnými pány profesory. Na druhou stranu i Bill Gates se chodil „inspirovat“ do firem Apple a Xerox a dnes bojuje za autorská práva svých produktů.



Co můžete dělat, pokud jste předmětem kopírování? Hněv, rozčilování, soudy? To je ztráta času a energie. Zeptejte se Pavla Blaty. Mohl by vyprávět historky o tom, jak nahání čínské piráty po celém světě. Co nám tedy zbývá? No přece to nejlepší, k čemu nás mohou kopírovači dohnat – být lepší a rychlejší. Kopírování na sobě musí tvrdě pracovat. Už v etapě, kdy člověk vytváří něco nového a dokončuje to, má v hlavě další nápady a koncepce. Každou knihu, kterou jsem napsal, jsem měl při jejím dokončování v hlavě v úplně jiné, lepší podobě. Každý tvořivý člověk v novém projektu překračuje svůj stín a posouvá se dál. Posouvají ho tam problémy a nezodpovězené otázky, které musí řešit. A co plagiátor? Kam ho posune pasivní napodobování? Číňané, kteří čekají se skenerem na novou Blatovu motorku, nechápou mnohé detaily, které jeho tvořiví konstruktéři dali do nového produktu. Kopírovatel učebních osnov či powerpointových prezentací je na tom ještě hůř. On neumí napodobit to nejdůležitější – to, co je mezi řádky. Osobní zkušenosti, příklady, způsob prezentace – to je to, co se kopírovat nedá. Svět měl vždy originály a kopie, tvořivé umělce a jejich imitátory, autory a plagiátory, vlastníky a piráty. Ti první posouvají dopředu tento svět, druhí posouvají kupředu sami sebe.

Shrnutí je následující:

- ☐ Kopírovaný je oběť, která však získává silnou motivaci ke zlepšení. Kopírovači ho vlastně stále tlačí k lepším výkonům, k inovacím a jejich rychlé realizaci. Kopírovaný má radost z práce, uvolňuje svou energii, rychle se posouvá kupředu.
- ☐ Kopírovatelé jsou pachatelé, kteří krom toho, že je může občas trápit svědomí, degenerují, leniví, ztrácejí tvořivou schopnost a stávají se obyčejnými lacinými imitátory. Je třeba zároveň dodat, že u Číňanů je kopírování určitou náhradní tradicí, způsobem učení se, jenž je postupně posouvá vpřed. Z kopírovačů se postupně stávají majetné firmy, které jsou dnes schopny koupit například významného výrobce obráběcích strojů v Německu i s jeho vývojovým oddělením. V Číně se však pracuje také v oblasti inovací a vývoje nových produktů i služeb a svět bude možná za pár let překvapený.

Situace je však vážná. Roční ztráty z kopírování se odhadují až na 300 miliard eur. Z napodobení oblečení a obuvi se Číňané už dávno propracovali ke kopírování sofistikovaných technických produktů a technologií. Stále víc je potřeba řešit problém ochrany před dodáním kritických komponentů z hlediska bezpečnosti automobilů nebo letadel od pirátských firem. I v letadle amerického prezidenta Air Force One objevili kontrolóři falešné a nepovolené náhradní díly. Vedle nasazení nových prostředků proti kopírování, jako jsou například těžko odstranitelná označení, neviditelné hologramy, matice s datovými kódy, digitální vodoznaky nebo mikrokovové klastry, je potřeba hledat i jiné způsoby ochrany proti plagiátorům. Oblast inovací a vývoje výrobků nabízí více možností ochrany proti pirátům z Číny – od zabudování principů, které se těžko kopírují, přímo do výrobku, až po schopnost vytvářet velmi rychle inovace v oblasti modrých oceánů.

Pokud chce svět změnit špatné praktiky, musí se proti špatnostem postavit. Ekonomické zájmy nemůžou být vyvýšeny nad porušování autorských práv, okrádání podniků, ale i porušování lidských práv v Číně. Místo olympijských her v této zemi by bylo vhodnější uvažovat nad tím, jak postavit „čínskou zeď“ proti plagiátům a čínským nebezpečným výrobkům.



Pavel Blata – velké investice do vývoje, konstrukce, testování a výroby



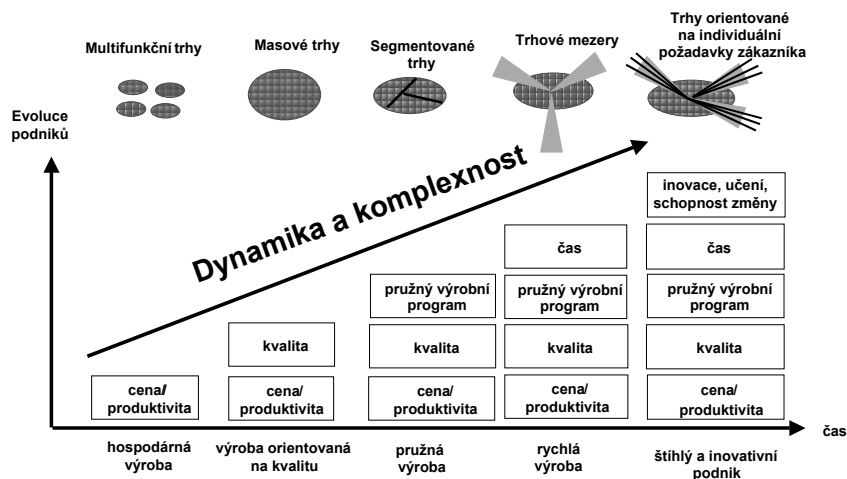
Čína – kopíruje se 7 dní v týdnu za mzdu 70 až 100 USD/měsíc při pracovní době 12 hodin denně.
Denní produkce: 1.000 ks.



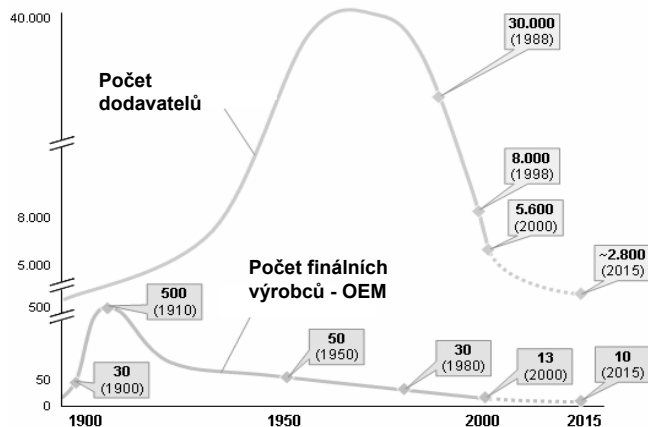
Obr. 3.1: Pavel Blata – výrobce motorek a jeho kopírovači z Číny

K čemu tedy na trzích dochází?

- ☐ Zrychlují se inovační cykly – nové modely přicházejí v měsíčních intervalech
- ☐ Individualizace, masová customizace
- ☐ Konkurenční faktory – pružnost, čas, hodnota pro zákazníka, náklady, schopnost učení se a změny (obr. 3.2)
- ☐ Všechny firmy využívají porovnatelné materiály a komponenty, technologie, konstrukční řešení – hlavní konkurenční schopností se stává lidský faktor, organizace práce, řešení problémů, zlepšování, inovace, schopnost rychle a efektivně dotahovat věci do konce
- ☐ Totální konkurence redukuje počet výrobců i jejich dodavatelů na trhu (obr. 3.3)



Obr. 3.2: Vývoj konkurenčních faktorů v podnicích



Zdroj: Automobilproduktion, University of London, Mercer Study

Obr. 3.3: Redukce finálních výrobců automobilů a jejich dodavatelů – přežijí ti rychlí, pružní a inovativní

3.2 Komodizace výrobků a služeb

Totální konkurence projevuje své účinky neustálým poklesem diferenciace základní nabídky hodnoty pro zákazníka. Firemní nabídka začíná ztrácet svou jedinečnost a tím také sílu odlišit se. Zákazníci vidí všechny konkurující si produkty jako podobné a odmítají argumenty prodejců o opaku. Pokud se to zkombinuje s koncentrací na straně kupujících (zákazníci),

je stále větší podíl prodeje generován zmenšujícím se počtem velkých zákazníků. Následky takové komodizace můžou být velmi dramatické – ztráta kontroly nad cenou, ztráta identity dodavatele, zákaznické loajality a rovnosti značek.

Komodita – angl. commodity

Komoditou můžeme nazvat každou věc, předmět, objekt nebo službu, která se využívá na spotřebu nebo slouží k výměně na daném trhu. Komoditou ve smyslu hromadného výrobku, suroviny či materiálu je například měď, zlato, pšenice, rýže, ropa, vlna, cenné papíry. Někdy také hotové výrobky. V současné době informačních technologií by se mohlo přistoupit k označení komodita i v případech určitých typů informací, např. strategických informací.

Komodita může být směněna za peníze nebo jinou komoditu (např. unce zlata se může vyměnit za 640 USD, tuna rýže za 1,2 tuny pšenice).

Intel coby největší světový výrobce procesorů má takovou sílu na trhu komodit, že všechny značky PC uvádějí na přední straně logo Intelu. Vynikající odlišení.

3.3 Eroze ziskovosti a pokles výkonnosti podnikání

Jestliže firmy přijdou na trh s podobnou produkcí jako konkurence, čeká je cenový boj. Konkurovat pouze cenou je vždycky zničující. Růstová křivka se začíná zaoblovat a blíží se k bodu zlomu ve výkonnosti byznysu.

*Z řady velké pětky producentů mobilních telefonů si v roce 2007 pohoršila jen **Motorola**. Její prodej se v kusech snížil o čtvrtinu, na necelých 160 miliónů. V hodnotovém vyjádření byl pokles ještě výraznější – o 33 % na 19 miliard amerických dolarů. A trhový podíl spadl z 22 % na téměř polovinu. Prodejní pokles se zrcadlil v sekvenci ztrát mobilní divize. Jestliže ještě v roce 2006 dosahovala zisků, vloni se jí ani v jednom kvartálu nepodařilo vyprostit z červených čísel. Za dvanáct měsíců 2007 se ztráta vyšplhala na závratné 1,2 miliardy dolarů. Problémem Motoroly je přinejmenším její zaostalá produktová nabídka. S poslední velkou inovací, řadou mobilů Razr, přišla firma v roce 2004. Od té doby se marně čeká na její další blockbuster. Místo systematického vývoje jakoby Motorola zkoušela trochu toho a následně zas trochu onoho během hledání dalšího králíka, kterého by vytáhla z klobouku. Kromě toho Motorola nevyužila nabízenou příležitost k růstu. Nedokázala adekvátně odpovědět na nástup sítí třetí generace (3G) a promeškala rozmach mobilní telefonie v Číně a na dalších rozvíjejících se trzích.*

Tab. 3.1: Faktory poklesu růstu (HBR Olson, M. S., Van Bever, D., Verry, S.: *When Growth Stalls*. HBR 3/2008):

87 % pod kontrolou managementu	70 % strategické faktory	23 % – zaujetí prémiové pozice a úspěchu – neschopnost reagovat na ceny konkurence, změnu hodnot zákazníků, přecenění ochrany značky, inovační setrvačnost, sebevědomí a bezstarostnost
		13 % – problémy v managementu inovací – neschopnost rychle inovovat podnikové procesy s ohledem na nové výrobky a služby, pomalé inovace a pomalé vývojové procesy, neschopnost vytvářet nové standardy a jejich konflikt s klíčovými technologiemi
		10 % – předčasné upuštění od core byznysu a finanční diverzifikace, investování do jiných oblastí podnikání, zákazníků, výrobků a oslabení vlastní pozice v klíčovém oboru podnikání, skrývání problémů za mezinárodní růst, neznalost trhů
		7 % – chybné akvizice – nesprávné ekonomické modely, nedosáhnutí strategií
		6 % – závislost na klíčových zákaznících
		5 % – strategické rozšiřování a fúzování
		4 % – běžné chyby – nezvládnutí nového modelu, nesprávné situování nového byznysu
		2 % – dobrovolné snižování růstu
	17 % organizační faktory	9 % – ztráta talentů – nedostatek znalostí a zkušeností, závislost na klíčových lidech
		4 % – pasivní představenstvo
		2 % – organizační struktura – přílišná decentralizace, nedostatečné strategické plánování a slabý rozhodovací proces
		2 % – chybné výkonové metriky – nesprávné konkurenční metriky a nepružné finanční cíle
13 % mimo kontrolu managementu	13 % externí faktory	7 % – regulační akce
		4 % – ekonomický pokles
		1 % – geopolitické změny
		1 % – nepružný trh práce

Příklad – Jakým způsobem firma Sony ztratila svou inovační schopnost

Společnost SONY byla celé půlstoletí lídrem ve spotřební elektronice, když dokázala každých pět let přinést světu úplně nový produkt: tranzistorové rádio, videorekordér, walkman, 3,5palcovou disketu, první digitální fotoaparát Mavica. Její inovační schopnost poklesla. Nezachytala nástup osobních počítačů a mobilní komunikace. Na poli walkmanů ji porazil Apple s iPodem. Lídrem se stal Samsung, který zvládl mnohem lépe přechod od analogové technologie k digitální. Na výrobu plochých TV na bázi LCD vytvořila Sony společný podnik se Samsungem. Sony prochází hlubokým projektem restrukturalizace s cílem obnovit svou výkonnost. Vyměnilo se celé vedení společnosti. Do čela byl povolán zkušený manažer zvenku: sir Howard Stringer, jenž předtím vedl Sony v USA. Zrušil výsady zasloužilých manažerů v důchodu, povolal mladé naděje

lidi, zrušil tisíce pracovních míst, zastavil nebo odprodal nerentabilní obchody. Naději vzbuzuje nová technologie plochých televizorů na bázi eold, kterou chce Sony zavést nový standard.

Tab. 3.2: Porovnání Samsung a Sony v roce 2004

2004	Samsung	Sony
tržby	71,6 mld. USD	66,6 mld. USD
zisk	9,4 mld. USD	1,5 mld. USD
počet zaměstnanců	66 500	151 400
značkové produkty	žádné	trinitron TV, walkman, playstation
nové produkty	plochá TV, mobilní telefony, paměťové čipy	hrací konzole, robotické hračky

Příklad – DaimlerChryslerovi se rozešli

Německý koncern DaimlerChrysler definitivně ukončil alianci s chronicky ztrátovou americkou dceřinou firmou Chrysler. Koncern v roce 2007 prodal 80,1 procent za 7,4 miliardy dolarů finančnímu investorovi Cerberus Capital Management. Prodej ztrátové „dcery“ vyjde Daimler draho. Podle deníku Die Welt prodej v tomto roce zatíží jeho bilanci sumou 3 až 4 miliardy eur. Německý koncern navíc slíbil Chrysleru úvěr 1,5 miliardy dolarů na splácení dluhů. Cerberus se zavázal, že splatí miliardové úvěry Daimleru a převezme náklady na důchodové a zdravotní pojištění zaměstnanců, které se podle Frankfurter Allgemeine Zeitung odhadují na 70 miliard USD. Naproti tomu akcionáři i burzy tento rozchod přivítali. Od února, kdy šéf Daimleru Dieter Zetsche ohlásil prodej Chrysleru, se tržní hodnota koncernu zvýšila takřka o třetinu na 64 miliard eur.

Jaké faktory ovlivňují změny v okolí podniků?

- ☐ Informatizace, globalizace – stále těžší je udržet náskok, nestačí vylepšovat existující produkty. Přicházejí noví konkurenti, kteří mají vlastní zbraně a vlastní pravidla. Jsou nevypočitatelní a jejich kroky se nedají předvídat.
- ☐ Rozvoj nových vědeckých disciplín a jejich propojování (např. mechatronika, biomechanika). Hybnými silami technického vývoje jsou: levnější, lehčí a úspornější, menší (zvyšování hustoty funkcí), inteligentnější (mikroprocesory, senzory, aktory), přesnější (ultrapřesné výrobní technologie), spolehlivější a odolnější chybám.
- ☐ Nové technologie a exploze informací a nových poznatků vytvářejí nové příležitosti pro ty, kteří dokáží pohlédnout napříč rozličnými obory a hledat inspiraci pro netradiční řešení. Pro ty, kteří jsou schopni hledat nové možnosti využití nových technologií (například GPS, OLED, biočipy, RFID aj.).
- ☐ Problémy životního prostředí – udržitelný rozvoj, recyklace. Odvětví recyklace předstihlo počtem pracovníků a obratem ocelářský průmysl.



- ☐ Orientace lidí na kvalitu života – nové formy organizace práce, nový obsah práce, nové formy vedení a motivace lidí.
- ☐ Větší důraz lidí na zdraví, bezpečnost, životní styl – největším trhem na světě je trh s produkty a službami, které souvisejí s lidským zdravím a kvalitou života.
- ☐ Miniaturizace výrobků a výrobních procesů – nové výrobní koncepty.
- ☐ Individualizace produktů, globální dělba práce, podnikové sítě – nové logistické koncepty.
- ☐ Důraz na optimalizaci předvýrobních procesů – digitální podnik, PLM – Product Lifecycle Management.
- ☐ Rozdíl mezi dobrou a špatnou firmou není ve strojích, ale v lidech – ještě silnější orientace na lidi a lidský potenciál než dosud.

Koho postihne osud dinosaurů?

Jeden z nejvýznamnějších světových historiků Edward Gibbon identifikoval pět hlavních příčin pádu římské civilizace:

1. Rozpad rodinné struktury (počet dětí narozených mimo rodiny vzrostl za posledních 40 let o víc než 400 %).
2. Oslabení smyslu pro osobní zodpovědnost (evropským trendem je vyžadovat pomoc od státu, stávkovat, přerozdělovat, dotovat).
3. Zvýšení daní, řízení a zásahů státu (zdá se, že i Evropská unie následuje vzor římských úředníků).
4. Hledání rozkoší, které se stávaly stále více požitkářskými, násilnickými a nemorálními (stačí si zapnout televizi).
5. Úpadek náboženství (i v tradičně nábožensky silných zemích, jako je Rakousko nebo Německo, se přistupuje k náboženství ve větší míře jako k tradici či určitému druhu folkloru).

Podobný vývoj může proběhnout v podnicích, ve kterých nefunguje týmová spolupráce, schopnost přebírat zodpovědnost, které jsou řízeny příliš centralisticky, kde si manažeři víc užívají než pracují, tam, kde neexistuje pevný systém podnikových hodnot.

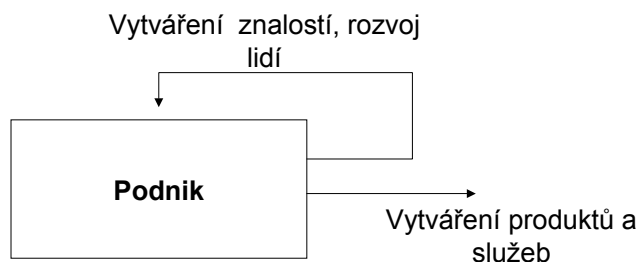
Entropie je definována jako plynulá degradace systému nebo společnosti. Když se nestaráme o stroj – zničí se. Když se nestaráme o svoje tělo – je nemocné a chřadne. Pokud v organizaci nebo společenství porušíme principy a hodnoty, které platí všeobecně a nezávisle na našich činech – nastává destrukce a rozpad. Každý systém tedy potřebuje energii k tomu, aby se nerozložil a nedegradoval a zároveň musí respektovat principy fungování tohoto světa.



Které podniky jsou tedy nejvíc ohroženy? Kdo může skončit jako dinosauři?

Každý podnik má dvě základní úlohy:

1. Produkovat výrobky a služby, které mu umožňují vydělávat peníze, vytvářet zisk a rozvíjet firmu.
2. Prohlubovat znalosti, rozvíjet lidi, produkovat sama sebe – tato úloha je základem dlouhodobého úspěšného zvládnutí úlohy číslo 1.



Obr. 3.4: Dvě úlohy podniku důležité pro jeho přežití

Schopnost produkovat sama sebe mají jen živé organismy. Pouze firmy, které podobně dokáží kromě vývoje a výroby produktů vytvářet i znalosti, rozvíjet zaměstnance a reprodukovat sama sebe, si mohou zajistit dlouhověkost na světových trzích. Nemluvíme zde o reprodukci a obnově technického vybavení firmy, ale o spirále vývoje a předávání znalostí, rozvoji podnikové kultury a lidí v podniku.

Mnohé firmy ztratily schopnost rozvíjet své pracovníky a inovovat samy sebe. Namísto těchto dlouhodobých cílů se soustředí na krátkodobé cíle finanční. To je cesta k osudu dinosaurů. Průzkumy 500 významných firem ukazují (Foster, Kaplan), že před druhou světovou válkou se průměrný věk firmy pohyboval mezi 60 a 100 lety. Dnes je to v průměru 20 let. „Demografický“ vývoj firem má tedy opačný průběh než demografický vývoj lidského společenství.

Jsme přesvědčeni, že existují dvě hlavní oblasti, které o budoucnosti firem rozhodují:

1. **Systematické inovace a neustálá schopnost změny.** Pozor – důležité je slovo *systematické*. Inovacemi nejsou chaotické, nepromyšlené a neřízené změny. I inovace musí probíhat v určitém rytmu. Rytmus inovací a změn v podniku by však měl reagovat na změny v jeho okolí, či ještě lépe – může tyto změny přímo vyvolávat a ovlivňovat.
2. **Rozvoj lidského potenciálu v podniku, budování hodnot a rozvoj podnikové kultury.** Mnozí manažeři jsou posedlí ekonomickými ukazateli, chtějí vytvářet hodnotu pro zákazníka, zvyšovat přidanou hodnotu a hodnotu firmy. Hodnoty mohou vzniknout pouze v systému postaveném na hodnotách. Bez pevných hodnot v zaměstnancích a v podnikové kultuře nemůžou vzniknout ani trvalé hodnoty pro zákazníky

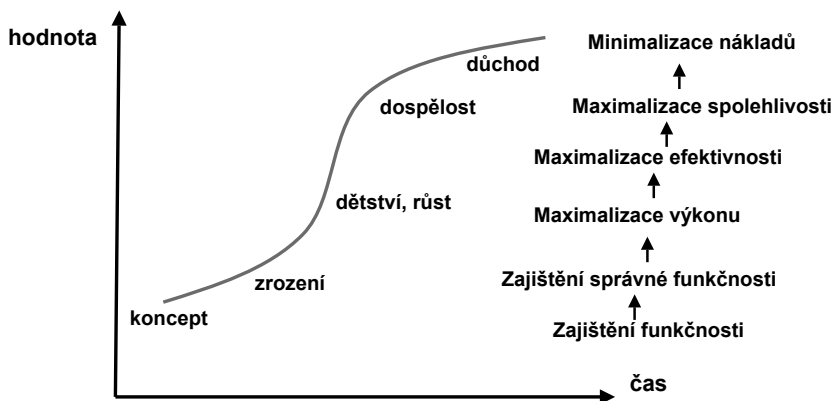


a akcionáře. Nelze, aby cílem firmy bylo pouze vydělávat peníze, je potřeba vytvořit systém hodnot, které lidé vyznávají a kterými firma žije. To, co odlišuje nápad od úspěchu, je hlavně vytrvalost. Konkurenční náskok a dlouhověkost firmy záleží hlavně na sebevzdělávání, na vytváření, sdílení a kapitalizaci znalostí. Učení se, sdílení znalostí a zkušeností, kreativita a vytrvalost, radost z práce a nadchnutí pro změny – to všechno stojí a padá na lidech, na důvěře a spolupráci mezi nimi.

Jaké principy vývoje technických systémů jsou důležité?

- ☐ **S-křivky** – každý technický systém má svůj životní cyklus popsany tzv. S-křivkou. Řízení inovací a změn v podniku by mělo tyto cykly respektovat.
- ☐ **Technické systémy se vyvíjejí evolučně** a každá další generace přebírá určité „geny“ té předcházející. Existují různé zákony evolučního vývoje systémů. Například zvyšování stupně ideálnosti: každý systém, který vyčerpá své možnosti (poslední fáze S-křivky), přechází do systému vyšší úrovně, prvky a podsystémy systému se vyvíjejí nerovnoměrně aj.

S-křivka životního cyklu



Obr. 3.5: S-křivka životního cyklu výrobku a konkurenční faktory



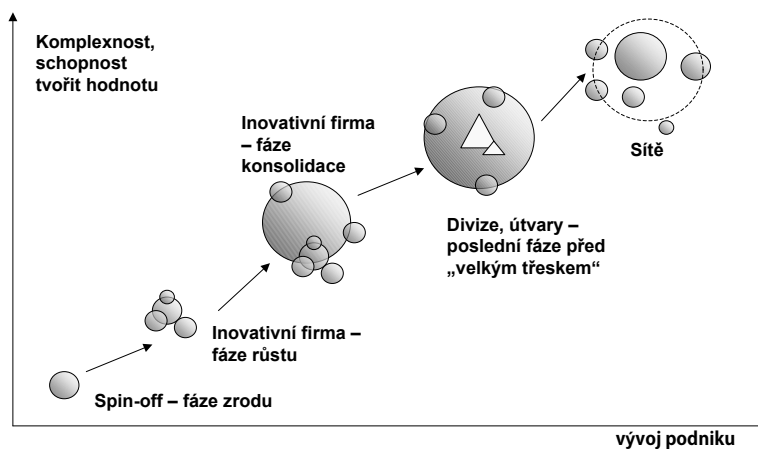
- ☐ V přírodě, ale i ve světě podnikání, platí **zákon efektivnosti** systému:

$\text{Efektivnost} = \text{Užitek} / \text{Spotřeba}$

Právo na přežití tedy mají ty systémy, které zvyšují svůj užitek a snižují spotřebu. Otázkou, která vás možná napadla, je – proč ještě na Zemi žijí lidé a v lidské společnosti politici? Ve světě inovací a obchodu však platí, že přežije ten, kdo poskytne vyšší hodnotu při nižších nákladech a menších škodlivých funkcích i vedlejších účincích.

- ☐ Stejně jako v přírodě, i v oblasti vývoje systémů funguje **princip dělení** (obr. 3.6).

Když například vznikne malá firma, je velmi pružná, vitální a rychle roste. Růstem firmy vzniká potřeba vytvářet standardy, směrnice a formalizovat vztahy a struktury. Vznikají oddělení, útvary, divize, hierarchie, rozhraní. Ubývá pružnosti a motivace, přibývá byrokracie a frustrace. Pak nastane třesk a firma se rozdělí na menší prvky, které v posledních letech dostaly různá označení – fraktály, améby, focused faktory, byznys týmy apod.



Obr. 3.6: Vývoj organizačních struktur a jejich dělení

- ☐ V přírodním světě existuje obrovské bohatství živých forem ve stále se opakujícím cyklu ročních dob. Je tu minimum entropie. V celé přírodě **všechno funguje v rovnováze**, všeho je „akorát“, vše se vzájemně doplňuje a funguje úžasně úsporně. Je žádoucí vnitřní rovnováha člověka, rovnováha vztahů ve společenství lidí, rovnováha ekonomiky, životního prostředí a společnosti. I v lidské společnosti platí, že úspěchu se nedosahuje na úkor druhých, že nejlepším řešením nejsou kompromisy, ale rovnováha postavená na hledání řešení typu výhra–výhra.

Mnohé firmy doplatily na to, že nedokázaly včas překonat svou podnikovou zaslepenost a nesprávná paradigmat. Hlavní paradigmat, která bychom v oblasti podnikání měli přehodnotit, jsou v tabulce 3.3.

Tab. 3.3: Změny paradigmat v podnikání a v podnicích

Minulost	Současnost	Budoucnost
Lean, TQM, CIM	Lean/ Six Sigma	Podnik jako živý organismus
Napodobování, kopírování	Benchmarking, world class, porovnávání	Individualita, učení se, odlišení, určování trendů
Informační systémy, automatizace	Procesní organizace, procesní management	Podnik postavený na lidech, management znalostí
Konkurence přes výrobní technologie – hardware	Konkurence přes informační technologie a software	Konkurence přes lidský kapitál a znalosti peopleware, co-ware
Řízení podle informací	Řízení podle cílů	Řízení podle příležitostí
Kvalita a produktivita	Produktivita a inovace	Inovace, znalosti, hodnoty
Inovace produktů	Inovace procesů a produktů	Inovace myšlení a celých podnikatelských systémů
Mass production / customisation	Flexibilní a variantní výroba	Mass customisation, Trhový segment = 1 zákazník, optimální dávka = 1 kus
Zlepšování procesů, kaizen, BPR, change management	Inovační management	Trh myšlenek a nápadů
Manažeři produktivity	Manažeři změn a projektů	Manažeři inovací a znalostí

Hodnotový systém v podniku a měření lidského potenciálu

Téměř žádná velká světová firma se v posledních letech nevyhnula skandálu spojenému s úplatky nebo s jinými případy porušování zákonů a morálních zásad. Průzkum GFK Roper Consulting ukázal, že až 72 % respondentů si myslí, že v průmyslu je nepoctivé jednání běžné. Jen dvě procenta lidí se domnívají, že manažeři velkých průmyslových firem jsou velmi důvěryhodní. Podle tohoto průzkumu tedy morální kredit manažerů a podnikatelů v posledních letech podle veřejnosti klesá. Enron a další světové společnosti svými podvody a korupčními skandály tento názor jen potvrzují. Výsledkem jsou stále složitější a těžkopádnější kontrolní mechanismy, které nám každý den komplikují život a zvyšují ceny služeb.

Průzkum dále ukázal, že veřejnost stále víc vyžaduje, aby se podniky lépe staraly o své pracovníky, komunitu a životní prostředí. „Člověk s etickými principy by se měl ptát: Pokud by všichni pracovníci v mé profesi dělali to co já, jak by tento svět dopadl?“ píše autor článku The Ethical Mind, H. Gardner v Harvard Business Review. „Jestliže nejste schopni rezignovat nebo se nechat vyhodit pro to, čemu věříte, nejste dobrý pracovník a už vůbec ne profesionál. Jste otrok,“ pokračuje.

Kolik takových „otroků moci“ denně slibuje nesplnitelné jen proto, aby se udrželi ve své pozici? Kolik jejich spolupracovníků mlčí, protože mají strach říct, co si myslí a čemu věří?

Jiný průzkum v USA ukázal, že až 56 % absolventů manažerského studia (MBA) přiznává, že při zkouškách podvádělo. Jsou to nejhorší výsledky ze všech oborů na vysokých školách v USA. Úspěch je nadřazen morálce.

Manažeři a podnikatelé ovlivňují každého z nás – a to víc, než si možná myslíme. Přibližně do 25 let života ovlivňují mladého člověka hlavně rodiče nebo škola. Potom nastává dlouhé období, kdy na jedince mají vliv manažeři, politici, vlastní rodina a přátelé. Jestliže předpokládáme, že přibližně od 25 do 65 let života přicházíme v práci do styku s manažery, vychází nám, že téměř 35 % času z celého našeho žití jsme v kontaktu s těmito lidmi. Je to víc, než kolik času strávíme s rodiči v dětství a dospívání (25 až 30 %), s rodinou a přáteli v dospělosti (25 %) nebo s učiteli (10 až 15 %). Co z toho plyne? Znamená to, že vliv manažerů a jejich chování vůči ostatním lidem je velmi výrazný. Ovlivňují nás svými rozhodnutími, postoji a chováním přímo na pracovišti. Jejich vliv je však silný také v médiích a politice.

Pokud bychom provedli důkladnou analýzu manažerské literatury a kurzů za posledních dvacet až třicet let, zjistíme, že většina manažerských publikací a tréninků je zaměřena na úspěch a manažerské techniky, které jsou někdy, ve snaze dosáhnout svého cíle, spíše technikami manipulace lidí. Učí tedy člověka, jak se správně chovat v určitých situacích, jak vypadat navenek, nikoliv jaký má být člověk uvnitř. Mnohé manažerské „techniky“ tak zavánějí pokrytectvím a lží.

Manažeři mnohých firem jsou často odrazem systému, v němž pracují. Systému, který je někdy orientovaný víc na krátkodobý efekt než na dlouhodobé budování společnosti. Výsledkem je, že mnozí manažeři musí slibovat nesplnitelné a někdy musí – pokud si chtějí udržet svou pozici – „nesplnitelné“ úkoly i plnit. Jak? Občas i lží či podvody.

V managementu se v minulosti vždy zdůrazňoval **intelektuální potenciál** (vzdělání, práce s informacemi, schopnost prakticky využívat získané poznatky a schopnost učit sebe i druhé) a **fyzický potenciál** (pracovní výkonnost, schopnost vést druhé, zvládat stres, podávat nadprůměrné výkony, management času aj.). V posledních letech se zdůrazňují další dvě klíčové oblasti managementu – **emoční inteligence** a **morální inteligence**.

„Do jaké míry lidé uznávají takové základní principy, jako jsou poctivost, spravedlnost, soudnost, čest, upřímnost a důvěra a jsou schopni podle nich harmonicky žít, do té míry budou na cestě k přežití a stabilitě. Vzdálení se těmto principům znamená rozpad a destrukci,“ říká jeden z nejvýznamnějších učitelů světového managementu Steven Covey.

Americký vědec Jim Collins s týmem svých spolupracovníků vypracoval rozsáhlou studii dlouhodobě úspěšných amerických firem, které byly budovány jako společnosti v čele s pokornými lidmi. Jim Collins tento typ lídra definuje následovně:

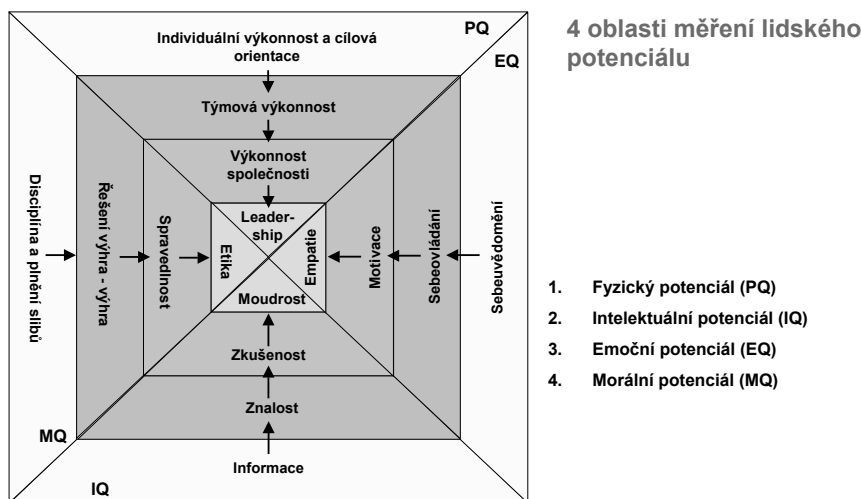
„Projevuje se u něj výrazná skromnost, vyhýbá se veřejnému uctívání, nikdy se nevychvaluje. Pracuje s tichou, klidnou rozhodností, jako motivaci používá především vysoké nároky, nespolehá se na inspirující charisma. Svoje ambice zaměřuje na společnost, nikoliv na sebe, svým nástupcům připravuje půdu pro ještě větší úspěch v následující generaci. Když se rozdělují zásluhy za úspěch společnosti, dívá se z okna, ne do zrcadla – na ostatní lidi, vnější faktory a štěstí. Když se rozdělují zodpovědnost za špatné výsledky, hledí do zrcadla, ne z okna, nikdy neobviňuje druhé z vnějších faktorů či smůly.“

Jestliže se manažeři doposud soustředili na ekonomické výsledky firmy (např. ziskovost, cash flow, ROI, RONA, EVA) a sledování potenciálů podnikových procesů (např. PPM, EPEI, OEE, FPY, VA Index, plnění termínů, průběžný čas), výzvou pro budoucnost je určitě měření a rozvoj lidského potenciálu v podniku.

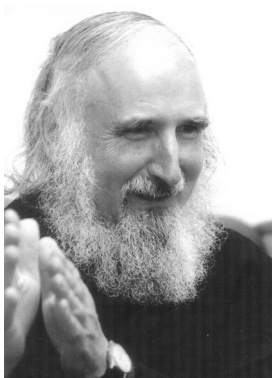
Navrhujeme měřit a rozvíjet tento potenciál ve čtyřech oblastech:

1. **Intelektuální potenciál** – vzdělání, informace, poznatky, schopnost prakticky využívat poznatků – znalosti, schopnost, učit se i druhé
2. **Fyzický potenciál** – pracovní výkonnost, schopnost vést druhé, zvládání stresu, schopnost podávat nadprůměrné výkony, management času
3. **Emoční potenciál** – sebepoznání, sebeovládání, otevřená komunikace, vzájemná pomoc a podpora, empatie, schopnost nadchnout a motivovat druhé, schopnost pracovat v týmu, spolupodnikání, motivace
4. **Morální potenciál** – čestnost, etika, slušnost, plnění slibů, férovost, dodržování principů a definovaných pravidel, loajalita

Známý benediktinský mnich, ekonom a poradce manažerů Anselm Grün tvrdí: „Bez pevných hodnot v pracovních a v podnikové kultuře nemůžou vzniknout jiné trvalé hodnoty. V desítkách procent bychom v podnicích mohli zvýšit výkon, pokud bychom v nich respektovali základní hodnoty, uznávali lidi, jejich osobnost a názor, jednali férově a s láskou.“



Obr. 3.7 – Měření a rozvoj lidského potenciálu v podniku



*P. Anselm Grün, OSB,
mnich, ekonom, poradce,
psychoterapeut, předná-
šející*

Důležité hodnoty v podniku, na kterých se dá budovat kreativita a výkonnost

- ☐ **Spravedlnost** – k sobě a k lidem okolo
- ☐ **Statečnost** – neotřesitelnost v hodnotách, které člověk považuje za správné, odvaha postavit se na odpor, přijímat rány a kritiku, schopnost vypořádat se s bezmocností a nepříjemnostmi
- ☐ **Střídmost** – správné hospodaření s časem, správná míra čerpání ze zdrojů, správné rozlišování – umění podporovat silné i slabé
- ☐ **Rozvaha a moudrost** – cit pro správnou věc ve správnou chvíli, obezřetnost, prozíravost
- ☐ **Víra** – schopnost hledat v každém člověku dobré stránky a probouzet je
- ☐ **Naděje** – důvěra v lepší budoucnost, zásadní hodnota pro vedení druhých lidí
- ☐ **Láska** – dobré zacházení s pracovníky, vztahy, důvěra, základní zdroj síly, kreativity a motivace



4

Kapitola 4

Co dělat?

„Každá organizace, ne jen výrobní podnik, musí mít jednu základní schopnost: **INOVOVAT.**“ Peter F. Drucker

4.1 Co má společného Toyota s Linetem?

Mnozí podnikatelé, manažeři a poradci tvrdí, že hlavní prioritou v jejich práci je snižování nákladů.

I největší výrobce automobilů Toyota nastartoval v dubnu roku 2005 projekt Value Innovation s cílem snížit počet komponentů v automobilu na polovinu a drasticky tak redukovat náklady. Toyota vykázala v březnu 2007 zisk 13,7 miliardy USD, přičemž GM vykázal za rok 2006 ztrátu 1,97 miliardy a Ford 12,61 miliardy USD. V květnu 2007 byla tržní kapitalizace Toyoty 186,71 miliardy dolarů. Pro srovnání: GM (16,6), Ford (15,7), Daimler Chrysler (81,77). Před nedávnem spustila Toyota svůj nový výrobní závod Takaoka. Ačkoli měla tato firma nejproduktivnější výrobní linky na světě, nové linky jsou 1,7krát rychlejší a 4krát pružnější, přičemž jejich délka je poloviční. Každá linka je schopná vyrábět osm rozličných modelů s ročním výkonem 250 tisíc kusů. Výrobní systém Toyota, v němž pracovníci po desetiletí systematicky a nekompromisně odstraňují všechny neproduktivní činnosti (plýtvání), je vzorem produktivity nejen pro automobilový průmysl. Stačí to? Ne!

Šetřením ještě nikdo nezbohatl. Také mnohé naše podniky se soustředí na snižování nákladů. Tento potenciál se však rychle vyčerpává a navíc musíme konkurovat zemím, ve kterých jsou výrobní náklady neporovnatelně nižší. Zajímavá je i další skutečnost: většina projektů typu „cost attack“ nebo „lean“ se zaměřuje na výrobní činnosti. Obrovské plýtvání je však i v nevýrobních oblastech. Nevýrobní oblasti jsou často příčinou plýtvání ve výrobě. Životní cykly výrobků se zkracují a zvyšuje se jejich variabilita. Výsledkem jsou neustálé změny a rostoucí náklady ve výrobních a logistických procesech, které je možné až z 80 % ovlivnit ještě předtím, než se začne vyrábět. Předvýrobní etapy se podílejí na nákladech na výrobek 5 až 10 %, ale jejich vliv na náklady je 70 až 80 %. V tomto kontextu se zdá být dost nelogické hledat potenciál snižování nákladů jen ve výrobě, jejíž náklady



jsou již předurčené. Dalším fenoménem je tlak na zkracování cyklů uvedení výrobku na trh. Opožděné uvedení výrobku na trh oproti plánu má 10 až 20násobně horší dopady na ziskovost než překročení nákladů na vývoj.

Ve firmě Škoda Auto Mladá Boleslav inicioval v roce 2006 člen představenstva Ing. Martin Jahn tzv. kaskádové workshopy (kaskádový workshop je pětidenní série workshopů s týmem 10 až 15 lidí přímo na lince, která začíná v pondělí analýzou plýtvání a končí v pátek prezentací zavedených řešení a úspor), které jsme sledovali několik měsíců. Přínosy z jednoho workshopu se pohybovaly mezi 4 až 6 miliony Kč, takže se tento postup osvědčil. Ukázalo se však, že příčiny mnohých problémů ve výrobě vznikají už ve vývojech, předvýrobních a obslužných procesech. Připravuje se proto další série workshopů zaměřená tímto směrem.

Ani toto však dlouhodobě nestačí. Platí zákon, jenž říká, že každý systém vyčerpává svůj potenciál zlepšování. Jinými slovy, pokud budeme v podnikových procesech poctivě odstraňovat plýtvání a redukovat náklady, po čase budou úspory stále nižší a námaha na jejich dosažení vyšší a vyšší. Tento princip se potvrdil například ve společnosti Bauer Danfoss, která je vzorem systematického zlepšování procesů s využitím konceptu Lean Six Sigma.

Dva roky za sebou pracoval projektový tým na snižování výrobních nákladů na vybraném produktu. Výsledky byly velmi dobré, třetí rok však již tento postup přinesl relativně nízké benefity. Firma se s tím vypořádala tak, že nastartovala projekt inovace produktu. Tady je ono správné řešení: hledejme cesty pro vytvoření nové nebo jiné hodnoty pro zákazníka. Platí zde S-křivky, které jsme již uvedli v předchozí kapitole. S-křivky vypovídají o tom, že pokud vznikne nový produkt, jenž otvírá nové trhy (modré oceány), konkuruje se jeho inovací (zlepšení funkčnosti, zvyšování užitku pro zákazníka a redukce škodlivých funkcí) a dosahují se ziskové marže v desítkách procent. Poslední fáze S-křivky je zaměřena především na snižování nákladů v hyperkonkurenčním prostředí, kde se bojuje o několik procent zisku.

Šéf společnosti Toyota Katsuaki Watanabe v Harvard Business Review říká: „Před 15 lety bych řekl, že Toyota dokáže dosáhnout svých dlouhodobých cílů s dostatkem lidí za pomoci systému neustálého zlepšování procesů kaizen. Dnes musím kombinovat přístupy plynulého, drobného zlepšování typu kaizen stále častěji s radikálními, inovačními změnami, které nazýváme kakushin nebo kaikaku.“ (Tab. 4.1)

Tab. 4.1: Hranice mezi zlepšováním a inovacemi

Oblast	Zlepšování	Inovace
Přínosy	Několik stovek tisíc až několik miliónů korun	Desítky až stovky miliónů korun
Organizace	Individuálně, workshop, kaskádový workshop, projekt Six Sigma	Inovační projekt
Zapojení pracovníků	Maximálně – lidé z procesů	Omezené – specialisté
Oblast řešení	Lokální problém, např. výroba	Průřezový problém – marketing, vývoj, výroba, logistika, obchod
Čas	Krátký – dny, týdny	Dlouhý – měsíce

Oblast	Zlepšování	Inovace
Riziko neúspěchu	Nízké – 90% úspěšnost	Vysoké – 10% úspěšnost
Použité metody	Intuitivní – brainstorming, workshop, mind mapping	Systematické – WOIS, TRIZ, Systematic Innovation
Měření výsledku	Produktivita týmu, úspory, redukce nákladů	Kreativita týmu, nová hodnota, originalita, odlišnost
Prostředí	Zlepšovaný proces, využití lokálních znalostí	Odpoutání se od současného stavu, využití globálních znalostí

Zkusme si to shrnout.

Mnozí manažeři, denně ponoření do světa redukce nákladů a optimalizace výrobních procesů, by měli pozvednout svůj zrak a zabývat se následujícími otázkami:

1. Jaká je naše vize a strategie k jejímu dosažení? Co musíme udělat pro to, aby naše vize a strategie nezůstaly jen na papíře?
2. Kde jsou nové příležitosti a jak se jich zmocnit?
3. Kam nasměrovat strategické inovace a investice v naší firmě?
4. Kde získat, jak rozvíjet a udržovat klíčové zaměstnance v naší firmě?
5. Kdo je náš zákazník a jakou novou nebo odlišnou hodnotu mu můžeme nabídnout?
6. V čem můžeme být nejlepší na světě?

Někteří manažeři a podnikatelé určitě poznamenají, že „v podstatě“ mají výše uvedené body vyřešeny. Pokud se však podíváme na firmu detailněji, zjistíme, že většina produktivních lidí řeší operativní problémy. Vrcholoví manažeři řeší denně problémy se zákazníky, dodavateli a ve výrobě, místo toho aby pracovali na budoucnosti své firmy. Konstrukteři pracují na zákaznických úpravách, namísto aby vyvíjeli nové generace produktů pro budoucnost. Průmysloví inženýři ve výrobě odstraňují plýtvání, které vzniklo nesprávným návrhem procesu v předvýrobních etapách, marketing připravuje výstavy a reklamní kampaně, zatímco by měl analyzovat trhy, skutečné potřeby zákazníků a připravovat strategické inovace.

Vraťme se ještě ke vzoru produktivity – ke společnosti Toyota. Základem úspěchu této společnosti nejsou pouze jednotlivé prvky úzké výroby. Je to hlavně způsob práce se znalostmi – pracovníci ve vývoji a ve výrobě neustále hledají řešení problémů, experimentují, vyhodnocují úspěšná i neúspěšná řešení, ale především se učí, rozšiřují znalostní kapitál firmy. Výsledkem je, že za posledních pět let je produktivita evropských výrobců automobilů v porovnání s japonskými výrobci měřená v odpracovaných hodinách na jeden automobil stále o 40 až 60 % nižší. V posledních 25 letech zvýšila Toyota svou produktivitu sedmkrát, zatímco americké automobilky jen 3,5krát. Čas vývoje až k zahájení výroby (SOP) trvá ve firmě Toyota přibližně dva roky, v konkurenčních firmách víc než tři roky. Čas od zahájení výroby k odstranění problémů a dosažení standardního, plánovaného výkonu linky se ve firmě Toyota měří ve dnech, v konkurenčních podnicích v týdnech a měsících. Produktivita konstruktérů a vývojářů je v Toyotě čtyřikrát vyšší než v amerických a evropských firmách. V amerických žebříčcích kvality a spolehlivosti se Toyota pravidelně umísťuje na prvních pozicích. Zatímco v americkém průmyslu je průměrně 120 problémů na 100 prodaných automobilů, Toyota dosahuje nejnižší hodnoty – 101.



Ve společnosti Toyota se realizuje milion zlepšovacích návrhů ročně.

Toyota pouze vypadá jako fabrika na auta. Ve skutečnosti je to velký mozek – laboratoř, která se zabývá tím, jak vyrábět auta lépe.

„Lidé nechodí do Toyoty pracovat, oni tam chodí přemýšlet,“ říká Taiichi Ohno, otec výrobního systému Toyota.

Foto: TPCA Kolín

„Nevím, kolik let ještě bude trvat, než Toyota přijde s autem snů. S vozidlem, které bude činit vzduch čistším, než je, s vozidlem, které nebude způsobovat lidem zranění a bude předcházet vzniku nehod, s autem, které bude zlepšovat zdraví lidí, čím déle v něm budou jezdit, které projede kolem světa na jedno natankování. Toto je sen, který mám. Chtěli bychom vyvinout takové vozidlo tak rychle, jak jen to bude možné. V mé vizi budoucnosti jsou hlavními tématy životní prostředí, energie, bezpečnost a vzbuzování emocí a komfort. Toto jsou čtyři klíčové cesty pro naši budoucnost, na níž pracují naši inženýři,“ říká Katsuaki Watanabe, prezident společnosti Toyota.

Na otázku, jak by charakterizoval základ úspěchu formy Toyota dvěma větami, Watanabe uvedl dva faktory:

1. Respekt k lidem
2. Neustálé zlepšování

Mnozí naši manažeři při zvažování investic do lidí mají obavu, že je dříve nebo později ztratí. Je však ještě jedna věc, horší než investovat do tréninku a vzdělávání pracovníků a ty potom ztratit: neinvestovat do jejich vzdělání a rozvoje a nechat si je. Získat a udržet ve firmě špičkové lidi je v současnosti jedna z hlavních úloh podnikového managementu. Společnost Toyota má 2000 koordinátorů, kteří pracují jako učitelé principů Toyota (Toyota Way), a tento počet chce společnost zvýšit trojnásobně, aby mohla dále růst. „Mnozí mladí manažeři si myslí, že po tříměsíčním školení úplně pochopili principy systému Toyota. Není tomu tak. Pracuji v této společnosti 43 let a myslím si, že ani já jsem dodnes úplně nepochopil všechny detaily. Toyota stojí na dvou hlavních pilířích – na neustálém zlepšování a respektu k lidem. Pod „lidmi“ mám na mysli naše zákazníky, pracovníky a dodavatele,“ říká dále prezident Watanabe.

Tab. 4.2: *Hlavní principy systému Toyota, vypracované v roce 1935 a používané dodnes (Toyota Way – HBR 7–8/2007)*

I. Neustálé zlepšování	II. Respekt k lidem
Výzva – formování dlouhodobé vize, spojení výzev s odvahou a kreativitou pro realizaci našich snů	Respekt – respektujeme druhé, snažíme se jim porozumět, neseme zodpovědnost a děláme co nejvíc pro vytvoření vzájemné důvěry
Kaizen (neustálé zlepšování) – neustále zlepšujeme naše podnikatelské procesy, vždy usilujeme o inovaci a evoluci	Týmová práce – podporujeme personální a odborný růst, vytváříme příležitosti pro rozvoj a maximalizaci individuálního a týmového výkonu
Genchi Gembutsu (Go and see for yourself) – jdeme ke zdroji, abychom našli fakta, která nám umožní dělat správná rozhodnutí, budovat konsenzus a dosahovat našich cílů	

Česká firma Linet, která začala se startovním kapitálem 400 tisíc korun v roce 1990 v ruinách zemědělského družstva Želevěčice u Slaného s výrobou zdravotnické techniky, je dnes lídrem v Evropě a připravuje se na vstup do nejvýznamnější světové trojky.

Firma měla v roce 2006 obrát 1,56 mld. Kč. V průběhu své existence znásobila investovaný kapitál z hlediska tržního ocenění 10 000krát, 160krát zvýšila obrát, rentabilita zisku před zdaněním přesahuje 24 % a přidaná hodnota na zaměstnance v roce 2006 byla 1,62 mil. Kč. V roce 2008 začala s výstavbou nového závodu, který zdvojnásobí výrobní kapacitu. Svou technickou reprodukci dokáže Linet realizovat se ziskem, který vytvoří za šest měsíců! V roce 2007 dosáhla společnost obrátu 1,9 miliardy Kč.

Firma Linet neustále zlepšuje výrobky, ale i potřebné výrobní procesy. Zadáání je vždy protiřečící – více za méně. Výsledkem jsou výrobky s novým designem, převratnými technickými řešeními a novými funkcemi za současného snížení nákladů na materiál a výrobu.

„Rozhodující vliv na dlouhodobý úspěch firmy mají investice do lidských zdrojů a vývoje nových produktů. Vývoj, inovace a špičkoví konstruktéři jsou tím nejdůležitějším. Proto je největší část našeho zisku určená na vývoj nových produktů. Náš úspěch se skládá z mnohých stavebních kamínků, které do sebe musí zapadat, nesmí být moc velké ani malé, tak akorát, aby vytvořily puzzle obraz – vizi, které chceme dosáhnout. Naším motivem je být předmětem touhy našich zákazníků, ne jen volby. Protože být předmětem touhy znamená, že náš zákazník touží po našem produktu nebo službě, a tak nám naznačí, co máme udělat pro to, abychom soutěž o něho vyhráli. O vlastní produkt jde až v druhé řadě. Nejdůležitější je vytvořit s našimi zákazníky, ať jsou to sestry, pacienti nebo lékaři, vztah, ze kterého by všichni měli pocit, že jim i oboru skutečně rozumíme. Nesoutěžíme o to, zda je náš výrobek o pět centimetrů vyšší či nižší, ale o to, jak efektivně dokážeme navázat komunikaci s prostředím našeho zájmu,“ říká zakladatel a generální ředitel firmy Linet Zbyněk Frolík.

Linet	Produkt	Problémy a výsledky
1990 	První produkt – Decima 	Založení firmy v prostorách zemědělského družstva, startovní kapitál 400 tis. Kč, budování značky a firmy z bodu 0
1995–1996 nová výrobní hala, vývojové centrum 	Inovovaný produkt Decima 95 	Úspěšný produkt, nová výrobní hala, vývojové centrum s cílem do pěti let dosáhnout světovou špičku
2000-2002 	Nové produkty Eleganza a Multicare 	275 pracovníků, 21 tis. m ² výrobní plochy, obrát 23 mil. eur, první koncept výrobního systému Linet – SMED, TPM, 5S, týmová práce, vizualizace, kvalita v procesu, kanban, kaizen. Nový koncept konstrukce s využitím sloupové jednotky – dnes světový standard
2005 	Inovace 	320 pracovníků, obrát 34 mil. eur, nové zákaznické a obchodní centrum, inovace výrobků s metodikou WOIS – definování protřečení, nové funkce, vyšší hodnota pro zákazníka a současné snížení nákladů, řešení plánování a řízení výroby, nový koncept výrobního systému Linet
2008 	ELEGANZA 3 	580 pracovníků, zahraniční dceřiné společnosti, obrát 70 mil. eur – řešení logistiky a rozvoje lidských zdrojů, on-line monitorování a vizualizace procesů, nový způsob výroby ložnic a čelních dílů, další inovace produktů a procesů, které přinášejí nový užitek a redukci materiálových a výrobních nákladů
Budoucnost 	E-Bed 	Cíl – globální lídr ve výrobě postelí s kapacitou 100 tisíc kusů ročně, lídr v inovacích, inteligentní postel s bezdotykovým snímáním stavu pacienta a komunikací s personálem a příbuznými pomocí GSM, webkamery, přístupy k digitální zdrojové dokumentaci aj.

Obr. 4.1: Vývoj inovací a zlepšování ve firmě Linet

Co má tedy Toyota společného s Linetem? Toyota patří mezi nejúspěšnější a nejobdivovanější výrobce na světě a Linet má podobné postavení v České republice. V předcházející kapitole jsme si uvedli dva důležité faktory dlouhodobé úspěšnosti firmy – systematické inovace a neustálou schopnost změny a rozvoje lidského potenciálu v podniku. Všimněme si, jak silně jsou právě tyto dvě oblasti zdůrazněny v oněch dvou společnostech:

1. Obě firmy dokáží vhodně kombinovat neustálé zlepšování s inovacemi.
2. Vrcholoví manažeři obou firem zdůrazňují rozvoj lidského potenciálu.

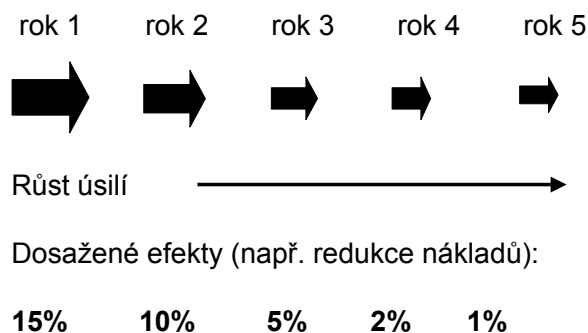
A je tu ještě jeden společný prvek: charismatické osobnosti v čele s dlouhodobou vizí, která často přesahuje hranice představivosti jejich konkurentů.

Ukažme si dále několik scénářů, které firmy používají k dosažení růstu na současných trzích.

4.2 Růst přes snižování nákladů

Cost attack

Bylo vyvinuto množství nástrojů, iniciativ, které vedou k snižování nákladů – Six Sigma, Cost Attack, Activity Based Costing, reengineering a jiné. Mnozí manažeři však věnují víc času tomu, že pohlíží dovnitř firmy víc než ven, že se dívají zpět místo dopředu. Netvrdíme, že snižování nákladů je nepotřebné. V každé firmě, v každém procesu se vždy najdou rezervy a možnosti redukce nepotřebných nákladů. Tento potenciál se však rychle vyčerpává podle zákona snižujícího se benefitu, který tvrdí, že neustálým zlepšováním každý systém postupně vyčerpává svoje schopnosti.



Obr. 4.2: Zákon snižujícího se benefitu

Čím větší úsilí tedy věnujeme snižování nákladů, tím menší benefit postupně dostáváme. Manažeři se dívají často do minulosti a dovnitř firmy: na náklady, tahy konkurence nebo statistiky kvality. Dobří manažeři však víc času věnují pohledu ven a do budoucnosti, tj. kde jsou budoucí trhy a zákazníci, či jaké klíčové způsobilosti musíme rozvíjet, abychom získali konkurenční výhodu.

Migrace kapitálu do levných lokalit

Jakmile nestačí snížení nákladů na procesy doma, hledá se lokalita s levnými pracovními silami, nízkými energetickými náklady nebo daňovými úlevami. Podle investora G. Serosa jde kapitál do těch lokalit, kde se co nejrychleji a co nejvíc zhodnotí. Mnohé firmy přesunuly výrobu do asijských zemí nebo do východní Evropy. Efekty ze zhodnocení ale zůstávají doma. Finská Nokia se rozhodla v roce 2008 zrušit výrobu v německém městě Bochum. Příčinou byla nedostatečná konkurenceschopnost tamějšího závodu. Nokia přemístí produkci do Rumunska, kde je výroba levnější. Rozhodnutí se týká přibližně 2300 zaměstnanců. Zruší také nevýrobní aktivity v Bochumu a plánuje předat své integrované řešení pro automobilový průmysl. Společnost eBay, jež provozuje internetový aukční portál s 270 milióny uživatelů, otevřela v Praze marketingové a analytické centrum. V Praze je vysoká koncentrace vysokoškolsky vzdělaných lidí s jazykovými schopnostmi a rozhledem. I dceřiná společnost Skype vytvořila v Praze svoje druhé největší vývojové centrum, které se stará o vývoj samotného komunikačního softwaru.

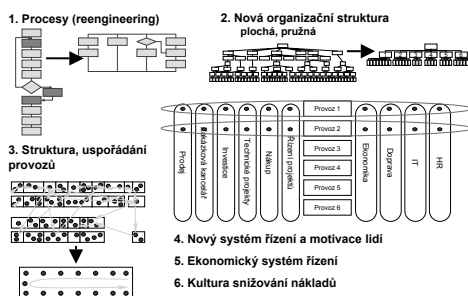
Tab. 4.2: Hlavní kritéria výběru nové lokality s cílem snížit náklady

Oblast	Kritéria
Personál / práce	Mzdové náklady, kvalifikace, pružnost, motivace
Dodavatelé, logistika	Náklady, JiT/JiS dodávky, kvalita
Odbyt	Vzdálenost, dopravní náklady
Jiné	Infrastruktura, politicko-hospodářské prostředí

Reengineering

Reengineeringem podnikových procesů je možné dosáhnout v poměrně krátkém čase výrazné zlepšení nejen v nákladech, ale i ve zkrácení času zpracování zakázky, zvýšení pružnosti a zlepšení dalších konkurenčních faktorů. Obvykle je potřeba řešit také následující otázky:

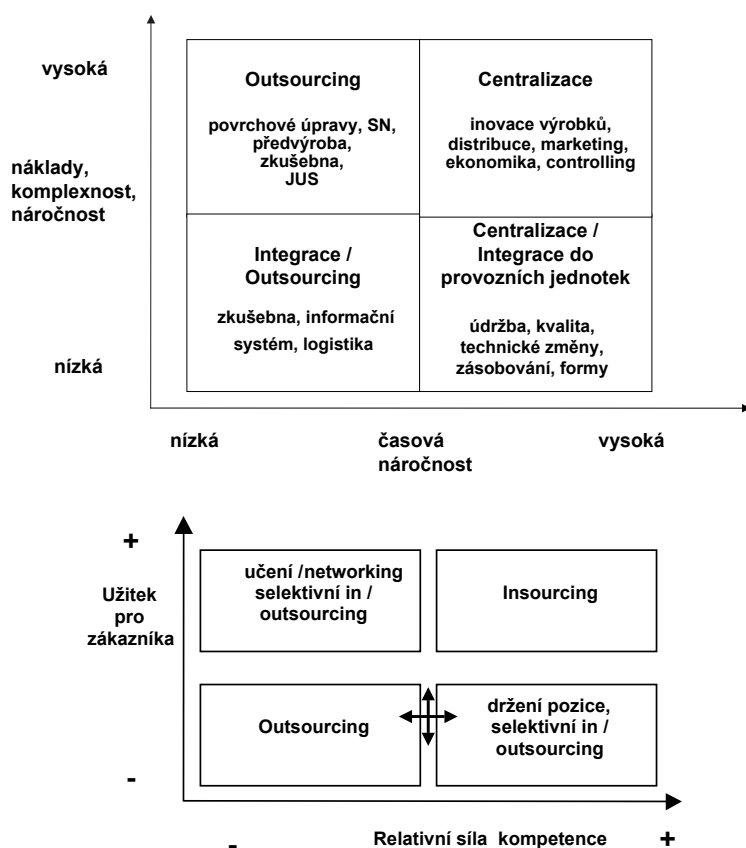
1. Sortiment a variabilita výrobků versus hloubka a komplexnost výrobních procesů.
2. Centralizace a decentralizace činností v podnikových procesech.
3. Správné definování procesních ukazatelů a jejich vzájemné propojení.
4. Správné nastavení pravomocí a zodpovědnosti.



Obr. 4.3: Obecný postup reengineeringu podnikových procesů

Outsourcing

Mnohé firmy využívají outsourcingu procesů ke snižování nákladů. Jde především o takové procesy, které ze strategického hlediska nejsou klíčové nebo hodnototvorné. Může jít o údržbu, odpadové hospodářství, logistiku, IT či celý management s médii (plyny, maziva, energetika). Firma se tak může soustředit na svoje klíčové procesy a dotáhnout je k dokonalosti. Je zřejmé, že například specializovaný logistický provider by měl být schopen laciněji nakupovat manipulační techniku a poskytovat profesionálnější služby. Je však třeba také říci, že při přesunu logistických služeb na externí firmu probíhá obvykle jejich detailní analýza, což často automaticky přináší redukci nákladů. Problém tedy nemusí být jen v tom, že externí firma dokáže služby vylepšovat, ale tím, že za ně externí firmě platíme, máme obvykle větší motivaci optimalizovat je.



Obr. 4.4: Několik zásad při outsourcingu

4.3 Růst přes zlepšování produktů a procesů

Všechno, co vytvořil člověk (až na pár výjimky, jako jsou Mozartovy skladby nebo Michelangelovy sochy), je nedokonalé a hodné zlepšování. Zlepšovat můžeme procesy či produkty a můžeme přitom používat rozličné přístupy (zlepšovací návrhy, kaizen, workshopy, projekty – obr. 4.4). Lidi v podniku můžeme povzbuzovat ke zlepšování snahou o udržení si pracovních míst vůči konkurenci anebo finančními odměnami. Zlepšování procesů však často vede i k uvolnění nadbytečných pracovníků a v tomto případě je nutné, abychom pro ně vytvářeli nové pracovní pozice novými příležitostmi a růstem firmy. Při neustálém zlepšování je nevyhnutelná eliminace všech negativních vlivů v okolí (růst cen materiálů a energií, kurzovní změny). Je ale třeba uvědomit si, že vylepšují také naši konkurenti a neustálé zlepšování je dnes podmínkou přežití, ale nikoliv podmínkou růstu. I při zlepšování procesů a produktů nastávají situace, kdy náklady na zlepšovací aktivity převýší dosažené úspory. Potenciál je vyčerpán. V takovém případě nastupují radikální inovace výrobků, procesů a celých podnikatelských systémů.

4.4 Růst založený na štíhlém konceptu

Pokud chápeme pod pojmem štíhlý koncept to, co celý svět obdivuje ve firmě Toyota, je třeba si uvědomit, že zeštíhlování není redukce počtu pracovníků ani nepromyšlené snižování zásob nebo zavádění výrobních buněk ve tvaru U. Štíhlý koncept je filozofie zdokonalování procesů, kterou firma Toyota rozvíjí už více než 70 let.

„Jediné, co děláme, je to, že sledujeme čas od okamžiku, kdy nám zákazník zadá objednávku, k bodu, ve kterém inkasujeme peníze. A tento čas zkracujeme tím, že odstraňujeme plýtvání,“ hovoří autor konceptu TPS (Toyota Production System) Taiichi Ohno. Štíhlost znamená rychlejší reakci na požadavek zákazníka, tudíž rychlejší vydělávání peněz, a štíhlý podnik je organizovaný boj proti plýtvání ve všech oblastech firmy (obr. 4.5).

3. Projekt – 1. Definování problému, 2. Měření procesů – fakta, údaje, 3. Analýza, 4. Návrhy na zlepšení a jejich testování, 5. Implementace a standardizace

2. Workshop, Kaskádový workshop – 1. Témata, 2. Příprava, 3. Moderování, 4. Řešení, 5. Implementace

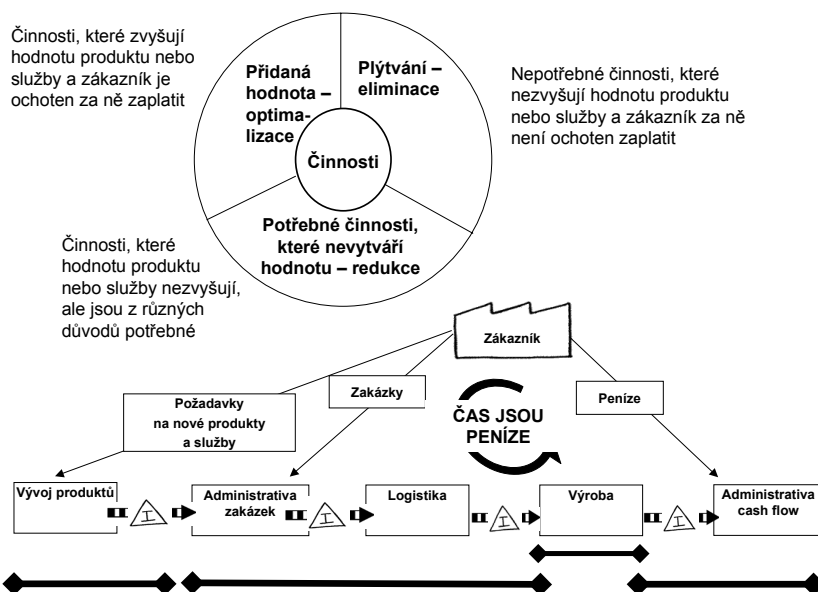
1. Workshop v procesním týmu, audity, opatření



Obr. 4.5: Různé přístupy k zlepšování procesů

Metody používané ve štíhlém konceptu jsou poměrně známé (5S, SMED, TPM, jidoka, týmová práce, kaizen, kanban, VSM, poka yoke, buňky, LCIA), takže uvedeme jen několik zásad štíhlého manažerského systému:

1. Firemní trh na podnikatelské myšlenky, rozvoj umění vynalézavosti, hledání elegantních řešení.
2. Experimentování v malém, ale často, učení se a sbírání zkušeností prací, zlepšování.
3. Plochá struktura, týmová práce, diskuze, hledání konsenzu a win-win, Obeya mítinky.
4. Hledání dokonalosti, poctivé dotahování věcí do konce, definování a řešení protirečivých zadání, nekompromisní a extrémní cíle.
5. Dokonalá znalost problému – proces, produkt, zákazník, dodavatel (Go and See, Genchi Genbutsu, learn to see).
6. Vizuální komunikace v celém podniku (A3 reporty, grafy, vizuální pomůcky, andon myšlení a komunikace v obrázcích).
7. Standardizovaná práce, zaznamenávání a učení se nejlepších praktik (výroba, kvalita, náklady, výzkum, vývoj, nákup, strategické plánování, administrativa atd.).
8. Vyváženost, rytmus, systematický postup v malých krocích k dlouhodobému cíli, správné načasování inovací (innovation for today), vyvážená kombinace malých změn (kaizen) a inovací (S-křivky).
9. Učení se, rozvoj lidí a jejich talentu, učení se prací, pokusy a experimenty, zaznamenávání dobrých a zlých zkušeností (AAR, Hansei).
10. Uchopení nehmotného, emoce, kreativita, překonávání sebeuspokojení a mentálních bloků, změny paradigmat v období úspěchu, překonávání omezení v myslích pracovníků a definování přelomových cílů.
11. Práce s čísly a fakty, manažerské dashboards, A3 reporty, Hoshin Kanri systém, pracovaný systém plánování a řízení nákladů – Target Costing.
12. Manažer je učitel, je zodpovědný za to, že se přenášejí dále geny DNA – dokumentování všeho, učení se a přenášení zkušeností, hodnot a manažerských praktik na jiných.
13. Soustředění se na realizaci strategie (80 %), příprava, realizace a monitorování plnění akčních plánů (Hoshin Kanri, Strategy Deployment).
14. Problém je příležitost, kultura, kde se lidé nekritizují, objevení problému je první krok k řešení, i neúspěšná řešení jsou zdrojem poučení.



Obr. 4.6: Štíhlý koncept

Štíhlý koncept je cesta, kterou Toyota kráčí desítky let a která se nedá napodobit ani okopírovat za pár roků. Toto úsilí vede často k řešením, která jsou vytržená z kontextu. Při snahách mnohých firem o zavedení kaizenu nebo výrobních buněk se zapomíná na to, že Toyota má také odlišný systém inovace a vývoje výrobků, jenž vytváří konkurenční náskok již v předvýrobních etapách. Stále více se výrobní koncept společnosti Toyota uvádí nejen v souvislosti se štíhlým vývojem výrobků, ale i s rozvojem talentů a podnikové kultury. To, co Toyota implementuje dnes, bude popsáno v knihách až za pár let, takže se imitátorům tohoto konceptu nikdy nepodaří dosáhnout špičky. Určitě nepatříme k odpůrcům konceptů Lean Six Sigma nebo TPS (Toyota Production System), ale ani tyto přístupy nemusí být garancí dlouhodobého růstu firmy.

4.5 Růst založený na rozšíření prodeje

Tradiční reakcí firem na tyto změny je stále jemnější segmentace trhu, která sice umožňuje zvýšení konkurenceschopnosti, ale na menším trhu. Tradičně k tomu firmy přistupují tak, že si dopředu ohraničí trh, kde budou soutěžit s konkurencí. Vymezení trhu je základem pro uskutečnění strategie segmentace, targetingu a positioningu, ale i konečnou podobou marketingového mixu. Opakovaná segmentace vede k dalšímu rozčlenění trhu, což snižuje prostor pro úspěch nových a inovativních výrobků. Ve snaze o dosažení udržitelného a ziskového růstu se firmy tradičně pouštějí do neúspěšných konkurenčních střetů – do přímé konfrontace s konkurencí. Bojují o dosažení konkurenční výhody, o tržní podíl, usilují o to, aby se v něčem odlišily od svých rivalů. Prostor pro rozvoj se zmenšuje a zmenšuje se i ziskový potenciál. Úsilí uvést firmu na strmou dráhu ziskového růstu na existujícím trhu

nemůže být úspěšné, dokud se bude soustředit na dotahování těch nejlepších konkurentů nabízením přírůstkové hodnoty pro zákazníky. Kopírování je už dotaženo takřka do dokonalosti. Stírají se rozdíly mezi produkty a značkami, lidé se stále více rozhodují podle ceny. Výsledkem takového přístupu jsou v dnešních podmínkách odvětví doslova přeplněná konkurenty. Prodávajících na trhu je už tolik, že se z trhu stal bazar. Konkuruje se jen cenou a všichni prodávají to stejné. Vyhrává ten, kdo nabídne větší slevy.

Firmy budou pokračovat ve stále jemnější segmentaci, ale nakonec dospějí do fáze, kdy jejich cílové trhy budou příliš malé na to, aby přinášely zisk. Takové tradiční myšlení je logické, sekvenční a selektivní, probíhá v jednom směru, drží se tématu a používá zavedené míry správnosti jednotlivých kroků. Používání pouze základních nástrojů marketingu (segmentace, cílení, pozičnost) na vyspělých trzích začíná vykazovat určitá omezení a nestačí zajistit konkurenční výhodu, jež by byla zdrojem nových trvalých obchodních příležitostí a nových produktů.

4.6 Růst založený na akvizicích nebo propojení s velkým partnerem

Restrukturalizace přináší množství hotovostních prostředků. Podniky snižují svoji zadluženost a zvyšují dividendy. Dokud však nebudou schopné reinvestovat uvolněné prostředky do růstových příležitostí, zůstanou jim dvě možnosti: přistoupit k nějaké akvizici nebo se stát akvizičním cílem pro někoho jiného. Německý koncern Mannesmann ohlásil v říjnu 1999 akvizici britské dceřiné firmy Orange. Britský telekomunikační kolos Vodafone se cítil ohrožený a musel jednat. Navrhl fúzi a následně nepřátelskou akvizici Mannesmannu. Tři a půl měsíce trvající dohady nakonec vyústily v dohodu. Za 180 miliard eur skončila německá technologická skupina v britských rukách. V té době to byla největší firemní transakce na světě. Britové však měli zájem jen o divizi mobilní komunikace. Zbytek koncernu rozprodali.

Hlavní výhody akvizice:

1. Získání nového know-how, technologie – doplnit existující nebo ji nahradit
2. Získání doplňkových produktů pro rozšíření existující řady
3. Získání nového trhu anebo distribučních kanálů
4. Získání výhod z většího trhu

Akvizice jsou na denním pořádku. Globální investiční skupiny kupují atraktivní rodinné podniky, velcí hráči kupují ty menší na doplnění svého portfolia výrobků, služeb či znalostí (například Microsoft nebo Continental).

Mnohé akvizice však nekončí dobře – vznikají velké náklady na překonání kulturních, jazykových nebo technologických rozdílů, chybí důvěra a synergie. Zajímavé jsou i mnohé nekonečné akvizice, kde větší IT hráči donekonečna požírají menší. Ti menší mají obvykle lepší produkt než zbyrokratizované velké IT kolosy. Výsledkem je, že v rukách „nepružných velkých hráčů“ i zajímavý produkt postupně zdegeneruje. Zažili jsme osobně za dvanáct let čtyři akvizice softwarové firmy a jejího produktu, přibyla čtyři nová loga a obchodní značky, ale na produktu došlo jen ke kosmetickým úpravám.

Další možností růstu, kterou mnohé firmy využily, je růst s rychle rostoucím partnerem. Takto vyrostly mnohé IT firmy, například při celosvětové expanzi společnosti SAP, nebo stavební firmy při rozvoji automobilového průmyslu na Slovensku.

Zvládnout rychlý růst však také není jednoduché. Typický příklad: člověk s podnikatelským duchem založí malou firmu. Kromě svého podnikatelského a manažerského talentu do ní vkládá také svoje znalosti, má zásadní vliv na vývoj produktu či služby, které firma nabízí. Firma je úspěšná a roste. Majitel se v první fázi obklopuje lidmi, kteří mu jsou lidsky a odborně blízko. Vzniká synergie, týmový duch a růst firmy akceleruje ještě víc. Firma roste a opouští „garážové“ prostory, investuje do nových technologií, rozšiřuje své portfolio produktů a služeb, rozšiřuje trhy a přijímá další zaměstnance. Vznikají organizační struktury s odděleními, řediteli, sekretariáty, předtím nepsaná pravidla se začínají definovat v podnikových směrnících, přibývají problémy, které je třeba řešit. Výsledkem je, že majitel se svým úzkým týmem musí věnovat stále více času řešení problémů, poradám a neproduktivním činnostem. Vznikají úzká místa, není čas učit se, přenášet znalosti na další lidi. Zvyšují se reklamace zákazníků, je třeba řešit problémy s novou technologií, novými zaměstnanci, kteří nevyznávají původní kulturu firmy. Více procesů kolabuje a několik klíčových manažerů denně hasí problémy, místo toho aby pracovali na budoucnosti své firmy, tak jako kdysi na začátku. Problémy způsobují konflikty, konflikty zapříčiňují frustraci a demotivaci lidí.

4.7 Růst založený na inovacích

Shrňme si některé poznatky z předcházejících částí:

1. Šetření existujícího bohatství je povinné, ale šetřením ještě žádná firma nezbohatla.
2. Neustálé zlepšování je podmínkou existence, ne však růstu. Zlepšování je ale závislé na neustálém růstu, jenž vytváří nové příležitosti pro uvolnění pracovníků.
3. Zlepšováním postupně každý systém vyčerpává svůj potenciál.
4. Kopírování úspěšných konceptů vede k zaostávání a riziku nesprávné implementace.
5. Mnohé firmy soustřeďují většinu svého úsilí na reorganizaci a zlepšování výrobních procesů. Větší potenciály jsou však v oblasti logistiky, vývoje výrobků, ale hlavně ve strategické inovaci (obr. 4.6).

Co tedy dělat? Jaká cesta je správná? Začněte tvořit bohatství inovacemi! Hned!

Pohled na interní procesy firmy musíme stále víc kombinovat s pohledem na příležitosti v okolí. Snižování nákladů a zásob má limit – nula. Průtok (množství peněz vyprodukované v podnikových procesech v čase) má jen jeden limit – představivost v hlavách manažerů.

Firmy se musí naučit, jak hledat a zužitkovat příležitosti na:

- ☐ růst na existujících hodnotách
- ☐ růst na pro firmu nových trzích
- ☐ růst založený na vytváření úplně nových trhů

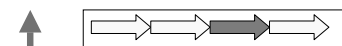
4. Strategické inovace, hodnota pro zákazníka, portfolio výrobků – potenciál 200 až 500 %



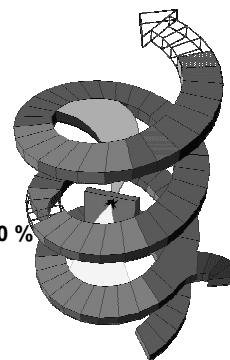
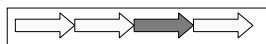
3. Štíhlý vývoj výrobků, DFMA, standardizace, platformy, unifikace – potenciál 100 až 200 %



2. Logistika, administrativa, plánování a řízení, synchronizace logistického řetězce – potenciál 30 až 100 %



1. Výroba – normy, pracoviště, VSM, kanban, kaizen, TPM, SMED, buňky, layouty – potenciál 20 až 30 %



Obr. 4.7: Spirála potenciálů zlepšování a růstu

Jediným způsobem, jak si v budoucnosti zajistit růst, je vytvářet druhou S-křivku růstu dřív, než první začne klesat. Znamená to být neustále vynalézaví a tvořiví. Musíme mít před problémy náskok. Musíme mít odvahu vynalézat svět a schopnost myslet v dimenzích „druhé křivky“. Jestliže se společnosti mají přetvořit pro budoucnost, musí být připravené rozejít se s minulostí. V opačném případě se ocitneme v zajetí současné křivky. Umění spočívá v tom, že se nesmíme rozejít s celou minulostí najednou. Nemůžeme opustit první křivku, dokud nevybudujeme druhou. Znamená to, že po určitý čas musí minulost a budoucnost koexistovat v současnosti.

Před každou firmou stojí tři arény růstu:

Aréna 1 – Existující trh, na kterém už firma působí

Aréna 2 – Existující trh, na kterém ještě firma nepůsobí

Aréna 3 – Úplně nový trh

Růst vyžaduje vyvolání nové vlny poptávky po našich produktech. Znamená to mít atraktivnější hodnotovou nabídku pro zákazníky než konkurence; nebo jinou, novou nabídku, kterou chce zákazník bezpodmínečně mít.

Růst na existujících trzích. Dobře rozběhnutý obchod je potřeba neustále udržovat, rozvíjet, vyhledávat nové příležitosti pro zvýšení jeho výkonnosti. Znamená to:

- ☐ Zvýšit úspěšnost prodeje – poměr celkových nabídek k úspěšným obchodním případům
- ☐ Zvýšení efektivity existujícího obchodu přes navýšení prodeje nejziskovějších produktů, zvýšení spotřeby, zvýšení podílu na výdajích zákazníka
- ☐ Získání nových zákazníků
- ☐ Nabídka nových produktů a služeb
- ☐ Vytváření nových segmentů v rámci existujícího trhu

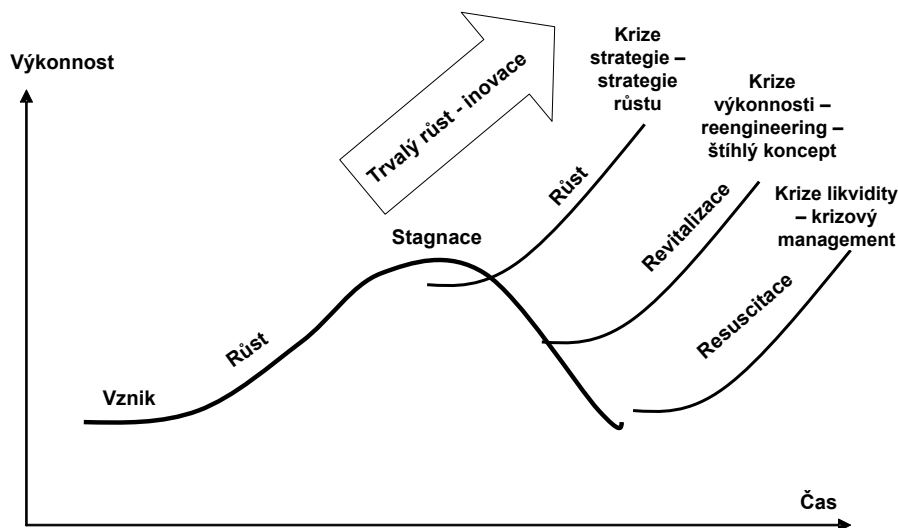
Pro růst je nutné vyvolat opětovnou vlnu poptávky novou atraktivní hodnotovou nabídkou. Růst tedy vyžaduje být úspěšní lokálně proti lokálním jakož i globálním hráčům. Globální produkt vyžaduje poznání potřeb z různých geografických trhů, různých kultur, místních preferencí, tak aby byl ale konkurenceschopný i lokálně.

Růst vstupem na jiný trh. Prostor růstu skrývají i jiné existující trhy tam, kde firma momentálně nepodniká. Důležité je rozpoznat potenciál na jiných trzích, zvolit silnou konkurenční strategii, odlišit se, získat zákazníky od hráčů, kteří už jsou na daném trhu etablovaní.

Prostor růstu přes:

1. vstup na jiný segment existujícího trhu
2. vstup na trh zákazníka
3. vstup na trh komplementářů
4. vstup na trh dodavatelů

Firmy se nemusí celý čas vrhat do krvavých střetů s konkurencí. Mohou své konkurenty zbavit jakéhokoliv významu, můžou je vyřadit ze hry a vytvořit si svůj na dlouho svrchovaný prostor. **Nové trhy** jsou známe právě tím, že jsou nedotknutým prostorem, vytvářením poptávky a příležitostí při vysokém ziskovém růstu. I když některé nové trhy vznikají úplně mimo hranice existujících odvětví, většina z nich vzniká tak, že dochází k rozšíření existujících odvětvových hranic. V nových trzích ztrácejí konkurenti význam, neboť zatím nejsou stanovena pravidla hry, která teprve čekají na své určení. Pokud budete dostatečně inovativní a rychlí, můžete pravidla na novém trhu definovat právě vy.



Obr. 4.8: Strategie trvalého růstu



5

Kapitola 5

Kde a jak inovovat?

Úspěšné inovace vidíme všude kolem nás a většina z nich není postavena na vyřešení složitého technického problému, ale na jednoduché myšlence, která přinesla něco nového, odlišného, emocionálního – zkrátka něco, co zaujalo a získalo si své příznivce:

- ☐ Firma Swatch před lety bojovala proti laciné konkurenci z Asie tak, že ve spolupráci se známými designéry přidala k hodinkám emoce a témata pro mladé. Zároveň zjednodušili konstrukci a výrobu a vytvořili globální produkt, v němž spojili unifikaci s jedinečností.
- ☐ Slovenský podnikatel roku 2007 Miroslav Trnka vymyslel unikátní technologii ochrany proti počítačovým virům a firma ESET dnes prodává špičkový produkt po celém světě.
- ☐ Bývalý pouliční bavič a světový podnikatel roku 2007 Guy Laliberté Cirque de Soleil spojil principy cirkusu s divadlem a vytvořil nový globální trh.
- ☐ Dieter Mateschitz, bývalý prodejce zubní pasty, spojil vlastnosti osvěžujících nápojů a kávy do energetického nápoje Red Bull. S vlastní recepturou a značkou vytvořil globální trh – bez vlastní výroby a distribuční sítě.
- ☐ Český podnikatel roku Zbyněk Frolík našel synergii ve spojení marketingu, obchodu, vývoje, technologie, výroby a logistiky při inovacích produktu a firemních procesů. Výsledkem jsou nemocniční lůžka se stále vyšší hodnotou pro zákazníka a nižšími výrobními náklady a firma Linet, která je evropským lídrem ve svém oboru.
- ☐ V roce 1979 přišel za šéfem Sony Akio Moritem pracovník Ibuka s nápadem spojit výsledky vývoje dvou různých vývojových oddělení – přenosných magnetofonů a lehkých sluchátek. Motivem bylo připojit sluchátka na magnetofon tak, aby člověk mohl poslouchat hudbu a nerušil tím své okolí. Morita byl tímto nápadem posedlý a přes odpor vývojářů i obchodníků (Co je to za nesmysl, vyvinout magnetofon bez reproduktorů a nahrávacího zařízení?) vytvořil převratné řešení, které změnilo trh – walkman.



- ☐ Dyslektici nedokážou myslet lineárně. Jeden z nich – Richard Branson – založil firmu Virgin Group. Přes časopis začal jako student prodávat laciné gramofonové desky a postupně pochopil, že nestačí zákazníkovi nabízet jen výrobek, ale i zážitek. Vznikl nový způsob prodeje desek v příjemném prostředí, brzy nato vznikla nahrávací studia s neopakovatelnou atmosférou a navíc vytvořil nový segment v letecké dopravě se službami, které jiní nenabízeli. Co je tedy Virgin Group? Hudební nebo letecká společnost? Prodejce nápojů, oblečení nebo internetová banka? Je to především galerie úspěšných inovačních projektů, které vznikly v hlavě člověka s nelineárním myšlením.
- ☐ Howard Schulz neobjevil kávu ani kavárnu, ale spojil chuť dobré kávy s atmosférou kaváren, které ho inspirovaly při jeho cestách po Itálii. Starbucks spojil chuť s atmosférou a za toto spojení byli zákazníci ochotni zaplatit několikanásobek ceny běžné kávy.
- ☐ Firma Dell se rozhodla dát zákazníkovi přesně to, co chce – rychle a levně. Díky internetu a JiT logistice vznikl revoluční model prodeje počítačů s pozitivním cash flow (obr. 5.1).

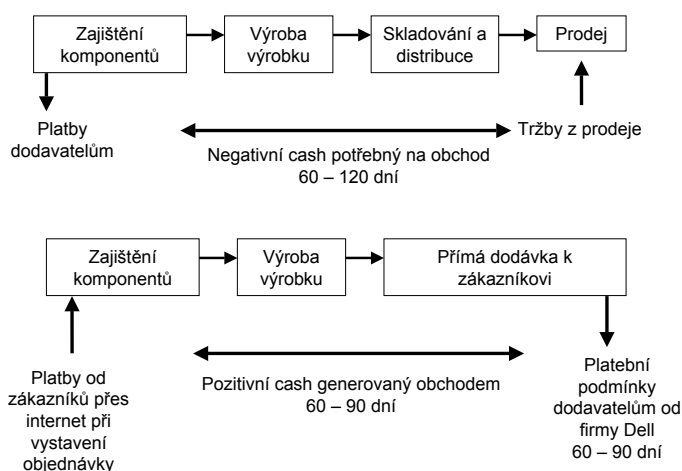
Mohli bychom pokračovat: Yahoo, Google, Apple, Nokia atd. Jsou to příliš globální firmy? Tak pojďme „domů“: Unicorn Praha, Blata Blansko, Decodom Topolčany, Elmarco Liberec, Bonatrans Bohumín, Spinea Prešov, Grand Power Detva. Svět kolem nás je plný inovací. Co tedy dělat. Jen se probůh nezačněte pokoušet kopírovat úspěšné. Neexistují návody ani desatero a zásady, jejichž opakováním dosáhnete zaručeného úspěchu. Profesor Milan Zelený říká: „Vnitřní, většinou neviditelná *organizace* podniku (jeho znalosti) sice produkuje vnější, viditelnou *strukturu* podniku (jeho informace), ale *ne naopak*. Akce umožňuje popis akce (knihu), ale popis akce (kniha) nezaručuje úspěšnou akci. Jsem-li úspěšný kuchař, mohu samozřejmě sepsat kuchařskou knihu. Ale přečtu-li si kuchařskou knihu, tak se ještě nestanu úspěšným kuchařem. Další problém je, že když všichni čteme stejné kuchařky, tak si výrazně omezíme předpoklady pro diferenciaci, inovaci a konkurenceschopnost.“

Proto může „bestseller“ být neškodný v oblastech červené knihovny, kuchařek pro hospodyňky nebo detektivních románů, ale stává se problematickým v oblastech tržního byznysu a nutnostech tvorby konkurenčních výhod. Bestseller je jako ta kuchařka: jednoduchý, optimistický, zaměřený na nejnižšího společného jmenovatele. Musí mu rozumět všichni, musí přislíbit neobvyklé a rychlé úspěchy – jen když budete postupovat podle přesně (nebo méně přesně) formulovaných pravidel.

Mantrou bestsellerů je tzv. *vysoká výkonnost* (high performance), i když nikdo ještě vědecky nezjistil (a nikdo se k tomu ani moc nemá), čím je dobrá výkonnost podniku vlastně způsobena. Když se podaří dobrý výkon v nějakém podniku, často navzdory aktivitám manažerů, okamžitě vznikne kolem podniku mediální „svatozář“ (haló) a všichni, kterým se to (zatím) nepovedlo, chtějí úspěch studovat – a bestseller je na světě. Každý na tom chce něco vydělat, hlavně ten producent bestsellerů, který již vymýšlí nějaké to další „sedmero nejtajnějších zbraní k zajištění vysokého výkonu“ či podobné hlouposti.

Trvalý úspěch zaznamenaly pouze ty podniky, které si vytvořily vlastní soustavu řízení a s ní, po tvrdé a náročné práci, dosáhly úspěchu. Nikdy nedosáhly úspěchu podniky, které si rychle něco úžasného „přečetly“ a snažily se to ještě rychleji naočkovat zvenčí. Někdy velkých úspěchů také dosáhly podniky, které za to prostě nemohly: byly ve správný čas na správném místě, metody nemetody, strategie nestategie.

Trvalý úspěch je statistickou výjimkou, absolutní anomálií. Vůbec nespočívá ve vzorečkách, postupech a metodách, ale v *trvalé adaptaci a inovaci* v neustále se měnícím prostředí. Když už je „kuchařka“ úspěchu sepsána, tak už je pozdě; natož to pak číst a natož ještě čekat na překlad – a nakonec zavádět do praxe.



Obr. 5.1: *Inovace byznysu ve firmě Dell*

Po slovech Milana Zeleného teď určitě odnesete tuto knihu do antikvariátu. Pro ty, kteří se rozhodli jinak, budeme pokračovat.

Co tedy dělat v podniku v oblasti inovací? Podniky musí být schopné inovovat produkty, služby, ale i firemní procesy či vazby s partnery, celé podnikatelské systémy a samotný manažerský model firmy. Z hlediska trvalé konkurenceschopnosti jde o neustálý rozvoj inovační schopnosti firmy a větších změn, které nazýváme inovace. Důležité je najít přitom správný rytmus těchto změn. Zákazníci a konkurenti jsou nevyzpytatelní: není důležité, co říkají, ale co skutečně činí. Být připravený na cokoli, je lepší než pokoušet se všechno předvídat. Podnik není stroj, který reaguje na tlačítka, páky a mechanické převody. Je to organismus, jenž funguje na jiných principech. Potřebujeme víc odvahy k tomu vyzkoušet vlastní cesty, které ještě nebyly popsány v knihách. Potřebujeme se zbavit všemocných ekonomických propočtů a složitých plánovacích mechanismů eliminujících riziko tím, že nám vlastně ani neumožní žádný rizikový (a inovační) krok uskutečnit. Není třeba mnoho vykládat o strategických cílech, hodnotě pro zákazníka, ukazatelích, metrikách, alokaci zdrojů, prioritách a rozvojových plánech. Více přirozeného lidského kontaktu, víc podnikavosti, nadšení pro

věc, svobody a možnosti seberealizace – to jsou důležité prvky inovací, namísto pouček z MBA kurzů a manažerských příruček.

V této publikaci budeme mluvit o dvou oblastech v rámci inovací:

- ☐ Předmět inovace (Co?) – jak inovovat produkty, služby, jak vytvářet nové trhy a podnikatelské systémy.
- ☐ Inovační schopnost (Jak?) – jak rozvíjet inovační schopnost firmy, které oblasti firmy inovovat pro zabezpečení trvalého růstu firmy.

Hlavním cílem tradičního podnikání byl prodej produktů. Firma byla lovcem hledajícím zákazníky, kteří by si koupili to, co vyrábí nebo uměla vyrobit.

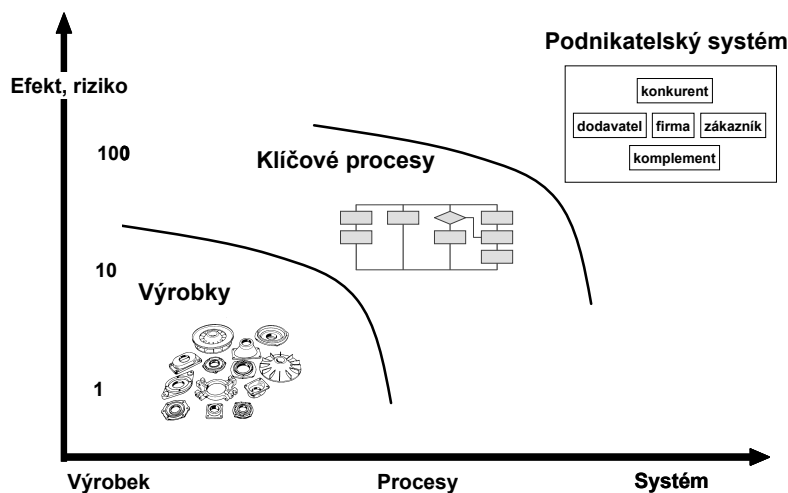
V současnosti je důležité poznat, kdo je vlastně zákazník a jaké má požadavky a potřeby. Firmy musí přejít k podnikání typu poznej a zareaguj, což vyžaduje schopnost odpovídat na následující otázky:

1. Jak může firma **rozpoznat** rychleji než konkurence nové hodnotové příležitosti a vynaložit na to o euro méně?
2. Jak připravit **novou nabídku** se skokovým nárůstem hodnoty pro zákazníka a firmu?
3. Jak inovovat **infrastrukturu** firmy a partnerských vztahů tak, aby dokázala efektivně realizovat nové hodnotové příležitosti?
4. Jak systematicky budovat **trvalou konkurenceschopnost** firmy v turbulentním prostředí?

Z hlediska přínosů není jedno, co je předmětem inovace. Při inovaci výrobku jde obvykle o změny jeho vlastností, přidávání nebo vylepšování užitečných funkcí a odstraňování funkcí škodlivých a neužitečných nebo vytváření něčeho úplně nového. Na úrovni procesů jde často o změnu technologie, organizace či optimalizaci výkonnosti, tedy o obnovu klíčového procesu generovat přidanou hodnotu pro zákazníka a firmu. Při těchto typech inovací jde tedy hlavně o vnitřní firemní prvky. Vyšší potenciál skrývá inovace podnikatelského systému. Předmětem této změny už nejsou jen vnitřní prvky podniku, ale i externí prvky a vazby, kterými je firma při svém podnikání svázána s okolím. Tento druh inovace sahá za její hranice a někdy mění poměry na trhu nebo vytváří trh úplně nový.

Tak je předmětem inovace celý organismus na tvoření zisku. Mohli bychom na tomto místě diskutovat o inovacích manažerského modelu podle Garyho Hamela, který tvrdí: „Musíme najít hierarchii dohlížitelů. Musíme vybudovat takové podniky, které budou schopny uvolnit lidskou představivost a tvořivost, aniž bychom ztratili disciplínu a úspornost v nákladech. Musíme vytvořit takové organizace, ve kterých by se disciplína a volnost pro samostatnou a tvořivou činnost vzájemně nevyklučovaly.“ [14] Vycházíme z toho, že inovace v technologiích, organizaci, rozvoji talentů a myšlení, managementu, marketingu a v dalších oblastech podniku se vzájemně prolínají a že je možné zařadit je do následujících oblastí, kterými se budeme dále zabývat:

1. Inovace výrobků a služeb
2. Inovace klíčových procesů
3. Strategie růstu – inovace podnikatelského systému
4. Zvyšování výkonnosti inovačního procesu



Obr. 5.2: Hlavní inovační oblasti v podniku

5.1 Inovace výrobků, služeb a procesů

Jde o nejméně frekventovanější inovace, které se obvykle týkají **inovace výrobků, služeb anebo vstupu na nový trh**. Cíle jsou obvykle definovány následovně:

- ☐ Dosáhnout vyšší penetrace na existujícím trhu (zvýšení prodeje, obsazení nových segmentů na trhu)
- ☐ Zlepšení produktů a služeb (nové funkce, jednoduchost, spolehlivost, úspornost)
- ☐ Zlepšení výkonnosti prodeje (více zákazníků, vyšší ziskovost na zákazníka)
- ☐ Zefektivnění prodeje (rychlejší a jednodušší obsluha zákazníka, např. elektronické kanály, internet)
- ☐ Přejít na geograficky nové trhy (adaptace produktu a procesů na místní podmínky, zastoupení)
- ☐ Nové produkty pro existující nebo nové zákazníky

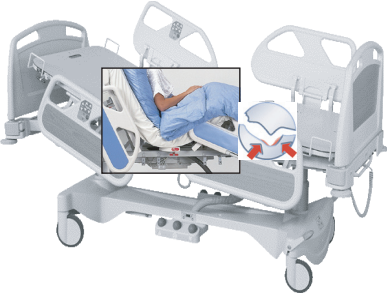
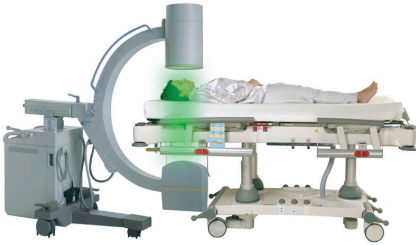
Na inovaci výrobku můžeme nahlížet z různých úhlů pohledu:

1. **Z pohledu funkcí.** Jaké nové funkce můžeme dát do výrobku? Jaké funkce můžeme zlepšit anebo doplnit? Které funkce můžeme odstranit jako nadbytečné? Příklady: mobilní telefon, švýcarský nůž, SkyEurope, Ryanair.
2. **Z pohledu hodnoty.** Jak odlišit komoditu z pohledu hodnoty? Jak vytvořit jinou, odlišnou anebo novou hodnotu? Příklad: Intel, Starbucks, Apple.
3. **Z pohledu principu.** Jak splnit funkci jiným principem nebo novým technickým řešením? Jak splnit funkci při nižších nákladech či škodlivých funkcích? Například: vysavač Dyson, přepravní systém Sageway, hybridní pohon, tetrapack.
4. **Z pohledu designu.** Co můžeme vložit do produktu přes design? Luxus? Emoce? Krásu? Příslušnost ke skupině? Atmosféru? Příklad: cukrovinky Ferrero nebo hodinky Swatch.
5. **Z pohledu sortimentu.** Vyvíjet úplně nový výrobek? Vyvíjet novou generaci existujícího výrobku? Vyvíjet nového člena existující produktové řady? Přizpůsobit existujícího člena novému trhu?
6. **Z pohledu evoluce.** Co bude další generací výrobku? Jaké evoluční trendy je možné očekávat? Ve které části S-křivky se výrobek nachází?
7. **Z pohledu uživatele.** Technický: jaké funkce mi to nabízí? Psychologický: zvládnou používání produktu před přáteli? Pedagogický: kolik se musím naučit, abych produkt dokonale ovládal? Sociální: odpovídá produkt mému sociálnímu postavení ve společnosti? Ekologický: je produkt bezpečný? Nebudu mít problém při jeho likvidaci?

Známý český designér M. A. Ivan Dlabač uvádí následující příklady vlivu technických řešení na funkci výrobku s ohledem na pacienta. [7]

Naše zkušenosti ukazují, že není možné úspěšně inovovat výrobek tradičním způsobem, kde obchodní nebo marketingové oddělení připraví zadání, vývoj navrhne koncept, konstruktéři nakreslí výkresy a zpracují kusovníky, technologové vypracují technologické postupy a NC programy a na konci tohoto řetězce jsou z výsledku plného kompromisů vyděšeni nejen pracovníci výroby, ale i obchodníci a zákazníci. Celý proces marketing-vývoj výrobku-příprava a náběh výroby musí probíhat ve společném multiprofesním týmu a paralelně. Takový přístup umožní v kratším čase vytvořit mnohem kvalitnější výstup. K této metodice se ještě vrátíme.

Na otázku, v čem je tajemství inovací ve firmě Apple, odpověděl Steve Jobs, „otec“ značek Apple, Mac, iPod, iPhone, iTunes či Pixar, následovně: „Při inovacích, vývoji a výrobě nepoužíváme oddělené fáze, ale výrobek se vyvíjí ve spolupráci všech oddělení současně. Všichni pracují na produktu společně jako tým. Design, hardware, software – vše se tvoří společně v nekonečném kruhu interdisciplinárních diskusí.“ Tajemství úspěšných inovací Steva Jobse určitě není jen v této jedné větě, ale zmíněný přístup se osvědčil i ve většině jiných úspěšných firem, včetně společnosti Toyota.

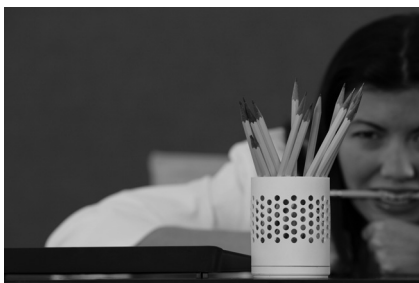
vliv na bezpečnost • postranice – zamezení sebepoškození • jištění ovládacích prvků, nekolizní pohyblivé části – zamezení náhodného poškození samotným lůžkem	
vliv na zdraví • polohovatelnost – prevence imobilizačního syndromu, polohování pacienta do poloh potřebných k léčbě • autoregrese zádového a stehenního dílu – snížení rizika proleženin • antidekubitní matrace – snížení rizika proleženin	
vliv na ovladatelnost • sloupky, elektronika – jednoduché nastavení lůžka do pohodlné polohy samotným pacientem	
vliv na komfort • rentgenovatelnost ložné plochy, snížení přemísťování pacienta	

Obr. 5.3: Vliv technických řešení na funkce důležité pro pacienta (Ivan Dlabač)

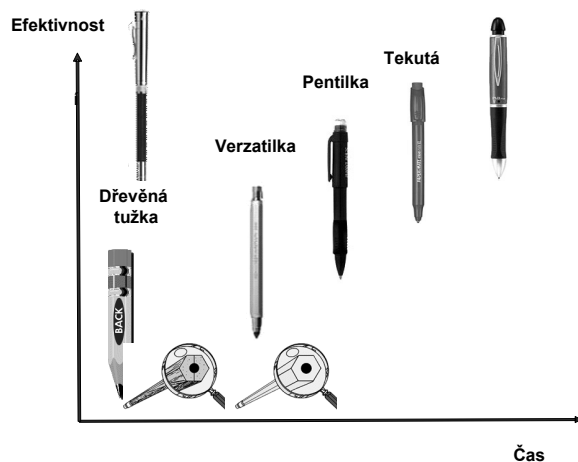


Výrazným designérským prvkem jsou plně transparentní čela a postranice, které při plném zachování funkce netvoří žádnou bariéru mezi pacientem a okolím. To je výrazný příklad, kdy design a technické řešení ovlivňuje průběh rehabilitace

Obr. 5.4: Vliv designu na pacienta (Ivan Dlabáč)

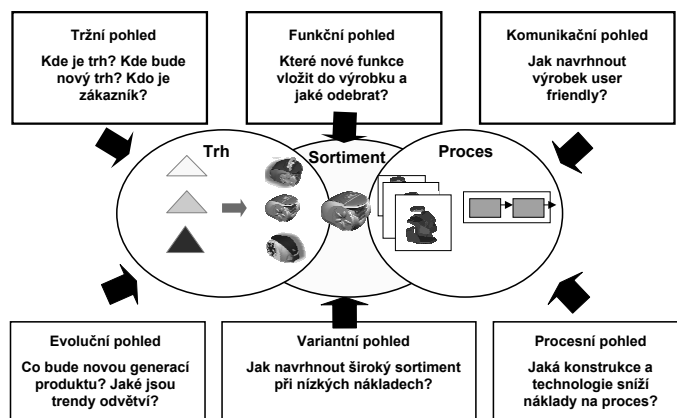


Poznání zákonitostí rozvoje technických systémů umožňuje predikci nové generace systému. Jeden z principů říká, že systémy se vyvíjejí podle počtu prvků ve směru od mono přes bi- až k polysystémům a dále transformují do vyšší úrovně. Příkladem je vývoj tužky, kdy od používání grafitu (mono) přešel systém k dřevěné tužce (bi-), mechanické tužce (poly-) a směřuje k mono na vyšší kvalitativní úrovni v podobě tekuté tuhy.



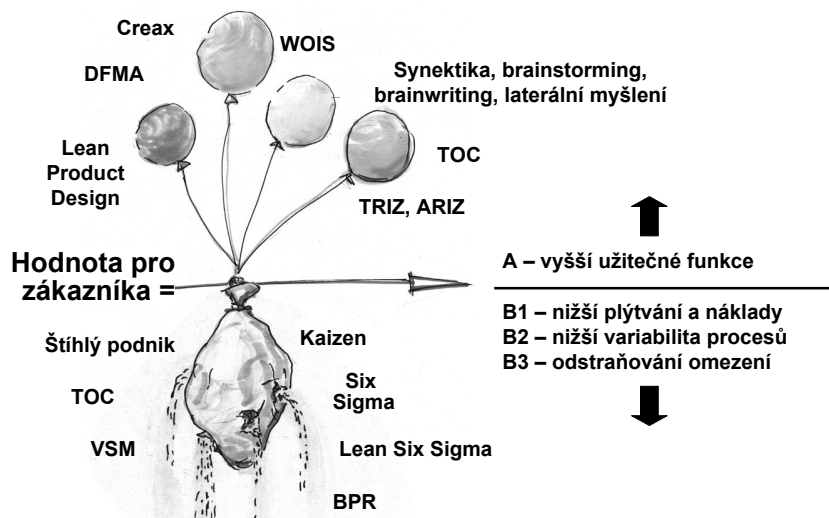
Obr. 5.5: Evoluce tužky

Jak tedy inovovat výrobek? V prvé řadě je třeba si uvědomit, že není možné úspěšně inovovat výrobek bez silné vazby na trh a zákazníka, stejně jako i na důležité podnikové procesy (obr. 5.6).



Obr. 5.6: Důležité potenciály při inovaci výrobku

Na obrázku 5.7 je znázorněn přístup, který spojuje inovace výrobku s inovacemi procesů a přináší tak synergický efekt typu „víc za méně“.



Obr. 5.7: Spojení inovace výrobku s inovacemi procesů

A. Inovace výrobku

Krok	Popis	Metody
1. Definování zákazníka	Definování tržních segmentů a skupin zákazníků využívajících výrobek	Analýzy trhů, ideální konečné řešení (IFR), analýza S-křivek, analýza funkcí a atributů (FAA), přezkoumání problému (PE), TOC, Kano model, analýza požadavků zákazníků
2. Definování požadavků zákazníka	Definování konkrétních požadavků na výrobek v jednotlivých zákaznických skupinách	Fyzikální nebo technické protirečení, omezení, konflikt, chybějící funkce, nadbytečné funkce, hledání příležitosti, optimalizace, minimalizace rizika, redukce nákladů, WOIS, ideální řešení (IFR)
3. Analýza trendů	Analýza trendů na trhu, analýza evolučních trendů výrobku	S-křivky, evoluční trendy, prognózy, módní trendy a životní styl, nové požadavky trhu, nové vědecké objevy, analýza konkurence, nové technologie
4. Analýza produktu	Analýza produktu a jeho porovnání s ideálním řešením	Analýza evolučního potenciálu produktu, analýza struktury a komponentů produktu, myšlenkové mapy
5. Analýza funkcí	Analýza užitečných a škodlivých funkcí výrobku	Funkční analýza, omezení, konflikt, chybějící funkce, nadbytečné funkce, hledání příležitosti, optimalizace, minimalizace rizika, redukce nákladů
6. Analýza parametrů funkcí	Analýza parametrů užitečných a škodlivých funkcí výrobku	Morfologická analýza, párové porovnávání, modelování funkcí a vztahů
7. Analýza nákladů na funkce	Analýza nákladů na vytvoření anebo zlepšení užitečných funkcí a odstranění či eliminace funkcí škodlivých	Nákladová analýza
8. Definování protirečení	Definování základních protirečení, jejichž řešení přinese novou, vyšší či odlišnou hodnotu pro zákazníka	Matice fyzikálních či technických protirečení, brainstorming, diagram konfliktu
9. Řešení protirečení a hledání inovace	Vyřešení protirečení, hledání nového řešení	Tvořivé principy pro technické nebo fyzikální protirečení, vepolová analýza, evoluční principy, analýza zdrojů, DIVA, báze znalostí a efektů, ARIZ, brainstorming, laterální myšlení, Osbornův seznam, scamper, synektika, tabulky principů, biotika
10. Technické řešení vývoje výrobku a procesu	Vývoj a projektování výrobku a procesu, testování, vyhodnocování	LPPD – štíhlý vývoj produktu a procesu, DFMA, DFx, kritický řetězec, simultánní inženýrství, digitální technologie pro modelování produktu a procesu, A3 report
11. Náběh výroby a uvedení na trh	Náběh výroby a prodeje	Ramp up, simulace, projektové řízení, A3 report

$$\begin{array}{c} \uparrow \\ \boxed{\text{Užitečné funkce}} \\ \text{Hodnota pro zákazníka} = \frac{\quad}{\quad} \\ \boxed{\text{Náklady + škodlivé funkce}} \\ \downarrow \end{array}$$

B. Inovace procesu

B1. Redukce nákladů, redukce plýtvání (Lean)

Krok	Popis	Metody
1. Analýza současného stavu	Analýza toku hodnot, identifikace plýtvání a jeho příčin	Mapování toku hodnot, audit, snímkování, workshopy, modelování a simulace procesů, strom současných problémů, diagram konfliktu
2. Definování budoucího stavu a postupu změny	Definování cílového stavu, metrik a postupu změny	Mapa budoucího stavu, strom budoucích problémů, strom překážek, akční plán, projekt změny, hoshin kanri
3. Optimalizace procesů	Odstranění plýtvání z jednotlivých procesů	MOST, 5S a štíhlé pracoviště, kvalita v procesu, chybuvedornost procesu, vizualizace, standardizovaná práce, SMED, TPM, LCIA, proces kaizen
4. Integrace procesů	Odstranění plýtvání mezi procesy	Výrobní buňky, integrovaný tok – spine (rybí kost), kanban, autonomní výrobní a servisní týmy, flow kaizen
5. Synchronizace procesů	Zajištění plynulého toku materiálu a informací	Heijunka, záchranná brzda, andon, interní a externí milk run

B2. Redukce variability – kvalita, čas, plnění termínů (Six Sigma)

Krok	Popis	Metody
1. Definování problému a klíčových procesů	Definování problému a cílů řešení	CTQ, VOC, SIPOC, matice vztahů, PF diagram, afinitní diagram, stromový diagram
2. Měření	Měření procesu a jeho okolí	IPO diagram, KNE, QFD, FTA, FMEA, CE diagram, procesní mapy, Paretova analýza, matice příčiny a účinku, diagram příležitostí, brainstorming, 5x proč
3. Analýzy	Analýza příčin a vlivů na výstupy procesu	7/7 nástrojů kvality, analýza způsobilosti procesu, průběhový diagram, hodnocení stability procesu, statistické nástroje, DoE, hodiny příležitostí, 5W2H
4. Hledání řešení	Vytvoření nového řešení a jeho testování	DoE, nástroje statistické analýzy, korelace a regrese, MSA, metoda N/3, poka yoke, brainstorming, diagram příčiny a následku, metoda součtu pořadí, 5W2H
5. Implementace a standardizace	Implementace řešení a opatření na jeho stabilizaci	Standardizace procesů, audit, kontrolní postupy, záchranná brzda a eskalační procedury, monitorování procesu

B3. Zvýšení propustnosti úzkých míst (TOC)

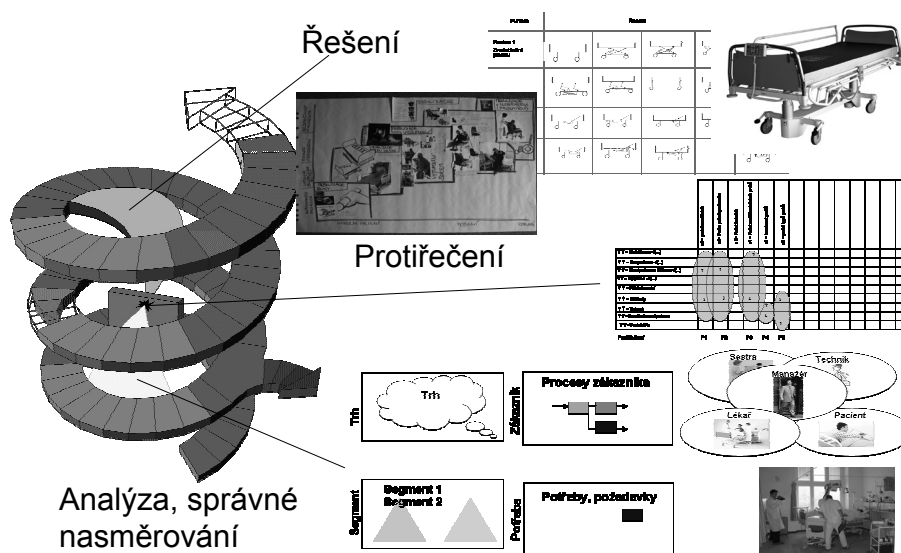
Krok	Popis	Metody
1. Nalezení úzkého místa	Nalezení místa, které omezuje průtok systému	Mapování toku hodnot, kapacitní propočty, simulace, workshopy, audity, snímkování, strom současných problémů
2. Vytažení úzkého místa	Zabezpečení zásobníku práce před úzkým místem	DBR, kanban, Conwip, FIFO zásobníky, supermarket
3. Podřízení všeho úzkému místu	Princip štafetového běže „máš práci – pracuj co nejrychleji, nemáš práci – čekej“	Management zásobníků DBR, kanban, Conwip
4. Rozšíření omezení	Zvyšování propustnosti v úzkém místě	MOST, SMED, TPM, kvalita a redukce variability procesu, alternativní postupy
5. Návrat ke kroku 1	Hledání nového úzkého místa	

Při inovaci výrobků jsou důležité tři fáze (obr. 5.8):

1. Dobrá analýza a správné směřování (trh, zákazník, požadavky zákazníka). V této části projektu obvykle dominují zkušenosti a poznatky lidí z obchodu a marketingu, důležitá je však také analýza trendů v odvětví a evoluční analýza výrobků. Výsledkem analýzy je zpracování kvalitního zadání, jehož základem jsou protiřečení, tj. požadavky, které působí proti sobě (například vyšší kvalita versus nižší náklady, vyšší výkon motoru versus nižší spotřeba, vyšší pevnost versus nižší hmotnost apod.).

Uveďme si některé příklady řešení protiřečení:

- ☐ Protiřečení – nemocniční lůžko má zajistit mobilitu pacienta a zároveň jeho bezpečnost. Protiřečení 1 – pacient by neměl mít bočnici na posteli, aby se mohl postavit, a měl by mít bočnici, aby nespádl. Protiřečení 2 – pacient by měl mít dálkové ovládání postele, aby ji uměl sklopit, pacient by neměl mít dálkové ovládání k dispozici pokud usne, protože hrozí, že ho zalehne a vyklopí se. Řešení – sklápěcí bočnice a dálkové ovládání s funkcí stand by.
- ☐ Při výrobě trubky z tenkého plechu dochází k deformaci v okolí otvoru. Protiřečení – vevnitř trubky by měla být výztuž, což je při složitějším tvaru problém. Řešení protiřečení v čase – trubka se naplní vodou, která se nechá zmraznout. Po vyražení děr se led rozpustí a voda vyteče.
- ☐ Při poniklování součástek se ohřívá roztok v nádobě, aby se zvýšila produktivita nanášení niklu. Vysoká teplota však zároveň snižuje kvalitu roztoku. Protiřečení – vysoká teplota je potřebná i nepotřebná. Řešení – nahřívá se součástka a ne roztok v nádobě.



Obr. 5.8: Inovace výrobku přes protirečení

2. Řešení protirečení. Existují tabulky principů na řešení technických (např. matice protirečení v systému TRIZ) a fyzikálních protirečení. [23]

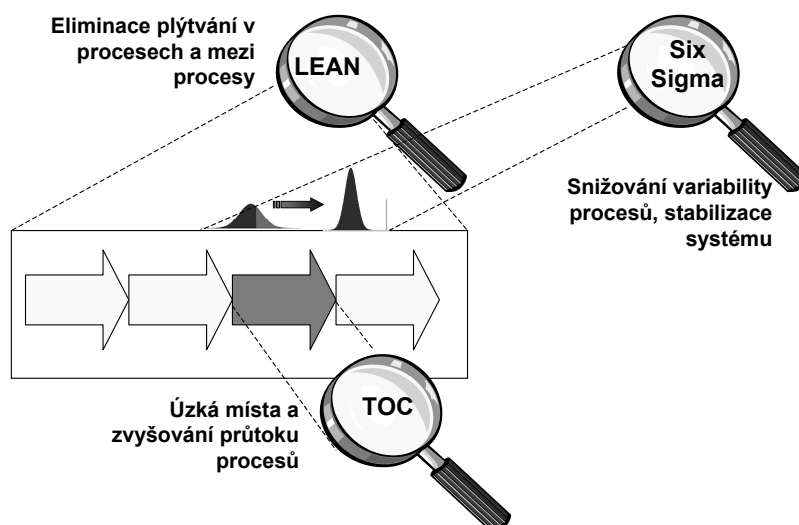
Technické protirečení je definováno tak, že zlepšování jednoho parametru zhoršuje druhý parametr; například požadavky na vyšší kvalitu obrábění vyžadují jemné broušení, což způsobuje vyšší náklady. Pevnější konstrukce vyžaduje obvykle více materiálu, čímž se zvyšuje hmotnost apod.

Fyzikální protirečení jsou charakteristická tím, že „něco má na výrobku být a zároveň to tam být nemá“. Například u hrnku kávy je důležité, aby byla horká (zevnitř) a zároveň studená (zvenku), u antény přenosného rádia je potřeba, aby byla velká (při přijímání signálu) a zároveň malá (pro přenos rádia).

Kromě pomůcek ve formě tabulek principů na řešení technických a fyzikálních protirečení je třeba si uvědomit, že už samotné definování protirečení a tlak na to, aby řešení nebylo kompromisem, vede k nadprůměrným řešením a rychlejšímu posunu po závitech evoluční spirály (obr. 5.8). Kompromisy (buď A, nebo B) a kopírování druhých vedou k tomu, že budeme vždy jen jejich stínem a budeme je dohánět. Protirečící zadání posouvají inovační tým dál. Toyota je charakteristická protirečícími zadáními a absolutním neakceptováním kompromisních řešení. Vzpomeňme si na Apollo 13. V omezeném čase a s omezenými zdroji musel podpůrný tým v centrále vyřešit „neřešitelnou“ situaci. A vyřešil ji! Kdo ví, jak by se s takovým problémem vypořádal výzkumný tým s neomezenými zdroji a bez časového tlaku.

Řešení protirečení můžou být někdy překvapivě jednoduchá, je pouze třeba přijít se správnou otázkou. Vývojový tým, který plánoval vyslání automatického vozidla na

- misí na Měsíc, velmi dlouho řešil problém praskání skel u žárovek. Testy nevydržely ani žárovky z bojových vozidel armády, ani speciální tvrzená skla. Problém vyřešil jeden z pracovníků „hloupou“ otázkou: „Jakou má sklo na žárovce funkci?“ Odpověď byla jednoduchá: „Zajistit vakuum okolo vlákna žárovky.“ Náhle bylo jednoduché i řešení: na Měsíci je přeci vakua dostatek...
3. Mnohé inovační projekty začínají až touto třetí fází a ignorují předchozí dvě. To je hlavní příčina, proč spousta inovovaných výrobků nesplní představy zákazníků a nepřinese úspěch. Chybí správná analýza, kvalitní zadání a vyřešení klíčových protřečení. Že je to časově náročné? Daleko náročnější, ale i dražší jsou inovace, které připomínají „náhodné výstřely do tmy“. Tato fáze se zaměřuje na samotné technické řešení problému. Dobrá analýza a zadání je však obvykle polovinou celého řešení.



Obr. 5.9: Kombinace přístupů Lean, Six Sigma a TOC

Na obrázku 5.9 jsou zobrazeny tři hlavní způsoby řešení inovace procesů:

1. TOC (Theory of Constraints) – zaměřuje se na hledání a odstraňování omezení v systému a zvyšování průtoku v procesech. Pokud chceme zlepšit systém, musíme najít a odstranit jeho omezení: v procesu je to obvykle úzké místo, u výrobku funkce, jež nedostatečně plní požadavek zákazníka.
2. Six Sigma se zaměřuje na redukci variability v procesech, jinými slovy na zvýšení jejich stability. V procesu to znamená dostat pod kontrolu kvalitu, dostupnost zdrojů a průběžné časy, u výrobku jde hlavně o zvyšování jeho spolehlivosti, kvality, bezpečnosti a funkčnosti.
3. Štíhlý koncept (lean) se orientuje na eliminaci plýtvání (činnosti, které nepřidávají hodnotu) ze všech procesů mezi objednávkou zákazníka a doručením výrobku nebo služby.

Je těžké odstranit plýtvání z procesů, které jsou nestabilní, je nesmyslné optimalizovat a zeshťňovat procesy, které dodají zákazníkovi rychle a bez plýtvání chybný výrobek či službu, jež neodpovídá jeho požadavkům.

Detailnější popis uvedených konceptů je možné získat v [10], [11], [23], [25] nebo na stránkách www.ipaslovakia.sk.

5.2 Inovace podnikatelského systému

Podnikatelský systém firmy je hodnotový řetězec, jehož strukturu tvoří interní hodnotovné procesy firmy, stejně jako i všechny externí vazby s partnery (zákazníci, komplementáři, dodavatelé, banky). Předmětem inovace mohou být prvky firemního podnikatelského systému a jeho vazby. Strategické inovace podnikatelského systému můžeme rozdělit do následujících kategorií:

Úplně nový trh. Jde o strategickou inovaci v podobě vytvoření úplně nového trhu. Základem je objevit neuspokojované potřeby zákazníků nebo uspokojovat existující potřeby novým způsobem. Příkladem byla viagra, mobilní komunikace či vytvoření trhu energetických nápojů.

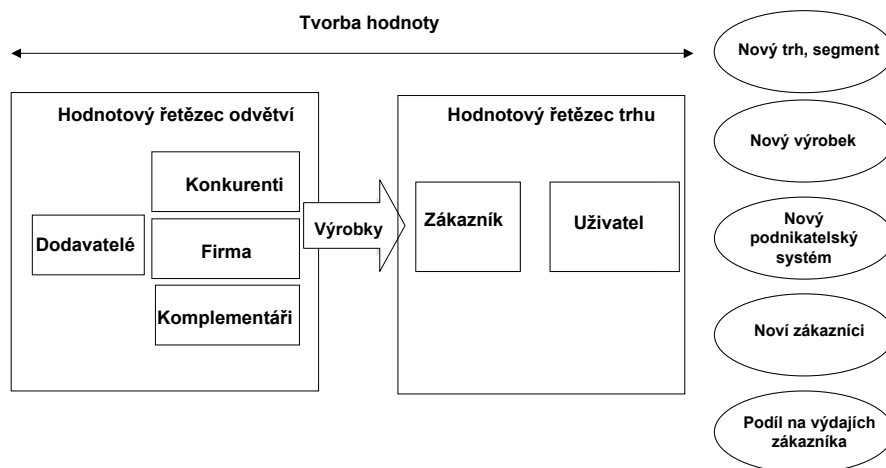
Nový segment na existujícím trhu. Jde o inovaci, která znamená vytvoření nového segmentu v rámci existujícího trhu v podobě dočasného monopolu. Příkladem jsou nízkonákladoví letečtí přepravci nebo vytvoření segmentu hybridních pohonů, kde zatím dominuje Toyota. Anebo prodej produktu na splátky, který vytvořil segment nízkopříjmových, ale kupujících zákazníků spotřební elektroniky, bílé techniky.

Nový produkt či služba. Základem inovace je nabídka nových užitkových vlastností zákazníkům. Příkladem je cyklonový vysavač Dyson, který má výrazně vyšší účinnost oproti tradičním vysavačům.

Nový podnikatelský systém. Jde o inovaci způsobu tvorby, realizace a distribuce hodnoty zákazníkům, způsobu platby a toku financí prodejcům. Příkladem je přímý model prodeje PC koncovým zákazníkům od firmy Dell, který má vysokou efektivnost, umožňuje kustomizovanou sestavu PC při přijatelné ceně a kvalitě. Podobně i prodej hudebních souborů přes portál iTunes, jenž umožňuje stahování kvalitní hudby od známých hudebních společností a samostatné mixování souborů podle přání zákazníka.

Zvýšení podílu na výdajích zákazníka. Jde o inovace, které znamenají poskytování komplexních služeb zákazníkům jedním dodavatelem. Příkladem jsou značkoví prodejci aut, kteří nabízejí kromě koupě auta i pojištění, asistenční služby, servisní služby, výkup ojetých automobilů aj. Nebo mobilní operátoři, kteří kromě mobilní hlasové komunikace začali poskytovat mobilní datovou komunikaci.

V mnohých případech jde i o kombinaci uvedených typů strategických inovací. Strategické inovace znamenají také strategický posun pozice firmy vůči přímým nebo alternativním konkurentům.



Obr. 5.10: Podnikatelský systém a jeho inovace

Existující odvětví představují známý tržní prostor. Hranice jednotlivých odvětví jsou jasné dané a přijímané, známá jsou i pravidla konkurenční hry. Prostor trhu začíná být přeplněný, takže klesají vyhlídky na zisk a růst. O tom, jak rozvíjet konkurenční chování v existujícím odvětví, víme poměrně dost, má to klíčový význam, pokud chceme přežít. Soustředit se výhradně na strategii rozvoje existujícího trhu však znamená odmítnout jedinečnou schopnost světa podnikání: schopnost vytvářet nový prostor trhu – dosud nedotknutý, výlučný a svrchovaný.

Zde jsou tři inspirace:

- ☐ Pokud neumíte porazit soupeře, spojte se s ním.
- ☐ Pokud to nepomůže, změňte pravidla.
- ☐ Pokud ani to nepomůže, vymyslete novou hru.

V tabulce 5.1 jsme navrhli základní principy inovace podnikatelských systémů. Možná vás něco z toho bude inspirovat. Najděte si však svou vlastní cestu a určitě rozšíříte tuto tabulku i svoje jmění.

Firma W. L. Gore & Associates, jež vyrábí Gore-tex a mnohé jiné produkty a dosahuje ročního obrátu 2,1 miliardy dolarů, nemá žádné formální struktury a organizační schémata, tituly a šéfy. Jestliže svoláte mítink a lidi přijdou, tak jste lídr, říká výrobní lídr Rich Buckingham. V této firmě neexistuje core byznys, inovace vznikají v obrovském prostoru pro experimenty. Zaměstnanci nemají pevnou pracovní náplň, jejich odměna závisí na přispění k výsledkům týmu.

Tab. 5.1: Principy a příklady inovace podnikatelských systémů

	Princip	Příklad
Úplně nová hodnota	Uspokojení neuspokojované potřeby	Goex – pantofle, která dýchá a nezpůsobuje vlhkost a zápach nohy
	Latentní potřeba	Skype – telefonování přes internet, mobilní telefony
	Sny, přání	Viagra, Parajet, Karaoke, Google
	Nové technologie	Počítačová tomografie, digitální podnik, kompozitní materiály, RFID, GSM, Elmarco
Odlišná hodnota	Hybridní odvětví	Internetové kavárny, Cirque de Soleil
	Přenesení modelu z jiných odvětví	Počítačová grafika do animovaných filmů, MP3
	Destrukce standardů, změna pravidel v odvětví	Operační systém Linux, Slovintergra
	Diskontinuita	Vznik malých kopírek, minibiky Blata
	Nové trendy – nové trhy	Zdraví – horské kolo, YouTube, Rádio Express, ProBio
	Hybridní segment	Roomster, Capella Wines, Red Bull
	Zákazník – nezákazník	Zmrzlina pro psy, minerálka pro kočky
	Zákazník – neuspokojená potřeba	Red Bull – energie bez závislosti
	Zákazník – čas potřeby	Internet banking – kdykoliv
	Zákazník – místo potřeby	Mobilní internet, eBay
	Zákazník – způsob	Adopce na dálku, TatraCredit
	Zákazník – s čím	Inzulinové pero NovoNordisk
	Zákazník – intenzita potřeby	Nízkonákladové letecké společnosti
	Zákazník – spoluvytváření potřeby	iPod a vlastní soubor skladeb
	Zákazník – outsourcing jeho procesu	Outsourcing IT systémů, Unicorn
	Zákazník – řetězec	Dell – přímý model prodeje PC
	Komplementář – integrace	Navigační systémy pro auta
Větší hodnota	Větší užitek, konstantní náklady	Kompaktní digitální fotoaparát
	Výrazně větší užitek, vyšší náklady	Luxusní automobily
	Užitky konstantní, náklady nižší	Levný vysavač se základními funkcemi
	Větší užitek, nižší náklady	Mobilní telefon
	Nižší užitek, výrazně nižší náklady	Nízkonákladové letecké společnosti





6

Kapitola 6

Víte vlastně, kdo je váš zákazník a co chce?

Zákazníkem je ten, kdo má potřebu a zdroje. Je partnerem podnikání, ale nemůže být naším pánem. Měl by být naším rovnocenným partnerem. Ve firmách investujeme množství zdrojů do informačních systémů a systémů na modelování výrobků či procesů. Chybějí však nástroje na modelování zákazníka a jeho potřeb.



„Nevíte, kdo jsem. Nevíte, co chci. Nevíte, jaké mám plány. Jsem ten, kdo Vás může zničit – Váš zákazník.“

Jak můžeme sofistikovaně vyvíjet výrobek pro zákazníka, kterého vlastně vůbec neznáme?

Nač budujeme štihlé procesy pro produkty, kterými jsme se netrefili do jeho požadavků?



Potřeba je zákazníkem pocíťovaný nedostatek. Jde o vrozené potřeby – biologické (potřeba jídla, vody, vzduchu, přístřeší a sexu), stejně jako o potřeby získané, spojené s naší kulturou a prostředím (sebeúcta, prestiž, cit, moc, vzdělání, příslušnost ke skupině, identita, mobilita, pocit svobody). Všeobecně budeme tedy potřebu definovat jako nedostatek něčeho.

Požadavky jsou touhy po specifickém uspokojení potřeb. Zatímco je lidských potřeb málo, lidských požadavků je mnoho.

Poptávka, to jsou požadavky na specifické produkty, které jsou podloženy schopností a ochotou si je koupit. Požadavky se stávají poptávkou, jakmile jsou podloženy kupní smlouvou. Proto je třeba zkoumat současné potřeby klientů, stejně jako i jejich schopnost koupit.

Co tedy chce zákazník? Co je hodnota pro zákazníka (customer value)?

Hodnota pro zákazníka = souhrn užiteků a benefitů pro zákazníka – náklady

Hodnota pro zákazníka má svou strukturu a zákazník ji vnímá jako součet určitých užiteků, které ze vztahu s prodávajícím a koupí výrobku získá.

Pro zákazníka má hodnotu celková funkčnost produktu, ale i hodnota služeb, které přitom dostává, hodnota času, jež musel vynaložit na nalezení, získání a případně i zvládnutí produktu pro jeho efektivní používání. Zákazník si cení také hodnoty vztahu, který naváže s prodávajícím v podobě neustálého přílivu informací o novinkách, zpětné vazby o jeho spokojenosti či možnosti platit ve splátkách, protože nákupní cena byla vyšší než jeho finanční možnosti. Z hlediska inovací mají všechny složky hodnoty prostor pro odlišení se, pro poskytnutí větší hodnoty pro zákazníka.

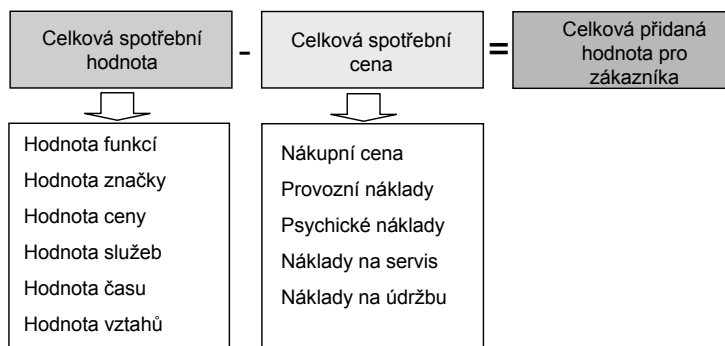
Celková spotřební cena, to není jen nákupní cena, ale všechny výdaje (finanční, časové, psychologické) spojené s nákupem, instalací, užíváním, údržbou či poskytováním servisu produktu.

Kromě hodnoty pro zákazníka, která má klíčový význam, můžeme ještě identifikovat následující hodnoty:

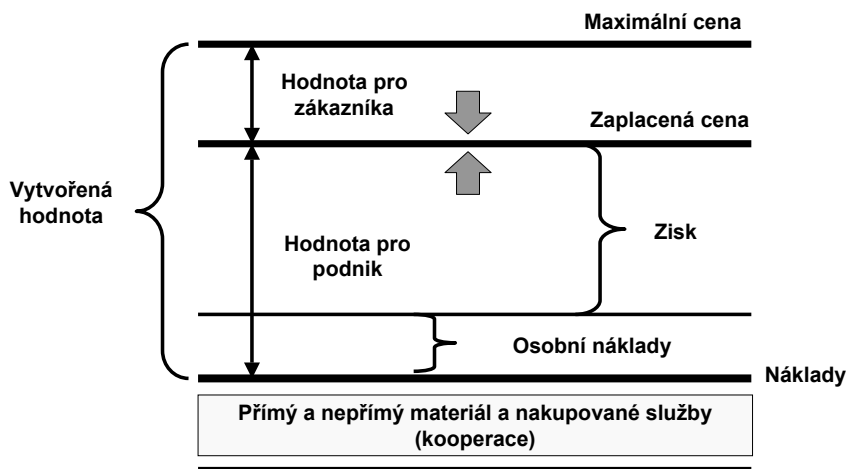
Hodnota pro podnik znamená, že není možné prodávat výrobky s vysokou hodnotou pro zákazníka, na kterých by podnik trafil. Každá firma se proto snaží zvyšovat přidanou hodnotu (krycí příspěvek, průtok = tržby – variabilní náklady), aby mohla pokrýt fixní náklady a financovat svůj další rozvoj.

Hodnota pro akcionáře je závislá na hodnotě pro zákazníka a hodnotě pro podnik a je vyjádřena v růstu hodnoty společnosti a ve zlepšování jejích finančních výsledků (EVA, ROI, EBIT, cash flow).

Hodnota pro pracovníky je velmi důležitá při všech inovačních změnách v podniku a je vyjádřena ve stabilizaci pracovního místa, v možnosti profesionálního růstu, v růstu platů, bonusů i zlepšování pracovního prostředí, pracovních vztahů a podnikové kultury.



Obr. 6.1: Struktura hodnoty pro zákazníka



Obr. 6.2: Hodnota pro zákazníka a hodnota pro podnik

Hodnota pro veřejnost vyjadřuje fakt, že vyšší uvedené hodnoty nemůžou být dosahovány na úkor porušování zákonů, etiky, morálky a znečišťování životního prostředí. Vyspělé firmy vytvářejí i hodnoty pro komunitu, v níž působí, formou sponzorování sportu, charity, školství apod.

Hodnotový faktor vyjadřuje stupeň plnění dané hodnoty a můžeme ho používat při analýzách, benchmarkingu a porovnávání rozličných nabídek.

$$\Sigma U - \text{součet užiteků}$$

Hodnotový faktor = _____

$$\Sigma N - \text{součet nákladů na výrobu a používání}$$

Příklad

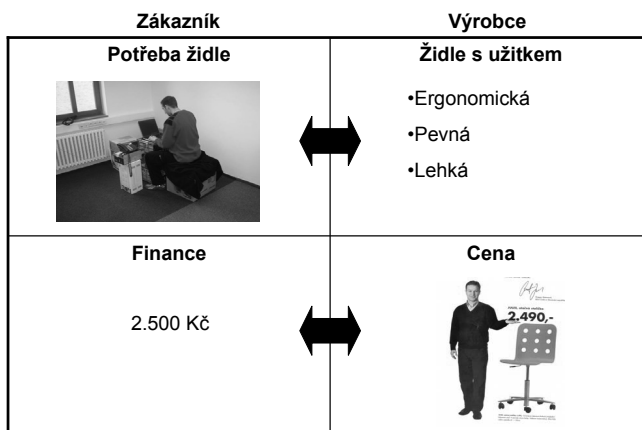
Dva lidé, budeme je nazývat Ladislav a Monika, se rozhodují koupit automobil. Vypracovali si tabulku, ve které spočítali užitky, náklady a hodnotový faktor. Ladislav má rád rychlou, dynamickou jízdu a potrpí si na styl a image, jezdí rychle a nehledí na spotřebu. Monika je zaměřená pragmaticky, chce spolehlivý automobil s velkým úložným prostorem, který využije při stavbě domu. Jezdí opatrně a šetrně.

Tab. 6.1: Příklad hodnotového faktoru při výběru automobilu

Užitky	Význam 0–5 Ladislav/Monika	BMW 320D	Škoda Octavia Combi TDI	Uspokojení BMW 0–25	Uspokojení Škoda 0–25
Jízdní vlastnosti	5/3	5/4	2/4	25/12	10/12
Image	4/1	5/3	0/3	20/3	0/3
Úložný prostor	1/5	3/2	3/5	3/10	3/25
Spolehlivost	5/5	5/5	4/5	25/25	20/25
				73/50	33/65
Cena	3/5	4	3	12/15	9/15
Spotřeba	3/5	2	2	6/10	6/10
Údržba	3/5	4	3	12/20	9/15
Pojištění	3/5	4	3	12/20	9/15
				42/65	33/55

Hodnotový faktor	BMW	Octavia
Ladislav	$73/42 = 1,76$	$33/33 = 1$
Monika	$50/65 = 0,76$	$65/55 = 1,18$

Z uvedeného příkladu je vidět, že hodnotový faktor je velmi individuální podle toho, jak mají jednotliví zákazníci nastaveny vlastní hodnoty, ale i kupní schopnost.



Obr. 6.3: Hodnota z pohledu zákazníka a výrobce



Na hodnotu a její maximalizaci mají účastníci trhu – zákazník a výrobce – své pohledy:

Zákazník vidí hodnotu a stupeň uspokojení své potřeby za určitou cenu, zatímco výrobce vnímá hodnotu jako dosaženou cenu za produkt ve vztahu k nákladům, které do procesu vložil při jeho výrobě a distribuci zákazníkovi.

K tomu, aby proces prodeje byl komerčně úspěšný jak pro výrobce, tak i pro zákazníka, musí být cena oboustranně přijatelná. Nejde o nějakou cenu smíru mezi zákazníkem a výrobcem, ale o reálnou tržní cenu, jež je výsledkem střetu sil poptávky a nabídky.

U pohledu zákazníka je přijatelnost ceny závislá na dvou faktorech:

1. Velikosti užítu výrobku či služby, tj. míry spokojenosti zákazníka s daným výrobkem nebo službou.
2. Kupní síle anebo množství peněz, které má zákazník k dispozici na koupi, ale i pro následný proces používání výrobku.

Spokojený zákazník vnímá koupi jako úspěšnou tehdy, pokud dosáhne velké přidané hodnoty jako rozdílu mezi celkovým stupněm uspokojení potřeby a ceny, jíž zaplatil.

Z hlediska výrobce je přijatelnost tržní ceny podmíněna opět dvěma faktory:

1. Cena musí svou výškou pokrýt náklady výrobce a přinést mu přiměřený zisk v daném odvětví.
2. Podíl zisku v tržní ceně by měl být co největší.

Předpokladem konkurenceschopné výroby je tedy dosažení optimální spokojenosti zákazníka s výrobkem při co nejnižších nákladech na jeho výrobu a používání. Jinými slovy, dosažení maximální hodnoty pro zákazníka.

Znamená to, že úsilí o maximální hodnotu pro zákazníka je současně úsilím směřujícím k zvyšování komerční úspěšnosti a konkurenceschopnosti produkce. Jen výrobky s maximální hodnotou pro zákazníka budou zákazníky nejvíc vyhledávané, požadované a současně tržby za ně přinesou jejich výrobcům maximální výnosy.

Inovace je úspěšná tehdy, pokud zákazníkům a firmě přinese skokový přírůstek hodnoty a otevře si tak novou poptávku. K hodnotové inovaci dochází, jen když firmy dokáží uvést inovaci do souladu s uživatelskou hodnotou, cenou a náklady. Důležité je nabídnout novou, odlišnou hodnotu zákazníkovi, která je v porovnání s tím, co měl dosud k dispozici, skoková. Jak ale vytvořit novou, odlišnou hodnotu? Tajemstvím úspěchu je ovládnout inovace a vytvořit inovační proces jako zdroj trvalého toku hodnot pro zákazníky a firmu.

Tradiční chápání trhu vymezuje role firmy a zákazníka. Nositeli hodnoty jsou výrobky a služby a hodnota přicházela na trh od výrobce k zákazníkovi. Tradičně byl trh chápán jako místo výměny, výrobce přišel na trh a nabídl zákazníkovi uspokojení jeho potřeb, za které získal peníze. Místem tvorby hodnoty byla firma, především její procesy, marketing, vývoj výrobků a technologie. Takový systém se chová jako uzavřený podnikatelský systém, kde je zákazník vnímán coby pasivní prvek procesu tvorby hodnoty. Průnik nových nápadů zvenčí do tohoto uzavřeného systému je velmi obtížný. Všechno, co nebylo vymyšleno u nás, je rizikové (mýtus „not invented here“). Ukazuje se však, že zdroje na vytváření hodnoty pro



zákazníka jsou i mimo firmu. Otázka tedy je, jak vtáhnout zákazníky, partnery, ale i konkurenty do spoluvytváření hodnoty, a tak vytvořit nové příležitosti k růstu.

Nové pojetí trhu klade důraz na součinnost zákazníka a firmy při spoluvytváření hodnoty. Trh se stává neoddělitelným od procesu vytváření hodnoty. Tento přístup posouvá zákazníka do role spolutvůrce hodnoty spolu s firmou a na druhé straně se stává současně konkurentem při přisvojování si hodnoty ekonomické. Příkladem jsou YouTube, Myspace, iTunes nebo Wikipedia.

YouTube vytvořil pro zákazníky webovou platformu na prezentaci osobních videí, filmů, videoprezentací. Jedná se o portál, jenž denně přijme okolo desetitisíce videosouborů zákazníků, přičemž sledovanost je obrovská. YouTube tak zapojil zákazníky do vytváření obří databáze zážitků, které zákazníci mohou vzájemně sdílet. Nejsledovanější videa hodlá firma ocenit.

Při hledání zákazníků a nezákazníků (ti, kteří by mohli kupovat, ale nekupují) postupujeme obvykle následovně:

1. Definování trhu – geograficky, podle typu obchodu nebo zákaznických skupin
2. Definování segmentu – podle ceny, věkové skupiny, příslušnosti k definované skupině spotřebitelů
3. Definování zákazníků – muži, ženy, děti, sportovci
4. Definování potřeb zákazníků

V tabulce 6.2 je příklad formuláře na základní charakteristiku trhů a vývoje v nich. V mnohých firmách jsou marketingová oddělení, která namísto podobných analýz připravují výstavy a tisknou letáky. Při zpracování analýz trhu je možné využívat i mnohé statistické zdroje, průzkumy a publikace. Mnohé firmy si zjednodušují život tím, že tuto činnost nechávají zpracovat externím agenturám, nebo posílají dotazníky svým obchodním zástupcům na jednotlivých trzích. Nejdůležitější je však přímý kontakt s trhem a zákazníkem, protože zákazník často neumí přesně definovat svoje potřeby. Jeho potřeby a sny jsou skryté.

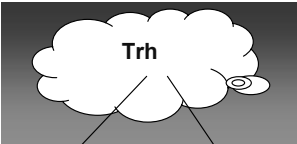
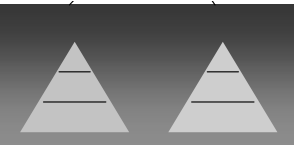
Šéf jednoho vývojového týmu společnosti Toyota se i s rodinou přestěhoval do USA, kde najezdil několik tisíc mil a poznal přímo na místě své budoucí zákazníky. Až po této osobní zkušenosti zpracoval první zadání modelu SUV pro americký trh. Společnost Linet poslala do nemocnice studenty, kteří dva dny filmovali sestry při manipulaci s pacientem na lůžku. Identifikovali a systematicky popsali několik desítek procesů, které byly pro vývojáře a konstruktéry dobrou inspirací, jak vyřešit sestřinu či pacientovu potřebu, o které nevěděli.

Poučení – pokud zákazník neumí přesně definovat svou potřebu, musíme pochopit jeho procesy a udělat to za něj.

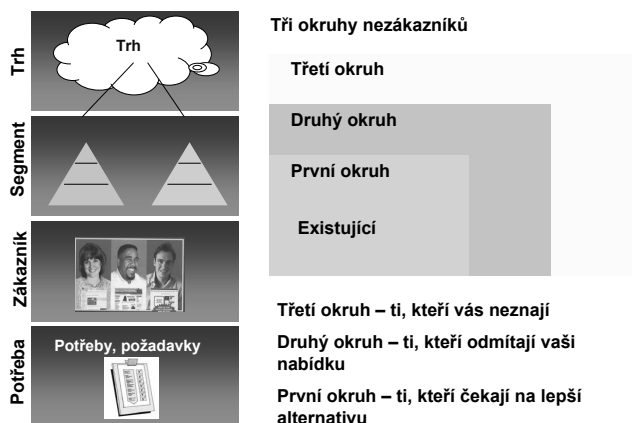
Při charitativní akci odevzdal majitel společnosti Linet Zbyněk Frolík lůžko těžce ochrnutému mladému muži. Jeho matka, která se o něho starala, si stěžovala na největší problém, který má: otočit při čištění a umývání tělo svého syna na bok. V té chvíli zazářila inovační jiskra: i postele pro domácí péči potřebují laterální náklon, a to za rozumnou cenu. Výsledkem je nové lůžko Latera, které může zkvalitnit život statisícům nehybných lidí a jejich rodinným příslušníkům. Náhle se ukázala velká skupina nezákazníků, jejichž potřeba do té doby nebyla definována.

Tab. 6.2: Formulář pro analýzu trhu – příklad

Segment	Skupina výrobků A	Skupina výrobků B	Skupina výrobků C	Dohromady
Velikost trhu – tis. euro / rok				
Velikost trhu v ks				
Klíčoví zákazníci – firma, charakteristika				
Vývoj trhu				
Roční tempo růstu / poklesu				
Ziskovost v procentech				
Příležitost na trhu				
Hrozby na trhu				
Pozice firmy na trhu				
Podíl firmy na trhu				
Konkurenční nevýhody				
Konkurenční výhody				
Akce firmy na daném trhu v posledních třech letech				
Akce konkurentů na daném trhu v posledních třech letech				

	Existující trh	Nový trh
Trh 	Jak zvýšíme svůj podíl na trhu?	Které úplně nové trhy vytvoříme?
Segment 	Které segmenty mají potenciál růstu?	Které nové segmenty můžeme vytvořit?
Zákazník 	U kterých zákazníků je potenciál zvýšení prodeje a ziskovosti?	Které nezákazníky můžeme získat?
Potřeba 	Jak můžeme zvýšit intenzitu existujících potřeb?	Které potřeby neuspokojujeme anebo můžeme vytvořit?

Obr. 6.4: Postup identifikace zákazníků a jejich potřeb



Obr. 6.5: Tři okruhy nezákazníků

Při analýze zákazníků výrobce konvenčních obráběcích strojů jsme zjistili, že konečnými zákazníky už nejsou tradiční výrobní firmy (ty nahradily konvenční stroje NC stroji), ale opravárenské a údržbářské dílny, jejichž potřeby jsou diametrálně odlišné.

Výrobce minerálních vod s nízkým obsahem minerálů identifikoval zajímavou skupinu nezákazníků – domácí zvířata, pro která začal s veterinářem připravovat speciální receptury s výživnými látkami.

Výrobce solárních studií analyzoval potřeby některých zákazníků a zjistil, že potřeba nespočívá v ležení v solárním studiu, ale ve změně barvy pokožky. Představte si manažera, kterému manželka koupila last minute na Mauritius, a má jeden den na to, aby změnil barvu své alabastrově bílé kůže. Vybere si barvu „Mauritius“ a v kabině s ostříkováním změni barvu za několik minut – s garancí na dva týdny dovolené a speciální přísadou pro pokožku výživných látek. Okruh zákazníků se takto zvýšil, protože ne každý klient musí mít potřebu mít tmavší barvu kůže (například Michael Jackson).

Tab. 6.3: Různé výrobky a příklad rozličných potřeb zákazníků

Výrobek	Zákazník	Procesy a potřeby
Minerální voda	Sportovec Dítě Domácí zvířata	Doplnění minerálů a důležitých prvků Uhašení žízně, pitný režim Zlepšení kondice a doplnění důležitých prvků
Nemocniční lůžko	Pacienti Zdravotní sestry Manažer Technik Lékař	Komfort, bezpečnost, komunikace s okolím Manipulace s pacientem a lůžkem, komunikace Nižší náklady, méně personálu, méně úrazů a infekcí Jednoduché čištění a opravy Jednoduchá operace a vyšetření, kompatibilita s okolím
Obráběcí stroj	Výrobní podnik Údržba Škola	Vysoký výkon, přesnost, kvalita, pružnost Univerzálnost, jednoduchá obsluha, nízké náklady Jednoduchá obsluha, nízké náklady, bezpečnost
Nábytek	Manažer Technik Manželka	Image a stylovost, kvalita Funkčnost, prostor, kompatibilita s okolím Nízké náklady, univerzálnost, uložný prostor

Výrobce kol Shimano s firmou IDEO analyzovali americký trh a přišli k závěru, že 90 % dospělé populace nejede na kole. Jak získat tuto skupinu nezákazníků? Analýza ukázala, že mnoho lidí vnímá cyklistiku jako sport, jsou frustrováni při nákupu kola v obchodě, protože nerozumějí všem složitým detailům, chtějí mít pocit bezpečí, takže odmítají jezdit po cestách společně s automobily. Na druhé straně ožívá skoro v každém člověku vzpomínka na ježdění na kole v dětství.

Analýza ukázala, že potenciální zákazníci potřebují pomoc při koupi kola a příslušenství (standardní nabídka je pro ně příliš komplexní a nesrozumitelná), potřebují poradit ve výběru tratě, kde nejede auta.

Vznikl tedy projekt Coasting (www.coasting.com) – příležitostná cyklistika pro milióny Američanů, kteří mají pěkné zážitky z ježdění na kole v dětství. Do projektu se zapojily regiony a města, vznikly spolky, fotogalerie a rozličné aktivity, které přesvědčily lidi, že cyklistika je zdravá, zábavná, bezpečná a podpořená špičkovou technikou skrytou v pozadí. Technikou od firmy Shimano.

Je to ukázka, jak místo prodeje kol firma zmapovala potenciál trhu, našla v něm velkou skupinu nezákazníků a oslovila ji přes zážitky a vytvoření nové komunity cyklistů (coasting).

Model potřeby = [zákazník, místo, čas, jak, s čím, nedostatky]

Tab. 6.4: Kde hledat zákazníka?

	Uspokojujeme	S problémy	Příčiny	Příležitost
Typ zákazníka	Které zákazníky uspokojujeme?	S kterými zákazníky máme problémy?	Proč vybrané zákazníky neuspokojujeme?	Odstraňte příčiny a vytvořte příležitost.
Typ potřeby	Jaké typy potřeb uspokojujeme?	S jakými překážkami máme problémy?	Proč vybrané potřeby neuspokojujeme?	Odstraňte příčiny a vytvořte příležitost.
Čas potřeby	Kdy uspokojujeme potřeby?	Kdy máme problémy?	Proč v daném období neuspokojujeme potřeby?	Odstraňte příčiny a vytvořte příležitost.
Místo potřeby	Kde uspokojujeme potřeby?	Kde máme problémy?	Proč v daném místě neuspokojujeme potřeby?	Odstraňte příčiny a vytvořte příležitost.
Způsob	Jak potřeby uspokojujeme?	Jak potřeby neuspokojujeme?	Proč neuspokojujeme potřeby daným způsobem?	Odstraňte příčiny a vytvořte příležitost.
Produkt	Čím potřeby uspokojujeme?	S kterými produkty máme problémy?	Proč neuspokojujeme potřeby daným produktem?	Odstraňte příčiny a vytvořte příležitost.
Intenzita potřeby	Jak často potřeby uspokojujeme?	Jak často potřeby neuspokojujeme?	Jaké jsou příčiny?	Odstraňte příčiny a vytvořte příležitost.

Zákazník často vyjadřuje svou potřebu následovně: „Nabídněte mi víc za méně.“ Čeho víc? Většinou toho, co už je na trhu běžně dostupné. Zákazník tedy obvykle nezná řešení. Ví ale, s čím má problém, co mu způsobuje vysokou spotřebu zdrojů. Klíčem k úspěchu je identifikovat potřeby a stupeň jejich uspokojení. Jestliže se firmě podaří potřeby uspokojit nebo uspokojit je lépe než předtím, vytvoří si základ nového trhu.

Inovace je proces cyklicky opakovaných činností, ve kterých se vytváří nová hodnota pro zákazníka v následujících krocích:

1. Analýza a pochopení toho, co chce zákazník, analýza zdrojů, které k uspokojení zákazníka máme – po čem touží zákazníci?
2. Nalezení řešení, které vytvoří požadovanou hodnotu pro zákazníka a vyhodnotí jeho potenciál – kolik zákazníků je ochotných zaplatit za to, co jsme pro ně vytvořili?
3. Když jsme našli dostatečný potenciál na trhu – implementace řešení – jak vyrobíme to, co jsme vyvinuli?
4. Vytvoření funkčního systému na obsluhu zákazníka – distribuce, servis – jak obsloužíme zákazníka tak, aby byl spokojený?

Jaké máme možnosti při vytváření hodnoty pro zákazníka?

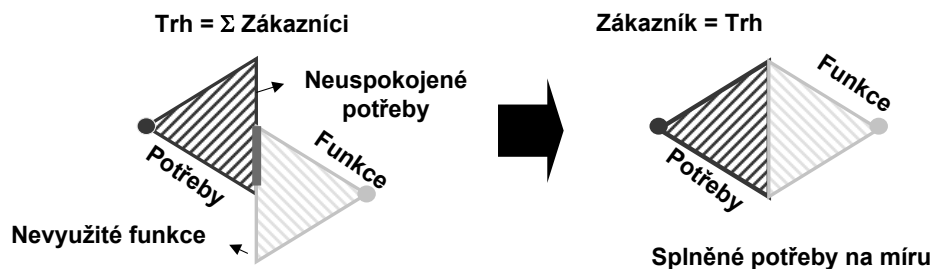
1. **Skoková hodnota** pro zákazníka a firmu. Klíčovým znakem strategických inovací je hodnotová orientace. Hodnotová orientace nastává tehdy, když zákazník získává danou cenu a mnohem vyšší hodnotu v porovnání s tím, co může na trhu získat, a současně tato cena ve vazbě na náklady generuje firmě nadprůměrný zisk. Cena by měla být pro zákazníka a firmu vzájemně přijatelná. K hodnotové inovaci dochází jen tehdy, pokud firmy dokážou inovaci uvést do souladu s užitkovou hodnotou, cenou a náklady. Strategické inovace přinášejí konjunkci („and“) užitků a nákladů, ne za cenu kompromisů („or“), v podobě „vyšší kvalita anebo vyšší náklady“.
2. **Nová hodnota.** Hodnotová nabídka by měla mít vysoký stupeň novosti z pohledu trhu:
 - ☐ Úplně nová hodnota pro zákazníky z pohledu trhu, která uspokojuje dosud neuspokojované potřeby, přání, sny (viagra, mobilní komunikace, Skype).
 - ☐ Odlišná struktura užitků, které se odlišují od konkurenční nabídky, ale i od těch, které dosud zákazník nepoznal (internetové kavárny).

Tab. 6.5: Možnosti zvyšování hodnoty pro zákazníka

Užitky ↑ (vyšší)	Náklady (konstantní)
Užitky (konstantní)	Náklady ↓ (nižší)
Užitky ↑ (vyšší)	Náklady ↓ (nižší)
Užitky ↑↑ (2x vyšší)	Náklady ↑ (vyšší)
Užitky ↓ (nižší)	Náklady ↓↓ (2x nižší)



3. **Kustomizovaná hodnota.** Nabídka nové hodnoty by měla splňovat všechny individuální potřeby zákazníka a současně by v ní neměly být nadbytečné funkce.
4. **Nekopírovatelná hodnota.** Nová hodnota by měla být těžko kopírovatelná pro konkurenty, ale i zákazníky.
5. **Aplikovatelná hodnota.** Nová nabídka by měla být realizovatelná, efektivní pro podmínky výrobce. V opačném případě není rentabilní.
6. **Trvalá hodnota.** Nová hodnota by měla přinést firmě z hlediska času dlouhodobý úspěch.



Obr. 6.6: Kustomizovaná hodnota

Shrňte si tedy postup vytváření hodnoty pro zákazníka přes inovace:

1. Vybrat správné lidi
2. Vybrat správný problém
3. Definovat správně problém
4. Identifikovat správně příčiny
5. Najít správného zákazníka
6. Najít správně hodnotu a produkt pro zákazníka
7. Najít správnou cenu pro zákazníka a firmu
8. Dosáhnout správných nákladů
9. Najít správný čas na prodej
10. Najít správný čas pro další inovaci
11. Identifikovat nesplněný sen zákazníka

Pokud tedy chceme jít cestou odlišení, tj. nechceme slepě kopírovat druhé a konkurovat si vzájemně v nemilosrdných „červených oceánech“, musíme umět analyzovat hlavní skupiny zákazníků, jejich potřeby, stupně jejich naplnění a trendy v našem byznysu. Strategie „modrého oceánu“ je postavená na odlišnosti, na vytvoření nové skupiny zákazníků anebo nového prostoru na trhu. Při této inovační strategii je dobré dívat se skrz alternativní odvětví



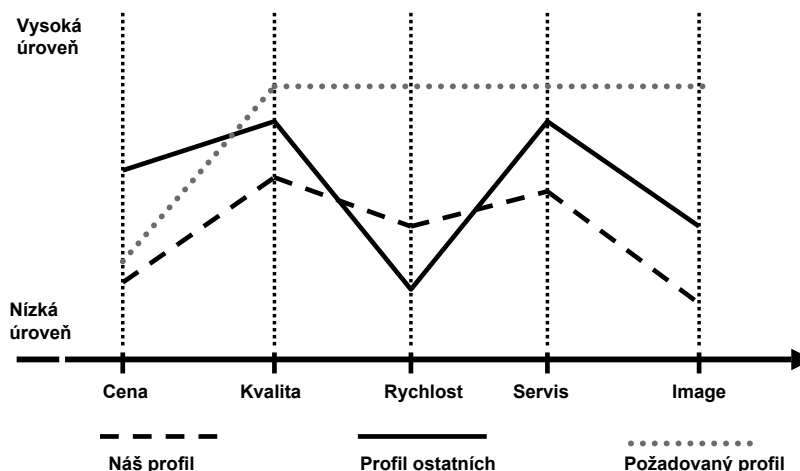
a hledat nové kombinace, hledat doplňkové výrobky a služby, nové funkce a emoce, vytvářet úplně nové trendy namísto přizpůsobování se jim.

Když čteme příběhy firem, kterým se takové hodnotové inovace podařily, často nám proběhne hlavou myšlenka: „Jak jednoduché! Na to přece mohl přijít každý!“

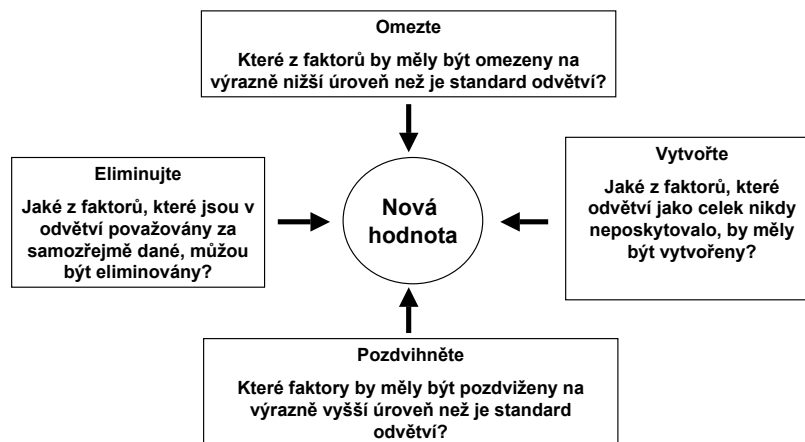
„Rozumní lidé se přizpůsobují světu. Nerozumní se pokoušejí přizpůsobit svět svým představám. Celý pokrok tedy závisí na nerozumných,“ řekl G. B. Shaw.

„Podniky, které chtějí růst, musí přelomit začarovaný kruh konkurenčního benchmarkingu a imitace,“ dodává W. Chan Kim a René Mauborgne, autoři knihy Strategie modrého oceánu.

Obr. 6.7: Hledání oblastí pro odlišení se



Obr. 6.8: Čtveři základní způsoby vytvoření nové hodnoty [16]



Na závěr této části si shrňme možnosti, kde jsou hlavní oblasti, ve kterých můžeme inovaci přidat hodnotu našemu zákazníkovi (tab. 6.6).

Tab. 6.6: *Kde můžeme přidat hodnotu našemu zákazníkovi?*

	1. Nákup	2. Dodávka	3. Používání	4. Doplnky	5. Údržba	6. Likvidace
Produktivita zákazníka						
Jednoduchost						
Pohodlí uživatele						
Riziko						
Zábavnost, prvky image						
Šetrnost k životnímu prostředí						

V tabulce 6.7 je shrnutý systematický postup vytváření hodnoty pro zákazníka, vytvořený ve Fraunhofer IPA Slovakia.

Tab. 6.7: *Systematický postup vytváření nové hodnoty pro zákazníka*

	Zákazník	Výrobek	Podnik	Partneři
Porovnání	Konkurenční výhody a nevýhody	Porovnání parametrů výrobků	Výkonnostní porovnání s konkurencí	Výkonnostní porovnání s konkurencí
Trendy	Klíčové trendy na trhu	Klíčové trendy v odvětví	Manažerské trendy řízení organizace	Trendy v dodavatelských řetězcích
Identifikace	Neuspokojené a nevyjádřené potřeby, nezákazníci	Klíčové parametry, šířka a hloubka portfolia výrobků	Existující a nové klíčové kompetence	Požadované parametry a jejich hodnoty od partnerů
Návrh	Návrh nové hodnotové nabídky	Návrh výrobového portfolia	Návrh rozvoje klíčových kompetencí	Nová síť partnerů
Prototyp	Testy u vybraných zákazníků	Testování prototypů výrobků	Testování nových klíčových kompetencí	Testování nových dodavatelů a sítě
Uvedení na trh	Marketingová strategie	Standardizace výrobového portfolia	Standardizace podnikových procesů	Standardizace partnerské sítě

Příklad – hodnota pro zákazníka ve zdravotnictví

Zkusme se nyní přesunout ze světa výrobních produktů do světa služeb. Služeb, za které je zákazník ochoten zaplatit i tu nejvyšší cenu, protože se jedná o nejvyšší hodnotu – zdraví a život.

Co vyžaduje běžný zákazník, který přijde do supermarketu, restaurace, k holiči nebo do autoservisu? Rychlost, profesionalitu, slušnost, kvalitu obsluhy a kvalitu produktu či služby, nízkou cenu apod. Toto jsou hodnoty z pohledu zákazníka, za které je ochoten zaplatit. Představte si, že byste museli v restauraci dávat číšníkovi obálku za to, že vám přinese jídlo do 20 minut a ne až za dvě hodiny. Představte si, že byste museli v autoservisu chodit mezi rozličnými odděleními a prokazovat se zákaznickou kartou. Na jednom poschodí by vám udělali diagnostiku, v přízemí by vyměnili olej, potom byste šli do druhé budovy a tam by vám zkontrolovali brzdy, následně by vás objednali na kontrolu geometrie a výměnu pneumatik, ale na řadu byste přišli až za tři měsíce, protože na tomto pracovišti, které pracuje jen šest hodin denně, je velký nával zákazníků. K tomu všemu byste s sebou museli nosit fascikl s potvrzením a záznamy z jednotlivých oddělení, součástky a materiál byste si chodili kupovat do specializovaných obchodů ve městě a nářadí na opravu automobilu byste si museli donést z domova. Absurdní? Vždyť přesně tak to funguje v každé nemocnici. Navíc – zákazník servisu či restaurace je zdravý člověk. Návštěvník nemocnice je však obvykle nemocný a tedy hendikepovaný. Přesto musí absolvovat kilometry mezi různými odděleními, několik návštěv v lékárně, kde musí dokoupit materiál a pomůcky, které chybí na oddělení, s sebou nosí dokumentaci, do níž lékaři neustále něco dopisují na psacím stroji. A to v době internetu, čipových karet a mobilní bezdrátové komunikace. Lékaři a sestry mají klíče od výtahu, těhotné ženy chodí po schodech pěšky, personál vlastní klíče od toalet, stařečci s prostatou mají problém najít dostupné WC. A všude jsou dlouhé hodiny čekání. To není všechno. Těhotná žena se ptá lékaře na pohlaví svého budoucího dítěte a on od ní požaduje poplatek za nadstandardní službu, pacient s podezřením na zhoubný nádor se chce dostat na speciální vyšetření – buď si počká několik měsíců, nebo zaplatí. Mladý otec rodiny skončí v invalidním důchodu, protože pojišťovna odmítla proplatit jeho léčbu. Pacientka zemřela na podání nesprávné krevní konzervy, chlapec v nemocnici zemřel na chybný způsob léčby. Toto nejsou scény z hororu, ale skutečné příběhy ze slovenského zdravotnictví v posledních letech.

Co se dá zlepšovat? Od chování k pacientovi přes všechny procesy, kterými musí projít během své léčby, až po standardy bezpečnosti a chybuvzdornosti v celém systému tak, aby nemusela platit zkušenost: „Přes úsilí lékařů a celého personálu nemocnice se pacient uzdravil a spokojeně se vrátil domů.“

D. N. Thompson s kolektivem uvádějí ve své analýze (Driving improvement in patient care: Lessons from Toyota) následující fakta ze zdravotnictví v USA:

- ☐ Ročně zemře 100 tisíc Američanů na následky medicínských chyb
- ☐ Sedm procent pacientů dostává v nemocničním prostředí infekce
- ☐ Jeden ze sta hospitalizovaných pacientů dostává nesprávnou léčbu



- ☐ Pravděpodobnost úmrtí na základě chyby lidského faktoru je v nemocnici desettisíckrát vyšší než v letadle
- ☐ Jedenatřicet procent zdravotních sester je v USA nespokojeno se svou prací, v mezinárodním měřítku se toto číslo pohybuje mezi 30 až 40 procenty
- ☐ Třicet procent sester mladších 30 let opouští své povolání

Co je hodnotou pro zákazníka zdravotnického systému?

↑ Užitek	Navrácení zdraví, dobrý pocit, komfort
-----------------	--

Hodnotový faktor =

↓ Náklady	Náklady na pojištění, poplatky za ošetření, nákup léků a pomůcek, cestovní náklady, úplatky a jiné pozornosti, nežádoucí vedlejší účinky léčby, ztráta času spojená s čekáním a cestováním, ztráta času a financí spojená s pracovní neschopností
------------------	---

V normálním byznysu je základem konkurenceschopnosti hodnota pro zákazníka (customer value). Pokud bychom si s trochou fantazie představili podobný princip i ve zdravotnictví, vycházejí nám dvě možnosti, jak můžeme zvyšovat hodnotu pro zákazníka (pacienta):

1. Urychlit a zkvalitnit jeho léčbu a současně zlepšit jeho pocit z celého procesu léčení (slušné zacházení, pěkné prostředí, dobrá strava a služby).
2. Redukovat ztráty pacienta snižováním nákladů na léčebné procesy, léky, pomůcky a eliminovat časové a finanční ztráty pacienta čekáním, cestováním, dlouhou pracovní neschopností, případně opakováním nesprávné diagnostiky či terapie.

V průmyslových firmách se hodnota pro zákazníka zvyšuje metodami štlhlých procesů, teorie omezení či Six Sigma, které se v našem zdravotnictví příliš neuvádějí, v západoevropských zemích, ale především v USA, však patří k běžným praktikám.

V USA například definuje standardy pro zlepšování bezpečnosti a kvality zdravotní péče Point Commision. Tyto standardy mají velmi blízko k principům, které se využívají ve štlhlém myšlení (lean thinking) – např. sledování a zlepšování výkonnosti a chybovosti procesů, úlohy lídrů, kteří vytvářejí integrovaný systém bezpečnosti pacienta v celé organizaci, orientace na individuální potřeby pacienta, zapojení pacienta a jeho rodiny do léčebného procesu.

Ve výrobních organizacích se metody zeštlhlování procesů orientují na identifikaci a odstranění plýtvání, tj. činnosti, které nepřidávají hodnotu. Jaké formy plýtvání existují v nemocnici?



- ☐ Čekání
- ☐ Překážky v toku způsobující zdržování mezi procesy a neproduktivní sekvence procesů
- ☐ Překážky v komunikaci
- ☐ Chyby v informacích, diagnostice, terapii
- ☐ Nedostupnost lidí, zdrojů a informací v důsledku nesprávně definované zodpovědnosti, izolace procesů a chybějícího sdílení znalostí
- ☐ Chyby zařízení
- ☐ Opravy a korekce
- ☐ Chybějící nástroje, pomůcky a přístroje
- ☐ Neproduktivní pohyby a přeprava
- ☐ Nepružné procesy a chybějící orientace na pacienta

Ukažme si ilustrační příklad využití některých metod zvyšování hodnoty ve zdravotnictví:

Principy a metody štíhlých procesů

Cíl	Příklad
Systematické odstraňování činností, které nepřidávají hodnotu, ze všech procesů	Činnosti, které přidávají hodnotu – diagnostika, terapie, rehabilitace apod. Tyto činnosti je třeba optimalizovat. Činnosti, které nepřidávají hodnotu, ale musí se vykonávat – např. účetnictví, hlášení do pojišťoven, reporty, statistiky. Tyto činnosti je třeba redukovat na minimum. Činnosti, které nepřidávají hodnotu a nemusí být vykonávány (plýtvání) – korekce chybné léčby, naordinování nadbytečné terapie, nákup nadbytečných přístrojů či materiálů, čekání pacienta, čekání lékaře nebo drahé přístroje apod. Tyto činnosti je třeba eliminovat.

Metoda	Popis	Přínos pro pacienta	Přínos pro nemocnici / pojišťovnu
Organizace pracoviště, 5S	Pořádek, systém a přesně definovaná organizace na pracovištích	Rychlá obsluha, redukce čekání	Zvýšení produktivity práce, redukce osobních nákladů a ploch
Mapování toku hodnot	Vytvoření a analýza procesní mapy s cílem odstranit plýtvání z celého procesního řetězce	Zkrácení doby, odstranění čekání, zlepšení diagnostiky a léčby	Redukce prostorů, provozních a osobních nákladů, spokojenější zákazníci
Vizualizace	Řízení všech procesů pomocí jednoduchých a názorných vizuálních pomůcek	Snížení chybovosti personálu, zlepšení orientace pacientů, zlepšení kvality	Redukce chyb v diagnostice a léčbě, přehlednost a jednoduchost, rychlejší zapracování personálu

Metoda	Popis	Přínos pro pacienta	Přínos pro nemocnici / pojišťovnu
Standardizace práce	Jednoznačně stanovené a kontrolované standardy všech procesů	Snížení rizika selhání lidského faktoru	Snížení rizika selhání lidského faktoru, zlepšení produktivity a kontroly
Chybu vzdorné systémy – poka yoke, kvalita v procesu	Zabudování chybu vzdorných systémů do všech rizikových procesů	Snížení rizika selhání lidského faktoru	Redukce nákladů na soudní spory, odškodné a poškození image
Týmová práce	Práce v autonomních týmech, které zodpovídají za celý proces a obslouží zákazníka na jednom místě	Zvýšení komfortu a spokojenosti, zvýšení kvality, zkrácení doby pobytu v nemocnici	Zvýšení efektivnosti práce, lepší komunikace, vyšší motivace a schopnosti personálu, vyšší spokojenost zákazníků
Analýza a měření práce	Analýza spotřeby času a lidí na jednotlivé činnosti a procesy	Lepší dostupnost personálu	Stanovení správných kapacit, správné nadimenzování procesů
Integrace procesů	Propojení procesů s cílem odstranit zbytečná rozhraní mezi nimi	Rychlejší léčba, méně chyb a omylů	Sdílení informací, odstranění chyb, zkrácení procesů
Synchronizace procesů	Propojení procesů tak, aby časově navazovaly na sebe a nedocházelo k zbytečným zdržováním	Zkrácení léčby a vyšší spokojenost pacienta	Zvýšení efektivnosti všech procesů, zvýšení spokojenosti zákazníka, lepší dostupnost informací
Autonomní údržba	Systém správné diagnostiky a péče o klíčová technická zařízení	Zlepšení dostupnosti klíčových zařízení při diagnostice a terapii	Zvýšení dostupnosti klíčových zařízení a zlepšení jejich technického stavu a životnosti
Neustálé zlepšování procesů – kaizen	Zapojení všech pracovníků do neustálého zlepšování procesů a zvyšování spokojenosti zákazníka	Poskytování speciálních služeb, zlepšení spokojenosti a dobrého pocitu, zlepšení psychiky pacienta a efektivnější léčba	Zvýšení počtu spokojených zákazníků, efektivnější léčba

Uvedené metody se začínají stále víc používat v oblasti zdravotnictví, především v USA, kde je silná orientace na vysokou efektivnost zdravotnického systému, ale zároveň i snaha dosáhnout vysoké kvality a bezpečnosti pro pacienta (soudní spory při úrazech pacientů či nesprávně stanovené diagnóze a léčbě mohou mít pro nemocnici katastrofální následky).

Zkušenosti ukazují, že zdravotnická zařízení v zahraničí, která se rozhodla jít tímto směrem, nejen že výrazně zvýšila svou klientelu, ale dosáhla úspor v nákladech, investicích, zkrácení časů a v redukci chyb v procesu diagnostiky a léčby v desítkách procent. Je to řešení, v němž získají všichni zúčastnění – pacienti, nemocnice, pojišťovny i stát.

Shrnutí oblastí, kde může zdravotnictví zvyšovat hodnotu pro zákazníka:

Lepší zacházení s pacientem, empatie, informovanost, emoční inteligence	Zkrácení čekací doby, zkrácení doby pobytu v nemocnici, zkrácení doby pracovní neschopnosti, zkrácení diagnostiky a terapie	Zjednodušení procesů a obsluhy pacienta na jednom místě, zlepšení organizace a logistiky, informační systém
Zlepšení dostupnosti kritických zdrojů pro pacienta, organizace a vizualizace na pracovišti	Možnosti zvyšování hodnoty pro zákazníka ve zdravotnictví	Redukce nákladů a plýtvání ve zdravotnických procesech
Zvýšení bezpečnosti pacienta, standardizace a chybuvedrobné systémy v kritických procesech	Zvýšení komfortu pacienta – nové diagnostické a léčebné postupy, zvýšení kvality léčby, eliminace vedlejších účinků	Rozšířené služby pro pacienty – nadstandardní služby – restaurace, hotel pro příbuzné, obchody, fitness apod.



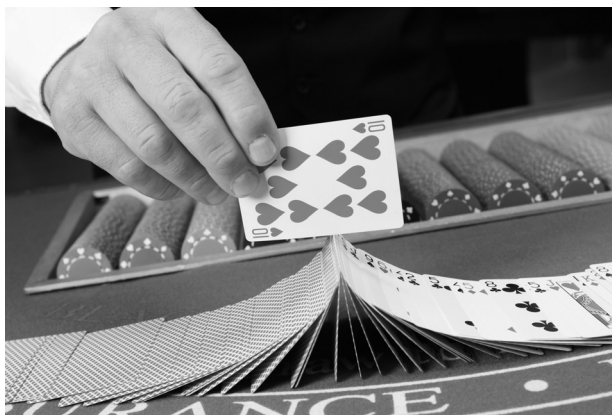
7

Kapitola 7

Jak v podniku vytvořit inovační proces?

V propagačních materiálech mnohých firem se často vyskytuje slovo „inovace“. Zeptejte se jejich manažerů, jak je vytvořený inovační proces v jejich podniku, kolik lidí už vytrénovali v oblasti inovací a jakými metrikami měří jejich inovační výkony, jak přidělují finance na nové nápady a inovační experimenty a kdo z managementu je zodpovědný za strategické inovace. Odpovědi budou často velmi rozpačité.

Tak si to celé shrňme. Žijeme ve světě změn. Ti, kteří hledali kompromisy typu „kvalita nebo náklady“, už nejsou mezi námi. Ti, co hledají synergii typu „kvalita a náklady“, ještě přežívají. Dlouhodobě však přežijí jen tací, kteří budou schopni vytvářet odlišnost typu „kvalita a náklady a ???“.



Svět inovací se stále víc podobá kasinu s následujícími pravidly:

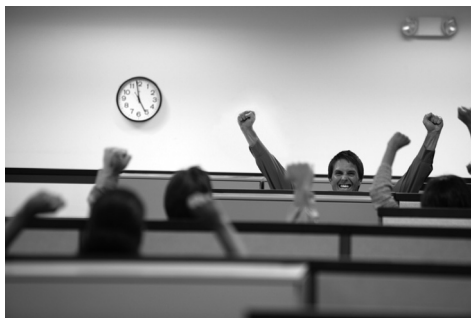
- ☐ Jediné, co můžeme dělat, je zvyšovat pravděpodobnost úspěchu
- ☐ Inovace: hrát čistě vícero her s malým vkladem na začátku, hrát stále
- ☐ Suma výher > suma proher



Zeptejte se lidí v podnicích, co je hlavní překážkou inovací a určitě mnozí odpovědí, že nedostatek času. Pokud jsou však inovace základem prosperity a přežití firmy, je tato odpověď stejně absurdní, jako kdyby člověk na otázku, proč nespí, nepije tekutiny a nejí, odpověděl, že nemá čas.

Základní otázkou každé firmy tedy je:

Co a jak inovovat dnes a v budoucnu, aby firma žila dlouhým, kvalitním a bezpečným životem?

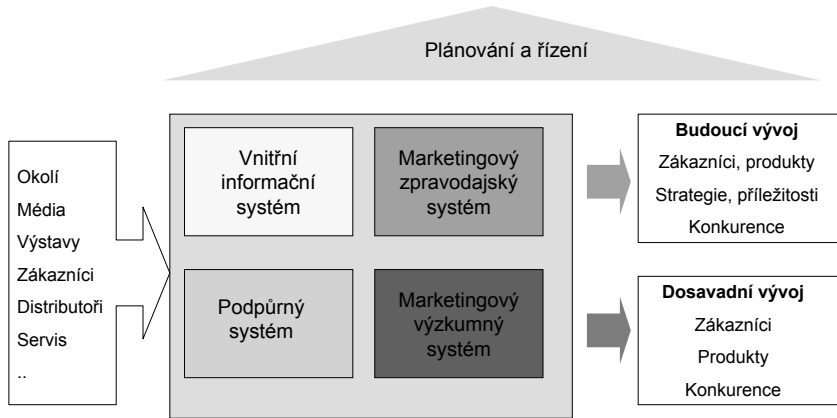


Ekonomika roste rychlostí 2 až 3 % a vy chcete, aby vaše firma rostla rychlostí 10 až 20 %. Jak toho docílit? No jediné tak, že uděláte z inovací každodenní byznys a budete vytvářet trhy, výrobky a služby, které ještě neexistují.

Zadejte si do vyhledávače Google slovo inovace a dostanete víc než 10 miliónů odkazů webových stránek, zadejte si na Amazon.com slovo inovace a bude nalezeno víc než 55 tisíc knih, poslouchajte a čtete projevy politiků a evropských úředníků a uslyšíte inovace, inovace, inovace...

Jaká je však realita ve většině podniků?

- ☐ Inovace většinou nejsou klíčovým procesem podniku.
- ☐ Často převládá zaměření na jistotu, vyhýbání se rizikovým, i když nadějným experimentům.
- ☐ Marketing organizuje výstavy a tiskne propagační letáky. místo toho aby pracoval na přípravě správného inovačního zadání. Chybí marketingový informační systém (obr. 7.1), modelování a syntéza budoucího trhu, analýza zákazníků, jejich chování a nevyslovených potřeb, definování cenových strategií, analýza nových prostorů pro expanzi.
- ☐ Ego, subjektivní pohledy a síla vlastníků a vrcholových manažerů jsou často silnější než realita a analýza faktů na trhu.
- ☐ Koncepční fáze inovačního procesu je slabá. V této fázi se ještě před rozhodnutím vytvářejí a posuzují konceptní varianty. Často se skáče rovnou na detailní rozpracování a realizaci prvního nápadu a následkem jsou projekty s častými změnami, zpožděním a zvýšenými náklady.



Obr. 7.1: Příklad marketingového informačního systému

- ☐ Vlastníci chtějí, aby každé vložené euro do inovací bylo přiměřeně zhodnoceno. Investice do inovací mají však často charakter tipování v hazardní hře. Úspěšní hráči hrají ale více her najednou, a když mají špatné karty, včas zastaví hru. Zvyšují sázky v partiích, které jim jdou. Mnohé hry prohrají, ale celkově jsou vždy v plusu.
- ☐ Není čas na systematickou práci vrcholového vedení na strategických inovacích pro budoucnost.
- ☐ Inovace vyžadují dobrou myšlenku, ale jejich úspěšnost je často ohrožena neschopností umístit je na trh nebo prodat kritické množství.
- ☐ Chybějící systematická metodika – inovace se často zaměřují s metodami na vývoj nových produktů, marketingem či s jednoduchými kreativními technikami typu brainstorming.
- ☐ Nedostatečná inovační kultura v podniku: nové výrobky a technologie jsou „v pracovní náplni“ oddělení vývoje a technické přípravy výroby, chybí propojení klíčových firemních procesů a lidí.
- ☐ Nevhodný model na řízení inovačního procesu. Chybí jasné definování problému a řízení inovačního projektu, koordinace činností, komunikace a spolupráce.
- ☐ Nedostatečný management znalostí: až 70–80 % znalostí vytvořených v inovačním projektu se zapomene nebo ztratí.
- ☐ Chybí vyhodnocení přínosů z inovací.

Zde je inovační rovnice:

$$\text{Výnosy} = f(\text{trh}, \text{produkt}, \text{technologie}, \text{partneři}, \text{kapitál})$$

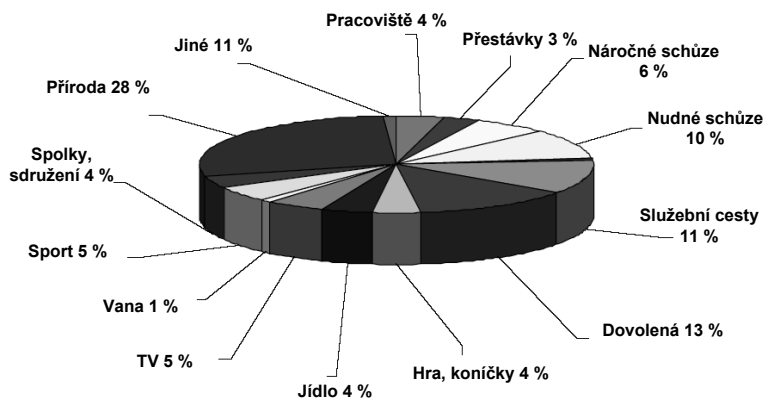
V podstatě je jedno, odkud je zdroj prvotního inovativního nápadu. Inovace bude úspěšná tehdy, když všechny neznámé v dané rovnici mají správné hodnoty:

- ☐ Správný zákazník: má potřebu a zdroje
- ☐ Správný produkt: poskytuje užitek, nemá nadbytečné a chybějící funkce
- ☐ Správná technologie: umíme vyrobit v daných podmínkách za optimální náklady, které při dané ceně produkují zisk
- ☐ Kapitál na rozběh a rozvoj inovace

Jakmile máte nový produkt, potřebujete najít správného zákazníka, vhodnou technologii a počáteční kapitál. Zjistili jste, co by zákazník potřeboval, a nyní je třeba vyvinout produkt, technologii a sehnat počáteční kapitál. Rizikový kapitál má naopak zdroje a hledá náměty na nové produkty a technologie, snaží se je co nejlépe zhodnotit. Úspěšnost inovace vyžaduje, aby v této symbolické rovnici úspěšnosti byly dosaženy ty správné hodnoty.

Důležité je uvědomit si, že inovace nevznikají v systému, kde se lidé snaží všechno perfektně naplánovat a řídit, kde se bojí rizika, kde není ochota věnovat čas a peníze na experimenty, kde jsou všichni stejní a přemýšlejí stejným způsobem. Tak jako potřebují určité rostliny v přírodě vhodné prostředí na to, aby přinesly úrodu, i inovace potřebují vhodné klima a podmínky pro svůj rozvoj.

Obrázek 7.2 ukazuje, kde lidé přicházejí na nejlepší nápady. Zdá se, že podnik je nejméně vhodným místem k tomu, aby lidé něco vymysleli. Jakou kulturu a klima tedy v podniku vytvořit, aby zaměstnanci byli tvořiví a dokázali přicházet s kreativními myšlenkami?



Obr. 7.2: Kde vznikají nápady (K. Drachsler, 8)

Je třeba podporovat různorodost v myšlení a jednání lidí. Spojit mladé a staré, zkušené a nezkušené, lidi s analytickým i s kreativním myšlením, šéfy i podřízené, lidi z firmy i mimo ni. Je nutné propojit lidi, kteří rozumějí strojům, s lidmi rozumějícími lidem. „Pokud chcete konkurovat globálně, musíte pochopit, že víc než 80 % populace na světě nemá bílou pleť, víc než 50 % lidí na světě nejsou muži,“ říká zakladatel DiversityInc Magazine Luke Visconti. Musíme vytvořit ve firmě podobný svět, jako je ten kolem nás – rozmanitý, různorodý



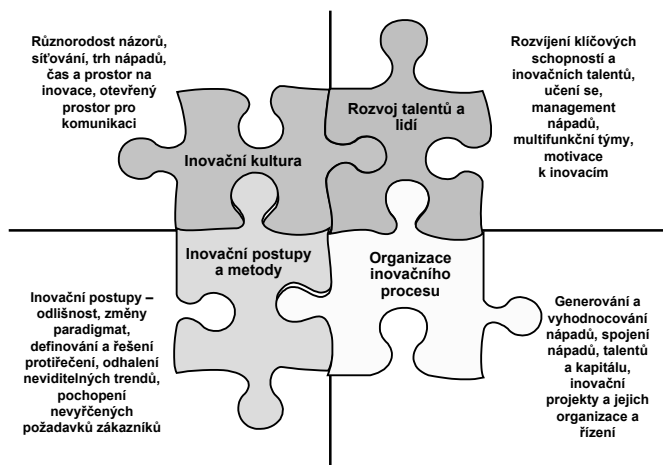
a svobodný. Poslouchejte nejen hlasy z nejvyšších pater firmy, ale i hlasy lidí z organizační periferie firmy, hlasy nových zaměstnanců, kteří do společnosti přišli z jiného prostředí, hlasy mladých, jejichž pohled na svět je někdy zcela odlišný.

Různorodost názorů a pohledů na svět je při inovacích důležitá. V mnohých podnicích jsou lidé uzavřeni do svých vlastních problémů a pohledů na jejich řešení. Pošlete je ven mezi lidi, na semináře a diskusní fóra, do jiných firem, k zákazníkům, dodavatelům, do jiného prostředí. Stejně tak je třeba přijmout lidi zvenku – studenty, konzultanty, nové pracovníky. „Think different“ je známý slogan firmy Apple. Nebojme se lidí, kteří myslí jinak než my.

Inovační klima vyžaduje i čas a prostor. Jak ho vytvořit – ptají se ti, kteří jsou denně bombardováni e-maily, operativními poradami a úlohami, telefonáty a hašením problémů.

Firma Whirpool před časem vybrala 75 lidí z různých zeměpisných regionů, aby se prakticky naučili pracovat na inovacích. Nebyli to žádní „nadbyteční lidé, kteří neměli co na práci, ale dali do skupiny špičkové talenty firmy. Dostali k dispozici devět měsíců, podobně jako těhotná žena. Po této stanovené době se skupina rozdělila na tři části – 25 členů se vrátilo na své předchozí pozice, aby fungovali jako „apoštolové inovačního myšlení“. Další 25 členů nastoupilo na pozice konzultantů v oblasti inovací na plný úvazek s cílem učit a trénovat inovační postupy. Poslední část skupiny dostala zodpovědnost za vedení inovačních projektů, které byly během devíti měsíců společně připraveny.

Na obrázku 7.3 jsou čtyři klíčové oblasti, kterými je třeba se zabývat, pokud chceme ve firmě vytvořit fungující inovační proces.



Obr. 7.3: Čtyři klíčové oblasti pro rozvoj inovačního procesu ve firmě



Podnik musí rozvíjet šest základních schopností v oblasti inovací:

1. Schopnost identifikovat příležitosti
2. Schopnost tvořit, navrhnout, projektovat a plánovat inovační změny
3. Schopnost realizovat a efektivně využívat inovace
4. Schopnost učit se
5. Schopnost kooperovat
6. Schopnost vést a řídit celý inovační proces

V mnohých podnicích jsou spojeny operativní a strategické procesy. Způsobuje to často určitou schizofrenii v práci vývojářů, konstruktérů a techniků, kteří souběžně pracují na zákaznických úpravách výrobků, optimalizaci existující technologie a zároveň mají vymýšlet nová, převratná řešení pro budoucnost. Je to nejen kapacitní problém, ale hlavně problém mentální. První typ činnosti vyžaduje vysokou produktivitu, probíhá pod časovým tlakem podle přesně definovaných standardů. Druhý typ činnosti je orientován strategicky, je vyžadována vysoká kreativita a prostředí, které ji podporuje. Zadáání si často protirečí (více za méně), experimenty a chyby jsou dovolené, protože často vedou k převratným řešením. Konečný výsledek má někdy přednost před časem. Závěr? Tyto dva procesy je třeba od sebe oddělit.

Jak tedy vytvořit fungující inovační proces v podniku?

1. Vytvoříme firemní trh na podnikatelské myšlenky. Svobodný, férový a otevřený trh, který není výsadou vyvolených ve vrcholovém vedení.

Firma Dutch/Shell vytvořila ve firmě proces GameChanger, v rámci kterého může každý pracovník firmy, bez ohledu na to, kde pracuje, přicházet s novými myšlenkami. Pracovník elektronicky podá svůj nápad, který je v krátké době vyhodnocen podle následujících kritérií: novost a originalita, hodnota, kterou může nápad přinést, realizovatelnost ve firmě Shell a plán realizace. Šest lidí takto každý týden bez byrokracie a hierarchie vyhodnocuje nápady a pokud dají myšlenku zelenou, novátor nejpozději do týdne dostane podporu 25 tisíc dolarů na to, aby do 30 dní připravil experimenty, zbavil myšlenku rizika a posoudil její realizovatelnost. Po 30 dnech může požádat o další podporu, jejíž výše závisí na dosažených výsledcích. Průměrný grant je 100 tis. USD, ale některé projekty získaly i podporu 600 tis. USD. [36]

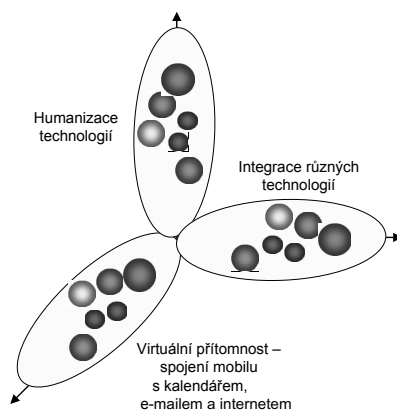
2. Zbavme se příležitosti pro rizika a experimentujme v malém, ale často. Nehledme na to, kolikrát jsme byli neúspěšní, ale jakou hodnotu přinesl úspěšný podnik. Důležité je netrestat zaměstnance za chyby, protože často jde o nové, originální myšlenky, jež vznikly právě na základě mnohých chyb a omylů.
3. Umožníme lidem participaci na úspěchu a udržme si podnikatelské talenty. Je nutné dát šanci správným a talentovaným lidem a umně spojovat tvořivost s podnikavostí. Pěstujeme ve firmě nejen manažerské talenty, ale i talenty podnikatelské. Je dobré



umožnit participaci lidí na výsledcích úspěšných projektů v podobě podílu, kariérního povýšení či partnerství.

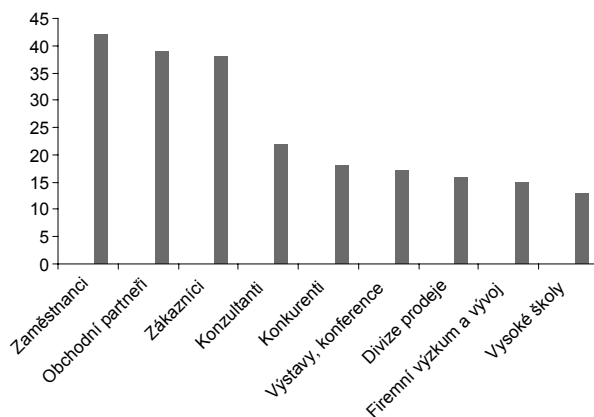
4. Nesnažme se za každou cenu jít proti konkurenci nebo ji kopírovat. Pokusme se vyloučit ji ze hry vytvořením nového trhu a pravidel. Nemusíme inovovat jen výrobky a procesy, ale můžeme konkurovat novým podnikatelským systémem.
5. Řídíme přítomnost z budoucnosti přes proces strategického rozvoje. Mnohé firmy si namísto chaotického probírání mnohých nápadů a inovací definují strategické inovační směry, na kterých potom systematicky pracují (obr. 7.4).
6. Vytvořme trh pro rozvojový kapitál. Kapitál na financování podnikatelských experimentů, další rozvoj. Vlastní i cizí. Jestliže je projekt dobrý, každý by měl mít prostor ucházet se o zdroje na jeho financování. Nestačí mít trh inovačních nápadů, je potřeba mít i trh kapitálu na jejich komerční využití. Klasickým příkladem z minulosti je vývojová základna firmy Xerox (Palo Alto Research Center), kde vznikly mnohé převratné nápady, ale jejich komerční využití bylo v jiných firmách (většinou ve firmě Apple).
7. Urychleme tvorbu nových znalostí a vytváření bohatství jinými pohledy na definovaná paradigmatata, odhalme neviditelné trendy v potřebách zákazníků, v nových technologiích, hledejme analogie a zdroje inspirací.

„Znalost není informace. Poznání není jen shromáždění informací. Je to akce. Nejbohatší jsou ty země, které se v podnikání spoléhají na znalosti a schopnosti, ne jen na zařízení, práci a nerostné zdroje. Zdroje, peníze, stroje, informace – to všechno je k ničemu bez použitelných znalostí. Znalosti musí být použitelné a použité. Nepoužitelné a nepoužité znalosti zůstávají informacemi, pokud nejsou transformovány v čin. Mnohé země jsou bohaté na informace (symbolický popis akcí), ale chudé na znalosti (v akcích a činech samotných). Mít příliš mnoho informací je špatné, nemít dostatek znalostí je horší,“ tvrdí prof. Milan Zelený z Fordham University New York.



Obr. 7.4: Tři hlavní vektory strategických inovací ve firmě Nokia

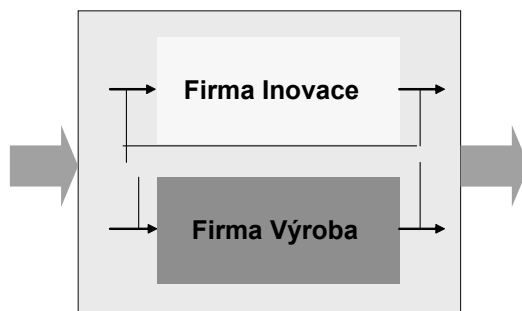




Obr. 7.5: Zdroje inovačních nápadů – zdroj: IBM, 2006, výsledky z interview se 765 manažery světových společností

Shrňme si tedy některá doporučení pro budování inovačních procesů ve firmě:

1. O inovacích nestačí jen mluvit, inovační proces musí být vytvořen jako klíčový proces v podniku. Tato iniciativa musí jít shora – od akcionářů a vrcholového managementu. Tato skupina lidí se musí vymanit z operativy a zaměřit svoji pozornost na strategické příležitosti a vytvoření inovačního procesu ve firmě. Jak jsme již uvedli, firma musí na inovace vyčlenit kapacity lidí, finanční zdroje, ale důležitý je i organizační rámec (výběr a vedení projektů, trh nápadů, kapitálu a talentů) a metodika hledání řešení (WOIS, systematické inovace apod.). Je potřeba si uvědomit, že do budoucna bude firma muset mít dvě důležité části:
 - ☐ část, která vytváří nové výrobky (vývoj, konstrukce, technologie, projektování), vyrábí je a dodává zákazníkům (tradiční model firmy),
 - ☐ část, která neustále inovuje výrobky, procesy, podnikatelský systém, inovuje samotné inovační postupy, způsoby myšlení lidí ve firmě (tato strategická oblast ve většině firem zatím vůbec neexistuje).

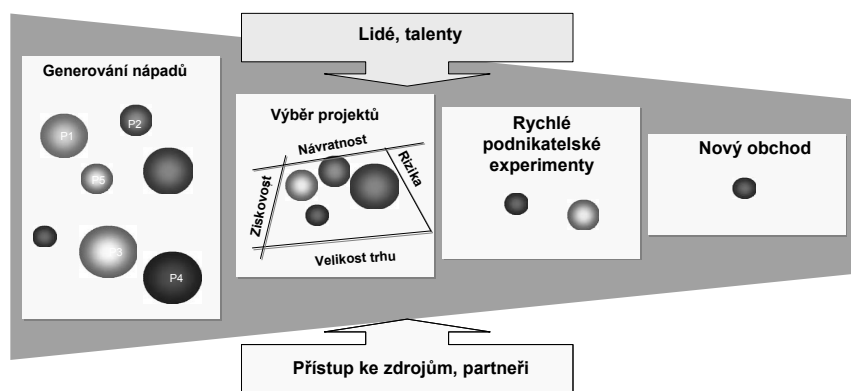


Obr. 7.6: Dvě „firmy“ v jedné – otázka krátkodobého a dlouhodobého přežití



Zde jsou otázky, kterými se musí zabývat vrcholové vedení firmy místo operativy, do které se nechává denně vtahovat:

- ☐ Jaká je naše vize a strategie k jejímu dosažení? Co musíme udělat pro to, aby naše vize a strategie nezůstaly jen na papíře?
- ☐ Kde jsou nové příležitosti a jak se jich zmocnit?
- ☐ Kam nasměrovat strategické inovace a investice v naší firmě?
- ☐ Kde získat, jak rozvíjet a udržet nejlepší talenty a klíčové lidi v naší firmě?
- ☐ Kdo je náš zákazník a jakou novou nebo odlišnou hodnotu mu můžeme nabídnout?
- ☐ V čem můžeme být nejlepší na světě?

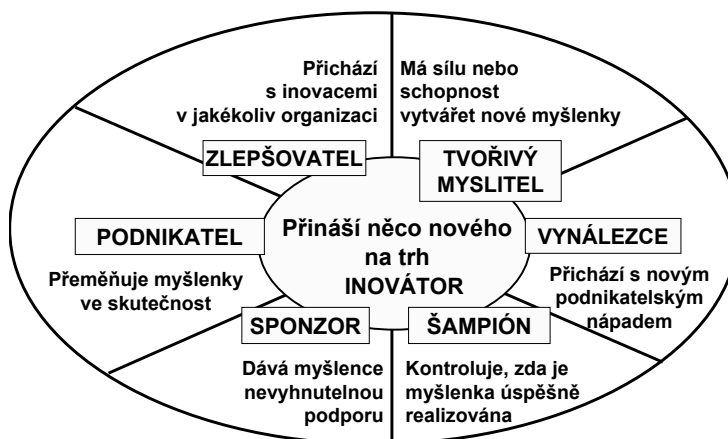


Obr. 7.7: Inovační proces ve firmě

2. Na inovace je třeba vyčlenit lidi a vytvořit jim k tomu dobré podmínky. Inovační tým by měl být víceprocesní – složený z lidí z marketingu, obchodu, servisu, výroby, logistiky, případně i ze zástupců zákazníků a dodavatelů. Tyto zaměstnance je třeba vyškolit v metodikách a umožnit jim schůzky s komunitou „novátorů“ ve firmě i mimo ni, aby mohli sbírat nové inspirace a nápady. Základem je poznání zákazníka, jeho potřeb, nevyřčených přání a snů, ale i hledání nezákazníků – potenciálních klientů, kteří nás vůbec neznají nebo naši nabídku odmítají. Je důležité lidi správně namíchat nejen z hlediska odbornosti, ale i jejich „chemického“ složení a různorodosti.
3. Inovační proces má svoje pravidla a metodiku hledání řešení, ale není dobré svázat ho do byrokratických pravidel, směrnic a ekonomických hodnocení. Výsledkem je často proces, v němž se přes „kontrolní body“ nedostanou dále žádné životaschopné nápady a projekty, protože vykazují vysokou míru rizika nebo nedostatečnou ekonomickou návratnost. Do inovačního procesu je nutné zabudovat mechanismus učení se (vyhodnocování chyb a odchylek, dokumentování znalostí, pravidel a principů). V konečném důsledku nevytváří konkurenční výhodu výrobek nebo podnikové procesy, ale schopnost pracovat se znalostmi.



Firma Toyota jako první princip tvorby inovačních řešení zdůrazňuje učení se a vedení postavené na učení – learnership. Dalším principem je schopnost vidět – zákazníka a jeho požadavky, chyby a jejich příčiny, plynutí či tok hodnot, poučit se z minulých omylů a chyb. Mnohé případy a inovace jsou neúspěšné, neboť přicházejí v nesprávný okamžik, lidé nechápou jejich přínos, prostředí je odmítá – Toyota klade velký důraz právě na správné načasování svých řešení (Design for Today). Dalším principem jsou například myšlení, vyjadřování se a komunikace v obrazech a vizuálních symbolech, schopnost uchopit a řídit nehmotné prvky v systému managementu – hodnoty, motivaci, znalosti, emoce, pocity. Překonávání limitů, myšlenky na nemožné, změny paradigmat a definování protirečení cílů patří k dalším principům. Dynamika a překonávání mentálních bloků jsou dalšími prvky, které vedou k inovacím ve firmě Toyota.

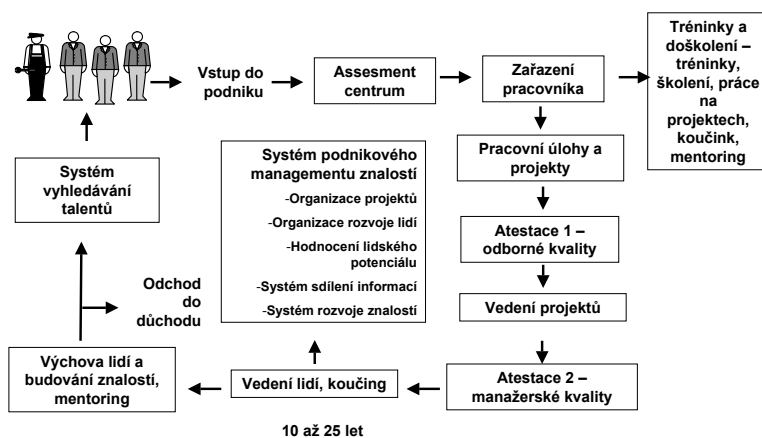


Obr. 7.8: Typy lidí pro inovační tým (J. Adair)

4. Důležitým procesem je i práce s talenty. Jen lidé dokáží přemýšlet, řešit problémy, zlepšovat a inovovat. Pouze lidé jsou schopni porozumět požadavkům a potřebám zákazníka a odevzdávat svoje znalosti druhým.

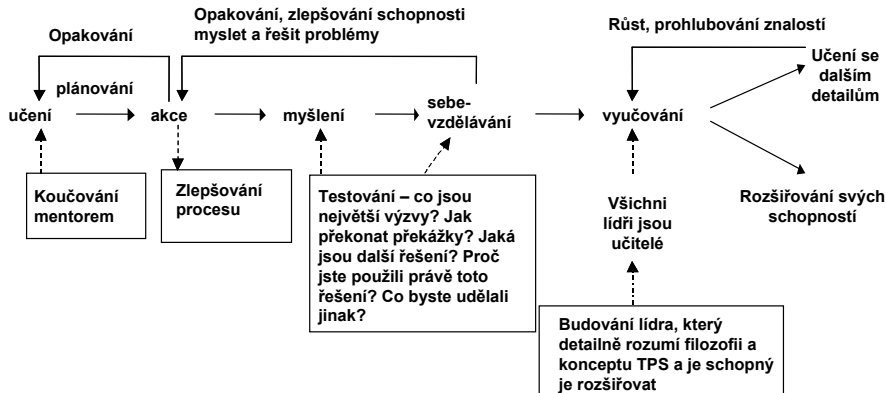
Při diskuzi o rozvoji talentů bychom si měli uvědomit následující:

- ☐ Rozvíjet a zlepšovat lidi trvá 10krát déle než zlepšovat procesy – ale je to jediná cesta dlouhodobého rozvoje
- ☐ Zlepšování schopností lidí nemá omezení, na rozdíl od zlepšování procesů
- ☐ Důležité je vytvořit organizaci pro výběr a rozvoj talentů
- ☐ Je potřeba definovat kritické znalosti pro různé pozice ve firmě
- ☐ Je nutné vytvořit otevřený a funkční systém pro přenos znalostí



Obr. 7.9: IPA model rozvoje talentů v podniku

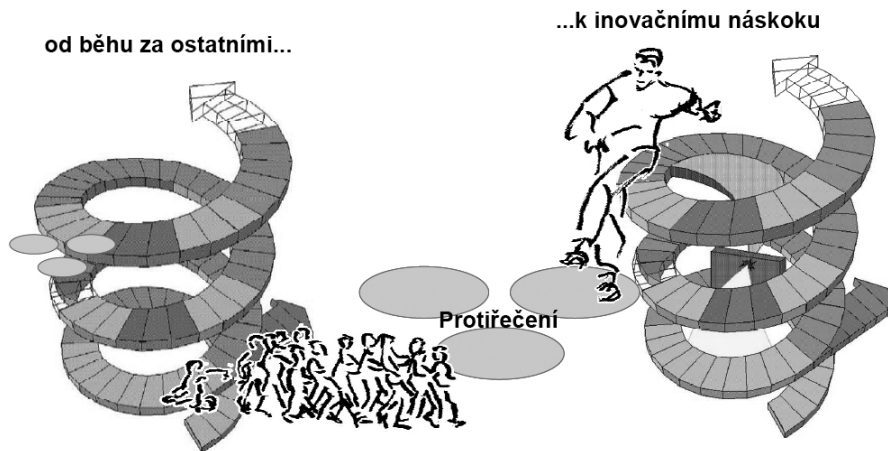
- ☐ Musí se vytvořit systém pro ověřování znalostí
- ☐ Důležité je umět testovat fyzické, psychické, emoční a morální předpoklady pro danou práci, adaptabilitu, motivaci, potřebné technické znalosti a další předpoklady
- ☐ Výběr správných lidí – pracovní etika a motivace učít se jsou víc než inteligence a talent (samotný talent je jen 10 %, zbytek jsou úsilí a praktické zkušenosti)



Obr. 7.10: Rozvoj talentů ve firmě Toyota

5. Mnohé firmy „inovují“ tak, že se snaží napodobovat anebo kopírovat své konkurenty. Tento přístup může být vhodný ve fázi učení se, získávání místa na trhu, budování klíčových způsobilostí. V určitém čase se však každá firma, která chce být na špičce, musí zbavit této závislosti a musí si najít cestu k vlastním originálním řešením, k inovacím, které jí umožní dostat se z běhu za druhými až na čelo pelotonu. Tato cesta vede přes řešení protiřečení, o kterém jsme mluvili v části 5. Je proto důležité, aby firma používala vhodné metody pro definování a řešení protiřečení. Stejně tak je

důležité překonávat mentální bloky, které v protirečeních vidí „neřešitelný“ problém a uspokojí se s kompromisem. Kompromis je řešení typu „prohra–prohra“ a cestou k průměrnosti. (Všimli jste si, jak politici zdůrazňují, že jsou mistry kompromisů?)



Obr. 7.11: Protirečení jako konkurenční bypas (zdroj: H. Linde)

6. Řídit inovace vyžaduje měřit úspěšnost tohoto procesu. Postihnout všechny aspekty inovací vyžaduje vícero měřítek pro měření. Příliš mnoho metrik už naznačuje více-kritériovou optimalizaci, jež je v běžné firemní praxi příliš zdoluhavá. Podle našich zkušeností je užitečné využívat následující ukazatele výkonnosti inovací:
 1. Úspěšnost inovací: počet úspěšných projektů k celkovému počtu započatých inovačních projektů
 2. Efektivnost inovací: reálný přínos projektů k celkovým nákladům na projekt
 3. Čas inovací: průměrný čas realizace inovačních projektů
 4. Návratnost inovací: doba, během které přínosy z inovačního projektu dosáhnou nákladů na projekt
 5. Rentabilita inovací: výnosnost investice do inovací
 6. Celkové výdaje na inovace jako procento z tržeb

Nyní jsme na konci kapitoly a náhle zklamaně přemýšlíte, že jste zase nenašli ten správný návod, jak úspěšně inovovat. Není nic jednoduššího než napsat vám desatero, které stejně nebude fungovat. Ani ho nehledejte. Místo toho si vytvořte inovační proces podle sebe – svůj, neopakovatelný a fungující. Když si nebudete vědět rady, zavolejte nám. Ale nechtějte od nás kuchařku. Pokud někdo tvrdí, že existuje, tak lže.

Na závěr této části vám raději uvedeme několik kroků, které se vyskytují velmi často a zažili jsme je v mnoha firmách. Důležité je nepostupovat podle nich. Hodně štěstí!



Jak spolehlivě a systematicky zničit firmu?

Na seminářích a v knihách se většinou prezentují success stories a desatera na úspěch, která většinou nefungují. Více než 80 procent projektů restrukturalizace podniků a inovací jsou „unsucces stories“. Kroky, které vedou k neúspěchu, avšak na rozdíl od zaručených rad na úspěch fungují většinou poměrně spolehlivě. Žádný manažer nebo podnikatel určitě nepřichází ráno do práce s cílem dělat chyby, škodit a likvidovat svou firmu. Přesto to někteří velmi často usilovně a důsledně dělají. Jak? Následují některé chyby, které mohou zničit každou firmu.

1. Řiďte se výlučně heslem „zákazník – náš pán“ a bez diskuze splňte všechny požadavky zákazníků

Dělat přesně to, co chce zákazník, může být nejrychlejší cesta ke zničení firmy. Široké a nepřehledné nabídky mnoha výrobců, složitá logistika a výroba – to jsou často důsledky bezradného obchodu a marketinku. Je dobré mít širokou nabídku, když si z ní zákazník vybere to, co je pro naši firmu dobré. Toyota například důsledně analyzuje skutečné potřeby zákazníků v určitém segmentu a výsledkem je standardní model, který obsahuje všechny důležité požadavky většiny kupujících. Nestandardní vyhotovení se potom často montují přímo u prodejce. Vědět, co chce zákazník, jaké jsou jeho skryté touhy nebo slepě kopírovat, co nám říká, jsou dvě různé cesty. Ta první vede k vytváření hodnoty pro zákazníka. Ta druhá ke ztrátě produktivity, ale i inovační schopnosti.

2. Vytvořte dokonalou vizi, poslání a strategii firmy

Firmy jsou plné dokonalých vizí, poslání a strategií – pečlivě uložených v manažerských archivech a počítačích. Mnohé firmy používají při tvorbě a realizaci strategie obrácený Paretův princip – 80 procent času věnují tvorbě vize, mise a strategie a jen 20 procent jejich realizaci. Mezi napsáním a realizací strategie je „hustá mlha“. Odděluje malou skupinku, která připravila strategii od velké skupiny, která ji má realizovat. Realizátoři většinou nepoznají cíle, nemají jasný postup a motivaci, místo prosazování strategie bojují mezi sebou. Představme si, že jen 4 z 11 fotbalistů ví, co je jejich cílem a kde je branka soupeře, jen 2 z 11 to zajímá (ostatním je to jedno), jen 2 z 11 vědí, jaká je jejich pozice a co mají hrát, 9 hráčů z 11 soupeři nějakým způsobem se svými spoluhráči víc než se soupeřem. Toto je statistický výsledek průzkumu zaměřeného na realizaci strategie z tisíce firem, který vykonaly společnosti FranklinCovey & Harris Interactive.

3. Snažte se o to, aby byli všichni pracovníci produktivní a udělali v daném čase co nejvíc činností

Snaha udělat v daném čase co nejvíc věcí je nesprávná. Produktivita neznamená dělat činnosti rychle, důležitější je vybrat správné činnosti a vykonávat je správně. Produktivní lidé se dívají častěji na kompas než na hodinky. Existují principy, které vládou i lidské efektivnosti a jejich neznalost nebo nerespektování vede k nízké produktivitě. Kompas nám ukazuje, kde je sever, pomáhá nám najít správný směr, ale i naše limity a omezení v daném čase a prostoru. Produktivita teda neznamená běhat rychle jako



zajíci na poli, ale kráčet po správné cestě správným směrem. Kompas nám říká, že se máme věnovat hodnotným a důležitým věcem, hodiny nám často říkají, že máme dát přednost věcem naléhavým. Vyřešení tohoto dilematu je cesta k výkonnosti, ale i ke šťastnějšímu životu.

4. Nekompromisně a radikálně snižujte náklady

„Třeba šetřit, ať to stojí, co to stojí“ – toto je heslo, které, s trochou humorné nadsázky, zaznívá v mnoha firmách. Výsledkem je často nepromyšlený outsourcing, který sice na papíře ukázal nižší náklady na daný výrobek nebo službu, ale v konečném důsledku vedl ke zvýšení celkových nákladů. Úsměvné jsou i snahy o nekompromisní redukování režijních pracovníků. Japonský expert H. Takeda například tvrdí, že na každých 15 výrobních pracovníků by měl být jeden „režista“, který zlepšuje procesy. Poměr jeho přínosů k nákladům bývá 4 ku 1. Chceme-li zvýšit výkonnost firmy, musíme se nejdříve soustředit na zvyšování průtoku (přidaná hodnota v procesu za jednotku času). Výsledkem je zvyšování objemů výroby a vytížení zdrojů. V druhém kroku se soustředíme na redukcí zásob a synchronizaci procesů a až ve třetím kroku dochází k redukování provozních nákladů. Konzultanti, kteří dělají „zázraky na počkání“ v opačném pořadí, sice dosáhnou krátkodobého efektu, ale z dlouhodobého hlediska firmu většinou poškodí.

5. Pošlete pracovníky na školení, aby co nejrychleji zavedli všechny nejmodernější metody a postupy pro zvyšování výkonnosti podniku

Na školení by měli chodit hlavně šéfové a majitelé firem, aby podrobněji poznali jednotlivé metody, postupy a souvislosti mezi nimi. Pochopili by, že někdy méně je více. Nemá smysl zavádět ve firmě všechny nové věci, které byly prezentované na konferencích a v knihách. Výsledkem je často „guláš“ z nejrůznějších prvků: procesní řízení, BSC, reengineering, kaizen, Lean, Six Sigma, ABC atd. Ne že by byly tyto „ingredience“ škodlivé, je však třeba umět je správně dávkovat. Mnohé „moderní metody“ jsou často staré známé metody zdravého rozumu, zabalené do nového obalu. Důležitější než jejich název je poznání, že na jedno pole nemůžeme v jednom čase sít příliš mnoho semen. Zároveň platí zákon farmy, který říká, že všechno má svůj čas: čas setby, čas hnojení a okopávání a nakonec i čas sklizně. Implementace nových metod a postupů v podniku vyžaduje čas na přípravu, ale hlavně čas na usazení se, dozrání, zapuštění kořenů. Urychlování tohoto procesu vede k velkým škodám.

6. Neustále inovujte výrobky a podnikové procesy

Nikdo nepochybuje, že bez inovací výrobků, služeb, ale i podnikatelských procesů dlouhodobě nepřežije žádná firma. V čem je teda problém? Ve slovíčku neustále. Inovace je změna, která má obvykle větší rozsah a tedy i vliv na zákazníky a zaměstnance, kteří každou změnu přijímají s určitou dávkou odporu. Změny ve firmě musí být vyvážené, musí probíhat v určitém rytmu. Radikální a velké změny musí být kombinované s plynulými a malými změnami. Nemá smysl bombardovat zákazníky inovacemi, o které nestojí, nemá smysl likvidovat úspěšné výrobky novými, pokud nepřišla jejich doba, nemá smysl znepokojovat pracovníky změnami, jejichž čas ještě nedozrál. Při inovacích není důležité jen to, co a jak změníme na daném výrob-



ku nebo službě, jak přeorganizujeme podnikové procesy, ale i správné načasování této změny. Je mnoho případů neúspěšných inovací, které přinesly významné řešení a krok dopředu, ale lidé je nepřijali, protože přišly v nesprávném čase.

7. Investujte do dokonalého informačního systému, abyste měli co nejvíc informací a reportů z podnikových procesů

Když se v podniku zeptáte co vám nefunguje, tak s největší pravděpodobností dostanete odpověď – informační systém. Už samotná odpověď je však postavena nesprávně. Informační systém není nějaký zázračný stroj, který se zapne a začne generovat informace. Problém není ani tak v informačních systémech jako v jejich nesprávné implementaci. Firma nepotřebuje informační systém, ale informace. Současné informační systémy jsou zaměřeny na to, že rychle zpracovávají údaje, v lepším případě je mění na informace. Výsledkem je obvykle záplava reportů a tabulek, které přesně a rychle počítají nepřesné údaje. Klíčovým problémem v mnoha podnicích je technologie a systém sběru údajů a ne samotný informační systém.

8. Začněte organizovat outdoor tréninky a angažujte psychology a trenéry na zlepšení firemní komunikace

Žádný outdoor trénink ani externí psycholog nevyřeší komunikační problémy firmy. Na outdooru můžeme relaxovat, večer při víně dát řediteli zpětnou vazbu, na kterou ve střízlivém stavu nemáme odvalu, nebo se odreagovat tím, že při paintballu vystřelíme celý zásobník do nenáviděného kolegy. To je všechno, ale s komunikací ve firmě to nemá mnoho společného. Dobrá komunikace je postavená na důvěře, ne na komunikačních technikách. Vyšší důvěra znamená vyšší rychlost a nižší náklady, hovoří vzorec S. Coveyho. „Technika a technologie jsou důležité, úlohou tohoto desetiletí je nezůstat jen při nich, ale přidat k nim ještě důvěru,“ dodává Tom Peters.

9. Klíčové manažerské pozice obsazujte zásadně špičkovými manažery z jiných firem

Vytváření silného tlaku na výkony pracovníků, udržování nejistoty a konkurence není dobrou motivací. Strach a nejistotu je třeba nahradit důvěrou a stabilitou. Přijmout špičkového manažera z jiné firmy má svoje výhody: je to hotový „hráč“ a často přinese i nové know-how. Nevýhod je určitě víc. Vychovat si člověka z vlastních řad je sice náročnější, ale máte větší jistotu a loajalitu. Manažeři, kteří přicházejí z externího prostředí, jsou často pracovníky zevnitř firmy odmítaní, protože v tom vidí neuznání vlastních lidí. Příchod externích manažerů je často příchodem sólistů, supermanů, individualistů, kteří hrají na vlastní triko. Závěr: správná cesta je mít vlastní líheň a školu pro výchovu manažerů. Lidé z externího prostředí mohou být dobří na krizový management, narušení lokálních vazeb, které poškozují firmu nebo překonání podnikové slepoty.

10. Nedůvěřujte lidem a snažte se držet všechno pod osobní kontrolou

Nedůvěra je velmi drahá – vyžaduje kontrolu, čas a energii. Kdo chce lidi kontrolovat, stane se jejich otrokem a nemá nakonec čas na svou vlastní práci. I motivace lidí, kteří cítí nedůvěru a jsou neustále kontrolováni, je velmi nízká. Trestání lidí za chyby



je nejlepší cesta k tomu, aby se chyby a problémy skrývaly a nedůvěra se zvyšovala. Je na světě málo lidí, kteří úmyslně škodí nebo dělají jen zlé věci. Chyby člověka vyplývají často z nedostatečné motivace, nepozornosti, ale nejčastěji z toho, že jsou nesprávní lidé na nesprávných místech. Třeba tedy vytvořit kulturu, kde budou lidé bez obav poukazovat na chyby a problémy kolem sebe. Jen takto můžeme zachytit jejich skutečné příčiny a řešit je. Když chyba vznikla selháním člověka, ptejte se, jak mu můžeme pomoci, jak můžeme proces nastavit chybovzdorně, jak odstranit příčinu. Když člověk dělá stejné chyby opakovaně, je na místě otázka, zda jsme ho zařadili na správné místo. Dát člověka na místo, které odpovídá jeho schopnostem, není trest. Je to to nejlepší, co jsme mohli udělat pro něho i pro firmu.

11. Nakupujte nejmodernější a nejkompexnější výrobní technologie

V mnoha úspěšných firmách se investuje do komplexních a drahých zařízení. Na tom by ještě nebylo nic zlého, kdyby už byly možnosti existujících technologií vyčerpané. V každém podniku je ještě jeden „skrytý podnik“ – nevyužitý potenciál a kapacita strojů a lidí. Druhým problémem je, že se často kupují nesprávná zařízení, jejichž kapacitní a technické možnosti firma dostatečně nevyužije. Zbytečně se takto zvyšují fixní náklady, ale drahá a komplexní zařízení mohou někdy omezovat i flexibilitu firmy. Více světových firem (např. Siemens, Continental, Bosch, Boeing, Nissan, Toyota) se dnes zabývá problematikou jednoduchých, modulárních zařízení a nízkonákladovou automatizací. Samostatnou kapitolou je, že investovat by se mělo do dostatečně ověřených a spolehlivých technologií.

12. Snažte se maximálně využít klíčové technologie a lidi

Snaha o maximální využití stroje vede často k jedné věci. Když se majitel firmy zeptá šéfa výroby: „Jak máme využít náš klíčový stroj?“, je často odpověď: „A jakou byste měl představu, pane řediteli?“ Výsledkem je často snaha využívat zařízení za každou cenu, vyrábět kusy, kusy a kusy... Toto je nejhorší zlo, kterého se mohou výrobní manažeři dopustit. Nezastavovat výrobní proces při vzniku abnormality, chyby, odchylky od standardu znamená neřešit problém, zametat věci pod koberec, naučit se tolerovat nepořádek a nedokonalost. Přetěžování klíčových lidí má ještě horší následky: tito pracovníci nemají čas odevzdávat své znalosti dál, popisovat nejlepší praktiky a učit své kolegy. Paradoxně se takto nejspokojnější pracovníci stávají úzkými místy firmy a jejich odchodem často vzniká vážný problém. Základní úlohou manažera je najít a vychovat si nástupce, který ho nahradí. Špičkoví bankéři to pochopili už dávno, a proto mohou bezstarostně trávit několikátýdenní dovolenou v Karibiku.

13. Vedte manažery k tomu, aby zaměřovali svou pozornost zásadně na výsledky

Zaměření na výsledky nestačí. Výsledky jsou jen následkem využití nebo nevyužití potenciálu, který daný proces nebo podnik má. Manažeři se teda musí zabývat rozvojem potenciálu – především lidského. „Zlepšujte lidi kolem sebe a oni budou zlepšovat procesy, naši pracovníci nechodí do firmy pracovat, oni tam chodí rozmýšlet, hlavní úlohou našich manažerů je být učitelem svých spolupracovníků“ – to jsou zásady jedné z nejúspěšnějších výrobních firem na světě, Toyoty. Manažer tedy



musí vyhledávat a rozvíjet talenty kolem sebe, slovo učitel znamená, že se musí učit a zdokonalovat i on sám, že musí být pro své spolupracovníky odborným, ale i lidským vzorem. Toto je jediná cesta přenosu genů ve firemní DNA, ale i cesta respektu a vzájemné úcty, která v mnoha našich podnicích chybí.

14. Neustále měňte věci a lidi kolem sebe

Nemusíme stále měnit všechno kolem sebe. Každá změna začíná zevnitř, od sebe samého. Úlohou manažera není měnit všechno okolo, lidé přece potřebují na svoji práci i určitou míru stability, upokojení a ticho. Tak jak to kdysi vyslovil sv. František z Assisi: „Bože, dej mi odvahu, abych změnil věci, které změnit mohu a mám, pokoj, abych přijal věci, které změnit nemohu, a moudrost, abych to všechno rozeznal.“ Stephen Covey napsal moudré knihy o sedmi návycích efektivních lidí a jeho bratr John ho kdysi parafrázoval sedmi návyky neefektivních lidí:

1. Buď reaktivní – pochybuj o sobě a obviňuj druhé
2. Pracuj bez jasného cíle
3. Zásadně dělej naléhavé věci nejdřív
4. Mysli v pojmech výhra/ prohra
5. Snaž se, abys byl ty co nejdřív pochopený
6. Když nemůžeš vyhrát, udělej kompromis
7. Měj obavy ze změny a zlepšení odlož bokem

Způsobů zničení firmy je mnoho. Není nic horší než dokonale a důsledně dělat zlé věci s dobrým úmyslem. Historie neúspěšných firem je plná takových případů. V manažerských knihovnách však najdete hlavně „success stories“. Škoda.







8

Kapitola 8

Příklady inovací a jak se z nich poučit

8.1 Inovace procesů – vytvoření zákaznických týmů

Motiv projektu

Obchodní partneři jsou firmy, které definují svoje požadavky na výrobky. Po obdržení požadavků na výrobek probíhají v podniku dva procesy:

- ☐ Hrubá konstrukce výrobku a zpracování rámcového výrobního postupu, nákladová a cenová kalkulace
- ☐ V případě, že zákazník akceptuje cenu a termín dodávky, následuje detailní konstrukce a technologie, výroba a dodávka výrobků

Základní konkurenční faktory na trhu jsou:

- ☐ nízká cena výrobku
- ☐ krátký čas reakce a dodávky
- ☐ vysoká kvalita produktu
- ☐ pružnost



Akcionáři firmy se rozhodli vybudovat nový závod pro zahraniční trhy s následujícími oblastmi zodpovědnosti:

- ☐ prodej a podpora zákazníků
- ☐ technické služby zákazníkům, tj. konstrukce výrobku, výrobní postup
- ☐ základní technologie – lisování, sváření, obrábění, montáž

Zákazníci požadují redukcí ceny o 15 procent a zkrácení průběžné doby o polovinu. Je nutné redukovat variabilní i fixní náklady a zároveň radikálně zlepšit neakceschopnost firmy na zákaznickovy požadavky.

Projektový tým

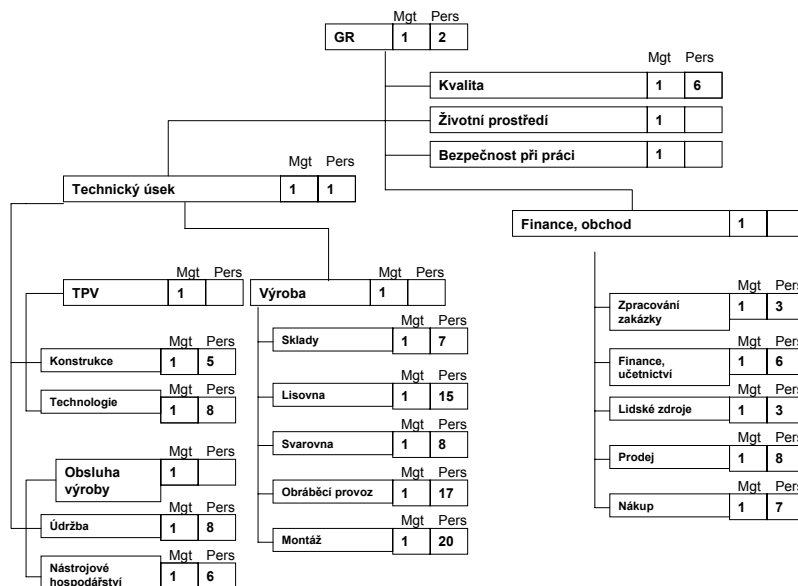
Generální ředitel, technický ředitel, výrobní ředitel, obchodní ředitel, finanční ředitel, konzultant

Trvání projektu

Tři měsíce

Postup

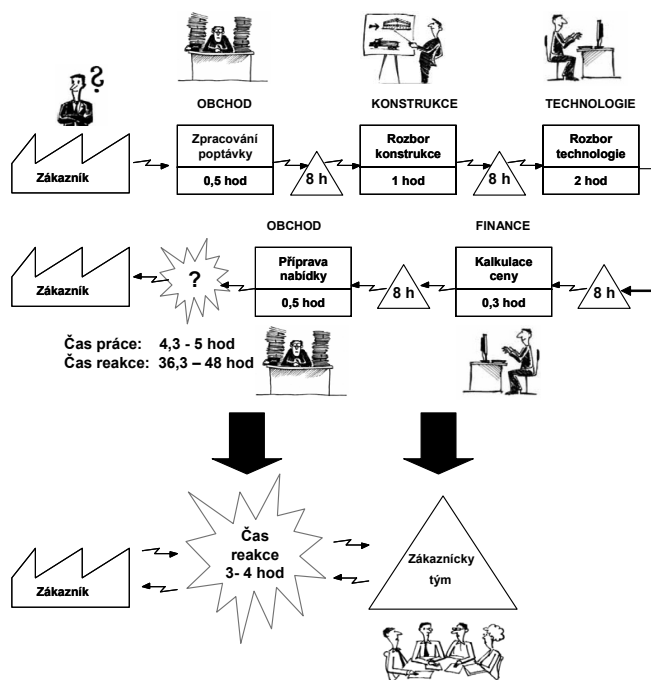
1. Analýza procesů a činností, snímkování, rozhovory, dotazníky, rozbor dokumentace a reportů.
2. Zpracování současné mapy procesů a výpočet hlavních parametrů – index přidané hodnoty, průběžný čas, využití zdrojů a další.
3. Návrhy nové procesní mapy – redukce rozhraní mezi procesy, integrace činností, změny obsahu činností.
4. Návrhy na redukcí nákladů a zvýšení pružnosti – týmová organizace, zvýšení pružnosti a kvalifikace pracovníků, změny konstrukce a technologie vybraných výrobků, standardizace a skupinová technologie s cílem redukovat variabilitu ve výrobě a logistice, redukce ploch, outsourcing, vytvoření podnikatelských jednotek s cílem zvýšit tvorbu přidané hodnoty v níže využitých organizačních jednotkách (např. nářadovna).
5. Změna organizační struktury.
6. Tréninky pracovníků, změny systému odměňování.
7. Budování týmové společnosti, 5S, vizualizace, standardizace procesů.
8. Rozvoj systému neustálého zlepšování procesů.



Obr. 8.1: Původní organizační struktura

Vyřešené problémy, poučení

- ☐ Obrázek původní organizační struktury ukazuje mnoho dělení a interfaců mezi nimi, v nichž vznikají hlavní časové ztráty a zdržení.
- ☐ Oddělení ve skutečnosti oddělují lidi, zabraňují spolupráci a okamžitému řešení problémů, vedou k mailování a zdůvodňování, proč něco nejde nebo kdo udělal chybu.
- ☐ Každé oddělení si postupně vytváří svou vlastní kulturu, soustředí se na své cíle a dostává se často do konfrontace s jinými odděleními (vztahy mezi obchodem a výrobou v mnohých firmách připomínají vojenský konflikt).
- ☐ Mnoho oddělení způsobuje komunikační problémy, mnoho vedoucích a zbytečné administrativy, schůzí, reportů a byrokracie. Vícero oddělení bylo fyzicky oddělených – zaměstnanci seděli v oddělených prostorech a budovách, což také komplikovalo komunikaci a tok dokumentace.
- ☐ Vytvořily se zákaznické týmy, do kterých byli zahrnuti obchodníci, konstruktéři, technologové a zástupci výroby, kalkulací a zpracování zakázky. Tyto týmy vedly k odstranění komunikačních bariér a k radikálnímu zrychlení průběhu zakázky v rámci podniku. Týmy zároveň ukázaly různou kvalifikační úroveň a flexibilitu jednotlivých pracovníků a vytvořily tlak na jejich zvyšování.



Obr. 8.2: Změny procesů a jejich vliv na změnu průběhu zpracování nabídky

- ☐ Ve výrobě byly vytvořeny autonomní týmy, v nichž mnoho úkolů mistra přebíral vedoucí týmu a mistr se mohl více věnovat plánování a zlepšování procesů.
- ☐ Vytvořením týmové organizace se redukoval počet vedoucích, snížilo se množství reportů a zbytečné administrativy.
- ☐ Někteří pracovníci se bránili uvedeným změnám z různých důvodů, například z obavy mistrů, kteří byli zvyklí řešit každodenní operativu, a v novém systému se od nich vyžadovalo víc manažerské práce. Někteří pracovníci, kteří byli předtím „skryti na svém oddělení“, byli nuceni zlepšit své schopnosti a přebírat v zákaznickém týmu více zodpovědnosti. Mnoho výhrad měli také technologové s konstruktéry, obávající se ztráty odbornosti v zákaznickém týmu.
- ☐ Důležité bylo, aby do vytváření nové procesní struktury byli vtaženi jednotliví pracovníci a aby měli možnost vyjádřit svůj názor a návrhy. Jako velmi důležité prvky se ukázaly i tréninky týmové spolupráce, práce s psychologem při výběru zaměstnanců, řešení konfliktů v týmu a nový systém odměňování, jenž vedl lidi k společným cílům.

Dosažené výsledky

- ☐ Redukce času na zpracování nabídky o 90 %



- ☐ Zkrácení průběžné doby výroby o 60 %
- ☐ Redukce fixních nákladů o 14 %
- ☐ Redukce variabilních nákladů o 7 %
- ☐ Zlepšení firemní kultury směrem ke spolupráci, komunikaci a zlepšování procesů

8.2 Inovace procesů – zvyšování produktivity

Motiv projektu

- ☐ Strojírenská firma vyrábějící velkorozměrová ložiska na zakázku má mnoho objednávek a má problémy s jejich kapacitním a termínovým zpracováním. Chce dostat procesy pod lepší kontrolu a zvýšit výkon.
- ☐ Technické možnosti zvyšování produktivity byly v minulých letech už značně vyčerpané nasazením nejnovějších výrobních technologií. Existují však velké rezervy v organizaci práce a v optimalizaci procesů uvnitř firmy.
- ☐ Bez ročního zvyšování produktivity ztratí firma svou konkurenceschopnost.
- ☐ Firma musí zvýšit pružnost, zlepšit svou zákaznickou orientaci a musí být schopna neustále zvyšovat produktivitu – ve výrobních i nevýrobních činnostech.
- ☐ Firma chce vytvořit prostor pro všechny zaměstnance, aby se zapojili do změn a do rozhodování ve firmě – je to šance pro ty, kteří budou změny připravovat a realizovat, a ohrožení pro všechny ostatní.
- ☐ Firma musí vyrábět nejen špičkové produkty, ale i vychovávat a rozvíjet špičkové pracovníky, inženýry a manažery, kteří by měli ovládat metody používané v nejlepších světových podnicích.
- ☐ Firma chce budovat novou podnikovou kulturu, postavenou na týmové spolupráci, otevřené komunikaci, zapojování lidí do zlepšování podnikových procesů a do odstraňování všech forem plýtvání. Každý pracovník by měl být také spolupodnikatelem s podílem na úspěchu i neúspěchu firmy.

Projektový tým

Generální ředitel, ředitelé jednotlivých útvarů, zástupci mistrů, externí konzultanti. Důraz byl kladen na projektové řízení a jeho jednotnou metodiku, průběžné hodnocení výsledků projektů, postupné zapojování pracovníků do projektů a jejich neustálý trénink.

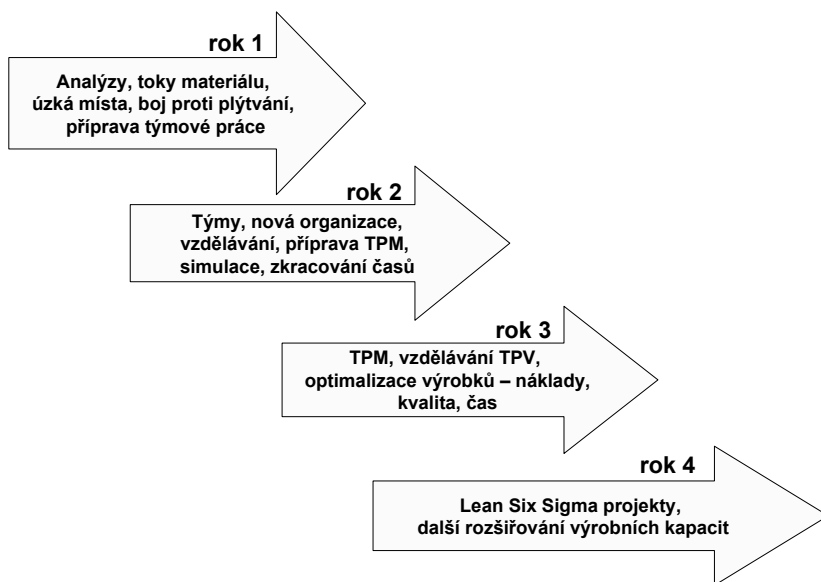
Trvání projektu

Čtyři roky. Projekt byl rozdělen na vícero samostatných projektů, jejichž délka se pohybovala v rozmezí 3 až 12 měsíců.

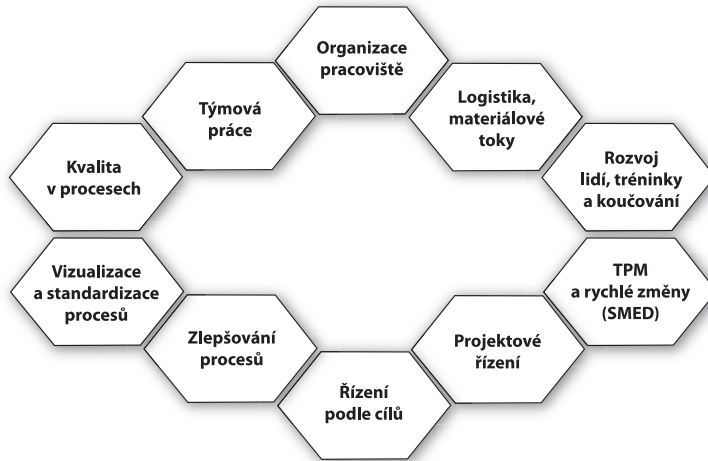


Postup

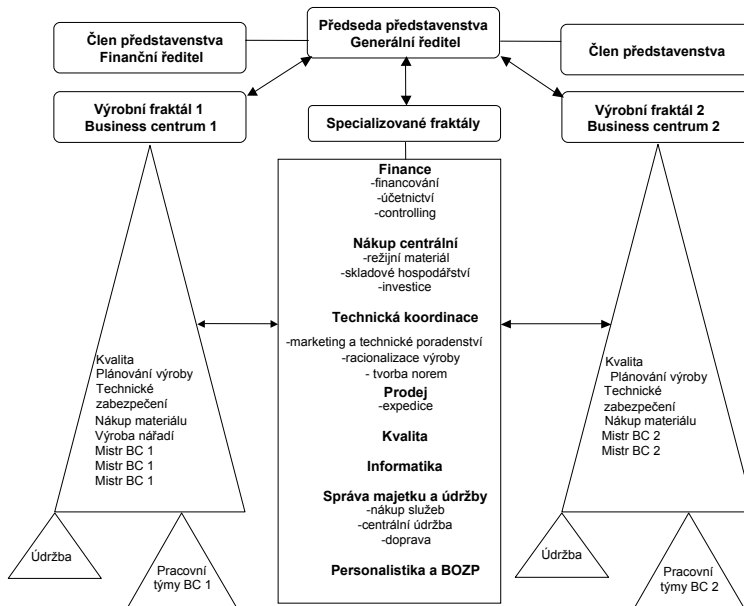
- ☐ Úvodní workshop managementu
- ☐ Vstupní analýza potenciálů zlepšení
- ☐ Definování projektů
- ☐ Vzdělávání pracovníků – výroba, příprava výroby
- ☐ Odstraňování plýtvání na pracovištích
- ☐ Optimalizace materiálových toků
- ☐ Optimalizace a standardizace uspořádání pracovišť
- ☐ Definování úzkých míst a zvýšení jejich průtoku
- ☐ Nová organizační struktura, týmy, odměňování, vizualizace
- ☐ TPM (totálně produktivní údržba)
- ☐ Simulace výroby
- ☐ Redukce průběžných časů ve výrobě a v technické přípravě výroby
- ☐ Redukce nákladů a nekvality v technické přípravě výroby
- ☐ Lean Six Sigma



Obr. 8.3: Postup změn směrem k zvyšování produktivity



Obr. 8.4: Výrobní koncept – klíčové metody zvyšování produktivity v procesech



Obr. 8.5: Nová organizační struktura

Dosažené výsledky

- ☐ meziroční růst výkonů se shodným počtem pracovníků o 25 %
- ☐ redukce přesčasů o 54 tisíc hodin
- ☐ redukce zásob o 47 mil. Sk

Redukce průběžných časů:

	Příprava konstrukce	Příprava technologie	Výroba	Celkem
Původně	3 dny	5 dní	22 dní	30 dní
Po změně	1 den	3 dny	12 dní	16 dní

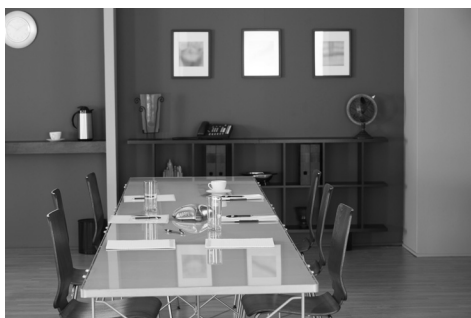
8.3 Inovace výrobků a služeb v oblasti nábytku

Motiv projektu

Slovenský trh s nábytkem je relativně malý. Zahraniční investoři, kteří vstoupili na nábytkářský trh SR, využívají kvalitní vstupy – dřevo a technologicky zdatnou a relativně levnou pracovní sílu, aby je zhodnotili na náročných evropských trzích. Už méně umísťují produkci na domácím trhu. Slovenští výrobci nábytku konkurují na omezeném trhu vlastním nebo cizím designem. V segmentu bytového nábytku zaznamenaly úspěch slovenské firmy jako Brik a Decodom sítí vlastních prodejen na domácím trhu a napojením se na velké obchodní řetězce v zahraničí. I trh s kancelářským nábytkem je pro slovenské výrobce s disponibilní kapacitou malý. Navíc na trh s kancelářským nábytkem v SR vstoupily velké zařizovatelské firmy, které se soustřeďují na prodej projektů zařizování administrativních prostor. Proto mnohé slovenské firmy hledají svoje odbytiště na trhu zemí EU. Konkurování relativně levnou pracovní silou či nízkými cenami materiálů na nábytkářském trhu EU může být z krátkodobého hlediska úspěšné, ale z dlouhodobého hlediska si to vyžaduje investici do vysokoproduktivní technologie, což předpokládá zabezpečený odbyt velkých objemů produkce. Nástup čínských dodavatelů na evropské trhy, ale i vysoká exportní schopnost polského nábytkářského průmyslu do zemí EU, činí tento proces pro slovenské nábytkářské firmy rizikovým. Slovenská firma Vital, a. s., proto zvolila strategii podnikat ve dvou oblastech:

1. Výroba kancelářského nábytku, návrh designu, zařizování interiérů administrativních prostor na klíč
2. Výroba hotelového nábytku, design a zařizování hotelů a penzionů na klíč

Změny na trhu s kancelářským nábytkem v roce 2004 donutily majitele firmy Vital přemýšlet, jak vytvořit podmínky pro svůj další růst. Nosný produktový systém ztratil na atraktivnosti, design byl za zenitem, vynořily se nové potřeby zahraničních firem, které si zřizovaly kanceláře na trhu v SR.



Společnost měla na startu svého projektu v roce 2004 tyto výkonnostní parametry:

- | | |
|---------------------|-------------|
| 1. Počet pracovníků | 130 |
| 2. Tržby | 200 mil. Sk |
| 3. Podíl exportu | 40 % |

Cílem projektu bylo proto navrhnout reálnou strategii růstu, založenou na inovaci výrobního portfolia pro kancelářský segment, s cílem dosáhnout do tří let nárůst tržeb o 100 procent.

Projektový tým

Byly vytvořeny dva projektové týmy. První tým měl za úkol zformulovat strategii růstu společnosti na další období a vytvořit strategický rámec pro tým, jehož zadáním bylo zrealizovat vývojový projekt. Strategický tým tvořili klíčoví akcionáři společnosti, kteří vygenerovali oblasti, v nichž chce společnost rozvíjet své podnikání.

Inovační tým byl složen ze zástupců klíčových procesů: marketing, obchod, vývoj, interiérový design, konstrukce, technologie, logistika, nákup. Metodický koučink zabezpečoval externí poradce.

Trvání projektu

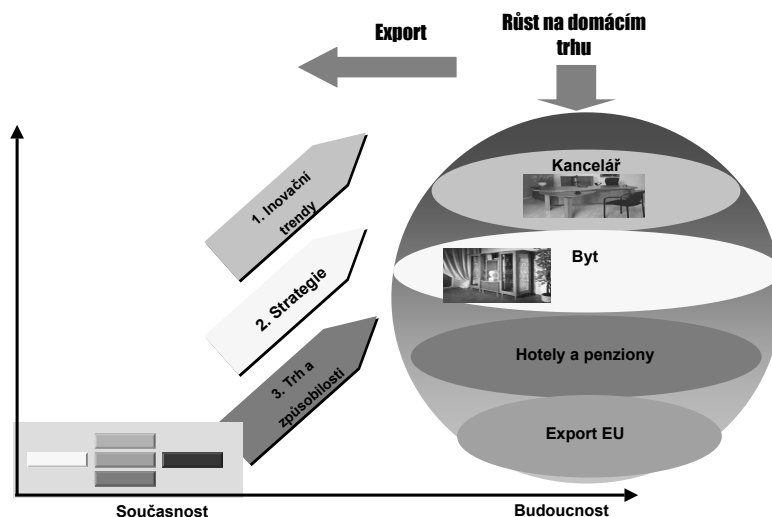
Projekt trval víc než 1,5 roku. Začal na podzim 2004. Klíčovým termínem byla výstava nábytku na jaře 2006, kde chtěla společnost vystavit novou kolekci a prezentovat změny v zákaznické orientaci společnosti.

Postup

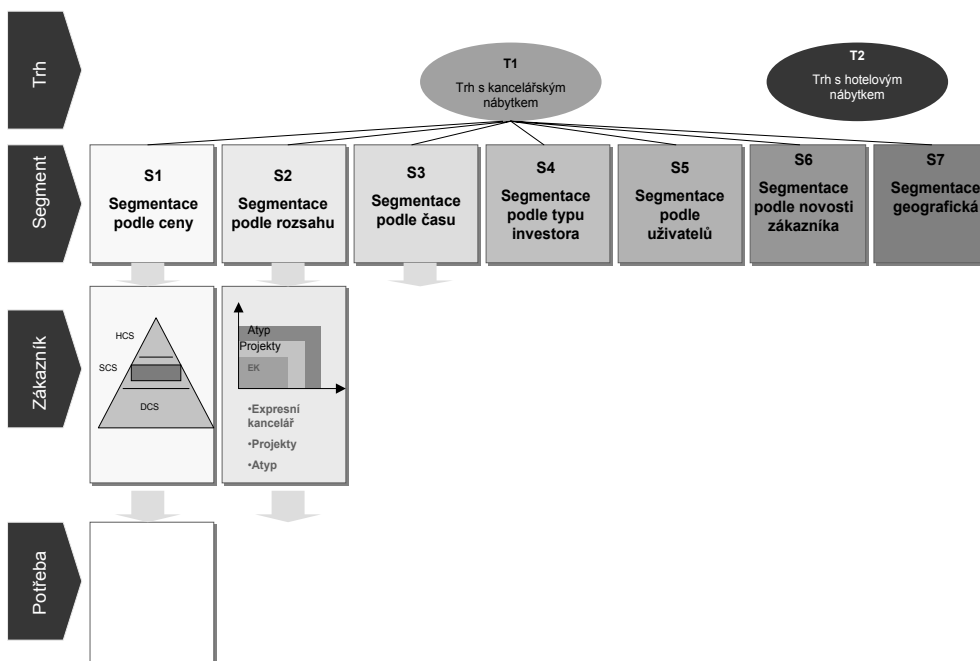
Vývojový projekt byl vedený podle metodiky pro paralelní vývoj výrobků a procesů. Toto vyústilo ve formulaci marketingové strategie, která následně definovala požadavky na produktové portfolio. Vývojový tým identifikoval nástup nových dezénů, tvarů, ale i nových požadavků, především na řešení hlučnosti v otevřených administrativních prostorech, a potřeby zákazníků spoluvytvářet projekt.

Strategický rámec projektu

Klíčoví akcionáři a manažeři firmy zformulovali strategii růstu společnosti, svoje očekávání, investiční záměry. Tento rámec byl východiskem pro vývojový projekt, který dostal konkrétní cíle, zdroje a vývojový tým.



Obr. 8.6: Strategický rámec růstu společnosti Vital



Obr. 8.7: Definování trhů a zákazníků

Marketingová analýza a syntéza

Projekt byl zahájen analýzou trhu a vytvořením marketingové strategie pro obchod s kancelářským nábytkem. Šlo o nalezení příležitosti k růstu v tomto segmentu. Vývojový tým věnoval značný čas aktivní analýze potřeb zákazníků pomocí interview, analýzy potřeb, sledování jejich pracovního prostředí, benchmarkingu s konkurencí. Marketingová analýza byla základem pro formulaci marketingové strategie: příležitosti růstu, specifikace klíčových segmentů zákazníků, kde Vital spatřoval potenciál růstu. Marketingová syntéza vyústila až do specifikace klíčových potřeb jednotlivých klientů/ uživatelů. Bylo třeba vytvořit nové podmínky, systémy pro vstup a spoluvytváření hodnoty zákazníkem.

Analýza zákazníků

Mapování potřeb zákazníka – interview

	Zákazník 1	Zákazník 2	Zákazník 3	
Výkonný manažér				
Návrhář				
Administrativa				
Technici				
Uradník				

Zákazníci

- IBM
- Tatra Banka
- Allianz
- Konštrukta-Industry
- Leoni
- Amslico
- Tatra hotel
- ...

Požadavky zákazníků vs. Typ zákazníka

Kategorie zákazníků	Návrh požadavků
Sekretariát, recepce 1	 
Administrativní bez styku s klienty 2	 
Administrativní se stykem s klienty 3	 
IT, call centrum 4	 
	Workplace – jeden Skupina Kancelářský prostor

Obr. 8.8: Marketingová analýza a syntéza

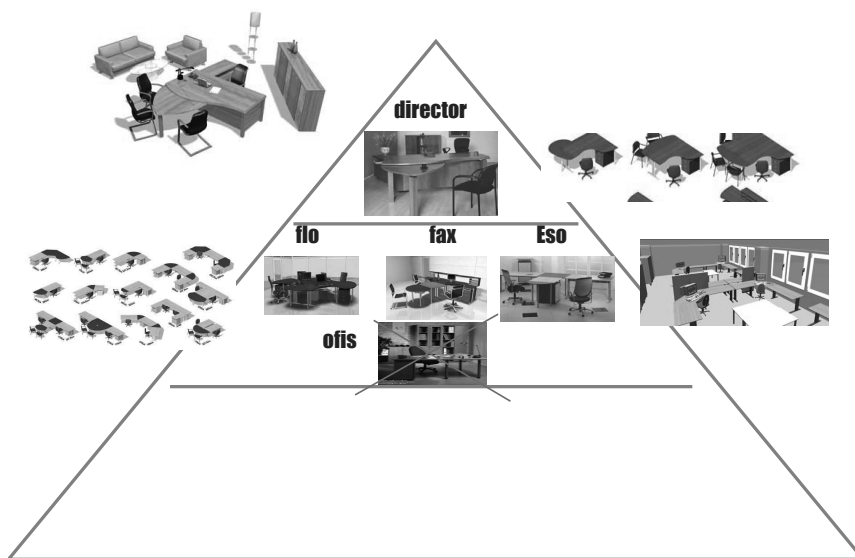


Součástí změn v marketingu byla účinná reklamní kampaň, nový produktový katalog a nový web.

Produktová analýza a návrh nového produktového systému

Produktové portfolio pro zařizování administrativních prostor má Vital široké. To mu umožňuje dodávat projekty na klíč různému spektru zákazníků: od standardních systémů po luxusní a exkluzivní produkty pro nadstandardně zařízené prostory. Avšak část portfolio už nesplnila požadavky zákazníků ani použitými barvami či designem, ale ani rozsahem prvků, příslušenstvím.

Nová kolekce reaguje na nové trendy v oblasti kancelářského nábytku. Zahrnuje řešení hlučnosti, optimálnosti prvků, vysoké užítkovosti za přijatelnou cenu. Inovaci přinesl Vital v oblasti služeb zákazníkovi především přechodem od pasivní nabídky k aktivnímu spoluvytváření projektu se zákazníkem. K tomu Vital připravil nový systém komunikace s klientem (spoluvytváření hodnoty). Prodej služby si vyžaduje osobní komunikaci se zákazníkem, který se spolupodílí na vytváření konečné podoby projektu. Konkurování prostřednictvím vlastních produktů, služeb a procesem spoluvytváření hodnoty pro klienta je mnohem náročnější, ale přináší vyšší ziskové marže a je hůře kopírovatelné než konkurování nízkými cenami výrobků podle designu odběratele. Příkladem je úspěšnost v tendru na projekty v KIA Slovakia a Mobis.



Obr. 8.9: Nové produktové portfolio



Analýza procesů a jejich inovace

Projekt zvýšení výkonnosti prodeje

Analýzy ukázaly, že rezervy ve výkonnosti jsou hlavně v úspěšnosti a efektivnosti vyhledávání nových zákazníků. Proto byl realizován projekt zvýšení výkonnosti prodeje s cílem restrukturalizovat procesy vyhledávání nových zákazníků a tento proces řídit.

Projekt zvýšení výtěžnosti procesů

V minulých letech společnost investovala do modernizace výrobní základny. Další potenciál byl ale nalezen ve výtěžnosti procesů, která byla relativně nízká. Projekt ukázal, že je možné různými řešeními zvýšit tuto výtěžnost procesů až o 10 procent.

Dosažené výsledky

Přínosy vývojového projektu se naplno projevily až v roce 2008. Co bylo v souladu se strategickými cíli firmy? Do roku 2008 dosáhnout nárůstu tržeb o 100 procent. Firma měla v roce 2007 tržby 290 mil. Sk při 140 pracovnících. Předpoklad pro rok 2008 je víc než 300 mil. Sk. Ve společnosti vládne vysoká proaktivní kultura, je tam minimální fluktuace a pracovníci dosahují nadprůměrné výdělky. Ideální spojení hodnoty pro zákazníka, hodnoty pro akcionáře a hodnoty pro zaměstnance.

8.4 Inovace podnikatelského systému

– Decodom

Motiv projektu

Ve druhé polovině devadesátých let prošly konkurzy téměř všechny slovenské podniky na výrobu nábytku. Podniky zkrachovaly hlavně proto, že udržovaly příliš široké výrobní programy a nevládaly obchodní politiku. Do konkurzu se ve vlastnictví investičního fondu dostal i podnik Mier Topolčany. Motívem projektu bylo zabránit konkurzu a zahájit restrukturalizaci a růst firmy.

Projektový tým

Pro start projektu bylo třeba vybrat okruh lidí, kterým lze důvěřovat, mají talent, jsou mladí myšlením, přičemž nemusí být mladí věkem. Tomuto principu zůstali věrni dodnes. Manažeri si na straně dodavatelů stejně jako i odběratelů svou práci pro Decodom vybudovali kredit, respekt a stali se pojmem ve své branži nejen na Slovensku, ale i v ostatních zemích Evropy. Zástupci společnosti přijímají lidi na většinu pracovních pozic osobně. Nový podnikatelský model nevyžaduje jen dobré manažery, ale i podnikatelské talenty. Na začátku začínali všichni s minimálními platy, důležité nebylo, jak vysoká je odměna, ale kdo je odměňován.

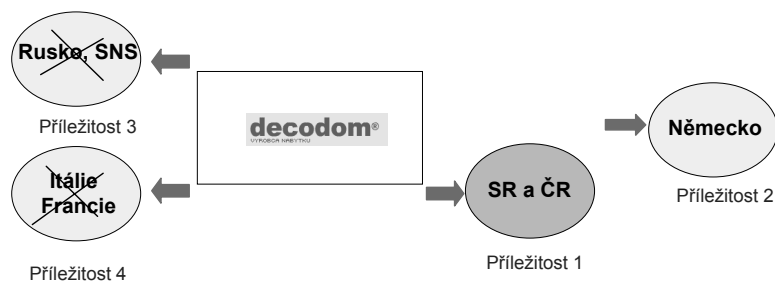


Trvání projektu

Dne 1. prosince 1999 Vladimír Šrámek a jeho společník Roman Gajdoš pronajali a brzy odkoupili od správce konkurzní podstaty společnost Mier a. s. Topolčany a začali oživovat tradici výroby nábytku v Topolčanech. „Předložili jsme Istrobance projekt na jednom papíru formátu A4, vizi jsme jim představili na flip-chartu. Asi jsme je přesvědčili,“ říká Vladimír Šrámek. Podstatné je, že dostal důvěru. Šlo o novou, minulostí nezatíženou společnost s jasnou představou, jak ve slovenských podmínkách vybudovat prosperující firmu. Už po prvním roce byli schopni odkoupit pronajatý majetek a připravit strategii růstu.

Postup

Situace na trhu v roce 1999. Pod tlakem výrobců a dovozců z Polska, ale i jiných zemí, zkrachovalo mnoho slovenských nábytkářských firem. Do Polska přišly už začátkem devadesátých let evropští, hlavně silní investoři z Německa, a tamní producenti se začali rychleji specializovat. Mnohé slovenské podniky však udržovaly široké výrobní programy, a to jim bylo osudné. Měly vyšší náklady a nemohly Polákům konkurovat. Síla polských nábytkářů spočívala podle V. Šrámků v tom, že byli mentálně šikovnější a zároveň zastřešení německými investicemi, které jim přinesly know-how. Za takových podmínek bylo potřeba vidět reálné příležitosti na trhu: krátkodobě i dlouhodobě. Bylo nutné vytvořit model trhu s výhledem na tři až pět let, identifikovat trendy, příležitosti, strategii a vytvořit projekt budoucího podnikatelského systému.



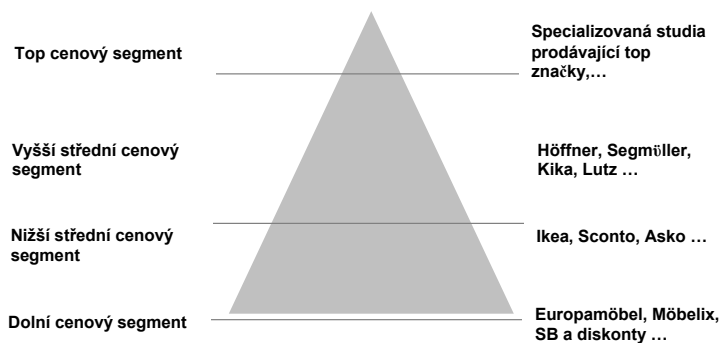
Obr. 8.10: Příležitosti společnosti Decodom v roce 1999

Klíčem k úspěchu byla schopnost identifikovat reálné a perspektivní příležitosti pro období zhruba tří let. Po jejich zhodnocení se jako nejreálnější a nejperspektivnější ukázaly trh SR/ČR a německý trh.

Příležitost 1 – trh SR a ČR. Decodom je potřeba chápat jako výrobce kuchyní. V tomto segmentu se specializuje na trh v SR a ČR a příležitostně i na export. Ve druhé skupině se vyprofiloval jako výrobce obývacího a drobného nábytku, přičemž úspěšně exportované produkty jsou umístěny i na domácím trhu, který je pro výrobce jakoby povinnou příležitostí. V daném období trh zásobovali malí domácí výrobci, ale hlavně v dolním cenovém segmentu byli úspěšní dovozci z Polska. Výrazně se profilovala kuchyňská studia, která se snažila nabízet nadstandardní kvalitu. Příležitost se nacházela ve středním cenovém segmen-



tu, tj. výrobní kvalita, prakticky využitelné funkce, a to vše za přijatelnou cenu. Slovenský trh s bytovým nábytkem byl a neustále je roztroušený a neorganizovaný. V každém větším městě bylo poměrně dost obchodníků s nábytkem s nízkým obratem, většinou působících regionálně. Jejich investice do reklamy, podpory prodeje, do systému a struktury byly nízké. Příležitostí pro Decodom byli především ti, kteří ovládali strategii prodeje nábytku a měli potenciál rozvoje. Postupně si Decodom vytipoval na 20 obchodních partnerů v rámci SR, do kterých investoval i v podobě jejich reklamy, inzerce v periodikách, promotion akcích. Český trh měl předstih v nástupu řetězců asi osm let. Proto byl příležitostí vstup do obchodních sítí Sconto, Europamöbel či Asko, jenž se také podařil.



Obr. 8.11: Rozdělení německého trhu

Příležitost 2 – trh EU. Nábytkáři z Polska a Lotyšska neohrožovali Slováky jen na jejich vlastním trhu. Konkurence se přenášela i na nejlukrativnější trhy v západní Evropě. „Poláci se už koncem devadesátých let stali největším dovozcem nábytku v Německu a z postu lídra tam vytlačili Italy,“ tvrdí V. Šrámek. V EU byl a je největším trhem s nábytkem trh německý. Roční spotřeba je cca 40 mld. eur. Trh je vysoce konkurenční, obchodní síť je dobře organizovaná, trh s bytovým nábytkem bylo možné rozdělit do čtyř hlavních cenových segmentů, přičemž mnozí hráči nabízejí své produkty i v několika segmentech současně.

Neznámý výrobce ze Slovenska má šanci se prosadit především v nižších cenových segmentech. Jde o trh s nízkou ziskovostí, ale objemově je velký. Příležitost byla tedy v dolním cenovém segmentu bytového nábytku, v odlišení se vůči konkurentům nabídkou větší hodnoty pro klienta, a to nejen pro koncové uživatele, ale i obchodní partnery, kteří vyžadují spolehlivost, stabilitu a flexibilitu dodavatelů.

Odlišná strategie. Nadprůměrnou výkonnost mají především podnikatelské systémy, které jsou odlišné vůči těm konkurenčním. Decodom má odlišnou strategii v porovnání s obdobnými nábytkářskými firmami na Slovensku. „Byli jsme přesvědčení, že na globálním trhu s nábytkem je možné dosáhnout výrazného růstu jen masovou výrobou zaběhnutých věcí pro obchodní systémy s velkým počtem obchodních domů, tj. pro síť,“ vzpomíná spolumajitel firmy Vladimír Šrámek. Proto Decodom vsadil na strategii fokusace a specializace s postupnou integrací dodavatelských procesů a přechodem na model prodeje s co nejkratší cestou od výrobce ke konečnému zákazníkovi v Německu. Podnikatelský systém musí být



schopný dosahovat vysokého poměru užitků k ceně, a to celkově s nízkými náklady, které ve vazbě na cenu generují požadované množství zisku. Proto Decodom při návrhu a výstavbě podnikatelského systému vsadil na synergii vícero strategických principů, které do nového systému implementoval:

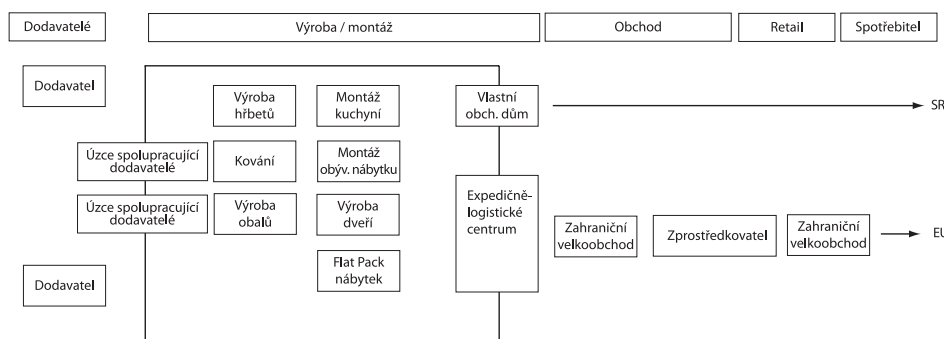
- ☐ **Strategie fokusace a specializace.** Obě příležitosti na trhu vyžadovaly, aby podnikatelský systém Decodomu umožňoval být silným hráčem na lokálním domácím trhu s nábytkem a současně se dokázal prosadit na globálním trhu s nábytkem kuchyňským, obývacím, předsíňovým. Taková strategie přímého prodeje vyžaduje soustředění zdrojů firmy na ty klíčové způsobilosti firmy, produkty a zákazníky, kde může být firma prvním anebo druhým hráčem na trhu (zkrácení cesty produktu od výrobce ke konečnému spotřebiteli, minimalizace počtu mezičlánků).
- ☐ **Strategie přímého prodeje.** Čím je v hodnotovém řetězci výrobce dále od uživatele, tím horší má přístup k jeho požadavkům. Blízkost k uživateli znamená, že mu kromě produktu může nabídnout i jiné služby, emoce a pozitivní zkušenosti. Proto Decodom, ve snaze přiblížit se ke konečnému uživateli co nejvíce, zvolil strategii přímého prodeje bez mezičlánků na domácím i zahraničním trhu.
- ☐ **Strategie integrace dodavatelů.** Podnikat na náročném německém trhu vyžaduje být stabilním, flexibilním a inovativním partnerem. To závisí nejen na samotné firmě, ale i na jejích dodavatelích. Ti ovlivňují kvalitu a náklady vstupů. Proto musí být dodavatelské procesy silně navázány na klíčové procesy firmy, neboť jsou významným zdrojem hodnoty pro firmu i zákazníky. Takový postup nazýváme fraktálový model – doslova to znamená mít dodavatele přímo v továrně, navázaného materiálně, informačně, finančně i manažerským přístupem na klíčové procesy. Korektním přístupem k dodavateli našel Decodom pružné dodavatele, kteří umí reagovat na požadavky vyvolané zákazníky firmy i za cenu odstavení běžné výroby a návrhu nového produktu v co nejkratším čase.

Projekt nového podnikatelského systému

Tyto strategické principy použil Decodom při projektování nového podnikatelského systému. Projekt podnikatelského systému byl od začátku nový, odlišný na trhu s nábytkem. Jen tak se mohl Decodom odlišit od konkurentů a naplno využít svůj potenciál na trhu.

Zákazníci. Pro dodavatele nábytku do německých obchodních sítí existuje několik distribučních kanálů:

1. Němečtí výrobci nábytku, kteří si dovozem doplňují sortiment, a tím zatraktivňují svou nabídku.
2. Velké obchodní společnosti, které dováží produkty ze zahraničí, mají vlastní logistická centra a dodávají výrobky do obchodních sítí.
3. Obchodníci – zprostředkovatelé přímých dodávek do obchodních sítí.



Obr. 8.12: Nový podnikatelský systém společnosti Decodom

Tyto kanály byly pro Decodom bariérou při přímé cestě do obchodní sítě bez mezičlánku, ale i při cestě k požadavkům zákazníka. Byla to přirozená ochrana domácích hráčů proti konkurenci z východních zemí, také šlo ale o neochotu obchodovat a vstupovat do obchodních vztahů s výrobci z východní Evropy kvůli rizikům, která za nimi viděli. Pokud chtěl Decodom uspět na trhu, jestliže chtěl exportovat, musel tuto bariéru i neochotu překonat. Soustředil se na třetí skupinu zákazníků – obchodníky/zprostředkovatele, kteří by spolu s Decodomem dokázali vytvořit strategické partnerství, založené na společných koordinovaných krocích s cílem postupně na trhu zaujmout strategickou pozici a vytvářet tak bohatství pro oba partnery. To se podařilo se společností Ideal Möbel GmbH&Co.KG. Z dvaceti největších obchodních sítí působících na německém trhu dodává Decodom dodnes své produkty do dvanácti z nich. Uznáním byly i návštěvy obchodních partnerů z Německa, kdy je hlavně zajímal systém prodeje, podpora prodeje, přístup k zákazníkovi, který Decodom úspěšně praktikuje na domácím trhu ve své prodejně.

Produkty. Bylo jasné, že odlišení se od konkurence musí být výrazné, aby přineslo zákazníkovi i firmě výrazný nárůst hodnoty. Ten realizuje Decodom například skrz inovativní design. Decodom pojímá produkt nejen jako fyzickou sestavu kuchyně, ale také jako rozšířený produkt spolu s kompletní dodávkou, její včasností, stabilitou dodávek, podporou prodeje, kvalitou servisu či rychlostí reklamačního procesu. To mu dopomohlo k získání dlouhodobých kontraktů prostřednictvím partnerství s Ideal Möbel s výše uvedenými zákazníky.

Procesy – výroba a logistika. Firma v současné době vypravuje do SRN desítky kamiónů výrobků. Zděděné rozmístění starých výrobních hal však umožňuje jen částečnou optimalizaci materiálového toku. S výstavbami nových výrobních hal už Decodom aplikuje plynulý přímočarý tok materiálů od vstupu až po výstup, vybudoval nové výkonné logistické centrum. V průběhu budoucích dvou let plánuje Decodom v zájmu zproduktivnění výroby, dalšího růstu flexibility a zlepšení logistiky, že rozšíří výrobní kapacity ze současného stavu o dalších 20 tis. m², které budou vybaveny nejmodernější technikou.

Dodavatelé. Při nástupu Decodomu bylo potřeba obnovit vztahy s dodavateli. Mnoho jich odmítlo spolupracovat s novou společností, někteří byli opatrní, ale zkusili to, jiné bylo třeba najít. Decodom je v současnosti významným odběratelem velkoplošného materiálu, což

mu umožňuje dosahovat výrazných úspor z důvodu velkých nakupovaných objemů – ročně odebere od slovenských výrobců více než 40 tis. m³ velkoplošného materiálu. Kvalitu, náklady, ale i flexibilitu produktů neovlivňují jen firemní procesy, nýbrž i dodavatelé vstupů. Decodom integroval do svých procesů tři dodavatelské výrobní procesy, které jsou klíčové pro celý sortiment: výroba kartonů, výroba hřbetů a balení a kompletizace kování. Takto integrované dodavatelské procesy jsou přímo navázány na klíčové procesy firmy.

Investice. Celý projekt si vyžadoval investice. Decodom od začátku svého podnikání spolupracuje s Istrobankou. Decodom si této spolupráce velmi cení a váží. Je velmi korektní a přináší prospěch oběma stranám. Velké investice, např. expedičně-logistické centrum, realizuje se jmenovanou bankou, menší investice provádí i s leasingovými společnostmi v kombinaci s vlastními zdroji. Firma investuje především do těch procesů, které vytvářejí bohatství, hodnotu. Šetří tam, kde to neuškodí kvalitě a novosti. Ve společnosti nekupovali například nové kamiony, ale využili možnosti výhodné koupě od německé firmy v konkurzu. Podobně i některé sklady jsou vybavené regálovým systémem, jenž nemusí být nevyhnutelně nový. Naopak tam, kde jde o kvalitu, kterou může zákazník vnímat, firma nešetří a nakupuje výhradně nové stroje renomovaných značek. Rozvoj firmy z hlediska trvalého růstu tak představuje skokový a inkrementální nárůst hodnoty. Nové plánované investice by měly v průběhu dvou let opět přinést skokový přírůstek na úroveň čtyř mld. Sk.

Řízení. Decodom už od začátku svého působení úspěšně využívá model duálního řízení. Oba společníci si rozdělili řízení firmy na strategické, rozvojové a operativní, ačkoli rozhodují shodně. Strategii a rozvoji se víc věnuje V. Šrámek, R. Gajdoš se zaměřuje spíše na operativní, každodenní řízení procesů. Mohou se opřít o výkonný tým manažerů, které angažovali na začátku svého podnikání a kteří prokázali a stále prokazují manažerské schopnosti. Právě proto je možné skokové změny realizovat. Mnozí manažeři se ve firmě postupně vypracovali z nižších pozic. V rámci areálu Decodomu nejsou závody a provozovny organizované tradičně jako nákladová střediska, ale jako profit centra. Takto se musí každá jednotka uvnitř firmy chovat prozákaznický, musí rozmyslet nad příjmy, náklady a svou budoucností.

Další rozvoj: 2006–2008

Decodom měla ambici dosáhnout v průběhu dvou let tržby ve výši 4 mld. Sk. Kde jsou příležitosti k takovému růstu?

- ☐ V dalším zkvalitňování práce na trhu SR a ČR, kde se jako potenciál podle statistik (včetně zařizování objektů) uvádí 20 mld. Sk v SR, v ČR cca 2,5krát víc.
- ☐ Růstem na německém trhu, stejně jako i v jiných německy hovořících zemích.

Růst na domácím trhu. Rozvoj podnikání, a zvláště pak rozvoj doprovázený skokovými přírůstky hodnoty, si vyžaduje neustálé experimentování s novými podnikatelskými myšlenkami. Proto z malé, podnikové maloobchodní prodejny, která nestačila kapacitně, odešli a vybudovali nový obchodní dům s bytovým nábytkem Decodomu i jiných výrobců, aby měl zákazník pod jednou střechou širokou nabídku sortimentu se všemi službami, které by takový obchod měl standardně nabízet. Experiment ukázal, že takovýto model je ve slovenských podmínkách plně funkční, výkonný, ziskový. Po dvou letech dosáhly roční tržby



úrovně 300 mil. Sk. Svou pozici a značku využil Decodom také jako jediný výrobce bytového nábytku, když získal samostatnou plochu – shop in shop systém – pro kuchyňský nábytek v připravované síti Asko na Slovensku.

Růst na německém trhu. Decodom vidí potenciál růstu v posunu do vyšších cenových segmentů, které představují 60 % celkového trhu s bytovým nábytkem v Německu. Znamená to vybudovat silnou konkurenční výhodu v podobě nabídky větší hodnoty pro zákazníky za příznivější cenu. Nositeli větší hodnoty jsou produkty s nejnovějším designem, vysokou kvalitou a funkčností. Na nedávné kontraktační výstavě v Německu, kde dodavatelé představovali zástupcům obchodních sítí v uzavřených prostorách, tzv. hausmesse, nejnovější modely pro následující sezonu, Decodom na ploše 400 m² z devíti nových vystavených modelů získal pro čtyři modely vynikající hodnocení a okamžitý zájem zákazníků. Další tři modely zaujaly, přičemž zákazníci vyžadovali změny, na kterých Decodom intenzivně pracuje.

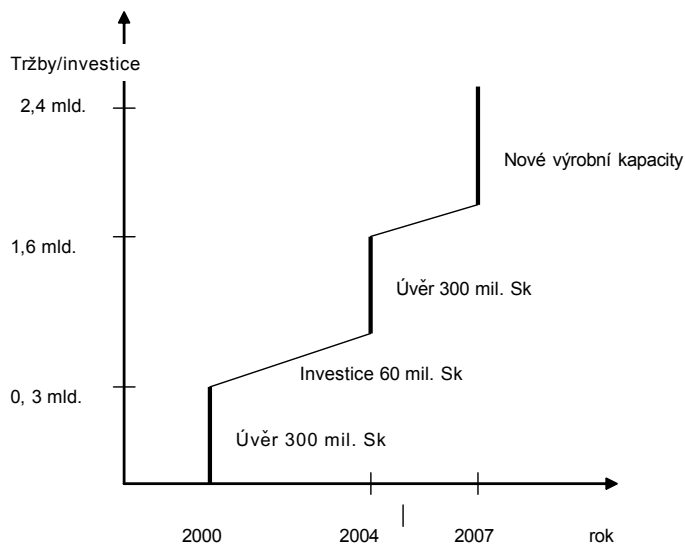
Hrozby. Decodom vidí hrozby v následujících oblastech:

1. Usnutí na vavřínech a s tím spojená postupná ztráta tržní pozice, stejně jako ztráta image inovátora a lídra ve svém segmentu.
2. Reálná konkurence – pozornost je třeba zaměřit nejen na Polsko, ale i ostatní země východní Evropy. V Bělorusku, Rusku, Ukrajině se intenzivně investuje do výroby. Spolu s konkurenční výhodou levnější pracovní síly mají tyto země potenciál být vážnou konkurencí. Nelze zapomenout ani na země, které před nedávnem vstoupily do Evropské unie, Rumunsko a Bulharsko. Hlavně Rumunsko má velký konkurenční potenciál.
3. Hrozba další konkurenční vlny z Číny je sice ještě daleko, jakmile se však přivalí, bude mnohem silnější než ta polská či lotyšská. V Číně totiž do nábytku začínají investovat velké nadnárodní koncerny. Východní konkurence ohrozí hlavně výrobce montovaného nábytku. Rozložené díly se dají převážet levněji než například sedací soupravy. Výrobci montovaného nábytku proto musí pracovat na zvyšování produktivity práce a zavádění automatizace. Decodom až tři čtvrtiny produkce prodává v takzvaném demontu. Ačkoli se i Decodom na čínskou konkurenci připravuje, podle R. Gajdoše jsou ekonomické výhody Číny natolik výrazné, že by se touto hrozbou měli zabývat i politici. „Pokud se v Číně časem naučí vyrábět dřevěný nábytek, Evropská unie by měla rozhodnout, zda nám alespoň na čas pomůže podobnými dovozními bariérami, k jakým se přistoupilo kvůli evropským textilkám.“

Dosažené výsledky

Inovace celého podnikatelského systému v rámci nábytkářského odvětví přinesla svoje výsledky. Za šest let Decodom zaznamenal skok v tržbách z 300 mil. Sk na 2,4 mld. Sk při počtu 1000 pracovníků v roce 2007.





Obr. 8.13: *Růst společnosti Decodom*

V roce 2008 se společnost Decodom začala intenzivně zabývat také rozvojem pracovníků a zlepšováním procesů uvnitř firmy. Po zpracování výrobně-logistického auditu byly definovány projekty zaměřené na zvyšování výkonnosti procesů, standardizaci vývojových a výrobních procesů, zlepšení systému plánování a řízení výroby, zvyšování celkové efektivity zařízení a na systematické odstraňování plýtvání v celé firmě.

Inovační proces v oblasti výrobků směřuje k vytváření vlastních návrhů, kombinaci designu a konstrukce a k výrobě kuchyní s obývacími pokoji, což odpovídá novým trendům v bydlení.



9

Kapitola 9

Přehled inovačních metod

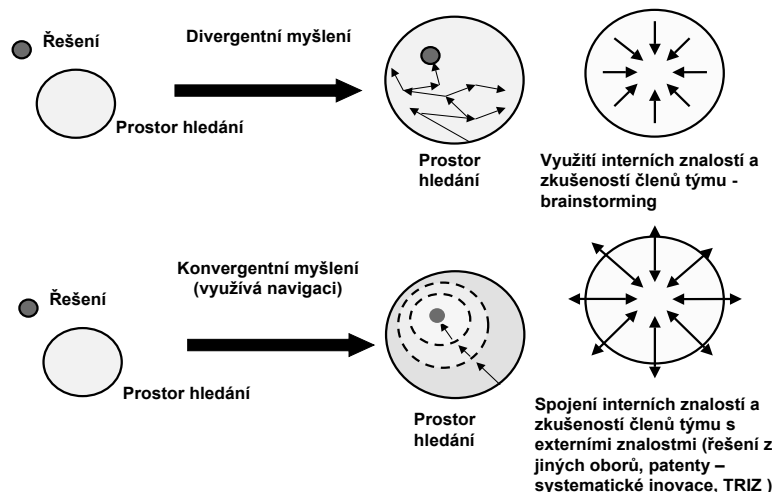
Je mnoho metod a postupů, které jsou řazeny mezi „inovační“. V této části uvedeme ty nej-používanější. Některé lze označit za systematické postupy hledání inovačního řešení v celém inovačním procesu, jiné řeší jen jeden dílčí problém (tab. 9.1).

Uvedme si nejdřív všeobecný postup hledání inovačního řešení:

1. Uvedení do problému, definování problému a inovačního projektu
2. Měření – trh, zákaznickovy potřeby, procesy, požadavky, parametry
3. Analýza příčin problému, analýza omezení a úzkých míst, kritické procesy a funkce, protiřečení
4. Hledání řešení, překonání protiřečení, generování nápadů, hledání analogií a inspirace
5. Realizace nápadů, testování řešení, pilotní projekty, prototypy, testy na trhu, experimenty
6. Plošné rozšíření inovace, podnikatelské plány, investice

Intuitivní postupy hledání řešení	Systematické přístupy k inovacím
6 klobouků	WOIS
635	TOC
Brainstorming, brainwriting	Six Sigma
Synektika	
Mind mapping	Systematické inovace
Laterální myšlení	Creax
Bionika	TRIZ





Obr. 9.1: Různé způsoby hledání řešení

6 klobouků, Six Thinking Hats, de Bono Hats

Použití

Podpora kreativity a paralelního myšlení v týmu, vyváženost pohledů z různých úhlů na řešení problémů v týmu, podpora strukturovaného myšlení v týmu při workshopu. Metodu rozpracoval Edward De Bono – známý propagátor laterálního myšlení.

Popis

Lidé v týmu si nasadí na hlavu klobouky různé barvy a každý se musí na problém podívat z perspektivy, kterou definuje barva klobouku:

- ☐ **Bílý klobouk – barva nestrannosti, čísla, fakta, informace.** Člen týmu se dívá na problém bez jakýchkoliv emocí, vysvětlování a argumentací. Bílá barva umožňuje hovořit jen o faktech, číslech, potřebách a nedostatcích. S bílým kloboukem pokládáme jen otázky informačního a datového charakteru. S bílým kloboukem se ptáme jen na data, sbíráme je, ale neříkáme svůj názor.
- ☐ **Červený klobouk – emoce, intuice, pocity.** Člen týmu s červeným kloboukem se odpoutá od faktů a dává najevo jen svůj pocit, který z problému má, projevuje svou intuici. Je nutné pocity a intuice každého individuálně pojmenovat, aby se pak nezpůsobované nebo neidentifikované pocity nestaly v celém průběhu řešení blokem. Červený klobouk umožňuje maximální spontánnost, zviditelňuje pocity, které není třeba komentovat ani zdůvodňovat.
- ☐ **Žlutý klobouk – pozitivní a konstruktivní přístup.** Podporuje nositele k optimismu, soustřeďuje se výhradně na všechna pozitiva a hodnoty, které s sebou problém a jeho vyřešení přináší. Ptá se: Jak si pomůžeme, když toto vyřešíme? Co všechno dobrého nám přinese vyřešení problému? Návrhy spod žlutého klobouku jsou konstruktivní, zkoumají se přednosti a hodnoty řešení podložené konkrétními argumenty.



- ☐ **Černý klobouk – negativismus, proč něco nepůjde.** Kritické hodnocení, pohled na problém přes všechny možné negativní důsledky. Typické otázky nositele černého klobouku jsou: Co by se stalo, kdybychom problém nevyřešili? Jaké jsou hlavní nedostatky, omyly a chyby nabízeného řešení? Úlohou nositele je přinést do systému řešení problému konstruktivní dávku skepse a pragmatismu. Černý klobouk porovnává nabízené řešení s reálnou situací i se zkušeností z minulosti a upozorňuje na možná úskalí a rizika.
- ☐ **Zelený klobouk – barva přírody, symbol laterálního myšlení.** Zelený klobouk je zdrojem kreativního myšlení. Nositelé tohoto klobouku jsou zplnomocněni k tomu, aby přednášeli jakékoliv nápady realizací. Zelený klobouk má právo mlčky probírat myšlenky a přemýšlet, zda neexistují jiné varianty.
- ☐ **Modrý klobouk – nebo nad hlavou, odstup.** Modrý klobouk je klobouk řídící funkce. Mysletel s modrým kloboukem organizuje celé myšlení. On rozhoduje, který klobouk si kdo nasadí, vypracovává závěry, shrnutí, zapisuje podněty. Je to klobouk facilitátora, což však neznamená, že je určený výhradně jednomu člověku. Každý člen může požádat v průběhu sezení o modrý klobouk. Modrý klobouk je kloboukem nadhledu, objektivity a praxe.

Další informace:

E. De Bono: Six Thinking Hats. Little, Brown and Company 1993

www.debonogroup.com

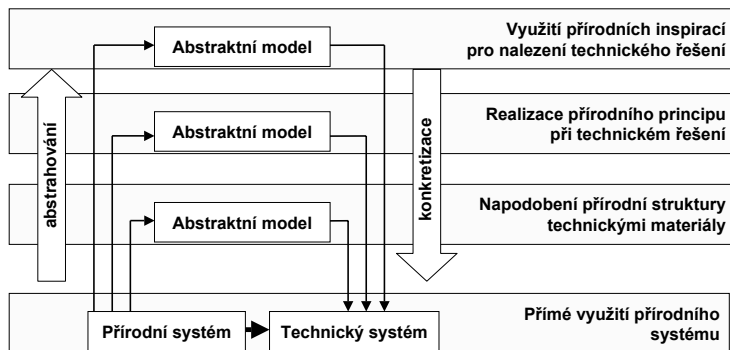
Bionika

Použití

Systematický přenos biologických struktur, mechanismů a systémů na vývoj technických systémů, nových technologií a inovací.

Popis

Vytvoření interdisciplinárního týmu z oblasti techniky a biologie, který spolupracuje a hledá řešení v následujících úrovních:



Bionické principy:

1. Princip minima–maxima: s minimem materiálu a energie se dosahuje maximálního výkonu
2. Princip multifunkčnosti: jeden orgán má vícero funkcí
3. Princip specializace: jednotlivé prvky systému mají specializované funkce
4. Princip využívání energie z okolí
5. Princip dynamiky a flexibility: živé systémy dynamicky reagují na změny v okolí
6. Princip optimálního uspořádání: struktura systémů se přizpůsobuje podmínkám v okolí – adaptivní materiály, fraktálové struktury, améby
7. Princip uzavřeného cyklu: recyklace, koloběh materiálů v přírodě, podnik jako živý organismus
8. Princip kompatibility systémů: například orgány živočichů jsou kompatibilní s prostředím, aby si dokázaly získávat potravu

B. Hill zpracoval katalog různých funkcí (přenos, dělení, spojování aj.) a přiřadil jim katalog přírodních principů s grafickým zobrazením a popisem.

Další informace:

Hill, B.: Naturorientierte Lösungsfindung, Entwickeln und Konstruieren nach biologischen Vorbildern. expert-Verlag, 1999

Brainstorming, Brainwriting, 635

Použití

Intuitivní metoda na generování nápadů a návrhů řešení.

Popis

Cílem brainstormingu je **vyprodukovat v co nejkratší době co nejvíc myšlenek**.

Postup:

1. Příprava: moderátor, zapisovatel, místo
2. Definování problému
3. Sestavení týmu: 5 až 7 lidí (dobří jsou i laici, neoborníci)
4. Zahájení schůzky, vysvětlení pravidel
5. Prezentace problému a diskuze, analýza, případné korekce
6. Brainstorming: 20 až 40 minut, spontánní generování nápadů, vzájemná inspirace, moderátor dává impulzy, vede účastníky k tématu, řídí dodržování pravidel



7. Zapisovatel zaznamenává všechny nápady na viditelném místě
8. Brainstorming se končí, když se i přes stimulaci negenerují další nápady
9. Zpracování výsledků: třídění a vyhodnocení nápadů
10. Zpracování závěrečného protokolu

Pravidla

- ☐ Vytvořte skupiny lidí (ideální počet 5 až 7)
- ☐ Napište viditelně hlavní témata sezení (přesné a jasné pojmenování)
- ☐ Ujistěte se, zda všichni rozumějí zadanému tématu a jsou s ním seznámeni a nehrozí informační šumy
- ☐ Zopakujte všechna základní pravidla – zákaz hodnotit nápady, cílem sezení je dát dohromady co největší počet myšlenek, volný průběh, nekritizuje se žádný nápad, poslouchajte všechny podané nápady a využívejte je k podnícení dalších myšlenek, zamezte jakékoliv diskusi o nápadech během sezení
- ☐ Brainstorming začíná – každý může hovořit kdykoliv a o čemkoliv

Brainwriting je spolu s metodou 635 jednou z nejpoužívanějších metod písemné diskuze. Základní pravidla jsou v podstatě stejná jako při metodě 635, kde 6 členů týmu napíše 3 nápady na kartičku v čase 5 minut na jedno kolo. **Po každých 5 minutách** se kartičky posunou sousedovi vpravo. Účastníci si přečtou všechny nápady a buď rozvinou nápad hlouběji, nebo doplní další myšlenku. Po pěti minutách začíná druhé kolo. Tento proces se opakuje, dokud se ke každému nedostanou jeho vlastní kartičky, které napsal v prvním kole. Na závěr všechny myšlenky shrneme a zaznamenáme. Při brainwritingu je jeden dost podstatný rozdíl v tom, že se neměří čas jednotlivých kol, vlastně tato kola neexistují. Každý účastník může postupovat takovým tempem, jaké mu vyhovuje, i když by se měl snažit vyprodukovat co nejvíc nápadů.

Další informace:

M. Mencke: 99 Tips für Kreativitätstechniken, Cornelsen 2006

DFMA (Design for manufacturing and Assembly) Workshop

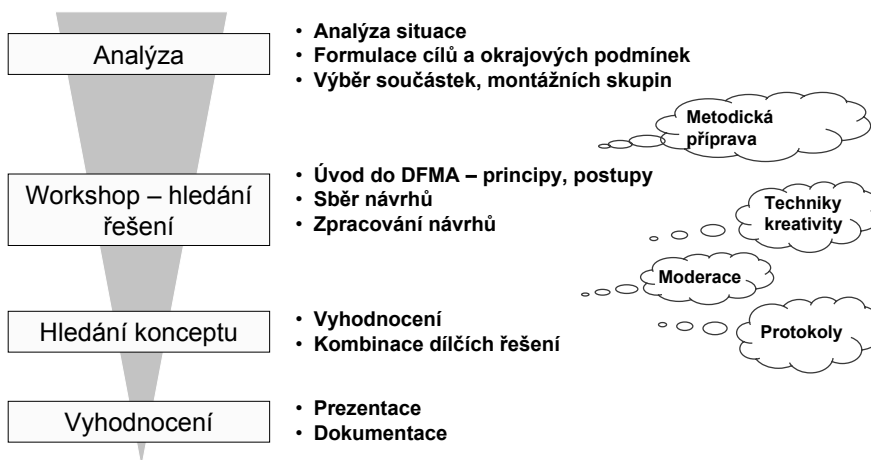
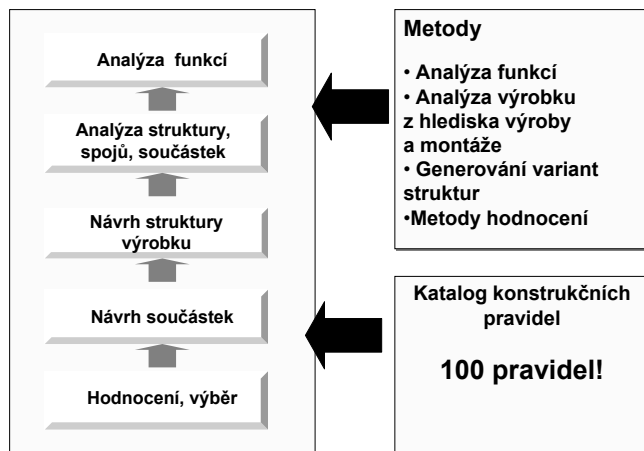
Použití

Workshop zaměřený na změny konstrukce a technologie výrobků, konstrukčních prvků a součástek s cílem redukovat nároky na výrobu a montáž z hlediska spotřeby času, nákladů, nekvality a minimalizace dalších nežádoucích jevů.



Popis

Až 80 % nákladů na novou součástku se definuje v předvýrobních etapách, kde se určuje materiál a výrobní proces. Redukce nákladů po ukončení předvýrobních etap je drahá a možnosti optimalizace jsou již omezené. DFMA workshop se neorientuje jenom na redukci nákladů na materiál a výrobní proces v předvýrobních etapách, ale umožňuje také analyzovat alternativní koncepty výroby a montáže a hledat nové inovativní řešení, DFMA vede také k hledání nejlepších praktik, benchmarkingu a analýze konkurence.





Hledání zlepšení v následujících oblastech:

1. Redukce počtu součástí
2. Redukce počtu materiálů
3. Zjednodušení výroby a montáže
4. Zjednodušení zkoušení, kontroly a opravy chyb
5. Manipulace s materiálem
6. Chybovost procesu
7. Redukce nákladů

Další informace

Redford, A., Chal, J.: Design for Assembly. Principles and Practice.

IRM – InnovationRoadMap

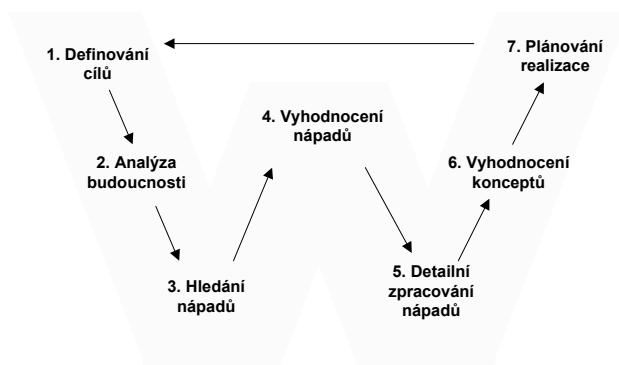
Použití

Systematická metodika zaměřená na inovace technických výrobků.

Popis

Úlohy	Výstupy	Metody
Definování inovační strategie a cílů, analýza podnikových potenciálů, identifikace strategických oblastí	Inovační strategie a cíle, hlavní oblasti inovačního zaměření na výrobku, podnikové inovační potenciály	Metody pro strategické analýzy, portfolio potenciálů, typologie strategií
Definování budoucích požadavků, analýza příležitostí, strategické inovační úkoly	Projekce budoucnosti, výběr inovačních potenciálů, úlohy, první skupina nápadů	Matice projektování budoucnosti, Delphi, analýza portfolia, zákony technické evoluce, analýza scénářů aj.
Inovační úkoly a první skupina nápadů	Druhá skupina selektovaných nápadů	TRIZ, bionika, hodnotová analýza, analýza patentů, inovační produktový list
Inovační strategie, inovační cíle, druhá skupina selektovaných nápadů	Selektované finální výrobkové inovační nápady	Párové porovnávání, kritériální modely
Detailní zpracování nápadů, konkretizace požadavků, generování detailních řešení, nové koncepty výrobků	Výrobkové koncepty	Kano, TRIZ, QFD, bionika atp.
Vyhodnocení konceptů, posouzení technické realizovatelnosti, ekonomické zhodnocení	Vybrané výrobkové koncepty	Ekonomická kritéria, Conjoint analýza, analýza užitek a vývoje technologie
Příprava akčního plánu, propojení inovačních projektů	Inovační mapa, podklady pro nový inovační cyklus, plán aktivit	Innovation Road Map, projektový management





Další informace:

Brandenburg, F.: Methodik zur Planung technologischer Produktinnovationen. Disertace RWTH Aachen, Shaker Verlag 2002

Eversheim, W.: Innovationsmanagement für technische Produkte, Springer 2003

Zákony technické evoluce

– principy, které platí při evoluci technických systémů a je možné podle nich predikovat směry dalšího vývoje a hledat při jejich inovacích inspiraci.

Použití

Hledání inspirací a předpovídání nových vývojových trendů při inovacích technických systémů.

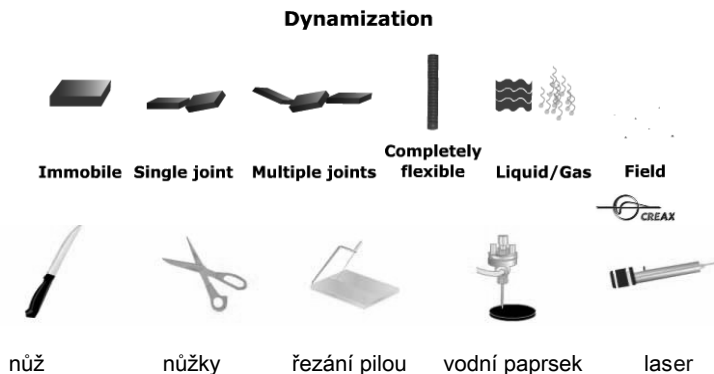
Popis

G. Altschuller, autor metodiky TRIZ, a J. Terninko definovali následující zákony evoluce technických systémů:

1. Technické systémy mají životní cykly v podobě S-křivek
2. Technické systémy během svého vývoje zvyšují stupeň ideálnosti
3. Systémy a jejich prvky se vyvíjejí nerovnoměrně, každý podsystém a prvek má svůj vlastní životní cyklus, jenž může brzdít vývoj celého systému
4. Rostoucí dynamizace a nasazení polí – například řezné nástroje, počítačové tiskárny
5. Systém se nejdříve vyvíjí tak, že zvyšuje svou komplexnost a následně se celý zjednodušuje integrací funkcí, komplexnost se snižuje
6. Rostoucí koordinace a vyrovnávání rytmu jednotlivých prvků systému
7. Přejít z makro- do mikroúrovně – miniaturizace, nejprve se zlepšuje celý systém, následně se přechází na mikroúroveň, k dosažení požadované funkce jsou využívány stále menší prvky



8. Rostoucí regulovatelnost, samořízení systému a automatizace



Zdroj: Innovation Suite, Creax

Další informace:

www.creax.com, Terninko, J.; Zusman, A.; Zlotin, B.: TRIZ – Der Weg zum konkurrenzlosen Erfolgsprodukt, Verlag Moderne Industrie 1998, Eversheim, W.: Innovationsmanagement für technische Produkte, Springer 2003

Hodnotová analýza

(Value Analysis, Wertanalyse) je metodika pro efektivní navrhování a zdokonalování systémů.

Použití

Inovace výrobků a podnikových procesů vycházejí z analýzy vztahů hodnoty, které přinášejí jednotlivé funkce a náklady na ně.

Popis

Způsob myšlení a systémového řešení, založený hlavně na funkčně-nákladovém principu s cílem vyloučit z výrobku či procesu vše nadbytečné.

Fáze použití hodnotové analýzy

1. přípravná – definování objektu řešení a cílů, příprava podkladů, sestavení týmu
2. analytická – sestavení modelu objektu, funkční analýza
3. inovační – zhodnocení fází 1 a 2, návrhy na zdokonalení objektu
4. hodnotící
5. implementační



Fáze procesu HA - HI	Přípravná	Analytická	Inovační	Hodnotící	Implementační
Aktivity	identifikovat problém, definovat cíle projektu, formovat tým	definovat funkci definovat hodnotu	tvorba alternativ nových řešení	třídění alternativ určení uskutečnitelnosti	sumarizace, zjištění, prezentace, doporučení
Základní tok logických otázek	Jaké jsou naše oficiální cíle? Jak budeme pracovat? Na čem pracujeme? Co chceme změnit? Co to je?	Co to dělá? Jaká je důležitost funkce? Jak dobře jsou funkce plněny? Kolik to stojí? Nakolik se to podílí na nákladech? Proč se to dělá tahle?	Co jiné může vykonávat požadovaná funkce? Alternativy	Které z alternativ se jeví jako slibné? Jaká je hodnota jednotlivých alternativ? Optimální varianty Bude to fungovat? Dá se to udělat? Jaký bude dopad na...? Bude to zodpovídat standardům? Ovlivní to kvalitu? atd. Komu to prezentujeme? Co prezentujeme? Proč to prezentujeme? Jak to prezentujeme? Kde, kdy a jak často to využíváme? Kde to používáme?	Je vytvořená množina nejslibnějších alternativ a na základě stanovených kritérií jsou vybrané a rozvíjené náměty do návrhů je stanovený optimální variant, podrobený testování a analýze technické uskutečnitelnosti s pomocí metod tvořivého myšlení jsou vytvořené alternativy nových řešení jsou definované funkce objektu, je sestavený diagram funkcí produktu, je stanovena důležitost funkcí a náklady na funkce, je vyčíslena míra efektivnosti existujícího objektu řešení, je zjištěné, co je třeba změnit, zlepšovat popsaný problém, definovaný projekt, z formovaný tým, zjištěný nositel problému, vybraný objekt řešení, vykonaná analýza neefektivnosti, stanovení cílů Výsledky, milníky, výstupy

Další informace:

Vlček, R.: Hodnotová analýza. Management Press 2008

Systematické inovace, Systematic Innovation

Použití

Soubor systematických nástrojů na inovace.

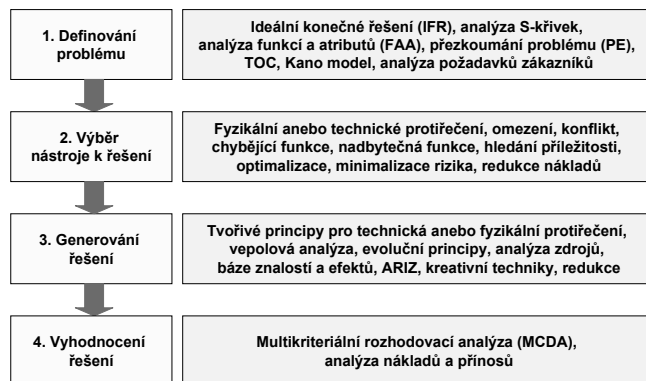
Popis

Systematický přístup k hledání inovačního řešení, který spojuje následující oblasti:

- ☐ Filozofie a metodologie inovačního řešení problémů
- ☐ Analytická logika
- ☐ Báze znalostí

Postup:

Systematické inovace



Metodika vychází z principů systému TRIZ, kterou autor Darrell Mann rozšiřuje o další prvky. Klíčem k řešení je správné pochopení fungování objektu, který chceme inovovat v čase (minulost, současnost, budoucnost), prostoru a v rozhraní na okolí. Dále se analyzují zdroje a rezervy v jejich využívání, protiřečení a funkce, které si zákazník kupuje. Klíčem k zdokonalení systému je definování ideálnosti, tj. stavu, kdy systém poskytuje všechny požadované funkce (hodnoty pro zákazníka) bez nákladů a nežádoucích efektů.

$$Ideál = \frac{\sum \text{Benefity (zlepšení)}}{\sum \text{Náklady} + \sum \text{Zhoršení (nedostatky)}}$$

Další informace:

D. Mann: Hands-On Systematic Innovation, Creax 2002

www.systematic-innovation.com

Six Sigma

Použití

Metodika systematického zlepšování procesů redukcí jejich variability. Základem Six Sigma je detailní znalost požadavků zákazníků, disciplinované používání faktů a objektivních údajů, statistické analýzy a neustálé úsilí zaměřené na optimalizaci procesů.

Popis

- ☐ 6 Sigma procesy produkují méně než 3,4 chyb na milion příležitostí
- ☐ Všechno, co není ideální, je příležitostí ke zlepšení
- ☐ Chyby stojí peníze
- ☐ Porozumění procesům a jejich zlepšování je nejefektivnější cesta k nadprůměrným výsledkům
- ☐ Využívá se projektová organizace s přesně definovanými úlohami sponzorů, projektových manažerů (black belti) a specialistů (green belti)
- ☐ Řešení problému probíhá v pěti krocích:
 1. Define (definuj)
 2. Measure (měř)
 3. Analyse (analyzuj)
 4. Improve (zlepšuj)
 5. Control (říd)

Krok		Popis	Nástroj	Výsledek
D	D1	Identifikace CTQ projektu	Zákazník, SIPOC	CTQ projektu
	D2	Zadání projektu		Projekt charter
	D3	Vytvoření mapy procesu		SIPOC
M	M1	Výběr a popis ukazatelů projektu Y	CE diagram, PF, hodnotová analýza, QFD, FMEA, MSA, Pareto	Y - projektu
	M2	Plán sběru, sběr údajů X, Y		Standardy pro Y, plán sběru údajů
A	A1	Určení způsobilosti procesu Y	Průběhový graf, analýza způsobilosti, benchmarking, procesní analýza, hypotézy	Způsobilost procesu
	A2	Definování cílů výkonnosti Y		Cíle zlepšení pro Y projektu
	A3	Identifikace zdrojů rozptylu X		Uspořádání X podle priorit
I	I1	Potvrzení významných příčin X	Tím, DoE, faktorový experiment, simulace, poka-yoke	Seznam nejdůležitějších X
	I2	Návrh a ověření řešení X, Y		Návrh řešení
C	C1	Implementace systému řízení a kontroly procesu, ukončení projektu	MSA, analýza způsobilosti, řídicí graf, FMEA	MSA, plán kontroly, udržování řešení
	C2	Sledování přínosů projektu		způsobilost X, Y procesu, přínosy projektu

Další informace:

Töpfer, A.: Six Sigma: Koncepce a praktické příklady pro bezchybné řízení, CP 2008

TOC (Theory of Constraints) – teorie omezení

Použití

Metodika, která systematicky vyhledává a odstraňuje omezení v systémech. Vychází se přitom z poznání, že výkon každého systému je limitovaný jeho nejslabším prvkem – omezením. TOC nabízí nástroje na vyhledávání omezení v podnikových procesech (výroba, logistika, marketing a obchod, projektové řízení a vývojové procesy).

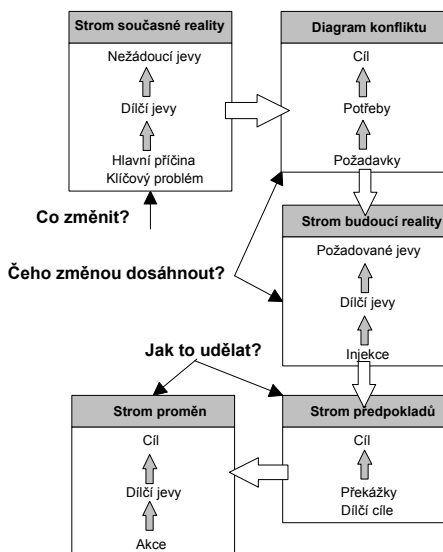
Popis

TOC nabízí systematický postup vyhledávání a odstraňování omezení v procesech v pěti krocích:

1. Najdi omezení
2. Vytěž omezení
3. Podříd všechno omezení (omezení definuje výkon celého systému)
4. Zvyš výkon omezení
5. Vrať se ke kroku 1

TOC využívá logické nástroje na systematické definování a řešení problémů:

1. Strom současné reality – logické uspořádání problémů a nalezení klíčových problémů, jejichž řešení je třeba zahájit
2. Diagram konfliktu (nástroj na hledání řešení výhra–výhra, tj. konfliktů a protirečení)
3. Strom budoucí reality – naplánování změny
4. Strom předpokladů – definování překážek, rizik a předpokladů pro jejich eliminaci
5. Strom přeměn – akční plán



Co chceme změnit?

- ☐ Vykonat rozbor všech nežádoucích jevů ve firmě a jejich příčin.
- ☐ Najít klíčový problém (omezení), který způsobuje většinu nežádoucích jevů v podniku.
- ☐ Překonat lokální pohled a přezkoumat vztahy mezi jednotlivými problémy. Nezůstat na povrchu problémů.

Čeho chceme změnou dosáhnout?

- ☐ Hledání souboru možných řešení a cílů.
- ☐ Ověření či navrhované řešení eliminuje všechny nežádoucí jevy, případně nezpůsobí vznik nových nežádoucích jevů (simulace budoucího stavu).

Jak to udělat?

- ☐ Až po zodpovězení předcházejících dvou otázek přistupujeme k vlastnímu naplánování změny, tj. k projektu a k detailnímu definování jeho jednotlivých kroků.

TOC poskytuje i manažerské praktiky na eliminaci konfliktů, definování náročných cílů, delegování a budování týmů.

Další informace:

Goldratt, E.: TOC

TRIZ

Použití

Soubor systematických nástrojů na inovace.

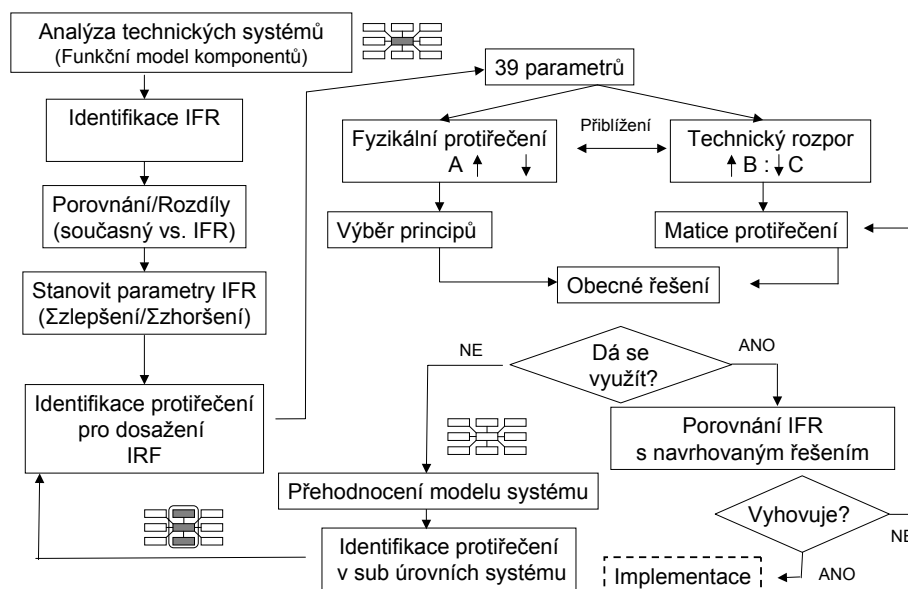
Popis

- ☐ 98 % inovací využívá nějaký již známý princip řešení
- ☐ Pouze dvě procenta inovací mají charakter pionýrských objevů
- ☐ Inovace se dají hledat systematickým způsobem
- ☐ Výsledek více než 40letého výzkumu (a stále probíhá)

Čtyři zásadní závěry:

1. V rozličných průmyslových odvětvích a specializacích se neustále opakují stejné problémy a řešení
2. Nejsilnější řešení vycházejí z identifikace a eliminace konfliktu (protiřečení)
3. Nejlepší řešení proměňují ohrožení v užitečné zdroje
4. Technické trendy se dají předpovídat, technické systémy se vyvíjejí evolučně

Rámcový postup:



Další informace:

www.trizjournal.com

WOIS (Widerspruchorientierte Innovationstrategie) – Inovační strategie orientovaná na protiřečení

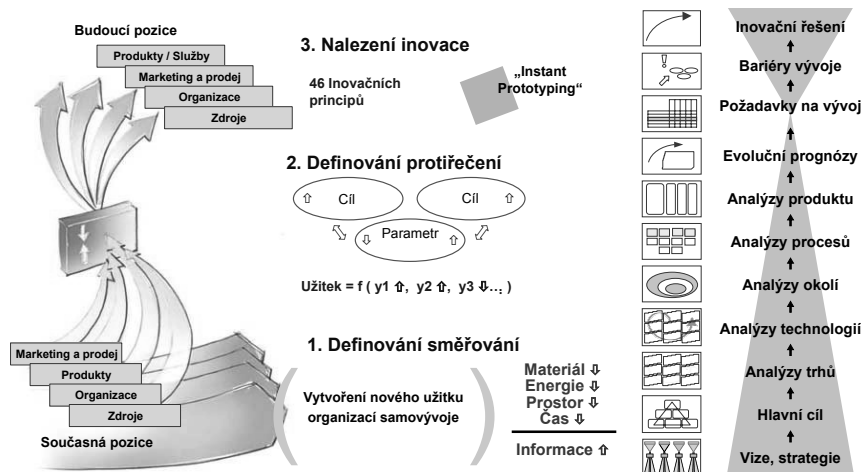
Použití

Soubor systematických nástrojů zaměřený především na hledání strategických inovací.

Popis

Základní prvky metodiky WOIS jsou:

1. Definování strategického směřování
 2. Definování protiřečení
 3. Řešení protiřečení s pomocí 46 inovačních principů a hledání map řešení
 4. Paralelní inovace obchodu a marketingu, produktů, organizace a zdrojů
- ☐ WOIS vychází z podobných principů jako Altschullerova škola TRIZ. Rozdíl je hlavně v tom, že WOIS se zaměřuje hlavně na strategické nasměrování inovace a TRIZ poskytuje silné instrumenty pro vlastní řešení inovace ve dvou etapách:
 - ☐ Formulace inovačního zadání (funkčně-nákladová analýza, hledání odpovědí na otázky CO a PROČ?
 - ☐ Řešení inovace přes protiřečení (technické nebo fyzikální rozpory), evoluce technických systémů, bionika apod. – hledání odpovědí na otázky JAK?



Další informace:

www.wois-institut.de



Blue Ocean Strategy (BOS)

Použití

Soubor systematických nástrojů na vytváření nových trhů, nových strategických příležitostí růstu.

Popis

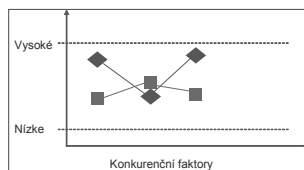
Existuje množství teoretických a manažerských postupů, jak rozvíjet existující obchod. Metodika Blue Ocean Strategy jako první systematicky popisuje způsob vytváření nových trhů. Základem je hodnotová inovace založená na strategii odlišení, hledání potenciálu v nezákaznicích a celkovém vybalancování nového byznysu: užitek–cena–náklady. Byla úspěšně aplikovaná v Singapuru, v Samsungu a mnoha dalších firmách po celém světě. Metodika vznikla v institutu INSTEAD, jejími tvůrci jsou profesori W. Ch. Kim a R. Mauborgne.

Postup

1. Benchmarkig

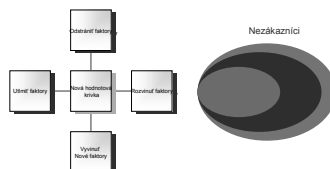
Provedte srovnání firmy s konkurenty a vykreslete obraz strategie takový, jaký právě je. Zjistíte, kde máte konkurenční výhody, konkurenční nevýhody, shodu.

Nástroje



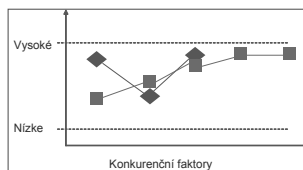
2. Identifikace

Jděte do terénu k zákazníkům a prozkoumejte šest cest vytváření nových trhů. Hledejte zvláštní výhody a alternativní výrobky a služby. Zjistíte, které užítiky byste měli odstranit, které změnit nebo vytvořit nové.



3. Návrh strategie

Navrhněte novou strategii s vysokým odlišením v nabídce hodnot zákazníkům. Vybalancujte užítiky, cenu a náklady tak, aby celý model byl vysoce ziskový pro obě strany.



4. Komunikace a realizace

Nejslibnější variantu nové strategie sdělte vhodným způsobem zákazníkům a spolupracovníkům. Soustředte se na výběr nejlepších lidí a potřebné zdroje. Odstraňte všechny překážky realizace strategie.

Překážky - Kognitivní
Překážky – Politikaření
Překážky – Motivace
Překážky – Omezené zdroje

Další informace:

www.blueoceanstrategy.com



IDEO

Použití

Soubor systematických nástrojů na vývoj nových produktů.

Popis

Ideo se sídlem v Silicon Valley je jedna z nejvýznamnějších firem v oblasti designu, vývoje nových produktů, inovací. Využívá postup založený na pěti krocích: Objevení, Brainstorming, Rapid prototyping, Doladění, Implementace.

Metodika byla použita v mnoha velkých inovačních projektech Oral B, Steelcase, Palm V stejně jako ve společnostech Intel, Lufthansa, Nestlé, Samsung. Po celém světě pracuje pro Ideo 400 marketingových pracovníků, vývojářů, designérů, projektantů, HW a SW odborníků, sociologů. V žebříčku nejnovativnějších firem se neustále objevuje na předních místech. Společnost založili D. Kelley a T. Brown.

Ideo – pět kroků. Firma Ideo vypracovala pětikrokový model vývoje nových výrobků.

1. **Objevení.** Tým firmy Ideo složený ze sociologů, psychologů a zákazníků se snaží porozumět procesům zákazníka, uživatele. Využívá přitom více technik: sledování a pozorování zákazníků, interview, vyprávění příběhu, zkušenosti, vizualizaci chování zákazníka.
2. **Brainstorming.** Ideo využívá silně koncentrovaný proces generování ideí. Soustřeďuje se na téma, kvalitu myšlenek i jejich kvantitu. Myšlenky vizualizuje, ovšem nepodmiňuje („dobrá, ale...“), jen je dává do souvislostí. Brainstorming je rychlý, koncentrovaný na téma.
3. **Rapid prototyping.** Cílem je co nejdříve vytvořit modely pro vyzkoušení a získání zpětné vazby. Využívá přitom fyzické modely, ale i hrané situace, nebo v případě služeb scénáře chování. Modely nemusí být detailní a perfektní.
4. **Doladění.** V tomto kroku se jedná o zaměření se na nejslibnější myšlenky. Důraz je kladen na získání požadovaných parametrů a získání vyjádření od všech zainteresovaných stran projektu. Jde o aktivní zapojení zákazníka do procesu výroby.
5. **Implementace.** V tomto kroku firma Ideo do realizace zapojuje svoje lidi, a to ty, kteří mají zkušenosti v různých oblastech vědy, techniky, materiálů, estetiky, designu, sociálního chování, web designu, biometricky, statistiky, marketingu.

V následujícím období se tento přístup rozšířil i do oblasti služeb. Využívá jej několik nemocnic v USA, ale slouží také při navrhování interiérů s vysokým stupněm novosti a funkčnosti.

Ideo pomáhá společnostem zvýšit výkonnost inovačního procesu, navrátit jim schopnost znovobjevovat svůj byznys (GE, P&G).

Další informace:

www.ideo.com



Stage–Gate

Použití

Soubor systematických nástrojů na vývoj nových produktů.

Popis

Prof. R. G. Cooper z McMaster University v Ontariu vyvinul metodiku vývoje nových produktů pod označením Stage–Gate. Využívá princip střídání procesních (Stage) a rozhodovacích kroků (Gate), takže do dalšího kroku je možné postoupit až po zvážení všech kritérií v kroku rozhodovacím. Každý procesní krok využívá systém nástrojů na analýzu, a hlavně syntézu. Metodika byla úspěšně aplikovaná ve více než sto firmách z celého světa.



Idea. Jde o sběr, iniciování inovativních ideí, tedy námětů pro inovaci existujících produktů či vývoj úplně nových produktů.

Review 1. Jedná se o posouzení celkové atraktivnosti projektu, realizovatelnosti nebo jeho vazby na strategii firmy, zdroje, návratnost, celkový potenciál trhu.

Předběžná analýza. Jde o rychlé přezkoumání vybraných námětů na projekt z pohledu trhu a pohledu produktu. Výsledky analýzy představují vstup pro Review 2.

Review 2. Cílem je rozhodnout, který z projektů bude postupovat do etapy Detailní analýza.

Detailní analýza. V této etapě se jedná o detailní marketingovou, produktovou a technologickou analýzu projektu. Výsledkem je popis podnikatelské příležitosti v rámci projektu: definice trhu, definice produktu a technologie a detailní popis projektu (harmonogramy, zdroje, rizika...)

Review 3. Jde o klíčové hodnocení před etapou Vývoj. Projektový tým předkládá všechny argumenty pro investora, pro pozitivní anebo negativní rozhodnutí, zda firma spustí vývoj nového produktu (Go/Kill).

Vývoj. V této etapě vývojový tým navrhne detailní marketingovou strategii, navrhne produkt, sortiment, příslušenství, navrhne optimalizovaný technologický postup.

Review 4. Představuje detailní a konkrétní analýzu – hodnocení, zda navrhovaný produkt splní požadovaná kritéria z hlediska trhu, uživatele, bezpečnosti, nákladů.

Test a validita. Výstupem tohoto kroku je získat zpětnou vazbu od zákazníků na nabízené užítky, kvalitu, cenu. Mít reálnější představu o výrobních, distribučních a prodejních nákladech a nákladech na vstupy.

Review 5. Výsledkem hodnocení v tomto kroku je rozhodnutí, které vlastnosti, parametry je potřeba změnit nebo upravit před finálním návrhem.





Výroba a uvedení na trh. V kroku realizace se jedná o realizaci nulté série a její uvedení na trh, ale i řízení dalšího prodeje podle marketingové strategie.

Další informace:

www.stage-gate.com



Závěr

Naší největší hrozbou není to, že míříme k příliš vysokým cílům a nedosáhneme jich, ale to, že míříme k cílům až příliš nízkým a těch také dosahujeme. (Michelangelo)

V této knize jsme se pokusili definovat inovace v širším pohledu, než jak jsou často prezentované v literatuře. Inovace vznikají u zákazníka na trhu, na kterém se realizují. Poznání trhu a zákazníka je tedy klíčem k úspěšným inovacím. Úspěšné inovace nevznikají kopírováním, ale překonáváním protiřečení, omezení, paradigmat, jiných pohledů na problém, odlišením se. Odlišení se dá docílit novým designem, jinými funkcemi nebo jiným pohledem na potřeby zákazníka. Důležité je uvědomit si, že inovace musí přinášet hodnotu nejen zákazníkovi, ale i akcionářům firmy, zaměstnancům a společnosti. Jen vyváženost ve vytváření těchto hodnot dává firmě šanci na dlouhý život.

Pěkným příkladem inovace s vyváženou hodnotou pro všechny strany může být začínající příběh známé české podnikatelky Olgy Girstlové – společnost Flexibuild Brno. Olga Girstlová úspěšně využívá principy soustavy Baťa. Svůj inovační podnikatelský model postavila na využívání odpadu z jiného obchodu – obalů Tetrapack. Použité obaly se drtí, míchájí a lisují a výsledkem je velmi zajímavý stavební materiál.

Jaké hodnoty může tato inovace přinést?

- ☐ *Hodnota pro zákazníka – inteligentní, nízkonákladové domy, postavené za několik týdnů, vytvoření nového stylu bydlení. Dostupnost rodinných domů pro mladou generaci, flexibilita, energetická úspornost, nízká cena.*
- ☐ *Hodnota pro akcionáře – nový růstový obchod, postavený na zpracování odpadu. Jednoduchá výrobní technologie s možností globálního uplatnění na principu „Ikea“. Možnosti získávání různých trhů – bydlení pro mladé, pro staré, nouzové bydlení v oblastech postižených katastrofou, rekonstrukce panelových domů apod. Synergický efekt – od výstavby domu k vytváření životního stylu bydlení – dům, zahrada, nábytek, osvětlení, infrastruktura.*
- ☐ *Hodnota pro zaměstnance – možnosti spolupodnikání přes franšizing výrobních linek, vytváření lokálních stavebních firem, růst, zaměstnanost, vyšší příjmy. Možnosti spolupodílet se na novém obchodu.*
- ☐ *Hodnota pro společnost – příspěvek k životnímu prostředí, možnost sociálního podnikání – vytvoření pracovních příležitostí pro lidi z krizových sociálních skupin – jejich zaškolení a zapojení do montáže domů.*

Inovace vyžadují vhodné interní prostředí. Je proto dobré, když firmy vytvoří pro svoje zaměstnance „pískoviště“, na kterém si můžou „hrát“.

Pro inovace je nutné také externí prostředí. V devadesátých letech devatenáctého století vyvinul například Ferdinand Porsche automobil s elektromotory zabudovanými v kolech. Už tehdy však byla infrastruktura nasměrovaná na benzin a naftu, což způsobilo, že se myšlenka

elektromobilu neužala. Víc než 80 let trvalo, než se mohli vývojáři Mitsubishi s otevřenými ústy dívat, jak na testovací dráze poráží jejich nejrychlejší automobil prototyp elektromobilu s názvem Eliica, který vyvinul tým profesora Hiroshi Shimizu z japonské Keio University. Elektromobil se šesti koly, každé s elektromotorem o výkonu 100 koňských sil může změnit tradiční pohled na celou konstrukci automobilu. Stejně šokovaní dnes mohou být akcionáři společnosti GM, jež stojí nad propastí krachu a v roce 1990 stáhla z trhu svůj elektromobil EV1, kterého se už tehdy zákazníci nechtěli vzdát.

Svět se dnes usmívá nad indickou společností Tata, která dokáže vyrobit automobil za 2500 dolarů podobným principem, jako vyrábí Ikea nábytek. Indové se podívali na výrobu automobilu jiným způsobem než všechny světové automobilky. Kdo bude dominovat ve výrobě aut za třicet let? Ty, kteří se sebevědomě usmívají, pravděpodobně nahradí ti, co dnes tvrdě pracují na své budoucnosti. Svět se mění. Anand G. Mahindra, indický velkopodnikatel a manažer říká, že základem jeho strategie jsou inovace. Koupil v USA výrobu automobilu Hammer a uvažuje, že koupí celý koncern GM, který je na kolenou. Kdo bude za třicet let vyrábět nejvíc automobilů na světě? Ne ti, kteří řeší problémy, do nichž se dostali. Budou to lidé, kteří vytvářejí svou budoucnost.

Schopnost inovace prosadit se na trhu tedy nemusí být dána jen její technickou progresivitou, ale někdy také nedostatkem strategického myšlení managementu či existující infrastruktury. Právě infrastruktura často definuje, jaké palivo se bude používat v motorech, jaký rozchod budou mít železniční vagony nebo jaký formát budou používat počítačové soubory. I při mnohých projektech procesních inovací směrem k štihlým konceptům se naráží na infrastrukturu – firma používá určité typy technologií, strojů, dopravníků a manipulátorů, jejichž nahrazení úplně jiným řešením někdy není jednoduché.

Gary Hamel kdysi řekl: „Vlastně ani nevím, na co potřebuje GM strategické plánovače. Když skončíte s jednou věcí, stačí, abyste zavolali Toyotě a oznámili: Už je to hotové – co máme dělat teď? Je to přesně tak – jsou firmy, které řeší problémy. Většinou jde o problémy, které si způsobily samy – svou neschopností vidět vývoj kolem sebe, vzít budoucnost do vlastních rukou, proaktivně ji vytvářet a ne jen na ni reagovat. Buď S-křivky řídí nás, nebo my řídíme je. Musíme vytvářet novou křivku, budovat si náskok, inovovat už tehdy, kdy se vezeme na úspěchu staré křivky. Tu bychom však neměli opustit předtím, než vytvoříme novou. S-křivky neplatí jen pro výrobky a podniky, S-křivky platí i pro vývoj pracovníků firmy. Každý pracovník ve firmě prochází stadiem žáka, jenž se mění ve výkonného profesionála. Po čase se však z výkonného pracovníka musí změnit v učitele, kouče a mentora. To je jediný způsob, jak se firmy mohou sebe reprodukovat. Reprodukce společnosti totiž nespočívá v obnově betonu a železa, ale v rozvoji znalostí a přenosu firemní DNA. A tento proces probíhá mezi lidmi, v akci. Původní představy, že se podnik dá řídit jako stroj, jsou mylné. Podnik je živý organismus. Metody řízení strojů tedy musí nahradit metody, které fungují v rozvoji živých organismů. Toto je největší inovační výzva, jež stojí před námi. Jak vytvořit a vzájemně propojit „firmu inovace“ s „firmou výroba“? Druhá z nich vyrábí a zajišťuje krátkodobé přežití, první reprodukuje „firmu výroba“ na vyšším stupni a zajišťuje přežití dlouhodobé. Že u vás nemáte „firmu inovace“? Pokud bychom měli parafrázovat Rudolfa Hrušínského z filmu Vesničko má středisková, tak bychom řekli: „Jděte se projít na hřbitov a najděte si tam vhodné místo pro vaši firmu.“

Literatura

1. Adair, J.: Efektivní inovace. Alfa Publishing 2004
2. Baudin, M.: Lean Logistics: The Nuts And Bolts Of Delivering Materials And Goods
3. Bossidy, L., Charan, R.: Řízení realizačních procesů. Management Press 2004
4. Brown, J.: Design Thinking. Harvard Business Review 6/2008, s. 84–92.
5. Carlson, C. R., Wilmot, W. W.: Innovation – the five disciplines for creating what customer want. Crown Business 2006
6. Covey, S. R.: 8 návyků – od efektivnosti k výjimečnosti. Management Press, Praha 2005
7. Dlabáč, I., Leksa, L.: Design a technické řešení lůžka a matrace jako součást rehabilitace, Linet Scholaris 2006
8. Drachler, K.: Systematischer Einsatz von Kreativitätstechniken in der Produktentstehung. IFF Stuttgart 2006
9. Dru, J. M.: Změňte pravidla byznysu ve svůj prospěch. Grada Publishing 2006
10. Eversheim, W.: Innovationsmanagement für Technische Produkte. VDI Springer Verlag 2003
11. Fey, V., Rivin, E.: Innovation on Demand. Cambridge University Press 2005
12. Fiore, C.: Accelerated Product Development: Combining Lean And Six Sigma For Peak Performance
13. Foster, R., Kaplan, S.: Creative Destruction: Why Companies That Are Built to last Under Perform the Market – And How to Successfully Transform Them. Currency Publishers, 2001
14. Hamel, G., Breen, B.: The Future of Management. Harvard Business School Press 2008
15. Kennedy, M. N.: Product Development for the Lean Enterprise: Why Toyota's System Is Four Times More Productive and How You Can Implement It
16. Kim, W. Chan, Mauborgne, R.: Strategie modrého oceánu. Management Press 2005
17. Košturiak, J., Frolík, Z.: Štíhlý a inovativní podnik. Alfa Publishing 2006

18. Liker, J. K.: Jak to dělá Toyota. Management Press Praha 2008
19. Liker, J. K., Meier, D. P.: Toyota Talent. Mc Graw Hill 2007
20. Liker, J. K., Hoseus, M.: Toyota Culture – The Heart and Soul of The Toyota Way. Mc Graw Hill 2008
21. Liker, J. K., Morgan, J. M.: The Toyota Product Development System. Productivity Press 2006
22. Linde, H., Herr, G.: WOIS – Widersruchorientierte Innovationsstrategie. WOIS Institut Coburg 2005
23. Mann, D.: Hands on Systematic Innovation, Creax Press 2003
24. Martin, H. L.: Technomics – The Theory of Industrial Evolution. Taylor Francis CRC Press 2007
25. Menckle, M.: 99 Tipps für Kreativitätstechniken. Cornelsen Verlag 2006
26. Mascitelli, R.: The Lean Design Guidebook. Technology Perspectives, 2004
27. Nordström, K. A., Ridderstrale, J.: Funky business. Grada 2005
28. Nordström, K. A., Ridderstrale, J.: Karaoke kapitalismus. Grada 2005
29. Peters, T.: Re-Imagine. Dorling Kindersley 2003
30. Porché, R. A.: Doing More with Less – Lean Thinking and Patient Safety in Health Care. JCAHO 2006
31. Rodin, R.: Free, Perfect and Now. Touchstone, Simon & Schuster 2000
32. Rozenzweig, P.: The Halo Effect and the Eight Other Delusions That Deceive Managers. Free Press. 2007
33. Sato, Y, Kaufmann, J. J.: Value Analysis Tear Down. Industrial Press 2005
34. Savransky, S. D.: Engineering of Creativity. CFR Press 2001
35. Schmetterer, B.: Skok do budoucnosti. Management Press, Praha 2004
36. Skarzynski, P., Gibson, R.: Innovation To the Core. Harvard Business Press 2008
37. Takeuchi, H., Osono, E., Shimizu, N.: The Contradiction That Drive Toyota 's Success. Harvard Business Review 6/2008, s. 96–104



38. Zelený, M.: Human Systems Management. World Scientific Publishing 2005





Inovace

