

PŘEDNÁŠKA Č. 3

Téma - Inovace produkční funkce podniku

- **inovace jako faktor rozvoje, jako řídicí proces**
- **klasici inovace Schumpeter, Valenta,**
- **podněty pro inovaci, (potřeby, strategie vnímání novosti výrobku),**
- **management inovací ,**
- **objekty managementu inovací,**
- **stupně managementu inovací,**
- **systemový přístup v managementu inovací,**
- **základní přístupy v managementu inovací**

inovace jako faktor rozvoje, řídicí faktor

Definice :

podstatné zvýšení konkurenceschopnosti a prosperity podniku závisí především na jejich úspěšné restrukturalizaci , dobře prosperující podnik je ten, který dosahuje vysokou hodnotu pro zákazníka, vyšší průměrný zisk než v daném odvětví jiné firmy

jedním z rozhodujících faktorů jsou zdařilé inovace , výsledkem je tržní překvapení s maximální HPZ, tj. výrobky a služby s vysokou užitkovou hodnotou a nízkými nároky na zdroje

inovace - je jakákoliv změna ve společenské praxi, která zahrnuje všechny možné změny ve společnosti, technické novinky, společenské změny , nové názory a myšlenky, vědecká erudice apod.

ale – chápeme rozdíl mezi pojmy INOVACE a INVENCE a REALIZACE PROJEKTU

=> nutnost chápání *interaktivní* povahy inovace – musíme vytvářet technologický tlak na straně nabídky a současně tah inovací ze strany poptávky

(klasický příklad Edison – žárovka a její zapojení....) "

=> inovace je tudíž klíčový podnikový, řídicí proces a zahrnuje prvky :

- **průzkum – externí, interní**
- **volba – rozhodnutí – strategický pohled**
- **implementace- převedení potenciálu inovace do praxe**
- **získání znalostních zdrojů – průzkum, transfer technologií, síťování, aliance...**
- **realizace – v prostředí rizika, nejistoty...**
- **uvedení inovace na trh**
- **reinovace – zpětná vazba**

ZÁKLADNÍ SCHOPNOSTI PŘI ŘÍZENÍ INOVACE V PODNIKU

- sledování signálů – impuls technických a ekonomických signálů
- uvádění do souladu – hledat rovnováhu mezi podnikovou strategií a navrhovanou změnou – pozor – chyba je inovovat jenom proto, že to je módní nebo bezmyšlenkovitou reakcí na konkurenci
- získávání / pořizování – analýza zdrojů, informací, vybavení, transfer technologií, napojení na relevantní interní body v organizaci
- generování – schopnost vytvářet změnu
- rozhodování / volba – výběr nejvhodnější odezvy, varianty
- realizace – řízení vývojových projektů- monitoring
- implementace
- učení
- rozvoj organizace

STRATEGICKÝ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ INOVACÍ

Je důležité si uvědomit a rozlišovat :

Racionalistický a inkrementální přístup ke strategii inovací

RACIONALISTICKÁ – (původ ve vojenství)

- popis, pochopení situace, analýza prostředí
- na základě analýzy se stanoví další postup
- realizace postupu

výše uvedený postup – zavádějící, jednostranný, zaměřený ve své podstatě na jednoho (ve vojenství nepřítele), v podnikové praxi na konkurenta, ale v jiných procesech – např. internetová bublina s akcemi – které vedlo k optimistickému ale nereálnému oceňování akcií a pak pádu

INKREMENTÁLNÍ (přírůstková) – explicitně podnikový management vychází z toho, že nezná !!! vše kolem sebe, má

neúplné znalosti o svém prostředí, o slabých a silných stránkách, o tempu svých změn a zavádění změn, =) musí být připraven strategie měnit

- provádět záměrné, cílené kroky ke zvolenému cíli
 - měřit a hodnotit účinky těchto změn
 - upravovat a rozhodovat o změnách
-

klasici – Schumpeter – prof. Harvardu , podstata jeho učení spočívá v tom , že

- a) nový statek – pro spotřebitele nový výrobek, nebo výrobek nové kvality
- b) zavedení nové technologie
- c) otevření nového trhu
- d) získání nových surovin nebo polotovarů
- e) nové organizační uspořádání příp. vytvoření monopolního postavení

Valenta - prof. VŠE Praha, základní teze

- a) absolutní a relativní inovace , spočívá v tom, že existují nejen kladné inovace , ale i záporné, negativní v důsledku záporné lidské aktivity (porušení technologických postupů, technologická nekázeň, zanedbání údržby zařízení apod.)
- b) zřetězení *aktivity, inovací a efektů* – originalita a stupeň náročnosti tvořivé lidské aktivity je jako invence myšlenkovým základem adekvátní originality, resp. určitého řádu inovace, její zavedení do výrobního procesu změny její chování v podobě ekonomického efektu,
- c) řády inovací – definice vzdáleností, o které se nové výrobky, nebo jiné faktory výroby vzdalují od původního stavu před inovací - viz tabulka
- d) rozptyl efektů z pozitivní inovace – čím vyšší řád má podnětní inovace , tím vyšší pozitivní efekt může být dosažen, ale současně vzniká větší nebezpečí negativního

efektu, pokud inovaci nezrealizujeme a neuvedeme do života – viz graf

- e) typologie inovací – podnětná elementární inovace - prvotní změna např. ve výrobním mechanismu, která může zahájit celou řadu inovací , vznikají tzv inovační akce , souhrnem všech inovačních akcí vzniká inovační proces dané SBU
- f) výrobní organizmus – jakýkoliv výrobní celek, či jednotka, nacházející se v relativně izolovaném systému , výrobní organizmus řadíme do jednotlivých řádů
 - nultý řád – pracoviště, kde jsou jeho prvky výrobní faktory – stroj, surovina, energie, pracovní síla atd.
 - vyšší řády – jsou vždy propojeny, mezi nimi existují vazby , tj. první řád je potom dílna, nebo speciální pracoviště
 - druhý řád – provozy
 - třetí řád – divize , závody
 - organizmus pátého řádu – holdingy
 - šestý, sedmý – odvětví národního hospodářství resp. plně integrované hospodářství několika zemí

tyto řády sledují samozřejmě vysokou inovační schopnost a zpětnou vazbu k plnému rozvoji celé soustavy

- g) vnitřní a vnější diferenciační proces , jestli inovační akce nezmění chování výrobního procesu, jedná se vnitřní diferenciační proces, pokud je důsledkem změna výrobní funkce daného výrobního organizmu, mluvíme o vnějším dif. Procesu, tj. úspěch pro podnikání má především vnější d. proces
- h) výrobní faktory jako prvky výrobní jednotky – výrobní organizmus je tvořen
 - 1) lidé – pracovní síly
 - 2) pracovní prostředky (stroje, zařízení,nástroje
 - ...
 - 3) suroviny, materiál, polotovary, pomocné látky, pracovní předměty

- 4) technologie, resp. technologické postupy
 - 5) energie
 - 6) výrobek ve smyslu konstrukčního řešení resp. komponentní skladby
 - 7) organizace uspořádání výrobního procesu
- i) **tvořivá lidská aktivita - její myšlenkový základ je řetězec aktivita – inovace – efekty, jako myšlenkový základ zrodu inovace , opakem je pasivita**
rozlišujeme 3 podoby lidské aktivity
- 1) **fantazie – schopnost představit si nový výrobek, resp. jiný výrobek, který může vzniknout výrobním procesem, výsledkem jsou náměty , jedná se tedy o schopnosti snít o reálné změně**
 - 2) **invence – vynalézavost, invence musí mít již podobu realizovatelných návrhů**
 - 3) **řízení ve smyslu manažerské snahy tento proces dotáhnout do konce – schopnost myšlenku inovace uvést do života**
- j) **efekty – je změna v chování výrobního organizmu, jako důsledek komplexní inovační akce , efektem je tedy jakákoliv změna vstupních veličin (náklady za určitou dobu) , výstupních veličin (tržby za výrobky či služby), změny v hospodářském výsledku**
- k) **frekvence a intenzita inovačního toku – rozumíme tím četnost uskutečněných inovací za jednotku času , výsledkem studií je , že např. nové varianty výrobků se objevují 1 – 2 x do roka, nová generace výrobků po několika letech, nový druh výrobků po 25 letech, nový rod výrobků po 50 letech**
- l) **vnitřní výrobové rezervy – stav nevyužívání produkční schopností výrobních prvků , jedná se o nerovnovážený stav ve výrobním organizmu, velmi důležitý prvek řízení inovací a výrobního procesu , odstranění**

- 1) identifikace rezervy – zjišťujeme efektivní fond času, skutečně využitý časový fond, kapacitní , štítkový výkon, skutečný výkon stroje , linky za časovou jednotku, viz tabulka , rozdílem zjistíme rezervu – výsledek promítneme do systému řízení
- 2) známe rezervu, zjišťujeme její příčiny - logistika, pracovní časy, přísun materiálu ...
- 3) zmírňujeme nerovnovážený stav, zmenšujeme, odstraňujeme rezervu
- 4) přeskupujeme jednotlivé faktory, hledáme takové efekty, které nám umožní zcela odstranit rezervu a zajistit plnou produkční schopnost

podněty pro inovaci

bez ohledu nato, že duchovním zdrojem inovace je invence, nejdůležitějším faktorem jsou potřeby zákazníků

potřeby stakeholderů

potřeby vnitřních zákazníků

potřeby celého podniku jako celku

na základě výše uvedeného nám vzniká vztah k inovačním aktivitám z pohledu zákazník – výrobce , posouzení inovací podle kritéria

- a) **zákazníkem vnímaný stupeň novosti výrobku – malý stupeň u zanedbatelných změn , velký stupeň u vysokých inovačních změn, které přináší vysokou HPZ, zákazník logicky vyžaduje vysoký stupeň inovační aktivity**

**b) výrobcem vnímaný- výrobce je v opačném gardu proti
zákazníkovi, nutnost přizpůsobit tempo zákazníkovi**

propojením těchto kritérií vznikne kombinace

- 1) přírůstková inovace**
- 2) technická inovace**
- 3) aplikační inovace**
- 4) radikální inovace**