

Přednáška č. 6

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

Řízení interních procesů v oblasti inovací

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

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

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

REALIZACE EFEKTIVNÍHO PRŮZKUMU

Kdy a kde začíná proces inovace ?

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

Faktory – vnitřní, vnější ...

Výsledek = objektivní informovanost... 0 %100 %

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

DEFINOVÁNÍ HRANICE TRHU

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

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

POCHOPENÍ DYNAMIKY TRHU

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

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

UŽIVATELSKÉ TRENDY

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

MONITORING TECHNOLOGICKÝCH TRENDŮ

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

PŘEDVÍDÁNÍ VÝVOJE TRHU

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

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

UČENÍ OD JINÝCH

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

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

ZAPOJENÍ KLÍČOVÝCH ÚČASTNÍKŮ

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

ZAPOJENÍ INTERNÍCH PRACOVNÍKŮ...

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

HODNOTOVÉ PROJEKTOVÁNÍ

- **1. etapa – výběr objektu**
 - **rekapitulace základních technických problémů**
 - **zjištění dalších údajů doplňujících základní technické podmínky**
 - **rekapitulace cílů řešení**
 - **vytvoření řešitelského týmu, určení koordinátora**
 - **vypracování harmonogramu prací**
 - **stanovení lhůt výzkumu výrobku – síťový graf**

- **2. etapa – sběr informací**
 - **sběr analytických a námětových informací**
 - **zjištění a analýza základních technických podmínek**
 - **studium literatury**
 - **průzkum trhu**
 - **posouzení vývoje trhu**
 - **patentový průzkum**
 - **verifikace informací**
 - **zpracování informací**
 - **selekce a třídění informací**
 - **předběžné stanovení opakovanosti výroby**
 - **zpřesnění cílů řešení**

- **3. etapa – funkční analýza**
 - analýza funkcí
 - změna formulace zákaznickovy potřeby do podoby *hlavní funkce výrobku*
 - změna formulace a požadavků a podmínek realizace hlavní funkce výrobku do podoby vedlejších objektivních funkcí
 - definování podmínek a způsobu využívání hlavní funkce výrobku pomocí vedlejších obslužných funkcí
 - specifikace funkcí
 - určení důležitých technických parametrů hlavní funkce
 - uspořádání funkcí, vytvoření logických řad
 - stanovení hierarchie vedlejších funkcí a zpracování modelu funkcí

- **4. etapa – tvorba námětů**
 - formulace zadání , definování hlavní funkce výrobku jako formulace úkolů řešení
 - týmové tvoření námětů, hledání, vytváření námětů
 - posuzování námětů na principu hlavní funkce výrobku a jejich roztrídění na reálné a nereálné
 - výběr námětů – několika vhodných námětů na řešení principu hlavní funkce výrobku

- **5. etapa – zpracování a hodnocení návrhů**
 - dodatková funkční analýza , zjištění objektivních a obslužných funkcí dodatečně analyzovaných
 - specifikace funkcí
 - uspořádání funkcí
 - zpracování návrhů- přeměna námětů na řešení principu hlavní funkce výrobku v návrhy za pomocí již objektivních a obslužných funkcí
 - posouzení realizovatelnosti návrhů- ověření reálnosti a realizovatelnosti v postupu – příprava základního modelu, výroba a oživení základního modelu
 - zkoušky
 - vyhodnocení zkoušek
 - zpřesnění návrhů, zpracování a zpřesnění nejnadějnějších návrhů
 - odstranění nedostatků
 - hodnocení návrhů

- **6. etapa – projekt optimální varianty**
 - určení optimální varianty , výběr varianty s předpokladem relativně snadné realizace
 - zpřesnění optimální varianty
 - vyhodnocení
 - zpracování PD

- **7. etapa – projednání a schválení projektu**
 - interní projednání
 - externí projednání
 - příprava podkladů
 - schválení projektu

VHODNÉ PROJEKTOVÉ STRUKTURY

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

Klasifikace projektů:

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

Funkce projektového managementu v oblasti inovací

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