

## PŘEDNÁŠKA Č. 5

- **Frekvence inovací**
- **Aktivita – inovace efekt**
- **Pravidla pro efektivní inovaci**
- **Stupeň novosti výrobku**
- **Hodnotová analýza**

### Frekvence inovací

Schumpeter .....vývoj statistických dat => závěr ..... k vývoji dochází ve vlnách, inovace jednotlivých řádů se většinou pravidelně střídají v určitých časových intervalech.....

Def. Tato frekvence je u inovací nižšího řádu zpravidla vyšší než u inovací řádu vyššího....

..... Inovace tedy vyvolávají hospodářské cykly – vlny různých řádů

- **Kitchinova vlna – asi 3 roky**
- **Juglarova vlna – 9-11 let, též investiční, resp. krizový cyklus**
- **Wardwellova vlna- 22-25 let, inovace druhů**
- **Kondratěvova vlna – asi 50 let, inovace rodů, nová odvětví**  
Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.

Schumpeter ..... „technologické trajektorie“...

Def. Technologická trajektorie vyjadřuje, že k technologické změně může dojít jen, pokud je na tuto změnu subjekt dostatečně připraven a má-li dostatečnou kvalifikační základnu k osvojení nových poznatků.

⇒ **podstatná info.... tržní síly samotné nejsou jediným vysvětlením vývoje inovací ve vlnách... ( pozn. Kultivovaná a volná ekonomika ... )**

- ⇒ Skryté možnosti nové technologie se mohou projevit jen, jsou-li v podniku dostatečné zkušenosti a pružná organizační struktura nekladoucí překážky novinkám = > podnik musí mít dostatečný technologický inovační potenciál.<sup>1</sup>

## Aktivita – inovace - efekt

Valenta ....ozpracoval problematiku zřetězení lidské aktivity, inovací a efektů.

... Aktivita člověka zaujímá místo na počátku tohoto řetězce a je myšlenkovým základem pro zrození inovace. Pod tvůrčí aktivitou si lze představit:

- a) Fantazie..... náměty a nekonkrétní myšlenky na změny výrobků a výrobních procesů, jiných statků...
- b) Invence.... přináší reálná řešení v PH procesu
- c) Řízení.... odhodlání a manažerské aktivity zajišťující přeměnu invence na inovaci....

Zásadní článek řetězu je inovace, jenž má za důsledek efekt (ekonomická podoba , inkaso podnikatelské prémie )

Efekt je změna v chování výrobního organismu. Za základní, elementární efekty jsou považovány změny:

- a) vstupní veličiny (nákladů)
- b) výstupní veličiny (tržeb z realizace)
- c) v zásobě fondů

...z elementárních efektů => komplexní efekty, přinášející účinek v různých oblastech. Konkrétně jde o změny ve směrech:

- a) extenzity vývoje, měřené změnou výstupní veličiny (tržeb)
- b) produktivity fungování, měřené jako rozdíl mezi mírou pohybu výstupních a vstupních veličin

---

<sup>1</sup> V historickém vývoji lze najít řadu případů, které tuto teorii potvrdily, například vynález dynamu byl masově rozšířen až po 30 letech uvedení na trh. Jak Holec uvádí ve svém článku „Josef A. Schumpeter a hospodářská politika“, důvodem takto pozdního rozšíření vynálezu byla neschopnost manažerů přizpůsobit organizační strukturu podniku novým potřebám. **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**

- c) využití (efektivnosti zásoby fondů), měřené jako rozdíl mezi mírou pohybu vstupní (resp. výstupní veličiny) a mírou pohybu zásoby fondů.

## **Sedm pravidel pro efektivní inovace**

**Motto: Aby byl inovační proces efektivní, měl by splňovat určitá pravidla... ( základní pravidlo systémového řízení... )**

**Valenta 7 pravidel ( poznání a respektování ... základ pro racionální a efektivní řízení inovačního procesu )**

- 1) kontinuita vývoje výrobního organismu...( hledání takové inovace, která co nejlépe naváže na dosavadní vývoj)**
- 2) Progrese ... ( Při analýze tohoto kritéria se zvažuje např. akční rádius podnětné inovace a její řád, rozhodující roli při hledání pozitivní progresivní inovace hraje druh a míra požadované saturace potřeby, která je podnětem pro inovace).**
- 3 a 4 a 5) podněcování dalších inovací.... ( Pravidlo horizontálního řetězu připomíná skutečnost, že podnětná elementární inovace určitého řádu vyvolává další inovace u jiných faktorů stejného řádu. Kterákoliv inovace má pak za následek i inovace u nižších řádů daného výrobní faktoru, jak shrnuje pravidlo vertikálního řetězu. Konečná velikost efektu je silně závislá na okamžiku uskutečnění inovace)**
- 6) výběr vhodného okamžiku.... ( princip zabránění zbytečného prodloužení .....rychlé rozšíření nového výrobku resp. .... rychlý ústup starých a již „vyhaslých“ výrobků**
- 7) akční rádius podnětné inovace.... Schopen pouze výrobní organismus, který ve své vnitřní struktuře obsahuje elementy a vztahy postihované kvalitativními a organizačními změnami v souvislosti s uskutečněním inovace...=> komplexní přístup podniku**

## **Stupeň novosti výrobků**

**Inovace posuzujeme vždy podle toho, do jaké míry vnímá jednu a tutéž inovační akci zákazník či výrobce.**

- ⇒ **Jedná se o strategii vnímaného stupně novosti výrobků, přičemž rozlišujeme u obou subjektů malý či velký stupeň novosti výrobku.**
- ⇒ **Když tyto dvě kritéria uspořádáme do korelační matice vyjdou nám v jednotlivých kvadrantech čtyři kategorie výrobních inovací.**

**Důležitou kategorií je vztah / účinek technologie a organizace...**

**Problém souvisí se 2 charakteristikami .... Technologie a organizace**

### **TECHNOLOGIE**

- **Konkurenční význam technologie ( monitoring, identifikace příležitostí, pochopení potenciálu technologií ...)**
- **Složitosti technologie**
- **Kodifikovatelnost ( za jakých podmínek a jak snadno lze technologii zakódovat )**
- **Potenciál důvěryhodnosti ( politické aspekty technologie )**

### **ORGANIZACE**

- **Celopodniková strategie ( strategie vůdcovství nebo následovatelství )**
- **Schopnosti a existující know-how**
- **Podniková kultura, přijímání podnětů zvenčí**
- **Orientace managementu v dané problematice**

▪ **Tabulka 1: Strategie vnímaného stupně novosti výrobku**

		Výrobce vnímaný stupeň novosti	
		malý	velký
Zákazník vnímaný stupeň novosti	Malý	1. přírůstkové inovace	2. technické inovace
	Velký	3. aplikační inovace	4. radikální inovace

**1) Přírůstkové inovace**

.... nepatrné inovace nevyžadující změny návyků uživatelů výrobku.  
 => pokud zákazník uměl používat původní výrobek, nebude mu činit žádné obtíže užívat výrobek inovovaný.  
 => Z hlediska výskytu je výskyt přírůstkových inovací největší...

- ⇒ náklady na výzkum a vývoj jsou u této skupiny inovací nízké, potom nemůžeme ani očekávat vysoké výnosy, doba návratnosti případných investic bývá tak delší...
- ⇒ Zpravidla pro zákazníka neznamenaají převratný ani výraznější růst hodnoty, mohou být snadno přehlédnuty, a proto není tato strategie dlouhodobě úspěšná.

**2) Technické inovace**

Inovace výrobního procesu (technologické a technické změny) mají za cíl především úsporu nákladů. V důsledku snížení nákladů výroby se utváří prostor pro snížení ceny, což oživí zájem zákazníka o produkt, neboť uskutečnění této koupě mu ubere oproti minulosti méně „zdrojů“. Tento technologický přínos tedy dotkne zákazníka jedině při pohledu do peněženky nebo na stav účtu.....

...tato skupina inovací ..... „ztráta času a peněz“.

.... odtrženost potřeb výrobce od potřeb vnějšího zákazníka, je to tedy strategie bez vazeb na příležitosti a potřeby trhu

### 3) Aplikační inovace

.....V této strategii se nevytváří nový produkt, ale hledá se jeho nové (jiné) využití. ( řada příkladů auto průmysl, kosmetický průmysl a jiné... )Jde tedy o použití již existující technologie pro uspokojení jiných potřeb, než ke kterým byla technologie původně vytvořena....

Skutečnost, že nejde o vývoj nové technologie, se projevuje i nákladově. Konkrétně v podobě nízkých výrobních a vývojových nákladů a krátké doby návratnosti investic.<sup>2</sup> Míra neúspěšnosti této strategie je vůbec nejnižší, ziskovost je tedy poměrně vysoká. Produkty této strategie přinášejí vysokou hodnotu pro zákazníka, a jak uvádí Vlček, zahraniční odborníci označují tyto inovace jako „zlaté doly“. Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.

### 4) Radikální inovace

Výsledkem strategie preferující radikální inovace jsou nové výrobky a to jak z pohledu zákazníka, tak z pohledu výrobce. Jedná se o vývoj nového výrobku zahajující jeho životní cyklus.

Úspěšné radikální inovace vedou k největšímu růstu trhu a prodeje. Náklady na tyto inovační aktivity jsou velmi vysoké. Rizika jsou zde vysoká. Avšak tyto inovace nesou vysokou hodnotu pro zákazníka a celkově jsou za aplikačními inovacemi na druhém místě co do míry úspěšnosti. Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.

⇒ volba vhodné strategie

..

---

<sup>2</sup> Ovšem neměli bychom zapomínat, že oproti tomu náklady na marketing, představující komunikaci nových užitků zákazníkovi, budou vyšší.

# HODNOTOVÁ ANALÝZA

**Hodnotová analýza – aplikační disciplína hodnotového managementu, smyslem je zdokonalit analyzovaný objekt s cílem hledání a aplikace zlepšeného a hospodárného řešení podnikových funkcí pro zvýšení hodnoty pro zákazníka, zvládnutí funkčního a hodnotového přístupu**

## **Znaky HA**

- **objekt – soubor funkcí, kterými se plní vymezené potřeby s určitou ekonomickou náročností**
- **funkce – vyjadřují chování objektu a potřeby zákazníků, jsou hodnoceny z hlediska svého významu , nákladů a stupně splnění**
- **hodnota pro zákazníka – poměr mezi úrovní uspokojení zákaznickovy potřeby vyjádřené stupněm splnění funkcí a náklady na její zajištění, event. Využívání , cílem je dosáhnout optima užitku při optimálních ( co nejnižších nákladech )**
- **postup – při aplikaci hodnotové analýzy je realizován dodržováním posloupnosti etap, kroků , operací, vše nazýváme řízení hodnoty**
- **týmová práce – garance komplexnosti řešení problémů pomocí hodnotové analýzy**

## **uplatnění hodnotové analýzy – výzkum, vývoj, příprava výroby**

- **modernizace výrobní základy**
- **sféra výrobní a hlavních výrobních procesů**
- **sféra obslužných a pomocných procesů a služeb**
- **sféra řízení jakosti**
- **sféra zásobovací a prodejní činnosti**
- **sféra řízení**

## **Obecná metodika hodnotové analýzy – 4 fáze**

- 1) **výběr objektu – určení sféry aplikace, volba strategie řešení , oblast uplatnění , výběr konkrétního objektu**

- 2) funkční analýza – zjišťuje a vyhodnocuje funkce analyzovaného objektu, určuje směry řešení**
- 3) funkční syntéza – hledá nový , lepší , hospodárnější způsob zajištění požadovaných funkcí**
- 4) realizace projektu**

**Jak na to ?**

**Je mnoho metod jak řídit hodnotu, resp. jak ji nejdříve analyzovat, poté řídit, jednou z metod je řízení hodnoty založené na modelu aplikace veličiny EVA, resp. v našich podmínkách se používá v rámci aplikace EVA model INFA ( IN Fncial Analysis, IN Fundamental Analysis )**

**Vlastník podniku se snaží zhodnotit svůj vklad do podniku**