

Řízení inovací – jak se liší v malé/střední firmě a v korporátu

Masarykova univerzita

1.12. 2022

Ing. Bc. Monika Drobná



Agenda

1. Základní předpoklady pro schopnost inovovat ve firmě
2. Inovační ekosystém a vztah k dalším částem řízení firmy
3. Stejně je to všechno o lidech
4. Jak jsme to dělali v Komerční bance? V korporátu?
5. Inovace v běžném životě, jak o nich přemýšlíme
6. Metody a nástroje
7. Existuje rozdíl v řízení inovací v malé a velké firmě?



Něco o mně...



Bankovníctví



Komerční banka, Head of
Innovation Management
Vedení inovační laboratoře
a interní startup
Zaplaceno.cz

Sdílení zkušeností



Síť Red Button
Product owner Komunity
napříč odvětvími a firmami
různých velikostí, která sdílí
zkušenosti v oblasti inovací

Zdravotnictví



Majitelka, jednatel a CEO
dvou malých firem na výrobu,
aplikaci a servis ortopedicko-
protetických pomůcek na
zakázku

Sdílení zkušeností



StartupYard
Mentor startupů v business
akcelérátoru StartupYard
zaměřeném zejména na
inovace v AI a nových
technologiích



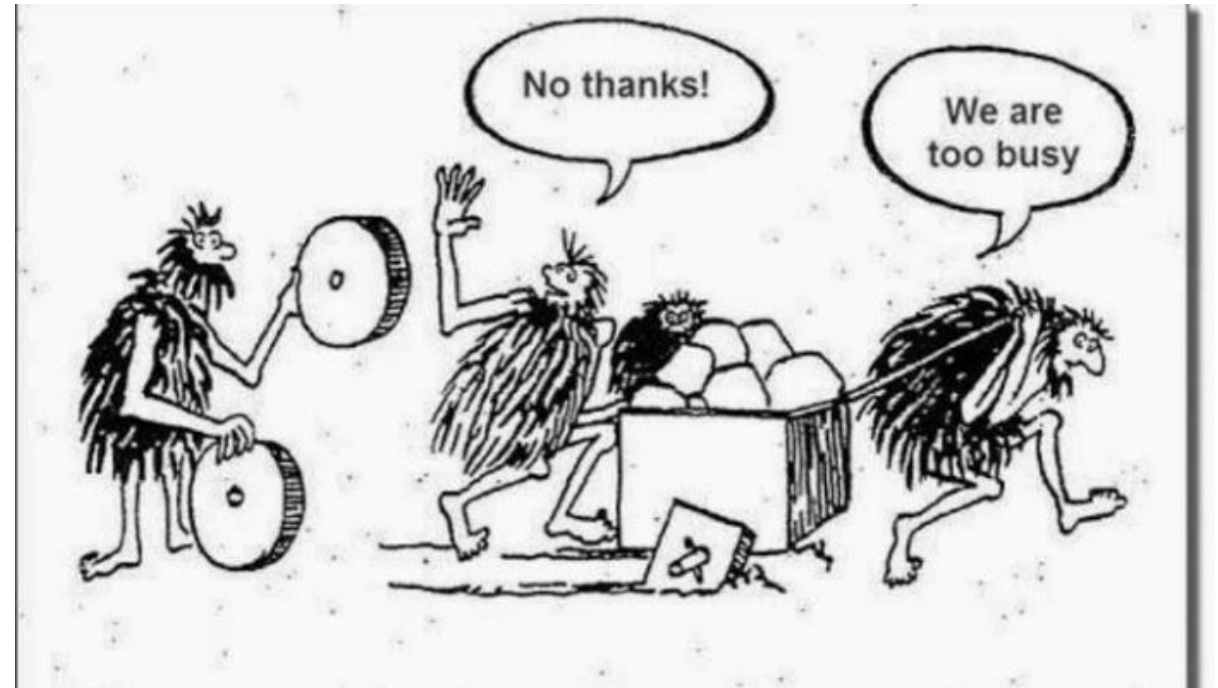
Existuje
rozdíl v řízení
inovací v
malé a velké
firmě?

Povíme se později 😊



Základní předpoklady pro schopnost inovovat ve firmě

Na inovování
je potřeba mít
čas



Inovace se
nenavrhují od
stolu



Je nutné inovovat udržitelně



- Milton Friedman

- „Základním posláním všech firem je zvyšovat hodnotu pro akcionáře.“
- **Shareholders kapitalismus**
- Maximalizace zisku

- (Staro) nové poslání firem

- Rozvoj lidí, komunity, udržitelnost planety, etické chování k dodavatelům a zákazníkům.
- **Stakeholders kapitalismus**
- Firmy mohou být jak úspěšné, inovativní, tak i s vyšším posláním, lidské, empatické a vědomé.

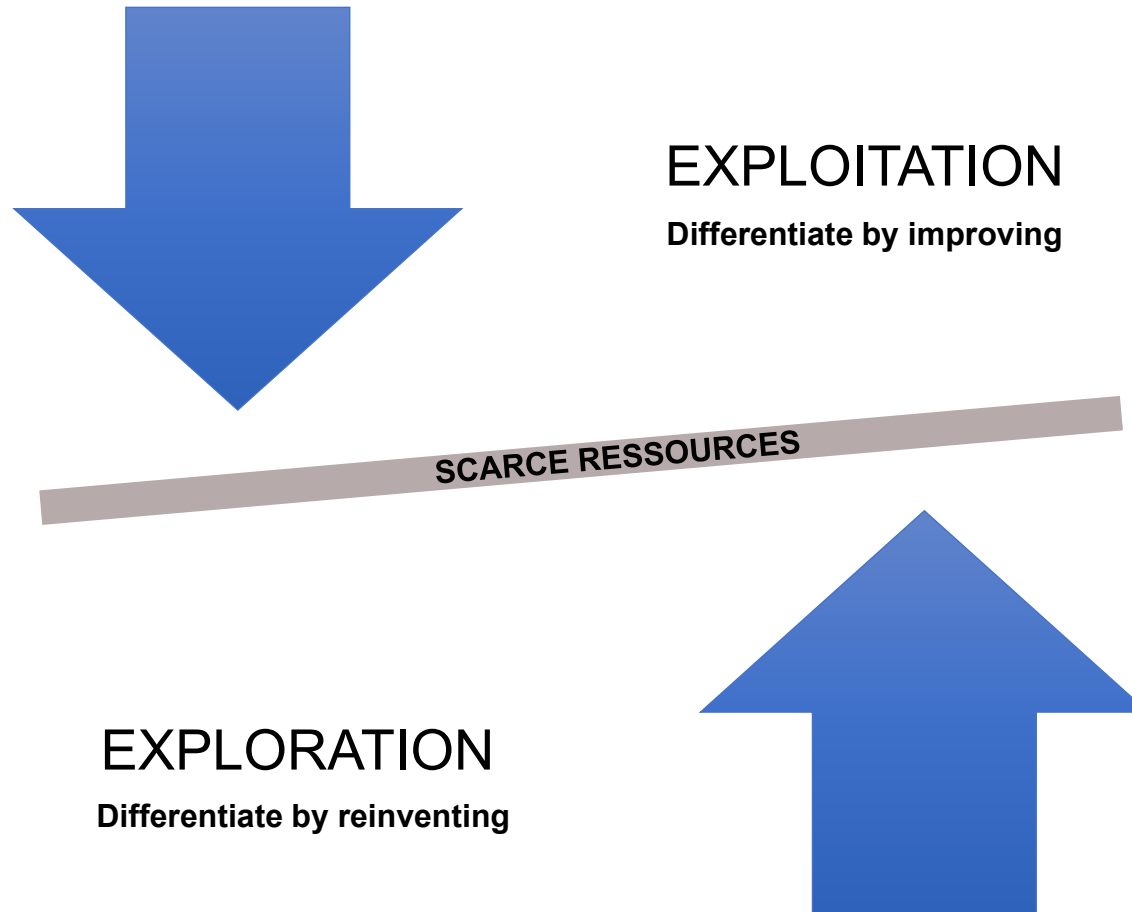


Aby naše
inovační úsilí bylo
úspěšné, musíme
se stát Shivou?

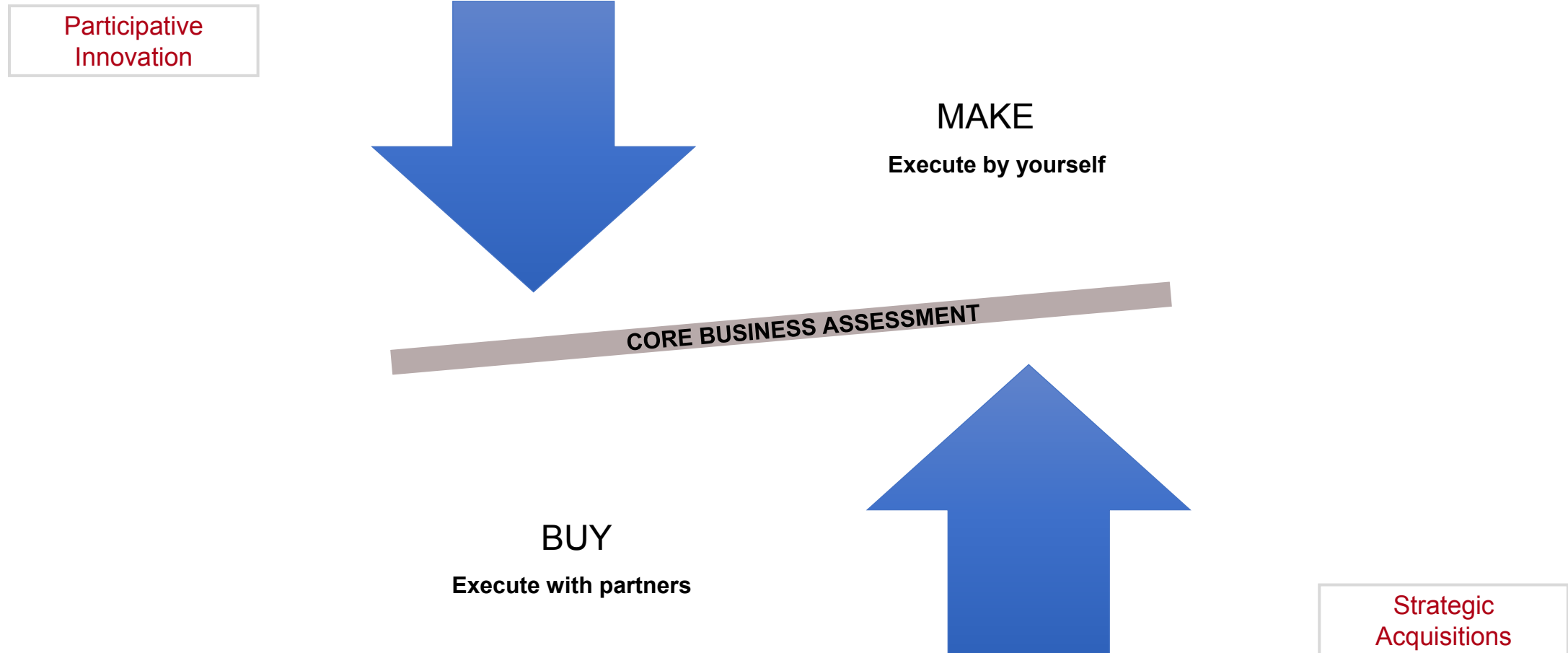
**Inovování je o umění
prioritizovat díky
omezeným zdrojům!**



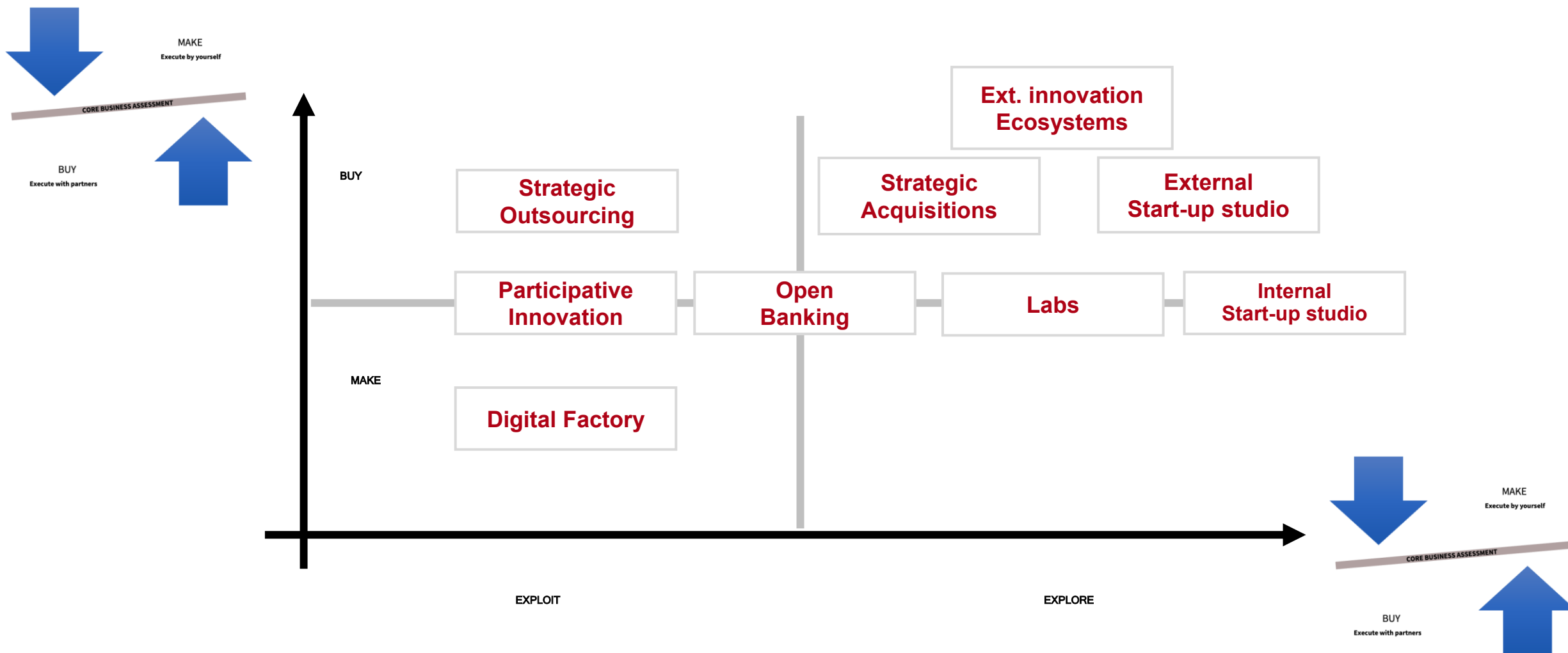
Dodávat inovace znamená rozhodovat se, zda optimalizují nebo hledám nové business modely



Dodávat inovace znamená rozhodovat se, zda interně nebo si hledám partnery



Inovační modely katalyzující tato napětí



Známe odpovědi na klíčové otázky?

Stop projects before losing too much and define properly Objectives & Key results

1

Is there a market opportunity?

2

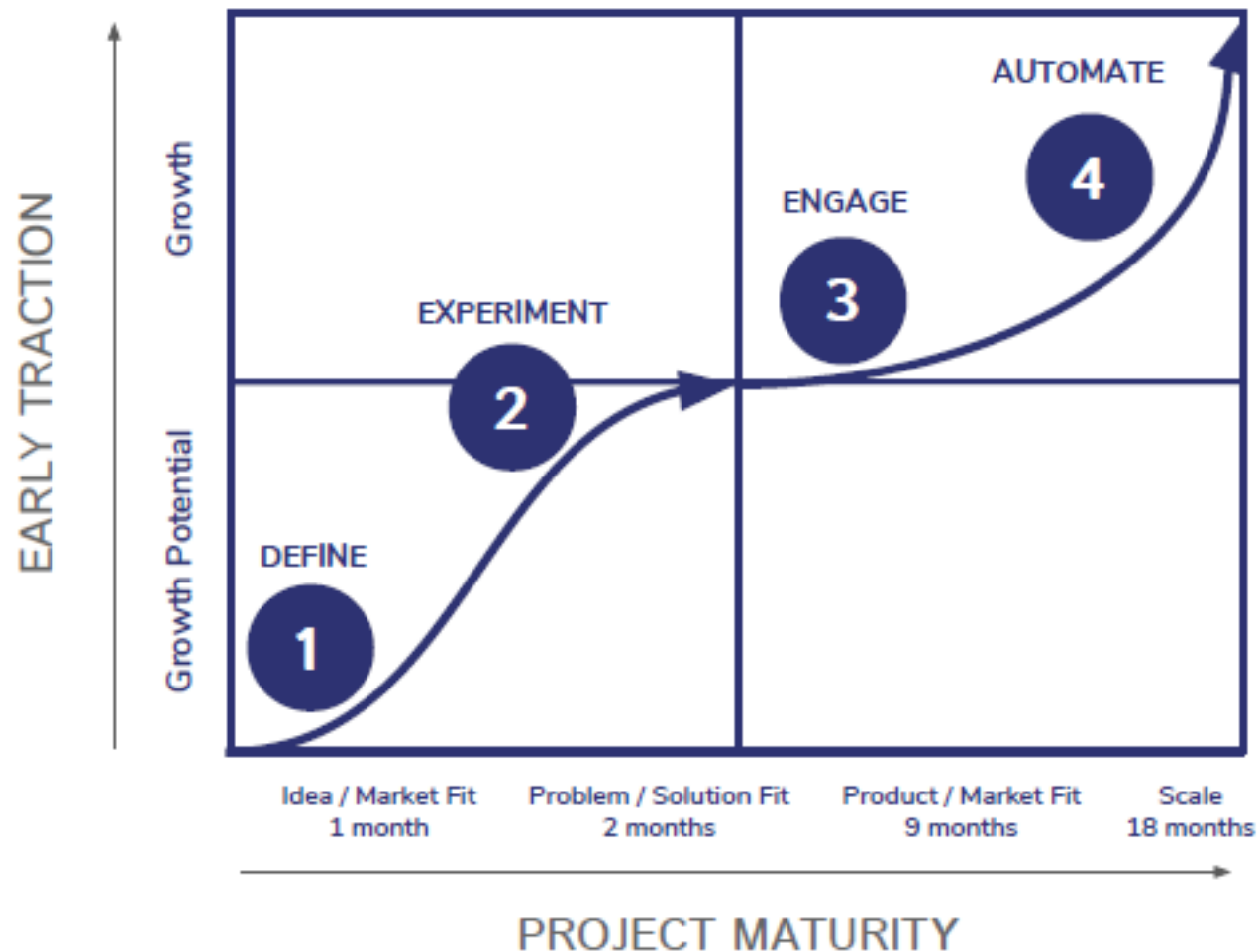
Can you create enough value?

3

Is there a customer segment that can grow fast?

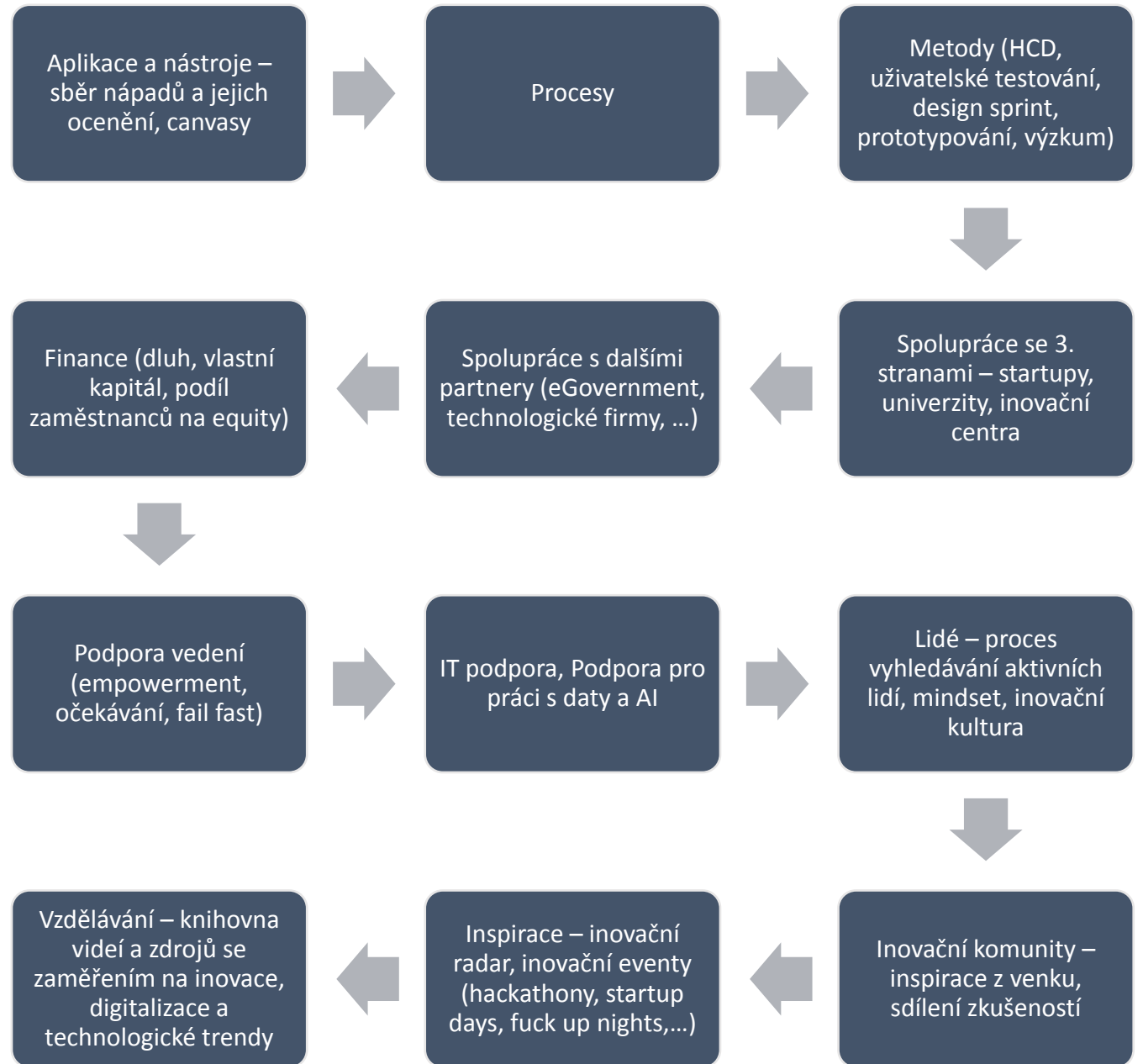
4

Can you generate a high return on investment?



Inovační ekosytém a vztah k dalším částem řízení firmy

Co všechno zahrnuje řízení inovací?



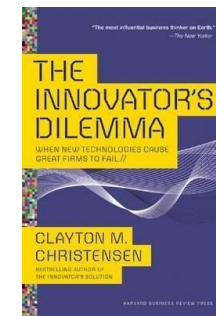
Řízení inovací jde napříč firmou

Základem je **Inovační strategie** – vím proč to dělám a co dělám.

Strategie a kultura se nedá delegovat. Obě jsou hlavními produkty vedení.

Návaznost především na:

- **Strategické plánování a finance**
 - ROZPOČET NA INOVACE
- **Data management a AI**
 - DATA JSOU NOVÉ ZLATO
 - ROZHODUJI SE NA ZÁKLADĚ DAT
- **Digitalizace a IT, SECURITY**
 - JE IT BRZDA INOVACÍ NEBO NE?
 - MÍT K DISPOZICI TECHNOLOGIE BEZ BEZPEČNOSTNÍCH OMEZENÍ
- **Lidské zdroje**
 - VYŇIKAJÍCÍ HR MANAGEMENT JE KLÍČEM PRO ÚSPĚCHY INOVAČNÍHO /AGILNÍHO TÝMU
- **Provozní management**
 - KDE TÝM MŮŽE FUNGOVAT 24/7?



Strategie modrého oceánu

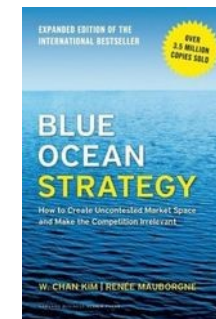
- **Obchodní strategie** podniku založená na **hledání nekonkurenčních, nových trhů**
- **Skokové přírůstky hodnoty**, a to nejenom pro podniky, ale i pro zákazníky.
- Základním kamenem je **hodnotová inovace**.
- Je to **snaha o snížení nákladů při zvýšení hodnoty pro zákazníka**.
- Je možné jí dosáhnout v momentě, kdy podniky sladí inovaci s užitečností, náklady a cenou.



**Vytvořit novou poptávku
Vytvořit novou hodnotu
Vytvořit systém neustálého zlepšování a
inovací
= vyřadit konkurenci ze hry**



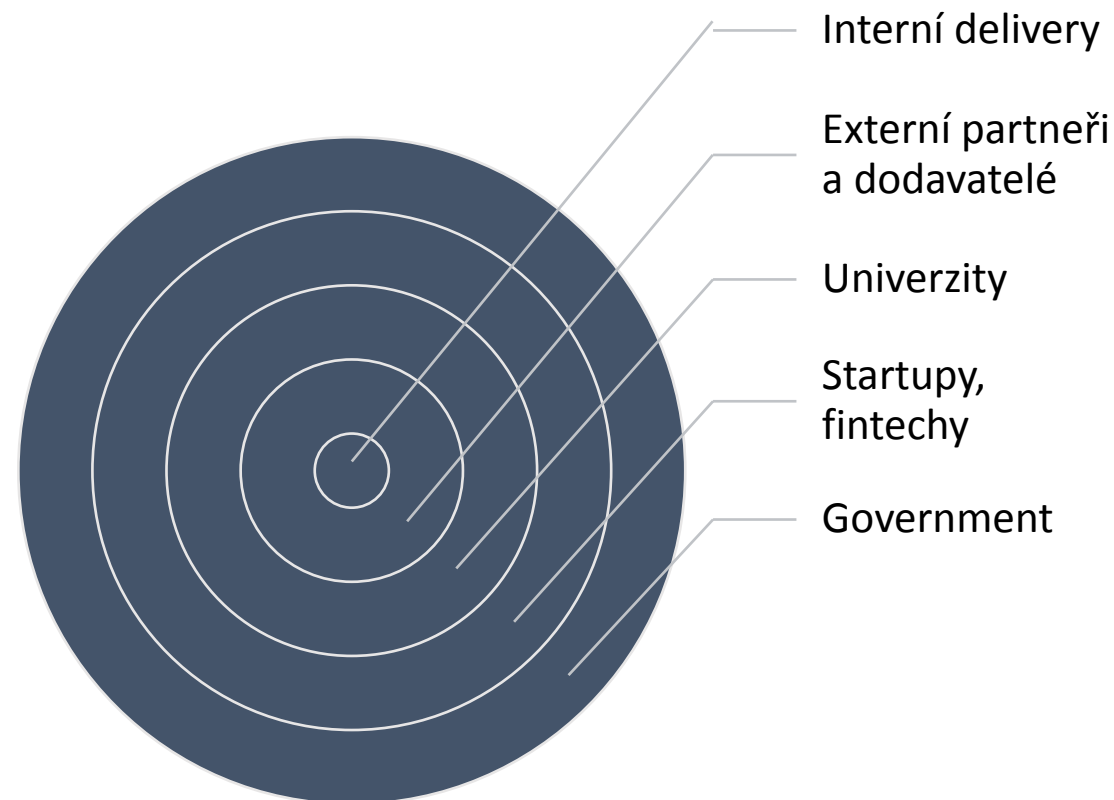
**Porazit konkurenci
Zvýšit tržní podíl
Snížit náklady, nebo se odlišit**



Otevřený
inovační
ekosystém pro
řízení inovací

Nikdy neinovují
sám!

Kradu jako
umělec!

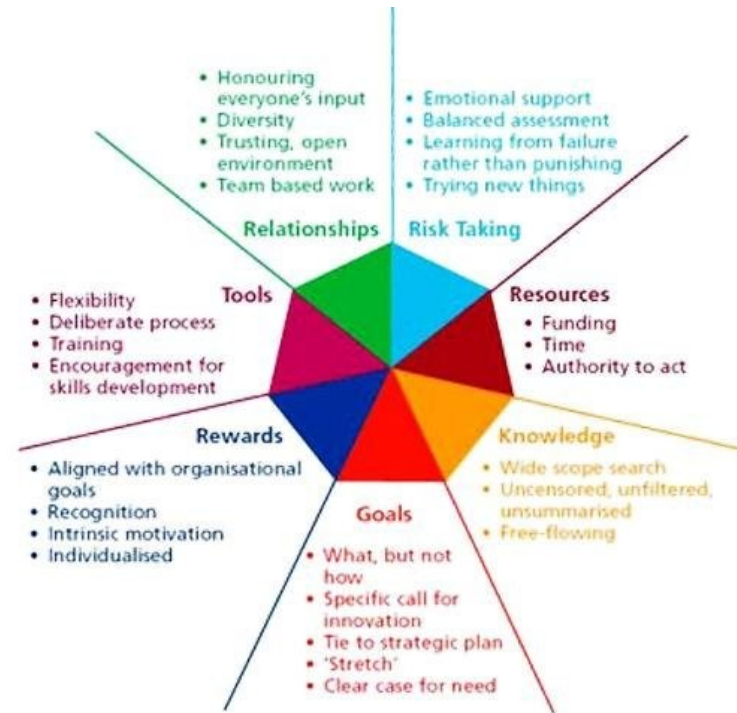


Budování inovační kultury je základ

- Víím, jak a kde se mohu zapojit
- Podpora interní inovační **komunity**
- Infrastruktura, metodika a procesy musí být jednoznačně ukotvené a **závazné pro všechny ve firmě**
- **Pravidelná komunikace úspěchů, ale i neúspěchů (akceptace chyb)**
- Na úrovni strategického, manažerského i operativního řízení

➤ **Stejně je to všechno O LIDECH!**

➤ **Znám bariéry inovací!**



Hlavní prvky inovační kultury

Podnik musí rozvíjet ve své kultuře 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

Inspire



Organize



Synergize



Empower



Reward

Stejně je to všechno o
lidech

Řízení inovací je především o řízení změny!

- Hlavní překážkou je konflikt mezi racionálním a emocionálním myšlením, který se odehrává přímo v naší hlavě. Věčný souboj, který často zhatí snahu o změnu hned v samém počátku.
- Když víme, co se děje a proč se to děje, když víme, jak účinně reagovat, můžeme obě tato myšlení sjednotit a dosáhnout výsledků.
- „To co vypadá jako odpor, je často nejasnost“

Vrstvy odporu vůči změně

1. Neshodneme se na problému nebo příčině problému
2. Neshodneme se na směru řešení nebo že vyřeší problém úplně
3. Vidíme negativní důsledky
4. Vidíme překážky
5. Ostatní nebudou spolupracovat

„Odpor lze obejít nebo alespoň zmírnit vhodně formulovanou komunikací nebo vhodným postupem při realizaci změny.“

PROMĚNA

Jak věci změnit, když je změna zdánlivě nemožná

Chip Heath
& Dan Heath

Podle originálu Switch:
How to Change Things
When Change is Hard

*Náš tip: Skvělá kniha o tom,
jak změnit sebe, své okolí i svět!*

Opakovaně **pozice #1** v bestsellerech podle **New York Times**.



Jan Melvil
publishing

Hledáte lidi s pro-aktivním růstovým myšlením a otevřenou myslí!

- Schopnost přijímat výzvy je základním předpokladem pro inovátory



FIXNÍ MYŠLENÍ:

- VYHÝBÁ SE VÝZVÁM.
- KDYŽ POTKÁ PŘEKÁŽKU, SNADNO SE VZDÁVÁ.
- ÚSILÍ VNÍMÁ JAKO NEPLODNÉ NEBO ŠPATNÉ.
- NEPŘIJÍMÁ NEGATIVNÍ ZPĚTNOU VÁZBU.
- CÍTÍ SE ŠPATNĚ, KDYŽ VIDÍ ÚSPĚCH OSTATNÍCH.



RŮSTOVÉ MYŠLENÍ:

- PŘIJÍMÁ VÝZVY, TĚŠÍ SE NA NĚ.
- TVÁŘÍ V TVÁŘ PŘEKÁŽKÁM VYTRVÁ.
- ÚSILÍ VNÍMÁ JAKO CESTU K MISTROVSTVÍ.
- KRITIKU BERE TAK, ŽE HO POSOUVÁ A UČÍ.
- V ÚSPĚCHU OSTATNÍCH VIDÍ INSPIRACI.



Potřebujete inspirativního leadera!

- Podporuje hledání nových business modelů
- Má dopad! Má vizi, schopnost získat lidi, stále se učit, konat

The Golden Circle

WHAT

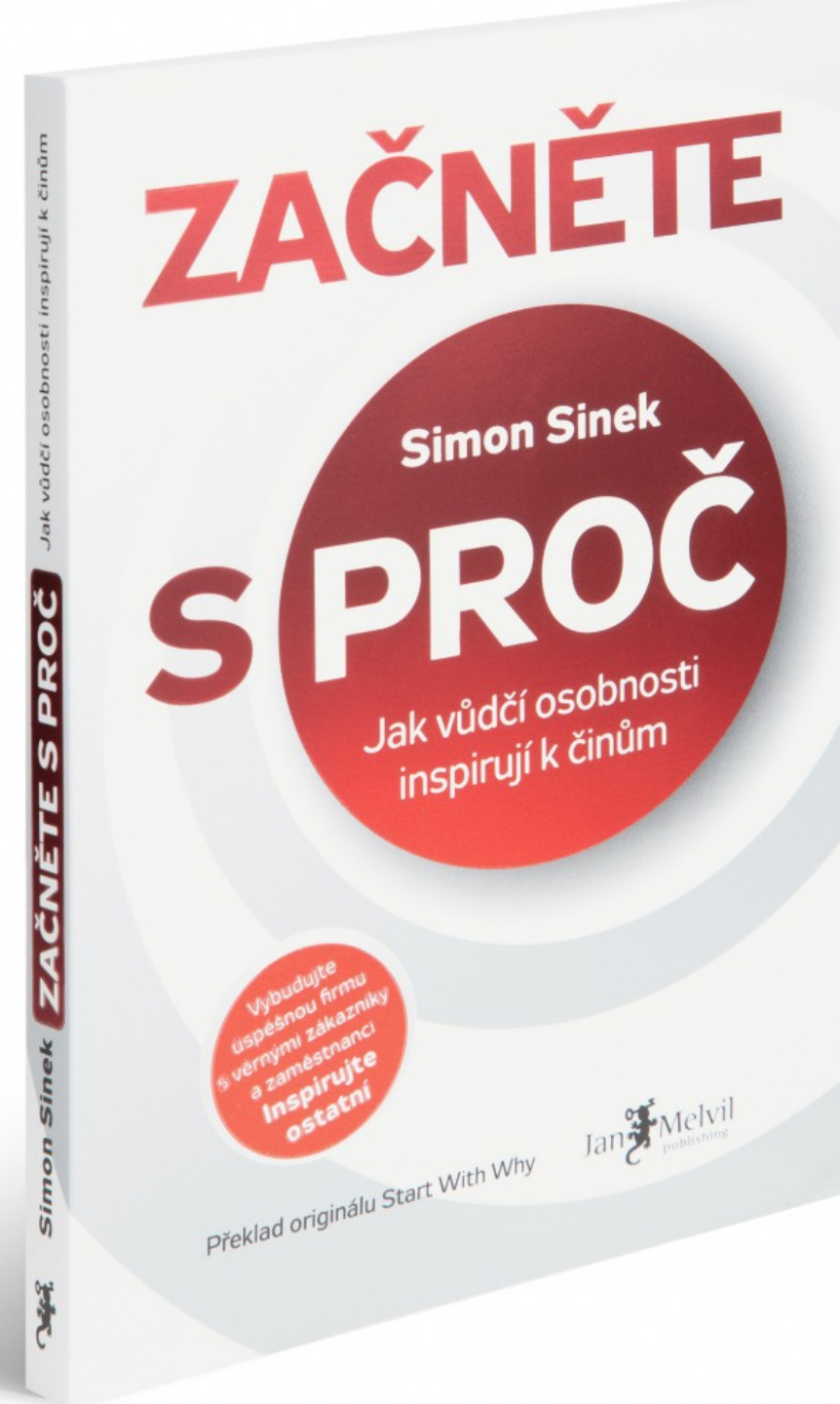
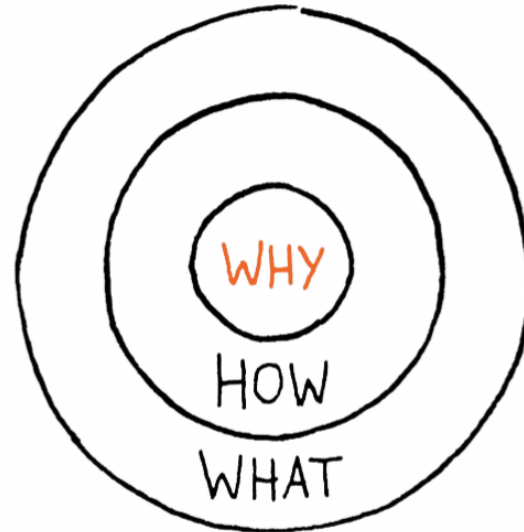
Every organization on the planet knows WHAT they do. These are products they sell or the services they offer.

HOW

Some organizations know HOW they do it. These are the things that make them special or set them apart from their competition.

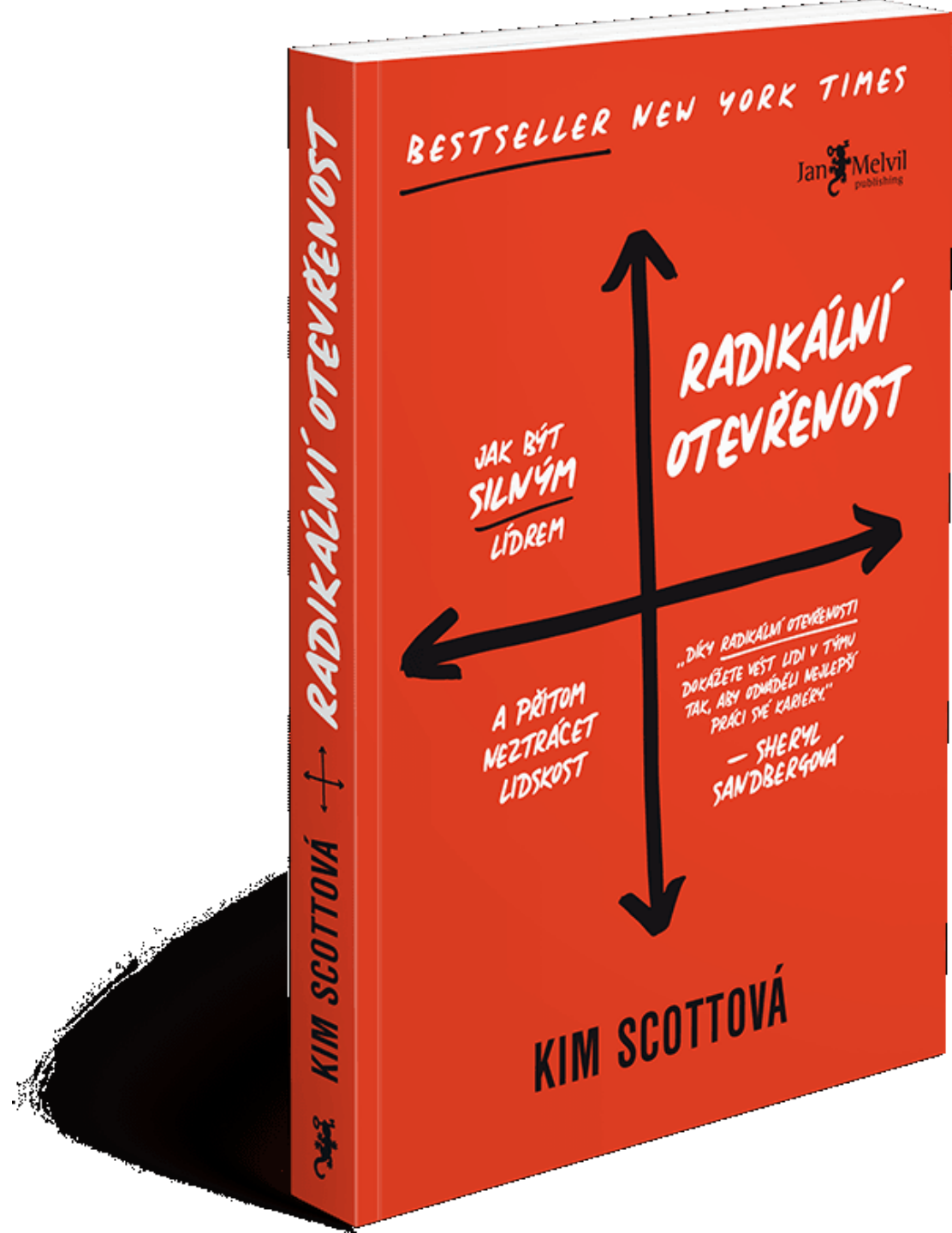
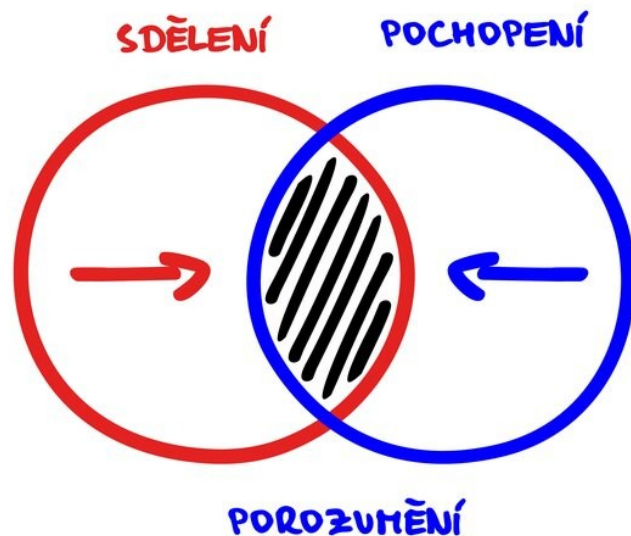
WHY

Very few organizations know WHY they do what they do. WHY is not about making money. That's a result. WHY is a purpose, cause or belief. It's the very reason your organization exists.



Nauč se komunikovat, abys uspěl s inovacemi!

- Komunikace je klíčová pro zapojení správných lidí, získání podpory
- Kdo neumí prodat svůj nápad, jako by nevzniknul



Co umí a jaký je schopný inovátor?

Příklad desatera pro inovace

1. Proaktivita – neříkat, že něco není možné, ale hledat, za jakých podmínek to lze vyřešit
2. Pracovat s fakty a správnými čísly
3. Akce místo popisů a prezentací – důležitý je výsledek
4. Považovat se za jeden tým a mít společný cíl, spolupracovat
5. Respektovat názory druhých lidí, diskutovat a hledat konsenzus
6. Zachytávat problémy a abnormality a včas je řešit
7. Profesionalita, znalosti, neustálé učení se
8. Zodpovědnost, plnění slibů, stoprocentní doručení výsledků zákazníkovi (internímu i externímu)
9. Akceptace chyb a poučení se z nich
10. Orientace na důležité věci a jejich dotahování do konce a eliminace věcí ostatních

Zdroj: <https://www.mmspektrum.com/clanek/inovace-2015-tema-10-inovacni-kultura>

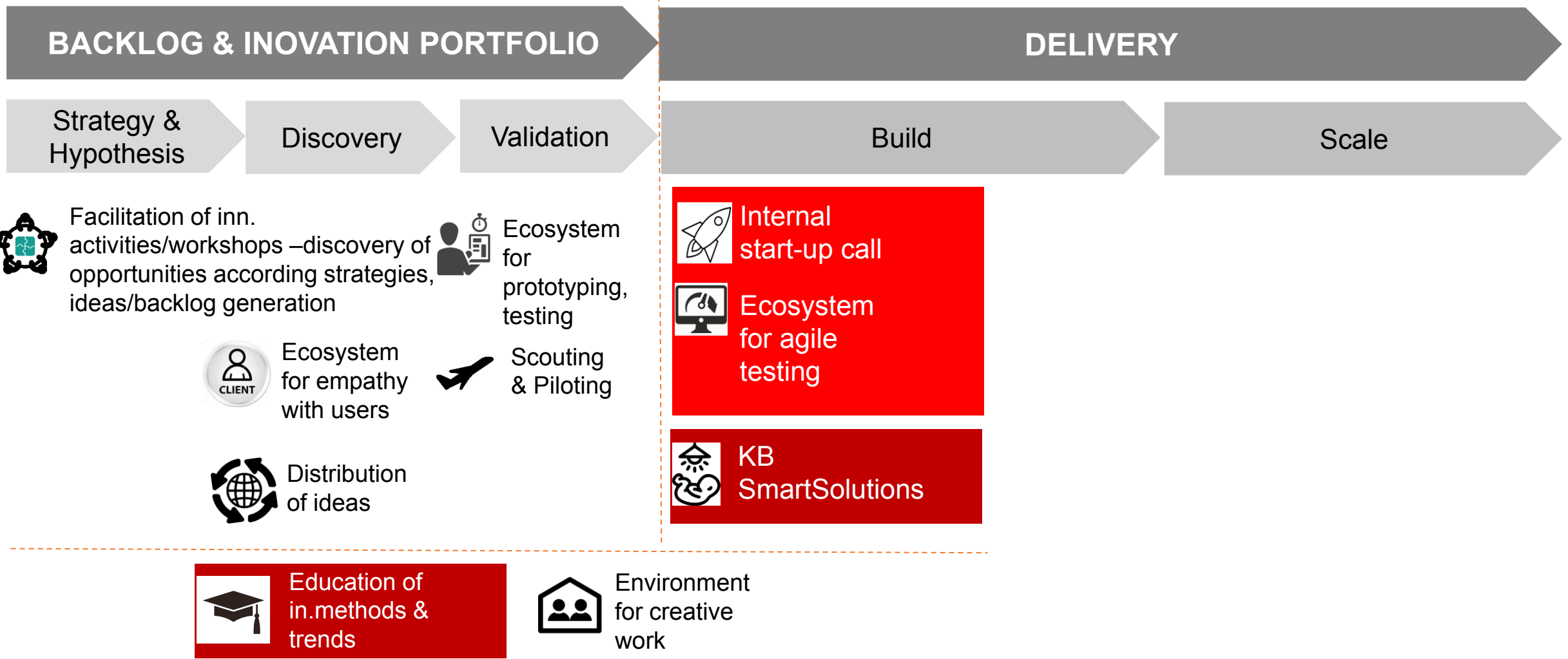
- Je to co nejvíce všestranný člověk
- Má přehled o inovacích na českém i zahraničním trhu
- Ví, jak a kde se může nechat inspirovat
- Je disciplinovaný, zná metodiku práce, ale má také otevřenou mysl, používá selský rozum
- Je velmi komunikativní!

Pozor na rozdílné očekávání různých generací - X, Y, Z!




Jak jsme to dělali v
Komerční bance? V
korporátu?

Ekosystém pro řízení inovací – Inovační laboratoř



58



KB SmartSolutions –
platforma pro interní
startupy a hledání
fintech partnerů

Proč inkubátor?

- RYCHLÉ OTESTOVÁNÍ s 3.stranou
- NEZABÍT nápad/startup hned na úvod, protože hledáme jen důvody proč to nejde
- Možnost FAIL FAST, riziko se rozkládá v množství pilotů/MVP díky řízení Inovačního portfolia
- Vlastní procesy umožňují testovat spolupráci bez brandu, BEZ REPUTAČNÍHO RIZIKA, bez složitých procesů banky
- Vlastní ROZPOČET



Formy spolupráce se 3. stranami

Přidělen PO z tribu, navrhne spolupráci s fintech, banka majoritní vlastnictví (nejedná se o startup jako partner / vendor)

Externí startup

Interní startup

Zaměstnanec přichází s nápadem na vypsanou výzvu a realizuje interní téma v inkubátoru

INCUBATOR
Risk investment

AGILE
DELIVERY

Agile
squad

No risk
investment

Nemá nic společného s inkubátorem, validace přímo ve squadu, nejedná se o rizikovou investici, přestože je dodavatel startup

Rozdíl je v míře rizika a v obálce, ze které se vývoj financuje

Inovace v běžném životě,
jak o nich přemýšlíme



https://www.youtube.com/watch?v=cDA3_5982h8

Co se asi
stalo při
prvním
užívání?

Co byste jim poradili dělat
jinak?



Metody a nástroje

DESIGN THINKING

Observe and listen to the problem or situation without preconceptions

EMPATHY

Define the problem, based on the evidence of the observations

DEFINE

Generate many ideas for potential solutions to the defined problem (brainstorming)

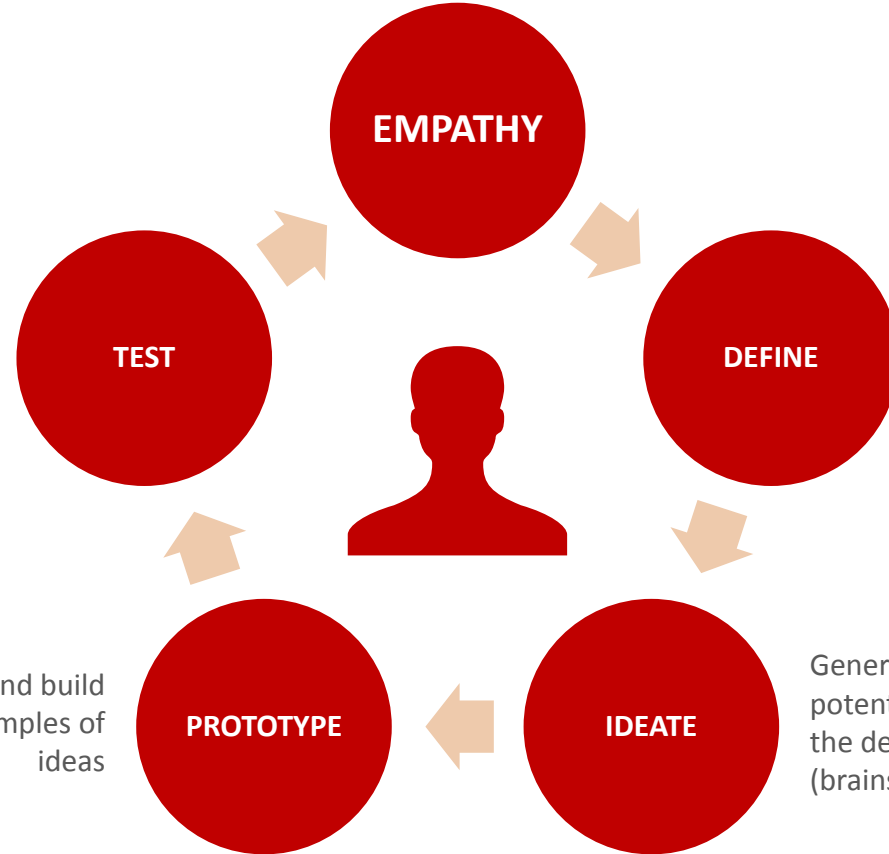
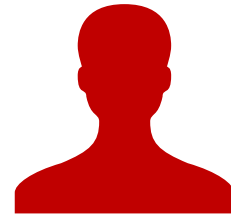
IDEATE

Research and build working examples of ideas

PROTOTYPE

Apply example prototype to original situation or problem

TEST



GENERAL PRINCIPLES: USER CENTRIC – ITERATION - TEST

**HUMAN
CENTERED
DESIGN**

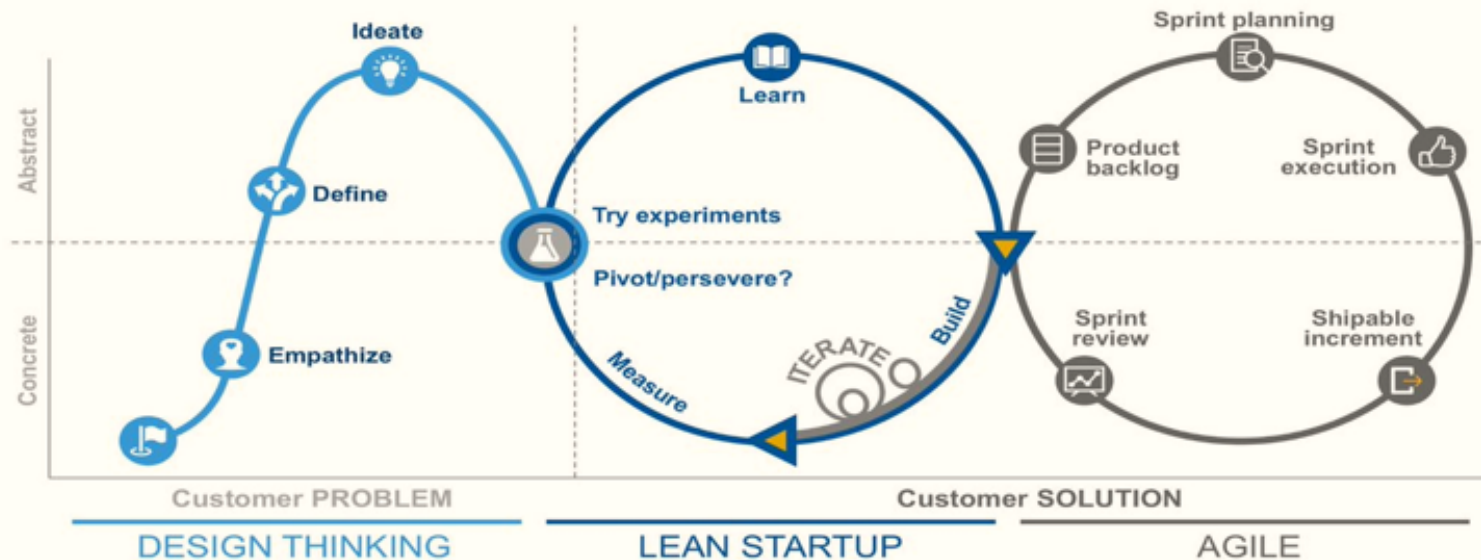
A long-term innovation process for significant and strategic innovation challenges.
We generate dozens of new solutions.

DOUBLE DIAMOND AND DESIGN SPRINT

BACKLOG & INOVATION
PORTFOLIO

DELIVERY

Combine Design Thinking, Lean Startup and Agile



#GartnerSYM

21 CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY | © 2016 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved. Gartner and ITXpo are registered trademarks of Gartner, Inc. or its affiliates.

Gartner.

Co lidé kolem nás
potřebují?

Jaké jsou aktuální
problémy?

Co bychom chtěli
změnit?

Pojmenujte problém.
Zamyslete se
nad svou motivací.

Chceme to řešit?
Můžeme to řešit?

Co je nám blízké a proč?

Co jsme se naučili?

Za co bychom (si) chtěli
poděkovat?

Jak jsme to oslavili?

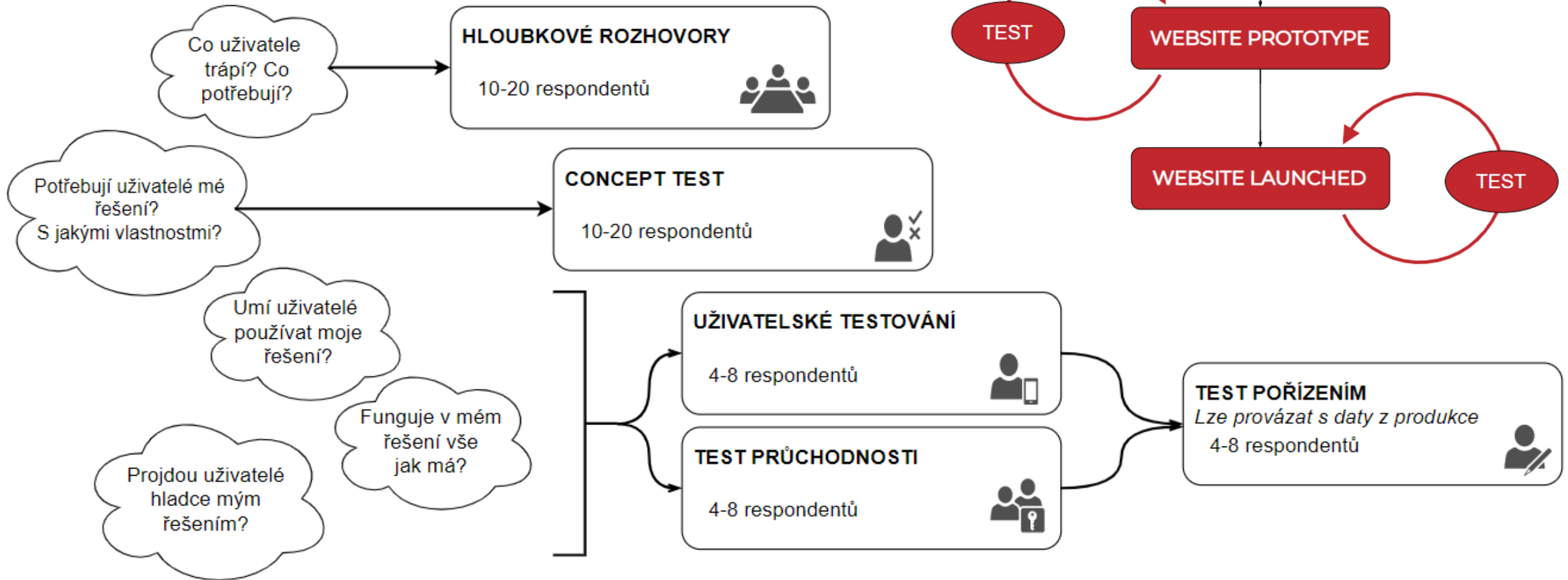
TA-DÁ!

Sledujte dopad
služby a potřeby
lidí. Upravujte.
Zkoušejte.

Co funguje?
Jak bychom to mohli
posílit?

Co nefunguje?
Jak bychom to mohli
vylepšit?

UŽIVATELSKÉ TESTOVÁNÍ



Jednoduché nástroje na A4



- Pomáhají tříbit myšlenky a nápady
- Pomáhají definovat zákazníka
- Pomáhají diskutovat v týmu o nápadech (např. metoda 6 klobouků)

Různé šablony dostupné online

<https://www.designkit.org/methods>

(<https://en.wikipedia.org/wiki/IDEO>)



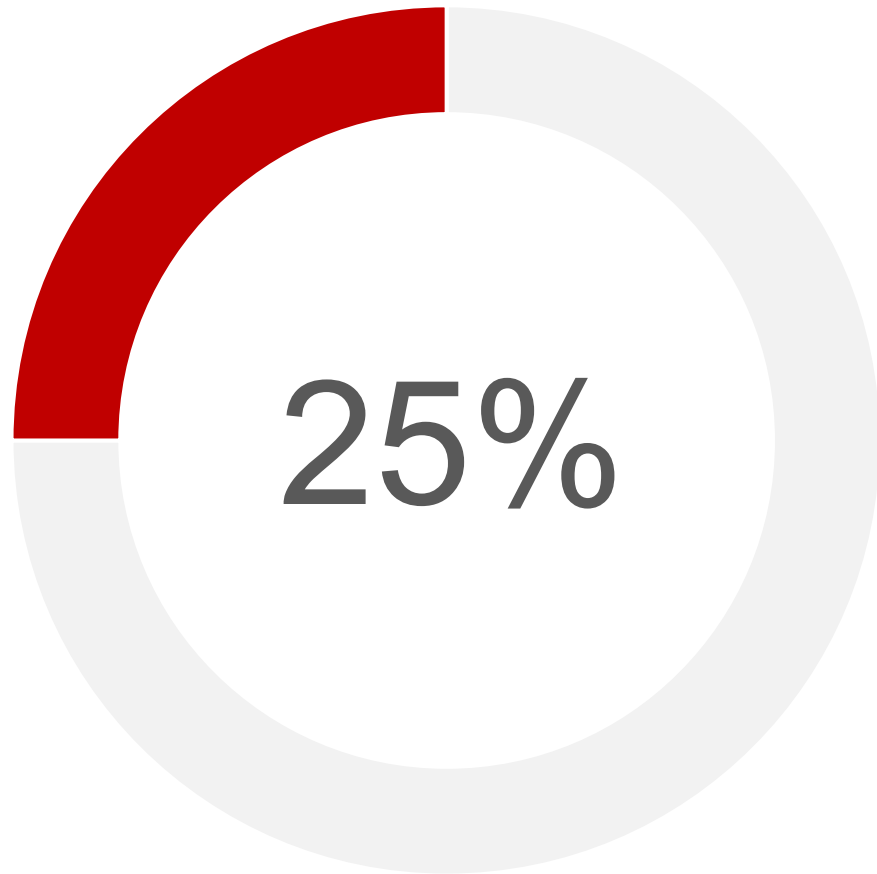
Who Are They?	How does the problem you want to solve relate to them?	How do they currently solve this problem?
 <p>[name], [age], [title or role], [occupation], etc.</p> <p>[add a person]</p>	<p>[name] wants to _____, but not _____ because _____.</p> <p>[add associated, illustrative image]</p>	<p>[name] currently _____ and _____.</p> <p>[add associated, illustrative image]</p>
Give them a name, age, gender, occupation or role, and any other appropriate demographics	What do they care about?	How do they currently solve this problem?
How does this solution connect to their needs?	How does this solution not solve this problem?	What is their technical skill level or subject matter expertise?
<p>[name] likes this because _____ and _____.</p> <p>[add associated, illustrative image]</p>	<p>[name] doesn't like _____ and wishes _____.</p> <p>[add associated, illustrative image]</p>	 <p>[name] knows [technology] and [subject matter]</p> <p>[add associated, illustrative image]</p>
What are the pros?	What are the cons?	Will they need a point and click interface or will they be configuring and programming?

Bez znalostí klienta to nejde!

Díky pravidelným iteracím s
klienty/uživateli týmy výrazně
zvyšují úspěšnost zavádění inovací
a vyhýbají se neefektivně
vynaloženým zdrojům



Co se stane, když neznám odpovědi proč a jak?



Existuje rozdíl v řízení
inovací v malé a velké
firmě?

Rozdíl

- Množství financí k dispozici na inovace
- Čas, který mohou zaměstnanci trávit „zkoušením“
- Schopnost škálování
- Ochota jít do rizika
- Rychlost, s jakou vidím výsledek

Co byste si měli dnes odnést?

- Dobře znejte svého klienta, průzkumy s klienty provádějte systematicky
- Hledejte inspiraci pro inovace, buďte v obraze
- Naučte se dobře prodat své nápady prostřednictvím účinných komunikačních technik
- Netrapte se neúspěchy, jestli jste ještě nezažili neúspěch, asi neinovujete správně 😊





**THANK YOU
FOR YOUR
ATTENTION**