

Adam Novák

INOVACE JE ROZHODNUTÍ



KOMPLETNÍ NÁVOD,
JAK DĚLAT INOVACE
NEJEN V BYZNYSU

 GRADA®

12
praktických
nástrojů

40
příkladů
z praxe

Získejte bonusový obsah

- **Inovační nástroje navíc**
- **Inspirativní články**

www.inovacejerozhodnuti.cz

Naučte se více
na praktických inovačních
workshopech

- **Kreativní nápady snadno a rychle**

Vyzkoušejte si nejlepší metody kreativního myšlení pro okamžitou inspiraci a znásobte počty svých nápadů.

- **Úspěšné prosazování inovací**

Jak prosadit změnu v organizační džungli a jak vytvářet prostředí, kde se inovacím daří.

- **Inovativní marketing**

Poznejte empatický design a další progresivní nástroje pro radikální inovace vašich výrobků a služeb.

- **Jak na inovační projekty**

Seznamte se s nástroji pro efektivní vedení projektů, které respektují specifika inovací.

- **Inovujte jako startup**

Vytvářejte nové produkty jako malé startupy: kreativně, rychle a maximálně efektivně.

- **Učící se organizace prakticky**

Naučte se, jak akcelarovat předávání zkušeností a znalostí.

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

Ing. Mgr. Adam Novák

Inovace je rozhodnutí

Kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 6409. publikaci

Odpovědný redaktor Petr Mušálek

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Návrh a zpracování obálky Vojtěch Wagner

Ilustrace Eva Doudová

Počet stran 208

První vydání, Praha 2017

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2017

Cover Photo © Depositphotos/alphaspirit

ISBN 978-80-271-9492-6 (ePub)

ISBN 978-80-271-9491-9 (pdf)

ISBN 978-80-271-0333-1 (print)

Obsah

O autorovi	7
1. Puště se do inovací	9
2. Kreativní organizace	33
2.1 Prostředí pro rozvoj kreativity	39
2.2 Dokonalý brainstorming	43
Nástroj 1 Konference nápadů	56
Nástroj 2 Diagram příčin a následků	57
Nástroj 3 Příběh	58
Nástroj 4 Brainstorming s obrázky	59
Nástroj 5 Matice přínosu a realizovatelnosti	61
3. Inovativní manažer	63
3.1 Sedmero inovativního manažera	64
Nástroj 6 Kdy jsem kreativní	82
3.2 Inovační tým	84
3.3 Interní podnikatel	92
4. Prostředí podporující inovace	97
4.1 Kultura, kde se bude inovacím dařit	100
4.2 Jak změnit kulturu	103
4.3 Inovační infrastruktura	124
Nástroj 7 Test organizační kultury	134
5. Produktová inovace	137
5.1 Designové myšlení	143
5.2 Produktové inovace na úrovni byznys modelu	163
Nástroj 8 Matice HIT	168
Nástroj 9 Pozorování zákazníka	171
6. Prosazování změn	173
6.1 Život je změna	175
6.2 Změna na úrovni týmu	177
6.3 Změna velkého rozsahu	179
Nástroj 10 Kontrolní seznam změny	185
Nástroj 11 Analýza vlivu a zájmu	187
7. Rozvoj kompetencí organizace	191
Nástroj 12 Retrospekce	200
Závěr	203

Seznam boxů

Box 1 ► Průlomové inovace: vítězové a poražení	11
Box 2 ► Kreativní třída jako predikátor ekonomického růstu	16
Box 3 ► Nový byznys model jako zdroj růstu	22
Box 4 ► Je možné inovovat dopravu osob autobusem?	25
Box 5 ► Špičkové inovace i v malých firmách	27
Box 6 ► Budou drony sázet stromy?	29
Box 7 ► Cesta k průhlednému betonu	37
Box 8 ► Denní návyky kreativních osobností	42
Box 9 ► Brainstorming je pouze základ	44
Box 10 ► Vše začíná až po 100 nápadech	51
Box 11 ► Podnikové vize a poslání jako zdroj inovací	67
Box 12 ► Formalizovaný čas na inovace	71
Box 13 ► Koučovací přístup k vedení lidí	75
Box 14 ► Ignác Semmelweis a jeho boj za antisepi	76
Box 15 ► Získejte na svou stranu evangelistu nápadu	80
Box 16 ► SWAT tým v Toyotě	90
Box 17 ► Nokia Bridge: Akcelerátor pro bývalé zaměstnance	93
Box 18 ► Kultura podporuje kreativitu a inovace	99
Box 19 ► Zásady pro podporu kreativity zaměstnanců ve společnosti Microsoft podle Davida Thielen	105
Box 20 ► Program Shell GameChanger	108
Box 21 ► Firmy jako améba dle Michaela S. Maloneho	113
Box 22 ► 7 hodnot inovační agentury IDEO	115
Box 23 ► Hierarchie kompetencí dle Garyho Hamela	119
Box 24 ► Projekt Platypus	123
Box 25 ► Jak na úspěšnou kampaň při hledání nápadů	126
Box 26 ► Disney Gong Show	127
Box 27 ► Strategická aliance společností Sony a Philips	128
Box 28 ► Dell IdeaStorm	130
Box 29 ► Otevřete svou firmu talentovaným inovátorům	132
Box 30 ► Co mají společného jeřáb a nemocniční lůžko?	138
Box 31 ► Které metody pro hledání nápadů, na nové produkty jsou nejefektivnější?	141
Box 32 ► Designové myšlení v praxi	144
Box 33 ► Aplikace pro finanční gramotnost s předplacenou kartou	150
Box 34 ► Pozorování zákazníků v praxi	154
Box 35 ► Prototyp automatického písáře od IBM	158
Box 36 ► Ověření zájmu zákazníků o internetový obchod Zappos	162
Box 37 ► Rychlost nástupu inovací v oblasti médií	175
Box 38 ► Kdo by měl být změnovým manažerem?	181
Box 39 ► Prosazování změny jako překonávání překážek	183
Box 40 ► Základní zásady pro tvorbu znalostní báze	195
Box 41 ► Komunity praxe v praktických příkladech	198

O autorovi



Ing. Mgr. Adam Novák

„Mám radost z každého originálního nápadu, který se podaří úspěšně uvést do praxe.“

Vystudoval informační management a sociální a masovou komunikaci. Své studium završil na Vysoké škole ekonomické v Praze obory podniková informatika a personální management. V průběhu své praxe se pohyboval výhradně v oborech, kde kreativní nápady vznikají a mění se v úspěšné inovace, jako je reklama a vývoj informačních systémů.

V rámci projektů působil na pozicích manažera projektů, obchodníka a byznys analytika. Získal několikaleté zkušenosti se zaváděním inovací například v oblasti informačních systémů pro klienty z řady bank, státní správy i telekomunikací. Podílel se na inovaci procesů v různých oblastech jako obchod, vývoj nového produktu či reklamace. Od roku 2010 se věnoval zlepšování procesů a řízení projektů ve společnosti LINET.

Od roku 2013 působí jako lektor a konzultant na volné noze. Vyškolil stovky lidí v oblasti měkkých i tvrdých dovedností a kreativního myšlení. Založil a řídí internetový magazín o inovacích, kreativitě a startupech Mámnápad.cz.

Vedle nástrojů a doporučení umístěných přímo v této knize uvádíme také další, bonusové, na webu **www.inovacejerozhodnuti.cz**.

1

Pust'te se
do inovací



Inovace. Kouzelné slovo, které se v současném byznysu objevuje čím dál častěji. Reklamy jsou plné nových produktů, časopisy otiskují rozhovory s manažery představujícími své inovační strategie a na firemní stránce nesmí chybět slogan obsahující slovo inovace. Politici vytvářejí národní inovační strategie a slibují více peněz na inovační projekty. Je to celé pouze dočasnou módou, nebo se skutečně vyplatí svou pozornost k inovacím upřít?

Řada studií skutečně potvrzuje, že vsadit svou kartu na inovace přináší ovoce. V roce 1999 například mezinárodní poradenská společnost Arthur D. Little na vzorku 338 největších amerických firem podle ročního obrátu Fortune 500 zjistila, že skupina vysoce inovativních firem má pro své akcionáře čtyřikrát větší návratnost než skupina těch nejméně inovativních.¹ K příznivým závěrům došla i společnost A. T. Kearney. Ve své studii prokázala, že vítězové soutěže Best Innovator, která podrobuje firmy velmi náročným kritériím, vykazují dlouhodobý růst akcií. Měření probíhalo v letech 2005 až 2012 a růst akcií byl porovnáván s burzovním indexem EURO STOXX 50.²

A do třetice, přínos inovací pro úspěch firmy prokazují například žebříčky hodnot světových značek. V roce 2015 činila hodnota značky Apple přibližně 247 miliard dolarů a stála v čele žebříčku těch nejhodnotnějších.³ Být inovátorem přináší vedle ekonomických výsledků také řadu dalších výhod. Ve vaší organizaci zavládne vítězný duch, který má pozitivní dopad na výkonnost. Díky inovacím se na vás upírá pozornost médií a v konečném důsledku se inovátoři stávají velmi atraktivní pro talentované zaměstnance a externí partnery. Nejedna inovátor se také stal lídrem v rámci svého oboru a definoval standardy v oboru na mnoho let dopředu. Těm se pak následovníci museli přizpůsobit.

Pokud odhlédneme od výše uvedených argumentů, je třeba si uvědomit, že schopnost inovovat již přestává být otázkou volby. Ve světě byznysu existuje bezpočet případů, kdy inovace konkurence nebo v příbuzných oborech fatálně ovlivnily osud konkrétních firem. Asi nejcitovanější je příběh značky Polaroid, výrobce instantních fotoaparátů, které po vyfocení snímku dokázaly bezprostředně vytisknout fotografii. Vynález byl populární na přelomu osmdesátých a devadesátých let 20. století. Tento na svou dobu úžasný vynález však nedokázal přežít masový nástup digitální fotografie a technologické zaspání dovedlo Polaroid k bankrotu (viz box 1). V současné době se v médiích jako inovační neúspěch objevuje příběh společnosti Nokia, kde hrály roli zejména dotykové mobilní telefony s operačními systémy od společností Apple a Google. Málokdo by před jejich nástupem předpovídal, že se něco takového může stát. A určitě budeme svědky řady dalších podobných příběhů.

Tento tlak na inovace se však netýká pouze konkurenčního boje v rámci podnikatelského odvětví. Díky průlomovým inovacím dochází k transformaci v řadě tradičních oborů. Typickým příkladem je vynález MP3 přehrávače, který způsobil masovou digitalizaci hudby a zásadně snížil příjmy hudebním vydavatelstvím (viz

box 1). Transformace odvětví nejenže přináší nové produkty, dokonce často přicházejí se zcela novými obchodními modely, kterým se stávající firmy z oboru nedokáží rychle přizpůsobit. Posledním hitem je například fenomén sdílené ekonomiky. Za příklad lze považovat startup Uber konkurující tradičním taxikářům sdílenou dopravou. Pomocí speciální aplikace se taxikářem může stát téměř každý a svězt člověka s mnohem nižšími náklady. Můžeme namítat, že taková jízda nesplňuje standardy, na něž jsme zvyklí z taxíku, můžeme se pokoušet vytvářet legislativu, která tyto služby zdrží. Růst společnosti stojící za aplikací Uber je však jednoznačný. Od svého vzniku za pouhých pět let se její hodnota zvýšila na 50 mld. dolarů.⁴ Podobné služby navíc dokládají, že inovace neohrožují pouze technologicky zaměřené firmy, ale týkají se naprosté většiny odvětví včetně sektoru služeb.

Rychlost nástupu nových produktů je neúprosná. Nejzřetelněji je to viditelné na nástupu nových médií. Zatímco rozhlasovému přijímači trvalo 38 let, než si jej zakoupilo 50 mil. zákazníků, Internet měl stejný počet uživatelů za čtyři roky.⁵ Vývojové cykly se proto neustále zkracují. Firmy ve většině oborů čelí tlaku konkurenčních subjektů v rámci oboru i mimo obor. Příběhy okolo Polaroidu a Nokie dokládají, že nedostatečnou reakcí na tento inovační tlak je možné hodně ztratit. Tak jako se snižuje průměrný počet dnů na zavedení nového produktu, dochází i ke zkracování životnosti obchodních společností. Průměrná životnost předních amerických podniků podle indexu Standard & Poors 500 klesla z 67 let v roce 1920 na pouhých 15 let v roce 2012.⁶ Schopnost inovovat se tak bezesporu stává hlavním nástrojem dlouhodobé konkurenceschopnosti.

Box 1 ► Průlomové inovace: vítězové a poražení

Vynález lednice a konec ledařů⁷

Chlazení potravin ledem má velmi dlouhou historii. Již ve starověké Persii byl používán led ze zimního období, kterým se pak plnily ledárny. Později byl systém uchování, zpracování a distribuce ledu velmi propracovaný. Věnovala se mu samotná profese ledař, která led z vodních ploch rozvážela do pivovarů, restaurací a bohatším lidem domů. V 19. století se z ledařství stal velmi výnosný průmysl. V Americe na rozvozu ledu ohromně zbohatl například Frederic Tudor, jenž rozvážel led po celém světě a byl přezdíván Ledový král.

Již v roce 1756 byla však změna technologie chlazení na obzoru. Skotský lékař a chemik William Cullen předvedl na Edinburské univerzitě proces umělého zmrazování. Cullen sestrojil mechanickou ledničku – točením kliky docházelo ke stlačování diethyletheru a tím se vytvořil malý kousek ledu.

Komerční využití však vynález získal až o několik desítek let později. V roce 1805 navrhl Američan Oliver Evans svou první ledničku. V průběhu 19. století se její podoba postupně zdokonalovala a v Austrálii došlo k prvnímu využití mechanického chlazení v potravinářství.

První modely ledniček pro domácnosti se objevily v roce 1911. Masovější nástup ledniček však nastal až po roce 1927 díky modelu Monitor-Top od americké firmy General Electric. Zatímco dříve trvalo prosazení některých vynálezů desetiletí, v dnešním globalizovaném světě jsou takové průlomové otázky několika let.

V průběhu 20. století došlo k postupnému zdokonalování ledniček až k modelům a technologii, kterou používáme dnes. Lednička zásadně změnila způsob stravování a významně přispěla k rozvoji supermarketů. Na povolání ledaře v původním slova smyslu si dnes již téměř nikdo nevzpomene. Otěže v oboru zcela převzali výrobci spotřební elektroniky. Přitom ještě v polovině 20. století na jejich distribuci bohatla řada evropských firem.

MP3 a transformace hudebního průmyslu⁸

MP3 přehrávače jsou již dnes v hudebním průmyslu zavedeným standardem. Jejich příběh lze považovat za ukázkou průlomové inovace, která zasadila stávajícím hráčům v oboru zásadní úder.

Vývoj MP3 formátu pro kódování hudby sahá do osmdesátých let 20. století. Chytrý princip kódování zde umožňuje odstranit ze signálu informace, jež člověk neslyší, nebo si je neuvedomuje. Tím dochází k zásadnímu zmenšení velikosti datového souboru. Vynález samotného přehrávače se datuje do roku 1996. Tehdy zcela neznámá společnost Audio Highway představila svůj model Listen Up. Za relativně přiměřenou cenu nabízel přehrávač také internetový obchod s hudbou a audioknihami. Přes veškerá ocenění odborné veřejnosti se model neprosadil. Jedním z velmi důležitých faktorů inovací je načasování. Trh nebyl na takový vynález připravený. Přístroj navíc trpěl i malou nabídkou hudby v potřebném formátu.

V roce 2001 představil Apple Computer první verzi svého iPodu. O dva roky později vzniklo pod vlajkou americké společnosti tržiště MP3 iTunes. Vynález se rázem stal úspěchem. Postupně došlo k masovému rozšíření MP3 přehrávačů od různých výrobců, které završily vestavěné přehrávače v mobilních telefonech.

Vedle zásadního úspěchu Applu však formát MP3 nepotěšil hudební vydavatelství. Od poloviny devadesátých let se nelegální soubory MP3 šíří internetem a na přelomu tisíciletí nastává zásadní propad příjmů z prodeje CD nosičů. Až kolem roku 2003 dochází k otevření nového trhu pro hudební vydavatelství – trhu s MP3. Celkové výnosy z hudby však dále radikálně klesaly a navíc si z koláče hudebních vydavatelství čím dál více ukrajují distributoři na internetu.

Podcenění nových technologií v Polaroidu⁹

Když se řekne inovativní fotoaparát, těžko si lze nevzpomenout na značku Polaroid a patentovanou technologii přímého tisku snímku po stisknutí spouště. Právě Polaroid patřil mezi průkopníky instantní fotografie.

Společnost vznikla v roce 1937 a svůj první instantní fotoaparát zde vyrobili v roce 1948. Za několik desítek let si Polaroid vybudoval v oblasti fotografie velmi silnou pozici, kterou později korunoval vynálezem modelu s automatickým tiskem. Většinu profitu společnosti tvořil zejména prodej fotografických filmů.

Tváří v tvář vývoji v informatice založili v Polaroidu již v roce 1981 vývojovou skupinu věnující se elektronickému snímání obrazu. Digitální technologie zde byly brány za určitý technologický posun, nikoliv však za zásadní průlom. Již na počátku devadesátých let měl Polaroid z pohledu patentů velmi slušný základ pro vývoj v oblasti digitálních technologií. V této době také pokračoval boom v používání osobních počítačů. Do roku 1996 se Polaroidu však nedařilo dostat se od prototypu digitálního fotoaparátu ke komerčnímu modelu. V této době však již v tomto oboru působily desítky jiných výrobců.

Řadě konkurentů se na rozdíl od Polaroidu podařilo správně vybalancovat vývoj v oblasti digitální fotografie i starších filmů a přicházeli s novou obchodní strategií. Postupně se prosadili s kiosky pro tisk digitálních fotografií a jejich ukládání na CD. Obchodní model Polaroidu založený na prodeji analogových fotoaparátů s cílem vydělávat na prodeji klasických filmů selhal. V roce 2001 byl na Polaroid vyhlášen konkurz.

Osudná chyba řetězce videopůjčoven Blockbuster¹⁰

Po přečtení výše uvedených příběhů se nabízí argument, že hlavní souboj inovací probíhá na poli technologických firem a jiných segmentů se zase tolik netýká. Řada nečekaných inovací však může výrazně zamíchat i organizacemi působícími v oblasti služeb.

V roce 2005 byl americký lídr v půjčování DVD Blockbuster ceněn na 8 miliard dolarů. Tento gigant dával práci přibližně 25 000 lidí, kteří zabezpečovali výpůjční služby na jeho 8 000 pobočkách. Jeho pozice se zdála být neohrožitelná.

V roce 1997 založil Reed Hastings svou půjčovnu Netflix. Obchodní model nové společnosti byl postaven na poštovní distribuci DVD. Management Netflixu však velmi rychle porozuměl internetu a souvisejícím technologiím, které měly zásadním způsobem proměnit trh videopůjčoven. Reed Hastings tak vyvinul zcela novou strategii založenou na technologii internetového streamování a navrhl procesy vhodné zákaznické podpory. Vedle toho načrtl i základy virtuální organizace, aby novou technologií dokázal provozovat levně a bezchybně. Pustil se do nejisté investice i přesto, že v roce 2000 byl počet Američanů s přístupem na internet relativně nízký a rychlost připojení rozhodně nebyla nikterak závratná. V době kolem roku 2005, kdy nastupovaly úspěšné

online streamovací internetové služby jako YouTube.com, však začalo docházet k obratu a pro internetovou videopůjčovnu Netflix začaly přicházet skvělé časy. Netflix se tak v pravý čas vzdal byznysu založeného na distribuci DVD ve prospěch bravurně zvládnuté služby online půjčovny.

V roce 2010 činil počet předplatitelů online videopůjčovny Netflix 16 milionů. Ve stejné době Blockbuster se ztrátou 518 miliard dolarů podává návrh na konkurz. Z Netflixu se stává lídr trhu, jehož hodnota dosahuje 13 miliard dolarů. A jaká provozna sídlí dnes na místech, kam jste kdysi chodili pro své VHS kazety nebo DVD?

Iridium: Velká očekávání nesplněna¹¹

Z výše uvedených příběhů by mohlo vyplývat, že každá inovace přináší kýžené ovoce. Na závěr se proto podíváme na případ amerického poskytovatele satelitního mobilního telefonu pod značkou Iridium. Projekt přinesl na svět unikátní mobilní síť pokrývající celou zeměkouli včetně oceánů a vzduchu vysoko nad námi.

Počátky vývoje se datují do osmdesátých let 20. století do budovy americké Motorola. Traduje se, že na nápad vyvinout satelitní telefon navedla někdejšího ředitele společnosti Barryho Bertingera manželka, která si stěžovala, že se mu do USA nedovolá z dovolené v Karibiku. Postupem času došlo k vybudování velmi nákladné infrastruktury čítající desítky satelitů v řádech miliard dolarů. Služba byla s velkou slávou spuštěna o řadu let později, a to v roce 1998. První hovor dokonce provedl sám Al Gore, viceprezident USA.

Nikdo však nečekal, že o devět měsíců později celá nově vzniklá společnost nabízející Iridium zbankrotuje. Služba si totiž jednoduše nedokázala získat dostatečné množství zákazníků.

Podle kritiků došlo v projektu k celé řadě chyb v oblasti vývoje produktu i v samotném managementu organizace.

Skoro by se dalo říct, že byl budoucí uživatel telefonu z vývoje úplně vyloučen. Mobilní přístroje dosahovaly velmi nepraktických velkých rozměrů a jejich design působil jako modely z počátku devadesátých let. Telefon Iridium byl také značně těžký. Také se říká, že aby zákazník mohl Iridium používat, musel projít speciálním kurzem. Další zásadní chybou bylo, že se s Iridiem dalo volat spíše mimo interiér.

Celkově Iridium absolutně nedokázalo konkurovat zaběhlým GSM přístrojům. Zákazníky, kteří se nacházeli mimo síť GSM, zase služba nedokázala dostatečně rychle přesvědčit zejména díky manažerským chybám. Zde kritici jmenují například špatně nastavené procesy v obchodě a marketingu a celkově těžkopádnou strukturou inovačního týmu. Na klíčových setkáních týkajících se vývoje produktu se scházelo třeba i 20 ředitelů se sluchátky doprovázených překladateli do pěti různých jazyků. Selhala také nesprávně nastavená cenová politika služby.

V roce 2001 byl projekt odkoupen skupinou investorů za zlomek hodnoty původní investice a služba se stále nabízí. Firma Iridium Communication Inc. provozuje 95 satelitů a poskytuje své mobilní telefony speciálním segmentům v letectví, armádě a pro organizace působící na moři.

Iridium je dnes považováno za učebnicový příklad inovačního neúspěchu, kdy z vítězí fascinace určitou technologií nad skutečnými potřebami zákazníka. Kapitoly této knihy týkající se inovace produktu vám mohou být inspirací, jak se lze podobné situaci vyhnout.

Přichází věk kreativity

Od počátku soukromého podnikání inovace k budování a řízení firmy neoddělitelně patří. V posledních letech se však s inovacemi roztrhl pytel a někteří teoretici managementu jako například Peter Drucker považují inovační strategii téměř za jedinou možnou. Co se to najednou ve světě stalo? Ostrá konkurence a hlad po inovacích souvisí mimo jiné s liberalizací trhů a globalizací. Rozmach inovativních produktů také hojně podporuje masový nástup informačních technologií. Pokud bychom se na všechny změny podívali z obecného pohledu, euroamerický region ovlivňují tři hlavní síly: Asie, automatizace a nadbytek.¹²

Asijská konkurence vyvíjí již od osmdesátých let 20. století na evropské i americké firmy nemalý tlak. Dokáže nové výrobky velmi rychle napodobit a vyrobit. Úspěchy například společností jako Samsung nebo Hyundai ukazují, že se asijské společnosti pouští i do vlastního výzkumu a vývoje, často s fantastickými výsledky. Asijské státy ovlivňují ekonomiky na západě i jiným způsobem. Řada firem například outsourcovala do těchto regionů činnosti, které outsourcovat šly. Na západě tak zůstala právě ta oddělení, která se věnují inovaci i marketingu a vyžadují kreativní zaměstnance. I přesto, že se názory na outsourcing a jeho intenzita v čase mění, operace s nízkou přidanou hodnotou přesunu do levnější lokality časem neujdou.

Za inovační explozí stojí také bezesporu technologie. Automatizujeme všechny možné pracovní postupy. Co je možné automatizovat, dělají stroje a počítače. Amazon již například testuje využití dronů pro distribuci svého zboží, český výrobce nemocničních lůžek LINET přidává do svých lůžek software mimo jiné pro diagnostické účely. Příklady o MP3 a aplikaci Uber jsou uvedeny výše. Informatizace všeho kolem nás bude pokračovat v ohromném množství nových inovací nejen v oblasti fyzických produktů, ale i ve službách. V současné době se také v souvislosti s nástupem nových technologií čím dál častěji mluví o tzv. čtvrté průmyslové revoluci ve světě výroby.

A nadbytek? Někteří sociologové tvrdí, že v euroamerické civilizaci žijeme z pohledu životní úrovně v historicky nejlepším období. Alespoň po materiální stránce máme na výběr nepřeberné množství výrobků a služeb. Na to vše, co doba nabízí, máme navíc čím dál méně času. Vymyslet pro zákazníky něco nového, po čem budou toužit, se stává čím dál větším rébusem.

Změny ve světě dokládá i americký profesor Richard Florida, který mluví o tom, že v současné době si euroamerická společnost prochází podobným zlomem, jako byl přechod od zemědělské ekonomiky k industriální. Florida ve svých výzkumech dokládá, že podíl lidí v tzv. dělnické třídě a zemědělství neustále klesá, počet lidí ve službách stagnuje, ale množství zaměstnanců v kreativních profesích naopak neustále roste. Zároveň jeho výzkumy zjišťují, že existuje přímá souvislost mezi ekonomickým růstem regionu a podílem kreativní třídy v populaci (viz box 2). O současné době tak mluví jako o věku kreativity.

Box 2 ► Kreativní třída jako predikátor ekonomického růstu¹³

Americký teoretik působící na University of Toronto Richard Florida se proslavil svou teorií kreativní třídy. Ve své práci upozorňuje, že důvodem prosperity států, měst i organizací je dostatečný počet speciální skupiny lidí, a to kreativní třídy. Ve středu kreativní třídy jsou zaměstnanci ve vědě a technice, designu, vzdělávání a kreativní profese, jež vytvářejí nové nápady, technologie, obsahy. Spadají sem i pracovníci vyvíjející software. Jakýsi obal tvoří širší skupina profesionálů v oblasti podnikání, financí, práva a zdravotní péče.

Dle Floridy se místa s vyšším podílem kreativní třídy vyznačují třemi znaky: **talentem, tolerancí a technologiemi (3T)**. Ty jsou významné proto, aby přitáhly kreativní třídu, generovaly inovace a stimulovaly ekonomický růst.

To, že ekonomický růst využívá talentu lidí a je tak propojený s dostatečným počtem vzdělaných lidí, není nic překvapivého. Florida dále ve svých výzkumech prokazuje korelaci mezi počtem talentů a množstvím patentů nebo růstových sektorů, jako je software, elektronika nebo produkty biomedicíny – přítomnost technologií.

Za nejzajímavější však lze považovat korelaci mezi prostředím otevřenosti a tolerance a množstvím high-tech pracovníků i kreativní třídou. Richard Florida pro tyto účely používá tzv. Gay Index vyjadřující koncentraci homosexuálně orientovaných mužů jako metriku diversity a tolerance ve společnosti. Podle jeho výzkumů místa s vysokým Gay Indexem, tedy vysokou tolerancí a otevřeností obyvatel, predikují i koncentraci kreativní třídy, high-tech průmyslu, a tedy i ekonomický růst. Jiným slovy řečeno, ve městech, kde je vysoká tolerance k jinakosti, tedy i k homosexualitě, je

vyšší podíl lidí spadajících do kreativní třídy. Rozhodně z toho nevyplývá, že by vyšší počet homosexuálů ve společnosti generoval větší počet inovací. Jejich počet lze ale považovat za indikátor prostředí tolerantního k menšinám. Kreativní prostředí se totiž vytváří ve společnosti, která je schopna do sebe absorbovat velmi různorodé tvořivé osobnosti. Otevřenost různým pohledům na svět, odlišným lidem a různým životním stylům jde ruku v ruce s některými kompetencemi, jež jsou pro kreativitu a inovace významné. Možná i to je důvod, proč je pramen technologických vynálezů Silicon Valley v liberálním San Francisku, nikoliv v Pchjongjangu.

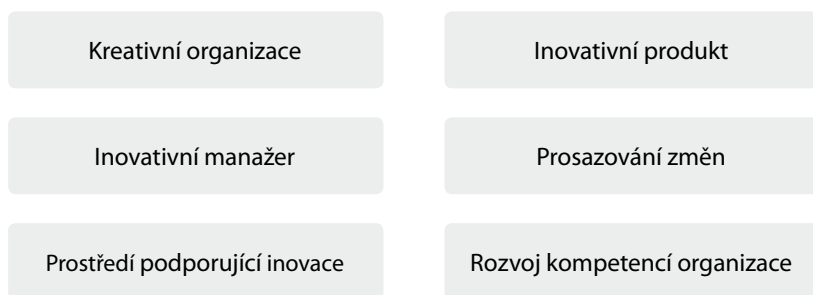
Svatý grál inovace

Existuje mnoho argumentů, proč je třeba inovace brát mnohem vážněji než pouze jako dočasný módní výstřelek. To vše mě vedlo k otázkám, čím se liší inovativní firmy od těch neinovativních a co vlastně dělají jinak. Často se u majitelů firem setkávám s názorem, že inovativní jsou pouze ty firmy, které na to mají peníze. Také jsem se setkal s řadou manažerů, kteří tvrdili, že až budou mít zaměstnance jako Apple, inovace dorazí také na jejich oddělení. Ve světle reflektorů se střídají osobnosti jako Steve Jobs nebo šéf výrobce elektromobilů Tesla Elon Musk a člověk by také mohl nabýt dojmu, že pouze tito lidé dokáží zařídit skutečné inovace. Nikdo z nás však nebude stejný jako Steve Jobs a každý máme na cestě za úspěchem svou vlastní cestu a své vlastní kompetence. Přemýšlel jsem proto nad všemi příběhy úspěšných inovací a našel jsem jeden společný jmenovatel. Hlavním důvodem úspěchu většiny inovátorů bylo prosté **rozhodnutí** vydat se cestou systematické inovace. Toto rozhodnutí vedlo k tomu, že se i přes počáteční neúspěchy a tápání pustili do inovačních projektů a postupem času získali i inovační kompetenci. I přes počáteční překážky tyto společnosti věnovaly inovacím svou energii a časem se dočkaly výsledků i oné záře reflektorů.

Tato kniha vznikla jako návod zejména pro ty, kteří své rozhodnutí inovovat již udělali nebo se k němu blíží a potřebují rozvíjet inovační schopnost ve své organizaci. Její obsah vychází z toho nejlepšího, co je možné se zejména v zahraniční literatuře na toto téma dozvědět. Jednotlivá doporučení prošla sítí použitelnosti v kontextu českých firem a vychází z mé praxe při zavádění inovací a změn v různých oborech. Důraz je kladen na praktické použití, proto zde najdete i vybrané inovační nástroje. Inovační management jako obor je stále velmi mladý a neustále se vyvíjí, kniha proto představuje spíše minimum, které stojí za to zvážit.

Základem textu je **šest klíčových kompetencí úspěšné inovativní organizace**. Inovativní lídři dokáží především lépe pracovat s kreativitou každého z nás, jsou

mistři v porozumění zákazníkovi a dokáží jeho nevyčтенé touhy dotáhnout do úspěšného produktu. Základem pro jejich práci je jim vhodné prostředí podporující změny i inovace. Inovační schopnost se dále odvíjí od jejich schopnosti úspěšně prosadit změny v organizaci i inovační projekty a také schopnosti rozvíjet klíčové kompetence svých zaměstnanců. V jednotlivých kapitolách této knihy probereme klíčové kompetence uvedené na obrázku 1 podrobněji.



Obrázek 1 Kompetence inovativní organizace

1. Kreativní organizace

Základem inovativní organizace jsou bezesporu kreativní nápady. Ty přicházejí většinou od zaměstnanců často v rámci různých brainstormingů. Primární kompetencí organizace proto je dokonale zvládnutá schopnost provádět efektivní kreativní brainstormingy. A navíc... Organizace působící na silně konkurenčním trhu by dokonce měly přímo budovat svou brainstormingovou kulturu a podporovat u sebe kreativní klima a pracovat s nápady svých zákazníků a partnerů.

Vše začíná chytrým nápadem. Úvodní kapitola se proto symbolicky věnuje kreativnímu myšlení. Odpovídá například na otázky, jak se nadprůměrně kreativní zaměstnanci liší od ostatních a jaké faktory v organizaci podporují realizaci kreativních nápadů v praxi. Podstatná část kapitoly rozebírá podrobný postup, jakým způsobem v rámci týmu kreativní řešení nalézat od správného formulování problému po výběr optimálního řešení.

2. Inovativní manažer

Můžete přečíst desítky knih a článků na internetu s rozličnými nástroji pro inovace produktu i procesu. Jsou užitečné, samy o sobě však nestačí. Inovacím v organizaci velmi často mnohem více prospěje změna přístupu manažerů ke svým zaměstnancům. Management prošel ve 20. století zásadní změnou. Dříve byl ideálním zaměstnancem poslušný člověk přesně plnící příkazy nadřízených, aniž by o nich příliš

přemýšlel. Tomu odpovídala organizační struktura ve tvaru pyramidy s přesně vymezenými pravomocemi a intenzivní kontrolou všech. Potřeba flexibility a kreativity v současném byznys prostředí si však žádá zcela jiného zaměstnance, který zároveň potřebuje jiný způsob řízení.

V kapitole *Inovativní manažer* se proto zaměříme na roli manažera v podpoře inovačních aktivit. Uvedeme zde například jakým způsobem si vybírat z většího množství nápadů a projektů a jak inovační aktivity v organizaci měřit. Přiblížíme také přístup, jakým způsobem zaměstnanec k inovacím vést. Neméně důležitá je i schopnost prodat a prosadit inovaci v rámci organizace. V oblasti řízení lidí také nesmíme opomenout týmovou spolupráci. Kapitulu tak uzavírají doporučení týkající se procesních i produktových inovačních týmů.

3. Prostředí podporující inovace

Kultura a prostředí organizace bývají zmiňovány jako nejčastější brzdy všech inovačních aktivit. Pokud ve vaší organizaci vládne například přístup „hlavně v ničem neudělat chybu“, experimentování s novými výrobky, službami a procesy půjde ztuhla. Organizační kultura je jednou z nejcennějších deviz, kterými malé startupové firmy poráží zavedenou konkurenci. Oproti různým metodikám a nástrojům vaši unikátní inovační organizační kulturu navíc žádný konkurent nedokáže rychle zkopírovat a napodobit.

V kapitole *Prostředí podporující inovace* si proto přiblížíme, jak organizační kultura podporující inovace vypadá a jak ji lze vytvořit. Blíže se podíváme na klíčové hodnoty inovativní kultury a najdete zde sérii nástrojů a opatření, jež u vás mohou položit základ jejího budování. Podstatná část se zde věnuje problematice motivace a odměňování lidí a dalším nástrojům řízení lidských zdrojů. Kulturu organizace ovlivňuje také fyzické prostředí a další inovační nástroje a procesy. Proto si je v uvedené kapitole rovněž představíme. Dozvíte se zde také, jak využít v zahraničí velmi populárního fenoménu otevřené inovace.

4. Inovativní produkt

Pod pojmem inovace se nejčastěji lidem vybaví většinou inovace výrobku nebo služby. Klíčovou kompetencí inovátorů proto bývá, jakým způsobem mají nastavený proces návrhu a vývoje nového produktu a jak kvalitní nástroje či metodiky k tomu používají. Abychom stačili globální konkurenci, často již pouhý brainstorming či sledování trendů v našem oboru nestačí. Špičkoví inovátoři se zpravidla opírají o nástroje designového myšlení a těsně spolupracují s budoucími zákazníky, aby je dokázali svými produkty přímo nadchnout.

Kapitola *Produktová inovace* proto představuje úvod do různých cest, jakým způsobem je možné inovovat výrobky a služby. Dozvíte se zde, co je a proč se v nejnovatивnějších firmách používá designové myšlení. Seznámíte se zde také se základním procesem inovace produktu od porozumění zákazníkovi až po výrobu a testování prototypu. Kapitola také obsahuje přehled základních inovačních nástrojů.

5. Prosazování změn

Vysoce inovativní organizace jsou flexibilní a dokáží se velmi rychle měnit a přizpůsobovat svému okolí a především zákazníkům. Schopnost navrhnout a často přes odpor některých pracovníků i manažerů prosadit organizační a procesní změny je proto čím dál více podstatná. Častou bolestí v kontextu inovačních projektů u velkých organizací s dlouhou historií bývá právě neschopnost efektivně prosazovat kreativní nápady v podobě změn.

Proč je schopnost vedení změny důležitá, se dozvíte v kapitole *Prosazování změn*. Také zde najdete návody jak prosazovat změnu na úrovni jednotlivce, týmu i větší organizace.

6. Rozvoj kompetencí organizace

Každá inovace vyžaduje kvalifikované zaměstnance nebo alespoň schopnost rychle se učit něco nového. Systematický rozvoj znalostí a dovedností je důležitým palivem pro většinu inovačních projektů. Běžné vzdělávací kurzy a metody často přestávají stačit, a proto inovativní organizace používají další nástroje pro rozvoj důležitých kompetencí.

Oblast vzdělávání tuto knihu uzavírá. Rozebíráme zde širokou paletu nástrojů, jak šířit znalosti a dovednosti v organizaci pomocí workshopů, znalostní báze i dalších podpůrných nástrojů, abychom průběžně zlepšovali inovační úsilí a posílili strategické kompetence organizace.

U každé z uvedených kompetencí najdete v příslušné kapitole vždy několik praktických nástrojů. Každá organizace je na tom s inovační schopností jinak, některé mají dokonalý inovační proces, jiné zase vítězí v kultuře podporující inovace a v kompetencích svých zaměstnanců. Vyberte si proto z jednotlivých oblastí nástroje nejvhodnější pro vaše prostředí, kombinujte je a zkoušejte s různými týmy. Mějte na paměti, že jejich spojením dochází k výraznému synergickému efektu. Při zavádění kompetencí využijte nástroje pro úspěšné zavádění změny a nenechte se odradit případnými prvními nezdary. Až se vám podaří vhodné nástroje implementovat, vytvořte z inovace zvyk.

Neodkládejte zbytečně inovační úsilí na lepší časy. Někdy se setkávám s názory, že pokud se firmě daří dobře, tak vlastně inovace nejsou potřeba, a naopak, pokud jsou

výsledky slabší, je příliš riskantní se do inovací pouštět. Nicméně, jak trochu vyzývavěji prohlásil někdejší výkonný ředitel koncernu General Electric Jack Welch: „Pokud množství změn venku překročí množství změn uvnitř, konec je na dohled.“¹⁴ Nutnost inovovat ve své podstatě není dána aktuální situací v organizaci, ale situací na trhu. Rozhodněte se proto a pusťte se do inovací.

Co je inovace?

Předtím, než se dáme do popisu jednotlivých inovačních nástrojů, pozastavíme se nad tím, co to vůbec inovace je a jakou a jak velkou roli hraje v různých typech organizací a profesních oborech.

Začneme rovnou samotnou definicí inovace. Za ni považujeme „... obnovu a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek, distribuce. Zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovních sil.“ Sami vidíte, že tato definice z Národní inovační strategie ČR z roku 2008 pohlíží na inovace pěkně zeširoka. Z celé řady definic jsem ji vybral záměrně, neboť vystihuje to podstatné. A to, že aby se firma naučila vytvářet inovativní výrobky nebo poskytovat inovované služby, musí být stejně dobrá i ve své vnitřní schopnosti vytvářet nové procesy, zavádět změny, učit se a úspěšně řídit inovační projekty. Řada převratných nápadů krachuje právě na nedostatečné kompetenci dotáhnout je v prostředí organizace úspěšně do konce. Jinými slovy, organizace musí být schopna provádět všechny typy inovací, často souběžně. A které to jsou?

Produktová inovace. Produktová inovace spočívá v tom nabídnout prostřednictvím našich výrobků nebo služeb něco, co nikdo jiný nedokáže a co zároveň přidává zákazníkovi hodnotu. Produktové inovace mohou být inkrementální. Těch jsou plné reklamy. Zpravidla přináší nové varianty stávajících výrobků či zlepšení některého pro zákazníka důležitého parametru, např. menší, rychlejší, barevnější. Vedle toho jsou produktové inovace průlomové. Jedná se o inovace, které zásadním způsobem mění produkt nebo zvyšují hodnotu pro zákazníka. Průlomové inovace jsou zdrojem vysokých výnosů, ale i případných rizik. Mezi typické příklady průlomové inovace patří například Sony Walkman umožňující poslouchat hudbu osobně při volném pohybu nebo populární Apple iPad. Průlomovou inovací v oblasti služeb byl například vynález bankomatu, mezi jehož průkopníky patřila americká Citibank. Kompetence inovovat produkty je sěžejní, a proto se jí věnuje celá kapitola *Produktová inovace*.

Procesní inovace. Abychom dokázali vytvořit produkty co nejkvalitněji, nejlevněji a nejrychleji, zlepšujeme v organizaci pracovní postupy či metody a optimalizujeme a inovujeme své procesy. Tím vším v různé míře přidáváme hodnotu našim výrobkům a službám. Vymezení procesní inovace je značně široké od například přemístění