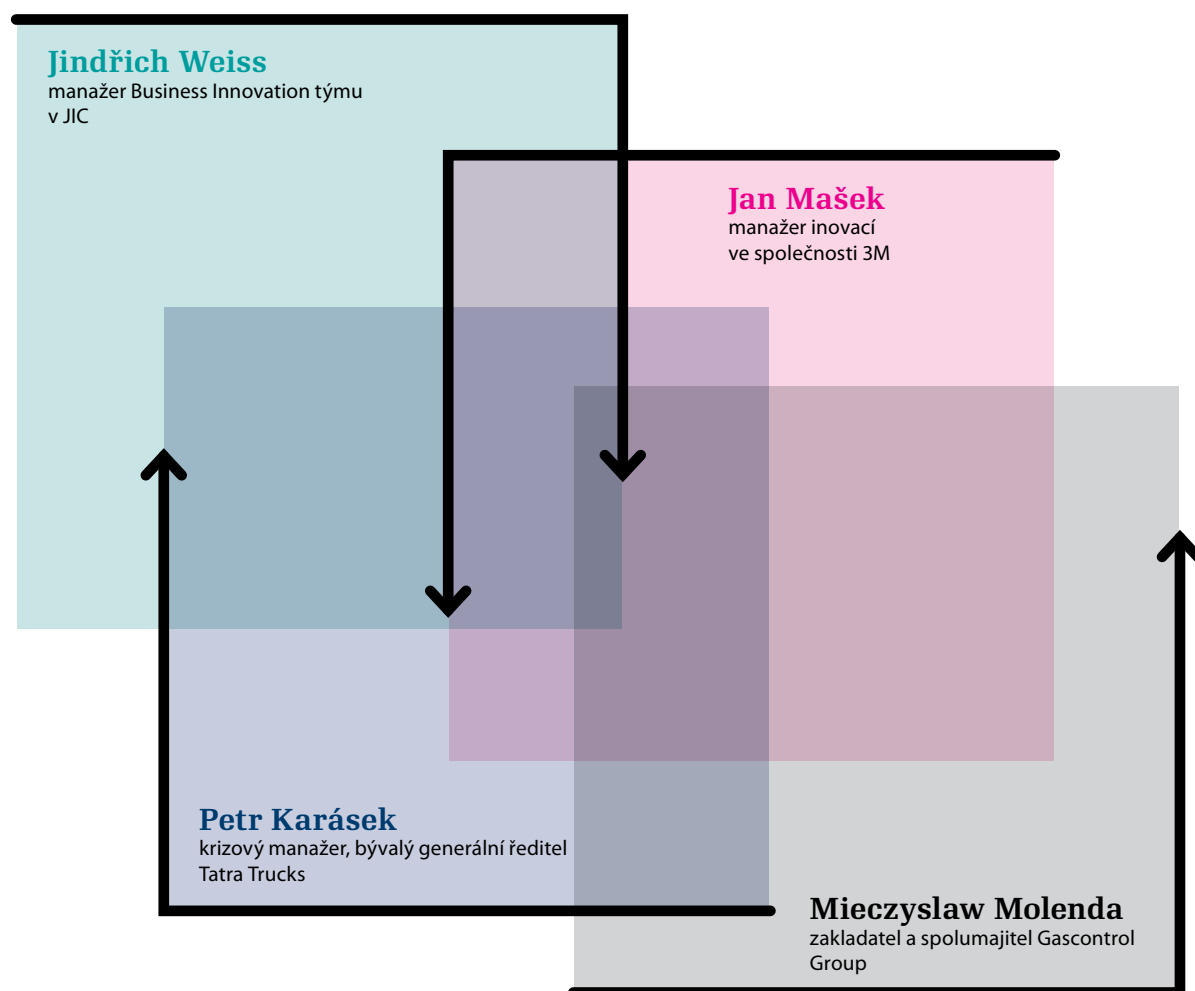


# Jak uvést dobré nápady a inovace do praxe?

Cesta od dobrého nápadu k úspěšnému výrobku či zajímavé inovaci může být někdy velmi dlouhá. Jak se dostat k cíli bez zbytečných odboček?



## Firmy se nemusí bát říct si při zavádění inovací o pomoc

Inovace mají mnoho podob. Jednou jde o drobný procesní zlepšovák ve výrobě, jinou o zcela novou technologii proměňující zaběhlou praxi napříč obory. Obecně platí, že čím komplexnější inovaci firma hodlá zavést, tím více bariér musí překonat, a to nejen při uvedení na trh.

Mnoho firem za hlavní výzvu pro zavedení úspěšné inovace považuje propojení strategické znalosti trhů a zákazníků s vlastní technickou kompetencí. Často se ale stává, že je technicky vyspělý produkt příliš drahý či nesnadno ovladatelný. Právě vyvážení technologie a funkcionalit s potřebami, přáními a možnostmi zákazníků je rozhodující pro komerční úspěch. Trhy, potřeby zákazníků i technologie se však rychle vyvíjí. To je náročné z pohledu řízení, financování a také zajištění zkušených a motivovaných lidí pro různé části inovačního procesu.

Předmětem změny může být nejen produkt či proces, ale i obchodní model, značka, organizační struktura apod. Stále častějším tématem je generační obměna vedení společnosti. Ve všech těchto oblastech mohou mít inovace podstatný vliv na výkonnost firmy. Předmětem změny může být nejen produkt či proces, ale i obchodní model, značka, organizační struktura apod. Stále častějším tématem je generační obměna vedení společnosti. Ve všech těchto oblastech mohou mít inovace podstatný vliv na výkonnost firmy. Všem zmíněným dimenzím se věnujeme ve svém programu podpory malých a středních jihomoravských podniků v zavádění

inovací – pokud ovšem seberou odvahu podívat se na své podnikání z jiné perspektivy. Stává se, že se uzavřou ve vlastní bublině, která změnu nepřipouští. Vedení takových firem je potřeba odblokovat a nasměrovat ke stanovení vize, kde firma bude za tři, za pět let.

Impulzem k propíchnutí bubliny bývají často vnější podněty. V našem programu jsou experti, kteří podobné změny zažili na vlastní kůži. V české ekonomice už dozrála generace podnikatelů, kteří mají co předávat i vůli se o své zkušenosti dělit. Právě s takovými svými klienty propojujeme. Manažeři by neměli kvůli zavalení exekutivou podceňovat ani možnosti propojit se s dalšími firmami. Zvláště inspirativní jsou setkání s podniky z jiných oborů.

Na jižní Moravě už takový ekosystém díky mnohaleté snaze kraje i města funguje. I ve zdejších okresech a na venkově působí zajímavé technologické společnosti s potenciálem a JIC dnes umí pomoci i jim. Rádi bychom, aby v každém regionu působila důvěryhodná agentura podporující inovace, na kterou se mohou firmy obrátit. Své know-how už sdílíme s podobnými organizacemi z jiných krajů nejen v Česku a jsme připraveni sdílet i síť expertů.



**Jindřich Weiss**

manažer Business Innovation týmu v JIC

» Pro úspěch je rozhodující vyvážení technologie a funkcionalit s potřebami, přáními a možnostmi zákazníků. «

## Potřebujeme víc než jen dobrý nápad

Inovace představují v některých odvětvích dokonce jedinou možnost, jak uspět na stále náročnějších trzích. Nejlepším směrem ovšem není brát inovace jako povinnost, ale spíše jako cestu a příležitost k rozvoji firmy i určitému společenskému přínosu, aby šla firma kupředu, nestagnovala, nebo dokonce nezahynula. Samozřejmě k tomu potřebujete mnohem víc než jen dobrý nápad.

Důležité je přicházet s rozvojem toho, co vyžaduje trh. To předpokládá vnímat jeho požadavky a potřeby, odhadnout je předem a být připraven na poptávku. K tomu potřebujete partnery, ať už v podobě zkušených, schopných a aktivních zaměstnanců, nebo v podobě odborných partnerů z vysokých škol či akademických pracovišť. Větší projekty se navíc neobejdou bez finančního partnera (případně dotací) a jisté trpělivosti. Vývoj nových technologií v oblasti energetiky, ve které se pohybujeme, vždy vyžaduje čas, to znamená roky práce.

Perspektivní jsou takové inovace, které mají pozitivní dopad na životní prostředí a zákazníkům přináší nějakou výhodu, úsporu, zrychlení procesu apod. My se soustředíme například na zavádění zemního plynu v dopravě, využití „bezsmazných“ turbín při

výrobě elektřiny a tepla, využití pyrolýzy nebo vývoj nových plastů. Při rozhodování o jednotlivých inovacích se nám osvědčil kvalitní průzkum trhu. Využíváme hlavně vlastní poznatky z oboru, ale vždy si děláme analýzu situace na trhu, požadavků a přání zákazníků. Pokud jde o větší investici, využíváme i externí firmy. Přestože marketingové průzkumy stojí nemálo prostředků, většinou se nám to několikanásobně vrátilo.

Energetika nabízí velký prostor pro inovace, na druhé straně je to ale odvětví, na které mají velký vliv politická rozhodnutí o podpoře jednotlivých částí energetického mixu. Obecně inovacím a českému průmyslu škodí nevyvážené rozdělování peněz. Na aplikovaný výzkum by mělo jít více prostředků. Výzkum a vývoj bývají pro firmy nákladné a výsledek se dostaví až s odstupem. Chybí účinná podpora rychlého zavádění výsledků výzkumu a vývoje do praxe, případně podpora exportu inovovaných výrobků a technologií, ale také podpora dalších modifikací zdařilých inovací. V oblasti vědy a výzkumu může hodně pomoci stát, který bude udávat a držet směr. Trvalý rozvoj a zavádění nových poznatků do praxe se musí opírat o kontinuitu a za tu jsou zodpovědní politici.



**Mieczyslaw Molenda**

zakladatel a spoludávající Gascontrol Group

» Chybí účinná podpora rychlého zavádění výsledků výzkumu a vývoje do praxe. «

## Inovace je třeba řešit komplexně, zúčastnění spolu musejí komunikovat

Jako malí kluci jsme obcházeli se zájmem zaparkovaná auta a zkoumali, na kterém čísle končí stupnice jejich rychloměru či jaké nové technické prvky mají. Konzervativnější výrobce jsme šmahem zkritizovali a během cesty ze školy jsme jim byli schopni vymyslet podle nás chybějící technická řešení. Kroutilí jsme hlavami nad tím, jak neschopní konstruktéři musí v těchto firmách pracovat, když řada technických řešení už i nám byla známá, ale oni je nebyli schopni vymyslet a vyrobit.

Teprve později, když jsem se seznámil s reálně fungujícími firmami, jsem zjistil, že mnohem větší problém než konstrukční řešení vymyslet je nalézt způsob, jak to také reálně vyrobit. Tedy nalézt vhodnou technologii a organizaci výroby, aby řešení mělo nejen požadovanou funkčnost, ale dalo se vyrobit v požadované kvalitě, čase a s požadovanými náklady. Existuje mnoho příkladů, kdy právě nedobře zvládnutý technologicko-výrobní proces doslova zabil téměř geniální výrobek.

Zavádění inovativních řešení do praxe komplikuje mnoho různých faktorů. Některé z nich by samy o sobě takové problémy způsobit nemusely, ale v kombinaci s dalšími už vytvoří takové překážky, že řada inovativních řešení nepřekročí ve formě výrobku ani práh firmy, jiné zklamou při uvádění do provozu.

Existují výrobky, které jsou založeny na marketingovém zadání, jež předběhlo technický a technologický stav pokroku. Příkladem jsou elektromobily Tesla. Marketingově a uživatelsky vynikající výrobek, ale bohužel ještě dnes nedisponujeme takovou technologií skladování energie, aby vozidlo mohlo být i ekonomicky úspěšné. Takže čím více se těchto inovativních produktů vyrobí a prodá, tím větší je zatím ekonomická ztráta. Dalším příkladem z automobilového oboru je kauza emisí spalovacích motorů osobních vozidel. Nesmyslně nastavené legislativní limity nejsou v sou-

časné době technologicky splnitelné (aniž by to bylo na úkor jiných parametrů, včetně enormního nárůstu nákladů). Zmíněné inovace byly jistě dobře míněné, ale zatím jsou spíše zklamáním a zdrojem problémů, jejichž řešení si vyžádá čas.

Oba uvedené případy popisují spíše postup, jak by se inovace do praxe zavádět neměly. Ale i negativní zkušenost je cenná. Jako poučení z podobných velkých projektů, ale i z mnoha menších inovačních kroků vidím to, že inovace je třeba řešit komplexně – tedy v neustálých diskusích mezi obchodem a marketingem, konstrukcí, technologií, klíčovými dodavateli, výrobou, kvalitou a to vše za ekonomického dohledu kontroingu. Jen tak je možné přivést na svět a do praxe inovativní řešení, která nenarazí na nepřekonatelné výrobní či technologické problémy, problémy se spolehlivostí a servisem v provozu nebo nakonec budou neúspěšná proto, že nesplní hlavní cíl podnikání – tedy přinášet užitek a zisk.

» Zavádění inovativních řešení do praxe komplikuje mnoho různých faktorů. Některé z nich by samy o sobě takové problémy způsobit nemusely, ale v kombinaci s dalšími už vytvoří zásadní překážky. «

Tento závěr není nijak objevený. Ale v praxi se setkávám dennodenně s tím, že zmíněné skupiny lidí ve firmě mezi sebou dostatečně, komplexně a hlavně včas o dané inovaci nekomunikují. Pod tlakem času pak řeší partikulární problémy separátně, jednotlivé kroky zavádění nového výrobku nebo řešení na sebe hladce a efektivně nenavazují, vzniká stres, z něj pramení chyby a často i rozčarování z konečného výsledku.

» Jen z neustálých diskusí mezi obchodem a marketingem, konstrukcí, technologií, klíčovými dodavateli, výrobou, kvalitou a za ekonomického dohledu kontroingu je možné přivést na svět a do praxe inovativní řešení, která nenarazí na nepřekonatelné problémy a splní hlavní cíl – přinášet užitek a zisk. «



**Petr Karásek**

krizový manažer, bývalý generální ředitel Tatra Trucks

## Základními kameny inovací jsou kreativita a akceschopnost

Vlastně nemůže existovat inovace, která by nebyla uplatněna v praxi. Spíše bychom se tedy měli zamýšlet, jak inovovat nebo jak uvést do praxe nápad. Inovace je totiž aplikovaná kreativita, je to změna s přidanou hodnotou a musí být vždy uvedena v praxi. Inovaci rozdělují do dvou fází, první je fáze ideační, druhá exekuční. Podle mé zkušenosti je rozdělení z hlediska vložené práce, energie a know-how asi 10 procent ideace a 90 procent exekuce. Je prokazatelné, že vítězí na poli inovace nejsou ti, kteří přišli s nejlepším nápadem, ale ti, kteří ho byli schopni uvést v život nebo uvádějí v život nové nápady systematicky. Podívejme se tedy na obě fáze zvlášť.

I kreativitu lze stimulovat a učit. Musíme začít vždy u jednotlivce a poté aplikovat na tým, firmu nebo na celou společnost. Každý člověk po nějakém čase vykonávání určité činnosti upadne do pasti stereotypu. Dobrým prvním krokem je klást si otázku, co bychom mohli na tom či onom vylepšit. Následně zjistíme, že je náš rezervoár nápadů již vyčerpán, tak si začneme povídat s lidmi kolem sebe. Předpokladem úspěchu je najít odvahu svěřit se jim, že nevíme, jak to či ono řešit. Další past představuje skutečnost, že se člověk obklopuje podobnými lidmi, jako je on sám. Lidmi, kteří se na svět dívají stejně a mají podobné názory. Takže rychle vyčerpáme i rezervoár v našem okolí. A teprve tady se dostáváme k podstatě. Nejlepší nápady totiž získáme konfrontací s naprosto odlišnou perspektivou, z jiného

světa, ve kterém se standardně nepohybujeme. To ale bolí a naše ego trpí, když nám začne radit někdo, kdo vlastně dané problematice vůbec nerozumí. Máme tendenci vždy vymýšlet mnoho důvodů, proč to nejde nebo že jsme to už zkoušeli. Je s podivem, že ty největší posuny udělají vždy lidé nezatížení oborem či expertizou. Oni si prostě nelámou hlavu s tím, že něco nejde. Moje doporučení tedy je systematicky vyhledávat a ochutnávat světy, kam bychom se normálně nepodívali, a propojovat se s lidmi, kteří dělají něco úplně jiného než vy. Pravidelně si dělat výlety mimo svou komfortní zónu.

To byla ale ta jednodušší část. Předpokládejme, že již máme nápad, který bude jistě znamenat změnu. Jen velmi malé procento lidí má změnu rádo, obzvláště v naší kotlině. O tom, jak zavádět změny, bylo napsáno mnoho knih. Potíž je, že skvělý nápad pro mě bude znamenat změnu pro někoho jiného. Do změn se nám moc nechce, a proto drtivá většina nápadů končí někde v šuplíku. Překonat status quo není jednoduché. Vždy musím být schopen si nápad rozdělit na menší části a začít alespoň malou akcí, která mi odkryje další možnosti. Setkávám se s tím, že lidé často začnou vymýšlet, plánovat nebo nedej bože vyplňovat excelovské tabulky a vytvářet prezentace, a to je potom konec.

Kreativita a akceschopnost jsou podle mého názoru základními kameny inovací.



**Jan Mašek**

manažer inovací ve společnosti 3M

» Vždy musím být schopen si nápad rozdělit na menší části a začít alespoň malou akcí, která mi odkryje další možnosti. «