



Úspěch podniku

Řízení inovací

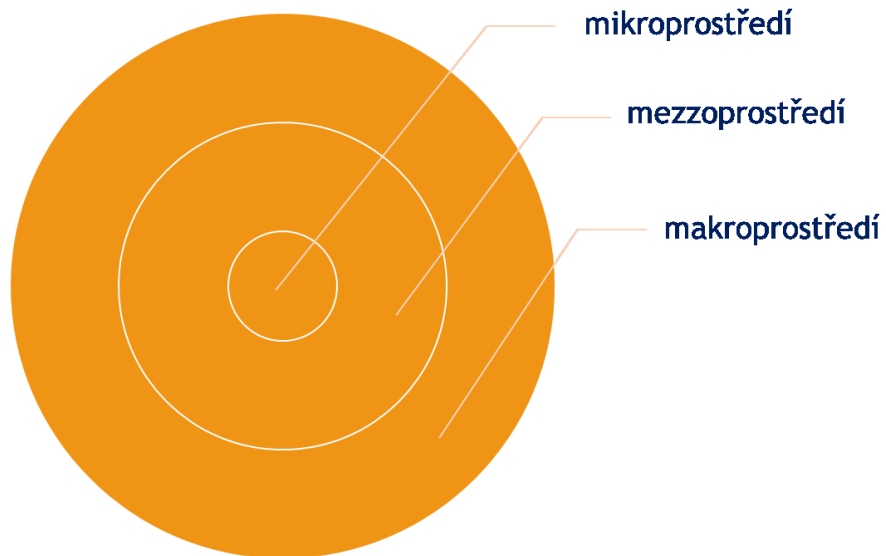
Ing. Žaneta Rylková, Ph.D.

Obsah

- *Strategie*
- *System řízení*
- *Inovace*
- *Schopnosti*
- *Měřítko*
- *Business model*

Strategie – strategické řízení

- Strategické myšlení
- Strategická analýza – situační analýza
- Tvorba strategie
- Implementace strategie
- Kontrola strategie



Podnik jako systém

Podnik


- mikroprostředí
(interní prostředí podniku)
- mezzoprostředí
- makroprostředí

Strategie - Metody externí analýzy

- PEST analýza STEP, PESTLE, SLEPTE
- Porterův model pěti konkurenčních sil
 - Analýza zainteresovaných stran
 - Analýza konkurenceschopnosti
 - Analýza životního cyklu odvětví
- Strategické mapy
- Analýza atraktivity odvětví
- Metoda „4C“



Strategie - Analýza vnitřního prostředí podniku

- Analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech
 - Analýza zdrojů podniku
 - Hodnototvorný řetězec – analýza podle Portera (primární činnosti a podpůrné činnosti)
 - Finanční analýza
- 

Strategie - Metody interní strategické analýzy

- Metody pro tvorbu námětů;
- Metody pro analýzu problému;
- Benchmarking;
- GAP analýza;
- Analýzy rizik;
- Sebehodnocení výkonnosti organizace;
- Procesní analýza;
- Nákladově výstupové analýzy.



Strategie: Výstup situační analýzy

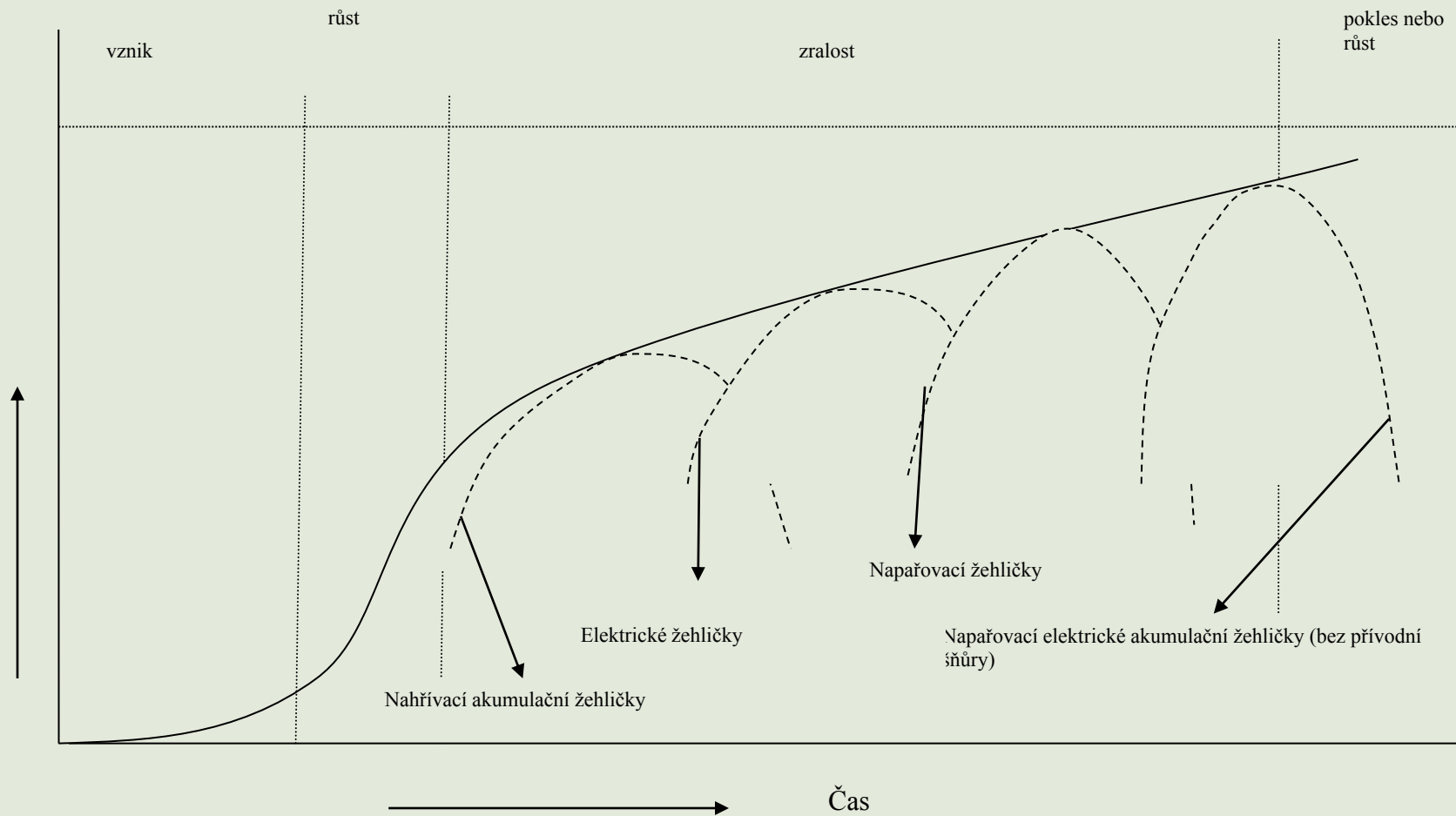
- ▶ SWOT analýza (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení)
- 

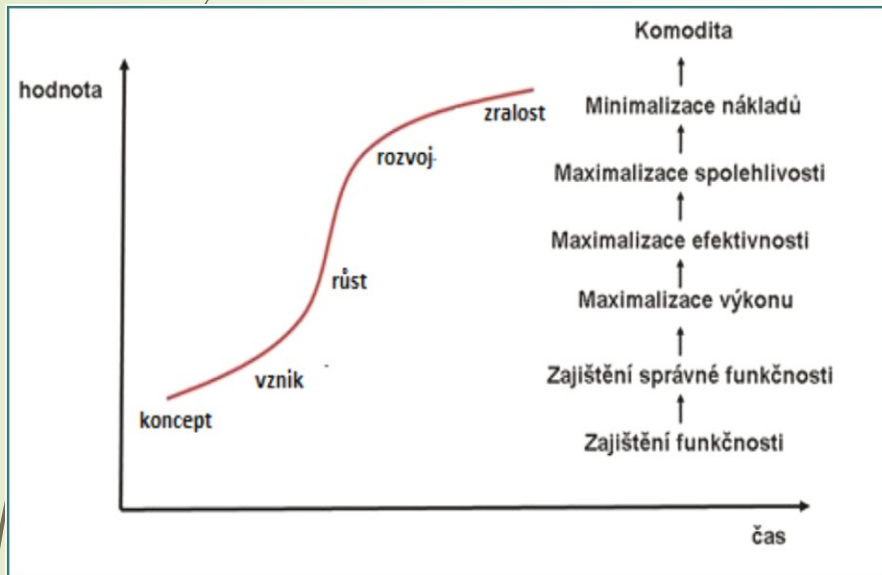


Strategie - Řízení strategických rizik spojených s inovacemi

- Riziko nenaplnění ambice růstu hodnoty podniku
- Riziko v chování klíčových zaměstnanců
- Riziko nenaplnění zákaznických očekáváníí

Inovace





S křivka životního cyklu inovace

- **Inovace jsou základem dlouhodobého přežití firmy,** protože produkty, procesy firmy i celé podnikatelské systémy se rozvíjejí v S křivkách, podobně jako probíhá lidský život.
- Inovace vytváří novou S křivku a zlepšování se orientuje na stávající s křivku a její fáze.

S křivka životního cyklu inovace (Košturiak, 2012)

Košturiak (2012)

System řízení

- ❑ Procesní řízení nahrazuje tradiční řízení dle funkcí (činnosti) v podniku (*podniky informačního věku pracují s „průřezovými“ procesy, které překračují rámec tradičních podnikových funkcí*),
- ❑ Propojení zákazníka a dodavatele (*informační technologie umožňuje současným podnikům integrovat dodávkový, výrobní a expediční proces, takže dodávky jsou řízeny objednávkami od zákazníků: např. automobilka; dříve rozhodoval výrobní plán*)

System řízení

- Podniky informačního věku nabízejí výrobky a služby přizpůsobené různým tržním segmentům, *(typickým projevem postoje k zákazníkovi v době průmyslové éry byl citát Henryho Forda týkající se jeho modelu auta: „Mohou mít barvu jakou chtějí, jen když je to černá“)*

System řízení

- ❑ Globalizace, (*Rozsáhlé investice vyžadují pro zajištění svoji návratnosti velký počet zákazníků po celém světě, náklady na přepravu jsou kompenzovány výstavbou pobočných závodů po celém světě, citlivý přístup k místním zákazníkům*),
- ❑ Inovace (*životní cyklus výrobků se neustále zkracuje, je třeba umět předvídat budoucí potřeby zákazníků*),

System řízení

- ❑ Zakázková produkce podle požadavků konkrétního zákazníka.
- ❑ Restrukturalizaci výrobních i řídicích systémů.
- ❑ Hledají se nové možnosti úspor nákladů cestou **benchmarkingu, reengineeringu, outsourcingu, zeštíhlování výroby a řízení (lean production, lean management)**.
- ❑ Vzniká nový směr managementu – **management změny (Management of Change)**, a to jak změny v oblasti výroby, tak změny v oblasti řízení.


System řízení - charakteristika ekonomického vývoje na konci 20. století

- ❑ **Převaha nabídky (konec éry trhu výrobce).** To vede k **rozvoji marketingu** (podpora prodeje, rozvoj reklamy, výzkum trhu, výzkum potřeb zákazníků, racionalizace logistiky).
- ❑ Je zdůrazňován význam **ochrany životního prostředí** (šetrnost ve vztahu k životnímu prostředí). Vzniká environmentální legislativa a nový směr – **environmentální management.**



System řízení: Jaké znáte metody řízení současného managementu?





Současný management a metody řízení v podniku

Výčet základních metod uplatňovaných v současné době při řízení podniků:

- Restrukturalizace
- Reengineering
- Metoda „turnaround“
- Metoda „právě včas“ - „just-in-time“ (JIT)
- Outsourcing
- Zešťhlování



Současný management a jeho metody

- Metoda 3 C (zákazník- konkurence – změna)
- Metoda „benchmarking“ (nivelační značka)
- Strategická aliance
- Virtuální organizace
- Controlling
- CRM
- TQM
- CSR
- Balanced Scorecard

System řízení podniku

► Nové metody a postupy řízení

Metoda Balanced Scorecard iniciovala nový směr v „investiční činnosti“, kdy kromě investování do tradičních oblastí investic jako jsou nová zařízení, přibyly oblasti investic do infrastruktury v podobě lidí, systémů a procedur.

Metoda EFQM

System řízení - Metody řízení – procesní inovace

- Inovace provozního charakteru
- Je možné použít metodu:
 - TOC – nalezení úzkého místa a eliminace tohoto místa
 - Lean – eliminovat činnosti nepřinášející hodnotu
 - Six Sigma - orientace na zákazníka, dokonalé informace, trvalé zlepšování procesů, pružný management, distribuce založená na spolupráci, snaha o dokonalost při toleranci neúspěchu. Pět kroků: definuj – měř – analyzuj – zlepšuj – říd'

System řízení - Hlavní rizika ve vazbě na interní procesy

► Technologická rizika:

- - nesprávné identifikaci potřeb a požadavků trhu,
- - chyby v koncepci výzkumu a při volbě technických řešení,
- - špatná volba distribučních cest.

► Provozní a komerční rizika:

- nevhodné výrobní a pracovní postupy,
- nespolehliví subdodavatelé,
- nesprávná externí komunikace,
- nevhodná cenová politika.
- špatná volba prodejců.

► Finanční rizika:

- podcenění možnosti nesolventnosti zákazníků,
- nesprávné nastavení kurzových a inflačních rizik,
- nepřipravenost na legislativní úpravy s ohledem na zdanění výnosů a placení odvodů.

Schopnosti

Znalostní pracovníci, lidé, kteří jsou schopni úspěšně pracovat se znalostmi není v podnicích velký počet. Charakteristickým rysem těchto pracovníků je vysoká inteligence, představivost a poměrně slušná úroveň znalostí. Ale jak uvádí P. F. Drucker neexistuje výrazná korelace mezi efektivností jejich práce na straně jedné a jejich inteligencí, představivostí a úrovní znalosti na straně druhé.

Posuzovat efektivnost „duševně pracujícího“ člověka je velmi obtížné.

Získávání a sdílení znalostí v podniku:

- pravidelné zvyšování kvalifikace a školení zaměstnanců
 - nákupem znalostí zvenku
 - běžnou neformální diskusí v pracovních týmech
 - řízenou diskuzí nebo brainstormingem v týmech
 - týmovou spoluprací na rozvojových projektech
-

Schopnosti: Řízení inovací podniku

- Faktory zvyšující intenzitu a kvalitu inovačních činností podniku
 - řízení znalostí a inovací v souladu se strategickým, taktickým i operativním řízením podniku
 - kultura podniku:
 - partnerské prostředí,
 - podnikavost, intrapodnikání
 - inovativnost
 - týmová práce
 - podpora kreativity
 - vhodný systém odměňování.

Řízení inovací podniku

- Týmová práce jako jeden z faktorů zvyšujících intenzitu a kvalitu inovačních činností v podniku
- týmová práce je nejčastější formou a metodou činností při uskutečňování inovačních procesů v podniku.
- týmem se rozumí pracovní skupina složená z odborníků různých profesí. Je většinou nevelkou skupinou 5-8 členů.
- po ukončení řešení určitého úkolu se tým rozpouští.
- každý člen sehrává v týmu určitou roli.



Schopnosti



Měřítka

- ❑ Měření a řízení (*letadlo/podnik*)
- ❑ Kelvin Wiliam (Skot, lord, matematik a fyzik 1824-1907):

„Když můžete změřit to, o čem mluvíte, a vyjádříte to v číslech, tak o tom něco víte, avšak když to nemůžete změřit a vyjádřit číselně, je vaše znalost ochuzená.“



Měřítko – hlavní ukazatele finanční analýzy

- ❑ Konkurenční schopnosti organizace – výdělečná síla organizace, rentabilita tržeb, likvidita, zadluženost
- ❑ *Hospodaření organizace – ROI, doba návratnosti investice, ROCE, ROE*
- ❑ *Finanční efekt z investic – obrat provozního kapitálu, ziskovost, celková výnosnost*

Měření efektivity inovací v podniku

Měření efektivity inovačních aktivit a inovačních procesů

příklady inovačních metrik

Ukazatele výkonnosti inovací	Ukazatele efektivity inovací
Návratnost investic do inovací	Počet nových nápadů z iniciativy zaměstnanců
Objem tržeb z inovovaných produktů	Oblast inovací
Podíl tržeb z inovovaných produktů a celkovým tržeb	Ziskovost předmětu inovace podle jednotlivých fází životního cyklu
Procentní nárůst tržeb díky úspěšné inovaci	Procentní pokles nákladů inovovaných procesů a produktů
Doba životnosti inovovaného produktu	Tržby z inovace na pracovníka
Počet patentů za rok na pracovníka	Přidaná hodnota úspěšných patentů
Počet transferů inovací za rok	

Business model

- vysvětluje, jak podniky vydělávají peníze specifikováním pozice unikátní hodnoty v hodnototvorném řetězci.
- pomáhá nalézt zjednodušené znázornění toho, co je hodnota poskytovaná zákazníkovi, jak je v podniku vytvářena a s jakými finančními důsledky.