

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208T139 Globální podnikání a marketing

**Metody a mechanismy implementace
inovačního managementu ve firmě
Diplomová práce**

Bc. Doina BORS

Vedoucí práce:
doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahradte zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 31.12.2020

Vlastnoruční podpis

Děkuji doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále děkuji své rodině a kolegům v práci za nesmírnou trpělivost a podporu při studiu.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	7
Úvod.....	8
1 Teoretické aspekty inovačního managementu.....	10
1.1 Konceptualizace pojmu inovace.....	11
1.2 Invence.....	16
1.3 Klasifikace inovací.....	17
1.4 Inovační strategie.....	19
1.5 Inovační proces.....	22
1.6 Postup řízení inovací.....	24
1.7 Identifikace inovativních zdrojů.....	25
1.8 Bariéry inovačních aktivit.....	28
2 Analýza kreativity a inovačního managementu v společnosti	30
2.1 Inovační kultura.....	31
2.2 Řízení inovativních projektů	32
2.3 Předpoklady úspěšné inovace.....	33
2.4 Individuální a týmové úkoly	34
2.5 Spolupráce týmu	35
2.6 Týmové role.....	37
2.7 Kreativní metody a techniky	38
3 Metody a mechanismy implementaci inovačního managementu ve společnostích Škoda Auto a.s.	42
3.1 Metoda výzkumu	42
3.1.1 Vymezení cíle a předmětu výzkumu	42
3.1.2 Stanovení předpokladů.....	43
3.1.3 Předvýzkum.....	44
3.1.4 Sběr a zpracování dat.....	45
3.2 Historie a současnost inovativnosti ve společnosti.....	45
3.3 Inovační Ekosystém	52
3.3.1 ŠKODA Zlepšovatelství – eZEBRA 2.0 (SP/2)	53
3.3.2 SVP – ŠKODA Verbesserungsprozess (GGP + jednotlivé oblasti)...	53
3.3.3 Inovační management Technického vývoje (EB/1).....	54

3.3.4	Digitalizace a Průmysl 4.0 ve výrobě (PPD)	54
3.3.5	ŠKODA AUTO DigiLab	54
3.4	Inovační management (GGS).....	55
3.4.1	Program InnoPOC	57
3.4.2	Index inovačního myšlení	57
3.4.3	Inovační akce.....	57
3.4.4	Inovační kultura	58
3.4.5	InnoToolbox.....	59
3.5	Analýza kreativity a inovačního managementu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.	63
3.5.1	Vyhodnocení výsledků	67
4	Navrhované změny	74
	Závěr	76
	Seznam literatury	78
	Seznam obrázků a tabulek	83
	Seznam příloh	84

Seznam použitých zkratk a symbolů

<i>B</i>	<i>Nákup</i>
<i>E</i>	<i>Technický vývoj</i>
<i>EB/1</i>	<i>Inovace</i>
<i>F</i>	<i>Finance a IT</i>
<i>G</i>	<i>Předseda představenstva</i>
<i>GGs</i>	<i>Podniková strategie a inovační management</i>
<i>GGP</i>	<i>Procesní a organizační management</i>
<i>GQ</i>	<i>Řízení kvality</i>
<i>IMX</i>	<i>Innovation Mindset Index</i>
<i>L&K</i>	<i>Laurin a Klement</i>
<i>P</i>	<i>Výroba a logistika</i>
<i>PPD</i>	<i>Digitalizace a Industrie 4.0</i>
<i>POC</i>	<i>Proof of Concept</i>
<i>SP/2</i>	<i>Zlepšovatelství</i>
<i>SVP</i>	<i>ŠKODA Vebesserungsprozess</i>
<i>ŠA</i>	<i>ŠKODA AUTO a.s.</i>
<i>V</i>	<i>Prodej a marketing</i>

Úvod

Diplomová práce je zpracovaná na téma: „Metody a mechanismy implementace inovačního managementu ve firmě“.

Inovační aktivity existují ve všech fázích vývoje vědeckých společností a hrají důležitou roli v pokroku a vývoji pro jakékoliv manažerské činnosti. Systematický postup inovačního managementu zahrnuje všechny teoretické koncepty, informační toky, postupy a prostředky inovací, jejichž cílem je přispět k vytvoření a dosažení inovačních cílů.

Řízení inovací je velmi důležitou součástí téměř každé společnosti. Inovační management se v různých společnostech a průmyslových odvětvích velmi liší. Společnosti a firmy využívající inovačních postupů, prokazatelně vykazují zlepšení služeb i produktů.

Cílem diplomové práce je, na základě teoretické koncepce inovačního managementu, analyzovat vývoj inovací v čase a prostoru společnosti ŠKODA AUTO a.s. Dalším cílem je posoudit metody řízení inovací ve vybrané firmě. Pro splnění cílů diplomové práce je využito jak znalostí z teoretické, tak výsledků z analytické části. Aby bylo dosaženo požadovaného cíle práce, stanovila jsem si následující úkoly:

- analyzovat vývoj inovací v čase a prostoru;
- studovat teoretické aspekty inovačního managementu;
- určit vývoj inovativního managementu a inovativních vlastností;
- určit specifika šíření inovací;
- vypracovat návrhy zlepšení inovací.

Tyto úkoly určují logické uspořádání diplomové práce.

V teoretické části diplomové práce jsou popsány základní pojmy jako inovace, invence, inovační management, inovační strategie a inovační proces.

Dalším důležitým bodem diplomové práce je analýza inovačního managementu společnosti, v které je popsána současná situace inovačního klimatu jako celek a rozvoj manažerské strategie řízení inovací. Na závěr teoretické části jsou určeny teoretické základy, které se vztahují k řízení inovací.

Praktická část zaměřuje analýzu na výrobce automobilů ŠKODA AUTO a.s.. Vybrané zveřejněné inovace z oblasti inovačního managementu jsou blíže představené ve třetí kapitole. Nejprve jsem stručně představila analyzovanou společnost a její inovační aktivity v historizujícím pohledu. Poté jsou popsány a vyhodnoceny nejnovější, firmou užívané nástroje a metody inovací. Analyzovaná data jsem získala formou strukturovaných rozhovorů, které kombinuji s vypracováním případové studie „Metody a mechanismy implementace inovačního managementu ve společnosti ŠKODA AUTO“, kde vycházím převážně z interních sekundárních dat. Volba dat vychází z teoretické části práce.

Výsledky těchto obou zdrojů jsem dále analyzovala a na tomto základě jsem navrhla úpravy systému a změn inovačních postupů.

1 Teoretické aspekty inovačního managementu

V této kapitole by měly být zohledněny základní teoretické aspekty práce, konceptualizace pojmu inovace, co přesně je inovace a invence, jak se klasifikuje, bude popsáno, co je inovační strategie a na základě které metody se dá nejlépe tvořit, respektive také bude popsáno, co představuje inovační proces a jaké jsou jeho fáze. Dále bude uvedeno, jaké kroky se mají používat pro řízení úspěšných inovací, bude popsáno, jak se dají identifikovat inovativní zdroje, a jaké jsou bariéry inovačních aktivit.

Inovační management hraje důležitou roli v obecném managementu a má své vlastní mechanismy, které jsou relativně málo známé. Inovační management je založen na takových klíčových bodech, jako je hledání nápadu, který slouží jako základ pro tuto inovaci; organizování inovačního procesu pro tuto inovaci; proces podpory a zavádění inovací na trhu. Jinými slovy dá se říct, že inovační management je komplexní úkol řízení, který prostřednictvím kreativity a svých strategických, provozních prvků určuje systematický proces změn.

V dnešní době inovaci jsou velmi důležitá v každé organizaci. Pokud jsou pracovní úkoly dobře spravovány, organizace mohou najít nové, lepší a kreativní způsoby plnění svých úkolů. Kreativita umožňuje organizacím předvídat změny, vytvářet nové technologie, produkty a nové pracovní metody (Cook, 2016).

Inovace se vyvíjí nejlépe v dynamické a tolerantní atmosféře. Kreativní lidé mohou být nepříjemní; jejich otázky převrcejí rutinu a jejich nápady vyžadují kontrolu a modelování. Pro povzbuzení a řízení kreativity manažeři musí porozumět tvůrčím procesům, být schopni vybrat lidi s kreativními dovednostmi, být schopni stimulovat kreativní chování a poskytnout organizační klima pro rozvoj kreativity. Někteří definují kreativitu jako generování nových nápadů a inovace jako transformace nápadů do nových produktů, služeb nebo výrobních metod. „*Inovace je tvorba, přijetí a implementace nových nápadů, procesů, produktů nebo služeb*“ (Baloiu, 2004, str. 15).

Aby organizace mohly používat nápady, potřebují kreativní i inovativní zaměstnance. Je nutné vytvořit nové myšlenky, ale je také důležité, aby byly zaměstnanci schopni je realizovat ve prospěch organizací. Každý člověk disponuje různou mírou kreativity. Někteří s bohatou kreativitou bývají zpravidla tvořivější než

lidé s nízkou kreativitou, učenější a pružnější než méně kreativní. Upřednostňují složitost před zjednodušením a mají tendenci být více nezávislí než lidé s nižší tvořivostí. Existuje značné množství testů, které poskytují pokyny pro jednotlivé výběry k měření kreativních schopností, ale je obtížné předvídat skutečně kreativní chování a jednání (Björk, 2017)

Stejně jako se jednotlivci liší ve své schopnosti přeměnit svůj kreativní talent na výsledky, organizace se liší ve své schopnosti převést talent svých členů na nové produkty, procesy nebo služby.

1.1 Konceptualizace pojmu inovace

Veškerá analýza nové průmyslové revoluce, je ve skutečnosti založena na jednom slově: *nové*. Pracujeme s průmyslovými odvětvími, *novými* technologiemi a materiály, vytváříme *nové* produkty, podle *nové* koncepce, produkty, které odpovídají vkusu každého z nás a vykonávají *nové* funkce, stále sofistikovanější, reorganizujeme společnost na *nových* základech, abychom vyhověli potřebám projekce životního prostředí. Slovo *nové* získalo v posledních desetiletích něco magického (Iancu, 2006).

Je třeba klást důraz na kreativitu, protože představuje základní kámen inovací, která dává konkurenční výhodu společnostem. Inovace však není podmíněna pouze kreativitou zaměstnanců, ale také řadou dalších prvků, které do značné míry závisí na řízení společnosti, a tím se budeme zabývat později.

Slovo inovace pochází z latiny „*innovatio*“, což by v překladu znamenalo obnovu, novost. V ekonomickém použití je tento pojem relativně nový. Inovace (angl. Innovation) je něco nového, co je bezprecedentní. Lze říct, že inovace je nová změna v různých oblastech lidských činností. (Vlček, 2010, 2011)

Podnikatelé se k inovačnímu konceptu vracejí až v 70. letech. Nedávný vývoj v oblasti ekonomického výzkumu a praxi jasně ukazuje, že řízení inovací v činnostech by mělo být považováno za integrovanou součást procesu podnikového řízení (Ciornii, Blaj, 2003).

Futurologie vidí v přechodu z „*informační společnosti*“ na „*znalostní společnost*“ začátek nového cyklu Kondratieffa, který přináší nová růstová odvětví, ve kterých se nové znalosti stávají hlavními konkurenčními faktory.

I. Dijnărescu (1998) tvrdí, že inovace je jedna z funkcí managementu. Role manažera v oblasti inovací začíná kritickou analýzou konkurenční situace společnosti s výběrem důležitých opatření, která mají být přijata v blízké budoucnosti. Ve skutečnosti manažer musí začít realizovat projekt, aby zlepšil výkon společnosti, vyhodnotil první výsledky a poté zdvojnásobil své úsilí a urychlil změnu, stanovil své cíle, s krátkými lhůtami.

K. Russu (1996) poznamenává, že moderní management má výrazný tvůrčí charakter. Kreativní stránka manažerské činnosti se projevuje v udržitelném vytváření a propagaci „nového“ díky neustálému přijímání a uplatňování inovativních činností zaměřených na přípravu a provádění změn.

Harrington H. J. a Harrington J. S. (1995, 2001) uvádějí, že inovace byly úspěšné všude, kde byly použity. Inovace znamená růst a přežití.

Další výzkumník, který podrobně studoval inovace, je P. Drucker. Ve své knize „*Inovace a podnikatelský systém*“ (1993) určil, že inovace jsou specifickým nástrojem podnikatelského systému. Inovace je neustálý proces hledání změn, který na tyto změny adekvátně reaguje a používá jí jako příležitosti.

Inovace je činnost, která poskytuje prostředkům novou schopnost vytvářet bohatství. Jinými slovy, inovace je nástroj (Novák, 2017).

Úspěšní podnikatelé věnují většinou inovacím velkou pozornost. Bez ohledu na jejich individuální motivaci, se snaží vytvářet hodnotu a přispívat k rozvoji nových produktů a řešení. Nejsou spokojeni pouze se zlepšením toho, co již existuje, nebo s malou změnou (Bessant, 2015). Snaží se vytvářet nové a odlišné hodnoty, transformovat „zdroje“ na „produkty“, nebo přispět k existujícím produktům v nové a efektivnější podobě.

Pouze změna vždy poskytuje příležitost pro něco nového a zvláštního. Inovace proto spočívá v organizovaném vyhledávání a s jasně definovaným účelem změn a v systematické analýze příležitostí, které by tyto změny mohly nabídnout pro hospodářské nebo sociální inovace.

Dále v tabulce 1 jsou uvedeny nejčastěji zmiňované definice inovací od významných autorů.

Tab.1 Definice inovací podle různých autorů managementu.

<p>Klimova, V. (2006, str.17).</p>	<p><i>„Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly“.</i></p>
<p>Ducker, P. (1985, str.17)</p>	<p><i>„Inovace je specifický nástroj podnikatelů, prostředek k využití změny jako příležitosti k zavedení nového produktu nebo služby. Lze ji vyučovat jako disciplínu, lze se jí naučit, lze ji prakticky používat. Podnikatelé musejí záměrně vyhledávat zdroje inovací, změny a příznaky změn, naznačující možnosti úspěšných inovací. A musejí znát a používat principy úspěšných inovací.“</i></p>
<p>Pitra, Z. (2006, str.26)</p>	<p><i>„Inovace představuje nový způsob využití existujících zdrojů organizace k získávání nových podnikatelských příležitostí – k nalezení nových možností ke zvýšení výnosu z jejich podnikatelských aktivit.“</i></p>
<p>OECD, (2005, str.45)</p>	<p><i>„Implementace nového nebo výrazně zlepšeného produktu (zboží nebo služba) nebo procesu, nová marketingová metoda nebo nová organizační metoda v obchodní praxi, organizaci pracoviště nebo vnějších vztazích“.</i></p>

Zdroj: Vlastní zpracování

Inovace v organizaci přispívají k organizační změně, ale liší se od ní, a to právě prostřednictvím výše uvedených prvků a zejména prostřednictvím nových myšlenek, které vytváří, v účasti na procesu změny.

Podle L. Baloiu (2008) je inovace posuzována ve dvou aspektech: inovace – jako produkt, nová funkce nebo zlepšení funkčnosti produktu, procesu nebo služby v kterékoli oblasti, která by mohla nebo může reagovat na tržní poptávku nebo může vytvořit novou tržní poptávku; inovace – jako proces, činnost, která umožňuje vznik inovací; inovace – jako produkt a která je založena na individuálním, společenském

nebo firemním chování, kreativní a dynamické. Tato činnost zahrnuje také výzkum a vývoj. Kreativita vždy znamená přinést prvek novosti a je to výchozí bod inovací.

Intelektuální zdroje jsou výrobci inovací, změn v procesu výroby zboží, poskytování služeb, produktů vytvářených vědou, zaměřených na modernizaci výrobního procesu. Podle ekonoma E. Hrišceva (2001) inovace zahrnuje obnovu, zlepšování, reformování nejen výroby hmotného zboží hospodářskými subjekty v produkčním sektoru národního hospodářství, ale také výsledků činnosti v oblasti vědy, vzdělávání, veřejné správy, služeb atd.; využití výsledků intelektuální, tvůrčí činnosti, kromě činnosti výzkumu a vývoje v podniku, prováděné specializovanými institucemi, ale také výsledků získaných při výrobním procesu zboží a služeb různými hospodářskými subjekty; ekonomický, informační, sociální a ekologický aspekt. Podle výzkumníka I. Sírba (2004) inovace představují změny ve výrobě zboží, nové projekty, současné stavby vytvořené na základě vědeckých inovací, kreativity a služeb v různých oblastech lidské činnosti. Inovační činnost je podmíněna využíváním intelektuálních zdrojů zaměřených na modernizaci výrobního procesu, zlepšování výsledků a snižování jejich nákladů.

Funkce inovací odráží její cíl v ekonomickém systému, včetně výroby, investic, stimulace. Komericializace inovací je stimulem při vytváření nových inovací.

Specialisté se domnívají, že existuje inovace a spolupráce, interorganizace, čím je v organizaci vyžadováno více inovací, tím více cítí potřebu spolupráce pro lepší zvládnutí změn. Čím více se organizace otevírá ke spolupráci s jinými organizacemi, tím více bude muset spravovat inovace potřebné pro tento proces. V rámci kolaborativního řízení je inovací dosaženo v organizační struktuře, která získává novou formu entity vytvořené v síti (partnerství), ale také v obsahu činností nového organizačního subjektu.

Hamel G. (2010) popisuje fáze, kterými společnost prochází v řízení inovací, jakož i zdroje, které musí být v těchto fázích mobilizovány.

Fáze řízení inovací jsou:

- prioritizace potenciálních inovativních projektů;
- definování inovativních projektů a alokace zdrojů;
- realizace inovativních projektů.

První fáze je věnována hledání informací a tvořivosti. Inovativní nápady mohou vyplynout z plánované práce zaměstnanců společnosti na oddělení výzkumu a vývoje a marketingu. Nápady mohou být také řešení přijatá pracovníky výroby k řešení procesních problémů.

Druhá fáze zahrnuje výběr potenciálních inovačních projektů ze všech nápadů vytvořených v předchozí fázi, ověření jejich platnosti ve vztahu k potřebám trhu a strategickým cílům podniku (ekonomická proveditelnost) a vyhodnocení jejich technické proveditelnosti.

Třetí fáze v podstatě zahrnuje organizační činnosti k realizaci projektu. V rámci těchto činností je definován výsledek, který má být získán, doba trvání a rozpočet projektu, alokace nezbytných prostředků pro rozvoj projektu: vytvoření projektového týmu, alokace lidských, technických a finančních zdrojů.

Čtvrtá fáze odpovídá skutečné realizaci inovačního projektu. Tato fáze spočívá v nasměrování projektových a vývojových činností k vyřešení problémů.

Fázový přístup k řízení inovačních projektů je velmi podobný přístupu, který navrhl Tidd J. (2007). Inovaci charakterizuje vědecko-technická novinka: použitelnost ve výrobě; šíření nového produktu prostřednictvím tržních mechanismů. Inovace mohou být šířeny prodejem vynálezu ve formě patentu. Inovace je aplikace a komerční realizace nápadu, který zahrnuje nejprve technické a obchodní vyhodnocení a poté provedení všech prací a výdajů souvisejících s realizací příslušných testů a ověření.

V konkurenčním prostředí se inovace stávají prostředkem podnikatelského výhodu, jedná se o prostředek, kterým využívají změny jako výhodnou příležitost pro různé podniky, jedná se o akt, který dává prostředky na novou schopnost vytvářet bohatství, chování manažerů má zásadní dopad na tvorbu hodnoty a přesvědčení zaměstnanců. Hlavními úkoly vedoucích pracovníků jsou vytvářet prostředí, které stimuluje inovace a podporovat účast zaměstnanců na úspěšném dokončení inovačního procesu. Úroveň tvořivosti a produktivity v inovačním procesu závisí na kvalitě vedení a povaze lidských vztahů, možnosti svobodného vyjádření myšlenek, povzbuzení inovativního ducha, svobodné a otevřené konfrontaci názorů, stimulaci vášně pro vědeckou originalitu, sociálních a ekonomických motivací, ekologické, vojenské (Christensen, 2010).

Úspěch lidských činností je určován jedinečností a včasností implementovaných technických rozhodnutí: profesní vynalézavostí zaměstnanců; cíle solidarity vedení a týmu; zkušenosti a znalosti zaměstnanců; nové výrobky, které se kryjí s technologií spotřebitele: vyhýbání se nově vytvořeným trhům kvůli jejich nejistotě; výběr vhodného trhu: strategie modernizace technologií a produktů; splnění prvních objednávek.

1.2 Invence

Dále v této podkapitole bude popsáno, co přesně je invence a jak se rozděluje podle míry originality.

Pojem inovace je spojen vztah k invenci, tyto dva pojmy spolu úzce souvisí. Je třeba rozlišovat pojmy invence a inovace. Invence je první objev nového nápadu pro nový produkt nebo proces, zatímco inovace je první komercializace tohoto nápadu. Když se nová invence stane součástí hospodářského života, to znamená, že začne mít ekonomické důsledky a stává se inovací. Aby se invence stala inovací, musí společnost kombinovat znalosti, schopnosti, dovednosti a informace o trhu, dostatečné finanční zdroje atd.

Invence nemusí nutně vést k inovacím. Inovace je možná i bez něčeho, co by bylo možné identifikovat jako invence, pokud společnost identifikuje dříve existující technickou myšlenku. Ačkoliv mnoho inovací je vytvořeno z invence, je možné inovovat bez invence, stejně jako invence bez inovace. Aspekt komerčního využití invence je přítomen téměř ve všech definicích inovací. Podle Dvořáka (2006, str.41) je invence „*tvůrčí aktivita vedoucí ke změně ve struktuře vedení*“.

V závislosti na druhu novosti invence lze rozlišit různé kategorie invence, které lze považovat za kritéria použitá při jejich zkoumání (Peters, 2010):

- invence vyplývající ze spojení dvou nebo více známých řešení;
- invence vyplývající z rozměrových změn známého objektu, které vedou k lepšímu technickému účinku ve srovnání se stávajícím řešením;
- invence vzniklé vytvořením nových funkcí známého objektu;
- invence, které jsou výsledkem výměny materiálů používaných při výrobě známého výrobku nebo použitých ve známém výrobním procesu;
- invence vyplývající z výměny komponentu stroje nebo zařízení;

- invence vyplývající ze změny chemického složení produktu nebo podílu kombinace;
- invence vyplývající ze změny pořadí operací a fází technologických procesů;
- invence vytvořené úpravou schématu charakteristických principů (kinematický, elektronický, hydraulický, tekutinový, automatizační) produktu.

1.3 Klasifikace inovací

V této podkapitole bude uvedeno, podle jakého kritéria se klasifikuje inovace, a dále bude popsána teorie zvolená autorkou této diplomové práce.

V první polovině minulého století rakouský ekonom Joseph Schumpeter rozlišil pět případů inovací (Schumpeter 2004 in Žižlavský, 2013), a to:

- výroba nových produktů;
- zavádění nových výrobních metod;
- otevírání nových odbytišť;
- realizace nové formy organizace;
- objevování nových zdrojů surovin.

Tento pohled na fenomén inovací se příliš neliší od klasifikace inovací podle povahy jevů, na které odkazuje v přijaté Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), která rozlišuje tyto čtyři kategorie (Oslo Manual, 2005):

Produktová inovace: představuje vytvoření nového nebo vylepšeného produktu z hlediska technicko-funkčních charakteristik, součástí, materiálů, snadnosti obsluhy nebo jiných funkčních charakteristik;

Procesní inovace: týká se vývoje nové nebo vylepšené technologie výroby nebo dodávek z hlediska pracovních metod a zařízení;

Marketingová inovace: představuje zavedení nové marketingové metody, relevantní změnu vzhledu, balení, distribuce nebo propagace produktů;

Organizační inovace: týká se zavádění nových metod organizace a řízení s dopady na obchodní proces a vnější vztahy společnosti.

Poslední kategorie zahrnuje také inovace v řízení, které se v některých klasifikacích jeví jako samostatná kategorie (Hamel, 2010).

Dalším kritériem pro klasifikaci inovací je stupeň novosti použitých řešení, rozlišující dvě hlavní kategorie: inkrementální inovace a radikální inovace (Zamarský, 2007).

Inkrementální inovace (incremental innovation) spočívá ve zdokonalení stávajících produktů a procesů, podnětech zavedení nového pocházejícího produktů z tržního modelu. Jinými slovy platí pro to, co již víme, a postupně se to snažíme vylepšovat. Například v informatice se výkon mikroprocesorů a velikost paměti zdvojnásobila každé dva roky, od roku 1985 a v automobilovém průmyslu mezi 50. a 80. lety bylo dosaženo neustálého zlepšování účinnosti klasických motorů, aniž by došlo ke změně jejich konstruktivní pojetí.

Radikální inovace (breakthrough innovation) znamená zavedení zcela nových řešení založených na vynálezech (model technologie push). Příchod rádia, televize, počítačů, kopírek je jen pár ilustračních příkladů. Tyto výrobky se neobjevily v reakci na potřeby trhu, protože dříve, než byly vyrobeny, nebyly problémy, které by nové produkty mohly vyřešit. V těchto případech nové technologie vytvářejí potřeby, které dříve nebyly (Trommsdorff, 2009)

O vývoji inovací rozhodují nakonec tři faktory, a to povaha funkcí, které mají být vykonávány, technologie schopné vykonávat tyto funkce a také povaha, struktura a vkus klientely.

Podle Ranea (2012) inovace lze klasifikovat podle několika kritérií, jmenovitě a to podle **předmětem inovace, stupně provedené změny a po dopadu na společnost a trh.**

Druhy inovací podle předmětu inovační činnosti: vytvoření nového produktu; zavedení nové výrobní metody; vstup na nový trh (nebo vytvoření nového trhu); použití nové suroviny; nová organizace společnosti.

Druhy inovací v závislosti na intenzitě změny:

- Nejjednodušší jsou inovace ve zlepšování, díky nimž se stávající produkt zlepšuje, a to úpravami některých konstruktivních řešení, nahrazením některých surovin, zavedením lepší technologie. Takové inovace se objevují

nepřetržitě, v dnešní době je vzácné, že produkt zakoupený dnes je totožný s produktem zakoupeným před čtyřmi nebo pěti lety.

- Inovace v oblasti přizpůsobení jsou ty, které při zachování základních principů výrobku významně kvalitativně změň významnou úpravou jednoho nebo více jeho subsystémů. K adaptivním inovacím dochází nejčastěji v situacích, kdy dotyčná technologie nebo produkt dosáhl možného stropu vývoje ve staré podobě.
- Průlomové inovace jsou ty, které zcela mění systém, počínaje jinými principy, které jim umožňují získat jasně lepší výkon.

Druhy inovací podle dopadu na průmysl a podle stupně vlivu na trh:

- inovace na pozadí (syntéza nových technologií nebo nových potřeb). Máme nový produkt pro nový trh;
- objevování komerční mezery (rekombinace známých prvků za účelem vytvoření něčeho nového, poptávky trhu). Trh je nový, ale produkt je zhruba stejný;
- současné inovace (zlepšení stávajícího produktu). Trh je stejný a produkt prochází současnými zlepšeními, vynucenými konkurenčním bojem a povoleným technickým pokrokem;
- revoluční inovace (změna způsobu dosažení, zachování funkce a klientely). Produkt je navržen zásadně novým způsobem, ale je určen starým zákazníkům, ale nabízí výrazně lepší výkon.

1.4 Inovační strategie

V dané podkapitole bude popsáno, co je inovační strategie a na základě které metody se dá nejlépe tvořit. Dále budou popsány postoje k inovační strategii.

Jak bylo zdůrazněno v předchozí subkapitole, inovace se provádějí shora dolů, s přímým a rozhodujícím zapojením vrcholového vedení. Základní úlohou strategického řízení je zajistit soudržnost změnových projektů a jejich harmonizaci s celkovou strategií organizace. Hlavní nástroje pro tento účel se používají inovační strategie a portfolio změnových projektů.

Publikace v posledních letech obsahují mnoho komentářů k inovacím, ale jen málo se týká inovačních strategií. Inovační strategie určuje, do jaké míry a jakým způsobem společnost využívá inovace k dosažení své obchodní strategie a ke zlepšení své výkonnosti.

Podle Kislingerové (2008, str.213) strategií řízení inovací jsou „*účelově koncipované postupy, metody a nástroje řízení komplexních inovačních akcí*“

Obecně manažerská strategie představuje vědu a umění aktivně a optimálně sjednocovat všechny zdroje instituce, aby bylo možné účinně a efektivně dosáhnout předpokládaných cílů. Manažerská strategie se skládá ze specifických, přísných a racionálních principů a metodik. Existuje několik úvah, které vyžadují vývoj inovačních strategií (Sîrbu, 2004). Mezi nimi uvádíme: nahrazení systému náhodných, příležitostných akcí programovými a koherentními inovačními akcemi; odstranění vnitřních rozporů, které naznačují potřebu přijmout opatření na ochranu inovací nebo účinné snížení těchto opatření; vypracování, provádění a hodnocení inovačních politik v etapách, aby bylo možné je znovu přehodnotit; přizpůsobení akčních a prováděcích plánů v časovém měřítku (v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém horizontu); výběr a zaškolení vhodného personálu s funkcemi a činnostmi podniku; kontrolu přísného uplatňování opatření stanovených podle dohod, povolení, norem nebo jiných právních požadavků.

V rámci inovační strategie vynikají dvě charakteristické orientace (Boboc, 2009). První charakteristika je **strategie předvídání**, které je dosažena postupně pomocí různých metod. Mezi tyto metody patří: předpovědi hospodářského růstu a technického pokroku v určitých odvětvích, které mohou ovlivnit kvalitu inovací, jakož i vývoj spotřeby přírodních zdrojů a úrovně výroby, rozšíření používání zásady posuzování cen zdrojů, širší využití studií dopadu, inovace v projektování a plánování projektů, silnější kontrola výroby.

Druhá charakteristika je **integrační strategie**, které je často úzce spojitá s předběžnou strategií, které se vzájemně doplňují. V této souvislosti může mít integrace dvě formy: v oblasti formulování cílů inovačních politik a v oblasti zlepšování prostředků k dosažení inovačních

Pro výběr inovační strategie musí manažeři začít srovnávací analýzou různých způsobů inovací, pokud jde o formy inovací, novost a složitost inovací, způsoby asimilace. Spojením těchto faktorů jsou definovány následující čtyři hlavní typy

strategií: proaktivní strategie, aktivní strategie, reaktivní strategie a pasivní strategie (Innovation Toolbox Strategy, 2010). Charakteristiky těchto strategií jsou stručně popsány níže.

Proaktivní strategie: vyznačují se důrazem na radikální inovaci, která dává podnikovému trhu přednost a výhody před konkurencí. Společnosti s proaktivními strategiemi jsou silně zaměřeny na výzkum, mají přístup ke znalostem z různých zdrojů a riskují.

Aktivní strategie: zahrnují efektivní využívání stávajících technologií a trhů, ale také touhu a schopnost rychle se přizpůsobit a přizpůsobit společnosti novým technologiím a trhům, jejichž výhody jsou prokázány (Shams, 2018). Společnosti s aktivními inovačními strategiemi dosahují zejména inkrementálních inovací prostřednictvím vlastních procesů výzkumu a vývoje, ale mají také široké zdroje sběru nápadů.

Reaktivní strategie: používají je společnosti, které mají tendenci být napodobující, „následovníci“ předních společností, přičemž jejich pronikání na trh je zpožděno. Tyto společnosti podstupují nízká rizika a hledají způsoby, jak snížit náklady na stávající produkty a služby, přičemž zavedení nového je dosaženo prostřednictvím inkrementální inovace. Reaktivní strategie využívají společnosti zaměřené na provozní činnosti, například zavádění nových způsobů komunikace se zákazníky nebo dodávek produktů.

Pasivní strategie: používají je společnosti, které čekají, až zákazníci požádají o změnu produktů nebo služeb. Mnoho dodavatelů automobilových společností má pasivní strategie, inovace jsou založeny na změně specifikací výrobků přijímajícími společnostmi.

Inovační strategie je jedním ze základních nástrojů řízení inovací. Odpověď na otázku – která strategie je nejlepší? – není snadné dát. Odborné publikace ilustrují rozmanitost situací, pokud jde o inovační strategie, skutečnost, že neexistuje univerzální pravidlo, že každá organizace musí analyzovat svou vlastní situaci a vytvořit si vlastní inovační strategii. Společnosti s diverzifikovaným obchodním portfoliem z různých průmyslových odvětví mohou na úrovni obchodních jednotek přijmout různé inovační strategie.

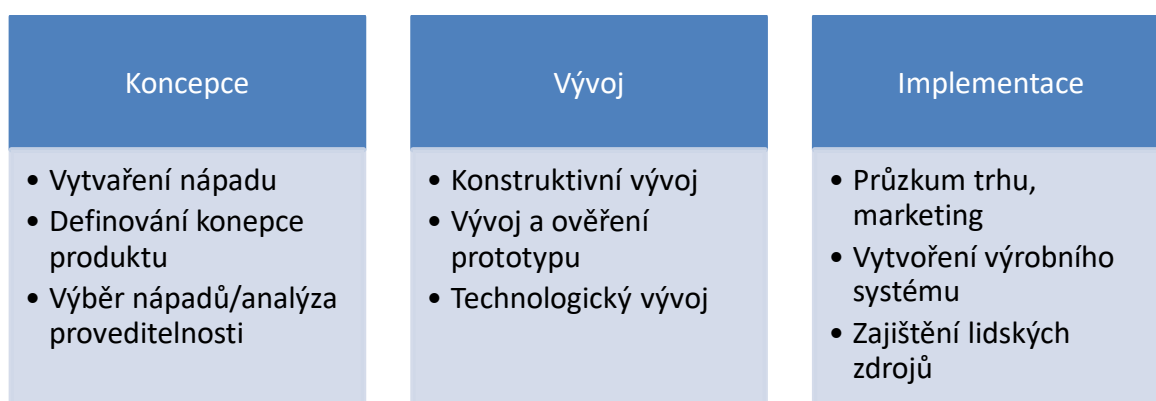
1.5 Inovační proces

V této podkapitole je zohledněno, co představuje inovační proces a jaké jsou jeho fáze. V další části budou popsány modely inovačního procesu.

Inovační proces integruje tři hlavní sekvence: „generování myšlenky, vývoj myšlenky a implementace myšlenky.

Inovační procesy se mohou velmi lišit z hlediska cíle, obsahu a složitosti, počínaje zlepšováním technologie nákupem nového vybavení a končící složitými projekty pro změnu obchodního procesu.

Realizace inovačního procesu v organizacích je velmi různorodá ve vztahu k formám a cílům inovací (Žižlavský, 2013). Níže jsou uvedeny relevantní aspekty technických inovací, které se vztahují ke koncepci, vývoji a implementaci nových produktů a technologií (viz Obr. 1).



Obr.1 Technické inovace – specifické fáze a činnosti.

1) Koncepce

Jeho cílem je najít nové nebo vylepšené produktové nápady pro současný nebo nový trh. Hlavní sekvence tohoto procesu jsou specifikovány na Obr. 1.

Výchozím bodem je *vytváření nápadů* nebo identifikace nových příležitostí. Nové nápady mohou vycházet z interního prostředí (ze specializovaných výzkumných struktur nebo od zaměstnanců v jiných odděleních) a / nebo z externího prostředí (od zákazníků, dodavatelů a dalších subjektů). Nápady mohou být vytvářeny spontánně nebo mohou vyplývat z organizovaných aktivit – seminářů nebo brainstormingových sezení. Ze sesbíraných nápadů se do další fáze dostane jen

část, *Definování pojmu produkt*, existence systematiky výběru je důležitá pro systematickou realizaci inovací.

Cílem *konceptuální definice* je transformovat myšlenku do funkčního konceptu. Na konci této sekvence nový prioritizační proces zajišťuje výběr nejslibnějších nápadů, které se přesunou do další fáze, *Analýza proveditelnosti*.

Analýza proveditelnosti konceptu produktu zahrnuje zkoumání a shromažďování dalších informací, jakož i vývoj modelů a prototypů. Hodnocení koncepce může vést k nápadu, pokud analýza ukáže, že realizace nového produktu není z technického a / nebo ekonomického hlediska odůvodněná, je vhodnější zastavit inovační proces v této fázi než později. Obvykle probíhají procesy hodnocení a zdokonalování myšlenek opakovaně. Na konci této fáze jsou vytvořeny inovační projekty, které budou provedeny, s přihlédnutím k potřebným finančním prostředkům.

2) Vývojová fáze

Týká se designu výrobků a technologií výroby. Účelem této fáze je vytvořit konstruktivní a technologická řešení, která umožní dosažení cílů motivu návrhu. Řešení přijatá designéry lze nalézt v technické dokumentaci, která zahrnuje dokumenty týkající se produktu (výkresy, vysvětlující poznámky, specifikace nebo technická norma atd.), respektive technologie (provozní plány nebo technologický soubor atd.). Efektivita inovačního procesu rozhodujícím způsobem závisí na způsobu, jakým je design vytvořen, což je fáze, která do největší míry určuje rychlost přizpůsobení při výrobě nových produktů, náklady a kvalitu výrobků. Použití počítačů v designu je jednou z radikálních změn v posledních desetiletích, pokud jde o technologie vývoje, což přispělo ke značnému zkrácení doby a nákladů na proces návrhu výrobků a technologií a zároveň ke zvýšení kvality přijatých řešení.

3) Implementace řešení

Poslední fázi je aplikace výsledků vývojového procesu a spočívá ve vytvoření výrobního systému, který umožní realizace nového produktu.

Proces implementace je velmi složitý a zahrnuje nákup nebo výrobu zařízení nezbytné pro výrobu; organizace výroby a práce; zajištění odpovídajících lidských zdrojů pro údržbu systému; stanovení metod propagace, prodeje / distribuce atd. Zpočátku nová řešení nefungují optimálně ve fázi implementace jsou řešení monitorována měřena, vyhodnocována a vylepšována až do uspokojivého

fungování nového systému podle specifikací. Inovační proces popsaný výše se jeví jako lineární proces s odlišnými etapami, který má specifické cíle, termíny a určitou konečnost.

Ačkoli model „milníky“ zavádí určitou kritéria při definování a řízení každé fáze procesu asimilace nových produktů, není vyloučeno, že se vrátíme do již dokončených fází, aby se odstranily chyby / neshody zjištěné v navazující fázi. Iterativní smyčky jsou možné mezi koncepční definicí a proveditelností konceptu, jakož i mezi fází návrhu, vývoje a implementace (Skokan, 2004).

Příkladem může být konstruktivně-technologické řešení přijaté designéry s ohledem na zdroje, které má společnost k dispozici (stávající zařízení a technologie, dovednosti zaměstnanců atd.). Z hlediska provádění inovačního procesu je důležité obnovit činnosti ke zlepšení přijatých řešení, což přispívá k včasnému zlepšení kvality před uvedením nového produktu na trh.

Opravy zároveň vytvářejí ztrátu času a zdrojů a je nutné je minimalizovat. Z tohoto hlediska došlo v posledních desetiletích k významnému zlepšení výkonnosti inovačních projektů, zejména zavedením moderních metod navrhování založených na používání počítače a používání specifických technik řízení projektů, což jsou aspekty široce obsažené ve specializovaných publikacích.

1.6 Postup řízení inovací

Zde bude uvedeno, jaké kroky se mají používat pro řízení úspěšných inovací.

Pro řízení úspěšných inovací v knize od Harvard Business School (2009, str. 7-8) je uvedeno 7 kroků. Tyto kroky jsou:

Formulování silné vize – Správně a srozumitelně definovaná vize je důležitá nejen z toho důvodu, že prokazuje, že inovace má smysl, ale také motivuje ostatní lidi k podpoře inovátora.

Identifikování stakeholderů – Identifikace lidí, kteří se na inovaci budou podílet (zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci).

Sehnání podpory pro projekt – Implementace inovace je vždy produktem více lidí, kteří poskytují finanční, technickou podporu. Jen díky kombinaci těchto prvků inovace může být úspěšná.

Příprava obchodního případu – Definování cílů projektu, jeho přínosů jak pro zákazníky, tak i pro společnost, vymezení časového rámce pro implementaci, určení možných překážek, odchylek, nákladů – tohle všechno tvoří obsah podkladů.

Komunikace se stakeholdery – Otevřená komunikace mezi vedením a zaměstnanci vytváří vhodné důvěryhodné podmínky. Má-li být vytvořena nová kultura, společnosti by neměly očekávat, že zaměstnanci učiní první krok. Vedení společnosti zahajuje proces otevřené komunikace pravidelnou výměnou informací se zaměstnanci. To zahrnuje dobré i špatné zprávy, vytvoření povědomí o inovaci, předvedení výhod budoucích změn.

Počítat s odporem – Tolerování určitého stupně selhání je nezbytnou součástí při podpoře inovací. Inovace je riziko. Zaměstnanci nebudou nést určitá rizika, pokud jasně nerozumí cílům. V daném případě je nutné se opřít o kvalitní argumenty, přesvědčit oponenty pomocí prokazatelných faktů, slíbené podpory.

Zachovat nadšení pro věc – Na realizaci každé inovace je potřeba určitý čas, podobné věci se nedělají ze dne na den. Proto je potřeba dodržovat časový rámec, nikam nespěchat, zachovávat optimismus a zapal do inovace.

1.7 Identifikace inovativních zdrojů

Jedním z nejznámějších autorů managementu, který se zabýval studiem inovací a inovačního managementu, je P. Drucker.

Ve své knize „Inovace a podnikatelský systém“ věnované této problematice identifikuje a komentuje možné zdroje inovací. Je třeba poznamenat, že tyto zdroje popsal sám P. Drucker (2002).

Poznamenává, že konkrétně systémová inovace znamená dohled nad sedmi zdroji inovačních příležitostí.

První čtyři zdroje jsou v podnicích, ať už jde o obchodní nebo neziskové instituce, nebo v odvětví průmyslu nebo služeb. Jsou tedy viditelné nejprve pro lidi pracující v tomto průmyslovém odvětví nebo sektoru služeb. To jsou v podstatě příznaky. Jsou to však velmi závažné ukazatele změn, ke kterým již došlo, nebo k nimž může dojít s malým úsilím. Tyto čtyři zdroje jsou:

- 1) Nepředvídané – nepředvídaný úspěch, nepředvídané selhání, neočekávaná událost zvnějšku.**

Žádná jiná oblast nenabízí bohatší příležitosti pro úspěšné inovace než nečekaný úspěch. V žádné jiné oblasti nejsou inovativní příležitosti méně riskantní a jejich hledání méně náročné. Neočekávaný úspěch je však téměř zcela zanedbáván, což je ještě horší, systém řízení má tendenci jej odmítat. Pro management je obtížné přijmout neočekávaný úspěch, a protože všichni máme tendenci věřit, že něco, co trvá docela dlouho, musí být „normální“ a jít „do nekonečna“. Všechno, co odporuje tomu, co jsme považovali za zákon přírody, je odmítnuto jako nelogické, nezdravé, neobvyklé. Neočekávaný úspěch se často vůbec odmítá. Nikdo mu nevěnuje pozornost, nikdo ho nevyužívá. Prakticky každá společnost má měsíční nebo čtvrtletní zprávu. V první části jsou uvedeny oblasti, ve kterých je výkon pod očekáváním, tj. jsou uvedeny problémy nebo nedostatky. Veškeré vedení společnosti se zaměřuje na problémové oblasti. Nikdo se ani nedívá na oblasti, ve kterých společnost vedla lépe, než se očekávalo. A pokud neočekávaný úspěch není kvantitativní, ale kvalitativní, čísla zpravidla ani nenaznačují neočekávaný úspěch. Neočekávaný úspěch tak není jen příležitostí pro inovace.

Selhaní, na rozdíl od úspěchů, nemohou být odmítnuty a zřídka zůstávají nepovšimnuty. Často jsou však považovány za příznaky této příležitosti. Mnoho selhání není zjevně nic jiného než chyby nebo důsledky nekompetence, ať už při návrhu nebo provedení. A přesto, když něco selže, přestože je pečlivě naplánováno a svědomitě provedeno, selhání často vede k zásadním změnám a s tím i inovacím.

Spolu s neočekávaným úspěchem a neúspěchem jsou stejně důležité i tj. události, které nezáleží pouze na vlastní organizaci a řízení inovací, je potřeba ale věnovat pozornost i vnějším faktorům.

2) *Nesoulad (nekonzistentnost) – mezi realitou takovou jaká je, a realitou jak se tvrdí, nebo jak má být.*

Nesoulad je příznakem inovací, který vytváří nestabilitu. Nesrovnalosti se však obvykle neobjevují v číslech nebo zprávách, které vedení dostává a studuje, protože nejsou kvantitativní, ale kvalitativní.

Stejně jako u nepředvídaných, i když jde o úspěch nebo neúspěch, je nesoulad příznakem změny, která již nastala nebo může nastat. Stejně jako změny, které jsou základem nepředvídaných, i ty, které jsou základem nekonzistence, jsou změny v podniku, na trhu nebo v procesu. Nesrovnalost je tedy viditelná pro všechny uvnitř

společnosti nebo poblíž společnosti, trhu nebo procesu, protože k tomu dochází před jejich očima. A přesto je to často přehlíženo zasvěcenci, kteří mají tendenci věřit, že „vždycky tomu tak bylo“, i když „vždy“ je něco, co se nedávno objevilo.

Existuje několik typů nesrovnalostí, a to: nesoulad mezi ekonomickou realitou daného odvětví, nesoulad mezi realitou průmyslového odvětví a předpoklady, které o něm vznikají, nesoulad mezi úsilím odvětví a hodnotami a očekáváními těchto zákazníků a vnitřní nesoulad existuje ve svém rytmu logikou procesu.

3) Inovace založené na potřebě procesu.

Potřeba procesu existuje v podniku, společnosti nebo službě. Potřeba procesu nezačíná od interní nebo externí události ale začíná to s prací. Zaměřuje se více na úkol než na situaci a zdokonaluje metodu,

V procesních inovacích každý v organizaci / podniku ví, že tato potřeba existuje. A přesto nikdo nic nedělá. Když se však objeví, inovace jsou okamžitě přijímány jako „zřejmé“ a brzy se stanou „standardem“.

4) Změny ve struktuře průmyslu nebo ve struktuře trhu, které každého překvapí.

Struktury průmyslu a trhu někdy trvají roky a zdají se zcela stabilní, takže jsou považovány za součást přirozeného pořádku. Ve skutečnosti jsou tyto struktury křehké. Jedna změna stačí a vše se rozpadne, někdy velmi rychle. Pak musí každý člen tohoto odvětví pracovat, protože podnikání stejným způsobem znamená katastrofu nebo dokonce bankrot. V nejlepším případě ztratí společnost svou nadvládu, kterou obvykle nikdy nezíská. Změna struktur však může být také důležitou příležitostí pro inovace.

Druhá sada zdrojů inovačních příležitostí, sada tří, zahrnuje změny mimo podnik nebo průmysl:

5) Demografie (změny populace).

6) Změny vnímavosti, dispozice a porozumění.

7) Nové znalosti, vědecké i nevědecké.

Mezi těmito sedmi zdroji inovačních příležitostí existuje přímá provázanost. Těchto sedm zdrojů vyžaduje samostatnou analýzu, protože každý má své vlastní odlišné

vlastnosti. Žádná oblast však není důležitější ani produktivnější než ostatní (E.Hriscev, 2001).

Pořadí, v jakém budou tyto zdroje diskutovány, není svévolné. Jsou uvedeny v sestupném pořadí bezpečnosti a předvídatelnosti, protože na rozdíl od téměř obecné víry nejsou nové znalosti a zejména nové vědecké znalosti nejjistějšími nebo nejpředvídatelnějšími zdroji úspěšných inovací. Přes přehlednost a význam vědeckých inovací je to ve skutečnosti nejméně bezpečné a nejméně předvídatelné. Naopak analýza těchto příznaků základních změn, jako je neočekávaný úspěch nebo neočekávané selhání, zahrnuje spíše nízké riziko a stupeň nejistoty. A inovace, které z nich vyplynou, mají nejkratší dobu mezi zahájením podnikání a jeho výsledky, ať už jde o úspěch nebo neúspěch.

Podle názoru amerického výzkumníka P. Druckera (2008) jsou hlavní problémy řízení, které je třeba vyřešit v malé inovativní společnosti, také následující:

- zaměření na trh;
- finanční plánování, zejména plánování peněz a potřebného kapitálu;
- vytvoření řídicího týmu ještě před tím, než nová společnost potřebuje nebo si to může dovolit;
- rozhodnutí podnikatele o jeho úloze, oblasti činnosti a systému vztahů.

1.8 Bariéry inovačních aktivit

Některé bariéry mohou mít velký dopad na inovace, příkladem takové dopadu může být i bariéra ve smyslu, že inovace nemůže být ani zahájena (Franková, 2011). Existuje několik faktorů bránících inovačním aktivitám, a tyto faktory jsou následující:

Nákladové faktory:

- Nedostatek finančních prostředků uvnitř jednotky;
- Nedostatek financování ze zdrojů mimo jednotku;
- Příliš vysoké náklady.

Faktory týkající se dostupných znalostí

- Nedostatek kvalifikovaného personálu;

- Nedostatek informací o technologii;
- Nedostatek informací o potřebě na konkrétním trhu;
- Problémy při hledání partnerů pro inovace.

Důvody, proč neinovovat

- Není nutné kvůli předchozím inovacím;
- Nebylo to nutné kvůli skutečnosti, že neexistovaly žádné požadavky na inovace.

2 Analýza kreativity a inovačního managementu v společnosti

Tato kapitola bude popisovat současnou situaci inovačního klimatu ve společnosti jako celku, jak je charakterizována inovační kultura a jaké komponenty se měly vyskytovat a které naopak ne v inovativní organizaci. Dále bude uvedeno, co by měl dělat manažer, který chce vhodně působit na zaměstnance a efektivně je motivovat, jaké předpoklady existují pro úspěšné inovace, jaké jsou výhody a nevýhody skupinových či individuálních úkolů. V další části bude popsáno, jakou roli mají členové týmů, jak vznikla spolupráce v týmu a jaké kreativní metody a techniky existují.

V podnikání, stejně jako v jiných oblastech činností, úspěch závisí na schopnosti vedení identifikovat vhodná řešení problémů, které musí vyřešit (Břečková, 2016).

Kreativita je strukturální prvek lidské činnosti, který je tvořen vynalézavými, nenaučenými akcemi, jedinými, kteří jsou schopni vytvářet nové znalosti a zkušenosti (Dacey, 2000). A to proto, že jakákoli lidská činnost může být opakující se nebo originální (kreativní). Psychologové prokázali, že existují určité oblasti činností, které přispívají k tvůrčímu stylu práce, synonymu samotné kreativity. Tyto oblasti zahrnují podnikání.

Účinnost činností v oblasti podnikání závisí na řadě charakteristik, jako jsou: představitivost, pozorovací schopnost, schopnost výběru a řada inovativních postojů, které se časem utvářejí. Na podporu kreativity podnikatelů přicházejí kromě osobnostních kvalit také informační a znalostní systémy, které podporují jejich vynalézavost. Existuje také specifická kultura podnikatelů, založená na kreativitě a invenci. Mnoho autorů vedení tvrdí, že kreativita se nemůže projevit ve své plnosti bez této kulturní podpory.

Subjekty, které inovují, bývají úspěšní podnikatelé. Úspěšní podnikatelé, bez ohledu na jejich individuální motivaci, se snaží vytvářet hodnotu a přispívat k inovaci. Nejsou spokojeni s pouhým vylepšením toho, co již existuje, nebo změnou. Snaží se vytvářet nové a odlišné hodnoty a nové a zvláštní uspokojení, transformovat „materiál“ na „prostředky“ nebo přispívat k existujícím prostředkům v nové a produktivnější konfiguraci.

Pouze změna vždy nabízí příležitost pro něco nového a zvláštního. Inovace proto spočívá v organizovaném vyhledávání s přesně definovaným účelem změny a v

systematické analýze příležitostí, které by tyto změny mohly nabídnout hospodářské nebo sociální inovaci. Obvykle se jedná o změny, které již proběhly nebo se chystají uskutečnit. Převážná většina úspěšných inovací využívá změny. Samozřejmě existují inovace, které jsou samy o sobě významnou změnou, například některé významné technické inovace.

2.1 Inovační kultura

V této subkapitole budou uvedeny hlavní prvky inovační kultury, jaké komponenty by se měly/neměly vyskytovat v inovativní organizaci a jaké nástroje lze využít pro vytvoření vhodných podmínek k motivování zaměstnanců.

Inovační kultura vždy závisí na konkrétní organizaci a liší se od jedné organizace k druhé. Inovační kultura v organizaci je jedním z aktiv, které musí dynamická společnost vlastnit. Přestože je toto aktivum klasifikováno jako nehmotné, může přinést zisk společnosti prostřednictvím implementace inovativních nápadů vytvořených zaměstnanci společnosti nebo přicházejících z vnějšku.

K vytvoření inovativní kultury je zapotřebí řada faktorů. Podle prof. Dr. Nielke (2006) úspěšná inovace často vyplývá ze tří faktorů. Mezi tyto faktory patří kulturní prostředí, manažeři a zaměstnanci.

Za prvé, management musí uznat důležitost inovací pro osud firmy. Když toto porozumění přijde, vrcholoví manažeři začnou zlepšovat své vlastní dovednosti a dovednosti zaměstnanců a vytvářet strategickou vizi rozvoje podniku. Díky této aktivitě se zvyšuje inovační potenciál. Vyjadřuje se v přilákání potřebného personálu, vytváření nebo nákupu nových technologií. Výsledkem je, že se vytvářejí příležitosti pro realizaci nových nápadů.

Hlavním faktorem je personál. Bez iniciativních, motivovaných a kompetentních zaměstnanců je rozvoj nemožný. Zaměstnanci však musí mít vytvořeny nezbytné podmínky pro inovativní myšlení a činnost.

Tyto podmínky začínají jednoduchým uspořádáním pracoviště (ergonomický prostor), aby se vytvořil jasný a transparentní systém povzbuzující kreativní přístup k řešení problémů. Pokud je systém neprůhledný (zaměstnanci nevědí, jaký bonus je dáván jednotlivým zaměstnancům), pak by manažeři neměli počítat s iniciativou v týmu. Naopak zaměstnanci projevují apatii a nechtějí sdílet nápady.

Inovační kultura je také kulturou komunikace. Nový formát podniků je charakterizován demokratickým stylem komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. To umožní vytvořit další kanály pro výměnu informací, názorů a konstruktivní kritiku.

2.2 Řízení inovativních projektů

Dále bude uvedeno, co by měl dělat manažer, který chce vhodně působit na zaměstnance a efektivně je namotivovat.

Inovativní manažer je člověk, který dokáže realizovat novou myšlenku, zahájit praktickou implementaci a proměnit ji v životaschopný, nákladově efektivní produkt. Úspěch nejinovativnějších projektů do značné míry závisí na profesionalitě a dovednostech těchto lidí. V závislosti na typu činnosti organizace mohou být úkoly takového manažera velmi odlišné: od vývoje produktů založených na nových technologiích (průlomové inovace) až po vytváření spotřebního zboží s jedinečnými vlastnostmi (modernizace produktu).

Pokud analyzujeme činnosti spojené s vývojem a vývojem výroby nového produktu, můžeme rozlišit pět aktivních pracovních rolí nebo klíčových funkcí, které může inovativní manažer vykonávat a které jsou klíčové pro úspěch: generování nápadů, podnikání nebo „boj za nápad“, projektový management, kontrola informací, podpora a školení zaměstnanců projektu. Nedostatečné plnění jedné nebo více funkcí vede ke skutečnosti, že organizace není schopna efektivně implementovat změny (Adair, 2004).

Charakteristickou vlastností inovativních manažerů je přizpůsobivost ke změnám, která se týká schopnosti přijmout, a ne pouze generovat změnu; změňte se, a nechtějte jen změnit okolní realitu. „Adaptivní“ osobnostní rys inovativního manažera je jeho klíčovým rozdílem od manažera nebo podnikatele. Hlavní kvalita inovativního manažera, tj. osoba, která je najata, aby uskutečnila tento inovativní cíl, je schopnost realizovat cíl, který vůdce vidí, s minimálními ztrátami. Optimalizace činností, výběr inovativních strategií a účinných nástrojů pro jejich implementaci tedy závisí na manažerovi.

Osobnostní vlastnosti inovativního manažera se protínají s nezbytnými vlastnostmi podnikatele. Schopný manažer, který chce odpovídajícím způsobem ovlivňovat lidi a účinně je motivovat musí mít přehled o svých kolezích, o jejich názorech a

nápadech. Dále manažer musí řídit a regulovat tyto procesy inovace, které se odehrávají v myslích všech zaměstnanců, musí komunikovat co nejvíc, sdílet myšlenky, zapojit zaměstnance do plánování a implementace a být připraven na kompromisy. To by mělo povzbudit pozitivní spolupráci mezi všemi, protože týmová práce je propojena a každý by měl být orientovaný na výsledek, stejně jako být aktivní, jinak inovace není možná (Mikuláščík, 2010).

2.3 Předpoklady úspěšné inovace

Za předpoklady úspěšné inovace lze brát motivaci a informovanost zaměstnanců. Zejména by měli být informováni o výhodách inovačních změn, aby na nich měli chuť pracovat. Povědomí by mělo osvobodit zaměstnance od nejistot a obav, v neposlední řadě proto, že změny ve společnosti s sebou přináší velké psychické napětí, které by mohlo ohrozit inovaci. Vytváření inovačních příležitostí pro každého zaměstnance začleněním inovací do pracovních požadavků a nástrojů školení řízení výkonu je v tomto ohledu zásadní. Přístup k informacím, poskytování zdrojů, podpora na pracovišti a příležitosti k rozvoji jsou také prostředky k motivování zaměstnanců.

Dále jako motivace slouží vývoj otevřeného komunikačního systému, který usnadní široký přístup k informacím, spolupráci a týmové práci. Komunikace zaujímá důležité místo v řízení inovací v souvislosti s rozšiřováním účasti na inovacích a vzájemnými závislostmi mezi zúčastněnými strukturami, které se vytvářejí ve zvláštních formách v rámci projektových týmů, ale také na úrovni organizace, ve vedení, při toku tvorby a vývoje nových produktů/procesů, při šíření výsledků atd.

„Pracovníci by měli být také připraveni na skutečnost, že úspěch nemusí přijít okamžitě, že budou mít na začátku potíže, ale že v další fázi se projeví pocity uspokojení a seberealizace. To vše je nezbytnou podmínkou pro přesnou přípravu a organizaci inovací. Měli by přijmout standardy riskování, přijít s co největším počtem nápadů, spoléhat se na myšlenky druhých, poučit se z chyb, být připraveni soutěžit, vědět, co je nejlepší. Důvody pro frustrování inovací nebo jejich problematické aplikace mohou být způsobeny nejistotou nebo obavami způsobenými nedostatečnými informacemi o jednotlivci / skupině. Tyto problémy mohou být způsobeny nejistotou cílů nebo nejistotou možností.“ (Mikuláščík, 2010)

2.4 Individuální a týmové úkoly

V této části bude popsáno, jaké jsou výhody a nevýhody skupinových či individuálních úkolů, a jaké vývojové fáze týmu existují.

Kreativní činnost může být individuální nebo týmová. Tvořivost jednotlivce a týmu nelze pochopit, i když obě formy jsou často rozděleny symbioticky (Adair, 2011). Dále bude uvedeno, co za výhody a nevýhody má každá z této formy.

Výhody individuální kreativity:

- účinek sugestivního skupinového myšlení je snížen;
- trendy v časném hodnocení se snadněji eliminují;
- jednatel je flexibilnější v asociativním myšlení;
- jednatel se dokáže více soustředit na vyřešení problému.

Nevýhodou je, že jednatel může často zakořenit funkční spojení, a tak se ocitne za určitými překážkami ve své profesní orientaci a způsobu myšlení. Pokud jde o inovace, individuální virtualizace je méně výhodná než týmová práce.

Výhody skupinové kreativity:

- nová obchodní a průmyslová strategie přijatá organizacemi je týmová práce, obecně jsou týmy efektivnější, než když se kombinují výsledky individuálního úsilí, týmy jsou flexibilnější;
- otevřené diskuse mezi členy týmu, příležitosti k prezentaci velmi otevřených diskusí s různou mírou kritičnosti, ale vyžadují poctivost a neskrývání se za náhradní role, být sami sebou a také pomáhat ostatním členům týmu, touhu spolupracovat;
- možnost tvořit týmy tak, aby spolupracovali odborníci z různých oborů, což vám umožní vyhodnotit problém z velmi odlišných perspektiv, existuje synergie, která je schopna zachytit skutečnou realitu problémů, zkušenosti v jiných oborech poskytují nové znalosti a zkušenosti, které lze použít na vlastní půdě;
- může posílit spolupráci, pozitivní vztahy a vzájemnou podporu;
- v týmu je méně chyb a je možnost vzájemné motivace, zájmu a větší zátěže;

- tým zvyšuje efektivitu řešení problémů, zejména proto, že činí rizikovější rozhodnutí;
- možnost inspirace, kterou nabízejí další členové týmu a příležitost k vzájemnému učení.

Nevýhodou tvůrčí týmové práce je sociální tlak ve formě skupinového myšlení a vyvolávající pocity týmové nadřazenosti nad jednotlivci, dominantní síla konsenzu skupiny (Robson, 1995).

2.5 Spolupráce týmu

Spolupráce týmu v dobře strukturované organizaci hraje při porozumění účelu velmi důležitou roli. Říká se: „Pokud každý chápe, co má dělat, pak všechno půjde samo.“

Hlavním faktorem výkonu tedy zůstává lidský faktor. Spolupráce pomáhá budovat silné týmy. Plánování a provádění denních úkolů delegovaných stejně na správné lidi, zůstává odpovědností vedoucích pracovníků a jsou mezníkem na cestě k úspěšnému projektu (Žák, 2017).

Každý manažer musí mít vždy jasnou představu o tom, jak by měl být čas nejlépe zvládnut, a o plánovacích krocích každého člena týmu.

Priority projektového manažera je zajistit, aby členové týmu pochopili a přijali jim přidělené povinnosti, rozdělit pracovní zátěž na každého stejně podle jeho odbornosti, udržovat jejich mysl otevřenou vůči jejich nápadům a přichází s osobními názory, motivovat své kolegy, aby mohli více přispívat k stanoveným cílům a zajistit, aby úroveň zapojení byla přímo úměrně přidělena (Khelerová, 1999).

Všechny tyto aspekty jsou součástí solidní strategie pro vytváření vysoce výkonných týmů, aspekty, které musí manažer vzít v úvahu, aby členové jeho týmu mohli spolupracovat s maximální účinností a vyhnout se zpožděním.

K včasnému dokončení projektu, maximální efektivitě a spokojenosti zákazníků dochází, když je manažer schopen snadno delegovat úkoly správným členům svého týmu a plně využít jejich jedinečné dovednosti.

Spolupráce, která označuje účinnost a výkon, je definována:

- Upevnění dynamického týmu v závislosti na osobnostních vlastnostech a dovednostech.

- Odborná specializace a zvyšování úrovně zájmu v oboru.
- Příležitost pro všechny nové členy se učit, získat znalosti z nejzkušenějších a prozkoumat nové perspektivy.
- Týmová práce je proces, který každému umožňuje vyjádřit se, diskutovat o nových nápadech a účastnit se výzev. Spoléhají se na sebe a nacházejí efektivní řešení k dokončení zavedených projektů nebo úkolů.
- Zvýšený výkon v důsledku účinnosti vytvoření solidního týmu je prospěšný jak pro produktivitu, tak pro pohodu.

Když různí lidé s různým talentem spolupracují, skončí změnou nebo objevením dovedností, které předtím neznali.

To může rozvinout konstruktivní soutěž, která je motivuje a dělá je lepší a lepší.

Účinnost, spolupráce a výkon vedou ke zvýšení efektivity organizací, zkrácení doby na dokončení projektů, aktivní optimalizace nákladů, strukturování uvolňujícího pracovního prostředí vhodného pro výkon činností, zlepšení způsobu komunikace mezi členy týmu.

Týmová práce vyžaduje spolupráci, důvěru, respekt, a zvláště efektivní komunikaci mezi jejími členy. V každém projektu je důležité považovat účinnost za elementární faktor. Účinnost vede k naplnění akcí všech, kteří usilují o stejný konečný cíl.

Charakteristiky, které definují dobře strukturovaný tým, zahrnují podobné nebo odlišné individuální dovednosti, autonomii, převzaté role, definované vedení a dostatečné zdroje k dosažení společného cíle.

Spolupráce může být velmi úzká, uzavřená nebo naopak slabší a zahrnuje pouze určité aspekty. S úkolem přiděleným týmu může být spojena *silná spolupráce*. Dovednosti a odpovědnosti jsou rozděleny do týmu, každý neustále pracuje na úkolu a pravidelně informuje tým nebo jeho vedoucího o výsledcích. *Slabá spolupráce* může být charakterizována příkladem řízení společnosti, které vybízí zaměstnance nebo týmy k práci na společném projektu, ale každý z nich jde svým vlastním způsobem nebo může pracovat na úkolu, který zachycuje pouze část pracovní kapacity osoby, takže osoba provádí jiné akce. To může být větší či menší míra angažovanosti. Spolupráce do jisté míry vyžaduje shodu a přizpůsobení, což nevyhovuje inovativním individualistům (Mikuláščík, 2010).

2.6 Týmové role

V každém týmu jsou jasně definované role, z nichž každá významně přispívá k dosažení cíle, zejména v podmínkách dobrého řízení:

Role týmu jsou vlastně behaviorální tendence, které se mohou měnit a přizpůsobovat v závislosti na zkušenosti nebo prostředí. Tyto role často závisí na typu osoby a preferovaných potřebách, které každá osoba přináší do skupiny (Bělohlávek, 2005).

Metodika Belbin nám říká, že v týmu je 9 rolí rozdělených do 3 oblastí: oblast myšlení (thinking) - strategie / vize, akce (action) - akce a sociální orientace (social oriented) - vztahy.

V oblasti myšlení najdeme „*týmové myslitele*“, kteří jsou založeni na inovacích a hledání řešení týmových problémů:

Myslitel (plant): je inovativní a kreativní role. V týmu jej lze použít jako zdroj nových nápadů a řešení složitých řešení (snadno „out of the box thinking“). ***Kontrolor a vyhodnocovač (monitor evaluator)***: Je to analytická role týmu. Zváží všechny možnosti a je to racionální. V týmu je nejlepší analyzovat problémy a hodnotit nápady, které se mají šanci na úspěch. ***Specialista (specialist)***: je, jak název napovídá, ten, který má nejvíce zkušeností ve specifické oblasti. V týmu bude udržovat vysoké standardy produktů / služeb a najde nejpraktičtější řešení, která budou vyhovovat zadání.

V oblasti Akce najdeme další tři role, a to:

Realizátor (company worker): je ten, kdo uvádí do praxe nové nápady a kdo buduje praktické implementační a organizační procesy. V týmu je tato role zaměřena na činnost, je organizována a eliminuje zbytečné úkoly. ***Kompletovač (finisher)***: je perfekcionista, orientovaný na dobře provedenou akci, pozorný k detailům a standardům. Má rád úkoly, které vyžadují hodně soustředění a přesnosti. ***Formovač (shaper)***: je více zaměřený na cíl, je schopen vytáhnout tým ze zóny pohodlí nebo nečinnosti. V týmu je tím, kdo určuje priority úkolů nejlépe a dokáže, aby nebyli stresem ovlivněni, takže rád vede tým.

Třetí oblastí jsou vztahy, důležitá oblast pro dynamiku zdravého týmu. Zde najdeme další tři role:

Týmový pracovník (team worker): je empatický a nabízí pomoc spoluhráčům. Nemá rád konflikt, takže bude prostředníkem v týmu. **Koordinátor (chairman):** je role orientovaná na cíl, úspěšná v motivaci ostatních k plnění úkolů. Vidí potenciál každého člena a dokáže vytvořit vhodné pracovní prostředí. **Vyhledávač zdrojů (resource investigator):** je správná role pro vztahy a komunikaci které bude hledat nápady a zdroje mimo týmu.

Aby byl tým schopný účinně plnit svůj cíl, těchto devět rolí musí být pokryto a vzájemně se doplňovat. Nemusí být nutně totožné se skutečnými rolemi členů a navíc jedna osoba může převzít v závislosti na situaci několik rolí. Aby mohl převzít roli v týmu, musí se ujistit, že využívá své silné stránky k výhodě a že vytváří příležitosti pro co nejefektivnější zvládnutí slabin, uvědomuje si úskalí, se kterým se setkává a kterým musí zabránit.

Každá role má plusy a věci, které je třeba zlepšit, ale dohromady devět rolí společně vytváří dynamiku, která vede k výkonu. Rovnováha rolí je dána i cílem týmu. Role spolu dobře fungují, ale existují i určité konflikty způsobené extrémním chováním. Ale zjištění role každého člena týmu dává odpověď související s dynamikou, odůvodní určité chování a nabídne vám řešení konfliktů (Mikuláščík, 2010).

2.7 Kreativní metody a techniky

V této subkapitole bude popsáno, jaké kreativní metody a techniky existují, a jak je správně používat v praxi.

Hlavním směrem pro posílení inovačního potenciálu společnosti je použití metod ke stimulaci kreativity zaměstnanců. Na základě těchto metod je postavena teorie kreativního myšlení, která své koncepce zakládá na několika principech (Popescu, 2016), konkrétně, že každý má do určité míry **schopnost tvořit**; že roli hrají **psychologické a sociální faktory** a že **tréninkové metody** umožňují odstranit psychologické překážky.

Tvůrčí proces je základní podmínkou existence jakékoli společnosti. Podniky stimulují tvořivost obecně, a zvláště užitečnou kreativitu, aby dokázaly zvládnout kompetence, které se v současné době v konkurenční ekonomice projevují. Z tohoto důvodu se všechny společnosti zabývají hledáním nápadů, které se projeví v produktech a službách. Manažerská praxe dokazuje, že tyto myšlenky mohou být výsledkem individuálního myšlení prováděného samostatně nebo v rámci skupin

speciálně vytvořených pro tento účel, založených na manažerských metodách, které stimulují kreativitu zaměstnanců společnosti. Hlavní z těchto metod budou uvedeny níže.

Synektika. Další způsob, jak zvýšit kreativitu zaměstnanců společnosti. Původně navrhl William Gordon, tento způsob byl používán k rozvoji technické tvořivosti. Metodika byla pojmenována po autorovi a je známá také jako Gordonova technika (Žák, 2017).

Podstata této metody spočívá v následujícím: na začátku žádný ze členů skupiny, kromě jeho vedoucího, neví, jaký je skutečný aspekt problému, který má být vyřešen. Vůdce spouští klíčové slovo, které má být použito jako téma diskuse. Z tohoto slova by diskuse mohla být zaměřena na jinou oblast použitelnosti, než je ta obecně diskutovaná. Tato strategie byla přijata za účelem zlepšení kvality myšlenek omezením rozsahu diskuse (Špaček, 2020).

Využití synektické metody se provádí ve skupině, obvykle sestávající z pěti nebo osmi lidí, s co nejrozmanitějším výcvikem. Vývoj synektiky simuluje spontánní tvůrčí procesy tím, že proměňuje neznámé na známé prostřednictvím důsledného vymezení, analýzy a případně přeformulování problému, který je předmětem inovačního procesu; také zajišťuje generování nových nápadů v dané problematice.

Brainstorming. Jako metodu stimulace nápadů zavedl Alex Osborn. Představuje „generování idejí“, jehož cílem je vydat co nejvíce nápadů, jak vyřešit problém, v naději, že v nich nebo jejich kombinacích bude dosaženo optimálního řešení. Metoda spočívá nejprve v představení problému skupině lidí, aby tito lidé mohli vydávat nápady pro řešení situace (Veber, 2016).

Analyzovaná metoda se provádí ve skupinách sestávajících z malého počtu lidí, nejlépe 5-12 (Doležal, 2009), a homogenních, pokud jde o odborné vzdělávání a zaměstnance. Účastníci při dané metodu vyjádří své názory, bez jakéhokoli omezení, což je považováno za „zlatý zákon“ brainstormingu. Skupinu koordinuje moderátor a optimální trvání schůzky je 15–45 minut. Metoda je založena na předpokladu, že ve velkém množství nápadů budou dobré nápady. Během schůzky facilitátor zaznamenává vydané nápady (Mikuláščík, 2010). Hodnocení a výběr nápadů provádí později malá skupina odborníků, která hledá ta řešení a s vysokou

mírou použitelnosti. Tato metoda je často používána v organizacích a při dobré aplikaci generuje mnoho nápadů.

Výhodami používání této metody jsou: snadné získávání nových nápadů pro řešení manažerských a jiných problémů, nízké náklady na použití metody, možnost širokého využití.

Nevýhodami používání této metody jsou, že nenahrazuje dlouhodobý výzkum, nabízí pouze možná řešení, ne možnou realizaci a pro některé účastníky to může být někdy příliš únavné.

Metoda Delphi. Je to intuitivní metoda vyvinutá specialistou O. Helmerem. Jeho vynález reagoval na potřebu odhadnout budoucí kroky společnosti v oblasti podnikání.

Metoda Delphi spočívá v opakovaných konzultacích s některými funkčními specialisty / odborníky v různých oborech a zahrnuje následující kroky (Dalota, 2012):

- a) stanovení tématu, které má být osloveno za pomoci odborníků;
- b) vytvoření seznamu specialistů, kteří mají být vyšetřeni;
- c) zřízení osoby odpovědné za vedení průzkumu a zprostředkování sdělení zajišťující anonymitu názorů;
- d) sestavení dotazníku průzkumu, který je zaslán všem odborníkům ze zavedeného seznamu;
- e) přijaté odpovědi jsou zpracovány a analyzovány;
- f) je vypracován nový dotazník, který je určen stejným odborníkům, se žádostí o upřesnění jejich názorů ve vztahu k mediálním a rozdílným hodnotám zvýrazněným na úrovni skupiny. Stimulační role tohoto dotazníku spočívá v tom, že každý účastník se vyjadřuje současně k jiným názorům a snaží se argumentovat svými individuálními názory na dané téma.

Podle stupně konvergence názorů a získání původního konečného řešení lze zorganizovat až čtyři kola průzkumu názorů odborníků.

Manažeři firmy mohou tuto metodu použít k tomu, aby učinili klíčová rozhodnutí o směru svého podnikání, zavedení nových technologií, místě určení investic atd., a

aplikovali je na specialisty v technikách stimulačních kreativitu.

Hlavními faktory, které podmiňují kvalitu rozhodovacích stanovisek vyplývajících z použití metody Delphi, jsou tyto (Popescu, 2010):

- realističnost a jasnost prezentace vyšetřovaného problému a formulace dotazníků;
- kvalita složení skupiny odborníků;
- doba, po kterou musí odborníci odpovídat na dotazníky a zaslat odpovědi;
- motivace odborníků odpovídat na dotazníky;
- duch rozlišování a schopnost syntézy organizátora používání metody Delphi.

Kapitalizace výsledků používání metody Delphi z hlediska rozhodnutí závisí do velké míry na potenciálu řídicích orgánů společnosti a důvěře, kterou projevují ve výsledcích šetření. Metoda Delphi, používaná racionálně, může přispět k racionalizaci rozhodovacího procesu, zejména ve fázích definování problému, stanovení cílů a vývoje rozhodovacích alternativ.

Použití metody Delphi má několik výhod: využití kompetencí významné části nejlepších odborníků v daném oboru v zájmu společnosti; hloubková analýza některých hlavních problémů dokončených při stanovování závěrů a řešení pro společnost; předstírat řešení problémů z dlouhodobého a středního pohledu, zvláště obtížně dosažitelných, ne-li nemožných, pomocí klasických metod a přístupů. Tato metoda má zároveň určitá omezení: úsilí společnosti (ve formě času a peněz) je značné; získat velké zapojení kontaktovaných odborníků je obtížné. Metodu Delphi však lze úspěšně použít ve společnostech, zejména v oblasti obnovy a komercializace produktů (Higgins, 2006).

Tvůrčí proces nápadů je nepochybně nezbytným faktorem pro udržení konkurence jakékoli společnosti. Myšlenky pocházejí od lidí, pracovníků společnosti, ale i z vnějšku – od odborníků a spotřebitelů.

Proto mohou kreativní lidé/podnikatelé přinést společnosti velké výhody, ale zároveň jsou také tvůrci obtíží, je známo, že implementace myšlenek znamená změnu a změna vyvolává mnoho překážek organizačního charakteru.

3 Metody a mechanismy implementaci inovačního managementu ve společnostech ŠKODA AUTO a.s.

Praktická část této diplomové práce je zacílena na metody a mechanismy implementaci inovačního managementu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Tato kapitola je rozdělena do 5 podkapitol. První podkapitola se zabývá metodou výzkumu, která byla používána v rámci zpracování diplomové práce. Druhá podkapitola popisuje historie a současnost inovativnosti ve společnosti. Třetí podkapitola se zabývá popisem inovačním ekosystému ve vybrané společnosti. Následující podkapitola popisuje inovační management, který představuje důležitou část inovačního ekosystému ŠKODA AUTO. Dále tato podkapitola také popisuje používané nástroje v rámci inovačního managementu. Pátá podkapitola zkoumá analýzu kreativity a inovačního managementu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. prostřednictvím kvalitativního výzkumu ve formě semistrukturovaných rozhovorů. Důraz se především klade na vyhodnocení výsledků. Navrhované změny inovací jsou pak předmětem navazující čtvrté kapitoly.

3.1 Metoda výzkumu

Výzkum této diplomové práce patří do kategorie kvalitativního výzkumu, které *"umožňují hlubší poznání motivů chování lidí, odhalují povahu a souvislosti jejich názorů, preferencí a postojů, případně se snaží najít jejich příčiny."* (Foret, 2012, str.13).

Jako metoda kvalitativního výzkumu byla zvolena forma rozhovoru. Rozhovor je výzkumná technika založená na osobním dotazování s respondenty. Interview je jedním z nejčastěji používaných nástrojů zkoumání, protože tazatel může od dotazovaného získat podrobné informace o následujících věcech názorů nebo osobní zkušenost. Nevýhodou je čas potřebný ke sběru dat a komplexní analýza dat. (Hendl, 2016)

3.1.1 Vymezení cíle a předmětu výzkumu

Cílem výzkumu bylo na základě teoretické koncepce inovačního managementu, analyzovat vývoj inovací v čase a prostoru společnosti ŠKODA AUTO a.s. Dalším cílem výzkumu bylo posoudit metody řízení inovací ve vybrané firmě. **Výzkumnou otázkou** bylo zjistit, jaké metody řízení inovací ve vybrané firmě se používají a jaké výhody a nevýhody dané metody přinášejí.

V praktické části bylo nejprve stručně představeno vybraná společnost a její inovace v čase a poté bylo popsáno a hodnoceno její nejnovější inovace. Analyzovaná data byli získány pomocí kvalitativní kombinací případové studie: Metody a mechanismy implementace inovačního managementu ve společnosti ŠKODA AUTO.

Výzkumným nástrojem byli strukturované rozhovory, které byly postavené na základě parametrů vyplývajících z teoretické části.

Předmětem výzkumu byli 11 respondentu ze společnosti ŠKODA AUTO a.s. Z jedenácti dotazovaných respondentů bylo pět odborných koordinátoru, dva byli koordinátoři, dva byli projektanty, jeden byl specialista a jeden byl asistent. Pro daný výzkum byli poptáni osoby z různých oblastí společnosti se zkušenostmi s platformou IdeaSpace. Z důvodu časové i obsahové náročnosti metody kvalitativního výzkumu počet respondentů byl omezen. Jelikož nebylo v možnostech diplomantky analyzovat celou firmu, se zaměřovala jen na určitou část.

Tab.2 Přehled respondentů

Pohlaví	Oddělení	Funkce
Muž	F- Finance a IT	Odborný koordinátor
Muž	V- Prodej a marketing	Koordinátor
Muž	E- Technický vývoj	Koordinátor
Muž	P- Výroba a logistika	Projektant
Žena	G- předseda představenstva	Projektant koordinátor
Muž	P- Výroba a logistika	Odborný koordinátor
Muž	P- Výroba a logistika	Specialista
Muž	G- předseda představenstva	Odborný koordinátor
Žena	B- Nákup	Asistent
Muž	G- předseda představenstva	Odborný koordinátor
Muž	P- Výroba a logistiky	Odborný koordinátor

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.2 Stanovení předpokladů

Předpoklady byly učiněny na základě subjektivních hodnocení. Odborné pojmy a teoretické základy byly definovány na základě literatury na téma inovační

management. Úzká a specifická disciplína obsažená v této teorii zahrnuje také kreativní metody a techniky

Předpoklady byly vytvořeny z relačního systému, který byl zodpovězen v dalším výzkumu. Bylo stanoveno osm předpokladů (očekávání) napříč časovými a pracovními limity, které bylo možné objektivně potvrdit a změnit na základě vzájemně srovnatelných odpovědí. Respondenti by měli splňovat následujících osm předpokladů:

Předpoklad č.1: být schopní posoudit k čemu slouží platforma IdeaSpace a v čem je pro ně osobně tato platforma přínosná

Předpoklad č.2: navštěvovat tuto platformu alespoň dvakrát měsíčně

Předpoklad č.3: být schopní rozpoznat rozdíl mezi IdeaSpace a e-Zebra

Předpoklad č.4: být dostatečně informovaný na koho se mohou obrátit pokud mají problémy s touto platformou

Předpoklad č.5: vědět, že v rámci platformy je možné spolupracovat i se studenty ŠKODA AUTO vysoká škola

Předpoklad č.6: být spokojeni s využíváním této platformy

Předpoklad č.7: podporovat aby platforma byla dostupná i pro veřejnost, nejenom ŠKODA AUTO

Předpoklad č.8: využívat různé moduly v rámci platformy a být inovačními nadšenci

Tato platforma IdeaSpace je ve ŠKODA AUTO nově implementována a tudíž tato diplomová práce je první, která se zabývá její analýzou.

3.1.3 Předvýzkum

Pro ověření správnosti znění základních otázek a obsahu rozhovoru byl proveden pilotní rozhovor s manažerem z oblasti inovačního managementu společnosti ŠKODA AUTO, který každý den komunikuje s různými manažery z různých oblastí a schůze jsou nejčastější formou pracovních jednání. Dotazovaný nebyl pouze požádán o rozhovor, ale zároveň o poskytnutí ústní zpětné vazby k rozhovoru. Na základě předběžného výzkumu byli revidované vybrané otázky, zejména pojmy, které nebyli

jasné z oblasti inovačního managementu. Tudíž ve výzkumu všechny navrhované změny byly aplikovány.

3.1.4 Sběr a zpracování dat

V rámci této diplomové práce byl připraven návrh otázek pro jednotlivé rozhovory (viz Příloha č. 1). Seznam otázek pro rozhovory obsahuje 12 otázek s tím, že v rámci rozhovoru tazatel má prostor pro rozšíření okruhu o vlastní otázky podle průběhu jednotlivých rozhovorů.

Jednotlivé rozhovory probíhali od 14 října 2020 do 2. listopadu 2020. Veškeré rozhovory trvaly v průměru 10-15 minut a byli vedené přes Skype. Všechny rozhovory byli zaznamenány se souhlasem dotazovaného. Tyto rozhovory byli realizované během různých pracovních dnů a různých denních dob, jelikož bylo nutné se přizpůsobit časovým možnostem respondentů. Mezi jednotlivými rozhovory byl vždy jednodenní interval na analýzu a zpracování obsahu každého rozhovoru. Shromážděné údaje z rozhovorů byly zpracovány a analyzovány samostatně a poté transformovány do měřitelné a vhodné formy pro získání výsledků výzkumu. Kromě toho na základě analýzy informací získaných z praktické části byly navrženy úpravy či změny inovace.

3.2 Historie a současnost inovativnosti ve společnosti

V roce 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement položili základ české automobilky, začala nejenom historie společnosti, ale také její inovace. Během posledního století se společnost stala celosvětově uznávaná. Je hodně vyhledávanou značkou. ŠKODA AUTO je dceřinou společností koncernu VOLKSWAGEN AG, která sídlí ve Wolfsburgu, Německu. Hlavními činnostmi společnosti jsou vývoj, výroba a prodej automobilů, náhradních a originálních dílů, také příslušenství značky Škoda a v neposlední řadě i poskytování služeb.

Každé auto ŠKODA je určené pro všechny věkové skupiny zákazníků, a to díky stálým inovacím a modernímu designu. Další výhody automobilů ŠKODA jsou bezpečnost, spolehlivost a prostornost, velký důraz je kladen i na ochranu životního prostředí. ŠKODA neustále implementuje inovace a zdokonaluje se. Během celé doby existence, společnost kombinovala funkčnost, design a inovace v každé ze svých oblastí.

Úspěch značky ŠA je založen na tom, že během posledních 125 let se společnost

Úspěch značky ŠA je založen na tom, že během posledních 125 let se společnost neustále měnila a používala inovace. Skutečně zásadní změny a vývoj vozidel lze sledovat na webových stránkách ŠA:

- **L&K VOITURETTE A** (viz Obr. 2) - auto, které se stalo základním kamenem a položilo začátek české automobilky ještě v roce 1905. Daný automobil se začal vyrábět deset let poté, co Václav Laurin a Václav Klement začali společnou výrobu motocyklů a jízdních kol.



Obr.2 První automobil Voiturette A z roku 1905

- **SUPERB 3000 OHV** (viz Obr. 3) - luxusní model ŠKODA, který v roce 1934 získal titul SUPERB. V tu dobu se lišil svojí prostorností a jízdním komfortem. K dané konstrukční řadě patří 890 vozů, které byly vyrobené do roku 1949. Od roku 2001 začala historie moderní řady SUPERB.



Obr.3 ŠKODA SUPERB z roku 1934

- **POPULAR** (viz Obr. 4) - automobil, který se stál symbolem prvního úspěchu v legendární Rallye Monte Carlo. Dnes název „popular“ evokuje sportovní historii několika různých modelů vozů a zdůrazňuje slavné dynamické vlastnosti aut s nezávislým zavěšením všech kol a inovativním pohonem transaxle.



Obr.4 ŠKODA POPULAR Monte Carlo z roku 1996

- **FELICIA** (viz Obr. 5) - je posledním kabrioletem, který se vyráběl automobilkou mezi rokem 1959 a 1964. Při jeho výrobě byly implementovány různé technologické inovací, včetně moderní přístrojové desky a zavěšení přední nápravy.



Obr.5 ŠKODA FELICIA z roku 1959

- **1000 MB** - v roce 1964 se položil začátek technologické revoluce šedesátých let, a to díky výrobě legendárního „embéčka“ neboli ŠKODA 1000 MB (viz Obr. 6). Daná revoluce poprvé přinesla samonosnou karosérii a položila éru zadních motorů. Inovativní byl už ne jenom design a prostorný interiér vozů, ale také i výroba motorů pomocí takového lití hliníku.



Obr.6 ŠKODA 1000 MB

- **110 R** - snem mnoha mužů se stálo elegantní dvoudveřové kupé 110 R (viz Obr. 7), které bylo poprvé vyrobeno v roce 1970. Nový model schoval koncept pohonu „vše vzadu“. Speciální soutěž 130 RS byla rovněž založena na „erce“, která dosáhla mnoha úspěchů na soutěžních okruzích a soutěžích doma i v zahraničí. ŠKODA 110 R je základem sportovní automobilní řady RS.



Obr.7 ŠKODA 110 R z roku 1970

- **TREKKA** - předchůdcem dnešního mladoboleslavského SUV od značky ŠKODA je vůz TREKKA (viz Obr. 8), který vycházel z modelu OCTAVIE, a výroba kterého proběhla v roce 1966 na Novém Zélandu podle požadavků místních zákazníků.



Obr.8 ŠKODA TREKKA z roku 1966

- **FAVORIT** (viz obr. 9) - je prvním automobilem značky ŠKODA, který byl v roce 1987 vyroben podle moderního konceptu, a to s umístěním motoru vpředu a pohonem předních kol. Poté vůz byl nabízen zákazníkům v provedení kombi nebo pickup



Obr.9 ŠKODA FAVORIT z roku 1987

- **OCTAVIA** (viz Obr. 10) - vůz, který se v roce 1996 stal prvním automobilem značky ŠKODA, vyvinutý za podpory koncernu Volkswagen. Dané auto bylo

vybavené nejmodernějšími technologiemi, které zajistily hodně vysokou úroveň pohodlí a bezpečnosti, přinesli zákazníkům možnost si užít prostornost, funkčnost a kvalitu vozů za hodně dobrou cenu. Postupně implementace dané inovace se stála nepostradatelnou vlastností každého modelu značky ŠKODA.



Obr.10 ŠKODA OCTAVIA z roku 1996

- **YETI** - je dalším modelem z kategorie SUV, který úspěšně vstoupil na trh v roce 2009. Dané auto se stalo hodně oblíbeným zákazníky díky své vysoké praktičnosti. Různá chytrá řešení YETI (viz Obr. 11) přilákaly velké množství nových zákazníků, důvěra a pozornost kterých se momentálně udržuje i pomocí výroby automobilů SUV KAMIQ, KAROQ, KODIAQ a nového elektrického ENYAQ iV.



Obr.11 ŠKODA YETI z roku 2009

- **SCALA** - model, který v roce 2018 položil začátek nové kapitoly v historii automobilky ŠKODA. Díky novým technologiím, emocionálnímu designu a konektivitě, vůz SCALA se stál základním kamenem v kategorii kompaktních automobilů. V dané kategorii byly určeny nové standardy ve sféře technologií, bezpečnosti a designu. SCALA (viz obr. 12) je první auto značky ŠKODA, které bylo vyrobené na platformě MQB A0, díky čemuž je možné nastavit inovativní pomocné systémy, používané v prémiových automobilech. Takle možnost přináší zákazníkům větší bezpečí a pohodlí.



Obr.12 ŠKODA SCALA z roku 2018

- **ENYAQ iv** - je prvním sériově vyrobeným (2020) elektromobilem značky ŠKODA, založeným na modulární platformě pro elektrické vozy (MEB). Model zahrnuje ty nejlepší hodnoty značky a kombinuje všechny její výhody, jako jsou originalita, design, duch, kreativita a nejmodernější technologie. Vůz ENYAQ iv má pohon zadních nebo všech kol a patří k nové struktuře modelové řady. Při koupě daného auta, zákazníci mají možnost zvolit interiér podle vlastního vkusu. Zahájením výroby SUV ENYAQ iv (viz Obr. 13), společnost ŠKODA se jenom prohloubila na trhu elektromobilů, cestu na kterém začala již CITIGOe iv a SUPERB iv na konci roku 2019. Značka vstoupila na trh elektromobilů ve správný čas a v nejbližších několika letech plánuje rozšířit modelový rád do deseti modelů.



Obr.13 ŠKODA ENYAQ iV z roku 2020

Pro společnost ŠA jsou v současnosti koncepce inovace ústředním úkolem budoucí konkurenceschopnosti. Proto v roce 2016 zřídila nové oddělení. Rozvoj a digitalizace společnosti' a vytvořila tak důležitý předpoklad pro zohlednění technologické transformace. Ve výroční zprávě za rok 2016 vedení společnosti uvádí, že témata jako celofiremní digitalizace, konektivita a nová řešení mobility jsou hlavními pilíři digitální strategie.

Prvním krokem v směru inovace a digitální strategie pro společnosti ŠKODA AUTO bylo založení DigiLab v Praze na začátku roku 2017. Jako hnací síla pro inovace má jako cíl podporovat celou společnost při využívání nových příležitostí, které se otevřou prostřednictvím digitální transformace. Tento speciální prvek bude popsán v následující podkapitole.

V rozsahu této práce není možné pokrýt a dostatečně popsat všechny nedávno implementované inovace a nově zavedené metody. Proto v následující podkapitole bude změněno a stručně popsáno z čeho je skládán inovační ekosystém firmy.

3.3 Inovační Ekosystém

Automobilový průmysl se momentálně nachází ve fázi velice dynamického vývoje, proto automobilové společnosti potřebují rychle reagovat na změny potřeb a

životního stylu zákazníků. Ve společnosti ŠKODA AUTO existuje několik týmů, které mají na starostí veškeré inovace a ve spolupráci a integraci vytvářejí dobře fungující inovační ekosystém.

Z hlediska inovací svých vozů, společnost ŠKODA AUTO je jedna z nejlepších ve své třídě, a má obrovský inovační potenciál. Z toho důvodu ve společnosti působí hned několik týmů, které se zaměřují na vytváření nových idejí, zpracování nových nápadů zaměstnanců a pomocí dané nápady rozvíjet. Zaměstnanci společnosti ŠKODA mají možnost se s novými nápady obracet na zástupce inovačního týmu. Důležitou součástí inovačního ekosystému značky ŠKODA AUTO je **Inovační management (útvár GGS)**, který je reprezentován InnoTeamem. Dané oddělení je věnovaná cela podkapitola 3.4. Dále také v této podkapitoly budou prezentovány nástroje, které byli vyvinuté InnoTeamem.

3.3.1 ŠKODA Zlepšovatelství – eZEBRA 2.0 (SP/2)

Nese plnou zodpovědnost za řízení všech zlepšovacích návrhů od zaměstnanců. To znamená, že společnost hodnotí, schvaluje nebo zamítá návrhy na zlepšení v různých oblastech, jako je bezpečnost práce, plynulost výroby, ergonomie nebo úspora nákladů. Autory dobrých nápadů jsou většinou odměněni věcnými cenami (například vozem v akci TOMBOLA). Speciálně zaměřené týmy se ve společnosti zabývají organizací motivačních akcí, kampaní, inovačních snídání, které jsou dalším zdrojem inovativních nápadů pro společnost ŠKODA. Jako příklady lze uvést, že za 10 let má přes 140 000 zrealizovaných návrhů, přibližně 90 kampaní napříč společností, více než 70 inovativních snídání od roku 2016.

3.3.2 SVP – ŠKODA Verbesserungsprozess (GGP + jednotlivé oblasti)

S optimalizací činnosti v nepřímé oblasti společnosti pomáhají SVP experti, kteří propagují různé nástroje, které zvyšují úroveň efektivity a produktivity, zároveň snižují úroveň nákladů společnosti. SVP experti také pomáhají s podporou a realizací digitálního projektů, podporou zaměstnanců, kteří jsou odborníky na konkrétní procesy, a také experti mají dobrý vliv na zákazníky a spolupracovníky značky ŠKODA. Jako příklady zlepšení jsou digitalizace inventury, e-Směny, digitalizace kurzu ve výrobě a také zjednodušení schvalování procesu.

3.3.3 Inovační management Technického vývoje (EB/1)

Dané oddělení analyzuje inovace, které by mohly být zajímavé pro zákazníky a podporuje jejich implementaci do aut značky ŠKODA. Patří k němu i Inovační inkubátor ININ, ve kterém pracovníci Technického vývoje mají přístup k inovačnímu vzdělávání, můžou pracovat na svém nápadu a obracet se za pomocí k odborníkům z různých útvarů. Dílny jsou perfektně vybavené, disponují například i 3D tiskárnou. Každý podzim probíhá veletrh inovací Technického vývoje IVET, kde se prezentují nové nápady, funkce a technologické prvky. Jako příklad inovací lze uvést Osvětlená maska Crystal face u vozu ENYAQ či osvětlené zámky bezpečnostních pásů.

3.3.4 Digitalizace a Průmysl 4.0 ve výrobě (PPD)

Oddělení PPD se ve společnosti zabývá širokou škálou inovačních činností, podporujících digitalizaci výroby, zvyšujících efektivitu využití výrobních dat, zavádějících nové systémy a technologie včetně plastového 3D tisku. Dané oddělení má na starosti sledování a analýzu posledních trendů a změn, pomoc výrobě v realizaci inovačních nápadů, vývojem a implementací technologických a digitálních řešení. Také organizuje setkávání inovátorů oblasti Výroby a logistiky.

Jako příklady inovací je nasazení projektů FIOT a dProdukce či koncernové cloudové platformy DPP, bezpapírová výrobní dokumentace, 3D plastový tisk ve Výrobě a logistice.

3.3.5 ŠKODA AUTO DigiLab

Je speciálním prvkem inovačního ekosystému automobilky ŠKODA AUTO – zabývá se vyhledáváním inovací po celém světě a jejich odražením ve ŠKODA AUTO. Je zodpovědná za strategii mobility, a to za digitalizaci a rozvoj služeb mobility pro klienty. Pomocí používání mezinárodních sítí, do kterých patří takové země jako Izrael, Čína a Indie, společnost ŠKODA má možnost vyhledávat a otestovat hardwarové i softwarové technologie z různých oblastí, jako je mobilita, elektromobilita, kybernetika, umělé inteligence, HR. DigiLab má také na starosti služby carsharingu HoppyGo, BeRider a Uniqway. Jedny z příkladů inovací jsou kinetické úložiště energie, které umožňuje rychlé nabíjení i při nedostatečném napájení ze sítě, je to pilotní projekt s izraelským startupem Chakratec; a jedna z aplikací, která zákazníkům nabízí širokou škálu vozidel a také první multimodální

program, který umožňují snadno platit za parkování v modré zóně v Praze (citymove).

3.4 Inovační management (GGS)

Inovační management (útvár GGS) je důležitou součástí inovačního ekosystému značky ŠKODA AUTO. Tento útvár reprezentuje **InnoTeam** a má na starosti podporu interních inovací v automobilovém průmyslu a posilování kreativního a inovačního myšlení pracovníků.

InnoTeam byl vytvořen s cílem pomoci společnosti v její transformaci do společnosti inovativní a digitální. InnoTeam tvoří 7 inovačních manažerů. Každý z nich podporuje jednu oblast ve ŠKODA AUTO.

Členové týmu sledují a sdílejí novinky z oblastí inovací a digitalizaci, inspirují pro nové myšlenky a pomáhají úspěšně realizaci těch nejlepších a v neposlední řadě zajistit, aby inovace měly pozitivní finanční dopad.



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

Obr.14 Logo InnoTeamu

Hlavní činnosti útvaru GGS jsou:

- vytváření inovativního a proinovačního prostředí;
- zrychlení inovačních procesů;
- posílení kreativního a inovačního myšlení pracovníků;

- přinášení inspirace a technologických novinek;
- propojení oddělení zaměstnanců z celé firmy napříč firmou;
- maximalizace úspěšné realizaci inovačních projektů;
- reporting a měření inovačních indikátorů;
- propagace inovace uvnitř společnosti a prezentování společnosti jako důležité hráče na poli inovací.

Inovativní management přináší nejenom inspirace a novinky, ještě propojuje různé oddělení a pracovníky napříč firmou. Hodně důležitým úkolem inovativního managementu je měření pomocí indikátorů, jako je třeba IMX (Innovation Mindset Index). K své práci tým inovativního managementu používá takové nástroje (viz Obr. 13), jako portál IdeaSpace, přes který do tvorby nápadů jsou zapojení sami zaměstnanci ŠKODA AUTO. Daný nástroj bude podrobně analyzován v další subkapitole této práce. Dalším nástrojem je InnoPOC Program, který umožňuje čerpat do 50 000 € na ověření technologií a nových nápadů pomocí metody Proof of Concept (POC). Novým nástrojem práce je momentálně program InnoToolbox.



Zdroj: Interní materiály útvaru GGS

Obr.15 Nástroje a metody

3.4.1 Program InnoPOC

Některé z nástrojů a metody budou stručně popsány v této části diplomové práce. Jeden z nástrojů, které InnoTeam používá v rámci své práce je **program InnoPOC**. Je to vlastně firemní nástroj, které slouží přímé podpory inovativním projektům, a to ve fázi ověřování hypotézy.

POC = „Proof of Concept“ - je etapa přípravy projektu. Během této fáze je nutné prokázat proveditelnost nápadů a ověřit jejich praktický potenciál dotčených produktu nebo služby. Velkou výhodou POC je samozřejmě úspora nákladů, jelikož projekt se nejprve realizuje v malém rozsahu. Pokud potenciál nápadů není potvrzený, je "vyhozeno" o relativně málo peněz, než kdyby se to zjistilo až po implementaci nápadů a byla by potřeba zastavit již realizovaný projekt. Výsledky úspěšného POC umožňují ověřené nápady realizovat, ale vyhnout se zbytečným nákladům.

3.4.2 Index inovačního myšlení

Dalším nástrojem je **Index inovačního myšlení** (v angličtině Innovation Mindset Index, nebo IMX) který je nově vyvinuté InnoTeamem a je to rychlá orientační metoda měření dimenzí inovačního myšlení ve společnosti ŠKODA AUTO. Daná jednoduchá metoda je klíčovou při budování firemní inovační kultury ŠKODA.

Index inovačního myšlení se orientuje na **čtyři dimenze firemní kultury**. Tyto dimenze hodně ovlivňují budoucí úspěch společnosti, který spočívá v otevřenosti změnám, trendům, novým myšlenkám a nápadům, v rychlosti implementace nových myšlenek, ve spolupráci různých oddělení a v ochotě riskovat a zkoušet nové věci.

Měření indexu inovačního myšlení se realizuje dvakrát ročně pomocí krátkého elektronického formuláře. Formulář obsahuje 12 uzavřených a 3 otevřené otázky. Každý respondent měření hodnotí nejenom sebe, ale i své kolegy. Výstupem měření jsou pak hodnotná data, která popisují pracovní prostředí ve společnosti, a konkrétní návrhy pro jeho zlepšení.

3.4.3 Inovační akce

Jedna z metod, která je určena k vytváření inovativní a proinovativní firemní kultury ve společnosti ŠKODA AUTO jsou **Inovační akce** které pořádá InnoTeam. Hlavním cílem takových akcí je vzdělávat, inspirovat, motivovat a propojovat mezi sebou

zaměstnance tak i s okolním technologickým světem. Hlavní pravidelné akce jsou InnoDay, InnoNet, OpenDays a externí akce.

InnoDay. Prezentace posledních inovativních projektů, která probíhá každý rok a je realizována útvary napříč firmou. Všichni pracovníci ŠKODA mají možnost seznámit se s výsledky společnosti v oblasti digitální transformace, potkat se s kolegy, které dané projekty realizovali. Akce zahrnuje i různé přednášky, workshopy, přednášek a tematické výstavy.

InnoNet. Setkávání zaměstnanců, kteří jsou nejvíc nakloněni inovacím, 5 až 6 krát ročně. Dané schůzky probíhají neformálně, jsou volně přístupné pro pracovníky ŠKODA a jsou věnované vybranému tématu, o kterém povídá externí expert.

OpenDays. Akce, které se zaměřují na nové technologie. Jejich organizace probíhá ve spolupráci s odbornými útvary. Přednášková část se většinou doplňuje workshopem, kde účastníci hledají možnost implementovat uvedenou technologii do praxe.

Externí akce. Kromě firemních interních akcí InnoTeam vždy upozorňuje na možnost zúčastnit se externích eventů. Pozvánky pro zaměstnance jsou publikované na zaměstnaneckém portále, informace o externích akcích jsou poskytovány pomocí kanálů interní komunikace nebo přes email.

3.4.4 Inovační kultura

Základem **inovační kultury** každého podniku jsou proinovačné naladění zaměstnanců. Důležitým cílem InnoTeamu je budování a udržování komunity zaměstnanců, které se zajímají o inovace, jsou aktivní a ambiciózní, a chtějí se stát součástí celofiremních projektů a zapojit se do jejich realizace. Inovační komunita InnoTeamu má na starosti i zasíťování mimo firmu ŠKODA AUTO. Příkladem inovační komunity jsou inovační nadšenci a vyškolení inovátoři.

Inovační nadšenci

Inovační nadšenec je pracovník, který se hodně zajímá o inovace a chce se podílet na vývoji a realizaci různých projektů. Takový člověk může přispět svými myšlenkami, názorem a nápady do aktuálních projektů, kdy je potřeba je zkonzultovat a sdílet zkušeností. Inovativní nadšenec může přednostně nakouknout do nových metod práce a se může účastnit workshopů a přednášek na téma

inovace, které organizuje InnoTeam. Účast je dobrovolná, a registrací lze provést během pěti minut přes platformu IdeaSpace.

Vyškolení inovátoři

Budoucí členy inovační komunity ŠKODA AUTO se zaměstnávají z absolventů vzdělávacího programu InnoToolbox. Jsou to zaměstnanci, kteří jsou schopní projít cestu od prvotního nápadu do fáze jeho implementace. Vyškolení iniciátoři mají všechny vědomosti a dovedností potřebné k odvádění práci na oddělení inovací.

3.4.5 InnoToolbox

V rámci společnosti ŠKODA hodně zaměstnanců přichází s různými nápady, ale bohužel ne každý nápad může být pro ŠKODA AUTO opravdu prospěšný. Ještě menší množství z nich se opravdu stane inovací, která budou úspěšně realizována a implementována, a budou mít dobrý finanční dopad na firmu. **InnoToolbox** je speciálně vytvořený program, který je součástí dlouhodobé strategie firmy, a slouží k přímé podpoře inovací ve ŠKODA AUTO.

InnoToolbox je založen na konceptu Adobe Kickbox. Je to program určený pro všechny lidi, kteří chtějí inovovat, bez ohledu na to, z jakého jsou útvaru. Program InnoToolbox pomáhá zaměstnancům srovnat jejich myšlenky o nápadech. Zaměstnanec prochází cestou od stanovení a ověření hypotéz do vytváření prototypu a jeho prodeji interním zákazníkům. Každá aktivita v programu je na ostro, není to trénink. A ať to dopadne jakkoliv, zaměstnanec se stejně stává inovátorem.

Hlavním a nejdůležitějším cílem programu InnoToolbox je dát zaměstnancům možnost přeměnit své nápady do reality, a jsou k tomu několik podmínek. Je potřeba, aby nápad mohl dosáhnout výsledků, které budou prospěšné, a to specifickými znalostmi, dovednostmi. Je to nutný k porozumění, jak s takovým nápadem pracovat, aby přivést k jeho implementaci. Důležitou rolí také hrají i specifické vlastností inovátorů, jelikož se docela často stává, že inovátor ztrácí motivaci, nebo si uvědomí, že jeho nápad nemá potenciál a je zbytečné ho rozvíjet dál. Je dobře to pochopit ještě na začátku nebo v půlce cesty, protože včasné zastavení nepotenciálního projektu velice šetří náklady společnosti. Společnost ŠKODA AUTO to taky považuje za úspěch.

Cíl programu dobře popisuje následující vzorec:

$$\text{Cíl programu INNOTOOLBOX} = \text{MAX} \sum_{n=1}^{\infty} (\text{počet účastníků} \times (1 - \text{míra odpadlíků}))$$

Zdroj: Interní materiály útvaru GGS

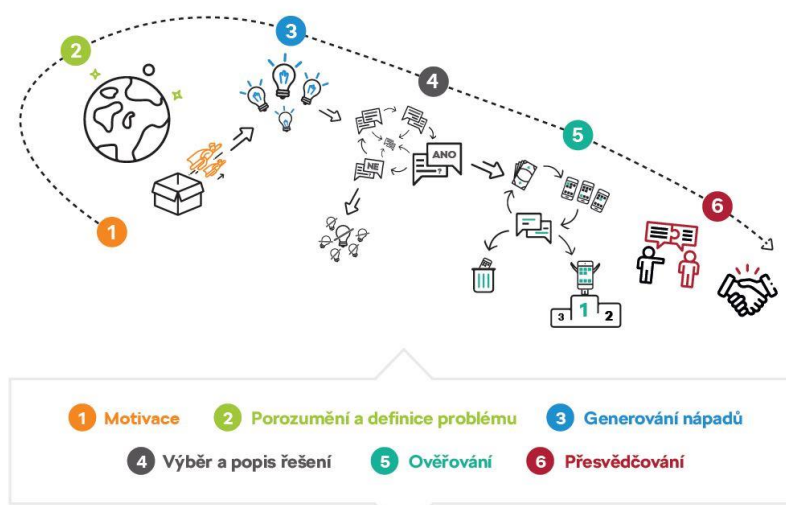
Obr. 16 Cíl programu InnToolbox.

Cílem programu InnoToolbox je generování co největšího počtu inovátorů ve společnosti ŠKODA AUTO. Pomocí InnoToolboxu, firma má možnost kompenzovat úbytek potencionálních inovátorů, kteří se z nějakého důvodu vzdali.

Program se člení na fáze a je zcela postavený na metodice Design thinking, která je zákaznicky orientovaná. Účastníci InnoToolbox programu začínají úvodním workshopem, na kterém se seznamují s obsahem programu. Po absolvování první přednášky se účastníci zaměřují na generování a filtraci svých nápadů, po čemž postupně pokračují k svému prvnímu prototypu. Dále je potřeba najít sponzora a veřejně prezentovat své výsledky.

V průběhu programu se účastníci mohou opírat o speciálně vytvořeného průvodce InnoToolbox, který poskytuje rady k jednotlivým etapám programu. InnoToolbox obsahuje nejenom užitečné rady, ale také ideační techniky pomáhající s rozvojem nápadů.

Tyto techniky lze vidět na obrázku číslo 17.



Zdroj: Interní materiály útvaru GGS

Obr.17 Ideální techniky

Motivace

Motivace je jednou z etap programu, kde účastníci srovnávají myšlenky a dělají jasno ve vlastní motivaci. Je to hodně důležitá podmínka účasti v programu, která je hnací silou k dosažení výsledků a úspěšnému dokončení programu.

Ještě než se účastníci zapojí do programu InnoToolbox a stráví s inovačním týmem několik týdnů, mají za úkol se zamyslet, jestli oblast inovací opravdu spadá do jejich osobních cílů. Pokud osobní a firemní cíle jsou sladěné, úspěch bude relativně snadno dosažitelný. V dané fázi se účastníci naučí používat koncept ikigai, který pomáhá naladit jednotlivé prvky osobní motivace.

Porozumění a definice problému

Aby bylo možné přestoupit na další etapy programu, je nutné určit potřeby zákazníků a podle toho definovat problém, který se v průběhu programu bude řešit. Předpokladem pro rychlou a úspěšnou realizaci nápadů inovátorem je souhrn relevantních technik a nástrojů, které mu umožňují získat co nejpřesnější data o zákaznících a okolí.

Generování nápadu

Po analýze potřeb zákazníků a definici problému, přichází dalších

několik nápadů, realizace kterých by mohla daný problém vyřešit. Je možnost využít několika zdrojů, které by v tom mohly pomoci. Je možný dozvídat informace od různorodých skupin lidí, kolegů, z různých oborů. Další možnost je se podívat na inovační portál IdeaSpace nebo třeba využít techniku hybridního brainstormingu.

Výběr a popis řešení

Po tom, jak inovátor jasně definuje zdroj motivace, určí problém, vygeneruje nápady, dostává se k další fázi, a to k fázi stanovení konkrétního řešení, které musí detailně propracovat, což mu umožní získat objektivní zpětnou vazbu. Ale než k dané fázi dojde, potřebuje nejprve rozhodnout, jaké nápady mají největší potenciál a odůvodnit to.

Každý nápad je třeba zkontrolovat z šesti úhlů pohledu:

- z pohledu spotřebitele
- z pohledu trhu
- z pohledu financí
- z pohledu zákona
- z pohledu realizací
- z pohledu možného rizika

V případě, že určit největší potenciál není jednoduché, lze využít techniky prioritizačního kříže. V neposlední řadě určování potenciálu jsou samozřejmě i osobní dojmy a pocity z nápadu, také kontrola, zda inovátor má původní motivaci a zda jeho nápad mu dává smysl.

Ověřování

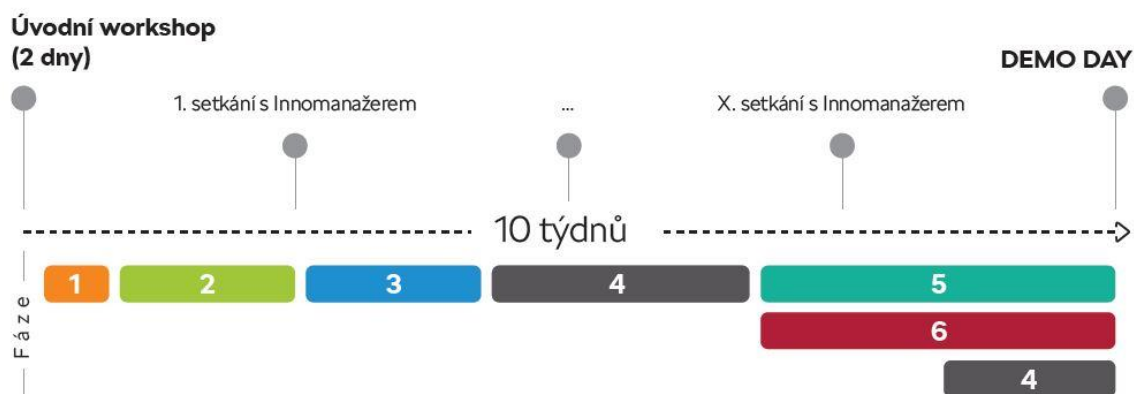
Hned po tom, jak nejvíce potenciální nápad řešení problému je stanovený, inovátor se dostává k fázi ověřování řešení u potenciálních zákazníků a určení cílových skupin. Na konci dané etapy už musí být hotový prototyp řešení problému, ověřené hypotézy a shromážděné data a zpětná vazba od potenciálních zákazníků.

Přesvědčování

Po tom, jak inovátor projde všemi předchozími fázemi, nastává fáze, která spočívá v přesvědčování a vypadá jako pitch na demo dnu. Demo den pomáhá získat

zpětnou vazbu od spolupracovníků a potenciálních sponzorů ŠKODA AUTO, kteří mají velký vliv na implementaci nápadů do praxe. Daná etapa je posledním krokem, který odděluje nápad od reálného projektu. Umění přesvědčit a odůvodnit, proč je vhodné financovat zrovna daný projekt, je hodně důležité. Tímto končí desetitýdenní harmonogram InnoToolBoxu.

Zde je možné vidět v jakém časovém harmonogramu InnoToolbox probíhá. Začíná dvoudenním úvodním workshopen, poté má účastník 10 týdnů na realizaci nápadu a na konci celého programu je DEMO DAY, kde jsou jednotlivé nápady prezentovány.



Zdroj: Interní materiály útvaru GGS

Obr. 18 Časový harmonogram InnoToolboxu

3.5 Analýza kreativity a inovačního managementu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Přinášet nová Simply Clever řešení a zajímavé inovace pro zákazníky je jedním z hlavních cílů automobilky. Díky bezplatné crowdstormingové platformě IdeaSpace, která je určena pro řešení a diskusí inovativních nápadů, je možné aktivně se podílet na přípravě aktuálních projektů. Pomocí tlačítka „Vložit podnět“ každý zaměstnanec společnosti může přispět svými nápady, komentářem či hodnocením k realizaci projektů nebo taky okomentovat či ohodnotit nápady svých spolupracovníků.

Na platformě IdeaSpace zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO můžou najít hodně informací pro inspiraci, získat přehled o trendech a novinkách, různých

akcích či inovačních projektech v rámci společnosti ŠKODA AUTO. Termíny z IdeaSpace jsou popsány níže:

Výzvou se rozumí konkrétně definovaný problém, pro nějž zadavatel výzvy hledá nápady, které by problém řešily. Výzva se dělí do jednotlivých fází. To mohou být (a zpravidla bývají) například: Sběr nápadů, Užší výběr nápadů, Výběr vítězných nápadů, Implementace nápadů atd. Život výzvy trvá od první do poslední fáze. Po zakončení výzvy je však možné si jí a nápady v rámci ní vložené stále zobrazit.

Události reprezentují budoucí i již uskutečněné akce spojených s inovacemi ve ŠKODA AUTO ale taky hlavní konference, veletrhy a inovační akce z koncernu i ze světa. Může jít například o workshopy, školení, přednášky, konference atp.

Novinky popisují aktuální dění ve ŠKODA AUTO a mimo ní. Jejich podstatou je informovat o nových věcech ze světa inovací a automotive.

Projekty popisují aktuální, budoucí či již uskutečněné projekty realizované v rámci ŠKODA AUTO či mimo ní. Každý projekt má svůj tým i svého projektového manažera. Aktivní zájemci se mohou stát členy týmu konkrétních projektů právě skrz IdeaSpace.

Nápadem se rozumí návrh na řešení konkrétního problému - výzvy. Nápady mohou vkládat všichni uživatelé IdeaSpace, pokud je výzva otevřená a aktivní. Nápady prochází jednotlivými fázemi výzvy: od vložení přes vyhodnocení po implementaci. Nápady není možné vkládat jinak než v rámci aktivních výzev.

Inspirace servírují uživatelům informace ze světa technologií a inovací. Tyto informace mají inspirativní povahu, jsou relevantní pro ŠKODA AUTO a zpravidla představují konkrétní realizovaná řešení či zajímavé myšlenky.

V rámci **diskuzí** je možné diskutovat na konkrétní téma a hlasovat v anketách. Do diskuzí se může zapojit každý uživatel. Z diskuzí můžou vzejít podněty pro výzvu nebo názory kolegů na dané téma.

InnoCube je inovační prostor pro workshopy, semináře nebo kreativní akce

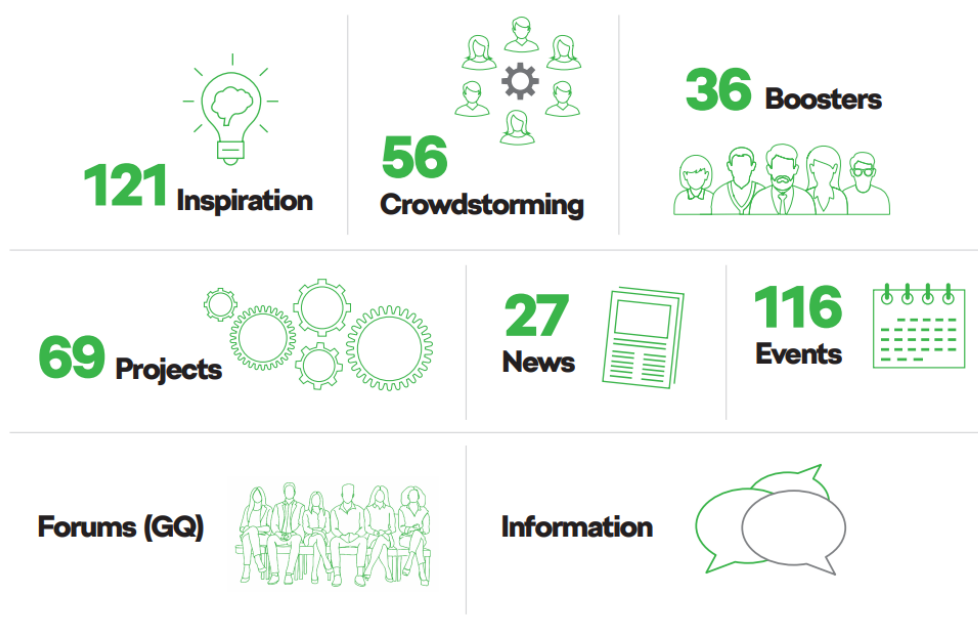
Inovační nadšenci jsou lidi kteří sdílí nadšení pro nové věci a jsou ochotni svoje zkušenosti sdílet a navzájem se inspirovat a pomáhat si v rámci ŠKODA AUTO. IdeaSpace je taky propojena s AUDI Innovation suite, se kterou sdílí koncernovou

databázi technologických firem a startupů pro scouting, stejně jako technologický radar.

ŠKODA AUTO InnoSuite představuje kompletní platformu pro management inovací od inspirace, technologií a hodnocení trendů až po moderní aplikaci pro společné vytváření nápadů a diskusi řešení. Manažeři a inovátoři zde najdou inspirativní články, novinky za světa inovací, informace o akcích zaměřených na inovace, tzv. technologický radar, databázi inovativních firem a popisy vybraných projektů.

Na IdeaSpace je v současné době možné najít přes 121 inspirací, 56 crowdstormingových výzev, 36 inovačních nadšenců, 69 projektů POC, 27 novinek a 116 eventů. IdeaSpace také slouží jako fórum pro útvary GQ a podává další různé informace zaměstnanců, jak je patrné z obrázku číslo 19.

IDEASPACE OVERVIEW



Zdroj: Interní materiály útvaru GGS

Obr.19 Přehled IdeaSpace

Účelem platformy je shromažďovat a kolektivně spolupracovat na vytváření nových nápadů, přijímat zpětnou vazbu a hodnotit návrhy nebo diskutovat o vybraných tématech. Ideaspaces poskytuje bezpečné a inspirativní online prostředí založené

na kolektivní inteligenci, které podporuje a zvyšuje inovativní potenciál společnosti ŠKODA AUTO a jejích zaměstnanců.

Pravidla hodnocení příspěvků a nakládání s nimi

Provozovatel organizuje výzvy na platformě, na které se mohou zaměstnanci podílet. Metoda a kritéria pro hodnocení nápadů se mohou u každé výzvy lišit. Konkrétní podmínky lze vždy najít v popisu cíle příslušného hovoru.

Moderátor výzvy anebo administrátor platformy:

- vybere do užšího výběru nápady, které jsou relevantní pro dané zadání, splňují formální náležitosti a nepředstavují opakování k již existujícím řešením;
- může odstranit příspěvek, který není relevantní k tématu, urážlivá nebo obsahuje již publikovaný nápad;
- mají právo kombinovat podobné myšlenky, přičemž pak jsou autorská práva distribuována rovnoměrně;
- mají právo nevybrat do užšího výběru pro hodnocení nápady, které nesplňují formální požadavky nebo nápady nejasně popsání anebo nápady, které představují již známé řešení.

Na základě vyhodnocení členů rady podle předpokládaných podmínek a po konzultaci s členy rady budou vytvořeny vítězné předpoklady. Autoři vybraných a nevybraných nápadů budou o tomto bodě informováni e-mailem z platformy.

Správce má právo předčasně zastavit výzvu bez udání důvodu. Uživatel může poskytnout výzvy, který budou přesměrovány na konkrétní skupiny obětí definované uživatelem. Takto inzerovaná výzva nebudou podrobně kontrolována a hodnocena.

Odměny

Plánované spuštění systému odměn je 1. června 2021. V rámci výzev určených všem zaměstnancům získávají účastníci za vybrané aktivity body, tzv. Skoiny. Uživatelé mohou získat Skoiny za zveřejnění nápadu, vložení komentáře nebo konkrétní aktivitu jako např. moderování výzvy.

Seznam odměn, které mohou uživatelé získat za určitý počet bodů, bude uveden na portálu platformy. Stav nasbíraných bodů Skoin je uveden v profilu uživatele na portálu platformy.

Bodové ohodnocení aktivit uživatelů:

1. Vložení nápadu = 1 Skoin
2. Komentář k nápadu = 1 Skoin
3. Nápad uživatele je vybrán do užšího výběru = 10 Skoinů
4. Nápad uživatele je vybrán mezi vítězné nápady ve výzvě = 100 Skoinů
5. Moderování výzvy = 100 Skoinů

Z hlediska těchto podmínek je Skoin specifickým ukazatelem kreativity a aktivity platformy. Mezi příklady aktivit patří komentování, hodnocení, předkládání nápadů nebo dosažení nejlepšího místa s nápadem. Provozovatel může tyto atributy specifikovat, upravit a zvážit odlišně. Uživatelům lze přidělit určitá práva a oprávnění podle jejich hodnoty Skoin, například možnosti investovat body Skoin do nápadů. Proti nim však neexistuje žádný automatický nárok.

Po dosažení bodu 1 Skoin mohou uživatelé Skoin 'investovat' do nápadů na jednotlivé výzvy a zvýšit tak počet shromážděných Skoinů, pokud je nápad, do kterého uživatel investoval, vybrán z vítězných nápadů. V takovém případě jsou uživateli připsány dvojnásobné body investované do nápadu. Provozovatel může rozhodnout, že výherní příspěvky mohou být odměněny nepeněžními odměnami. Provozovatel taky může vyhlásit konkrétní odměnu za určitý počet dosažených Skoinů.

Newsletter

IdeaSpace zasílá jednou týdně e-mailem souhrn nového obsahu a také e-mailová upozornění na věci, které jsou pro zaměstnance důležité.

3.5.1 Vyhodnocení výsledků

První část rozhovoru s účastníky se vždy zaměřovala na koncept toho, co je IdeaSpace. Úvodní otázky pro tyto techniky sběru dat nebyly potřeba, tak jak tazatel viděl dopředu kdo bude jeho respondent. Rozhovor vždy začínal několika větami o studiu či zaměstnání jak na straně respondentu tak na straně tazatele. To byla motivující otázka, která určila směr našeho rozhovoru.

Zajímavé bylo, že ačkoli byli všichni respondenti předem informováni o tématu rozhovoru jeden z účastníků vyjádřil obavu že s tyto platformu moc nemá zkušenosti

a není vědom jestli bude v jeho schopnosti odpovědět na všechny otázky ohledně znalosti platformy.

Ve finále všech 11 respondenty prokázaly, jsou schopni logicky interpretovat význam a porozumět mu. Každý respondent byl schopný odpovědět na otázku č.1, č.2 a č.3. co je IdeaSpace, k čemu slouží a v čem je pro ně osobně tato platforma přínosná.

Byli schopni vysvětlit využití k několika účelům:

- je to centrální místo pro inspirace, diskuze a spolupráci na inovacích
- je to on-line místo takže umožňuje takzvané řešení distribuovaných problému, to znamená, že lidé nemusí být v jedné místnosti a v jednom čase při řešení problémů, a mohou se kdykoliv připojit a dát svůj názor, hodnotit projekty nebo přispívat se svými nápady.

K tomu slouží právě crowstormingovy modul na to řešení těchto problému které má dvě funkce:

- řešení aktuálních problému a výzev, brainstorming on-line.
- inspirace a diskuze o inovačních tématech včetně nějakých přehledu co si dějí ve Škodovce (např. aktuální eventy, projekty)

Co se týká přínosu, ten hlavně spatřuji v tom, že všechny informace které se týkají inovací tak zaměstnanci mají vlastně na jednom místě. Také mohou své nápady řešit a diskutovat je s kolegy, kteří mají o to zájem. Díky tomu mohou přejít s zajímavému řešení, taky díky těm diskusím se nemusí například spamovat a získávají vlastně přehled o nových projektech. Pak tam je možné komunikovat s lidmi, které mají zájem o inovace, to znamená těch Inovační nadšenci nebo je to možné jich zvát na různé akci a také je možné tyto lidi vzdělávat a inspirovat, aby chtěli inovovat, uměli inovovat a byli úspěšní v inovacích.

Další přínosem pro respondenty je to, že tato platforma pomáhá ve sbírání nápadů pro workshopy a konkrétně díky tomu lze potom krásně organizovat workshopy na zajímavá témata.

Z toho, lze odvodit že **předpoklad č.1** (byť schopní posoudit k čemu slouží platforma IdeaSpace a v čem je pro ně osobně tato platforma přínosná) **lze akceptovat za pravdivý** - respondenti jsou schopní posoudit k čemu slouží platforma IdeaSpace a v čem je pro ně osobně tato platforma přínosná.

Dále se rozhovor přesunul k ověření druhého předpokladu na základě otázky číslo 4, která byla směřovaná na zkušenost s touto platformu. Z odpovědi vyplynulo, že 7 z respondentů používá více než dvakrát za měsíc, 2 respondenty používá jedenkrát za dva-tři měsíců, 1 respondent používá jedenkrát za rok a 1 respondent vůbec tyto platformu nepoužívá. I přesto **předpoklad č.2** (navštěvovat tuto platformu alespoň dvakrát měsíčně) **nelze akceptovat za pravdivý**, jelikož pouze 7 s 11 dotazovaných potvrdili že četnost jejich používání je pravidelná alespoň 2x-měsíčně. Projektant koordinátor inovaci a jeden z inovačních manažerů sice tyto platformu používá každý den ohledně na to že jsou jedny z klíčových stakeholderu na IdeaSpace a mají jiné funkce které obyčejní uživatelé nemají k dispozici.

Dalším okruhem rozhovoru které byla otázka č.8 bylo rozdíly mezi IdeaSpace a e-Zebra. Všichni respondenti byli schopni dát jasné odpovědi na tyto otázky. Níže lze vidět několika z odpovědi a to jsou: *„Zebra je místo kde se podávají zlepšovací návrhy, návrhy pro nějakou rychlou změnu ve firmě a IdeaSpace je prostor kde ty myšlenky teprve přijdou a je možnost se k tomu vyjadřovat“*

„Zebra je založena vlastně na tom že tam se musí vyplňovat určitý formulář který mají pevně stanovené políčka a k tomu lze navrhnout konkrétní řešení. Potom po odkliknutí tak jdete do posouzení vlastně pracovníky zebra a odborným útvarem. A co si týká IdeaSpace tak tam vlastně nemusíš navrhnou už hotové řešení ale právě je to platforma která to řešení zprostředkuje, pokud jej nemáte, anebo to stávající řešení vám dokáže rozvíjet právě prostřednictvím toho, že se tam zúčastní lidé z různých oddělení. Ti tam vlastně reagují na příklad na nějakou vyzvu anebo na nějakou diskuzi, záleží v jaké podobě vlastně ten nápad je komunikován.“ V rámci této otázky stejné názory sdíleli i ostatní z dotazovaných.

Z těchto názorů lze říct, že Zebra je individuální nástroj pro podání zlepšovacího návrhu a IdeaSpace je kolektivní řešení problému na konkrétní vyzvu či nápadem. Taky je možné definovat to tak, že v rámci zebry vkládají se nápady ale v rámci IdeaSpace se nápady hledají. Tím **předpoklad č.3** (být dostatečně informovaný na koho se mohou obrátit, pokud mají problémy s tyto platformu anebo potřebují pomoc s inovační zadání) **lze akceptovat za pravdivý** - dotazovaní jsou schopní rozpoznat rozdíl mezi těmito dvěma nástroji.

Čtvrtým předpokladem na základě otázky č.5 a 6. bylo, že respondenti jsou dostatečně a periodicky informovaní o aktuálním seznamu kolegů, které mohou

s IdeaSpace anebo s inovačním zadání pomoci. A to se jedná o inovačních manažerů kteří jsou pro jednotlivé oblasti přímo delegování anebo pokud jde o inovační zadání nebo projektem tak většinou tyto věci se řeší pomoci nadřízeného. Tímto **předpokladem č.4** (být dostatečně informovaný na koho se mohou obrátit, pokud mají problémy s tyto platformu anebo potřebují pomoc s inovační zadání) **Ize akceptovat za pravdivý**. Uživatelé jsou pravidelně informovaní na všech inovačních akcích či projektech spojený s oddělení GGS.

Další předpoklad se zabývá otázku č.12 (víte, že na IdeaSpace můžete pracovat i se studenty ze ŠKODA AUTO vysoké školy), vlastně jde o to, že mohou probíhat nějaké výzvy. Také manažeři z InnoTeamu organizují různé brainstormingy a kreativní workshopy, kde se studenti mohou zapojit. Ohledně toho, že v rámci platformy je možné spolupracovat také se studenty ŠKODA AUTO vysoká škola o tom více z respondentů nevědělo. Jenom čtyři z jedenácti respondentů věděli o této možnost. Ostatních sedm dotazovaných tato informace velmi zaujala, tak jak si myslí že studenti přinášejí, nové zajímavé nápady a řešení problému. **Předpoklad č.5** (vědět, že v rámci platformy je možné spolupracovat i se studenty ŠKODA AUTO vysoká škola) **nelze akceptovat za pravdivý**. I přesto že respondenti neměli o tom povědomí bylo navrhnuo zapojit do toho více Vysokých škol třeba, které jsou zaměřované na technické fakulty. To by přineslo velkou výhodu ne jenom platformě ale i společnosti.

Na otázku číslo 11 respondenti odpověděli že jsou spokojeni s využíváním Idea Space, tak jak tato platforma slouží pro shromažďování inovativních nápadu zaměstnanců v rámci firmy na jednom místě. Jejich spokojenost se spočívá v tom, že v rámci platformy je možné vyměňovat různé informaci které se tykají, nové technologie, přihlásit se do různých události, procházet si novinky, účastnit se různých diskuzí a samozřejmě prezentovat výzvy. Nejvíc jsou všichni spokojeni s tím, že tato platforma slouží jak ke generování tak, k hodnocení nápadu a k diskuzi nad nimi. Také se jim velmi líbí notifikace a informace, které přijdou jedenkrát týdně emailem, kdy vlastně dostanou shrnuté všechny události a novinky. Dále zaleží jen na něm, jestli se chce více zajímat o nějaké konkrétní téma a přečíst k tomu více. Tímto **předpoklad č.6** (byť spokojeni s využíváním tyto platformy) **Ize akceptovat za pravdivý**. I přes to že respondenti jsou spokojeni s využíváním platformy, uvítali by i další funkce v rámci platformy a to zejména chat mezi jednotlivými uživateli.

Další funkcí, kterou by tam uvítali bylo, aby v rámci platformy bylo možné hlasovat prostřednictvím lajknutí nápadu a pak vybrat vyhodnocený nápad, který je nejlepší. Tyto funkce by usnadnila práci s tím, že nejrychleji se vybíral ten nejlepší nápad, což při čtení komentářů zabere více času.

Při otázce č.9 jestli tato platforma měla být dostupná i pro veřejnost, odpověděli respondenti různě. Osm respondentů z jedenácti upřednostňovalo to, aby tato platforma byla dostupná i pro veřejnost nebo externí partnery. To by bylo dobře, protože společnost ŠKODA AUTO má spoustu externích partnerů, kteří občas o některé věci vědí víc než interní zaměstnanci. Takže minimálně externí partnery, kteří mají škodovácký účet, by bylo dobře aby přístup do platformy měli nebo alespoň aby měli jen přístup do inspirace či výzvy.

Respondenti taky považují za to, že platforma by měla být veřejná pro více vysokých škol. To by pomohlo zapojit studenty do výzvy a nasbírat více zajímavých nápadů. Dále by platforma také mohla být veřejná v nějakém omezeném množství. To mohlo by být ku prospěchu, protože i vlastně jiné firmy (tedy není myšleno s automotive) mají platformy které jsou určeny pro zákazníky a externí partnery a v podstatě to se děje stejně co se dělá ve ŠKODA AUTO interně na IdeaSpace. Vlastně to je také tím že tam probíhají nějaké crowstormingy nad nějaké nápady nebo návrhy. Takže to by mohlo pomoci při sbírání nápadů a bylo by možné třeba i na základě toho získat nějaké kontakty, pokud by se tam přihlásili společnosti, startupy, které by to zajímalo, které by chtěli být partnerem společnosti ŠKODA AUTO.

Naopak tři z respondentů si myslí, že daná platforma by neměla být dostupná pro veřejnost. Obava je z toho že externí partneři mohou vkládat nápady, který už existují, protože nevědí, co už se ve společnosti implementovalo. I přesto, že osm respondentům souhlasilo s tím že tato platforma měla být dostupná i pro veřejnosti **předpoklad č.7** (podporovat aby platforma byla dostupná i pro veřejnost, ne jenom ŠKODA AUTO) **nelze akceptovat za pravdivý** z důvodů že tři respondenty to nepodporují.

Být inovačním nadšencem znamená, že lidé, máje zájem účastnit se různých projektů a přenášet své názory a nápady na aktuální problémy. Tímto pojmem se zabývala otázka č.12. Všichni respondenti, kteří byli dotazováni potvrdili, že jsou inovační nadšenci, protože se snaží šířit inovační kulturu a pomoci lidem s inovacemi.

Také bylo potvrzeno, že používají minimálně tři moduly v rámci platformy. Tím poslední **předpoklad č.8** (využívat různé moduly v rámci platformy a být inovačními nadšenci) **lze akceptovat za pravdivý**. Z odpovědí respondentů lze vyvodit, že nejvíce používané moduly jsou nápady, výzvy a inspirace. Další modul, který se také často používá, jsou diskuze, projekty a eventy, které jsou zmiňované v kalendáři na IdeaSpace.

Po analýze kvalitativního výzkumu ve formě rozhovoru můžeme říci, že 5 ze stanovených předpokladů lze akceptovat za pravdivé a 3 předpoklady nelze akceptovat (viz Tab. 3).

Tab.3 Přehled předpokladu

<p>Předpoklady, které lze akceptovat za pravdivý</p>	<ul style="list-style-type: none"> - být schopní posoudit k čemu slouží platforma IdeaSpace a v čem je pro ně osobně tato platforma přínosná - být schopní rozpoznat rozdíl mezi IdeaSpace a e-Zebra - být dostatečně informován, na koho se mohou obrátit, pokud mají problémy s touto platformou - být spokojen s využíváním této platformy - využívat různé moduly v rámci platformy a být inovačními nadšenci
<p>Předpoklady, které nelze akceptovat za pravdivý</p>	<ul style="list-style-type: none"> - navštěvovat tuto platformu alespoň dvakrát měsíčně - vědět, že v rámci platformy je možné spolupracovat i se studenty ŠKODA AUTO vysoká škola - podporovat aby platforma byla dostupná i pro veřejnost, ne jenom ŠKODA AUTO

Zdroj: Vlastní zpracování

Po analýze obsahu můžeme říci, že stanovené cíle výzkumu byly dosaženy. Bylo zjištěno, že respondenti přikládají platformě IdeaSpace důležitost a považují tuto platformu za vhodnou nejen pro sdílení informací, ale také pro sbírání zajímavých

nápadů. Účelem výzkumu mimo jiné nebylo zkoumat hloubku znalostí o inovačním managementu jednotlivých respondentů, což by mohlo přizpůsobit i k jinému výzkumu, nicméně ukázalo se, že respondenti jsou schopni oddělit základní pojmy inovačního managementu.

4 Navrhované změny

S ohledem na kapitolu 3, budou v této kapitole navrženy úpravy či změny inovací. Vzhledem k tomu, že zkoumaný vzorek byl pouze malá část společnosti a samotný výzkum zkoumal postoje a chování jednotlivých respondentů, není možné vyvodit závěry a shrnout jejich účinnost pro celou společnost. V závislosti na vybraných významech, které se jednotliví manažeři přikládají inovačního managementu v rámci platformy, však lze navrhnout následující.

Inovační manažeři (tady myšleno InnoTeam) a odborní koordinátoři z každé oblasti měli by nástroje komunikovat. Je důležité, aby jejich rozšíření a to k čemu dané nástroje slouží, se v nějaké jednoduché formě od prezentovalo všem uživatelům. Určitě je v tom vysvětlení toho smyslu a o porozumění že jako průměrný zaměstnanec to nebude využívat každý den ale třeba nárazově a jednou třeba přijde s nějakým nápadem a může jej do IdeaSpace vlastně dát.

Pak co se týká nějakých informací, tak by určité bylo dobré i zmínit (aby vlastně se podpořila návštěvnost), že tam jsou třeba i zajímavé informace v rámci inspirací, které je vlastně možné sdílet. Takže, abych to shrnula, je to vlastně o nějakých pravidelných prezentacích.

Taky bych doporučila cílenou kampaň, která by vysvětlovala, co to umí, a na konkrétních příkladech tím lidi motivovali k její využívání.

A co by ještě Idea Space a ne jenom tento nástroj, ale i ostatní nástroje které byli zmiňované v rámci diplomové práce podpořilo, tak kdyby třeba existoval nějaký systém i vedoucí koordinátoři předávali nějaké informace tykající se inovaci na nějakých pravidelných poradách, třeba jednou za 14 dní. Protože mnoho věcí průměrný zaměstnanec může přehlédnout ve změní všech emailů.

Vím, že chodí newsletter, ale jak je známo, pokud něco nemá prioritu, tak má člověk tendenci to přehlížet. Takže se to vlastně může ztratit v těch emailech a ve chvíli kdy mu to ještě někdo další řekne, buď jeho kolega nebo i někdo nadřízený, se zase zvyšuje pravděpodobnost, že nástroje využije. Anebo, v případě pokud má něco, tak by bylo dobře vykomunikovat to, že může právě ten nástroj využít. I třeba tam by tak nalákat další lidi. Myslím si, že to by mohlo byt efektivnější, pokud bude sdíleno o tom i na nějakých poradách, workshopech či eventech.

Dále, co si týče konkrétně platformy Idea Space tak bych navrhla sdílet to více specialistům a poskytnout ji více uživatelům. Konkrétně teď nevím, kdo všechno k tomu má přístup, ale myslím si, že když to bude otevřena škodovické veřejnosti tak to povědomí o těch novinkách, eventech a dalších výzvách či nápadech by bylo mnohem širší.

Také možná bylo by dobře, pokud by u projektů, které jsou zadané v rámci platformy bylo možné vložit k nim nějaké doplňující prezentace, aby se o nich člověk mohl dozvědět více. V neposlední řadě by bylo přínosné informace o projektu doplnit i o informace, jakým způsobem a zda byl nápad implementován, případně s jakým výsledkem a jak to ovlivnilo celý projekt.

Závěr

V současné době jsme svědky vzniku neustále nových technologií, aplikací a produktů, a zvyšujícího se konkurenčního tlaku ve všech oblastech trhu, včetně automobilového průmyslu.

Inovace, přináší mnoho nových nápadů do vývoje automobilů a jejich úspěšných uvedení na trh v podobě nových modelů. Inovace jsou osvědčeným prostředkem k získání významných konkurenčních výhod a budování zákaznické loajality k našim produktům. Z těchto důvodů bych chtěla zdůraznit nezbytnost využití potenciálu kreativity a inovací ve společnosti jako zdroje pokroku a práce na budoucnosti společnosti.

Cílem mé diplomové práce bylo, na základě teoretické koncepce inovačního managementu, analyzovat vývoj inovací v čase a prostoru společnosti Škoda Auto a.s. Dalším cílem bylo, pomocí případové studie, posoudit metody řízení inovací ve vybrané firmě. Pro splnění těchto cílů diplomové práce bylo využito jak znalostí z teoretické, tak výsledků z analytické části.

V teoretické části byly vymezeny základní pojmy z oblasti inovačního managementu a jeho nástroje. Teoretická východiska se opírala o odborná díla českých, rumunských a moldavských autorů. Mým záměrem bylo popsat obecně pojem inovačního managementu, dále také postupy řízení inovace, inovační kulturu, kreativní metody a techniky.

V diplomové práci jsem zkoumala problematiku metod a mechanismu inovačního managementu ve společnosti. Pro případovou studii byla vybraná automobilová společnost ŠKODA AUTO a.s. Tato automobilka je jedním z nejstarších výrobců automobilů s bohatou inovační historií. Důležité je zmínit, že má také významné postavení ve světě, jelikož pouze několik automobilových výrobců se může chlubit, stejně jako ŠKODA AUTO, více než stoletou nepřerušenou tradicí výroby.

V práci jsem provedla analýzu historie a současné úroveň inovativnosti ve společnosti, z čehož vyplynulo, že úspěch značky ŠKODA spočívá ve skutečnosti, že za 125 let existence prošla různými změnami a mnoha inovačními kroky. Dále jsem zkoumala inovační ekosystém, který hraje důležitou roli. Jedním z útvarů, který představuje důležitou část inovačního ekosystému, je útvar GGS, reprezentovaný InnoTeamem. Tomuto tématu byla věnována cela podkapitola č.3.4, kde bylo

podrobně popsáno co má za úkol tento útvar a jaké metody a nástroje se používají k budování inovačního prostředí ve ŠKODA AUTO.

Dále v následující podkapitole byla provedena detailnější analýza nástrojů IdeaSpace pomocí kvalitativního výzkumu, a to formou strukturovaného rozhovoru. Na základě výzkumu v této diplomové práci bylo zjištěno, že manažeři přikládají platformě IdeaSpace důležitost a považují ji za vhodnou nejen pro sdílení informací, ale také pro sbírání zajímavých nápadů. Dalším zásadním zjištěním výzkumu bylo, že respondenti jsou schopní posoudit, k čemu slouží platforma IdeaSpace a v čem je pro ně osobně tato platforma přínosná. Také bylo zjištěno, že respondenti jsou schopni rozpoznat rozdíl mezi IdeaSpace a e-Zebra a že využívají různé moduly v rámci platformy a také jsou inovační nadšenci. Naopak bylo také zjištěno, že respondenti nevěděli, že v rámci platformy lze spolupracovat i se studenty ŠKODA AUTO Vysoká škola. Pro další zpřístupnění a rozvoj byl zásadní zjistit, že většina respondentů si nemyslí, že by platforma měla být dostupná i pro veřejnost, ne jen v rámci společnosti ŠKODA AUTO. Na základě provedené analýzy jsem navrhla změny inovačního nástroje. Tato změna se spočívá v tom, že je potřeba více podporovat a komunikovat platformu IdeaSpace v každé oblasti společnosti tak, aby zaměstnanci věděli, že existuje. Dalším doporučením je cílená komunikační kampaň, která by vysvětlovala, co platforma umí a na konkrétních příkladech ukazovala a motivovala zaměstnance k jejímu využívání.

Také jsem doporučila, aby se na platformu vkládaly dodatečné informace k projektům, které jsou na této platformě sdílené.

Tato diplomová práce by mohla být výchozím výzkumem pro vytvoření a aplikování cílené kampaně v dané společnosti. Také z akademického hlediska by bylo dobře dále se systematicky zabývat inovacemi a nástroji inovace napříč celou firmu a nejen v útvaru GGS, což je primárně útvar k tomu určený. Další výzkum by se měl rozšířit na celou firmu.

Seznam literatury

ADAIR, J. *Umění kreativního myšlení*. Brno: Computer press, 2011. ISBN 978-80-251-3004-9.

ADAIR, J. *Efektivní inovace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-04-4.

AL, E. -- SHAMS, S R. *Business Models for Strategic Innovation: Cross-Functional Perspectives (The Annals of Business Research)*. Abingdon, Oxon; New York, NY: Taylor & Francis Inc, 2018. ISBN 978-0-815-36721-5.

BALOIU L.M. FRASINEANU I., „*Inovarea în economie*”, București: Ed. Economică. 2004.

BALOIU L.M., FRASINEANU C., FRASINEANU I., „*Management Inovațional*”, București, 2008.

BESSANT, J R. TIDD, J. *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons, 2015. ISBN 978-1-118-99309-5.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005.

BJÖRK, J. HÖLZLE, K. *Creativity and Innovation Management*. USA: CIM, 2017. ISSN 0963-1690.

BŘEČKOVÁ, P. HAVLÍČEK, K. *Inovace a jejich financování v malé a střední firmě*. 1. vyd. Vysoká škola finanční a správní, a.s., 2016. ISBN 978-80-7408-137-8.

BOBOC, I., *Opțiunea pentru strategii inovative în managementul strategic al organizațiilor publice, nonprofit și politice din România*. În: Calitatea vieții, XX, nr. 1–2, 2009.

CIORNII N., BLAJ I. "*Economia firmelor contemporane*". Editura Prut International. Chișinău, 2003.

COOK, P. *Leading innovation, creativity and enterprise*. Bloomsbury, 2016. ISBN 978-1-4729-2539-8.

DALOTA M. D., *Managementul schimbării și inovării*. Elemente fundamentale”, București, ed.univer, 2012.

DACEY, J S. LENNON, K H. *Kreativita*. Praha: GRADA, 2000. 252 s. ISBN 80-7169-903

DIJMĂRESCU, I. *Managementul inteligentei economice*. Lumina Lex, 1998.

DOLEŽAL J., MÁCHAL, P., LACKO, B. & NECHVÍLOVÁ, S. *Projektový management podle IPMA*. Praha, Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3

DRUCKER, P. *Inovația și sistemul antreprenorial; practică și principii*, Ed. Enciclopedică București, 1993. ISBN 973-450-043-0

DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X. Přel. Pavel Medek

DRUCKER, P. *Innovation and Entrepreneurship*. 1. vyd. Oxford: Elsevier Ltd., 1985. ISBN 978-0-7506-8508-5.

DRUCKER, P. *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization*. Vyd. 3. San Francisco: Jossey-Bass, 2008. ISBN 978-0-470-22756-5.

DVOŘÁK, J. *Management inovací*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2006. ISBN 80-86847-18-7.

FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4.

HIGGINS, J. M., *101 Creative Problem-Solving Techniques*. Upravené New Management Publishing Company, Winter Park, 2006. ISBN 978-1-883629-05-2.

HAMEL, G.; BREEN, B. „*Viitorul managementului*”. Trad.: I. HENEGAR. București: Publica, 2010.

HARRINGTON, H. James; HARRINGTON, James S. *Total improvement management: the next generation in performance improvement*. McGraw-Hill Professional, 1995.

HARRINGTON, H. James, et al. *Management total în firma secolului 21*. Teora, 2001.

HARVARD BUSINESS SCHOOL. Executing innovation: expert solutions to everyday challenges. Vyd. 1. Boston: Harvard Business Press, 2009. ISBN 978-1-4221-2881-7.

HRISCEV, E. „*Managementul inovațional: tipurile și efectul inovațiilor. Economie și finanțe*”. Chișinău, 2001.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016 [cit. 2020-12-26]. ISBN 978-802-620--9829.

CHRISTENSEN, C.M.; Raynor, M.E. „*Inovația ca soluție în afaceri: crearea și menținerea unei creșteri de succes*”. București: Curtea Veche, 2010. ISBN 594-848-600-998-6

IANCU, A. „*Cunoaștere și inovare. O abordare economică*”, Editura Academiei Române, București, 2006.

Innovation Toolbox Strategy, Australian Institute for Commercialisation and Queensland Department of Employment, Economic Development and Innovation, 2010.

KLÍMOVÁ, V. *Inovační procesy: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2006.

KISLINGEROVÁ, E. *Inovace nástroju ekonomiky a managementu organizací*. Vyd. 1. Praha: C.H.Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-807-179-882-8.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-375-8.

MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2016-6

NIELKE, Ch. *Nejčastější chyby manažera a jak se jim vyhnout*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1815-4.

NOVÁK, A. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu : 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. 1. vyd. Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0333-1.

OECD and Statistical Office of the European Communities. *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. The 3rd Edition: OECD Publishing, 2005. ISBN 199-004-14.

PETERS, T., *Cercul inovației, drumurile bătătorite nu duc spre succes*, Editura Publica, 2010.

POPESCU M. „*Managementul inovării*”, Brașov, Editura Transilvaniei, 2016. ISBN 978-606-19-0759-5.

POPESCU, M., *Managementul calității*. Curs ID. Ed. Universității Transilvania din Brașov, 2010.

PITRA, Z. *Management inovačních aktivit*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-10-X.

RANEA C., FILIPOIU I.D., HADAR, A., MARIN A., BADEA C., *Bazele managementului inovării și transferului tehnologic*, Comunitate virtuală interuniversitară, București, 2012.

RUSSU C. „*Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*”. Editura Expert, București, 1996.

ROBSON, M. *Skupinové řešení problémů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-32-7.

SIRBU I. „*Tendențele formării gândirii manageriale în sistemul inovațional*”. Analele ASEM. Chișinău, 2004.

SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis, 2004. ISBN 807-329-059-6

ŠKODA AUTO a.s. *Výroční zpráva 2019*. Praha: R MEDIA, spol. s r.o., 2020a

ŠKODA AUTO, oficiální stránky společnosti [online]. 2020b [cit. 2020-08-03] Dostupné z www: <http://new.skoda-auto.com/cze/Pages/home.aspx>

ŠKODA AUTO a.s. Historie loga ŠKODA. ŠKODA AUTO [online]. 2020c [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie-loga>

ŠKODA AUTO, a. s., Škoda Mobil- Noviny zaměstnanců Škoda Auto, [online]. 2020d [cit. 2020-10-03] Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/en/10-2020-mobil-EN/title>

ŠPAČEK M, ČERVENÝ K, *Kreativní metody v inovacích*. Vyd. 1. Praha: VŠE Nakladatelství Oeconomica, 2020, ISBN 978-245-2322-4.

TIDD, J.; BESSANT, J; PAVITT, K. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a operačních změn*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 9788025114667.

TROMMSDORFF, V. *Marketing inovací*, Vyd. 1. Praha: C.H.Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-092-8.

VEBER, J. *Management inovací*. 1. vyd. Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.

VLČEK, R., *Inovace v hospodářské praxi*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. (2010). ISBN 808-724-042-1

VLČEK, R. *Strategie hodnotových inovací: tvorba, rozvoj a měřitelnost inovací*, Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 807-431-048-5

ZAMARSKÝ, V. *Inovační podnikání*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2007. 133 s. ISBN 80-86764-52-4.

ŽÁK, P. *Kreativita a její rozvoj*. Computer Press. ISBN 978-80-87981-23-8, 2017.

ŽIŽLAVSKY, O., *Past, Present and Future of the Innovation Process*. In: *International Journal of Engineering Business Management*, Vol. 5, 47: 2013.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr.1 Technické inovace – specifické fáze a činnosti.	22
Obr.2 První automobil Voiturette A z roku 1905	46
Obr.3 ŠKODA SUBERB z roku 1934	46
Obr.4 ŠKODA POPULAR Monte Carlo z roku 1996.....	47
Obr.5 ŠKODA FELICIA z roku 1959.....	47
Obr.6 ŠKODA 1000 MB.....	48
Obr.7 ŠKODA 110 R z roku 1970.....	48
Obr.8 ŠKODA TREKKA z roku 1966.....	49
Obr.9 ŠKODA FAVORIT z roku 1987.....	49
Obr.10 ŠKODA OCTAVIA z roku 1996.....	50
Obr.11 ŠKODA YETI z roku 2009	50
Obr.12 ŠKODA SCALA z roku 2018	51
Obr.13 ŠKODA ENYAQ iV z roku 2020.....	52
Obr.14 Logo InnoTeamu	55
Obr.15 Nástroje a metody	56
Obr.16 Cíl programu InnToolbox.	60
Obr.17 Ideační techniky.....	61
Obr.18 Časový harmonogram InnoToolboxu.....	63
Obr.19 Přehled IdeaSpace	65

Seznam tabulek

Tab.1 Definice inovací podle různých autorů managementu.....	13
Tab.2 Přehled respondentů	43
Tab.3 Přehled předpokladu	72

Seznam příloh

Příloha 1 Otázky k rozhovoru	85
------------------------------------	----

Příloha 1 Otázky k rozhovoru

Rozhovor slouží jako podklad ke zpracování mé diplomové práce na téma: *Metody a mechanismy implementace inovačního managementu ve firmě*, jejím cílem je zjistit jak lidé využívají IdeaSpace.

Otázky k rozhovoru

1. Co je to IdeaSpace a k čemu slouží?
2. V čem je pro vás osobně Idea SPACE přínosný?
3. V čem vám pomáhá?
4. Jak často IdeaSpace používáte a pro co?
5. Kdy hledáte informace o inovacích, kde je hledáte?
6. Víte na koho se obrátit, když potřebujete pomoc s IdeaSpace?
7. Kde u koho hledáte pomoc s inovačním zadáním nebo projektem?
8. Víte jaký je rozdíl mezi IdeaSpace a eZEBRA?
9. Myslíte, že tato platforma měla být dostupná i pro veřejnosti nebo externí partnery? (a když tak jaké?)
10. Víte, že na IdeaSpace můžete pracovat i se studenty ze ŠKODA AUTO vysoké školy?
11. Co byste navrhovali pro zlepšení IdeaSpace?
12. Jaké moduly využíváte?

Alternativní otázky: Zapojujete se do výzev? Čtete si inspirace? Čtete novinky? Účastníte se akcí, které jsou zmiňovány v kalendáři na IdeaSpace? Sledujete projekty? Jste inovačním nadšencem? (případě proč)

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Bors Doina		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Metody a mechanismy implementace inovačního managementu ve firmě		
VEDOUcí PRÁCE	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	86		
POČET OBRÁZKŮ	19		
POČET TABULEK	3		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce se zabývá tématem Metody a mechanismy implementace inovačního managementu ve firmě. Cílem práce je na základě teoretické koncepce inovačního managementu analyzovat vývoj inovací v čase a prostoru v společnosti Škoda Auto a.s. Dále pomocí případové studie posoudit metody řízení inovací ve vybrané firmě. Za účelem splnění cíle je práce rozdělena do čtyř kapitol. Nejprve je prostor věnován teoretickým základům obsahového inovačního managementu a jeho nástroje. V třetí části je provedena analýza metod a mechanismu implementaci inovačního managementu ve společnosti Škoda Auto a.s. Stanovený cíl je dosažen prostřednictvím analýzy dat získané formou rozhovorů v kombinaci s případovou studií. Na základě tohoto výzkumu bylo zjištěno, že respondenti přikládají platformě IdeaSpace důležitost a považují tyto platformu za vhodnou nejen pro sdílení informací, ale také pro sbírání zajímavých nápadů. V závěrečné kapitole v souvislosti s tímto výzkumem bylo navrženo řešení ke zlepšení platformy IdeaSpace a propagace všech nástrojů.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	<p>Inovace, Invence, Inovační kultura, Inovační proces, ŠKODA AUTO, Inovační ekosystém, Inovační management, Digitalizace, Program InnoPOC, IMX, Inovční akce, InnoToolbox, IdeaSpace, e-Zebra, Metoda Delphi, Brainstormng, Synektika, InnoDay, InnoNet, OpenDays, Exerní Akce, Inovační nadšenci, Newsletter</p>		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Doina Bors		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Management innovation implementation methods and mechanisms inside a company		
SUPERVISOR	doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES			
	86		
NUMBER OF PICTURES			
	19		
NUMBER OF TABLES			
	3		
NUMBER OF APPENDICES			
	1		
SUMMARY			
	<p>This diploma thesis focuses on Management innovation implementation methods and mechanisms inside a company. The aim is to analyze innovation development over time-period inside Skoda Auto offices based on theoretical management innovation concepts and evaluate innovation implementation methods through a case study. The paper is divided into four chapters. First two chapters focus on content innovation management theory foundations and tools. Part three consists of implementation methods and mechanisms analysis inside Skoda Auto. Analyzed data are collected via qualitative research and case study. The research concludes IdeaSpace platform to be an important information and idea exchange and collection tool in the study subjects' view. The finale chapter suggest possible IdeSpace platform improvements and it's tools advertisement.</p>		
KEY WORDS			
	<p>Innovation, Invention, Innovation culture, Innovation process, ŠKODA AUTO, Innovation ecosystem, Innovation management, Digitization, InnoPOC program, IMX, Innovation events, InnoToolbox, IdeaSpace, e-Zebra, Delphi method, Brainstorming, InnoDay, InnoNet, OpenDays, External Events, Innovation boosters, Newsletter.</p>		