



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Inovace a podnikání 3PO 401

CHARAKTERISTIKY INOVATIVNÍ ORGANIZACE - 1. část

Co si zapamatovat?

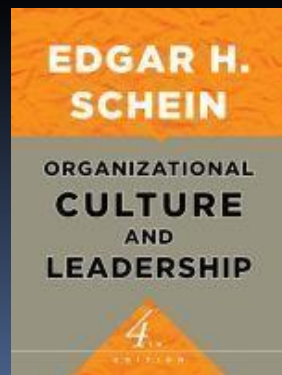
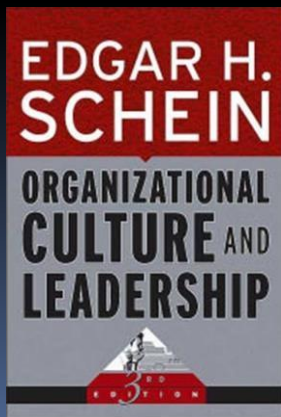
- Charakteristiky inovativní organizace
- Komponenty inovativní organizace
 - Sdílená vize
 - Organizační struktury
 - Klíčoví jednotlivci
 - Týmová práce
 - Komunikace
 - Učící se organizace

Edgar Schein o inovacích

- In order to **innovate**, organizations have to resurrect, examine, and then break the frame created by **old assumptions**.



Zdroj: (ORGANIZATIONAL CULTURE, 2019)



Zdroj: (Schein, n.d.)

Edgar Schein, Professor Emeritus at the MIT Sloan School of Management and 'godfather' of the study of **organizational culture**

Vědomí souvislosti



Zdroj: (Caspian blue , 2009)



Zdroj: (Samsung Logo, nedatováno)



Zdroj: (Groenheijde, 2014)

Příběh Samsung (korejsky ***)

1938

- Založení firmy Samsung (Buyung-Chull Lee)
- Hlavní předmět podnikání prodej sušených ryb a obchod se zemědělskými produkty

1970

- Zahájena výroba a prodej černobílých televizorů

1977

- Zahájena výroba barevných televizorů

1983

- Zahájena výroba osobních počítačů

1991

- Vyroben první mobil

2002

- Představen první barevný display

2010

- Vyroben první „smartphone“

2018

- 8K televizor vybavený umělou inteligencí

Google



Zdroj: (Profil LG Electronics, nedatováno)



Zdroj: (Samsung Logo, nedatováno)



Zdroj: (Hüseynov, 2015)



Zdroj: (HTC eyes 15% market share in India, 2013)



Zdroj: (Mobilní telefony, nedatováno)



Zdroj: (Mobilní telefony, nedatováno)



Zdroj: (Mobilní telefony, nedatováno)

Kdo bude vítězem?



Zdroj: (Competitions by Category, nedatováno)

- **Nejprogresivnější technologie**
- **Nejpřitažlivější design**
- **Nejvyšší uživatelský komfort**
- **Nejlepší poměr cena výkon**
- **Nejširší nabídku aplikací**
- **Nejnižší poruchovost**
- **Nejvyšší úroveň sociální odpovědnosti**

Charakteristiky inovativní společnosti

- Které faktory charakterizují inovativní společnost?
- **Inovativní společnost** je taková společnost, která systematicky **využívá inovace** pro dosažení **konkurenční výhody**.
- **Inovativní společnost** buduje takovou **firemní kulturu**, která vytváří podmínky pro generování **inovativních nápadů**.
- **Inovativní společnost** vytváří podpůrné **organizační struktury**, správně nastavuje jak **procesy**, tak spravedlivý **system odměňování**.

Charakteristiky inovativní společnosti

- Charakteristiky **inovativní společnosti** dle Pitry. **Inovativní společnosti:**
 1. Stanovují **jasné cíle** a **dlouhodobou strategii**,
 2. Vytváří **firemní kulturu**, která podporuje:
 - I. **podnikatelské myšlení** svých zaměstnanců,
 - II. stimulují **tvorbu nápadů** i jejich **kritické zhodnocení** a jejich **realistické využití**,
 - III. podporují zaměstnance aby na sebe brali i **riziko neúspěchu**,

Charakteristiky inovativní společnosti

3. Interpretují **nahodilé neúspěchy** jako **cennou zkušenost** a zaměstnanci jsou povzbuzováni, aby **přiznávali své chyby** bez hrozby potrestání a **sdíleli své poznatky a zkušenosti s ostatními**.
4. Jsou schopny jednat **flexibilně** v situacích, kdy čelí **novým výzvám**. Kromě toho mají na mysli nezbytnost **vyhovět potřebám budoucích zákazníků** a nabízet jim **produkty nejvyšší kvality**.

Komponenty inovativní organizace

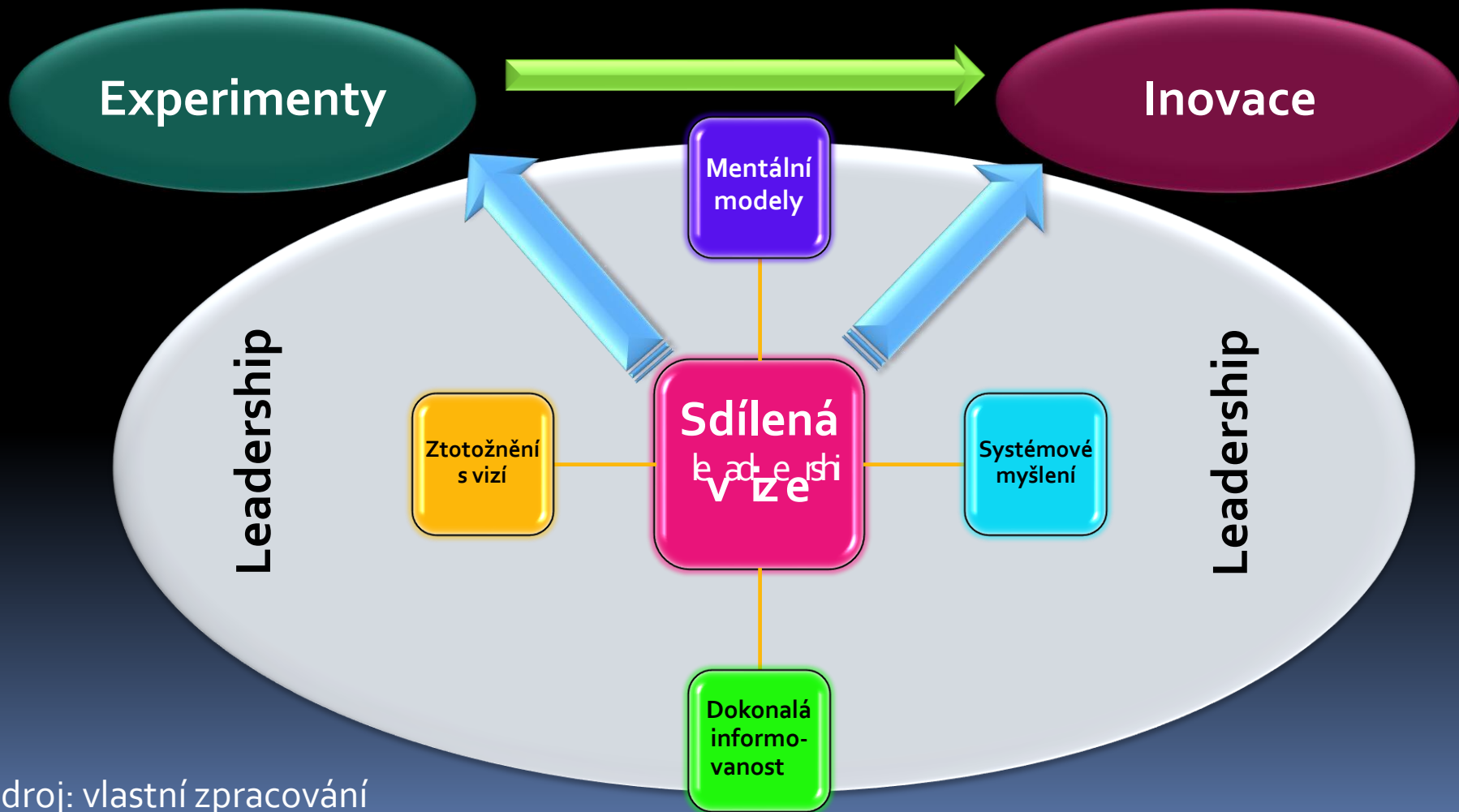
Inovativní organizace (Tidd, Bessant):

- Sdílená vize, vedení a vůle inovovat,
- Vhodná organizační struktura,
- Klíčoví jednotlivci,
- Efektivní týmová práce,
- Nepřetržitý individuální rozvoj,
- Široká komunikace,
- Vysoká úroveň zapojení do inovací,
- Kreativní klima,
- Učící se organizace.

Sdílená vize, vedení a vůle inovovat

- **Vize** představuje obraz budoucnosti, zaměření změn, či směr chování řízených pracovníků. Cílem vedení firmy je získat pro tuto vizi ostatní pracovníky a s jejich pomocí tuto vizi naplňovat.
- Klíčovým prvkem řízení prostřednictvím sdílené vize je dosažení plného ztotožnění všech pracovníků s vizí.
- Podmínkou je dokonalá informovanost tzv. „*open book management*“.
- **Dobrá práce s vizí** je základem přechodu od manažerských k vůdcovským přístupům.

Sdílená vize a její podpora inovacím



Budování sdílené vize

- Praxe **budování sdílené vize** zahrnuje schopnost nahlédnout pod povrch sdíleného obrazu budoucnosti, což podporuje v daleko větší míře skutečnou **oddanost a angažovanost** ve vztahu k **budoucím cílům** než jejich **pouhé plnění** (*ztotožnění s cíli organizace*).
- Takové **vize** mají **moc** a **potenciál** podporovat **experimenty** a **inovace**.
- Současně vnáší do organizace **schopnost posuzovat věci** z **dlouhodobých hledisek**.

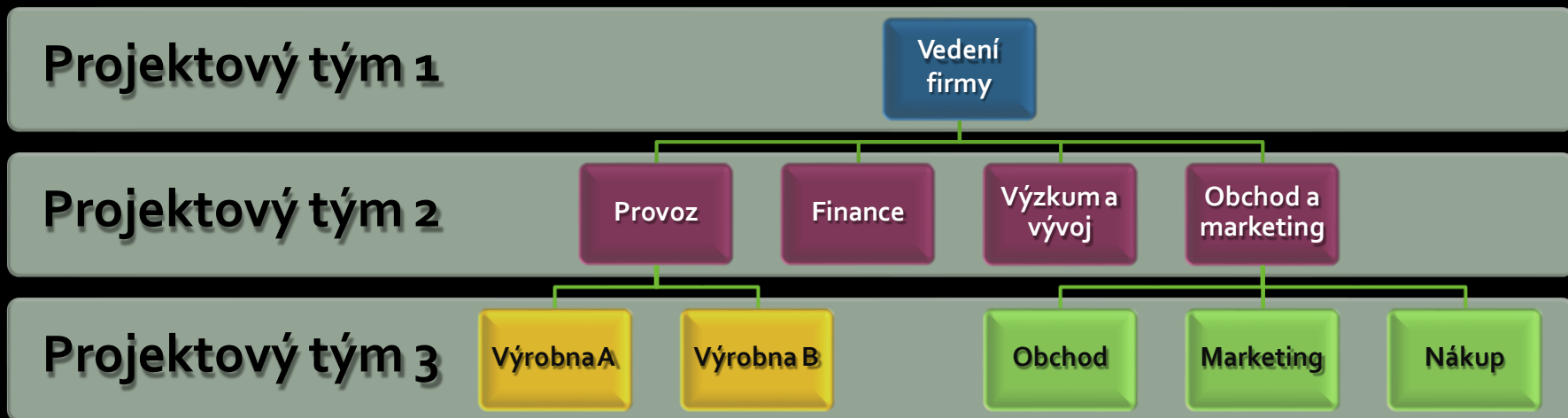
Prosazování sdílené vize

- Na pozadí budování **sdílené vize** akcentuje Senge fenomén **vůdcovství** (*leadership*), který dlouhodobě osvědčuje svoji schopnost prosazovat a udržovat **sdílený obraz budoucnosti**.
- V rámci zvládnutí této disciplíny si **vůdcové** postupně uvědomují faktickou **neproduktivitu procesu prosazování sdílené vize mocí a diktátem**.
- Tam, kde organizace je schopna přejít od **jednodimenzionálního** k **systemovému myšlení**, se otvírá prostor pro **fruktifikaci vize**.
- Podobně **rozvinutí a uplatnění** konceptů **mentálních modelů** rovněž významně přispívá k prosazování **sdílené vize**.

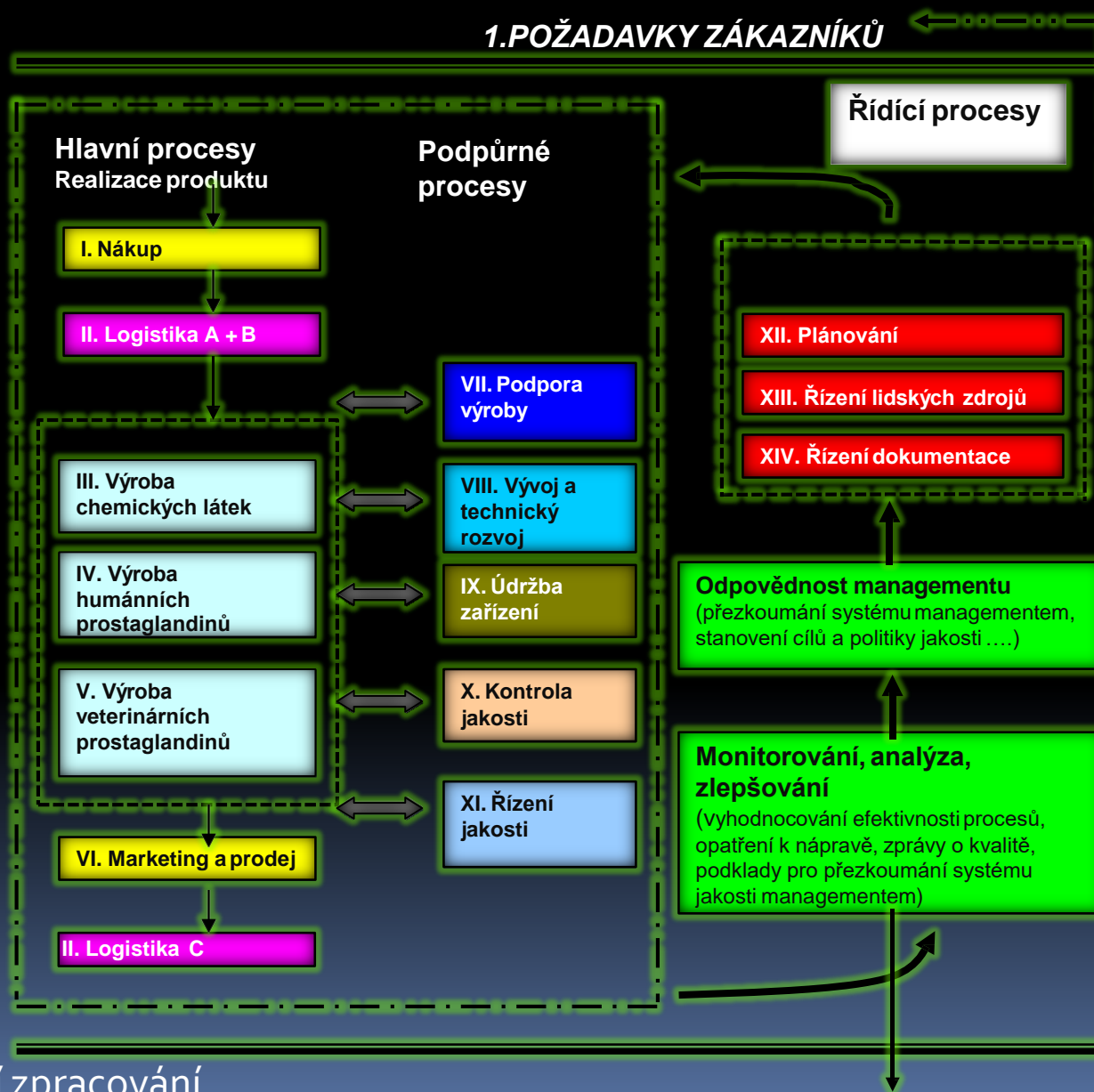
Vhodná organizační struktura

- **Optimální organizační uspořádání** podporující kreativní chování pracovníků.
- Tvůrčí pracovníci **vnímají obvykle negativně rigidní a neflexibilní organizační uspořádání.**
- Obvyklé jsou:
 - maticové struktury,
 - procesní struktury,
 - síťové struktury,
 - virtuální organizace (ve speciálních případech).

Maticové struktury



Procesní struktura - příklad



Zdroj: vlastní zpracování

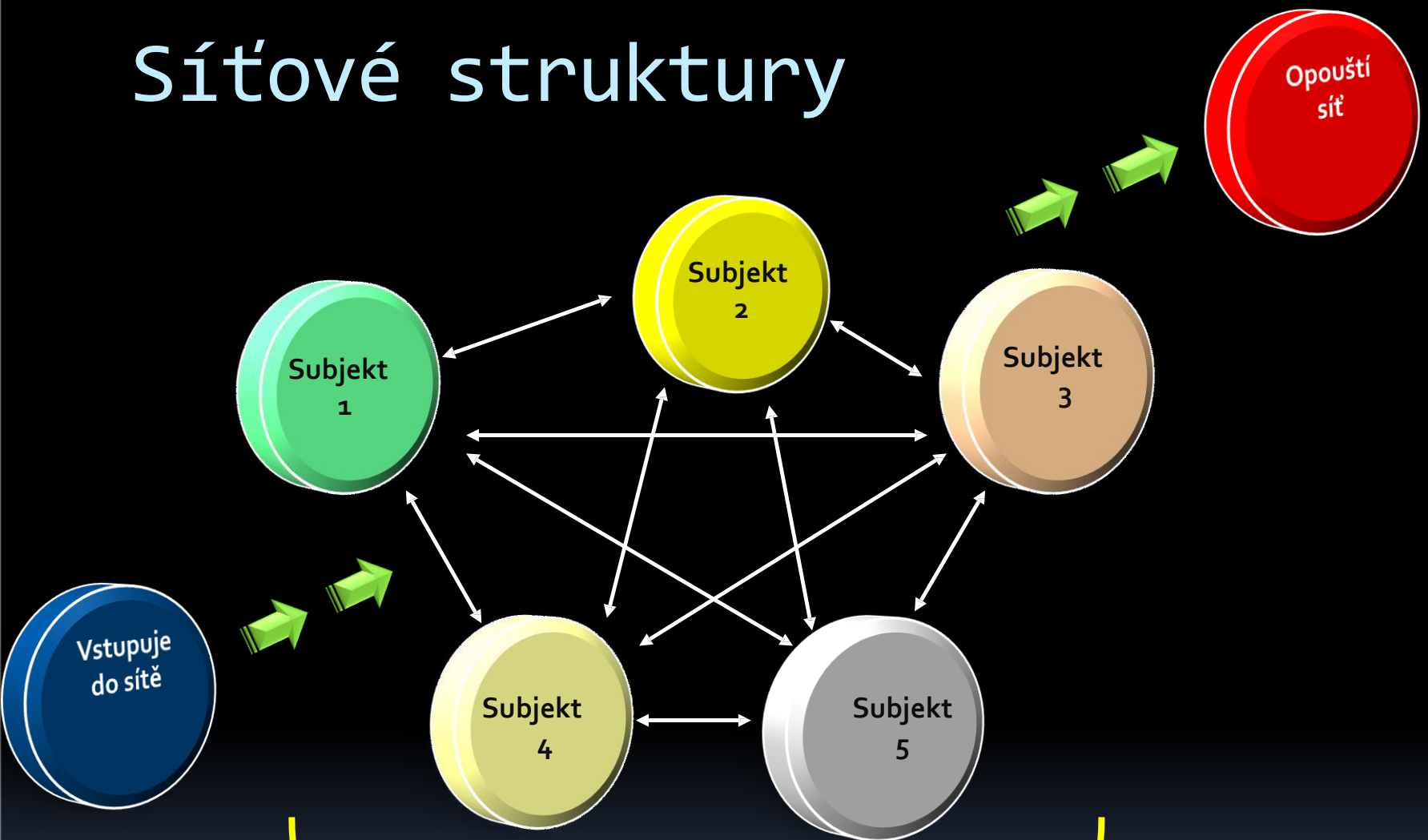
Maticové struktury

- **Maticové struktury** jsou s výhodou využívány v rámci projektového managementu, kdy **vertikální funkční linie křížuje projektové uspořádání**.
- Na průsečíku **vertikálních** a **horizontálních** útvarů vznikají pozice, které jsou zčásti podřízeny **liniovému a projektovému manažerovi**.
- Kromě řady předností je takto vytvořen **základ ke kompetenčním sporům** ohledně řízení pracovníka na této pozici.
- Je do jisté míry na **sociální inteligenci** obou manažerů, aby ve věci řízení takto ambivalentně zařazeného pracovníka došli ke **konsensu**.

Maticové struktury

- **Charakteristiky maticových struktur:**
 - Dočasnost
 - Účelovost
 - Doplňkovost (stávajících struktur)
- **Výhody maticových struktur:**
 - Pružná reakce na vnější podněty
 - Snadná a rychlá tvorba maticového uspořádání
 - Posílení motivace a efektivní aplikace MBO (managementu dle cílů)
 - Posilování týmové práce a kolektivního učení se.
- **Nevýhody maticových struktur:**
 - Dvojitá subordínace zainteresovaných pracovníků
 - Obtížně stanovitelné priority mezi oběma strukturami
 - Náročné na sociologii řízení
 - V čele horizontálních linií musí stát manažeři se speciálními kompetencemi

Síťové struktury



Synergie mezi subjekty



Přidaná hodnota pro zákazníka

Zdroj: vlastní zpracování

Charakteristiky síťových struktur

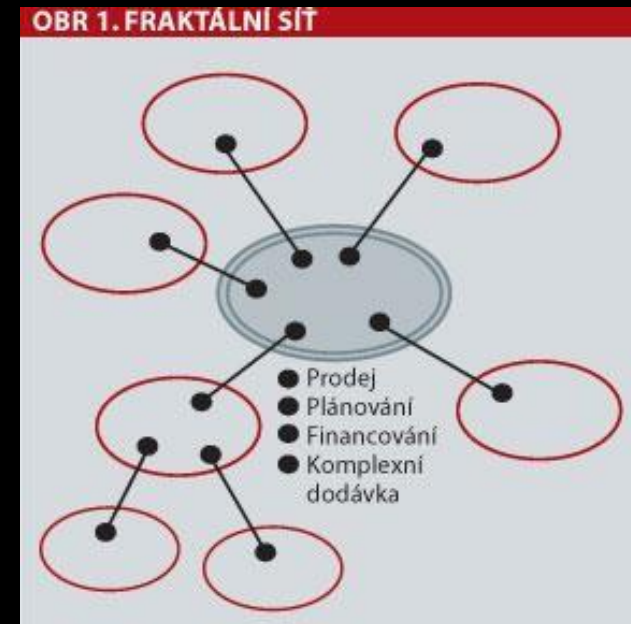
- **Sítě** jsou **dlouhodobé cílevědomé dohody** mezi vzájemně spjatými firmami, které si vzájemnou kooperací udržují **konkurenční výhodu** oproti firmám, které do sítě nepatří.
 - operují bez centrální řídicí základny,
 - snadno přizpůsobivé vnějšímu prostředí,
 - proměnlivé v prostoru a čase,
 - akčnost a operativnost.
- **Síťové uspořádání firem** prokázalo, že nejen biologické systémy mohou dlouhodobě spolupracovat a vytvářet **synergii**, která zásadním způsobem zvyšuje **přidanou hodnotu sítě** a její dlouhodobou úspěšnost.

Příklad síťových struktur (*fraktální sítě*)

- **Princip fraktálnosti** - tj. funkční nebo tvarové *soběpodobnosti*, využívá organizační uspořádání společenství firem, které se specializují na **svůj předmět podnikání** a vytvářejí **přidanou hodnotu** pro všechny členy v síti.
- **Spolupráce v síti (*networking*)** je založena na dlouhodobých vzájemně výhodných **dohodách** o spolupráci všech členů sítě.

Přínosem **fraktálního uspořádání** je **jednoznačnost podnikatelského prostoru**, který je členěn na menší celky - **fraktály**. Požadavky externího trhu jsou přenášeny na všechny **fraktály**.

Fraktální firma je koncept **fraktální sítě** aplikovaný ve vnitropodnikovém řízení.



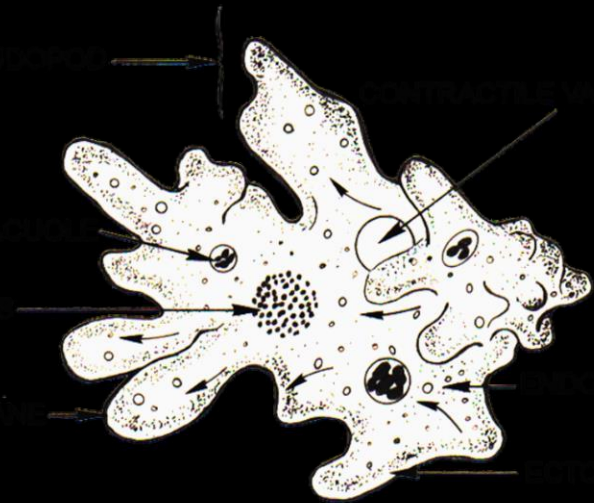
Zdroj: (Häuser, 2009)

Fraktální sítě

- "**Vedoucí firma**", která je odpovědná za **úspěch v podnikání** na svěřeném **tržním segmentu** (výrobkové členění, geografické členění) organizuje spolupráci "**interních firem**", které jsou odpovědné za vytváření specializované **přidané hodnoty**.
- Příkladem může být "**firma nákup**", "**firma ekonomika**", "**firma personalistika**" a další, které "**slouží**" pro **všechny členy sítě**.
- Každá z "**interních firem**" je odpovědná také za **strategii dlouhodobé úspěšnosti** a tvorbu **konkurenčního potenciálu** své specializace.

Améba

- **Améba** je specifický a flexibilní organizační útvar charakterizovaný **vyšším stupněm autonomie, odpovědnosti a rozhodovací pravomoci.**
- **Améby** operují jako samostatné subjekty na vnitrofiremním trhu. Nicméně **Améba** může podnikat i externě.
- **Améby** mezi sebou obchodují, rozšiřují se, mění nebo zanikají. Využívají **výhody malého podnikání** (pružnost, nízká režie) ve **velkém podniku.**



Zdroj: (Biology Online , nedatováno)

Podnikatelské **améby** vznikly v Japonsku v 70. letech a průkopníkem tohoto organizačního přístupu byla firma **Kyocera.** Později našly **améby** uplatnění i v Evropě.

Améba

- **Obchodní politika améby**

Obchodní manager firmy objednává produkt u **améby konečných operací**. Ostatní **améby** soutěží o účast na projektu.

- **Hodnocení výkonnosti améby**

Přechod od **objemových ukazatelů** (objem produkce) na hodnocení podle **přidané hodnoty**.

Virtuální organizace

- **Virtuální organizace**, resp. organizace s **virtuální organizační strukturou** je charakterizována **časově omezenou existencí teritoriálně rozptýlených firem**.
- **Virtuální firma** odstraňuje hierarchii řízení i bariéry mezi firmami.
- Typicky má **neomezený počet organizačních jednotek**.

Virtuální organizace

Dočasná skupina organizací nebo jednotlivců, kteří se spojili za účelem splnění určitého úkolu.

4 charakteristiky **virtuální organizace:**

- Klíčové kompetence
- Flexibilita
- Důvěra
- Dokonalost



Zdroj: (Ortegon, nedatováno)

Existence tohoto typu společností je spojena se vznikem **internetu a moderních komunikačních technologií.**

Organizační struktura se neustále přizpůsobuje měnícímu se okolí.



Zdroj:
(Cummings,
2018)

Virtuální organizace

- **Výhody virtuální organizace:**

1. **Sdílením zdrojů a kompetencí** lze dosáhnout vyšší efektivity podnikání
2. **Snazší podnikání na globální úrovni** včetně vstupu na nové trhy
3. **Redukce podnikatelských rizik**
4. **Nižší transakční náklady** ve srovnání s „klasickou firmou“.

- **Nevýhody virtuální organizace:**

1. Přivlastnění si **procesů** kooperující firmy
2. Únik důležitého **know-how**
3. Vysoký **stupeň závislosti** na partnerské firmě

Příklad virtuální organizace

- Česká pobočka **Raiffeisen Bank** zvažovala obchodní spolupráci s indickou firmou **Vikar**, týkající se **prodeje hypoték**.
- Dlouho byl zkoumán optimální model spolupráce (např. joint venture).
- Nakonec byla zvolena forma **virtuální organizace**, kdy RB „**vykousla**“ na svém těle díru, do které pustila firmu **Vikar**.
- Ta tímto způsobem získala přístup k potřebným informacím. Takto byl ošetřen vzájemně výhodný business.

Klíčoví jednotlivci

- **Hvězdy výzkumných týmů** jsou pro úspěch inovativního podnikání zásadní (tzv. „*zlaté límečky*“).
- Mnohdy vyžadují „**individuální**“ přístup.
- Na druhou stranu i tyto **specificky disponované lidi** je třeba **řídit**.
- Pro jejich rozvoj je nezbytné formulovat „**na tělo šité**“ **kariévní plány** a **motivační kritéria**.
- Cílem je tyto pracovníky udržet a orientovat jejich **kreativní potenciál** ve prospěch firmy.

Klíčové osobnosti projektu „Manhattan“.



Edward Teller

Dokázal sepsat a předložit výzkumnou zprávu ve verších
(a také to udělal !)

Zdroj: (1947 Edward Teller By Alfred Eisenstaedt Physicist AEC Hearing Vintage Photo Art, 2020)



Richard Feynman

Dokázal vypočítat kombinace zámků tresorů se supertajnými dokumenty v Los Alamos, vniknout tam a zanechat vzkaz.

„Hádej, kdo tu byl?“

Zdroj: (National Science Foundation, 2008)



Enrico Fermi

Jako první provedl před válkou v Chicagu řízenou řetězovou jadernou reakci

„neuměl předpisově zdravit“

Zdroj: (Bureš, 2002)

Literatura

- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. Řízení inovací. Computer Press. 2007.
- Senge, P. Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace. Management Press. 2007.

Reference (obrázky, grafy)

- 1947 Edward Teller By Alfred Eisenstaedt Physicist AEC Hearing Vintage Photo Art. (4. Mar 2020). Načteno z ebay.co.uk: <https://www.ebay.co.uk/itm/1947-Edward-Teller-By-Alfred-Eisenstaedt-Physicist-AEC-Hearing-Vintage-Photo-Art-/193050821531>
- Biology Online . (nedatováno). Amoeba. Načteno z biologyonline.com: <https://www.biologyonline.com/dictionary/amoeba>
- Bureš, J. (2002). Enrico Fermi. Načteno z converter.cz: <http://www.converter.cz/fyzici/fermi.htm>
- Caspian blue . (16. Oct 2009). Korea-Busan-Haeundae Market-Dried fish. Načteno z commons.wikimedia.org: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Korea-Busan-Haeundae_Market-Dried_fish-01.jpg
- Competitions by Category. (nedatováno). Načteno z pinterest.co.uk: <https://www.pinterest.co.uk/theprizefinder/competitions-by-category/>
- Cummings , R. (12. Mar 2018). Virtual Offices in Google My Business to Succeed in Google Local Places. Načteno z theseosystem.com: <https://theseosystem.com/virtual-offices-and-google-places-local/>
- Groenheijde, M. (11. Dec 2014). Vodafone branded Samsung Galaxy S2 krijgt firmware update. Načteno z galaxyclub.nl: <https://www.galaxyclub.nl/samsung/galaxy-s2/>
- Häuser, S. (Aug 2009). Aplikace spirálového managementu . Načteno z silmahsg.cz: <https://www.silmahsg.cz/stanislav-hauser-publikovane-clanky/fraktalni-firma-odpoved-na-globalni-krizi/>
- HTC eyes 15% market share in India. (25. Sep 2013). Načteno z economictimes.indiatimes.com: <https://economictimes.indiatimes.com/tech/hardware/htc-eyes-15-market-share-in-india-plans-to-ramp-up-distributionservice/articleshow/23043636.cms>
- Hüseyinov, E. (7 . Mar 2015). “Apple” yenə birincidir. Načteno z ictnews.az: <http://www.ictnews.az/read-35702-news-1.html>
- Mobilní telefony. (nedatováno). Načteno z mobilybor.cz: https://www.mobilybor.cz/page/2/?post_type=product
- National Science Foundation. (13. Feb 2008). Osmičková výročí: Richard Feynman. Načteno z plus.rozhlas.cz: <https://plus.rozhlas.cz/osmickova-vyroci-richard-feynman-6662747>
- ORGANIZATIONAL CULTURE. (12. Dec 2019). Načteno z laverne.libguides.com: <https://laverne.libguides.com/c.php?g=232248&p=1548872>
- Ortegon, A. (nedatováno). HISTORIA DE LA ADMINISTRACION. Načteno z timetoast.com: <https://www.timetoast.com/timelines/historia-de-la-administracion-3d8c3181-3e93-4407-a4a4-5e5edb321537>
- Profil LG Electronics. (nedatováno). Načteno z lg.com: <https://www.lg.com/cz/o-lg/nase-znacky>
- Samsung Logo. (nedatováno). Načteno z samsung.com : <https://www.samsung.com/cz/>
- Schein, E. H. (nedatováno). Organizational Culture and Leadership. Načteno z syndetics.com: <http://www.syndetics.com/index.aspx?client=verneuniv&isbn=9780470185865/summary.html&type=rn12>



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

