

V čísle 3/2014 čtvrtletníku ÚSPĚCH byl zveřejněn rozhovor s ing. Lukášem Formánkem ředitelem technologie DZD.

1. Jak identifikujete příležitosti k inovacím? Jakým způsobem vybíráte oblasti, na které se budou inovace zaměřovat?

Nejčastějším podnětem je hlas zákazníka (Voice of customer). Snažíme se v DZD pořádat periodická setkání s našimi servisními partnery a identifikovat hlavní oblasti, v nichž je nutná inovace. Zároveň se konají pravidelné návštěvy významných zákazníků, kteří jsou nekonečným zdrojem nápadů. Z jejich strany existuje dokonce jistý přetlak a naší úlohou je vyhodnotit daný námět a odhadnout jeho tržní potenciál. Týká se to zejména rozvinutých trhů západní Evropy.

Dalším velmi cenným zdrojem k inovacím je systematický benchmarking. Cíleně porovnáváme zajímavé výrobky našich konkurentů a podrobuje je detailnímu zkoumání a měření. Porovnáváme různá konstrukční řešení, použité materiály a počet komponent.

Pro ověřování trendů jsou vhodné mezinárodní veletrhy. Rádi také nahlížíme do jiných oborů, jako jsou například domácí spotřebiče nebo automobily. Velmi dynamičtí v naší branži jsou dnes asijské výrobci a jejich trhy.

Nechci opomenout ani „historická“ nebo zapomenutá řešení, s překvapením někdy nalézáme inspiraci pro inovace u našich starších výrobků. Dané řešení buď upadlo v zapomnění, nebo bylo ve své době nerentabilní.

2. Jakými fázemi jednotlivé inovační projekty procházejí? Jaké metody využíváte (např. TRIZ, WOIS...)?

V DZD začínáme většinou konceptem nebo ideovým návrhem, který podložíme kalkulací předběžné ceny a návratnosti. Pak následuje diskuze s obchodním oddělením, případně zákazníky. Posléze přichází na řadu vývoj prototypu, potom měření ve zkušebně a ověření možnosti výroby takového spotřebiče.

Z metod nejčastěji používáme klasický brainstormingu, což je rychlá a kreativní metoda a ve zdravém kolektivu přináší velmi dobré výsledky. Pro posouzení variant občas používáme vícekriteriální rozhodování a velmi důležitá v našem oboru je hodnotová analýza a návratnost investice. Snažíme se posuzovat proti sobě více variant. Nicméně návratnost a velikost nutné investice je klíčová.

3. Jakým způsobem realizaci inovací sledujete a jak je vyhodnocujete? Jaké jsou parametry inovačního procesu, které měříte? Měříte finanční přínos (např. zda vyhodnocujete náklady na výzkum versus zisk díky inovacím)?

V Dražicích lze úspěch měřit velmi snadno. Zajímá nás úspěšnost daného modelu, případně růst prodejů.

Pokud jde o změnu evoluční, v rámci modelové péče, sledujeme, zda napomáhá zvýšit kvalitu výrobku a sledujeme odezvu zákazníka. Vyhodnocujeme náklady na vývoj a dodržování budgetů a časového harmonogramu. V naší produkci neexistuje indikátor měřící čistě inovační proces.

4. Co byste doporučili firmám, které chtějí inovovat: Na co se zaměřit? Jakým chybám se vyvarovat?

Řešit klíčové inovace, které vnímá zákazník, a získat s nimi konkurenční výhodu.

Neřešit příliš projektů najednou - „mnoho zajců - myslivcova smrt“.

Realistické časové plánování, ověřování konceptů, pečlivá analýza a měření. Vždy mít variantní řešení a plán B.

Myslím, že je dobré volit někdy i postupné kroky a evolučně dojít k cíli. Tak lze snížit nutné investice a rizika.

Pro inovace jsou klíčoví zejména kvalitní zaměstnanci, kteří dokážou být kreativní a přinést nové nápady, a zároveň ti, kteří dotáhnou počáteční nápad do konce a dokážou konstruktivně poukázat na rizika projektu a nečekané souvislosti.

Velmi důležitá je firemní kultura, která nesmí být orientována na chyby, ale na úspěch. Despotický, nebo velmi autoritativní styl řízení silně potlačuje kreativitu týmů. Nuťte své lidi se neustále se vzdělávat a navštěvovat jiné obory a odvětví.