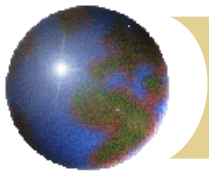


*Efektivní inovace a posun
podnikatelského paradigma MSP*

Josef F. Palán

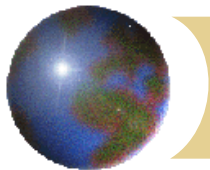
Bankovní institut vysoká škola



Cíl a metodika zpracování

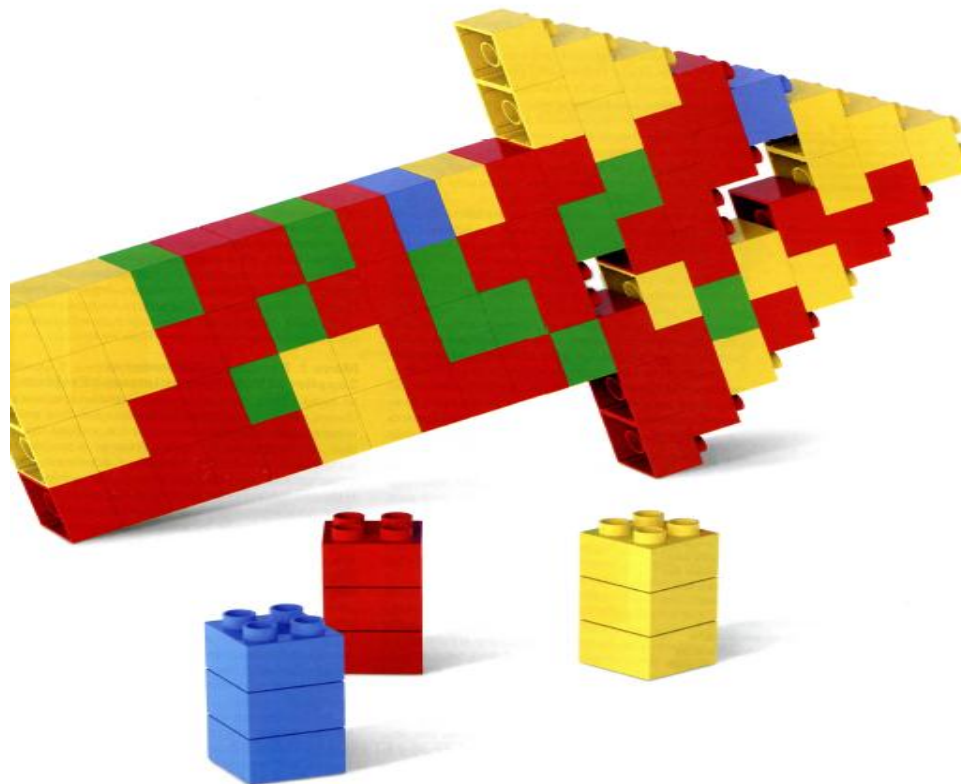
Cílem příspěvku je upozornit na změny vnějšího prostředí podnikatelských subjektů implikující posun podnikatelského paradigma MSP.

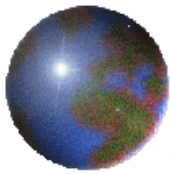
Metodika zpracování vychází z metodologie akčního výzkumu zahrnujícího analýzu a komparaci veřejně publikovaných informací a výsledky vlastního výzkumu autora. Posun podnikatelského paradigma je vyjádřen souborem pracovních hypotéz.



Posun podnikatelského paradigma

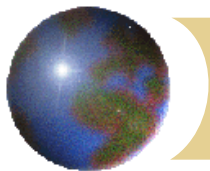
**globální rizika
konkurenceschopnost
strategie Evropa 2020**



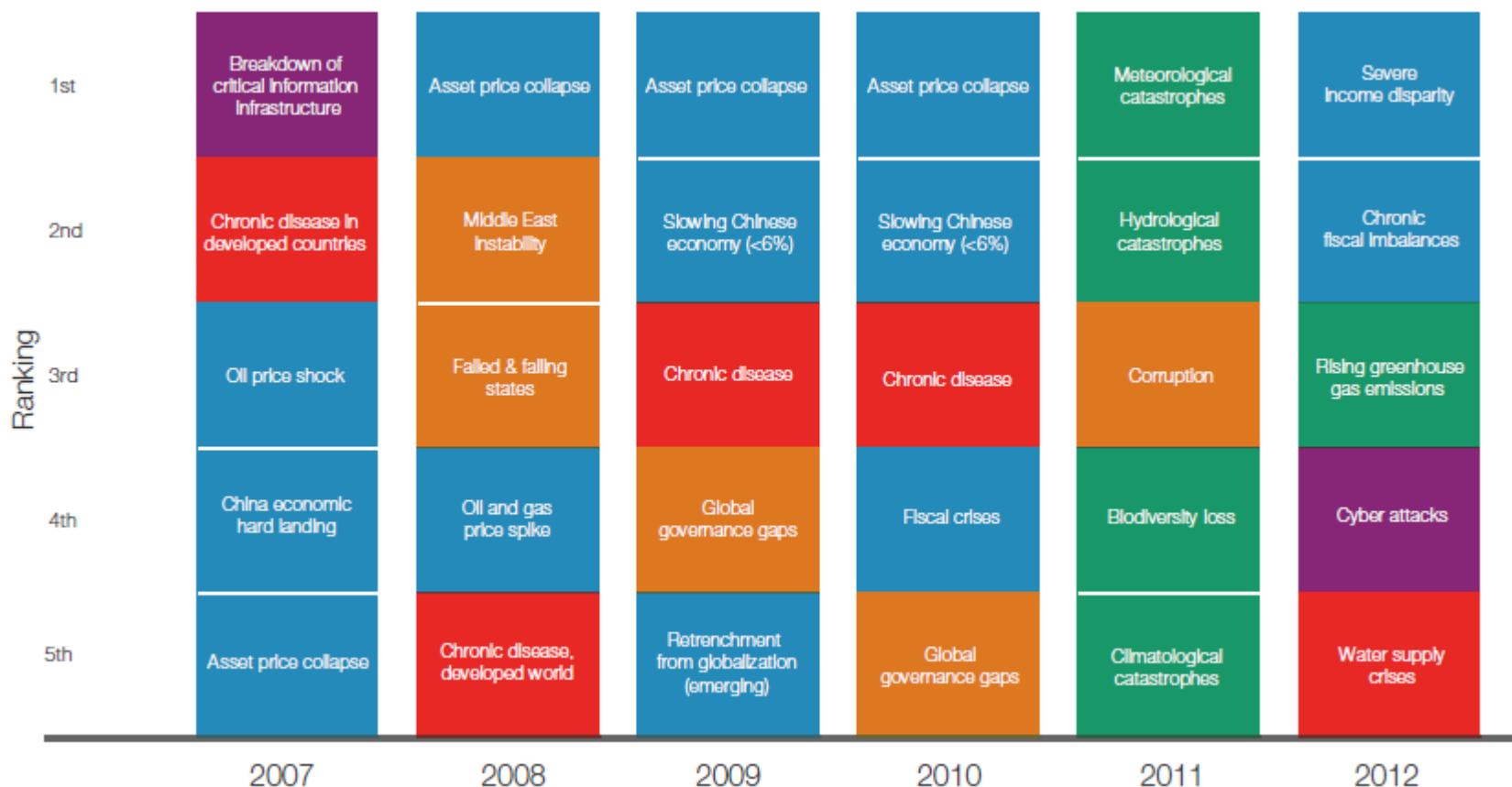


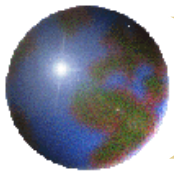
Globální mapa rizik 2012



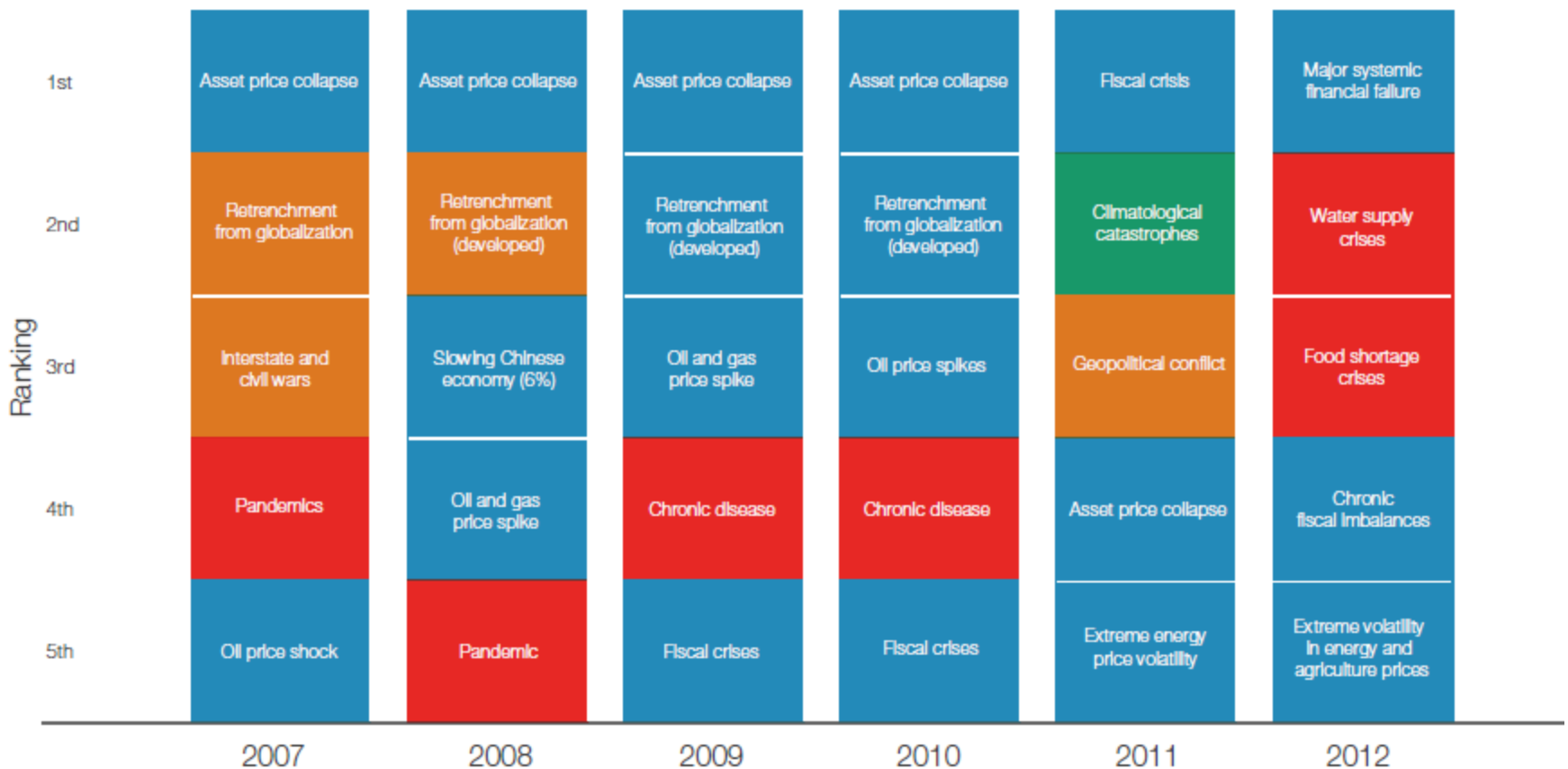


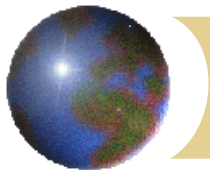
Implikace pro podnikatelský sektor z perspektivy pravděpodobnosti výskytu





Implikace pro podnikatelský sektor z perspektivy dopadů



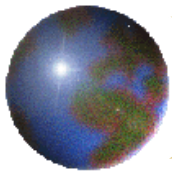


EK ve Shrnutí ke Strategii Evropa 2020 konstatuje:

Evropa může uspět pouze tehdy, bude-li jednat kolektivně – jako Unie.

Strategie Evropa 2020 předpokládá tři vzájemně posilující priority:

- Inteligentní růst: rozvíjet ekonomiku založenou na znalostech a inovacích.
- Udržitelný růst : podporovat konkurenceschopnější a ekologičtější ekonomiku méně náročnou na zdroje.
- Růst podporující začlenění: podporovat ekonomiku s vysokou zaměstnaností, jež se bude vyznačovat sociální a územní soudržností.
 - Zahraniční politiku na bázi partnerství respektující specifika národních států, politiku zahraničního obchodu a investic na bázi reciprocity a vzájemného prospěchu.



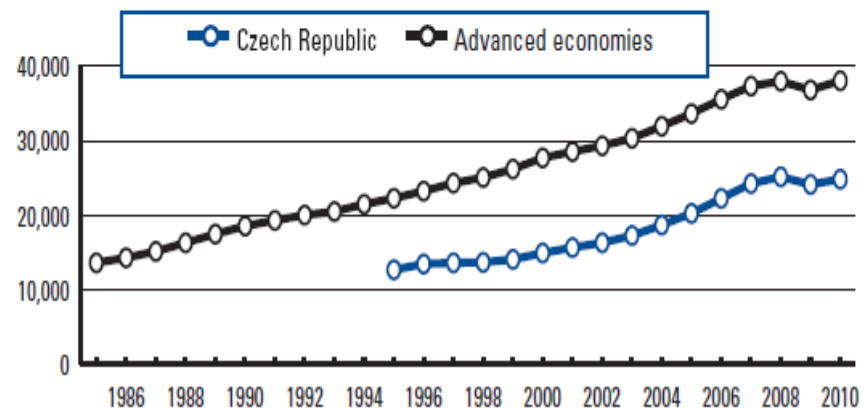
Konkurenceschopnost ČR

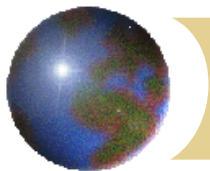
Czech Republic

Key indicators, 2010

Population (millions).....	10.4
GDP (US\$ billions).....	192.2
GDP per capita (US\$).....	18,288
GDP (PPP) as share (%) of world total.....	0.35

GDP (PPP) per capita (int'l \$), 1985–2010



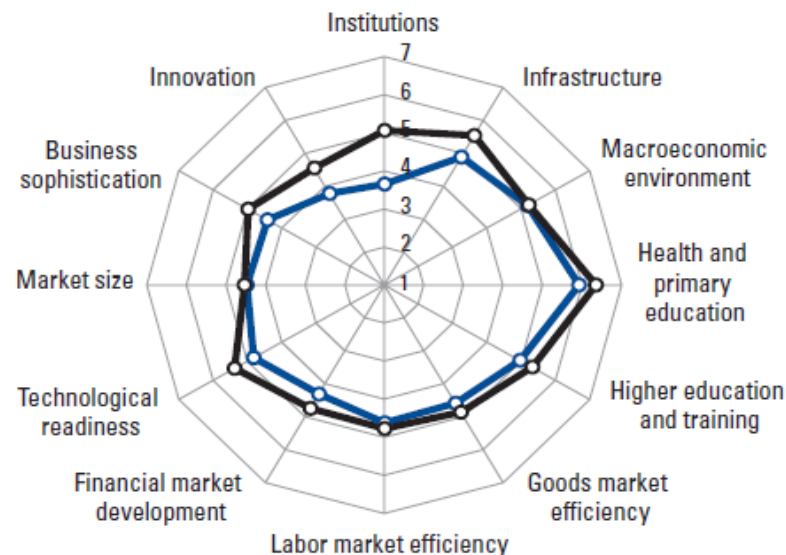


Konkurenceschopnost ČR

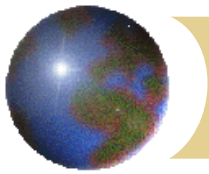
Global Competitiveness Index

	Rank (out of 142)	Score (1–7)
GCI 2011–2012	38	4.5
GCI 2010–2011 (out of 139).....	36	4.6
GCI 2009–2010 (out of 133).....	31	4.7
Basic requirements (20.0%)	45	4.9
Institutions.....	84	3.6
Infrastructure.....	36	4.9
Macroeconomic environment.....	43	5.2
Health and primary education.....	51	5.9
Efficiency enhancers (50.0%)	29	4.6
Higher education and training.....	30	5.0
Goods market efficiency.....	36	4.6
Labor market efficiency.....	42	4.6
Financial market development.....	53	4.3
Technological readiness.....	31	4.8
Market size.....	40	4.5
Innovation and sophistication factors (30.0%)	32	4.1
Business sophistication.....	36	4.4
Innovation.....	33	3.8

Stage of development

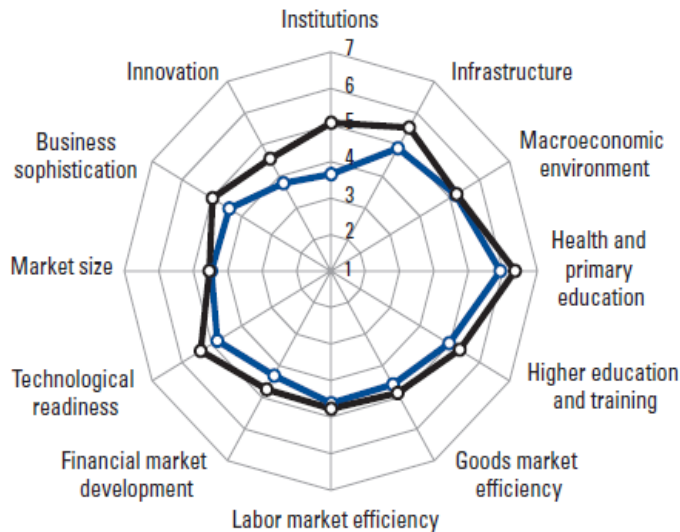
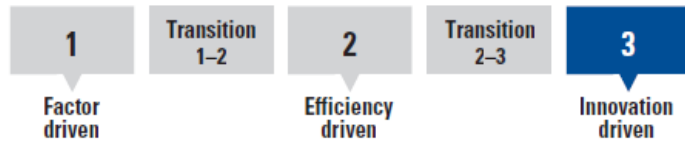


—○— Czech Republic —●— Innovation-driven economies



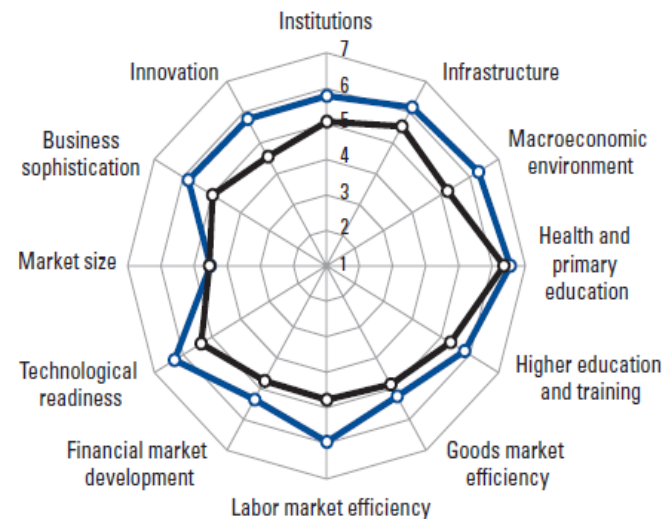
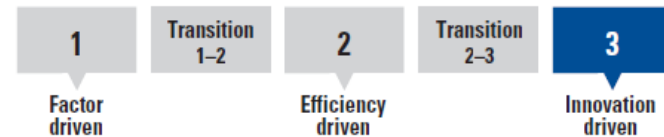
Komparace konkurenceschopnosti ČR a Švýcarska

Stage of development

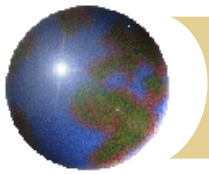


—○— Czech Republic —○— Innovation-driven economies

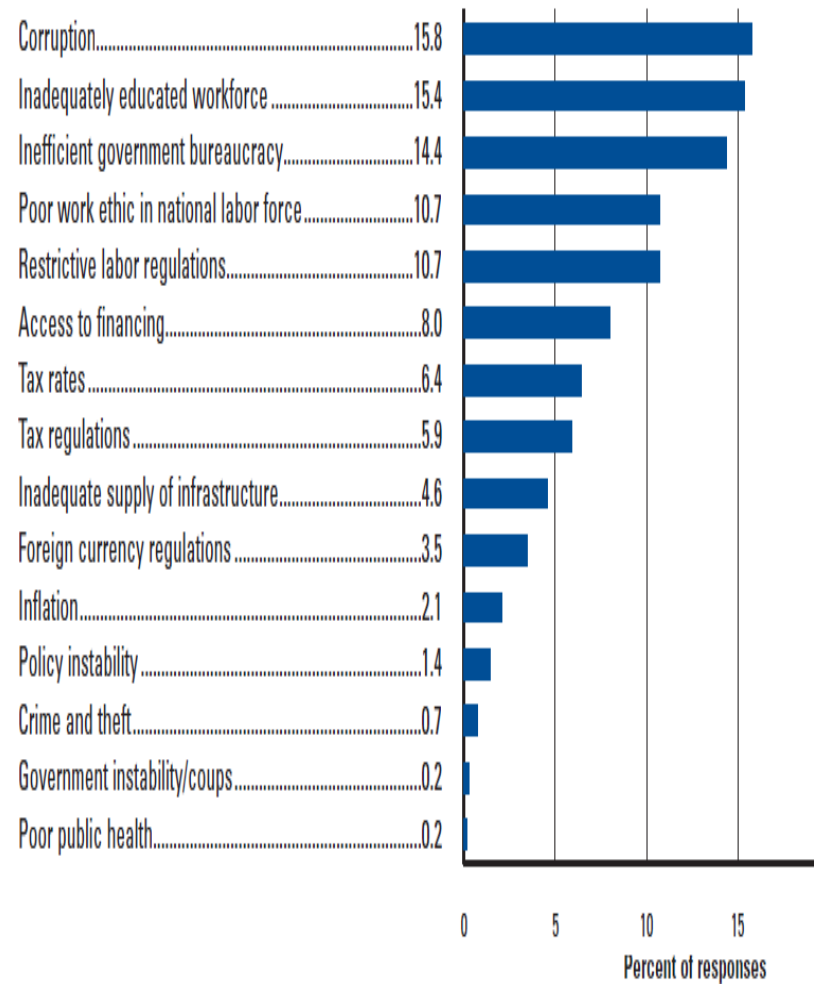
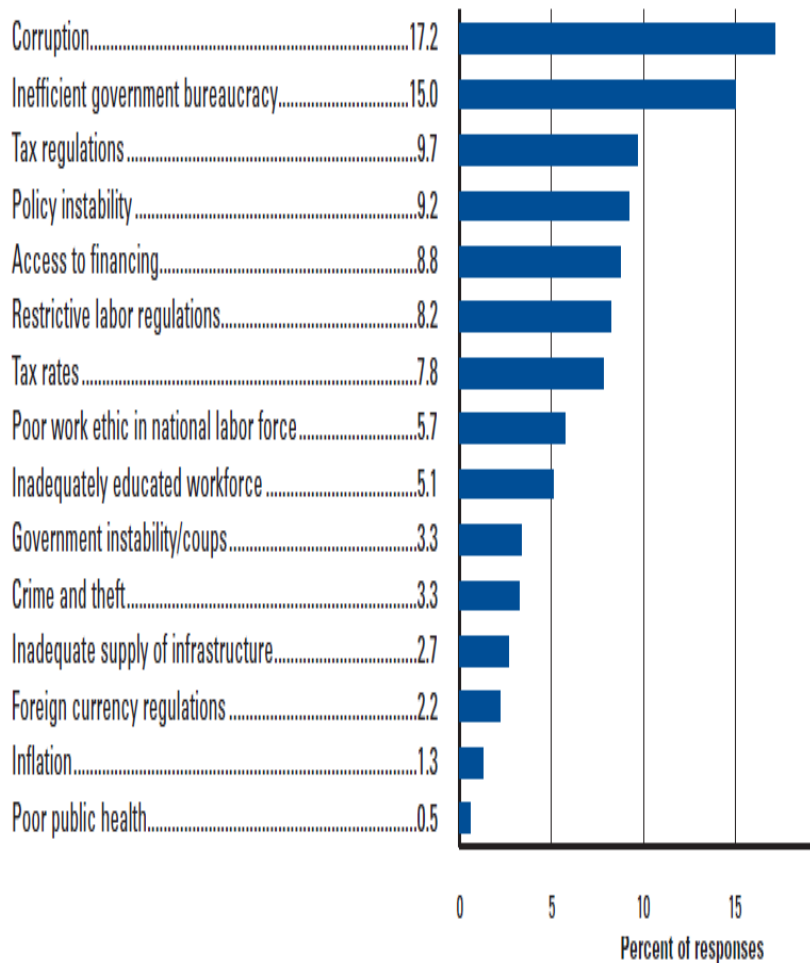
Stage of development

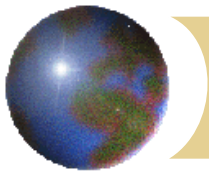


—○— Switzerland —○— Innovation-driven economies

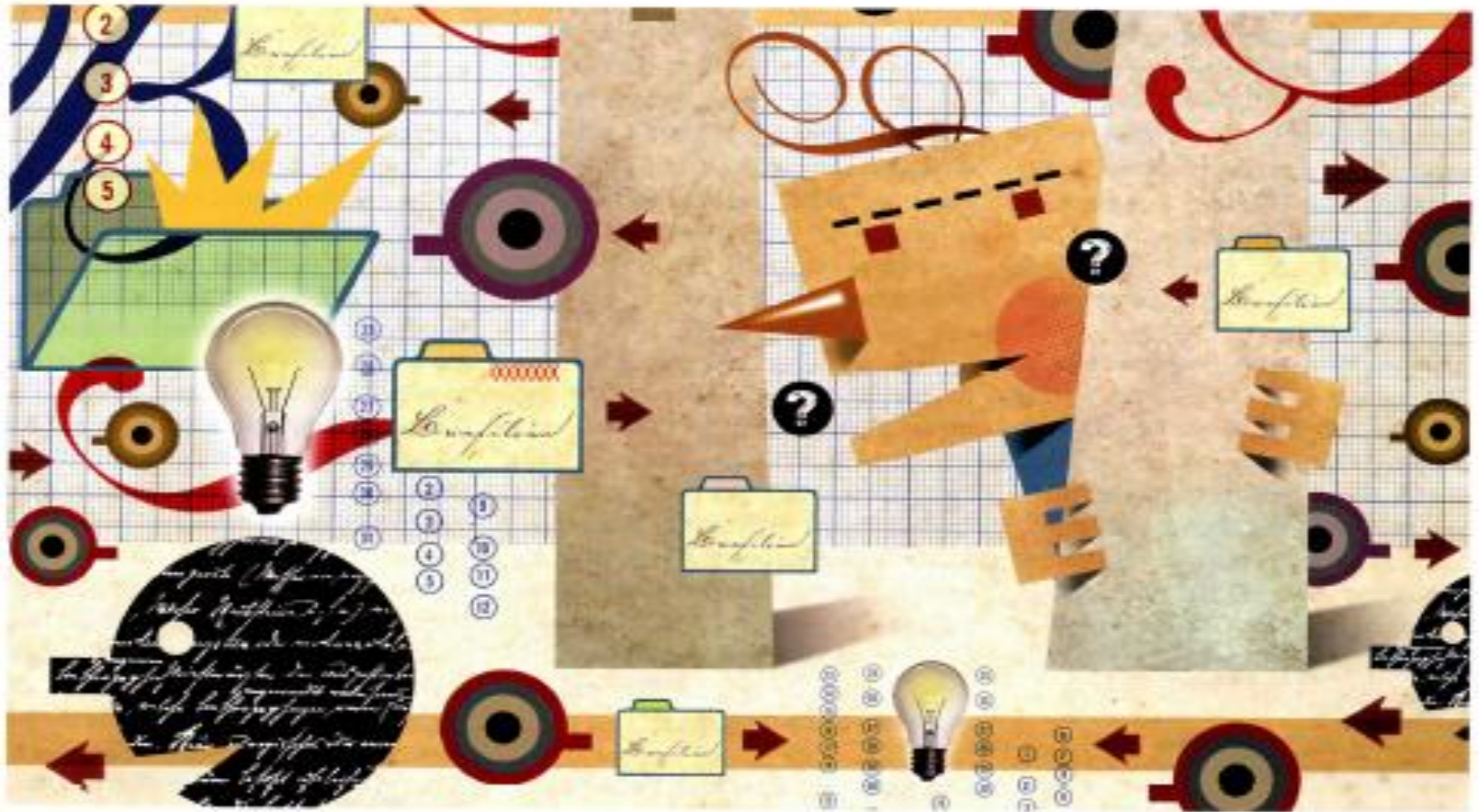


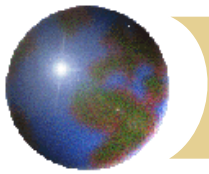
Nejproblematictější faktory z hlediska podnikání ČR / Švýcarsko





*Efektivní inovace vedou k vytvoření nebo udržení konkurenční
výhody podnikatelského subjektu*



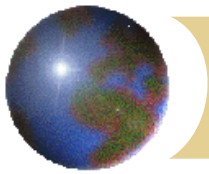


1. Pracovní hypotéza: Změna systému řízení MSP

Cíl: Změna systému strategického řízení MSP

Intervence: Systém strategického řízení MSP by měl vycházet z důsledné implementace managementu rizika a systematického vyhledávání vynořujících se podnikatelských příležitostí. Zejména je třeba v této souvislosti eliminovat šest základních chyb procesu řízení rizika viz R. M. Stulz (2009, s. 86-94):

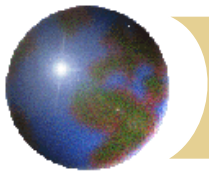
- Spoléhání na historická data.
- Soustředění na několik úzce vymezených ukazatelů.
- Přehlížení známých rizik.
- Přehlížení skrytých rizik.
- Neefektivní komunikace v rámci řídicí hierarchie.
- Neřízení rizika v reálném čase.



2. Pracovní hypotéza: Změna subsystému finančního řízení MSP

Cíl: Posílení role vlastních zdrojů a podstatně vyšší spoléhání se na možnost sáhnout pro peníze do rezerv a nikoliv do banky.

Intervence: Vlastní zdroje mají sice řadu nevýhod, v čase krize jsou však nejlepším a téměř jediným způsobem, jak s jistotou udržet finanční stabilitu firmy. Jedinou adekvátní variantou jsou majitelé, kteří jsou ochotni přijít v čase krize s vlastním čerstvým kapitálem a vložit ho do společnosti. Boj o přežití v krizovém období je bojem o dosažitelné a akceptovatelné ceny. Podnik, který se může spolehnout na dostatek nebo alespoň na relativní dostatek vlastních zdrojů a nemusí se spoléhat na přízeň bank, může konzumovat zvláště v krizovém období obrovské konkurenční výhody. A to včetně potenciálu zvyšovat svůj podíl na trhu, popřípadě převzít své konkurenty, a využít tak jejich finančních slabostí. (Kislingerová, 2010, s. 200).

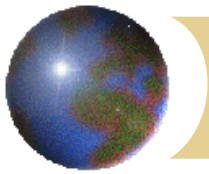


3. Pracovní hypotéza: Změna subsystému marketingového řízení MSP

Cíl: Diverzifikace obchodních aktivit v globálním měřítku v maximální možné míře. Lze předpokládat – alespoň do značné míry, že pojem „globální ekonomická krize“ je přes všechny změny ve světovém ekonomickém systému ještě stále pojmem poněkud nadneseným. (Kislingerová, 2010, s. 197)

Intervence: P. Ghemawat, 2007, s. 59-68) doporučuje tzv. Integrovaný globální strategický přístup, který popisuje jako AAA trojúhelník:

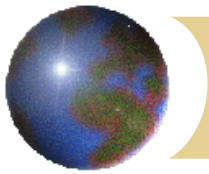
- **Strategie Adaptace** (Adaptation) zvětšuje příjmy a tržní podíly maximalizací lokální firemní přítomnosti a důležitosti.
- Při uplatnění **strategie Agregace** (Aggregation) se společnost snaží využít úspor z rozsahu prostřednictvím globálních operací, které předpokládají přiměřenou standardizaci nabízených produktů a služeb atd.
- **Strategie Arbitráž** (Arbitrage) spočívá ve využití rozdílů mezi národními nebo regionálními trhy, často prostřednictvím umístění vybrané části dodavatelského řetězce do různých míst např. komunikační centra do Indie, výrobní podniky do Číny a maloobchodní prodejny do Západní Evropy.



Změna nákupního chování v období hospodářské recese

Zákazníci nižších a středních příjmových vrstev vzhledem k omezeným disponibilním příjmům preferují produkty představující pro ně hodnotu za peníze.





Inspirativní marketingové strategie inovačních firem

viz. P. J. Williamson, M. Zeng (2009, s. 66-74)

▪ Prodej high-tech produktů za ceny hromadného trhu

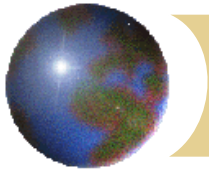
Resumé

Rámcová analýza obchodního úspěchu zkoumaných společností potvrzuje důslednou aplikaci logiky hodnotové inovace využívající špičkové technologické know-how.

▪ Změna původně prémiových tržních nik na segmenty hromadného trhu

Resumé

Většina společností obvykle nezkoumá, zda stávající tržní nika má velký latentní potenciál rozvoje. Chytré společnosti zkoumají i zdánlivě nezpochybnitelné předpoklady rozvoje trhu v rámci odvětví ve kterém operují.



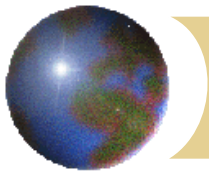
Inspirativní marketingové strategie inovačních firem

- **Široká paleta nabídky zboží včetně jeho přizpůsobení požadavkům zákazníků (customizace) za ceny hromadného trhu.**

Resumé

Využití větší masy relativně levné kvalifikované pracovní síly, účelná automatizace výrobních procesů doplněná ruční prací a promyšlená standardizace umožňují nabídnout kvalitní zboží přizpůsobené požadavkům zákazníků za ceny hromadného trhu.

Výše uvedené tři typy inspirativních marketingových strategií vycházejí ve svém podtextu z logiky hodnotové inovace a jsou vlastně důsledkem promyšlených a správně zacílených nákladových inovací. Prezentují změnu obchodních modelů a vytvářejí tlak na formulaci nových strategických přístupů

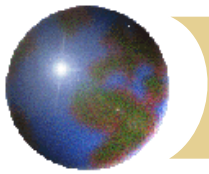


4. Pracovní hypotéza: Kde začít s inovačním procesem podnikatelského subjektu?

Cíl: Spin out inovačních aktivit sledujících trajektorii udržitelnosti a zelených technologií.

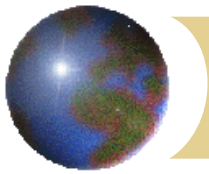
Intervence: Holistickou odpověď nabízí R. Nidolu, C. K. Prahalad, M. R. Rangaswami (2009, s. 60-63). „Proč lze chápat udržitelnost jako klíčový driver inovací?“ Shrňme si nyní nejdůležitější části jejich výzkumu:

- Chápat shodu s normami a předpisy jako inovační příležitost tj. využít ji firmou a jejími partnery ve smyslu experimentování s udržitelnými technologiemi, materiály a procesy.
- Vytvářet udržitelný hodnotový řetězec tj. vyvíjet udržitelné zdroje základních materiálů a komponent. Zvyšovat užívání čistých energetických zdrojů jako jsou vítr a solární energie.
- Navrhovat udržitelné produkty a služby tj. aplikovat takové techniky jako biomimicry při vývoji produktů. Vyvíjet kompaktní a eko-přátelské obaly.
- Vyvíjet nové podnikatelské modely tj. vyvíjet nové dodavatelské technologie, které změní významně vztah směny hodnot. Vytvářet nové finanční modely vztahující se více na služby než na produkty. Doporučovat podnikatelské modely které kombinují digitální a fyzickou infrastrukturu.



4. Pracovní hypotéza: Kde začít s inovačním procesem podnikatelského subjektu?

- Vyvíjet nové podnikatelské modely tj. vyvíjet nové dodavatelské technologie, které změní významně vztah směny hodnot. Vytvářet nové finanční modely vztahující se více na služby než na produkty. Doporučovat podnikatelské modely které kombinují digitální a fyzickou infrastrukturu.
- Vytvářet neočekávané praktické platformy tj. vytvářet podnikatelské platformy, které umožní zákazníkům a dodavatelům hospodařit s energií radikálně odlišnými způsoby. Vyvíjet produkty, které nebudou využívat vodu v kategoriích, které jsou tradičně spojené s jejím využitím např. čištění produktů. Navrhovat technologie, které umožní jednotlivým odvětvím využívání energie jako vedlejšího produktu.



5. Pracovní hypotéza: Katalyzátory efektivních inovací MSP v ČR

Cíl: Osvojit si a být připraven efektivně využívat „otevřené inovační přístupy“.

Intervence: Vzdělávací interaktivní kurzy připravené na míru využívající v hojně míře případové studie. Tématika bude zahrnovat:

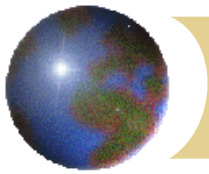
Inside-out přístupy

- Venturing
- Licence.

Outside –in přístupy

- Zapojení zákazníků
- Networking mezi podniky
- Strategické aliance
- Otcourcing výzkumu a vývoje
- Využívání externího know-how prostřednictvím licencí

viz. L. Procházka (2010, s. 52-58).



Jak by měl vypadat ideální MSP budoucnosti naplňující očekávání spojená s realizací strategie Evropa 2020?

Tento vzorový příklad prezentoval na Evropském fóru vědy a techniky 2011 "Česká hlava" Prof. R. J. Roberts nositel Nobelovy ceny za medicínu:

„Spojení akademického a průmyslového výzkumu“ na příkladu dynamického rozvoje firmy New England BioLabs Inc. /www.neb.com/. Z celkového počtu 280 zaměstnanců firmy více než 120 zaměstnanců provádí základní a aplikovaný výzkum spojený s rozvojovými projekty.

Děkuji Vám za pozornost