

Inovační strategie, rozdělení inovací

téma 5
Inovační podnikání



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Katedra podnikové
ekonomiky a managementu

Ing. Dalibor Šimek



- Na základě analýzy příležitostí, potřeb i možností je účelné se rozhodnout, který typ inovací bude v dané situaci preferován.
 - Podle toho, ke které oblasti činnosti v podniku patří, lze rozlišit následující inovační změny – typy inovací:
 - Výrobní, produktové
 - procesní,
 - personální,
 - marketingové (odbytové),
 - finanční,
 - organizační,
 - řídicí.
-

Inovace, druhy inovací



- Výrobní (procesní) inovace jsou
 - účelové změny výrobku, nebo
 - zlepšení stávajícího výrobku, nebo
 - vytvoření nových výrobků (řízení jakosti).
 - Výrobní (procesní) inovace znamená
 - snížení pracnosti změnou technologie,
 - přizpůsobení se výrobě nového výrobku,
 - zlepšení pracovního a přírodního prostředí aj. (logistika)
 - Marketingové inovace představují
 - nové formy a metody průzkumu trhu a uplatnění výrobku na trhu prostřednictvím nových a netradičních způsobů (interaktivní marketing).
 - nové formy rozvoje komunikace se zákazníky
 - nové formy všech prvků marketingového mixu
-

Inovace, řády inovací



- Finanční inovace je
 - změna finanční politiky uvnitř i vně podniku,
 - nová rovnováha kvality a kvantity zboží (controlling)
 - Personální inovace je
 - změna profesionálního a kvalifikačního profilu pracovníků,
 - změna hmotné a morální stimulace a sociálně ekonomických výhod (personální management).
 - Organizační inovace vymezují organizační a funkční změny.
 - Řídící inovace představují
 - změny v metodách a stylu řízení podniku.
 - může se jednat o vytvoření nové strategické koncepce plánování, organizování, kontroly, regulace, vedení lidí, apod.
-

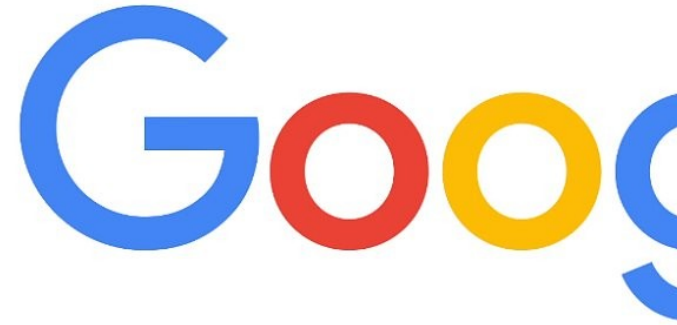
- typy inovací podle stupňů složitosti:
 - racionalizační
 - dle míry regenerace,
 - dle intenzity a reorganizace v podnikatelské jednotce
 - inkrementální (přírůstkové)
 - představující kvalitativní adaptaci,
 - představují novou variantu v podobě změny jedné nebo několika funkcí nebo
 - představují novou generaci produktu při zachování původní koncepce řešení
 - radikální (diskontinuální)
 - nesouvislá, nespojitá změna v rozsahu od změny koncepce a principu inovovaného prvku až po zcela nový prvek, který přináší nové technologické změny.
-



- Radikální inovace:
 - nová technologie vytváří nový trh
 - laboratorní výzkum a vývoj
 - lepší funkční vztah než u staré technologie.
 - specifická tržní příležitost.
 - trh strany „nabídky“.
 - technologie „tlačí“ k tržnímu uplatnění.
-

Příklad radikální inovace -

<https://forbes.cz/popisuje-svet-jaky-skutecne-je-profesora-smilahlta-zuckerberg-i-bill-gates/>



Top inovace světa – čpavek (hnojivo), výroba oceli, sklo, plast.

- Inkrementálními inovacemi jsou:
 - rozšíření stávajícího produktu nebo procesu.
 - dobře definované charakteristiky produktu.
 - konkurenční výhoda nízkých výrobních nákladů.
 - vysoká frekvence vývoje reagující na specifickou potřebu trhu.
 - trh strany „poptávky“.
 - zákazník „táhne“ (má zájem koupit produkt).
-

Příklad inkrementální inovace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Inovace obchodního modelu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Obchodní model – způsob, jakým firma vydělává peníze a generuje a doručuje hodnotu svým zákazníkům
 - Zavádění změny v hodnotové nabídce firem
 - Úspěch firem není dán jejím pokrokem v technologiích, ale logikou za ní – obchodním modelem
 - Kdo je váš zákazník, co jim poskytujete, jak tvoříte hodnotu pro zákazníky a jak generujete tržby
 - Inovace obchodního modelu mění alespoň 2 z těchto predispozic
 - St.Gallen institut zmapoval a popsal 55 vzorů obchodních modelů
 - Inovační leadři v oblasti pouze kombinují tyto vzory a tvoří z nich nové obchodní modely
-

Příklad inovace obchodního modelu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



DOLLAR SHAVE CLUB



Ponožkovice



- Disrupce popisuje proces, kdy malá společnost s omezenými zdroji je schopna úspěšně vyzvat zavedenou firmu právě díky progresu v technologiích a správné digitální strategii.
 - Disrupce právě znamená, že se na trh dostane produkt, který ani původně nemusí mít kvality a hodnotu stávajícího produktu (v krátkodobém hledisku), ale i přesto v budoucnu, stávající produkt nahradí.
 - Disruptivní podnik nejdříve uspěje na tržním výseku až poté se dostává na mainstreamový trh.
 - Po čase se výkonnost nabízená touto technologií zvyšuje a eventuálně úroveň výkonnosti a hodnoty poskytovaná disruptivní technologií předčí minimální úroveň požadovanou mainstreamovým trhem.
-

Kdo si vzpomíná? Videopůjčovny



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Příklad disruptivní inovace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



NETFLIX

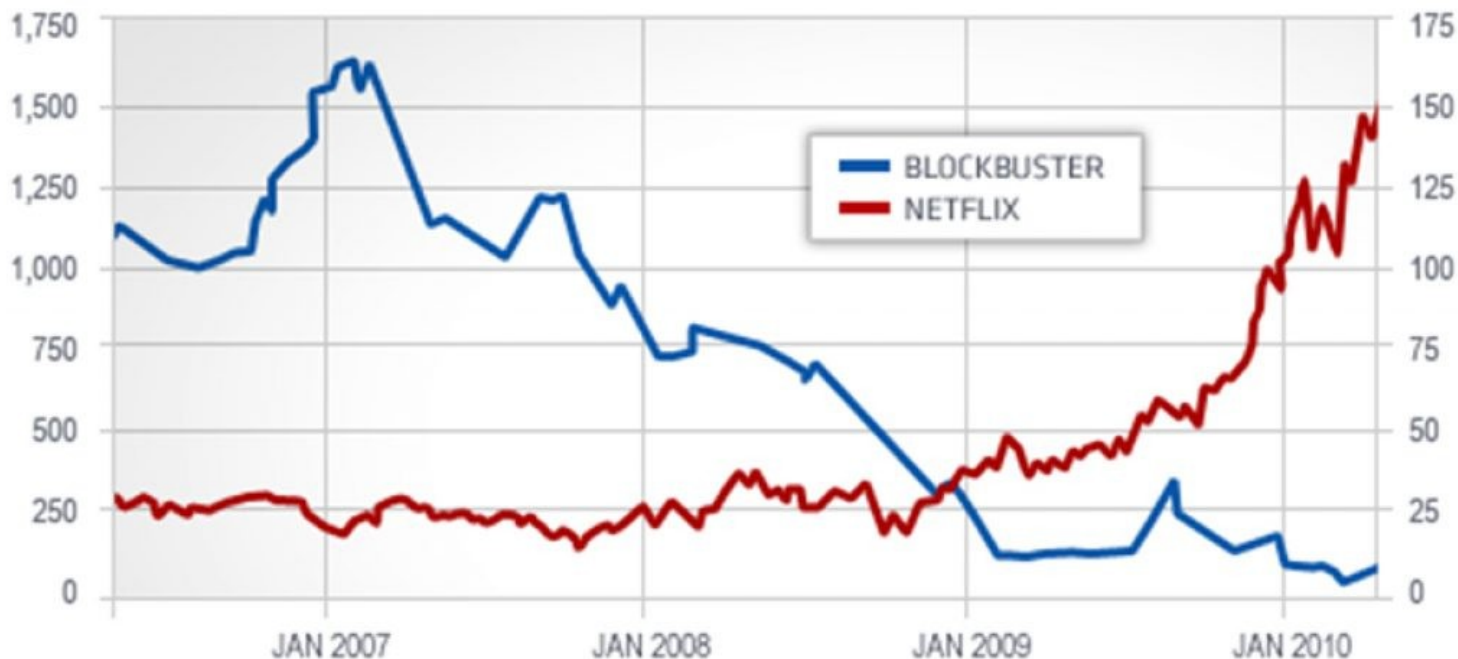
Příklad disruptivní inovace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

BLOCKBUSTER VS. NETFLIX

A Five Year Comparision

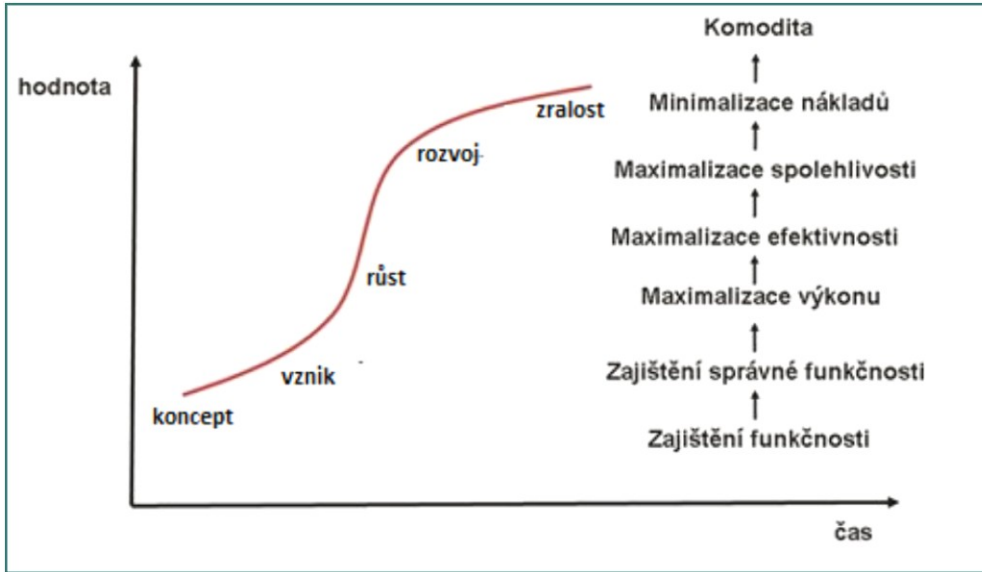


- Inovace způsobují, že
 - výrobky,
 - výrobní systémy a
 - jejich uspořádání

se vzdalují svému původnímu stavu o různou vývojovou vzdálenost

- Tuto vývojovou vzdálenost nazýváme „**řád inovace**“
-

Označení řádu inovace	co inovace mění	příklad řádu inovace
○ Degenerace (-n)	všechny vlastnosti	opotřebení
○ Regenerace (0)	kvalita	údržba
○ Změna kvanta (1)	úbytek vlastností	růst výrobní kapacity
○ Intenzita (2)	obnova vlastností	zrychlení přenosu dat
○ Reorganizace (3)	kvalitativní vlastností	přesuny operací
○ Kvalitativní adaptace (4)	dílčí kvalita	technologická konstrukce
○ Varianta (5)	dílčí kvalita	rychlejší stroj
○ Generace (6)	konstrukční koncepce	roboti
○ Druh (7)	konstrukční koncepce	tryskový stav
○ Rod (8)	princip technologie	nanotechnologie
○ Kmen (9)	přístup k přírodě	genové modifikace



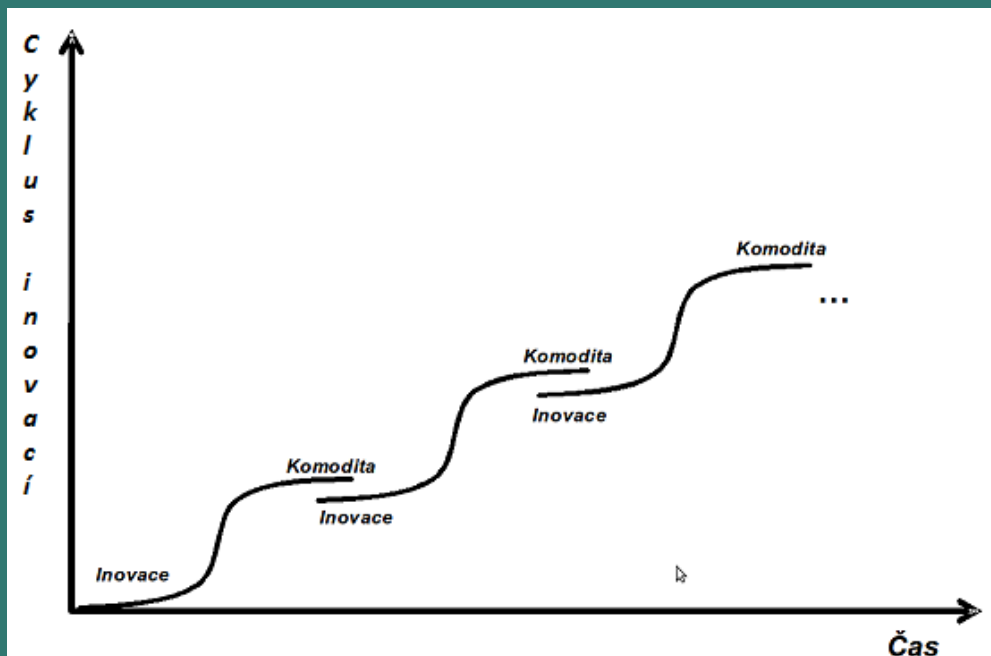
S křivka životního cyklu inovace (Košturiak, 2012)

S křivka životního cyklu inovace

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

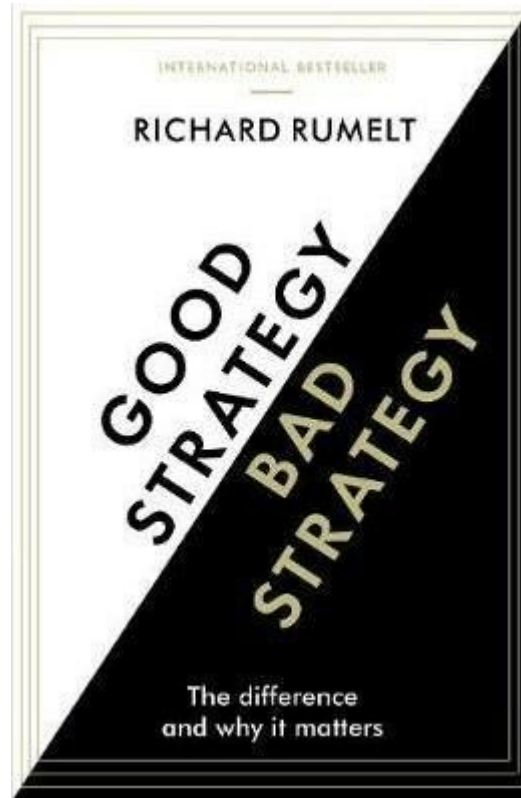
Inovace a podnikání

Životní cyklus inovací



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Na začátku S křivky inovace vytvářejí nové trhy, nové zákazníky a výrobky s novými hodnotami.
- Na konci S křivky se výrobky nebo procesy odlišují jenom cenou a stávají se tak komoditou. Je to takzvaný červený oceán, kde mnoho konkurentů bojuje o velice malé marže a pouhé prožití.
- Proto jsou doporučovány neustále inovace, které opět přinášejí příležitost vysokých marží, menší konkurence, protože ostatní hráči ještě nemají požadované znalosti, know how, technologie atd. (Košuriak, 2012).



- **Je to „Fluff“/prázdné věty** – strategie napsaná nejasným jazykem se snahou zalíbit se, maskuje nedostatek strategického konceptu
 - **Selhání čelit výzvě** – pokud strategie nedefinuje výzvu/problém, které podnik čelí, nelze jej překonat/vyřešit. Ukazuje nedostatek analýzy
 - **Plete si cíle a strategii** – spousta strategií jsou pouze tužby, jak by firma v budoucnu mohla vypadat a čeho by mohla dosáhnout. Cíle jsou důležitým konceptem strategie, ale strategie je hlavně o tom, JAK bude těchto cílů dosaženo
 - **Špatné stanovení cílů** – jsou zlé kvůli tomu, že neadresují kritické problémy a nejsou praktické
-

- **To-do list** – spíše náhodný seznam úkolů a cílů, které je dobré realizovat. Vzejdou ze strategického meetingu a většinou se zavděčí všem
 - **Přehnané cíle** – stanovení velmi ambiciózních cílů. Popis tužby bez jakéhokoli návodu, jak se tam dostat.
 - **Neschopnost si vybrat** – nedostatečná prioritizace. Obecná strategie, zachovává status quo
 - **Šablonovitá strategie** – problém současného přístupu k tvorbě strategií – vize, mise, firemní hodnoty, strategie. Součástí není diagnóza a vynechává důležitý úkol zmapování klíčových výzev organizace
-

- **Diagnóza** – Definuje nebo vysvětluje povahu problému. Dobrá diagnóza zjednodušuje častokrát zdrcující komplexnost reality tím, že identifikuje určité aspekty v dané situaci jako kritické
 - **Řídící principy** - Jedná se o celkový přístup zvolený pro zvládnutí nebo překonání překážek identifikovaných při diagnóze. Součástí těchto principů není vize nebo mise, jsou to spíše mantinely, které usměrňují firemní zdroje ve správném směru. Správně nastavené řídicí principy čerpají nebo tvoří na firemních výhodách.
 - **Soudržné akce** - Set soudržných akcí designovaných nést a vykonávat strategické záměry v zarovnání s řídicími principy. Jedná se o konzistentní a koordinované kroky. Koordinace akcí poskytuje základní zdroj páky a výhody, jakou strategie nabízí. Bez této soudržnosti by byly jednotlivé kroky buď v konfliktu, nebo by je pronásledovaly nesourodé výzvy
-

Koncepty důležité pro dobrou strategii – zdroje síly



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Páka** – Nalezení klíčového objektu (častokrát konkurenční výhoda) a využití pákového efektu z něj plynoucího. Základ je předvídání chování konkurence a trhu
 - **Soustředění (focus)** – Zaměření se a koncentrace aktivit a zdrojů na konkrétní prvek podnikání s cílem vytěžení maximální efektivity. Nejčastěji spojené s cílením na konkrétní zákaznické segmenty
 - **Řetězový systém** – Síla řetězu je dána jeho nejslabším článkem. Uvažovat v kontextu hodnotových řetězců. Existuje velká závislost mezi odděleními, práce s návazností aktivit je klíčová při realizaci strategie
 - **Setrvačnost a entropie** – Setrvačnost je neochota podniku se měnit a přizpůsobovat, entropie způsobuje, že podnikům klesá úroveň organizovanosti a tím pádem i „Focusu“ – soustředění se. Lze využít proti konkurenci stejně tak je potřeba se proti nim bránit.
-



- **Je plán využívaný firmou na řešení a řízení pokroku v technologiích a službách, nejčastěji investováním do výzkumu a vývoje**
 - Inovační strategie je nutná pro firmy, které chtějí dlouhodobě rozvíjet svou konkurenční výhodu
 - Velmi důležité napojení na hlavní business strategii
 - Nezapomínat na zákaznickou perspektivu – jakou hodnotu inovace přináší zákazníkům
 - Podle HBR inovace ve firmách nejčastěji selže kvůli nedostatečně zpracované Inovační strategii
-

Inovační strategie by měla především:

- vysvětlit místo inovační strategie v celkové strategii podniku;
 - definovat portfolio inovací, typy a úrovně sledované podnikem;
 - určit priority, zdroje, časové rámce, zodpovědnosti, kritéria úspěšnosti inovace pro různé segmenty portfolia inovací;
 - vybudovat struktury pro řízení a provádění inovačních aktivit.
-

- **Bez inovační strategie, inovační snahy jsou nekoordinované, neprioritizované**
 - **Omezují se na realizování „nejlepších praxí“ z oboru jako třeba – decentralizace týmů, vznik interních spin-offů, zakládání fondů pro investování, snahy o otevřené inovace a crowdsourcing atd.**
 - Problém zde není v těchto praktikách, ale ve firemních kapacitách a inovačním systému firmy
 - Kopírování inovačního systému jiných firem není recept – rozdíl mezi kopírováním a inspirací
 - Corning case – inovátor na poli vývoje a výroby průmyslových skel a optik
-

Inovační strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Vyžaduje nový obchodní model	Disruptivní	Architekturální
	Open source software místo softwarových společností	Personifikovaná medicína místo farmaceutických firem
	Video na vyžádání místo DVD půjčoven	Digitální fotografie namísto kodaku, polaroidu
	Sdílené dopravní služby místo taxi služby	Internetový vyhledávač místo novin/zlatých stránek
Využívá existující obchodní model	Rutinní	Radikální
	Nová generace řady 3 pro BMW	Biotechnologie pro farmaceutické firmy
	Nový Iphone pro Apple	Proudové motory pro výrobce letadel
	Nový 3D animovaný film pro Pixar	Optický kabel pro telekomunikační firmy
	Využívání současných technologických možností	Vyžaduje nové technologické kompetence

Problém best practice – příkladů dobré praxe



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **„Best practices are past practices“**
 - Svět je moc komplikovaný, aby mohl být destilován na seskupení konkrétních postupů a návodů
 - Nelze kopírovat lze se pouze inspirovat
 - Příklad s implementací best practice do různých firemních kultur
 - Problém se všeobecně přijatými standardy (tržními)
 - Root-cause analysis – analýza příčiny a následku – rozložení problému na menší
-

Typy inovačních strategií



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Outsourcing inovačních aktivit**
 - **Crowdsourcing**
 - **Fondy rizikového kapitálu a tvorba podnikatelských inkubátorů a akceleratorů**
 - **Spin-off /spin-out**
-

- Popularita roste kvůli neschopnosti velkých firem zařadit inovativní aktivity do své infrastruktury
 - Spočívá ve vstupu externí firmy, která přináší know-how řízení inovací. Naopak firma přijímající tyto aktivity vkládá know-how z tržního prostředí, kapacity a možnosti podniku
 - Příklady – Creative docks – Zonky, Direct People
-

Zastaralé trhy – vznik Fintech



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



ZONKY

**CREATIVE
DOCK**



- Obdoba konceptu otevřené inovace
 - Způsob na zapojení zákazníků případně dalších zájmových skupin do inovačního procesu, obvykle ve formě veřejné výzvy
 - Příklady – LEGO – Idea´s Hub
-

Fondy rizikového kapitálu, inkubátory a akcelerátory



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Podniky otvírají vlastní fondy, které jsou určeny na investice do start-upů, které rozvíjejí podnikání ve stejném oboru
 - S těmito fondy bývají častokrát spojovány podnikatelské inkubátory a akcelerátory
 - Podnikatelské inkubátory slouží pro firmy v ranné fázi své podnikatelské cesty, aby je podpořili z pohledu know-how i z pohledu poskytnutí zázemí
 - Podnikatelské akcelerátory jsou řízené programy, v rámci kterých začínající podniky intenzivně pracují na rozvoji svého podnikání pod dohledem mentorů
 - Příklady – Adidas - leAD Sports Accelerator
-



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



**YSOFT
VENTURES**

Spin-off/Spin-out



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Tvorba interních startupů a inovačních projektů, které mohou vyvrcholit v osamostatnění
 - Spin-out je typ firemního přeskupení, při kterém se část podniku odpojí a vzniká nový podnik. Nový podnik přejímá část aktiv i pasiv původní společnosti
 - Často bývá využíván při spolupráci firem s univerzitami, kdy odštěpením vzniká nový podnik, do kterého přispívají oba aktéři určitým podílem (univerzita většinou duševní práva a nehmotný majetek, firma zpravidla finanční možnosti a zavedenou infrastrukturu)
 - Příklad – JIC Brno - Enantis
-

„Crossing the Chasm“



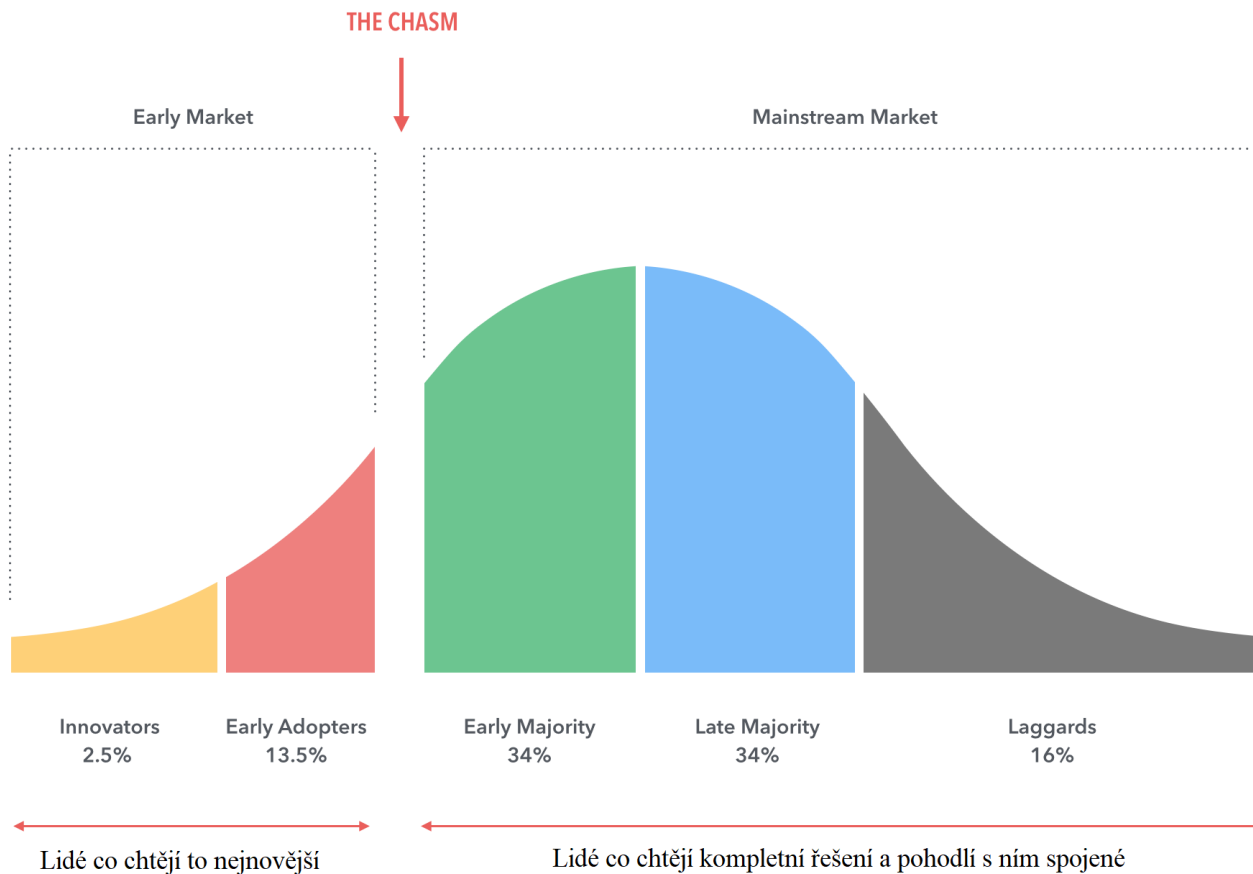
SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Disruptivní inovace nás nutí změnit se – naše chování nebo způsob jak používáme technologii
 - Inkrementální inovace nás nenutí měnit zaběhlé zvyky – což je pozitivní pro většinu (majority)
 - **Inovátoři** – aktivně vyhledávají nové technologie, je to pro ně hobby nebo jsou sami angažovaní v odvětví (žijí se tím)
 - **První osvojitelé (early adopters)** – chápou a rychle se učí novým technologiím, oproti inovátorům se již dívají na přínos, jaký technologie/inovace přináší.
 - **Early majority** – prakticky přemýšlející zákazníci. Pokud jim koupě přináší hodnotu, kupují. Dávají si pozor na „technologické úlety“. Potřebují doporučení nebo vidět, že už produkt někdo používá
 - **Late majority** – čekají až se produkt stabilně usadí na trhu až poté jsou ochotni nakoupit
 - **Opozdilci** – lidé co v 2020 nemají chytrý mobil
-

„Crossing the Chasm“



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



„Crossing the Chasm“



- Největší překážka spočívá v překonání fáze mezi early adopters a early majority. Pokud chceme, aby produkt měl dlouhodobý úspěch a širokou uplatnitelnost musíme se dostat do majority
 - Klíč k překonání této propasti je odproštění produktu od role „změnového agenta“ a ukázat praktické benefity řešení
 - Postup:
 1. Zvolit místo útoku/positioning
 2. Jaká hodnotová nabídka zajistí dosažení cíle
 3. Dívej se na nepřitele (analýza konkurence/benchmarking)
 4. Distribuce
-



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Děkuji za pozornost!

Způsoby/přístupy k budování inovací - vzory



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Slouží pro rozložení produktů na jednotlivé atributy/komponenty. Atributy jsou objektivní fakta, které popisují jak produkt vypadá, co dělá a z čeho je vyroben, následně se s těmito komponenty pracuje pomocí těchto nástrojů pro přemýšlení (thinking tool)

- **Odečítání** - spousta inovativních produktů měla nějaký komponent, který vypadal jako stěžejní akorát nebyl a proto byl odstraněn
 - **Sjednocení úkolů** - přeorientování zdrojů na nový úkol v okolí problému
 - **Multiplikace** - multiplikace elementů v produktu, které již existují a jejich nakopírování
 - **Dělení** - rozdělení produktu a jejich komponentů ať už fyzických nebo funkčních a jejich opětovné složení
 - **Závislost atributů** - tvoření nebo odstranění závislostí mezi vlastnostmi existujícího produktu
-

Způsoby/přístupy k budování inovací - vzory



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Produkt si tedy nejdříve rozložíme na jednotlivé komponenty

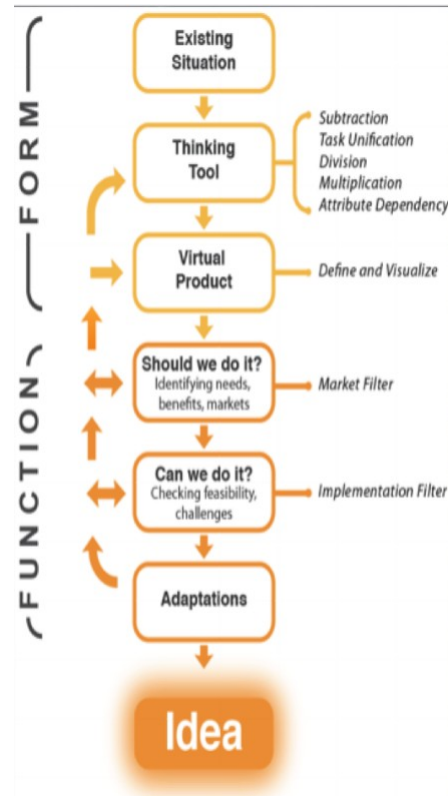
Pomocí nástrojů na přemýšlení zkusíme přeskládat, ubrat, multiplikovat jednotlivé komponenty

Následně je složíte do nového produktu, který vizualizujeme

Nový produkt proženeme tržním filtrem (identifikujeme problémy, které produkt řeší a jaké benefity přináší) a implementačním filtrem (ověříme proveditelnost)

Po těchto krocích provedeme možné adaptace

Celý proces by měl sloužit jako nástroj na přemýšlení o produktech



Inovace a podnikání

Inovace výrobků evoluce



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Inovace = F (nápady + příležitosti)
- Zdroje inovací:
 - zákazník, jeho problémy, sny, tužby, cíle
 - konkurence
 - řešení z jiných oborů
 - výsledky výzkumu a vývoje
 - nové objevy
 - analogie z přírody (bionika)
 - design, emoce
 - evoluční a technické trendy
 - sociální trendy a životní styl
 - nové trendy na trhu

(Košťuriak, 2012).