



# Inovační strategie

Ing. Žaneta Rylková, Ph.D.

# Inovační strategické aktivity

- Měly by dát odpověď na dvě otázky:
  - Strategické záměry – tj. jaké inovace (produktové, procesní...) by měly být realizovány v daném strategickém horizontu.
  - Inovační strategie – jaké strategické přístupy budou voleny při dosahování strategických záměrů.

# Strategie inovací podniku

- 1) uvedení do výroby nových výrobků nebo vylepšení stávajících výrobků,
- 2) zavedení nových nebo zlepšených metod výroby,
- 3) otevření nového trhu,
- 4) použití nového způsobu prodeje nebo nákupu,
- 5) použití nových surovin nebo polotovarů,
- 6) zavedení nové organizace výroby

## Strategie inovací podniku

➤ strategie inovací podniku podle stupně originality a obsahového zaměření:

inovace napodobovací (jde o uplatnění změn a novinek vymyšlených nebo prakticky vyzkoušených jinde)

inovace originální (jde o uskutečnění zcela nových myšlenek a nápadů).

➤ strategie inovací podniku v souvislosti s nároky na strukturu organizace:

strategie zaměřená na inovace radikální versus přírůstkové,

strategie zaměřená na inovace technologické versus administrativní,

strategie zaměřená na inovace procesní versus produktové.

➤ Strategie ofenzivní nebo defenzivní, zůstatková

# Malé a střední firmy

- Nemají tolik zkušeností s inovacemi
- Budou řešit tyto úvahy a rozhodnutí:
  - Firma nemá představu o konkrétní podobě inovací, řeší otázku jak probudit invenci, nápady, jak do firemní kultury integrovat kreativitu, inovační aktivity
  - Firma má představu, ale nemá finanční zdroje pro realizaci, řeší otázku, kde získat kapitál k financování, transformaci do reálné inovace

# Limitující faktory inovačních strategických záměrů

- Inovační způsobilost (inovační zkušenosti, schopnosti, kapacity)
- Specifikace inovace (zlepšování nebo výrazné zlepšení či dokonce zcela nový produkt, technologie)
- Řízení inovací (definice inovace – co má splňovat, jaký problém má řešit, vize produktu nebo technologie a další sled aktivit vedoucí k úspěšné komercializaci)

# Inovační strategie

- ▶ Jsou-li určeny strategické inovační záměry, je třeba určit strategii inovací, tj. strategické přístupy, které vrcholové vedení favorizuje a bude uplatňovat při naplňování inovačních záměrů

# Obecné rysy úspěšných inovačních společností

- ▶ Proaktivní (kreativní) podniková kultura
- ▶ Vynakládání přiměřených (ne přemrštěných) nákladů na výzkum a vývoj
- ▶ Úsilí o rychlou komercializaci inovací
- ▶ Inovační aktivity jako nepřetržitý proces



# Strategie průlomových inovací

- ▶ Průlomové, zlomové, radikální inovace – radikálně mění standardní přístupy ve funkcích výrobku, v případě technologických, vstupních materiálech, obchodních modelech
  - ▶ Strategie modrých oceánů
  - ▶ Strategie rychle druhého
  - ▶ Strategie otevřených inovací

# Strategie modrých oceánů

- Založena na vytvoření elementárně nového prostoru, zpravidla daného novým typem výrobku, který vyvolá nové potřeby.
- Nezaměřuje se na rozdělení stávajících trhů, ale vytvoření nové poptávky a tím se odpoutat od konkurence.
- Cílem není soustředit se na boj mezi sebou, získání tržního podílu na úkor konkurence.

# Rozdíly mezi strategií rudého a modrého oceánu

Strategie rudého oceánu	Strategie modrého oceánu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hranice odvětví jsou pevně vymezené</li> <li>• Snaha podat vyšší výkon než soupeř, snaha zmocnit se většího podílu na již existující poptávce</li> <li>• Snížení vyhlídek na růst a zisk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Všechna dnes neexistující odvětví a tržní prostor, který není dosud znám</li> <li>• Příležitost k vysoce ziskovému růstu</li> <li>• Nový pojem, ale existence nová není (např. chytré telefony)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutěž v rámci existujícího tržního prostoru</li> <li>• Využijte existující poptávky a získejte výhodu vůči stávajícím konkurentům</li> <li>• Volte mezi hodnotou a náklady</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytvořte svrchovaný tržní prostor</li> <li>• Vyřadte konkurenty ze hry</li> <li>• Vytvořte novou poptávku a využijte ji</li> <li>• Zaměřte se na strategii odlišení a prolomte dilema rozhodování mezi hodnotou a náklady</li> </ul>

# Koncipování strategie modrého oceánu

- Základním prvkem změny je hodnotová inovace – snaha poskytnout kupujícím a své firmě skokový přírůstek hodnoty pro zákazníka
- Pochopitelně závislá na zákaznících, nutné je zkoumat i ne-zákazníky (stojí na okraji trhu, odmítají nebo neznají)

# Scénáře 6 cest k určení strategie

- Rozhlédnutí se přes alternativní odvětví
- Rozhlédnutí se přes strategické skupiny v rámci jednotlivých odvětví (podle ceny a výkonnosti)
- Rozhlédnutí se přes řetězec zákazníků
- Rozhlédnutí se přes nabídky doplňkových výrobků a služeb
- Rozhlédnutí se přes funkční či emoční výzvy adresované zákazníkům
- Rozhlédnutí se napříč časem

# Strategie rychle druhého

- Moderní odnoží strategie následnictví
- Principem je rychle rozpoznat komerční potenciál úspěšného průkopníka a jeho radikální inovaci či produkt v modrém oceánu další inovací zlepšit
  - Průkopnická strategie – první na trhu, primární emise produkce, vytvoření trhu od nuly, ovšem riziková strategie
  - Strategie rychlého druhého – založena na správném načasování

# Strategie rychlého druhého

- Nutný je dobrý systém monitorování situace na trhu
- Půjde o soutěž v nákladech, vylepšení produktu, druhý na trhu musí mít výrobní kapacity, marketing, propagaci, odbytové kanály lepší než průkopník
- Rychle druhý si musí osvojit novou technologii.
- Výhodou je, že nemusel vynaložit značné náklady na vývoj, nenese riziko neúspěchu ani vstupních nákladů na uvedení novinky na trh.

# Strategie otevřených inovací

- Uzavřená inovace – vytvoření nového výrobku je interní záležitostí firmy
- Otevřená inovace – zapojuje různé externí zdroje



# Otevřená inovace

- Řada forem:
  - Vyhlášení soutěže o nápady
  - Zapojení dodavatelů
  - Zapojení externích subjektů do vývoje
  - Navázání strategických partnerství

# Výhody a nevýhody otevřených inovací

výhody	nevýhody
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nižší náklady na nové výrobky</li><li>• Začlenění zákazníků v rané fázi vývoje</li><li>• Rozšíření vějíře nápadů, které by zůstaly pod pokličkou</li><li>• Zrychlení vytvoření nových výrobků</li><li>• Možnost zapojení rizikového kapitálu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Odhalení informací, které nejsou určeny ke sdílení</li><li>• Možná ztráta konkurenční výhody</li><li>• Koncipovat nové kanály pro komunikaci s externími subjekty – softwarová platforma</li><li>• Jiný model zapojující externí subjekty</li></ul>

# Strategie reverzních inovací

- ▶ Reverzní inovace je inovace vytvořená v podmínkách a se zaměřením na málo vyspělý trh (v rozvojovém světě), a pokud se osvědčila na tomto trhu, je upravena a šířena na další trhy
- ▶ Vytvořena pro místní (rozvojový) trh, může být modifikována a zdokonalena pro další trhy, včetně vyspělých.

# Monitoring

- Společensko-ekonomické prostředí
- Vědeckotechnických trendů
- Produktový monitoring
- Cenový monitoring
- Cílové náklady

# Monitoring vědeckotechnických trendů

- ▶ Komerční a technické zpravodajství má poskytovat cenné informace:
  - ▶ Monitoring prostředí (vývojové trendy, příležitosti, hrozby národní ekonomiky, vybraných zahraničních ekonomik)
  - ▶ Monitoring trhu (vývoj – nasycenost, příležitosti, zákazníci – potřeby, preference, konkurence – tržní podíl, klíčové produkty, klíčové produkty – prodejní trendy, tržní podíly, cenové trendy)
  - ▶ Vědeckotechnický monitoring (trendy ve výzkumu, inovacích, konkurenčních výrobcích, nových technologiích)

# Produktový monitoring

- ▶ Studium životního cyklu, ve kterém se produkt nachází, v čem je jeho diferenciaci na trhu, informace o spokojenosti zákazníků s daným produktem, prodejních praktikách, vnímání jeho značky
- ▶ Rozhodování u produktů – co zavést, co vyřadit, kam zavést, jak zavést, z čeho hradit

# Cenový monitoring a predikce cen

- Důležitý pro koncipování produktové strategie, pro operativní korekci prodejních cen
- Target costing (cílové náklady) – při realizaci inovačního projektu je důležité držet náklady na uzdě – určení ceny před zahájením realizačního inovačního projektu
- Je nutné určit „kolik smí výrobek stát“ místo „co by měl výrobek stát“

# Cílové náklady

- Jsou-li cílové náklady vyšší než kalkulačně určené náklady, rozdíl představuje částku, o kterou lze zvýšit předpokládaný zisk z výrobku
- Převís cílových nákladů nad kalkulačně určeným limitem nákladů – vyvolává impuls k zlepšování aktivit s cílem odhalení rezerv, neefektivností, zvýšení produktivity s cílem snížení nákladů