

Pohled zvenčí: Inovace nepatří za zavřené dveře

Jak inovují šéfové globálních firem?

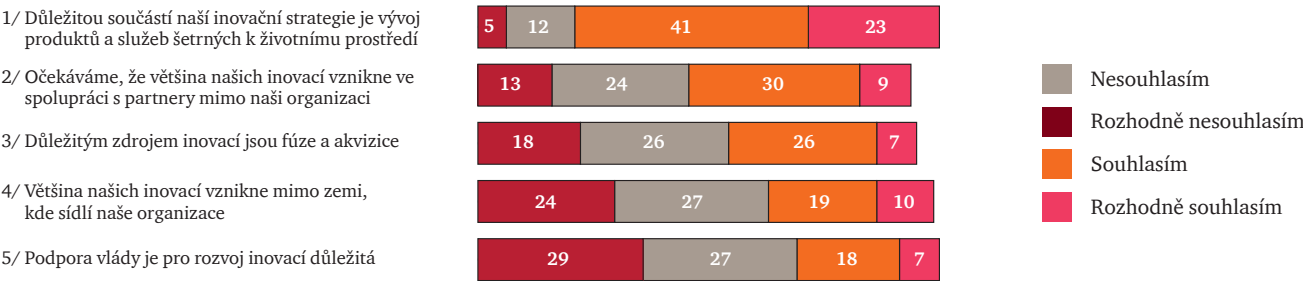
- 28 % považuje vývoj nového výrobku či služby za hlavní strategickou příležitost k růstu
- 69 % hodlá vyvinout nové výrobky a služby
- 56 % zamýšlí inovovat obchodní model své společnosti
- 55 % je rozhodnuto inovovat stávající výrobky a služby
- 66 % plánuje prostřednictvím inovací snížit náklady na stávající procesy

(Globální průzkum názorů generálních ředitelů 2012, PwC)

Zákazníci a obchodní partneři hrají v inovačním procesu stále významnější roli. Řada společností například nechává své zákazníky spolurozhodovat o designu svých produktů.

„Téměř každý náš výrobek je v současnosti vytvořen ve spolupráci s nejméně jedním partnerem,“ uvedl například Bob McDonald, generální ředitel Procter & Gamble ve Spojených státech. „Zveme do svých laboratoří vědecké pracovníky z partnerských organizací, aby na vývoji pracovali společně s námi. Je neuvěřitelné, jakých výsledků jsme schopni dosáhnout jen díky tomu, že zboříme hradby mezi organizacemi.“

Generální ředitelé zahrnují do inovačního procesu externí partnery



„Inovace sice vznikají samy od sebe, ale tento proces se dá brzdít anebo se mu dá pomáhat. A ČIN pomáhá! Hodně! České podniky by měly opustit malý český rybníček a podívat se do světa. Mějme sebevědomí, jsme stejně dobří jako jiné národy! V poslední době se zájmem sleduji sdružení MOPET, které připravuje české řešení plateb přes mobilní telefony.“

Lubor Žalman,
generální ředitel Raiffeisenbank

„Jednou z priorit ministerstva průmyslu a obchodu je napomoci tomu, aby se Česká republika stala opravdu ekonomikou taženou inovacemi, a proto si velice vážíme všech iniciativ, které zviditelňují úspěšné české inovátory. Věřím, že Česká inovace bude jednou z důležitých aktivit, které budou napomáhat rozvoji českého inovačního prostředí a tedy konkurenceschopnosti naší země.“

Petr Očko,
ředitel sekce fondů EU, výzkumu a vývoje,
Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR

Inovacemi proti krizi

Podle 3. ročníku Českého průzkumu názorů generálních ředitelů, který provádí poradenská společnost PwC Česká republika, je pro konkurenceschopnost zdejších firem oblast inovací kritická. Generální ředitelé zastávají názor, že inovační potenciál tuzemských společností je nižší než v západní Evropě. České společnosti tedy mají stále co zlepšovat a na výzkumu a vývoji nehodlají ani v letošním roce šetřit. Už během recese v letech 2008 a 2009 se totiž řadě z nich sázka na inovace vyplatila; získaly díky tomu nové zákazníky a ušetřily náklady.

Inovace stávajících a vývoj nových produktů považují ředitelé oslovení v průzkumu PwC ČR zároveň za hlavní zbraň proti stále rostoucí levné, i když méně kvalitní konkurenci firem z Asie. Podle posledních dostupných údajů Českého statistického úřadu činily v roce 2010 jen investice do vědy, výzkumu a inovací téměř 60 miliard korun. Příspěvek státu na této sumě dělal 25 miliard, zbytek investovaly samy firmy. Nejaktivnější přitom byly společnosti působící v automobilovém průmyslu. Na druhém místě je oblast programování a IT služeb.

Za nejpodstatnější oblast inovací považují české firmy vylepšování a vývoj nových výrobků a služeb. „Inovace však nemusejí spočívat jen ve zdokonalování produktů. Stále častěji představují změnu obchodního modelu či nový přístup k zákazníkům. Do tohoto procesu je však nutné zapojit všechny zaměstnance,“ dává příklad Jiří Moser, řídící partner PwC ČR. Právě tyto inovace mohou zvýšit odbyt stávajících kvalitních, ale ne zcela dobře prodejných produktů. Ušetřit náklady může také lepší interakce s obchodními partnery.

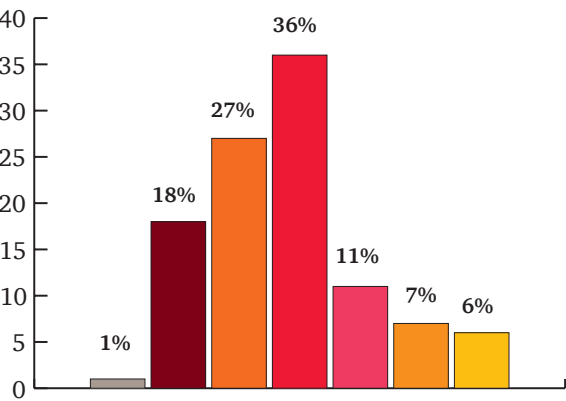
Které z níže uvedených možností považujete za největší konkurenční výhody vaší společnosti? Hodnocení od 1 do 5 (5= naše klíčová výhoda, 1= naše slabina).



„Řada dnešních top manažerů a ředitelů se v 90. letech naučila jak řídit dvouciferný růst, ale chybí jim zkušenost, co dělat s firmou, když jde ekonomika dolů a ubývá zakázek. Řešením není plošně škrtat a propouštět. Tím si firma podvazuje možnosti dalšího rozvoje a může ztratit klíčové zaměstnance. Správnou odpovědí jsou inovace, hledání způsobů jak věci dělat jinak, lépe a efektivněji, případně selektivní úspěšná opatření, která neohrozí dlouhodobé cíle firmy.“

Jiří Moser,
řídící partner PwC Česká republika

Kterou z potenciálních příležitostí k rozvoji podnikání považujete za hlavní pro růst vaší společnosti v příštích 12 měsících?



- Nevidíme růstové příležitosti
- Geografická expanze na nové trhy
- Vývoj nového výrobku nebo služeb
- Zvýšení podílu na stávajících trzích
- Fúze a akvizice
- Nové společné podniky a/nebo strategické aliance
- Jiné

(výťah ze společné přílohy PwC ČR a týdeníku Ekonom „Chytřejší růst: Konkurenceschopnost a inovace očima lídrů českého byznysu“ vydané 16. února 2012)



www.pwc.cz/inovace

© 2012 PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o. Všechna práva vyhrazena. V tomto dokumentu, název „PwC“ označuje společnost PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o., která je členem sítě společností PricewaterhouseCoopers International Limited, z nichž každá je samostatným a nezávislým právním subjektem.



Spolupráce s univerzitami nefunguje

Řadu inovací české firmy realizují díky vlastnímu výzkumu a vývoji. Důležitá je však v této oblasti také spolupráce s univerzitami. „Rozvoj spolupráce mezi vysokými školami a firmami, nebo obecně mezi výzkumníky a podnikateli, patří k hlavním oblastem, na které se Česká republika musí zaměřit. Chceme vytvořit ekonomiku poháněnou inovacemi a musíme pro to vytvořit kvalitní podmínky a zázemí,“ potvrzuje i Martin Kuba, ministr průmyslu a obchodu. Prozatím je v Česku, na rozdíl od zahraničí, spolupráce akademického sektoru s podnikatelským na nízké úrovni.

Změnit pohled obou stran na vzájemnou spolupráci má hned několik projektů, včetně platformy Česká inovace. „Měla by fungovat jako inkubátor myšlenek a produktů. Jedním z nich je soutěž Česká inovace. Tento rok se do ní přihlásilo 80 firem, které se ucházejí o cenu pro nejlepšího inovátora,“ vysvětluje Daniel Sobotka, ředitel projektu. Výsledkem podle něj budou v praxi použitelné nápady, které s velkou pravděpodobností najdou svého investora. Aktivní je v této oblasti také vláda, která vloni na podzim

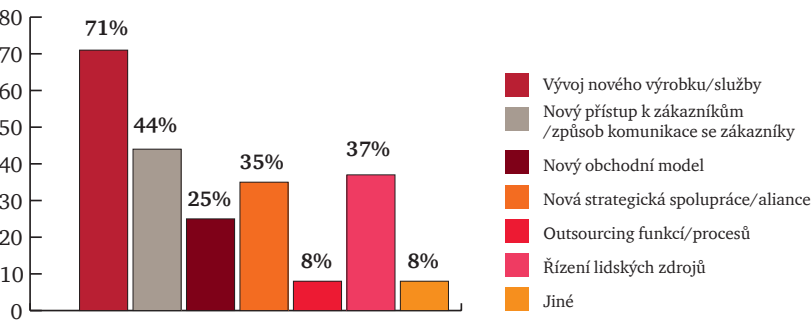
představila návrh, který by měl spolupráci výzkumných středisek a škol s podniky nastartovat. Od roku 2013 by mělo platit, že když firma zadá u Akademie věd nebo univerzity výzkum na zakázku nebo si od nich koupí licenci či patent, může si tyto náklady odečíst z daní. V současnosti firmy mohou daňově uplatnit pouze peníze, které do vědy přímo investovaly. Nákup výzkumné služby nebo třeba patentu zatím odečíst nešlo.

„Češi byli a jsou inovativní srovnatelně s jinými národy. Často ale nejsme inovace schopni dotahovat do úspěšného a globálního byznysu. Paradoxně za to mohou i levné peníze z Bruselu a korupční prostředí, což umožňuje řadě firem relativně pohodlně přežívat i bez nesmířitelného souboje na mezinárodním kolbišti byznysu, kde dnes inovace rozhodují. Zaujala mě obecně nízká znalost právního prostředí v oblasti ochrany duševního vlastnictví a možnosti z toho, například patentovými rešeršemi, získat spoustu nápadů a inovací pro vlastní budoucí výrobky. Těší mě, že jsou v ČR instituce, které chtějí systémově učit mezinárodně uznávané metody inovačního managementu, jako je například VŠE v Praze.“

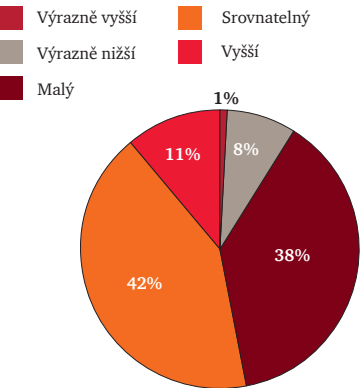
Zbyněk Frolík,
ředitel LINET

Miroslav Křížek,
generální ředitel CzechInvestu

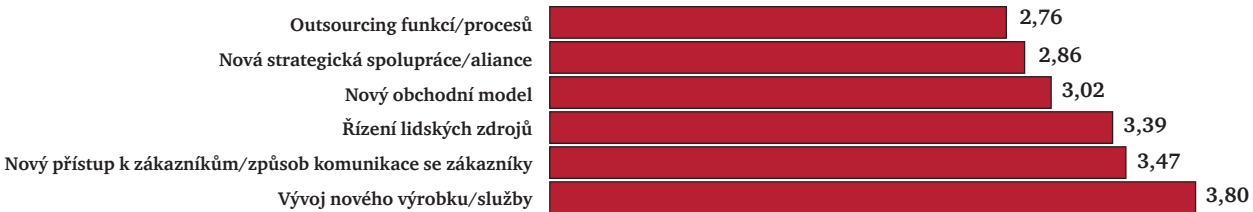
Které z uvedených oblastí inovací umožní evopským společnostem uspět v soutěži s firmami z rozvíjejících se trhů (především asijských)?



Jaký inovační potenciál mají české podniky (s tuzemským kapitálem) ve srovnání se západoevropskými konkurenty?



Které z níže uvedených oblastí inovací pomohly úspěšně zvládnout náročné období ekonomické krize? Hodnocení od 1 do 5 (5= naše klíčová konkurenční výhoda, 1= naše slabina).



(výťah ze společné přílohy PwC ČR a týdeníku Ekonom „Chytřejší růst: Konkurenceschopnost a inovace očima lídrů českého byznysu“ vydané 16. února 2012)

Inovujte bez mýtů

Podle studie PwC Inovace bez mystifikace: odstraňme bariéry bránící novému růstu musí úsilí o inovace vzejít od generálních ředitelů, kteří budou ve svých firmách systematicky podporovat kulturu otevřeného myšlení.

„Chytré mozky a nápady v Česku máme. Velkou výzvou však zůstává schopnost jejich efektivní komercializace. S tím souvisí i nalezení potřebných prostředků, protože pouze úspěšně komercializovaný nápad se stává inovací. ČIN pomáhá se s touto výzvou utkat.“

David Vrba,
generální ředitel 3M Česko

Studie odhalila sedm mylných představ o inovačním procesu:

- Inovování je možné delegovat:** Úsilí o inovace musí vycházet z nejvyššího vedení. Inovační proces selže, pokud ho generální ředitel nezaštiťuje a neodměňuje.
- Střední management je spojencem inovací:** Manažeři nemusí být nutně mistři inovací. Mají tendenci zamítat inovace ve prospěch efektivity.
- Inovativní lidé pracují kvůli penězům:** Vybudovat ve firmě kulturu, která má v sobě zakořeněnou inovativnost přitáhne a udrží kreativní odborníky.
- Inovace je šťastná náhoda:** Úspěšná inovace je mnohem častěji výsledkem strukturovaného procesu třídění mnoha návrhů a myšlenek.
- Čím otevřenější inovační proces, tím méně disciplíny:** Pokroky v nástrojích spolupráce, jako jsou sociální sítě, urychlují otevřenou inovaci.
- Podniky vědí, kolik inovace potřebují:** Lídři musí odhadnout svůj potenciál pro neorganický růst (fúze a akvizice), aby dokázali určit svoji inovační potřebu.
- Inovace nelze měřit:** Vedení musí být schopno určit svou návratnost investic do inovací (ROII, Return on Innovation Investment).

„Již stávající politika státu umožňuje firmám čerpat prostředky na podporu inovací. Systém však vznikl poměrně živelně a měl by být provázán s hlavními prioritami konkurenceschopnosti země. Jednou z nich by beze sporu měla být podpora spolupráce akademické sféry a firem umožňující lepší využití inovačního potenciálu, který Česká republika má, a nastavení nových nástrojů financování těchto aktivit.“

Karel Půbal,
ředitel oddělení Poradenských služeb pro veřejný sektor PwC Česká republika

„Čeští podnikatelé mají dobré nápady a projekt Česká inovace by měl napomoci tomu, aby nezůstaly jen v jejich hlavách. Poslední roky jasně ukázaly, že inovace patří mezi nejspolehlivější odpovědi na hospodářský pokles. Důležité přitom je umět geniální myšlenku podpořit kvalitním projektovým řízením a obchodním plánem.“

Věra Výtvarová,
Partnerka odpovědná za služby pro společnosti v soukromém vlastnictví, PwC Česká republika