

VYTVÁŘENÍ SYNERGICKÉHO PODNIKÁNÍ K PODPOŘE INOVAČNÍCH AKTIVIT

O. Žižlavský

Došlo: 23. listopadu 2009

Abstract

ŽIŽLAVSKÝ, O.: *Creating synergic entrepreneurship as a support of innovation activities*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2010, LVIII, No. 3, pp. 271–276

Innovation conduce to getting competitive advantage and they increase efficiency and total company performance. They are generally deemed as a key development factor. They represent group of activities leading to successful production, absorption and using economical and social innovation. Well managed and successfully introduced innovation into the market represents the tool for the companies, by means of which they can reach competitive advantages, enabling their prosperity in the slump. The urgency of synergic entrepreneurship as a key support of innovation is point out on a base of primary research in South Moravian manufacturing companies. As it is mentioned in this paper, most of respondents are open to external cooperation in innovation activities. Furthermore, they admit that without this collaboration they will not be able to produce any innovative products. Suitable forms, which can be utilized in our companies, are carried out with the help of secondary research in the article as well. Their accomplishments and disabilities are compared in accordance with local and foreign experts' theories. What follows is a discussion about requirements of strategic partnership success and advantages in the area of innovation.

innovation, competitive advantage, synergic entrepreneurship

Inovační schopnost je v současnosti považována za rozhodující podmínku konkurenceschopnosti podniků. Průběh současné ekonomické krize, která se negativně odráží na chodu dnešních podniků, jednoznačně potvrzuje nezbytnost inovací. Schopnost vývoje nových výrobků, jejich uvedení na trh a získání určité konkurenční výhody tak může přispět k udržení tržního podílu a překonání současné recese.

Rozvoj inovačního podnikání je v současnosti v oborech s podnikatelským technologickým režimem podporován účelově vytvořeným synergickým podnikáním vzájemně spolupracujících subjektů v určitém dodavatelském řetězci. Charakter konkurenční soutěže se díky tomu přesouvá z podoby soutěže jednotlivých podnikatelských subjektů do podoby soutěže jednotlivých strategických

aliancí. A tomu se přizpůsobují podnikatelské modely současných lídrů inovačního podnikání. V nejširším smyslu slova jsou za synergické podnikání považovány veškeré formy spolupráce mezi podniky od volných forem v podobě příležitostné spolupráce až po těsné formy aliancí, jako jsou například společné podniky. Synergické podnikání zaměřené na vznik, přenos a využití znalostí jsou přirozenou reakcí moderního managementu na období informační společnosti a přechod ke společnosti založené na znalostech. Realizují se v manažerském prostoru a čase, tj. v potřebné době mezi konkrétními oblastmi hodnotových řetězců spolupracujících partnerů.¹

Cílem tohoto článku je představit a porovnat přednosti jednotlivých forem spolupráce a vyzdvihnout jejich význam při rozvoji inovačních aktivit.

¹ Podrobněji v literatuře VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2004: *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, ISBN80-7261-099-6.

MATERIÁL A METODY

Účinnost inovačního synergického podnikání je podmíněna charakterem a intenzitou dobrovolné spolupráce všech či alespoň výrazné většiny jejích členů. Studium sekundárních dat bylo zjištěno, že firmy spolupracují s jinými subjekty z mnoha důvodů, především však proto, aby:

- snížily náklady na technologický vývoj nebo na vstup na trh,
- snížily rizika vývoje nebo vstupu na trh,
- dosáhly úspor z rozsahu při výrobě,
- zkrátily dobu nutnou na vývoj a komercializaci nových produktů,
- podporovaly sdílení učení,
- si zajistily přístup k novým technologiím,
- potlačily konkurenci a posílily vlastní konkurenční pozici,
- využívaly společných distribučních cest atd.

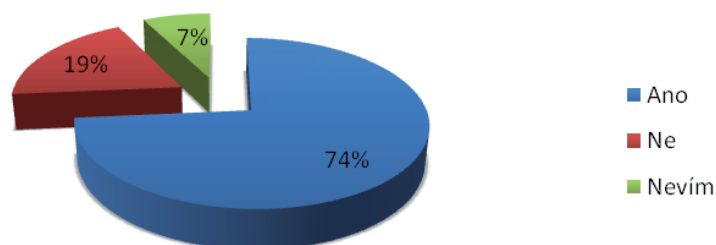
Za účelem zjištění skutečného stavu řešené problematiky inovační úrovně bylo provedeno dotazní-

kové šetření u výrobních, převážně strojírenských, podniků v Jihomoravském kraji. Celkem bylo zpět získáno 53 správně vyplněných dotazníků.

Jednou ze zkoumaných oblastí vlastního primárního výzkumu bylo zázemí jednotlivých společností, které mají k dispozici při řešení inovačních projektů a zkušenosti ze spolupráce s jinými subjekty v rámci těchto projektů. Jak vyplývá z níže uvedených grafů, 74% subjektů tuto zkušenost má. V drtivé většině případů navíc respondenti tvrdí, že bez této kooperace by vůbec nebylo možné jakékoliv inovace řešit, jelikož sami ve většině případů nemají vlastní výzkumné či vývojové zařízení a díky současné ekonomické krizi ani nezvažují jeho vznik. Část firem, které uvedly, že nemají své výzkumné a vývojové zařízení, vlastní konstrukční oddělení, která realizují aktivity, jenž lze považovat za vývoj produktu. Většina inovací je proto výsledkem spolupráce s jinými podniky.

Mezi nejčastěji zmiňované partnery, se kterými společnosti spolupracují, patří subjekty, jež jsou součástí vlastního dodavatelsko-odběratelského ře-

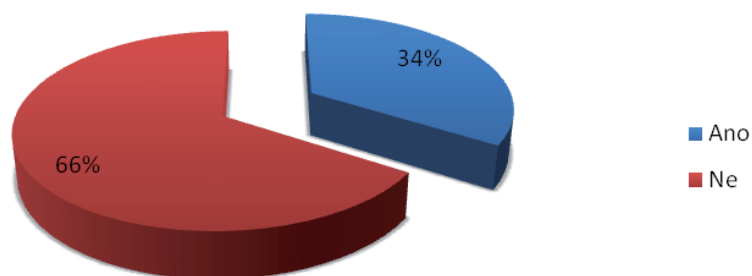
Spolupracoval v minulosti Váš podnik v rámci inovačních aktivit s externím subjektem?



1: Spolupráce s externím subjektem na inovacích

1: Cooperation with an external subject within innovation

Vlastní Váš podnik výzkumné a vývojové zařízení?



2: Výzkumné a vývojové pracoviště podniků

2: R&D department in companies

těžce, např. dodavatelé zařízení, materiálů, součástí nebo software. Dalším nejcennějším partnerem pak byli klienti nebo zákazníci. Další v pořadí jsou pak spolu s vysokými školami nebo ostatními institucemi vyššího vzdělávání, které stojí mimo tento řetězec. Nejméně cenným partnerem pro inovační podniky byly označeny vláda nebo soukromé výzkumné neziskové organizace, konzultantské firmy, dále pak konkurenční a jiné podniky z téhož odvětví.

VÝSLEDKY

Na základě sekundárního výzkumu byl sestaven následující přehled vybraných forem spolupráce, které mohou přinést pozitivní synergický efekt u inovačních aktivit.

a) Outsourcing a dodavatelské vztahy

Typické trvání: krátkodobé

Výhody: snížení nákladů a rizik, zkrácená doba realizace, vyšší odbornost subkontraktora, odpovědnost nese subkontraktor

Nevýhody: závislost na partnerech, kvalita produktu, neefektivní výzkum a vývoj

b) Licencování

Typické trvání: fixní termín

Výhody: rychlý přístup k technologiím a znalostem potřebných pro vývoj nových produktů a vstupu na trh, nižší náklady na výzkum a vývoj, menší technologická a tržní rizika, udržení tempa s konkurencí, zvýšení objemu prodeje, odpovědnost dodavatele

Nevýhody: časové omezení, smluvní vymezení aplikace a trhu, vyšší náklady (poplatky), ztráta kontroly nad strategickými otázkami (např. tvorba cen, objem výroby, kvalita produktu), závislost na dodavateli, předání dodavateli následných zlepšení v technologii

c) Spin-off firmy

Typické trvání: střednědobé

Výhody: odbornost, vznik radikálních inovací

Nevýhody: neznalost podnikání, rizika

d) Výzkumné konsorcium

Typické trvání: střednědobé

Výhody: přístup k informačním zdrojům, sdílení nákladů a rizik, spojení expertizy a speciálního vybavení, společné financování, zajištění využití výsledků VaV

Nevýhody: individuální zájmy členů, únik informací, následná diferenciac

e) Strategická aliance

Typické trvání: flexibilní

Výhody: flexibilita (na změnu tržních podmínek, v oblasti spolupráce), nízká úroveň závazku, přístup na trh, komercializace výstupu

Nevýhody: obtížná kontrola, těžkopádnost, potenciální zablokování, únik informací, sledování vlastních cílů, dominance partnera, potenciální nebezpečí převzetí schopností a znalostí jedním partnerem

f) Společný podnik (joint venture)

Typické trvání: dlouhodobé

Výhody: vlastní organizační forma, sdílené know-how, rychlý přístup na nové trhy, vzájemné využívání distribučních kanálů a marketingu, flexibilitní spolupráce, sdílení rizik a vysokých nákladů na výzkum a vývoj, sdílení finančních prostředků

Nevýhody: kulturní nesoulad, nestabilní a nejisté, zneužití nové znalostní báze, hrozí převzetí nebo oddělení

g) Inovační síť a klastry

Typické trvání: dlouhodobé

Výhody: dynamická spolupráce, potenciál pro učení a získávání poznatků, větší vyjednávací síla, vzájemné doplňování se při řešení náročných úkolů, zvýšení specializace, lepší přizpůsobení se změnám trhu, podpora a rychlejší zavádění inovací díky spolupráci s univerzitami a výzkumnými ústavy, rozvoj lidských zdrojů

Nevýhody: riziko ztráty vlastních inovací, hrozba partnerské diskvalifikace, nestabilní vztahy, náklady na řízení a udržení sítě.

DISKUSE

V dnešní době již prakticky neexistují podniky, které by mohly ve své podnikatelské a hlavně inovační činnosti ignorovat potřebu partnerské spolupráce. Úspěch této synergické spolupráce značně závisí na vývoji vzájemné komunikace. Podle Johnosona a Scholese (2000) jsou předpoklady úspěchu strategické spolupráce následující aktivity:

- Základem kvalitní spolupráce je proaktivní přístup k požadavkům a podnětům partnera, otevřenost a důvěra, stejně jako citlivý přístup k národnostním a kulturním rozdílům.
- Podstatné je jednoznačné a přesně definované organizační uspořádání, zejména v oblastech, kde by potenciálně mohly vznikat střety.
- Sdílený cíl všech zúčastněných partnerů o dosažení výkonných interpersonálních vztahů, propojení a flexibilitu týmů a především dlouhodobou perspektivou trvání dané aliance.

Výhody, které s sebou uzavření strategického partnerství v oblasti inovací přináší, mohou být následující:

- Přidaná hodnota vznikající doplněním znalostí či technologických možností:
 - zvýšení objemů prodeje,
 - zajištění přístupu k novým technologiím,
 - sdílené učení.
- Nákladová i organizační efektivita:
 - snížení nákladů na technologický vývoj nebo vstup na trh,
 - snížení rizika VaV nebo vstupu na trh,
 - dosažení úspor z rozsahu.

- Harmonizace cílů, redukce duplicitních činností, posílení vlivu:
 - vyšší flexibilita na tržní změny a neočekávané potřeby zákazníků,
 - lepší reakce na konkurenční nové produkty,
 - zaměření se na své základní činnosti,
 - vyšší vyjednávací síla při nákupu a prodeji.
- Technologická partnerství:
 - sdílení zdrojů při výrobě (lidé, technologie, suroviny, rizika a pod.),
 - spolupráce při výzkumu a vývoji,
 - technický pokrok a inovační politika.
- Marketingová partnerství:
 - vyhledání nových tržních příležitostí,
 - vstup na nové trhy,
 - využívání společných distribučních cest,
 - budování národní či nadnárodní image,
 - zviditelnění podniku.
- Potlačení konkurence a posílení vlastní konkurenční pozice.
- Spolupráce s konkurenty může být velice hodnotným zdrojem učení se, poskytuje o partnerovi cenné zpravodajské informace.
- Coopetition² – kombinace spolupráce a konkurence (spolupráce s konkurenty). Spolupráce s dodavateli, zákazníky a firmami produkcujícími doplňkové či příbuzné produkty může vést k rozšíření trhů a utváření nových obchodních vztahů, nebo zakládání nových podniků.

Různé formy spolupráce mezi podniky mohou v prostředí s intenzivní a obtížně předvídatelnou konkurencí poskytovat konkurenční výhody založené na pružnosti a schopnostech dočasného využití ekonomických zdrojů (např. znalostí, technologií, kapitálu) partnerů. Tím mohou rozšiřovat schopnosti podniků vytvářet a vyhledávat nové podnikatelské příležitosti a zajistit tak jejich trvale udržitelný rozvoj.

Spolupráce mezi podniky může být zdrojem jedinečných konkurenčních výhod, protože může podnikům zpřístupňovat zdroje a také může rozšiřovat způsobilost podniků k využití zdrojů vlastních. Tyto konkurenční výhody plynoucí ze spolupráce je možné charakterizovat následovně:

- jde o výhody, které obvykle vyplývají z více faktorů a jsou také takto chápány,
- všechny výhody jsou vzájemně provázány v rámci fungování podniku,
- nejčastěji jsou založeny na schopnostech lidí, respektive schopnostech podniku,
- jsou cíleně rozvíjeny v rámci aktivit managementu,
- představují to, v čem se mohou firmy z hlediska konkurenceschopnosti odlišovat,
- napodobit tyto výhody je značně obtížné, protože jsou rozvíjeny na základě komplexu schopností, který je v každém podniku jiný,
- kvantifikace jejich přínosů, jakkoliv jsou značné, je často problematická.

SOUHRN

Podstata hledání konkurenčních výhod je v hledání jedinečnosti. Je to proces, který se nemůže zastavit. Prostřednictvím vytváření partnerství mohou být nacházeny stále nové možnosti posilování konkurenceschopnosti. To představuje například spolupráce s konkurentem nebo i subjektem bezprostředně se nepodílejícím na vytváření produktů, ale přidávajícím hodnotu i jinými způsoby, jako je například snižování nákladů nebo inovace v podnikatelských procesech (viz Outsourcing).

Předložený text prezentuje poznatky jak ze sekundárního výzkumu, ale i z vlastního empirického výzkumu. Ze získaných skutečností lze konstatovat, že společnosti jsou otevřeny externí spolupráci. Tím byla potvrzena prvotní hypotéza, že za účelem získání podpory pro rozvoj inovačního podnikání je zapotřebí vyhledat vhodné strategické partnery. Pokud spolu mají koordinovaným způsobem partneři pracovat, je nezbytná dobrá komunikace, jasná dohoda a pečlivé a společné plánování. Nejefektivnější tato spolupráce bývá, pokud jdou oba partneři za stejným cílem a vzájemně se doplňují. Vytvořit alianci vyžaduje složitý proces, kde je důležité dokázat vytvořit si spojení, umět zvládnout konflikty, sdílet s ním řešení daných problémů a podílet se na společných dosažených výsledcích. Uvedené formy spolupráce nemusejí být optimální pro každý podnik. Jsou firmy, které dávají přednost společným podnikům a jiné například preferují akvizice. V praxi budou reálné možnosti firem omezovat různé technologické a tržní charakteristiky a konečnou podobu spolupráce pak určí firemní kultura a další strategické aspekty. Jednotlivé formy synergického podnikání se mohou měnit podle potřeby. Po vzájemné dobré spolupráci v rámci volnějších forem spolupráce mohou podniky přejít k těsnějším. Tyto změny jsou v praxi poměrně časté.

inovace, konkurenční výhoda, synergické podnikání

2 Podrobněji v literatuře BRANDERBURGER, A., M., NALEBUFF, B., J., 1998: *Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, ISBN 978-0385479509.

SUMMARY

An essence of competitive advantage seeking is in seeking of uniqueness. It is the process that cannot be stopped. New opportunities for competitiveness building-up can be found in creating partnership. For example cooperation with a rival company or with subject, which does not participate in product creating but is adding value by other way (e.c. by cost decreasing or process innovation), is involved.

The paper presents knowledge and findings of secondary and finally also primary research. On the base of these facts it is possible to say that Czech companies are opened to an external collaboration. Primary hypothesis – it is necessary to find suitable strategic partners as a support for innovation development – has been approved. A well intercommunication, clear agreement, careful and common planning are fundamental for coordinated way of work. The most effective is this cooperation when both partners follow the same object.

Creating an alliance is a difficult process where finding the right confederate is very important. Also being able to avoid or manage conflicts, sharing solution of common problem, reached success and results are key factors as well. Mentioned forms of partnership should not be optional for each company. There are firms which prefer joint venture and others who give priority to acquisitions. In practice real company opportunities will be constrain by various technologic or market characteristics. Final form of cooperation will be determined by firm culture and other strategic aspects. After well and successful free form of collaboration partners can change over to tight form. These changes are very common in practise.

Poděkování

Článek vznikl za podpory Interní grantové agentury Fakulty podnikatelské VUT v Brně a je zpracován jako jeden z výstupů projektu *Výzkum úrovně rozvoje inovačního potenciálu, tvorby a hodnocení inovační strategie středních a velkých strojírenských podniků v JMK* registrovaným u této organizace pod číslem AD 179001M5.

LITERATURA

- BRANDERBURGER, A. M., NALEBUFF, B. J., 1998: *Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, ISBN 978-0385479509.
- DE WIT, B., MEYER, R., 2005: *Strategy Synthesis*. South-Western College Pub, 469 s. ISBN 978-0324282726.
- DVOŘÁČEK, J., 2006: *Společné a nadnárodní podniky*. Praha: Oeconomica, 200 s. ISBN 80-245-1029-4.
- HAMEL, G., GREEN, B., 2007: *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press, 272 S. ISBN 978-1-4221-0250-3.
- JOHNSON, G., SCHOLES, K., 2000: *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- KISLINGEROVÁ, E., 2008: *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- KOŠTURIÁK, J., CHÁL, J., 2008: *Inovace: Vaše konkurenční výhoda*. Brno: Computer press, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
- PITRA, Z., 2006: *Management inovačních aktivit*. Praha: Profesional Publishing, 438 s. ISBN 80-86946-10-X.
- SKOKAN, K., 2004: *Konkurenceschopnost, inovace a klasifikace v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis, 159 s. ISBN 80-251-0853-8.
- TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K., 2007: *Řízení inovací – zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press, 549 s. ISBN 978-80-251-1466-7.
- VLČEK, R., 2008: *Management hodnotových inovací*. Praha: Management Press, 239 s. ISBN 978-80-7261-164-5.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2004: *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-099-6.
- ŽIŽLAVSKÝ, O. 2009: *Rozvoj inovační schopnosti podniku*. In: Sborník z mezinárodní konference Finance a výkonnost firem ve vědě, výuce a praxi. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Zlín, 23. a 24. 4. 2009. ISBN 978-80-7318-798-9

Adresa

Ing. Ondřej Žižlavský, Ústav financí, Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně, Kolejná 4, 602 00 Brno, Česká republika, e-mail: zizlavsky@fbm.vutbr.cz

