

# Geniální nápady se platí zlatem

## Na trhu přežijí společnosti, které inovují, užívají nové technologie a jsou pružné.

Svou pozitivní energií a osobním příkladem musíte své lidi získat pro to, aby odevzdávali novátorské produkty a služby. Uvědomte si, že vaši zákazníci jsou hospodářským vývojem také postiženi. Nabízejte proto hodnoty a ceny jako nikdy předtím a jistě klientům prodáte více už dnes. Tato doporučení bývalého šéfa General Electric Jacka Welche platí v každém podnikání vždycky. Ať krize je nebo není.

Stejně tak se podnikateli dobrý nápad hodí kdykoliv, i když v krizi by se za něj mělo nejspíše platit zlatem. Firmy, které současnou situaci dokážou využít ke svému prospěchu, z ní navíc mohou vyjít ještě o něco silnější.

"Krizе je opravdu stimul pro snižování nákladů, zvýšení efektivity a také hledání cest, jak uspět na trhu i po jejím překonání," potvrzuje ekonom Deloitte Luděk Niedermayer.

### Polštář pro dotace

Jednoduše řečeno, na trhu se oddělí zrna od plev, a to v mnoha oborech. Přežijí ti, kdo inovují, spoléhají na nové technologie, hledají a využívají nová řešení a jsou pružní.

"Krizе urychlí očistění ekonomiky od neefektivní výroby. To, co může na první pohled vypadat jako destrukce, je z dlouhodobého pohledu pozitivní jev. Finanční i lidské zdroje, které jsou nyní vázány v neproduktivní činnosti, se uvolní pro ekonomicky výhodnější činnost," domnívá se Petr Smutný, ředitel odboru restrukturalizace podniků poradenské společnosti PricewaterhouseCoopers (PwC).

Přežít mohou i firmy, které sice až tak pružné nejsou, ale byly natolik obezřetné, že si připravily dostatečný polštář, který tlumí různě rychlý a bolestivý pád.

Kdo má dost financí a rezerv, může také investovat do nových inovačních projektů. Jen za první dva měsíce letošního roku podali podnikatelé žádost o dotaci z Operačních programů Podnikání a inovace (OPPI) agentury na podporu podnikání a investic CzechInvest k více než tisícovce projektů.

U všech programů poptávka několikanásobně převyšuje nabídku, přestože dotace jsou vypláceny zpětně a prvotní investice na projekt musí hradit žadatel sám.

"Zřejmě největší zájem je o program Eko-energie. Mnoho firem se snaží investovat do optimalizace nákladů na energii," řekla Ekonomu šéfka CzechInvestu Alexandra Rudyšarová.

Jako příklad uvádí Sedlčanské strojírný STROS, jejichž ředitel potvrdil opravdu znatelné snížení nákladů.

"Vedle toho se STROS rozhodl také inovovat, a díky použití inovovaných strojů ušetří náklady a zvýší kvalitu výrobků," dodává Rudyšarová.

### Volné ruce díky krizi

Mnoho firem dnes přijímá opatření, o kterých by v minulosti třeba vůbec neuvažovaly nebo by je dělaly až mnohem později, jestli vůbec.

"Většina firem neměla v čase enormní poptávky potřebu investovat čas a peníze do provozní optimalizace. Teď díky krizi vznikla příležitost. Jenže může být paradoxně zase ukončena návratem k růstu," upozorňuje Petr Smutný.

S tím souhlasí i Zdeněk Gajdík, šéf firmy T-Machinery z Ratíškovice, která je zaměřena na vývoj a výrobu těžebních kombajnů pro uhelné doly. "Krizе je časem, kdy by se měla firma věnovat inovacím ještě intenzivněji než v dobách takzvaných normálních. Třeba už proto, že jistý propad zakázek pro to uvolňuje ruce," říká.

## **Od pian k nábytku**

Například největší evropský výrobce pian a klavírů Petrof přišel s novým výrobním programem. Vedle hudebních nástrojů v továrnách vyrábí nábytek, mimo jiné kuchyně. "Chceme firmu udržet za jakýchkoliv podmínek i ve zmenšeném stavu. Snažíme se získat zakázky v jiných odvětvích," konstatovala jednatelka firmy Zuzana Ceralová-Petrofová.

Podobně společnost Technistone, která v Hradci Králové vyrábí stavební desky z umělého kamene, se pod vlivem krize pustila do inovací a vyvinula asi deset nových výrobků. "Chceme tím získat nové zákazníky. První zájemci se již objevují," řekl nedávno výrobní ředitel Michal Tamchyna.

TOS Varnsdorf se zase pustil do rozšiřování palety služeb pro dosavadní zákazníky. Připraveny jsou týmy, které za nimi vyrazí a nabídnou jim pomoc při modernizaci a opravách dříve zakoupených strojů. "Tyto služby poskytneme v podstatě jen za cenu náhradních dílů, nanejvýš se s odběratelem podělíme o náklady cesty," konstatuje šéf TOS Jan Rýdl s tím, že to firmu samozřejmě bude něco stát, nicméně jde o investici do budoucnosti. "Zákazníkům ukážeme, že je neopustíme ani v těžkých dobách, a navíc jim tak dokážeme naši sílu," říká.

Podle poslední studie PwC, která zkoumala názory ředitelů různých firem ve světě, spatřuje největší potenciál pro růst svého podnikání právě v rozvoji nových produktů a služeb až sedmáct procent z nich.

## **Rychle a efektivně**

Inovují a mění se i další firmy, které chtějí krizi přežít. Mění obchod a distribuci zboží, posilují prodeje prostřednictvím internetu, zlepšují marketing. Dochází k centralizaci například skladovacích prostor nebo servisních středisek. To vše přináší úspory nákladů na přesun zboží i skladování.

"Současná krize navíc možná pomůže zaměřit inovace na oblasti, kde skutečně přináší reálné efekty.

Pokud například dříve u řady spotřebního zboží vznikaly inovace mnohdy jako nástroj marketingu, pak nyní možná uvidíme více úsilí nalézt inovace, které bude zákazník jako přínos skutečně vnímat," myslí si Petr Smutný z PwC.

"My teď prosazujeme hlavně rychlá řešení, která přinesou efekt nejen klientovi, ale i jeho zákazníkům, například v oblasti provozu IT, komunikace a analýzy dat," dává příklad generální ředitel firmy Asseco ČR Jan Přerovský.

Prospěch může současná krize i finančnímu sektoru, protože žádný z klientů už nebude stejný a finanční ústavy musejí na změněné chování i potřeby reagovat. Musejí investovat do inovací a s těmi přicházet častěji než v minulosti.

Inovovat se přitom dá nejen díky novým technologiím a službám, ale také prostřednictvím partnerství s poskytovateli jiných produktů a služeb.

"Nejde tu ale jen o inovace, spíše o znovuposouzení používaných konceptů rizika. Ukázalo se, že systémy spoléhající na statistické hodnocení historických dat zrovna dobře nefungovaly, a z toho se musí finanční průmysl poučit," myslí si ekonom Luděk Niedermayer.

Využít toho chce i poradenská firma TPA Horwath, která už v momentě blížící se krize investovala do rozvoje nového produktu. "Nabízíme restrukturalizační poradenství, což je nová disciplína žádaná podniky i věřitelskými bankami," upřesnil Petr Laštovka, partner TPA Horwath.

Zatímco ještě nedávno platilo, že když se chtěla firma zbavit konkurenta, koupila ho, teď se volí naprosto jiný postup. Rivalové si dnes nemohou dovolit plýtvat časem a prostředky při pokusech o převzetí firmy a raději se zkusí spojit a v té chvíli se otevírá prostor pro poradenskou společnost.

TPA nabízí také takzvané lightverze produktů nebo poradenské dny sloužící k identifikaci problémů. Na zákazníkoví je, jestli bude dál postupovat s poradcem, nebo sám.

### Začátek i konec u lidí

Zatímco tedy dříve lidé vnímali inovace především ve smyslu produktů a vynálezů, dnes si mnoho z nich uvědomuje, že inovace začínají i končí u lidí, u jejich postojů, schopnosti naslouchat a případně se změnit. Svě o tom ví i Jan Rýdl z TOS Varnsdorf, který hodlá v současné krizi využít zkušenosti z recese na přelomu století. Tehdy se firma nenechala strhnout poklesem počtu zakázek k omezování kapacit, nebo dokonce propouštění jen proto, aby ušetřila.

Naopak investovala do zvýšení výrobních kapacit. Když se situace obrátila ke konjunktuře, vyplatilo se to. Mezi roky 2001 až 2008 i díky udržení kvalifikovaných pracovníků firma ztrojnásobila obrát.

"Stejně chceme postupovat i teď. Kdo se vrhne směrem šetření, prohrává budoucnost," myslí si Rýdl, jehož hlavním cílem je udržet rekvalifikované pracovníky. Do mateřské firmy proto TOS stáhne části výroby, které v minulosti outsourcoval.

Hana Filipová

### 17 procent šéfů firem

ve světě spatřuje největší potenciál pro růst svého podnikání v rozvoji nových produktů a služeb.

<b>Zájem o Operační programy Podnikání a inovace</b>		
<b>Program</b>	<b>Počet žádostí (do konce 2/2009)</b>	<b>Hodnota</b>
Eko-energie	1319	20 miliard Kč
Marketing	879	0,5 miliardy Kč
ICT	840	2 miliardy Kč
<b>Celkově od roku 2007</b>	<b>6257</b>	<b>žádosti</b>
<b>Za leden a únor 2009</b>	<b>1191</b>	<b>žádosti</b>

Zdroj: CzechInvest **EKONOM**

**EKONOM**

**Autor/ři: Hana Filipová**