

STRATEGICKÝ HANDBOOK PLATINN.CZ

Platný od 30. 6. 2020

Nahrazuje přílohu číslo 1 „Pravidla Platinn“ smluv o spolupráci uzavřených mezi JIC, zájmové sdružení právnických osob a jeho partnery Technologické inovační centrum, s.r.o. (TIC Zlín); ARR – Agentura regionálního rozvoje, spol. s r.o. (LIPO.ink); Inovační centrum Ústeckého kraje, z.s.; Středočeské inovační centrum, Spolek (SIC) a je přílohou číslo 1 smlouvy o spolupráci uzavřené mezi JIC, zájmové sdružení právnických osob a Moravskoslezským inovačním centrem Ostrava a.s. (MS-IC), mezi JIC, zájmové sdružení právnických osob a Inovačním centrem Olomouckého kraje (ICOK), mezi JIC, zájmové sdružení právnických osob a Regionální rozvojovou agenturou Plzeňského kraje, o.p.s.

OBSAH

Preambule	3
Vize sdílení klíčových zdrojů	3
Metodická východiska	5
Model životních cyklů firem	5
Jak chápeme inovaci.....	5
Sdílení Expertů a jejich využívání pro individuální konzultační podporu	8
Záměr.....	8
Jak zprostředkováváme expertízu do firem	8
Case a aktivita.....	9
Finanční podmínky pro firmy	10
Sdílení investorské databáze její využívání pro investor matching.....	11
Záměr.....	11
Jak chceme propojovat firmy a investory	11
Sdílení databáze korporací její využívání pro aktivity „open innovation“	11
Záměr.....	11
Jak chceme propojovat firmy a korporace	11
Organizace platformy	12

Preambule

Platinn.cz je platformou partnerských organizací (dále jen partnerů), které podporují podnikatele ve svých regionálních ekosystémech. Partneři ctí společné hodnoty, řídicí principy a pravidla. Strategický Handbook Platinn.cz dokumentuje tento rámec spolupráce.

Partneři svou účastí v Platinn.cz vyjadřují touhu:

- vytvořit dlouhodobé strategické partnerství;
- kultivovat podnikatelské prostředí;
- posilovat konkurenceschopnost svých krajů a potažmo České republiky;
- podporovat principy sdílení a otevřenosti;
- a zajistit špičkovou kvalitu svých služeb.

Vize sdílení klíčových zdrojů

Každý partner ve svém regionálním ekosystému přirozeně akumuluje klíčové zdroje, které pak formou služeb poskytuje malým a středním podnikům. Jedná se zejména o 1) experty; 2) investory 3) korporace a 4) know-how.

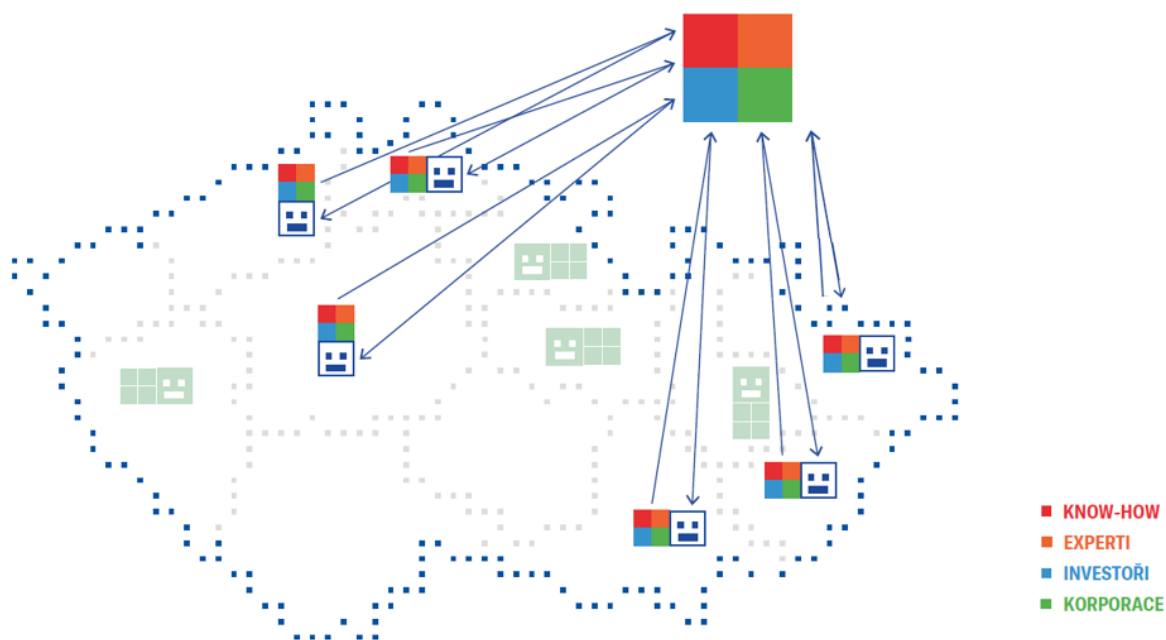


Schéma 1: Vize platformy

Vizí platformy Platinn.cz je meziregionální **sdílení a rozvoj těchto zdrojů**, a to zejména z těchto důvodů:

- maximalizace hodnoty (kumulace dealflow na straně klientů a kapacit na straně zdrojů);
- přehlednost a jednoduchost pro všechny zúčastněné;
- úspory z rozsahu při řízení a rozvoji sítě;
- podpora sounáležitosti mezi partnery skrze propojování regionálních ekosystémů;

- propracovaná metodika práce se sdílenými zdroji a z toho vyplývající záruka jejich vysoké kvality;
- „učící se platforma“, tj. vzájemné předávání know-how mezi partnery.

Platforma Platinn.cz je **síťová organizace**. To přináší partnerům následující výhody:

- Lokální působení kontaktních míst umožňuje zůstat v blízkém kontaktu s podnikateli v regionech a efektivně jim dodávat hodnotu.
- Decentralizovaný systém podporuje vznik důvěry mezi aktéry, která je klíčem k rozvoji jednotlivých regionálních inovačních ekosystémů.
- Aktéři v síti si mohou rychle poskytovat zpětné vazby a podporovat tak vylepšování platformy Platinn.cz jako takové.

Jako **další klíčové hodnoty** partneři vnímají:

- podpůrné online IT platformy CaseTracker a KnowledgePortal, ke kterým mají všichni členové platformy přístup (včetně možnosti v reálném čase získávat strategická data o klíčových potřebách a ukazatelích za firmy v jednotlivých regionech);
- brand Platinn.cz jako posilující element brandů jednotlivých partnerů;
- vzájemná motivace partnerů pro další rozvoj spolupráce i v dalších oblastech.

Metodická východiska

Poskytovaná podpora vychází z potřeb podporovaných firem. Proto je nutné, aby všichni aktéři v síti rozuměli inovacím v malých a středních firmách. Následující dva modely tvoří základ pro komunikaci s firmami a mezi jednotlivými aktéry Platinn.cz.

Model životních cyklů firem

Při odhalování inovačních potřeb je klíčové dobře zachytit kontext firmy. Na základě mnohaleté mezinárodní zkušenosti vznikl koncept tzv. životních cyklů firem, který používá i Platinn.cz¹. Model zkoumá aktuální situaci firmy a budoucí cílový stav. Zachycuje přechody mezi životními fázemi společnosti a výzvy, které je na těchto přechodech potřeba vyřešit. Ukazuje se, že tyto výzvy jsou podobné bez ohledu na obor a popis potřeb firmy na základě životních cyklů je mnohem výstižnější než na základě prostého stáří firmy. V síti Platinn.cz tento model usnadňuje komunikaci a předávání informací mezi Key Account Manažery (KAMy)², Experty a dalšími aktéry.

Těžiště podpory firem v Platinn.cz je v „upscaling“, „expansion“ a „renewal“. Jedná se o životní cykly, ve kterých vzniká potenciálně nevíce hodnoty a nových pracovních míst, a zároveň obsahují nejkompexnější inovační výzvy, se kterými si podnikatelé často nevědí rady, pokud je řeší poprvé.

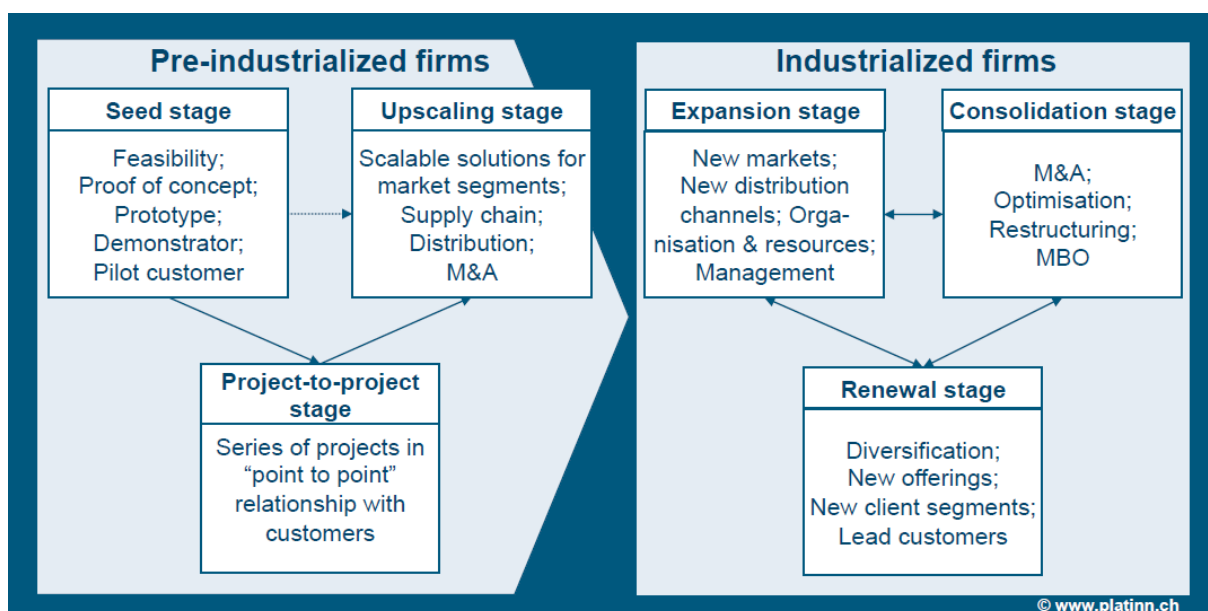


Schéma 2: Model životních cyklů firem

Jak chápeme inovaci

Na model životních cyklů navazuje koncept tzv. „byznys inovace“, který analyticky rámuje analýzu potřeb firem a podtrhuje holistický přístup k inovacím, který se v Platinn.cz uplatňuje. Byznys inovace tedy zahrnuje nejen technologickou dimenzi. Znamená **vytvoření podstatné nové hodnoty pro zákazníka a firmu** prostřednictvím změny jedné nebo více částí inovačního systému firmy. Nezáleží

¹ Zdroj: smE-MPOWER a Platinn.ch

² KAMové jsou zaměstnanci inovačních agentur v partnerských krajích a sehrávají jednu z klíčových rolí v systému. Jsou zodpovědní za udržování dlouhodobého vztahu s klienty (majiteli firem). Na základě tohoto vztahu identifikují inovační potřeby a ve vhodných případech iniciují spolupráci s Experty.

přítom až tolik na tom, jakým způsobem a v jaké oblasti je této přidané hodnoty dosaženo. Rozlišujeme čtyři základní oblasti (inovační vektory), ve kterých se inovace realizují³:

Vektor	Typy	Popis
Produkty a služby	Produkty a služby	Vývoj inovativních produktů nebo služeb
	Platforma	Použití společné komponenty pro tvorbu odvozených produktů a služeb
	Řešení	Tvorba produktů a služeb uzpůsobených potřebám uživatelů
Zákazníci	Noví zákazníci (segmenty)	Odhalení neuspokojených potřeb nebo identifikace nových zákaznických segmentů
	Zkušenost (nové rozhraní)	Redesign interakcí a kontaktů se zákazníky
	Zachycení hodnoty	Redefinice toho, jak je firma odměňována nebo tvorba nových zdrojů příjmů
Procesy	Redesign procesů	Redesign klíčových operačních procesů pro zvýšení efektivity
	Organizace a zdroje	Změna formy, funkce nebo rozsahu aktivit
	Dodavatelský řetězec	Změna v zajišťování zdrojů
Distribuce	Nové distribuční kanály	Tvorba nových distribučních kanálů nebo komunikačních bodů včetně míst, kde si mohou produkty a služby koupit zákazníci
	Networking	Vylepšit propojení firmy, jejích služeb a produktů a zákazníků.
	Rozvoj brandu	Využití brandu v nových oblastech

Byznys inovace jde ruku v ruce s rozvojem zdrojů, tzv. inovačních kořenů. Jedná se o:

- **Zdroje inovativních myšlenek:** interní, distribuce, zákazníci, konkurence, výzkum ad.;
- **Interní zdroje firmy:** strategie, organizace, kvalifikace, finance, duševní vlastnictví ad.;
- **Partnerství a spolupráce:** pilotní zákazníci, dodavatelé, výzkumné instituce ad.⁴

Toto holistické pojetí inovace znázorňuje následující inovační strom⁵:

³ Zdroj: Sawhney, Mohanbir et al. (2006): The 12 Different Ways for Companies to Innovate, in: MIT Sloan Management Review, Vol. 47, No. 3, p.75 ff.

⁴ Zdroj: Itami, H. (1987): Mobilizing Invisible Assets, Harvard: Harvard University Press; Doz, Y.L. and Hamel, G. (1998): Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering, Harvard: Business School Press.

⁵ Zdroj: smE-MPOWER a Platinn.ch.

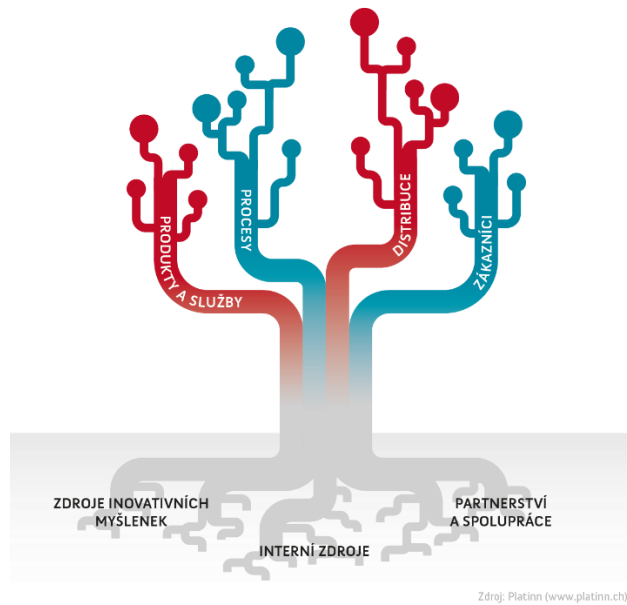


Schéma 3: Model inovačního stromu

Sdílení Expertů a jejich využívání pro individuální konzultační podporu

Záměr

Orientace ve stále více propojeném a technologicky složitějším prostředí je pro podnikatele neustále náročnější. Majitelé malých a středních podniků nemají často adekvátní interní kapacitu pro vyhodnocování vnějšího prostředí (trhů, technologií aj.) a možnost prodiskutovat své interní problémy s neutrálním nezávislým partnerem. Tyto skutečnosti zvyšují pravděpodobnost špatných podnikatelských rozhodnutí a snižují schopnost vyhodnocovat a podstupovat významná rizika.

Expertíza, kterou si firmy nemohou držet uvnitř, je pro ně často prakticky nedosažitelná, a to zejména z následujících důvodů:

- Pokud na trhu existují poskytovatelé speciální expertízy, většinou preferují dodávat velkým podnikům (zejména proto, že velké firmy lépe umí specifikovat zadání a jsou zvyklé za expertní služby platit).
- Majitelé malých firem často nevědí přesně, co mohou na trhu získat a co přesně mají chtít. Díky této nevědomosti nejsou schopni vyhodnotit cenu expertních služeb, která se jim může jevit jako přemrštěná. Zároveň je pro ně obtížnější rozpoznat kvalitu a získat spolehlivé reference.
- Tradiční konzultační společnosti fungují většinou jako dodavatelé hotového řešení, čímž mohou paradoxně oslabit rozhodovací schopnost majitele firmy, neboť krátkodobě přebírají odpovědnost za související rozhodnutí. Vzhledem k tomu, že jsou konzultace jejich primárním zdrojem příjmů, mohou být zainteresovány na co nejdelší a nejintenzivnější spolupráci s klienty. Tím mohou částečně ztrácet neutrální postavení.
- Řada schopných lidí vůbec na konzultantském trhu dostupná není. Jsou aktivní ve svém vlastním podnikání nebo zaměstnání a nechtějí své know-how nabízet jako komerční službu na trhu.

Tato situace se označuje jako selhání trhu v podobě **informační asymetrie**⁶ (čím menší firma, tím nižší pravděpodobnost, že je schopna překonat výše uvedené bariéry) a je běžná i ve vyspělých ekonomikách. Proto v celé řadě zemí fungují programy konzultační podpory pro malé a střední podniky, které jsou zcela nebo zčásti dotované veřejným sektorem⁷. Tyto programy fungují na principu drobných (finančně i časově) a přesně cílených intervencí do firem, a ukazují se tak jako jeden z nejeфекtivnějších nástrojů na podporu inovačního podnikání⁸.

Partneři Platinn.cz se proto snaží společně vytvářet a rozvíjet síť byznys expertů, kteří dokáží efektivně podporovat inovace v malých a středních podnicích.

Jak zprostředkováváme expertízu do firem

Podstatou je spolupráce vedení firmy (typicky majitele), Key account manažera⁹ a Experta. Zatímco KAM zodpovídá za udržování vztahu s firmou a odhalování inovačních příležitostí, Expertovou úlohou je pomoci vedení firmy naplánovat potřebné změny a podpořit jejich implementaci.

⁶ Viz např. http://www.economicsonline.co.uk/Market_failures/Information_failure.html

⁷ (Manufacturing Extension Partnership ve Spojených státech amerických, Manufacturing Advisory Service ve Velké Británii, Enterprise Connect v Austrálii, Platinn ve Švýcarsku, SME Instrument v EU).

⁸ Viz např. <https://efmc.eu/the-sme-instrument-impact-report/>

⁹ Dále jen KAMa. Tuto roli plní zaměstnanci partnerských organizací.

Case a aktivita

Case vzniká vždy, když se mění kontext, ve kterém se firma pohybuje. Tzn. buď dochází k přechodu do nového životního cyklu, nebo se výrazně mění inovační výzvy, kterým firma čelí. Jedna firma tedy může v průběhu let procházet vícero *cas*y. Za otevírání *casu* je zodpovědný KAM. Každý *case* může obsahovat více koučinkových *aktivit* směřujících k vyřešení potřeb definovaných *casem*.

Aktivitu iniciuje KAM. Výběr konkrétního *Experta* pro jednotlivé aktivity probíhá za asistence manažerky sítě *Expertů* na základě porovnání potřeb firmy se specializací *Experta*. Každé firmě jsou ze strany KAMa nabídnuti minimálně dva *Expert*i, z nichž si firma vybírá jednoho hlavního *Experta* (ten si může na *aktivitu* přibrat jednoho nebo více vedlejších *Expertů*). Poté, co se firma a *Expert* domluví na konkrétním tématu a cílech spolupráce, předkládá *Expert* plán a časový rozsah domluvených aktivit. Po schválení ze strany příslušné organizace Platinn.cz probíhá individuální spolupráce *Experta* a firmy. KAM má právo zúčastnit se jako pozorovatel vybraných setkání *Experta* s firmou. Po ukončení spolupráce je *Expert* povinen odevzdat závěrečnou zprávu o jejím obsahu a výsledcích. Poté je *Expertovi* proplacena odměna ze strany příslušné organizace Platinn.cz.

Finanční podmínky pro firmy

Cena jedné koučinkové aktivity se vypočítává jako součin odkonzultovaných hodin Experta a jeho hodinové sazby. Ta je stanovena pro všechny Experty ve výši 1500 Kč bez DPH.

Každý partner Platinn.cz si nastavuje sám podmínky finanční spoluúčasti pro svoje klienty, tzn. z jaké části se firmy podílí na úhradě ceny koučinkových aktivit. Zároveň je každý partner autonomní v rozhodování o jím podpořených klientech a aktivitách.

Typicky využívají firmy podporu ve třech fázích.

Fáze 1 má za cíl prohloubení analýzy potřeb a návrh vhodných opatření / inovací ze strany Experta. Typicky je pro firmu většinou dotovaná ze strany partnerské organizace a jedna firma smí vstoupit do této fáze pouze jednou.

Cílem fáze 2 je již podpora v implementaci vybrané inovace / opatření a firma má povinnost spolupráci z 50 procent kofinancovat.

Jako Fáze 3 se označuje aktivita, u které většinu odměny Experta hradí firma. Cílem této fáze je podpořit implementaci dalších opatření / inovací. Do této fáze lze vstupovat opakovaně vždy, když má firma v plánu realizovat nový změnový projekt.

Více o organizaci sítě Expertů viz „Handbooku pro řízení sítě Expertů Platinn.cz“.

Sdílení investorské databáze její využívání pro investor matching

Záměr

Investice je jedním z možných způsobů zajištění financování růstu firmy. Oproti vyspělejším západním ekonomikám Česká republika dlouhodobě zaostává v míře investování, ať už ze strany business angelů, VC fondů nebo i korporátních investorů. Partneři Platinn.cz mají každý vybudované kontakty na omezený počet investorů. Společně se proto rozhodli postupně vybudovat sdílenou databázi prověřených investorů, kterou si budou vzájemně sdílet.

Jak chceme propojovat firmy a investory

V případě poptávky po investici bude moci partner prověřit možnosti v rámci sdílené databáze a navrhnout relevantní potenciální investory, zajistit propojení a případně konzultačně podpořit jednání.

System se v současné době pilotně ověřuje.

Sdílení databáze korporací její využívání pro aktivity „open innovation“

Záměr

Začínající, malé a střední firmy zpravidla hledají pilotní zákazníky, případně velké obchodní nebo technologické partnery. Korporace naproti tomu často čelí technologickým výzvám, které neumí samy řešit. Regionální inovační centra se proto ukazují jako ideální partner pro zprostředkování kontaktů mezi malými a velkými firmami. Jedná se o tzv. mechanismus „Open innovation“. Partneři Platinn.cz mají v této oblasti již řadu zkušeností. Do budoucna chtějí sdílet příležitosti vyplývající z toho, že jako celek jsou pro korporace daleko zajímavější partner než individuálně.

Jak chceme propojovat firmy a korporace

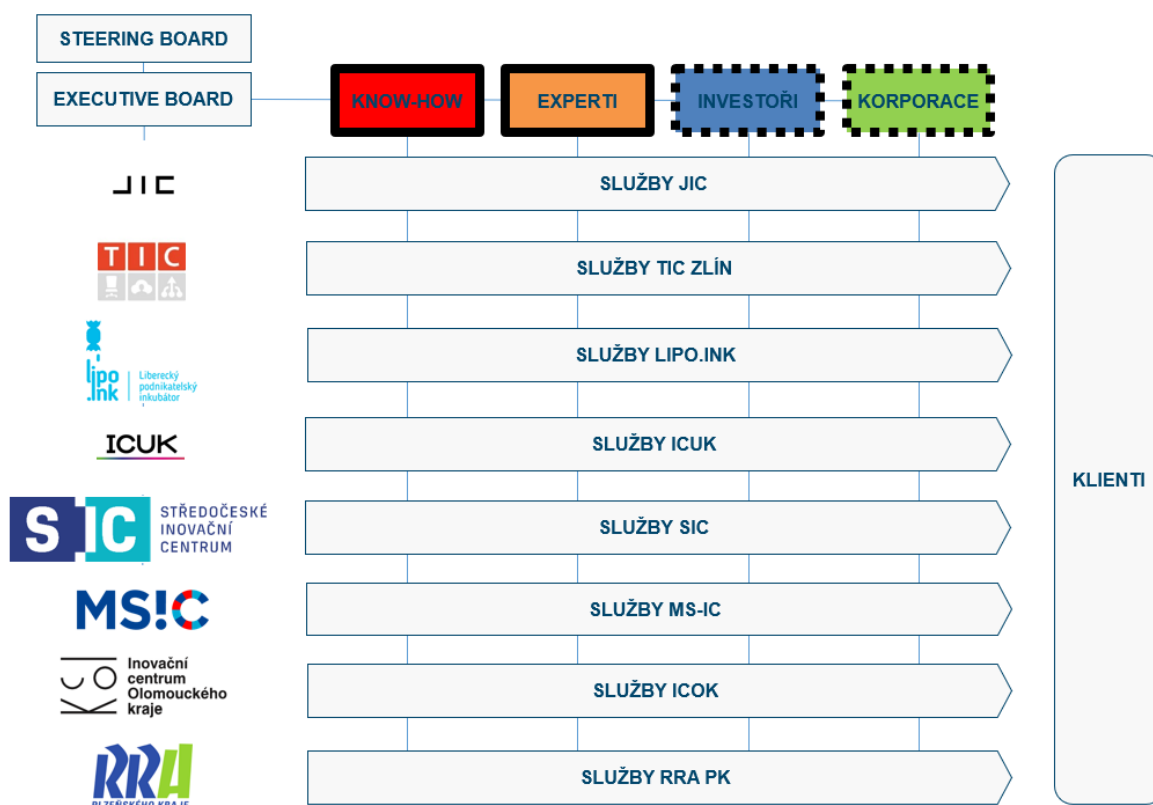
Poptávka na spolupráci může přijít jak od klientských firem tak od korporací. Partneři chtějí zajistit organizaci vzájemné spolupráce tak, aby efektivně zajistili propojování v obou případech. Podpůrné aktivity chtějí poskytovat ve třech fázích: scouting, matching a dealing.

System se v současné době pilotně ověřuje.

Organizace platformy

Řízení Platinn.cz vyžaduje strategický, finanční a organizační rámec. O ten se starají Steering a Executive Board, které monitorují vývoj potřeb MSP; iniciují rozvoj platformy a zdrojů; plánují indikátory, aktivity a rozpočet Platinn.cz.

Následující schéma ilustruje organizaci spolupráce Platinn.cz:



Na úhradě nákladů souvisejících s využíváním Expertů se každý partner podílí v poměru daném počtem jím využitých aktivit z celkového počtu aktivit v rámci Platinn.cz za uplynulých kalendářní rok.¹⁰ Na úhradě nákladů souvisejících s rozvojem platformy Platinn.cz se každý partner podílí rovným dílem.

¹⁰ V současné době se partneři podílí jen na nákladech souvisejících s oblastí „Sdílení Expertů a jejich využívání pro individuální konzultační podporu“.