

VĚDECKÉ SPISY VYSOKÉHO UČENÍ TECHNICKÉHO V BRNĚ

Edice PhD Thesis, sv. 344

ISSN 1213-4198

thesis IS

Ing. Vladimír Hibš, MBA

**Strategie na rozrušení trhu
pro firmy v českém strojírenství**

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ
Ústav ekonomiky a managementu

Ing. Vladimír Hibš, MBA

Strategie na rozrušení trhu pro firmy v českém strojírenství

**Disruptive Strategy for the companies in Czech engineering
industry**

Zkrácená verze Ph.D. Thesis

Obor: Řízení a ekonomika podniku
Školitel: Doc. Ing. Miloslav Keřkovský, CSc., MBA
Oponenti: Prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.
Prof. Ing. Zdeněk Pošvář, CSc.
Doc. Ing. Josef Kubík, CSc.
Datum obhajoby: 14. 10. 2005

Klíčová slova

Disruptivní strategie, disruptivní inovace, soustavná inovace, předbíhání technologie požadavkům zákazníka, hodnotová síť, funkční dokonalost, trajektorie užitečnosti

Key words

Disruptive strategy, disruptive innovation, sustaining innovation, technology over-supply, value network, operational excellence, value trajectory

Místo uložení práce

Oddělení pro vědu a výzkum FP VUT v Brně
Knihovna FP VUT v Brně

Obsah

1	ÚVOD	4
1.1	STRATEGIE NEBO FUNKČNÍ DOKONALOST?	4
1.2	RENASANCE STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ?	4
1.3	POSTAVENÍ ČESKÝCH FIREM.....	5
1.4	VÝBĚR STRATEGICKÉHO KONCEPTU	6
2	CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE	8
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA DISERTAČNÍ PRÁCE	9
3.1	PROCES INOVACE	9
3.2	POHÁDKOVÝ VZESTUP MINIHTUÍ	11
3.3	PROČ VEDOUcí FIRMA NA TRHU USTOUPILA?	13
4	SHRNUTÍ ANALÝZY	14
5	ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE	16
5.1	EMPIRICKÝ VÝZKUM	16
5.2	KVALITATIVNÍ VÝZKUM A METODA PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ	18
5.3	ROZBOR VÝSLEDKŮ	18
6	PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE	22
6.1	PŘÍNOSY PRO TEORII A VÝZKUM	22
6.2	PŘÍNOSY PRO PRAXI.....	24
6.3	PŘÍNOSY PRO PEDAGOGICKÝ PROCES	24
6.4	DOPORUČENÍ.....	25
7	ZÁVĚR	26
8	LITERATURA (ZKRÁCENÝ VÝBĚR)	26

Seznam obrázků

Obr. 2-1	Stanovení cílů práce	9
Obr. 3-1	Mechanismus rozrušení trhu při vstupu nového výrobku na trh	10
Obr. 3-2	Postupné pronikání minihutí na trhy s ocelí [zdroj: Christensen, Raynor, 2003]	12
Obr. 4-1	Rozdílný vývoj výkonnosti nabízené technologie a požadavků zákazníků	14
Obr. 5-1	Konstrukt empirického výzkumu disruptivních inovací v českém strojírenství.	17

Seznam tabulek

Tab. 1	Test trhu ohledně podmínek příhodných pro disruptivní inovaci	19
Tab. 2	Test disruptivní inovace	20

1 ÚVOD

1.1 STRATEGIE NEBO FUNKČNÍ DOKONALOST?

Po celá devadesátá léta minulého století bylo opakováno, že nezbytným principem správného řízení podniku musí být přijetí vhodné strategie. Většina našich podniků opověděla na toto volání a zavedla strategické plánování, pro které využívala jak poradenské firmy, tak i vytvářela vlastní oddělení dlouhodobého plánování. V té době se však v zahraničí ozývaly stále častěji hlasy, které tehdejší strategické řízení ostře kritizovaly. Snad nejhlasilivějším kritikem se stal Henry Mintzberg se svou knihou *The Rise and Fall of Strategic Planning* (Mintzberg, 1994). Autor ve své knize podrobně prochází rozsáhlou literaturu zabývající se plánováním a otevřeně píše o smutné zkušenosti většiny manažerů a to, že se jen zřídka dosáhne cílů, které si plánování stanovilo.

Koncem devadesátých let bylo všechno jinak i v českém průmyslu, neboť vlajkové lodi našeho průmyslu i přes své strategické plánování šly ke dnu. Namísto oslavných článků o dalších úspěších všech těchto firem přinášel denní tisk informace o průběhu jejich konkurzů. Na pozadí tohoto dramatického vývoje také naše firmy došly k poznání, že podrobné strategické plány s velkou pravděpodobností ztroskotají vinou nenadálých změn na trhu nebo v podnikatelském prostředí. Po vstupu do EU jsou naše strojírenské podniky vystaveny přímé konkurenci vyspělých západních firem, jejichž vnitropodnikové procesy byly dlouhá léta vyladěny k těm nejvyšším výkonům. Naším firmám nezbývá nic jiného, než hledat cesty k trvalému zvyšování vlastní výkonnosti. Vrcholový management se proto orientuje především na razantní opatření směřující k funkční dokonalosti (operational excellence).

1.2 RENESANCE STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ?

Je ovšem otázka, zda tento zjednodušený přístup k řízení firmy, zaměřený pouze na efektivnost, může přinést úspěch v delším časovém horizontu. Tuto otázku si kladly na konci minulého desetiletí čím dál tím častěji zahraniční teoretické práce v oblasti řízení podniků. Mnozí autoři začali nabádat vrcholový management k tvorbě nových strategií a předkládali teoretická i empirická zdůvodnění. Návrat k strategickému řízení konstatuje i studie o managementu v časopise *Economist* „Back to basics“ z roku 2002 (*The Economist*, 2002). V kapitole „The return of von Clausewitz“ vítá časopis změnu v nahlížení vrcholového managementu na tuto otázku a uvádí příklady úspěšných strategických rozhodnutí ze současného podnikatelského světa.

Významným příspěvkem do diskuse se stal článek Keith H. Hammondse vzniklý na základě jeho interview s Michaelem Porterem v roce 2001. Charakteristickým pro rozebírané názory je mezititulěk „I když se podnikání mění rychle, najdi si čas na strategii“ (Business keeps moving faster – but you better make time for strategy; Hammonds, 2001). M. Porter v tomto článku považuje za nepřijatelné zjednodušování nahradit strategii a strategické řízení snahou o procesní a funkční dokonalost. Strategie je podle něho výsledkem volby způsobu jakým se firma chce pohybovat na trhu a odlišit se od svých konkurentů, zatím co opatření k provozní dokonalosti jsou kroky, které nejsou otázkou volby, ale jsou nutností, protože firma by je měla v každém případě udělat.

Změna postoje se odrazila také v přírůstku odborné literatury na téma strategie a strategické řízení. Zásadně nový koncept přináší ve svých pracích C. Christensen. Nejdříve to byla jeho kniha „The Innovator’s Dilema: When New Technologies Cause Great Firms to Fail“ (Dilema novátora: Nové technologie příčinou neúspěchu velkých firem; Christensen, 1997), která načrtla teorii o rozrušení trhu na jeho spodním konci s nejméně náročnými zákazníky. V roce 2003 byla vydána práce C. Christensena a M. Raynorse „The Innovator’s Solution: Creating and Sustaining Successful Growth“ (Novátorovo řešení: Vytvoření a udržení trvalého růstu; Christensen, Raynors, 2003), která na tuto teorii navazuje. Jedná se o ofenzivní strategii určenou pro pružné firmy vstupující na nový trh a snažící se získat významný podíl na něm v konkurenčním boji s vedoucím dodavatelem. Jejimi autory byla odvozena z příkladů z podnikatelské historie, kdy nová technologie s horší výkonností dokázala vytlačit ze segmentu nejméně náročných zákazníků špičkovou technologii dodávanou dominantní firmou na trhu. Autoři teorie používají termíny disruptivní inovace (disruptive innovation) a disruptivní strategie (disruptive¹ strategy), čímž chtějí zdůraznit, že úspěšná strategie a inovace tohoto druhu zásadně mění podmínky na trhu a to v neprospěch zavedených firem.

1.3 POSTAVENÍ ČESKÝCH FIREM

Čeští výrobci ve strojírenství jsou nuceni hledat nové obchodní příležitosti, vstupovat na nové trhy a vzdorovat na nich zavedené konkurenci. Z Porterovy analýzy, provedené v disertační

¹ K používání termínů disruptive lze uvést tato vysvětlení:

- disruptive = rušivý, ničivý
- Disruptive strategy lze tedy přeložit jako „strategie na rozrušení trhu“.
- Německá literatura používá důsledně originální anglické výrazy.
- V této práci budou používány ekvivalentní výrazy „disruptivní strategie“ a „strategie na rozrušení trhu. Dále je používán výraz disruptivní inovace, tedy inovace, která má za následek rozrušení trhu (v originále disruptive innovation).

práci, vyplývá, že naši výrobci budou podnikat za velmi složitých podmínek. Jejich typický konkurent bude finančně silná firma s těmito výhodami:

- bude mít dostatek zdrojů na to, aby v přijatelné době reagovala na očekávaný technický vývoj v odvětví;
- bude mít velmi silnou pozici vůči dodavatelům, a tudíž vývoj jejich nákladů na vstupy bude příznivý;
- další příznivý vliv na náklady bude mít propracovávaná logistika nákupu a prodeje.

Je jasné, že český výrobce se nemůže jednoduše spolehnout na strategii costleadership nebo differentiation jako na prostředek k dosažení dlouhodobé konkurenční výhody. Příklady z našeho strojírenství dokládají, jak neúspěšné mohou být běžné prostředky strategického řízení českých výrobců v jejich souboji se špičkovými firmami. Rozbor provedený v rámci disertační práce naznačil, že typický český výrobce bude mít malou naději na růst na trhu, na kterém vládnou zaběhlé poměry a jehož vývoj je v hrubých rysech předvídatelný. Na takovém trhu je dostatek zákazníků, kteří jsou ochotni zaplatit vyšší cenu za lepší výrobek. Silná a zavedená firma díky soustavnému technickému vývoji svých výrobků je v daleko výhodnější pozici než přicházející český výrobce. Vrcholové managementy našich firem proto usilovně hledají vlastní nástroje řízení, které by jejich podnikům zajistily pružnou organizaci, způsobilou vyrovnat se jak s požadavky zákazníků, tak i s bezprostředními útoky konkurence. Nelze se divit, že se čeští výrobci zaměřují na rychlé zvýšení výkonnosti a snaží se tak dosáhnout funkční dokonalosti svých podniků a tím i zisku v právě probíhajícím roce. Změna tohoto přístupu bude opodstatněna pouze tehdy, bude-li vrcholovému managementu českých výrobců k dispozici účinná strategie, která jim v právě popsaných podnikatelských podmínkách dá možnost dosáhnout dlouhodobě větší míry zisku než doposud.

1.4 VÝBĚR STRATEGICKÉHO KONCEPTU

V posledních několika letech se dostává stále větší pozornosti inovačním modelům tvorby přidané hodnoty. Bylo totiž pozorováno, že některým společnostem se podařilo zajistit mimořádnou konkurenční výhodu pomocí strategických inovací, které byly schopny přivodit zásadní změny ve svém oboru nebo na trhu. Vysvětlení těchto jevů nabídl profesor Christensen svojí teorií o disruptivní strategii, která vychází z následujícího popisu dynamiky běžného trhu:

- Úspěšné společnosti v daném oboru u svých výrobků rychle zvyšují užitnou hodnotu.
- Požadavky zákazníků rostou pomaleji než užitná hodnota nabízených výrobků.

- Na začátku vývoje nového oboru dodavatelé nabízejí výrobky nebo technologie, jejichž výkonnost a funkční parametry jsou nižší, než zákazníci požadují. Za každé zlepšení výkonnosti nebo parametrů jsou potom odměňováni vyššími cenami. Soustavný technický vývoj však přináší stále nová zlepšení, jejichž hodnota se pro zákazníka snižuje. Zákazník je následně ochoten platit čím dál tím méně za nabízená zlepšení a marže v oboru se začíná snižovat².
- V tomto okamžiku často přichází nový konkurent, který méně náročným zákazníkům nabídne jednodušší a levnější řešení. Vedoucí firmy na trhu nejspíše uvítají tuto změnu a odejdou z napadeného segmentu trhu, který jim poskytoval jen nízké zisky.
- V případě dostatečných zdrojů se daří příchozí firmě rychle zlepšovat svoje výrobky, které postupně vytlačují zavedené firmy z dalších segmentů trhu.

Christensenova teorie upozorňuje na skutečnost, že se opakovaně objevují příležitosti, kdy s vhodným inovačním modelem lze dosáhnout konkurenční výhody oproti dominantní firmě na trhu. Zároveň nabízí srozumitelné vysvětlení tohoto jevu, jehož jádro spočívá v zaměření dominantních firem na přednostní uspokojování potřeb nejvíce ziskových zákazníků na horním konci trhu. Postupem doby se stane, že výkonnost nabízené technologie je vyšší, než je značná část zákazníků schopna využít. Tím se stává trh příhodným místem pro uvedení disruptivní inovace na svém dolním konci s nejméně náročnými zákazníky. Koncept takové inovace se může stát významným nástrojem českých podniků pro jejich útok zdola na dominantní firmy při budování výhodnějšího postavení na trhu, neboť využívá relativního nezájmu zavedených dodavatelů o nejméně náročné zákazníky. Na druhé straně je také konceptem s velkým přínosem v oblasti tvorby přidané hodnoty, protože otevírá cestu k hodnotové inovaci. Na trh se takto dostanou výrobky, které přinášejí právě tu hodnotu, za kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit a opustit původního dodavatele. Znamená to, že tento koncept je schopen výrazně posílit strategickou pozici menší firmy proti dominantnímu hráči na trhu. Dává tedy možnost českým firmám ve strojírenství rozhodným způsobem upevnit jejich postavení a otevřít si cestu k novým trhům. Disruptivní strategie byla ze všech těchto důvodů vybrána jako potenciální strategický

² Christensen není sám, kdo si všiml tohoto „dilema novátora“. Autoři knihy Strategie modrého oceánu tento jev hodnotí takto (Kim, Mauborgne, 2005):

„Hodnotová inovace klade stejný důraz na hodnotu jako na inovaci. Hodnota bez zřetele k inovaci mívá tendenci zaměřovat se na přírůstkové vytváření hodnoty, čímž se sice zvyšuje hodnota, ale nestačí to k tomu, abyste mohli v tržním prostředí zásadně vyniknout. Inovace bez zřetele k hodnotě mívá tendenci nechávat se unést technologií, sklon k tržnímu průkopnictví či k hypermoderním výstřelkům, takže často jde až za hranici toho, co jsou zákazníci schopni přijmout a za co jsou ochotni zaplatit. V tomto smyslu je důležité rozlišovat mezi hodnotovou inovací na jedné straně a technologickou inovací a tržním průkopnictvím na straně druhé.“

prostředek pro české výrobce. Cílem této práce bylo analyzovat tento strategický koncept a posoudit možnosti jeho využití.

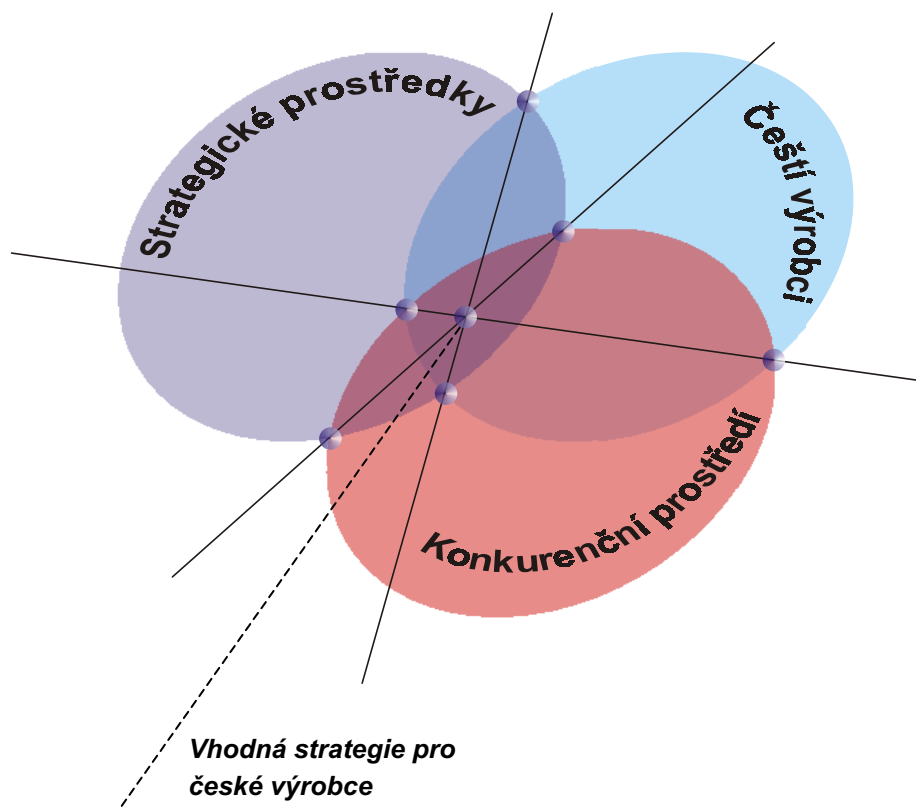
2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

Cíle práce vyplynuly z analýz, které se ubíraly třemi směry. Zaprvé byly intenzivně studovány výsledky podnikání českých výrobců, odhadovány jejich ambice a hodnoceny reálné možnosti tyto ambice naplnit. Zadruhé bylo zkoumáno konkurenční prostředí, v kterém se české firmy pohybují. A zatřetí byl proveden výběr strategického konceptu pokud možno s maximálním přínosem v oblasti tvorby přidané hodnoty a zároveň v oblasti budování výhodného postavení na trhu. Protože se v podnikatelském světě dostává stále větší pozornosti inovačním modelům tvorby přidané hodnoty, byl vybrán koncept budující konkurenční výhodu na strategické inovaci, schopné přivodit zásadní změny ve svém oboru nebo na trhu.

Takto byla ohraničena zkoumaná problematika a byl zpřesněn cíl pro disertační práci jako průnik množin informací z třech oblastí: moderní koncepty strategií, postavení českých výrobců a konkurenční prostředí na trzích, na kterých čeští výrobci ve strojírenství jsou nebo budou aktivní – viz obrázek Obr. 2-1. Disruptivní strategie byla vybrána jako prostředek, pomocí kterého by české strojírenské podniky mohli formulovat klíčová a tedy strategická rozhodnutí pro zajištění svého příznivého vývoje v tomto desetiletí a rozumně tak doplnit racionalizační opatření na operativní úrovni. Konkrétně zaměřený výzkum měl dát odpověď na otázku, zda lze disruptivní strategii využít k vypracování konceptu, který by mohli aplikovat způsobilí výrobci podnikající v českém strojírenství jako účinný nástroj k získání přijatelného tržního podílu.

Cíle této práce byly formulovány následovně:

1. Analýza vědeckého poznání disruptivní strategie
2. Hledání příkladů úspěšného použití disruptivní inovace v českém strojírenství
3. Posouzení, zda v českém strojírenství jsou podmínky vhodné k úspěšnému využití strategie na rozrušení trhu
4. Doporučení pro další výzkum, jehož úkolem by mělo být budování konceptu disruptivní strategie a jeho ověření v manažerské praxi.

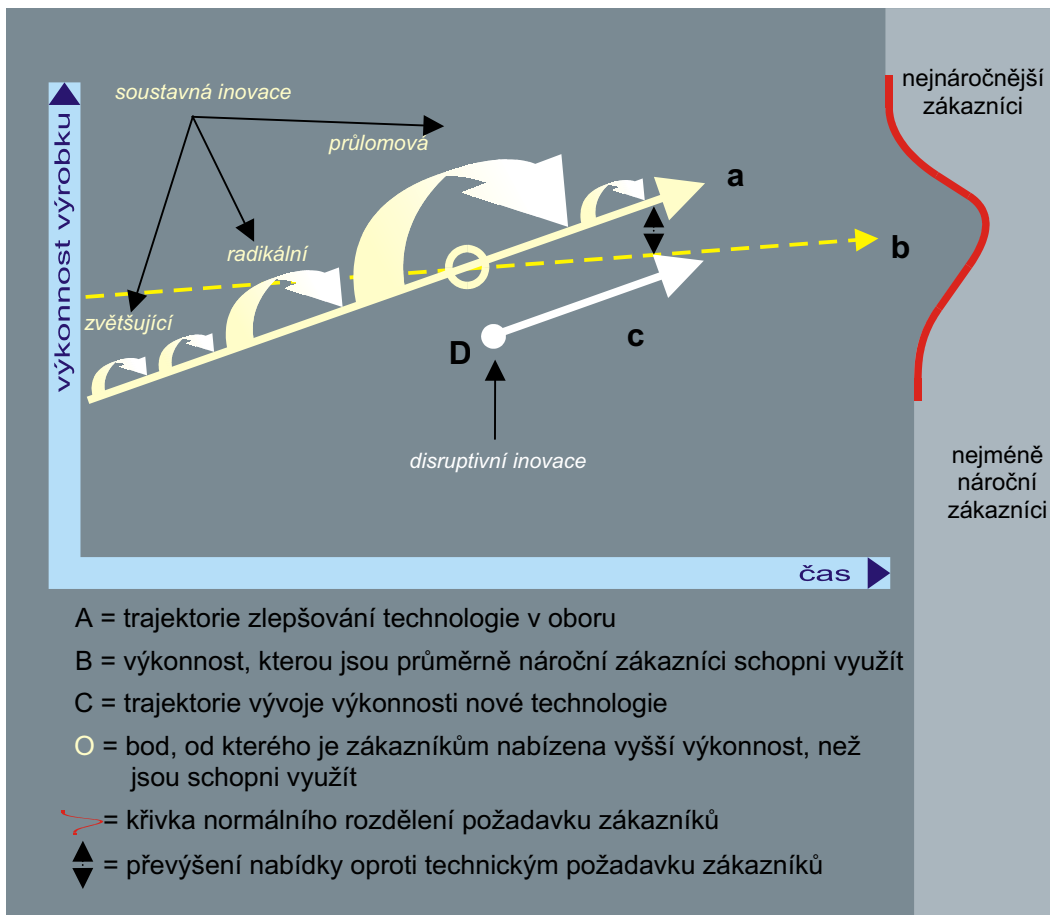


Obr. 2-1 Stanovení cílů práce

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA DISERTAČNÍ PRÁCE

3.1 PROCES INOVACE

Christensenova teorie je založena na modelu disruptivní inovace, která je schopna přivodit zásadní změny na trhu, i když její výkonnost je nižší než výkonnost technologie, kterou nabízená dominantní firma. Stává se jen zřídka, že nová firma přijde se zásadně inovovaným výrobkem, který převrátí poměry na trhu naruby. Správně zaměřená strategie však, podle Christensena, může novému výrobku tyto vlastnosti propůjčit. Jak jsme uvedli v kapitole 1.2, kniha „The Innovator’s Solution“ (Christensen, 1997) takový koncept nabízí a nazývá jej „disruptive strategy“, přičemž nový výrobek nazývá „disruptive innovation“. Poměry, které jsou rozhodující pro úspěšné použití strategie na rozrušení trhu, ukazuje obrázek Obr. 3-1. Graf na něm znázorňuje závislost změny výkonnosti výrobku a vývoj požadavků zákazníků na čase. Přímka *a* je trajektorií, podle které roste výkonnost špičkových výrobků na trhu a to v důsledku soustavného technické vývoje a eventuálních radikálních inovací.



Obr. 3-1 Mechanismus rozrušení trhu při vstupu nového výrobku na trh

Na druhé straně čárkovaná přímka *b* zobrazuje výkonnost, kterou je průměrný zákazník schopen využít. Protože se technický vývoj obvykle řídí podle potřeb nejnáročnějších zákazníků, dosáhne posléze nabízený výrobek lepší výkonnosti, než je průměrný zákazník schopen využít. Na obrázku je tento moment znázorněn průsečíkem „O“. Postupem času vzniká jasná mezera mezi tím, co nabízí dominantní firma na trhu a co průměrný odběratel je schopen využít. Průběh přímky *a* ukazuje, jak leader na trhu ve své snaze prodávat lepší výrobky za stále vyšší ceny se postupně dostává nad požadavky i náročných zákazníků. Za této situace výrobce sledující strategii na rozrušení trhu začne nabízet výrobky, které jsou jednodušší, lacinější a jsou nabízeny zákazníkům se skromnějšími požadavky. Na našem obrázku je tento okamžik označen bodem D. Polopřímka *c* vycházející z tohoto bodu naznačuje, po jaké dráze se pohybuje inovace výrobků nové firmy. Jakmile se jí jednou podaří zachytit na trhu, zahájí svůj vlastní inovační cyklus a začne se pohybovat směrem k náročnějším zákazníkům. K úspěchu strategie příchozího výrobce přispějí samotní konkurenti, kteří opustí dolní konec trhu s nízkými cenami a soustředí

se na odběratele ochotné platit vysoké ceny (premium prices). Sílu strategie na rozrušení trhu dokumentuje následující příklad.

3.2 POHÁDKOVÝ VZESTUP MINI HUTÍ

C.M.Christensen a M. E.Raynor ve své knize „The Innovator’s Solution“ (Christensen, Raynor, 2003) uvádějí klasický příklad využití disruptivní strategie v podnikání. Tento příklad jim poskytl dramatický vývoj v hutním průmyslu v minulých třiceti letech.

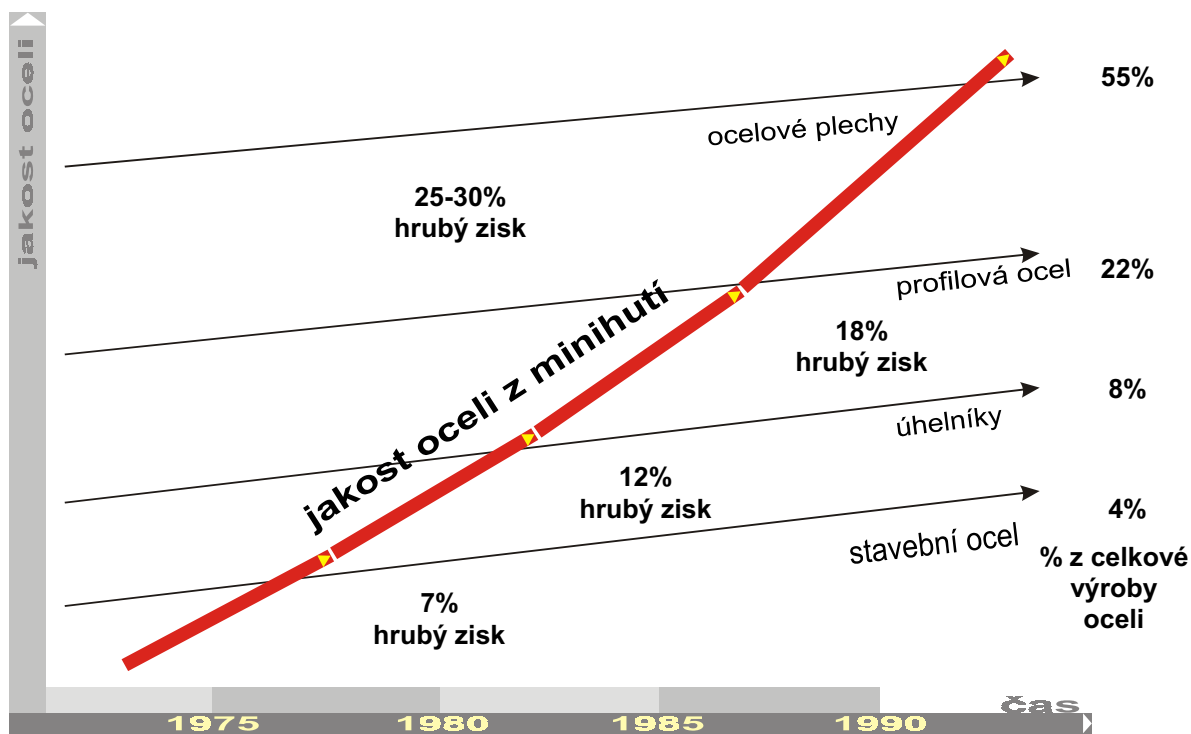
Ještě začátkem šedesátí let minulého století drtivá většina světových dodávek oceli přicházela z vysokých pecí, které jsou nejdůležitější částí hutí. Hutě představují kdekoliv na světě obrovský investiční celek, jehož hodnota se počítá v miliardách dolarů. Naproti tomu minihutě přetavují šrot v elektrických obloukových pecích a vzhledem k své technologii nepotřebují nákladná válcovací zařízení pro dokončovací operace, které na druhé straně pro svůj výrobní proces potřebují klasické hutě. Výsledkem je úspora přibližně 20% nákladů při výrobě kterékoliv jakosti oceli a při zachování potřebné kvality.

Minihutě se staly životaschopné v šedesátých letech, kdy začaly dodávat armovací železo pro stavebnictví. To byl tehdy jediný trh minihutí, neboť kvalita jejich ocelí byla zpočátku velmi špatná vzhledem k nedostatečně tříděnému šrotu. Na druhé straně technická specifikace na ocelové pruty pro železobeton má široké tolerance co se týče chemického složení, a proto se tento druh výrobků stal ideálním výrobním programem pro minihutě. Velké hutě neprojevíly nejmenší zájem o udržení tohoto trhu pro sebe. Jednalo se totiž pouze o segment se 4% trhu s nejnižší marží z celého oboru výroby oceli. Proto velké hutě bez problémů opustily trh armovací oceli a přestavěly své válcovací linky na výrobu jiných, výnosnějších produktů.

Ve srovnání se svými velkými konkurenty minihutě byly schopny na trhu armovací oceli dosahovat velmi dobré marže a to díky zmíněným nákladům na výrobu, které byly o 20% nižší. Do konce osmdesátých let však zmíněný trh opustily všechny velké hutě a ceny armovací oceli spadly o 20%, neboť minihutě si začaly konkurovat navzájem. Tím samozřejmě ztratily svoji dřívější ziskovost a bojovaly opět o holé přežití. Východiskem se jim stal trh ocelových úhelníků a tyčí, který byl dvakrát tak velký jak trh s armovacím železem a hutě na něm dosahovaly také o 5% vyšší marže. Problémem tehdy bylo technické řešení jak v minihutích produkovat velké profily z jakostní oceli. Když však bylo nalezeno a minihutě zaútočily na popisovaný trh, hutě bez vzpírání opustily i tuto část svého výrobního programu. Ocelové úhelníky a tyče byly totiž pro ně nejméně výnosným oborem, kde si také navzájem nejvíce konkurovaly. Naproti tomu minihutě dosahovaly vysoké marže díky svým o 20% nižším výrobním nákladům. Tato situace

trvala až do doby, kdy poslední velké hutě opustily tento trh, protože potom opět následovalo zhroucení cen přibližně o 20% a přitažlivé marže minihutí se rozplynuly v nelítostném konkurenčním boji.

Jediné co mohly minihutě udělat, bylo proniknout na nový výnosnější trh. Jak ukazuje Obr. 3-2 tuto možnost jim mohl poskytnout trh s profilovanou ocelí, jehož objem přesahoval pětinu veškerého prodeje oceli. Také marže byly podstatně vyšší, než tomu bylo u armovací oceli a ocelových úhelníků. Tentokrát se však zdálo nemožné, aby minihutě se svým zjednodušeným zařízením dosáhly stejných výsledků jako komplexní válcovny velkých hutí. Jak však C.M.Christensen a M.E.Raynor ve svém barvitěm popisu celého konkurenčního prostředí zdůrazňují, motivace minihutí byla obrovská, neboť ty mohly jen tímto způsobem opět získat trh s atraktivní marží. A tato až zoufalá snaha nakonec našla uspokojivé technické řešení v kontinuálních licích linkách, z nichž začaly vycházet I-nosníky v požadované kvalitě.



Obr. 3-2 Postupné pronikání minihutí na trhy s ocelí [zdroj: Christensen, Raynor, 2003]

Zpočátku minihutě byly schopny produkovat pouze menší profily, které se prodávaly s podstatně nižší marží, než velké profilované nosníky na horním konci trhu. Proto nepovažovaly velké hutě toto pronikání do profilované oceli pro sebe za nebezpečné a opět vyklidily pole. Když však minihutě ovládly celý trh s profilovanou ocelí, velké ocelárny se z trhu úplně stáhly a soustředily se na výnosnou výrobu plechů. Historie se opět opakovala. Pokud minihutě

soupeřily s velkými hutěmi, udržovaly si vysokou marži, která vyplývala z jejich podstatně nižších výrobních nákladů. Když však uprostřed devadesátých let minulého století na trhu profilované oceli zůstaly pouze minihutě, vzplál mezi nimi znova konkurenční boj a výsledkem bylo prudké snížení cen. Minihutě obrátily tedy svoji pozornost na výnosný trh s plechy a začaly na něm získávat svůj podíl na úkor velkých oceláren. Neúprosná logika vývoje nutila velké ocelárny vyklízet jeden segment trhu po druhém. Výsledek celého dramatu je ohromující. Již v roce 2000 přibližně polovinu veškerého severoamerického trhu s ocelí držely ve svých rukou minihutě.

3.3 PROČ VEDOUcí FIRMA NA TRHU USTOUPILA?

V popisovaném příkladě dominantní firma vyklidila spodní konec trhu, když přišel odhodlaný vetřelec. Jednalo se pouze o selhání a špatný odhad vrcholového vedení, nebo o logickou odpověď na nové podmínky konkurenčního prostředí?

Dle autorů C.M.Christensen a M.E.Raynor to byla vysvětlitelná reakce na situaci, kterou nazvali inovační dilema (Christensen, 1997), (Christensen, Raynor, 2003). Vrcholové managementy dominantních firem si totiž museli odpovědět na dvě zásadní otázky:

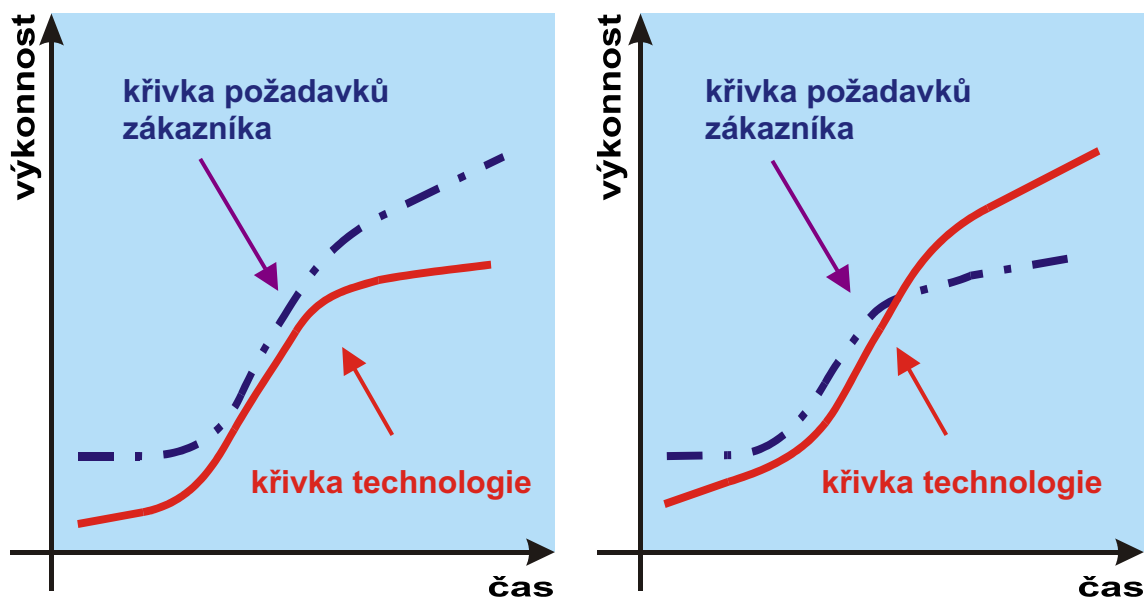
- Budeme investovat do záchrany segmentu trhu, který je pro nás nejméně ziskový a jehož zákazníci jsou velmi citliví na jakékoliv zvýšení cen?
- Nebo budeme raději koncentrovat naše zdroje na ty části trhu, kde máme zákazníky ochotné zaplatit dobrou cenu s premií za každé nové vylepšení našich výrobků?

Je zřejmé, že v popisovaném případě rozhodnutí vyklidit napadený segment trhu bylo výsledkem racionální úvahy, což rozebírají i další teoretické práce (Draughom, 2000). Ekonomické zákonitosti přímo vybízely velkou firmu, aby raději opustila své nejméně vděčné zákazníky a nepouštěla se do konkurenčního boje s nově příchozím výrobcem. Souboj mohl vést jen ke snížení cen a tím k ohrožení již tak nízké marže. Velká firma mohla očekávat pouze ztráty a nové náklady. Je proto pochopitelné, že vedoucí hráč na trhu v takové chvíli ustoupí a investuje své zdroje do trvalého rozvoje horního konce trhu s nejvyššími cenami. Firma, která přichází na trh se strategií na rozrušení trhu může tedy předpokládat, že lídr udělá tu nejpřirozenější věc na

světě a bude se starat o důležité zákazníky, kteří mu zaručují přiměřený zisk a nové firmě přenechá neatraktivní odběratele.

4 SHRUTÍ ANALÝZY

Vývoj zkoumané technologie v čase lze obecně znázornit modelem S-křivky. Spolu s technologií se vyvíjí požadavky zákazníků a ty mohou mít rozdílný průběh. Tento stav je ukázán na obrázku Obr. 4-1. Zatímco na levé straně obrázku je znázorněn případ, kdy stávající technologie neuspokojuje poptávku, je na pravé straně uveden graf, kdy výkonnost nabízené technologie protne trajektorii, podle které se vyvíjí požadavky zákazníků. Jako příklad prvního průběhu literatura uvádí fotalitografický tisk užívaný ve výrobě polovodičů, kde požadavek stále jemnějšího rozlišení (které umožňuje rychlejší a složitější obvody) není uspokojován ani soustavně inovovanou technologií tisku.



Obr. 4-1 Rozdílný vývoj výkonnosti nabízené technologie a požadavků zákazníků

Většina technologií však během svého vývoje začne předbíhat požadavky alespoň části svých zákazníků. To se projeví ve snižování jejich ochoty platit za další zlepšování takové technologie. *Za této situace, kdy trajektorie výkonnosti stávající technologie se protne s trajektorií vývoje požadavků na zkoumaném segmentu, roste pravděpodobnost vstupu nové*

technologie, která sice nebude dosahovat výkonnost stávající, ale bude docela dobře uspokojovat zákazníky na dolním konci trhu.

Je-li cena dostatečně nízká ve srovnání se stávajícími výrobky, dodavatel nových výrobků začne vytlačovat dominantní firmu. Nová technologie se tak stává strategickou disruptivní inovací, která zásadně mění stávající poměry na trhu, neboť se mění celá hodnotová síť spojená s prodejem výrobků včetně preferencí zákazníků. *Rozhodující v takovém případě se stává cena a dle Adnera (Adner, 2002) je rozhodující spíše její absolutní výše než její poměr k výkonnosti.*

Protože disruptivní inovace začínají obvykle na malých segmentech s nízkými maržemi, *stávající firmy nevidí mnoho důvodů k protiakci a většinou se z napadeného segmentu stáhnou.* V případě, že vnikající firma pomocí svých procesů si je schopna dlouhodobě zajistit potřebnou ziskovost i za podmínek nízkých cen, dojde postupně k rozšiřování získaného segmentu a lídr na trhu se dostává pod stále větší tlak.

V kapitole 3 disertační práce byla vyložena teorie strategické disruptivní inovace, přičemž byly probrány i základy inovačního procesu, ze kterých zkoumaná teorie vyrostla. Christensenův model je logický ve své stavbě a prakticky využitelný, což dokládají uvedené příklady úspěšného použití. Na některých z nich lze nalézt podobnost s podmínkami, v kterých podnikají české strojírenské firmy. Dále bylo ukázáno, že disruptivní strategie dobře zapadá do současného vývoje ekonomiky a podnikatelského prostředí. Všechny tyto argumenty slouží jako doporučení tohoto strategického konceptu pro naše firmy podnikající ve strojírenství. Na základě výsledků analýzy se empirický výzkum při svém zkoumání příkladů úspěšného použití disruptivní inovace v českém strojírenství soustředil na hledání následujících charakteristických znaků:

- Do jaké míry využil zákazník ze spodního konce trhu parametry nebo výkonnost výrobků od dominantního dodavatele
- Do jaké míry byli tito zákazníci ochotni platit vyšší cenu za zlepšené výrobky
- Zda disruptivní inovace získala segment tím, že vytlačila výrobek dominantního dodavatele ze segmentu na spodním konci trhu
- V jakém poměru byly parametry nebo výkonnost disruptivní inovace k parametrům nebo výkonnosti výrobku dominantního dodavatele na trhu
- Jaký vliv měla cena na úspěch disruptivní inovace
- Zda úspěšná disruptivní inovace byla výsledkem předem připraveného záměru a jakým způsobem bylo možno posoudit výsledek na začátku procesu.
- V jaké míře existuje asymetrie preferencí mezi současnými zákazníky firmy sledující disruptivní strategii a segmentem trhu dominantní firmy.

5 ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

5.1 EMPIRICKÝ VÝZKUM

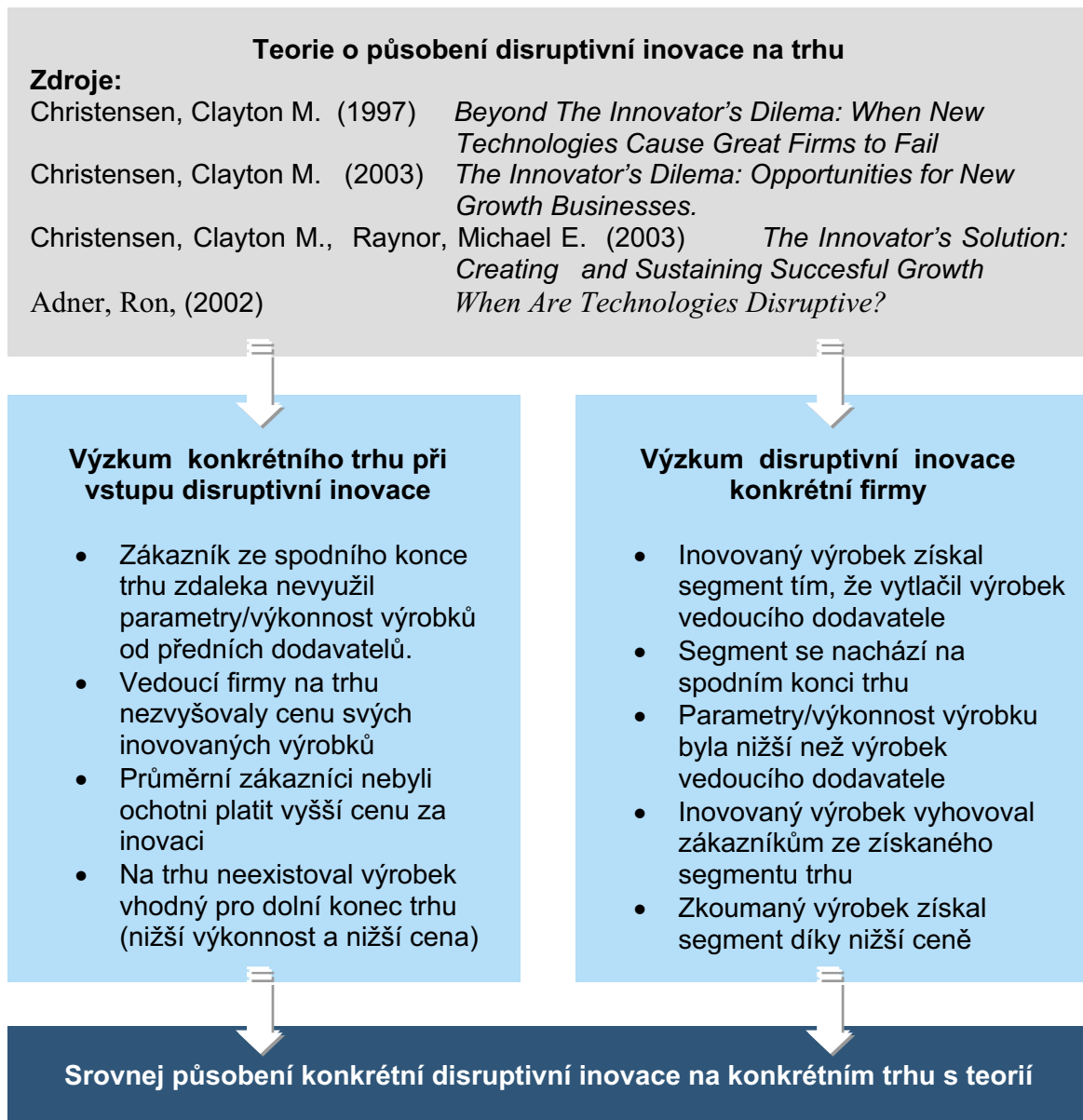
Počátečním impulsem celé práce byly některé jevy v českém strojírenství, objevující se od poloviny devadesátých let minulého století, a které nesly některé průvodní znaky disruptivních inovací. Zkoumaná teorie je v polovině tohoto desetiletí dostatečně ověřena napříč různými odvětvími. Literatura zaznamenala také dostatek průkazných příkladů jejího potvrzení ve strojírenství nebo v oborech strojírenství velmi blízkých. Výzkum proto cíleně hledal jevy v českém strojírenství, které by bylo možno vysvětlit v souvislostech konceptu Christensenovy teorie o disruptivních inovacích. První výzkumná otázka byla formulována takto:

Lze nalézt v českém strojírenství příklady úspěšného použití disruptivní inovace?

V případě kladného výsledku měly být identifikovány podmínky nebo okolnosti, které jsou skutečnou nebo potenciální překážkou k uplatnění disruptivní strategie. Byla tedy formulována druhá výzkumná otázka:

Musely být při uvedení úspěšné disruptivní inovace na trh překonávány okolnosti, z kterých lze usuzovat, že v českém strojírenství existují podmínky nepříznivé pro uplatnění strategického konceptu disruptivní inovace?

Pro případ záporné odpovědi na první výzkumnou otázku by zbývalo vysvětlit jevy, které jsou uvedeny v úvodu této kapitoly a které, jak již bylo poznamenáno, nesly společné znaky s Christensenovým popisem působení disruptivní inovace. Získané vysvětlení zmíněných jevů by potom sloužilo jako doporučení pro výběr jiného vhodnějšího strategického konceptu.



Obr. 5-1 Konstrukt empirického výzkumu disruptivních inovací v českém strojírenství

Po formulování výzkumných otázek byl navržen konstrukt výzkumu. Ten byl založen na srovnání zásadních rysů teorie disruptivní strategie s výsledky konkrétních firem, o kterých bylo předpokládáno, že jejich úspěch na trhu byl dosažen disruptivní inovací. Konstrukt byl sestaven záměrně velmi volně, neboť nebyly k dispozici žádné vstupní informace o českých strojírenských firmách, které by výzkumu mohly hned na začátku dát jasně ohraničený rámec. Grafické znázornění konstruktů výzkumu je uvedeno na obrázku Obr. 5-1.

5.2 KVALITATIVNÍ VÝZKUM A METODA PŘÍPADOVÝCH STUDÍÍ

Disertační práce byla postavena na předpokladu, že některé jevy v našem strojírenství lze připisat úspěšnému použití strategické disruptivní inovace. Nebyly však k dispozici žádné vstupní informace o českých strojírenských firmách dovolující navrhnout hypotézy, které by po svém ověření poskytovaly odpovědi na výzkumné otázky. Proto byl zvolen kvalitativní výzkum, který je prostředkem k porozumění pozorované reality, je vhodný pro studování jevů málo známých nebo ojedinělých (Gill, Johnson, 1997) a poskytuje velké množství informací potřebných k osvětlení procesů, chronologických dějů a příčinných spojení (Miles, Huberman, 1994). Do kvalitativního výzkumu se na rozdíl od výzkumu kvantitativního nevstupuje s žádnou již předem vypracovanou hypotézou, která by se následně ověřovala. Cílem je spíše široce definovaný problém nebo otázka, které se v průběhu výzkumu upřesňují. Data získaná při výzkumu slouží ke konstrukci teorií nebo k jejich testování. Validizační postupy mají přitom v kvalitativním výzkumu nenumerickou povahu.

Byla vybrána metoda případových studií a to proto, že tato metoda je obzvlášť vhodná pro výzkum jevů v jejich skutečných, přirozených podmínkách (Yin, 1994). Dále je tento přístup doporučován tam, kde je intenzivně zkoumána jedna nebo několik málo situací podobných situaci, v které se vyskytuje studovaný problém (Zikmund, 1991). Právě proto, že se jednalo o výklad určitých jevů v našem strojírenství, bylo potřeba hlouběji diskutovat s respondenty, kterými byli vrcholoví manažeři nebo odborníci zkoumaných firem. Cílem této diskuse bylo dojít ke konsensu ohledně interpretace jednotlivých jevů a změn, které provázely jejich inovované výrobky při uvádění na trh. Tato metoda dává také potřebnou pružnost ve výzkumu, neboť každá případová studie zahrnuje více dat a proměnných, než kolik jich je výzkumníkem sledováno. Je tedy možno reagovat na nově objevené souvislosti. Vybraný přístup otevírá možnost detailního prostudování každého zajímavého jevu, což v případě tohoto konkrétního výzkumu byla neocenitelná výhoda.

5.3 ROZBOR VÝSLEDKŮ

Empirický výzkum byl zaměřen na hledání příkladů úspěšného využití disruptivních inovací v českém strojírenství. Pro případové studie byly vybrány firmy, které z pohledu vnějšího pozorovatele dosáhly obchodních úspěchů nesoucích charakteristické znaky uvedení disruptivní inovace na určitý trh. Prvním krokem při rozboru výsledků empirického výzkumu je analýza trhu jednotlivých firem. Výsledky jsou shrnuty v následující Tab. 1, která uvádí dimenze vybraných vlastností zkoumaného segmentu trhu a srovnává je s vlastnostmi nebo podmínkami

vhodnými pro uvedení disruptivní inovace. Rozměry vyjmenovaných vlastností trhů z jednotlivých případových studií potvrzují, že všechny tři případy jsou v dostatečné míře kvalifikované pro zkoumání jejich disruptivních inovací.

Teorie	Studie A	Studie B	Studie C
Průměrný zákazník na zkoumaném trhu zdaleka nevyužil parametry/výkonnost výrobků od předních dodavatelů.	spíše ne	spíše ne	spíše ano
Zákazník ze spodního konce trhu zdaleka nevyužil parametry/výkonnost výrobků od předních dodavatelů.	určitě ne	určitě ne	ne
Vedoucí firmy na trhu nezvyšovaly cenu svých inovovaných výrobků nebo zákazníci nebyli ochotni platit vyšší cenu za inovaci.	ne	ne	ano, ale zvýšení rozhodně neodpovídalo vloženým nákladům
Existoval na trhu výrobek vhodný pro zákazníka na spodním konci trhu s nižší výkonností a tomu odpovídající nižší cenou?	ne	spíše ne	ne
Souhlasil účastník interview s reportem studie?	ano	ano	spíše ano

Tab. 1 Test trhu ohledně podmínek příhodných pro disruptivní inovaci

Je nutné posoudit validitu použitého konstruktů, což znamená posoudit rozsah korektnosti podmínek, které byly pro něho zajištěny. Konstrukt byl vytvořen jako charakteristika trhu odvozená z teorie disruptivní strategie. Jednotlivé jeho body byly ověřovány pomocí popisů, analýz a informací z rozhovorů získaných při empirickém výzkumu. Tyto zdroje uměly jednotlivé vlastnosti ocenit slovně, ale nebyly schopny jim dát číselnou hodnotu jako například procenta trhu, poměr výkonnosti špičkového a průměrného výrobku, poměr cen nebo rozdíl marží. Jen v případě firmy A bylo možno trh odhadnout v miliónech korun ročního obratu, neboť ten byl obsluhován pouze dvěma firmami se známými hospodářskými výsledky. Na druhé straně byly dostupné podklady ve svých výpovědích jednoznačné a do hodnocení jednotlivých vlastností disruptivního trhu, jak je uvádí tabulka Tab. 1, nevněsly pochybnosti. Potud lze validitu konstruktů považovat za vyhovující.

V druhém kroku bylo zjišťováno, zda zkoumaná inovace dosáhla rozvrácení trhu. Pomocí druhého konstruktů, který představoval typický model disruptivní inovace, bylo zkoumáno, do jakého stupně se popisovaným firmám podařilo rozrušit zaběhlé poměry na jejich trzích. Výsledky jsou shrnuty v tabulce Tab. 2, která uvádí dimenze vybraných vlastností zkoumané

inovace a srovnává je s charakteristickými vlastnostmi disruptivní inovace, jak je popisuje Christensen.

Teorie	Studie A	Studie B	Studie C
Inovovaný výrobek získal segment tím, že vytlačil výrobek vedoucího dodavatele	ano	ano	ano
Segment se nachází na spodním nebo na horním konci trhu nebo spíše v jeho prostředku	dolní	dolní	dolní polovina
Parametry/výkonnost výrobku byla nižší než výrobek vedoucího dodavatele	rozhodně ano	ano	asi ano
Vyhovuje inovovaný výrobek zákazníkům ze získaného segmentu trhu?	ano	ano	ano
Opustili vedoucí dodavatelé získaný segment?	ano	ano	částečně ano
Zkoumaný výrobek získal segment díky nižší ceně?	ano	ano	ano
Parametry, výkonnost nebo konstrukce inovovaného výrobku vyhovovaly zákazníkům ze segmentu více než parametry, výkonnost nebo konstrukce výrobků předních dodavatelů	částečně ano	ne	ano

Tab. 2 Test disruptivní inovace

Tyto inovované výrobky měly v některých ohledech horší parametry nebo výkonnost než jejich konkurence. Přesto dokázaly konkurenční výrobky vytlačit z dolního konce trhu. Jejich schopnost zásadně změnit poměry na určitém segmentu trhu nebyla dána jejich technologickou úrovní, ale vycházela z marketingového zaměření prodávajících firem. Každá ze zkoumaných firem si našla zákazníky, kteří byly předtím nuceni kupovat dražší výrobky, jejichž technických možností plně nevyužili. Nejlepším příkladem je podnik z případové studie A. Ten byl založen s cílem nabídnout konkrétnímu segmentu trhu výrobek se souborem parametrů, které budou zákazníkovi vyhovovat a přitom jejich dosažení bude podstatně lacinější než u konkurenčního výrobku.

Opět je nutné posoudit validitu použitého konstruktů, který byl vytvořen jako charakteristika disruptivní inovace odvozené z teorie strategie na rozrušení trhu. Jednotlivé body konstruktů byly ověřovány pomocí informací z rozhovorů, dostupných ceníků a nezávazný poptávek a nabídek získaných v rámci empirického výzkumu. V případě firmy C bylo možno pracovat s ceníky, které byly víceméně dostupné. Dostupné byly i ceníky konkurence a proto bylo možné v tomto případě určit rozdíl v cenách. Z obchodní dokumentace a pomocí

technických konzultací bylo možno porozumět rozdílu v technologické úrovni výrobků na trhu. V případě firmy A bylo pracováno jednak s informacemi pracovníků, jednak byly k dispozici nezávazné nabídky od firmy A i od výrobce originálního zařízení. Z rozdílů cen i technických specifikací nabízené generální opravy bylo možno celkem přesně odvodit přístup obou firem k zákazníkovi. Protože informace o cenách, výkonnosti a technických parametrech byly nesoustavné, byly použity jako podklady pro slovní ocenění jednotlivých vlastností. Tyto podklady spolu se zasvěcenými informacemi z jednotlivých firem byly opět ve svých výpovědích jednoznačné a do hodnocení jednotlivých vlastností disruptivní inovace, jak je uvádí tabulka Tab. 2, nevneseš větších pochybností. Proto i zde lze validitu konstruktů považovat za vyhovující.

Třetím krokem při rozboru výsledků empirického výzkumu je srovnání konkrétní inovace na konkrétním trhu s teorií profesora Christensena. Ve všech bodech bylo konstatováno, že došlo ke shodě mezi teoretickým konstruktem vytvořeným na začátku výzkumu a jeho konečným vyhodnocením.

Z výzkumu dále vyplynulo, že nástroje k včasnému rozpoznání možného uvedení disruptivní inovace na trh jsou velmi slabé. Pouze v první studii bylo zjištěno, že vstup na trh byl výsledkem propracovaného záměru. Zde se jednalo o velmi jednoduché a přehledné poměry na trhu a bylo pracováno s interními informacemi konkurenční firmy. Šlo tedy o dost odlišné podmínky, než v kterých pracovaly ostatní dvě firmy.

Na první výzkumnou otázku (viz kapitola 5.1):

„Lze nalézt v českém strojírenství příklady úspěšného použití disruptivní inovace?“

empirický výzkum odpověděl kladně. Výzkum prokázal, že lze najít příklady úspěšného využití disruptivních inovací v českém strojírenství. Byla nalezena dobrá shoda jednotlivých zásad Christensenovy teorie o disruptivních inovacích s jevy, zjištěnými ve všech třech případových studiích.

Na druhou výzkumnou otázku:

„Musely být při uvedení úspěšné disruptivní inovace na trh překonávány okolnosti, z kterých lze usuzovat, že v českém strojírenství existují podmínky nepříznivé pro uplatnění strategického konceptu disruptivní inovace?“

empirický výzkum odpověděl záporně. Při rozboru a při práci s případovými studii nebyly shledány žádné objektivní příčiny, které by bránily nebo dokonce znemožňovaly implementaci disruptivní inovace nebo by vytvářely pro ni nepříznivé podmínky.

6 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE

6.1 PŘÍNOSY PRO TEORII A VÝZKUM

Disertační práce představuje příspěvek jak v teoretické tak i empirické oblasti. Co se týče teorie lze uvést tři základní přínosy. Prvním z nich je kritika postoje našich podniků ve strojírenství, které se snaží všemi možnými prostředky zvýšit svoji produktivitu, dosáhnout pokud možno operativní dokonalosti, ale zanedbávají výběr vhodné strategie pro svoje podnikání

Dalším přínosem je srovnání strategické pozice našich výrobců ve strojírenství s pozicí firem patřícím k velkým nadnárodním společnostem. Pomocí Porterovy analýzy konkurenčního prostředí bylo ukázáno, jak slabé je postavení podniku, jestli se na svých trzích snaží prosadit běžnými prostředky strategického a operativního řízení v souboji se špičkovými společnostmi, které mají k dispozici koncernovou síť distribučních kanálů a to jak v oblasti vstupů, tak i v oblasti výstupů.

Významným přínosem práce je analýza v podnikatelském světě relativně nového strategického konceptu disruptivní inovace. Strategie má předpoklady pro to, aby se v rukou odhodlaných a teoreticky dobře připravených manažerů změnila v účinnou zbraň při vstupu na nový trh nebo při uvádění nového výrobku na trh a především v konkurenčním boji s vedoucí firmou na trhu o přijatelný tržní podíl. Teoretické možnosti, postupy a praktická doporučení tvůrců disruptivní strategie byly zkoumány i z pohledu malých a středních výrobců. Stav vědeckého poznání teorie byl popsán a shrnut včetně jejího postavení v nové podnikatelské ekonomice a jejích možných makroekonomických účinků. Koncept nebyl zkoumán pouze z pohledu jeho tvůrců, profesora Christensena a jeho spolupracovníků, ale byly popsány také výsledky simulace působení disruptivní inovace na straně poptávky od profesora Adnera. Pomocí výzkumu překrytí preferencí zákazníků z různých tržních segmentů, asymetrie tohoto překrytí a změny mezní užitečnosti se Adnerovi podařilo významně přispět k měření potenciálu strategické disruptivní inovace.

Na základě uvedených přínosů lze konstatovat, že analýza vědeckého poznání disruptivní strategie poskytla dostatečný materiál jak k empirickému výzkumu, tak i k pozdějšímu

doporučení ohledně dalšího výzkumu v tomto směru. Je možné tedy považovat cíl 1 kapitoly 2 za splněné.

Příspěvek práce v empirické oblasti lze rozdělit opět na tři základní okruhy. Prvním z nich je skutečnost, že byl učiněn snad vůbec první pokus hledat příklady z českého průmyslu, kdy firma využila strategickou disruptivní inovaci jako účinný prostředek k získání významného tržního podílu. Při výzkumu byla využita podobná metoda, jakou použil Christensen při budování své teorie, totiž hledání příkladů z minulosti, jejich rozbor a odvození obecného konceptu.

Druhým přínosem byl způsob, jakým byl výzkum proveden. V každé ze studovaných firem byl nalezen vrcholový manažer, který byl ochoten diskutovat o věcech strategického významu v oblasti působnosti svého podniku. V diskusi byl konfrontován teoretický výklad jevů a změn, které provázely popisované inovované výrobky při uvádění na trh s hodnocením pracovníka firmy. Tím bylo odstraněno nebezpečí tendenčního přeceňování jednotlivých okolností ve prospěch teorie. Zároveň byla práce obohacena o prvky manažerského výzkumu, neboť takto, samozřejmě pouze v retrospektivě, byla teorie o disruptivní inovaci prakticky testována managementem v podnikatelských podmínkách.

Třetím přínosem je skutečnost, že byl vytvořen základ pro další výzkum disruptivních inovací v českém strojírenství. Byly shromážděny a popsány rozhodující jevy, byly měřeny vlastnosti zkoumaných inovací a jejich příslušných tržních segmentů a vše bylo srovnáno s charakteristickými vlastnostmi disruptivní inovace, jak je popisuje literatura. Další výzkum tedy může pokračovat v kategorizaci atributů těchto jevů a dále může připravovat model strategické disruptivní inovace v českém strojírenství. Tím bude završena popisná etapa budování nového strategického konceptu a může se přistoupit k normativní etapě, která se již bude zabývat kategorizací podmínek a stanovení příčin výsledků nalezených novým empirickým výzkumem.

Empirický výzkum neobjevil okolnosti, které by bránily využívat strategickou disruptivní inovaci v českém strojírenství. Naopak, byly nalezeny a analyzovány úspěšné příklady jejího použití. Je možné tedy považovat cíle 2 a 3 kapitoly 2 za splněné.

6.2 PŘÍNOSY PRO PRAXI

Praktickým přínosem disertační práce je doporučení českým firmám ve strojírenství k studování a pozdějšímu využívání nového strategického konceptu disruptivní inovace. Ukázané analýzy naznačily, že konkurenční prostředí takřka předurčuje české podniky k převzetí zkoumané strategie. Lze se totiž obávat, že vrcholový management českých výrobců brzy vyčerpá možnosti rychlého zvyšování výkonnosti svěřených firem a bude potřebovat účinný strategický koncept, který mu v prostředí tvrdé konkurence umožní dosahovat dlouhodobě požadované míry zisku a to především v boji proti dominantním firmám. Strategická disruptivní inovace se může tímto vhodným konceptem stát všude tam, kde lze najít segment trhu s těmito rysy:

- Zákazníci si stěžují na příliš složitý a také drahý výrobek nebo technologii.
- Výrobek nebo technologie mají znaky, které nejsou na zkoumaném segmentu ceněny a také nejsou plně využívány.
- Zákazník ze zkoumaného segmentu nechce platit vyšší cenu za vylepšený výrobek. Je sice připraven koupit inovovanou verzi výrobku, ale není ochoten za ni zaplatit nic navíc.

V takovém případě se firmě nabízí možnost připravit pro tyto nespokojené zákazníky svůj vlastní výrobek s uspokojivou výkonností a vyhovujícími parametry na oplátku za odpovídajícím způsobem sníženou cenu. Z analýzy i empirického výzkumu vyplynuly podmínky, za kterých lze počítat s úspěšným nasazením tohoto strategického konceptu. Ani v literatuře však zatím neexistuje přehled exaktních kroků, které by měly vést k poznání disruptivního potenciálu trhu a k přípravě odpovídajícího podnikatelského záměru. Také během výzkumu bylo u dvou případových studií zjištěno, že úspěšná disruptivní inovace byla výsledkem spíše intuice, než předem připraveného plánu. V třetím případě, v pilotní studii, byl sice na začátku procesu jasný záměr, ale zde šlo o velmi přehledné poměry na trhu s dvěma dodavateli.

6.3 PŘÍNOSY PRO PEDAGOGICKÝ PROCES

Přínosem v této oblasti je bezesporu ucelený přehled k teorii disruptivní strategie. V práci byla vyložena teorie, přičemž byly probrány i základy inovačního procesu, ze kterých zkoumaná teorie vyrostla. Bylo také ukázáno, jak disruptivní strategie zapadá do současného vývoje ekonomiky a podnikatelského prostředí. Tento přehled byl doplněn výzkumem příkladů z našeho průmyslu, které mohou sloužit jako návod pro zpracování případových studií studentů. Práce obsahuje dostatek literárních zdrojů pro další studium zkoumané teorie.

Koncept pro tvorbu disruptivní strategie a doporučení pro jeho použití ve strojírenství může vhodně doplnit výuku strategického řízení. V současné době jsou studenti zbláhli v práci s nástroji strategické analýzy, ale mají jisté potíže ve formování strategických operací. Výsledkem je, že často předkládají opatření vhodná spíše pro operativní řízení než pro řízení strategické. Při tvorbě strategie na rozrušení trhu je nutné stanovit velmi konkrétní způsob, jakým se firma na tomto trhu bude pohybovat a odhadnout reakce konkurentů. To vše povede studenta ke koncepčnímu myšlení, které je pro strategické řízení nezbytné.

6.4 DOPORUČENÍ

Aby se koncept disruptivní strategie mohl stát hodnotným nástrojem pro otevírání nových trhů a maximálního využití inovačního potenciálu našich firem, nestačí pouze budovat jeho teoretické základy, ale je nutné pomocí empirického výzkumu ověřovat jeho možnosti v praxi. Tento výzkum by měl ověřovat možnosti disruptivní inovace přímo ve firemním prostředí a z jeho výsledků odvozovat nová doporučení a zlepšení teoretického konceptu.

Příkladem takového postupu je práce vědců z Cranfieldovy university, (Thomond, Lettice, Herzberg, 2004), v které jsou soustředěny poznatky z jejich 30 měsíčního manažerského výzkumu. Jeho cílem bylo hledat a osvětlit příčiny, proč v reálných firmách management opakovaně selhává v odkrytí potenciálních disruptivních inovací. Výzkumníci použili propracovaný prezentační materiál, který by mohl soužit jako předloha pro prezentace strategie v reálném prostředí podniků. Zajímavá je jistě skutečnost, že celý rozsáhlý a jistě nákladný výzkum byl podniknut v rámci projektu DISRUPT-IT, který byl podporován částkou 3 mil. € z Evropské Unie. Projekt probíhal v období od února 2002 do července 2004 číslem EC Project: IST-2001-33372. Uvědomíme-li si, že takovou částkou se u nás dotují pouze velmi významné projekty, většinou se značnými technologickými investicemi, dostaneme představu, jakou důležitost příslušné unijní komise výzkumu přikládaly. To svědčí o dvou momentech. Za prvé nelze jednoduše odmítnout disruptivní inovaci a strategický koncept z ní odvozený jako marginální nebo módní teorii, jestli EU vydává podobné částky na jejich výzkum. A za druhé je zřejmé, že evropští politici a ekonomové pokládají disruptivní inovace za jeden z průvodních znaků nové znalostní ekonomiky. V kontextu s tímto přístupem EU lze tedy doporučit další výzkum a budování konceptu disruptivní strategie i v podmínkách českého hospodářství.

Toto doporučení je naplnění cíle 4, kapitoly 2, čímž lze považovat cíle disertační práce za splněné.

7 ZÁVĚR

V předkládané disertační práci jsou shrnuty jednak výsledky analýzy současného vědeckého poznání strategického konceptu disruptivní inovace, jednak poznatky z empirického výzkumu, který posuzoval úspěšné příklady disruptivních inovací v českém strojírenství. Typický český výrobce nemá příliš velkou naději na trhu, na kterém vládnou zaběhlé poměry a kde zavedená konkurenční firma se špičkovými výrobky je ve výhodné pozici. Má-li si tedy vybojovat výnosný podíl na trhu, musí přijít se strategií, která tento trh rozbije a jeho poměry zásadně změní. Musí přijít s novým výrobkem, který lze s úspěchem prodávat za nižší ceny novým nebo pro přední dodavatele na trhu nezajímavým zákazníkům. Disertační práce analyzovala potenciál strategické disruptivní inovace a to především s ohledem na podnikání českých strojírenských firem a přinesla výsledky výzkumu těch případů z našeho strojírenství, v kterých byly disruptivní inovace úspěšně využity. Na základě těchto výsledků a poznatků bylo doporučeno pokračovat ve výzkumu disruptivních inovací a budování konceptu disruptivní strategie, pomocí kterého by české firmy podnikající ve strojírenství mohli formulovat strategická rozhodnutí vedoucí k získání nových trhů.

8 LITERATURA (zkrácený výběr)

- 1) Adner, R. *When Are Technologies Disruptive? Demand-Based View of The Emergence of Competition*. Strategic Management Journal 23, 2002
- 2) Hammonds, Keith H. *Michael Porter's Big Ideas*. Fast Company, Issue 44/ March 2001, Page 150
- 3) Christensen, Clayton M. *Exploring the Limits of the Technology S-Curve: Component Technology; Architectural Technologies*. Production and Operations Management, 1992
- 4) Christensen, Clayton M. *Beyond The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Howard Business School Press, 1997
- 5) Christensen, Clayton M., Raynor, Michael E. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Howard Business School Press, 2003
- 6) Christensen, Clayton M., Roth, E.A., Scott D. *Seeing What's Next: Using Theories of Innovation to Predict Industry Change*. Howard Business School Press, 2004
- 7) Christensen, Clayton M., Carlile, P.R., Sundhal D.M. *The Process of Theory-Building*. Howard Business School Press, 2001

- 8) Miles, M.B., Huberman M.A., *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. SAGE Publication: Thousand Oaks, CA, 1994
- 9) Mintzberg, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994
- 10) Thomond, P., Lettice, F., Herzberg, T. *Disruptive Innovation: Enabling Practitioners to Tackle the "Innovators Dilemma " with Graphical Techniques*
11TH International Product Development Mnagement Conference; Dublin, June 2004
- 11) Yin, R.K., *Case Study Research: Design and Methods*
SAGE Publication: Thousand Oaks, CA, 1994

HIBŠ VLADIMÍR

OSOBNÍ INFORMACE

- Rodinný stav: ženatý
- Národnost: česká
- Datum narození: 9.10.1947
- Místo narození: Ústí nad Labem

VZDĚLÁNÍ

- | | |
|-------------|---|
| 1966 - 1971 | ČVUT Praha, fakulta strojní
obor dopravní a manipulační zařízení |
| 1993 – 1997 | BBS Brno, studium ukončeno diplomem MBA,
disertační práce:
Strategic Operations Management in PBS Olomouc |

PROFESIONÁLNÍ DRÁHA

- | | |
|--------------|---|
| 1971 - 1980 | První brněnská strojírna Velká Bíteš, konstruktér |
| 1981 - 1990 | První brněnská strojírna Velká Bíteš, vedoucí konstruktér |
| 1991 - 1992 | PBS Velká Bíteš a.s. Velká Bíteš, obchodní náměstek |
| 1993 - 1996 | PBS Velká Bíteš a.s. Velká Bíteš, ředitel divize |
| od roku 1997 | PBS Turbo s.r.o. Velká Bíteš, ředitel společnosti
Vlastníkem firmy je MBD B&W Diesel AG, Augsburg,
patřící do německého koncernu MAN. |

JAZYKY

slovem a písmem angličtina, němčina a ruština,
pasivně francouzština

Příloha: Publikační činnost

1. Hibš, V. Strategické řízení českých firem – hořké zkušenosti a opatrné naděje
Sborník referátů z mezinárodní konference „Systémové řízení“
Brno, 12.-13. června 2002
Masarykova universita v Brně, ISBN 80-210-2831-9
2. Hibš, V. Increasing the Competitive Ability of Medium Sized Manufacturers
In The Eleventh Annual International Conference:
Business and Economic Development in Eastern Europe in the Period
of Joining to the European Union
Brno, 5-6 September 2003. VUT Brno, ISBN 80-214-2445-1
3. Hibš, V. Plánování jako strategický prostředek ke zvyšování výkonnosti českých
výrobců
In International Scientific Conference:
New Trends of the Development of Industry
Brno, 26 – 27 November 2003. VUT Brno, ISBN 80-214-2518-0
4. Hibš, V. Top Managerial Education as a Strategic Tool to Increase Performance
of Czech Industry
In International Academic Conference:
Contemporary Trends in Top Management Education: How to
Accommodate Demand and Supply
Brno, January 2004. B.I.B.S. Brno, ISBN 80-86575-74-8
5. Hibš, V. Searching for a Suitable Strategy for Czech Manufacturers
In International Scientific Conference:
Management, Economics and Business Development in the new
European Conditions
Brno - Rozdrojovice, 28-29 May 2004.
VUT Brno, ISBN 80-214-2661-6
6. Hibš, V. Disruptive strategy pro české firmy
In International Scientific Conference:
New Trends for a New Europe: Research for Entrepreneurship
Brno, 21 October 2004.
VUT Brno, ISBN 80-214-2753-1
7. Hibš, V. Research on Disruptive strategy in Czech Engineering Companies
In International Scientific Conference:
Management, Economics and Business Development in The New
European Conditions
Brno – Rozdrojovice, 27-28 May 2005.
VUT Brno, ISBN 80-214-2953-4
8. Externí spolupracovník institucionálního výzkumu VUT v Brně:
„Výzkum strategického řízení v českých firmách“
J 22/98 265 100018; (2003–2004)

Abstrakt

Disertační práce rozebírá strategickou pozici českých výrobců ve strojírenství a tvrdí, že pro správně řízený podnik je důležitá jak provozní dokonalost, tak i vhodná strategie. Práce navrhuje českým výrobcům využít výhody strategie na rozrušení trhu, v anglické odborné literatuře nazývané „disruptive strategy“. Práce doporučuje zkoumání podmínek, za kterých by mohly tuto strategii přijmout a využívat české podniky a proto sleduje následující cíle:

- Analýza vědeckého poznání disruptivní strategie
- Hledání příkladů úspěšného použití disruptivní inovace v českém strojírenství
- Posouzení, zda v českém strojírenství jsou podmínky vhodné k úspěšnému využití strategie na rozrušení trhu
- Doporučení pro další výzkum, jehož úkolem by mělo být budování konceptu disruptivní strategie a jeho ověření v manažerské praxi.

Je vysvětlena teorie nové strategie a jsou uvedeny příklady jejího úspěšného použití. Studie dále přináší výsledky výzkumu, který byl zaměřen na hledání příkladů strategické disruptivní inovace v českém strojírenství. Byl zvolen kvalitativní výzkum a metoda případových studií. Výsledky prokázaly, že lze najít příklady úspěšného využití inovací v českých strojírenských firmách, které podstatným způsobem změnily podmínky na svém trhu. Byla nalezena dobrá shoda jednotlivých zásad Christensenovy teorie o disruptivních inovacích s jevy zjištěnými ve třech případových studiích. Autor navrhuje, aby další výzkum získaná data potvrdil a rozšířil tak, aby mohlo být přistoupeno k sestavení konceptu disruptivní strategie pro prostředí v českém strojírenství.

Abstract

The thesis deals with the strategic position of Czech producers in the mechanical engineering industry, stating that for a well-managed company both operating perfection and an appropriate strategy are important. The work suggests for Czech producers to use the benefits of the „disruptive strategy“, which is a term used in specialised literature in English language. The work recommends examining the conditions under which this strategy could be adopted and used by Czech companies, and therefore follows the objectives listed below:

- Analysis of scientific knowledge of the disruptive strategy
- Searching for examples of successful application of disruptive innovation in Czech mechanical engineering
- Assessment of whether there are suitable conditions for successful application of the disruptive strategy in Czech mechanical engineering
- Recommendations for further research focussed on the building of the disruptive strategy concept, and verification thereof in managerial practice.

There is an explanation of the new strategy theory, giving examples of successful application thereof. Furthermore, the study gives results of a research concentrated on examples of strategic disruptive innovation in the Czech mechanical engineering. The author chose to make qualitative research and use the case study method. The results prove that there are examples to be found of successful application of innovations accomplished in Czech mechanical engineering companies, which had a substantial effect on the conditions of the market. Compliance has been found between principles of Christensen's theory of disruptive innovations and the phenomena appearing in three case studies. The author proposes to continue the research with the aim of confirming and extending the data acquired so far to be able to draw up the concept of disruptive strategy in the environment of Czech mechanical engineering.