

NÁVRH REALIZACE KLÍČOVÉ AKTIVITY „PILOTNÍ OVĚŘENÍ“ – AKCELERACE FIREM

KONCEPT PROJEKTU

Pilotní projekt je zaměřen ověření metodiky, která přispívá k vytváření regionálního inovačního ekosystému prostřednictvím podpory firem, které mají potenciál a ambice růst. Podstatou aktivity je prostřednictvím koučingového programu poskytnout managementu malých nebo středních podniků kapacity vhodných expertů.

Velmi dobrým nástrojem, jak vytvořit podmínky pro růst/ expanzi firmy, je nabídnout managementu partnerství, mentoring, poradentství od lidí, kteří mají s růstem firmy vlastní zkušenost. V České republice je již v několika regionech úspěšně otestován a realizován program využívající platformu Platinn. Jeho princip vychází z nástroje vyvinutého ve Švýcarsku.

Platinn je založený na **propojování managementu firmy (malého nebo středního podniku – MSP) s růstovým potenciálem** (obvykle spojeným s ambicí pro vstup na nové zahraniční trhy, rozšířením portfolia výrobků, využitím výsledků výzkumu a vývoje pro nový produkt, potřebou nového obchodního modelu apod.) **s expertem, který je svou zkušeností, profilem a znalostí schopen firmě poskytnout asistenci při procesu akcelerace.**

Pilotní ověřování v regionu bude postaveno na využití platformy Platinn, včetně jejích metodik, nástrojů, softwarového vybavení a expertů, kteří jsou již do platformy zapojeni.

Podstatou programu je **spolupráce vedení firmy (typicky majitele), konzultanta (KAM – Key Account Manager) a experta.** Zatímco KAM zodpovídá za zpracování úvodní analýzy firmy za účelem identifikace problémových oblastí, návrh řešení a výběr experta a v širším pojetí za udržování vztahu s firmou a odhalování inovačních příležitostí, expertovou úlohou je pomoci představitelům vedení firmy navrhnout a naplánovat potřebné změny a podpořit jejich implementaci.

Expertíza, kterou si firmy nemohou držet uvnitř je pro ně totiž 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 tomu 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 nejdelsí 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** (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 sektorem. **Tyto programy fungují na principu omezených (finančně i časově) a přesně**

cílených intervencí do firem, a ukazují se tak jako jeden z neefektivnějších nástrojů na podporu inovačního podnikání.

Platinn je tedy specifickým programem podpory inovačních podniků, které mají zájem a potenciál pro další rozvoj a akceleraci, prostřednictvím dotovaných služeb expertů.

Spolupráce je obvykle zaměřena na poskytování expertízy spadající pod některou z následujících oblastí:

- Organizace
- Business Development
- Finance
- Spolupráce

Programy využívající Platinn jsou obvykle nastaveny tak, že firmy využívají podporu KAMa a experta ve třech fázích:

Fáze 1

Fáze 1 má za cíl prohloubení analýzy potřeb a návrh vhodných opatření / inovací ze strany KAMa a Experta. Typicky je pro firmu většinou dotovaná z veřejných zdrojů a jedna firma smí vstoupit do této fáze pouze jednou. Obvyklý rozsah je 40 hodin práce experta, kofinancování ze strany firmy bývá obvykle do 20%.

Fáze 2

Cílem Fáze 2 je již podpora v implementaci vybrané inovace / opatření a firma má povinnost spolupráci např. z 50 procent kofinancovat. Rozsah není omezen, obvykle se jedná o 80-100 hodin.

Fáze 3

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.

Hodnota expertní služby (aktivity) se vypočítává jako součin hodin experta a jeho hodinové sazby. Ta je stanovena pro všechny experty ve výši 1500 Kč.

Předmětem projektu je provedení pilotáže Fáze 1. a ověření funkčnosti platformy Platinn v podmínkách Plzeňského kraje.

Cílem pilotáže je:

- ověřit vhodnost programu tohoto typu (**Fáze 1**) pro podporu inovačních podniků v Plzeňském kraji,
- otestovat funkčnost inovačního ekosystému (vysoké školy, inovační centra, inkubátory, vědeckotechnické parky) jakožto generátorů a identifikátorů firem pro akceleraci,
- zajistit důkladné proškolení KAMů v používání SW nástrojů programu Platinn pro budoucí realizaci programu,
- definovat optimální finanční zdroje pro budoucí fungování programu vč. posouzení možností integrace programu v rámci projektů tzv. ITI strategie,
- definovat dílčí kritéria a podmínky (např. způsob výběru firem) případného programu s ohledem na regionální specifika,

- navrhnout indikátory pro posuzování úspěšnosti programu, jeho dopadu na naplňování cílů RIS3 strategie Plzeňského kraje, vč. ověření možností způsobu jejich zjišťování.

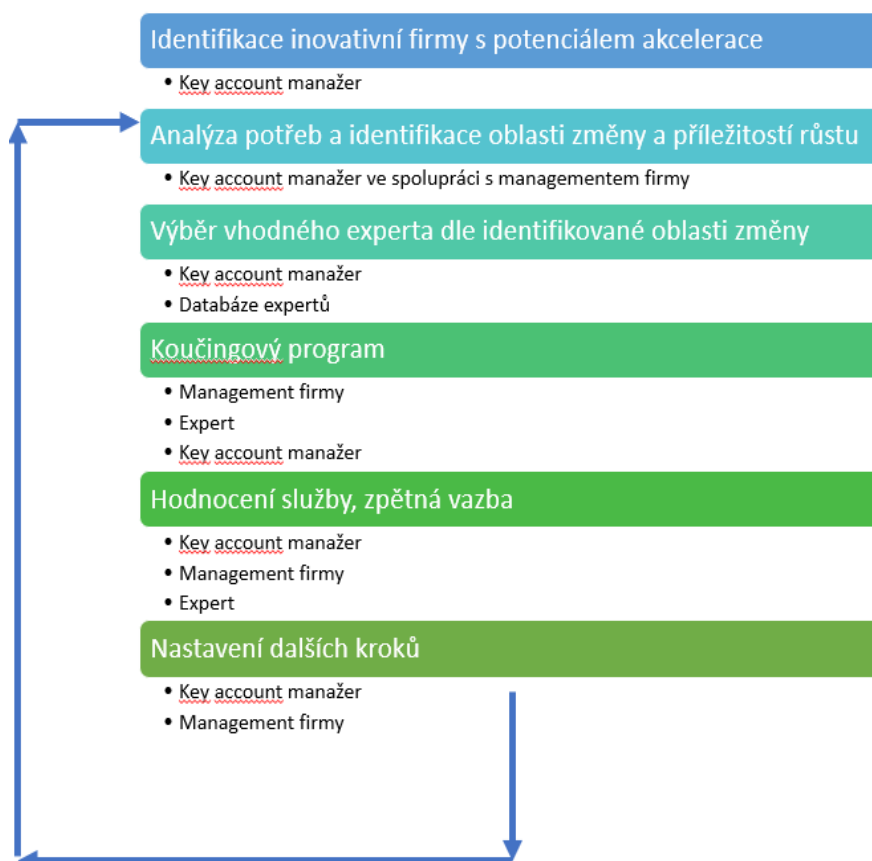
Program bude v letech 2020 až 2022 pilotně ověřován v podmínkách Plzeňského kraje. Předpokládá se, že **v letech 2020 a 2021 proběhne ověření nejméně na 10ti případech spolupráce KAM-podnik-expert**. Pro potřeby pilotáže budou roli KAMa zastávat projektoví developeři SA II, kteří mají zkušenosti s poradenstvím pro podniky a disponují znalostí a kontakty na regionální podniky s potenciálem pro expanzi.

AKTÉŘI

Základní předpoklady pro realizaci Platinn jsou:

1. Majitelé/management rostoucích firem s potenciálem pro další expanzi jsou otevření radám a doporučením od osobností, které ve své podnikatelské historii mají prokazatelné úspěchy.
2. Osobnosti z různých oblastí podnikání / experti mají zájem a ochotu přispět k dalšímu rozvoji podnikatelského prostředí tím, že poskytnou své zkušenosti a kapacity akcelerujícím firmám.
3. Veřejná správa si je vědoma zásadní role inovačních, zejména malých a středních podniků pro dlouhodobou ekonomickou prosperitu.
4. V rámci regionálních inovačních center existují konzultanti, kteří jsou schopni v roli KAMů identifikovat firmy s potenciálem pro akceleraci zejména prostřednictvím expanze na trhy v zahraničí či zavedením nových inovativních produktů, řešení. Dokážou identifikovat, jaké oblasti firmy je třeba připravit na akceleraci, a vybrat nejvhodnější experty pro spolupráci na akceleračním projektu. Jsou schopni spolupráci řídit a vyhodnocovat.

Proces práce KAM – management firmy - expert



Obrázek 1: proces spolupráce KAMa, podniku a experta

Z výše uvedených předpokladů vyplývají aktéři, kteří se na pilotním ověření programu v podmínkách Plzeňského kraje budou podílet. Jedná se o:

- Inovační malé a střední podniky (cílová skupina programu Platinn),
- Regionální rozvojová agentura, o.p.s. (partner nositele projektu Smart Akcelerátor II, v jehož rámci se pilotní ověření realizuje, disponující kapacitami KAMů),
- Subjekty tvořící inovační ekosystém v regionu disponující kontakty na inovační malé a střední podniky (např. BIC Plzeň, Vědeckotechnický park Plzeň, COMTES FHT, SIT),
- Platforma Platinn.cz disponující databází expertů pro poskytnutí služeb zaměřených na různé podnikové oblasti (pro fázi pilotního ověření se nepočítá s tvorbou regionální databáze expertů),
- Veřejná správa (Plzeňský kraj, město Plzeň), která má zájem program realizovat v rámci naplňování svých strategií podpory podnikání.

VÝSLEDKY A VÝSTUPY INTERVENCE/PROJEKTU

Výsledkem pilotního ověření v letech 2020 – 2022 bude nejméně **10 úspěšně realizovaných spoluprací KAM-podnik-expert**.

Hlavním výstupem bude **zpráva z realizace pilotního ověření** s komentáři, návrhy, doporučeními pro případnou realizaci programu Platinn jakožto nástroje podpory inovačního podnikání v regionu v letech 2023+.

I když jsou v rámci platformy Platinn.cz k dispozici různé podpůrné nástroje pro vedení procesu spolupráce KAM-podnik, monitoring spolupráce podnik-expert, lze předpokládat, že vlivem regionálních specifik bude nutné tyto nástroje upravit.

Dalšími výstupy z pilotáže tedy budou též dokumenty a metodiky pro případnou budoucí realizaci programu vč. podrobně zpracovaného vlastního regionálního programu Platinn. Půjde např. o:

- metodiku pro identifikaci inovačních malých a středních podniků – potenciálních zájemců o program Platinn vč. návrhu způsobu výběru firem,
- metodiku pro práci KAMa pro analýzu podniku se zaměřením na identifikaci problémových oblastí,
- návrh způsobu monitoringu průběhu jednotlivých případů spolupráce,
- návrh indikátorů pro posuzování úspěšnosti spoluprací KAM-podnik-expert z pohledu veřejné správy (resp. návrh způsobu měření efektivity programu pro podporu inovační výkonnosti regionálních podniků),
- návrh způsobu financování případného programu,
- návrh způsobu tvorby regionální databáze expertů (na základě převažujících problémových oblastí identifikovaných při pilotáži),
- **podrobně zpracovaný program Platinn pro podporu inovačních MSP ve fázi expanze pro realizaci v Plzeňském kraji.**

Přínos z realizace pilotáže programu Platin bude mít:

- veřejná správa (Plzeňský kraj, město Plzeň), neboť získá podklad pro rozhodnutí o případné realizaci programu Platinn v období 2023+ jakožto inovativního nástroje podpory malých a středních podniků v rámci naplňování strategií zaměřených na podporu podnikání,
- podniky zahrnuté do pilotního ověření, neboť získají podporu v podobě expertních služeb,
- budoucí nositel intervence/programu, neboť získá zpracované metodiky a dokumentaci pro realizaci programu Platinn v podmínkách Plzeňského kraje.

Případná realizace programu Platinn v období 2023+ pak bude přínosná pro:

- veřejnou správu (Plzeňský kraj, město Plzeň), neboť podpořené firmy zintenzivní svoji ekonomickou činnost, budou dosahovat vyšších zisků, tvořit více kvalifikovaných pracovních míst apod. Existence popisovaného programu podpory inovačního podnikání též může zvýšit atraktivitu regionu pro inovační podniky a posílit brand „Plzeňský kraj – nejlepší místo pro inovace“,
- inovační malé a střední podniky, neboť díky využití expertních služeb dojde k jejich akceleraci, tedy rychlejšímu ekonomickému růstu (např. díky posunu v hodnotovém řetězci, prosazením se na nových trzích apod.).

ZMAPOVÁNÍ CÍLOVÉ SKUPINY A OVĚŘENÍ POPTÁVKY

Cílovou skupinou pro případnou realizaci programu podpory podniků s potenciálem pro růst a expanzi prostřednictvím expertních služeb Platinn v podmínkách Plzeňského kraje jsou subjekty splňující níže uvedené podmínky:

- jedná se o malý nebo střední podnik (MSP), jeho představitelé mají rozhodovací autonomii,
- má sídlo či provozovnu v Plzeňském kraji,
- má nejméně tříletou podnikatelskou historii (dává předpoklad, že podnik již překonal fázi start-up, je etablovaný na lokálním trhu, stabilizovaný a má tedy předpoklady pro další akceleraci),
- počet zaměstnanců 10+, obrat za poslední uzavřené účetní období více než 10 mil Kč,
- je činný v oborech významných pro ekonomiku kraje (zejm. sekce dle CZ-NACE: C, D, J, M).

Velikost cílové skupiny definované dle výše uvedených parametrů činí cca **450 firem** (dle šetření provedeného s využitím databáze Albertina).

Uvedená cílová skupina firem – MSP byla zvolena v souladu s cíli RIS3 Plzeňského kraje usilujícími o růst lokálních inovačních firem za účelem stabilizace podnikatelského prostředí, posunu regionální ekonomiky v hodnotových řetězcích a dlouhodobého růstu její výkonnosti.

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

Cílovou skupinu v rámci popisovaného návrhu realizace klíčové aktivity pilotního ověření bude tvořit výběrový soubor nejméně 10ti podniků splňujících výše uvedená kritéria. Snahou bude, aby byly ve výběrovém souboru zastoupeny subjekty (MSP) ze všech významných ekonomických oblastí dle RIS3 Plzeňského kraje (zejm. CZ-NACE 27 – 31 a CZ-NACE 61 – 63).

Výběr subjektů pro pilotní ověření bude dále realizován dle určení fáze životního cyklu podniku. Zájmem je, aby bylo pilotní ověření programu provedeno na podnicích, které se aktuálně nachází ve fázi „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.

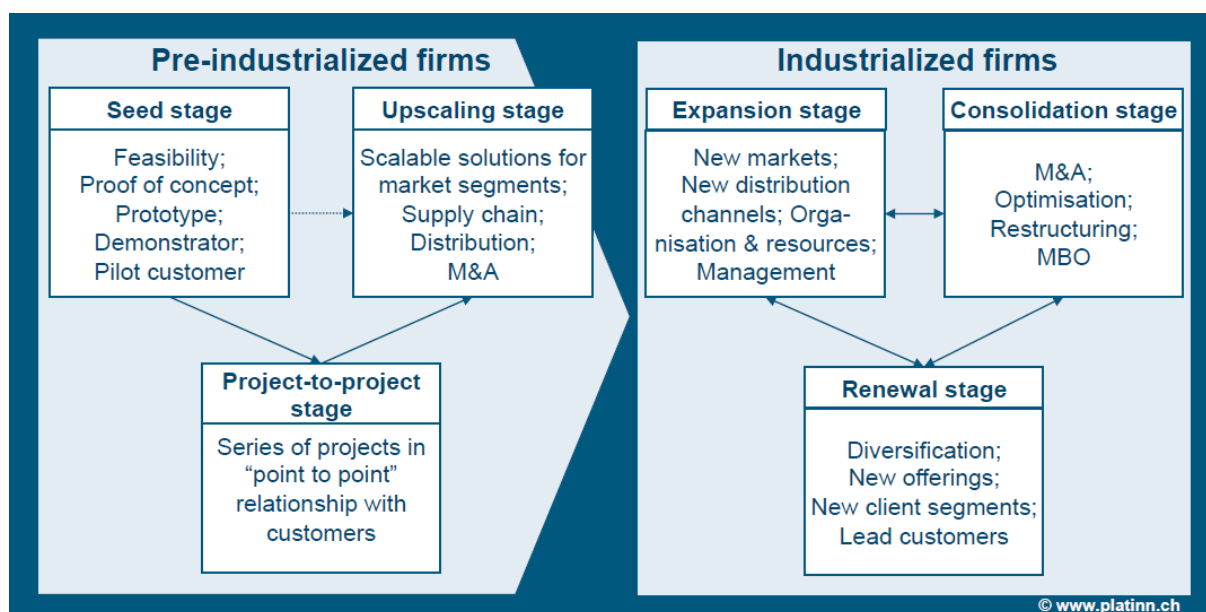


Schéma 2: Model životních cyklů firem (převzato z materiálů Platinn)

NÁVRH PROJEKTU PRO OVĚŘENÍ

Uvažovaný harmonogram pro pilotní ověření programu podpory podniků na základě expertní spolupráce sestává z níže uvedených aktivit:

1. Příprava programu pro pilotní ověření (3 – 10/2020)
 - Sběr informací o fungování programu v ostatních regionech (3 – 8/2020)
 - Získání členství v platformě Platinn.cz (8/2020)
 - Proškolení KAMa pro činnosti v rámci programu (identifikace firem, vstupní analýza firem zaměřená na definici problémových oblastí, práce se SW Casetracker apod. (7 – 10/2020)
 - Zpracování „návrhu realizace klíčové aktivity“, projednání se členy Krajské rady pro VaVal (8-10/2020)
 - Zpracování návrhu propagace pilotního programu vůči cílovým skupinám (8-10/2020)
2. Realizace pilotního věření
 - Návrh výběrového souboru pro pilotní ověření v letech 2020 - 2021, oslovení subjektů, jejich posouzení a výběr na základě analýzy (10/2020 – 7/2021)
 - Realizace jednotlivých případů spolupráce KAM-podnik-expert (11/2020 – 12/2021)
 - Doplnění výběrového souboru pro pilotáž v roce 2022 (10/2021 – 6/2022)
 - Realizace jednotlivých případů spolupráce KAM-podnik-expert v rámci pokračování pilotáže v roce 2022 (v případě zajištění finančních prostředků); (1/2021 – 9/2022)
3. Vyhodnocení výsledků pilotáže, zpracování výstupů (9 – 12/2022)
 - Zpracování dokumentace, metodik, programu pro případnou realizace v letech 2023+

INDIKÁTORY – VÝBĚR, KVANTIFIKACE, SPECIFIKACE

Pro fázi pilotního ověření programu podpory rostoucích inovačních MSP s využitím dotovaných expertních služeb Platinn je hlavním indikátorem počet podpořených podniků.

- **V rámci pilotního ověření v letech 2020 – 2022** se očekává, že **bude podpořeno nejméně 10 inovačních podniků (MSP)** z Plzeňského kraje prostřednictvím dotované spolupráce KAM-podnik-expert

Pro případnou realizaci programu Platinn v období 2023+ jsou navrženy indikátory zaměřené zejm. na sledování růstu ekonomické výkonnosti. Může se jednat např. o tyto indikátory:

- Meziroční růst obratu a přidané hodnoty podpořených firem:
 - o **Meziroční růst obratu podpořených firem v souhrnu alespoň o 20%**
 - o **Meziroční růst přidané hodnoty generované podpořenými firmami průměrně o 10%**
- Počet podpořených inovačních podniků – ročně nejméně 10 firem.

Možným indikátorem pro realizaci programu může být též **počet** (popř. míra určená jako % z celkového počtu podpořených spoluprací) **další pokračující spolupráce podnik-expert po ukončení podpory z programu Platinn.**

ŘÍDÍCÍ STRUKTURA PROJEKTU

Pilotní ověření bude realizováno výhradně s využitím kapacit Regionální rozvojové agentury, o.p.s., která je partnerem nositele projektu Smart Akcelerátor II (SA II). Řídící struktura bude tedy vycházet ze struktury řízení projektu SA II.

Odpovědným pracovníkem za pilotáž bude příslušný projektový developer, který má v SA II na starost klíčovou aktivitu „pilotní ověření“ intervence zaměřené na akceleraci firem.

Na pilotním ověření se budou v rámci aktivity „základní tým“ podílet i další pracovníci (např. RIS3 marketingový specialista pro případnou přípravu plánu propagace programu, RIS3 analytik pro stanovení indikátorů, způsobu jejich monitoringu a vyhodnocení).

Partnerem pro pilotní ověření bude podnikatelské a inovační centrum BIC Plzeň, které disponuje kontakty na subjekty z cílové skupiny a může tedy napomoci zejm. při aktivitách propagace programu a výběru firem pro pilotáž. Partnerství je zajištěno prostřednictvím personálních kapacit (členové týmu SA II jsou současně zaměstnanci inovačního centra BIC Plzeň). Spolupráce mezi Regionální rozvojovou agenturou a BIC Plzeň je dlouhodobá.

FINANČNÍ ASPEKTY PROJEKTU

Celkové náklady na pilotní ověření programu Platinn v letech 2020 - 2022 činí 4.120 tis. Kč. Částka 2.050 tis. Kč (jednorázový vstupní poplatek + náklady na KAMy po dobu pilotáže) je zajištěna v rámci projektu Smart akcelerator II. Pro rok 2020 se počítá s kofinancováním ze strany PK ve výši 220 tis. Kč (úhrada provozních nákladů za využívání nástrojů platformy, úhrada expertů pro 3 případy spolupráce expert-firma-KAM v rámci pilotáže).

Na úhradu zbývajících částí nákladů na pilotní ověření v letech 2021 a 2022 (náklady na experty pro další případy spolupráce expert-firma-KAM, provozní náklady za využívání nástrojů platformy) pro rok 2021 a 2022 v souhrnné výši cca 1,85 mil. Kč je nutné zajistit finanční zdroje.

Uvažovaná struktura nákladů na pilotní ověření v letech 2020 - 2022 je:

- Osobní náklady KAMů (0,5 FTE, cca 550 tis. ročně)
- Roční náklady na služby expertů poskytujících podporu jednotlivým podnikům (cca 100 tis. v roce 2020, 600 tis. v roce 2021, cca 850 tis. v roce 2022)
- Roční poplatek za využívání podpůrných SW nástrojů platformy Platinn.cz (cca 120 tis. v roce 2020 a 2021, cca 150 tis. v roce 2022)
- Úhrada jednorázového poplatku 400 tis. Kč + DPH za členství v platformě Platinn.cz, získání přístupu k SW nástrojům platformy pro podnikové analýzy, přístup do expertní databáze apod.

Zdroje financování pilotního ověření programu Platinn jsou uvedeny v tabulce:

Specifikace zdroje	Výše (tis. Kč)	Poznámka (dostupnost zdroje)
RRA (SA II) – zahájení pilotáže v roce 2020 (pořízení licence Platinn, příprava programu, práce KAMů, <u>bez nákladů na experty</u>)	950	SA II
Plzeňský kraj – kofinancování pilotáže v roce 2020 (náklady na experty, roční poplatek za využívání podpůrných nástrojů Platinn.cz, zpráva z úvodní části pilotáže v roce 2020)	220	Rozpočet PK – přislíbeno
RRA (SA II) - pokračování pilotáže v letech 2021 a 2022 – náklady na činnost KAMů	1100	SA II
Plzeňský kraj – kofinancování v letech 2021 a 2022 (náklady na experty, roční poplatek za využívání podpůrných nástrojů Platinn.cz)	1850	Dosud není zajištěno
CELKEM	4120	

PARTNERSTVÍ

Jak je uvedeno výše, v rámci pilotního ověření se počítá s neformální spoluprací s podnikatelským a inovačním centrem BIC Plzeň.

BIC Plzeň, společnost s ručením omezeným, byl založen v roce 1992 městem Plzeň (stále je jediným společníkem) za účelem podpory inovačního podnikání v Plzni a okolí. Za dobu své existence připravil a realizoval, popř. se podílel na realizaci několika programů podpory (např. Plzeňské podnikatelské vouchery, pilotní ověření programu Partnerství znalostního transferu v rámci OPPI, působil jako regionální partner pro Českomoravskou záruční a rozvojovou banku pro program Malé půjčky apod.). Má odpovídající odbornost, zkušenosti a kapacity nejen pro asistenci na pilotním ověření, ale též pro případnou realizaci programu Platinn v Plzeňském kraji po roce 2023.

Existuje tedy předpoklad, že bude s podnikatelským a inovačním centrem BIC Plzeň po ukončení pilotáže uzavřena odpovídající smlouva na zajištění realizace programu.

KRITÉRIA ÚSPĚŠNOSTI OVĚŘENÍ

Pro fázi pilotního ověření bude základním kritériem úspěšnosti otestování programu podpory firem prostřednictvím dotovaných expertních firem na nejméně 10ti případech spolupráce KAM-expert-firma a vyvolání seriózní odborné diskuse s veřejnou správou nad případnou realizací programu od roku 2023.

Publicita programu, byť ve fázi pilotního ověření velmi omezená, může společně s již rozšířeným a obecně známým brandem programu „Platinn.cz“ v jiných regionech a jeho prokazatelnými přínosy pro podniky vyvolat aktivní zájem cílové skupiny o tento druh podpory.

Dalším úspěchem bude formalizace partnerství s budoucím realizátorem programu Platinn (tedy se subjektem zabývajícím se podporou inovačního podnikání v Plzeňském kraji), který bude využívat metodiky a dokumenty vytvořené na základě výsledků pilotáže.

Díky případné realizaci programu Platinn od roku 2023 v Plzeňském kraji bude naprostá většina regionů v ČR disponovat sice lokálním programem (hrazeným z lokálních rozpočtů), ale s jednotně definovanými pravidly, podmínkami, cíli. Tak bude možné např. vzájemně poměřovat indikátory a výsledky a dopady realizace programů v jednotlivých regionech, přičemž tato data mohou být přínosná i pro veřejnou správu na národní úrovni, která může mít v budoucnu zájem programy tohoto typu kofinancovat.

