Ekonomická fakulta
Faculty of Economics

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
University of South Bohemia in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Bakalářská práce

Ekonomické aspekty inovace v podniku

Vypracovala: BcA. Kristýna Novotná

Vedoucí: Ing. Jaroslav Šetek, Ph.D.

České Budějovice 2017

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2015/2016**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna NOVOTNÁ**
Osobní číslo: **E14535**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Ekonomické aspekty inovace v podniku**

Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je analýza ekonomických aspektů inovace ve vybraném podniku. Současně budou zhodnoceny nástroje vnější firemní kultury při zavádění inovací.

Osnova:
1. Vymezení pojmu produkt, inovace
2. Etapy zavádění nového resp. inovovaného produktu
3. Měření ekonomických dopadů
4. Charakteristika podniku z hlediska jeho zaměření
5. Zhodnocení stávající inovační činnosti v podniku případně návrhy na její rozšíření
6. Analýza ekonomických dopadů při zavádění návrhu
7. Nástroje vnější firemní kultury při zavádění inovací

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Bessant, J., & Tidd, J. (2015). Innovation and entrepreneurship (Third edition). Chichester: John Wiley & Sons.
Franková, E. (2011). Kreativita a inovace v organizaci (První vydání). Praha: Grada Publishing.
Rylková, Ž. (2011). Analýza a hodnocení faktorů vedoucích k efektu inovace. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné.
Synek, M. (2011). Manažerská ekonomika (5., aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.
Kislingerová, E. (2008). Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací (Vyd. 1.). Praha: C. H. Beck.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav Šetek, Ph.D.**
Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **16. ledna 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2017**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 22. března 2016

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

14. 4. 2017 Kristýna Novotná

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Jaroslavu Šetkovi, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích bakalářské práce. Zároveň děkuji vrcholovému vedení firmy Autoservis Petr Rada s. r. o. za poskytnutí času a potřebných informací ke zpracování praktické části bakalářské práce.

Obsah

Obsah 1
1 ÚVOD 3
2 VYMEZENÍ POJMU INOVACE 4
2.1 Definice inovace a jejich význam 4
2.2 Pojetí inovace dle J. A. Schumpetera 5
2.3 Pojetí inovací dle Petera F. Druckera 6
2.4 TYPY INOVACÍ 7
2.4.1 Pyramida inovací 7
2.4.2 Rozdělením inovací (pojem 4P) 8
2.4.3 Klasifikace řádů inovací 8
2.4.4 Inovace podle míry originality 9
2.4.5 Inovace produktu a její klasifikace 10
2.5 Pojetí inovací dle OECD 10
3 VYMEZENÍ POJMU PRODUKT 14
3.1 Výrobky 15
3.2 Služby 15
3.3 Životní cyklus produktu 16
3.4 Co se děje na trzích? 18
3.4.1 Změny na trzích- KUPUJÍCÍ 19
3.4.2 Změny v odvětvích – PRODÁVAJÍCÍ 21
3.4.3 KONKURENCE 23
4 ETAPY ZAVÁDĚNÍ NOVÉHO RESP. INOVOVANÉHO VÝROBKU 25
4.1 Marketingová komunikace 27
4.1.1 Složky marketingové komunikace 27
4.1.2 Reklama 27
4.1.3 Charakteristika vybraných reklamních prostředků 28
4.1.4 Psychologie v reklamě 31
5 MĚŘENÍ EKONOMICKÝCH DOPADŮ 32
5.1 Měření inovační výkonnosti finančními ukazateli 32
5.2 Měření inovační výkonnosti nefinančními ukazateli 35
6 CÍL A METODIKA 36
7 CHARAKTERISTIKA PODNIKU Z HLEDISKA JEHO ZAMĚŘENÍ 38
7.1 Základní informace o firmě 38
7.2 Historie firmy 38
7.3 Nabízené služby vybraného podniku 39

7.4 Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů ve sledovaném podniku 40
7.5 Ekonomické postavení vybraného podniku v komparaci s konkurencí 42
8 ZHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍ INOVAČNÍ ČINNOSTI PODNIKU 46
9 ANALÝZA EKONOMICKÝCH DOPADŮ PŘI ZAVÁDĚNÍ NÁVRHU 49
10 NÁSTROJE VNĚJŠÍ FIREMNÍ KULTURY PŘI ZAVÁDĚNÍ INOVACÍ 51
ZÁVĚR 53
SEZNAM LITERATURY 55
SUMMARY 58
Key words 58
SEZNAM TABULEK 59
SEZNAM GRAFŮ 59
SEZNAM PŘÍLOH 60

1 ÚVOD

Téma této bakalářské práce nese název *Ekonomické aspekty inovace v podniku*, toto téma je voleno v souladu s moderními trendy v ekonomice. V dnešní době, kdy je trh nasycen nejen produkty, ale i konkurencí, je velice důležité přicházet s inovacemi, které poutají pozornost. Podle Steveho Jobse, který je bezesporu jedním z největších inovátorů moderní historie inovace rozlišují mezi lídry a následovníky.
Dnes, kdy je spotřeba produktů rychlá, rychle se mění trendy i technologie, je naprosto nutné přizpůsobovat se hbitě trhu.

V teoretické části práce je důraz kladen především na vymezení pojmu inovace, produktu, teoretické popsání zavádění produktu na trh a finanční ukazatele hodnotící efektivnost inovace.

Inovace je popsána nejen z hlediska definice, ale rovněž z hlediska svého významu. Dále jsou popsány různé druhy inovace. Tento pojem neznamená jen nový produkt, ale širokou škálu modernizování, v práci jsou zaznamenány inovace nejčastěji používané jak v praxi, tak v odborné literatuře.

Produkt je vymezen z pohledu služeb i výrobku, popsán je i celý životní cyklus produktu a jeho jednotlivé části. Speciální pozornost v kapitole o zavádění produktu na trh, je věnována komercionalizaci, jelikož právě na tuto část marketingu je v praktické části kladen důraz.

V praktické části je pozornost věnována firmě Autoservis Petr Rada s. r. o.. Popsána je její charakteristika dále zhodnocení její inovační činnosti a zejména navržení inovace, která koresponduje s charakterem firmy. Dále byl navržen také design letáků, který slouží ke komercionalizaci inovace.

2 VYMEZENÍ POJMU INOVACE

„ Dovedeme pohnout hrou.“

(Kumba Resources, prosperující jihoafrická těžební společnost)

„My vždycky jíme slony, pouštíme se do nových výzev, které se běžně považují pro podniky naší velikosti za nemožné.“

(Carlos Broens, zakladatel úspěšné firmy v oboru výroby nástrojů)

Oba tyto výroky spojuje pojem inovace, ovšem nejen to, pojí je taktéž úspěch. Základem inovace je schopnost vidět souvislosti, všimnout si příležitostí a využít jich. (Tidd, J., Bessant, J. R., & Pavitt, K.; 2007).

2.1 Definice inovace a jejich význam

Význam inovace na současných trzích roste, a to především ze dvou důvodů. Jedním z nich je nasycenost většiny současných trhů, která limituje další růst prodeje. Druhý důvod, který ovlivňuje vzrůstající význam inovace, je mimořádně důležitý pro výrobce, neboť mu umožňuje posílit postavení ve vztahu k obchodu (Boučková, 2001).

Podle Vebera (2016) je inovace pojem, který v sobě obsahuje změnu. Může znamenat zdokonalení, a bezpochyby je podle něj spojen s aktivní činností lidí.

Evropská unie definuje inovace jako změnu, která urychluje a zlepšuje způsoby, kterými navrhujeme, vyvíjíme, produkujeme a zavádíme nové produkty, výrobní procesy a služby. Podle Evropské unie pojem inovace také zahrnuje všechny změny, které přispívají ke vzniku nových pracovních míst, zlepšují životy lidí a pomáhají přetvářet společnost na lepší a zelenější. (European commission [online]).

Také OECD má svou definici inovace, kterou můžeme najít v Oslo manuálu. Tato organizace si pod pojmem inovace představuje zavedení nového nebo značně upraveného produktu, procesu, nové marketingové metody nebo nové organizační metody. Důležitým

bodem definice OECD je, že při zavádění není nutné, aby se jednalo o novinku nebo výrazné zlepšení pro celý trh, ale pouze o podnik samotný, ve kterém je inovace implementována. Z toho vyplývá, že podobný produkt, proces či marketingová nebo organizační metoda může být již zavedena v jiném podniku, ale u zavádějícího podniku je pořád chápána jako inovace. Důležité ale je, že za inovace jsou počítány pouze takové produkty, procesy nebo metody, které jsou implementovány, tedy zavedeny do užívání nebo na trh (Oslo Manual, [online]).

Inovace jsou vyvrcholením celé série vědeckých, technických, organizačních, finančních, obchodních činností a ve svém souhrnu tvoří inovační proces (Synek, 2011).

Je-li inovace chápána jako proces, tak se pod tímto úhlem pohledu skrývá „komplexní proces charakterizovaný komplikovanými zpětnovazebními mechanismy a interaktivními vztahy“ (Skokan, 2004). Jinými slovy inovace představuje proces od nápadu přes vývoj, až po realizaci a komercionalizaci. Inovace je tedy více než investice, které jsou sice nutnou součástí inovací, ale samy o sobě nepostačují k naplnění inovace. Řada nových nápadů nevede k inovacím, protože nejsou realizovatelné. Východiskem inovací je kreativita, nápady, myšlenky (Veber, 2016).

Inovacemi se zabývali různí autoři s různou intenzitou. Pro tuto práci je vybrána inovační teorie především podle J. A. Schumpetera a Petera F. Druckera, kteří jsou významnými autoři v této oblasti.

2.2 Pojetí inovace dle J. A. Schumpetera

Prvním z ekonomů, který pochopil a systematicky se zabýval inovacemi jako hnacím motorem podnikatelské činnosti, byl moravský rodák J. A. Schumpeter. Schumpeter inovace považoval za podstatu ekonomického vývoje tržních ekonomik, narušují stávající rovnováhu a opět ji navozují, ovšem na kvalitativně vyšší úrovni. Kvalitativní změny v podobě inovací mají ovšem závažnější důsledky pro celou ekonomiku, neboť předurčují cyklický vývoj (Veber, 2016). Schumpeterova teorie cyklického vývoje spatřuje jeho příčiny jednak ve změnách externího prostředí (za radikální změny považuje revoluce či války), dále mezi příčiny řadí faktory ekonomického růstu (demografické změny) a za třetí skupinu příčin uvádí inovace.

Schumpeter považoval za inovace pouze první uvedení na trh nového výrobku, suroviny, technologického postupu atd., tj. první materializaci určité myšlenky (invence). Všechny

další výrobce nazýval imitátory. Většina současných autorů od myšlenky tzv. Schumpeterovy triády (invence-inovace-imitace) ustupuje a za inovace považuje všechny případy, kdy je výrobek nový z hlediska jeho výrobce, resp. když je někým z jeho subjektivního hlediska za nový považován.

J. A. Schumpeter přichází s jednou z prvních klasifikací inovací:

- Nový statek, dosud neznámý výrobek pro spotřebitele či výrobek nové kvality
- Nová technologie
- Nový trh
- Nové suroviny
- Nové organizační uspořádání

Ačkoliv Schumpeterovi následovníci přišli s řadou odlišných přístupů k ekonomickému rozvoji, nelze nic měnit na tom, že jsou to inovace, které ovlivňují a často rozhodují o efektivnosti ekonomických subjektů a jejich rozvoji jak na podnikové, tak i národní úrovni.

2.3 Pojetí inovací dle Petera F. Druckera

V polovině osmdesátých let minulého století vydává Peter F. Drucker publikaci věnovanou inovacím a jejich vazbě na podnikatelské přístupy. Drucker přichází s názorem, že inovační aktivity začínají analýzou příležitostí. Ty spatřuje jak uvnitř organizace (první čtyři jmenované), tak vně organizace:

- Nečekané úspěchy organizace a její neočekávané nezdary, jakož i neočekávané úspěchy a nezdary konkurentů
- Odchylky zejména ve výrobním a distribučním procesu
- Potřeby procesu
- Změny v rámci podnikatelského odvětví a změny tržní struktury
- Demografické změny
- Změny v pojetí vnímání
- Nové poznatky

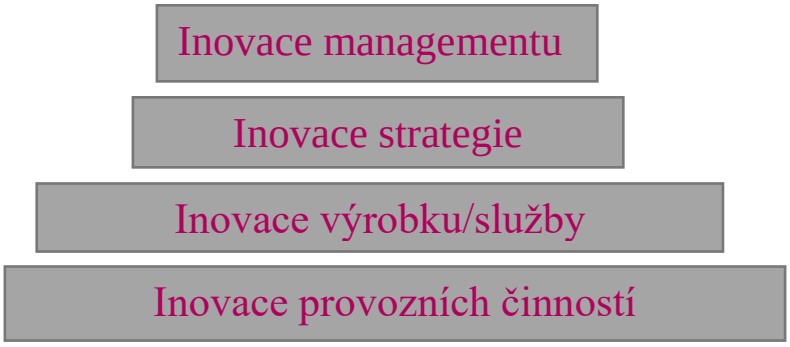
Drucker dále doporučuje vyhýbat se inovacím, které povedou k rozšiřování diversifikace, tříštění sil i zdrojů. Inovace by měly být pružně otevřeny na malém trhu s možností snadných změn. Cílem ovšem musí být dosažení vedoucího postavení v daném prostředí, jinak se vytváří prostor pro konkurenci (Drucker, P. F. 1993; Veber, 2016).

2.4 TYPY INOVACÍ

Jak je výše uvedeno, pojem inovace v sobě obsahuje slovo *změna*, změny ale můžou nabývat různých forem, díky kterým lze inovace klasifikovat a rozřadit různými způsoby.

2.4.1 Pyramida inovací

Například Gary Hamel (2008) strukturuje inovace do „pyramidy inovací“



- **Inovace managementu** (někdy též organizační inovace)

Je vše, co zásadně mění způsob, kterým se realizuje výkon managementu, nebo významně modifikují obvyklé organizační formy, a co takto posiluje cíle organizace. Zásadní posuny v přístupech managementu mohou vést k významným posunům v konkurenčním postavení a tato výhoda může mít dlouhodobý charakter. Ne všechny inovace managementu však přinášejí konkurenční výhodu. Aby tomu tak bylo, měly by být splněny tři podmínky – inovace:

- je založena na nové zásadě managementu, jež zpochybňuje nějaký dávný vzor,
- je systémová, zahrnuje řadu procesů a metod,
- a/nebo je součástí nepřetržitého programu rychlého sledu objevů, kdy pokrok během času narůstá.

- **Strategická inovace (podnikatelské inovace či inovace podnikatelského modelu)**

Jsou inovace zaměřené na budoucí výzvy pro firmy. Nemusí jít jen o strategické záměry, ale i změny v podnikatelském modelu. Tím je míněn soubor předpokladů, jak si organizace bude počínat, když bude vytvářet hodnotu pro všechny aktéry, na nichž je

nějakým způsobem závislá, tedy nejen pro zákazníky. Někdy se v této souvislosti užívá i výraz manažerský model, jímž se míní souhrnný pojem pro chování organizace s cílem vytvářet hodnotu pro vlastníky, zákazníky, zaměstnance i relevantní okolí.

Inovace managementu a strategické inovace jsou úzce spjaty s osobou manažera. (Veber, 2016).

2.4.2 Rozdělením inovací (pojem 4P)

- **Inovace produktu** – změna v produktu nebo službě, které nějaké organizace nabízí.
- **Inovace procesu** – změna ve způsobu, jakým jsou produkty nebo služby vytvářeny a dodávány.
- **Inovace pozice** – změna kontextu, ve kterém se určité produkty nebo služby uvádějí na trh.
- **Inovace paradigmatu** – změna v základovém mentálním modelu, který tvoří rámec toho, co organizace dělá (Tidd, J., Bessant, J. R., & Pavitt, K.; 2007).

2.4.3 Klasifikace řádů inovací

Za představitele české inovační teorie lze považovat Františka Valentu, který se ve svých statích, publikovaných na konci šedesátých let, zabývá klasifikací řádu inovací. Jednotlivé inovace, se od sebe liší nejen svým charakterem (oborem, zaměřením), ale i svou úrovní. Tuto úroveň změn můžeme měřit podle stupnice míry (závažnosti) změny – řádu inovací. Ve svých původních pracích ze šedesátých let vymezil F. Valenta sedm řádů inovací, které na sklonku svého života rozšířil na devět řádů, jež dělí do tří kvantitativních skupin (Valenta, 2001):

Racionalizační inovace

- 1. řád – změna kvanta, kvantitativní inovace, rozšiřování produkce, výrobních kapacit, snížení počtu zaměstnanců, spotřeba materiálu, atd.
- 2. řád – intenzita- tzn. zvýšení intenzity ve využívání stávajících zdrojů.
- 3. řád – reorganizace – jde o inovace vyvolané např. prohloubením dělby práce, rozdělením výrobních operací do menších částí, které lze realizovat s vyšší intenzitou a hospodárností, apod.

➢ 4. řád – kvalitativní adaptace – smyslem těchto inovací jsou změny v provozních podmínkách tak, aby byly lépe využity stávající instalované kapacity.

Kvantitativní inovace

➢ 5. řád – nová varianta – změna jedné či několika funkcí produktu či jiného prvku provozního organismu.

➢ 6. řád – nová generace – změna všech významných funkcí produktu či jiného prvku provozního organismu při zachování stávající koncepce.

➢ 7. řád – nový druh – změna koncepce při zachování stávajícího principu

➢ 8. řád – nový rod – změna principu, na které je založena koncepce produktu či jiného prvku provozního organismu.

Radikální (převratná) inovace

➢ 9. řád – nový kmen – nový přístup, např. důsledky pro produkty, ale i další prvky provozního organismu, které vyvolává objev nanotechnologií.

Vedle těchto devíti základních řádů uvažuje F. Valenta ještě dva další řády. Mezi první lze považovat degenerační změny, které jsou někdy označovány za minus první řád inovací. Jejichž příčinou je samotný neřízený proces degradace, obvykle spojený s nečinností. Pokud je tento stav reagován opatřením, které vedou k nápravě tohoto nežádoucího stavu, hovoříme o regeneračních změnách, jež jsou někdy označovány za nultý řád inovací. Nejde tedy o změnu, která by posouvala organizaci dál, spíše navozuje či napravuje již původní, dosažený stav.

2.4.4 Inovace podle míry originality

Další pohled na inovace, je podle míry originality, tedy podle míry vlastního přínosu k inovaci. Dělí se na:

- Absolutní inovace – původce inovace vytvořil inovaci prvotně sám, jde o originální řešení, které dosud nebylo nikde uplatněno.
- Adaptace – podstatné přetvoření inovace, uzpůsobení známého řešení jinému účelu, podmínkám, apod.
- Aplikace – přizpůsobení známého řešení dané, konkrétní situace, podmínkám, do této skupiny patří též imitace – napodobení technického řešení, které je chráněno průmyslovými právy apod.
- Akceptace – převzetí daného řešení, bez výrazné změny, přizpůsobení. (Veber 2016)

2.4.5 Inovace produktu a její klasifikace

Tato práce se zaměřuje především na inovace produktu, na které můžeme nahlížet z různých úhlů pohledu:

1. **Z pohledu funkcí**. Jaké nové funkce můžeme dát výrobku? Jaké funkce můžeme zlepšit anebo doplnit? Které funkce můžeme odstranit jako nadbytečné?
2. **Z pohledu hodnoty**. Jak odlišit komoditu z pohledu hodnoty? Jak vytvořit jinou, odlišnou anebo novou hodnotu?
3. **Z pohledu principu**. Jak splnit funkci jiným principem nebo novým technickým řešením? Jak splnit funkci při nižších nákladech či škodlivých funkcích?
4. **Z pohledu designu**. Co můžeme vložit do produktu přes design? Luxus? Emoce? Krásu? Příslušnost ke skupině? Atmosféru?
5. **Z pohledu sortimentu**. Vyvíjet úplně nový výrobek? Vyvíjet novou generaci existujícího výrobku? Vyvíjet nového člena existující produktové řady? Přizpůsobit existujícího člena novému trhu?
6. **Z pohledu evoluce**. Co bude další generací výrobku? Jaké evoluční trendy je možné očekávat? Ve které části S-křivky se výrobek nachází?
7. **Z pohledu uživatele**. Technický: jaké funkce nabízí? Psychologický: zvládnu použití před publikem? Pedagogický: kolik se musím naučit, abych zvládl obsluhu výrobku? Sociální: odpovídá produkt mému sociálnímu postavení ve společnosti? Ekologický: je produkt bezpečný a zvládnu jeho likvidaci?

Podstatou výrobkové inovace je rozšiřování sortimentu o nové výrobky, které by měly představovat proti stávajícím výrobkům určitou pozitivní změnu, to jak pro spotřebitele, tak pochopitelně pro firmu (Kosturiak, J., Chál, J., 2008).

„Archetypální inovátor uspěje tím, že uspokojuje potřebu spotřebitelů, kterou mají dnes, nikoho nezajímá včerejšek.“ (Richard K. Lester. 2014)

2.5 Pojetí inovací dle OECD

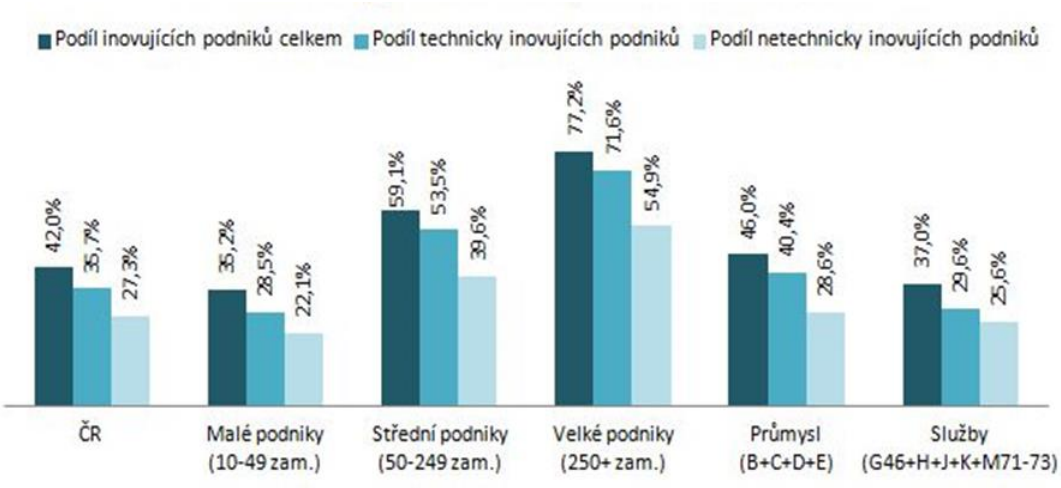
Statistika inovací mapuje inovační činnost podniků, sleduje jejich motivaci pro zavádění inovací, spolupracující partnery v oblasti inovací, náklady na inovace, případně jejich ekonomické dopady.

Základní metodickou či analytickou příručkou k měření inovačních aktivit je v současnosti Oslo manuál (OECD, 2005). V souladu s tímto dokumentem rozlišujeme několik skupin inovací. Nejprve jsou to ***produktové* a *procesní* inovace (souhrnně *technické inovace*)**, jež souvisí se zaváděním zboží nebo služeb s výrazně pozměněnými charakteristikami (produktové inovace) či volbou nových či vylepšených produkčních nebo dodavatelských postupů (procesní inovace). Dále rozlišujeme ***marketingové* a *organizační* inovace (souhrnně *netechnické inovace*)**, jež na rozdíl od technických inovací plní spíše podpůrné funkce. Umožňují vytvářet nové a efektivní cesty propagace nových výrobků a služeb, případně zavádět flexibilní změny v řízení organizace a reagovat tak na nové tržní trendy a požadavky zákazníků.

První společné a harmonizované šetření o inovacích proběhlo v zemích Evropské unie v roce 1993. V současnosti probíhá statistické šetření o inovacích podle nařízení Komise EU č. 995/2012 ve všech zemích Evropské unie každé 2 roky s tříletým referenčním obdobím. V České republice bylo uvedeno první pilotní šetření za referenční období 1999–2001.

Zjištěné údaje slouží k popisu inovačního prostředí a inovačního potenciálu podniků v jednotlivých členských zemích EU. Údaje za statistiky inovací se využívají jak pro potřeby orgánů EU při formování společné unijní politiky podpory inovací a konkurenceschopnosti podniků, tak i v jednotlivých členských zemích pro formování národních inovačních strategií a podpory zvyšování konkurenceschopnosti národních podniků.

Graf 1 : Inovační aktivity podniků v ČR v období 2012-2014



Zdroj: ČSÚ

Graf 1 je zřejmé, že v ČR inovuje cca 42 % podniků, přičemž největší část podniků jsou dle předpokladu podniky velké (77 %). Naopak u malých podniků je to cca třetina (35 %). Z hlediska zaměření podniků, inovační aktivity provádí více podniků v průmyslu (46 %) než ve službách (37 %). Z hlediska druhů inovací převládají inovace technické (tj. produktové a procesní) nad netechnickými (marketingové a procesní inovace).

Tabulka 1 naznačuje vývoj inovačních aktivit podniků v letech 2006 – 2014, z které je zřejmé, že počet inovujících podniků v letech klesá (na počátku sledovaného intervalu jich bylo 56 %, v posledním sledovaném období pouze 42 %). Ve sledovaných letech se zvýšil pouze procentní podíl podniků s produktovou inovací.

Tabulka 1: Základní ukazatele inovačních aktivit podniků v klíčových odvětvích pro inovace v České republice ve sledovaných obdobích

CZ-NACE B+C+D+E+G46+H+J+K+M71-73	**2006–2008**		**2008–2010**		**2010–2012**		**2012–2014**	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Inovující podniky celkem	**13 196**	**56,0%**	**10 623**	**51,7%**	**9 765**	**43,9%**	**9 063**	**42,0%**
Podniky s technickou inovací	**9 256**	**39,3%**	**7 145**	**34,8%**	**7 919**	**35,6%**	**7 686**	**35,7%**
Podniky pouze s produktovou inovací	1 366	5,8%	1 944	9,5%	1 963	8,8%	2 257	10,5%
Podniky pouze s procesní inovací	2 851	12,1%	1 688	8,2%	1 670	7,5%	1 671	7,7%
Podniky s produktovou a procesní inovací	4 398	18,7%	3 016	14,7%	3 664	16,5%	3 153	14,6%
Podniky s netechnickou inovací	**11 085**	**47,0%**	**8 720**	**42,4%**	**7 039**	**31,6%**	**5 878**	**27,3%**
Podniky pouze s marketingovou inovací	3 076	13,1%	2 366	11,5%	2 484	11,2%	2 185	10,1%
Podniky pouze s organizační inovací	2 686	11,4%	2 629	12,8%	2 053	9,2%	1 460	6,8%
Podniky s marketingovou a organizační inovací	5 323	22,6%	3 726	18,1%	2 502	11,2%	2 234	10,4%

Zdroj: ČSÚ

Podniky vydaly v roce 2014 na inovace rekordních 130,6 mld. Kč, téměř o třetinu více než v roce 2012. Přesto v Česku převažují firmy, které inovace neprovádějí. V letech 2012 až 2014 inovovalo pouze 42 % podniků. Šlo hlavně o technické inovace (www.cszo.cz).

Inovující podniky investovaly v roce 2014 do svých produktových a procesních inovací nejvíc od roku 2008. Polovina prostředků směřovala do pořízení budov, strojů, zařízení a softwaru. *„Podniky vynaložily na vlastní výzkum a vývoj v souvislosti s inovacemi 31,2 mld. Kč. Za 22,3 mld. pak nakoupily služby výzkumu a vývoje od jiných subjektů,“* říká předsedkyně ČSÚ Iva Ritschelová. V porovnání s rokem 2012 vzrostly investice do

technických inovací téměř ve všech ekonomických činnostech – nejvíce u podniků z oblasti informačních a komunikačních činností. V rámci zpracovatelského průmyslu pak v automobilovém, gumárenském a plastovém a také strojírenském průmyslu.

Technickým inovacím, tj. produktovým a procesním, se v letech 2012 až 2014 věnovalo 35,7 % podniků, zatímco netechnickým inovacím, tj. marketingovým a organizačním, 27,3 %. Nejvíce podniků (25,1 %) se soustředilo na vývoj nových nebo podstatně zlepšených produktů. V roce 2014 dosáhly tržby za tyto inovované výrobky 1,2 bilionu Kč, o pětinu více než v roce 2012. Interní procesy inovovalo 22,4 % podniků. Ve srovnání se středními nebo malými podniky častěji inovují velké organizace (77,2 %).

Celkově podniky v roce 2014 investovaly do vývoje svých inovací 2,4 % svých tržeb. V roce 2012 šlo přitom jen o 2 %. Nejvyšší podíl (5,4 %) investovaly podniky působící v informačních a komunikačních činnostech. *„V případě technických inovací, které jsou považovány za stěžejní pro výrobu a konkurenceschopnost podniku, dosáhly nejvyšší intenzity inovací v rámci zpracovatelského průmyslu podniky ve farmaceutickém průmyslu a ve výrobě ostatních dopravních prostředků a zařízení,“* uvádí Václav Sojka z oddělení statistiky výzkumu, vývoje a informační společnosti ČSÚ.

Podniky vyvíjejí produktové a procesní inovace převážně ve vlastní režii. Primárně to platí pro velké podniky. Třetina technicky inovujících podniků spolupracovala na inovacích s partnerem, který nejčastěji pocházel z Česka. Ve většině případů jím byli dodavatelé. S vysokými školami, jako v pořadí třetím nejčastějším partnerem, spolupracovalo na inovacích 12 % podniků. Hlavně na inovacích výrobků a služeb.

Na významu nabývá i podpora inovací z veřejných zdrojů. Již třetina technicky inovujících podniků využívá některou z forem veřejné podpory. Finanční podporu ze státního rozpočtu obdrželo 24 % technicky inovujících podniků, z EU 19 %. (www.czso.cz).

3 VYMEZENÍ POJMU PRODUKT

„Produkt je cokoliv, co může být nabízeno na trhu k uspokojení potřeb nebo přání.“ (Kotler, 2001)

„Produkt je cokoliv, co je možné nabídnout na trhu ke koupi, použit či spotřebě a co může uspokojit nějakou zákaznickou potřebu či přání. Představuje skutečný užitek pro zákazníky a ztělesňuje hodnotu vnímanou zákazníkem. Pro firmu to znamená předložit produkty, které upoutají pozornost trhu a jsou výrazně přizpůsobeny jeho cílovým potřebám.“ (Horáková, 2014)

„Produkt – správný výrobek pro daný cílový trh“ (E. Jerome McCarthy, 1995)

„Produktem označujeme cokoliv, co se může nabízet na trhu a slouží k uspokojení konkrétní potřeby.“ (Hesková, 2001)

„Za produkt se považuje to, co lze na trhu nabízet k pozornosti, k získání, k používání nebo ke spotřebě, co má schopnost uspokojit přání nebo potřebu druhých lidí. Proto sem řadíme jak fyzické předměty a služby, tak také osoby, místa, organizace, myšlenky, kulturní výtvory apod.“ (Miroslav Foret, 1997)

„Není prací zákazníků vědět, co chtějí.“ (Gallo,2011)

Produkt může mít hmotnou povahu nebo nehmotnou. Jestliže se jedná o hmotný produkt, pak jde o výrobek. V případě nehmotné povahy hovoříme o službě.

Za produkt se považuje například chléb, auto, mýdlo, koncert Petry Janů, dovolená v Chorvatsku atd. Produkty jsou výsledkem lidské činnosti. Prostřednictvím produktu uspokojujeme potřeby a přání našich zákazníků. Cílem každé společnosti je maximální spokojenost zákazníka, neboť spokojený zákazník se vždy rád bude vracet k osvědčeným produktům. Pro zákazníka je důležitá zajímavá celková nabídka.

3.1 Výrobky

„Výrobky jsou věci (hmotné statky), které vznikly v procesu výroby a jsou podmnožinou produktu.“ (Hesková, 2003)

„O vaše výrobky se nikdo nepostará (kromě vás).“ (David Meerman Scott, marketingový stratég) (Gallo, 2011).

Prostřednictvím výrobků lidé uspokojují své potřeby. Rozlišujeme fyzické výrobky, u kterých význam spočívá nejen ve způsobu používání, ale také ve vykonávání určité služby, které výrobky poskytují.

Lze tedy říci, *že „v marketingovém přístupu odpovídá výrobek tomu, co v něm vidí spotřebitel: přitom jde o informaci, která může být subjektivní a může se v závislosti na spotřebitelích měnit.“* (Maruani, 1995)

Výrobek musí mít takové vlastnosti, které si žádá cílový zákazník, protože jinak se pro něj nejedná o kvalitní výrobek, i kdyby měl nejlepší vlastnosti ze všech výrobků.

„Spotřebitelé si kupují spokojenost, ne součástky. Výrobek znamená nabídku firmy na uspokojení potřeb.“ (McCarthy, 1995)

3.2 Služby

„Služba je jakákoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout straně druhé. Jde vždy o cizí činnost. Služba je svou podstatou nehmotná.“ (Hesková, 2003)

„Služby jsou aktivity nebo soubory aktivit, jejichž podstata je více či méně nehmotná. Jejich poskytování se uskutečňuje ve vzájemném působení s poskytovatelem. Důsledkem poskytování služeb není vznik typických vlastnických vztahů. Vlastní poskytování nemusí být nutně spojeno s užitím hmotného výrobku nebo další služby. Základním úkolem poskytování služeb je uspokojení potřeby zákazníka.“ (Horáková, 1998)

Charakteristiky, které odlišují služby – nehmotné statky od výrobků – statků hmotných jsou následující:

- nehmotnost,
- nestálost,
- nedělitelnost,

- neskladovatelnost.

Nehmotnost

Služby nemají tvar, chuť, barvu a nemají obal. Na rozdíl od hmotného výrobku je zákazník před uskutečněním vlastního nákupu nemůže vidět, nemůže je vyzkoušet ani ochutnat. Proto o službě mluvíme jako o produktu, do jisté míry, abstraktním.

Nestálost

Kvalita služby nemůže být objektivně určena stejným způsobem, jako je kontrolován výrobek, aby se zaručilo, že odpovídá přesně předem stanovenému standardu. Služby jsou proměnlivé, tento fakt je způsoben tím, že většina služeb závisí na lidech, kteří je zajišťují.

Nedělitelnost

Ve většině případů spotřebitel nebo uživatel služby nemůže za prvé oddělit službu od místa, ve kterém je poskytována a za druhé od osoby, která ji poskytuje. Služba je produkována ve stejném časovém okamžiku, ve kterém je spotřebována. Poskytování i spotřeba probíhá ve stejném čase. To platí především v oblasti osobních služeb. Je to výsledek interakce mezi poskytovatelem a zákazníkem.

Neskladovatelnost

Služby nemohou být trvale rezervovány nebo skladovány. Pomíjivost sužeb nepůsobí problémy tam, kde poptávka po nich je stálá. Jestliže kolísá, potom to vyvolává pro poskytovatele služeb řadu závažných problémů. (Horáková, 1998)

3.3 Životní cyklus produktu

„Životní cyklus produktu je doba, po kterou je produkt na trhu.“ (Hesková, 2003)

„Každý produkt si prožívá svůj život podobně jako živé bytosti. Na rozdíl od nich ale může být inovován, vylepšen a jeho život tak může být prodloužen.“
(https://managementmania.com)

Produkt vyjadřuje vitalitu podniku a znázorňuje, jak se vede podniku realizovat svojí výrobní funkci v závislosti na čase. Dochází k propojení ekonomiky, technologií a podniku.

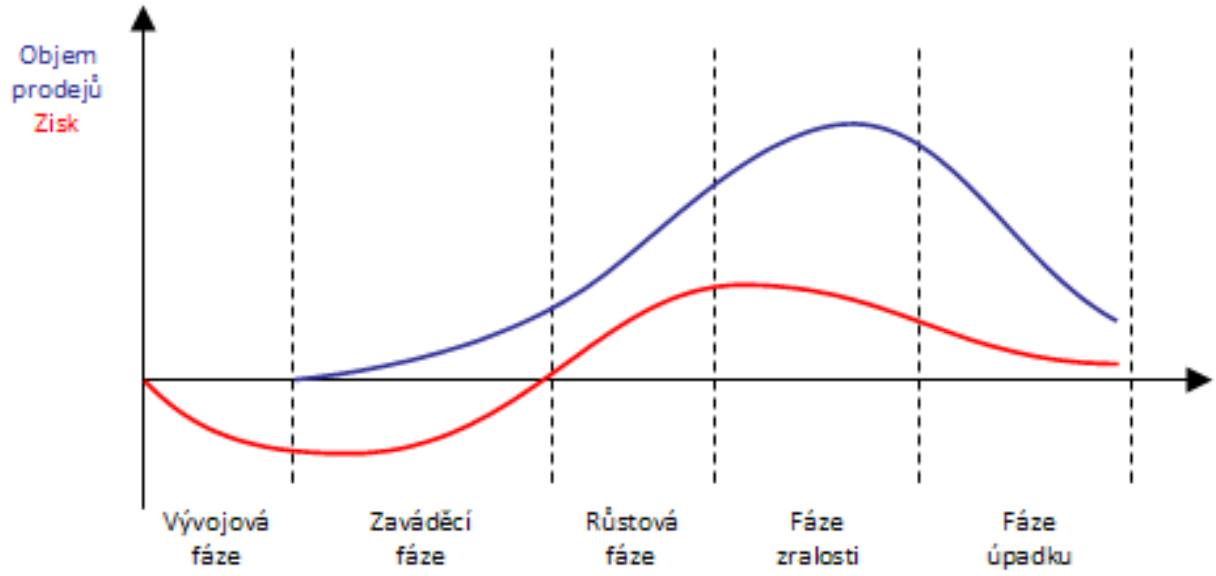
Životní cyklus produktu je založen na několika předpokladech:

- každý produkt má omezenou životnost, která se všeobecně zkracuje,
- v jednotlivých fázích se mění zisk,
- každá etapa vyžaduje odlišné strategie u produktu.

Koncept životního cyklu produktu se týká doby rozdělené do etap, které běží od doby, kdy byl produkt uveden na trh, do doby, kdy byl produkt definitivně stáhnutý z trhu. Klasická křivka životního cyklu produktu je ve tvaru zvonu a představuje prodeje v průběhu času pomocí čtyř etap: zavádění, růst, zralost a úpadek. (Horvát, 2013)

Jmenované fáze znázorňuje následující obrázek. Na ose X je zobrazen čas a na ose Y objem prodejů a zisk.

Obrázek 3: Životní cyklus produktu



Zdroj: managementmania.com, (Kočí, 2009).

Fáze zavádění

Fáze zavádění je charakteristická tím, že se daný produkt uvádí na trh. Podnik má relativně vysoké náklady na výzkum a vývoj produktu. Důležitá je informativní propagace, aby řekla potenciálním zákazníkům o výhodách a využití nového produktu neboť zákazník se seznamuje s produktem a objevuje přednosti, které nabízí. Společnost realizuje malý zisk, spíše žádný. Distribuce je prováděná jak přes mezičlánky, tak přímo ke konečnému spotřebiteli. V oblasti komunikace se používá reklama, publicita nebo podpora prodeje.

Fáze růstu

Tato fáze je typická rychlým pronikáním produktu na trh, kdy se výrazně zvyšuje objem prodeje. První zákazníci jeví zájem o daný produkt a následně ho kupují i další spotřebitelé. Objevuje se konkurence a zvyšuje se napětí mezi nimi. Podnik musí provádět různá marketingová rozhodnutí ohledně inovace a modernizace produktu, o zvyšování kvality produktu, zdokonalování jeho vlastností, snaží se vstoupit na nové tržní segmenty.

Fáze zralosti

Ve fázi zralosti přináší produkt největší zisk a společnost se snaží chránit svůj získaný podíl na trhu. Produkt je u zákazníků velice známý a zákazníci ho opakovaně kupují. Prodej klesá nebo dokonce stagnuje a podniky se snaží různými formami o jeho podporu. Objevuje se stále více konkurentů, a aby podnik mohl čelit jejich tlaku, musí přistoupit k diferenciaci a svůj produkt odlišit (zvýšit počet variant, snížit cenu oproti konkurenci).

Fáze úpadku

Tato etapa se mnohdy také nazývá jako etapa odumírání nebo zastarávání produktu z důvodu technického vývoje. O produkt je stále menší zájem, protože na trh začínají vstupovat nové produkty, o které jeví zákazníci zájem. Zisk se stláčí na nulu. Podnik omezuje výdaje a snaží se získat maximum bez toho, aby do produktu nově investoval.

3.4 Co se děje na trzích?

Vztah mezi kupujícím a prodávajícím se na trzích měnil vždy (Tabulka 2). Pro mnohé společnosti byly tyto změny zničující, pro jiné vytvořily prostor pro růst. Společnosti,

které usilují o kvalitní, dobře zajištěný dlouhý život, by měly poznat charakter současných změn a jejich důsledky. Z tohoto poznání musí dokázat vytvořit a realizovat účinné reakce a strategické změny.

Tabulka 2: Změna na trzích, v odvětví, formy konkurence

Změny na trzích- kupující	Změny v odvětvích- prodávající	Formy konkurence
- Nakupování je mánie - Síla kupujících roste - Nevěrný zákazník - Zákazník mění své role - Fragmentace trhu, individualismus - Trhy jsou globální bazary - Luxusu se daří - Originalita se cení - Hlad po emocích, zážitcích roste	- Rychlost inovací se zvyšuje - Přibývají noví hráči - Nadbytek kapacit je normou - Nedostatek zdrojů - Technologie jsou akcelerátory - Monopol mají talenty - Znalosti jsou kapitál - Kopírování je dokonalé, napodobování běžné	- Přímá a alternativní - Lokální a globální - Vůči zákazníkovi - Uvnitř firmy - Na finančním trhu - Na trhu práce - Legální a nelegální

Zdroj: Košturiak, Chal; 2008

3.4.1 Změny na trzích- KUPUJÍCÍ

Trh už není masou zákazníků. Mění se zásadně úloha marketingu firem, od vyhledávání klientů pro produkty k vyhledávání produktů pro klienty. Trhem je zákazník s jeho individuálními potřebami a zdroji. Na trhu vládne fragmentace a individualismus.

a) *Mění se smysl života „Nakupuji, tedy jsem“*

V současné době je identita jedince spojena s jeho spotřebou. Právo být, právo volby z mnohých možností a právo konzumovat jsou ústředními body našeho bytí.

b) *Nevěrní a promiskuitní zákazníci*

Zákazník je velmi neloajální tvor. Zklame se a přejde ke konkurenci. Loajalita zákazníků ke značce, produktům je tedy vzácným jevem a není lehké jí dosáhnout. Zákaznická věrnost je často propojována s věrnostními kartami, body. Napomáhají tomu také nové informační technologie. Zákazník má mnohem širší možnosti komunikace a výměny zkušeností s jinými nakupujícími.

Ze zákazníka se stává spolutvůrce hodnoty – Prosumer. Nové trhy se vyznačují vlastností, kterou nazýváme spoluvytváření hodnoty s klientem a firmou. Hodnotou pro zákazníka je i zkušenost ze spoluvytváření hodnoty spolu s výrobcem či distributorem.

c) Originalita bude vždy ceněná

Zákazníci vždy ocení jedinečnost, novost, originalitu spojenou s užitečností. Vyšší cena je legální, umožňuje po určité období inkasovat bonus za novost a originalitu. Ve světě, kde vládnou kopie, je originalita, novost cennější než kdykoliv předtím. V krátkodobém horizontu mohou napodobitelé nad inovátory skutečně „vyhrávat“, v dlouhodobém měřítku zvítězí vždy tvůrce.

d) Luxusu se daří vždycky

Luxus se prodává vždy – jedno, zda je zrovna krize nebo prosperita. Zákazníků není mnoho, ale ziskovost na jeden produkt je nadprůměrná. Proto bude vždy prostor pro luxusní produkty a služby.

e) Hlad po emocích a zážitcích narůstá

Společnosti útočí na všechny lidské smysly, na pozitivní i negativní emoce. Uspokojit potřeby spotřebitelů už momentálně nemusí stačit. Zřejmě je důležitější hovořit o přáních zákazníků nebo schopnosti překvapovat potenciální kupující a pomáhat jim být úspěšnými. K upoutání pozornosti se využívá lidská nedokonalost. Na sedm hlavních hříchů se orientuje velké množství firem:

1) Pýcha: luxusní výrobky, domy, auta, kosmetická chirurgie
2) Závist: reklamní průmysl, módní časopisy
3) Obžerství: velká balení výrobků, objemné nákupní košíky, přípravky na hubnutí
4) Žádostivost: porno průmysl, hazardní hry
5) Zloba: počítačové akční hry
6) Nenasytnost: byznys se zvířaty, drogami, finanční machinace, mafie
7) Lenost: dálkové ovládání, eskalátory

f) Z trhů se staly globální bazary

Z trhů jsou bazary, kde převládá přebytek nabídky, cena je hlavním vyjednávacím kritériem. Aby prodávající zaujaly, předhánějí se nejrůznějším způsobem. Svědčí o tom celkový nárůst výdajů za reklamu. Někdy je prodávaný produkt téměř zadarmo, neboť prodávající doufám, že bude profitovat na jiném produktu, který nabízí také.

3.4.2 Změny v odvětvích – PRODÁVAJÍCÍ

a) Stírání rozdílů mezi odvětvími

Každé odvětví mělo ještě v nedávné minulosti své charakteristické rysy. Nyní se však začínají sbližovat, integrovat, tak jako je tomu v případě spotřební elektroniky, počítačů či komunikací. Mobily jsou dnes prostředkem komunikace, poslouchání hudby, pořizování videonahrávek, navigace, přenosnou kanceláří. Na rychle se rozvíjejících trzích je čím dál těžší určit, kdo jsou dodavatelé, zákazníci, konkurenti, spolupracovníci. Tyto skutečnosti vedou k závěru, že plánovat budoucnost je velmi těžké. Nesmírná různorodost technologií, deregulace cen, moc zákazníků, splývání konkurentů – to všechno vyžaduje mimořádné syntetické schopnosti. Firmy mají množství dat a informací, ale neví, které dva či tři klíčové ovladače budou v budoucnosti předurčovat charakter, sktrukturu a dynamiku odvětví.

b) Nadbytek kapacit

Snaha o zvýšení produktivity je typická pro všechny firmy. Jakmile se však všichni snaží o co nejvyšší výkon, výsledkem je nadměrná kapacita. Dnes se tento jev vyskytuje ve všech odvětvích téměř coby norma. Výrobky a služby jsou si stále více podobnější. Tento výsledek vede k nadbytku „podobného“. Narůstá počet prodejen, center typu outlet, kde se prodávají luxusní, renomované značky oděvů či parfémů, které se během sezóny neprodaly.

c) Nadbytek finančního kapitálu

Kapitálu je nadbytek, o čemž svědčí jeho nízké ceny v podobě nízké úrokové sazby. Strukturální změny se týkají prohlubování trhů, jejich růstu, přesunu důležitosti Japonska na Čínu, zvětšující se význam eurozóny a eura, anebo zvyšující se úloha států bohatých na ropu, které se staly poskytovateli kapitálu pro celý svět.

Finanční trhy rostou rychleji než globální hrubý domácí produkt, což vede k jejich prohlubování ve všech regionech. Trhy se stávají více likvidní, zlepšuje se přístup emitentů ke kapitálu, finanční aktiva je možné efektivněji ocenit. Roste také příležitost ke sdílení rizika, ačkoliv někdy až do neúnosné míry.

d) Nedostatek přírodních zdrojů

Nedostatek určitého prvku na trhu znemožňuje zvýšit ceny a mnozí hráči tak přemítají, jak tento nedostatek vyřešit alternativní cestou či úspornějším využíváním nedostatkového zdroje.

e) Technologie je akcelerátorem

Pokud se jedná o novou technologii z celotrhového pohledu, může být zdrojem konkurenční výhody po určitý čas – dokud konkurenti nepřijdou s technologií vlastní. Ty volně dostupné všem jsou však jen akcelerátorem procesů, které firmy uskutečňuje. Akcelerátor je „páka“, která má, pokud je správně umístěna, silný zesilující efekt. Důležité jsou hlavně „vedoucí inovace“ – nové myšlenky a produkty, které s sebou přinášejí obrovské vlny dalších inovací a podnikatelských příležitostí.

f) Od informací k znalostem

Všichni máme přístup k informacím, klíčová je ale schopnost umět je zužitkovat. V internetovém věku, kdy je možný přístup takřka ke všemu, jsou schopnosti mocným nástrojem. Ti, kteří si vytvořili z přístupu k informacím monopol, mohli ještě včera držet ostatní v šachu. Moc se přesouvá od lidí, kteří kontrolovali informace, k těm, kteří kontrolují poznání. Klíčem je informace přeměnit na znalosti.

g) Kopírování je dokonalé, napodobování běžné

Kopírování dosáhlo vysoké úrovně dokonalosti. Originální značkové výrobky se tak stávají komoditou a firmy ztrácejí své zákazníky.

h) Rychlost inovačních cyklů se zvyšuje

Zkracují se doby životnosti modelů výrobků na trhu. Jestliže tempo vnějších změn předstihne rychlost, kterou probíhají změny uvnitř firmy, je tato firmy odsouzena k zániku.

Potřebný čas nové technologie k uchycení mezi 25 % populace USA	Roky
Elektřina v domácnostech	46 let
Automobil	55 let
Televize	26 let
Mobilní telefon	13 let

Zdroj: Košturiak Chal, 2008

i) O všem rozhodují talenty a vytrvalost

Když byla nejcennějším zdrojem půda, bojovalo se o území. Poté se bojovalo o technologie. Dnes se vede boj o lidi. V tomto směru lze mluvit o trhu s talenty. Moc se přesouvá od vlastníků finančního kapitálu k vlastníkům kapitálu intelektuálního.

3.4.3 KONKURENCE

Totální konkurence znamená velký počet firem, homogenní produkt, přístup k informacím pro všechny kupující i prodávající, svobodu vstupu a výstupu. Za těchto podmínek firmy riskují, že budou muset přijmout cenu, kterou jsou ochotni zaplatit zákazníci. Firmě na trhu se zákazníky konkurují přímí konkurenti, kterých je tolik, že vzniká obrovský přebytek nabídky a velká svoboda výběru pro zákazníka. Firmě konkurují i alternativní soutěžící firmy, které nabízejí splnění potřeb jiným způsobem. Společnosti soutěží i na trhu pracovních sil, pokud se ucházejí o kvalitní lidské zdroje, na finančním trhu, kde mají zájem o úvěry, státní podpory a jiné přístupné zdroje. Pokud se firma uchází o rozvojové projekty, které schvaluje mateřská organizace, konkuruje tak i v rámci své finanční sítě. Konkurenční výhody se znehodnocují v čase, jestliže nejsou budovány a rozvíjeny.

a) Konkurence přímá a alternativní

Zákazník má množství alternativ při snaze o uspokojení svých potřeb. Letecká doprava konkuruje vlakům, mobil přehrávači MP3, káva energetickým nápojům.

b) Konkurence lokální a globální

Na lokálním trhu firmy soutěží nejen přímým místním hráčům, ale také globálním konkurentům. Ti se snaží přizpůsobit lokálním podmínkám a přitom využít výhody globálního hráče.

c) Konkurence vůči zákazníkovi

Firmy často musí konkurovat přímo zákazníkovi, jeho současnému řešení, ale i řešení, které připravil sám a sám si ho umí i realizovat.

d) Konkurence uvnitř firmy

Především ve velkých organizacích, které vlastní více značek, dochází k tomu, že dceřiné firmy soupeří o investice pro svůj další rozvoj od majitelů.

e) Konkurence na finančním trhu

Firmy, které se ucházejí o úvěry, státní dotace anebo daňové úlevy, si konkurují i na finančním trhu.

f) Konkurence na trhu práce

Z pohledu zaměstnanců jde o nabídku hodnoty od firem z úplně jiných branží, které je svou nabídkou k sobě lákají. Z toho plyne, že vyšší přidanou hodnotu musí firma vytvářet i pro své zaměstnance. Z pohledu inovací jde o to, jakou novou, odlišnou nebo větší hodnotu pro zaměstnance nabídnout.

g) Konkurence legální a nelegální

Korupce je důkazem, že v konkurenčním boji se bojuje i nelegálními prostředky. Konkurenční výhody se znehodnocují v čase. Konkurenční výhody se v průběhu znehodnocují, redukují. Časový monopol na konkurenční výhodu je krátký.

Totální konkurence tedy znamená nepřetržitou soutěž se všemi, a to všemi prostředky (Košturiak Chal, 2008).

4 ETAPY ZAVÁDĚNÍ NOVÉHO RESP. INOVOVANÉHO VÝROBKU

Realizace výrobkové inovace má zhruba šest základních fází.

1. Vznik námětů na nové produkty
2. Filtrace námětů
3. Tvorba a testování konceptu nového produktu
4. Hodnocení potencionálního trhu
5. Vývoj nového produktu a jeho testování
6. Komercionalizace

1. Vznik námětů na nové produkty

Cílem této fáze je shromáždit myšlenky, nápady, které by mohly vést k budoucí inovaci. Tyto myšlenky mohou vzniknout v samotném podniku, zejména v jeho technických nebo obchodních útvarech. Kromě toho připadají v úvahu i vnější zdroje námětů, např. konkurence, obchodníci, výzkumné instituce, zákazníci.

Je vhodné vznik nápadů příslušným způsobem stimulovat, k čemuž se využívají např. různé kreativní metody (brainstorming, synektika, brainwriting, morfologická analýza, apod.)

2. Filtrace námětů

Realizuje se zpravidla prostřednictvím dvou etap. V první z nich je třeba vyřadit náměty na evidentně pochybné a nerealizovatelné, avšak velmi opatrně, abychom se nezbavili námětu sice nezralého, ale potencionálně perspektivního.

Zbývající nápady se podrobí analýze prostřednictvím vhodného výzkumu trhu a výzkumu konkurence. Kromě toho je třeba zvážit různé technické, finanční a právní podmínky, které by mohly být bariérou pro výrobu a prodej budoucího produktu.

3. Tvorba a testování konceptu nového výrobku

Nápady, které prošly sítem filtrace, mají dosud značné vágní podobu, kterou je nutno upřesnit, převést do jazyka srozumitelného spotřebiteli a zvážit, pro koho bude produkt určen a co bude jeho přínosem.

4. Hodnocení potencionálního trhu

Pokud se koncept nového produktu projevil jako životaschopný, je nezbytné zajistit důkladnou analýzu trhu, ze které by měl vyplynout především odhad budoucího prodeje a zisku.

5. Vývoj nového produktu a jeho testování

Cílem této fáze je převedení myšlenky do hmotné podoby, jež obvykle představuje kompromis mezi požadavky trhu a možnostmi podniku. Výsledkem vývoje je prototyp produktu, který je vhodné před zavedením otestovat, aby bylo možno ověřit, jak potencionální spotřebitelé nový produkt akceptují.

Tabulka 3: Druh a cíl testu při vývoji nového produktu

Druh testu	Cíl testu	Způsob provedení
Test konceptu	Posouzení myšlenky	Individuální, skupinové rozhovory, dotazování
Výrobkový test	Posouzení produktu, identifikace užitečných dílčích změn	Individuální test výrobku, popř. test párového srovnání
Tržní test	Zjištění informací o pravděpodobném vývoji prodeje	Prodej u vybraných obchodníků / v určité oblasti

Zdroj: Boučková, 2003

6. Komercionalizace

Představuje finále procesu produktové inovace, tj. výběr a realizaci strategie spojené s vlastním zavedením produktové na trh. Týká se především určení časového a územního plánu a dále dokončení harmonizace výrobku s ostatními součástmi marketingového mixu, tj. s cenou, distribucí a komunikací.

Komercionalizací sice končí vlastní inovační proces, v žádném případě však nesmí končit péče podnikatele o produkt.

Vývoj prodeje je naopak nezbytné průběžně a systematicky sledovat, vyhodnocovat a porovnávat s cíli marketingové strategie. Odchylky od žádoucího vývoje nutno analyzovat a v případě potřeby realizovat opatření. Ke komercionalizaci neodmyslitelně patří pojem marketingová komunikace.

4.1 Marketingová komunikace

Za marketingovou komunikaci se považuje každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování a ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti. Je to záměrné a cílené vytváření informací, které jsou určeny pro trh, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná. Primárním cílem marketingové komunikace je tedy zvyšování informovanosti spotřebitelů o nabídce, ale také upevňovat vztahy se zákazníky a veřejností.

4.1.1 Složky marketingové komunikace

V současném pojetí patří do marketingové komunikace tyto složky:

- Reklama
- Podpora prodeje
- Osobní prodej
- PR
- Přímý marketing

V této práci se zaměřím především na pojem reklama.

4.1.2 Reklama

Reklamu je možno považovat za mimořádně důležitou složku marketingové komunikace. Prakticky každý spotřebitel se s ní setkává nejčastěji. Reklama je definována jako určitá neosobní forma komunikace firmy se zákazníkem prostřednictvím různých médií. Je to záměrná činnost, která potencionálnímu zákazníkovi přináší relevantní informace o produktu, o jeho vlastnostech, přednostech, kvalitě apod., racionálními nebo emocionálními argumenty se snaží vzbudit zájem o výrobek a posléze spotřebitele přimět, aby učinil kupní rozhodnutí. Reklama musí působit i na dnešní zákazníky a podobnými argumenty je přesvědčit, aby koupi daného produktu opakovali nebo aby jej nakupovali ve větším množství.

Reklama se dělí nejčastěji na výrobkovou a institucionální. Úkolem výrobkové reklamy je zdůrazňování všech předností a výhod, které přináší zákazníkovi používání právě těch produktů, které jsou objektem reklamy. Některé organizace, firmy, korporace, ale také

nadace, humanitární společnosti aj. nemohou využívat výrobkové reklamy, protože charakter jejich produktů jim nedává možnost je odlišit od produktů konkurenčních. Pak si organizace pomáhají tím, že se snaží o diferenciaci vlastní reklamy od ostatních institucí se shodným charakterem produktů. Toho mohou dosáhnout pomocí institucionální reklamy. Ta se zdůrazňováním kladných stránek např. v rámci obchodních aktivit firmy, mezi ně patří udržování vysoké kvality vyráběné produkce, přísné dodržování smluvních podmínek a lhůt, spolehlivý servis apod., snaží vzbudit mezi zákazníky důvěru v daný podnik a tím nepřímo i k produktům, které jim dodává. (Boučková, 2003).

4.1.3 Charakteristika vybraných reklamních prostředků

„Vím, že polovina prostředků, které vynakládám na reklamu, vyhazuji oknem, pouze nevím, která je to polovina.“ Henry Ford (Boučková, 2003).

Mezi základní reklamní prostředky dle autorů (J. Szalay & R. Jonáš, 1978) patří: leták, prospekt, plakát, vývěska, transparent, inzerát, filmy, reklama v televizi a reklamní vysílání v rádiu.

Leták

Leták patří mezi nejpoužívanější propagační prostředky. Slovo leták vzniklo z původního rozsevu malých papírků. Rozsev se prováděl shazováním z letadel. Leták je jednolistová tiskovina nepřekládaná a nešitá. Úkolem letáku je informovat co nejširší veřejnost. Zaměřuje se zpravidla na jeden až tři druhy zboží, popř. na zboží jedné značky. V současné době se jejich distribuce provádí např. vkládáním do poštovních schránek, rozdáváním náhodným chodcům, přibalováním ke zboží, na výstavách, veletrzích či v prodejně (Švarcová, 2016).

Prospekt

Prospekt je nejčastěji využíván při zaváděcí propagaci, neboť informuje spotřebitele vyčerpávajícím způsobem. Prospekt popisuje zpravidla více jak tři druhy zboží postupně řazené od nejjednoduššího po technicky dokonalejší. Obsah závisí na cíli propagace a text je přizpůsobený jeho významu. Prospekt může mít tři podoby: jednolistový, vícelistový či skládaný. Výroba prospektů je nákladnější, a proto distribuce je zde cílená.

Plakát

Plakát je vhodný reklamní prostředek zejména pro produkty, u nichž se očekává vysoká poptávka širokých mas. Obvykle mají formát A1 nebo A2, vylepují se na vývěsních plochách a sloupech, na místech očekávaného provozu a tam, kde lidé nevyhnutelně postávají. Na plakátu nás upoutávají pestré barvy, vtipné výtvarné řešení a heslo. Plakát je určen široké veřejnosti, která musí obsahovému sdělení rozumět.

Velkoplošné plakáty jsou sestavovány z jednotlivých dílů v jeden obraz. Tyto velkoplošné plakáty bývají často nazývány angl. pojmem billboardy. Text i grafická úprava může být pouze z jedné strany, neboť druhá strana je určena k výlepu (Švarcová, 2016).

Inzerát

Inzeráty jsou šířeny prostřednictvím tisku, odborných časopisů či příležitostných neperiodických publikací a tím jsou dány i okruhy jejich působení. Inzerát může být pouze slovní nebo doplněný o grafiku. Text je velice stručný, výstižný a srozumitelný. V delším provedení by mohl unavovat čtenáře. Grafická úprava je různá, používají se fotografie, kresby, malby nebo grafické zkratky. Účinnost inzerátu podporuje jeho opakování.

Mezi doplňkové reklamní prostředky dle autorů J. Szalay & R. Jonáš (1978) patří: brožury, katalogy a ceníky, cenovky, etikety, pozvánky, novoročenky, kalendáře, rozhlasové vozy, světelná reklama, propagační předměty, prostorové poutače aj.

Brožury

Brožura na rozdíl od prospektu nenabízí přímo zboží, ale vytváří pro jeho nabídku příznivou atmosféru. Brožura na svých 16-20 stranách propaguje spíše obchodní značku než konkrétní zboží. Proto se vydává nejčastěji při různých slavnostních příležitostech. (Szalay & Jonáš, 1978)

Katalogy a ceníky

Katalogy a ceníky, dle autorů J. Szalay & R. Jonáš (1978) jsou seznamem výrobků opatřených cenou, které podnik vyrábí nebo které prodává. V katalogu je zboží

vyobrazeno, nejčastěji bez pozadí. Jednotlivé výrobky jsou popsány krátkým technickým popisem. Katalogy jsou určené zejména vážným zájemcům a odborníkům.

Nástroje internetové reklamy klasifikují autoři P. Kotler & K. Keller (2013) následovně: webové stránky, optimalizace stránek pro vyhledávače, placené odkazy, reklamní proužky a elektronická pošta.

Webové stránky

Webové stránky představují moderní formu reklamní propagace. Podle autorů P. Kotler & K. Keller (2013) musí firemní webové stránky informovat návštěvníky o jejich účelu, historii, produktu a vizi. Musí být dostatečně atraktivní nejen svým vzhledem, ale také zveřejněnými informacemi. Dle D. M. Scotta (2008) jsou nejlepší stránky ty, které jsou primárně zacíleny na obsah, aby spojili dohromady své zákazníky, trhy, média a produkty v jedno komplexní místo. Při vytváření obsahu je nutné vystoupit z role propagátora produktu a naopak vidět očima kupujících okolnosti, které řídí jejich rozhodovací proces. K tomu nám napomáhá vyprofilování osobnosti kupujících a následná identifikace cílové skupiny. Pokud známe zákazníkovy problémy, nabídneme mu řešení prostřednictvím námi nabízených produktů.

Placené odkazy (PPC)

Při placeném vyhledávání reklamy (angl. pay-per-click) se reklama zobrazuje vedle výsledků hledání, na předních místech nebo jako doporučené stránky, které byly spotřebiteli nalezeny na základě zadání klíčového slova. Na službu placených odkazů jsou lidé vždy upozorněni, neboť tyto odkazy jsou označené slovem „reklama“. Placené reklamy jsou zobrazovány v závislosti na částce nabídnuté společností za dané klíčové slovo a algoritmu, který má vyhledávač stanovený pro určitá klíčová slova. (Kotler & Keler, 2013)

Reklamní proužky

Reklamní proužky (angl. banners) definují P. Stuchlík & M. Dvořáček (2002) jako obdélníkovou plochu na WWW stránkách, která slouží pro účely reklamy na internetu. V současné době existuje několik typů reklamních proužků, které se od sebe liší především interaktivností - snahou upoutat co nejvíce pozornost návštěvníků WWW stránek.

4.1.4 Psychologie v reklamě

Uplatnění psychologických poznatků v reklamě nachází J. Vysekalová a kol. (2012) již na počátku 20. století. Tehdy byla zkoumána především intenzita vyvolání pozornosti, představivosti, vůle a zapamatování a vznikaly psychologické laboratoře. Z konce 19. století pochází dodnes známá poučka pro propagační práci tzv. AIDA, která vyjadřuje stupně komunikačního účinku:

attention (pozornost) -> interest (zájem) -> desire (přání) -> action (jednání)

Následný vývoj výzkumu psychologie v reklamě se upínal ke sledování inzerátu, neboť se jednalo o nejpoužívanější reklamní prostředek.

Zde nacházíme tři základní výzkumné směry:

- izolované zkoumání procesů vnímání, měření stupně známosti a znovupoznání
- výzkumy emotivního působení
- vliv propagačních prostředků na nákup

Dle autorky je dnes snahou o komplexní přístup a vytvoření určitého systému psychologie uplatňované v rámci marketingových komunikací. V současnosti jsou studie zaměřené na emociální působení reklamy, a to ve vztahu k paměťovým procesům, vnímání i vybavení komunikovaných informací (Honsová, 2016).

5 MĚŘENÍ EKONOMICKÝCH DOPADŮ

Valenta (2011) uvádí, že neexistuje přesný návod na měření efektivnosti inovací, protože každá inovace je jedinečná a specifická. Inovační výkonnost lze měřit jednak finančními ukazateli (identifikace ekonomických dopadů) tak nefinančními ukazateli.

5.1 Měření inovační výkonnosti finančními ukazateli

Podle Pitry (2001) se měření a hodnocení inovací opírá o řadu logicky provázaných finančních ukazatelů. Veber (2016) se zabývá ekonomickou efektivností inovací. Na měření efektivnosti inovací je možné nahlížet jako na měření efektivity rozvojových investic podniku.. Inovace dle Valenty (2011) by měly přinášet nejen růst výnosů, ale současně vyvolávají i růst nákladů, proto můžeme měřit ekonomické dopady inovací prostřednictvím vybraných finančních ukazatelů.

1. **Vybrané finanční ukazatele** – jedná se o ukazatele sloužící v oblasti inovací k měření zvýšení konkurenceschopnosti celého podniku a k vyhodnocení finančního zdraví podniku. Nejčastěji využívanými ukazateli v této oblasti jsou:
    - rentabilita;
    - likvidita;
    - zadluženost;
    - produkční síla.
2. **Vybrané ukazatele efektivnosti inovace (investice**)- umožňují vyhodnotit, zda částky poskytnuté na vlastní inovace jsou efektivně vynakládány. Pak lze využít metody využívané při hodnocení efektivnosti investice. odraz inovačního záměru:
    - Čistý příjem z inovace;
    - rentabilita inovace/investice
    - doba návratnosti
    - vnitřní výnosové procento.

Vzhledem k zaměření práce a možnosti použití ukazatelů v analyzované firmě při navržené inovaci bude pozornost zaměřena na první skupinu ukazatelů.

Rentabilita tržeb (ROS)

Kislingerová a kol. (2007) uvádí, že rentabilita tržeb (Return on Sales) tvoří jádro efektivnosti podniku. Pokud se zjistí problémy u tohoto ukazatele, lze předpokládat, že budou v všech dalších oblastech. Ukazatel lze počítat alternativně:

$$ROS = \frac{zisk}{tržby}, \quad \left(\frac{zisk}{výnosy} \right)$$

Do čitatele lze dosadit kategorii zisku EAT (zisk před zdaněním) respektive EBIT (zisk před zdaněním a úhradou úroků). Varianta ukazatele s EBIT (zisk před zdaněním a úroky) v čitateli je dle Kislingerové a kol. (2010) vhodná u podniků s proměnlivými podmínkami. Při využití EAT (zisk po zdanění) v čitateli, jedná se o vyjádření tzv. ziskové marže.

Do jmenovatele je možné dosadit tržby (Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + Tržby z prodeje zboží) respektive výnosy, pokud podnik má kromě tržeb i pravidelné další výnosy z provozní činnosti.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Neumaierová a Neumaier (2002) považují rentabilitu vlastního kapitálu za jeden z klíčových ukazatelů, na který se soustřeďují akcionáři, společníci a další investoři. Ukazatel měří, kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč vlastního kapitálu. Základní výpočet:

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita aktiv (ROA)

Rentabilita aktiv poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na způsob financování. Ukazatel ROA (*Return on Assets)* je nejsyntetičtějším ukazatelem, představuje základní měřítko rentability.

$$ROA = \frac{zisk}{celková aktiva}$$

Sedláček (2009) uvádí, že rentabilitu aktiv *(ROA*) je možné označit za ukazatel produkční síly v případě, když do čitatele je dosazena kategorie zisku EBIT.

Zadluženost

Kislingerová a kol. (2010) vysvětluje, že ukazatel zadluženosti vyjadřuje strukturu kapitálu firmy z hlediska jeho původu. Čím je podnik zadluženější, tím je finanční páka vyšší. Avšak příliš velká finanční páka zvyšuje finanční riziko. Pokud podnik vydělává se zapůjčenými penězi více, než činí nákladové úroky, výnosnost vlastního kapitálu se zvyšuje.

Pro výpočet ukazatelů zadluženosti se nejčastěji uvádějí tyto ukazatele:

$$Zadluženost\ (Debt\ Ratio) = \frac{celkové dluhy}{celková aktiva}$$

$$Ukazatel úrokového krytí\ (Interest\ Colerage) = \frac{EBIT}{nákladové úroky}$$

Likvidita

Podle Neumaierové a Neumaiera (2002) k tomu, aby mohl podnik dlouhodobě existovat, musí být nejen přiměřeně rentabilní, ale musí být současně schopen uhradit své potřeby. Mezi ukazatele likvidity zahrnují autoři (např. Neumaierová, I. Neumaier,I. 2002; Synek, M. 2011, Kislingerová a kol. 2010) běžnou likviditu (*Current Ratio),* pohotovou likviditu(*Quick Ratio, Acid Test)* , okamžitou likviditu (*Cash-position Ratio)* a podíl čistého pracovního kapitálu.

$$Běžná\ likvidita\ \ (\text{Current Ratio}) = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bank. úvěry a výpomoci}}$$

Běžná likvidita vyjadřuje kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby v určitém momentě přeměnil oběžná aktiva na hotovost. Doporučená hodnota běžné likvidity je v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$Pohotová\ likvidita\ \ (\text{Acid Test}) = \frac{\text{oběžná aktiva - zásoby - nedobytné pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bank. úvěry a výpomoci}}$$

Pohotová likvidita je očištěna o méně likvidní položku a to zásoby. Doporučená hodnota pohotové likvidity je v rozmezí 0,7 – 1,2.

$$Okamžitá\ likvidita\ \ = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bank. úvěry a výpomoci}}$$

Okamžitá likvidita je ukazatel, který udává schopnost zaplatit krátkodobé závazky „ihned“ – tedy pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech, šeky či krátkodobými cennými papíry.

Podnik může krom porovnávání svých výsledků, porovnat i výsledky s konkurenčním podnikem - k tomu slouží metoda Benchmarkingu.

5.2 Měření inovační výkonnosti nefinančními ukazateli

Podle Žižlavského (2011) existuje vedle již zmíněných finančních ukazatelů i řada dalších ukazatelů interních procesů jako např.:

- počet nových nápadů;
- míra neúspěchu;
- měřítka spokojenosti zákazníků;
- doba realizace vývoje nového produktu;
- měřítka nepřetržitého zlepšování – např. počet návrhů na zaměstnance, počet týmů řešící problémy.

6 CÍL A METODIKA

Cílem práce bylo analyzovat ekonomické aspekty inovace ve vybraném podniku a zároveň zhodnotit nástroje vnější firemní kultury, které by bylo možné použít pro zvolenou inovaci v podniku. Dílčí cíl spočíval ve zhodnocení stávající inovační činnost vybraného podniku, na základě kterého byla navržena nová inovace korespondující s charakterem firmy.

V teoretické části práce je důraz kladen především na vymezení pojmů inovace, produktu, postupu zavádění produktu na trh a vybrané finanční ukazatele, na jejichž hodnotách by se mohla zavedená inovace na trhu projevit, a tím by bylo možné posoudit její ekonomický dopad.

Inovace je možné chápat z různého úhlu pohledu, přičemž práce je zaměřená na nejčastěji používané a zaváděné inovace jak v praxi, tak v odborné literatuře. Speciální pozornost v kapitole o zavádění produktu na trh, je věnována komercionalizaci, jelikož právě na tuto část marketingu je v praktické části kladen důraz.

V praktické části je pozornost věnována firmě Autoservis Petr Rada s. r. o., která je nejprve charakterizována, zhodnocena její ekonomická situace prostřednictvím finančních ukazatelů (Tabulka 4, Tabulka 5). Firma Autoservis Petr Rada, s. r. o. je dále posuzována v kontextu s konkurencí, která charakterem činnosti a rozsahu poskytovaných služeb odpovídá analyzované firmě. Pro komparaci analyzované firmy s konkurencí byly využity finanční ukazatele v roce 2015 (poslední dostupný rok).

Tabulka 4.: Tabulka primárních ukazatelů z finančních výkazů

Ukazatel	Zkratka	Zdroj
Aktiva celkem	A	Rozvaha ř. 001
Vlastní kapitál	VK	Rozvaha ř. 068
Bankovní úvěry a výpomoci		Rozvaha ř. 118
Cizí zdroje	CZ	Rozvaha ř. 089
Tržby za prodej zboží		Výkaz zisku a ztráty ř. 01
Výkony		Výkaz zisku a ztráty ř. 04
Osobní náklady	ON	
Provozní výnosy	PV	Výkaz zisku a ztráty ř.01+04+19+26
Výsledek hospodaření za účetní období	EAT	Výkaz zisku a ztráty ř. 60
Výsledek hospodaření před zdaněním	EBT	Výkaz zisku a ztráty ř.61
Zisk před zdaněním a úhradou úroků	EBIT	Výkaz zisku a ztráty ř.61+43

Zdroj: vlastní zpracování, účetní výkazy

Tabulka 5.:Poměrové ukazatele

Poměrový ukazatel	Vzorec výpočtu
Rentabilita aktiv – ROA	EBIT/A
Rentabilita kapitálu – ROE	EAT/VK
Rentabilita výnosů - ROS	EBT/PV
Osobní nákladovost	ON/PV
Zadluženost	CZ/A

Zdroj: vlastní zpracování, účetní výkazy

Dále byla ve spolupráci s vedoucím pobočky v Č. Budějovicích zhodnocena dosavadní inovační činnost.

V rámci praktické části byly navrženy možné inovační aktivity vedoucí k získání nových zákazníků. Dále byl navržen také design letáků, který slouží ke komercionalizaci inovace a který je v souladu s firemním logem a používanými barvami. Design zároveň odpovídá firemním barvám používaných v rámci sítě autorizovaných Bosch car servisů, do které je analyzovaná firma zapojena.

Při propočtu ekonomických dopadů inovace se vychází z průměrné ziskové marže 30 %.

7 CHARAKTERISTIKA PODNIKU Z HLEDISKA JEHO ZAMĚŘENÍ

7.1 Základní informace o firmě

Obchodní jméno: Autoservis Petr Rada s.r.o.

Datum vzniku: 1. 3. 2004

Sídlo: Vrchlického 482/II, 392 01 Soběslav

Statistické charakteristiky ekonomického subjektu:

Název atributu	Kód	Text
Statistická právní forma	112	Společnost s ručením omezeným
Institucionální sektor: dle ESA2010	11002	Národní soukromé nefinanční podniky
Činnosti - dle CZ-NACE	45200	Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů
	451	Obchod s motorovými vozidly, kromě motocyklů
	453	Obchod s díly a příslušenstvím pro motorová vozidla, kromě motocyklů
	46900	Nespecializovaný velkoobchod

7.2 Historie firmy

Vznik firmy je datován roku 1991 v Soběslavi. Na počátku firmy stáli tři společníci a současný majitel Petr Rada. Tato spolupráce trvala pouze půl roku, poté se majitel osamostatnil. Petr Rada pronajal větší prostor a zaměstnal tři automechaniky. Firma prosperovala, a tak v roce 1994 padlo rozhodnutí ke koupi vlastních prostor a k zahájení spolupráce a firmou Bosch jako se servisním partnerem. Spolupráce s firmou Bosch se osvědčila, díky čemuž se koncem roku 1995, stal Petr Rada velkoobchodníkem této firmy. Tato změna vedla k navýšení počtu zaměstnanců ze tří na celkových sedm.

Další změna přišla v roce 1998, do tohoto roku byla firma orientovaná výhradně na osobní automobily s benzínovým pohonem. Majitel uskutečnil 2,5 milionovou investici do technologie vstřikovacích čerpadel Bosch. Tato rozsáhlá inovace byla plně v provozu od roku 1999. Inovace přinesla firmě nové postavení na trhu – nový segment zákazníků

v podobě dopravců a větších firem provozujících nákladní automobilovou dopravu. Počet zakázek výrazně vzrostl, což vedlo k ročnímu nárůstu obratu v řádu desítek procent. Poptávka po službách firmy se neustále zvyšoval, což vyústilo v potřebu pořídit větší provozovnu. Stávající prostory byly prodány a majitel v roce 2001 koupil nový objekt, který zároveň zrekonstruoval, aby vyhovoval aktuální potřebě. Tato investice byla vyčíslena zhruba na 5 milionů korun. Co se týče oprav vstřikovacích čerpadel Bosch, dosáhla firma vrcholu a hledala další možnosti svého rozvoje. Vzhledem k tomu, že firma zaznamenala růst zájmu o opravy vstřikovacích čerpadel značek LUCAS, DELPHI a DENSO majitel udělal rozhodnutí vést další vývoj firmy tímto směrem. V roce 2005 pořídil testovací stanici v hodnotě 4,5 mil. Kč. Dalším důležitým krokem, bylo převést firmu na společnost s ručením omezeným, což bylo uskutečněno v roce 2004 kdy, firma převzala veškeré strojní vybavení, budovy a kontakty firmy původní. Tentýž rok byl také zahájen projekt zřízení zcela nové provozovny v Českých Budějovicích. V této době měla firma dvacet zaměstnanců. Provozovna v Českých Budějovicích velice dobře prosperovala a poptávka po službách se zvyšovala, což opět vedlo k potřebě rozšířit prostory pobočky. Majitel tedy v roce 2015 zahájil výstavbu zcela nové pobočky, která by měla pokrýt zvyšující se poptávku. V září 2016 byla doposud největší inovace u konce a pobočka přešla do plného provozu (Příloha 1 a 2). V současné době má firma celkem dvacet čtyři zaměstnanců. Firma Petr Rada je velkoobchodním zástupcem značky BOSCH v jižních Čechách.

7.3 Nabízené služby vybraného podniku

· diagnostika elektronických systémů

· opravy a seřizování benzinového a dieselového vstřikování

· opravy vstřikovacích čerpadel a trysek všech značek pro osobní, nákladní automobily, autobusy, zemědělskou a další techniku.

· generální opravy motorů

· opravy čerpadel s radiálními písty

· opravy PDE vstřikovačů, systémů Common Rail, dvoustupňových vstřikovačů

· posudky vstřikovačů pro Škoda Auto a.s.

· výměny olejů a ostatních náplní na počkání

· běžný servis vozidel

· pneuservis

· příprava vozidel na STK

· velkoobchod a maloobchod

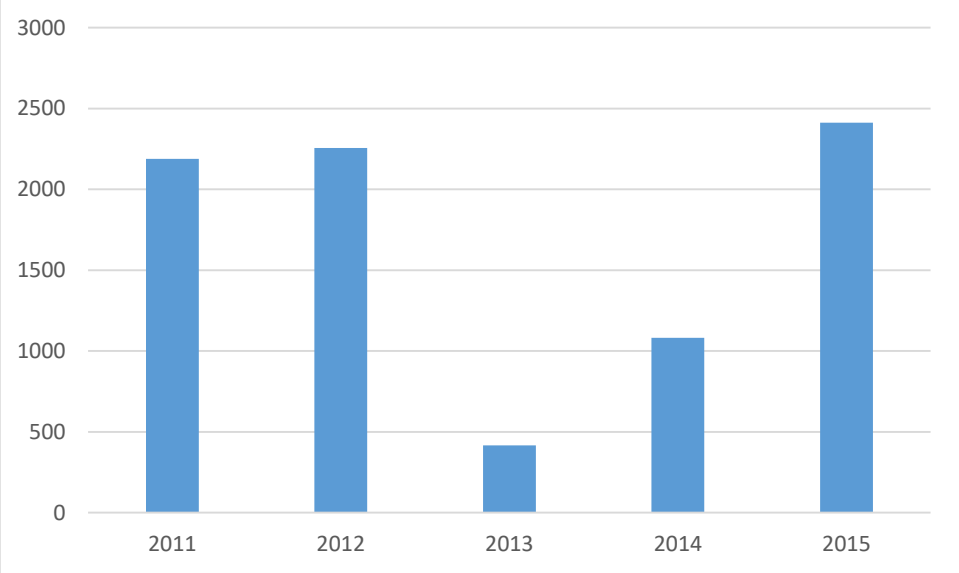
· pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti

7.4 Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů ve sledovaném podniku

Aby bylo možné zhodnotit inovační aktivity respektive se zaměřit na možnosti zvýšení těchto inovačních aktivit, je nutné nejprve zhodnotit ekonomickou situaci podniku.

Analyzovaný podnik- Autoservis Petr Rada je po celé sledované období (2011 – 2015) rentabilní, tj. dosahuje kladného výsledku hospodaření (Graf 2). V roce 2013 došlo k jeho významnému poklesu. Od tohoto roku zisk zaznamenává každoroční růst.

Graf 2: Výsledek hospodaření za účetní období v tis. Kč.



Zdroj: účetní výkazy firmy a vlastní zpracování

Tabulka 1 ilustruje vybrané ekonomické charakteristiky firmy, které naznačují vývoj firmy. Celkový majetek byl do roku 2013 cca 21 mil. Kč, v roce 2014 a následně 2015 došlo k jeho značnému nárůstu, což bylo způsobeno výstavbou a vybavením vlastní nové provozovny, do které se autoservis v roce 2015 přestěhoval. Podnik hospodaří

v posledním sledovaném období (2014, 2015) s cca 35 % cizího kapitálu. Tržby z prodeje zboží v letech 2011 až 2015 mírně klesají. Výkony, které víceméně představují tržby z prodeje výrobků a služeb, jsou ve sledovaném období stabilní a pohybují se do 23 mil. Kč (Tabulka 6).

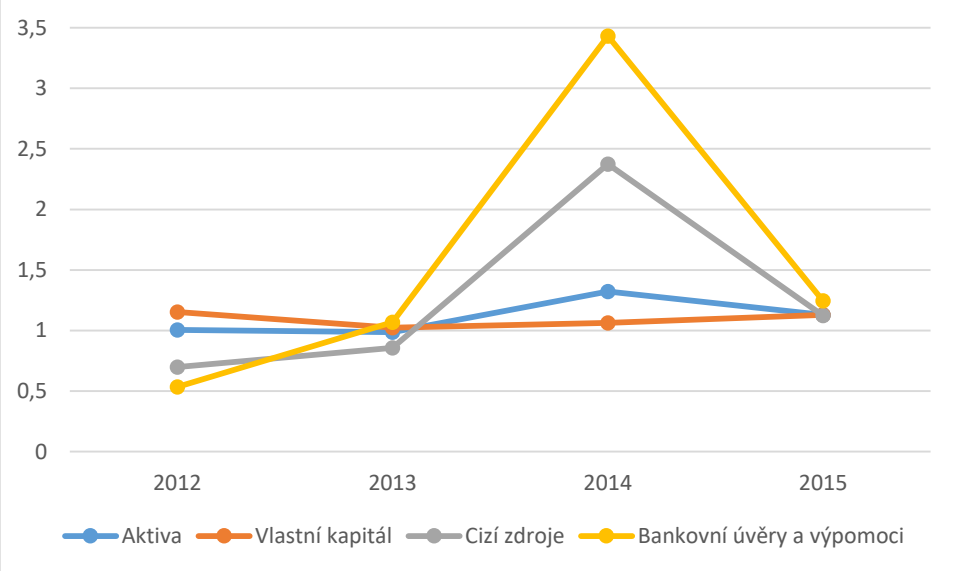
Tabulka 6: Vývoj vybraných finančních ukazatelů

	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiva celkem - tis. Kč	21 898	22 004	21 695	28 690	32 387
Vlastní kapitál - tis. Kč	14 708	16 965	17 382	18 463	20 875
Cizí zdroje - tis. Kč	7 184	5 021	4 305	10 225	11 503
Bankovní úvěry a výpomoci - tis. Kč	3 865	2 062	2 203	7 558	9 406
Tržby za prodej zboží - tis. Kč	27 929	26 486	22 814	22 601	19 942
Výkony	21 349	22 574	21 343	22 573	22 957

Zdroj: účetní výkazy

Graf 3 ilustruje tempa růstu nejdůležitějších ukazatelů z rozvahy. V roce 2014 ve srovnání s rokem 2013 dochází k růstu majetku, bankovních úvěrů a výpomocí, což je opět spojeno s dostavbou a vybavením nové provozovny.

Graf 3: Vývoj vybraných ukazatelů z rozvahy (index)



Zdroj: účetní výkazy firmy a vlastní zpracování

Tabulka 7 naznačuje vývoj ukazatelů rentability. Všechny sledované ukazatele (ROA, ROE, ROS) potvrzují, že firma je dostatečně výkonná a pokud se rozhodne inovovat některou z nabízených služeb, nemůže být finančně ohrožená.

Tabulka 7: Vývoj vybraných ukazatelů rentability sledovaného podniku

	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) v %	14,88	13,29	2,39	5,85	11,55
Rentabilita aktiv (ROA) v %	14,99	14,67	3,19	5,69	9,99
Rentabilita výnosů (ROS) v %	6,21	6,17	1,38	3,14	6,86

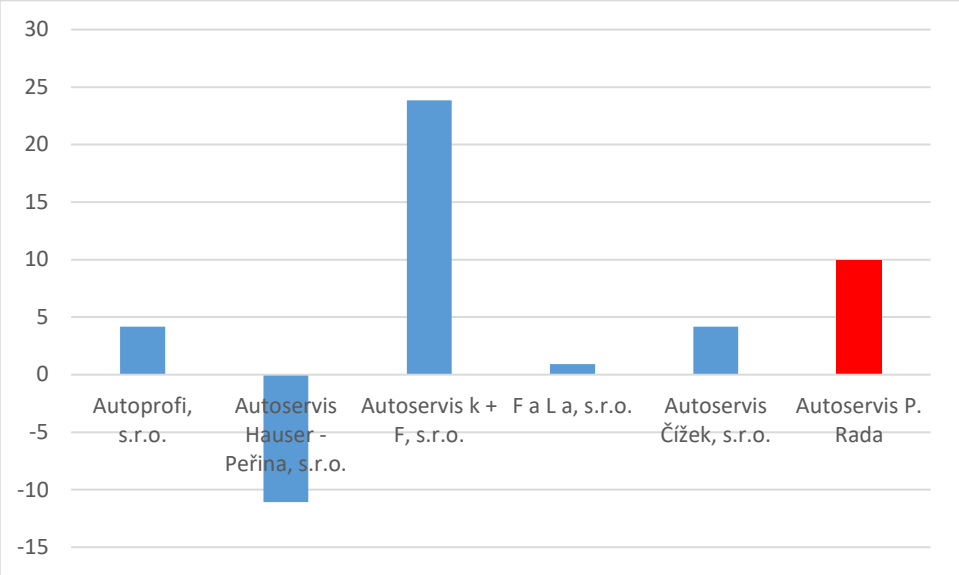
Zdroj: vlastní výpočty, účetní výkazy

7.5 Ekonomické postavení vybraného podniku v komparaci s konkurencí

Na základě rozhovoru s manažerem provozovny byly identifikovány firmy v Českých Budějovicích, které představují hlavní konkurenty sledovaného podniku. Jedná se o firmy, které nabízejí obdobné služby, i když možnosti oprav vybraných servisů označených za konkurenty nejsou úplně stejné. Některé firmy nejsou přímo schopny poskytnout některé služby, a dokáží je zajistit ve spolupráci s jinými firmami v okolí.

Postavení na lokálním trhu je do jisté míry určeno i ekonomickou situací podniku. Pro ekonomickou analýzu konkurence, a tedy pro prostorové srovnání, byly zvoleny vybrané ukazatele finanční analýzy v posledním dostupném roce tj. v roce 2015. Mezi základní ukazatele rentability se považuje rentabilita aktiv (ROA), která byla sledována v posledním dostupném roce (rok 2015) jak v analyzovaném podniku, tak u vybraných konkurenčních podniků nacházejících se na území Českých Budějovic. Graf 4 názorně ukazuje, že Autoservis P. Rada dosahuje v porovnání s konkurencí poměrně vysoké rentability aktiv (téměř 10 %). Z pohledu ukazatele ROA je nejúspěšnější podnik Autoservis K+F, s.r.o, což je ale způsobeno malým objemem majetku, který tento podnik k podnikatelské činnosti využívá. A i když je zařazen z pohledu činnostního a regionálního mezi konkurenty, jejich poskytované služby jsou velmi úzké, a tak i z tohoto pohledu není příliš silný konkurent.

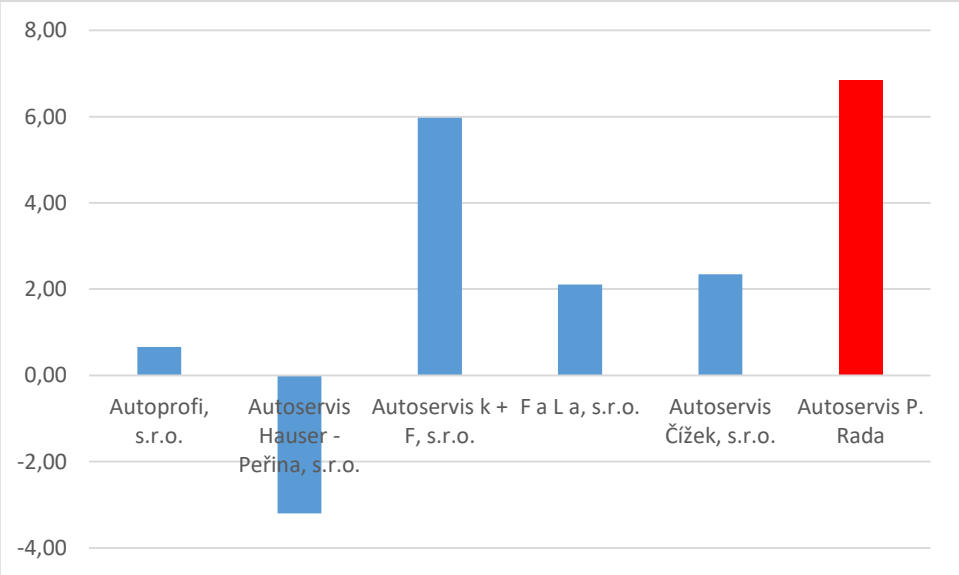
Graf 4: Rentabilita aktiv v roce 2015 ve sledovaném podniku ve srovnání s konkurenty



Zdroj: databáze ALBERTINA a vlastní výpočty

Ze srovnání ukazatele rentabilita výnosů plyne, že Autoservis P. Rada dosahuje nejvyšších hodnot, a tedy má nejvyššího objemu zisku z každé 1 Kč realizovaných výnosů.

Graf 5: Rentabilita výnosů v roce 2015 ve sledovaném podniků ve srovnání s konkurenty

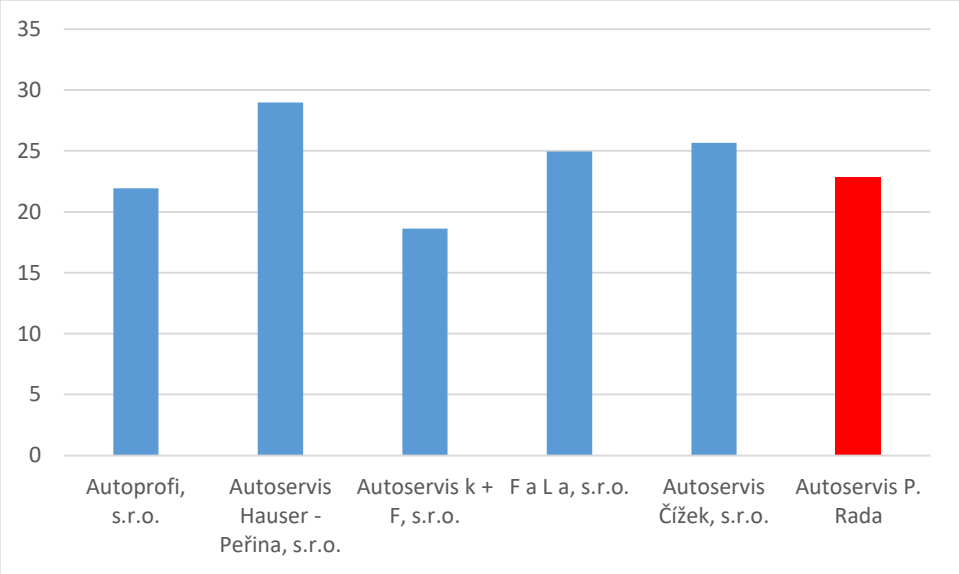


Zdroj: databáze ALBERTINA a vlastní výpočty

Další ukazatel vybraný pro komparaci byl podíl osobních nákladů na provozních výnosech. Důvodem pro volbu tohoto ukazatele byla skutečnost, že se jedná o podniky poskytující převážně služby a tedy důležitou roli v těchto podnicích hrají náklady na

výrobní faktor práce, které představují osobní náklady. Autoservis P. Rada má ve srovnání s ostatními servisy třetí nejnižší podíl osobních nákladů na celkových nákladech, tj. v roce 2015 vynaložil sledovaný podnik na 1 Kč provozních výnosů 0,22 Kč osobních nákladů (Graf 5). Nejvyšší podíl osobních nákladů na 1 Kč provozních výnosů má Autoservis Houser-Peřina, s.r.o., který ale zároveň v tomto roce a i v letech předchozích realizoval ztrátu.

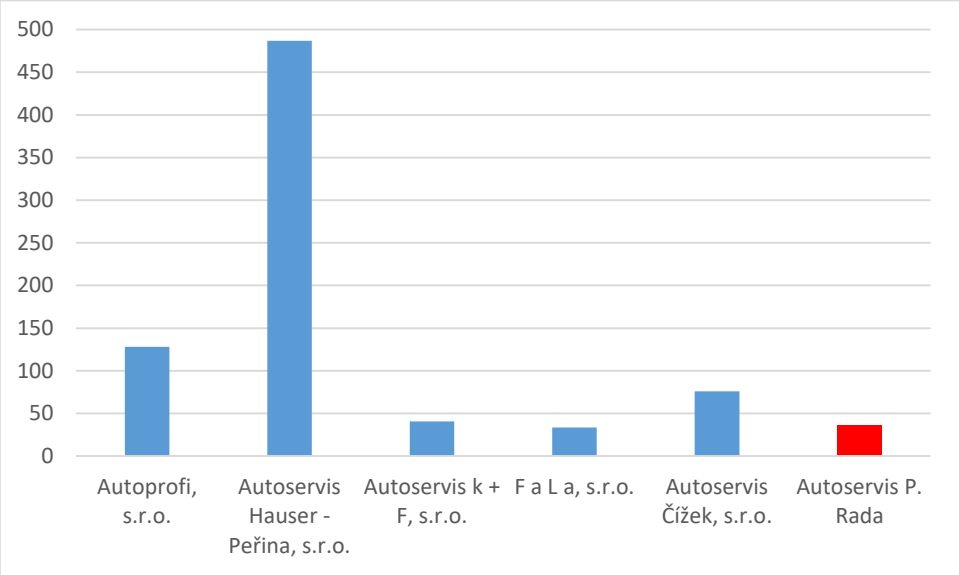
Graf 5: Osobní nákladovost v roce 2015 ve sledovaném podniku ve srovnání s konkurencí



Zdroj: databáze ALBERTINA a vlastní výpočty

Co se týká finanční struktury a komparace s ostatními podniky, Autoservis, P. Rada má nízkou zadluženost v roce 2015 (cca 35, 5%), zatímco dva ze sledovaných konkurentů (Autoservis Hauser-Peřina, s.r.o., Autoprofi, s.r.o.) mají zadluženost vyšší než 100 %, tj. mají záporný vlastní kapitálu důsledkem ztráty z minulých let (Graf 6).

Graf 6: Zadluženost v roce 2015 ve sledovaném podniku ve srovnání s konkurenty



Zdroj: databáze ALBERTINA a vlastní výpočty

8 ZHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍ INOVAČNÍ ČINNOSTI PODNIKU

Po konzultacích s vrcholovým vedením firmy, si dovolím zhodnotit dosavadní inovační činnost.

Jako nejdůležitější inovaci můžeme vybrat výstavbu nové a moderní pobočky v Českých Budějovicích. Tato pobočka byla zbudována v roce 2016 a do plného provozu byla zapojena v září téhož roku. Tento krok byl majitelem firmy dlouhodobě plánován, jelikož dosavadní pobočka v Českých Budějovicích nedostačovala, z hlediska své kapacity, poptávce zákazníků. Novou pobočkou tedy došlo k vybudování větších prostor, které umožní zavedení nových služeb. Kromě zavedení nových služeb, pobočka nabízí taktéž zkvalitnění služeb a vybudování lepší image z pohledu klientů. Moderní a funkcionalistické prostředí lépe působí nejen na zákazníky ale i na zaměstnance, kteří mají momentálně bezpečné, čisté a logicky uspořádané pracoviště. Vedení firmy počítá s nárůstem poptávky, z čehož následně budou vyvozeny další důsledky, v podobě zavádění zcela nových služeb, na které je potřeba pořídit nové rozsáhlé vybavení, čímž by kapacita pobočky byla lépe využita. Lze tedy říci, že jde o hlavní inovaci, která povede k další inovační činnosti.

Z konzultací dále mohu vyvodit, že hlavní platforma zákazníků se sestává ze zákazníků stálých, vliv přesunu pobočky na tento segment neměl vliv. Otázkou však je, o jaký typ zákazníka jde, v jakých segmentech zákaznického trhu se firma velmi dobře pohybuje, a ve kterých potřebuje upravit či zavést služby. Vedení firmy podle svých výzkumů má velice silnou základnu zákazníků v oblasti velkých firem zabývajících se dopravou. Tato práce se tedy zaměří na inovace, které by měly nalákat jednak menší zákazníky, s menšími zakázkami a jednak zcela nové zákazníky. Obrátí se tedy na segment trhu, kterému dominují uživatelé osobních aut.

Podle dosavadní zjištěné konkurenci v Českých Budějovicích (viz kapitola 7.5.) můžeme konstatovat, že trh zaměřený na uživatele osobních automobilů, je v této oblasti značně nasycen. Konkurence nabízí velmi podobné až identické služby za srovnatelné ceny. Tento fakt vede k poznání, že pro získání této skupiny zákazníků je potřeba připojit jinou přidanou hodnotu.

Jako řešení je navrženo:

- Inovace v podobě propojení služeb „BALÍČEK“

Jedná se o inovaci, kterou můžeme podle F. Valenty (kapitola 2.4.3) zařadit mezi kvantitativní inovace, řádu 5. – nová varianta. Tato změna spočívá v propojení několika služeb do jedné komplexní služby, zároveň s výhodnějšími cenovými podmínkami. Služby, které se k sobě přiřazují, jsou rozděleny podle jistého klíče. Tato práce bude zaměřena především na propojení nejvíce poptávaných služeb v určitých časových obdobích tak, aby služby získaly pozornost klientů.
Cílem této inovace je především upevnění pozice firmy na trhu, zvýšení tržního podílu, získání konkurenční výhody, ale také budoucího zvýšení obratu a tedy upevnění ekonomické pozice firmy. Konkurence podobné propojení služeb nevyužívá, což sledovanou firmu staví do značné výhody.

Konkrétně jsou navrženy čtyři balíčky služeb.

První balíček služeb je určen výhradně pro mimořádnou událost (*den otevřených dveří)* (Příloha 3), jejíž cílem je oslovit nové zákazníky a představit jim nový servis s moderní technologií. Služby tohoto balíčku jsou zvoleny právě tak, aby firma předvedla nejmodernější technologii při testování vozů, tj. zahrnuje kontrolu brzd na zkušební stanici, kontrolu přední nápravy a vyčtením paměti závad řídících jednotek vozidla. Jedná se o balíček, který je zaměřen na komplexní prověření vozidla.
Další balíčky jsou sezónního charakteru. Jedná se o *jarní balíček* (Příloha 4) a *podzimní balíček* (Příloha 5), který je zaměřen jak na komplexní prověření vozidla, tak na přezutí pneumatik, buď z letních na zimní či ze zimních na letní. Podle vedení firmy, je služba přezouvání pneumatik, v daných časových obdobích, velice žádaná.
Posledním balíčkem, je *balíček letní* (Příloha 6). Tento balíček je určen pro zákazníky, kteří se v letních měsících chystají své vozidlo použít na delší cesty. V tomto balíčku je zahrnuta kontrola přední nápravy, kontrola brzd na zkušební stanici, kontrola brzdové kapaliny, vyčtení paměti závad řídících jednotek vozidla a suché čistění vnitřku vozidla. Toto spojení služeb je koncipováno tak, aby měl klient kompletně prověřenou technickou stránku vozidla a zároveň i splněnou přípravu na cestu.

- Navržení systému věrnostního programu

Věrnostní systém je jeden z nepoužívanějších marketingový nástrojů, který má odměnit stávající zákazníky a zajistit jejich věrnost a zároveň získat důvěru budoucích zákazníků. Cílem věrnostního programu je přimět zákazníka, který již využil služby společnosti, aby se stal trvalým a věrným zákazníkem či zůstal u určitého produktu delší dobu. Tedy jde o kvalitní nástroj s dlouhodobějším charakterem.
Po konzultacích s vedením firmy, bylo zjištěno, že tento nástroj jako jednu z konkurenčních výhod firma nepoužívá. Proto byly navrženy dva modely, které by bylo možné aplikovat.

1. **Dárkový věrnostní program –** tento typ programu funguje na základě odměňování věrných zákazníků různými předměty.

2. **Slevový věrnostní program –** tento program nefunguje na bázi darování předmětů, ale na zvýhodňování vybraných produktů pro věrné zákazníky.

Ať už firma zvolí dárkový, věrnostní program či kombinaci obou programů, hlavním přínosem se stane, kromě získání věrnosti a konkurenční výhody, přímý kontakt s klientem. Díky tomu je v mnohém usnadněna komunikace. Zákazník se velice rychle a jednoduše dovídá (např. pomocí e-mailu) o veškerých novinkách, zvýhodněných cenách nebo o navržených speciálních balíčcích. Právě tento fakt šetří firmě náklady na propagaci a zlepšuje její image.

9 ANALÝZA EKONOMICKÝCH DOPADŮ PŘI ZAVÁDĚNÍ NÁVRHU

Tabulka 8 uvádí výčet vytvořených balíčků. Na podkladě konzultace s vedoucím Autoservisu byl odhadnut počet nových zákazníků, které by mohly nastavené balíčky oslovit. Cena balíčku služeb v závislosti na sezóně byla určena tak, aby byla pro zákazníka výhodná tj. při nákupu jednotlivých služeb by zaplatit více než v případě zakoupení celého balíčku. Zároveň byly zohledněny náklady na poskytování sezonního balíčku služeb tak, aby firma nerealizovala ztrátu. Uvažována byla průměrná zisková marže 30%. Na základě předpokladu využití balíčků služeb nevznikne firmě potřeba zaměstnat nového pracovníka, stávající zaměstnanci budou provádět veškeré služby v rámci své pracovní náplně. Poslední uvedený balíček služeb, který je určen výhradně pro Den otevřených dveří (duben 2017) je pro firmu ztrátový, avšak cílem je přitáhnout nové zákazníky do prostor Autoservisu a tím je seznámit s moderními postupy, šíří a kvalitou služeb a odborným personálem.

Tabulka 8: Přehled navržených inovovaných služeb včetně ekonomických dopadů

Balíček	Počet měsíců	Počet nových zákazníků	Cena balíčku v Kč	Tržby v Kč	Náklady v Kč	Zisk v Kč
Jarní balíček služeb	3	30	1 199	35 970	25 179	10 791
Letní balíček	2	30	999	29 970	20 979	8 991
Podzimní balíček	2	20	1 199	23 980	16 786	7 194
Den otevřených dveří	1x ročně	18	77	1 386	11 970	-10 584
Celkem				91 306	74 914	16 392

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8 naznačuje, že balíčky služeb jsou koncipované tak, že zisk nehraje příliš velkou roli a tedy neovlivní zásadním způsobem ekonomickou situaci firmy. Hlavním motivem je přilákat zákazníky, aby budoucí opravy realizovaly právě v tomto autoservisu, což povede z dlouhodobějšího hlediska ke zvyšování tržeb a tedy i k vyšší rentabilitě firmy.

V případě, že by firma zaznamenala, že by zvýhodněné služby vedly naopak ke snižování zisku (důvodem by mohlo být, že stávající zákazníci, kteří obvykle využívají spojených služeb jednotlivě, by mnohonásobně více volili propojení služeb do balíčku za zvýhodněnou cenu), pak by musela firma na tuto situaci reagovat např.:

- Omezený počet poskytnutých balíčků

- Zapojení do věrnostního programu.

10 NÁSTROJE VNĚJŠÍ FIREMNÍ KULTURY PŘI ZAVÁDĚNÍ INOVACÍ

Vnější firemní kultura zaujímá v každé firmě důležité postavení. Podnik je vnímán svým okolím prostřednictvím vybraných prvků kultury. Tyto prvky kultury ovlivňují náhled na firmu, ať už v pozitivním či negativním smyslu a vysílají určité informace či poselství, které může ovlivnit postavení podniku na trhu. Artefakty rozlišujeme na materiální a nemateriální povahy.

K artefaktům materiální povahy patří architektura budov, materiální vybavení organizace, interiérů a pracovišť, firemní dokumenty jako jsou výroční zprávy, propagační materiály, brožurky, ale i vizitky či formuláře, vánoční či narozeninová přání, drobné dárky pro zákazníky, sociální, technické a technologické vybavení, oblečení zaměstnanců (standard oblékání, kodex oblékání, pracovní uniforma), pracovní vybavení. Ale také logo a barvy firmy. Svou roli hraje i prostředí, čistota a vzhled objektů, pracovních prostor a kanceláří, dobré značení příjezdové cesty, čistota příjezdu. Způsob a přijetí návštěvy či klienta.

Vybraná firma a její materiální zabezpečení působí na zákazníky velice dobře, především díky zcela nové budově, která je prostorná a logicky uspořádaná. Příjezdová cesta i parkoviště je upraveno a osázeno zelení. Interiér má funkcionalistický charakter a je veden ve světlých barvách, což působí designově a čistě. Zaměstnanci jsou vybaveni oblečením od značky Bosch, takže jejich pracovní oblečení je sjednoceno. Firemní barvy jsou modrá a červená, koncept těchto barev vychází z loga firmy Bosch.

Ohledně propagačních materiálů, firma lehce zaostává. Dosavadní design vizitek či letáků je již zastaralý a k novému interiéru příliš neladí. V rámci této práce je navržen design letáků, kterými by měla firma propagovat nové propojení služeb do balíčků. Letáky jsou celkem čtyři a jsou navrženy na velikost A5. (Příloha 3 – 6)

Artefakty nemateriální povahy jsou organizační mluva, jazyk a způsob vyjadřování (slovní hříčky, interní terminologie), historky a mýty (např. týkající se úspěchů), firemní hrdinové, zvyky, obřady a rituály, ceremoniály, pravidelné informování o výsledcích měření spokojenosti zákazníků či o problémech spojených s dosahováním spokojenosti zákazníků, formy společenského styku, podnikové symboly, osobnosti firmy prezentující její kulturu ve styku s veřejností.

Vybraná firma na artefakty nemateriální povahy velkou pozornost neupíná. Jako první návrh, jak tento nedostatek vylepšit, vychází z poznatku, že firma má rodinný charakter. To znamená, že v podniku pracuje celá rodina společně s panem majitelem. Tento fakt velice dobře působí na klientelu. Prezentovat firmu jako rodinnou a vysoce spolehlivou. Starat se o zákazníka jako o člena rodiny, k čemuž napomáhá i navržený věrnostní systém, stejně tak i nadstandartní servis například v podobě nabídnutí občerstvení či nějakého druhu zábavy, v době, kdy klient čeká na vyřízení služby.

Velice dobře na klienty také působí dny otevřených dveří, při kterých se zákazníci mohou seznámit nejen s prostředím a vybavením firmy, ale také s personálem. Dny otevřených dveří jsou dalším návrhem, který byl předložen. Firma má navíc novou a moderní pobočku, se kterou nejsou všichni stávající zákazníci seznámeni, tudíž nabízí tato akce mnohé klady. Zákazník může vnímat materiální provedení pobočky velice kladně a profesionálně, navíc se může osobně seznámit s celou rodinnou, která podnik vede, což bude vytvářet velice dobrý a úzký vztah na bázi zákazník – poskytovatel služeb.

Vnější firemní kultura je velice dobrým nástrojem ve vztahu k vnějšímu působení organizace:

- vytváří „image“ organizace,
- zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik,
- zvyšuje atraktivnost organizace,
- vytváří a posiluje orientaci na zákazníka, vysokou kvalitu produktů a služeb,
- zvyšuje loajalitu zákazníků a spokojenost s produkty a službami organizace,
- ujasňuje vztah firmy k externím zainteresovaným skupinám (stakeholders),

(Ostřížková , 2015).

ZÁVĚR

Zpracované téma *„Ekonomické aspekty inovace v podniku“* začíná teoretickou částí, kde je hlavní složkou vymezení pojmů, jako je inovace a produkt. Inovace jsou popsány jak z hlediska své definice, tak z hlediska významu. Inovace se dělí na nespočet možných modernizací v podniku. V práci jsou popsány takové inovace, které se nejčastěji používají jak v praxi, tak i v odborné literatuře.

Produkt je v této práci popsán, jak z hlediska služby, tak i výrobku. Je zaznamenán celý jeho životní cyklus společně s jednotlivými fázemi.

Dalším tématem, kterého se práce dotýká, je současná situace na trzích. Snaží se zmapovat moderní trendy, co očekávají kupující ale i prodávající.

V kapitole o zavádění produktu na trh je důraz kladen především na složku komercializace, což je reflektováno v praktické části.

Poslední část teoretické práce se soustředí na finanční ukazatele hodnotící efektivnost inovace.

V Praktické části byla představena vybraná firma (Autoservis Petr Rada s. r. o.), jak z hlediska své historie, zaměření, tak i pomocí své konkurence. Podle zjištěných informací jde o firmu zdravou, která má velice dobré postavení na trhu a nemá žádného významnějšího konkurenta.

Další kapitola se zabývala inovační činností, firma má k inovaci velice kladný přístup. Od založení firmy v ní probíhají inovace, které nejsou malého rozsahu a potřebují poměrně velké investice. Poslední inovace, v podobě úplně nového a moderního pracoviště, se uskutečnila v roce 2016. Díky tomu, bylo vyhodnoceno, že je potřeba klientelu „naučit“ využívat nových prostor. Dále bylo zjištěno, že by firma měla více oslovovat i menší klienty, což jsou uživatelé osobních aut, jelikož stávající zákazníci jsou většinou dopravní společnosti.

Na základě těchto informací, byla firmě navržena inovace v podobě propojení služeb, které svým spojením ale i cenou budou velice atraktivní pro klienty. Hlavním přínosem této inovace je konkurenční výhoda, která by měla oslovit, co možná nejvíce nových zákazníků, stejně tak dominantnější postavení na trhu, jelikož konkurence nic podobného nenabízí a v neposlední řadě také následný hospodářský růst. Propojení služeb do balíčků

bylo konzultováno s vrcholovým vedením firmy, která se následně rozhodla pro zapojení této služby, do své stávající nabídky. Zapojení inovace bude zahájeno na dnu otevřených dveří začátkem dubna 2017.

K této inovaci byl vytvořen také design letáků, který koresponduje s barevným provedením loga, stejně tak i s moderní, funkcionalistickou provozovnou.

Dalším návrhem, možné inovace je věrností program, díky kterému bude mít firma nejen lepší přehled o svých zákaznících, ale především je bude moci přímo kontaktovat, například pomocí e-mailu, což firmě ušetří náklady na propagaci a navíc zlepší její image.

SEZNAM LITERATURY

Barták, J. (2008). Od znalostí k inovacím. Praha: Alfa Nakladatelství, s.r.o.

Bessant, J. R., & Tidd, J. (2015). Innovation and entrepreneurship (Third edition). Chichester: John Wiley.

Boučková, J. (2003). Marketing. Praha: C.H. Beck.

Drucker, P. F. (1993). Innovation and entrepreneurship: practice and principles. New York: HarperBusiness.

Dytrt, Z. (2014). Ženy a management: kreativita - inovace - etika - kreativní management. Brno: BizBooks.

Dytrt, Z., & Stříteská, M. (2009). Efektivní inovace: odpovědnost v managementu. Brno: Computer Press.

EUROPEAN COMMISSION. Turning Europe into a true Innovation Union. [online]. [cit. 2015-01-27]. Dostupné z <http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-10-473_fr.htm>.

Foret, M. (2008). Marketingová komunikace (2. aktual. vyd.). Praha: Computer Press.

Franková, E. (2011). Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada Publishing.

Gallo, C. (2011). Tajemství inovací Steva Jobse. Brno: Computer Press.

Hamel, G., & Breen, B. (2008). Budoucnost managementu. Praha: Management Press.

Hesková, M. (2003). Marketing. Č. Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.

Honsová, E. (2016): Sledování účinnosti vybraného reklamního média. Diplomová práce. [online]. [cit. 2017-02-20]. Dostupné z <https://wstag.jcu.cz/portal/studium/prohlizeni.html >

Horáková, H. (2014). Marketingové strategie. Praha: Idea servis.

Jakubíková, D. (2008). Strategický marketing: strategické plánování, situační analýza a predikce vývoje, marketingové cíle a strategie, produktová, distribuční, cenová a komunikační politika a strategie. Praha: Grada Publishing.

Kislingerová, E. (2008). Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. V Praze: C.H. Beck.

Kislingerová, E. (2010). Manažerské finance (3. vyd.). V Praze: C.H. Beck.

Kočí, V. (2009). Posuzování životního cyklu Life Cycle Assessment - LCA. Chrudim: Vodní zdroje Ekomonitor.

Košturiak, J., & Chaľ, J. (2008). Inovace: vaše konkurenční výhoda!. Brno: Computer Press.

Kotler, P. (2007). Marketing management (12. vyd., (1. vyd. Grada). Praha: Grada.

Locke, R. M., & Wellhausen, R. L. (2014). Production in the innovation economy. Cambridge, MA: MIT Press.

Marketingové aplikace. (2004) (2. vyd., dotisk 2006). Praha: Oeconomica.

Maruani, L. (1995). Abeceda marketingu. Praha: Management Press.

McCarthy, J. E., Perreault, W. D., & Bursíková, D. (1995). Základy marketingu. Praha: Victoria Publishing.

Neumaierová, I., & Neumaier, I. (2002). Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha: Grada Publishing.

Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition. OECD. [online]. [cit. 2017-01-27]. Dostupné z <http://www.oecd.org/sti/inno/oslomanualguidelinesforcollectingandinterpretinginnovationdata3rdedition.htm>

Ostřížková, P. (2015):Vnější působení firemní kultury. Diplomová práce. [online]. [cit. 2017-02-13].Dostupné z <https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/32363/ost%C5%99%C3%AD%C5%BEkov%C3%A1_2015_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>

Pitra, Z. (2001). Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování. Praha: EKOPRESS.

Podniky rekordně investovaly do inovačních aktivit. [online]. [cit. 2017-02-22]. Dostupné z < https://www.czso.cz/csu/czso/podniky-rekordne-investovaly-do-inovacnich-aktivit >.

Prováděcí nařízení Komise (EU) č. 995/2012 ze dne 26. října 2012. [online]. [cit. 2017-02-22]. Dostupné z <http://www.eurlex.cz/dokument.aspx?celex=32012R0995>

Skokan, K. (2004). Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji. Ostrava: Repronis.

Smith, P. R. (2000). Moderní marketing. Brno: Computer Press.

Stuchlík, P., & Dvořáček, M. (2002). Reklama na Internetu. Praha: Grada Publishing.

Synek, M. (2011). Manažerská ekonomika (5., aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.

Švarcová, M. (2016). Základní principy marketingu. Praha: Idea servis.

Technologické centrum a ČSÚ představily nové statistiky a analýzy o výzkumu, vývoji a inovacích. [online]. [cit. 2017-02-25]. Dostupné z < https://www.czso.cz/csu/czso/technologicke-centrum-a-csu-predstavily-nove-statistiky-a-analyzy-o-vyzkumu-vyvoji-a-inovacich >.

Tidd, J., Bessant, J. R., & Pavitt, K. (c2007). Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn. Brno: Computer Press.

Tomek, G., & Vávrová, V. (2001). Výrobek a jeho úspěch na trhu. Praha: Grada Publishing.

Tomek, G., & Vávrová, V. (2009). Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Praha: C.H. Beck.

Valenta, F. (2001). Inovace v manažerské praxi. Praha: Velryba.

Veber, J. (2016). Management inovací. Praha: Management Press.

Vysekalová, J. (2012). Psychologie reklamy (4., rozš. a aktualiz. vyd.). Praha: Grada.

Životní cyklus výrobku nebo služby (Product or Service Lifecycle). ManagementMania. [online]. [cit. 2017-01-20]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>

ŽIŽLAVSKÝ, O. (2011): Měření výkonnosti inovačního procesu. Monografie. Monografie. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o.

SUMMARY

The thesis "Economic aspects of innovation in the business," starts with a theoretical section. The main part is the definition of terms, such as innovation or product, product life cycle. Innovations are described in terms of both definition of terms and their meaning. Innovations are divided into countless possible modernization of the company. The thesis describes mostly innovations, which are used in practice field and also in the professional literature.

The product is described in this thesis, in terms of both service and product. It's recorded whole life cycle of product, together with separate phases.

In the practical part was presented selected company Car service Petr Rada Ltd. and its history, field of work, and position on market. According to the gathered information company seems in good condition with very good market position and without significant competitor.

Another section discusses innovation activities. The company has very positive attitude to innovation. Last big innovation, in the form of a completely new and modern workplace, was done in 2016. Thanks to this was found out, that it's necessary to "learn" clients use new space. Furthermore, it was found that the company should try to attract smaller clients who are users of cars, because actual customers are mostly transport companies.

Based on this information, was designed new innovation in form of interconnection services, which will be very attractive to customers by offering service packages at an attractive price. The main contribution of this innovation is a competitive advantage that should attract new customers, as well as provide a more dominant position in the market, because competitors do not offer anything similar. All this should support the subsequent economic growth.

New innovations have been discussed with senior management of the company, which has decided include new service into their existing offer. Announcement of initiation of innovation will take place on the day of open doors in early April 2017.

For this innovation has been also created design leaflets, which corresponds to the colour design of the logo and new functionalist workplace.

Another suggestion of new innovation is loyalty program, through which the company will have a better overview of their customers and also will be able to contact them directly, for example via e-mail, which will save the cost of the promotion and will improve its image.

Key words: innovations, product, enterprise, propagation, leaflets, package of services

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Základní ukazatele inovačních aktivit podniků v klíčových odvětvích pro inovace v České republice ve sledovaných obdobích 12
Tabulka 2: Změna na trzích, v odvětví, formy konkurence 19
Tabulka 3: Druh a cíl testu při vývoji nového produktu 26
Tabulka 4.: Tabulka primárních ukazatelů z finančních výkazů 36
Tabulka 5.:Poměrové ukazatele 37
Tabulka 6: Vývoj vybraných finančních ukazatelů 41
Tabulka 7: Vývoj vybraných ukazatelů rentability sledovaného podniku 42
Tabulka 8: Přehled navržených inovovaných služeb včetně ekonomických dopadů 49

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 : Inovační aktivity podniků v ČR v období 2012-2014 11
Graf 2: Výsledek hospodaření za účetní období v tis. Kč. 40
Graf 3: Vývoj vybraných ukazatelů z rozvahy (index) 41
Graf 4: Rentabilita aktiv v roce 2015 ve sledovaném podniku ve srovnání s konkurenty 43
Graf 5: Osobní nákladovost v roce 2015 ve sledovaném podniku ve srovnání s konkurencí 44
Graf 6: Zadluženost v roce 2015 ve sledovaném podniku ve srovnání s konkurenty 45

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Nová pobočka 1
Příloha 2: Interiér pobočky 1
Příloha 3: Leták ke dni otevřených dvěří 2
Příloha 4: Leták s jarní akcí 3
Příloha 5: Leták s podzimní akcí 4
Příloha 6: Leták s letní akcí 5
Příloha 7: Aplikované letáky ve firmě 6
Příloha 8: Leták použitý na dnu otevřených dveří 6

Přílohy

Příloha 1: Nová pobočka

Příloha 2: Interiér pobočky

Příloha 3: Leták ke dni otevřených dveří

AKCE POUZE DNES!!!

na balíček služeb

- Vyčtení závad řídících jednotek vozidla

běžná cena: 450 Kč

- Kontrola přední nápravy

běžná cena: 250 Kč

- Kontrola brzd na zkušební stanici

běžná cena: 250 Kč

77 Kč

AUTOSERVIS
Petr Rada s.r.o.

BOSCH
Service

T: +420 605 263 195
A: Prostřední 2842/2, ČB
E: ertl@dieselcentrum.cz

Příloha 4: Leták s jarní akcí

JARNÍ AKCE

na balíček služeb

- Vyčtení závad řídících jednotek vozidla
běžná cena: 450 Kč

- Kontrola přední nápravy
běžná cena: 250 Kč

- Kontrola brzd na zkušební stanici
běžná cena: 250 Kč

- Přezutí pneumatik na vozidle
běžná cena: 500 Kč

1 099 Kč

AUTOSERVIS
Petr Rada s.r.o.

BOSCH
Service

T: +420 605 263 195
A: Prostřední 2842/2, ČB
E: ertl@dieselcentrum.cz

Příloha 5: Leták s podzimní akcí

Příloha 6: Leták s letní akcí

Příloha 7: Aplikované letáky ve firmě

Příloha 8: Leták použitý na dnu otevřených dveří