



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

Inovační aktivity prodejce automobilů

Vypracoval: Michaela Kutláková
Vedoucí práce: Ing. Martina Novotná, Ph.D.

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Michaela KUTLÁKOVÁ**
Osobní číslo: **E16311**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Téma práce: **Inovační aktivity prodejce automobilů**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnotit současný stav inovačních aktivit vybraného prodejce automobilů s aspektem na marketingové inovace. Na základě provedené analýzy navrhnout inovaci včetně ekonomického zhodnocení.

Osnova:

- 1) Inovace – pojem, druhy
- 2) Měření ekonomických dopadů inovačních aktivit
- 3) Hodnocení situace podniku
- 4) Charakteristika vybraného prodejce automobilů z pohledu inovačních aktivit
- 5) Marketingové inovace – návrhy
- 6) Zhodnocení, ekonomické dopady

Rozsah pracovní zprávy: **40 – 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

- SMEs, entrepreneurship and innovation. (2010). Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD studies on SMEs and entrepreneurship. Dostupné také z: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264080355-en>.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (c2010). Principles of marketing (13th. ed., global ed). Upper Saddle River: Pearson.
- Veber, J., Scholleová, H., Špaček, M., Švecová, L., & Ostapenko, G. F. (2016). Management inovací. Management Press.
- Košťuriak, J., & Chaf. J. (2008). Inovace: vaše konkurenční výhoda!. Brno: Computer Press.
- Kislingarová, E. (2014). Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice. V Praze: C. H. Beck.
- Karlíček, M. (2016). Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu (2., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada Publishing.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martina Novotná, Ph.D.**
Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: 21. ledna 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (20)
370 05 České Budějovice


doc. Dr. Ing. Dagmar Skodová Parmová
děkanka


Ing. Jiří Alina, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 8. července 2019

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské 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.

11. 4. 2020

Michaela Kutláková

Poděkování:

Děkuji Ing. Martině Novotné, Ph.D., vedoucí mé bakalářské práce za všechny cenné rady a odborné připomínky, které mi poskytla během zpracování této práce. Ráda bych také poděkovala vedení firmy AUTO ŠEVČÍK c.z., spol. s r. o. za pomoc při praktické části.

Obsah

ÚVOD	8
1. INOVACE - VYMEZENÍ POJMU	9
1.1. Inovace – definice a jejich význam.....	9
1.2. Inovace z pohledu J. A. Schumpetera.....	9
1.3. Inovace z pohledu Petera F. Druckera.....	10
1.4. Inovace podle OECD.....	11
1.4.1. Inovace produktu.....	11
1.4.2. Procesní inovace.....	12
1.4.3. Marketingová inovace.....	12
1.4.4. Organizační inovace.....	12
2. INOVACE - DRUHY	13
2.1. Pyramida inovací dle Gary Hamel.....	13
2.2. Pyramida inovací dle Havlíčka.....	14
2.3. Pojem 4P.....	15
2.4. Klasifikační řád inovací.....	15
2.4.1. Racionalizační inovace.....	16
2.4.2. Kvantitativní inovace.....	16
2.4.3. Radikální inovace.....	16
2.5. Inovace - dle míry originality.....	16
2.6. Typy inovací dle J. Košturiaka a J. Čaľa.....	17
2.7. Inovační proces.....	19
2.8. Přehled inovačních metod.....	19
3. MARKETINGOVÁ INOVACE	20
3.1. Vznik a definice marketingu.....	20
3.2. Inovativní marketing.....	20
3.2.1. Tři fáze inovativního marketingu.....	21
3.3. Management inovací.....	21
3.3.1. Fáze managementu inovací.....	21
4. ÚSPĚŠNÉ A NEÚSPĚŠNÉ INOVACE	22
4.1. Příklady úspěšných inovací.....	22
4.2. Příklady neúspěšných inovací.....	22
5. KONKURENCE	23
6. MĚŘENÍ EKONOMICKÝCH DOPADŮ	25

6.1.	Statistické metody	25
6.2.	Dynamické metody.....	25
6.2.1.	Vybrané ukazatelé efektivity inovace (investice)	25
6.2.2.	Vybrané finanční ukazatele	29
6.2.3.	Měření inovační výkonnosti nefinančními ukazateli	31
7.	INOVAČNÍ AKTIVITY PODNIKŮ V ČR	32
8.	CÍL A METODIKA	35
9.	CHARAKTERISTIKA PODNIKU	37
9.1.	Základní informace o firmě	37
9.2.	Historie firmy	37
9.3.	Nabízené služby vybraného podniku	38
9.4.	Konkurence vybraného podniku	39
9.5.	Vývoj ekonomických ukazatelů ve sledovaném podniku	39
9.6.	Ekonomické postavení vybraného podniku v porovnání s konkurencí	41
10.	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU Z POHLEDU INOVAČNÍCH AKTIVIT.....	45
11.	MARKETINGOVÉ INOVACE - NÁVRHY	47
	LETNÍ BALÍČEK - připrav si vůz na dovolenou.....	49
	ZIMNÍ BALÍČEK - připrav si vůz na dovolenou	50
	Věrnostní program vybraného podniku	50
	Sociální sítě	51
	Společnost - AUTO ŠEVČÍK c.z., spol. s r.o.	51
	Společnost - CB Auto a.s.....	52
	Společnost - Porsche Inter Auto CZ spol. s r.o. - ČB	52
11.1.	Náklady na zavedení placené reklamy na sociálních sítích	53
12.	ANALÝZA EKONOMICKÝCH DOPADŮ PŘI ZAVÁDĚNÍ NÁVRHU.....	55
	ZÁVĚR.....	56
	CITACE	58
	SUMMARY	61
	SEZNAM TABULEK	62
	SEZNAM GRAFŮ	62
	SEZNAM PŘÍLOH	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	62
	PŘÍLOHY:	63

ÚVOD

V dnešní době je velice důležité přicházet na trh s novými, moderními nápady a dokonalými výrobky, které přilákají zájem zákazníků. Klíčové je, aby byly výrobky a služby, které zákazníkům nabízíme, co nejkvalitnější. Pro uspokojení zákaznických potřeb je nutné, aby podnik inovoval a díky tomu, dosahoval, co nejlepších výsledků.

Inovační nápad může přijít od zákazníků, vlastního výzkumu nebo z jiných zdrojů. Při zavádění inovací je podstatné inovaci průběžně hodnotit, protože ne všechny inovace mohou být úspěšné.

Bakalářská práce s názvem *Inovační aktivity prodejce automobilů* je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Začátek teoretické části se zabývá vysvětlením a vymezením pojmů, které jsou pro práci a její pochopení důležité. Dále rozdělením inovací dle druhů, řádů a definicí pojmu marketingová inovace. Jako další je ukázka úspěšných a neúspěšných inovací, pojem konkurence a konec teoretické části zobrazuje finanční ukazatele hodnotící efektivnost inovace a zmínku o inovačních aktivitách podniků v ČR.

V praktické části se zabývám zkoumáním firmy AUTO ŠEVČÍK c.z., spol. s r.o., kde je uvedena historie a charakteristika firmy. Dále porovnání s konkurenčními firmami, zhodnocení aktuální inovační činnosti a navržení marketingových inovací, které by měly poskytnout dané společnosti konkurenční výhodu.

1. INOVACE - VYMEZENÍ POJMU

1.1. Inovace – definice a jejich význam

Slovo „inovace“ je odvozeno od latinského slova „inovation“, které lze přeložit jako novinku nebo změnu. (Vlček, R. 2011)

Význam inovace na současných trzích roste, a to hlavně ze dvou příčin. Jednou z nich je nasycenost převážně většiny současných trhů, která limituje další růst prodeje, pokud inovace nepřináší motiv k nákupu kvalitnějších výrobků. Druhá příčina, která ovlivňuje vzrůstající význam inovace, je velice důležitý hlavně pro výrobce, neboť mu umožňuje podpořit postavení ve vztahu k obchodu. (Boučková, J. a kol., 2003)

Dle Vebera a kol. (2016) je inovace pojem, který v sobě nese nějakou změnu. Může znamenat například zdokonalení. Nepochybně, je spojena s aktivní činností lidí. Můžeme říct, že inovace znamená kteroukoliv novinku neboli změnu k něčemu novému v různých oblastech společenského života.

Inovace představuje proces od nápadu přes vývoj až po realizaci a komercializaci. Základem inovací je kreativita, nápady, nové myšlenky.

Východiskem inovace je schopnost sledovat souvislosti, všimnout si příležitosti a využít jich. Inovace se nesoustředí jen na vyráběné produkty, ale vzestup firem na základě inovací můžeme najít také ve službách.

Inovace ve smyslu zpracování a šíření nových produktů, postupů a metod, může být rozhodující součástí řešení hospodářského růstu, neboť poskytují základ pro:

- Nové podniky
- Nová pracovní místa a růst produktivity
- Řešení problémů s vysokými produkčními cenami
- Vyvolání nových potřeb

(Tidd, J., Bessant, J. R., Pavitt, K.; 2007)

1.2. Inovace z pohledu J. A. Schumpetera

Moravský rodák J. A. Schumpeter již před sto lety přišel s teorií ekonomického vývoje, který je založen na inovacích. Schumpeter inovace považoval za podklad ekonomického vývoje tržních ekonomik, narušující stávající rovnováhu a opět ji navozují, ovšem na kvalitativně vyšší úrovni. Kvalitativní reforma v podobě inovací má ovšem podstatné

důsledky pro celou ekonomiku, neboť předurčují cyklický vývoj. Schumpeterova teorie cyklického vývoje pohlíží na příčiny jak ve změnách externího prostředí (za radikální změny považuje revoluci či války), tak mezi příčiny řadí faktory ekonomického růstu (demografické změny) a za třetí skupinu příčin považuje inovace.

J. A. Schumpeter přišel 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 přinesli řadu odlišných postojů k ekonomickému rozvoji, nedá se nic měnit na tom, že jsou to právě inovace, které působí a často rozhodují o efektivnosti ekonomických subjektů a jejich rozvoji jak na podnikové, tak národní úrovni.

1.3. Inovace z pohledu Petera F. Druckera

V polovině osmdesátých let minulého století vydává Peter F. Drucker publikaci zabývající se inovacemi. Drucker přišel s názorem, že inovační aktivity začínají analýzou příležitostí. Ty spatřuje organizace, jak uvnitř, tak vně organizace.

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

Dle Druckera je důležité vyhybat se inovacím, které povedou k rozšiřováním diversifikace, tříštění sil i zdrojů. Inovace by měly být pružně ověřeny na menším trhu s možností změn. Cílem ovšem musí být dosažení vedoucího postavení v určitém prostředí, jinak se vytváří prostor pro konkurenci. (Drucker, P. F. 1993; Veber a kol., 2016)

1.4. Inovace podle OECD

Oslo manuál z roku 2005 rozlišuje OECD čtyři typy inovací:

- **Inovace produktu**
- **Procesní inovace**
- **Marketingová inovace**
- **Organizační inovace**

1.4.1. Inovace produktu

Je uvedení služeb a zboží, které jsou nové nebo jsou podstatně zlepšené vzhledem k charakteristickým rysům a zamyšleným účelům. To obsahuje zřetelné zdokonalení technických specifikací (parametrů), dílů (komponent) nebo využitých materiálů, přidruženého softwaru, či ostatních funkčních charakteristik.

Termín produkt zde chápeme, jako pojem zboží a služby.

Při inovaci produktu využíváme nové vědomosti a technologie, které jsou zakládány na novém využití produktu a předtím nevyužitých seskupení dosavadních znalostí a technologií.

Jde o zboží nebo služby, které jsou znatelně odlišné vlastnostmi či zamýšleným užitím. I rozvíjení nových využití pro zboží nebo službu, které se podrobí i nepatrné technické přeměny, bude stále považován za inovaci produktu.

Zřetelné vylepšení už dosavadního produktu, lze dosáhnout přeměnou materiálu, komponentu či dalšími obměnami vlastností, které umožní dosažení kvalitnějšího efektu.

Inovace v okruhu služeb je například zdokonalení vhodného způsobu, kterým jsou poté služby nabízeny (např. v efektivnosti nebo rychlosti), doplněním o jiné či inovované funkce, uvedeme na trh zcela nové služby. Velice nápadné zdokonalení v oblasti služeb je třeba v okruhu internetových bankovníctvích.

Image produktu je zahrnována, jako část výzkumu, pokud pozměníme image produktu a nevytvoříme žádné větší změny, nemůžeme to definovat jako inovace produktu. V tuto chvíli ji považujeme za marketingovou inovaci.

1.4.2. Procesní inovace

Jedná se o implementace úplně nové či podstatné vylepšení výrobního nebo doručovacího postupu. Jde o velice důležité přeměny ve vybavení, metodice či softwaru.

Plánovaná redukce nákladů dodání či výroba, zesílení kvality nebo produkování, dodávání nového nebo vylepšeného existujícího produktu je procesní inovace.

Procesní inovace obsahují nové či důrazně lepší techniky, software a zařízení, které využíváme v pomocných činnostech, jako je třeba nákup, účtování, tvorba kalkulací.

1.4.3. Marketingová inovace

Jde o zcela nové marketingové potupy, ty obsahují: zřetelné přeměny image výrobku, nové balení výrobku, propagace a nové nacenění.

V marketingové inovaci, bychom se měli hlavně zabývat zlepšením navazování kontaktu se zákazníky a zjišťování jeho potřeb, zaměření se na nové a dostupné trhy nebo snažení se o získání lepší pozice na trhu a tím dosáhnout zvýšení odbytu.

Marketingová metoda či postup by měly být pro firmu úplně nové. Jde o novou marketingovou strategii. Nová strategie by měla být aplikována na již stávající produkty firmy a samozřejmě i na nové. Strategie by měla být zcela odlišná od strategie původní.

1.4.4. Organizační inovace

Organizační postupy, které se zabývají vnitropodnikovými procesy, organizací zaměstnaneckého prostředí a vnějších vztahů.

Organizační inovace dokážou vylepšit výkon podniku díky: redukce nákladů v oblasti administrativní a transakční, vylepšení produktivity, či zmírnění cen surovin.

Výše zmíněná inovace by měla být pro podnik absolutně nová a být výsledkem strategického nařízení managementu. (Oslo manuál, 2005; Hejpetrová, L. 2019)

2. INOVACE - DRUHY

2.1. Pyramida inovací dle Gary Hamel

Gary Hamel (2008) strukturoval inovace do „pyramidy inovací“. Vyšší vrstvy umožňují vyšší konkurenční výhodu.

Obrázek 1: Pyramida inovací



Zdroj: Hamel, Breen (2008). Vlastní zpracování.

Inovace managementu (někdy také jako organizační inovace):

Jde o způsob, kterým se provádí výkon managementu, nebo významně přepracovávají obvyklé organizační formy, a posiluje cíle organizace. Hlavní posuny v přístupech managementu mohou vést k posunům v konkurenčním postavení, a to můžeme brát jako výhodu, která má dlouhodobý charakter. Ne všechny inovace nám samozřejmě mohou přinést konkurenční výhodu, abychom tomu zabránili, snažíme se splňovat 3 podmínky – inovace:

- Je založena na nové zásadě managementu a zpochybňuje některý starodávný vzor
- Je systémová a obsahuje řadu procesů a postupů
- a/nebo je součástí vytrvalého programu, rychlého sledu objevů, kdy pokrok během času narůstá

Strategické inovace (podnikatelské inovace či inovace podnikatelského modelu):

Jsou inovace, které jsou orientovány na příští výzvy podniku. Jde především o strategické účely, ale i přeměny v podnikatelském modelu. Tím je na mysli souhrn předpokladů, jak si organizace povede, když bude produkovat hodnotu pro všechny aktéry, na nichž je jistým prostředkem závislá, tedy nejde jen o zákazníky. Někdy můžeme využít i výraz manažerský model, kterým se myslí celkové pojetí pro chování organizace se záměrem vytvářet hodnotu pro vlastníky, zákazníky, zaměstnance i relevantní okolí. (Veber, a kol. 2016)

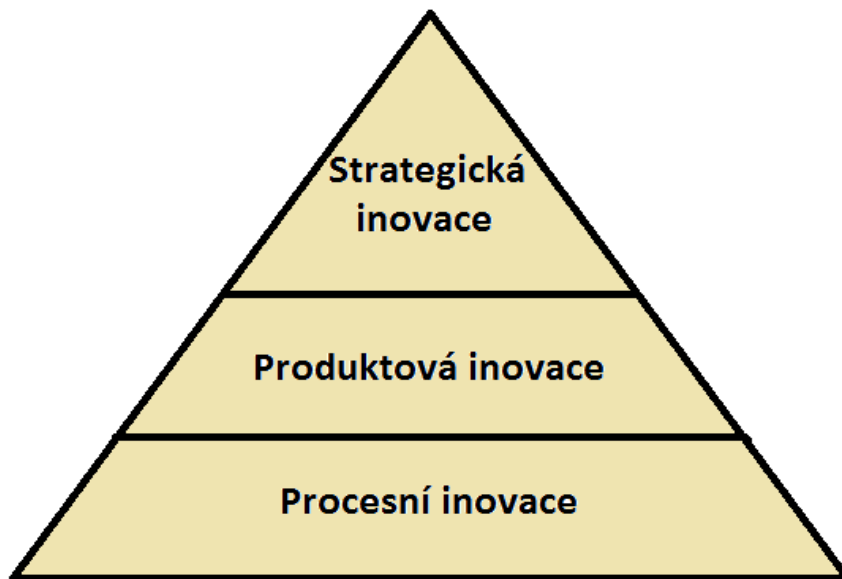
2.2. Pyramida inovací dle Havlíčka

Dle Havlíčka inovační management vyplývá z inovační strategie, která musí uznávat kompletní strategii podniku. Nejdůležitější záležitostí v inovačním řízení je systémový přístup k uskutečnění přeměn, což by mělo přinést zdokonalení produktů, procesů nebo tržní pozici celé firmy. Inovační aktivitu bereme za úspěšnou pouze tehdy, kdy znatelná reakce trhu, ta může mít charakter větších prodejů, uspokojenějších zákazníků, posílení image firmy či získání výhodnějších a lepších vztahů se zainteresovanými osobami firmy. Je nutné taky uznávat zdrojové příležitosti subjektu. Můžeme obměnit podnikové postupy, produkty, stejně jako celkové zaměření a směřování firmy.

Havlíček rozděluje z jeho pohledu inovace na: inovace strategické, produktové a procesní inovace. Tyto inovace dle Havlíčka spojují celý rámec podniku. (Břečková, P., Havlíček, K. 2015)

Hierarchické uspořádání ukazuje, že z každé výše postavené inovace vyplývá vyšší úroveň důsledku obměny na celkovou kvalitu podniku. (Havlíček, K. 2012)

Obrázek 2: Pyramida inovací dle Havlíčka



Zdroj: (Havlíček, K. 2012). Vlastní zpracování.

2.3. Pojem 4P

Rozdělení inovací (pojem 4P)

- **Inovace produktu** – obměna v produktu či službě, které některé organizace nabízejí.
- **Inovace procesu** – obměna ve stylu, kterým jsou produkty nebo služby produkovány a dodávány.
- **Inovace pozice** – obměna souvislostí, ve kterém jsou produkty nebo služby uváděny na trh.
- **Inovace paradigmatu** – obměna v zásadním mentálním modelu, který tvoří rámec toho, co firmy dělají. (Tidd, J., Bessant, J. R., Pavitt, K.; 2007)

2.4. Klasifikační řád inovací

Za podstatného představitele inovační teorie považujeme Františka Valentu, jehož publikace se objevily na konci šedesátých let. Publikace se zabírají klasifikací řádu inovací. Zmíněné inovace, se od sebe odlišují nikoli jen svým charakterem (oborem, zaměřením), ale i jejich úrovní. Tuto úroveň obměn měříme podle stupnice velikosti (závažnosti) změny – řádu inovací. Ve svých prvotních pracích ze šedesátých let specifikoval František Valenta sedm řádů inovací, které na konci svého života rozšířil na devět řádů, které rozdělil do tří kvantitativních skupin. (Valenta, 2001)

2.4.1. Racionalizační inovace

1. *Řád* – změna kvanta, kvantitativní inovace, rozšíření produkce, výrobních kapacit, snížení počtu zaměstnanců, spotřeba materiálu apod.
2. *Řád* – intenzita – 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 – smysl těchto inovací jsou změny v provozních podmínkách tak, aby byly lépe využity současné instalované kapacity.

2.4.2. Kvantitativní inovace

5. *Řád* – nová varianta – změna jedné či více funkcí produktu či jiného prvku provozního organismu.
6. *Řád* – nová generace – změna všech důležitých funkcí produktu či jiného prvku provozního organismu při zachování existující 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.

2.4.3. Radikální inovace

9. *Řád* – nový kmen – nový postoj, např. dopad pro produkty, ale i následující prvky provozního organismu, které objevují nanotechnologie. F. Valenta uvažoval ještě o dalších dvou základních řádů. Jako první uvažujeme o degeneračních změnách, které jsou někdy nazývány, jako minus první řád inovací. Jejichž původ 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.

2.5. Inovace - dle míry originality

Na inovace se můžeme dívat i podle míry originality, tudíž v souladu s mírou vlastního přínosu k inovaci. Dělíme je na:

- Absolutní inovace – původce inovace udělal inovaci prvotně sám, jde o originální řešení, které dosud nikdo neuplatnil.

- **Adaptace** – podstatná změna inovace, uzpůsobení známého řešení jinému účelu, podmínkám apod.
- **Aplikace** – přizpůsobení již existujícího a 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, a kol. 2016)

2.6. Typy inovací dle J. Košturiaka a J. Chaľa

Dle Košturiaka a Chaľa (2008) rozdělujeme hlavní tři inovativní oblasti v podniku: **výrobek, procesy a podnikový systém.**

Při **inovaci výrobku**, můžeme nahlížet na vývoj inovace z různých úhlů pohledů:

1. **Z pohledu funkcí** – Které nové funkce by byly vhodné dát do výrobku? Jaké funkce můžeme zdokonalit anebo dodat?
2. **Z pohledu hodnoty** – Jak diferencovat komoditu z pohledu hodnoty? Jak vytvořit jinou, odlišnou anebo novou hodnotu?
3. **Z pohledu principu** – Jak provést funkci odlišným principem nebo novým technickým řešením? Jak splnit funkci při snížení nákladů?
4. **Z pohledu designu** – Co můžeme vsunout do produktu přes design? Luxus? Emoce? Krásu?
5. **Z pohledu sortimentu** – Vyvinou nový výrobek? Vyvíjet novou generaci existujícího výrobku? Přizpůsobit existující výrobek novému trhu?
6. **Z pohledu evoluce** – Co bude další evolucí výrobku? Jaké evoluční trendy je možné očekávat?
7. **Z pohledu uživatele** – Technický: jaké funkce mi to nabízí? Psychologický: zvládnou používání produktu veřejnosti? Pedagogický: co musím vše umět, abych produkt dokázal ovládat? Sociální: odpovídá produkt mému sociálnímu postavení ve společnosti? Ekologický: je produkt bezpečný?

V **inovaci procesů** se zaměřujeme na redukci nákladů a plýtvání, redukci variability a odstranění omezení. K těmto cílům se používají tři hlavní přístupy:

1. **TOC (Theory of Constraints)** – se soustředí na nacházení a odstraňování omezení v systému a zvětšení průtoku v procesech. Když chceme zdokonalit systém, musíme nalézt a odstranit jeho omezení: v procesu je prosté úzké místo, u výrobku funkce, jež nedostatečně plní požadavek zákazníka.
2. **Six Sigma** – využíváme, pokud se zaměřujeme na redukci variability v procesech, neboli na zvětšení jejich stability. U procesů jde hlavně o to, jak dostat pod kontrolu kvalitu, dostupnost zdrojů a průběžné časy, u komodity jde hlavně o zvyšování jeho spolehlivosti, kvality, bezpečnosti a funkčnosti.
3. **Štíhlý koncept** – se orientuje na odstraňování plýtvání (činnosti, které nepřidávají hodnotu) ze všech procesů mezi objednávkou zákazníka a doručením výrobku nebo služby.

Podnikatelský systém firmy je hodnotový řetězec, který vytváří interní hodnotovné procesy firmy a externí vazby s partnery (zákazníci, banky, dodavatelé apod.) Námětem inovace můžou být složky firemního podnikatelského systému a jeho vazby. Strategické inovace podnikatelského systému můžeme rozdělit do těchto kategorií:

1. **Úplně nový trh** - strategická inovace s obrazem vytvořit zcela nový trh. Hlavním cílem je objevit neuspokojené požadavky zákazníků, nebo uspokojovat existující potřeby novým způsobem (mobilní komunikace).
2. **Nový segment na existujícím trhu** – jedná se o inovaci, která znamená vytvoření nového úseku uvnitř existujícího trhu v podobě dočasného monopolu (hybridní pohony).
3. **Nový produkt či služba** – podstata inovace je nabídka nových užitkových vlastností zákazníkům.
4. **Nový podnikatelský systém** – jde o inovaci způsobu tvorby, realizace a distribuce hodnoty zákazníkům, způsobu platby a toku financí prodejcům (iTunes).
5. **Zvýšení podílu na výdajích zákazníka** – jde o inovace, které znamenají poskytování komplexních služeb zákazníkům jedním dodavatelem (prodejci aut). (Košturiak, J., Chal' J. 2008)

2.7. Inovační proces

Inovační proces můžeme dělit do těchto fází:

1. Monitorovat a prozkoumat prostředí, a to jak interní, tak i externí, aby byla schopna rozeznat a zpracovat signály potencionálních inovací.
2. Rozvoj kreativity u všech zaměstnanců a vybírat z budoucích spouštěčů inovací ty směry/nápady, na které organizace bude vynakládat zdroje.
3. Investovat do vybraného výběru a získat znalostní zdroje nutné pro její plné využití.
4. Uskutečnit inovaci z podoby původní myšlenky přes různé etapy vývoje až po finální realizaci. (Tidd, J., Bessant, J. R., Pavitt, K.; 2007; Barták, J. 2008)

2.8. Přehled inovačních metod

Je více metod a postupů, které se zařazují mezi „inovační“ v tabulce 1 jsou uvedeny ty nejvíce využívané.

Postup hledání inovačního řešení:

1. Uvedení do problému, definování problému a inovačního projektu
2. Měření – trh, potřeby, požadavky, procesy
3. Analýza příčin problému, analýza omezení
4. Hledání řešení, generování nápadů, hledání inspirace
5. Realizace nápadů, testování řešení, experimenty
6. Plošné rozšíření inovace, podnikatelské plány, investice

Tabulka 1: Inovační metody

Intuitivní postupy hledání řešení	Systematické přístupy k inovacím
6 klobouků	WOIS
635	TOC
Brainstorming, brainwriting	Six Sigma
Mind mapping	Systematické inovace
Laterální myšlení	Creax
Bionika	TRIZ

Zdroj: (Košturiak, J., Chal' J.; 2008), vlastní zpracování

3. MARKETINGOVÁ INOVACE

3.1. Vznik a definice marketingu

Marketing se začal vytvářet v dopadu neprodejnosti zboží, které bylo již vyrobeno. Výrobky byly levné, ale kvalitní, zákazníci o nich věděli, ale přesto je nekupovali. Na trhu nastala úplně nová situace, která byla do té doby neznámá. V průběhu 20. let se začaly měnit předpoklady, docházelo k vyspělosti společnosti a také k přebytkům zboží. Podnikatelé si začali pokládat otázku – proč tomu tak je? Začali zjišťovat důvody toho, proč si lidé nekupují jejich výrobky. To vedlo ke vzniku nové podnikatelské filozofie, která se později nazvala – marketingem. (Švarcová, M. 2016)

Marketing můžeme vnímat jako aktivity, u kterých je hlavní cílem předvídat, zjišťovat, stimulovat, a nakonec uspokojit potřeby zákazníka. Jedná se o průběh směny produktů a hodnot, ve kterém jedinci, ale i skupiny získávají to, co požadují. Vycházejí z odhadu potřeb a utváření představ o zboží, řeší problémy s pochopením zákazníků a spokojenost zákazníků. Všechny tyto aktivity se promítají do zisku, který je hlavním ukazatelem úspěšného podnikání. (Zamazalová, M. a kol. 2010)

Dle AMA 1985 zní přesná definice: „*Marketing je procesem plánování a naplňování koncepcí, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečňování výměny, uspokojující potřeby jednotlivců a organizací.*“ (Horáková, I. 1992)

3.2. Inovativní marketing

Inovativním marketingem je série pracovních úkonů, které, jsou-li aplikovány na stávajících produktech, vedou ke vzniku nových výrobků či nových služeb uspokojujících nové potřeby, přinášejících nové oblasti využití, nové situace či objevujících nové cílové skupiny spotřebitelů. Jedná se o průběh, nabízející značnou příležitost stvořit úplně nové výrobkové kategorie či zformovat zcela nové trhy.

Inovativní marketing má charakter procesu. Tento průběh potřebuje metodický přístup a organizovaný sled kroků. Inovativní proces je aplikován na již existující komoditě, jako je výrobek, služba či předmět podnikání. Inovativní marketing s sebou přináší inovace, které mohou ztělesnit nové výrobky kategorie nebo nový trh.

3.2.1. Tři fáze inovativního marketingu

- *Fáze první:* zvolíme oblast ve které chceme dospět k posunu
- *Fáze druhá:* vytvoříme inovativním posunem mezeru
- *Fáze třetí:* uvažujeme, jak mezeru vyplnit a novou myšlenku spojíme s myšlenkou původní (Kotler P., Bes F., 2005)

3.3. Management inovací

Management inovací je termín, který zahrnuje všechny činnosti nezbytné pro uvedení nových produktů a služeb na trh, zejména na základě nových znalostí. (Bullinger, A. C. 2008)

Jedná se o komplex aktivit spojených s iniciací inovací až po jejich komerční uplatnění.

V zásadě sekvenci aktivit vedoucí k realizaci inovace na trhu můžeme rozdělit do níže uvedených čtyř fází:

3.3.1. Fáze managementu inovací

Obrázek 3: Fáze managementu inovací



Zdroj: (Veber, a kol. 2016). Vlastní zpracování.

4. ÚSPĚŠNÉ A NEÚSPĚŠNÉ INOVACE

4.1. Příklady úspěšných inovací

Prosperující inovace vidíme dnes všude kolem nás, a dokonce většina z nich není postavena na vyřešení složitého technického problému, ale na jednoduché myšlence, která přinesla něco nového, odlišného, emocionálního – něco, co zaujalo a získalo příznivce.

- Dieter Mateschitz, byl prodejcem zubní pasty, poté se rozhodl, že zkusí sloučit vlastnosti osvěžujících nápojů a kávy do energického nápoje s názvem RedBull. Se svou vlastní recepturou a značkou vytvořil globální trh – bez vlastní výroby a distribuční sítě.
- V roce 1979 přišel pracovník Sony s nápadem spojit výsledky vývoje dvou odlišných pracovišť – přenosných magnetofonů a lehkých sluchátek do jednoho. Jeho cílem bylo připojení sluchátek na magnetofon, tak aby člověk mohl poslouchat hudbu a nerušit tím své okolí. Vytvořili převratné řešení, kterým změnili trh – walkman.
- Slovenský podnikatel roku 2007 Miroslav Trnka vymyslel unikátní technologii ochrany proti počítačovým virům a firma ESET dnes prodává špičkový produkt po celém světě.

Přestože se dnes již na inovaci pohlíží jako na mocný nástroj pro zajištění konkurenční výhody a bezpečnější způsob, jak obhájit své strategické pozice, v žádném případě ji nelze považovat za garanci úspěchu. V dějinách produktových a procesních inovací najdeme spousty zjevně dobrých nápadů, které prostě neuspěly.

4.2. Příklady neúspěšných inovací

- V roce 1957 v automobilce jménem Ford představili nové auto jménem Edsel. Úspěch se ovšem nekonal. Některá auta dokonce nenastartovala. Nezájem spotřebitelů o nový model donutilo firmu Ford k rozhodnutí tento model stáhnout.
- Britské ministerstvo obchodu a průmyslu provedlo výzkum zabývající se zavedením nového softwaru do kterého bylo zahrnuto 14 tisíc organizací. Z průzkumu vyšlo, že pouze 10-20 % projektů plně splnilo kritéria úspěšnosti. (Košturiak, J., Chal' J.; 2008)

5. KONKURENCE

Konkurenční schopnost úzce souvisí s inovacemi, proto si definujeme i tento pojem.

Konkurenceschopnost můžeme formulovat jako schopnost firem, odvětví, regionů, národů vytvářet vysoký stupeň příjmů a zaměstnanosti. Podniky mohou konkurovat svým tržním soupeřům, jestliže dosahují nepřetržitého růstu pracovních sil a současně produktivity. Z dlouhodobého hlediska začleňujeme do procesu tvorby konkurenceschopné strategie další faktory, jako je úroveň inovací a s tím spojený rozvoj informačního systému podniku, vzdělávání zaměstnanců apod. Tyto faktory umožňují snížit náklady na jednotku výstupu a zdokonalit tak konkurenceschopnost podniku při srovnání s ostatními firmami. (Jáč, I., Rydvalová, P., Žižka, M.; 2005)

1. Konkurence přímá a alternativní:

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

2. Konkurence lokální a globální:

- Na místním trhu firmy soutěží nejen přímý místní hráči, ale také globální konkurenti. Těm jde o to, aby se přizpůsobili místním podmínkám a u toho využili přínos globálního hráče.

3. Konkurence vůči zákazníkovi:

- Korporáty někdy konkurují dokonce i zákazníkovi, jeho aktuálnímu řešení, ale i řešení, které připravil sám a sám si ho umí uskutečnit.

4. Konkurence uvnitř firmy:

- V první řadě ve velkých korporátů, které jsou držitelem více značek, dochází k tomu, že dceřiné firmy soupeří o investice pro svůj další rozvoj od vlastníků.

5. Konkurence na finančním trhu:

- Jedná se o podniky, které se snaží získat úvěry, státní dotace nebo daňové úlevy. Pak si firmy konkurují i na finančním trhu.

6. Konkurence na trhu práce:

- Z pohledu zaměstnanců se jedná o nabídku hodnoty od podniků zcela odlišných brandží, které se je snaží svou jedinečnou nabídkou snaží přilákat. Z toho můžeme usoudit, že vyšší hodnotu musí podnik tvořit i pro své zaměstnance. Z pohledu inovací nám jde o to, kterou neexistující, jinou nebo větší hodnotu zaměstnanci nabídnout.

7. Konkurence legální a nelegální:

- Podplácení je důkaz, že v konkurenčním prostředí a boji proti sobě se využívají i nelegální techniky. Konkurenční výhody se znehodnocují v čase. Konkurenční přínos se v průběhu znehodnocuje a redukuje. Časový monopol na konkurenční výhodu je krátký. (Košturiak, J., Chal' J.; 2008)

6. MĚŘENÍ EKONOMICKÝCH DOPADŮ

Měření ekonomických dopadů nám umožňuje měřit efektivnost rozvojových investic. Při hodnocení můžeme použít dvě metody:

6.1. Statistické metody

Jedná se o metodu, která se specifikuje na kontrolování peněžních přínosů z inovace, eventuelně na poměřování se začátečními výdaji. Nezohledňuje faktor rizika a na faktor času se nahlíží v omezeném rozsahu. Tato metoda je vhodná pro projekty s krátkodobou životností. Můžeme ji také využít, když jsme ve fázi přípravné volby pro vyloučení nevýhodných inovačních programů.

6.2. Dynamické metody

Rozdíl mezi statistickými a dynamickými metodami je, že dynamické metody zohledňují faktor času i rizika. Tyto metody lépe vyjadřují efektivitu. (Kislingerová, 2010; Veber, 2016)

6.2.1. Vybrané ukazatelé efektivnosti inovace (investice)

Umožňují vyhodnotit, zda částky poskytnuté na vlastní inovace jsou efektivně vynakládány.

1. Čistý celkový příjem z inovace
2. Rentabilita investice (ROI)
3. Čistá současná hodnota (NPV)
4. Vnitřní výnosové procento (IRR)
5. Index ziskovosti (PI)
6. Doba návratnosti (PP)

Ve vybraných ukazatelů jsou první dva statistické a zbylé čtyři ukazatele jsou dynamické.

1. Čistý celkový příjem z inovace

Jde o základní statistický indikátor. A jeho celkový příjem je upravený o počáteční výdaj. Čistý celkový příjem se vypočítává na bázi NPV.

$$NPVC = -IN + \sum_{i=1}^n CFi$$

Kde i je rok provozu inovace (investice)

n je doba životnosti

$NPVC$ jsou diskontované náklady

IN je počáteční investovaný výdaj

CFi je cash flow v roce i .

Inovace nebude vyloučena a bude posunuta k dalšímu rozhodování, pokud její celkový čistý příjem přinese kladná čísla. (Veber, 2016)

2. Rentabilita investice (ROI)

Statistický indikátor ROI udává úplnou výnosnost investice. Jedná se o ukazatel, který nezohledňuje rozklad finančních toků v čase a riziko:

$$ROI = \frac{NCP}{IN}$$

Kde NCP je čistý příjem z investice

IN je počáteční investovaný výdaj.

ROI nám udá procento výnosu nad investované prostředky. (Veber, 2016)

3. Čistá současná hodnota (NPV)

Dle Kislingerové (2010) je čistá současná hodnota jedna z nejvýhodnějších a nejhodnějších dynamických postupů. Tato metoda přináší srozumitelný výsledek a tím i jasně daná rozhodovací kritéria. Metoda zohledňuje faktor času, rizika i časový proces inovačního projektu.

Jde o sčítání kapitálových výdajů a příjmů z investice, ale v jejich aktuální hodnotě (obě složky jsou počítané diskontováním na úroveň hodnoty peněz v roce pořízení investice):

$$NPV = -IN + \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} = -IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}$$

Kde k je požadovaná výnosnost podniku

i je rok provozu inovace (investice)

n je doba životnosti

CF_i je cash flow v roce i

IN je počáteční investovaný výdej.

NPV v absolutním čísle udává, kolik financí obdrží podnik navíc nad investovanou částkou, o kolik vzroste hodnota podniku v důsledku realizace investice. Pokud je $NPV >$ nebo $= 0$, pak je přijatelné investici zrealizovat. Pokud by vyšla hodnota záporná k navrácení vloženého kapitálu nedojde. (Kislingerová, 2010, Veber, a kol. 2016)

4. Vnitřní výnosové procento (IRR)

Vnitřní výnosové procento je relativní obraz na ekonomickou výnosnost inovace. Přináší výnosnost v procentech, kterou nám investice přinese během doby životnosti. Číselně představuje diskontní sazbu, která vede k $NPV = 0$.

$$-IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + IRR)^i} = 0$$

Kde i je rok provozu investice (inovace)

n je doba životnosti

CF_i je cash flow v roce i

IN je počáteční investovaný výdej.

Je-li IRR větší než podniková diskontní míra, investice je akceptovatelná. Ohledně přijetí či nepřijetí inovačního projektu musí metoda IRR vypovědět stejně jako NPV. (Kislingerová, 2010, Veber, a kol. 2016)

5. Index ziskovosti (PI)

Index ziskovosti je relativním měřítkem, které je praktické rozhodování o inovačních projektech. Udává poměr přínosů a počátečních kapitálových výdajů:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}}{IN}$$

Kde k je požadována výnosnost podniku

i je rok provozu inovace (investice)

n je doba životnosti

CF_i je cash flow v roce i

IN je počáteční investovaný výdaj.

Pokud chceme projekt přijmout, musí být hodnota PI větší než 1. Čím vyšší je hodnota PI , tím je projekt lepší.

Index ziskovosti je závislý na podnikové diskontní míře, což může zmírnit jeho vypovídající schopnost. (Kislingerová 2010, Veber, a kol. 2016)

6. Doba návratnosti

Doba návratnosti je formulována jako počet období (počet let), za které se kumulované prognózované hotovostní toky (cash-flow výnosů) budou činit počátečním kapitálovým výdajům.

Tuto metodu využijeme, pokud se rozhodujeme, který projekt přijmout, na základě doby návratnosti investovaných výdajů. Výdaje, které firma investuje, by se měly navrátit nejpozději do konce doby životnosti projektu. Nejlepší projekt je poznán tak, že vložené výdaje se vrátí ve stanoveném limitu.

Tuto metodu je vhodné použít:

- U projektů s krátkou životností
- U projektů s vysokým rizikem
- Jako doplňující kritérium

(Kislingerová, 2010, Veber, a kol. 2016)

6.2.2. Vybrané finanční ukazatele

- Jedná se o ukazatele, které slouží v okruhu inovací k lepšímu postavení konkurenceschopnosti celé firmy a zhodnotit finančního zdraví podniku.

Nejčastěji využíváme tyto ukazatele:

- Rentabilita
- Likvidita
- Zadluženost
- Produkční síla

Rentabilita tržeb

Podle (Kislingerové a kol. 2007) je rentabilita tržeb důležitým jádrem efektivnosti podniku. Pokud se vyskytnou problémy u tohoto ukazatele, můžeme předpokládat, že budou ve všech dalších oblastech.

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby}$$

Kde *EAT* – zisk po zdanění

Tržby – tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + tržby z prodeje zboží

Rentabilita vlastního kapitálu

Jeden z klíčových ukazatelů, na který se zaměřují akcionáři, společníci a někteří investoři. Ukazatel měří, kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč vlastního kapitálu.

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní kapitál}$$

Kde *EAT* - zisk po zdanění

Vlastní kapitál

(Neumaierová I., Neumaier I. 2002)

Rentabilita aktiv (ROA)

Rentabilita aktiv měří zisk s celkovými aktivy, které byly investovány do podnikání a není kladen důraz na způsob financování. Ukazatel ROA představuje základní měřítko rentability.

$$ROA = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}}$$

Kde EBIT – zisk před zdaněním a úroky

Zadluženost

Nám přináší informace týkající se úvěrového zatížení firmy. Čím je podnik zadluženější, tím je finanční páka vyšší. Vysoká finanční páka, zvyšuje finanční riziko.

Pro výpočet zadluženosti se nejčastěji využívají tyto ukazatele:

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{celkové dluhy}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

(Kislingerová, 2010)

Likvidita

Aby mohl podnik fungovat bez starostí, měl by být rentabilní, ale musí být schopen uhradit své potřeby. Mezi ukazatele likvidity můžeme zahrnout:

Běžná likvidita

$$= \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bank. úvěry a výpomoci}}$$

Běžná likvidita vyjadřuje kolikrát může podnik uspokojit své věřitele, kdyby v určitém okamžiku změnil oběžná aktiva na hotovost. Doporučená hodnota běžné likvidity je v rozmezí mezi 1,5 – 2,5.

Pohotová likvidita

$$= \frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby} - \text{nedobytné pohledávky})}{\text{Krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bank. úvěry a výpomoci}}$$

Pohotová likvidita je snížena o méně likvidní položku. Jedná se o zásoby. Doporučená hodnota pohotové likvidity je v rozmezí 0,7 – 1,2.

Okamžitá likvidita

$$= \frac{\textit{krátkodobý finanční majetek}}{\textit{Krátkodobé závazky} + \textit{krátkodobé bank. úvěry a výpomoci}}$$

Ukazatel okamžité likvidity dává možnost zaplatit krátkodobé závazky pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech, šeky či krátkodobými cennými papíry.

Své výsledky mohou ve firmě porovnat s výsledky s konkurenčním podnikem. K tomu slouží metoda Benchmarkingu. (Kislingerová, 2010, Synek, 2011)

6.2.3. Měření inovační výkonnosti nefinančními ukazateli

Velkou váhu mají i nefinanční ukazatelé, které taky využíváme na měření inovačního procesu.

Podle Žižlavského (2011) řadíme mezi nefinanční ukazatele:

- 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.

7. INOVAČNÍ AKTIVITY PODNIKŮ V ČR

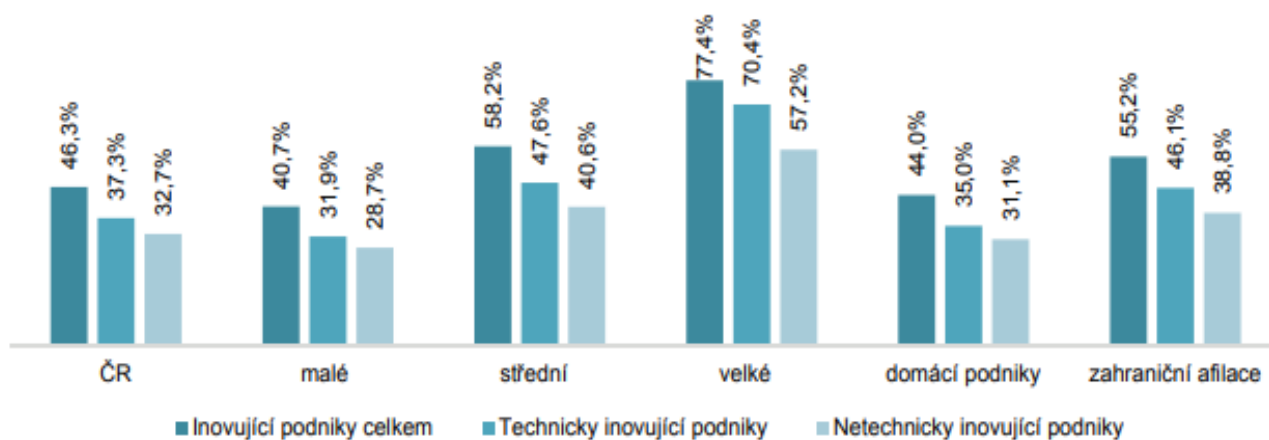
Podle Oslo manuálu rozdělujeme dvě skupiny inovací. Do první skupiny patří inovace produktové a procesní (souhrnně technické inovace), které jsou spojeny se zaváděním služeb či zboží se zřetelně pozměněnými vlastnostmi (produktové inovace) či výběrem nových nebo vylepšených produkčních nebo dodavatelských postupů (procesní inovace).

Do druhé skupiny patří marketingové a organizační inovace (souhrnně netechnické inovace), které oproti technickým inovacím zaštiťují hlavně podpůrné funkce. Díky těmto inovacím můžeme tvořit nové a efektivní směry propagace nových výrobků a služeb, eventuálně zavést flexibilní obměny ve vedení podniku a reagovat tak na nové tržní trendy a požadavky kupujících.

První hromadný průzkum o inovacích byl zaznamenán v zemích Evropské unie v roce 1993. Nyní se měří statistický vývoj o inovacích dle předpisu Komise EU č. 995/2012 ve všech zemích Evropské unie každé 2 roky s tříletým referenčním obdobím. V České republice se v letech 1999 – 2001 uvedlo první pilotní výzkum o inovacích.

Získané záznamy se využívají na zprávu o inovačním prostředí a inovačním potenciálu podniků v jednotlivých členských zemích EU. Údaje ze statistiky inovací se berou, jak pro potřeby orgánů EU při plánování hromadné unijní politiky na podporu inovací a konkurenceschopnosti podniků, tak i v jednotlivých členských zemích pro plánování národních inovačních strategií a podpory zvyšování konkurenceschopnosti národních podniků. (OECD,2005), (www.cszo.cz)

Graf 1: Inovační aktivity podniků v ČR v letech 2014 - 2016



Zdroj: ČSÚ

Z grafu 1 vidíme, že v období od roku 2014 - 2016 se v České Republice inovacemi svých výrobků, procesů, marketingových či organizačních postupů zabývalo 46,3 % podniků.

Proti letem 2012 – 2014 se jedná o vzrůst inovačních aktivit firem o 4procentní body. Největší procento firem inovovalo v období od roku 2006 – 2008, od toho okamžiku celková inovační aktivita snižovala.

V roce 2014 - 2016 se technickou inovací zabývalo 37,3 % podniků. Pokud se bavíme o technické inovaci, tak jde o inovaci produktu, a nebo procesu. Netechnickou inovaci, tj. marketingovou a organizační inovaci se zabývalo 32,7 %. Nejproduktivnější v aplikování inovací byly velké podniky s více než 250 zaměstnanci. Jednalo se o podíl 77,4 % ze všech podniků v této velikostní skupině. Poté byly střední podniky s 58,2 % a dále malé podniky s 40,7 %. Z hlediska vlastnictví podniků inovovaly více podniky pod zahraniční kontrolou s 55,2 % než domácí podniky s 44 %. (www.cszo.cz)

Tabulka 2: Podniky s inovačními aktivitami podle druhu inovace

NACE B+C+D+E+G46+H+J+K+M71-73	2006–2008	2008–2010	2010–2012	2012–2014	2014–2016
Inovující podniky celkem	56,0%	51,7%	43,9%	42,0%	46,3%
Podniky s technickou inovací	39,3%	34,8%	35,6%	35,7%	37,3%
Podniky pouze s produktovou inovací	5,8%	9,5%	8,8%	10,5%	7,1%
Podniky pouze s procesní inovací	12,1%	8,2%	7,5%	7,7%	9,1%
Podniky s produktovou a procesní inovací	18,7%	14,7%	16,5%	14,6%	18,6%
Podniky pouze s neukončenými či zastavenými technickými inovacemi	2,7%	2,4%	2,8%	2,8%	2,5%
Podniky s netechnickou inovací	47,0%	42,4%	31,6%	27,3%	32,7%
Podniky pouze s marketingovou inovací	13,1%	11,5%	11,2%	10,1%	15,1%
Podniky pouze s organizační inovací	11,4%	12,8%	9,2%	6,8%	6,4%
Podniky s marketingovou a organizační inovací	22,6%	18,1%	11,2%	10,4%	11,2%

Zdroj: ČSÚ

Z tabulky 2 vidíme vývoj inovačních aktivit podniků od roku 2006 – 2016. Podniky se v rámci svých inovačních aktivit věnovaly intenzivněji technickým inovacím než netechnickým inovacím. Pokud se podnik zabývá technickými inovacemi, pak nejčastěji inovuje současně své produkty (výrobky/služby) i procesy. Tímto způsobem tak v letech 2014 – 2016 inovovalo 18,6 % podniků. V případě netechnických inovací byla pro podniky významnější inovace marketingových metod, které zavedlo celkem 26,3 % podniků.

V roce 2016 podniky investovaly do zavádění inovací produktů a procesů 120 mld. Kč, což představuje oproti roku 2014 pokles o 9 %.

Nejvyšší podíl nákladů na technické inovace připadá dlouhodobě na investice do pořízení strojů, zařízení, softwaru a budov. V roce 2016 podniky investovaly v souvislosti s technickými inovacemi do pořízení vybavení, softwaru a budov celkem 52 mld. Kč, což představuje podíl 43,8 % ze všech nákladů na technické inovace. Na výzkum a vývoj firmy vydaly v souhrnu 54,5 mld. Kč.

Největší objem nákladů na technické inovace vydávají velké podniky. Ty v roce 2016 investovaly 78,7 mld. Kč, z toho podniky pod zahraniční kontrolou 58,9 mld. Kč. Celkem 81,3 mld. Kč bylo investováno do zavádění technických inovací podniky ve zpracovatelském průmyslu.

Podniky inovující své produkty získávají převážnou většinu tržeb za prodej výrobků a služeb prostřednictvím neinovované produkce. V roce 2016 firmy utržily za inovované produkty 1 149 mld. Kč, což představuje podíl 27,4 % celkových tržeb produktově inovujících podniků.

Za výrobky a služby nové na trhu produktově inovující firmy utržily 13,5 % tržeb. U velkých podniků byl podíl o necelé dva procentní body vyšší. (www.cszo.cz)

8. CÍL A METODIKA

Cílem práce je zhodnocení současného stavu inovačních aktivit vybraného podniku s aspektem na marketingové inovace. Na základě provedené analýzy navrhnout inovaci, včetně ekonomického zhodnocení.

Teoretická část je zaměřena na pojem inovace, její rozdělení a využití v praxi. Dále je v teoretické části ukázka úspěšných a neúspěšných inovací, marketingových inovací a finančních ukazatelů, které by s nově navrženou inovací mohly souviset a ekonomický dopad by se na nich mohl projevit.

V praktické části se zaměřuji na firmu AUTO ŠEVČÍK c.z., spol., s.ro. a na její ekonomickou situaci prostřednictvím finančních ukazatelů (Tabulka 3 a Tabulka 4). Společnost je poté porovnávána se svými konkurenty. Pro porovnání vybraného podniku s jeho konkurenty byly použity finanční ukazatele v roce 2018.

Tabulka 3: Primární ukazatelé z finančních výkazů

UKAZATEL	ZDROJ	ZKRATKA
Aktiva celkem	Rozvaha - řádek 01	Aktiva v souladu s tab. č. 2
Pohledávky	Rozvaha – řádek 46	
Vlastní kapitál	Rozvaha – řádek 02	Vlastní kapitál v souladu s tab. č. 2
Cizí zdroje	Rozvaha – řádek 23	Cizí zdroje v souladu s tab. č. 2
Závazky k úvěrovým institucím	Rozvaha – řádek 34	
Tržby z prodeje výrobků a služeb	Výkaz zisku a ztráty – řádek 02	Tržby v souladu s tab. č. 2
Výkonová spotřeba	Výkaz zisku a ztráty – řádek 03	
Provozní výnosy	Výkaz zisku a ztráty – řádek 21+22+23	
Úroky	Výkaz zisku a ztráty – řádek 43+44+45	Úroky v souladu s tab. č. 2
Zisk před zdaněním a úhradou úroků	Výkaz zisku a ztráty – řádek 49	EBIT
Výsledek hospodaření za účetní období	Výkaz zisku a ztráty – řádek 55	EAT

Zdroj: Vlastní zpracování, účetní výkazy

Tabulka 4: Poměrové ukazatelé

POMĚROVÝ UKAZATEL	VZOREC
Rentabilita aktiv (ROA)	$(\text{EBIT}/\text{Aktiva}) * 100$
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	$(\text{EAT}/\text{Vlastní kapitál}) * 100$
Rentabilita tržeb (ROS)	$(\text{EAT}/\text{Tržby}) * 100$
Celková zadluženost	$(\text{Cizí zdroje}/\text{Aktiva}) * 100$
Úrokové krytí	$(\text{EBIT}/\text{úroky})$

Zdroj: Vlastní zpracování, účetní výkazy

9. CHARAKTERISTIKA PODNIKU

9.1. Základní informace o firmě

Obchodní jméno: AUTO ŠEVČÍK c.z., spol. s r.o.

Sídlo: Vinařického 961, Vodňany II, 389 01 Vodňany

Právní forma: Společnost s r.o.

Předmět podnikání:

opravy silničních vozidel

výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

klempířství a oprava karoserií

poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru

Základní kapitál: 100 000 Kč

9.2. Historie firmy

Vznik firmy AUTO ŠEVČÍK c.z., spol. s r.o. je datován na 17. dubna roku 1995, ale jeho historie začala už od roku 1991, kdy se pan Josef Ševčík rozhodl pustit se svým synem do podnikání. V domě ve Vodňanech, který měl pan Ševčík po své babičce, zařídil malý autoservis s prodejem náhradních dílů. V roce 1994 koupili Ševčíkovi od Agrobanky bývalý servis vozů Fiat, který provozoval okresní podnik služeb. O další rok později už získali obchodní a servisní zastoupení společnosti Škoda. Po autosalonu a servisu ve Vodňanech se Ševčíkovi rozhodli expandovat do Prachatic. Od roku 1997 tam působili v pronajatých prostorách, v roce 2002 postavili nový autosalón. V roce 2005 vybudovali autoservis ve Vimperku a v roce 2010 otevřeli nový autosalon v Českých Budějovicích. O pět let později získali servis a prodejnu vozů Škoda bývalé společnosti Verold Strakonice a v roce 2016 tam otevírali další salon a servis Škoda. V roce 2018 se firma AUTO ŠEVČÍK rozhodla i pro rozšíření nabídky prodeje ojetých vozů podle nových požadavků Škoda v programu Škoda Plus. Ve strakonickém areálu je také čerpací stanice a provozuje se zde i certifikovaná klempírna a lakovna oprav po nehodách, které můžeme najít i ve vodňanském areálu. Škála nabízených vozidel je velmi široká, od malých vozů pro městský provoz přes rodinné vozy a v neposlední řadě i elektromobily.

Firma Auto Ševčík získala v minulých letech dvě významná ocenění od společnosti Škoda Auto. Byla vyhlášena nejlepším obchodníkem v České republice, a to v roce 2005 a 2014. I v roce 2019 získala cenu absolutní vítěz, jako nejlepší obchodník roku 2019. Firma prodá ročně okolo 900 nových a 600 ojetých vozů. Ševčíkovi nikdy nelitovali, že vsadili právě na značku Škoda. Nyní má firma AUTO ŠEVČÍK 104 zaměstnanců a mohou se pyšnit tím, že kolektiv zaměstnanců je stálý, což velice oceňují i zákazníci. Firma má pět poboček, a to v Českých Budějovicích, Prachaticích, Vimperku, Vodňanech a Strakonících.

Pro všechny provozovny společnosti Auto Ševčík je nosným programem činnosti servis a prodej vozů Škoda. Obchodní zastoupení podmiňuje získání autorizace výrobce vozů pro zajištění kvality servisních a prodejních služeb značky. Servis, prodej nových i ojetých vozů podléhá přísnému dohledu výrobce vozů Škoda a tyto činnosti musí být pravidelnými ročními audity certifikovány v rámci ISO.

Důraz je kladen zejména na školení servisních pracovníků, vybavení dílen moderní servisní a diagnostickou technikou. Provozovny disponují nepřetržitou asistenční službou a odtahovou službou v případě poruchy vozu včetně zapůjčení náhradního vozu po dobu opravy.

Prodejní personál v oblasti nových i ojetých vozů se pravidelně účastní produktových školení za účelem seznámení s novými modely značky. Prodejci vozů musí zvládnout nabídku a vyřízení všech možností financování prodeje vozu včetně nabídky pojištění. Zákazníkovi zajistí i výkup starého vozu na protiúčet.

9.3. Nabízené služby vybraného podniku

- Kompletní záruční i pozáruční servisní služby vozidel
- Prodej nových vozidlo značky ŠKODA
- Prodej originálních náhradních dílů a příslušenství ŠKODA
- Nonstop asistenční a odtahová služba
- Kompletní servis karoserií a laku
- Smluvním partnerem pojišťoven pro opravu vozidel po pojistných událostech
- Autobazar ŠKODA PLUS (na provozovně v Českých Budějovicích)
- Zapůjčování náhradních vozidel

9.4. Konkurence vybraného podniku

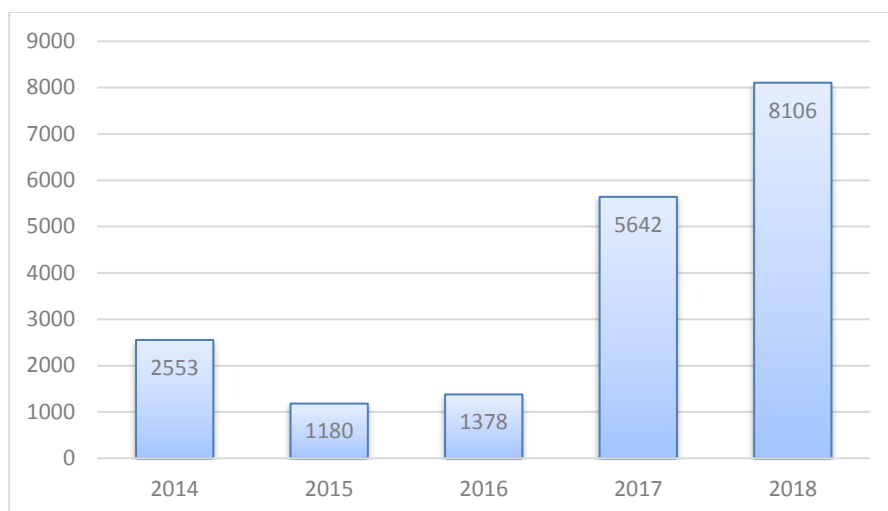
Obchod spojený s výrobou a prodejem nových i ojetých vozů všech značek patří v současné době k lukrativním a hlavním odvětvím jejich průmyslu. Z toho plyne i přísné konkurenční prostředí v této oblasti. Zde vystupují všichni evropští výrobci automobilů. Hlavním konkurenčním nástrojem je hlavně kvalita výrobku a také prodejních i poprodejních služeb.

Hlavní sledovanou konkurencí jsou zejména firmy zabývající se prodejem a servisem vozů Škoda na území města České Budějovice, patří sem společnost Porsche ČR s dlouholetou tradicí a společnost CB Auto. Obě firmy disponují kvalitním moderním vybavením a poskytují služby na velmi dobré úrovni. Tento fakt je důležitý i pro sledování kvality a nabídky služeb provozoven AUTO ŠEVČÍK. Zákazník je na toto velmi citlivý, má možnost porovnat a vybírat. Toto konkurenční prostředí tak přispívá a směřuje k neustálému zkvalitňování práce.

Nelze opomenout i ostatní značky, které se hlavně v oblasti prodeje nových vozů snaží získat zákazníky, mnohdy ne zcela seriózní a pravdivou reklamou. Velkou výhodou proti ostatním značkám, na kterou je kladen hlavní důraz je tradiční kvalita, bezpečnost a užitná hodnota vozů Škoda.

9.5. Vývoj ekonomických ukazatelů ve sledovaném podniku

Po analýze výsledku hospodaření ve sledovaném podniku – AUTO ŠEVČÍK, můžeme vidět z grafu 2, že v období od roku 2014 – 2018 je podnik rentabilní, což znamená, že získává kladný výsledek hospodaření. V roce 2015 a 2016 došlo k výraznému poklesu. Od roku 2016 zaznamenáváme každoroční růst. Výsledek hospodaření k roku 2018 byl 8 106 000 Kč.

Graf 2: Výsledek hospodaření v tis. Kč

Zdroj: účetní výkazy firmy a vlastní zpracování

V tabulce 5 jsou uvedeny vývoje vybraných finančních ukazatelů. V roce 2016 byl celkový majetek okolo 215 mil. Kč. Od roku 2016 majetek značně vzrostl, a to výstavbou nových provozoven ve Strakoniciích a v Českých Budějovicích. Díky výstavbě nových provozoven vzrostly i cizí zdroje. Tržby z prodeje výrobků a služeb každým rokem stoupají.

Tabulka 5: Vývoj vybraných finančních ukazatelů – v tis. Kč

	2014	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	133202	197730	215042	246805	287120
Pohledávky	18984	22408	21651	310002	43270
Vlastní kapitál	29840	26234	29354	50724	58830
Cizí zdroje	105055	168341	188246	195369	227562
Závazky k úvěrovým institucím	26625	43959	56491	46392	47996
Tržby z prodeje výrobků a služeb	44115	84502	88907	93688	108927
Výkonová spotřeba	29805	421563	431971	485232	494688
Provozní výnosy	4483	30987	32386	39153	40889

Zdroj: Vlastní zpracování, účetní výkazy

Tabulka 6 ukazuje vývoj ukazatelů rentability. V roce 2014 se firma dostala do záporných hodnot. Od roku 2015 rentabilita podniku roste.

Tabulka 6: Vývoj vybraných ukazatelů rentability

POMĚROVÝ UKAZATEL	VZOREC	2014	2015	2016	2017	2018
Rentabilita aktiv (ROA)	$(\text{EBIT}/\text{Aktiva}) \cdot 100$	-0,14	1,84	2,00	3,60	4,64
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	$(\text{EAT}/\text{Vlastní kapitál}) \cdot 100$	-0,61	4,02	5,25	11,12	13,80
Rentabilita tržeb (ROS)	$(\text{EAT}/\text{Tržby}) \cdot 100$	-0,09	1,20	1,54	6,02	7,44
Celková zadluženost	$(\text{Cizí kapitál}/\text{Aktiva}) \cdot 100$	78,87	85,14	87,54	79,16	79,26

Zdroj: Vlastní zpracování, účetní výkazy

9.6. Ekonomické postavení vybraného podniku v porovnání s konkurencí

S panem Andrlíkem jsem probírala i téma, které se týkalo konkurentů na trhu v Českých Budějovicích. Zajímavým zjištěním pro mě bylo, že v Českých Budějovicích jsou pouze tři firmy, které prodávají autorizované vozy značky ŠKODA. Jedná se tedy o firmy AUTO ŠEVČÍK, na kterou se zaměřuji v mé praktické části. Dále firmy CB Auto a.s. a Porsche Inter Auto CZ spol. s r.o.

Tyto firmy nabízejí obdobné služby, někdy až identické. S tím, že jejich konkurenti se nezabývají pouze prodejem značky ŠKODA, ale i jinými typy automobilů.

Firma CB Auto má další pobočky v Táboře a Českém Krumlově. Jejich prodej se zaměřuje na značku ŠKODA, ale také i Volkswagen, Seat, Mazda a Kia.

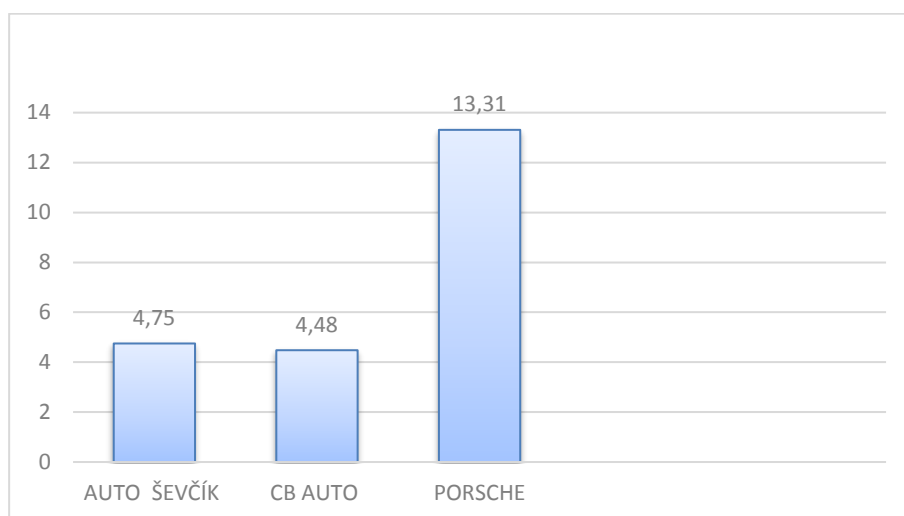
Porsche Inter Auto nabízejí i značky Volkswagen, Porsche, Audi, Bentley, Lamborghini, Seat. Firma Porsche je velice rozsáhlá po České republice a její pobočky najdeme v Praze, Brně, Plzni, Olomouci, Hradci Králové, Ostravě a Opavě.

Pozice na místním trhu je ovlivněna i ekonomickou situací podniku. Na porovnání prostorového srovnání jsme si zvolila následující finanční ukazatele z roku 2018.

Z tabulky 6 vidíme, že poměrové ukazatele rentability firmy AUTO ŠEVČÍK se každý rok pomalu navyšují, tudíž můžeme říct, že firma je rentabilní a náklady na inovaci ji nemohou finančně ohrozit.

Prvním finančním ukazatelem byla zvolena rentabilita aktiv neboli (ROA), jedná se o základní ukazatel rentability. ROA označuje produkční sílu a poměruje zisk s celkovými aktivy, které jsou investované do podnikání bez ohledu na způsob jeho financování. Rentabilitu aktiv jsem sledovala, jak v podniku AUTO ŠEVČÍK, tak u konkurentů na území Českých Budějovic. Z grafu 3 vidíme, že nejvyšších hodnot dosahuje firma Porsche, kdy jejich ROA se pohybuje skoro kolem 14 %. Firmy AUTO ŠEVČÍK a CB auto se pohybují skoro ve stejných číslech a to okolo 5 %. ROA nad 5 % je považováno za dobré.

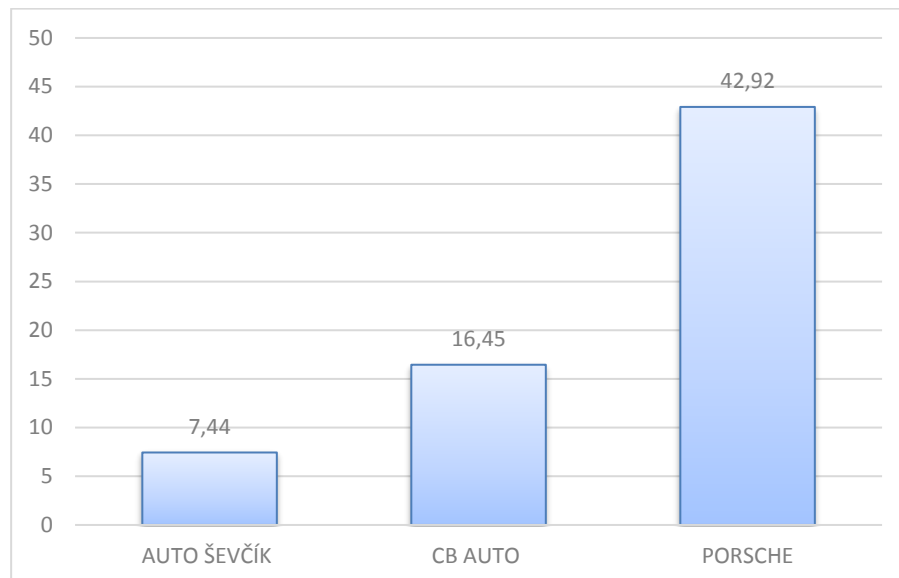
Graf 3: Rentabilita aktiv 2018 (ROA)



Zdroj: justice.cz, vlastní výpočty

Dalším finančním ukazatelem, jsem si zvolila rentabilitu tržeb. Graf 4 ukazuje, že firma Porsche dosahuje opět nejvyšších hodnot a má tedy nejvyšší podíl čistého zisku, který připadá na 1 Kč tržeb.

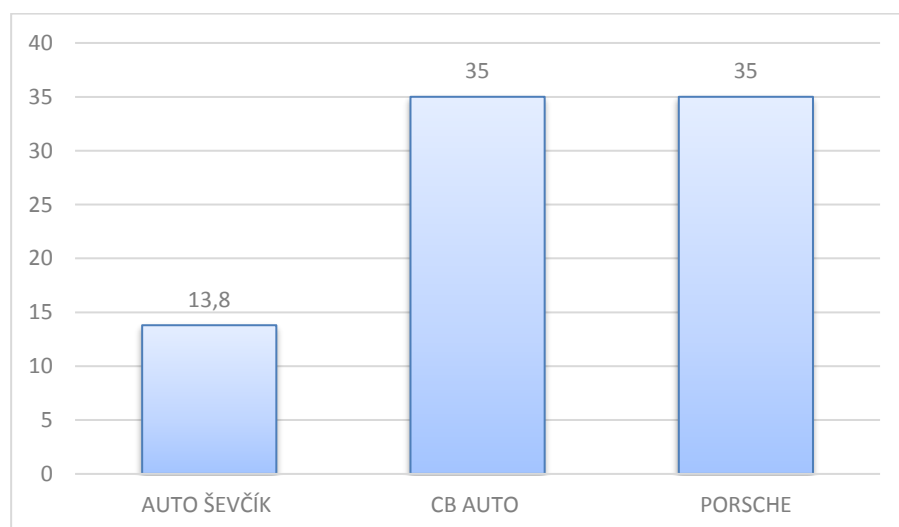
Graf 4: Rentabilita tržeb 2018 (ROS)



Zdroj: justice.cz, vlastní výpočty

Rentabilita vlastního kapitálu je jedním z ukazatelů ziskavosti. Udává a měří efektivnost s nímž podnik využívá kapitál vlastníků. Měří, kolik číhého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem/společníkem. Doporučená hodnota závisí na více faktorech, ale stabilní podnik by měl mít ROE aspoň vyšší 12 %. Graf 5 nám ukazuje, že společnost AUTO ŠEVČÍK dosahuje skoro 14 %.

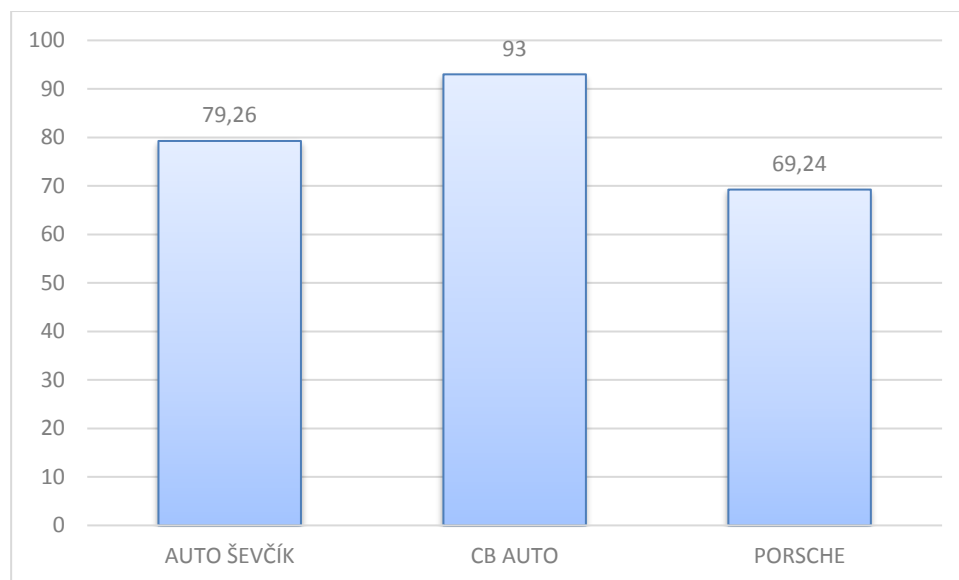
Graf 5: Rentabilita vlastního kapitálu 2018 (ROE)



Zdroj: justice.cz, vlastní výpočty

V grafu 6 se objevuje celková zadluženost, která nám charakterizuje finanční úroveň firmy. Ukazuje nám míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Vyšší hodnoty jsou rizikem pro věřitele, především pro banku.

Graf 6: Celková zadluženost



Zdroj: justice.cz, vlastní výpočty

Po zhodnocení, nemůžeme říct, že si firma AUTO ŠEVČÍK vede mezi svými konkurenty úplně nejlépe. Konkurenční firmy jsou na tom s poměrovými ukazateli rentability lépe. Firma Porsche Inter Auto dosahuje velice vysokých hodnot a můžeme říct, že jejich podnikání je velmi efektivní a jedná se o značně úspěšný podnik. Ukazatelé rentability společnosti CB Auto dosahují mírně lepších hodnot než u zkoumaného podniku. Společnost AUTO ŠEVČÍK má většinou hraniční hodnoty, které se udávají jako hodnoty stabilního podniku.

10. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU Z POHLEDU INOVAČNÍCH AKTIVIT

Po rozhovoru s vedoucím provozovny v Českých Budějovicích panem Vladimírem Andrlíkem, bych ráda zhodnotila dosavadní inovační situaci podniku.

Jako jednu z největších inovací minulých let, můžeme zařadit změnu image provozoven firmy AUTO ŠEVČÍK. Změna image identifikačních prvků proběhla u stavebního i interiérového řešení autosalonů. Tento krok byl podmínkou další spolupráce se společností ŠKODA AUTO. Pokud by tomu tak nebylo, neobdrželi by od společnosti ŠKODA AUTO servisní ani prodejní smlouvu a nemohli by tím dále provozovat svou činnost. Inovace obsahovala nové logistické uspořádání provozovny, zakoupení nového vybavení – nábytek, servisní vybavení dílen apod.

Investice to byla velmi nákladná, ale velice přínosná. Moderní, účelné a čisté prostředí uvítal, jak personál firmy, tak samozřejmě zákazníci, kteří se cítí v nových pobočkách více komfortněji. Díky této inovaci a novému vybavení, mohli zavést i zcela nové služby, které můžeme říct vedli a stále vedou k dalším inovačním činnostem. Tuto inovaci lze zařadit do marketingové a procesní inovace.

Jako další procesní inovace, která se zavedla v posledních letech je důsledný systém školení pracovníků. Systém je opět požadavkem společnosti ŠKODA AUTO. Je určen výhradně pro servisní a prodejní personál. Systém se snaží pracovníky připravit a proškolit tak, aby byli schopni svým zákazníkům podat, co nejvíce kvalitních a pravdivých informací. Tato inovace opět vede ke zkvalitnění služeb pro zákazníky. Nad celkovými prodejními a servisními postupy drží dohled společnost ŠKODA AUTO. Všechny provozovny jsou každoročně kontrolovány a certifikovány v systému ISO. Kontroluje se například plnění potřeb zákazníků. Každý pracovník je zařazen na vlastní kvalifikační cestu zakončenou závěrečnou zkouškou a získáním certifikátu své profese.

V roce 2016 byla vystavěna nová provozovna společnosti AUTO ŠEVČÍK, a to ve Strakonících. Vystavění nové provozovny měl dopad na zvýšení zadluženosti společnosti. Na druhou stranu, díky této provozovně a vhodných prostor, získala společnost další servisní kapacity a obohatila tuto pobočku i o karosárnu s lakovnou, která je u zákazníků velice poptávaná.

Každý rok výrobce ŠKODA AUTO uvádí na trh minimálně dva nové modely vozu. Zde se jedná o inovaci produktovou. Před tím, než se nové vozy dostanou k zákazníkovi,

musí výrobce zajistit proškolení prodejního i servisního personálu. Je třeba také pořídit i další servisní vybavení, aby tyto vozy mohli kvalitně servisovat.

V roce 2018 se firma AUTO ŠEVČÍK rozhodla pro další důležitou inovaci. Došlo k rozšíření nabídky prodeje ojetých vozů dle nových požadavků Škoda v programu Škoda Plus. Tato inovace si vyžádala zakoupení nového pozemku v těsné blízkosti provozovny v Českých Budějovicích, díky čemuž se rozšířila výstavní plocha a vybuďovalo se moderní prodejní zázemí. V roce 2018 již zadluženost společnosti klesla a vzrostla rentabilita aktiv. Pro velkou skupinu zákazníků jsou ojetá auta více ekonomicky zajímavější než nákup nových vozů. Společnost se snaží rozšiřovat prodej ojetých vozů i na další pobočky a více se na prodej ojetých vozů zaměřovat, než tomu tak bylo v minulosti.

Největší bum přelomu roků 2019 - 2020 bylo uvedení elektro automobilů Škoda, tím spojené řešení infrastruktury jejich provozu a nabíjení.

Dle rozhovoru mohu dále usoudit, že platforma zákazníků je v pobočkách, které jsou ve větším městě, jako jsou České Budějovice a Strakonice zaměřena z větší části na firemní spotřebitele. Provozovny v menších městech jako jsou Vodňany, Prachatice a Vimperk se zaměřují spíše na běžné spotřebitele.

11. MARKETINGOVÉ INOVACE - NÁVRHY

V této práci se zaměřím na pobočku v Českých Budějovicích a na inovaci, která bude směřována spíše na majitele soukromých vozů. Protože konkurence nabízí podobné až identické služby, snažili jsme se služby výhodně spojit a nabídnou tak zákazníkům balíčky s přidanou hodnotou, oproti konkurenci. S novou inovací, bychom měli přilákat menší klienty s menšími zakázkami a rovněž nové klienty. Po rozhovoru s přijímacími techniky, kteří se o zákazníky starají každý den, jsem se rozhodla zavést inovaci sezónních akcí. Bude se jednat o zimní a letní akce + možnost využití pojištění za výhodnou cenu. Dále bylo navrženo rozšíření věrnostního programu a využití placené reklamy na sociálních sítích.

- **Inovace v podobě výhodného balíčku – propojení více služeb do jedné.**

Jedná se o inovaci, která se zakládá na propojení více služeb do jedné služby a za zvýhodněných cenových podmínek. Tato inovace se dá podle F. Valenty (kapitola 2.4.1.) zahrnout do kvantitativní inovace, řádu 5. – nová varianta.

Práce se zaměřuje na splynutí nejvíce poptávaných služeb v daných časových obdobích tak, aby nově nabízená služba zaujala a nalákala, co nejvíce klientů.

Z nově navržené inovace, se budeme snažit dosáhnout, aby si firma upevnila pozici na místním trhu, zvýšila si tržní podíl a dosáhla konkurenční výhody nad ostatními firmami.

Firma již využívala v minulých letech něco podobného. Společnost si připravila akci na přezouvání pneumatik za výhodnější ceny, kde zákazníci měli možnosti výběru ze 3 variant. První varianta zahrnovala, zda si zákazník nechá přezout své auto a pneumatiky má vlastní. Druhá možnost byla pouze objednání pneumatik u společnosti. Poslední varianta obsahovala objednání pneumatik společností a také nazutí od mechaniků. Společnost tuto akci vyhodnotila, jako neúspěšnější v minulých letech, proto by se rádi k těmto akčním balíčkům rádi vrátili.

Byly navrženy tyto 3 balíčky:

První a druhý balíček služeb je určen pro sezónní akce.

První balíček: **Zimní balíček** – *vybav se na zimní dovolenou* se zaměřuje na zimní sezónu.

Druhý balíček: **Letní balíček** – *vybav se na letní dovolenou* na letní sezónu.

V obsahu balíčků se snažíme nabídnout všechny potřebné služby, které jsou v této době od zákazníků velmi poptávané. Využití balíčku je vhodné, pokud se zákazník chystá na nějaké delší cesty, třeba i do zahraničí, kde je potřeba, aby svůj vůz měl plně připraven. Nabízené služby do balíčků jsme navrhovali společně s panem Andrlíkem a pracovníkem servisu panem Romanem Štěchem.

V balíčku jsou například služby jako – kontrola brzd, pneumatik, osvětlení, klimatizace, funkce pohonné jednotky, funkce stěračů a ostřikovačů apod.

Dalším balíčkem je pojištění na cesty. Následující balíček obsahuje havarijní a asistenční pojištění. Tento balíček si může klient přiojednat za zvýhodněnou cenu, pokud si vybere jeden ze dvou předchozích balíčků.

1. **typ – Zimní balíček** – *vybav se na zimní dovolenou*
2. **typ – Letní balíček** – *vybav se na letní dovolenou*
3. **typ – Pojištění** - k zakoupení balíčku zimní nebo letní je možno využít i balíček pojištění za zvýhodněnou cenu. Sleva 2 %. Vypočítává se dle stáří auta, řidiče, bonusů apod.
 - **Havarijní pojištění**
 - **Asistenční služby**

LETNÍ BALÍČEK - připrav si vůz na dovolenou

Kontrola brzd <ul style="list-style-type: none">• běžná cena: 300 Kč
Kontrola osvětlení <ul style="list-style-type: none">• běžná cena: 100 Kč
Kontrola funkce stěračů a ostřikovačů <ul style="list-style-type: none">• běžná cena: 200 Kč
Kontrola klimatizace - provedení desinfekce <ul style="list-style-type: none">• běžná cena 399 Kč
Kontrola klimatizace - doplnění chladiva <ul style="list-style-type: none">• běžná cena: 1000 Kč
Kontrola funkce pohonné jednotky <ul style="list-style-type: none">• běžná cena: 500 Kč
Diagnostika závad, zkušební jízda <ul style="list-style-type: none">• běžná cena: 500 Kč
Kontrola stavu pneumatik <ul style="list-style-type: none">• ZDARMA
Kontrola platnosti STK <ul style="list-style-type: none">• ZDARMA
Kontrola kompletnosti vybavení - dle cílové destinace <ul style="list-style-type: none">• ZDARMA
Kontrola aktualizace navigačních dat <ul style="list-style-type: none">• ZDARMA
CELKOVÁ CENA ZA LETNÍ BALÍČEK <ul style="list-style-type: none">• běžná cena: 2999 Kč• AKČNÍ CENA: 2099 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

ZIMNÍ BALÍČEK - připrav si vůz na dovolenou

Kontrola brzd <ul style="list-style-type: none">• běžná cena: 300 Kč
Kontrola osvětlení <ul style="list-style-type: none">• běžná cena: 100 Kč
Kontrola funkce stěračů a ostřikovačů <ul style="list-style-type: none">• běžná cena: 200 Kč
Kontrola hustoty chladicí kapaliny <ul style="list-style-type: none">• běžná cena 100 Kč
Kontrola funkce pohonné jednotky <ul style="list-style-type: none">• běžná cena: 500 Kč
Diagnostika závad, zkušební jízda <ul style="list-style-type: none">• běžná cena: 500 Kč
Kontrola stavu pneumatik <ul style="list-style-type: none">• ZDARMA
Kontrola platnosti STK <ul style="list-style-type: none">• ZDARMA
Kontrola kompletnosti vybavení - dle cílové destinace <ul style="list-style-type: none">• ZDARMA
Kontrola aktualizace navigačních dat <ul style="list-style-type: none">• ZDARMA
CELKOVÁ CENA ZA LETNÍ BALÍČEK <ul style="list-style-type: none">• běžná cena: 1700 Kč• AKČNÍ CENA: 1190 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Věrnostní program vybraného podniku

Věrnostní program je mezi zákazníky velice oblíbený. V dnešní době věrnostní programy najdeme skoro v každém obchodním odvětví. Věrnostní program lze zařadit jako jeden z nejpoužívanějších marketingových nástrojů. Snaží se podporovat a vytvářet dlouhodobý vztah se zákazníky. Jedná se o budování loajality.

Firma AUTO ŠEVČÍK již věrnostní program využívá, ale ve velmi úzkém rozsahu.

Její stávající nabídka věrnostního programu je:

- Odvoz zákazníků po Český Budějovicích
- Umytí vozu zdarma po servisní prohlídce

- **Návrh na rozšíření věrnostního programu:**
 - 5% sleva na náhradní díly pro zákazníky, kteří vlastní vozidlo značky ŠKODA zakoupeno v AUTO ŠEVČÍK.
 - Zaslání slevových nabídek zákazníkům v den narozenin.
 - Odměňování zákazníků různými reklamními předměty.

Nové návrhy na věrnostní program, by měly firmě pomoci s častějším přímým kontaktem se zákazníkem, kdy je možnost ukázat zákazníkům nové modely aut a říct jim o novinkách, aktuálních zvýhodněných akcí apod.

Sociální sítě

Společnost - AUTO ŠEVČÍK c.z., spol. s r.o.

Jejich facebookový profil je velmi přehledný, informace o společnosti tam najdeme stále aktuální, a dokonce tam máme možnost prokliknout i na jejich volné pracovní nabídky. Na facebookovém profilu má firma zhruba 3000 sledujících, ale u příspěvků, které se snaží přidávat skoro každý den – nové akční nabídky, fotky modelů nových vozů apod. nedosahují více jak 50 like. Určitě bych firmě doporučovala přidávat příspěvky spíše ve večerních hodinách, kdy je na sociálních sítích většina uživatelů aktivních a mají tak možnost jejich nové příspěvky zachytit. Dále by bylo dobré zvážit možnost placené propagace jejich facebookové stránky, kterou momentálně nevyužívají.

Firemní instagramový profil u společnosti AUTO ŠEVČÍK nefunguje moc dlouho. Založený ho mají od roku 2018 a sledujících na jejich profilu je okolo 250 lidí. V hlavičce profilu jsou základní informace o společnosti včetně možnosti na proklik jejich webové stránky. Pokud si ale projedeme jejich instagramový profil, zjistíme, že tam nenajdeme vlastně skoro nic zajímavého pro jejich potencionální klienty, jako jsou akční nabídky, následující akce apod.

Na profil Instagramu přidávají pouze fotky nových vozů, což mi přijde jako velká škoda, protože dnes se instagramové profily dají opravdu dobře využít na kvalitní propagaci firmy. Určitě by měla firma i využívat možnosti Instagramu, jako jsou oblíbené Instastory, kam si firma přidá příběh (fotku nebo video) – např. slevový akční leták a tento příběh se jejich sledujícím ukazuje 24 h, poté se smaže. Je možnost si ale pak i své příběhy ukládat do výběrů a nechat si je viditelné na svém profilu napořád. Doporučovala bych využívání Instastory a výběrů. Např: udělat výběr, který by byl pojmenovaný „*akční nabídky*“ a přidávat tam své aktuální, akční nabídky či výběr

„*uvidíme se*“ a přidávat tam akce, kterých se budou účastnit a mohou se tam se svými zákazníky či potencionálními klienty potkat.

Společnost - CB Auto a.s.

Na svém facebookovém profilu mají zhruba 2000 like, což je o 1000 like méně než u společnosti AUTO ŠEVČÍK. Na profilu mají také své základní informace o společnosti. Firma své příspěvky přidává zhruba 1x za týden. V aktivitě na profilu to jede více u společnosti AUTO ŠEVČÍK. Firma CB Auto využívá zpoplatněnou propagaci, a proto dosahují i větších čísel. Pokud na své facebookové stránky přidají například nějaké video, dostanou se do počtu shlédnutí až přes 50 tisíc. Zatímco u společnosti AUTO ŠEVČÍK se to pohybuje okolo 300 shlédnutí. Zde je vidět jak velký rozdíl dokáže zaplacená reklama. U svých příspěvků dosahují až 100 like.

Společnost má Instagramový profil už od roku 2016. Jejich počet sledujících je okolo 800 lidí. Na profilu jsou k nalezení opět základní informace o společnosti. Profil této společnosti se mi líbí víc než u zkoumané firmy. Mají zde, jak své aktuální nabídky, fotky nových vozů, tak i krátká videa nových vozů, které jsou velice zajímavě sestříhané. Využívají i své výběry, které jsem doporučovala společnosti AUTO ŠEVČÍK. Mají své výběry přehledně rozdělené na automobilové značky, které jejich společnost nabízí.

Společnost - Porsche Inter Auto CZ spol. s r.o. - ČB

Na své facebookové stránce mají uvedeny základní informace o podniku. Jejich profil sleduje zhruba 1600 lidí. Jejich aktivita na FB stránkách není moc výrazná. Přidávají příspěvky zhruba 1x za měsíc. Firma nevyužívá placenou reklamu a u svých příspěvků mají zhruba okolo 20 like a pokud se jedná o videa, tak čísla dosahují okolo 100 shlédnutí. Na profil přidávají, jak své akční nabídky, tak fotky nových modelů.

Na Instagram se společnost přidala v roce 2018. Počet sledujících je lehce přes 100 lidí. Ani zde na Instagramu bychom nemohli říct, že je firma nějak velmi aktivní. Přidávání příspěvků je zde na Instagramu ale častější než na Facebooku. Na druhou stranu, zde najdeme pouze fotky nových vozů a žádné nabídky apod. Instastory využívají zřídka a své výběry nevyužívají vůbec.

Firma Porsche ČB si dle mého názoru na sociálních sítích vede nejhůře.

- **Návrh na využití placené reklamy na sociálních sítích**

11.1. Náklady na zavedení placené reklamy na sociálních sítích

Po analýze sociálních sítí zkoumané společnosti, jsem navrhovala využití placené reklamy, pro větší zviditelnění ve svém okolí. Pokud by měla firma zájem, určitě by bylo rozumné dát placenou reklamu na jejich facebookové stránky, kde mají zhruba okolo 3000 sledujících. Na facebookových stránkách mají sledující ze všech věkových kategorií, zatímco na Instagramu spíše mladistvé.

V prvním kroku si firma vybere, jaký cíl by jejich placená reklama měla dosáhnout – např: zvýšení počtu návštěvníků na webu, propagace firmy v okolí, propagace příspěvků, dostávání více zpráv apod.

Dále si firma vybere, o jaké uživatele má zájem. Mohou to být – fanoušci jejich stránky a jejich přátelé, uživatelé, kteří vyhledávají firmy se stejným odvětvím apod.

Jako poslední krok, si nastaví denní rozpočet, který musí za propagaci uhradit. Za 50 Kč by měli mít dosah od 830 – 2,4 tis. lidí denně. Rozpočet 100 Kč denně dosáhne na 1,7 – 4,8 tis. lidí denně. Od 120 Kč denně bude mít firma dosah na 2 – 5,8 tis. denně. Případně si dají finanční denní limit vlastní, pokud by měli zájem o větší dosah lidí denně.

Tabulka 7: Náklady na zavedení placené reklamy na soc. sítích

	Denní rozpočet	Dosah lidí	Doba trvání	Celkem náklady
Každodenní využívání placené reklamy	50 Kč	830 – 2,4 tis. lidí	365 dní	18 250 Kč
Využívání placené reklamy před akcí	120 Kč	2 – 5,8 tis. lidí	15 dní	1 800 Kč
Celkem				20 050 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, informace z firemního facebookového profilu společnosti

Pokud by firma nechala svou placenou reklamu na celý rok, a to za nejnižší možnou částku, zaplatili by 18 250 Kč ročně viz. Tabulka 7. Během roku firma organizuje různé akce, kde využívá placené propagace hlavně skrz rádio. Firmě bych navrhovala před jejich významnějšími akcemi, které jsou zhruba 3x do roka (např. předvedení nového vozu) zaplacení placené propagace na jejich vytvořenou facebookovou událost s danou akcí a to 15 dní před akcí s denním rozpočtem 120 Kč, kdy by měli dosáhnout aspoň na

2 – 5,8 lidí denně. Tímto by mohli získat spoustu potencionálních klientů, kteří by na akci dorazili.

Na začátku února jsem měla možnost zúčastnit se se společností AUTO ŠEVČÍK, jejich testovacích jízd na nové vozy Škoda Octavia čtvrté generace. Po strávení celého dne na této akci jsem společnosti navrhla určitá zlepšení do dalších akcí viz. příloha č. 1

12. ANALÝZA EKONOMICKÝCH DOPADU PŘI ZAVÁDĚNÍ NÁVRHU

Po konzultaci s vedoucím pobočky panem Andrlíkem a pracovníkem servisu panem Štěchem jsme dali dohromady možné počty zákazníků, kteří by o navržené balíčky mohli mít zájem. Cena balíčku byla nastavena tak, aby byla pro zákazníky výhodnější, než pokud by měli zájem pouze o jednotlivé služby z balíčku. Dále jsme se snažili nastavit cenu balíčků tak, aby firma nerealizovala úbytek. Zisková marže byla nastavena na 30 %. V níže uvedené tabulce mám přehled vytvořených balíčků a jejich ekonomické dopady na společnost.

Tabulka 8: Přehled navržených inovovaných služeb a jejich ekonomických dopadů

Balíček	Četnost měsíců	Četnost nových klientů	Cena zvýhodněného balíčku v Kč	Tržby v Kč	Náklady v Kč	Zisk v Kč
Letní balíček	4	40	2099	83960	58772	25188
Zimní balíček	4	40	1190	47600	33320	14280
CELKEM				131560	92092	39468

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 8 je vidět, že balíčky nejsou nastaveny tolik na to, aby z nich firma profitovala zisk, ale spíše na nalákání nových zákazníků, kteří by budoucí vozy či opravy vozu využívali v této firmě, což by mělo vést z dlouhodobějšího pohledu k vyšším tržbám a k vyšší rentabilitě podniku.

ZÁVĚR

Bakalářská práce, která se nazývá „Inovační aktivity prodejce automobilů“ se na začátku zabývá teoretickou částí, kde dochází k vysvětlení pojmu inovace. Inovace můžeme dělit do několika různých skupin. V práci se zaměřuji i na inovace, které jsou velice často využívány, jak v praxi, tak v odborné literatuře.

V teoretické části je také ukázka úspěšných a neúspěšných inovací, zmínka o marketingových inovacích a vymezení pojmu konkurence. Konec teoretické části obsahuje přehled inovujících podniků v ČR a vysvětlení a předvedení finančních ukazatelů, které hodnotí efektivnost inovací.

V praktické části se zaměřuji na firmu AUTO ŠEVČÍK c.z. spol., r.o., kde je na začátku představena historie a zaměření firmy. Přehled vývoje vybraných ekonomických ukazatelů dané firmy a poté porovnání podniku se svými konkurenty z hlediska ekonomického postavení. Po porovnání firmy AUTO ŠEVČÍK z hlediska konkurence se zjistilo, že firma za konkurencí lehce zaostává, ale jádro zkoumané firmy je zdravé. Důvodem zaostávání za konkurencí je i to, že zkoumaná společnost se zabývá pouze prodejem nových vozů značky ŠKODA, zatímco konkurenti prodávají i jiné značky automobilů.

Další kapitola se zabývá zhodnocením inovačních aktivit ve firmě. Ve společnosti je zavádění inovací velmi kladně hodnoceno. Od založení společnosti se podnik snaží inovacemi zabývat a realizovat je. Poslední velice důležitou marketingovou a procesní inovací byla změna image všech poboček. Pobočky zkoumané společnosti vypadají nyní velice čistě, přehledně a moderně. Jako další procesní inovace od společnosti je zavedení nového školicího systému pro své pracovníky. Velice důležitou produktovou inovací je uvádění nových vozů na trh, a to aspoň 2x ročně.

Po získání informací od pracovníků společnosti byla navržena inovace, která se specifikuje spíše na malé klienty s osobním vozem. Navrženou marketingovou inovací je propojení poptávaných služeb do jedné, a to s výhodnějšími cenami, které by měly být pro zákazníky přitažlivé. Navržená inovace, by měla společnosti přinést konkurenční výhodu a oslovit, co nejvíce nových zákazníků. Dále by firma díky této inovaci měla mít silnější postavení na trhu oproti jejím konkurentům. Navržené služby, které balíčky obsahují jsem konzultovala s vedoucím pobočky a pracovníkem servisu, který tuto inovaci hodnotí velice kladně, neboť jsou prý tyto služby u zákazníků velice poptávané.

Dalšími inovacemi, které byly navrženy, je rozšíření věrnostní programu pro své klienty a využívání placené reklamy na sociálních sítích, která zajistí větší dosah a uživatele sociálních sítí, tak budou mít firmu více v podvědomí. Dalším návrhem pro firmu bylo zdokonalení svých akcí viz. příloha č. 1.

CITACE

- Barták, J. (2008). *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa nakladatelství.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Boučková, J. a kol. (2003). *Marketing*. Praha: C. H. Beck.
- Břečková, P., Havlíček, K. (2015). *Řízení a financování inovací v malé a střední firmě*. Praha: VŠFS, o.p.s. Edice, Eupress
- Bullinger, A., C. (2008). *Innovation and Ontologies: Structuring the Early Stages of Innovation Management*. Wiesbaden: Gabler
- Drucker, P. F. (1993). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. New York: HarperBusiness.
- Hamel, G., Breen, B. (2008). *Budoucnost managementu*. Praha: Management Press.
- Havlíček, K. (2011). *Management a controlling: malé a střední firmy*. Vysoká škola finanční a správní.
- Hejpetrová, L. (2019): Vliv inovace na ekonomickou situaci podniku. Diplomová práce. [online]. [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://wstag.jcu.cz/portal/studium/prohlizeni.html>
- Horáková, I. (1992) *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada
- Inovační aktivity podniků v letech 2014 – 2016. [online]. [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/23195482/inovace14_16_kp21300318.pdf/4ea7e86b-80e0-4028-86d2-f1e5e2a292f4?version=1.1
- Jáč, I., Rydvalová, P., Žižka, M. (2005). *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: ComputerPress.
- Kaňáková, Z. a kol. (2000). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akadem J.A. Komenského
- Kislingerová, E. (2010). *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck.
- Kislingerová, E. a kol. (2007). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck.

- Košturiak, J., Chal, J. (2008). *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Brno: ComputerPress.
- Kotler, P., Bes, F. (2005). *Inovativní marketing: Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: Garda Publishing
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. 2004. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.
- Neumaierová, I., Neumaier, I. (2002). *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Garda Publishing.
- Novotná, K. (2017): Ekonomické aspekty inovace v podniku. Bakalářská práce. [online]. [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://wstag.jcu.cz/portal/studium/prohlizeni.html>
- Novotná, K. (2017): Možnosti inovací ve vybraném kulturním zařízení. Diplomová práce. [online]. [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://wstag.jcu.cz/portal/studium/prohlizeni.html>
- Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, The Measurement of Scientific and Technological Activities, OECD Publishing, Paris. (online). (cit. 2019 – 11 - 03). Dostupné z: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en
- Return On Equity (ROE). [online]. [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: http://www.readyratios.com/reference/profitability/return_on_equity.html?MID=11611&#message1161
- Schein, E.H., 1989 IN: Kaňáková, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akadem J.A. Komenského
- Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika* (5., aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.
- Švarcová, M. (2016). *Základní principy marketingu*. Praha: Idea Servis)
- Tidd, J., Bessant, J. R., Pavitt, K. (c2007). *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: ComputerPress.
- Valenta, F. (2001). *Inovace v manažerské praxi*. Praha: Velryba
- Veber, J. a kol. (2016). *Management inovací*. Praha: Management Press
- Vlček, R. (2011). *Strategie hodnotových inovací*. Praha: Professional publishing

Zamazalová, M. a kol. (2010) *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck

Žižlavský, O. (2011). *Měření výkonnosti inovačního procesu*. Monografie. Brno: Akademické nakladatelství CERM

SUMMARY

This bachelor thesis analyses the current state of marketing activities and current innovation activities of a company as well as its economic situation and it suggests innovative steps in the area of the company's self-promotion and customer service practices. The results of this analysis are used to propose measures leading to market share improvements with the help of further innovative activities. The theoretical part of the thesis defines and explains the concept of innovation and so on. The practical part of the thesis focuses on AUTO ŠEVČÍK. Suggestions of innovative activities, which are included in this part of the thesis, are directly linked to the needs of the said company.

After obtaining information from the company's employees, an innovation was proposed that is more directed to small clients with a personal car. The proposed marketing innovation is to combine the proposed services into one, with more advantageous prices, which should be attractive for customers. The proposed innovation should bring the company a competitive advantage and reach as many new customers as possible. Furthermore, thanks to this innovation, the company should have a stronger position on the market than its competitors. I consulted with the head of the branch and the head of the service about the proposed services that the packages contain, who evaluates this innovation very positively, as these services are said to be very in demand by customers.

Another innovation that has been proposed is the expansion of the loyalty program for its clients and the use of paid advertising on social networks, which will ensure greater exposure. Another suggestion for the company was to improve its events, see. Annex no. 1.

Key words: Innovation, marketing, customer service, flexibility, market share, competitors

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Inovační metody	19
Tabulka 2: Podniky s inovačními aktivitami podle druhu inovace	33
Tabulka 3: Primární ukazatelé z finančních výkazů	35
Tabulka 4: Poměrové ukazatelé	36
Tabulka 5: Vývoj vybraných finančních ukazatelů – v tis. Kč.....	40
Tabulka 6: Vývoj vybraných ukazatelů rentability.....	41
Tabulka 7: Náklady na zavedení placené reklamy na soc. sítích.....	53
Tabulka 8: Přehled navržených inovovaných služeb a jejich ekonomických dopadů.....	55

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Inovační aktivity podniků v ČR v letech 2014 - 2016	32
Graf 2: Výsledek hospodaření v tis. Kč	40
Graf 3: Rentabilita aktiv 2018 (ROA)	42
Graf 4: Rentabilita tržeb 2018 (ROS)	43
Graf 5: Rentabilita vlastního kapitálu 2018 (ROE)	43
Graf 6: Celková zadluženost.....	44

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Testovací jízdy od společnosti AUTO ŠEVČÍK.....	63
Příloha 2: Pobočka v Českých Budějovicích	64
Příloha 3: Autobazar ŠKODA PLUS v Českých Budějovicích	65
Příloha 4: Příjímací servis v pobočce v Českých Budějovicích	65
Příloha 5: Recepce v pobočce v Českých Budějovicích.....	66

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Pyramida inovací.....	13
Obrázek 2: Pyramida inovací dle Havlíčka	15
Obrázek 3: Fáze managementu inovací	21

PŘÍLOHY:

Příloha 1: Testovací jízdy od společnosti AUTO ŠEVČÍK

Na začátku února jsem měla možnost zúčastnit se se společností AUTO ŠEVČÍK, jejich testovacích jízd na nové vozy Škoda Octavia čtvrté generace.

- **Místo a den konání akce:**

Akce se konala na parkovišti velkého Hypermarketu Globus v Českých Budějovicích, který je také spojený s nákupním centrem Géčko, takže se zde pohybuje opravdu mnoho lidí. Akce se konala v sobotu, takže byla možnost, aby se dostavilo dost zájemců.

- **Propagace akce:**

Firma si na tuto událost připravila facebookovou událost, kde měla popsáno, kde je mohou zákazníci najít, jaké vozy se budou testovat a informaci o soutěži, která v den akce bude pro zájemce probíhat. Na této události bylo okolo 150 lidí, kteří měli zájem se testovacích jízd zúčastnit. Dále si nechali dát reklamu do Kiss rádia a ve své firmě měli letáky s touto akcí, které si zákazníci v autosalónu mohli prohlédnout.

- **Personál:**

Akce se zúčastnilo 10 pracovníků společnosti AUTO ŠEVČÍK a 3 externí hostesky, které zvaly na testovací jízdy.

- **Příprava akce v den konání:**

V den konání akce byly už vozy OCTAVIA plně připraveny na testovací jízdy. Na testování bylo připraveno 7 vozů. Před začátkem konání akce připravoval personál parkoviště, aby bylo poznat, že na parkovišti něco probíhá. Stavěly se bannery, stany, vlajky apod. Byly přistaveny i jiné nové vozy s kterými se nejezdilo, ale zájemci měli možnost si do vozu sednout a celý si ho prohlédnout.

- **Průběh akce:**

Vše spočívalo v tom, že pokud dorazil zájemce o testovací jízdy, vybral si vůz o který měl zájem a zaměstnankyně společnosti ho zapsala do formuláře, kde se vyplňovalo – jméno, příjmení, tel. kontakt, email. Poté zájemce podepsal prohlášení, že je držitelem řidičského průkazu, že není pod vlivem alkoholu, že ho společnost může kontaktovat ohledně jejich nabídek apod. V tu chvíli, kdy měl formulář podepsaný si ho převzal další zaměstnanec firmy a šel s ním vůz projet. Vždy řídil zájemce o testovací jízdy a zaměstnanec společnosti na vše jen dohlížel a mohl mu odpovídat na případné otázky o

vozu. Hostesky se pohybovaly v Hypermarketu Globus a zvaly na testovací jízdy. V tento den se zvládlo 86 testovacích jízd a najelo se přes 1200 km.

- **Postřehy a doporučení na další akce:**

Celý den jsem se této akci účastnila a pozorovala, co by bylo možné do další akce vylepšit. Přišla jsem do kontaktu i se zájemci o testovací jízdy. Po rozhovoru s několika účastníky jízd jsem se dozvěděla, že o této akci věděli většinou od zaměstnanců společnosti či z facebookových stránek. O rádiu se skoro nikdo nezmínil. Do příští akce, bych zvažila, zda by nebylo lepší dát reklamu na více rádiových stanic, než pouze na jednu. Dále by bylo vhodné připravit i nějakou zábavu pro děti a zavést možnost pohlídání dětí, než rodiče z testovací jízdy dorazí. Velký problém jsem viděla v tom, že zde nebyla žádná zvuková aparatura, tudíž zvuk hudby či jejich reklamy nemohl nikoho přilákat. Pokud by společnost neměla připravené větší bannery a vlajky, tak by si skoro nikdo ani nevšiml, že zde nějaká akce probíhá.

Akci bych zhodnotila velice kladně. Hostesky měly pro malé děti připravené balónky, zaměstnanci firmy aktivně reagovali na otázky od zájemců o testovací jízdy a vždy když přišel někdo nový, okamžitě se ho ujali. Byla možnost si prohlédnout nové vozy a usadit se do nich. Pokud měl někdo zájem, měli připravené i finanční nabídky na nový vůz Škoda Octavia.

Příloha 2: Pobočka v Českých Budějovicích



Příloha 3: Autobazar ŠKODA PLUS v Českých Budějovicích



Příloha 4: Příjemčí servis v pobočce v Českých Budějovicích



Příloha 5: Recepce v pobočce v Českých Budějovicích

