

**Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní**

**Inovační schopnost podniku a způsoby jejího zlepšování**

Lucie Tvrdíková

Bakalářská práce  
2018

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2017/2018

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

Jméno a příjmení: **Lucie Tvrdíková**  
Osobní číslo: **E15193**  
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa: Veřejná ekonomika**  
Název tématu: **Inovační schopnost podniku a způsoby jejího zlepšování**  
Zadávající katedra: **Ústav ekonomických věd**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :


Cílem práce je posouzení a zhodnocení přínosu a využitelnost moderních nástrojů pro zlepšení inovační schopnosti podniku. Posouzení a zhodnocení bude provedeno s využitím dostupných dat, vycházejících z analýzy inovačního potenciálu podniku a také návrh na aktualizaci plánu inovací.


#### Osnova:

- Teorie inovace.
- Popis konkrétního podniku.
- Zavedení inovace.
- Přínosy, zlepšení, plány do budoucna.
- Vyhodnocení a formulace závěrů.


Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: oca 35 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

MLČOCH, J., Inovace a výnosnost podniku, 1. vydání Praha, Linde Praha a. s.  
- Právnické a ekonomické nakladatelství a knihkupectví Bohumily Hořínkové  
a Jana Tuláčka, 2002, ISBN: 80-7201-302-5. ŠVEJDA, P. a kol., Základy  
inovačního podnikání, 1. vydání Praha: Asociace inovačního podnikání ČR,  
2002, ISBN: 80-903153-1-3. VLČEK, R., Management hodnotových inovací, 1.  
vydání Praha 3, Management Press s. r. o., 2008, ISBN: 978-80-7261-164-5.  
ŽIŽLAVSKÝ, O., Měření výkonnosti inovačního procesu, 1. vydání Brno,  
Akademické nakladatelství CERM, s. r. o., 2011, ISBN: 978-80-7204-760-4.

Vedoucí bakalářské práce:   
doc. Ing. Rudolf Kampf, CSc.  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu  
Datum zadání bakalářské práce: 1. září 2017  
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2018

  
doc. Ing. Romana Procházková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Jolana Vítězková, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2018

Lucie Tvrdíková

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych rád/a poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. Rudolfu Kampfovi, CSc. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Děkuji také firmě NAGE s. r. o., zejména panu Ing. Seifertovi, za poskytnuté informace a materiály nezbytné pro dokončení této práce.

## **ANOTACE**

*Tato bakalářská práce se věnuje inovační schopnosti podniku a způsobům jejího zlepšování. Teoretická část definuje základní pojmy a teorie související s inovacemi Praktická část hodnotí a analyzuje průběh konkrétní inovace v podniku a porovnává její dopady a možnosti zlepšování.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Druhy inovací, hodnocení inovací, inovace, inovační proces, inovační schopnost*

## **TITLE**

*Innovative capability of the enterprise and ways of its improvement*

## **ANNOTATION**

*This bachelor thesis deals with the innovative capacity of the company and ways of its improvement. The theoretical part defines basic concepts and theories related to innovations. The practical part evaluates and analyses the progress of specific company innovations and compares its impacts and possibilities of improvement.*

## **KEYWORDS**

*types of innovation, innovation evaluation, innovation, innovation process, innovation capability*

# OBSAH

ÚVOD.....	11
<b>1 INOVACE, ZÁKLADNÍ POJMY .....</b>	<b>12</b>
1.1. MODERNÍ NÁSTROJE .....	12
1.1.1. BRAINSTORMING, BRAINWRITING, BRAINSKETCHING.....	12
1.1.2. HRANÍ ROLÍ .....	13
1.1.3. MYŠLENKOVÁ MAPA .....	13
1.1.4. WORKSHOP .....	13
1.1.5. PŘÍPADOVÁ STUDIE .....	13
1.2. PROČ JE INOVACE DŮLEŽITÁ? .....	13
1.3. INVENCE – INOVACE – IMITACE .....	14
1.4. ČLENĚNÍ INOVACÍ Z VĚCNÉHO HLEDISKA.....	15
1.4.1. PRODUKTOVÁ INOVACE .....	15
1.4.2. PROCESNÍ INOVACE.....	15
1.4.3. MARKETINGOVÁ INOVACE .....	15
1.4.4. ORGANIZAČNÍ INOVACE.....	15
<b>2 INOVAČNÍ PROCES.....</b>	<b>16</b>
2.1. FÁZE INOVAČNÍHO PROCESU .....	17
2.1.1. INOVAČNÍ IMPULS.....	17
2.1.2. TVORBA NÁMĚTŮ NA NOVÉ VÝROBKY .....	17
2.1.3. SELEKCE A VÝBĚR NÁMĚTŮ .....	18
2.1.4. PROSAZOVÁNÍ NÁMĚTŮ.....	19
2.1.5. ÚVEDENÍ NA TRH .....	20
2.2. DRUH INOVACÍ DLE ZAMĚŘENÍ INOVAČNÍHO PROCESU.....	21
2.3. INOVAČNÍ STRATEGIE.....	21
2.3.1. TYPY INOVACÍ PODLE STRATEGIE .....	22
2.3.2. OTEVŘENÉ A UZAVŘENÉ INOVACE .....	23
2.3.3. UDRŽITELNÉ A DISRUPTIVNÍ INOVACE .....	23
2.4. HODNOTOVÉ INOVACE .....	23
2.5. MĚŘENÍ INOVACE .....	24
2.6. PRAVIDLA PRO TVORBU EFEKTIVNÍ INOVACE .....	24
2.7. FINANCOVÁNÍ INOVAČNÍHO PROCESU.....	25
2.7.1. FINANCOVÁNÍ INOVAČNÍHO PROCESU Z VEŘEJNÝCH ZDROJŮ .....	26
<b>3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>27</b>
3.1. ÚVODNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	27
3.2. PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ PODNIKU .....	27
3.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	28

<b>4 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ VYBRANÉ INOVACE .....</b>	<b>30</b>
<b>4.1. POPIS INOVACE.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2. ANALÝZA HLAVNÍCH PŘÍNOSŮ.....</b>	<b>32</b>
<b>4.2.1. ANALÝZA HLAVNÍCH VÝHOD Z HLEDISKA NOVÝCH FUNKCÍ SYSTÉMU: .....</b>	<b>33</b>
.....	<b>35</b>
<b>4.2.2. ANALÝZA HLAVNÍCH VÝHOD Z HLEDISKA VZDĚLÁNÍ.....</b>	<b>35</b>
<b>4.2.3. ANALÝZA HLAVNÍCH PŘÍNOSŮ Z HLEDISKA HYPOTEČNÍCH ÚVĚRŮ A JINÝCH ÚVĚROVÝCH OBCHODŮ ....</b>	<b>38</b>
<b>4.2.4. PROVEDENÁ INOVACE IS BETY ZE STRANY BROKER TRUSTU .....</b>	<b>40</b>
<b>4.3. SHRNTÍ .....</b>	<b>42</b>
<b>4.4. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....</b>	<b>43</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>45</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA:.....</b>	<b>46</b>



## **SEZNAM ILUSTRACÍ**

Obrázek 1: Inovační procesy v podniku .....	16
Obrázek 2: Druhy inovací podle strategie .....	22

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Podíl obchodů za rok 2017.....	28
Graf 2: Problémovost přechodu na nový IS Bety.....	32
Graf 3: Počet aktivních poradců od inovace IS – od 01/2017 .....	33
Graf 4: Nejčastěji používané nástroje v IS Bety.....	35
Graf 5: Vliv IS Bety na růst znalostí .....	36
Graf 6: Růst obrátu poradců po zavedení inovace.....	37
Graf 7: Vliv IS Bety na růst objemu hypoték a úvěrů .....	39
Graf 8: Objem úvěrů a hypoték pod společností Pernamenta a.s .....	39
Graf 9: Objem úvěrů a hypoték pod společností Broker Trust a.s .....	40

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Ohodnocovací soustava.....	19
Tabulka 2: Porovnání růstu obrátu v jednotlivých měsících po zavedení inovace .....	38

## SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
FES	Fakulta ekonomicko-správní
Sb.	Sbírka zákonů
aj.	a jiné
AML	Anti- Money laundering
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
ČSOB	Československá obchodní banka
EFPA	European Financial Planning Association
GDPR	General data protection regulation
HAV	havarijní pojištění
IDD	Insurance distribution directive
Ing.	inženýr
IS	informační systém
J. A. Schumpeter	Josef Alois Schumpeter
MIFID II	Markets in financial instruments directive
min.	minimálně
např.	například
PDF	Portable document format
POV	povinné ručení
PPZ	podřízený pojišťovací zprostředkovatel
resp.	respektive
s. r.o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaně
ŽP	životní pojištění

# ÚVOD

Inovace jsou jednou z nejdůležitějších činností v podniku. Pokud si chce podnik udržet své postavení a být konkurenceschopný, musí reagovat na nové trendy, metody a postupy. K vývoji podniku je třeba zvolit vhodný inovační proces, aby se mohl podnik posouvat vpřed. Inovace poukazují na úroveň podniku. Netýkají se pouze firemního růstu. Jedním z hlavních cílů inovací je úspora nákladů, zvýšení zisku a konkurenceschopnosti. Pomocí inovací se snažíme lépe, rychleji a kvalitněji uspokojit potřeby svých zákazníků.

**Cílem této práce je zhodnocení a analyzování prováděné inovace ve vybrané firmě. Zhodnocení inovační strategie firmy, inovačního procesu, zhodnocení přínosů pro zaměstnance, které bylo prováděno pomocí dotazníků, které byly rozdány zaměstnancům, porovnání problémové oblasti před a po inovaci na základě interní databáze společnosti a zhodnocení využívání nového inovovaného systému.**

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou vymezeny jednotlivé základní pojmy týkající se inovace, dále jsou popsány moderní nástroje inovací, členění inovací, inovační proces a jeho fáze, následně druhy inovací dle inovačního procesu, inovační strategie a financování inovačního procesu.

V praktická část je orientována na konkrétní podnik, NAGE s. r. o.. Nejprve je společnost představena – charakteristika společnosti, vznik, sídlo, počet zaměstnanců, předmět podnikání (nabízené služby) a organizační struktura. Poté je zde popsána inovace, proč bylo nutné inovovat, inovační proces, dále jsou zanalyzovány hlavní přínosy, které jsou rozděleny do tří kapitol a to z hlediska nových funkcí, z hlediska výhod a přínosů pro vzdělání zaměstnanců a z hlediska problémové oblasti (hypotečních úvěrů a jiných úvěrových obchodů), na kterou byla inovace cílena. Následně je celá inovace shrnuta a v poslední části jsou navrženy možnosti pro zlepšení.

# 1 INOVACE, ZÁKLADNÍ POJMY

Inovace. Pomocí inovace zavádíme nové nebo významně zlepšené produkty (výrobky nebo služby), procesy, nové marketingové přístupy nebo nové organizační metody v podnikových postupech, organizaci práce nebo externích vztazích. (InnoSkills,©,2017) Inovace představuje zkvalitňování, zlepšování a zjednodušování systému. Inovace je něco nového, jedinečného. Díky inovacím má podnik schopnost zlepšovat, zjednodušovat své procesy, činnosti a získává lepší a významnější postavení na trhu. Jedná se o podnikatelský fenomén, který odůvodňuje řadu podnikatelských příležitostí.

Inovační činnost je jedna z nejdůležitějších součástí každého podniku. Cílem každé inovační činnosti je růst a zvyšování výkonosti na trzích. Pokud podnik nebude rozvíjet a podporovat svou inovační činnost, nebude konkurence schopný a bude ztrácet na ziskovosti a na svém postavení na trhu.

Inovační schopnost podniku je schopnost organizace. Organizace dokáže přeměnit inovační vstupy na výstupy v rámci inovačního procesu. Jedná se o schopnost realizace. Můžeme ji kvantifikovat pomocí počtu inovací. (KUBÁTOVÁ, E, 2005, s 18)

## 1.1. *Moderní nástroje*

Pro využití moderních nástrojů jsou důležité teoretické znalosti, které jsou získané využitím tradičních nástrojů a praktických zkušeností. Tvoří základ pro tyto nástroje. Rozvíjí spolupráci mezi týmy a jejich kreativitu včetně aktivity osob, které se vzdělávají. Mezi tyto moderní nástroje patří:

### 1.1.1. *Brainstorming, Brainwriting, Brainsketching*

Při využívání metody **brainstormingu**, jsou generovány nápady ve skupince v rozmezí 5 – 12 účastníků, na kterou dohlíží moderátor a zapisuje zmíněné nápady. Dále moderátor motivuje a povzbuzuje účastníky k vytváření neotřelých řešení. K vyhodnocení nápadů dohází až po jejich zpracování. Moderátor musí dohlížet, aby se neodbíhalo od tématu a aby nápady byly smysluplné. Není dovoleno kritizovat, jelikož si jsou všichni rovni. Naopak fantazie a inspirace je tu žádána. Tento nástroj použila i společnost Nage s.r.o., jejíž inovaci popisují a hodnotím v praktické části. (LOJDA, J, 2011, s 182) **Brainwriting** se v podstatě liší pouze tím, že účastníci svoje nápady zapisují sami na papír (u předchozího Brainstormingu zapisuje nápady

moderátor). **Brainsketching**, jehož pravidla jsou téměř totožná jako u brainstormingu nebo brainwritingu, spočívá v kreslení náčrtků, Zde už se vyžaduje kreativita každého účastníka. (VANGUNDY, A., 2007)

### **1.1.2. Hraní rolí**

Tento nástroj patří mezi moderní nástroje, ačkoliv u nás není příliš využíván. Jedná se o rozvoj praktických schopností a dovedností osob, jenž se zúčastní této hry. Účastník se musí ztotožnit s rolí, která je mu přidělena a v ní zjišťuje danou povahu mezilidských vztahů, vyjednávání atd. Od účastníků se požaduje hravost, aktivita, samostatnost. Nejčastěji se nástroj hraní rolí využívá u vedoucích pracovníků. (KŘÍŽEK, F., J. NEUFUS, 2011, s 195)

### **1.1.3. Myšlenková mapa**

V dnešní době velmi často využívaný nástroj, obzvlášť při konzultacích s podřízenými. Tento nástroj je ke konzultacím využíván i v popisované společnosti Nage s.r.o. Pomocí tohoto nástroje se rozvíjejí pracovní postupy, kreativita, myšlení a kvalita vzdělání. Při tvorbě myšlenkové mapy se používají obrázky, slova, barvy aj. Důležité je, využívat zmíněné pomůcky tak, aby dávali souvislost dané informaci. Tento nástroj je velice efektivní a zábavný.

### **1.1.4. Workshop**

Cílem workshopu je vzdělání pracovníků a prohloubení znalostí např. o produktech, které již znají. Jedná se o interaktivní nástroj. Komplexněji se zaměřuje na praktické problémy. (Olga Medlíková, Tipy pro manažery: Není workshop jako workshop a kdy nemá manažer ztrácet čas?,(Investujeme, ©, 2018)

### **1.1.5. Případová studie**

Tato metoda vzdělávání patří mezi populární metody. Studie se zabývá určitým problémem, ať už skutečným, nebo smyšleným. Účastníci mají nastudovat, zjistit problém a najít jeho řešení. Dochází k rozvoji analytického myšlení. (Martin Brablec, ©, 2016)

## **1.2. Proč je inovace důležitá?**

Finanční výkonnost (výnosnost) firmy je silně závislá na úspěšné, vhodně zvolené inovaci. Inovace je klíčovou hnací silou ekonomického rozvoje a přináší další výhody. Nápady a objevy zvyšují a zkvalitňují naši životní úroveň.

### **Inovace může i:**

- Zvýšit bezpečnost
- zlepšit zdravotní péči
- zvýšit kvalitu produktů a přispět k zavedení produktů přátelštějších k životnímu prostředí.

Inovace umožňuje výrazné zvýšení produktivity. Inovace může změnit způsob našeho života. Inovace a vzdělání jsou hlavními podmínkami úspěchu ve znalostní ekonomice. (InnoSkills, ©, 2017) Startovní čarou pro nové myšlenky a návrhy inovací je sledování a zkoumání prostředí podniku (interního i externího prostředí). Tato prvotní fáze celého inovačního procesu by měla být poháněna, tlačena jednak konkurenčním tlakem a jednak snahou prozkoumávat nové možnosti – nové nápady, nové vynálezy. Podnik musí být schopen rozpoznat a vhodně zpracovat signály potenciálních budoucích inovací. Poté se na základě strategického pohledu posuzují a porovnávají plusy a minusy těchto signálů budoucích inovací. Prosazování a prověřování nových nápadů musí probíhat současně, aby se vyřadily ty myšlenky, kterým chybí inovační potenciál, ale zároveň je důležité, aby nedošlo k odmítnutí nových myšlenek jenom na bázi jejich novosti. Tato fáze vyústí ve strategické rozhodnutí, na kterou inovativní myšlenku, na kterou budoucí inovaci, bude podnik reagovat a vynakládat svoje zdroje. (Žižlavský Ondřej, 2011)

### **1.3. Invence – Inovace – Imitace**

Podnik, který se snaží udržet a upevnit si svoje postavení na trhu, se musí zabývat realizací vhodné inovační politiky, která by mu umožnila dosáhnout výhodnějšího postavení v porovnání s konkurencí. Průběhu inovace musí přecházet vynaložení určité tvůrčí aktivity, např. v podobě vynálezů, nových nápadů, zlepšovacích návrhů, projektů, úspore nákladů, průmyslových vzorů apod. Tato tvůrčí aktivita, která vede ke změnám ve struktuře, je nazývána invencemi. Ne všechny nové myšlenky, nápady, patenty, vynálezy, apod., které se zrodí a jsou rozpracovány v invenční části inovačního procesu, se dočkají finální realizace. Některé se ukáží jako nevhodná inovace (slepá ulička), jiné mají za cíl posloužit výhradně rozvoji vědy a poznání. Jako inovace označujeme pouze ty výsledky vědeckých, výzkumných a vývojových činností, které se dočkají poslední fáze inovace - realizace. J. A. Schumpeter považoval za inovace pouze první uvedení na trh nového výrobku, suroviny, technologického postupu apod., 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. Z věcného hlediska se inovace v současném statistickém výkaznictví člení na inovace produktové, procesní, marketingové a organizační. (Synek Miloslav a kolektiv, 2011)

## **1.4. Členění inovací z věcného hlediska**

### **1.4.1. Produktová inovace**

Pomocí produktové inovace zlepšujeme výrobky nebo služby. Zlepšené výrobky nebo služby mají odlišné, vylepšené vlastnosti, kterými se odlišují od původních. Zlepšují výkonnost produktu ale i jeho ziskovost.

### **1.4.2. Procesní inovace**

Procesními inovacemi významně vylepšujeme současné procesy výroby nebo metody, kterými jsou poskytovány služby. Např. procesní inovace v rámci automatizované výrobní linky na výrobu cigaret.

### **1.4.3. Marketingová inovace**

Pomocí marketingové inovace se snažíme dosáhnout vyšší spokojenosti u zákazníků a zvýšit možnosti uplatnění produktu či služby na trhu. Jedná se o nové trendy, přístupy, které podnik zavádí. Podnik si může marketingovou inovaci vyvinout sám, anebo ji převezme od jiného podniku. Můžeme sem řadit inovace týkající se změny balení a designu produktu. Nicméně tyto změny neovlivní funkční charakteristiku ani proces výroby. Pokud chceme provedenou změnu považovat za marketingovou inovaci, nesmí ji podnik v jeho historii již využít. Např. propagování výrobku na sociálních sítích.

### **1.4.4. Organizační inovace**

V těchto inovacích se zabýváme novými organizačními metodami v podniku. Konkrétně zahrnují nové metody a inovace v pracovních místech, externích vztazích nebo v obchodních praktikách. Rozhodujeme o nich strategickým managementem. Např. využití práce z domova - tzv. „Home office“ (InnoSkills, ©, 2017)

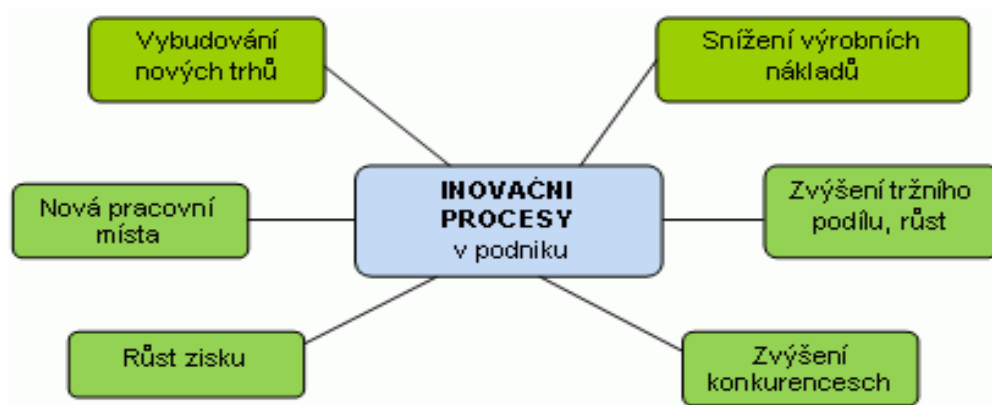
## 2 INOVAČNÍ PROCES

V této kapitole se budu zabývat inovačním procesem, jeho fázemi, druhem inovací dle inovačního procesu, inovační strategií, inovacemi dle strategie, měřením, hodnocením a financováním inovace.

Inovační proces musí patřit mezi hlavní a klíčové procesy v podniku. Úspěšné inovace nevznikají kopírováním nápadů od konkurence, ale jejím překonáváním jiným pohledem na věc a odlišením se. Velmi důležité je si uvědomit, že inovace musejí být přínosné a přinášet hodnotu nejen zákazníkovi, ale i akcionářům podniku, zaměstnancům a společnosti samotné. (Žižlavský Ondřej, 2011)

Inovační proces je soubor různých činností (např. technických, organizačních, marketingových aj.), u kterých musí být zvolena vhodná posloupnost a propojenost jednotlivých procesů, aby mohla být inovace úspěšně uvedena na trh. Pro podnik je důležité si uvědomit, že nestačí pouze překonat konkurenční společnost, ale je potřeba přijít s něčím novým a lepším, co je překoná. (Vlček, Radim, 2011)

Pomocí inovačních procesů se snažíme vybudovat nové trhy, snížit výrobní náklady, zvýšit výrobu, zvýšit tržní podíl a konkurenceschopnost vůči ostatním organizacím, zvýšit zisk a vytvořit nová pracovní místa.



Obrázek 1: Inovační procesy v podniku

*Zdroj: Inovační procesy v podniku, InnoSkill, ©, 2017*



Chce-li podnik dosáhnout kvalitního a fungujícího inovačního procesu, musí rozvíjet tyto schopnosti:

- Rozpoznat příležitost
- Tvořit inovační změny
- Realizovat a využívat inovace
- Schopnost učit se
- Kooperovat, vést a řídit celý inovační proces (Košturiak J., 2008)

## **2.1. Fáze inovačního procesu**

### **2.1.1. Inovační impuls**

Impulsy vedoucí k inovacím můžeme dělit podle původu na externí a interní. Externími máme na mysli trh, technologie. Mezi interní řadíme řešení vnitropodnikových problémů, snaha o lepší využití kapacit. U externího i interního původu považujeme za důležitou strategickou situační analýzu. Mezi nejvíce využívané patří SWOT analýzy nebo analýza PEST.

**PEST analýza** -> politické, ekonomické sociální a technické příležitosti a hrozby (political, economic, social and Technological opportunities and threats)

**SWOT analýza** -> silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (strengths, weaknesses, opportunities and threats). Silné a slabé stránky závisí na managementu podniku (jak je vyhodnotí), jsou subjektivní. Řadíme sem např. tržní podíl, kvalitu výrobku nebo úroveň technologií. Příležitosti a hrozby jsou objektivní. Patří mezi ně nestabilita trhu, růst a pokles poptávky, nové trhy. (Švejda P., 2007)

### **2.1 2. Tvorba námětů na nové výrobky**

Nové náměty a nápady může podnik hledat ve svých interních nebo externích zdrojích. U interních se může jednat např. o nápady ze strany zaměstnanců nebo obchodních zástupců. U externích pak o náměty od zákazníků, konkurence, odborné publikace. Případně se může jednat o kreativní techniky.

Mezi nejznámější kreativní techniku patří Brainstorming. Kolektiv zaměstnanců uvádí své nápady, jakmile jim přijdou na mysl. Cílem je předložit co nejvíce nápadů k danému problému.

Pokud má být brainstorming úspěšný, je třeba, aby se účastníci řídili čtyřmi základními pravidly:

- Zákaz kritiky nápadů ostatních
- Neexistující hranice pro fantazii
- Přednost kvantity před kvalitou
- Snaha o rozvíjení nápadů ostatních (vnímat je jako podněty, vylepšovat je) (Švejda P., 2007)

Velmi důležitou rolí je moderátor. Moderátor vysvětlí problém zaměstnancům, dohlíží na neporušování pravidel a poznamenává si všechny nápady.

Mezi hlavní výhody Brainstormingu patří: rychlost, finanční nenáročnost, rozvoj kreativního myšlení, velké množství nápadů. Musíme ale počítat i s určitými nevýhodami této metody, jako je např. použitelnost jen na jednoduché problémy.

### **2.1.3. Selekce a výběr námětů**

Z nápadů, které podnik získal, je nutné vybrat právě ty nápady, které by mohly být na trhu úspěšné, aby nedošlo k častému rozvoji špatných nápadů, který je spojen s vysokými náklady. Proces selekce (výběru) se skládá většinou z minimálně dvou fází.

V úvodní fázi podnik nemá potřebné informace. Z tohoto důvodu je zde nejpoužívanější metoda přehledu otázek, ve které jsou kladeny otázky v pořadí pěti kategorií: tržní situace, technická uskutečnitelnost, zákonodárství, situace v oblasti právní ochrany a slučitelnost strategií. Na každou z těchto položených otázek odpovídá podnik buď „ano“ nebo „ne“. Pokud je víc kladných odpovědí, produkt má větší šanci se dostat do další fáze.

Dále podnik vytváří ohodnocovací soustavy. Díky těmto soustavám zapojuje do rozhodování i kvalitativní a kvantitativní faktory. Při sestavování této soustavy musíme zvolit relevantní parametry, jejich váhu a bodové ohodnocení, jejichž vynásobením získáme vážené bodové ohodnocení a určíme min. počet bodů, které produkt musí získat, aby mohl pokračovat do další fáze. (Švejda Pavel a kolektiv, 2002)

Ohodnocovací soustavu nám znázorňuje Tabulka č. 1 : (Synek Miloslav a kolektiv, 2011)

**Tabulka 1: Ohodnocovací soustava**

Díličí kritéria	Váha díličích kritérií	100–80 bodů	80–60 bodů	60–40 bodů	40–20 bodů	20–0 bodů
		Velmi dobrý	Dobry	Střední	Špatný	Velmi špatný
Využitelnost stávajícího odbytového systému	0,2	Všechny trhy jsou s ním dosažitelné	Je zapotřebí pouze málo nových odbytových cest	Asi polovinu odbytu je možno realizovat dosavadními cestami	Pro nejdůležitější trhy jsou nutné nové odbytové cesty	Jsou nutné zcela nové odbytové cesty
Vztah ke stávajícímu sortimentu	0,2	Doplňuje stávající výrobovou linii, která nebyla plně vytížena	Doplňuje stávající výrobovou linii	Patří ke stávající výrobové linii	Může být částečně připojen ke stávající výrobové linii	Zcela nový výrobek, který nelze přiřadit k žádné výrobové linii
Vztah ke stávajícím výrobkům	0,15	Podporuje odbyt jiných výrobků	Neutrální	Malý vliv	Silně ovlivňuje odbyt stávajících výrobků	Nahrazuje stávající výrobky
Relace cen a kvality ve vztahu ke konkurenčním výrobkům	0,15	Podstatně příznivější než u konkurence	Příznivější než u konkurence	Stejná	Horší než u konkurenčních výrobků	Podstatně vyšší cena než u konkurenčních výrobků stejné kvality
Odběratelé	0,1	Dosavadní	Převážně dosavadní	Částečně noví	Převážně noví	Zcela noví
Poptávkový potenciál	0,1	Mimořádně vysoký	Vysoký	Střední	Malý	Velmi malý
Počet potřebných variant výrobků	0,1	Žádné	Velmi málo	Různá přání zákazníků, ale stačí malé zásoby	Různá přání zákazníků s vyššími, ale stejně vysokými stavy zásob u jednotlivých variant	Četné varianty s proměnlivými stavy zásob

#### **2.1.4. Prosazování námětů**

V části prosazování námětů je využívána tzv. CIA analýza (Competitive Innovation Advantage). Tato analýza pomáhá vyřešit otázku úspěšnosti produktu na trhu a jeho přínos výrobci. Je důležitým faktorem úspěšnosti inovace. Podstatné je, aby výrobek vyhovoval zákazníkovi z hlediska technické stránky, ale i z pohledu výhodnosti výrobku.

Důležitější je ale druhé kritérium. Zákazník musí být přesvědčen o tom, že náš výrobek uspokojí lépe jeho potřeby, než výrobek konkurenční. V této etapě je důležité dodržovat principy tzv. target costingu, z důvodu, že právě cena je jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňující zákazníka. Již zmíněný Target costing je manažerský přístup, jenž se zabývá cílem najít optimální cenu, která je zákazníkem přijatelná. Nasměruje výrobní funkce na potřeby trhu a zároveň nutí k poklesu výrobních nákladů ve fázích inovace.

Probíhá ve třech procesech:

- Určení celkových cílových nákladů pomocí sběru dat o ochotě zákazníka platit určitou cenu, dále požadavky inovace.
- Rozštěpení celkových nákladů.
- Realizace cílových nákladů. (TROMMSDORFF, Volker; STEINHOFF, Fee, 2009, s 291)

Pokud se budeme zabývat stanovením ceny, měli bychom se zaměřit na upřesňování marketingového mixu. Marketingový mix je soubor taktických, marketingových nástrojů, mezi které řadíme nástroje výrobné, cenové, distribuční a komunikační. S pomocí těchto nástrojů je podnik schopen upravit nabídku svého produktu s upřesněním na cílovou skupinu zákazníků. Ve výrobné oblasti se podnik musí rozhodnout, jak – v jakém provedení, kde – na jakých trzích a pod jakou značkou bude produkt prodávat. V cenové oblasti se podnik zabývá otázkou vyšší či nižší ceny. Zda má produkt uvést za vyšší cenu, která by byla po čase snížena nebo ho uvést za cenu nižší, která by umožnila větší, rychlejší rozšíření výrobku. V komunikační oblasti se podnik zabývá reklamou. V této fázi dochází k tvorbě prototypu, který je následně testován. (PITTNER, Miroslav; ŠVEJDA, Pavel, 2004, s 87)

### **2.1.5. Uvedení na trh**

Pokud všechny předchozí fáze podnik zhodnotil jako úspěšné, dostává se produkt do fáze uvedení na trh. Často je tato fáze nazývána jako komercializace.

Ale před samotným uvedením je však důležité:

- Upřesnění marketingového mixu
- Posouzení, zda nový produkt neohrozí nebo jiným způsobem neublíží prodeji některého současného produktu.
- Vyhodnocení ekonomické situace trhu.
- Dále je třeba se rozhodnout, na jakých trzích bude produkt prodáván. Zda se bude prodávat globálně nebo jen na vybraných trzích. (Vlček, Radim, 2011)

## **2.2. Druh inovací dle zaměření inovačního procesu**

Podle zaměření inovačního procesu můžeme dělit inovace na výrobní, materiálové a technologické.

### **Výrobní inovace**

Výrobní inovace se zabývají novými, vyššími potřebami uživatele, novými trhy anebo se odlišují podstatně konstrukčním řešením a uživatelskými funkcemi k uspokojení spotřebitele (zákazníka) od dosud vyráběných výrobků. (Vlček, Radim, 2011) Snaží se zdokonalovat parametry a jednotlivé vlastnosti výrobků.

### **Materiálové inovace**

Materiálové inovace zlepšují kvalitu materiálové složky výrobků, snaží se o dosažení jeho atraktivnějšího vzhledu, jeho snazší udržitelnosti, snížení hmotnosti i zpracovatelských nákladů na výrobu a tudíž i konečné ceny prostřednictvím nového použitého materiálu nebo suroviny ve výrobním procesu s ohledem na zajištění ekologické nezávadnosti výrobku. (Švejda Pavel a kolektiv, 2002)

### **Technologické inovace**

Technologické inovace se zabývají novinkami a podstatnými změnami ve výrobních technologiích a technologických postupech. Technologie výroby musí vždy odpovídat požadavkům na zabezpečení velmi vysoké kvality vyráběných výrobků, a pokud není výrobce schopen provádět výrazné změny (inovace) ve vlastní technologii, ohrožuje tím ve značné míře svou konkurenční pozici na trhu. Technologie musí pružně a rychle reagovat na měnící se požadavky, přání a potřeby zákazníků (spotřebitelů), tzn. na zvyšování úrovně jakosti výrobků a musí se orientovat na dosahování vysoké úspornosti provozu (např. na nízkou energetickou spotřebu). Technologické inovace směřují ke snižování výrobních nákladů a tím i celkové ceny vyráběného výrobku. Nové technologie umožňují uspokojit poptávku po vysoké kvalitě a vyšší spolehlivosti. (Švejda Pavel a kolektiv, 2002)

## **2.3. Inovační strategie**

Inovační strategie nám znázorňuje, zda podnik má či nemá svoji inovační strategii, včetně jasné vize ve vztahu ke strategii organizační. Dále je důležité, jak této strategii rozumí a chápou ji zaměstnanci a další zainteresované strany a jak je komunikována a prováděna. Tato první oblast "Domu inovace" je určitou hranou pro definici a určení výsledků, kterých je nutno dosáhnout. Inovační organizace a kultura zahrnuje měkké faktory, které se velmi výrazně podílí

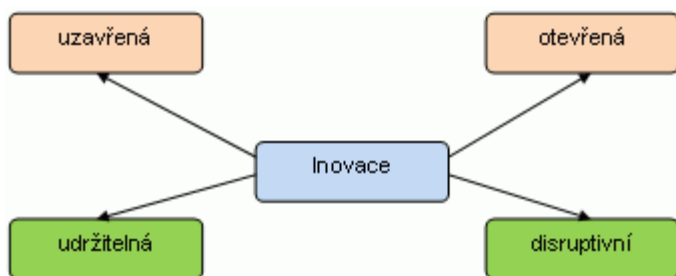
na výkonosti inovace v daném podniku. Předpokladem inovační strategie je otevřenost, komunikace, sdílení, odstraňování bariér. (J DRUCKER, P.F., 1993)

V podnicích se stále důrazněji projevuje snaha o mobilizaci vnitřních zdrojů, a to nejen hmotných, tj. kapitálu a majetku, lidských zdrojů a zhodnocování materiálu zpracováním a prodejem, ale i zdrojů nehmotných, vznikajících jako výsledek duševní lidské práce. Jsou to zejména patenty, licence a know-how, důležité je tedy "vědět jak". Inovační klima v podniku se projevuje např. odmítáním názorů, že inovace jsou něco nadstandartního, že jsou zbytečným luxusem, vcelku dobře placenou zábavou pro pracovníky z útvarů vývoje a konstrukce. Podniky se v dnešní době snaží o vytvoření inovační politiky, jejímž cílem je zvýšit úroveň výroby a výrobků, jakožto předpokladů pro zabezpečení úspěšného obchodu a úspěšných obchodních aktivit. Projevuje se potřeba vyjádřit ekonomické důsledky připravovaných věcných změn, tzn. vědět, "co se stane, když ...". Tyto vzniklé prvky se stávají součástí inovační strategie podniku. Pro výše uvedené záměry musejí však být známy základní podmínky. Je to nejen motivování odměnami či snad sankcemi, ale i motivace prostředím a péčí a snahou o dobré vztahy mezi lidmi. (Mlčoch Jan, 2002, s 30)

### 2.3.1. Typy inovací podle strategie

Inovace lze podle firemní strategie rozdělit do dvou kategorií

- otevřené inovace a uzavřené inovace
- udržitelné a disruptivní inovace



Obrázek 2: Druhy inovací podle strategie

*Zdroj: Inovační procesy v podniku, InnoSkill, ©, 2017*

### **2.3.2. Otevřené a uzavřené inovace**

Vznik inovací probíhal nejdříve v uzavřeném, silně vertikálně integrovaném systému, kdy podniky prováděly výzkum samostatně, včetně souvisejících podpurných projektů. Časem se však ukázalo, že tato cesta není příliš efektivní, jelikož je vhodné aplikovat také podněty či výsledky jiných výzkumů, které se uskutečňují ve venkovním prostředí. Otevřené inovace jsou virtuálním tržištěm, kde se potkávají podniky, které se snaží najít řešení svého problému – vyspecifikují a podají inovační výzvu, s řešiteli – společnostmi, vysokými školami, výzkumnými týmy nebo i jednotlivci, kteří jsou schopni dané firmě nabízet a nacházet nová, možná řešení. Podstatou propojení jednotlivých subjektů jsou buď zadané inovační výzvy ze strany podniku/zadavatelů nebo nabídky možných výzkumných a vývojových odborníků pro potenciální spolupráci. Síť obsahuje velký počet kvalifikovaných odborníků, kapacit i institucí, kteří mají zájem nabídnout svá řešení, a na tyto výzvy reagují. (Otevřené inovace, ©, 2013)

### **2.3.3. Udržitelné a disruptivní inovace**

Disruptivní inovace jsou inovace, které zavádějí výrobky a služby, které nejsou tak dokonalé jako existující, ale nabízejí jiné kladné vlastnosti (jsou jednodušší, levnější, snáze použitelné...) a jsou určeny pro nové nebo méně náročné zákazníky. (doc. Ing. Jiří Vacek PhD. ,©, 2009)

## **2.4. Hodnotové inovace**

Dalším druhem inovací jsou hodnotové inovace, u kterých je pro nás důležitá jejich hodnota pro zákazníka. Tyto inovace znamenají pozitivní změny ve strukturách ekonomických subjektů, resp. změny podstaty či zdroje univerzálního pojetí hodnoty pro zákazníka, které vznikají pomocí funkčního a hodnotového přístupu, přičemž hlavně sledují maximalizaci hodnoty pro zákazníka v tomto univerzální pojetí s aktuálním růstem hodnoty firmy. (Vlček, Radim, 2008)

V dnešní době můžeme za základ hodnot pro zákazníka považovat jednotlivé produkty, objekty, které jsou vnímány jako soubor funkcí uspokojující požadované potřeby zákazníka.

Když budeme chtít maximalizovat hodnotu pro zákazníka v souladu s jeho ekonomickými zájmy a také v souladu s těmito zájmy ze strany výrobců, můžeme se rozhodnout dvěma způsoby:

- a) budeme optimalizovat, nikoliv maximalizovat užitek**

- b) optimalizujeme celkové náklady ve vztahu k vyšší nabízeného užítku a budeme se snažit je minimalizovat. (Vlček, Radim, 2008)

## **2.5. Měření inovace**

Pokud má být podnik pozitivní k jeho podnikatelské činnosti, musí zařadit mezi svá kritéria, kterými se řídí, inovační výkonnost a její měření. ([ DRUCKER, P.F., 1993)

V případě, že zhodnotíme podnikatelskou výkonnost podniku, můžeme promítnout podnikatelského ducha v konkrétních prováděných opatřeních podniku.

V prvním kroku je třeba zabudovat do každého prováděného inovačního projektu zpětnou vazbu a porovnat ji s výsledky a očekáváním. Dále potom je třeba vypracovat metodu systematického hodnocení všech aktuálně probíhajících inovačních procesů v podniku. Ve finální fázi podnik zahrnuje ve svém podnikatelském řízení i porovnání celkové podnikové inovační výkonnosti s inovačními cíli podniku, s jeho výkonností na trhu a s podnikovou výkonností obecně. ([ DRUCKER, P.F.,1993)

Pro měření bychom mohli použít specifická měřítka:

- Nové nápady, které jsou generovány na počátku inovačního systému
- Míra neúspěchu – ve vývojovém procesu, na trhu atd.
- Měřítka spokojenosti zákazníků – splnili jsme požadavky zákazníků?
- Doba, ve které probíhá realizace vývoje nového produktu (průměr, porovnání s odvětvovým standardem)
- Průměrná doba zavedení procesní inovace.
- Měřítka nepřetržitého zlepšování – počet návrhů na jednoho zaměstnance, počet týmů, které řeší problémy, úspory na jednoho pracovníka, kumulativní úspory atd. (TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K, 2007)

## **2.6. Pravidla pro tvorbu efektivní inovace**

Pokud mají být inovace efektivní, je třeba, aby podnik dodržoval pravidla, díky kterým bude průběh inovačního procesu úspěšný. Mezi tato pravidla patří soustavnost, komplexnost, včasnost a důslednost.

### **Soustavnost**



Dodržováním pravidla soustavnosti by podnik měl dosáhnout předcházení negativních faktorů, nikoliv čekat, až se problém projeví na výsledku hospodaření podniku. (DYTRT, Zdeněk; STRÍTESKÁ, Michaela, 2009; DYTRT, Zdeněk, a kol., 2006)

### **Komplexnost**

Pokud dojde k tomu, že inovace probíhá izolovaně, tak dochází ke sníženému nebo až k zápornému efektu. Ale pokud jsou jednotlivé inovace součástí inovační sítě, tak můžeme říci, že je dodrženo pravidlo komplexnosti. (DYTRT, Zdeněk; STRÍTESKÁ, Michaela, 2009)

### **Včasnost**

Touto podmínkou je vyžadováno, aby byly inovace prováděny ve správném okamžiku. Nebudou-li realizovány ve správný čas, hrozí firmě ztráty z pozdního rozhodnutí. Další důležitou částí je dokonalá příprava inovace pro její zavedení v nejkratší čas. (DYTRT, Zdeněk; STRÍTESKÁ, Michaela, 2009)

### **Důslednost**

Je nutné, aby firma sledovala, zda jsou předchozí pravidla důsledně dodržena. Pro toto dohlížení a kontrolu slouží analytická činnost. (DYTRT, Zdeněk; STRÍTESKÁ, Michaela, 2009; DYTRT, Zdeněk, a kol., 2006)

## **2.7. *Financování inovačního procesu***

Mezi náklady na inovační proces řadíme náklady na výzkum a vývoj, přípravu nové výroby, investice, propagace, průzkum trhu, poprodejní služby a distribuce. Můžeme je přirovnat k financování investičních projektů. Dle předmětu podnikání přední světové firmy vynakládají na výzkum a vývoj 5-20% (české firmy pouze 0,5 – 1% v důsledku nezdařené privatizace, legislativní nedostatky, nezáměr o inovace) ze svého obrátu. Dle existujících propočtů je dokázáno, že právě tyto investice představují nejefektivnější způsob využití finančních prostředků. Podíl nákladů na inovace by měl dosahovat minimálně 3-5% z obrátu. (Verlag Dashöfer, Qmprofí, ©, 1997)

#### **Možnosti financování:**

- Vlastní vnitřní zdroje, a to zvláště zisk, odpisy
- Prostředky, získané ze zrychlení obrátu kapitálu
- Vlastní vnější zdroje, pocházející z kapitálového trhu
- Cizí vnější zdroje, zvláště obligace a úvěry, cizí vnitřní zdroje, např. dlouhodobé rezervy

### **2.7.1. *Financování inovačního procesu z veřejných zdrojů***

Ze strany státu by měl být finanční podíl zejména v oblasti základního výzkumu. Kromě tohoto přímého působení je třeba, aby stát podporoval inovační proces také nepřímo - prostřednictvím vhodně nastavené daňové politiky. Daňové zatížení nesmí být neúměrně vysoké. Jelikož by jinak podniky své zisky uměle snižovaly a podniky s cizím kapitálem by svůj zisk generovaly např. prostřednictvím cenové politiky v zahraničí.

Tento způsob financování nenarušuje na rozdíl od přímého financování konkurenční prostředí, protože ho může získat každý, kdo splní příslušná kritéria.

Odpisy musí svou výší odpovídat míře opotřebení a míře technického pokroku. Stav kapitálového trhu musí motivovat podniky k získávání prostředků z tohoto zdroje v daleko větší míře než dosud. Úvěry musí být podnikům dostupné z hlediska výše úroků, způsobu získání (ručení), dosažitelnosti (banky nesmí preferovat podniky ze svého portfolia) a reálnosti získání (úvěrovou kapacitu bank nelze vyčerpat státními cennými papíry).

## 3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Tato kapitola se týká charakteristiky společnosti, organizační struktury a předmětu podnikání.

### 3.1. Úvodní informace o společnosti

Společnost Nage s. r. o. je společnost zabývající se finančním poradenstvím. Společnost založili společně jednatele Ing. Aleš Seifert a Ing. Adam Trávník 2. září v roce 2014. V té době byla společnost tvořena pouze menší skupinkou finančních poradců. Následně se rozdělila na dvě skupiny a to na skupinu finančních poradců jednatele Ing. Adama Trávníka (lokalita Brno) a jednatele Ing. Aleše Seiferta (lokalita Kolín, Praha). Obě skupiny si zavedly svůj způsob práce a vytvořily si své projekty, které je reprezentovaly. Skupina Ing. Adama Trávníka založila projekt Friends Forever a skupina Ing. Aleše Seiferta projekt Fairlife a Fairsport – a právě touto skupinou se budu zabývat ve své praktické části bakalářské práce. Aktuálně má skupina Ing. Aleše Seiferta (projekt Fairlife a Fairsport) 54 registrovaných pracovníků, z toho 52 pracujících na živnostenský list a 2 asistentky, které mají klasickou pracovní smlouvu. Z této skupiny finančních poradců je 5 žen a 47 mužů. Skupina Ing. Aleše Seiferta během svého vývoje zřídila kanceláře v Kolíně v Heverově ulici a v Praze přímo v nákupním centru Flora v 9. patře.

V době vzniku společnosti Nage s. r. o. se společnost zaregistrovala pod akciovou společnost Pernamenta a.s., která umožňovala sjednávat pojistné produkty a veškeré služby týkající se finančního poradenství. Skrz tuto společnost měla Nage s. r. o. nasmlouvané partnery potřebné pro spolupráci. Pernamenta a.s. poskytovala základnu pro veškeré organizační potřeby – zajišťovala školení, informační systém, odesílání smluv na jednotlivé partnery atd....

### 3.2. Předmět podnikání podniku

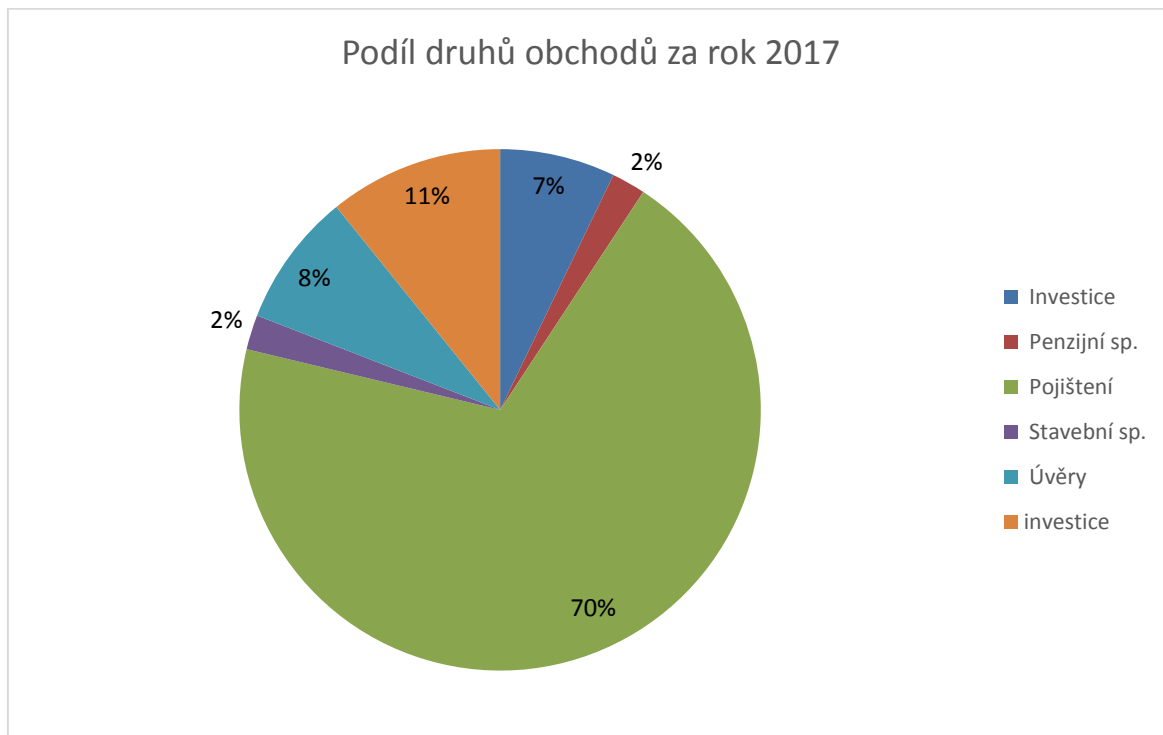
Hlavním předmětem podnikání společnosti podle rejstříku firem je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Konkrétně firma podniká v prodeji:

- Životního pojištění
- Neživotního pojištění
- Hypotečních úvěrů a ostatních úvěrových produktů
- Bankovní produkty
- Investování

Mimo to ale pomáhá klientům řešit pojistné události a nabízí zprostředkování pomoci při sporech s pojišťovnami. Níže přiložený graf vyobrazuje, kolik % (obchodů) za rok 2017 byli

investice, kolik % pojištění, kolik % penzijní spoření, % úvěrů atd. Z grafu můžeme odhadnout, že mezi problémovou oblast firmy budou patřit úvěry, investice, penzijní a stavební spoření.

**Graf 1: Podíl obchodů za rok 2017**



*Zdroj: interní databáze společnosti Nage s.r.o.*

### **3.3. Organizační struktura**

Společnost Nage s.r.o. vlastní dva jednatele. Pod jednatelem jsou zaregistrováni jednotliví finanční poradci. Pod jednatelem Ing. Alešem Seifertem jsou zaregistrováni dva obchodní ředitelé, dva manažeři obchodního týmu a zbylí poradci jako řádoví finanční poradci bez obchodního týmu spadající pod manažery obchodních týmů, kteří spadají pod obchodní ředitele a ti spadají pod jednatele společnosti. Jedná se tzv. pyramidu, či letadlo neboli multilevel. Společnost si zavedla vlastní organizační strukturu - vlastní podmínky na určité pozice, při jejichž splnění, budou finanční poradci povyšováni.

Jednotlivé názvy pozic:

- Reprezentant Junior – finanční poradce bez týmu
- Reprezentant Senior – finanční poradce bez týmu
- Vedoucí reprezentant – finanční poradce s týmem (min. 2 podřízení spolupracovníci)

- Manažer obchodního týmu - finanční poradce s týmem (min. 3 podřízení spolupracovníci)
- Regionální manažer - finanční poradce s týmem (min. 5 podřízených spolupracovníků)
- Obchodní ředitel - finanční poradce s týmem (min. 8 podřízených spolupracovníků)

Na základě pozice, na které daný poradce je, se odvíjí provize za sjednané obchody.

## 4 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ VYBRANÉ INOVACE

Jednotlivé skupiny finančních poradců se začali postupem času vyvíjet a nároky na podporu, kterou by měla Pernamenta a.s. poskytovat byly stále větší. Pernamenta a.s. je ale jedna z menších společností a tudíž nemá takové finanční možnosti a kapacitu, aby byla schopna reagovat v dostatečné míře na potřeby poradců. Vlivem vývoje a nedostatečné podpory ze strany společnosti Pernamenta a. s. se stal její informační systém Zeus pro finanční poradce nevyhovující a začal negativně ovlivňovat produkci poradců hlavně v oblasti hypotečních úvěrů. Objem produkce v této oblasti byl ovlivněn nedostatečnou informovaností finančních poradců a také nedostatečnou podporou ze strany IS Zeus. Mezi další problémy se řadila i nedostatečná vzdělanost finančních poradců a nízký důraz na školící procesy. Jednatelé museli společně řešit, jak získat lepší podporu ze strany zastupující společnosti. Největším problémem byla nedostatečná rychlost a funkčnost informačního systému Zeus. Bylo tedy třeba inovovat tento systém, nicméně společnost nedisponovala dostatečnými finančními prostředky na inovaci informačního systému z vlastních zdrojů a tak musela hledat jiné řešení. V této kapitole bude popsáno řešení problému, popis inovace a jejích hlavní přínosů, které byly zjištěny na základě porovnání objemů obchodů ve zmíněné problémové oblasti hypotečních úvěrů a jiných úvěrových obchodů a také na základě dotazníkového šetření, které se vztahuje hlavně k využitelnosti a přínosů ve vzdělání, které bylo druhou problémovou oblastí společnosti. Dotazník v rámci dotazníkového šetření byl rozdán mezi finanční poradce 3. 3. 2018 a byl vyhodnocován 20. 3. 2018. Na dotazník odpovědělo celkem 20 respondentů, z toho 90% mužů a 10% žen. Cílem dotazníku bylo zjistit problémovost přechodu na nový IS, jaké nástroje v novém IS Bety poradci nejčastěji využívají, jaký měl nový systém vliv na růst znalostí poradců a také vliv nového informačního systému na růst objemu hypoték a úvěrů. Výsledné zpracování odpovědí z dotazníkového šetření naleznete v grafech, které byly zpracovány z odpovědí z dotazníků a jsou v praktické části mé bakalářské práce.

### 4.1. Popis inovace

Jako jedna z nejlepších variant řešení se jevila možnost najít novou zastupující společnost, která bude oběma skupinám finančních poradců poskytovat dostačující požadovaný servis, který je konkurenceschopný a bude poradcům poskytovat maximální oporu a podporu v jejich obchodech. Nicméně společnost NAGE s.r.o. neměla žádnou inovační strategii a tak výběr nové společnosti probíhal v roli jednatelů, kteří si sami začali zjišťovat informace o možnostech a

podmínkách jiných zastupujících společností. Hlavní kritériem pro výběr nové společnosti bylo, aby nová zastupující společnost nezasahovala do vedení, hodnocení a financování společnosti Nage s.r.o. a aby nestanovila podmínky pro povyšování jednotlivých poradců a nechala firmě volnou ruku v jejich vnitřních záležitostech a plnila funkci pouze kvalitní servisní společnosti. Přesto tímto krokem nechtěla společnost Nage s. r. o. definitivně ukončit spolupráci se společností Pernamenta a.s.. Nage s. r. o. si vážila dobrých obchodních vztahů s Pernamentou a.s., a tak tedy hledala výhodné řešení jak pro sebe, tak pro Pernamentu a.s.. Jednatelé vybrali několik společností a předložili několik námětů svým poradcům. Následně probíhal brainstorming, kde poradci vyjadřovali své názory. Jednatelé poté rozhodovali, kterou společnost vybrat. Výsledek řešení bylo rozšíření spolupráce o novou společnost – společnost Broker Trust a.s. Jednalo se o první inovaci společnosti Nage s.r.o., tudíž její **inovační proces** byl velmi zjednodušený.

**Inovační impuls** – Inovace měla interní původ. Inovací se firma snažila vyřešit svoje vnitropodnikové problémy spojené se vzděláním a s prodejem finančních produktů ve sféře hypotečních úvěrů a jiných produktů. Jednalo se o první inovaci a první inovační proces firmy. Firma nevyužila žádnou strategickou situační analýzu.

**Tvorba námětů** – Firma hledala nové náměty na inovaci IS u jiných zastupujících společností. Jednatelé vybrali několik z nich a ty následně předložili finančním poradcům. Následně probíhal **brainstorming**, kde skupiny finančních poradců dávaly podněty a nápady k danému problému a k vybraným zastupujícím společnostem.

**Selekce a výběr námětů** – Jednatelé společnosti pak vytřídili ty úspěšnější nápady a podněty k novému IS a nové zastupující společnosti.

**Prosazování námětů** – Následně byla jednateli společnosti Nage s.r.o. vybrána společnost Broker Trust a.s., která firmě nabízí informační systém Bety.

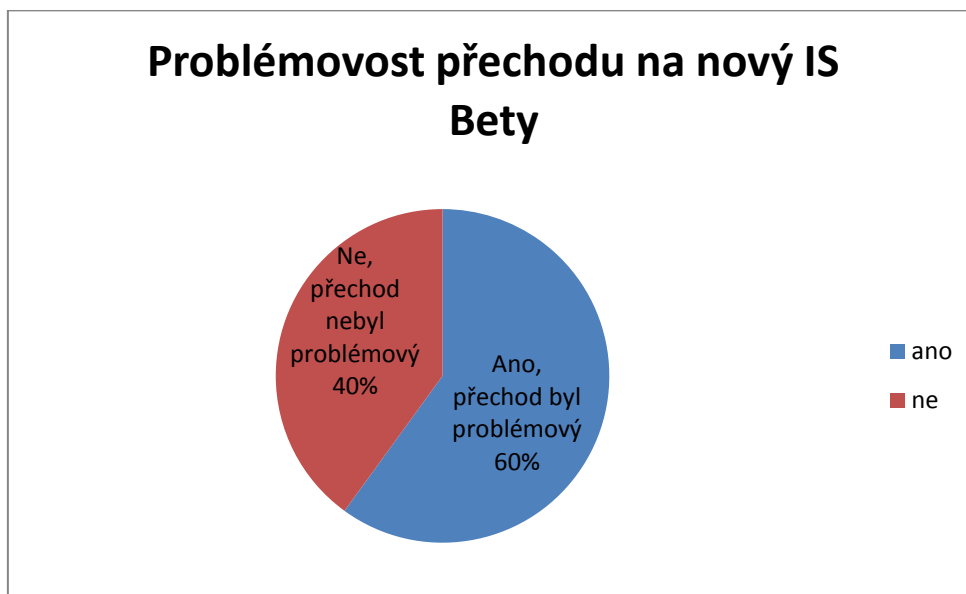
**Zavedení inovace** – Inovace byla zavedena v lednu roku 2017 a její úspěšnost je hodnocena v následujících částí praktické části mé bakalářské práce.

Tento přechod byl pro společnost výhodný, jelikož se obešel bez jakýchkoliv nákladů, týkajících se změny zastupující společnosti. Tímto rozšířením se nenarušila obchodní spolupráce s Pernamentou a.s. a ani nebyli narušeny jednotlivé projekty skupin poradců. Naopak spolupráce s Broker Trustem začala přinášet ovoce, ačkoliv přechod jako takový nebyl jednoduchý. Přes společnost Broker Trust a.s. získala Nage s. r. o. přes 50 partnerů poskytující pojišťovací, investiční, hypoteční a úvěrové služby. Mezi hlavní cíle inovace patřilo i zjednodušení práce pro

asistentky – hlavně snížení množství papírových smluvních dokumentů (jejich elektronizace), zjednodušení odesílání smluv na zastupující společnost.

Problémovost přechodu na nový informační systém pro finanční poradce je zhodnocena na grafu níže, který byl vytvořen na základě dotazníkového šetření ve firmě. Graf uvádí, že pro 60 %, byl přechod problémový, pro 40% nikoliv.

**Graf 2: Problémovost přechodu na nový IS Bety**



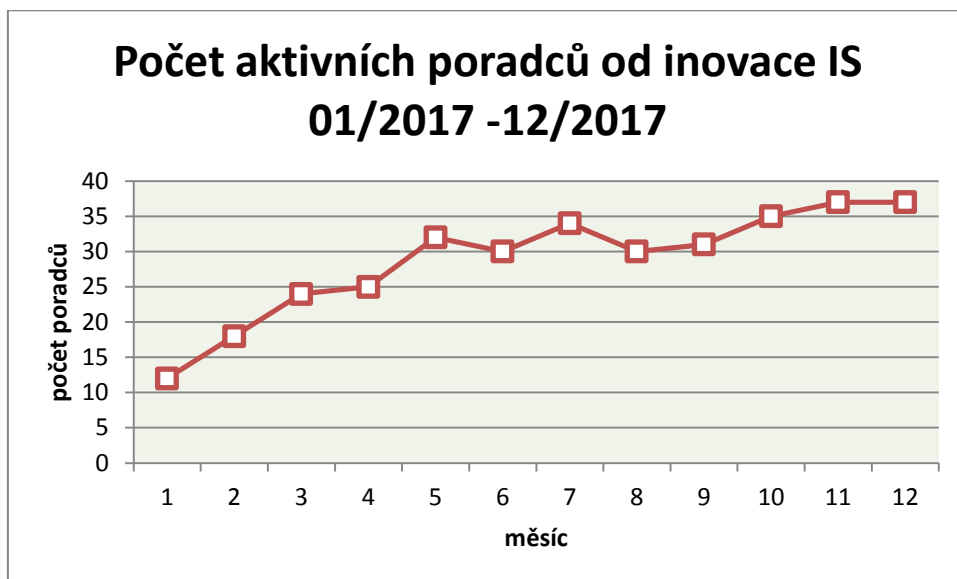
*Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření*

#### **4.2. Analýza hlavních přínosů**

Přínosy inovace byly porovnávány na základě rozhovoru s jednatelem Ing. Alešem Seifertem, dále na základě dotazníků, které vyplňovali finanční poradci a v neposlední řadě na základě porovnání problémových oblastí před inovací a po inovaci. Hlavním přínosem byl informační systém společnosti Broker Trust a.s. – IS Bety. Tento systém napomohl a napomáhá k růstu počtu aktivních poradců (viz graf) a k růstu obratu firmy hlavně díky jeho rychlosti, přesnosti a novým funkcím v porovnání s IS Zeus. Nový systém se stal i lákadlem pro nové finanční poradce, což můžeme vidět na grafu s počtem aktivních poradců od inovace, který má ve většině měsíců růstovou tendenci. Nový systém je totiž nejen lákadlem pro poradce s praxí, ale i pro nováčky, jelikož jim usnadňuje velké množství procesů.



Graf 3: Počet aktivních poradců od inovace IS – od 01/2017



Zdroj: IS Bety – [www.bety.brokertrust.cz](http://www.bety.brokertrust.cz), interní přístup jednatele společnosti Nage s.r.o.

#### 4.2.1. Analýza hlavních výhod z hlediska nových funkcí systému:

IS Bety přinesl spoustu novinek a výhod. Mezi hlavní je třeba zahrnout:

- Možnost vedení kalendáře v IS Bety, který lze propojit s Google kalendářem jednotlivého finančního poradce (IS Zeus nebylo možné)
- Možnost generování téměř veškerých dat z online systému do formátu xls. (Excel, v IS Zeus nebylo možné)
- Generování statistik (grafů, tabulek) za celou strukturu, úspora času pracovníků
- Online náhled do systému pojišťoven (u některých partnerů, náhled důležitý hlavně kvůli kontrole zaplacenosti smluv)
- Tzv „Eprůvodky“ -> online zadávání smluv do systému a následné odesílání na centrálu společnosti, snadná dohledatelnost v případě ztracení pošty
- Provize – přehledný náhled na zaúčtované i očekávané provize, možnost urgency provize u obchodů, které již měli být vyplaceny a to pomocí jednoho kliknutí.
- Možnost náhledu do systému svých podřízených bez nutnosti přihlášení do účtu svých podřízených, možnost mít evidované i provize mimo Broker Trust.
- Proplacenost – jedna z nejdůležitějších věcí, kterou si musí každý poradce hlídat je tzv. „proplacenost“ – tzn. zaplacenost smluv, tuto část také hlídá IS Bety – zasílá ohrožení obchodu (intervence) při nezaplacení ze strany klienta a tím pomáhá poradcům hlídat si ohrožené smlouvy a snižovat „úmrtnost“ smluv. Tyto ohrožení obchodu jsou zasílány

danému finančnímu poradci emailem a zároveň je má na hlavní straně po přihlášení do systému a dále v sekci ohrožené obchody.

Mezi jednu z největších novinek a úspor času v novém systému patří složka nástroje, která pro finanční poradce přinesla čtyři hlavní novinky, se kterými se dosud neseťkali:

**1. Nástroj auto online** – umožňuje finančnímu poradci zadat základní údaje o vozidle, nástroj po zadání potřebných údajů vygeneruje srovnání téměř všech pojišťoven (kromě České pojišťovny, a. s.), poradce pak jedním kliknutím vybere vyhovující produkt a smlouva je sjednána bez jakéhokoliv papírového dokumentu, pro produkty POV a HAV.

Nyní je možné tímto způsobem sjednat i cestovní pojištění, nicméně zatím pouze pro jednoho z partnerů, konkrétně pro pojišťovnu ČSOB.

**2. Rating životního pojištění** – tento nástroj umožňuje velmi rychle získat přehledné informace o výlukách v ŽP u všech produktů, které je možno přes společnost Broker Trust v oblasti ŽP sjednat.

**3. Rating hypoték** – rating hypotečních úvěrů představuje výjimečnou informační podporu pro začínající poradce v této sféře, poskytuje informace od všech hypotečních partnerů, např. jaké jsou požadavky na klienta, příjmy ze závislé činnosti, příjmy ze zahraničí, výdaje, účel atd...

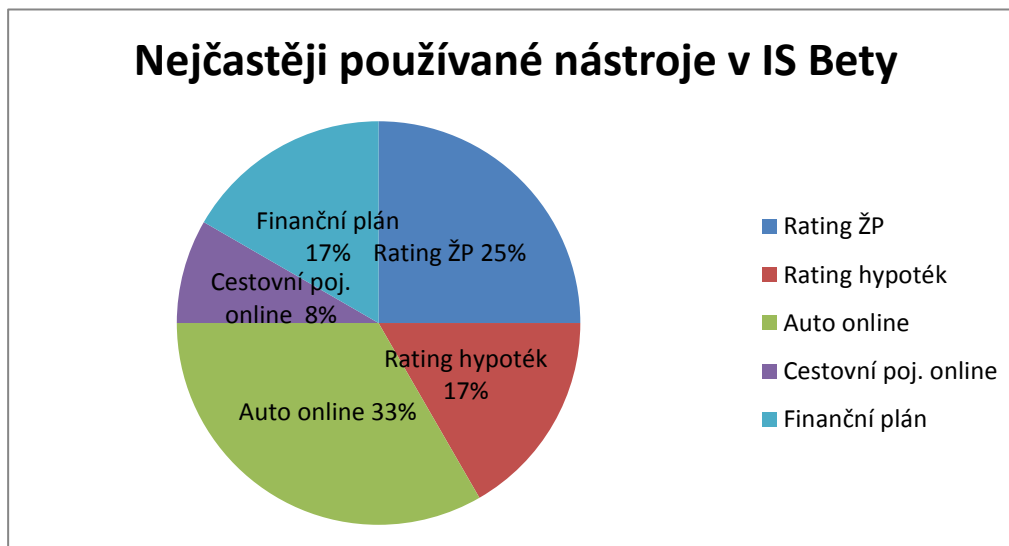
Poskytuje jasné, stručné a přehledné informace potřebné ke sjednání hypotéky.

**4. Finanční plán** - Aplikace Finanční plán je určena profesionálním finančním poradcům jako pomůcka pro finanční plánování. Slouží ke sběru dat nezbytných k sestavení finančního plánu rodiny či jednotlivce, základní modelaci vývoje aktiv a plnění jednotlivých finančních cílů, jakož i zajištění rizik ztráty příjmů a majetku. Výhodou je úplné zvládnutí poradenských procesů, zejména struktury obchodních rozhovorů, sestavení a prezentace finančního plánu a servisních schůzek.

V rámci dotazníkového šetření byli finanční poradci dotazováni, jaký nástroj v IS Bety nejčastěji používají. Dle níže zpracovaného grafu z jejich odpovědí nejčastěji využívají nástroj Auto online (sjednání POV a HAV bez papírové smluvní dokumentace). Jako druhé nejvyužívanější uvedli Rating ŽP, na stejné úrovni pak Rating hypoték a Finanční plán a nejméně využívaným nástrojem je cestovní pojištění online a to z důvodu jeho nedávného zavedení a hlavně z důvodu, že v tuto chvíli nabízí sjednat online pojištění pouze pomocí jedné

pojišťovny (ČSOB a.s.) a tím je pro poradce zatím nedostačujícím nástrojem, který neposkytuje potřebné srovnání produktů.

**Graf 4: Nejčastěji používané nástroje v IS Bety**



*Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření*

#### **4.2.2. Analýza hlavních výhod z hlediska vzdělání**

Společnost měla problém, mimo nedostačujícího IS, se vzděláním svých zaměstnanců / poradců. Vlivem rozvíjejícího se trhu je kladen stále větší důraz na informovanost a vzdělanost finančních poradců. Trh finančních poradců je přesycen a klient si má možnost vybírat podle zkušeností, znalostí a referencí daného poradce. Dále je také nutné mít schopnost reagovat na změny trhu a na nové požadavky klientů i zastupujících společností. Dříve byl trh finančních poradců postaven převážně jen na prodeji investičního životního pojištění.

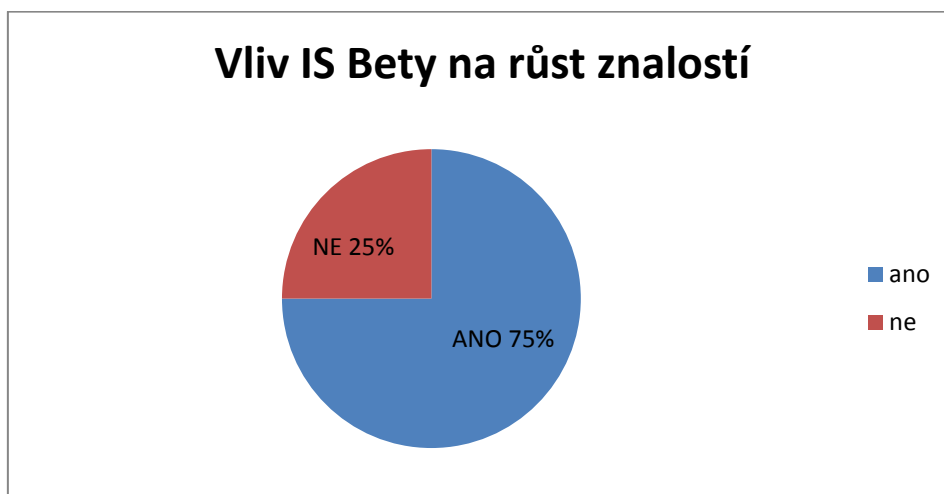
Nyní je již kladen důraz na sjednávání celého spektra produktů. Hlavním důvodem (ze strany finančních poradců) je i rozložení rizika stornovosti smluv. U životního pojištění je nyní lhůta storna 5 let (po regulaci finančních poradců v prosinci 2016), kdežto u neživotního pojištění 2 roky, úvěry a investice jsou v podstatě bez storna. (investice po uhrazení vstupního poplatku).

Se vstupem do společnosti Broker Trust se tedy inovovalo i vzdělávání finančních poradců. Každý finanční poradce musí 1x ročně podstoupit školení AML, dále je třeba mít certifikované školení vázaného zástupce pro sjednávání investic a certifikované školení podřízeného pojišťovacího zprostředkovatele (PPZ). Dále, pokud chce poradce sjednat jakýkoliv produkt, musí nejdříve projít školením na daný produkt a následně v IS Bety zadat prohlášení, že byl

proškolen a Broker Trust mu pak umožní daný produkt sjednat. IS Bety umožňuje přihlásit se na školení, vypisované pro všechny skupiny poradců zaregistrované pod společností Broker Trust. Přihlášení se dělá online v IS v sekci vzdělání. Pro poradce je to možnost se „samovzdělávat“ a starat se o svůj vývoj samostatně. Poradce tak již nemusí čekat, až bude vyhlášen daný termín školení pro jeho kancelář, kterou navštíví příslušný Key account manager dané pojišťovny ale může se přihlásit na školení kdekoliv jinde.

Ze strany Broker Trustu a.s. se za loňský rok (2017) uskutečnilo 700 školicích dnů. Broker Trust a.s. podporuje vzdělávání poradců v rámci EFPA, zajišťuje účast na odborných konferencích. Dále pořádá Broker kongresy, které se uskutečňují dvakrát do roka, patří v Česku k největším oborovým setkáním nezávislých finančních poradců. I letos čekají poradenský byznys legislativní výzvy, jako je nový MIFID II, GDPR a pravděpodobně i směrnice IDD. Proto je nutné, aby se poradci byli schopni stále dále vzdělávat a reagovat na změny a nové povinnosti, které přijdou s novou legislativou a směrnicemi. Hlavní podpora bude při těchto změnách ze strany Broker Trustu a.s., který má silný legislativní a compliance tým, díky kterým bude mezi prvními, kdo bude na nové požadavky připraven. Pro spolupracující poradce je Broker Trust a.s. silným partnerem, o kterého se mohou poradci opřít, a spolehnout se, že jejich podnikání je v souladu s platnými zákony a regulací. Na níže přiloženém grafu zpracovaném z prováděného dotazníkového šetření můžeme vidět, jaký mají názor finanční poradci ohledně vlivu inovace informačního systému na růst jejich znalostí. Celkem 75% dotazovaných poradců si myslí, že jim nový systém pomohl k růstu jejich znalostí.

**Graf 5: Vliv IS Bety na růst znalostí**

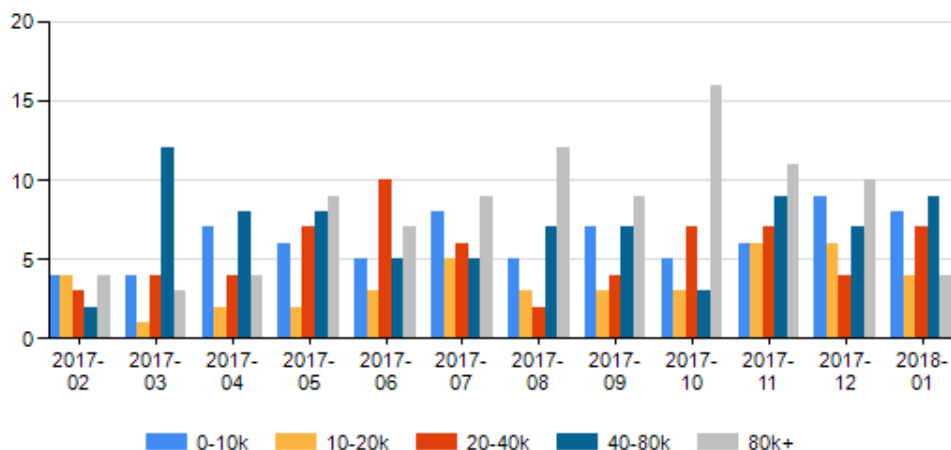


*Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření*

Skupina finančních poradců Ing. Aleše Seiferta reagovala na problém se vzděláváním i interně. Zavedla tzv „školicí pátky“. Každý pátek má skupina finančních poradců pracovní odpoledne, které zahrnuje poradu a následně školení zajištěné ze strany Key account managera z pojišťovny nebo banky, dle domluvy.

S růstem objemu znalostí se začal zvyšovat i obrat jednotlivých poradců, který můžeme vidět na níže přiložené grafu. Jednotlivé barvy na grafu na vodorovné ose nám znázorňují obrat (v tisících) a na svislé ose vidíme počet poradců, kteří dosáhli daného obratu. Na grafu je vidět, že se téměř každým měsícem zvyšuje počet poradců, kteří dosáhli na obrat vyšší, než je 80 000 Kč. Porovnání obrátů finančních poradců s loňským rokem není bohužel možné, jelikož firma neměla vedenou žádnou databázi obsahující obraty jednotlivých poradců.

**Graf 6: Růst obratu poradců po zavedení inovace**



*Zdroj: IS Bety – [www.bety.brokertrust.cz](http://www.bety.brokertrust.cz), interní přístup jednatele společnosti Nage s.r.o.*

Přehledněji nám výši obratu znázorňuje tato tabulka, ve které je rozepsáno, kolik poradců dosáhlo na jakou výši obratu (na svislé ose, jednotlivá rozpětí jsou v tisících). Graf i tabulka je zpracována od 02/2017 do 01/2018. Z měsíce ledna 2017 nebylo možné vytvořit statistiku z důvodu nedostupnosti dat způsobené přechodem na nový informační systém.

**Tabulka 2: Porovnání růstu obrátu v jednotlivých měsících po zavedení inovace**

	2017-02	2017-03	2017-04	2017-05	2017-06	2017-07	2017-08	2017-09	2017-10	2017-11	2017-12	2018-01
<b>0-10k</b>	4	4	7	6	5	8	5	7	5	6	9	8
<b>10-20k</b>	4	1	2	2	3	5	3	3	3	6	6	4
<b>20-40k</b>	3	4	4	7	10	6	2	4	7	7	4	7
<b>40-80k</b>	2	12	8	8	5	5	7	7	3	9	7	9
<b>80k+</b>	4	3	4	9	7	9	12	9	16	11	10	4

*Zdroj: IS Bety – www.bety.brokertrust.cz, interní přístup jednatele společnosti Nage s.r.o.*

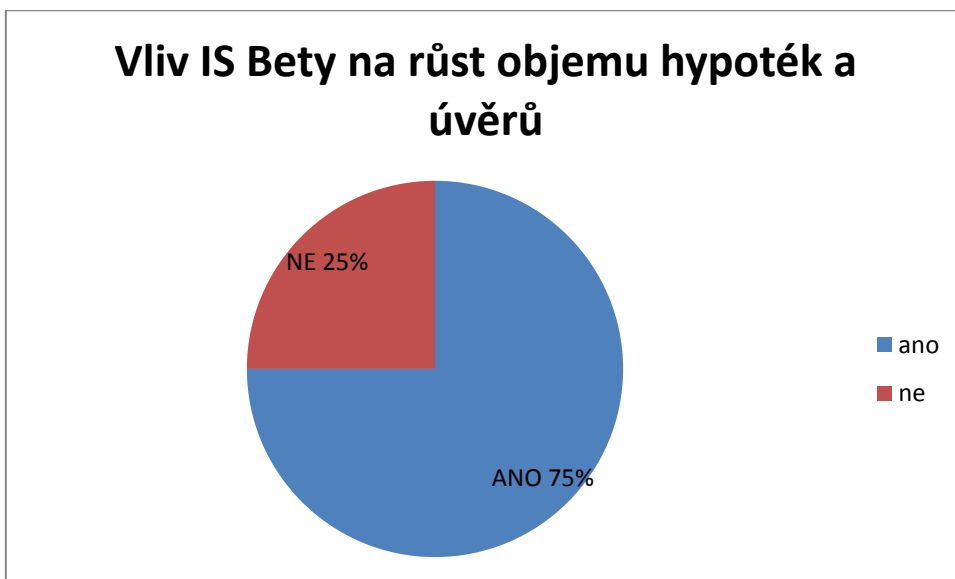
Vzhledem k nasycenosti trhu finančních poradců je nezbytné, aby poradce dokázal využít svou inovační schopnost a i inovační schopnost zastupující společnosti a využíval všech nástrojů a inovací, které mu jsou dány k dispozici. Jedině tak může být konkurenceschopný on a tím i celá společnost.

#### **4.2.3. Analýza hlavních přínosů z hlediska hypotečních úvěrů a jiných úvěrových obchodů**

Z rozhovoru s jednatelem společnosti je jasné, že vývoj počtu objemu hypoték a úvěrů je velice špatný. V případě, že by poradci dál nesjednávali hypotéky a úvěry jen z důvodu jejich nevzdělanosti nebo z důvodu odporu ke sjednávání z důvodu neznalosti a nezkušenosti, nemohli by být konkurence schopní vůči ostatním poradcům a společnostem. Po zavedení systému Bety došlo k velkému růstu počtu hypoték a úvěrů. Ačkoliv je prodej hypoték každý měsíc obrovským skokem, nahoru či dolů, začali je poradci díky systému Bety sjednávat, což je důležité. Hypotéky jsou totiž důležitým druhem obchodu pro finanční poradce, jelikož je to obchod bez tzv. storna provize a po pochopení základních principů je to poměrně jednoduchý druh obchodu, ve kterém spousta procesů zařizují samotné banky, u které se žádá o daný úvěr.

Finanční poradci byli dotazováni, zda-li jim změna IS přinesla více obchodů v této oblasti. Z dotazovaných poradců 75% odpovědělo, že zavedení IS Bety bylo pro ně přínosné a pomohlo jim k růstu objemu hypoték a úvěrů. Zbýlých 25% si toto nemyslí a po detailnějším dotazování bylo zjištěno, že si právě tito poradci stěžují na komplikovanost, složitost, nepřehlednost IS Bety.

**Graf 7: Vliv IS Bety na růst objemu hypoték a úvěrů**



*Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření*

Nicméně na následujících grafech můžeme vidět, že po zavedení inovace je růst objemu úvěrů a hypoték znatelný.

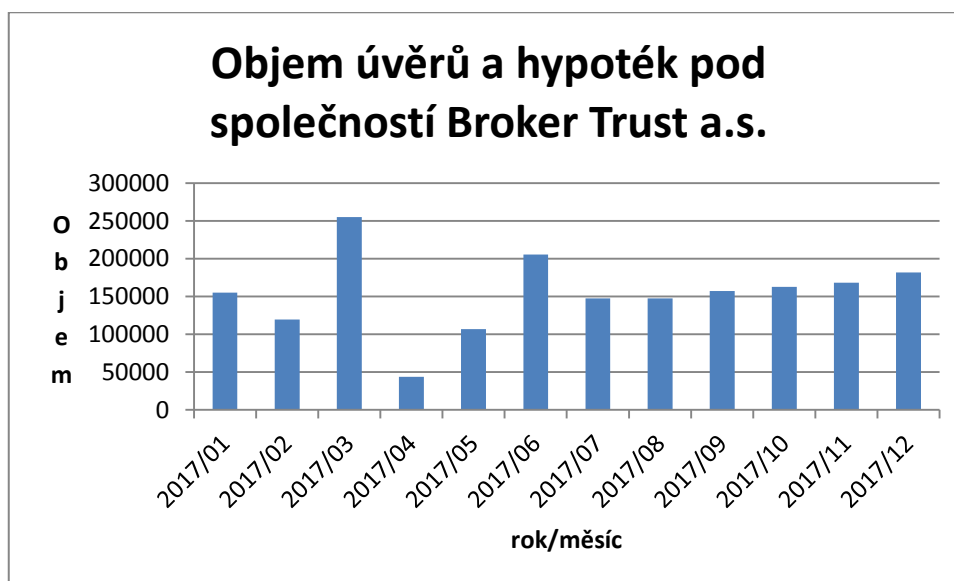
**Graf 8: Objem úvěrů a hypoték pod společností Pernamenta a.s**



*Zdroj: zpracováno dle firemní databáze v excelu vytvořené asistentkou jednatelky Nage s.r.o.*

Na prvním grafu, který zobrazuje objem hypoték a úvěrů pod společností Pernamenta a.s. je vidět, že maximální objem byl v měsíci únor a to pouze 3 000 000 Kč. Na druhém grafu, který je níže, je vidět objem hypoték a úvěrů pod společností Broker Trust a.s., kde je maximální objem v měsíci březen, a to přes 25 000 000 Kč. Tyto grafy byly zpracovány z interní databáze společnosti Nage s.r.o. za rok 2017 – působení firmy ve společnosti Broker Trust a.s.

**Graf 9: Objem úvěrů a hypoték pod společností Broker Trust a.s**



*Zdroj: IS Bety – [www.bety.brokertrust.cz](http://www.bety.brokertrust.cz), interní přístup jednatele společnosti Nage s.r.o.*

#### **4.2.4. Provedená inovace IS Bety ze strany Broker Trustu**

Broker Trust a.s. patří mezi největší společnosti ve své kategorii a její hrubý provizní obrat (společnosti, jako celku) má hodnotu největšího českého broker poolu. V roce 2017 překročil 1,2 miliardy korun, což představuje pětinový růst, mimo jiné rostl i zisk. Polovinu obratu společnosti tvořilo životní pojištění, třetinu pak zprostředkování hypoték. Jejich celkový objem přesáhl 23 miliard korun, což na meziročně stagnujícím trhu znamená růst o 33 procent. Broker Trust se tak stal v loňsku hypoteční jedničkou. Sedmi procenty se na obratu podílely investice, třemi procenty neživotní pojištění a šesti procenty zbývající finanční produkty, kdy se dařilo zejména stavebnímu spoření, polepšily si i penzijní produkty. I v loňském roce získal Broker Trust certifikát Czech Stability Award pro mimořádně finančně stabilní firmy, udělovaný v rámci žebříčku CZECH TOP 100. V roce 2017 byla navíc společnost poprvé oceněna nejvyšším ratingem AAA.

Na přelomu letošního prvního a druhého čtvrtletí Broker Trust spustil zcela nový investiční software. Ten v sobě integruje pomocníka pro profesionální představení investic klientovi i výběr optimálního portfolia a zároveň obstará nezbytnou administrativu včetně generování reportingových zpráv.

Na tomto investičním softwaru pracoval desetičlenný analytický tým Broker Trustu. Pro vytvoření bylo nutné přečíst přes 9000 stran smluvních podmínek jednotlivých produktů. Metodiky obsahují aktualizovaných 40 000 položek. Poradci tak na pár kliknutí nebo pomocí



fulltextového vyhledávání získají jasné odpovědi ohledně porovnávání produktů a klientovi doporučí optimální variantu.

Zásadní roli pro Broker Trust, a obor finančního poradenství obecně, bude i do budoucna hrát prohlubování znalostí finančních poradců.

Vytvořením tohoto nástroje společnost cílila na využití potenciálu, který se v prodeji investic skrývá. Aplikaci byla vyvíjena ve spolupráci s poradci. Jde o nejkompexnější srovnání úvěrových a pojistných produktů na trhu. Díky novým Metodikám Online mohou poradci klientovi snadno vytvořit nezávislý přehled vlastností všech dostupných produktů, a to i těch, které tak často poradci nesjednávají.

### **Přínosy nových Metodik online:**

- Kompletní informace o hypotečních úvěrech rozdělené do 4 typů produktů:
  - Účelové hypotéky
  - REFIN účelový zjednodušeně
  - Americké hypotéky
  - Předhypoteční úvěry
- Uživatelsky příjemné a intuitivní prostředí
- Přehledné a podrobné členění metodik do témat, podtémat a upřesňujících podmínek
- Zobrazení výsledku do matice odpovědí s uvedením jednoznačných a napříč producenty srovnatelných odpovědí
- **Nové funkcionality:**
  - Rychlý přehled klíčových parametrů a podmínek daného typu produktu
  - Barevné označení odpovědí podle míry příznivosti podmínky pro klienta (semafor)
  - Fulltextové vyhledávání v tématech i v odpovědích
  - PDF výstup pro klienta
  - Nastavení předvybraných producentů dle vlastního výběru
  - Ukládání vlastních výběrů témat
  - Výběr optimálních produktů na základě filtrování podle barev semaforu u Vámi zvolených podmínek

- Možnost sdílení Vašich zkušeností a jejich uvádění jako neoficiálních informací „bez záruky“

Podmínkou pro přístup do konkrétního segmentu Metodik Online je splnění podmínek pro sjednání obchodů v dané oblasti. Tím opět společnost apeluje na dodržování určité úrovně vzdělání. Jednou z podmínek je totiž opět již zmíněné prohlášení o proškolení na daný produkt. K rychlejšímu a efektivnějšímu zaučení poradců byl pro plné využití Metodik Online vytvořen souhrnný videonávod, který poradce nalezne ve svojí Bety. Dále jsou pro poradce připravené i krátké videotutoriály pro nejdůležitější funkcionality.

Avšak metodiky ještě nejsou doladěny k dokonalosti. Účelové hypotéky, Americké hypotéky a Předhypoteční úvěry jsou kompletní. V rámci účelových zjednodušených REFINů se provádí ještě finální ověřování a postupně se doplňují podmínky.

Po přechodnou dobu budou v BeTy souběžně zachovány i původní Metodiky online pro hypoteční úvěry, které však již v tomto období nebudou aktualizovány. Od 19. března 2018 budou tyto staré metodiky odstraněny.

### **4.3. Shrnutí**

Společnost hledala řešení svých problémů, a to:

- Nedostatečné funkcionality stávajícího IS
- Nízké vzdělanosti finančních poradců
- Nízkého objemu obchodů v oblasti hypotečních úvěrů a jiných úvěrových obchodů

Inovovala tedy svůj informační systém. Z důvodu nedostatku finančních prostředků pro inovaci z vlastních zdrojů, řešila inovaci přestupem k jiné zastupující společnosti, která nabízela informační systém vyhovující jejich požadavkům. Nový informační systém jsem zhodnotila nejprve z hlediska jeho nových funkcí, které jsem vybírala na základě dotazníkové šetření dle jejich využitelnosti. Následně jsem hodnotila nový IS podle růstu objemu obchodů v problémové oblasti hypotečních úvěrů a jiných úvěrových obchodů, kterou jsem zhodnotila a analyzovala na základě databáze společnosti, můžeme říci, že inovace byla úspěšná. Nicméně 25% poradců dle dotazníkového šetření si stěžovalo na přechod na nový systém. Po bližším dotazování si tyto poradci stěžovali na průběh přechodu a inovace jako takový. Nebyli na inovaci připraveni a ze začátku pro ně bylo těžké se zorientovat a začít znovu sjednávat obchody. V tomto kroku vidím slabé místo. Společnost neměla žádnou inovační strategii. Další problémovou oblastí bylo vzdělání. Na tuto oblast měl nový informační systém velký vliv. Podle databáze firmy začal

stoupat počet aktivních finančních poradců. Dále bylo z dotazníkového šetření zjištěno, že i podle 75% finančních poradců má inovovaný informační systém vliv na růst vzdělání finančních poradců. Dle databáze firmy je vidět i růst obrátů jednotlivých poradců. V předešlé kapitole popisují inovaci IS Bety ze strany zastupující společnosti. Inovace jsou pro zastupující společnost Broker Trust důležité a je vidět, že si na nich dávají záležet a to je obrovská výhoda pro společnost Nage s.r.o. A právě na základě této hlavní inovace skupina finančních poradců Ing. Aleše Seiferta začala investovat i do své propagace. Založila si stránky na Facebooku a zkvalitnila své webové stránky, které rozšířila o online kalkulačky na hypotéky, pojištění a investice. Klient si může přes webové stránky poslat dotaz ohledně jakéhokoliv pojištění, úvěrů atd., může si sjednat schůzku s poradcem zaměřeným na určitou oblast finančních služeb, která je pro něj aktuální. Zatím tato služba není klienty příliš vyhledávána, poradci mají spíš schůzky z doporučení svých aktuálních klientů. Dále společnost začíná natáčet informativní krátká videa, která se budou týkat stručných rad, jak si zařídit hypotéku, jak si dobře vybrat pojištění, co dělat při pojistné události a jiné. Zveřejnění těchto videí plánuje v červenci 2018.

#### **4.4. Návrhy na zlepšení**

Konkurence ve finančních službách je velice vysoká. Na pozici finančního poradce může v České republice pracovat téměř každý, kdo završil věk 18 let, má čistý trestní rejstřík, založil si živnost a zakončil své vzdělání maturitní zkouškou. Proto vstoupit do toho odvětví, není nikterak složité a konkurence roste. A právě proto je důležité, aby se poradci stále vzdělávali a dokázali sjednávat veškeré produkty, které jim trh nabízí.

Dále je třeba, aby poradce prováděl tzv. servisní schůzky a minimálně 1x ročně svého klienta kontaktoval a navštívil. Dříve poradci měli na všechny typy životního pojištění, včetně rizikového storno (doba, po kterou musí poradce vrátit provizi, povinné ručení za provize) pouze 2 roky a tím pro ně bylo jednodušší předělávat smlouvy svých klientů.

Měli jistotu obchodu u každé smlouvy již po dvou letech. Nicméně v roce 2016 vláda schválila pětileté storno na všechny typy životního pojištění, včetně rizikového. Byla tím zamýšlena regulace finančních poradců. Dalším důvodem pro zavedení pětiletého storna bylo rozložení nákladů pojišťoven. Cílem bylo, zamezit tak častému předělávání smluv ihned po ukončení povinného ručení poradce za smlouvu (provizi).

Společnost NAGE s.r.o. se proto snaží své poradce vzdělávat a snaží se je přeorientovat i na jiný druh obchodu, než je investiční životní pojištění. Hlavním cílem byly hypotéky, úvěrové obchody ale i vzdělání finančních poradců.

Inovaci bych zhodnotila jako velice přínosnou, což ukazují i objemy problematických úvěrových obchodů a hypoték. Společnost by měla podporovat a rozvíjet inovaci, která byla provedena. Měla by se snažit o rozšíření produktů, které lze sjednávat online. V tuto chvíli lze online sjednání uzavřít POV a HAV a cestovní pojištění (pouze od pojišťovny ČSOB). Tudíž by měla společnost vznášet své podněty a nápady k Broker Trustu, aby byl systém Bety inovován tak, jak si poradci přejí. Jelikož pokud by došlo k elektronizaci veškerých smluvních dokumentů a všechny obchody by se schvalovaly elektronicky, urychlilo by to proces nejen schvalování a zaktivování smluv, ale i výplatu provize pro poradce. Také by to ušetřilo náklady za odesílání papírových smluvních dokumentů na zastupující společnost. Dále by byla ušetřena práce asistentkám, které musí podepsané smluvní dokumenty zpracovat, zapsat do Eprůvodky a zařídit jejich odeslání doporučeným dopisem do 5 pracovních dnů od podpisu smlouvy. Náklady na odesílání smluvní dokumentace poštou za rok 2017 činili 30 077 Kč. Tuto částku by po elektronizaci smluvní dokumentace společnost ušetřila a mohla ji využít např. na teambuildingové akce.

## ZÁVĚR

Pokud si chce firma udržet své postavení na trhu, musí neustále sledovat nové požadavky svých klientů. Také musí sledovat nové možnosti na trhu finančních produktů, aby včas dokázala vzdělat své finanční poradce a ti byli pak následně schopní držet krok s konkurencí.

Cílem této bakalářské práce bylo přiblížení základních pojmů týkajících se inovace, moderních nástrojů, druhu inovací, inovačního procesu, inovační strategie a popis financování inovací. Cílem bylo použít zmíněné teoretické znalosti k zhodnocení inovační činnosti v konkrétním podniku.

Jak již bylo zmíněno v praktické části práce, jednalo se o první inovaci firmy Nage s. r. o., firma neměla žádnou inovační strategii a proto i inovační proces – přechod na nový IS, byl pro některé pracovníky problematický.

Do praktické části bakalářské práce jsem zahrnula dotazníkový průzkum, ve kterém měli respondenti možnost se vyjádřit k zavedení inovace, zda pro ně byla problematická, co nejčastěji z inovovaného IS využívají a zda to mělo vliv na problematické oblasti firmy a bylo to přínosné, co se týče růstu obchodů.

Podnik byl nucen provést tuto inovaci z důvodu udržení se na trhu, udržení svých klientů a vyhovění jejich potřebám a požadavkům. Dalším cílem inovace bylo rozšířit obchody v problematické sféře firmy. Závěrem je třeba zdůraznit, že inovace byla úspěšná ve všech problematických oblastech, na které firma inovaci zacílila. Inovovaný informační systém přinesl nové funkce, nové možnosti. Dále pozvedl vzdělání ve společnosti a i samotný zájem o vzdělání u jednotlivých poradců. V problémové oblasti hypotečních úvěrů a jiných úvěrových produktů přinesl zvýšení objemu produkce, které bylo posouzeno na základě databáze firmy

## POUŽITÁ LITERATURA:

doc. Ing. Jiří Vacek PhD., Inovace: typy, procesy, podněty a prostředí, Inovace - Portál ZČU - Západočeská univerzita, [online], 2009, [cit.2017-09-24] Dostupné z: [home.zcu.cz/~vacekj/SyKaPo/SyKaPo\\_1209.ppt](http://home.zcu.cz/~vacekj/SyKaPo/SyKaPo_1209.ppt))

DRUCKER, P.F. , Inovace a podnikavost, Praxe a principy, 1. vyd. Praha: Management Press 1993, Str. 161, ISBN: ISBN -80-85603-29-2.

DYTRT, Zdeněk, a kol. Inovace a tvořivost. Vyd.1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, 95 s. ISBN 80-7194-843-8.

DYTRT, Zdeněk; STRÍTESKÁ, Michaela. Efektivní inovace: odpovědnost v managementu. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1.

InnoSkills – Inovační dovednosti pro MSP, .Inovace. Typy inovací . Metriky inovací, [online] ©InnoSkills,[cit.2017-08-21],Dostupné z: [http://www.innosupport.net/uploads/media/1\\_Zaklady\\_inovaci\\_01.pdf](http://www.innosupport.net/uploads/media/1_Zaklady_inovaci_01.pdf)

KOŠTURIÁK J., Inovace: vaše konkurenční výhoda!. 1. Vydání Brno: Computer Press, 2008, 164 s, ISBN 978-80-251-1929-7

KŘÍŽEK, F., J. NEUFUS. Moderní hotelový management. 1. Vydání Praha: Grada Publishing, 2011, 195 s. ISBN 9788024738680

KUBÁTOVÁ, E. Analýza dodavatelských vztahů v kontextu inovací. Working Paper, Working Paper č. 13/2005, Brno : CVKSČE MU, 2005. str. 18, ISSN 1801-4496.

LOJDA, J. :Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada 2011, 182 s, ISBN 978-80-247-3902-1

Martin Brablec, Kompletní návod. Jak psát případové studie: postupy, osvědčené otázky, Blog Obsahová agentura, [online] 2016, [cit.2018-03-28] Dostupné z <https://www.obsahova-agentura.cz/blog/jak-psat-pripadove-studie>)

Mlčoch Jan, Inovace a výnosnost podniku, nejnovější vydání Praha, Linde, Praha 2002, 30s, ISBN: 80-7201-302-5

Olga Medlíková, Typy pro manažery: Není workshop jako workshop a kdy nemá manažer ztrácet čas?,Investujeme [online] 2015, [cit.2018-03-28]Dostupné z

<https://www.investujeme.cz/clanky/tipy-pro-manazery-neni-workshop-jako-workshop-a-kdy-nema-manazer-ztracet-cas/>)

Otevřené inovace, Média, [online], 2013 [cit.2017–09–24] Dostupné z <http://www.otevreneinovace.cz/media/>)

PITTNER, Miroslav; ŠVEJDA, Pavel. Řízení inovací v podniku: regulace, řízení, vedení. Vyd.1. Praha: asociace inovačního podnikání ČR, 2004, 87 s. ISBN 80-903153-2-1.

Synek Miloslav a kolektiv, Manažerská ekonomika 5., aktualizované a doplněné vydání, Grada Publishing a.s 2011, ISBN: 978-80-247-3494-1

Švejda Pavel a kolektiv, Základy inovačního podnikání, 1. vydání Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2002, ISBN:80-903153-1-3.

Švejda P., Inovační podnikání, 1. Vydání Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2007, 345 s., ISBN: 978-80-903153-6-5

TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K., Řízení inovací - Zavádění technologických, tržních a organizačních změn, 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007, str. 517, ISBN 978-80-251-1466-7.

TROMMSDORFF, Volker; STEINHOFF, Fee. Marketing inovací. Vyd. 1. Praha: C.H.Beck, 2009, 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8.

VANGUNDY, A. GETTING TO INNOVATION HOW ASKING THE RIGHT QUESTIONS GENERATES THE GREAT IDEAS YOUR COMPANY NEEDS. New York: AMACOM, 2007, ISBN 9780814400906

Verlag Dashöfer, Qmprofi, Financování inovačního procesu, [online], 1997, [cit.2017–11–11] Dostupné z [https://www.qmprofi.cz/33/financovani-inovacniho-procesu-uniqueidgOke4NvrWuOKaQDKuox\\_Zwc6KjZ1paGJAA8XkAsrT2I/](https://www.qmprofi.cz/33/financovani-inovacniho-procesu-uniqueidgOke4NvrWuOKaQDKuox_Zwc6KjZ1paGJAA8XkAsrT2I/)

Vlček, Radim, Management hodnotových inovací, 2. Vydání Praha 3, nakladatelství Press, s. r. o. 2008, s 175-176, ISBN: 978-80-7261-164-5

Vlček, Radim. Strategie hodnotových inovací: tvorba, rozvoj a měřitelnosti inovací, 1. Vydání Praha: Professional Publishing, 2011, 196s. ISBN: 978-80-7431-048-5

Žižlavský Ondřej, Měření výkonnosti inovačního procesu, 1. vydání Brno, Akademické nakladatelství CERM, s. r. o. 2011, ISBN: 978-80-7204-760-4

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Dotazník



## Příloha A

Vážená paní, vážený pane,

dovolte mi, obrátit se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží na analýzu porovnání využitelnosti informačního systému Bety ve skupině finančních poradců Ing. Aleše Seiferta.

Dotazník je anonymní, všechny Vámi poskytované údaje využiji pouze ke zpracování bakalářské práce. V jednotlivých otázkách vždy zaškrtněte variantu, která nejvíce vystihuje Vaši odpověď.

Za Vaši ochotu a strávený čas při vyplňování dotazníku předem děkuji.

1. Pohlaví
  - a) Muž
  - b) Žena
  
2. Byl pro Vás přechod z IS Zeus na IS Bety problémový?
  - a) Ano
  - b) Ne
  
3. Jak často IS Bety používáte?
  - a) Denně
  - b) 2-3x týdně
  - c) 1x týdně
  - d) Méně než 1x týdně
  
4. Co považujete za největší přínos Bety? (rozepisovací otázka, prosím o uvedení min. 3 důvodů)  
.....  
.....  
.....
  
5. Kterou sekci v IS Bety nejvíce využíváte?
  - a) Obchody
  - b) Provize
  - c) Vzdělávání
  - d) Produkty
  - e) Moje firma
  - f) Nástroje
  
6. Pomohl vám IS Bety k růstu počtu obchodu?
  - a) Ano
  - b) Ne

7. Kterou oblast ze sekce nástrojů v IS Bety nejvíce využíváte? (možno vybrat více odpovědí)
- a) Rating ŽP
  - b) Rating hypoték
  - c) Auto online
  - d) Cestovní pojištění online
  - e) Finanční plán

8. Pomohl Vám IS Bety k růstu objemu Vašich znalostí?
- a) Ano
  - b) Ne

9. Uved'te, které pojišťovny nejčastěji sjednáváte.

.....

.....

.....

.....

.....

10. Pomohl Vám IS Bety v růstu objemu hypoték?
- a) Ano
  - b) Ne

Děkuji za Váš čas.