

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Řízení inovací v MSP

Lucie Křenková

Bakalářská práce

2018

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Křenková**
Osobní číslo: **E15340**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Řízení inovací v MSP**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je provést analýzu a zhodnocení inovační strategie konkrétní malé či střední firmy se zaměřením na řízení inovačního procesu. Na základě získaných výsledků navrhnout doporučení ke zlepšení současné situace.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Vymezení teoretických východisek problematiky řízení inovací a kreativity (včetně inovační strategie, inovační sítě).
- Charakteristika vybrané firmy (včetně strategie firmy se zaměřením na inovace).
- Analýza inovační strategie se zaměřením na inovační proces.
- Zhodnocení výsledků v kontextu teoretických východisek, návrhy a doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

TIDD J., BESSANT J., PAVITT K., Řízení inovací, Computer Press, Brno, 2007, 9788025114667

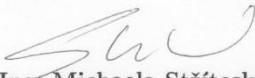
PITRA Z., Management inovačních aktivit, Professional Publishing, Praha, 2006, 808694610X

JÁČ I., RYDVALOVÁ P., ŽIŽKA M., Inovace v malém a středním podnikání, Computer Press, Brno, 2005, 8025108538

VLČEK R., Management hodnotových inovací, Management Press, Praha, 2008, 9788072611645

CHAL'J., KOŠTURIÁK J., Inovace, Computer Press, Brno, 2008, 9788025119297

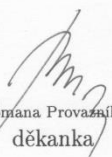
Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.

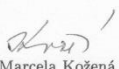
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2018**


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

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

Prohlašuji:

Tuto práci jsem 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 18. 4. 2018

Lucie Křenková

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Michaele Stříteské, Ph.D. za cenné rady a připomínky, vstřícný a pozitivní přístup a odborné vedení při psaní této závěrečné práce. Dále děkuji společnosti eBRÁNA, s.r.o., jmenovitě Mgr. Monice Jehličkové a Ing. Martinu Semerádovi, díky nimž jsem zadané téma mohla zpracovat.

ANOTACE

Tato bakalářská práce na téma Řízení inovací v malých a středních podnicích se zabývá inovačním procesem s důrazem na analýzu inovační strategie. Teoretická část definuje významné pojmy související s problematikou inovací, mezi něž patří inovace, invence, kreativita, konkurenceschopnost, typy inovací, inovační strategie, inovační proces a úspěšnost zavádění inovací. Aplikační část obsahuje analýzu inovační strategie a zavádění vybraných inovací ve společnosti eBRÁNA, s.r.o. Cílem této práce je provedení analýzy a zhodnocení inovační strategie konkrétní malé nebo střední firmy se zaměřením na řízení inovačního procesu. Na základě získaných výsledků navržení doporučení ke zlepšení současné situace.

KLÍČOVÁ SLOVA

inovace, inovační strategie, inovační proces, model fází a bran, úspěšnost inovací

TITLE

Innovation Management in Small and Medium-Sized Enterprises

ANNOTATION

This bachelor thesis on the topic Innovation Management in Small and Medium-Sized Enterprises deals with an innovation process with an emphasis on the analysis of the innovation strategy. The theoretical part defines the important terms related to innovation issues, such as innovation, invention, creativity, competitiveness, types of innovation, innovation strategy, innovation process and the success of innovation. The application part contains the analysis of the innovation strategy and implementation of innovation that was carried out in the company eBRANA, s.r.o. The aim of this thesis is to analyse and evaluate the innovation strategy of a particular small or medium-sized enterprise with a special focus on the management of the innovation process. On the basis of the obtained results, the work suggests recommendations for improving the current situation.

KEYWORDS

innovation, innovation strategy, innovation process, stage-gate model, success of innovation

OBSAH

Seznam obrázků	9
Seznam tabulek	10
Seznam zkratek	11
Úvod	12
1 Teoretické vymezení problematiky kreativity a inovací	14
1.1 Základní pojmy	14
1.1.1 Invence	14
1.1.2 Inovace	14
1.1.3 Konkurenceschopnost	18
1.1.4 Inovační podnikání a inovativní podniky	18
1.2 Kreativita a kreativní proces	19
1.3 Zdroje inovačních příležitostí	20
1.3.1 Změny uvnitř oboru	21
1.3.2. Změny mimo obor	23
1.4 Typy inovací	24
1.4.1 Základní dělení	24
1.4.2 Dělení inovací dle intenzity	25
1.4.3 Dělení inovací dle Oslo manuálu	25
2 Teorie související s inovačním managementem	27
2.1 Hodnotový management	27
2.1.1 Aplikační disciplíny hodnotového managementu.....	28
2.2 Inovační strategie	29
2.3 Inovační proces	30
2.3.1 Nové pojetí inovačního procesu	31
2.3.2 Model fází a bran	32

2.4	Hodnocení efektivnosti inovací	34
2.4.1	Kategorie úspěšnosti inovací	35
2.4.2	Hodnocení efektivnosti inovací pomocí finančních ukazatelů	36
2.4.3	Hodnocení efektivnosti inovací pomocí nefinančních ukazatelů	37
3	Charakteristika vybrané firmy	38
3.1	Historie společnosti eBRÁNA	38
3.2	Firemní kultura a hodnoty společnosti eBRÁNA	39
3.3	Služby společnosti eBRÁNA	40
3.4	Zákazníci a spolupráce společnosti eBRÁNA	41
4	Analýza inovační strategie se zaměřením na inovační proces	42
4.1	Inovační strategie	42
4.1.1	KAIZEN	43
4.1.2	Úplné návrhy	45
4.2	Net Promoter Score	46
4.2.1	Co je NPS	46
4.2.2	Průběh Net Promoter Score	48
4.3	Inovační proces v kontextu modelu fází a bran	48
4.4	KPI	53
4.4.1	Finanční ukazatele	54
4.4.2	Nefinanční ukazatele	55
4.5	Shrnutí výsledků analýzy inovační strategie	55
5	Zhodnocení výsledků v kontextu teoretických východisek, návrhy a doporučení ke zlepšení	61
5.1	Koncept inovační strategie	62
	Závěr	68
	Použité zdroje	70
	Přílohy	73

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Čtyři fáze kreativního procesu	20
Obrázek 2 - S-G model druhé generace	33
Obrázek 3 - Logo společnosti eBRÁNA	38
Obrázek 4 - Organizační struktura	39
Obrázek 5 - Stupnice ochoty doporučit	47
Obrázek 6 - Inovační strategie	63

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Sedm řádů inovací dle Františka Valenty.....	16
Tabulka 2 - Kritéria hodnocení efektivnosti inovací	35
Tabulka 3 - Inovační strategie (vlastní zpracování)	65

SEZNAM ZKRATEK

str.	strana
např.	například
resp.	respektive
tzn.	to znamená
VŠE	Vysoká škola ekonomická
tzv.	tak zvaný
TQM	Total Quality Management
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development, neboli Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
ČR	Česká republika
NASA	National Aeronautics and Space Administration, neboli Národní úřad pro letectví a kosmonautiku
S-G model	Stage-Gate model
EBIT	Earnings before Interest and Taxes, neboli zisk před zdaněním a úroky
Ing.	inženýr
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
PPC	Pay Per Click, neboli platba za kliknutí
SEO	Search Engine Optimization, neboli optimalizace pro vyhledávače
popř.	popřípadě
NPS	Net Promoted Score
IT	informační technologie
KPI	Key Performance Indicators, neboli klíčové ukazatele výkonnosti
ZN	zlepšovací návrh
CSR	Corporate Social Responsibility

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je Řízení inovací v malých a středních podnicích. Toto téma bylo zvoleno z důvodu aktuálnosti a rostoucího vlivu na úspěch společností na trhu, přestože mnoho firem si to ještě nezačalo plně uvědomovat. Zaměření na malé a střední podniky je podnětováno tím, že jsou pohonem naší ekonomiky a tvoří více než 99,8% podíl na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů.

Inovace jsou zdrojem konkurenční výhody na trhu. V dnešním globalizovaném světě je konkurenční tlak vyvíjen nejen mezi domácími, ale také zahraničními výrobci. Ti se snaží uspokojit neustále se měnící potřeby zákazníků, kteří požadují zvýšení hodnoty výrobku či služby, snížení ceny nebo větší ohleduplnost vůči životnímu prostředí. Se saturací klientů jim pomáhá schopnost řídit své inovační aktivity a úspěšně inovovat výrobky a služby, jež představuje jednu z nejefektivnějších cest, jak si udržet nebo dokonce zlepšit pozici na trhu a zajistit loajalitu zákazníků.

Základ každé inovace tvoří nápad nebo nová myšlenka, jejichž počet se odvíjí od nastavené podnikové kultury společnosti. Dbá-li společnost na rozvoj a podporu kreativity zaměstnanců a vytváří-li v nich pocit potřeby změn a inovací, nastoluje správné prostředí pro inovace. Výše zmíněné faktory bývají častokrát překážkami firem v inovování, protože spousta lidí má inovace spojené s negativními dopady, například v podobě propouštění kvůli zavedení nové technologie. Cílem podniků je tento postoj měnit a podněcovat v zaměstnancích chuť inovovat.

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu a zhodnocení inovační strategie konkrétní malé či střední firmy se zaměřením na řízení inovačního procesu. Na základě získaných výsledků navrhnout doporučení ke zlepšení současné situace.

Samotná bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a aplikační. Teoretická část vymezuje základní pojmy, mezi které patří inovace, invence, konkurenceschopnost a kreativita. Vyjmenovává inovační příležitosti, které mohou na trhu nastat, a typy inovací. Druhá část teoretického oddílu se zabývá teorií, jež s inovacemi souvisí. Pro řízení inovací je stěžejní inovační management, jehož základem je inovační strategie. Ta je naplňována pomocí inovačního procesu. Teorie je uzavřena hodnocením efektivnosti zavedených inovací. Aplikační část nejprve popisuje konkrétní střední podnik a následně analyzuje jeho inovační strategii s důrazem na inovační proces. Pomocí modelu fází a bran je posuzována zaváděná

inovace. V závěru bakalářské práce jsou shrnuty získané poznatky a dle vymezené teorie navrženy doporučení ke zlepšení.

Teoretická část bakalářské práce vychází z odborné literatury, z níž byly čerpány potřebné informace. Ty byly následně zpracovány pomocí přímých citací a parafrází a obohaceny o vlastní poznatky. K vypracování aplikační části bakalářské práce byly použity výzkumné metody, mezi něž patří analýza, srovnání a syntéza. Analýza byla provedena pomocí metod kvalitativního výzkumu, konkrétně studiem interních dokumentů a polořízenými rozhovory. Na základě analýzy byla zhodnocena situace ve firmě, jež byla následně srovnána s teoretickými východisky, a pomocí syntézy navržena doporučení ke zlepšení.

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY KREATIVITY A INOVACÍ

Tato kapitola se zabývá vymezením základních pojmů. Definujeme si, co to inovace je a jak se její definice v průběhu let měnila. S inovacemi úzce souvisí kreativita a kreativní proces, který je však často opomíjen. V neposlední řadě se podíváme na inovační příležitosti a dělení inovací.

1.1 Základní pojmy

1.1.1 Invence

Inovacím zpravidla předchází invence, které pan Dvořák (2006, str. 41) považuje za vynaložení určité tvůrčí aktivity, která vede ke změnám ve strukturách vědění. Výsledkem této činnosti mohou být nové projekty, vynálezy nebo zlepšovací návrhy. Invence, které zrealizujeme a uvedeme na trh, nazýváme inovace. Fr. Bartes (2008, str. 10) definuje invenci jako tvorbu nových myšlenek a řešení, které mají podniku zajistit konkurenční schopnost. Invence vyvolává „*kvalitativní změnu ve struktuře vědění.*“ (Vlček, 2011, str. 75).

Dle výše uvedeného lze definici invence shrnout jako výsledek tvořivé aktivity, která nám přinese nápad nebo myšlenku k tvorbě něčeho nového. Realizované nápady a myšlenky nazveme inovací.

1.1.2 Inovace

Inovace jsou zdrojem uspokojení potřeb zákazníků a zdrojem konkurenční výhody na trhu. Můžeme na ně nahlížet z následujících pohledů:

1. **Endogenní faktor růstu** – faktor, který působí z vnitřního prostředí ekonomického subjektu. Jedná se o změnu uvnitř ekonomického subjektu, jež vede k jeho požadovanému chování.
2. **Podnikatelský fenomén** – Inovace je reakcí na nově vzniklé podmínky, které považujeme za možnou příležitost a výzvu, v mikro- nebo makroprostředí podniku (Bartes, 2008, str. 11).

Slovo inovace má původ v latinském jazyce a to konkrétně ve slově „innovare“, které znamená obnovovat (*Inovační aktivity podniků v ČR 2012-2014*, 2016, str. 11), nebo ve slově „innovatio“, které můžeme přeložit jako novinka či změna v něco nového. Od samotného

vzniku tohoto slova označuje inovace změnu nebo vznik něčeho nového v rozličných oborech lidské působnosti, např. v obchodu, vojenství, hospodářství, výrobě, dokonce ve sportu, kultuře a umění (Vlček, 2011, str. 11).

Nejprve se podíváme na definice inovací předních představitelů managementu, kteří se inovacemi zabývali:

A. Joseph Alois Schumpeter

Jeden z hlavních představitelů teorie inovací je moravský rodák žijící v Rakousku a v USA, Joseph Alois Schumpeter. Zabýval se vztahem mezi úspěšnými inovacemi a inovačním ziskem. Definoval pozici podnikatele, dosahujícího inovačního zisku pomocí „*nových kombinací*“, resp. „*tvůrčí destrukce*“, jež představují celosvětové novinky, tzn. absolutní inovace. Zdůrazňuje, že vysoký inovační zisk si udrží jen ten podnikatel, který neustále inovuje (Vlček, 2011, str. 11-12). Schumpeter vnímal inovace jako velice široký pojem a to jako změny produktu, procesu a organizace, které vycházejí nejen z nového objevu, ale i z nové kombinace již existujících technologií nebo z jejich jiného uplatnění. Absolutní inovace dělí následujícím způsobem:

- a. Zavedení *nového produktu (statku)*;
- b. Zavedení *nové technologie*;
- c. Otevření *nového trhu* – trh, který produkty z daného oboru ještě nenabízí;
- d. Využití *nových surovin nebo polotovarů*;
- e. Vytvoření *nového organizačního uspořádání* (Molnár a Bernat, 2006, str. 88).

B. František Valenta

Dalším představitelem je profesor VŠE v Praze, František Valenta. Jako inovaci vnímá „*jakoukoliv změnu ve vnitřní struktuře výrobního organismu*“ a zdůrazňuje pozitivní a negativní inovaci. Pozitivní inovace představují kladné inovace, které mohou být jak absolutního rázu jako u předchozího představitele, tak i relativního rázu, kdy představují každou změnu již známého produktu. Negativní inovace naopak zahrnují případy, kdy podnikatel nedbá na údržbu či technologickou disciplínu. Valenta však dodává, že mimořádný inovační zisk pramení pouze z absolutních inovací. Definoval také tzv. řád inovace, jež je možné popsat jako rozměr či vzdálenost inovace, která vyjadřuje velikost odchylky od původního stavu. Můžeme také říci „*stupeň vývojového procesu*“ (Vlček, 2011, str. 12-13).

Tabulka 1 - Sedm řádů inovací dle Františka Valenty¹

Řád inovace		
1.	Změna kvanta	Vlastnosti zachovány Mění se počet výrobních faktorů Změna počtu pracovníků
2.	Intenzita	Kvalita a propojení zachováno Mění se rychlost operací Zrychlený posun pásu
3.	Reorganizace	Kvalitativní vlastnosti zachovány Nemění se konstrukce, materiály Změna organizace výroby
4.	Kvalitativní adaptace	Kvalita pro uživatele zachována Využití jiných výrobních faktorů Technologické konstrukce
5.	Varianta	Konstrukční řešení zachováno Mění se dílčí kvalita Rychlejší stroj
6.	Generace	Konstrukční koncepce zachována Mění se konstrukční řešení Stroj s elektronikou
7.	Druh	Princip technologie zachován Mění se konstrukční koncepce Tryskový stav
8.	Rod	Příslušnost ke kmeni zachována Mění princip technologie Netkané textilie, vznášedlo
9.	Kmen	Nezachová nic Mění přístup k přírodě Genová manipulace

C. Peter Ferdinand Drucker

Vídeňan a zakladatel moderního managementu (Vlček, 2011, str. 13) Peter Ferdinand Drucker viděl inovace jako nástroj podnikatelů, díky němuž mohou využít příležitostí, které se na trhu vyskytují. „*Podnikatelé musejí cílevědomě hledat zdroje inovací, to znamená změny a jejich symptomy, které jsou signálem příležitostí k úspěšným inovacím.*“ (Peter F. Drucker, 1993, str. 31). Sedmi zdrojům inovací se budeme dále věnovat v kapitole 1.4 Zdroje inovací.

¹ (Acta Oeconomica Pragensia: Polozapomenuté postavy ekonomického myšlení - Fr. Valenta, 2016, str. 76-77), vlastní zpracování

Inovacím se dále věnují dokumenty, které si nyní představíme:

A. Encyklopedie společenských věd

Encyklopedie společenských věd (*Encyclopaedia*, 1932) nám podává velmi širokou definici inovace, do které bychom mohli zahrnout jak technické inovace v podobě počítačových novinek, tak i novinky v oblasti meditačních technik. Definice zní takto: „*Inovace je jakákoli změna ve společenské praxi, v jejich reálných i ideálních strukturách.*“ (Vlček, 2011, str. 11).

B. Oslo Manual

Dokument Oslo Manual Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj definuje inovace jako „*implementaci nového nebo výrazně zlepšeného produktu (zboží nebo služby), nebo procesu, nové marketingové metody, nebo nové organizační metody v obchodní praxi, na pracovišti nebo vnějších vztazích.*“². Dále rozděluje inovace na technologické a netechnologické. Technologické inovace jsou inovace produktů a procesů, jejichž součástí je i uvedení na trh. Netechnické inovace se zaměřují na organizační a manažerské činnosti, například na TQM, organizačních struktur nebo strategických směrů organizace (OECD, 2005, str. 46).

C. Národní inovační strategie ČR

Dokument Národní inovační strategie vychází z definice inovace Evropské komise: „*Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.*“ (Bartes, 2008, str. 98).

Podle autorů a spolupracujících podnikatelů Národní inovační strategie České republiky (2011, str. 6) převládá „*pojetí inovací jako nové kombinace existujících zdrojů, přičemž klíčovou roli v inovačním procesu hraje podnikavost. Úspěšná inovace tedy vyžaduje současné zvládnutí:*

- *identifikace nových potřeb zákazníků,*
- *identifikace příležitostí (nových kombinací existujících zdrojů) jejich uspokojení,*
- *vyhledání, osvojení a koordinace řízení potřebných zdrojů a kompetencí,*
- *uvedení inovace na trh.*“

² An **innovation** is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations.

Definice inovací je celá škála a shodují se převážně v tom, že se jedná o změnu, která vede k tvorbě něčeho nového. Definice Oslo Manualu a Národní inovační strategie ČR se ztotožňují v tom, že je nutná komercializace na trhu.

Velice odlišně vystupuje František Valenta se svými relativními inovacemi, tedy pouhou změnou např. barvy nebo materiálu u již známého produktu, a negativními inovacemi, které odrážejí zanedbání a opotřebení technologií. Odlišné pojetí vidíme také u Petera Ferdinanda Druckera, který považuje inovaci za nástroj podnikatelů, kteří díky nim mohou získat konkurenční výhodu na trhu.

Autor se ztotožňuje s definicí absolutní inovace, jež reaguje na potřebu zákazníků, a s nutností obchodního využití, protože jen úplné novinky nám pomohou získat žádoucí konkurenční výhodu a silné postavení na trhu.

1.1.3 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost můžeme definovat z různých pohledů, např. z pohledu mikroekonomické teorie, teorie marketingu nebo teorie managementu.

Mikroekonomie nahlíží na konkurenci nejčastěji jako na konkurenci napříč trhem. Jedná se o střed nabídky, kterou reprezentují prodávající, a poptávky, kterou zastupují kupující (Mikoláš, 2005, str. 65). Marketingové pojetí M. E. Portera se soustřeďuje na chování podmíněné tržními okolnostmi, které ovlivňují konkurenční síly (Mikoláš, 2005, str. 69), a na využívání konkurenční výhody, jež můžeme definovat jako schopnost tvorby hodnoty pro zákazníka (Jáč et al., 2005, str. 53). Podle teorie managementu L. Vodáček a O. Vodáčková (2004, str. 78) tvrdí, že konkurence je zdrojem rizika a management nám dává celou řadu možností, jak s ní pracovat – s konkurencí můžeme bojovat, spolupracovat nebo se jí vyhnout. K. Skokan (2004, str. 60) zastává názor, že konkurenceschopnost podniků vychází z konkurenční výhody, kterou získávají svým podnikáním, tedy výrobou a působením na trhu.

Podle výše uvedeného můžeme konkurenceschopnost definovat jako umění podniků využívat svou konkurenční výhodu, kterou získají působením na trhu a správným reagováním na potřeby zákazníků.

1.1.4 Inovační podnikání a inovativní podniky

Inovačním podnikáním je myšlena soustavná podnikatelská činnost, která je zaměřena na uskutečňování inovací. Malé a střední podniky realizují své inovační projekty v podobě

inovatívních výrobků, technologií nebo služeb a snaží se je úspěšně umístit na trh (Jáč et al., 2005, str. 58).

Dle Eurostatu můžeme podnik považovat za inovativní v případě, že během stanoveného období úspěšně zavedl technickou nebo netechnickou inovaci (*Inovační aktivity podniků v ČR 2012 – 2014*, 2016, str. 11). Realizace inovací by měla být součástí strategických plánů podniku a měla by vycházet ze systematického přístupu (Jáč et al., 2005, str. 58-59). Inovativní podniky jsou charakteristické tím, že vidí příležitosti ve změnách a problémy řeší kreativně jako celek (Franková, 2011, str. 179).

Dle definic výše lze inovační podnikání shrnout jako soustavnou činnost, která vede k realizaci inovací, a inovující podnik jako podnik, v jehož podnikové strategii jsou zakomponované inovace a který se pomocí inovací snaží dosáhnout konkurenční výhody na trhu.

1.2 Kreativita a kreativní proces

Podíváme-li se do historie managementu, setkáváme se s tvořivostí velmi zřídka. Ve skutečnosti by měla zaujímat jeho významnou část, protože je podnětem produkce invencí a inovací. Stav našeho managementu bychom měli neustále rozvíjet a k tomu slouží právě kreativita a kreativní myšlení (Jáč et al., 2005, str. 55).

Pojem kreativita je komplexní fenomén, a proto je jeho vymezení velice složité. Provázejí ho však společné znaky, jimiž je originalita, novost, užitečnost, hodnota. Na tvořivost můžeme nahlížet jako na schopnost myslet jinak a nově nahlížet na problémy (Mikuláščík, 2010, str. 19), kterou jsme schopni tréninkem rozvíjet (Franková, 2011, str. 39). Pan Žák (2004, str. 29) ji definuje jako proces generování nápadů. Kreativita se vyznačuje otevřeným postojem ke změnám, a proto je zdrojem nových myšlenek, nápadů a invencí.

K pochopení definice kreativity je nutné znát také její strukturu, kterou tvoří:

- **kreativní osobnost**
- **kreativní proces**
- **kreativní produkt**
- **prokreativní prostředí** (Franková 2011, str. 43).

Tvořivost se skládá z následujících složek:

- **Představa**
- **Invence**
- **Inovace**

V procesu tvořivé práce se setkáváme s určitými algoritmy. Při řešení problémů si tyto činnosti neuvědomujeme a děláme je automaticky. Seřadíme-li je za sebou, vytvoříme jednotlivé kroky či fáze kreativního procesu (Dytrt a Stříteská, 2009, str. 89-90):

1. **Příprava** (preparace) – fáze identifikace problému a sběru informací o něm.
2. **Zrání** (inkubace) – fáze vědomé ignorace problému. Využíváme intuice a asociací a čekáme na tzv. vhled.
3. **Zrození** (iluminace) – období vyznačující se svou náhlostí. Jedná se o okamžik, kdy najednou přijdeme na řešení problému.
4. **Ověřování** (verifikace) – období hodnocení konečného řešení, jeho realizace a kritické zhodnocení.



Obrázek 1 - Čtyři fáze kreativního procesu³

Dle výše uvedeného lze kreativitu, resp. tvořivost považovat za lidskou schopnost generace nápadů a myšlenek, jako kreativní postoj v každodenních situacích, nebo jako proces řešení problémů. Kreativní proces je proces, jež využíváme v každodenním životě při hledání nových východisek z okolností, jež nás obklopují.

1.3 Zdroje inovačních příležitostí

Správné identifikování inovační příležitosti je podmínkou pro smysluplnost všech inovačních aktivit. Věcí managementu inovací je právě řízení všech oblastí podniku tak, aby byly vhodné a profitabilní příležitosti odhaleny včas. Management musí být schopen reagovat na změny, události a vývojové trendy, jež se dějí v okolí firmy (Krajáč, 2014, str. 15). Může se jednat o změny v politických poměrech a s ní spojené změny v legislativních předpisech,

³ (Franková, 2011, s. 101), vlastní zpracování

ekonomických situacích, hospodářských nebo přírodních podmínkách. Všechny tyto změny jsou zdrojem inovační příležitosti v podobě vzniku nové potřeby, přání či požadavku zákazníků. Vedení podniku by mělo být vnímavé během kontaktu se zákazníky a naslouchat jim. V neposlední řadě by měl podnik brát zřetel také na novinky v jiných oborech. Podnětem příležitostí mohou být i změny v konkurenčním prostředí, díky čemuž by se podnik mohl dostat na nové trhy se stávajícími nebo novými produkty (Pitra, 2006, str. 79-80).

Zdroje inovačních příležitostí dělíme na změny uvnitř oboru a na změny mimo obor.

1.3.1 Změny uvnitř oboru

Ke změnám uvnitř oboru dochází, jak již z názvu vyplývá, uvnitř firmy. Právě proto je schopen tyto změny odhalit pouze odborník daného oboru. Mezi tyto změny patří následujících pět příležitostí:

a. Nečekané události

Nečekané události se dále dělí na nečekaný úspěch, nečekaný neúspěch a vnější nečekané události.

Nečekaný úspěch

Dosáhne-li podnik nečekaného úspěchu, ve většině případů na něj nebere zřetel. Proto často ztrácí konkurenční výhodu a své postavení na trhu. Tento problém vychází primárně z informačního systému podniku, který je naprogramovaný hledat pouze slabá místa a nedostatky podnikatelské činnosti (Bartes, 1998, str. 40-41). Vedení firmy tento úspěch často opomíjí, což pro jinou firmu může být nevyplněná díra na trhu, které může využít. Mnohdy je tento úspěch také odmítán, protože firma je přesvědčena, že vyrábí prémiový produkt a tato změna je jen přechodná. Peter F. Drucker zastává názor, že „*nečekaný úspěch je zkouškou zdravého úsudku vedení firmy.*“ (Drucker, 1993, str. 50-53).

Nečekaný neúspěch

Neúspěchy, na rozdíl od úspěchů, bývají něčím zapříčiněny a příležitosti z nich pramení jen zřídka. Mezi tyto příčiny patří především hloupost, chtivost, nenasytost nebo špatné plánování, projektování a realizace (Drucker, 1993, str. 56).

Mohou nastat i situace, kdy selže důkladné plánování managementu, ve kterých je neúspěch skutečně nečekaný. V takových případech s sebou neúspěchy přinášejí změny, s nimiž jsou spojeny i příležitosti. Neúspěch vychází z nesouladu analýzy trhu a situace na něm, která se

od provedení analýzy změnila (Bartes, 1998, str. 41-42). Peter F. Drucker (1993, str. 56) uvádí, že neúspěch by měl být považován za symptom příležitosti, neboť došlo k zásadní změně na trhu.

Nečekaná vnější událost

Nečekaný úspěch nebo neúspěch ve vnějším okolí podniku se nazývá nečekaná vnější událost. Je zdrojem příležitostí a inovací, které spíše rozšíří pole působnosti, a týká se nejvíce velkých a existujících podniků, jež inovace aktivně vyhledávají (Drucker, 1993, str. 62-64).

b. Rozpory

Peter F. Drucker (1993, str. 66) považuje za rozpor „*nesoulad, nesrovnalost mezi tím, co existuje a tím, co by mělo existovat, nebo mezi tím, co existuje, a tím, za co všichni lidé existující jev považují.*“. Rozpor vyvolává nestabilitu, která vede ke strukturálním změnám v ekonomickém nebo sociálním klimatu.

Rozpor můžeme dělit do čtyř oblastí:

- Rozpor mezi ekonomickými realitami v určitém oboru
- Rozpor mezi reálnou situací v určitém oboru a situací předpokládanou
- Rozpor mezi vynakládaným úsilím a hodnotami a očekáváním jeho zákazníků
- Vnitřní rozpor v rytmu a logice nějakého procesu

c. Potřeby procesu

Zdroj inovací vycházející z potřeby procesu se zakládá na doplnění procesu o nějakou činnost či naopak odebrání nadbytečné činnosti (Bartes, 1998, str. 44). Dle Petera F. Druckera (1993, str. 81) vycházejí inovace vzniklé na základě potřeby procesu z pěti kritérií:

- *Samotný proces*
- *Jeden „slabý“ nebo „chybějící“ článek*
- *Jediná definice cíle*
- *Možnost jasně definovat specifika řešení*
- *Obecné uvědomění toho, proč by měl „existovat nějaký lepší způsob“*

d. Oborové a tržní struktury

Oborové a tržní struktury jsou považovány za stálé a neměnné. Ve skutečnosti je to naopak. Dojde-li ke změně struktury, je nutné přijít s úplně novou strategií, protože zákazníci čekají uspokojení jejich potřeb jinak. Při včasné identifikaci je možné na tyto změny rychle reagovat

(Bartes, 1998, str. 45). Peter F. Drucker (1993, str. 90-92) upozorňuje na symptomy těchto změn:

- Rychlý růst určitého oboru;
- Zdvojnásobení objemu rychle se rozvíjejícího oboru;
- Konvergence technologií, které byly považovány za zřetelně oddělené;
- Rychlé změny metody činností oboru.

1.3.2. Změny mimo obor

Nyní si popíšeme změny, které probíhají mimo obor. Jedná se o vnější změny, které vycházejí z politického, sociálního, ekonomického a psychologického klimatu společnosti (Drucker, 1993, str. 95).

e. Demografické faktory

Tyto faktory souvisejí s věkovým složením a strukturou obyvatelstva, dosaženým vzděláním, zaměstnaností a příjmovými vrstvami obyvatelstva. Vycházející změny jsou jasně definované, předvídatelné a určují, co a v jakém množství se bude kupovat a kdo to bude kupovat (Bartes, 1998, str. 46).

f. Změny v pohledu na svět

Peter F. Drucker (1993, str. 105) velice trefně používá tvrzení „sklenice je poloprázdná“ a „sklenice je poloplná“. Největší rozdíl z těchto tvrzení vyplývá v případě, že je aplikujeme na společenské jevy, např. na nasycenost trhu. Povídáme-li se na trh jako na poloplný, představuje pro nás místo plné příležitostí.

g. Nové znalosti

Inovace vycházející z nových znalostí jsou ty nejznámější, nejvíce publikované a financované. Jedná se o banální inovace, ale i o historické průkopky. Tyto inovace se od ostatních odlišují základními charakteristikami, mezi něž patří časové rozmezí, množství neúspěšných pokusů, předpověditelnost a nároky na podnikatele. Jsou také velice rizikové, temperamentní, nevypočitatelné a těžko ovladatelné (Drucker, 1993, str. 112-113).

1.4 Typy inovací

V této kapitole se podíváme na dělení inovací z pohledu různých autorů, kteří je rozdělují podle rozličných hledisek.

1.4.1 Základní dělení

Zbyněk Pitra (2006, str. 26, 35) definuje podstatné a průběžné inovace, které jsou pro základní inovační pojetí rozdílné:

- **Podstatná (skoková) inovace** – jedná se o změnu podnikatelského chování, která mění především jeho kvalitu. Dojde k vytvoření zcela nového produktu, nové řady výrobků nebo rozšíření existující řady výrobků.
- **Průběžná inovace** – jedná se o změny podnikatelského chování, které přinášejí zlepšení jeho kvality. Konkrétně jde o vylepšení některých vlastností produktu, o nové využití stávajícího produktu či snížení ceny, použitím levnějších materiálů nebo úspornější technologie.

Inovace je změna, která může nabývat různých forem. My se nyní zaměříme na čtyři typy tzv. 4P inovace:

- **Inovace produktu** – jedná se o změnu produktu nebo služby, jež jsou firmou nabízeny.
- **Inovace procesu** – jedná se o změnu výrobního nebo dodavatelského procesu produktu nebo služby.
- **Inovace pozice** – jedná se o změnu pozice či situace, ve které je výrobek uváděn na trh..
- **Inovace paradigmatu** – jedná se o změnu základního mentálního modelu, který tvoří předmětnou oblast činnosti společnosti (Tidd et al., 2007, str. 11).

Švejda (2007, str. 19) dělí inovace do následujících třech typů:

- **Výrobní inovace** – se týkají změn výrobků, opírající se o výzkum, technické, materiálové a technologické komponenty.
- **Netechnické inovace** – změny navazující na produktové inovace, které jsou z oblasti ekonomické, organizace a řízení. Jedná se o inovace modelu podnikání, designu, marketingu a obchodu.

- **Sociální inovace** – jedná se o změny v pracovních podmínkách, kvalifikace pracovní síly, pracovních vztahů, forem odměňování, kulturního a pracovního prostředí a morálního klimatu.

1.4.2 Dělení inovací dle intenzity

Dělíme-li inovace podle intenzity, jedná se o dělení podle velikosti změny nového produktu nebo technologického postupu vzhledem ke stávajícímu stavu. S ohledem na intenzitu změn máme inkrementální a radikální inovace:

- **Inkrementální (přírůstkové) inovace** – představují drobné změny, které zajišťují vylepšení produktů a procesů. Využívají stávající zaměstnance, zachovávají zdroje, ale nezajišťují výrazné zvýšení zisku. Jde především o zvýšení produktivity práce nebo snížení nákladů.
- **Radikální inovace** – představují úplné novinky na trhu, které vyžadují vysoké investiční náklady. Jejich vývoj je spojen s náklady na výzkum a vývoj. V důsledku vysokých nákladů je s nimi spojeno vysoké riziko (Dvořák, 2006, str. 45).

1.4.3 Dělení inovací dle Oslo manuálu

- **Produktové inovace** – souvisejí se změnami produktů. *„Inovace produktu je zavedení produktu nebo služby, která je nová nebo významně zlepšená s ohledem na její vlastnosti nebo zamýšlené využití. Zahrnuje významné zlepšení technických specifikací, dílů a materiálů, zabudovaného softwaru, uživatelské přívětivosti nebo jiné funkční charakteristiky.“⁴* (OECD, 2005, str. 48).
- **Procesní inovace** – souvisejí s inovacemi procesů. *„Inovace procesu je implementace nového nebo významně zlepšeného způsobu výroby nebo dodání. Zahrnuje významnou změnu technik, vybavení a/nebo softwaru.“⁵* (OECD, 2005, str. 49).
- **Organizační inovace** – zahrnují změny organizace procesů. *„Organizační inovace je zavedení nové organizační metody v podnikových postupech firmy, organizaci pracoviště*

⁴ A **product innovation** is the introduction of a good or service that is new or significantly improved with respect to its characteristics or intended uses. This includes significant improvements in technical specifications, components and materials, incorporated software, user friendliness or other functional characteristics.

⁵ A **process innovation** is the implementation of a new or significantly improved production or delivery method. This includes significant changes in techniques, equipment and/or software.

nebo vnějších vztazích.“⁶ Dále se týkají zavádění nových technik managementu nebo strategického směřování organizace. (OECD 2005, str. 52).

- **Marketingové inovace** – změny týkající se marketingových metod. „*Marketingová inovace je zavedení nové marketingové metody včetně významných změn v designu produktu nebo balení, umístění produktu, podpoře produktu či oceňování.*“⁷ Jedná se o marketingovou metodu, která nebyla v podniku doposud použita (OECD 2005, str. 49).

⁶ An **organisational innovation** is the implementation of a new organisational method in the firm's business practices, workplace organisation or external relations.

⁷ A **marketing innovation** is the implementation of a new marketing method involving significant changes in product design or packaging, product placement, product promotion or pricing.

2 TEORIE SOUVISEJÍCÍ S INOVAČNÍM MANAGEMENTEM

V této kapitole se zaměříme na inovační management, který je manažerským nástrojem pro řízení procesu inovací. S inovačním management úzce souvisí také management tzv. hodnotových inovací. Abychom mohli inovace řídit, musíme si určit inovační strategie a popsat inovační proces. O efektivnosti zaváděných inovací si povíme v kapitole 2.4 Hodnocení efektivnosti inovací, kde budeme implementované inovace hodnotit pomocí finančních a nefinančních ukazatelů.

2.1 Hodnotový management

Jádrem inovačního managementu je podniková strategie, která udává směr podniku k vytyčeným cílům pomocí určených způsobů jejich dosažení. Řízení inovací musí vycházet ze systémového přístupu k realizaci změn, které mají zajistit zlepšení pozice podniku nebo zlepšení poskytovaného produktu či služby. Je-li inovace úspěšná, projeví se to zvýšením tržeb nebo růstem počtu zákazníků (Havlíček, 2012, str. 9).

Hodnotový management neboli management hodnotových inovací jako specifický inovační management je metodický nástroj, jehož úkolem je tvorba a maximalizace hodnoty pro zákazníka při současném růstu hodnoty firmy. Tento růst je zajišťován hodnotovými inovacemi, které vznikají funkčním nebo hodnotovým přístupem. Pro hodnotový management jsou typické následující rysy:

- Identifikace a saturace potřeb vnitřních i vnějších zákazníků a dalších zainteresovaných skupin
- Maximalizace hodnoty pro zákazníka a růst hodnoty firmy
- Uspokojení potřeb zákazníka pomocí funkcí produktu
- Integrace zákazníka do procesu „spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem“
- Metriky pro měření míry saturace zákaznickovy potřeby a zdrojů potřebných pro danou míru uspokojení (Vlček, 2008, str. 53-54).

Funkce a funkční přístup

Funkce vyjadřuje vztah mezi zákaznickovou potřebou a vlastnostmi předmětu. Důležitou roli zde hraje potřeba, kterou se řídí filosofie celé firmy. Vztah mezi potřebou a optimální

funkčností, která je vyjádřena například funkcí „hubí hlodavce“, umožňuje vytvořit řadu předmětů, jež jsou schopné uspokojit potřeby zákazníků (Vlček, 2008, str. 56-57).

Hodnota a hodnotový přístup

Hodnota je složitě definovatelný pojem. Může vyjadřovat soubor kritérií, na jejichž základě se rozhodneme, ale také výsledek rozhodování. Rozlišujeme marketingové pojetí hodnoty, inovační pojetí hodnoty a konečně univerzální pojetí hodnoty. Univerzální pojetí hodnoty pro zákazníka je pro hodnotový management stěžejní (Vlček, 2008, str. 12, 19, 43, 77).

Hodnotové inovace

S hodnotovým managementem souvisejí hodnotové inovace. To jsou takové inovace, jejichž cílem je tvorba a maximalizace hodnoty pro zákazníka za současného růstu hodnoty firmy. Tyto inovace jsou důležité především dnes, kdy se stále více zaměřujeme na spoluvytváření hodnoty se zákazníkem (Vlček, 2008, str. 175-176).

2.1.1 Aplikační disciplíny hodnotového managementu

Aplikační disciplíny hodnotového managementu jsou nástroje pro tvorbu a maximalizaci hodnoty pro zákazníky za současného růstu hodnoty firmy. Představují metodické postupy, jejichž pomocí řešíme problematiku různých druhů inovací (Vlček, 2008, str. 154).

- a) **Hodnotová analýza** je zaměřena na zdokonalování stávajícího objektu a na maximalizaci stávající hodnoty pro zákazníka. Jedná se o nejstarší disciplínu, která se nejčastěji využívá v rámci produktových inovací. Postup této analýzy vychází z pěti otázek, jejichž správným zodpovězením dojde k vyřešení problému. Otázky jsou:
 1. Co je to?
 2. Co to činí?
 3. Co to stojí?
 4. Co jiného může zajistit funkci?
 5. Co to jiné stojí? (Vlček, 2008, str. 155-156).
- b) **Hodnotové projektování**, též hodnotové inženýrství vytváří nové objekty a snaží se maximalizovat stávající nebo novou hodnotu pro zákazníka. Nejčastěji se využívá ve fázích vývoje a výzkumu. Je obtížnější než hodnotová analýza, v praxi se však často prolínají a doplňují (Vlček, 2008, str. 160).
- c) **Inverzní hodnotová analýza** se snaží nalézt nové efektivní využití stávajícího objektu a maximalizovat jak stávající, tak novou hodnotu pro zákazníka, včetně současného

zvyšování hodnoty firmy. Základem analýzy je definice vnitřních funkcí objektu. Pro zhodnocení nového využití slouží spotřební, obslužné, sociálně ekonomické a výrobní funkce (Vlček, 2008, str. 164).

- d) Hodnotová výrobní strategie** se zaměřuje na rozvoj produktů celého výrobního portfolia včetně struktury výrobního procesu při současném růstu hodnoty pro zákazníka a hodnoty firmy. Tento proces by měl být založen na technologicky progresivní, vysoce efektivní výrobě, minimalizaci spotřeby všech vstupů a růstu produktivity práce. Zaměřujeme-li se na produkt, propojujeme strukturu potřeb zákazníků se strukturami výrobku. V případě orientace na výrobní proces, propojujeme potřeby trhu s výrobním programem (Vlček, 2008, str. 167).

2.2 Inovační strategie

V současné době si vedení podniku začíná uvědomovat důležitost inovací jakožto motoru pro udržení či posílení pozice na trhu. Podniky v inovacích vidí zkvalitnění svých výrobků a výrobních procesů, a tím zabezpečení stálých i nových obchodních činností (Mlčoch, 2002, str. 30-31).

Inovační strategie hodnotového managementu je zkušeností, která je podpořena praxí i teorií. Představuje nástroj, metodu, postup, jež komplexně řídí inovační aktivity s cílem dosáhnout „rozvoje a růstu při nepřetržitém odstraňování neefektivnosti“. Úspěšné inovace zajistí růst hospodárnosti, produktivity, efektivnosti, konkurenceschopnosti, resp. celkové prosperity podniku. Hlavním charakteristickým rysem je, „dosažení dvojefektu v podobě maximalizace hodnoty pro zákazníka při současném růstu hodnoty firmy.“ (Vlček, 2011, str. 135).

Radim Vlček (2011, str. 136) dle podmínek a potřeb podniku určuje tři základní strategie:

- 1. Strategie stanovení podnětné hodnotové inovace**
- 2. Strategie uplatnění odlišné složitosti hodnotových inovací**
- 3. Strategie volby konkurenčního boje**

Zbyněk Pitra (1997, str. 9, 23, 24) považuje inovační strategii za dlouhodobý plán, který je součástí podnikové strategie. Strategie má firmě zajistit konkurenceschopnost v neustále se měnících podmínkách trhu. Stanovuje pět základních typů strategie:

- 1. Strategie opírající se o progresivnost technického řešení**
- 2. Vyvážená strategie**
- 3. Strategie ověřených technických přístupů**

4. Konzervativní strategie nízkého rozpočtu

5. Strategie diverzifikovaných vysokých rozpočtů

2.3 Inovační proces

Úspěšná inovace je ta, která je uvedena na trh nebo zavedena do určitého procesu. Její úspěch vychází z řady činností, které nazýváme inovační proces. Jedná se o obchodní, marketingové, řídicí, technické a další činnosti, které jsou spojené se vznikem inovace (Vlček, 2011, str. 21). Inovační proces chápeme jako dynamický proces, který se skládá ze tří fází: invence, adaptace, difúze (Skokan, 2004, str. 26).

Invence je myšlenka něčeho nového, kterou lze však naplánovat. Do této tvůrčí etapy můžeme zahrnout výzkum a vývoj. Po nalezení objevu následuje ověření jeho tržního a ekonomického využití (Skokan, 2004, str. 26).

Adaptace je první komerční využití objevu. Jsou s ní spojeny různé aktivity ve výrobě a prodeji, především organizační, finanční a investiční. Inovační proces je dokončen v případě, kdy je inovace přijata (Skokan, 2004, str. 26).

Difúze je rozšíření informace o invenci a následně o inovaci. Toto rozšíření je měřitelné různými ukazateli, například počet uživatelů nové technologie (Skokan, 2004, str. 26-27).

Máme dva typy modelů inovačního procesu:

- Lineární model inovačního procesu
- Model „řetězového propojení“

Lineární model inovačního procesu vychází ze schématu:

Výzkum → vývoj → výroba → užití

V tomto modelu na sebe jednotlivé činnosti chronologicky navazují a využívá se většinou v oborech, pro něž je typický výzkum a vývoj, tedy farmaceutický, chemický, elektrotechnický, automobilový či letecký průmysl (Vlček, 2011, str. 21-22). Model převažuje do 80. let minulého století a je tlačенý technologií nebo tažený potřebami zákazníků (Skokan, 2004, str. 28).

Model „řetězového propojení“ je variantou nelineárního modelu (Skokan, 2004, str. 29). Nelineární modely jsou charakteristické tím, že fáze na sebe nenavazují, ale prolínají se. Je pro ně typická také zpětná vazba. V případě potíží je možné se vrátit k předchozí fázi a zjistit,

co bylo provedeno chybně. Odlišně je vnímán výzkum, který také slouží k řešení problémů v různých fázích. Významnou roli zde hraje také marketing, jež musí procházet každou fází inovačního procesu. Zajišťuje, aby pro výrobek byl na trhu vždy zákazník (Vlček, 2011, str. 22-23).

2.3.1 Nové pojetí inovačního procesu

Impulsem pro změnu je vždy potřeba, ale také motiv uspokojené potřeby. Znalost této potřeby nám objasní, o jakou se bude jednat inovaci a jaká bude její složitost. Poskytne nám však také informace o tom, zda bude proces zefektivněn, zda se střetneme s konkurencí či zda otevřeme nový trh. Proto musí být potřeba součástí nového inovačního procesu. Novost tohoto modelu je také v jeho jednotlivých fázích, které se orientují na hodnotové inovace. Radim Vlček (2011, str. 23-24) vychází z následujícího schématu:

Potřeby ↔ Tvůrčí aktivita ↔ Inovace ↔ Efekty

1. Potřeby

Cílem této fáze je identifikovat skutečné potřeby a schválit strategii hodnotového managementu a řešitelský tým. Mezi členy týmu patří především marketéři, linioví manažeři a vedoucí všech útvarů firmy a stakeholderi. Hlavní roli má však manažer inovačního projektu, který zpracovává ucelený dokument potřeb, na jehož základě se vytyčí strategie hodnotového managementu (Vlček, 2011, str. 25).

2. Tvůrčí aktivita

Cílem druhé fáze je konkretizace strategie managementu. Musí se provést převedení potřeb na funkce a vytvoření modelů funkcí, určení obtížnosti hodnotové inovace, sestavení co největšího počtu variant řešení a výběr těch nejlepších. Naplnění této fáze spočívá na řešitelském týmu (Vlček, 2011, str. 25-26).

3. Inovace

Tato fáze se zaměřuje na vypracování návrhů vybraných variant řešení a výběr té nejvýhodnější. Poté následuje realizace a uvedení na trh. Na této fázi se podílí řešitelský tým, který vypracovává a vybírá variantu, a odborně kompetentní osoby pro hodnotovou inovaci, jež uskutečňují realizaci (Vlček, 2011, str. 26).

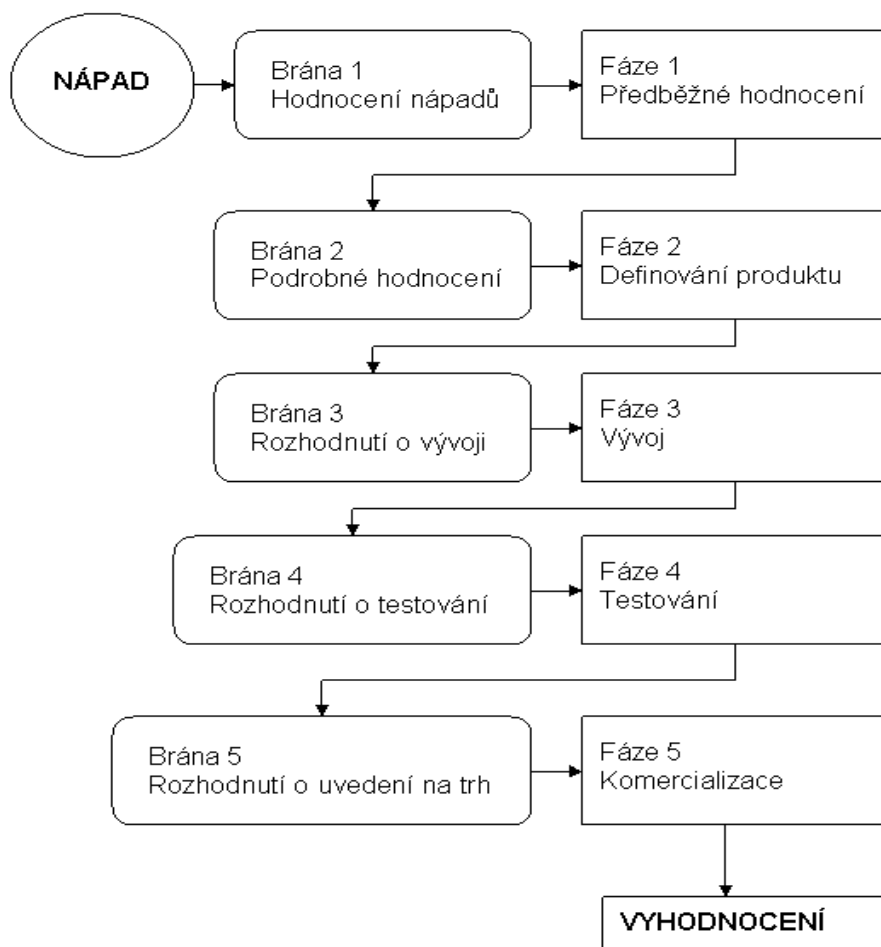
4. Efekty

Fáze efektů se specializuje na provádění testů v průběhu zkušební období, aby došlo ke správnému včlenění inovace. Po uplynutí maximálně osmnácti měsíců dojde ke konečnému zavedení inovace. Do této doby docházelo k nápravám neshod, které byly během zkušební doby nalezeny (Vlček, 2011, str. 26-27).

2.3.2 Model fází a bran

Model fází a bran neboli model stage-gate je jeden z neúspěšnějších modelů vývoje nových produktů. Byl vyvinut profesorem R. G. Cooperem z McMaster University v Ontariu a v šedesátých letech minulého století byl implementován v NASA (Vacek, 2007, str. 1). Celý proces je rozdělen do pěti fází, na něž navazují brány. Fáze představují procesní krok, který má předem přesně definované vstupy a výstupy a využívá analýzy a syntézy. Každá fáze je zakončena bránou, která plní funkci rozhodovacího kroku. Do další fáze je možné postoupit jen v případě, že jsme splnili všechna definovaná kritéria (Košturiak a Chal, 2008, str. 151). V bráně se tedy rozhodne, zda se bude v projektu dále pokračovat. Rozhodování zajišťuje interdisciplinární tým. S-G model je strukturovaný, systematický, zjednodušuje komunikaci mezi týmy a týmy a vrcholovým managementem. Další výhodou je propojení tržní a technologické perspektivy (Dvořák, 2006, str. 93-95).

Model fází a bran prošel určitým vývojem, přičemž první generace modelu se zabývala pouze vývojem produktu. Až druhá generace zachycuje úplný inovační proces, tedy od nápadu až po jeho uvedení na trh (Vacek, 2007, str. 1).



Obrázek 2 - S-G model druhé generace⁸

Fáze

V jednotlivých fázích se uskutečňují všechny činnosti spojené s vývojem projektu. Projektový tým v nich získává potřebné informace, které jsou nutné pro průchod danou bránou. Každá fáze je transfunkcionální, tzn., že se skládá ze současně probíhajících činností. Zabývá se výzkumem a vývojem, výrobou, designem a marketingem a podílejí se na ní lidé z různých oddělení podniku. S každou další fází nabývá projekt konkrétnějších rozměrů, a proto je vždy následující fáze nákladnější (Dvořák, 2006, str. 95).

Inovační proces je rozdělen do pěti fází:

- **Fáze 1:** V první fázi probíhá posouzení základních aspektů, tedy tržních, technických a finančních (Dvořák, 2006, str. 95). Definujeme si tržní segmenty a konkurenční

⁸ (Vacek, 2007, str. 9)

výrobky, provedeme průzkum proveditelnosti, navrhne výrobní dokumentaci, odhadneme výrobní náklady a provedeme ekonomické analýzy (Vacek, 2007, str. 7).

- **Fáze 2:** V druhé fázi vypracujeme konkrétní marketingovou studii, právní a provozní analýzy a provedeme průzkum předběžného obchodního plánu, kde produkt definujeme a zdůvodníme jeho zavedení na trh (Dvořák, 2006, str. 95).
- **Fáze 3:** Třetí fáze je zaměřena na vývoj. Stanovíme si výrobní proces a připravíme marketingový plán. Do další fáze si připravíme způsoby testování a ověřování projektu. (Dvořák, 2006, str. 95).
- **Fáze 4:** V této fázi se provádějí různé testy, které se týkají především zákazníků, výroby, marketingu a financování (Dvořák, 2006, str. 95). Součástí fáze je také testování spolehlivosti, zajištění jakosti a výcvik pracovníků (Vacek, 2007, str. 7).
- **Fáze 5:** Pátá fáze představuje samotnou výrobu, uvedení výrobku na trh a zavádění připravených marketingových plánů (Dvořák, 2006, str. 95).

Brány

Hodnocení efektivnosti jednotlivých fází zajišťují brány. Na základě dosažených výsledků v dané fázi a jejich porovnáním s předem stanovenými kritérii, umožňují brány postup do další fáze inovačního procesu. Kritéria a metriky v jednotlivých branách musí být definovány velice striktně, aby došlo k včasnému utnutí prodělečného a neúspěšného projektu. Kritéria projektu musí být jasně a srozumitelně definována, operativní (snadno použitelná), realistická (vychází s dostupných informací a faktů) a diferencující (schopné odlišit dobré projekty od špatných) (Dvořák, 2006, str. 97-98).

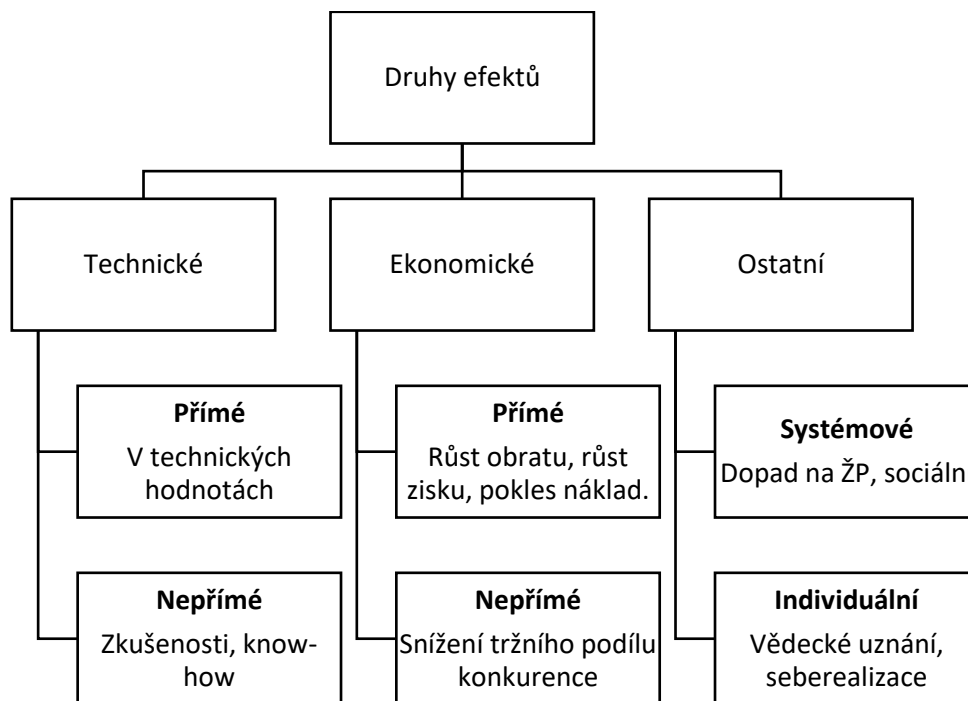
2.4 Hodnocení efektivnosti inovací

Naše hlavní otázka při hodnocení inovačních procesů zní, zda vynaložené prostředky byly využity efektivně a hospodárně. Mnoho podniků tuto část inovačního procesu zanedbává, ale je nezbytné zjišťovat, jaký ekonomický přínos popřípadě jaké úspory nám investice do inovací přinesly (Dvořák, 2006, str. 226-227).

2.4.1 Kategorie úspěšnosti inovací

Efektivnost inovací můžeme hodnotit podle tří základních druhů efektů, které můžeme vidět v následujícím schématu:

Tabulka 2 - Kritéria hodnocení efektivnosti inovací⁹



U technických kritérií si definujeme kritéria technické povahy, které mohou být přímé a nepřímé. Mezi přímá kritéria patří například energetická náročnost a spotřeba energie a mezi nepřímá kritéria řadíme transfer know-how, odhalení slabých míst, získání zkušeností.

U ekonomických faktorů máme také přímá a nepřímá kritéria. Přímá kritéria se velice špatně hodnotí v počáteční fázi inovačního procesu, kdy nevíme, které varianty a jestli vůbec nějaké budou komercializovány. Naším cílem je zjistit výši zisku, popřípadě ukazatel obrátu nebo tržní podíl. Předpokládáme-li, že výrobek bude úspěšný na trhu, bude také rentabilní. U nepřímých kritérií se jedná o dopad na naši konkurenci.

Ostatní kritéria členíme na systémová a individuální. Systémová jsou humanitární cíle a u individuálních kritérií usilujeme o získání prestižních cen či zvýšení publikační činnosti (Dvořák, 2006, str. 229).

⁹ (Dvořák, 2006, str. 230), vlastní zpracování

2.4.2 Hodnocení efektivity inovací pomocí finančních ukazatelů

Hodnotíme-li efektivnost investic do inovačního podnikání, nemůžeme vycházet pouze z jediného ukazatele. Podle Zbyňka Pitra (2006, str. 325-326) musíme vycházet ze skupiny provázaných ukazatelů, přičemž bereme ohled jak na hodnotu daného ukazatele, ale také na vzájemné vztahy jednotlivých ukazatelů. Důležité je se také zaměřit na dlouhodobé trendy ukazatelů, nikoliv pouze na aktuální hodnotu. Zhodnocení vložených investic uvidíme až při dlouhodobém nárůstu prodeje a ziskových marží nových výrobků či služeb.

Zdeněk Pitra (2006, str. 326-327) rozděluje ukazatele finanční analýzy do třech základních skupin:

1. Konkurenční schopnost organizace – tato skupina ukazatelů se zaměřuje na hodnocení růstu konkurenceschopnosti a následné výkonnosti podniku v případě realizace inovace. K těmto ukazatelům patří:

- Výdělečná síla organizace = $EBIT/aktiva$
- Rentabilita tržeb = $čistí\ zisk/tržby\ z\ prodeje$
- Likvidita = $oběžná\ aktiva/krátkodobé\ závazky$
- Zadluženost = $dlouhodobé\ úvěry/stálá\ aktiva$

U ukazatele rentability tržeb je důležité brát nejen jeho vývoj, ale také srovnání s běžnou hodnotou a s hodnotami lídrů v tomto odvětví. Významným ukazatelem je též finanční zdraví podniku, to znamená, že nesmí výrazně klesat jeho likvidita nebo zvyšovat zadluženost.

2. Hospodaření organizace – druhá skupina ukazatelů vychází z důležitosti inovace pro hospodaření podniku. Zahrnuje ukazatele:

- ROI (rentabilita investic) = $EBIT/investiční\ náklady$
- Doba návratnosti investic = $investiční\ náklady/(čistí\ zisk + odpisy)$
- ROCE (rentabilita celkového kapitálu) = $EBIT/celkový\ kapitál$
- ROE (rentabilita vlastního kapitálu) = $čistý\ zisk/vlastní\ kapitál$

Je klíčové, aby hodnota ukazatele rentability investic byla vyšší, než je běžná hodnota v odvětví a naopak, aby hodnota doby návratnosti investic byla nižší, než jakých dosahují jiné podniky v odvětví. Ukazatele rentability kapitálu nám odrážejí úspěšnost uvedení inovace na trh.

3. Finanční efekty z investic – tato skupina ukazatelů se soustřeďuje na míru zhodnocení vložených investic, na tzv. finanční efekty. Součástí skupiny jsou následující ukazatele:

- Obrat provozního kapitálu = roční tržby/průměrný provozní kapitál
- Ziskovost = EBIT/tržby z prodeje
- Celková výnosnost = rozdělený čistý zisk/objem prodeje

Pro podnik je podstatné, aby po vstupu inovace na trh, byl hned ziskový a aby došlo k nárůstu provozního kapitálu. Součástí hodnocení finančního efektu inovací je také zhodnocení vložených finančních prostředků ve formě kapitálových výnosů vlastníků společnosti.

2.4.3 Hodnocení efektivnosti inovací pomocí nefinančních ukazatelů

Při posuzování efektivnosti inovací bychom měli dbát také na nefinanční a kvalitativní ukazatele. Finanční ukazatele se opírají o historická data a jsou zaměřeny pouze na krátkodobé cíle. Nefinanční ukazatele se naopak soustřeďují na budoucnost a jsou vhodné pro tvorbu dlouhodobé inovační strategie.

Mezi nefinanční ukazatele patří:

- Množství nových nápadů a myšlenek;
- Měřítko spokojenosti zákazníků nebo neustálého zlepšování;
- Doba trvání realizace nového produktu nebo zavádění procesní inovace;
- Míra neúspěchu;
- Počet nebo procentní podíl překročení dob vývoje a nákladových rozpočtů.

Až právě kombinace finančních a nefinančních ukazatelů dokáže správně vypovědět o efektivnosti a přínosu inovací pro podnik. Inovační proces se neustále vyvíjí, a proto je nutné ho sledovat (Žižlavský, 2011, str. 96-97).

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ FIRMY

Pro aplikační část této bakalářské práce byla zvolena spolupráce s firmou eBRÁNA. Tato firma byla vybrána nejen proto, že odpovídá zadání bakalářské práce pro řízení inovací v malých a středních podnicích, ale je to také podnik, který neustále roste a rozvíjí se. Tento růst je však nutné podporovat inovacemi, které si popíšeme v následujících kapitolách o inovační strategii a inovačním procesu společnosti eBRÁNA.

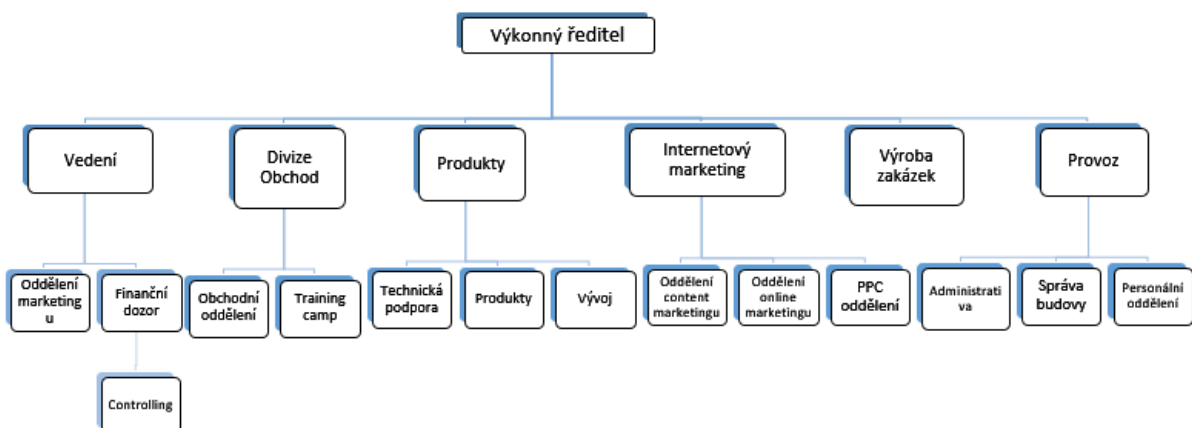


Obrázek 3 - Logo společnosti eBRÁNA¹⁰

3.1 Historie společnosti eBRÁNA

eBRÁNA vznikla v roce 2003 jako společnost s ručením omezeným. Základy si však společnost začala budovat již v roce 2000, kdy dva studenti ekonomicko-správní fakulty, Univerzity Pardubice, Ing. Martin Semerád a Ing. Jiří Janků, vytvořili projekt sroty.cz. Tento webový portál sloužil k zajištění informovanosti obchodníků s kovovým šrotem a jeho sběrem, a otevřel cestu k vybudování dnes úspěšné firmy a k získání prvních stálých zákazníků. Dalším důležitým mezníkem pro eBRÁNU je rok 2005, kdy se začala věnovat tvorbě webových stránek, e-shopům a online marketingu, který v současnosti tvoří 50% její činnosti. Také rok 2015 je velice významný, protože společnost eBRÁNA zahájila spolupráci s Googlem. Během svého patnáctiletého působení si společnost vybudovala centrálu v Milheimově ulici v Pardubicích a 2 pobočky v Praze a Hradci Králové. Nyní zaměstnává 97 pracovníků na dlouhodobý, krátkodobý a brigádnický úvazek, z čehož 1/3 tvoří studenti. Zaměstnanci jsou uspořádáni v následující organizační struktuře:

¹⁰ (eBRÁNA, s.r.o. 2017), Zdroj: <https://ebrana.cz/blog/jak-ebrana-zacala-pomyslet-na-novou-tvar>.



Obrázek 4 - Organizační struktura¹¹

3.2. Firemní kultura a hodnoty společnosti eBRÁNA

eBRÁNA, s.r.o. si velice zakládá na své firemní kultuře a jejích hodnotách. Základem jejich firemní kultury je vytvoření příjemného pracovního prostředí, do kterého se zaměstnanci rádi vrací. Snaží se dosáhnout toho, aby jejich pracovníci byli spokojeni a aby je jejich pracovní náplň uspokojovala, což zajistí jak rozvoj zaměstnanců, tak samotné společnosti. Pro správný work-life balance otevřela společnosti před 5 lety firemní školku, kam mohou maminky dávat své děti do firemního dětského koutku. eBRÁNA podporuje své zaměstnance také ve sportu, který napomáhá soustředění a čistí mysl, a to soukromou tělocvičnou, společnými kruhovými tréninky nebo lekce mi thaiboxu.

Hodnoty jsou rozděleny do tří pilířů – týmová práce, spokojený klient a osobní rozvoj. Uvolněné klima a tykání mezi zaměstnanci je na denním pořádku. Spolupráce zaměstnanců je postavena na respektu, toleranci a slušnosti mezi kmenovými zaměstnanci i brigádníky. Základy příjemného pracovního prostředí vycházejí ze stmelování kolektivu, ke kterému dochází na společných akcích paintballu nebo Gladiator race. Úspěch eBRÁNY se odráží od spokojenosti a loajality zákazníků a zaměstnanců. Se zákazníky udržuje společnost dlouhodobé vztahy založené na osobní a kvalitní komunikaci a důvěře. eBRÁNA se snaží o své zaměstnance pečovat a zajišťovat jejich neustálý rozvoj a vzdělávání.

¹¹ (eBRÁNA s.r.o., 2017), upraveno

3.3 Služby společnosti eBRÁNA

eBRÁNA je jednou z největších českých společností, která se zabývá tvorbou internetového řešení, specializující se na malé a střední firmy. Zakládá si na vysoké kvalitě svých produktů, na snaze poskytovat svým klientům co největší užitek, na efektivitě a transparentnosti všech svých činností. Důkazem nám je definice produktu, která říká, že „*Produkt je úplně dokončená věc či služba vysoké kvality s výměnnou hodnotou vně či uvnitř firmy.*“ (interní zdroje společnosti). Zákazníci mohou očekávat jen kvalitní a plnohodnotné služby, mezi něž patří:

1. Online marketing: V rámci **online marketing** eBRÁNA pomáhá firmám být více vidět na internetu, avšak předpokladem je správně a důsledně propracovaný marketing. Služby se týkají PPC správy, internetového marketingu, tvorby obsahu, sociálních sítí a školení. Součástí internetového marketingu je vstupní analýza, SEO neboli optimalizace webu pro internetové prohlížeče, která může zajistit větší množství aktivních přístupů, ale například také profesionální copywriting, sociální marketing nebo on-line PR kampaně.

2. Tvorba webů: eBRÁNA se specializuje také na **tvorbu** moderních a plně responzivních úspěšných **webů** a celkového designu webu a reklamního designu, jehož součástí je i logo, Corporate Identity, bannery, letáky a billboardy. Součástí je i intuitivní redakční systém, díky němuž si může zákazník web kdykoliv upravit a přizpůsobit svým potřebám. Web poskytuje také komunikaci se zákazníkem a je připraven na online marketing.

3. Tvorba e-shopů: Dalším zaměřením eBRÁNY je **tvorba e-shopů** 2.0 přesně na míru zákazníkovi, který chce podnikat na internetu. E-shop představuje výkonnou aplikaci s celou řadou funkcionalit, která díky pronájmu poskytuje vždy nejaktuálnější a nejmodernější řešení.

4. Manažerské systémy: V roce 2015 přidala eBRÁNA do nabídky svých služeb také **manažerské systémy**, konkrétně eBRÁNA systém a REALBrána, který využívá řada realitních kanceláří. Jejich hlavním cílem je zlepšit řízení firmy, a tak zvýšit efektivitu. Původně byl eBRÁNA systém vytvořen pro eBRÁNU, které sloužil k interní komunikaci a úkolování. Poté, co eBRÁNA odhalila jeho potenciál, rozhodla se ho nabídnout i zákazníkům, kteří v něm najdou intranet, dokumentový sklad a úložiště pro odborné články.

3.4 Zákazníci a spolupráce společnosti eBRÁNA

eBRÁNA, s.r.o. disponuje svým portfoliem přes 1 600 aktivních klientů. Mezi přední zákazníky patří Agromell, Roltechnik ETA, Dostihové závodiště Pardubice, Petrofer, RD Rýmařov, Pinguin a dalo by se dále pokračovat. Za dobu svého působení poskytla více než 3 000 webových řešení a každoročně získává řadu ocenění v celorepublikových soutěžích, například WebTOP 100, Firemní web roku nebo Nejlepší zaměstnavatel Pardubického kraje.

Jak již autor zmiňoval výše, eBRÁNA v roce 2015 navázala spolupráci s Google Partner. Sedm specialistů online marketingu získalo dva certifikáty, Google AdWords a Google Analytics. Certifikáty se týkají správy PPC reklamy (pay per click) a analytiky webu. Pro zákazníky eBRÁNY to znamená jak kvalitnější a odbornější služby v rámci měření a vyhodnocování návštěvnosti webů a oblasti PPC reklam, tak i přijatelnější ceny a různé bonusy od společnosti Google. Tato spolupráce si klade za cíl pomoci dosahovat firmám jejich business plánů díky reklamám na Googlu.

4 ANALÝZA INOVAČNÍ STRATEGIE SE ZAMĚŘENÍM NA INOVAČNÍ PROCES

eBRÁNA čítá necelých sto zaměstnanců, proto ji dle tohoto kritéria můžeme zařadit do středních podniků. Avšak vezmeme-li v potaz, že asi 1/3 jejích zaměstnanců tvoří studenti, kteří pracují na brigádnický úvazek, můžeme říci, že se nachází na pomezí malých a středních podniků. Výhodou malých a středních podniků je právě rychlost reakce na různé změny, ke kterým na trhu dochází, a také rychlost přijímání a implementace rozhodnutí. Díky menšímu počtu zaměstnanců jsou tedy pružnější a zavádění nových rozhodnutí, nařízení a postojů snadnější a rychlejší, než je tomu u velkých a korporátních podniků. Podnikové strategie, na rozdíl od velkých podniků, nejsou však natolik detailně propracované.

4.1 Inovační strategie

Inovační strategie a její cíle musí vycházet z podnikové strategie společnosti. Není možné si stanovit takové inovační cíle, na které nemá společnost disponibilní zdroje, nebo jsou v rozporu s podnikovými cíli. Významnou roli zde hraje právě vrcholový management, jež má na starost strategické řízení.

eBRÁNA, s.r.o., chce poskytovat pouze kvalitní online služby, které jsou přímo na míru šité klientům, jež jsou zastoupeny výhradně malými a středními podniky. Společnost zvyšuje svou efektivitu poskytnutím důvěry a delegováním pravomocí na podřízené pracovníky. K dlouhodobým cílům společnosti patří:

- uzavírání dlouhodobých smluv;
- důraz na zvyšování kvality a odbornosti;
- automatický převod starších verzí produktů na novější pronájemové verze.

Top management společnosti zastává názor, že inovace je nutné začlenit do firemní kultury. Zaměstnanci se musí na inovace těšit a společnost v nich musí probouzet touhu po zefektivnění a zjednodušení jejich práce pomocí zavedených inovací. Inspiraci o vývoji a posunu své společnosti čerpá od významného giganta, společnosti Google, která si na své firemní kultuře velice zakládá. Od ní pan výkonný ředitel převzal také teorii společného dítěte, kterou využívá v rámci inovací. Základem této teorie je začlenění všech zaměstnanců společnosti do procesu tvorby něčeho nového, do procesu inovování. Podíváme-li se napříč firmami, zaměstnanci mají převážně odpor ke změnám, k zavádění nového pracovního nebo

výrobního procesu. Jsou-li však iniciátoři této změny právě zaměstnanci a podílejí-li se na jejich realizování a zavádění, poté je jejich postoj k inovacím kladný. Inovace jsou totiž jejich tvorbou, a tak i jejich dítětem. Vedení společnosti považuje také za velice důležité zapůsobit na emoční faktor zaměstnanců, tedy vyzvednout úspěch inovátora společenským ohodnocením ve firmě nebo navázáním inovací na benefiční program nebo odměňovací systém. Zaměstnanci se stanou stejně zainteresovanými stranami v inovačním procesu jako vrcholový management.

4.1.1 KAIZEN

Prvním krokem eBRÁNY k inovacím byla metoda KAIZEN, kterou začala postupně zavádět v roce 2005, kdy si uvědomila, že je potřeba každodenní aktivity postupně zlepšovat. Tato metoda je nástrojem managementu změn a znamená neustálé zlepšování. Je tudíž nutné, aby firma byla nakloněna změnám a vnímala je jako příležitost a možnost dosáhnout svých cílů. Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.3 Zdroje inovačních příležitostí, firma musí příležitost správně identifikovat a využít ji ke svému prospěchu. Další podmínkou je začlenění inovací do firemní kultury a touhy zaměstnanců přijít s něčím novým.

eBRÁNA k této filozofii přistupovala tak, že KAIZEN by měl uplatňovat každý a to s žádnými nebo minimálními náklady na zlepšení. Společnost si také stanovila následující pravidla, podle kterých se „kaizenisté“ měli řídit.

- *„KAIZEN slouží k drobným změnám, které vedou k inovaci.*
- *KAIZEN je měřitelný a kontrolovatelný.*
- *KAIZEN má přínos, jak pro pracovníka, tak pro celou firmu.*
- *KAIZEN nikoho neobviňuje.*
- *Za KAIZEN pracovníkovi náleží odměna.“ (interní zdroje společnosti)*

Podání a realizování KAIZENŮ bylo finančně odměňováno 150,- Kč a popř. odměnou ze zisku nebo úspory. Rok 2011 byl pro tuto metodu velice úspěšný. Bylo realizováno a implementováno 29 KAIZENŮ, za něž byli zaměstnanci finančně ohodnoceni celkovou částkou 10 000,- Kč. V následujících letech se počet realizování a implementování snížil více než o polovinu a celkový proces analýzy proveditelnosti zabral mnoho času, proto se v roce 2014 přešlo k metodě úplných návrhů.

Příkladem KAIZENU bylo nastavení pravidel pro porady TOPX, který přinesl úsporu 27 000,- Kč. Do této doby chodili účastníci porad pozdě a nepřipraveni, nebyli soustředění,

vykonávali častokrát jinou práci. Porada se dokonce občas zvrtila tak, že nebyl vůbec naplněn její účel a zbytečně vyplýván čas, který byl pro ni určen. Porada byla celkově neefektivní. Proto bylo potřeba stanovit pravidla, dle kterých se budou její účastníci řídit. Mezi pravidly bylo:

- včasný příchod;
- připravenost účastníků;
- stanovený program, účel, smysl a body porady;
- přesně určený čas porady a časy jednotlivých částí programu;
- zapojení všech účastníků;
- stanovení moderátora, zapisovatele a časoměřiče.

Porady se po zavedení pravidel staly mnohem efektivnější. Během vymezeného času byly probrány všechny body a naplněn účel a smysl porady. Byl ušetřen čas a tím i peníze.

Významným KAIZENEM je i eBRÁNA manažerský systém, který obsahuje veškeré důležité dokumenty, informace o zaměstnancích, ale zajišťuje také vzájemnou komunikaci mezi pracovníky, úkolování a kalendář. K dalším příkladům provedených KAIZENŮ patří různé zlepšováky, které zefektivnily práci všech zaměstnanců, a sice čtečka osobních čipů na tiskárnu, samouzavírací systém na dveře, odkaz na hlavní portál pro zaměstnance. Ale také různé změny ve výrobním procesu či marketingu, například nová logika webových stránek, šablony pro reklamní text nebo bannery o školení do e-mailových schránek. Tyto KAIZENY můžeme zařadit mezi produktové, procesní a marketingové typy inovací.

Průběh KAIZENŮ

Poté, co byly KAIZENY postupně zavedeny a staly se součástí každodenního fungování společnosti, přinášely mnoho přínosných nápadů a skvěle fungovaly. Navíc na ně byla navázána odměna, která zaměstnance motivovala. Proces KAIZENŮ fungoval následovně:

- pokud zaměstnanec:
 - nebyl spokojen s probíhajícím procesem
 - zjistil, že nějaká činnost je zbytečně složitá a neefektivní
 - potřeboval určitou činnost zrychlit/zpomalit
 - nebo měl úplně nový nápad
- šel za PROSTŘEDNÍKEM, který se obrátil na oddělení, jehož se nápad týkal
- analýza proveditelnosti a úspory nákladů

- realizace nápadu

Po nahlášení nápadu probíhala většinou ta nejdelší etapa, která se vyznačovala analýzou. Ta prověřovala, zda realizace přinese očekávané přínosy a popř. snížení nákladů, teda zda se implementace ideje vyplatí či nikoliv. Později se stávalo, že analýzu provádělo příliš mnoho lidí, tím se proces stával zdlouhavý a celkově neefektivní. Dalším negativem bylo, že na tuto analýzu byl navázán složitý dokument, do kterého muselo být vše dopodrobna popsáno a vyčísleno. Postupně se celý proces KAIZENŮ stal velice administrativně náročný a neúčinný.

4.1.2 Úplné návrhy

Jak již autor zmínil v předchozí podkapitole, eBRÁNA zavedla metodu úplných návrhů v roce 2014. Rozhodla se pro to z několika důvodů. Jedním z nich byla pracnost a snižující se efektivnost KAIZENŮ. Dalším důvodem byl každým rokem snižující se počet podaných a realizovaných návrhů zaměstnanci.

Princip úplných návrhů tkví v tom, že si přesně definujeme a popíšeme současný stav. Tento počáteční popis výchozí pozice je velice důležitý, abychom později mohli zhodnotit, kam jsme se posunuli a zda jsme se posunuli tam, kam jsme chtěli. Dále je nutné si určit, jakým směrem se chceme ubírat, kam se chceme dostat a co chceme zlepšit. V poslední řadě si stanovíme přesný postup, jak toho dosáhneme.

Úplné návrhy se staly součástí interního manažerského systému společnosti jako tzv. aktivity. Top management díky nim ve svých zaměstnancích podněcuje touhu firmu neustále rozvíjet, posouvat kupředu, ale také nalézat cesty ke snižování nákladů. Zastává názor, že efektivní firmy rostou jen díky svým zaměstnancům, a roste-li samotná firma, rostou také její zaměstnanci. Za úplné návrhy jsou navrhovatelé také odměňováni a to procentem z úspory, kterou realizovaný návrh přinese.

K velkým inovacím, které vznikly pomocí úplných návrhů, byl například vývoj pronájemové verze webů a e-shopů, na které jsou zákazníci z předchozích verzí webů a e-shopů převáděny, nebo novinka zaváděná od loňského jara, Net Promoter Score, jež slouží k měření spokojenosti zákazníků. V současné době společnost řeší restrukturalizaci firemní struktury, kdy bylo zrušeno jedno oddělení a jeho činnosti rozdělovány do zbylých oddělení společnosti, nebo zjednodušení fakturace PPC kreditu. Fakturaci dříve provádělo obchodní oddělení, které je však velice zaneprázdněné. Proto přišel návrh s tím, zda by si tuto činnost pod sebe nemohla vzít administrativa. Po analýze činností oddělení administrativy byla fakturace PPC

kreditu přiřazena administrativě. Zmíněné inovace můžeme zařadit mezi produktové, marketingové a organizační typy inovací.

Průběh úplných návrhů

Jak již autor popisoval výše, úplné návrhy jsou součástí interního manažerského systému společnosti eBRÁNA jako tzv. aktivita Úplný návrh. Jedná se o formulář bez parametrů, který musí navrhovatel podrobně zpracovat. Je nutné uvést všechny důležité fakty, jež s návrhem souvisí, tzn. co je to za návrh, v čem spočívá, jaká je současná situace a jak tuto situaci změní, co přinese, co obnáší realizace a zavádění, sestavení plánu realizace a zavádění a rozpočtu. Toto je největší změna od KAIZENŮ, samotný návrh a analýza proveditelnosti závisí na navrhovateli, které je připraví a následně obhájí před vedením společnosti. Tento přístup šetří čas a lidský kapitál, který se dříve zbytečně podílel na zdouhavé a byrokratické analýze proveditelnosti KAIZENŮ.

Průběh úplných návrhů je téměř shodný s průběhem KAIZENŮ:

- pokud zaměstnanec:
 - není spokojen s probíhajícím procesem
 - zjistí, že nějaká činnost je zbytečně složitá a neefektivní
 - potřebuje určitou činnost zrychlit/zpomalit
 - nebo má úplně nový nápad
- podá úplný návrh
- vypracuje analýzu proveditelnosti, rozpočet, přínosy
- schválení vedením společnosti
- realizace a zavádění

4.2 Net Promoter Score

Poměrně radikální inovací ve společnosti eBRÁNA je Net Promoter Score. Pro tuto inovaci se společnost rozhodla z důvodu měření a zjišťování spokojenosti svých zákazníků. Firma pomocí NPS totiž zjistí, kdo z jejích zákazníků ji doporučí dále a kdo nikoliv.

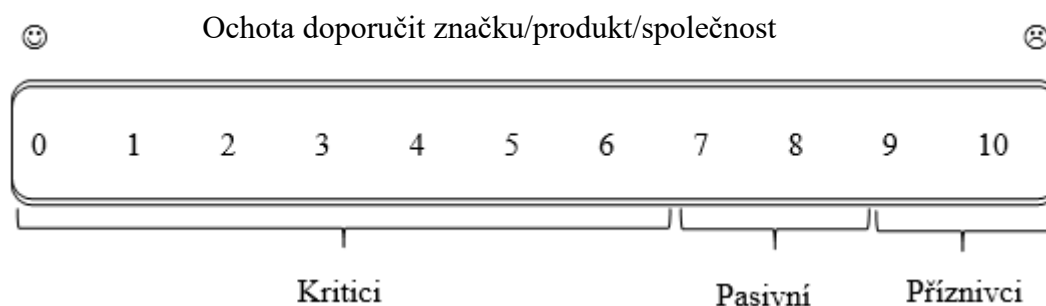
4.2.1 Co je NPS

Net Promoter Score je metoda měření míry loajality zákazníků a monitoruje ochotu klientů doporučit značku či firmu. Základem je jednoduchá otázka „Jaká je pravděpodobnost, že

byste doporučili společnost/produkt/služby příteli nebo klientovi?“. Zákazník hodnotí pomocí škály od 1 do 10, a čím sdělí vyšší číslo, tím je více ochotný danou firmu dále doporučovat.

Stupnici můžeme rozdělit do tří skupin:

- **Odpuzovači, též kritici:** Odpoví-li zákazník číslem 1 – 6, znamená to, že firmu dále nedoporučí.
- **Neutrální postoj:** Na škále se jedná o hodnocení 7 – 8. Zákazník toto označení použije v případě, kdy se o dané firmě nevyjadřuje kladně, ani negativně.
- **Příznivci, též propagátoři:** Do této skupiny patří klienti, o které máme největší zájem a kterých chceme mít nejvíce. Hodnocení odpovídá číslu 9 – 10. Číslo devět znamená, že při optání klient firmu doporučí, a číslo deset, že klient firmu neustále chválí.



Obrázek 5 - Stupnice ochoty doporučit¹²

Hodnotu NPS dostaneme následujícím výpočtem:

$$\text{NPS} = \text{procento propagátorů} - \text{procento kritiků}$$

Může tedy nabývat hodnot od mínus 100 % až k plus 100 %. Dosahuje-li podnik úrovně 50 – 70 %, jedná se o špičkovou úroveň. Je-li jeho NPS více než 70 %, jde o světovou úroveň, které dosahuje například Apple nebo Coca Cola. Podnik však nesmí zapomínat na srovnání v rámci svého oboru. Klíčové je, abychom pravidelně měřili vývoj NPS, abychom věděli, jak se vyvíjí spokojenost našich zákazníků.

Nejllepší způsob získání hodnoty NPS je telefonický rozhovor, kdy je možné zákazníkovi přesně vysvětlit, v čem NPS spočívá, a tudíž získat relevantní výsledky. Klientovi

¹² (Net Promoter Score – míra spokojenosti zákazníků, 2016), Zdroj: <https://blog.medio.cz/net-promoter-score>, vlastní zpracování.

připomeneme službu, kterou jsme mu poskytli, a zeptáme se, zda byl či nebyl spokojen. V obou případech získáme zpětnou vazbu a dále budeme vědět, co našim zákazníkům vyhovuje, čeho se naopak vyvarovat a co změnit.

I přes jednoduchost a oblíbenost obchodů jako Zoot, Alza, Rohlík má NPS řadu nedostatků. Neprovádí hloubkovou analýzu a přesně neřekne, co způsobuje negativní výsledek. Opomíjí skupinu neutrálních zákazníků a klient, který přislíbí doporučení, nás ve skutečně doporučit nemusí. Též přesně nevíme, zda zákazník hodnotil službu, web, jednání či produkt.

4.2.2 Průběh Net Promoter Score

eBRÁNA začala s implementací NPS ve 3. kvartálu roku 2017. Od července 2017 probíhá každý měsíc sběr referencí s již hotovou nebo prováděnou prací eBRÁNY. Reference se získávají telefonickým rozhovorem s klienty, který je veden podle přesně stanoveného call skriptu, jež zajišťuje technická podpora. Získané výsledky následně vyhodnocuje a zpracovává marketingové oddělení. Hovor se následně opakuje s každým klientem opět za 6 a poté za 12 měsíců.

eBRÁNA každý měsíc získá 15 – 25 referencí, na jejichž základě rozdělí své klienty do tří výše zmíněných skupin – příznivci, kritici nebo zákazníci s neutrálním postojem. Každý měsíc tak získá přesnou hodnotu NPS. Z měsíčních hodnot NSP sestavuje roční statistiku, ze které zjišťuje vztahy mezi spokojeností svých zákazníků a poskytovanými službami nebo provedenou prací.

Hlavní a stálí zákazníci eBRÁNY patří samozřejmě do skupiny propagátorů. Ti tvoří hlavní základnu pro ziskovost společnosti. eBRÁNA však díky NPS zjistila, že její hlavní propagátoři jsou právě ti klienti, kteří si nechali vytvořit službu přímo pro ně, tedy šitou na míru jejich potřebám. Naopak klienti, kteří chtěli ušetřit a zvolili levnější univerzální variantu, nejsou tolik spokojeni, a jsou zařazeni většinou do skupiny zákazníků s neutrálním postojem. Jsou to tedy zákazníci, kteří eBRÁNU nedoporučí, ale ani o ní neřeknou nic špatného.

4.3 Inovační proces v kontextu modelu fází a bran

Úspěšnost inovace se často odráží od činností, které s ní souvisí. Mohou to být marketingové, obchodní, vývojové a technické aktivity, které jsou součástí inovačního procesu. Společnost eBRÁNA stejně jako profesor Radim Vlček vychází z nového pojetí inovačního procesu, jehož impulzem je potřeba. Nová myšlenka, invence, častokrát pramenila z nespokojenosti

nebo potřeby zaměstnanců. Potřeby zaměstnanců mohou také podnítit touhou po růstu, což právě většinou společnosti zajistí velké přínosy, a sice v podobě přínosných inovací nebo úspory nákladů.

Inovační proces společnosti eBRÁNA si popíšeme na modelu fází a bran, který je popsán v kapitole 2.3.2 Model fází a bran. Tento proces byl vybrán z důvodu napojení fází na brány, které představují kontrolu dosažených výsledků v jednotlivých fázích. Tato kontrola zamezuje pokračování v projektech, které by mohly být neúspěšné a prodělečné. Tento model tudíž celkově podporuje úspěšnost projektů podniku a snižují riziko neúspěchu a výši možných investičních nákladů. Princip tohoto modelu si blíže vysvětlíme na inovaci, kterou společnost zavádí od minulého roku.

Výběr nápadu:

Tento proces začíná výběrem nejlepší inovativní myšlenky. Vedení eBRÁNY na jaře roku 2017 přišlo s tím, že potřebuje získávat lépe zpětnou vazbu od svých klientů a znát konkrétněji jejich potřeby. Chtěla také vědět, kdo jejich služby dále doporučuje, kdo naopak ne a čím to je způsobeno. To byl impulz pro marketingovou inovaci, jejíž řešení nabídl výkonný ředitel společnosti, který určil, že se zavede Net Promoter Score.

1. Fáze

eBRÁNA provede analýzu finančních vstupů, a tak prověří, zda má dost zdrojů, které bude moci investovat do nového projektu, či zda bude muset požádat o cizí zdroje. Nedílnou součástí je analýza technologií, tzn., že eBRÁNA prověřuje, jestli daný produkt nebo služba je vyrobiteľný/poskytnutelný disponibilní technologií. Poté následuje příprava studie proveditelnosti, zaváděcího plánu a výpočet předběžných nákladů.

Přestože je toto pro eBRÁNU velice významná a prospěšná inovace, její zavedení z finanční a technické stránky bylo jednoduché, neboť nevyžadovala zvláštní náklady, ani informační technologie. Plán zavádění byl stanoven na rok. Začalo se v červenci, kdy byly získávány první reference od zákazníků. Reference se získávají pravidelně každý měsíc v návaznosti na poskytnutých službách. Po 6 a následně 12 měsících jsou zákazníci kontaktováni znovu.

Brána 1: Podrobné vyhodnocení

Kritéria pro postup do další fáze byla stanovena následovně:

- Co nejnižší investiční náklady;
- Sestavení plánu zavádění.

Předpokladem pro pokračování do další fáze bylo stanovení co nejnižších nákladů a připravený plán zavádění. Investiční náklady byly téměř nulové a implementační plán byl připraven, tudíž se mohlo pokračovat do další fáze.

2. Fáze

V této fázi společnost provádí analýzu konkurence, pomocí které zhodnotí její sílu a možné konkurenční produkty. Tato analýza pomůže ke zdůvodnění zavedení výrobku nebo služby na daný trh. V případě, že je výrobek/služba přijat, přechází se k sestavení obchodního plánu.

Brána 2: Rozhodnutí o zavedení

Kritéria pro postup do další fáze byla stanovena následovně:

- Určení budoucích přínosů, a tím zdůvodnění zavedení.

eBRÁNA v rámci této inovace neprováděla analýzu konkurence, protože věděla, že úspěšné zavedení jí pomůže získat konkurenční výhodu. Na základě získaných referencí zjistí, jaké jsou skutečné potřeby zákazníků a jaké jsou její nedostatky. Tato zpětná vazba eBRÁNĚ umožní rychleji a pružněji reagovat na potřeby a požadavky zákazníků a odstranění slabých stránek. Tito zákazníci pak budou svou spokojenost šířit dále mezi své známé. Čím bude vyšší počet spokojených zákazníků, tím bude vyšší hodnota NPS, a tím dojde ke zvýšení obrátu společnosti.

3. Fáze

V případě produktové nebo procesní inovace si eBRÁNA v této fázi přesně definuje výrobní proces a marketingový plán, včetně marketingové strategie pro konkrétní segment/segmenty. Tato fáze je také testovací, takže se provedou první testy.

NPS je pro eBRÁNU marketingová inovace, proto nepřipravovala výrobní ani marketingový plán, ale call skript. Call skript obsahuje řadu otázek, na jejichž základě podnik získá data vypovídající o spokojenosti zákazníků s jejich službami. eBRÁNA kontaktovala tedy zákazníky s prosbou o získání prvních referencí.

Brána 3: Spuštění projektu

Kritéria pro postup do další fáze byla stanovena následovně:

- Dostatečné množství pozitivních referencí;
- Odhalení dvou slabých míst.

Cílem eBRÁNY v této fázi bylo získání 50 % referencí od promoterů, zákazníků, jež podnik doporučí svým známým. Tuto hodnotu si společnost určila více méně nahodile dle předchozích marketingových průzkumů o spokojenosti zákazníků. V případě, že by jí nedosáhla, byla společnost rozhodnuta vylepšovat své služby tak dlouho, dokud by nezískala požadovaný počet referencí. Podle zpětné vazby identifikovala eBRÁNA také slabá místa, a sice komunikaci s klienty v rámci nabízených služeb a rychlost zpracování požadovaného řešení.

4. Fáze

V této fázi se eBRÁNA snaží napravit nalezené nedostatky a plýtvání ve výrobních procesech a nabízených produktech a službách. Cílem této fáze je také zvyšovat kvalitu výrobků i výrobního procesu kladením důrazu právě na management jakosti. Součástí fáze je též zaškolování zaměstnanců.

eBRÁNA ověřuje kvalitu získaných referencí opětovným kontaktováním zákazníků po uplynulých 6 měsících od prvního telefonického rozhovoru. Tím se snaží zjistit, zda klienti, kteří byli před půl rokem spokojeni, jsou stále spokojeni, a zda se nespokojení klienti přesunuli do skupiny zákazníků s neutrálním postojem nebo dokonce do skupiny propagátorů. Přechod klientů je podmíněn také snahou zlepšit své slabé stránky.

Brána 4: Testování

Kritéria pro postup do další fáze byla stanovena následovně:

- Pozitivní přesun klientů;
- zveřejnění prvních pozitivních referencí na webových stránkách eBRÁNY;
- odstranění slabin.

Po ověření kvality referencí došlo ke zveřejnění kladných referencí spokojených zákazníků eBRÁNY na jejich webových stránkách. Na základě zpětné vazby eBRÁNA zjistila, že zákazníci s řešením na míru jsou spokojenější, než zákazníci s univerzálním modelem. Proto eBRÁNA zavedla soutěž o to, kdo přetáhne nejvíce „univerzálních“ zákazníků ke klientům

s individuálně definovanými parametry služeb. Realizaci zakázek eBRÁNA zrychlila pomocí algoritmu, kterým si určila přesný postup zpracování každého řešení. Stěžejní pro tuto fázi byl však posun 20% kritiků do skupiny 7 – 8, neutrální zákazníci, nebo do skupiny 9 – 10, propagátoři.

5. Fáze

5. fáze, jakožto poslední fáze inovačního procesu, představuje začlenění NPS do každodenních aktivit společnosti a pravidelného získávání měsíčních a ročních statistik o rozšiřující se základně tzv. „zlatých“ zákazníků. eBRÁNA chce ověřit vztah mezi růstem hodnoty NPS a růstem obrátu firmy.

Brána 5: Celkové zavedení

Kritéria pro postup do další fáze byla stanovena následovně:

- Získání roční hodnoty NPS;
- Rozšíření základny „zlatých“ zákazníků;
- Zvýšení obrátu.

Dosažení této fáze není možné ještě zhodnotit. eBRÁNA získá statistiku za dvanáctý měsíc až v červenci tohoto roku, na jejímž základě bude moci vytvořit roční statistiku NPS a porovnat tak její vztah k obrátu firmy. Rozšíření základny „zlatých“ zákazníků je však již patrné z předchozí fáze, kde bylo kritérium pozitivního přesunu klientů.

Vyhodnocení:

Celkové vyhodnocení implementace Net Promoter Score není možné ještě provést. Avšak ve všech čtyřech předchozích fázích probíhalo bez komplikací, proto se dá předpokládat, že dostojí svým očekáváním. NPS je velice užitečný marketingový nástroj, který umožňuje nejen rozčlenit zákazníky společnosti, umí však také podpořit růst jejich spokojenosti a zajistit tak společnosti snadnou propagaci a reklamu.

Inovační proces však musí doprovázet součinnost všech oddělení, což je charakteristické právě pro model fází a bran. Úspěšnost jednotlivých fází musí hodnotit tým pracovníků, který tvoří inovační komisi. V nejlepším případě se skládá ze zástupců jednotlivých oddělení.

Inovační komise

Konečné rozhodnutí provádí zvolená inovační komise, která se ve společnosti eBRÁNA skládá z vedoucích všech oddělení, viz organizační struktura společnosti. Vedoucí oddělení pomáhají s vypracováním plánu proveditelnosti, avšak jejich nejdůležitějším úkolem je schválení postupu do dalších fází inovačního procesu, ve kterém má poslední slovo výkonný ředitel společnosti.

Marketingové oddělení

Marketingové oddělení zajistí, aby produkt našel svého zákazníka. Příkladem mohou být pronájemové verze webů nebo e-shopů, které jsou pro zákazníka mnohem výhodnější. Marketingové oddělení na základě zpětné vazby od zákazníků zjistilo, že je po této službě poptávka. To byl impulz pro inovaci.

Oddělení produktů a služeb

S marketingovým oddělením úzce souvisí také součinnost vývoje, který spadá pod oddělení produktů a služeb. Vývoj tvoří IT odborníci, kteří jsou hlavními realizátory produktových a procesních změn. eBRÁNA má tu výhodu, že v Pardubicích se nachází Fakulta elektrotechniky a informatiky Univerzity Pardubice, ze které mnoho studentů hledá právě v eBRÁNĚ praxi. Tyto studenty si eBRÁNA vyškolí v kvalifikované IT zaměstnance, kteří již znají chod a kulturu společnosti, ale hlavně přinášejí nový a otevřený pohled na věc, a tudíž jsou pro společnost velkým přínosem.

Oddělení finančního dozoru

Radikální inovace většinou vyžaduje vysoké investiční náklady. Proces přechodu ze stálých verzí na pronájemové verze webů a e-shopů potřeboval nejprve analýzu nákladů, přínosu a návratnosti investic, aby mohl být schválen. Stejný postup je nutný u každé inovace, vyžadující prvotní náklady. Právě proto je činnost finančního dozoru a controllingu, která spočívá ve vytváření finančních analýzách a výpočtů návratnosti investic, tak důležitá.

4.4 KPI

Výkonnost a úspěšnost dosažení stanovených cílů měří eBRÁNA pomocí metrik KPI, klíčových ukazatelů výkonnosti. Indikátory vyjadřují kvalitu, efektivnost a hospodárnost jednotlivých procesů a celé společnosti jako celku. Tato metrika zahrnuje ekonomické ukazatele, ukazatele kvality, výkonnosti procesů a IT služeb.

eBRÁNA nemá přímo stanoveny ukazatele k hodnocení inovační strategie, ale svou úspěšnost a efektivnost měří následujícími ukazateli:

4.4.1 Finanční ukazatele

Úspora nákladů

Úspora nákladů patří již k zastaralejším ukazatelům společnosti. Náklady byly sledovány především v době KAIZENŮ, konkrétně v letech 2005 až 2014, kdy přinesly úsporu 320 000,- Kč. Nyní pro úplné návrhy není případná úspora nákladů počítána.

NPS

Od července 2017 získala eBRÁNA 114 referencí od svých zákazníků.

V průběhu postupného zavádění metodiky Net Promoter Score zatím eBRÁNA získala 114 hodnocení od svých zákazníků. Z nich 68 je propagátorů, 29 zákazníků s neutrálním postojem a 17 kritiků. Na základě daného vzorce NPS jeho hodnota činí:

- 68 propagátorů = 59,65 %
- 29 pasivní klientů = 25,44 %
- 17 kritiků = 14,91 %

$$\text{NPS} = 59,65 \% - 14,91 \% = 44,74 \%$$

Cílem eBRÁNY je dosažení hodnoty NPS větší než 50 % po prvním roce využívání této radikální marketingové inovace.

Obrat na hlavu

eBRÁNA se snaží zajistit dlouhodobě udržitelný obrat. Dříve bylo prioritou maximalizace zisku, tržeb, výnosů, dnes se společnosti zaměřují především na dlouhodobě udržitelný rozvoj. Toto je však podmíněno stálým počtem klientů a realizovaných řešení každý měsíc.

Počet klientů

Jedním z hlavních cílů eBRÁNY je rozšiřování základny „zlatých zákazníků“. Tímto slovním spojením si společnost pojmenovala skupinu zákazníků, kteří jí přinášejí největší zisk. Proto je samozřejmostí, že těmto klientům věnuje největší péči a pozornost.

Počet uzavřených smluv

Cílem eBRÁNY je uzavírat každý měsíc 10 nových smluv, popř. zajistit přechod z krátkodobé smlouvy na smlouvu dlouhodobou. Tento cíl se jí daří lépe naplňovat od pravidelného měsíčního shromažďování referencí od zákazníků, tedy od zavedení NPS.

4.4.2 Nefinanční ukazatele

Množství nových nápadů

Za 9 let používání metody KAIZEN bylo podáno cca 522 nápadů, z čehož připadá průměrně 58 návrhů na rok. Zprvu se jednalo především o technické zlepšovací návrhy typu samouzavíracího systému na dveře nebo čtečky čipové karty na tiskárny. Později byla navržena řada marketingových inovací, např. bannery o školení do mailů.

Za poslední čtyři roky používání úplných návrhů zaměstnanci eBRÁNY podali 180 návrhů. Předchozí počet cca 60 KAIZEN návrhů za rok klesl na pouhých 45 úplných návrhů. Pro rok 2018 si společnost stanovila hranici 55 úplných návrhů.

Doba trvání realizace zakázky

Doba implementace nového produktu či služby záleží na složitosti zakázky a náročnosti zákazníka. eBRÁNA se však snaží dodržovat co nejkratší dobu výroby. První návrhy jsou po detailní konzultaci s klientem zasílány do jednoho týdne. V případě schválení nápadu se společnost snaží řešení realizovat do následujícího týdne, naopak v případě dalších úprav se pokouší o realizaci do 14 dnů. Je-li klient nebo produkt náročný, aspiruje společnost o realizaci do měsíce.

4.5 Shrnutí výsledků analýzy inovační strategie

eBRÁNA, s.r.o. je poměrně mladou, aktivní a energickou společností, která se snaží dosáhnout něčeho nevídaného na českém trhu. Pokouší se vybudovat podnik nových rozměrů, který bude stavět do popředí tvorbu takového pracovního klimatu, jež bude plně podporovat rozvoj jak zaměstnanců, tak i samotné firmy. Pro toto prostředí je charakteristická vysoká kreativita a kladný přístup ke změnám, ale hlavně v zaměstnancích probouzí touhu po sebezdokonalování a inovování.

Inovační strategie

Vycházíme-li z interní podnikové dokumentace společnosti eBRÁNA, nenalezneme zde jednotný dokument, který by se primárně zabýval inovacemi. Projdeme-li se však centrálou eBRÁNY, cítíme proinovatívni prostředí otevřené změnám všeho druhu. Autor této práce se domnívá, že je to zapříčiněno inspirací firemní kulturou společnosti Google a otevřenou myslí celého vedení společnosti. Nepropracovanost inovační dokumentace pramení dle slov výkonného ředitele z velikosti podniku. Z důvodu malého počtu zaměstnanců jsou malé a střední podniky celkově pružnější a komunikace a plánování změn mnohem jednodušší.

Veškeré inovativní změny probíhají jen na základě ústního sdělení a domluvy, ke kterým dochází na různých poradách a setkáních mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Není tedy nutné spravovat interní inovační dokumentaci. Jak již autor popsal výše, eBRÁNA a všichni její zaměstnanci přistupují k inovacím otevřeně a zodpovědně a vnímají je jako zdroj růstu podniku. Společnost proto klade velký důraz na výběrová řízení, ve kterých vybírá takové kandidáty, jež mají podobné hodnoty a smýšlení jako samotné vedení.

Stavební kameny pro inovování má již eBRÁNA v inovativní podnikové kultuře, avšak základy inovační strategie vycházejí z firemní strategie. Podniková strategie eBRÁNY se zaměřuje především na kvalitu produktů a efektivitu zaměstnanců. K hlavním cílům strategie patří uzavírání dlouhodobých smluv jak s novými, tak stávajícími zákazníky, neustálé zvyšování kvality a odbornosti zaměstnanců a nově i postupný přechod zákazníků ze základních verzí produktů na verze pronájemové.

Naplňování cílů a generování nových nápadů probíhalo nejprve metodou KAIZEN, neustálého zlepšování, která byla používána necelých 10 let. Za dobu svého využívání poskytla řadu přínosů, ale z důvodu neefektivity a administrativní náročnosti byla nahrazena současnou metodou. Počet podaných návrhů se postupně snížil téměř o polovinu. Mezi kladné stránky tohoto postupu patří především úspora nákladů, jež je vyčíslena na 320 000,- Kč za devítileté používání, a vybudování kladného vztahu k inovacím.

V roce 2014 přešla eBRÁNA k současné metodě úplných návrhů. Tato metoda byla vybrána proto, že její základ tvoří popsání výchozího stavu. Díky detailnímu popisu je snadné zhodnotit, zda daný zlepšovací návrh přinesl požadovaná očekávání. Úplné návrhy jsou součástí interního manažerského systému společnosti. Doposud bylo podáno 180 úplných návrhů. Pro tento rok si eBRÁNA stanovila minimální hranici 55 návrhů.

Inovační proces

Inovační proces společnosti eBRÁNA zahrnuje řadu činností, na kterých se podílejí všechny oddělení společnosti. Impuls pro inovaci a následně inovační proces dává potřeba, a sice potřeba zákazníků nebo potřeba zaměstnanců. Je-li základem inovačního procesu společnosti eBRÁNA potřeba, využívá nového pojetí inovačního procesu.

Inovační proces společnosti eBRÁNA je demonstrován na modelu fází a bran, na němž je patrné, že každá fáze procesu má svá kritéria, která jsou zhodnocována v braně. Podmínkou postupu do další etapy procesu je splnění definovaných kritérií. To umožňuje eBRÁNĚ včas odhalit neúspěšné projekty.

Inovační proces je rozdělen do 5 fází. Důležité je však říci, že na každé fázi se podílejí všechna oddělení a přispívají ke splnění předem stanovených kritérií. První dvě fáze se vyznačují především analyzováním. V první fázi se jedná o finanční analýzu a ve druhé o analýzu makro- a mikroprostředí podniku. V návaznosti na finanční analýzu jsou jako kritéria určeny ukazatele finanční analýzy. Výsledek analýz vnitřního a vnějšího prostředí nám poskytne komplexní pohled na situaci našeho podniku v kontextu s tržní situací.

Třetí fáze se již od předchozích odlišuje, protože zpracovává výrobní, produktovou a procesní dokumentaci daného projektu. Na základě dokumentů dochází k zahájení výroby a prvním testům kvality. Současně marketingové oddělení eBRÁNY zajišťuje sestavení marketingového plánu a určení segmentů trhu. Ukazatele této etapy často vyjadřují první úspěchy, například v kvalitě, ve výrobě nebo určení nové zákaznické skupiny.

Jelikož je projekt nějakou dobu spuštěn, čtvrtá fáze se zaměřuje na jeho testování. Ověřuje se jeho kvalita, zjišťuje se, zda v procesu není nadbytečná činnost. Na základě verifikace eBRÁNA odstraňuje slabá a neefektivní místa, což bývá kritériem pro postup do konečné fáze. Pátá fáze představuje většinou oficiální uvedení výrobku nebo služby na trh či spuštění výrobního procesu v ostrém provozu. Kritéria jsou často opět ukazatele finanční analýzy, např. zvýšení obrátu.

Typy inovací

eBRÁNA je velice inovativní společnost. Významnou a pro české firmy neobvyklou skutečností je, že eBRÁNA v roce 2012 otevřela firemní školku, kde mohou maminky zanechat své děti během pracovní doby. eBRÁNA usiluje o vytvoření příjemného a klidného pracovního klimatu, v němž budou spokojení a loajální zaměstnanci.

Nyní si popíšeme jednotlivé inovace společnosti eBRÁNA vzhledem k vymezeným typům v kapitole 1.5 Typy inovací:

Ve společnosti nalezneme mnoho příkladů inovací dle dělení Zbyňka Pitra (2006, str. 26, 35):

- **Podstatná (skoková) inovace**

- Společnost za dobu své působnosti provedla dvě podstatné inovace. První z nich je otevření firemní školky, jež je poměrně novodobým trendem, který se velice pomalu dostává do České republiky. Druhou skokovou inovací je Net Promoter Score, metodika pro měření míry loajality zákazníků, která není ještě zcela implementována.

- **Průběžná inovace**

- Průběžné inovace jsou u společnosti poměrně hojné. Jedná se o většinu změn, vedoucích k zlepšení nebo ke zkvalitnění výrobního procesu, výrobku či služby. Jako příklad si můžeme uvést pravidla pro porady, nová logika webových stránek nebo vývoj pronájemových verzí webu a e-shopů. Pronájemové verze služeb můžeme zařadit také do podstatných, protože je to poměrně velká změna, přestože se na ně přechází postupně.

Typy inovací dle dělení na 4P inovace se vyskytují následovně:

- **Inovace produktu**

- Aby společnost neustále uspokojovala potřeby svých zákazníků, musí reagovat na stále měnící se prostředí a inovovat své služby a produkty. Hlavní produktovou inovací posledních let společnosti eBRÁNA jsou pronájemové verze poskytovaných produktů, ale také zařazení manažerského systému mezi nabízené produkty, jež dříve sloužil primárně potřebám eBRÁNY.

- **Inovace procesu**

- Výrobní proces ulehčily šablony reklamního textu, zjednodušení fakturace PPC kreditu, ale také již zmíněný manažerský systém, který ulehčuje komunikaci a úkolování zaměstnanců dodnes. Průběh pracovních porad byl vylepšen pomocí pravidel jejich organizace, které patří k nejpodařenějším KAIZENŮM.

V případě dělení inovací dle Švejdy (2007, str. 19) zmíníme pouze:

- **Netechnické inovace**

- K dosud zaváděným netechnickým inovacím patří Net Promoter Score. Tato marketingová inovace pomůže společnosti identifikovat skupiny zákazníků a na základě zpětné vazby zjistit, co by společnost měla změnit, zlepšit, popř. jaké jiné služby by měla nabízet.

- **Sociální inovace**

- Velice významnou sociální inovací je firemní školka. Ta umožňuje dřívější nástup maminek po mateřské dovolené zpět do zaměstnání, a tak i jejich rychlejší návrat do pracovního procesu.

Posuzujeme-li inovace eBRÁNY podle intenzity, resp. podle velikosti změny, kterou přinesou, provádí společnost inkrementální i radikální inovace:

- **Inkrementální inovace**

- Většina inovací eBRÁNY jsou inkrementální, neboli přírůstkové. Jde o inovace, jež vylepšují produkt, službu nebo průběh procesu. Výsledkem těchto inovací je zefektivnění činností zaměstnanců. Jako příklad si můžeme opět uvést pravidla pro organizaci porad, šablony reklamního textu, nová logika webových stránek nebo zjednodušení fakturace PPC kreditu.

- **Radikální inovace**

- Radikální inovace eBRÁNY byly již zmíněny. Jedná se o NPS, firemní školku a pronájemové verze produktů. Přestože tyto inovace nevyžadovaly velké investiční náklady, pro společnost měly obrovský přínos. NPS přináší zpětnou vazbu, díky níž se společnost může neustále zlepšovat a rozvíjet. Firemní školka umožňuje dřívější návrat zaměstnankyň do zaměstnání. Pronájemové verze produktů zajišťují rychlejší reakci na požadavky klientů a poskytují jim vždy nejaktuálnější verzi.

O produktových a procesních inovacích již bylo hovořeno, proto dle Oslo Manualu budou popsány jen:

- **Organizační inovace**

- Mezi organizační inovace můžeme přiřadit pravidla pro organizaci porad, které podpořily jejich smysl a zvýšily využitelnost pro ně vymezeného času, nebo

restrukturalizaci firemní struktury, vyžadující přerozdělení činností jednoho oddělení mezi ostatní oddělení.

- **Marketingové inovace**

- Podstatnou marketingovou inovací je již zmiňovaná metoda měření spokojenosti zákazníků, NPS. Další marketingovou inovací je nové uspořádání webových stránek, které přesněji cílí na zákazníka.

Z výše uvedeného shrnutí je patrné, že jednotlivé typy inovací se vzájemně prolínají a doplňují.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ V KONTEXTU TEORETICKÝCH VÝCHODISEK, NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ

eBRÁNA, společnost s ručením omezeným, působí na trhu internetových řešení již patnáct let. Za tuto dobu si vybudovala silné postavení mezi svými konkurenty. Pohybuje se však v neustále měnícím se prostředí, které se rychle vyvíjí a posouvá kupředu. V tomto odvětví je proto nutný pozitivní postoj ke změnám na trhu a otevřenost k inovacím. Proaktivní přístup je žádoucí jak ve vrcholovém vedení společnosti, tak i u jednotlivých zaměstnanců. Inovace se musejí stát součástí pracovního procesu a generování inovačních nápadů by mělo probíhat na denní bázi.

V současné době se firmy snaží dosáhnout tzv. dvojefektu, jež jsme si nadefinovali v kapitole 2.2 Inovační strategie. Společnost eBRÁNA chce tedy zvyšovat hodnotu svých produktů pro zákazníky. Zakládá si na vysoké kvalitě a v tomto rychle se vyvíjejícím prostředí se snaží nabízet stále nové a inovativní produkty. Jako příklad si můžeme uvést přechod ze starších verzí webu a e-shopů na pronájemové verze, což bylo právě reakcí na změnu prostředí a potřeby klientů. Tím, že eBRÁNA poskytuje modernizované produkty a kvalitní služby, zvyšuje hodnotu nabízených služeb pro své klienty. Proto u ní zůstávají spokojení zákazníci a doporučují ji dalším potenciálním klientům. Tak zvyšuje eBRÁNA svou hodnotu.

eBRÁNA má položeny skvělé základy pro inovování ve své podnikové kultuře, která je velice neobvyklá a novodobá v porovnání s jinými českými malými a středními podniky. Vycházíme-li však z interní podnikové dokumentace společnosti eBRÁNA, nenalezneme zde jednotný dokument, který by se primárně zabýval inovacemi nebo jejich řízením.

Nepropracovanost inovační dokumentace pramení z velikosti podniku. V malém a středním podniku je komunikace a implementace změn a rozhodnutí jednodušší a ve většina případů postačí ústní předání či dohoda. Vrcholový management považuje svou firmu za pružný podnik, který má otevřenost ke změnám a chuti inovovat silně zakořeněnou v podnikové kultuře. Úspěch inovování se však odráží také od dobře nastavené a promyšlené inovační strategie. Velkým problémem a překážkou skutečného rozběhu inovování ve společnosti eBRÁNA je pasivní postoj vedení k vytvoření inovační dokumentace, která by lépe a efektivněji stanovovala inovační cíle, způsoby a techniky jejich dosažení a hodnotila inovační úspěšnost společnosti.

Pro hodnocení inovační úspěšnosti je nutné mít správně nadefinované inovační cíle. Zde hrají důležitou roli jak finanční ukazatele, které vycházejí z historických dat a zaměřují se spíše na krátkodobé cíle, tak i nefinanční ukazatele, jež se soustřeďují zejména na dlouhodobé cíle. eBRÁNA si v tomto směru skvěle zvolila finanční i nefinanční ukazatele, ale měla by dbát na přesnější definování cílů a jejich dlouhodobé sledování a pravidelné kontrolování. Průběžné kontrolování dosahování cílů je zásadní, ale mnohdy opomíjené, což je velká chyba většiny podniků.

Na základě výsledků provedené analýzy je řídicí dokumentace zaměřená na inovace shledána jako nedostatečná. Z tohoto důvodu bude další část práce věnována navržení inovační strategie, jež by měla zlepšit inovační výkonnost společnosti, a tak i současnou situaci eBRÁNY v oblasti inovací.

5.1 Koncept inovační strategie

Vrcholové vedení společnosti by mělo vzít na vědomí, že pokud chce něco efektivně řídit, ať se jedná o společnost jako celek, nebo obchod, finance, lidské zdroje, úspěšný marketing či inovace, potřebuje k tomu detailně propracovaný plán, který je podložen dlouhodobým plánováním. Pro naši problematiku je stěžejní inovační plán, který bude vycházet z inovační strategie, jež koresponduje s dlouhodobou strategií podniku. Nesmíme však zapomenout na to, že inovace nám musí někdo navrhovat, implementovat a kontrolovat. Proto musíme dbát i o to, abychom určili inovační tým, který nám bude zajišťovat průběh a posun inovačního procesu. V inovační strategii však musí být stanoveny také cíle, kterých chceme dosáhnout, a metriky, pomocí níž budeme hodnotit jejich dosažení. Naplňování cílů nám ulehčuje stanovení způsobů jejich dosažení.



Obrázek 6 - Inovační strategie¹³

Jak je vidět na obrázku 5 výše, inovační strategie je vrcholem pomyslného domečku, který dále tvoří inovační podniková kultura, vycházející z řízení inovací, lidí a jejich rozvoje a inovačních procesů. Inovační strategie musí respektovat podnikovou strategii a její dlouhodobé cíle, vize a poslání a je podpořena inovačně orientovanou podnikovou kulturou. Pevné stavební kameny inovační podnikové kultury tvoří správně nastaven management inovací, inovační procesy a motivování zaměstnanci.

Podniková kultura, která je orientovaná na inovace, se vyznačuje mnoha charakteristikami, které však u společnosti eBRÁNA nacházíme. Je to především otevřenost ke změnám, chuť tyto změny provádět a touha činit svou práci jednodušší a efektivnější. Dalším bodem je nastavení takového postoje zaměstnanců k inovacím, aby je chápali jako něco, co je ale i samotnou firmu posunuje kupředu, jako něco, co společnosti může zajistit konkurenční výhodu. Posledním a také velice důležitým aspektem je péče, podpora a rozvoj zaměstnanců. Protože právě zaměstnanci představují jedinečný potenciál podniku. Doplňkovou službou eBRÁNY je poskytování školení, proto sama může zaškolovat a pořádat různé workshopy na rozvoj kreativity svých zaměstnanců a potřeby inovací.

Řízení inovací vychází z managementu změn. eBRÁNA má kladný vztah ke změnám, proto má částečně vyhráno. Dalším krokem je vidět ve změně příležitost, která může být podnětem k inovaci. Avšak zaměstnanci musejí být iniciativní a předstoupit před vedení a inovaci si obhájit. Obhajoba musí být dobře podložena a to analýzou zdrojů společnosti, tedy finančními, personálními, technologickými a informačními zdroji. Zde je velice důležitý

¹³ (Inovační strategie, 2018), Zdroj: <https://capability.cz/poradenstvi/inovace-produktu-sluzeb/inovacni-strategie>, vlastní zpracování

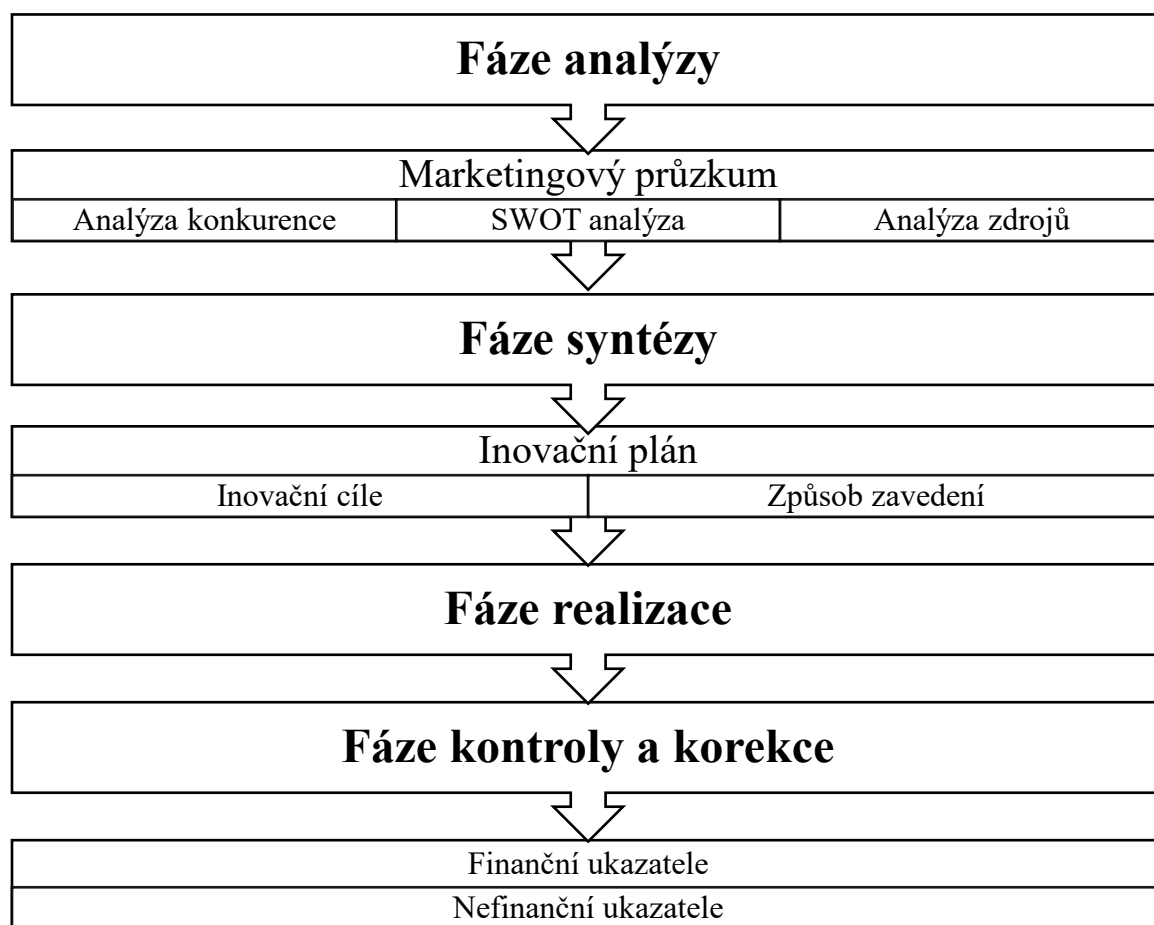
postoj vedení. V případě, že idea není schválena, vrcholový management nesmí své zaměstnance od inovací odradit. Úspěšné realizování inovací je v zájmu celé společnosti, proto by s analýzou proveditelnosti měla pomáhat potřebná oddělení.

Jak již bylo nastíněno výše, lidé jsou jedinečný kapitál společnosti, a proto o ně musí být pečováno. V dnešní době je velmi nízká míra nezaměstnanosti, což zaměstnancům umožňuje fluktuovat a pracovní místa si vybírat. Pro podnik je proto stěžejní si kvalifikované zaměstnance udržet. Jedním ze způsobů je jim poskytovat neustálý rozvoj a výzvy na daných pozicích, dostatečnou důvěru a prostor pro jejich nápady a kreativitu.

Inovační procesy mohou být podpořeny dvouliniovým inovačním systémem. Dvouliniový inovační systém je navržen na základě dvou typů inovací, které byly doposud ve společnosti eBRÁNA implementovány. Jedna linie by se zabývala tzv. zlepšovacím návrhy. ZN by byly takové změny, jež by nevyžadovaly zdlouhavou analýzu proveditelnosti a zdrojů, bylo by možné je vyřešit s minimálními náklady a jejich řešení by bylo jasné a snadné. Příkladem realizované inovace jakožto zlepšovacím návrhu je čtečka osobních čipů na tiskárnu, samouzavírací systém na dveře a odkaz na hlavní portál pro zaměstnance. Vyskytl se problém, ale jeho řešení bylo jednoduché. Druhou linii by tvořily inovace, které by představovaly skutečnou novinku. Jako příklad si můžeme uvést pronájemové verze produktů, které byly vyvíjeny na základě požadavků klientů a trhu, nebo NPS, jež vyřešil potřebu eBRÁNY spravovat své klienty. U těchto problémů bylo nutné nalézt nejvhodnější řešení dobře podložené analýzami.

Navržená inovační strategie prochází čtyřmi fázemi. První fáze je analýza, jejíž základ tvoří marketingový průzkum. Obsahuje především analýzu konkurence, SWOT analýzu a analýzu vnitřních zdrojů. Následuje fáze syntézy, která na základě dat z analýzy sestaví inovační plán. Součástí inovačního plánu bude nadefinování inovačních cílů a navržení způsobu zavedení inovace. Během třetí fáze dojde k realizaci inovace a ve čtvrté fázi se provádí kontrola dosažených cílů, popř. náprava pro jejich dosažení. Navrženou strategii si dále vysvětlíme níže.

Tabulka 3 - Inovační strategie (vlastní zpracování)



- **Fáze analýzy**

Fáze analýzy vychází z **marketingového průzkumu**, pomocí něhož se provede rozbor makro- a mikroprostředí podniku. Odhalit konkurenci a celkové postavení podniku na trhu nám pomůže Porterova analýza konkurenčních sil (Pitra, 1997, str. 12, 91), která se zaměřuje na současné a potenciální konkurenty, zákazníky, dodavatele a substituty. Získáme povědomí o konkurenčních podnicích a jejich strategii, o potřebách, přáních a požadavcích zákazníků, o spokojenosti dodavatelů a obdobných produktech na trhu. Mikroanalýza podniku spočívá v analýza zdrojů, konkrétně:

- **finančních** – náklady na inovaci, financování z vlastních zdrojů podniku, popř. z cizích zdrojů;
- **personálních** – přesné stanovení kompetencí a odpovědnosti pracovníků, dostatečná motivace, podpora nových myšlenek, ztotožnění s inovacemi;
- **technologických** – zabezpečení technologií a proškolení zaměstnanců;

- **informačních** – plynulost informačních toků mezi potřebnými osobami a útvary.

Další velice užitečnou analýzou je **SWOT analýza**, která vypovídá o postavení podniku. Zaměřuje se opět na vnější okolí podniku, v němž hledá příležitosti a hrozby, a na vnitřní prostředí podniku, ve kterém objevuje jeho slabé a silné stránky. Neméně důležitá je také analýza počátečního stavu společnosti, která následně znázorňuje posun podniku, a analýza inovačních bariér, jež může poukázat na to, proč společnost nedosahuje dostatečné inovační výkonnosti. Mezi inovační bariéry můžeme zařadit:

- | | |
|----------------------|-------------------------|
| ○ Nechuť | ○ Nedostatek kreativity |
| ○ Neznalost | ○ Nedostatek pracovníků |
| ○ Strach ze změn | ○ Vysoké nároky na |
| ○ Dlouhodobý výzkumu | investice |

Mnohé z těchto bariér jsou často jen domnělé a snadno odstranitelné. Skutečně záleží na postoji vedení a poskytnutí dostatečných impulsů zaměstnancům.

- **Fáze syntézy**

Základem druhé etapy je **inovační plán**, jež je výsledkem syntézy získaných poznatků z předchozích analýz. Měl by obsahovat jasně a konkrétně definované inovační cíle, v nichž bude přesně stanoveno CO, KOLIK, ČEHO a KDY má být dosaženo. Cíle by měly také splňovat pravidlo SMART:

- Specific – konkrétní;
- Measurable – měřitelné;
- Acceptable – akceptovatelné vzhledem k dostupným zdrojům;
- Realistic – reálné;
- Timed – časově ohraničené.

Další důležitou částí inovačního plánu je stanovení způsobu zavedení inovace. Je tedy důležité jmenovat inovační komisi, která bude danou inovaci navrhopvat a obhajovat, management bude inovaci schvalovat, popř. odmítat a projektový tým, jež bude provádět implementaci. Cílem této fáze tedy je, mít striktně stanovené cíle, termíny pro postupnou implementaci, rozpočet a přínosy inovace.

- **Fáze realizace**

Třetí fázi má na starost především projektový tým, který realizuje inovace. Zodpovídá za dodržování stanovených termínů a za celý průběh inovačního procesu. Projektový tým by měli tvořit zaměstnanci z obchodu, marketingu a oddělení produktů. Obchodníci vědí, s jakými zákazníky pracují, marketéři umějí zajistit správnou reklamu a image výrobků a pracovníci z oddělení produktu zajistí odborný dohled a správný vývoj produktu.

- **Fáze kontroly a korekce**

Fáze kontroly se nedá pokládat za poslední a dokončovací fázi vývoje nového produktu nebo služby, protože by měla prostupovat všemi fázemi inovační strategie. Přesto je nejvíce opomíjena. Hlavním úkolem této fáze je posouzení dosažených výsledků s výsledky nadefinovanými v inovačním plánu. Toto srovnání podniku umožní odhalit odchylku a následně problém, jehož odstranění je stěžejní pro dosažení stanovených cílů. Kontrola probíhá za pomoci finančních a nefinančních ukazatelů, jež byly nadefinovány spolu s cíli.

Inovační systém je možné navázat také na CSR, Corporate Social Responsibility. Společenská odpovědnost firem je jedním z nástrojů zavádění etiky do firem. Jde o činnosti, které společnosti vykonávají dobrovolně a dlouhodobě v oblasti ekonomické, sociální a environmentální. CSR tak otevírá nový prostor pro inovace a to ve zmíněných sférách. Aktivity v sociální oblasti, mezi něž patří především péče o zaměstnance, mohou pomoci s motivací zaměstnanců inovovat. Společensky odpovědné firmy získávají často také konkurenční výhodu a to u zákazníků, kteří vnímají vliv společností na své okolí. Propojenost může spočívat ve stanovení určitých cílů v rámci CSR, které budou pomocí inovací naplňovány.

Autor této práce věří, že navržená inovační strategie na základě posouzení situace v podniku pomůže společnosti eBRÁNA zvýšit inovační aktivity zaměstnanců, a tak vylepšit její současnou inovační situaci a následně posílit tržní postavení mezi konkurenty.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce je provedení analýzy inovační strategie konkrétní malé či střední firmy se zaměřením na řízení inovačního procesu. Na základě získaných poznatků má být navržena doporučení ke zlepšení současné situace.

Inovace se stávají v dnešní době stále větším společenským fenoménem a představují současný trend moderních podniků. Tyto podniky si uvědomují důležitost inovací a to především v nabytí konkurenční výhody, která umožní získání silnější pozice na trhu a nebývalý růst společnosti. Úspěch těchto firem pramení nejen z dobrých nápadů zaměstnanců a z podpory a rozvoje jejich kreativity, ale také z podnikové kultury orientované na inovace a z propracované inovační strategie. Až právě inovativně nastavený postoj zaměstnanců, jež je stimulovaný firemním klimatem, a dlouhodobá strategie přináší kýžené výsledky.

První teoretická část se věnuje vymezení základních pojmů a souvisejících teoretických východisek z odborné literatury různých autorů, jež jsou nutné pro pochopení dané problematiky. Ke stěžejním pojmům patří především inovace, invence, inovativní společnost a kreativita, na které navazují zdroje inovačních příležitostí a typy inovací. Na tento elementární koncept se váže další teorie zabývající se inovačním management, inovační strategií a inovačním procesem. Průběh inovačního procesu je nastíněn pomocí modelu fází a bran. Kapitulu uzavírá hodnocení úspěšnosti inovací pomocí finančních a nefinančních ukazatelů.

Druhá aplikační část nejprve charakterizuje vybranou střední společnost, eBRÁNA, s.r.o., a sice její stručnou historii, podnikovou kulturu, poskytované služby a zákazníky. Následně je za pomoci teoretických východisek zanalyzována její inovační strategie, inovační proces a zavedené inovace. Na základě popisovaných inovačních aktivit je patrné, že společnost eBRÁNA si velice zakládá na vysoké kvalitě svých produktů a spokojenosti zákazníků. Inovační strategie dříve probíhala za pomoci neustálého zlepšování, tzv. metodou KAIZEN, a v roce 2014 přešla společnost na metodu úplných návrhů, jejíž součástí je detailní popis počátečního stavu společnosti. Inovační proces společnosti byl názorně představen na modelu fází a bran pomocí implementace nejnovější metodiky měření spokojenosti zákazníků, Net Promoter Score. V neposlední řadě byly porovnány zavedené inovace s nadefinovanými typy inovací. Poslední část této kapitoly představují klíčové indikátory výkonnosti podniku, kterými společnost eBRÁNA měří svou úspěšnost a růst.

Společnost eBRÁNA je celkově hodnocena jako aktivní společnost s inovačně orientovaným podnikovým klimatem, který v pracovnících podněcuje pozitivní přístup ke změnám. Vedení společnosti se řídí svou intuicí a snaží se rozvíjet a pečovat o své zaměstnance. Jako nedostatek společnosti je shledána nepropracovaná inovační dokumentace, která by podpořila její inovační potenciál v již inovativně nastaveném prostředí.

Na základě získaných poznatků z analýzy inovačních aktivit společnosti eBRÁNA, s.r.o. a jejich porovnáním s teoretickými východisky byla společnosti navržena inovační strategie, kterou bude podněcovat proaktivní firemní kultura otevřená inovacím. Takto nastavená firemní kultura, jež je řízena především intuicí, zkušeností a otevřenou myslí vrcholového managementu, představuje velice pevnou základnu pro dlouhodobou inovační strategii. eBRÁNA má skvělé předpoklady stát se lídrem na trhu v oblasti internetových řešení v České republice. Vedení společnosti by však mělo zůstat nadále stejně energické a razit si stále jedinečnou cestu napříč českým trhem, kterou podpoří detailně propracovanou inovační strategií s dlouhodobými inovačními cíli. Na základě takto provedeného shrnutí lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

POUŽITÉ ZDROJE

1. *Acta Oeconomica Pragensia: Polozapomenuté postavy ekonomického myšlení - Fr. Valenta*, 2016 [online]. vol. 24, iss. 4. [cit. 17.11.2017]. Dostupné z: https://www.pablikado.cz/flowpaper/php/simple_document.php?subfolder=2/787/dqQ0Jiaev3fvYTia/&doc=plnyText.pdf.
2. BARTES, František. 1998. *Řízení inovací*. V Brně: PC-DIR Real. ISBN 80-214-1269-0.
3. BARTES, František. 2008. *Inovace v podniku*. V Brně: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3634-3.
4. Český statistický úřad, 2016. *Inovační aktivity podniků v ČR 2012-2014* [online]. Praha: Odbor statistik rozvoje společnosti. [cit. 16.11.2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/23195482/kp_213003_16.pdf/03553022-afae-43ef-85ca-ca6afb197333?version=1.1.
5. DRUCKER, Peter F. 1993. *Inovace a podnikavost: Praxe a principy*. V Praze: MANAGEMENT PRESS. ISBN 80-85603-29-2.
6. DVOŘÁK, Jiří a kolektiv. 2006. *Management inovací*. V Praze: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky. ISBN 80-86847-18-7.
7. DYTRT, Zdeněk a Michaela STRÍTESKÁ. 2009. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. V Brně: Computer Press. ISBN 978-80-251-2771-1.
8. eBRÁNA, s.r.o. [online]. *Organizační struktura*. 2017. [cit. 04.02.2018]. Dostupné z: <https://ebrana.cz/blog/jak-ebrana-zacala-pomyslet-na-novou-tvar>.
9. FRANKOVÁ, Emilie. 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. V Praze: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3317-3.
10. HAVLÍČEK, Karel. 2012. *Inovační manuál malé a střední firmy*. [online]. Praha: Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. [cit. 14.01.2018]. Dostupné z: http://www.amsp.cz/uploads/Vybory/Inovacni_manual_male_a_stredni_firmy.pdf.
11. Inovační strategie, 2018. *Integrated Consulting Group* [online]. Praha: ICG-Capability [cit. 04.02.2018]. Dostupné z: <https://capability.cz/poradenstvi/inovace-produktu-sluzeb/inovacni-strategie/>.
12. JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA. 2005. *Inovace v malém a středním podnikání*. V Brně: Computer Press. ISBN 80-251-0853-8.
13. KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL. 2008. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. V Brně: Computer Press. ISBN 978-80-251-1929-7.

14. KRAJÁČ, Petr. 2014. *Inovace: inovační poradce jako samostatná odbornost*. V Brně: BIC Brno. ISBN 978-80-260-5801-4.
15. MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. V Praze: Grada Publishing. ISBN 80-247-1277-6.
16. MIKULÁŠTÍK, Milan. 2010. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. V Praze: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2016-6.
17. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2011. *Národní inovační strategie České republiky*. [online]. Praha: Odbor inovací a investic. [cit. 17.11.2017]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/44911/50470/582602/priloha002.pdf>.
18. MLČOCH, Jan. 2002. *Inovace a výnosnost podniku*. V Praze: Linde Praha a.s. ISBN 80-7201-302-5.
19. MOLNÁR, Zdeněk a Petr BERNAT. 2006. *Řízení inovací v malých a středních podnicích (klastrech)* [online]. Praha: E+M Ekonomie a Management. [cit. 17.11.2017]. Dostupné z: <http://www.ekonomie-management.cz/archiv/vyhledavani/detail/170-rizeni-inovaci-v-malych-a-strednich-podnicich-klastrech/>.
20. Net Promoter Score – míra spokojenosti zákazníků, 2016. *Medio blog* [online]. Praha: Medio Interactive, 25.10.2016 [cit. 04.02.2018]. Dostupné z: <https://blog.medio.cz/net-promoter-score>.
21. Organisation for Economic Co-operation and Development, 2005. *Oslo Manuál*. [online]. OECD Publishing. [cit. 16.11.2017]. Dostupné z: www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9205111e.pdf?expires=1517499615&id=id&accname=guest&checksum=4BA8547AC5E0D6D1BBABC0EBF4A1A570.
22. *Organizační struktura*. eBRÁNA, s.r.o., 2017. Interní dokument společnosti.
23. PITRA, Zbyněk. 1997. *Inovační strategie*. V Praze: Grada Publishing. ISBN 80-7169-461-4.
24. SKOKAN, Karel. 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. V Ostravě: Repronis. ISBN 80-7329-059-6.
25. ŠVEJDA, Pavel a kolektiv. 2007. *Inovační podnikání*. [online]. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR. [cit. 09.02.2018]. Dostupné z: http://www.aipcr.cz/pdf/publikace_inovacni_podnikani.pdf.
26. TIDD, Joe, John BESSANT a Keith PAVITT. 2007. *Řízení inovací*. V Brně: Computer Press. ISBN 978-80-251-1466-7.

27. VACEK, Jiří. 2007. *Strukturování inovačních procesů*. [online]. Plzeň: Západočeská univerzita. [cit. 14.01.2018]. Dostupné z: www.kip.zcu.cz/kursy/imi/IMI2007/MOMAN2007_JV.ppt.
28. VLČEK, Radim. 2008. *Management hodnotových inovací*. V Praze: Management Press. ISBN 978-80-7261-164-5.
29. VLČEK, Radim. 2011. *Strategie hodnotových inovací: Tvorba, rozvoj a měřitelnost inovací*. V Praze: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-048-5.
30. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. 2004. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. V Praze: Management Press. ISBN 80-7261-099-5.
31. ŽÁK, Petr. 2004. *Kreativita a její rozvoj*. V Brně: Computer Press. ISBN 80-251-0457-5.
32. ŽIŽLAKOVSKÝ, Ondřej. 2011. *Měření výkonnosti inovačního procesu*. V Brně: CERM. ISBN 978-80-7204-760-4.

PŘÍLOHY

Příloha A - Položený rozhovor s výkonným ředitelem eBRÁNY ze dne 14. 2. 2018

Příloha B - Položený rozhovor s vedoucí personálního oddělení eBRÁNY ze dne 16. 3. 2018

Příloha C - Call skript ke sběru referencí

Příloha A - Polořízený rozhovor s výkonným ředitelem eBRÁNY ze dne 14. 2. 2018

- **Založení společnosti**

Otázka č. 1: Za jakých okolností byla společnost založena?

Otázka č. 2: S jakými projekty jste začínali?

Otázka č. 3: Co jsou vaše hlavní mezníky za patnáctileté působení společnosti?

- **Služby poskytované společností**

Otázka č. 4: Jaké služby svým zákazníkům poskytujete?

Otázka č. 5: Mohl byste jednotlivé služby podrobněji popsat?

Otázka č. 6: Se kterými službami jste začínali a které jste doplnili později?

- **Hlavní zákazníci a spolupráce**

Otázka č. 6: Kdo jsou vaši hlavní zákazníci?

Otázka č. 7: Spolupracujete s někým?

Otázka č. 8: V čem vaše spolupráce spočívá?

Otázka č. 9: Jaká má tato spolupráce přínosy?

- **Inovační strategie a inovační proces**

Otázka č. 10: Máte inovační strategii?

Otázka č. 11: Co vaše inovační strategie obsahuje?

Otázka č. 12: Máte ve své inovační strategii stanoveny cíle a způsoby jejich dosažení?

Otázka č. 13: Měříte dosažení cílů, popř. jakými ukazateli?

Otázka č. 14: Co obsahuje váš inovační proces?

Otázka č. 15: Necháváte se někým inspirovat ve vedení společnosti a v přístupu k inovacím a rozvoji společnosti?

- **Zavedené či zaváděné inovace**

Otázka č. 16: Jaké jste zavedli inovace během svého působení?

Otázka č. 17: Jakou poslední inovaci jste zavedli?

Otázka č. 18: Proč jste se pro danou inovaci rozhodli?

Otázka č. 19: Jak probíhalo zavádění (plán, strategie)?

Otázka č. 20: Jaké dopady (pozitivní / negativní) inovace přinesla?

Příloha B - Polořízený rozhovor s vedoucí personálního oddělení ze dne 16. 3. 2018

- **Kaizen**

Otázka č. 1: Kdy jste zavedli metodu KAIZEN?

Otázka č. 2: Jak metoda KAIZEN probíhala?

Otázka č. 3: Proč jste od této metody upustili?

Otázka č. 4: K jakým inovacím v rámci KAIZENU došlo?

Otázka č. 5: Měli jste stanovené určité metriky, kterých jste chtěli dosáhnout?

Otázka č. 6: Dosáhli jste jich?

- **Úplné návrhy**

Otázka č. 7: Kdy jste zavedli metodu úplných návrhů?

Otázka č. 8: Jak metoda úplných návrhů probíhala?

Otázka č. 9: K jakým inovacím v rámci úplných návrhů došlo?

Otázka č. 10: Máte stanovené určité metriky, kterých chcete dosáhnout?

Otázka č. 11: Dosahujete jich?

- **Net Promoter Score**

Otázka č. 12: Co je Net Promoter Score?

Otázka č. 13: Proč jste se ho rozhodli zavést?

Otázka č. 14: Jak probíhá?

Otázka č. 15: Čeho jste jeho zavedením dosáhli?

Příloha C - Call skript ke sběru referencí

Dobrý den, jmenuji se a jsem zaměstnanec/zaměstnankyně společnosti eBRÁNA. V červenci/srpnu/... jsme vám spustili nový e-shop/web/manažerský systém a chtěl/a bych Vám položit několik otázek k naší spolupráci, abychom se mohli neustále zlepšovat. Máte na mě 5 minut nebo si domluvíme jiný čas?

1. Z jakého důvodu jste si pořizoval nové webové stránky/e-shop/manažerský systém?
2. Proč jste si pro spolupráci vybrali zrovna nás?
3. Jak byste ohodnotil naši spolupráci na stupnici 0-10. Pokud by

0-6 bylo, že nejste spokojen a dále byste nás nedoporučili

7-8 bylo neutrální. V případě, že se nemůžete rozhodnout.

9-10 by bylo, že jste spokojen a doporučil byste nás dále

Pokud zákazník projeví zájem:

Děkuji Vám za projevený zájem. Mohu Vám na email zaslat podrobnější článek zabývající se tímto hodnocením spokojenosti?

4. Jaký jste měl pocit z naší spolupráce?
5. Co byste nám doporučil, abychom zlepšili?
6. Probral s Vámi kolega možnosti, které pro Vás můžeme udělat, abyste Váš e-shop/web/manažerský systém posunul ještě dál, např. marketingové kampaně, PPC reklamy, ...? A měl byste o to zájem?

Pokud je hodnocení vyšší než 8:

7. Pokud byste souhlasil, můžeme použít některé citace z tohoto rozhovoru na našem webu?

Skvělé a mohli byste nás prosím ohodnotit i na internetu? V případě Vašeho souhlasu bych Vám zaslala email s odkazy na hodnocení (zjistit od nich e-mail).