

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza determinantů inovační schopnosti vybraného podniku  
Bc. Radek Tancer

Diplomová práce  
2021

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Radek Tancer**  
Osobní číslo: **E20755**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Analýza determinantů inovační schopnosti vybraného podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnocení, zda vybrané determinanty inovační schopnosti přispívají k tvorbě inovací v konkrétním podniku.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Vymezení teoretických východisek inovačního managementu.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza determinantů inovační schopnosti vybraného podniku.
- Zhodnocení výsledků a návrh doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

DŘÍMALKA, Filip. HOT: jak uspět v digitálním světě. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2020. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-101-6.  
FRANKOVÁ, Emilie. Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3317-3.  
NOVÁK, Adam. Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu : 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0333-1.  
TERZIOVSKI, Milé. Building innovation capability in organizations: an international cross-case perspective. London: Imperial College Press, c2007. Series on technology management, vol. 13. ISBN 978-1-86094-765-0.  
VEBER, Jaromír. Management inovací. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.  
děkan

L.S.

Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza determinantů inovační schopnosti vybraného podniku jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 20. 4. 2022

Bc. Radek Tancer v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych velice rád poděkoval své vedoucí práce paní doc. Ing. Michaele Kotkové Stříteské Ph.D. za veškeré cenné odborné rady a podnětné připomínky, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval Ing. Janě Jáčové, ředitelce společnosti UOL, a.s. a dalším zaměstnancům této společnosti za poskytnuté informace potřebné ke zpracování analytické části této diplomové práce.

## **ANOTACE**

Tato diplomová práce je zaměřena na determinanty inovační schopnosti v účetní společnosti UOL, a.s. V úvodní části této práce jsou vymezeny a definovány základní pojmy z oblasti inovací a inovačního managementu. V této části práce jsou dále představeny vybrané determinanty, které mají vliv na tvorbu inovací. Následující část je zaměřena na představení vybrané společnosti UOL, a.s. a samotnou analýzu determinantů inovační schopnosti. Tato analýza byla zpracována na základě výzkumného rozhovoru, který byl realizován s vybranými zaměstnanci této společnosti. Cílem této analýzy je zhodnocení, zda vybrané determinanty přispívají k tvorbě inovací v této společnosti. Závěr této práce je věnován formulaci výsledků zjištěných analýzou a návrhům na zlepšení současného stavu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Inovace, inovační schopnost, determinanty inovační schopnosti, inovační proces

## **TITLE**

Determinants analysis of innovation ability of a selected company

## **ANNOTATION**

This diploma thesis is focused upon determinants analysis of innovation ability within the accounting company UOL, a.s. There are defined basic concepts regarding the field of innovation and innovation management as a preliminary part of this thesis. In this part of the work are also selected determinants that influence the creation of innovative ideas and practices. The following part introduces the selected case study example of UOL, a.s. and the analysis of the determinants of innovation ability itself. The analysis was prepared on the basis of a research interview with selected employees of this company. The aim of this analysis is to show what determinants influence the creation of innovations in this company. The conclusion of this work is devoted to evaluating the results of the analysis and suggesting improvements of the current situation.

## **KEYWORDS**

Innovation, innovation ability, determinants of innovation ability, innovation process

# OBSAH

<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>9</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>10</b>
<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>11</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>12</b>
<b>1 Vymezení základních pojmů z oblasti inovací a inovačního managementu</b> .....	<b>14</b>
1.1 Inovace .....	14
1.2 Kategorizace inovací .....	16
1.3 Inovační proces .....	19
1.3.1 Fáze inovačního procesu .....	21
1.4 Vztah inovace, invence a imitace .....	26
1.5 Strategické inovace .....	27
<b>2 Determinanty ovlivňující inovační schopnost a hodnocení úspěšnosti inovace</b> .....	<b>29</b>
2.1 Determinanty ovlivňující inovační schopnost .....	29
2.1.1 Interní faktory .....	29
2.1.2 Externí faktory .....	34
2.2 Hodnocení úspěšnosti inovací .....	36
2.2.1 Hodnocení úspěšnosti inovace – finanční ukazatele .....	36
2.2.2 Hodnocení úspěšnosti inovace – nefinanční ukazatele .....	40
2.2.3 Efekty plynoucí z inovace .....	42
2.3 Financování inovací .....	44
<b>3 Představení společnosti UOL, a.s.</b> .....	<b>46</b>
3.1 Historie společnosti UOL, a.s. ....	46
3.2 Současný stav společnosti UOL, a.s. ....	47
3.3 Nabízené služby .....	49
3.4 Strategické cíle společnosti UOL, a.s. ....	49
3.5 Konkurence společnosti UOL, a.s. ....	50
3.6 Inovační schopnost společnosti UOL, a.s. ....	51
3.6.1 Inovační proces – skenovací systém dokladů Skedoku .....	51

3.6.2	Realizované inovace .....	52
<b>4</b>	<b>Analýza determinantů inovační schopnosti ve společnosti UOL, a.s. ....</b>	<b>56</b>
4.1	Charakteristika výzkumného rozhovoru .....	56
4.2	Analýza výsledků výzkumného rozhovoru.....	57
4.2.1	Lidé a inovace ve společnosti UOL, a.s.....	57
4.2.2	Klasifikace determinantů ovlivňující inovační schopnost společnosti UOL, a.s. ....	60
4.2.3	Interní determinanty ovlivňující inovační schopnost ve společnosti UOL, a.s. ....	62
4.2.4	Externí determinanty ovlivňující inovační schopnost ve společnosti UOL, a.s. ....	69
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků analýzy a návrh doporučení pro zlepšení.....</b>	<b>75</b>
5.1	Výsledky analýzy determinantů inovační schopnosti.....	75
5.2	Návrh doporučení pro zlepšení současného stavu .....	78
5.2.1	Silné stránky, které mají vliv na tvorbu inovací .....	78
5.2.2	Slabé stránky, které mají vliv na tvorbu inovací .....	80
	<b>Závěr .....</b>	<b>82</b>
	<b>Použitá literatura .....</b>	<b>84</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>87</b>



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Schéma fází inovačního procesu .....	22
Obrázek 2: Schumpeterova triáda .....	26
Obrázek 3: Grafické znázornění ukazatele EVA .....	40
Obrázek 4: Druhy efektů plynoucích z inovace .....	43
Obrázek 5: Pobočková síť v rámci ČR .....	47
Obrázek 6: Pobočková síť na Slovensku .....	48
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti UOL .....	48
Obrázek 8: Graf znázorňující počet inovací podle předmětu v letech 2012 - 2021.....	53
Obrázek 9: Graf znázorňující faktory ovlivňující inovační schopnost .....	60
Obrázek 10: Graf znázorňující interní a externí faktory ovlivňující inovační schopnost .....	62
Obrázek 11: Graf znázorňující interní determinanty ovlivňující inovační schopnost .....	68
Obrázek 12: Graf znázorňující externí determinanty ovlivňující inovační schopnost.....	74

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Klasifikace řádů inovace podle profesora Valenty .....	17
Tabulka 2: Model bodového ohodnocení.....	24
Tabulka 3: Zdroje financování inovací .....	44
Tabulka 4: Realizované inovace v letech 2012 - 2021 .....	53
Tabulka 5: Přehled respondentů výzkumného rozhovoru.....	57
Tabulka 6: Kategorizace realizovaných inovací .....	75
Tabulka 7: Přehled znázorňující prioritní determinanty ovlivňující tvorbu inovací.....	77

## SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
C	celkový dlouhodobě investovaný kapitál
č.	číslo
ČR	Česká republika
EAT	Earning after taxes
EBIT	Earnings before interest and taxes
EVA	ekonomická přidaná hodnota
IT	informační technologie
Kč.	koruna česká
např.	například
NOPAT	čistý provozní zisk pod zdanění
ROA	Return on assets
ROCE	Return on capital employed
ROE	Return on Equity
ROI	Return on investments
ROS	Return on sales
s.	strana
s. r. o.	společnost s ručením omezený
SK	Slovenská republika
tzv.	takzvaný
WACC	vážené průměrné náklady kapitálu

## ÚVOD

„Inovuj nebo nepřežiješ!“ Název tohoto díla autora Matthew J. Kiernana dokonale vystihuje současnou dobu a pohled na inovace. K této problematice neodmyslitelně patří i konkurence a konkurenceschopnost, kterou lze díky inovačním aktivitám udržovat či zlepšovat. Konkurence je v této době ve většině oborů značná, a tak je nutné této problematice věnovat dostatečnou pozornost. Nelze také opomenout zákazníky, kteří mají nespočet alternativ a příležitostí, jak uspokojit své potřeby. Zákazníci mají také díky internetu a moderním technologiím velmi dobrý přístup k informacím o daném produktu či službě, a tak jsou schopni v relativně krátkém časovém intervalu dané informace získat, vyhodnotit a porovnávat s konkurenčními podniky.

S ohledem na značnou konkurenci je pro podniky důležitá schopnost odlišit se – jít svou vlastní cestou a dělat věci po svém. Odlišit se, podniky mohou právě za pomoci inovací. Inovace představují důležitý podnikový nástroj nejen pro získání konkurenční výhody či zlepšení konkurenceschopnosti, ale také pro zvýšení kvality interních procesů a poskytovaných služeb či produkovaných výrobků.

V návaznosti na inovace je nutné uvést, že existují determinanty – faktory, které mohou pozitivně či negativně ovlivnit inovační schopnost a samotnou tvorbu inovací. Některé tyto faktory mohou podniky svou činností ovlivnit, naopak některé faktory ovlivnit nelze, ale je možné jejich dopad částečně predikovat a být připraven přijmout danou změnu.

**Hlavním cílem této diplomové práce je provést zhodnocení, zda vybrané determinanty inovační schopnosti přispívají k tvorbě inovací. Tato analýza a zhodnocení bude realizována v účetní společnosti UOL, a.s.**

Úvodní část této práce je zaměřena na definování základních teoretických pojmů z oblasti inovací a inovačního managementu. Dále je v této části vymezena klasifikace inovací, průběh inovačního procesu, a je definována oblast strategických inovací. Tato část také obsahuje vymezení a klasifikaci determinantů, které ovlivňují inovační schopnost, hodnocení inovací pomocí finančních a nefinančních ukazatelů a financování inovací.

Druhá část této diplomové práce je věnována analytické části, která obsahuje představení vybrané společnosti – UOL, a.s. Nejprve je krátce představena historie a současný stav vybrané společnosti, dále jsou uvedeny služby, které tato společnost poskytuje, její strategické cíle a konkurenti. Další části jsou již věnovány inovacím a inovačním aktivitám v této společnosti.

Nejprve je představen současný stav inovační schopnosti (realizované inovace, inovační proces) společnosti UOL, a.s. Následuje hlavní úsek analytické části této diplomové práce – analýza determinantů inovační schopnosti. Zde je nejprve charakterizován výzkumný rozhovor, který byl realizován ve společnosti UOL, a.s. Poté tato část obsahuje provedenou analýzu determinantů, které mají vliv na tvorbu inovací ve společnosti UOL, a.s.

V závěrečné části této práce je obsaženo zhodnocení výsledků provedené analýzy a návrh doporučení pro udržení či zlepšení současného stavu. V poslední části této diplomové práce jsou formulovány závěry.

# 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ Z OBLASTI INOVACÍ A INOVAČNÍHO MANAGEMENTU

Podstatná část této práce je zaměřena a pracuje s pojmy z oblasti inovací a inovačního managementu. V první kapitole je tedy podstatné vymezit a definovat důležité pojmy z této oblasti, které budou v této práci dále využívány.

## 1.1 Inovace

Inovace – tento pojem vychází z jazyka latiny, kde má toto slovo podobu „innovare“ s významem obnovovat. Lze tedy odvodit, že původní význam slova úzce souvisí s pojmy jako novinka, novost či změna. V jednoduchém pojetí lze za inovace označit obměnu či změnu v přemýšlení a činnostech, které realizuje člověk a dále hlavně změny v samotném výrobním procesu. Z tohoto tvrzení vychází fakt, že je k inovaci potřeba lidská činnost a člověk samotný, který je tvůrcem a lze ho označit jako inovátora. (Švejda, 2002, s. 14). Lidé – inovátoři realizují inovační proces. Inovace lze považovat za jedinečný nástroj, který je klíčový v podnikatelské činnosti. Tento nástroj je vázán na zdroje, které člověk objeví či získá a mají pro něj ekonomickou hodnotu. V tomto případě samotná inovace může vytvořit nebo dodat schopnost tvorby bohatství. (Drucker, 1993, s 41)

V současné době existuje pro tento pojem mnoho definic od různých autorů a z rozdílných zdrojů, které se shodují či nikoliv. Přesnou a jednotnou definici tedy nelze uvést. V této práci zvolil autor pro co nejpřesnější objasnění tohoto pojmu níže uvedené definice:

Jako otce teorie inovací lze považovat rodáka z Třešti na Moravě, rakouského ekonoma Josefa Aloise Schumpetera, který v době před 1. světovou válkou definoval pojem inovace takto:

- Zavedení výroby nového druhu výrobku nebo existujícího výrobku s novými vlastnostmi
- Zavedení nového výrobního procesu (postupu) do výroby nebo nového druhu prodeje či koupě
- Otevření nového trhu
- Použití nových zdrojů surovin nebo nových polotovarů
- Vytvoření nové organizace výroby (nové formy organizace práce) nebo nového výrobního či obchodního seskupení (Mlčoch, 2002, s. 12)

V návaznosti na definici teorie inovací Josefem Aloisem Schumpeterem je nutné odpovědět na otázku – proč jsou v podnicích inovace realizovány? J. A. Schumpeter tvrdil, že hlavním důvodem pro realizaci inovací je získání permanentního příjmu finančních prostředků. (Jáč, 2005, s.55)

Následující vymezení pojmu inovace pochází od amerického ekonoma a zakladatele moderního managementu Petera Ferdinanda Druckera (2007, s. 17), který označil inovaci jako podnikatelský nástroj. Při aplikaci tohoto nástroje – realizaci inovace vedoucí k odlišení produktu nebo služby od konkurenčních subjektů je potřebné využívat příležitosti. Inovace lze považovat za činnost, kterou by podniky měly znát, zdokonalovat ji a především jí správně aplikovat. Příležitosti pro inovace by měl podnik aktivním způsobem hledat a být schopen je úspěšně aplikovat do praxe.

Autoři Tomek a Vávrová (2009, s. 67) uvedli definici pojmu inovace, která pochází od Evropské komise. Ta tento pojem vymezuje tímto způsobem:

*„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.“*

Jako další definoval pojem inovace autor Zbyněk Pitra (2006, s. 26), který tento pojem definoval takto: *„Inovace představuje nový způsob využití existujících zdrojů organizace k získání nových podnikatelských příležitostí – k nalezení nových možností ke zvýšení výnosů z jejích podnikatelských aktivit.“*

Dále podle Pitry (2006, s. 26) jsou inovace podnikatelským fenoménem. Aby byl podnik schopný přizpůsobit se dnešní uspěchané době a být konkurenceschopný, je nutné neustále inovovat, protože pouze tak je podnik schopen udržet efektivnost a zajistit existenci podniku i v budoucnosti.

Pojem inovace také definoval autor Pavel Švejda (2002, s. 14-15). Švejda vymezil inovaci jako proces, při kterém jsou neustále prováděny změny. Tyto změny se zaměřují na oblasti technického řešení výrobků, technologii výroby, využívání materiálu atd. Inovační činnost by měla podniku zajistit konkurenční výhodu, tudíž zlepšení celkové konkurenceschopnosti podniku. Úkolem inovací je tedy zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Z výše uvedených definic je zřejmé, že předmětem inovací nejsou jen výrobky a služby. Autorka Emilie Franková (In Lukášová, 2011, s. 172) rozšířila oblast inovací o následující výčet:

- Vývoj nových výrobků a služeb
- Zavedení a využití nových technologií
- Produkovat vysoce efektivně
- Uspokojovat potřeby zákazníků – stálé zvyšování komplexní kvality nabízených produktů a poskytovaných služeb
- Rychle a pružně uplatňovat výrobky a služby na trhu

Definice pojmu inovace, které autor pro tuto práci uvedl, nejsou jednotné. Inovace lze však v souhrnu považovat za proces, který přichází s určitou změnou nebo obměnou. Tato změna se netýká pouze produktů a služeb, ale i podnikových procesů, organizace práce či uspokojování potřeb zákazníků. Jde tedy o využívání příležitostí, které se nachází v interní oblasti podniku nebo do podniku přichází z externího prostředí. Prostřednictvím inovací může podnik tyto příležitosti využít a přetavit je ve svou výhodu – konkurenční výhodu. Inovace tedy slouží podnikům k zajištění současné a především budoucí konkurenceschopnosti.

Důležitým faktem je, že i když je pojem inovace úzce propojen se slovem změna, nejde o to samé. Změna je označována jako proces, jehož charakteristiky se v závislosti na čase mění. Výstupem procesu změny jsou předpokládané hodnoty. Hlavní rozdílem mezi inovací a změnou je právě finální stav těchto hodnot. U pojmu změna může nastat pozitivní i negativní odchýlení od předpokládaných hodnot, u pojmu inovace je tomu právě naopak. (Smejkal, 2006, s. 79)

## **1.2 Kategorizace inovací**

Stejně jako u definování pojmu inovace, ani u kategorizace neexistuje jednotná klasifikace. Autor této práce uvádí kategorizaci inovačních řádů podle profesora Valenty, rozdělení inovací podle předmětu inovace, inovace podle stupně novosti a klasifikaci inovací z hlediska otevřenosti a uzavřenosti.



## Inovace podle inovačních řádů

První typ klasifikace je zaměřen na inovační řády. Tato klasifikace vznikla postupným zpracováním vědomostí ze semináře zaměřeného na inovace, který na pražské Vysoké škole ekonomické vedl profesor F. Valenta. Toto rozdělení je založeno na tzv. inovačních řádech. Po každé inovaci je stav předmětu inovace jiný než původní. Tato změna – vzdálení se od předchozího stavu, je označována jako vzdálenost vývoje a představuje inovační řád. Inovace se v těchto řádech většinou nahrazují ve stálých časových etapách a vyšší inovační řád obsahuje obměny nižších inovačních řádů. (Švejda, 2002, s. 24-27)

Následující tabulka znázorňuje klasifikaci inovací se zaměřením na inovační řády.

Tabulka 1: Klasifikace řádů inovace podle profesora Valenty

Řád	Označení	Co se zachová	Co se změní	Příklad
-n	degenerace	nic	úbytek vlastností	opotřebení
0	regenerace	objekt	obnova vlastností	údržba, opravy
<b>RACIONALIZACE</b>				
1	změna kvanta	všechny vlastnosti	četnost faktorů	další pracovní síly
2	intenzita	kvality a propojení	rychlost operací	zrychlený posun pásu
3	reorganizace	kvalitativní vlastnosti	dělba činností	přesuny operací
4	kvalitativní adaptace	kvalita pro uživatele	vazba na jiné faktory	technolog. konstrukce
<b>KVALITATIVNÍ KONTINUÁLNÍ INOVACE</b>				
5	varianta	konstrukční řešení	dílčí kvalita	rychlejší stroj
6	generace	konstrukční koncepce	konstrukční řešení	stroj s elektronikou
<b>KVALITATIVNÍ DISKONTINUÁLNÍ INOVACE</b>				
7	druh	princip technologie	konstrukční koncepce	tryskový stav
8	rod	příslušnost ke kmeni	princip technologie	vznášedlo
<b>TECHNOLOGICKÝ PŘEVRAŤ-MIKROTECHNOLOGIE</b>				
9	kmen	nic	přístup k přírodě	genová manipulace

Zpracováno podle (Švejda, 2002, s. 26)

## **Inovace podle předmětu**

Toto rozdělení inovací je zaměřeno na předmět inovace, tedy její obsah. Klasifikace podle předmětu byla uvedena v Oslo manuálu, který zveřejnila organizace OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj). Tato klasifikace obsahuje rozdělení inovací na produktové inovace, procesní inovace, marketingové inovace a organizační inovace. Produktové a procesní inovace lze označit jako technické inovace. Naopak za netechnické inovace lze považovat marketingové inovace a organizační inovace. (Veber, 2016, s. 80-81)

**Produktové inovace** – tento typ inovace je soustředěn na výrobky a služby. Tyto výrobky či služby jsou chápány jako nové či obsahující významné změny a vylepšení v porovnání s původními vlastnostmi či způsobem využití. Pokud je inovace zaměřena na výrobek, lze očekávat změny či zlepšení, které mohou mít pozitivní vliv např. v oblastech technických a funkčních vlastností produktu, v oblasti programového vybavení (softwaru) či v oblasti využití komponentů a materiálu. Z toho lze odvodit, že inovace zaměřená na výrobek může mít dvě podoby: technicky nový výrobek a technicky zlepšený výrobek. (Veber, 2016, s. 81) Inovace zaměřená na služby vylepšuje stávající službu (významná vylepšení či rozšíření aktuálních služeb) nebo zavádí službu novou. (OECD, 2005)

**Procesní inovace** – jedná se o implementaci postupu výroby nebo stylu v oblasti poskytování služeb, který je nový nebo významně vylepšený. Jeden z hlavních cílů procesních inovací je snižování nákladů. Jako další cíle tohoto druhu inovace lze uvést lepší a více efektivní výrobu nebo zdokonalení a zvýšení úrovně jakosti produkovaných výrobků a poskytovaných služeb. Výstupem procesních inovací jsou změny ve způsobech, zařízeních a softwaru, které slouží k výrobě nebo poskytování služeb. (OECD, 2005)

**Marketingové inovace** – u tohoto typu inovací jde o zavedení nových marketingových metod. Zavedení těchto nových metod působí především v zákaznické oblasti – potřeby zákazníků, získávání a následné zařazení na nové trhy s cílem zvyšovat tržby. Marketingové inovace jsou zpravidla realizovány ve čtyřech hlavních oblastech marketingového mixu produktu: cena, propagace, umístění a design či balení produktu. (OECD, 2005)

**Organizační inovace** – občas také označovány jako inovace managementu. Organizační inovace jsou zaměřeny na změny v oblasti organizace – metody vedoucí k lepší organizaci, organizace práce přímo na pracovišti nebo organizace vztahů s externím okolím podniku. Může se také jednat o zavedení nových obchodních metod a způsobů. Stejně jako u procesních inovací se i tento typ inovací zaměřuje na redukci nákladů v této oblasti. Přesněji řečeno by se jednalo o administrativní náklady, transakční náklady nebo náklady na zásoby. Tyto inovace

mají vliv i na spokojenost zaměstnanců na pracovišti, která úzce souvisí s produktivitou práce. (OECD, 2005)

### **Inovace podle novosti**

Následující klasifikace se zabývá rozdělením pojmu inovace z hlediska novosti. Novost inovace je nutno chápat podmíněně vzhledem k samotnému podniku a vzhledem k trhu, na kterém podnik působí.

- Inovace absolutní – novost inovace je ve vztahu k celosvětovému měřítku
- Inovace relativní – novost inovace je vnímána vzhledem k podniku či určitému trhu (tuzemský trh) (Zamazalová, 2010, s. 198)

### **Inovace podle otevřenosti a uzavřenosti**

Poslední kategorizace inovace, kterou autor této práce uvedl, je zaměřena na rozdělení inovace z hlediska otevřenosti či uzavřenosti, tedy jde o otevřené a uzavřené inovace.

**Uzavřená inovace** – tento typ inovace lze označit jako staré paradigma. Podniky realizují inovace a všechny činnosti s tím spojené (získání a úprava vlastních nápadů, vývoj a výzkum, financování, realizace inovace atd.) zcela samostatně, tudíž pouze interně. Problémem u tohoto typu inovací může být neschopnost samostatně a efektivně inovovat. Překážkou může být nedostatečná kreativita, chybějící odborníci či nedostatek financí pro výzkum a vývoj.

**Otevřená inovace** – vzhledem k nedostatkům a slabinám uzavřených inovací vzniklo nové paradigma – otevřená inovace. Základním kamenem tohoto přístupu je využití zdroje pro inovace i z externího prostředí. V tomto přístupu však nejde jen o využití externích zdrojů pro realizaci inovace, ale o kombinaci interních a externích zdrojů. Příkladem je využití odborníků mimo podnik nebo využití poznatků výzkumu i vývoje, aniž by byl realizován uvnitř podniku. (Chesbrough, 2014, s. 20-27)

## **1.3 Inovační proces**

Realizace inovace je označována jako inovační proces. Tento proces začíná na základě podnětu, který je nazván inovační impuls. Dále tento proces obsahuje činnost, kterou je výzkum, který podniku poskytne potřebné výsledky. S výsledky výzkumu podnik dále pracuje až do finální fáze, kterou je komerční využití inovace. (Jáč, 2005, s. 86-87) Cílem inovačního procesu je postupné přetvoření inovace do podoby, kdy je možné ji prakticky využít. Za konečnou část inovačního procesu lze považovat uvedení nového či inovovaného výrobku nebo služby na trh,

zavedení nové technologie atd. Z výše uvedeného je patrné, že inovační proces je složen z různorodých podnikových aktivit. Různorodé podnikové aktivity si vyžadují odborníky právě na danou problematiku. (Veber, 2016, s. 181) Z toho vyplývá, že realizace inovačního procesu se netýká pouze úzké skupiny lidí uvnitř podniku, ale jsou potřeba i subjekty z externího prostředí podniku např. odběratelé, dodavatelé či společnosti, které se věnují výzkumné činnosti. Celý tento proces potřebuje ke své realizaci a začátku podnět – nový nápad nebo myšlenku, která je označována jako impuls inovace. Tento inovační impuls by v ideálním případě měl být během inovačního procesu transformován na výhodu oproti konkurenci. Tato výhoda je označována jako konkurenční výhoda. (Jáč, 2005, s. 86-87) Realizací inovačního procesu a následnou aplikací pro běžné využití si podnik může zajistit vysokou úroveň konkurenceschopnosti. Inovace jsou tedy zdrojem potencionálních konkurenčních výhod, které podnik po jejich realizaci může získat. V současnosti je pravidelná realizace inovačního procesu nezbytná. (Pitra, 2006, s. 30) Výhoda, kterou podnik může oproti konkurenci pomocí inovací dosáhnout, může být např. v oblasti cen, kvality nebo poskytovaných služeb. (Jáč, 2005, s. 86-87)

Inovační proces je označován jako jeden z hlavních podnikových procesů. Pokud má být inovace úspěšná, nemělo by se jednat jen o imitaci výrobků a služeb konkurence. Důležité je, aby se firma, která inovaci realizuje, odlišila a přidala na věc vlastní pohled. Úspěšné dokončení inovačního procesu by mělo přinést hodnotu nejen společnosti, která inovaci realizovala, ale také odběratelům, vlastníkům společnosti či zaměstnancům. (Žižlavský, 2012)

Tím, že je inovační proces chápán jako jeden z hlavních procesů v podniku, je důležité k němu také tak přistupovat. Iniciativa pro tvorbu a realizaci inovace musí přicházet ze shora – od top managementu nebo vlastníků podniku. (Košturiak, 2008, s. 100-103) Tím, že inovační proces vychází „ze shora“ podniku měl by být tento proces i celkový pohled na inovace v symbióze s podnikovou strategií. Tu lze chápat jako kroky a činnosti vedoucí k dosažení podnikových cílů s co nejlepším využitím podnikových zdrojů a předností. Z toho vyplývá, že celý inovační proces je nutné realizovat v závislosti na cílech podniku a podnikové strategii. (Kislingerová, 2008, s. 42) Pro celý inovační proces je velmi důležité mít v podniku dostatečné zdroje. Pro realizaci inovace je nutné disponovat kapacitami v oblasti lidských a finančních zdrojů. V oblasti lidských zdrojů je nutné vytvořit skupinu lidí a té vytvořit ideální podmínky pro tvorbu inovace. Tento tým pracovníků je nutné složit z odborníků z různých oblastí a s různou specializací (marketing, obchod, servis, výroba, logistika nebo zástupci odběratelů či

dodavatelů). Těmto odborníkům by se mělo dostat řádného školení a vytvořit ideální podmínky pro samotné uskutečnění inovačního procesu. (Košturiak, 2008 s. 100-103)

Následující výčet obsahuje základní schopnosti, které musí podnik v oblasti inovací zlepšovat a rozvíjet:

- Schopnost identifikovat příležitost
- Schopnost tvořit, navrhnout, projektovat a plánovat inovační změny
- Schopnost realizovat a efektivně využít inovace
- Schopnost učit se
- Schopnost kooperovat
- Schopnost vést a řídit celý inovační proces (Košturiak, 2008 s. 100)

Z výše uvedených definic inovačního procesu je patrné, že se jedná o klíčový podnikový proces, který se skládá z různých činností a fází. K realizaci těchto činností jsou v podniku potřeba zdroje, a to především z personální a finanční oblasti. Důležité je také zajištění optimálních podmínek pro tvorbu a realizaci samotného inovačního procesu. Neméně důležitá je vazba inovačního procesu na podnikovou strategii.

### 1.3.1 Fáze inovačního procesu

Stejně jako u definování pojmu inovace, i v tomto případě jsou v odborné literatuře k dispozici různě rozdělené a definované fáze inovačního procesu. Autor této práce zvolil pro demonstraci a upřesnění rozdělení inovačních fází inovačního procesu od dvou autorů: Adair (2004) a Švejda (2007).

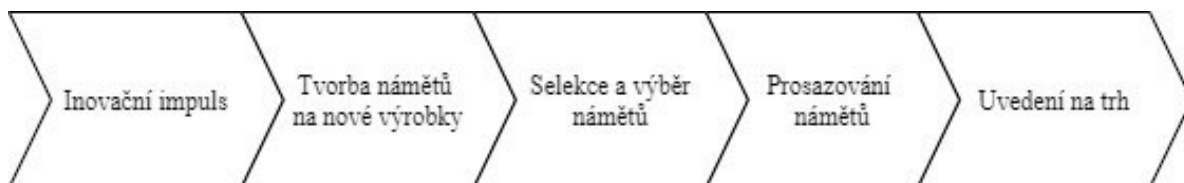
První jmenovaný autor – Adair (2004, s. 141), definoval inovační proces, který se skládá ze tří primárních činností – produkování myšlenek, sběr myšlenek a rozvíjení a implementace finálních myšlenek.

**Produkování myšlenek** – v první řadě je důležité zapojit jednotlivce a vytvořit tým pro získávání myšlenek a nových nápadů. Hlavním cílem této fáze je produkce myšlenek, které mají po realizaci inovačního procesu vylepšit stávající produkty nebo služby či vytvořit nové.

**Sběr myšlenek** – druhá fáze je zaměřena na již vytvořené myšlenky a nové nápady. Tyto myšlenky jsou shromažďovány, prověřovány a hodnoceny pro další fázi.

**Rozvíjení a implementace finálních myšlenek** – finální fáze inovačního procesu. Vytvořený tým vylepšuje a rozvíjí získané myšlenky. Po jejich implementaci podnik očekává první odezvy od spokojených zákazníků. (Adair, 2004, s. 141)

Druhé rozdělení inovačního procesu podle autora Švejdy (2007, s. 129–136) je rozpracováno do více fází. Tyto fáze inovačního procesu autor této práce znázornil v následujícím schématu:



Obrázek 1: Schéma fází inovačního procesu

Zpracováno podle (Švejda, 2007, s. 129-136)

**Inovační impuls** neboli podnět k inovaci. Tyto podněty jsou ovlivňovány faktory, které působí z externího prostředí podniku, ale také uvnitř podniku – v interním prostředí. Jako externí faktory podněcující inovační impuls lze uvést např. technologickou oblast či oblast trhu a jeho vývoj. Neméně důležité jsou faktory, které působí uvnitř podniku. V tomto případě vznikají impulsy v závislosti na interních faktorech v oblasti proinovační podnikové kultury, v oblasti interních procesů (efektivní využívání podnikových kapacit) nebo při snaze odstranit a eliminovat interní problémy podniku.

V nezávislosti na vnitřním nebo vnějším původu inovačního impulsu je prioritní tyto podněty zachytit a dokázat s nimi dále pracovat. Jako nástroje pro prvotní práci s těmito podněty lze využít strategické situační analýzy:

**SWOT analýza** – tato analýza se zaměřuje na hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a rizika (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). První dvě části této analýzy – silné a slabé stránky mají subjektivní povahu – to znamená, že je podnik schopen je do určité míry svou činností ovlivnit. Naopak je tomu u příležitostí a rizika – objektivní povaha.

**PEST analýza** – tato analýza je zaměřena na příležitosti a rizika. Teoreticky tedy může navazovat na SWOT analýzu. Příležitosti a rizika jsou analyzovány v následujících oblastech: Politická, Ekonomická, Sociální a Technologická oblast. Tato analýza může být aplikována i v širší podobě – PESTLE, kdy se k původním oblastem přidá legislativní a ekologická oblast. (Švejda, 2007, s. 129-130)

**Tvorba námětů na nové výrobky** – druhá fáze inovačního procesu. Cílem této fáze je sběr a tvorba námětů pro možné nové výrobky. Tyto náměty podnik může čerpat opět z interního i externího prostředí. Za zdroje pocházející z externího prostředí podniku lze zařadit publikace, patentovou literaturu, analýzu konkurence nebo informace od dodavatelů a odběratelů. Interní zdroje lze označit jako vnitropodnikové, protože tyto náměty jsou vytvořeny z řad vlastních zaměstnanců. Jde tedy o náměty vlastních zaměstnanců, poznatky z prodejen, podnikovou dokumentaci – podnikatelský plán, výrobní dokumentace atd. Pokud jde o tvorbu námětů z řad vlastních zaměstnanců lze využít následující metody:

**Brainstorming** – smyslem této metody je vytvořit skupinou lidí co nejvyšší počet námětů bez ohledu na jejich kvalitu. Jedná se o kreativní techniku, kde by měl každý zúčastněný nápad vyslovit ihned potom, co ho napadne. Na konci této metody jsou všechny náměty zaznamenány a uloženy pro možné budoucí použití.

**Metoda 635** – této metody se účastní šest účastníků. K dispozici mají připravený formulář, kam během časového limitu (nejčastěji 5 minut) zaznamenají své tři nápady a formulář pošlou dalšímu kolegovi. Tento proces se opakuje pětkrát, kdy v následujících kolech jsou prvotní nápady rozebírány, komentovány či rozšiřovány.

Po dokončení této fáze inovačního procesu disponuje podnik náměty, které bude v další fázi analyzovat a vybírat z nich ty, které mají šanci na úspěch a jsou realizovatelné.

(Švejda, 2007, s. 131-132)

**Selekce a výběr námětů** – v této fázi je hlavním cílem selekce perspektivních námětů od těch neperspektivních. Tato selekce šetří podniku náklady, které by vznikly, pokud by podnik zvolil špatný – neperspektivní námět a snažil se ho realizovat. V počátcích této fáze má podnik k dispozici pouze strohé informace týkající se inovačního záměru. Tyto informace pochází z oblasti technické uskutečnitelnosti dané inovace nebo obecné tržní informace. V následujících fázích množství informací roste a podnik tak může hodnotit inovace i z ekonomického hlediska. Počáteční fáze výběru se skládá zpravidla ze dvou či více částí. V prvotní části je často aplikována metoda přehledu otázek – checklistů, kterou uvedli autoři Vahs a Burmester. V metodě přehledu otázek, checklistů, jde o otázky zaměřené na níže uvedené oblasti:

- Tržní situace
- Technická uskutečnitelnost
- Zákonodárství

- Oblast právní ochrany
- Slučitelnost se strategií

Na otázky z daných oblastí se očekává jednoduchá odpověď: ANO nebo NE. O vyřazení a nevyřazení daného námětu pak rozhoduje počet kladných odpovědí. Toto posuzování lze provést na základě stanovení modelů bodového ohodnocení. (Švejda, 2007, s. 132-134) Příklad takového modelu je zobrazen v následující tabulce:

Tabulka 2: Model bodového ohodnocení

Díličí kritéria	Váha díličích kritérií	100–80 bodů	80–60 bodů	60–40 bodů	40–20 bodů	20–0 bodů
		velmi dobrý	dobry	střední	špatný	velmi špatný
Využitelnost stávajícího odbytového systému	0,2	všechny trhy jsou s ním dosažitelné	je zapotřebí pouze málo nových odbytových cest	asi polovinu odbytu je možno realizovat dosavadními cestami	pro nejdůležitější trhy jsou nutné nové odbytové cesty	jsou nutné zcela nové odbytové cesty
Vztah ke stávajícímu sortimentu	0,2	doplňuje stávající výrobovou linii, která nebyla plně vytěžena	doplňuje stávající výrobovou linii	patří ke stávající výrobové linii	může být částečně připojen ke stávající výrobové linii	zcela nový výrobek, který nelze přiřadit k žádné výrobové linii
Vztah ke stávajícím výrobkům	0,2	podporuje odbyt jiných výrobků	neutrální	malý vliv	silně ovlivňuje odbyt stávajících výrobků	nahrazuje stávající výrobky
Regulace cen a kvality ve vztahu ke konkurenčním výrobkům	0,2	podstatně příznivější než u konkurence	příznivější než u konkurence	stejná	horší	podstatně vyšší cena než u konkur., vyr. stejné kvality
Odběratelé	0,1	dosavadní	převážně dosavadní	částečně noví	převážně noví	zcela noví
Počet potřebných variant výrobků	0,1	žádné	velmi málo	různá přání zákazníků, ale stačí malé zásoby obchodu	různá přání zákazníků s vyššími, ale stejně vysokými stavy zásob u jednotl. variant	četné varianty s proměnlivými stavy zásob

Zdroj (Švejda, 2007, s. 134)

**Prosazování námětů** – předfinální fáze inovačního procesu. Problematika spojená s oblastí technického řešení produktu je v této fázi z větší části již vyřešena. Podnik se tedy může více soustředit na otázku, zda bude zamýšlený produkt na trhu úspěšný a jak moc bude pro výrobce efektivní ho vyrábět. Jednou z možností, jak posoudit potenciál navrhovaného výrobku, je srovnání shody požadavků s tzv. CIA analýzou (Competitive Innovation Advantage). Tato analýza klade důraz na vlastní technické řešení výrobku a na to, jak bude daný výrobek výhodný nejen pro podnik, ale především pro koncového uživatele. Pokud nový produkt přinese koncovému uživateli vyšší ekonomickou výhodu, je schopen za tento výrobek zaplatit vyšší cenu. Podle autorů Trommsdorfa a Steinhofa je vhodné využívat v CIA analýze níže uvedená kritéria:

- Výrobek musí mít výraznou převahu vůči konkurenci
- Tato převaha musí být důležitá i pro zákazníka



- Zákazník si musí být této převahy vědom
- Převaha, kterou podnik disponuje, nemůže být lehce dosažena konkurenčními podniky
- Převaha nesmí být narušena vlivy z okolí (Švejda, 2007, s. 135)

Velmi důležitou roli má druhé kritérium uvedené výše. Zákazník si musí být vědom, že inovace, kterou podnik bude v budoucnu realizovat, splní jeho současné a budoucí potřeby lépe než ve srovnání s konkurencí. Neméně důležitým faktorem pro úspěšnost a získání konkurenční výhody je cena. V této části inovačního procesu je tak důležité soustředit se na tzv. target costing. Target costing je přístup využívaný managementem zaměřující se na nákladovou sféru. Hlavním cílem tohoto přístupu je vytvořit cenu, kterou zákazníci akceptují. (Švejda, 2007, s. 135)

Tento přístup se skládá ze tří fází:

- Stanovení celkových cílových nákladů (sběr informací o ochotě zákazníků platit stanovenou cenu)
- Rozdělení celkových nákladů
- Dodržení celkových cílových nákladů (Trommsdorff, Steinhoff, 2009, s. 229–230)

**Uvedení na trh** – neboli komercializace. Finální fáze inovačního procesu. Náměty na inovace, které získaly kladné hodnocení v předchozích částech procesu, mohou být, ale i nemusí být, uvedeny na trh. Po selekci námětů, které budou uvedeny na trh je nutné ještě před uvedením na trh věnovat pozornost následujícím činnostem:

- Definování a specifikace marketingového mixu – (cena, propagace, distribuční cesty)
- Zhodnotit riziko tzv. kanibalizace – nově uvedený výrobek bude úspěšný na úkor současného výrobku
- Hodnocení ekonomické situace na plánovaném trhu a u potenciálních odběratelů
- Výběr trhů pro uvedení nového výrobku (vybrané trhy, globální trh)

(Švejda, 2007, s. 136)

## 1.4 Vztah inovace, invence a imitace

### Invence

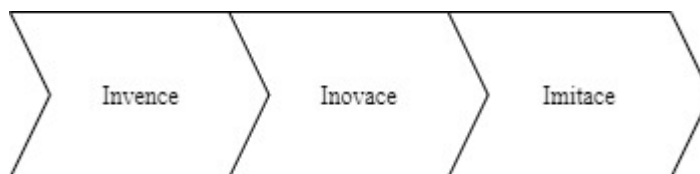
Z časového hlediska je invence postavena před samotnou inovací. Invenci lze považovat za tvůrčí aktivitu. Pod tento pojem lze tedy zařadit novou či originální myšlenku. Tyto nové myšlenky jsou pak následně realizovány v inovaci, což je hlavním cílem invence. Základními vlastnostmi invence je novost nápadů, vynalézavost a tvořivost. Bez těchto základních vlastností by invenci chyběl náboj a mohlo by se jednat o pouhé opakování již realizovaných názorů. (Švejda, 2007, s. 16)

### Imitace

Imitace neboli účelné napodobování či padělání. Podnik neřeší otázku výzkumu a vývoje nových produktů, ani neřeší tvorbu nových kreativních myšlenek. Hlavním smyslem imitace je snaha imitovat výrobek či službu, které již působí na trhu a daří se jí. Imitovány často bývají úspěšné značky např. oblečení nebo parfémů. Jako příklad lze uvést imitování světové módní značky Calvin Klein. Na trhu se objevily napodobeniny s obdobným názvem – Ghlain Klain. Snaha imitovat nevzniká pouze v oblasti módních světových značek, ale mohou být napodobovány výrobky a služby v různých odvětvích.

### Schumpeterova triáda

Vztah mezi invencí, inovací a imitací byl pojmenován podle zakladatele inovační teorie J. A. Schumpetera a jedná se o tzv. Schumpeterovu triádu. V tomto vztahu jsou chronologicky seřazeny invence představující nápad nebo myšlenku, inovace, která znázorňuje novinku a imitaci neboli napodobeninu. Schumpeterovu triádu autor práce znázornil v následujícím schématu:



Obrázek 2: Schumpeterova triáda

Zpracováno podle (Mlčoch, 2002, s. 29)

## 1.5 Strategické inovace

Tento typ inovací je také označován jako podnikatelské inovace nebo inovace podnikatelského modelu. Strategické inovace se zaměřují na strategickou oblast podniku i na obměny podnikatelského modelu. Změny v tomto modelu zahrnují celkové chování podniku, které je zaměřeno na tvorbu hodnoty pro stakeholdery podniku (vlastníky podniku, zaměstnance i zákazníky). Tvorba této hodnoty obsahuje následující činnosti:

- Navrhovat strategické záměry a jejich následné začlenění do podnikatelského plánu
- Řízení výkonnosti – především zvyšování produktivity
- Potřebné změny v oblasti podnikové kultury (Veber, 2016, s. 83)

Strategie je velmi důležitým nástrojem pro běžné fungování podniku a jeho ziskovost. Tento nástroj je formulován pomocí strategického řízení. Touto oblastí se zabývá top management podniku, kdy stanovuje strategické postupy, díky kterým podnik postupně dosáhne svých cílů. Hlavním cílem tohoto nástroje je nalezení souladu mezi podnikovými cíli, zdroji, které má podnik k dispozici a změnami v tržním prostředí. Lze také uvést, že podstatnou součástí strategického řízení je odlišení se od konkurence, kterým podnik získává konkurenční výhody. Této výhody lze dosáhnout právě pomocí inovací v kombinaci se správně nastavenou podnikovou strategií. (Kislingerová, 2008, s. 42-43) Inovace tedy navazují na podnikovou strategii. Z této návaznosti vzešly dvě důležité otázky. První zní: „Jaké inovace realizovat v určitém strategickém horizontu?“- tj. volba strategického záměru. Druhou otázkou je volba strategických přístupů pro dosažení strategických záměrů (inovační strategie). (Veber, 2016, s. 152) Z dlouhodobého hlediska není důležitá pouze tvorba strategií, ale také její pravidelná aktualizace. Strategie by měla být v symbióze s podnikovou kulturou. (Kislingerová, 2008, s. 42-43)

Jedná-li se o strategické inovace, je tato oblast silně vázána na roli manažera. V tomto ohledu je velmi podstatné, aby manažeři dokázali pracovat jak s nápady jiných zaměstnanců, tak aby hlavně právě oni byli kreativní a přicházeli s myšlenkami, které pak mohou být realizovány jako inovace. Tato schopnost managementu je velmi podstatná pro budování a udržení konkurenceschopnosti podniku. (Veber, 2016, s. 83) Klíčové je v tomto strategické myšlení manažerů, které vyžaduje instinkt, zkušenosti, odvalu a tvořivost. Za těchto předpokladů je schopen manažer flexibilně reagovat na změny podmínek, které mohou představovat příležitost i hrozbu. Důležitým faktem je již zmíněná aktualizace a překvapivé inovace právě v oblasti

strategie. Pokud manažeři podniku disponují touto schopností, kdy jsou schopni myslet inovativně a strategicky, jsou pro podnik zdrojem konkurenční výhody. (Kislingerová, 2008, s. 43)

## **2 DETERMINANTY OVLIVŇUJÍCÍ INOVAČNÍ SCHOPNOST A HODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI INOVACE**

V níže uvedených podkapitolách je vymezena teoretická problematika související s determinanty – faktory, které mají vliv na inovační schopnost v podniku. Současně tato kapitola obsahuje teoretické poznatky z oblasti hodnocení a financování inovací.

### **2.1 Determinanty ovlivňující inovační schopnost**

Je důležité si uvědomit, že inovace jsou v současné digitální době nezbytným nástrojem pro udržení konkurenceschopnosti či získání konkurenční výhody. Tento fakt musí podnik brát jako samozřejmost a snažit se vytvořit takové podmínky, aby inovační proces mohl hladce probíhat a být úspěšný. Zde se podnik setkává s faktory, které inovační proces ovlivňují (pozitivně či negativně). (Pitra, 2006, s. 76)

Základní skupinu faktorů, které ovlivňují inovační schopnost podniku, klasifikoval Dvořák (2006, s. 234–235) dle autorů Hinze a Schroedera.

- Podnikové faktory
- Technologické faktory
- Výrobní faktory
- Konkurenční faktory
- Poptávkové faktory
- Tržní faktory
- Právně-politické faktory

Výše uvedené faktory zařazené do specifických oblastí lze podle Pitry (2006, s. 76) dále rozdělit na interní a externí. Hlavním rozdílem v této klasifikaci je schopnost daný faktor ovlivnit.

#### **2.1.1 Interní faktory**

Skupinu faktorů, které pochází z interního prostředí podniku, lze ovlivnit. V tomto případě se bude jednat o takové změny v podnikatelském chování, které budou prospěšné ve tvorbě vhodných podmínek pro inovační proces. (Pitra, 2006, s. 76)

Autor Terziovski (2007, s. 25–36) pod interní faktory ovlivňující inovační proces zahrnul oblasti uvedené v následujícím výčtu:

**Velikost podniku** – tento faktor, tedy vztah mezi inovačním procesem a velikostí podniku je složité specifikovat. Jednoduše řečeno: každý podnik je jiný a má jiné dispozice. Na druhou stranu, ani velké podniky nejsou většinou schopny realizovat veškeré aktivity samostatně a musí využít ostatní subjekty z podnikatelského okolí (např. tvorba strategických aliancí). (Pitra, 2006, s. 122) Jako hlavní rozdíl v oblasti tohoto faktoru lze brát větší flexibilitu menších podniků a u velkých podniků mohou být výhodou zdroje. Ve finále tedy vždy závisí na typu a rozsahu samotné inovace. (Terziovski, 2007, s. 25–26)

**Podniková strategie** – zaměřuje se na dlouhodobé cíle podniku. Správně nastavené firemní strategie a strategické řízení může vést ke zlepšení výkonnosti podniku a lepšímu postavení vůči konkurenčním podnikům. Je tedy důležité, aby inovační strategie byla v symbióze s celkovou podnikovou strategií. Přijaté strategie mohou být různé a tím pádem mají také odlišné dopady (strategie zlepšování – spokojenost zákazníků). (Terziovski, 2007, s. 26–27) Inovační strategie by měla být zaměřena na schopnost podniku nabídnout nejen lepší produkt/službu, ale především odlišnost. Tato odlišnost by zákazníkovi měla v nejlepším případě poskytnout i vyšší hodnotu. Za těchto předpokladů může podnik dosáhnout konkurenční výhody v daném oboru. Velmi podstatné je v této problematice jasné definování cílů, kterých podnik chce dosáhnout. (Pitra, 2006, s. 48)

**Organizační struktura** – i když se jedná „jen o formální“ zobrazení hierarchie v podniku, existuje zde vztah mezi typem organizační struktury a inovacemi. Oblasti, kterým je potřeba věnovat pozornost jsou: stupeň specializace, funkční diferenciací či interní pravidla a postupy. Stejně tak jako u menších podniků, tak jednodušší organizační struktury jsou z hlediska inovací flexibilnější. U složitějších organizačních struktur je tomu naopak. Hlavní překážkou je v těchto strukturách vysoká úroveň řízení. Naopak výhodou může být specializace – zástupci z řad odborníků na danou problematiku. (Terziovski, 2007, 27–28) Podle Frankové (2011, s. 224–225) byly určeny jako hlavní proměnné této problematiky následující charakteristiky:

- Centralizace – řízení managementem (spíše negativní vztah k inovačním aktivitám)
- Formalizace – interní předpisy, pravidla, byrokracie (negativní vztah k inovačním aktivitám)

- Pořádek a přehlednost – jasně definované úlohy, požadavky, plány (spíše pozitivní vztah k inovačním aktivitám)
- Jasnost cílů – přesně a jednoznačně definované cíle (pozitivní vztah k inovačním aktivitám)

**Odvětví, ve kterém podnik působí** – faktor, který vychází z hlavní činnosti podniku a oblasti, na kterou se podnik zaměřuje a hospodaří v ní. Při pohledu na inovace a inovační management je nezbytné brát v potaz současný stav a trendy v odvětví, kde podnik působí. Z tohoto důvodu nelze nahlížet na inovace komplexně – inovace, které jsou úspěšné v oblasti služeb, nemusejí mít úspěch ve výrobním podniku. (Terziovski, 2007, s. 28–29)

**Disponibilní zdroje** – tento faktor lze označit za jeden z nejdůležitějších ze skupiny interních faktorů. Pokud podnik nemá volné zdroje, nemůže se inovacím dostatečně věnovat. Volné zdroje (finanční a lidské) jsou přebývajícím zdrojem nad rámec minimálních zdrojů, které podnik potřebuje k zabezpečení svého běžného chodu. Nedostatek disponibilních zdrojů se může negativně projevit na inovační schopnosti podniku. (Terziovski, 2007, s. 29) Jak již bylo výše uvedeno, podniky většinou nejsou schopny zdrojově zajistit veškeré své inovační aktivity. Je tedy nutné využití zdrojů z okolí. Při využití cizích zdrojů je důležité neopomenout závazek vůči externímu subjektu. Je tedy nezbytné brát v potaz cenu poskytnutého kapitálu, platební podmínky, riziko ztráty platební schopnosti. (Pitra, 2006, s. 106–108)

**Firemní kultura** – úzce souvisí s vytvářením vhodných podmínek pro inovační proces. Firemní kultura, která podporuje inovace by měla vítat a podněcovat kreativní nápady, být schopna přijmout změny, být tolerantní vůči riziku a případnému neúspěchu. Inovace, které nedopadnou úspěšně, lze brát jako zdroj učení pro odstranění podobných chyb v budoucnosti. (Terziovski, 2007, s. 29–30) Vhodného inovačního a kreativního klimatu lze podle Nováka (2017, s. 101–103) lépe dosáhnout při existenci následujících jevů:

- Svoboda – volnost zaměstnanců
- Prostor pro nápady – čas a prostor pro přemýšlení
- Hravost a humor – počátek inovace vychází ze spontánnosti a experimentování
- Výzva – zaměstnanci by měli být spjatí s firemní kulturou a podnikovými cíli
- Podpora nových myšlenek – v tomto případě je důležité vyslechnutí a povzbuzení k případné realizaci

- Důvěra a otevřenost – svoboda projevu, názorů i když jsou protichůdné
- Zvládnutí konfliktů – pracovní napětí = konflikty a střety mezi zaměstnanci
- Debaty – důležitá je otevřená diskuze (i o problémech)
- Ochota riskovat – neexistují postihy za selhání

**Komunikace** – jak již bylo výše zmíněno, komunikace je s inovační schopností podniku spojena a může ji ovlivnit. Tento faktor lze rozdělit na externí a interní typ komunikace. Do externí komunikace lze zařadit komunikace s externími stakeholdery podniku (odběratelé, dodavatelé, aktivita na soc. sítích apod.). V oblasti interní komunikace je velmi podstatná rychlá a účelná komunikace mezi všemi úrovněmi zaměstnanců. (Terziovski, 2007, s. 30) Do interní komunikace lze použít některé prvky z firemní kultury např. možnost debatovat, řešit problémy, možnost otevřeně projevít svůj názor, i když je neshodný s většinou. Podstatou efektivní komunikace s ohledem na inovační proces je schopnost sdílet správné informace iniciátorům inovačních aktivit podniku. (Novák, 2017, s. 102–103)

**Lidské zdroje** – tento interní faktor je možno rozdělit na čtyři základní podoblasti

- **Řízení a vedení** – důležitou roli zde zastupují manažeři, kteří svým jednáním a rozhodnutími ovlivňují chod podniku. Opět zde záleží na způsobu stylu vedení daného vedoucího pracovníka. Jak již bylo výše uvedeno, pro klima podporující inovace je výhodnější spíše demokratický přístup k vedení. (Terziovski, 2007, s. 31–32) Mimo jiné jsou také podstatné vůdčí schopnosti daného vedoucího pracovníka. Autor Novák (2017, s. 64–65) definoval „sedmero“ manažera, který se zaměřuje na inovační management:
  - Manažer ví, v čem a proč inovovat
  - Manažer dokáže rozdělit vynaložené úsilí pro současnost a budoucnost
  - Manažer je schopen vést inovátory k cíli
  - Manažer je inovátorům vzorem
  - Manažer dokáže inovační projekty prosadit a aplikovat
  - Manažer je schopen efektivně vést inovační týmy
  - Manažer efektivně využívá inovační nástroj, který má k dispozici



- **Znalosti** – při realizaci inovačního procesu je často nutné zapojit zaměstnance napříč celým podnikem (nutnost odborných a technických znalostí). V této souvislosti je podstatné především uchování, sdílení a hlavně využití těchto znalostí. Pro tyto činnosti je vhodné využití např. podnikového intranetu. (Terziovski, 2007, s. 33–34) Právě odborné a technické znalosti jsou zdrojem inovačních aktivit v podniku, které mohou vést k úspěchu. Je tedy nezbytné neopomenout proces získávání a prohlubování těchto znalostí (učení se). Touto problematikou se v podniku zabývá management znalostí. (Pitra, 2006, s. 78)
- **Pracovní skupiny** – tím, že je do inovačního procesu zapojeno více zaměstnanců, je možné vytvořit tým pracovníků – inovační tým, který se této problematice bude věnovat. Pro inovační tým a jeho výkonnost je důležité, aby disponoval těmito vlastnostmi:
  - Autonomie – vyšší autonomie podporuje kreativitu inovačních týmů
  - Multifunkčnost – zapojení zaměstnanců napříč podnikem
  - Podpora managementu – většinou u rozsáhlejších inovací je potřebná podpora vrcholové vedení podniku
  - Kompetence – v nejlepším případě většinové zastoupení kompetentních zaměstnanců (Novák, 2017, s. 84–85)

Skupinová práce je přínosná a efektivní nejen v oblasti inovační problematiky, ale také pro celkovou výkonnost organizace. Do pozitivních efektů, které přináší skupinová práce, lze zařadit snížení doby vývoje, odbornost a produktivitu. Existují samozřejmě i negativní efekty, které skupinová práce obnáší – snížení úrovně designu či mohou vzniknout konflikty mezi odborníky. (Terziovski, 2007, s. 34–35)

- **Systém odměňování** – měl by být nastaven tak, aby motivoval pracovníky být kreativní a mít snahu podílet se na tvorbě inovací a realizaci inovačního procesu. Odměny mohou být přidělovány dle zásluh individuálně či skupinově (v případě existence pracovních skupin). Podstatu odměny mohou tvořit finanční prostředky, jiné benefity či uznání. (Terziovski, 2007, s. 35)

### 2.1.2 Externí faktory

Externí faktory podnik zpravidla ovlivnit nemůže. I když podnik tyto faktory ovlivnit nemůže, je důležité, aby byl schopen predikovat dopad daného faktoru na podnik jako celek. Včasná a správná predikce může podniku opět získat výhodu oproti konkurenci či ušetřit náklady. (Pitra 2006, s. 76)

Do skupiny externích faktorů zahrnujeme oblasti v níže uvedeném výčtu:

**Vládní nařízení** – tento faktor může mít na podnik pozitivní (příležitost) i negativní (omezení) vliv. Do této oblasti patří daně, ochrana duševního vlastnictví (patenty, licence atd.), vývozní či dovozní regulace atd. Tuto oblast lze považovat za všeobecnou a může se v níže uvedených oblastech prolínat a pomocí nařízení je regulovat. (Terziovski, 2007, s. 22)

**Enviromentální oblast** – velmi důležitý pojem z této oblasti je udržitelnost, respektive udržitelný rozvoj (rozvoj, který má za cíl snížit či eliminovat negativní dopady lidské činnosti). Pokud podnik plně respektuje udržitelný rozvoj, znamená to, že je schopen efektivně plnit ekonomické, sociální i enviromentální potřeby. V současné době je tato problematika pro podniky velmi podstatná a je nezbytné se ekologickými předpisy řídit. Pochybení v této oblasti může vést k vysokým sankcím a také ke ztrátě odběratelů, kteří jsou na toto téma citlivější více než dříve. (Terziovski, 2007, s. 22–23)

**Technologický pokrok** – jednoduše řečeno, co funguje dnes, nemusí fungovat zítra. Je důležité, aby tento fakt firmy braly jako samozřejmost a byly schopny na rychle měnící se technologický pokrok včasné a dostatečně reagovat. Tento faktor autor této práce rozdělil na dvě základní podoblasti – e-commerce a digitalizaci (Průmysl 4.0).

**e-Commerce** – neboli elektronický obchod. Díky nezastavitelnému pokroku a zároveň epidemii COVIDU-19 byl přesun do prostředí online prodeje značně urychlen. Online prostředí nabízí pro většinu podniků inovační příležitost (e-shopy, webové stránky, sociální sítě). V posledních letech se tato oblast posunula o velký skok kupředu a dřívější obavy většiny zákazníků nakupujících online jsou víceméně pryč. S velkým rozmachem této oblasti přichází pro podnik samozřejmě i negativa v podobě větší konkurence – zákazník je lépe informován, má spoustu možností, kde nakoupit daný produkt či službu. (Terziovski, 2007, s. 23)

**Digitalizace** – nebo přesun do online prostředí, automatizace procesů a s tím související omezení či dokonce absolutní eliminace lidské práce. Umělá inteligence (roboti, chytrá zařízení) nahrazuje lidskou činnost. Podniky se samozřejmě snaží tento trend následovat

pomocí digitálních inovací, které představují vyšší pořizovací náklady, ale mohou redukovat pozdější provozní náklady. Podniky pomocí nich mohou zvýšit svou celkovou výkonnost. (Dřímalka, 2020, s. 11–13)

S digitalizací také úzce souvisí koncept Průmysl 4.0. Tento koncept je označován jako čtvrtá průmyslová revoluce. Hlavní myšlenkou tohoto konceptu je automatizace veškerých procesů (výrobní, logistické i distribuční systémy) s vysokou flexibilitou a integritou. Objektem tohoto konceptu je tedy podnik, výroba, výrobek a finální spotřebitel. Cílem tedy je celkové propojení komunikace mezi člověkem, strojem a výrobkem. Do konceptu Průmyslu 4.0 lze zařadit následující činitele:

- Komunikační technologie
- Internet věcí a služeb
- Informační technologie (zpracování a uchování dat, bigdata, cloud)
- Kybernetické či robotické systémy
- Technologie a komponenty (Veber, 2016, s. 267–268)

**Zákazníci a odběratelé** – jak již bylo uvedeno výše, zákazník má v současné době nespočet možností, kde nakoupit či sehnat informace. Pro podnik je tedy klíčové identifikovat měnící se potřeby zákazníků a pomocí inovací být schopen tyto potřeby uspokojit dříve než konkurence. (Pitra, 2006, s. 77). Zároveň lze říci, že zákazníci a odběratelé mají vůči podnikům lepší výchozí pozici, tudíž i vyjednávací schopnost. Je tedy nezbytné neopomenout správnou komunikaci a jednání s klíčovými zákazníky a odběrateli. (Terziovski, 2007, s. 24) Důležitou otázkou v této oblasti jsou také distribuční cesty, respektive jejich budování. Pro zákazníka je důležité, aby dostupnost inovovaných produktů či služeb byla co nejjednodušší. Využití stávajících distribučních cest pro současné služby či výrobky vždy nemusí vystačit pro realizované inovace. Pokud podnik disponuje dostatečnými zdroji, může budovat distribuční cesty samostatně. V opačném případě, který je pravděpodobnější, je možné vytvoření strategického partnerství s jinými podniky v oblasti distribuce svých produktů a služeb. (Pitra, 2006, s. 77)

**Spolupráce – partnerské vztahy** – nedostatečné finanční či lidské zdroje mohou vést ke kooperaci podniků. Podniky se mohou různými způsoby vhodně doplňovat, a tím vznikají strategické aliance. V souvislosti kooperace v oblasti inovací se podniky zaměřují především na oblast výzkumu a vývoje a na již zmiňované distribuční cesty. Z konkurence se v tomto

případě stává obchodní partner a ve finále může tato kooperace vést k lepší schopnosti inovovat než samotný konkurenční boj. (Terziovski, 2007, s. 25)

**Konkurence** – v rámci výzkumu trhu je důležité neopomenout analýzu konkurence, respektive konkurenční výrobky či služby. Potenciálně nebezpečné nemusí být pouze stávající konkurenční podniky, ale i nové podniky vstupující na trh s obdobným produktem či službou. (Trommsdorff, Steinhoff, 2009, s. 127)

Změny v konkurenci lze tedy dělit na následující tři způsoby:

- Vstup nových konkurentů na trh
- Realizace inovací (nové technologie, výrobky, služby) stávající konkurence
- Kombinace výše dvou uvedených (Trommsdorff, Steinhoff, 2009, s. 127)

Cílem analýzy konkurence je získat informace o záměrech a jednání konkurence, schopnostech konkurence a z oblasti demografie konkurence. Tyto informace podniku slouží k predikci akcí a reakcí konkurenčních podniků. Pro analýzu konkurence lze použít např. metody PEST či širší formy PESTLE nebo Porterův model pěti sil.

(Trommsdorff, Steinhoff, 2009, s. 131 - 135)

## **2.2 Hodnocení úspěšnosti inovací**

Obsah této podkapitoly je zaměřen na hodnocení úspěšnosti již realizovaných inovací – což lze chápat jako jeden z finálních kroků inovačního procesu. Inovace lze hodnotit pomocí finančních ukazatelů, u kterých jsou výsledky „snadněji“ získatelné. Ne vždy jsou však výsledky finančních ukazatelů dostačující, a proto je důležité neopomenout nefinanční ukazatele. Závěr této podkapitoly obsahuje klasifikaci efektů plynoucích z inovací.

### **2.2.1 Hodnocení úspěšnosti inovace – finanční ukazatele**

Inovace a celý inovační proces zpravidla vyžaduje značné vynaložení finančních prostředků. Tento fakt je zdrojem pro otázku hodnocení efektivnosti inovace. V tomto ohledu je hodnocení úspěšnosti inovací velmi podobné s hodnocením efektivity investic. (Kislingerová, 2008, s. 224) Pro hodnocení úspěšnosti realizovaných inovací lze použít nespočet finančních ukazatelů. Pro co nejdůvěhodnější zjištění efektu plynoucího z inovačních záměrů je doporučeno využití vícero finančních ukazatelů. Tyto finanční ukazatele pro hodnocení úspěšnosti inovace je vhodné volit tak, aby mezi nimi byla logická spojitost. Získané

výsledky nejsou vždy jednoznačně vypovídající a je nutné porovnání s kritickými faktory. (Pitra, 2006, s. 325 – 326) Tyto faktory lze podle Pitry (2006, s. 325) rozdělit do čtyř základních oblastí:

- Finanční perspektiva
- Zákaznická perspektiva
- Perspektiva interních procesů
- Perspektiva rozvoje a růstu

Podniky, které realizují inovační proces, jsou zaměřeny na efektivní řízení tohoto procesu. Cílem tedy je výběr vhodného inovačního projektu a při realizaci toho projektu se držet zásady „dělat věci správně,“ v tomto případě efektivně řídit inovační proces. Z této myšlenky lze odvodit, že v každém kroku inovačního procesu (v tomto případě hodnocení úspěšnosti inovací) je velmi důležité dbát zásady „dělat věci správně.“ (Švejda, 2002, s. 128) V této návaznosti je velmi důležitým krokem při využívání finančních ukazatelů správná interpretace získaných výsledků. Zjištěná hodnota daného finančního ukazatele je vypovídající pouze v rámci daného podniku (porovnání finančních ukazatelů z předchozích let). Z tohoto důvodu vzniká potřeba porovnání stejných ukazatelů s podniky ve stejném oboru podnikání. Touto cestou lze získat prvotní informace o konkurenceschopnosti. Každá zjištěná hodnota zvoleného finančního ukazatele je aktuální pouze v daném okamžiku hodnocení. Pro aktuální a co nejpřesnější hodnocení efektu plynoucího z inovace je nutné sledovat a hodnotit vývojové trendy daného ukazatele. Skutečně vypovídající hodnoty efektivity inovace podnik získá až během celého životního cyklu inovace po její komercializaci. (Pitra, 2006, s. 325–326)

Pro hodnocení úspěšností inovací pomocí finančních ukazatelů lze uvést nejvíce využívané zástupce ukazatelů z finanční analýzy. Autor Pitra (2006, s. 327–328) klasifikoval tyto ukazatele do třech základních skupin:

- Konkurenční schopnosti organizace
- Hospodaření organizace
- Finanční efekty z investic

Do první uvedené skupiny (konkurenční schopnosti organizace) lze zařadit následující finanční ukazatele:

- ROA (rentabilita aktiv) = EBIT / aktiva

- ROS (rentabilita tržeb) =  $EAT / \text{tržby z prodeje}$
- Likvidita: a) Běžná likvidita =  $\text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$   
b) Pohotová likvidita =  $(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$   
c) Okamžitá likvidita =  $\text{finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$
- Zadluženost =  $\text{dlouhodobé úvěry} / \text{stálá aktiva}$  (Pitra, 2006, s. 326)

Tento výčet ukazatelů je při hodnocení úspěšnosti inovace používán v kontextu konkurenceschopnosti a výkonnosti podniku. Přesněji řečeno, jak konkrétní inovace dopomůže zvýšení konkurenceschopnosti, a tudíž i výkonnosti podniku. (Pitra, 2006, s. 327) Hlavní oblast hodnocení při užití těchto finančních ukazatelů je schopnost podniku tvořit a navyšovat zisk, s pomocí investovaného kapitálu či zdrojů pocházejících z inovačního záměru. Tyto poměrové ukazatele jsou tvořeny ze dvou primárních účetních výkazů – rozvaha a výkaz zisků a ztrát. (Růčková, 2015, s. 57) Zjištěné výsledky rentability tržeb je dále nutné hodnotit nejen s hodnotou, která je v daném oboru standardní, ale také s hodnotou rentability tržeb, kterou dosahují nejlepší firmy v konkrétním oboru. Další oblast hodnocení je zaměřena na finanční zdraví podniku. V tomto případě využíváme ukazatele likvidity a zadluženosti. Velmi podstatné je, aby uskutečněné inovace neměly negativní vliv na tyto ukazatele – tudíž by neměly snižovat likviditu a zvyšovat míru zadluženosti. (Pitra, 2006, s. 327)

Druhá skupina ukazatelů – hospodaření organizace, je zaměřena na hodnocení realizovaných inovací v kontextu výsledků, kterých firma svou činností dosáhne. Do této skupiny lze zařadit následující ukazatele:

- ROI (rentabilita investic) =  $EBIT / \text{investiční náklady}$
- Doba návratnosti investice =  $\text{investiční náklady} / (EAT + \text{odpisy})$
- ROCE (rentabilita celkového kapitálu) =  $EBIT / \text{celkový kapitál}$
- ROE (rentabilita vlastního kapitálu) =  $EAT / \text{vlastní kapitál}$

Jak již bylo výše uvedeno, tato skupina finančních ukazatelů se zaměřuje na výsledky hospodaření podniku. První dva uvedené ukazatele z této skupiny jsou primárně zaměřeny na investice – jejich výnosnost a návratnost. Pokud jde o rentabilitu investic při realizaci inovace, je nutné, aby výsledná hodnota tohoto ukazatele byla vyšší, než je v daném odvětví běžné. Naopak doba návratnosti investice do inovačního záměru by měla být kratší, než je standardní úroveň pro dané odvětví. (Pitra, 2006, s. 327) Zbývající dva ukazatele – rentabilita celkového

kapitálu a rentabilita vlastního kapitálu jsou zaměřeny na výnosnost podnikové kapitálu s ohledem na zdroje financování (vlastní a cizí kapitál). V této souvislosti ukazatele hodnotí, jak se konkrétní realizovaná inovace podílela na změny v oblasti efektivity hospodaření podniku. (Růčková, 2015, s. 59 – 60)

Poslední skupina ukazatelů je zaměřena na finanční efekty plynoucí z investic. Do této skupiny patří níže uvedené ukazatele.

- $\text{Obrat provozního kapitálu} = \text{tržby za rok} / \text{průměrný provozní kapitál}$
- $\text{Ziskovost} = \text{EBIT} / \text{tržby}$
- $\text{Celková výnosnost} = \text{rozdělený čistý zisk} / \text{objem prodeje}$

V návaznosti na výše uvedené ukazatele by měla inovace být po komercializaci zisková. V nejlepším případě by realizace dané inovace měla vést ke zvýšení celkové ziskovosti podniku. Inovační projekty často vyžadují značné finanční prostředky, které podnik může získat z interních i externích zdrojů. Proto je důležité zohlednit při hodnocení úspěšnosti inovací kapitálové výnosy majitelů podniku či investorů. (Pitra, 2006, s. 327)

#### **Ukazatel s využitím cash flow**

Otázka náročnosti financování inovačních záměrů byla uvedena již výše. V tomto ohledu je důležité, aby podnik byl schopen zjistit, zda a do jaké úrovně je schopen inovační projekt financovat. K této problematice lze využít ukazatel stupně samofinancování investic, který ve výpočtu využívá cash flow neboli peněžní toky. (Růčková, 2015, s. 71)

$\text{Stupeň samofinancování investic} = \text{cash flow z provozní činnosti} / \text{náklady na investici}$ .

Tento ukazatel vyjadřuje část finančních zdrojů, které je podnik schopen uhradit z vlastních finančních zdrojů. Pokud je hodnota vyšší než 100 %, lze celou investici pokrýt pomocí vlastních finančních prostředků. V případě, že je hodnota nižší, je potřeba využít pro financování inovačního záměru externí zdroje. (Růčková, 2015, s. 71)

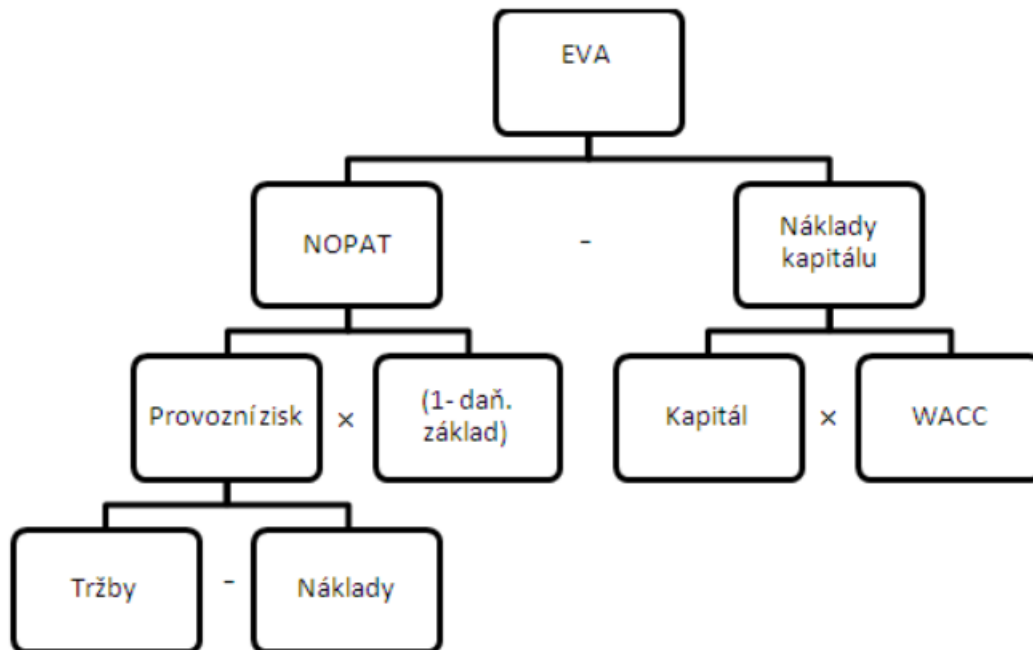
#### **Ukazatel EVA – Ekonomická přidaná hodnota**

Tento ukazatel vznikl z nedostačující vypovídající hodnoty klasických poměrových ukazatelů, které vychází z účetních výkazů. Ukazatel EVA pracuje s čistým provozním výsledkem (NOPAT) a náklady na využívaný kapitál. V ideálním případě (podnik vytváří hodnotu) je čistý provozní výsledek vyšší než náklady na využívaný kapitál. (Růčková, 2015, s. 49)

$\text{EVA} = \text{EBIT} * (1 - \text{daňová sazba v \%}) - \text{WACC} * \text{C}$

- $EBIT * (1 - \text{daňová sazba v \%}) = NOPAT$  – čistý provozní výsledek hospodaření
- $WACC = \text{vážené průměrné náklady kapitálu}$
- $C = \text{celkový dlouhodobě investovaný kapitál (investované prostředky od věřitelů a vlastníků podniku)}$ . (Růčková, 2015, s. 50)

Pro lepší znázornění autor práce uvádí grafický rozklad ukazatele EVA:



Obrázek 3: Grafické znázornění ukazatele EVA

Zdroj: (ManagementMania.com, © 2011-2016)

### 2.2.2 Hodnocení úspěšnosti inovace – nefinanční ukazatele

Hodnocení přínosu inovace pouze za použití finančních ukazatelů je nedostatečné a má několik slabín:

- Finanční ukazatele vycházejí z účetních a historických dat → chybí vazba na strategické oblasti
- Označují se jako zpožděné ukazatele → vycházejí z historických výsledků (špatně využitelné pro predikci budoucího vývoje)
- Zobrazují pouze důsledky → nikterak příčiny jevů



- Některé oblasti a činnosti podniku nejsou schopny zachytit vůbec např. vliv prostředí, spokojenost zákazníka. (Kislingerová, 2008, s. 121–122)

Nefinanční ukazatele do jisté míry eliminují nedostatky finančních ukazatelů. Na druhou stranu i nefinanční ukazatele mají své nedostatky. Hlavním nedostatkem nefinančních ukazatelů je interpretace výsledků v různých jednotkách (čas, kusy, procenta atd.). Z toho vyplývá, že je nezbytná vazba nefinančních ukazatelů na cíle podniku, které lze vyjádřit pomocí finančních ukazatelů. Pro co nejkomplesnější hodnocení přínosu inovace je tedy nezbytné využití kombinace finančních a nefinančních ukazatelů. Volba nefinančních ukazatelů se odvíjí a vychází ze strategie daného podniku. Velmi podstatná je vazba na dlouhodobé a strategické cíle podniku. Neméně důležité je vymezení těchto ukazatelů z hlediska měřitelnosti v budoucnu (změna pozitivní nebo negativní). (Kislingerová, 2008, s. 122) Hlavní oblasti, na které se skupina nefinančních ukazatelů zaměřuje, lze odvodit z balanced scorecard. Tento systém se zaměřuje na řízení a měření výkonnosti podniku pomocí ukazatelů, které jsou propojené. Čtyři hlavní oblasti, perspektivy, jsou uvedeny v následujícím výčtu:

- Finanční perspektiva (ukazatel přidané hodnoty)
- Zákaznická perspektiva (kvalita výrobků, rychlost dodávek)
- Procesní perspektiva (délka výrobního procesu, produktivita práce)
- Perspektiva učení se a růstu (inovace, znalosti zaměstnanců)

(ManagementMania.com, © 2011-2016)

Z hlediska měřitelnosti lze nefinanční ukazatele rozdělit takto:

Tvrdé nefinanční ukazatele (tangible – hmatatelné). Tyto ukazatele je možno klasifikovat na kvantitativní a kvalitativní. Do této skupiny patří např. snížení počtu reklamací, zvýšení počtu zákazníků, zvýšení podílu na trhu atd.

Měkké nefinanční ukazatele (intangible – nehmatatelné). Oproti tvrdým nefinančním ukazatelům je tento typ ukazatelů hůře měřitelný. Do těchto ukazatelů lze zařadit např. firemní kulturu, zlepšení dobrého jména firmy či věrnost a spokojenost zákazníků. V některých případech nelze pomocí měkkého nefinančního ukazatele výsledek vyjádřit. Proto je nutné zvolit tzv. zástupný ukazatel ze skupiny tvrdých finančních ukazatelů, který je schopen výsledek zajistit. (Kislingerová, 2008, s. 122)

Shodným prvkem u finančních i nefinančních ukazatelů je proces měření výkonnosti. Ten je rozdělen na tři hlavní kroky:

- Identifikace hlavních faktorů, které ovlivňují výkonnost podniku – tyto faktory je nutné následně převést na měřitelné ukazatele
- Měření převedených ukazatelů
- Využití zjištěných výsledků v oblasti plánování a řízení podniku

(Kislingerová, 2008, s. 122–123)

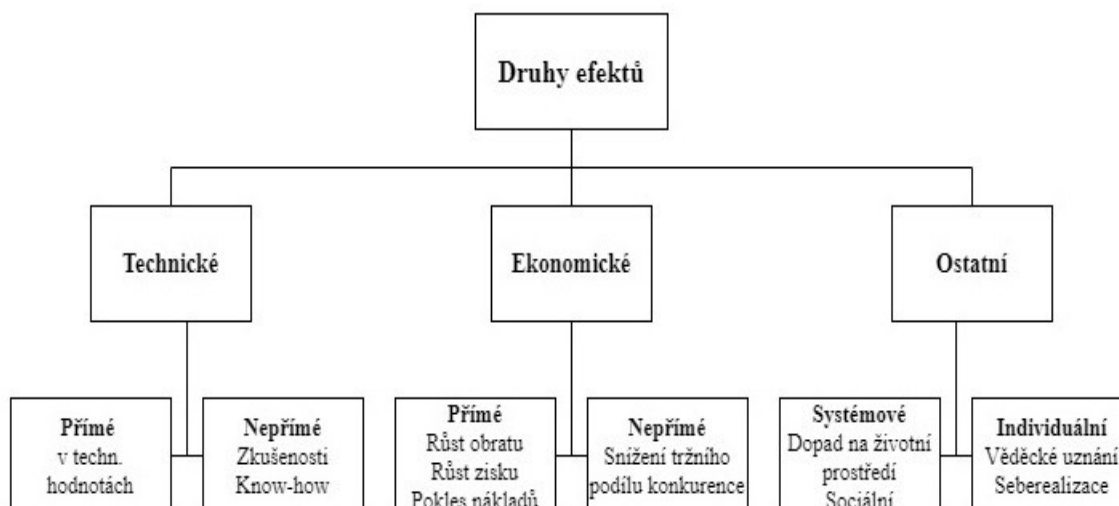
Faktem je, že nefinanční ukazatele jsou pro podnik důležité nejen v kontextu hodnocení úspěšnosti inovací. Při správné aplikaci a kombinaci s finančními ukazateli může podnik predikovat budoucí vývoj své finanční výkonnosti. Podstatné je, že nefinanční ukazatele lze využít pro pochopení důsledků určitých finančních jevů, ke kterým došlo. To ve finále může vést k odhalení příčin a následné nápravě a zlepšení se v dané problematice.

(VISIONEDGE MARKETING, © 1999-2021)

V předchozích dvou podkapitolách byla představena problematika hodnocení úspěšnosti inovací pomocí finančních a nefinančních ukazatelů. Z řad finančních ukazatelů byly představeny nejčastěji využívané ukazatele, kterými lze zjistit efekty plynoucí z realizovaných inovací. Samotné finanční ukazatele jsou pro hodnocení inovací a celkové finanční výkonnosti podniku nedostačující. Pro co nejdůležitější hodnocení je nezbytné využití „systému,“ který tvoří finanční i nefinanční ukazatele.

### **2.2.3 Efekty plynoucí z inovace**

Cílem inovačního procesu je získání nějaké výhody – efektu, který je pro podnik prospěšný. Druhy efektů plynoucích z inovací jsou zobrazeny v následujícím schématu:



Obrázek 4: Druhy efektů plynoucích z inovace

Zpracováno podle (Dvořák, 2006, s. 230)

Podle Dvořáka (2006, s. 229 - 230) lze rozdělit efekty plynoucí z inovace na tři základní typy – technické, ekonomické a ostatní efekty.

**Technické efekty** – vychází z technických specifikací. Tento typ efektů lze dále rozdělit na přímé a nepřímé technické efekty. Do skupiny přímých technických efektů lze zařadit např. snížení spotřeby paliva, snížení energetické náročnosti. Skupina nepřímých technických efektů může obsahovat zisk nových zkušeností či know-how.

**Ekonomické efekty** – i tato skupina je dále dělena na přímé a nepřímé efekty. Do skupiny přímých efektů lze zařadit ukazatele, které jsou zaměřeny na vyčíslení zisku, obrátu či nákladovou oblast. Jelikož podnik nemá na začátku inovačního procesu potřebné informace pro zjištění přímých ekonomických efektů, je možné tyto efekty zjistit v konečné fázi inovačního procesu či déle. Nepřímé ekonomické efekty mohou být zastoupeny např. snížením tržního podílu konkurence či zvýšením vlastního tržního podílu.

**Ostatní efekty** – dále děleny na efekty systémové a individuální. První zmiňovanou oblast tvoří dopady realizovaných inovací na okolí podniku (životní prostředí, sociální prostředí). Individuální efekty tvoří ocenění či vědecké uznání.

## 2.3 Financování inovací

Tato problematika byla již zmíněna v oblasti interních faktorů ovlivňujících inovace, přesněji řečeno disponibilních zdrojů pro inovační aktivity. Tato podkapitola se však věnuje pouze problematice financování inovací, tudíž finančním zdrojům podniku. Ne vždy je podnik schopen financovat veškeré své inovační aktivity pouze z vlastních zdrojů – nutnost využití externích zdrojů. Z tohoto tvrzení vychází základní klasifikace financování inovačních aktivit: soukromé a veřejné zdroje (vlastní a cizí zdroje). (Kislingerová, 2008, s. 227) Tabulku zdrojů financování uvedl Veber (2016, s. 208) podle Kislingerové (2010).

Tabulka 3: Zdroje financování inovací

		Vlastnictví zdrojů	
Původ zdrojů		Vlastní	Cizí
	Interní	zisk; odpisy	podniková banka; rezervy
	Externí	vklady vlastníků; dotace a dary; venture capital	úvěry; dluhopisy; finanční leasing; ostatní závazky

Zpracováno podle (Veber, 2016, s. 208)

**Vlastní zdroje financování** – jak je patrné z výše uvedené tabulky do vlastních interních zdrojů řádíme dvě položky – zisk a odpisy, které v podniku tvoří tzv. samofinancování. Samofinancování je výhodné, protože nezvyšuje zadluženost podniku. Na druhou stranu zisk nelze považovat za stabilní zdroj financování. Druhou nevýhodou je fakt, že tento způsob financování je s ohledem na cenu vlastního kapitálu dražší. Důvodem je podíl společníků na zisku, který bývá často vyšší nežli úroková míra potencionálního úvěru. Externí vlastní zdroje reprezentují např. vklady vlastníků. V tomto případě opět nastává problém podílu na zisku. (Veber, 2016, s. 209)

**Cizí zdroje financování** – do této oblasti nejčastěji patří úvěry (bankovní i obchodní) či emise dluhopisů. Nákladem při používání cizích zdrojů financování je pro podnik úrok (cena využívání cizího kapitálu). Výhodou v tomto případě je, že tento úrok vstupuje do daňového základu jako náklad a snižuje ho. U vyplácení podílu společníkům (dividend) tomu tak není. Je tedy faktem, že vlastní kapitál je dražší než cizí kapitál. Pro věřitele v tomto případě nenese tak velké riziko, ale se zvyšující se zadlužeností podniku toto riziko roste.

(Veber, 2016, s. 209–210)

Cizím externím zdrojem může být také podpora ze státního rozpočtu na financování inovační procesu. Tento druh podpory lze rozdělit na přímou a nepřímou finanční podporu. V případě přímě finanční podpory jsou veřejné prostředky rozdělovány účelově – vychází z výsledků veřejné soutěže výzkumu a vývoje grantových projektů. Nepřímá finanční podpora funguje na základě snižování celních či daňových sazeb, dávek či poplatků, které tvoří příjem veřejných rozpočtů. (Kislingerová, 2008, s. 230)

### **3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI UOL, A.S.**

V níže uvedených podkapitolách je autorem práce představena účetní společnost UOL, a.s. Autor nejprve nastíní krátkou historii a současné dění v této společnosti. Další část je věnována nabízeným službám a strategickým cílům podniku. Obsah poslední podkapitoly je zaměřen na konkurenci společnosti a představení současného stavu inovační schopnosti společnosti. UOL.

#### **3.1 Historie společnosti UOL, a.s.**

Společnost UOL, a.s. byla založena v roce 2004 v Praze. Zkratka UOL znamená účetnictví online, což byl prvotní a hlavní cíl při založení této společnosti – zpracovávat účetnictví online (v té době jinak než konkurence). Zakladatelkou společnosti je paní Ing. Jana Jáčová, která zároveň stojí v jejím čele. Jak už název vypovídá, hlavní činností, kterou tato společnost poskytuje, jsou účetní služby. Mimo jiné se společnost věnuje také daňovému poradenství, zastupování klientů na úřadech či pořádání odborných školení v dané problematice. Sama zakladatelka společnosti také uvedla, že lze UOL považovat za technologickou firmu – veškeré programy, systémy a aplikace jsou vyvíjeny přímo společností. Již v roce 2006 byl pro společnost UOL vyvinut účetní systém IIS, který se používá v aktualizovaných podobách dodnes. Prvním zákazníkem byl a pořád je pan Miloslav Lerch se svou firmou LERCH PODLAHY s.r.o. Jelikož měl tento klient dva sklady, které bylo nutné propojit, vznikl tak první online linuxový systém Honey Calc.

Prvotní vize společnosti UOL, a.s. byla zaměřená se na místo jejího působení – tedy na Prahu. Avšak styl zpracování účetních služeb online byl v této době velmi inovativní a měl obrovský potenciál. V průběhu let společnost UOL přehodnotila svou počáteční strategii a rozhodla se postupně vytvořit pobočkovou síť v rámci ČR. Postupně byly vytvářeny pobočky v každém krajském městě. Po vybudování pobočkové sítě na území ČR byl pro společnost klíčový rok 2016 a změna strategie společnosti – expanze na Slovensko. Následující rok byla otevřena první pobočka mimo území ČR, a to v Bratislavě. Prvním slovenským zákazníkem se stal pan Haládik se svou firmou Haládik & Partners s r.o. V dalších letech probíhalo rozšíření pobočkové sítě i do dalších slovenských měst – Trnava, Nitra, Trenčín, Košice, Žilina, Bánská Bystrica a Prešov. V době, kdy byla rozšiřována pobočková síť na území Slovenska, nebyla opomenuta ani tuzemská pobočková síť. Rozšíření pobočkové sítě probíhalo mimo krajská města i do okresních měst, kde vznikaly tzv. mini pobočky.

### 3.2 Současný stav společnosti UOL, a.s.

V současné době (2022) společnost UOL, a.s. zaměstnává v rámci České republiky a Slovenska 306 zaměstnanců. Z tohoto počtu je 120 pracovníků zaměstnáno formou hlavního pracovního poměru a zbylých 186 zaměstnanců jsou brigádníci (dohodou o provedení práce či dohodou o pracovní činnosti). Brigádníci mají na výběr práci z domova (pozice účetní asistent) nebo běžnou práci na pracovišti (nejprve pozice účetní asistent, dále pak možnost přejít na pozici specialista faktur přijatých, specialista bankovních výpisů, junior účetní). Společnost tímto způsobem dává příležitost především studentům vysokých škol či matkám na mateřské dovolené. Tito zaměstnanci pracují celkem v 38 pobočkách, kterými v současnosti (2022) tato společnost disponuje na území České a Slovenské republiky. Níže uvedené obrázky zobrazují pobočkovou síť společnosti UOL, a.s. v obou zemích.



Obrázek 5: Pobočková síť v rámci ČR

Zdroj: ([www.uol.cz](http://www.uol.cz))



Obrázek 6: Pobočková síť na Slovensku

Zdroj: (www.uol.cz)

Jak již bylo řečeno, v čele společnosti stojí Ing. Jana Jáčová – ředitelka, která působí v Praze, kde má tato společnost UOL, a.s. centrální pobočku. Společnost, respektive její organizační struktura, je dále členěna na několik oddělení. Jedná se o účetní, mzdové, daňové, IT, office a marketingové oddělení, dále pak oddělení zpracování dokladů a klientského servisu. Tato oddělení následně tvoří zaměstnanci z celé pobočkové sítě, kteří do daného oddělení spadají. Grafické znázornění organizační struktury společnosti UOL, a.s. je pro lepší přehlednost uvedeno níže.



Obrázek 7: Organizační struktura společnosti UOL

Zdroj: (Interní zdroje)

Společnost UOL, a.s. v současné době (2022) poskytuje své služby zhruba 3200 klientům. K roku 2016 jich bylo 1000, ale díky rozšiřování pobočkové sítě byl tento počet za 5 let ztrojnásoben. Velký počet klientů znamená velký počet dokladů ke zpracování. Ve společnosti se za měsíc zpracuje zhruba 70 tisíc faktur přijatých a 120 tisíc faktur vydaných. To znamená, že společnost za jeden hospodářský rok zpracuje zhruba 2,3 milionů faktur. Obrat této společnosti se pohybuje okolo 100 milionů za hospodářský rok.



### **3.3 Nabízené služby**

Již z názvu společnosti je patrné, že hlavním oborem podnikání je v tomto případě poskytování účetních služeb. Avšak společnost se věnuje i problematice příbuzné tomuto oboru. Celkový výčet nabízených služeb společností UOL, a.s. je zobrazen v níže uvedeném seznamu.

- Vedení účetnictví
- Mzdové účetnictví
- Daňové poradenství
- Poskytování účetního systému
- Zastupování na úřadech
- Svoz dokladů
- Poradenství
- Odborné vzdělávání a školení
- Elektronická archivace (Interní zdroje)

Veškeré tyto služby jsou poskytovány jak právnickým osobám, tak fyzickým osobám. Přesněji řečeno, společnost nabízí své služby firmám, OSVČ, nadacím či spolkům, ale také např. jednorázové zpracování daňového přiznání pro klienta.

### **3.4 Strategické cíle společnosti UOL, a.s.**

Pokud se jedná o takto velkou společnost, je velmi důležité plánování do budoucna – a to především strategické plánování. Společnost UOL, a.s. se drží konceptu podávat účetnictví svým zákazníkům jednoduchou formou. Dále také klade důraz na kvalitu a rychlost poskytovaných služeb.

Hlavní vizí podniku je neustálé zvyšování tržního podílu a využívání moderních technologií v oblasti poskytování účetních služeb. V návaznosti na tuto vizí chce být Společnost UOL, a.s. „jedničkou“ na trhu v poskytování externích účetních služeb v České republice i na Slovensku.

V následujícím výčtu jsou uvedeny důležité strategické body, kterých se společnost bude v následujících letech snažit dosáhnout.

**Počet klientů** – jak již bylo výše zmíněno, současný stav (2022) se pohybuje okolo 3200. Neustále však probíhá rozšiřování pobočkové sítě (ČR i SK), kdy vznikají tzv. mini pobočky neboli pobočky v menších městech. Díky této skutečnosti a po zkušenostech z minulých let si společnost stanovila cíl – k roku 2026 chce mít ve svém portfoliu 10000 klientů, kterým bude poskytovat své služby.

**Obrat** – tento strategický cíl je úzce propojen s cílem získání většího počtu klientů. K roku 2022 se obrat této společnosti pohybuje okolo 100 milionů Kč. Stejně jako u strategického cíle získání většího počtu klientů je i v tomto případě plánováno ztrojnásobení současného stavu. Cílem tedy je do roku 2026 dosáhnout obratu 300 milionů Kč.

**Digitalizace** – jak již je uvedeno v samotném názvu společnosti, bylo již od počátku cílem zpracování účetních služeb jinou formou – online formou. Tohoto cíle se společnost drží i nadále, avšak nahlíží na něj trochu odlišně než v počátcích podnikání. Z počátku šlo nejprve o využití moderních technologií (počítač, účetní systém). V současnosti (2022) jde o vizi přesunu např. faktur do online prostředí. To znamená omezení klasických papírových faktur a existenci datových faktur v online prostředí. V této problematice společnost UOL, a.s. spolupracuje na projektu xFaktur. Jedná se o projekt zaměřený na elektronickou fakturaci pro malé a střední firmy, který urychlí proces zpracování.

**Budování značky** – neboli branding. Jeden z dalších strategických cílů společnosti, na kterém si společnost zakládá a soustředí se na něj od svého počátku. Díky množství poboček po celé České republice i na Slovensku je pro společnost důležitá jednotná image. Základním sjednocujícím prvkem je oranžová barva, firemní vozidla značky SMART či logo společnosti. V posledních letech se společnost také zaměřila na sociální sítě, přesněji řečeno na Facebook, Instagram či LinkedIn, kde tvoří obsah účetní problematiky „lidskou“ formou. Nelze také opomenout vydání knihy „Neplat’te daně zbytečně,“ kterou napsala sama Ing. Jana Jáčová a je zaměřena na daňovou problematiku. Cílem v této oblasti je vybudovat silnou značku a dostat tuto značku do podvědomí nejen stávajících klientů, ale i těch potencionálních.

### **3.5 Konkurence společnosti UOL, a.s.**

Již v počátcích společnosti UOL, a.s. bylo hlavní myšlenkou poskytování účetních služeb jinou cestou – online formou. Lze tedy říci, že tato společnost byla jedním z průkopníků v rámci poskytování účetních služeb touto cestou. V současné době je poskytování účetních služeb za pomoci informačních technologií a v online formě běžnou praxí. Společnost UOL má v tomto

směru určitou konkurenční výhodu z hlediska spojení společnosti právě s touto formou poskytování služeb a dlouhé existence na trhu, kdy společnost poskytovala účetní služby online víceméně od jejího vzniku. Níže uvedený seznam představuje příklady účetních společností, které se stejně jako společnost UOL, a.s. zaměřují na zpracování účetních služeb v online prostředí.

- Trivi a.s.
- iÚčto.cz - Direct Accounting s.r.o.
- SEČTENO s.r.o.
- HELIOS CONSULTING s.r.o.

### **3.6 Inovační schopnost společnosti UOL, a.s.**

Cílem této podkapitoly je zachycení současného stavu inovační schopnosti ve vybrané společnosti. Pro znázornění bude představen konkrétní inovační proces již realizované inovace. Dále autor na základě interních zdrojů zpracoval seznam již realizovaných inovací od roku 2010, které budou následně klasifikovány dle předmětu.

#### **3.6.1 Inovační proces – skenovací systém dokladů Skedoku**

Pro znázornění inovačního procesu ve společnosti UOL, a.s. autor této práce zvolil skenovací systém dokladů s názvem Skedoku. Díky tomuto systému jsou již všechny doklady zpracovány online.

**Inovační impuls** – jak už napovídá název této společnosti, vizí je a bylo poskytovat účetní služby online formou, respektive řečeno pomocí informačních technologií. Do roku 2021 byla část dokladů, které byly získány v rámci svozu, zpracovávána ručně, tzn. účetní asistent zpracoval fyzické doklady a následně dané doklady zařadil do šanonu. Vznikl tedy impuls pro přesun procesu zpracování fyzických dokladů do online prostředí a elektronickou digitalizaci.

**Tvorba námětů, selekce a výběr námětů** – hlavním problémem tedy byla implementace fyzických dokladů do online formy – přesněji řečeno do systému, který společnost používá pro zpracování dat z dokladů. S ohledem na velký počet různorodých dokladů (faktury, paragony, účtenky) nebylo možné tento proces realizovat přes „klasický“ skener na tiskárně. Vznikla tedy potřeba zajistit „speciální“ skener, který bude schopen přenést v co největší kvalitě data

z dokladů všech typů. Touto problematikou se zabývalo IT oddělení společně s oddělením pro zpracování dokladů. Po zhodnocení veškerých alternativ byly pro finální výběr zvoleny dva typy skenerů.

**Hodnocení námětů** – po selekci a výběru možných alternativ byla tato problematika konzultována s ředitelkou společnosti Ing. Janou Jáčovou. Schváleny byly v tomto případě obě alternativy, z důvodu různorodosti dokladů, které společnost zpracovává. Skenovací systém Skedoku tedy tvoří dva typy skenerů.

**Testování prototypu** – testování tohoto systému probíhalo na centrální pobočce v Praze, kde je situováno IT oddělení i oddělení zpracování dokladů. Tato oddělení měla implementaci tohoto systému na starost. V této fázi inovačního procesu bylo hlavním cílem zajištění kompatibility skenerů s online systémem pro zadávání dokladů a vytvoření online prostředí pro nový skenovací systém. Tato testovací fáze trvala zhruba dva měsíce.

**Uvedení systému do používání** – po finální testovací fázi a eliminaci drobných chyb nastala fáze implementace tohoto systému do pobočkové sítě společnosti. Tato fáze měla dva hlavní kroky. Prvním krokem byla instalace skenerů přímo na pobočkách. Tento krok zajišťovalo IT oddělení společnosti. Následující krok byl realizován oddělením pro zpracování dokladů. Toto oddělení zajišťovalo prvotní školení pro práci s tímto systémem. Během ledna roku 2022 byl již tento systém funkční v celé pobočkové síti v ČR.

### **3.6.2 Realizované inovace**

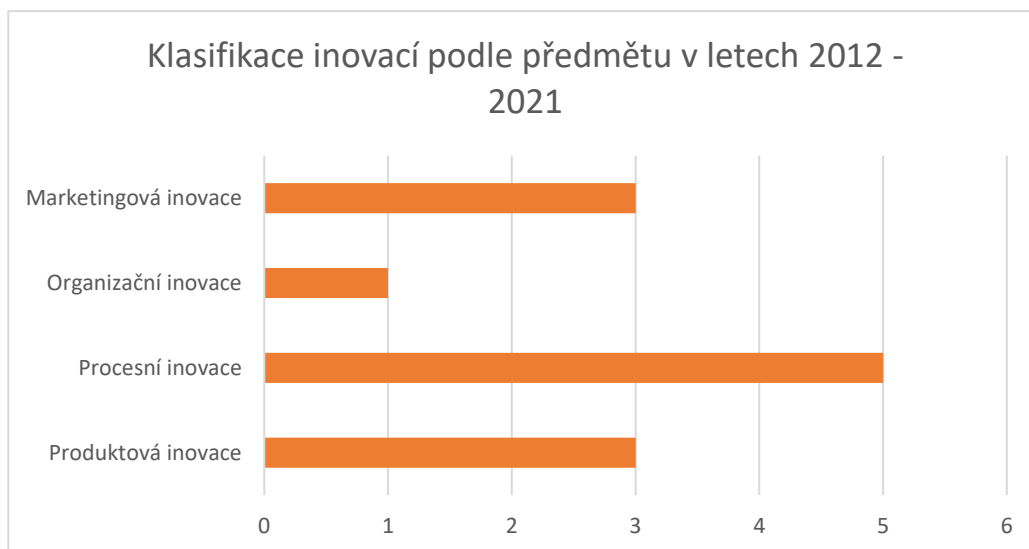
Společnost UOL, a.s. si je plně vědoma důležitosti inovací a zároveň je dokáže využít ve svůj prospěch. Následující tabulka zachycuje realizované inovace touto společností od roku 2012.

Tabulka 4: Realizované inovace v letech 2012 - 2021

Rok	Inovace
2012	Firemní časopis - UOL Revue
2014	Webové UOL Účetnictví
2016	Pobočková síť (krajská města)
2019	Segmentace klientů
2020	Rozdělení činností při zpracování dokladů
2020	Poradenské služby zdarma
2020	Účetní systém Arnold
2021	Skenovací systém Skedoku
2021	Projekt xfaktur.cz
2021	Propagace – sociální sítě
2021	Pobočková síť (okresní města)
2021	Kniha – Neplat'te daně zbytečně

Zpracováno podle (Interní zdroje)

Z výše uvedené tabulky je patrné, že společnost UOL, a.s. má snahu inovovat pravidelně. Realizované inovace ve výše uvedené tabulce jsou různorodé. Lze je klasifikovat podle předmětu inovace (OECD, 2005). Tuto klasifikaci zobrazuje následující graf.



Obrázek 8: Graf znázorňující počet inovací podle předmětu v letech 2012 - 2021

Zpracováno podle (Interní zdroje)

Od roku 2012 společnost realizovala celkem 12 inovací. Z výše uvedeného grafu je patrné, že nejdůležitější oblastí pro inovace ve společnosti UOL, a.s. je oblast procesních inovací.

**Procesní inovace** – opět narazíme na název společnosti a způsob zpracování a poskytování služeb touto společností – online. V oblasti procesních inovací tedy nechybí vývoj a implementace nových a lepších softwarů. Od roku 2012 to jsou tyto softwary: účetní systém Arnold, skenovací systém Skedoku. Oba tyto softwary mají přímý vliv na zdokonalení procesu prvotního zpracování dokladů. Díky těmto inovacím, byl snížen průměrný čas na prvotní zpracování dokladu – v současné době (2022) se tento průměrný čas pohybuje okolo dvou minut. Cílem společnosti je průměrný čas na prvotní zpracování dokladu držet pod třemi minutami. Tato hranice je nastavena vyšší oproti průměrnému času na zpracování s ohledem na kvalitu prvotního zpracování dokladů. Díky snížení tohoto průměrného času lze hovořit o větší efektivitě procesu zpracování dokladů, s čímž souvisí i snížení nákladů (na lidský faktor) na jeden zpracovaný doklad.

Dále bylo implementováno webové účetnictví – klient nepotřebuje vlastnit software a jednoduše se připojí přes webové stránky společnosti. Do této oblasti lze také zařadit projekt xfaktur.cz, na kterém se společnost UOL podílí.

**Marketingové inovace** – jelikož do strategických cílů společnosti patří navyšování obratu a počtu klientů je snahou společnosti hledání nových trhů a samotné umístění poskytovaných služeb na trzích. Z tohoto důvodu společnost rozšiřovala svou pobočkovou síť nejprve do všech krajských měst (ČR a SK) a následně i do okresních měst (ČR). Zároveň není také opomenuta propagace, která do jisté míry souvisí s budováním značky UOL. Společnost v této oblasti rozhodla o propagaci v rámci sociálních sítí. Aktivně jsou využívány sociální sítě jako Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter a TikTok. Tyto aktivity jsou zaměřeny na podání účetní problematiky „lidskou“ formou. Jedná se především o krátká informační a naučná videa, informace ohledně změn v legislativě či upozornění na důležité termíny z hlediska daňové problematiky.

**Produktové inovace** – hlavní činností této společnosti je poskytování účetních služeb. Inovace z této oblasti lze tedy brát jako doplňkové či zkvalitňující poskytované služby. Jako doplňkovou inovaci lze brát vydávání firemního časopisu UOL Revue a vydání a prodej knihy „Neplat'ťe daně zbytečně.“ Inovací zkvalitňující poskytované služby je v tomto případě poskytování poradenských služeb zdarma.

**Organizační inovace** – do této oblasti spadá z realizovaných inovací od roku 2012 pouze jedna inovace – rozdělení činností při zpracování dokladů. V rámci této inovace vznikla nová pozice – specialista faktur přijatých. Samotný proces zpracování dokladů byl díky této inovaci zkvalitněn a zrychlen, což mělo pozitivní dopad na produktivitu práce.

## **4 ANALÝZA DETERMINANTŮ INOVAČNÍ SCHOPNOSTI VE SPOLEČNOSTI UOL, A.S.**

Tato kapitola je zaměřena na analýzu determinantů, které ovlivňují inovační schopnost společnosti UOL, a.s. Data a informace obsažené v této kapitole byly získány z interních zdrojů podniku. Průzkum a získání těchto dat spočíval na základě výzkumného a strukturovaného rozhovoru s vedoucími jednotlivých oddělení a s ředitelkou společnosti paní Ing. Janou Jáčovou. Kapitola obsahuje charakteristiku strukturovaného rozhovoru, na jehož základě byla vypracována analýza determinantů, které v této společnosti ovlivňují inovační schopnost.

### **4.1 Charakteristika výzkumného rozhovoru**

Výzkumné šetření pro tuto práci autor realizoval na základě výzkumného rozhovoru ve společnosti UOL, a.s. s vybranými zaměstnanci. Toto výzkumné šetření probíhalo ve vybrané společnosti začátkem března 2022. Výzkumný rozhovor (Příloha A) byl sestaven z třech částí, které obsahovaly 21 otázek zaměřených na inovace a determinanty, které mají na inovační schopnost (tvorbu inovací) vliv a dvě doplňkové otázky (identifikace pracovní pozice a volnou otázku na případné další podněty a reakce). Samotné rozhovory probíhaly v online prostředí a trvaly v průměru 25 minut.

První část tohoto výzkumného rozhovoru byla zaměřena na základní otázky z oblasti inovací a inovačních aktivit společnosti a identifikaci oddělení, které respondent zastupuje. Následující části výzkumného rozhovoru vycházely ze základní klasifikace determinantů, které ovlivňují inovační schopnost – interní a externí. Druhá část je věnována interním faktorům a třetí část je zaměřena na externí faktory ovlivňující inovační schopnost ve společnosti UOL, a.s. Tvorba tohoto výzkumného rozhovoru vycházela z cíle této diplomové práce.

#### **Charakteristika vzorku respondentů**

Jako respondenti pro tento výzkumný rozhovor byli vybráni majitelka a ředitelka společnosti paní Ing. Jana Jáčová a vedoucí následujících oddělení:



Tabulka 5: Přehled respondentů výzkumného rozhovoru

Oddělení	Jméno vedoucího oddělení	Počet let v UOL, a.s.	Počet podřízených v rámci oddělení	Počet inovací
Účetní oddělení	Daniel Knol	5	40	3
Mzdové oddělení	Vendula Trmalová	6	12	1
Daňové oddělení	Zina Linková	10	6	1
IT oddělení	Petr Jáč	6	8	10
Office oddělení	Jana Jandová	8	10	2
Marketingové oddělení	Lukáš Zerzán	2	0	5
Oddělení zpracování dokladů	Jana Pham	4	65	6
Oddělení klientského servisu	Daniel Skarpíšek	5	8	1

Zpracováno podle (Interní zdroje)

Jedná se tedy celkem o devět respondentů. Pro výzkumný rozhovor byli cíleně vybráni vedoucí jednotlivých oddělení, kteří jsou s inovačním managementem společnosti a jeho aktivitami obeznámeni lépe než řadoví zaměstnanci. Záměrně byla také v rámci výzkumného šetření pokryta všechna oddělení tvořící organizační strukturu společnosti z důvodu získání co nejnárovnějšího vzorku informací pro následnou analýzu. Ve výše uvedené tabulce je také k náhledu počet let, které daný vedoucí ve společnosti působí, počet přímých podřízených a počet inovací, do kterých se daný vedoucí či dané oddělení zapojili.

## 4.2 Analýza výsledků výzkumného rozhovoru

Tato podkapitola obsahuje rozbor odpovědí, které byly získány v rámci výzkumného rozhovoru. První část výzkumného rozhovoru byla zaměřena na základní otázky z oblasti inovací a inovačního managementu ve společnosti UOL, a.s. Následující část je zaměřena na determinanty (interní a externí), které ovlivňují inovační schopnost ve zkoumané společnosti.

### 4.2.1 Lidé a inovace ve společnosti UOL, a.s.

**Zapojení se do inovačního procesu** – v případě první otázky, byly všechny odpovědi shodné – vedoucí každého oddělení i ředitelka společnosti se do určité míry zapojují do inovačních aktivit ve společnosti UOL, a.s. Samozřejmě není intenzita zapojení se do inovačních aktivit u všech vedoucích shodná. Nelze srovnávat úroveň, jak se podílí na inovačních aktivitách např. mzdové či daňové oddělení, které řeší víceméně jen změny v oblasti legislativy. Naopak IT

oddělení či marketingové oddělení jsou do inovačního procesu ve společnosti UOL, a.s. zapojovány mnohem více, což i vyplývá z počtu procesních a marketingových inovací, které společnost realizovala od roku 2012 (viz podkapitola 3.6.2).

S ohledem na výše uvedené lze říct, že každý vedoucí oddělení se do jisté míry zapojuje do inovačních aktivit této společnosti. Avšak jsou v této společnosti zaměstnanci, kteří se inovacím věnují více, respektive primárně. Jak již bylo jednou výše zmíněno, pro inovační aktivity je v této společnosti klíčové IT oddělení. Vedoucí tohoto oddělení a jeho tým stojí za realizací většiny inovací této společnosti. Na druhou stranu nelze zmínit pouze IT oddělení, inovační impulsy přichází ze všech oddělení, následně jsou komunikovány a až poté realizovány a implementovány.

Následující výčet zobrazuje nejčteněji uváděné způsoby zapojení se do inovačního procesu v rámci zkoumané společnosti UOL na základě realizovaného výzkumného rozhovoru:

- Zachycení inovačního impulsu – prezentace nápadu, myšlenky na změnu
- Testování nových procesů
- Kontrola efektivity interních procesů – návrh na zlepšení
- Účast na interních poradách, kde jsou probírány inovace
- Komunikace v rámci oddělení – konzultace věcí ke zlepšení

Jak je z daného výčtu patrné, až na jeden případ (testování nových procesů) se jedná o aktivity, které jsou na samém počátku inovačního procesu. Do tohoto výčtu nebyly zařazeny aktivity, na kterých se podílí IT oddělení – toto oddělení se na inovačních aktivitách ve společnosti UOL podílí v největší míře (od inovačního impulsu po samotnou implementaci). Nelze také opomenout ředitelku společnosti Ing. Janu Jáčovou, která již od samého začátku společnosti byla tzv. průkopníkem v poskytování účetních služeb v online formě. Sama se stále aktivně podílí na inovačních aktivitách a přispívá podnětnými návrhy, organizačním zařízením a zajištěním financí pro tyto aktivity.

S ohledem na inovační aktivity nejsou ve společnosti UOL, a.s. opomenuti ani řadoví zaměstnanci. Jejich nápady, podněty a kreativita jsou vždy vítány a komunikovány s konkrétním vedoucím oddělení, do kterého spadají. Dále jsou podněty od zaměstnanců analyzovány v rámci interních porad vedoucích oddělení, které se pravidelně konají. Zpravidla se jedná o podněty jako např. upozornění na chyby v systému či návrhy na úpravu systému.

## **Nejdůležitější oblasti pro inovace ve společnosti UOL**

Další otázka výzkumného rozhovoru byla zaměřena na oblasti, které jsou pro inovace ve společnosti nejvíce klíčové. V rámci odpovědí na tuto otázku společnost jasně dostala svého jména ve smyslu poskytování účetních služeb v online prostředí. Odpovědi na tuto otázku byly u všech vedoucích i ředitelky společnosti víceméně stejné. Za nejdůležitější oblast pro inovace je ve společnosti UOL považována oblast IT. I když se jedná o účetní firmu, díky způsobu poskytování účetních služeb touto společností, je toto oddělení pro ni skutečně klíčové. V rámci této oblasti se jedná především o inovace, které budou zaměřeny na následující body:

- Automatizace – opakující se procesy
- Software – správné a bezchybné fungování
- Opatření a eliminace chyb lidského faktoru

Jako klíčový lze uvést první zmíněný bod – automatizaci. Ta úzce souvisí se zlepšením efektivity procesu zpracování účetních dokladů. Tento proces je stále do určité míry závislý na lidské práci, která je pro společnost velmi výraznou nákladovou položkou. Automatizace některých opakujících se procesů v rámci zpracování dokladů může společnosti UOL zajistit úsporu na lidských zdrojích, časovou úsporu a snížení chybovosti, kterou tvoří ve většině případů lidský faktor.

Velkou výhodou, kterou tato účetní společnost disponuje, je existence vývojového týmu v rámci IT oddělení. Veškeré systémy a softwary, které společnost UOL, a.s. využívá, jsou vytvořeny tímto interním týmem, a tedy přesně na míru a dle požadavků společnosti.

## **Inovace jako důležitý nástroj pro zkvalitnění poskytovaných služeb a získání konkurenční výhody**

Poslední otázka z této všeobecné části byla zaměřena na to, jak jsou ve společnosti UOL, a.s. vnímány inovace. Většina respondentů uvedla, že inovace vnímá jak velmi důležitý nástroj, díky kterému se společnost může dále rozvíjet a posouvat kupředu nejen v oblasti poskytování svých služeb, ale také uvnitř podniku (interní procesy). Pohled na inovace lze ve společnosti UOL, a.s. rozdělit do dvou úrovní. První z těchto úrovní je zaměřena na zkvalitnění poskytovaných služeb. Jedná se především o komunikaci, poradenství, správnost a bezproblémový přístup do systému, ve kterém se klient pohybuje. Na tuto oblast zkoumaná společnost klade velký důraz, jelikož si je plně vědoma, že díky neustálému zkvalitňování poskytovaných služeb může posílit svou pozici oproti konkurenci či získat konkurenční

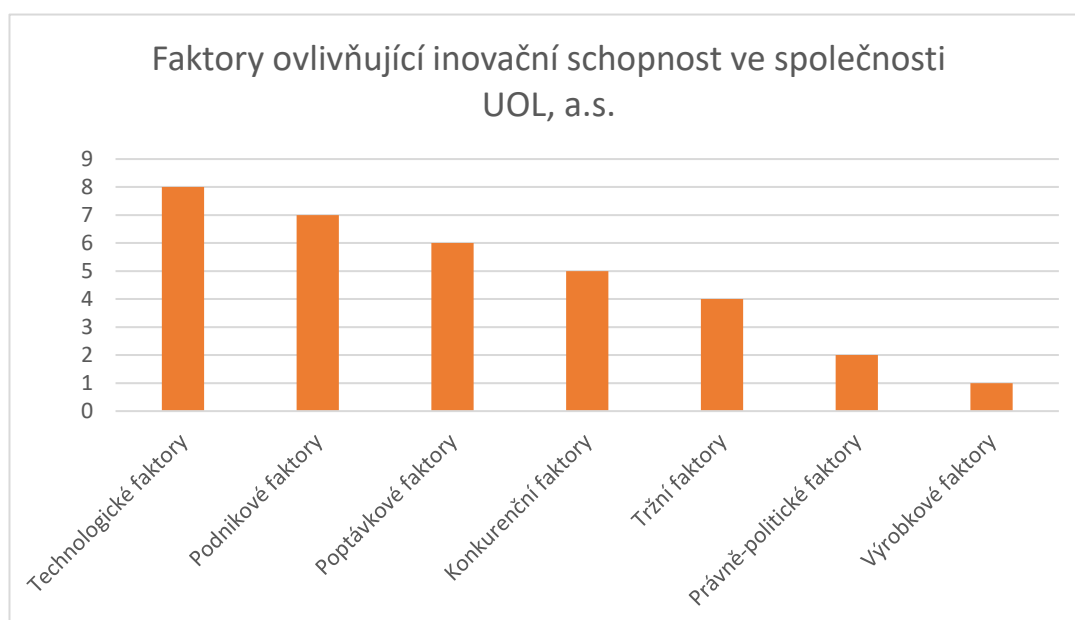
výhodu. Druhá úroveň je do jisté míry propojená s první úrovní – je zaměřena na procesy, které jsou realizovány uvnitř podniku. Interní procesy jsou v rámci jednotlivých oddělení pravidelně sledovány a hledají se kritické body, které jsou následně analyzovány a měřeny jako např. průměrný čas na prvotní zpracování dokladů. Dále jsou navrhována řešení, aby daný proces probíhal, pokud možno, bez chyb a plynule. Návaznost na první úroveň lze hledat právě v bezchybném průběhu interních procesů. Pokud jsou tyto procesy realizovány bezchybně, kvalitně a zároveň v časovém limitu, mohou být i poskytované služby nabízeny s těmito charakteristikami.

#### 4.2.2 Klasifikace determinantů ovlivňující inovační schopnost společnosti UOL, a.s.

V této části budou rozebrány dvě prvotní otázky výzkumného rozhovoru, které jsou zaměřeny na klasifikaci determinantů, které mají vliv na inovační aktivity ve společnosti UOL, a.s.

První z těchto otázek je zaměřena na klasifikaci faktorů ovlivňujících inovační schopnost podniku dle autorů Hinze a Schroedera (Dvořák, 2006, s. 234–235) viz. podkapitola 2.1.

Níže uvedený graf znázorňuje důležitost jednotlivých faktorů z této klasifikace ve společnosti UOL, a.s. (respondenti výzkumného rozhovoru měli možnost uvést jeden či více faktorů):



Obrázek 9: Graf znázorňující faktory ovlivňující inovační schopnost

Zdroj: (Vlastní zpracování)

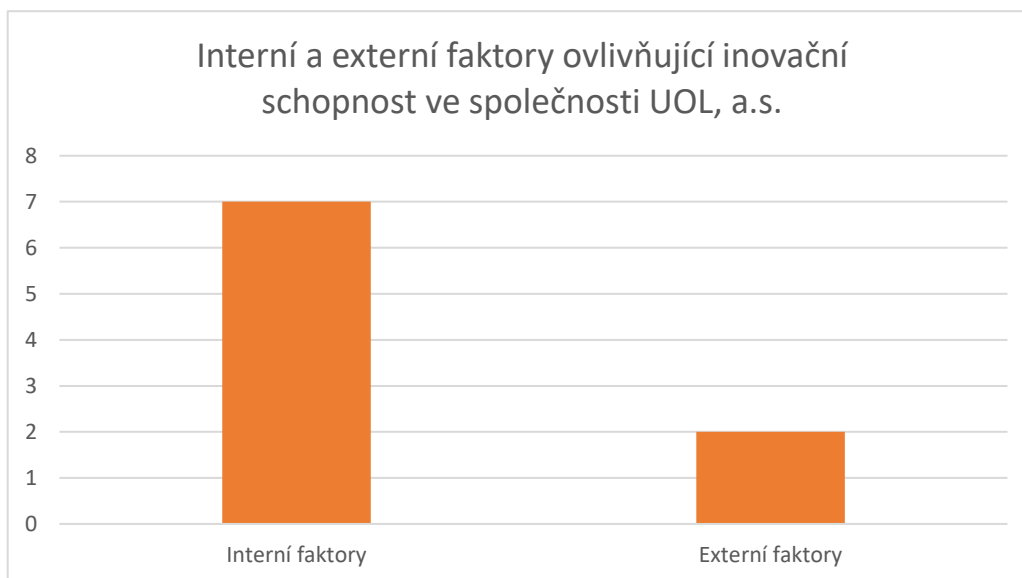
Již několikrát bylo v této práci poukázáno na důležitost informačních a komunikačních technologií. Jak je také patrné z výše uvedeného grafu, technologické faktory jsou vedoucími

jednotlivých oddělení a ředitelkou společnosti vnímány jako nejdůležitější determinanty, které přispívají k tvorbě inovací ve společnosti UOL, a.s. Díky využití modernějších informačních a komunikačních technologií je společnost schopna automatizovat své interní procesy. Společnost je díky tomu schopna zrychlit celý proces poskytování svých služeb a redukovat náklady na lidský faktor. V této návaznosti jsou jako další nejpodstatnější faktory uvedeny podnikové faktory. Samozřejmě nejde jen o interní procesy a jejich automatizaci díky moderním technologiím, ale také o velikost organizace či zdroje (lidské a finanční), které jsou pro inovační aktivity ve společnosti k dispozici.

Další důležité faktory, které mohou mít vliv na tvorbu inovací v této společnosti, jsou poptávkové faktory. Změna (pozitivní i negativní) ve velikosti poptávky je pro společnost určitým signálem. V případě rostoucí poptávky již několikrát tato společnost reagovala postupným rozšiřováním pobočkové sítě. Naopak pokud poptávka klesá, i tato negativní změna může být vnímána jako impuls pro inovace, které tento stav mohou potencionálně zvrátit.

Následující determinanty již nejsou pro společnost tak prioritní jako předchozí uvedené, to však neznamená, že jim společnost nevěnuje pozornost. V případě konkurenčních a tržních faktorů je důležité konstatovat, že společnost se snaží jít svou originální cestou. Konkurenční podniky jsou společností monitorovány pro případ zachycení inovačního impulsu, který je dále zpracován způsobem vlastním společnosti UOL, a.s. V případě tržních faktorů se společnost zaměřuje na segmenty či potenciál trhu, který není plně využit. Právně-politické faktory společnost musí spíše respektovat a přizpůsobovat se změnám v této oblasti. Jde spíše o drobné změny na úrovni provozní činnosti než o samotné inovace. Nejméně prioritní jsou pro tuto společnost faktory výrobní, v případě této společnosti determinanty služeb. Všechny výše uvedené faktory spolu dohromady ovlivňují finální poskytovanou službu klientům. Z tohoto důvodu společnost vnímá jako důležitější všechny ostatní faktory na úkor faktorů výrobních (služeb).

Determinanty, které ovlivňují inovační schopnost, lze také podle Pitry (2006, s. 76) rozdělit na externí a interní. Na tuto jednodušší klasifikaci determinantů byla zaměřena druhá otázka výzkumného rozhovoru vedeného v této účetní společnosti. Níže uvedený graf zobrazuje, které z těchto dvou faktorů mají podstatnější vliv na tvorbu inovací ve společnosti UOL, a.s.



Obrázek 10: Graf znázorňující interní a externí faktory ovlivňující inovační schopnost

Zdroj: (Vlastní zpracování)

V případě klasifikace faktorů ovlivňujících inovační schopnost podniku na interní a externí ve společnosti UOL, a.s. mají větší vliv na tvorbu inovací faktory interní. Z celkového počtu 9 respondentů tuto možnost uvedlo 7 z nich. Vedoucí jednotlivých oddělení a ředitelka společnosti Ing. Jana Jáčová jsou si vědomi, že skupinu interních faktorů mohou ovlivnit a vytvořit pro inovace a celý inovační proces vhodné podmínky i prostředí. Skupina externích faktorů byla označena dvěma vedoucími oddělení, přesněji řečeno se jednalo o vedoucí z mzdového a daňového oddělení. V tomto případě bylo uvedení externích faktorů naprosto pochopitelné. Tato dvě oddělení v podstatě berou v potaz změny „pouze“ mění-li se legislativa, kterou je tato účetní společnost vázána. Jde tedy o faktor a následnou změnu, kterou společnost nemůže ovlivnit, ale pouze ji respektovat a přijmout. Nejčastěji se v případě těchto oddělení jedná o daňovou problematiku.

#### 4.2.3 Interní determinanty ovlivňující inovační schopnost ve společnosti UOL, a.s.

Tato podkapitola je zaměřena na analýzu interních faktorů, které mají vliv na tvorbu inovací ve zkoumané společnosti. Dle klasifikace autorů Hinze a Schroedera (Dvořák, 2006, s. 234–235) viz. podkapitola 2.1. lze do interních determinantů ovlivňujících inovační schopnost zařadit výrobní a podnikové faktory.

**Výrobní faktory** – v případě této společnosti lze mluvit spíše o faktorech poskytovaných služeb. I když se jedná o poměrně konzervativní obor podnikání, společnost UOL, a.s. má snahu již od začátku existence společnosti jít svou vlastní originální cestou a poskytovat tyto služby „odlišným“ způsobem než konkurence. Do této oblasti se do jisté míry mohou promítnout i technologické faktory – společnost UOL, a.s. si pro poskytování svých služeb vyvíjí vlastní programové vybavení. Mimo hlavní činnost jsou také poskytovány doplňkové služby (viz. podkapitola 3.3), které tuto společnost odlišují od konkurence.

**Podnikové faktory** – v této oblasti se v rámci této společnosti jedná primárně o interní procesy. Nelze však také opomenout počet zaměstnanců (velikost organizace), manažerské pozice (styl vedení, znalosti a dovednosti) či firemní kulturu.

Níže uvedené a analyzované oblasti vycházejí z klasifikace interních faktorů (podkapitola 2.1.1).

**Velikost podniku** – v současném období (březen 2022) společnost UOL, a.s. zaměstnává 306 zaměstnanců. S ohledem na tento fakt lze společnost označit jako podnik střední velikosti. Jelikož má podnik ve svých strategických cílech vytyčeno zvyšování počtu klientů a zvyšování obrátu, lze předpokládat komplexní růst velikosti podniku (noví zaměstnanci, nové pobočky). Naplňování strategických cílů a růst společnosti jako celku lze tady chápat jako inovační impuls, respektive nutnost tvorby inovací.

Většina inovačních aktivit je realizována na centrální pobočce v Praze, kde sídlí ředitelka společnosti a většina vedoucích jednotlivých oddělení. V tomto ohledu na velikost společnosti a rozmístění její pobočkové sítě po celé České republice a Slovensku nemá tento fakt negativní vliv na tvorbu inovací. Naopak, tím že jsou inovační aktivity realizovány převážně na centrální pobočce v Praze (následně implementace po celé pobočkové síti), může být celý inovační proces rychlejší díky bezprostřední interakci zúčastněných zaměstnanců.

S velikostí podniku je také spojena **organizační struktura**. V kapitole 3.2 bylo znázorněno organizační schéma zkoumané společnosti. Jedná se o jednoduchou liniiovou organizační strukturu, kde jsou jasné organizační vztahy. S ohledem na inovace se organizační schéma této společnosti jeví jako optimální. Nelze tvrdit, že právě organizační struktura v této společnosti podporuje tvorbu inovací. Na druhou stranu její „jednoduchost“ rozhodně pozitivně ovlivňuje inovační procesy realizované v této společnosti. Tato organizační struktura ulehčuje komunikaci, odpovědnost a pravomoci jsou jasně nastaveny a v případě potřeby jsou k dispozici vedoucím jednotlivých oddělení s potřebnými znalostmi.

Z odpovědí respondentů výzkumného rozhovoru je patrné, že velikost společnosti má pozitivní vliv na tvorbu inovací ve společnosti UOL, a.s. Právě díky inovacím může naplňovat své strategické cíle, růst a dále se rozvíjet.

**Podniková strategie** – základním strategickým směrem, kterým se tato společnost řídí je poskytovat účetní služby odlišným způsobem – poskytovat klientům vyšší přidanou hodnotu nežli konkurence. Tento směr podporují doplňkové služby, které společnost nabízí a jednoduché podání či přístup klienta do svého účetnictví. Velký důraz společnost klade na to, aby její poskytované služby byly kvalitní a má tedy snahu neustále své služby zkvalitňovat.

Jednotlivé strategické cíle již byly v této práci představeny v podkapitole 3.4. Těchto cílů společnost není schopna dosáhnout bez inovačních aktivit. S případy strategických cílů růstu obratu a počtu zákazníků by byl a je spojen samozřejmě nábor nových zaměstnanců. I když je lidský faktor stále nezbytný, řadu procesů je možné automatizovat, a tím snížit potřebu lidské práce i přes nárůst počtu klientů.

S ohledem na automatizaci procesů lze připojit další strategický cíl – digitalizaci. Právě tento strategický cíl a celkově technologický pokrok asi nejvíce přispívá k tvorbě inovací v této společnosti. Tato problematika spadá spíše do externích faktorů, kde bude také následně blíže rozebrána. Dalším strategickým cílem je budování značky. Tento cíl a jeho naplnění vyžaduje inovace v oblasti marketingu. Z grafu v kapitole 3.6.2, který znázorňuje inovace podle předmětu, vyplývá, že marketingové inovace jsou po procesních inovacích ve společnosti UOL, a.s. realizovány nejčastěji. Z toho vyplývá, že společnost si je vědoma, že k naplnění tohoto strategického cíle je nutné realizovat inovace v oblasti marketingu.

Jak je zřejmé z výše uvedeného, pro naplnění firemní strategie a strategických cílů je nutné realizovat ve společnosti inovace ve všech oblastech.

**Odvětví, ve kterém podnik působí** – jak již bylo několikrát v této práci zmíněno, odvětví, ve kterém podnik působí, bylo respondenty výzkumného rozhovoru označeno spíše jako konzervativní. V tomto odvětví jde především o legislativní změny, ty však musí každá společnost respektovat a přijmout je. Nelze je tedy označit za inovační impuls.

Na druhou stranu společnost UOL, a.s. se vždy snažila jít svou vlastní originální cestou a odlišit se od konkurence již od počátků svého působení v tomto odvětví. V návaznosti na tento fakt uvedli respondenti výzkumného rozhovoru dvě hlavní oblasti pro inovace, které považují



v tomto odvětví za klíčové. Jedná se o informační a komunikační technologie a marketingovou oblast. V oblasti informačních a komunikačních technologií jde především o technologický pokrok. Společnost UOL, a.s. sleduje, a do jisté míry se i podílí, na tvorbě trendů v tomto odvětví. Jedná se především o datové zpracování faktur, tvorbu účetních aplikací či elektronické archivace. Co se týká marketingových aktivit, lze společnost UOL, a.s. označit za velmi aktivní. Jak již bylo řečeno, tato účetní společnost působí na většině známých sociálních sítí, kde tvoří vtipný a trefný obsah podaný jednoduchou formou na účetní tematiku. Tato oblast je podle respondentů označena jako originální a lze ji považovat za konkurenční výhodu.

I když je toto odvětví, kde zkoumaná společnost působí, označováno jako konzervativní, neznamená to, že zde neprobíhají inovační aktivity. Opak je pravdou, a právě díky inovacím, které občas mohou být více kontroverzní, může společnost získat kýženou konkurenční výhodu. Velmi důležité je také neopomenout sledovat trendy v tomto odvětví, přizpůsobovat se jim nebo v nejlepším případě tyto trendy tvořit. Tento faktor lze tedy označit jako faktor, který podněcuje k inovacím.

**Firemní kultura** – tento faktor je velmi důležitý pro vytvoření vhodných podmínek pro celý inovační proces. Jak již bylo zmíněno ve strategii podniku, společnost se neustále věnuje zkvalitnění vlastních služeb, což úzce souvisí s bezchybným fungováním procesů uvnitř podniku. Drobné změny, úpravy, eliminace chyb jsou tak v podstatě každodenní rutinou. Tím, že se společnost již od začátku své existence snaží fungovat svým originálním způsobem, je změnám velmi otevřená a vítá je.

Tento fakt, se snaží samozřejmě promítnout i do firemní kultury. I když se inovacím věnují spíše vedoucí pracovníci, řadoví zaměstnanci nejsou v těchto aktivitách opomíjeni. Naopak jsou nepřímo zapojeni do inovačního procesu. Jejich nápady, kreativní myšlenky, či podněty pro změnu jsou vítány a vedoucí pracovník je vždy dále zpracovává a v případě využitelnosti je přednese na pravidelných poradách vedoucích pracovníků. Nemusí se vždy jednat o průlomové inovační myšlenky. Nejčastěji řadoví zaměstnanci hlásí chybně probíhající proces či proces možný k automatizaci. Právě tyto podněty jsou od zaměstnanců velmi vítány a napomáhají společnosti eliminovat chybně probíhající procesy a zkvalitnit tak své služby.

Motivací k zapojení se do inovačních procesů je v případě této společnosti ulehčení monotónní práce díky automatizaci a v případě podnětné myšlenky vedoucí k inovaci i jednorázová finanční odměna. Lze tedy uvést, že firemní kultura se do jisté míry podílí na inovačních aktivitách této společnosti.

**Disponibilní zdroje** – pod tento determinant lze zahrnout lidské a finanční zdroje. Pokud jde o lidské zdroje, díky specializaci zaměstnanců v rámci jednotlivých odvětví, disponuje společnost UOL, a.s. zaměstnanci s dostatečnými znalostmi a dovednostmi pro realizaci veškerých svých inovačních aktivit. Nelze však tvrdit, že společnost nespolupracuje např. v oblasti vývoje s externími podniky. Jak bylo již v práci zmíněno, tato společnost se podílí na projektu xFaktur, který je zaměřený na elektronickou fakturaci určenou především pro malé a střední firmy. Pokud se jedná o vývoj či inovace pouze pro interní potřeby, společnost preferuje zabezpečení lidského faktoru z vlastních zdrojů. K inovačním aktivitám jsou i nezbytné finanční zdroje, v některých případech i velmi značné. Tato společnost byla doposud (březen 2022) schopna pro veškeré inovační aktivity vynaložit pouze své vlastní finanční zdroje a nebyla tak závislá na pomoci externích subjektů.

Výhodou společnosti UOL, a.s. je široká specializace lidského faktoru pro dané odvětví a schopnost financovat své inovační aktivity z vlastních zdrojů. Lze tedy říct, že tento faktor má velmi pozitivní vliv na tvorbu inovací této společnosti.

Jak bylo výše uvedeno do disponibilních zdrojů řadíme i **lidské zdroje**. Avšak tuto oblast lze dále více specifikovat pomocí klasifikace: řízení a vedení, komunikace, znalosti, pracovní skupiny a systém odměňování.

**Řízení a vedení** – s touto oblastí úzce souvisí již zmíněná komunikace. Vedoucí jednotlivých oddělení vedou své zaměstnance spíše demokratickým stylem. Řadoví zaměstnanci diskutují, upozorňují na chyby, poskytují důležité podněty, které mohou být vedoucímu pracovníkovi a celé společnosti prospěšné. Do jisté míry se zde může promítnout prvek z firemní kultury – všichni zaměstnanci v této společnosti si tykají. Jednání mezi vedoucím a řadovým pracovníkem je tak více neformální a pohodlnější pro obě strany.

**Komunikace** – jelikož společnost realizuje své inovační aktivity v drtivé většině z vlastních zdrojů, patří do této oblasti spíše komunikace na interní úrovni. Jak již bylo uvedeno v rámci firemní kultury, všichni zaměstnanci podniku mohou otevřeně vyjádřit a předat své myšlenky a podněty vedoucím pracovníkům, kteří je dále zpracovávají. Díky jednoduché organizační struktuře této společnosti není tok informací zdlouhavý a informace bývají předávány v relativně krátkém čase potřebným adresátům. Pokud se nejedná o slovní předání dané informace, disponuje tato účetní společnost dostatečnými komunikačními prostředky (vnitropodnikový chat, online schůzky, vnitropodniková telefonní síť atd.). Opět se tak informace v krátkém časovém úseku dostanou k potřebnému adresátovi.

**Znalosti** – v této oblasti má společnost UOL značnou výhodu, jelikož disponuje v rámci jednotlivých oddělení zaměstnanci s odbornými znalostmi a dovednostmi. Bezpochyby je pro tento faktor důležitá existence IT oddělení společnosti, které se na inovačních aktivitách této společnosti podílí v největší míře. Znalosti, postupy a návody a ostatní interní informace tato společnost uchovává v rámci intranetu (WIKI UOL), kde jsou přístupné všem zaměstnancům.

Společnost UOL, a.s. je v drtivé většině případů schopna zajistit své inovační aktivity z vlastních lidských zdrojů. Externí subjekty jsou pro tyto aktivity využívány vzácně – jedná se např. o právní poradenství.

**Pracovní skupiny** – stálý inovační tým ve zkoumané společnosti neexistuje. Pro jednotlivé inovace je vždy vytvořena menší skupina zaměstnanců (2-3), která má danou inovaci na starost. Součástí těchto skupin bývá často vedoucí pracovník z IT oddělení či ředitelka společnosti Ing. Jana Jáčová. Ostatní členové pracovní skupiny jsou vybíráni na základě předmětu a rozsahu konkrétní inovace. I když tyto pracovní skupiny tvoří zpravidla 2-3 zaměstnanci, do inovačního procesu jsou zapojováni i další zaměstnanci napříč celou společností. Společnost UOL, a.s. preferuje menší skupiny, které jsou schopny efektivněji řídit celý inovační proces, což se jí v minulosti již potvrdilo.

**Systém odměňování** – společnost si je plně vědoma důležitosti zapojení zaměstnanců do inovačního procesu, proto v této společnosti existuje systém odměn, který má zaměstnance motivovat aktivně se zapojovat do inovačních aktivit firmy. V rámci společnosti UOL, a.s. se jedná o jednorázové finanční odměny a individuální ocenění. V případě dlouhodobějšího přínosu v oblasti inovačních aktivit jsou finanční odměny navyšovány.

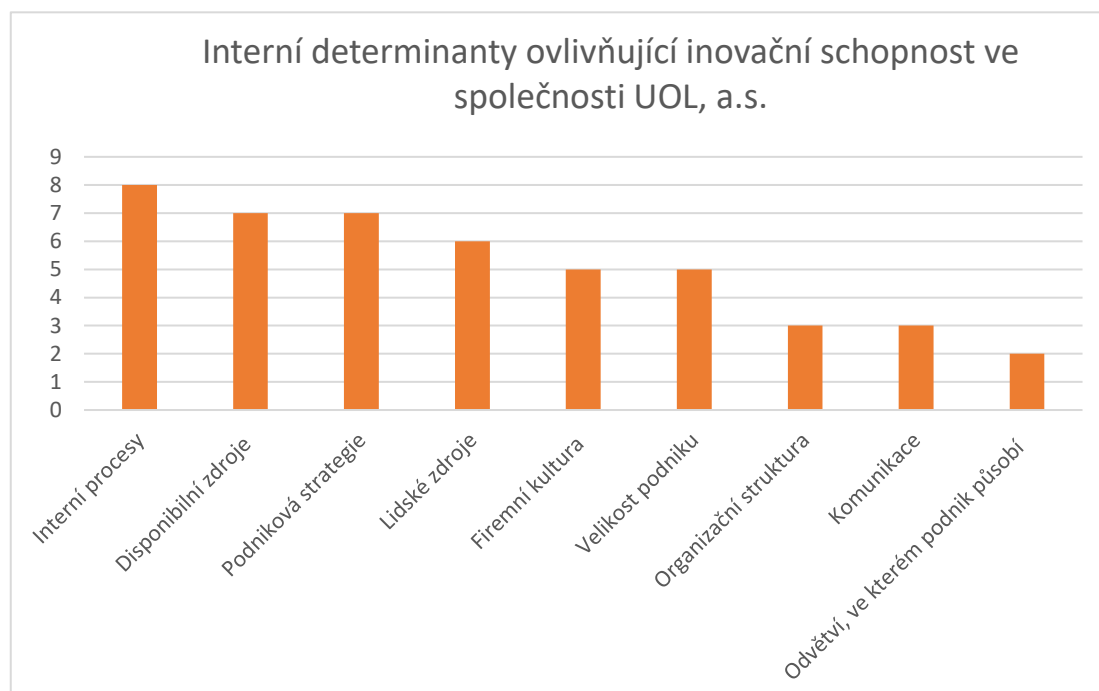
**Interní procesy** – tento faktor není obsažen v klasifikaci jako zbylé výše uvedené, nýbrž je v rámci této společnosti velmi důležitý. Již několikrát bylo v této práci upozorněno na důležitost interních procesů, které ovlivňují kvalitu a rychlost poskytovaných služeb touto společností. Impulsů, které vedou ke změnám či zdokonalení v oblasti interních procesů je několik:

- Odstranění monotónních činností
- Vysoké náklady
- Nízká efektivita práce
- Podnět od zaměstnanců – chyby, návrhy na zlepšení
- Změny v legislativě

Změnám a zvýšení efektivity interních procesů se tato účetní společnost pravidelně věnuje. Pokud se jedná o menší změny a úpravy, řeší tyto problémy společnost v rámci dnů či týdnů. Občas je nutné zavést radikálnější změnu, zde se časový horizont může pohybovat v rámci měsíců či let.

Správně fungující interní procesy jsou pro tuto společnost klíčové, což se ve finále odráží na kvalitě poskytovaných služeb. V rámci výzkumného rozhovoru byl tento faktor všemi respondenty označen jako jeden z nejdůležitějších faktorů, podporujících tvorbu inovací ve společnosti UOL, a.s.

Následující graf zachycuje, jak důležitost interních faktorů vnímají vedoucí jednotlivých oddělení a ředitelka společnosti UOL, a.s (respondenti výzkumného rozhovoru).



Obrázek 11: Graf znázorňující interní determinanty ovlivňující inovační schopnost

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Z předchozích analýz interních faktorů a výše uvedeného grafu je patrné, že každý z vybraných faktorů do jisté míry působí na inovační schopnost podniku, respektive přispívá k tvorbě inovací či usnadňuje samotný inovační proces. Výše uvedený graf je zpracován z odpovědí respondentů, kteří měli uvést jaké interní faktory přispívají k tvorbě inovací ve společnosti UOL, a.s. (mohl být zvolen jeden či více faktorů).

Výše uvedený graf sestupně řadí důležitost jednotlivých interních faktorů s návazností na tvorbu inovací dle odpovědí respondentů. Tato účetní společnost jako klíčové faktory pro

tvorbu inovací vnímá především interní procesy, disponibilní zdroje, podnikovou strategii a lidské zdroje. Tyto faktory byly v rámci výzkumného rozhovoru uváděny, a především zdůrazňovány, nejčastěji. Tento fakt vyplývá i z výše uvedených analýz jednotlivých faktorů a z výše uvedeného grafu.

Nelze také opomenout faktory firemní kultury a velikosti podniku, i když tyto faktory nebyly v rámci výzkumných rozhovorů označeny jako prioritní, mají s návazností na tvorbu inovací svou váhu. Především firemní kultura byla chápána jako klíčový faktor, jelikož ovlivňuje celý inovační proces. Faktory organizační struktury a komunikace byly ve většině případů označovány jako faktory, které spíše ulehčují průběh a realizaci inovačního procesu. Lze tedy uvést, že do určité míry i tyto faktory přispívají k tvorbě inovací, respektive ulehčují tvorbu a realizaci inovací v dané společnosti. Jak bylo již několikrát uvedeno, odvětví, ve kterém zkoumaná společnost působí, bylo respondenty výzkumného rozhovoru označeno jako konzervativní. Z tohoto důvodu a s návazností na tvorbu inovací nepřikládá společnost tomuto faktoru takovou váhu a důležitost. Na druhou stranu, i když není tento faktor označen jako důležitý, společnost se právě v tomto odvětví snaží jít odlišnou cestou a dělat věci po svém. Lze tedy uvést, že i když je odvětví považováno za konzervativní, skrývá v sobě nevyužitý potenciál.

#### **4.2.4 Externí determinanty ovlivňující inovační schopnost ve společnosti UOL, a.s.**

Obsah této podkapitoly je zaměřen na analýzu externích faktorů (viz. podkapitola 2.1 a 2.1.2 ), které mají vliv na tvorbu inovací ve zkoumané společnosti.

**Právně-politické faktory (legislativa)** – jelikož je hlavní činností společnosti UOL, a.s. poskytování účetních služeb, je tímto faktorem značně ovlivňována. Jedná o skupinu faktorů, které společnost nemůže svým jednáním ovlivnit, ale musí se jim přizpůsobit. Jelikož se jedná o účetní firmu, jde především o změny v legislativě – Zákon o účetnictví, České účetní standardy či Daňové zákony. Z důvodu, že společnost působí i v zahraničí (Slovensko), je nutná znalost zákonů, kterým společnost podléhá jak na tuzemském trhu, tak i na Slovensku.

Změny z této oblasti společnost musí přijmout, a především se podle nich řídit. Pro tuto společnost jsou podstatné změny v daňové problematice či v oblasti struktury a podávání

daných formulářů na příslušné úřady. Tato společnost musí na tyto změny neprodleně reagovat, a to se dotýká především změn v oblasti interních procesů.

Lze tedy říci, že tento determinant má vliv spíše na změny v oblasti interních procesů než na samotnou tvorbu inovací. Na druhou stranu právě díky tomuto faktoru mohou nastat podstatné změny právě v oblasti interních procesů, které společnost vnímá jako jeden z nejdůležitějších interních faktorů ovlivňujících tvorbu inovací.

**Enviromentální oblast** – tento faktor je pravděpodobně významnější ve společnostech, které se zabývají výrobou nežli ve společnosti, která poskytuje účetní služby. Na druhou stranu v současné době je otázka udržitelnosti důležitá pro všechny společnosti – proto i společnost UOL, a.s. musí brát tuto problematiku v potaz. Tato společnost se s ohledem na tuto oblast snaží minimalizovat použití papírů, které je v účetní společnosti velmi značné. Vizí této společnosti je elektronická archivace a elektronické dokumenty. To znamená žádné papíry a žádné šanony.

Samozřejmě tento inovační impuls vychází spíše z technologického pokroku a digitalizace než z enviromentální oblasti. Společnost si je plně vědoma důležitosti otázky udržitelnosti, avšak tento faktor s tvorbou inovací v této společnosti spíše nesouvisí.

**Technologické faktory** – velmi klíčová oblast pro společnost UOL, a.s. Jedná se především o informační a komunikační technologie. V případě této společnosti jde tedy hlavně o hardwarové (počítače, telefony, tiskárny atd.) a softwarové (programové) vybavení, síťové zajištění (webové stránky, úložiště, webové účetní programy a aplikace) a v neposlední řadě o práci s velkým množstvím dat (automatizace).

Dle odpovědí všech respondentů jde jednoznačně o nejdůležitější externí faktor pro tvorbu inovací v této společnosti. Jak samotný název této společnosti a směr, který tato společnost razí, napovídá, jde v podstatě o symbiózu s technologickým pokrokem. Právě společnost UOL, a.s. byla jedním z průkopníků poskytování účetních služeb v online formě. Tohoto směru se společnost celou dobu své existence držela a v současné době je právě společnost UOL, a.s. jednou ze společností, které udávají trendy na trhu poskytování účetních služeb. Tato účetní společnost disponuje vlastním IT oddělením, které se, jak již bylo řečeno zaměřuje na realizaci inovací v této společnosti. V tomto oddělení existuje tým vývojářů, který se zaměřuje na vývoj veškerých programů, aplikací a systémů, které se v této společnosti používají. Cílem tohoto

týmu je sledovat svět okolo, respektive řečeno technologický pokrok a držet s ním krok a v nejlepším případě ho i urychlovat.

Oblast technologického pokroku je velmi rozsáhlá. Autor této práce vybral dvě podoblasti, respektive determinanty, které jsou v této oblasti pro společnost UOL, a.s. klíčové. Jedná se o e-Commerci – v případě této společnosti spíše e-Business a o oblast digitalizace.

**e-Business (e-Commerce)** – tuto oblast lze chápat jako působení v online prostředí či využití informačních a komunikačních technologií v online prostředí pro své podnikání. Jak už bylo v této práci několikrát uvedeno, společnost UOL, a.s. již od začátku svého působení šla cestou poskytování účetních služeb v online prostředí. Do této oblasti z pohledu zkoumané společnosti lze např. zařadit:

- Webové stránky
- Působení na sociálních sítích
- Online klientský přístup do účetních databází
- Kompletní zpracování a poskytování služeb v online prostředí

Smyslem existence této společnosti je právě působení v online prostředí. Značnou výhodou byla orientace na online prostředí již od začátku existence této společnosti. V současné době jsou moderní informační a komunikační nástroje pravděpodobně součástí každé účetní společnosti. Z tohoto důvodu je i pro společnost UOL, a.s., jakožto jednoho z průkopníků tohoto směru, velmi důležité stále věnovat pozornost trendům v této oblasti či v nejlepším případě tyto trendy tvořit.

**Digitalizace** – oblast, které IT oddělení této společnosti věnuje největší pozornost. Hlavním bodem, který je v této oblasti klíčový, je automatizace procesů. Společnost má v této oblasti za cíl dosáhnout automatizace většiny procesů pro zpracování a poskytování účetních služeb. Díky postupné automatizaci bude společnost snižovat náklady na lidský faktor, které jsou významnou nákladovou položkou v této společnosti. V návaznosti na automatizaci procesů je nutné přepracování interních systémů společnosti a přepsání celého účetního systému. Dalším cílem v této oblasti, kterému se společnost UOL, a.s. v současné době již věnuje, je tzv. systém vytěžování faktur. Jedná se o postup, kdy klient nahraje fakturu do systému a ten z ní je schopen vepsat informace přímo do účetního systému. Díky tomuto systému zmizí běžné ruční přepisování účetních dokladů do účetního softwaru a proces bude zautomatizován. S návazností

na tento cíl společnost již spolupracuje na projektu xFaktur (elektronická fakturace), který dosažení tohoto cíle značně zjednoduší.

Z výše uvedeného je patrné, proč je právě tento externí faktor pro tvorbu inovací ve společnosti nejdůležitější. V této oblasti jsou inovace pro zkoumanou společnost jednoznačně klíčové. Právě díky digitálním inovacím je společnost UOL, a.s. na českém i slovenském trhu s účetními službami úspěšná.

**Zákazníci a odběratelé** – z odpovědí respondentů výzkumného rozhovoru je patrné, že tento externí faktor může být pro tvorbu inovací důležitý. Právě klienti této společnosti mohou být zdroje inovačních námětů pro zlepšení poskytovaných služeb touto společností, jelikož právě oni jsou konzumenti těchto služeb a vidí danou problematiku z druhé strany. Velmi důležitá je tedy komunikace mezi klienty a zaměstnanci společnosti UOL, a.s.

Zpětná vazba od klientů je v rámci této společností naprosto běžná. Nejčastěji se jedná o náměty na možné úpravy webového rozhraní, úpravy účetního systému a v některých případech i o změny v samotné službě, kterou společnost poskytuje. Ve zkoumané společnosti jsou tyto náměty dále zpracovávány a v případě podnětného námětu také implementovány. Díky inovacím a změnám, které vychází z námětů klientů, lze zkvalitňovat poskytovanou službu. Lze tedy uvést, že tento faktor má přímý vliv na tvorbu inovací a realizaci změn v této společnosti.

Do výše uvedené oblasti lze zařadit i navazování **partnerských vztahů a spolupráci**. I když tato společnost realizuje většinu inovací z vlastních zdrojů (lidské i finanční), alternativu kooperace v oblasti inovací nezavrhuje. Jak již bylo v této práci uvedeno, společnost se podílí na projektu xFaktur (elektronická fakturace). Tento projekt je podporován či se na něm přímo podílí více než 15 subjektů nejen z oblasti poskytování účetních služeb.

I když se společnost UOL, a.s. nebrání spolupráci v oblasti inovačních aktivit, není tento faktor dle odpovědí respondentů pro tvorbu inovací až tak podstatný. V oblasti inovací se společnost zaměřuje především na realizaci vlastních interních inovací.

**Konkurenční faktory** – za konkurenci této společnosti lze považovat každou účetní firmu, která se zabývá poskytováním služeb v online prostředí. Společnost UOL, a.s. své nejbližší konkurenční podniky pravidelně monitoruje a je si vědoma, že mohou být zdrojem inovačních impulsů pro ni samou. Jde však pouze o zachycení prvotní myšlenky a následné zpracování již společnost realizuje podle svého. Zpravidla se však společnost UOL, a.s. snaží jít svou vlastní originální cestou.



Monitoring konkurenčních podniků je ve zkoumané společnosti realizován. Jedná se o primární a sekundární výzkum. V rámci primárního výzkumu se společnost soustředí na pozorování konkurenčních podniků. Pozorování probíhá především na sociálních sítích konkurenčních podniků. Informace o konkurenci společnost také získává v rámci dotazování klientů. Pro sekundární výzkum jsou využívána data, která společnost eviduje z minulosti či využívá externí zdroje.

V případě identifikace zajímavé inovační myšlenky v konkurenčním podniku, společnost UOL, a.s. situaci monitoruje důkladněji. Pokud se tato myšlenka jeví jako perspektivní, je tento proces ve společnosti přezkoumán a v případě využitelnosti dochází k implementaci. Nejde však o pouhé kopírování, zkoumaná společnost jde vždy svou cestou – převzaté inovační myšlenky jsou upravovány, vylepšovány po způsobu, který je pro společnost vlastní. Jde tedy spíše o pouhou inspiraci. Na druhou stranu samotnou společnost UOL, a.s. lze považovat za jednoho z inovátorů v tomto odvětví. V tomto případě se tato společnost nachází na druhé straně, a právě ona a její inovace jsou inspirací pro konkurenční podniky.

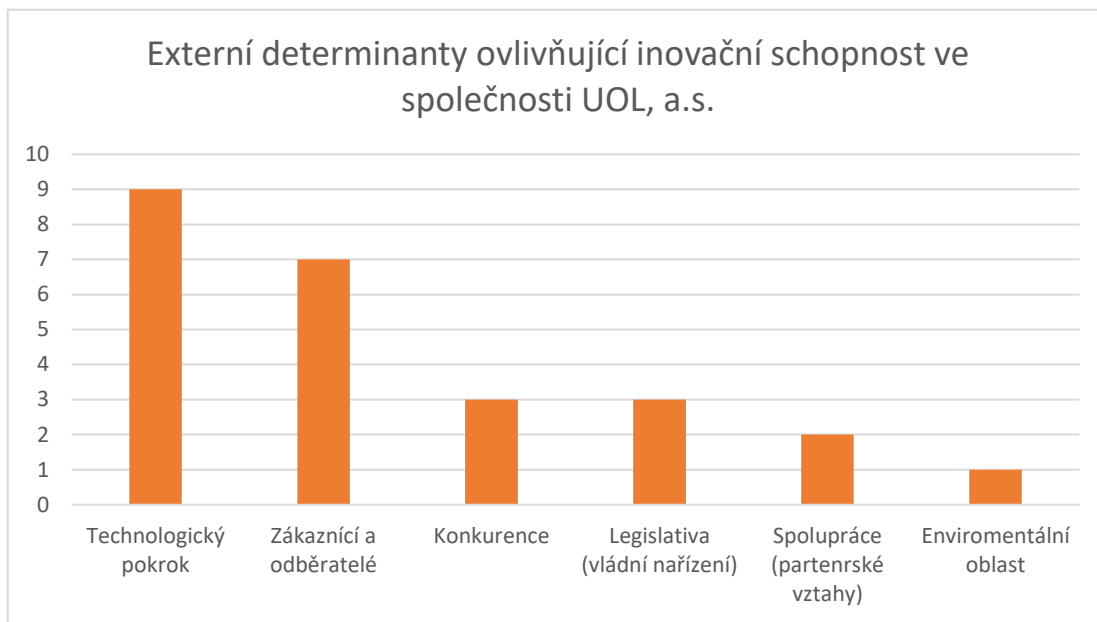
V některých případech mohou být pro tuto společnost inovace ostatních podniků inspirací pro inovace vlastní. Na druhou stranu tato společnost se snaží razit vlastní cestu a být originální. Tento externí faktor z tohoto důvodu není pro tvorbu inovací ve této společnosti tak podstatný.

**Tržní faktory** – jak již bylo výše uvedeno, obor poskytování účetních služeb lze považovat za poměrně konzervativní. Navzdory tomu se společnost již v počátcích podnikání vydala vlastní cestou a byla průkopníkem v poskytování účetních služeb v online formě. Mimo to se také společnost UOL, a.s. snaží využít marketingový potenciál tohoto odvětví. V tomto ohledu se společnost zaměřuje především na sociální sítě (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter a TikTok), kde jsou sdílena např. naučná videa vlastní tvorby podávaná jednoduchou a vtipnou formou. Samozřejmě nejde jen o reklamu, ale např. i možnost individualizace nastavení spolupráce pro klienty či doprovodné služby (poradenství, soz dokladů, zastupování na úřadech atd.)

Do této oblasti také lze zařadit faktory, které souvisí s **poptávkou**. V tomto případě se jedná ryze o velikost poptávky po službách společnosti UOL, a.s. Díky rostoucí poptávce, kterou v posledních letech společnost zaznamenala, začaly vznikat tzv. mini pobočky v okresních městech ČR. Tento inovační impuls byl včas a správně rozpoznán a rozšíření pobočkové sítě napomáhá společnosti dosáhnout strategických cílů (počet klientů a obrát). Na druhou stranu

i pokles poptávky může být vnímán jako inovační impuls, respektive řečeno varovný signál, že je potřeba něco změnit.

Níže uvedený graf zobrazuje důležitost jednotlivých externích faktorů dle odpovědí respondentů výzkumného rozhovoru.



Obrázek 12: Graf znázorňující externí determinanty ovlivňující inovační

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Výše uvedený graf byl zpracován na základě odpovědí respondentů výzkumného rozhovoru, kteří měli zdůraznit důležité externí faktory ovlivňující tvorbu inovací ve společnosti UOL, a.s. (mohl být zvolen jeden či více faktorů).

Ze samotného rozboru externích faktorů a výše uvedeného grafu je zřejmé, že naprosto klíčový determinant pro tvorbu inovací v této společnosti je technologický pokrok. Tento externí faktor byl označen všemi respondenty výzkumného rozhovoru. Společnost taktéž vnímá jako cenný zdroj inovačních námětů své klienty, což se projevilo ve výše uvedeném grafu.

Dále uvedené externí faktory jsou společností vnímány v souvislosti s tvorbou inovací spíše okrajově. Nelze však tvrdit, že tyto faktory nemají žádný vliv na inovace a změny ve zkoumané společnosti.

## 5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY A NÁVRH DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ

### 5.1 Výsledky analýzy determinantů inovační schopnosti

Fyzických či právnických osob, které poskytují v České republice účetní služby, je velké množství. Patří sem i zkoumaná společnost UOL, a.s. Ta se však od svého vzniku v roce 2004 vydala odlišnou cestou než tehdejší konkurence. Již v počátcích působení této společnosti bylo hlavní myšlenkou a vizí společnosti poskytovat účetní služby v online prostředí, což bylo v této době velmi inovativní. Právem je tato společnost označována jako jeden z průkopníků, kteří se vydali směrem poskytování účetních služeb za pomoci informačních a komunikačních technologií a především v online formě.

V současné době (2022) je pro poskytování účetních služeb využití nejmodernějších informačních a komunikačních prostředků víceméně nezbytné. Avšak ani v této době nelze opomenout důležitost inovací. Společnost UOL, a.s. si byla vědoma důležitosti inovací již od počátku své existence. To dokazuje fakt, že se tato společnost chtěla odlišit od konkurence a jít „jiným“ směrem. Právě za pomoci inovativního myšlení a následné realizace inovací společnost UOL, a.s. postupně zdokonalovala způsob, jakým poskytovala své účetní služby. Inovace byly zaměřeny především na vývoj interních systémů, účetních softwarů či zdokonalování interních procesů. Samozřejmě nelze mluvit jen o minulosti. Společnost se díky svým inovačním aktivitám zaměřuje i na budoucnost, ve které, jak předpokládá, bude většina procesů automatizovaných. **Z toho vyplývá, že inovace jsou ve společnosti UOL, a.s. vnímány jako důležitý nástroj nejen pro získání konkurenční výhody či zlepšení konkurenceschopnosti, ale také pro zvýšení kvality interní procesů a poskytovaných služeb.**

V podkapitole 3.6.2 byly představeny inovace, které společnost realizovala od roku 2012. Celkem se jednalo o 12 inovací, které lze podle (OECD, 2005) zařadit do následujících kategorií.

Tabulka 6: Kategorizace realizovaných inovací

Kategorie inovace	Počet realizovaných inovací
Procesní inovace	5
Marketingové inovace	3
Produktové inovace	3
Organizační inovace	1

Zpracováno podle (Interní zdroje)

Při využití kategorizace inovací podle (OECD, 2005), **jsou nejvíce realizovány inovace ze skupiny procesních inovací**. Tento typ společnosti UOL, a.s. napomáhá ke zkvalitnění a zefektivnění interních procesů, což má ve finále dopad i na kvalitu poskytovaných služeb. Na stejné úrovni jsou zastoupeny inovace z kategorie marketingových a produktových inovací. V rámci marketingových inovací se jedná především o tvorbu krátkých naučných videí s účetní problematikou či tvorba informačního a naučného obsahu, který je sdílen na sociálních sítích. V kategorii produktových inovací se jedná o inovace, zaměřené na tzv. doprovodné produkty či služby.

S ohledem na inovace a inovační aktivity je nutné brát v potaz determinanty – faktory, které mají vliv na tvorbu inovací. Klasifikaci determinantů ovlivňujících inovační schopnost, která byla v této diplomové práci využita, uvedl autor Dvořák (2006, s. 234–235) dle autorů Hinze a Schroedera. Tato klasifikace je více podrobná a rozděluje determinanty do následujících oblastí, které jsou seřazeny dle odpovědí respondentů výzkumného rozhovoru. (1. = nejdůležitější faktor pro tvorbu inovací)

1. Technologické faktory
2. Podnikové faktory
3. Poptávkové faktory
4. Konkurenční faktory
5. Tržní faktory
6. Právně-politické faktory
7. Výrobní faktory

**Z výše uvedeného výčtu je patrné, že nejdůležitější oblastí pro tvorbu inovací jsou ve zkoumané společnosti technologické faktory.** Již z původní vize společnosti (poskytovat účetní služby v online prostředí) je zřejmé, že sféra technologie neodmyslitelně patří k společnosti UOL, a.s. Tento fakt platí i v současné době (2022), kdy se tato společnost orientuje na budoucnost a díky moderním technologiím chce automatizovat většinu interních procesů.

Další klasifikaci determinantů lze podle Pitry (2006, s. 76) rozdělit na interní a externí faktory. Hlavním rozdílem v této klasifikaci je možnost daný faktor ovlivnit. Interní faktory je společnost schopna ovlivnit. Naopak externí faktory nelze ovlivnit, ale v některých případech je lze predikovat a připravit se na jejich dopad. **Ve společnosti UOL, a.s. dle respondentů**

**výzkumného rozhovorů více působí na tvorbu inovací interní faktory.** V rámci výzkumného rozhovoru byly sedmi respondenty z devíti označeny jako důležitější pro tvorbu inovací právě interní faktory. Externí faktory byly označeny respondenty z daňového a mzdové oddělení. Na tyto oddělení mají velký vliv změny v legislativě, na které musí včas reagovat a přizpůsobit se.

Jak již bylo uvedeno v podkapitolách 2.1.1 a 2.1.2 interní a externí determinanty ovlivňující inovační schopnost lze dále dělit. V rámci analýzy výzkumného rozhovoru byly dle četností odpovědí nejvíce uváděny determinanty, které zobrazuje následující tabulka:

*Tabulka 7: Přehled znázorňující prioritní determinanty ovlivňující tvorbu inovací*

<b>Interní determinanty</b>	<b>Četnost</b>
<b>Interní procesy</b>	8
<b>Disponibilní zdroje</b>	7
<b>Podniková strategie</b>	7
<b>Externí determinanty</b>	<b>Četnost</b>
<b>Technologické faktory</b>	9
<b>Zákazníci a odběratelé</b>	7

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Autor této práce vybral dle četnosti odpovědí výzkumného rozhovoru pět determinantů, které mají ve společnosti UOL, a.s. největší vliv na tvorbu inovací. **Jak je patrné z výše uvedené tabulky, do prioritních determinantů patří zástupci z interní i externí oblasti.**

Jak již byla v této diplomové práci několikrát zmiňována důležitost technologických faktorů, je tento fakt zřejmý i z výše uvedeného grafu. **Všichni respondenti výzkumného rozhovoru uvedli, že technologické faktory mají na tvorbu inovací ve společnosti UOL, a.s. největší vliv.** Tento fakt také vychází z potřeby této společnosti využívat moderní informační a komunikační prostředky, z důvodu poskytování svých služeb v online prostředí.

Dalším důležitým faktorem, který má v této společnosti vliv na tvorbu inovací jsou interní procesy. V případě interních procesů bývají často do inovačního procesu v této společnosti zapojováni i řadoví zaměstnanci. V některých případech právě oni objeví daný problém či možnost ke zlepšení, což může být inovačním impulsem. V rámci zavádění nových systémů či zlepšování současných interních procesů plní řadoví zaměstnanci roli testerů. **Správně fungující interní procesy jsou důležité pro efektivitu a kvalitu práce, což ve finále může promítnout i do kvality a rychlosti poskytovaných účetních služeb touto společností.**

Následujícím třem faktorům lze dle četnosti odpovědí z výzkumného rozhovoru přiřadit zhruba stejnou váhu v návaznosti na tvorbu inovací. V případě disponibilních zdrojů, respektive lidských zdrojů, má společnost UOL, a.s. výhodu, že disponuje zaměstnanci, kteří mají dostatečné znalosti a dovednosti pro realizaci potřebných inovací. Pokud jde o finanční zdroje, tato účetní společnost byla vždy schopna financovat své inovační aktivity z vlastních zdrojů. Faktor podnikové strategie též úzce souvisí a podněcuje k tvorbě inovací. V rámci podnikové strategie je cílem digitalizovat a automatizovat procesy – což se bez procesních inovací neobejde. Důležitá je také vazba na vizi této společnosti – odlišit se od konkurence a poskytovat účetní služby „jednoduchou“ a srozumitelnou formou. Právě inovace se společnost UOL, a.s. snaží využít pro odlišení se od konkurence a poskytnutí přidané hodnoty zákazníkům i v takovém odvětví, jako je poskytování účetních služeb. Posledním z prioritních faktorů pro tvorbu inovací v této společnosti jsou zákazníci a odběratelé. Ti jsou společností UOL, a.s. vnímáni jako cenný zdroj podnětných rad a připomínek, které dopomáhají ke zkvalitnění poskytovaných služeb. Inovační impuls přichází tedy přímo od konečných spotřebitelů. Společnost UOL, a.s. si je plně vědoma důležitosti zpětných reakcí od svých klientů a nebere tak komunikace se svými klienty na lehkou váhu.

## **5.2 Návrh doporučení pro zlepšení současného stavu**

Z výsledků provedené analýzy je zřejmé, že inovace jsou pro společnost UOL, a.s. důležitým nástrojem a jsou využívány nejen pro zlepšení současného stavu, ale především s ohledem na budoucnost. Návrh doporučení pro zlepšení bude zaměřen na silné a slabé stránky v této oblasti, respektive na determinanty, které mají na tvorbu inovací největší a nejmenší vliv.

### **5.2.1 Silné stránky, které mají vliv na tvorbu inovací**

Do této kategorie rozhodně patří veškeré faktory, které jsou uvedeny v tabulce č. 7. Tyto faktory mají na tvorbu inovací ve společnosti UOL, a.s. největší vliv, a je tedy důležité plně využívat jejich potenciál. Pro každou oblast těchto faktorů, byla autorem této práce navržena doporučení, aby byl daný faktor pro tvorbu inovací co nejvíce využitý.

**Technologické faktory a interní procesy** – tyto dvě oblasti determinantů, které mají vliv na inovační schopnost, spolu v rámci této společnosti úzce souvisí. Doporučení v této oblasti bude navazovat na vizi společnosti UOL, a.s. – automatizovat většinu procesů této společnosti jako např. proces zpracování dokladů. V tomto případě by proces získávání dat z účetních dokladů

za pomoci lidského faktoru mohl v budoucnu být nahrazen automatizovaným procesem. V praxi by tento proces mohl fungovat následovně – účetní společnost nahraje fakturu v daném formátu do účetního systému a ten bude schopen přečíst data z faktury, vepsat je do účetního systému a vytvořit záznam. V následujícím kroku by samozřejmě účetní musel provést zaúčtování a opravit případné nedostatky.

Díky automatizaci tohoto procesu by byl výrazně zkrácen čas na zpracování dokladů, byla by zvýšena efektivita tohoto procesu a snížena chybovost, která je ve většině případů zapříčiněna lidským faktorem. Jak již bylo v práci uvedeno, společnost UOL, a.s. se podílí na tvorbě projektu xFaktur, který je zaměřen na elektronickou fakturaci, což spolu víceméně souvisí.

S ohledem na strategické cíle a vizi této společnosti jsou determinanty z oblasti technologií a interních procesů velmi podstatné a mají pro tuto společnost velký potenciál. V budoucnu může být za pomoci technologických inovací zautomatizována většina procesů v této společnosti, což by ale znamenalo velký úbytek lidské pracovní síly.

**Disponibilní zdroje** – v této oblasti faktorů má společnost UOL, a.s. značnou výhodou, jelikož disponuje širokým spektrem odborníků, kteří mají potřebné vědomosti a je schopna financovat své inovační aktivity samostatně bez využití externích zdrojů. V této oblasti je doporučení zaměřeno na tvorbu inovačního týmu. Inovační týmy v této společnosti vznikají pouze při realizaci dané inovace. Existence permanentního inovačního týmu by celý inovační proces (od inovačního impulsu po implementaci) značně ulehčila. Jako výhodou lze považovat spolupráci jedné skupiny (inovačního týmu) se zbytkem společnosti či přehled o předchozích inovačních aktivitách.

**Podniková strategie** – společnost UOL, a.s. má jako jeden ze strategických cílů uvedenou digitalizaci, na kterou navazuje automatizace procesů. Z toho je patrné že pro naplnění tohoto strategického cíle jsou opět důležité faktory z oblasti technologických a interních procesů. Na druhou stranu v této strategii není vymezeno, jak těchto cílů dosáhnout či nejsou uvedeny dílčí cíle. Pro jasnou představu a přehlednější formulaci by bylo vhodné upřesnit podnikovou strategii – konkrétněji rozpracovat, uvést dílčí cíle, nástroje a způsoby dosažení těchto cílů, časový horizont atd. Do této strategie by byly zahrnuty a zdůrazněny i inovace, které jsou důležitým nástrojem pro naplňování vytyčených cílů v této společnosti.

**Zákazníci a odběratelé** – v práci již bylo uvedeno, že je zpětná vazba od klientů této účetní společnosti vnímána jako možný inovační impuls. V současné době (2022) se počet klientů, kterým tato společnost poskytuje své služby, pohybuje okolo 2300. Podstatné je, že klienti

působí a podnikají ve velmi širokém spektru odvětví a činností. Jedná se např. o společnosti, které se zabývají online marketingem, IT společnosti, reklamní agentury či high-tech společnosti. Tento fakt může být brán jako možnost potenciální spolupráce či poradenství pro inovační aktivity společnosti UOL, a.s.

### **5.2.2 Slabé stránky, které mají vliv na tvorbu inovací**

Do této oblasti lze zařadit faktory, které respondenti výzkumného rozhovoru nepovažovali za důležité pro tvorbu inovací ve společnosti UOL, a.s. I když tyto faktory nemají dle respondentů na tvorbu inovací ve zkoumané společnosti takový vliv, neznamená to, že nemají určitý potenciál.

**Výrobní faktory** – s ohledem na hlavní činnost společnosti UOL, a.s. – poskytování účetních služeb, se jedná spíše o faktory zaměřené na služby. Hlavní poskytované služby, tedy účetní služby, jsou pravidelně zdokonalovány v rámci inovací interních procesů či technologických inovací. V návaznosti na oblast tohoto faktoru se tedy jedná spíše o tvorbu inovací zaměřených na doplňkové služby či produkty. Vzorovým příkladem je produktová inovace – kniha s názvem „Neplat'te daně zbytečně.“ Společnost UOL, a.s. nepočítala s takovým zájmem o tuto knihu, a jelikož bylo vytištěno pouze určité množství, kniha byla velmi rychle vyprodána. I když se nejednalo o hlavní poskytovanou činnost této společnosti, právě tato produktová inovace doplňkového produktu byla velmi úspěšná. Je tedy důležité, aby zkoumaná společnost neopomíjela inovace zaměřené na doplňkové služby či produkty, které mohou samozřejmě částečně posílit výnosy, ale také fungovat jako reklama a zvýšit tak povědomí o společnosti UOL, a.s.

**Komunikace** – v návaznosti na doporučení se u tohoto faktoru bude spíše jednat o komunikaci s okolím společnosti. I když společnost např. pravidelně a aktivně tvoří obsah na sociálních sítích (krátká naučná videa, zajímavosti a novinky z oblasti účetnictví), je z odpovědí respondentů výzkumného rozhovoru patrné, že tento determinant není pro tvorbu inovací ve společnosti UOL, a.s. tolik prioritní. Na druhou stranu právě oblast komunikace s potencionálními klienty může být vhodná pro inovace marketingové typu.

**Spolupráce a partnerské vztahy** – jak již bylo zmíněno výše, jelikož má společnost UOL, a.s. dostatečné disponibilní zdroje (lidské i finanční), je schopna realizovat své inovační aktivity zcela samostatně. Z tohoto důvodu není tento determinant vnímán jako důležitý pro tvorbu inovací v této společnosti. Tato problematika byla již zmíněna v oblasti faktorů „zákazníci



a odběratelé“, kdy lze považovat stávající klienty společnosti za zdroje inovačních impulsů a potenciální partnery pro spolupráci v této oblasti. V případě potencionálního sloučení těchto faktorů vzniká nový faktor – Spolupráce a partnerské vztahy se zákazníky, který může mít na tvorbu inovací v této společnosti pozitivní vliv.

## ZÁVĚR

Inovace jsou v dnešní době pro podniky, které chtějí být úspěšné a dále růst, naprosto nezbytným nástrojem. Konkurence na trzích je obrovská, je tedy nutné se odlišit a poskytnout zákazníkovi prostřednictvím produktu či služby přidanou hodnotu, kterou u konkurenčních podniků nezíská. Díky inovacím mohou podniky zefektivnit své procesy, redukovat náklady, zvýšit výnosy či se odlišit od konkurenčních podniků. Pozitivním efektem pak může být získání konkurenční výhody. V návaznosti na inovace a inovační schopnost je nutné zmínit determinanty, které mají vliv na tvorbu inovací – pozitivní či negativní.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo provést zhodnocení, zda vybrané determinanty inovační schopnosti přispívají k tvorbě inovací. Toto zhodnocení bylo realizováno v účetní společnosti UOL, a.s.

Ještě před samotnou analýzou a zhodnocením determinantů, které mají vliv na tvorbu inovací, autor práce představil inovační aktivity zkoumané společnosti. V této části byly uvedeny inovace, které společnost UOL, a.s. realizovala od roku 2012. Tyto inovace byly následně klasifikovány a graficky znázorněny dle předmětu podle (OECD, 2005). Zároveň byl v této části demonstrován inovační proces, pro který byla autorem práce vybrána procesní inovace – skenovacího systému Skedoku. Díky uvedeným inovacím, které byly pro společnost UOL, a.s. často klíčové, lze uvést, že si je tato společnost plně vědoma důležitosti inovací jako nástroje pro zlepšení a budoucí vývoj.

Pro hlavní analýzu a zhodnocení byly prioritně vybrány interní a externí determinanty dle rozdělení autora Terziovského (2007, s. 22–36), které byly doplněny o obecnější klasifikaci determinantů uvedené autorem Dvořákem (2006, s. 234–235) dle autorů Hinze a Schroedera. Tato analýza a zhodnocení byly realizovány na základě výzkumného rozhovoru s vybranými respondenty (ředitelka společnosti a vedoucí jednotlivých oddělení) z vybrané společnosti UOL, a.s. Díky kombinaci dvou typů klasifikací bylo snadné identifikovat determinanty, které v této společnosti mají vliv na tvorbu inovací, a které nikoliv. Jako naprosto klíčové determinanty v návaznosti na tvorbu inovací byly dle odpovědí respondentů výzkumného rozhovoru technologické faktory a interní procesy. Tyto dvě oblasti determinantů nejvíce přispívají k tvorbě inovací ve zvolené společnosti. Tento fakt potvrzuje i samotný výhled společnosti do budoucnosti, kdy by ráda pomocí technologických inovací automatizovala většinu svých procesů. Samozřejmě byly díky analýze zjištěny i determinanty, které nejsou pro tvorbu inovací vnímány v této společnosti jako prioritní. Některé tyto determinanty skutečně nemají

přímý vliv na tvorbu inovací ve vybrané společnosti, např. enviromentální oblast. Na druhou stranu jsou zde i takové determinanty, které nejsou vnímány jako důležité pro tvorbu inovací, ale mají určitý potenciál, např. výrobní faktory.

V návaznosti na provedenou analýzu a zhodnocení formuloval autor této diplomové práce podněty a návrhy, které by mohly mít vliv na zlepšení současného stavu. Tyto návrhy byly rozděleny do dvou částí – silné stránky neboli determinaty, které ve společnosti UOL, a.s. nejvíce přispívají k tvorbě inovací a slabé stránky – determinanty, které nejméně přispívají k tvorbě inovací. Pokud jde o silné stránky, byly vybrány determinaty, které v rámci výzkumného rozhovoru byly respondenty zmiňovány nejčastěji. U této skupiny je důležité plně využívat jejich potenciál, který pro tvorbu inovací v této společnosti mají. Naopak u slabých stránek (determinantů), které přispívají méně k tvorbě inovací, je třeba najít a využít jejich potenciál více.

Smyslem této diplomové práce bylo identifikovat a zhodnotit determinanty, které mají vliv na tvorbu inovací v účetní společnosti UOL, a.s. Díky získaným výsledkům lze identifikovat, které determinanty přispívají k tvorbě inovací výrazněji, ale také determinanty, které nemají na tvorbu inovací až takový vliv.

# POUŽITÁ LITERATURA

## Tištěné zdroje

- ADAIR, John Eric, 2004. Efektivní inovace. Praha: Alfa. Management praxe. ISBN 80-868-5104-4.
- DRUCKER, P. F. Innovation and entrepreneurship: practice and principles. Rev. ed. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2007. ISBN 978-075-0685-085
- DRUCKER, Peter Ferdinand, 1993. Inovace a podnikavost: Praxe a principy. Praha: Management Press. ISBN 80-856-0329-2.
- DŘÍMALKA, Filip. HOT: jak uspět v digitálním světě. v Brně: Jan Melvil Publishing, 2020. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-101-6.
- DVOŘÁK, Jiří, 2006. Management inovací. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky. ISBN 80-868-4718-7.
- FRANKOVÁ, E.: Kreativita a inovace v organizaci. In LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ, 2004. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.
- CHESBROUGH, Henry William, 2014. Otevřená inovace: nový imperativ pro rozvoj technologií a vydělávání na nich. Praha: AC Innovation. ISBN 978-80-260-6631-6.
- JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA, 2005. Inovace v malém a středním podnikání. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0853-8.
- KISLINGEROVÁ, Eva. Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. v Praze: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-882-8.
- KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL, 2008. Inovace: vaše konkurenční výhoda!. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1929-7.
- MLČOCH, Jan, 2002. Inovace a výnosnost podniku. Praha: Linde. Praktické příručky (Linde). ISBN 80-720-1302-5.
- NOVÁK, Adam, 2017. Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu : 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0333-1.
- PITRA, Zbyněk, 2006. Management inovačních aktivit: Zbyněk Pitra. [Praha]: Professional Publishing. ISBN 80-869-4610-X.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2015. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2006. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.
- ŠVEJDA, Pavel, 2002. Základy inovačního podnikání. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR. ISBN 80-903-1531-3.
- ŠVEJDA, Pavel, 2007. Inovační podnikání. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR. ISBN 978-80-903153-6-5.
- TERZIOVSKI, Milé. Building innovation capability in organizations: an international cross-case perspective. London: Imperial College Press, c2007. Series on technology management, vol. 13. ISBN 978-1-86094-765-0.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2009. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.
- TROMMSDORFF, Volker a Fee STEINHOFF. Marketing inovací. Přeložil Olga KUPEC. v Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-092-8.
- VEBER, Jaromír, 2016. Management inovací. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.
- ZAMAZALOVÁ, M. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. v Praze: C.H. Beck, 2010, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4

### **Elektronické zdroje**

- Balanced Scorecard (BSC). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 06.03.2017 [cit. 05.02.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/balanced-scorecard>
- Ekonomická přidaná hodnota (EVA – Economic Value Added). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 18.05.2016 [cit. 01.02.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ekonomicka-pridana-hodnota>
- OECD: Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 2005. Eurostat [online]. [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF/60a5a2f5-577a-4091-9e09-9fa9e741dcf1>
- Pobočky na mapě. In: UOL Účetnictví [online]. [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.uol.cz/pobocky>
- SIX NON-FINANCIAL METRICS EVERY MARKETER SHOULD MEASURE. VISIONEDGE MARKETING [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://visionedgemarketing.com/non-financial-metrics/>

ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej, 2012. Manuál hodnocení inovační výkonnosti [online]. Brno: Akademické nakladatelství CERM [cit. 2020-02-13]. ISBN 978-80-7204-796-3. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/280236943\\_Manual\\_hodnoceni\\_inovacni\\_vykonnosti](https://www.researchgate.net/publication/280236943_Manual_hodnoceni_inovacni_vykonnosti)

### **Podnikové zdroje**

Výzkumný rozhovor s ředitelkou společnosti UOL, a.s. a vedoucími jednotlivých oddělení

Ostatní interní zdroje

## **PŘÍLOHY**

Příloha A – Struktura výzkumného rozhovoru zaměřeného na inovace a determinanty inovační schopnosti realizovaného ve společnosti UOL, a.s.....	88
--	----

# **PŘÍLOHA A – STRUKTURA VÝZKUMNÉHO ROZHOVORU ZAMĚŘENÉHO NA INOVACE A DETERMINANTY INOVAČNÍ SCHOPNOSTI REALIZOVANÉHO VE SPOLEČNOSTI UOL, A.S.**

## **Inovace ve společnosti UOL, a.s**

- 1) Jaké oddělení ve společnosti UOL, a.s. zastupujete?
- 2) Zapojujete se aktivně do inovačních aktivit ve společnosti UOL, a.s?
- 3) Existuje ve společnosti UOL, a.s. osoba, která se primárně věnuje inovacím a inovačním aktivitám?
- 4) Jak je ve společnosti UOL, a.s. nahlíženo na inovace? Jsou chápány jako důležitý nástroj pro získání konkurenční výhody či zlepšení efektivity práce nebo v této společnosti nemají takovou váhu?
- 5) Z uvedených faktorů vyberte ty faktory (můžete uvést více faktorů), které mají ve společnosti UOL, a.s. vliv na tvorbu inovací.
  - Podnikové faktory
  - Technologické faktory
  - Výrobní faktory
  - Konkurenční faktory
  - Poptávkové faktory
  - Tržní faktory
  - Právně-politické faktory
- 6) Determinanty, které mají vliv na inovační schopnost podniku lze dále rozdělit na externí a interní. Které z nich mají ve společnosti UOL, a.s. na tvorbu inovací podstatnější vliv?

## **Interní faktory**

- 7) Má velikost společnosti UOL, a.s. vliv na tvorbu inovací?
- 8) Přispívá podniková strategie k tvorbě inovací ve společnosti UOL, a.s.?
- 9) Vykazuje odvětví, ve kterém společnost UOL, a.s. působí impulsy pro tvorbu inovací?
- 10) Je společnost UOL, a.s. schopna samostatně financovat své inovační aktivity?
- 11) Podněcuje firemní kultura zaměstnance ke kreativě a potenciální tvorbě inovací?



- 12) Jsou komunikační prostředky, které společnost UOL, a.s. používá dostatečné pro zajištění plynulé a bezchybné komunikace v rámci celého podniku i jeho okolí?
- 13) Disponuje společnost UOL, a.s. zaměstnanci, kteří mají potřebné odborné znalosti pro inovace, které jsou ve společnosti realizovány?
- 14) Vznikají při realizaci inovací v této společnosti pracovní skupiny – tzv. inovační týmy?
- 15) Je systém odměňování nastaven tak, aby podněcoval zaměstnance v kreativitě a aktivitě v oblasti tvorby inovací?
- 16) Jaký impuls vede společnost UOL, a.s. k tvorbě inovací zaměřených na interní procesy?

### **Externí faktory**

- 17) Mají legislativní změny vliv na tvorbu inovací ve společnosti UOL, a.s.?
- 18) Má environmentální oblast vliv na tvorbu inovací ve společnosti UOL, a.s.?
- 19) Jak společnost UOL, a.s. reaguje na neustále zrychlující se technologický pokrok a trendy v oblasti poskytování účetních služeb?
- 20) S ohledem na tvorbu inovací, vnímá společnost UOL, a.s. své klienty jako zdroje inovačních impulsů a námětů pro případné změny?
- 21) Spolupracuje společnost UOL, a.s. v oblasti inovačních aktivit s externími společnostmi?
- 22) Jak společnost UOL, a.s. vnímá svou konkurenci? Monitoruje a analyzuje společnost své konkurenční podniky?
- 23) Volná otázka pro doplnění