

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Petra Hrušovská

2015

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Katedra podnikání

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Analýza inovačních procesů ve Společnosti

Provident Financial s.r.o.

Autor diplomové práce: Petra Hrušovská

Vedoucí diplomové práce: Ing. Miroslav Špaček, Ph.D., MBA

Rok obhajoby: 2016

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Analýza inovačních procesů ve Společnosti Provident Financial s.r.o.“ jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označila a uvedla v příloženém seznamu.

V Praze dne

.....

podpis

Poděkování

Touto cestou bych velice ráda poděkovala panu doc. Ing. Miroslavu Špačkovi, Ph.D., MBA za vedení, pomoc a odborné rady při psaní diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům Provident Financial s.r.o. za čas, který mi věnovali a za poskytnutí potřebných dat. V neposlední řadě chci věnovat poděkování své rodině a blízkým za podporu během celého studia.

Název diplomové práce

Analýza inovačních procesů ve Společnosti Provident Financial s.r.o.

Abstrakt

Hlavním cílem této diplomové práce je analýza inovačních procesů Společnosti Provident Financial s.r.o. , jejich zhodnocení a doporučení pro jejich řízení. Důraz je kladen zejména na produktové inovace, které přinášejí hodnotu jak pro zákazníka, tak pro Společnost. Podpůrným cílem je zhodnocení inovačního prostředí ve Společnosti. Přínosem bude zhodnocení inovačních procesů v konkrétní firmě z hlediska jejich správného řízení a měření jejich efektivnosti.

Klíčová slova

Inovace, inovační proces, produktové inovace

Title of the Diploma's Thesis

Analysis of innovation processes of company Provident Financial s.r.o.

Abstract

The diploma's thesis is focused on innovation processes in Provident Financial s.r.o., company. The main aim of this thesis is analysis of innovation processes and recommendation for its management. The support goal of this thesis is to analyse innovation environment in the company. The benefit from student will be the analysis of specific innovation processes, its assessment and concrete proposal for its managing in company.

Key words

Innovation, innovation process, product innovations

Obsah

Úvod	9
1 Použitá metodika	10
2 Teoretická část.....	11
2.1 Inovace a jejich význam v podniku	11
2.2 Teorie inovací.....	13
2.2.1 Schumpeterova teorie Inovací	13
2.2.2 Valentovo pojetí inovací.....	14
2.2.3 Teorie difúze inovací.....	16
2.3 Typologie inovací	17
2.3.1 Inovace podle intenzity dopadu.....	17
2.3.2 Inovace z věcného hlediska	19
2.3.3 Otevřené a uzavřené inovace	20
2.3.4 Inovace z hlediska taktiky získání trhu.....	21
2.3.5 Inovace z metodického hlediska.....	21
2.4 Inovační podnikání	21
2.5 Podmínky úspěšnosti inovace.....	24
2.6 Zdroje inovací	26
2.7 Inovační proces a jeho fáze	28
2.7.1 Lineární a nelineární inovační proces.....	28
2.7.2 Stage gate control process	29
2.8 Vliv inovací na hodnotu podniku	31
2.9 Financování inovací	33
2.10 Měření inovační výkonnosti	34
2.10.1 Měření podle finančních ukazatelů.....	34
2.10.2 Měření podle nefinančních ukazatelů.....	36
2.11 Specifikace inovací na trhu spotřebitelských půjček	40
3 Praktická část	42
3.1 O společnosti Provident Financial s.r.o.....	42
3.1.1 Představení	42
3.1.2 Firemní identita Společnosti.....	43
3.1.3 Organizační struktura	46
3.2 Finanční analýza Společnosti	47
3.3 Situační analýza společnosti.....	49
3.4 Analýza inovačního prostředí ve společnosti	52
3.4.1 Zdroje inovačních příležitostí	52
3.4.2 Inovační strategie	53
3.4.3 Inovace z pohledu zaměstnanců	54
3.5 Analýza stávajících inovačních procesů	62
3.5.1 Identifikace procesů ve firmě	62
3.5.2 Produktové inovace	63
3.5.3 Procesní inovace.....	69

3.5.4	Organizační inovace	71
3.6	Zhodnocení a návrhy pro zlepšení	73
3.6.1	Potřeba nového produktu.....	73
3.6.2	Zhodnocení inovačního prostředí	73
3.6.3	Fungování inovačních procesů	74
3.6.4	Měření výkonnosti inovačních procesů	78
Závěr		80
Seznam obrázků a grafů.....		85
Seznam příloh.....		87

Úvod

Chce-li být podnik dlouhodobě úspěšný a konkurenceschopný, musí inovovat. Toto prohlášení zaznívá ve všech odborných literaturách, článcích a již i ve firmách. Inovační aktivity však musí být správně řízeny, k tomu aby mohly přinést firmě požadované výsledky. Úspěšná inovace je zdrojem konkurenční výhody a jejím výsledkem jsou mimo jiné i vysoké zisky podniku.

Diplomová práce se zabývá analýzou inovačních procesů ve Společnosti Provident Financial s.r.o. (dále jen Společnost), která je poskytovatelem spotřebitelských půjček. Tato Společnost byla vybrána právě proto, že sama pochopila význam inovací až v posledních přibližně dvou letech. Po celou dobu svého působení nabízela jeden druh produktu. Silný tlak konkurence a změna podnikatelského prostředí na trhu spotřebitelských půjček jí však dovedla k realizaci změn. Prostřednictvím své nové strategie Transformation for growth (T4G) neboli „transformací k růstu“ prochází řadou změn. Důležitou roli v této strategii představují právě inovace.

Hlavním cílem této diplomové práce je analýza inovačních procesů Společnosti, jejich zhodnocení a návrh doporučení pro jejich řízení. Důraz je kladen zejména na produktové inovace, které přinášejí hodnotu jak pro zákazníka, tak pro Společnost. Podpůrným cílem je zhodnocení inovačního prostředí ve Společnosti. Přínosem bude zhodnocení inovačních procesů v konkrétní firmě z hlediska jejich správného řízení a měření jejich efektivnosti.

V první části je s ohledem na účel práce zpracována teorie související s diplomovou prací. Teorie obsahuje objasnění pojmu inovace a inovační teorie, které se pojí s inovacemi. Dále se zabývá příčinami, proč právě inovace jsou tak důležité pro úspěšné podnikání. S inovacemi souvisí i jejich klasifikace z několika hledisek. Aby byla inovace úspěšná, musí být její proces správně řízen. Druhy inovačních procesů jsou také součástí teorie této diplomové práce. Hodnocení úspěšností inovací je věnována kapitola s názvem měření účinnosti inovací. Na závěr teoretické části diplomové práce jsou charakterizovány specifika inovací v sektoru poskytování spotřebitelských půjček.

Nedílnou součástí předkládané diplomové práce je praktická část, která je zaměřena na inovační procesy ve Společnosti Provident Financial s.r.o. V první části je představena Společnost na základě prvků její firemní identity, kde součástí je i zpracování analýzy výrobního portfolia pomocí Bostonské matice (BSG). Následně je zpracována krátká finanční analýza, která má za cíl přiblížit finanční pozici firmy. Poté následuje SWOT analýza, která má za cíl zhodnotit postavení firmy na trhu a je také vhodným nástrojem k rozpoznání inovačních příležitostí. Poté

bude následovat analýza inovačního prostředí ve Společnosti. Tato část je podpořena výzkumem formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci Společnosti. V poslední části jsou zanalyzovány vybrané inovační procesy, se zaměřením na inovační proces produktu. Analýza stávajícího inovačního procesu je provedena na konkrétním příkladu produktu XS půjčka. Na závěr je provedeno zhodnocení a jsou navrženy konkrétní doporučení týkající se řízení inovačních procesů ve Společnosti.

1 Použitá metodika

Při zpracování teoretické části diplomové práce byla nastudována literatura zabývající se inovacemi. Byly použity a zpracovány knižní publikace známých autorů, a to českých i zahraničních, kteří náležitě popsali teorii inovací. Pro získání co nejaktuálnějších informací byly použity taktéž internetové zdroje, jako odborné články či internetové publikace.

Téma inovací je v literatuře pojímáno velice obsáhle, proto byly pro účely této práce na základě analýzy a syntézy vybrány subkapitoly, které nejlépe přiblíží danou problematiku a také poslouží pro následnou analýzu inovačních procesů.

Stěžejní část diplomové práce se zabývá analýzou. Na začátku praktické části je zpracována finanční analýza, SWOT analýza a analýza produktového portfolia pomocí matice BSG. Všechny tyto analýzy podporují cíl diplomové práce. Na základě dat z účetní závěrek jsou vyhodnoceny vybrané finanční ukazatele rentability, které mají význam i při hodnocení výkonnosti zavedených inovací. Postavení podniku na trhu (definováno pomocí SWOT analýzy) a realizace inovačních aktivit spolu úzce souvisí. Jednotlivé faktory můžou stimulovat nebo naopak odrazovat od realizace inovací. BSG matice slouží zejména jako nástroj rozhodování, jestli se vyplatí investovat do produktového portfolia, například prostřednictvím inovací.

Dále je v praktické části provedena analýza inovačního prostředí a rozbor inovačních procesů. Praktická část je konfrontována s odbornou literaturou. Analýza inovačního prostředí je podpořena výzkumem. Výzkum je proveden formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci Společnosti. Rozbor jednotlivých inovačních procesů probíhal formou řízených rozhovorů se zainteresovanými zaměstnanci podniku, pozorováním a rozбором interních materiálů Společnosti. Na základě provedené analýzy je možné následně pomocí dedukce sestavit soubor doporučení pro řízení inovačních aktivit. Také je použita metodika modelování, jelikož bude představen konkrétní model pro řízení inovačních procesů ve Společnosti.

2 Teoretická část

Teoretická část je souhrnem získaných poznatků dané problematiky inovací v rámci potřeb diplomové práce. Tvoří tak podklad pro vypracování praktické části.

2.1 Inovace a jejich význam v podniku

Původ slova inovace pochází z latinského slova *innovare* (obnovovat). Na významu začaly inovace nabývat na prahu 21. století, kdy dochází na světových trzích k rozsáhlé konkurenční soutěži. Na trhu se začínají objevovat nové obory jako informatika, materiálové inženýrství, genetické inženýrství a jiné. Chce-li organizace na globálním trhu dlouhodobě prosperovat, musí nejen znát svojí konkurenční výhodu, ale musí také pružně reagovat na změny, ke kterým dochází v jejím okolí. Musí dostatečně odhadnout potřeby, požadavky a přání zákazníků. Jednou z cest, jak být na trhu dlouhodobě úspěšný, jsou právě inovace.

Inovace jsou důležitým tématem studie různých oborů, přes ekonomii, vědu či sociologii. Najít obecně platnou definici inovace je téměř nemožné, jednoznačné vymezení zkrátka neexistuje. Každý z nás umí uvést příklad inovativního produktu, ale jasná definice aspektů inovování chybí. Vnímání pojmu inovace může být velice subjektivní a dochází k slévání pojmů jako inovace, změna a invence. Vývojem času se vyvíjí i pohled ekonomů na inovace. Někteří zdůrazňují jejich jedinečnost a závratnost ve vývoji ekonomiky, jiní zdůrazňují kvalitativní stránku inovací, další skupina zdůrazňuje zejména potřebu jejich řízení.

Základ inovačního přístupu položil na přelomu 19. a 20. století rakouský ekonom Josef Alois Schumpeter. Inovace považuje za „*podstatu ekonomického vývoje tržních ekonomik*“. Inovace v jeho pojetí jsou chápány jako „*první uvedení výrobku, suroviny, technologického postupu apod. na trh*“ (Schumpeter, 1987). Svoji teorii inovací postavil na tzv. kreativní destrukci. To znamená, že nelze tvořit, aniž by bylo rozbito to staré.

Další významný ekonom věnující se inovacím je František Valenta. Na rozdíl od Schumpetera předpokládá, že inovace je „*jakákoli změna ve vnitřní struktuře výrobního organismu*“ (Valenta, 1969). Valenta dále s touto myšlenkou pracoval a definoval řady inovací, od těch nejjednodušších, až po ty nejsložitější. Na rozdíl od Schumpetera tak posuzuje relativnost inovací.

Velký význam inovacím připisuje i Peter Drucker. Ve své publikaci *Inovace a podnikavost* je považuje za jednu ze dvou základních funkcí organizace.¹ Jeho definice inovací je jasná a stručná. „*V inovacích jde v podstatě o utváření nějaké hodnoty a přispění něčeho nového.*“ (Drucker, 1993) Konkrétně se jedná o vytváření hodnoty pro zákazníka. Je více než pravděpodobné, že inovace, která zajišťuje splnění požadavků potencionálních zákazníků je úspěšná a přináší růst také pro firmu.

Zbyněk Pitra ve své publikaci nahlíží na inovace jako na podnikatelský fenomén. „*Inovace představuje nový způsob využití existujících zdrojů organizace k získání nových podnikatelských příležitostí – k nalezení nových možností ke zvýšení výnosů z jejich podnikatelských aktivit.*“ (Pitra, 2006, 26) Autor však zdůrazňuje potřebu jejich řízení.

Existuje několik důvodů, proč inovace může být rozhodující pro úspěch firmy. I když každá organizace má své vlastní priority, podniky, které nedokáží inovovat, riskují, ztrácí půdu pod nohama s konkurencí, ztrácí klíčové zaměstnance nebo prostě působí neefektivně. Inovace mohou být klíčovým rozlišením mezi lidry na trhu a jejich soupeři. Je tomu tak proto, že jejich význam pro podnik je zcela značný, dokonce je často považován za jedinou cestu k udržení trvalé prosperity podnikatelských subjektů 21. století.

Na otázku proč právě inovace odpovídá Pitra následovně. „*Inovační aktivity, pokud jsou úspěšně realizovány, představují v podstatě jedinou cestu k zajištění vysoké úrovně konkurenceschopnosti dnešních organizací – podnikatelských subjektů – v globální světové ekonomice.*“ (Pitra, 2007, s.7)

¹ Za druhou základní funkci považuje marketing

² J. A. Schumpeter (1883-1950) se narodil v Jihomoravské Třebíči a je považován za významného rakouského a

2.2 Teorie inovací

Tato subkapitola je věnována významným představitelům teorie inovací, kteří se inovacím věnovali a snažili se tento pojem blíže přiblížit.

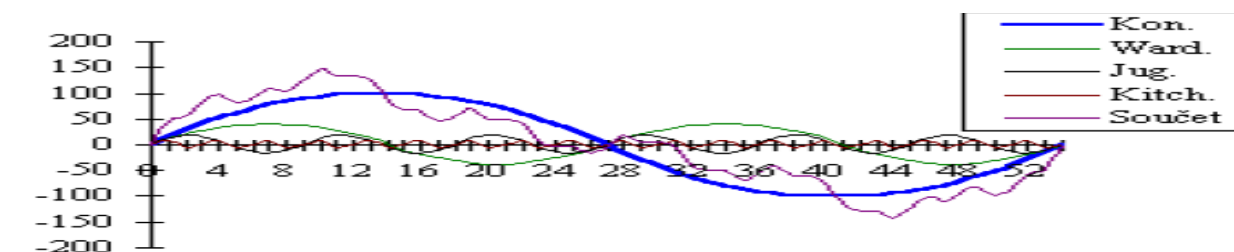
2.2.1 Schumpeterova teorie Inovací

Důležitým poznatkem Schumpeterovy² teorie inovací je **teorie hospodářských cyklů**. Ve svém nejznámějším díle *Business Cycles* vysvětluje, že hnací silou hospodářského cyklu jsou inovace. Navazuje na Kondratěvův cyklus, kterého podstatou jsou střídající se ekonomické vlny, přičemž jednou zhruba za padesát let dosahuje jedna vlna svého vrcholu. Vysvětluje tak, že podnikatelské inovace nejsou vytvářeny rovnoměrně v čase. Spíše naopak. Jsou velice nerovnoměrné a často vzniká mnoho nových věcí v jednom čase. Inovace vyvolávají investiční optimismus a investiční vlny. Úspěšní inovátoři jsou napodobováni (imitováni) dalšími podnikateli. Pokud ale nový výrobek vyrábějí všichni, účinek z této inovace se ztratí. Zisky se začnou snižovat a podnikatelé přestanou tento produkt vyrábět. Investice se obracejí v desinvestice a způsobují krizi ekonomiky. Došel k závěru, že úpadek, recese či krize je sice následkem předcházející konjunktury a prosperity, avšak příští prosperita není následkem předcházející krize. Nástup nové prosperity je závislý na další radikální inovaci. (Bartes, 2005, s. 20)

Na obrázku 1 jsou znázorněny vlny, které rozlišoval: (Holman, 2002)

- Kondratěvovy dlouhé vlny,
- Wardwellovy vlny,
- Juglarovy střední vlny a
- Kitchinovy krátké vlny.

Obrázek 1 Schumpeterovy vlny



zdroj: Projekt ESF

² J. A. Schumpeter (1883-1950) se narodil v Jiho-moravské Třešti a je považován za významného rakouského a amerického ekonoma 20. století, zejména pro jeho přínos v oblasti teorie inovací. Mezi jeho nejvýznamnější díla patří "Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung" (1912); "Business Cycles" (1939); "Capitalism, Socialism and Democracy" (1942).

Obecně platí, že inovace vyšších řádů mají nižší frekvenci a větší délku vlny, v níž se střídají, než inovace nižších řádů. (Švejda, 2007, s. 28).

Dalším důležitým poznatkem, který Schumpeter sledoval, je **role podnikatele**. Za původce změny považuje Schumpeter právě osobu podnikatele, který svým chováním působí na ekonomiku prostřednictvím inovací.

Schumpeter rozlišuje několik způsobů přinesení inovace na trh (Klimová, 2002):

- zcela nový produkt – který ještě není spotřebiteli známý, nebo se jedná o produkt lepší kvality,
- nová výrobní metoda, která je pro dané průmyslové odvětví prakticky neznámá,
- získání nového trhu odbytu, na kterém dosud nebylo zastoupeno dané průmyslové odvětví,
- získání nového výrobního vstupu,
- uskutečnění nové organizace.

Podnikatel - inovátor, který je schopný objevit mezeru na trhu, může dosáhnout velkých zisků. Když do ekonomiky vstoupí nová myšlenka, vše se změní. Nejen trh, ale i společnost. Inovace narušuje předchozí rovnováhu na trzích a nastává **tzv. tvořivá destrukce**. Zdroje jsou přemísťovány, lidé ztrácí pracovní příležitosti, podniky krachují a některá odvětví mohou zažívat i krizi. (Podzimková, 2008) Později se ekonomika opět dostává do rovnováhy, avšak na vyšší úrovni produkce. V Schumpeterovském pojetí, proto neexistuje dokonalá konkurence, protože ta nevytváří potřebu hledání mezer na trhu a nevytváří tak prostor ani pro inovace. Naopak Schumpeter vyzdvihuje postavení monopolu. Tento monopol je však jenom dočasného charakteru. Ze začátku je inovace chráněna prostřednictvím patentů a autorským právům a inovátor si tak zabezpečí po nějakou dobu velké zisky. Později je i ostatním podnikům dovoleno nový produkt vyrábět a monopol tím ztrácí svoje bezkonkurenční postavení. Touha po dalších ziscích jej přinutí hledat nové mezery na trhu, pokračovat v inovacích a opět dosahovat obrovských zisků (Podzimková, 2008).

2.2.2 Valentovo pojetí inovací

Ekonomický přínos Františka Valenty³ je patrný zejména ve vymezení tzv. řádu inovací, které je blíže popsáno v subkapitole 2.3 Typologie inovací. V této části bude blíže přiblížena teorie šíření a ústupu výrobních inovací a teorie inovačních faktorů.

³ František Valenta (1928-2002) dlouhé roky působil na Vysoké škole ekonomické v Praze. Předmětem jeho vědeckého zájmu byl vědeckotechnický rozvoj, efektivnost a inovace.

Na rozdíl od Schumpetera, považoval Valenta za inovace jakoukoli změnu ve vnitřní struktuře výrobního organismu. Jednou z oblastí, které se Valenta věnoval, je vymezení inovačních faktorů jako možných oblastí, kde se mohou vyskytovat inovace. Inovační faktory dle Valenty popisuje tabulka 1.

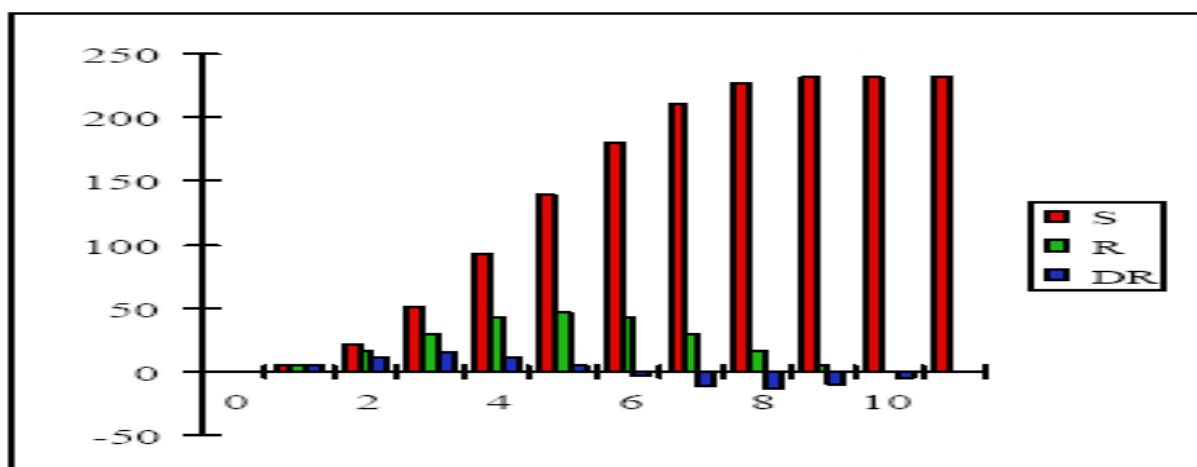
Tabulka 1 Inovační faktory

Označení	Název
K	Konstrukce (výrobek)
S	Pracovní předmět (materiál a suroviny)
T	Technologie
P	Pracovní předmět (stroje a zařízení)
E	Energie
Kv	Kvalifikace pracovních sil
O	Organizace

Zdroj: Bartes, F.: Inovace v podniku. Brno 2005

Valenta dále sledoval šíření a ústup výrobních inovací. Ilustruje jí pomocí tří křivek S, DR, R znázorněných na obrázku 2. (Čemus, 2013, s. 31)

Obrázek 2 Šíření a ústup výrobních inovací



Zdroj: Valenta, F.: Od Schumpetera k nové ekonomice

Křivka S – sleduje vývoj celkového kumulovaného množství vyrobených původně nových výrobků v průběhu celé doby, kdy byly ve výrobě, v prodeji nebo v užívání.

Křivka R - sleduje objem výroby (nebo prodeje) původně nového výrobku v jednotlivých obdobích (v našem případě v jednotlivých letech)

Křivka DR - sleduje vývoj diferencí v objemech výroby mezi jednotlivými obdobími (meziroční přírůstky nebo úbytky).

Následně tyto křivky analyzoval a sledoval vývoj jednotlivých produktů v jednotlivých letech. Tato teorie má svůj význam zejména v časování a střídání generací výrobků.

2.2.3 Teorie difúze inovací

Teorii difuze inovací (nazývaná i teorie šíření inovací) představil v roce 1962 Everett M. Rogers. Šíření inovací charakterizoval jako *proces, při kterém je inovace sdělována pomocí komunikačních kanálů mezi jednotlivci sociálního systému v čase a prostoru*. (Rogers, 2003). Za hlavní elementy difúzního procesu charakterizoval inovace, komunikační kanály, čas a sociální systém.

K přijetí nové inovace nedochází u všech prvků sociálního systému stejně. Existuje 5 tzv. prvků sociálního systému:

- **Inovátoři**, kteří touží po tom, aby si mohli vyzkoušet nový produkt nebo službu. Disponují finančními prostředky na koupi produktu a jsou ochotní k překračování standardních lokálních sítí a nehraje pro ně roli ani geografická vzdálenost. Sehrávají zároveň velmi významnou roli v procesu šíření inovací. Jsou to takzvaní otevírači dveří, kteří přinášejí do sociálního systému nové myšlenky a inovace, které v něm zatím nejsou obsaženy. (Filová, 2015)
- **Časní osvojitelé** jsou více začlenění do sociálního systému a mají ze všech kategorií přijímatelů inovací největší míru inovačního vůdcovství. Jsou úzce propojení s dalšími přijímateli inovací, kteří od nich získávají informace a žádají je o radu související s nimi. Rychle přijímající pro ně představují vzor a kontakty pro ověření rozhodnutí, zdali inovaci vyzkoušet či nikoli. Představují jednotlivce, kteří umí inovace úspěšně a diskrétně používat. (Filová, 2015)
- **Časná většina** přijímají inovace dříve, než průměrný člověk, ale jenom zřídka jsou názorovými vůdci. V této kategorii je potřeba důkaz, že inovace funguje, a proto strategie této skupiny zahrnuje úspěšné příběhy s důkazy o efektivnosti. Nechtějí být ani prvními, ale ani posledními, kdo přijmou inovaci.
- **Pozdní většina** přijímá inovaci, až když jí odzkouší většina. Jsou vůči změně skeptičtí.
- **Opozdilce** je nejtěžší přesvědčit. Jsou vůči změně velmi skeptičtí, kontroverzní a omezováni tradicemi.

2.3 Typologie inovací

Existuje mnoho druhů inovací, které je možné aplikovat v podniku. Jejich třídění do skupin, pomáhá v jejich řízení. V následující části diplomové práce jsou uvedena základní hlediska členění inovací.

2.3.1 Inovace podle intenzity dopadu

Z hlediska toho, jestli se inovační proces orientuje na malé přírůstkové změny nebo na změny radikálního charakteru, rozlišujeme inovace inkrementální a radikální. Toto základní rozdělení slouží k posouzení kvalitativní stránky inovace. Členění je označováno i jako členění podle intenzity dopadu a má význam zejména při řízení inovačního procesu. Například řízení radikálních inovací vyžaduje odlišnou marketingovou strategii než je aplikovaná u inkrementálních inovací.

Radikální inovace nahrazují stávající myšlenky, produkty, služby nebo procesy. Jsou to inovace, které jsou velmi odlišné, nebo dokonce revoluční a nahrazují stávající produkty, služby nebo procesy. Mohou vést k masivním změnám v průmyslu. Jejich výsledkem je i vznik nových firem, transformace stávajícího odvětví nebo dokonce vznik nového odvětví. Pouštět se do radikálních inovací je velice riskantní, ale v případě, že inovační proces je úspěšný, je to vysoce profitabilní.

Inkrementální (nazývané i přírůstkové) inovace zahrnují menší zlepšení, modifikaci, zjednodušení v produktech, službách nebo v procesech. Dají se také označit jako možné přidávání jedinečné vlastnosti do již stávajícího výrobku či služby. Inkrementální inovace mohou mít taky radikální vliv na trhu. Příkladem je postupné zlepšování v oblasti funkcionality a dizajnu mobilních telefonů. Co se týká přínosů inkrementálních inovací v procesech podniku, jedná se zejména o zvýšení produktivity práce, či o úsporu nákladů. Riziko spojené s realizací přírůstkových inovací není tak velké a nejsou s nimi spojené ani tak rozsáhlé investice, jako je to u radikálních inovací.

Rozšířenější přístup k posouzení kvalitativní stránky inovací navrhl František Valenta. Inovace jsou utříděny do 11 řádů dle stupně složitosti. Souhrnný přehled jednotlivých řádů ukazuje tabulka 2.

Tabulka 2 Řády inovací

Řád	Označení	Co se zachovává	Co se mění	Příklad
-n	Degenerace	Nic	Úbytek vlastností	Opotřebení
0	Regenerace	Objekt	Obnova vlastností	Oprava, údržba
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	Technologická konstrukce
5	Varianta	Konstrukční řešení	Dílčí kvalita	Rychlejší stroj
6	Generace	Konstrukční koncepce	Konstrukční řešení	Stroj s elektronikou
7	Druh	Princip technologie	Konstrukční koncepce	Tryskový stav
8	Rod	Příslušnost ke kmeni	Princip technologie	Vznášedlo
9	Kmen	Nic	Přístup k přírodě	Genová manipulace

Zdroj: vlastní zpracování na základě Vlček, 2011

Inovace záporného řádu je označována jako **degenerace**. Vzniká opotřebováváním výrobku. Jako generaci nultého řádu označujeme **generaci**, což znamená, že jde o obnovení původního stavu nebo jen o nepatrné změny, které nijak nepřispívají ke zvýšení hodnoty produktu. Inovace prvního až čtvrtého řádu vylepšují původní stav výrobního procesu nikoli produktu prostřednictvím **racionalizace**. Jedná se například o zvýšení kapacity, zlepšení dělby práce nebo zavedení nových technologií do výrobního procesu. **Kvalitativní inovace** jsou v podnicích nejčastěji užívanými druhy inovací. S novou variantou výrobku se můžeme setkat poměrně často v kosmetickém průmyslu, například s novou vůní nebo přísadou v šampónu, či v tělovém mléku. U mobilních telefonů zase spotřebitelé netrpělivě vyčkávají na **novou generaci** smartphonů. Nástupem **nového rodu** výrobků se opouští původní princip fungování výrobku. Příkladem takové inovace může být v současnosti populární využití laseru v estetické medicíně. Inovace devátého řádu je označována jako **kmen**. Jde o technologický převrat, jehož charakteristikou je diferencovaný přístup k přírodě. Označení nový kmen náleží takovým přelomovým oborům, jako jsou v současnosti mikro a nanotechnologie.

Obecně lze tvrdit, že čím vyššího řádu inovace je, tím vyšší pozitivní efekt lze očekávat a zároveň i vyšší riziko nezdaru.

2.3.2 Inovace z věcného hlediska

Členění inovací dle věcného hlediska, které používá Český statistický úřad, vychází z Oslo manuálu (Český statistický úřad, 2014). Zahrnuje čtyři typy inovací, a to produktové, procesní, marketingové a organizační inovace.

Produktová inovace představuje zavedení zboží nebo služeb nových nebo výrazně zlepšených s ohledem na jejich charakteristiky nebo zamýšlené užití (Český statistický úřad, 2014).

Produktové inovace mohou nabývat dvou forem (OECD, 2005, s. 31 – 32):

- Technologicky nové produkty, na jejichž tvorbě se podílí radikálně nová technologie, případně existující technologie, která byla použita novým způsobem.
- Technologicky vylepšené produkty, jejichž zlepšení je v technických specifikacích, komponentech a materiálech, softwaru, uživatelské vstřícnosti nebo jiných funkčních charakteristikách.

Jako příklad produktové inovace je možné uvést filtrovanou sycenou vodu, kterou si může zákazník připravit v pohodlí svého domova a nemusí se už tahat s těžkými lahvemi balených vod ze supermarketu.⁴

Jak již bylo zmíněno, inovacemi může procházet i odvětví služeb. Inovace služeb mají podobu nového způsobu poskytování služby, nebo někdy i zcela nové poskytování služby. Opět zde bude uveden příklad. Peter Wood, podnikatel v oblasti pojišťovnictví, přišel na způsob efektivního oslovování potenciálních klientů prostřednictvím telefonu. Tento způsob komunikace se pak osvědčil v různých odvětvích podnikání, známý současně pod pojmem telemarketing.

Procesní inovace představuje zavedení nové nebo výrazně zlepšené produkce anebo dodavatelských metod. Může se jednat např. o podstatné změny v zařízení, v software nebo o podstatné zlepšení techniky, zařízení a software v přidružených podpůrných činnostech jako je nákup, účetnictví, údržba apod. Tyto inovace mohou vést ke snížení materiálové spotřeby a mzdových nákladů, zlepšení pracovních podmínek, snížení energetické spotřeby, zlepšení životního prostředí a snížení zmetkovitosti. Jako příklad procesních inovací možno uvést využívání metod SIX SIGMA, TOC, Lean management⁵ apod.

⁴ V současnosti je tento produkt známý například pod značkou Sodastream

⁵ Six sigma je strategie řízení vyvinuta ve firmě Motorola. Klade si za cíl identifikovat a odstranit příčiny defektů zejména ve výrobě.

TOC (teorie omezení) předpokládá, že pokud jsme schopni najít omezení v procesu a odstranit neboli řídit toto omezení, dosáhne se optimalizovat výkonnost procesu.

Marketingová inovace představuje zavedení nové marketingové metody obsahující významné změny v designu produktu nebo balení, umístění produktu, podpoře produktu, či ocenění a jejím cílem je zvýšení objemu prodejů. Marketingová inovace se od dalších marketingových nástrojů firmy odlišuje zavedením marketingové metody, kterou dříve firma nepoužívala. Jako příklad je možné uvést využívání product placement⁶ ve filmech, které začalo už ve 30. letech.

Organizační inovace představuje zavedení nové organizační metody v podnikových obchodních praktikách, organizaci pracovního místa nebo externích vztazích. Může se jednat např. o změny v rozdělení práce uvnitř a mezi podnikovými aktivitami, o vytvoření nových typů spolupráce s dodavateli nebo o outsourcing. Jiným příkladem může být i elektronizace veškerých dokumentů uvnitř společnosti nebo instituce.

2.3.3 Otevřené a uzavřené inovace

Dalším hlediskem, podle kterého lze třídit inovace, je podle otevřenosti inovací ve firmě k okolí. Jestliže firma chrání informace o svých inovačních aktivitách a přináší inovace bez jakékoli externí podpory, mluvíme o **uzavřených inovacích**. Naopak pokud do inovačního procesu vstupují i externí subjekty a podílejí se například na tvůrčích aktivitách nebo na financování, jedná se o **otevřené inovace**.

Chesbrough⁷ (Open Business Models, 2006) tvrdí, že pro podniky bývá výhodnější neprovádět veškeré inovační aktivity samostatně, ale v různých fázích do nich zapojit i další subjekty. Platí to samozřejmě i opačně, podnik může své inovační kapacity poskytnout někomu jinému. Chesbrough k tomuto zjištění dospěl studiem podniků, které v minulosti uvedly na trh průlomové inovace a vyrostly do velikosti nadnárodních korporací. Zmiňuje zejména podniky XEROX nebo IBM. (Procházka, 2013, s. 50).

Princip uzavřených inovací byl typický pro firmy ve větší části 20. století. Firmy chtěly mít vše pod kontrolou, chránit si svoje know-how, aby z ní nemohla těžit konkurence. Doba se však změnila a firmy musí reagovat hlavně na zákazníka, který je náročnější. To otevřelo dveře pro kooperaci firem v rámci inovací. Nový, otevřený přístup, k vývoji nových produktů zavedla i firma Procter & Gamble, která zřídila dokonce i funkci pro externí inovace. Tato firma se

Lean management (štíhlá výroba) je metodika, kterou vyvinula Toyota se zaměřením na maximalizaci kvality, minimalizaci zbytečných výrobních kroků a zvyšování hodnoty produktu tím, že budeme dodávat přesně to, co zákazníci požadují, navíc ve správný čas.

⁶ Product placement je formou skryté reklamy. Jedná se o umísťování výrobků, názvů, log apod. existujících značek například do filmů, seriálů apod.

⁷ S konceptem otevřených inovací je v literatuře nejčastěji spojován Henry Chesbrough, který jej představil ve svých knihách Open Innovation: The New Imperative for Creating & Profiting from Technology, Open Business Models: How To Thrive In The New Innovation Landscape a Open Services Innovation: Rethinking Your Business To Grow and Compete in a New Era

v duchu filozofie „Connect and Develop“ účastní, spolu s jinými firmami svého odvětví, práce tří online platform zprostředkovávajících výměnu informací a poznatků, a díky nim je ve stálém styku s cca 600 tisíci výzkumníky po celém světě. Od doby, kdy Procter & Gamble využívá nový systém, se mu roční obrat zvýšil o téměř 11 miliard dolarů. (Plichta, 2005)

2.3.4 Inovace z hlediska taktiky získání trhu

Toto hledisko členění se zaměřuje na postavení z hlediska chování konkurentů na trhu. V případě, že je podnik v postavení tržního lídra a jeho strategie představuje zdokonalení produktu pro zákazníky, mluvíme o **plynulé (zásadní) inovaci**. V případě, že inovace uskutečňují nové podniky s nulovým či malým tržním podílem a cílovou skupinou jsou nenároční zákazníci s prioritou nízké ceny, snadné obsluhy a dostupnosti, jedná se o **disruptivní (zlomové) inovace**.

2.3.5 Inovace z metodického hlediska

Toto hledisko se týká převodu elementární inovace na komplexní a členění elementární inovace na: (Vlček, 2011, s. 14)

- **Podnětné inovace** – prvotní inovace základního prvku organizační jednotky, která spouští celý navazující řetězec inovací ostatních základních prvků.
- **Vyvolané inovace** - vyvolané předchozí podnětnou inovací na základě potřeby inovovat další elementární prvky.

2.4 Inovační podnikání

Chce-li firma na trhu dlouhodobě prosperovat, musí uplatnit nový inovační pohled na své podnikání. Součástí je i zpracování inovační strategie.

Inovační podnikání je souborem podnikatelských aktivit specializujících se na soustavnou realizaci inovací (Švejda, 2007, s. 44). Tato definice poukazuje na soustavnost v provádění inovací v podniku.

Podle Oslo manuálu (Oslo manuál, 2014) je za inovující podnik pokládána ta společnost, která během daného období realizovala jeden technicky nový nebo významně zlepšený výrobek nebo proces.

Orientaci podniku v rámci inovací určuje **inovační politika**. Podnikovou inovační politikou může být důsledná orientace na zákazníka, získávání nových trhů a hledání nových příležitostí, zvyšování výkonnosti apod.

Inovační aktivity jsou velice riskantní činností v podnikání. Vedení organizace musí proto pečlivě zpracovat **inovační strategii**, postup, kterým dosahuje stanovených cílů v oblasti inovací. Inovační strategie uvede nápad do života a zároveň minimalizuje rizika inovačních aktivit. Při zpracování inovační strategie se vychází z podnikové inovační politiky, s modifikací podle typu inovace.

Autor Pitra definuje pět základních typů inovačních strategií (Pitra, 1997):

1. Strategie opírající se o progresivnost technického řešení produktu, která využívá nejnovější výsledky výzkumu a vývoje. Je velice nákladná a přitom nemusí přinést žádaný výsledek.
2. Vyvážená strategie bývá úspěšnou, jelikož se věnuje novému dokonalému řešení, které na základě marketingových šetření vyhovuje přání zákazníka.
3. Strategie ověřených technických přístupů v podstatě kopíruje už známé a ověřené postupy.
4. Konzervativní strategie nízkého rozpočtu se projevuje u společností, které kopírují přístupy tržního lídra. Produkty jsou podobné, ale přizpůsobené podmínkám dané organizace.
5. Strategie diverzifikovaných vysokých rozpočtů neklade důraz na zákazníka a vývoj novinek probíhá izolovaně. Tato strategie je nákladná a nevede k úspěchu.

Jiný pohled na inovační strategie poskytuje Vlček. Zaměřuje se zejména na věcnost prováděných strategií a rozlišuje 6 druhů, a to (převzato z Kislingerová, 2008, s. 213-224):

1. strategie uplatňování odlišné složitosti inovací,
2. strategie stanovení podnětné inovace,
3. strategie vzniku produktových a procesních inovací,
4. strategie volby konkurenčního boje,
5. strategie určení druhu restrukturalizace firmy a
6. strategie vnímaného stupně novosti výrobků.

Strategie uplatňování odlišné složitosti inovací vychází z konceptu řádů inovací. V rámci této strategie je možné aplikovat jednoduché inovace, kam patří nultý řád a racionalizační inovace. Podstata strategie jednoduchých inovací spočívá v dodržování základních principů racionální činnosti a logického, racionálního myšlení a jednání. (Kislingerová, 2008, 214) Do této strategie mohou být zapojeni všichni zaměstnanci podniku. Druhou možností je strategie složitých inovací. V teorii řádů inovací se jedná o třetí až devátý řád. Tato strategie je většinou přenechána do rukou odborníků.

Strategie podnětné inovace se snaží o dosažení maximálního efektu v optimálním čase. V rámci této strategie se setkáváme se třemi variantami využití. Strategie odstraňování neefektivnosti se snaží zmírnit nebo úplně odstranit některé problémy tak, aby se zvýšila efektivita firmy. Dále se můžeme setkat se strategií inovační dominanty, která je základním a současně moderním manažerským přístupem, pomocí kterého se koncepčním způsobem a komplexně řídí inovace v podnikatelské jednotce. V rámci této strategie podnik zvolí inovační dominantu, kterou může být například produkt nebo technologie. Poslední typ, souhrnná strategie inovací, spojuje strategii odstraňování neefektivnosti a strategii inovační dominanty. Jedná se tedy o komplexní typ inovační strategie.

Strategie vzniku produktových a procesních inovací bere jako podnět k inovaci potřeby podniku. Potřeby zákazníků a vnějších subjektů jsou nejčastějším impulsem pro vznik inovací v podniku. Strategie je důležitá pro úspěšné podnikání. Potřeby uvnitř podniku jsou podnětem pro uskutečňování strategie procesních inovací.

Základem strategie konkurenčního boje je zvítězit nad konkurencí a to tak, že se jí buď vyhne, nebo ji porazí. Pro rozdílné konkurenční boje jsou označovány jako strategie tzv. rudého a modrého oceánu. Strategie rudého oceánu předpokládá tvrdý konkurenční boj, například prostřednictvím výhodných cen. Jedná se o maximalizaci stávající hodnoty pro zákazníka. Naopak strategie modrého oceánu předpokládá, že se firma konkurenci vyhne a to tak, že na trh přinese nové, inovativní, produkty nebo služby. Tato strategie maximalizuje nové hodnoty pro zákazníka.

Dalším druhem strategie uplatňované v podniku je **strategie určení druhu restrukturalizace**. Restrukturalizací rozumíme zásadní změnu struktury podnikatelské jednotky, procesů v ní probíhajících a výstupů z ní, jako projevu výrazné změny jejího chování. Restrukturalizace může probíhat v různých stádiích životního cyklu podniku. Dle toho rozeznáváme tři strategie. Strategie prosperity se provádí ve stádiu rozkvětu a stabilizace. V případě, že firmě hrozí úpadek nebo zánik je vhodné uplatnit strategii revitalizace. Ta se snaží o ozdravení neprosperující firmy ve fázi úpadku. V případě, že se podnik dostane až do fáze hrozícího bankrotu, je vhodné uplatnit strategii resuscitace.

Strategie vnímaného stupně novosti výrobku vyžaduje výrobek posoudit ze dvou perspektiv, a to ze zákaznické a výrobcovy. Jejich propojením vznikají následující strategie:

- Strategie přírůstkových inovací předpokládá, že výrobci mají malé nároky na technologie a zákazník má malé užitky. Tato strategie je málo riziková, na druhé straně nemusí přinášet vysoké zisky.
- Strategie technických inovací přináší technologické změny, které vedou ke zlepšení výrobku. Pokud ale nepřinesou konkurenční výhodu, firma ztrácí čas a peníze. Je označována jako nejméně úspěšná strategie.
- Strategie aplikačních inovací nevyžaduje nové technologie a přináší s sebou spokojené zákazníky. Je nejlepší strategií vnímané novosti výrobku.
- Strategie radikálních inovací přináší nové poznatky pro výrobce a nové výrobky pro zákazníka. Jeli úspěšná, přináší velký růst tržeb z prodeje. Na druhé straně nese s sebou velké náklady.
- Rovnovážná strategie vzniká propojením předchozích druhů strategií. Výsledná strategie zahrnuje převažující přítomnost strategií přírůstkových a aplikačních inovací, méně často výskyt strategie radikálních inovací s minimálním, leč vhodně koncipovaným doplňkem strategie nákladově úsporných technických inovací.

2.5 Podmínky úspěšnosti inovace

Má-li být inovace úspěšná, je třeba věnovat pozornost působení různých faktorů, které tyto podmínky ovlivňují. Jedná se jak o externí, tak i interní faktory. Pitra ve své publikaci management inovačních aktivit charakterizuje jako základní faktory úspěchu inovačních aktivit: (Pitra, 2006, s. 77)

- vyhledávání vhodných inovačních příležitostí,
- naplnění potřeb a přání budoucích zákazníků,
- budování distribučních cest,
- vztah mezi managementem kvality a inovacemi
- lidské zdroje a využití intelektuálního kapitálu a
- financování inovací.

Základní podmínkou pro úspěšnou realizaci inovačních záměrů organizace je **vyhledávání vhodných inovačních příležitostí**. Změna hospodářských podmínek, změna sociálních vztahů a životního stylu obyvatel, změna politické situace, to vše vede ke vzniku nových potřeb, přání a požadavků zákazníků a je podnětem pro inovační chování organizace. Vedení musí zajistit

takovou orientaci inovačních řešení, která povedou k úspěchu strategických opatření, zacílených na maximalizaci komerčního využití zvolené inovační příležitosti.

Má-li být inovace na trhu úspěšná, musí inovační řešení sledovat **naplnění potřeb a přání budoucích zákazníků**. Organizace musí při volbě vhodných inovačních řešení vědět poměrně přesně, co zákazníci chtějí, jak jim to organizace poskytne a za jakou cenu.

Zákazník vyžaduje co nejjednodušší dostupnost nabízených inovací, proto je součástí úspěšných inovačních řešení i **budování distribučních cest pro inovace**. Při volbě vhodného přístupu k budování distribučních cest musí vedení organizace zhodnotit aspekty jako investiční náročnost, potřebné způsobilosti, situace v oboru, charakter inovace nebo rozsah inovačních rizik.

Interním faktorem, který ovlivňuje úspěch inovace, je **kvalita nově nabízených produktů nebo služeb**. Proto je vztah mezi managementem kvality a inovacemi velmi úzký. Podstatou kvality je ve všech ohledech maximální spokojenost zákazníka. Zvyšování kvality je dosahováno permanentním vylepšováním podnikatelských procesů, samozřejmě prostřednictvím inovací. Přináší významné konkurenční výhody.

Důležitý vliv na úspěch či neúspěch inovace má **organizační prostředí, resp. lidské zdroje v organizaci**. Důležitou roli hrají jak jednotlivci, tak i týmy lidí, kteří dokáží efektivně spolupracovat. Inovační procesy fungují, pokud je vhodně zvolená organizační struktura, která umožňuje kreativitu, učení a interakce.

Takzvané **klíčové osoby** mohou sehrávat v procesu realizace inovace několik rolí. Mohou být zdrojem kritické technické znalosti, jsou důležitou organizační podporou týmu, a to zejména osoba vedoucího projektového týmu. (Tidd, 2007, s. 447) Přestože je inovace často chápána jako doména specialistů na výzkum a vývoj, marketing, design nebo IT, základní kreativní schopnosti vlastní každý z pracovníků organizace (Tidd, 2007, s. 449).

Role vyššího managementu a zejména generálního ředitele je v iniciování inovačních aktivit nesmírně důležitá. Generální ředitel by měl zajistit propojení týmu, který pracuje na inovacích. Řídící orgány společnosti by měly být zapojené do inovačních aktivit, nejen na ně přihlížet.

V současnosti společnosti kladou důraz na zapojení zaměstnanců do inovačního procesu, například formou sbírání zlepšovacích návrhů. Existuje několik studií, které dokazují, že koncept inovací s vysokým zapojením zaměstnanců pozitivně ovlivňuje ekonomické výsledky organizace.

Nedostatek financí je jedním z klíčových faktorů omezujících inovační aktivity. O možnostech **financování inovačních aktivit** v podniku pojednává samostatná subkapitola 2.9 Financování inovací.

2.6 Zdroje inovací

Základní podmínkou pro úspěšnou realizaci inovačních záměrů organizace je vyhledání vhodných inovačních příležitostí. Jestli má být inovace úspěšná, musí po svém vstupu na trh vyvolat zájem potencionálních zákazníků, pro které je určena.

Drucker vidí úspěšnost podnikání v neustálém zlepšování. Organizace by měla sama vyhledávat inovační příležitosti, které vznikají uvnitř podniku nebo přicházejí z vnějšího prostředí. Jde o tzv. **systematické inovace**. *Systematické inovace spočívají v cílevědomém a organizovaném vyhledávání změn a v systematické analýze příležitostí, které tyto změny mohou vytvářet pro ekonomické nebo sociální inovace* (Drucker, 1993, s. 45).

Dle Druckera je možné sledovat sedm zdrojů inovačních příležitostí (Drucker, 1993):

- nečekané události,
- rozpornost,
- inovace vycházející z potřeby určitého procesu,
- změny struktury oboru nebo tržní struktury,
- demografie,
- změny v pohledu na svět, náladách a významech,
- nové znalosti, vědeckého i nevědeckého charakteru.

Nečekané události je možné charakterizovat jako nečekaný úspěch nebo neúspěch. Neočekávaný úspěch je zdrojem příležitostí, ale je třeba být na něj připraven a umět pro realizaci inovace využít těch nejschopnějších lidí. Nečekaný neúspěch je většinou výsledkem chyb nebo neznalostí. Ten však nelze ignorovat, ale je potřeba přijít na to, co bylo příčinou neúspěchu.

Rozpor je nesouladem mezi skutečností takovou, jaká je a takovou, jakou bychom ji chtěli mít. Rozporem může být například nesoulad s ekonomickou realitou, rozpor mezi skutečností a předpokladem, rozpor mezi skutečným a očekávaným chováním zákazníka.

Změnou procesu rozumíme zdokonalení existujícího postupu, nahrazení jeho slabého článku nebo přizpůsobení starého procesu novým znalostem. Pokud máme pocit, že proces nefunguje tak jak má, inovace představují způsob jak přejít k efektivnějšímu průběhu procesů v organizaci.

Dalším podnětem velice důležitým pro řízení inovací jsou **změny na trhu a v odvětví**. Tady je nutné reagovat dostatečně rychle, protože ten kdo první tuto změnu zaznamená, získává konkurenční výhodu. Hlavními indikátory změn jsou zejména rychlý růst odvětví, nalezení nových segmentů trhů, nebo rychlá změna v oboru a z ní vyplývající potřeba strukturální změny. Značný význam má zejména konvergence technologií. Příkladem může být zavedení platebních karet, nebo nástup chytrých telefonů a s nimi související využívání mobilních aplikací.

Podnikatelé, kteří dokáží rychle reagovat na **demografické změny**, mohou počítat s úspěchem. Navíc jsou tyto změny nejlépe popsitelné a předvídatelné. Jedná se například o změnu v úrovni vzdělanosti, v rozložení pracovní síly, změny v porodnosti, či úmrtnosti, změny v mobilitě apod.

Dalším podnětem pro vznik inovací je **změna postojů**. Nejaktuálnějším příkladem je zaměření na zdravý životní styl a s tím související zdravá strava, či nárůst poptávky na sportovní vybavení a oblečení. Pro inovace založené na změně postojů je důležité načasování.

Zdrojem typu inovací, které přinášejí **nové znalosti**, jsou nové vědecké nebo technické poznatky, ale i společensky založené inovace. U těchto inovací je doba mezi objevem nového poznatku a jeho využitím v praxi nejdelší. Inovace založené na nových znalostech s sebou nesou vysoké riziko, které je cenou za to, že mohou skutečně výrazným způsobem ovlivnit nejen změny výrobků a služeb, ale celého náhledu na svět a naše místo v něm.

Jiný pohled poukazuje na to, že to, co vyvolává inovace, jsou potřeby. Jedná se o (Muška, et al., 2009, s. 26):

- **Potřeby vyvolané technologií**, v případě že současné technologii klesá výkonnost a zároveň klesá její konkurenceschopnost oproti technologii substituční.
- **Potřeby vyvolané konkurencí a odvětvím**, protože konkurenční prostředí ovlivňuje inovační a konkurenční chování. Inovační záměry konkurence je potřebné odhalit.
- **Potřeby vyvolané zákazníkem a obchodem**, které vychází z mezery na trhu vyvolané novými potřebami zákazníků.
- **Potřeby vyvolané okolními podmínkami**, jako například změny v politickém, legislativním, ekonomickém prostředí a jiné.

2.7 Inovační proces a jeho fáze

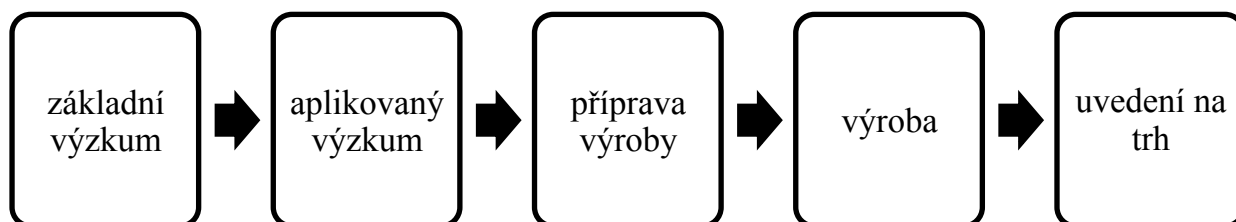
Inovační proces zahrnuje široký rozsah činností od zrodu nápadu až po uvedení inovace na trh. Jeho správné řízení je jedním z klíčových faktorů úspěšnosti inovace.

Existuje několik pohledů na inovační proces a jeho fáze. Až do 80. let 20. století v ekonomické teorii převládal lineární inovační proces, který chápal inovační proces jako systém složený z chronologicky postupujících fází. Následně bylo vypořádováno několik omezení tohoto procesu, proto následně vznikli nové inovační modely. V této práci bude blíže popsán lineární inovační proces, nelineární inovační proces a také model Stage gate controll process.

2.7.1 Lineární a nelineární inovační proces

Až do 80. let 20. století v ekonomické teorii převládal lineární inovační proces. Jednotlivé fáze lineárního inovačního procesu popisuje obrázek 3.

Obrázek 3 Lineární inovační proces

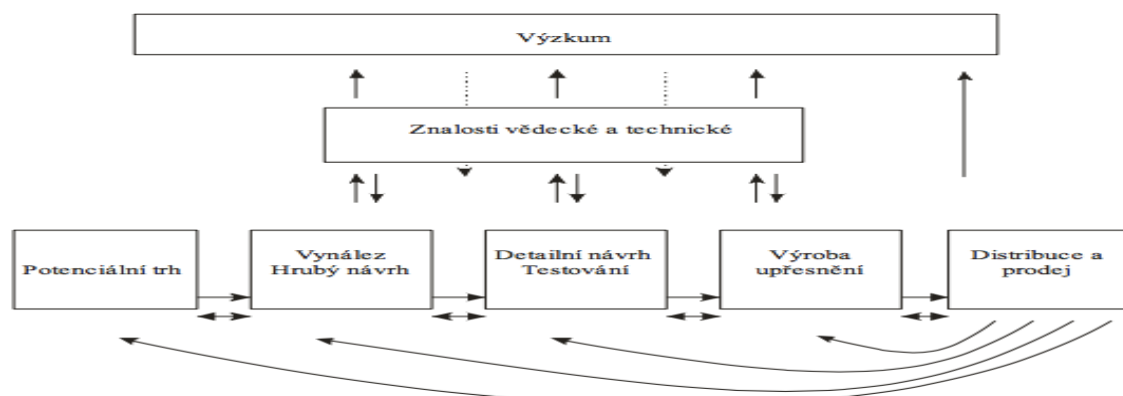


zdroj: vlastní zpracování na základě Vlček, 2011

Lineární inovační proces je možné charakterizovat jako sled fází, které následují v chronologickém sledu od vědeckého objevu, přes průmyslový výzkum, přípravu výroby a výrobu až po prodej produktu. V současnosti se aplikuje zejména v technologicky náročných odvětvích, například ve farmaceutickém průmyslu.

Později se však přešlo k tzv. nelineárnímu modelu a jeho variantám. Tento proces více reflektuje realitu ve většině společností. Hlavním rozdílem je, že na rozdíl od lineárního modelu přistupuje k výzkumu jako ke způsobu řešení průběžně vzniklých problémů a neřadí jej na první místo inovačního procesu. Znázornění nelineárního modelu v jeho řetězové formě uvádí obrázek 5.

Obrázek 4 Nelineární inovační proces



Zdroj: SKOKAN, K.: Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji. Ostrava: Repronis Ostrava, 2004

Z pohledu na obrázek 4 vyplývá, že v nelineárním inovačním modelu mohou aktivity probíhat současně a nemusí nutně začínat výzkumem. Inovace často přichází na základě podnětů zákazníků, uživatelů či dodavatelů a obchodních partnerů. Důležitou součástí tohoto modelu je vzájemná kooperace. Nové inovační modely byly zformulovány jako důsledek nesequenčních interaktivních procesů mezi výzkumem, vývojem, marketingem, konstrukcí, přípravou výroby a výrobou. Nelineární inovační proces zdůrazňuje skutečnost, že je důležité nejdříve zmapovat prostředí pro inovaci, podmínky na potenciálním trhu, a až následně je efektivní tvorba návrhů a jejich testování (Heralecký, 2008, s. 44).

2.7.2 Stage gate control process

Stage gate control proces⁸ je jedním z nejrozšířenějších modelů využívaných při řízení inovací. Z počátku byl využíván ve fázi výzkumu a vývoje, ale časem se z této metody nazývané i proces fází a bran stal ucelený proces začínající generováním nápadů a končící uvedením inovace na trh.

Jak bylo zmíněno, inovační proces začíná nápadem a končí uvedením inovace na trh. Od klasického lineárního procesu se Stage gate control liší tím, že některé činnosti mohou probíhat paralelně. Proces je rozdělený do řady aktivit, nazývaných fáze, a rozhodovacích bodů, nazývaných brány. Každá fáze je navržena tak, že obsahuje aktivity, ve kterých se shromažďují specifické informace, které pomohou posunout proces do další fáze, neboli do bodu rozhodnutí. Tyto aktivity pomáhají také postupně snižovat nejistotu a riziko procesu. Vstup do každé etapy je

⁸ SGCP model poprvé publikoval kanadský akademický profesor Dr. Robert G. Cooper v roce 1986. Tento model a související koncept New Produkt Portfolio Management byly dále specifikovány ve více než 100 článcích a 10 knihách. Dr. Cooper je prezident a spoluzakladatel Product Development Institute a prodává tyto dva produkty pod registrovanou ochrannou známkou Stage-Gate.

ovlivněn působící bránou, která slouží jako kontrola kvality a má rozhodovací funkci. Spravidla funkci brány zastává samotné vedení firmy, které rozhoduje, zda v projektu pokračovat, nebo ne.

Typický SGCP má dle Coopera 5 fází (Innovation Process, 2015):

Fáze 1 Hodnocení: Předběžné posouzení tržních, technických a finančních aspektů produktu

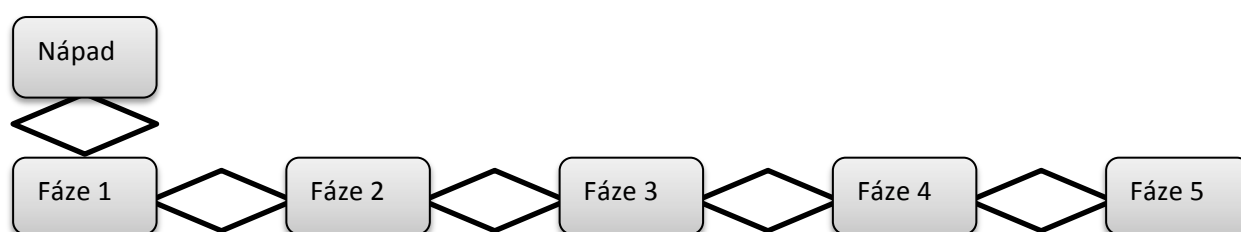
Fáze 2 Definování: Vypracování podrobné marketingové studie, provozní a právní analýzy, předběžný průzkum vedoucí k vypracování obchodního případu: definování produktu, zdůvodnění jeho zavedení, podrobný plán postupu v dalších fázích.

Fáze 3 Vývoj: vlastní návrh a vývoj nového produktu. Mapování výrobního procesu, vypracování marketingového plánu (včetně plánu uvedení na trh), operačních a testovacích plánů pro následující fázi.

Fáze 4 Testování a ověření: interní testy, zákaznické testy, výroba a ověření prototypů, ověření marketingu, výroby a financování.

Fáze 5 Komercializace: zahájení výroby v plném rozsahu, uvedení produktu na trh; implementace marketingových a operačních plánů.

Obrázek 5 Stage gate controll process



Zdroj: vlastní zpracování na základě stage-gate.com

Celkovou úspěšnost inovačního procesu výrazně ovlivňuje fáze, která předchází vlastnímu vývoji produktu. Je dokázáno, že tato fáze „hledání nápadu“ výrazně ovlivňuje celkové náklady, čas a v konečném důsledku i úspěšnost projektu. V anglické literatuře se tato fáze nazývá „fuzzy front end⁹“ (Vacek, 2008). **Počáteční fázi SGCP** se věnovali Khurana a Rosenthal. Ti definují, že tato počáteční „nultá“ fáze by měla obsahovat koncept výrobku včetně předběžného hodnocení požadavků zákazníků, tržních segmentů, konkurenční pozice, obchodní příležitosti a souladu se strategií (A. Khurana, S. R. Rosenthal, 1997). Tato myšlenka byla dále analyzována P.Koenem a jeho spolupracovníky. Na základě analýzy řady prací a svého vlastního výzkumu navrhli dva modely vhodné pro počáteční, hůře strukturované fáze inovačního procesu: proces vývoje nových konceptů (New Concept Development - NCD) a proces fází a bran technologického vývoje (Technology Stage-Gate – TSG, TechSG). (Vacek, 2008)

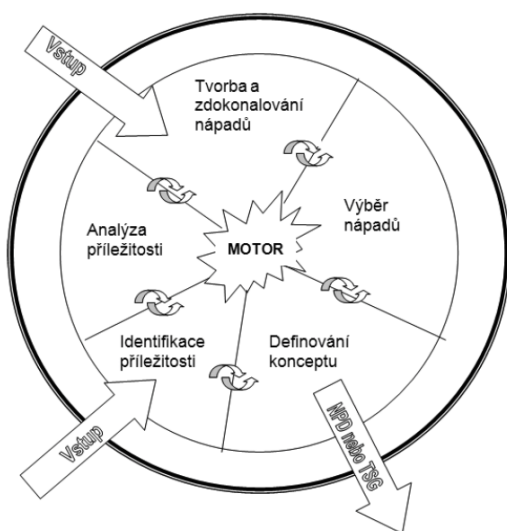
⁹ Možný překlad: mlhavá/nejasná počáteční fáze

V modelu Koena je inovační proces rozdělen na 3 fáze:

1. Počáteční stádium inovace, kde jsou aktivity hůře strukturované a předvídatelné.
2. Vývoj nového výrobku, kde třeba dodržovat formalizované a předepsané postupy.
3. Komercializace, která odpovídá Fázi 5 tradičního SGCP.

Koen dále uvádí, že pro proces vývoje nového konceptu (NCD) je vhodnější nelineární, nesequenční model, pro nějž jsou charakteristické iterace a návraty. Ačkoliv zpětné smyčky mohou fázi FFE prodloužit, většinou tento postup vede ke zkrácení celkové doby vývoje a snížení nákladů (Koen, et. al., 2002). Tuto skutečnost se snažil zachytit kruhovým modelem zachyceným na obrázku 6.

Obrázek 6 Vývoj nového konceptu



zdroj: VŠMIE, Management inovací v teorii, praxi i ve výuce

Každá další fáze SGCP je spojena s vyššími náklady než předchozí, protože obsahuje větší rozsah náročnějších aktivit. Avšak díky neustálému posuzování prostředí a shromáždování interních i tržních informací se snižuje neurčitost procesu. Společnosti, které při řízení projektů vychází z koncepce SGCP, často shledávají přínosy jako **zlepšení týmové práce, snížená potřeba provádět úpravy během řízení, zvýšení míry úspěšnosti, včasnější odhalení poruch nebo lepší realizace projektu.**

2.8 Vliv inovací na hodnotu podniku

Klasické pojetí inovací si klade za cíl odlišit se od konkurentů a dosáhnout tak svého podnikatelského cíle. V této subkapitole bude věnována pozornost novému přístupu k inovacím, tzv. hodnotové inovace. V souvislosti s tímto tématem je důležité objasnit pojmy jako hodnota podniku a hodnota pro zákazníka.

„Hodnota podniku je dána očekávanými budoucími příjmy (bud' na úrovni vlastníků, nebo na úrovni všech investorů do podniku) převedenými (diskontovanými) na jejich současnou hodnotu.“ (Mařík, 2007)

Hodnota podniku je daná odhadem, a to v závislosti na posuzujícím subjektu a účelu. Mezi čtyři základní přístupy stanovení hodnoty podniku patří: (Mařík, 2007)

- Tržní hodnota – odhadovaná částka, za kterou by byl majetek směněn ke dni ocenění.
- Subjektivní (investiční) hodnota – hodnota pro konkrétního investora, která je dána subjektivním očekáváním – jaký užitek investorovi plyne z majetku.
- Objektivizovaná hodnota – hodnota přezkoumaná jinými subjekty za předpokladu, že podnik bude dále pokračovat ve své činnosti. Při posuzování se vychází ze stanovených zásad.
- Komplexní přístup (Kolínská škola) – modifikace hodnoty na základě obecných funkcí pro uživatele, s důrazem na tzv. rozhodčí hodnotu – pro každého uživatele má různý význam, nejedná se o obecný odhad.

Mezi nejčastěji používaná měřítka hodnoty podniku můžeme zařadit:

- Na základě rozdílu mezi rentabilitou vlastního kapitálu (ROE), která vyjadřuje příjmy na úrovni vlastního kapitálu a náklady vlastního kapitálu vyjadřující očekávanou výnosnost. Ze stanovených podmínek vyplývá, že podnik disponuje přidanou hodnotou jen tehdy, když výnosnost vlastního kapitálu je vyšší než náklady na daný kapitál.
- Ekonomická přidaná hodnota (EVA¹⁰)
- Ukazatel Cash Flow návratnosti investice (CFROI¹¹) a jiné.

Hodnota podniku závisí na schopnosti firmy dosahovat budoucích výnosů a je ovlivněna souborem několika významných faktorů, které jsou shrnuty pod pojmem generátory hodnoty. K významným faktorům, pozitivně přispívajícím k hodnotě společnosti, se řadí růst tržeb, provozní zisková marže, investice do pracovního kapitálu a dlouhodobého provozně nutného majetku, diskontní míra, způsob financování a jiné. Inovace jsou jedním z předpokladů dosahování budoucího prospěchu. Je více než patrné, že ovlivňují jednotlivé generátory, například úspěšná inovace je zpravidla doprovázená zvýšením obrátu, který pak přispívá k tvorbě hodnoty podniku.

¹⁰ EVA je hodnotové měřítko výkonnosti podniku pro její vlastníky. EVA nám říká, kolik peněz vydělala firma navíc, oproti minimálním požadavkům, jaké na ni vlastníci mají.

¹¹ CFROI je hodnotové měřítko výnosnosti, které informuje o vnitřní výnosnosti podniku za uplynulé období v %.

Kotler definuje hodnotu pro zákazníka jako spotřebitelskou přidanou hodnotu, což znamená rozdíl mezi celkovou spotřebitelskou hodnotou (soubor užitek, které spotřebitel od výrobku či služby očekává) a celkovou spotřebitelskou cenou (soubor nákladů, které musí zákazník vynaložit). (Kotler, 2001, s. 50)

Když už je známa definice hodnoty podniku a hodnoty pro zákazníka, lehce lze odvodit význam hodnotových inovací. *„Hodnotové inovace jsou takové pozitivní změny ve strukturách ekonomických subjektů, resp. změny podstaty či zdroje univerzálního pojetí hodnoty pro zákazníka, které vznikají pomocí funkčního a hodnotového přístupu, přičemž výlučně a dominantně sledují maximalizaci hodnoty pro zákazníka v tomto univerzálním pojetí se současným růstem hodnoty firmy.“* (Vlček, 2011, s. 175)

To znamená, že firma, která se zaměřuje v prvním řadě na své zákazníky a prostřednictvím inovací plní jejich přání a potřeby, realizuje poté vyšší hodnotu podniku. Jedná se o dosažení tzv. dvojefektu, který je primárním cílem hodnotových inovací. V rámci hodnotového přístupu je tedy usilováno o maximalizaci hodnoty pro zákazníka a současný růst hodnoty podniku.

2.9 Financování inovací

Inovační aktivity jsou zpravidla velice nákladné a váží podstatnou část využitelných zdrojů podniku. Každý inovační záměr musí být ekonomicky proveditelný. Rozsah prostředků určených na financování inovačního procesu je v podnicích zpravidla omezený. Vedení organizace proto musí posoudit, do jaké míry budou investice do inovací výhodné. Když vyřeší otázku „Kolik nás to bude stát a kolik nám to přitom vynesete?“, následuje otázka hledání zdrojů. Pro financování inovačních aktivit je možné použít jak interní, tak externí zdroje. To, jaký zdroj financování firma využije, závisí také na vývojovém stádiu podniku. Souvisí to zejména s tím, jaké riziko podstupuje poskytovatel kapitálu.

V případě, že jsou inovace financovány z podnikových zdrojů, nejdůležitějším interním zdrojem je zisk. Jde o takzvané **samofinancování** inovačních aktivit. Představuje nejdůležitější úlohu zejména v prvotních fázích inovačního procesu, kdy je významná rizikovost projektu.

Vlastním externím zdrojem financování inovací jsou zejména prostředky získané emisí podnikových akcií. Tento způsob financování však v České republice není příliš rozšířen.

Zdánlivě nejsnadnějším způsobem financování inovačních aktivit s využitím cizího kapitálu jsou **bankovní úvěry**. Slovo zdánlivě je použito proto, že inovační projekty bývají technicky náročné a pracovníci bank zpravidla nejsou schopni je vyhodnotit a jsou neochotni je financovat.

Při financování jedinečných a potenciálních projektů zasahují hranice financování i do různých, tzv. alternativních forem. Mezi nové „fenomény“ mezi formami financování podnikatelských aktivit možno zařadit **venture kapitál** a **crowdfunding**. Venture kapitál (rizikový kapitál) poskytují jednotlivci nebo fondy rizikového kapitálu, kteří se pak stávají podílíky v příslušné firmě. Během investičního období firma neplatí žádné splátky ani úrokové náklady. Investor se podílí na podnikatelském riziku firmy, podnikatel nemusí poskytovat žádné osobní záruky. Nevýhodou pro firmu je, že se musí vzdát části firmy a části rozhodovacích pravomocí. V případě firemního úspěchu může investor vydělat několikanásobně více, než kolik finančních prostředků vložil. Hlavní podstatou crowdfundingu (financování davem) je získávání finančních prostředků od širší skupiny lidí. Crowdfunding se osvědčil zejména u realizace zcela nových myšlenek. Jednou z forem crowdfundingu je model založen na poskytování úvěrů, kde každý přispěvatel sám rozhoduje jakou částku půjčí příslušnému projektu. (Husták, 2015)

Financování inovačních aktivit může proběhnout i prostřednictvím **přímé, či nepřímé podpory ze státního rozpočtu**. Přímá finanční podpora je poskytována ve formě účelové, popřípadě institucionální podpory. Účelová podpora může být poskytnuta pouze na základě výsledků veřejné soutěže ve výzkumu a vývoji na grantové projekty z výdajů Grantové agentury České republiky. Nepřímá podpora ze státního rozpočtu probíhá formou snížení sazby celních, daňových a jiných sazeb, dávek a poplatků a jiné. V rámci Evropské unie je možné zažádat o dotaci prostřednictvím inovačních projektů z rámcových programů, ze strukturálních fondů a prostřednictvím Evropské investiční banky.

2.10 Měření inovační výkonnosti

Měření účinnosti inovačních procesů se věnuje řada publikací. Přímé měření výstupu inovačního procesu však není snadné. V této části diplomové práce budou shrnuty možnosti měření inovační výkonnosti. Posouzení přínosu inovačního procesu bude probíhat pomocí finančních i nefinančních ukazatelů.

Inovační výkonnost je chápána jako schopnost přeměnit inovační vstupy na výstupy, tedy schopnost přeměnit potenciál inovací na jejich tržní realizaci. Jinými slovy můžeme říci, že měří efekty inovací (Žižlavský, 2012, s. 16).

2.10.1 Měření podle finančních ukazatelů

Hodnocení inovace se vždy musí opírat o skupinu logicky provázaných finančních ukazatelů. Hodnotí se zejména finanční efekty inovací, jelikož se očekává, že inovace přispějí ke zvýšení

podnikového zisku. Vlastníci požadují zhodnocení přínosu inovace k výnosnosti kapitálu, který do podniku vložili. Důležité je i sledování vývoje na finanční zdraví podniku. Zavedená inovace by v žádném případě neměla vést ke snižování likvidity nebo ohrozit míru zadluženosti podniku.

Nejčastěji probíhá hodnocení úspěšnosti inovačních záměrů pomocí finančních ukazatelů. Autor Pitra (2006, s. 327) navrhuje rozdělit finanční ukazatele do následujících tří skupin:

1. První skupinu tvoří ukazatele, které hodnotí **příspěvek inovací ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku**. Jedná se například o produkční sílu (rentabilita aktiv), rentabilitu tržeb, likviditu či zadluženost.
2. Další skupina ukazatelů zhodnocuje **odraz inovačního záměru ve výsledku hospodaření**. Sem patří ukazatele rentability, například rentabilita investic nebo vlastního kapitálu.
3. Třetí skupina ukazatelů se využívá k **hodnocení finančních efektů inovačních aktivit**, například obrát provozního kapitálu, ukazatel ziskovosti či celkové výnosnosti.

Pitra (2006, s. 525) dále však vyzdvihuje, že zvolené ukazatele finanční analýzy však nemají samy o sobě vypovídající hodnotu. Musí být posuzovány současně s ostatními, finančními i nefinančními faktory úspěchu inovačního podnikání, se kterými se čtenář seznámí v kapitole

Na provázanost finančních a nefinančních měřítek výsledků inovačního procesu poukazuje také Tidd (2007, s. 517). Autor navrhuje sledovat tyto možné ukazatele a indikátory:

1. **Ukazatele výstupů inovačních aktivit**, měřené například počtem patentů nebo publikovaných odborných článků, počet nově uvedených produktů a jejich podíl na celkovém obrátu nebo zisky dosahované z těchto nových produktů.
2. **Ukazatele operačních nebo procesních prvků**, jako například průzkumy spokojenosti zákazníků.
3. **Ukazatele, které lze srovnat mezi sektory nebo podniky**, například náklady na produkt, tržní podíl, výkon v kvalitě apod.
4. **Ukazatele strategického úspěchu**, například růst obrátu nebo tržního podílu, zlepšená profitabilita nebo vyšší přidaná hodnota.

Důležité je porovnat dosažené hodnoty jednotlivých ukazatelů s referenční hodnotou. Referenční hodnotou mohou být například předem stanovené cíle nebo zřejmě nejsprávnější se jeví srovnání pomocí benchmarkingu. Takovéto srovnání může být provedeno buď s konkurenčním podnikem nebo vůči ideálnímu nebo normativnímu modelu. (Žižlavský, 2012, s. 28)

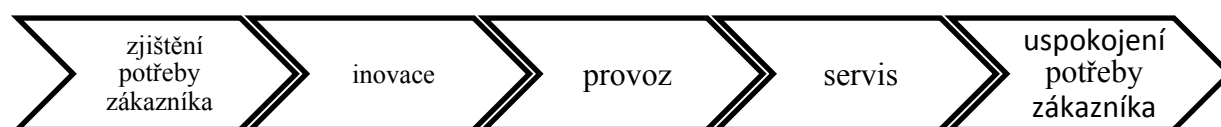
2.10.2 Měření podle nefinančních ukazatelů

Správný hodnoticí systém by měl vyhodnotit výsledky inovačního snažení firem jak z finanční, tak nefinanční stránky. Klasické finanční výkazy totiž nejsou schopny zachytit některé výsledky inovačních aktivit. Dobře sestavený systém hodnocení inovačních projektů by měl obsahovat vhodnou kombinaci finančních a nefinančních ukazatelů.

Nejkomplexnějším a nejpropracovanějším systémem komplexního hodnocení podniku je v současné době **Balanced Scorecard (BSC)** (Synek, 2009). Vznikl právě jako reakce na to, zda jsou finanční ukazatele dostačující jako měřítko úspěšného podniku. Autory tohoto konceptu Kaplan a Norton (2005, s. 19) charakterizují BSC jako nástroj, jenž převádí poslání a strategii podniku do srozumitelného souboru měřítek výkonnosti, které poskytují rámec pro posuzování jeho strategie a systému řízení. Umožňuje také vyhnout se chybným investičním rozhodnutím, vyvolaných autonomními požadavky na vylepšení hodnot krátkodobých ukazatelů hospodaření realizací málo účinných inovačních záměrů. (Pitra, 2006, s. 310) Velký význam má BSC v řízení procesů, a to i inovačních.

Na obrázku 7 je znázorněn kauzální řetězec, který je východiskem pro uplatnění metodologie BSC, která je primárně orientovaná na zajištění zdravého hospodaření organizace při přípravě vhodných inovačních aktivit. Všechny ukazatele, které hodnotí účinnost jednotlivých perspektiv, musí mít silnou kauzální vazbu na ukazatele hospodaření.

Obrázek 7 Kauzální řetězec Balanced scorecard



Zdroj: vlastní zpracování na základě Žižlavský, 2012

Balanced Scorecard měří výkonnost podniku ve čtyřech perspektivách:

- finanční,
- zákaznická,
- interních podnikových procesů a
- učení se a růstu.

Finanční perspektiva vychází z klasických požadavků vlastníků na finanční výsledky podniku. Z pohledu inovací jí můžeme představit takto: zajistit vysokou úroveň zhodnocení vložených kapitálových investic do jejího inovačního podnikání (Pitra, 2006, s. 313).

Zákaznická perspektiva se zaměřuje na cíle, které souvisí se vstupem na trh a se zaměřením se na cílové zákaznické segmenty. Cíloví zákazníci tvoří největší část obrátu.

Autoři Kaplan a Norton (2005, s. 32) definují základní měřítka zákaznické perspektivy, a to:

- podíl na trhu, který je obvykle sledován jako procentní podíl počtu zakázek, objemový podíl určitého produktu, nebo podíl na obrátu v určitém segmentu,
- udržení zákazníků je měřeno jako procento růstu objemu uzavřených zakázek,
- získávání nových zákazníků, které lze měřit počtem získaných nových zákazníků nebo jako celkový objem obchodů uzavřených s nimi,
- spokojenost zákazníků, přičemž je možností, že zákazníci iniciativně sami informují dodavatele o svých požadavcích a nárocích, nebo ji firma musí získávat pomocí dotazníků nebo pohovorů,
- ziskovost zákazníků.

Perspektiva interních procesů se zaměřuje na klíčové procesy, které by měly vytvářet hodnotu podniku. V základním modelu BSC jsou za tyto procesy shledány následovné: (Pitra, 2006, 312)

- Inovační procesy zaměřené na vývoj nových produktů či služeb, jejichž kvalita je plně dostačující pro uspokojení očekávání zákazníků na nových trzích, vytvořených pro inovaci.
- Management provozních operací se zaměřuje na minimalizaci dob trvání a maximalizaci efektivity operačního cyklu.
- Management aktivit, spojených s poprodejním servisem, zaměřující se na budování účinných dlouhodobých vztahů se zákazníky organizace.

Perspektiva učení se a růstu si klade důraz na investice do budoucnosti, do zaměstnanců, systému a procesů tak, aby bylo možné dosahovat zlepšení a požadovaných výsledků ve všech perspektivách. Ku příkladu se může jednat o zvýšení podílu kvalifikovaných zaměstnanců, motivace pracovníků k vysoké pracovní výkonnosti, posilování osobní zodpovědnosti jednotlivých pracovníků, zpřístupnění znalostí a možnost internacionalizace, různé formy vzdělávání apod.

Balanced scorecard pracuje s dvěma druhy ukazatelů. (Žižlavský, 2012, s. 35). Klíčové jsou výsledkové ukazatele. Nazýváme je zpožděnými indikátory, protože jimi měříme minulé výsledky. Jde například o ukazatele rentability, tržního podílu, spokojenosti zákazníků apod. Druhým typem jsou ukazatele hybné síly neboli předstižné indikátory, protože jejich současný

vývoj předstihuje budoucí výsledky. Může se jednat například o růst obratu, zvýšení produktivity, zvýšení hodnoty pro zákazníka apod.

Inovační scorecard

Inovační scorecard kombinuje tradiční BSC s inovačními metrikami k měření přidané hodnoty inovací. Také splňuje podmínku propojení inovací na strategické cíle organizace. Inovační Scorecard nutí organizaci identifikovat a definovat inovační metriky přímo spojené s jejich strategií. Konkrétní metriky závisí na tom, jak je má v úmyslu organizace využít.

Mezi metriky inovačního Scorecard možno zařadit:

- počet vygenerovaných nápadů,
- čas spotřebovaný v oblasti inovací,
- růst podílu na trhu,
- rentabilita investic nových produktů, a jiné.

Inovační scorecard může být organizacemi využita (Gama, 2005):

- ke komunikaci strategie organizace, co se týče inovačních projektů,
- k vyhodnocení potenciální hodnoty inovačních projektů,
- ke změření hodnoty vytvořených inovačních projektů,
- jako rámec řízení inovačních projektů,
- jako motivace pro firmu být více inovativní.

Self assesment innovation index

Self assesment innovation index (dále jen SAI)¹² (Špaček, 2015) přináší jiný pohled na hodnocení inovační výkonnosti. Na rozdíl od ukazatelů (jak finančních tak nefinančních) nesleduje výsledky inovačního snažení firem izolovaně, ale na základě uceleného indexu, který měří jejich inovační potenciál.

Metodika SAI se skládá ze 40 otázek rozdělených do čtyř okruhů (konceptní aktivity, řízení infrastruktury, zdroje a provozní řízení inovačního procesu). Otázky jsou obodované stupnicí od 1 do 5, maximálně je tedy možné získat 200 bodů. Po sečtení bodů se vypočítá relativní index. Podle výsledků může být firma klasifikována následovně:

¹² SAI je projekt Vysoké školy ekonomické v Praze

Tabulka 3 Skóre SAI

Skóre v %	Inovační stupnice
80 – 100	Výborná úroveň inovativnosti ve firmě
60 – 79	Dobrá úroveň inovativnosti ve firmě
40 – 59	Průměrná úroveň inovativnosti ve firmě
Méně jako 40	Podprůměrná úroveň inovativnosti ve firmě

Zdroj: upraveno na základě: Špaček, M. Measurement and evaluation of innovation

Ze studií, organizovaných mezinárodním ústavem aplikované systémové analýzy (IIASA, 1982 - 1985) v Luxemburgu, vyplynulo, že podnikatelsky orientované firmy inovační aktivitu nehodnotí izolovaně. Většinou celkově posuzují, jak realizace inovací přispěla k plnění základních cílů podniku, vyjádřených např. časovými řadami růstu zisku, kapitálu apod. (Dvořák, 2005) S takovým přístupem podniků rozhodně nesouhlasí Davila. Jeho názorem je, že měření inovací rozhodujícím faktorem pro úspěch celého procesu je inovování. (Davila, 2009, s. 145). Upozorňuje však na fakt, že nadměrné používání metrik, které nejsou v souladu s činností podniku, je také nevhodné.

Při vývoji modelu hodnocení inovací doporučuje Davila tyto pravidla (Davila. 2009, s. 177):

- Co je měřeno, je i vykonáno.
- Vytvořit si systém měření, který bude propojovat strategii podniku a obchodní model inovací.
- Vytyčit si cíle měření na jednotlivých úrovních podniku.
- Přizpůsobit systém měření inovací tak, aby zahrnoval mix přírůstkových i radikálních inovací.

Správný systém měření inovační výkonnosti je podstatný pro úspěch inovací. Je mu třeba věnovat pozornost a vybrat užitečné informace potřebné pro řízení inovací. Jestli totiž bude firma sledovat nahodilé ukazatele, může se stát, že bude zahlcena výsledky, které nebude vědět využít. „*Propojení strategie a systému měření inovační výkonnosti prostřednictvím několika správných ukazatelů zajistí jasný obraz o výkonnosti.*“ (Davila, 2006)

2.11 Specifikace inovací na trhu spotřebitelských půjček

Diplomová práce se zaměřuje na inovace v nebankovní instituci poskytující spotřebitelské úvěry zákazníkům. Je tedy zřejmé, že se jedná o poskytování služeb. Rostoucí význam sektoru služeb byl zaznamenán zejména v posledních dvaceti letech, a to zejména z jejich rostoucí přidané hodnoty a také příspěvku ke zvýšení zaměstnanosti. S významem tohoto sektoru roste i význam inovací jako zdroje konkurenční výhody podniku. Sektor služeb vykazuje jiné, specifické charakteristiky inovačního procesu. Mezi hlavní odlišnosti příznačné pro inovace ve službách patří netechnologický charakter inovací a kontinuální povaha inovačního procesu, kdy jsou inovace zaváděny soustavně v podobě navazujících okrajových změn (inkrementální inovace) (Pazour, 2008, s. 799).

Za inovace produktů v oblasti služeb je možné považovat:

- významná zlepšení v tom, jak jsou poskytovány, například v efektivnosti nebo rychlosti,
- přidání nových funkcí nebo charakteristik k stávajícím službám nebo
- zavedení zcela nových služeb.

V další části se práce zaměřuje konkrétně na specifika inovací v nebankovním sektoru, konkrétně na produktové inovace v oblasti poskytování spotřebitelských půjček.

Spotřebitelské půjčky nebankovních institucí jsou krátkodobého charakteru. Zatímco banky půjčují spíše na delší dobu, výpůjční lhůta u nebankovních institucí je někdy jen do jednoho měsíce. Splácení je většinou měsíčně nebo týdně a maximální hodnoty půjček se pohybují kolem 50 000 Kč. Jedná se o tzv. překlenovací půjčky nebo půjčky do výplaty na nečekané výdaje. Dalším typickým znakem jsou poměrně nízké požadavky na klienty, většinou stačí doklad totožnosti a doložení příjmu. Konkurence na trhu spotřebitelských půjček nebankovních institucí je velká a firmy se předhánějí v tom, kdo nabídne klientovi lepší podmínky a také je začínají oslovovat novými produkty.

Tradiční cestou poskytování spotřebitelských půjček je hotovostní forma. Tento model byl používán cca před sto lety, kdy i vznikla v Anglii Společnost Provident¹³. Následně v rámci „rozvoje“ bezhotovostního placení, došlo v rámci tohoto odvětví k první formě produktové inovace, bezhotovostní půjčce. Půjčka, která se splácí vložením vkladu v bance, pravidelným příkazem k úhradě, nebo zadáním trvalého příkazu k úhradě.

¹³ dnes již International Personal Finance, mateřská Společnost Provident Financial s. r. o.

Novou možností bezhotovostní půjčky jsou půjčky poskytované prostřednictvím **kreditních karet**. Karta je dobytá na velikost sjednané půjčky a je možné s ní platit jako s klasickou platební kartou.

Rychle rostoucí používání mobilních zařízení vytváří příležitosti oslovit nové zákazníky, kteří chtějí půjčit digitálně a komunikovat na dálku. V současnosti je možná **tvz. digitální online půjčka** sjednat například v Polsku. Digitální online půjčky představují možnost oslovení nového segmentu zákazníků.

V souvislosti s nebankovním sektorem je vhodné zmínit i nový způsob internetového půjčování tzv. **peer to peer**.¹⁴ V České republice se zaměřuje zejména na firemní klientelu, ale například firma Bankerat se přímo specializuje na domácnosti a konkuruje tak nebankovním institucím jako je i Provident Financial.

Obrázek 8 Bankerat

Suma	Roční úroková sazba	Doba splacení	Stav	Čas
10 000 Kč	55 % p.a.	6 měsíců		20 dní, 23:54:36
30 000 Kč	30 % p.a.	36 měsíců		20 dní, 23:54:36
67 000 Kč	32 % p.a.	36 měsíců		20 dní, 23:54:36
40 000 Kč	30 % p.a.	24 měsíců		20 dní, 23:54:36
35 000 Kč	30 % p.a.	24 měsíců		20 dní, 23:54:36

Aktuální poptávka	9 863 000 Kč
Čekající žádosti	207
Přijaté nabídky	652 927 000 Kč
Registrovaných uživatelů	41 710

zdroj: bankerat.cz

Peer – to peer je označení pro moderní způsob půjčování peněz takzvaně od člověka k člověku. Probíhá prostřednictvím internetových aukcí. Na jedné straně stojí ten, který si chce půjčit, a na druhé jsou naopak ti, kteří mají peněz přebytek a hledají jejich zhodnocení. Mezi těmito dvěma skupinami pak stojí nezávislý mechanismus, který je efektivně propojuje, zajistí zhodnocení bonity dlužníka, tedy jeho schopnosti splácet, a postará se i o automatizovanou distribuci peněz oběma směry. To vše za transparentních podmínek a za poplatků daleko nižší než v případě bank. (Peníze, 2014).

¹⁴ z angličtiny rovný – rovnému

3 Praktická část

Praktická část má za úkol představit inovační procesy v konkrétní firmě, a to ve Společnosti Provident Financial s.r.o. Jedná se o Společnost, která bývala značně tradiční, co se inovací týče. V posledních letech, ale pochopila význam inovací a vystupuje jako Společnost usilující o dosažení růstu prostřednictvím změn. Uplatňuje novou podnikovou strategii T4G (Transformation for Growth), která zahrnuje mnoho změn v produktech, procesech i ve způsobu organizace činnosti firmy.

Na začátku je zpracováno představení Společnosti a také charakteristika základních prvků firemní identity. Následně je zpracována krátká finanční analýza, která má za cíl zhodnotit finanční výkonnost podniku. Situační SWOT analýza zase nastíní současné postavení Společnosti na trhu a doporučí směry budoucího vývoje. Následně jsou zanalyzovány vybrané inovační procesy. Inovace jsou členěny na procesní, produktové a organizační, jelikož inovační proces je pro každý typ specifický. Nakonec je uvedeno kritické zhodnocení inovačních procesů a navržen soubor doporučení pro Společnost v rámci řízení inovačních procesů.

3.1 O společnosti Provident Financial s.r.o.

3.1.1 Představení

Společnost Provident Financial s.r.o. je dceřinou společností International Personal Finance plc (IPF), britské obchodní skupiny kótované na londýnské burze cenných papírů. Původní Provident byl založen ve Velké Británii již v roce 1880. V současnosti je členem mezinárodní skupiny 13 zemí. Na českém trhu působí jako společnost s ručením omezeným od roku 1997 a provozuje síť poboček po celém území České republiky. Kromě České republiky působí IPF i na Slovensku, v Polsku, Maďarsku, Rumunsku, Bulharsku, Litvě, Mexiku, Španělsku, Finsku, Estonsku, Lotyšsku a Austrálii.

Společnost se především zaměřuje na půjčování relativně malých nezajištěných částek jednotlivcům, a to do výše 80 tisíc Kč maximálně po dobu 100 týdnů.

3.1.2 Firemní identita Společnosti

Firemní design

Název Společnosti je anglického původu. Slovo „*provident*“ znamená v překladu prozíravý, neboli je to ten kdo plánuje do budoucnosti. Typický zákazník Providentu si chce zejména půjčit malou částku peněz na konkrétní účel a nechce si půjčit více, než potřebuje.

Součástí firemního designu je i logo společnosti a s ním spojený i jednotný vizuální styl na všech propagačních materiálech, firemních dokumentech a také na firemních internetových stránkách Společnosti.

Obrázek 9 Logo Společnosti



zdroj: intranet

Firemní kultura

Vize Společnosti shrnuje to, čím chce Společnost být a to konkrétně: „*Chceme se stát nejsilnějším poskytovatelem nebankovních půjček v ČR. Tohoto cíle chceme dosáhnout budováním odpovědných vztahů s našimi zákazníky, s našimi zaměstnanci a obchodními zástupci i se společenskými skupinami, v nichž působíme.*“

Hlavní konkurenční výhody Společnosti spočívají v dobrém porozumění potřeb zákazníků. Provident Financial ke každému zájemci o půjčku přistupuje individuálně, neúčtuje žádné skryté poplatky a postupuje absolutně korektním způsobem. Zákazníci si cení také jednoduchosti a velmi rychlého vyřízení a toho, že jsou předem seznámeni s pravidly splácení. a po celou jeho dobu jim je poskytován osobní servis některým z více než 3 000 obchodních zástupců. Mezi svoje hodnoty Společnost zařazuje respekt, srozumitelnost a zodpovědnost za vše co dělají.

V roce 2014 měla Společnost v průměru 642 zaměstnanců. Flexibilní, kvalitní a motivovaná pracovní síla je pro plnění obchodních cílů velmi důležitá. Mezi priority Společnosti proto patří zapojení zaměstnanců a vytváření pozitivního pracovního prostředí, které zaměstnance motivuje k tomu, aby dosahovali pracovních výsledků na vysoké úrovni. Významnou součástí Společnosti je i spolupráce s obchodními zástupci. Jejich osobní servis je symbolem firmy, a Společnost si uvědomuje jejich důležitou roli při vytváření hodnoty firmy.

Firemní komunikace

Společnost Provident Financial s.r.o. respektuje zásady společensky odpovědného chování. Ředitelé a manažeři vedou obchodní činnost Společnosti tak, aby přinášela zisk, ale zároveň přijímají odpovědnost za dopad aktivit Společnosti na širokou veřejnost. Z tohoto důvodu je pro Společnost prvořadou prioritou nalézt trvale udržitelná řešení, která zohledňují ekonomické, sociální aspekty jejího působení na trhu i její vliv na životní prostředí. Veškeré činnosti Společnost provozuje v souladu s právními předpisy a etickými zásadami, které jsou platné v České republice. Společnost má na svých internetových stránkách veřejně přístupný etický kodex. Přímou na stránkách je také možné vypočítat výšku splátky a zjistit veškeré důležité informace o půjčce přes online kalkulačku. K dispozici jsou také reference zákazníků, kteří půjčky od Providentu již využili.

Obrázek 10 Online kalkulačka

Výše půjčky

28 000 Kč

ZAŽÁDAT O PŮJČKU

Měsíční splátka **1 870 Kč**
28 000 Kč na 22 měsíců
Celkem zaplatíte: **41 119 Kč (53,40% RPSN)**

Půjčka Provident je rychlá

Jednoduše si vyberte takovou půjčku, která bude vyhovovat vašim potřebám. Pak již jen stačí vyplnit **online formulář**, který vám obratem sdělí, zda jsme schopni vám půjčku nabídnout. Během krátké doby se vám ozveme a probereme s vámi potřebné detaily.

Při půjčce ve výši 28 000 Kč na 22 měsíců budete každý měsíc splácet 1 870 Kč (poslední měsíc 1 849 Kč), celkem tedy zaplatíte 41 119 Kč. Tato suma je složená z výšky půjčky 28 000 Kč, celkových nákladů na spotřebitelský úvěr 13 119 Kč (administrativní činnost 7 066 Kč, úrok 6 053 Kč, roční úroková míra 20,08%) a částky za hotovostní inkaso splátek 0 Kč. RPSN je 53,40%.

zdroj: provident.cz

Zvláštní důraz klade Společnost na podporu dobrovolnických aktivit zaměstnanců. Jednou z hlavních aktivit Společnosti v rámci společenské odpovědnosti je program finanční gramotnosti například v programu Abeceda rodinných financí. Mezi hlavní témata patří hospodaření s rodinným rozpočtem, prevence nezodpovědného zadlužování nebo otázka financí v pracovně právních vztazích. Každý měsíc jsou také Společností rozdělovány malé granty na komunitní akce z celé České republiky, a to prostřednictvím webového portálu www.pomahamesprovidentem.cz.

Firemní produkty

Hlavní činností Společnosti je poskytování bezúčelových půjček jednotlivcům ve výši 4 000 až 80 000 Kč. Doba splatnosti půjček je 3, 10, 15 a 22 měsíců nebo 45, 60 a 100 týdnů. Týdenní splátky jsou na úvěrovém trhu spíše výjimkou, konkurenční firmy spíše požadují splácení v měsíčních intervalech. Sjednat půjčku je možné přes internet nebo přes telefon. Pro získání

půjčky je potřebné splnění základních předpokladů, jako plnoletost, způsobilost k právním úkonům, platný občanský průkaz a doložení o pravidelných příjmech.

Klient si může vybrat hotovostní nebo bezhotovostní formu splácení. Většina zákazníků dává přednost **půjčce s hotovostním režimem placení**. Je to rychlý a pohodlný způsob, jelikož všechny náležitosti ohledně půjčky obstará obchodní zástupce. Obchodní zástupce je pak zodpovědný i za pravidelné splácení úvěru klienta. **Bezhotovostní půjčka** probíhá formou převodu na účet zákazníka zpravidla do 13 dnů. Splátky je možné realizovat formou vkladu do banky nebo bezhotovostním příkazem k úhradě.

Pro zajímavost je zmíněna taky nabídka produktů Provident Financial v Slovenské republice. Na Slovensku v důsledku legislativních změn¹⁵, které se odehrály v roce 2014, není možné realizovat půjčky v hotovosti. Jedinou možností se tedy po zavedení těchto změn jeví poskytování půjček vkladem na účet klienta. Společnost Provident však přišla s nápadem realizace půjček prostřednictvím předplacených karet. Díky této inovaci nebylo nutné pozastavit činnost, tak jako u jiných konkurenčních firem a nepřišla tak o velké množství zákazníků, kteří využívali hotovostní formu půjčky.

Na základě charakteristiky portfolia produktů Společnosti Provident Financial a znalosti jejich pozice v porovnání k nejvýznamnějšímu konkurentovi, za který považujeme společnost CETELEM, můžeme sestavit matici BCG. Matici zachycuje obrázek 11. Na vertikální ose je zachycen relativní tržní podíl (měřen pomocí objemu poskytnutých spotřebitelských půjček) Společnosti k jejímu největšímu konkurentovi, firmě Cetelem. Horizontální osa představuje tempo růstu trhu spotřebitelských půjček.

Relativní tržní podíl **36%**

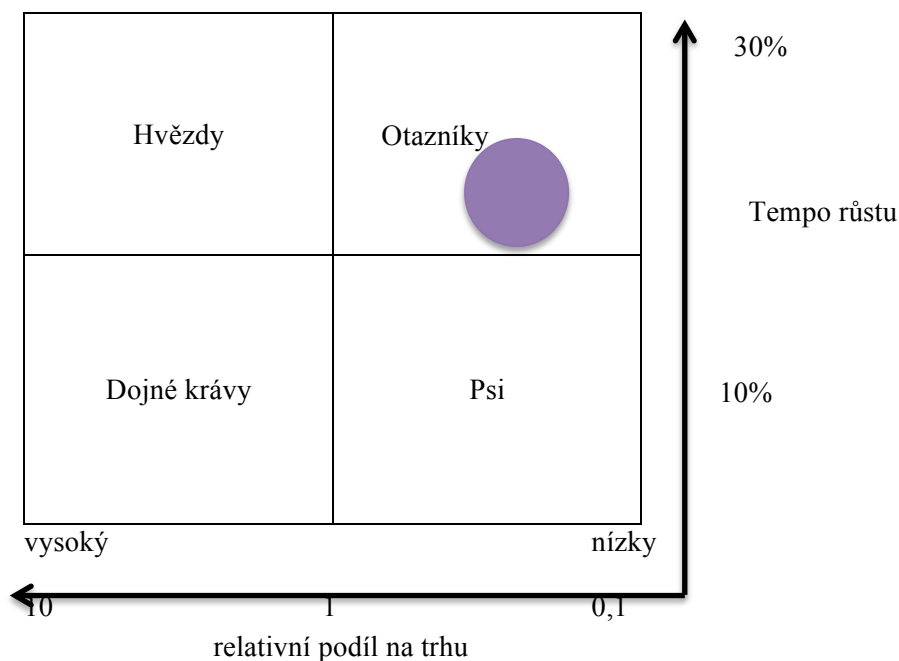
Tempo růstu **26%**

Na základě zjištěných údajů o tržním podílu a tempu růstu můžeme zařadit spotřebitelské půjčky Společnosti do kategorie **Otazníky**. Trh spotřebitelských půjček vykazuje relativně vysokého tempa růstu¹⁶, nicméně je pozice v kategorii Otazníky velice riskantní, v budoucnu mohou být produkty stejně dobře ziskové jak ztrátové. Možností Společnosti je tento segment řídit pomocí vhodné marketingové strategie, nebo také vstup do nového segmentu trhu nebankovních institucí.

¹⁵ Jedná se o novelu Občianskeho zákonníka, který vstoupil v platnost 1. července 2014. Mezi nejzásadnější změny kromě povinnosti vyplácet půjčku pouze bezhotovostní formou je také maximální strop odplaty za poskytnutí půjčky. Mimo jiné také stanovuje, že pokud ve smlouvě uvedená podstatná informace malým písmem stává se smlouva neplatnou.

¹⁶ V praxi se za mezník mezi vysokým a nízkým tempem růstu považuje 10 %

Obrázek 11 BSG Matice

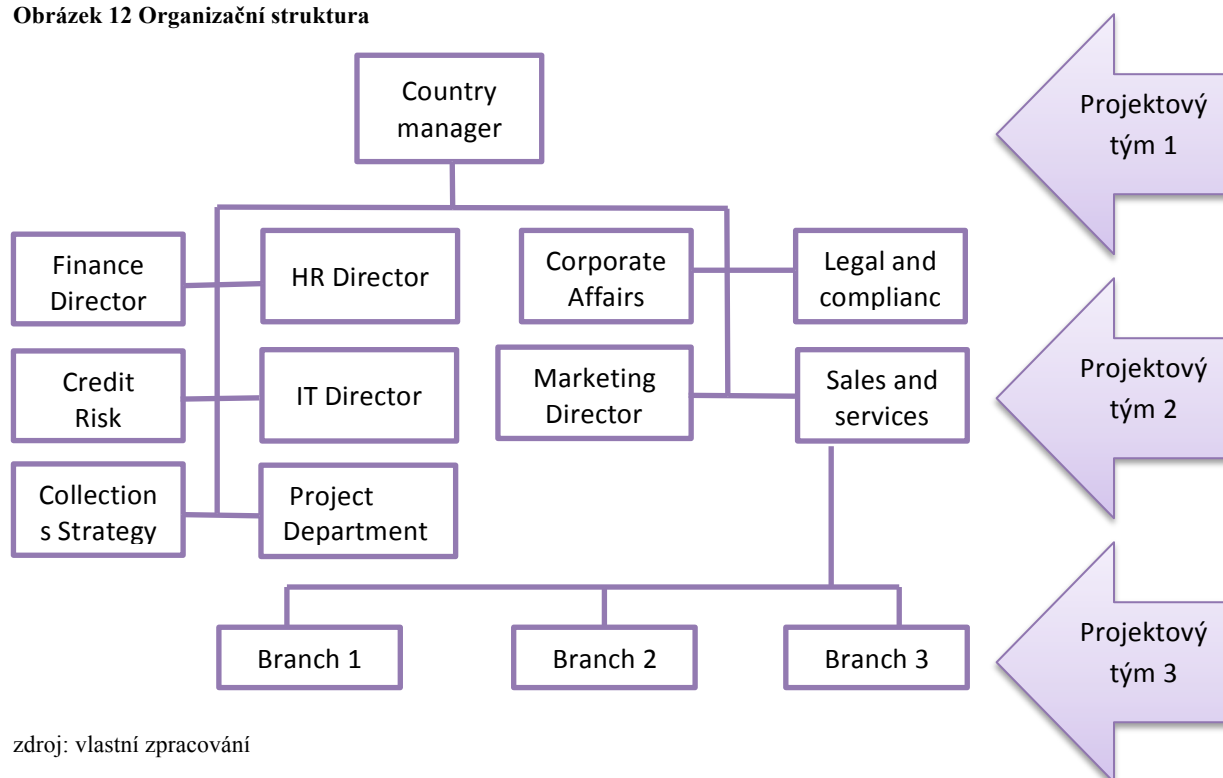


zdroj: vlastní zpracování

3.1.3 Organizační struktura

Organizační strukturu Společnosti zachycuje obrázek 12. Na vrcholné pozici se nachází Country manager. Dále je společnost rozdělena na 10 samostatných útvarů, které mají samostatné vedení s odpovídajícími pravomocemi a mají zejména řídicí funkci. Oddělení obchodu (Sales and services) je dále rozděleno na lokální divize (Branch).

Obrázek 12 Organizační struktura



zdroj: vlastní zpracování

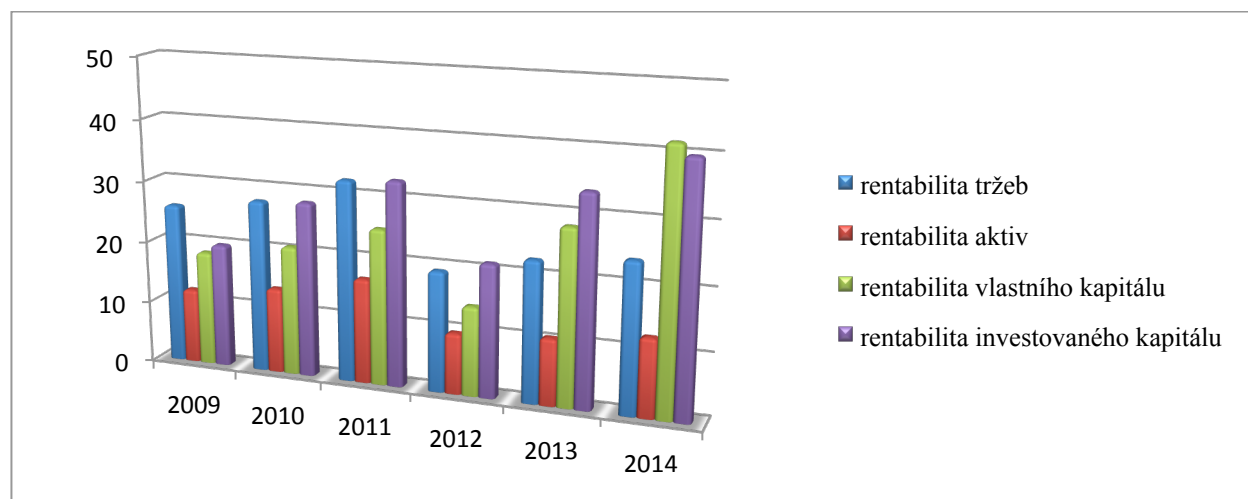
Příprava a realizace inovací si vyžaduje kooperaci zaměstnanců na různých úrovních organizační struktury. Ve Společnosti přistupují k zabezpečení organizační stránky inovačního procesu prostřednictvím projektového řízení. Pro různé projekty jsou vytvářeny různé projektové týmy, s různými vlastníky projektů. V zásadě však stojí na vrcholní pozici generální ředitel, který má rozhodovací funkci, řeší smluvní záležitosti (Projektový tým 1). Na druhé úrovni (Projektový tým 2) stojí projektový tým a řídicích zaměstnanců, který zastávají důležitou roli při dosahování cílů projektu. Každý inovační proces má svého projektového manažera z projektového oddělení, který koordinuje celý proces a zpracovává implementační plány. Podpůrnou, zato důležitou, roli mají zaměstnanci na úrovni jednotlivých poboček (Branch). Ve fázi testování a následné implementace poskytují zpětnou vazbu o funkcionalitě a úspěchu zavedených inovací.

3.2 Finanční analýza Společnosti

Pro účely této práce bude následně zpracována krátká finanční analýza. Při výpočtu poměrových finančních ukazatelů budou použity základní finanční výkazy Společnosti, které jsou uvedeny v přílohách této diplomové práce. Finanční analýza je provedena za období 2009 až 2014.

Pro zhodnocení finanční situace byly zvoleny finanční ukazatele, jejichž výsledky shrnuje Graf 1.

Graf 1 Ukazatele rentability



zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Pro zhodnocení finančního postavení Společnosti byly vybrány ukazatele rentability, jelikož nejlépe dokáží říci, jak efektivně firma zhodnotila vložené vlastní nebo cizí zdroje do podnikání. Ukazatele rentability navíc slouží i pro posouzení efektivnosti inovací. **Ukazatel rentability vlastního kapitálu** (ROE) vyjadřuje výnosnost vlastních zdrojů a porovnává čistý zisk společnosti vůči prostředkům, které majitelé vložili do Společnosti. Z grafu je patrné, že firmě se

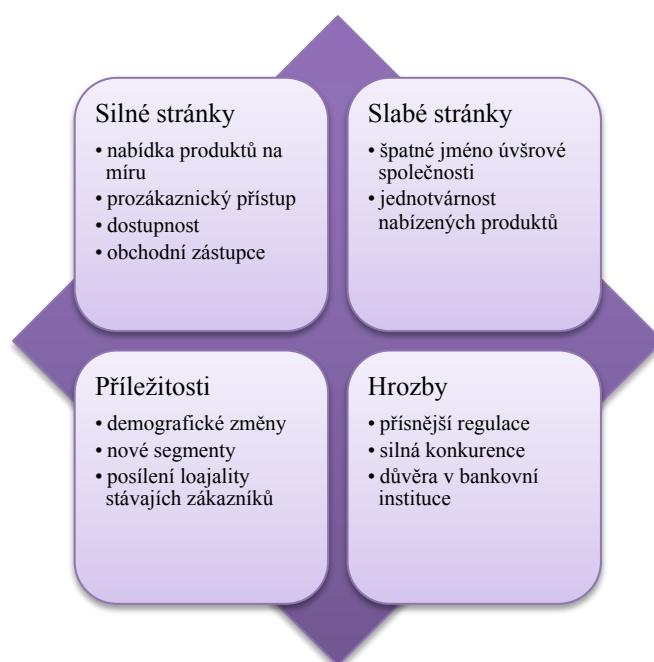
každý rok daří zhodnotit vložené prostředky. Od roku 2013 dochází k rostoucímu trendu rentability vlastního kapitálu. Nejvyšší hodnotu ROE (41,6 %) dosahuje firma v roce 2014, což je výsledkem zvýšeného provozního výsledku hospodaření a také nižšího zapojení vlastního kapitálu oproti předešlým sledovaným obdobím, jelikož došlo k přerozdělování zisku. V souvislosti s rentabilitou vlastního kapitálu je sledován i ukazatel **rentability celkového kapitálu** (ROA). Rentabilita celkového kapitálu závisí na rentabilitě celkového kapitálu a na poměru celkového a vlastního kapitálu (finanční páka). Z logiky věci vyplývá, že rentabilita vlastního kapitálu (nezdaněná) by měla být vyšší, než ROA (nezdaněná). Z grafu je patrné, že ukazatel ROE je ve Společnosti ve všech sledovaných obdobích vyšší než ROA. Důvodem je, že relativní výtěžnost celkového kapitálu je nižší než vlastního. Firma je v tomto případě schopna díky dostatečným příjmům hradit své závazky. Ukazatel ROA také slouží jako tzv. mezní úroková míra, ke které podnik přihlíží ve chvíli, kdy zvažuje přijetí nového úvěru. Ukazatel **rentability tržeb** (ROS) udává, kolik korun čistého zisku připadne na jednotku tržeb. Nejúspěšnější z hlediska ROS byl rok 2011, kdy Společnost dosahovala nejvyššího provozního i čistého zisku, v důsledku zvýšeného prodeje svých produktů. Také rok 2014 je oproti předešlým rokům úspěšnější, opět je to následek zvýšených tržeb za prodané produkty a provozního výsledku hospodaření. Provozní výsledek hospodaření se oproti roku 2013 zvýšil o téměř 70 milionů. Jako poslední ukazatel byl sledovaný ukazatel **rentability investovaného kapitálu**. Měří výnosnost dlouhodobého kapitálu. Nejvyšší zhodnocení bylo v roce 2014, konkrétně 39,82 %. Tohoto zhodnocení se dokázalo dosáhnout při vyšším zapojení dluhu a naopak nižší míře zapojení vlastního kapitálu (VK je přibližně 3,7 krát nižší než CK).

3.3 Situační analýza společnosti

Půjčky Společnosti Provident Financial s.r.o. patří mezi úspěšnější produkty na mimobankovním trhu. Dobré postavení na trhu je hnacím motorem pro úspěšné podnikání a pro inovační činnost podniku. SWOT analýza je účinným nástrojem, který pomáhá určit strategické kroky vedoucí k využití příležitostí nebo eliminaci hrozeb, k udržení silných stránek nebo odstranění těch slabých. Proto je součástí této diplomové práce SWOT analýza, která podává celkový pohled na nejdůležitější faktory, které ovlivňují všechny aktivity Společnosti, včetně inovačních.

Výčet jednotlivých prvků SWOT analýzy je nejdříve přehledně uveden na obrázku 13 a následně i popsán.

Obrázek 13 SWOT analýza Společnosti



zdroj: vlastní zpracování

Mezi **silné stránky** Společnosti Provident Financial s. r. o. patří rozhodně nabídka produktů a doprovodných služeb. Klient si může zvolit výšku úvěru a volitelná je i doba splácení a možnost volby mezi hotovostní a bezhotovostní formou splácení. Další silnou stránkou je i pro zákazníka jednoduchý a rychlý způsob vyřízení půjčky. Provident Financial ke každému zájemci o půjčku přistupuje individuálně, neúčtuje žádné skryté poplatky a postupuje absolutně korektním způsobem. Důvěryhodnost Společnosti potvrzuje i první místo v Indexu etického úvěrování organizace Člověk v tísni.¹⁷ Společnost Provident je na trhu silným hráčem hlavně

¹⁷ Ocenění bylo uděleno v roce 2011 a 2012

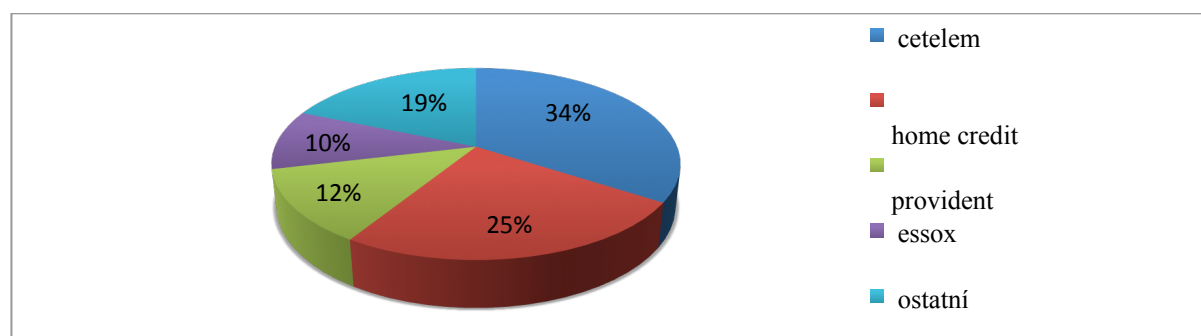
díky své službě obchodního zástupce. Spolupracuje s cca 3000 obchodních zástupců a je lídrem na trhu v poskytování této služby.

Slabou stránkou Společnosti je rozhodně nepříliš dobrá pověst nebankovních institucí v České republice. V nebankovním sektoru se rozhodně vyskytuje více společností, které jsou nespolehlivé a podvodné. Společnost ale pořád pracuje na tom, aby jí zákazníci, široká veřejnost i politici vnímali lépe.

Příležitostmi, kterých by se mohla Společnost chopit, je možnost zacílení na nový segment zákazníků a rozběhnutí nového businessu v oblasti digitálních půjček, které v rámci skupiny fungují například v Polsku. Demografické změny mohou souviset například se snížením příjmů obyvatelstva.

Mezi potenciální **hrozby** patří zejména přísnější regulace nebankovního trhu, která je teď momentálně často diskutovanou otázkou. V současnosti provádí dohled nad sektorem Česká obchodní inspekce. Ve vládě se však diskutuje o tom, aby tuto roli přebrala Česká národní banka. ČNB by také měla udělovat licenci na provozování úvěrových služeb. Dále je potenciální hrozbou konkurence, která je v ČR hodně vysoká. Podle portálu E15 (Zprávy E15, 2015) v současnosti na trhu podniká přibližně 50 tisíc firem poskytujících spotřebitelské úvěry. Mezi nejsilnější hráče na trhu spotřebitelských půjček patří firmy Home Credit¹⁸ a Cetelem¹⁹. Přímou konkurencí Společnosti jsou zejména firmy, které také mají ve své nabídce službu obchodního zástupce. Jako možná hrozba je také uvedena důvěra spíše v bankovní instituce. Bankovní a nebankovní půjčky se od sebe velmi liší a výběr vhodné půjčky závisí na mnoha faktorech. Bankovní půjčka obvykle nabízí nižší úrok než půjčka nebankovní, u nebankovní půjčky se zase vyhne poplatkům, peníze jsou k dispozici mnohem dříve a mnohdy bez ověřování příjmů a nahlížení do registrů dlužníků.

Graf 2 Podíl na trhu



zdroj: vlastní zpracování

¹⁸ Home credit, a.s. se specializuje zejména na nákupy na splátky – na účelové úvěry sjednány v místě prodeje

¹⁹ Mezi produkty firmy Cetelem patří osobní půjčky, spotřebitelské úvěry pro nákup zboží a na splátky, kreditní karty a úvěry na nákup vozidla

Tabulka 4 Stupnice SWOT analýzy

Stupnice	Charakteristika
1	Horší než u konkurence
2	Stejně u konkurence
3	Lepší než u konkurence

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož ne všechny faktory SWOT analýzy mají stejnou váhu, je provedeno jejich vyhodnocení. Hodnotící škálu zobrazuje tabulka 4. Nejdříve byly přiřazeny jednotlivým prvkům SWOT analýzy subjektivní váhy, následně byly prvky ohodnoceny. Součinem váhy a hodnocení se dospělo k číslu ve sloupci výsledek. Součtem jednotlivých výsledků se došlo k ohodnocení jednotlivých faktorů. Nejlepší výsledek je ten, na který se máme zaměřit.

Tabulka 5 Zhodnocení SWOT analýzy

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Výsledek
Nabídka půjček na míru	0,25	2	0,5
Prozákaznický přístup	0,35	2	0,7
Dostupnost	0,15	3	0,45
Role obchodního zástupce	0,25	3	0,75
			2,4
Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Výsledek
Jednotvárnost nabízených produktů	0,5	2	1
Špatné jméno úvěrových společností	0,5	2	1
			2
Příležitosti	Váha	Hodnocení	Výsledek
Nové segmenty	0,5	2	1
Posílení loajality zákazníků	0,4	3	1,2
Demografické změny	0,1	2	0,2
			2,4
Hrozby	Váha	Hodnocení	Výsledek
Přísnější regulace	0,2	2	0,4
Vysoká konkurence	0,4	2	0,8
Důvěra v bankovní instituce	0,4	2	0,8
			2

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek představuje oblasti, na které se má Společnost zaměřit. Z pohledu tabulky není výsledek zcela jednoznačný. Dá se však vydedukovat, že největší pozornost by měla Společnost věnovat z interních faktorů maximalizaci silných stránek. Zejména by se měla zaměřit na udržování, resp. zlepšování prozákaznického přístupu, jelikož má největší váhu. Z externích faktorů si zaslouží pozornost maximalizace příležitostí, zejména zacílení se na nový segment zákazníků

prostřednictvím nové nabídky produktů. Dá se teda říci, že i výsledky SWOT analýzy potvrzují nutnost Společnosti inovovat.

3.4 Analýza inovačního prostředí ve společnosti

Ve Společnosti Provident Financial se stalo v posledních letech mnoho změn. Příležitosti ke změnám a inovacím přichází každý den a zaměstnanci se změnám přizpůsobují a také přicházejí sami s vlastními nápady, jak zlepšit procesy ve Společnosti. V následující části bude zanalyzováno inovační prostředí ve Společnosti. Tato analýza je podpořena dotazníkovým šetřením, které probíhalo mezi zaměstnanci zejména na vedoucích pozicích ve Společnosti. Vyhodnocení výzkumu je součástí subkapitoly 3.4.3 Inovace z pohledu zaměstnanců.

3.4.1 Zdroje inovačních příležitostí

Hlavním impulsem pro zavádění inovací ve Společnosti je **zákazník**. Firma se zajímá o své zákazníky a snaží se reagovat na změny v poptávce a modernizovat způsob, jakým provádí své podnikání. Společnost silně pracuje na tom, aby vyvinula portfolio produktů, které splní potřeby těch, kteří to potřebují. Za výzkum trhu odpovídá oddělení marketingu, které se zaměřuje na průzkumy trhu a analýzu nabídky konkurence a snaží se hledat potenciál na trhu spotřebitelských půjček. Společnost také zajímá spokojenost zákazníků. Každoročně monitoruje prostřednictvím externí agentury spokojenost zákazníků ve 4 vlnách na kvartální bázi.

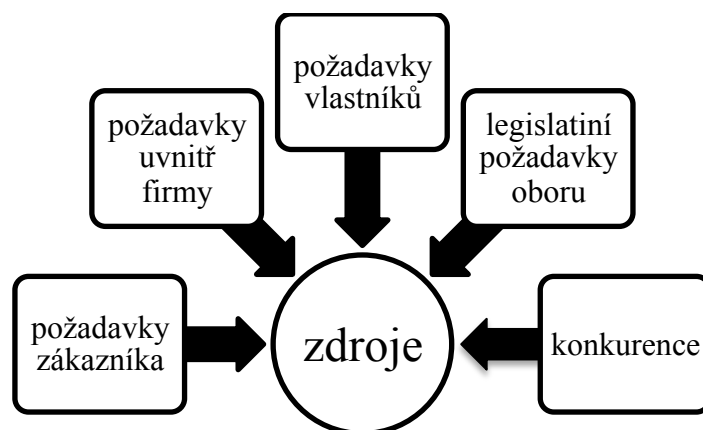
Důležité jsou také požadavky **mateřské Společnosti International Personal Finance**. Dosažení růstu je v zájmu celé skupiny a zejména v zájmu akcionářů IPF. Strategie růstu představuje modernizaci podnikání, tak aby bylo možné využít příležitostí, které nabízí toto podnikání, a aby produkty byli atraktivní pro zákazníky. Součástí je i využití moderní technologie snaha o zavedení digitálních služeb do všech firem v rámci skupiny.

Inovace vycházejí také z potřeb **uvnitř firmy**. Aby bylo dosaženo spokojenosti u zaměstnanců i obchodních zástupců, musí podnik fungovat efektivně. Efektivnosti je dosahováno přizpůsobením a zjednodušením podnikových procesů. Při jejich uskutečňování je důležitá participace zaměstnanců, jelikož se jedná o změny, které mají za cíl usnadnit a zefektivnit způsob, jakým vykonávají svoji práci.

Jelikož je pro Společnost důležité férové jednání a etické podnikání, je nutné sledovat vlivy zejména **legislativního prostředí a změny v něm**. Součástí firemní dokumentace je také etický kodex, který upravuje obecná i konkrétní pravidla práce ve Společnosti. Při zavádění nových

produktů je součástí práce právního vyhodnocení právních dopadů jak na zákazníka, tak na Společnost.

Obrázek 14 Zdroje inovačních příležitostí



zdroj: vlastní zpracování

Naznačené schéma na obrázku 14 charakterizuje, že potřeba inovovat vychází z požadavků zájmových skupin, jako jsou zákazníci, vlastníci a zaměstnanci firmy. Potřeba inovovat vychází jak z vnitřního prostředí (vlastníci), tak z vnějšího prostředí (zákazníci). Je možné taky říci, že inovace ve Společnosti jsou taženy trhem, jelikož je snahou Společnosti vylepšení existujících produktů či rozšíření nabídky produktů.

3.4.2 Inovační strategie

Dlouhodobou strategií Společnosti je Strategie Transformation for Growth. Jinak řečeno k tomu, aby mohla firma růst a byla konkurenceschopná, potřebuje změny. Investuje ohromné prostředky do vytváření lepších služeb, zajímavějších produktů a nových distribučních kanálů i do technické infrastruktury. Kdyby se měla tato strategie zasadit do teoretického rámce, uplatňuje firma **strategii procesních a produktových inovací** podle Vlčka. Tato strategie bere jako podnět k inovacím potřeby podniku. Z pohledu inovačních strategií podle autora Pitry se zároveň sjedná o **strategii vyváženou**, jelikož se věnuje zdokonalování dosavadního řešení, podle přání zákazníka, které vychází z marketingového výzkumu.

Jak bylo poukázáno v situační analýze, Společnost čelí velké konkurenci na trhu spotřebitelských půjček a probíhá zde velký boj, jak o získání nových zákazníků, tak o udržení těch stávajících. **Konkurenční boj** může probíhat dvěma cestami. Společnost Provident si zvolila cestu „modrého oceánu“, tj. chce přicházet na trh s novými, inovativními, produkty a službami.

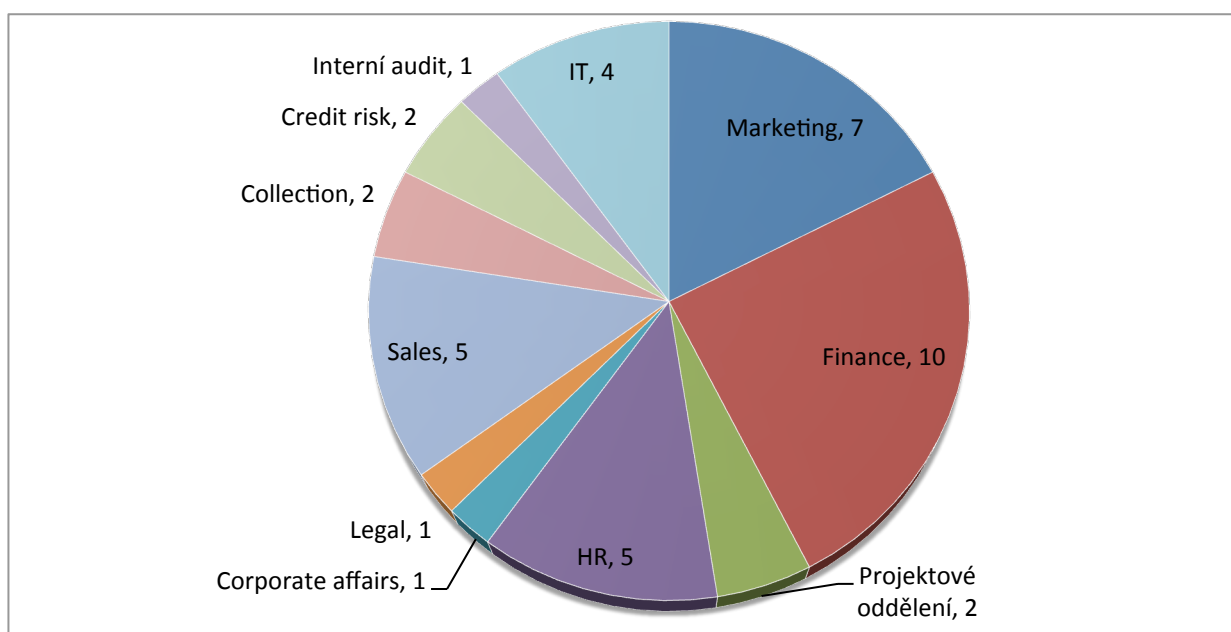
3.4.3 Inovace z pohledu zaměstnanců

Společnost klade důraz na to, aby byli zaměstnanci motivováni k nejlepším výkonům podle svých možností a schopností. Uvědomuje si, že zaměstnanci s entuziasmem pro práci jsou důležití nejen pro úspěšnost v podnikání, ale přináší prospěch také pro zákazníky.

Pro účely této práce byl zpracován Dotazník Inovačního prostředí ve Společnosti Provident Financial s.r.o. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak vnímají zavádění změn zaměstnanci jednotlivých oddělení Společnosti, jestli je berou jako přirozenou součást své práce a také jestli je ve firmě dostatek příležitostí pro angažovanost zaměstnanců v oblasti inovací.

Dotazník je složen z 15 uzavřených otázek a jedné otevřené otázky. Pro vyhodnocení byly vybrány pouze otázky přinášející zajímavé výsledky. Uzavřené otázky jsou ohodnoceny pomocí bodové škály od 1 do 5, přičemž 5 bodů je nejvíce. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 40 zaměstnanců, zejména na vedoucích pozicích. Zároveň se podařilo zapojit zaměstnance ze všech oddělení. Četnostní rozdělení jednotlivých respondentů ukazuje graf 3.

Graf 3 Četnostní rozdělení dotazníkového šetření

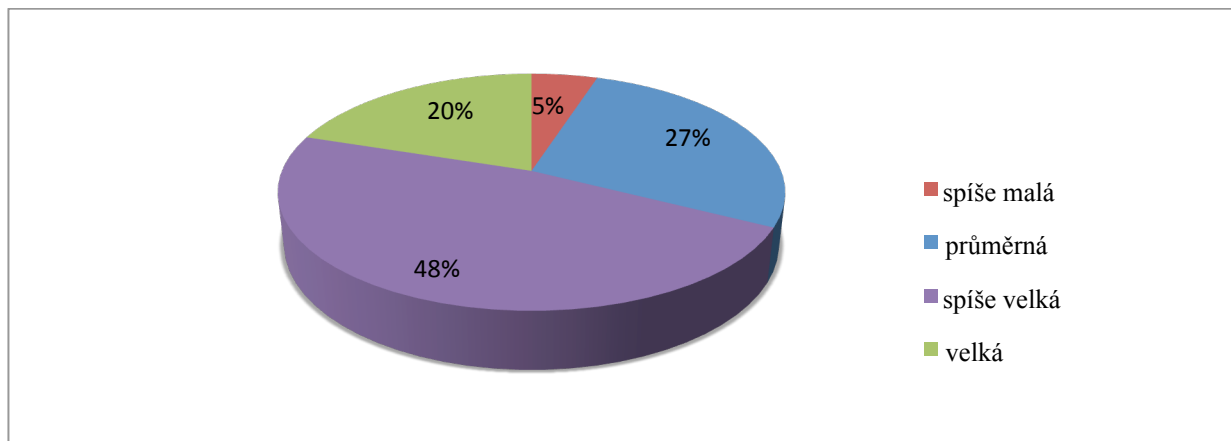


zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.1: Jaké je podle vás úsilí a snaha vrcholového řídicího týmu o inovace?

Inovační aktivity by měly být v první řadě pevně v rukou vrcholového vedení Společnosti. Proto bylo cílem první otázky zjistit, zda-li zaměstnanci vidí úsilí vrcholového vedení o zavádění inovací do podnikání. Podle odpovědí bylo možné zkonstatovat, že zaměstnanci potvrdili tuto snahu vrcholového vedení, až 48 % dotazovaných si myslí, že snaha je spíše velká a 20 %, že tato snaha je velká.

Graf 4 Jaké je podle vás úsilí a snaha vrcholového řídicího týmu o inovace

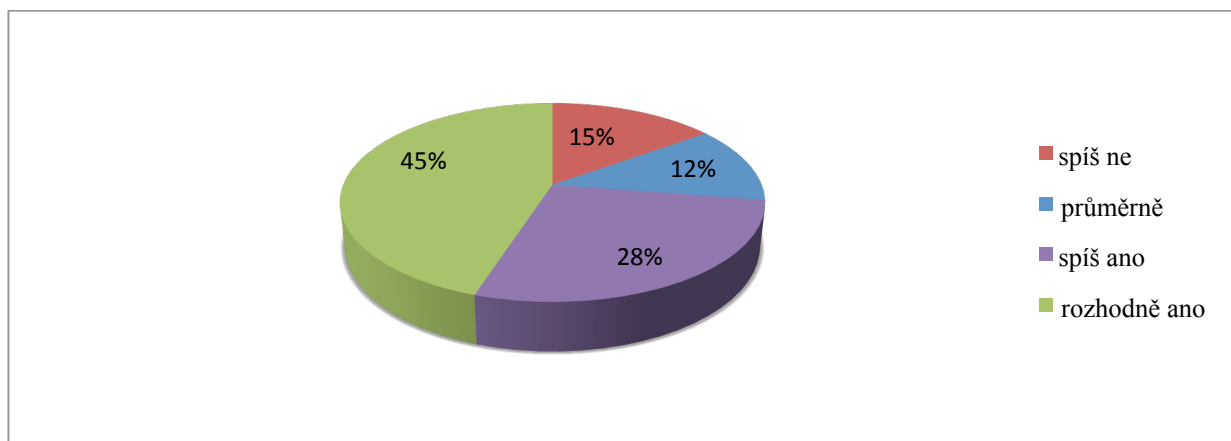


zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Jak pevně je v podnikové vizi zakotven důraz na potřebu inovací?

Další otázka směřovala na názor zaměstnanců ohledně potřeby inovovat ve Společnosti. S tímto výrokem rozhodně souhlasí 45 % dotazovaných zaměstnanců.

Graf 5 Jak pevně je v podnikové vizi zakotven důraz na potřebu inovací



zdroj: vlastní zpracování

Vize změn je součástí oficiálního dokumentu firemní strategie 2015 (T4G), zde je uveden jeden její úryvek:

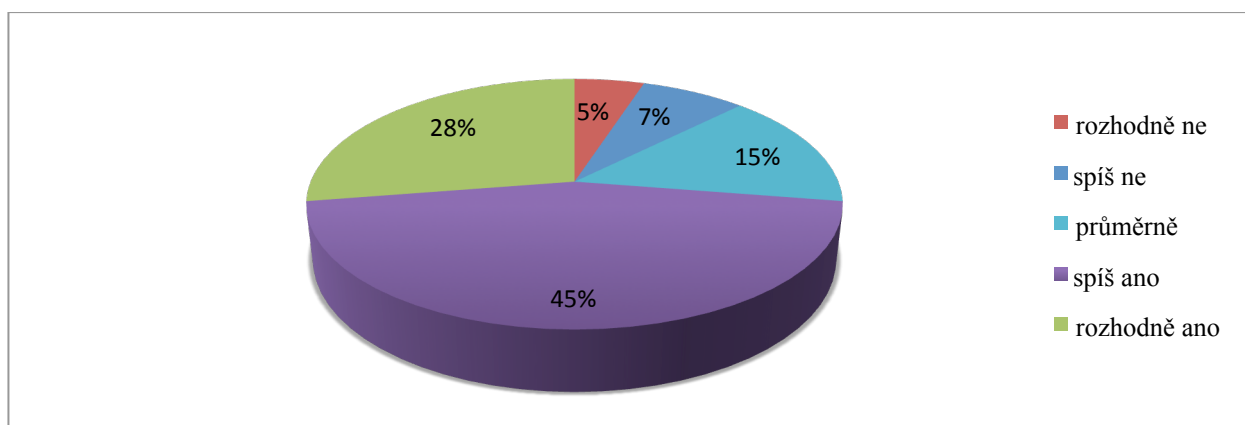
„Abychom zůstali konkurence schopní, musíme dělat změny. Už teď se v jednotlivých zemích IPF zkouší nové technologie a postupy, které pak budeme moci využívat i my v Čechách. Investujeme ohromné prostředky do vytváření lepších služeb, zajímavějších produktů a nových distribučních kanálů i solidní technické infrastruktury, na které budou stát základy našeho moderního businessu.“

Otázka č.14: Osvojila si organizace v pohledu na inovace dlouhodobou perspektivu?

Otázka 14 je v těsné souvislosti s předcházející otázkou číslo 2. Má za cíl zjistit, zda si zaměstnanci osvojili strategii Společnosti zaměřenou na dlouhodobý růst prostřednictvím změn.

Z průzkumu vyplývá, že větší část souhlasí s tím, že organizace si osvojila dlouhodobou perspektivu inovování.

Graf 6 Osvojila si organizace v pohledu na inovace dlouhodobou perspektivu

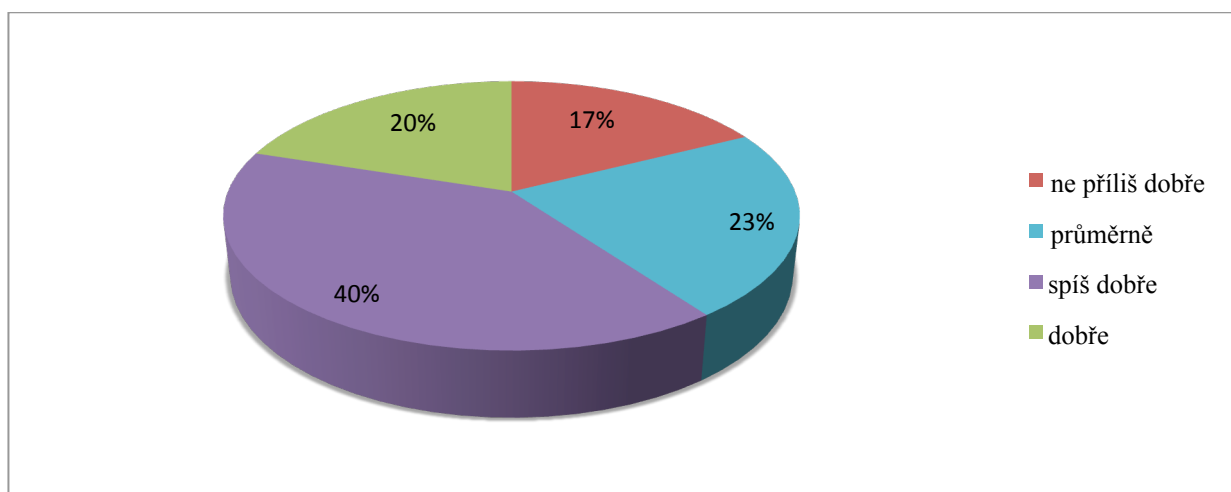


zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.3: Jak dobře se daří tuto vizi sdělovat všem zaměstnancům?

Další otázka měla zjistit, jak dobře jsou zaměstnanci informováni o změnách probíhajících ve Společnosti. Podle odpovědí je možné usoudit, že ne všichni zaměstnanci usuzují, že komunikace je dostatečná. Někteří zaměstnanci se domnívají, že v případě, když nejsou zapojeni do inovačního procesu, se o zavedených změnách dozvídají až těsně před jejich zavedením. Pro udržení informovanosti zaměstnanců o aktivitách Společnosti se využívají vícere komunikační prostředky jako intranet, časopis, informační bulletiny a pravidelné týdenní oznámení a pravidelná setkání. Každý rok se koná výroční konference, kde zaměstnanci mohou vyjádřit svůj názor ohledně vedení, interních procesů nebo nových projektů a produktů.

Graf 7 Jak se tuto vizi snaží sdělit všem zaměstnancům?

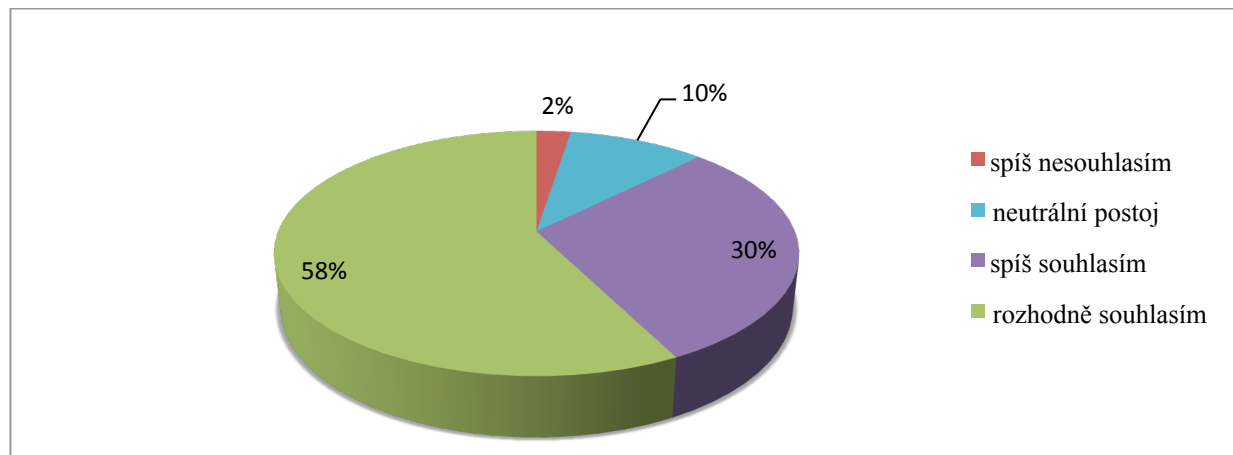


zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.4: Je váš generální ředitel vůdčí osobností orientovanou na změny?

Při zavádění změn je důležitá role vůdčí osobnosti. Čtvrtá dotazníková otázka zjišťovala názor zaměstnanců na roli generálního ředitele jako osobnosti orientované na změny. Více jak polovina dotazovaných souhlasí s tím, že jejich generální ředitel tuto funkci zastává.

Graf 8 Je váš generální ředitel vůdčí osobností orientovanou na změny?



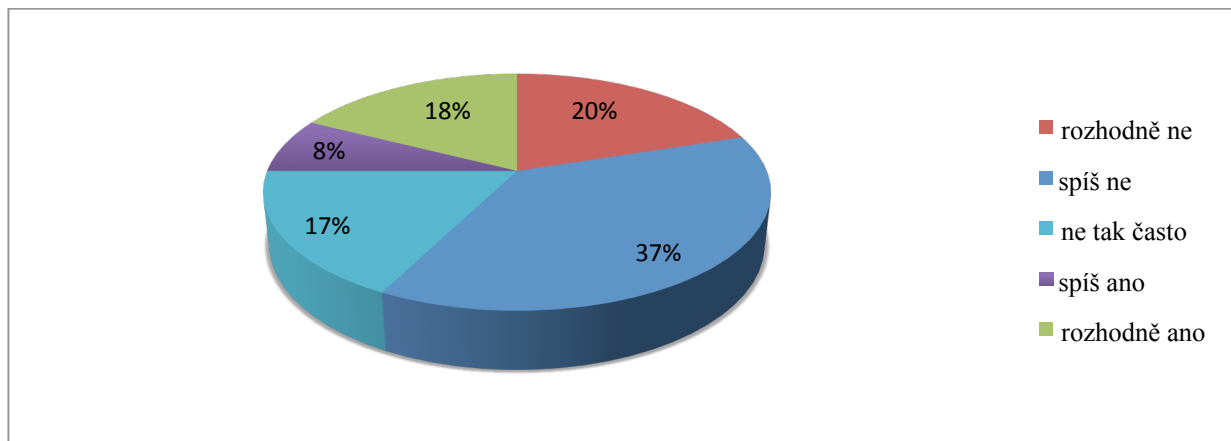
zdroj: vlastní zpracování

Potvrzuje to i způsob interní komunikace generálního ředitele se všemi zaměstnanci. Komunikuje se všemi zaměstnanci, motivuje je a inspiruje s cílem získat je pro změny a dlouhodobé potřeby organizace. Zajímavostí je, že udržuje všechny zaměstnance informované o dění ve Společnosti prostřednictvím měsíčních příspěvků do svého blogu.

Otázka č.5: Jak moc kladete důraz při přijímání nových zaměstnanců na jejich zkušenosti v oblasti inovací a zavádění změn?

Další otázka vznikla na základě analýzy interních materiálů Společnosti. Interní materiály uvádějí, že pro Společnost je důležité, aby pro ni pracovali vůdčí, kreativní lidé, přijímající změny. Z výsledků dotazníkového šetření ovšem vyplývá, že vedoucí zaměstnanci příliš neberou ohled na zkušenosti zaměstnanců s inovacemi. Je samozřejmé, že určité pozice si vyžadují, aby zaměstnanci uvažovali o budoucích problémech, nacházeli nová řešení a přinášeli inovace do podnikání, jiné naopak mají přesně stanovené zodpovědnosti a role, které nenabízejí možnosti inovací.

Graf 9 Jak moc kladete důraz při přijímání nových zaměstnanců na jejich zkušenosti v oblasti inovací a zavádění změn?

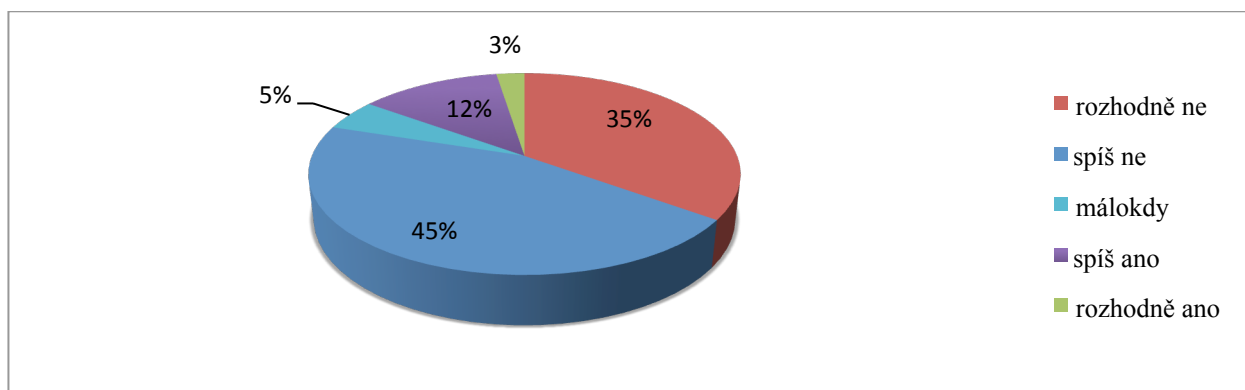


zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.9: Jsou procesy udělování odměn a kariérové postupy alespoň částečně motivovány inovacemi?

Další otázka směřovala k tomu, jestli jsou zaměstnanci stimulováni k iniciaci inovací ve firmě nějakou formou odměny nebo třeba i kariérním postupem. Podle výsledků dotazníkového šetření to vypadá, že zaměstnanci nejsou za iniciování změn příliš odměňováni. Většina respondentů uvedlo, že spíše odměny nedostávají (45%) nebo že je vůbec nedostávají (35%).

Graf 10 Jsou procesy udělování odměn a kariérové postupy alespoň částečně motivovány inovacemi?



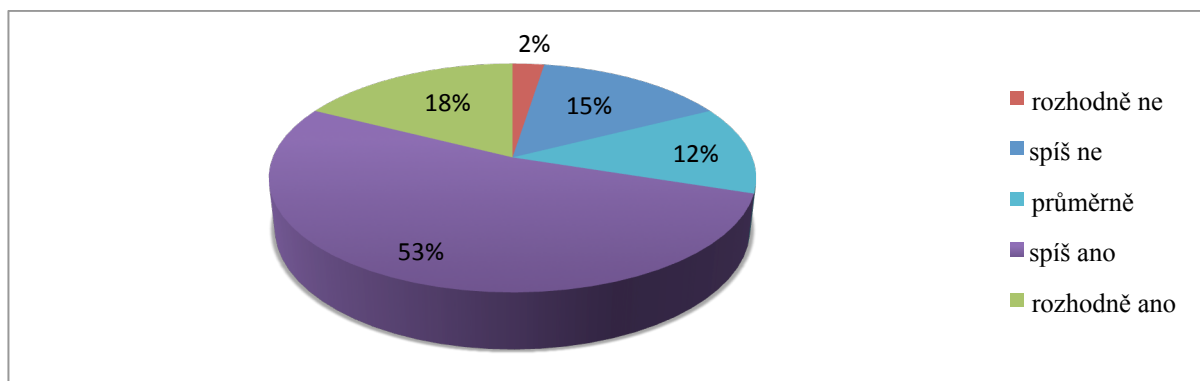
zdroj: vlastní zpracování

Skutečností však je, že Společnost vede své zaměstnance k zapojení se do inovačních činností. Příkladem je i nedávná interní komunikační kampaň Edison. Podnětem kampaně byl pokles počtu nových zákazníků společnosti. Smyslem kampaně bylo oslovit zaměstnance k nápadu (jako měl Edison), který by nové zákazníky přilákal. Kampaň byla komunikována celoplošně na všechny zaměstnance českého a slovenského Providentu. Motivací bylo získání poukazu na večeři pro dva. Zapojeno bylo kolem 200 zaměstnanců a jejich nápady jsou momentálně vyhodnocovány.

Otázka č.10: Je ve vaší organizaci mnoho neformálních příležitostí pro výměnu názorů a myšlenek?

Pravidelná a otevřená komunikace pomáhá zaměstnancům Společnosti pochopit, co se od nich očekává. Také to přispívá ke zvýšení povědomí o iniciativách Společnosti a povzbuzuje zaměstnance k zapojení se do činností podniku. Více než polovina dotazovaných (53%) potvrdilo, že mají dostatek příležitostí pro to, aby vyjádřili svůj názor.

Graf 11 Je ve vaší organizaci mnoho neformálních příležitostí pro výměnu názorů a myšlenek?

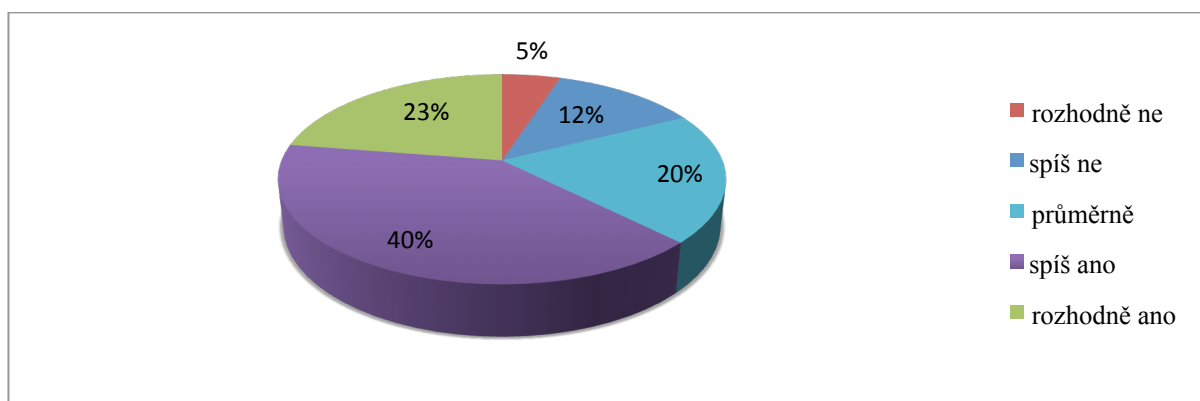


zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: Jsou uvolňovány zdroje pro podporu nových iniciativ?

Otázka směřovala k tomu, jestli iniciativy zaměstnanců nejsou limitovány omezenými finančními zdroji. Ze všech dotazovaných 40% odpovědělo, že zdroje pro podporu jejich iniciativ jsou spíš uvolňovány.

Graf 12 Jsou uvolňovány zdroje na podporu nových iniciativ?



zdroj: vlastní zpracování

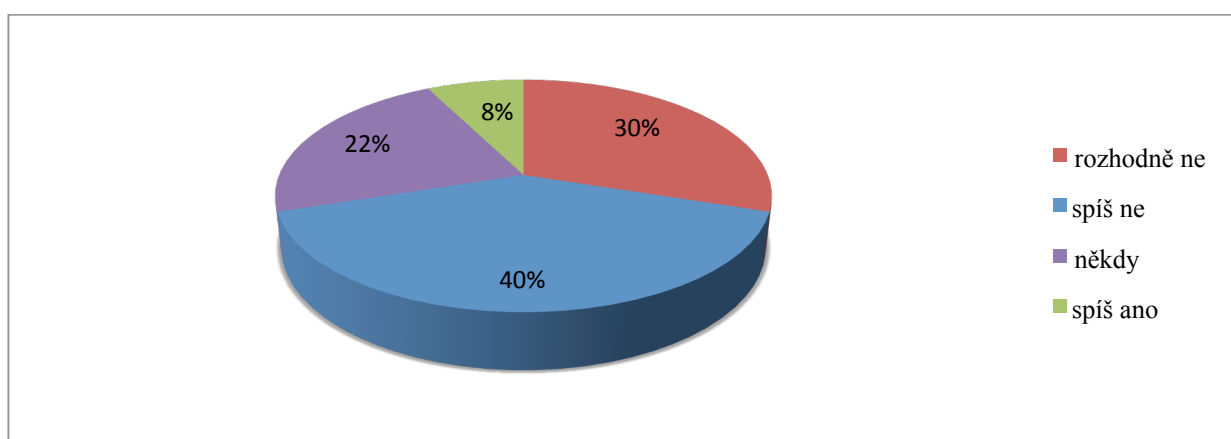
Téměř veškeré iniciativy Společnosti jsou financovány z vlastních zdrojů. Jelikož se jedná o 100% dceřinou společnost skupiny International Personal Finance, mateřská společnost je ta, která tyto zdroje přerozděluje. Ta jako akciová společnost získává zdroje emisí akcií. Následně jsou zdroje přerozdělovány mezi nákladová střediska. Každé nákladové středisko následně

hospodaří s rozpočtovanými prostředky a určuje, které iniciativy bude podporovat. To je možná také důvod, proč jsou odpovědi na tuto otázku nesourodé.

Otázka č.13: Pohlíží na sebe každý zaměstnanec organizace jako na účastníka inovačního procesu?

Další otázka směřovala ke zjištění, zda zaměstnanci vystupují jako účastníci inovačního procesu, nebo jestli inovace považují jenom za pracovní úkol, který mají splnit v rámci pracovního dne. Jelikož byl dotazník směřován zejména na zaměstnance na vedoucích pozicích, je překvapivé, že ani jeden z dotazovaných se neoznačil jako účastník inovačního procesu, zejména když strategie firmy poukazuje na důležitost změn a inovací. Většina respondentů považuje za důležité nejdříve splnit si svoje pracovní úkoly a až následně přichází možnost zapojení se do inovačních aktivit.

Graf 13 Pohlíží na sebe každý zaměstnanec organizace jako na účastníka inovačního procesu?

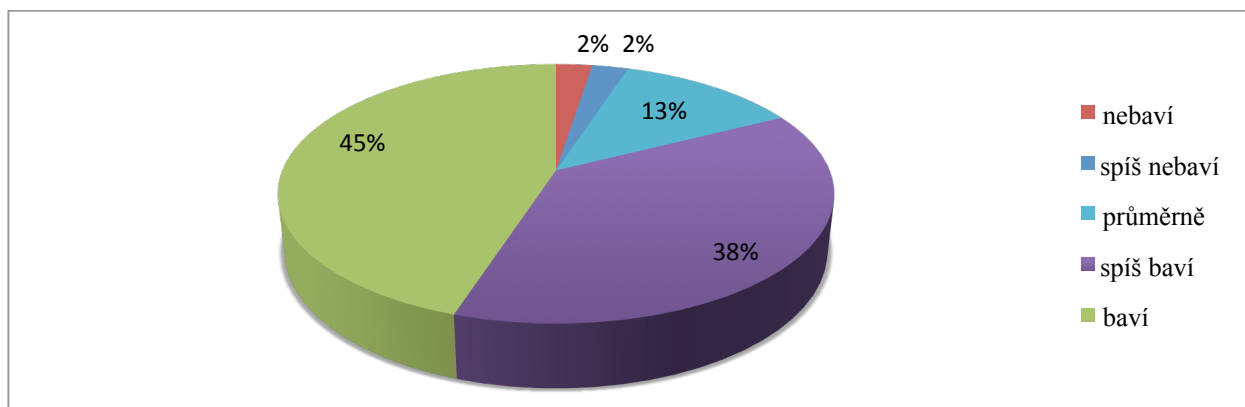


zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.15: Jak moc vás baví práce ve vašem podniku?

Jestli ve firmě pracují lidé, které práce nebaví, projevuje se to slabou péčí o zákazníky, firma nevyužívá příležitosti, které přichází z trhu, nebo také chybí chuť k inovacím. Proto je důležité znát postoj zaměstnanců k jejich práci. Výsledky dotazníkového šetření ohledně této otázky je možné označit jako pozitivní. Až 45 % zaměstnanců uvedlo, že je jejich práce baví a dalších 38 % uvedlo, že je spíš baví, než nebaví.

Graf 14 Jak moc vás baví práce ve vašem podniku?



zdroj: vlastní zpracování

Otevřená otázka: Bylo vaše oddělení iniciátorem změn (inovací) v organizaci za posledních 12 měsíců? Jestli ano, tak uveďte kterých.

Cílem této otázky bylo poukázat na množství změn probíhajících napříč celé Společností. Ze všech respondentů jenom 7 z nich uvedlo, že za poslední období nebylo účastněno žádné z inovačních aktivit. Pro přehlednost jsou rozříděny odpovědi respondentů do kategorií, kde jsou inovace členěny z věcného hlediska. Jako je možné vidět, žádný ze zaměstnanců neuvedl marketingovou inovaci. Na druhé straně je vidět, že ve firmě probíhá množství procesních inovací zaměřených na zefektivnění procesů ve Společnosti.

Obrázek 15 Inovace ve firmě

Produktové inovace	Organizační inovace	Procesní inovace	Marketingové inovace
• měsíční produkt • předplacené karty • XS půjčka	• změna organizační struktury • nábor OZ • organizační desing	• změna workflow MSaxapta • automatizace plateb • nové technologie v obchodě • elektronická kniha jízd • elektronizace procesů • elektronizace vyúčtování cestovních náhrad • HR portál	

zdroj: vlastní zpracování

3.5 Analýza stávajících inovačních procesů

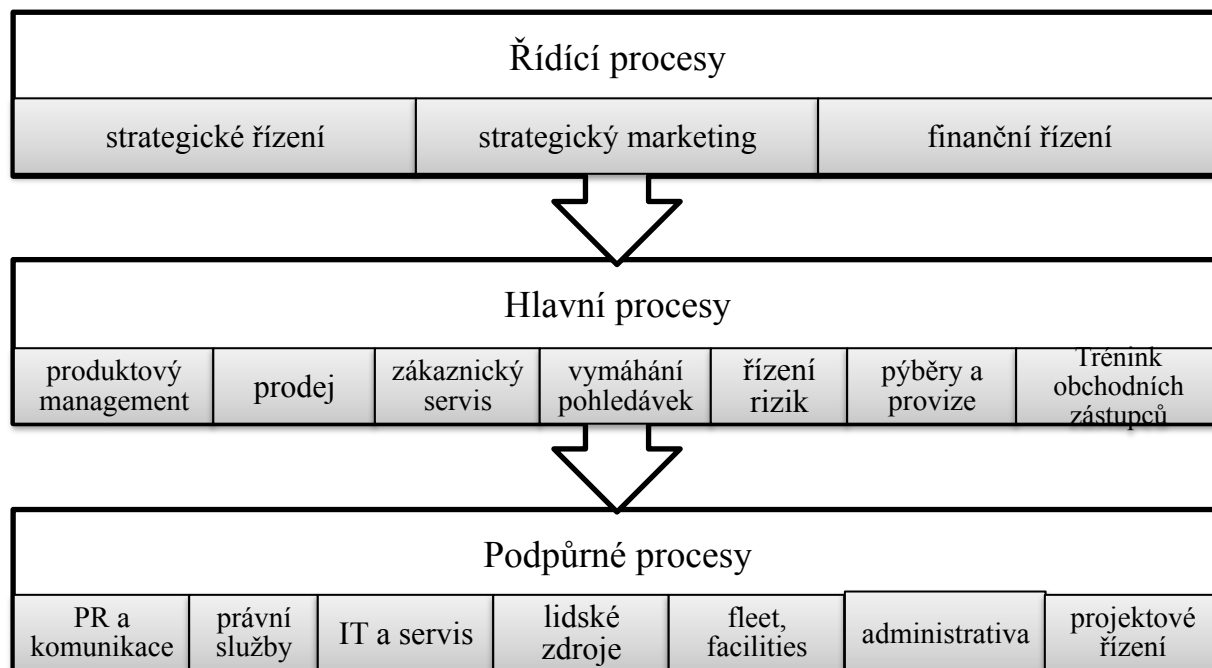
V této podkapitole budou zanalyzovány inovace, které proběhly nebo teprve probíhají v rámci realizace strategie Transformation for Growth. Změny probíhají napříč celou firmou a týkají se různých oblastí. Proto je tato část zvlášť zaměřena na inovace produktu, inovace organizační a inovace procesní. V rámci produktových inovací bude podroben detailní analýze inovační proces zavádění nového produktu, který je řízen pomocí metodiky SGCP. Inovační proces bude zanalyzován na konkrétním příkladu zavedení produktu XS půjčka.

Analýza inovačního procesu produktových inovací probíhala formou řízených rozhovorů se zainteresovanými zaměstnanci a také formou pozorování. Cílem bylo zmapovat všechny fáze inovačního procesu, tak aby bylo možné provést jeho kritické zhodnocení.

3.5.1 Identifikace procesů ve firmě

Aby bylo možné provést analýzu a návrh zlepšení inovačních procesů ve firmě, je třeba nejdříve zmapovat procesy ve firmě. Analýza činností je firmě a následná syntéza osvojených poznatků pomohla k identifikaci procesů ve firmě a jejich vzájemných vazeb.

Obrázek 16 Hlavní, řídicí a podpůrné procesy



zdroj: vlastní zpracování

Důležité je pro tuto práci podotknout, že inovace ve Společnosti probíhají prostřednictvím kooperace zadavatele (vlastníka) a projektového manažera. Zadavatelem může být teoreticky každý zaměstnanec Společnosti. Projektový manažer má za úkol efektivně řídit jednotlivé fáze

inovačního procesu. Součástí jeho práce je na základě požadavků zadavatele vytvořit plán projektu, který obsahuje údaje:

- název a cíl projektu
- jméno zadavatele
- jméno projektového manažera
- aktuální status projektu
- kategorie,
- předpokládaný začátek a konec projektu.

3.5.2 Produktové inovace

Jednou z cest jak Společnost plní svoji strategii je, že rozšiřuje nabídku produktů pro své zákazníky. Věří, že široká a atraktivní nabídka produktů osloví více skupin zákazníků, kteří budou ochotni zvážit půjčku od Providentu, když budou moci platit splátky měsíčně. Proto se v srpnu zahájil prodej XS půjčky, kterou je možné splatit v jednoduchých třech měsíčních splátkách nebo klasickou formou týdenního splácení, tj. 12 týdnů. Měsíční produkt představuje úplně nový způsob splácení půjčky pro Společnost.

Obrázek 17 XS Půjčka

The image shows a web interface for 'XS Půjčka'. At the top left is the logo 'XS Půjčka' with the tagline 'Půjčka, která vám padne.' To the right, a red banner says 'Malá půjčka, kterou zvládnete splatit do 3 měsíců!'. Below the logo is a slider titled 'Kolik si chcete půjčit?' with a value of '6 000 Kč' displayed in large blue text. Underneath the slider are two radio buttons: 'Hotovost na ruku' (selected) and 'Peníze na účet'. At the bottom, it shows 'Měsíční splátka: 2 361 Kč' and 'Celkem zaplatíte: 7 081 Kč'. A small disclaimer at the very bottom states: 'Při půjčce 6 000 Kč na 3 měsíce budete každý měsíc splácet 2 361 Kč (poslední měsíc jen 2 359 Kč), celkem tedy zaplatíte 7 081 Kč. Tato suma je složená z výšky půjčky 6 000 Kč, celkových nákladů na spotřebitelský úvěr 1 081 Kč (administrativní činnost 619 Kč,'.

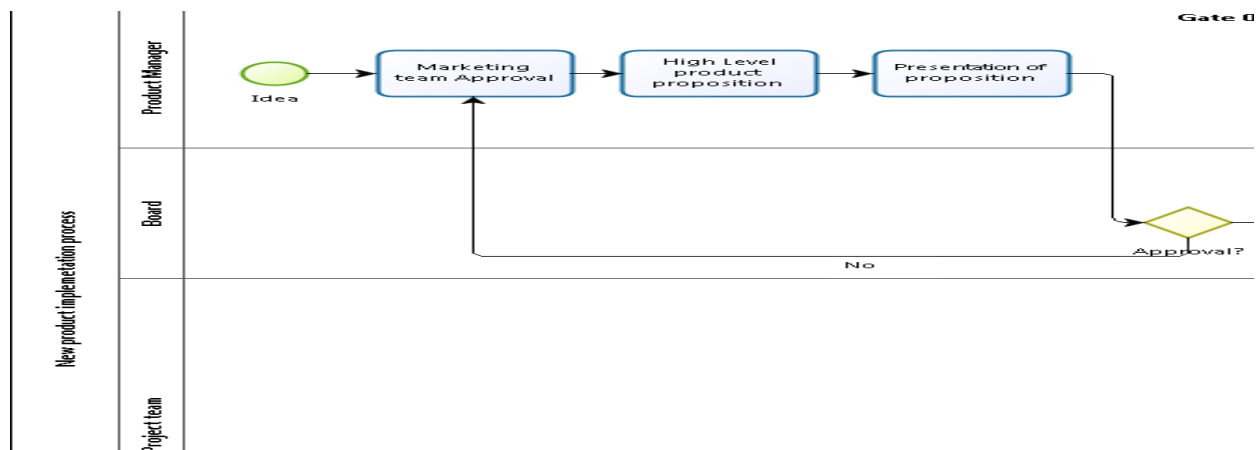
zdroj: xs půjčka.cz

Analýza inovačního procesu XS půjčka

V následující části bude rozebrán a zanalyzován stávajícího inovační proces, který je uplatňován ve Společnosti při zavádění produktových inovací. Analýza je provedena na konkrétním příkladu zavedení produktové inovace XS půjčka. Při řízení inovačního procesu využívá Společnost metodiku stage gate control proces. K analýze bude sloužit podniková mapa procesu s názvem New product implementation process. Analýza je postupná, podle sledů jednotlivých fází metodiky SGCP.

Fáze 1 Hodnocení: Co chceme nabízet?

Obrázek 18 inovační proces XS půjčka 1



zdroj: intranet

Při naplňování strategie růstu je jedním z cílů firmy také rozšiřování portfolia produktů. Proto na začátku stála otázka co nabízet svým zákazníkům. Jedná se o fázi, která probíhá ještě před samotným vývojem produktu. Ve Společnosti tato fáze probíhá v oddělení produktového marketingu, které je vlastníkem procesu. Konkrétně při zavádění produktu XS půjčky postupovali zaměstnanci podle GAP analýzy rozhodování a řešení problému, která sestává z následujících kroků:

- Popis stávajícího stavu
- Stanovení cílů
- Generování návrhů
- Výběr varianty k dalšímu zpracování

Výsledkem jejich práce byla **prezentace produktu**, která následně byla předložena členům vrcholového vedení. V tomto byznys plánu musí vysvětlit hlavní výhody a přínosy produktu jak pro zákazníka, tak pro Společnost.

Prezentace produktu

Půjčky nabízené v hotovostní i bezhotovostní formě byly spláceny v týdenních splátkách. Model týdenního splácení je převzatý z Anglie, kde je zvykem vyplácet mzdy po týdnech. V současné době a v současných podmínkách českého trhu jsou mzdy vypláceny měsíčně. Zákazník si půjčí peníze na nečekané výdaje, ale je schopen splatit splátku půjčky až po termínu výplaty. **Hlavním podnětem pro zavedení XS půjčky s měsíční formou splácení je zákazník a plnění jeho potřeb.** XS půjčka otevřela dveře do nového trhu nabídky krátkodobých půjček s měsíční formou splácení. Jedná se o akviziční nástroj, který má Společnosti přinést nové zákazníky. Důležité bylo i ujasnit, jaké hlavní výhody zavedení nového produktu přinese.

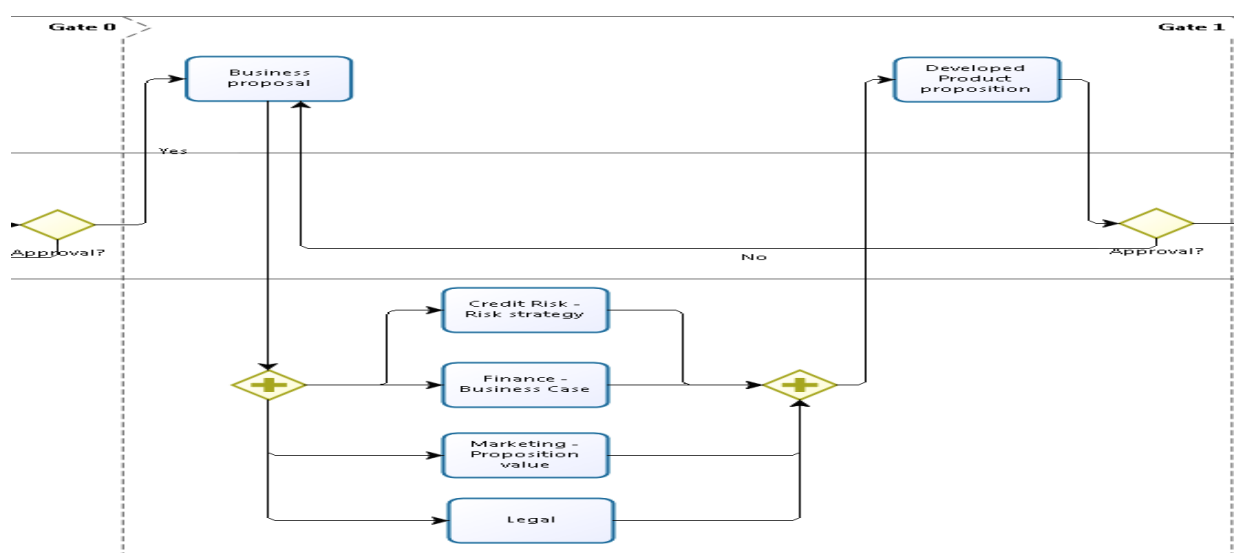
Hlavní výhody XS půjčky pro firmu:

- Získání konkurenční výhody, jelikož podobný produkt téměř nikdo jiný nenabízí.
- Oslovení nových zákazníků, kteří si můžou vyzkoušet půjčku na měsíc zdarma.
- Rozšíření produktového portfolia.
- Možnost získat zákazníka s refinancováním již po 8 týdnech.

Po schválení vrcholovým vedením se mohlo přejít do další fáze, t.j. do projektové fáze.

Fáze 2 Definování

Obrázek 19 Inovační proces XS půjčka 2



zdroj: intranet

Po zpracování návrhu na produkt přechází zodpovědnost na projektové oddělení, které má za úkol zajistit proveditelnost produktu. Při zavedení každého nového produktu je důležitá participace zaměstnanců z různých oddělení firmy. Právní oddělení řeší dopady na legislativu, finance zase způsob financování, IT oddělení procesní nastavení nového produktu.

Před zahájením prodeje XS půjčky bylo třeba zpracovat analýzy, které zajistily proveditelnost daného projektu. Konkrétně bylo třeba vyřešit:

- **Analýza prodejních operací**, jelikož je potřebné zasadit nový produkt do stávajících prodejních operací.
- **Technická analýza**, související s nastavením parametrů nového produktu do prodejních a dalších navazujících systémů
- **Právní rozbor**, který má zajistit soulad nového produktu se stávajícími právními předpisy.

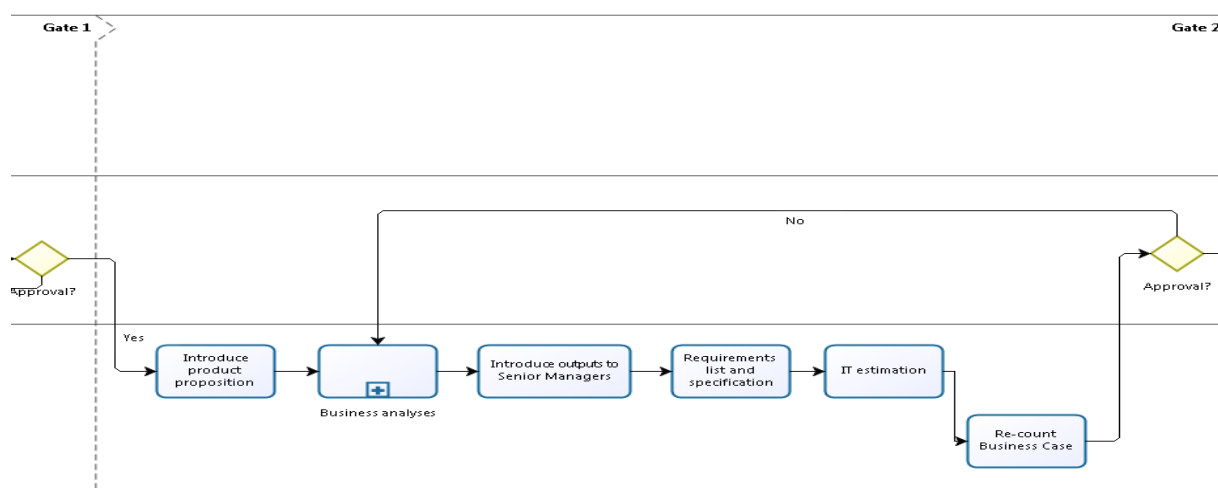
- **Finanční analýza** zajišťuje jednak soulad s daňovými předpisy a také finanční dopad zavedení nového produktu.
- **Procesní analýza**, která má za cíl posoudit vliv na stávající provozní postupy a také identifikaci nových procesů.
- **Další analýzy**, zda si vyžaduje proces konzultaci s dalšími útvary. Může se jednat například o změnu prodejních dokladů apod.

Když jsou vyřešeny podmínky důležité pro správné fungování nového produktu, opět dochází ke schvalování navrhovaného vývoje produktu vrcholovým vedením podniku. Po odsouhlasení se přešlo k dalším fázím.

Fáze 3: Vývoj

Následující fáze předchází samotnému zavedení produktu. Zahrnuje celkové nastavení činností a systému tak, aby bylo možné zahájit prodej produktu.

Obrázek 20 Inovační proces XS půjčka 3



zdroj: intranet

Tato fáze zahrnuje následující:

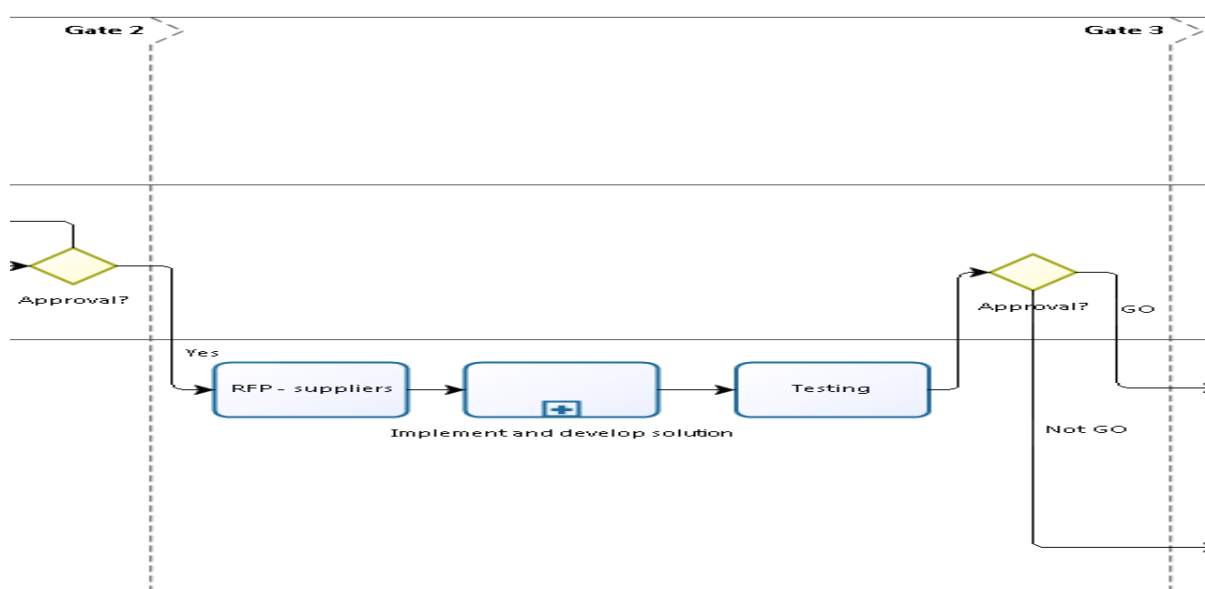
- příprava změn v prodejních dokumentech schválena právním oddělením (smlouva o půjčce, obecné obchodní podmínky),
- příprava tréninkového oddělení, související s vyškolením zaměstnanců a obchodních zástupců na zavedení nového produktu,
- úprava nabídky na internetových stránkách Společnosti (součástí je i kalkulačka půjčky),
- příprava změn v oddělení call centra, kde musí také dojít k zaškolení pro poskytování správných informací,

- příprava změn v interních systémech pro správu účetnictví a převod plateb, v interním výkaznictví apod.,
- plán prodeje,
- případně jiné specifické přípravy.

Fáze 4 Testování a ověření

Důležitá je fáze testování a odsouhlasení. U testování procesu je potřebná účast finančního oddělení, které má za úkol ověřit a odsouhlasit finanční toky v systému. Po implementaci dat do prodejního systému probíhá testování na úrovni všech lokálních poboček. Implementace je úspěšná po obdržení pozitivních informací od všech účastníků.

Obrázek 21 Inovační proces XS půjčka 4

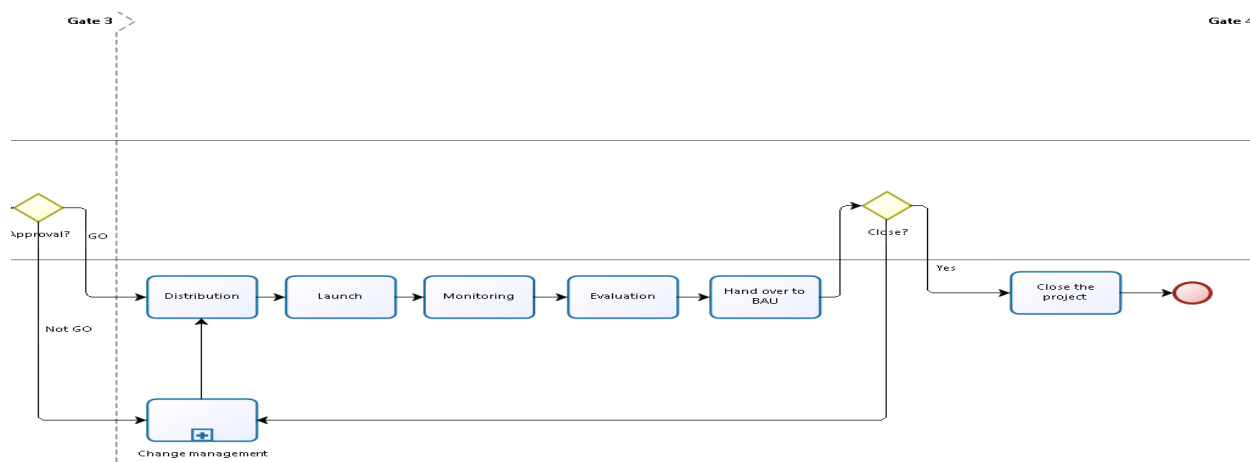


zdroj: intranet

Fáze 5 Komericializace: Zavedení produktu a hodnocení

Jestli-že jsou všechny kroky správně nastaveny, může se přejít do poslední fáze, a to zavedení produktu.

Obrázek 22 Inovační proces XS půjčka 5



zdroj: intranet

Jelikož se jedná o akviziční nástroj, způsob komunikace se zákazníkem byl zvolen tak, aby oslovil co nejvíce potenciálních klientů. Proto byl při zavedení produktu zvolen i adekvátní způsob marketingové komunikace, a to konkrétně televizní reklama, která osloví širokou veřejnost. Navíc byla uvedena speciální promo akce pro nové zákazníky, kteří si po splnění určitých podmínek mohou vyzkoušet XS půjčku zdarma.²⁰

Hodnocení

Následně po zavedení nového produktu na trh probíhá proces vyhodnocování stanoveného cíle.

Mezi hlavní parametry, které Společnost hodnotí po zavedení XS půjčky jsou:

- počet nových zákazníků,
- následná retence zákazníků,
- průměrný výnos z půjčky,
- výkonnost výběrů půjček od obchodních zástupců.

Shrnutí

Společnost má velmi dobře vybudované prostředí pro tvorbu inovací. Za prvotní myšlenkou inovace stojí produktový management, který má vypracovaný byznys plán. Ten se následně předá do rukou projektového týmu, který koordinuje celý inovační proces. Řízení inovačního procesu probíhá pomocí metodiky SGCP

²⁰ myšleno po splacení první splátky včas

3.5.3 Procesní inovace

Dalším projektem, který byl implementován v rámci strategie Transformation for Growth na konci roku 2014, je projekt Fénix.²¹ Cílem zavedení projektu Fénix bylo zlepšení pracovního prostředí pro všechny, úspora času díky odstranění nepotřebných procesů a navíc se zaměstnancům v obchodě daly lepší nástroje k tomu, aby mohli dělat svoji práci efektivněji.

Impuls pro zavedení projektu Fénix

Při zavedení veškerých změn v rámci projektu Fénix se vycházelo z podnětů všech zainteresovaných osob Společnosti. Bylo sesbíráno přibližně 450 podnětů ve všech možných formátech, a to e-mailem, osobními nebo telefonickými rozhovory. Sbíraly se náměty z konferencí, meetingů, průzkumů spokojenosti zaměstnanců, zákazníků i obchodních zástupců, inspirovali se také partnerskými společnostmi například v Polsku.

Jak probíhal inovační proces Fénix?

Čeho chceme dosáhnout?

Pro prostudování a protřídění všech nápadů byly rozčleněny 4 hlavní oblasti, které sdružují jednotlivé podněty:

- Vztahy obchodního zástupce a obchodního manažera
- Procesy a firemní kultura
- Zákaznický servis
- Efektivní technologie

Následně byly přiřazeni zaměstnanci, kteří budou nést zodpovědnost za fungování jednotlivých oblastí. Také jim byli přiřazeni oboroví experti z různých podpůrných oddělení, s nimiž měli po celou dobu trvání projektu úzce spolupracovat.

Na základě dialogů byly jednotlivé nápady vyhodnoceny z hlediska proveditelnosti a finančního přínosu a začalo se s fází zavádění změn.

Asi nejzásadnější změnou prošlo oddělení obchodu. Konkrétně se jednalo o zavedení technologií v obchodní činnosti. Každý obchodní získal tablet. Díky tabletům získali okamžitý přístup k informacím, což jim umožnilo zlepšit podporu jejich obchodních zástupců i organizaci svého pracovního týdne. Mají neustále u sebe kompletní údaje o zákaznících. Tahle inovace se navíc promítla ve výrazné úspoře času a nižší spotřebě papíru.

²¹ Projekt dostal svůj název, protože Fénix vyjadřuje nový začátek, velkou a pozitivní změnu, nové nápady a energii.

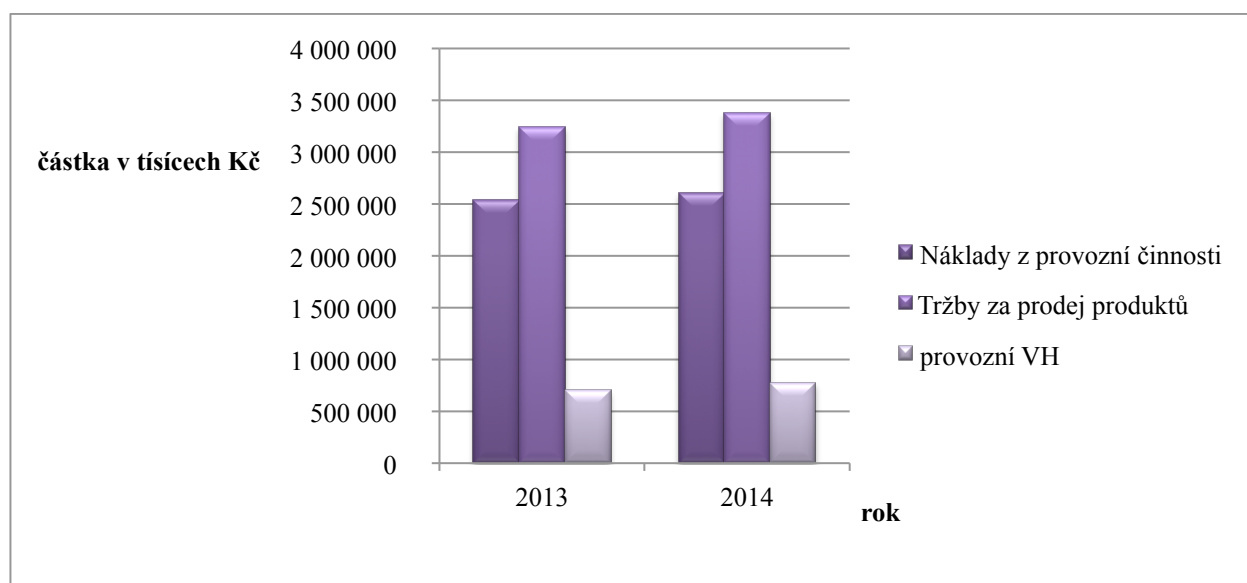
Testování a implementace

Fénix se v České republice podařilo implementovat za 3 měsíce. Nejdřív se zvolily 2 pilotní pobočky, na kterých se tablety otestovaly. Celkově proběhlo na 22 pobočkách v České republice 100 školení a rozdalo se něco přes 300 tabletů. (viz Příloha 1 této diplomové práce) Základní implementace trvala 3 měsíce, ale tým specializovaný na práci s tabletem pořád pracuje na různých vylepšeních.

Zhodnocení

Výsledky zavedení projektu Fénix možno sledovat na různých úrovních firmy. Nejen, že se zlepšila výkonnost podniku, oproti předešlému roku (viz Graf č. 14), také možno sledovat i zvýšení efektivnosti práce. Zavedením technologií do obchodu se snížilo množství spotřebovaného papíru. Také se zefektivnila práce obchodních manažerů

Graf 15 Vývoj provozních nákladů, výnosů a zisku



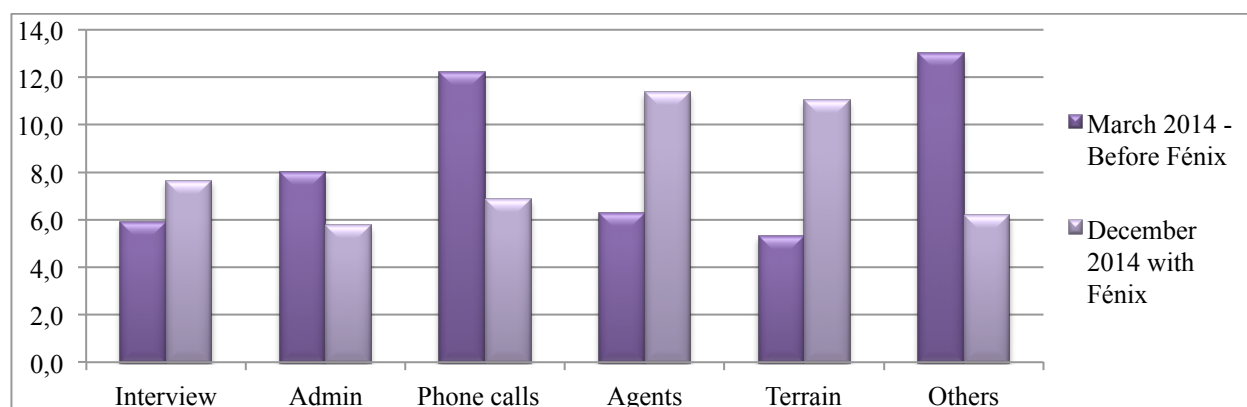
zdroj: vlastní zpracování

V grafu 15 můžeme vidět zhodnocení vývoje provozních nákladů, výnosů a zisku před a po zavedení významné podnikové inovace Fénix. Je zcela pochopitelné, že zavedení tolika změn si vyžádalo nárůst provozních nákladů. Jejich zvýšení o víc jak 67 milionů je způsobeno například zavedením nových technologií, organizací školení a podobně. Vynaložené náklady však přinesly s sebou zhodnocení v podobě zvýšeného provozního výsledku hospodaření. Je to zejména díky výnosům z provozních činností, které se oproti roku 2013 zvýšily o více než 138 milionů.

Díky implementaci projektu Fénix došlo k zefektivnění práce v obchodní oblasti. Tablety přinesly s sebou úsporu času a také snížení nákladů na tisk. Průměrný týdenní tisk sestav se snížil z 37 na 16. Manažeři obchodu získali více času na práci v terénu a na školení a pohovory

s obchodními zástupci. Pro porovnání slouží tento graf rozložení času práce manažera obchodu v březnu 2014 před zavedením Fénixu a v prosinci 2014 po jeho implementaci.

Graf 16 Efektivnost práce obchodního manažera



zdroj: intranet

3.5.4 Organizační inovace

V rámci projektu Fénix se rozhodlo také, že je třeba řídit a změnit organizaci práce lokálního manažera a obchodního zástupce. To se podařilo v rámci projektu Lovci a Farmáři, jehož pilot se spustil teprve v říjnu 2015.

Jak probíhal inovační proces Lovci a Farmáři?

Čeho chceme dosáhnout?

Cílem projektu Lovci a Farmáři je segmentace obchodních zástupců. Segmentací se rozdělí obchodní zástupci do několika skupin podle výkonnosti. Na základě toho získají i větší pravomoci i zodpovědnost. Lovci mají za úkol přilákat nové zákazníky a farmáři zase rozvoj se stávajícími zákazníky.

Obrázek 23 Segmentace obchodních zástupců



zdroj: vlastní zpracování

Společnost spatřuje tyto hlavní výhody projektu oproti předešlému stavu:

- Rozdělení obchodních zástupců do rolí podle jejich individuálních schopností a dovedností,
- podpora a rozvoj toho, v čem je každý obchodní zástupce dobrý,
- specializace obchodních zástupců a více času na zákazníky,
- odlišný přístup odměňování, možnost nadstandardních odměn,
- nová role development managera zaměřena na rozvoj lidí,
- vyšší motivace pro každého člena skupiny.

Testování a implementace

V říjnu 2015 začal v České republice pilot projektu na 4 pobočkách. Testování bude probíhat 6 měsíců. Zaměstnanci i obchodní zástupci budou procházet řadou školení.

Jelikož pilot nového konceptu segmentace obchodních zástupců začal teprve v říjnu, je příliš brzo zabývat se hodnocením daného projektu. Proto bude v rámci této práce provedeno doporučení pro aplikaci metriky vhodné pro měření efektivnosti organizační inovace segmentace obchodních zástupců.

3.6 Zhodnocení a návrhy pro zlepšení

Po zpracování analýzy inovačního prostředí a analýzy inovačních procesů se naskytl prostor pro zhodnocení a návrh doporučení v oblasti inovací ve Společnosti.

Celkově bude zaměřena pozornost na tyto oblasti:

- Rozšiřuje se nabídka pořád toho stejného produktu, firma zaostává za konkurencí
- Fungování inovačních procesů
- Význam fáze před vlastním vývojem produktu
- Měření efektivnosti zavedených inovací
- Zhodnocení inovačního prostředí (zhodnocení dotazníku)

3.6.1 Potřeba nového produktu

Je potřebné zmínit, že, v porovnání s nedávnou minulostí, nabídka produktů Společnosti se výrazně rozšířila. Zvýšila se variabilita produktů, přidaly se doplňkové služby, místo fixního týdenního splácení se přidaly produkty s možností splácení v týdenních splátkách. Pravdou však je, že se **pořád jedná o ten stejný produkt**, kterým je spotřebitelská půjčka. Z hlediska řádu inovací můžeme říct, že se jedná o **inkrementální inovace s novou variantou řešení**. Nicméně trh spotřebitelských půjček je už i v České republice napřed a většina konkurenčních firem působících na tomto trhu diverzifikuje svoje podnikatelské riziko právě rozšířenou nabídkou produktů a doprovodných služeb²². Jedná se například nákupy na splátky, pojištění, hypotéky nebo například kreditní karty. Právě poslední zmíněná možnost představuje směr, kterým by se mohla Společnost ubírat. Varianta **platební karty**, která umožňuje platit, i když v době platby reálně žádné prostředky nemáme. Při její implementaci má jednu velkou výhodu, a to společné české a slovenské vedení Providentu. Projektový tým může využít zkušenosti z implementace tzv. předplacených karet, na druhé straně se vyvarovat chyb, které nastaly při implementaci. Výsledkem by mohl být konkurenceschopný produkt. Jinou možnost také představuje nabídka **půjček pro konkrétní segment zákazníků**.

3.6.2 Zhodnocení inovačního prostředí

Jak již bylo zmíněno mnohokrát v této diplomové práci, Společnost si uvědomila nutnost změn v důsledku měnících se potřeb zákazníků a měnících se podmínek na trhu spotřebitelských půjček. **Potřebu inovací a změn zakotvila do své podnikové strategie** Transformation for Growth (Změnou k růstu). Tato strategie může být úspěšná, mimo jiné, správnou inovační

²² Například pojištění, prodej na splátky, kreditní karty apod.

kulturou ve Společnosti. Proto byl proveden výzkum, který měl za úkol zhodnotit inovační prostředí ve Společnosti z pohledu zaměstnanců.

Z výsledků provedeného výzkumu je možné **pozitivně** zhodnotit:

- Zaměstnanci jsou přesvědčeni o roli generálního ředitele jako vůdčí osobnosti zaměřené na změny.
- Zaměstnanci jsou přesvědčení o vizi a dlouhodobé perspektivě inovací.
- Ve Společnosti existuje dostatečný prostor pro otevřenou komunikaci a výměnu názorů ve Společnosti.
- Jsou uvolňovány zdroje na podporu nových iniciativ.

Naopak některé výsledky nedopadly uspokojivě. Jejich zlepšení by mohlo mít pozitivní dopad na podnikovou inovační kulturu. Jedná se zejména o:

- Zaměstnanec na sebe nepohlíží jako na účastníka inovačního procesu.
- Na některých odděleních chybí motivace k zapojení se do inovačních aktivit.

Tyto dva body jsou určitým způsobem provázány. Pokud by byl systém odměňování napříč celou organizací alespoň částečně motivován inovacemi, zaměstnanci by na sebe spíše pohlíželi jako na účastníka inovačního procesu. Jiným výkladem je také možnost, že zaměstnanci spíše kladou důraz na kvalitní provedení jejich práce, a až následně se u nich nabízí prostor pro zapojení se do inovačního procesu.

3.6.3 Fungování inovačních procesů

V následující části budou zhodnoceny jednotlivé inovační procesy, se zaměřením na produktové inovace, jelikož tvoří stěžejní část této práce.

Produktová inovace XS půjčka

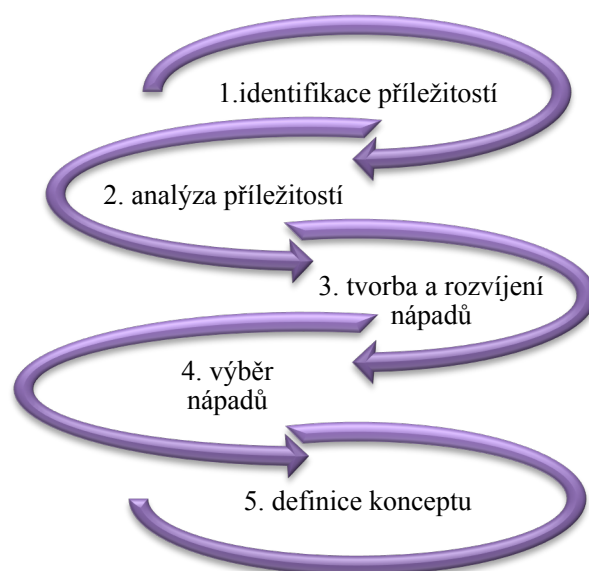
Metodika SGCP je inovačním modelem, který je efektivní zejména ve velkých firmách, jako je Provident. Je velice pozitivní, že ve firmě pracují odborníci na projektové řízení, kteří postupují podle této metodiky. Po zpracování analýzy inovačního procesu je možné s jistotou říci, že implementace nové půjčky je složitý proces a systematizace, kterou poskytuje metodika SGCP má mnohé výhody. Proces vývoje nového produktu začíná nápadem, který **vychází z potřeb zákazníků**. Byl zpracován silný byznys plán, který vysvětluje výhody půjčky jak pro firmu, tak pro zákazníky. Součástí byznys plánu je i mapa procesu, podrobný plán činností a časový harmonogram celého procesu. Pozitivně je možné zhodnotit zejména práci v týmech a mezi jednotlivými odděleními. V mnoha případech, například při zpracování analýz, se jednotlivé

činnosti dělají paralelně. Další výhodou je, že jednotlivé fáze procházejí schvalováním vrcholového vedení jak na úrovni firmy, tak na úrovni celé skupiny.

V souladu s bodem 1 tohoto zhodnocení (potřeba nového produktu) je doporučeno považovat jako stěžejní část celého inovačního procesu **generování nápadů**, a tomu by měla být věnována největší pozornost. V teoretické části se mohl čtenář seznámit, že fáze před zahájením vývoje produktu stojí za celkovou úspěšností inovačního procesu. Společnost při této fázi využívá techniky generování nápadů, jako jsou brainstorming nebo gap analýza rozhodování a řešení problému, nicméně celé této fázi chybí určitá systematičnost. Proto autorka práce doporučuje aplikovat, ve fázi inovačního procesu předcházející vývoj produktu, **koncept vývoje nového produktu (NCD) dle Koena**.

Výhodu využití tohoto modelu pro Společnost ilustruje následný modelový příklad. Struktura modelu vývoje nového konceptu je následovná:

Obrázek 24 Vývoj nového konceptu



zdroj: vlastní zpracování

Identifikace příležitostí

Prvním krokem produktového managementu by měla být identifikace příležitostí při zavádění nového produktu, které vychází z podnikových cílů a zejména ze strategie růstu. Při identifikaci příležitostí se používají nástroje jako analýza zákaznických preferencí, analýza konkurence, či marketingový výzkum. Řekněme, že při marketingovém výzkumu došlo ke zjištění, že na spotřebitelském trhu je **neuspokojená poptávka studentů, kteří mají potíže s financováním**

svého studia. Tato neuspokojená poptávka představuje příležitost pro Společnost, dále se může přejít k její hlubší analýze.

Analýza příležitostí

V této fázi je úlohou produktového managementu vyhodnotit identifikovanou příležitost a posoudit, zda se jí vyplatí dále sledovat. Vhodnou metodou je posouzení této příležitosti formou pracovní schůzky produktového týmu a společně dojít k odpovědím na otázky.

Jsou studenti skutečně ochotní vzít si půjčku od naší Společnosti?

Je pro nás tento segment vůbec atraktivní?

Nabízí podobný produkt konkurence?

Co by přimělo studenty vzít si půjčku od naší Společnosti?

Jestli se produktový tým shodne s myšlenkou nového produktu dále pracovat, je možné přejít k další etapě rozvíjení nového konceptu.

Tvorba a rozvíjení nápadů

Výsledkem následující fáze, tvorby a rozvíjení nápadů, by měl být zrod konkrétní představy o novém produktu. Je to zároveň i stěžejní fáze kreativity. Dávno už není podmínkou, že by měla být pouze v rukou produktového managementu. Společnost může dát prostor také většímu okruhu zaměstnanců a pomocí **vhodných motivačních faktorů** je zapojit do této fáze. Jednou z možností, jak systematicky zapojit zaměstnance do tvorby a rozvíjení nápadů je **podniková banka nápadů**. Společnost by mohla zřídit na svém intranetu samostatnou záložku, která by byla pod správou produktového managementu. Ten by pravidelně informoval zaměstnance o identifikovaných a analyzovaných příležitostech. Každý zaměstnanec by se mohl zapojit do tvorby nápadů, přispět svým názorem ohledně nápadu někoho jiného apod. V konkrétním příkladu spotřebitelské půjčky by tak mohli diskutovat zejména o tom, jaké výhody by musela mít půjčka, aby přilákala potenciální zákazníky (nižší RPSN, odpuštění splátky, jiné studentské výhody), jaké budou podmínky pro poskytnutí půjčky apod. Na konci třetí fáze je potřebné jednotlivé nápady utřídit, tak aby byly připravené pro vstup do další fáze.

Výběr nápadu

Čtvrtá fáze má za úkol vybrat nápady, které si zaslouží další pozornost. Řekněme, že pro náš příklad studentské půjčky byly vybrány 3 varianty nápadů.

Varianta 1 – studentská půjčka s nižším RPSN

Varianta 2 – studentská půjčka s odpuštěním splátky

Varianta 3 – studentská půjčka se „službou“ zdarma

Pro výběr nápadu k realizaci je potřeba jednotlivé nápady ohodnotit podle zvolených kritérií.

Pro nápad studentská půjčka je vhodné hodnotit kritéria:

Kritérium 1 – úspěch na trhu

Kritérium 2 – technická převoditelnost

Kritérium 3 - ziskovost

Pro výběr varianty k realizaci je vhodné použít vícekritériální hodnocení variant. Nejdříve se stanoví váhy jednotlivých kritérií. Zvolená byla metoda přímého stanovení vah pomocí přiřazení bodů jednotlivým kritériím podle jejich významnosti. Bodová stupnice je zvolená pětibodová, čím větší počet bodů, tím je rozhodovací kritérium významnější. Následně byla sestavena matice, která shrnuje hodnoty kritérií pro jednotlivé varianty řešení. Jako metoda vícekritériálního rozhodování byla zvolena vícekritériální funkce užitku. Tato funkce přiřazuje každé variantě rozhodování užitek vyjádřený číslem. Veškerý výpočet je uveden v Příloze 7 této diplomové práce. Níže je uvedeno pouze výsledné hodnocení variant.

$$V1: 1 * 0,42 + 1 * 0,25 + 1 * 0,33 = 1$$

$$V2: 1 * 0,42 + 1 * 0,25 + 0,7 * 0,33 = 0,901$$

$$V3: 0,5 * 0,42 + 0,5 * 0,25 + 0 * 0,33 = 0,335$$

Nejvyšší užitek má první varianta studentské půjčky s nižším RPSN. Tato varianta by měla být zvolena pro závěrečnou fázi vývoje nového konceptu.

Definice konceptu

Vypracováním definice konceptu posouváme vývoj nového produktu do první brány inovačního procesu, který probíhá pomocí metodiky SGCP. Aby se mohl nápad dostat do fáze vývoje, musí produktový management vytvořit přesvědčivý byznys plán, který je předkládán členům vedení Společnosti. V něm musí objasnit cíle inovace, její propojení s podnikovou strategií, přínosy pro Společnost, hlavní výhody pro zákazníka (studenta), riziko spojené se zavedením nového produktu, načasování apod.

3.6.4 Měření výkonnosti inovačních procesů

Produktové inovace

Měření výkonnosti inovačních aktivit je jedním z rozhodujících prvků úspěšnosti inovace. Poskytuje informace o tom, jestli byl inovační záměr úspěšný a pomáhá také v budoucím řízení inovačních aktivit. V teorii této diplomové práce byla hlavně vyzdvížena provázanost finančních a nefinančních ukazatelů efektivnosti inovace. Tato provázanost ve Společnosti chybí. Proto byl navržen **systém měření efektivnosti inovačního procesu** pro nově zavedené produkty. Nicméně daná metrika by mohla být vhodná pro aplikaci na veškeré produktové inovace Společnosti (míněno již zavedené). Tento způsob hodnocení by nejen pomohl orientovat se v efektivnosti zavedené inovace produktu, zároveň by také podpořil rozhodování o budoucích projektech, nebo o úvaze o optimálním produktovém portfoliu.

Navrhnutý systém hodnocení je založený na metodice inovačního scorecard a podává komplexní pohled na vstupy, procesy, výstupy a výsledky produktové inovace. Propojuje jak finanční, tak nefinanční ukazatele.

Obrázek 25 Inovační scorecard



zdroj: vlastní zpracování

Při sledování navržených měřítek inovačního scorecard by mohl pomáhat systém, který by na pravidelné bázi sledoval jednotlivé ukazatele. Alternativu tohoto možného sledování uvádí Příloha 2 této diplomové práce. Měřítko jsou rozdělena pro přehlednost do 4 perspektiv, tak jako metoda balanced scorecard. Při jednotlivých navržených metrikách je vždy stanovený cíl, způsob měření a frekvence sledování výkonnosti. Hodnoty v tabulkách jsou pouze ilustrativní a vůbec nesouvisí s dosaženými výsledky Společnosti.

Organizační inovace

Obchodní zástupci sehrávají významnou roli ve Společnosti. Jsou nástrojem odlišení od ostatních firem poskytujících spotřebitelské půjčky, a tím i konkurenční výhodou. Jsou to zejména motivovaní a zainteresovaní obchodní zástupci, kteří přinášejí firmě zisky. Nově zavedená segmentace obchodních zástupců do rolí Farmářů a Lovců je **nízkonákladový projekt**, který by mohl přinést slibované efekty, co se týče růstu počtu nových zákazníků a zkvalitňování vztahu s těmi stávajícími. Jeho rizikovost je snižena formou **testování** na vybraných tzv. pilotních pobočkách.

Také u této organizační inovace je vhodné sledovat, jak jednotlivé segmenty obchodních zástupců přispívají k podnikovým výsledkům. Měření by mohlo probíhat jednoduchou formou, tak aby mohlo být vykonáváno na úrovni jednotlivých poboček. Sledovaným obdobím by byl pracovní týden, jelikož je tato forma vykazování už zaběhnutá ve Společnosti. U jednotlivých obchodních zástupců by se sledoval:

- počet zákazníků,
- počet nových zákazníků,
- poskytnuté půjčky,
- výběry, případně další ukazatele.

Představu, jakou strukturu by mohl mít sledovaný výkaz, uvádí Příloha 3 této diplomové práce.

Procesní inovace

Společnost spatřuje vícere zlepšení v organizaci a v rozložení práce po zavedení inovací v rámci projektu Fénix. Pozitivně možno zhodnotit zejména fakt, že inovace vycházela z potřeb a z námětů zaměstnanců podniku. Zaměstnanci tak sloužili jako „banka nápadů“. Inovace byla tažena vnitřními potřebami podniku. Díky změnám, se zlepšilo pracovní prostředí pro všechny, uvolnil se čas, protože se odstranili nepotřebné procesy, které lidem jen zabíraly čas. Navíc se lidem v obchodě dali lepší nástroje k tomu, aby mohli dělat svoji práci efektivněji. Dalším pozitivem inovací v rámci projektu Fénix je jejich systematičnost a že se kontinuálně snaží o zlepšování daných aktivit.

Závěr

Pro zpracování diplomové práce Analýza inovačních procesů byla vybrána Společnost Provident Financí s.r.o., která se zabývá poskytováním bezúčelových spotřebitelských půjček. Podnětem pro zpracování tohoto tématu byla skutečnost, že změny a s nimi související inovace si vysloužily přední postavení v podnikové strategii nazvané Transformation for Growth (transformací k růstu). Cílem této diplomové práce byla proto analýza a zhodnocení vybraných inovačních procesů ve Společnosti. Podpůrným cílem bylo zanalyzovat také inovační prostředí, jelikož také přispívá ke správnému fungování inovačních procesů.

V teoretické části byla zpracována literatura týkající se inovací a jejich řízení. Práce se věnuje tématům jako pojem inovací a jejich typologie, zabývá se některými inovačními teoriemi, charakterizuje základní modely inovačního procesu a také vyzdvihuje měření efektivnosti inovačních procesů. Slouží jako podklad pro zpracování praktické části.

Praktická část začíná charakteristikou analyzované Společnosti prostřednictvím základních prvků firemní identity. Součástí je také analýza výrobního portfolia pomocí matice BSG. Poté je pro přiblížení finanční situace podniku zpracována analýza finančních ukazatelů rentability podniku. Dále je zpracována SWOT analýza, která odhalila faktory, které mají význam pro řízení všech aktivit, včetně inovačních.

Analýza inovačního prostředí Společnosti probíhala formou dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 40 zaměstnanců ze všech oddělení, tak aby byl vybrán reprezentativní vzorek. Zajímavými výsledky průzkumu jsou například skutečnosti, že zaměstnanci považují generálního ředitele jako vůdčí osobnost orientovanou na změny, v organizaci je dostatek prostoru na výměnu názorů a myšlenek a také, že na podporu nových iniciativ jsou uvolňovány zdroje. Všechny tyto výsledky jsou ukázkou zdravé inovační kultury ve Společnosti. Na druhé straně, z dotazníkového šetření vyplynuly určité nedostatky z pohledu zaměstnance jako účastníka inovačního procesu, nebo na chybějící formu motivace pro zaměstnance v oblasti iniciací v inovačních aktivitách.

Hlavním cílem této diplomové práce byla analýza vybraných inovačních procesů Společnosti. Na inovace bylo pohlíženo z věcného hlediska, přičemž největší důraz byl kladen na inovace produktu, jelikož ty jsou zdrojem hodnoty podniku. Konkrétně byly předmětem analýzy procesní inovace Fénix, jejichž hlavním cílem bylo zefektivnit fungování procesů v obchodě a jeho podpůrných procesů, organizační inovace Lovci a Farmáři, jejímž výsledkem byla segmentace obchodních zástupců podle jejich kvalit a dovedností a analýza inovačního procesu

produktových inovací. Inovační proces pro produktové inovace byl podroben hloubkové analýze na konkrétním příkladu XS půjčky. Pomocí mapy procesu byly popsány všechny fáze inovačního procesu, při jejímž řízení využívá Společnost metodiku stage gate control proces. Na základě této analýzy bylo pak možné vyvodit závěry a doporučení. Hlavním doporučením pro Společnost je zaměření se na fázi, která probíhá ještě před samotným vývojem produktu. Na konkrétním příkladě studentské půjčky byl aplikován model vývoje nového konceptu podle Koena. Společnost by měla také klást důraz na hodnocení efektivnosti inovačních procesů, přičemž by měla respektovat jak finanční tak nefinanční ukazatele této efektivnosti. Jako vhodný nástroj měření efektivnosti byl doporučen inovační scorecard, který komplexně hodnotí vstupy, procesy, výstupy a výsledky inovačního procesu.

Na závěr této práce je možné zhodnotit, že Společnost má v oblasti řízení inovací dobré předpoklady k tomu, aby mohla nadále pokračovat v dlouhodobé perspektivě růstu. V silném konkurenčním prostředí, jaké je na trhu spotřebitelských půjček, je důležité hledat příležitosti k nabídce nových produktů.

Zdroje

Literatura a publikace:

- [1] ADAIR, J. *Efektivní inovace*. 1. Vydání. Praha: Alfa Publishing. 2004. 240 s. ISBN 8086851044
- [2] BARTES, F. *Inovace v podniku*. 1. vydání. Brno: Cerm, 2005. 133 s. ISBN 8021430869
- [3] DAVILA, T., EPSTEIN, M.J., SHELTON. *Making innovation work: how to manage it, measure it, profit from it*. Upper Saddle River : Wharton School Publishing, 2006. ISBN 0- 13-149786-3
- [4] DRUCKER, Peter F. *Inovace a podnikavost: praxe a principy*. 1. vydání Praha; Management Press, 1993. 266 stran. ISBN 8085603292
- [5] FOTR, J. a kol. *Manažerské rozhodování postupy, metody a nástroje*. 2. vydání. Ekopress. 2010. ISBN 9788086929590
- [6] KAPLAN, R., S., NORTON, D., P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press. 2005. 267 s.
- [7] KHURANA A., ROSENTHAL S. R.: *Towards Holistic “Front Ends“ in New Product Development*. The Journal of Product Innovation Management 15. 1998
- [8] KISLINGEROVÁ, E. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, 2008, s. 213 ISBN 978-80-7179-882-8
- [9] KLÍMOVÁ, V. *Inovační procesy*. Brno 2006 a Mlčoch, J.: *Inovace a výnosnost podniku*. Praha 2002
- [10] KOEN P.J. et al. *New Concept Development Model: Providing Clarity and a Common Language to the Fuzzy Front End of Innovation*, Research Technology Management Vol. 44, No.2, 2001
- [11] KOEN P.J. et al., *Fuzzy Front End: Effective Methods, Tools, and Techniques*, , John Wiley’et Sons, New York, 2002
- [12] MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-86929-32-3.
- [13] PITRA, Z. *Management inovačních aktivit*. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-10-X
- [14] PITRA, Z. *Inovační strategie*. Praha : Grada, 1997. ISBN 80-7169-461-4.
- [15] ŠVEJDA, P. *Základy inovačního podnikání*. Praha : Asociace inovačního podnikání ČR, 2002. ISBN 80-903153-1-3.

- [16] TIDD, J., BESSANT, J.R. a PAVITT, K. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno : Compter Press, 2007. ISBN 978-80-251-1466-7.
- [17] VEBER, V. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-029-5.
- [18] VLČEK, R. *Manažment hodnotových inovací*. Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-164-5.

Internetové zdroje:

- [1] BARTOŠ, V. ŽIŽLAVSKÝ, O. *Inovační scorecard jako prostředek měření inovační výkonnosti u MSP*, [online], Dostupné z: https://dspace.vutbr.cz/bitstream/handle/11012/19862/07_09.pdf?sequence=1
- [2] HUSTÁK, Z. *Crowdfunding: Nejen podnikatelský fenomén*. 2015. Právo a finance. [online]. Dostupné z: <http://www.bbh.cz/files/publikace/crowdfunding-nejen-myadnyo-fenomynn-pryovnyo-ryodce-06-2015.pdf>
- [3] ČEMUS, *Strategické aspekty inovací, disertační práce*, 2013, [online], dostupné z: https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/20083/Disertace_Richard_Cemus_2013.pdf?sequence=3
- [4] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Statistické šetření o inovacích*, 2015, [online], dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20566153/960510m.pdf/924ed084-e85b-436f-8a8a-933cc3793590?version=1.0>
- [5] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Ekonomické výsledky peněžních institucí*, [online], dostupné z: <http://www.czso.cz/ekonomicke-vysledky-peneznich-instituci-bankovnich-i-nebankovnich>
- [6] PROVEN MODELS, *Diffusion of innovations*, 2015, [online], dostupné z: <http://www.provenmodels.com/570/diffusion-of-innovations/everett-m.-rogers>
- [7] DVOŘÁK, J. *Inovace a jejich efektivnost.*, 2005, [online], dostupné z: files.svses.webnode.cz/200004838-e79dae896d/dvorak.pdf
- [8] GAMA, N. a kol. *Innovation scorecard: a balanced scorecard for measuring the value added by innovation*, 2007, [online], dostupné z: https://www.academia.edu/2726853/Innovation_Scorecard_A_Balanced_Scorecard_for_Measuring_the_Value_Added_by_Innovation
- [9] HOLMAN, R., seminář *J. A. Schumpeter - ekonom a politik demokracie*, [on-line] dostupné z: <http://cepin.cz/cze/prednaska.php?ID=143&PHPSESSID=81606d0c094934716161342a0a7a3f5a>
- [10] IGNASI, B., *Open innovation in financial services sector*, 2014, [online]

- [11] INNOVATION PROCESSES, 2015 [online] dostupné z: http://www.stage-gate.com/resources_stage-gate_full.php
- [12] PAZOUR, *Politická ekonomie*, 2008, [online], dostupné z: <https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=polek&pdf=664.pdf>
- [13] Peer to peer půjčky, 2015, [online], dostupné z: <http://www.penize.cz/spotrebitelske-uvery/293583-lide-lidem-peer-to-peer-pujcky-snazsi-cesta-k-uveru-i-vyhodna-investice>
- [14] PLICHTA, V., *Management v éře otevřené inovace*, 2005, [online], dostupné z: <http://ihned.cz/c1-16111680-management-v-ere-otevrene-inovace>
- [15] PROVIDENT FINANCIAL, internetové stránky, dostupné z: <https://www.provident.cz>
- [16] PROCHÁZKA, L., *Otevřené inovace v malých a středních podnicích v ČR*, disertační práce, 2013, [online], dostupné z: <http://www.vse.cz/vskp/eid/35177>
- [17] ŠPAČEK, M. *Measurement and evaluation of innovation*, 2015, [online], dostupné z: http://msed.vse.cz/msed_2015/article/115-Spacek-Miroslav-paper.pdf
- [18] VALENTA, F. *Od Schumpetera k nové ekonomice* [on-line]. Dostupné z: <http://fph.vse.cz/katedry/kpe/inovace.asp>
- [19] Zpráva o stavu a vývoji nebankovního leasingového, úvěrového a factoringového trhu 2014, 2015, [online], dostupné z: <http://www.clfa.cz/index.php?textID=64>
- [20] ŽIŽLAVSKÝ, O. 2012. *Hodnocení inovační výkonnosti*. [online], Dostupné z: http://www.inoinfra.cz/userfiles/file/Hodnoceni_inovacni_vykonnosti.pdf

Seznam obrázků a grafů

Tabulka 1 Inovační faktory.....	15
Tabulka 2 Řády inovací.....	18
Tabulka 3 Skóre SAIL.....	39
Tabulka 4 Stupnice SWOT analýzy.....	51
Tabulka 5 Zhodnocení SWOT analýzy	51
Obrázek 1 Schumpeterovy vlny.....	13
Obrázek 2 Šíření a ústup výrobních inovací	15
Obrázek 3 Lineární inovační proces	28
Obrázek 4 Nelineární inovační proces.....	29
Obrázek 5 Stage gate controll process	30
Obrázek 6 Vývoj nového konceptu	31
Obrázek 7 Kauzální řetězec Balanced scorecard	36
Obrázek 8 Bankerat	41
Obrázek 9 Logo Společnosti.....	43
Obrázek 10 Online kalkulačka.....	44
Obrázek 11 BSG Matice.....	46
Obrázek 12 Organizační struktura	46
Obrázek 13 SWOT analýza Společnosti.....	49
Obrázek 14 Zdroje inovačních příležitostí.....	53
Obrázek 15 Inovace ve firmě.....	61
Obrázek 16 Hlavní, řídicí a podpůrné procesy	62
Obrázek 17 XS Půjčka.....	63
Obrázek 18 inovační proces XS půjčka 1	64
Obrázek 19 Inovační proces XS půjčka 2.....	65
Obrázek 20 Inovační proces XS půjčka 3.....	66
Obrázek 21 Inovační proces XS půjčka 4.....	67
Obrázek 22 Inovační proces XS půjčka 5.....	68
Obrázek 23 Segmentace obchodních zástupců	71
Obrázek 24 Vývoj nového konceptu	75
Obrázek 25 Inovační scorecard	78
Graf 1 Ukazatele rentability.....	48
Graf 2 Podíl na trhu.....	51
Graf 3 Četnostní rozdělení dotazníkového šetření.....	55
Graf 4 Jaké je podle vás úsilí a snaha vrcholového řídicího týmu o inovace?.....	56
Graf 5 Jak pevně je v podnikové vizi zakotven důraz na potřebu inovací?	56
Graf 6 Osvojila si organizace v pohledu na inovace dlouhodobou perspektivu?	57
Graf 7 Jak se tuto vizi snaží sdělit všem zaměstnancům?	57
Graf 8 Je váš generální ředitel vůdčí osobnosti orientovanou na změny?	58
Graf 9 Jak moc kladete důraz při přijímání nových zaměstnanců na jejich zkušenosti v oblasti inovací a zavádění změn?	59
Graf 10 Jsou procesy udělování odměn a kariérové postupy alespoň částečně motivovány inovacemi?..	59

Graf 11 Je ve vaší organizaci mnoho neformálních příležitostí pro výměnu názorů a myšlenek?.....	60
Graf 12 Jsou uvolňovány zdroje na podporu nových iniciativ?	60
Graf 13 Pohlíží na sebe každý zaměstnanec organizace jako na účastníka inovačního procesu?.....	61
Graf 14 Jak moc vás baví práce ve vašem podniku?	62
Graf 15 Vývoj provozních nákladů, výnosů a zisku.....	70
Graf 16 Efektivnost práce obchodního manažera.....	71

Seznam příloh

1. Interní oznámení Fénix
2. Procesní mapa Fénix
3. Produktový a organizační scorecard
4. Finanční výkazy
5. Vzorce
6. Dotazník inovačního prostředí Provident Financial, s.r.o.
7. Vícekriteriální hodnocení variant

1. Výsledky fénix

Fénix obdržel přes
450 vašich návrhů

na dvou pilotních pobočkách **Praha sever**
a **Brno** jsme testovali **20** zlepšení ve **4** oblastech

 vyškolili jsme
22 poboček

celkem to bylo rovných

100

školení,
někdy probíhala
4 školení
zároveň



Zavedli jsme:
segmentaci, kurýrní služby,
ověřování OP při **Scoringu**
tablety
vylepšenou komunikaci
se zákazníky
ohleduplnou půjčku...



první školení proběhlo

18.8. (Fénix 1)

na Kladně

poslední

3. 11. (Fénix 2)

v Mostě a Ústí

rozdali jsme

328 tabletů,

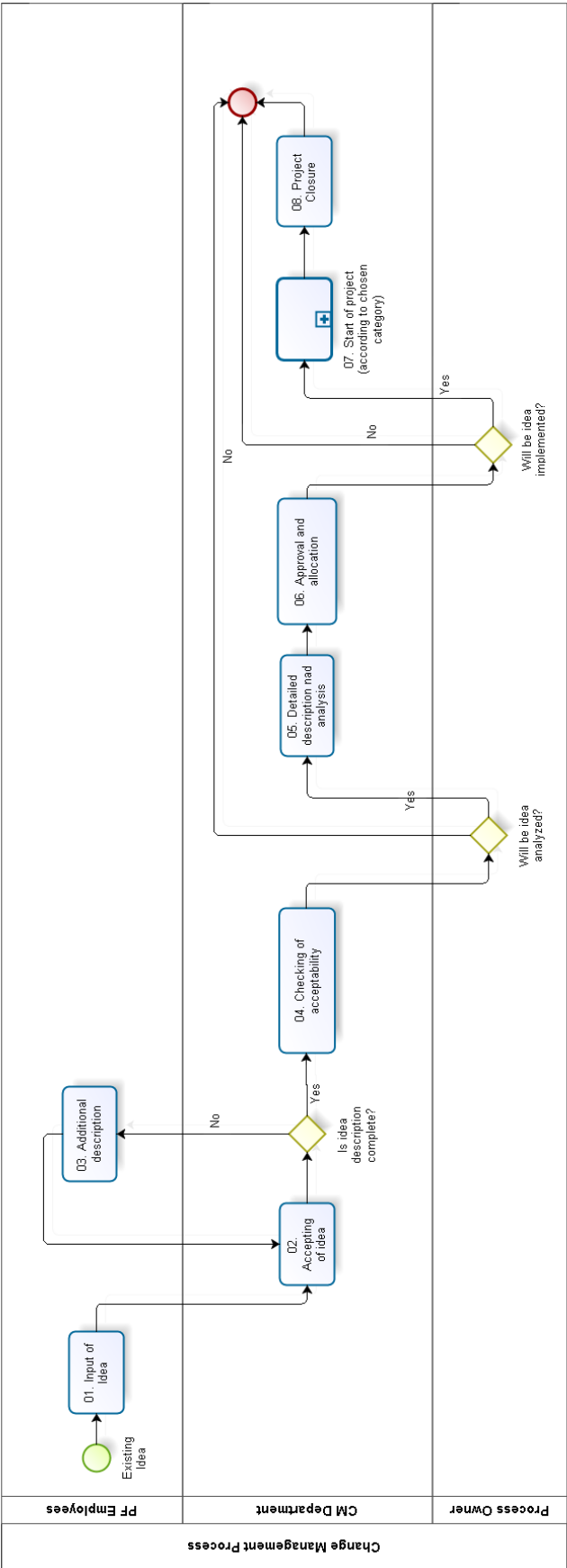
obalů a nabíječek

jejichž uživatelé za **10** týdnů

snížili průměrný týdenní objem tisku
sestav na jednu oblast **Z 37 na 16.**



2. Procesní mapa Fénix



3. Balanced scorecard

Číslo	Perspektiva	Název	Způsob měření	Cíl	Frekvence sledování	led.15	úno.15	bře.15	dub.15	kvě.15
1	Zákazníci	Akvizice nových zákazníků	Počet	3 000	měsíčně	1 000	1 025	1 367	1 980	2 890
2	Zákazníci	Retence zákazníků	Počet	2 000	měsíčně	700	850	720	1 460	2 064
3	Zákazníci	Podíl produktu na portfoliu	Procento	20%	měsíčně	10	12	12	15	21
4	Zákazníci	Tržby na zákazníka	Tržby z prod. Produktu/počet zák	10 000	měsíčně	9 800	10 100	10 300	9 630	10 500
5	Finanční	Rentabilita tržeb produktu	Zisk/ tržby za prodej produktu	17%	měsíčně	1	2	11	8	12
6	Finanční	Tržby za prodej produktu	Tržby z prodeje produktu	4 000 000	měsíčně	1 000 000	1 250 000	2 300 000	1 750 000	2 560 000
7	Finanční	Výběry	Suma výběrů od OZ	2 000 000	měsíčně	500 000	560 000	1 400 000	800 000	2 005 000
8	Finanční	Impairment	Odepsané pohledávky	700 000	měsíčně	700 000	720 000	600 000	650 000	400 000
9	Procesy	Funkcionalita produktu	Vysoká/střední/nizká 1/2/3	1	měsíčně	1	1	1	1	1
10	Procesy	Propagace produktu	1- nízká, 5 - vysoká, marketingové náklady	3	měsíčně	5	4	4	3	3
11	Procesy	Prodejní servis	Výkonnost call centra v %	68%	měsíčně	60	60	65	70	65
12	Učení a růst	Produktivita DM	Tržby z prodeje produktu na DM	60 000	měsíčně	45 000	48 000	55 000	53 000	62 000
13	Učení a růst	Produktivita OZ	Výběry na OZ z prodeje produktu	30 000	měsíčně	15 000	18 000	28 000	29 000	31 000

POBOČKA: PRAHA TÝDEN 44/15

Obchodní zástupce	Segmentace	Průměrný počet zákazníků		Z toho počet NC		Poskytnuté půjčky		Výběry	
		Aktuální stav	Cíl	Aktuální stav	Cíl	Aktuální stav	Cíl	Aktuální stav	Cíl
A1	Farmer	90	120	25	50	55 000	50 000	15 000	30 000
A2	Farmer	95	120	20	50	48 000	50 000	36 000	30 000
A3	Farmer	121	120	35	50	25 000	50 000	20 000	30 000
A4	Hunter	70	120	47	50	70 000	50 000	20 000	30 000
A5	Farmer	50	120	41	50	68 000	50 000	31 000	30 000

4. Finanční výkazy

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA (v tis. Kč)	5 732 426	5 951 767	5 888 101	5 850 929	6 575 733	6 178 167
Dlouhodobý majetek	138 704	101 097	82 861	64 903	58 862	60 900
Dlouhodobý nehmotný majetek	22 175	22 881	24 966	21 465	19 568	20 346
Software	15 725	20 607	21 405	20 219	17 736	12 804
Opravné položky k DNM	-	-	-	454	1 199	-
Nedokončený DNM	5 270	1 693	51	792	633	7 542
Jiný DNM	1 180	581	3 510	-	-	-
Dlouhodobý hmotný majetek	116 529	78 016	57 695	42 288	38 144	39 404
Stavby	5 913	7 312	7 872	6 989	6 529	8 227
Samostatné movité věci	104 931	70 452	45 229	34 707	29 535	29 721
Nedokončený DHM	5 685	252	4 594	568	2 080	1 456
Zálohy na DHM	-	-	-	24	-	-
Dlouhodobý finanční majetek	-	200	200	1 150	1 150	1 150
Podíly	-	200	200	1 150	1 150	1 150
Oběžné aktiva	5 487 795	5 785 340	5 770 364	5 765 378	6 502 846	6 109 783
Zásoby	2 630	1 981	3 245	2 565	2 614	1 718
Materiál	2 630	1 981	3 245	2 565	2 614	1 718
Dlouhodobé pohledávky	240 913	245 751	292 570	380 526	884 283	571 739
Pohledávky z obchodních vztahů	98 028	101 549	97 214	148 997	601 767	320 740
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	-	-	5 380	4 995	4 588	4 516
Odložená daň pohledávky	142 885	144 202	189 976	226 534	277 928	246 483
Krátkodobé pohledávky	5 136 686	5 452 628	5 391 382	5 301 166	5 529 227	5 412 900
Pohledávky z obchodních vztahů	4 859 019	5 259 882	5 296 357	5 202 256	5 369 185	5 307 784
Pohledávky- ovládaná nebo ovládající osoba	-	-	30 861	21 112	53 156	62 443
Stát - daňové pohledávky	264 379	159 698	522	20 129	35 740	107
Krátkodobé poskytnuté zálohy	-	-	17 838	15 047	15 119	14 142
Dohadné účty aktivní	7 222	25 854	25 670	31 618	517	893
Jiné pohledávky	6 066	7 194	20 134	11 004	55 510	27 531
Krátkodobý finanční majetek	107 566	84 980	83 167	81 121	86 722	123 426
Peníze	30 058	22 862	811	772	178	235
Účty v bankách	77 508	62 118	82 356	80 349	86 544	123 191
Časové rozlišení	105 927	65 330	34 876	20 648	14 025	7 484
Náklady příštích období	105 902	65 327	34 876	20 648	14 026	7 484
Příjmy příštích období	25	3	-	-	-	-
PASIVA (v tis. Kč)	5 732 426	5 951 767	5 888 101	5 850 929	6 575 733	6 178 167
vlastní kapitál	2 596 180	2 679 513	2 680 755	2 188 412	1 374 967	813 014
základní kapitál	82 528	82 528	82 528	82 528	82 528	82 528
základní kapitál	82 528	82 528	82 528	82 528	82 528	82 528
kapitálové fondy	-5 314	-63	147	-11	157	-
oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-5 314	-63	147	-11	157	-
rezervní fondy,	8 253	8 253	8 253	8 253	8 253	8 253

nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku						
zákonný rezervní fondy/nedělitelný fond	8 253	8 253	8 253	8 253	8 253	8 253
výsledek hospodaření minulých let	2 030 817	2 030 711	1 918 669	1 784 827	897 642	384 029
nerozdělený zisk minulých let	2 030 817	2 030 711	1 918 669	1 784 827	897 642	384 029
výsledek hospodaření běžného účetního období	479 896	557 958	671 158	312 815	386 387	338 204
cizí zdroje	1 331 541	1 174 878	1 178 558	1 537 345	2 667 071	3 058 233
Rezervy	165 338	161 527	139 248	26 745	18 395	27 242
rezerva na daň z příjmu	165 338	161 527	95 624	-	-	-
ostatní rezervy	-	-	43 624	26 745	18 395	27 242
dlouhodobé závazky	3 669	56 000	200 000	459 838	701 182	1 105 190
závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	-	-	200 000	459 838	701 182	1 105 190
jiné závazky	-	56 000	-	6	-	-
krátkodobé závazky	105 534	922 869	766 938	656 796	1 795 860	1 925 801
závazky z obchodních vztahů	4 644	7 819	10 548	17 450	4 386	1 573
závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	-	-	651 779	545 338	1 678 674	1 775 501
závazky k zaměstnancům	18 242	16 873	235	22 875	144	289
závazky ze SZ a ZP	9 485	10 665	-	11 619	-	-
stát - daňové závazky a dotace	2 994	3 330	-	4 428	58	40 810
dohadné účty pasivní	52 130	81 102	103 122	51 903	110 763	106 197
jiné závazky	18 039	803 080	1 254	3 183	1 835	1 431
bankovní úvěry a výpomoci	1 057 000	34 482	72 372	393 966	151 634	-
Dlouhodobé bankovní úvěry	686 605	-	-	-	-	-
krátkodobé bankovní úvěry	370 395	34 482	72 372	393 966	151 634	-
časové rozlišení	1 804 705	2 097 376	2 028 788	2 125 172	2 533 695	2 306 920
výdaje příštích období	19 945	37 947	-	3 372	7 337	8 799
výnosy příštích období	1 784 760	2 059 429	2 028 788	2 121 800	256 358	2 298 121

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
tržby za prodej zboží	-	-	-	-	32	1
náklady vynaložené na prodané zboží	-	-	-	-	32	1
Výkony	2 666 156	2 940 909	3 070 197	2 949 976	3 120 015	3 235 928
tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 666 156	2 940 909	3 070 197	2 949 976	3 120 015	3 235 928
výkonová spotřeba	878 986	900 629	769 990	895 141	887 108	931 107
spotřeba materiálu a energie	45 425	51 164	59 735	59 092	57 890	52 994
Služby	833 561	849 465	710 255	836 049	839 218	878 113
přidaná hodnota	1 787 170	2 040 280	2 300 207	2 054 835	2 232 907	2 304 821
osobní náklady	424 487	469 962	449 267	485 112	497 001	504 875
mzdové náklady	307 633	340 810	322 372	354 497	362 264	366 165
odměny členům orgánů společnosti a družstva	450	589	480	470	530	516
náklady na SZ a ZP	99 061	112 165	110 440	115 353	118 538	123 244
sociální náklady	17 343	16 398	15 975	14 792	15 669	14 950
daně a poplatky	2 006	2 981	2 169	739	1 766	1 518
odpisy DNM a HM	48 577	53 100	47 702	41 470	25 376	23 363
tržby z prodeje DM a materiálu	3 023	12 831	22 693	5 563	190	162
zůstatková cena prodaného DM a materiálu	4 150	10 112	18 891	4 495	1	20
změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexních NPO	121 069	264 005	64 686	577 341	561 090	379 057
ostatní provozní výnosy	149 693	119 503	127 007	122 422	123 323	146 334
ostatní provozní náklady	650 100	555 945	876 064	503 733	567 905	767 770
provozní výsledek hospodaření (v tis. Kč)	689 497	816 509	991 128	569 930	703 281	774 714
výnosy z přecenění CP a derivátu	1 791	-	-	-	439	244
náklady z přecenění CP a derivátů	8 254	9 412	-	-	18	-
výnosové úroky	355	34	24	499	11	44
nákladové úroky	58 949	67 556	93 656	101 741	163 507	225 577
ostatní finanční výnosy	6 082	5 704	11 415	3 260	9 544	2 978
ostatní finanční náklady	47 267	45 057	36 978	33 872	33 598	55 211
Finanční výsledek hospodaření	-106 242	-116 287	-119 195	-131 854	-187 189	-277 522
daň z příjmu za běžnou činnost	103 359	142 264	200 775	125 261	129 705	148 029
Splatná	110 421	144 842	246 564	161 286	181 139	116 548
Odložená	-7 062	-2 578	-45 789	-36 525	-51 434	31 481
výsledek hospodaření za běžnou činnost (v tis. Kč)	479 896	557 958	671 158	312 815	386 387	349 163
Mimořádné náklady	-	-	-	-	-	207
Mimořádné výnosy	-	-	-	-	-	11 166
Mimořádný výsledek hospodaření	-	-	-	-	-	-10 959
výsledek hospodaření za účetní období (v tis. Kč)	479 896	557 958	671 158	312 815	386 387	338 204
výsledek hospodaření před zdaněním (v tis. Kč)	583 255	700 222	871 933	438 076	516 092	486 233

5. Vzorce

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{Provozní výsledek hospodaření}}{\text{Aktiva}} * 100 (\%)$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} * 100 (\%)$$

$$\text{Běžná (peněžní) likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva (peněžní prostředky)}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Ukazatel zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} * 100 (\%)$$

$$\text{Rentabilita investic} = \frac{\text{Provozní výsledek hospodaření}}{\text{Celková aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje}} * 100 (\%)$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100 (\%)$$

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{oběžná aktiva}}$$

6. Dotazník inovačního prostředí ve Společnosti Provident Financial, s.r.o.

Dotazník Inovačního prostředí ve Společnosti Provident Financial, s.r.o.

Přiraďte otázce příslušný počet bodů podle subjektivního uvážení, přičemž 5 bodů je nejvíc a 1 nejméně

Číslo	Otázka	Stupnice				
		1	2	3	4	5
1	Jaké je podle vás usilí a snaha vrcholového řídicího týmu o inovace?					
2	Jak pevně je v podnikové vizi zakotven důraz na potřebu inovací?					
3	Jak dobře se daří tuto vizi sdělovat všem zaměstnancům?					
4	Je váš generální ředitel vůdčí osobností orientovanou na změny?					
5	Jak moc kladete důraz při přijímání nových zaměstnanců na jejich zkušenosti v oblasti inovací a zavádění změn?					
6	Jaká je úroveň vzájemného stimulování, zpětné vazby a konstruktivní kritiky?					
7	Ohodnoťte interní týmovou práci ve vaší organizaci					
8	Jak efektivně jsou využívány projektové týmy?					
9	Jsou procesy udělování odměn a kariérové postupy alespoň částečně motivovány inovacemi?					
10	Je ve vaší organizaci mnoho neformálních příležitostí pro výměnu názorů a myšlenek?					
11	Ohodnoťte nakolik je vaše organizace prosta výmluv typu „Kdybych jen...“					
12	Jsou uvolňovány zdroje pro podporu nových iniciativ?					
13	Pohlíží na sebe každý zaměstnanec organizace jako na účastníka inovačního procesu?					
14	Osvojila si organizace v pohledu na inovace dlouhodobou perspektivu?					
15	Jak moc vás baví práce ve vašem podniku?					
Otevřená otázka	Bylo vaše oddělení iniciátorem změn (inovací) v organizaci za posledních 12 měsíců? Jestli ano, tak uveďte kterých.					

ODDĚLENÍ

7. Vícekriteriální hodnocení variant

Kritérium	Název	Charakteristika	Měření
K1	Úspěch na trhu	Kvalitativní	Úspěšný, průměrný, neúspěšný
K2	Technická převoditelnost	Kvalitativní	Náročná, průměrná, nenáročná
K3	Ziskovost	Kvantitativní	%

Kritérium	K1	K2	K3	Součet
Počet bodů	5	3	4	12
Váha	0,42	0,25	0,33	1

K	Váha	V1	Užitek V1	V2	Užitek V2	V3	Užitek V3
K1	0,42	Úspěšný	1	Úspěšný	1	Průměrný	0,5
K2	0,25	Nenáročná	1	Nenáročná	1	Průměrná	0,5
K3	0,33	12 %	1	10 %	0,7	8 %	0

Hodnocení variant:

$$\mathbf{V1: 1 * 0,42 + 1 * 0,25 + 1 * 0,33 = 1}$$

$$\mathbf{V2: 1 * 0,42 + 1 * 0,25 + 0,7 * 0,33 = 0,901}$$

$$\mathbf{V3: 0,5 * 0,42 + 0,5 * 0,25 + 0 * 0,33 = 0,335}$$