



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

EKONOMICKÉ ASPEKTY INOVACE V PODNIKU

ECONOMIC ASPECTS OF INNOVATION IN A COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Simona Janošková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Nina Bočková, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Simona Janošková
Studijní program:	Ekonomika podniku
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	Ing. Nina Bočková, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Ekonomické aspekty inovace v podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce a vymezení problému
Teoretická východiska práce, vymezení pojmu inovace
Analýza problému a současná situace
Hodnocení zavedené inovace
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je posouzení ekonomických aspektů dopadu zavedení inovace na podnik a změření na přínos inovace pro podnik a jeho okolí.

Základní literární prameny:

BŘEČKOVÁ, Pavla a Karel HAVLÍČEK, 2016. Inovace a jejich financování v malé a střední firmě. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. ISBN 978-80-7408-137-8.

OECD a EUROSTAT, 2018. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, Reporting and Using Data on Innovation [online]. 4th ed. Lucemburg: OECD Publishing [cit. 2020-11-16]. ISBN 978-92-64-30460-4. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.

PITRA, Zbyněk, 2006. Management inovačních aktivit: Zbyněk Pitra. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-869-4610-X.

VEBER, Jaromír, 2016. Management inovací. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.

ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej, 2012. Manuál hodnocení inovační výkonnosti. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-796-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce na téma „Ekonomické aspekty inovace v podniku“ zkoumá strategickou inovaci ve společnosti, která se před zavedení inovace zabývala především IT službami. V práci jsou analyzovány ekonomické aspekty strategické inovace ve sledovaném podniku a popsány přínosy inovace. Je provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí a dopad inovace je zhodnocen za pomoci vybraných ukazatelů.

Klíčová slova

inovace, strategická inovace, finanční ukazatele, SWOT analýza, bezpečnostní služby

Abstract

This bachelor's thesis on the topic of "Economic Aspects of Innovation in a Company" researches strategic innovation in a company that dealt mainly with IT services before launch of the innovation. The work analyzes economic aspects of a strategic innovation in the monitored company and describes benefits of the innovation. An internal and external analysis of the environment is made and the impact of the innovation is evaluated using selected performance indicators.

Key words

innovation, strategic innovation, financial performance indicators, SWOT analysis, cyber security services

Bibliografická citace

JANOŠKOVÁ, Simona. Ekonomické aspekty inovace v podniku [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133623>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Nina Bočková.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

podpis autora

Poděkování

Děkuji Ing. Nině Bočkové, Ph.D. za trpělivost a čas věnovaný na konzultacích, cenné rady a odborné připomínky. Dále děkuji jednateři sledované společnosti za vstřícnost při rozhovorech a poskytnutí materiálů.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍL PRÁCE A VYMEZENÍ PROBLÉMU.....	12
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE, VYMEZENÍ POJMU INOVACE	13
1.1. Vymezení pojmu inovace.....	13
1.1.1. Inovace podle J. A. Schumpetera.....	13
1.1.2. Inovace podle F. Valenty	14
1.1.3. Inovace podle P. F. Druckera.....	14
1.1.4. Inovace podle Oslo manuálu.....	15
1.2. Členění inovací.....	16
1.2.1. Členění podle stupně inovací.....	16
1.2.2. Členění podle účasti subjektů na tvorbě inovace.....	16
1.2.3. Druhy inovací podle P. Břečkové a K. Havlíčka.....	16
1.2.4. Druhy inovací podle G. Hamela	18
1.2.5. Druhy inovací podle Oslo manuálu	18
1.3. Inovační a inovativně aktivní firma	19
1.4. Efekty inovací	20
1.5. Měření inovační výkonnosti.....	21
1.5.1 Měření prostřednictvím finančních ukazatelů	22
1.5.2 Měření prostřednictvím nefinančních ukazatelů.....	23
1.5.3. Komplexní matice inovačních metrik.....	24
1.5.4. Inovační scorecard	24
1.6. Měření výsledků podnikatelských inovací podle Oslo manuálu.....	26
1.7. Předpoklady úspěšné návratnosti investic podle Pitry	29
1.8. PESTLE analýza	30
1.9. Porterova analýza pěti sil	30

1.10.	SWOT analýza.....	31
1.11.	Lean Canvas	32
2.	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE	33
2.1.	Popis společnosti, organizační struktura	33
2.2.	Popis zkoumané inovace	33
2.2.1.	Časový harmonogram implementace inovace	35
2.3.	Analýza současného stavu podniku	36
2.3.1.	PESTLE analýza	36
2.3.2.	Porterova analýza pěti sil	39
2.3.3.	SWOT analýza.....	41
2.4.	Vývoj obchodní situace firmy	43
2.4.1.	Vývoj tržeb	43
2.4.2.	Vývoj výsledku hospodaření po zdanění	44
3.	HODNOCENÍ ZAVEDENÉ INOVACE	46
3.1.	Náklady na zavedení inovace.....	46
3.2.	Tržby a výsledek hospodaření sledované inovace	47
3.3.	Inovace z pohledu daně z příjmu	48
3.4.	Úspora nákladů z důvodu zavedení inovace	49
3.5.	Měření inovační výkonnosti pomocí finančních ukazatelů	49
3.5.1.	Kategorie hodnocení podle finančních efektů inovačních aktivit.....	49
3.5.2.	Kategorie hodnocení podle hospodaření organizace	51
3.5.3.	Kategorie hodnocení podle konkurenční schopnosti organizace.....	53
3.6.	Přínosy inovace z pohledu firmy COMPUTER.....	56
3.7.	Přínosy inovace z pohledu zákazníků	57
3.8.	Zhodnocení ekonomický aspektů inovace	58
	ZÁVĚR	59
	POUŽITÁ LITERATURA	61

SEZNAM TABULEK	64
SEZNAM GRAFŮ	65
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	66

ÚVOD

V dnešní době je trh, více než kdy jindy, plný produktů a konkurenčních firem. Trendy a technologie se rychle vyvíjí a dochází ke změnám v legislativě, v důsledku toho se mění i požadavky zákazníků. Hlavně v dnešním korona-období dochází k rychlým změnám v legislativě a svět se přesouvá do online prostředí. Na všechny tyto situace musejí podniky včas a vhodným způsobem reagovat, jinak riskují ztrátu své pozice na trhu.

Možnou reakcí na měnící se prostředí jsou právě inovace, které napomáhají k udržení či zlepšení výkonnosti firmy. Avšak inovaci nestačí pouze zavést, musí se také řídit. Pro efektivní řízení inovací je zapotřebí vhodná forma měření a kontroly. Pokud by se inovace neměřily a nehodnotily, společnost by slepě mířila jednou cestou a doufala, že zavedená inovace se vyvíjí dle plánu. Z tohoto důvodu považuji inovace a jejich měření za velice důležité a zajímavé. Proto jsem si zvolila téma bakalářské práce právě na inovace.

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou ekonomických aspektů inovace v konkrétní organizaci, která se právě na základě změny prostředí rozhodla zavést v roce 2017 inovaci. Inovací bylo rozšíření portfolia služeb, z předchozích převážně IT služeb, o bezpečnostní služby a s tím spojený vstup na nový trh.

CÍL PRÁCE A VYMEZENÍ PROBLÉMU

Cílem této bakalářské práce je posouzení ekonomických aspektů dopadu zavedení inovace na podnik a změření přínosu inovace. Bakalářská práce se bude zabývat obzvláště strategickou inovací a zaváděním nových služeb.

Teoretická část je zaměřena na vymezení pojmu inovace, její členění, efekty inovací a měření inovační výkonnosti. Dále na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí pomocí PESTLE analýzy, Porterovy analýzy a SWOT analýzy. Na konci je popsán Lean Canvas, jelikož zkoumaná společnost zaváděla inovaci právě touto metodou.

Analytická část obsahuje popis společnosti, popis zavedené inovace a analýzu vnitřního a vnějšího prostředí pomocí PESTLE, Porterovy a SWOT analýzy. Dále hodnocení zavedené inovace pomocí zkoumání nákladů na zavedení inovace, tržeb a výsledku hospodaření, zjištění úspor nákladů, které s inovací vznikly, měření inovační výkonnosti za pomoci finančních ukazatelů a zjištění přínosů inovace z pohledu sledované firmy a zákazníků. Na základě zkoumání teoretických východisek a praktické části je vypracováno zhodnocení ekonomických aspektů inovace.

Veškerá potřebná data k této práci jsou získána z interních dokumentů firmy a řízených rozhovorů s implementátorem inovace, který je zároveň jednatelem firmy, pod podmínkou zachování anonymity organizace. Z toho důvodu je v této bakalářské práci použit fiktivní název společnosti COMPUTER s.r.o.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE, VYMEZENÍ POJMU INOVACE

1.1. Vymezení pojmu inovace

Na inovaci nahlíží různí autoři z různých úhlů pohledu. Úhel pohledu se často liší, jelikož každý autor řeší pojem z trochu jiné oblasti. Proto lze najít několik různých definic inovací, kde autoři zdůrazňují některé dominantní hledisko.

1.1.1. Inovace podle J. A. Schumpetera

Rakouský ekonom Joseph Alois Schumpeter, také někdy nazýván „duchovní otec“ vědy o inovacích, se narodil v roce 1883 v Třešti na Moravě (Tidd, c2007, s. 8) a je považován za zakladatele moderního pojetí inovací (Bartes, 2005, s. 20).

Schumpeter považoval inovace za velice důležité, jelikož inovace působí ve velké míře na ekonomický vývoj tržních ekonomik (Veber, 2016, s. 77). Jeho základní idea spočívá v tom, že podnikatelé za pomoci inovace získají konkurenční výhodu, jelikož budou jediní na trhu, a tím i „monopolní zisk“. Toho si všimnou ostatní podnikatelé a pokusí se inovaci napodobit. Přílivem nových nápadů se postupně odstraní monopolní zisk, až je znovu dosaženo bodu rovnováhy. Jakmile někdo přijde s novou inovací, cyklus se začne opakovat. Schumpeter nazývá tento proces tzv. „kreativní destrukcí“, kde existuje neustálá snaha o vytvoření něčeho nového, aby podnik získal nový zdroj zisku, a přitom se „přepisují stará pravidla za nová“ (Tidd, c2007, s. 8).

Schumpeter chápe inovace jako:

- *„Zavedení nového produktu (neznámého pro jeho spotřebitele) nebo kvalitativně nových vlastností již existujícího produktu.*
- *„Zavedení nového způsobu výroby, tj. metody dosud nepoužité v daném odvětví, která však nemusí být nutně založena na novém vědeckém objevu.*
- *Otevření nového trhu, tj. trhu dosud neobsazeného produkty z daného odvětví a dané země bez ohledu na to, zda daný trh již existuje.*
- *Využití nového zdroje prvotních vstupů (surovin a polotovarů) opět bez ohledu na to, zda již existují nebo musí být nově vytvořeny.*

- *Změnu organizace podnikání, jako je vytvoření nebo rozbití monopolní pozice na trhu.*“ (Žižlavský, 2012, s. 9)

1.1.2. Inovace podle F. Valenty

František Valenta byl profesorem na Vysoké škole ekonomické v Praze, a na rozdíl od Schumpetera nepovažoval za inovaci pouze úplné novinky, ale veškeré změny nebo novinky v konkrétním podniku, nezáleží na tom, zda již byla uplatňována v jiném podniku. Za inovaci Valenta považuje „*jakoukoliv změnu ve vnitřní struktuře výrobního organismu*“. Také upozorňuje na existenci nejen kladných, ale také záporných inovací, které vznikají kvůli negativní lidské aktivitě (Vlček, 2011, s. 12).

1.1.3. Inovace podle P. F. Druckera

Americký ekonom Peter Ferdinand Drucker je považován za zakladatele moderního managementu a popisuje inovaci jako podnikatelský nástroj, který napomáhá k dosažení cílů (Špaček a Červený, 2020, s. 15).

V osmdesátých letech dvacátého století vydal publikaci, ve které se věnuje inovacím a jejich propojení s podnikatelskými přístupy. Podle Druckera začínají inovační aktivity analýzou příležitostí, a to jak v interním, tak v externím prostředí. Mezi interní analýzu příležitostí patří:

- neočekávané úspěchy a nezdary jak v organizaci, tak konkurentů,
- různé odchylky (obzvláště ve výrobním a distribučním procesu),
- potřeby procesu,
- změny odvětví a tržní struktury (Veber, 2016, s. 78).

A mezi externí analýzu příležitostí patří:

- „*demografické změny,*
- *změny v pojetí a vnímání,*
- *nové poznatky*“ (Veber, 2016, s. 78).

Drucker dále doporučuje vyhýbat se inovacím, které rozšiřují diverzifikaci, z důvodu rozdělení sil a zdrojů organizace a otestování inovací na malém trhu s možností snadných změn. Dále upozorňuje, že je potřeba si za cíl nastavit dosažení vedoucího postavení v určitém prostředí, aby se nevytvářel prostor pro konkurenci (Veber, 2016, s. 79).

1.1.4. Inovace podle Oslo manuálu

Oslo manuál 2018 je příručka, která poskytuje informace pro sbírání a interpretaci dat inovací, publikovaná za pomoci Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) a Statistického úřadu Evropské unie (Eurostat) (OECD/Eurostat, 2018, s. 19).

Toto již čtvrté vydání vnímá pod pojmem „inovace“ jak aktivitu, tak i výsledek dané aktivity. Také zmiňuje, že aby se jednalo o inovaci, a ne o invenci, musí být provedena implementace (musí být použita nebo zpřístupněna ostatním) (OECD/Eurostat, 2018, s. 20).

Podle obecné definice je inovace nový nebo vylepšený produkt nebo proces či kombinace produktu a procesu, který se výrazným způsobem liší od dřívějších produktů nebo procesů firmy. Zároveň musí splňovat podmínku, že jako produkt byl dán k dispozici potenciálním uživatelům a jako proces byl již využit jednotkou v provozu. Jednotkou může být jakákoliv instituce v jakémkoliv sektoru včetně domácností a jejich členů, která je zodpovědná za vznik inovace (OECD/Eurostat, 2018, s. 20).

Tato definice byla ještě dále rozvinuta pro podnikatelský sektor, kdy byly použity dva pojmy, a to: inovační činnosti a podnikové inovace.

- **Inovační činnosti** jsou takové činnosti, které mají za výsledek inovaci a jsou prováděny firmou. Tyto činnosti jsou: vývojové, finanční a obchodní. Oslo manuál 2018 rozlišuje osm základních typů inovační činnosti:
 - činnosti v oblasti výzkumu a experimentálního vývoje,
 - činnosti v inženýrské oblasti, oblasti designu a dalších kreativních aktivit,
 - marketingové činnosti a činnosti spojené se značkou,
 - činnosti související s duševním vlastnictvím,
 - činnosti, které souvisejí se školením zaměstnanců,
 - činnosti spojené s vývojem softwaru a databází,
 - činnosti spojené s pořízením (leasingem) hmotného majetku,
 - inovativní činnosti spojené s managementem (OECD/Eurostat, 2018, s. 20, 87).
- **Podniková inovace** je nový či vylepšený produkt, podnikový proces nebo kombinace těchto dvou. Musí se výrazným způsobem lišit od předchozích produktů a procesů, a zároveň musí splňovat podmínku, že jako produkt byl

zaveden na trh a jako proces byl již využit firmou v provozu (OECD/Eurostat, 2018, s. 20).

1.2. Členění inovací

Nahlížen z různých úhlů se dá jak na inovaci, tak i na její členění. Inovace se dá členit například podle stupně inovací nebo účasti subjektů na tvorbě inovace. Také samotné druhy inovací člení různí autoři jinak.

1.2.1. Členění podle stupně inovací

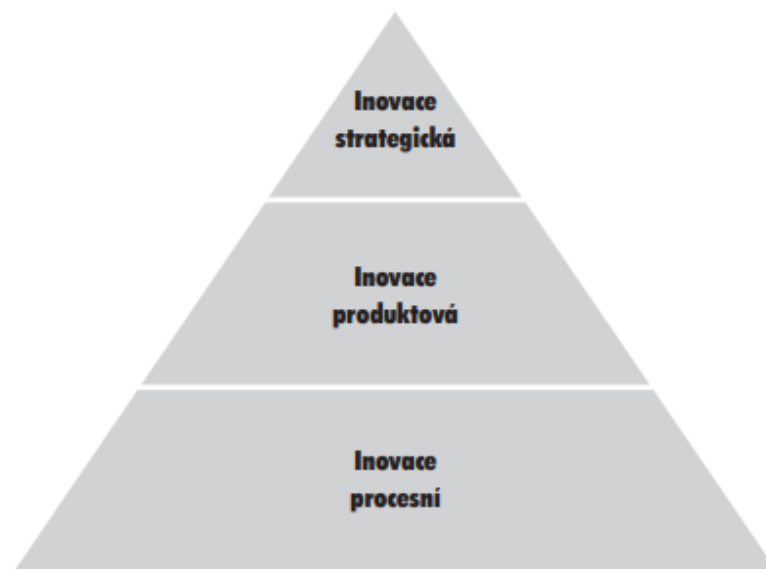
- **Racionalizační inovace** – předchází a odstraňují výrobní ztráty (Žižlavský, 2012, s. 14). Zahrnují obnovu inovovaných prvků v podniku za účelem zachování původního stavu, zvýšení nebo snížení intenzity ve využívání určitých prvků v podniku a reorganizaci organizačních úprav ve výrobě (Vlček, 2011, s. 14-15).
- **Inkrementální inovace** – organizace pokračuje v děláni toho, co již dělala, ale lépe (Tidd a Bessant, 2013, s. 30). Zahrnuje zlepšování existující technologie a výrobků za účelem prevence úpadku vůči konkurentům na trhu (Slaný a kolektiv, 2006, s. 315).
- **Radikální inovace** – jsou takové inovace, které „představují zavedení průlomově nových technologií, ale i značnou nejistotu pro obchodní model a celý podnik“ (Žižlavský, 2012, s. 14).

1.2.2. Členění podle účasti subjektů na tvorbě inovace

- **Uzavřená inovace** – je inovace, kde celý inovační proces je v kompetenci zaměstnanců inovující firmy.
- **Otevřená inovace** – je inovace, která vznikla za pomoci spolupráce interních zaměstnanců firmy a externích odborníků a specialistů (Vlček, 2011, s. 16-17).

1.2.3. Druhy inovací podle P. Břečkové a K. Havlíčka

Karel Havlíček a Pavla Břečková rozdělují inovace na strategické, produktové a procesní, kde každý druh inovací napomáhá k úspěchu podniku. Jak je vidět na obrázku č. 1, toto rozdělení lze vyjádřit i hierarchicky (Břečková a Hlaváček, 2016, s. 13).



Obrázek č. 1: Hierarchický pohled na členění inovací

(Zdroj: Břečková a Hlaváček, 2016, s. 13)

- **Procesní (provozní) inovace** – je inovace provozního charakteru, která je základem pro získání dlouhodobé pozice firmy na trhu. Většinou jde o optimalizaci podnikových procesů, a to jak strategických, tak operativních, za účelem zvýšení efektivity.
- **Produktová inovace** – je celý proces zavedení nového produktu na trh. Tento proces má pět fází, a to: výzkum, vývoj, testování, výrobu a komercializaci.
- **Strategická inovace** – má zásadní vliv na podnik, jelikož často mění směřování různých útvarů i celého podniku. Většinou má za cíl vytvořit nový podnikatelský model, který zvýší tržní hodnotu firmy (Břečková a Hlaváček, 2016, s. 13-19).
„Z tohoto pohledu se jedná o strategické změny spojené se:
 - *zcela novým trhem nebo tržním segmentem,*
 - *novými produkty nebo výrobními řadami,*
 - *novým podnikatelským systémem (od výroby po distribuci),*
 - *zvýšením podílů na výdajích zákazníků (komplexní služby jedním dodavatelem)“* (Břečková a Hlaváček, 2016, s. 19).

1.2.4. Druhy inovací podle G. Hamela

Hamel rozdělil druhy inovací do tzv. **Pyramidy inovací**, kde se rozhodl různé formy inovací uspořádat hierarchicky (Hamel, 2008, s. 39).



Obrázek č. 2: Pyramida inovací
(Zdroj: Hamel a Breen, 2008, s. 39)

- **Inovace managementu** (organizační inovace) – zásadní změny v přístupu managementu, které zvyšují výkonnost organizace.
- **Inovace strategie** – inovace, které jsou zaměřené na budoucí výzvy pro firmu, jak z pohledu strategického záměru, tak podnikatelského modelu (Vebr, 2016, s. 82-83).
- **Inovace výrobků/služeb** – inovace, které pokud obsahují zajímavý produkt, jsou schopné velkou rychlostí přinést firmě užitek, avšak bez zajištění patentové ochrany dojde rychle k napodobení.
- **Inovace provozních činností** – inovace, které mají zásadní význam pro udržení kroku s konkurencí, ale málokdy přinesou rozhodující a dlouhodobou výhodu (Hamel a Breen, 2008, s. 40).

1.2.5. Druhy inovací podle Oslo manuálu

Původní třetí edice z roku 2005 rozděluje inovace na čtyři druhy, a to na produktové inovace, procesní inovace, marketingové inovace a organizační inovace. Čtvrtá edice z roku 2018 rozděluje obchodní inovace na dva typy, a to na produktovou inovaci a inovaci podnikových procesů (OECD/Eurostat, 2018, s. 20).

- **Produktová inovace** je nový či vylepšený produkt nebo služba, kdy produkt, případně služba se musí lišit od původních produktů či služeb výrazným

způsobem. Zároveň musí splňovat podmínku, že již byly uvedeny na trh. Produktová inovace se dále může rozdělit do dvou kategorií, a to na inovaci výrobků a inovaci služeb (OECD/Eurostat, 2018, s. 21, 71).

- **Inovace podnikových procesů** je nový či vylepšený podnikový proces, kdy nezáleží na tom, zda jde o jednu nebo více obchodních činností. Proces se musí výrazným způsobem lišit od předchozích obchodních procesů a zároveň již musí být firmou využit v provozu. Procesní inovace se dále může rozdělit do šesti kategorií:
 - produkce výrobků a služeb,
 - logistika a distribuce,
 - marketing a prodejní činnost,
 - informační a komunikační systémy,
 - administrativa a management,
 - vývoj produktů a obchodních procesů (OECD/Eurostat, 2018, s. 21, 73).

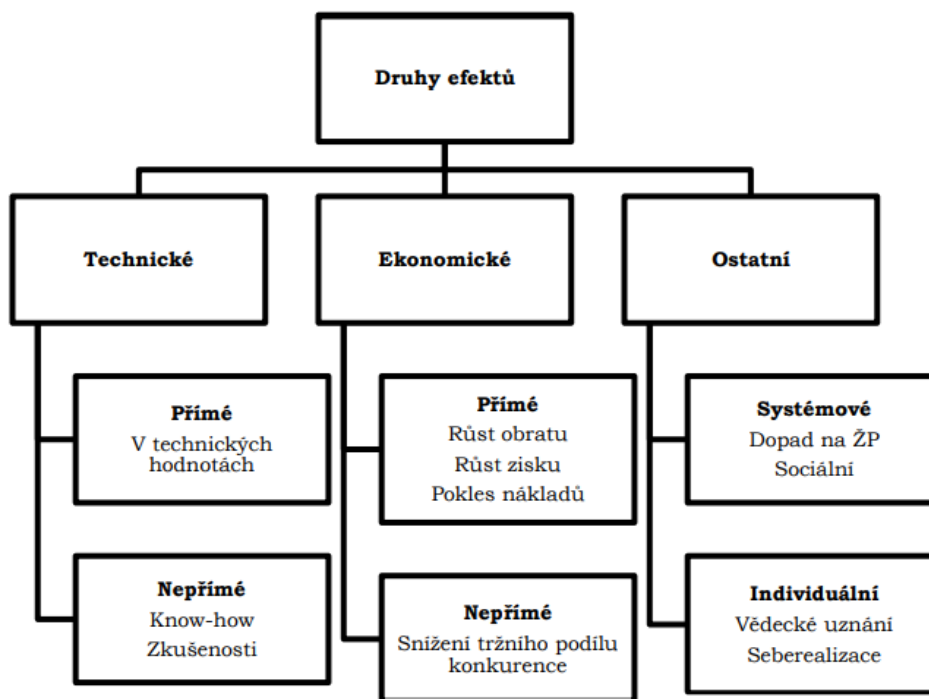
1.3. Inovační a inovativně aktivní firma

Podle Oslo manuálu z roku 2018 se rozhoduje, jestli je firma inovativně aktivní nebo inovační na základě toho, zda provádí inovační aktivity a jestli ve sledovaném období zavedla jednu nebo více inovací. Doporučená doba pro sledované období je jeden až tři roky, kdy se může jakákoliv inovační aktivita stát inovací, pokračovat bez inovace (pokud stále probíhá nebo se opozdila), být přerušena nebo ukončena. Čtvrté vydání Oslo manuálu popisuje:

- **Inovační firmu** jako firmu, která ve sledovaném období zavedla alespoň jednu inovaci.
- **Inovačně aktivní firmu** jako firmu, která provádí alespoň jednu inovační aktivitu ve sledovaném období a nezáleží na tom, jestli je firma inovační (zavedla alespoň jednu inovaci) nebo není (nezavedla žádnou inovaci) (OECD/Eurostat, 2018, s. 80-81).

1.4. Efekty inovací

Žižlavský ve svém manuálu z roku 2012 uvádí, že pokud firma zavede inovaci do podnikatelské reality, pak vytvoří určitý výsledný efekt. Dále uvádí, že nejprve je zapotřebí si určit, na jaké úrovni bude hodnocení úspěšnosti inovace probíhat a pro toto téma volit mikroúroveň. Poté doporučuje si rozdělit měření na základě tří druhů kritérií, a to na technické efekty, ekonomické efekty a ostatní efekty, kdy vyhodnocení těchto tří úrovní by mělo vést ke zjištění celkové úspěšnosti inovace (Žižlavský, 2012, s. 21-22).



Obrázek č. 3: Druhy efektů inovací
(Zdroj: Žižlavský, 2012, s. 22)

- **Technické efekty** se dále můžou rozdělit na:
 - **Přímé**, kdy se porovnává úspěšnost inovace podle určitých technických parametrů. Příkladem může být množství spotřebovaného paliva nebo odpor vzduchu.
 - **Nepřímé**, které mohou být například zlepšení spolupráce nebo získání know-how. Bohužel se skutečná míra nepřímých efektů dá poznat až na dalších projektech.

- **Ekonomické efekty**, stejně jako technické, se rozdělují na:
 - **Přímé**, kdy se firma snaží vyčíslit výši zisku nebo příspěvek na krytí fixních nákladů a zisku. Pokud to není možné a neuplynula dostatečná doba pro vyčíslení těchto ukazatelů, snaží se firma zjistit například ukazatele obratu nebo tržního podílu pro odhad rentability a následného určení, jestli zavedená inovace může vést třeba k menší zmetkovitosti nebo snížení nákladů za pomoci zvýšení kvality.
 - **Nepřímé**, pod které se může zařadit například dopad na konkurenci.
- **Ostatní efekty** se dělí na:
 - **Systémové**, do kterých se řadí například dopad na životní prostředí, zlepšení pracovních podmínek na pracovišti nebo růst podílu tvůrčí práce.
 - **Individuální**, kterými mohou být například získání prestižních cen nebo vědeckého uznání či seberealizace (Žižlavský, 2012, s. 21-22).

1.5. Měření inovační výkonnosti

Inovační výkonnost podniku by se dala definovat jako „*schopnost přeměnit inovační vstupy na výstupy, tedy schopnost přeměnit potenciál inovací na jejich tržní realizaci*“ (Žižlavský, 2012, s. 50).

Měření a zjišťování efektivnosti inovací má hodně společného s měřením a zjišťováním efektivnosti investic, u obojího se na začátku vynakládají vcelku vysoké částky, které mohou přinést určitý efekt za nějakou dobu (Synek, 2011, s. 163).

Proto by měla být inovace realizována jako investiční inovační projekt. Neboli projekt, který má zvýšit technickou nebo užitnou hodnotu produktů, efektivnost procesů nebo jiné inovace, které podporují schopnost dlouhodobé konkurenceschopnosti podniku a jejich udržitelného růstu (Žižlavský, 2012, s. 24).

Momentálně neexistuje jednotný návod na to, jak měřit efektivnost inovací, jelikož každá inovace je unikátní a specifická. Inovace s sebou přináší zisk, ale také náklady. Pokud by to člověk bral pouze z tohoto pohledu, tak to nabádá k použití finančních ukazatelů. Ale ty mají i své nevýhody, jelikož nejsou schopny zachytit některé důsledky podnikatelského rozhodnutí a jsou nevhodné pro předpověď budoucího vývoje a tvorby strategie. Z tohoto důvodu je doporučováno pro sestavení systému hodnocení použít kombinaci finančních a nefinančních ukazatelů (Žižlavský, 2012, s. 29).

Výběr hodnotících kritérií a měřítek je také závislý na časovém okamžiku, kdy budeme hodnocení uskutečňovat. Jelikož v počáteční fázi nemáme mnoho informací, využíváme spíše ukazatele nefinanční povahy. V pozdější fázi inovačního procesu budeme pracovat spíše s finančními ukazateli (Žižlavský, 2012, s. 24).

1.5.1 Měření prostřednictvím finančních ukazatelů

Pitra uvádí, že existuje celá řada finančních ukazatelů, které nám objasňují efektivnost investic. Nejčastěji používané ukazatele rozděluje do tří kategorií hodnocení:

- První skupina zahrnuje ukazatele hodnotící, tedy jak inovace napomáhá ke zvýšení **konkurenční schopnosti organizace**, a tím i podnikatelské výkonnosti:
 - Výdělečná síla organizace = $EBIT/aktiva$.
 - Rentabilita tržeb = čistý zisk/tržby z prodeje; (musí být posuzována i podle toho, jak se liší od hodnoty, která je na daném trhu běžná a od hodnoty stávajících lídrů v oboru).
 - Likvidita = $(peněžní zásoba + prodejná oběžná aktiva)/krátkodobé závazky$; (inovace by neměla snižovat likviditu firmy).
 - Zadluženost = $dlouhodobé úvěry/stálá aktiva$; (inovace by neměla zvyšovat zadluženost).
- Druhá skupina hodnotí, jak se inovace projevila ve výsledcích **hospodaření organizace**:
 - Rentabilita investic (ROI) = $EBIT/investiční náklady$; (rentabilita jednorázových nákladů by měla být vyšší, než je v oboru běžné).
 - Doba návratnosti investic = $investiční náklady/(čistý zisk + odpisy)$; (doba návratnosti by neměla být delší, než je v oboru běžné).
 - Rentabilita celkového kapitálu (ROCE) = $EBIT/celkový kapitál$; (zjišťuje, do jaké míry inovace ovlivňuje celkový výsledek hospodaření).
 - Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = $čistý zisk/vlastní kapitál$; (taktéž zjišťuje, jak inovace vylepšuje celkový výsledek hospodaření).
- Třetí skupina hodnotí **finanční efektivitu z investic**:
 - Obrat provozního kapitálu = $roční tržby/průměrný provozní kapitál$; (*„inovace musí vést ke snižování objemu finančních prostředků, vázaných v jednom cyklu obnovy finančních toků. Dojde-li po vstupu inovace na trh ke zvýšení*

úrovně obrátky provozního kapitálu, je tento záměr naplněn“ (Pitra, 2006, s. 327)).

- Ziskovost = EBIT/tržby z prodeje; (inovace musí být zisková ihned po tom, co vstoupí na trh).
- Celková výnosnost = rozdělený čistý zisk/objem prodeje; (dává informaci o kapitálových výnosech vlastníků organizace) (Pitra, 2006, s. 326-327).

Bohužel zmíněné ukazatele mají slabinu v tom, že finanční výkazy nejsou schopny zachytit některé důsledky chybných rozhodnutí, z toho důvodu může dojít ke zkreslení výsledků. Proto Pitra upozorňuje, že *„vypočtené hodnoty zvolených kritérií však nemají vypovídající efekt samy o sobě“* (Pitra, 2006, s. 325), ale musí být posuzovány ve čtyřech perspektivách inovačního podnikání, a to perspektivách finančních, zákaznických, interních procesů a rozvoje a růstu. Dále upozorňuje, že je potřeba použít skupinu ukazatelů, které jsou vzájemně provázány. A v neposlední řadě se zmiňuje, že zjištěná hodnota nám říká pouze *„jednotlivý snímek v okamžiku“* hodnocení. Proto jsou pro rozhodování důležité vývojové trendy daného ukazatele, jelikož nárůst prodeje a ziskových marží nesmí být dočasný, ale dlouhodobý (Pitra, 2006, s. 325-328).

Dosažené výsledky se porovnávají se srovnávací základnou, kterou může být stávající stav, předem stanovený cíl (pokud byl stanoven realisticky), nebo za pomoci benchmarkingu (srovnání s konkurenčním podnikem, „ideálním“ podnikem nebo normativním modelem) (Žižlavský, 2012, s. 28).

1.5.2 Měření prostřednictvím nefinančních ukazatelů

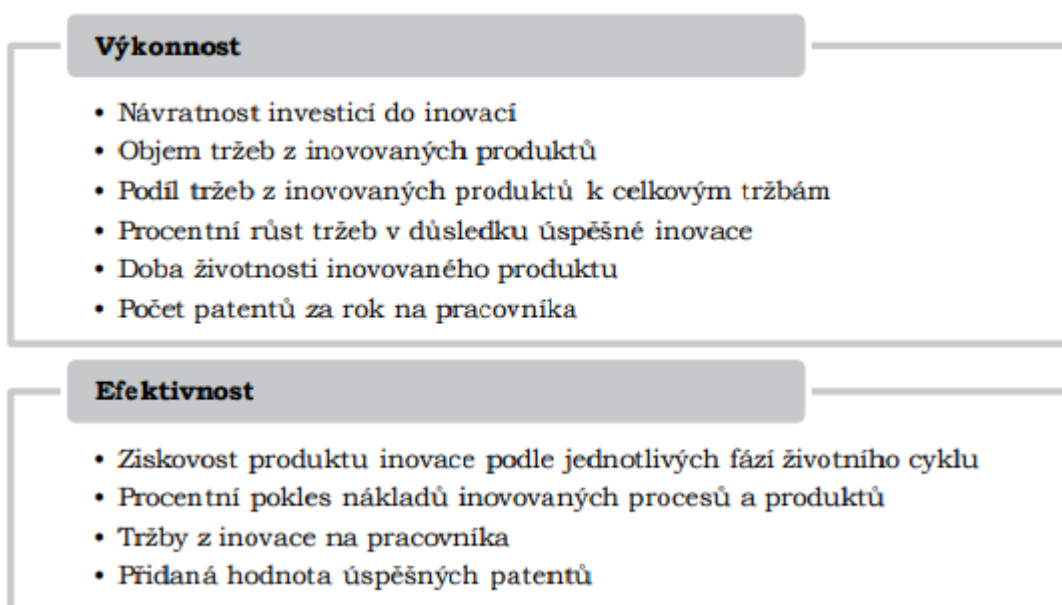
Výhodou nefinančních ukazatelů je, že reagují citlivěji na změny. Také pomáhají identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují vývoj finančních ukazatelů. Mezi nefinanční ukazatele se řadí:

- *„Počet nových nápadů.*
- *Míra neúspěchu – ve vývojovém procesu, na trhu atd.*
- *Počet nebo procentní podíl překročení dob vývoje a nákladových rozpočtů.*
- *Měřítko spokojenosti zákazníků – bylo by to, co zákazníci chtějí?*
- *Doba realizace vývoje nového produktu – porovnání s odvětvovým standardem.*
- *Průměrná doba zavádění procesní inovace.*

- *Měřítka nepřetržitého zlepšování – počet návrhů na zaměstnance, počet týmů řešících problémy atd.“*
- Dále ještě například *„kreativní klima, zaujatost inovační aktivitou, počet a kvalita nápadů, komunikace uvnitř podniku“* (Žižlavský, 2012, s. 29).

1.5.3. Komplexní matice inovačních metrik

Individuální ukazatele se dívají na inovace pouze z jedné strany, proto je potřeba si vytvořit komplexní pohled na inovace, který se získá použitím několika individuálních ukazatelů. Také je potřeba měřit nejen výstupy, ale také inovační vstupy. Ty se změní třeba *„procentem pracovních hodin nebo procentem z rozpočtu věnovanému inovačním projektům“* (Žižlavský, 2012, s. 30-31).



Obrázek č. 4: Příklady inovačních metrik

(Zdroj: Žižlavský, 2012, s. 30)

1.5.4. Inovační scorecard

Inovační výkonnost je až na konci inovačního procesu. K tomu, aby ji člověk mohl změřit, potřebuje nejdříve pochopit celý inovační proces a zjistit faktory, které by mohly mít nějaký vliv na konečnou inovaci. Pro určení „správného“ mixu ukazatelů může být zvolen například Inovační scorecard (Žižlavský, 2012, s. 50).

Inovační scorecard je komplexní systém ukazatelů, který je složen z prvků a metodik, využívaný v Balanced Scorecard. Jeho výhodou oproti Balanced Scorecard je, že je méně

složité a náročné pro aplikaci, tím je i lépe použitelný pro malé a střední podniky (Žižlavský, 2012, s. 50).



Obrázek č. 5: Zjednodušené schéma obchodního modelu inovací

(Zdroj: Žižlavský, 2012, s. 39)

- **Vstupy** – pro hodnocení je zapotřebí zvažovat různé typy vstupů:
 - „Hmotné zdroje – kapitál, čas, software a infrastruktura.
 - Nehmotné zdroje – talent, kreativita, motivace, kultura, znalosti, značka.
 - Inovační struktura – zájmové skupiny, podnikový rizikový kapitál.
 - Inovační strategie – inovační platformy, umístění v inovační matici.
 - Vnější síť – partneři, dominantní zákazníci, klíčoví dodavatelé.
 - Inovační systém – systém náboru, školení, neustálého učení se, výkon, vytváření hodnot“ (Žižlavský, 2012, s. 39-40).
- **Procesy** – procesy přetváří zdroje.
 - „Invenční (kreativní) proces sleduje kvalitu nových myšlenek, schopnost je objevovat a jejich poměr k navazujícím projektům a hodnotám.
 - Provádění úkolů/projektů sleduje vývoj právě rozjíždějících se projektů v rozměrech jako čas, náklady, technologická výkonnost a odhad budoucí hodnoty.
 - Komplexní výkon sleduje ucelenou výkonnost všech projektů.
 - Vyvážené portfolio inovací sleduje mix projektů v inovační matici a jejich sladění se strategií podniku“ (Žižlavský, 2012, s. 40).
- **Výstupy** – výsledky inovačního úsilí, které popisují kvalitu, kvantitu a včasnost. Jsou to zpožděné ukazatele, jelikož popisují stav projektu po ukončení.
 - „Vedoucí postavení v technologii je hodnoceno počtem patentů, citací, seminářů, technologických licencí a převzetí technologií v rámci obchodního modelu.
 - Dokončení projektu je hodnoceno prostřednictvím výkonových ukazatelů ve srovnání s očekáváním a konkurencí.

- *Uvádění nových produktů je hodnoceno počtem úspěšných produktů, jejich přijetím trhem vůči konkurenčním produktům, tržním podílem a tržbami.*
- *Zdokonalení obchodního procesu je hodnoceno zlepšením v procesních metrikách.*
- *Vedoucí postavení na trhu zahrnuje získávání nových zákazníků, zákaznický podíl, loajalitu zákazníků“ (Žižlavský, 2012, s. 40).*
- **Výsledky** – říkají, jak byly převedeny vstupy na hodnotu pro podnik. Ty se měří následujícími ukazateli:
 - *„Rentabilita projektu oceňuje hodnotu vytvářenou během životního cyklu projektu v porovnání s očekáváním a srovnatelnými projekty.*
 - *Rentabilita zákazníků a produktů oceňuje celkovou hodnotu inovace z tržního pohledu.*
 - *Rentabilita vloženého kapitálu (ROI) oceňuje ziskovost celého podniku.*
 - *Dosažení dlouhodobé hodnoty oceňuje hodnotu získanou během života produktu nebo produktové řady.*
 - *Procento prodejů nových výrobků z celkového prodeje.*
 - *Procento prodejů zákonem chráněných produktů z celkového prodeje.*
 - *Uvedení nového výrobku na trh v porovnání s konkurencí.*
 - *Uvedení nového výrobku v porovnání s plánem.*
 - *Doba vývoje nové generace výrobků.*
 - *Návratnost nákladů na vývoj a výzkum.*
 - *Vývoj míry provozního hospodářského výsledku za určité období v porovnání s vývojem celkových nákladů“ (Žižlavský, 2012, s. 41).*

1.6. Měření výsledků podnikatelských inovací podle Oslo manuálu

Podle Oslo manuálu 2018 jsou výsledky inovací pozorované efekty inovací. Výsledky inovací se dají zjistit podobným seznamem položek jako jsou cíle obohacené navíc ještě o neočekávané výsledky, které původně k cílům nepatřily. Širší výsledky inovací mohou mít dopad například na jiné organizace, ekonomiku, společnost a životní prostředí (OECD/Eurostat, 2018, s. 164-165).

Čtvrtá verze Oslo manuálu doporučuje sbírat základní data ohledně:

- cílů a výsledků inovací podle oblasti vlivu,

- cílů a výsledků inovací pro obchodní strategie,
- podílu inovačního prodeje na celkových obchodních prodejích (OECD/Eurostat, 2018, s. 172).

Inovační cíle a výsledky podle oblasti vlivu rozdělil Oslo manuál do čtyř oblastí, které inovace může ovlivnit (viz tabulka č. 1). Do tabulky se doplňují informace o tom, zda byly cíle splněny, jestli je výsledek nezamýšlený, nebo je příliš brzy na určení. Dále upozorňuje, že některé výsledky se mohou dostavit až po sledovaném období a z toho důvodu nebudou rozpoznány. Nedoporučuje, aby bylo sledované období delší než tři roky (OECD/Eurostat, 2018, s.165-166).

Tabulka č. 1: Cíle a výsledky inovací pro měření podle oblasti vlivu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: OECD/Eurostat, 2018, s. 166)

Popis	Výsledek
Trhy pro produkty firmy	x
Vylepšení výrobků nebo služeb	
Rozšíření sortimentu zboží nebo služeb	
Vytvoření nových trhů	
Vstup na nové trhy nebo upravení existujícího produktu pro vstup na nový trh	
Zvýšení nebo udržení stávajícího podílu na trhu	
Zvýšení povědomí o značce, zlepšení reputace firmy nebo zviditelnění výrobků či služeb	
Dosažení dodržení tržních předpisů	
Přijmutí standardů a akreditací	
Výroba a dodávání	x
Upgrade zastaralých procesních technologií nebo metod	
Vylepšení kvality výrobků nebo služeb	
Zvýšení flexibility při výrobě zboží nebo poskytování služeb	
Zvýšení rychlosti výroby zboží nebo poskytování služeb	
Snížení mzdových nákladů na jednotku výstupu	
Snížení nákladů na materiál, energii nebo provozních nákladů na jednotku výstupu	
Zkrácení času pro uvedení produktu na trh	
Organizace v podniku	x
Zlepšení schopnosti uchopení, zpracování a analýzy znalostí	
Zlepšení spolupráce ve sdílení a předávání znalostí s jinými organizacemi	
Zlepšení efektivity nebo funkce hodnotového řetězce firmy	
Zlepšení komunikace uvnitř firmy	
Zlepšení nebo vytvoření nového vztahu s externími subjekty	
Zvýšení obchodní pružnosti a přizpůsobivosti ke změnám	

Zlepšení pracovních podmínek, zdraví nebo bezpečnosti zaměstnanců	
Implementace nového obchodního modelu	
Přispění k rozvoji standardů	
Ekonomika, společnost nebo životní prostředí	x
Snížení negativních dopadů na životní prostředí nebo přispění k lepšímu životnímu prostředí	
Zlepšení veřejného zdraví, bezpečnosti nebo zabezpečení	
Zlepšení sociálního začlenění	
Zlepšení rovnosti žen a mužů	
Zlepšení kvality životní úrovně a spokojenosti	
Dosažení dodržení předpisů a regulací	
Dodržení dobrovolných norem	

Inovační cíle a výsledky podle obchodní strategie Oslo manuál rozdělil do tří oblastí, které může inovace ovlivnit (viz tabulka č. 2). Strategické cíle a výsledky mají být hodnoceny na základě pořadového měřítka (OECD/Eurostat, 2018, s. 167).

Tabulka č. 2: Měření cílů a výsledků inovací pro obchodní strategie

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: OECD/Eurostat, 2018, s. 167)

Popis	Výsledek
Umístění produktů na trh firmy	x
Posílení pozice v jiných tržních segmentech	
Diverzifikace nebo rozšíření stávající nabídky produktů	
Vytvoření řešení pro konkrétní typ zákazníků	
Zavedení nového obchodního modelu	
Interní schopnosti a organizace	x
Získání a zlepšení dovedností zaměstnanců	
Organizace inovačních činností	
Řízení rizik, která mohou bránit inovacím	
Pozice firmy vůči konkurentům	x
Napodobení nebo přizpůsobení konkurenční inovace	
Inovace zboží nebo služeb, které byly první na trhu	
Inovace podnikových procesů, které byly první na trhu	
Vedoucí pozice v oblasti technologie	
Vedoucí pozice v oblasti designu	
Vedoucí pozice z pohledu ceny	

Podíl produktových inovací na celkových tržbách firmy: Oslo manuál 2018 doporučuje monitorovat tři typy dat, a to inovace, které byly nové na trhu, inovace nové pouze pro firmu a produkty, které byly upraveny nebo byly pouze lehce změněny. Pokud bude mít respondent problém říct přesné číslo, může se použít stupnice 0 %, 0-5 %, 5-10 % atd. (OECD/Eurostat, 2018, s. 168-169).

Oslo manuál doporučuje pro sběr dat, které souvisí s výstupy a ekonomickými a sociálními výsledky, použít dotazníky a data organizace. Dále upozorňuje, že dotazy, které jsou odpovězeny respondenty, mohou být ovlivněny, jelikož člověk často vidí pouze pozitivní efekty inovací. Inovace produktu může mít za následek například zaměstnávání nových lidí, pokles poptávky po jiných produktech stejné firmy nebo propouštění zaměstnanců, kteří se starali o produkty, o které již zákazníci nemají zájem (OECD/Eurostat, 2018, s. 172, 222).

1.7. Předpoklady úspěšné návratnosti investic podle Pitry

Inovace často vedou k rozšiřování sortimentu nabízených produktů nebo služeb. Vedení se snaží o spokojenost stávajících zákazníků a získání nových a také o zvýšení zisku. Bohužel si často neuvědomí, že větší sortiment s sebou přináší i větší komplexnost a náklady. Proto se může stát, že vznik vlastních nákladů vyvolaných inovací převýší nárůst výnosů vyvolaných inovací.

Z toho důvodu je potřeba, aby se organizace zabývala šířkou a skladbou jak nabízeného sortimentu, tak inovačních aktivit. K tomu slouží identifikace polohy bodu inovační rovnováhy, která říká, kdy při rozšíření sortimentu nastane situace, že náklady z důvodu vyšší komplexnosti převýší výnosy z prodeje nové sortimentní položky (Pitra, 2006, s. 340-341).

1.8. PESTLE analýza

PESTLE analýza slouží ke strategické analýze různých faktorů vnějšího prostředí, které působí na organizaci. Jsou to faktory, které by mohly znamenat jak budoucí příležitosti, tak hrozby pro sledovanou organizaci (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 178-179).

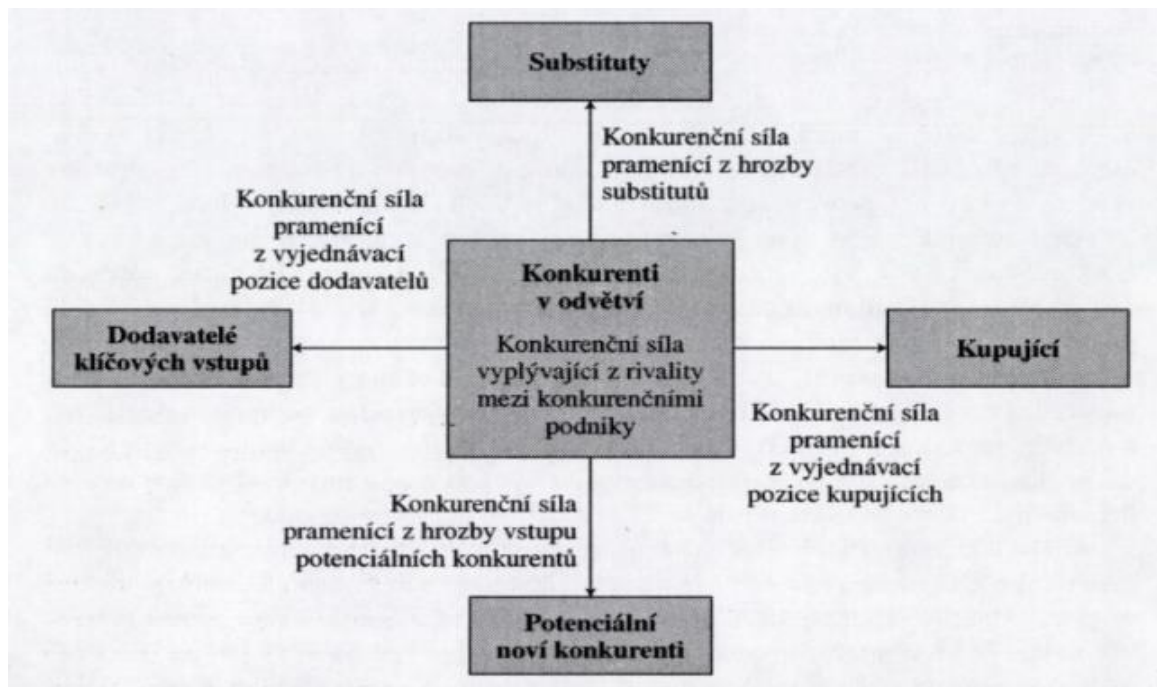
Akronym PESTLE (nebo také někdy SLEPTE či STEPLE) představuje zkratky počátečních písmen několika termínů, které tvoří faktory vnějšího prostředí:

- P – Politické faktory neboli „*existující a potenciální působení politických vlivů*“ na organizaci.
- E – Ekonomické faktory neboli „*působení a vliv místní, národní, a světové ekonomiky*“ na organizaci.
- S – Sociální faktory neboli „*působení sociálních a kulturních změn*“ na organizaci.
- T – Technologické faktory neboli „*dopady nových a vyspělých technologií*“ na organizaci.
- L – Legislativní faktory neboli „*vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy*“ působící na organizaci.
- E – Ekologické (environmentální) faktory neboli „*místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejich řešení*“ působící na organizaci (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010, s. 178-179).

1.9. Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil, nebo také Porterův model, je nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Tento model se také často používá pro „vytvoření obrazu“ odvětví. Cílem je pochopit síly, které v prostředí působí a identifikovat ty, které jsou z hlediska budoucího vývoje pro podnik nejdůležitější (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47-48).

Konkurence na trhu v určitém odvětví je obecně funkcí pěti konkurenčních sil, a to právě konkurenty v odvětví, substituty, kupujícími, dodavateli a potenciálními novými konkurenty (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47-48).



Obrázek č. 6: Model pěti sil
(Zdroj: Sedláčková a Buchta, 2006, s. 48)

1.10. SWOT analýza

Název SWOT je zkratka odvozená z anglických slov:

- S – Strengths neboli silné stránky podniku, mezi které se řadí interní faktory, napomáhající k silné pozici na trhu a představující oblasti, ve kterých organizace vyniká.
- W – Weaknesses neboli slabé stránky podniku, které jsou opakem silných stránek. Představují faktory, ve kterých je firma slabá a úroveň těchto faktorů je nízká.
- O – Opportunities neboli příležitosti podniku jsou možnosti podniku, které by mohly představovat růst, lepší využití zdrojů nebo účinnější splnění cílů. Realizace těchto příležitostí by měla zvýhodnit podnik oproti konkurenci.
- T – Threats neboli hrozby jsou nepříznivé situace či určité změny v podnikovém okolí, které by znamenaly překážku pro činnost.

SWOT analýza je tedy analýza, pomocí které se zjišťují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby organizace. Silné a slabé stránky patří do interní analýzy a příležitosti a hrozby do externí analýzy. Tato analýza se může provádět jako součást komplexní analýzy nebo jako samostatný krok (Blažková, 2007, s. 155-156).

1.11. Lean Canvas

Lean Canvas je technika, která na jedné stránce A4 představí inovační projekt. Pomáhá identifikovat a analyzovat základní informace potřebné pro připravovaný produkt nebo podnikání. Tato metoda používá šablonu, která zahrnuje devět nejdůležitějších prvků produktu a napomáhá odhalit jak rizika podnikatelského modelu, tak jeho silné a slabé stránky (Špaček a Červený, 2020, s. 274-275).

PROBLÉM/POTŘEBA 3 nejdůležitější problémy	ŘEŠENÍ 3 nejdůležitější funkčnosti	NÁVRH JEDINEČNÉ HODNOTY Jednoduché, srozumitelné, přesvědčivé sdělení, které říká, v čem se lišíte a proč stojí váš produkt za zakoupení	NEZKOPÍROVATELNÁ VÝHODA Nelze ji snadno zkopírovat nebo koupit	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY Ciloví zákazníci
	KLÍČOVÉ METRIKY Klíčové aktivity, které měříte		KANÁLY Cesta k zákazníkům	
STRUKTURA NÁKLADŮ Náklady na získání zákazníka Distribuční náklady Hostování služeb Lidé atd.		TOKY PŘÍJMŮ Příjmový model Dlouhodobá hodnota Příjem Hrubý zisk		
PRODUKT		TRH		

Obrázek č. 7: Lean Canvas

(Zdroj: Maurya, 2016, s. 25)

2. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE

2.1. Popis společnosti, organizační struktura

Název: COMPUTER s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Sídlo: Jihomoravský kraj

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

Základní kapitál: 200 000 Kč (splaceno 100 %)

Zaměstnanci: firma má do 10 zaměstnanců

Organizační struktura: společnost vlastní dva společníci, první má obchodní podíl 65 % a je zároveň jednatelem společnosti a druhý má podíl 35 %. Oba společníci jsou ve firmě zaměstnáni na hlavní pracovní poměr.

Společnost COMPUTER je česká firma, která působí na trhu od roku 2009. Zabývá se externími IT službami a bezpečnostními službami pro firmy. Nabízí zejména služby v oblasti správy IT sítí, externí kontrolu a zabezpečení dat, kontrolu licencí pro informační softwaru, manažera kvality, DPO a interní audity.

Přestože je firma COMPUTER menší společností, poskytuje stejně rozsáhlé a kvalitní služby ze svého portfolia služeb jako velcí konkurenti. Její prioritou je respektování potřeb zákazníka a individuální přístup.

2.2. Popis zkoumané inovace

Firma COMPUTER zavedla v prosinci roku 2017 strategickou inovaci, v níž se začala zabývat novou oblastí služeb. Společnost začala, na základě poptávky po bezpečnostních službách a blížícímu se datu vstoupení nařízení EU o GDPR v platnost, poskytovat služby spojené s bezpečností. Tuto strategickou inovaci zaváděla a řídila pomocí metody Lean Canvas. Do nové kategorie služeb patří:

- Bezpečnost dat a informací, kde se firma věnuje zejména pomoci s vytvořením a zavedením do praxe systému, který se zaměřuje na ochranu dat, hardwaru a softwaru. Zároveň i na kontinuitu práce a řízení přístupu k datům.

- Služby externího pověřence DPO, tedy osoby dohlížející na zavedení systému ochrany osobních údajů a na jeho funkčnost.
- Služby externího manažera informační bezpečnosti neboli osoby dohlížející na zavedení systému řízení bezpečnosti informací a na jeho funkčnost.
- Služby externího manažera kvality, tedy osoby aktivně dohlížející na zavedení systému kvality zákazníka a na jeho funkčnost. Tento systém je založený na individuálních požadavcích zákazníka, včetně školení tematiky a zajišťování plnění ISO norem.
- Interní audit zákazníka, kde se firma věnuje pozorování vnitřní politiky, nastavení a dodržování postupů zákazníka. Zkoumá rizika, bezpečnost, funkčnost, dodržování zákonů a dalších závazných předpisů a na základě zjištění poskytuje zákazníkovi objektivní data.

Součástí bezpečnostních služeb je i školení zaměstnanců zákazníka. Zde se školí zaměstnanci, aby se zamezilo úniku dat, jelikož většina úniků je zapříčiněna lidskou chybou. Mezi úplné základy bezpečnostní gramotnosti patří například pravidla prázdného stolu a prázdné obrazovky.



Obrázek č. 8: Dodržení pravidel prázdné obrazovky a prázdného stolu
(Zdroj: Rdmarsh, 2013)

Společnost se strategickou inovací snažila o vstup na nový trh, získání nových zákazníků a zvýšení hodinové sazby a zároveň výnosnosti za provedenou službu. Důvodem bylo to, že původně poskytovala pouze IT služby, které se skládaly především ze správy sítí, „first level supportu“, vzdálené pomoci a prodeje hardwarů a softwarů. V tomto odvětví je vysoká konkurence. Firma také viděla potenciál v rozvoji novým směrem, který by napomohl ke zvýšení ziskovosti firmy.

Inovaci firma řešila především problémy svých zákazníků, které souvisely s řešením problémů spojených v té době s novou legislativou EU ohledně GDPR, nedůvěrou ke komplexnímu řešení bezpečnosti a spoléháním zákazníků pouze na antivirové systémy.

Inovace se dá považovat za otevřenou inovaci. Důvodem je, že se inovaci zabýval jednatel společnosti, právník, se kterým firma problematiku konzultovala, a asistent, který byl OSVČ a poskytoval svůj čas a znalosti firmě formou služby.

Firma COMPUTER využila k zavedení inovace vlastní know-how získané z dřívější doby, mezi které patřilo know-how spojené s informační bezpečností bez informací spojenými s GDPR. Manažera kvality a interní audit poskytoval jednatel firmy již od roku 2010 jako fyzická osoba na svou vlastní živnost. Proto certifikáty pro manažera kvality, manažera bezpečnosti, auditora kvality a auditora bezpečnosti měl již splněné a firmě nevznikly další náklady. Firma tedy potřebovala získat know-how spojené především s GDPR. Tyto informace si zajistila studií zákonů, konzultacemi s právníkem a chozením na workshopy pořádané firmou Microsoft, kde si srovnávala již získané informace.

2.2.1. Časový harmonogram implementace inovace

V červnu roku 2017 dostala firma COMPUTER první poptávku od zákazníka spojenou s bezpečnostními službami. Zde firma zjistila, že má většinu potřebného know-how, systém a veškerou nutnou technologii pro zavedení této služby.

Poté firma zjišťovala, zda by byl o bezpečnostní služby zájem.

V září roku 2017 se rozhodla pro projekt zavedení bezpečnostních služeb a následovalo studování zákonů spojených s GDPR, konzultace s právníky, sběr dat a zařizování potřebné dokumentace.

Od října 2017 začala firma využívat služeb asistenta, který měl nejdříve pomáhat s dokumentací spojenou s bezpečnostními službami a následně přebrat zodpovědnost za DPO (pověřenec dohlížející na ochranu osobních údajů). Asistent se v březnu roku 2018

rozhodl s firmou ukončit spolupráci, jelikož nebyla taková poptávka po bezpečnostních službách ze strany zákazníků, jaká se očekávala.

V prosinci 2017 byla inovace zavedena na trh.

V lednu a únoru roku 2018 firma připravovala různé vzory dokumentace k zavádění GDPR ve firmě, jelikož čekala v pozdějších měsících velký zájem a připravovala se na propagační kampaň. Jednatel firmy chodil na semináře, které pořádal Microsoft, pro komparaci posbíraných dat.

V únoru a březnu roku 2018 proběhla kampaň „Jak zvládnout GDPR v 6 krocích“. Tato kampaň zahrnovala 2 akce formou prezentace o GDPR stávajícím zákazníkům a partnerům COMPUTER s.r.o., informativní schůzky se zákazníky, kteří o službu projeví zájem, a kontaktování a informování zákazníků na doporučení.

Každý měsíc dále následovalo vytváření nových verzí dokumentace potřebné k zavedení GDPR ve firmě, dle získaných poznatků.

2.3. Analýza současného stavu podniku

V následující podkapitole bude provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí pro hlubší porozumění zkoumané firmě a zjištění působení vnitřních a vnějších vlivů jak na zkoumanou firmu, tak na samotnou inovaci.

2.3.1. PESTLE analýza

Politické a legislativní faktory

Jelikož podnik COMPUTER působí na území České republiky, musí se řídit podle příslušných zákonů, vyhlášek a nařízení vlády. Mezi tyto zákony patří zejména nový občanský zákoník, zákon o obchodních společnostech a družstev (zákon o obchodních korporacích), zákon o daních z příjmů, zákon o účetnictví, zákoník práce atd.

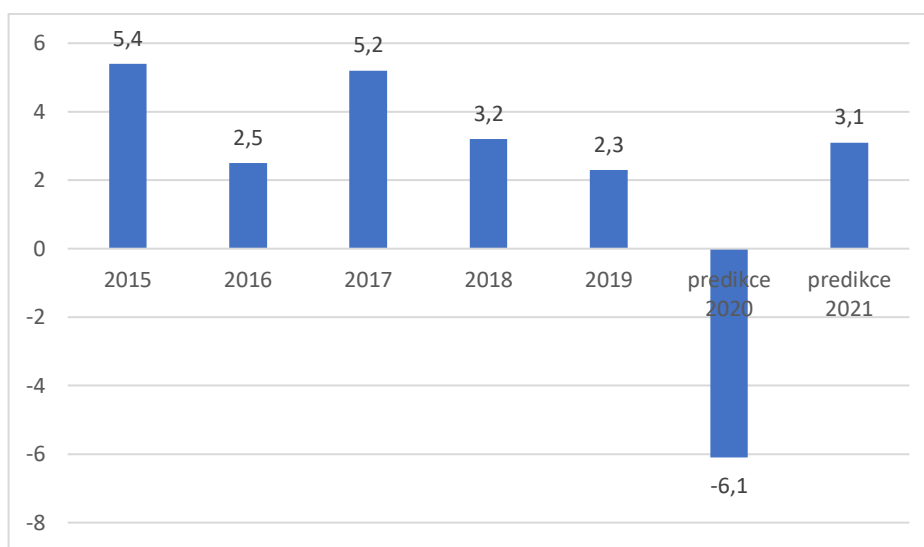
Vzhledem k oblasti podnikání je pro firmu důležitý zákon č. 181/2014 Sb. o kybernetické bezpečnosti a o změně souvisejících zákonů, vyhláška č. 82/2018 Sb. o bezpečnostních opatřeních, kybernetických bezpečnostních incidentech, reaktivních opatřeních, náležitostech podání v oblasti kybernetické bezpečnosti a likvidaci dat (vyhláška o kybernetické bezpečnosti) a nařízení EU o ochraně osobních údajů, označované také jako GDPR, které vstoupilo v platnost 25. května 2018.

Firma musí brát v potaz i dnešní situaci spojenou s Covid-19, která má obzvláště velký dopad na politickou a legislativní situaci, a to především z toho důvodu, že vytváří vysokou nejistotu jak v politické situaci, tak rychle se měnící legislativě spojené s bojem proti šíření pandemie.

Pro sledovanou firmu představují politické a legislativní faktory jak příležitosti, tak hrozby a zvýšení nákladů.

Ekonomické faktory

HDP je klíčovým ukazatelem vývoje ekonomiky sloužícím k určení výkonnosti státu. Jak lze pozorovat v grafu č. 1, HDP zaznamenávalo v letech 2015-2019 v České republice meziroční růst, kdy po významném růstu v roce 2017 došlo v roce 2018 ke zpomalení a tento trend se udržel i v roce 2019. Podle predikce z března roku 2021 došlo v roce 2020 k meziročnímu poklesu o 6,1 % a v roce 2021 se předpokládá nárůst oproti roku 2020 o 3,1 %. Významný predikovaný pokles z roku 2020 byl zapříčiněn pandemickou situací, která zasáhla celý svět. Podobný vývoj zaznamenává také celá EU.



Graf č. 1: Meziroční HDP v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Makroekonomická predikce - leden 2021,2021)

Vývoj jak minimálních, tak průměrných mezd je další ukazatel, který má na firmy podstatný vliv. Jak ukazuje tabulka č. 3, průměrná a minimální mzda meziročně roste. To zvyšuje firmám nejen náklady na hrubé mzdy, ale také na sociální a zdravotní pojištění.

Tabulka č. 3: Minimální a průměrná měsíční mzda v ČR v Kč

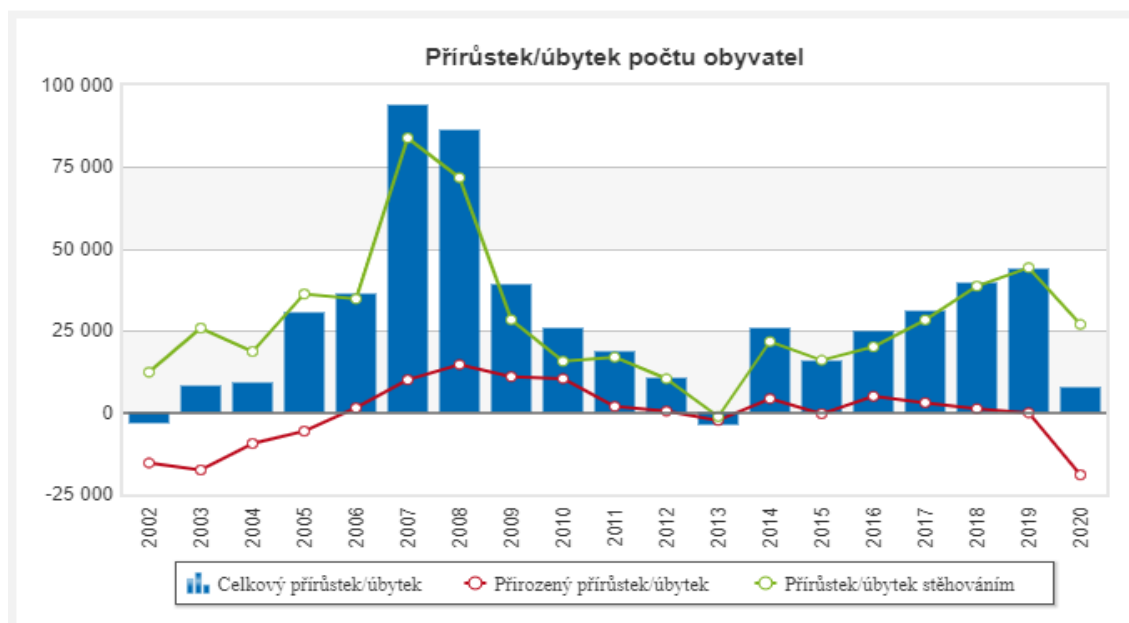
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Minimální mzda v roce 2021 i v minulosti, 2021 a Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy, 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Minimální měsíční mzda	9 200	9 900	11 000	12 200	13 350	14 600	15 200
Průměrná měsíční mzda	26 591	27 764	29 638	32 051	34 111 (odhad)	35 611 (odhad)	x

Zvyšování mezd představuje pro firmu COMPUTER problém, neboť firmě rostou náklady a nemůže výraznějším způsobem zvýšit cenu IT služeb z důvodu vysoké konkurence v oboru.

Sociální faktory

Z posledních statistik z roku 2019 vyplývá, že dochází k růstu celkového počtu obyvatel. Růst je způsoben kladným saldem migrace, jelikož počet živě narozených dětí se již druhým rokem snížil. Délka života se mírně prodloužila a věková struktura se posunula ve směru stárnutí populace (Vývoj obyvatelstva České republiky - 2019, 2020). Tento trend se však může z důvodu pandemické situace změnit.



Obrázek č. 9: Přírůstek/úbytek počtu obyvatel

(Zdroj: Obyvatelstvo, 2021)

Úroveň vzdělání v České republice v posledních letech roste, ale i na tento trend může mít pandemická situace vliv, neboť některé obory mohou mít problémy se studiem na dálku.

Na firmu COMPUTER mohou mít sociální faktory v budoucnu určitý vliv, jelikož se dá předpokládat, že bude docházet ke stárnutí obyvatelstva a lidé budou pracovat i ve vysokém věku. Také v oboru spojeném s IT je velká nouze o kvalitní zaměstnance. Firma proto bude muset v budoucnu počítat s vysokými náklady na mzdy a školení zaměstnanců, aby se v dnešním, rychle se vyvíjejícím světě technologií nadále orientovali a nepracovali se zastaralými informacemi. Dále bude muset podporovat zaměstnance k udržení si optimálního zdravotního stavu a motivovat je k seberozvoji.

Technologické faktory

V dnešní době se technologie rychle vyvíjejí, obzvláště firmy, které jsou v oboru IT musejí držet krok s dobou. Aktuálním trendem je navíc učení se aplikovat nové technologie „IT gigantů“ (jako je třeba Microsoft a Google), které jsou stále dostupnější a vzhledem k jejich univerzálnosti a cenové dostupnosti čím dál více vyžadované zákazníky.

Firma COMPUTER musí obzvláště sledovat vývojové trendy spojené se softwary, hardwarem, zabezpečením dat, různými typy zálohování dat, aktualizací starých systémů, novými systémy na trhu, novými bezpečnostními hrozbami a normami apod. Toto je velice podstatné z toho důvodu, aby nezaostala za konkurencí a udržela se na trhu.

Vyspělá technologie spolu také přináší příležitosti pro sledovanou firmu. Jelikož je nutná větší odbornost v určitých oblastech, firmy častěji využívají externích služeb specialistů.

Ekologické faktory

Na firmu COMPUTER většina ekologických faktorů nedopadá, neboť sama nevytváří žádné produkty.

Sledovaná firma by ovšem rozhodně neměla tento faktor zanedbat, jelikož environmentální faktory nabývají na významu a pokud by firma v budoucnu měla příležitost začít podnikat s něčím, co by mohlo zlepšit životní prostředí či zmírnit dopady na životní prostředí, tak by ji to mohlo přinést konkurenční výhodu.

2.3.2. Porterova analýza pěti sil

Potenciální noví konkurenti

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je u firmy COMPUTER vysoká, jelikož firma nevyrábí vlastní výrobky a nevlastní žádné patenty. Firma se zabývá přeprodejem

softwarů a hardwarů, IT službami a bezpečnostními službami. Pro vstup na tento trh neexistují žádné bariéry a vstupující firma nepotřebuje velký kapitál do startu. Omezení pro nové konkurenty však mohou být zkušenosti a povědomí u zákazníků, obzvláště v oblasti bezpečnostních služeb. Proto se musí sledovaná firma snažit o to, aby byla co nejvíce atraktivní jak pro stávající, tak budoucí zákazníky. Pokud bude trh dostatečně nasycen, nově vstupující konkurenti budou mít větší problém se na trhu „uchytit“.

Konkurenti v odvětví

Konkurenční síla vyplývající z rivality v odvětví je pro firmu COMPUTER vysoká. Obzvláště v přeprodeji softwarů a hardwarů a v IT službách, které firma poskytuje, je trh vcelku nasycen a sledovaná firma si nemůže dovolit zvyšování cen. Z toho důvodu se firma rozhodla poskytovat také bezpečnostní služby, díky kterým by mohla zvýšit své hodinové výnosy z důvodu menší konkurence.

Na základě řízeného rozhovoru s jednatelem firmy COMPUTER byli identifikováni čtyři hlavní konkurenti, kteří nabízejí stejné či téměř totožné služby jako sledovaný podnik. Jedná se o firmy:

- COM Group a.s.,
- Agerit s.r.o.,
- C SYSTEM CZ a.s. a
- AUTOCONT a.s., který je lídrem na trhu v oblasti podnikání sledované společnost.

Všechny zmíněné firmy patří mezi hlavní konkurenty jak před zavedením, tak po zavedení bezpečnostních služeb (sledované inovace).

Dodavatelé klíčových vstupů

Klíčoví dodavatelé pro firmu COMPUTER jsou dodavatelé softwarů a hardwarů. U těchto dodavatelů firma COMPUTER vyhledává optimální nabídku, kterou následně s přidanou marží nabízí svým zákazníkům.

Dodavatelé softwarů mají poměrně vysokou vyjednávací sílu v případě, kdy si chce zákazník koupit či prodloužit přesně daný druh licence. Je to dáno tím, že je na trhu málo dodavatelů, kteří se tímto zabývají.

Dodavatelé hardwarů mají menší vyjednávací sílu než dodavatelé softwarů, jelikož je na trhu poměrně vysoká konkurence. Díky tomu má firma dva stávající dodavatele hardwarů, u kterých má sjednané zajímavé podmínky.

Substituty

IT služby, kterými se firma COMPUTER zabývá, jsou ve velké míře zaměřené na zákazníka a musí se často přizpůsobovat jeho přáním a potřebám. Proto je velice obtížné najít substituty pro tyto služby. Největší hrozba, kde by mohla firma přijít o zákazníka z pohledu nahrazení služeb je taková, kdy zákazník si zaškolí nebo zaměstná vlastního zaměstnance, který by zastával služby prováděné firmou COMPUTER.

To je ale nákladově velice náročné a z tohoto důvodu firmy často využívají outsourcing, kterým se firma COMPUTER zabývá.

Kupující

Vyjednávací síla zákazníků je u IT služeb poměrně velká, jelikož existuje mnoho dodavatelů se stejnými nebo podobnými službami. U přeprodeje softwarů a hardwarů si nemůže firma COMPUTER nastavit příliš vysokou marži, většinou okolo 5-10 % na větších položkách a u menších do 30 %, neboť by zákazníci odebírali zboží někde jinde.

Proto je pro firmu velice důležité, aby si udržela spokojenost a loajalitu zákazníků kvalitními službami za přiměřenou cenu. Kdyby firma nastavila příliš vysokou cenu, mohlo by dojít k nespokojenosti zákazníka a jeho přechodu ke konkurenci.

U bezpečnostních služeb mají zákazníci o něco menší vyjednávací sílu než u IT služeb, jelikož je na trhu méně konkurentů.

2.3.3. SWOT analýza

Silné stránky podniku

- Firma si zakládá na kvalitních zaměstnancích, za kterými se zákazníci vracejí.
- Společnost drží certifikát systému managementu služeb v oblasti informačních technologií dle normy ISO 20000-1:2012.
- Individuální přístup k zákazníkům.
- V oblasti informační bezpečnosti byla jednou z prvních na trhu, která se zabývala GDPR a neustále sleduje nové trendy v této oblasti.

- Podnik poskytuje stejně rozsáhlé a kvalitní služby ze svého portfolia služeb jako velcí konkurenti.
- Společnost pravidelně posílá své zaměstnance na školení a ti mají mezinárodně uznávané certifikační zkoušky od společnosti Microsoft, Citrix, VMware atd.

Slabé stránky podniku

- Vysoká konkurence v oblasti IT.
- Přetrvávající snižování výsledku hospodaření.
- Problém nabrat další zaměstnance, kteří by odpovídali vysokým nárokům firmy a zároveň si je mohla firma „dovolit“ z pohledu mzdových nákladů.

Příležitosti

- Rozšiřování portfolia v oblasti bezpečnostních služeb.
- Nové plošné vyhlášky či nařízení vlády.
- Zvyšování odbornosti v oblasti IT a udržení si znalostí s dobou může mít za následek větší potřebu IT pracovníků, kteří pro spoustu firem vyjdou výhodněji externě.

Hrozby

- Nové plošné vyhlášky či nařízení vlády.
- Pandemie, která zapříčiní zkrachování zákazníků a méně zakázek.
- Dlouhodobé zvyšování nákladů z důvodu prevence proti šíření pandemie.
- Prudké navýšení minimálních a průměrných mezd.
- Hospodářská krize a omezení pravidelných nákupů v oblasti hardwarů a ostatních méně nutných externích služeb.
- Nedostatek kvalitních zaměstnanců a přechod zaměstnanců ke konkurentům či zákazníkům.
- Vstup nových konkurentů na trh.

2.4. Vývoj obchodní situace firmy

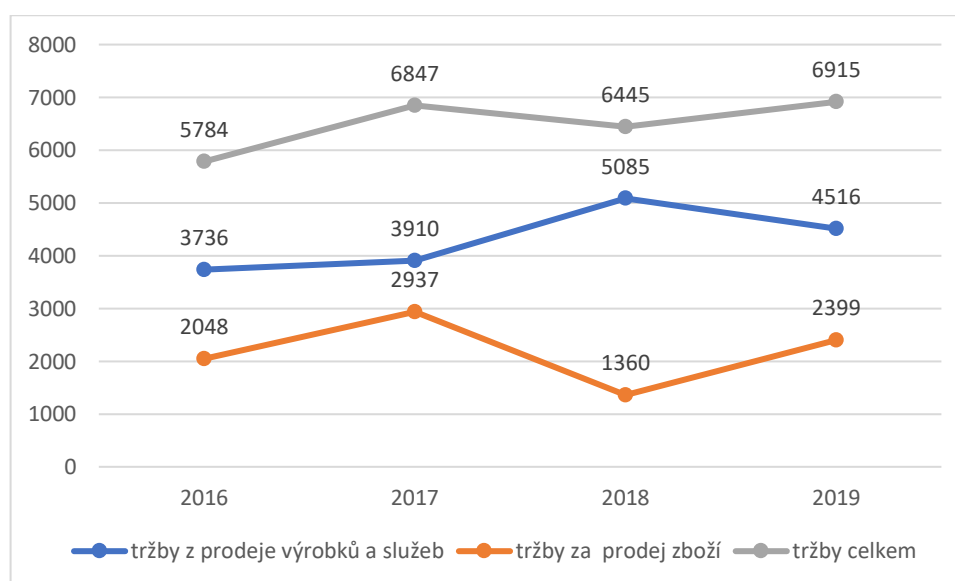
2.4.1. Vývoj tržeb

Tabulka č. 4: Vývoj tržeb v tis. Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: výkazů společnosti)

	2016*	2017*	2018*	2019*	Rozdíl 2017, 2016	Rozdíl 2018, 2017	Rozdíl 2019, 2018
Tržby z prodeje výrobků a služeb	3 736	3 910	5 085	4 516	174	1 175	-569
Tržby za prodej zboží	2 048	2 937	1 360	2 399	889	-1 577	1 039
Tržby celkem	5 784	6 847	6 445	6 915	1 063	-402	470

*Firma účtuje v hospodářském roce od 1. dubna do 31. března



Graf č 2: Vývoj tržeb v tis. Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: výkazů společnosti)

Tržby z prodeje výrobků a služeb se v roce 2017 zvýšily oproti roku 2016 o 174 tis. Kč (4,66 %), v roce 2018 se tržby zvýšily oproti roku 2017 o 1 175 tis. Kč (30,05 %) a v roce 2019 se snížily oproti roku 2018 o 569 tis. Kč (-11,19 %). K tomuto vývoji přispěla i strategická inovace v podobě bezpečnostních služeb.

Tržby z prodeje zboží se v roce 2017 zvýšily oproti roku 2016 o 889 tis. Kč (43,41 %). V roce 2018 se snížily oproti roku 2017 o 1 577 tis. Kč (-53,69 %), jelikož zákazníci začali nakupovat hardware u jiných prodejců, jako je například Alza nebo CZC. V roce 2019 se zvýšily oproti roku 2018 o 1 039 tis. Kč (76,40 %) z toho důvodu, že se vraceli

zákazníci zpět ke společnosti COMPUTER, jelikož firma neřeší problémy hardwarů, které byly zakoupeny u jiné společnosti.

Celkové tržby se v roce 2017 zvýšily oproti roku 2016 o 1 063 tis. Kč (18,38 %), v roce 2018 se snížily oproti roku 2017 o 402 tis. Kč (-5,87 %) a v roce 2019 se zvýšily oproti roku 2018 o 470 tis. Kč (7,29 %).

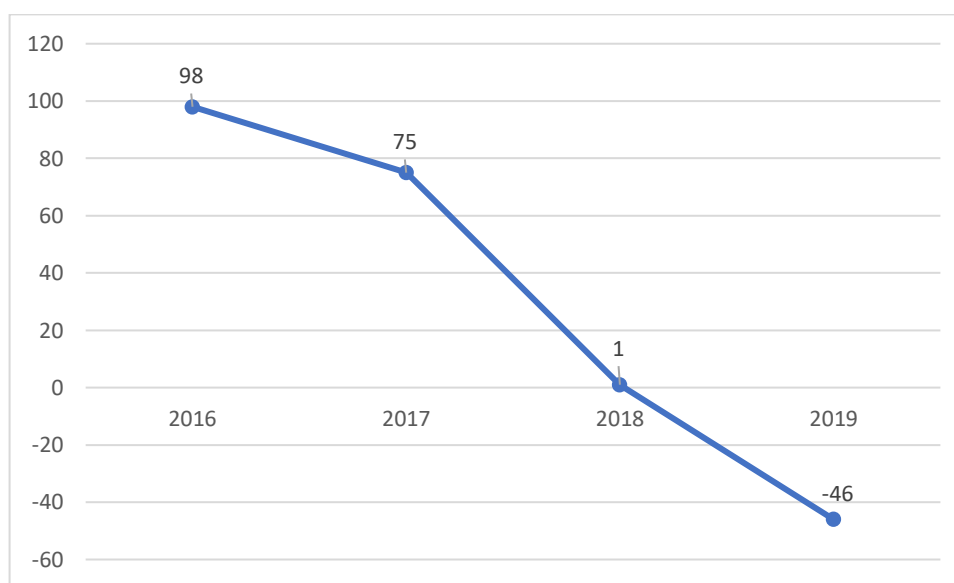
2.4.2. Vývoj výsledku hospodaření po zdanění

Tabulka č. 5: Vývoj výsledku hospodaření po zdanění v tis. Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: výkazů společnosti)

	2016*	2017*	2018*	2019*	Rozdíl 2017, 2016	Rozdíl 2018, 2017	Rozdíl 2019, 2018
Výsledek hospodaření po zdanění	98	75	1	-46	-23	-74	-47

*Firma účtuje v hospodářském roce od 1. dubna do 31. března



Graf č. 3: Vývoj výsledku hospodaření za účetní období v tis. Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: výkazů společnosti)

Jak lze vidět v tabulce č. 5 a grafu č. 3, zisk společnosti každoročně klesá. Podnik je v období od roku 2016 do roku 2018 ziskový a v roce 2019 se společnost dostala do ztráty. Největší pokles zaznamenala firma v roce 2018, kdy zisk klesl o 74 tis. Kč a následně v roce 2019, kdy klesl o dalších 47 tis. Kč a společnost se dostala do ztráty ve výši 46 tis. Kč.

Důvody poklesu výsledku hospodaření:

- Zvyšování nákladů a vysoká konkurence v oblasti IT služeb a přeprdeje softwarů a hardwarů, která nedovolila firmě v dostatečné míře zvednout ceny zboží a služeb.
- V hospodářském roce 2017 náklady na zavedení inovace a běžné náklady spojené s inovací.
- V roce 2018 a 2019 náklady na nový projekt, kterým se momentálně firma zabývá a byl v letech 2018 a 2019 ztrátový.
- Firma přišla začátkem roku 2018 o klíčového zaměstnance, který z firmy COMPUTER odešel a začal pracovat pro jednoho z významných zákazníků.
- V roce 2018 také přispěl k poklesu hospodářského výsledku pokles tržeb z prodeje zboží v podobě prodeje hardwarů (viz kapitola 2.4.1.).

3. HODNOCENÍ ZAVEDENÉ INOVACE

3.1. Náklady na zavedení inovace

Náklady na zavedení inovace obsahovaly náklady na:

- zaměstnance Firmy COMPUTER s hrubou mzdou 40 000 Kč/měsíc,
- OSVČ asistenta s finanční odměnou 20 000 Kč/měsíc,
- konzultace s právníkem a
- propagaci.

Náklady na zaměstnance byly jednatelem firmy COMPUTER odhadnuty dle času stráveného na inovaci v jednotlivých měsících od června 2017 do března 2018 viz tabulka č. 6. Je počítáno se superhrubou mzdou, která vycházela na 53 600 Kč za měsíc. Celkové mzdové náklady na zaměstnance na zavedení inovace činily 75 040 Kč.

Tabulka č. 6: Výpočet celkových mzdových nákladů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: interních dokumentů společnosti)

Měsíc	Člověkoměsíce	Mzdové náklady
Červen	0,2	10 720
Červenec	0	0
Srpen	0	0
Září	0,2	10 720
Říjen	0,5	26 800
Listopad	0,5	26 800
Celkem	x	75 040

Náklady na asistenta činily 20 000 Kč za měsíc, ten s firmou spolupracoval po dobu 6 měsíců od října 2017 do března 2018. Celkové náklady na asistenta činily 120 000 Kč.

Náklady na konzultaci s právníkem ohledně GDPR činily 4 000 Kč.

Náklady na propagaci činily 20 000 Kč. V těchto nákladech jsou zahrnuty dvě akce formou prezentace o inovaci stávajícím zákazníkům a partnerům společnosti COMPUTER, informativní schůzky se zákazníky, kteří o službu projeví zájem a kontaktování a informování zákazníků na doporučení.

Jak bylo dříve zmíněno, náklady na certifikáty firma neměla. Také náklady na technologii, softwary a nová zařízení jsou vyčísleny na 0 Kč, jelikož firma využila již existující technologii, softwary a zařízení.

Celkové náklady na zavedení inovace byly vyčísleny na 219 040 Kč, viz tabulka č. 7.

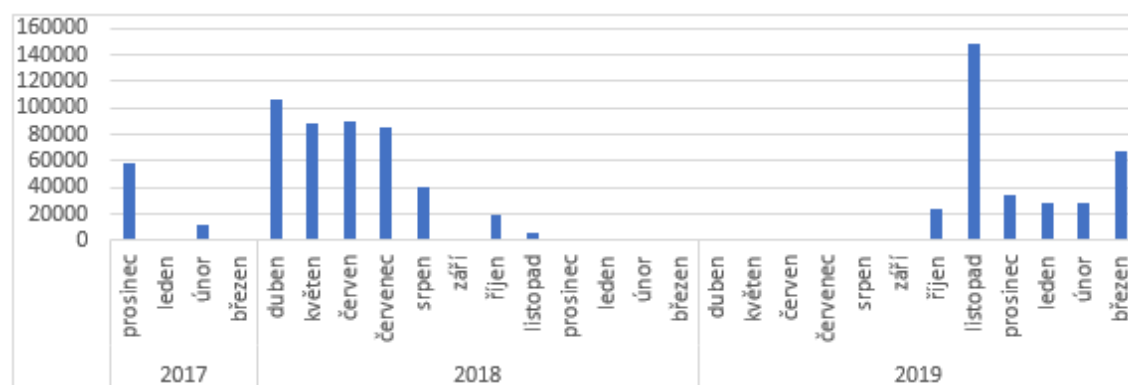
Tabulka č. 7: Celkové náklady na zavedení inovace na trh v Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: interních dokumentů společnosti)

Druh nákladu	Výše nákladu
Mzdové náklady	75 040
Náklady na asistenta	120 000
Náklady na právníky	4 000
Náklady na propagaci	20 000
Náklady celkem	219 040

Jelikož nebyly žádné náklady na nové technologie, financovala firma COMPUTER inovaci pouze z vlastních zdrojů společnosti a k její realizaci nevyužila žádné úvěry. Z účetního hlediska byla inovace vnímána jako náklady, které byly účtovány do provozních nákladů. Z tohoto důvodu není využíván žádný způsob odepisování. Firma také nepoužila odčitatelnou položku na výzkum a vývoj. Jelikož firma účtuje v hospodářském roce od 1. dubna do 31. března, spadají veškeré náklady na zavedení inovace do roku 2017.

3.2. Tržby a výsledek hospodaření sledované inovace

Jak je vidět v grafu č. 4, který sleduje tržby za zakázky, největší tržby byly zaregistrovány od dubna 2018 do srpna 2018, kdy byl velký zájem o službu DPO (pověřenec pro ochranu osobních údajů) a následně od října 2019 do března 2019, kdy zákazníci projevíli zájem o služby manažera kvality a interní audit. Od prosince 2018 do září 2019 neměli zákazníci o bezpečnostní služby zájem.



Graf č. 4: Vývoj tržeb za bezpečnostní služby

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: interních dokumentů společnosti)

Tržby za hospodářský rok 2017, spojené se strategickou inovací, činily 73 000 Kč, za hospodářský rok 2018 se zvýšily na 437 300 Kč a v roce 2019 došlo k poklesu na 330 700 Kč.

Náklady za hospodářský rok 2017, rozpočtené na měsíce, jsou vyšší než v ostatních letech z důvodu vysokých mzdových nákladů, neboť jednatel firmy inovací trávil velké množství času.

Za hospodářský rok 2017 byla inovace ztrátová (-114 600 Kč), za rok 2018 byl zisk před zdaněním 222 900 Kč a za rok 2019 činil zisk před zdaněním 148 766 Kč.

Tabulka č. 8: Vývoj tržeb, nákladů a výsledku hospodaření před zdaněním u inovace

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: interních dokumentů společnosti)

	2017*	2018*	2019*
Tržby v Kč	73 000	437 300	330 770
Náklady v Kč	187 600	214 400	182 004
Výsledek hospodaření před zdaněním v Kč	-114 600	222 900	148 766
% podíl tržeb bezpečnostních služeb na celkových tržbách	1,07 %	6,78 %	4,79 %

*Firma účtuje v hospodářském roce od 1. dubna do 31. března

Procentní podíl strategické inovace (bezpečnostních služeb) na celkových tržbách společnosti v roce 2017 tvořil 1,07 %, v roce 2018 činil 6,78 % a v roce 2019 se snížil na 4,79 %.

3.3. Inovace z pohledu daně z příjmu

Firma měla v hospodářském roce od 1. dubna do 31. března tržby spojené s inovací ve výši 73 000 Kč, běžné náklady činily 187 600 Kč a náklady na zavedení inovace byly vyčísleny na 219 040 Kč. Za hospodářský rok 2017 došlo z důvodu inovace ke snížení základu daně o 333 640 Kč. Při zohlednění daně z příjmů právnických osob 19 % došlo z důvodu strategické inovace k úspoře na dani v hodnotě 63 392 Kč.

V hospodářském roce 2018 zvýšila inovace základ daně o 222 900 Kč, na dani se díky inovaci zaplatilo 42 351 Kč.

Firma měla v hospodářském roce 2019 celkový výsledek hospodaření záporný. Hlavním důvodem byly náklady na projekt, kterým se firma zabývala od roku 2018. Sledovaná inovace však dosáhla kladného výsledku hospodaření ve výši 148 766 Kč.

3.4. Úspora nákladů z důvodu zavedení inovace

Firma využila nabyté zkušenosti také se zaváděním GDPR pro svůj vlastní podnik a sama si zavedla GDPR v hospodářském roce 2017.

Na základě odborného odhadu jednatele firmy COMPUTER, inspirovaného vlastními službami, bylo ušetřeno na nákladech 30 000 Kč. Tím ale firma ztratila příležitost si snížit základ daně a přišla o úsporu na dani v hodnotě 5 700 Kč. Firma tedy ušetřila 24 300 Kč.

3.5. Měření inovační výkonnosti pomocí finančních ukazatelů

3.5.1. Kategorie hodnocení podle finančních efektů inovačních aktivit

Ziskovost inovace

Ziskovost byla vypočítána na základě následujícího vzorce:

Ziskovost = EBIT/tržby z prodeje (Pitra, 2006, s. 327).

Tabulka č. 9: Ziskovost inovace

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: interních dokumentů společnosti)

	2017*	2018*	2019*
EBIT v Kč	-114 600	222 900	148 766
Tržby z prodeje v Kč	73 000	437 300	330 770
Ziskovost v %	-156,99 %	50,97 %	44,98 %

*Firma účtuje v hospodářském roce od 1. dubna do 31. března

Dle Z. Pitry by inovace měla být hned po vstupu na trh zisková. Tuto podmínku inovace nesplnila, jelikož ziskovost inovace vykazovala v roce 2017 záporné hodnoty ve výši -156,99 %. Důvodem byly vysoké mzdové náklady a po zavedení, inovace dva ze čtyř měsíců, negenerovala žádné tržby. V těchto měsících se zabývala firma propagací a připravovala veškerou dokumentaci, neboť očekávala později velký zájem o inovaci.

V roce 2018 měla inovace ziskovost 50,97 %, jelikož došlo k velkému zájmu o inovaci (obzvláště o službu spojenou s GDPR) hned na začátku účetního období. K ziskovosti přispěla také předpřipravená dokumentace, která umožnila uspokojit velký zájem. V roce 2019 poklesla ziskovost na 44,98 %. Důvodem byl nezájem v první polovině roku 2019 o bezpečnostní služby. To se změnilo v druhé polovině účetního období, kdy zákazníci projevíli zájem převážně o služby manažera kvality a interní audit.

Ziskovost inovace za sledované období

$$\text{Ziskovost inovace za sledované období} = \frac{257\,066}{841\,070} = 0,3056 = 30,56\%$$

Ziskovost strategické inovace za roky 2017-2019 činí 30,56 %.

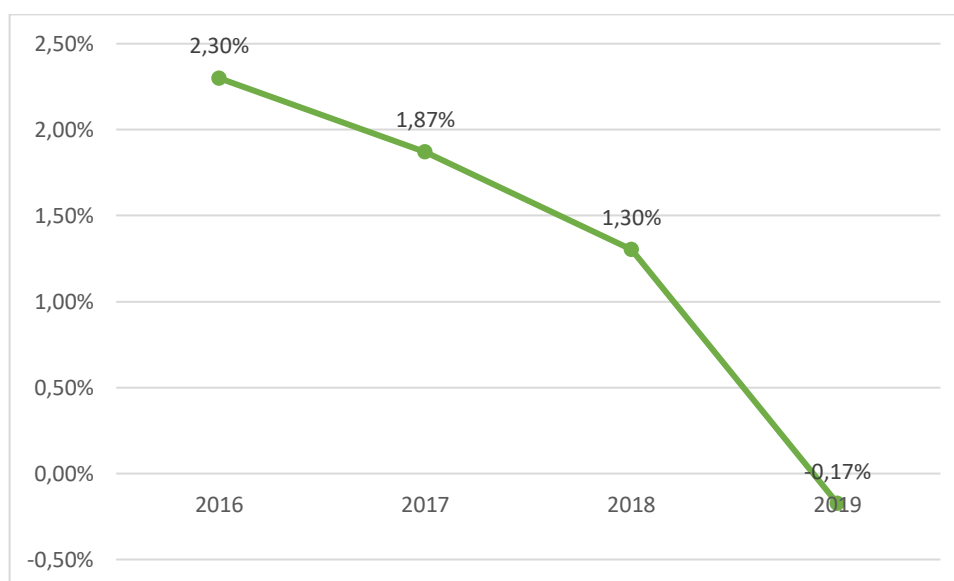
Ziskovost společnosti

Tabulka č. 10: Ziskovost firmy COMPUTER

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: výkazů společnosti)

	2016*	2017*	2018*	2019*
EBIT v tis. Kč	133	128	84	-12
Tržby z prodeje v tis. Kč	5 784	6 847	6 445	6 915
Ziskovost v %	2,30 %	1,87 %	1,30 %	-0,17 %

*Firma účtuje v hospodářském roce od 1. dubna do 31. března



Graf č. 5: Vývoj ziskovosti podniku COMPUTER ve sledovaném období

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

Největší ziskovost měla firma v roce 2016 (2,3 %), v roce 2017 klesla na 1,87 % a následně znovu klesla v roce 2018 na 1,3 %. V roce 2019 se ziskovost dostala do záporných hodnot, a to na -0,17 %.

Dle Z. Pitry by měla inovace přispívat ke zvýšení ziskovosti společnosti. Tento jev však nenastal, jelikož ztráta ze strategické inovace v roce 2017 způsobila nebo minimálně napomohla k poklesu ziskovosti celé firmy.

V letech 2018 a 2019 byla inovace zisková, přesto došlo v obou letech k poklesu ziskovosti firmy. Po rozhovoru s jednatelem firmy bylo zjištěno, že hlavním důvodem bylo poměrně prudké navýšení provozních nákladů, které bylo způsobeno v letech 2018 a 2019 ztrátovým projektem.

3.5.2. Kategorie hodnocení podle hospodaření organizace

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu byla vypočítána dle následujícího vzorce:

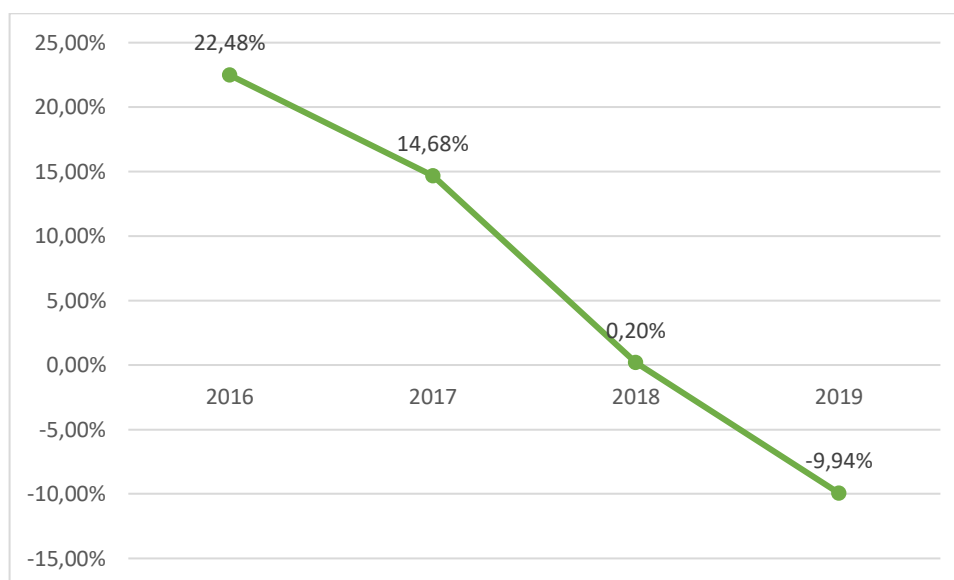
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = čistý zisk/vlastní kapitál (Pitra, 2006, s. 327).

Tabulka č. 11: Rentabilita vlastního kapitálu firmy COMPUTER

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: výkazů společnosti)

	2016*	2017*	2018*	2019*
Čistý zisk v tis. Kč	98	75	1	-46
Vlastní kapitál v tis. Kč	436	511	511	463
ROE v %	22,48 %	14,68 %	0,20 %	-9,94 %

*Firma účtuje v hospodářském roce od 1. dubna do 31. března



Graf č. 6: Vývoj rentability vlastního kapitálu podniku COMPUTER ve sledovaném období

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: výkazů společnosti)

Nejvyšší rentabilitu vlastního kapitálu měla firma COMPUTER v roce 2016 (22,48 %). V roce 2017 došlo k poklesu na 14,68 %. Klesající trend se udržel i v roce 2018 a 2019, kdy se rentabilita vlastního kapitálu dostala do záporných hodnot (-9,94 %).

Z. Pitra uvádí, že ukazatel rentability vlastního kapitálu nám říká, do jaké míry přispívá inovace ke zlepšení výsledku hospodaření organizace jako celku.

Jak bylo zmíněno dříve, inovace vstoupila na trh v prosinci roku 2017. Z tabulky č. 11 a grafu č. 6 by se dalo usuzovat, že inovace nepřispěla ke zvýšení rentability vlastního kapitálu, spíše naopak způsobila pokles. To může být pravdivé pro rok 2017, kdy inovace byla ztrátová. V letech 2018 a 2019 však inovace dosahovala zisku. Tento zisk nebyl dostačující pro to, aby pokryl ztrátu z výše zmíněného projektu, kterým se firma zabývala v letech 2018 a 2019.

Doba návratnosti investice

U zkoumané strategické inovace nelze odhadnout dobu životnosti z toho důvodu, že inovace je vstup na nový trh s novou oblastí služeb, která zahrnuje několik služeb. Služby se kombinují dle přání zákazníka a nelze odhadnout, jak dlouho budou dané bezpečnostní služby trhem vyžadovány. Z toho důvodu byla doba návratnosti investice do inovace vypočítána pomocí kumulovaného cash flow za již uplynulé roky.

Investice je v tomto případě brána jako náklady na zavedení inovace. Je počítáno jak se ziskem, který inovace vygenerovala, tak s úsporou nákladů v důsledku zavedení inovace, viz tabulka č. 12.

Tabulka č. 12: Výpočet cash flow a kumulovaného cash flow za jednotlivé roky v Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: interních dokumentů firmy)

	Investice	2017*	2018*	2019*
Tržby	x	73 000	437 300	330 770
Náklady	219 040	187 600	214 400	182 004
Výsledek hospodaření před zdaněním	x	-114 600	222 900	148 766
Daň	x	x	42 351	0
Úspora na dani	41 618	21 774	x	0
Úspora nákladů při zavádění GDPR	24 300	x	x	x
Cash flow	-153 122	-92 826	180 549	148 766
Kumulované CF	-153 122	-245 948	-65 399	83 367

*Firma účtuje v hospodářském roce od 1. dubna do 31. března

Investované prostředky do inovace se vrátily v roce 2019, kdy se kumulované cash flow dostalo na konci hospodářského roku do kladných hodnot ve výši 83 367 Kč. Doba návratnosti investice tedy činí 3 roky.

Rentabilita investice (ROI)

Rentabilita investice byla vypočítána dle následujícího vzorce:

Výnosnost z investice (ROI) = průměrný čistý roční zisk plynoucí z investice/náklady na investici (Synek, 2011, s. 302).

$$\text{ROI} = \frac{71\,572}{219\,040} = 0,3268 = 32,68 \%$$

Průměrný čistý roční zisk plynoucí z investice vychází na 71 572 Kč. Zisk je očištěn o daň ve výši 19 % v letech, kdy byla inovace zisková a zároveň měla firma celkový výsledek hospodaření v kladných hodnotách. Za náklady na investici jsou považovány náklady na zavedení inovace v hodnotě 219 040 Kč. Výnosnost investice tedy činí ročně v průměru 32,68 % čistého zisku.

3.5.3. Kategorie hodnocení podle konkurenční schopnosti organizace

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb byla vypočítána dle následujícího vzorce:

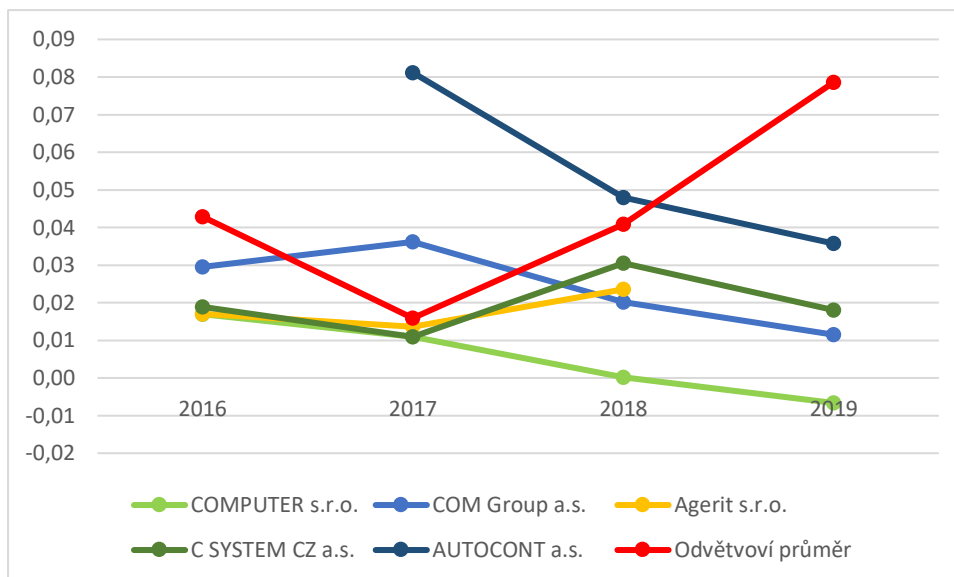
Rentabilita tržeb = čistý zisk/tržby z prodeje (Pitra, 2006, s. 327).

Tabulka č. 13: Rentabilita tržeb firmy COMPUTER a konkurence

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: justice.cz a mpo.cz)

	2016*	2017*	2018*	2019*
COMPUTER s.r.o.	1,69 %	1,10 %	0,02 %	-0,67 %
COM Group a.s.	2,95 %	3,62 %	2,01 %	1,15 %
Agerit s.r.o.	1,71 %	1,36 %	2,36 %	x
C SYSTEM CZ a.s.	1,89 %	1,09 %	3,05 %	1,80 %
AUTOCONT a.s.	x	8,11 %	4,80 %	3,57 %
Průměr konkurence	2,18 %	3,55 %	3,06 %	2,17 %
Konkurence max.	2,95 %	8,11 %	4,80 %	3,57 %
Konkurence min.	1,71 %	1,09 %	2,01 %	1,15 %
Odvětvový průměr	4,29 %	1,59 %	4,09 %	7,86 %

*Firmy COMPUTER a AUTOCONT účtují v hospodářském roce od 1. dubna do 31. března, firma C SYSTEM od 1. května do 30. dubna a firmy COM Group a Agerit účtují v kalendářním roce.



Graf č. 7: Vývoj rentability tržeb firmy COMPUTER v porovnání s konkurencí

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: justice.cz a mpo.cz)

U firmy COMPUTER byla nejvyšší rentabilita tržeb v roce 2016, kdy připadalo na 1 korunu tržeb 1,69 haléře čistého zisku, v roce 2017 došlo k poklesu na 1,1 haléře čistého zisku na 1 korunu tržeb. V roce 2018 se hodnota opět snížila na 0,02 haléře čistého zisku na 1 korunu tržeb a v roce 2019 se firma dostala do záporných hodnot (-0,67 %) způsobených ztrátou, zde firma přišla o 0,67 haléře na 1 korunu tržeb.

Rentabilita tržeb se snížila v roce 2017 u dvou ze tří konkurentů (u společnosti AUTOCONT a.s. nelze posoudit, jelikož nejsou k dispozici potřebné účetní výkazy). Taktéž se snížila rentabilita celého odvětvového průměru pro činnosti v oblasti informačních technologií. Z tohoto lze usuzovat, že inovace nemusela být hlavním důvodem snížení rentability tržeb v roce 2017 a pokles rentability tržeb mohl způsobit ve velké míře i vývoj odvětví.

V roce 2018 došlo k poklesu rentability tržeb u dvou ze čtyř sledovaných konkurentů, avšak odvětvový průměr stoupl. V roce 2019 došlo k poklesu rentability tržeb u všech sledovaných firem (u firmy Agerit s.r.o. nelze posoudit, neboť nejsou k dostání potřebné výkazy) a u odvětvového průměru došlo k růstu. V této situaci je tedy těžké posoudit, zda způsobil snížení tržeb v roce 2019 především již zmíněný ztrátový projekt, kterým se firma zabývala v letech 2018 a 2019, nebo vnější vliv, který působil i na konkurenty, ale ne na celý odvětvový průměr.

Rentabilita tržeb je u firmy COMPUTER ve všech letech nižší než průměr konkurence i odvětvový průměr.

Inovace ve sledovaném období nenapomohla ke zvýšení, nebo alespoň ne v dostatečné míře, rentability tržeb a s tím spojené podnikatelské výkonnosti a konkurenceschopnosti.

Výdělečná síla organizace

Výdělečná síla organizace byla vypočítána dle následujícího vzorce:

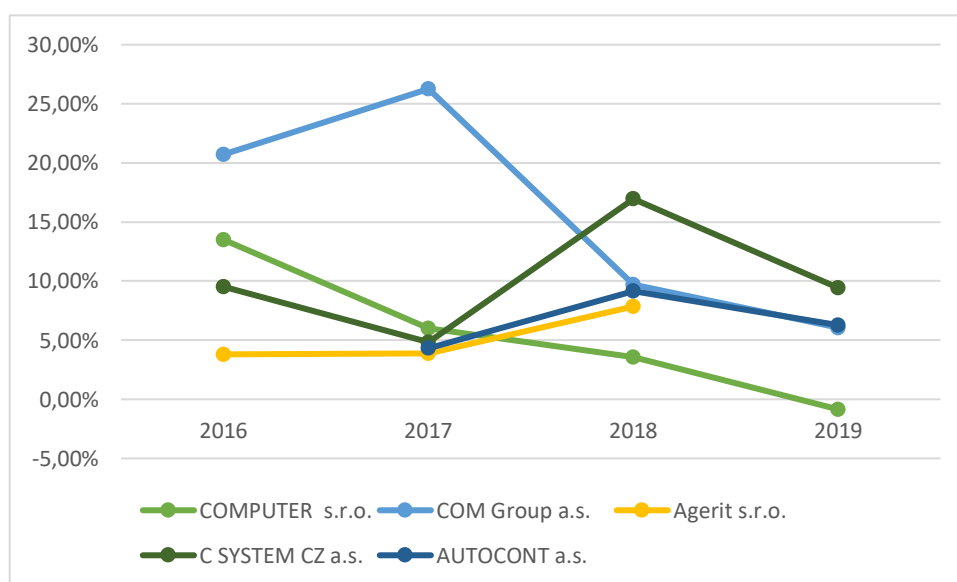
Výdělečná síla organizace = EBIT/aktiva (Pitra, 2006, s. 327).

Tabulka č. 14: Výdělečná síla podniku COMPUTER a konkurence

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: justice.cz)

	2016*	2017*	2018*	2019*
COMPUTER s.r.o.	13,50 %	6,02 %	3,56 %	-0,85 %
COM Group a.s.	20,72 %	26,26 %	9,70 %	6,06 %
Agerit s.r.o.	3,80 %	3,89 %	7,85 %	x
C SYSTEM CZ a.s.	9,52 %	4,83 %	16,95 %	9,41 %
AUTOCONT a.s.	x	4,32 %	9,15 %	6,28 %
Průměr konkurence	11,35 %	9,82 %	10,91 %	7,25 %
Konkurence max.	20,72 %	26,26 %	16,95 %	9,41 %
Konkurence min.	3,80 %	3,89 %	7,85 %	6,06 %

*Firmy COMPUTER a AUTOCONT účtují v hospodářském roce od 1. dubna do 31. března, firma C SYSTEM od 1. května do 30. dubna a firmy COM Group a Agerit účtují v kalendářním roce.



Graf č. 8: Vývoj výdělečné síly podniku COMPUTER v porovnání s konkencí

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: justice.cz)

Výdělečná síla sledovaného podniku COMPUTER byla nejvyšší v roce 2016 (13,5 %), následně docházelo ke každoročnímu poklesu, a to až do roku 2019, kdy se firma dostala do záporných hodnot (-0,85 %).

V porovnání s konkurencí byla firma COMPUTER v roce 2016 nad průměrem, v roce 2017 se dostala pod průměr, ale pořád měla výdělečnou sílu podniku vyšší než většina konkurentů. V roce 2018 klesla hodnota natolik, že firma COMPUTER měla nejnižší výdělečnou sílu podniku ze všech porovnávaných konkurentů a tato pozice zůstala stejná také v roce 2019. Firma COMPUTER je jediná ze sledovaných společností, kde docházelo po celou dobu sledovaného období pouze k meziročnímu poklesu.

Dle Z. Pitry má inovace výdělečnou sílu podniku zvyšovat. To se firmě COMPUTER s její strategickou inovací, zavedenou v prosinci roku 2017, nepovedlo a výdělečná síla nadále klesala jak v roce 2018, tak v roce 2019.

3.6. Přínosy inovace z pohledu firmy COMPUTER

Strategická inovace za celé sledované období dosáhla zisku před zdaněním v hodnotě 257 066 Kč a čistý zisk činil 214 715 Kč. Počáteční investiční náklady tvořily 219 040 Kč.

Úspora na dani způsobená inovací činila 63 392 Kč (viz kapitola 3.3.). Firma také využila nabyté zkušenosti se zaváděním GDPR pro svůj vlastní užitek a zavedla si GDPR sama, čímž ušetřila na nákladech v odhadované hodnotě 30 000 Kč, tím ale přišla o možnost si snížit základ daně a zároveň o úsporu na dani v hodnotě 5 700 Kč. Firma tedy ušetřila 24 300 Kč.

Celkový přínos inovace k 31. 3. 2020 = 214 715 (čistý zisk) – 219 040 (počáteční investiční náklady) + 63 392 (úspora na dani) + 24 300 (úspora na zavádění GDPR) = 83 367 Kč.

Díky strategické inovaci došlo ke zvýšení povědomí o firmě a získání nových zákazníků. Před zavedením inovace měla firma 10 stálých zákazníků. Bezpečnostních služeb využilo 10 zákazníků, z toho 8 zákazníků bylo nových. Tato situace je již vyčíslena v tržbách za roky 2017-2019. Další možné přínosy mohou nastat v budoucnu, pokud zákazníci budou opakovaně poptávat bezpečnostní služby nebo začnou poptávat IT služby či doporučí firmu COMPUTER ostatním.

Firma také za pomoci strategické inovace získala cenné zkušenosti, mezi které lze zařadit:

- Zvýšení pružnosti a přizpůsobivosti ke změnám na trhu a poptávkám zákazníků. Podnik na základě zvyšování konkurence na trhu s IT službami využil příležitosti, která vznikla nařízením EU o GDPR a vstoupil na trh s bezpečnostními službami, kde je menší konkurence.
- Zlepšení dovedností zaměstnance v oblasti informační bezpečnosti.
- Vyzkoušení si zavádění inovace metodou Lean Canvas,

Tyto zkušenosti mohou v budoucnu firmě napomoci k udržení či zvýšení své pozice na trhu a ušetřit jí čas, a s tím spojené náklady, se studováním potřebných informací od začátku. Přínos ze zkušeností není možné změřit, neboť skutečnou míru efektů inovace lze pozorovat až na dalších projektech, jak bylo uvedeno v kapitole 1.4.

Firma zavedením inovace vstoupila na nový trh s bezpečnostními službami, a tím si diverzifikovala a rozšířila nabídku stávajících služeb. Jelikož bezpečnostních služeb využilo 10 zákazníků, kteří by vyhledávali služby u konkurentů, lze předpokládat, že firma COMPUTER snížila, byť v malé míře, tržní podíl konkurentům a zhoršila vstup novým na trh, neboť je trh více nasycen.

3.7. Přínosy inovace z pohledu zákazníků

Mezi přínosy inovace z pohledu zákazníků lze zařadit:

- Pomoc klientům, kteří neměli interní zdroje pro vytvoření prostředí, které by splňovalo nařízení EU o GDPR.
- Dosažení dodržení předpisů u firem odebírajících služby informační bezpečnosti dle zákona č. 181/2014 Sb. o kybernetické bezpečnosti a o změně souvisejících zákonů a vyhlášky č. 82/2018 Sb. o bezpečnostních opatřeních, kybernetických bezpečnostních incidentech, reaktivních opatřeních, náležitostech podání v oblasti kybernetické bezpečnosti a likvidaci dat (vyhláška o kybernetické bezpečnosti).
- Pomoc se zavedením konkrétní ISO normy do běžného chodu firmy, včetně školení zaměstnanců tak, aby firma byla připravena pro získání souvisejícího certifikátu či recertifikace.

3.8. Zhodnocení ekonomický aspektů inovace

Strategická inovace byla za hospodářský rok 2017 ztrátová, v letech 2018 a 2019 dosahovala zisku. I přes ztrátu v roce 2017 dosáhla inovace ziskovosti za roky 2017-2019 (sledované období) 30,56 %.

Z pohledu nákladů na zavedení inovace, které činily 219 040 Kč, se investiční náklady firmě vrátily za 3 roky a rentabilita investic činila v průměru 32,68 % čistého zisku ročně.

Celkový přínos strategické inovace za sledované období (k 31. 3. 2020) byl vyčíslen na 83 367 Kč.

Inovace v roce 2017 měla na podnik, z důvodu ztráty, negativní vliv. To se projevilo v různých ukazatelích, jako jsou ziskovost společnosti, ROE, rentabilita tržeb a výdělečná síla organizace. U všech z ukazatelů došlo k poklesu. Avšak při porovnání rentability tržeb s konkurencí a odvětvovým průměrem je zřejmé, že pokles mohl způsobit také i vývoj odvětví.

U zmíněných ukazatelů však došlo k poklesu i v letech 2018 a 2019, kdy inovace dosáhla zisku. Tyto ukazatele zkreslily především náklady na nový projekt, kterým se momentálně firma zabývá, kdy zmíněný projekt byl v letech 2018 a 2019 ztrátový. Dalším důvodem, proč se ziskovost inovace neprojevila, může být malý podíl tržeb inovace na celkových tržbách, který v roce 2018 činil 6,78 % a 4,79 % v roce 2019.

Dle mého názoru neměla strategická inovace ve sledovaném období výrazný vliv na hospodaření organizace a na konkurenceschopnost. Přesto hodnotím strategickou inovaci, na základě ziskovosti inovace, rentability investic a doby návratnosti investic, jako přínosnou. Strategická inovace může být také dobrou příležitostí pro firmu do budoucna, pokud by byly tržby za bezpečnostní služby celoroční a ne nárazové, jak tomu bylo ve sledovaném období.

ZÁVĚR

Zavedení inovace bylo pro firmu COMPUTER s.r.o. důležitým krokem, jelikož se jedná o mikro firmu, a i malá investice může mít výrazný vliv na organizaci. Firma na základě této inovace vstoupila na nový trh. Rozšířila totiž své služby především z IT služeb o služby bezpečnostní, kde dříve nepodnikala. Lze tedy mluvit o strategické inovaci.

Společnost COMPUTER se pro strategickou inovaci rozhodla z toho důvodu, že viděla potenciál v rozvoji podniku novým směrem s menším počtem konkurentů a vyšší výnosností na hodinu práce. Důvodem pro rozšíření nabídky služeb byla poptávka ze strany vlastních zákazníků a blížící se vstoupení nařízení EU o GDPR v platnost. Firma měla pro inovaci také vhodné podmínky, neboť jednatel firmy disponoval většinou potřebného know-how společně s potřebnými certifikáty a firma měla veškerou nutnou technologii a softwaru k zavedení inovace. Díky tomu mohla ušetřit velkou část nákladů na zavedení inovace. Z toho důvodu se firma rozhodla financovat inovaci z vlastních zdrojů a veškeré náklady účtovala jako náklady provozní. Tím pádem nedocházelo k žádným odpisům spojených s inovací.

Jelikož neexistuje jednotný způsob měření efektivity inovací a každá inovace je individuální, vyžaduje měření individuální přístup a lidský kapitál, který si sledovaná firma, jakožto mikro firma s malým počtem zaměstnanců, nemohla dovolit. Díky tomu se mi naskytla příležitost úzké spolupráce s implementátorem inovace a zároveň jednatelem firmy, který mi byl ochoten poskytnout data, v podobě řízených rozhovorů a interních dokumentů, výměnou právě za podrobný průzkum.

Cílem této práce bylo posouzení ekonomických aspektů dopadu zavedení inovace na vybranou firmu a dále změření přínosu inovace. Obzvláště se zaměřuji na problematiku strategických inovací a zavedení nových služeb. Z tohoto důvodu jsem se, pro porozumění dané problematiky v teoretické části, zaměřila především na vymezení pojmu inovace, členění inovací, efekty inovací a jejich měření a analýzu vnitřního a vnějšího prostředí.

První polovina analytické části obsahuje stručný popis společnosti následovaný informacemi o sledované inovaci a popisem časového harmonogramu implementace inovace. Dále obsahuje analýzu vnitřního a vnějšího prostředí pomocí PESTLE analýzy,

Porterovy analýzy a SWOT analýzy. Zmíněné analýzy mi napomohly k hlubšímu porozumění sledované firmy, působení vnějších a vnitřních vlivů na společnost a také na samotnou inovaci. Následuje popis vývoje obchodní situace firmy pomocí vývoje tržeb a výsledku hospodaření po zdanění.

V druhé polovině analytické části jsem se již zaměřila na samotné hodnocení inovace. Nejprve byly vyčísleny náklady na zavedení inovace a byl popsán vývoj tržeb a výsledku hospodaření za inovaci. Dále byly vyčísleny úspory nákladů spojené s inovací. U měření inovační výkonnosti jsem si rozdělila finanční ukazatele do tří kategorií hodnocení, a to podle finančních efektů inovačních aktivit, podle hospodaření organizace a konkurenční schopnosti organizace. Poté byly zjištěny přínosy inovace z pohledu sledované firmy a zákazníků. Nakonec jsem provedla posouzení ekonomických aspektů inovace.

Z podkapitol zhodnocení ekonomických aspektů inovace a přínosu inovace pro sledovanou firmu a zákazníka lze vyvodit, že inovace, byť se neprojevila ve velké míře na vlivu a konkurenceschopnosti organizace, byla pro firmu přínosná jak z pohledu ziskovosti inovace a rentability investic, tak přínosnosti v podobě získaných zkušeností a zvýšení povědomí o firmě. Dle mého názoru také činí strategická inovace v budoucnu pro sledovaný podnik zajímavou příležitostí.

POUŽITÁ LITERATURA

BARTES, František, 2005. Inovace v podniku. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 80-214-3086-9.

BLAŽKOVÁ, Martina, Praha. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

BŘEČKOVÁ, Pavla a Karel HAVLÍČEK, 2016. Inovace a jejich financování v malé a střední firmě. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. ISBN 978-80-7408-137-8.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.

HAMEL, Gary a Bill BREEN, 2008. Budoucnost managementu. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-188-1.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

MAURYA, Ash, 2016. Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje. V Brně: BizBooks. ISBN 978-80-265-0506-8.

OECD a EUROSTAT, 2018. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, Reporting and Using Data on Innovation [online]. 4th ed. Lucemburg: OECD Publishing [cit. 2020-11-16]. ISBN 978-92-64-30460-4. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.

PITRA, Zbyněk, 2006. Management inovačních aktivit: Zbyněk Pitra. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-869-4610-X.

RDMARSH, 2013. My desk. In: Creative Commons [online]. Creative Commons [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://search.creativecommons.org/photos/5dcf446b-bec4-4f86-9c00-27c22a08d248>

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

SLANÝ, Antonín, 2011. Konkurenceschopnost, růstová výkonnost a stabilita české ekonomiky. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5656-5.

SYNEK, Miloslav, 2011. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠPAČEK, Miroslav a Karel ČERVENÝ, 2020. Kreativní metody v inovacích. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2322-4.

TIDD, Joe a John BESSANT. Managing Innovation [online]. 2013, 58 [cit. 2020-11-16]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/285052130_Managing_Innovation

TIDD, Joseph, J. R. BESSANT a Keith PAVITT, c2007. Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1466-7.

VEBER, Jaromír, 2016. Management inovací. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.

VLČEK, Radim, 2011. Strategie hodnotových inovací: tvorba, rozvoj a měřitelnost inovací. [Praha]: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-048-5.

Justice.cz [online], 2017. [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://justice.cz/>

Minimální mzda v roce 2021 i v minulosti, 2021. Kurzy.cz [online]. Praha [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/minimalni-mzda/>

Obyvatelstvo, 2021. Český statistický úřad [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

Vývoj obyvatelstva České republiky - 2019, 2020. Český statistický úřad [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-obyvatelstva-ceske-republiky-2019#>

Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy, 2021. Český statistický úřad [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup->

objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=855&katalog=30852&pvo=MZD01-A&pvo=MZD01-A&evo=v208_!_MZD-LEG4_1

Ministerstvo průmyslu a obchodu [online], 2020. Praha: MPO [cit. 2021-04-16].
Dostupné z: <https://www.mpo.cz/>

Makroekonomická predikce - leden 2021, 2021. Ministerstvo financí České republiky [online]. Praha: MFČR [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>

ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej, 2012. Manuál hodnocení inovační výkonnosti. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-796-3.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Cíle a výsledky inovací pro měření podle oblasti vlivu.....	27
Tabulka č. 2: Měření cílů a výsledků inovací pro obchodní strategie	28
Tabulka č. 3: Minimální a průměrná měsíční mzda v ČR v Kč	38
Tabulka č. 4: Vývoj tržeb v tis. Kč	43
Tabulka č. 5: Vývoj výsledku hospodaření po zdanění v tis. Kč.....	44
Tabulka č. 6: Výpočet celkových mzdových nákladů	46
Tabulka č. 7: Celkové náklady na zavedení inovace na trh v Kč	47
Tabulka č. 8: Vývoj tržeb, nákladů a výsledku hospodaření před zdaněním u inovace.	48
Tabulka č. 9: Ziskovost inovace	49
Tabulka č. 10: Ziskovost firmy COMPUTER.....	50
Tabulka č. 11: Rentabilita vlastního kapitálu firmy COMPUTER.....	51
Tabulka č. 12: Výpočet cash flow a kumulovaného cash flow za jednotlivé roky v Kč	52
Tabulka č. 13: Rentabilita tržeb firmy COMPUTER a konkurence.....	53
Tabulka č. 14: Výdělečná síla podniku COMPUTER a konkurence.....	55

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Meziroční HDP v %	37
Graf č 2: Vývoj tržeb v tis. Kč.....	43
Graf č. 3: Vývoj výsledku hospodaření za účetní období v tis. Kč	44
Graf č. 4: Vývoj tržeb za bezpečnostní služby	47
Graf č. 5: Vývoj ziskovosti podniku COMPUTER ve sledovaném období	50
Graf č. 6: Vývoj rentability vlastního kapitálu podniku COMPUTER ve sledovaném období	51
Graf č. 7: Vývoj rentability tržeb firmy COMPUTER v porovnání s konkurencí	54
Graf č. 8: Vývoj výdělečné síly podniku COMPUTER v porovnání s konkurencí.....	55

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Hierarchický pohled na členění inovací	17
Obrázek č. 2: Pyramida inovací	18
Obrázek č. 3: Druhy efektů inovací	20
Obrázek č. 4: Příklady inovačních metrik	24
Obrázek č. 5: Zjednodušené schéma obchodního modelu inovací	25
Obrázek č. 6: Model pěti sil.....	31
Obrázek č. 7: Lean Canvas	32
Obrázek č. 8: Dodržení pravidel prázdné obrazovky a prázdného stolu	34
Obrázek č. 9: Přírůstek/úbytek počtu obyvatel.....	38