

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Měření výkonnosti inovačního procesu  
Bakalářská práce

2020

Jana Růžková

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jana Růžková**  
Osobní číslo: **E17302**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Téma práce: **Měření výkonnosti inovačního procesu**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování

Cílem práce je pomocí vybraných měřítek výkonnosti analyzovat a zhodnotit inovační proces v konkrétním podniku.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Teoretická východiska problematiky inovačního managementu.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza výkonnosti inovačního procesu.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení.
- Formulace závěru.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací: **-**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. Měření výkonnosti inovačního procesu. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011. ISBN 9788072047604.  
VEBER, Jaromír. Management inovací. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.  
RYLKOVÁ, Žaneta. Analýza a hodnocení faktorů vedoucích k efektu inovace. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-701-1.  
DYTRT, Zdeněk a Michaela STŘÍTESKÁ. Efektivní inovace: odpovědnost v managementu. Brno: Computer Press, 2009. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2771-1.  
PITRA, Zbyněk. Management inovačních aktivit: Zbyněk Pitra. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-10-x.

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

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.**  
děkanka

---

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

V Pardubicích dne 2. září 2019

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 10. 11. 2020

Jana Růžková

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce paní Ing. Michaelě Kotkové Stříteské, Ph. D., která mě celým procesem tvorby práce provedla, byla vždy vstřícná a ochotná poradit. Dále bych chtěla poděkovat panovi Michalu Krausovi z České spořitelny za poskytnuté informace a konzultace, bez kterých by tato práce nemohla být nikdy dokončena. Taktéž děkuji své rodině a svým blízkým za podporu při studiu a při psaní této práce.

## **ANOTACE**

*Táto bakalárská práca sa zabyvávajú porovnaním inovačnej aktivity v konkrétnom podniku s inovačnou teóriou. Teoretická časť je zaměřena na definovanie konkrétnych pojmov, typů inovací a popis způsobů měření výkonnosti inovace. Analytická část popisuje proces zavedení zvolené inovace v konkrétnom podniku, hodnotí výkonnost a způsoby měření inovační výkonnosti tohoto podniku.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Inovace, inovační proces, inovační podněty, měření výkonnosti inovace, inovační ukazatele, hodnocení inovací, analýza efektivnosti inovace.*

## **TITLE**

*Performance measurement of the innovation process*

## **ANNOTATION**

*This bachelor thesis deals with the comparison of innovation activity in a specific company with innovation theory. The theoretical part is focused on defining specific concepts, types of innovations and a description of ways to measure the performance of innovation. The analytical part describes the installation of selected innovation in a particular company, evaluates the performance and ways of measuring the innovation performance of this company.*

## **KEYWORDS**

*Innovation, innovation process, innovation incentives, measurement of innovation performance, innovation indicators, evaluation of innovations, analysis of innovation effectiveness.*

# OBSAH

|  |    |
|--|----|
| ÚVOD .....   | 10 |
| 1 INOVACE A INOVAČNÍ PROCES .....                                    | 11 |
| 1.1 Pojem inovace .....  | 11 |
| 1.1.1 Typy inovace .....   | 13 |
| 1.2 Management inovačního procesu.....                               | 15 |
| 1.3 Inovační proces .....  | 17 |
| 2 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI INOVAČNÍHO PROCESU.....                          | 22 |
| 2.1 Měření efektivnosti inovace pomocí ukazatelů.....                | 24 |
| 2.1.1 Měření pomocí finančních ukazatelů .....                       | 24 |
| 2.1.2 Měření pomocí nefinančních ukazatelů.....                      | 26 |
| 2.2 Hodnocení inovace pomocí metody Balanced Scorecard .....         | 26 |
| 2.3 Hodnocení inovace pomocí metody Innovation Funnel.....           | 27 |
| 2.4 Hodnocení inovace pomocí modelu Diamond .....                    | 28 |
| 3 POPIS BANKY ČESKÁ SPOŘITELNA .....                                 | 30 |
| 3.1 Historie banky .....   | 30 |
| 3.2 Obchodní strategie .....   | 30 |
| 3.3 Popis konkurence .....   | 31 |
| 4 ROZHODOVÁNÍ O INOVACÍCH BANCE ČESKÁ SPOŘITELNA.....                | 34 |
| 4.1 Řízení inovace.....  | 34 |
| 4.2 Inovační podněty .....   | 35 |
| 4.2.1 Inovační iniciativy .....                                      | 35 |
| 4.2.2 Design Google sprint.....                                      | 35 |
| 4.3 Zavedení nového bankovního účtu v bance ČS .....                 | 36 |
| 4.3.1 Důvod zavedení.....  | 36 |
| 4.3.2 Popis procesu zavedení.....                                    | 37 |
| 4.4 Měření výkonností vybraného inovačního procesu v bance ČS .....  | 39 |
| 4.5 Analýza efektivností zavedení vybraného inovačního procesu ..... | 40 |
| 4.6 Hodnocení měření výkonností vybraného inovačního procesu.....    | 42 |
| POUŽITÁ LITERATURA.....  | 46 |

## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1 - Inovační proces .....  | 17 |
| Obrázek 2 - Rozhodovací body pro měření výkoností inovací .....                  | 22 |
| Obrázek 3 - Schéma druhů efektů kritérií hodnocení.....                          | 23 |
| Obrázek 4 - Balanced Scorecard .....   | 27 |
| Obrázek 5 - Invenční část inovačního procesu v bance Česká spořitelna .....      | 38 |
| Obrázek 6 - Inovační proces v bance Česká spořitelna .....                       | 39 |
| <br>   |    |
| Tabulka 1 - Tradiční banky – počty klientů k 31.3. 2019 .....                    | 32 |
| Tabulka 2 - Nové banky – počty klientů k 31.3. 2019 .....                        | 32 |
| Tabulka 3 - Změna základních poměrových ukazatelů v bance Česká spořitelna ..... | 41 |
| Tabulka 4 - Základní ukazatele obchodní činnosti banky Česká spořitelna.....     | 41 |
| Tabulka 5 - Tabulka Meziroční změna počtu ukazatelů banky Česká spořitelna ..... | 41 |



## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

ČS – Česká spořitelna

ČSÚ – Český statistický úřad

ČTK – Česká tisková kancelář

MZF – Moje zdravé finance

NPS – Net Promoter Score

## ÚVOD

Úspěšně zavedená inovace zajišťuje podniku dlouhodobou existenci a zisk. Jedním z faktorů účinnosti inovace je správné stanovení strategických cílů. Podnik stanovuje tyto cíle na základě hodnocení určitých ukazatelů efektivnosti, které běžně sleduje. Takoví ukazatelé popisují aktuální stav firmy a situací na trhu. Díky nim podnik může rozhodovat, jak postupovat v určitých situacích. Občas špatně zvolená měřítko efektivnosti mohou způsobit neracionální stanovení krátkodobých a dlouhodobých cílů a následně neracionální chování, včetně provedení inovační činnosti.

Cílem této práce je analýza a zhodnocení zvoleného inovačního procesu v konkrétním podniku pomocí vybraných měřítek výkonnosti.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou sebrány nejnovější poznatky v oblasti zavedení a hodnocení inovací. Což je zdrojem teorie pro porovnání s praktickou situací ve zvoleném podniku a návrhu doporučení.

Praktická část obsahuje popis podniku, jeho strategii, analýzu inovační aktivity konkurence, popis řízení inovační činnosti podniku a zavedení určité inovace. Z důvodu rozsahu práce v praktické části byl zvolen jeden konkrétní proces. Tento proces bude charakterizován, analyzován a zhodnocen, stejně jako efektivnost měření tohoto procesu.

# 1 INOVACE A INOVAČNÍ PROCES

Inovace přivedly kvalitu života na planetě k vyšší fázi vývoje. Díky nim bylo uskutečněno velké množství nápadů a vytvořeno hodně produktů, které se zdály dříve nemožné. Každý takový nápad a produkt má za úkol usnadnit a zefektivnit určitou činnost člověka. Firmy na sebe vzaly v tomto případě úlohu masové výroby a zprostředkování těchto produktů. Později se inovace staly jedním z klíčových procesů v podniku. Pro důkladnější vysvětlení pojmu „inovace“ je důležité definovat roli podniku ve společnosti.

Podniky čerpají ze společností zdroje a využívají okolní prostředí pro provozování své činnosti, a naopak poskytují výrobky a služby pro uspokojování lidských potřeb a zájmů. Z toho vyplývá, že uspokojování lidských potřeb je hlavním úkolem podniku vůči společnosti (Dytrt, Stříteská, 2008).

Sam podnik můžeme definovat jako řízený, relativně otevřený systém vůči svému okolí s dynamickým vývojem v čase. Současně je stochastickým systémem, jehož vývoj nelze zcela přesně předpovědět. Tento systém vnímá podněty, které ho ovlivňují, a současně produkuje výstupy, které ovlivňují okolí (Dytrt, Stříteská, 2008).

V tuto chvíli je nutné si uvědomit, že skoro každý podnik se vyvíjí v ostatních konkurenčních podmínkách. Společností pro určitý podnik mohou být nejen zákazníci a jiné podniky poskytující zdroje tomuhle podniku pro vykonávání jeho činnosti, ale také jiné firmy, které vzaly na sebe zodpovědnost za uspokojování potřeb společností ve stejné odvětví hospodářství. A mohou to dělat kvalitněji, výhodněji, rychlejším nebo dostupnějším způsobem (Rylková, 2011).

V tom je smysl inovace. Podnik zdokonaluje svojí produkci, aby mohl uspokojit potřeby zákazníka co nejvíce. Podnik při tom maximalizuje zisk. Z tohoto vyplývá, že pojem inovace můžeme definovat jako soubor činností, prováděné podnikem pro nejefektivnější uspokojování lidských potřeb v rámci jeho podnikání. (Vlček, 2008)

## 1.1 Pojem inovace

Známý ekonomický teoretik Jozef Alois Schumpeter byl v podstatě jedním z prvních mezi ekonomy, kdo upozorňoval na důležitost samotné inovace jako takové a jejího vlivu na vývoj ekonomiky. Podotýkal, že klíčem k úspěchu podniku je jeho konkurenceschopnost, která je založená na vývoji nových produktů, a ne na marginální manipulaci s cenami existujícího produktu (Paul Trott, 2005). Schumpeter chápal inovace jako radikální změnu, která nemusí

být výsledkem nových vědeckých objevů, ale může být novou kombinací stávajících metod, postupů nebo prvotních vstupů (Mlčoch, 2002). Schumpeter považoval za inovace jenom originální inovace, založené na absolutní invenci. Účelem této inovace je hledat na trhu mezery a zaplňovat je, což vyplývá z jeho koncepce podnikatele jako člověka (Klímová, 2006).

Představitelem inovační teorie v ČR byl prof. Valenta, který považoval za inovaci „jakoukoliv změnu ve vnitřní struktuře výrobního organismu“, což vysvětluje inovaci více jako relativní změnu v rámci podniku než radikální. (Valenta, 2001)

Jinou definici inovace ve své publikaci „Hodnota pro zákazníka“ uvádí Radim Vlček. Podle něj je inovace endogenním faktorem růstu, tvůrčí lidská činnost, která způsobí pozitivní změnu ve struktuře podnikatelského objektu a má za následek očekávaný pozitivní efekt. (Vlček, 2002)

Toto tvrzení je v rozporu s tvrzením Valenty. Inovace je pojem, pod kterým si můžeme představit změnu. Ne každá změna nutně vede k pozitivnímu efektu. Existují taky negativní inovace, které jsou důsledkem záporné lidské činnosti (Sirůček, 2016).

Další pojem, který zavedl Vlček je „Hodnotová inovace“. Od klasického pojetí inovace se hodnotová inovace odlišuje tím, že je chápána jako změna podstaty universálního pojetí hodnoty zákazníka, či zdroje této hodnoty. Efektem hodnotové inovace je maximalizace hodnoty pro zákazníka spojené se současným růstem hodnoty firmy. (Vlček, 2008) Jinými slovy maximalizaci užitku zákazníka lze chápat jako nejefektivnější uspokojení jeho potřeb. Daný pohled na inovaci je zvolen jako nejvhodnější pro tuto bakalářskou práci.

Úplně jiný pohled na inovace dává Zbyněk Pitra, kdy ve své publikaci vysvětluje inovaci jako podnikatelský fenomén. Tento pojem představuje inovaci jako účinnou reakci na výskyt podnikatelských příležitostí ve vnějším a vnitřním prostředí podnikatelského subjektu. (Pitra, 2006) Peter Drucker vysvětluje danou činnost jako změnu výnosností zdrojů, hodnot a uspokojení, které lze z daných zdrojů získat. (Dvořák, 2006).

Neexistuje jediná, přijatá, stanovená definice inovace. Každý autor ji uvádí na základě vlastních zkušeností a badání v této oblasti. Jediná věc, na které se všichni autoři shodují, že inovace je změna, která svým nasazením ve firmě musí způsobit nějaký efekt.

Pro snadnější pochopení pojmu inovace Veber (2016) vymezuje případy, které nelze považovat za inovace:

- ve sféře produktových inovací se za inovaci nepovažují drobné novinky, které jsou zavedeny za účelem přizpůsobit se jednotlivým zákazníkům. Tyto novinky zahrnují změny v designu

nebo ve vlastnostech produktů, které nemění nějakým způsobem funkční a technické charakteristiky výrobku či služby, jinými slovy podstatu produktu. To jsou například módní nebo sezonní změny;

- ve sféře inovací procesů se za inovace nepovažují drobná zlepšení, např. přidání výrobních systémů pro zvýšení výrobních schopností, při čemž tyto systémy jsou velmi podobné systémům dosud využívaným;
- do organizačních inovací se nezahrnují jednoduchá rozšíření již uplatněná v rámci podniku či podnikové skupiny změn;
- do marketingových inovací se nezahrnuje zavedení propagační akce, pokud nejde o její prvotní využití.

### **1.1.1 Typy inovace**

Za základní členění inovace se považuje členění ze třetí verze Oslo manuálu. Tato verze byla oproti původní verzi doplněná o marketingovou a organizační inovaci. Oslo manuál uvádí čtyři typy inovace. Jimi jsou produktový, procesní, organizační a marketingový typ.

Inovace produktu může být chápána jako reakce na změnu potřeb spotřebitele. Zahrnuje nejen zavedení na trh nového výrobku, či služeb, ale také závažná zlepšení ve funkcích, vlastnostech, či uživatelských charakteristikách, již existujícího zboží a služeb (Ellwood, 2014). Tento typ inovace, stejně jako každý jiný je obvykle proveden za užití nových technologií, znalostí nebo doposud nezjištěných kombinací těchto faktorů. Tyto odlišnosti mohou být způsobené změnou materiálů, postupu výroby a jiných charakteristikách, ovlivňujících výkonnost (Žižlavský, 2011).

Procesní inovace můžeme chápat jako zavedení nových nebo zlepšení hlavních a podpůrných činností podniku, zvýšení jejich efektivnosti, které vede k rychlejším výsledkům a maximalizaci zisku. Můžou obsahovat závažné změny v taktikách, postupech a metodách výroby, či přípravy výrobku nebo služby. Pokud se nějaká činnost v podniku vykonává za pomoci určitého zařízení, či programu, tak jejich výměna či zlepšení (hardwaru nebo softwaru) se dá považovat za procesní inovaci. (Žižlavský, 2011)

Organizační inovace má za rozlišující znak implementaci různých systematických metod, organizaci interních a externích podnikových vztahů, které nebyly v podniku dříve aplikované a je součástí strategického plánu, přijatého managerem. Hlavním účelem je systematizace běžných postupů pro provedení práce. (Žižlavský, 2011) Kterými jsou například obchodní

postupy, snížení administrativních nákladů nebo uspořádání pracoviště (Ellwood, 2014). Za organizační inovaci lze taky považovat: rozdělení práce a zodpovědnosti mezi pracovníky a celkovými organizačními jednotkami, strukturování jejich činnosti, integrace rozličných aktivit uvnitř podniku, vytváření kreativního prostředí a zapojení zaměstnanců do inovačního procesu v podniku (Žižlavský, 2011).

Marketingová inovace spočívá v nalezení nových efektivních marketingových postupů, které jsou zaměřeny na lepší adresování zákaznických potřeb nebo na umístění na trh nového výrobku či služby (Ellwood, 2014). Marketingové inovace zahrnují významné změny ve způsobech využití čtyř nástrojů marketingového mixu. Těmito nástroji jsou: vlastnosti produktu, jeho cena, způsoby distribuce tohoto produktu a jeho propagace. Určitá kombinace metod, použitých pro každý nástroj, tvoří dohromady ve firmě marketingovou strategii. Je obvykle součástí celopodnikové strategie (způsobu chování firmy na trhu) (Žižlavský, 2011).

Stejnou metodu členění používá také Český statistický úřad pro mapování inovační statistiky na území České republiky. Pomocí daného systému úřad sleduje inovační činnost v podnicích, její dopady na ekonomické ukazatele podniků a také náklady, vynaložené podniky na tuto činnost. (Vodáček, 2009)

Jiný způsob dělení inovace uvádí Heřman (2008). Stejně jako Oslo manuál rozlišuje typy dělení podle toho, co podnik inovuje. Ale odlišností je to, že Heřman slučuje organizační a procesní změny do technologických inovací a vymezuje další typ – materiálovou inovaci. Tím pádem dělení podle Heřmana vypadá následně:

- produktová inovace – změny ve výrobku, přinášející zákazníkovi novou hodnotu,
- materiálová inovace – použití nového nebo výrazně zlepšeného materiálu, který pomůže zlepšit kvalitu výrobků,
- technologická inovace – zavedení nových technologií či postupů do výrobního procesu,
- marketingová inovace – využití nové metody v marketingovém pojetí.

V literatuře (Franková, Emilie, 2011) lze také najít širší způsob členění inovačních aktivit, ve kterém se inovace dělí na sedm typů:

- výrobní změny,
- výrobní inovace zahrnují změny v procesech a technologii, zlepšení pracovního a životního prostředí, logistické vylepšení,

- marketingové změny obsahují nové nebo vylepšené způsoby propagace nebo distribuce. Příkladem mohou být netradiční způsoby marketingu, jako virální, interaktivní, poprodejní nebo nové formy průzkumu trhu,
- finanční inovace jsou změny ve finanční politice podniku, např. zavedení vhodné cenové politiky, změny v procesech controllingu, regulace rovnováhy mezi kvalitou a kvantitou,
- personální inovace lze chápat jako změny postojů, sociálně-ekonomických výhod, motivů, či stimulace,
- organizační inovace zahrnují organizační změny ve struktuře podniku, reengineering,
- řídicí změny jsou inovace v metodách a stylech řízení, v hierarchickém uspořádání, v kompetencích.

Jinou typologii navrhuje Vlček (2011). Daný způsob členění je vhodný pro hodnotovou inovaci, která je popsána v předchozí podkapitole. Vlček popisuje čtyři typy inovace:

- inovace zlepšující existující výrobky,
- inovace vytvářející nové výrobky,
- inovace lépe nakládající s již existujícími objekty,
- inovace prognózující produktové zaměření podniku.

Žižlavský (2012) rozlišuje inovace podle stupně novosti na:

- radikální inovace – zavedení zcela nového produktu, procesu, či technologie, inovační proces v podniku probíhá obvykle v podmínkách nejistoty a rizika;
- inkrementální inovace (stejně známá jako přírůstková inovace) – postupné zdokonalování produktu, procesu či technologie;
- racionalizační inovace – je takový postup, při kterém za optimálního využití dostupných zdrojů podniku proběhne zefektivnění procesu, či zlepšení technologií.

## **1.2 Management inovačního procesu**

Motivy inovačních činností jsou podkladem pro inovační strategii podniku. Hlavním cílem každé inovační strategie je zlepšení pozice podniku na trhu (ostatní cíle jsou odvozené). To znamená, že v podstatě inovační strategie podniku je součástí celkové podnikové strategie (Rylková, 2011). Formulaci inovační strategie určuje vrcholový management. Výsledkem tohoto procesu je vznik inovačního plánu, který je základem pro tvorbu ostatních dílčích plánů

jednotlivých podnikových útvarů. Základní a dílčí podnikové plány se stanoví na základě analýzy vnitřního a vnějšího okolí firmy (Mlčoch, 2002). Během zkoumání vnitřní situace v podniku je nutné stanovit, zda je podnik vůbec schopný inovaci provádět.

Schopnost podniku provést inovaci je definovaná jako inovační potenciál, který spočívá v inovační úrovni určitých oblastí podniku, v dispozici určitých zdrojů a umění je využít pro zkvalitnění určitého výrobku či zefektivnění určitého procesu podniku. Pro provedení kvalitní inovace musí podnik disponovat technickými a technologickými prostředky, finančními a lidskými zdroji, dosahovat vysoké inovační úrovně v oblastech marketingu, logistiky a managementu, podporovat výzkum a vývoj. (Žižlavský, 2011)

Pro získání informací z vnějšího prostředí je třeba dívat se na podnik jako na otevřený systém, který je ovlivňován ve své činnosti možnostmi a podněty z okolí. Potřeby a zájmy okolí se mění v souladu s vědeckým a technickým progresem, vývojem módy, změnami v ekologii apod. Úkolem inovačního managementu je reagovat na měnící se požadavky okolí s co největší rychlostí a v nejvyšší kvalitě, aby je uspokojoval, a zajistit svojí existenci a pozici na trhu. Pokud firma není schopná procesu inovace, tato iniciativa bude převzata konkurencí. (Dytrt, Stříteská, 2008)

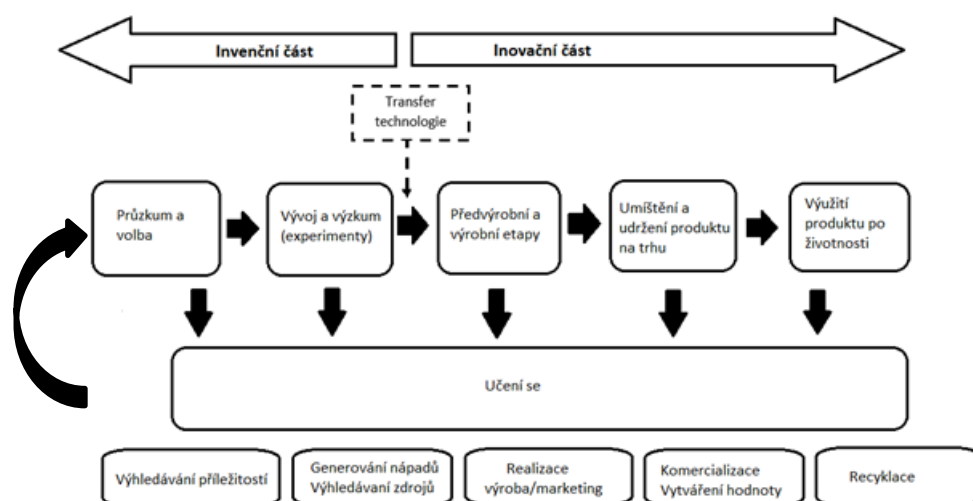
Informace získaná na základě provedené analýzy je vstupem do rozhodovacího procesu manažera. Rozhodnutí manažera se vysílají v podobě příkazu, určeného pro podřízenou hladinu organizační struktury podniku. Jsou v tuto chvíli prvním objevením nápadu na změnu v podniku, totiž invencí. Jakmile tato myšlenka bude uskutečněna a změna bude aplikována, výsledek se bude považovat za inovaci. (Žižlavský, 2011) Manager, který inovaci navrhuje, musí mít představu nejen o její účelnosti a účinnosti, ale taky o čase potřebném k jejímu zavedení. Musí být stanoven časový harmonogram činností pro motivaci k úspěšnému vyřešení problému. (Dytrt, Stříteská, 2008)

Inovaci nelze považovat za jedinečnou událost, ale za řadu aktivit, které jsou nějakým způsobem propojeny mezi sebou. Většina autorů popisuje inovaci jako komerční a praktické využití nápadů nebo vynálezů, které mají za výchozí bod koncepci nových myšlenek neboli invencí. Ve skutečnosti má pojem inovace daleko širší pojetí. Inovace je řízení všech činností zaváděných v procesu vytváření nápadů, vývoje technologií, výroby a marketingu nového produktu nebo výrobního procesu zařízení. Tento soubor činností dohromady představuje inovační proces. Řízením tohoto procesu se zabývá inovační management. (Paul Trott, 2005)



### 1.3 Inovační proces

Jak už bylo napsáno v předchozí kapitole, inovace je složitým procesem, který spotřebovává vstupy a produkuje výstupy. Pro důkladný popis tohoto procesu bylo zvoleno schéma z knihy „Měření výkonnosti inovačního procesu“ od Ondřeje Žižlavského, které ukazuje obrázek 1., a který je zpracován na základě české a zahraniční odborné literatury (Goffin, et al., 2005; Marielli, 2007; Christiansen, 2000; MPO, 2007; Košturiak, et al., 2008; Tidd et al., 2005; Skarzunsky, et al., 2008). Schéma popisuje činnosti podniku a dělí je na dvě základní kategorie (části). Invenční část zkoumá inovační potřeby podniku a možnost jejich uskutečnění. K tomu patří průzkum vnitřního a vnějšího prostředí firmy, výběr určitých možností a jejich testování. Inovační část zahrnuje realizaci vybrané možnosti, výrobu, umístění a udržení produktu na trhu v poslední řadě využití produktu po životnosti.



Obrázek 1 – Inovační proces

Zdroj: Žižlavský, 2011, s.21

Zdroji vstupů do inovačního procesu jsou inovační podněty, Rylková (2011) popisuje získání těchto podnětů od zákazníků, zaměstnanců nebo od konkurence.

Správné a včasné pochopení zákaznických potřeb a reakce na nebezpečí ze strany konkurence, umožní podniku, aby udržel stálý konkurenční podíl na trhu a získal nové zákazníky při uskutečnění inovace, zavádění nového výrobku, služby nebo procesu. Důležitým aspektem je reakce zákazníka na změnu. Proto prosperující podniky podporují komunikaci se zákazníkem a vytváří zpětnou vazbu. (Rylková, 2011) Zapojením zaměstnance do inovačního procesu může firma dosáhnout nejen určitého finančního zisku, ale také významně zvýšit schopnosti a

kvalifikaci zaměstnanců. Pro jejich motivování by firma měla vytvořit inovační atmosféru v podniku, ve které jsou zaměstnancům volně přístupné informace o tom, jaké zlepšení podnik potřebuje. Následně by měl podnik uvědomit svoje zaměstnance, že jsou podporováni v navrhování metod k vylepšení podnikových procesů. (Rylková, 2011), (Zbyněk, 2006)

Dalším zdrojem odkud může manager čerpat nápady pro vylepšení podnikových aktivit je konkurence. Spolupráce mezi konkurenty a vzájemné informování je v některých případech velice účinné a prospěšné pro obě strany. Ve firmách je podporovaná různými metodami, například procesním nebo výkonovým benchmarkingem. To je metoda, která pomáhá porovnat výkonnost určitých postupů v podniku nebo celé organizaci s obdobnými organizacemi na trhu. (Rylková, 2011)

Po získání určitého podnětu, ve fázi výzkumu a vývoje, se vytváří návrh inovace. Je důležité posoudit, zda tento konkrétní návrh bude pro daný podnik přínosný, v jeho současném okolním prostředí a v současné době, na daném trhu. (Dytrt, Stříteská, 2008) Pro učinění určitého rozhodnutí je potřeba na základě informací z vnitřního a vnějšího prostředí firmy provést situační analýzu podniku (Rylková, 2011).

Analýza vnějšího prostředí podniku zahrnuje zkoumání tržního vývoje, dopadů vlivů na trh různých sociálních, technologických, ekonomických a politických faktorů na současnou tržní situaci (analýza STEP). Je důležité analyzovat umístění podniku na trhu, ohodnotit dodavatelské schopnosti dodavatelů, závislost odběratelů na produkci podniku, stupeň ohrožení ze strany konkurenčních podniků a výrobových substitutů (Porterova analýza). (Urbánek, 2010)

Vnitřní zdroje podniku tvoří účetní a statistická evidence, řízení legislativními normami. Na základě nich jde posuzovat finanční situaci podniku, jeho výrobní a inovační schopnosti, vývojový potenciál, dostačující vybavenost, kvalitu managementu a zaměstnanců. (Urbánek, 2010)

Po provedení analýzy externího a interního prostředí firmy jsou zvoleny nejvhodnější návrhy. Pokud nějaký nápad z určitých důvodů není vhodný pro danou dobu nebo trh, může hrát roli katalyzátoru pro vznik nějaké další inovační myšlenky. (Žižlavský, 2011)

Dále podnik provádí testování nových nápadů, tedy zda jsou realizovatelné a zda budou skutečně fungovat. Nejčastější technikou testování je uvedení na trh určitého množství produktu a sledování reakce zákazníků na tento produkt. Pro zkoušení nových nápadů firma vytváří team, který má k dispozici určitý rozpočet a určité období na provedení těchto testů.

Pokud firma nemá k dispozici kvalifikované pracovníky nebo nástroje pro uskutečnění těchto pokusů, obvykle najímá externí firmu specializovanou v tomto oboru. (Žižlavský, 2011)

Pro uskutečnění invenční části projektu je nutné zajistit podnik všemi potřebnými zdroji, kterými v současné době nedisponuje. Takovými zdroji v podniku obvykle jsou určitá technika, technologie, znalosti či know-how. Ale nejčastěji chybějícím zdrojem pro uskutečnění hotového plánu jsou finanční prostředky. Sehnat je, je občas velice obtížné, protože inovační projekt musí vypadat důvěryhodně a ziskově nejen pro samotný podnik, ale také i pro věřitele. (Zbyněk, 2006) Tímhle se začínají předvýrobní a výrobní etapy v podniku, které jsou součástí inovační části procesu. Tato etapa sice může zahrnovat nejméně aktivit ze všech, ale je považována za nejdéle trvající a finančně nejnáročnější etapu. Její součástí je také příprava trhu na přijetí nového výrobku, která zahrnuje příslušné marketingové aktivity včetně propagace produktu. Během zavádění inovace se podnik nejčastěji pohybuje v podmínkách nejistoty, protože nikdy není záruka, že tato inovace bude pozitivně přijata zákazníkem. Úkolem téhle etapy je eliminace veškerého nebezpečí, které se týká přijetí nového výrobku, či zboží na trhu. (Rylková, 2011)

Další etapou inovační části procesu je samotná implementace inovace. Tahle etapa spočívá v uvedení inovace na trh, řízení procesu jejího přijetí, udržení na tomto trhu a použití inovovaného produktu zákazníkem v dlouhodobém pohledu. Pro začátek je potřeba seznámit zákazníka s výrobkem, poskytnout mu základní informace o výrobku a předložit vzorky na vyzkoušení. Toto všechno probíhá za pomoci různých způsobů propagace. (Urbánek, 2010)

Dalším krokem je zjistit na základě získaných informací od zákazníku, zda nový produkt dostatečně uspokojuje potřeby zákazníků, řeší jejich problémy nebo zda jim poskytuje nový užitek. V průběhu této etapy jsou umožněné určité korekce jak v samotném inovovaném výrobku, či službě, tak i v marketingové strategii určené pro prosazení tohoto produktu na trh. Správně presentované výhody nového výrobku můžou nejen minimalizovat odpor přijetí inovace na trhu, ale i zajistit konkurenční výhodu výrobku vůči obdobným výrobkům ve stejném tržní odvětví (Zbyněk, 2006).

Žižlavský (2011) uvádí etapu využití produktu po životnosti, jako nezbytnou součást inovačního procesu podniku. Každá poctivá firma kromě poskytnutí produktu a jeho hmotného užitku zákazníkovi přemýšlí na tím, aby produkt činil co nejmenší zatížení životnímu prostředí. Odpovědnost firem se obvykle projevuje v použití nejlépe rozkládajících materiálů, navrhování efektivních způsobů recyklace odpadů po výrobě, řízení podnikových aktivit podle norem ISO

14001. Podnik postupující v souladu se zásadami životního prostředí musí plnit určité technické, bezpečnostní a ekonomické požadavky. Pro snížení konfliktu mezi akcelerací ekonomického růstu podniku a ochranou životního prostředí. Na splnění těchto norem dohlíží orgány státní správy, konkrétně Česká obchodní inspekce. Firmy, které nejsou ochotné dodržovat stanovené normy, podléhají sankcím jako omezení provozu, penalizace apod. (www.coi.cz)

Všechny tyto etapy byly naplánované, řízené a následně musí být zkontrolovány. Získání zpětné vazby (při správném postupů inovačního procesu) je ukončením každé jeho etapy. Zpětná vazba zahrnuje analýzu výkyvu z plánu, jejich příčiny a posouzení odpovědnosti těch, kdo způsobili tento úspěch, či neúspěch. Pokud tato etapa odhalí nějakou chybu, je důležité se správně zachovat, zjistit příčinu a přijít na způsob, jak se tomu v budoucnu vyhnout, jinými slovy poučit se. Většinou je pro firmy velmi těžké vzdát se dosažených znalostí a napracovaných návyků, pro efektivní dosažení cílů. To je jednou z nejdůležitějších chyb v řízení celkového inovačního procesu podniku. Bez napravení této chyby, nebude inovace provedená efektivně. (Žižlávský, 2011)

Vlček (2011) popisuje inovační proces trochu jiným způsobem. Skládá se z čtyř fází:

1. Identifikace potřeb zákazníka, jednotlivých útvarů organizace a potřeb externích a interních stakeholderů. Na základě získané informace se vytváří komplexní inovační strategie.
2. Tvůrčí aktivita, která spočívá v detailnějším rozpracování, již stanovené inovační strategie, návrh a výběr nejvhodnějšího řešení.
3. Inovační stádium je specifikované rozpracováním zvoleného návrhu, jeho vyhodnocením a aplikací v praxi.
4. Zhodnocení efektivností v průběhu zavádění nápadů a na prvních etapách prodeje nového výrobků.

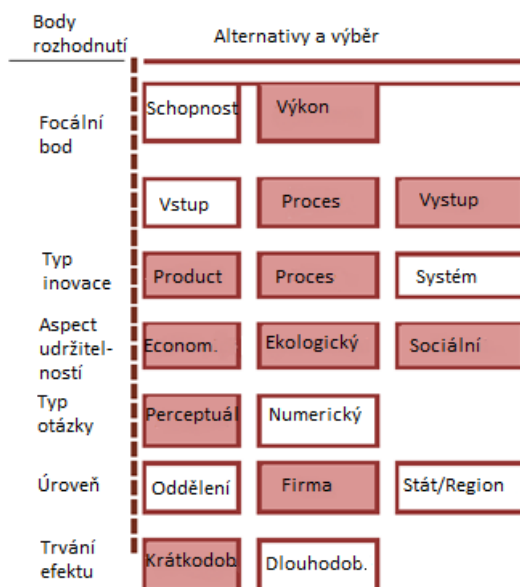
Tento způsob popisu inovačního procesu je méně podrobný, než uvádí Žižlávský (2011). Neboť Vlček (2011) vůbec nezohledňuje možnosti využití produktu po životnosti, a také ve své verzi shrnul etapu výroby produktu a umístění na trh do jednoho inovačního stadia. Ještě kratší verzi uvádí autoři Tidd, Bessant a Pavitt (2005), kteří inovační proces rozdělují jenom do třech etap: etapa průzkumu možností, výběru návrhu a jeho následné implementace. Podle jejich teorie hodnocení efektivnosti inovačních aktivit není vůbec součástí inovačního procesu.

S úplně jiným pohledem na inovaci při popisu inovačního procesu přichází Skokan (2004). Všechny procesy návrhů, výzkumu a vývoje shrnuje pod názvem invence. Další etapou je adopce, kterou chápe jako první komerční využití návrhu. Tato fáze zahrnuje veškeré finanční a marketingové aktivity, spojené s výrobou a prosazováním výrobku. Třetím stadiem je difuze, které inovaci hodnotí podle jejího přijetí na trh.

## 2 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI INOVAČNÍHO PROCESU

Žižlavský (2011) ve své knize definuje inovační výkonnost jako schopnost podniku přeměnit svůj inovační potenciál na tržní realizaci podnikových inovací, totiž transformovat inovační vstupy na výstupy.

Hodnocení výkonnosti inovace je komplexním pojetím, které vyžaduje zohlednění různých aspektů. Ve svojí práci E. Calik a F. Bardudeen navrhli schéma těchto aspektů a kritických bodů (viz obrázek) k modelu měření výkonnosti inovací. Zároveň červeně označili body, které jsou nevhodnější pro měření výstupů a výsledků, což považovali za podstatu pro měření výkonu udržitelných inovací.



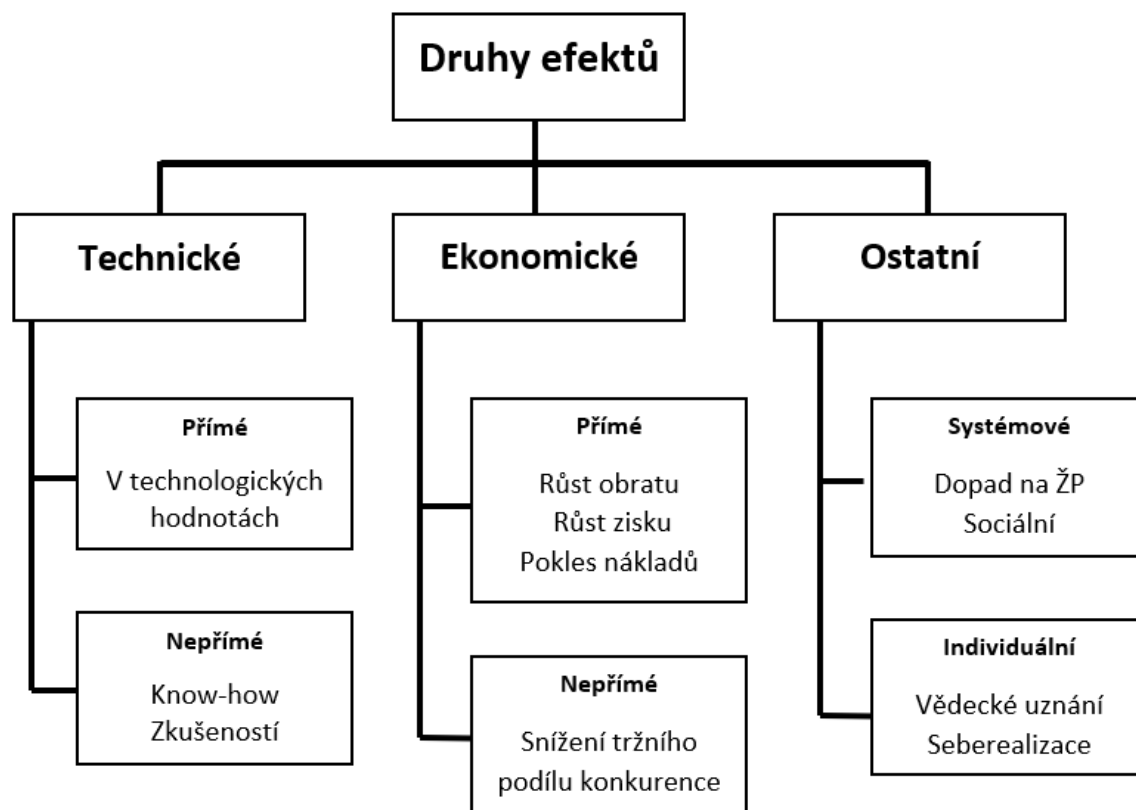
**Obrázek 2 – Rozhodovací body pro měření výkonnosti inovací**

*Zdroj: upraveno podle E. Calik a F. Bardudeen, 2016*

Jako ústřední (fokální) bod je na schématu zobrazeno měření inovační schopnosti (capability measurement) a měření výkonnosti inovace (performance measurement). Měření výkonnosti úzce souvisí s výstupy a procesy, které jsou více orientované na výsledky, přičemž měření schopnosti souvisí spíše se vstupem a procesem. Dále schéma znázorňuje, že inovace v podniku může probíhat na úrovni produktu, procesu nebo systému. Inovace úrovně produktu a procesu jsou pozorovatelnější pro vyhodnocení udržitelné inovace, než je úroveň systému. Dalším důležitým měřítkem je hodnocení dopadů ekonomických, enviromentálních a sociálních inovačních aspektů na okolní prostředí jednotky zavádějící inovaci. Pro měření výkonnosti inovace lze využít data v procentuální formě (ve formě podnětů z okolního prostředí) a ve formě

numerické. Uskutečnění inovace může probíhat jak na podnikové úrovni, tak i na úrovni regionální. Můžeme rozlišovat dlouhodobý a krátkodobý efekt inovační aktivity. (E. Calik a F. Bardudeen, 2016)

Hauschildt (2007) navrhuje další kritéria, na jejichž základě lze měřit inovace. Jimi jsou technická, ekonomická a ostatní. Švejda (2007) tato kritéria považuje za druhy inovačních efektů (viz obrázek).



**Obrázek 3 – Schéma druhů efektů kritérií hodnocení**

*Zdroj: Dvořák, 2006, s. 228*

U technických efektů je úspěšnost inovace hodnocená podle zvláštních měřítek technické povahy. Tato měřítka se dělí na přímé a nepřímé. Za přímé charakteristiky lze považovat spotřebu paliva, odpor vzduchu nebo energetickou náročnost. K nepřímým patří poznání slabých míst, získání zkušeností, transfer know how apod.

Ekonomická kritéria lze také rozčlenit na přímá a nepřímá. Přímá kritéria má za úkol měření rentability inovace. To se dělá na základě výpočtu příspěvků na úhradu fixních nákladů, resp. hrubého rozpětí, nebo odvození rentability od ukazatelů, obratu nebo tržního podílu. Nepřímá kritéria hodnotí dopad inovačních aktivit na konkurenci. Příkladem může být získání licence,

jejíž pořízení by důsledně přivedlo k omezení tržního obratu a podílu a taky ke zvýšení nákladů u konkurenčních podniků.

Ostatní efekty vycházejí ze zlepšení zdravotnicko-hygienických a bezpečnostních podmínek na pracovišti, zvýšení podílů tvůrčí práce na úkor namáhavých a monotónních aktivit. Za velmi podstatný se také považuje účinek na životní prostředí.

## **2.1 Měření efektivity inovace pomocí ukazatelů**

Pro hodnocení inovací musí být ve firmě stanovena relevantní kritéria, na jejichž základě bude měření prováděno. Podle Košturiaka a Chal' a (2008) je považováno za užitečné použití takových ukazatelů výkonnosti jako:

- Efektivnost inovace: reálný přínos v poměru k celkovým nákladům.
- Čas inovace: doba realizace inovačního projektu.
- Návratnost projektu: doba, během které se výnosy z projektu vyrovnají s náklady.
- Úspěšnost inovací: poměr úspěšně realizovaných projektů k počtu započatých.
- Rentabilita inovace: její výnosnost.
- Celkové výdaje na inovace jako procento tržeb.

Ž. Rylková (2011) navrhuje sledování následujících ukazatelů pro měření inovační výkonnosti:

- Počet realizovaných inovací – je základním a nejjednodušším měřítkem. Musí se brát v potaz nejen radikální, ale také inkrementální inovace.
- Počet získaných patentů – nepřímé měřítko inovační výkonnosti. Jde o patenty, které podnik sám přihlásil. Není přesným indikátorem z důvodu toho, že ne všem inovacím předchází patenty, a naopak ne všechny patenty se inovacemi stanou.
- Ekonomické ukazatelé

Ukazatelé měření inovačních aktivit lze rozdělit na finanční a nefinanční.

### **2.1.1 Měření pomocí finančních ukazatelů**

Valenta (2001) ve své publikaci popisuje možnosti měření inovačních aktivit za pomoci ekonomických ukazatelů. Připouští možnost promítnutí výrobních a nevýrobních inovačních aktivit do hospodářského výsledku společnosti.

Pitra (2006) navrhuje dělení finančních ukazatelů inovace do třech skupin:



- První kategorie zahrnuje ukazatele finanční analýzy určené pro hodnocení inovačního příspěvku ke zvýšení konkurenční schopnosti organizace. K těmto ukazatelům patří: výdělečná síla podniku, rentabilita tržeb, zadluženost a likvidita. Vstup inovace na trh by měl způsobit narůst produkční síly firmy a navýšit rentabilitu tržeb. Z hlediska finančního zdraví organizace by neměl vést ke snížení likvidity a k navýšení míry zadluženosti organizace.
- Druhá kategorie ukazatelů znázorňuje dopad inovačních aktivit podniku na jeho hospodářské výsledky. Těmito ukazateli jsou rentabilita investice, rentabilita celkového kapitálu, doba návratnosti investice, rentabilita vlastního kapitálu. Pomocí ukazatelů rentability kapitálu lze zjistit, v jaké míře zavedení inovace přispívá k vylepšení hospodářského výsledku podniku. Optimální výše ukazatelů se stanoví na základě pozorování jejich běžné výše v oboru.
- Třetí kategorie je využívána k měření finančních efektů podnikových inovačních aktivit. Je nejčastěji zastoupená ukazateli ziskovosti, celkové výnosnosti a obrátu provozního kapitálu. Správně provedená inovace vede ke snižování vázanosti finančních prostředků tím, že zvýší obrátku provozního kapitálu. Nedílnou součástí hodnocení finančního efektu musí být hodnocení přínosu kapitálu vlastníků. (Pítra, 2006)

V průběhu a po ukončení realizace projektu pro hodnocení inovační činnosti, musí být hodnoty sledovaných ukazatelů porovnané s referenční hodnotou. Jako příklady referenčních hodnot Žižlávský (2011) uvádí:

- Stávající stav: charakterizuje možnost porovnání ve stejné době, když budeme zjišťovat míru růstu ekonomických veličin, výše zisku, obrátu, míru technického pokroku.
- Předem stanovené cíle
- Benchmarking (ukazatele konkurenčního podniku)
- „Ideální“ nebo normativní model. Jímí jsou například: Cena „Malcolma Balbrige“ v USA, „Deming Prize“ v Japonsku nebo Cena kvality v Evropě.

Existuje také řada webových stránek, navrhuje interaktivní systémy pro měření inovační výkonnosti podniku (www.thinksmart.com, www.innovation-triz.com, www.cambrigstrategy.com, www.innovationwave.com, www.improve-innovation.eu ).

### **2.1.2 Měření pomocí nefinančních ukazatelů**

Valenta (2001) varuje, že při použití finančních ukazatelů mohou některé negativní podnikové aktivity zkreslit hospodářský výsledek společnosti, kvůli čemuž nejsou neschopné odhadnout výše efektů vzniklé v souvislosti s provedením inovací.

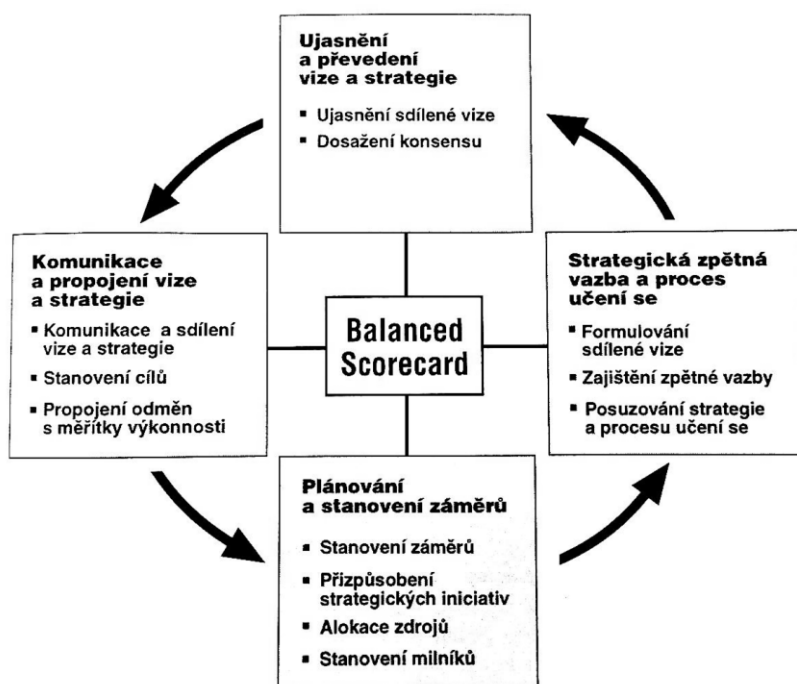
Kaplan a Norton (2005) mají podobný názor, že finanční měřítka nejsou dost adekvátní pro vyhodnocování podnikových aktivit. Hlavním důvodem je, že nezachycují většinu vytvořených nebo prohospodařených hodnot v určitém účetním období. Proto komplexní analýza musí zahrnovat i nefinanční ukazatele ekonomické činnosti podniku.

Podle Žižlavského (2011), Ryan (2006) navrhuje využití řady dalších ukazatelů pro měření inovací v podniku, které nebyly v této práci dříve zmíněné:

- počet nových nápadů,
- míra neúspěchu inovace, například během vývojového procesu, nebo na trhu,
- ukazatel překročení doby vývoje a nákladových rozpočtů v podobě počtu, nebo procentuálního podílu,
- měřítka spokojenosti zákazníka,
- průměrná doba zavedení procesní inovace,
- doba procesu vývoje nového produktu,
- měřítka neustálého zdokonalování, například počet nových nápadů zaměstnanců, nebo počet týmů, pracujících na řešení problému.

## **2.2 Hodnocení inovace pomocí metody Balanced Scorecard**

Velice přínosnou metodou pro řízení a měření výkonnosti podnikových procesů je metoda Balanced Scorecard. Jejími autory jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton. Hlavním cílem metody je implementace podnikové strategie do taktických a operativních plánů. Pro posuzování strategie se používá soubor finančních a nefinančních ukazatelů výkonnosti. Výkonnost v podniku se měří na základě finanční a zákaznické perspektiv, potenciálu rozvoje a interních podnikových procesů. Na základě těchto perspektiv je podnik schopný posuzovat finanční výsledky a schopnost podniku zajistit aktiva pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku a schopnosti podniku vytvářet hodnotu pro zákazníky. (Žižlavský, 2011)



Obrázek 4 – Balanced Scorecard

*Zdroj: Kaplan, Robert S., 2005, s. 19-28*

Obrázek 4 popisuje postup tvorby metody BSC. Prvním krokem je stanovení poslání, vize a hlavních cílů podniku. Tyto aspekty se převádějí do podnikové strategie, aby byla v souladu nejen s finančními cíli vlastníků, ale také s podnikovou kulturou a etikou. Důležitou součástí je zajištění informovanosti zaměstnanců a využití pro to vhodných komunikačních kanálů. Následujícím krokem je identifikace a kvantifikace konečných cílů, stanovení období a způsobů pro jejich dosažení, včetně financování všech etap. Pokud podnik plánuje využít danou metodu pro měření inovačního procesu je třeba doplnit koncept BSC inovačními ukazateli (inovačními indikátory), které byly popsány v předchozích podkapitolách. (Kaplan, Robert S., 2005)

### 2.3 Hodnocení inovace pomocí metody Innovation Funnel

Inovační model představuje podobou inovačního trychtýře, do kterého širokým koncem vstupují nápady, užším koncem vystupuje pouze jejich malé množství, které bylo roztríděno v průběhu cesty tímto trychtýřem. Model se skládá z těchto fází:

Fáze -1: Fáze strategického myšlení vyjadřuje nezbytnost propojení inovace s podnikovou strategií. Fáze stanovení cílů podniku.

Fáze 0: Fáze sestavení portfolia inovací či inovačních projektů. Vyjadřuje nezbytnost propojení inovací se strategií podniku, vymezení způsobů pro měření a hodnocení dosažených výsledků. Aplikace pravidel o rozdělení rizika (investování do různých projektů).

Fáze 1: Fáze výzkumu zahrnuje sestavení určitého konceptuálního modelu, který bude vyjadřovat naše znalosti o potřebách zákazníka, o dostupných technologiích, sociálních změnách.

Fáze 2: Fáze, ve které se využívají objevy výzkumu pro vytvoření nápadů. Podnik se snaží definovat co nejvíce možností, ze kterých bude zvoleno nejlepší řešení.

Fáze 3: Fáze, jejímž smyslem je propojení potřebnosti zákazníka se znalostmi o trhu a s technologickým potenciálem podniku.

Fáze 4: Fáze zaměření na konkrétní typ inovace. Určení postupů inovačního procesu, vhodného pro tento typ.

Fáze 5: Fáze rozvoje inovace zahrnuje různé testy, tvorbu prototypů, obchodních modelů rozhovory se zákazníky atd. Po ukončení této fáze inovace je připravena vstoupit na trh.

Fáze 6: Fáze rozvoje trhu má za cíl určení tržních požadavků a hodnocení toho, jak moc trh porozumí nabízenému produktu.

Fáze 7: Fáze prodeje nesmí být ukončením inovační aktivity. Musí pokračovat pro udržení konkurenceschopnosti podniku.

Měření probíhá během jednotlivých fází během celého procesu pomocí kvalitativních a kvantitativních ukazatelů. (Langdon, 2008)

## **2.4 Hodnocení inovace pomocí modelu Diamond**

Model se používá k hodnocení inovace v pěti následujících oblastech, které mohou ovlivnit efektivnost inovace. Oblastí hodnocení jsou:

- V rámci oblasti „strategie“ se posuzuje kvalita řízení strategického procesu, potenciál podniku pro naplnění podnikové strategie, a zda je inovace součástí podnikové strategie.
- Oblast „procesy“ zahrnuje hodnocení flexibility procesů, vývoje nových výrobků, schopnosti podniku řídit všechny podnikové procesy.
- V rámci oblasti „organizace“ probíhá hodnocení podnikové organizační struktury, zda podporuje inovační rozvoj v podniku.

- V oblasti „vazeb“ se hodnotí schopnost podniku navazovat vztah s externími subjekty.
- Oblast „učení“ posuzuje snahu podniku ve vzdělávání a rozvoji pracovníků. (Gamal, 2011)

## **3 POPIS BANKY ČESKÁ SPOŘITELNA**

Pro popis inovačního procesu v dané bakalářské práci, byl zvolen inovační proces v bance Česká spořitelna.

### **3.1 Historie banky**

Mezi ostatními bankami je Česká spořitelna uváděna jako banka s nejdelší historií v České republice. Činnost první spořitelny v Praze byla zahájena 12. února 1825 a označuje se jako předchůdkyně současné České spořitelny. Prvotní název České spořitelny v češtině byl „Schraňovací pokladnice (pokladní kasa) pro hlavní město Prahu a pro Čechy“. Později však vzniknul kratší název „Spořitelna Česká“. Přičemž část názvu, která je adjektivem, určovala místo působení banky nikoli její národnostní zaměření.

Cílem vzniku Spořitelny České bylo pomoc v rozvoji společností a jednotlivců. Lidé měli možnost uložit do spořitelny určité množství peněz, které jim bylo za dobu spoření navýšeno o úrok. Později v období nezaměstnanosti, nemoci nebo staří jim uložené peníze sloužily jako finanční rezerva. Kromě toho strádatelé dostali záruku toho, že nepřijdou o své peníze v podobě upisování základního fondu spořitelny.

V roce 1967 se ze Spořitelny České a ostatních znárodněných spořitel ten vznikla Státní spořitelna, která byla později rozdělena na Českou státní spořitelnu a Slovenskou státní spořitelnu. Akciovou společností se Česká spořitelna stala až v roce 1991 a to poskytlo současnému vlastníkovi příležitost ji odkoupit. V roce 2000 Erste Bank se stala vlastníkem více než půlky akcií a Česká spořitelna se stala členem skupiny Erste Bank. Tento rok se považuje jako začátek novodobé historie České spořitelny.

Období od července roku 2000 do prosince roku 2001 v bance proběhly ambiciózní transformace, které pomohly přetvořit banku v moderní finanční dům s klientsky orientovaným zaměřením a se širokou nabídkou kvalitních finančních produktů. (Hájek, 2005)

### **3.2 Obchodní strategie**

Ve svoji misi Česká spořitelna definuje sebe jako poskytovatele finančních služeb, který svou činností na trhu umožňuje svým klientům naplňovat jejich přání a potřeby. Strategie banky se přímo odvíjí od bankovní vize, ve které si banka stanoví za cíl stát se bankou první volby pro všechny skupiny klientů. Hlavními nástroji banky pro naplnění její vize jsou prvotřídní výkony jejich zaměstnanců a špičkové poradenství, které vede klienty České spořitelny k

prosperitě a umožňuje dosáhnout celkového finančního zdraví. Během celé své existence se banka snaží poskytovat svoje služby co nejvíc pohodlným a transparentním způsobem pro klienta. Velice důležitým aspektem je to, aby klient mohl využít tyto služby nejen na pobočce, ale také na online platformě přímo z domu. Oproti své konkurenci, banka Česká spořitelna je unikátní tím, že nabízí efektivní komunikaci se zákazníkem, během které klientovi bude přidělený jeden asistent, který bude důkladně seznámený s problematikou, což usnadní komunikaci a udělá spolupráci pohodlnější.

### **3.3 Popis konkurence**

Česká spořitelna patří mezi trojici největších bank působících na českém trhu. Zbylé dvě banky v tomto žebříčku jsou největšími konkurenty České spořitelny. Jsou to banky ČSOB a Komerční banka. (ČTK, 2020)

Banka ČSOB je na českém trhu už více než 50 let nabízí široký sortiment produktů a služeb. Je to spolehlivá banka s druhým největším počtem klientů. Pro dosažení vedoucí pozice banka ČSOB používají taktiku uvedení klienta do středu dění a dosažení udržitelného nepřetržitého růstu. Kromě spolehlivých platebních platforem a funkčních srovnávacích portálů banka nabízí svým klientům i inovativní řešení, jaké například navrhlo pro městskou hromadnou dopravu a parkování. (Sovová, 2019) V oblasti inovace ČSOB jde ve stejných stopách jako Česká spořitelna. Obě banky se připojily k internetovému bankovníctví v roce 2002. A zároveň jako první začaly nabízet přihlašování a autorizaci pomocí SMS klíče (neboli dvoufaktorové ověření), který pro provedení každé bankovní operace musí být zvlášť zaslán na číslo telefonu klienta v podobě SMS.

Skoro ve stejnou dobu obě banky začaly aplikovat robototechniku pro usnadnění některých svých finančních a administrativních činností. Banka ČSOB začala proces testování robotů, již od roku 2016, do ostrého provozu roboti byli zavedené v roce 2017. Od té doby vykonávají činnosti spojené uzavíráním účtů, vyřizují určité procesy v účetnictví a reklamačních záležitostech. V roce 2018 společnost ČSOB plánovala investovat do oblastí robotizace 10 milionů korun. (Vejvodová, 2018) Česká spořitelna zapojila roboty do procesu také v roce 2017. A od té doby banka má zrobotizované už více než dvě desítky procesů včetně předčasných splátek u hypoték a procesu scoringu klientů. Odbornice na moderní technologie banky Česká spořitelna Tereza Hrtúsová vysvětluje, že robotizace byla provedena hlavně u procesů, které mají přesně stanovené postupy zpracování. Výkon podobné činnosti normálním pracovníkem nepřinese firmě žádnou přidanou hodnotu. (Vejvodová, 2018)

Druhá největší konkurenční banka Komerční banka je na trhu mnohem kratší dobu, od roku 1990, ale pevně drží svoji pozici v seznamu největších bank v České republice. Díky meziročnímu nárůstu objemu úvěrů a vkladů banka dokázala navýšit svoje výnosy o 1,1 procenta, a to je 32,6 miliardy korun (ČTK, 2020). Komerční banka se snaží poskytovat relevantní služby pro zákazníky ve všech finančních oblastech, a neustále pracuje na tom, aby udělala ty služby a také přístup k nim co nejvíce transparentní. (Sovová, 2019)

V oblasti inovace Komerční banka je trochu pozadí narozdíl od svých největších konkurentů. Přihlášení pomocí SMS klíče, banka začala nabízet svým klientům teprve v roce 2018. Ve stejném roce také začala robotizaci. Výsledkem tohoto procesu byla automatizace 13 bankovních činností. Většina těch činností jsou zpracování požadavků klienta, které banka obdrží přes internetové bankovníctví, například žádost o úvěr. (Vejvodová, 2018)

Kromě konkurence ze strany tradičních bank, tvoří konkurenci také i nové banky, které způsobují tradičním bankám odliv klientů. (viz tabulka)

**Tabulka 1 – Tradiční banky – počty klientů k 31.3. 2019**

| Banka             | Leden 2018    | Duben 2019    |
|-------------------|---------------|---------------|
| Česká spořitelna  | 4 670 000     | 4 630 000     |
| ČSOB skupina*     | 3 700 000     | 3 667 000     |
| ING Bank          | 423 496       | 436 000       |
| Komerční banka    | 1 664 000     | 1 658 000     |
| Moneta Money Bank | 1 033 000     | 998 000       |
| Raiffeisenbank    | počty neuvádí | počty neuvádí |
| UniCredit Bank    | 303 000       | počty neuvádí |

\*včetně Poštovní spořitelny a dalších dceřiných společností

*Zdroj: (Sovová, 2019)*

Nové banky v roce 2019 mají nárůst o 386 tisíc klientů oproti roku 2018

**Tabulka 2 – Nové banky – počty klientů k 31.3. 2019**

| Banka    | Leden 2015 | Listopad 2016 | Leden 2018 | Duben 2019 |
|----------|------------|---------------|------------|------------|
| Air Bank | 330 000    | 508 000       | 605 000    | 703 000    |



|                |           |           |           |           |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Banka Creditas | X         | 20 000    | 40 000    | 67 000    |
| Equa Bank      | 120 000   | 242 000   | 307 000   | 386 000   |
| mBank          | 540 000   | 630 000   | 650 000   | 670 000   |
| Sberbank       | 80 000    | 107 250   | 125 000   | 128 000   |
| Trinity Bank   | X         | X         | X         | 11 000    |
| Fio banka      | 460 000   | 660 000   | 798 000   | 925 000   |
| Zuno*          | 250 000   | 250 000   | X         | X         |
| Hello bank     | X         | X         | 400 000   | 421 000   |
| Celkem         | 1 780 000 | 2 417 250 | 2 925 000 | 3 311 000 |

\*Zuno na trhu již nepůsobí;

*Zdroj: (Sovová, 2019)*

## 4 ROZHODOVÁNÍ O INOVACÍCH BANCE ČESKÁ SPOŘITELNA

V současné době inovační aktivita je nezbytným nástrojem pro zvyšování konkurenceschopnosti firmy. Získání konkurenční výhody v důsledku inovační činnosti přispívá k udržení tržního podílu podniku. Banka Česká spořitelna si uvědomuje důležitost inovace, považuje je za strategický nezbytnou činnost a zodpovědně přistupuje k jejímu zavedení.

### 4.1 Řízení inovace

V bance historicky existovalo oddělení „Inovace“, které však transformací do agilního řízení zaniklo. Transformace proběhla na podzim roku 2018. Model řízení společnosti byl převzat od světově známých společností jako Spotify a Amazon. Nově je inovační činnost delegovaná napříč bankou. Odpovídá za danou činnost společnost, která je podle potřeb klienta organizovaná na 2E2 delivery teamy. Firma se skládá z menších skupin pracovníků. V souladu s organizační strukturou každý pracovník má více autonomie a odpovědnosti za pověřený úkol od začátku až do konce. Většina teamů se skládají z odborníků zabývajících se různými obory. Každý team zodpovídá za mix, který se skládá převážně z oprav a rozvoje. Na základě naplnění těchto dvou činností, firma zlepšuje clientský zážitek, který má v popisu práce každý team. Činnost „opravování“ zahrnuje odstraňování tzv. „pain-pointů“, totiž specifických problémů, které vadí zákazníkům v cestě k pohodlnému využívání služeb banky. Agilní řízení umožňuje současně pracovat na zlepšování stávajících služeb a také na rozvoji nových. Taková příležitost dává možnost firmě pružně reagovat na rychlé se měnící požadavky zákazníků a také na novinky konkurence.

Jinou cestou, jak se může inovace dostat do banky Česká spořitelna, je cesta, která vede přímo z dílny skupiny Erste Group. Součástí této bankovní skupiny je Česká spořitelna od roku 2000. Kromě ní ke skupině Erste patří také Rakousko, Srbsko, Slovensko, Rumunsko, Maďarsko a Chorvatsko. Skupina Erste považuje za svoje konkurenty nejen ostatní banky, ale také chytré a rychle reagující firmy v oblasti FinTech, které vznikávají po celém světě. Impulsem ke své činnosti považuje skupina touhu klientů po rychlém a inteligentním řešení s uživatelským interfacem jednoduchým k pochopení. Tak před třemi lety vznikl interní startup skupiny Erste Group. V současné době v kreativní jednotce s názvem Erste Hub pracují nejlepší externí a interní specialisté z různých oborů. Inovační projekty pocházející z inovační dílny Erste Hub jsou implementované na různých pobočkách Erste Group v zemích střední a východní Evropy.

## **4.2 Inovační podněty**

Zdrojem podnětů k rozhodování o zavedení inovace jsou primárně zákazníci. Jejich hodnocení funkčnosti již existujících služeb jsou pramenem informace k vylepšení, či případně vývoji zcela nového produktu, který je schopný efektivněji uspokojit klientské potřeby. Sekundárním původem inovačních podnětů je konkurence. Pro zjištění tohoto druhu informace firma provádí monitoring přímé a nepřímé konkurence. Výsledky jsou podkladem pro následné pokyny.

### **4.2.1 Inovační iniciativy**

Zvolená rozhodnutí v oblasti inovace v bance Česká spořitelna vyplývají převážně ze dvou iniciativ. Těmi iniciativy jsou: klientská potřeba neboli „Voice Of the Customer“ a potřeba obchodu „Voice Of the business“. Klientskou potřebou jsou potřeby, přání, očekávání a preference externích nebo interních zákazníků ve vyslovené či nevyslovené formě. Danou informaci se organizace snaží zachytit skrze distribuční kanály, sociální media, kontaktní centrum a maximálně ji uspokojit. Potřeba obchodu obsahuje potřeby banky, které zajišťují její úspěšnou existenci, jako například: příjmy, růst nebo vedoucí postavení na trhu. Potřebná data k monitorování získává organizace z analýzy finančních a tržních údajů, analýzy konkurence a průzkumů zaměstnanců. Výsledky těchto výzkumů banka Česká spořitelna používá k zajištění zdraví podniku a ze stejných důvodů jako při výzkumu klientských potřeb.

### **4.2.2 Design Google sprint**

Pro vytváření prototypu inovačního produktu organizace Česká spořitelna používá metodu Design sprint. Tato metoda má podobu zkrácené verze inovačního procesu bez výroby a uvedení na trh. Během krátké doby trvání procesu a při minimálních nákladech pomocí tohoto procesu lze zjistit a zhodnotit většinu problémů, které se mohou vyskytnout při plnohodnotném inovačním procesu a posoudit relevantnost celého projektu. Na základě získaných informací od České spořitelny lze soudit, že proces Design sprint se v podniku skládá ze čtyř etap.

Prvním krokem procesu je získání potřebných dat k určité skutečnosti, ke které v dalších etapách bude vytvořen prototyp řešení. Na základě těchto dat se sestavuje důkladný popis problému.

Další etapou je návržení vhodných řešení pro danou situaci. Příkladem zdroje pro nejčastější čerpání inspirace České spořitelny je monitorování přímé a nepřímé konkurence. Díky tomuto

způsobu banka má možnost zjistit, jak daný problém řeší jiní poskytovatelé služeb v daném odvětví.

Po dokončení etapy návrhu řešení, začíná třetí etapa, kde se bankou sestavuje skupina, která je zodpovědná za proces vytváření prototypu řešení. Skupina specialistů je časově omezena na pracovních dnů. Dále následuje poslední etapa procesu, kde se návrh modelu řešení předává další skupině, která uvede prototyp do zkušebního provozu. Takhle firma získá názor skutečných uživatelů, které mají možnost zhodnotit všechny klady a zápory, které nešlo zjistit v předchozích etapách.

### **4.3 Zavedení nového bankovního účtu v bance ČS**

Většina zavedených inovací v bance Česká spořitelna jsou lokálního původu. Změny jsou nařízené vedením banky a připravují se v agilně řízeném inovačním centru banky. Příkladem takovýchto inovací jsou sjednání online účtu nebo hypoték, zavedení nového druhu úvěru nebo nového druhu bankovní karty, nabízení nového druhu služeb. Proces zavedení jedné takové inovace bude popsán v další kapitole.

#### **4.3.1 Důvod zavedení**

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole inovace v bance Česká spořitelna se obvykle startuje dvěma impulsy. Buď jde o tzv. „Voice of business“, když vlastník potřebuje více prodávat či zrychlit nějaký proces. Nebo ten impuls jde od klienta. V případě MZF to byla kombinace. Po dvaceti letech na trhu se banka setkala s problémem odtoku klientů k jiným bankám, které poskytují konkrétní služby, které banka ČS v tu dobu neměla v nabídce. Jednak banka potřebovala stabilizovat produkci a odchodovost a za druhé reagovat na trh, který výrazně zlevnil. Banka si stanovila za cíl vytvořit produkt, který:

- Pomůže bance splnit aktuální požadavky klientů k bankovním produktům.
- Dá možnost bance dosáhnout určitého současného standartu služeb na trhu.
- Dokáže zastavit odchodovost klientů a přispěje k navýšení jejich loajality.
- Bude odlišný od toho, co nabízí konkurenční banky a poskytne zákazníkům nové spektrum možností spojených se zlepšením jejich finančního zdraví (naplnění vize banky)
- Přispěje k navýšení poptávky po ostatních produktech banky ČS.

Řešením problému stal koncept „Moje zdravé finance“, díky kterému banka dokázala naplnit veškeré stanovené cíle. Tento program zahrnuje účet s bezpoplatkovým vedením a poradenskou službu, kterou banka poskytuje vlastníkům tzv. „zdravého“ účtu. Poradenství probíhá dvakrát za rok formou analýzy pravidelných výdajů zákazníka a identifikaci oblasti, ve kterých zákazník bude schopný dosáhnout úspor. V rámci služby zákazníkovi mu jeho vlastní finanční poradce pomůže pohodlně nastavit bankovní služby, sloučit do jedné výhodnější splátky veškeré půjčky, splátky a kreditní karty zákazníka, aby klient zbytečně nepřeplácel. Pro rychlejší a efektivnější spoření poradce nabídne zákazníkovi příznivější účty, doporučí spolehlivé poskytovatele plynu, elektřiny a telefonu s výhodnými tarify a také poradí, jak uspořené peníze co nejefektivněji využít.

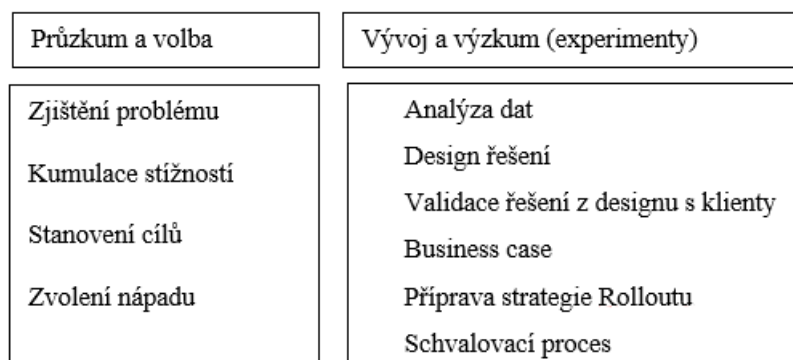
Odměnou za bezplatné použití „zdravého“ účtu banka Česká spořitelna stanovila dvě podmínky. Vlastník účtu by měl každý měsíc posílat na účet min. 7000 tisíc a mít alespoň jednu zaúčtovanou platbu kartou. Druhou podmínkou je využití nějaké služby ze seznamu nabídnutých bankou. K nim patří produkty: penzijní připojištění či doplňkové penzijní spoření, různé druhy úvěrů, kreditní karty, podnikatelské konto nebo pravidelné investování s bankou Česká spořitelna. Při splnění jenom jedné podmínky poplatek za vedení účtu je 50 Kč, při nesplnění obou podmínek je 100 Kč.

### **4.3.2 Popis procesu zavedení**

Nejběžnější příklad, který se uvádí při popisu inovačního procesu v odborné literatuře je výroková inovace (Žižlavský 2011, Vlček 2011, Košturiak 2008). Ale díky tomu, že schéma zavedení výrokového inovačního procesu nemá velké odlišení od zavedení inovace v oblasti služeb, je možné použít pro porovnání popisu inovačního procesu se skutečně provedeným procesem ve společnosti.

Projekt Moje zdravé finance České spořitelny se začal v roce 2015 jako pilot. Proces přechodu od etapy „Zvolení inovačního řešení“ k etapě „Pilotovaný provoz“ trval standardně půl roku. Všechny kroky inovačního procesu jsou také poměrně standardizované. Během té doby banka sbírá data na základě, nichž provádí výzkum a volbu vhodného řešení. Dále banka vytváří design řešení. Pro uskutečnění tohoto procesu Česká spořitelna běžně používá metodu Design sprint, popsané v předchozí kapitole. Banka modeluje zkrácenou verzi inovačního procesu pro zjištění možných problémů a posouzení relevantnosti celkového projektu. Výsledky Design procesu podléhají validaci s očekáváním klientů pomocí průzkumů a hovorů, což pomáhá ověřit vhodnost nápadu pro zvolený trh. Dále banka sestavuje „Business case“ neboli projektový

záměr který obsahuje detailní kalkulaci veškerých nákladů, výnosů a rizik a také případ postupu při změně podmínek uskutečnění projektového záměru. Následně se připravuje strategie „Rollout“, ve které se dopodrobna rozepisuje postup zavedení inovačního programu na všechny bankovní pobočky. Pak následuje projednání veškerých náležitostí na úrovni představenstva, včetně „Time to market strategie“, neboli tzv. akčního plánu vstupu na trh. Veškerou výše popsanou aktivitu od chvíle zvolení konkrétního nápadu do momentu schválení představenstvem v rámci modelu inovačního procesu lze zařadit do etapu „Vývoj a výzkum“.



**Obrázek 5 – Invenční část inovačního procesu v bance Česká spořitelna**

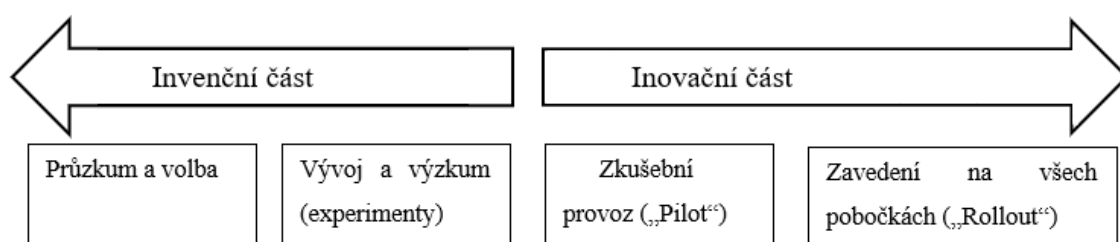
*Zdroj: vlastní zpracování*

Největší rozdíl je v tom, že některé činnosti etapy „Vývoj a výzkum“ jako Business case nebo vytváření strategie Rolloutu může být zařazena také do „Přípravné etapy“ (u Žižlavského „Předvýrobní a výrobní etapa“ viz obrázek strana 17)

Další etapa inovačního procesu v bance Česká spořitelna je etapa s názvem „Pilot“. Tato část procesu zahrnuje v sobě také prvky pokusů a experimentů a zároveň i uvedení hotové služby na trh. Zkušební verze programu neboli tzv. „Pilotní verze“ trvala po dobu 6 měsíců na 15 pobočkách České spořitelny. Při tom byli sledováni určití ukazatelé, potom až tyto ukazatelé dosáhli uspokojivého výsledku bylo rozhodnuto uskutečnit „Rollout“ – zavést program MZF na všech pobočkách banky ČS.

Sám proces uvedení inovačního programu na trh měl podobu prodejního rozhovoru. Banka na základě transakčních dat byla schopná analyzovat konkrétní potřeby klientů. Například zjistit, že klient má volné prostředky a může je líp zhodnocovat, nebo existuje potřeba v konsolidaci úvěru. Taková data spolu s tzv. „dobrou radou“ banka připravila bankéřům, které v dalším kroku volali klientům s hotovým návrhem. Klienti, kteří akceptovali setkání s poradcem byli zařazeni do klientského portfolia tohoto poradce.

Tím pádem celkový inovační proces v bance Česká spořitelna má podobu jako na obrázku.



Obrázek 6 – Inovační proces v bance Česká spořitelna

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 4.4 Měření výkonností vybraného inovačního procesu v bance ČS

Banka Česká spořitelna pro sledování a hodnocení své ekonomické a obchodní aktivity má zvolena určitá měřítka. Na základě těchto měřítek banka stanoví cíle, kterých musí dosáhnout v důsledku své strategické, popřípadě inovační aktivity.

Pro efektivní hodnocení inovační výkonnosti se podnik musí vrátit k tomu jaké cíle měla zvolená inovace naplnit. Banka Česká spořitelna jich měla před sebou několik. To byly:

- Splnit aktuální požadavky klientů
- Dosáhnout určitého současného standartu služeb na trhu
- Nabídnout produkt odlišný od toho, co nabízí konkurenční banky
- Zastavit odchodovost klientů
- Navýšit spokojenost klientů se služby banky a jejich loajalitu
- Přispět k navýšení poptávky po ostatních produktech banky ČS

Situace byla taková že v dobu před pěti lety, když Česká spořitelna ještě neměla bankovní účet s bezpoplatkovým vedením, ostatní banky ho už dávno měly. A tím stanovily na trhu určitý standart poskytovaných služeb mezi bankami. Klienti se přizpůsobili novým standardům a změnily se jím jejich aktuální požadavky. Tím že banka zavedla nový účet s bezpoplatkovým vedením byla schopna dosáhnout těchto stanovených standardů a uspokojit požadavky zákazníků. Ale chování banky na trhu by nešlo považovat za inovační, kdyby ona nepřišla s něčím odlišným od ostatních bank. Tou inovací byla služba „Moje zdravé finance“, kterou mohl využít klient v doplnění ke svému účtu.

I když banka mohla posoudit naplnění některých cílů jednoduchým pokládáním otázek, naplnění ostatních cílů šlo posoudit jedině měřením.

Pro měření spokojenosti a loajality zákazníků banka používá měřítko „Net Promoter Score“, neboli zkráceně NPS. Hodnota NPS se měří pomocí jediného dotazníkového šetření, při kterém zákazníkovi bude položena otázka „Jak pravděpodobné je, že byste doporučili (banku ČS / její produkt / službu...) příteli nebo kolegovi?“. Odpověď musí být zařazená do škály pravděpodobností od 0 (zcela nepravděpodobné) do 10 (zcela pravděpodobné). Dále procento těch klientů, kteří zvolili hodnotu 0 až 6 (neloajální) se odečte od procenta těch, které zvolili hodnotu 9 nebo 10 (loajální klienti). Výsledný rozdíl je NPS, které se uvádí ve výši od -100 do +100.

Pro navýšení průměrného počtu produktů na klienta banka používá strategii „X- sell“, která je postavena na nabídce dalších produktů nebo služeb stávajícím zákazníkům. V bankovníctví „X- sell“ prodaných produktů na klienta vyjadřuje poměr počtu produktů, které klient aktivně využívá, ku všem nabízeným produktům v bance. Posouzení o úspěšnosti naplnění tohoto cíle probíhá na základě přirovnání původní velikosti ukazatelů k velikosti ukazatelů po provedení inovační aktivity. Stejná metoda je využívána bankou pro měření ukazatele odchodovosti klientů.

Kromě nefinančních ukazatelů banka Česká spořitelna používá ve stejné míře i finanční ukazatele. Pro hodnocení efektivnosti inovace banka převážně sleduje ukazatele Rentability vlastního kapitálu (neboli zkráceně ROE) a ukazatele Návratností investic (zkráceně ROI). Velikost ukazatelů ROE se obvykle důkladně propočítává při sestavování podnikatelského záměru „Business case“ a následně se porovnává s výslednou hodnotou po provedení inovace. Ukazatel ROI tvoří základ „Business case“, protože určuje, v jaké době se podniku vrátí veškeré investované zdroje, a tím i dobu, na kterou se sestavuje tento podnikatelský záměr. Banka Česká spořitelna běžně sestavuje všechny „Business casy“ na dobu tří let. Po uplynutí tří let banka shrnuje výsledky provedené aktivity a posuzuje efektivnost provedené práce nejen na základě sledovaných finančních ukazatelů, ale také i na základě výše uvedených nefinančních ukazatelů.

#### **4.5 Analýza efektivností zavedení vybraného inovačního procesu**

Po třech letech nabízení inovačního produktu banka naplnila veškerá svá očekávání. Konkrétní velikost očekávaných finančních ukazatelů pro zhodnocení efektivnosti inovace banka bohužel neměla možnost poskytnout, ale ujišťuje, že po třech letech Česká spořitelna



dosáhla předpovídané velikosti výnosů a průběh inovačního procesu z větší části odpovídá sestavenému podnikatelskému záměru. Důkazem tomu je nepřetržitý růst ukazatelů uvedený ve výročních zprávách banky viz tabulka.

**Tabulka 3 – Změna základních poměrových ukazatelů v bance Česká spořitelna**

**Základní poměrové ukazatele**

|                                  | 2019   | 2018   | 2017   | 2016   | 2015   |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ROE                              | 14,5 % | 13,2 % | 12,4 % | 13,2 % | 13,1 % |
| ROA                              | 1,2 %  | 1,1 %  | 1,1 %  | 1,5 %  | 1,5 %  |
| Provozní náklady/provozní výnosy | 46,2 % | 46,9 % | 49,0 % | 47,5 % | 46,8 % |

*Zdroj: výroční zpráva roku 2019*

Co se týče nefinančních ukazatelů, banka měla také jasně stanovené cíle. Projekt „Moje zdravé finance“ začal v roce 2015 a během tří let musel:

- Zastavit odchodovost klientu, alespoň do rychlosti 20 000 klientů meziročně
- Zvýšit hodnotu NPS. Cílem bylo zajistit postupný meziroční nárůst o 10 bodů
- Zvýšit hodnotu „X-sell“ o 20 % na klienta

Změnu počtu klientů České spořitelny lze také posuzovat z informací uvedených ve výročních zprávách banky.

**Tabulka 4 – Základní ukazatele obchodní činnosti banky Česká spořitelna**

**Základní ukazatele obchodní činnosti**

| Počet:                   | 2019      | 2018      | 2017      | 2016      | 2015      |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| pracovníků (průměrný)    | 9 873     | 10 224    | 10 248    | 10 371    | 10 536    |
| poboček České spořitelny | 483       | 501       | 517       | 561       | 621       |
| klientů                  | 4 597 170 | 4 634 337 | 4 674 173 | 4 707 094 | 4 786 644 |
| osobních účtů            | 2 760 815 | 2 700 629 | 2 679 015 | 2 670 719 | 2 713 012 |
| aktivních karet          | 2 919 381 | 2 867 262 | 2 828 439 | 2 946 449 | 3 118 624 |
| z toho: kreditních karet | 170 964   | 177 349   | 185 242   | 209 948   | 268 615   |
| bankomatů a platbomatů   | 1 832     | 1 783     | 1 704     | 1 642     | 1 589     |

*Zdroj: výroční zpráva roku 2019*

Na základě výše uvedených informací lze sledovat změnu zvolených ukazatelů.

**Tabulka 5 – Tabulka Meziroční změna počtu ukazatelů banky Česká spořitelna**

| Počet meziročního nárůstu/ poklesu: | 2019    | 2018    | 2017    | 2016    |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Klientů                             | -37 167 | -39 836 | -32 921 | -79 550 |
| osobních účtů                       | 60 186  | 21 614  | 8 296   | -42 293 |

|                 |        |        |          |          |
|-----------------|--------|--------|----------|----------|
| aktivních karet | 52 119 | 38 823 | -118 010 | -172 175 |
|-----------------|--------|--------|----------|----------|

*Zdroj: vlastní zpracování*

Hodnoty v tabulce číslo pět ukazují na to, že tento stanovený cíl se bance bohužel nepovedlo naplnit, však se povedlo zastavit prudký odtok klientů hned první rok zavedení inovačního programu, což lze považovat za zcela uspokojivý výsledek. Obzvláště pokud se bude brát v potaz neustálý nárůst osobních účtů uzavřených klienty v bance.

Dalším ukazatelem pozitivních změn v bance je ukazatel „Net Promoter Score“. Před zahájením programu MZF velikost hodnoty NPS u segmentu, na který tento program je převážně zaměřen, byla -23, což dělalo Českou spořitelnu nejhorší bankou na trhu. V současnou chvíli po čtyřech letech aktivního fungování služby velikost hodnoty je +23. Od chvíle zavedení programu, tento ukazatel se měří jednou za 6 měsíců, a zatím pokaždé banka dokázala splnit stanovený cíl. Poprvé v letošním roce banka očekává stagnaci kvůli současné ekonomické situaci v České republice, danou Covid-19, což přispělo ke změně racionálního chování zákazníků následně k výraznému zhoršení nálady společnosti, stejně jako u všech ostatních bank na trhu.

Pozitivní změny lze také pozorovat při porovnání velikostí ukazatelů „X-sell“. Kombinací nástrojů nového účtu, poradenských rozhovorů a dobrých rad, se počet průměrného produktu na klienta zvedl z 1,1 na 1,4, totiž o 20 %. Což je dalším důkazem úspěchu provedené inovace.

#### **4.6 Hodnocení měření výkonnosti vybraného inovačního procesu**

Na základě výsledků provedené analýzy výkonnosti zvoleného inovačního procesu v bance Česká spořitelna lze posuzovat, že zavedená inovace je efektivní. Většina cílů, které byly stanovené jsou naplněné, bance se povedlo zastavit prudkost odlivu klientů a udržet pozici jedné z největších bank v České republice. Ale v tuhle chvíli následuje otázka, jestli je tenhle výsledek pro banku dostačující. Provedená inovace nedokázala eliminovat rizikovou situaci v bance, jen zpomalila následky, neupevnila bankovní pozici lídra na trhu a nepřilákala klienty v dostačující míře. Banka Česká spořitelna je jednou největších bank už několik desítek let. Zákonnitě by se dalo očekávat, že banka by měla být také lídrem v oblasti inovace, být tzv. iniciátorem inovace na trhu. Ale žádný z těch cílů, vůči rozebírané inovaci, však banka neměla stanoven, při tom je zakladatelem iniciativy „Voice of Business“.

Pro dosažení lepších výsledků by banka tedy měla přehodnotit kritéria posouzení efektivnosti, na základě, nichž se pak běžně stanoví krátkodobé a dlouhodobé cíle v podniku. Model

hodnocení „Innovation Funnel“ ve fázi „Výzkum“ nabízí kvalitativní ukazatele, které by mohly pomoci bance zhodnotit její znalosti o vznikajících technologiích, sociálních změnách a současných potřebách zákazníka. Pro takové zhodnocení banka by mohla použít tyto ukazatele:

- Jak dobře podnik rozumí nevyřknutým poznatkům a zkušenostem zákazníka?
- Jak dobře podnik rozumí využití a důsledkům nových technologií?
- Jak dobře dokáže podnik predikovat budoucí vývoj poptávky na trhu?
- Jak moc předchozí předpovědi podniku odpovídaly skutečným změnám?
- Pomáhá výzkum zaměřovat se na správné inovační příležitosti?

V oblasti inovace by se banka Česká spořitelna měla více zaměřit na rozvoj strategie „Open Innovation“. Tahle strategie byla nejlépe popsána profesorem Henrym Chesbroughem v jeho knize „Open Innovation“, („Otevřená inovace“). Tato kniha uvádí, že strategie „Open Innovation“ se skládá ze dvou aspektů, ve kterých podnik čerpá inspiraci z vnějšího prostředí, a také inspiraci do tohoto prostředí posílá. Při využití této strategie by se banka měla soustředit na vyhledávání inovačních nápadů a technologií ve vnějším prostředí. Obzvlášť bylo by vhodné, kdyby se banka zamyslela, nad posledním bodem z výše uvedeného seznamu kvalitativních ukazatelů: pokud se přitom zaměřuje na správné inovační příležitosti. Druhý aspekt této strategie je stejně důležitý. Vnitřní nápady a technologie ve společnosti, které se méně využívají, nebo jsou z nějakého důvodu méně vhodné, jsou logickými kandidáty pro sdílení vnějšimu prostředí. Ale to však neznamená, že už nebudou pro banku prospěšnými. Oni mohou začít hrát klíčovou roli v obchodním modelu banky, což je dalším podstatným prvkem konceptu otevřené inovace.

Pro dosažení vedoucí pozice v oblasti inovace by měla banka Česka spořitelna přehodnotit svoje inovační chování. Ve fázi „Innovation Portfolio management“ modelu „Innovation Funnel“ jsou uvedeny ukazatele, které by byly užitečné pro banku v této problematice.

- Jsou inkrementální a radikální inovační projekty vyvážené?
- Zavádí podnik radikální inovace v dostatečné míře tak, aby byl schopen držet krok s nebo před změnami?

Kromě všeho výše doporučeného bance by mohlo prospět rozvíjení inovační atmosféry vevnitř společnosti, aby nápady mohli přinášet nejen zaměstnanci, kteří na dané problematice přímo pracují, ale i ostatní. Při sledování této skutečnosti by se měla banka zaměřit na otázky:

- Vytváří podnik dostatečně kreativní prostředí pro podporu nových nápadů a konceptů?
- Jsou zaměstnanci efektivně pobízeni ke sdílení svých nápadů?

Celkově lze konstatovat, že banka vykazuje vysoký potenciál pro provedení inovačních aktivit a jistým způsobem je provádí. Však tyto inovace mají většinou inkrementální povahu, totiž jsou zaměřené více na zlepšování než na transformaci určitého produktu, či procesu. Příkladem může být inovace, kterou Česká spořitelna chystá v roce 2020. Banka přichází s novou propozicí, která přináší účet zdarma, který je možné sjednat online a vylepšení účtu MZF, který se tak stává prémiovým. Pro upevnění pozice na trhu a získání statusu lídra v oblasti inovace by se banka měla více zamyslet nad svojí schopností chápat trh a zákazníky, umění předpovědět vývoj trhu a poptávky a umění využít inovační příležitosti. Tato aktivita pomůže bance přehodnotit kritéria posouzení efektivnosti a následně správně definovat strategické cíle v podniku.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo pomocí vybraných měřítek výkonnosti analyzovat a zhodnotit zvolený inovační proces v konkrétním podniku, při zjištění nějakých problémů navrhnout doporučení.

V teoretické části byly sepsány poznatky různých autorů v oblasti inovace. Ze začátku bylo porovnáno pojetí inovace z pohledu různých vědců, poté byly uvedeny různé možnosti dělení inovací. V následujících kapitolách byly rozepsané inovační procesy a metody měření jeho efektivnosti podle různých autorů.

Pro praktickou část byl zvolen inovační proces v bance Česká spořitelna. V této části byla podrobně rozepsána situace, pro jejíž řešení se podnik rozhodl uskutečnit inovační aktivitu. Postup zavedení zvoleného inovačního procesu byl rozepsán a přirovnán k teorii, výsledky procesu byly zanalyzovány a zhodnoceny. Zhodnocení probíhalo dvěma etapami. Za prvé výsledky inovační aktivity byly posouzeny na základě ukazatelů efektivnosti stanovených bankou. pak následovalo posouzení výkonnosti inovačního procesu v souladu se strategií „Voice of Business“. Dále při porovnání odlišností ve výsledcích byl identifikován problém. Zjistilo se, že banka se málo zaměřuje na radikální inovaci. Většina inovací jsou orientované na úpravu určitého produktu ne na jeho transformaci. Poslední kapitola obsahuje několik návrhů, které by mohly být užitečné pro banku pro upevnění její pozice lídra na trhu. Pro řešení tohoto problému bylo bance doporučeno přehodnotit kritéria posouzení efektivnosti v podniku a zaměřit se více na strategii „Open Innovation“ při vyhledávání inovačních nápadů.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] CALIK, E. a F. BARDUDDEN. A measurement scale to evaluate sustainable innovation performance in manufacturing organizations [online]. 2016 [cit. 2020-01-30]. Dostupné z:<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2212827116001062?token=17563FE8809C4846C3E6BEEB5459194E14DB0AFE11D35961AEE58A885AD15D3A23B81F21D5B8652ADC18221FE5571D21>
- [2] CHESBROUGH, Henry William. Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology [online]. Copyright 2003. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation, 2003 [cit. 2020-01-30]. ISBN 1-57851-837-7. Dostupné z: <https://www.nmit.edu.my/wp-content/uploads/2017/10/Open-Innovation-the-New-Imperative-for-Creating-and-Profiting-from-Technology.pdf>
- [3] DVOŘÁK, Jiří. Management inovací. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2006. ISBN 80-86847-18-7.
- [4] DYTRT, Zdeněk a Michaela STRÍTESKÁ. Efektivní inovace: odpovědnost v managementu. Brno: Computer Press, 2009. Business books. ISBN 978-80-251-2771-1.
- [5] ELLWOOD, Iain. Marketing for growth: the role of marketers in driving revenues and profits. London: The Economist, 2014. ISBN 978-18-476-5865-4.
- [6] FRANKOVÁ, Emilie. Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3317-3.
- [7] GAMAL, Dalia. How to measure organization Innovativeness: An overview of Innovation measurement frameworks and Innovation Audit [online]. 2011 [cit. 2020-01-30]. Dostupné z: <http://www.tiec.gov.eg/backend/Reports/MeasuringOrganizationInnovativeness.pdf>
- [8] HAUSCHILDT, Jürgen. Innovationsmanagement. München: Verlag Vahlen, 2007. ISBN 978-3800621552.
- [9] HEŘMAN, Jan, Olga HOROVÁ a Martina JAKLOVÁ. Průmyslové inovace. V Praze: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1445-1.
- [10] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha. Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.

- [11] KLÍMOVÁ, Viktorie. Inovační procesy: Distanční studijní opora. Brno. Masarykova univerzita: Ekonomicko správní fakulta, 2006. ISBN 80-2104-166-8.
- [12] KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL. Inovace: vaše konkurenční výhoda!. Přeložil Kateřina JANOŠKOVÁ. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1929-7.
- [13] LANGDON, Morris. The Innovation Metrics: The Innovation Process and How to Measure It. [online]. USA. 2008. [cit. 2020-01-30]. Dostupné z: [https://www.innovationlabs.com/Measuring\\_Innovation.pdf](https://www.innovationlabs.com/Measuring_Innovation.pdf)
- [14] MLČOCH, Jan. Inovace a výnosnost podniku. Praha: Linde, 2002. Praktické příručky. ISBN 80-7201-302-5.
- [15] PITRA, Zbyněk. Management inovačních aktivit. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-10-X.
- [16] RYLKOVÁ, Žaneta. Analýza a hodnocení faktorů vedoucích k efektu inovace. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. Studia oeconomica : vědecké monografie Slezské univerzity v Opavě, Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné. ISBN 978-80-7248-701-1.
- [17] SAID, HASSABELNABY a WIER. An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures. Journal of management Accounting research. 2003. ISSN 1049-2127.
- [18] SIRŮČEK, Pavel. Half-Forgotten Personalities of Economic Thought - F. Valenta [online]. 2016 [cit. 2020-01-30]. Dostupné z: <https://aop.vse.cz/pdfs/aop/2016/04/05.pdf>
- [19] SKOKAN, Karel. Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji. Ostrava: Repronis, 2004. ISBN 8073290596.
- [20] ŠVEJDA, Pavel. Inovační podnikání. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2007. ISBN 978-80-903153-6-5.
- [21] TIDD, Joseph, J. R. BESSANT a Keith. PAVITT. Managing Innovation: Integra-ting Technological, Market and Organizational Change. Hoboken: Wiley, 2005. ISBN 978-0470093269.
- [22] TROTT, Paul. Innovation management and new product development. 3rd ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2005. ISBN 0-273-68643-7.
- [23] VALENTA, František. Inovace v podniku. Praha. Velryba, 2001. ISBN 80-85860-11-2.

- [24] VEBER, Jaromír. Management inovací. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.
- [25] VLČEK, RADIM. Strategie hodnotových inovací: tvorba, rozvoj a měřitelnost inovací. Praha. Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.
- [26] VLČEK, Radim. Management hodnotových inovací. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-164-5.
- [27] VLČEK, Radim. Hodnota pro zákazníka. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6.
- [28] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. Praha. Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.
- [29] URBÁNEK, Tomáš. Marketing. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. Management. Studium. ISBN 978-80-87197-17-2.
- [30] ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. Měření výkonnosti inovačního procesu. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011. ISBN 978-80-7204-760-4.