



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky

Diplomová práce

Vliv inovace na ekonomickou situaci podniku

Vypracoval: Bc. Hejpetrová Lucie
Vedoucí práce: Ing. Volek Tomáš, Ph.D.

České Budějovice 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie HEJPETROVÁ**
Osobní číslo: **E17612**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Vliv inovace na ekonomickou situaci podniku**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je posoudit efektivnost inovace a její dopady na ekonomickou situaci vybraného podniku.

Osnova

1. Inovace a její druhy
2. Hodnocení efektivnosti inovace
3. Měření ekonomických dopadů inovace
3. Charakteristika vybraného podniku a jeho ekonomické situace
4. Zhodnocení stávající inovační činnosti v podniku
5. Vyhodnocení ekonomické efektivnosti inovace
6. Zhodnocení dopadu inovace na ekonomickou situaci podniku

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Veber, J. (2016). Management inovací. Praha: Management Press. Locke, R. M., & Wellhausen, R. L. (2014). Production in the innovation economy. Cambridge, MA:MIT Press. Synek, M. (2011). Manažerská ekonomika. Praha: Grada. Kislingerová, E. (2010). Manažerské finance. Praha: C. H. Beck. Veber, J., & Srpová, J. (2012). Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada. Gillespie, A. (2013). Business Economics: OUP Oxford.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Tomáš Volek, Ph.D.**
Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **20. března 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2019**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
BUDĚJOVICI 370 01
TEL: 378 331 111
WWW.JCU.CZ


Ing. Robert Zeman, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. dubna 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 30.8.

.....

Bc. Lucie Hejpetrová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat svému vedoucímu práce Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za spolupráci, odborné vedení a cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat za ochotu, pomoc a poskytnuté informace vedoucímu podniku a vedoucímu výzkumu a vývoje Mars Wrigley Confectionery v Poříčí nad Sázavou a dále všem, kteří mi napomohli při zpracování této diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární rešerše	5
2.1	Vymezení pojmu inovace a její pojetí.....	5
2.1.1	Inovace a konkurenceschopnost	5
2.1.2	Změna	6
2.1.3	Pojetí dle J. A. Schumpetera	7
2.1.4	Pojetí dle F. Valenty	9
2.1.5	Pojetí dle P. F. Druckera	10
2.1.6	Pojetí dle OECD – Oslo manuál	11
2.1.7	Definice inovace	13
2.2	Typy inovací.....	15
2.2.1	Typy inovací dle J. A. Schumpetera	16
2.2.2	Rozdělení inovace dle řádů	16
2.2.3	Inovace dle Oslo manuálu	18
2.2.4	Inovace 4P	21
2.2.5	Inovace dle míry originality	21
2.2.6	Pyramida inovací	21
2.2.7	Typy inovací dle J. Košturiaka a J. Čaľa.....	23
2.3	Hodnocení efektivnosti inovace	25
2.3.1	Finanční ukazatele – Inovace jako investice	26
2.3.2	Nefinanční ukazatele	31
2.4	Měření ekonomických dopadů inovace	31
2.4.1	Finanční ukazatele podnikové výkonnosti	32
3	Cíle a metodika	39
4	Praktická část.....	42
4.1	O společnosti Mars, Incorporated	42
4.1.1	Historie	42
4.1.2	Pět Principů společnosti Mars, Incorporated	44
4.1.3	Obchodní segmenty a sortiment.....	47
4.1.4	Pole působnosti	50
4.1.5	Mars Wrigley Confectionery Poříčí nad Sázavou	52
4.1.6	Ekonomická situace podniku a finanční analýza	55
4.2	Zhodnocení stávající inovační činnosti v podniku	58
4.2.1	Nedávno implementované inovace.....	60

4.2.2	Proces pro Vývoj nového produktu.....	61
4.3	Vyhodnocení ekonomické efektivity inovace.....	63
4.3.1	Detaily inovace	64
4.3.2	Výpočty a vyhodnocení efektivity.....	65
4.4	Zhodnocení dopadu inovace na ekonomickou situaci podniku	69
5	Závěr	72
I	Summary a keywords.....	74
II	Seznam použitých zdrojů	75
III	Seznam obrázků, tabulek a grafů	77
IV	Seznam příloh	78
V	Přílohy.....	79

1 Úvod

Změna je často negativně vnímané slovo a je negativně vnímané z opodstatněného důvodu, jelikož změna znamená opustit dřívější stav a přijmou stav nový, což je vzácně vnímáno s pozitivním pocitem. Je nutné si uvědomit, že pokud chceme změnu, je nutné opustit pohodlí stavu předešlého.

Změna je každodenní proces, který nás konstantně žene kupředu. Na makrobiologické úrovni je tato změna nazývána evolucí, a právě fakt, že se dokážeme měnit, přizpůsobit či vyvinout, je důvodem, proč stále existujeme. Již Charles Darwin vyslovil svou teorii o přirozeném výběru. Přežití nejsilnějších je principem vývoje a ti, co nedokázali udržet krok, zmizeli v dějinách.

Toto poznání není nutně aplikovatelné pouze v tak rozsáhlém měřítku, kterým je přežití druhů. Naopak, změna a vše s ní spojené, se projevuje v každé činnosti, kterou vykonáváme. Ani podnikání není z evoluce vyjmuté. Stejně jako se druh snaží přežít, i společnosti bojují o svoji existenci a lidská touha po blahobytu se projevuje právě tímto závodem o to, kdo bude první na trhu a získá pro sebe největší kus zákaznické přízně.

Je možné pozorovat, jak si vedoucí podniky na trhu uvědomili, že pokud chtějí zajistit svoji pokračující existenci, je nutné se neustále měnit a přizpůsobovat. Právě inovace, jakožto specifický druh změny, jsou v dnešní době klíčové. Jsou nevyzpytatelné a jsou v určitém slova smyslu sázkou na jednu kartu. Přestože se mohou mnohokrát projevit jako velice ztrátové, právě tento hazard určuje, kdo bude vést a kdo zůstane pozadu.

Cílem této diplomové práce je posoudit efektivnost inovace a její dopady na ekonomickou situaci podniku. Postup pro dosažení cíle je zvolit si podnik, přiblížit jej jako celek, nastínit jeho ekonomickou situaci a představit jeho inovační aktivitu. Po stanovení toho základu je vybrána konkrétní inovace, kterou podnik v minulosti uskutečnil, a vyhodnotí se její efektivnost a ekonomický dopad na podnik.

Na samém počátku teoretické části diplomové práce lze nalézt definici pojmů změna a inovace. Nicméně definice inovace není zcela jednoznačná, tudíž část kapitoly je zaměřena na různá pojetí inovace; jak klasické, tak i modernější. Další část je zaměřena na typologii inovací, která vyplývá ze zmíněných různorodých pojetí. Na závěr teoretické části lze nalézt ukazatele, které by měly napomoci měření efektivnosti a dopadu inovace.

Praktická část se zaměřuje na popis zmíněného podniku, zmapování ekonomické situace a dosavadní inovační činnosti. Dále je podrobně vysvětlena zvolená inovace, u které se následně vyhodnotí její efektivnost a dopad na podnik.

2 Literární rešerše

Teoretická část pokryje čtyři hlavní kapitoly, kterými jsou:

- inovace a její pojetí,
- typy inovací,
- jak lze hodnotit efektivnost inovací,
- jak lze měřit ekonomické dopady inovací na podnik.

2.1 Vymezení pojmu inovace a její pojetí

Definice termínu „inovace“ není jednoznačná, a proto se tato kapitola zaměří nejprve na vymezení slova inovace v nejužším slova smyslu. Poté bude diskutováno spojení mezi inovací, konkurenceschopností a změnou. Následně se tato kapitola zaměří na klasická pojetí inovace dle Schumpetera, Valenty a Druckera i na novodobé pojetí dle OECD. V závěru kapitoly bude možné nalézt shrnutí různých definic a pojetí inovace, a také vymezení, co inovací není.

2.1.1 Inovace a konkurenceschopnost

Slovo „inovace“ pochází z latinského slova „innovatio“, což znamená „novinka“, tedy jedná se o *změnu* k něčemu novému.

V encyklopedii společenských věd z roku 1932 je inovace definována takto: „Inovace je jakákoliv *změna* ve společenské praxi, v jejích reálných i ideálních strukturách.“. Zahrnuje tedy jakoukoli oblast či obor, ať už technický nebo společenský (Vlček, 2011).

Změny se neustále dějí kolem nás. Mohou být přírodního původu či spojené s lidskou činností. Právě lidská činnost je v rámci podnikání hlavní hnací silou vedoucí ke změnám, zlepšování, novinkám, a tedy k inovacím. Ve vyspělých ekonomikách jsou inovace spojovány s konkurenceschopností. Ta hraje významnou roli v případech, kdy nabídka je větší než poptávka. Zákazník začne porovnávat výrobky či služby mezi konkuren-ty a vybírat ty, které jsou zajímavější, výhodnější či jednoduše řečeno lepší. Právě, jak je podnik konkurenceschopný, určuje, který podnik na trhu uspěje, a který nikoliv (Veber, 2016).

„Přestože konkurenční výhoda může plynout z velikosti podniku, z vlastnictví určitého majetku apod., v praxi se stále více uplatňuje model, který favorizuje organizace, jež

dokážou zmobilizovat své znalosti, technologické dovednosti a zkušenosti a vytvořit něco nového v nabídce svých produktů nebo služeb, případně ve způsobu, jak tyto produkty/služby dodávají.“ (Tidd, J., Bessant, J. R., & Pavitt, K., 2007)

Inovace jsou důležité pro jakýkoliv typ organizace či společnosti, které se snaží zvyšovat svůj vliv či výkon na trhu. Vzdávající význam inovací je podle Jakubíkové (2008) zapříčiněn následujícími čtyřmi faktory:

- nasyceností trhů;
- snahou obnovit ziskovost;
- snahou výrobců eliminovat možnost podřízeného postavení ve vztahu k distributorům;
- ekologickými aspekty.

2.1.2 Změna

Jak už bylo zmíněno v předešlé kapitole, v nezákladnějším slova smyslu je inovace označována jako změna.

Změny, a tedy i inovace, podléhají managementu změn, který je klíčovým prvkem současného managementu. Změny se mohou týkat jakékoliv oblasti. Management změn zodpovídá za posun k něčemu novému, co bude pozitivním přínosem pro organizaci (Veber, 2016).

Veber J. (2016) rozlišuje změny z hlediska intenzity na malé a velké:

Malé změny (incremental change) – jak už název napovídá, jedná se o změny malého rozsahu. Nejčastěji se jedná o změny vycházející z nápadů od řadových zaměstnanců, jak něco zlepšit. Jednotlivý přínos těchto změn bývá zpravidla malý, ale pokud se do těchto malých změn zapojí většina zaměstnanců, kteří přichází pravidelně i s malými změnami, celkový přínos může být znatelný. Kromě výsledného zlepšování, zapojení zaměstnanců do tohoto procesu napomáhá i k jejich zapojení do dění ve firmě, což je žádané. Zlepšování pomocí malých neustálých změn se často označuje jako metoda „kaizen“.

Velké změny (transitional change) – jakožto opak malých změn, představuje nějakou radikální změnu, často s vysokou mírou přínosu. Často označována jako „změna skokem“. Nejčastěji jsou tyto změny inicializovány vrcholovým managementem a jsou také často výsledkem nějakého výzkumu, vývoje nebo projektu.

Dále rozlišuje změny z hlediska časového horizontu:

Strategické změny – tyto změny mají dlouhodobý charakter, zpravidla řadu let, a budou patřit do kategorie velkých změn. Zodpovídají za ně nejčastěji správní orgány společnosti. Může mezi ně zařadit např. rozhodování o významné investici, změny spojené s dodavateli či zákazníky, změny produktového portfolia či změna vedení atd.

Provozní změny – nejčastěji jsou iniciované středním nebo nižším managementem. Ovlivňují aspekty firmy, které zodpovídají za funkčnost společnosti či za naplnění podstaty organizace. Do těchto změn můžeme zahrnout marketingové, obchodní a nákupní činnosti, změny v oblastech skladování, odměňování a kvality, změny ve vedení účetnictví, informačních systémech nebo změnu postoje k životnímu prostředí či bezpečnosti práce. Tyto změny mohou být změnami k lepšímu, nebo reakce např. na změnu legislativy nebo v důsledku poruchy.

Operativní změny – za tyto změny zodpovídá nejnižší management a někdy i řadoví pracovníci společnosti. Nejčastěji se jedná o změny v reakci na nějaký problém. Jsou zpravidla nižšího rozsahu ale ve vysoké četnosti.

Nicméně, Kovář (2007) se ve své publikaci vyjadřuje ke vztahu mezi změnami a inovacemi takto:

„Vztah inovace a změny lze vyjádřit následovně: Každá inovace je současně změnou, a to kvalitativní, ne každá změna, a to i kvalitativní, je inovací.“ (Kovář F. & Bočková K. H., 2007)

2.1.3 Pojetí dle J. A. Schumpetera

Joseph Alois Schumpeter (*1883 – 1950) je považován za klasického představitele teorie inovací. Za svého života vědecky působil v Rakousku, byl uznávaným světovým ekonomem a po několik let zastával i post rakouského ministra financí (Tidd a kol., 2007).

Schumpeter zkoumal hospodářskou dynamiku a periodicky se opakující hospodářské cykly, které měli spojitost právě s inovacemi (Tidd a kol., 2007; Vlček, 2011).

V osmdesátých letech 19. století byl pojem „inovace“ spojován s něčím „neobvyklým“. Schumpeter tvrdil, že preference spotřebitelů nejsou spontánní, ale jsou dlouhodobě

formované. Podle jeho teorie také nemohou spotřebitelé zapříčinit vývoj ekonomky, a tudíž hrají pouze pasivní roli (Śledzik, 2013).

Schumpeter rozlišoval mezi prostým obchodníkem a podnikatelem podle jejich přístupu k inovacím. Zatímco podnikatel bude svými inovacemi dosahovat podnikatelského, tedy nadprůměrného, zisku, prostý obchodník dosahuje pouze pasivního, tedy normálního, zisku.

Podnikatel se bude snažit vyvinout a využít nový výrobek, službu či nový proces, pokud mu to přinese novou strategicky konkurenční výhodu. Po nějakou dobu to bude jediný případ takovéto inovace a s tím je spojen tzv. „monopolní zisk“, tedy nadměrný zisk, zapříčiněný pouze touto unikátní inovací. Ostatní podnikatelé budou chtít tuto inovaci, a úspěch s ní spojený, taktéž pro sebe, čímž začne období napodobování a vytváření nových inovací. Tyto nové inovace odstraní původní výhodu a monopolní zisk, je opět dosaženo bodu rovnováhy a celý cyklus začíná od znovu.

Schumpeter označuje tento proces jako „kreativní destrukci“, kdy se podnikatelé neustále snaží přicházet s něčím novým a předešlé myšlenky, které tvořily konkurenční výhodu, zanikají. To vše se odehrává za účelem dosažení nového zdroje zisku. Nadprůměrný podnikatelský zisk může být udržen pouze tehdy, pokud podnikatel bude neustále přicházet s novými inovacemi.

Těmto novým inovacím, které Schumpeter nazývá jako „nové kombinace“, a které spojuje se zmíněným procesem „kreativní destrukce“, lze prvotně považovat za **absolutní inovace**, tedy úplně nové, světové novinky (Tidd a kol., 2007; Vlček, 2011).

Schumpeter jako první přichází s klasifikací těchto absolutních inovací. Mezi ně zahrnuje:

- nový statek, jako pro spotřebitele dosud neznámý výrobek nebo výrobek nové kvality;
- zavedení nové technologie;
- otevření nového trhu;
- získání nových surovin nebo polotovarů;
- nové organizační uspořádání, jako např. vytvoření monopolního postavení apod.

(Vlček, 2011)

Ve starších dílech Schumpeter zdůrazňoval roli jedince v ekonomice. Tito podnikatelé hledající zmíněné „nové kombinace“ a vytvářející proces „kreativní destrukce“ často nebyli ani vlastníci společností. Jejich role na trhu nebyla garantovaná a vše záleželo na jejich talentu, iniciaci a osobnosti (Śledzik, 2013).

Schumpeter zmiňuje tři hlavní motivy, které motivují tyto podnikatele pokračovat v jejich inovativní činnosti:

- touha vytvořit „vlastní království“ - moderní člověk může získat pocit nezávislosti a moci skrz úspěchy v podnikání;
- touha něco získat - podnikatel může soutěžit a ukázat svoji nadřazenost nad ostatními;
- radost z tvorby a z úspěchu.

(Śledzik, 2013)

V pozdějších dílech se Schumpeterův postoj změnil. Znalosti a technologický pokrok začali hrát významnější roli, a původní individuální role inovátora je přenesena na kooperaci více subjektů (Śledzik, 2013).

2.1.4 Pojetí dle F. Valenty

Český ekonom a dlouholetý profesor František Valenta (*1928 – 2002) byl další významnou vědeckou osobností v oblasti teorie inovací. Soustředil se na aplikaci teorie inovací a nauce o podniku v praxi. František Valenta pokračoval a dál rozvíjel Schumpeterovy úvahy, nicméně Valentova definice inovace se od té Schumpeterovy liší (Sirůček, 2016; Vlček, 2011).

„Jakoukoli změnu ve vnitřní struktuře výrobního organismu označujeme jako inovaci.“
(Valenta, 1969)

Valentovo pojetí inovace je širší. Schumpeter považuje za inovaci pouze to, co je světová novinka. Dle Valenty lze považovat za inovaci i zavedení zlepšení do daného systému, přestože je toto zlepšení už uplatňováno v jiné podnikatelské jednotce. Tyto inovace lze označit jako „relativní inovaci“. Ovšem „mimořádný inovační zisk“ je spojován pouze s absolutní inovací.

Valenta zdůrazňuje, že ne každá změna či novinka je nutně změnou k lepšímu, či má pozitivní efekt. Existují jak inovace kladné a pozitivní, tak i negativní a záporné, jakožto důsledek záporné lidské aktivity.

Jedním z nejdůležitějších prvků ve Valentových publikacích je klasifikace inovací do skupin a řádů. Tyto řády a skupiny reprezentují závažnost změny, složitost, hodnotu ideálního či negativního efektu a významnost inovace. S rostoucím řádem roste potenciál dosažení většího pozitivního efektu, ale také roste závažnost negativního efektu, jestliže se nepodaří správně inovaci implementovat (Sirůček, 2016; Vlček, 2011).

Tato klasifikace inovací do skupin a řádů je detailně popsána v kapitole *2.2.2 Rozdělení inovace dle řádů*.

2.1.5 Pojetí dle P. F. Druckera

Peter Ferdinand Drucker (*1909 – 2005), jakožto zakladatel moderního managementu, byl názorově blíž J. A. Schumpeterovi. Za inovace považoval „nové technologie“ v podobě podnikatelského řízení (Vlček, 2011).

Drucker definuje inovace jako „akt vybavující zdroje novou kapacitou k vytváření bohatství“. Dle jeho názoru, podnikatel by se měl zaměřit na inovování a na řízení inovací. (Drucker, 2015).

Ve své publikaci zaměřené na inovace (Drucker, 1993) se zabývá analýzou sedmi zdrojů inovačních příležitostí. Tyto příležitosti považuje za základ inovační aktivity a klíč k podnikatelskému úspěchu (Veber 2016; Vlček, 2011).

Těchto sedm zmíněných příležitostí Drucker dělí na ty, které lze nalézt uvnitř organizace, což se týká prvních čtyř, a pak na ty, které jsou vně organizace. Drucker tyto příležitosti popisuje následovně:

- nečekané úspěchy organizace a její neočekávané nezdary, jakožto i neočekávané úspěchy a nezdary konkurentů;
- odchylky zejména ve výrobním a distribučním procesu, popř. v chování zákazníků;
- potřeby procesu;
- změny v rámci podnikatelského odvětví a změny tržní struktury;
- demografické změny;
- změny v pojetí a vnímání;

- nové poznatky.

(Veber, 2016)

Drucker dále zmiňuje, co by organizace měla dělat, aby byla inovativní:

- průběžně a systematicky analyzovat uvedených sedm zdrojů inovačních příležitostí;
- pravidelně monitorovat realitu – zajít do terénu a naslouchat, ptát se a dívat se kolem sebe, zajímat se o zákazníky i spotřebitele;
- zaměřit své inovační aktivity na jednoduchá řešení a aplikačně zaměřené inovace;
- efektivní inovace začínají v malém měřítku, inovační úsilí by mělo směřovat k dosažení jednoho konkrétního cíle, nikoliv dosažení grandiózní změny;
- prioritou nemusí být dosažení velkého byznysu (díky inovaci), ale mělo by být dosažení vedoucího postavení v dané oblasti;
- vyhýbat se inovacím, které vedou k diverzifikaci a tříštění zdrojů;
- ověřovat inovace na malém trhu, udržovat je flexibilní pro možnost snadné změny.

(Veber, 2016)

2.1.6 Pojetí dle OECD – Oslo manuál

Následující část se zaměří na pojetí inovace dle Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (angl. *Organization for Economic Co-operation and Development*), zkráceně OECD. Pojetí inovace OECD se odlišuje od pojetí tohoto termínu klasickými představiteli inovační teorie.

OECD je mezinárodní organizace založena roku 1961 a jejím cílem je prosazovat principy, které povedou ke zlepšení ekonomické situace a životní úrovně po celém světě. Momentálně je v OECD 36 členských zemí. OECD se snaží porozumět, co zapříčiňuje a ovlivňuje sociální a ekonomické změny.

Její hlavní činností je analýza a porovnávání dat, aby bylo možné předpovědět budoucí ekonomické trendy. Dále tato organizace pomáhá určovat mezinárodní standardy v různých oblastech, jako jsou např. zemědělství, daně nebo bezpečnost chemikálií. OECD také porovnává vybrané ukazatele mezi státy. Mezi tyto ukazatele patří mimo

jiné výše daní a sociálního pojištění, kolik mají obyvatelé volného času či jaké jsou systémy školství v jednotlivých státech (About the OECD, n. d.).

Jelikož OECD se zaměřuje také na ekonomický rozvoj, byl vydán tzv. Oslo manuál. Tato publikace se zabývá tématy spojenými s inovacemi. Oslo manuál inovace definuje, kategorizuje a stanovuje i doporučení na měření přínosu takových inovací.

Aktuální pohled na inovace uznává aplikaci jak ve veřejné správě, tak i v neziskových organizacích. Nicméně za nejdůležitější oblast je považován podnikatelský sektor, zejména zpracovatelský průmysl a sektor služeb (Veber, 2016).

Inovace je definována dle Oslo manuálu takto:

„Inovace je implementování nových nebo významně zlepšených produktů (zboží nebo služeb) nebo procesů, nových marketingových nebo organizačních metod vnitropodnikových procesů, organizací pracovních prostředí nebo vnějších vztahů.“

Oslo manuál zmiňuje, že implementace produktu, procesu, marketingové metody či organizační metody musí být nové (nebo významně zlepšené) alespoň *pro firmu*, aby se tato implementace dala považovat za inovaci. Toto zahrnuje i metody, produkty a procesy, které byly přejeté od jiných společností.

Implementace nové *pro firmu* jsou nejnižším stupněm inovace, které OECD uznává. Oslo manuál řadí tyto úrovně takto:

- implementace, které jsou nové pro firmu;
- implementace, které jsou nové na trhu;
- světové novinky.

Aby bylo možné změnu považovat za inovaci, je nutné, aby byla implementována. Nový či významně zlepšený produkt je považován za implementovaný, pokud je uveden na trh. Nový proces, organizační či marketingová metoda jsou považovány za implementované, pokud jsou uvedeny do provozu firmy a aktivně využity.

Za inovaci lze považovat jak významnou implementaci projektu, tak menší, postupné zlepšování produktu, procesu či metody (OECD, 2005).

Druhá edice Oslo manuálu (1997) označovala inovace procesu a inovace produktu jako primární inovace (tzv. *technické* inovace), zatímco marketingové a organizační inovace byly klasifikovány jako *netechnologické* inovace a byly považovány za podpůrné či vedlejší.

Ve třetí edici Oslo manuálu z roku 2005 se rozlišují čtyři typy inovací:

- inovace produktu;
- procesní inovace;
- marketingové inovace;
- organizační inovace.

Oslo manuál se následně zaměřuje na vymezení každého zmíněného typu a na rozlišování mezi jednotlivými typy. Podrobné vymezení každého typu je rozepsáno v kapitole 2.2.3 *Inovace dle Oslo manuálu*.

Oslo manuál (2005) se také zabývá tím, co inovace není:

- ukončení využívání procesu, marketingové nebo organizační metody nebo ukončení nabízení služby nebo výrobku není inovací, a to ani v případě, kdy toto rozhodnutí přinese společnosti zvýšení výkonnosti;
- pořízení identického modelu instalovaného vybavení nebo drobná rozšíření existujícího vybavení či softwaru není inovací. Nové vybavení nebo rozšíření musí být jak nově zavedené, tak i přinášet významný posun ve vlastnostech;
- změna ceny produktu nebo změna produktivity procesu, která je výsledkem výhradně změn dílčích cen jednotlivých prvků produkce, není inovací;
- přizpůsobení produktu přání zákazníka není samo o sobě považováno za inovaci. Zavedení procesů pro poskytování takových produktů ale inovací už je. V tomto případě by se jednalo o organizační inovaci;
- sezónní změny zboží bývají typicky spojené pouze se změnami vzhledu a nejsou proto považovány za inovaci. Nicméně pokud je tato sezónní změna využita k uvedení zásadní změny produktu, který je součástí nového marketingového přístupu, pak se dá uvažovat o marketingové inovaci;
- pro společnosti, které se zabývají prodejem či přepravou, ale nikoli výrobou, není prodávání nebo přepravování nových nebo vylepšených produktů (zboží) inovací. Tou by bylo až začlenění úplně nové produktové řady, čímž dojde k rozšíření portfolia, a tedy k produktové inovaci.

2.1.7 Definice inovace

V úvodu této kapitoly bylo vymezení pojmu inovace velice strohé. Nyní, když byly zmíněné klasické inovační teorie i pojetí inovace dle OECD, se tato část může zaměřit

na širší vymezení termínu inovace, a to nejen od klasických autorů, ale hlavně i od autorů, kteří z nich vycházejí.

Jak už bylo zmíněno výše, Schumpeter považoval za inovace pouze úplné novinky, což ho velice odlišuje od Valenty i OECD, kteří považují inovace i za takové implementace, které jsou nové pouze v rámci podniku, přičemž se nemusí jednat o úplné světové novinky.

Evropská unie definuje inovaci jako změnu, která zrychluje či zlepšuje způsoby, jak se navrhuje, vyvíjí, produkuje a zavádějí nové produkty, industriální procesy nebo služby. Jsou to změny, které vytváří nové pracovní pozice, zlepšují životní úroveň nebo napomáhají k lepší a zelenější budoucnosti. (European Commission, n. d.).

Podle Vebera (2015) je inovace změna (resp. novinka) v různých oblastech společenského života. Může se jednat i o zdokonalení, a je silně spojena s lidskou činností.

Inovace procházejí komplexním procesem, od nápadu přes vývoj až po realizaci a komercializaci. Inovace je více než invence. Přestože invence je nedílnou součástí inovace, není to její jediná podmínka. Ne všechny nové nápady vedou k inovaci, jelikož jsou často nerealizovatelné, např. z technického či ekonomického důvodu.

Inovace pramení z kreativity, nových nápadů a myšlenek. Pro společnosti je důležité podporovat kreativní a inovativní prostředí, jelikož právě to je předpoklad k úspěšné inovační aktivitě. Ne všechny nápady budou realizovány jako inovace a z nich pouze část je komerčně úspěšná.

Veber dále zmiňuje, že nezáleží, odkud inovace pochází, ale zda a jak organizace s inovací naloží, a jak z ní bude profitovat.

Vlček ve své publikaci charakterizuje inovaci takto:

„Inovace je jako endogenní faktor růstu pozitivní změnou ve společenské praxi, jejíž vznik je motivován a zdůvodněn nutností saturace často naléhavých ekonomických, sociálních, pracovně bezpečnostních a ekologických potřeb, jejichž možnosti či nutnosti saturace se současně jeví jako podnikatelské výzvy uvnitř i vně podnikatelské jednotky.“
(Vlček, 2011)

Vlček respektuje koexistenci *absolutních* a *relativních* inovací, nicméně absolutní inovace považuje za nositele světové technologického pokroku a rozvoje.

Inovace je synonymum pro úspěšný výtvar, přizpůsobení a využití novosti v ekonomické a sociální sféře. Inovace poskytují nová řešení problému, čímž napomáhají společnostem i jedincům dosáhnout svých cílů. Jsou hnací silou pro firmy, které se snaží dosáhnout ambiciózních cílů, napomáhají obnovit průmyslovou strukturu a dávají vznik novým odvětvím. (Skokan, 2004)

Boučková (2003) poukazuje na vzrůstající významnost inovace. Jelikož je trh nasycen, inovace tvoří hlavní hnací sílu. Spotřebitelé si koupí nový výrobek pouze, pokud jim doslouží nebo pokud budou přesvědčení, že si musí koupit jiný, lepší výrobek. Tím jsou firmy nuceny stále přicházet s novými inovacemi. Kromě stimulování zákazníků poskytují inovace firmám lepší pozici na trhu a konkurenční výhodu.

Veber (2015), ve své publikaci také zmiňuje, co nelze považovat za inovace:

- u inovací produktu se za inovaci nepovažují drobné změny, které jsou v důsledku přizpůsobení se zákazníkovi, které nezahrnují odlišné vlastnosti produktů, změny designu, které nemění funkční technické charakteristiky výrobků či služeb, dále módní a sezónní změny (např. barvy), které nemění podstatu produktu;
- u procesních inovací se za inovace nepovažují drobná zlepšení, jako je např. zlepšení efektivnosti výroby přidáním výrobních systémů, které jsou podobné současně užívaných systémů;
- v oblasti organizačních inovací se za inovace nepovažují jednoduché rozšíření stávajících organizačních změn již uplatněných v rámci podnikatelské jednotky;
- do marketingových inovací nelze zařadit propagační akce, jsou-li již zavedeny v podnikatelské jednotce. V tomto případě to nelze považovat za prvotní implementaci či prvotního užití mediálního prostředku.

2.2 Typy inovací

Jelikož každá ze zmíněných autorit definuje inovaci odlišně, není překvapením, že i způsobů kategorizace je mnoho. Tato kapitola se zaměří na to, jak jednotliví autoři kategorizují inovace v rámci svých teorií.

2.2.1 Typy inovací dle J. A. Schumpetera

Pojetí inovace dle Schumpetera i jeho klasifikace absolutních inovací již byly zmíněny v předešlé kapitole, pro úplnost a konzistenci informací jsem se rozhodla tuto kategorizaci popsat i v této kapitole.

Kategorizace absolutních inovací dle J. A. Schumpetera je tedy následující:

- nový statek, jako pro spotřebitele dosud neznámý výrobek nebo výrobek nové kvality;
- zavedení nové technologie;
- otevření nového trhu;
- získání nových surovin nebo polotovarů;
- nové organizační uspořádání, jako např. vytvoření monopolního postavení apod.

(Vlček, 2011)

2.2.2 Rozdělení inovace dle řádů

V předešlé kapitole byl zmíněn Valentův názor na inovace. František Valenta klasifikoval inovace do skupin a řádů. Čím vyšší řád, tím závažnější či složitější změna. S vyšším řádem také stoupá závažnost možného negativního efektu. Valenta rozlišoval sedm řádů, které následně rozšířil na patnáct. Jednotlivé rozdělení do skupin se může lišit v závislosti na publikaci a pojetí, nicméně Valentova podstata řádů je stále zachována. Následující rozdělení do skupin je zpracované dle Vlčkovy publikace z roku 2011. Vlček rozděluje Valentovy řády do tří skupin a to: *racionalizační, inkrementální a radikální*.

1. skupina – racionalizační inovace

Inovace 0. řádu: Regenerace – inovace tohoto řádu se zaměřují na obnovu a udržování původního, fungujícího stavu již inovovaných prvků podnikatelské jednotky. Jedná se o činnosti, které mají předcházet degeneraci. Do této kategorie lze zařadit činnosti jako: údržba a oprava strojů či dohlížení na to, aby si pracovníci udržovali svoji úroveň kvalifikace v jisté oblasti.

Inovace 1. řádu: Intenzita – zvýšení nebo změna míry intenzity na požadovanou či prospěšnou úroveň v užívání prvků podnikatelské jednotky. Jedná se o upravení intenzity u provádění určité operace, jako je např. výroba. V tomto případě organizace výroby se nemění, zachovává se kvalita a mění se pouze rychlost operací.

Inovace 2. řádu: Reorganizace – tento řád se zaměřuje na organizační úpravy výroby, pracovišť či operací s výrobou spojeny, zatímco se zachovávají kvalitativní vlastnosti. Do této kategorie lze zařadit např. úpravy spojeny se skladováním či s používaným materiálem.

2. skupina – inkrementální (přírůstkové) inovace

Inovace 3. řádu: Změna kvanta – do tohoto řádu lze zařadit úpravy či změny množství u prvků podnikatelské jednotky. Jedná se tedy o změny kvantitativní, zatímco z hlediska kvalitativního zůstávají prvky zachovány. U této inovace zůstávají vlastnosti zachovány a mění se pouze množství. Jedná se např. o změnu počtu strojů či změnu počtu pracovníků.

Inovace 4. řádu: Kvalitativní adaptace – inovace tohoto řádu se zaměřují na kvalitativní úpravu prvku, který se přizpůsobuje kvalitativním i kvantitativním parametrům jiného prvku. Jedná se např. o zvýšení technologičnosti, v případě, kdy přizpůsobujeme stroj na nový, budoucí výrobek.

Inovace 5. řádu: Nová varianta – pod touto inovací si lze představit změnu jedné či více funkcí u prvku podnikatelské jednotky. Příkladem může být rychlejší stroj.

Inovace 6. řádu: Nová generace – inovace tohoto řádu mění veškeré důležité funkce daného prvku, ale zachovává původní koncepci. Jako příklad lze uvést přechod na stroj s elektronikou.

3. skupina – radikální inovace

Inovace 7. řádu: Nový druh - u tohoto řádu se jedná o inovace, kde se u prvku podnikatelské jednotky mění koncept, ale zachovává se původní princip řešení. Jedná se např. o tryskový stav.

Inovace 8. řádu: Nový rod - jedná se o inovace, kde se mění princip inovovaného prvku, ale nový princip vychází ze známého kmene technologií. Jako příklad lze uvést vznášedlo či netkané textilie.

Inovace 9. řádu: Nový kmen – nejvyšší řád je také označován jako „technologický převrat – mikrotechnologie“. U těchto inovací se nezachovává nic. Jedná se o zcela nový prvek, který byl dosažen novým přístupem k přírodě. Jako příklad lze uvést genovou manipulaci či využívání nanotechnologií nebo mikrotechnologií (Sirůček, 2016; Vlček, 2011).

Valenta nadále uvádí „**Degenerační**“ inovace, které Vlček nezmiňuje. Tyto řady jsou označovány mínus n . Jedná se o inovace záporného charakteru, jelikož se jedná o úbytek vlastností. Jako příklad lze uvést opotřebení (Sirůček, 2016).

2.2.3 Inovace dle Oslo manuálu

Ve třetí edici Oslo manuálu z roku 2005 rozlišuje OECD čtyři typy inovací:

- Inovace produktu
- Procesní inovace
- Marketingové inovace
- Organizační inovace

Inovace produktu je „představení zboží nebo služby, které jsou nové nebo jsou významně vylepšené vzhledem k typickým rysům a zamýšleným účelům. To zahrnuje výrazné zlepšení technických specifikací (parametrů), dílů (komponent) či použitých materiálů, přidruženého softwaru, nebo další funkčních charakteristik.“

Termín „Produkt“ zde označuje jak zboží, tak služby.

Pod „inovací produktu“ lze rozumět využití nové znalosti či technologie nebo jsou založeny na nových využitích produktu a dříve nevyužitých kombinacích existujících znalostí a technologií.

Nové produkty jsou zboží (či služby), které se výrazně odlišují vlastnostmi či zamýšleným užitím. Vývoj nového využití pro produkt, který podstoupí pouze malé technické změny, je stále považován za inovaci produktu. Výrazné zdokonalení již existujícího produktu lze dosáhnout změnou materiálu, komponent či jinými změnami vlastností, které dosáhnou lepšího efektu (z minulosti lze uvést příklad GPS nebo ABS).

Inovace produktu v oblasti služeb může zahrnovat zlepšení způsobu, jakým jsou poskytovány (např. v efektivnosti nebo rychlosti), přidání dalších funkcí či vlastností existující službě nebo uvedení zcela nové služby. Jako výrazné zlepšení v oblasti služeb lze uvést příklad internetového bankovníctví.

Design produktu je považován za součást výzkumu, tudíž pouhou změnu designu bez dalších změn vlastností produktu nelze považovat za inovaci produktu. Lze ji ovšem považovat za marketingovou inovaci.

Procesní inovace je „implementace zcela nové nebo významně zlepšené výrobní nebo doručovací metody. Toto zahrnuje významné změny v metodice, vybavení nebo softwaru.“

Procesní inovací může být zamýšlené snížení nákladu výroby nebo dodávání, zvýšení kvality, nebo vyrábění či dodávání nového nebo významně zlepšeného produktu.

Výrobní procesní inovace mohou spočívat ve zlepšení metodiky, vybavení nebo softwaru s výrobou spojené. *Dodávací* procesní inovace se týkají logistiky, může se jednat např. o zlepšení vybavení, softwaru, metodiky, alokaci zásob v rámci firmy či dodání finálního produktu zákazníkovi. Jako příklad inovace tohoto typu je využití RFID v logistice.

Do procesních inovací lze zahrnout i nové nebo zásadně vylepšené techniky, vybavení a software, které jsou používány v pomocných aktivitách, jako je nakupování, účetnictví, provádění kalkulací a údržba.

Marketingová inovace je „implementace nové marketingové metody, tyto metody zahrnují: výrazné změny v designu produktu, balení produktu, umístění produktu, propagace produktu nebo naceňování“

Marketingové inovace by měly být zaměřeny na lepší oslovení zákazníka a jeho potřeb, vstupování na nové trhy, či na zlepšení pozice produktu na trhu za účelem zvýšení jeho odbytu.

Nová marketingová metoda by měla být zcela nová pro firmu, jakožto součást nové marketingové strategie či konceptu. Tato nová strategie by se měla výrazně odlišovat od dosavadní strategie, kterou firma využívá. Nové metody lze aplikovat na nové nebo již existující produkty.

Změna *designu* produktu znamená změnu pouze vzhledu či formy, které nikterak neovlivňují vlastnosti produktu. Nejčastěji se jedná o změnu balení, nicméně u jídla či nápojů se do těchto inovací řadí i např. uvedení nové příchuti.

Novými metodami *umístění produktu* se primárně rozumí zavedení nových metod prodávání zboží či služeb. Nejde o fyzické nakládání se zbožím nebo jeho přepravu. Typické prvky jsou např. franchising, přímý prodej, exkluzivní dohody o prodeji a licencování produktu.

Nové metody na *propagaci produktu* zahrnují nové koncepty, jak daný produkt (či službu) propagovat. Jako příklad lze uvést užití celebrit v reklamách.

Nové metody v *naceňování* zahrnují používání nových naceňovacích strategií k nabízení firemního zboží nebo služeb. Mezi vůbec první takovouto strategií lze uvést určování ceny na základě poptávky. Různé ceny na základě segmentace zákazníků není považováno za inovaci.

Organizační inovace je „implementace nové organizační metody vnitropodnikových procesů, organizace pracovního prostředí nebo vnějších vztahů.“

Organizační inovace mohou napomáhat zlepšení výkonu firmy za pomoci: snížení administrativních nebo transakčních nákladů, zlepšení produktivity práce, získání přístupu k neobchodovatelným zdrojům (jako třeba nepsané vnější dovednosti) nebo snížení cen surovin.

Tyto inovace musí být pro firmu zcela nové, jakožto výsledek strategického rozhodnutí managementu.

Organizační inovace *vnitropodnikových procesů* zahrnují nové metody organizování rutinních pracovních činností. To může zahrnovat například implementaci nových postupů, jak probíhá sdílení znalostí napříč firmou. Jako další příklad lze uvést první zavedení řízení dodavatelského řetězce, štihlá výroba nebo quality management systém.

Inovace v *organizaci pracovního prostředí* zahrnují nové způsoby rozdělování zodpovědnosti a pravomocí činit rozhodnutí mezi zaměstnance oddělení a vyšší firemní jednotky. Stejně tak se může jednat i o nové koncepty rozložení různých obchodních aktivit.

Nové organizační metody týkající se *vnějších vztahů* zahrnují implementování nových způsobů organizování vztahů s ostatními společnostmi nebo s veřejnými institucemi, jako je např. zřízení nových typů spolupráce s výzkumnými organizacemi, zákazníky či dodavateli nebo využití outsourcingu (pouze zcela první využití firmou).

Fúze nebo akvizice nejsou považovány za organizační inovace, i když se jedná o první fúzi firmy, nicméně fúze a akvizice mohou zahrnovat organizační inovace, pokud firma vyvine či adoptuje novou metodu v důsledku fúze či akvizice (OECD, 2005).

2.2.4 Inovace 4P

Tidd a kol. (2007) rozlišují ve své publikaci inovace do čtyř kategorií:

- **Inovace produktu** – změna v produktu nebo službě, které nějaká organizace nabízí.
- **Inovace procesu** – změna ve způsobu, jakým jsou produkty nebo služby vytvářeny nebo dodávány.
- **Inovace pozice** – změna kontextu, ve kterém se určité produkty nebo služby uvádějí na trh.
- **Inovace paradigmatu** – změna v základovém mentálním modelu, který tvoří rámec toho, co organizace dělá.

2.2.5 Inovace dle míry originality

V nynější době není hlavní, odkud inovace pochází, ale hledí se na zhodnocení a efektivní využití dané inovace.

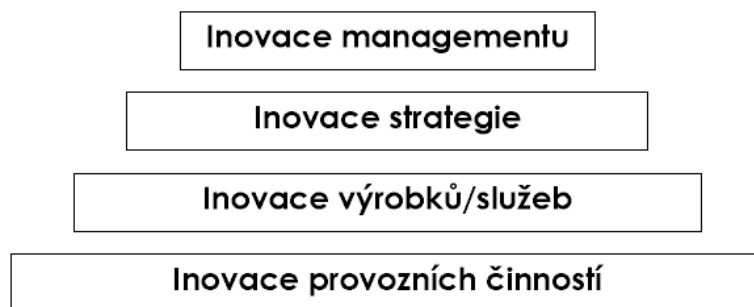
Veber (2016) rozděluje inovace dle míry vlastního přínosu následovně:

- **absolutní inovace** – inovátor vytvořil inovaci prvotně sám, jde o originální řešení, které dosud nikde nebylo uplatněno, jde o světovou novinku;
- **adaptace** – podstatné přetvoření inovace, uzpůsobení známého konceptu jinému účelu, podmínkám apod.;
- **aplikace** – přizpůsobení známého řešení konkrétní situaci a podmínkám. Do této skupiny patří též imitace – napodobení technického řešení, které je chráněno průmyslovými právy apod.;
- **akceptace** – převzetí konceptu bez výrazné změny či přizpůsobení.

2.2.6 Pyramida inovací

Hamel (2008) rozlišuje čtyři inovace a zároveň je hierarchicky řadí, viz. *obrázek č. 1*, kde vyšší vrstvy poskytují více konkurenční výhody a vyšší schopnost vytváření hodnoty a udržitelnosti.

Obrázek 1: Pyramida inovací



Zdroj: Hamel & Breen (2008)

Inovace **provozní činnosti** poskytují malou a krátkodobou konkurenční výhodu. Hlavním důvodem je, že často tato výhoda provozní činnosti je postavena na užívání nejnovějších informačních technologií, která se rychle rozšíří i mezi konkurenty. Dalším důvodem je spolupráce s externími dodavateli, kteří často spolupracují s více firmami v odvětví. Tito dodavatele, kvůli jejich rozšířené spolupráci, nemají motivaci podporovat výhodu pouze u jednoho odběratele, tudíž v této oblasti, jakákoliv výhoda je krátkodobá či málokdy významná.

Významnější inovací jsou **produktové inovace**. Ikonický produkt společnosti může velice snadno přinést firmě konkurenční výhodu, avšak je nutné tyto produkty zajistit patentovou ochranou, jinak budou velice rychle napodobeny. Dalším faktorem, proč inovace produktu neposkytují příliš významnou výhodu, je zvyšující se tempo technologického pokroku. Průlomová řešení zajišťují výhodou pouze pár let, než jsou napodobena konkurencí (Hamel & Breen, 2008).

Třetí vrstvou jsou **inovace strategie** (podnikatelské inovace nebo inovace podnikatelského modelu). Může se jednat o strategické záměry firmy nebo o změny v podnikatelském modelu. Tyto inovace se soustředí na vytváření hodnoty nejen pro zákazníka, ale pro všechny aktéry, na nichž je firma nějakým způsobem závislá. Tento model vytvářející hodnoty i pro tyto další zainteresované skupiny je občas označován jako *manažerský model*. Obsahem tohoto modelu je kromě zaměření na strategické záměry také zaměření na zvyšování produktivity a řízení výkonnosti. Dále se soustředí i na posouvání podnikové kultury žadaným směrem.

Nejvyšší vrstvou jsou **inovace managementu** (někdy též organizační inovace). Tyto inovace se soustředí na zvyšování výkonnosti organizace. Jedná se o cokoliv, co zásad-

ně mění způsob, kterým se realizuje výkonný management. Zásadní posun v přístupu a řešení unikátních závažných problémů většinou směřuje k jedinečné, těžce napodobitelné výhodě (Hamel, 2008; Veber, 2016).

Ne všechny inovace managementu zajišťují konkurenční výhodu. Aby tomu tak bylo, je nutné, aby inovace splňovala tři podmínky:

- je založena na nové zásadě managementu, jež zpochybňuje nějaký dávný názor,
- je systémová, zahrnuje řadu procesů a metod,
- a/nebo je součástí nepřetržitého programu rychlého sledu objevů, kdy pokrok během času narůstá.

(Veber, 2016)

2.2.7 Typy inovací dle J. Košturiaka a J. Čaľa

Košturiak a Čaľ (2008) považují ve své publikaci za hlavní tři inovativní oblasti v podniku: **výrobek, procesy a podnikový systém.**

Při inovaci výrobku lze nahlížet na vývoj inovace z různých úhlů pohledu:

- 1. Z pohledu funkce.** Jaké nové funkce lze výrobku dát? Které funkce lze zlepšit anebo doplnit? Které funkce je lepší odstranit, jelikož jsou nadbytečné?
- 2. Z pohledu hodnoty.** Jak odlišit výrobek z pohledu hodnoty? Jak vytvořit odlišnou nebo zcela novou hodnotu?
- 3. Z pohledu principu.** Jak splnit funkci výrobku jiným principem nebo novým technickým řešením? Jak splnit funkci při nižších nákladech?
- 4. Z pohledu designu.** Co lze vložit do produktu skrze design? Luxus? Emoce? Krásu? Příslušnost ke skupině? Atmosféru?
- 5. Z pohledu sortimentu.** Chceme vyvíjet zcela nový výrobek? Novou generaci existujícího výrobku? Vyvíjet nového člena existující produktové řady? Přizpůsobení existujícího člena novému trhu?
- 6. Z pohledu evoluce.** Co bude další generací výrobku? Jaké evoluční trendy je možné očekávat? Ve které části S-křivky se výrobek nachází?
- 7. Z pohledu uživatele.** Technický: jaké funkce mi výrobek nabízí? Psychologický: zvládnou používání produktu před přáteli? Pedagogický: kolik se musím naučit,

abych uměl produkt dokonale ovládat? Sociální: odpovídá produkt mému sociálnímu postavení ve společnosti? Ekologický: je produkt bezpečný? Nebudou problémy při jeho likvidaci?

Inovace **procesů** se soustředí hlavně na synergický efekt typu „více za méně“, tedy zaměření na redukci nákladů a plýtvání, redukci variability a odstranění omezení. K těmto cílům se používají tři hlavní přístupy:

- 1. TOC (Theory of Constraints)** – tento přístup se zaměřuje na hledání a odstraňování omezení v systému a na zvyšování průtoku v procesech. Pokud se má systém zlepšit, je nutné najít a odstranit jeho omezení: v procesu se jedná o úzké místo, u výrobku se může jednat o funkci, která neplní dostatečně přání zákazníka. V systému bude pokaždé úzké místo, jedná se o nekončící proces.
- 2. Six sigma** se zaměřuje na snižování variability, tedy na zvyšování stability. U procesů to znamená dostat pod kontrolu kvalitu, dostupnost zdrojů a průběžné časy. U výrobků se jedná hlavně o zvýšení spolehlivosti, kvality, bezpečnosti a funkčnosti.
- 3. Štíhlý koncept (lean)** se soustředí na eliminaci plýtvání (čímž se rozumí jakékoliv činnosti, které nepřináší hodnotu) ze všech procesů mezi objednávkou zákazníka a doručení výrobku či služby.

Podnikatelský systém firmy je hodnotový řetězec, který je tvořen interními hodnototvornými procesy firmy a externími vazbami s partnery (zákazníci, banky, dodavatelé atd.). Předmětem inovace mohou být prvky podnikatelského systému a/nebo jeho vazby. Strategické inovace podnikatelského systému lze rozdělit do kategorií následovně:

- 1. Úplně nový trh.** U této inovace se jedná o vytvoření úplně nového trhu. Základem je objevit neuspokojené potřeby zákazníků nebo uspokojovat existující potřeby novým způsobem (mobilní komunikace).
- 2. Nový segment na existujícím trhu.** Jedná se o inovaci, kde se vytvoří nový segment na existujícím trhu a vytvoří se takto dočasný monopol (hybridní pohony).
- 3. Nový produkt či služba.** Inovace se zaměřuje na nabízení nových užitkových vlastností zákazníkům.
- 4. Nový podnikatelský systém.** Jde o inovace způsobu tvorby, realizace a distribuce hodnoty zákazníkům, a o způsoby platby a toku financí prodejcem (iTunes).

5. Zvýšení podílů na výdajích zákazníka. Jde o inovace, zákazníkům jsou nabízeny komplexní služby jedním dodavatelem. (Prodejci aut nabízející také pojištění).

(Košťuriak & Chal, 2008)

2.3 Hodnocení efektivnosti inovace

Obecně se dá předpokládat, že inovace jsou klíčem k úspěchu na trhu a k zajištění konkurenceschopnosti. Právě proto inovace nejsou levnou záležitostí a kvůli značnému množství zdrojů vložených do vývoje inovace se nabízí otázka, jestli byly tyto zdroje efektivně využity a jaký je celkový efekt inovačního procesu. Hodnocení výkonnosti či efektivnosti inovace není jednoznačné a je velice obtížné. Spousta autorů nahlíží na inovace jako na investice. Stejně jako investice, inovace vyžadují určitý čas, než se jejich efekt dostaví. Investice jeví značnou míru nejistoty a rizika, které jsou u inovací ještě vyšší. U inovací není jisté, zda bude projekt vůbec realizován a vymezení časového horizontu je velice nespolehlivé nebo se nedá jednoznačně určit. Markham a Lee (2013) ve svém výzkumu uvádí, že u nových produktů, které prošly vývojovou fází a jsou uvedeny na trh, je úspěšných pouze 61 %. Dále tento výzkum ukazuje, že z nových nápadů je úspěšný pouze jeden z devíti. Etapy u inovačních projektů hrají další významnou roli. Na konci každé etapy je nutné určit, zda se vyplatí dál pokračovat, či zda by bylo lepší projekt ukončit (Švejda a kol., 2007).

Různé inovace mohou dosahovat různých výsledků. Některé podniky nejsou schopny přesně určit náklady na zavedení inovace, ani vyhodnotit efekt, které inovace přináší. Může vznikat synergický efekt, který se jen obtížně vyčísluje. Někdy inovace mohou mít nahodilý charakter, jelikož vzniknout jako vedlejší výstup jiného projektu. Někdy projekt může být vymezen až ve fázi vývoje, kdy už nelze zachránit již vynaložené náklady.

Existují různé přístupy, jak vyhodnotit přínos inovace. Jedním z nich je vyhodnocení bariér projektu. Výskyt bariér může efekt projektu zredukovat nebo úplně znemožnit. Projekty bez bariér mají vyšší šanci na to být efektivní.

Další možností je vyhodnocovat jednotlivé fáze inovačního procesu, tedy jakých se dosahuje výsledků a zda se má na projektu pokračovat.

Posledním přístupem je vyhodnocování efektu inovace na základě ukazatelů, kdy se na inovaci nahlíží jako na investici.

Některé firmy otázku efektivnosti investic ani neřeší a nahlíží na ně jako na nákladové položky, které se mohou za jistých okolností jevit jako ziskové příležitosti (Švejda a kol., 2007).

2.3.1 Finanční ukazatele – Inovace jako investice

Už ze své povahy jsou inovace spojeny s určitou výší počátečních i průběžných výdajů. Po jejich implementaci by měly přinášet užitek, který lze měřit příjmy v dlouhotrvajícím období (Veber, 2016).

Na měření efektivnosti inovací lze nahlížet jako na měření efektivnosti rozvojových investic. Pro vyhodnocování lze použít dva druhy metod:

Statické metody – tyto metody se zaměřují na sledování peněžních přínosů z inovace (investice), případně na jejich poměrování s počátečními výdaji. Neuvažují faktor rizika a faktor času se zohledňuje v omezeném rozsahu. Tyto metody mohou být využity u projektů s velmi krátkodobou životností. Lze je také použít ve fázi předběžného výběru pro vyloučení evidentně nevýhodných inovačních projektů.

Dynamické metody – na rozdíl od statických metod, dynamické metody zohledňují faktor času i rizika. Tyto metody přesněji vyjadřují efektivitu (Kislingerová, 2010; Veber, 2016).

Vybrané ukazatele efektivnosti inovace (investice):

1. Čistý celkový příjem z inovace
2. Rentabilita investice (ROI)
3. Čistá současná hodnota (NPV)
4. Vnitřní výnosové procento (IRR)
5. Index ziskovosti (PI)
6. Doba návratnosti (PP)

Existuje mnoho ukazatelů. Ve výběru jsou první dva ukazatele statické, zatímco zbylé čtyři jsou ukazatele dynamické. Veber (2016) dále ještě rozlišuje nákladové ukazatele, které nejsou příliš vhodné, ale ve výjimečných případech je lze aplikovat, ale stejně jako statické metody, jejich vypovídající schopnosti jsou limitující. Tyto nákladové ukazatele

nebyly zahrnuty vzhledem k jejich omezeným vypovídajícím schopnostem a pouze okrajovým možnostem využití.

1. Čistý celkový příjem z inovace

Jedná se o jednoduchý statický indikátor, kdy celkový příjem je upravený o počáteční výdaj:

$$NPVC = -IN + \sum_{i=1}^n CF_i$$

Kde i je rok provozu inovace (investice),

n je doba životnosti,

$NPVC$ (*Net Present Value Cost*) jsou diskontované náklady,

IN je počáteční investovaný výdaj,

CF_i je cash flow v roce i .

Aby inovace nebyla vyloučena z dalšího rozhodování, je nutné, aby celkový čistý příjem vyšel kladný (Veber, 2016).

2. Rentabilita investice (ROI)

ROI (*Return on Investment*) je další statický indikátor, který vypovídá o celkové výnosnosti investice. Tento ukazatel nezohledňuje rozložení finančních toků v čase a riziko:

$$ROI = \frac{NCP}{IN}$$

Kde NCP (*Net Cash Profit*) je čistý příjem z investice,

IN je počáteční investovaný výdaj.

ROI udává procento výnosu nad investované prostředky (Veber, 2016).

3. Čistá současná hodnota (NPV)

Čistá současná hodnota (*Net Present Value - NPV*) je považována Kislingerovou (2010) za jednu z nejvýhodnějších a nejhodnějších dynamických metod. Tato metoda dává srozumitelný výsledek a tím i jasná rozhodovací kritéria. Dále tato metoda zohledňuje faktor času, faktor rizika i časový průběh inovačního projektu.

Jedná se o součet kapitálových výdajů a příjmů z investice, ale v jejich současné hodnotě (obě složky jsou přepočítané diskontováním na úroveň hodnoty peněz v roce pořízení investice):

$$NPV = -IN + \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} = -IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}$$

Kde k je požadovaná výnosnost podniku,

i je rok provozu inovace (investice),

n je doba životnosti,

CF_i je cash flow v roce i ,

IN je počáteční investovaný výdaj.

NPV pak v absolutním čísle (v Kč nebo jiné měně) udává, kolik peněz dostane podnik navíc nad investovanou částku, tedy o kolik vzroste hodnota podniku v důsledku realizace investice. Je-li $NPV \geq 0$, pak je vhodné investici realizovat. Pokud je tato hodnota záporná, nedojde k navrácení vloženého kapitálu (v míře, kterou podnik požaduje).

Výhodou NPV je její aditivita čili možnost sčítat více projektu v rámci jedné firmy.

Nevýhodou NPV je absolutní výsledek ze zpracování informací, který může zkreslit pohled na srovnávání více investic. V tomto případě je vhodné doplnit NPV jinou metodou. Druhou slabinou je citlivost na vývoj úrokových měr, která se promítá do výše diskontního faktoru a může být obtížné predikovat (Kislingerová, 2010; Veber, 2016).

4. Vnitřní výnosové procento (IRR)

Vnitřní výnosové procento (*Internal Rate of Return – IRR*) je relativní pohled na ekonomickou výnosnost inovace. Tedy udává v procentech výnosnost, kterou investice poskytuje během doby životnosti. Číselně představuje diskontní sazbu, která vede k $NPV = 0$:

$$-IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+IRR)^i} = 0$$

Kde i je rok provozu inovace (investice),

n je doba životnosti,

CF_i je cash flow v roce i ,

IN je počáteční investovaný výdaj.

Protože vzorec pro výpočet *IRR* je obecnou polynomickou funkcí, bude obecným řešením n hodnot *IRR*. Více kořenů této rovnice je z finančního hlediska nepřehledná situace, proto se tato metoda používá pouze jako pomocná a pouze tam, kde bude řešením jen jedna hodnota.

Řešení s pouze jednou hodnotou nastává, pokud dochází k tzv. konvenčním peněžním tokům, tedy pokud cash-flow (včetně počátečních výdajů) začíná záporně a mění znaménko právě jednou.

IRR může nabývat více hodnot, a to v případě tzv. nekonvenčních peněžních toků. V tomto případě dochází ke změně znaménka u cash-flow více než jednou.

Je-li *IRR* větší než podniková diskontní míra, investice je přijatelná. Ohledně přijetí či nepřijetí inovačního projektu musí metoda *IRR* vypovědět stejně jako *NPV*.

V případě dvou vzájemně vylučujících přijatelných inovací se mohou tyto metody rozcházet. Jedna může mít vyšší *NPV*, druhá zase *IRR*.

Výhodou této metody je nezávislost na podnikové diskontní míře. Výsledek lze porovnat s podnikovou diskontní mírou, což slouží jako rozhodovací kritérium. Další výhodou je poskytování relativního pohledu na výnosnost investice. Tato metoda je vhodná pro prvotní zhodnocení dostupných finančních prostředků.

Nevýhodou je nemožnost pozorovat skutečné finanční efekty či míru vlivu na růst hodnoty podniku (Kislíngerová, 2010; Veber, 2016).

5. Index ziskovosti (PI)

Index ziskovosti (*Profitability index - PI*) je relativním měřítkem, které může být užitečné při rozhodování o inovačních projektech. Představuje poměr přínosů (vyjádřených v současné hodnotě prognózovaných budoucích toků hotovosti) a počátečních kapitálových výdajů:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}}{IN}$$

Kde k je požadovaná výnosnost podniku,

i je rok provozu inovace (investice),

n je doba životnosti,

CF_i je cash flow v roce i ,

IN je počáteční investovaný výdaj.

Projekt je přijatelný, pokud hodnota PI vyjde více než 1 (je-li $PI \geq 1$, pak i současná hodnota budoucích příjmů musí být větší než kapitálové výdaje, tj. NPV je nezáporné). Čím vyšší je hodnota PI , tím je projekt výhodnější.

PI dokáže vyjádřit, zda je projekt přijatelný, ale lze jej použít pro porovnání projektů z relativního úhlu pohledu. Tento index často doplňuje metodu NPV .

Index ziskovosti je závislý na podnikové diskontní míře, což může snižovat jeho vypočítávací schopnost (Kislingerová, 2010; Veber, 2016).

6. Doba návratnosti (PP)

Doba návratnosti (*Payback Period* – PP) je definováno jako počet období (počet let), za které se kumulované prognózované hotovostní toky (cash-flow výnosů) budou rovnat počátečním kapitálovým výdajům.

Firmy užívají tuto metodu pro rozhodnutí, který projekt přijmou, na základě doby návratnosti investovaných výdajů. Tyto výdaje by měli být navraceny do doby, kterou firma určí, nejdéle však do konce doby životnosti projektu. Za lepší projekt je považován ten, který navrátí vložené výdaje rychleji a ve stanoveném limitu.

Používání doby návratnosti má své nevýhody, se kterými je nutné počítat. PP přisuzuje všem hotovostním tokům stejnou váhu před datem návratnosti, tedy nerespektuje časovou hodnotu peněz. V tomto případě by se jednalo o metodu statickou, nicméně jednotlivé peněžní toky lze diskontovat, a takto užít tuto metodu jako metodu dynamickou. Suma těchto diskontovaných peněžních toků by se následně měla rovnat vynaloženým kapitálovým výdajům. Dalším problémem je, že PP přiděluje nulovou váhu tokům po datu splacení, přičemž tento problém nelze vyřešit ani použitím dynamické verze této metody. Dalším závažným nedostatkem je subjektivita při určování doby návratnosti. Projekty, jejichž efektivita bude měřena dobou návratnosti, mohou mít různou dobu životnosti. Z tohoto důvodu je vhodné porovnávat projekty pouze se stejným časovým horizontem. Dále je vhodné tuto metodu použít:

- u projektů s krátkou životností,
- u projektů s vysokým rizikem
- jako doplňující kritérium.

(Kislingerová, 2010; Veber, 2016)

2.3.2 Nefinanční ukazatele

Tidd a kol. (2007) zmiňují důležitost i nefinančních ukazatelů pro měření inovačního procesu:

- počet nových nápadů (produkty/služby/procesy) generovaných na počátku inovačního procesu,
- míra neúspěchu,
- počet nebo procentní podíl překročení dob vývoje a nákladových rozpočtů,
- měřítko spokojenosti zákazníků – bylo to to, co zákazníci chtěli?
- doba realizace vývoje nového produktu (průměr, porovnání s odvětvovým standardem),
- počet hodin potřebných k dokončení vývoje jedné inovace,
- průměrná doba zavádění procesní inovace,
- měření nepřetržitého zlepšování – počet návrhů na zaměstnance, počet týmů řešících problémy, úspory na pracovníka, kumulativní úspory atd.

2.4 Měření ekonomických dopadů inovace

Žižlavský (2012) zmiňuje ve svém manuálu, že finanční ukazatele jsou základem pro měření inovačního výkonu, nicméně ani nefinanční ukazatele by neměly být ignorovány. Je důležité si stanovovat realistické cíle a následně se je snažit naplnit. Na inovace a jejich výkonnost se je zapotřebí dívat z více než jednoho úhlu pohledu; celkový obraz v dané oblasti nemůže být zkoumán pouze pomocí jediného ukazatele.

Inovace a jejich dopad jsou komplexního charakteru, sebemenší inovace by se měla projevit v ukazatelích podnikové výkonnosti. Pitra (parafrázováno dle Žižlavského, 2012) rozděluje finanční ukazatele do tří skupin:

První skupina ukazatelů je zaměřena na hodnocení příspěvku inovací, které vedou ke zvýšení *konkurenceschopnosti podniku*. Mezi ukazatele v této kategorii je např. produkční síla, rentabilita tržeb, likvidita a zadluženost. Tyto ukazatele měří nárůst produkční síly podniku, který je zapříčiněn vstupem inovace na trh. Dalším hlediskem hodnocení je *vývoj finančního zdraví podniku*. Realizace inovace by v žádném případě neměla vést ke zvyšování zadluženosti podniku či ke snižování likvidity.

Druhá skupina ukazatelů by měla odrážet dopad inovačního záměru ve *výsledcích hospodaření*. Do této skupiny patří ukazatele rentability, jako je např. ROCE, ROI a ROE. Rentabilita inovace (investice) by měla být vyšší než je v oboru běžné, stejně tak doba návratnosti by neměla být delší než je v oboru běžné. Ukazatele rentability kapitálu určují, jak dané uvedení inovace na trh přispívá k vylepšení výsledku hospodaření podniku jako celku.

Třetí skupina ukazatelů je zaměřena na hodnocení *finančního efektu* inovačních aktivit. Tyto ukazatele jsou zastoupeny např. obratem provozního kapitálu, ziskovostí nebo celkovou výnosností. Inovace po uvedení na trh musí vést ke snižování vázanosti finančních prostředků, toto může být pozorováno pomocí zvýšení obratu provozního kapitálu. Inovace by měla být zisková již od prvního okamžiku po uvedení na trh. Pro vyhodnocení finančního efektu inovace by neměl chybět ukazatel výnosnosti vloženého kapitálu vlastníků.

2.4.1 Finanční ukazatele podnikové výkonnosti

Neexistuje žádný jednotný postup pro měření dopadu inovací. Jelikož by se inovace měly projevat v celkovém hospodaření podniku, je možné sledovat a měřit dopady inovace pomocí finanční analýzy, specificky pomocí poměrových ukazatelů. Žižlavský (2012) poznamenává, že během a po realizaci inovačního projektu by se výsledky měly porovnávat s referenčními hodnotami. Získané výsledky lze porovnat se stanovenými cíli anebo pomocí benchmarkingu, při kterém se podnik srovnává buď s konkurenčním podnikem anebo s „ideálním“ stavem.

Vybrané skupiny ukazatelů podnikové výkonnosti:

1. Ukazatele rentability
2. Ukazatele likvidity
3. Ukazatele aktivity
4. Ukazatele zadluženosti
5. Ukazatele tržní hodnoty

Dle Neumaierové a Neumaiera (2002) tyto skupiny ukazatelů odráží pět stránek finančního zdraví firmy.

1. Ukazatele rentability (Profitability Ratios)

Ukazatele rentability jsou poměrem nějakého dosaženého efektu (výstupu) k nějaké srovnávací základně (vstupu). Udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele (interpretace jmenovatele se liší podle ukazatele, viz. níže). Následující čtyři ukazatele v této skupině jsou dle Kislingerové (2010) považovány za jedny z nejpoužívanějších.

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE) měří, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné investované koruny, jedná se tedy o zpoplatněný kapitál.

$$ROCE = \frac{EBIT}{Vlastní\ kapitál + Rezervy + Dlouhodobé\ závazky + Bankovní\ úvěry\ dlouhodobé}$$

Rentabilita aktiv (ROA) je též nazývána jako produkční síla. Tento ukazatel poměřuje zisk s celkovými aktivy bez ohledu, zda se jednalo o financování z vlastního nebo cizího kapitálu.

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva}, \left(\frac{EAT}{Aktiva} \right)$$

Do čitatele lze dosadit EBIT (zisk před zdanění a úroky) či EAT (zisk po zdanění).

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) se zaměřuje na měření, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionáři, společníky či dalšími investory.

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál}$$

Rentabilita tržeb (ROS) a zisková marže, tyto ukazatele tvoří dle Kislingerové (2010) jádro efektivnosti podniku, pokud se vyskytuje problém v těchto ukazatelích, lze předpokládat, že budou ve všech dalších oblastech. Tržby ve jmenovateli představují výkon firmy za určité období. Tyto tržby jsou tvořeny z *Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb* a *Tržby z prodeje zboží*. Alternativní verzí tohoto ukazatele je, kdy ve jmenovateli jsou používány výnosy namísto tržeb. Varianta s EBIT v čitateli je vhodná pro srovnání podniků s proměnlivými podmínkami. V případě, kdy se použije v čitateli EAT, se jedná o ziskovou marži. Zisková marže se může lišit v závislosti na odvětví a doporučuje se porovnávat s obratností aktiv, kvůli tendenci opačného chování těchto dvou ukazatelů. Ukazatel určuje, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč tržeb.

$$ROS = \frac{EBIT}{Tržby}, \left(\frac{EAT}{Tržby} \right), \left(\frac{Zisk}{Výnosy} \right)$$

2. Ukazatele likvidity (Liquidity Ratios)

Likvidita je klíčem k dlouhodobé existenci podniku. Tento ukazatel určuje, zda je podnik schopný financovat své potřeby. Likvidita je v přímém protikladu s rentabilitou, jelikož pokud chce podnik být likvidní, musí vázat část svých prostředků v oběžných aktivech, zásobách, pohledávkách a na účtech. Výše a řízení likvidity je ovlivněno strategií firmy. Kislingerové (2010) zařazuje do této skupiny ukazatelů běžnou likviditu, pohotovou likviditu a hotovostní likviditu.

Dále rozlišuje oběžný majetek z hlediska likvidnosti následovně:

- krátkodobý finanční majetek (nejvíce likvidní),
- krátkodobé pohledávky,
- zásoby.

Běžná likvidita (Current Ratio) měří, kolikrát pokrývají oběžná aktiva podniku krátkodobé závazky v případě, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva na hotovost. Doporučená hodnota běžné likvidity se pohybuje mezi 1,6 - 2,5 v závislosti na strategii podniku.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita (Quick Asset Ratio, Acid Test) nepočítá s nejméně likvidní částí oběžných aktiv, tj. zásoby. Dále tento ukazatel je možné upravit o nedobytné pohledávky v čitateli. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 0,7 – 1,0, opět je nutné brát v úvahu strategii podniku.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Hotovostní likvidita (Cash Position Ratio) je nejpřísnější ukazatel likvidity. Hotovostí se rozumí všechny pohotové platební prostředky, tedy suma prostředků na běžném či jiném účtu, pokladna a krátkodobé obchodovatelné cenné papíry, šeky apod. Doporučená hodnota je 0,2.

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

3. Ukazatele aktivity (Activity Ratios)

Ukazatele z této skupiny informují, jak podnik využívá své majetkové části, zda kapacity jsou příliš rozsáhlé a nevyužité, či zda rychlost obratu je příliš vysoká, což může napovídat, že podnik nedisponuje dostatečným množstvím aktiv. Vstupem jsou jednotlivé složky aktiv, zatímco výstupem jsou výnosy, resp. tržby. V této skupině jsou dva typy ukazatelů aktivity vyjadřující buď počet obrátů, nebo dobu obratu (Kislingerová, 2010).

Obrat aktiv (Total Assets Turnover Ratio) měří celkové využití aktiv. Udává, kolikrát se obrátí aktiva za rok. Odvětví a sektor mohou ovlivňovat doporučenou hodnotu, ale v zásadě by tato hodnota měla být minimálně na úrovni 1.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Obrat dlouhodobého majetku (Fixed Assets Turnover) měří efektivnost využívání budov, strojů, zařízení a jiných dlouhodobých majetkových částí. Udává, kolikrát se dlouhodobý majetek obrátí v tržby za rok. Tento ukazatel je významný podklad pro úvahy o budoucích investicích. U tohoto ukazatele je důležité brát v úvahu odepsanost aktiv a metody odepisování.

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

Obrat zásob (Inventory Turnover Ratio) říká, kolikrát se jednotlivá položka zásob v průběhu roku prodá a opětovně naskladní. Zvyšování hodnoty tohoto ukazatele naznačuje dobrou situaci v podniku. Přebytké, nelikvidní zásoby pouze vážou kapitál a nenesou žádný výnos, avšak je důležité nalézt optimum pro zajištění plynulosti výroby.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Doba obratu zásob (Inventory Turnover) udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby v podniku do doby jejich spotřeby či prodeje. Jedná se rovněž o indikátor likvidity, jelikož ukazatel udává, za jak dlouho se zásoba promění v hotovost či pohledávky.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

Doba splatnosti pohledávek (Average Collection Period) udává, kolik dní uplyne, během nichž je inkaso peněz za tržby zadrženo v pohledávkách. Po tuto dobu firma musí čekat na inkaso plateb za již realizované tržby za výrobky či provedené služby.

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

Doba splatnosti krátkodobých závazků (Creditors Payment Period) udává počet dnů, kdy krátkodobé závazky jsou neuhrazeny a takto podnik využívá bezplatný obchodní úvěr. Ve jmenovateli jsou uvedeny denní tržby za prodané výrobky či služby, které slouží jako zdroj pro splacení krátkodobých závazků.

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

4. Ukazatele zadluženosti (Leverage Ratios)

Zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik využívá k financování svých aktiv cizích zdrojů. Užívání cizích zdrojů nese jisté riziko a ovlivňuje výnosnost kapitálu akcionářů. Nelze financovat aktiva pouze z vlastních nebo pouze z cizích zdrojů a není to ani výhodné. Financování z vlastních zdrojů snižuje výnosnost vloženého kapitálu. Financování z cizích zdrojů na druhou stranu přináší rizika. Hlavní výhodou financování z cizích zdrojů je nižší cena v důsledku daňového štítu (Kislingerová, 2010).

Poměr vlastního kapitálu celkových aktiv se používá pro měření úrovně zadluženosti. Ukazatel vypovídá o síle finanční páky.

$$\text{Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva}}$$

Ukazatel věřitelského rizika (Total Debt to Total Assets) lze vypočítat následovně:

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{Celkové cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}}$$

Ukazatel úrokového krytí (Times Interest Earned Ratio) vyjadřuje schopnost podniku hradit náklady na cizí kapitál. Úroveň zadluženosti vyjadřuje velikost nákladových úroků, resp., jak velká část zisku případně věřitelům (Neumaierová a Neumaier, 2002).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celkové nákladové úroky}}$$

5. Ukazatele tržní hodnoty (Market Value Ratios)

Ukazatele z této skupiny vyjadřují, jak trh hodnotí minulou činnost podniku a jeho výhled do budoucnosti. Jsou výsledkem všech předešlých skupin ukazatelů. Slouží především pro investory (i potencionální), kteří chtějí zjistit, zda jejich investice budou přiměřeně návratné. Pro podnik jsou tyto ukazatele významné, pokud chtějí získat zdroje financování na kapitálovém trhu (Kislingerová, 2010).

Účetní hodnota akcie (Book Value - BV) odráží minulé (účetní) výkonnosti podniku. Pro zdravé podniky tato hodnota v čase roste. Tento ukazatel vyjadřuje, jak zisk z minulého a aktuálního období je rozdělen mezi státem (daně), vlastníky (dividendy) a podnikem (reinvestice). Reinvestovaný zisk je přírůstkem vlastního kapitálu a využíván pro budoucí růstové příležitosti.

$$\text{Účetní hodnota akcie} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Počet emitovaných kmenových akcií}}$$

Čistý zisk na akcii (Earnings Per Share – EPS) vyjadřuje velikost zisku na jednu emitovanou kmenovou akcii, který by mohl být potencionálně vyplacen ve formě dividendy, v případě, že podnik nebude mít žádné investiční příležitosti. U tohoto ukazatele se čistý zisk rozumí celkový zisk po zdanění a po vyplacení prioritních dividend. Tento ukazatel lze také označit jako rentabilitu na 1 akcii.

$$\text{Čistý zisk na akcii} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Počet emitovaných kmenových akcií}}$$

Výplatný poměr (Payout Ratio) vyjadřuje velikost podílu čistého zisku, který bude vyplacen akcionářům a jaká část je využita na reinvestice. Tento ukazatel vypovídá o dividendové politice podniku.

$$\text{Výplatný poměr} = \frac{\text{Dividenda na akcii}}{\text{Čistý zisk na akcii (EPS)}}$$

Aktivační poměr (Plowback Ratio) určuje velikost zisku věnovaný na reinvestice zpět do podniku.

$$\text{Aktivační poměr} = 1 - \left(\frac{\text{Dividenda na akcii}}{\text{Čistý zisk na akcii (EPS)}} \right)$$

Poměr tržní ceny akcie k zisku na akcie (Price Earnings Ratio – P/E) ukazuje, kolik jsou akcionáři ochotni zaplatit za 1 Kč zisku na akcii, popř. může tento ukazatel odha-

dovat počet let potřebných ke splacení ceny akcie jejím výnosem. Tento ukazatel se používá jako indikátor tržního ocenění firmy a očekávané ceny akcie. Vysoká hodnota může naznačovat, že investoři očekávají růst dividend v budoucnu, nebo že akcie obsahují malou míru rizika. Nízká hodnota může znamenat vysokou míru rizika, podhodnocené akcie nebo nízký růstový potenciál firmy.

$$\text{Poměr tržní ceny akcie k zisku na akcie} = \frac{\text{Tržní cena akcie}}{\text{Čistý zisk na akcii}}$$

Poměr tržní ceny akcie a její účetní hodnoty (Price Book Value, Market to Book Ratio), pokud tato hodnota bude vyšší než 1, znamená to, že tržní hodnota podniku je vyšší než ocenění vlastního kapitálu. Hodnota nižší než 1 naznačuje, že reprodukční schopnost podnikových aktiv není vnímána investory jako dostačující.

$$\text{Poměr tržní ceny akcie a její účetní hodnoty} = \frac{\text{Tržní cena akcie}}{\text{Účetní hodnota akcie (BV)}}$$

3 Cíle a metodika

Cílem diplomové práce je posoudit efektivnost vybrané inovace a zhodnotit její dopady na ekonomickou situaci ve vybraném podniku.

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část se zaměřuje na detaily ohledně dané problematiky za pomoci odborné literatury. Poukazuje se zde na vztah mezi změnou a inovací. Lze zde nalézt různorodé pojetí definice inovace, a jaké jsou pohledy na inovaci. Dále se kapitola zaměřuje na definování typů inovací dle různých autorů a na závěr lze nalézt metody, jak lze posoudit efektivnost inovace a jak by bylo možné měřit dopady inovace na podnik. Tato část již byla prezentována v kapitole Literární rešerše.

Praktická část diplomové práce se zaměřuje na představení podniku, který byl pro účely diplomové práce vybrán. Tímto podnikem je Mars Wrigley Confectionery ČR k. s., který je součástí koncernu Mars, Incorporated. V této části lze nalézt představení celé organizace, její historie, principy, pole působnosti a segmenty. Po představení organizace jako celku se další podkapitola zaměřuje na relevantní informace týkající se výše zmíněného podniku v rámci koncernu, specificky na závod v Poříčí nad Sázavou. Součástí této části je analýza ekonomické situace podniku. Pro analýzu ekonomické situace byla použita data z dostupných sekundárních zdrojů. Použité primární ukazatele lze nalézt v *tabulce č. 1* a použité poměrové ukazatele lze nalézt v *tabulce č. 2*.

Tabulka 1: Tabulka použitých primárních ukazatelů

Ukazatel	Výkaz	Staré umístění	Nové umístění
Aktiva celkem	Rozvaha	B. + C. + D. I.	B. + C. + D.
Dlouhodobý majetek	Rozvaha	B.	B.
Oběžná aktiva	Rozvaha	C.	C.
Zásoby	Rozvaha	C. I.	C. I.
Krátkodobé pohledávky	Rozvaha	C. III.	C. II.
Peněžní prostředky	Rozvaha	C. IV.	C. IV.
Vlastní kapitál	Rozvaha	A.	A.
Základní kapitál	Rozvaha	A. I.	A. I.
Cizí zdroje	Rozvaha	B.	B. + C.
Rezervy	Rozvaha	B. I.	B.
Dlouhodobé závazky	Rozvaha	B. II.	C. I.
Krátkodobé závazky	Rozvaha	B. III.	C. II.
Tržby	VZZ	II. 1.	I.

Nákladové úroky	VZZ	N.	J.
Výsledek hospodaření před zdaněním (EBT)	VZZ	****	**
Výsledek hospodaření před zdaněním a úroky (EBIT)	VZZ	**** + N.	** + J.
Výsledek hospodaření za účetní období (EAT)	VZZ	***	****

Zdroj: vlastní zpracování, účetní výkazy

Tabulka 2: Přehled použitých poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele	Vzorec
Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)	$(EBIT/Vlastní\ kapitál + Rezervy + Dlouhodobé\ závazky + Bankovní\ úvěry\ dlouhodobé) * 100$
Rentabilita aktiv (ROA)	$(EBIT/Aktiva) * 100$
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	$(EAT/Vlastní\ kapitál) * 100$
Rentabilita tržeb (ROS)	$(EAT/Tržby) * 100$
Běžná likvidita	Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky
Pohotovostní likvidita	$(Oběžná\ aktiva - Zásoby) / Krátkodobé\ závazky$
Hotovostní likvidita	Peněžní prostředky/Krátkodobé závazky
Equity ratio	$(Vlastní\ kapitál / Aktiva) * 100$
Debt ratio	$(Cizí\ zdroje / Aktiva) * 100$
Úrokové krytí	EBIT/Nákladové úroky
Obrat aktiv	Tržby/Aktiva
Obrat zásob	Tržby/Zásoby
Doba obratu aktiv	$Aktiva / (Tržby / 360)$
Doba obratu zásob	$Zásoby / (Tržby / 360)$
Doba splatnosti pohledávek	$Pohledávky / (Tržby / 360)$
Doba splatnosti krátkodobých závazků	$Krátkodobé\ závazky / (Tržby / 360)$

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě rozhovorů a poskytnutých interních materiálů je dále zmapovaná inovační činnost podniku a je detailně představena inovace, která byla vybrána pro posouzení. Na samotném závěru kapitoly lze nalézt zhodnocení efektivnosti vybrané inovace a vyhodnocení jejího dopadu na podnik.

Pro vyhodnocení efektivnosti inovace byly použity ukazatele, které jsou podrobně zmíněny v kapitole 2.3.1. Pro vyhodnocení dopadu inovace na podnik byla použita historická data z období před zavedením inovace a tyto byly porovnány s daty po zavedení inovace. Metoda pro vyhodnocení dopadů za pomoci monitorování vývoje ekonomických

ukazatelů by se prokázala zkreslující, jelikož ve vývoji ekonomických ukazatelů je zahrnuto mnoho dalších faktorů a konkrétní dopad inovace by byl ztracen. Z těchto důvodů byl použit zmíněný postup porovnávací stav před a po zavedení inovace.

4 Praktická část

Praktická část diplomové práce je zaměřena na představení vybrané společnosti a její inovační činnosti. Dále se zabývá specifickou inovací, která zajistila zlepšení chodu společnosti, jak lze toto zlepšení změřit a jaký dopad měla tato inovace na podnik.

4.1 O společnosti Mars, Incorporated

Společnost Mars, Inc. je rodinnou mezinárodní firmou, která byla založena 23. června 1911 se sídlem v USA ve městě McLean, stát Virginie. Jedná se o koncern, který má vícero dceřiných společností. Tyto dceřiné společnosti, jenž je možné nalézt po celém světě, se momentálně zaměřují na čtyři obchodní segmenty. Koncern účinkuje ve více jak 80 zemích a svými pěti principy inspiroval více než 115 000 spolupracovníků. Mars, Inc. se společně s dceřinými společnostmi zaměřuje na výrobu cukrovinek, potravin i krmiv pro domácí mazlíčky. Čisté tržby celkového koncernu přesahují 35 miliard dolarů a koncern zaměstnává přes 75 000 zaměstnanců napříč kontinenty (Mars® Czech Republic, 2016; interní materiály).

Společnost se od roku 2015 každoročně umísťuje na žebříčkách „Great Place to Work“ v různých kategoriích, jakožto společnost, ve které je příjemné pracovat (Work, G. P., n. d.).

4.1.1 Historie

Již v roce 1911 začal v USA Frank C. Mars s výrobou cukrovinek, a takto zapustil první kořeny v tomto odvětví. Ve dvacátých letech se k němu přidal jeho syn Forrest E. Mars, Sr. a společně začali vyrábět a prodávat tyčinku Milky Way®, kterou známe dodnes. V roce 1930 se začala vyrábět tyčinka Snickers®. O dva roky později se Forrest, Sr. přestěhoval do Velké Británie, kde založil svoji vlastní společnost. Jeho záměr byl vybudovat byznys se zaměřením na „vzájemně prospěšné vztahy mezi všemi zájmovými skupinami“. Tento koncept slouží jako základ pro Mars, Inc. do dnešní doby.

Forrest, Sr. začal s geografickou expanzí a diverzifikací portfolia. V roce 1935 se Mars začal zaměřovat na odvětví péče pro domácí mazlíčky. V roce 1940 založil byznys M&M'S® ve spojených státech amerických a o tři roky později rozšířil svůj sortiment o byznys zaměřený na potraviny. Tento sortiment započal se zaměřením na rýži a na trh se uvedla Uncle Ben's® značka.

Forrest E. Mars, Sr. zřídil centrálu své diverzifikované společnosti ve Washingtonu, D. C. Postupem času odvětví zaměřené na potraviny bylo větší než otcovo původní podnikání s cukrovinkami, které spolu začali. V pozdějších šedesátých letech Forrest, Sr. získal podnik založený jeho otcem. Tento podnik měl centrálu v Chicagu od roku 1929. Po fúzi byla společnost pojmenována Mars, Incorporated (ve zkrácené podobě Mars, Inc., dále také jen Mars). V roce 1955 Mars expanduje i na trh s nápoji. O tři roky později na trh uvádí kočičí jídlo pod značkou Whiskas®.

V roce 1965 bylo ve Velké Británii založeno centrum zaměřené na výzkum výživy pro domácí mazlíčky.

Po desetiletí vedl společnost Forrest, Sr., který demonstroval, jak společnost prosperuje a odolává krizím pomocí zmíněného principu založeného na vzájemně prospěšných vztazích se zájmovými skupinami.

Další generace rodiny Mars, ve složení Forrest E. Mars, Jr., John F. Mars a Jacqueline Badger Mars, převzala podnik a společně vedli Mars, Incorporated ke globalizaci. Během let rozšířili původní kulturní základ, na který se zaměřoval jejich otec, a definovali Pět Principů společnosti Mars, Incorporated. Těchto pět zmíněných principů jsou: kvalita, odpovědnost, vzájemnost, efektivita a svoboda. Tyto principy jsou hluboce tkány do podnikové kultury společnosti Mars, dále také do provozu a do dlouhodobého výhledu společnosti. Společnost se těmito zásady řídí dodnes.

Postupem času Mars stále rozšiřuje svůj sortiment a uvádí na trh nové značky. V roce 1986 rozšiřuje svůj sortiment o nanuky se značkou Dove® a v roce 1997 byl sortiment rozšířen o biopotraviny.

Od roku 2001 je společnost vedena nerodinným managementem s centrálou v McLean ve Virginii v USA. V roce 2005 Mars rozšiřuje byznys o Mars Symbioscience, který je zaměřen na výzkum v oblasti přírodních věd a globální aspekty zdraví.

V roce 2017 Mars spojuje Mars Chocolate a Wrigley segment, čímž dává za vzniku Mars Wrigley Confectionery. Zároveň ve stejném roce zakládá Mars Edge se zaměřením na lidské zdraví a blahobyt. Po více než šesti dekadách Mars ke konci roku 2018 prodává Mars Drinks společnosti Lavazza (Interní materiály, 2017; All About Mars, n. d.).

4.1.2 Pět Principů společnosti Mars, Incorporated

Jak již bylo zmíněno, principy společnosti Mars jsou používány ve společnosti již delší dobu. Společnost se řídí těmito principy a stále aplikuje zásadu vzájemně prospěšných vztahů mezi zájmovými skupinami, ze které pět principů vychází. Takto se společnost snaží zachovat silný vztah jak se zákazníky, tak se spotřebiteli, obchodními partnery, komunity a společenstvími. Zmíněných pět principů jsou: kvalita, odpovědnost, vzájemnost, efektivita a svoboda.

- **Kvalita**

„Zákazník je naším pánem, kvalita je naší prací a přidaná hodnota je naším cílem“ (Interní materiály, 2017).

Společnost ví, že zákazník očekává a zaslouží si to nejlepší z veškerých nabízených produktů a služeb, které společnost nabízí. Proto má společnost vysoké standardy a požadavky na to, co produkuje a uvádí na trh. Společnost se snaží inovovat, aby mohla držet krok s požadavky zákazníků a doručit požadovanou kvalitu a takto může být společnost zaslouženě peněžně ohodnocena. Živobytí společnosti závisí na poskytnutí toho nejlepšího, co může nabídnout. Společnost se snaží vidět každého zákazníka a jeho koupí jako jedinečnou, jelikož jinak by hrozilo nebezpečí, že by společnost lpěla na minulosti, brala by zákazníky za samozřejmost a neposouvala se dál. Společnost ví, že spotřebitelé jsou její budoucnost a musí se nepřetržitě snažit jim porozumět. Tímto se společnost snaží vybudovat dlouhotrvající vztah se svými zákazníky. Ve vztahu s kvalitou jde v ruku v ruce i přidaná hodnota. Společnost se snaží poskytnout zákazníkům požadovanou kvalitu za přiměřenou a zaslouženou cenu (Interní materiály, 2017; All About Mars, n. d.).

- **Odpovědnost**

„Jako jednotlivci od sebe vyžadujeme naprostou zodpovědnost; jako spolupracovníci poskytujeme naši zodpovědnost druhým“ (Interní materiály, 2017).

Společnost se snaží poskytovat svým zaměstnancům svobodu pro vyplnění jakéhokoliv úkolu, jenž jim byl zadán. Svým zaměstnancům věří, že vykonají svoji práci a snaží se je podporovat. V Mars zaměstnanci pomohou prokázat svoji iniciativu, činit velká rozhodnutí a udržet si odpovědnost na vysoké úrovni. Od všech spolupracovníků je očekáváno, že převezmou přímou zodpovědnost za své výsledky a že převezmou iniciativu a

učiní rozhodnutí, jak bude potřeba. Společnost se snaží tohoto docílit nabíráním etických a schopných lidí, kterým lze věřit. Princip odpovědnosti je velice důležitý, jelikož společnost je velice rozmanitá a rozvětvená. Je rozdělena do spousty divizí, dle značek, segmentů a trhů. V důsledku tohoto všeho je společnost velice decentralizovaná (Interní materiály, 2017; All About Mars, n. d.).

- **Vzájemnost**

„Vzájemný prospěch je prospěch pro obě strany; a proto vytrvá déle“ (Interní materiály, 2017).

Cokoliv, co společnost dělá, by mělo vést ke vzájemnému prospěchu všech zúčastněných. Prospěch může mít mnoho podob, nemusí se jednat nutně pouze o finanční ohodnocení. Přestože společnost musí být konkurenceschopná na trhu, neznamená to, že tohoto cíle musí dosahovat na úkor ostatních. Tato zásada pomohla společnosti se rozrůst, jak geograficky, tak multikulturně. Napomáhá minimalizovat negativní dopady na životní prostředí a užívat zdroje chytře a efektivně. Vzájemný prospěch se vztahuje na všechny zainteresované strany, ať už se jedná o zákazníky, spotřebitele, spolupracovníky, dodavatele, distributory či komunity v místě působení. Společnost věří, že se dosáhne nejlepšího výsledku, pokud bude společnost nesobecká a bude udržovat tyto vztahy vyrovnané. Kvalita a hodnota je absolutní. Nezáleží, v jakém časovém nebo i jiném pressu se společnost nachází, musí se dostát očekávané kvality a hodnoty. Jakékoliv výtěžek, který bude toto ignorovat, bude pouze krátkodobý. Mars se snaží vyjít spolupracovníkům vstříc, aby každý dělal, co je pro ně nejvhodnější. Od nich se na oplátku očekává, že budou jednat ku prospěchu celé společnosti (Interní materiály, 2017; All About Mars, n. d.).

- **Efektivita**

„Uděláme vše, co je v našich silách, abychom využili naše zdroje na maximum; efektivita, jak ji neznáte“ (Interní materiály, 2017).

Mars se snaží dělat pouze to, v co věří, že dělá nejlépe. Dobrá kvalita vyžaduje využívat efektivně dostupné zdroje a udržovat ceny co nejnižší. Veškeré zdroje, ať už finanční, fyzické či lidské, jsou využity co nejefektivněji. Toto je provázáno s principem vzájemnosti, efektivně využití zdroje jsou prospěšné jak pro společnost, tak pro veřejnost. Mars, Incorporated používá jako jeden z hlavních finančních ukazatelů ROTA (Return on Total Assets), zároveň tento poměrový ukazatel používá jako svoji hlavní hnací sílu

růstu. Společnost se zaměřuje na co nejefektivnější využívání svých aktiv a zároveň se také snaží je minimalizovat. Efektivita není integrována pouze ve finanční oblasti. Společnost se snaží o rychlý a efektivní přenos znalostí a informací mezi spolupracovníky a podniky jsou udržovány v čistotě a jsou navrhnuty, aby vedly k jednoduchosti. Společnost se snaží neustále inovovat pro nalezení nových technologií či procesů, které by vedly ke snížení plýtvání či ke snížení negativních dopadů na životní prostředí nebo naopak by vedly ke zvýšení produktivity či výkonu. Pokud se společnost snaží vstoupit do oblasti, kde nemá mnoho zkušeností, postupuje opatrně a aplikuje svoji preferenci pro ROTA ukazatel, tímto společnost dokáže rychle optimalizovat a zefektivnit dokonce i oblast, která pro ni není příliš známá. Efektivita takového rázu vyžaduje nepřetržitou otevřenou komunikaci, štíhlou výrobu, málo početný personál a významné pozice obsazené schopnými a talentovanými spolupracovníky (Interní materiály, 2017; All About Mars, n. d.).

- **Svoboda**

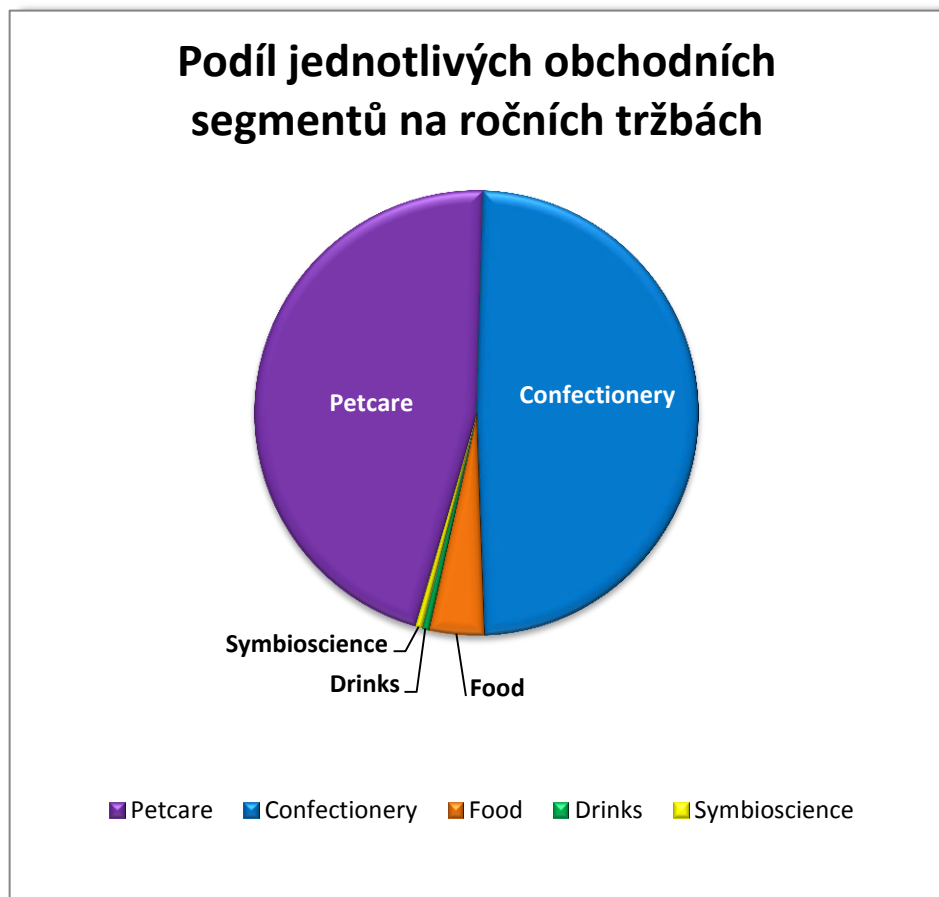
„Potřebujeme svobodu, abychom mohli tvořit naši budoucnost; potřebujeme zisk, abychom zůstali svobodní“ (Interní materiály, 2017).

Mars, Incorporated je jedna z největších osobně vlastněných korporací, a takto si to společnost přeje, aby to zůstalo. Mnoho jiných velkých společností, které začaly jako Mars, byly nuceny rozprodat své akcie nebo upadly do dluhů, aby zvládly financovat svoje podnikání, čímž obětovaly část své svobody. Mars není nucen uspokojovat své investory a díky tomu se může plně soustředit na zájmy svých zaměstnanců a zákazníků. Dle Mars, Incorporated, záleží svoboda na možnostech, jak generovat zisk. Jelikož Mars profituje, není nutné, aby si společnost půjčovala a zadlužovala se. Každoročně společnost reinvestuje část svého zisku do inovací, vědy a výzkumu, do zlepšení továren, do objevování nových trhů a vstupování na ně, či na tvoření strategických aliancí. Tímto se společnost snaží udržovat svoji konkurenceschopnost. Osobní vlastnictví, jednotný společný záměr napříč organizací a vysoké etické standardy umožňují společnosti rychle reagovat na trh a rychle objevovat nové trhy či oblasti, kdy by mohla vyniknout. Umožňují společnosti podstupovat riziková rozhodnutí, pokud je to zapotřebí a může si dovést čelit konkurenci tváří v tvář. Společnost se snaží vstoupit pouze do oblasti podnikání, kde může vynikat (Interní materiály, 2017; All About Mars, n. d.).

4.1.3 Obchodní segmenty a sortiment

Mars, Incorporated ještě do nedávna rozděloval svůj sortiment do pěti obchodních segmentů: Mars Petcare, Mars Wrigley Confectionery, Mars Food, Mars Drinks a Mars Symbioscience. V roce 2017 a 2018 došlo ke změnám, Mars Drinks byl prodán společnosti Lavazza a Mars Symbioscience bylo přesunuto pod nově založený obchodní segment Mars Edge.

Graf 1: Podíl jednotlivých obchodních segmentů na ročních tržbách



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů (2017)

Na grafu lze vidět, jak jsou jednotlivé obchodní segmenty výdělečné, a jak se podílí na celkových tržbách Mars, Incorporated. Jelikož data jsou z roku 2017, na grafu lze stále vidět Mars Drinks před jeho prodejem a Mars Symbioscience prozatím není pod Mars Edge. Novější data o aktuálním podílu jednotlivých segmentů na tržbách nejsou dostupná.

V roce 2017 Mars Petcare a Mars Wrigley Confectionery tvořily více než 90 % celkových ročních tržeb. Podíl Mars Food na celkových ročních tržbách se pohyboval kolem 4 %, zatímco Mars Drink a Mars Symbioscience se podílely dohromady méně než 1 %.

Jelikož se chce Mars, Incorporated zaměřovat na oblasti, ve kterých může vynikat, a které mohou dělat nejlépe, prodej Mars Drinks není překvapující (Interní materiály, 2017).

- **Mars Petcare**

Mars Petcare má centrálu v Belgii, v Bruselu. Mars Petcare je jedním z největších světových výrobců krmiva pro domácí mazlíčky. Tato divize neustále usiluje o zlepšení krmiva pro domácí mazlíčky, aby toto jídlo bylo kvalitnější a výživnější. Dále se také zapojuje do různých programů pro zlepšení péče o domácí mazlíčky, jako je např. zlepšení veterinární péče, výzkum napomáhající stanovit diagnózu při onemocnění domácích mazlíčků, přizpůsobování měst pro domácí mazlíčky, boj proti obezitě domácích mazlíčků či napomáhání při šlechtění koček. Jednou z dceřiných společností Mars, Incorporated je veterinární společnost VCA, inc., která se zabývá veterinárními službami a vlastní přes 800 nemocnic pro domácí mazlíčky v severní Americe.

Tento segment má více než 50 značek. Zaměřuje se na zdravotní péči a krmivo pro psy, kočky, koně, ryby i ptáky. Působí ve více než 55 zemích a spolupracuje s více než 85 000 spolupracovníky.

Mezi nejvýznamnější značky lze jmenovat: Pedigree[®], Whiskas[®], Royal Canin[®], Banfield[®] Pet Hospitals a VCA[®]. Tyto značky patří mezi značky s hodnotou přes čtyři miliardy dolarů (Interní materiály, 2017; Made by Mars, n. d.).

- **Mars Wrigley Confectionery**

Tento segment, společně s Mars Petcare, je nejvýdělečnější pro celou organizaci. S centrálou v Chicagu, Illinois v USA, Mars Wrigley Confectionery je jedním ze světových výrobců čokolády, žvýkaček, větrových bonbónů a ovocných bonbónů. Mars Wrigley Confectionery vzniklo sloučením Mars Chocolate a Mars Wrigley v roce 2017. Mars se snaží o vytvoření svých vlastních dodavatelských řetězců kakaových bobů, aby se předešlo soudobému problému s odlesňováním. Kromě toho se Mars tímto snaží chránit lidská práva domorodých obyvatel a ujistit se, že lidé pracující na těchto farmách nejsou vykořisťováni.

Mars Wrigley Confectionery působí ve více než 180 zemích a má přes 34 000 spolupracovníků.

Mezi nejvýznamnější značky patří M&M's[®], Snickers[®], Twix[®], Skittles[®], Dove[®], 5[®], Bounty[®], Starburst[®], Orbit[®], Mars[®], MilkyWay[®] či Winterfresh[®] (Interní materiály, 2017; Made by Mars, n. d.).

- **Mars Food**

Se sídlem v Londýně, Mars Food se zaměřuje na výrobu a poskytování výživných a zdravých potravin. Mars Food se také zapojuje do různých programů, stejně jako ostatní segmenty. Mezi nimi je pomáhání dětem naučit se vařit či program zásobování veškeré rýže z platform pro udržitelnou rýži; tento program by měl být splněn do roku 2020.

Mars Food zaměstnává přes 2 000 spolupracovníků a má 12 výrobních závodů. Značky tohoto segmentu lze nalézt ve více než 30 zemích.

Mars Food se může pyšnit 13 značkami, mezi nimi je nejvýznamnější Uncle Ben's[®], která drží tradici přes 70 let. Tato značka má hodnotu okolo jedné miliardy dolarů. Další značky lze uvést např. Seeds of Change[®] či Dolmio[®] (Interní materiály, 2017; Made by Mars, n. d.).

- **Mars Edge a Mars Symbioscience**

Mars Edge je nejnovější založený obchodní segment Mars. Vznikl v roce 2017 a jeho zaměření je na lidské zdraví a blahobyt skrz výživu. Před vznikem Mars Edge Mars, Incorporated již pracoval v obdobné oblasti prostřednictvím Mars Symbioscience. V dnešní době Mars Symbioscience spadá pod Mars Edge.

Přestože Mars Edge působí na trhu velice krátce, již uvedl na trh výrobek GoMo[®] Dal Crunchies, který je určen pro dospívající děti v Indii. Tento produkt je velice výživný a byl vyvinut ve spolupráci s indickou organizací Tata Trusts.

Jelikož Mars Edge je čerstvý obchodní segment a Mars Symbioscience nyní spadá pod Mars Edge, úspěchy Mars Symbioscience jsou také úspěchy Mars Edge. Vzhledem k tomu, že se jedná o krátce působící segment, není o něm prozatím mnoho dostupných informací. Přesto lze učinit kvalifikovaný odhad o tomto segmentu skrz informace o Mars Symbioscience.

S centrálou v Germantownu, ve státě Maryland v USA, Mars Symbioscience zaměstnává kolem 60 spolupracovníků. Symbioscience se zaměřuje na globální aspekty zdraví a

přírodní vědy. Tento segment byl založen v roce 2005 a zaměřuje se na výzkum potravin, rostlin, biomedicíny i jiné přírodovědné disciplíny. Mars Symbioscience se tímto také snaží učinit výrobky jakéhokoliv svého segmentu výživnější a zdravější. Tímto chce dosáhnout pozitivního dopadu na zdraví a blahobyt lidí, tak i planety jako takové. Co Mars Symbioscience začal, převzal Mars Edge a dále takto rozšiřuje a upřesňuje své zaměření.

Mezi úspěchy Mars Symbioscience lze zařadit **Cocoavia[®]**, což je revoluční nový dietní doplněk založený na extraktu z kakaových flavonoidů, který napomáhá zdravému krevnímu oběhu, a tím podporuje zdravou činnost srdce. Dále lze jmenovat řadu psích genetických testů **Wisdom Panel[®]**.

Mars Edge převzal projekty po Mars Symbioscience a dále pracují např. na **Mars Sustainable Solutions[®]**, **Mars Biomedical[®]** a **Mars Center**, které se zaměřuje na zdraví kakaových bobů (Interní materiály, 2017, Made by Mars, n. d.).

4.1.4 Pole působnosti

Mars, Incorporated se během let od svého založení rozrostla do takových rozměrů, že výrobky této společnosti je možné spatřit po celém světě. Jak již bylo zmíněno v dřívějších kapitolách, není udivující, že Mars, Incorporated se svými obchodními segmenty a dceřinými společnostmi pokrývá světový trh velice rozsáhle.

Společnost má v jednotlivých zemích své pobočky, aby pokryla požadavky trhu. Většina poboček je pojmenována dle země, ve které sídlí. Pouze hrstka těchto poboček se neztotožňuje s hranicemi státu a je pojmenována dle regionu, který pokrývá. Konkrétní pobočky v jednotlivých zemích či regionech jsou následující:

Severní Amerika: Spojené státy americké, Kanada

Latinská Amerika: Mexiko, Brazílie, Mars Caribbean and Central America (MCCA), Argentina, Chile, Kolumbie, Peru, Venezuela, Guyana, Int Andean

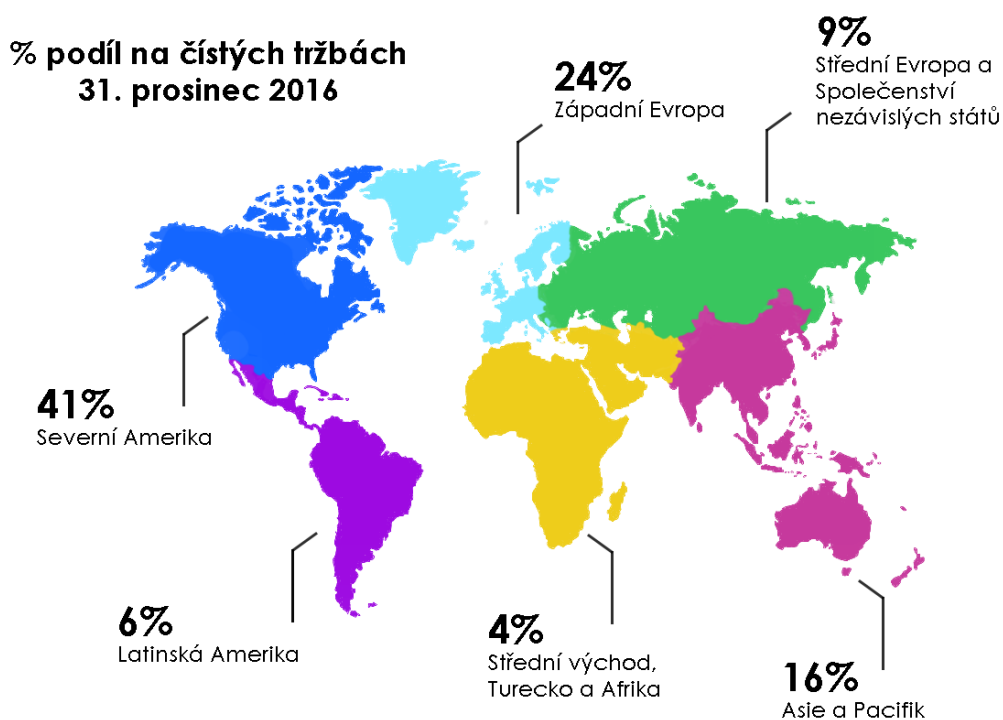
Západní Evropa: Rakousko, Belgie, Dánsko, Finsko, Francie, Německo, Řecko, Island, Irsko, Itálie, Nizozemsko, Norsko, Portugalsko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko a Velká Británie

Střední Evropa a CIS: Pobaltí, Bulharsko, Česká republika, Maďarsko, Polsko, Rumunsko, Slovensko a Mars Jižní střední Evropa | **CIS:** Rusko/Bělorusko/CEA, CEAB, Ukrajina

Asie a Pacifik: Austrálie, Nový Zéland | **Asie:** Čína, Japonsko, Thajsko, Indie, Hongkong, Korea, Tchaj-wan, Indonésie, Malajsie, Filipíny, Vietnam, Singapur, Papua Nová Guinea

Střední východ, Turecko a Afrika: Východní Afrika, Rada pro spolupráci arabských států v Perském zálivu (GCC), Izrael, Střední východ, Nigérie, Severní Afrika Levant (NAL), Turecko, Mars Reunion a Jižní Afrika

Obrázek 2: Procentuální podíl na čistých tržbách v jednotlivých regionech



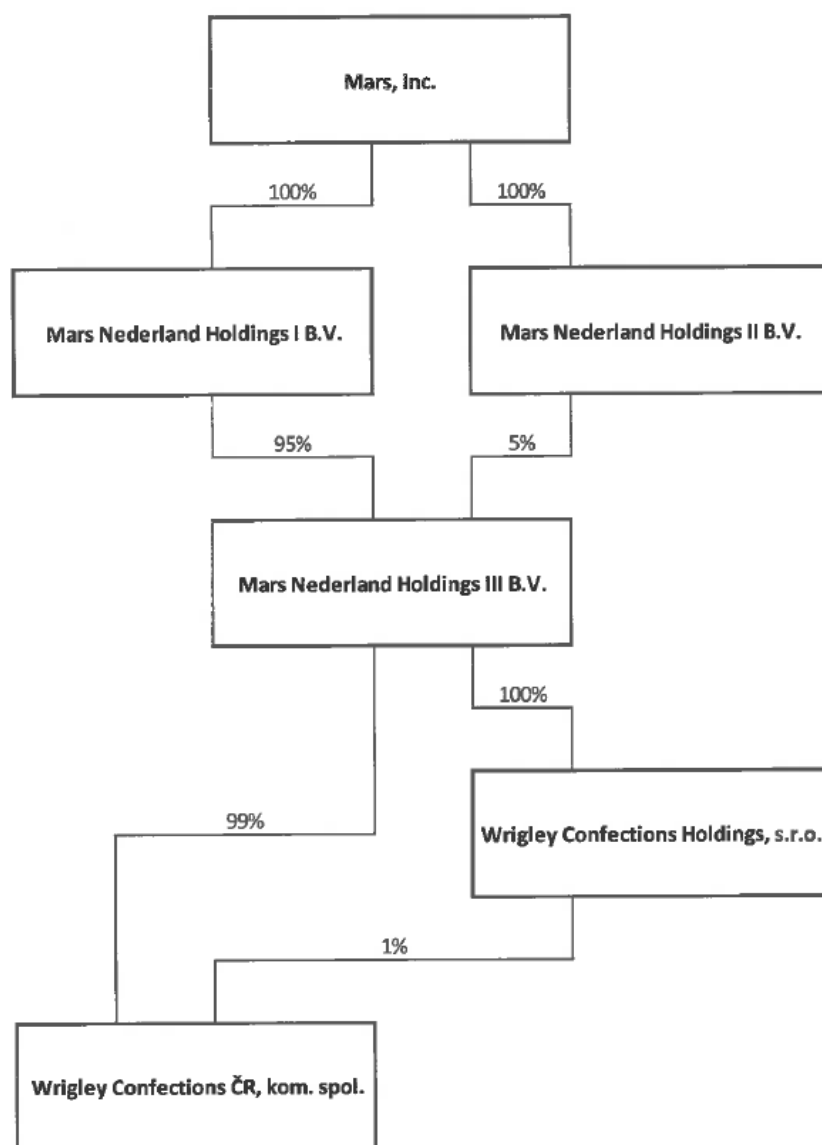
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů (2017)

Na obrázku č. 2 je grafické znázornění, jak se jednotlivé regiony podílí na čistých tržbách. Uvedená data jsou za rok 2016 k 31. prosinci daného roku. Jelikož společnost začínala v Severní Americe a její následná první expanze byla do Evropy, není překvapením, že tyto regiony mají největší podíl na tržbách (Interní materiály, 2017).

4.1.5 Mars Wrigley Confectionery Poříčí nad Sázavou

Podnik společnosti Mars, Incorporated na území České republiky je Mars Wrigley Confectionery Česká republika k. s. nacházející se v Poříčí nad Sázavou (PNS). Tato specifická dceřiná společnost byla založena v roce 1998, a jak již název napovídá, jedná se o podnik zaměřený na cukrovinky. Toto umístění na území České republiky představuje výhodnou a strategickou pozici pro Mars, Incorporated. Cukrovinky z tohoto podniku zásobují evropský trh. Jakožto součástí koncernu, i tento podnik na území České republiky se řídí zmíněnými pěti principy. Pracuje zde kolem 400 zaměstnanců.

Obrázek 3: Znárodnění vztahů Mars Wrigley Confectionery ČR, k. s.



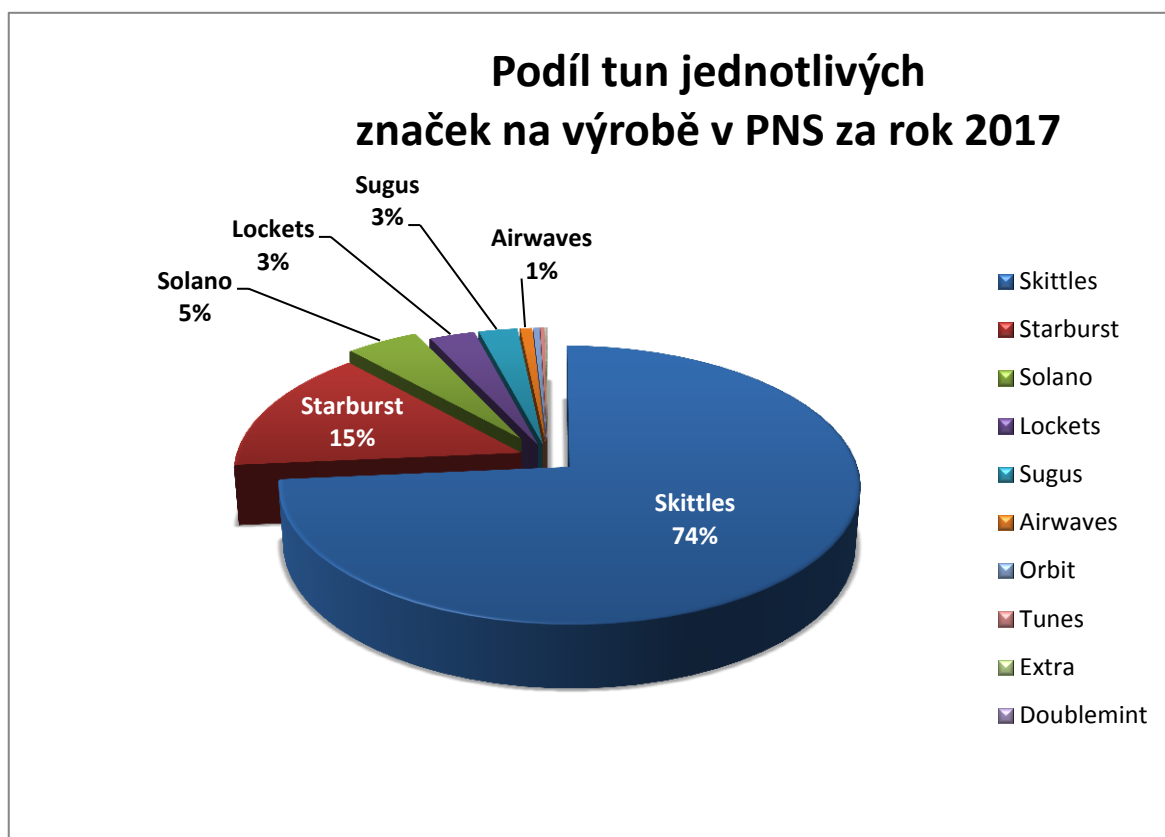
Zdroj: výroční zpráva společnosti 2017

Na *obrázku č. 3* je možné vidět schéma vztahů pro Mars Wrigley Confectionery ČR, k. s. Detailnější strukturu vztahů považuje Mars, Incorporated za důvěryhodnou informaci, a tudíž nebyla poskytnuta pro účely této práce.

Ovládající osobou je již zmíněný Mars, Incorporated, nicméně Mars, Incorporated nepřímo ovládá podnik v Poříčí nad Sázavou skrz komanditisty společnosti Mars Nederland Holdings III. B. V. sídlící v Nizozemsku a skrz komplementáře společnosti Wrigley Confections Holding ČR, s. r. o.

Podnik v Poříčí nad Sázavou v České republice se specificky zaměřuje na nečokoládové cukrovinky. Mezi hlavní značky, který tento podnik produkuje je Skittles[®], Starburst[®] a Solano[®].

Graf 2: Podíl tun jednotlivých značek na výrobě v PNS za rok 2017



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů (2017)

Na *grafu č. 2* lze vidět další značky, a jak se tyto jednotlivé značky podílely na výrobě za rok 2017. Skittles[®] je hlavním produktem podniku. Z celkových 28 574 tun cukrovinek vyrobených za rok 2017, Skittles[®] bylo vyrobeno 21 022 tun. Orbit[®], Tunes[®], Extra[®] a Doublemint[®] se podílely méně než 1 %.

Obrázek 4: Balíček Skittles® - Fruits 38g

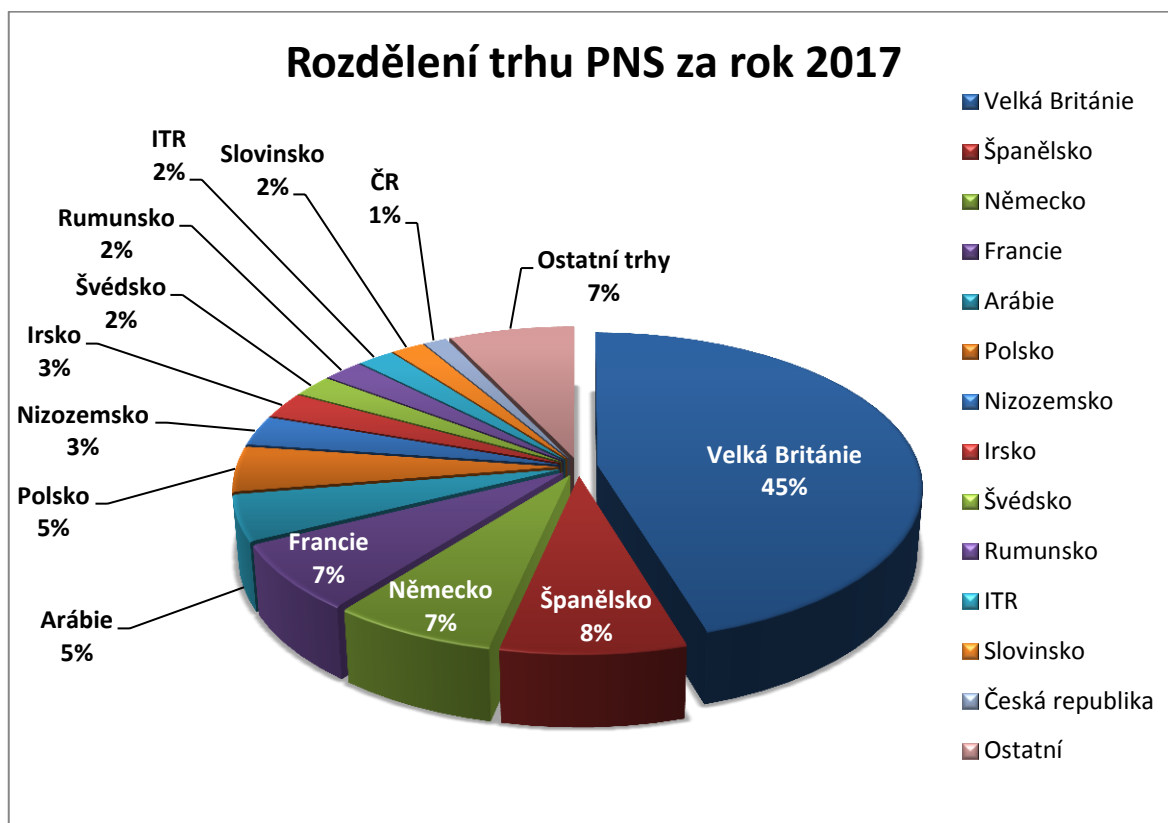


Zdroj: vlastní foto

Na obrázku č. 4 lze pozorovat balíček Skittles® v základní variantě „Fruits“. Jak již bylo zmíněno, Skittles® jsou hlavním produktem vyrábějí se v Mars Wrigley Confectionery Česká republika. Tato základní varianta může být také označena jako „Original“, ale jedná se takřka o stejný produkt. Skittles® balení se prodává ve variantě 38g, 55g, 125g, 152g nebo 174g. Červené balíčky Skittles® na evropském trhu mají pět ovocných příchutí: černý rybíz, citron, zelené jablko, pomeranč a jahoda. Některé příchutě se mohou lišit v závislosti na trhu. Další varianty produktu Skittles®, které lze nalézt dlouhodobě na evropském trhu, jsou zelený balíček „Crazy sours“ zaměřující se na kyselou příchutě, fialový balíček „Wild Berry“ s příchutěmi jako je meloun, višně či malina, a modrý balíček „Tropical“. Skittles® lze dále nalézt v dalších variantách, ale buďto se jedná o limitované edice nebo jsou to varianty, které nelze nalézt na českém trhu. V době psaní diplomové práce je dostupný na českém trhu černý balíček „Sweet & Spicy“, kdy se jedná o limitovanou edici.

Jak již bylo zmíněno, podnik v Poříčí nad Sázavou těží ze svého strategického umístění v centru Evropy a jeho účelem je zásobovat evropský trh nečokoládovými cukrovinkami. Na grafu č. 3 lze vidět, jak podnik v PNS zásobuje trhy. Jedná se hlavně o státy v rámci Evropy, kde největším odběratelem je Velká Británie. Vezmeme-li v potaz, že Velká Británie byla prvním místem expanze v Evropě, není překvapující, že má takto velký podíl, ani že si drží vedoucí pozici do dnes. Zkratka ITR reprezentuje *International travel retail*, jedná se o trhy mimo celní zónu (Interní materiály, 2017).

Graf 3: Rozdělení trhu PNS za rok 2017



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů (2017)

4.1.6 Ekonomická situace podniku a finanční analýza

Důležité dva aspekty, které je nutno zvážit při nahlížení na ekonomickou situaci podniku a na výsledky finančních ukazatelů jsou, že podnik je součástí velkého koncernu a druhým aspektem je rozšíření výroby o druhou a třetí linku v posledních pár letech.

Mnoho ukazatelů včetně vývoje aktiv, cizích zdrojů nebo i rentability, reflektují zmíněné rozšíření o výrobní linky. V roce 2014 podnik rozšířil výrobu bonbónů Skittles® o druhou linku, k plnému využití kapacit došlo v průběhu roku 2015. V roce 2016 byla zahájena výstavba linky třetí, jejíž spuštění je očekáváno v roce 2019. Třetí linka by měla rozšířit výrobu o 15 000 tun ročně a tím přispět k navýšení budoucích tržeb.

V následujících *tabulkách č. 3 až 7* lze pozorovat finanční a poměrové ukazatele.

Tabulka 3: Finanční ukazatele v tis. Kč

Ukazatele	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva	1 271 404	1 707 679	1 759 994	1 866 619	2 511 329
Dlouhodobý majetek	813 213	1 416 343	1 339 326	1 536 861	2 140 088
Oběžná aktiva	457 912	290 839	417 019	326 783	370 839
Zásoby	123 266	120 469	97 432	84 073	80 180
Pohledávky	167 794	155 368	168 071	167 626	180 623
Vlastní kapitál	204 263	273 217	331 102	181 873	196 170
Základní kapitál	737 204	737 204	737 204	737 204	737 204
Cizí zdroje	1 065 639	1 427 192	1 421 090	1 675 402	2 300 172
Dlouhodobé závazky	0	0	1 403	3 879	7 367
Krátkodobé závazky	1 041 482	1 349 932	1 379 935	1 658 881	2 271 034
Tržby	1 502 898	1 724 018	1 856 948	1 733 062	1 755 405
Výsledek hospodaření za účetní období	26 479	95 433	153 318	4 089	18 386

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Cizí zdroje jsou z významné části tvořené závazky ke společníkům a k ovládající osobě. Podnik na území České republiky využívá vnitrokoncernový úvěr k výstavbě zmíněných výrobních linek. Drtivá většina závazků, cca 99,7 %, je vedena jako krátkodobé.

Úroveň vlastního kapitálu a poměr vlastního kapitálu vůči cizím zdrojům je na první pohled znepokojující. Nicméně, jak již bylo zmíněno, podnik na území České republiky je součástí koncernu, který svoji dceřinou společností podporuje, tudíž lze pozorovat takovéto hodnoty. Mimo vnitrokoncernového úvěru, který se částečně podílí na výši cizích zdrojů, společnost také přenáší neuhrazenou ztrátu z minulých let, o tuto hodnotu se snižuje výše vlastního kapitálu v rozvaze.

Tabulka 4: Vývoj rentability sledovaného podniku

Rentabilita	2013	2014	2015	2016	2017
Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)	15,06 %	43,03 %	59,31 %	13,27 %	22,87 %
Rentabilita aktiv (ROA)	2,71 %	7,33 %	11,58 %	1,41 %	2,05 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	12,96 %	34,93 %	46,31 %	2,25 %	9,37 %
Rentabilita tržeb (ROS)	1,76 %	5,56 %	8,26 %	0,24 %	1,05 %

Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů

Tabulka 5: Vývoj zadluženosti sledovaného podniku

Zadluženost	2013	2014	2015	2016	2017
Equity ratio	16,07 %	16,00 %	18,81 %	9,74 %	7,81 %
Debt ratio	83,82 %	83,57 %	80,74 %	89,76 %	91,59 %
Úrokové krytí	22,91	9,93	10,68	1,30	1,96

Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů

Výše nákladových úroků v minulých letech pouze mírně roste. Nicméně hlavním důvodem poklesu úrokového krytí, ale i pokles hodnot ukazatelů rentability, z roku 2015 na 2016 je zapříčiněn poklesu výsledkem hospodařením v těchto letech. Tento pokles byl zapříčiněn zejména změnou směnných kurzů a růstem nákladů v souvislosti s výstavbou již zmíněné nové výrobní linky.

Tabulka 6: Vývoj likvidity sledovaného podniku

Likvidita	2013	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita	0,440	0,215	0,302	0,197	0,163
Pohotová likvidita	0,321	0,126	0,232	0,146	0,128
Hotovostní likvidita	0,142	0,001	0,110	0,045	0,048

Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů

Jak již bylo zmíněno, společnost vede téměř veškeré závazky jako krátkodobé, toto způsobuje, že likvidita vychází velice nízce a rozhodně by nedosahovala doporučených hodnot. Přestože hodnoty likvidity vychází na první pohled jako velice alarmující, společnost hodnotí úroveň své likvidity jakožto uspokojující.

Tabulka 7: Vývoj aktivity sledovaného podniku

Aktivita	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat aktiv	1,18	1,01	1,06	0,93	0,70
Obrat zásob	12,19	14,31	19,06	20,61	21,89
Doba obratu aktiv	304,55	356,59	341,20	387,74	515,03
Doba obratu zásob	29,53	25,16	18,89	17,46	16,44
Doba splatnosti pohledávek	40,19	32,44	32,58	34,82	37,04
Doba splatnosti krátkodobých závazků	249,47	281,89	267,52	344,59	465,75

Zdroj: vlastní výpočty na základě účetních výkazů

Ukazatel obrát aktiv by se měl držet alespoň na úrovni 1, tudíž lze pozorovat, že pouze v posledních dvou letech se tento ukazatel zhoršuje. Toto zhoršení je zapříčiněno výrazným nárůstem aktiv v důsledku výstavby nové linky a mírným poklesem tržeb. Ukazatel obrát zásob se v průběhu let postupně zvyšuje, což je pro podnik žádoucí. Během zamenaných pěti let, podnik zkrátil dobu, po kterou jsou zásoby v podniku, takřka na polovinu.

Mars Wrigley Confectionery ČR je stabilní průměrně hospodařící podnik, charakteristický nízkou rentabilitou, nízkou likviditou a vysokou zadlužeností. Nicméně nelze opomenout, že významným faktorem ovlivňující ekonomickou situaci podniku je role, kterou podnik zastupuje v rámci celého koncernu (Výroční zpráva, 2013-2017).

4.2 Zhodnocení stávající inovační činnosti v podniku

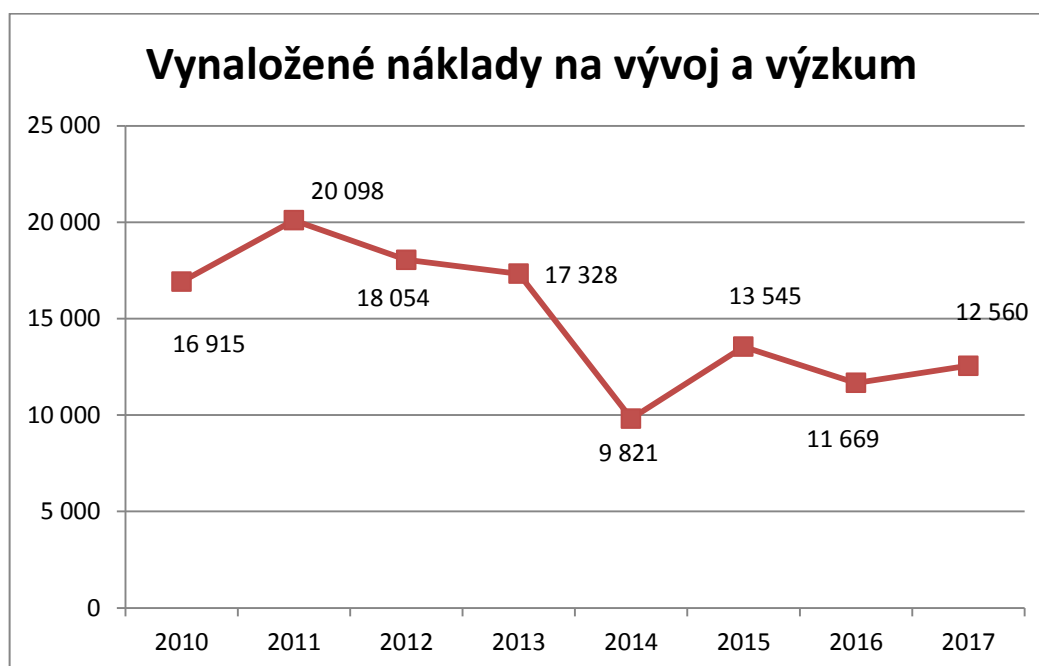
Společnost věří, že inovace jsou předpokladem přežití na konkurenčním trhu. Podnik Mars Wrigley Confectionery ČR k. s. má své vlastní oddělení vývoje a výzkumu (R&D). Toto oddělení se zaměřuje hlavně na produktové, procesní a marketingové inovace. Mezi produktové inovace, které podnik v Poříčí nad Sázavou nejčastěji zavádí, lze uvést zavedení nového produktu, sezónní limitovaných výrobků či zavedení nových příchutí ať již zcela nové nebo pouze nové pro daný region. U marketingových inovací se často jedná o změny designu obalů, které patří u cukrovinek mezi významné faktory ovlivňující atraktivitu pro zákazníka. Procesní inovace tak přímočaré nejsou, a lze mezi ně zařadit cokoli, co by mohlo napomoci zvýšení produktivity.

Přestože organizační a ekologické inovace jsou také zaváděny, v porovnání se zmíněnými třemi typy je jich méně. Společnost působí na trhu již nějakou chvíli, tudíž organizační inovace nejsou tak velkou prioritou. Obdobně nižší prioritou je i u ekologických inovací v porovnání s ostatními typy inovací, vezmeme-li v úvahu, že společnost věří, že dodržuje veškerá zákonná nařízení v oblasti ochrany životního prostředí.

Společnost financuje svoje inovační aktivity pouze z vlastních zdrojů. Na následujícím *grafu č. 4* lze pozorovat vývoj nákladů na výzkum a vývoj v posledních pár letech.

Po roce 2013 lze pozorovat pokles vynaložených nákladů, nicméně v posledních čtyřech letech je patrné, že vynaložené náklady jsou v relativně stejné míře a nemění se. Pokles je pravděpodobně spojen s dokončením druhé výrobní linky a následném zahájení výstavby linky třetí.

Graf 4: Vývoj nákladů na výzkum a vývoj v tis. Kč



Zdroj: výroční zprávy

Společnost využívá daňové odpočty na vlastní výzkum a vývoj, a zároveň v následujících letech budou čerpat investiční pobídky přislíbené ministerstvem průmyslu a obchodu.

Společnost má své oddělení výzkumu a vývoje, nicméně na některých inovacích spolupracuje s podniky v rámci koncernu, dodavateli, konzultanty nebo i univerzitami.

R&D uvádí, že během posledních tří let společnost uvedla na trh 12 produktových inovací. Úspěšně realizovaných inovací z celkového počtu nápadů je kolem 40 % a dále uvádí, že zhruba 15 % tržeb je tvořeno produkty uvedenými na trh v posledních třech letech.

Oddělení výzkumu a vývoje uvádí, že nejvýznamnějším omezujícím faktorem jejich inovační aktivity je buďto nedostatek dostupných finančních prostředků v podniku nebo vysoké inovační náklady. Dále se stává, že inovace nebyla zapotřebí vzhledem k předěšlé inovaci, což lze pokládat za další omezující faktor. Ohrožení, že by se inovace na trhu neuplatnila kvůli nízké poptávce nebo kvůli konkurenci, hodnotí společnost jakožto velice nízký omezující faktor. Stejně tak společnost uvádí, že není omezena nedostatkem informací či znalostí.

Společnost je sebevědomá a je přesvědčena, že její organizační struktura a pracovní prostředí podporuje inovační aktivitu a produkci nápadů. Zaměstnanci jsou pravidelně

školení a integrování do inovační aktivity, mají systém odměňování podporující kreativitu, zaměřují se na dlouhodobý rozvoj a soustředí se na kvalitní komunikaci. Společnost má vyčleněný tým pro inovační projekty, snaží se inovace vyhodnocovat, dodržovat termíny a rozpočet.

4.2.1 Nedávno implementované inovace

Zmíněných 12 inovací produktů, které byly implementovány za poslední tři roky:

Rok 2016:

- Doublemint Hard Candy – inovace míněná pro trh Velké Británie. Jednalo se o cucavé, bezcukerné bonbóny s pepermintovou příchutí.
- Starburst Chews Soy free se spirulinou – opět zaměřeno na trh Velké Británie. Jednalo se o inovaci výrobku Starburst, kdy se nahradil sójový lecitin a zavedla se spirulina, což je přírodní modré barvivo.
- Starburst Very Berry – trh Velké Británie. Jednalo se o novou variantu značky Starburst obsahující čtyři příchutě.
- Skittles Tropical – tato inovace byla zavedena na celý evropský trh. Jednalo se o novou variantu značky Skittles s pěti novými příchutěmi.

Rok 2017:

- Starburst Halal – tato inovace byla zaměřena na trh středního východu. Jednalo se o reformulaci značky Starburst pro Halal certifikaci.
- Skittles Halal – obdobně jako předešlá inovace, ale pro Skittles.
- Skittles Pride – jednalo se o limitovanou edici pouze pro britský trh pro podporu prodeje. Bonbóny Skittles v této edici byly kompletně bílé, pouze s černým S.
- Skittles Orchards – zaměřeno na evropský trh, kdy se jednalo o limitovanou edici Skittles s pěti novými příchutěmi.

Rok 2018:

- Solano TiO₂ removal – míněno pro španělský trh. Jednalo se o odstranění titanové běloby (oxid titaničitý) ze značky Solano.
- Starburst Minis – míněno pro britský trh. Jednalo se o nový formát bonbónů značky Starburst, kde tyto bonbóny nemají papírový přebal jako jejich klasická verze.

- Skittles Chewies – opět zaměřeno pro britský trh. Nový formát bonbónů značky Skittles, kde Skittles bonbóny nemají tvrdou cukernou slupku.
- Skittles Flags – uvedeno na evropský trh. Jednalo se o limitovanou edici pro podporu prodeje během mistrovství světa ve fotbale. Bonbóny byly v barvách trikolor.

Ze seznamu inovací je možné pozorovat, že se jedná hlavně buďto o inovování již existujícího produktu, tedy jedná se o nějaké zlepšení, nebo uvedení na trh nové verze již zavedené značky. Oba tyto případy uznává Oslo manuál za produktové inovace. Nicméně např. Skittles Flags by se dalo považovat za marketingovou inovaci stejně tak i Skittles Pride, jelikož pouhou změnu designu neuznává Oslo manuál jako produktovou inovaci, ale lze ji považovat za marketingovou inovaci.

Zmíněná druhá a třetí linka by se dala považovat za inkrementální inovaci 3. řádu dle Františka Valenty, avšak z pohledu Oslo manuálu OECD se pouhý nárůst množství výroby nedá považovat za inovaci, jelikož se nejedná o zcela nový prvek v rámci organizace. Tudíž zda se jedná v tomto případě o inovaci či ne, záleží na úhlu pohledu.

Kromě zmíněných produktových a marketingových inovací, zavádí podnik na území České republiky i ostatní typy inovací, nicméně seznam těchto inovací se nepodařilo obdržet. Jednou z procesních inovací, kterou podnik zavedl v roce 2018 je detailně popsána v kapitole 4.3.

4.2.2 Proces pro Vývoj nového produktu

V případě, kdy společnost chce uvést na trh nový produkt nebo nějaký produkt inovuje, postupují dle procesu pro Vývoj nového produktu (New Product Development). Jedná se o rozfázovaný proces s branami, které slouží jako milníky v daném projektu. Tento proces má jisté kroky, které je nutno dodržovat a všichni účastníci mají své úkoly v jednotlivých krocích, které musí splnit.

Účastníci tohoto procesu jsou: oddělení marketingu, oddělení výzkumu a vývoje a dodavatelský řetězec. Zároveň všechny tyto tři strany jsou koordinovány aktivitou managementem.

Zodpovědnost za tento proces nese **aktivitu management**. Hlavní úkol aktivitu managementu je zajišťování komunikace a koordinace mezi ostatními účastníky, ať již v rámci koncernu či na lokální úrovni.

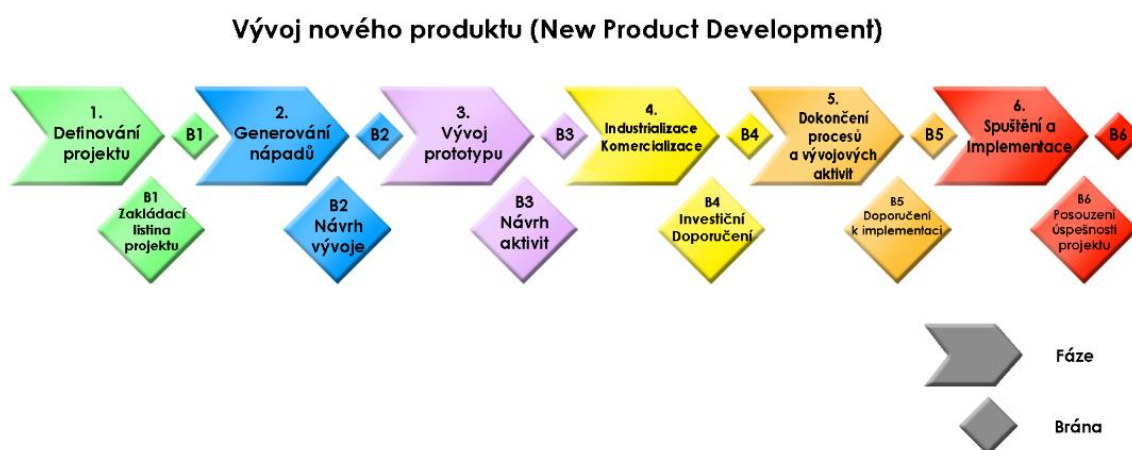
Oddělení marketingu se zaměřuje v projektech na právní a finanční stránku projektu, na ochrannou známku, design obalů, zkoumání atraktivnosti výrobku pro zákazníky a zákaznické trendy.

Oddělení výzkumu a vývoje má na starosti vývoj samotného produktu, inovace obalů, kvalitu, technické služby, globální inženýrství a dohlíží na legalitu receptu pro daný trh.

Jednou z hlavních činností **dodavatelského řetězce** je zajištění dostačujícího zásobování, a to i v rámci vnitropodnikových trhů pro daný projekt. Dále zajišťuje výrobu a její optimalizaci nebo zajišťuje ingredience a obaly.

Jak již bylo zmíněno, proces pro vývoj nového produktu je rozdělen do fází a bran. Proces je rozfázován do šesti kroků a za každým krokem následuje brána, která slouží jako milník pro dosažení jistého výsledku, pro kontrolu či jako podklad pro další fázi.

Obrázek 5: Zmapovaný proces pro vývoj nového produktu



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů (2016)

Na *obrázku č. 5* lze vidět zmapovaný proces pro vývoj nového produktu.

Celá první fáze, která je zakončená první branou, se odehrává cca rok a půl až dva roky před implementací produktu. V této fázi se hlavně jedná o definování rozsahu projektu a všichni účastníci dělají předběžné mapování ve svých příslušných oblastech. Marketing mapuje, jak by daný projekt mohl být potenciačně výdělečný a konkurenceschopný. Dodavatelský řetězec zkoumá, odkud by se dalo dodávat. Oddělení vývoje a výzkumu nahlíží na projekt z technické stránky. První branou, a tedy výsledkem první fáze, by měl být hrubý odhad v těchto oblastech.

Ve druhé fázi se jde více do detailů. Začínají se prozkoumávat oblasti detailněji a hledají se alternativy možných řešení. Activity management sestaví harmonogram a vyhodnotí rizika projektu. Marketing se v této fázi zaměřuje na ochrannou známku, potenciální design obalu a vytvoří se hrubý business model. Výsledkem druhé fáze by měl být vypracovaný zmíněný business model, mělo by být jisté, jak daný projekt bude zajištěn z pohledu dodavatelského řetězce, měly by být definované technické požadavky, definovaná značka a mělo by se vědět, jak by produkt měl zhruba vypadat.

Ve třetí fázi se dělají poslední teoretické přípravy před zahájením projektu. Atraktivita výrobku je zmapována a mapují se detaily ohledně financí, je vypracován investiční rozpočet a potencionální náklady a výnosy. Z technického hlediska se začíná vypracovávat prototyp, probíhá vývoj receptury a technické detaily ohledně obalu. Závěr třetí fáze, tedy třetí brána, se odehrává cca rok před uvedením výrobku na trh. Pokud projekt úspěšně projde touto branou, šance, že produkt bude uveden na trh, je asi 85 %.

Ve čtvrté fázi jsou již dostupné výsledky zákaznického průzkumu z hlediska popularity, design obalu začíná být v závěrečné fázi, náklady a výnosy z daného projektu by měly být jasně stanoveny a mělo by být jasné, na jaký trh či region bude produkt uveden. Odběratelský řetězec by měl mít stanovené, odkud bude produkt zásobován a kde bude vyráběn. Technická stránka, jak produktu, tak obalu by měla být definována.

Pátá fáze je zaměřena na upřesňování a dokončování průzkumů, testů a konceptů. Design měl být jasně definován, měly by být výsledky průzkumných zákaznických testů, co se týče množství, v podnicích by se měla zkusit výroba daného produktu a naplánuje se, jak se daný produkt bude propagovat.

Šestá, závěrečná fáze, se zaměřuje na poslední kroky před uvedením výrobku na trh. Výrobek by měl být zaveden v informačním systému, produkt by měl být ohlášen veřejnosti a měly by být dostupné vzorky. Zároveň by měly být vypracované veškeré shrnující zprávy ze všech oblastí. Jednou ze shrnujících zpráv je také zhodnocení, jak tým na projektu pracoval. (Interní materiály, 2016)

4.3 Vyhodnocení ekonomické efektivity inovace

Vyhodnocování a postup u inovací produktu se liší od postupu pro neproduktové inovace. Inovace produktu se vyvíjí dle postupu zmíněného v předešlé kapitole, nicméně výsledky takovýchto projektů jsou obtížněji měřitelné, jelikož produktové inovace mají

dopad na celou značku a vliv je většího rázu než pouze na lokální úrovni. Výsledky se neměří pouze v rámci podniku na území České republiky, ale v rámci kontinentu, jak nový produkt ovlivnil evropský trh. Naproti tomu, neproduktové inovace, jako např. procesní či organizační, jsou k užítku pouze danému podniku, tudíž jsou mapovány pouze na lokální úrovni a výsledky jsou jednoznačnější. Z těchto důvodů byla pro posouzení zvolena neproduktová inovace, která byla mapována na lokální úrovni a jejíž dopad je jasněji měřitelný a viditelný.

4.3.1 Detaily inovace

Pro vyhodnocení efektivnosti inovace byla vybrána procesní inovace, která byla implementována v lednu v roce 2018 v podniku na území České republiky. Účelem této inovace bylo zlepšení provozu výroby a snížení nákladů.

Podnik v Poříčí nad Sázavou se specializuje na výrobu nečokoládových cukrovinek a jejich nejvýznamnějším vyráběným produktem je Skittles®. Jedním z kroků v průběhu výroby Skittles je, že se produkt točí v tzv. Mars pánvích, těchto pánví má podnik v Poříčí nad Sázavou pět. V těchto pánvích dochází k procesu obalování a leštění Skittles. Na *obrázku č. 6* lze vidět Mars pánev během zmíněného procesu.

Obrázek 6: Mars pánev



Zdroj: interní materiály (2017)

Problém nastává, pokud během tohoto procesu dojde k výpadku elektřiny, i byť jen na pár sekund, Mars pánve se zastaví a musí se manuálně restartovat. Tento restart může trvat i více než 15 minut. Pokud je produkt uvnitř pánve v momentě výpadku elektřiny právě po postřiku sirupem, hrozí nebezpečí, že produkt během tohoto restartu zatvrdne. Pokud se tak stane, podnik musí povolat kontraktory a sbíječkou vyčistit pánve od ztvrdlého produktu, kdy toto čištění může trvat i dva dny, během nichž je samozřejmě pánve nepoužitelná.

Výpadky elektřiny způsobují právě tento problém s hrozícím nebezpečím zatvrdnutí produktu. Nicméně samotné čištění také poškozuje tunel a tím může docházet k uvolňování gumových kousků, což vede k ohrožení kvality produktu, až k potenciálně ztrátě zdravotní nezávadnosti produktu. Pokud by Mars pánve byla vážně poškozená kvůli zmíněnému čištění a tudíž nepoužitelná, může být střednědobě ohrožena i výroba produktu.

Před zavedením inovace byl výpadek elektřiny pouze jeden z typů neplánovaných ztrát, kdy dochází k zastavení provozu Mars pánví. Mezi další typy neplánovaných ztrát bylo možné zařadit např. zastavení výroby zapříčiněním chybou zaměstnance, extra údržbou, incidenty spojené s kvalitou či problémy spojené s balením. Nicméně ztráty způsobené výpadkem elektřiny se podílely na celkových neplánovaných ztrátách nejvíce.

Kvůli výše uvedeným faktorům byla v roce 2017 navržena dvě možná řešení, jak situaci s výpadky elektřiny zlepšit a předejít rizikům spojenými s těmito výpadky. Hlavním cílem bylo zajistit, aby v případě výpadku elektřiny měly Mars pánve stále přísun elektřiny a nedošlo k jejich zastavení.

4.3.2 Výpočty a vyhodnocení efektivnosti

V počáteční fázi společnost měla na výběr ze dvou variant, jak situaci řešit. Ve výsledku se společnost rozhodla pro pořízení záložního zdroje elektřiny, který by dokázal poskytovat energii Mars pánvím v případě výpadku na 15 minut, druhá varianta poskytovala záložní energii i na 8 hodin. Jelikož většina výpadků je velice krátkodobá, první varianta byla v porovnání s druhou variantou výhodnější a také zároveň i levnější.

Finanční dopady v případě výpadku elektřiny:

V případě, že dojde k výpadku elektřiny, se společnost musí potýkat s náklady spojenými s neaktivitou Mars pánví. Pro výpočet efektivnosti inovace je nutné vědět, kolik výpadky stojí a jakým škodám se dá záložním zdrojem předejít. Jelikož výpadky

elektřiny se stávají nahodile, výše těchto nákladů byla stanovena na základě ztrát během roku 2017. Společnost nerozděluje rok na 12 měsíců, ale na 13 period, každá trvající čtyři týdny a dohromady porývají celý rok. Na následující tabulce lze vidět, kolik hodin byly Mars pánve neaktivní v roce 2017, v první až osmé periodě.

Tabulka 8: Neaktivita Mars pánví způsobená výpadky el. energie v roce 2017 (v hodinách)

2017									
Perioda	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Celkem
Počet hodin	20	19	42	0	6	37,5	1	49	174,5

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů (2017)

Za období 8 period Mars pánve byly neaktivní 174,5 hodin, které byly způsobené výpadky elektrické energie, což je v přepočtu 7,3 dnů. Tato neaktivita je spojena s určitým finančním zatížením. Zmapované náklady způsobené výpadky elektrické energie lze považovat za potenciálně ušetřené náklady v případě pořízení záložního zdroje, jelikož pomocí záložního zdroje je jim možné alespoň částečně předejít. Na následující tabulce je možné vidět přehled nákladů spojených s výpadky ve zmíněném časovém období.

Tabulka 9: Celkové finanční ztráty zapříčiněné výpadky

Typ ztráty	Cena za položku	Celkové náklady P1-P8
Energie	25 000 Kč/den	181 771 Kč
Personál	70 000 Kč/den	508 958 Kč
Náklady - zastavení a nahození Mars pánví	7 200 Kč	79 200 Kč
Odpad		800 000 Kč
Údržba		1 150 000 Kč
Náklady - nedodržení kvality (kontaminace)		220 000 Kč
Čistička odpadních vod – ztráta		250 000 Kč
Kontraktoři (čištění Mars pánví)		45 000 Kč
Celkem (Kč)		3 235 000 Kč
Celkem (USD)		129 000 USD

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů (2017)

Pro přepočet na dolary byl použit kurz, který používá společnost pro převod, tento kurz je 1 USD = 25,208 Kč. Výpočty jsou zaokrouhleny na tisíce. Pro další výpočty je nutno převést pozorované údaje ze zaznamenaných osmi period na roční náklady, což lze vidět na následující tabulce.

Tabulka 10: Přepočet nákladů P1-P8 na roční náklady

Měna	P1-P8	Roční náklady
Kč	3 235 000	5 257 000
USD	129 000	209 000

Zdroj: vlastní výpočty

Proč se nezahrnuje ušlý zisk:

V momentě, kdy jsou Mars pánve neaktivní, neprodukují žádný zisk, naopak lze říci, že narůstá ušlý zisk, jelikož kdyby fungovaly, vyrobily by daný produkt, který by se dal prodat. Nicméně podnik si udržuje určitou úroveň zásob, a tímto předchází narušení dodávky produktu v rámci koncernu. Z těchto důvodů do mapování nákladů není ušlý zisk zahrnut, jelikož výpadky elektřiny samotný prodej produktu nenarušují. Tudiž pořízení záložního zdroje předchází pouze typu nákladů zmíněných v *tabulce č. 9*.

Vstupní parametry:

- Počáteční investiční náklady na pořízení zařízení byly 271 000 dolarů.
- Náklady na údržbu tohoto záložního zdroje stojí ročně 21 000 dolarů.
- Jelikož většina výpadků je velice krátkodobá, pro výpočty v období plánování inovace se předpokládalo, že záložní zdroj předejde 95 % výpadků. Tato hodnota nebyla určena ze vzorku, ale odhadem zaměstnanců na základě zkušenosti.
- Společnost ročně v přepočtu prodělá kvůli výpadkům elektřiny 209 000 dolarů. Tato hodnota je určena ze vzorku, vypočítaná výše.
- Podniková diskontní sazba je 8 %.
- U odpisů bylo použito lineární odepisování.
- 35% daňové zatížení bylo převzato přímo z interních materiálů. Nejlepším dostupným vysvětlením pro tuto hodnotu je, že se jedná o daňový tarif USA v době plánování inovace.

Výpočty:

V době, kdy se o implementaci inovace rozhodovalo, se předpokládalo, že záložní zdroj energie vyřeší 95 % výpadků. Z tohoto důvodu se ve výpočtech používá 198 000 ušetřených dolarů ročně na místo 209 000 dolarů. Jedná se o 95 % původní hodnoty, zbývajících 5 % jsou předpokládané výpadky, které trvají déle než 15 minut, a tedy nejsou pokryty záložním zdrojem. Na následující tabulce lze pozorovat mezivýpočty nezbytné pro výpočet efektivnosti inovace.

Tabulka 11: Údaje pro výpočet efektivnosti inovace (tisíce USD)

Položka	Počáteční investice	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5	Rok 6	Rok 7	Rok 8	Rok 9	Rok 10
Ušetřené náklady	0	198	198	198	198	198	198	198	198	198	198
Roční údržba	0	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Rozdíl	0	177	177	177	177	177	177	177	177	177	177
Daň (35%)	0	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Po zdanění	0	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Odpisy	0	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Cash flow	-271	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142
Disk. CF	-271	132	122	113	104	97	90	83	77	71	66
Kumulované disk. CF	-271	-139	-18	95	200	297	386	469	546	617	683
Měsíce návratnost	-	12	12	2	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů (2017)

V tabulce č. 11 lze pozorovat ušetřené náklady z předešlých výpočtů, které jsou snižené o roční údržbu a dále o daň. Poté se přičítají odpisy, což dává hodnotu cash flow. Pro odpisy je zvolena lineární metoda výpočtu. Stanovené cash flow a diskontované cash flow jsou nezbytné pro výpočet efektivnosti inovace, které je možné pozorovat v následující tabulce č. 12.

Tabulka 12: Výpočty efektivnosti

Efektivnost inovace	
Čistý celkový příjem	1 150 000 USD
Rentabilita inovace (ROI)	424,5 %
Vnitřní výnosové procento	51,6 %
Čistá současná hodnota Rok 3	96 000 USD
Čistá současná hodnota Rok 5	297 000 USD
Čistá současná hodnota Rok 10	684 000 USD
Doba návratnosti	26 měsíců

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů (2017)

První dva ukazatele jsou statické povahy, a tudíž nezohledňují faktor rizika a času. Celkový příjem se u této inovaci předpokládá ušetřené náklady, kterým se předchází. Rentabilita inovace je také statickým indikátorem, takto vysoké procento naznačuje velice vysokou výnosnost inovace, ale nutno je brát na vědomí, že opět není zohledněn faktor rizika a času u tohoto ukazatele.

Dále už jsou ukazatele, které jsou dynamické a faktor času a rizika zohledňují. Jelikož podniková diskontní míra je 8 %, tak tato inovace s vnitřním výnosovým procentem

51,6 % je vysoce nad touto hodnotou, tudíž inovaci lze považovat za přijatelnou a výnosnou. Krátká doba návratnosti tomuto faktu také nasvědčuje a je možné pozorovat, že čistá současná hodnota je v kladných číslech již třetím rokem z celkové očekávané životnosti 10 let. Na konci své očekávané životnosti by se inovace na základě dostupných čísel cca 2,5x vrátila. S těmito čísly není překvapující, že inovace byla implementována. Původně při plánování inovace se počítalo s počátečními investičními náklady na pořízení záložního zdroje v hodnotě 587 000 dolarů. Ve výsledku tyto počáteční náklady byly pouze 271 000 dolarů, což učinilo celou inovaci ještě výhodnější, než se očekávalo. Nicméně i v původní verzi s pořizovací hodnotou 587 000 dolarů byla inovace stále výhodná s vnitřním výnosovým procentem 27 %.

4.4 Zhodnocení dopadu inovace na ekonomickou situaci podniku

Po implementaci inovace byl projekt zpětně monitorován v prvním čtvrtletí 2018 a jeho výsledky byly porovnány s prvním čtvrtletím 2017. Jaký byl rozdíl v nákladech a neaktivitě Mars pánvi před a po implementaci záložního zdroje je možné vidět v *tabulkách č. 13 a č. 14*. Zpětně se monitorovaly pouze čtyři periody, nicméně i pouze tyto čtyři periody prokazují zlepšení provozu a ušetření nákladů.

Tabulka 13: Náklady za 4 periody v roce 2017 (v hodinách a tisících)

2017	P1	P2	P3	P4
Spolehlivost linky (h)	20	19	42	0
Spolehlivost linky (Kč)	58	55	123	0
Náklady nesouvisící s kvalitou – odpad (Kč)	30	0	320	0
Energie (Kč)	21	20	44	0
Údržba (Kč)	0	0	290	0
Kontraktoři (Kč)	0	0	15	0
Čistička odpadních vod (Kč)	0	0	100	0

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů (2018)

V roce 2017, ve zmíněných čtyřech periodách došlo ke třem výpadkům, které ovlivnily produkci. Jeden z těchto výpadků zavinil zatvrdnutí produktu v Mars pánvi, což je spojeno s náklady nutné pro jejich vyčištění, včetně např. najetí kontraktorů. Další důležité výpadky byly v periodě 5 až 8, které nejsou v monitorovaném období zaznamenány.

Tabulka 14: Náklady za 4 periody v roce 2018 (v hodinách a tisících)

2018	P1	P2	P3	P4
Spolehlivost linky (h)	5,6	0	0	17
Spolehlivost linky (Kč)	16	0	0	50
Náklady nesouvisící s kvalitou – odpad (Kč)	30	0	0	90
Energie (Kč)	6	0	0	18
Údržba (Kč)	0	0	0	0
Kontraktoři (Kč)	0	0	0	0
Čistička odpadních vod (Kč)	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů (2018)

V roce 2018 došlo také ke třem výpadkům, dva ovlivnily výrobu a jeden byl bez většího dopadu. Pokud by nebyl pořízen záložní zdroj, dva tyto výrazné výpadky by potenciálně vedly ke zatvrdnutí produktu v Mars pánvích. Tímto se předešlo potenciálním nákladům, které by zatvrdnutí produktu v Mars pánvi způsobilo.

V následující *tabulce č. 15* lze vidět porovnání těchto dvou monitorovaných období. Lze vidět, že počet ztrátových hodin poklesl. Neaktivita Mars pánvi sice není spojena s ušlým ziskem, ale je spojena s náklady na provoz, jak již bylo zmíněno výše. Pokles počtu hodin neaktivity předchází těmto provozním nákladům. Zároveň záložní zdroj může v některých případech předcházet zatvrdnutí produktu, které je nejvíce kritické a je nejvíce nákladné na odstranění. Pokud výpadek je příliš dlouhý, sice k němu ve výsledku dojde, ale Mars pánev pracuje dostatečně dlouho na to, aby se předešlo zatvrdnutí produktu.

Tabulka 15: porovnání roku 2017 a 2018

Porovnání	2017	2018
Celkový počet hodin provozu MP za 4 periody (h)	2 275	2 448
Ztracené hodiny (h)	81	24
Neaktivita MP – ztráta (%)	3,56 %	0,98 %
Celkové náklady za 4P (v tisících)	1 076 Kč	209 Kč
	50 USD	10 USD

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů (2018)

Zaměstnanci odhadli, že záložní zdroj vyřeší cca 95 % výpadků. Z monitorovaného vzorku je možné pozorovat, že záložní zdroj přinesl „pouze“ 72% zlepšení. Kromě počtu hodin, i porovnání nákladů ukazuje jasné zlepšení, a to o 81% nižší náklady, kdy namísto 1 076 000 Kč společnost v roce 2018 v těchto čtyřech periodách zaplatila pouze

209 000 Kč kvůli výpadkům. Tento rozdíl činí 867 000 Kč se dá teoreticky pokládat za ušetřené náklady a za dopad této inovace na podnik. Nicméně důležité si je uvědomit, že toto bylo monitorování na historických datech a hodnota se bude lišit v závislosti na období.

Výpadky jsou nahodilou záležitostí. Monitorování trendu a historických dat je jedinou možností, jak vyhodnotit ztráty či ušetřené náklady, nicméně každé období bude jedinečné a může mít unikátní kombinaci výpadků, některé nákladnější a některé levnější. Rozdíl mezi těmito dvěma specifickými monitorovanými obdobími lze změřit, ale pouze retrospektivně. Nelze jasně říct, o kolik tato inovace přesně zlepšuje provoz v obecném slova smyslu právě kvůli nahodilosti zmíněných výpadků nebo jejich nepředvídatelnému trvání. Přesto je jasně viditelné, že ke zlepšení zcela určitě došlo. Společnost monitorovala pouze tyto čtyři periody, ke zlepšení došlo a to je pro společnost dostatečně uspokojivé a další měření již neprováděla.

Jedním z ekonomických cílů společnosti je dlouhodobě dosahovat dobrých hospodářských výsledků. Kromě snahy o zefektivnění výroby či zvýšení produktivity práce se společnost každoročně snaží o snižování nákladů. Tato inovace bezpochyby napomohla snížit náklady, a tedy bude mít pozitivní dopad na zvyšování rentability podniku. Po investici do třetí výrobní linky v roce 2016 je možné vidět velký pokles ve výsledku hospodaření a dalších ukazatelích, nicméně společnost se snaží tyto ukazatele opět vydvihnout do vyšších čísel. Právě inovace tohoto typu napomáhá k dosažení stanoveného cíle, a výše stanovený postup je pravděpodobně nejlepší, jak lze tento přínos vyčíslit.

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zmapovat inovační aktivitu vybraného podniku a následně vybrat nedávno uskutečněnou inovaci a zhodnotit její efektivnost a dopad na podnik. Vybraným podnikem pro tyto účely byl výrobní podnik na území České republiky Mars Wrigley Confectionery v Poříčí nad Sázavou, spadající pod koncern Mars, Incorporated. Jelikož zásady a principy celého koncernu jsou základním kamenem i pro podnik v České republice, bylo důležité pochopit tyto hodnoty na úrovni celého koncernu. Tomu se věnuje první část praktické části, ve které jsou představeny v potřebné míře. Po tomto představení následují bližší informace o samotné společnosti na území České republiky, a dále je také zmapována ekonomická situace podniku.

Ekonomická situace podniku by se mohla na první pohled považovat za znepokojivou, nicméně ekonomické ukazatele jsou ovlivněné nedávnými investicemi a pozicí podniku v rámci koncernu. Pokud se tyto okolnosti vezmou v úvahu, lze říct, že ekonomická situace podniku je uspokojující.

Dále byla popsána inovační činnost podniku, funkce oddělení výzkumu a vývoje a informace o tom, kolik podnik investuje do inovací. Další poskytnuté informace zahrnují pro utvoření kompletního rámce nezbytné poznatky, kterými jsou: Jaké inovace byly nedávno implementovány, a také jaký proces podnik používá při zavádění nové inovace. Jakožto člen koncernu, podnik v mnoha ohledech s koncernem kooperuje. Strategie při zavádění a vyhodnocování inovací se liší v závislosti na typu a velikosti inovace. Produktové inovace jsou vyhodnocovány na evropské úrovni, což činí dostupnost těchto dat limitující a navíc vyhodnocení konkrétního dopadu pouze na podnik v Poříčí nad Sázavou nejednoznačné. Z těchto důvodů byla vybrána procesní inovace, která je relevantní pouze na lokální úrovni. To napomáhá dosáhnout čitelnějších výsledků, ze kterých je možné vidět, jaké konkrétní dopady má inovace na konkrétní podnik.

Vybranou procesní inovací bylo zakoupení záložního zdroje, který měl předcházet výpadkům elektřiny klíčových zařízení používaných při výrobě, a tím zabránit dodatečným nákladům spojených s tímto problémem. Inovace byla detailně popsána a bylo vysvětleno, co přináší za zlepšení. Nejprve byla vyhodnocena efektivnost inovace, která se za normálních okolností používá ve fázi plánování. Za počáteční výdaj se počítala pořizovací cena zařízení a za přínos inovace se počítaly ušetřené náklady, které by nebylo potřeba pokrýt, kdyby záložní zdroj byl v posledních měsících používán. Za

pomocí těchto vstupních parametru byla vypočítána efektivnost inovace. Z použitých ukazatelů lze zmínit rentabilitu inovace ROI, čisté výnosové procento, čistou současnou hodnotu a dobu návratnosti. Tyto ukazatele naznačují, jak výhodná inovace byla, jediný problém bylo přijít s daným nápadem.

Pro vyhodnocení dopadu inovace na podnik, se retrospektivně porovnávala období bez záložního zdroje a po implementaci záložního zdroje. Toto porovnání prokázalo jasné zlepšení, kterého bylo dosaženo v podobě snížení nákladů, a tím tato inovace přispívá i ke zvyšování rentability podniku. Přestože retrospektivně bylo možné dosáhnout konkrétních čísel, kvůli nahodilosti výpadku elektřiny, jejich trvání a závažnosti, nelze určit přesný přínos, kterého bude dosaženo v nadcházejících měsících. Nicméně vyhodnocení na základě historických dat dává dostačující představu o dosaženém zlepšení.

Dlouhodobým cílem společnosti je dosahovat dobrých hospodářských výsledků. Přirozeně se společnost pokouší o zvyšování obrátu a dále se snaží o neustálé snižování nákladů. Inovace tohoto typu jednoznačně ke zlepšení hospodářských výsledků napomáhá skrz odstranění přebytečných nákladů.

Každá inovace je pro firmu krokem do neznámých vod. Spousta inovací končí nezdarem, další mohou zaostat za očekávaními. Pak ale jsou inovace, které posunou společnost správným směrem a zajistí ji znatelnou výhodu nad konkurencí. Cílem společnosti musí být tyto výhodné inovace identifikovat a implementovat, jelikož tyto jsou právě rozhodujícím faktorem úspěchu. Ať spočívají v zlepšování firemních procesů, jako jsme viděli, nebo v uvádění nových výrobků na trh, investice do inovací jsou potřebné pro zajištění konkurenceschopnosti a udržení důležitého postavení podniku i do budoucna.

I Summary a keywords

An ability to adapt and develop is one of the key points of how to survive and prosper in modern age for companies. A majority of companies have realized by now, that they cannot afford to stagnate, otherwise they would fall behind. Innovations, as a change striving for improvement, are one way of avoiding the aforementioned stagnation and, on contrary, they offer a possibility to develop and thrive.

The aim of the thesis is to assess the effectiveness of specific innovation and evaluate its economic impact on the company. The selected company for this purpose is Mars Wrigley Confectionery in Poříčí nad Sázavou as a part of Mars, Incorporated.

Theoretical part of the thesis contains topics regarding innovations and changes, their classification and typology. Definition of innovation is not straightforward thus the first third of theoretical part covers various definitions and conceptions of innovation. Following third covers typology of innovations based on mentioned conceptions and the last third defines potential ways of assessing effectiveness and evaluation of impact of the innovations.

Practical part presents fundamental information about Mars, Incorporated, followed up by relevant information about selected company; Mars Wrigley Confectionery in Poříčí nad Sázavou. Current economic situation of the company is analysed together with company's recent innovative activity. Once all basic information is presented, a recently implemented innovation is described in detail alongside the impact the innovation had.

The selected innovation is a process innovation implemented with intentions of reducing the unnecessary expenses of the company and to improve smoothness of the manufacturing process. An assessment of the innovation's effectiveness and evaluation of innovation's impact on economic situation of the company is presented in the end of the thesis.

Keywords: effectiveness of innovation, economic impact, improvement, process innovation, reduction of costs

II Seznam použitých zdrojů

- About the OECD. (n. d.). Dostupné z <http://www.oecd.org/about/>
- All About Mars. (n.d.). Dostupné z <https://www.mars.com/about/>
- Boučková, J. (2003). *Marketing*. Praha: C. H. Beck.
- Drucker, P. F. (2015). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. London: Routledge.
- European Commission. (n. d.). Dostupné z http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-10-473_fr.htm
- Hamel, G., & Breen, B. (2008). *Budoucnost managementu*. Praha: Management Press.
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing.
- Kislingerová, E. (2010). *Manažerské finance*. V Praze: C. H. Beck.
- Kovář, F., & Bočková, K. H. (2007). *Management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Košturiak, J., & Chal, J. (2008). *Inovace: Vaše konkurenční výhoda*. Brno: Computer Press.
- Made by Mars. (n.d.). Dostupné z <https://www.mars.com/made-by-mars>
- Markham, S. K., & Lee, H. (2013). Product Development and Management Associations 2012 Comparative Performance Assessment Study. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 408-429. doi:10.1111/jpim.12025
- Neumaierová, I., & Neumaier, I. (2002). *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Sirůček, P. (2016). Polozapomenuté postavy ekonomického myšlení – F. Valenta. *Acta Oeconomica Pragensia*, 2016(4), 71-79. doi:10.18267/j.aop.547
- Skokan, K. (2004). *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis.

- Śledzik, K. (2013). Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.2257783.
- Švejda, P. a kol. (2007). *Inovační podnikání*. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR.
- Tidd, J., Bessant, J. R., & Pavitt, K. (2007). *Řízení inovací: Zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press.
- Valenta, F. (1969). *Tvůrčí aktivita - inovace - efekty*. Praha: Svoboda.
- Veber, J. (2016). *Management inovací*. Praha: Management Press.
- Vlček, R. (2011). *Strategie hodnotových inovací*. Praha: Professional Publishing.
- Work, G. P. (n.d.). Mars, Incorporated. Dostupné z <https://www.greatplacetowork.com/certified-company/1100947>
- World Famous Company | About Mars® | Mars® Czech Republic. (2016, January 04). Dostupné z <https://www.marsczech.cz/czech/cs/about.aspx>
- Žižlavský, O. (2012). *Manuál hodnocení inovační výkonnosti*. Brno: Akademické nakladatelství CERM.

III Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Pyramida inovací.....	22
Obrázek 2: Procentuální podíl na čistých tržbách v jednotlivých regionech.....	51
Obrázek 3: Znázornění vztahů Mars Wrigley Confectionery ČR, k. s.	52
Obrázek 4: Balíček Skittles® - Fruits 38g.....	54
Obrázek 5: Zmapovaný proces pro vývoj nového produktu.....	62
Obrázek 6: Mars pánev	64

Seznam tabulek

Tabulka 1: Tabulka použitých primárních ukazatelů	39
Tabulka 2: Přehled použitých poměrových ukazatelů	40
Tabulka 3: Finanční ukazatele v tis. Kč.....	56
Tabulka 4: Vývoj rentability sledovaného podniku.....	56
Tabulka 5: Vývoj zadluženosti sledovaného podniku	57
Tabulka 6: Vývoj likvidity sledovaného podniku.....	57
Tabulka 7: Vývoj aktivity sledovaného podniku	57
Tabulka 8: Neaktivita Mars pánví způsobená výpadky el. energie v roce 2017 (v hodinách)	66
Tabulka 9: Celkové finanční ztráty zapříčiněné výpadky	66
Tabulka 10: Přepočtení nákladů P1-P8 na roční náklady	67
Tabulka 11: Údaje pro výpočet efektivnosti inovace (tisíce USD)	68
Tabulka 12: Výpočty efektivnosti.....	68
Tabulka 13: Náklady za 4 periody v roce 2017 (v hodinách a tisících)	69
Tabulka 14: Náklady za 4 periody v roce 2018 (v hodinách a tisících)	70
Tabulka 15: porovnání roku 2017 a 2018	70

Seznam grafů

Graf 1: Podíl jednotlivých obchodních segmentů na ročních tržbách	47
Graf 2: Podíl tun jednotlivých značek na výrobě v PNS za rok 2017	53
Graf 3: Rozdělení trhu PNS za rok 2017	55
Graf 4: Vývoj nákladů na výzkum a vývoj v tis. Kč	59

IV Seznam příloh

Příloha 1: Skittles® – Fruits 38g.....	79
Příloha 2: Skittles® – Crazy Sours 38g	79
Příloha 3: Skittles® – Wild Berry 38g.....	80
Příloha 4: Skittles® – Sweet & Spicy 38g (limitovaná edice).....	80

V Přílohy

Příloha 1: Skittles® – Fruits 38g



Zdroj: vlastní foto

Příloha 2: Skittles® – Crazy Sours 38g



Zdroj: vlastní foto

Příloha 3: Skittles® – Wild Berry 38g



Zdroj: vlastní foto

Příloha 4: Skittles® – Sweet & Spicy 38g (limitovaná edice)



Zdroj: vlastní foto