



# Inovace v podniku formou aplikace pokladního systému

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208R085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Kristýna Dvořáková**

*Vedoucí práce:* Ing. Petra Matějovská, Ph.D., MBA



## Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

*Jméno a příjmení:* **Kristýna Dvořáková**  
*Osobní číslo:* E14000617  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* B6208R085 – Podniková ekonomika  
*Zadávací katedra:* katedra podnikové ekonomiky a managementu  
*Vedoucí práce:* Ing. Petra Matějovská, Ph.D., MBA  
*Konzultant práce:* Martin Petrák  
Marthy's Kitchen, vedoucí podniku

*Název práce:* **Inovace v podniku formou aplikace pokladního systému**

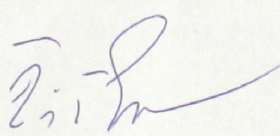
### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Vymezení základních terminologických pojmů a seznámení s programem Storyous.
3. Seznámení s konkrétním podnikem, ve kterém bude zavedena inovace.
4. Zavedení programu v konkrétním podniku (změny, výhody, nevýhody, náklady).
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

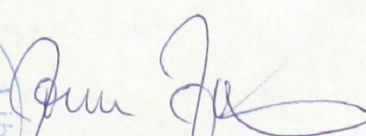
*Seznam odborné literatury:*

- DYER, Jeff, Hal B. GREGERSEN and Clayton M. CHRISTENSEN. 2011. *The innovator's DNA: mastering the five skills of disruptive innovators.* Boston, Mass.: Harvard Business Press. ISBN 978-1-4221-3481-8.
- MCKEOWN, Max. 2008. *The truth about innovation.* New York: Pearson/Prentice Hall. ISBN 9780273719120.
- KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL. 2008. *Inovace - vaše konkurenční výhoda!* Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1929-7.
- BŘEČKOVÁ, Pavla a Karel HAVLÍČEK. 2016. *Inovace a jejich financování v malé a střední firmě.* Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-137-8.
- NOVÁK, Adam. 2017. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu: 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe.* Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-0333-1.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce:	30 normostran
Forma zpracování:	tištěná / elektronická
Datum zadání práce:	31. října 2017
Datum odevzdání práce:	31. srpna 2019

  
prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan Ekonomické fakulty



  
prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.  
vedoucí katedry

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Petře Matějovské, Ph.D., MBA za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce a především za její trpělivost. Dále děkuji panu Martinu Petrákovi za jeho volný čas ke konzultacím a poskytnuté informace.

## **Anotace**

Bakalářské práce s názvem Inovace v podniku formou aplikace pokladního systému se zabývá především tématem inovace v podniku z odvětví gastronomie a to konkrétně zavedením pokladního systému do zkoumaného subjektu nacházejícího se v hlavním městě Praze. Práce je zaměřena na inovaci služeb a skládá se ze dvou dílčích částí. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy týkající se problematiky inovací, jejich dělení a bližší vysvětlení pojmů objevujících se v této práci. Praktická část je nejprve uvedena základními informacemi o konkrétním podnikatelském subjektu, který je v práci zkoumán a na který je inovační proces aplikován. Následuje průběh celého inovačního procesu včetně informací o návštěvnosti podniku a jeho tržbách. Cílem práce je provedení analýzy zvoleného pokladního systému a zhodnocení jeho zavedení do podniku.

## **Klíčová slova**

inovace, inovační proces, metoda SMART, pokladní systém, SWOT analýza, tržby, zákazníci

## **Annotation**

### **The innovation in the enterprise through the application of a cash system**

The bachelor thesis The innovation in the enterprise through the application of a cash system deals mainly with the theme of innovation in the gastronomy business, specifically with the introduction of a cash system into the enterprise which is located in the capital city Prague. This bachelor thesis is focused on the innovation in service and consists of two parts. The theoretical part explains the basic terms of innovation and their divisions and explanation of the concepts emerging in this thesis. The practical part starts with basic information about a business subject, which is researched in the thesis and where is the innovation process applied. Following is the innovation process by itself including visitors turnout and sales of the enterprise. The aim of this thesis is to analyze selected cash system and evaluate its installation into the enterprise.

## **Key Words**

cash system, customers, innovation, innovation process, sales, SMART goals, SWOT analysis

## Obsah

<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>10</b>
<b>Seznam ilustrací</b> .....	<b>11</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>12</b>
<b>1 Inovace</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1 Schumpeterova teorie inovací</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2 Pojmy spojené s inovacemi</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3 Klasifikace inovací</b> .....	<b>16</b>
<b>1.4 Inovační proces</b> .....	<b>18</b>
1.4.1 Fáze inovačního procesu .....	19
1.4.2 Inovační impuls .....	20
1.4.3 Zdroje inovačních příležitostí.....	22
1.4.4 SWOT analýza.....	23
1.4.5 Metoda SMART .....	24
1.4.6 Komericializace, zavedení na trh.....	26
1.4.7 Výstupy inovačních procesů.....	26
<b>2 Charakteristika dalších faktorů</b> .....	<b>29</b>
<b>2.1 Služby</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2 Zaměstnanci</b> .....	<b>30</b>
<b>2.3 Zákazníci</b> .....	<b>31</b>
<b>2.4 Tržby</b> .....	<b>32</b>
<b>3 Inovační proces aplikovaný na konkrétním subjektu</b> .....	<b>34</b>
<b>3.1 Marthy's Kitchen</b> .....	<b>34</b>
3.1.1 Komunikace se zákazníky .....	35
3.1.2 Analýza konkurence .....	36
<b>3.2 SWOT analýza</b> .....	<b>37</b>
<b>3.3 Inovační proces</b> .....	<b>43</b>
3.3.1 Podnět.....	43
3.3.2 Metoda SMART .....	44
3.3.3 Výběrové řízení .....	46
3.3.4 Storyous .....	46
3.3.5 Náklady na inovaci .....	50
3.3.6 Zavedení inovace.....	52
3.3.7 Hodnocení inovace .....	52



3.3.8 Z hlediska návštěvnosti podniku .....	52
3.3.9 Z hlediska tržeb .....	55
3.3.10 Zpětná vazba zaměstnanců .....	56
<b>3.4 Zhodnocení.....</b>	<b>57</b>
<b>3.5 Možné budoucí inovace podniku a návrhy řešení slabých stránek.....</b>	<b>61</b>
<b>Závěr.....</b>	<b>63</b>
<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>65</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>70</b>

## Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza .....	24
Tabulka 2: SWOT analýza vybraného podniku .....	38
Tabulka 3: Žebříček kvality života 2017 .....	42
Tabulka 4: Cizinci v podniku .....	42
Tabulka 5: Počet turistů v Praze 2017 .....	43
Tabulka 6: Měsíční paušály za vybrané pokladní systémy .....	51
Tabulka 7: Návštěvnost podniku .....	53
Tabulka 8: Průměrné tržby v podniku .....	55
Tabulka 9: Hodnocení systému zaměstnanci.....	57
Tabulka 10: Výhody a nevýhody nového systému.....	58

## Seznam ilustrací

Obrázek 1: Novost produktové inovace pro trh nebo podnik (2012-2014) .....	18
Obrázek 2: Prostředí, ve kterých vznikají nápady.....	21
Obrázek 3: Efekty inovací.....	27
Obrázek 4: Výsledky inovačních aktivit v letech 2002 - 2003 označené inovujícími ekonomickými subjekty jako významné .....	28
Obrázek 5: Zaměření inovačních podniků v sektoru zpracovatelského průmyslu a služeb.	29
Obrázek 6: Významnost informačních zdrojů pro inovace v letech 2002 - 2003 dle vyjádření inovujících subjektů .....	30
Obrázek 7: Tržby v podniku dne 17.4. 2017 .....	45
Obrázek 8: Ukázka systému kontroly proběhlých storen a slev, Storyous .....	47
Obrázek 9: Detail inventury, Storyous .....	49
Obrázek 10: : Detail výdelečnosti jednotlivých stolů, Storyous .....	49
Obrázek 11: Cena zvoleného balíčku pokladního systému Storyous .....	50
Obrázek 12: Průměrný počet zákazníků v průběhu let 2013 – 2017 .....	54
Obrázek 13: Průměrná útrata zákazníka v podniku během let 2013 – 2017 .....	56

## Úvod

V podnikání je nedílnou součástí úspěchu snaha o udržení kroku s konkurencí či získání konkurenční převahy na trhu. V současném globalizovaném světě 21. století se podnikatelské trhy často mění a požadavky zákazníků stále rostou. Pro podnik je tak strategické se snažit co nejlépe poznat potřeby zákazníka, překonat konkurenci a nabídnout něco jiného, poskytnout něco navíc. Něco, po čem zákazník touží a co vystihne jeho potřeby. Současné trendy nasvědčují tomu, že bez inovací se lze jen těžko stát plně konkurenceschopným a vyhovovat požadavkům spotřebitelů, zvláště v době, kdy mají přístup na globální trhy, které jim nabízí produkty z celého světa.

Inovace jsou součástí všech oborů lidských činností, každý může inovovat, ať už se jedná o jedince, podnik či firmu. Inovace je důležitá zejména proto, že je jakousi hybnou silou ekonomického rozvoje, zvyšuje podnikům jejich konkurenceschopnost a výkonnost. „Inovuj, nebo zemři“ je heslo, které dalo vznik knize Jacka V. Matsona a je často používáno různými motivačními periodiky pro podnikatele. Bez inovací se podnik či společnost mohou jen těžko vyvíjet kupředu. Předpokladem pro úspěšnou realizaci inovace je splnění všech kroků inovačního procesu, v opačném případě s sebou může inovace nést určitá rizika nebo být pro podnik dokonce ztrátová. Cílem inovační politiky podniku je nalézt vhodné subjekty (produkty, služby či procesy), do kterých by mohla investovat své zdroje.

Cílem bakalářské práce s názvem Inovace v podniku formou pokladního systému je přiblížit problematiku inovací a následně aplikovat teoretické poznatky týkající se oblasti inovování na konkrétní subjekt. Dále analyzovat zavedení konkrétního pokladního systému do podniku, porovnat efektivnost této inovace, která je založena na srovnání stavu před zavedením inovace a po jejím zavedení. Dalším cílem je zvýšit povědomí o inovacích v podniku a na základě SWOT analýzy upozornit na další možné směry, ve kterých by podnik mohl svou inovační činnost dále činit.

# 1 Inovace

Slovo inovace pochází z latinského slova *innovare*, které v překladu znamená obnovovat. Tento pojem v ekonomii zavedl Joseph Alois Schumpeter, který se narodil v Třešti na Moravě a poprvé slovo inovace rozvedl a definoval. Z překladu plyne, že základem inovací bude cílené vylepšení či něco nového. Inovace je vědomá změna, která se snaží zaujmout, přinést něco nového a především být prospěšná. (Čichovský, 2013)

Český statistický úřad si pod pojmem inovace představuje „*zavedení nového nebo podstatně zlepšeného produktu (zboží nebo služby), nebo procesu, nové marketingové metody, nebo nové organizační metody do podnikatelských praktik, organizace pracoviště, nebo externích vztahů.*“ (ČSÚ, 2017)

Podle Svatošové (2010, s. 72) lze pojem inovace chápat jako „*činnost tvůrčího charakteru...je to styl podnikového chování spojený s neustálým uplatňováním nových myšlenek a odpovídajících změn.*“

Inovace jsou něčím navíc, pomáhají uspokojovat potřeby zákazníků, které se stále zvyšují a specifikují. Jsou založeny na poměrně jednoduché myšlence přínosu něčeho nového, třeba i dosud neobjeveného, lišícího se od zatím dostupných produktů či služeb. Zajímavý příklad inovace uvádějí ve své knize Košturiak a Chal' (2008, s. 59), kdy roku 1979 ve firmě Sony napadlo jednoho pracovníka spojit výrobky dvou různých oddělení – jedno vyrábělo sluchátka a druhé přenosné magnetofony. Přes odpor velké části odborníků nakonec vznikl celosvětově známý výrobek, který byl pojmenován walkman.

Inovace je tedy jakýmsi vícestupňovým procesem, při kterém firmy aplikují své nápady a tvoří tak zcela nové nebo zdokonalené produkty, služby či podnikové procesy. Je to cílevědomá činnost, při které se inovující firma snaží nabídnout hodnotu, kterou ještě nikdo jiný na trhu nenabídl. Původcem inovací je snaha vytvořit něco hodnotnějšího, lepšího, atraktivnějšího, užitečnějšího, levnějšího, zábavnějšího, ale třeba i více šetrnějšího k životnímu prostředí, než se na trhu zatím vyskytuje. Hlavním cílem inovací je v první řadě zvýšení konkurenceschopnosti podniku, snaha o postupné posilování pozice firmy na trhu, zrychlení pokroku a celkovému zvýšení úspěšnosti firmy. Díky inovacím dochází k zavádění nových produktů do výroby, na jejichž základě pak podnik může získat

monopolní postavení na trhu, nebo čerpat výhody inovací například z patentování nového výrobku. (Čichovský, 2013)

V problematice inovací je nezbytné vymezit také případy, ve kterých se o inovace nejedná  
Pro usnadnění samotné identifikace inovací lze rozlišit:

- a) **ukončení procesu/uvádění produktu na trh** – v případě, kdy firma zjistí, že proces či nová metoda uváděná na trh není výhodná a ukončí komercializaci, nejedná se o inovaci;
- b) **náhrada nebo rozšíření kapitálu** – za inovaci není považována případná náhrada kapitálu (výměna strojů za nové, ale funkčností stejné). Aby se náhrada kapitálu mohla počítat za inovaci, muselo by se jednat o technologii, která ještě nebyla nikdy v podniku uplatněná;
- c) **zakázková výroba** – aneb tzv. kustomizace, výroba na míru. V tomto případě se nejedná o inovaci, pokud nejsou výrazné změny například ve zlepšení funkčnosti výrobku;
- d) **sezónní a cyklické změny** – některé obory, například textilní a obuvnický, obměňují svou nabídku podle sezóny, na základě obměny ročního období. Tyto změny nejsou považovány za inovační, pokud se nejedná například o vstup nového materiálu na trh. (ČSÚ, 2012), (Komárek, 2016)

## 1.1 Schumpeterova teorie inovací

Joseph Alois Schumpeter (1883 – 1950) byl významným ekonomem a politikem 20. století. Narodil se v Třešti na Moravě, tehdeším Rakousko-Uhersku. Byl současníkem světoznámého ekonoma Johna Maynarda Keynesa. Problematiku inovací řešil ve své knize *Business Cycles*, ve které zkoumal ekonomické cykly, jejich příčiny a vývoj. Cykly pojal jako postupující inovační vlny. Schumpeter ve své teorii považuje za inovace pouze nové výrobky, služby či technologické postupy. Vše ostatní jsou pro něj imitace. Schumpeter ve svých pracích velmi vyzdvihoval post inovátora, který byl pro něj významným nositelem vynálezů a technologických vylepšení. (Švejda, 2007)

Dělení inovací podle Schumpetera lze vymezit následovně:

- vznik nového výrobku (nebo v nové kvalitě již vyrobeného produktu);
- uvedení nového výrobního procesu;
- užití nové suroviny či polotovaru;
- nabytí nového trhu;
- změny v organizaci výroby. (Sojka, 2010)

Joseph. A. Schumpeter zastával názor, že pokud je inovátor úspěšný, začnou ho ostatní napodobovat, imitovat. V případě, že novinku začnou vyrábět všichni podnikatelé, efekt inovace je narušen, neplynou z ní očekávané zisky, až nakonec dochází k upuštění od inovace většiny podnikatelů. Investice nejsou naplněny a může nastat krize ekonomiky. Schumpeter tento jev nazývá tvořivou destrukcí, podle něj je ekonomika schopná se vrátit do rovnováhy v dokonce vyšším formátu. Na základě této a podobných teorií zavedl pojem „tvořivá destrukce“. Setkával se ale s oponenturou, že inovační vlny nejsou předvídatelné a synchronické, proto Schumpeter vytvořil model se čtyřmi stěžejními cykly, ze kterých dále vycházel ve svých myšlenkách a teoriích o inovačních cyklech. (Švejda, 2007)

## 1.2 Pojmy spojené s inovacemi

**Kreativita**, nebo také tvořivost, je schopnost hledat nové a neotřelé myšlenky, vyvíjet nápady. Projevuje se v různých oblastech lidského života – v práci, domácnosti, škole. Na jejím základě vzniká zpravidla něco nového, originálního, nápaditého a neotřelého. Je součástí jak invence, tak inovace, stojí na jejich počátku a ovlivňuje jejich průběh. Je složená z části rozumové a části, která je zodpovědná za vytváření hodnot. (Dytrt, Stříteská 2009), (Mckeown, 2008)

Pojmem velmi těsně souvisejícím s inovacemi jsou **invence**, které Synek (2011, s. 29) popisuje takto „*Inovacím musí předcházet vynaložení určité tvůrčí aktivity, např. v podobě vynálezů, zlepšovacích návrhů, projektů, průmyslových vzorů apod. Tuto tvůrčí aktivitu vedoucí ke změnám ve struktuře vědění nazýváme invencemi.*“

Mezi pojmy inovace a invence je důležité rozlišit rozdíl. Podle Skokana (2004, s. 29) invence začíná myšlenkou, tj. návrhem něčeho nového nebo novou kombinací již existujících prvků. Invence mění stav určitého jevu, který již nevyhovuje stávajícím

požadavkům, je to kreativní nápad, vynalézavost. Sama o sobě je invence podnětem pro inovaci, ve kterou postupně vyplyne. Je tedy možné říci, že inovace je realizací invence samotné. (Synek, 2011)

**Intuice** je náhlé poznání, vnuknutí, schopnost nalezení řešení určitého problému a jeho pochopení bez logické úvahy. Intuice se často projevuje v situacích pod tlakem. Může být podmíněna zkušeností, má emocionální charakter. (Adair, 2011)

**Inovační výkonnost** podniku je schopnost přeměnit inovační vstupy na výstupy. Jinými slovy jde o přeměnu potenciálu inovací na jejich zrealizování. Jedním typem měření inovační výkonnosti je například počtem realizovaných inovací nebo počtem získaných patentů. (Břečková, Havlíček, 2016)

**Intelligence** je schopnost myšlení, adaptace a učení se, vědomé zaměření a koncentrování myšlenek určitým směrem a jejich rozvíjení. Je předpokladem pro vymýšlení přínosných nápadů a zvládnutí celého procesu inovace. (Adair, 2011)

**Konkurenční výhoda** je náskok podniku před konkurencí, určitá vlastnost, pro kterou ji spotřebitelé upřednostní před konkurencí. Je to vlastnost, která podnik dočasně dělá lepší, kvalitnější či pružnější na trhu oproti ostatním konkurentům. (Novák, 2017)

### 1.3 Klasifikace inovací

Inovace se mohou dělit z různých hledisek. Konkrétně Oslo manuál (OECD, 2005), který poskytuje řadu definic a postupů v odvětví inovací podniků, je dělí do čtyř typů, ze kterých vychází například i Český statistický úřad. Základní dělení je na inovace technologické a netechnologické (nebo také technické či netechnické), přičemž technologické se dále dělí na produktové a procesní inovace a netechnologické na marketingové a organizační.

- **Inovace produktu** - často jsou nazývány i jako výrobové. Jsou to inovace zboží nebo služeb, které jsou buď úplně nové, nebo značně zlepšené (což znamená například vyšší kvalitu, lepší vlastnosti nebo třeba širší užití). Patří sem fáze od vymýšlení nového výrobku či služby po celý proces inovace až po finální uvedení výsledku na trh. Konkrétním příkladem produktové inovace zboží je navigace GPS,



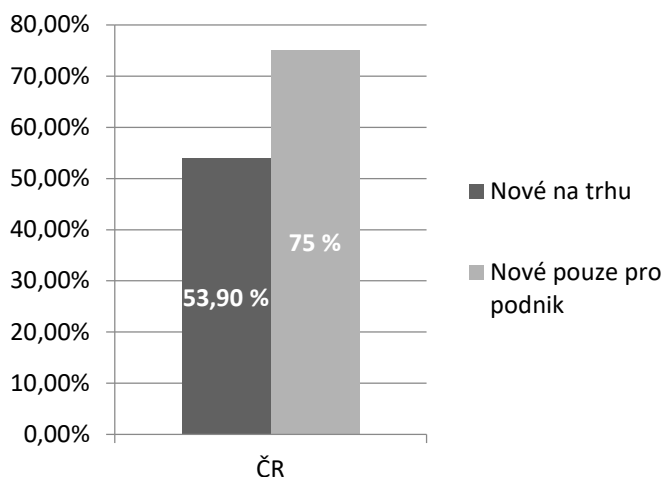
první walkman (spojení sluchátek a rádia), mobilní telefony. Naproti tomu produktová inovace služby může být například internetové bankovníctví, či rezervace jízdenek/letenek.

- **Inovace procesu** – nebo také provozní inovace. Jedná se o nový styl, zlepšení či optimalizaci stávající výroby, prodeje, či distribuce. Dále sem patří změny v technologickém procesu, nové vybavení, způsob poskytování služby nebo novinka v softwaru. Nejjednodušším uvedením konkrétního příkladu procesní inovace je zavedení nového stroje do výrobní linky.
- **Inovace marketingová** – nová marketingová metoda, zavedení nového prodejního kanálu či jiných marketingových aktivit (změny v balení, vzhledu výrobku a jeho propagaci). Jako příklad lze použít třeba firmu, která poprvé použije pro propagaci svého výrobku televizní spot.
- **Inovace organizační** – jedná se především o novou organizační metodu v pracovním prostředí či v externích vztazích, o nové metody řízení, zlepšené manažerské postupy, záležitosti ohledně motivace zaměstnanců. Například nový systém vzdělávání a výcviku zaměstnanců. (Managementmania.com, 2016), (OECD, 2005)

Franková (2011, s. 173) připomíná dělení inovací na základě úrovně originality:

- **inovace napodobovací** – u tohoto případu se jedná pouze o napodobení, novinky již byly předem vyzkoušeny v jiném subjektu;
- **inovace originální** – zde se jedná o uskutečnění úplně nového nápadu či myšlenky.

Porovnání četnosti těchto dvou typů inovací je možné na obrázku 1, kde je zaznamenána novost produktové inovace pro trh nebo podnik v České republice. Je zřejmé, že největší část podniků zabývajících se produktovými inovacemi odpověděla, že většina produktových inovací je nová pouze pro podnik samotný, nikoliv pro globální trhy. Novinky na trhu jsou ale vnímány jako inovace s vyšší mírou důležitosti, ty zavedlo celkem 53,9 % produktově inovujících podniků.



Obrázek 1: Novost produktové inovace pro trh nebo podnik (2012-2014)  
Zdroj: ČSÚ, 2014

Franková (2011, s. 174) dále dělí inovace podle zaměření velmi podobně jako výše zmiňovaný Oslo manuál. A to na „*inovace technologické, inovace výrokové, inovace poskytovaných služeb, inovace organizační, inovace manažerské.*“ Z dělení inovací plyne, že mohou mít různý dopad, rozsah, čas potřebný pro realizaci, a proto jsou často tyto zjednodušené rozdělení v praxi blíže klasifikovány či se jednotlivé kategorie mohou různě překrývat.

## 1.4 Inovační proces

Jednotlivé inovační procesy jsou si vzájemně rozdílné, jelikož vycházejí z jiných podmínek, jiného prostředí a mají různé cíle. Jejich realizace je spojena s organizačními, marketingovými, technologickými a ekonomickými opatřeními. Inovační proces je cestou k novému výrobku či službě, který po své cestě zahrnuje veškeré aktivity počínající prvotním impulsem k inovaci a končící uvedením na trh výsledku inovačního procesu. Hraje v něm roli zejména spolupráce mezi různými odděleními ve firmě a účast zaměstnanců. Inovace běžně nebývají přijímány v momentě, kdy byly ohlášeny, někdy celý proces trvá i léta. Jeho cílem je snížit riziko nesprávného uvedení inovace na trh. Inovační proces je podle intenzity rozdělen buď na jednotlivé evoluční změny, které mají za následek zdokonalování výrobku krok za krokem, nebo se jedná o převratnou a revoluční změnu. (Dyer, 2011)

### 1.4.1 Fáze inovačního procesu

Podle Skokana (2004, s. 28) je ideální inovační proces složen celkem ze tří fází, které na sebe postupně navazují a navzájem se ovlivňují. Jedná se o invenci, adopci inovace a difúzi.

- a) **Invence** začíná nápadem, něčím novým. Je základní myšlenkou a přípravou na celý inovační proces. Invence může být jak spontánní, tak zamýšlená (věda a výzkum). Následují fáze tvorby návrhu, výzkumu a vývoje.
- b) **Adopce inovace** neboli osvojení inovace, tato fáze obsahuje první komerční využití nápadu, invence. Adopce je zaštitěná finanční i organizační výpomocí a často má dlouhodobý charakter.
- c) **Difúze** je část inovačního procesu, kdy je znalost rozšířena o invenci. Inovace je úspěšná až tehdy, kdy ji přijmou spotřebitelé a okolí a začnou ji využívat. Na difúzi má vliv především struktura trhu, ale i demografické a socioekonomické vlastnosti.

Inovačním procesem je ucelený a zároveň dynamický postup, ve kterém jsou obsaženy veškeré činnosti počínající výzkumem, pokračující přes použití výsledků v praxi až po komerční využití. Jinými slovy jsou v něm zahrnuty veškeré aktivity, které mají za následek vznik nového či vylepšeného produktu, služby či procesu. Za celou dobu inovačního procesu by měl výrobek získat vlastnosti, které ho odliší a zvýrazní od konkurence. U výrobných inovací tak může být postup následující: po invenci a původním nápadu přichází vyhotovení zadání pro inovační projekt, který se konkretizuje a následně se může začít s výrobou prototypu nového produktu, který se následně otestuje, vyhodnotí a navrhne se podle něj konečná verze produktu. Poslední fází je uvedení výrobku na trh a zhodnocení výsledků a splnění očekávání. Ideální realizace celého inovačního procesu by měla být spojená z těchto kroků:

1. nalezení možných příležitostí k inovcím pomocí hledání jak v externím, tak interním prostředí firmy, zkoumáním požadavků zákazníků atd;
2. selekce nejlepších podnětů, zanechání těch momentálně nerealizovatelných na pozdější dobu a výběr těch nejvhodnějších, které nesou potenciál získání konkurenční výhody;
3. hledání zdrojů pro inovaci a investice do ní, pomocí lokálního výzkumu, zakoupení licencí a potřebných technologií;

4. realizace inovace;
5. zhodnocení celého procesu, uvědomění si úspěchů i slabých stránek procesu a poučení se z nich pro další procesy. (Bejčková, 2015), (Rydvalová, 2008)

### 1.4.2 Inovační impuls

Každý inovační proces vychází z inovačního podnětu. Impulsy k inovacím mohou být jak interního tak externího charakteru. Aby mohl vzniknout nápad, inovační podnět, potřebuje svého nositele, kterým může být člověk jak z interního, tak z externího prostředí firmy. Přímo z firmy to mohou být zaměstnanci z jakéhokoli odvětví, časté jsou impulsy výzkumu, managementu podniku, marketingového oddělení, od projektantů a výzkumníků. Z vnějšího okolí může být nositelem podnětu k inovaci například koncový zákazník či inspirace plynoucí z pozorování konkurenčních produktů. Nositele inovačních nápadů mohou omezovat různé vlastnosti plynoucí z jejich dosaženého vzdělání, míry zkušeností nebo dosaženého věku. (Svatošová, 2010)

Existuje řada metod, pomocí kterých může podnik zjistit své inovační příležitosti. Jednou z nich je SWOT analýza, kde jsou sestaveny slabé a silné stránky podniku a jeho příležitosti a možné hrozby. Mezi další patří například brainstorming, brainwriting nebo metoda „635“. Při stanovování jakéhokoli cíle je žádoucí použití metody SMART, ve které je cíl detailně rozpracován a metoda pomáhá jeho zdárnému naplnění.

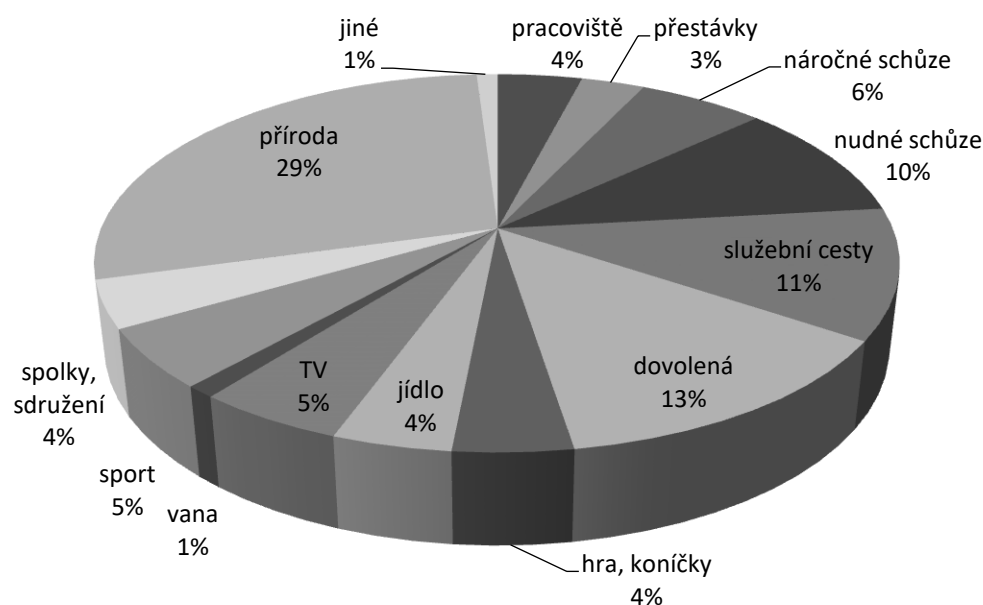
**Brainstorming** je skupinová aktivita, která se využívá nejen v obchodě. Jejím cílem je vytvoření co nejvíce nápadů na dané téma. Při brainstormingu jsou důležité zásady podporující tvorbu nových myšlenek, kam například patří klidná atmosféra, absence kritiky, koncentrace na kvantitu apod. V podnicích pomáhá k tvoření nových směrů, kterými by se inovace samotné mohly ubírat. (Managementmania.com, 2016)

**Brainwriting** je příbuznou metodou brainstormingu. Rozdíl mezi oběma metodami je v tom, že při brainwritingu jsou nápady zaznamenávány do předem daného protokolu, takže nemůže dojít k jejich změně či jejich zkreslení. (Vlček, 2008)

**Metoda „635“** kde číslo 6 znamená počet účastníků, číslo 3 počet nápadů, který každý účastník napíše do předem daného formuláře a předá kolegovi vedle sebe. Poslední číslice

5 symbolizuje počet kol, během kterých jsou jednotlivé nápady posuzovány a komentovány ostatními. (Managementmania.com, 2016)

Na obrázku 2 níže je patrné, v jakých prostředích vzniká nejvíce nápadů, která atmosféra lidí nejvíce inspiruje a probouzí v nich kreativitu. Na pracovišti jsou to pouhá 4 % všech nápadů. Proto by se firmy, které mají zájem dobře inovovat, měly snažit navodit co nejlepší pracovní prostředí pro tvorbu nových nápadů, pro zdokonalování. Ideální je vytvořit inovační tým složený z různých osobností – zkušených pracovníků, ale i nováčků, cizinců, zaměstnanců z marketingu i z výroby. Každý z nich může přinést nový poznatek a pomoci dívat se na problematiku z více úhlů, každý má jiné zkušenosti a pracuje v jiné části podniku, ale stále na tom samém celku. Pro inovace je lidský faktor stěžejním.



Obrázek 2: Prostředí, ve kterých vznikají nápady  
Zdroj: e-api.cz, vlastní zpracování

Po každé tvorbě inováčních námětů je nutná jejich selekce, kde dochází k vyřazování velké části nápadů. Vhodné je si ty, které jsou momentálně nerealizovatelné, uschovat a nechat jako inspiraci na pozdější dobu. Výběr závisí na inovačním týmu, jehož úspěšnost je podle Krajáče (2014, s. 28) charakterizována těmito vlastnostmi: má jasné cíle, které jsou vlastní všem jeho členům, je silně motivován (každý člen touží po úspěšnosti celého procesu), je naplněn tvořivou a pozitivní náladou, komunikace v týmu je jednoduchá a přirozená – bez zbytečných bariér. Každý člen má přidělenou svou roli, se kterou se ztotožňuje a zároveň umí podpořit role ostatních v týmu.

### 1.4.3 Zdroje inovačních příležitostí

Zdroje inovací se dělí na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní patří například věda a výzkum (VaV) v daném subjektu, informace o prodeji, marketingový průzkum a poskytovaný servis zákazníkům během záruky. Na druhé straně mezi vnější patří zákazníci, dodavatelé, konkurence, vysoké školy a výzkumné ústavy, také veletrhy a pořádané výstavy, práce reklamních agentur aj. Toto dělení zdrojů je praktického charakteru. (Rylková, 2011)

Na druhé straně jsou impulsy, které podnik nemá velkou šanci ovlivnit, ale přesto mají dopad na úspěch inovací:

- **demografické faktory** – jedná se o změnu struktury kupujících (lidé v cílové oblasti se přestěhovali či zestárli, nastěhovali se jiní, mladší), je potřeba jim výrobky přizpůsobit, aby je zaujaly a splňovaly jejich požadavky;
- **psychologické faktory** – zákazníci z nějakého důvodu přestanou mít o výrobek zájem (příkladem může být nedávná lavina distancování se vůči palmovému oleji – ať již z ekologických či zdravotních důvodů si lidé začali dávat pozor na výrobky, ho obsahují), je tedy třeba výrobek upravit, změnit ho, aby novým nárokům zákazníků vyhovoval a nebyl vyřazen z trhu;
- **legislativní faktory** – distribuce určitého zboží je omezena či zakázána zákonem (léky, alkohol apod.);
- **nečekané události** = mohou být jak pozitivního, tak i negativního charakteru. Jedná se o neočekávaný úspěch, neočekávaný neúspěch, nečekanou událost atd. (například u nečekaně neúspěšných produktů je nutné je inovovat na novější, nebo úplně jiné - vyhovující zákazníkům);
- **rozpor** – nesoulad mezi tím, co podnik vyrábí a tím, co trh doopravdy potřebuje. (Svatošová, 2010), (Drucker, 2008)

Mezi další příčiny inovací patří například změna výrobního systému, procesní potřeby, socioekonomické faktory, inovační aktivity, politické faktory aj.

#### 1.4.4 SWOT analýza

Inovační nápad může mít různé zdroje, které již byly zmíněny v předchozích kapitolách. SWOT analýza, což je strategická situační analýza, je vhodným zdrojem k identifikaci potřeby inovací v podniku. Tato analýza je analytickou technikou, která se využívá ke komplexnímu zhodnocení vnějších a vnitřních faktorů, které ovlivňují chod podniku. Zaměřuje se na vnitřní silné a slabé stránky podniku, poukazuje na vnější příležitosti a hrozby a slouží jako nástroj k jejich využití či odstranění, uvědomění si jejich existence a co nejlepšího naložení s nimi. SWOT analýza pomáhá při strategickém plánování a realizování změn v podniku. (Managementmania.com, 2017)

Jedná se o akronym, který je složený z počátečních písmen anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats, neboli silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb podniku. Mezi silnými, slabými stránkami a příležitostmi, hrozbami je zásadní rozdíl v jejich vnímání. První dvě zmiňované jsou subjektivní povahy, pocházejí z vnitřního prostředí firmy. Obě položky je možné sledovat ve vztahu ke konkurenci. To, v čem podnik oproti jiným vyniká, je jeho silná stránka. Silnou stránkou podniku mohou být například stálí zákazníci, jedinečný produkt, vysoká technická vybavenost, moderní technologie apod. Naopak to, v čem podnik zaostává a konkurence ho poráží, je slabá stránka podniku. Příkladem může být závislost na dodavateli, nedostatečná přizpůsobivost změnám na trhu, zastaralé technologie, dlouhé distribuční cesty či nedostatečná kontrola výkonu zaměstnanců. Silné a slabé stránky jsou ovlivnitelné managementem. (Jakubíková, 2012)

	Pomocné k dosažení cíle	Škodlivé k dosažení cíle
Vnitřní původ	<b>SILNÉ STRÁNKY</b> (strengths)	<b>SLABÉ STRÁNKY</b> (weaknesses)
Vnější původ	<b>PŘÍLEŽITOSTI</b> (opportunities)	<b>HROZBY</b> (threats)

Tabulka 1: SWOT analýza

Zdroj: vlastní zpracování

Druhou částí je analýza vnějšího prostředí, která má objektivní charakter. Jsou to položky, které podnik nemůže ovlivnit. Díky příležitostem může podnik posílit svoje postavení na trhu. Hrozby je naopak v zájmu podniku minimalizovat, či se alespoň snažit na ně co nejlépe připravit. Příkladem příležitosti firmy může být například zmenšení překážek pro vstup na zahraniční trhy, růst významu daného odvětví podnikání, otevření nových trhů, rostoucí poptávka po nabízených produktech a podobně. Hrozbou podniku může být například nedostatek kvalifikovaných pracovníků pro potřebnou pozici na trhu práce, nestabilita daného trhu, rostoucí ceny energií nebo časté legislativní změny v odvětví podnikatele. (Managementmania.com, 2017)

#### 1.4.5 Metoda SMART

SMART je analytickou metodou pro chytré stanovení cílů. Používá se především v řízení a plánování a snaží se o co nejpřesnější stanovení cíle. Slovo SMART je akronymem, který je složen z počátečních písmen anglických slov, která nesou vlastnosti, kterým by mělo být při tvorbě cílů dostáto, aby byl úkol úspěšně splněn. Předpoklad metody SMART by měl být pro každý z jednotlivých cílů dodržen, každý cíl musí být specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově ohraničený. Existuje i prodloužená verze na slovo SMARTER (chytřejší), kde jsou přidány vlastnosti evaluated (vyhodnocený) a rewarded (odměněný). (Zikmund, 2010)

**S – specific**



Konkrétní, specifické cíle jsou zcela zásadní. Čím bude cíl konkrétnější, tím bude jeho splnění snazší a omezí se možnost nedorozumění a nejasného pochopení. Cíl by měl být tedy jasně popsán. (Doležal, 2012)

### **M – measurable**

Musí být možné plnění cíle změřit, konečná hodnota, ke které cíl směřuje, musí být opakovatelně změřitelná. Je nutné dokázat posoudit, do jaké míry byl cíl splněn. Tato část stanovování cíle může obsahovat například i otázku „Kolik je potřeba energie, času a prostředků na splnění cíle?“. (Zikmund, 2017)

### **A – achievable/acceptable**

Dosažitelné, přijatelné. Zaměstnanci, kteří se na splnění cíle podílí, s ním musí být seznámeni a s cílem souhlasit. Z cíle musí být jasné, zda je odpovědná osoba schopná ho zdárně dovést do konce, zda má k plnění cíle předpoklady, dostatek zkušeností, času a prostředků. (Doležal, 2012)

### **R – realistic/relevant**

Realistický, relevantní (vzhledem ke zdrojům). Manager zodpovědný za daný úkol určuje, zda je provedení cíle reálné. Musí počítat s tím, že aby byl cíl proveditelný, vyžaduje si často investice a změny ve firmě. (Zikmund, 2012)

### **T – time specific/trackable**

Časově ohraničený, sledovatelný. Stanovení času je základem pro splnění cíle, který bez časového ohraničení ztrácí na významu. Cíl musí mít jasně daný začátek, čas průběhu a čas ukončení. Díky časovému plánu je možné zjistit, v jaké fázi se úkol nachází, jak by měl v dané fázi vypadat a co by měl splňovat a kolik času ještě zbývá do dokončení. (Doležal, 2012)

#### **1.4.6 Komerzializace, zavedení na trh**

Pokud byly kroky inovačního procesu úspěšné, dojde k rozhodnutí, že nastane tzv. komerzializace výsledků inovačního procesu. Umístění inovace na trh je důležitou částí celého procesu, která je plná očekávání. Než je ale inovace uvedena na trh, existuje řada možností, jak otestovat její budoucí úspěšnost. Jedním z nich je test zákaznických preferencí, kde je vybrán segment kupujících, kteří například výrobek dostanou a ohodnotí, co se jim na produktu líbí, co mu chybí, jaký z něj mají celkový pocit. Dalším druhem testování je zkušební provoz v podmínkách zákazníka, kde dostane zájemce produkt domů a má dostatek času a více prostoru na jeho objevování. Naproti tomu při simulovaném prodeji výrobku se zkouší různé vstupy na trh a díky tomu i první ohlasy a reakce. Dalším druhem testování může být například i zkušební prodej. (Vlček, 2011)

Podle publikace Vahs, Burmester (2009) je důležité zodpovědět si na řadu otázek, na tzv. checklisty, který slouží k ujištění, že je inovační proces připraven na fázi komerzializace:

- Jsou si všechny osoby podílející se na inovačním procesu vědomy toho, že je uvedení na trh rozhodující částí pro úspěšnost inovace?
- Jaká role přísluší marketingu a jaké jsou jeho úlohy v souvislosti s uvedením inovace na trh?
- Kde jsou v podniku spatřovány kritické faktory úspěšnosti uvádění nových produktů na trh?
- Jakým způsobem jsou na uvádění inovace na trh připraveni vlastní pracovníci?

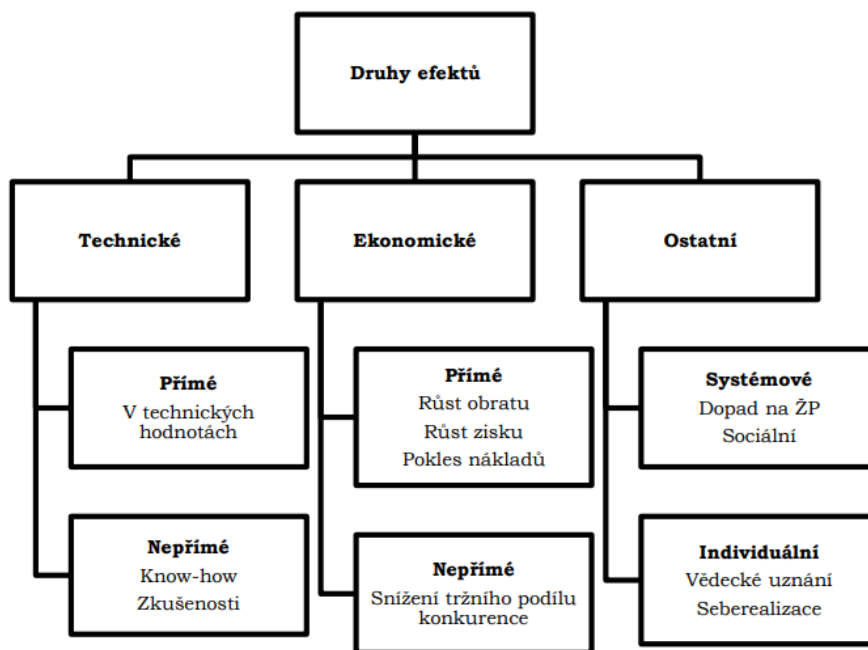
#### **1.4.7 Výstupy inovačních procesů**

Každá inovace je zaváděna s jedním nebo více očekáváními. Pokud je inovační proces zdárný, může se podnik těšit z různých přínosů:

- zvýšení prodeje;
- zlepšení daného výrobku/služby;
- větší efektivnost prodeje;
- zvýšení výkonnosti podniku;
- zvýšení tržní hodnoty firmy;

- otevírání nových trhů. (Košturiak, Chal', 2008)

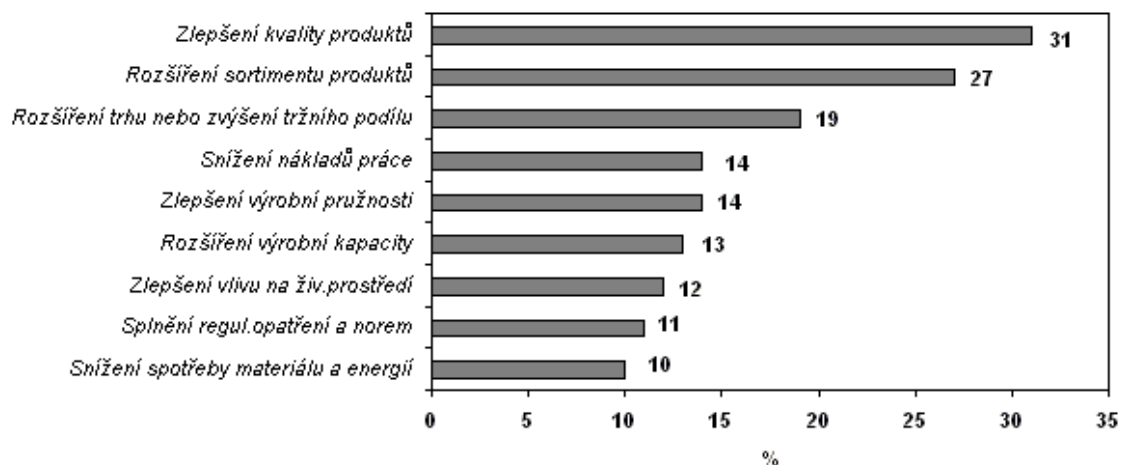
Na obrázku 3 jsou rozčleněny jednotlivé efekty inovací. Dělí se na technické, netechnické a ostatní. Mezi přímé technické efekty inovací patří například energetické náklady nebo spotřeba paliva. Mezi nepřímé technické charakteristiky patří například transfer know-how, nalezení slabých míst či získání zkušeností. Ekonomické efekty se také dělí na přímé a nepřímé. Přímé jsou například efektivnost návratnosti nákladů vynaložených na zavedení nového výrobku, nepřímým ekonomickým efektem inovací je stav, kdy se podniku povede získat licenci, kvůli které bude muset konkurence zvýšit své náklady na stejný výrobek. Ostatními efekty inovací je například zvyšování bezpečnosti práce, zlepšení hygienických podmínek, snížení dopadu na životní prostředí, nebo i dosažení vědeckého uznání. (Dvořák, 2008)



Obrázek 3: Efekty inovací  
Zdroj: (Dvořák, 2008)

Na ukázkou jsou na obrázku 4 patrné výsledky technických inovací v České republice v letech 2002 – 2003 seřazené podle významnosti pro inovující subjekty. Nejvíce

respondentů ocenilo zlepšení kvality produktů a rozšíření sortimentu produktů, vstupy na trhy či zvýšení tržního podílu podniku. Naopak nejméně významné bylo s 10 % snížení spotřeby materiálu a energií a s 11 % splnění regulačních opatření a norem. První dvě vlastnosti se nejspíš nejvíce dotknou a ovlivní i samotné zákazníky.



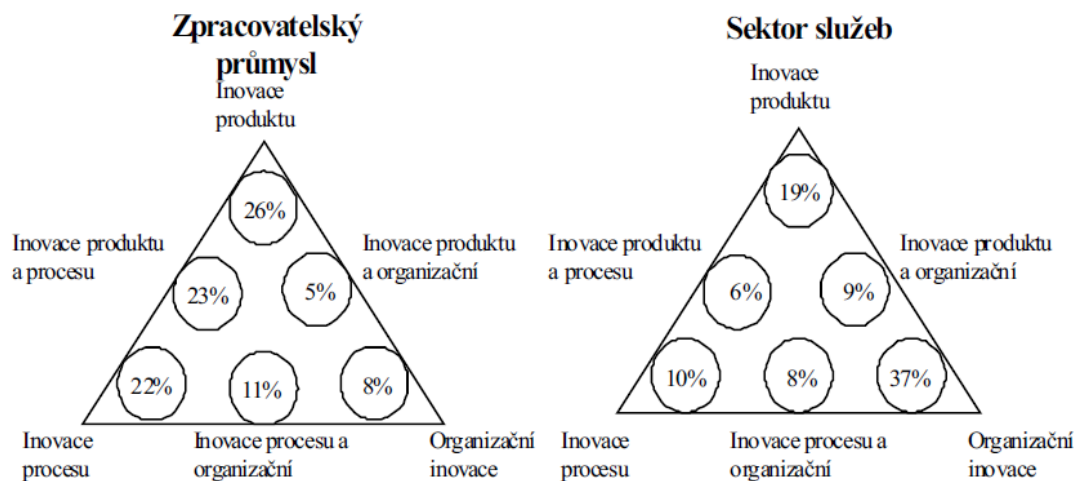
Obrázek 4: Výsledky inovačních aktivit v letech 2002 - 2003 označené inovujícími ekonomickými subjekty jako významné  
Zdroj: ČSÚ, 2004

## 2 Charakteristika dalších faktorů

Pro doplnění tématu této bakalářské práce je nutné vysvětlit a konkretizovat veškeré pojmy, které jsou s ní spojené. Tak tomu bude učiněno v této kapitole.

### 2.1 Služby

Za službu je považována taková ekonomická aktivita, která má za výsledek set benefitů, které obdrží zákazník na základě obchodní nabídky. Služba je činností, která má za cíl uspokojení nějaké potřeby. Základní vlastností služeb je jejich nehmotný charakter, to, čím se služby zásadně odlišují od zboží, je právě jejich nehmotná (nefyzická) podstata. Zboží i služby mají hmotné i nehmotné rysy, u zboží je však jednoznačná převaha hmotných a naproti tomu u služeb převládají ty nefyzické. Za příklad jedněch z nejméně hmotných služeb můžeme považovat například služby v cestovním ruchu. Služby s vyšší mírou hmotného charakteru můžou být například dekorace zahrad apod. (Vaníček, 2013), (Hazdra, 2013)



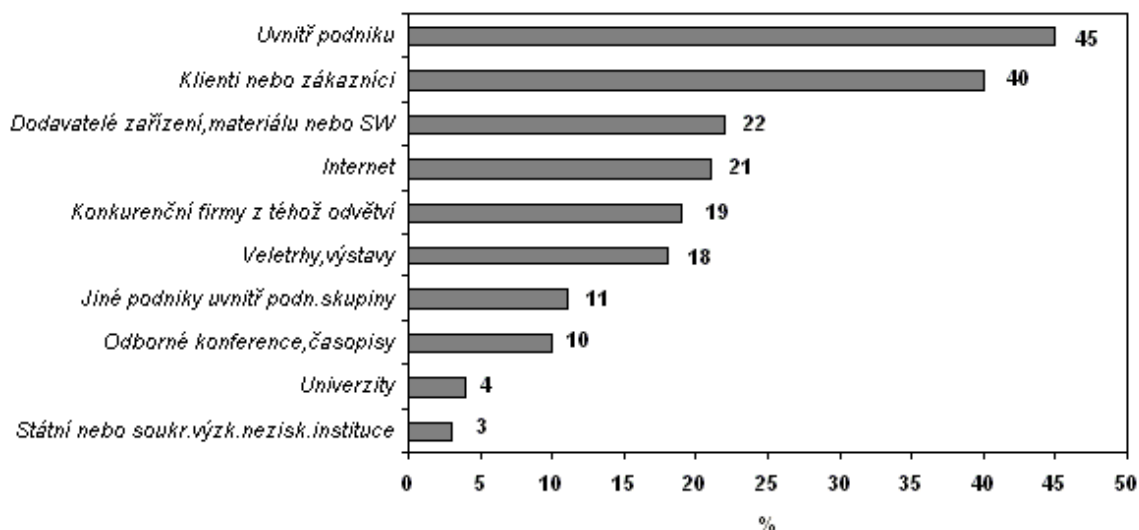
Obrázek 5: Zaměření inovačních podniků v sektoru zpracovatelského průmyslu a služeb  
Zdroj: Tether, 2004

U inovací ve službách převládá zejména marketingový, organizační a netechnologický charakter. Podněty k zavádění inovací získávají subjekty především z komunikace se zákazníky a dodavateli, jsou zde tedy zpravidla nižší vynaložené náklady na výzkum a vývoj. Tether (2004, s. 10) detailněji zanalyzoval průzkum ohledně zaměření inovačních

podniků v sektoru zpracovatelského průmyslu a služeb. Jeho výsledky jsou zobrazeny v obrázku 4, kde ukazují, že ve zpracovatelském průmyslu značně převládají inovace produktu a procesu, zatímco v sektoru služeb inovace organizační.

## 2.2 Zaměstnanci

Zaměstnancem je ten člověk, který vykonává placenou práci. Je to fyzická osoba, která je zaměstnaná v pracovněprávním vztahu a vykonává jasně danou činnost pro svého zaměstnavatele. Zaměstnancem může být osoba, které je více než 15 let a zároveň má ukončenou povinnou školní docházku. Dle Občanského zákoníku je svéprávná ta osoba, která dosáhla věku 18 let, zaměstnanec mladší 18 let je pak označován jako mladistvý. Zaměstnané osoby společně s těmi nezaměstnanými tvoří pracovní sílu. Zaměstnané osoby jsou osoby, které mají zaměstnání (patří sem i ti zaměstnanci, kteří momentálně nepracují například ze zdravotních důvodů, nebo třeba z důvodu stávky). Nezaměstnané osoby jsou ty osoby, které práci nemají, ale aktivně se ji snaží nalézt. Do kategorie pracovní síly nejsou započítávány děti, školáci, důchodci, invalidní občané. (Hoffman, 2016)



Obrázek 6: Významnost informačních zdrojů pro inovace v letech 2002 - 2003 dle vyjádření inovujících subjektů

Zdroj: ČSÚ, 2004

Český statistický úřad zveřejnil studii, které je zobrazena na obrázku 6, ve které byly dotázány inovující subjekty na otázku, které zdroje pro inovace považují za nejvýznamnější. V šetření bylo možné vybrat více odpovědí. Až 45 % odpovědí uvedlo, že

nejvýznačnějším zdrojem nápadů vedoucím k inovacím je pro ně vnitřní prostředí podniku, které obsahuje právě zaměstnance. Dalších 40 % udává za nejčastější zdroj své klienty nebo zákazníky. Podobně přínosnými informačními zdroji pro inovace jsou dodavatelé, internet, konkurenční firmy, veletrhy a výstavy.

Člověk je základním subjektem inovačního procesu, je aktivátorem, prostřednictvím kterého se inovace realizuje. Z průzkumu je evidentní, že právě zaměstnanci jsou nedílnou součástí procesu inovování v podniku, sami mohou proces iniciovat a vytvářet. Proto je pro majitele přínosné věnovat jim prostor a svobodu se vyjádřit. Vhodnou počáteční metodou, jak probudit ve firmě inovace, je vyzvat zaměstnance, aby s novými nápady sami přicházeli. Některé firmy pro tento účel vytváří třeba i různé motivační soutěže. (Hoffman, 2016)

Základní předpoklady pro úlohu samotného inovátora, člověka, který bude do procesu inovace přímo zapojen či ji povede, ale nesplňuje každý. Takový zaměstnanec by měl mít značné zkušenosti v oboru, orientovat se v trendech svého odvětví, být kreativním a neměl by postrádat jistou inteligenci a intuitivitu. Nápady a impulsy k inovacím ale může přinášet každý.

### **2.3 Zákazníci**

*„Zákazníkem je vždy spotřebitel – to znamená konečný uživatel daného výrobku nebo služby.“ (Drucker, 2016)*

Zákazník je někdo, kdo je ochoten zaplatit svými prostředky za uspokojení svých potřeb. Využívá produkty a služby dané společnosti, je proto nedílnou součástí přežití podniku. Díky němu jsou inkasovány tržby, které podnik může dále použít na nákup materiálu, zaplacení pohledávek a růstu firmy. Podle měnícího se objemu zákazníků využívajících služeb podniku je možné stanovit úspěšnost podniku. Proto by se podnik měl snažit zákazníka co nejvíce uspokojit a nabídnout mu to, po čem touží. (Hazdra, 2013)

Proto taky Foret (2011) uvádí sedm důvodů, kvůli kterým by měla být právě zákazníkovi věnována maximální péče:

1. spokojený zákazník zůstane podniku nadále věrným;
2. získání nového zákazníka vyžaduje až pětkrát více úsilí, času a finančních prostředků než si udržet stálého;
3. spokojený zákazník je ochotný zaplatit vyšší cenu;
4. spokojený zákazník pomáhá firmě lépe překonat nenadálé problémy (stávky zaměstnanců, nedodržení termínů dodavatelů aj.), má pro firmu v takové situaci pochopení;
5. spokojený zákazník předá svou dobrou zkušenost minimálně třem dalším lidem, jedná se o účinnou a neplacenou formou propagace;
6. spokojený zákazník je příznivě nakloněn zakoupit si i další produkty firmy;
7. spokojený zákazník je otevřený a ochotný sdělit firmě své zkušenosti a poznatky s užíváním produktu, případně i s nabídkou konkurence, svými podněty pomáhá firmě se zlepšit a získat podněty k inovacím;
8. spokojený zákazník vyvolává u zaměstnanců pocit uspokojení a hrdosti na svou práci a firmu.

Chyba, kterou firmy často dělají, je ve vnímání námětu pro inovaci. Často jsou vytvořeny ve vnitřním prostředí podniku, kam se impuls od zaměstnance nedostane snadno. Kdo má vyzkoušené naše produkty a služby více, než náš zákazník? Proto je pro firmu až životně důležité nechat přicházet inovační podněty přímo od nich a zajímat se o jejich potřeby a problémy. (Hazdra, 2013)

## 2.4 Tržby

Fialová a Fiala uvádí definici tržeb jako „*Celkový příjem firmy z prodeje výrobků a poskytnutých služeb. V případě jednoho druhu zboží součin ceny a množství, při více druzích zboží součet všech součinů cen a množství.*“ (Fialová, Fiala, 2009)

Ve výkazu zisku a ztrát jsou celkové tržby rozděleny do třech podkategorií – tržby z prodeje zboží, tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu a tržby z prodeje cenných papírů a podílů. Z obou výkladů se tedy dá říci, že celkové tržby jsou součtem tržeb z prodeje zboží, služeb a majetku firmy. Tržby jsou výnosy, které podnik utržil za dané účetní období prodejem výrobků, zboží a služeb, jsou současně hlavním finančním



výnosem podniku. Se zavedením inovace do podniku souvisí i vyšší prodej výrobku či služby, s čímž následně rostou i tržby podniku. (Managementmania.com, 2016)

Tržby z prodeje výrobků se vypočítají pomocí následujícího vzorce, kde  $T$  jsou tržby,  $q$  je fyzický objem prodeje výrobků a  $p$  jsou ceny jednotlivých výrobků.

$$T = \sum_{n=1}^N p_n q_n \quad (2.1)$$

### **3 Inovační proces aplikovaný na konkrétním subjektu**

Získané poznatky z předchozích kapitol jsou následně uplatněny v konkrétním podniku, ve kterém jsou inovace žádoucí pro udržení konkurenceschopnosti. V odvětví gastronomie se na podnikatelské subjekty rychle zvyšují nároky, zákazníci považují nejen rychlejší servis, ale i kvalitu pokrmů a držení kroku v nabízení surovin, které jsou momentálně moderní.

#### **3.1 Marthy's Kitchen**

Marthy's Kitchen je útulné bistro nacházející se v hlavním městě Praze nedaleko Náměstí Míru, kde si k němu najde cestu velké množství lidí. Bylo otevřeno v květnu roku 2013 panem Martinem Petrákem za asistence designérky Kristini Urbanové. Společně vytvořili útulné místo, které zákazníci rádi navštěvují především na vyhlášené snídaně a pozdní brunch. Motto podniku zní „přijďte k nám nasát atmosféru francouzského venkova“, která na návštěvníky dýchá ze všech koutů – jak útulným interiérem plným dřevěných a ležérně oprýskaných detailů, tak i používanými surovinami a v neposlední řadě pečivem, které si zde každé ráno pečou sami – čerstvými croissanty, brioškami a domácími bagetami.

Díky poloze je podnik návštěvníkům snadno dostupný. Nachází se relativně blízko centra, 200 metrů od zastávky Náměstí Míru na zelené trase metra a jenom 100 metrů od zastávky tramvaje Jana Masaryka. Hlavní vchod je umístěn do ulice s více než příhodným názvem - Francouzská, která je současně i hlavní silnicí, a tak je podnik pro nové návštěvníky snadno nalezitelný a je zřetelně viditelný i pro náhodné chodce. K návštěvě láká i teple podsvícená venkovní tabule nesoucí název podniku. V teplejších měsících je před bistroem na pozemní komunikaci umístěno pět menších stolků, od kterých je výhled na Pražský hrad.

Logo, které je přiloženo v Příloze A, společně s názvem podniku mají vsazeno na jednoduchost a zřetelnost. U loga nejsou žádné atypické tvary, je složené pouze ze čtyř barev – dominantní modré, světle žluté, bílé a jemného černého rámování. Horní část loga má symbolizovat venovní závěsy na oknech, které jsou typické pro francouzské kavárny. Veprostřed je již umístěn pouze název podniku, který je odvozen od jména majitele – Martin. Proto také Marthy's Kitchen, aneb „pojďme se najíst k Martinovi“. Název je

jednoduchý, zákazníci nemají problém s jeho výslovností a proto si ho také snadno zapamatují. Je snadno uchopitelný i pro návštěvníky ze zahraničí.

Cílovou skupinou podniku Marthy's Kitchen jsou především lidé, kteří si rádi zajdou na dobrou a vydatnou snídani, která může být i velmi pozdní, protože bistro cílí i na zákazníky, kteří si déle pospí a na brunch dorazí později. Proto je zde podáván až do 17 hodiny, což vyhovuje zejména turistům. Velkou skupinou, kterou se podnik snaží zaujmout, jsou zákazníci, kteří oceňují přípravu jídel v domácím prostředí, z domácích a především kvalitních surovin. V bistro si vyrábí mimo vlastní pečiva například i vlastní šunku. Dezerty nejsou složeny z polotovarů a jsou rovněž připravovány v podniku.

Právní forma podnikání určuje přesný typ podnikatelského subjektu, který je v tomto případě fyzickou osobou. Pan Martin Petrák podniká na základě živnostenského listu již od roku 1998. Typ živnosti je ohlašovací (ta se dále dělí na živnost řemeslnou, vázanou a volnou), což znamená, že byla povolena na základě jednotného registračního formuláře pro fyzické osoby a vznikla okamžikem ohlášení, nikoliv až vznikem samotným. Tento druh živnosti není regulován ze strany státu, nepodléhá udělení povolení. Tato ohlašovací živnosti je dále řemeslná, je v tedy nutné doložení odborné způsobilosti k získání listu na provozování hostinské činnosti. Odborná způsobilost se prokazuje dokladem ukončení vzdělání (v tomto případě se jedná o výuční list), nebo šestiletou praxí v oboru.

### **3.1.1 Komunikace se zákazníky**

Podnik komunikuje zejména prostřednictvím svého profilu na sociální síti Facebook. Má i webové stránky, profil na sociální síti Instagram a pro hodnocení ho zájemci mohou nalézt v aplikaci Tripadvisor, na webu Google, Damejidlo.cz s.r.o., Zomato a Foursquare.

Webové stránky <http://www.marthyskitchen.cz/> byly vytvořeny v roce 2015 a od té doby neprošly výraznými změnami. Nesou se v duchu a barvách podniku, obsahují menší množství fotografií těch nejprodávanějších jídel. Bohužel informace i fotografie zde jsou neaktuální. Každý týden je ale možné na stránkách nalézt momentální polední nabídku pro právě probíhající týden a hlavní menu je zde také pravidelně aktualizováno. Na Facebooku podniku není příliš informací, ale zákazníci tam mohou bistro přímo kontaktovat a zajistit si třeba rezervaci, či sem směřovat jiné dotazy. Na sociální síti Instagram bylo bistro

aktivní naposledy před dvěma lety, fotky zde jsou ze stejného data a není možné zde bistro úspěšně kontaktovat. V této sociální síti je možné vidět budoucí příležitost podniku, jelikož v současném boomu sociálních sítí má zrovna Instagram vysokou hodnotu, těší se podobné návštěvnosti jako sociální síť Facebook.

Bistro má také svůj účet na portálu Tripadvisor, který je dostupný po celém světě. Lidé zde podniky hodnotí a přidávají fotografie objednaných pokrmů, které pak poslouží případným zájemcům o návštěvu podniku. Konkrétně mohou zákazníci přidělit vybranému podniku hodnocení od 1 (nejmenší) do 5 (nejvyšší). Marthy's Kitchen zde má skóre 4,0 hvězdiček z celkových 237 recenzí. Položky, které zákazníci hodnotí nejvyššími čísly, jsou čerstvost surovin a složení podávaných jídel, za nimi hned služba a poměr cena/kvalita. Nejčastějšími zápornými body v hodnocení bývá obsluha a nekvalitní káva.

Dalším hodnotícím portálem je služba Damejido.cz s.r.o., která rozváží pokrmy (nejen) po celé Praze. Zde má podnik hodnocení 80 %. Předpokládaným důvodem pro tuto výši úspěšnosti je kvalita teplého jídla, která je po převozu kurýrem většinou znatelně horší, obzvláště jedná-li se o vejce, omelety apod. Informovat o bistro se zájemci mohou i na dalších hodnotících portálech jako je například Foursquare, Google recenze a Zomato.

Jak již bylo řečeno v úvodu, bistro se nachází relativně v centru Prahy, v blízkosti je velké množství různých ubytovacích zařízení přes hotely, hostely až po množství domů poskytujících ubytování přes Airbnb. V blízkosti Marthy's Kitchen je malý hostel, od kterého jeho majitel nechává klíčky pro své hosty právě v Marthy's Kitchen. Díky tomu do podniku zavítá nové množství zákazníků, kteří ke svému ubytování ještě navíc získají drobný dárek – voucher v hodnotě 100,- Kč na útratu ve zkoumaném subjektu, a tak většinou zavítají na snídani právě sem. Jedná se především o cizince, kteří se s malou pravděpodobností stanou stálými zákazníky, ale není výjimkou, že se několikrát do bistra za snídání po dobu svého pobytu vrátí, případně podnik podpoří přidáním hodnocení na internet pro ostatní uživatele.

### **3.1.2 Analýza konkurence**

V současné době rostoucího počtu kaváren a bister je těžké udržet si stále zákazníky a stíhat krok s konkurencí. Možnými pozorovanými konkurenty v blízkém okolí jsou

například Kavárna Šlágr a Kavárna Maluj. První zmiňovaný podnik je stylová prvorepubliková kavárna, která má daleko větší prostory a specializuje se na vyhlášené domácí dorty, které si zákazníci často objednávají na domácí oslavy. Kavárna má také ve své nabídce brunce a navíc oproti zkoumanému subjektu nabízí kávu vyšší kvality.

Druhým místem je Kavárna Maluj, která je kreativním místem, kam chodí zákazníci nejen za kávou, ale i s cílem pomalovat si ručně vyrobené nádoby z keramiky a odnést si ho domů či podarovat blízké samostatně vyrobenou pozorností. Pořádají se zde různé kreativní kurzy. Obě konkurenční kavárny mají v porovnání s Marthy's Kitchen vhodnější prostředí pro matky s dětmi, větší prostory a je v nich možnost rezervace i dříve než od 16:00 hodiny. Mají také více přizpůsobenou nabídku pro alergiky, vegetariány a vegany. Na druhou stranu oproti jakékoliv konkurenci v okolí nabízí v Marthy's Kitchen bezkonkurenčně delší otevírací dobu. Ve všední dny je zde otevřeno od 8 hodiny ránní do 22 hodiny večerní, o víkendu od 9:00 hodin taktéž do 22:00 hodin. Oblíbené brunce jsou servírovány až do 17:00 hodiny (u konkurence maximálně do 15:00). Také se zde zákazníci mohou najíst i obědových jídel či si zajít na večeři. Ostatní podniky v okolí mají nabídku soustředěnou pouze na menší pokrmy (sendviče, vajíčka, zákusky, dorty), nebo jsou zde typické restaurační podniky, které chod Marthy's Kitchen svou nabídkou neohrožují, jelikož nenabízejí snídaně a soustředí se spíše na nabídku hlavních jídel. Poloha Marthy's Kitchen skýtá výhodu v možnosti venkovní zahrádky, ze které je i výhled na Pražský hrad. Obě zmiňované kavárny jsou umístěné také na hlavních ulicích, ale nemají možnost umístění stolků na chodník.

## **3.2 SWOT analýza**

Podniky v gastronomii se často snaží co nejvíce vyhovět přáním zákazníků, být originální a přijít ve své nabídce s něčím navíc. Lidé žijí ukvapenější životy, často spěchají a požadují perfektní a rychlý servis. K tomu patří i snaha o zvyšování kvality služeb, zrychlení obsluhy, nabízení kvalitnějších výrobků a podobně. Příležitostí k inovacím je v každém podniku několik, ale je třeba si všechny uvědomit a posléze s nimi vhodně nakládat.

Tabulka 2: SWOT analýza vybraného podniku

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• poloha</li> <li>• prostředí s duší, osobitým stylem</li> <li>• nabídka</li> <li>• otevírací doba</li> <li>• dobré vztahy s dodavateli</li> <li>• jméno podniku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• malé prostory</li> <li>• absence parkoviště</li> <li>• závislost na pronajímateli</li> <li>• neprofesionální personál</li> <li>• sociální síť</li> <li>• káva</li> <li>• nabídka alternativních pokrmů</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rostoucí zájem o návštěvy kaváren</li> <li>• turismus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nová konkurence</li> <li>• zhoršení ekonomické situace v zemi</li> <li>• časté legislativní změny v odvětví</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi silné stránky lze jednoznačně zařadit **polohu podniku**, která již byla detailněji zmíněna v předešlých kapitolách a jednoznačně podniku prospívá a skýtá se v ní jasná výhoda oproti konkurenci. S místem souvisí i **originální prostředí** podniku, o které se postarala designérka Kristina Urbanová. Ve spleti moderních podniků s často chladným a neosobním interiérem je tak Marthy's Kitchen příjemným probuzením se na francouzském venkově s množstvím starého dřevěného nábytku a dalších komponentů s oprýskaným lakem a v neposlední řadě se skvělým jídlem. Celý úspěch podniku totiž spočívá ve vyhlášených snídaních, které zde podávají až do 17 hodiny odpolední. Nejen proto je bistro cílem převážně turistů a o víkendech zákazníků, kteří rádi tráví volná dopoledne s dobrým jídlem. **Otevírací doba** je oproti konkurenci velkorysá, denně je podnik otevřen v kuse 13 – 14 hodin. Zákazníci sem tak mohou vyrazit nejen na snídani a brunče, ale i na obědy, večere a třeba i jen na skleničku vína.

Během pracovního týdne je **menu** doplněno o polední nabídku. Podnik svou nabídkou velmi dobře reaguje na změny ročních období. Každý půlrok je menu obměňováno – v teplejších měsících je nabídka letní a v chladnějších zimní. Obě menu se liší jak v nabídce podávaných jídel, tak v nabídce nápojů. Každý měsíc je nová i speciální měsíční nabídka, která je přizpůsobena ještě více sezónním surovinám. Majitel do nabídky vnáší hodně vlastní iniciativy, snaží se mít pokud možno co nejvíce produktů z vlastní kuchyně a zakládá si na domácích, v bistro připravovaných pokrmech. Celé menu vymýšlí pan Petrák sám a před jeho uvedením do nabídky je prezentováno zaměstnancům, aby věděli, co nabízejí, znali konkrétní nabídku podniku a mohli zákazníkům poradit. Sám majitel se snaží ve své práci stále zdokonalovat, účastní se různých kurzů (pečení francouzského

pečiva, výroba macarons apod.), vyráží na cesty do Francie čerpat nové inspirace a hledat další možné příležitosti pro svůj podnik. Dříve byly pořádány i různé kurzy pro zaměstnance (kurz přípravy kávy, komunikace se zákazníky), ale z hlediska vysoké fluktuace zaměstnanců bohužel nejsou pro majitele momentálně příliš výhodné. Domácí produkty oslovují v poslední době čím dál více zákazníků, velká část z nich je i sama vyhledává. Podnik se na ně snaží cílit, peče si domácí pečivo, housky na burgery, vyrábí domácí šunku a veškeré zákusky jsou taktéž z tamní kuchyně. V neposlední řadě si v Marthy's Kitchen zakládají i na **dobrych vztazích s dodavateli**, kteří jednou za čas poskytují zaměstnancům podniku i různá školení (například dodavatel kávy Dallmayr poskytl školení na přípravu kávy, dodavatel Prosekárna školení ohledně italských perlivých vín atd.). Jedním z nejdůležitějších předpokladů pro dobré fungování podniku je dobré a **stabilní jméno**, které si zkoumaný subjekt za dobu své existence vytvořil a v případě otevření nové pobočky zaštitěné názvem Marthy's Kitchen by pro ni byl vstup do konkurenčního prostředí jednodušší. Dobré jméno podniku je možné potvrdit i díky umístění se mezi dvaceti nejpoblíbenějšími kavárnami v Praze, které vybírali přímo zákazníci jak z tuzemska, tak ze zahraničí. Výběr proběhl přes aplikaci Tripadvisor, kde následně bistro Marthy's Kitchen obdrželo certifikát výjimečnosti.

Mezi slabé stránky podniku rozhodně patří **malé prostory**, které jsou zejména v ranních špičkách o víkendech silně nedostačující. Velké množství zákazníků není obslouženo, protože bistro pro ně nemá dostatečnou kapacitu. Fronty jak v podniku samotném, tak i před ním, společně s vytížeností zaměstnanců mohou odradit případné zákazníky, kteří by si mohli zakoupit produkty s sebou. Bohužel je položka velikosti prostor momentálně neměnná, není možné je rozšířit. Během teplých měsíců je ale využívána chodník před bistro, kam je možné umístění dalších 5 stolků, na jejichž základě je pak vytvořen na letní měsíce nový prostor poskytující možnost obsloužení více zákazníků. Další nevýhodou je absence **parkoviště**, což je další neměnná položka vzhledem k umístění podniku u hlavní silnice v centru města. V přilehlých ulicích jsou modré zóny, v blízkosti Náměstí Míru pak malé placené parkoviště, které je většinu času obsazené. Tato slabá stránka však nenese extrémní váhu, má podobný charakter jako u konkurence a podnik tak nepřichází o výrazné množství potenciálních zákazníků., kteří by kvůli možnosti parkování šli raději do jiného podniku. V blízkosti je jak tramvajová, tak autobusová zastávka a o 200 metrů dál i stanice metra. **Závislost na pronajímateli** je nevýhodou pro mnohé podnikatele. Vztahy

majitele zkoumaného subjektu s majitelkou nemovitosti jsou pouze na pracovní bázi. V zájmu podnikatele je důkladně dodržovat nastavená pravidla, mezi která patří například včasné placení nájmu, dodržování nočního klidu, čistých prostor před podnikem a držet se čistoty u popelnic na odpadky. Za další slabou stránku s již větší vahou lze jistě považovat **nedostatečně profesionální personál**. Nejčastěji zmiňovanou zápornou položkou při hodnocení zákazníky na internetových serverech je právě nedostatečná empatie pracovníků. Dle hodnocení se zákazníci setkávají s nepříjemným chováním obsluhy, která občas zapomíná objednávky, pomalu reaguje a nedostatečně komunikuje. Změna tohoto bodu je realističtější a pro úspěšný chod podniku je jistě podstatnou položkou.

Obsluha v podniku je zejména v ranních špičkách někdy až extrémně vytížená. Podnik je sice drobného charakteru, ale často před vchodem čekají lidé ve frontě na stůl, o víkendu už postávají skupinky nedočkavých zákazníků před dveřmi ještě před otevírací dobou. V podniku je obrovská nabídka nápojů i jídel, ne vše je jednoduché na přípravu. Často zde při přetížení vypadává elektřina, s čímž se nese dočasné zpomalení celého chodu podniku. Na zaměstnance je vytvářen tlak, jsou v časové tísně a často nestíhají. Ve zkoumaném subjektu je také používán velmi zastaralý objednávací systém, který funguje na bázi objednávání s blokem a tužkou. Zapsané objednávky pak zaměstnanec musí zovu zadat do počítače, který je až následně pošle do tiskáren v kuchyni a u baru. Číšník se tak musí s každou novou objednávkou zvlášť vracet a zadávat ji do počítače. Tento postup je velmi neefektivní obzvláště o víkendových ranních špičkách, kdy relativně velké množství zákazníků není obslouženo a kolem podniku se často tvoří fronta čekajících.

Dalším bodem, který by si zasloužil více pozornosti, jsou **sociální sítě a web** podniku. Jak webové stránky, tak sociální sítě jako Facebook a Instagram bistra jsou neaktuální, nenabízí zákazníkům možnost dobré komunikace a dostupné informace jsou zastaralé. Majitel nemá dostatek časových možností, ale ani zkušeností k vedení těchto aktivit.

Současným trendem není pouze zajít si na **kávu** o samotě nebo s přáteli, ale i u příležitosti pracovní schůzky. Kávě se dostává stále větší pozornosti, jsou pořádány festivaly zaměřené pouze na tuto komoditu a konají se různé soutěže pro pražírny a baristy. I z tohoto důvodu by bylo vhodné nabídnout tuto položku v lepší kvalitě, v současnosti je o výběrovou kávu proječován ze strany zákazníků stále větší zájem. Hodnocení na internetu



se taktéž zmiňují o kávě poskytované v bistru, někteří zákazníci navrhnou změnu dodavatele. V Marthy's Kitchen momentálně odebírají kávu značky Dallmayr.

Zkoumaný subjekt by se také mohl více zaměřit na nabídku **alternativních pokrmů**. Menu má okolo deseti listů, tedy je nabídka opravdu velká. Je zkombinované jak z rostlinných tak i živočišných produktů. Nabídka je tak jen mírně přizpůsobena vegetariánům a málokdy veganům. Všechny nabízené dezerty (v podniku jich je okolo 12 druhů) jsou vyráběny přímo v Marthy's Kitchen, zhruba ¼ je bezlepková, ale žádný z nich není pouze rostlinného charakteru. Jako alternativu ke kravskému mléku je možné za příplatek dostat ke kávě mléko sojové, podnik ale nenabízí možnost například bezkofeinové kávy.

Příležitosti podniku jsou jednoznačně v rostoucím zájmu o **navštěvování kaváren** a využití **turismu**. Čas strávený v kavárně je v poslední době oblíbenou kratochvílí mnohých Čechů. Je to vhodné místo nejen pro setkávání se s přáteli či rodinou, ale i pro pracovní schůzky či pro člověka, který si chce vytvořit dočasné pracovní zázemí. Důležitým aspektem, který vede k navštěvování kaváren, je stále vzrůstající zájem o kávu jako takovou, lidé se v této oblasti stále více vzdělávají a zajímají se o ni. Úroveň života stále roste, lidé mají více financí pro své zájmy a koníčky. V tabulce 3 je vidět, že Praha se v žebříčku podle kvality života umístila na 69. místě z celkových 231 měst. Bratislava byla na místě 80. Praha je dokonce 7. nejbohatším regionem Evropské Unie na základě HDP ve vztahu k průměru EU. To vede k opouštění domácích kuchyní a levných surovin, lidé často preferují rychlejší varianty pokrmů ve městě, utrací za dražší snídaně, topinky s avokádem a výběrovou kávu oceněnou někdy až v závratné výši.

Tabulka 3: Žebříček kvality života 2017

pořadí	město	stát
1.	Vídeň	Rakousko
2.	Curych	Švýcarsko
3. – 4.	Mnichov	Německo
3. – 4.	Auckland	Nový Zéland
5.	Vancouver	Kanada
6.	Düsseldorf	Německo
7.	Frankfurt nad Mohanem	Švýcarsko
8.	Ženeva	Švýcarsko
9.	Kodaň	Dánsko
10.	Basilej	Švýcarsko
-	-	-
69.	Praha	Česko
-	-	-
80.	Bratislava	Slovensko

Zdroj: zpravy.aktualne.cz, vlastní zpracování

Turismus je důležitou součástí zisku státu, v roce 2016 navštívilo přímo hlavní město Prahu přes 7 milionů turistů, což bylo skoro o půl milionu více jak v roce předchozím. Cizinci často zavítají právě do Marthy's Kitchen, o čemž svědčí i umístění podniku na Tripadvisoru a přehled hodnocení, kde z celkových 237 je pouze 42 v češtině. Konkrétně jak velkou skupinu návštěvníků Marthy's Kitchen tvoří cizinci, kteří zavítají do České republiky, je zřejmé z následující tabulky. (Oppelt, 2017)

Tabulka 4: Cizinci v podniku

Den	Počet zákazníků	Z toho turisté	Poměr
24. listopadu	220	117	53,2 %
25. listopadu	348	229	65,8 %
26. listopadu	302	181	59,9 %

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce byly detailně zkoumány tři dny v měsíci listopad. Konkrétně pátek 24., sobota 25. a neděle 26. listopadu. Počet zákazníků je snadno zjistitelný z pokladního systému, následně byl po celé dny ručně zapisován počet turistů. Konečné číslo je přibližné, jelikož jde o subjektivní posouzení. Průměrně bylo za všechny tři dny 59,6 % zákazníků zahraničního původu. Proto je strategické přizpůsobovat bistro i směrem k cizincům, například v podniku mají menu v angličtině, ale všechny ostatní nápisy, cedule, popisy dezertů, komunikace na sociálních sítích jsou pouze v jazyce českém. Jasným požadavkem při nabírání nových zaměstnanců by měla být schopnost komunikace v cizím jazyce, minimálně tom anglickém.

Podle následující tabulky 5 je zřejmé, že turisté Prahu navštěvují převážně v letních měsících a nejméně v období leden – březen, z čehož vyplývá, že průměrná návštěvnost turistů ze zahraničí bude v průběhu celého roku pravděpodobně ještě vyšší.

Tabulka 5: Počet turistů v Praze 2017

Čtvrtletí	Počet turistů
1.	1.073.071
2.	1.612.604
3.	1.903.844
4.	1.521.243

Zdroj: cestovnuruch.praha.eu, vlastní zpracování

Možné hrozby podniku mohou být spatřovány například ve výskytu **nové konkurence** v okolí, která by se zaměřila rovněž na dobré a domácí jídlo, ale zároveň by měla kvalitnější kávu, čaje a milejší obsluhu. V okolí se ale zatím žádný podobný podnik s tak širokým spektrem nabídky a zároveň podobnou délkou otevírací doby nevyskytuje. Další možnou hrozbou je potenciální zhoršení **ekonomické situace** v zemi – například výstup z Evropské unie či zavedení nových zákonů.

### 3.3 Inovační proces

Inovační proces se dělí na jednotlivé etapy. Vždy začíná podnětem, pak přichází postupně realizace inovace samotné a celý proces končí hotovou inovací, která je zavedena na trh či do podniku, následně dochází ke zhodnocení inovace jako takové.

#### 3.3.1 Podnět

Podnětem pro inovaci bylo ujasnění si co nejvíce možných příležitostí a slabých stránek podniku ve SWOT analýze, ze kterých vyplynula potřeba zařazení pokladního systému, který bude uživatelsky jednoduchý a bude urychlovat provoz v podniku. Bude se jednat o inovaci napodobovací, jelikož podobné systémy již v podnicích fungují. Během víkendového rána je jeden stůl v bistro navštíven dokonce šesti až osmi skupinami zákazníků, musí být tedy celý proces rychlý a jasný. Nový systém by měl urychlit službu samotnou a zároveň snížit chyby z lidského faktoru, kde je nejčastějším příkladem zapomínání na objednávky, nebo vyhotovování nesprávných či nekompletních objednávek. V rámci zvýšení efektivity objednávek se očekává menší pracovní zátěž zaměstnanců, ze

keré následně plyne více prostoru pro empatickou komunikaci se zákazníky. Dalším důležitým faktorem bylo jednoduché propojení s elektronickou evidencí tržeb, která je od konce roku 2016 pro restaurační podniky povinná. Dříve užívaný systém objednávání byl nedostačující, zdlouhavý. K dispozici byl pouze jeden počítač, což v praxi znamenalo, že když majitel potřeboval zjistit informace například o skladových položkách, aby mohl potřebné zboží objednat, tak zároveň omezil možnost objednávání zákazníků, což bylo velmi neefektivní, nepřehledné a zároveň se vytvářel větší prostor pro vytváření chyb. Mezi další nedostatky starého systému bylo také nejjednoduché zkontaktování zákaznické linky – byl na ní vždy přítomen pouze jeden zaměstnanec a v případě, že se dovolalo více klientů, řešil jejich dotazy podle toho, který z klientů měl u firmy zakoupený větší a dražší balíček služeb. O víkendu nebyla zákaznická podpora dostupná, což byl velký problém, když například sever vypadl, nebo se stalo cokoliv nepříznivého, co ohrožovalo plynulý chod podniku.

### **3.3.2 Metoda SMART**

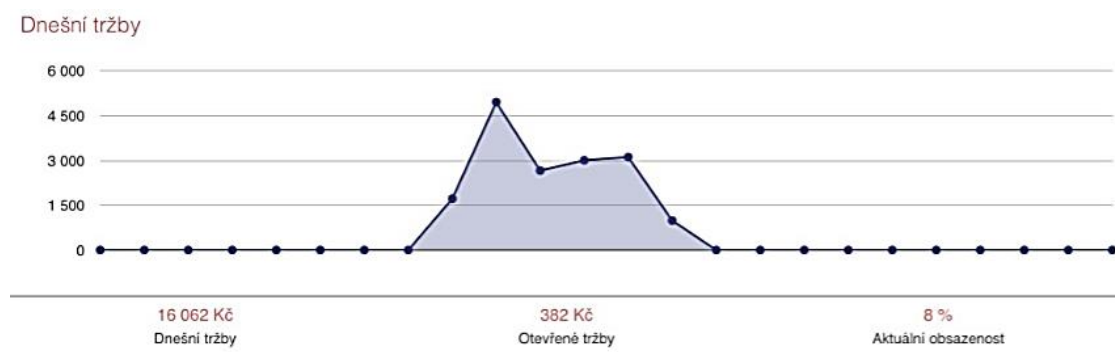
Prvním, tedy specifickým, konkrétním cílem podniku je od konce roku 2017 zefektivnit poskytování služeb, eliminovat možné chyby z lidského faktoru, urychlit přípravu objednávek, zjednodušit zasílání informací o tržbách příslušným úřadům. Zvýšit spokojenost zákazníků s obsluhou a poskytovanými službami a ulehčit práci zaměstnancům.

Z časového hlediska je splnění cíle ohraničeno na jeden měsíc, cíl bude splněn v ten moment, kdy bude systém do podniku zaveden, odzkoušen a bude možnost jeho zhodnocení a zpětné reakce od zaměstnanců podniku. Zde by bylo dobré dosáhnout co nejpozitivnějších reakcí – například si zvolíme hodnocení od 1 do 5 (kdy 1 má váhu nejnižší a 5 váhu nejvyšší) a chceme ze zpětné vazby od zaměstnanců dostat průměrně nejméně 4 body z 5. Zaměstnanci budou porovnávat nový systém oproti předchozímu, jeho uživatelskou složitost a budou se vyjadřovat o celkové spokojenosti se systémem, Do cíle podnik nechce investovat přílišné částky, ale zároveň apeluje na jeho efektivitu.

Cíl je také dosažitelný, jelikož v současné době firem zabývajících se pokladními systémy přibývá – právě z důvodu povinnosti poskytování informací o tržbách příslušným úřadům.

Případná omezení by mohla být pouze finančního charakteru, ale částky za pokladní systémy se pohybují v řádu tisíců a podnik je na inovaci v takovéto částce připraven. Prostor pro umístění velkého tabletu s pokladním systémem a pro dvě nové tiskárny v podniku je, přívod elektřiny je zajištěný, wifi připojení zavedené a aktivní a propojení všech objektů (tabletů, tiskáren, routeru) nebude náročné.

Cíl je realistický. Zefektivnění obsluhy, zrychlení přípravy objednávek a eliminace chyb z lidského faktoru jsou položky, které se dají novým pokladním systémem ovlivnit. Vzhledem ke zdrojům podniku je cíl i proveditelný, denní tržba podniku například dne 17. dubna 2017 byla 16.444,- Kč (součet tržeb a otevřených tržeb). Jedná se o pondělí, kdy bývají tržby v podniku nejnižší. Za předpokladu minimálně stejných částek po celý měsíc utrží podnik měsíční tržby pohybující se okolo 500.000,- Kč. Pokud podnik použije 70 % svých tržeb na zaplacení nákladů (zaměstnanci, provoz, energie, suroviny, nájem apod.), zbývá mu zhruba 150.000,- Kč nevyužitých, které může použít na tuto inovaci.



Obrázek 7: Tržby v podniku dne 17.4. 2017

Zdroj: vlastní zpracování

Cíl je také časově sledovatelný. Majitel podniku si ohraničil časový úsek měsíce, během kterého chce celý proces uskutečnit. Do tohoto časového intervalu je zahrnuto výběrové řízení na vhodného partnera pro poskytnutí služby, následná komunikace a přípravy pro zavedení produktu a přípravu všech podkladů pro zdárné fungování (v tomto případě bude nutné v pokladním systému vytvořit konkrétní sklady, zadat do něj všechny položky v podniku, přiřadit jim nákupní a prodejní cenu či jejich náklady a následnou marži), v neposlední řadě také čas na zaškolení všech zaměstnanců. Předpokládá se, že školit v plném rozsahu bude nutné pouze 2 osoby pracující na hlavní poměr, 2 osoby na zkrácený úvazek, 3 brigádníky a 2 učně. Zaměstnancům pracujícím v kuchyni bude poskytnuto školení kratší dobu, jelikož systém se jich dotýká pouze novou tiskárnou, která jim bude

okamžitě zprostředkovávat informace o objednávkách. Po zavedení celé inovace bude po 14 dnech nového procesu uskutečněn meeting personálu, který umožní majiteli zpětnou vazbu a zhodnocení celé inovace z jejich strany.

### 3.3.3 Výběrové řízení

Po prvotním impulsu nastalo výběrové řízení na subjekty nabízející pokladní systémy, které by mohly být v podniku použity. Majitelem byly osobně navštíveny celkem tři společnosti, které tuto službu poskytují. U KASA FIK se setkal s málo informovanými zaměstnanci, kteří mu prezentovali momentálně nefungující systém, což ho odradilo od pořízení produktu. Zvažoval tedy dvě další společnosti a na základě skvělého servisu a komunikace si vybral firmu Storyous, kde si mohl pokladní systém přímo vyzkoušet a zaměstnanci mu dokázali poradit a vše mu jednoduše vysvětlit. Velkými plasy pokladního systému od firmy Storyous byla rychlost jeho pořízení včetně instalace, jednoduché používání pro uživatele a následně i rychlé zaškolení všech zaměstnanců.

### 3.3.4 Storyous

Heslem Storyous, firmy, která je již pět let na trhu, je „*Zrychlete svůj provoz, mějte vyšší tržby a vše pod kontrolou*“. Vizuální stránka tabletu, který je v podnicích používán, je přiložena v Příloze B. Součástí produktu jsou tři důležité složky – pokladní systém, kontrola podniku a instalace pokladny.

**Pokladní systém** se dělí na tři podkategorie – objednávání, práce s účty a platba.

V sekci objednávání jsou přehledně rozepsány všechny stoly v podniku společně se svými názvy, které záleží na osobní preferenci majitele. Častým postupem je číslování jednotlivých stolů či jejich pojmenování podle umístění v podniku. Každý stůl má možnost nekonečného množství otevřených objedávek, což je vhodné zejména v případech kdy u jednoho stolu sedí více lidí, kteří nepřišli spolu a chtějí platit zvlášť. Nejdůležitější složkou objednávání je mobilní číšník – pomocí tabletu může zaměstnanec přijímat objednávky od hostů přímo u stolu, jednoduše objednávku zadá o tabletu a ta je vzápětí rozeslána do požadovaných prostor – nejčastěji k prostoru u baru a do kuchyně. Storyous

uvádí, že díky mobilnímu číšníkovi se „zrychlí provoz až o 45 minut při obědové špičce a obsluha nachodí až o třetinu kroků méně.“ Tiskárna v kuchyni umožňuje rychlejší předávání informací, které se dají i konkretizovat, k jednotlivým objednaným položkám se dá přidat i poznámka, drobné sdělení, které upřesní požadavky zákazníka. Součástí pokladního systému je i čtečka EAN čárových kódů, která je zasílá přímo do pokladny. Hodí se například pro prodej nejen vlastních produktů, ale i dalšího nabízeného zboží. V neposlední řadě důležitou složkou objednávání je integrace s aplikací Damejido.cz s.r.o., kde je každá objednávka zákazníků přes tento server zaslána přímo do pokladny, která ji vytiskne jak na baru, tak v kuchyni a postup je totožný jako u klasické objednávky v restauraci s tím rozdílem, že si pro ni po vyhotovení přijede kurýr.

Práce s účty samotnými je jednoduchá a přehledná. Do této sekce se řadí stornované položky, funkce slučování a pojmenovávání účtů a přesouvání položek. Uživatel s nejvyššími oprávněními v aplikaci Storyous pak může jednotlivá storna spravovat – zkontrolovat je a buď odsouhlasit, nebo si je označit například k pozdějšímu ústnímu řešení se zaměstnanci. I samotné účty mohou být různě pojmenovány, pro větší přehlednost je možno s nimi i manipulovat – slučovat je, celé přesouvat k jiným stolům. Taktéž jde nakládat i s jednotlivými položkami. Na obrázku 8 je zřejmé, že 5 storen již bylo zkontrolováno a schváleno. Zbývá zde jedno v čase 10:22 v hodnotě 38,- Kč. Storno samotné je možné si rozkliknout a zjistit bližší informace, tedy co konkrétně bylo stornováno, jaký zaměstnanec toto storno provedl a ostatní objednané položky na tomto účtu.

Kontrola	Datum / čas	Stůl	Možná ztráta	Proběhlé změny	Sleva	Celková cena	Upravit
<input type="checkbox"/>	16.4.2018 - 10:22	7	38 Kč		0 %	525 Kč	Detail
<input checked="" type="checkbox"/>	15.4.2018 - 21:14	18	140 Kč		100 %	0 Kč	Detail
<input checked="" type="checkbox"/>	15.4.2018 - 21:13	12	185 Kč		100 %	0 Kč	Detail
<input checked="" type="checkbox"/>	15.4.2018 - 21:13	15	203 Kč		100 %	0 Kč	Detail
<input checked="" type="checkbox"/>	15.4.2018 - 19:42	5	359 Kč		0 %	869 Kč	Detail
<input checked="" type="checkbox"/>	15.4.2018 - 16:28	2	58 Kč		0 %	396 Kč	Detail

Obrázek 8: Ukázka systému kontroly proběhlých storen a slev, Storyous  
Zdroj: vlastní zpracování

Funkce placení je obdařená velkým množstvím funkcí, mezi kterými je například možné dělení účtů pro případy, kdy chce každý ze skupiny zákazníků zaplatit sám svou útratu, ale účet mají společný. Číšník tak nemusí celou objednávku rozepisovat a počítat ručně, ale aplikace to jednoduše s pár kliknutími udělá za něj a všechny tržby jsou i následně správně elektronicky zaevidovány. Program Storyous poskytuje i možnost vlastního tištěného loga podniku na účtenky či připsání vlastního textu do spodní části dokladu. Všechny účtenky jdou později zpětně vyhledat například pomocí hodnoty či času vytištění a případně i znovu vytisknout. Aplikace umožňuje více druhů plateb – hotovostí, bankovním převodem, stravenkami, bitcoinem atd. V případě pochybení lidského faktoru lze i po uskutečnění platby změnit její druh (například z platby hotovostí na platbu bankovním převodem). Aplikace nabízí i poskytování různých slev – pro případ svačiny zaměstnanců či odměnění stálého zákazníka jednorázovou slevou. Mobilního číšníka je možné pořídit i s tiskárnou, takže zaměstnanec nemusí odbíhat k pultu pro uzavření účtu a tisk účtenky.

Funkce **kontroly podniku** je pro větší přehlednost rozdělená na vzdálený přístup, sklad, přehledy a statistiky a správu více podniků.

Zásadní vlastností kontroly podniku je možnost získávání informací na dálku pomocí telefonu, tabletu či počítače. Jedinou podmínkou pro úspěšné sledování informací je připojení k internetu. Uživatel tak má jednoduchý přehled o tom, co ho zrovna zajímá – ať už je to aktuální stav tržeb podniku, informací o stornech, poskytování slev, proběhlých inventurách či aktuální stav zboží ve skladu. Podnikatel tak může daleko rychleji a pohodlněji reagovat na vzniklé situace, dochází ke zmenšování bariér k rychlému získávání informací. Data je možno stáhnout ve formě tabulky ve formátech .xlsx a .pdf k dalšímu využití. Na konci každé směny je využívána funkce uzávěrky, která umožňuje snadné zjištění tržby, hotovosti v pokladně (pro vypočítání přebytku či manka) a proběhlých slev a storen během pracovního dne.

Další funkcí v programu je záložka sklad, která umožňuje zapisovat všechny položky na skladě se vyskytující, především jejich individuální množství a pohyby. Je vhodná při provádění inventury či objednávání chybějících položek. Každá skladová položka se navíc může rozpadat na vícero skladových karet (například dezerty dále na cheesecake, koláč, čokoládová pěna, macarons atd). Při inventuře je díky skladovým položkám snadno zjištěné, co chybí a co naopak přebývá a může nastat nápravné řešení. Na obrázku 9 je



například vidět, že bylo na skladě 6 kusů ananasu a v nově zaznamenané inventuře nejsou již ananasy žádné. Zde nastává otázka, z jakého důvodu toto manko zásob nastalo a jaké bude nápravné řešení této situace.

Sklad	Autor	Manko	Přebytek	Bilance	Poznámka
Marthy's Kitchen	Martin Petrák	1 908,01 Kč	3 269,99 Kč	1 361,98 Kč	

Název	Stav před inventurou	Zaznamenaný stav	Rozdíl	Bilance
Ananas	6 ks	0 ks	-6 ks	-120 Kč
Chipsy Javor	13 ks	13 ks	0 ks	0 Kč
Chipsy mořská sůl	35 ks	35 ks	0 ks	0 Kč
Ghi máslo	8 ks	8 ks	0 ks	0 Kč
Hrníček čaj s podšálkem	12 ks	12 ks	0 ks	0 Kč
Kokosové mléko	10 ks	10 ks	0 ks	0 Kč

Obrázek 9: Detail inventory, Storyous  
Zdroj: vlastní zpracování

Přehledy a statistiky umožňují zejména přehled tržeb a zisku, kde jsou dostupné údaje o počtu obslužených zákazníků, či konkrétní hrubou prodejní marži po odečtení nákladů na suroviny. Výbornou funkcí programu Storyous je možnost transportování vybraných údajů do účetního programu daného podnikatele. Zajímavou součástí je také přehled o zaměstnancích, kde může majitel sledovat informace typu: kolik daný číšník obsloužil hostů a kolik u něj průměrně zákazníci utratí peněz. Obdobné funkce nabízí i přehled o stolech. V příloženém obrázku 10 je vidět, jaké konkrétní stoly přináší podniku za určité zadané období nejvyšší tržby a jaké naopak tržby nižší.

<input checked="" type="checkbox"/>	Stůl	Přijmy	Průměrná útrata na hlavu	Počet osob
<input type="checkbox"/>	7	117 699 Kč	355,59 Kč	331
<input type="checkbox"/>	4	72 502 Kč	335,66 Kč	216
<input type="checkbox"/>	3	62 965 Kč	349,81 Kč	180
<input type="checkbox"/>	5	60 175 Kč	315,05 Kč	191
<input type="checkbox"/>	8	47 457 Kč	296,61 Kč	160
<input type="checkbox"/>	1	41 218 Kč	314,64 Kč	131

Obrázek 10: : Detail výdelečnosti jednotlivých stolů, Storyous  
Zdroj: vlastní zpracování

Aplikace Storyous je vhodná i při správě více podniků, všechny informace jsou uloženy přehledně a pohromadě, je možné sledovat i jednotlivé statistiky pro každý podnik zvlášť.

### 3.3.5 Náklady na inovaci

Následujícím krokem bylo zvažování nákladů na inovaci. Byla zvolena levnější varianta instalace po telefonu. Samotné pořízení pokladny Storyous se váže s následujícími náklady, které jsou rozděleny do tří základních balíčků podle velikosti podniku:

- kavárny, stánky, malé restaurace a bary;
- středně velké restaurace s jedním skladem;
- velké restaurace s více sklady.

Do zkoumaného subjektu byl vybrán případ druhý, který je určený pro středně velké restaurace s jedním skladem, jehož pořizovací cena se pohybuje do 8.000,- Kč bez započítání měsíčního tarifu. V základním balíčku je zahrnut velký tablet se stojanem a jedna tiskárna.

Jednorázová úhrada (bez DPH)		Měsíční platba (bez DPH)	
10" WiFi bez stojánu ?	3 990 Kč	Tarif Standard ?	590 Kč
10" stojánek ?	990 Kč		
80mm BT tiskárna ?	4 990 Kč		
Sleva za balíček	-1 980 Kč		

Obrázek 11: Cena zvoleného balíčku pokladního systému Storyous  
Zdroj: Storyous.cz

K základnímu balíčku je možné přibydání dalších tiskáren (například do kuchyně či dalších částí provozovny) a mobilního číšníka. Obě varianty zkoumaný subjekt využil a při částkách 2.990,- Kč za mobilního číšníka a 4.990,- Kč za druhou tiskárnu byla konečná částka pořizovacích nákladů 14.890,- Kč. Finanční náklady na uvedení do provozu byly nulové, jelikož si celý systém majitel zapojil sám pomocí úvodní zákaznické podpory přes telefon, která je bezplatná. Proškolení zaměstnance přijel v ceně celého pořízeného balíčku zaměstnanec firmy Storyous.

Inovace si žádá i náklady časové, které budou pro větší přehlednost rozděleny do těchto kategorií: příprava inovace, uvedení do provozu a školení zaměstnanců. Příprava, která spočívala především ve výběrovém řízení na pokladní systémy, zabrala majiteli okolo 28 hodin času. Je zde zahrnuto jak vyhledávání firem, které pokladní systémy nabízejí, tak i jejich návštěvy, informační schůzky a čas strávený na cestách. Uvedení do provozu obsahuje instalaci velkého tabletu, připojení celého programu k internetu, přípravu vizuálního zobrazení – vytvoření a pojmenování všech konkrétních stolů, zapsání nabídky do počítače, vytvoření skladů, zapsání nákladů a marží u jednotlivých skladových položek, vyhotovení seznamu pro inventury, vytvoření listů pro dodávky a podobně. Následně zprovoznění mobilního číšníka, jeho napojení na tiskárny, nutný zkušební provoz a následné úpravy na základě zjištěných nedostatků. Všechny tyto položky zabraly dohromady do 42 hodin času. Školení zaměstnanců bylo oproti předchozím krokům časově méně náročné. Proběhlo formou meetingu, během kterého bylo bistro zavřené. Školení trvalo 2,5 hodiny a zaměstnanec podniku jím provázel pracovník firmy Storyous. Po školení si pak každý zaměstnanec vyzkoušel nový systém v provozu. Celková časová náročnost tedy byla něco okolo 72,5 hodiny. Finanční náklady s ní byly spojeny jen na základě cestování, meetingy nejsou zaměstnancům propláceny a školení ze strany firmy Storyous bylo bezplatné.

Měsíční paušál za pokladní systém Storyous je ve zvoleném balíčku 590,- Kč, který zaručuje funkční pokladní systém i neustálou zákaznickou podporu. V následující tabulce 6 je možné porovnání pokladních systémů od ostatních poskytovatelů za podobné služby. Je zřejmé, že pokladní systém Storyous není nejlevnější variantou, ale v případě porovnávání nabízených funkcí jednotlivých pokladních systémů má značnou převahu.

*Tabulka 6: Měsíční paušály za vybrané pokladní systémy*

<b>poskytovatel</b>	<b>měsíční paušál v Kč</b>
eet1	483,-
dotykačka	590,-
rychlapokladna.cz	299,- – 999,-
Shoptet pokladna	od 290,-
Storyous	490 – 890,-
Markeeta	od 302,-

Zdroj: finance.idnes.cz, vlastní zpracování

### **3.3.6 Zavedení inovace**

Instalaci pokladny do podniku je možné provést přes videohovor, kde operátor vysvětlí zájemci všechny funkce, poradí jak pokladnu uvést do provozu a zodpoví případné otázky. Další možností je přímá instalace, kdy do podniku přijede školitel, který vše připraví, nainstaluje, vysvětlí i zaškolí zaměstnance. Případná zákaznická podpora je možná jak telefonicky, tak přes e-mail či přímo kontaktní chat na stránkách firmy Storyous, kde jsou také otevřeny novým požadavkům svých uživatelů a jejich připomínkám k fungování pokladního systému. Celý program je často aktualizován a rozšiřován o nové funkce.

Pokladní systém byl do podniku nainstalován v pondělí, což je den, kdy do bistra zavítá nejméně zákazníků. Tři dny před zavedením systému do podniku se majitel věnoval upravování celého programu přesně na míru podniku, přičemž využíval zákaznickou podporu. V podniku byla zvolena varianta samostatné instalace, kdy majitel zavedl pokladní systém do podniku sám za pomoci zákaznické podpory firmy Storyous přes telefon. Následně proběhlo zaškolení zaměstnanců, na které již přijel zaměstnanec firmy.

### **3.3.7 Hodnocení inovace**

Hodnocení je provedeno kombinací řady metod. V každém inovačním procesu mohou být použity jiné, které se na daný proces více hodí. Tato inovace bude hodnocena z hlediska návštěvnosti podniku, jelikož jedním z hlavních cílů inovace bylo urychlení provozu, tedy obslužení více zákazníků v podniku a jejich větší spokojenosti se službami zde poskytovanými. S tím souvisí další metoda, kde bude probíhat hodnocení z hlediska tržeb v podniku, jelikož spokojený zákazník se zpravidla vrací a utratí v podniku více peněz. Dalším cílem bylo odlehčit zaměstnancům jak fyzickou tak psychickou zátěž. Proto je zde důležitá zpětná vazba především od nich.

### **3.3.8 Z hlediska návštěvnosti podniku**

V tabulce je zobrazen průměrný počet zákazníků, kteří bistro navštívili od jeho založení. Průměrná suma je vždy zaznamenána v půlročním intervalu, přičemž je zde jasně patrný stále rostoucí charakter této veličiny. Důvodem pro zvyšující se počet zákazníků je dlouhá

otevírací doba podniku, která byla v letech 2013 – 2014 kratší o 4 hodiny denně (bistro bylo otevřeno od 8:00 do 18:00 hodin). Inovace formou pokladního systému byla zavedena na podzim roku 2016, období s inovací je vyznačeno zelenou barvou. Při celkové charakteristice je žádoucí uvažovat měsíc leden jako období, které je z hlediska návštěvnosti podniku nejslabším měsícem. To v praxi znamená, že do bistra přijde nejméně zákazníků a následkem toho jsou tržby během tohoto měsíce v porovnání se zbývajících dalšími jedenácti měsíci nejnižší. Možnými důvody pro tento trend jsou finance, které jsou po vánočních svátcích v předchozím měsíci často nižší, nebo lidé více šetří své úspory. Touto dobou také často cestují na hory, na vysokých školách jsou zkoušková období, takže jsou studenti převážně doma. Možným důvodem jsou také novoroční předsevzetí, kdy se lidé pokouší více času trávit pohybem a lépe se stravovat.

Tabulka 7: Návštěvnost podniku

rok	průměrný počet zákazníků/měsíc		měsíční přírůstek	průměrně zákazníků/den
	pololetí	pololetí		
2013	-	992	-	33
2014	1591	1853	730	57
2015	2252	2727	767	82
2016	3348	4421	1395	129
2017	5029	6118	1689	185

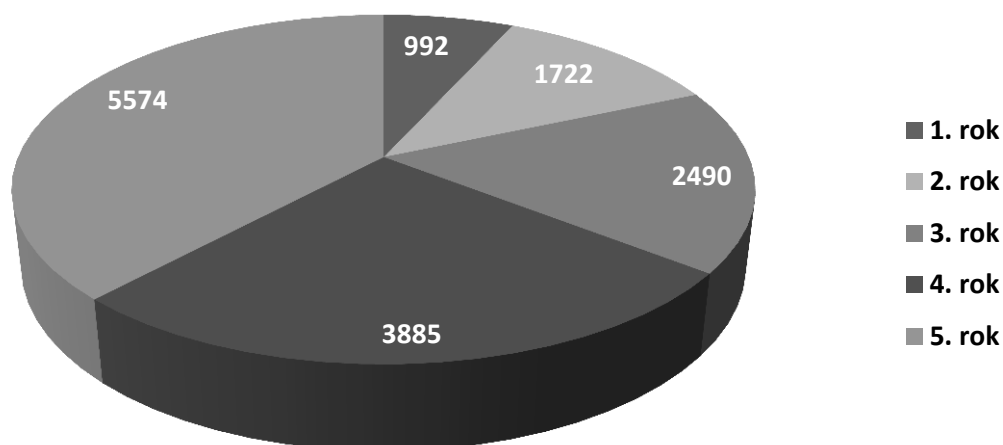
Zdroj: vlastní zpracování

Při uvažování měsíce, který má 30 dní, navštívilo v prvním roce podnikání bistro průměrně 992 zákazníků za měsíc, což znamená zhruba 33 zákazníků denně. Roku 2014 to bylo o 730 zákazníků za měsíc více, což znamená průměrné navýšení o 24 zákazníků za den. Je zde patrný jev stále přibývajících návštěvníků. Dá se také již mluvit o stálých zákaznících, kteří se do podniku vrací. V roce 2015 již bistro navštívilo zhruba 2489 zákazníků za měsíc, což je o 767 zákazníků více, než v předchozím roce a o 1497 více než v prvním roce podnikání. V následujícím roce 2016 navštívilo Marthy's Kitchen v průměru 3884 zákazníků, což je o 1395 více než v roce 2015, což je o 96 zákazníků za den víc, než v prvním roce podnikání. Na konci tohoto roku už byl zaveden nový pokladní systém, který umožňuje ve špičkách obsloužit více zákazníků především díky rychlejšímu objednávání. V roce 2017 už bistro navštívilo zhruba 5573 zákazníků za měsíc, což je o 1689 více než předchozí rok, průměrně to znamená 185 zákazníků denně.

V zeleně zvýrazněných obdobích je vidět silnější nárůst návštěvnosti zákazníků – s tím souvisí jak trend zájmu o kavárenské podniky, tak možnost obsloužení více zákazníků

právě díky novému systému objednávání. Například v prvním pololetí roku 2017 byl nárůst zákazníků oproti prvním pololetí roku 2016 až o 50,21 %. Nárůst mezi druhými pololetími let 2015 a 2016 byl 62,12 %. Veškeré průměrné počty návštěvníků za všechny roky podnikání jsou znázorněny ve výšečovém grafu, kde je zřejmý rapidní nárůst návštěvnosti především v roce 2017.

**Průměrný počet zákazníků v průběhu let 2013 -2017**



*Obrázek 12: Průměrný počet zákazníků v průběhu let 2013 – 2017*  
Zdroj: vlastní zpracování

Celkem bylo ve zkoumaném podniku obslouženo 169 986 zákazníků během pětiletého provozu. Pokladní systém byl zaveden do podniku ve druhém pololetí roku 2016, bylo s ním tedy obslouženo zhruba 93 408 zákazníků. Při vzorci relativní četnosti  $r = \frac{z_a}{|S|}$ , kde  $r$  je relativní četností,  $z_a$  je absolutní četností znaku a  $|S|$  je rozsah statistického souboru. Při dosazení vypadá rovnice takto  $r = \frac{93408}{169986} \doteq 0,5495$ . Z výpočtu vyplývá, že z celkového počtu zákazníků během pěti let otevřeného podniku jich bistro navštívilo v posledních třech pololetí zhruba 54,95 %. To znamená, že z celkového počtu zákazníků během pěti let bylo právě 54,95 % obslouženo novým pokladním systémem.

### 3.3.9 Z hlediska tržeb

Z následující tabulky 8 je patrný vývoj tržeb v podniku. Jsou zapsány v denní formě a částky jsou zaokrouhleny na stokoruny směrem dolů. Podnik byl otevřen v červenci roku 2013, proto jsou v tabulce zadány pouze tržby z druhého pololetí tohoto roku, které činily průměrně 3472,- Kč denně. V dalším roce podnikání měly průměrné denní tržby rostoucí charakter a dostaly se na průměrnou výši 6888,- Kč/den. Růst oproti prvnímu půlroku podnikání je o 3416,- Kč denně, což není přílišný rozdíl v měřítku denních tržeb, ale v řádu měsíce se jedná o částku zhruba o 102 480,- Kč vyšší, než byla prvního roku podnikání. V roce 2015 dosáhly průměrné denní tržby výše 10818,- Kč. Poprvé je tak průměrná denní tržba nad částkou 10.000,- Kč. Rozdíl oproti předchozímu roku je stále rostoucího charakteru, tentokrát o 3930,- Kč na den. V roce 2016 byl již ve druhém pololetí zaveden pokladní systém do podniku. Průměrné denní tržby se vyšplhaly až na 17937,- Kč, rozdíl oproti předchozímu roku byl o 7119,- Kč na denních tržbách více. V roce 2017 už byly průměrné denní tržby 26617,- Kč. Zákazník průměrně v podniku utratí nejvíc za dobu jeho existence - a to 143,88,- Kč.

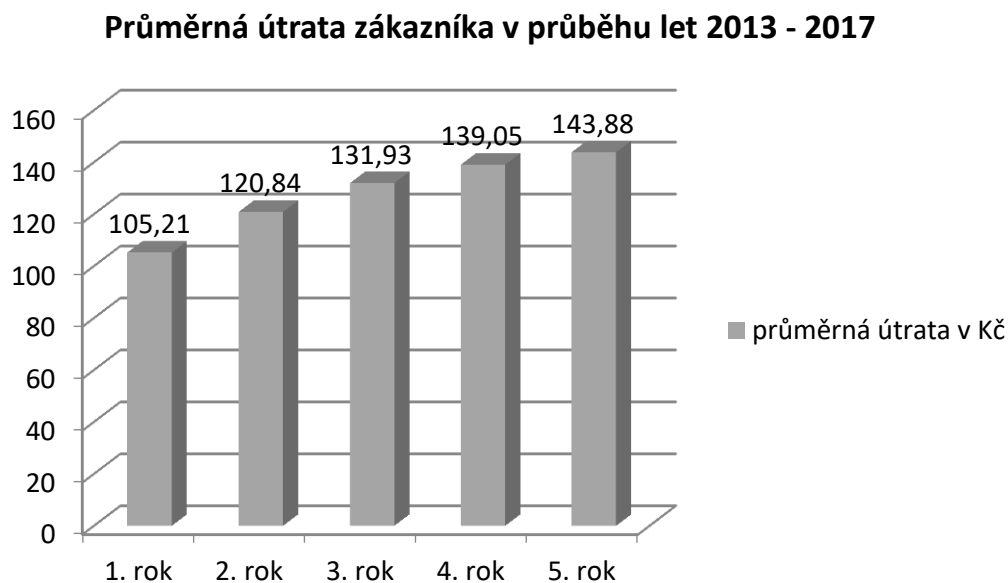
Tabulka 8: Průměrné tržby v podniku

rok	průměrné tržby/den		nárůst	průměrná útrata na zákazníka/Kč	relativní četnost
	pololetí	pololetí			
2013	-	3472	-	105,21	0,0271
2014	6364	7412	3416	120,84	0,1076
2015	9910	11726	3930	131,93	0,1690
2016	14954	20920	7119	139,05	0,2703
2017	23970	29264	8680	143,88	0,4160

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrné tržby za zeleně zvýrazněné období činily 24718,- Kč. V obdobích s pokladním systémem bylo utrženo 57,94 % z celkových tržeb za pětileté období existence podniku. Jelikož zeleně zvýrazněná období tvoří třetinu existence podniku a zároveň s sebou nesou přes poloviční tržby, jedná se o vysoký nárůst tržeb. Díky relativním četnostem je možné vidět, jak velkou část celkových tržeb činí jednotlivé roky podnikání. V prvním roce podnikání to byly z celkové částky pouhá 2,7 %, za rok 2017 již tržby činily 41,6 % z celkových tržeb za dobu podniku. Za vysoký nárůst vděčí podnik získaným stálým zákazníky, zvýšenému zájmu veřejnosti o návštěvy bister a kaváren a především novému pokladnímu systému, který umožňuje obsloužit ve stejném čase více zákazníků. Na

obrázku 13 je v grafu znázorněna postupně stoupající průměrná útrata na zákazníka v podniku, která souvisí s rostoucími tržbami a spokojeností zákazníků. V posledním roce činila 143,88,- Kč na zákazníka.



Obrázek 13: Průměrná útrata zákazníka v podniku během let 2013 – 2017  
Zdroj: vlastní zpracování

### 3.3.10 Zpětná vazba zaměstnanců

Po 14 dnech od zavedení pokladního systému do podniku se uskutečnil meeting všech zaměstnanců, kteří již mohli majiteli poskytnout zpětnou vazbu o tom, jak se jim s novým pokladním systémem pracuje. Zaměstnanci podniku ocenili nejvíce rychlost objednávání pomocí nového tabletu, úlevu od neustálého se vracení k baru, kde museli zprvu zapsané objednávky markovat do počítače a pak se zase vracet mezi zákazníky. Zpočátku jim objednávání ale trvalo trochu déle, jelikož menu podniku čítá přes 100 položek, které jsou v pokladním systému uloženy pod záložkami a je těžší se v nich orientovat. Jsou pojmenovány například „Snídaně, Omelety, Obložené pečivo, Snídaně pro dva, Malá jídla, Hlavní jídla apod“.

Na začátku této bakalářské práce byl navrhnout způsob hodnocení inovace ze strany zaměstnanců pomocí bodového systému, kdy si každý zaměstnanec zvolí na škále od 1 do 5 (přičemž 1 je hodnotou nejnižší a 5 nejvyšší) míru svého spokojení s novým pokladním



systemem. Do hodnocení nebyli přímo zahrnuti majitelé podniku, jelikož systém v praxi nepoužívají často.

Tabulka 9: Hodnocení systému zaměstnanci

zaměstnanec	oproti předchozímu systému	jednoduchost používání	celková spokojenost
majitel	5	5	5
majitelka	5	4	5
baristka 1	5	4	4,5
baristka 2	4	5	4,5
baristka 3	5	4	4
brigádník 1	5	4	4
brigádník 2	5	5	5
brigádník 3	5	4	4,5
učeň 1	4	3	4
učeň 2	5	3,5	4

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrná spokojenost s novým pokladním systémem Storyous oproti předchozímu používanému systému je ve zvoleném systému hodnocení 4,75 bodů z 5 celkových, což znamená, že jsou zaměstnanci z 95 % přesvědčení o zlepšení oproti předchozímu způsobu objednávání. Hodnocení jednoduchosti používání nového systému je na 4,06 bodu z 5, což znamená 76% úspěšnost. Celkové hodnocení aplikace je podle zaměstnanců 4,31 bodů z 5, což znamená, že jsou zaměstnanci celkově s inovací z 84 % spokojeni. Zaměstnanci v kuchyni nebyli zahrnuti do hodnocení, jelikož se jich nový pokladní systém dotkl jen v tom směru, že objednávku obdrží v rychlejším čase a je možné k ní přidat komentář (hamburger bez rajčete, palačinka bez šlehačky atd). Počáteční podmínka, aby byl nový pokladní systém průměrně ohodnocen nejméně 4 body z 5, byl splněn.

### 3.4 Zhodnocení

V následující tabulce jsou sepsané vyzkoumané hlavní výhody a nevýhody používání pokladního systému Storyous v daném podniku. Majitel zkoumaného subjektu hodnotí zavedení inovace velmi kladně. Je spokojený především při porovnávání s minulým systémem. Pozitivně hodnotí používání základního systému, jeliko hlavní prioritou u firmy Storyous je kvalitní a stabilní základ, na který až následně navazují aktualizace a další doplňková rozšíření. Nadšený je také z kompatibility systému s chytrým telefonem, což mu znesnadňuje a urychluje velkou škálu funkcí.

Tabulka 10: Výhody a nevýhody nového systému

VÝHODY	NEVÝHODY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• úspora času</li> <li>• tisk účtenky přímo u zákazníka</li> <li>• EET</li> <li>• zákaznická linka</li> <li>• Damejidlo.cz s.r.o.</li> <li>• neustálá kontrola</li> <li>• kompatibilita, export uzávěrek</li> <li>• jednoduché pořízení</li> <li>• aktualizace, upgrady</li> <li>• výměna kus za kus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vouchery</li> <li>• zákaznické karty</li> <li>• nutnost připojení k internetu</li> <li>• offline verze</li> <li>• Damejidlo.cz s.r.o.</li> <li>• měsíční paušál</li> <li>• odhlašování uživatele</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Díky mobilnímu číšníkovi v Marthy's Kitchen úplně změnili systém práce. V praxi to vypadá tak, že jen jeden člověk obsluhuje zákazníky a zbylí dva rovnou připravují objednávky u baru a společně s hotovými objednávkami jídla je roznášejí, případně obsluhují zákazníky, kteří si rozhodnou vzít občerstvení s sebou. Dříve se mezi zákazníky museli pohybovat dva zaměstnanci, kteří si každou přijatou objednávku napsali do bloku a poté ji šli zadat do počítače, který zprávu o objednávce zaslal do kuchyně, kde se vytiskla. Celý proces byl časově náročnější a pro zaměstnance fyzicky namáhavější. Jednoznačnou výhodou pokladního systému je tak velká **úspora času**, obzvláště díky jednoduchému a modernímu provedení. Číšník už také nemusí psát objednávky do bloku a pak je znovu zadávat do počítače, ale může je pomocí malého přenosného tabletu markovat do systému rovnou u zákazníků. Objednávky se tak zobrazí kolegům u baru i v kuchyni ihned, jak je číšník v tabletu potvrdí. Nemusí se vracet mezi jednotlivými objednávkami k počítači, může v klidu obejít všechny stoly v restauraci a objednat více zákazníků najednou – zároveň se v tu chvíli již potvrzené objednávky objeví ve velkém tabletu, který je ihned zašle do tiskáren v podniku a ty se tak začnou zhotovovat. Další výhodou je to, že číšník může pomocí tabletu **vytisknout účtenku zákazníkům rovnou u stolu**. Tuto funkci zatím v Marthy's Kitchen ale nepoužívají, zákazníci platí u barového pultu, kde je vystavené zboží ke koupi s sebou (domácí pečivo a zákusky). Systém také umí **komunikovat s finanční správou**, což patří také k jeho nesporným výhodám. Podnikatel zařídí na finančním úřadě certifikát a přístupové údaje k serveru finanční správy. K samotné správné evidenci tržeb není zapotřebí žádných dalších zařízení či pokladen, Storyous finanční správě zasílá informace o tržbách automaticky. Žádná další evidenční pokladna tak není potřebná.

Uživatelsky důležitou výhodou aplikace Storyous, jejíž významnost nabývá především při porovnání s minulým systémem objednávání, je **zákaznická linka**. Je službou bezplatnou, která je dostupná 24 hodin denně 7 dní v týdnu. Firma poskytující předchozí systém měla dostupnou podporu pro zákazníky jen během pracovního týdne a k tomu měla vytvořený pořadník, který v praxi znamenal, že zákazník, který měl zakoupený nejdražší balíček, byl obslužen jako první a nikoliv ten, který se jako první dovolal. Aplikací, která stojí za zmínku, je přímá spolupráce s firmou **Damejidlo.cz s.r.o.** V praxi to znamená, že podnik, který s rozvozcem jídla spolupracuje, si jen jednoduše přidá v aplikaci do tabletu „další stůl“, kde se ihned zobrazí objednávky uskutečněné zákazníkem přes internet. Nevýhoda v tomto případě spočívá v nedostačujících informacích o formě platby objednávky, konkrétně zda byla zaplacená předem kartou, či bude zaplacená hotově přímo v podniku prostřednictvím kurýra. Číšník si tuto informaci musí ověřit zvlášť v aplikaci Damejidlo.cz s.r.o., což vyžaduje větší časovou náročnost.

Majitel zkoumaného subjektu je nadšený především **kompatibilitou** systému s operačním systémem iOS, může tak ve svém počítači/tabletu/telefonu ihned a především vzdáleně vidět veškeré důležité informace. Například kolik je v podniku momentálně zákazníků, kdo si co u jakého stolu objednal, jaké položky je třeba objednat a v neposlední řadě zjistit denní tržbu. Může tak na dálku komunikovat se zaměstnanci a mít nad podnikem **neustálou kontrolu**. Většinu údajů je možné z aplikace rovnou **exportovat** ve formátech .pdf a .xlcs a dále s nimi nakládat bez složitého přepisování a převádění.

Systém umožňuje majiteli podniku reagovat na položky, které si zákazníci nejvíce a nejméně kupují. Má schopnost ukázat, kolik se jakého produktu prodalo, a tak je možné zjistit, jaké jídlo se prodává nejméně a buď ho upravit, či z jídelníčku úplně vyřadit. Například majitel uvažuje o koupi nového lisu na citrusy, díky programu Storyous může zjistit, za jak dlouhý časový úsek je položka prodáváného pomerančového freshe schopna samostatně vydělat na nový lis na citrusy.

Neopomenutelným bodem při zmiňování výhod systému je jeho **jednoduché pořízení**. Zájemci stačí jen vyplnit formulář na webu firmy, na základě kterého je mu připravena nabídka vhodná přímo pro jeho subjekt. Neodmyslitelnou součástí jsou i časté **aktualizace**, novinky a upgrady, které jsou vždy předem vyzkoušeny na vybraných podnicích, aby mohly být včas odstraněny případné nedostatky. Ve firmě Storyous jsou otevření návrhům

na vylepšení od zákazníků, sami je vybízejí, aby firmu kontaktovali, pokud budou mít návrhy či připomínky k fungování pokladního systému. V případě nefunkčnosti tabletu je benefitem **výměna kus za kus**, kdy je v co nejbližší možné době, která se pohybuje v řádu minut, zaslán firmou Storyous tablet nový. Nemělo by se tak stát, že podnik bude na delší než nezbytně nutnou dobu bez fungujícího mobilního číšníka.

Mezi nevýhody systému patří například **platba voucherem**, u které není možné zadat jeho hodnotu. Lze platit pouze konkrétní částka, kterou zákazníci v podniku utratili. Například účet je v celkové hodnotě 320,- Kč a zákazníci chtějí uplatnit voucher v hodnotě 100,- Kč. Pokud by číšník zadal, že je účet placen v podobě voucheru, systém by zaznamenal, že ve formě voucheru byla placena celá částka a vzniklo by tak manko. Do systému je tedy nutné zadat, že celá platba proběhla v hotovosti a voucher následně odečíst až večer při denní uzávěrce. Také v systému chybí možnost placení prostřednictvím **zákaznických či dárkových karet**, které by byly předem nabitě na určitou částku.

V případě Marthy's Kitchen je výše **měsíčního paušálu** 590,- Kč. Jedná se o částku, kterou musí mít podnik každý měsíc k dispozici. V porovnání s konkurencí se nejedná o jeden z levnějších tarifů, ale za množství poskytovaných služeb je tato cena odpovídající a předpokládá se, že při aktuální výši tržeb nebude pro podnik výše této cena příliš významná.

Nezbytnou složkou k dlouhodobému fungování pokladního systému Storyous je **připojení k internetu**. Velkým problémem podniku jsou časté výpadky elektřiny, ke kterým dochází několikrát do týdne. Po znovuoobnovení přívodu elektřiny nějaký čas trvá, než se obnoví signál wifi a nakonec se připojí i pokladní systém. Storyous má sice svoji **offline verzi**, která je schopná účtenky uchovávat a zaslat je příslušnému úřadu ihned, jak se připojení obnoví, ale ještě není v takové formě, aby změny nepocítil číšník. V takových situacích občas dochází ke **zmizení účtů** u některého ze stolů. Tyto situace mohou vyvolat řadu nepříjemností především v ranních špičkách. Zaměstnanci musí psát objednávky znovu do bloku a rovnou dvakrát, aby jeden záznam mohli nechat u baru pro ostatní číšníky a druhý zaměstnancům do kuchyně aby věděli, jaké pokrmy mají začít připravovat. Zároveň jsou na zhruba 10 minut znemožněny platby kartou. Mizení účtů lze zhruba v polovině případů vyřešit restartováním celého systému, ve zbylých případech je nutné volat na zákaznickou linku a řešit nalezení účtu tam, aby bylo zjednáno nápravné řešení. Pokladní systém

Storyous také občas sám od sebe **odhlásí uživatele** bez udání důvodu, takže se pak musí uživatel znovu přihlásit.

### **3.5 Možné budoucí inovace podniku a návrhy řešení slabých stránek**

Drobné inovace v podniku probíhají neustále, nejčastěji formou zavádění nových produktů do prodeje. Pomocí SWOT analýzy se ale povedlo definovat více slabých stránek, na které by se podnik mohl zaměřit. Jednou z nich byla místní káva, která je dodávána společností Dallmayr. Poptávka po výběrové kávě je v dnešní době vysoká, zákazníci očekávají kvalitní nápoj jak v restauracích, tak bistrech a v kavárnách je pro ně samozřejmostí. V bistru Marthy's Kitchen tomu tak není, ale na základě SWOT analýzy bylo navrženo zvolení nového dodavatele s poukázáním na hodnocení od zákazníků na internetu, kde je kvalita kávy často zmiňovanou zápornou položkou. V současné době probíhá výběrové řízení na nového maloobchodního dodavatele kávy s vlastní pražírnou. Podnik by se mohl zaměřit na lokální pražírnu, jako navrhovaný příklad by mohli posloužit liberečtí Nordbeans (kteří mimo jiné zásobují i pražskou restaurační síť Ambiente). Nedostatek je také v přípravě kávy podniku, zaměstnanci ji v častých případech neumí správně nachystat – tuto skutečnost by mohlo změnit školení od nového dodavatele pro všechny zaměstnance podniku. Majitel se měl zaměřit na zaměstnance, kteří pracují u kávovaru a snažit se je motivovat k lepším výkonům a hlavně kávu, která není kvalitně připravená, neprodávat dál zákazníkovi. Majitel pan Petrák ocenil impulsy pro zlepšení podniku a sám navrhl i výběr nového dodavatele čajů, které předtím odebíral taktéž od firmy Dallmayr. Výběrové čaje se do podniku momentálně zavádějí, jsou ekologické, vysoké kvality a majitel neopomněl na důležitou složku zavádění nového produktu do podniku – poskytl svým zaměstnancům dvouhodinové školení ohledně nově nabízených čajů přímo ze strany nového dodavatele.

Dalším slabou stránkou, která by díky podchycení zaujala širší cílovou skupinu, by mohlo být rozšíření nabídky pro vegetariány v případě i vegany. Obzvláště v hlavním městě je po tomto druhu výrobků velká poptávka, v současné době se do velké míry jedná i o trendovou záležitost. Nejde zde o přeorientování konceptu zkoumaného subjektu, jen o doplnění nabídky o jeden či dva dezerty bezlaktózové či raw charakteru a přidání ke stávajícím dvěma vegetariánským jídlům například jedno další. V současnosti není možné si v bistru objednat dezert, který by byl současně bezlepkový i bezlaktózový.

Další slabou stránkou podniku byla malá motivace zaměstnanců k lepším pracovním výkonům a k většímu projevení empatie k zákazníkům. V podniku je aktuálně vyšší fluktuace zaměstnanců. Číšnice, která je zde nejdelší dobu, nastoupila před necelým rokem. Tuto situaci by bylo možné řešit například zaváděním různých zaměstnaneckých benefitů, nebo proplácením dovolené, zavedením například pravidelných týmových snídaní, aby se zaměstnanci více poznali i v nepracovním prostředí. Zkrátka zvyšovat motivaci pro stávající zaměstnance, aby byli ve zkoumaném subjektu spokojeni a nepřerušili pracovní poměr. Podniku se tak sníží náklady na hledání a zaučování nových pracovních sil. Porovnání se nabízí s již zmiňovanou sítí Ambiente, kde jsou kladeny vysoké nároky na zaměstnance (například několikadenní školení před nástupem, znalost jazyků), kteří mají odpovídající ohodnocení jak z finanční stránky, tak v řádu zaměstnaneckých benefitů. Například každý zaměstnanec dostane dárkovou kartu s 50% slevou do všech podniků v síti Ambiente, Multisport kartu, dýšek se v podniku dělí mezi všechny zaměstnance na směně, jsou pořádány různé motivační soutěže s finančním ohodnocením a spousta dalších kreativních aktivit spojujících kolektiv. Ve zkoumaném subjektu proběhlo doporučení na změnu se zvýrazněním pár směrů, kterými by se snaha o zvýšení motivace mohla ubírat. Majitel na posledním pracovním meetingu ocenil náročnou práci zaměstnanců a přinesl nové benefity, mezi kterými byly poukázky na 4 hodiny jógy za měsíc a jednu masáž za měsíc. Zaměstnanci je velmi ocenili, oba podniky, kde se dají poukázky využít, jsou nedaleko bistra a po náročné práci baristy i kuchaře je volný čas strávený relaxem ideální.

Dalším nutné zlepšení je spatřováno v nedostačujících webových stránkách a s tím souvisejícím zlepšením komunikace se zákazníky na sociálních sítích samotných. Jak již bylo řečeno na začátku této práce, majitel zkoumaného subjektu nemá příliš volného času na sledování těchto aktivit a ani dostatečné zkušenosti a znalosti. Navrhovaným postupem je předat tuto funkci jednomu ze zaměstnanců, který zná chod podniku a jeho vize, sympatizuje s nimi a má dobré komunikační dovednosti. Jeho náplní práce by bylo zejména odpovídání na zprávy zákazníkům na sociálních sítích, sdílení příspěvků z chodu podniku (fotografie pokrmů, novinky v nabídce atd.), převzal by kompletně sociální síť Instagram a zaměřil se na její růst a oslovení zákazníků přes tuto síť. Mohl by také vytvářet materiály pro nábor nových zaměstnanců a zaškolovat je. Všechny tyto aktivity by byly náležitě finančně oceněny.

## Závěr

Jednou ze základních podmínek udržení konkurenceschopnosti podniku je inovovat. Nejen vlastní výrobky, ale veškerý chod podniku. V dnešní době se stává pojem inovace stále vyhledávanějším, podnikatelé si uvědomují jeho důležitost pro životnost svého podniku a snaží se pomocí inovací být co nejvíce úspěšní ve svém odvětví, co nejvíce konkurenceschopní.

Cílem bakalářské práce bylo přiblížit problematiku inovací a navrhnout možnou inovaci pro konkrétní podnik. Pomocí SWOT analýzy byly rozlišeny silné a slabé stránky podniku, které je nutné si v podnikání uvědomovat a snažit se s nimi pracovat. Silné stránky zkoumaného subjektu jsou spatřovány v dobrém jméně, bezkonkurenční délce otevírací doby a poloze podniku.

V oboru gastronomie se věci mění rychle, přicházejí nové suroviny, noví dodavatelé, zákazníci čím dál více sledují nové trendy v jídelníčku, ptají se po výrobcích ekologických, šetrným ke zvířatům, nejlepších pro jejich tělo. V současném boomu kaváren a malých bister vládne velká konkurence, ale je důležité si uvědomit, že základem není vyhovět přáním všech zákazníků, ale tomu, co je dohromady spojuje. Což znamená kvalitní, rychlá a milá obsluha a příjemné prostředí. Bod obsluhy byl spatřován jako slabá stránka podniku, a tak byla navržena inovace v podobě pokladního systému, který měl zaručit zrychlení obsluhy, ulehčení práce zaměstnancům a eliminování chyb z lidského faktoru.

Pokladní systém od firmy Storyous doopravdy přinesl do podniku řadu výhod, které pocítili zejména zaměstnanci. Systém jim především ulehčil a zjednodušil práci a vnesl do ní větší systémovost. Majitel podniku vnímá inovaci velmi pozitivně, především pro kompatibilitu systému s chytrým telefonem, tabletem i počítačem, která mu umožňuje jednoduché řízení podniku na dálku a důležité věci řešit v klidu doma. Zákazníci podniku si změny povšimli jen povrchově, znamená pro ně především zrychlení obsluhy a dodání objednávky. Proto by bylo vhodné navrhovat následující inovace či vylepšení zaměřované více směrem k zákazníkům. V bakalářské práci jsou hodnoceny přínosy pokladního systému také z hlediska návštěvnosti a tržeb podniku, kde je v obou případech zřetelný nárůst obou zkoumaných položek po zavedení inovace.

Dalším cílem této práce bylo zvýšit povědomí o inovacích a nastítnit tak další možné směry, ve kterých by podnik mohl svou inovační činnost dále činit. Další zaznamenané slabé stránky podniku se týkaly sociálních sítí, nabízené kávy oproti konkurenci a nedostatečné motivace zaměstnanců. Tato část cíle je také považována za úspěšnou, podnik navržená doporučení přijal a na části z nich již začal pracovat. V současné době je vytvářen model vzdělávání zaměstnanců a poskytování pracovních benefitů. Dochází k postupnému delegování pravomocí na sociálních sítích vybranému zaměstnanci a ujasňování si konkrétní strategie komunikace se zákazníky. V květnu bylo zahájeno výběrové řízení na nového dodavatele kávy.



## Seznam použitých zdrojů

### Citace

- BEJČKOVÁ, Jana, 2015. Tomu, kdo má nápad, svítí oči [online]. [cit. 2017-12-01].  
Dostupné z: <http://www.e-api.cz/25754n-tomu-kdo-ma-napad-sviti-oci>
- Brainstorming [online], 2016. Praha: Managementmania [cit. 2018-02-01]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/brainstorming>
- BŘEČKOVÁ, Pavla a Karel HAVLÍČEK, 2016. Inovace a jejich financování v malé a střední firmě. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. ISBN 978-80-7408-137-8.
- ČICHOVSKÝ, Ludvík a Jiří BOHÁČEK. Inovace - generátor výkonnosti firmy. Praha: VŠEM, 2013. Moderní trendy. ISBN 978-80-87829-07-3.
- ČSÚ. Statistika inovací - metodika [online]. [cit. 2018-02-04]. Dostupné z:  
[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/metodika\\_statistika\\_inovaci](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/metodika_statistika_inovaci)
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- DRUCKER, P. The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization. Vyd. 3. San Francisco: Jossey-Bass, 2008. 144 s. ISBN 978-0-470-22756-5.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 2. vydání. Přeložil Pavel MEDEK. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-397-7.
- DVOŘÁK, Jiří, Tat'iana KOROLEVA a Anatolij KOVALEV. Management inovací v teorii, praxi a ve výuce. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2008. ISBN 978-80-86847-32-0.
- DYER, Jeff, Hal B. GREGERSEN a Clayton M. CHRISTENSEN. The innovator's DNA: mastering the five skills of disruptive innovators. Boston, Mass.: Harvard Business Press, c2011. ISBN 978-1-4221-3481-8.

- DYTRT, Zdeněk a Michaela STRÍTESKÁ. Efektivní inovace: odpovědnost v managementu. Brno: Computer Press, 2009. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2771-1.
- FIALOVÁ, Helena a Jan FIALA. Ekonomický slovník s odborným výkladem česky a anglicky. 2., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: A plus, 2009. ISBN 9788090380448.
- FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.
- FRANKOVÁ, Emilie. Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.
- HAZDRA, Adam, Ben CASNOCHA a Chris YEH, 2013. Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou. Praha: Grada. Moderní trendy. ISBN 978-80-247-4711-8.
- HOFFMAN, Reid, Ben CASNOCHA a Chris YEH, 2016. Spokojený zaměstnanec: váš spojenec. Praha: Management Press. Moderní trendy. ISBN 978-80-7261-283-3.
- JAKUBÍKOVÁ, D. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2 vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
- Kde se žije nejlépe? Projděte si nový žebříček světových měst, Praha je na konci sedmé desítky [online], 2017. Praha: Aktuálně.cz [cit. 2017-12-01]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nejlepe-se-pry-zije-ve-vidni>
- KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL. Inovace: vaše konkurenční výhoda!. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1929-7.
- KRAJÁČ, Petr a Jaroslav CHALOUPKA. Inovace: inovační poradce jako samostatná odbornost. Brno: BIC Brno, 2014. ISBN 978-80-260-5801-4.
- MANAGEMENTMANIA Brainstorming [online] 2016. [cit. 2017-11-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/brainstorming>
- MCKEOWN, Max. The truth about innovation. New York: Pearson/Prentice Hall, 2008. ISBN 9780273719120.
- NOVÁK, Adam. Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu: 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0333-1.

- NOVÁKOVÁ, J. Přehledně: tipy na pokladní systémy s EET pro drobné podnikatele. *finance.idnes.cz* [online] 2016. [Cit. 25.11.2017]. Dostupné z: [https://finance.idnes.cz/eet-pokladny-tipy-pro-drobne-podnikatele-fpn-viteze.aspx?c=A161227\\_122234\\_viteze\\_kho](https://finance.idnes.cz/eet-pokladny-tipy-pro-drobne-podnikatele-fpn-viteze.aspx?c=A161227_122234_viteze_kho)
- OECD a EUROSTAT. Oslo manual, [2005], 3rd ed. Paris: Statistical Office of the European Communities. 2005. ISBN 978-926-4013-087
- OPPELT, R. Méně turistů, ale bohatší a chytřejší, taková je vize Prahy. *metro.cz* [online] 2017. [Cit. 11.8.2017]. Dostupné z: <http://www.metro.cz/mene-turistu-ale-bohatsi-a-chytrejsi-takova-je-vize-prahy-pzx-/>
- Počet hostů Prahy překročil v roce 2017 hranici 7,6 milionů [online], 2018. Praha: ČSÚ [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <http://cestovnuruch.praha.eu/>
- RYDVALOVÁ, Petra. Inovace v organizaci. Liberec: VÚTS, 2008. ISBN 9788087184004.
- RYLKOVÁ, Žaneta. Analýza a hodnocení faktorů vedoucích k efektu inovace. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-701-1.
- Řízení inovací (Innovation Management) [online], 2016. Praha: Managementmania [cit. 2017-12-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-rizeni-inovaci>
- SOJKA, Milan, 2010. Dějiny ekonomických teorií. Praha: Havlíček Brain Team. ISBN 978-80-87109-21-2.
- SKOKAN, Karel, 2004. Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji [online]. Researchgate [cit. 2017-12-01]. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/40308086>
- SVATOŠOVÁ, Veronika. Tvořivé myšlení a inovace. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 9788074520105.
- SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- STORYOUS. Balíčky pokladních systémů [online], [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: <https://storyous.com/cz/objednat/1/balicky>

ŠVEJDA, Pavel. Inovační podnikání. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2007. ISBN 978-80-903153-6-5.

TETHER, Bruce S., 2005. Do Services Innovate (Differently)? Insights from the European Innobarometer Survey. 12(2), 153-184. DOI: 10.1080/13662710500087891. ISSN 1366-2716. Dostupné také z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13662710500087891>

Tržby (Sales) [online], 2016. Praha: Managementmania [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/trzby-sales>

VAHS, Dietmar a Ralf BURMESTER. Innovationsmanagement: von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung. 4., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009. ISBN 9783791023557.

VANÍČEK, Jiří. Marketing služeb a cestovního ruchu. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 2013. ISBN 978-80-7248-870-4.

VLČEK, Radim. Management hodnotových inovací. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-164-5.

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

ZIKMUND, M. 2010. SMART aneb jak definovat cíle [online]. BusinessVize. [28.10.2017]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/smart-aneb-jak-definovat-cile>

## **Bibliografie**

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. 1. vyd. V Brně: BizBooks, 2012, 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

PROQUEST. 2017. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-11-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

STORYOUS: Pokladní systém [online], Praha [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://storyous.com/cz/pokladni-system>

TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Vyd. 1. Praha: C.H.Beck, 2009. 240 s. ISBN 9788074000980.

## Seznam příloh

<b>Příloha A</b>	<b>Logo podniku.....</b>	<b>71</b>
<b>Příloha B</b>	<b>Pokladní systém Storyous .....</b>	<b>72</b>

## Příloha A Logo podniku



## Příloha B Pokladní systém Storyous

