

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Produktová a procesní inovace ve vybraném podniku

Product and process innovation in selected company

Bc. Michal Mitas

Plzeň 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Produktová a procesní inovace ve vybraném podniku“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 24. dubna 2014

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych vyjádřil poděkování panu docentovi Jiřímu Vackovi za trpělivost, pozitivní přístup a cenné rady při zpracování mé diplomové práce.

Dále bych chtěl poděkovat za pomoc, konzultace a cenné informace panu Ing. Jiřímu Zázvorkovi a Ing. Pavlu Hendrychovi ze společnosti Pontech Holding, a.s.

A v neposlední řadě také své rodině a Karině Zázvorkové za morální podporu a korektury.

Obsah

Úvod	9
1 Pojem inovace.....	11
1.1 Definice „inovace“	11
1.2 Rozdíl mezi inovací a invencí	12
1.3 Proč inovovat	14
2 Klasifikace inovací	16
3 Změna ekonomického paradigmatu.....	18
3.1 Nástup služeb	18
3.2 Service science	20
3.2.1 Technologie a business	20
3.2.2 Opětovné použití.....	20
3.2.3 Více rigoróznosti.....	21
3.2.4 Lidské chování.....	21
3.3 Vývoj změny ekonomického paradigmatu.....	21
3.4 Znaký SDL	23
3.5 Charakteristiky ekonomiky založené na znalostech	24
3.5.1 Důsledky	25
4 Strategie a inovace	26
4.1 Klíčové teorie inovace.....	26
4.1.1 Disruptivní teorie inovace.....	26
4.1.2 Teorie zdrojů, procesů a hodnot	28
4.2 Otevřená inovace.....	29
4.3 Racionalistická a inkrementální strategie pro inovace.....	32

4.4	Porterův model pěti sil	33
4.5	Porterův hodnotový řetězec.....	36
4.6	Klíčové kompetence.....	37
5	Business model	38
5.1	Plátno business modelu	38
5.2	Vzory business modelů	40
5.3	Prostředí business modelu.....	42
5.4	Strategie modrého oceánu	46
6	Modely inovačních procesů.....	50
6.1	Outcome-Driven Innovation	50
6.1.1	Definovat zákazníka	53
6.1.2	Definovat Jobs-to-be-done.....	54
6.1.3	Odkrýt potřeby zákazníků.....	56
6.1.4	Objevit neuspokojené potřeby	57
6.1.5	Nalézt segmenty pro příležitost	57
6.1.6	Velikost tržní příležitosti	59
6.1.7	Provést analýzu konkurence	59
6.1.8	Formulovat inovační a cenovou strategii.....	59
6.1.9	Definovat, vyhodnotit a pozicovat řešení	60
7	Hodnocení inovačních projektů.....	61
7.1	Kvantitativní metody.....	61
7.2	Kvalitativní metody.....	63
8	Pontech Holding, a.s.	64
8.1	Základní charakteristika společnosti	64

8.2	Historie společnosti a její postupný vývoj	65
8.3	Předmět činnosti.....	66
8.4	Organizační struktura	67
8.5	Zhodnocení současného stavu.....	67
8.6	Analýza makroprostředí	67
8.6.1	Legislativa.....	67
8.6.2	Makroekonomické faktory.....	68
8.6.3	Sociokulturní faktory	68
8.6.4	Technologické faktory	69
8.7	Mikrookolí.....	69
8.8	Porterův model.....	70
8.8.1	Stávající konkurence.....	70
8.8.2	Potenciální konkurence.....	71
8.8.3	Hrozba substitutů	71
8.8.4	Dodavatelé	72
8.8.5	Odběratelé.....	72
8.8.6	Hodnocení.....	73
9	Příprava produktové inovace	75
9.1	Sledovaný trend v odvětví ICT	75
9.2	Výběr společnosti iCORD.....	77
9.3	Job-to-be-done.....	78
9.4	Definice zákazníka	79
10	Realizace produktové inovace.....	80
10.1	Business model společnosti iCORD LC s.r.o.	80

10.2	Marketingová strategie	84
10.3	Analýza konkurence	85
10.4	Plánovaný životní cyklus.....	86
11	Hodnocení produktové inovace	88
11.1	Náklady vlastního kapitálu	88
11.2	Vážené průměrné náklady kapitálu	92
11.3	Výpočet ECV.....	93
11.4	Zhodnocení	94
	Závěr	95
	Seznam obrázků.....	96
	Seznam tabulek	97
	Seznam použité literatury	98
	Seznam příloh.....	102

Úvod

Inovace se stala v business světě evergreenem. V současné době panuje taková tendence označovat vše nové jako "inovativní" nebo dokonce "disruptivní" ve víře, že samotná slova budou garantovat komerční úspěch.

Mnohem střízlivější pohled nám ukáže, že inovace není žádný talisman, ale nástroj pro tvorbu nové hodnoty na rychle se měnícím a stále více konkurenčním trhu.

První kapitola práce se zabývá uvedením do problematiky inovací. Vymezuje pojem inovace a jeho rozdíl od úzce spojené invence, přičemž využívá mnoho příkladů pro lepší pochopení dané problematiky.

Předmětem druhé kapitoly jsou různé pohledy na klasifikace inovací od autorů, kteří se touto problematikou zabývají.

Další kapitola práce se zaměřuje na změnu ekonomického paradigmatu z produktově orientované ekonomiky na ekonomiku zaměřenou na služby. Charakterizuje vědní disciplínu "service science" a obecně současnou ekonomiku založenou na znalostech. Na základě této charakteristiky jsou vyvozeny důsledky, kterými by se podniky měly v dnešní době řídit.

Čtvrtá kapitola vymezuje hlavní inovační teorie a způsob tvorby strategie s ohledem na externí a interní prostředí firmy.

V další kapitole je uveden koncept plátna business modelu, který posléze tvoří zásadní prvek praktické části. Kapitola se dále zabývá prostředím business modelu a hodnotovou inovací ve formě strategie modrého oceánu.

Další dvě kapitoly představují jednotlivé kroky procesního modelu Tonyho Ulwicka a hodnotící metody inovačních projektů. Tím se uzavírá teoretická část této práce.

Následuje stěžejní část diplomové práce, kterou představuje příprava a realizace produktové inovace v konkrétním podniku. Nejprve je představena společnost Pontech Holding, a.s. a provedena analýza současného stavu. Následuje proces přípravy inovace

a její realizace ve formě tvorby business modelu, marketingové strategie a plánovaného životního cyklu.

Závěrem je provedeno zhodnocení produktové inovace výpočtem nákladů kapitálu a metody očekávané komerční hodnoty.

Cíl

Cílem diplomové práce je popsat přípravu a realizaci produktové inovace ve vybrané společnosti a vyhodnotit její dopad.

Dílčí cíle

- Vymezení pojmu inovace.
- Charakteristika změny ekonomického paradigmatu z produktově orientované ekonomiky na ekonomiku zaměřenou na služby.
- Specifikace strategie a přístupy k inovaci včetně její implementace jako procesu
- Analýza prostředí a současné situace společnosti Pontech HOLDING, a.s.

Metodika práce

Práce se nejdříve zabývá definicí a vyjasněním základních pojmů v oblasti inovací. Zaměřuje se na změnu ekonomického paradigmatu a s tím vzniklí obor "service science", podkladem pro zpracování tohoto tématu jsou cvičení a materiály z předmětu Knowledge Management and Innovation z univerzity Sogang v Koreji. Dále se zabývá literární rešerší nejdůležitějších proudů, především Claytona Christensena, ale také Tidda, Bessanta a Portera. Poté vysvětluje Osterwalderův ojedinělý přístup tvorby business modelu a inovační proces Tonyho Ulwicka, který byl prezentován v březnu 2014 na festivalu Česká Inovace. Následně je představena konkrétní produktová inovace v české IT firmě. Je popsán její průběh a realizace včetně strategií rozvoje. Podkladem pro zpracování praktické části jsou konzultace ve společnosti Pontech Holding, a.s. Na základě provedených analýz prostředí a výpočtu očekávané komerční hodnoty je formulováno hodnocení celé produktové inovace.

1 Pojem inovace

První kapitola práce je zaměřena na definování pojmu inovace, co nám mohou inovace přinést a proč se bez nich v dnešní době neobejdeme.

1.1 Definice „inovace“

Inovace je v poslední době hojně skloňovaný pojem. Zdaleka ne každý však tomuto termínu správně rozumí. Často je pojem inovace přisuzován pouze produktovému zlepšení či je nesprávně zaměňován s pojmem invence.

V širším slova smyslu pochází termín inovace z latinského *innovare*, tedy *činit něco nového*.

Dle (Tidd, Bessant, Pavitt, 2007, s. 64) je „*inovace proces, kdy se příležitost přeměňuje na novou myšlenku a tato se přeměňuje do široce používané praxe*“.

Jedna z nejcitovanějších definic u nás je ta dle Evropské komise: „*Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.*“ (INOVACE, jak na ně a proč inovovat, 2011)

Další definice, nebo spíše velmi jednoduché vysvětlení, co vlastně inovace znamená, zaznělo na festivalu Česká inovace 2014 a jeho autorem je Tony Ulwick: „*Innovation is solution that satisfy needs.*“, neboli inovace představuje řešení, která uspokojí potřeby. Ulwick tak přidává další rozměr, kde jsou zákazníci a jejich potřeby na prvním místě a právě od nich by se měla odvíjet inovační snaha firem.

Důležité je si uvědomit, že inovace vyžaduje mnohem více, než jen přijít s novou myšlenkou. Jde především o přenesení či proces dotažení této myšlenky do praktického využití. Co je ale ještě důležitější, je uvedení této myšlenky na trh a její komercializace nebo v případě procesních či marketingových inovací jejich reálná implementace. Zde spočívá rozdíl mezi inovací a invencí.

V následujícím textu bude demonstrován rozdíl mezi inovací a invencí na konkrétních příkladech.

1.2 Rozdíl mezi inovací a invencí

Autory některých největších vynálezů byly lidé, na jejichž jména se již dávno zapomnělo, a jména, se kterými si dnes tyto vynálezy spojujeme, patří podnikatelům, kteří je dokázali komerčně využít. Například vysavač vynalezl J. Murray Spengler. S původně nazvaným „elektrickým sacím zametačem“ se obrátil na jistého W. H. Hoovera, výrobce koženého zboží, který sice nevěděl nic o vysavačích, ale měl dobrý nápad, jak je začít prodávat. Dnes je tedy se začátkem vysavačů v USA jednoznačně spjato jméno Hoover nikoliv Spengler.

Podobný příběh se odehrál v roce 1845, kdy pan Elias Howe sestrojil první šicí stroj. Se svým nápadem se vypravil do Anglie, po návratu však zjistil, že mu jeho nápad ukradl jistý pan Isaak Singer. Podařilo se mu sice vyjednat licenční poplatky za svůj vynález, i tak jsou ale šicí stroje dnes spojené se jménem Singer.

Nyní jeden příklad ze současné doby. Steve Jobs. Je považován za velkého vizionáře a inovátora. On a jeho firma Apple kompletně změnili pohled na hudbu a přenosnou zábavu. Nebylo to tím, že by byl Steve Jobs geniálním vývojářem, vynálezcem či programátorem, nebo že by jeho společnost vynalezla přelomovou technologii. Bylo to tím, že Steve Jobs byl člověk s vizí a věděl, proč dělá, to co dělá, co lidé chtějí a kdy jim to dát. Především načasování hraje důležitou roli. To, že velcí inovátoři jsou lidé, se kterými si spojujeme průlomové vynálezy, a samotní vynálezci jsou často pro nezasvěcenou většinu naprosto neznámí, opět velmi hezky ukazuje rozdíl mezi invencí a inovací. Když v roce 2011 Steve Jobs podlehl rakovině a celý svět truchlil nad ztrátou tohoto génia, ve stejném roce, dokonce i měsíci, pouze o týden později zesnul velký vynálezce v oblasti IT, tvůrce programovacího jazyka C a spolutvůrce operačního systému UNIX Dennis Ritchie. S jeho přičiněním dnes mohou existovat běžně používané operační systémy, které mohou velmi snadno ovládat i lidé bez technického vzdělání. Společnosti jako Apple či Microsoft by bez těchto stavebních kamenů jen

těžko vytvořily jejich uživatelsky přístupné operační systémy pro Mac a PC a osobní počítače by s absencí uživatelsky přístupného ovládání nerozšířily tak, jak je tomu dnes.

O vynálezcih jako jsou Dennis Ritchie nebo např. Douglas C. Engelbart, který vynalezl počítačovou myš, či stál u zrodu dnešního internetu a odešel před rokem v srpnu 2013, možná většina z nás nikdy neslyšela, a to právě proto, že neuměli efektivně uvést produkt na trh a mít komerční úspěch. Nebo spíše ani nechtěli. Většinou to byli vědci, kteří se snažili řešit nějaký svůj problém a netoužili po zbohatnutí. Jedním z nich je např. Berners-Lee, který pro potřeby CERN vymyslel WWW, nic nepatentoval a dal ho volně k dispozici.

(Dennis Ritchie: The Shoulders Steve Jobs Stood On | Enterprise | WIRED, 2011)

(Zemřel Douglas C. Engelbart. Vynálezce myši, který stál u zrodu sítě ARPANET - Lupa.cz, 2013)

(Zemřel Dennis Ritchie, otec C a Unixu - Lupa.cz, 2011)

Ten, komu se podařilo invenci a inovaci propojit, byl jeden z nejúspěšnějších amerických inovátorů Thomas Alva Edison, který za svůj život zaregistroval přes tisíc patentů. K výrobkům, kterými se jeho společnost¹ zabývala, patřila nejen žárovka, 35 mm kinofilm, pojistka, akumulátor, ale třeba i elektrické křeslo. Edison lépe než ostatní chápal, že při inovacích není největším problémem vlastní nápad, invence, ale schopnost tento nápad technicky realizovat a komerčně uplatnit. Tento přístup využil hlavně v případě svého nejznámějšího vynálezu elektrické žárovky, která byla sama o sobě výborným nápadem, bez elektřiny by však měla minimální praktický význam. (Tidd, Bessant, Pavitt, 2007) Edison proto pracoval na vývoji celé infrastruktury pro generování a distribuci elektrického proudu včetně designu lamp, vypínačů či

¹ T.A. Edison založil za svůj život několik firem. Jeho nejznámější společnost *Electric Light Company* byla založena v r. 1878 a později se z ní stala jedna z největších nadnárodních společností *General Electric Company*. Mimochodem jediná z původních 12 největších amerických firem podle Dow Jonesova indexu v roce 1900, která přežila do současnosti. (History of the Dow - Timeline of Companies, 2003)

elektrického vedení. V roce 1882 spustil na Manhattanu první elektrárnu. Následující roky postavil dalších 300 elektráren po celém světě a díky tomu vytvořil na počátku 20. století obchodní impérium, jehož hodnota dosahovala v roce 1920 přibližně 21,6 miliard dolarů. (Bryson, 1994)

1.3 Proč inovovat

Vzhledem k tomu, jak riskantní a nejistý proces inovací je, dalo by se pochopit, proč se spousta firem do inovování zrovna nehrne. Vždyť studie produktových inovací konzistentně poukazují na vysokou míru selhání mezi počáteční myšlenkou a dodáním úspěšného produktu na trh, a to v rozmezí od 30 až do 95%. Jako uznávaný průměr se bere 38%. (Crawford, Di Benedetto, 1999) Nicméně někteří současní inovátoři, jako například Tony Ulwick, se více drží hranice 95%. To znamená, že z 20 inovačních iniciativ se podaří vytěžit pouze 1 úspěšný produkt.

Inovace jsou však v dnešní době naprosto kritické pro úspěch. *Když to neuděláme my, udělá to někdo jiný* je přístup, který si nikdo nemůžu dovolit nadlouho, zejména v dnešních rychle se vyvíjejících sektorech ekonomiky, kde se životní cykly produktů neustále zkracují. (Vacek, 2008)

Dle výzkumu společnosti Shell, který byl proveden v osmdesátých letech, vyplynulo, že průměrná životnost velkých společností je zhruba poloviční, než průměrná délka života. Od té doby se s nástupem informačních technologií tlak na firmy ještě enormně zvýšil. (Tidd, Bessant, Pavitt, 2007)

Většina i tak stabilních a gigantických firem jako IBM, GM nebo GE musela dramaticky změnit svůj business model, aby mohli v podnikání pokračovat.

Jednou z firem, která změnu svého business modelu nedovedla ke zdárnému konci, je např. společnost Kodak. Kodak byl odjakživa synonymem pro film a fotografii. Společnost, která mimo jiné vynalezla přenosný fotoaparát a svitkový film, musela však v roce 2012 požádat o ochranu před věřiteli. Neschopnost vidět vývoj digitální fotografie, za kterým paradoxně stál sám Kodak, jako disruptivní technologii, byla asi největší chybou managementu, který si tak vykopal svůj vlastní hrob. Tak radikální

inovace bez změny business modelu vedla ke kolapsu společnosti. Lidé přestali tisknout fotografie a začali je sdílet, což ještě umocnil nástup sociálních sítí. Kodak tak ztratil velkou část svých aktivit (filmy, papíry, chemikálie, laboratoře apod.), které v jeho razor and blade (viz. meč a štít v kapitole 3) modelu generovaly výraznou část zisku. (How Kodak Failed, 2012)

Dalším dobrým příkladem je finská společnost Nokia. Ta začala svojí činnost v dřevařském průmyslu – vyráběla zařízení potřebná k těžbě dřeva. Odtud se přesunula do papírenského průmyslu, pak do „bezpapírového“ světa informačních technologií a teprve odtud do odvětví mobilních telefonů. Zde se dostala na naprostý vrchol. V letech 1998 – 2011 byla jedničkou na trhu a největším světovým výrobcem mobilních telefonů. Poté ale přišel nečekaný pád. V roce 2012 spadly akcie firmy na rekordně nízké 4 \$ za akcii. Nokia jednoduše nerozpoznala nástup chytrých telefonů, protože se příliš soustředila na sebe, svůj vývoj a produkt, a to i přesto, že vůbec první chytrý telefon uvedla sama na trh už v roce 1996. Tehdy ale trh ještě nebyl připraven a navíc mu chybělo to zásadní - infrastruktura - snadno přístupný internet, wifi do mobilních zařízení. To nás velmi pěkně odkazuje zpět na Thomase Edisona, který si už v jeho době byl dobře vědom, že elektrická žárovka bez elektrické sítě nemá žádný smysl. (Nokia's Bad Call on Smartphones - WSJ.com, 2012)

2 Klasifikace inovací

Tato kapitola se zabývá klasifikací inovací z pohledu různých autorů, kteří se touto problematikou zabývají. Jednotlivé typy inovací pro lepší pochopení ještě doplňujeme jednoduchými příklady.

Jednou z nejužívanějších klasifikací inovací je jejich rozdělení na **přírůstkové, radikální a systémové**.

- Přírůstková inovace je spojitým kreativním vylepšováním stávajícího výrobku, služby nebo procesu. Jako příklad lze uvést zeštíhlování ve firmě.
- Radikální inovace je založena na náhradě stávajícího řešení principiálně jiným (klasickou fotografií nahradila digitální, CD přehrávač nahradil iPod a toho nahrazuje Pandora) a představuje nespojitou změnu.
- Systémová inovace zásadně mění způsob myšlení a činnosti, má významný dopad a zasahuje široký okruh uživatelů (objev elektřiny, kvantová fyzika, létání, sociální síť či Internet). (Vacek, 2008)

Můžeme najít ale i mnohem podrobnější klasifikace. Mezi ty patří například ta, kterou vypracoval prof. Valenta. Jedná se o podrobnou, mnohastupňovou klasifikaci řádů inovací. Její shrnutí lze najít například v kapitole 3 příručky o inovačním podnikání (Švejda, 2007). Pro účely této práce si ale většinou vystačíme s jednoduchým dělením, které bylo uvedeno výše.

Bessant a Tidd se soustředí na čtyři širší kategorie změn a definují tzv. 4P inovací:

- **Produkt** – změny produktu/služeb, které firma nabízí, např. RFID, iPod
- **Proces** – změny ve způsobu, jakým jsou produkty nebo služby vytvářeny a dodávány, např. zeštíhlování, řízení skladového hospodářství v reálném čase, Six Sigma
- **Pozice** – marketingová inovace, změna kontextu umístění produktu na trh, např. balíčky spotřebitelských benefitů, orientace Harley-Davidson na specifické cílové skupiny

- **Paradigma** – inovace paradigmatu, změna v základovém mentálním modelu, který tvoří rámec toho, co organizace dělá. Systémová inovace: zásadní změna způsobu myšlení a činnosti, která má významný dopad, vede k výrazným zlepšením a zasahuje široký okruh uživatelů, např. elektřina, PC, mobilní telefony, Internet, nízkonákladové aerolinie, DNA. (Tidd, Bessant, Pavitt, 2007)

Pro úspěch produktové inovace je často rozhodující doprovázející procesní či marketingová inovace. Jako příklady uveďme iPod - výroková inovace, doprovázená procesně-marketingovou inovací iTunes (nový obchodní model), která představovala tzv. vloženou službu, která měla za úkol ochránit produkt, a dále rozšířená do iPhone (integrované komunikační zařízení doplněné dalšími aplikacemi, např. GPS, 3G), nebo zavedení RFID - výroková inovace umožňující zvýšení produktivity řízení dodavatelských řetězců (procesní inovace).

Příklady různých typů inovací jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1 – Typy inovací

	Spojité, přírůstková	Nespojitá, radikální
Produkt	vylepšení produktu	... a teď zkusme něco úplně jiného
Proces	zeštíhlování, zvýšení kvality	radikální změna procesů
Pozice	rozšíření trhů, segmentace	nové trhy
Paradigma	změna podnikatelského modelu	přepsání pravidel hry

Zdroj: Tidd, Bessant, Pavitt, 2007

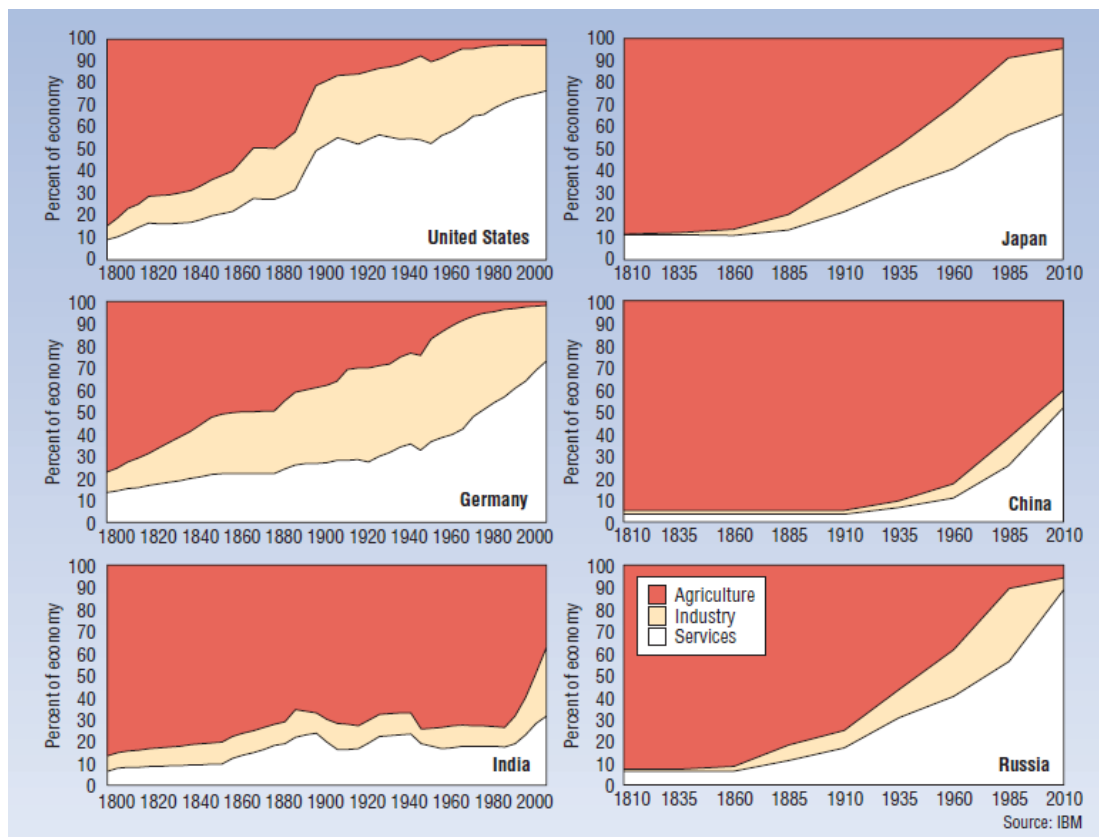
3 Změna ekonomického paradigmatu

Ve třetí kapitole se zabýváme a zamýšlíme nad všeobecnou změnou ekonomického paradigmatu, a to z ekonomiky orientované na produkt, na ekonomiku založenou na službách. Dále se zaměřujeme na vědní disciplínu „service science“ a celým postupným vývojem a porovnáním rozdílů mezi ekonomikou orientovanou na produkt a službu. Nakonec se pokusíme charakterizovat současnou ekonomiku založenou na znalostech a vyvodit z ní důsledky, kterými by se společnosti měly řídit.

3.1 Nástup služeb

Na obrázku 1, který ukazuje strukturální změnu průmyslových odvětví za posledních bezmála 200 let, vidíme, že zemědělství a výroba bývaly hlavními elementy ekonomik, nyní jsou však kritickým elementem služby a tento trend ovlivňuje i rozvojové země. Jak vidíme, služby představují 80% ekonomiky USA a například v Číně dle průzkumu IBM vzrostl sektor služeb za posledních 25 let o celých 191%. (Paulson, 2006)

Obrázek 1 - Služby jako rostoucí segment v rozvinutých a rozvojových světových ekonomikách²



Zdroj: Paulson, 2006

Toto zjištění brzy vyvolalo potřebu po specifickém a vědeckém přístupu ke službám. To vedlo k vytvoření oboru „service science“, vědní disciplíny, která se snaží propojit poznatky z různých oblastí ke zlepšení činnosti sektoru služeb, jeho výkonu a inovací. V podstatě lze říci, že představuje splynutí technologie s porozuměním obchodním procesům a organizaci.

² Zemědělství představuje v grafu červenou barvu, průmysl žlutou a služby bílou.

3.2 Service science

Někteří zastánci této vědní disciplíny tvrdí, že pravidla, poučky a postupy v této oblasti se definují již více než 20 let. Nicméně přidávají, že práce na formalizaci do cílené disciplíny nezačaly dříve, než v roce 2004, kdy IBM hostila setkání velké řady společností a univerzit právě na toto téma. Z této pozice se IBM stala i jakýmsi lídrem v propagaci „service science“. Hned v únoru roku 2005 koncept „service science“ nominoval prestižní magazín Harvard Business Review jako jednu z průlomových myšlenek v oblasti ekonomie. (Paulson, 2006)

Nyní si můžeme načrtnout **základní hnací síly pro „service science“**, které lze aplikovat jak pro relativně jednoduchý business jako je fast-food občerstvení, tak pro více sofistikované společnosti zabývající se například zdravotní péčí. (Paulson, 2006)

3.2.1 Technologie a business

Jednou z klíčových hnacích sil je to, jak technologie, zejména v souvislosti s komunikací, zlepšila řízení podniků orientovaných na služby. Navíc díky technologii je vůbec možné spousta dnešních služeb nabídnout. Například služby společností jako je Google, eBay a další. Společnosti musí pochopit, jak se technologie a business mohou prolínat tak, aby z každého získaly co možná nejvíc a mohly tak naplnit své cíle a zefektivňovat procesy. Podniky mohou využít technologie jako je znalostní management nebo vytěžování dat k získání cílených analytických informací, které mohou použít k hodnocení jejich stylu řízení. Z toho vyplývá i nutnost změny univerzitní přípravy studentů ekonomie. Ti by měli získat znalosti napříč obory tak, aby rozuměli tomu, jak funguje firma a zároveň jak využít technologii tím způsobem, aby pomohla firmě vylepšit způsob dodávky služeb. (Paulson, 2006)

3.2.2 Opětovné použití

Firmy mohou využít technologii k nalezení vzorů či postupů ve způsobech, jakými úspěšně nabízely služby či byly ve styku s klienty. Společnost pak může tyto postupy opětovně použít s dalšími klienty. Pomocí zkoumaných postupů či vzorů chování

zákazníků pak mohou identifikovat různé prvky specifické pro služby jako například poradenství a tyto pak mohou opakovaně využít k sestavení modelů, podle kterých lze simulovat nabídky různým typům zákazníků, a kustomizovat produkt či službu bez toho, aby bylo potřeba pokaždé začínat od nuly. (Paulson, 2006)

3.2.3 Více rigoróznosti

Ve výzkumu tvrdých dat byla oblastem jako je personalistika, pracovní proces, interakce člověk – stroj, věnována vždy jen malá pozornost. Tak jak máme spolehlivé statistiky v průmyslu, potřebujeme je i v sektoru služeb. S masivním nástupem stále výkonnější výpočetní techniky můžeme vytvářet stále složitější a přesnější matematické modely a vytvářet tak přesnou kvantitativní teoretickou analýzu. Z ní potom lze vytvářet vzory a postupy zmíněné v předchozím bodu. (Paulson, 2006)

3.2.4 Lidské chování

Přestože je technologie klíčovým prvkem „service science“, lepší porozumění lidskému chování je kritickou hnací silou. Je třeba poznatků společenských věd jako je psychologie, sociologie či antropologie, které mohou poskytnout užitečné informace o tom, jak lidé jako jednotlivci či skupiny pracují a navzájem interagují. Stále více se ukazuje, že lidé jsou tím, co rozhoduje – jsou důležitější než technologie. (Paulson, 2006)

3.3 Vývoj změny ekonomického paradigmatu

Vývoj změny ekonomického paradigmatu od product-dominant logic³ na service-dominant logic:

1970: zaměření především a hlavně na produkty jako primární tvůrce hodnoty, vnímání služby jako něčeho dalšího navíc, jiné kategorie;

³ Těžko přeložitelné spojení pojmu „dominantní logika“ se týká hlavně prostředků, které společnost používá k dosažení zisku. V podstatě je to výklad o tom, jak společnost uspěla. Popisuje kulturní normy a hodnoty a přesvědčení, ke kterým se společnost hlásí.

1980: rozpoznávání důležitosti služeb; výzkumné studie zaměřené na zvyšování kvality služeb a stížnosti zákazníků;

1990: objevil se koncept orientace na zákazníka; rostoucí zájem o to, jaké finanční dopady mohou mít služby;

2000: přidaná hodnota v průběhu životního cyklu zákazníka; hodnota zákazníka jako aktivum; dlouhodobý vztah se zákazníky generující profit; služby jako strategická základna; (Vargo, Lusch, 2006)

Dále si definujeme, jak společnosti fungují v ekonomice založené na produktu a na službách:

Produkt - Product-dominant logic (dále jen PDL)

- Výrobce se orientuje na to, jaký poskytuje produkt.
- Směna produktu se základem pro vytváření hodnoty.

Služby - Service-dominant logic (dále jen SDL)

- Služba jako médium poskytuje hodnotu pro zákazníky.
- Využití služby je základem pro vytvoření hodnoty.
- Hodnota je vytvářena pomocí interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem během využívání jeho produktů. (Maglio and Spohrer, 2007)

Abychom se mohli posunout v této oblasti opět trochu dál a zaměřit se na konkrétní znaky, provedeme srovnání obou konceptů PDL a SDL v následující tabulce.

Tabulka 2 – Porovnání PDL s SDL

	<i>Product-dominant logic</i>	<i>Service-dominant logic</i>
Ekonomický cíl	Produkce a prodej	Spoluvytváření hodnoty
Směnná jednotka	Produkt, výstup, služba	Služba nebo zážitek
Klíčové zdroje	Přírodní a/nebo fyzické zdroje	Nehmotné zdroje jako zkušenosti a znalosti
Role zákazníka	Kupující nebo spotřebitel	Spolutvůrce hodnoty
Role poskytovatele	Tvůrce hodnoty	Poskytovatel hodnoty

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

3.4 Znaky SDL

První znak, na který bychom se zaměřili, je změna ekonomického cíle a co vše je zapotřebí k vytvoření správných předpokladů pro proces spoluvytváření hodnoty.

Customer experience

Společný návrh zákaznické spotřeby produktů a služeb prostřednictvím personalizované interakce vytváří unikátní hodnotu pro obě strany. (Yong Jin, 2013)

Hnací síly

Navazujeme na hnací síly pro „service science“, již jednou zmíněné, jejichž cílem je vznik aktivních, informovaných a propojených spotřebitelů. (Yong Jin, 2013)

Síť aktivit pro vytváření zákaznické hodnoty

End-to-end sekvenční činnosti, které jsou logicky propojené, vedoucí k zákaznickým výstupům, které definují kvalitu zážitku. Definovány na úrovni segmentu trhu. (Yong Jin, 2013)

Experience network

Vytvořit síť nelineárních a nesequenčních interakcí mezi partnery, dodavateli, institucemi a komunitami zákazníků. Je tvořena uzlovými body (společnostmi), které sdružují partnery, dodavatele a zákazníky a řídí customer experience. (Yong Jin, 2013)

Experience environment

Vytvořit živé, energické prostředí kombinující technické a sociální schopnosti a kanály pro interakci se zákazníkem, ale též se zaměstnanci a zařízením ve společnosti. Dostatečně flexibilní na to, aby se dokázalo vypořádat s širokou škálou individuálních specifických potřeb. (Yong Jin, 2013)

3.5 Charakteristiky ekonomiky založené na znalostech

Závěrem této kapitoly bychom se pokusili jednoduše charakterizovat současnou ekonomiku orientovanou na služby a založenou především na znalostech.

Globalizace

- Svět je sjednocen do jednotného trhu
- Globální výroba, prodej, strategické aliance
- Rychlé šíření informací a technologií
- Zakládání globálních standardů
- Volný obchod a otevřený trh
- Snížené bariéry co se týče konkurence, technologie a pracovní síly (Yong Jin, 2013)

Rostoucí nejistota na trhu

- Diverzifikované potřeby zákazníků – personalizace
- Nová generace – generační propast v chování
- Smršťování životního cyklu produktu - zkracování doby uvedení na trh
- Průmyslová konvergence – nárůst substitutů (Yong Jin, 2013)

Nárůst technologické nejistoty

- Zvyšující se pravděpodobnost chyby kvůli technické náročnosti
- Vyšší možnost selhání v doručování potřebné kvality služeb
- Rychlejší technické zastarávání (Yong Jin, 2013)

Fenomén

- Zboží a služby zadarmo
- Otevřené architektury nebo systémy (open source)
- Strategické aliance mezi konkurenty (Yong Jin, 2013)

Rostoucí výnosy z rozsahu

- Výstup se zvyšuje o více než proporcionální změnu ve všech vstupech (Yong Jin, 2013)

Zde je potřeba uvést proč se tomu děje a jaké jsou důvody pro rostoucí výnosy z rozsahu:

- Síťový efekt - hodnota závisí na počtu uživatelů
- Učení se pomocí užívání - použití produktu → učení se → vylepšení → více použití
- Rostoucí výnosy z informací - signální efekty
- Technologická provázanost – konvergenční a multiplikační efekt
- Vysoké přechodové náklady – procesní, finanční a relační (vztahové) náklady
- Vysoké počáteční investice – vysoké fixní náklady a velmi nízké variabilní náklady (Yong Jin, 2013)

3.5.1 Důsledky

Pokusili jsme se vyvodit alespoň tři hlavní důsledky, které plynou z charakteristiky současné ekonomiky a na co se firmy musí připravit, aby měly šanci uspět.

- Společnost je polarizovaná
- Kontinuální učení se je nezbytné – velmi podstatný důsledek, který ukazuje na to, že firmy se musí neustále zlepšovat, vzdělávat, sledovat své okolí a inovovat
- Klíčové kompetence – jsou nejdůležitějším aktivem. Společnosti se od sebe odlišují svým jedinečným přístupem (know how), kterým vytváří svůj produkt. (Vargo, Lusch, 2006)

4 Strategie a inovace

Tato kapitola se zabývá charakteristikou klíčových inovačních teorií včetně výrazného posunu paradigmatu inovací od uzavřených inovací k otevřeným. Dále shrneme poznatky dvou základních směrů v přístupu k podnikové inovaci. Poté popíšeme koncept Michaela Portera, který propojuje inovační strategii s celkovou strategií podniku. Od zmapování prostředí pomocí Porterovo modelu se přesuneme k interní analýze pomocí hodnotového řetězce a klíčových kompetencí firmy.

4.1 Klíčové teorie inovace

Dle Christensena jsou klíčové tři teorie inovace, které rozmotávají chaotický proces inovace: Disruptivní teorie inovace, Teorie zdrojů, procesů a hodnot a Hodnotový řetězec, který bude popsán v kapitole 4.3. Nyní se zaměříme na zbývající dvě teorie.

4.1.1 Disruptivní teorie inovace

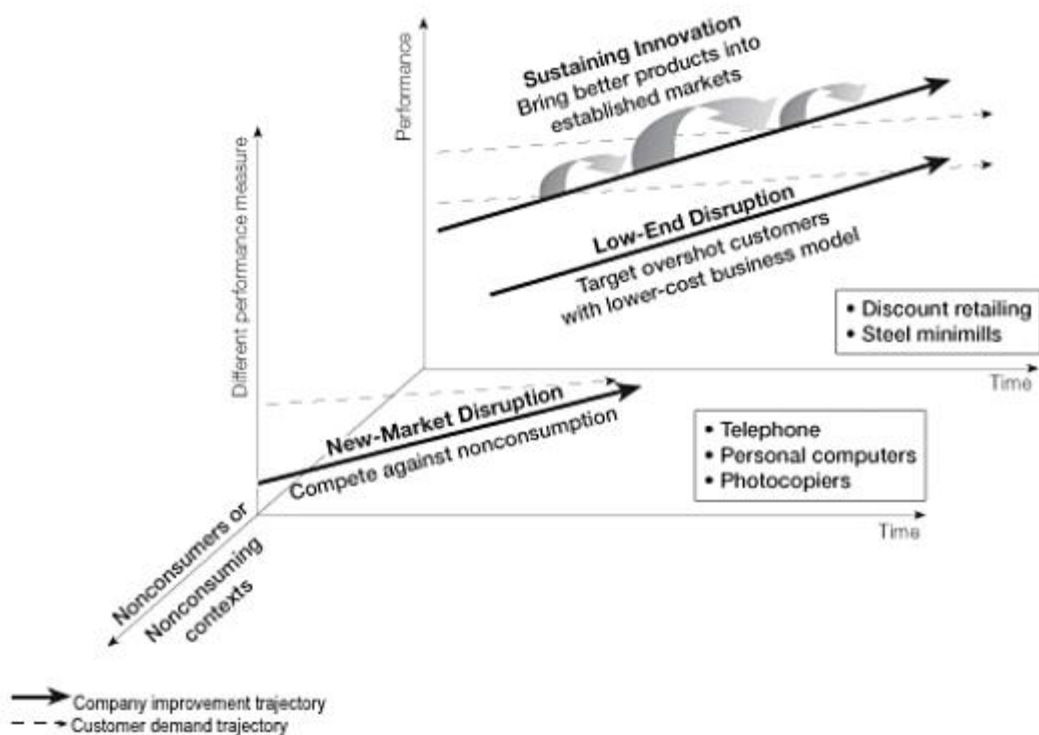
Jednoduchá, levná, revoluční - to jsou tři slova, kterými by se dala popsat. Tato teorie ukazuje na situace, ve kterých nové firmy mohou použít relativně jednoduchou, praktickou, nízkonákladovou inovaci k vytvoření velkého růstu a vítězství nad silnými firmami. Dle této teorie, zavedené firmy, které působí delší dobu na trhu, mají vyšší ziskovost z likvidace nových konkurentů vstupujících na trh, kdy soutěž je především o postupné přírůstkové inovaci. Pokud ale nová firma zaútočí pomocí disruptivní inovace, i zavedené firmy skoro pokaždé prohrají.

Disruptivní inovace zavádí nové hodnotové nabídky. Buď vytváří úplně nové trhy nebo výrazně mění ty stávající. Můžeme ji rozdělit na dva typy: low-end a new market. Low-end disruptivní inovace se mohou objevit, když existující produkty a služby jsou jednoduše "moc dobré", a proto přeceněné vzhledem k hodnotě, kterou zákazník může nebo chce využít. Jako příklad bychom mohli uvést Dell nebo Wal-Mart, kteří začali napřímo nabízet zákazníkům levný a relativně jednoduchý produkt. (Christensen, Anthony, Roth, 2004)

Druhý typ, new-market (nový trh), disruptivní inovace se objevuje, když charakteristiky existujících produktů limitují počet potenciálních zákazníků, nebo je nutí používat

centralizovaná či nepohodlná řešení, které jim nevyhovují. Jako příklad bychom opět mohli uvést fotoaparát od Kodaku, Bellovo telefon, rádio od Sony, kopírka od Xeroxu, PC od Applu. Všichni vytvořili velký růst tím, že umožnili lidem dělat mnohem jednodušeji to, co v minulosti vyžadovalo hluboké znalosti nebo spoustu peněz. (Christensen, Anthony, Roth, 2004)

Obrázek 2 – Disruptivní teorie inovace



Zdroj: : Christensen, Anthony, Roth, 2004

Černý pás disrupce

Firmy získávají své černé pásy (stejně jako černé pásy např. v karate) za disrupci a rozvoj svých schopností zvládnout síly, které působí nad nimi. Tak jako piloti se správným vybavením a schopnostmi dokáží létat navzdory gravitaci, i firmy mohou ovládnout disrupci. Řešením pro velké firmy je zakládání dalších, tzv. „spin off“ firem. Což jsou menší firmy, které se mohou plně zaměřit na disruptivní inovace, protože nejsou omezeny přednastavenými procesy a hodnotovými kritérii jako zakládající

firmy. Na druhou stranu jsou podporovány zdroji mateřské firmy a mohou s ní sdílet know-how a osvědčené postupy. (Christensen, Anthony, Roth, 2004)

4.1.2 Teorie zdrojů, procesů a hodnot

Tato teorie vysvětluje, proč existující firmy mívají takové obtíže s tím, jak uchopit disruptivní inovace. Zdroje (to, co firma má), procesy (jak firma dělá to, co dělá) a hodnoty (proč dělá to, co dělá) celkově definují firemní silná a slabá místa. V tabulce 3 můžeme vidět komponenty všech těchto tří faktorů.

Tabulka 3 - Teorie zdrojů, procesů a hodnot

Zdroje	Procesy	Hodnoty
<p>Lidé nebo aktiva, které firma může koupit prodat, vybudovat nebo zničit.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lidé • Technologie • Produkty • Vybavení • Informace • Hotovost • Značka • Distribuční kanály 	<p>Zavedené způsoby, kterými firma přeměňuje zdroje na produkty či služby.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Najímání, trénink • Vývoj produktu • Výroba • Plánování • Rozpočtování • Průzkum trhu • Alokace zdrojů 	<p>Firemní kritéria, podle kterých jsou přijímána rozhodnutí.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Struktura nákladů • Výkaz zisku a ztráty • Zákaznická poptávka • Velikost příležitosti • Etika

Zdroj: Christensen, Anthony, Roth, 2004

Zauvažujme o společnosti Microsoft. Zdroje Microsoftu zahrnují více než 50 000 zaměstnanců, tisíce vývojářů, stabilní plně vyvinuté produkty, miliardy dolarů v hotovosti a portfolio silných brandů (značek), za kterými stojí úspěšné produkty včetně populárního operačního systému Windows. Mezi kritické procesy patří ty, které řídí vývoj software, výzkum trhu, plánování, rozpočtování a distribuci. Firemní hodnotová kritéria logicky vedou vedení společnosti k tomu alokovat zdroje do příležitostí, které přináší co největší příjmy, dostatečně velké na to, aby hrubá marže byla dost atraktivní k udržení nebo vylepšení celkové finanční výkonnosti této korporace.

Stávající firmy jako je třeba Microsoft zvládají lépe přírůstkové postupné inovace, protože jejich nastavené hodnoty je upřednostňují a jejich procesy a zdroje jsou nastaveny tak, aby se vypořádaly s přesně těmito typy inovací. Proto v případě disruptivních inovací selhávají, protože je dle svých nastavených hodnot neupřednostňují a nemají nastavené procesy, které by zvládly udělat to, co je potřeba. Microsoft například v roce 2002 zápasil s tím, jak konkurovat open-source operačnímu systému Linux. Určitě neměl problém v nedostatku zdrojů. Microsoft by musel vytvořit nové procesy, pravděpodobně vytvořit spin-off firmu, ale ani to by nebyl problém. Bylo ale velmi obtížné upřednostnit obchod založený na vymezení se oproti Linuxu v porovnání s jinými investičními příležitostmi, které slibují více zisku a jsou tedy více atraktivní. (Microsoft's struggle to compete with 'free', 2009)

4.2 Otevřená inovace

Otevřená inovace je způsob inovace, který se objevil v posledních desetiletích a umožňuje firmám využít třetí stranu jako zdroj pro inovační úsilí. Často se tak děje pomocí soutěže, kde jednotlivci vytváří nejlepší řešení k inovační výzvě, kterou společnost nastavila. Firmy v podstatě realizují otevřenou inovaci tím, že zveřejní problém, se kterým se potýkají u veřejnosti (nebo alespoň v komunitě mimo firmu) a vyzvou jednotlivce k tomu, aby našli řešení k danému problému. Samozřejmě, že už dnes existují i společnosti, které se zabývají přímo tímto spojením a pomáhají firmám od definice inovační výzvy, přes vytváření platformy pro inovaci, až po cílení na ideální komunitu lidí. Jednou z hlavních výhod je, že umožňují firmám postoupit za hranice jejich organizace a dosáhnout na externí odborníky z širokého kruhu jednotlivců, na které by za jiných okolností neměli šanci dosáhnout. Druhou stranou je to, že může propouštět ven ve formě např. licencí nápady, které vznikly uvnitř firmy a pro které není využití. Většímu dosahu dopomohl i rozvoj sociálních sítí, který byl významným prostředkem pro otevřenou inovaci a umožnil firmám vytvořit silné komunity externích inovátorů, kteří prahnou po řešení problémů. (Innovation Blog - Clayton Christensen, 2012)

Tabulka 4 – Srovnání uzavřené a otevřené inovace

Uzavřená inovace	Otevřená inovace
Chytří lidé pracují pro nás	Ne všichni chytrí lidé pracují pro nás. Musíme pracovat s chytrými lidmi jak ve firmě, tak mimo ni.
Abychom těžili z V&V, musíme objevovat vyvíjet a vyrábět sami a sami produkty uvést na trh	Externí V&V vytváří významné hodnoty. Potřebujeme interní V&V, abychom si mohli nárokovat část této hodnoty. Nemusíme provádět výzkum, abychom z nových poznatků mohli těžit.
Zvítězí firma, která inovaci na trh uvede dříve	Důležitější je mít lepší business model, než být na trhu první.
Pokud v našem odvětví vytvoříme nejvíce dobrých nápadů, zvítězíme	Pokud dokážeme nejlépe využít jak externí, tak interní nápady, zvítězíme.
Měli bychom řídit naše duševní vlastnictví tak, aby naši konkurenti z něho nemohli těžit	Měli bychom těžit z toho, že naše duševní vlastnictví využívají jiní, a nakoupit duševní vlastnictví odjinud, pokud podporuje náš business model.

Zdroj: Open Innovation – platform for innovation professionals » Open Innovation, 2014

Otevřené inovace nabízí řadu benefitů pro společnosti, které uzpůsobily program globální spolupráci. Přirozeně implementace modelu otevřené inovace je spojena i s riziky a novými výzvami. Nyní si uvedeme ty nejpodstatnější z nich.

Výhody:

- Snížené náklady na V&V
- Potenciál pro zlepšení produktivity vývoje
- Začlenění zákazníků v rané fázi vývojového procesu
- Vyšší přesnost ve výzkumu trhu a cílení na zákazníka
- Potenciál pro synergie mezi interními a externími inovacemi
- Potenciál pro virální marketing

Nevýhody:

- Možnost odhalení informací, které nejsou určeny ke sdílení
- Možnost ztráty konkurenční výhody v důsledku odhalení duševního vlastnictví

- Zvýšení komplexity řízení inovací a regulace toho, jaký měli přispěvovatelé vliv na projekt
- Nutnost vytvoření prostředků pro řádnou identifikaci a začlenění externích inovací
- Nové uspořádání inovační strategie přesahující firmu s cílem maximalizovat výnos z externích inovací (Schutte, Marais, 2010)

Jedním z kritických bodů, na který je třeba dávat pozor, je definice toho, co otevřená inovace je a jak jí použít. Z toho, co jsme již pochopili o otevřené inovaci, je to, že nabízí významné výhody pro určité oblasti inovací, ale také má své specifické limity. Například použití otevřené inovace může být vynikajícím prostředkem pro hledání řešení (inovací) konkrétních technických problémů. Naproti tomu může být otevřená inovace méně užitečná pro rozsáhlé a složité strukturální inovace nebo změny business modelu. (Innovation Blog - Clayton Christensen, 2012)

Důležitým bodem však zůstává stanovení přesné a konkrétní definice otevřené inovace, která nám jí umožní lépe studovat, pochopit a využít tak, abychom věděli, kde je nejefektivnější a kde prostě nebude fungovat. Z toho tedy plyne hlavní nevýhoda, protože díky nepřesné definici je otevřená inovace nejen složitější na pochopení (kvůli zatím nedostatečnému výzkumu tohoto jevu, který byl zatím proveden), ale také je složitější jí implementovat. Pokaždé když se objeví nová a horká oblast výzkumu a podnikatelské činnosti, jako je např. otevřená inovace, velmi rychle se vyrojí spousta pojmů a postupů, které nejsou přesné a postrádají specifický význam, a bohužel tím ztrácí na významu originální koncept. Je to velká škoda, protože manažeři potom opouštějí tyto rozředené nápady pro jejich vágnost a nedostatek specifikace i přesto, že původní koncept byl docela robustní a perspektivní. (Innovation Blog - Clayton Christensen, 2012)

Je tedy velká pravděpodobnost, že to samé se stane i s otevřenou inovací. Musíme se tedy i nadále snažit pochopit výhody otevřené inovace a to, jak je nejlépe využít. Zároveň je třeba být opatrní v tom, jak používat či definovat pojmy, jinak můžeme zničit tento jinak skvělý nápad. (Innovation Blog - Clayton Christensen, 2012)

4.3 Racionalistická a inkrementální strategie pro inovace

Racionalistická strategie, jejíž hlavním protagonistou je I. Ansoff je do jisté míry ovlivněna armádní praxí, kde strategie sestává v zásadě ze tří kroků: 1/ pochopení a analýza prostředí; 2/ na základě analýzy se stanoví postup; 3/ postup se realizuje. Je to lineární model racionálního postupu: zhodnoť-rozhodni-proveď. Ekvivalentem tohoto postupu ve firemním prostředí je analýza SWOT. Použití analogie s armádou může být ale zavádějící. Firma musí především budovat odlišné kompetence, aby mohla uspokojovat zákazníky lépe než konkurence a přílišné soustředění na konkurenci může vést ke strategiím, které zdůrazňují vytvoření monopolního postavení. Co je ještě důležitější, v reálném světě je velmi těžké zhodnotit aktuální situaci. (Tidd, Bessant, Pavitt, 2007)

A právě o tento argument se opírají „inkrementalisté“ a dodávají, že naše schopnost pochopit přítomnost či předvídat budoucnost je proto nevyhnutelně omezená. Důsledkem toho je, že firma má pouze velmi neúplné znalosti o svém prostředí, o svých silných a slabých stránkách a o pravděpodobném tempu zaměření změn v budoucnu. Musí být proto připraveni svoji strategii přizpůsobovat v návaznosti na nové informace a poznatky, které se snaží vědomě získávat. (Tidd, Bessant, Pavitt, 2007)

Z nyní poznatků získaných o obou směrech uvádí (Tidd, Bessant, Pavitt, 2007) dva hlavní důsledky: První se týká praxe při tvorbě podnikové strategie. Ta by měla být chápána jako forma podnikového učení (z analýzy a zkušeností), jak se efektivněji vypořádat se složitostí a změnami. Proces tvorby strategie můžeme formulovat takto:

- Vzhledem k nejistotě je potřeba zkoumat důsledky celé škály možných budoucích trendů.
- Je třeba zajistit širokou účast a neformální komunikační kanály
- Podporovat různé zdroje informací, diskuzi a skepticismus
- Počítat s tím, že se strategie bude muset měnit ve světle nových (a často neočekávaných) skutečností.

Druhým důsledkem je to, že úspěšná řídicí metoda není nikdy zcela reprodukovatelná. Jinými slovy neexistuje nějaký snadno použitelný recept na úspěšné řídicí metody. (Tidd, Bessant, Pavitt, 2007)

4.4 Porterův model pěti sil

Velmi užitečným nástrojem pro zmapování prostředí, kde se bude firma vyskytovat, je model od harvardského profesora Michaela Portera. Jedná se o pět sil, které tvarují konkurenci v odvětví.

Před příchodem modelu Michaela Portera se na konkurenci nahlíželo jednodušeji. Díky modelu je však nyní jasné, že kromě stávajících konkurentů na trhu také soupeříme o profit s dalšími subjekty - zákazníky a dodavateli, kteří mají vyjednávací sílu, novými konkurenty, kteří mohou přijít a ukousnout z našeho koláče, a s hrozbou substitutů, které mohou nahradit naše produkty.

Pomocí těchto 5 sil se můžeme podívat na jakékoliv odvětví a mít možnost určit, jak je ziskové, jaké má omezení, jaké síly v něm převládají a jak mohou toto odvětví měnit.

Obrázek 3 – Porterův model



Zdroj: Porter, 2010

Jako příklad takové rychlé analýzy odvětví si uvedeme letecké společnosti. Postupně budeme procházet všechny síly působící v tomto odvětví. (Porter, 2010)

Boj mezi stávajícími firmami je založen především na velmi silné cenové konkurenci. Je velmi těžké se odlišit. (Porter, 2010)

Je zde konstantní proud nových společností přicházejících do tohoto odvětví i přesto, že ziskovost je nízká. Není třeba mít velkou síť hned ze začátku. Společnost může začít létat na jedné trase s jedním letadlem. (Porter, 2010)

Zákazníci jsou velmi nestálí a citliví na cenu.

Dodavatelé, v tomto případě především letadel, mají velkou vyjednávací sílu, navíc i pracovní síla má sílu ve formě odborů, a tak jako každém jiném odvětví mohou silné odbory, v čele s piloty v tomto případě, vytvářet velký tlak a často i diktovat podmínky. (Porter, 2010)

A samozřejmě existuje spousta substitutů. Můžeme jet autem, vlakem nebo třeba poslat zboží lodí. (Porter, 2010)

Jak je celkem jasně vidět, všech pět sil je v tomto odvětví velmi silných. I přesto, že je to na první pohled velmi atraktivní odvětví, tak je to jedno z nejhorších odvětví, do kterých lze vstoupit. To dobře poukazuje na to, že atraktivita odvětví nemá nic společného s tím, jestli je profitabilní. (Porter, 2010)

Když porozumíme tomu, jak mohou tyto síly ovlivnit ziskovost v našem odvětví, můžeme vypracovat strategii pro posílení dlouhodobých zisků. Porter navrhuje následující řešení: (Porter, 2010)

Pozicovat společnost tam, kde jsou síly nejslabší.

V odvětví nákladních automobilů spousta zákazníků operuje s velkými flotilami vozů a jejich zájmem je tlačit cenu dolů. Nákladní auta se staví dle regulovaných norem a nabízí podobné funkce, takže cenová konkurence je velmi silná. Odbory disponují značnou silou a zákazník může využít substitutu ve formě např. nákladního vlaku. Pro vytváření dlouhodobé ziskovosti v tomto odvětví se společnost Paccar rozhodla zaměřit

na individuální řidiče, kteří vlastní pár vozů a jsou přímo napojeni na dodavatele. Mají menší vyjednávací sílu a jsou méně cenově citliví kvůli jejich emocionálním a ekonomickým vazbám na jejich auta. Paccar pro ně přišel s luxusnějšími kabinami, lepším vnějším a vnitřním designem a možností si pomocí tisíců různých prvků kustomizovat jejich kamion do unikátní podoby.

Využít toho, když se síly mění.

S příchodem Internetu a digitální distribuce hudby neoprávněné stahování tvořilo sice ilegální, ale velmi silný substitut služeb nahrávacích společností. Nahrávací společnosti se proto sami snažili vyvinout technickou platformu pro digitální distribuci hudby. Ale hlavní nahrávací společnosti nechtěly prodávat svoji hudbu skrz platformu vlastněnou jejich rivalem. Do tohoto vakua vstoupil Apple s jejich iTunes platformou podporující přehrávač iPod. Díky vzniku této velmi silné platformy se dokonce smrškl počet nahrávacích studií z velké šestky v roce 1999 na tři v roce 2013 (Sony, Warner, Universal).

Přetvarovat síly ve váš prospěch

- Použít taktiku určenou speciálně ke snížení podílu na zisku, který uniká k jiným hráčům.
- Neutralizovat sílu dodavatele – standardizovat díly tak, aby vaše společnost mohla jednodušeji měnit dodavatele
- Bránit se síle zákazníků – rozšířit své služby tak, aby bylo pro zákazníka těžší odejít ke konkurenci
- Tlumit cenovou válku rozpoutanou zavedenými firmami – investovat více do produktů, které se výrazně liší od nabídky konkurence
- Odstrašit nově vstupující konkurenci – zvýšit fixní náklady konkurenceschopnosti, například zvyšujícími se výdaji na V&V.
- Omezit hrozbu substitutů – nabídnout lepší hodnotu skrz lepší dostupnost vašich produktů. Výrobci nealkoholických nápojů toho dosáhli zavedením prodejních automatů a samoobsluh. (Porter, 2010)

4.5 Porterův hodnotový řetězec

Slouží jako primární nástroj k identifikaci možností, jak vytvořit větší hodnotu pro zákazníka. Každá firma má aktivity, jejichž cílem je navrhovat, vyrábět, distribuovat a podporovat své produkty. (Kotler, 2007)

Hodnotový řetězec podniku a způsob, jak podnik provádí jednotlivé činnosti, jsou odrazem jeho historického vývoje, jeho strategie, jeho přístupu k realizaci této strategie a vnitřní ekonomiky těchto činností samotných. Rozdíly mezi hodnotovými řetězci konkurentů jsou klíčovým zdrojem konkurenční výhody. Hodnotový řetězec ukazuje celkovou hodnotu a sestává z hodnototvorných činností a marže. Hodnototvorné činnosti jsou fyzicky a technologicky odlišné činnosti, které podnik koná. Jsou to stavební kameny, jimiž podnik vytváří výrobek mající pro jeho kupce určitou hodnotu. Marže je rozdíl mezi celkovou hodnotou a souhrnnými náklady na vykonání potřebných hodnototvorných činností. (Porter, 1993)

Obrázek 4 – Porterův hodnotový řetězec

Podpůrné aktivity	Firemní infrastruktura					Přidaná hodnota
	Lidské zdroje					
	Technologický vývoj (V&V)					
	Nákup					
Primární aktivity	Vstupní logistika	Provoz	Výstupní logistika	Marketing a prodej	Servis	

Zdroj: Porter, 1993, upraveno autorem, 2014

Činnosti v hodnotovém řetězci lze rozdělit na dva všeobecné typy. Primární činnosti, které se zabývají fyzickou tvorbou výrobku, jeho prodejem, dodáním kupujícímu a následným servisem, a podpůrné činnosti, které napomáhají primárním činnostem i sobě navzájem tím, že obstarávají koupené vstupy, technologii, pracovní síly a rozličné celopodnikové funkce.

Hodnotový řetězec také můžeme využít k interní analýze aktivit a určený silných a slabých stránek. Každou aktivitu pak posuzujeme podle toho, jak přispívá k tvorbě hodnoty pro podnik a zákazníka a jaké jsou její silné a slabé stránky. Po identifikaci silných a slabých stránek můžeme určit, které ze silných stránek se mohou stát zdrojem konkurenční výhody. Po dokončení základní interní analýzy můžeme postoupit k určení klíčových kompetencí (core competencies) podniku. (Vacek, 2008)

4.6 Klíčové kompetence

Klíčové kompetence firmy se dají popsat jako ty, které jí strategicky odlišují od konkurence. Kombinují a harmonizují různé primární aktivity, v nichž firma vyniká, do jakýchkoli stavebních bloků specializovaných funkcí, které jsou velmi obtížně napodobitelné.

Hamel a Prahalad přirovnali klíčové kompetence ke kořenům, z nichž vyrůstají větve klíčových komponent a podsouborů, které nesou ovoce v podobě koncových produktů. Doporučují následující test pro identifikaci klíčových kompetencí: (Hamel, Prahalad, 1996)

- Jedná se o významný zdroj diference? Jak jedinečný znak poskytuje organizaci? Jak významně přispívá k hodnotě produktu pro zákazníka? Např. Sony: schopnost miniaturizace má bezprostřední dopad na užitek přenosných produktů.
- Překračuje hranice jediné produktové linie? Příkladem může být Honda: skvělé motory zajišťují úspěšnost tak rozdílných výrobků jako jsou auta, motocykly, sekačky, generátory apod.
- Je obtížně napodobitelná? (Hamel, Prahalad, 1996)

Klíčových kompetencí nebývá mnoho, ani velké firmy jich nemají obvykle víc než 5-6. Tyto kompetence tvoří jádro konkurenceschopnosti podniku, a proto nemohou být outsourcovány. Outsourcovat lze ostatní aktivity, které nepatří mezi klíčové, pokud je to ekonomicky výhodné a pokud outsourcing uvolní zdroje pro posílení klíčových kompetencí a aktivit. (Vacek, 2008)

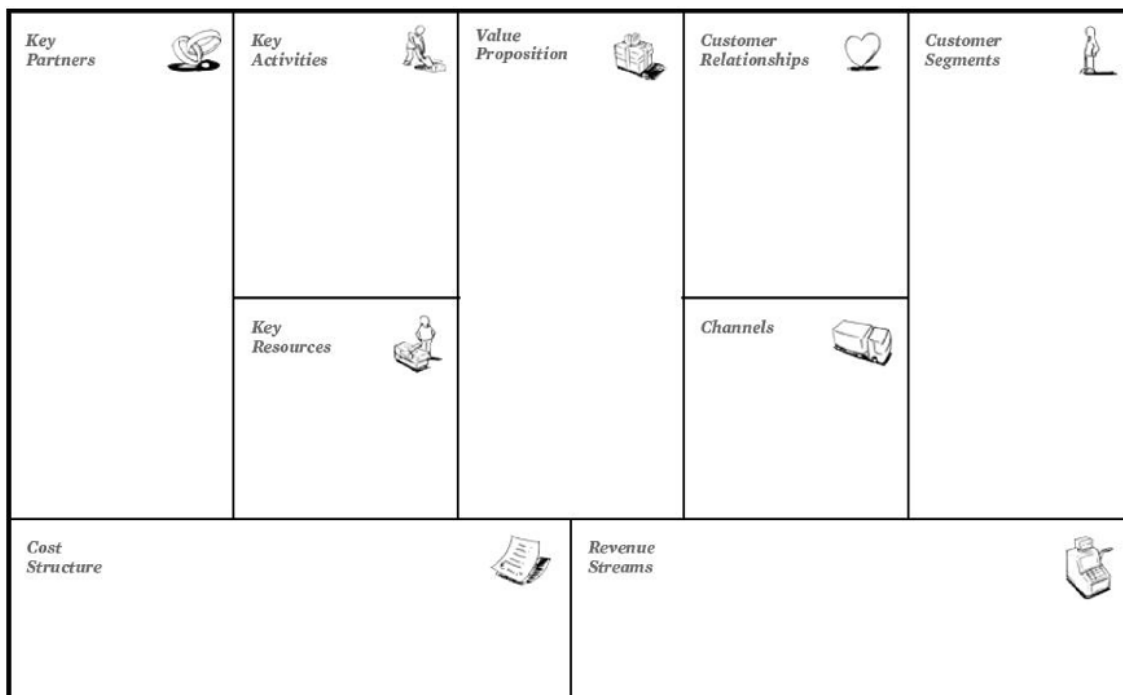
5 Business model

Následující kapitola se zaměřuje na to, co představuje business model a sice základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu. Abychom mohli zavádět úspěšné inovace, musíme vědět, proč existujeme jako firma. Je zbytečné zavádět inovační strategie, pokud nerozumíme vlastnímu business modelu, okolnímu prostředí a neumíme tyto hodnoty sdílet s našimi zaměstnanci. Abychom vytvořili kvalitní a konkurenceschopný business model nebo upravili ten stávající, je potřeba nejdříve porozumět prostředí naší firmy. Neustálé sledování prostředí je nyní navíc důležitější, než kdykoliv předtím.

5.1 Plátno business modelu

Základem pro to, aby společnost mohla začít dobře fungovat by mělo být společné chápání toho, co vlastně business model je. Je tedy potřeba takové pojetí business modelu, kterému každý rozumí a můžeme ho snadno komunikovat mezi všechny zaměstnance. Těžké je to v tom, že daná koncepce musí jednoduchá, relevantní a srozumitelná, a zároveň by neměla složitost fungování podniku příliš zjednodušovat. Touto otázkou se zabýval Alexander Osterwalder a Yves Pigneur v své publikaci Business Model Generation a navrhli poměrně revoluční přístup, kdy nám na zachycení business modelu stačí jedna stránka.

Obrázek 5 – Plátno business modelu



Zdroj: Osterwalder, Pigneur, 2012

Pomocí tohoto Business Model Canvasu, což lze doslovně přeložit jako „plátno podnikatelského modelu“, nebo možná lépe jako „schéma podnikatelského modelu“, lze popsat fungování firmy následujícími charakteristikami:

Zákaznické segmenty

- Pro koho vytváří firma hodnotu?
- Kdo jsou nejdůležitější zákazníci?

Nabízená hodnota

- Jakou hodnotu zákazníkovi doručujeme?
- Jaké problémy zákazníkovi řešíme?

Klíčové aktivity

- Jaké činnosti vyžaduje naše nabízená hodnota?

Klíčovní partneři

- Kdo jsou naši dodavatelé?
- Jaké činnosti pro nás partneři vykonávají?
- Jaké zdroje od partnerů získáváme?

Vztahy se zákazníky

- Jaký vztah od nás vyžaduje každý zákaznický segment?
- Jak nákladné je zajistit fungování těchto vztahů?

Marketingové kanály

- Jakým způsobem se dostaneme k zákazníkům?
- Jak jsou spolu jednotlivé kanály propojeny?
- Které fungují nejlépe?

Klíčové zdroje

- Jaké zdroje potřebujeme k doručení hodnoty? (Osterwalder, Pigneur, 2012)

5.2 Vzory business modelů

Dále se je velmi krátce zmíníme o možných vzorech business modelů, což jsou modely s podobnými vlastnostmi, uspořádáním stavebních prvků či podobným chováním.

Koncepce unbundlingu

Tato koncepce rozděleného (unbundlovaného) podniku říká, že existují tři naprosto odlišné typy podnikatelského zaměření: zaměření na vztahy se zákazníky, zaměření na inovaci produktů a zaměření na infrastrukturu. Každý typ vykazuje odlišné ekonomické, konkurenční a kulturní aspekty. Uvedené tři typy mohou koexistovat v rámci jedné firmy. Většinou jsou však odděleny do samostatných subjektů s cílem vyhnout se konfliktům či nežádoucím kompromisům. (Osterwalder, Pigneur, 2012)

Koncept dlouhého chvostu

Tento model se zaměřuje na prodej velkého množství produktů, kdy každý z nich se prodává v nízkých objemech. Zaměřuje se na nabídku širokého sortimentu okrajových (nikových) produktů. Díky celkovým tržbám z prodeje okrajových položek může být tento model stejně lukrativní jako ten tradiční, kdy většina tržeb plyne z prodeje úzké nabídky nejprodávanějších produktů. Modely založené na dlouhém chvostu (long tail) vyžadují nízké náklady na zásoby a silné platformy, aby byly dané produkty zájemcům ihned k dispozici. (Osterwalder, Pigneur, 2012)

Vícestranné platformy

Existují již delší dobu, avšak s nástupem informačních technologií zaznamenaly významný nárůst. Vícestranné platformy spojují alespoň dvě specifické, avšak vzájemně propojené skupiny zákazníků. Hodnotu vytvářejí jako prostředník spojující tyto skupiny. Platební karty například spojují obchodníky a držitele karet, nebo operační systémy spojují výrobce hardwaru, vývojáře aplikací a uživatele. Klíčem je, aby platforma byla užitečná a atraktivní pro všechny skupiny najednou, jinak nebude vytvářet hodnotu. (Osterwalder, Pigneur, 2012)

Business model zdarma

V tomto typu business modelu může alespoň jeden významný zákaznický segment neustále profitovat z bezplatné nabídky. Neplaticí zákazníci musí financovat jiná část modelu nebo jiný zákaznický segment. Dostat něco zadarmo byla, je a vždy bude atraktivní hodnotová nabídka. Existuje několik vzorů, které integraci výrobků a služeb do business modelu umožňují. Mezi ty základní můžeme zmínit třeba příjmy z reklamy, která se opírá o vzor vícestranné platformy. Jiné vzory např. model freemium, který poskytuje základní verzi služby zdarma a prémiové služby jsou již za poplatek. Pak také model návnady a háčku, kdy bezplatná či levná úvodní nabídka láká zákazníky k opakovaným nákupům. (Osterwalder, Pigneur, 2012)

5.3 Prostředí business modelu

Na vnější prostředí lze nahlížet jako na jakýsi „prostor návrhu“. Jedná se tedy o jistý kontext, ve kterém business model vymýšlíme či přizpůsobujeme, přičemž zohledňujeme faktory, které návrh ovlivňují. Toto prostředí by nemělo omezovat naši kreativitu nebo určovat, jak má náš business model vypadat. Nicméně by mělo ovlivňovat volby, které během návrhu činíme, a vést ke kvalifikovanějšímu rozhodnutí. Také je třeba zmínit, že díky průlomovému business modelu můžeme dané prostředí začít utvářet nebo měnit a do odvětví zavádět nové standardy. (Osterwalder, Pigneur, 2012)

Abychom „prostoru návrhu“ lépe porozuměli, je užitečné si zmapovat čtyři hlavní komponenty prostředí: (Osterwalder, Pigneur, 2012)

- Tržní síly
- Sektorové síly
- Hlavní trendy
- Makroekonomické síly

V následujících tabulkách jsou hlavní komponenty prostředí popsány podrobněji.

Tabulka 5 - Tržní síly – Analýza trhu

Tržní faktory	Určení hlavních faktorů ovlivňujících a transformujících náš trh z pohledu zákazníka a nabídky	Které hlavní faktory ovlivňují zákaznické prostředí? Jaké posuny již probíhají? Kam trh směřuje?
Tržní segmenty	Určení hlavních tržních segmentů, popis jejich atraktivity a snaha o vyhledání nových segmentů	Které zákaznické segmenty jsou nejdůležitější? Kde je největší růstový potenciál? Které segmenty upadají? Které okrajové segmenty si zaslouží pozornost?
Potřeby a požadavky	Nastínění tržních potřeb a analýza, jak dobře jsou uspokojovány	Co zákazníci potřebují? Jaké jsou největší neuspokojené potřeby zákazníků? Čeho chtějí zákazníci ve skutečnosti dosáhnout? U čeho poptávka stoupá? A u čeho naopak klesá?
Přechodové náklady	Popis prvků spojených s přechodem zákazníků ke konkurenci	Co váže zákazníky k určité firmě a její nabídce? Jak vysoké přechodové náklady brání zákazníkům v přechodu ke konkurenci? Je pro zákazníky snadné nalézt a koupit podobné produkty? Jak důležitá je značka?
Příjmová atraktivita	Určení prvků spojených s příjmovou atraktivitou a cenotvornou silou	Jak vysokou částku jsou zákazníci ochotni zaplatit? Kde lze dosáhnout nejvyšších marží? Mohou zákazníci snadno nalézt a koupit levnější výrobky a služby?

Zdroj: Osterwalder, Pigneur, 2012

Tabulka 6 - Sektorové síly – Analýza konkurence

Konkurence (Stávající subjekty)	Identifikace stávajících konkurentů a jejich relativní síly	Kdo jsou naši konkurenti? Kdo jsou dominantní hráči v našem sektoru? Jaké jsou jejich konkurenční výhody a nevýhody? Popište jejich hlavní nabídky. Na které zákaznické segmenty se zaměřují? Jakou mají strukturu nákladů? Jaký vliv mají na naše zákaznické segmenty, zdroje příjmů a marže?
Nově příchozí firmy (rebelové)	Identifikace nových, rebelujících hráčů a určení, zda nám konkurují díky odlišnému business modelu	Kdo jsou nově příchozí subjekty na našem trhu? V čem se odlišují? Jaké konkurenční výhody a nevýhody mají? Jaké překážky musejí překonávat? Jaké jsou jejich hodnotové nabídky? Na které segmenty se zaměřují? Jakou mají strukturu nákladů? Jaký vliv mají na naše zákaznické segmenty, zdroje příjmů a marže?
Substituční výrobky a služby	Popis potenciálních substitutů u našich nabídek, včetně náhrad z jiných trhů a odvětví	Které výrobky či služby by mohly nahradit naše produkty? Kolik ve srovnání s našimi produkty stojí? Jak snadný je přechod pro zákazníky k substitutům? Z jaké tradice business modelů tyto náhrady vycházejí (např. rychlovlak versus letadlo, Skype versus mobilní operátor)?
Dodavatelé a další aktéři hodnotového řetězce	Popis stávajících klíčových subjektů hodnotového řetězce na našem trhu a nalezení nově se formulujících hráčů	Kdo jsou klíčoví hráči v hodnotovém řetězci našeho odvětví? Do jaké míry náš business model závisí na dalších hráčích? Formují se okrajoví hráči? Kteří jsou nejziskovější?
Zainteresované osoby	Určení, kteří aktéři mohou ovlivnit naši firmu a náš business model	Které zainteresované osoby mohou ovlivnit náš business model? Jaký vliv zainteresované osoby mají? Jedná se o zaměstnance? Stát? Lobbisty?

Zdroj: Osterwalder, Pigneur, 2012

Tabulka 7 - Hlavní trendy - Prognóza

Technologické trendy	Identifikace technologických trendů, které by mohly ohrozit náš business model	Jaké jsou hlavní technologické trendy na trhu i mimo něj? Které technologie představují významné příležitosti, nebo naopak rozvratné hrozby? Které vznikající technologie si osvojují okrajoví zákazníci?
Regulační trendy	Popis předpisů a regulačních trendů, které mohou mít vliv na náš business model	Které trendy v regulačních opatřeních mají vliv na náš business model? Jaká pravidla mohou mít dopad na náš business model? Které předpisy a daně mají dopad na poptávku?
Společenské a kulturní trendy	Identifikace hlavních společenských trendů, které mohou ovlivnit náš business model	Popište hlavní společenské trendy. Které posuny v rámci kulturních či společenských hodnot mají vliv na náš business model? Které trendy mohou ovlivnit chování kupujících?
Socioekonomické trendy	Nástin hlavních socioekonomických trendů souvisejících s naším business modelem	Jaké jsou hlavní demografické trendy? Jak bychom popsali rozložení příjmů a majetku na našem trhu? Jak vysoké jsou disponibilní příjmy? Popište strukturu výdajů na našem trhu (např. na bydlení, zdravotní péči, zábavu). Jaká část populace žije v městských oblastech a jaká ve venkovských?

Zdroj: Osterwalder, Pigneur, 2012

Tabulka 8 - Makroekonomické síly – Makroekonomie

Globální podmínky	tržní	Nástin aktuálních celkových podmínek z makroekonomické perspektivy	Nachází se hospodářství ve fázi růstu, nebo propadu? Popište obecnou náladu na trhu. Jaká je míra růstu HDP? Jak vysoká je míra nezaměstnanosti?
Kapitálové trhy		Popis aktuálních podmínek na kapitálových trzích ve vztahu k našim kapitálovým potřebám	Jaký je stav kapitálových trhů? Jak snadné je získat finanční prostředky na našem trhu? Jak nákladné je zajištění finančních prostředků?
Komodity a další zdroje		Shrnutí aktuálních cen a cenových trendů u zdrojů, o které se váš business model opírá	Popsat aktuální stav trhů komodit a dalších zdrojů pro náš business model (ceny benzínu, personální náklady). Jak těžké je získat zdroje potřebné k realizaci našeho business modelu (např. přilákání talentů)? Jak vysoké náklady na ně musíme vynaložit?
Ekonomická infrastruktura		Popis ekonomické infrastruktury trhu, na kterém naše firma působí	Jak kvalitní je (veřejná) infrastruktura našeho trhu? Jak bychom popsali dopravu, obchod, kvalitu, vzdělávání a přístup k dodavatelům a zákazníkům? Jak vysoké platí daně fyzické a právnické osoby? Jak kvalitní jsou veřejné služby pro firmy?

Zdroj: Osterwalder, Pigneur, 2012

Nesmíme zapomínat, že business model, který máme dnes, už zítra nemusí platit, protože prostředí se neustále vyvíjí. Z toho vyplývá, že nestačí jen porozumět prostředí, ve kterém se naše firma pohybuje, ale jeho vývoji. Samozřejmě nemůžeme mít nikdy stoprocentní jistotu, ale pomocí různých scénářů vývoje můžeme vytvářet variantní business modely „zítřka“ takzvané prototypy pro budoucnost. Podle vlastních kritérií např. přijatelné míry rizika či potenciálního růstu z nich poté můžeme vybrat nejvhodnější řešení.

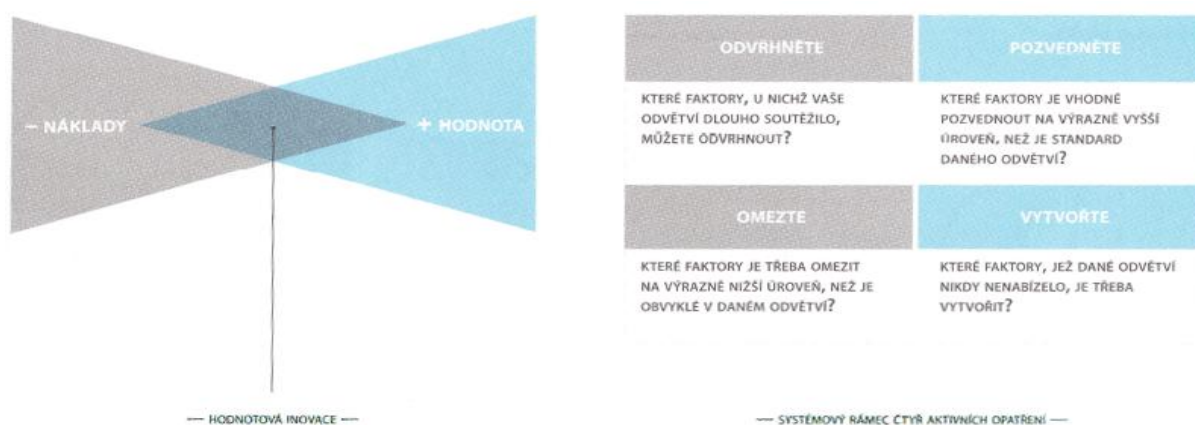
5.4 Strategie modrého oceánu

Jedná se o efektivní metodu, jak zhodnotit hodnotové nabídky a business modely a prozkoumat nové zákaznické segmenty. Cílem strategie modrého oceánu je ustoupit

od konkurenčního boje v rámci stávajícího odvětví, rudého oceánu, a vytvářet zcela nová odvětví prostřednictvím fundamentální diference. Namísto snahy o porážení konkurence tedy Kim a Mauborgneová navrhuji vytvoření nového tržního prostoru bez konkurenčního boje, a to prostřednictvím takzvané „hodnotové inovace“. Jedná se o zvyšování hodnoty pro zákazníky vytvářením nových výhod a služeb. Zároveň firma odstraněním méně hodnotných prvků či služeb snižuje náklady. Tradiční přístup přitom vychází z toho, že lze buď vytvářet vyšší hodnotu s vyššími náklady, nebo ještě přijatelnou hodnotu s nižšími náklady, a volba strategie je pak rozhodováním mezi odlišením se a nízkými náklady. (Kim, Mauborgne, 2009)

K dosažení hodnotové inovace autoři tohoto konceptu navrhuji použít analytický nástroj, který nazývají „systémový rámec čtyř aktivních opatření“, který můžeme vidět na následujícím obrázku:

Obrázek 6 – Strategie modrého oceánu

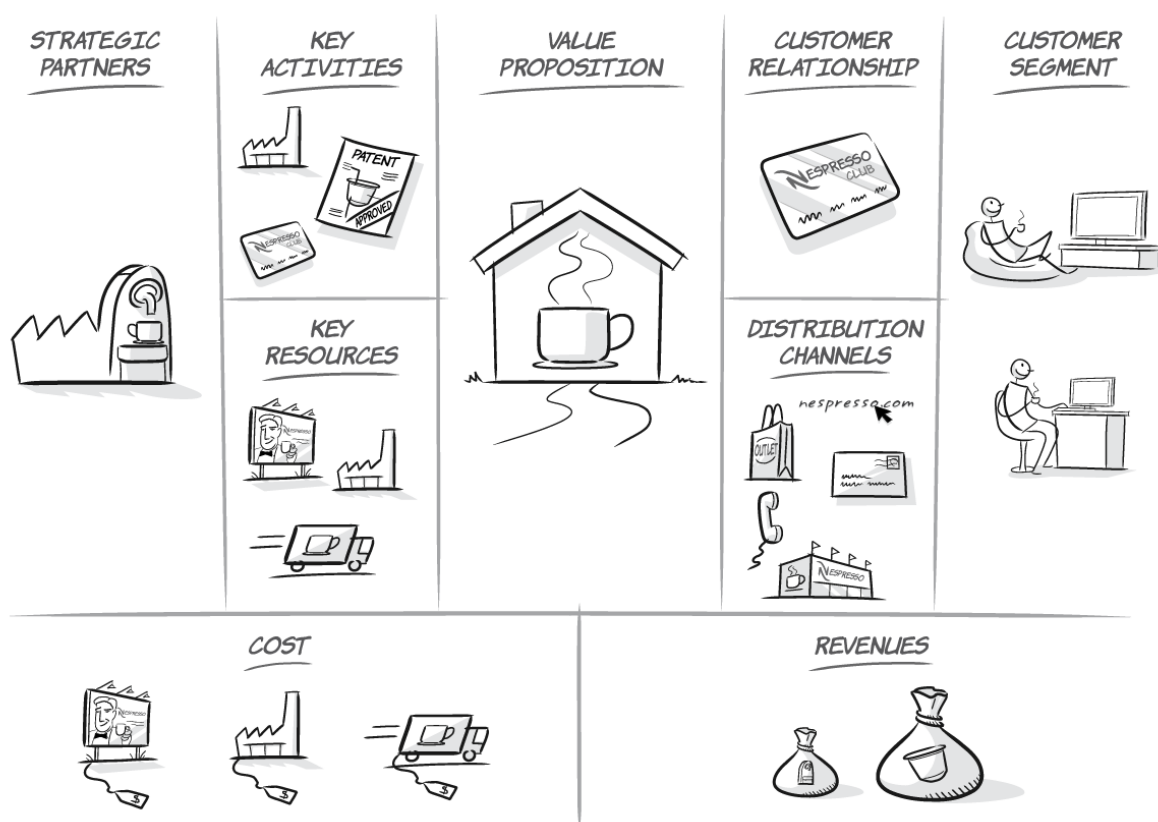


Zdroj: Osterwalder, Pigneur, 2012

K vytváření nových trhů nebo nalezení těch nevyužitých je dobré se zaměřit na skupiny lidí, kteří nejsou zákazníky a analyzovat z jakého důvodu. Spojením hodnotové inovace s plátnem business modelu pak navíc vzniká nový účinný nástroj. Ten si budeme demonstrovat následujícím příkladem, který též poslouží k lepšímu pochopení této teorie. (Kim, Mauborgne, 2009)

Jako příklad bychom mohli uvést řadu známých firem jako Starbucks, Cirque de Soleil, DELL, Swatch, Netjets, nízkonákladové aerolinie nebo konzoly Wii od Nintendo. My bychom se rádi zaměřili na jeden velmi jednoduchý a hezký příklad kávovarů společnosti Nespresso, která, jak již název napovídá, patří do potravinářského koncernu Nestlé.

Obrázek 7 – Business model společnosti Nespresso



Zdroj: nespresso_businnes_model.png, 2014

Nespresso snížilo cenu kávovaru, který se tak stal velmi dostupným pro každého. Nejen, že ho velmi zjednodušilo a zároveň konstrukčně zmenšilo, ale soustředilo se na to, co obyčejný zákazník, pokud není zrovna znalec kávy, opravdu chce, a to je mít možnost udělat si šálek kávy nebo kapučína pomocí jednoduché obsluhy a nemuset se starat o velký a na provoz i pořízení drahý kávovar. Dostalo se tak do úplně neobsazených vod modrého oceánu tím, že cílilo na jiné segmenty zákazníků. Navíc přišlo s velmi chytrým business modelem, který je postaven na prodeji kapslí, které

slouží jako náplně do kávovarů. Zatímco pořízení kávovaru je velmi levné, kapsle představují hlavní zdroj příjmů společnosti Nespresso. (Kim, Mauborgne, 2009)

Tato společnost představuje rovněž pozoruhodný příklad všestranného business modelu. Již v roce 1976 podala první patent pro systém Nespresso. Systém byl navržen tak, aby dokázal pohodlně připravit espresso ve stejné kvalitě jako kavárna. Jenže, jak už jsme si popsali několikrát, pouze dobrá invence nestačí. Po neúspěšném pokusu o vstup na trh vytvořila Nestlé samostatnou firmu s cílem nabízet systém do kanceláří, ale ani ta nedokázala uspět, a tak přivedla nového výkonného ředitele Jeana-Paula Gaillarda, který provedl dvě drastické změny. Zaměřil se na domácnosti s vyššími příjmy a nabízel kapsle zásilkovým prodejem, později on-line. Rovněž vybudoval síť luxusních maloobchodních prodejen. Tento model byl úspěšný a v posledních letech přesahuje roční růst 35 %. Zajímavé je srovnání Nespressa s rozpustnou kávou Nescafé. Nescafé se zaměřuje na instantní kávu prodávanou spotřebitelům nepřímo prostřednictvím maloobchodu na masovém trhu. Nespresso se soustředí na přímý prodej majetnějšími domácnostem a do kanceláří. V roce 2004 uvedlo Nestlé na trh nový systém, který dokázal připravit kromě espressa také kapučíno, latté a další nápoje. Zdálo se nejvhodnější nabídnout tento systém střední vrstvě masového trhu a zkombinovat oba business modely, především však model Nescafé, do jednoho pod novou značnou Dolce Gusto. (Kim, Mauborgne, 2009)

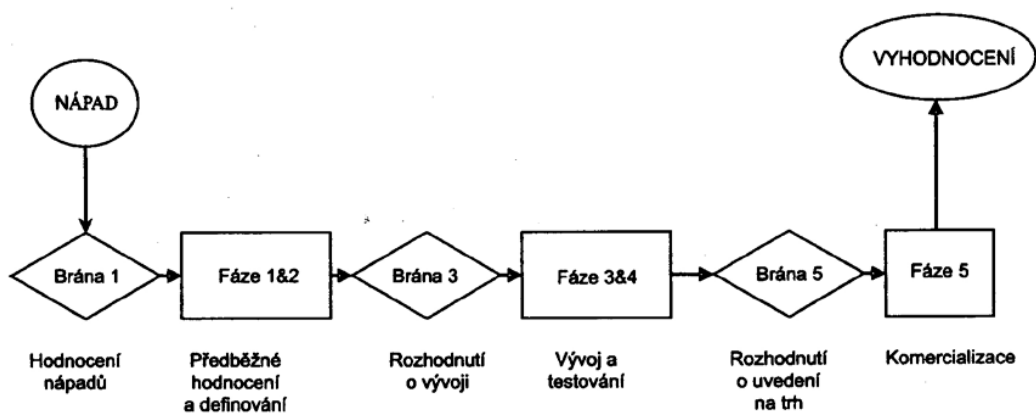
Můžeme říci, že strategie modrého oceánu má některé shodné rysy s teorií disruptivních inovací, která též vychází z nabídky nové hodnoty pro zákazníka, a za jednu z možných cest vedoucích k úspěchu pokládá vytváření nových trhů. Tento model je vhodný zvláště pro malé a střední podniky, protože ty často nemohou konkurovat velkým soupeřům, zato mají díky své flexibilitě a blízkosti k zákazníkům větší šanci vystihnout slabá místa, neobsloužené segmenty trhu či neuspokojené požadavky ne zákazníků a soustředit se na vývoj produktů, které se výrazně odlišují od konkurence. (Kim, Mauborgne, 2009)

6 Modely inovačních procesů

Průběžnou dobu mezi vznikem nápadu, jeho realizací a uvedením na trh lze v mnoha případech výrazně zkrátit zavedením procesů. Současně však některé systémy často postrádají flexibilitu a schopnost rychle reagovat na neustálé změny na trhu. Již výše popsané procesy či koncepty otevřené inovace nebo modrého oceánu mohou být zdrojem nových inovačních impulsů například při otevřenější spolupráci s univerzitami. Ta se zatím v České republice jeví jako nedostatečná. Úspěšné uvádění nových produktů na trh je jednou s podstatných věcí pro dlouhodobé přežití firmy. Tím pádem je třeba inovační proces optimalizovat, aby se zrychlil a umožnil uspokojit rychle se měnící požadavky zákazníků. (Vacek, 2008)

Už jen proto, že celkově je pravděpodobnost uvedení úspěšného produktu na trh méně než 5 %. To znamená, že z 20 iniciativ budeme mít statisticky pouze jeden úspěch. Proč? A jak zvýšit šanci na to, že pravděpodobnost úspěchu poroste? (Ulwick, 2014)

Obrázek 8 – Typický proces fází a bran



Zdroj: Cooper, 1999, upraveno Vacek, 2008

6.1 Outcome-Driven Innovation

Jedním z moderních přístupů je inovační proces Tonyho Ulwicka, který s ním sklízí úspěch po celém světě. Toto myšlení, které vzniklo v polovině 90. let 20. století a bylo publikováno a citováno mnoha akademiky v čele s harvardským profesorem Claytonem Christensenem, se opírá o přijetí potřeby zákazníka (the job) jako vstupu či inovačního

podnětu. Na rozdíl od tradičního modelu fází a bran, který většinou začíná nápadem, který buď interně vygenerovala firma nebo ho získala i externě například pomocí otevřené inovace, se Tony zamýšlí nad tím, jak může být výstup z tohoto procesu nápad, když je na vstupu také nápad. Celý proces tedy slouží k testování nápadu na vstupu a jeho potenciálu pro trh a komercializaci. (Ulwick, 2013)

Co kdybychom vybrali jen úspěšné nápady a teprve ty uvedly do tohoto procesu? Ušetřili bychom tak čas a prostředky, které ztrácíme testováním nápadů, které nemají šanci na úspěch. Co je totiž inovace? Inovace v jednoduchosti představuje řešení, které uspokojuje potřeby. Všichni máme nějaké nápady, ale kolik firem doopravdy ví, jaké potřeby mají jejich zákazníci. Uvádí se, že méně než 5 % firem doopravdy ví, co jejich zákazníci chtějí, jaké mají potřeby. Firmy většinou tvrdí, že nemohou znát latentní⁴ potřeby svých zákazníků, na druhou stranu na základě průzkumu 95%⁵ firem se nedokáže uvnitř sebe sama shodnout ani na definici, co vlastně zákaznická potřeba je. Proto, jak řekl už v roce 1962 Theodore Levitt: „*Lidé nechtějí čtvrt-palcový vrták, chtějí čtvrt-palcovou díru*“, je role toho, co nazýváme potřeba, daleko nosnější, než možná řešení. (Ulwick, 2013)

Uveďme si na úvod příklad typické potřeby lidí, a to je poslech hudby. Mimochodem Ulwick pojmenovává potřebu jako Job-to-be-done, neboli práce, která musí být vykonána. Jak můžeme vidět na obrázku 9, způsob poslechu hudby se během desetiletí měnil. Ještě bychom mohli dodat, že před vynálezem gramofonu či rádia jsme mohli poslouchat hudbu jen, když jsme sami hráli na nějaký hudební nástroj či někdo hrál pro nás. Nicméně způsob poslechu hudby se mění od kazet, CD, přes MP3 přehrávače, iPod až po internetové rádio Pandora, které dokáže pomocí stovek tagů u každé písničky odhadnout váš hudební vkus a nabízet vám stále relevantnější poslech hudby, která se vám líbí. Navíc se stále učí tím, že dáváte najevo, jestli se výběrem trefilo či ne.

⁴ Potřeba, která se nedá vyjádřit verbálně.

⁵ (Giving Customers a Fair Hearing, 2008)

Z toho tedy vyplývá, že potřeba se nemění. Stále chceme poslouchat hudbu, jen měníme produkty, které nám umožňují tuto potřebu vykonat lépe. (Ulwick, 2013)

Obrázek 9 – Postupný vývoj způsobu poslechu hudby

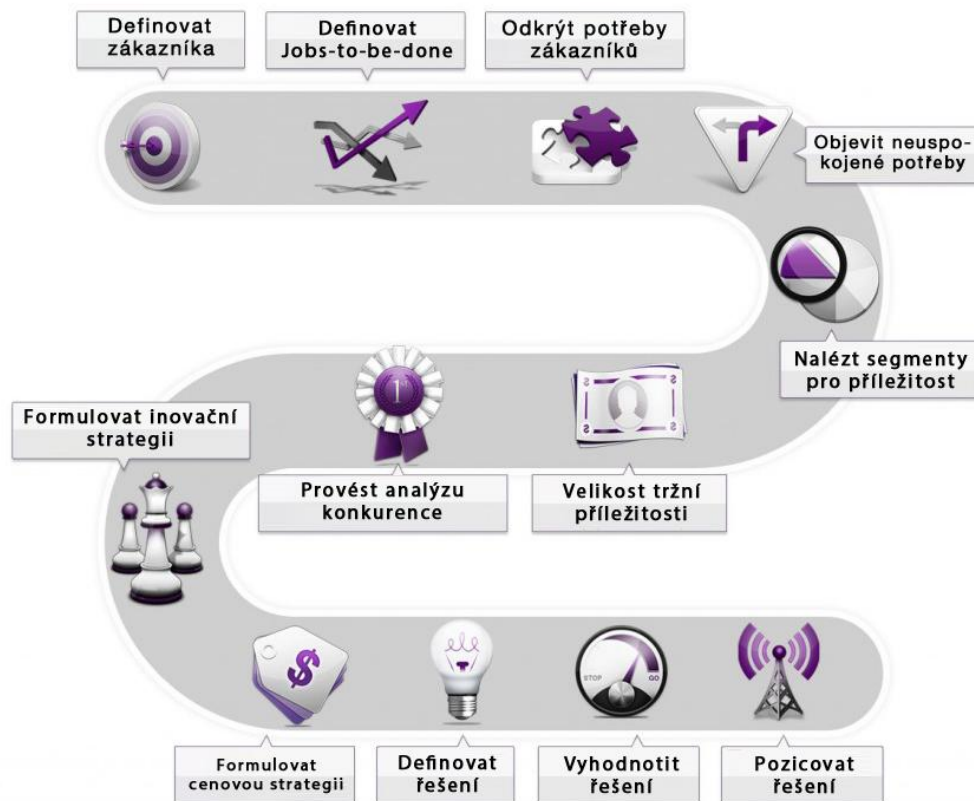


Zdroj: Prezentace - Tony Ulwick, 2014

Nyní bychom přešli na samotný proces, kterému před definováním samotného nápadu předchází řada kroků. Od definice zákazníka, objevení jeho potřeb hlavně těch neuspokojených včetně segmentů, kde je největší příležitost. To všechno bychom měli mít ujasněné už při sestavování business modelu. Dále bychom měli vědět, v jakém prostředí se pohybujeme, tím navazujeme na analýzu prostředí z minulé kapitoly (tržní, sektorové, makroekonomické síly a hlavní trendy). Důležitou roli hrají i konkurenční síly, které můžeme zmapovat pomocí modelu Michaela Portera. Poté již formulovat strategii jak cenovou, tak inovační, kterých jsme si uváděli hned několik. Řešení, které uvádíme na trh, samozřejmě musíme i vyhodnotit, vyvinout a testovat. Poslední přichází na řadu pozicování produktu na trhu, který je už úkolem pro marketing a marketingovou strategii. (Ulwick, 2013)

Celý proces můžeme vidět na obrázku 10. Následně se budeme podrobněji zabývat jeho jednotlivými kroky.

Obrázek 10 – Inovační proces dle Ulwicka



Zdroj: Ulwick – Strategyn, 2013, upravené autorem

6.1.1 Definovat zákazníka

Existuje mnoho možných zákazníků: kupující, uživatelé, implementátoři, správci, distributoři. Když se na ně zaměříme podrobněji, všichni se snaží uspokojit své potřeby, ale každý jinou. Samozřejmě firmy většinou chtějí pomoci každému a všem potenciálním zákazníkům uspokojit jejich potřeby a získat jejich loajalitu. Nicméně klíčem k úspěchu je vědět, kdo je primárním zákazníkem. A to je zákazník, který používá náš produkt, aby uspokojil co nejvíce svých potřeb, co nejlépe. Jinými slovy musíme přesně vědět, pro koho v našem businessu vytváříme hodnotu. Dále pro úspěšné naplnění jaké činnosti (Job-to-be-done) si zákazník pořídil náš produkt?

Pochopení těchto dvou vhladů dáává firmě unikátní pohled na trh, který není definován samotným produktem, ale činnostmi, které potřebují být úspěšně naplněny (jobs-to-be-done) a zákaznky (job executors), kteří je potřebují naplňovat. Tedy jednoduše činnostmi a lidmi. (Ulwick, 2013)

6.1.2 Definovat Jobs-to-be-done

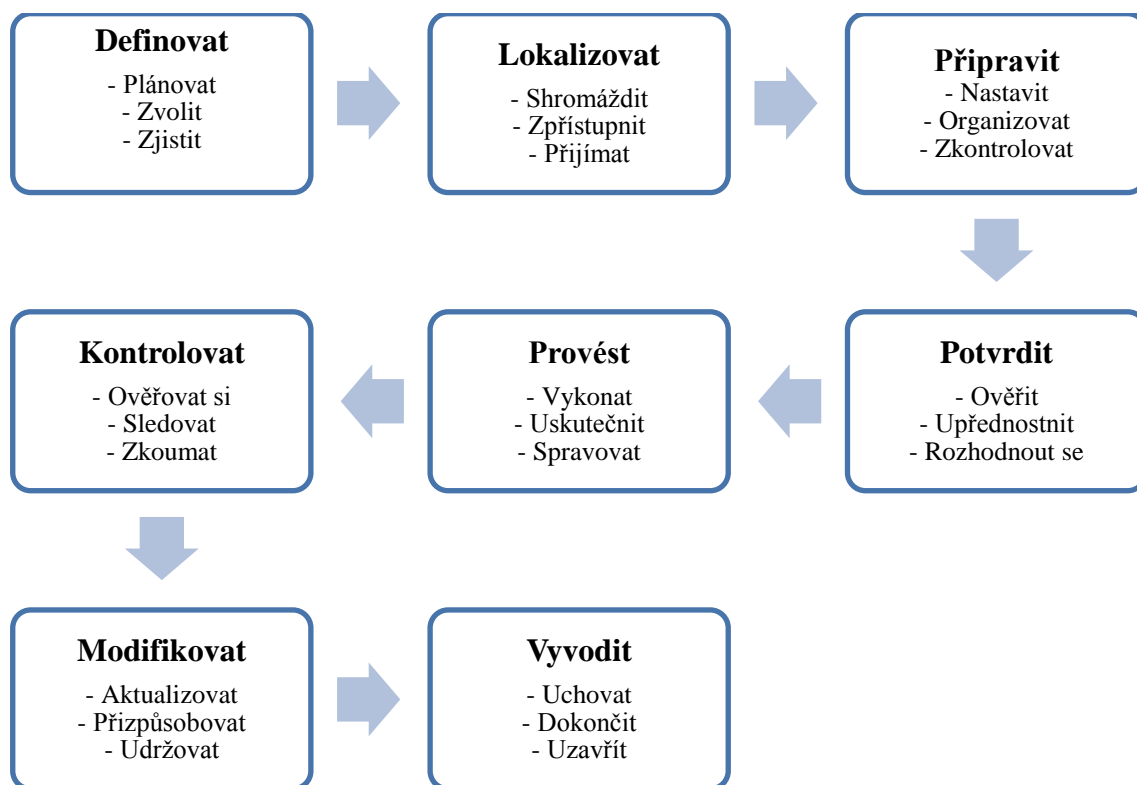
Mapa činnosti (job map) nám dáává ráamec, který potřebujeme znát, pokud chceme zachytit všechny potřeby, které skýává daná činnost (job-to-be-done). Bylo zjišáno, že všechny činnosti se dáají popsat jako procesy a dáají se rozložit a analyzovat, tak jako obchodní nebo vnitropodnikové procesy. Můžeme je rozložit do jednotlivých procesních kroků a každý krok musí být analyzován, aby se zjistily metriky, které zákaznky používají k tomu, aby posoudili jeho úspěšné provedení. (Ulwick, 2013)

Mapa je vizuálním zobrazením, které popisuje, čeho přesně se zákazník snaží dosáhnout. Ulwick díky analýze stovek činností a potřeb odhalil, že všechny činnosti se skládají z některých či všech osmi základních kroků, které můžeme vidět na obrázku 11. (Ulwick, 2013)

Jakmile je pro danou specifickou činnost vytvořena mapa, pro každý krok musí být zachyceny jednotlivé potřeby zákazníka. Všechny potřeby mohou být známy pomocí přehledů, které popisují jednotlivé kroky a řešení jejich potřeb spojených např. s rychlostí, stabilitou či výstupem. (Ulwick, 2013)

Každá činnost se může skládat z 8-12 procesních kroků, kde pro každý krok existuje 6-12 potřeb, takže celkově můžeme mít 50-150 potřeb pro jakoukoliv činnost. Pokud činnost podrobíme takovéto analýze, nemůžeme už nadále tvrdit, že existují skryté potřeby zákazníků. Zákaznky dobře vědí, jaké činnosti a potřeby se snaží uspokojit a jak měřit úspěch jejich dosažení. A my se jen musíme ptát a tyto informace získat. (Ulwick, 2013)

Obrázek 11 – Obecná mapa činnosti (Job-to-be-done)



Zdroj: Ulwick, 2013, upraveno autorem

Jak naplnit výše uvedenou mapu si ukážeme na příkladu termostatu v místnosti, nebo-li na činnosti „dosažení osobního pohodlí“: (Ulwick, 2013)

- **Definovat** - Definovat pohodlí
- **Lokalizovat** - Posoudit úroveň pohodlí v místnosti
- **Připravit** - Určit, které proměnné se budou měnit
- **Potvrdit** - Určit, jaké změny provést
- **Provést** – Nastavit prostředí
- **Kontrolovat** - Monitorovat stav v místnosti
- **Modifikovat** - Dělat úpravy
- **Vyvodit** - Vrátit místnost do původního stavu

Zatímco standardní termostat dokáže uspokojit čtyři kroky: určit, jaké je třeba provést změny (více zatopit), provést tyto změny, monitorovat stav v místnosti a dělat úpravy,

například chytrý termostat od společnosti NEST dokáže pokrýt procesních kroků více, a tím i potřeb zákazníka. Dokáže navíc definovat komfort v místnosti, posoudit pohodlí a vrátit místnost do původního stavu. Díky tomu, že jako jedno centrální řešení dokáže uspokojit více potřeb lepším způsobem, je zákazník ochotný zaplatit i vyšší cenu. Produkty od společnosti NEST stojí průměrně 7 krát více, než konkurenční termostaty, a tak i při 5% podílu na trhu mají cca 20 % podíl na zisku. (Ulwick, 2013)

6.1.3 Odkrýt potřeby zákazníků

Nyní, když jsme si sestavili mapu činnosti, potřebujeme zjistit metriky potřeb, které se skrývají v jednotlivých procesních krocích činnosti. Protože, abychom mohli nalézt cesty, jak pomoci zákazníkovi uspokojit dané potřeby a on mohl úspěšně dokončit činnost, potřebujeme znát metriky, které sám zákazník používá k měření toho, jak dobře danou činnost vykonal. Tyto metriky zákazník zná velmi dobře, protože jsou to, jednoduše řečeno, jeho vlastní potřeby a často je umí i komunikovat. Jako například potřeby obvyčejného farmáře „minimalizovat čas potřebný k tomu, aby vyklíčila semínka kukuřice“ nebo „zvýšit podíl rostlin, které vyrostou ve stejnou dobu“. Když se firmy pokouší svým řešením lépe uspokojit potřeby zákazníků, musí zjistit, které výstupy zákazníci s obtížemi uspokojují, a poté přijít s řešením, které adresuje daný problém. (Ulwick, 2013)

Tyto metriky mohou získat využitím klasických metod jako je dotazník, osobní interview, etnografické pohovory, Focus groups a další. Výstupy z těchto šetření se musí odpovídat strukturovat a mít daný řád. Jinak by docházelo k nechtěné variabilitě, která by měnila význam a hodnocení spokojenosti zákazníků či jejich potřeb. To by mělo dále vliv na to, které příležitosti k inovaci zákazníci upřednostňují. (Ulwick, 2013)

Jednoduchý příklad toho, jak lze získané potřeby zasadit do strukturovaného rámce, si uvedeme na činnosti poslechu hudby.

Tabulka 9 – Strukturovaný rámec k určení metrik

Pokyn	Metrika	Úkol
Minimalizovat	čas	který je třeba, abychom skladby seřadili do požadovaného pořadí.
Minimalizovat	pravděpodobnost	se kterou se nám nepodaří přehrát chtěnou píseň.
Minimalizovat	množství času	mezi dvěma skladbami.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Vyhodnocení toho, jaké potřeby mají největší váhu, pak může probíhat dotazníkovým řešením.

Ukázková otázka - Jak důležité je pro vás být schopen:

„Minimalizovat čas, který je třeba, abyste skladby seřadili do požadovaného pořadí.“

Stupnici si nadefinujeme např. od 1 do 5, (kde 1 – není to důležité, 5 – extrémně důležité)

6.1.4 Objevit neuspokojené potřeby

Které potřeby jsou neuspokojené a v jakém měřítku, je v podstatě výsledkem průzkumu, jehož ukázkovou otázku jsme si popsali na konci minulého bodu. Po vyhodnocení těchto dotazníků, budeme schopni celkem přesně určit, které potřeby jsou nejvýznamnější a jejich vyřešení bude nejvíce oceněno zákazníky. (Ulwick, 2013)

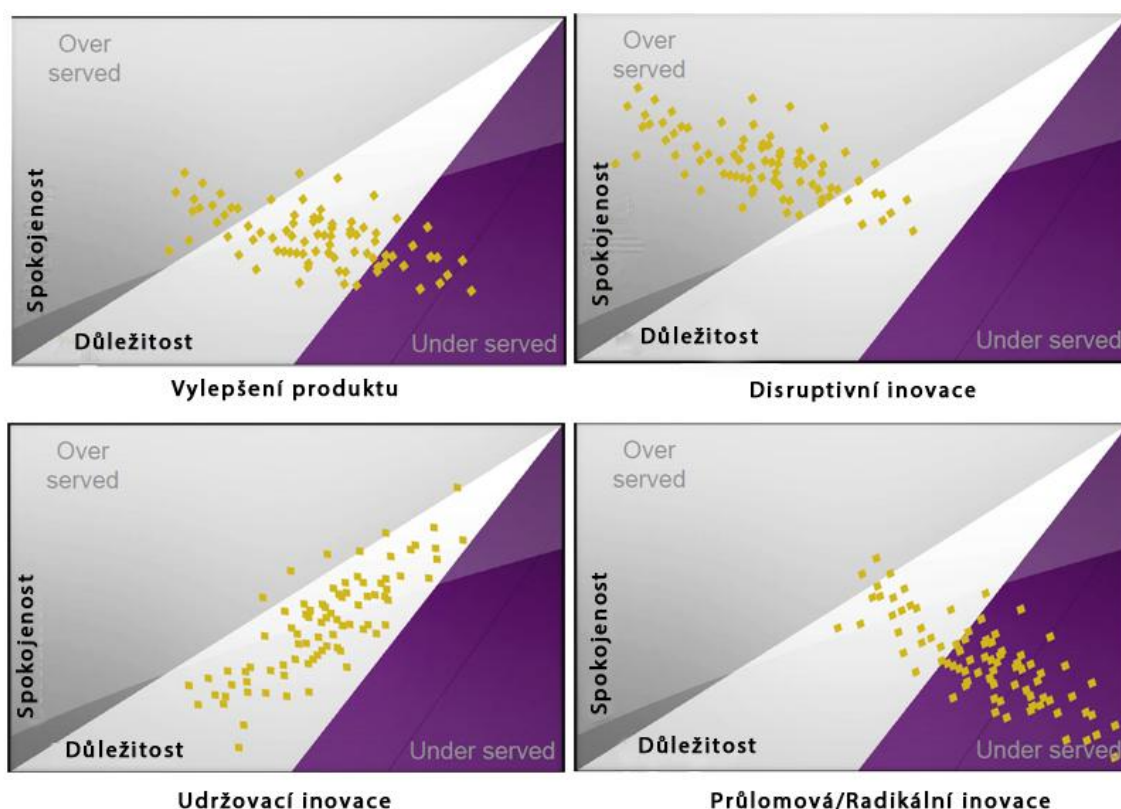
6.1.5 Nalézt segmenty pro příležitost

Abychom mohli identifikovat vhodné segmenty, musíme nejdříve vědět, koho vlastně hledáme. Rozdělit trh často nelze pouze na základě pohlaví, věku či příjmu.

Obrázek 12 nám ukazuje čtyři různé situace na trhu. Každý graf je rozdělen do tří částí rozlišených barvami (šedá, bílá, fialová), které představují úroveň spokojenosti zákazníků se stávajícím řešením a zároveň jakou důležitost přikládají vyřešení jejich problému. V pravé dolní části každého grafu (fialová) se nachází segment „underserved“ zákazníků. To jsou zákazníci, kteří jsou vysoce nespokojeni se současným stavem služby a je pro ně důležité tento stav změnit. Za to jsou ochotni

zaplatit více, pokud díky produktu či službě budou moci výrazně lépe a úspěšně dokončit požadovanou činnost. V levé horní části se nachází segment „overserved“ zákazníků, kteří jsou naopak velmi spokojeni se stávajícím řešením, ba naopak ono řešení je schopné pokrýt více potřeb, než zákazníci chtějí nebo vyžadují, a které pro ně nejsou důležité. Oproti opačnému extrému tito zákazníci nechtějí zbytečně platit za funkce, které nepotřebují, a uvítali by levnější řešení. (Ulwick, 2013)

Obrázek 12 – Situace na trhu



Zdroj: Ulwick, 2013, upravené autorem

Nemůžeme využít disruptivní inovace pokaždé, když se nám zachce. Trh musí být zralý a připravený na příchod nové produktové platformy. Oba dva grafy v levé části obrázku 12 v podstatě ukazují ideální situaci na trhu, která ovšem nepředstavuje žádnou velkou příležitost pro inovaci. Zákazníci jsou v podstatě spokojeni a firmy pouze

udržují jejich produkty a mírně je vylepšují, aby udržely krok s trendy či vývojem na trhu. (Ulwick, 2013)

Existují dvě situace, při nichž je potřebná disruptivní inovace a nástup nové platformy či jiná průlomová inovace. Jedna, kdy zákazníci na trhu jsou vysoce „overserved“, a druhá, kdy jsou „underserved“, jak už jsme si vysvětlili v předchozím odstavci. Tyto dvě situace nám reprezentují dva grafy umístěné v pravé části obrázku 12. (Ulwick, 2013) (Turn Customer Input into Innovation, 2002)

6.1.6 Velikost tržní příležitosti

Kteří zákazníci představují největší příležitost k růstu? K odpovědi na tuto otázku musí firmy zjistit, které potřeby jsou pro zákazníky nejdůležitější a zároveň nejméně uspokojené. Příležitost pro inovaci existuje, když jsou potřeby důležité a nejsou dobře uspokojeny. Algoritmus níže je jednoduchý matematický vzorec, který umožňuje firmám upřednostnit nejslibnější příležitosti k růstu. (Ulwick, 2013)

$$\text{Příležitost} = \text{Důležitost} + \max(\text{Důležitost} - \text{Spokojenost}, 0)$$

Touha po uspokojivém výstupu „underserved“ zákazníků představuje příležitosti pro růst klíčových nových trhů. Stejnou příležitost můžeme pozorovat i u „overserved“ zákazníků, kteří se ale vyskytují mnohem méně. (Ulwick, 2013)

6.1.7 Provést analýzu konkurence

Analýzu konkurence v odvětví, kam chceme naše řešení uvést, je nejlepší provést pomocí Porterovo modelu pěti sil, který je uvedený v minulé kapitole. Je také třeba provést benchmarking produktů a srovnat, jestli náš produkt umí potřeby zákazníků uspokojit lepším a o kolik lepším či horším způsobem. (Ulwick, 2013)

6.1.8 Formulovat inovační a cenovou strategii

Inovační strategie je plán, jak dosáhnout růstu podílu na trhu a zisku. V podstatě shrnuje všechny předešlé body. To znamená, že efektivní strategie musí správně informovat o tom, kdo jsou zákazníci, kteří potřebují provést danou činnost, analyzovat činnosti, které potřebují provádět, segment, na který se zaměřit, abychom dosáhli největšího

růstu, a na které neuspokojené potřeby cílit, abychom zákazníkům pomohli lépe provádět danou činnost. Pokud jde o vytváření řešení, inovační strategie musí též uvést, který zvolený inovační přístup bude nejlepší (disruptivní inovace, radikální, vylepšení produktu). Často mohou inovačních strategií v těchto ohledech selhávat. (Ulwick, 2013)

6.1.9 Definovat, vyhodnotit a pozicovat řešení

Místo stovek náhodných nápadů můžeme díky inovační strategii přijít s konkrétními nápady, které řeší problémy zákazníka a umožňují mu provádět činnost, kterou vyžaduje, lépe a efektivněji. Poté jsou tato řešení testována a porovnávána s konkurencí, kde se zjišťuje, o kolik lépe umí náš produkt pokrýt potřeby zákazníků. Na základě toho můžeme naše řešení pozicovat na trhu a účinně komunikovat jeho funkce a hodnotu pro zákazníka včetně toho, jakých emočních cílů zákazník dosáhne úspěšným dokončením činnosti (the job) a uspokojením jednotlivých potřeb. (Ulwick, 2013)

7 Hodnocení inovačních projektů

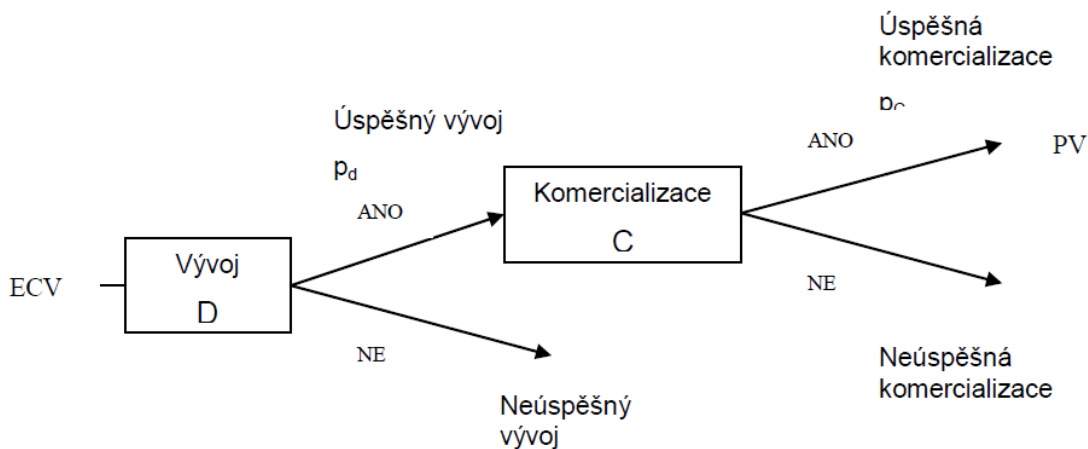
Vývoj a výzkum nových produktů je často finančně náročný a také velice rizikový. Většina projektů disruptivní inovace končí neúspěchem, jak už jsme zmínili i v předchozích kapitolách. Na druhé straně tak, jako u jiných rizikových investic, mohou být výnosy velmi atraktivní a riziko lze snížit sestavením portfolia produktů, tedy diverzifikací.

7.1 Kvantitativní metody

Zhruba od 70. let 20. století se začala pro hodnocení investic používat metoda diskontovaných peněžních toků (discounted cash flow, DCF), která pracuje se známými ukazateli efektivnosti investice čistou současnou hodnotou (NPV), vnitřním výnosovým procentem (IRR), ukazatelem ziskovosti investovaného kapitálu a váženými (podle rizika) náklady kapitálu (WACC). Tato metoda se celkem osvědčila a dodnes se používá u méně rizikových projektů s kratší dobou trvání – většinou v řádu měsíců či pár let. V praxi se totiž ukázalo, že použití DCF vedlo k vyřazení řady dlouhodobých projektů, protože tato metoda penalizuje většinu z nich kvůli vyššímu podílu rizika. (Synek, 2007)

Nevýhodou této metody je, že nebere v úvahu typický průběh inovací, které obvykle probíhají v několika fázích, oddělených branami. V jednotlivých branách se rozhoduje, jestli se projekt zastaví nebo bude pokračovat. Finanční modely jsou definovány tak, že rozhodnutí o realizaci projektu je nezvratné a jednorázové rozhodnutí. Ve výzkumu a vývoji však investice probíhá přírůstkovým způsobem. Na základě vývoje se management rozhoduje o zastavení či přidělení dalších zdrojů. Pro hodnocení takovýchto projektů je lepší model tzv. očekávané komerční hodnoty (ECV – Expected Commercial Value), založené na využití pravděpodobnostních a rozhodovacích stromů. (Vacek, 2008)

Obrázek 13 – Model očekávané komerční hodnoty



Zdroj: Vacek, 2008

$$ECV = [(PV * p_c - C) * p_d] - D$$

kde: ECV ...očekávaná hodnota projektu

p_d ...pravděpodobnost úspěšného vývoje

p_c ...pravděpodobnost úspěšné komerčializace

D ...náklady na vývoj

C ...náklady na komerčializaci

PV ...čistá současná hodnota očekávaných výnosů projektu po uvedení na trh (nejsou odečteny náklady na vývoj a komerčializaci)

Pro rozhodování o výběru projektů můžeme také použít obvyklých metod manažerského rozhodování. Dle povahy projektu můžeme volit mezi metodami rozhodování za rizika a nejistoty a multikriteriální analýzou.

Hodnocení inovací koncem 20. století a začátkem 21. století je charakterizováno hodnotovými metodami. Především rozmach informačních technologií si vyžádal nový způsob hodnocení, protože koncepce založená na finančních tocích byla racionálně napadnutelná v prostředí s vysokým rizikem. Vznikly tedy dva nástroje, které

podchycují roli V&V v tvorbě hodnoty. Hodnocení intelektuálního kapitálu a metoda reálných opcí (OPT – Option Price Theory), která je atraktivní především tím, že logicky rozšiřuje myšlení používané na finančních trzích. (Ricardis, 2007) (Boer, 2003)

Obecně se dá říci, že pokud zhodnotíme projekt pomocí tří zmíněných metod, dostaneme nejpesimističtější hodnocení metodou DCF, lepší výsledky metodou ECV a neoptimističtější jsou pak výsledky metodou reálných opcí.

7.2 Kvalitativní metody

Při rozhodování, které produkty inovovat, existuje mnoho faktorů, které lze jen těžko kvantifikovat. Ve spoustě případů pak hrají roli kvalitativní metody.

Strukturovat myšlení o potencionálních přínosech a nákladech projektu nám může pomoci seznam kontrolních otázek. Otázky lze členit do jednotlivých oddílů například takto: (Vacek, 2008)

- Role zákazníka – trh pro nový produkt, užití produktu, snadnost použití, distribuce, cena
- Role kompetencí – stávající vlastní kompetence, kompetence konkurentů, nové kompetence
- Načasování projektu, náklady – délka projektu, první hráč na trhu, rozptyl nákladů

Otázky je samozřejmě třeba přizpůsobit jednotlivým firmám a odvětvím, kde působí. I přesto, že nám tato metoda nedá přesný výsledek, pomůže chápat především souvislosti, protože i neziskový projekt z hlediska kvantitativní analýzy může mít pro firmu velký význam z pohledu kompetencí. (Vacek, 2008)

8 Pontech Holding, a.s.

V praktické části této práce se budeme zabývat produktovou inovací ve společnosti Pontech Holding, a.s. Co se týče obsahu následujících kapitol, začneme základním představením společnosti. Následně budeme hodnotit současný stavu firmy především vzhledem k prostředí, ve kterém se nachází. Poté bychom se zaměřili na její rozvoj a první kroky produktové inovace. Následně si představíme produkt, navrheme jeho business model a plánovaný životní cyklus. Nakonec zhodnotíme dopad realizace inovačního projektu na budoucnost společnosti.

8.1 Základní charakteristika společnosti

Datum zápisu:	29. září 2011 (18. dubna 2007 - Pontech s.r.o.)
Spisová značka:	B 17533 vedená u Městského soudu v Praze
Obchodní firma:	PONTECH HOLDING, a.s.
Sídlo:	Praha 4, Türkova 2319/5b, PSČ 149 00
Identifikační číslo:	24163490
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Předseda představenstva:	Ing. Vladislav Vintner
Členové představenstva:	Ing. Jiří Zázvorka, Ing. Petr Skála
Způsob jednání:	Jménem společnosti jedná představenstvo. Za představenstvo jedná navenek jménem společnosti samostatně předseda představenstva nebo společně dva členové představenstva.
Předseda dozorčí rady:	Jana Rovná

Členové dozorčí rady: Jan Liebl, Ing. Jiří Otto

Akcie: 200 ks akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč (Justice.cz, 2014)

8.2 Historie společnosti a její postupný vývoj

Pontech s.r.o. je česká konzultační společnost, která byla založena 18. dubna 2007 na bázi partnerství senior konzultantů a expertů v oblasti ICT jako dceřiná firma společnosti Marbes holding a.s. sídlící v Plzni. Na počátku byli v Pontechu pouze dva zaměstnanci, ale během prvních dvou let se společnost rozrostla o dalších čtyřiaadvacet zaměstnanců, kteří do ní přešli převážně ze společnosti INDRA Czech Republic s.r.o. (Pontech.cz, 2014)

Od svého vzniku sídlila společnost Pontech s.r.o. v Plzni v prostorách mateřské společnosti Marbes holding a.s. až do dubna 2009, kdy své sídlo přesunula do Prahy. V Plzni byla na původním místě zachována pobočka Pontech a ještě téhož roku se společnost rozšířila o další pobočku v Brně. Ke konci roku 2009 se společnost skládala ze dvou týmů, SAP a TIS-GIS, a později získala od Czech ICT Alliance ocenění za nejrychleji rostoucí IT firmu roku 2009 v kategorii malá firma (tj. s výkony do 100 mil. Kč). (Pontech.cz, 2014)

V souvislosti s dalším růstem firmy a získáním zakázky na zahraničním trhu se společnost v únoru 2010 rozšířila mimo geografické území České republiky, a to do bulharské Sofie. V červnu téhož roku se společnost rozrostla i o další tým lidí (Data Storage), který vytvořila skupina lidí původně pracujících ve společnosti CPE spol. s r.o., která zanikla. (Pontech.cz, 2014)

V roce 2011 společnost posílil tým zkušených specialistů se širokým oborovým přehledem a expertními znalostmi poskytující poradenské a konzultační služby v oblasti business consultingu a dále tým v oblasti enterprise content managementu. Téhož roku otevřela společnost i novou pobočku v Ostravě a také se stala nezávislou na původně mateřské společnosti Marbes holding a.s., když byl 100% podíl Pontech s.r.o. převeden do společnosti Pontech holding, a.s. (Pontech.cz, 2014)

V roce 2012 se pak společnost znovu geograficky rozšířila tentokrát do Rumunska, kde se v současnosti začínají rozvíjet nové projekty. (Pontech.cz, 2014)

Dále se stala hlavním partnerem společnosti TIETO, která nabízí kartové systémy. Na konci ledna 2012 došlo například k podpisu dohody o odkoupení divize SAP podniku AutoCont CZ a.s. a společnost Pontech tak posílila nejen svoji znalostní bázi technologie SAP, ale získala i nového zákazníka Pražskou teplotní, a.s. (Pontech.cz, 2014)

8.3 Předmět činnosti

Společnost se zabývá systémovou integrací v oblasti informačních a komunikačních technologií (ICT) a realizací projektů implementace, rozvoje a podpory informačních systémů (IS). Poskytuje dílčí i ucelené dodávky služeb a řešení s vysokou přidanou hodnotou, analytické a poradenské služby v oblasti business consultingu i dodávky hardware a IT bezpečnostních prvků. (Pontech.cz, 2014)

Jako součást dodávek poskytuje společnost konzultační služby v oblastech:

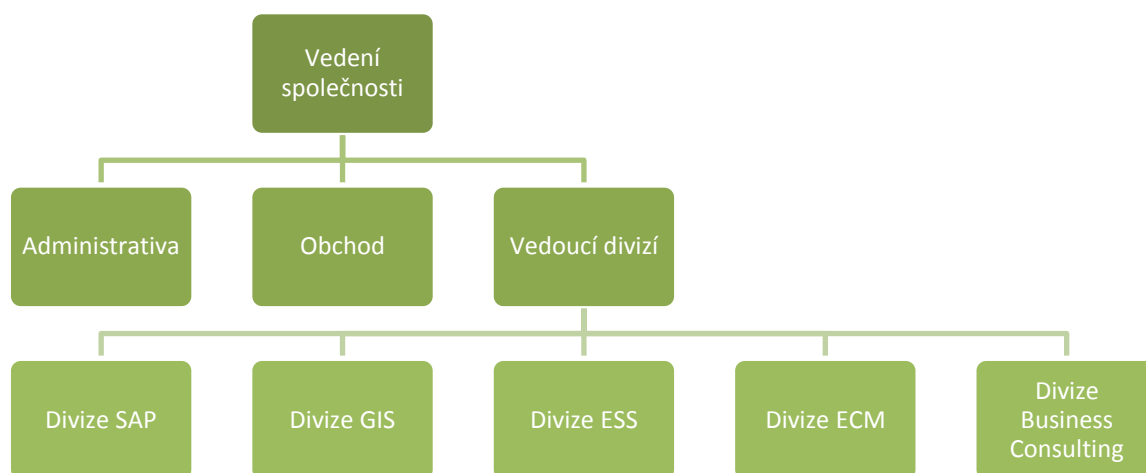
- Systémové integrace
- Implementace informačních technologií a systémů
- Realizace zálohovacích, bezpečnostních a kamerových systémů
- Projektového řízení, procesního modelování a business poradenství
- Odborné technické konzultace v ICT
- Vývoje zákaznických řešení dle požadavků zákazníka
- Technické podpory a údržby (Pontech.cz, 2014)

Navrhovaná a implementovaná řešení jsou postavena na stabilních, ověřených a škálovatelných technologiích renomovaných společností jako jsou SAP, Esri, Telvent, EMC, Adobe, Oracle a další. Společnost rovněž garantuje vysokou dostupnost servisních služeb a nabízí i profylaktické služby. (Pontech.cz, 2014)

8.4 Organizační struktura

Společnost jako celek je řízena vedením, které se skládá z jednatele společnosti, obchodního ředitele, ředitele pro rozvoj a ředitele pro zahraničí. V současné době se společnost dělí na pět divizí, které se liší povahou vykonávaných činností a jsou tak na sobě do určité míry nezávislé. V průběhu realizace různých projektů u zákazníků se však v případě potřeb a v závislosti na povaze a komplexnosti projektů mohou členové jednotlivých divizí pružně přesouvat i na projekty jiných divizí. (Pontech.cz, 2014)

Obrázek 14 - Organizační struktura společnosti Pontech s.r.o.



Zdroj: interní zdroj společnosti, upravené autorem, 2014

8.5 Zhodnocení současného stavu

Jako první zhodnotíme současný stav společnosti vzhledem k prostředí, ve kterém se nachází. A to od analýzy externích vlivů makroprostředí, které firma může jen těžko ovlivnit, po analýzu mezoprostředí pomocí Porterovo modelu pěti sil.

8.6 Analýza makroprostředí

8.6.1 Legislativa

Významným faktorem je členství České republiky v EU a z toho plynoucí volný obchod nebo možnost čerpat dotace z evropských fondů, a to například na odborné vzdělávání

nebo vývoj inovativní produktů či řešení. Volný evropský trh představuje pro firmu, která plánuje své aktivity i za hranicemi ČR, značnou výhodu. Spolu s pozitivními efekty přináší členství v EU i nutnou znalost další legislativy a občas přehnanou byrokracii. Klíčovou legislativou pro firmu Pontech je zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje zadávání veřejných zakázek. V rámci novelizace tohoto zákona dochází ke změnám v zadávání zakázek tak, aby byla maximálně potlačena korupční rizika. Obecně to vytváří pozitivnější trend pro menší tržní subjekty. Bohužel na druhou stranu často bývá hlavním a jediným ukazatelem nabízená nejnižší cena, a to i v příkrém rozporu s nabízenou kvalitou.

8.6.2 Makroekonomické faktory

V důsledku globální ekonomické krize, která začala na konci roku 2008 a kterou firmy v tomto odvětví ještě další 3-4 roky výrazně nepocítovaly, ubylo peněz v rozpočtech firem a tato situace se přenesla i do sektoru ICT. Společnosti se snaží šetřit a nevynakládají už ani zdaleka tak velké finance do drahých ICT řešení. Pocítuje to i firma Pontech, která vnímá, že už dokonce i velcí hráči na trhu utilit, na který se zaměřuje, chtějí výrazně ušetřit a uvažují o přechodu na levnější řešení, než je firmou implementovaný systém SAP.

8.6.3 Sociokulturní faktory

Klasické demografické a sociální faktory společnost tolik neovlivňují. Raději se v tomto směru zaměříme na vnímání mobilních zařízení a využitelnosti dostupných dat kdykoliv a kdekoliv, ale také na vzdálené komunikace. S tím lze spojit rostoucí požadavek na online dostupnost informací a jejich elektronizaci. Vývoj a následná implementace těchto technologií, které splňují tyto požadavky, představuje pro firmu Pontech jednu z příležitostí.

Určitou bariérou může být negativní vnímání např. cloudových řešení, kde jsou data uložena mimo firmu a vlastní kontrolu uživatelů. Nebo i stále rostoucí požadavky na elektronické zabezpečení.

8.6.4 Technologické faktory

Hlavními trendy v oblasti IT je bezesporu bouřlivý rozvoj mobilních technologií a aplikací i neustálé rozšiřování nových typů koncových zařízení, především tabletů a chytrých telefonů. Pro tato zařízení jsou zásadní změny v uživatelském rozhraní aplikací, které by měly být schopné pracovat jako součást komplexních řešení s užším zaměřením. Uživatelé díky těmto zařízením a technologiím mohou komunikovat online a mít trvalý přístup k důležitým informacím odkudkoliv, firmy zase takto získávají zajímavá data o svých zákaznících. Trend mobilních technologií a aplikací tedy představuje pro Pontech velkou příležitost, kterou se již v současnosti snaží využívat a nabízí implementaci mobilních řešení pro SAP na platformách Sybase, CRMMate a Mobility for SAP nebo vývoj specifických aplikací pro vzdálenou práci se systémy SAP na míru.

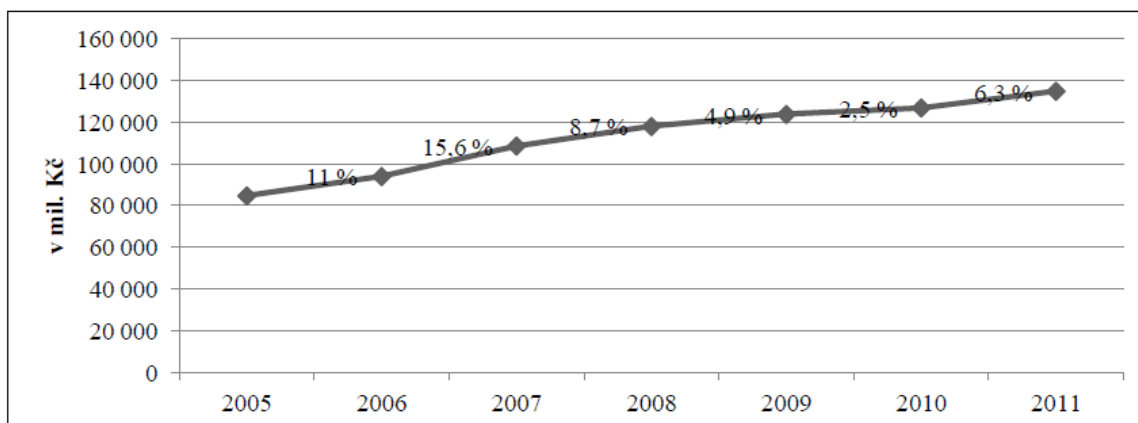
Dalším významným faktorem jsou rostoucí objemy zpracovávaných dat s dopadem na výkonnost informačních systémů. Jádrem problému je skutečnost, že objem dat roste rychleji, než schopnosti a efektivita příslušné infrastruktury. Pro společnost Pontech je tak příležitostí vývoj a implementace nových typů řešení vhodných pro tzv. Big Data, těžko zvládnutelné objemy dat, se kterými se potýkají především utilitní společnosti.

8.7 Mikrookolí

Vymezení relevantního odvětví

Předmět činnosti společnosti Pontech, která se zabývá především poradenstvím, návrhem, implementací a údržbou software v oblasti informačních systémů, nejlépe odpovídá klasifikaci ekonomických činností CZ-NACE 62 - Činnosti v oblasti informačních technologií. Celkový význam IT v naší ekonomice neustále roste spolu s rozšířením o další oblasti využití a aplikace.

Obrázek 15 - Vývoj tržeb celkem v oblasti ICT (CZ-NACE 62)



Zdroj: Činnosti v oblasti informačních technologií (CZ-NACE 62), 2011

8.8 Porterův model

8.8.1 Stávající konkurence

Konkurence, především v nabídce na bázi SAP, je extrémní. Na trhu působí cca 30 až 40 firem různých velikostí od mezinárodních korporací až po menší tuzemské firmy, které konkurují firmě Pontech. Pro lepší přehlednost vybereme konkurenční firmy po nejdůležitějších segmentech, na které se Pontech zaměřuje. První a pro firmu nyní stále velmi podstatným segmentem jsou utility. Mezi tento segment se řadí elektroenergetické, vodárenské, teplárenské a plynárenské společnosti. Tento segment generuje okolo 70% tržeb největší divize Pontechu - SAP. Mezi konkurenty z řad velkých korporátních společností patří Logica, Ness, HP, IBM, Accenture, Deloitte, Indra, Itelligence, Software AG, ale i SAP, který poskytuje Pontechu licence na přeprodej vlastních produktů., ale zároveň má i svůj tým konzultantů a projektových vedoucích, a tím pádem představuje konkurenci. Dalšími konkurenty jsou Anodius, slovenská firma se specializací na CRM, Sabris, Advanced Consulting, Rankenen, Con4Pas a další menší firmy včetně tzv. freelancerů, nezávislých samostatně působících konzultantů.

Dalším segmentem je průmysl. Mezi konkurenty zde patří nadnárodní společnosti jako CSC, S&T, opět IBM a Deloitte nebo české společnosti Mibcon, Aimtec a Consulting 4U.

V segmentu státní a veřejné správy jsou konkurenty znovu již výše zmínění, a to SAP, IBM, HP a Logica, kteří se např. v současnosti společně podílejí na projektu státní pokladny. Dále je to T-Systems a ve veřejné správě pak Miraclis.

Ještě bychom měli zmínit, že se společnostmi Logica, HP, IBM, Itelligence nebo Advanced Consulting příležitostně Pontech spolupracuje v rámci subdodávek na některých projektech, ale se společnostmi jako Accenture, Mibcon, Sabris, Rankenen, Con4Pas nebo Miraclis, se kterými je Pontech ve vyhroceném konkurenčním vztahu, nespolečně pracuje téměř vůbec.

8.8.2 Potenciální konkurence

Hrozbu vstupu nových konkurenčních firem lze vyhodnotit jako středně velkou. Trh je v současné době poměrně saturovaný a panuje na něm silná konkurence. Ačkoliv neexistují překážky pro vstup ve formě úspor z rozsahu, speciálních licencí či náročnosti na kapitál, nové subjekty naráží na překážky hlavně v podobě menších zkušeností konzultantů, know-how, nedostatku kontaktů a referencí. Za těchto podmínek je tak každá nová firma prakticky nekonkurenceschopná. Co představuje mnohem větší hrozbu jsou fúze a akvizice stávajících firem. Díky nim a také v důsledku synergických efektů může dojít k posílení jejich zdrojů, know-how, referenčních projektů a podílu na trhu.

8.8.3 Hrozba substitutů

Substitutů, které nabízí podobnou funkčnost jako software SAP, je velké množství. K nejvýznamnějším patří řešení od velkých společností, jako jsou Oracle nebo Microsoft. Produkty těchto společností implementují i největší konkurenti Logica a Ness. Relativně unikátní je produkt SAP IS-U pro utilitní společnosti, kde ostatní nenabízejí adekvátní řešení, a tak nemá řešení SAP v tomto segmentu prakticky žádný substitut.

V segmentu průmyslu mají významnou pozici produkty od Microsoft a Oracle, ale také americký QAD nabízející kromě ERP i MRP a lean manufacturing systémy. V oblasti státní a veřejné správy jsou velmi významným substitutem řešení české společnosti

Gordic, která se specializuje na tvorbu a dodávku software výhradně v tomto segmentu. Velkou nevýhodou produktu SAP oproti alternativám je především relativně vyšší cena, třebaže technologicky je řešení SAP vyspělejší. Ekonomická situace mnoha firem na trhu bohužel klade největší důraz právě na cenu.

8.8.4 Dodavatelé

Dalo by se říci, že jediným dodavatelem společnosti Pontech je SAP Česká republika, který opravňuje Pontech předprodávat licence k produktům SAP. Pontech je v hierarchii partnerů SAP na úrovni Bronze Partner, což mu umožňuje využívat slevy na nákup licencí v řádu několika desítek procent. Určitou hrozbou je zrušení partnerské licenční smlouvy, což se pravděpodobně příští rok stane z důvodu nedodržení minimálního ročního limitu objemu předprodaných licenčních poplatků. Vzhledem k nepatrnému podílu tržeb z prodeje licencí (důvodem je, že společnosti, kde Pontech implementuje systém SAP, si většinou licence kupují napřímo) není tato hrozba příliš významná.

8.8.5 Odběratelé

I pro poslední bod zachováme strukturu jako v předchozích bodech a rozdělíme zákazníky společnosti Pontech dle nejdůležitějších segmentů.

V segmentu utilit je bezesporu nejdůležitějším zákazníkem skupina ČEZ, která představuje více než polovinu tržeb divize SAP, která má ale díky své velikosti i důležitosti pro společnost Pontech obrovskou vyjednávací sílu, a i přesto, že společnosti měly uzavřenou rámcovou smlouvu, která by měla zaručovat určitou jistotu podmínek při realizaci projektů, ČEZ neustále tlačí na snižování cen. Navíc tento rok vypověděl rámcovou smlouvu, a v rámci úspor a zavedení nového systému „duha“ přišel Pontech o část tržeb od tohoto velmi důležitého zákazníka. Tlak ze strany ČEZu je tak enormní, že nové firmy, které získaly rámcové smlouvy, zvítězily díky nabídce dumpingových cen. Další zákazník s velkou vyjednávací silou v tomto segmentu je skupina RWE, která kromě tlaku na snižování cen vyvíjí i tlak na přechod schopných konzultantů přímo do skupiny RWE. Budoucí potenciál v tomto segmentu představují i nově vznikající menší firmy, které však budou s největší pravděpodobností preferovat levnější řešení, než je SAP.

V segmentu průmyslu můžeme zmínit třeba společnost NH-Trans. Především však výhled do budoucna představuje velkou příležitost, protože dle odhadů některé systémy stávajících firem v tomto segmentu jsou na hraně životnosti, a tak bude docházet k jejich obměně. Značný potenciál představuje především automobilový a potravinářský průmysl.

Ve státní a veřejné správě se Pontech podílel na implementaci řešení SAP pro Ministerstvo financí ČR nebo Státní zemědělský intervenční fond. V současné době se měnil způsob zadávání veřejných zakázek, a to přes Českou Poštu. Pontech usiluje o získání rámcových smluv na různé zakázky v tomto segmentu, avšak kvůli své relativně malé velikosti a slabšímu vyjednávacímu vlivu se většinou spojuje s dalšími firmami, většinou silnějšími partnery. Dále také společnost implementovala řešení SAP na několika vysokých školách, především v Brně a Ostravě nebo též na Praze 1 či Liberci. Všechna tato výběrová řízení se řídí zákonem o veřejných zakázkách, takže je opět vyvíjen enormní tlak na nízkou cenu.

Z ostatních segmentů stojí za zmínku telekomunikace, kde leží velký potenciál, protože zde probíhají prakticky stejné typy procesů jako v utilitách. Pontech zde má nejbliže ke společnosti Telefónica. Dalším segmentem do budoucna by mohl být finanční sektor, zde má však společnost poměrně malé zkušenosti. Dále by se nabízelo zdravotnictví, pro které SAP vyvinul speciální řešení IS-H, které by však svojí cenou v segmentu s omezeným financováním nemělo v nejbližší době šanci na úspěch.

8.8.6 Hodnocení

Jak je velmi jasně viditelné dle analýzy pomocí modelu pěti sil, kterou můžeme přehledně vidět zpracovanou ještě v tabulce 10, síly působící v odvětví jsou, až na výjimku vyjednávací síly dodavatelů, velké až extrémní. Extrémní jsou v případě stávající konkurence. Z toho vyplývá, že i profitabilita tohoto odvětví je relativně menší, než bývala ještě zhruba do roku 2008 a stále se snižuje. Především významný je vyvíjený silný tlak na cenu a úbytek financí v rozpočtech na ICT služby. Z toho důvodu je pro společnost Pontech nezbytné diverzifikovat své služby i do jiných odvětví a snižovat tak riziko úpadku společnosti.

Tabulka 10 – Hodnocení modelu pěti sil

Pět sil v odvětví	Velikost	Vysvětlení
Stávající konkurence	Extrémní	Na trhu působí cca 40 konzultantských firem od velkých korporací po menší firmy a freelancery. Trh je tak velmi saturovaný.
Hrozba vstupu nových konkurentů	Středně velká	Ačkoliv neexistují překážky pro vstup z hlediska kapitálu či např. licencí, bez dostatku referencí, kontaktů a know how nemají nové firmy šanci být konkurenceschopné. Větší hrozbu představují akvizice či joint ventures mezi stávajícími firmami.
Hrozba substitutů	Středně velká	Substitutů s podobnou funkcí jako SAP je velké množství. Nejvýznamnější konkurenční řešení nabízí Microsoft a Oracle. Nicméně např. SAP IS-U řešení pro utility je natolik unikátní systém, že prakticky substitut nemá.
Vyjednávací síla dodavatelů	Malá	Jelikož společnost nemá dodavatele, nemůže být tato síla nikterak významná. Jediný dodavatel licencí SAP je spíše partnerem a ten vliv na chod firmy nemá.
Vyjednávací síla zákazníků	Velká	Vyjednávací síla významných zákazníků jako ČEZ či RWE je velká, především v tlaku na snižování cen. Další zákazník s velkým tlakem na cenu je obecně státní a veřejná správa.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

9 Příprava produktové inovace

Z důvodu nepříznivého stavu ve stávajícím odvětví, kde se společnost zabývá především konzultacemi a implementací řešení SAP a většina jejího obratu je generovaná dvěma divizemi SAP a GIS, kde největšími zákazníky jsou ČEZ a RWE, potřebuje společnost hledat nové příležitosti na trhu. Z toho důvodu se zaměřila na nové či nadcházející trendy v okolních odvětvích a rozhodla se jít cestou akvizic menších společností a start-up firem, které aktivně vyhledává. Též se rozhodla i pro svůj vlastní vývoj především v oblasti mobilních aplikací, kde ale zatím hledá příležitost.

9.1 Sledovaný trend v odvětví ICT

Trendů, které se v současné době objevují, je samozřejmě mnoho a lze jen těžko odhadnout, kde se skrývá ta největší příležitost. Vybrali jsme proto několik studií a zúžili okruh současných trendů na tři nejzajímavější témata, která mohou představovat příležitost pro společnost Pontech, a sice **m-commerce⁶, cloudové služby neboli IT outsourcing a mobilní aplikace v souvislosti s nástupem 4G**. Pro tento výzkum jsme čerpali z trendových studií společnosti Deloitte z listopadu 2013, společnosti Ness Technologies z roku 2013/2014, společnosti Trendwatching.com a českého uskupení Idealisti.

Dle studie (Idealisti, 2014) rychlý rozvoj oblasti m-commerce podporuje několik faktorů – poptávka po aplikacích ze strany zákazníků, rostoucí důvěra spotřebitelů vůči platbám přes Internet a s tím související zlepšování bezpečnosti platebních systémů. Důležitou roli hraje také technologický rozvoj bezdrátových zařízení, která nyní disponují dostatečným výkonem a výdrží pro pohodlné užití.

⁶ M-commerce je oblast elektronických transakcí (e-commerce), kde platby a interakce spotřebitele s druhou stranou probíhá za pomoci příručních mobilních zařízení. Primárně se v rámci m-commerce uvažuje o smartphonech a tabletech, definice však zahrnuje i notebooky. Mobilní transakce úzce souvisí s celkovou obchodní a marketingovou strategií obchodníků a značek.

NFC

Mobilní platby se stávají čím dál běžnější součástí nákupních procesů. V posledních dvou letech se však intenzivně mluví o bezkontaktních NFC platbách.

NFC technologie umožňuje bezkontaktní komunikaci s chytrými zařízeními, která jsou velmi blízko u sebe. NFC lze, kromě jiného, využít k bezkontaktním platbám v obchodě. Pro využívání NFC je potřeba mít speciální SIM kartu a telefon, který je pro technologii uzpůsoben. V telefonu řídí finanční operace speciální aplikace, často označovaná jako mobilní peněženka.

S NFC platbami byla spojena velká očekávání. Poslední čísla zveřejněná poradenskou společností Gartner ale ukazují, že nástup NFC plateb není zdaleka tak suverénní, jak se předpokládalo. Uživatelé i obchodníci ve Spojených státech nemají o NFC platby předpokládaný zájem. NFC platby tvoří v roce 2013 pouze dvě procenta celkového objemu mobilních plateb za zboží. Např. v Plzni běží na technologii NFC služba Plzeňská karta v mobilu. (Idealisti, 2014)

BLE

Technologií, která je alternativou k NFC, je BLE - Bluetooth Low Energy. BLE není na trhu novinkou, ale zájem o ni rostl především v roce 2013. Oproti NFC nabízí několik výhod. Je to větší dosah signálu a možnost distribuce různého obsahu podle vzdálenosti od zdroje. Také má oproti NFC lepší vlastnosti v uzavřených prostorech jako jsou obchodní domy.

S využitím BLE počítá i nově uvedená služba od Apple iBeacon. Ta kromě rozšířených možností mobilní platby přinese i novinky v oblasti cílené reklamy založené na lokalizaci spotřebitele. Společnost Estimote vyvinula ve spolupráci s Applem zařízení, které podporuje právě BLE technologii. Na příkladu Estimote je dobře vidět, kam personalizovaná reklama na mobilních zařízeních směřuje. (Idealisti, 2014)

9.2 Výběr společnosti iCORD

Na základě těchto trendů, které si společnost určila jako primární spolu s nutností inovovat své portfolio produktů, hledala společnost, především mezi malými firmami a start-upy, objekt pro svou akviziční činnost. Pontech si nastavil základní kritéria, která by měla hledaná společnost splňovat:

- Malá ideálně česká společnost či start-up
- Vlastní vyvinutý funkční produkt v oblasti cloudových řešení, komunikace, mobilní aplikace
- Alespoň malý referenční základ

Spoluprací s řadou dalších konzultantů, kteří hledali vhodné příležitosti, se jim podařilo identifikovat společnost iCORD International s.r.o.

Tato společnost vznikla v roce 2005 s cílem vyvíjet software zaměřený především pro potřeby vzdělávání. Vývoj vlastních produktů vyvrcholil dokončením vlastní platformy „ONIF“ (Online Info), která je základem celé škály vlastních produktů zaměřených především na podporu efektivní komunikace. Je variabilní audiovizuální komunikační platformou pro spolupráci online sloužící především pro zrychlení a zefektivnění komunikace, sdílení, prezentaci a přenos souborů nebo médií. V nedávné době společnost získala významné referenční zakázky pro své produkty. Mezi pilotní zákazníky tak patří např. Komerční banka, kde společnost realizovala projekt tzv. videobankéře, nebo Telefónica, která prostřednictvím produktů společnosti oslovuje své zákazníky při prodeji některých svých služeb. Kromě těchto referenčních zakázek má společnost velký počet uživatelů, kteří používají online verze produktů.

Nejednalo se tedy o garážový produkt, ale již funkční platformu, která tak nabízela velký potenciál pro další vývoj a komercializaci. Tato společnost splňovala kritéria, která si firma Pontech stanovila při jejím hledání. Navíc společnost iCORD sama hledala investora, který by jí umožnil další rozvoj, což později ulehčilo jednání.

9.3 Job-to-be-done

Pokud se na tuto konkrétní produktovou inovaci podíváme více zeširoka pomocí Christensenovi teorie, jde vlastně především o uspokojení potřeby lidí mezi sebou komunikovat, a to nejen pomocí osobní interakce, která není vždy možná. Lidé potřebují s ostatními komunikovat i na dálku. Tato komunikace je nezbytná pro přenos informací mezi lidmi a s příchodem globalizace se upřednostňuje a je stále větší potřeba být v neustálém plnohodnotném kontaktu s lidmi, kteří ale nemohou být fyzicky přítomni. Na obrázku 16 můžeme vidět, jak se způsob provádění této činnosti měnil a zdokonaloval. Samozřejmě, že od doby, kdy jsme museli napsat dopis a poslat ho poštovním holubem, jsme udělali už velký krok kupředu.

Obrázek 16 – Postupný vývoj způsobu komunikace na dálku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Současná technologie nám však stále neumožňuje uspokojit řadu potřeb. Neumí nikterak dokonale navodit situaci, kdy jsme s danou osobou nebo osobami na schůzce a potřebujeme je slyšet, vidět, něco jim něco ukázat, prezentovat, nakreslit, pustit video a tak dále. Další potřebou by mohl být i způsob, jak bychom tyto osoby chtěli vidět. Jestli nám stačí obrazovka nebo bychom pro lepší navození situace upřednostnili např. 3D projekci nebo hologram.

V následující tabulce jsme přenesli činnost vzdálené komunikace do mapy potřeb (job map) a pokusili se posoudit, jak si s nimi poradí řešení v podobě platformy ONIF. Až na potřebu posouzení situace, jestli je komunikace vůbec nutná, dokáže toto řešení uspokojit všechny popisované potřeby.

Tabulka 11 – Vzdálená komunikace a kolaborace

Mapa činnosti	Popis potřeb	ONIF
Definovat	posoudit situaci (jestli potřebuji komunikovat)	
Lokalizovat	posoudit nejlepší způsob, jak komunikovat	X
Připravit	organizovat čas/místo, kdy se s někým spojím	X
Potvrdit	spojení s požadovanou osobou	X
Provést	komunikace a kolaborace	X
Kontrolovat	sledovat průběh	X
Modifikovat	spojit se s někým jiným, měnit způsob komunikace	X
Vyvodit	posoudit a uchovat výsledek komunikace	X

Zdroj: Vlastní zpracování. 2014

9.4 Definice zákazníka

Jedná se v podstatě o vícestrannou platformu, protože spojuje firmy (v tomto případě je i firma myšlena jako B2B zákazník) a jejich zákazníky, ale i zaměstnance, kteří spolu potřebují vzdáleně komunikovat či společně pracovat a nestačí jim pouze se vidět i slyšet, ale potřebují navíc využívat i vizuálních prvků, prezentace a dalších věcí jako při standartní schůzce. Tak jako každá platforma musí být i tato atraktivní jak pro lidi, kteří ji používají, tak pro firmy jako platící zákazníky, kterým musí vyhovovat především po stránce technické spolehlivosti, technologie či snadné a levné správy.

10 Realizace produktové inovace

Společnost Pontech nakonec ustoupila od úplné akvizice a zvolila raději joint venture a to především z toho důvodu, aby udržela stávající jednatele, kteří představují významné know how ve společnosti. Na konci roku 2012 podepsala společnost Pontech dohodu o založení joint venture společností iCORD a Pontech. Vznikla tak nová firma iCORD LC, s.r.o. („live communication“) ve které bude mít společnost Pontech HOLDING a.s. zpočátku podíl 49% a stávající společníci iCORD International 51%. V průběhu let 2014-2016 se předpokládá postupný odkup zbývajících podílů společností Pontech prostřednictvím put a call opcí, kdy Pontech bude mít právo podíly vykoupit a stávající společníci iCORD právo požádat o výkup svých podílů dle stanovených pravidel.

Společnost Pontech vložila do nově založené společnosti vklad ve výši 2.500 tis. Kč. Vklad sloužil k posílení cash flow nové společnosti a stabilizaci především vývojových kapacit. Dále bude Pontech rovněž připraven poskytnout nové společnosti další průběžné financování prostřednictvím krátkodobých půjček až do výše 2.500 tis. Kč, které budou potřebné především pro další vývoj a vstup na americký trh.

Výsledkem celé této transakce by mělo být vytvoření dynamicky rostoucí softwarové společnosti, která vybuduje stabilní partnerskou síť pro šíření svých produktů. Společnost by měla fungovat jako stand-alone (samostatná) a Pontech využívat jako preferovaného obchodního a implementačního partnera. Zároveň předpokládáme, že dojde k využití synergických efektů ve formě sdílení administrativních a dalších služeb.

10.1 Business model společnosti iCORD LC s.r.o.

Na základě konzultací ve společnosti byl vytvořen funkční business model produktu, který běží na platformě ONIF pomocí Osterwalderovo plátna business modelu uvedeného v kapitole 5.

Obrázek 17 – Business model produktu ONIF společnosti iCORD LC s.r.o.

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Hodnotové nabídky (Value proposition)	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
Lokální pobočka SEATONLINE (iCordLC a Strategic)	Vývoj software Marketing	Rozšířená vzdálená komunikace Levné vzdělávání	Samoobsluha (E-shop, Google Play) Individuální osobní asistence	Utility E-shopy Školy
Distribuční partner (USA) Comstore a Ingram	Klíčové zdroje	Přímé spojení se zákazníkem (osobní přístup)	Kanály	Profesní uskupení
VAR Resslerer síť (mnoho)	Architekti ICT (evoluce/standardsy /kompatibilita)	Online tlumočení	Vlastní E-Shop Licencovaný nástroj	Banky
Datové centrum (Microsoft Azure)	Technická podpora Obchodní zástupce Pre-sales Sale	Video prodejce Kolaborativní prostředí Zabezpečená komunikace (kryptovaný přenos asymetrické šifrování)	Google Play, App Store Obchodní zástupce	Komerční sektor Státní a veřejná správa
Struktura nákladů		Zdroje příjmů		
Lidé Marketing, Distribuce, Struktura, Kancelář		Poplatek za využití (SaaS – kreditní licence seat room 1 měsíc)		
Datové centrum (dostupnost minimálně TIERIII)		Kustomizace na míru + implementace + SLA + licence + údržba		
Wowza (komerční video stream server) – přenos na zákazníka				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Zákaznické segmenty

Uvádíme segmenty pro které řešení v podobě produktů běžících na platformě ONIF vytváří největší hodnotu a na které se bude primárně produkt cílit. Platforma má poměrně široký záběr tím, že je různě škálovatelná a lze jí kustomizovat pro různé typy zákazníků. Např. pro velké utilitní zákazníky může sloužit jednak k přímé komunikaci s jejich zákazníky, jako doplňková služba call centra nebo také k zabezpečené vnitropodnikové komunikaci. Pro E-shopy či profesní uskupení lze přiřadit produkt on-line prodejce či rádce. Toho mohou využít i telekomunikace či bankovní sektor. Tam lze navíc řešit komunikaci s klienty přímo na pobočkách pomocí DC kiosků. Zajímavé řešení se nabízí pro segment government a to v podobě on-line úřadu, který by usnadnil život především hendikepovaným a hluchoslepým.

Hodnotové nabídky

Nabízená přidaná hodnota sestává především v rozšířené vzdálené komunikace, která funguje na vlastní platformě a zahrnuje nejen video-komunikační nástroj, ale též kolaborativní prohlížení webu, prezentací, nahrávek, možnosti zapisování poznámek, kreslení a mnoho dalšího viz. příloha A produkty ONIF. Důležitým aspektem je též zabezpečená komunikace, která by mohla hrát roli pro větší firmy, protože jak je známo, komunikační nástroje od společností Microsoft, Google nebo Skype mohou být monitorovány a tyto společnosti se tím ani nijak netají.

Kanály

Mezi hlavní způsoby komunikace směrem k zákazníkům patří e-shop jako vlastní přímý kanál nebo v případě větších klientů obchodní zástupce. Mezi nepřímé bude především na USA trhu sloužit distribuční síť partnera. Pro užívání aplikace na mobilních zařízeních potom slouží Google Play pro Android a App Store od Applu.

Vztahy se zákazníky

Získávat zákazníky bude model u větších klientů pomocí individuální osobní asistence obchodních zástupců a implementace a kustomizace produktů na míru. V ostatních

případech pomocí samoobsluhy na již zmíněné platformě Licended Tool, tedy jakéhosi E-shopu, kde si klient „nakliká“ přesně co potřebuje a bude to moci libovolně měnit.

Zdroje příjmů

Příjmy půjdou především z prodeje licence za použití služby, protože produkt se bude nabízet především ve formě SaaS (Solution as a Service – řešení jako služba). V tomto případě zákazník zvolí kolik místností s jako kapacitou bude využívat ke komunikaci a podle toho zaplatí licenci na měsíc, půlrok, rok, atd. Bude se tak jednat o cloudové řešení. Další možností u velkých firem je právě již zmíněná integrace služby na vlastní zařízení a její uzpůsobení na míru. To zahrnuje, jak poplatky za implementaci a licenci, tak i poplatek SLA (Service Level Agreement) pro další rozvoj a servisní poplatky.

Klíčové zdroje

Mezi hlavní zdroje patří bezesporu vývojáři a architekti platformy, ale také technická podpora, která musí zajistit stabilitu a funkčnost aplikací. Dále bychom sem mohli zařadit např. i prodejce.

Klíčové činnosti

Nejdůležitější aktivitou, kterou musí firma vykonávat, aby business model fungoval, je neustále zdokonalování platformy tak, aby byla atraktivní jak pro firmy, tak pro zákazníky. Důležitá je také dobře zvolená marketingová strategie a propagace služby či platformy jako takové.

Klíčová partnerství

Důležitým partnerem pro trh USA, kde se v současné době dojednávají podmínky, bude Comstore a Ingram a jejich síť VAR (value added reseller – prodejce s přidanou hodnotou) prodejců. Pro tento trh je též vytvořen samostatný brand ONLINE-SEAT (zkráceně OSEAT), kterému se podrobněji věnuje kapitola marketingová strategie. Posledním, ale o to důležitějším partnerem je datové centrum (Microsoft Azure) na kterém systém běží. Na datové centrum jsou kladeny vysoké nároky, neboť celá platforma je postavena na cloudovém řešení. A nemůže se tak stát, že by mohla třeba

vypadávat. Z toho důvodu musí datové centrum splňovat přísná pravidla dostupnosti (dle klasifikace minimálně TIERIII⁷).

Struktura nákladů

Mezi hlavní fixní náklad patří právě datové centrum a komerční video stream server (Wowza), které si společnost pronajímá. Dále hlavně náklady vynakládané na další vývoj a zdokonalování služby. Nakonec mzdy vývojářů a dalších zaměstnanců a administrativní náklady.

10.2 Marketingová strategie

Strategie uvedení produktu na trh se dá rozlišit do dvou hlavních proudů, které prozatím rozlišují především cílovým trhem.

První je trh ČR, kde společnost již realizovala několik pilotních projektů. Zde se chce zaměřit především na enterprise service a solution, to znamená řešení pro firmy především v bankovním sektoru, kde potenciální zákazníci jsou například Raifaissen banka, ČSOB, GE Money a již realizovaná pro Komerční banku, ale i pro větší firmy v dalších segmentech jako O2, AGROFERT či státní a veřejnou správu, kde se bude ucházet o implementaci na Praze 4. To jsou jen některé z příkladů.

Podstatné je, že se zaměří na intrafiremní a extrafiremní komunikaci a aplikace běžící na platformě ONIF budou kustomizovány a projektově naimplementovány přímo na zařízení klienta, který bude navíc platit za licenční využití, údržbu a SLA. Bude moci libovolně využít produkty na platformě ONIF (viz. Příloha A - Portofio produktů), které bude aktuálně potřebovat. Pozicovat se bude z hlediska ceny jako levnější řešení, než konkurenční řešení od Microsoftu nebo Cisco Systems.

⁷ Celosvětově přijatá klasifikace a výkonnostní standard Tier slouží jako objektivní základna pro porovnávání funkcionality, vlastností, výkonnosti a dostupnosti infrastruktury datových center. Tier III centra disponují tzv. souběžnou správou. Souběžná správa znamená, že údržbu jakékoli části centra lze vykonávat bez omezení v činnosti centra. Dostupnost Tier III center činí 99,982 %.(klasifikace TIER - i-Development, 2014)

Odlišnou strategií je ta pro trh USA. Zde chce společnost nabízet řešení pouze jako službu. Jako licencovaný nástroj, který si zákazníci nakoupí v elektronické samoobsluze. Ta funguje na principu nákupů místností s rozličnou kapacitou. Na USA trh také vstoupí pod speciálním brandem ONLINE-SEAT, zkráceně OSEAT a bude určen pro vzdálenou výuku, komunikaci, porady, webináře a mnoho dalších příležitostí, kdy potřebujete s malou či velkou skupinou diskutovat, školit se, radit se, vzdělávat se nebo si pouze vyměňovat názory. Pokud se zákazník rozhodne, že mu tyto možnosti chybí, dostane zdarma tolik místností, kolik budete chtít. Aby je naplno mohl využívat, musí si do nich koupit tzv. židle. Podle množství těchto židlí v místnosti získává větší či menší komfort, který se hlavně vyznačuje způsobem komunikace. Každá místnost je plně funkčně vybavena nezávisle na kapacitě. A právě poplatek za využití (SaaS – kreditní licence - seat room na 1 měsíc) jedné židle bude zdrojem příjmů. Zákazník bude tuto službu nakupovat samoobslužně na e-shopu <http://www.online-seat.com/>. Službu bude navíc doplňovat možnost použití na mobilních zařízeních (smartphone a tablety), která byla dovyvinuta na mobilních platformách iOS a Android.

10.3 Analýza konkurence

Stávající konkurence by se dala opět rozdělit na dva hlavní proudy. A to je stávající konkurence komerčního řešení ve formě produktu pro intra a extra firemní komunikaci. Zde jsou největší konkurenti Microsoft se svým řešením **MsLink** a Cisco Systems s jejich řešením **WebEx**. Tato konkurence samozřejmě působí globálně.

Pro druhý proud, který představuje cloudovou službu nabízenou především v USA představují konkurenci **clickmeeting.com**, **imeet.com**, **meetings.io**, **anymeeting.com**. V ČR v tomto druhém směru zatím žádná konkurence není a nebo minimálně ne v takovém stádiu jako řešení od iCORDu.

Další možnou konkurencí v podobě volně dostupného řešení je například norský projekt **appear.in**, který odstartoval v létě 2013 jako interní projekt stážistů norského operátora Telenor Digital. (Konečně videokonference pro lidi: zdarma, nic neinstalujte, 2013)

Výrazné bariéry pro vstup nových konkurentů neexistují, proto je třeba začít budovat silný brand a těžit z pozice jednoho mezi prvními na trhu. Samozřejmě získávat

referenční základu a budování sítě distributorů a klientů bude jedním z klíčových ochranných mechanismů.

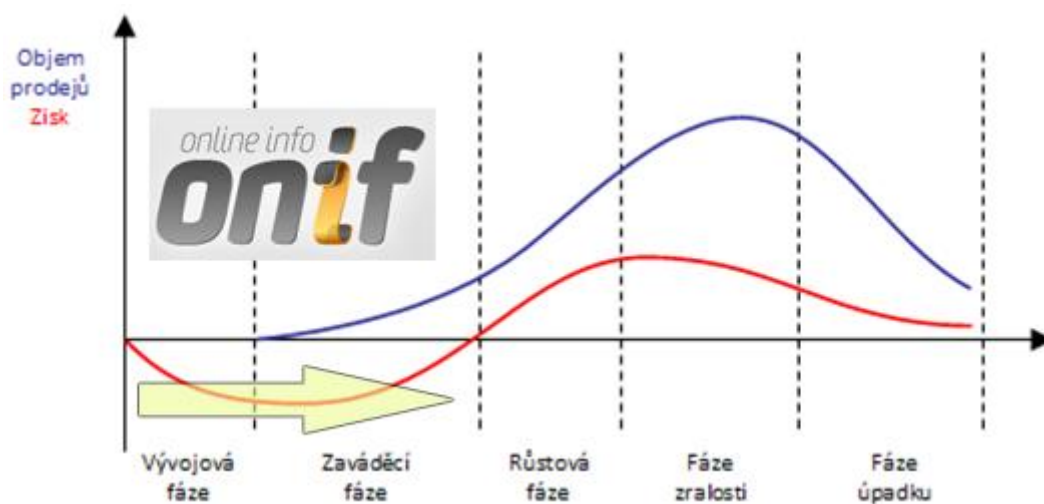
Co se týče substitutů, těch mnoho není. Samozřejmě můžeme jako substitut označit např. Skype, Google Hangouts, chytrý telefon. Ale ty nenabízí pokrytí tolika potřeb pro kolaborativní komunikaci, jako právě platforma ONIF.

Vyjednávací síla zákazníků se díky systému samoobsluhy mírně neutralizuje. Nicméně v případě implementací platformy na zařízení zákazníka (tzn. in house). Budou stále především velcí zákazníci pravděpodobně tlačit na snižování ceny.

Dodavatelé představuje především datové centrum a komerční video stream server. Pokud by se ale společnost rozrostla, bylo by stejně lepší přesunout tuto technologii do vlastního datového centra a mít ji tak pod lepší kontrolou za levnější provoz.

10.4 Plánovaný životní cyklus

Obrázek 18 – Životní cyklus inovace



Zdroj: management_mania_zivotni_cyklus_vyrobku.png, upravené autorem, 2014

Platforma byla samozřejmě vyvíjena už před akvizicí společností Pontech. Kdy její vývoj trval zhruba 3 roky a poté další 2 roky, kdy probíhala zaváděcí fáze uvedení produktu na trh. Bohužel díky nedostatečným zkušenostem především v oblasti obchodu se původní společnosti nepodařilo plně přejít do růstové fáze. V roce 2012 do

ní vstoupil Pontech a přišel s odlišným obchodním modelem. Jak můžeme vidět na obrázku 18, produkt se stále nachází v zaváděcí fázi. Přechod k růstové fázi by měl představovat vstup na americký trh a dále bude popsán celý předpokládaný cyklus inovace:

Vývojová fáze – investice do vývoje a přechodu na 5 verzi produktu trvala celkem jeden rok a to v přelomu let 2012/2013.

Zaváděcí fáze – během let 2013 a 2014 probíhá zaváděcí fáze, formou komercializace a opětovného uvedení produktu na trh s odlišnou marketingovou strategií. Během celé doby probíhá postupný vývoj a testování produktu. V roce 2013 byl produkt rozšířen pro použití i na mobilních platformách. Na začátku roku 2015 by společnost chtěla vstoupit na americký trh. Z toho důvodu se stávající verze produktu zhruba na půl roku zakonzervuje.

Růstová fáze – zhruba rok po vstupu na americký trh je očekáván přechod do růstové fáze, který by dle odhadů měl trvat 2 roky tj. 2016-2017, než produkt přejde do fáze zralosti. Během této fáze se též předpokládá získávání dalších významných referenčních projektů, především v ČR.

Fáze zralosti – Během této fáze, jejíž délka se těžko odhaduje, jelikož odvětví ICT se mění velice rychle a změny se budoucnou budou spíše ještě urychlovat, bude především ve znamení dalšího vývoje a inovace nového produktu tak, aby byl připraven nahradit stávající, než přejde do úpadku. Stávající produkt bude dojnou krávou⁸ a bude moci financovat tento další vývoj.

Fáze úpadku – úspěšné uvedení na trh nového produktu, který nahradí stávající.

⁸ Dojné krávy – nepotřebují vysoké investice, jsou základem ziskovosti firmy, Matice BCG (Bostonská matice) (Matice BCG – ManagementMania.com, 2013)

11 Hodnocení produktové inovace

Nakonec inovaci zhodnotíme pomocí kvantitativní metody očekávaná hodnota projektu, kde pro výpočet budeme potřebovat znát vážené průměrné náklady kapitálu.

11.1 Náklady vlastního kapitálu

Pro výpočet nákladů vlastního kapitálu bude použita komplexní stavebnicová metoda. Základní schéma pro výpočet nákladů vlastního kapitálu touto metodou je následující:

Výnosnost bezrizikových cenných papírů (tj. desetiletých státních dluhopisů)

+ *Riziková přírážka*

= *Náklady vlastního kapitálu*

Prvním krokem je vymezení rizikových faktorů, které jsou podstatné pro firmu Pontech. Rizikové faktory se dělí na faktory obchodních a finančních rizik. Jak vidíme v tabulce 14 a 15 na podnik působí 25 obchodních a 7 finančních rizik. Druhým krokem je ohodnotit rizikové faktory váhou podle jejich důležitosti. Předpokládá se, že dílčí faktory obchodního rizika jsou stejně důležité, a proto jim přiřadíme váhu 1. Naopak větší váhu mají finanční rizika. Dle odhadu je poměr obchodního a finančního rizika je 3 : 1, z čehož vyplývá váha finančního rizika 1,3. V dalších výpočtech budeme využívat přepočtený počet rizikových kritérií po zohlednění vah, který je 34,1. (Šulák, Vacík, Ircingová, 2007)

Hodnocené rizikové faktory a jejich váhy jsou uvedeny v tabulce 12.

Tabulka 12 – Rizika podniku a jejich váhy

	Počet hodnocených kritérií	Váha	Vážený počet
OBCHODNÍ RIZIKO	25	1	25
I. Rizika oboru	4	1	4
II. Rizika trhu	3	1	3
III. Rizika z konkurence	7	1	7
IV. Management	3	1	3

V. Výrobní proces	4	1	4
VI. Specifické faktory	4	1	4
FINANČNÍ RIZIKO	7	1,3	9,1
Počet kritérií	32		34,1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Stanovení stupnice rizik a transformace těchto stupňů na rizikovou přírážku

Po stanovení rizikových faktorů je nutné vymezit stupnici pro hodnocení výše rizika. V tomto případě byla zvolena stupnice se čtyřmi úrovněmi: 1 – nízké riziko, 2 – přiměřené riziko, 3 – zvýšené riziko, 4 – vysoké riziko. Jednotlivé stupně rizika je nutné transformovat na rizikovou přírážku.

Výpočet rizikové přírážky na jeden dílčí rizikový faktor se vypočítá následovně:

$$a^x = n_{VKmax}/r_f \qquad Z = a^x - 1 \qquad RP = Z(r_f/n)$$

kde: a ...určitá konstanta,

x ... stupeň rizika,

n_{VKmax} ... maximální náklady vlastního kapitálu,

r_f ...bezriziková výnosová míra,

Z ...koeficient rizikové přírážky,

RP ...riziková přírážka na jeden dílčí faktor,

n ...počet rizikových faktorů po zohlednění vah.

Stupně rizika byly určeny v textu výše, a to od 1 do 4. Dle odhadu maximálnímu možnému riziku odpovídají náklady vlastního kapitálu ve výši 30 %. Výnosnost státních dluhopisů, tedy bezrizikových investic byla k říjnu roku 2013 2,2 %⁹. Počet

⁹ Určeno dle zdroje ČNB a Eurostat: (Výnosy státních dluhopisů – ČNB - ARAD , 2013)

rizikových faktorů po zohlednění vah je tedy 34,1 rizikových faktorů. Pomocné výpočty a výpočet rizikové přírážky pro jednotlivé stupně rizika znázorňuje tato tabulka:

Tabulka 13 - Rizikové přírážky pro jednotlivé stupně rizika na 1 dílčí faktor

Riziková prémie	a ^x	Z	RP
Nízké riziko	1,92	0,92	0,06
Přiměřené riziko	3,69	2,69	0,17
Zvýšené riziko	7,10	6,10	0,39
Vysoké riziko	13,64	12,64	0,82

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Nyní lze přiřadit stupně rizika jednotlivým faktorům a určit rizikové přírážky těchto faktorů.

V následující tabulce jsou ohodnoceny jednotlivé obchodní a finanční faktory rizik stupni rizika a následně stanoveny jejich rizikové přírážky.

Tabulka 14 – Obchodní riziko

OBCHODNÍ RIZIKO				
I. Rizika oboru	Stupně rizika	RP	Váha	Dílčí RP
Dynamika oboru	Přiměřené riziko	0,17	1	0,17
Závislost oboru na hospodářském cyklu	Nízké riziko	0,06	1	0,06
Potenciál inovací v oboru	Přiměřené riziko	0,17	1	0,17
Určování trendů v oboru	Nízké riziko	0,06	1	0,06
				0,46
II. Rizika trhu	Stupně rizika	RP	Váha	Dílčí RP
Kapacita trhu, možnost expanze	Zvýšené riziko	0,39	1	0,39
Rizika dosažení tržeb	Přiměřené riziko	0,17	1	0,17
Rizika proniknutí na trhy, cílové trhy	Přiměřené riziko	0,17	1	0,17
				0,73
III. Rizika z konkurence	Stupně rizika	RP	Váha	Dílčí RP
Konkurence	Vysoké riziko	0,82	1	0,82
Konkurenceschopnost produktů	Přiměřené riziko	0,17	1	0,17
Ceny	Přiměřené riziko	0,17	1	0,17

Kvalita, řízení kvality	Přiměřené riziko	0,17	1	0,17
Reklama a propagace	Přiměřené riziko	0,17	1	0,17
Distribuce a servis	Nízké riziko	0,06	1	0,06
				1,56
IV. Rizika managementu	Stupně rizika	RP	Váha	Dílčí RP
Vize, strategie	Přiměřené riziko	0,17	1	0,17
Klíčové osobnosti	Vysoké riziko	0,82	1	0,82
Organizační struktura	Přiměřené riziko	0,17	1	0,17
				1,16
V. Výrobní proces	Stupně rizika	RP	Váha	Dílčí RP
Technologické možnosti výroby	Nízké riziko	0,06	1	0,06
Pracovní síla	Vysoké riziko	0,82	1	0,82
Dodavatelé	Přiměřené riziko	0,17	1	0,17
				1,05
VI. Ostatní faktory	Stupně rizika	RP	Váha	Dílčí RP
Úroveň FC	Nízké riziko	0,06	1	0,06
Postavení podniku vůči odběratelům	Přiměřené riziko	0,17	1	0,17
Postavení podniku vůči dodavatelům	Přiměřené riziko	0,17	1	0,17
Bariéry vstupu do odvětví	Nízké riziko	0,06	1	0,06
				0,46

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 15 – Finanční riziko

FINANČNÍ RIZIKO	Stupně rizika	RP	Váha	Dílčí RP
CK _ú /VK	Přiměřené riziko	0,17	1,3	0,22
Krytí úroků EBIT/placené úroky	Přiměřené riziko	0,17	1,3	0,22
Podíl ČPK na OA	Přiměřené riziko	0,17	1,3	0,22
Běžná a rychlá likvidita	Vysoké riziko	0,82	1,3	1,07
Průměrná doba inkasa pohledávek	Zvýšené riziko	0,39	1,3	0,5
Průměrná doba držení zásob	Nízké riziko	0,06	1,3	0,08
Součet				2,31

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Nakonec přejdeme k samotnému výpočtu nákladů vlastního kapitálu. Náklady vlastního kapitálu představují součet přírážky plynoucí z obchodních a finančních rizik a bezrizikové prémie.

Tabulka 16 – Výpočet nákladů vlastního kapitálu

Obchodní riziko celkem	5,42
Finanční riziko celkem	2,31
Celková riziková prémie	7,73
Bezriziková prémie	2,2
Náklady vlastního kapitálu ($\sum RP +$ bezriziková prémie)	9,93

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

11.2 Vážené průměrné náklady kapitálu

Při výpočtu se bude vycházet ze vzorce:

$$WACC = (r_e * VK/K) + (r_u * (1 - s_{dp}) * CK/K)$$

kde: r_e ...náklady vlastního kapitálu,

r_u ...náklady cizího kapitálu,

VK ...vlastní kapitál,

CK ...cizí kapitál,

K ...investovaný kapitál,

s_{dp} ...sazba daně z příjmu.

Investovaný kapitál se vypočítá jako součet vlastního kapitálu a cizího úročeného kapitálu nebo jako součet stálých aktiv a čistého pracovního kapitálu. (Šulák, Vacík, Ircingová, 2007)

Budou vypočteny průměrné vážené náklady kapitálu, kterou představuje období 5 let v letech 2012-2016. Jelikož je investice do produktové inovace financována vlastním kapitálem, budeme WACC uvažovat po celou dobu neměnný. Sazba daně z příjmu je po celou dobu stanovena na 19 %.

Tabulka 17 – Vážené průměrné náklady kapitálu

	2012 - 2016
Podíl vlastního kapitálu	100 %
Náklady vlastního kapitálu	9,93 %
Podíl cizího kapitálu	0%
Sazba daně z příjmu	19 %
WACC	9,93 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

11.3 Výpočet ECV

Nyní můžeme přejít k samotnému výpočtu očekávané hodnoty projektu. Projekt jsme rozdělili do tří fází, kdy každá fáze může skončit s různou pravděpodobností neúspěchem a vedla by k zastavení projektu. První fáze je vývoj 5 verze produktu s náklady 3 miliony korun, dále následuje fáze komercializace a vstupu na trh ČR, kdy už produkt generuje příjmy, následně příprava vstupu na americký trh, která je znázorněna vícenáklady (investicí) v objemu 2 miliony. Třetí fáze předpokládá úspěšný vstup na trh USA a generování vyšších příjmů.

Obrázek 19 – Očekávaná hodnota projektu

					<i>Fáze 3</i>	
					<i>rok 2015</i>	<i>rok 2016</i>
					V = 10 M	V = 30 M
					N = 6,5 M	N = 15 M
		<i>Fáze 2</i>			80% - Vstup na USA trh →	
		<i>rok 2013</i>	<i>rok 2014</i>			
		V = 2 M Kč	V = 5,8 M Kč			
		N = 2 M Kč	N = 5,5 M Kč	N = 2 M Kč		
<i>Fáze 1</i>		60% - Komercializace + ČR trh →				
<i>rok 2012</i>						
N = 3 M Kč					20% - Ukončit $0,12*(-2,73-0-1,28) = -0,48$ →	
Vývoj / Akvizice →					N = 1,7 M Kč	
					40% - Ukončit $0,4*(-2,73) = -1,1$ →	
		N = 3 M Kč			ECV = $0,48*(9,3 + 2,4 - 4,01) = 3,7$ M Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

ECV= 3.700 tis. Kč je očekávaná komerční hodnota projektu po pěti letech a úspěšném vstupu na americký trh. Můžeme tedy konstatovat, že projekt je přijatelný, protože hodnota je kladná.

Za zmínku stojí porovnání tohoto výsledku s výsledkem, který by byl dosažen bez možnosti zastavení projektu po neúspěšných fázích. V takovém případě by očekávaný výnos byl $48 \% * 11,7 \text{ M} = 5,6 \text{ M}$ a po odečtení nákladů 4 M by byla očekávaná hodnota projektu byla mnohem nižší a sice 1,6 M Kč. I tak by ale byl projekt stále přijatelný.

11.4 Zhodnocení

Na závěr se pokusíme zhodnotit potenciál produktové inovace v podobě platformy ONIF.

Kvantitativní metodou jsme dospěli k závěru, že projekt je přijatelný, protože očekávaná komerční hodnota projektu vyšla kladně s hodnotou přes 3 miliony korun. Pokud inovaci zhodnotíme kvalitativním pohledem mezi její silné stránky bezpochyby patří dobré načasování, protože na trhu se začínají objevovat podobná řešení, až v posledním roce, a nejsou vývojově tak daleko, jako právě ONIF. Navíc se nejedná o „garážový produkt“, ale má za sebou pilotní projekty a slušnou referenční základu od velkých klientů jako Komerční banka, O2, ERA či HomeCredit. Další výhodou tkví v nově navrženém business modelu, pomocí kterého se bude produkt nabízet především jako služba. To znamená, že bude velmi jednoduchá na použití a prakticky neponese žádné startovací náklady ve formě implementace. S touto marketingovou strategií chce společnost vstoupit na trh USA, pod novým brandem OSEAT. Pokud se průnik na tak velký trh úspěšně podaří, představuje to pro společnost další velkou příležitost. Samozřejmě existuje i řada rizik, především ve volně nabízených řešení s modelem freemium, které by se časem mohly dostat na podobnou funkčnost, jako ONIF. Implementovat model freemium, by mohla být jednou z dalších možných cest. Jedná se o model, kdy jednotliví uživatelé mají službu zdarma, zatímco třeba korporátní uživatelé za poplatek.

Závěr

Práce se v úvodu zabývá pojmem inovace a možnými způsoby jeho definice a klasifikace. Vymezuje tento pojem pomocí příkladů, zdůrazňujících zejména jeho odlišnost od pojmu invence. Dále se zamýšlí nad argumenty, proč je v dnešní době tak důležité inovovat.

Stěžejní část práce tvoří charakteristika změn v ekonomickém paradigmatu. Představen je vědní obor "service science" a především pak jeho hlavní hnací síly. Dále jsou popsány hlavní směry inovace a přístup ke strategii. V rámci implementace je představen koncept Tonyho Ulwicka Outcome-driven innovation.

V praktické části se práce zaměřuje na společnost Pontech Holding, a.s. Nejprve je provedena analýza současné situace a prostředí firmy pomocí modelu M. Portera.

Hlavním cílem diplomové práce je popsat přípravu a realizaci produktové inovace a vyhodnotit její dopad. Vybraná společnost Pontech Holding, a.s. se rozhodla jít cestou akvizice, což je poměrně častý jev. Na vývoji produktu se podílela společně s podnikem iCORD International, s.r.o. Z důvodu udržení důležitého know-how původních jednatelů zvolila strategii založení nové samostatné firmy ve formě joint venture v poměru 51:49. Původní majitelé si nejprve ponechávají podíl 51%, dle dohody však společnost během následujících 3 let přejde kompletně do vlastnictví Pontechu. Inovace produktu je založena na online technologiích a platformě ONIF, kterou společnost iCORD vyvinula. Jedná se o komplexní komunikační nástroj, který umožňuje kolaborativní práci na sdílené ploše včetně audio-video komunikace a napojení na mobilní zařízení. Původní společnost měla díky malým obchodním zkušenostem problém pozicovat její produkt na trhu. Proto je součástí této práce i nově navržený business model a marketingová strategie pro trh ČR a USA, na který se v současné době snaží společnost Pontech s platformou ONIF proniknout pod novým brandem OSEAT.

Potenciál inovace dokazuje jednak to, že už se nejedná o „garážový produkt“ ale má za sebou pilotní projekty a určitou referenční základnu. Cílem této práce je také kvantitativní hodnocení projektu metodou ECV - očekávaná komerční hodnota.

Výsledkem je kladná hodnota ECV ve výši 3.700 tis. Kč, což jde ruku v ruce s kvalitativními odhady.

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Služby jako rostoucí segment v rozvinutých a rozvojových světových ekonomikách.....	19
Obrázek 2 – Disruptivní teorie inovace	27
Obrázek 3 – Porterův model	33
Obrázek 4 – Porterův hodnotový řetězec.....	36
Obrázek 5 – Plátno business modelu	39
Obrázek 6 – Strategie modrého oceánu	47
Obrázek 7 – Business model společnosti Nespresso	48
Obrázek 8 – Typický proces fází a bran	50
Obrázek 9 – Postupný vývoj způsobu poslechu hudby	52
Obrázek 10 – Inovační proces dle Ulwicka	53
Obrázek 11 – Obecná mapa činnosti (Job-to-be-done)	55
Obrázek 12 – Situace na trhu	58
Obrázek 13 – Model očekávané komerční hodnoty	62
Obrázek 14 - Organizační struktura společnosti Pontech s.r.o.	67
Obrázek 15 - Vývoj tržeb celkem v oblasti ICT (CZ-NACE 62).....	70
Obrázek 16 – Postupný vývoj způsobu komunikace na dálku	78
Obrázek 17 – Business model produktu ONIF společnosti iCORD LC s.r.o.....	81
Obrázek 18 – Životní cyklus inovace	86
Obrázek 19 – Očekávaná hodnota projektu	93

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Typy inovací	17
Tabulka 2 – Porovnání PDL s SDL	23
Tabulka 3 - Teorie zdrojů, procesů a hodnot	28
Tabulka 4 – Srovnání uzavřené a otevřené inovace	30
Tabulka 5 - Tržní síly – Analýza trhu.....	43
Tabulka 6 - Sektorové síly – Analýza konkurence	44
Tabulka 7 - Hlavní trendy - Prognóza	45
Tabulka 8 - Makroekonomické síly – Makroekonomie.....	46
Tabulka 9 – Strukturovaný rámec k určení metrik	57
Tabulka 10 – Hodnocení modelu pěti sil	74
Tabulka 11 – Vzdálená komunikace a kolaborace	79
Tabulka 12 – Rizika podniku a jejich váhy	88
Tabulka 13 - Rizikové přírážky pro jednotlivé stupně rizika na 1 dílčí faktor.....	90
Tabulka 14 – Obchodní riziko	90
Tabulka 15 – Finanční riziko	91
Tabulka 16 – Výpočet nákladů vlastního kapitálu.....	92
Tabulka 17 – Vážené průměrné náklady kapitálu	93

Seznam použité literatury

BOER F. Peter. *Oceňování technologií*, Praha: Zoner Press, 2007, 429 s. ISBN 978-80-86815-66-4

BRYSON, Bill. *Made in America*. 1. vydání, Londýn: Minerva, 1994. 496. s. ISBN 0-7493-9739-X

COOPER Robert. G. *From Experience: The invisible Success Factors in Product Innovation*, in J.Prod.Innov.Manag., 1999, vol. 16, s. 115-133

CRAWFORD, Merle., DI BENEDETTO, Anthony. *New Products Management*. New York: Mcgraw-hill, 1999, 560 s. ISBN: 0-07-117516-4

ČSÚ. *Činnosti v oblasti informačních technologií (CZ-NACE 62)* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2014, Aktualizace 1.7.2013 [cit. 13.4.2014]. Dostupný z WWW: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/dicvfu_cr_cz_nace, upraveno

Dennis Ritchie: The Shoulders Steve Jobs Stood On | Enterprise | WIRED. [online] San Francisco: Wired.com, 2011, Aktualizace 13.10.2011, [cit. 13.3.2014] Dostupné z: <http://www.wired.com/2011/10/thedennisritchieeffect/>

Does Your Innovation Process Model Get the Job Done? | Strategyn [online] San Francisco: Strategyn, 2014, Aktualizace 4.8.2013 [cit. 14.4.2014] Dostupné z: <http://strategyn.com/2013/03/08/does-your-innovation-process-get-the-job-done/>

Giving customers a fair hearing | MIT Sloan Management Review. [online] Massachusetts: MIT Sloan Management Review, 2014, Aktualizace 1.4.2008 [cit. 14.4.2014] Dostupné z: [://sloanreview.mit.edu/article/giving-customers-a-fair-hearing/](http://sloanreview.mit.edu/article/giving-customers-a-fair-hearing/)

HAMAEL, Gary., PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. *Competing for the Future*, Boston MA: Harvard Business School Press, 1996. ISBN 978-0875847160

History of the Dow - Timeline of Companies. [online] San Francisco: Quasimodos.com, 2003, Aktualizace 13.05,2003 [cit. 13.3.2014] Dostupné z: <http://www.quasimodos.com/info/dowhistory.html>

How Kodak Failed. [online] New York: Forbes.com, 2012, Aktualizace 19.1.2012 [cit. 13.3.2014] Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/chunkamui/2012/01/18/how-kodak-failed/>

CHRISTENSEN, Clayton, ANTHONY, Scott, ROTH, Eric. *Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change*. Harvard Business Press, 2004. ISBN 978-1-59139-185-2

INOVACE, jak na ně a proč inovovat. [online] Praha: MarketingStrategy.cz, 2011, Aktualizace 13.7.2011, [cit. 13.3.2014] Dostupné z: <http://marketingstrategy.cz.blogspot.cz/2011/07/inovace-jak-na-ne-proc-inovova.html>

Innovation Blog - Clayton Christensen [online] New York: www.claytonchristensen.com, 2012, Aktualizace 19.9.2012 [cit. 13.3.2014] Dostupné z: <http://www.claytonchristensen.com/latest-thinking-innovation-blog/>

Idealisti –trendová studie: M-commerce [online] Idealisti.cz, 2013, Aktualizace 26.10.2013 [cit. 19.3.2014] Dostupné z <http://www.idealisti.eu/prispevky/show/inspirativni-nazory-12?postID=88>

KIM, W. Chan a MAUBORGNE, Renée. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry.* Praha: Management Press, 2009. 236 s. ISBN 978-80-7261-128-7.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd.* Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

LUSCH, Robert., VARGO, L. Stephen. *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions,* Ney York: M.E. Sharpe, 2006. 449 s. ISBN 978-0-7656-1491-9

Management_mania_zivotni_cyklus_vyrobku.png [online] Praha: ManagementMania., 2014, Aktualizace 15.1.2013 [cit. 13.3.2014] Dostupné z: Zdroj: management_mania_zivotni_cyklus_vyrobku.png

nespresso_businnes_model.png. [online] New York: businessmodelsinc.wordpress.com, 2014, Aktualizace 19.1.2014 [cit. 13.3.2014] Dostupné z: http://businessmodelsinc.files.wordpress.com/2009/10/nespresso_businnes_model.png

Matice BCG. [online] Praha: ManagementMania, 2014, Aktualizace 30.1.2013 [cit. 1.4.2014] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-bcg>

Nokia's Bad Call on Smartphones - WSJ.com [online] New York: The Wallstreet Journal, 2012, Aktualizace 18.7.2012 [cit. 13.3.2014] Dostupné z: <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304388004577531002591315494?mg=reno64-wsj&url=http%3A%2F%2Fonline.wsj.com%2Farticle%2FSB10001424052702304388004577531002591315494.html>

Open Innovation – platform for innovation professionals » Open Innovation [online] Boston: www.openinnovation.eu, 2014, Aktualizace 19.1.2014 [cit. 13.3.2014] Dostupné z: <http://www.openinnovation.eu/open-innovation/>

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

PAULSON, Linda. Dailey. *Services Science: A New Field for Today's Economy*. Industry trends. 2006. IEE Computer Society

Pontech.cz. [online] Pontech, 2014, Aktualizace 1.1.2014 [cit. 18.3.2014] Dostupné z: <http://www.pontech.cz/cz/>

PORTER, E. Michael. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

PORTER, E., Michael. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Cambridge: Harvard Business Review. 2008. [cit. 5.4.2014] Dostupné z: http://www.profitzonepress.com/articles/The_Five_Forces.pdf

Produkty / iCORD s.r.o. [online] Praha: iCORD, 2014, Aktualizace 4.1.2014 [cit. 15.4.2014] Dostupné z: <http://www.icord.cz/produkty/>

RICARDIS [online] *Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs*, Luxembourg: European Commission, 2006. [cit. 5.14.2014] ISBN 92-79-02149-4. Dostupné z: http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/2006-2977_web1.pdf

SCHUTE, Corne., MARAIS, Stephan. *The Development of Open Innovation Models to Assist the Innovation Process*. South Africa: University of Stellenbosch, 2010.

SYNEK M. a kol., *Manažerská ekonomika*, 4. aktual. a přepr. vydání, Praha: Grada 2007, ISBN 978-80-247-1992-4

Systém časových řad - ARAD - ČNB 2013. [online] Praha: Česká národní banka, 2014, Aktualizace 14.4.2014 [cit. 14.4.2014] Dostupné z: http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=1&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=22048&p_uka=1%2C2%2C3&p_strid=EBA&p_od=200004&p_do=201312&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil, IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů*. Plzeň: ZČU, 2007. ISBN 987-80-7043-612-7.

ŠVEJDA Pavel. a kol. *Inovační podnikání*, Praha: AIP ČR, 2007, s. ISBN 978-80-903153-6-5

TIDD, Joseph., BESSANT, John. , PAVITT, Keith. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2007. 549 s., ISBN 978-80-251-1466-7

Turn Customer Input into Innovation – Harvard Business Review. [online] Cambridge: Harvard Business Review, 2014, Aktualizace 1.4.2002 [cit. 14.4.2014] Dostupné z: <http://hbr.org/2002/01/turn-customer-input-into-innovation/ar/1>

Ulwick Tony, CEO Strategyn USA, 14.3.2014, festival Česká inovace 2014

VACEK, Jiří. *Strukturování a hodnocení inovačních procesů*. Habilitační práce. Plzeň: Fakulta strojní ZČU v Plzni, 94 s., 2018

Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti ČR [online] Justice.cz, 2014, Aktualizace 1.1.2014 [cit. 16.2.2014] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a100180917&klic=wcywj8>

Výnosy z dlouhodobých státních dluhopisů měsíčně. [online] Praha: Česká národní banka, 2014, Aktualizace 14.4.2014 [cit. 14.4.2014] Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=teimf050>

Yong Jin, Associate Professor of MIS na Sogang University, 15. 3. 2013, Knowledge management and innovation, Sogang University, prezentace a materiály

Zemřel Douglas C. Engelbart. Vynálezce myši, který stál u zrodu sítě ARPANET - Lupa.cz. [online] Praha: Lupa.cz, 2013, Aktualizace 4.7.2013, [cit. 13.3.2014] Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/zemrel-douglas-c-engelbart-vynalezce-mysi-ktery-stal-u-zrodu-site-arpamet/>

Zemřel Dennis Ritchie, otec C a Unixu - Lupa.cz[online] Praha: Lupa.cz, 2011, Aktualizace 14.10.2011, [cit. 13.3.2014] Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/zemrel-dennis-ritchie-otec-c-a-unixu/>

Seznam příloh

Příloha A: Portfolio produktů společnosti iCORD LC, s.r.o. na platformě ONIF

Příloha A – Portfolio produktů společnosti iCORD LC, s.r.o. na platformě ONIF

Název produktu	Popis	Vlastnosti a funkce
Videoprodejce, Online poradce	Webová aplikace využívaná jako další komunikační kanál s rozšířenou možností ovlivnit, získat či udržet klienta. Aplikaci lze modulárně využít jako video bankéře, video poradce či video prodejce. I proto je vhodná nejen pro banky, pojišťovny a další instituce poskytující služby nebo provozující e-shop.	<ul style="list-style-type: none"> • Zabudovaná aplikace na webových stránkách – zrychlení a rozšíření přímého styku s klienty • Možné napojení na call centra • Identifikace pohybu klienta na webu • Synchronní vyplňování formulářů a online uzavírání smluv • Možnost ukázky motivačního videa, srovnání produktu či jiných materiálů • Web co-browsing – možnost synchronizovaného sdílení webových stránek • Automatické přesměrování na operátora dle různých kritérií – jazyka, znalostí, referenční URL • Záznam spojení a vyhodnocování hovoru • Možné rozšíření o další funkce požadované klientem
Web Call Centrum	Obdoba klasického telefonního call centra, které je provozováno přímo na webových stránkách. Požadavky klientů jsou vyřizovány prostřednictvím online operátorů osobním přístupem bez nutnosti volit si předem, o čem chce klient hovořit. Klient se spojí z webové stránky produktu přímo s odborníkem na danou problematiku.	<ul style="list-style-type: none"> • Moderní komunikační kanál – efektivní vyřizování požadavků klientů • Možné napojení na telefonní call centrum nebo samostatný provoz na webu • Monitoring přístupu a požadavků klientů, protokolování všech parametrů konverzace • Nástroje na evidenci, administraci a vyhodnocování efektivnosti provozu • Zabezpečeno průmyslovým standardem SSL • Možnost zákaznického přizpůsobení, integrace do CRM a další infrastruktury firemního IT • Spojuje výhody způsobů prodeje „kamenného“ obchodu a e-shopu
DC Kiosky	Přímá komunikace prostřednictvím Kiosků s odborníkem na problematiku. Jeden operátor může obsluhovat velké množství kiosků a díky rychlé online	<ul style="list-style-type: none"> • Prodejní kiosky s podporou operátora • HR kiosky do firem • Informační kiosky do obchodů • Kiosky pro úřady • Turistické informační kiosky s tlumočením • Vzdělávací kiosky do učeben

	komunikaci je schopen klientovi okamžitě poskytnout relevantní informace, vyplnit smlouvu, naskenovat dokumenty, uzavřít obchod tak, jako přímo na pobočce.	
ONIF chat	Chat s možností videokomunikace je určen pro uzavřené komunity, např. firmy, úřady, školy, profesní uskupení apod.	<ul style="list-style-type: none"> • Možné provázání s existujícími autorizačními firemními systémy – Active Directory, LDAP, GoogleApps • Presence management (stavy účastníků v chatu, pozvánky) • Jednoduchá správa přístupových práv • Tvorba skupin • Archivace chatu a správa vlastního chatového archivu • Audio/video chat 1:3 • Posílání libovolných souborů v rámci chatu 1:1 nebo celé skupiny • Rozložení chatu (tab layouts) – možnost samostatných oken uživatelů • Volitelná notifikace příchozí zprávy (zvuk, pop up okno) a další individuální konfigurace • Propojení s videokonferenčním systémem ONIF 5.0 s možností pozvat okamžitě do online porady nebo webináře více kolegů současně
Online úřad	Online úřad je rozšířením „otevřeného úřadu“ o další kanál umožňující vzdálenou a dostupnou online komunikaci všem občanům se zaměstnanci úřadů na úřadech prostřednictvím Internetu. Služba je určena pro každého občana, který z nějakého důvodu není schopný se dostavit na úřad osobně.	<p>Velkou předností je možnost pro neslyšící občany a cizince dostat se díky Online úřadu velmi rychle k tlumočnickovi. Tyto služby jsou na objednávku. Tlumočnické služby mohou občané využívat jak přímo na úřadě, tak i vzdáleně. Jedná se o první systém svého druhu, který umožňuje online komunikaci téměř všem občanům bez rozdílu jejich znevýhodnění.</p> <p>Další funkce:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontaktní centrum pro širokou veřejnost • Kontaktní centrum jazyků pro cizince • Kontaktní centrum pro neslyšící
Videokonference, online výuka	Virtuální učebna/místnost vytvořená na platformě	<ul style="list-style-type: none"> • Školení zaměstnanců a studentů • Webináře • Online konzultace

	<p>ONIF určená k živé výuce, vzdělávání a k týmové spolupráci online přes internet. Nejedná se o pasivní e-learning, ale o živou komunikaci lektora a účastníků výuky v reálném čase, pouze na dálku ve virtuálním prostředí. K dispozici mají lektor se studenty videohovor, chat, posluchárnu, plochu pro sdílení dokumentů, videí, MP3 souborů, které mohou následně odeslat, whiteboard – fólii pro kreslení a zvýrazňování a mnohé další funkce.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porady • Týmová spolupráce • Odborné vzdělávání • Rozšíření Komunitního chatu • Videokonference
--	---	---

Zdroj: (iCORD produkty, 2014)

Obrázek 20 -Vizuální podoba aplikací



Zdroj: (iCORD produkty, 2014)

Abstrakt

MITAS, Michal. *Produktová a procesní inovace ve vybraném podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 107 s., 2014

Klíčová slova: inovace, produktová inovace, outcome-driven, porter, plátno business modelu, service science, IT

Předložená diplomová práce je zaměřena na přípravu a realizaci produktové inovace pomocí plátna podnikatelského modelu a inovačního procesu řízeného výstupem, který vytvořil Tony Ulwick. Teoretická část definuje základní koncepty a vysvětluje specifický přístup k inovaci jako například koncept otevřené inovace nebo strategii modrého oceánu. Dále také vysvětluje změnu ekonomického paradigmatu z ekonomiky orientované na produkt na ekonomiku založenou na službách. Praktická část obsahuje analýzu odvětví společnosti Pontech Holding, a.s. podle Porterovo modelu, navržení podnikatelského plánu pro produkt, vytvoření marketingové strategie pro vstup na český a americký trh a hodnocení inovačního projektu metodou ECV – očekávané komerční hodnoty.

Abstract

MITAS, Michal. *Product and process innovation in selected company*. Diploma thesis. Plzeň: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 107 s., 2014

Key words: innovation, product innovation, outcome-driven, porter, business model canvas, service science, IT

The submitted thesis is focused on preparation and implementation of product innovation by using business model canvas and outcome-driven innovation process which is designed by Tony Ulwick. The theoretical part of the thesis defines basic concepts and explains specific approach to innovation such as open innovation or blue ocean strategy. It also explains economy paradigm change from product-based to service-based economy. The practical part contains porter analysis of Pontech Holding, a.s company's industry, designing of product business model, creating the marketing strategy for entering Czech and USA market and evaluation of innovation performance by method ECV - expected commercial value.