



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Inovace vybrané logistické společnosti

Innovation of a Selected Logistic Company

# **STUDIJNÍ PROGRAM**

Projektové řízení inovací

# **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Oldřich Bronec, Csc.

BC. UZDAŘOVÁ

KAROLÍNA

**2021**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Uzdařová** Jméno: **Karolína** Osobní číslo: **469420**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**  
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Inovace vybrané logistické společnosti**

Název diplomové práce anglicky:

**Innovation of a Selected Logistic Company**

Pokyny pro vypracování:

**CÍL:** Cílem této diplomové práce je teoretické prozkoumání problematiky inovací, dále detailní seznámení s vybranou logistickou společností, provedení analýzy mikro a makro prostředí a na základě těchto informací, včetně těch získaných z dotazníkového šetření a interview, navrhnout společnosti nové inovační aktivity.

**PŘÍNOS:** Přínosem diplomové práce je návrh nových inovačních aktivit pro vybranou logistickou společnost, které povedou k lepší konkurenceschopnosti.

**OSNOVA:** 1. Úvod; 2. Teoretická část – Inovace, Členění inovací, Management inovací, Financování inovací; 3. Praktická část – Představení společnosti, Analýza mikro a makro prostředí, Interview, Dotazníkové šetření a jeho výsledky, Návrh inovačních aktivit; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1  
TIDD, Joseph, J. R. BESSANT a Keith PAVITT. Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1466-7.  
LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a Keith PAVITT. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2004. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-247-0648-2.  
VEBER, Jaromír, Ivan NOVÝ a Keith PAVITT. Management inovací: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2016. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-7261-423-3.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**Ing. Oldřich Bronec, CSc., institut manažerských studií MÚ**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **29.04.2021**

Platnost zadání diplomové práce: **19.09.2022**

Ing. Oldřich Bronec, CSc.  
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studentky

Uzdařová, Karolína. *Inovace vybrané logistické společnosti*. Praha: ČVUT 2021. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 12. 05. 2021

Podpis:

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce, Ing. Oldřichu Broncovi, Csc. za pomoc, poskytnutí konzultací, cenných rad a připomínek během zpracování mé práce. Poděkování patří také společnosti Zásilkovna s.r.o., především marketingovému řediteli, panu Milanu Šmídovi, který mi ochotně poskytl rozhovor. Dále děkuji celé své rodině a přátelům, kteří mi byli oporou po celou dobu studia a při psaní diplomové práce.

# **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá problematikou inovačních aktivit vybrané logistické společnosti. Cílem práce je teoretické prozkoumání tématu inovací a pomocí situační analýzy zmapovat společnost, pro niž budou navrženy nové inovační aktivity. Práce je členěna na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou použity poznatky z odborných publikací a na základě nich popsány základní pojmy v oblasti inovací, jejich členění, hodnocení a management inovací. Dále je vysvětlena problematika situační analýzy podniků a s ní spojené jednotlivé analýzy. V druhé části – praktické, je charakterizována vybraná společnost a její současné nabízené služby. Součástí je i dotazníkové šetření a interview. Na společnost byly aplikovány analýzy zmiňované v teoretické části a na základě výsledků analýz, výstupů z dotazníku a provedeného interview, je pro společnost navrženo několik nových inovačních aktivit.

## **Klíčová slova**

Inovace, inovační proces, management inovací, inovační aktivity, situační analýza, SWOT, PESTLE, Porterův model pěti sil

# **Abstract**

The diploma thesis describes the issue of innovative activities of a selected logistics company. The first aim of the thesis is an exploration of innovation topics. Second aim is to leverage situation analysis approach on a selected company and propose new innovation activities. This document is divided into theoretical and practical part. The theoretical part uses published professional studies. Based on the studies, basic concepts of innovation, their classification, evaluation and management of innovation are defined. The challenges of situation analysis of companies and related individual analyses are described in the first part as well. In the second part, the selected company and its current services are characterized. The practical part also includes a questionnaire and an interview with marketing director. The analyses described in the theoretical part were applied to the company. Based on the results of the analyses, the results of the questionnaire and the interview, several new innovative activities are proposed to the company.

## **Key words**

Innovation, innovative process, innovation management, innovation activities, situation analysis, SWOT, PESTLE, Porter's five forces



# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>12</b>
<b>1 INOVACE</b> .....	<b>15</b>
1.1 Vymezení pojmu inovace .....	15
1.2 Rozdíl mezi inovací a invencí .....	19
<b>2 ČLENĚNÍ INOVACÍ</b> .....	<b>21</b>
2.1 Produktová inovace.....	23
2.2 Procesní inovace.....	23
2.3 Marketingová inovace .....	24
2.4 Organizační inovace.....	24
<b>3 MANAGEMENT INOVACÍ</b> .....	<b>26</b>
3.1 Inovativní podnik.....	27
3.2 Potřeba a zdroje inovací.....	30
3.3 Vznik inovací .....	31
3.4 Inovační proces.....	34
3.4.1 Fáze inovačního procesu .....	34
<b>4 BARIÉRY INOVACÍ</b> .....	<b>40</b>
<b>5 HODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI INOVACÍ</b> .....	<b>42</b>
5.1 Efekty inovací.....	42
5.2 Hodnocení pomocí finančních ukazatelů .....	44
5.3 Hodnocení podle nefinančních ukazatelů.....	46
<b>6 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU</b> .....	<b>48</b>
6.1 Analýza vnějšího okolí.....	49
6.2 Analýza oborového okolí – konkurence .....	51
6.3 Analýza vnitřního okolí.....	53
6.4 SWOT analýza .....	54
<b>METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>57</b>
<b>7 ZÁSILKOVNA</b> .....	<b>60</b>
7.1 Představení společnosti .....	60
7.2 Poskytované služby.....	63
<b>8 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>72</b>

8.1	Analýza vnějšího okolí.....	72
8.2	Analýza oborového okolí.....	74
8.3	Analýza vnitřního okolí.....	76
8.4	SWOT analýza .....	78
<b>9</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>79</b>
9.1	Analýza otázek dotazníku.....	79
<b>10</b>	<b>INTERVIEW .....</b>	<b>91</b>
<b>11</b>	<b>NÁVRH INOVAČNÍCH AKTIVIT.....</b>	<b>97</b>
11.1	Dílčí inovace .....	97
11.2	Hlavní inovace .....	104
<b>Závěr .....</b>		<b>111</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>		<b>113</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>		<b>116</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>		<b>117</b>
<b>Seznam grafů.....</b>		<b>118</b>
<b>Seznam příloh.....</b>		<b>119</b>
<b>Příloha A .....</b>		<b>120</b>
<b>Příloha B .....</b>		<b>124</b>

# Úvod

Pro firmy je nelehkým úkolem na současném trhu uspět a udržet se, jelikož ekonomika ovlivňující toto prostředí se stále více a rychleji vyvíjí. Hlavním cílem každého podniku a vůbec existenčním principem společností je dosahovat co nejlepších ekonomických a prodejních výsledků, respektive maximalizovat zisk a zvyšovat svoji hodnotu. V tento moment je potřeba být konkurenceschopný, umět svým zákazníkům nabídnout lepší služby a produkty než konkurence a to za přijatelné ceny. Na změny na trhu je potřeba flexibilně reagovat a to pro společnosti znamená jediné – inovovat. Současné trhy a možnosti, které nabízejí, ještě umocňují skutečnost, že bez inovativního přístupu podniků lze jen těžko čelit konkurenci a plnit požadavky spotřebitelů. Obrovský tlak, který je na trh vyvíjen jak od spotřebitelů, tak od okolních firem, nutí jeho účastníky do neustálého vymýšlení a vzniku nových výrobků a služeb.

Všechny typy inovací vedou ke zlepšení firemního image, pověsti, ale i postavení na trhu. Obecně lze říci, že každá společnost se v rámci svého zaměření bude soustředit na jiný typ inovací. Ať už je zde řeč o produktových, procesních, marketingových či organizačních inovacích, vždy má inovace tentýž cíl – být lepší a uspět. Na trhu výrobků se proto slovo inovace často spojuje s úspěchem, mnohdy je i považováno jako synonymum úspěchu.

Nelze tvrdit, že pouze inovace zajistí podniku konkurenceschopnost, ale přinejmenším lze ostatní faktory odsunout do pozadí právě díky správně načasované myšlence a vzniku nového výrobku či služby.

Pro zpracování praktické části byla vybrána společnost Zásilkovna s.r.o. Ačkoliv je společnost v tento moment velice úspěšná a povedlo se jí vypracovat se na vrchol trhu, neznamená to však, že tento status bude mít i po další roky. Vedení a management společnosti se nesmí spokojit s tím, čeho do teď dosáhli, ale musí se stále snažit společnost vyvíjet, posouvat ji dál a vymýšlet pro své spotřebitele nové produkty a služby.

Cílem této práce je proto navrhnout nové inovační aktivity pro uvedenou společnost a to za pomoci provedených analýz vnitřního a vnějšího okolí společnosti, dotazníku a provedeného interview.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části je za pomoci literární rešerše vysvětlen pojem inovace a další problematika s tím související jako je členění inovací, hodnocení úspěšnosti inovací, management inovací a také bariéry související s inovacemi. Druhá část teorie se zabývá situační

analýzou podniků a s ní spojené používané metody, které jsou poté aplikovány v praktické části. Cílem teoretické části je čtenáři přiblížit problematiku z několika úhlů pohledu a poskytnout mu tak informace o tomto tématu, aby mohl pochopit metody využití v praktické části.

Praktická část obsahuje představení společnosti, podrobný popis nabízejících služeb, již zmíněnou analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, provedené dotazníkové šetření a interview. Po shromáždění všech informací a jejich vyhodnocení je uvedeno několik inovačních aktivit, které jsou pro podnik aktuální.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 INOVACE

V této kapitole bude vymezen pojem inovace, její význam a dále vysvětlen rozdíl mezi inovací a invencí.

## 1.1 Vymezení pojmu inovace

Inovace lze v dnešním světě vnímat takřka ve všech sférách našeho okolního života. Vývoj technologií a nové nápady, které jsou převedeny do reality, mají za úkol zlepšit a zjednodušit věci okolo nás, potažmo naší práci.

Existuje mnoho zdrojů, které uvádí význam slova inovace. Odborné texty, odborná literatura, články a internetové zdroje, takřka kdekoli lze najít i jen minimální zmínku o inovacích. Jedná se o velice široké téma, kde jeho definice a význam závisí na úhlu pohledu vymezující daný pojem. Proto vybrat jednotnou definici, která by byla všeobecně přijímána, není zcela možné.

Lze tedy říci, že každý autor, který se zabývá tímto tématem, si vytváří svou definici, dle svých potřeb a vnímá ji velice subjektivně – co autor, to vlastní definice.

Z těchto důvodů bude tato subkapitola zaměřena na definice a pojetí inovací z pohledu vybraných významných osobností a dalších autorů. Přinese to i zajímavý pohled na celou problematiku a zároveň čtenáři bude přiblížena již zmiňovaná rozdílnost chápání a názorů na inovace.

Z pohledu historie sahají první zmínky o inovacích do třicátých let 20. století, kdy do této doby nebyl pojem jakkoliv odborně popsán či vysvětlen. Prvním odborníkem, který si začal plně uvědomovat význam inovací a kterého lze považovat za zakladatele v oblasti inovací je uznávaný rakouský ekonom **Joseph Alois Schumpeter**. Ten v roce 1934 představil jednu z prvních ucelených teorií o inovacích. Inovace jsou podle něj podstatou ekonomického vývoje tržních ekonomik a lze, z jeho interpretace, na inovaci nahlížet jako na aplikovatelnou a přínosnou invenci (materializaci určité myšlenky), která spočívá v převedení určitého nápadu nebo myšlenky do praxe. Dle názoru tohoto autora bylo za inovaci považováno pouze uvedení na trh něčeho nového, ať už výrobku, suroviny nebo technologického postupu. Všechny další výrobce stejného produktu nazýval imitátory.

Autor Schumpeter proto klasifikoval inovace tímto způsobem a za inovaci považuje:

- Výrobu nového, dosud neznámého produktu, nebo produktu nové kvality
- Použití nové technologie nebo výrobní metody

- Získání nového trhu – takového, kde v minulosti nedocházelo k prodeji specifického druhu výrobků, případně daný trh neexistoval vůbec
- Získání nových surovinových zdrojů, případně polotovarů
- Využití nové organizace výroby

(Schumpeter, 2017 stránky 84-92)

Role tzv. inovátora neboli člověka, který přijde s nápadem a snaží se zvyšovat efektivitu procesů a práce, byla podle Schumpetera v ekonomice velice důležitá a přínosná. Pro společnost či samotného podnikatele pak inovace týkající se nového produktu nebo služby měla znamenat konkurenční výhodu. Takto jednoduchá byla základní idea dle autora. Spočívala v tom, že podnik, který s inovacemi začne, bude po určitou dobu držet výhodu před ostatními a díky této změně by podnik mohl očekávat nárůst zisku. Schumpeter tento stav nazývá „monopolním ziskem“. Ostatní podniky či samotní podnikatelé se budou úspěch snažit napodobit a důsledkem bude další vznik inovací. Tento vznik vyvolá odstranění monopolních zisků a navrácení trhu do rovnováhy. V tento moment se celý cyklus začíná znovu opakovat. (Tidd, a další, 2007 str. 8)

*„Schumpeter hovoří o procesu „kreativní destrukce“, kde existuje neustálá snaha o vytvoření něčeho nového, což současně zruší stará pravidla a zavádí nová – vše je přitom poháněno snahou o nové zdroje zisku.“* (Tidd, a další, 2007 str. 8)

Dalším autorem, který se svým názorem velice přibližoval J. A. Schumpeterovi, je zakladatel moderního managementu **Peter Ferdinand Drucker**. Jeho pojetí inovace bylo, že je funkcí podnikatelské činnosti. Dle něj, inovační aktivity začínají analýzou příležitostí a ve své knize studuje sedm zdrojů těchto příležitostí, které zakládají inovace přinášející úspěchy. Drucker vidí příležitosti jak uvnitř, tak i vně organizace. Zde je jejich seznam, přičemž první čtyři se zaměřují právě na vnitřní příležitosti organizace:

- Nečekané úspěchy a neúspěchy organizace
- Odchyly ve výrobním a distribučním procesu
- Potřeby procesu
- Změny v rámci podnikatelského odvětví a změny tržní struktury
- Demografické změny
- Změny v pojetí vnímání
- Nové poznatky

(Drucker, 2007 str. 33)

Bližší popis těchto příležitostí bude uveden v kapitole 3 – management inovací.

Z výše uvedených sedmi zdrojů je patrné, že inovace je dle autora jakýsi úkon, který dodává jeho zdrojům možnost vytvářet bohatství společnosti. Inovace nemusí být vždy technického charakteru, naopak autor zastává názor, že inovace se může také týkat ekonomického či sociálního zaměření.

Přesnou definici inovací P. F. Ducker ve své knize interpretuje takto: „*Inovace jsou specifickým nástrojem podnikatelů, prostředkem, jehož pomocí využívají změn jako příležitostí pro podnikání v odlišné oblasti nebo poskytování odlišných služeb. Mohou být prezentovány jako teoretická disciplína, které se lze naučit a které lze prakticky využívat. Podnikatelé musejí cílevědomě hledat zdroje inovací, to znamená změny a jejich symptomy, které jsou signálem příležitosti k úspěšným inovacím. A musejí znát a umět aplikovat principy úspěšných inovací.*“ (Drucker, 2007 str. 17)

Další zmínka bude o českém představiteli inovační teorie, konkrétně **Františku Valentovi**. Jeho pohled na inovace je mnohem obecnější, než u autorů výše. Chápe inovaci jako „*jakoukoliv změnu ve vnitřní struktuře výrobního organismu. Tedy jakýkoli přechod od původního k novému stavu.*“ (Valenta, 1969 str. 181) Názorově se tedy liší od autora Schumpetera, jelikož za inovaci nepovažuje pouze úplnou novinku (produkt nebo službu), ale zastává i význam relativních inovací, které přinášejí ekonomický efekt.

Valenta je taktéž znám jako zakladatel tzv. řádů inovací. Tyto řády člení podle intenzity inovace celkem do jedenácti skupin. Některé publikace se liší tím, že uvádí pouze devět řádů. Důvodem je vynechání prvních dvou, které jsou chápány jako výchozí bod managementu a přináší efekt i bez finančních výdajů. Konkrétně se jedná o řád „minus n“ a „nultý řád“. Pro bližší specifikaci a lepší pochopení je pod textem uvedena tabulka, znázorňující tuto problematiku.

Podle inovačních řádů lze posoudit, jak moc se nový výrobek liší od toho původního. Za nejvýznamnější změnu je považována inovace devátého řádu, která je definována jako technologický převrat. Naopak za nejjednodušší změnu se považuje změna prvního řádu.

Důvodem vypracování těchto řádů byla obsáhlost teorie o inovacích, kterou Valenta rozpracoval. Roztřídil proto jednotlivé inovace do řádů a zároveň odpověděl na otázky: „Co se zachovává?“ a „Co se mění?“. (Valenta, 2001 str. 41) Tyto řády byly několikrát pozměněny, až do finální verze, která je znázorněna v tabulce č. 1 níže a je používána dodnes.



Tabulka 1: Řády inovací podle Františka Valenty  
 Zdroj: (Valenta, 2001 str. 46)  
 Zpracování: Vlastní tvorba

Řád inovace	Označení	Co se zachovává	Co se mění	Příklad
-n	Degenerace	Nic	Úbytek vlastností	Opotřebením
0	Regenerace	Objekt	Obnova vlastností	Údržba, opravy
<b>RACIONALIZACE</b>				
1	Změna kvanta	Všechny vlastnosti	Četnost faktorů	Další pracovní síly
2	Intenzita	Kvality a propojení	Rychlost operací	Zvýšený posun pásu
3	Reorganizace	Kvalitativní vlastnosti	Dělbá činnosti	Přesuny operací
4	Kvalitativní adaptace	Kvalita pro uživatele	Vazba na jiné faktory	Technologická konstrukce
<b>KVALITATIVNÍ INOVACE</b>				
5	Varianta	Konstrukční řešení	Dílčí kvalita	Rychlejší stroj
6	Generace	Konstrukční koncepce	Konstrukční řešení	Stroj s elektronikou
7	Druh	Princip technologie	Konstrukční koncepce	Tryskový stav
8	Rod	Příslušnost ke kmeni	Princip technologie	Netkaná textilie
<b>TECHNOLOGICKÝ PŘEVRAŤ</b>				
9	Kmen	Nic	Přístup k přírodě	Genová manipulace

Následují vybrané definice různých autorů:

*„Základem inovace je schopnost vidět souvislosti, všimnout si příležitostí a využít jich.“* (Tidd, a další, 2007 str. 4)

*„Inovace jsou vyvrcholením celé série vědeckých, technických, organizačních, finančních a obchodních činností a ve svém souhrnu tvoří inovační proces, který sestává z invenční a inovační fáze.“* (Synek, 2011 str. 156)

*„Inovací se rozumí implementace nového nebo výrazně zlepšeného produktu (zboží či služby) nebo procesu, nová marketingová metoda nebo nová organizační metoda v obchodní praxi, organizaci pracoviště nebo vnějších vztazích.“* (OECD, 2005 str. 46)

*„Inovace je nezbytná činnost pro přežití a růst organizace.“* (Tidd, a další, 2007 str. 65)

*„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.“* Definice Evropské komise (Jasanský, 2006)

*„Inovace představuje nový způsob využití existujících zdrojů organizace k získání nových podnikatelských příležitostí – k nalezení nových možností ke zvýšení výnosů z jejich podnikatelských aktivit.“* (Pitra, 2006 str. 26)

*„Inovace je tvůrčí činnost ve veškerých aktivitách podniku, včetně personalistiky, obchodní strategie a všech pracovních postupů podniku. Je to styl podnikového chování, který je slučitelný s neustálým uplatňováním nových myšlenek a odpovídajících změn.“* (Bartes, 2008 str. 31)

Pokud by bylo ustoupeno od definic a pohledů různých autorů, lze na pojem inovace nahlížet i z jeho původu, který sahá do latinského jazyka, konkrétně pak dvou slov, od kterých je pojem odvozen.

1. „*Innovatio*“, což lze volně přeložit jako změna k něčemu novému nebo jen novinka.
2. „*Innovare*“, jehož význam je obnovovat.

## **1.2 Rozdíl mezi inovací a invencí**

*„Invencí se rozumí první kombinace nápadů kolem určitého konceptu, přičemž koncept může být vyjádřením výsledků nějakého tržního průzkumu, může být vyvolán nějakou akcí konkurence, nebo může vyplýnout z poznatků vlastního oddělení výzkumu a vývoje podniků.“* (Tidd, a další, 2007 str. 87)

Synek (Synek, 2011 str. 156) definuje invenci jako tvůrčí aktivitu, která vede k určité změně. Přesněji pak: *„Inovacím musí předcházet vynaložení určité tvůrčí aktivity, např. v podobě vynálezů, zlepšovacích návrhů, projektů, průmyslových vzorů apod. Tuto tvůrčí aktivitu vedoucí ke změnám ve struktuře vědění nazýváme invencemi.“*

Pojmy inovace a invence si často lidé pletou či je dokonce chápou jako slova stejného významu. Invence neboli vynalézavost, má při řízení inovací význam pouze prvot-

ního kroku v celém procesu, kterým inovace prochází. Invenční lze tedy chápat pouze jako součást inovace, ale nikoliv jako proces sám o sobě.

S invencí se pojí pojem kreativity, která má význam dovednosti nebo již výše zmíněné vynalézavosti. Kreativita napomáhá vytvářet nové nápady, myšlenky a úvahy a je tak nápomocná k nalezení mnoha změn v podnikatelské oblasti.

Nutno podotknout, že invence je nedílnou součástí inovačního procesu a oba tyto pojmy se bez sebe neobejdou, čili bez invence nikdy nedojde k inovaci.

Dále je důležité zmínit, že ne z každé invence vznikne inovace. Uvedení inovace na trh má vždy jen dva možné výsledky:

1. Inovace **bude** kladně přijata – inovaci lze považovat za úspěšnou a její koncept je tedy vhodný pro využití i v dalších procesech, které budou zaměřeny na inovace s možností je následně ještě více vylepšovat.
2. Inovace **nebude** kladně přijata – inovace v tomto ohledu selhala a je proto nezbytné analyzovat, proč nebyla přijata, co konkrétně se stalo a hlavně zjistit, co bylo příčinou, aby se mohla firma v budoucnu stejné chybě vyvarovat a mohla postupovat jinak, aby inovace byla úspěšná.

(Tidd, a další, 2007 str. 32)

Zdaleka ne všechny invence jsou zdrojem inovace, důvodem může být i to, že nejsou realizovatelné dostupnými technologiemi, nebo slouží jen jako zdroj vědy a poznání.

## 2 ČLENĚNÍ INOVACÍ

Diverzita přístupů k členění inovací nám neumožňuje ani na tuto kapitolu nahlížet jedním způsobem, kterým bychom mohli inovace dělit. Nelze vymezit jeden jednotný způsob jak inovace členit. Každá odborná literatura uvádí členění inovací z různých pohledů a rovin.

Jedno z nejzákladnějších dělení inovací definovala ve své knize Franková (2011 str. 173) a to podle stupně originality do dvou typů:

- i. **originální** inovace – zde se jedná o zcela nové myšlenky a nápady
- ii. **napodobovací** inovace – z názvu plyne, že jde o inovace, které byly vymyšleny a uplatněny již někde jinde, tudíž je uživatel pouze napodobuje

Lukášová (2004 str. 142) dělí inovace z pohledu obsahového zaměření takto:

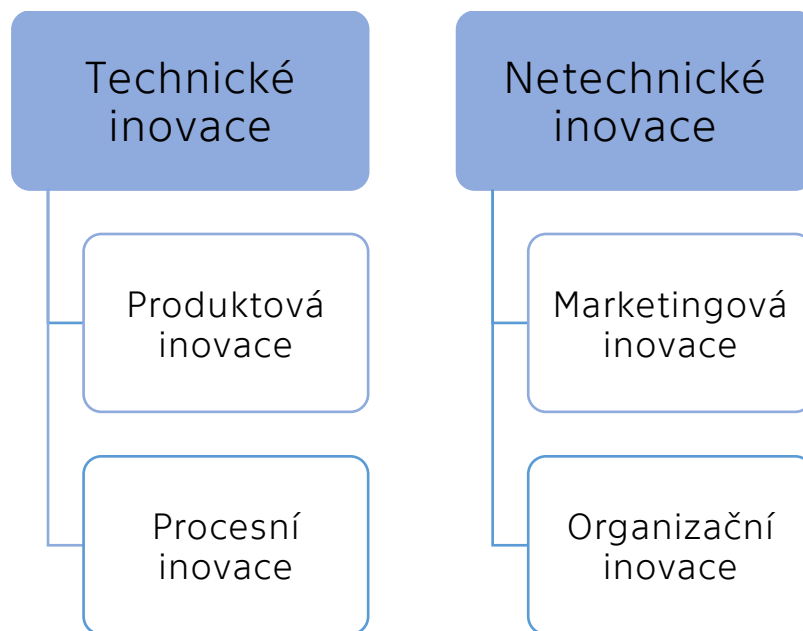
- **výrobní** inovace
- **technologické** inovace
- **organizační** inovace
- **manažerské** inovace
- inovace **poskytovaných služeb**

Širší pohled na členění inovací nabízí tzv. 4P inovací:

- inovace **produktu** – změna produktu nebo služby, kterou konkrétní firma nabízí
- inovace **procesu** – změna ve způsobu, jakým jsou produkty či služby vyráběny a dodávány
- inovace **pozice** – změna kontextu, kterým se konkrétní produkty či služby uvádějí na trh
- inovace **paradigmatu** – zásadní změna mentálního modelu, který tvoří rámec toho, čím se organizace zabývá

(Tidd, a další, 2007 str. 11)

Velice podobné pojetí členění inovací, jako uvedla autorka Lukášová, lze najít v tzv. „Oslo Manual Innovation“<sup>1</sup>. Jeho nejnovější verze byla vytvořena a vydána v roce 2018 organizací OECD<sup>2</sup>. Oslo manuál má napomáhat orientovat se v problematice inovačních aktivit. Konkrétně je to mezinárodní příručka, která obsahuje soubor pravidel pro sběr a následné použití dat o inovačních aktivitách v průmyslovém odvětví. V této příručce jsou druhy inovací rozlišeny do čtyř kategorií. (Veber, 2016 str. 80). S ohledem na přínosy lze taktéž tyto čtyři kategorie seskupit pouze do dvou typů. Schéma tohoto rozdělení je znázorněno na obrázku níže.



Obrázek 1: Členění inovací  
Zdroj: Vlastní zpracování

Seskupení spočívá v tom, že inovace **produktová** a **procesní** jsou součástí technických inovací. Zbývající dvě, **marketingová** a **organizační**, spadají pod typ netechnických inovací.

Jakýkoliv podnik, který bude chtít zavést inovaci, se dle svých možností rozhodne sám, který druh inovace bude uplatňovat.

---

<sup>1</sup> V překladu Oslo manuál

<sup>2</sup> OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) v překladu Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj, která pomáhá s vytvářením hospodářské a sociální politiky příznivé pro obyvatele celého světa.

## 2.1 Produktová inovace

Produktová inovace se nezabývá bezprostředně inovacemi související pouze s určitým výrobkem. Termín „produkt“ je v tomto kontextu používán pro pokrytí jak zboží, tak služeb. Především se jedná o produkty a služby, které jsou po zavedení inovace buď zcela nové, nebo se od předchozích mohou odlišovat jen svými vlastnostmi či užitím.

Produktová inovace z pohledu výrobku představuje zlepšení za pomoci použití nových materiálů, komponentů, příslušenství, změnu či modernizaci vzhledu, změny technických specifikací, softwaru a mnoho jiných znaků ovlivňující funkční, nebo designovou stránku produktu. Vzhledem k faktu, že si firmy chtějí udržovat a neustále zvyšovat postavení na trhu, musí včas zastaralé produkty inovovat nebo zcela nahradit. Důležité je také reagovat dříve a rychleji než konkurence.

Produktová inovace z pohledu služeb spočívá nejčastěji ve zlepšení kvality poskytované služby, respektive nějakou přidanou hodnotou nebo doplňkem, který služba ponese. Dalším pohledem na inovaci ve službách je celkové pojetí o tom, jak jsou služby poskytovány. Změna tohoto přístupu by měla vést k větší efektivitě a rychlosti poskytované služby. Samozřejmě zde nastává možnost zavedení i zcela nové služby zákazníkům. Kvalita těchto inovovaných služeb je přímo závislá na lidském faktoru, proto bývá těžké ji objektivně změřit.

Produktová inovace má za cíl získat výhodnou pozici na trhu oproti konkurenci, zvýšit společnosti zisk, který je spjat s prodejem zboží či poskytováním služeb. Produktovou inovací se firmy snaží přizpůsobit přáním/požadavkům svých spotřebitelů a tím i rozšířit klientelu.

## 2.2 Procesní inovace

Procesní inovace se převážnou většinou týkají optimalizování nedostatků v již zaběhnutých procesech. Patří sem například inovace výroby, technologických postupů, inovace řízení výroby, distribuce, odbytu apod. Lze sem zařadit i snižování zátěže životního prostředí či bezpečnostních rizik.

Synek (2011 str. 156) definuje procesní inovace jako „*podstatnou změnu v zařízení, v software nebo podstatné zlepšení techniky, zařízení a software v přidružených podpůrných činnostech jako je nákup, účetnictví, údržba apod.*“

Procesními inovacemi se firmy snaží snížit výrobní náklady, ať už materiální spotřebu, mzdové náklady na pracovníky, snížení energetické spotřeby a v neposlední řadě také snížení zmetkovosti.

## **2.3 Marketingová inovace**

Z názvu plyne, že se tento typ inovace bude týkat především změny v oblasti marketingu, konkrétněji pak určité marketingové metody, která nebyla společností nikdy dříve používána a stává se tak součástí nové strategie společnosti (například cenové nebo prodejní). Tento fakt je hlavním znakem změny v porovnání s ostatními změnami týkajícími se marketingových nástrojů, které podnik využívá. Nová marketingová metoda může být použita jak pro stávající produkt, tak i pro úplně nový. Za novou marketingovou metodu lze považovat nejen metodu vyvinutou inovující společností, ale také tu, která byla vymyšlena a převzata od jiné organizace.

*„Může se jednat o významné změny v designu produktu, v jeho balení, v umístění produktu na trh prostřednictvím nových prodejních kanálů, v podstatně změněné podpoře produktu nástroji komunikačního mixu (reklama, podpora prodeje, public relations), v nové cenové strategii apod.“ (Synek, 2011 str. 157)*

Změna designu u produktu zde nevyvolává změnu uživatelské charakteristiky ani změnu v jeho funkci. Naopak se snaží zvýšit přitažlivost a dát produktu novou „tvář“ případně i zacílit na nový zákaznický segment. Dobrým příkladem zde může být vymyšlení nové příchutě určitého nápoje nebo třeba jen změna v balení/použitém obalu stávajícího produktu. Sezónní změny a nabídky se obecně za marketingové inovace nepovažují.

Inovace prodejních kanálů se zde zaměřuje na metody, které podnik používá pro prodej svého zboží či služeb, nikoliv na logistické metody, kterými je myšleno skladování zboží, přesun a doprava výrobků.

Cílem marketingových inovací je především zaměřením se na potřeby zákazníka a snažit se zasáhnout nový tržní segment.

## **2.4 Organizační inovace**

Organizační inovace spočívají především v zavedení nové organizační metody, která se zaměřuje na podnikové praktiky, externí čili obchodní vztahy s dalšími firmami a na samotnou organizaci práce, která je spojená s delegováním povinností, zodpovědností za odvedenou práci a organizací pracovních míst. Stejně jako je tomu u marketingových inovací, za organizační inovaci se považuje taková, která v podniku

nebyla nikdy dříve použita a je výsledkem strategického rozhodnutí, které je přijato managementem společnosti.

*„Může se jednat např. o změny v rozdělení práce uvnitř a mezi podnikovými aktivitami, o vytvoření nových nápadů spolupráce s dodavateli nebo outsourcing<sup>3</sup>.“ (Synek, 2011 str. 157)*

Organizační inovace se často prolínají s procesními inovacemi. Hlavním rozdílem je ten, že procesní inovace se zaměřují více na zařízení a techniku a organizační inovace spočívají především v organizaci lidí a rozdělení jejich činností. Do organizačních inovací lze zařadit také zlepšení učení a znalostí zaměstnanců uvnitř podniku.

---

<sup>3</sup> Outsourcing znamená, že podnik vyčlení určité činnosti a svěří je jiné společnosti, která se příslušnou činností zabývá. Tato činnost pak není zajišťována zaměstnanci podniku, ale externími pracovníky.



### 3 MANAGEMENT INOVACÍ

Každý proces v podniku, kterým chce firma dosáhnout požadovaného výsledku je potřeba řídit. Následující tři definice, dle autorky práce, nejlépe vystihují pojem management inovací, známý také jako řízení inovací.

*„Ucelený nástroj pro efektivní řízení inovačních procesů v ekonomických subjektech, jehož cílem je racionálně a efektivně řídit inovace, které musí rychle a pružně reflektovat potřeby vnějších zákazníků, obcí a států.“* (Kislingerová, 2008 str. 212)

*„Management inovací je synergickým souborem rozhodovacích postupů, metod a síťových modelů, vedoucích k dosažení vytyčení cílů. Prostřednictvím plánování, organizování, motivování, kontroly a regulace činnosti.“* (Kavan, 2007 str. 1)

*„Úspěšné řízení inovací je spojeno se schopností vytvořit integrovanou sadu takových rutin, která je pak základem konkurenční výhody daného podniku – např. je schopen uvádět na trh nové produkty rychleji než ostatní nebo je schopen lépe využívat nové procesní technologie. Z výzkumu inovací také vyplývá, že inovace je potřeba řídit integrovaným způsobem; nestačí řídit nebo vytvořit si schopnosti jen v některých z těchto oblastí.“* (Tidd, a další, 2007 stránky 81,82)

Poslední citovaná definice poukazuje na to, že podnik musí zaměřovat svou pozornost na všechny oblasti svého podnikání a nevěnovat se více pouze jedné. Důvodem je propojenost všech oblastí. Lze najít mnoho případů, kdy společnosti vynikaly například v inovačních procesech, ale jejich neúspěch byl později způsoben nedostatkem schopností řídit i další části s tím spojené. V dalších případech byl neúspěch spojen s neschopností propojit inovační aktivity s obchodní strategií společnosti, což například vedlo k obrovským investicím do výrobní technologie, které se později nevyplatily. Jiné firmy jsou úspěšné například v oblasti výzkumu a vývoje, ale nedokážou své schopnosti zhodnotit natolik, aby byly prospěšné na trhu svých koncových zákazníků.

V této kapitole bude vymezen pojem inovativní podnik, vysvětleno proč jsou inovace potřeba, jak vznikají, jaké jsou jejich zdroje, blíže specifikován inovační proces a jeho fáze.

### 3.1 Inovativní podnik

Za inovativní podnik se dá považovat takový, který přemýšlí a jedná ve vybraných ohledech jinak než jeho konkurence a okolí. Je důležité, aby podnik měl dostatečně motivované pracovníky, kteří do podniku přinášejí nové nápady a také, aby byli schopni porozumět a chápat, co jejich zákazníci chtějí. Teorie nám nevysvětluje, co napomáhá stát se inovačním podnikem, jaké kroky, styl vedení či řízení, ale dle Bessanta (2007) je možné alespoň podle zmíněných charakteristik rozpoznat, jaký podnik lze považovat za inovativní. Stručně budou rozebrány vybrané body, podle kterých lze na podnik nahlížet jako na inovativní.

- **Sdílení vize a ochota inovovat** – prvním bodem, dle autora nejdůležitějším je, že pracovníci společnosti musí zastávat stejnou vizi, ochotně na ni pracovat, naplňovat ji a tzv. „žít“ pro ni. Hlavními strůjci úspěchu jsou zde samotní zaměstnanci, kteří by měli být podporováni hlavně vrcholovým managementem, který se na ně v ohledu rozvoje podniku zcela spoléhá a důvěřuje jim.
- **Důležití jednotlivci** – tento bod úzce souvisí s předchozím a to v tom ohledu, že v celém procesu inovací je vždy důležitý každý jednotlivec, od projektového manažera, členy týmu až po odborníky na technickou stránku výroby a celého procesu. Přítomnost všech zmíněných napomáhá projektu být úspěšným a především dokončeným. Podpora všech členů je důležitá, jelikož v průběhu realizace inovace dochází k mnoha kritickým momentům. Podpora ze strany projektového vedoucího může být v mnoha případech rozhodující a zachránit úspěšnou realizaci určité změny.
- **Efektivní týmová práce** – úspěšná inovace nevzniká pouze za přispění jednotlivce, ale důležitost se zde klade především na správně sestavený tým odborníků, kteří se společně snaží o dosažení úspěchu. Tyto týmy nevznikají náhodně, podnik se je musí naučit budovat, správně určit vedoucího týmu, který si pak členy vybírá na základě jejich znalostí. Má to hned několik výhod. Tým všeobecně má synergický efekt, což znamená, že generuje více nápadů než jednotlivec a získává tak i více názorů a argumentů na danou situaci.
- **Efektivní komunikace** – komunikace je často největším tzv. „kamenem úrazu“ při selhání každého projektu. Špatná a nedostatečná komunikace způsobuje dezinformovanost mezi jednotlivými funkčními odděleními,

kteří jsou do celého procesu zapojeny. Efektivní komunikace využívá celou řadu mechanismů a prostředků, které podporují celý projekt, například střídání pracovních pozic, koordinaci schůzek, porad, meetingů, vymýšlení a zavádění mezifunkčních týmů nebo dále hojně využívaný groupware<sup>4</sup>.

- **Individuální rozvoj** – souvislost s inovačními schopnostmi podniku má jednoznačně vzdelání a personální rozvoj pracovníků společnosti. Tato investice se vyplatí z důvodu nových dovedností a znalostí získaných pracovníky, kteří se pak naučí efektivněji tyto prostředky využívat do výstupů podniku – zde myšleno inovaci. Druhým výhodným aspektem je motivace, která je prostřednictvím vzdělávání zaměstnancům dáвана a pocit, že si jich organizace váží, má zájem, aby se zlepšovali a tak se stávají větší součástí celé firmy. Tento rozvoj lze vnímat i jako pomocný prvek při zavádění nových změn a postupů do firmy.
- **Externí zaměření** – důležitost tohoto bodu se projevuje v porozumění a vnímání především pro-zákaznického přístupu. Zaměření se na externí prostředí více než na interní dává společnosti větší šanci uspět před konkurencí a zároveň tím komunikovat o hrozbách i příležitostech, které firma má. Tento styl přístupu nabízí možnost zpětné vazby, čímž firmy mohou svůj produkt či službu přizpůsobovat potřebám svých spotřebitelů.
- **Kreativní prostředí** – tento přístup by měl především podporovat a mít pozitivní přístup ke kreativním nápadům svých zaměstnanců. Lze ho do jisté míry podporovat vhodnými motivačními systémy a zároveň může být celkově vytvářen již výše zmíněnými investicemi do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
- **Organizace svolná k učení se** – je jedním z prvků, které jsou hlavní konkurenční výhodou. Společnost, která má schopnost rychle se učit a vzdělávat vytváří více příležitostí a inspiraci pohybovat se důrazněji v konkurenčním prostředí zaměřeným především na inovace.

---

<sup>4</sup> Systém pro podporu spolupráce uvnitř pracovních skupin. Zahrnuje zejména počítačové nástroje, které napomáhají ke spolupráci lidí na společném cíli – v tomto případě inovačním projektu. Pomocí těchto nástrojů mohou jednotliví členové komunikovat, sdílet různé dokumenty a efektivně organizovat svoji spolupráci.

Autorka Emilie Franková (2011 str. 178) ve své knize nabízí zcela odlišný pohled na inovativní organizace, přičemž na ně nahlíží ze dvou pohledů. Rozděluje totiž organizace na dva typy:

- i. Organizace mechanické
- ii. Organizace organické

**Mechanický typ organizace** se vyznačuje relativně stabilními podmínkami, co se týče hierarchie řízení společnosti. Odpovědnost za kontrolu a veškeré znalosti firmy nese top management firmy. Management rozděluje úkoly podle jednotlivých oddělení, které mají vždy svoji určitou specializaci. Každý pracovník oddělení dostává specifické úkoly a očekává se od něj jejich provedení, loajalita vůči svému nadřízenému a také dostatečná komunikace.

*„Oproti tomu **organický typ organizace** je schopen přizpůsobit se nestabilním podmínkám, ve kterých se neustále objevují nové a neobvyklé problémy, jež nelze účelově přidělovat jednotlivým specializacím.“* (Franková, 2011 str. 179) Tento typ organizace se liší také především v hierarchii řízení společnosti, kdy využívá spíše restriktivní vedení. Jeho podstata je, že komunikace a přidělování úkolů se přizpůsobuje a třídí dle potřeb určitého procesu, a proto se mohou povinnosti objevit na jakékoliv úrovni organizace. Členové takovéto organizace na sebe přebírají větší zodpovědnost a cítí se více zavázání vůči cílům, které si organizace stanovila. Umožňuje to jednotlivcům ve firmě brát na sebe riziko a minimalizovat tak kontroly vedené top managementem z důvodu větší důvěry ve své zaměstnance. Mechanická organizace se v tomto kontextu zaměřuje především na kontrolu, což zaměstnancům nedává prostor pro sebe-realizaci a možnost interpretovat svůj vlastní názor a pohled na situaci.

Postoj, který dovoluje firmám přistupovat k inovacím s větší otevřeností a s možností každého jedince prosadit svůj názor, je klíčovým rozdílem mezi těmito dvěma typy organizací. Přístup organizace, která má možnost inovovat a inovuje, respektive využívá této strategie, nazvala autorka *integračním přístupem*. Ten se vyznačuje *„ochotou vnímat změnu jako příležitost (nikoliv ohrožení), vidět problémy jako celek (nedělit je na izolované segmenty podle příslušných specializací) a využívat při jejich řešení dosavadních znalostí, současně však zavedené postupy kreativně zpochybňovat.“* (Franková, 2011 str. 180)

*„Inovativní organizace se mění spolu s vnějším prostředím, transformují se, přizpůsobují a obnovují. Lze říci, že inovativní organizace se inovují jako kulturní celek.“*

(Franková, 2011 str. 180) Tyto organizace se přizpůsobují změnám u konkurence, potřebám zákazníků, vládním regulacím a také změnám v mezinárodní obchodní sféře. Stejně jako autor Bessant definoval několik prvků, podle kterých lze rozpoznat inovativní společnost, Franková identifikuje těchto osm atributů, které charakterizují inovativní podnik:

- **Zaujetí pro činnost** – experimentování a neustálá činnost v podniku.
- **Orientace na zákazníka** – udržování si dobrých vztahů a blízkých kontaktů se zákazníky, naslouchání jim.
- **Vnitřní autonomie a podnikavost** – podpora každého jednotlivce, ze kterého se může stát vůdce. Podpora inovativnosti, kreativity, odvahy riskovat a ochota podniku do určité míry tolerovat chyby.
- **Oceňování zaměstnanců** – každý řadový zaměstnanec jako zdroj nápadů, kvality a zvyšování produktivity. Oceňováním je mu projeována úcta.
- **Důraz na základní organizační hodnoty** – od zaměstnanců se očekává respekt hodnot, které organizace nejvíce vyzdvihuje.
- **Podnikání ve známé oblasti** – zaměření se na oblast podnikání, ve kterém je firma nejlepší a které dobře zná.
- **Jednoduchá organizační struktura** – méně členů na vrcholovém řízení – top managementu umožňuje jednoduchost systému organizace.
- **Volné a zároveň pevné vedení** – současná centralizace i decentralizace. Autonomie na úrovni vývojových oddělení a dílnách, avšak důležité základní hodnoty centralizovány na vedení.

Do jaké míry je společnost úspěšně inovativní značí to, jakým způsobem a s jakou intenzitou jsou podniky schopni tyto hodnoty naplňovat. Ať už hodnoty definující autorem Bessantem, tak i ty, které definovala autorka Franková. Není podmínkou, aby byly všechny charakteristiky naplňovány ve stejné míře a stejným dílem, může jedna převažovat a druhá zase zaostávat.

### **3.2 Potřeba a zdroje inovací**

Strategie každého podniku spočívá v tom, nastavit si určité cíle a těch se snažit všemi dostupnými prostředky dosáhnout. V momentě, kdy se to podniku nedaří, přichází inovace, které jsou nedílnou součástí každého podnikání. Jejich potřeba vznikne i tehdy, když podnik přestává být konkurenceschopný a ztrácí své výhody oproti ostatním, tudíž i postavení na trhu. Potřeba zavést inovace nebo odhadnout tu

správnou chvíli, kdy přijít s něčím novým vyvstává v moment, kdy podnik pravidelně provádí situační analýzu a má dostatek informací na vyhodnocení. Situační analýza využívá poznatky ze SWOT analýzy, kdy se podnik snaží využít silné stránky a příležitosti a naopak snížit nebo úplně odstranit slabé stránky a hrozby z vnějšího prostředí. Toto prostředí je velice proměnlivé, proto je nutné, aby každá firma analýzy prováděla průběžně v pravidelném intervalu a mohla tak analyzovat svoji pozici na trhu, požadavky svých zákazníků, potřebu inovovat a posléze na základě poznatků upravit nebo změnit své budoucí strategické plány.

Již zmíněná konkurenceschopnost a s ní spjatá pozice na trhu je jedním z významných zdrojů a původcem inovací. Vyplatí se analyzovat a znát svoji konkurenci a být připraveni snažit se zákazníkům poskytnout lepší produkty a služby než ostatní. Samotní zákazníci jsou dalším velice důležitým zdrojem inovací, respektive jejich požadavky a potřeby určují to, na co se podnik bude zaměřovat. Pro podnik je výhodné mapovat nejen své stálé zákazníky, ale i ty potenciální, které by chtěli oslovit. Je vhodné zaměřit se především na jejich životní styl, sociální a ekonomické postavení a aktuální trendy. Třetím významným zdrojem je věda, výzkum a vývoj, média, různá inovační centra či databáze, kde je možné se inspirovat. Zajímavá je také metoda crowdsourcing<sup>5</sup>, které se může zúčastnit kdokoliv a bývá mnohdy i finančně oceňována.

### **3.3 Vznik inovací**

Vznik inovací je další podkapitolou, která je spjata s výše zmíněnými zdroji inovací. Rozlišujeme opět nepřeborné množství důvodů, které nás nutí zamyslet se nad tím, zda něco zlepšit a co udělat pro to, abychom se odlišili od ostatních.

V této kapitole budou blíže popsány dva pohledy od různých autorů.

Prvním autorem je Drucker (2007 stránky 33-98), který uvádí sedm zdrojů inovačních příležitostí. Vzhledem k jejich povaze je lze dělit ještě na vnitřní a vnější.

Vnitřní příležitosti – nachází se uvnitř organizace nebo oboru a jsou vcelku spolehlivým indikátorem změn, ke kterým již došlo, nebo k jejichž vyvolání stačí podniku malé úsilí.

---

<sup>5</sup> Crowdsourcing ve volném překladu „moudrost davů“ je metoda, která získává kreativní nápady právě tzv. z davu. Tato metoda spočívá v tom, že se určitá výzva (zde myšleno nápad na inovaci) zadá nespécifikované skupině lidí k vyřešení.

- **Neočekávané události** – jsou takové události, o kterých jejich iniciátor ani nevěděl, že se můžou stát inovací. Jedná se o soustavné hledání příležitostí za pomoci zkoumání trhu.
- **Nesrovnalost** – téměř pokaždé můžeme pozorovat rozpor mezi tím, jak jsme očekávali, že určité věci budou vypadat a tím, jak ve skutečnosti jsou, respektive realitou. Tento nesoulad, jehož původcem bývají nejčastěji připomínky a stížnosti zákazníků, mohou být významným zdrojem podněcujícím inovaci a celý inovační proces.
- **Inovace založené na procesní potřebě** – tyto inovace vznikají z odhalení slabých míst uvnitř organizace. V tomto případě nejsou odhalovány zákazníci, ale samotnými zaměstnanci.
- **Změna struktury průmyslu či trhu** – možnost pro nové inovace představuje neustále se vyvíjející trh a zároveň měnící se hospodářské cykly. S těmito změnami přicházejí nejčastěji inovační příležitosti.

Vnější příležitosti - změny mimo podnik, které ovlivňují podnik zvenčí.

- **Demografie** – zde se nejčastěji uvádí změna velikosti populace, úroveň vzdělání, věková struktura, zaměstnanost atd. Tyto změny v kombinaci s jejich znalostí a vhodně zaměřenou segmentací trhu mohou společnosti napomoci v nalezení účinné metody, jak správně inovovat své produkty a služby.
- **Změna ve vnímání, významu a náladách** – podniky nesmějí zapomínat na jednu důležitou skutečnost. Lidé se v průběhu času mění, mění se jejich názory, jejich způsob života, přístupy, přesvědčení a jejich hodnoty. Na tento fakt nesmí podniky zapomínat, aby nenabízely svým zákazníkům produkty, které již nejsou aktuální. Zároveň s těmito změnami se podnikům naskýtá mnoho možností inovovat.
- **Nové znalosti** – dnešní doba se v pohledu na technologie a vědu vyvíjí nadmíru rychle. Podniky proto mají skvělou příležitost na tyto změny a nové znalosti reagovat a přizpůsobit tomuto pokroku svoji nabídku směrem k zákazníkům. Momentálně nejaktuálnějším příkladem je internet a umělá inteligence, kdy podnik své aktivity směřuje především na oblast e-commerce.

Druhý, zcela jiný pohled na vznik inovací uvádí český autor Muška (2009 str. 25). Ten společně s kolegy rozlišuje čtyři kategorie potřeb, které podněcují vznik inovací:

**1. Potřeba inovací vyvolaná novými technologiemi:**

*„Technologií vyvolaná potřeba inovací se projevuje klesajícími mezními výnosy z inovací: přírůstek výkonnosti technologie z dalšího výzkumu a vývoje je čím dál tím nižší. Přitom klesá konkurenceschopnost technologie v porovnání se substituční technologií. V takové situaci je zpravidla chybou dále optimalizovat starou (základní) technologii, podstatně užitečnější je se z plných sil věnovat nové technologii (průkopnické/klíčové technologii).“* (Muška, a další, 2009 str. 26) Před každým rozhodnutím o inovaci takového typu je nezbytné provést důkladnou analýzu technologií, která podniku pomůže vyhodnotit a odhadnout pouze relevantní možnosti. Podnik pak vybere tu inovaci, která je pro něj dlouhodobě přínosná jednoznačně výnosem a konkurenceschopností.

**2. Potřeba inovací vyvolaná trhem a konkurencí:**

*„Struktura a intenzita konkurence a její více či méně agresivní chování ovlivňuje konkurenční a inovativní tlak.“* (Muška, a další, 2009 str. 28) Společnosti by měly brát ohled nejen na stávající konkurenci, ale také na tu potenciální, která není zatím vidět, ale může na trh kdykoliv vstoupit. Tento potenciál je důležité neustále analyzovat a zároveň předvídat chování stávající konkurence, přičemž na něj vhodně reagovat.

**3. Potřeba inovací vyvolaná zákazníky a obchodem:**

Tyto inovace nejsou označovány za tolik rizikové, jelikož jejich tvorba je ovlivněna aktuální potřebou zákazníků. Ti byli již výše označeni za jeden z hlavních zdrojů, proč inovace vznikají. Potřeby a přání trhu se s vývojem doby mění a právě inovaci vyvolanou zákazníky je možné identifikovat z rozdílu, který přináší jejich potřeby a stávající nabídka trhu. Může se stát, že podnik neodhadne včas potřeby svých zákazníků nebo nezaznamená rozdílnou poptávku v oboru a podnik tak přichází o své tržby a mnohdy i zcela zaniká.

**4. Potřeba inovací vyvolaná okolními podmínkami:**

Inovaci a celý proces jejího vzniku ovlivňují jakékoliv změny okolních podmínek. Mezi nejčastější řadíme patenty a vynálezy (národní i mezinárodní), schvalování výrobků a postupy v jednotlivých zemích, ekologická, daňová a právní ustanovení, státní dotace, ekonomické podmínky či různé restrikce.



### 3.4 Inovační proces

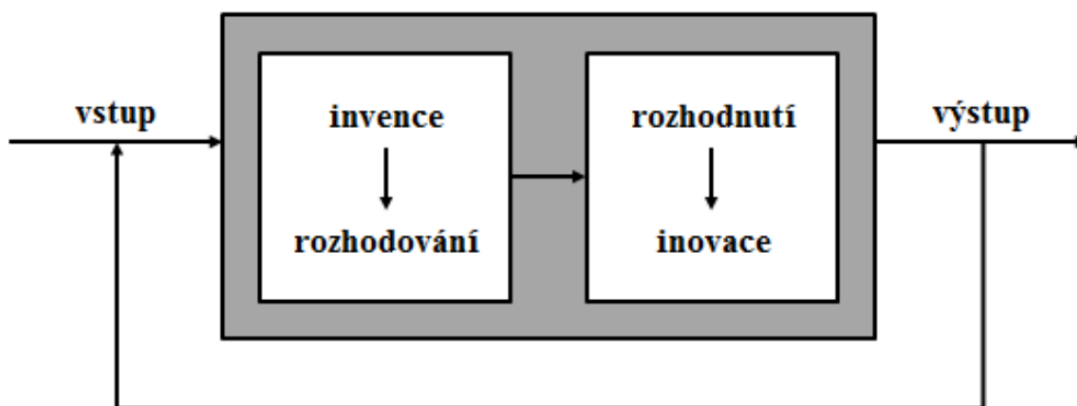
Inovační proces je aktivita, která zahrnuje všechny činnosti počínaje výzkumem, vedoucí přes aplikaci výsledků do praxe, až po využití. Pokud by byl inovační proces srovnáván s ostatními procesy v podniku, lze ho považovat za ne zcela typický. Je k němu potřeba přistupovat jinak a to z důvodu, že inovační proces je nepředvídatelný, přináší určitou míru nejistoty a není možné ho dokonale zopakovat. Z tohoto důvodu je velice důležité, aby bylo na inovaci vyčleněno dostatek všech potřebných zdrojů. Těmito nepostradatelnými faktory jsou lidské zdroje, finance, informační systémy, organizace, kontrola, údržba, servis apod. (Krchová, a další, 2005 str. 22)

Pro zajištění úspěšného fungování inovačního procesu, musí být proces plně podporován vedením podniku, dále jeho pracovníky, kteří mají za úkol ho řídit, usměrňovat a vyhodnocovat výsledky a dopady. Aby inovace byla pro podnik prospěšná, měla by být v souladu se strategií podniku a s předem danými cíli.

#### 3.4.1 Fáze inovačního procesu

Názory na fáze inovačního procesu se liší pohledy jednotlivých autorů, kteří mnohdy vyzdvihují vlastní teorii. Někteří se na tyto fáze zaměřují velice detailně, někteří je zase popisují poměrně obecně. Pro tuto diplomovou práci byly vybrány tři různé pohledy, které jsou dále vysvětleny.

První, nejvíce obecné pojetí inovačního procesu, mnohdy označováno spíše jako fáze rozhodování v oblasti inovací, znázorňuje obrázek č. 2 níže, který interpretoval Zdeněk Dytrt ve své literatuře.



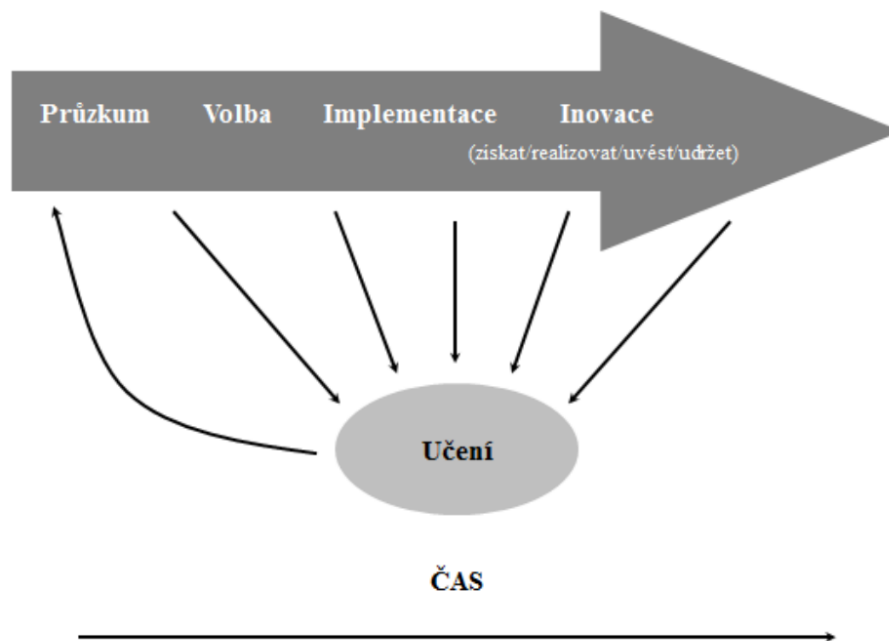
Obrázek 2: Inovační proces  
Zdroj: (Dytrt, a další, 2009 str. 64)

Dle autora jakýkoliv inovační proces začíná invencí, která se posléze přemění na úlohu rozhodnutí, které má přinést určitou inovaci. Rozhodovací proces má tedy jako výstup inovaci, jenž se později stává podnětnou, a manažeři firem pak rozhodují o její realizaci. Tento proces přeměnění do konkrétního rozhodnutí o realizaci není podmínkou. Již výše je zmíněno, že ne z každé invence vznikne inovace. Obrázek číslo dva tuto variantu sice neznázorňuje, ale je to důležitou připomínkou, která již v této práci byla zmiňována na začátku.

Skokan (2004 str. 28) ve své literatuře uvádí rozdělení fází inovačního procesu do těchto třech kategorií:

1. **Invence** – tento pojem byl vysvětlen již v první kapitole práce, avšak pro připomenutí se jedná o konkrétní myšlenku, nápad, která stojí na samém začátku celého procesu. Dále je ho třeba podrobně rozpracovat, analyzovat a ověřit jeho ekonomické dopady. V případě, že tyto dopady budou analyzovány jako kladné, čili úspěšné pro podnik, lze v tomto momentě přejít do další fáze.
2. **Adopce** – v této fázi je už prvotní nápad představen také zákazníkům a celkově se dostáváme do prvotního kontaktu nového výrobku či služby s trhem. S tímto krokem je už samozřejmě vytvářena finanční zátěž pro podnik v ohledu výroby i prodeje, jelikož fáze adopce může trvat libovolně dlouhou dobu. V momentě, kdy se podnik rozhodne považovat inovaci za úspěšnou a také akceptovatelnou zákazníky, svým cílovým segmentem, lze očekávat další fázi.
3. **Difúze** - neboli šíření je fáze, kdy se povědomí o inovaci šíří mezi zákazníky. Z důvodu nevyzpytatelnosti tohoto kroku, z pohledu jeho trvání, je zde financování další zátěží pro firmu.

Další pohled na fáze inovačního procesu nabízí autor Joseph Tidd, který se svým modelem velice přibližuje podání autora Skokana, avšak jeho použitelnost by se dala hledat spíše u procesních inovací.



Obrázek 3: Znázornění procesu inovace  
Zdroj: (Tidd, a další, 2007 str. 85)

Z obrázku 3 je patrné, že Joseph Tidd uvádí rozdělení do čtyř kategorií, které provází jeden klíčový prvek, kterým je učení. Autor učení považuje za nevyhnutelný krok, který hraje v celém procesu důležitou roli. Jeho rozdělení lze interpretovat takto:

1. Fáze průzkumu
2. Fáze výběru
3. Fáze implementace
  - a. Získávání znalostních zdrojů
  - b. Realizace inovačního projektu
  - c. Uvedení inovace na trh
4. Fáze učení se a opětovné inovace

(Tidd, a další, 2007 stránky 84-90)

**Fáze průzkumu** – v této fázi se podnik snaží sledovat a analyzovat změny interního i externího prostředí a snaží se identifikovat nové inovační příležitosti. Ve většině případů se jedná o změny na trhu způsobené konkurencí a poptávkou, respektive chováním spotřebitelů. Další nejčastější příležitostí by se dala hledat v dostupnosti nových technologií či legislativních změn. V dlouhodobějším horizontu se firmy snaží zkoumat oblasti, které mají největší potenciál pro změnu a těm poté přiřazují největší váhu. Tato fáze procesu je pro podniky velice náročná, i přesto, že se firmy snaží analyzovat pouze takové oblasti trhu, na které se primárně zaměřují a v nichž se sna-

ží rozpoznat potenciální inovace. Avšak přílišná konzervativnost v tomto ohledu způsobuje hrozbu přehlédnutí některé formy inovace. Pro podniky je tedy klíčové nejlépe vyhodnotit faktory a takové příležitosti, které zásadně ovlivňují prostředí, které chtějí nejvíce změnit.

**Fáze výběru** – s ohledem na riziko a finanční zátěž, kterou s sebou inovace nesou, se společnosti nezaměřují vždy na veškeré inovace, co se podniku nabízí. Mnohdy se možnosti také neslučují s vizí a obchodní strategií podniku. Proto v této fázi musí společnosti zvolit a vybrat tu inovaci, na kterou se zaměří a navrhnout inovační koncept.

**Fáze implementace** – po zvážení všech inovačních konceptů a výběru toho správného nastává proces, kdy se potenciaální myšlenky začínají měnit v realitu – v nový produkt nebo službu, ve změnu procesu apod. Výstupem těchto znalostí, které se spojují dohromady, je vlastní inovace. S vývinem inovace přichází nové nápady a zároveň problémy, které se musí řešit a na jejich základě se upravovat původní koncept. Postupem času se však inovace dopracuje do takové podoby, kterou lze uvést na cílový trh a tím končí fáze implementace. Celý tento proces se skládá z dílčích, na sebe navazujících kroků, které je třeba reflektovat:

- i. **Získávání znalostních zdrojů** – v této fázi podnik získává soubor všech znalostí a informací získaných z analýzy interního a externího prostředí, kde se klade především důraz na jejich kvalitu, aby z nich následně mohl začít vytvářet inovační proces. Ten se samozřejmě v průběhu ještě značně změní, odhalují se nedostatky a slabá místa, takže může nastat situace, že se konečný koncept zcela odlišuje od původního, ale z hlediska přínosnosti je důležité právě tyto úzká místa odhalit a to včas. Součástí je také přesné definování strategického směru, s tím související firemní kultura, která tyto myšlenky bude podporovat a také jednotliví pracovníci a jejich know-how.
- ii. **Realizace inovačního projektu** – vstupem do této fáze se stává strategický koncept a myšlenky, jak jej realizovat. V tento moment inovace ještě nevychází přímo na trh, ale teprve se chystá na její uvedení přímo k zákazníkům. Tato fáze obnáší nejvíce nákladů a spotřebovává také nejvíce sil celého realizačního týmu, který musí v tuto chvíli být naprosto flexibilní, musí spolu dostatečně komunikovat a aby tyto všechny aspekty mohly fungovat, musí všichni členové zastávat jasnou a jednotnou vizi ce-

lého inovačního plánu. Zde je namístě zvolení vhodného kandidáta - projektového manažera, který celý projekt povede a bude se snažit své členy týmu motivovat. Pokud se objeví nějaké bariéry, které budou bránit vstupu inovace na trh, je třeba neodkladně hledat jejich řešení. Zde se většinou ukáže, jak silný je management firmy, jeho pracovníci a především jejich soudržnost. Tyto procesy vyžadují většinou velkou časovou náročnost, i když se výsledky celého procesu nevidí hned na počátku. Není neobvyklé, že v této fázi inovační proces skončí nebo se projekt uvede na trh s nedostatky a je pak pro společnost ztrátový.

- iii. **Uvedení inovace na trh** – v tomto momentě hraje velikou roli také příprava trhu na příchod nové inovace - produktu či služby, nového procesu či jakékoliv jiné změny. Klíčové je získat co nejvíce informací o potřebách cílových zákazníků ze všech možných zdrojů z důvodu důkladné přípravy marketingových aktivit, které jsou spojené s propagací změny. Reakce zákazníků na nový produkt či službu se v tento moment pouze odhaduje, proto úkolem celého týmu je zákazníky co nejlépe tímto novým procesem provést, dostatečně jim ho představit, aby posléze mohli sami zvážit a vyhodnotit jeho využívání. Klíčový faktor úspěchu inovací je postaven právě na pochopení potřeb zákazníků a uchopení marketingových aktivit tak, aby všechna 4P marketingového mixu (**P**roduct - produktové parametry týkající se designu, **P**rice - cena nového produktu/služby, **P**lace – způsob propagace, **P**romotions - umístění na správný trh) byla nastavena a přizpůsobena co nejvíce zákaznickému segmentu. Vhodné je v tuto chvíli také získávat cennou zpětnou vazbu od spotřebitelů a následně s ní pracovat. Bez tohoto kroku – *uvedení inovace na trh*, není inovační proces kompletní.

**Fáze učení se a opětovné inovace** – tato fáze zahrnuje poznatky z předcházejících fází a analyzuje momentální dosažené úspěchy a neúspěchy. Inovaci je nutné analyzovat, aby mohla být zjištěna její praktická stránka, tj. všechny odchylky od předpokladů, ať už se týkají výdajů, časového hlediska – dodržení termínů nebo příčin neúspěchu spojených s chybami a nedostatky. Fáze učení se definuje čeho se příště vyvarovat, nebo co je potřeba udělat jinak. Aby podnik mohl těmto chybám předcházet, je důležité, aby zpětná vazba a analyzování bylo postaveno na upřímnosti a zodpovědnosti, jelikož úspěch inovace záleží také na postojích všech odpovědných jedinců.

Tato fáze se totiž mnohdy potýká s řadou problémů. Mezi členy týmu, který na inovaci od začátku pracoval, mnohdy dochází k „nešvaru“, kdy jednotliví členové týmu nechtějí nést odpovědnost za své chyby a často se pak snaží kriticky poukazovat spíše na chyby druhých, aby tím zakryli své pochybení a vina nepadla na ně. Je třeba, aby jednotliví účastníci byli ochotni na konci provést zcela otevřenou a upřímnou revizi, pro pochopení, jak příště postupovat lépe a co zlepšit.

Po zavedení inovace, ale i v případě její neúspěšnosti totiž přichází zcela nový stimul, který způsobí proces, kdy celý inovační cyklus započne znovu. Zde je zcela typické, že se podnik snaží o tzv. „reinnovaci“, která vychází právě z kvalitní analýzy a zpětných vazeb, kdy se podnik a především autoři a celý tým podílející se na průběhu inovace, snaží z úplného počátku inovace poučit a produkt vylepšit o další funkce, nebo ještě vylepšit ty stávající. Toto zlepšování má za úkol zvyšovat výkonnost jednotlivých fází a jejich kroků. Zpětná vazba neboli učení se ze všech fází, kterými inovace prochází je zde důležitou podstatou.

## 4 BARIÉRY INOVACÍ

Bariéry v inovačním procesu lze chápat jako překážky, které brání v zavádění jakékoliv inovace nebo pouze omezují rozvoji inovačních aktivit podniku.

Nejčastějšími důvody, proč určitý podnik nezavádí inovace, je nedostatek finančních prostředků, nedostatek času nebo nedostatek správných, kvalifikovaných lidí s potřebnými znalostmi.

Podle Oslo manuálu lze bariéry inovačních činností rozdělit do tří skupin. Jsou jimi ekonomické faktory, podnikové faktory a ostatní faktory, které zahrnují vše ostatní, co nespadá do předešlých dvou skupin.

Do **ekonomických faktorů**, které omezují inovační činnosti, jsou dle Oslo manuálu řazeny (OECD, 2005):

- Rizika, které podnik vnímá jako extrémní
- Příliš vysoké náklady
- Nedostatek patřičných finančních zdrojů
- Příliš dlouhé období návratnosti inovace

Mezi **podnikové faktory** omezující inovační činnosti jsou zařazeny (OECD, 2005):

- Nedostatečný inovační potenciál (výzkum a vývoj, design, apod.)
- Nedostatek odborného personálu
- Nedostatek informací o technice
- Nedostatek informací o trzích
- Obtížně kontrolovatelné inovační výdaje
- Neochota ke změnám ve firmě
- Obtížně dostupné externí služby
- Nedostatek příležitostí pro kooperaci

Do poslední skupiny, **ostatních faktorů**, které zamezují inovačním činnostem, jsou řazeny tyto faktory (OECD, 2005):

- Nedostatek technických možností
- Nedostatečná infrastruktura
- Neexistence potřeby inovovat vzhledem k předchozím inovacím
- Nedostatky v oblasti vlastnických práv
- Legislativa, právní normy, předpisy, technické normy, daňový systém

- Zákazníci nereagující na nové výrobky a procesy

Úkolem každého podniku, který chce inovovat, je se snažit tyto bariéry překonat a popasovat se s nimi, aby si dokázal zajistit lepší pozici na trhu a uspěli v konkurenčním prostředí.

V České republice se provádí vždy za období dvou let průzkum, jaké jsou nejčastější faktory omezující podniky v ČR v inovačních činnostech. Nejaktuálnější verzí pro tuto práci jsou výsledky za období roků 2016 až 2018, které byly zveřejněny v červnu loňského roku, konkrétně 9.6.2020, Českým statistickým úřadem.

Výsledky tohoto šetření jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 2: Nejvýznamnější faktory omezující zahájení inovačních aktivit v podniku  
Zdroj: (ČSÚ, 2020)

TAB 41A Podniky bez inovačních aktivit s 10 a více zaměstnanými osobami v Česku, které označily uvedený faktor omezující inovační aktivity jako nejvýznamnější pro podnik v období 2016 až 2018

Ukazatel	Faktory omezující provádění či zahájení inovačních aktivit v podniku*															
	nedostatek nápadů k inovacím v podniku		nedostatek podnětů k inovacím od zákazníků		nedostatek vlastních finančních prostředků		nedostatek finančních zdrojů mimo podnik (soukromých, veřejných)		nedostatek kvalifikovaných pracovníků v podniku		nedostatek vhodných partnerů pro inovační spolupráci		nedostatečné rozhodovací pravomoci podniku o vývoji nových produktů či investicích		nízká či nejistá návratnost investic v důsledku malé kupní síly či velikosti trhu	
	Počet	% [1]	Počet	% [1]	Počet	% [1]	Počet	% [1]	Počet	% [1]	Počet	% [1]	Počet	% [1]	Počet	% [1]
<b>PODNIKY CELKEM</b>	<b>692</b>	<b>5,4%</b>	<b>1 068</b>	<b>8,3%</b>	<b>1 830</b>	<b>14,2%</b>	<b>1 307</b>	<b>10,1%</b>	<b>1 547</b>	<b>12,0%</b>	<b>1 072</b>	<b>8,3%</b>	<b>994</b>	<b>7,7%</b>	<b>1 617</b>	<b>12,5%</b>
<b>Vlastnictví podniku:</b>																
domácí podniky	588	5,5%	893	8,4%	1 562	14,6%	1 127	10,6%	1 395	13,1%	920	8,6%	519	4,9%	1 364	12,8%
podniky pod zahraniční kontrolou	104	4,7%	175	7,8%	268	12,0%	180	8,1%	152	6,8%	152	6,8%	475	21,3%	253	11,3%
<b>Velikost podniku:</b>																
malé podniky /10-49 zaměstnaných osob/	532	5,0%	838	7,9%	1 555	14,7%	1 083	10,3%	1 272	12,1%	865	8,2%	672	6,4%	1 291	12,2%
střední podniky /50-249 zaměstnaných osob/	149	7,4%	214	10,6%	252	12,5%	206	10,2%	251	12,4%	189	9,4%	261	12,9%	297	14,7%
velké podniky /250 a více zaměstnaných osob/	11	3,1%	17	4,9%	22	6,6%	18	5,2%	24	7,0%	18	5,4%	61	18,0%	29	8,5%
<b>Odvětví (sekce, oddíl CZ-NACE):</b>																
Těžba a dobývání – B /5-9/	5	6,7%	7	9,8%	12	16,2%	10	13,9%	8	10,3%	5	6,2%	4	5,6%	10	13,0%
Zpracovatelský průmysl – C /10-33/	372	6,2%	459	7,7%	991	16,6%	717	12,0%	885	14,8%	587	9,8%	433	7,2%	786	13,1%
Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a vzduchu – D /35/	3	1,7%	8	4,5%	18	10,1%	13	7,1%	7	4,2%	6	3,2%	7	4,0%	21	11,6%
Zásobování vodou; činn. související s odpady – E /36-39/	18	4,3%	30	7,1%	67	16,0%	39	9,2%	55	13,1%	36	8,6%	32	7,7%	82	19,5%
Velkoobchod, kromě motor. vozidel – G /46/	148	6,7%	211	9,5%	261	11,8%	205	9,2%	219	9,9%	167	7,5%	324	14,6%	313	14,1%
Doprava a skladování – H /49-53/	67	2,9%	208	9,2%	250	11,0%	153	6,8%	186	8,2%	140	6,2%	75	3,3%	211	9,3%
Informační a komunikační činnosti – J /58-63/	30	5,3%	48	8,7%	73	13,1%	61	11,0%	67	12,1%	59	10,6%	54	9,7%	59	10,6%
Peněžnictví a pojištnictví – K /64-66/	7	3,3%	7	3,6%	15	7,4%	3	1,7%	14	7,1%	4	2,0%	13	6,3%	15	7,2%
Vědecké a technické činnosti – M /71-73/	43	4,2%	90	8,9%	144	14,2%	106	10,5%	104	10,3%	69	6,9%	51	5,1%	121	12,0%
<b>Region soudržnosti (CZ-NUTS2):</b>																
Praha	211	8,3%	260	10,2%	329	12,9%	266	10,4%	301	11,8%	145	5,7%	224	8,8%	242	9,5%
Střední Čechy	84	6,8%	81	6,6%	156	12,8%	114	9,3%	123	10,1%	153	12,5%	116	9,4%	188	15,3%
Jihozápad	67	5,2%	141	10,8%	177	13,6%	101	7,8%	170	13,1%	122	9,4%	108	8,3%	178	13,7%
Severozápad	62	4,4%	122	8,6%	210	14,8%	95	6,7%	86	6,1%	96	6,8%	66	4,6%	164	11,6%
Severovýchod	30	1,8%	116	7,1%	226	13,8%	156	9,6%	200	12,2%	119	7,3%	89	5,4%	170	10,4%
Jihovýchod	67	3,4%	104	5,3%	247	12,6%	213	10,9%	256	13,1%	157	8,0%	125	6,4%	267	13,6%
Střední Morava	85	5,7%	119	7,9%	238	15,8%	170	11,3%	174	11,6%	143	9,5%	151	10,0%	174	11,6%
Moravskoslezsko	86	6,5%	125	9,5%	247	18,8%	191	14,5%	235	17,9%	137	10,4%	115	8,7%	234	17,8%

[1] podíl na celkovém počtu podniků bez inovačních aktivit v dané skupině (řádku)

\* Podnik označil významnost uvedeného faktoru omezujícího inovační aktivity na škále (nízký-střední-vysoký) jako vysokou.



# 5 HODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI INOVACÍ

V důsledku toho, že v dnešní době si málokterá firma udrží svoji pozici na trhu bez nutnosti cokoliv inovovat, je měření a hodnocení inovační výkonnosti stejně důležité, jako vyhodnocování všech ostatních činností podniku.

Inovace jsou nejspolehlivějším předpokladem k získání konkurenční výhody, která zaručuje i dlouhodobou existenci podniku. Pokud se podnik chce skutečně stát konkurenceschopný, je důležité, aby inovace nejen podporoval, ale zároveň se zaměřil na jejich výkonnost a to za pomoci sledování a měření.

Jednotný postup neboli návod, jak inovace měřit, respektive měřit jejich výkonnost, v praxi neexistuje. Z důvodu toho, že každá inovace je jedinečná a má svá vlastní specifika, je třeba zvážit, které z možných nástrojů lze pro měření inovační výkonnosti použít.

Nejjednodušším a zároveň nejzákladnějším měřítkem by se dal považovat počet realizovaných inovací, avšak z důvodu zmíněného výše, je toto hodnocení irelevantní. Každá inovace je specifická a ve významnosti jednotlivých inovací je velký rozdíl. Nepřímo by se dalo na tuto praxi nahlížet přes počet získaných patentů, avšak nevýhoda je, že ne všechny patenty jsou hned považovány za inovace a naopak, ne všem inovacím předchází patenty.

## 5.1 Efekty inovací

Valenta (2001 str. 84) na efekty inovací nahlíží jako na třetí článek řetězce, kterým musí projít každá inovace:

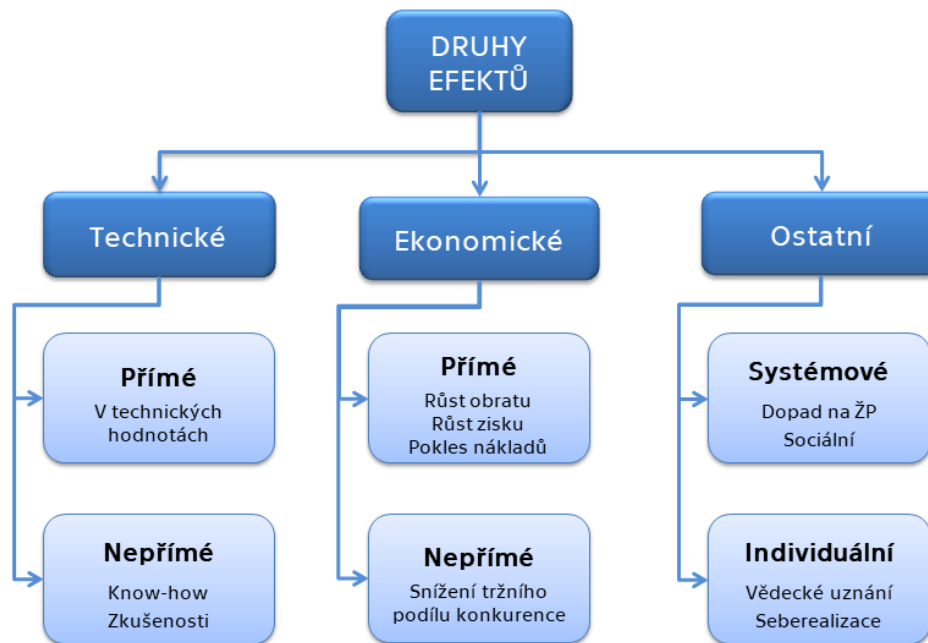
„aktivita – inovace - efekty“

Aktivita člověka zaujímá první místo tohoto řetězce a představuje tvořivou část lidské činnosti, která ústí do invence. Invence je myšlenkovým základem pro inovaci. Zavedení inovace do reality vytvoří právě onen, výsledný **efekt**.

Za efekt lze považovat jakoukoliv změnu týkající se:

- **Vstupních veličin** – lidské, finanční a další zdroje vložené do inovačního procesu
- **Procesu** – převedení vstupů na výstupy
- **Výstupních veličin** – konečné výsledky, které mají efekt silnější značky, nových poznatků, získaných patentů apod. Řadí se sem i inovací dosažené finanční prostředky.

Vyhodnocení úspěšnosti a efektivnosti inovací lze provádět pomocí kritérií, které jsou znázorněny na následujícím obrázku. Podnik si vždy musí zvolit, podle kterých kritérií bude inovaci hodnotit.



Obrázek 4: Druhy efektů inovací  
Zdroj: (Žižlavský, 2012 str. 22)  
Zpracování: Vlastní tvorba

### Technické efekty

Úspěšnost inovace je zde posuzována na základě specifických technických parametrů. Mezi přímé charakteristiky řadíme energetickou náročnost inovace, spotřebu paliva, odpor vzduchu apod. Jako příklad nepřímých charakteristik lze uvést know-how, získání zkušeností, poznání slabých míst, zlepšení spolupráce v rámci inovačního týmu.

### Ekonomické efekty

Tyto efekty dělíme také na přímé a nepřímé. Příkladem přímého efektu je v první řadě snaha zjistit výši zisku nebo příspěvek na krytí fixních nákladů a zisku (tzv. hrubé rozpětí). V počáteční fázi není toto vyčíslení zcela možné a zároveň není spolehlivé. Pokud by chtěl být znám přímý efekt, používá se především ukazatel obrátu nebo tržního podílu. Zde se vychází z předpokladu, že pokud byl výrobek kladně přijat trhem a spotřebiteli, má šanci být efektivní také z hlediska rentability. Nepřímý efekt je spojen

s konkurencí a to z pohledu dopadu v případě, že se díky inovaci podaří podniku získat licenci. Konkurenci by to způsobilo zvýšení nákladů nebo omezilo tržní podíl a obrat.

### **Ostatní efekty**

Tyto efekty vyplývají z odstraňování fyzicky namáhavých a monotónních prací, zlepšování tvůrčí práce, zdravotnických a hygienických podmínek na pracovišti, zvyšování bezpečnosti práce apod. Významným efektem inovace je i její dopad na životní prostředí. (Žižlavský, 2012 stránky 21-22)

Podle Hrazdilové (2010 str. 34) je variantou jak měřit inovační výkonnost, sledování ekonomických ukazatelů. Ve svém díle se touto záležitostí zabýval také Valenta. Ten dospěl k závěru, že hospodářský výsledek podniku, obecně tedy změna ekonomického chování podniku vůči okolí, je spojena s inovacemi nejen zásluhou těch ve výrobě, ale i díky inovačním aktivitám, které jsou prováděny v nevýrobní sféře podniku. Ty jsou uskutečňovány prostřednictvím procesních inovací, v řídicích či obslužných činnostech podniku, v inovacích organizačních, marketingových apod. Zaměřit se pouze na individuální faktory z těchto uvedených je pro podnik nedostačující, jelikož se pak potýká s upřednostňováním pouze jednoho úhlu pohledu. Proto správně vytvořený systém pro hodnocení inovačních aktivit by měl tvořit kombinaci finančních a nefinančních ukazatelů. Ty by se pak dále měly porovnávat s konkurenčními podniky.

## **5.2 Hodnocení pomocí finančních ukazatelů**

Skalický (2001 str. 153) uvádí, že hodnocení pomocí finančních ukazatelů patří mezi statické metody. Jejich výhoda spočívá v tom, že jsou jednoduché na spočítání a jejich interpretaci. Naopak mezi zápory těchto ukazatelů patří to, že nehledí na celou životnost investice, nýbrž jen na určité období životnosti investice. Tím je způsobeno, že neberou v potaz časové rozložení zisku a nákladů během doby využívání investice.

Zdeněk Pitra (1997 str. 109) rozděluje finanční ukazatele do třech skupin:

- **První skupina ukazatelů** – slouží především pro zvýšení konkurenceschopnosti a k vyhodnocení finančního zdraví podniku. Nejčastěji využívanými ukazateli v této skupině jsou:
  - Likvidita
  - Zadluženost

- Rentabilita tržeb
- Produkční síla

Za pomoci těchto ukazatelů lze posoudit nárůst produkční síly podniku, jenž je vyvolán vstupem inovace na trh a výší nárůstu rentability tržeb. Uskutečňování inovačního plánu by nemělo způsobit podniku snižování likvidity nebo zvyšování zadluženosti.

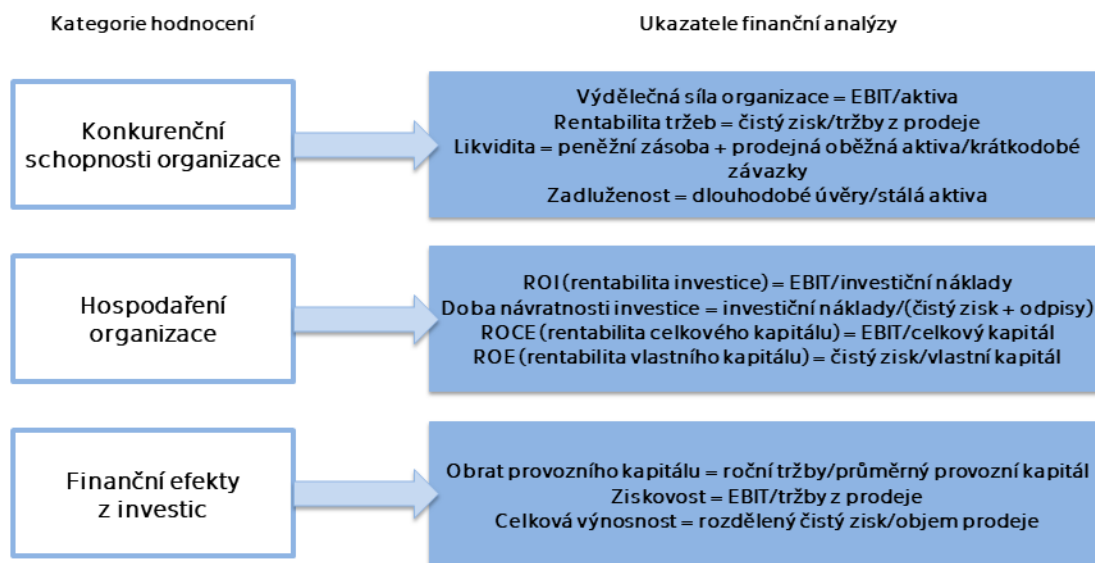
- **Druhá skupina** – vyhodnocuje odraz inovace ve výsledku hospodaření společnosti. Využívá se pro to těchto ukazatelů:
  - Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)
  - Rentabilita investic/inovace (ROI)
  - Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)

Ukazatel rentability vlastního a investovaného kapitálu vymezuje to, do jaké míry přispívá zavedení inovace ke zlepšení výsledku hospodaření podniku jako celku. Rentabilita inovace bývá charakterizována tím, že může být vyšší, než je v oboru podnikání obvyklé a zároveň období návratnosti by nemělo být delší, než je běžné.

- **Třetí skupina** – hodnotí finanční efekty inovačních aktivit. Nejvyužívanější ukazatele této skupiny jsou:
  - Obrat provozního kapitálu
  - Celková výnosnost
  - Ziskovost

Inovace musí být už od prvního okamžiku od vstupu na trh zisková a mělo by zároveň dojít k navýšení obratu provozního kapitálu. Hlavní úmysl inovace by se dal nazvat jako pokles vázanosti finančních prostředků.

Všechny tyto ukazatele neboli hlavní ukazatele finanční analýzy, které se používají pro posouzení efektivnosti inovací, ve své publikaci zmiňují také autoři Břečková a Havlíček (2016 str. 101) a to v této shrnující podobě:



Obrázek 5: Ukazatele finanční analýzy pro hodnocení efektivnosti investic  
 Zdroj: (Břečková, a další, 2016)  
 Zpracování: Vlastní tvorba

Výsledky, které získáme ze všech výše uvedených ukazatelů, by se měly porovnávat vůči referenční hodnotě s určitou základnou. Touto srovnávací základnou může být stávající stav, nebo předem stanovené cíle. Pokud si je podnik dopředu stanovil a jsou realisticky náročné. Poté, za pomoci Benchmarkingu<sup>6</sup>, lze také hodnoty srovnávat s konkurenčním podnikem.

### 5.3 Hodnocení podle nefinančních ukazatelů

Z inovačních návrhů jsou realizovány pouze ty, které jsou pro podnik výhodné a přínosné. Vystává zde tedy otázka, jak nejlepším způsobem a objektivně posuzovat návratnost vloženého času do projektu a vloženého úsilí z ekonomického hlediska. „Hlavní přínos nefinančních ukazatelů spočívá v identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících vývoj ukazatelů finančních.“ (Žižlavský, 2012 str. 29) Tyto ukazatele zároveň citlivěji reagují na změny, což je v dnešním uspěchaném světě klíčovou schopností.

<sup>6</sup> Benchmarking je jeden z nástrojů strategického managementu. Lze ho definovat jako nepřetržitý a systematický proces porovnání a měření produktů/procesů (inovací) s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření s cílem zlepšit vlastní výkonnost organizace. V kontextu této práce je pro srovnání volena konkurence.

Řada odborníků proto navrhuje použití zároveň nefinančních ukazatelů mimo těch finančních, které jsou zmíněny výše. Jsou jimi například:

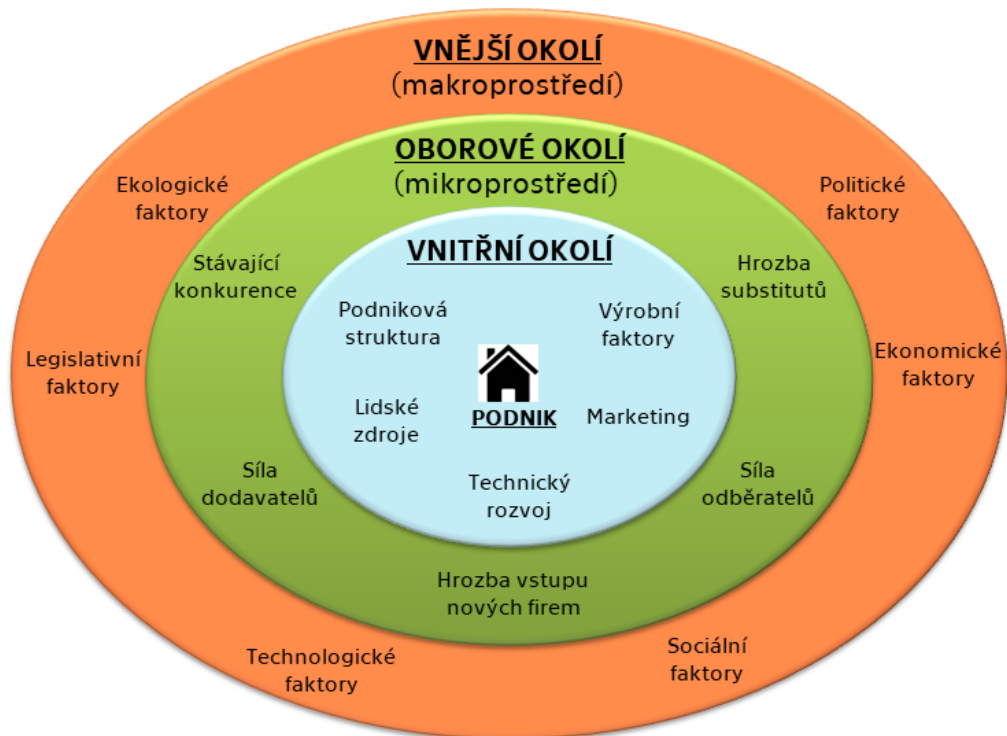
- Počet nových inovací a nápadů
- Míra neúspěchu
- Doba realizace vývoje nového produktu
- Průměrná doba zavádění inovace
- Měřítko spokojenosti zákazníků
- Měřítko nepřetržitého zlepšování (např. počet návrhů inovace na zaměstnance)
- Procentní podíl nebo počet překročení nákladových rozpočtů nebo doby vývoje

To, že neexistuje jednotný návod, jak inovační procesy měřit již bylo zmíněno výše. Každá z metod má své přínosy a úskalí zároveň. Proto nejvhodnější metodou je kombinace finančních a nefinančních ukazatelů zároveň.

## 6 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Podnik se při plánování svých aktivit a inovací musí zaměřit na informace, které se týkají externího, ale i interního okolí. Jejich zjištění pomáhá společnosti v rozhodování o zavedení inovace, případně vyhodnocení nejlepšího typu inovace. Je tedy potřeba včas a kvalitně analyzovat všechny vlivy, které mohou podnik ovlivnit. Podklady pro tento krok poskytnou analýzy vnějšího okolí, oborového okolí a vnitřního okolí podniku. Podrobněji bude každá analýza charakterizována a vysvětlena v dalších subkapitolách této práce.

Schéma tohoto rozdělení je zobrazeno na následujícím obrázku č. 6:



Obrázek 6: Situační analýza podniku  
Zdroj: Vlastní zpracování

## 6.1 Analýza vnějšího okolí

Analýza vnějšího okolí je mnohdy v literaturách nazývána makroprostředím. Prostřednictvím tohoto nástroje může společnost analyzovat externí okolí, ve kterém se pohybuje a identifikovat trendy a změny, které mohou mít na podnik vliv. Může se jednat o demografické vlivy zahrnující pohlaví, věk či rodinný stav, ekologické, legislativní nebo geografické faktory. Jejich zjištění zároveň napomáhá podniku schopnosti na ně reagovat. Toto prostředí „zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit“. (Jakubíková, 2008 str. 82) Taková situace může nastat, ale děje se jen velmi zřídka a pro společnost je to velice obtížné. Makroprostředí je charakterizováno jako blízké prostředí, které obklopuje společnost a může ji výrazně ovlivnit v jejím růstu a působnosti.

Analýza vnějšího okolí je prováděna především pomocí **PEST** analýzy. PEST analýzou zjišťujeme čtyři faktory; **P**oliticko-právní, **E**konomické, **S**ociální a **T**echnologické. Jak je z názvu viditelné, počáteční písmena jednotlivých faktorů nám tvoří zkratku PEST. Ovlivňují rozvoj podniku a jeho podnikatelskou činnost.

- **Politicko-právní faktory** - působení politických vlivů. Řadíme sem daňovou politiku, politickou stabilitu, stabilitu vlády, zákony, předpisy pro mezinárodní obchod apod.
- **Ekonomické faktory** – vliv ekonomiky (místní, národní i světové) týkající se vývoje HDP, měnového kurzu, úrokových sazeb, vládních výdajů, míry nezaměstnanosti apod.
- **Sociální faktory** – sociální změny, které ovlivňují kupní chování spotřebitelů. Zahrnují faktory sociální, jako jsou příjmy, majetek, vzdělání, životní styl, vývoj životní úrovně, dále kulturní, mezi které řadíme osobní image, řeč apod.
- **Technologické faktory** – dopady nových technologií (výrobních, dopravních, informačních), inovací, nových trendů v oblasti vědy a výzkumu apod.





Obrázek 7: PEST analýza  
Zdroj: Vlastní zpracování

Často bývá tato analýza ještě rozšiřována a dále upřesněna o další dva faktory; legislativní a ekologické (environmentální). Vzniká poté analýza nazývaná **PESTLE**.

- **Legislativní faktory** – vliv legislativy (místní, národní i světové)
- **Ekologické faktory** (environmentální) – problematika životního prostředí

Zkrácenější verzí je **SLEPT** analýza modifikovaná právě o legislativní faktor.

PEST/SLEPT/PESTLE analýza napomáhá podnikům porozumět proč trh, ve kterém působí, roste nebo klesá. Vychází z poznatků minulého vývoje a snaží se předvídat vlivy budoucí. Je důležité, aby si podnik byl schopen určit, které faktory jsou pro něj stěžejní a na základě toho určit správný výběr analýzy. Zda pracovat pouze se základní verzí, nebo použít jednu z rozšířených možností.

Jak uvádí ve své literatuře autorka Tichá (2007 str. 72), smyslem této analýzy je také najít odpovědi na tyto tři otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?

### 3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Je proto důležité, aby si podnik stanovil klíčové faktory na základě znalostí a aktuálních informací, a ty potom hodnotil z hlediska budoucího vývoje. Důležitost jednotlivých faktorů se může lišit podle odvětví.

## 6.2 Analýza oborového okolí – konkurence

Analýza oborového okolí se nejčastěji provádí pomocí tzv. Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí. Získáme tak cenné informace o konkurenčním prostředí, tlaku konkurence a rivalitě na trhu. Autorem této matice je Michael Eugene Porter, americký ekonom a profesor Harvard Business School. Napomáhá manažerům společností analyzovat konkurenční síly v okolí jejich firem a všeobecně odhalit skutečnosti, které ohrožují podnik, a zároveň napomáhá nalézt příležitosti. Rivalita na trhu je závislá a projevuje se působením a interakcí pěti základních sil, jak je zřejmé s názvu této analýzy. Jsou jimi stávající konkurence, potenciální konkurence, dodavatelé, odběratelé a substituty. Jejich společné působení na podnik odráží ziskový potenciál určitého odvětví.

Při analýze konkurence a použití Porterova modelu pěti sil si podnik klade především těchto pět otázek:

1. Co řídí konkurenci?
2. Co dělá konkurence a zároveň co může pravděpodobně dělat?
3. Jak vnímáme konkurenci?
4. Jak konkurence vnímá odvětví, v němž působí?
5. Jaké jsou silné a slabé stránky konkurence?

(Svatošová, 2010 str. 51)

Použitím tohoto modelu se podnik zaměřuje především na již zmíněných pět složek, které jsou v daném odvětví hnací silou konkurence. Jejich důležitost se liší od povahy a zaměření každého jednotlivého odvětví.

Jejich schéma je znázorněno na obrázku č. 8 níže.



Obrázek 8: Porterův model pěti sil  
Zdroj: Vlastní zpracování

- i. **Riziko vstupu potencionálních konkurentů** - tvoří jednoznačně největší hrozbu pro podnik. Téměř pro každého zákazníka je v tento moment novinka lákavější a dá jí přednost před něčím „starým“, již zaběhlým, i když mnohdy dobře zavedeným. Podnik zde musí okamžitě zvolit inovační strategii, aby nedošlo k odvrácení spotřebitelů ke konkurenci. Snaží se tuto situaci obrátit ve svůj prospěch.
- ii. **Rivalita mezi stávajícími konkurenty** – v tento moment by měl podnik volit takovou marketingovou a cenovou strategii, která dokáže omezovat obchodní činnost právě onoho stávajícího konkurenta. V momentě, kdy se trh již naplnil a dále už neroste, je zde typické přebírání zákazníků od své konkurence.
- iii. **Vyjednávací síla odběratelů** – tento faktor neboli zákazníci a spotřebitelé, jsou jedním z nejdůležitějších elementů, které podniku určují celkový úspěch či neúspěch. Podnik se zde zaměřuje a sleduje především aspekty nákupního chování spotřebitelů, které diferencuje trh, na němž společnost působí.

- iv. **Hrozba substitučních výrobků** – substituční výrobky neboli ty výrobky, které lze na daném trhu zaměnit bez změny celkového užítka konečného spotřebitele, představují pro podnik vysoké ohrožení. Pro uživatele totiž plní stejnou funkci, jako výrobek od konkurence. Ohrožují proto pozici na trhu daného podniku a ten posléze musí učinit kroky k tomu, aby tyto hrozby eliminoval. Typickým příkladem takového výrobku je kolový nápoj, který nabízí jak společnost Coca-Cola, tak i jeho největší konkurence Pepsi.
- v. **Vyjednávací síla dodavatelů** - zde se hledí především na počet dodavatelů na daném trhu, patenty neboli výlučné vlastnictví určitých komponentů. Tyto faktory určují celkovou nákladovost produktu a také konečné stanovení jeho ceny.

### 6.3 Analýza vnitřního okolí

Dalším důležitým krokem před tím, než se podnik rozhodne zavést nějakou změnu, je zhodnocení také faktorů v rámci interního okolí podniku, které zásadně ovlivňují podnikatelské záměry společnosti. Tyto působící faktory jsou zjišťovány pomocí analýzy vnějšího prostředí. Interní vlivy mohou být jak pozitivní, tak i negativní.

Mezi faktory interních vlivů řadíme vlivy, týkající se:

- **Technického rozvoje** – rozvoj veškeré techniky související s produktivitou práce.
- **Výrobních faktorů a řízení výroby** – hodnotí se kvalita a úroveň managementu, počet a cena dostupné pracovní síly, náročnost výroby z pohledu kapitálu, zmetkovost, cena výrobků a služeb, míra dodržení předem stanovených norem a standardů (např. certifikace ISO) apod.
- **Lidských zdrojů** – mezi tyto faktory lze zařadit rovnováhu/nerovnováhu nabídky a poptávky po práci, potencionální zaměstnance, jejich počet a kvalifikaci, nabízející celopodnikové vzdělávání, personální strategii, alternativní formy zaměstnání, sociální odpovědnost firmy – CSR (Corporate Social Responsibility) apod. Veškeré záležitosti týkající se těchto zmíněných vlivů spadají pod personální oddělení neboli HR (Human Resources).
- **Marketingu a distribuce** – zde se podnik zaměřuje na vhodně zvolenou marketingovou strategii, proces plánování, vývojové trendy, marketingový mix, cílovou skupinu zákazníků, jejich nákupní chování, počet a dostupnost distribučních kanálů, systém logistiky apod.

- **Financí a rozpočtu** – směrodatná je zde tzv. finanční analýza, pomocí které podnik dokáže zhodnotit svou ekonomickou stabilitu. Důležité je ale také poctivé vedení účetnictví, které skutečně a věrohodně zobrazuje danou společnost. Jako příklad ukazatelů finanční analýzy lze jmenovat ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity, aktivity, tržní hodnoty či syntetické ukazatele.

(Svatošová, 2010 str. 52)

## **6.4 SWOT analýza**

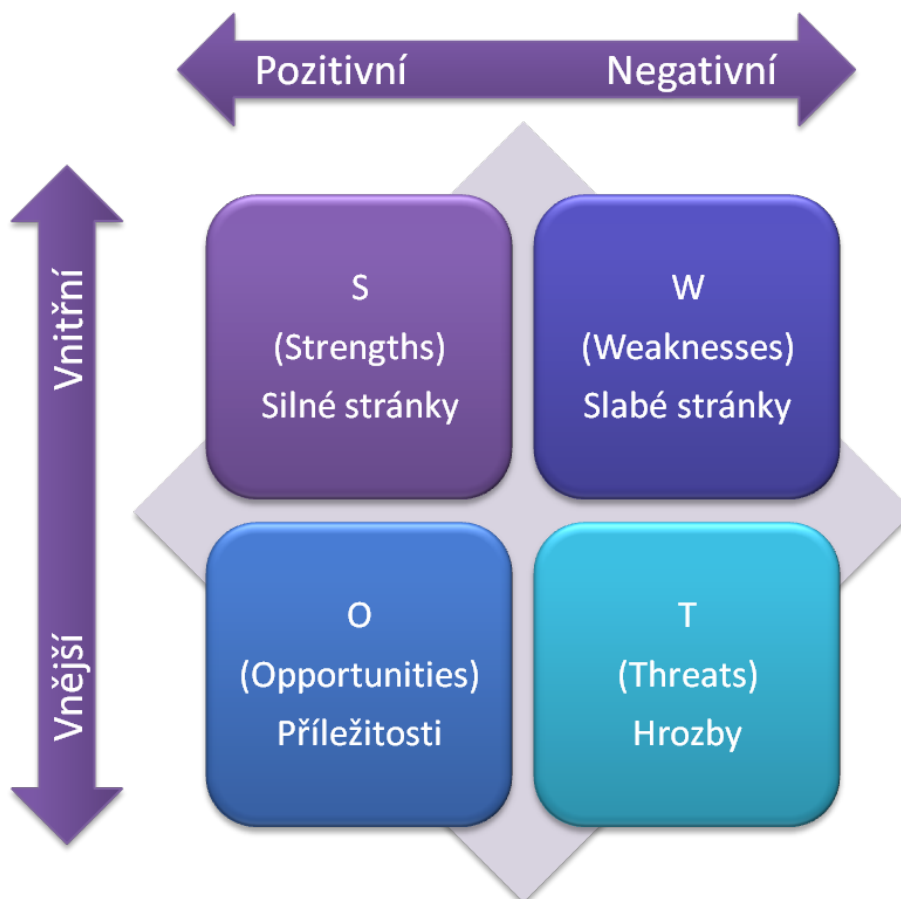
Kombinací analýzy vnějšího a vnitřního prostředí je právě SWOT analýza, která zkoumá obě tyto prostředí. Je nejnámější, nejpoužívanější a zároveň nejuniverzálnější metodou pro analýzu stávající situace podniku. Pomocí jejího využití může podnik snadněji vytvářet dlouhodobou strategii a zároveň ji lze využít jako silný nástroj pro zavádění nových procesů.

SWOT analýza definuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Specifikace této metody je vymezena podle předmětu analýzy. V této práci je zaměření věnováno uskutečnění určité inovace.

Faktory, zaměřené především na interní okolí firmy, poskytují podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, kterým se podnik bude věnovat. Rozlišujeme zde pozitivní vliv – silné stránky a negativní vliv – slabé stránky.

Další dva vlivy se zaměřují na externí okolí firmy, tudíž pro podnik je velmi obtížné je kontrolovat. Zde jsou pozitivním vlivem příležitosti a negativním vlivem hrozby pro firmu.

Tato skutečnost bývá znázorňována pomocí čtyř kvadrantů, viz. obrázek č. 9, níže.



Obrázek 9: SWOT analýza  
Zdroj: Vlastní zpracování

**S – Strengths – silné stránky** – oblast, kterou by se podnik měl snažit co nejvíce posílit pomocí různých, pro podnik dostupných, metod a technik.

Příkladem může být: stabilní podíl na trhu, vůdčí pozice na trhu, schopný management podniku, dobrá pověst společnosti, lepší reklamní kampaň, moderní technologie, kvalita výrobků a služeb, finanční zdroje, úspory z rozsahu – podnik se snaží vyrábět větší množství produktů, aby ušetřil na fixních nákladech. Tím si zajistí snížení ceny a celkových nákladů na výrobek.

**W – Weaknesses – slabé stránky** – na základě zjištění slabých stránek by měl podnik využít všechny dostupné možnosti a prostředky pro jejich minimalizaci nebo úplnou eliminaci.

Příkladem může být: slabá pozice na trhu, nevyužité kapacity, zaostávání v oblasti výzkumu a vývoje, podprůměrné schopnosti v oblasti managementu

a marketingu, zastaralé technologie, vysoké náklady v porovnání s konkurencí, neadekvátní dodavatelé apod.

**O – Opportunities – příležitosti** – tento pozitivní vliv se podnik snaží co nejvíce maximalizovat a všechny zjištěné příležitosti by měl podnik co nejlépe využít.

Příkladem může být: možnost vstupu na nový trh, zacílení na nový tržní segment, s tím spojená rozšířená nabídka produktů a služeb, růst trhu, diferenciacce, export apod.

**T – Threats – hrozby** – identifikace nebezpečí, které podnik ohrožuje, by měli napomoci ke zvolení vhodných nástrojů na jejich odstranění.

Příkladem může být: konkurence, substituční výrobky, pomalý růst trhu, měnící se potřeby zákazníků, nestabilita trhu, životní cyklus, ve kterém se podnik nachází, vývoj směnných kurzů a obchodní politika zahraničí apod.

Všechny tyto zmíněné analýzy budou praktikovány na společnost Zásilkovna s.r.o., v druhé části této práce.

# METODIKA PRÁCE

Metodika práce detailně popisuje postup, kterým byla diplomová práce zpracována. Pro větší přehlednost bude níže popsána metodologie práce zvlášť pro teoretickou část a zvlášť pro praktickou část.

## Metodologie teoretické části

Teoretická část této diplomové práce byla zpracována za pomoci literární rešerše. Zakládá si především na porovnání názorů a myšlenek jednotlivých autorů a použití dalších možných zdrojů, které se danou problematikou zabývají. Autorka se snažila tyto zdroje mezi sebou porovnat, nacházet shody i rozpory a celou problematiku blíže specifikovat a vysvětlit. Takto byla zpracována teoretická část a čtenáři byl nabídnut širší pohled na vybrané témata.

Z důvodu pandemie COVID-19 a s tím souvisejícími vládními opatřeními způsobující zavřené knihovny, tudíž nemožnost si některou literaturu vypůjčit, použila autorka především internetové zdroje, kde se nezbytnou literaturu snažila vyhledat v on-line podobě. To ji umožnil především server Národní digitální knihovny ([www.nkp.cz](http://www.nkp.cz)) a dále také Bookport ([www.bookport.cz](http://www.bookport.cz)). Odborné články, zahraniční tituly a další zdroje byly čerpány za pomoci Google Books ([www.books.google.com](http://www.books.google.com)). V této fázi autorka kladla důraz především na aktuální a relevantní zdroje pro danou práci.

Seznam použité literatury je uveden na konci práce v „seznamu literatury“.

Z teoretické části práce vyplynuly důležité informace a poznatky, které byly následně použity pro praktickou část této práce.

## Metodologie praktické části

V praktické části byly aplikovány poznatky z teoretické části a za pomoci vybraných metod se autorka snažila dosáhnout vytyčeného cíle, který je stanoven na začátku celé práce. Použila dotazníkového šetření, kde získala celkem 373 odpovědí, které následně vyhodnotila. Přínosem pro praktickou část byl dále rozhovor přímo s marketingovým ředitelem Zásilkovny. Samotné nápady na inovační aktivity, které měla autorka dopředu promyšlené, byly rozšířeny o poznatky z dotazníkového šetření a provedeného rozhovoru.

Hlavní metodou diplomové práce je dotazníkové šetření. Důvodem výběru byla menší časová náročnost pro respondenty, anonymita odpovědí, která poskytuje respon-



dentům větší komfort při odpovídání a možnost oslovení velkého množství osob a získání tím většího počtu názorů.

Dotazníkové šetření je obecně nejpoužívanější metodou pro sběr primárních dat. Spočívá v distribuci předem stanovených otázek ve formě formuláře, na které respondenti odpovídají dle vlastního uvážení nebo vybírají z jednotlivých možností předem stanovených odpovědí. Dotazník byl vytvořen za pomoci on-line nástroje Survio a rozeslán pomocí webového odkazu. Dotazníkové šetření bylo distribuováno mezi respondenty za pomoci komunikačních kanálů (Messenger, WhatsApp, e-mail, SMS). Na základně obdržených odpovědí bylo provedeno vyhodnocení a shrnutí výsledků, které byly prezentovány za pomoci grafů a slovního popisu. Zároveň autorce posloužilo jako podklad pro závěrečné doporučení, kterým je dle cíle práce zpracování inovačních aktivit pro vybranou společnost.

Doplňující metodou byl provedený rozhovor, který spočíval v předem připraveném seznamu otázek, které byly kladeny marketingovému řediteli. V případě potřeby se autorka doptávala na potřebné a doplňující informace. Mnohdy ani společnost nechce určité informace zveřejňovat z důvodu zachování důvěrných detailů dotýkajících se například firemní politiky nebo plánujících aktivit, a to z důvodu zachování si konkurenceschopnost.

Přínosem práce bude návrh inovačních aktivit pro vybranou společnost, tak aby byla zvýšena spokojenost u svých zákazníků, případně mohla společnost oslovit nový segment a zajistit si tím zvýšení postavení na trhu.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

# 7 ZÁSILKOVNA

Pro účely praktické části byla vybrána poměrně mladá logistická společnost Zásilkovna s.r.o. (dále jen Zásilkovna). Na společnosti budou aplikovány teoretické poznatky, které byly popsány v první části práce. Nejprve bude společnost a její poskytované služby představeny. Poté, za využití výše zmíněných analýz, zmapováno vnitřní a vnější okolí. Výsledky ze situační analýzy pomůžou v dalším návrhu inovačních aktivit pro společnost a zároveň naplnění cíle diplomové práce.

## 7.1 Představení společnosti



*Obrázek 10: Logo společnosti  
Zdroj: (Zásilkovna)*

Název společnosti: Zásilkovna s.r.o.

Sídlo společnosti: Lihovarská 1060/12, Praha 9, 190 00

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Statutární orgán: Jednatel Ing. Simona Kijonková

Jednatel Petr Vytiska

Základní kapitál: 200.000 Kč

Počet zaměstnanců: 1.500

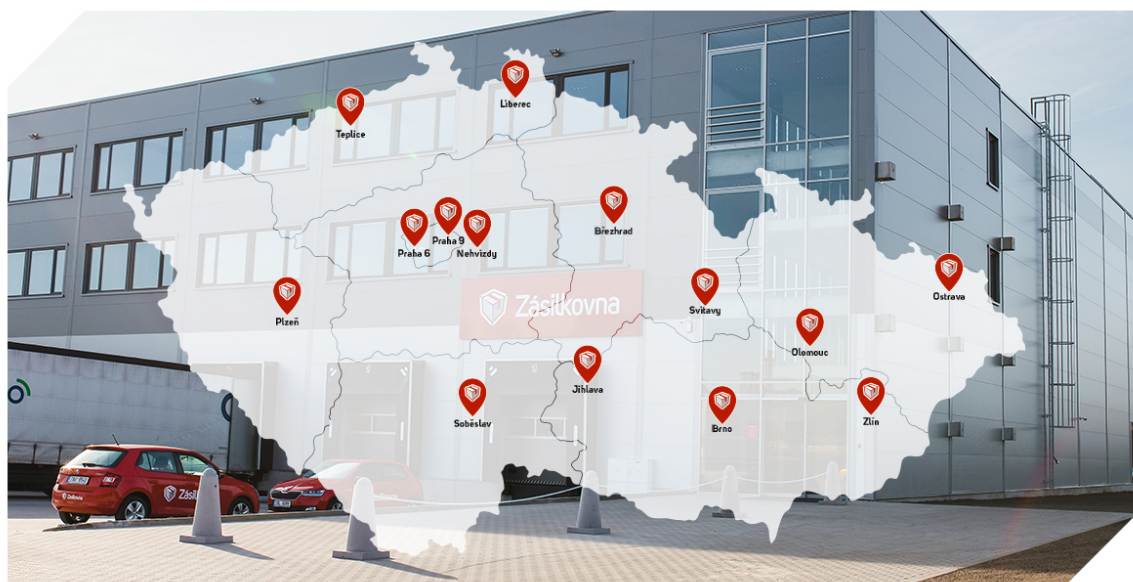
V roce 2010 přišla paní Simona Kijonková s novým inovativním projektem v oblasti logistických služeb. Záměrem tohoto projektu bylo poskytnout komplexní logistické služby napříč Českou republikou. Prvotním záměrem bylo pomoci e-shopům a maloobchodům v usnadnění a rychlejšímu dodání zásilek svým zákazníkům. Během deseti let působení se společnost Zásilkovna dokázala vypracovat na jednoho z nejúspěšnějších přepravců zásilek na tuzemském trhu a získala tak velice silnou pozici na trhu. Zásilkovna je jednou z nejmladších logistických společností v České republice. Kromě České republiky společnost funguje také na Slovensku (Zásilkovňa) a expanduje i do zemí východní Evropy, jako jsou Polsko (Przesylkownia), Maďarsko (Csomagkuldo) a Rumunsko (Coletaria).

Díky tomu, že je Zásilkovna součástí skupiny Packeta, kterou tvoří celkem 13 firem, vytváří od roku 2019 možnost svým zákazníkům přepravu zboží do všech 28 zemí Evropské unie, Švýcarska, Ruska a na Ukrajinu. Nově bude také možné zasílat zásilky do Spojených Arabských Emirátů. Přibližuje se tak své vizi stát se globální logistickou společností.

Zásilkovna se až do roku 2019 orientovala pouze na poskytování služeb pro e-shopy. Pro zákazníky to znamenalo, že si nemohli nechat zaslat zásilku jinak než z e-shopu. V dubnu roku 2019 Zásilkovna představila nové služby, které vyřešily i možnost přepravy zásilek pro fyzické osoby. Název této služby je Mezi Námi a funguje na principu doručování zásilek mezi osobami.

Klienti Zásilkovny mohou při zaslání zboží z internetových obchodů využít hustou síť výdejních míst, kterých je aktuálně po České republice přibližně 4 600.

Zásilkovna má momentálně k dispozici v tuzemsku 14 dep, která jsou strategicky rozmístěna po celé republice, tak aby zajistili maximální efektivnost svozů a rozvozů zásilek a mohli je tak doručovat co nejrychleji. Navíc všechna depa v ČR slouží i jako podací a výdejní místa. V Praze se nacházejí dvě depa, konkrétně na Praze 6 - Ruzyni a Praze 9 – Satalicích. Další je možné najít v Nehvizdech u Prahy, Brně, Ostravě, Olomouci, Plzni, Hradci Králové, Liberci, Zlíně, Jihlavě, Teplicích, Svitavách a v Soběslavi.



Obrázek 11: Přehled dep společnosti Zásilkovna s.r.o.  
Zdroj: (Zásilkovna, 2021)

Zásilkovna má jako firma silné komunikační kanály směrem ke svým zákazníkům. Prezentuje se na několika sociálních sítích. Je možné sledovat její aktivitu na Instagramu, Facebooku, Twitteru, Youtube a SoundCloud. Na SoundCloud má Zásilkovna svůj kanál, který nese název Z-Talks. Jedná se o podcasty s marketingovými odborníky a osobnostmi e-commerce. Podcasty moderuje marketingový ředitel Zásilkovny Milan Šmíd. V rozhovorech se posluchač může dozvědět příběhy značek a zkušenosti profesionálů z oboru. Na webových stránkách společnosti je k dispozici blog, na kterém pravidelně vydávají aktuality, rozdělené do několika rubrik.

**Vize společnosti** – představuje konkrétní a jasné představy o budoucím stavu  
„Vizí společnosti je stát se globální logistickou platformou v doručování zásilek v civilní i obchodní oblasti.“

**Mise společnosti** – respektive poslání, představuje důvod existence společnosti a její existenční záměr  
„Zajišťování logistických služeb a pomoc internetovým obchodům a maloobchodům.“

**Slogan společnosti** - „Zásilky bez čekání a s úsměvem“

**Hodnoty společnosti** – tvoří závazný rámec chování pro pracovníky na všech pozicích. Určují jednotný celofiremní směr, kterému v Zásilkovně všichni věří a mají za úkol naplňovat.



**PROFESIONALITA** – Rozumíme svým úkolům a pracujeme na nich. Rozvíjíme své silné stránky a přispíváme tak chodu celé společnosti. Věnujeme se i detailům a maximálně se staráme o spokojenost zákazníka.



**ODPOVĚDNOST** – Přijetím termínu souhlasíme s jeho dodržením. Ručíme za sebe a za to, co a jak děláme. Přiznáváme své chyby a umíme přijmout odpovědnost za neúspěchy své i celého týmu.



**KVALITA** – Kvalitu vnímáme jako standardní součást naší práce a jako naši vizitku. Sami jsme spokojeni pouze tehdy, když jsou maximálně spokojeni naši zákazníci.



**ORIGINALITA** - Kreativita nám dává prostor vytvářet nové věci a vkládat nezaměnitelnou hodnotu našim produktům, myšlenkám a řešením. Přemýšlíme startupově a jsme sami sobě manažery.



**DŮVĚRA** - Můžeme se na sebe všichni spolehnout, ochotně spolupracovat a budovat dobré vztahy jak se svými kolegy, tak s našimi zákazníky.



**RYCHLOST** - Vše řešíme rychle a s maximálním nasazením. Neustále se snažíme zefektivnit všechny kroky, které děláme. Překonáváme překážky.



**NADŠENÍ** - Co děláme, děláme myslí a srdcem. Do našich projektů vkládáme nejen znalosti, zkušenosti a kvalifikaci, ale i naše nadšení. Máme v sobě rebela, prostřednictvím kterého vytváříme prostředí k učení a dalšímu rozvoji.



**INOVACE** - Realizujeme nové nápady, sdílíme zkušenosti, máme otevřenou mysl k vnějším podnětům. Nespokojujeme se pouze se zavedeným, ale hledáme nové cesty. Inovace totiž úzce souvisí s kreativitou. Nápady mohou přinést změny v řízení a procesech a posunout celou společnost.

(Zásilkovna, 2021)

## 7.2 Poskytované služby

Zásilkovna spolupracuje s více než 30 000 e-shopy a svým zákazníkům nabízí tyto služby:

**VÝDEJNÍ A PODACÍ MÍSTA ZVANÁ Z-POINT** – jsou služby, které spadají pod hlavní činnost společnosti. Výdejních míst je aktuálně po České republice přibližně 4 600. Na Slovenku se toto číslo pohybuje okolo 1 114, v Maďarsku 578, v Rumunsku 212 a v Polsku 13. V celé Evropě je celkem přes 6 000 výdejních míst. Pokud si zákazník objedná zboží z e-shopu, může si libovolně, dle svých potřeb zvolit výdejní místo, kam chce, aby mu zásilka byla doručena. V případě přeplněné kapacity je mu nabídnuto nejbližší možné výdejní místo v okolí. K vyzvednutí zásilky je zapotřebí pouze kódu,

tzv. hesla, díky kterému mu bude zásilka vydána. Převážná většina výdejních míst je zároveň místy podacími. Princip podání je podobný tomu, když si zásilku zákazník vyžvedává. Pokud od e-shopu dostane unikátní kód na vrácení zboží, stačí tento kód nadiktovat obsluze na podacím místě, kde mu zároveň bude vytisknut štítek, kterým se opatří zásilka a zákazník tak nic nemusí tisknout. Další možnost, jak využít podací místo bude popsáno v další službě níže.

**MEZI NÁMI** – služba #Mezi Námi představuje nejjednodušší, nejrychlejší a nejlevnější způsob doručování mezi fyzickými osobami. Pokud zákazník potřebuje odeslat balíček jinam než zpět na e-shop, například někomu z rodiny či jakémukoliv jinému příjemci, tato služba je nejlepším řešením. Mezi přednosti této služby patří:



**Bez papírování** - Žádné podací lístky, formuláře nebo štítky. Tiskárna není třeba. Zásilku lze jednoduše vložit do systému online na pár kliknutí - přes mobilní či webovou aplikaci.



**Bez front** - Podání zásilky nezabere víc než minutu. Na podacím místě je třeba jen sdělit heslo z aplikace a předat zásilku. Nic víc.



**Mezinárodně** – Je potřeba poslat zásilku na Slovensko? Není problém! V rámci #MeziNámi je možnost doručení i tam a zanedlouho také do dalších evropských zemí.



**Pohodlně** - Není nutné znát adresu příjemce, zásilku lze poslat na libovolné výdejní místo v jeho okolí. Je nabízena ale i možnost doručení přímo na adresu.

(Zásilkovna, 2021)

Vše funguje velice jednoduše. Stačí si stáhnout aplikaci společnosti Zásilkovna a ve třech krátkých krocích lze zásilku odeslat.

01

V aplikaci Zásilkovna stačí jednoduše kliknout na „Odeslat zásilku“. Dále vyplít kontaktní údaje příjemce. Vybrat cílové výdejní místo, případně uvést adresu. Zadat doplňkové služby a to je vše.

02

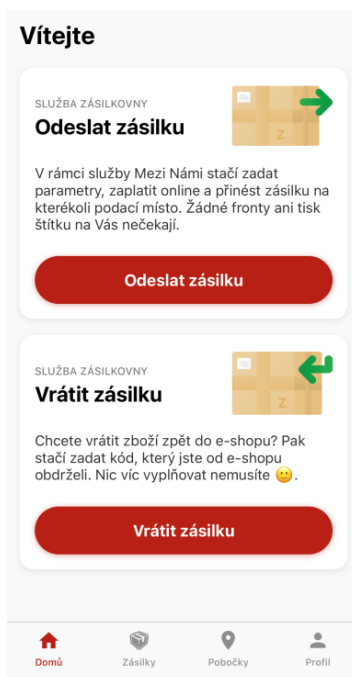
Zásilku zanést na kterékoliv podací místo Zásilkovny. V aplikaci pak lze sledovat pohyb zásilky a přehled všech odeslaných i přijatých zásilek.

03

Jakmile je zásilka podána, dá se příjemci hned vědět pomocí SMS a e-mailu. Po doručení zásilky na cílové místo je mu pak zaslána výzva k vyzvednutí zásilky.

**MOBILNÍ APLIKACE** – tato aplikace pro chytré telefony má již přes 1 500 000 milion uživatelů a toto číslo každým dnem narůstá. Možnosti, které aplikace nabízí je odesílání zásilek mezi fyzickými osobami, anebo vrácení zásilky zpět do e-shopu. Odeslanou zásilku může uživatel sledovat a zjistit tak aktuální stav, kde se právě nachází. Další funkci, kterou aplikace nabízí je mapa poboček. Podle polohy lze tedy vyhledat nám nejbližší podací či výdejní místo.

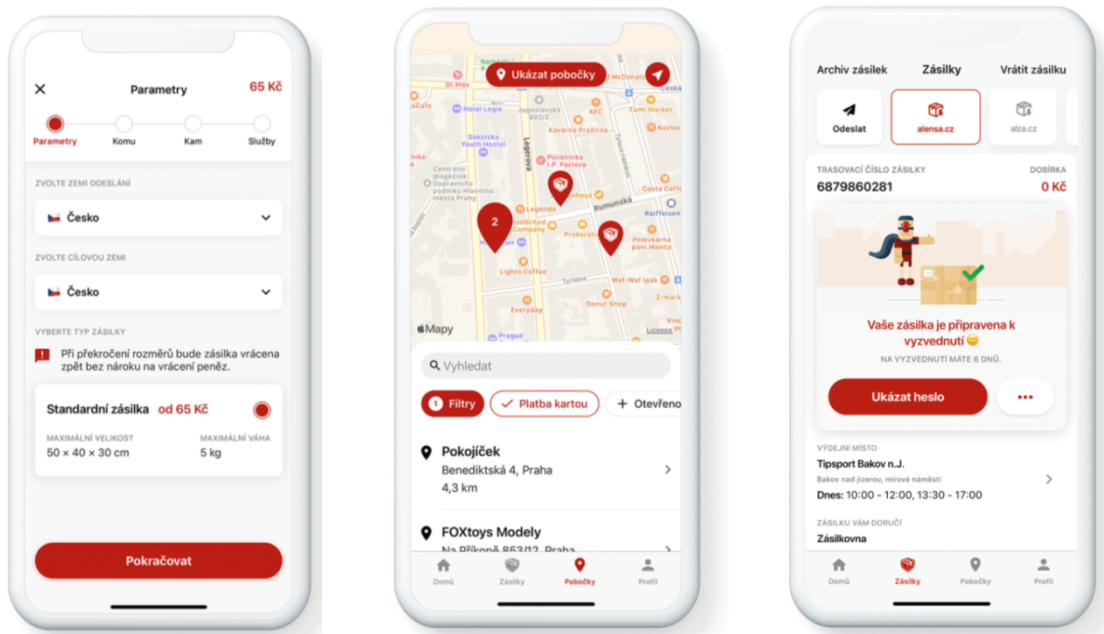
Aplikace je velice jednoduchá a ideální, pokud uživatel zasílá pouze několik zásilek do měsíce, umožňuje mu to mít přehled všech zásilek vždy po ruce. Po otevření se zobrazí úvodní obrazovka, která ihned nabízí dvě služby – odeslat zásilku, vrátit zásilku. Ve spodní části lze najít další funkce, mezi kterými je možnost přepínat pomocí ikon.



Obrázek 12: Úvodní stránka aplikace  
Zdroj: Aplikace v telefonu

Na obrázcích níže je vidět grafické znázornění jednotlivých oken v aplikaci a možnosti, které aplikace nabízí.





Obrázek 13: Mobilní aplikace  
Zdroj: (Zásilkovna, 2021)

A

B

C

Obrázek A – ODESÍLÁNÍ ZÁSILKY: bez front a papírování, lze odeslat zásilku na pár kliknutí a to včetně služeb jako je dobírka nebo pojištění. Nově je možné si příjemce, kterému jsou zásilky posílány pravidelně, uložit do tzv. číselníku adres. To usnadňuje uživateli vyplňování stále stejných údajů při opětovném zasílání.

Obrázek B – MAPA POBOČEK: lze najít nejbližší výdejní místo nebo Z-BOX a zjistit další detaily například otevírací dobu nebo možnost parkování.

Obrázek C – PŘEHLED ZÁSILEK: nabízí kompletní přehled o zasílaných zásilkách včetně dobírky nebo navigace na výdejní místo.

Jednou z možností, které nově od dubna aplikace nabízí je uhrazení dobírky přímo přes aplikaci. Další novinkou je možnost hodnocení kurýrů, kdy uživatelé mají možnost ohodnotit kurýra, který jim zásilku dodal. Pokud jim byla zásilka doručována na adresu, zobrazí se jim v aplikaci výzva k udělení reference. Hodnocení je pro Zásilkovnu důležité, protože je to nejen forma zpětné vazby, ale navíc podle něj počítá ceníky pro kurýry. Hodnocení lze odeslat jedním kliknutím, ale pokud chce zákazník přidat i pochvalu nebo stížnost, má možnost napsat text.

**DORUČENÍ NA ADRESU (HOME DELIVERY)** – služba nabízí doručení zásilky na předem určenou adresu. Zákazníci mají možnost přidat dobírku do 5.000,- Kč a zásilky jsou standardně pojištěné na 20.000,- Kč.

**Z-BOX** – bezdotyková soběstačná výdejní místa napájená solárním panelem a ovládaná přes mobilní aplikaci. Jde o unikátní automatické zařízení, nikdo jiný v České republice výdejní boxy na podobném principu – solární elektřiny nevyužívá. Tento nápad se zrodil v průběhu pandemie COVID-19 a díky jeho jednoduchosti je mezi uživateli velice oblíbeným způsobem, jak si nechat zásilku zaslat. Uživateli odpadá starost v podobě čekání na kurýra a cena doručení je stejná jako na výdejní místa. Po České republice je momentálně 343 Z-BOXů a do konce roku Zásilkovna plánuje tento počet navýšit až na 1000 kusů.

Mezi výhody této služby patří:



**Nonstop provoz** – téměř všechny Z-BOXy jsou k dispozici 24 hodin denně 7 dní v týdnu.



**Rychle, bez front** – stačí použít aplikaci a zásilka je v rukách uživatele. Za doručení se platí online.



**Podací i výdejní místa** – přes Z-BOX je možné zásilku vyzvednout a již brzy také podat.



**Z-BOX je eko** – většina Z-BOXů vyžaduje jen minimum elektřiny a je napájena solárními panely

(Zásilkovna, 2021)

Použití Z-BOXu je velice jednoduché. Uživateli postačí tyto čtyři krátké kroky.



Nakoupit na internetovém obchodě, který spolupracuje se Zásilkovnou

02

V košíku zvolit doručení na výdejní místo a ze seznamu vybrat Z-BOX v okolí.

03

Vyčkat na informaci, že řidič doručil zásilku do zvoleného Z-BOXU

04

Zásilku je možné vyzvednout kdykoliv, většina Z-BOXů funguje 24/7.

K otevření Z-BOXu stačí mobilní aplikace Zásilkovna. Po příchodu k Z-BOXu se aplikace automaticky spáruje se schránkou uživatele. Pomocí tlačítka v detailu zásilky ji uživatel otevře. Pak už stačí jen vyzvednout zásilku a zavřít schránku. Zásilky na dobírku lze pomocí aplikace zaplatit a pokud se uživateli nehodí datum vyzvednutí, může ho standardně prodloužit.

Zásilkovna disponuje třemi velikostmi Z-BOXů různé kapacity. Na obrázku č. 12 níže jsou vyobrazeny a lze si všimnout již zmiňovanými solárními panely, díky kterým jsou Z-BOXy napájeny.



Obrázek 14: Z-BOX  
Zdroj: (Zásilkovna, 2020)

**Z-BOT** – je robotické výdejní místo, které nabízí jednu z dalších možností, jak si zásilku může zákazník vyzvednout. Umístění takového zařízení je vhodně především ve velkých obchodních centrech, kde je vysoká koncentrace lidí. Z tohoto důvodu byl první Z-BOT umístěn v OC Chodov v Praze a zatím je jediným robotickým výdejním místem v České republice. Z důvodu obliby tohoto typu výdejního místa Zásilkovna plánuje umístit zařízení v dalších obchodních centrech v Praze, tak i v dalších městech České republiky. Hlavním smyslem spuštění této služby bylo usnadnit uživatelům vyzvedávání svých zásilek a ušetřit čas. Manipulace se zařízením je velmi jednoduchá a pohybuje se v řádu vteřin. Zákazník na klávesnici Z-BOTu zadá unikátní heslo přiřazené jeho zásilce, kterou předtím online objednal a zaplatil. Během několika sekund Z-BOT balíček vydá.

Z-BOT nepotřebuje znát informace o velikosti ani váze zásilek, zásilka musí pouze splnit maximální rozměr zásobníku a musí se vejít do skladového okénka. Zařízení při vstupu zásilku změří a zařadí ji do místa, které odpovídá jejímu rozměru, tak aby v úložném prostoru vznikalo co nejvíce místa pro další zásilky. Z-BOT potom sám ve zvolených intervalech zásilky automaticky zkonsoliduje. Uvnitř má robotický pojezd, který automaticky ukládá zásilky do volných pozic a automaticky přistavuje zásobník pro zásilky. Maximální kapacita Z-BOT je 315 zásilek denně.



Obrázek 15: Z-BOT  
Zdroj: (Holzman, 2019)

## CENÍK SLUŽEB

Ceník služeb se liší pro využívání služeb fyzickou osobou a využíváním služeb internetovými obchody.

Pro internetové obchody, respektive službu Z-Point, platí tyto cenové podmínky:

Tabulka 3: Ceník služeb pro službu Z-Point  
Zdroj: Vlastní zpracování

Kompletní ceník pro službu Z-Point - služba odesílání zásilek pro fyzické a právnické osoby			
<b>Standardní zásilky</b>			
Maximální hmotnost zásilky: 5 kg			
Maximální rozměr jedné strany zásilky: 70 cm			
Maximální součet rozměrů všech tří stran zásilky: 120 cm (např. zásilka o rozměrech 50×40×30 cm)			
Výdej standardní zásilky	Při podání na depu	Při podání na podacích místech	Dobírka
CZ Zásilkovna Z-Point PP	47,- Kč	57,- Kč	12,- Kč
SK Zásielkovňa Z-Point PP	65,- Kč	75,- Kč	12,- Kč
<b>Nadrozměrné zásilky</b>			
Maximální hmotnost zásilky: 5 kg			
Max. rozměr jedné strany zásilky od 70 cm do 120 cm			
Maximální součet rozměrů všech tří stran od 120 cm do 150 cm			
Výdej nadrozměrné zásilky	Při podání na depu	Při podání na podacích místech	Dobírka
CZ Zásilkovna Z-Point PP	128,- Kč	138,- Kč	12,- Kč
SK Zásielkovňa Z-Point PP	128,- Kč	138,- Kč	12,- Kč
<b>Nadlimitní zásilky</b>			
Maximální rozměr jedné strany delší než 120 cm nebo maximální součet rozměrů všech tří stran větší než 150 cm nebo váha nad 10 Kg *)			
Výdej nadlimitní zásilky	Při podání na depu	Při podání na podacích místech	Dobírka
CZ Zásilkovna Z-Point PP	250,- Kč	260,- Kč	12,- Kč
SK Zásielkovňa Z-Point PP	299,- Kč	309,- Kč	12,- Kč
Maximální hodnota dobírky je 20.000,- Kč			

Zásilky jsou rozděleny do třech kategorií – standardní zásilky, nadrozměrné zásilky a nadlimitní zásilky. Jednotlivé parametry tohoto rozdělení jsou uvedeny v tabulce. Liší se rozměry a hmotností. E-shopy mají možnost podávat své zásilky na podacích místech nebo na depu. Při podání na depu je cena zásilky o 10 Kč nižší než při podání na výdejním místě. Pro možnost vybrání dobírky je třeba doplatit 12 Kč, přičemž její maximální hodnota nesmí přesáhnout 20.000 Kč.

Pro zajímavost jsou přidány i ceny zasílání na Slovensko.

Kompletní ceník pro fyzické osoby, respektive za službu Mezi Námi je rozdělen na ceny doručení na výdejní místa a doručení na adresu.

Tabulka 4: Kompletní ceník pro službu #Mezi Námi  
Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Kompletní ceník pro službu #Mezinámi - služba odesílání zásilek mezi fyzickými osobami</b>	
<b>(podání zásilek na podacích místech Zásilkovna platí pro doručení z ČR)</b>	
<b>Doručení na výdejní místa</b>	<b>Cena s DPH</b>
V síti Zásilkovna (Česká republika)	69,- Kč
V síti Zásilkovna (Slovensko)	85,- Kč
<b>Doručení na adresu</b>	<b>Cena s DPH</b>
V síti Zásilkovna (Česká republika)	129,- Kč
V síti Zásilkovna (Slovensko)	149,- Kč
<i>Podání zásilek je také možné na každém depu – základní cena bude ponížena o 10 Kč za zásilku.</i>	

Stejně jako u služby Z-Point, i zde mají zákazníci možnost podat zásilku přímo na depu a mohou využít zvýhodněné ceny, která je o 10 Kč levnější.

Mezi doplňkové služby, které Zásilkovna nabízí je možnost zaslání zásilky na dobírku. Její cena je uvedena v tabulce níže.

Tabulka 5: Ceník doplňkových služeb  
Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Doplňkové služby</b>	
<b>Poplatek za dobírku</b>	<b>Cena s DPH</b>
Cena za službu při doručení na výdejní místo	19,- Kč
Cena za službu při doručení na adresu	35,- Kč
<i>Maximální hodnota dobírky je 5.000,- Kč</i>	

# 8 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Smyslem provádění situační analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro firmu, a mezi schopnostmi a zdroji firmy.

## 8.1 Analýza vnějšího okolí

### Analýza PESTLE

Tabulka 6: PESTLE analýza společnosti Zásilkovna  
Zdroj: Vlastní zpracování

P	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stabilita vlády ČR – dle aktuálního žebříčku politické stability patří ČR do relevantně stabilních zemí. Česká republika zaujímá 28. místo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dotační politika EU – ovlivňuje ekonomický hospodářský výsledek vybrané společnosti. Působí na ni objemem uvolněných financí pro ČR, jako členskou zemi EU. Dále závisí na schopnosti vybrané společnosti v jakém objemu bude probíhat čerpání dotací.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Daňová politika – výše daní, které se schvalují na parlamentní půdě (jedná se především o daň z příjmu právnické osoby a DPH). ČR patří z obecného hlediska celkového zdanění mezi země podporující podnikání (průměrná výše zdanění). Tento fakt vychází ze srovnání zemí OECD (36 zemí), kde ČR zaujímá 10. nejlepší umístění z pohledu zemí podporujících podnikání.</li> </ul>
E	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vývoj HDP za rok 2019 – (příznivý meziroční i mezičtvrtletní nárůst). Podpora ekonomických výsledků společnosti.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vývoj HDP za rok 2020 – (nepříznivý meziroční i mezičtvrtletní pokles)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nezaměstnanost za rok 2019: 2,1 % (nízká hranice), za rok 2020: 3,8 %, pro rok 2021 se očekává nárůst</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Úroková míra</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inflace: za rok 2019: 2,8 %, za rok 2020: 3,2 %, pro rok 2021 se očekává nárůst</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nedůvěra v nakupování věcí přes internet (v dnešní době je ten-</li> </ul>

S	to trend pozitivní, roste důvěra zákazníků)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neumožnění fyzického prohlédnutí zboží (tento fakt je kompenzován bezplatným vrácením zboží)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nakupování zboží přes internet se stává již běžným způsobem.</li> </ul>
T	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stav připojení k internetu společnosti Zásilkovna, tak i jejich konkurentů a odběratelů. Koncem roku 2020 využívalo připojení k internetu před 80 % populace ČR. Toto číslo stále roste a připojení k internetu se v čase vyvíjí.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vývoj elektromobilů – v současné době jsou dojezdové vzdálenosti mezi nabíjecími stanicemi čerpacích stanic příliš dlouhé a je jich málo. Převážná část automobilů by nebyly schopny pojmout stejné množství odbavených zásilek jako nyní.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problém bezkontaktních plateb ve výdejních místech – v současné době jsou terminály přetěžovány z důvodu pandemie COVID – 19, kdy je od zákazníků vyžadována především platba kartou. Na Vánoce, vzhledem k navýšení zájmu se terminály také lehce přetěžují. Toto je značný problém u zprostředkovatelů plateb.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možný vývoj vlastních platebních systémů</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vývoj technologie, díky níž bude možné převést celé celní řízení a dokumenty kompletně do elektronické podoby.</li> </ul>
L	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obchodní podmínky společnosti Zásilkovna.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník – podnikatel je povinen řídit se platným občanským zákoníkem.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, hlava IV společnost s ručením omezeným</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zákon o evidenci tržeb č. 112/2016 Sb.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zásilkovna produkuje zero waste produkty</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ohled na životní prostředí – eliminace odpadu</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zásilkovna pracuje s hybridními systémy</li> </ul>



E	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emise skleníkových plynů (12 % emisí je produkováno dopravou).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zásilkovna má momentálně v ČR 14 dep – cílem je mít na každém depu dobíjecí stanici pro elektromobily.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evropská komise vyhlásila cíl snížit emise skleníkových plynů o 55 % do konce roku 2030 pro členské státy EU.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Společnost se zabývá studií vodíkové technologie (podobné elektromobilům, ale výfukové emise obsahují pouze čistou vodu).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zásilkovna pracuje na inovaci (obměně) svého vozového parku, kdy nahrazuje klasická spalovací auta auty na elektrický pohon.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Společnost své výdejní Z-BOXY osazuje solárními panely pro ekologický a nepřetržitý provoz, který je šetrný ke svému okolí.</li> </ul>

## 8.2 Analýza oborového okolí

### Analýza konkurence – Porterův model 5-ti sil

Porterův model se zaměřuje na pět hlavních faktorů, které souvisí s konkurenceschopností podniku.

#### 1) Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Potencionálním možným konkurentem, který by mohl vstoupit na český trh je především Alza.cz, která v rámci svých služeb AlzaExpres již dnes rozváží malé i velké zásilky po Praze a okolí. Kdyby se Alza.cz rozhodla, že část svého úsilí chce věnovat do nového logistického odvětví doručování zásilek pro všechny e-shopy, tak by mohla být pro Zásilkovnu velkým konkurentem. Alza.cz, konkrétně pak její služba AlzaExpres, by mohla stavět na již existující silné distributorské síti a balíčky různých e-shopů doručovat na jejich vybudovaná výdejní místa či Alza boxy. Pro Alzu by to nemusela být nijak velká investice. Jelikož má Alza dobré jméno na trhu a nakupuje u ní téměř každý, v případě vstupu do nového odvětví by bylo možné, že by spousta zákazníků využívala doručovací služby u ní. Mohla by si tak rychle přivlastnit velký podíl na logistickém trhu. Zásilkovna by však stále držela konkurenční výhodu, a to především tu, že úspěšně působí i v ostatních zemích Evropy.

## 2) Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Pokud zde bude zmínka pouze o tuzemském trhu, patří společnost Zásilkovna mezi jednu ze čtyř největších společností přepravujících zásilky. Na seznam přímé konkurence bychom mohli zařadit především Českou poštu, které však nechce Zásilkovna z její povahy státní organizace konkurovat. Dále pak PPL a DPD. Mezi další společnosti, které spadají do přímé konkurence, můžeme zařadit také WE | DO (bývalý In Time a Uloženka) nebo FOFR. Ty však svou velikostí a rozsahem působnosti nedosahují na úroveň vyrovnaného konkurenta.

## 3) Vyjednávací síla odběratelů

V rámci doručovacích služeb vždy záleží na rychlosti a kvalitě doručení. Tato kritéria se tedy mohou považovat za prioritní. Zásilkovna má již dnes velmi dobré jméno na českém i zahraničním trhu, je však velmi snadné své zákazníky zklamat a ne vždy toto vnímání lze ovlivnit. Velmi záleží na frontových zaměstnancích společnosti.

V případě Zásilkovny to nejsou jen řidiči doručovacích vozů, ale i prodavači na výdejních místech, kterými jsou především trafiky, drogerie, obchody s oblečením apod. Svě řidiče společnost může lehce ovlivnit a v případě pozdního doručení odebrat určité bonusy, avšak obsluhu výdejních míst si Zásilkovna nevybírání a záleží na majitelích výdejních míst, jaké zaměstnance mají najaté. V případě špatných zkušeností s obsluhou na výdejním místě nebo s řidičem doručovacích dodávek, mohou zákazníci začít naléhat na nižší ceny zásilek a budou se ohlížet po konkurenčních přepravních společnostech a porovnávat jejich služby. Dalším odběratelem jsou internetové obchody, které v případě špatného doručování jejich zásilek zákazníkům, budou naléhat na nižší přepravní ceny či zkvalitnění služeb. Zásilkovna by v případě nesprávného doručování zásilek mohla poškodit nejen své jméno, ale právě jméno internetového obchodu. Vyjednávací síla odběratelů je v tomto odvětví velmi vysoká, jelikož celý úspěch stojí právě na spokojených zákaznících, kteří chtějí zásilku nejlépe hned a za co nejnižší cen. Úspěch závisí také na zákaznících, kteří chtějí, aby jejich produkty byly doručeny včas a kvalitně.

## 4) Hrozba vzniku substitutů

V rámci přepravy je možné, že velmi rychle vzniknou substituční služby. Zásilkovna má konkurenční výhodu ve velkém počtu podacích a výdejních míst, ve službě „Mezi námi“, výdejních boxech apod. Nejsou to však takové konkurenční výhody, které by současné a úspěšné přepravní společnosti nezvládly do svých služeb také doplnit.

Rozhodně by začlenění zabralo nějaký čas a u některých společností by to mohlo znamenat i přepracování jejich organizačního systému. Zásilkovně nezbyvá nic jiného, než neustále být o krok vpřed a své služby doplňovat o inovativní nápady.

### **5) Vyjednávací síla dodavatelů**

Zásilkovna je přepravní společnost, která poskytuje služby, nikoliv hmotné produkty. Údaje o dodavatelích Zásilkovny jsou nedohledatelné. Mezi dodavatele však můžeme řadit podniky poskytující obálky či boxy, polepy a marketingové nálepky, loga, pásy na olepení apod. Všechny vyjmenované produkty lze zajistit u mnoha dodavatelů jak z České republiky, tak ze zahraničí. V tomto případě by tedy mohla být vyjednávací síla dodavatelů malá, avšak předpokládá se zde, že Zásilkovna má mnohem více dodavatelů a drží si s nimi dlouhodobý vztah.

## **8.3 Analýza vnitřního okolí**

### **Distribuční síť**

Jak je již zmíněno výše, Zásilkovna spolupracuje s velkým množstvím internetových obchodů, které tvoří její distributorskou síť. Jejich počet sahá na území České republiky a Slovenské republiky k číslu 5 500 provozoven. Tyto kamenné prodejny slouží jako výdejní místo pro vyzvedávání zásilek. Téměř 97 % těchto kooperujících provozoven je zároveň i místem podacím, tedy zákazníci zde mohou podávat své zásilky k poslání na některé z výdejních míst v blízkosti příjemce.

V současné době rozšiřuje Zásilkovna svou distribuční síť navíc o výdejní automaty s názvem Z-BOX, díky kterým si může zákazník vyzvednout svou zásilku bez čekání a v jakoukoliv denní dobu. Momentálně je na území ČR celkem 343 těchto boxů. V obchodním centru na Chodově se nachází automatizované výdejní místo Z-BOT, jehož rozšíření do dalších měst společnost již také plánuje.

### **Zákaznický segment**

Podle české tiskové konference bylo v roce 2019 na území České republiky evidováno přibližně 46 000 provozovaných internetových obchodů. (E15, 2020) Z tohoto počtu potencionálních zákazníků momentálně spolupracuje se společností Zásilkovna přibližně 29 000 e-shopů. Téměř polovina virtuálních obchodů tedy ještě zůstává zařazena do kolonky potencionálních zákazníků. Nesmí se však zapomínat, že určitý podíl z nich budou tvořit také obchody, které se specializují na takový obor podnikání, který neumožňuje dopravovat objednávky zákazníkům službou Zásilkovna.

Na zákaznický segment lze nahlížet také z pohledu široké veřejnosti, jelikož kromě právnických osob mohou služby Zásilkovny využívat i osoby fyzické. V prosinci roku 2020 bylo dle Českého statistického úřadu v České republice evidováno 10 701 777 obyvatel. Pokud by toto číslo bylo poníženo o 1,7 milionu, což je počet mladistvých do 15 let, kteří z naprosté většiny případů patří do skupiny, které služeb Zásilkovna nevyužívají, lze získat hodnotu blížící se číslu 9 miliónů obyvatel. Tato skupina lidí by mohla být zařazena na seznam potencionálních zákazníků, v případě, že jimi ještě nejsou. Samozřejmě se musí počítat s určitou mírou chybovosti, neboť použitý model výpočtu neuvažuje všechny proměnné, které mají na počet obyvatel také zásadní vliv. (ČSÚ, 2021)

## 8.4 SWOT analýza

S (silné stránky)	W (slabé stránky)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hustá síť výdejních míst (4 600+)</li> <li>• Inovativní myšlení společnosti (spolupráce s platformami, inovativní služby)</li> <li>• Rychlost přepravy zásilek (1-2 dny)</li> <li>• Služba fungující na bázi jednoduché aplikace</li> <li>• Samoobslužná výdejní místa</li> <li>• Nízká cena za doručení balíků (od 69 Kč)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omezená otevírací doba z hlediska různých výdejních míst (každá výdejna má jinou otevírací dobu)</li> <li>• Nedůvěryhodnost z pohledu starší generace obyvatel</li> <li>• Omezení rozměrů zásilek - společnost nezasílá nadměrné balíky (5 kg+) a listovní zásilky</li> <li>• Nemožnost spolupráce s e-shopy nabízející elektrospotřebiče a další větší zásilky</li> <li>• Složitá celní řízení</li> <li>• Vysoké náklady na platební systémy</li> </ul>
O (příležitosti)	T (hrozby)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tvorba autorizovaných výdejních míst</li> <li>• Navázání spolupráce s dalšími e-shopy</li> <li>• Možnost zasílání nadměrnějších balíků (5 kg+)</li> <li>• Zasílání listovních zásilek</li> <li>• Rozmístění většího množství bezobslužných zařízení Z-BOX</li> <li>• Rozšíření služeb do dalších zemí EU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká cena přepravy pro listovních zásilek</li> <li>• Přímé ohrožení nově vzniklou konkurencí</li> <li>• Přímé ohrožení stávajícím konkurentem</li> <li>• Technologické problémy s aplikací (nebude se aktualizovat, stane se zastaralou a uživatelsky nepřívětivou)</li> <li>• Problémy s dodávkou zboží a delší dodací lhůta</li> <li>• Nedostatek zákazníků, ztráta klientských e-shopů</li> </ul>

## 9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V této části práce bylo za úkol zjistit povědomí o společnosti Zásilkovna mezi zákazníky, podněty ke zlepšení služeb a negativní zkušenosti, které zároveň posloužily ke zpracování inovačních aktivit a naplnění cíle práce.

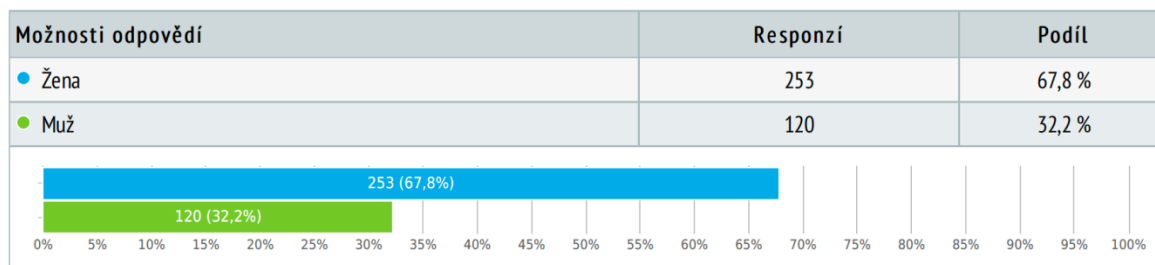
Dotazníkové šetření bylo použito z důvodu možnosti oslovení velkého množství respondentů. Dotazník obsahoval celkem 20 otázek, přičemž převážnou část tvořily otázky uzavřené. Bylo jich celkem 16 a respondent vždy vybíral ze seznamu předem určitých odpovědí. Zbytek tvořily otázky otevřené, kdy má možnost respondent vyjádřit svůj názor. Mezi první čtyři otázky byly zařazeny otázky demografického zaměření, aby byly zjištěny základní informace o respondentech. Zbytek otázek byl zaměřen na spokojenost služeb, jejich preferenci, aspekty při výběru přepravní společnosti a také návrhy a zkušenosti se společností.

Vytvořený dotazník v on-line nástroji Survio byl respondentům rozeslán za pomoci komunikačních kanálů, formou webového odkazu. Rozeslání proběhlo v pondělí 15.3.2021, kdy byly získány již první odpovědi. Dotazník byl ukončen k datu 15.4.2021. Doba trvání sběru odpovědí trvala dohromady 32 dnů a autorka za tuto dobu získala celkem 373 odpovědí. Na základě obdržených odpovědí bylo provedeno vyhodnocení a z otevřených otázek vytvořeno shrnutí nejčastěji se vyskytujících odpovědí.

Dotazník je uveden v příloze této práce a v následujícím textu jsou rozebrány všechny otázky a odpovědi. V grafické podobě je pak vidět vždy konkrétní počet odpovědí na určitou možnost a procentuální podíl každé odpovědi.

### 9.1 Analýza otázek dotazníku

#### Otázka č. 1 - Jaké je Vaše pohlaví?

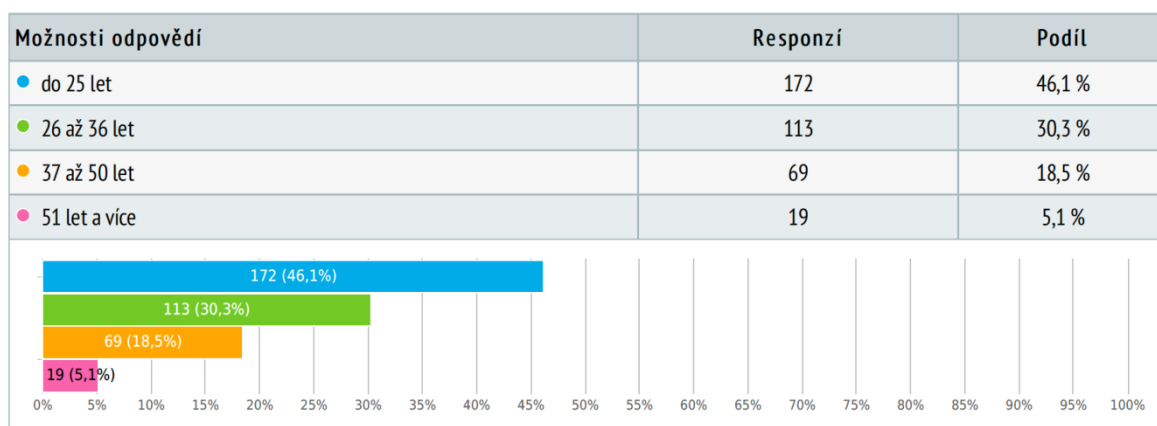


Graf 1: Pohlaví

Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu je zřejmé, že mezi respondenty značně převažovaly ženy. Konkrétně jich na dotazník odpovědělo dohromady 253, zbytek, čili 120 responzí tvořili muži.

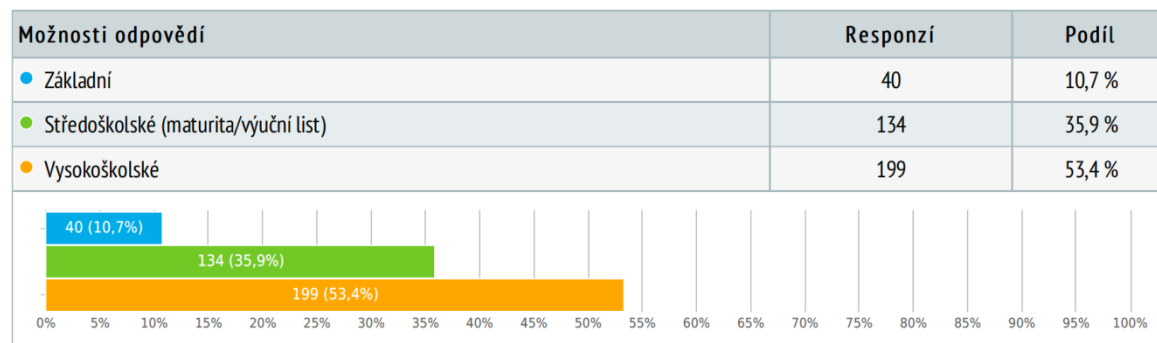
## Otázka č. 2 - Do jaké z uvedené věkové kategorie patříte?



Graf 2: Věková skupina  
Zdroj: Vlastní výzkum

Bylo zjišťováno, do jaké věkové kategorie respondenti spadají. Téměř 50% podíl tvořili mladí lidé do věku 25 let. Druhou nejčastější kategorií byli lidé ve věkovém rozmezí 26 až 36 let.

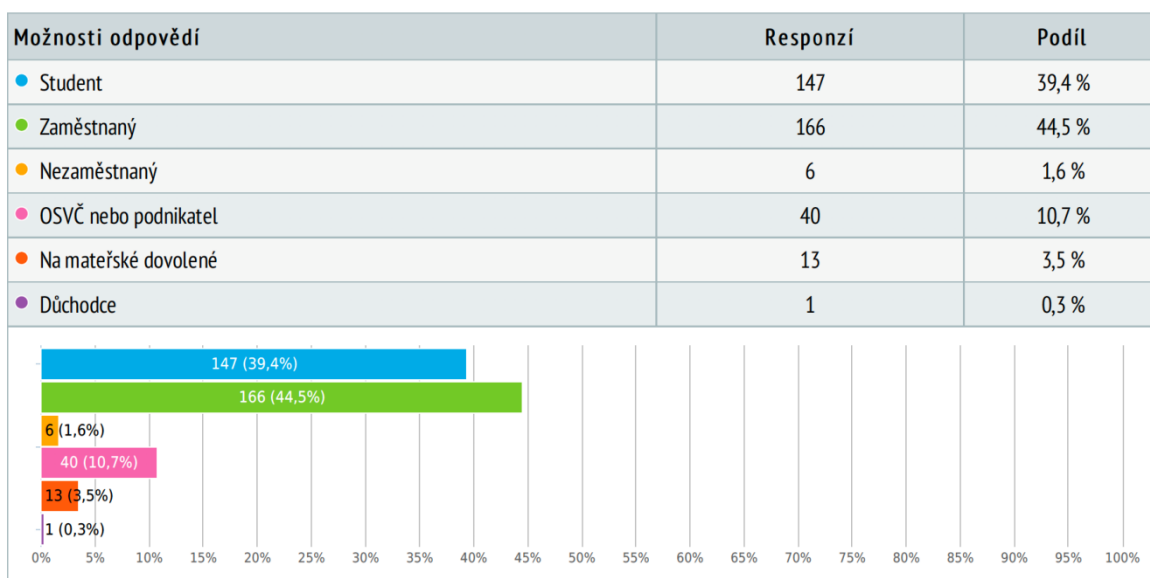
## Otázka č. 3 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Graf 3: Vzdělání  
Zdroj: Vlastní výzkum

Více než polovinu respondentů tvořili lidé s vysokoškolským vzděláním. Třetina respondentů měla vzdělání středoškolské, ostatní pouze základní.

#### Otázka č. 4 - Jaké je Vaše momentální povolání?

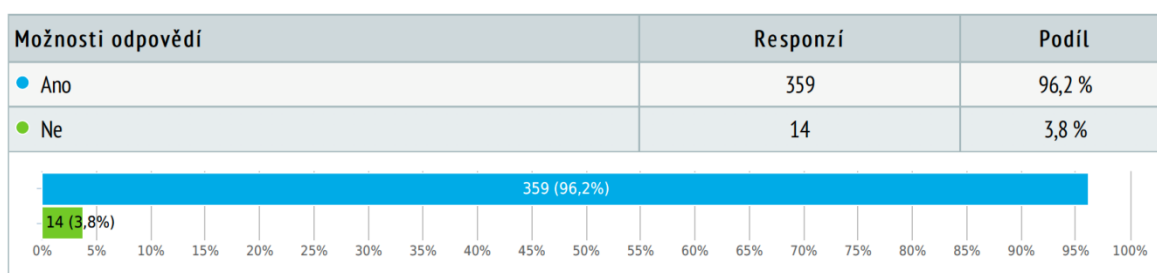


Graf 4: Povolání

Zdroj: Vlastní výzkum

Poslední otázka, která byla zaměřená na demografické rozdělení respondentů, vypovídá o tom, že nejčastějšími respondenty byli studenti a zaměstnaní lidé. Jejich počet je téměř srovnatelný a tvoří dohromady přes 80 % podílu všech oslovených. Skupina lidí, ke kterým se však dotazník nedostal, byli důchodci. Pouze jeden ze všech dotázaných spadl do této skupiny. Důvodem je zvolená forma rozeslání dotazníku. Pomocí webového odkazu se dopředu předpokládalo, že ke starší generaci se dotazník nedostane. Nedisponují totiž chytrými telefony a počítači v takové míře jako mladší generace.

#### Otázka č. 5 - Využíváte služeb přepravních společností?



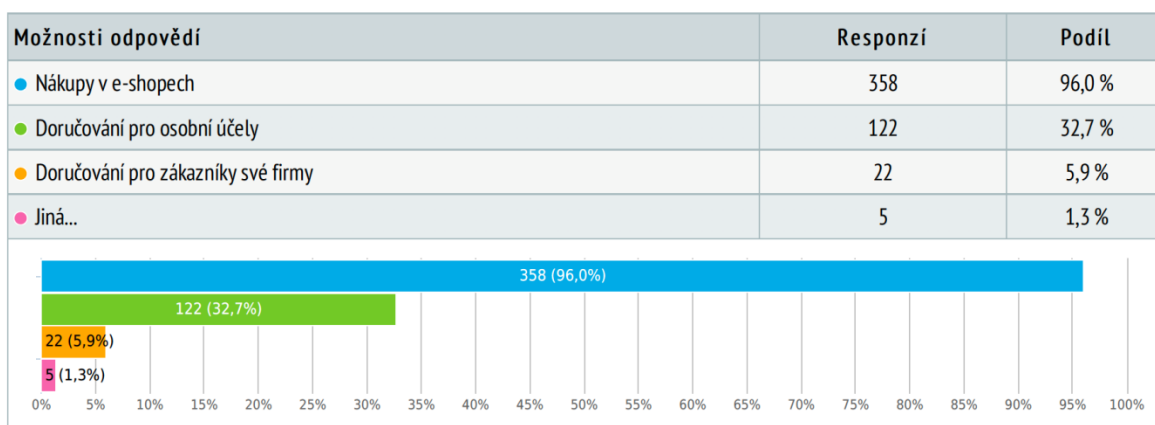
Graf 5: Využití služeb přepravních společností

Zdroj: Vlastní výzkum

Služby přepravních společností využívá drtivá většina oslovených. Pouze 14 z celkového počtu odpovědělo, že služby nevyužívá.



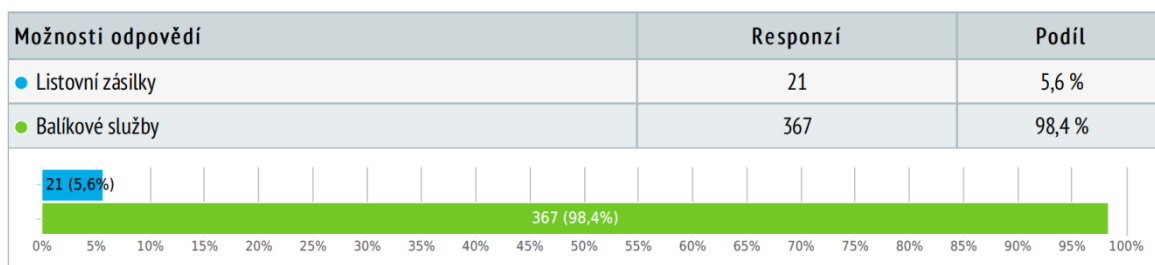
### Otázka č. 6 - Pro jaké účely využíváte těchto služeb?



Graf 6: Účel využití přepravních služeb  
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastější odpovědí, pro jaké účely tyto služby respondenti využívají, jsou nákupy v e-shopech. Tento trend byl navýšen ještě více díky pandemii COVID-19, kdy lidé neměli možnost nakoupit si běžné věci, jako například oblečení, v kamenných obchodech. Byli proto nuceni využít e-shopů a přepravních společností. Doručování pro osobní účely využívá celkem 122 respondentů.

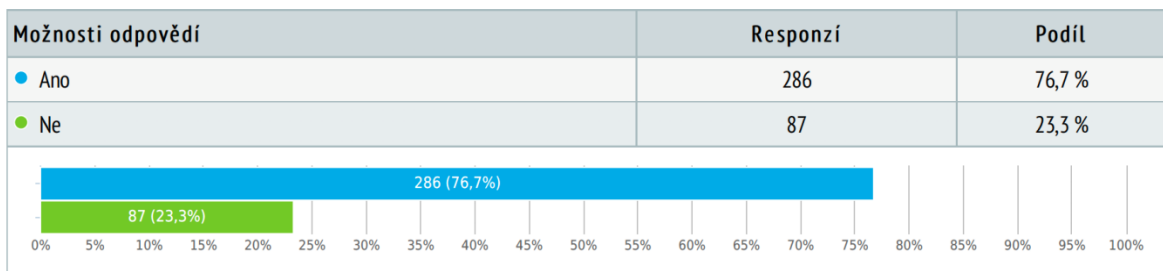
### Otázka č. 7 - Pro jaké služby kurýrní společnosti nejčastěji využíváte?



Graf 7: Nejčastější využití kurýrních společností  
Zdroj: Vlastní výzkum

Nejčastější služba, kterou zákazníci využívají, jsou balíkové služby. Listovní zásilky již dnes nejsou až tak běžným předmětem doručování, ale přeci jenom se najdou tací, kteří tyto služby nadále využívají. Z těchto oslovených to bylo přesně 21 lidí.

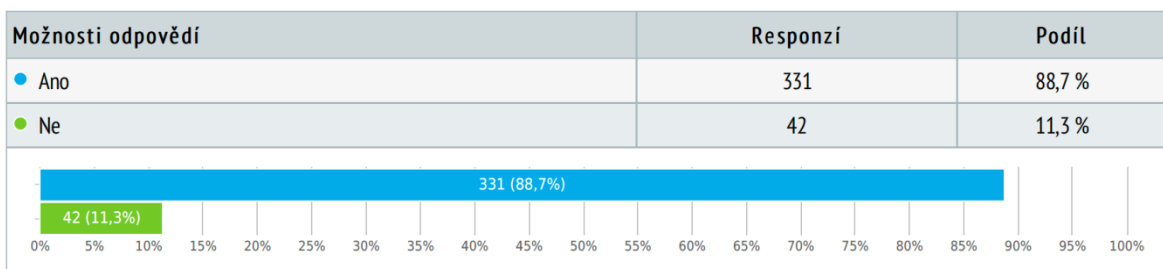
### Otázka č. 8 - Vzrostl Váš zájem o tyto služby během pandemie COVID-19?



Graf 8: Růst zájmu o kurýrní služby během pandemie COVID-19  
Zdroj: Vlastní výzkum

Růst zájmu o přepravní služby po čas pandemie COVID-19 se dal předpokládat. Vládní nařízení nedala lidem ve společnosti jinou možnost, jak si pořídit běžné věci, jako je oblečení, doplňky do domu či bytu nebo například dárky a různé drobnosti. Proto téměř 80% podíl odpovědí, tvořila možnost „ano“. Zájem o tyto služby opravdu vzhledem k pandemii vzrostl.

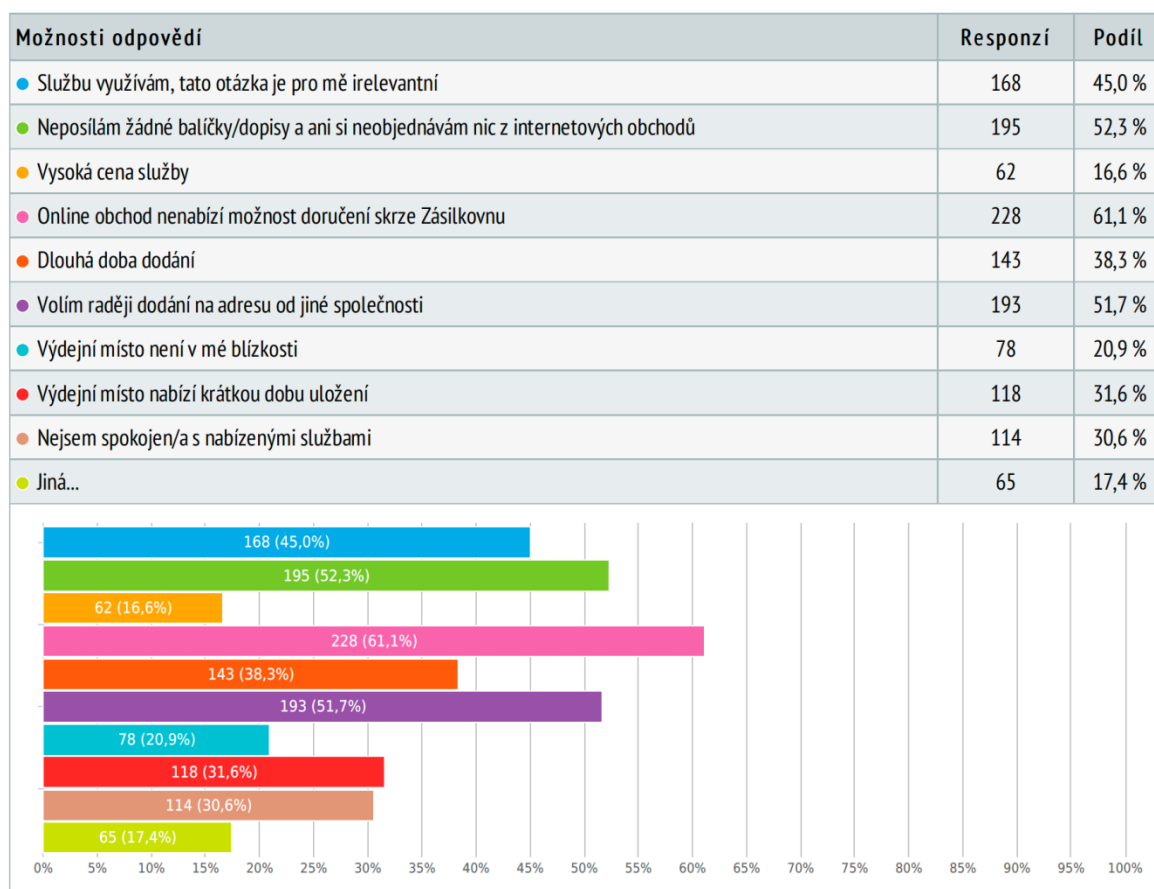
### Otázka č. 9 - Využíváte služby společnosti Zásilkovna?



Graf 9: Využití služeb společnosti Zásilkovna  
Zdroj: Vlastní výzkum

Pouze 42 respondentů odpovědělo, že služeb společnosti Zásilkovna nevyužívá. Vypovídá to o tom, že společnost je mezi lidmi známá a možná i oblíbená.

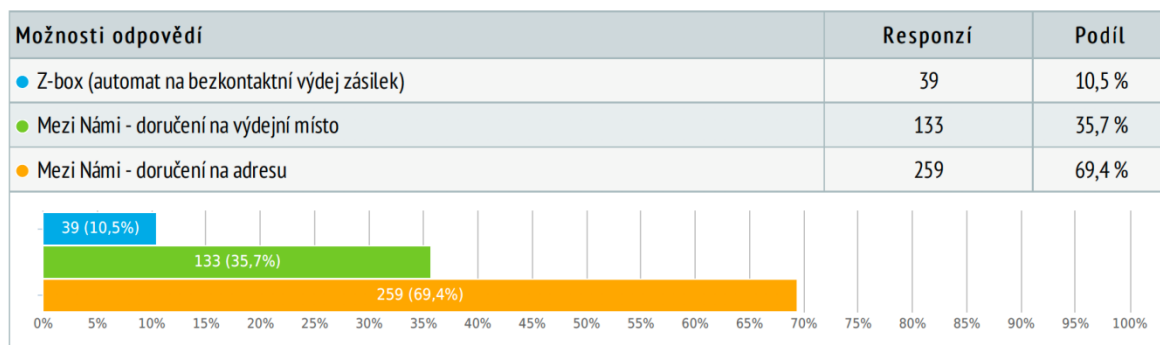
## Otázka č. 10 - Z jakého důvodu nevyužíváte služby Zásilkovny?



Graf 10: Důvod nevyužívání služeb společnosti Zásilkovna  
Zdroj: Vlastní výzkum

Největší podíl na odpovědi měla možnost „online obchod nenabízí možnost doručení skrze Zásilkovnu. I přesto, že Zásilkovna spolupracuje s velkým množstvím e-shopů, stále jich zbývá mnoho, co služby Zásilkovny nenabízí, proto zákazníci využívají konkurenci. Téměř totožný podíl měla možnost, že zákazník nevyužívá vůbec služby jakékoliv přepravní společnosti. Respektive neposílá žádné balíčky, ani si neobjednává nic z internetových obchodů. Naopak nejnižší počet odpovědí získala možnost „vysoká cena služby“. Je tedy zřejmé, že se Zásilkovna pro zákazníky jeví jako levnější varianta a jejich ceny za poskytované služby jsou pro většinu přijatelné.

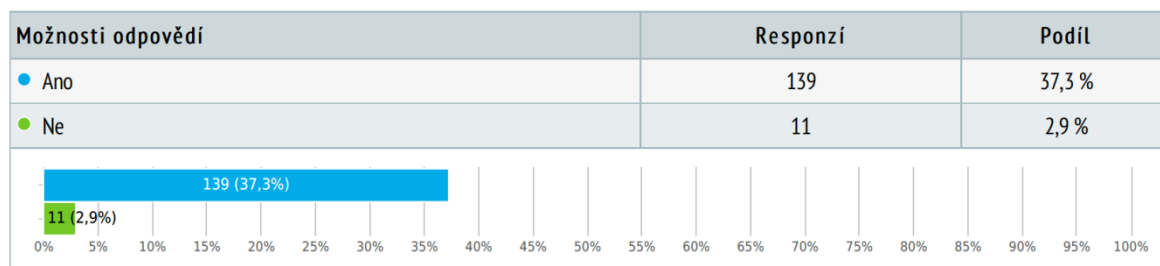
**Otázka č. 11 - Kterou z uvedených služeb společnosti Zásilkovna znáte nebo jste již využili?**



Graf 11: Povědomí o službách nabízejících společností Zásilkovna  
Zdroj: Vlastní výzkum

Služba Mezi Námi – doručení na adresu tvořila převážnou většinu odpovědí - konkrétně necelých 70%.

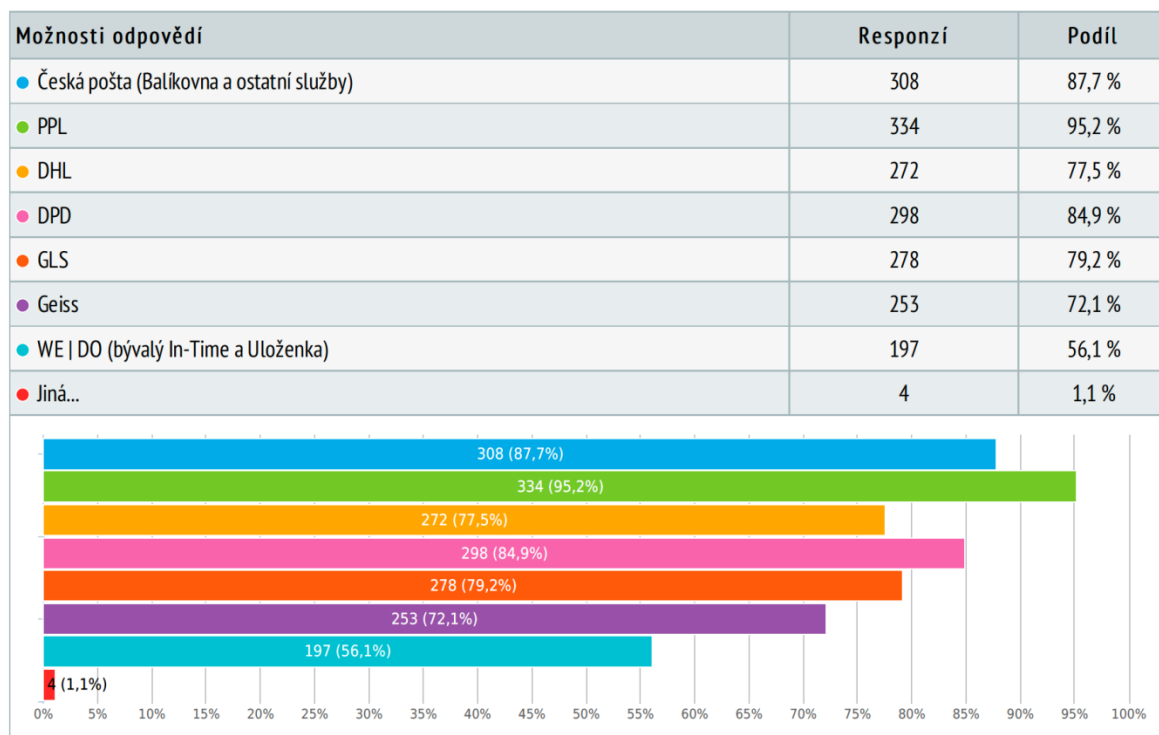
**Otázka č. 12 - Používáte i jinou službu podobného typu? (Česká pošta – Balíkovna, PPL, DHL apod.)**



Graf 12: Využití podobné služby od jiné společnosti  
Zdroj: Vlastní výzkum

V této části bylo zjišťováno porovnání s konkurencí, zda respondenti využívají i služeb jiných společností. 139 tázaných, odpovědělo, že využívají i jiné služby podobného typu.

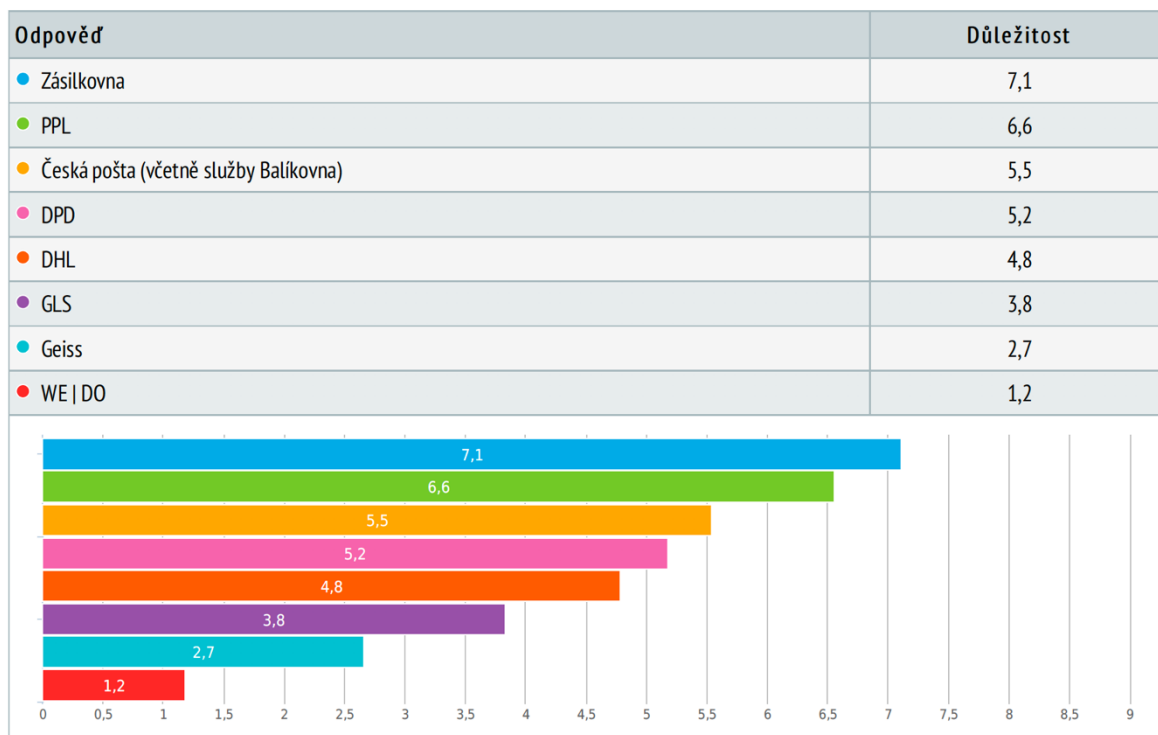
**Otázka č. 13 - Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a „ano“, o jaké konkrétní společnosti se jedná?**



Graf 13: Konkrétní společnosti  
Zdroj: Vlastní výzkum

V této otázce bylo za úkol zjistit, o jaké konkrétní společnosti se jedná. Nejčastější odpovědí bylo, že lidé kromě Zásilkovny využívají služeb společnosti PPL. Mezi další odpovědi s poměrně totožným počtem responzí pak lze dle výsledků zařadit Českou poštu, DPD, GLS, DHL a Geis.

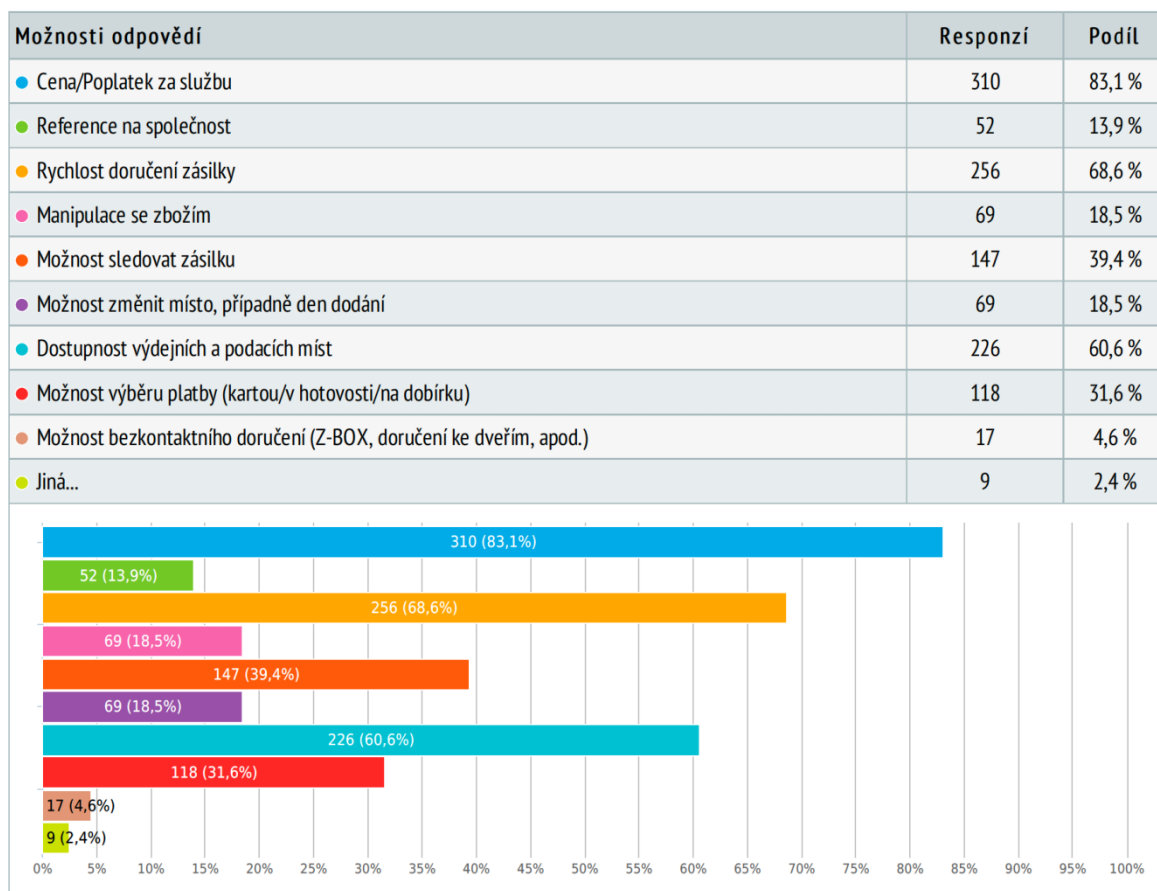
**Otázka č. 14 - Seřadte prosím posloupnost Vaší preference od nejčastěji užívané po nejméně užívanou společnost.**



Graf 14: Preference využití  
Zdroj: Vlastní výzkum

Zde byli respondenti požádáni o seřazení jejich preference mezi všemi společnostmi. V pořadí od nejčastěji využívané po nejméně užívanou společnost je respondenti seřadili takto: Zásilkovna, PPL, Česká pošta, DPD, DHL, GLS, Geis, WE | DO.

## Otázka č. 15 - Jaké jsou pro Vás nejdůležitější faktory při volbě přepravní společnosti?



Graf 15: Nejdůležitější faktory při výběru přepravní společnosti

Zdroj: Vlastní výzkum

Respondenti v této otázce vybírali z možností faktorů, které jsou pro ně při volbě přepravní společnosti nejdůležitější. Jednoznačně rozhoduje cena a druhým nejčastějším faktorem byla rychlost doručení zásilky. Možnost dostupnosti výdejních a podacích míst byla třetí nejčastější volbou respondentů. Kromě již předem daných možností, mohli v odpovědi „Jiná“ napsat jejich názor - konkrétní faktor, který nebyl na výběr. Tuto možnost využilo devět respondentů, přičemž odpovědi zněly takto: „Bez front, Možnost kontaktovat řidiče ohledně doručení, Výdejní box v obci, ve které žijí, Možnost komunikace s kurýrem, Aplikace Zásilkovna, Cokoliv, hlavně ne Českou poštu, jelikož je to nejhorší. Naopak Zásilkovnu máme doma moc rádi, Spolehlivost - komunikují, přijedou, kdy mají atd., Často e-shop nabízí jednu, maximálně dvě možnosti. Nebudu měnit vybraný e-shop jen kvůli tomu, že zasílá pouze vybranými přepravci, Předchozí zkušenosti.“

**Otázka č. 16 - Napadá Vás nějaká služba, kterou Zásilkovna nenabízí a kterou postrádáte?**

Na tuto otevřenou otázku dle statistik odpověděli všichni, kromě dvou respondentů. Mnohokrát se opakovala a taktéž nejčastější odpovědí byla odpověď typu „Ne, Nevím, Nic mě nenapadá, Nevzpomenu si, Žádná“. Po sečtení těchto odpovědí se konečné číslo respondentů, kteří, „konkrétně neodpověděli“ blížilo 300. Ne však všechny tyto odpovědi byly negativního rázu. Mnohdy se vyskytly odpovědi typu „Nic mě nenapadá, se vším jsem spokojen/a, Nevím, všechny jejich služby mi vyhovují. Lze tedy usuzovat, že se službami nabízenými společností Zásilkovna jsou respondenti spokojeni, anebo je v době vyplňování dotazníku jen nenapadlo nic, co by postrádali.

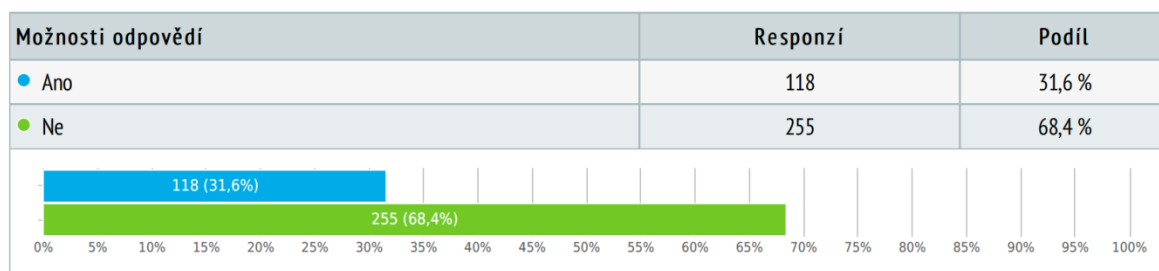
Další odpovědi, kdy se respondenti už více rozepsali a odpovídali konkrétně, je zajímavé zmínit tyto vybrané: „Placení ApplePay v aplikaci, Placení kartou na výdejním místě, Balící služba, prodej obalových materiálů na výdejních místech, Doručování o víkendech a ve večerních hodinách, Zasílání rozměrných balíčků, Odesílání listovních zásilek, Pojištění zásilky, Věrnostní program, Více Z-BOTŮ, Možnost využívání služby Mezi Námi i v prohlížeči na PC.

**Otázka č. 17 - Máte nějakou špatnou zkušenost se Zásilkovnou? V případě, že ano, popište ji prosím.**

Na tuto otázku, stejně jako na předchozí, převážná většina odpověděla, že žádnou špatnou zkušenost nemají. Svědčí to o tom, že respondenti jsou se službami spokojeni a s negativní zkušeností se zatím setkali jen málokdy. Mezi konkrétní odpovědi, a to malé procento negativních zkušeností, respondenti nejčastěji zmiňovali například: „Samovolné přesouvání balíčků, v momentě, kdy je vybrané výdejní místo přeplněné, Zpoždění zásilky, Výdejní místo nedodrжуje otevírací dobu, Ztracení zásilky, Přeplněná výdejní místa, Různé ceny doručení u několika e-shopů, Nepříjemná obsluha ve výdejních, Dlouhá doba dodání.



### **Otázka č. 18 - Využíváte mobilní aplikaci, kterou Zásilkovna nabízí?**



Graf 16: Využití mobilní aplikace  
Zdroj: Vlastní výzkum

Mobilní aplikaci, kterou Zásilkovna svým zákazníkům nabízí, používá pouze 118 ze všech dotázaných. Vzhledem k demografickým faktorům, kdy bylo zjištěno, že respondenti jsou převážně mladí lidé do 25 let, kteří povětšinou disponují chytrými telefony, je toto číslo velmi nízké. Může to být z důvodu, že aplikaci neznají a ještě se o ní nedozvěděli.

### **Otázka č. 19 - Co byste označili jako VÝHODU společnosti Zásilkovna?**

Mezi nejčastějšími odpověďmi na aspekt výhod společnosti Zásilkovna byly tyto: „Rychlost dodání, Velký počet výdejních míst - dostupnost, Praktická aplikace, co zjednodušuje podání a celý proces dodání zásilky včetně jejího sledování, Nízká cena, Bez front, Spolehlivost, přehlednost a jednoduchost, Z-BOXY, Vyzvednutí zásilky v čase, kdy mi to vyhovuje a nečekám doma celý den v časovém rozmezí 8-18h.“

Mezi těmito odpověďmi jednoznačně převažovala možnost, že Zásilkovna má širokou síť výdejních míst, služby jsou cenově dostupné, rychlé a spolehlivé.

### **Otázka č. 20 - Co byste označili jako NEVÝHODU společnosti Zásilkovna?**

Mezi nevýhodami se často opakovaly stejné odpovědi jako u otázky číslo 16 – Jaké služby respondenti u Zásilkovny postrádají. Mnohokrát zaznělo: „Nic mě nenapadá, Nevím, Nic, Neuvědomuji si apod.“ Mezi další nejčastější odpovědi, kde se respondenti rozepsali, zaznělo: „Omezení rozměrů a váhy zásilek (do 5kg), Přesměrování zásilky v momentě, kdy je vybrané výdejní místo plné, Obsluha na výdejním místě dlouho hledá balíček, Vysoká cena dopravy na adresu, Přeplněnost výdejních míst, Nemožnost zasílat listovní zásilky, Nemožnost zaslání na adresu, Málo Z-BOXŮ a jsou přeplněné, Dlouhá doba dodání zásilky, Otevírací doba výdejních míst.“

# 10 INTERVIEW

Kromě dotazníku, byla ještě autorkou zvolena další doplňující výzkumná metoda a to konkrétně rozhovor přímo s marketingovým ředitelem Zásilkovny a celé Packety, Milanem Šmídem. Z důvodu pandemie COVID-19 bylo nutné rozhovor provést online formou za pomoci MS Teams. Panu Šmídovi bylo položeno celkem třináct otázek a v následujícím textu jsou uvedeny otázky a získané odpovědi.

## 1. Mohl byste na začátek krátce přiblížit vlastnickou strukturu společnosti?

Největší část firmy patří JSK Investments, což jsou manželé Jaromír a Simona Kijonkovi – hlavní a majoritní majitelé firmy. Necelých 20 % Packety vlastní Notino, které se stalo součástí naší firmy před třemi lety. Cílem této spolupráce byla pomoc dostat se snadněji na zahraniční trh v Maďarsku a Rumunsku. Dál je řeč o jednotkách procent lidí, kteří ve firmě pracují a podíleli se na zakládání Zásilkovny a dodnes mají právo na určité procento z firmy.

Zásilkovna je tedy česká firma na úrovni Packety z důvodu velkého růstu Zásilkovny, kdy jsme přidávali pobočky na Slovensko (Zásilkovňa), Maďarsko (Csomagkuldo), Rumunsko (Coletaria), Polsko Przesylkownia a v Německu zásilkovna funguje pod názvem Packeta. Dlouhodobě nám dávalo smysl všechny pobočky zastřešit, a tak jsme vytvořili mateřskou firmu Packeta Group.

### Doplňující otázka: Plánujete názvy ve všech zemích sjednotit?

Ano, aktuálně probíhá Polsko, přejmenovává se na Packeta.pl, do budoucna se plánuje i přejmenování ostatních entit. Do konce roku chceme stihnout Maďarsko. Samozřejmě nastaly otázky, zda přejmenovat i českou a slovenskou Zásilkovnu. Já osobně jsem výhradně proti, protože u nás a na Slovensku jsou tyto značky zatím velmi silné a myslím si, že to není potřeba.

## 2. V jakých všech zemích je možné Vaše služby využívat?

Entity jako je Česko, Slovensko, Maďarsko, Rumunsko, Polsko a Německo, tam máme své vlastní firmy, výdejní místa a řešíme tam také home delivery. Na úrovni celé Evropy, Ruska a Dubaje se prezentujeme jako Packeta International a v tuto chvíli zajišťujeme komplexní logistiku všem e-shopům. Laicky řečeno, když se Španělsko rozhodne poslat zásilku do Řecka, tak my mu to zajistíme. Toto je druhý byznys, který jde mimo naše entity – nedoručujeme na výdejní místa, ale

v rámci smluvních partnerů. Výhoda spočívá v tom, že v e-shopu se zákazníkovi na jeden klik otevře celá Evropa. To je přidaná hodnota k našim entitám.

**3. Jaká je cílová skupina Vašich zákazníků, případně na jaký segment se v posledních letech zaměřujete?**

Odpovím ještě trošku jinak, my máme v podstatě 4 cílové skupiny zákazníků. Jedna jsou B2B, což jsou naše e-shopy a komunikace vzhledem k těmto partnerům. Mezi B2B patří i jiný typ partnera, tím jsou výdejní místa. Pak máme další cílovou skupinu – B2C, to jsou naši uživatelé, kteří využívají naše služby. Poslední je trh C2C – to jsou fyzické osoby, které si prostřednictvím aplikace posílají zásilky mezi sebou (služba Mezi Námi). Samozřejmě obecně jsou naším segmentem lidé, kteří nakupují na internetu ve věkovém rozmezí 15-60 let. Co se týče důchodců, Zásilkovna a její služby jsou komunikovány tak, aby je pochopila například i moje babička. Jednoduše, tak aby pochopila, co naše firma nabízí a čemu se věnuje.

**4. Jak zvládáte přepravu v tuzemsku a v zahraničí? Zvládáte vše vlastními silami, nebo používáte i subdodavatele? Případně jaké?**

Pokud vezmu výdejní místa, kterých máme momentálně přibližně 4 600 po celé České republice, a depa, kterých je celkem 14, tak na tuto dopravu máme své vlastní řidiče a auta. Část máme nasmlouvanou s partnery, kde my jim dodáváme auta a oni mají své řidiče a nebo nám dodávají auta včetně řidičů, takže tady je to takový mix. Funguje to na bázi smluvních partnerů, ale spadá to vše pod Zásilkovnu. Co se týče home delivery, doručení na adresu, tak tam využíváme naši firmu, kterou jsme koupili – Zavezu. Jinak máme v České republice a v jiných zemích spolupráci s místními lokálními dopravci, jako je DPD. V Evropě jsme napojeni přibližně na 66 dopravců. S těmito dopravci máme pochopitelně také smlouvy. Stále se to ale tváří, že Vám doručuje Zásilkovna.

**5. Zásilkovna je jedna z předních logistických společností v ČR, čím si myslíte, že se Vaše společnost liší od konkurence?**

My se jako firma snažíme vybudovat lovebrand, snažíme se chovat technologicky, a ta technologie spočívá v tom, že si většinu věcí opravdu děláme sami. My dlouhodobě chceme, aby nás veřejnost vnímala tak, že nejsme logistická společnost, ale ideálně technologická společnost. Protože aplikaci jsme si vymysleli sami, Z-BOXY jsme si vyrobili sami, ve firmě máme okolo 160 IT pracovníků, stavíme si vše

po vlastní ose. Chceme, aby nás ostatní vnímali jako kvalitního smluvního partnera, který v tuhle chvíli za ně vyřeší doručení zásilek a ulehčí jim život a potřeby v rámci doručování zásilek. Chceme, aby nás společnost viděla jako hravou, moderní, svižnou firmu, která nad technologiemi přemýšlí dopředu. S tím je spojená komunikace ke všem partnerům, které máme. Jsme hodně aktivní i na sociálních sítích jako například na Instragramu, kde si myslím, že ten obsah děláme hezky a je to jedna z těch věcí, která nás trochu odlišuje od ostatních, protože pořád vymýšlíme nové věci a jiné, kteří ostatní nedělají.

**6. Jaké byly hlavní důvody pro rozvázání spolupráce s Českou poštou? Jak ji momentálně vnímáte jako konkurenci?**

Důvodem byla dlouhodobá nespokojenost s kvalitou služeb a neustálé jednostranné zvyšování cen. My potřebujeme mít dlouhodobě partnery, kterým pokud dáme zásilky a oni je za nás posílají, tak pro nás je extrémně důležité, aby tam byla určitá kvalita. Tady jsme tu kvalitu dlouhodobě neměli. Česká pošta přepravila jen necelých 15 % zásilek v režimu D+1 (tj. do druhého dne), které jsme jim předali k přepravě na adresu. Zároveň je pro nás důležité napojení a komunikace, kterou s dopravcem máme, abychom dostávali správné informace a včas. To Česká pošta nesplňovala a nám to dlouhodobě nevyhovovalo. Nespokojení zákazníci se pak právem obraceli na nás, což velice poškozovalo naši pověst spolehlivého a kvalitního partnera. Negativní hodnocení nás a naší firmy byl také jeden z důvodů, proč jsme se rozhodli, že nám to takhle smysl nedává.

Česká pošta dělá podobný byznys jako my, ale nabízí mimo doručování ještě mnoho dalších služeb. Takže ano, částečně pro nás konkurencí je a pak na úrovni home delivery je konkurentem DPD. Jinak ostatní podniky jako konkurenci nebereme.

**7. Vaše společnost působí na trhu již od roku 2010, jaká je představa společnosti o budoucích inovačních aktivitách?**

V ohledu na Z-BOXY míříme v jeho rozšíření do konce roku na jednotky jednoho tisíce. Což může být jedna z inovativních věcí a může nás odlišit od ostatních. Někteří tento model plánují a dělají také, což je naprosto v pořádku, je to trend a dává to smysl. To je první technologická věc. Pokud se podíváme na zákaznický servis, kde tu technologii máme na úrovni Z-BOTŮ, chat-botů atd., zde jsme dokázali ulehčit našemu zákaznickému servisu. Hodně nás zajímá sortování na depech,

robotizace, automatizace, aby se zakázky dokázaly dobře identifikovat a roztřídit. V neposlední řadě už se koukáme i na udržitelnosti, zajímají nás eko auta, zajímá nás hodně vodík, vodíková stanice. Kdy se v tuhle chvíli už s ÚJV Řež řešíme, jak uchopit svoji vlastní vodíkovou stanici, tak aby naše auta mohla jezdit na vodík. To jsou technologie, které máme momentálně v hlavě. Samozřejmě těch věcí je hodně, o kterých zatím nechci moc mluvit. Tím, jak si technologie vyrábíme sami, tak je to pro nás ohromně flexibilní a dává nám to možnost se rychle posunout. Momentálně připravujeme několik nových projektů v rámci systému doručení, ale i v rámci virtuálních služeb. Představíme je v červnu, takže teď nemohu být nijak konkrétní.

**8. Jakou inovaci považujete za nejúspěšnější v rámci historie Vaší společnosti?**

Aplikaci, která nás vystřelila ve vnímání lidí a hlavně tou jednoduchostí. Tomuto produktu se moc daří, je to dobrý produkt a lidé ho mají rádi. Vyhrál i spoustu cen a za mě je to teda jedna z hlavních inovativních věcí, která se nám v poslední době povedla.

**9. Jaké metody se Vám v praxi osvědčily jako nejefektivnější v procesu vymýšlení nových inovací?**

Je to hodně Simonou, ona je takový vizionář. Pokud má nějakou představu, tak si za ni tvrdě jde i když je to hodně náročné jak s ní, tak v ohledu jak tyto věci uchopit. Takže hodně technologických inovací vychází reálně od Simony a pak se hodně díváme v zahraničí, to znamená Čína a ostatní technologicky výrazné země. Samozřejmě sledujeme i partnery, co dělají něco podobného, tak tam se nějakým stylem inspirujeme. Například teď ty věci, které nás odlišily, opravdu reálně vycházejí od Simony a hlavně od zpětné vazby co lidi reálně řeší. My hodně pracujeme s daty a díváme se na to, co lidem chybí v rámci těch pravidelných pracovních skupin, tak většinou z toho vzniknou projekty, které by se mohli realizovat.

**10. Jaký druh financování na inovace používáte?**

Z pozice marketingu se snažím lehce vyhýbat číslům jako je financování, ale naše firma je zdravá, to znamená ten byznys, který tady teče, se snažíme co nejvíce financovat z vlastních zdrojů, to znamená z našeho podnikání. Nemáme žádné dotace, nic takového nebereme navíc. Samozřejmě pokud se rozhodneme v rámci nějaké akvizice nebo že koupíme nějaký pozemek nebo depo, tak samozřejmě si

to financujeme s bankami na úvěrech, což je logické a standardní. Jinak spoustu věcí se snažíme držet a co nejvíce pracovat s ideálními zdroji.

Co se týče konkrétních čísel, lze vycházet z tiskové zprávy ohledně hospodaření firmy - zhodnocení za rok 2020, která je uveřejněná na našem blogu. Tam lze dohledat, že se firmě reálně daří, před dvěma lety měla firma obrat 1,4 miliard korun, minulý rok to bylo přibližně 2,5 miliardy a teď míříme na 6 miliard jako obrat firmy.

**11. Nyní nabízíte zákazníkům tyto služby: výdejní a podací místa, Mezi Námi, dodání na adresu, Z-BOX, Z-BOT. Vynechala jsem nějakou?**

Ano, jsou to výdejní místa, doručení na adresu, s tím je spojený produkt Mezi Námi a využíváme výdejní místa, Z-BOXy a náš jeden Z-BOT, který je na Chodově. Ten je unikátní, chtěli jsme mít svůj vlastní a toto jsou tedy naše způsoby doručení. Co se týče doručení na adresu, můžete ještě zmínit večerní doručení, tzn. takové to expresní, že si lze u e-shopů vybrat možnost doručit expresně ještě ten den. Jinak ty, co jste vyjmenovala, jsou ty základní, které máme. Chystáme ještě další, které odkomunikujeme tak za měsíc přibližně, které bohužel říct nemůžu.

Co se týká čísel, výdejních míst máme v České republice 4 600, ve skupině Packeta přes 6 000, v rámci Evropy 91 000 výdejních míst. Z-BOXů je teď aktuálně přes 200, do konce roku míříme na nižší jednotky tisíc.

**12. Vzhledem k pandemii COVID-19 došlo k rapidnímu nárůstu využívání služeb přepravních společností. Jakým způsobem se Vaše společnost s tímto nárůstem vypořádala?**

V tomto případě to bylo nahoru i dolu. Když přišel tvrdý lockdown, to znamenalo, že se zavře maloobchod a tím pádem všechna výdejní místa. Takže i když byla výjimka vydávat alespoň zásilky, tak pro nás bylo to nejtěžší odkomunikovat ty výdejní místa, že mohou být otevřeni alespoň na výdej zásilek a přesvědčit je aby alespoň ty zásilky vydávaly, protože v tu chvíli tam leželo spousta zásilek, spousta hotovosti, kterou jsme neměli svezenu. Takže toto nebylo jednoduchý a přesvědčit e-shopy, aby nás nevypínali, že fungujeme. Takže těch scénářů tam bylo hodně od interní komunikace, aby lidé věděli, že nebudeme propouštět, snižovat platy apod. Těch problému bylo dost a vypořádali jsme se s tím tak, že jsme se snažili udělat maximum, v rychlosti jsme samozřejmě nebyli nejlepší, že se například zásilka nedoručila hned druhý den, doručila se třeba až ten další nebo že z nějakého důvodu byla přesměrována - z důvodu zavření výdejního místa, což

mohlo lidem vadit. Ale myslím si, že jsme udělali maximum toho, co jsme mohli udělat a ano zvládli jsme to. Poučili jsme se ve spoustě věcech, ukázalo nám to spoustu rezerv, které můžeme dělat a ještě vylepšovat, ale abych to zhodnotil, za mě v pořádku, zvládli jsme to.

### **13. Jak se během pandemie/Vánoc zvýšil denní počet přepravených zásilek? Jaké je nejvyšší číslo?**

Co se týče pandemie, tu samozřejmě nikdo neočekával, jak jsem říkal, poučili jsme se a víme o možnostech, rezervách, které by se daly zlepšovat. Ohledně Vánoc, tak tam je každý rok důležité predikovat, samozřejmě tyto Vánoce byly jedny z nejsilnějších, ale ve výsledku se to podařilo. Musíte na to být připraveni, musíte vědět jak s tím pracovat. Dobře predikovat, kdy přijde ta nejsilnější sezona, abyste se na to připravili a dle toho dokázali zareagovat. Což je asi vždycky to nejtěžší, když přesně víte, kdy přijde Peak, máte naplánovaný růst. Samotné plánování je asi to nejtěžší, co může být. Nejvyšší číslo za den přepravených zásilek bylo přes 500 000 denně.

Další čísla, která by Vás mohla zajímat jsou například: 100% růst, 2,5 miliardy obrátů, minulý rok jsme přepravili nějakých 40 milionů zásilek (meziroční růst o 115%), přepravili jsme zboží za necelých 30 miliard - hodnota zboží (meziroční růst o 71%), nejvíce zásilek 14.12., bylo to 506 000 zásilek za den. Kvalitu doručení zásilek do druhého dne máme 98%, hodně rostlo zahraničí, kde v rámci zahraničí jsme dokázali otočit 700 000 zásilek měsíčně, máme 27 dep, průměrná hodnota zásilky 1.230 Kč, v aplikaci máme nějakých 1 600 000 stažení, v rámci aplikace jsme přepravili už přes 6 milionu zásilek – aplikace funguje necelé dva roky.

# 11 NÁVRH INOVAČNÍCH AKTIVIT

Návrh možných inovačních aktivit pro společnost autorka navrhla na základě zmapování okolí podniku za pomoci situačních analýz a popisu služeb, které Zásilkovna nabízí. Dále také pomocí rozhovoru s marketingovým ředitelem Milanem Šmídem, který lehce nastínil inovační aktivity, které má společnost v plánu.

Inovace jsou rozdělené do dvou skupin. Dílčí inovace, které převážně vycházejí z dotazníkového šetření, interview a námětů autorky. Druhá skupina inovací obsahuje dvě hlavní inovace, které jsou dle autorky práce nezbytné v oblasti logistiky a ekologie.

## 11.1 Dílčí inovace

Mezi dílčí inovace jsou řazeny inovace menšího charakteru, které budou stručně popsány a nastíněna jejich možnost fungování.

- **Věrnostní program Z-KLUB**

Je zajímavým nástrojem marketingové komunikace firem, kdy jsou zákazníci odměňováni za jejich věrnost. Ve vyhodnocení dotazníku byl zájem o tuto službu poměrně velký, tudíž lze soudit, že by se program mezi uživateli Zásilkovny uchytil.

Členem věrnostního programu se může stát fyzická osoba starší 15 let. Přihlášení do věrnostního programu je možné buď skrz aplikaci Zásilkovny nebo prostřednictvím internetu na webových stránkách. Stačí vyplnit krátký formulář, kde uživatel uvede své osobní údaje, telefonní číslo a e-mailovou adresu. Zákazník bude poté registrován v systému jako člen věrnostního programu a jeho účet bude opatřen hvězdičkou, která bude vypovídat o tom, že zákazník využívá věrnostní program. Takto registrovaný uživatel by při každém odeslání zásilky skrz Zásilkovnu získal určitý počet věrnostních bodů. Při použití Z-BOXU nebo služby Eko-BOX (inovace viz. kapitola 11.2 Hlavní inovace) by se zákazníkovi za každé odeslání načel větší počet bodů. Tímto způsobem uživatel získává věrnostní body, které pak může uplatnit v různých soutěžích, či je využít pro odeslání zásilky se slevou nebo zdarma.

Zásilkovna by mohla věrnostní program využívat pro soutěže o ceny. Podmínky každé soutěže by byly předem stanovené. Princip by spočíval například v tom, že pokud zákazník odešle za měsíc více jak určité množství zásilek, bude automaticky zařazen do soutěže o různé ceny. Ceny by byly v podobě poukazů, hmotných výher nebo slev na



odesílání dalších zásilek. Věrnost zákazníka by se také odrážela na možnosti poslat například každou desátou zásilku úplně zdarma.

- **Z-BOX „vyzvedni mi“**

U zásilky zaslané do Z-BOXU není možnost, aby nám zásilku vyzvedl někdo jiný. K vyzvednutí zásilky ze Z-BOXU je vyžadována otevřená aplikace Zásilkovna, zapnuté položkové služby telefonu a zapnutý bluetooth. Na základě těchto informací se Z-BOX spáruje s aplikací v telefonu a uživatel si pomocí tlačítka „otevřít schránku“ otevře příslušnou schránku. Pak už jen stačí zásilku vyzvednout a zavřít schránku. Nelze tedy požádat někoho z rodiny či přátel, aby zásilku vyzvedl, pokud by k tomu nepoužil telefon příjemce zásilky.

Tato inovace by spočívala v tom, že by byla možnost mezi uživateli aplikace odeslat pokyn, který by umožňoval vyzvednutí zásilky ze Z-BOXU jinou osobou. Tuto osobu musí mít adresát zásilky uloženou v kontaktech s telefonním číslem. Další podmínkou pro vyzvednutí je nainstalovaná aplikace i u osoby, která by zásilku vyzvedávala. Adresát za pomoci SMS zprávy odešle vyzvedávajícímu datový odkaz, který po otevření spustí aplikaci a zobrazí údaje o zásilce. Vyzvedávající musí žádost o vyzvednutí od adresáta potvrdit. V tento moment má vyzvedávající příležitost převzít adresátovi zásilku v příslušném Z-BOXU. Vyzvedávající, za pomoci aplikace a přijatých údajů z datové zprávy, spáruje svoji aplikaci se Z-BOXEM a ten mu otevře příslušnou schránku se zásilkou. V případě, že adresát požádá o vyzvednutí zásilky jinou osobou a odešle data, která vyzvedávající přijme, ztrácí tím možnost si zásilku vyzvednout osobně, v případě, že by si rozhodnutí rozmyslel.

Přeposlání pokynů k vyzvednutí zásilky by bylo možné učinit pouze jednou a to pouze od adresáta zásilky.

- **Podání bez aplikace**

Momentálně není možné odeslat zásilku bez toho, aniž by uživatel měl nainstalovanou mobilní aplikaci Zásilkovna. Tato inovace spočívá v tom, že na vybraných podacích/výdejních místech by byly instalovány samoobslužné kiosky, prostřednictvím kterých by bylo možné odeslat zásilku i pro uživatele, kteří nedisponují chytrým telefonem a aplikací v něm.

V prvním kroku by odesílatel vyplnil své osobní údaje (jméno, příjmení, telefonní číslo a e-mailovou adresu), přičemž by proběhlo přihlášení do systému a poté se uživateli otevřela nabídka s možností odeslat zásilku. Zde by odesílatel vyplnil všechny po-

třebné údaje o adresátovi (jméno, příjmení, kontakt na osobu v podobě e-mailové adresy a telefonního čísla). Zvolil by možnost, zda chce odeslat zásilku na výdejní místo či přímo na adresu. Při volbě výdejního místa by odesílatel zvolil výdejní místo za pomoci jeho názvu, adresy nebo prostřednictvím mapy. V případě zaslání přímo na adresu vyplní odesílatel potřebné údaje. Platbu za odeslání zásilky bude možné učinit pouze platební kartou přímo na kiosku. Systém po schválení platby vytiskne štítek, který odesílatel nalepí na zásilku a takto označenou zásilku předá obsluze podacího místa. Obsluha načte čárový kód ze štítku a přijetí zásilky se odesílateli potvrdí prostřednictvím SMS na uvedené telefonní číslo a také na zadanou e-mailovou adresu. Důležitou podmínkou je zde váhové omezení, kdy Zásilkovna nabízí zasílání balíčků pouze do 5 kg. Z tohoto důvodu by byl kiossek opatřen ještě váhou, kde by se mohl uživatel ujistit o tom, že jeho zásilka nepřekračuje povolený limit a lze ji tak skrz Zásilkovnu odeslat.

- **Zabal si na místě**

Služba „Zabal si na místě“ by fungovala společně se samoobslužnými kiosky, konkrétně na výdejních místech, kde má uživatel možnost odeslat zásilku i bez aplikace. Aplikace by však nebyla podmínkou ani pro využití obalových materiálů. Využívat by ji mohli uživatelé, kteří disponují aplikací Zásilkovny, ale i ti, kteří ji nemají a odesílají zásilky pomocí samoobslužných kiosků.

V samoobslužném kiosku by byly uloženy různé druhy obalů určené k zakoupení. K dispozici by byly tři rozměry kartonových krabic ve velikosti S, M a L, přičemž největší velikost by dosahovala maximálního rozměru, který lze přes Zásilkovnu odeslat tj. 50x40x30 cm. Součástí samoobslužného kiosku s balícími kartony by bylo malé pracovní místo, které by sloužilo zákazníkovi pro zabalení zásilky. U pracovního místa by byla dostupná trhací izolepa a provázek pro uzavření zásilky.

Novinkou by byla možnost využít pro zabalení a zaslání Eko BOX (inovace viz. kapitola 11.2 Hlavní inovace), který je alternativou k jednorázovým kartonovým obalům. Jeho výhoda spočívá v tom, že je opakovatelně použitelný.

Jelikož je tato služba součástí samoobslužného kiosku, platba za balící službu by byla opět možná pouze kartou.

- **Aplikace i na deskořtovém zařřzení - webová aplikace**

Aplikace, kterou Zásilkovna svým uživatelům nabízí, je momentálně přístupná pouze z chytrého mobilního telefonu. Je tedy ideální, pokud uživatel zasílá pouze pár zásilek do měsíce a chce mít jejich přehled vždy po ruce. Webová aplikace se hodí, jestliže zákazník využívá službu #Mezi Námi pro doručování zboží svým zákazníkům a posílá tak pravidelně i desítky zásilek měsíčně. Aplikace bude tedy přizpůsobena spíše vlastníkům nějakého e-shopu, kteří zasílají měsíčně velký objem zásilek. Neznamena to však, že by tuto verzi na stolní počítač nemohl využívat běžný uživatel, který pošle jen pár zásilek do měsíce.

Nabídka funkcí v rámci navigačního panelu se nemusí nijak lišit od klasické aplikace na telefonu. Na úvodní neboli domovské stránce může být stejný obsah jako v mobilní aplikaci (možnost odeslat zásilku) a k tomu navíc statistiky, přehled financí, rychlé volby pro odesílání, různé typy a další. V záložce přehledu zásilek lze nalézt rozdělení zásilek dle stavu, možnost filtrace a pro rychlé podání i možnost tisknutí štítku. V notifikačním centru uživatel nalezne nejdůležitější informace o odeslaných zásilkách, jejich aktuální změny či aktuality týkajících se výdejních míst nebo změn v ceníku apod. Webová aplikace bude mít ještě jednu užitečnou funkci a to platby všech zásilek najednou. Pokud uživatel posílá pravidelně větší množství zásilek, určitě ocení možnost nahrání zásilek do systému a zaplacení všech najednou.

- **ApplePay, GooglePay**

Nové platební metody jsou na trhu čím dál oblíbenější a uživatelům ulehčují zaplacení produktu. Dříve tyto služby byly doménou kamenných obchodů, nyní ale naplno přešly i do e-commerce, kdy má zákazník možnost zaplatit online na internetu.

ApplePay využijí zákazníci s mobilním telefonem obsahující iOS, přes GooglePay lze platit v telefonu s operačním systémem Android.

ApplePay a GooglePay platby na internetu jsou v zásadě stejné, jako platby kartou online. Avšak ulehčují zákazníkovi při placení a to tak, že nemusí stále dokola opisovat platební údaje z karty a mít ji neustále u sebe.

Postup zvolení a využití platby by bylo následovné. Po vyvolání platební brány uživatel vybere ze seznamu platebních metod ApplePay nebo GooglePay, viz.obrázek č. 16.



Obrázek 16: Platební brána  
Zdroj: (GoPay, 2021)

Následně se uživateli zobrazí stránka, na které vybere uloženou virtuální kartu v nastavení svého telefonu - peněženke GooglePay/ApplePay. V dalším kroku uživatel potvrdí zaplacení platby. V případě, že telefon podporuje biometriku (Touch ID, Face ID) potvrdí transakci tímto typem. V případě, že ne bude vyzván k zadání hesla. V posledním kroku platební brána zobrazí zelený symbol „Hotovo“ a tímto je platba úspěšně zaplacená. Zároveň přijde uživateli e-mail s potvrzením úspěšně zaplacené platby.

Zavedení možnosti platit za podání zásilky pomocí ApplePay v aplikaci nebo za platbu dobírky na výdejním místě by v dnešní době, kdy je toto zcela běžné, uživatelé ocenili. Pro obchodníky – zde pro Zásilkovnu nabízí tato možnost bezpečný způsob placení v obchodech, aplikacích, na webu i v zákaznickém chatu.

Spuštění ApplePay a GooglePay by uživatelům nepřineslo žádné další výdaje v podobě poplatků.

- **Kryptoměny**

Digitální měny jako je Bitcoin či Ethereum jsou pro většinu lidí stále nepochopeným principem. Mnozí je vnímají jako pomíjivý nebo dokonce podvodný projekt. Jelikož Bitcoin se na světě vyskytuje již přes dvanáct let a jeho hodnota stále více narůstá, je velice pravděpodobné, že adaptování Bitcoinu a ostatních virtuálních měn do běžného života bude představovat jednu z nejzásadnějších změn v našem životě. Tento trend u nás již před třemi lety zavedl internetový obchod Alza.cz. Výši podílu kryptoměnových transakcí na celkovém obrátu firma nikde neuvádí a tyto data si chrání.

Alza.cz není v České republice jediné místo, kde je možnost platit kryptoměnami. Podle portálu Coinmap jen v Praze akceptují kryptoměny zhruba čtyři desítky podniků. (Coinmap, 2021) Zavedení digitální měny by pro Zásilkovnu znamenalo zrychlení transakcí a zároveň by tento krok pomohl srazit cenu za provedení transakcí.

- **Auta na alternativní pohon**

Vzhledem k docházejícím zásobám ropy a nesmírným problémům se znečištěním životního prostředí začali lidé již před dvaceti lety hledat alternativní zdroje energie. Hledala se taková energie, která bude méně škodit životnímu prostředí a zároveň zaručí, že doprava v budoucnu nevymizí. Za alternativní paliva, jak se říká náhradě za automobilový benzín a motorovou naftu, se považují zejména: LPG – zkapalněné ropné rafinerské plyny, CNG – stlačený zemní plyn, LNG – zkapalněný zemní plyn, vodík a elektrický proud. Pan Milan Šmíd v rozhovoru pro tuto diplomovou práci uvedl, že již ve firmě diskutují řešení pořízení vodíkové čerpací stanice a možnosti využívat auta na vodíkový pohon. Společnost disponuje několika dodávkami, za pomoci kterých rozváží zásilky po celé České republice a zároveň po celé Evropě. Denně řidiči zajišťují svoz a rozvoz zásilek z dep na výdejní místa a k zákazníkům na adresu. Auta na alternativní pohon by tedy začala nahrazovat klasické dodávky, kterými dnes řidiči jezdí. Za hlavní přínos aut na alternativní pohon se označuje levnější provoz a nižší emise vozů. Na krátké vzdálenosti by měli dominovat hybridní pohony automobilů s využitím kapacity výkonných elektrobaterií, na delší vzdálenosti by se mohly prosadit vodíkové články a především vodíkový pohon.

- **Doručování zásilek pomocí létajících dronů**

Tento trend je v posledních sedmi letech hojně diskutovaný, avšak zatím nikde oficiálně nefunguje. V České republice je pouze jediný e-shop, který již doručování zásilek dronem otestoval a je jím Mall.cz. Cílem bylo ověřit proces od objednávky až po doručení zákazníkovi. Tento test proběhl již v roce 2017 v distribučním centru v Jirnech u Prahy. Samozřejmě, že tento styl doručování s sebou nese mnoho nadějí, ale i pochybností. Průkopníkem v této oblasti je americká zásilková firma Amazon, která plánuje již ostrý provoz této služby a například v USA v roce 2019 získala certifikát respektive povolení od Amerického Federálního úřadu pro letectví tuto službu spustit. Co se týče přepravy zásilek za pomoci dronů, samotný dron by byl k tomuto účelu přizpůsoben nejen svou velikostí, ale také vahou. Pro přepravu zásilek je nutné využívat větší drony než obvykle - s osmi vrtulemi a o hmotnosti 25 kg. Takový dron doká-

že přepravit náklad o hmotnosti 2,26 kg, což například u Zásilkovny představuje okolo 70 % zásilek, které přijímají. Dron je vybaven technologií orientace v prostoru, což zabraňuje srážkám s jinými objekty či osobami. Tato služba by pro vybrané zákazníky představovala možnost nechat si doručit zásilku klidně do 30 minut od objednávky (pokud by služba fungovala například jen po hlavním městě Praze).

Pro Zásilkovnu a celou Českou republiku je to poměrně vzdálená budoucnost, z důvodu všech opatření, regulací a zákazů ze strany státu. Nicméně není to nereálné a logistické společnosti o této možnosti velmi diskutují, jelikož je to jeden z hlavních logistických trendů, který by společností pomohl zrychlit doručení zboží zákazníkovi, a mohlo by to přinést zásadní zlepšení.

- **Z-BOX - podání zásilky**

Z-BOXy Zásilkovna představila v září loňského roku a od té doby jejich počet po České republice přesahuje 200. Tato služba je mezi zákazníky velice oblíbená, ale momentálně nabízí svým uživatelům pouze službu vyzvednutí zásilky. Inovací by zde bylo umožnění zákazníkovi také podat svou zásilku skrz Z-BOX, nejenom si ji vyzvednout. V menších obcích, které nedisponují podacím/výdejním místem, ale pouze Z-BOXem, by tato služba pomohla obyvatelům jednoduše podat zásilku a nemuset hledat podací místo v okolí. Zároveň by podání zásilky bylo možné i pro zákazníky bez chytrého telefonu, respektive bez aplikace Zásilkovny. Do Z-BOXU by musely být nově přidány samoobslužné displeje, které by zákazníkovi umožnily vyplnění údajů a tisk štítků, pomocí kterého by označil zásilku. Uživateli by se následně otevřela příslušná schránka, kam by zásilku vložil a schránku uzavřel.

Další možností rozšíření nabídky lepších služeb pro uživatele Zásilkovny by bylo umístit do velkých měst Z-BOTY, který je zatím momentálně jeden v celé České republice a to v Praze v OC Chodov. S tím souvisí i rozšíření Z-BOXŮ do těch nejmenších obcí a vesnic, aby přijímání a odesílání zásilek bylo pro většinu občanů co nejjednodušší.

Během vymýšlení inovací a průzkumu služeb, které Zásilkovna nabízí, autorka našla již zmínky o plánovaných inovacích. Konkrétně o webové aplikaci, kterou autorka navrhla a umožnění podání zásilky skrz Z-BOXY.

## 11.2 Hlavní inovace

Hlavní inovace uvedla autorka dvě, které jsou vzhledem k trendům v oblasti ekologie aktuální a v oblasti logistiky téměř nezbytné.

- **Eko BOX**

Mnoho velkých firem v posledních letech významně mění přístup k obalovým materiálům. V oblasti logistiky, kde je potřeba obalových materiálů naprosto nezbytná je vhodné ještě více uvažovat o tom, jak by tyto firmy mohly pozitivně zasáhnout v přístupu k životnímu prostředí. Zásilkovna by díky nové inovaci „Eko-BOX“ mohla pomoci v proekologickém smýšlení obyvatel České republiky a výrazně tak eliminovat spotřebu papíru a obalového materiálu. Velkou změnou, která se za poslední roky podařila v oblasti ekologie, bylo snížení spotřeby polyetylenové tašek. Podařilo se odstranit plastové tašky, které byly zákazníkům běžně k dostání v každém obchodu. Proces spočíval v tom, že se začaly tyto tašky zpoplatňovat a nakonec se přestaly nabízet úplně a vyměnily se za papírové – recyklovatelné tašky. Stejně tak by Zásilkovna mohla přejít v balení zásilek na nový trend – používání ekologických a znovupoužitelných boxů. Ačkoliv je karton stále jeden z neekologičtějších materiálů, který se používá pro výrobu obalů, jeho využívání stále více roste. S tím samozřejmě roste i počet spotřebovávaných surovin na tuto výrobu – dřeva, které se získává kácením stromů. V současné době se v logistickém průmyslu za rok využije a přepraví více než 100 miliard kartonových krabic, což vyžaduje každoroční kácení více jak 700 milionů stromů. (Musgrove, 2020) Nový Eko-BOX je vyroben z ekologického materiálu a lze ho znovu použít až více než tisíckrát. Zároveň je opatřen technologickým vybavením, řadou senzorů včetně GPS pro sledování přesné polohy zásilky, ale i možnosti změnit doručovací adresu apod.

Aby byli zákazníci Zásilkovny motivováni k tomu využít tento box namísto klasické kartonové krabice, bude jim za každé zaslání zásilky pomocí Eko-BOXU načteno do věrnostního programu více bodů/odměn, jak je popsáno v první dílčí inovaci o kapitulu výše.

Co se týče samotného boxu, jeho podoba je znázorněna na obrázku č. 17.



Obrázek 17: Eko-BOX  
Zdroj: (Ebizzwatchblog, 2019)

Lze si všimnout, že BOX je skládací a ve víku má zabudovanou sítku, tzv. přídržný mechanismus, který se přizpůsobí velikosti zásilky uvnitř a zabrání tak pohybu zásilky. Nahrazuje tak výplňové materiály, jako jsou bublinkové fólie apod., které jakožto plast jsou velice neekologické. Síťka je jednoduchým řešením, které zamezí jakémukoliv poškození. Uzavření boxu funguje na systému samozamykacího mechanismu, tudíž není potřeba BOX nijak dále zalepovat či zabezpečovat proti otevření. Díky tomuto systému se eliminují další odpady jako například lepenka. Velikost boxu bude dosahovat maximálního rozměru, který lze přes Zásilkovnu odeslat tj. 50x40x30 cm. Bude vyroben z ekologického materiálu, který ale zároveň extrémně odolný, aby nedocházelo k poškození v průběhu manipulace se zásilkou. BOX bude nekonečně recyklovatelný a vydrží až 1000 cest, než jej bude potřeba znovu upravit. Eko-BOX bude opatřen chytrým displejem, který bude zobrazovat čárový kód, pomocí kterého se zásilka načítá. Díky tomu se eliminuje další odpad - materiály na štítky, které se neustále ze zásilek sloupávají a nahrazují se novými. K otevření zásilky se bude na displeji generovat QR kód, který bude uživatel načítat do aplikace. Otevření BOXU bude zároveň vyžadovat zapnutý bluetooth na mobilním telefonu a nainstalovanou aplikaci Zásilkovny.

Tento BOX budou mít zákazníci možnost využít a zvolit jako jednu z možností obalu své zásilky na vybraných výdejních/podacích místech, kde budou instalovány samo-



obslužné kiosky. Tato služba bude samozřejmě dražší, než zakoupení klasického kartonového obalu z důvodu, že zákazník bude platit za „pronájem“ BOXU. Částka, kterou zaplatí navíc, se mu refunduje v podobě věrnostních bodů, za které pak lze využít například k zaslání zásilky zdarma nebo k bezplatnému využití tohoto BOXU. V momentě, kdy si zákazník vyzvedne svou zásilku zabalenou v Eko-BOXU bude si ji moci na výdejním/podacím místě rovnou rozbalit a BOX a složený box ponechat na pobočce/kiosku pro další zákazníky. Pokud by si chtěl BOX odnést domu a zásilku si vybalit v klidu doma, možné to je, ale BOX bude muset poté odnést zpět na příslušné výdejní/podací místo. Svoz Eko-BOXŮ od jejich uživatelů zpět na výdejní/podací místa by byl pro řidiče časově náročný. Další příležitost, kterou by bylo možné v budoucnu zákazníkům nabídnout díky zabudované GPS v BOXU, by bylo vyhledat v aplikaci volný BOX v okolí, který někomu zůstal doma (nedonesl ho zpět na výdejní/podací místo) a již ho nevyužije. Přes aplikaci by zájemce kontaktoval současného držitele BOXU a do doby než si jej vyzvedne, by si ho rezervoval. Potvrzenou rezervací ztrácí tak BOX status „volný“ a již se nebude zobrazovat v aplikaci, aby nenastala situace, že o něj bude mít zájem jiný zákazník. Dotyčný si jej jednoduše vyzvedne pro něj jednoduše dojedete a může ho použít pro odeslání. Varianta by byla primárně určena pro zasílání mezi fyzickými osobami skrz službu Mezi Námi. V případě zájmu e-shopů, které využívají k odeslání zboží Zásilkovnu, by se dala navázat spolupráce a poskytovat tak zákazníkům volbu Eko-BOXU i v momentě, kdy si zásilku nechávají poslat z e-shopu.

Systém fungování by bylo vhodné nejdříve vyzkoušet v tzv. zkušebním provozu, aby se zjistilo, zda služba zákazníkům vyhovuje a společnost by měla možnost najít nedostatky, které se objeví až v praxi.

Pokud by byly srovnány klady Eko-BOXU a zápory kartonových krabic, lze tyto faktory shrnout následovně:

*Tabulka 7: Srovnání kartonové krabice a Eko-BOXU  
Zdroj: Vlastní tvorba*

<b>Kartonová krabice</b>	<b>Eko-BOX</b>
- výplň	+ zabudovaná síťka
- samolepicí páska	+ samozamykací mechanismus
- samolepicí štítek	+ display
- potisk, další etikety	+ snadná manipulace
- manipulace	+ jedinečné služby

Neekologické	Ekologické
Složitá výroba	Skladnost boxu
Omezený počet použití	Opětovné použití

Kartonová krabice, jakožto odpad, je opatřena dalšími neekologickými materiály, kterými jsou: výplň krabice, nejčastěji plastového charakteru, štítek a lepenka, kterou je zásilka zabezpečena a brání otevření zásilky. Všechny tyto faktory při použití Eko-BOXU odpadávají. Čitelnost štítku, který je zobrazen na displeji by dále napomáhal v jeho načtení ať už zaměstnancům v třídícím depu, tak i robotům, kteří by mohli v budoucnu v depech automaticky třídit zásilky (viz. další hlavní inovace níže).

Eko-BOXY by podchytily i nespokojenost při doručení zásilky. Eko-BOX se snaží tuto skutečnost změnit a to zejména v oblasti poškození zásilky, nedoručení či odcizení.



1. Poškození



2. Nedoručení



3. Odcizení

1. Balík se poškodí – Eko-BOX a jeho systém ochrání obsah před poškozením. Díky své technologii (zabudovaná síťka) neumožňuje zásilce v boxu se jakkoliv pohybovat. Zároveň zásilku ochrání pevný materiál, ze kterého je Eko-BOX vyroben. Zákazníkovi to ušetří čas s případnou reklamací zásilky v případě, že adresátovi přijde poškozená.

2. Balík nedorazí - Integrované senzory a GPS, které Eko-BOX obsahuje, umožní kdykoliv zjistit, kde a v jakém stavu se zásilka nachází. V aplikaci může zákazník jediným kliknutím získat všechny informace o stavu zásilky.

3. Odcizení balíků - GPS a systém detekce otevření pomáhají zabránit krádeži. Nikdo nemůže otevřít BOX, aniž by adresát byl upozorněn zprávou na svém mobilním telefonu. Díky tomu je velmi snadné zjistit krádež a čas poškození.

- **Robotizace v depech**

Zmínka o tomto typu inovace se také objevila v rozhovoru s marketingovým ředitelem Zásilkovny Milanem Šmídem. V otázce, kam Zásilkovna do budoucna směřuje v oblasti inovací, nebyl zcela konkrétní, ale naznačil, že o robotizaci se ve společnosti diskutuje. Dle autorky je robotizace a automatizace v oblasti logistiky jedna z nejefektivnějších variant, jak začít přistupovat k budoucímu rozvoji společnosti a zároveň ulehčení lidské práce.

Robotikou se obecně rozumí obor, který pokrývá speciální oblast techniky. S tímto pojmem je spjata také automatizace, která představuje období technického vývoje, které je charakteristické používáním řídicích systémů k řízení výrobních procesů a zařízení bez přímého zásahu člověka. Robotizace má za úkol nahrazovat člověka při fyzicky namáhavé a jednotvárné práci, případně mu pomoci vyvarovat se nebezpečnému prostředí. V depech, kde se dennodenně třídí desítky až stovky tisíc zásilek by roboti nahradili lidskou práci v opakovatelných a rutinních úkolech. Společnost si momentálně pro tuto práci najímá brigádníky, kteří často k práci přistupují bez zájmu a zda práci odvedou dobře či špatně většinou nevnímají. Dochází proto k chybovosti, kdy zásilky jsou špatně roztříděné. Robotizace by snižovala procento chyby, které by vedlo k zvýšení kvality produktivity práce. Vysoké investice do těchto strojů se vyplácí nejen v technickém, ale i v ekonomickém směru a robotizace se na základě tohoto faktu stává velice žádanou. Může se zdát, že robotizace přispívá k nezaměstnanosti, ale opak je pravdou. Výzkumy dokazují vznik tří až pěti pracovních míst na každého nově zavedeného robota. (Kabeš, 2015 str. 44)

Roboti se zavádějí v místech, kde je zapotřebí přesnost a rychlost. V třídících depech jsou tyto dva faktory nejdůležitější. Roboti jsou schopni vykonávat úkony spolehlivěji než lidé. V minulosti byli roboti spojováni s velkou nespolehlivostí a mnohdy i selháním. Za dnešní efektivitou jejich práce, která se potýká jen s mála nedostatky, které jsou řešitelné změnou naprogramování, stojí softwarová vylepšení a také obrovský technologický vývoj. Technologických řešení, které lze ve společnosti uplatnit, je dnes k dispozici mnoho a jejich dostupnost se stále více zvyšuje.

Pro logistickou společnost jako je Zásilkovna, která se snaží, aby ji lidé začali vnímat i jako technologickou firmu je robotizace jedním z řešení, které by napomohlo v tomto vnímání. Společnosti by se díky tomu otevřely možnosti navýšení kapacity zásilek. Pandemie COVID-19 a vzrůstající trend nakupování na internetu i zcela běžně dostupného zboží z kamenných prodejen, nutí e-shopy, ale i logistické společnosti v přemýšlení nad tím, jak tento obrovský nárůst řešit. Na zpracování většího počtu

jednotlivých zásilek je paralelně potřeba více zaměstnanců. To se odráží v mzdových nákladech společnosti a na trhu začíná být nedostatek pracovníků, kteří by tuto práci vykonávali. Investice do robotizace a třídících systémů se pohybuje v řádech milionů korun, ale návratnost lze očekávat v horizontu několika let.

Robotizace ve třídících depech by spočívala ve třídění zásilek dle poštovních směrovacích čísel místa doručení. Zprvu by mohla být jen doprovodnou pomocí pro skladníky, kteří zásilky třídí ručně a posléze by roboti mohli jejich práci nahradit úplně. Automatické třídění zásilek by probíhalo pomocí robotů, jejichž možná vizualizace je navrhována takto: zobrazena níže:



*Obrázek 18: Roboti ve třídících depech  
Zdroj: (KSL, 2019)*

Počet robotů v jednotlivých depech by se odvíjel od velikosti plochy depa, kterou by měli roboti obsluhovat. Nyní třídění zásilek v depech probíhá tak, že zaměstnanci ručně třídí zásilky dle místa doručení a to do kójí, které jsou pak odváženy na rampu k dodávkám. Kóje jsou vybaveny pojízdným systémem na kolečkách, ale v případě, že jsou zcela naplněny, bývají těžké. Pro zaměstnance je náročné plné kóje přesunout do potřebných částí depa. Tato část práce je fyzicky náročná a i přesto ji často obstarávají také ženy. Z tohoto důvodu by bylo vhodné pořídit roboty dvou typů. Menší roboti, kteří jsou uzpůsobeni k nakládání zásilek po jedné, by obstarávali třídění do kójí. Větší roboti, kteří jsou konstruováni tak, že uvezou až 600 kg, by pomohli přepravovat těžké naplněné kóje v rámci depa a zaměstnancům by odpadla fyzicky náročná prá-

ce. Na každém depu by bylo umístěno několik řídicích počítačů, které by sledovaly efektivitu robotů. Vedoucí pracovník skladu by měl možnost sledovat vykonávanou práci robotů, zda nemají nějakou závadu anebo změnit vyžadovanou činnost, která se od robota očekává. Každý robot je naprogramován tak, aby třídil určitou oblast zásilek. Roboti jsou vybaveni zvedací plochou, kterou se dostanou i do vyšších míst. Nemají v sobě zabudovanou žádnou pomocnou „ruku“, pouze pojízdný pás, kterým zásilky nakládají a vykládají. Zároveň jsou vybaveni čtečkou čárových kódů, které zjišťují informace o příjemci, kam má být zásilka poslána. Podle těchto kódů jsou zásilky tříděny do kójí. Pokud by se Zásilkovně podařilo prosadit převážně používání Eko-BOXŮ, usnadnilo by to robotům čtení čárového kódu, který na klasických kartonových krabicích bývá často přelepen či poškozen manipulací.

Pokud by byly srovnány nedostatky lidské pracovní síly a naopak silné stránky robotů, lze bodově tyto faktory znázornit takto:

*Tabulka 8: Srovnání lidské pracovní síly a robotů  
Zdroj: Vlastní tvorba*

Lidská pracovní síla	Robot
- časová náročnost	+ rychlost
- chybovost	+ přesnost
- výdrž: pauzy, únava	+ konstantní fungování
- denní směny	+ práce 24 hodin denně
- mzdové náklady	+ návratnost počátečních výdajů
- nejistota v zacházení se zásilkami	+ jistota v zacházení se zásilkami
- kontrola provedené práce	+ kontrola provedené práce

Roboti i přes malé procento chyb, které u nich mohou nastat, jsou pro společnosti spolehlivější variantou, jak zamezit pomalému a nepřesnému třídění zásilek. Výhodou je, že vydrží pracovat 24 hodin denně, nepotřebují žádné pauzy a odpočinek, nežadají o zvýšení mzdy, společnost za ně neodvádí žádné sociální pojištění, nestávkují a v případě neočekávaných výkyvů v podobě zvýšení počtu zásilek nemusí společnost narychlo shánět pomocnou lidskou sílu.

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo teoretické prozkoumání problematiky inovací a detailní seznámení s vybranou logistickou společností (Zásilkovna s.r.o.), na které byly provedeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě těchto informací, včetně těch získaných z dotazníkového šetření a interview byly navrženy společnosti nové inovační aktivity. Návrh těchto inovačních aktivit má být přínosem pro společnost v oblasti konkurenceschopnosti a lepšího postavení na trhu.

V dnešní době žijeme ve světě, kdy technologie ovlivňují dění kolem nás. Jejich rychlý rozvoj zasáhl i oblast logistiky. Zásilkovna, jako česká přepravní společnost, v posledních letech významně rostla, za rok 2020 z pohledu obrátu o 120%. Pandemie COVID-19, která způsobila zavření téměř všech kamenných obchodů, donutila obyvatele celého světa nakupovat online a urychlila digitální transformaci. Tato poptávka nahrávala nejvíce růstu e-shopů a logistických společností. Zásilkovna díky této situaci dokázala pro své zákazníky vymyslet zajímavá řešení v oblasti služeb, které mohly i přes vládní opatření využívat. Služba samoobslužných výdejních míst Z-BOX, která vznikla během pandemie, se stala velice oblíbenou u zákazníků, kteří ji preferují díky své dostupnosti, bezpečnosti a jednoduchosti využití. Zásilkovna plánuje do konce roku 2021 počet Z-BOXŮ navýšit ze současných 343 míst až na tisíc míst. Navržení dalších inovačních aktivit, které by mohla Zásilkovna uvést na trh, bylo cílem diplomové práce.

Provedeným dotazníkovým šetřením byly získány informace o tom, které služby či produkty uživatelé postrádají. Významným zjištěním bylo, že Zásilkovna je u respondentů velice oblíbená zejména díky rychlosti dodání, spolehlivosti a cenám služeb. V momentě, kdy měli seřadit preferenci při výběru přepravních společností, Zásilkovnu řadili téměř vždy na první místo. Na otázku, jaké nevýhody tato společnost má, odpovědělo přes 80 % respondentů „žádnou, se Zásilkovnou jsem spokojen“.

V rozhovoru s marketingovým ředitelem společnosti bylo zjištěno, že ačkoliv je společnost logistického charakteru, snaží se, aby ji uživatelé vnímali i jako technologickou společnost. Převážnou část produktů a služeb, které nabízí svým zákazníkům, si vyvinuli a zavedli interně. Zakládají si na tom, že v oblasti technologií se sice inspiroují v zahraničí, ale nové produkty, jejich pojetí a finalizaci, si zpracovávají zcela sami.

V interview nebylo přesně řečeno, kam v budoucnu firma v ohledu inovací směřuje. Chrání si tyto informace před konkurencí. I přesto bylo pro společnost navrženo celkem dvanáct inovačních aktivit, které by zároveň dopomohly k vnímání Zásilkovny jako technologické společnosti. Byly rozděleny na dvě oblasti – dílčí a hlavní. Dílčí aktivity, kterých bylo dohromady deset, byly zaměřeny na služby pro zákazníky. Dvě hlavní (robotizace skladů a ekologické balení zásilek – Eko-BOX) byly detailně analyzovány a popsány včetně přínosu pro společnost.

Souhrn získaných inovačních aktivit bude prezentován vedení firmy Zásilkovna. Na základě jejich rozhodnutí mohou přistoupit k jejich implementaci.

# Seznam použité literatury

- Bartes, František. 2008. *Inovace v podniku*. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3634-3.
- Bessant, John a Tidd, Joe. 2007. *Innovation and Entrepreneurship*. Chichester : John Wiley, 2007. ISBN 978-0-470-03269-5.
- Břečková, Pavla a Havlíček, Karel. 2016. *Inovace a jejich financování v malé a střední firmě*. Praha: Vysoká škola finanční a správní : Eupress, 2016. ISBN 978-80-7408-137-8.
- Drucker, Peter Ferdinand. 2007. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. London : Routledge, 2007. ISBN 978-0-7506-8508-5.
- Dytrt, Zdeněk a Stříteská, Michaela. 2009. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu. 5., aktualiz. a dopl. vyd.* Brno : Computer Press, 2009. ISBN 978-802-5127-711.
- Franková, Emilie. 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.
- Hrazdilová, Bočková, Kateřina. 2010. *Firemní inovační politika*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2010. ISBN 978-80-7318-968-6.
- Jakubíková, Dagmar. 2008. *Strategický marketing*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- Jasanský, Ing. Jaroslav. 2006. mpo.cz. *Národní inovační strategie České republiky*. [Online] 21. 1 2006. [Citace: 6. 3 2021.] <http://www.mpo.cz/dokument11662.html>.
- Kabeš, Karel. 2015. *Průmyslové roboty překonávají všechny rekordy*. Praha : FCC Public, 2015. ISSN 1210-9592.
- Kavan, Michal. 2007. *Projektový management inovací*. Praha : Nakladatelství ČVUT, 2007. ISBN 978-80-01-03601-3.
- Kislingerová, Eva. 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha : Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.
- Kotler, Philip a Kevin, Keller Lane. 2013. *Marketing management*. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- Krchová, Hana a Vořechová, Eva. 2005. *Firemní inovační politika; Studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. ISBN 80-7318-363-3.
- Lukášová, Růžena, Nový, Ivan a a kol. 2004. *Organizační kultura*. Praha : Grada, 2004. 80-247-0648-2.
- Mikuláščík, Milan. 2010. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2016-6.
- Muška, Milan, Králík, Jiří a Hálek, Vítězslav. 2009. *Otevřená inovace: Přístup překračující známé meze*. Bratislava : DonauMedia, 2009. ISBN 978-80-89364-08-4.
- Pitra, Zbyněk. 1997. *Inovační strategie*. Praha : Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-461-4.
- Pitra, Zbyněk. 2006. *Management inovačních aktivit*. Praha : Professional Publishing, 2006. ISBN 80-869-4610-X.



- Schumpeter, Joseph Alois. 2017. *Business Cycles: A Theoretical, Historical, And Statistical Analysis of the Capitalist Process*. Eastford, CT : Martino Fine Books, 2017. ISBN 978-1-68422-064-9.
- Skalický a kol., Jiří. 2001. *Hledání inovačních příležitostí a práce s inovacemi*. [www.kip.zcu.cz/USME/hledani.pdf] Plzeň : Západočeská univerzita, 2001.
- Skokan, Karel. 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji: odpovědnost v managementu*. Ostrava : Repronis, 2004. ISBN 80-732-9059-6.
- Svatošová, Veronika. 2010. *Tvořivé myšlení a inovace 1.vyd.* Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-010-5.
- Synek, Miloslav. 2011. *Manažerská ekonomika*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- Tidd, Joseph, Bessant, J.R. a Pavitt, Keith. 2007. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. [překl.] Eva Nevrlá. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1466-7.
- Tichá, Ivana a Hron, Jan. 2007. *Strategické řízení*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2007. ISBN 978-80-213-0922-7.
- Trommsdorff, Volker a Steinhoff, Fee. 2009. *Marketing inovací*. Praha : C.H.Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-092-8.
- Valenta, František. 2001. *Inovace v manažerské praxi*. Praha : Velryba, s.r.o., 2001. ISBN 80-85860-11-2.
- . 1969. *Tvůrčí aktivita, inovace, efekty*. Praha : Svoboda, 1969. ISBN 2-0631-299.
- Veber, Jaromír a kol. 2016. *Management inovací*. Praha : Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.
- Viček, Radim. 2011. *Strategie hodnotových inovací: tvorba, rozvoj a měřitelnost inovací*. Praha : Professional Publishing, 2011. ISBN 978-807-4310-485.
- Žižlavský, Ondřej. 2012. *Manuál hodnocení inovační výkonnosti*. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-796-3.

## Internetové zdroje:

- Coinmap. 2021. coinmap.org. *Coinmap.org*. [Online] 2021. [Citace: 5. 2 2021.] <https://www.coinmap.org/view/#/map/50.05023634/14.47191238/>.
- ČSÚ. 2020. czco.cz. *Inovační aktivity podniků - 2016 až 2018*. [Online] 9. 6 2020. [Citace: 12. 4 2021.] <https://www.czso.cz/documents/10180/122363224/2130032041a.pdf/889e4438-3a6d-499d-80dd-935922302246?version=1.1>.
- . 2021. czco.cz. *Obyvatelstvo*. [Online] 30. 4 2021. [Citace: 5. 1 2021.] [https://www.czco.cz/csu/czso/obytelstvo\\_lide](https://www.czco.cz/csu/czso/obytelstvo_lide).
- E15. 2020. e15.cz. *Počet e-shopů v Česku loni stoupl o 3100 na 46000*. [Online] 13. 1 2020. [Citace: 18. 3 2021.] <https://www.e15.cz/finexpert/nakupujeme/pocet-e-shopu-v-cesku-loni-stoupl-o-3100-na-46-600-1365762>.

- Ebizzwatchblog. 2019.** ebizzwatchblog.wordpress.com. *The connected packaging*. [Online] 11. 11 2019. [Citace: 29. 4 2021.] <https://ebizzwatchblog.wordpress.com/2019/11/11/the-connected-packaging>.
- GoPay. 2021.** gopay.com. *Maximálně výkonná platební brána*. [Online] 2021. [Citace: 19. 4 2021.] <https://www.gopay.com/cs/>.
- Holzman, Ondřej. 2019.** czechcrunch.cz. *Zásilkovna představila první robotickou výdejnu bez obsluhy. Balík vydá za pár vteřin*. [Online] 15. 5 2019. [Citace: 3. 5 2021.] <https://www.czechcrunch.cz/2019/05/zasilkovna-predstavila-prvni-robotickou-vydejnu-bez-obsluhy-balik-vyda-za-par-vterin/>.
- KSL. 2019.** kslnewsradio.com. *As robots take over warehousing, workers pushed to adapt*. [Online] 31. 12 2019. [Citace: 4. 5 2021.] <https://www.kslnewsradio.com/1917034/as-robots-take-over-warehousing-workers-pushed-to-adapt/>.
- Musgrove, Annie. 2020.** tech.eu. *Sustainable logistic*. [Online] 14. 4 2020. [Citace: 7. 4 2021.] <https://tech.eu/brief/livingpackets-crowdfund/>.
- OECD. 2005.** *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition*. Paris : OECD Publishing, 2005. Dostupný z: <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en..> ISBN 9789264013100.
- Zásilkovna. 2021.** mezinami.zasilkovna.cz. *Posílejte zásilky přes Mezi námi*. [Online] 2021. [Citace: 4. 5 2021.] <https://mezinami.zasilkovna.cz/>.
- Zásilkovna. 2021.** Přehled našich dep. *Zásilkovna*. [Online] 6. 1 2021. [Citace: 7. 4 2021.] <https://blog.zasilkovna.cz/prehled-nasich-dep/>.
- Zásilkovna. 2020.** *Zásilkovna. Ještě blíže lidem*. [Online] 2020. [Citace: 10. 4 2021.] <https://zbox.zasilkovna.cz/>.
- Zásilkovna. 2021.** zasilkovna.cz. *O nás*. [Online] 2021. [Citace: 7. 4 2021.] <https://www.zasilkovna.cz/media/o-nas>.
- Zásilkovna. 2021.** zasilkovna.cz. *Logo ke stažení*. [Online] [Citace: 25. 3 2021.] <https://www.zasilkovna.cz/media/ke-stazeni/logo-ke-stazeni>.

# Seznam obrázků

Obrázek 1: Členění inovací .....	22
Obrázek 2: Inovační proces .....	34
Obrázek 3: Znázornění procesu inovace .....	36
Obrázek 4: Druhy efektů inovací.....	43
Obrázek 5: Ukazatele finanční analýzy pro hodnocení efektivnosti investic.....	46
Obrázek 6: Situační analýza podniku .....	48
Obrázek 7: PEST analýza .....	50
Obrázek 8: Porterův model pěti sil .....	52
Obrázek 9: SWOT analýza.....	55
Obrázek 10: Logo společnosti .....	60
Obrázek 11: Přehled dep společnosti Zásilkovna s.r.o. ....	61
Obrázek 12: Úvodní stránka aplikace .....	65
Obrázek 13: Mobilní aplikace .....	66
Obrázek 14: Z-BOX.....	68
Obrázek 15: Z-BOT.....	69
Obrázek 16: Platební brána .....	101
Obrázek 17: Eko-BOX.....	105
Obrázek 18: Roboti ve třídících depech .....	109

# Seznam tabulek

Tabulka 1: Řády inovací podle Františka Valenty.....	18
Tabulka 2: Nejvýznamnější faktory omezující zahájení inovačních aktivit v podniku .	41
Tabulka 3: Ceník služeb pro službu Z-Point .....	70
Tabulka 4: Kompletní ceník pro službu #Mezi Námi .....	71
Tabulka 5: Ceník doplňkových služeb .....	71
Tabulka 6: PESTLE analýza společnosti Zásilkovna.....	72
Tabulka 7: Srovnání kartonové krabice a Eko-BOXU.....	106
Tabulka 8: Srovnání lidské pracovní síly a robotů.....	110

# Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví .....	79
Graf 2: Věková skupina .....	80
Graf 3: Vzdělání .....	80
Graf 4: Povolání .....	81
Graf 5: Využití služeb přepravních společností .....	81
Graf 6: Účel využití přepravních služeb.....	82
Graf 7: Nejčastější využití kurýrních společností.....	82
Graf 8: Růst zájmu o kurýrní služby během pandemie COVID-19.....	83
Graf 9: Využití služeb společnosti Zásilkovna .....	83
Graf 10: Důvod nevyužívání služeb společnosti Zásilkovna .....	84
Graf 11: Povědomí o službách nabízejících společností Zásilkovna .....	85
Graf 12: Využití podobné služby od jiné společnosti .....	85
Graf 13: Konkrétní společnosti .....	86
Graf 14: Preference využití .....	87
Graf 15: Nejdůležitější faktory při výběru přepravní společnosti .....	88
Graf 16: Využití mobilní aplikace .....	90

# **Seznam příloh**

Příloha A – Dotazník

Příloha B – Interview

# Příloha A

## Dotazník pro účely diplomové práce o společnosti Zásilkovna s.r.o.

Dobrý den,

ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který Vám zabere přibližně 5 -8 minut. Týká se tématu inovací logistické společnosti Zásilkovna s.r.o. a jeho výsledky budou použity pro účely mé diplomové práce. Všechny odpovědi jsou anonymní.

Děkuji za Váš čas a přeji příjemný den.

Bc. Karolína Uzdařová

\*Povinné pole

1. Jaké je Vaše pohlaví? \*

Žena

Muž

2. Do jaké z uvedené věkové kategorie patříte? \*

do 25 let

26 až 36 let

37 až 50 let

51 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? \*

Základní

Středoškolské (maturita/výuční list)

Vysokoškolské

4. Jaké je Vaše momentální povolání? \*

Student

Zaměstnaný

Nezaměstnaný

OSVČ nebo podnikatel

Na mateřské dovolené

Důchodce

5. Využíváte služeb přepravních společností? \*

Ano

Ne

6. Pro jaké účely využíváte těchto služeb? \*

- Nákupy v e-shopech
- Doručování pro osobní účely
- Doručování pro zákazníky své firmy
- Jiná...

7. Pro jaké služby kurýrní společnosti nejčastěji využíváte? \*

- Listovní zásilky
- Balíkové služby

8. Vzrostl Váš zájem o tyto služby během pandemie COVID-19? \*

- Ano
- Ne

9. Využíváte služby společnosti Zásilkovna? \*

- Ano
- Ne

10. Z jakého důvodu nevyžíváte služby Zásilkovny? \*

- Službu využívám, tato otázka je pro mě irelevantní
- Neposílám žádné balíčky/dopisy a ani si neobjednávám nic z internetových obchodů
- Vysoká cena služby
- Online obchod nenabízí možnost doručení skrze Zásilkovnu
- Dlouhá doba dodání
- Volím raději dodání na adresu od jiné společnosti
- Výdejní místo není v mé blízkosti
- Výdejní místo nabízí krátkou dobu uložení
- Nejsem spokojen/a s nabízenými službami
- Jiná...

11. Kterou z uvedených služeb společnosti Zásilkovna znáte nebo jste již využili? \*

- Z-box (automat na bezkontaktní výdej zásilek)
- Mezi Námi – doručení na výdejní místo
- Mezi Námi – doručení na adresu

12. Používáte i jinou službu podobného typu? (Česká pošta – Balíkovna, PPL, DHL apod.) \*

- Ano
- Ne



13. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a „ano“, o jaké konkrétní společnosti se jedná?

- Česká pošta (Balíkovna a ostatní služby)
- PPL
- DHL
- DPD
- GLS
- Geis
- WE | DO (bývalý In-Time a Uloženka)
- Jiná...

14. Seřadte prosím posloupnost Vaší preference od nejčastěji užívané po nejméně užívanou společnost.

*Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední – nejméně důležitá). Pořadí změníte přidržením položky a posunutím na příslušnou pozici.*

- Zásilkovna
- Česká pošta (včetně služby Balíkovna)
- PPL
- DHL
- DPD
- GLS
- Geis
- WE | DO (bývalý In-Time a Uloženka)

15. Jaké jsou pro Vás nejdůležitější faktory při volbě přepravní společnosti? \*

- Cena/Poplatek za službu
- Reference na společnost
- Rychlost doručení zásilky
- Manipulace se zbožím
- Možnost sledovat zásilku
- Možnost změnit místo, případně den dodání
- Dostupnost výdejních a podacích míst
- Možnost výběru platby (kartou/v hotovosti/na dobírku)
- Možnost bezkontaktního doručení (Z-box, doručení ke dveřím apod.)
- Jiná...

16. Napadá Vás nějaká služba, kterou Zásilkovna nenabízí a kterou postrádáte? \*

- Textová odpověď...

17. Máte nějakou špatnou zkušenost se Zásilkovnou? V případě, že ano, popište ji prosím. \*

Textová odpověď...

18. Využíváte mobilní aplikaci, kterou Zásilkovna nabízí? \*

Ano

Ne

19. Co byste označili jako VÝHODU společnosti Zásilkovna? \*

Textová odpověď...

20. Co byste označili jako NEVÝHODU společnosti Zásilkovna? \*

Textová odpověď...

# Příloha B

## Interview

1. Mohl byste na začátek krátce přiblížit vlastnickou strukturu společnosti?
2. V jakých všech zemích je možné Vaše služby využívat?
3. Jaká je cílová skupina Vašich zákazníků, případně na jaký segment zákazníků se v posledních letech zaměřujete?
4. Jak zvládáte přepravu v tuzemsku a v zahraničí? Zvládáte vše vlastními silami, nebo používáte i subdodavatele či smluvní partnery? Případně jaké?
5. Zásilkovna je jedna z předních logistických společností v ČR, čím si myslíte, že se Vaše společnost liší od konkurence?
6. Jaké byly hlavní důvody pro rozvázání spolupráce s Českou poštou? Jak ji momentálně vnímáte jako konkurenci?
7. Vaše společnosti působí na trhu již od roku 2010, jaká je představa společnosti o budoucích inovačních aktivitách?
8. Jakou inovaci považujete za nejúspěšnější v rámci historie Vaší společnosti?
9. Jaké metody se Vám v praxi osvědčily jako nejefektivnější v procesu vymýšlení nových inovací?
10. Jaký druh financování na inovace používáte?
11. Nyní nabízíte zákazníkům tyto služby: výdejní a podací místa, Mezi Námi, dodání na adresu, Z-BOX, Z-BOT. Vynechala jsem nějakou?
12. Vzhledem k pandemii COVID-19 došlo k rapidnímu nárůstu využívání služeb přepravních společností. Jakým způsobem se Vaše společnost s tímto nárůstem vyřádala?
13. Jak se během pandemie/Vánoc zvýšil denní počet přepravených zásilek? Jaké je nejvyšší číslo?

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Bc. Karolína Uzdařová

V Praze dne: 12. 05. 2021

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/ Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>