

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Inovace na trhu online prodeje potravin

Innovation in the Online Food Sales Market

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.

GRANÁTOVÁ

ANETA

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Granátová** Jméno: **Aneta** Osobní číslo: **469323**
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 na trhu online prodeje potravin

Název diplomové práce anglicky:

Innovation in the Online Food Sales Market

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem této diplomové práce je porovnat strategie dvou společností, které zajišťují online prodej potravin, zmapovat jejich inovace a případně doporučit další

PŘÍNOS: Návrh na zlepšení inovací a konkurenceschopnosti vybraných společností.

OSNOVA: Úvod; Teoretická část - úvod do problematiky (pojem inovace, typy inovací, konkurence na trhu); Praktická část - představení společností a jejich strategie, inovace společností, doporučené inovace, společnosti a nouzová krize; Závěr

METODY: porovnávání, dotazníkové šetření, dotazování prostřednictvím emailu

Seznam doporučené literatury:

FRANKOVÁ, E. Kreativita a inovace v organizaci. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.

VEBER, J. a kolektiv. Management inovací. Praha: Albatros Media a.s., 2016. ISBN 978-80-726-1424-0. KELLER, K.L.

Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KARLÍČEK, M. Základy marketingu. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D., 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. Dagmar Skokanová, Ph.D.
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

Granátová, Aneta. *Inovace na trhu online prodeje potravin*. Praha: ČVUT 2020. 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

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce, Ing. Dagmar Skokanové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, poskytnutí cenných rad, její drahocenný čas a nápomocnost. Dále děkuji společnosti Košík.cz a Rohlík.cz za poskytnuté informace. Poděkování také patří celé mé rodině a přátelům, kteří mi byli oporou po celou dobu mého studia a psaní diplomové práce.

Abstrakt

Předmětem této diplomové práce jsou inovace na trhu online prodeje potravin společnosti Košík.cz a Rohlík.cz. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První část je teoretická, která se zabývá inovacemi, typy inovací, jejich úspěšností, inovačním procesem, technikami a metodami a také situační analýzou. Druhá část je praktická, která představuje obě společnosti, jejich situační analýzu a jejich inovační aktivity. V této části jsou také obě společnosti porovnány z několika hledisek. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, kolik lidí využívá nákup potravin online, zda jsou s touto službou spokojeni a jaké zlepšení by ocenili. Veškeré návrhy na zlepšení pro obě společnosti byly vyhodnoceny v poslední části této práce.

Klíčová slova

Inovace, konkurenceschopnost, situační analýza, online prodej potravin, Košík.cz, Rohlík.cz

Abstract

The subject of research of this diploma thesis are innovations in the market of online food sales of the company Košík.cz and Rohlík.cz. The thesis is divided into theoretical part and practical part. The first part of the thesis is the theoretical part, which deals with innovations, types of innovations, their success, innovation process, techniques and methods, as well as situation analysis. The second part of this thesis is the practical part, which presents both companies, their situation analysis and their innovative activities. In this section of the diploma thesis, the two companies are also compared from several points of view. The aim of the questionnaire survey was to find out how many people use to buy food online, whether they are satisfied with this service and what improvement they would appreciate. All suggestions for improvement for both companies were evaluated in the last part of this work.

Key words

Innovation, competitiveness, situation analysis, online food sales, Košík.cz, Rohlík.cz

Obsah

Úvod	5
1 Pojem inovace	7
1.1 Typy inovací	8
1.1.1 Produktové inovace.....	8
1.1.2 Procesní inovace.....	9
1.1.3 Marketingové inovace.....	9
1.1.4 Organizační inovace	9
2 Potřeba inovací.....	10
2.1 Potřeba inovací vyvolaná okolními podmínkami.....	11
2.2 Potřeba inovací vyvolaná technologiemi.....	11
2.3 Potřeba inovací vyvolaná podnikem.....	11
2.4 Potřeba inovací vyvolaná zákazníky a obchodem	11
2.5 Potřeba inovací vyvolaná konkurencí a odvětvím	12
2.6 Zdroje a příčiny inovačních změn	12
2.6.1 Vnitřní zdroje inovačních změn.....	12
2.6.2 Vnější zdroje inovačních změn	12
3 Inovace a konkurenční výhoda	13
4 Inovační podnik	14
5 Inovační proces.....	15
5.1 Modely inovačního procesu	19
5.2 Bariéry inovačních aktivit	20
6 Úspěšnost inovací	21
6.1 Efekty inovace.....	22
6.2 Hodnocení inovací	23
6.2.1 Hodnocení pomocí finančních ukazatelů	24
6.2.2 Hodnocení pomocí nefinančních ukazatelů	25
6.2.3 Nedostatky při hodnocení inovací.....	25
7 Inovační metody a techniky.....	26
7.1 Metody kreativního myšlení.....	26
7.2 Metody a techniky pro rozpoznání potřeb zákazníků	27

7.3	Metody a techniky pro hledání příčin problémů	28
7.4	Metody a techniky pro hodnocení námětů a pochopení problému	29
8	Financování inovací.....	32
8.1	Vlastní a cizí zdroje financování.....	33
8.2	Podnikové zdroje financování.....	33
8.3	Financování ze soukromých zdrojů.....	34
8.4	Financování z veřejných zdrojů.....	35
8.5	Nepřímá finanční podpora.....	35
8.6	Podpora z prostředků Evropské unie.....	36
9	Management změny a inovace	38
9.1	Analýza situace	39
9.1.1	Analýza vnějšího okolí – PEST analýza.....	39
9.1.2	Analýza konkurence – Porterova analýza	41
9.1.3	SWOT analýza.....	43
10	Metodika práce	44
10.1	Předmět a cíl práce	44
10.2	Techniky a metody výzkumu	44
10.3	Cíl výzkumu a výběrový soubor	44
10.4	Dotazníkové šetření	45
11	Společnost Košík.cz	47
11.1	PEST analýza	48
11.2	SWOT analýza	49
11.2.1	Silné stránky	49
11.2.2	Slabé stránky	50
11.2.3	Příležitosti.....	51
11.2.4	Hrozby	52
11.3	Porterova analýza	53
11.4	Současné inovační aktivity.....	54
12	Společnost Rohlík.cz	61
12.1	PEST analýza	62
12.2	SWOT analýza	63
12.2.1	Silné stránky	63

12.2.2	Slabé stránky	64
12.2.3	Příležitosti.....	65
12.2.4	Hrozby	66
12.3	Porterova analýza	67
12.4	Současné inovační aktivity.....	68
13	Srovnání společností	74
13.1	Logistika	74
13.2	Ceny	76
13.3	Služby.....	77
13.4	Ostatní	77
14	Online trh potravin a COVID – 19.....	78
15	Výsledky dotazníkového šetření	80
15.1	Souhrnné zhodnocení výsledků dotazníku	88
16	Návrh nových inovačních aktivit.....	90
	Závěr	94
	Seznam použité literatury	95
	Seznam obrázků.....	97
	Seznam tabulek	99

Úvod

Inovace jsou součástí každého podnikání, a to již několik let. Pod pojmem inovace si můžeme představit jakoukoliv změnu výrobku či služby, nové technologické procesy či výrobní postupy. Inovace jsou jedním z kroků pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Na trhu neustále vznikají nové podniky a trh tak začíná být přesycen. Proto je velmi důležité zařazovat v podniku do plánování také inovační strategii, která by se dokázala vyrovnat konkurenci a vystoupit tak na první příčky v tomto přesyceném trhu. Moderní doba a současní spotřebitelé neustále vyvíjí tlak na výrobky a služby. Pro udržení tohoto kroku s dobou a naplňování potřeb zákazníků, je tedy produkty a služby neustále do budoucna inovovat.

Pro svoji diplomovou práci s názvem „Inovace na trhu online prodeje potravin“ jsem si vybrala společnosti Košík.cz a Rohlík.cz. Obě tyto společnosti měli v minulém i letošním roce velký nárůst objednávek, a to díky Covidu-19. V této situaci se lidé báli chodit do kamenných prodejen, a to z důvodu nakažení koronavirem. Nakupování potravin online se tak stalo velmi oblíbenou a nejvyužívanější službou. I já ráda tuto službu příležitostně využívám již několik let, a proto tyto společnosti byly mojí inspirací pro tuto diplomovou práci.

Obě firmy se zabývají prodejem potravin online a následně rozvozem až k zákazníkovi domů. Snaží se zákazníkům ušetřit finanční prostředky, ušetřit čas a také zajistit pohodlný a bezpečný nákup potravin z domova.

Práce je rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické. Pro teoretickou část byla použita literatura na téma inovace jako konkurenční výhoda, marketing inovací, konkurenceschopnost podniku od mnoha významných autorů. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy a typy inovací, je zde také vysvětlena potřeba inovací v podniku, inovační proces, úspěšnost inovací a také inovační metody a techniky. V závěru teoretické části je popsána i situační analýza, která je také nedílnou součástí celého procesu inovace.

V praktické části jsou obě společnosti blíže představeny a následně je aplikována situační analýza, která byla představena v teoretické části. Další část se zaměřuje již na inovační aktivity obou společností v posledních letech, kdy pro každou společnost bylo vybráno 12 inovačních aktivit. Následně jsou obě firmy porovnány z několika hledisek. V praktické části je také popsáno to, jak se obě společnosti poprali se situací ohledně pandemie v roce 2020 a jakými inovačními aktivitami se snažili pomoci v této nelehké době. Na základě provedených analýz a rozhovoru s oběma společnostmi včetně dotazníkového šetření byli navrženy nové inovační aktivity, jak pro Košík.cz, tak i Rohlík.cz.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Pojem inovace

Podnik, který se snaží si udržet a upevnit si svoje postavení na trhu, musí realizovat vhodnou inovační strategii, která by mu umožnila dosáhnout konkurenční výhody. Tato konkurenční výhoda může být v podobě nabídky dokonalejších nebo rozmanitějších výrobků, které jsou lépe zaměřeny potřebám a přáním zákazníků, nebo také může spočívat ve zlevňování a zproduktivňování používaných výrobních postupů, tj. inovací.

Termín inovace není jen pouhým synonymem pro tvořivost, ale jde o výsledek celého procesu. „Tvůrčího procesu, jehož základem je jedinec jako základní stavební kámen kolektivu. Jedinec schopných kreativního myšlení a týmové spolupráce.“ (Svatošová, 2010, str. 72)

Za inovaci také můžeme považovat jakoukoliv změnu ve struktuře výrobního organismu. Je tedy nutné inovaci chápat jako tvůrčí činnost ve všech aktivitách podniku, včetně personalistiky, obchodní strategie a všech pracovních postupů podniku. (Svatošová, 2010, str. 72)

Za základní kámen v oblasti inovací, je považována kreativita, první krok nezbytný pro následné inovace. Na začátku každého procesu inovace je tedy hlavní kreativita, která je později potlačena procesem implementace inovace. Inovace představuje proces, který začíná nápadem a jde přes vývoj až po realizaci a komercializaci. Často řada nových nápadů nevede vůbec k inovacím, jelikož jsou nerealizovatelné, buď z technického, praktického či ekonomického hlediska. Základem každé inovace je kreativita, nápady a nové myšlenky. Je ale zřejmé, že ne všechny nové nápady se stanou inovacemi, a že ne všechny budou komerčně úspěšné. Je tedy nutné se zajímat i o to, jaké přínosy konkrétní inovace přinese zákazníkovi a zda za tuto novou přidanou hodnotu bude ochoten zaplatit.

Inovace je druh změny záměrné, nové a prospěšné. O inovacích uvažují v organizaci či v týmu a vymezují je jako změnu dosavadních nebo vznik zcela nových výrobků a služeb. „V posledních letech je však pojem inovace vztahován nejen k výrobkům a službám, které organizace poskytují, ale také k organizačním změnám, podmiňujícím pružnost a adaptivnost organizace a její schopnost:

- vyvíjet nové výrobky a služby;
- zavádět a využívat nové technologie;
- produkovat vysoce efektivně;
- uspokojovat potřeby zákazníků díky inovacím a stálému zvyšování komplexní kvality nabízených a poskytovaných produktů a služeb;
- rychle a pružně uplatňovat výrobky a služby na trhu.“

(Franková, 2011, str. 565)

Inovace je styl chování podniku, který je spojen s nepřetržitým uplatňováním nových myšlenek a změn. V současnosti budou úspěšné jen ty podniky a firmy, které budou lépe a rychleji uplatňovat nové znalosti. Inovaci můžeme tedy chápat jako nutnou činnost pro přežití a organizační růst.

Vůbec jako jednou z prvních klasifikací inovací přišel J. A. Schumpeter:

- nový statek, dosud neznámý výrobek pro spotřebitele či výrobek nové kvality,
- nová technologie,
- nový trh,
- nové suroviny,
- nové organizační uspořádání.

(Veber, 2016, str. 78)

1.1 Typy inovací

Existuje několik dělení a typů inovací a v každé literatuře nalezneme vždy trochu rozdílné pojetí. V této kapitole bude popsáno několik základních kategorií dělení inovací podle různých autorů.

Podle Frankové (2011) jsou inovace kategorizovány podle stupně originality a obsahového zaměření. Podle stupně originality jsou inovace rozlišovány do dvou kategorií, a to:

- Inovace napodobovací – jedná se o uplatnění změn a novinek, které jsou vymyšlené nebo prakticky vyzkoušené jinde;
- Inovace originální – uskutečnění zcela nových myšlenek a nápadů.

Podle převažujícího obsahového zaměření lze rozdělit typy inovací na inovace technologické, výrobové, poskytovaných služeb, organizační a manažerské. Inovace organizační se týkají změn a novinek v organizační strategii, struktury a kultury a také v sociálně-psychologické atmosféře organizace a v systémech řízení. Inovace manažerské se vztahují ke změnám a novinkám v pracovní způsobilosti a v pracovních dovednostech manažerů, v celkovém konceptu vůdčí osobnosti, ve stylu řízení a v postupech uplatňovaných v řízení a vedení lidí.

Z věcného hlediska se inovace v současném statistickém výkaznictví člení na inovace produktové, procesní, marketingové a organizační. (Synek, 2011, str. 156)

1.1.1 Produktové inovace

Tyto inovace představují zavedení zboží nebo služeb nových nebo výrazně zlepšených. Významné zlepšení se může projevit v technických specifikacích, komponentech, materiálech, software nebo v jiných funkčních charakteristikách.

U výrobku, který je nový, jsou jeho technické parametry nebo zamýšlené užití zcela odlišné od dříve produkovaného výrobku. Takovéto inovace zahrnují zcela novou techniku eventuálně kombinaci existujících technik pro nové využití nebo mohou být získány uplatněním nových znalostí. Technicky zlepšený výrobek je již výrobek, který existuje, ale jeho působnost byla značně pozvednuta na vyšší úroveň.

Inovace služby může být zlepšená v tom, jak rychle je tato služba poskytována nebo přidáním nové funkce ke stávající službě nebo zavedení zcela nové služby. Kvalita poskytovaných služeb je těžko objektivně měřitelná a je závislá na lidském faktoru. Znalosti, schopnosti a zkušenosti poskytovatele služeb se také odráží od kvality služby. Také jeho přístup k zákazníkům, okolnímu prostředí a jeho vnímání hodnoty samotného zákazníka. Pokud je služba vnímána jako velmi kvalitní je to pro podnik velkou konkurenční výhodou.

Cílem těchto inovací je nejčastěji náhrada zastaralých výrobků novými, zdokonalenými výrobky a příprava zcela nových. To vede ke zvětšení tržního podílu, zisku a získání nových trhů.

1.1.2 Procesní inovace

Procesní inovace spočívá v zavedení nové nebo významně zlepšené produkce nebo dodavatelských metod. Jde například o podstatné změny v zařízení, v software nebo o podstatné zlepšení techniky. Tyto inovace vedou ke snížení materiálové spotřeby a mzdových nákladů, zlepšení pracovních podmínek, snížení energetické spotřeby, zlepšení životního prostředí a snížení zmetkovitosti. (Synek, 2011, str. 156)

Jedním ze základních rysů procesní inovace je, že pro firmu musí být zcela nová a musí být skutečně používána při běžných operacích ve firmě. Příkladem může být zavedení nových automatických výrobních zařízení nebo také výrobní linky.

1.1.3 Marketingové inovace

U marketingové inovace jde o zavedení nové marketingové metody, která nebyla v předešlé době firmou používána a která je součástí nového marketingového konceptu nebo strategie. Jedná se o významné změny v designu produktu, jeho balení, v umístění produktu na trhu prostřednictvím nových prodejních kanálů, v podstatně změněné podpoře produktu nástroji komunikačního mixu (reklama, podpora prodeje, public relations), v nové cenové strategii a podobně. (Synek, 2011, str. 157)

1.1.4 Organizační inovace

Cílem těchto inovací je většinou snaha o snížení administrativních nebo transakčních nákladů, získání nových znalostí nebo snížení cen u dodávek. Organizační inovací je zavedení nových postupů organizace práce nebo změny v rozdělení práce uvnitř a mezi podnikovými aktivitami.

Základním kritériem pro odlišení organizační inovace od ostatních organizačních změn ve firemním řízení a organizaci je její novost, to znamená situaci, kdy tato metoda firmou nebyla v předchozím období používána, ať už je převzata od firmy jiné či vyvinuta vlastními zdroji, a je výsledkem strategického rozhodnutí managementu. (<http://www.mpo-oppi.cz/>, 2011, str.1)

2 Potřeba inovací

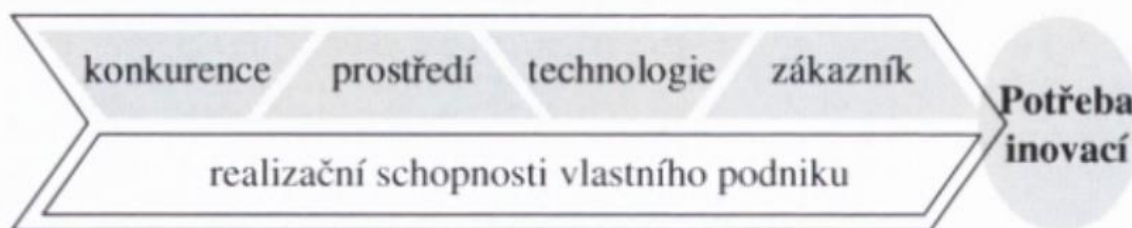
Inovace jsou součástí každé firmy. Firmy přemýšlejí o inovacích tehdy, když jejich stávající strategie není dostatečná k tomu, aby firma dosáhla svých podnikových cílů a udrželi si tak svoji konkurenční výhodu. Inovace má firmám pomoci k tomu, aby využila svoje šance a své silné stránky a byly potlačeny veškerá rizika a slabiny.

Pro rozpoznání potřeby inovací ve firmě a rozvíjet ji správným směrem se využívá strategická situační analýza. Potřeba inovací se v průběhu celého procesu mění, je dynamickou veličinou.

V knize Marketing inovací (2009) se dočteme, že zachycení potřeby úzce souvisí s podnikatelskou šancí. Trommsdorff zde popisuje tři typy podnikatelských šancí:

1. Zjištění šancí, kdy je na trhu jasná inovační potřeba a současně je inovace nabízena. Stačí už jen tedy inovaci implementovat.
2. Objevení šancí, zde z počátku existuje pouze u jedné z obou stran, buď potřeba trhu nebo nabídka inovace.
3. Vytvoření šancí, což znamená, že není-li patrná ani potřeba, ani nabídka inovací, pak se nejdříve musí oboje objevit.

Faktory, které se navzájem ovlivňují a podporují, také určují potřebu inovací. Firma musí všechny tyto faktory vnímat, jelikož se projevují různými signály. Jedním z nejdůležitějších faktorů je znát svoji konkurenci, kde je potřeba analyzovat tvorbu substitučních produktů, zjišťovat konkurenční výhodu a vztah k prostředí. Dalším faktorem je zákazník. Je nutné dobře znát zákaznickovi potřeby a požadavky. Také je nutné poznat své potenciační zákazníky a znát, jak vnímají na trhu vztah ceny a užitku. Dále sem můžeme zařadit technologie, kdy je dobré provést analýzu nákladů na nové investice právě do technologií, tak aby produkt byl atraktivní a plnil veškeré své funkce. Také se sem řadí prostředí, zejména vztah k životnímu prostředí. Využitím tohoto faktoru je možné dosáhnout konkurenční výhody. Jako poslední faktor je vlastní podnik. V podniku je nutné neustále analyzovat produktové portfolio, zjišťovat stáří produktů a využívat svých silných stránek a příležitostí a minimalizovat slabé stránky a hrozby.



Obrázek 1: Faktory vyvolávající potřebu inovací, Zdroj: G. Tomek, Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy, 2009, str. 70

2.1 Potřeba inovací vyvolaná okolními podmínkami

Za okolní podmínky považujeme politické, právní, přírodní nebo ekologické podmínky, které jsou často důvodem k inovaci produktu. Všechny tyto okolní podmínky ovlivňují jak podniky, tak konkurenci, zákazníky a obchod. Nejčastěji dochází ke změnám těchto podmínek v oblasti patentů a vynálezů, restrikce nebo užívání přírodních zdrojů, státní dotační programy, schvalování a povolování výrobků a postupů v jednotlivých zemích a právní a ekonomické podmínky.

2.2 Potřeba inovací vyvolaná technologiemi

Tato potřeba inovací se projevuje ve firmě, když v průběhu času začínají klesat inovační mezní výnosy a přírůstek výkonnosti technologie z výzkumu a vývoje je čím dál tím nižší. Také začíná klesat konkurenční výhoda technologie. V této situaci je nejlepší investovat do nové technologie než optimalizovat staré technologie.

Každé rozhodnutí o inovacích vyžaduje pokaždé pečlivou analýzu technologií:

1. Identifikaci pro výrobek, respektive pro řešení problému relevantních technologií a jejich stádia vývoje – zastaralá, základní, klíčová, průkopnická technologie.
2. Vyhodnocení této technologie dnes i v budoucnu podle kritérií, jako je výkon z pohledu cílových zákazníků a odpovídající atraktivita, vývojové a zaváděcí náklady, technická, hospodářská a další rizika z okolního prostředí.
3. Komparativní zhodnocení pozice vlastní technologie.

(Trommsdorff, 2009, str.54)

Nejlepší technologií pro podnik je ta, která zajistí konkurenční výhodu nad ostatními konkurenčními podniky. Je tedy nutné ji porovnat s konkurencí a dobře technologii odhadnout. Poté je možné rozšířit konkurenční výhody a potlačit konkurenční nevýhody.

2.3 Potřeba inovací vyvolaná podnikem

Informace o výrobním programu slouží k zodpovězení otázky, zda současný sortiment (výrobní program) umožňuje dosažení podnikových cílů. Zde je nutné znát informace o dosaženém stupni nákladových a obrátových cílů, cílů kvality a informace o tržním podílu. Ztráty obrátu u výrobků, mohou poukazovat na akutní potřebu inovací. Dalším signálem jsou slabé výrobky a zastaralá životní struktura výrobního programu. Jednoduchou metodou analýzy struktury výrobního programu je portfoliová analýza. (Trommsdorff, 2009, str. 56)

2.4 Potřeba inovací vyvolaná zákazníky a obchodem

Zákazníci jsou označováni za jednu z hlavních příčin vzniku inovací. Potřeby trhu se s postupem času mění a tím se mění i potřeby zákazníků. Proto je důležité, aby podnik pro rozpoznání této potřeby sledoval vývojové trendy a analyzoval potřeby svých a případně potencionálních zákazníků. V případě, kdy podnik neodhadne včas tyto potřeby, dojde k poklesu tržeb a zisku.

2.5 Potřeba inovací vyvolaná konkurencí a odvětvím

Pro správnou identifikaci konkurence na trhu je potřeba do analýzy zahrnout jak stávající, tak i potenciální konkurenci, která na trhu ještě není, ale v budoucnu se může objevit. Sledováním konkurence je možné odhadnout, jaké inovace zamýšlí. To je vhodné včas registrovat a co nejlépe na tuto skutečnost zareagovat. Mělo by být tedy včas odhaleno substituční nebezpečí. Včasným varováním je měnící se omezení vstupu na trh a potencionální zisky.

2.6 Zdroje a příčiny inovačních změn

Někdy nastane taková situace v podniku, že náhlé impulsy si vynutí inovaci. Svatošová (2010) inovační změny rozděluje na vnitřní a vnější zdroje inovačních změn.

2.6.1 Vnitřní zdroje inovačních změn

Mezi vnitřní zdroje inovačních změn řadíme nečekané události, za které můžeme považovat nečekaný úspěch, ale také neúspěch. V případě úspěchu je potřeba inovace pro navýšení výroby a odbytu. V opačném případě je třeba inovace produktů za novější, modernější a hlavně prodejnější. Dalším zdrojem je nesoulad, tedy zjištění, že existuje nesoulad mezi tím, co podnik vyrábí a potřebami trhu. Tato situace nastává tehdy, kdy podnik nesleduje nové trendy a nezabývá se dostatečně průzkumem trhu. Produkty firmy tedy zastaraly. Vnitřním zdrojem je také potřeba procesu, kdy výroba potřebuje inovovat a racionalizovat celý výrobní proces z důvodu změny výroby nebo snížení nákladů. Jako poslední je zde zařazena změna odbytových struktur, kdy celá logistika již nestačí potřebám výroby nebo je příliš nákladná a málo pružná. (Svatošová, 2010, str. 74)

2.6.2 Vnější zdroje inovačních změn

Do vnějších zdrojů procesu inovace patří demografické faktory, kdy se v dané lokalitě změnila struktura zákazníků. Je možné, že se přistěhovali noví, mladší s rodinami, stávající zestárlí nebo nastalo jiné demografické složení. Dalšími faktory jsou socioekonomické. U těchto faktorů došlo v dané lokalitě například ke krachu velkého podniku a oslabila se ekonomická síla a koupěschopnost. Psychologické faktory bývají často iracionální, ale je potřeba na ně reagovat. Zákazníci mají dojem, že výrobek je škodlivý, a tak přestali tento typ výrobku kupovat. Dalšími jsou technologické faktory, kdy po určitých výrobcích opadne poptávka, protože pokrok doby je učinil zastaralými. Také sem řadíme legislativní podmínky, kdy prodej některého zboží je omezen nebo regulován, nebo dokonce zakázán zákonem. Jako poslední jsou faktory politické. Zde se výroba neopírá o potřeby trhu, ale o politická rozhodnutí. (Svatošová, 2010, str. 74-75)

3 Inovace a konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda může plynout z velikosti podniku, z vlastnictví určitého majetku a podobně. V praxi se ale stále více uplatňuje model, který favorizuje organizace, které dokážou zmobilizovat své znalosti, technologické dovednosti a zkušenosti a vytvořit něco nového v nabídce svých produktů nebo služeb, případně i ve způsobu jak tyto produkty nebo služby dodávají. Významným zdrojem výhody může být schopnost udělat něco, co nikdo jiný neumí, nebo to udělat lepším způsobem, než který používají ostatní. (Tidd, 2007, str. 6-7)

Veber (2016) uvádí, že klíčovým znakem konkurenceschopnosti určitého subjektu je komparativní výhoda, přednost, kterou má vůči jiným subjektům. Tyto výhody lze označit za konkurenční výhody. V polovině 80. let přišel Porter s celou řadou užitečných doporučení, které se týkají konkurence a zejména konkurenční výhody. Ve vztahu ke konkurenci produktů jsou známé Porterovy generické strategie, které spatřují konkurenční výhody:

- V nákladech a potažmo v prodejních cenách,
- V diferenciaci (v kvalitě, časové flexibilitě),
- Ve fokusu (ve specifických vlastnostech, vyhledávaných úzkým segmentem uživatelů.

Při posuzování konkurenceschopnosti je rozhodující požadavek jejího udržení nebo zlepšování v čase.

Pitra (2006) odpovídá na otázku, jak zajistit trvale vysokou úroveň konkurenceschopnosti organizace:

- Provádět pravidelné inovace produktů, které vznikají rychleji než inovace produktů a služeb konkurence,
- Modernizovat výrobní technologie, distribuční cesty a účelně nasazovat prostředky informačních a komunikačních technologií, které jsou potřeba k podnikatelským aktivitám,
- Inovovat podnikatelské procesy například organizačními změnami vnitřního prostředí organizace,
- Zajistit rychlé doplnění chybějících zdrojů a podnikatelských způsobilostí podniku zapojením do vhodného strategického spolku.

Pro inteligentní organizace je cílem nikoliv konkurenční imitace, ale konkurenční inovace. Aby top management organizace mohl vytvořit tuto konkurenční výhodu, potřebuje kromě kreativity, flexibility, zlepšování dovednosti a učení se novému také následující:

- Vytvořit v organizaci pocit naléhavosti;
 - Rozvíjet zaměření na zákazníka na každé úrovni organizace;
 - Poskytovat zaměstnancům dovednosti, které potřebují k tomu, aby mohli pracovat efektivně;
 - Absorbovat výzvy;
 - Stanovit jasné rozvojové milníky a hodnocení alternativ.
- (Franková, 2011, str. 176)

Základ této konkurenční výhody se nachází neformální organizační struktura, rychlost odezvy a volné sdílení informací. Manažeři by měli nechat čas pro jednotlivé zaměstnance a jejich týmy, aby mohli přemýšlet nad změnami, personálními a finančními zdroji a nebo se také zúčastnit vzdělávacích programů, aby realizace nových inovací byla co nejuspěšnější. Pro úspěch organizace je také důležitá pověst, jelikož nové inovace ve vyhlášených firmách mají mnohem větší šanci na úspěch.

4 Inovační podnik

Každá inovace přináší podniku jistou konkurenční výhodu. Je ale nutné, aby dodržela základní pravidla zavedení inovace a také zavedení do běžné praxe. Často podniky vyvíjejí nové inovace jen pro to, aby předcházeli pádu produktu nebo svého celého podniku. Pokud budeme mluvit o moderním podniku, tak ten by nikdy neměl využívat inovace jako záchranu. Takovýto podnik by se měl snažit využít svoji šanci, důkladně zanalyzovat potřeby trhu a zjistit co nabízí, tak aby mohl posílit svoji pozici na tomto trhu.

Franková (2011) ve své knize popisuje typické rysy organizací, které jsou vizi inovativní organizace schopny uskutečnit. Těchto klíčových znaků je pět:

- viditelný závazek a angažovanost zastávané na nejvyšších řídicích místech,
- prostředí podporující týmovou práci a inovace,
- tolerance vůči neúspěchu vyvažující ochotu brát na sebe rizika,
- otevřená a konstruktivní komunikace,
- pružná organizační struktura.

Závazek vrcholového vedení

Tento závazek požaduje, aby celé vrcholové vedení viditelně prokazoval, že věří v inovace a kreativní změny v organizaci podporuje. Vyhlášením tohoto závazku je třeba prokázat například tím, že manažeři jsou schopni kreativity a pro inovativní práci jsou schopni zajistit potřebné zdroje (Aidar, 2004, str. 169)

Prostředí podporující týmovou práci a inovace

Prostředí v podniku by mělo být postavené na otevřenosti, ochotě poskytovat zaměstnancům potřebné údaje a informace a také na podpoře účasti v kreativním myšlení a řešení problémů. Tyto prvky přispívají k vytvoření správného prostředí, v němž se daří novým myšlenkám a nápadům či realizaci změn.

Tolerance vůči neúspěchu vyvažující ochotu brát na sebe rizika

„Neúspěch mě přivedl k mým nejdůležitějším vynálezům.“ Sir Humphry Davy

Kreativita a inovace jsou úzce spjaty s rizikem neúspěchu a dopouštěním se chyb. V každé organizaci, která je inovativní k těmto chybám dochází a snaží se tedy tyto chyby využívat k ponaučení, ne k potrestání.

Otevřená a konstruktivní komunikace

Otevřená a konstruktivní komunikace představuje komunikaci jak členů týmů, tak i jednotlivých organizačních jednotek. Šíření inovací je podporováno napříč celou firmou, jelikož dochází k předávání toku informací, který umožňuje kombinovat jednotlivé střípky sdělení.

Pružná organizační struktura

Pružná struktura odpovídá potřebám inovativní organizace, která je orientována na kreativitu a změnu. Organizace je tedy schopna co nejrychleji reagovat na případné změny na trhu a změny v organizaci.

5 Inovační proces

Cílem každé organizace je rutinní zavedení inovace do praxe v souladu se svými strategickými záměry a cíli organizace.

V průběhu inovačního procesu je inovace nejprve navržena, poté implementována a rozšířena. Jde o ucelený proces, který obsahuje výzkumné činnosti, aplikaci výsledků, a nakonec jejich podnikatelské využití. Vždy je důležité, aby podnik uměl správně odhalit svoji příležitost pro nové inovace, využít těchto příležitostí a poté navrhovat, vytvářet a plánovat tyto inovační změny v podniku. Inovační proces je chápán jako dynamický proces. Většina literatur rozděluje proces do těchto tří fází: invence, adopce a difúze:

- 1) **Fáze invence** začíná nejprve myšlenou, návrhem něčeho nového. Invence je objev nebo vynález a nemusí být pouze spontánní, ale lze ji i plánovat. Do této fáze se zahrnují i výzkumné a vývojové aktivity. Tyto aktivity zahrnují základní výzkum, aplikovaný výzkum, experimentální výzkum, konstrukční a rutinní vývoj. Poté je vždy nutné ověřit ekonomickou proveditelnost vynálezu. Je-li invence ekonomicky proveditelná, pak je možné přejít na fázi adopce. (Klímová, 2006, str. 22)
- 2) **Fáze adopce** představuje převzetí/přijetí inovace. U této fáze je vyžadováno organizační, finanční a investiční aktivity jak ve výrobě, tak i v prodeji. Inovační proces je ukončen pouze tehdy, je-li inovace skutečně přijata a použita. Přijetí inovace může trvat i několik let. Jen pouze málokdy jsou inovace přijímány spontánně a okamžitě po představení. Také často záleží na cílové skupině zákazníků, konkurenci a podmínkách trhu.
- 3) **Fáze difúze** znamená rozšiřování znalostí o invenci do prostoru. Zahrnuje šíření povědomí inovace mezi cílovými zákazníky. Tato fáze není procesem skokovým, ale postupným. Na začátku inovaci přijme jen pár nadšenců, kteří v případě neúspěchu mohou i riskovat. Počet tedy stoupá nejdříve velmi pomalu. Pokud má být inovace úspěšná, počet zákazníků časem stoupá stále rychleji až překročí určité kritické množství a celý proces se stane nezvratným. Každý zákazník prochází u inovace stejnými fázemi – objev, zájem, vyzkoušení, rozhodnutí, osvojení. Rozšíření inovace můžeme měřit různými ukazateli – počet uživatelů nové technologie, podíl výrobku vyrobeného použitím nové výrobní metody na celkovém výstupu. (Klímová, 2006, str. 22)

Další pohled na inovační proces přináší Svatošová (2010), která rozděluje inovační cyklus na tři stádia, která jsou dále rozdělena do několika fází:

1. Inovace ve stádiu přípravy

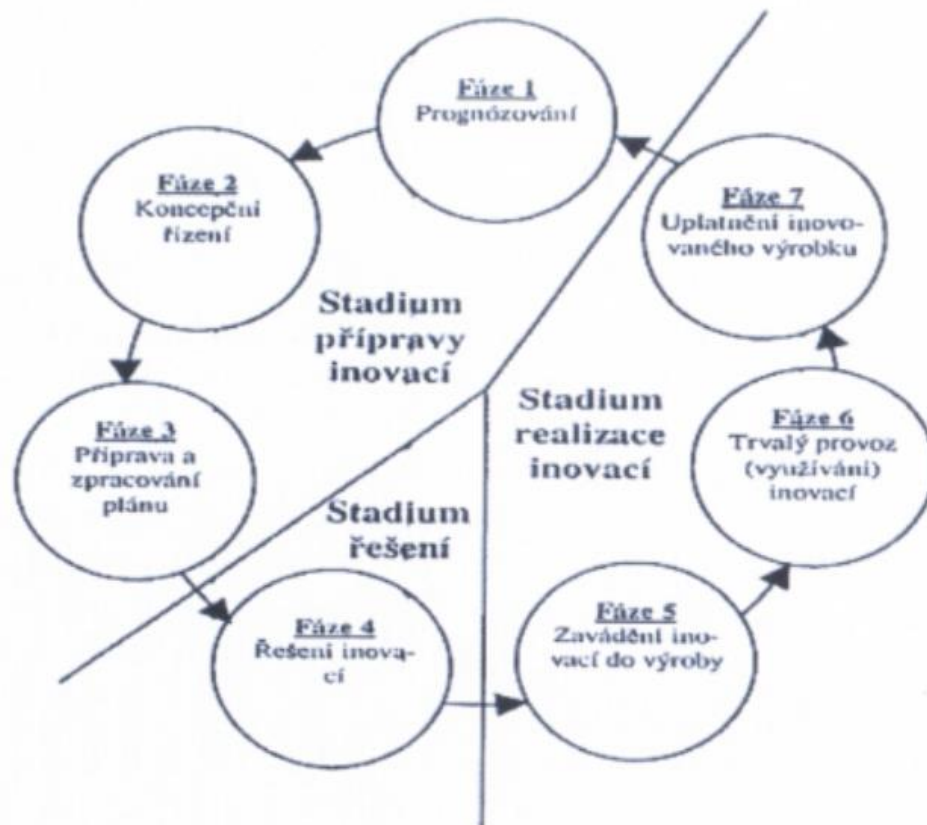
- Fáze č. 1: *Inovační prognóza* – v průběhu této fáze je potřeba provést průzkum a kvalifikovanou předpověď budoucích inovačních změn. Musí se stanovit postup, případné změny a možné varianty.
- Fáze č. 2: *Inovační strategie* – zde jde o stylizaci hlavních cílů a nasměrování hlavní strategie inovací v dlouhém časovém horizontu.
- Fáze č. 3: *Inovační plán* – u této fáze je potřeba se zaměřit na zabezpečení přípravných etap inovace a stanovení koncepce ve střednědobém časovém horizontu.

2. Inovace ve stádiu řešení

- Fáze č. 4: *Zpracování inovačních projektů* – u této fáze je nutné se zaměřit na výzkum a vývoj, provést ekonomické rozbory a učinit důležité kroky pro přípravu výroby, personální přípravu, zásobování a přípravu výrobních a podvýrobních služeb.

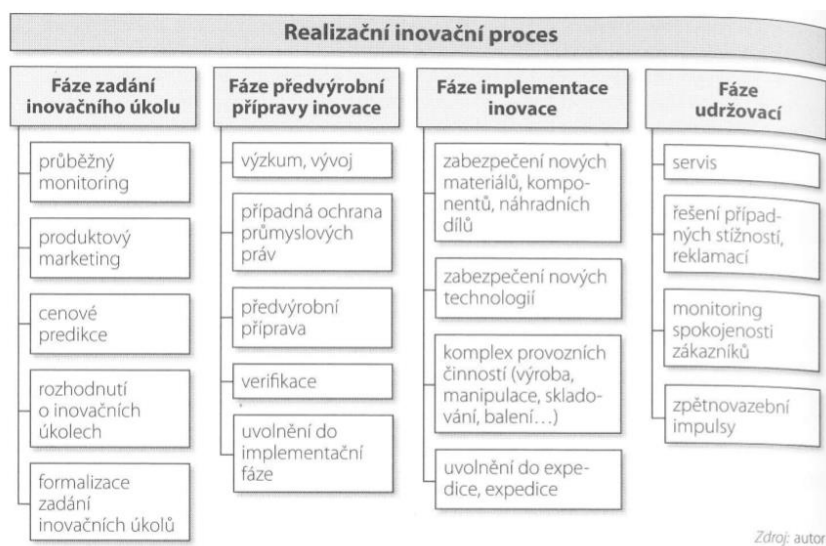
3. Inovace ve stádiu realizace

- Fáze č. 5: *Realizace inovačních projektů* – zde je spuštěna už výroba inovace, probíhá kontrola inovačních plánů a postupů v praxi a případně jsou doladěny a optimalizovány.
- Fáze č. 6: *Trvalé využívání výrobních a podvýrobních služeb* – výroba jede ve stanoveném rozsahu a realizační výstupy vyžadují trvalou kontrolu kvality
- Fáze č. 7: *Difúzní fáze* – jedná se o stejnou fázi difúze, jako byla popisována výše. Inovace by tedy měla zasáhnout všechny struktury společnosti a v ideálním případě přinést další impulsy pro její přijetí, imitaci, adaptaci či absolutní inovaci. Jde tedy o činnosti, které jsou spojené s transformací výrobku na zboží, uplatnění výrobku na trhu, komercializací, propagací a využitím.



Obrázek 2: Inovační cyklus, Zdroj: j. Vaculík, Řízení změn, 2003, str. 125

Dalším z autorů, který popisuje realizační inovační proces je Veber (2016). Ten rozlišuje 4 fáze a na rozdíl od ostatních autorů zahrnuje i fázi udržovací, kdy zajišťuje následný servis inovace, řeší případné stížnosti a reklamace a monitoruje spokojenost zákazníků. Tato poslední fáze je velmi důležitá pro podnik, aby byl schopný vyhodnotit návratnost z investice a mohl tak zaznamenat veškeré výsledky a zkušenosti z celého procesu a případně se poučit do dalších inovací.



Obrázek 3: Fáze a činnosti realizačního inovačního procesu, Zdroj: J. Veber, *Management inovací*, 2006, str. 182

Fáze zadání inovačního úkolu

Tato fáze vychází ze strategických záměrů a cílů. Je nutné je průběžně zpřesňovat a konkretizovat na základě monitoringu aktuální situace prostředí. Výstupem v této fázi je formulace zadání inovačního úkolu.

- a) *Průběžný monitoring* – podmínky na trhu se neustále mění a tempo se zrychluje. Musí se tedy průběžně toto prostředí sledovat, vyhodnocovat a pružně na ně reagovat. Klíčové oblasti, které by měly být monitorovány jsou společensko-ekonomické prostředí, situace na trzích a vědeckotechnické trendy.
- b) *Produktový monitoring* – účelem tohoto monitoringu je získat co nejlepší obraz o daném produktu nebo produktovém segmentu ve vztahu k reálným i potencionálním trhům. Oproti předchozímu monitoringu, jde o podrobnější výzkum, který má za cíl zajistit aktuální pozici daného výrobku, jak z pohledu zákazníků, konkurence, technické úrovně, ale i prodejních praktik s cílem případně navrhnout umístění na nových trzích nebo prodejních přístupech.
- c) *Cenový monitoring a predikce cen* – pro řízení realizace inovačního projektu je důležité „držet na uzdě“ jak náklady realizace, tak i výrobní náklady budoucího inovovaného projektu. K tomuto účelu se využívá přístup Target Costing.
- d) *Rozhodování o inovacích* – během této činnosti jde o udržování konkurenceschopného produkčního portfolia, které vyžaduje průběžně realizovat jeho změny.
- e) *Formalizace zadání inovačních úkolů* – veškeré zadání inovačních úkolů by měla být zaznamenána, jinými slovy, by měl existovat formalizovaný písemný popis úkolu.

Fáze předvýrobní přípravy inovace

Tato fáze se v závislosti na míře novosti, velikosti podniku a jeho organizační struktuře bude lišit. Ve většině případů je realizována útvary výzkumu a vývoje. Některé podniky spolupracuje například s vysokými školami nebo výzkumnými ústavami.

- a) *Výzkum a vývoj* – tyto práce budou v úvahu pouze při realizaci nových produktů nebo zásadních inovací stávajících nebo při hledání nových technologií. Firmy je realizují buď vlastními kapacitami nebo jsou zajišťovány externě.
- b) *Ochrana průmyslových práv* – ta bude také přicházet v úvahu jen tehdy, pokud je výstupem výzkumu a vývoje nové technické řešení, které si zaslouží ochranu. Je možné zvolit formu ochrany – patent, užitný vzor, průmyslový vzor.
- c) *Předvýrobní příprava výroby* – tato příprava sleduje jednoznačný cíl – transformovat inovační úkol do podoby výrobní dokumentace. Výstupy mohou mít formu nehmotnou. V tomto případě půjde o výrobní dokumentaci, která specifikuje podobu inovovaného produktu. Mohou mít podobu i hmotnou a v tomto případě půjde o různé prototypy, funkční vzorky a podobně.
- d) *Verifikace* – jedná se o kontrolní činnosti, které je potřeba provést v rámci předvýrobní etapy. Jejich cílem je zajistit jistotu, že technická řešení jsou správným směrem a odhalit a eliminovat chyby v technickém řešení.
- e) *Uvolnění do implementační fáze* – tento krok je velmi jednoduchý, ale důležitý. Potvrzuje, že předvýrobní příprava byla úspěšně završena a může být zahájena bezproblémová výroba inovovaného výrobku.

Fáze implementace inovací

- a) *Zabezpečení nových materiálů* – pokud inovovaný výrobek bude potřebovat nové materiály či dodávané komponenty, budou muset útvary nákupu nalézt vhodné dodavatele těchto nových materiálů.
- b) *Zabezpečení nových technologií* – to co je uvedeno výše, platí i pro technologie.
- c) *Provozní činnosti* – občas může u výrobních procesů dojít k problémům. Může jít o problémy s osvojením výroby nebo podcenění výrobních kapacit.
- d) *Uvolnění do expedice* – nová produkce by měla být vždy na začátku své produkce pečlivě kontrolována, než dojde k uvolnění a následné expedici.

Fáze udržovací

V této konečné fázi je cílem zajistit spokojenost zákazníků, odběratelů, spotřebitelů s inovovaným produktem či službou a dále zjišťovat jejich spokojenost či nespokojenost pro účely další inovace.

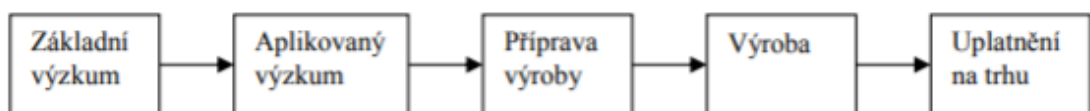
- a) *Servis* – u této služby nejde jen o zabezpečení dodávky náhradních dílů a zabezpečení oprav. Jde o další služby jako je registrace produktu pro případ odcizení, sledování termínů údržby za uživatele nebo bezplatný či výhodný upgrade softwaru.
- b) *Reklamáce a stížnosti* – poskytují pouze částečný pohled na kvalitu zboží z pohledu zákazníka a jde o pohled negativní.
- c) *Monitoring spokojenosti zákazníka* – jedná se o pozitivní hodnocení a různé doporučení či přání a představy zákazníků nebo odběratelů. Informace sbírají prostřednictvím dotazníků, aplikací, při setkáních nebo je možné monitorovat sekundární informace, tedy informace z externích zdrojů.

5.1 Modely inovačního procesu

V literatuře nalezneme mnoho řad modelů inovačních procesů. Všechny jsou ale založené na stejném principu. Nejprve jde o analýzu prostředí, poté je sestaven vývoj a nakonec realizace. Rozlišujeme dva typy modelů – lineární a nelineární.

Lineární model inovací

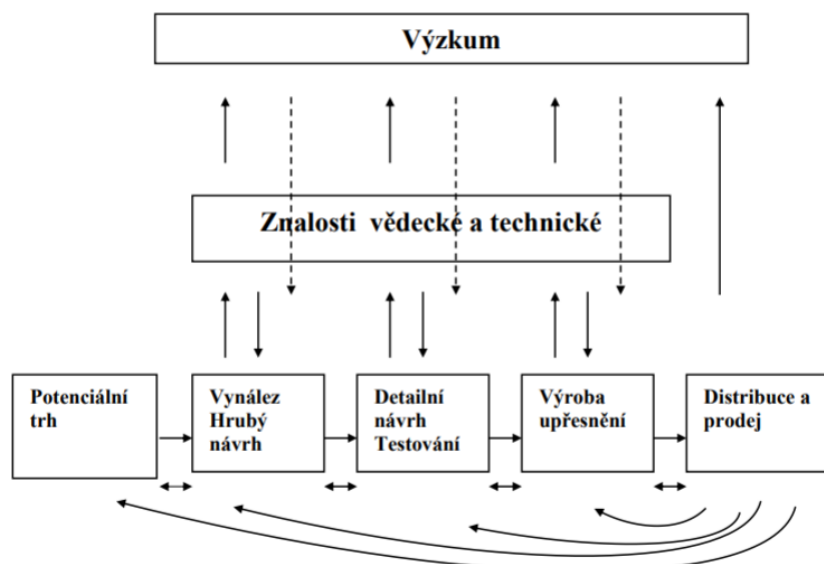
Podstata tohoto modelu spočívá v tom, že na explorační část inovačního procesu na základě jednostranného transferu znalostí navazuje jeho exploatační část v podobě tržního nebo výrobního zhodnocení inovace. Inovační proces podle této představy probíhá podle schématu: výzkum – vývoj – výroba – užití. (Švejda, 2007, str. 117)



Obrázek 4: Lineární model inovací, Zdroj: V. Klímová, *Inovační procesy*, 2006, str. 24

Nelineární model inovací

Od 80. let převažuje nelineární model tvorby inovací, označován také jako řetězový. Model je založen na dvou hlavních zásadách. První je, že různé aktivity mohou být vykonávány současně (například vývoj a výroba prototypu), druhou zásadou je, že inovace jsou výsledkem týmové práce. Inovace nemusejí začínat vědou a výzkumem, ale mohou začínat u zákazníků, uživatelů technologií, dodavatelů a podobně. Mezi účastníky inovačního procesu tedy probíhá vzájemná komunikace. Také je kladen velký důraz na interakci a spolupráci mezi výzkumným a podnikatelským sektorem.



Obrázek 5: Nelineární model inovací, Zdroj: V. Klímová, *Inovační procesy*, 2006, str. 24

5.2 Bariéry inovačních aktivit

Bariéry inovačních aktivit jsou faktory, které omezují inovační činnosti a jsou překážkou nebo bariérou pro inovace. Mohou být příčinami toho, že inovační činnosti nejsou vůbec zahájeny, nebo že nevedou k očekávaným výsledkům. Tyto faktory se člení na ekonomické, podnikové a ostatní. (Klímová, 2006, str. 20)

Ekonomické faktory - Podniky vnímají mnoho rizik, které jsou spojeny s inovacemi, také vnímají příliš vysoké náklady, potýkají se s nedostatkem finančních zdrojů, nebo s příliš dlouhým obdobím návratnosti investice.

Podnikové faktory - Prvotním faktorem je nedostatečný inovační potenciál. Dále jde o nedostatek odborného personálu, nedostatek informací o technice, nedostatek informací o trzích, obtížně kontrolovatelné inovační výdaje, neochota ke změnám ve firmě, obtížně dostupné externí služby a nedostatek příležitostí pro kooperaci.

Ostatní faktory - Mezi tyto ostatní faktory se řadí nedostatek technických možností, nedostatečná infrastruktura, neexistence potřeby inovovat vzhledem k předchozím inovacím, nedostatky vlastnických práv, legislativa, právní normy a předpisy, technické normy, daňový systém nebo když zákazníci nereagují na nové výrobky a procesy.

Další bariéry na cestě k inovacím uvádí článek z Moderního řízení (2003), kde uvádějí pět bariér, které jsou charakteristické pro podniky, které brzdí inovace.

1. **Bariéry v hledání inovací** – tyto inovace vyplývají z toho, že je nejasné, kde, jak a co se má hledat. Nejúčelnější je přemýšlet o těchto světech jako o propojených sítích.
2. **Bariéry ve smyslu inovací** – smysl inovací je významnější než cíl a účel činnosti. Tato bariéra je problematická, protože se v podniku běžně potlačuje šíření informací. Smysl je velmi důležitý pro inovativní činnost, protože zpětný vliv neúspěchů se nesmí používat jako podnět pro zastavení inovací, ale spíše jako odrazový můstek pro jejich další pokračování.
3. **Bariéry v systému inovací** – tyto bariéry mohou často zlikvidovat i podávání návrhů na další postup. Ucpané instanční cesty často způsobí, že dřívější spontánní hledači nových idejí rezignovaně čekají, až jim někdo nahoře dá nějaké zadání.
4. **Bariéry v transferu inovací** – tyto bariéry nelze též podceňovat. Vše, co při obnově přichází zvenčí, se obvykle nevíta jako obohacení, ale jednoduše se odmítá. Nejistota zaměstnání a zraněný pocit vlastní hodnoty zmobilizují okamžitě obranné rutiny, které mohou ochromit celkový inovační proces.
5. **Bariéry v šíření inovací** – často se vytvářejí ještě před inovacemi. Životní cykly produktů a technologií se zkracují a zpochybňují potřebu obnovy. Potencionální kupující se proto může snáze než dříve vyhnout sociálnímu tlaku nuceného nákupu nebo nutnosti změny technologie. Buď předběžně odmítne inovaci, aby vyčkal dalších informací nebo nabízenou inovaci vynechá a rozhodnutí o jejím nákupu odloží až do eventuální příští inovace.

6 Úspěšnost inovací

Nový výrobek či služba, která prošla celým inovačním procesem, by měla zákazníkům a spotřebitelům nabídnout mnohem větší hodnotu než konkurence. Produkt či služba by měli mít takové vlastnosti, aby si získal své zákazníky. V momentě, kdy provedení určité inovace vede k jasnému podnikatelskému záměru, měl by podnik získaný úspěch potvrdit.

Za úspěšnou inovaci označujeme jen tehdy, pokud vede k získání konkurenční výhody oproti ostatní konkurenci na cílovém trhu a také když se ve firmě zvýší výnosy. I když konkurenční výhody spočívají i v odlišnosti produktu, výhodnější ceně nebo lepší dostupnosti, tak tyto konkurenční výhody jsou jen krátkodobé a dříve nebo později je konkurence napodobí nebo porazí vlastním inovačním úsilím. „Úspěšné inovace nejsou většinou postavené na náhodném a intuitivním hledáním vhodných řešení, ale vycházejí z poznání evoluce systémů, ze zvládnutí psychologie, filozofie a ekonomiky inovací.“ (Kislingerová, 2008, str. 49)

Abychom mohli inovaci jmenovat jako inovaci, je nutné, aby přinesla skutečně měřitelnou pozitivní změnu a zároveň by měla naplnit cíle, které byly stanoveny na začátku procesu. Mezi tyto cíle řadíme, kde:

- Dochází k fúzím a akvizicím, převzetí části nebo celého podniku nebo nalezení finančního partnera.
 - Dochází k průniku na existujícím trhu (zvýšení prodeje).
 - Dochází k zefektivnění prodeje (rychlejší a jednodušší obsluha zákazníka).
 - Dochází ke zlepšení výrobků a služeb.
 - Dochází ke zvýšení tržní hodnoty firmy.
 - Dochází ke zvýšení výkonnosti podniku – benchmarking.
 - Firma roste a expanduje na nové trhy.
 - Lze porovnat zdokonalení produktivity marketingu a prodeje.
 - Zaznamenáváme zlepšení výkonnosti prodeje (více zákazníků. Vyšší ziskovost na zákazníka).
 - Změna technologie výroby, nebo řídicích procesů.
 - Zvyšuje nebo dochází ke změně firemní kultury.
- (Svatošová, 2010, str. 88)

Trommsdorf a Steinhoff popisují jednu z dalších metod, a to srovnatelnou výhodnost inovací. Jedná se o takzvanou CIA analýza – Competitive Innovation Advantage. Tato metoda zdůrazňuje, že aby byl výrobek úspěšný není důležité jen vlastní technické řešení výrobku, ale i to, aby byl nový výrobek výhodný i pro zákazníka. Zákazník nezaplatí vyšší cenu pouze za to, že má nový výrobek vyšší parametry oproti starému, ale za to, že mu nový inovační výrobek přinese ekonomickou výhodu. Oba autoři doporučují, aby se CIA posuzovala podle těchto kritérií:

1. Výrobek musí mít výraznou převahu v porovnání s konkurencí;
2. Tato převaha musí být z hlediska zákazníka důležitá;
3. Zákazník si ji musí být vědom;
4. Nemůže být jednoduše dosažena konkurencí;
5. Nemůže být zpochybněna vlivy okolí.

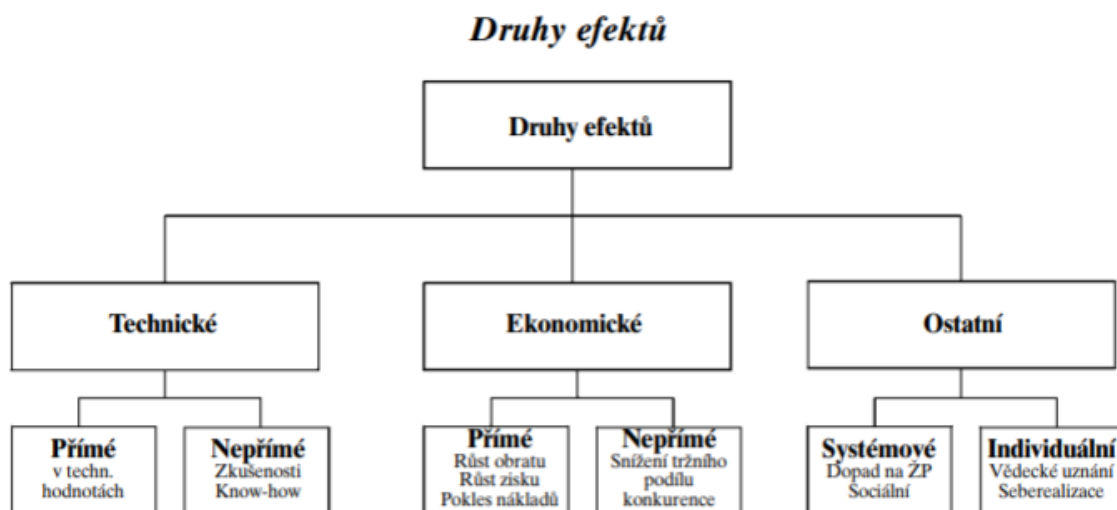
6.1 Efekty inovace

Aby se dala zjistit úspěšnost inovací, je nutné zvolit druh kritérií, které se pro zjišťování budou používat. Hauschild (2004) doporučuje uskutečňovat evaluaci inovací na základě tří druhů kritérií: technických, ekonomických a ostatních. Vyhodnocení inovace podle těchto kritérií je předpokladem pro zjištění celkové úspěšnosti inovace.

Technické kritéria posuzují úspěšnost inovace na základě specifických parametrů technické povahy. Jde například o energetickou náročnost, spotřeba paliva, odpor vzduchu a podobně. Tyto parametry jsou označovány jako přímé charakteristiky. Můžeme zjišťovat i nepřímé, do kterých řadíme získání zkušeností, transfer know-how, poznání slabých míst, zlepšení spolupráce a další. Zda jsou tyto nepřímé efekty efektivní se ovšem prokáže až v průběhu řešení dalších projektů.

Tak jako technické, můžeme rozdělit i **ekonomické efekty** na přímé a nepřímé. U přímých efektů existuje snaha zjistit výši zisku nebo příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku, respektive hrubé rozpětí. Vyčíslení toho ukazatele není možné v počátečních fázích inovačního procesu. V tomto případě je možné zjistit ukazatel obratu nebo tržního podílu a vycházet z předpokladu, že výrobek, který byl přijat trhem na šanci být efektivní i z hlediska rentability a hrubého rozpětí. Tyto ukazatele lze použít u výrobních inovací. U procesních inovací se zjišťuje, zda realizace inovací povede ke snížení nákladů díky zvýšení kvality, snížení zmetkovosti a podobně. Do nepřímých efektů zařazujeme dopad na konkurenci.

Mezi **ostatní efekty** řadíme systémové nebo individuální charakter. Systémové mohou mít dopad na inovace na životní prostředí nebo na dosažení určitých humanitárních cílů. U individuálních se jedná o dosažení vědeckého uznání, získání prestižních cen, zvýšení publikační aktivity a další. (Hauschild, 2004, str. 507)



Obrázek 6: Druhy efektů, Zdroj: Švejda, *Inovační podnikání*, 2007, str. 159

6.2 Hodnocení inovací

Cílem každé inovace v podniku je stále zlepšovat své produkty a služby, získat konkurenční výhodu nebo nové znalosti. Aby byl podnik schopný těchto cílů dosáhnout, je potřeba, aby je uměl správně řídit a měřit. Každé měření inovací nebo inovační výkonnosti by mělo být spojeno se strategií podniku. K tomu nám pomůžou správná měřítka a ukazatelé.

Veber (2016) ve své knize uvádí, že by inovační výkon měl být posuzovat na bázi:

- Přínosů z produktových inovací,
- Přínosů z procesních inovací,
- Investic do výzkumu.

Pro každý z výše vypsanych aspektů je možné zvolit několik ukazatelů. Ukazatele níže mají dobrou vypovídací schopnost a jejich výhodou je jednoduché sestavení a potřeba na vstupní data:

- Přínosy produktových inovací

$$\text{Podíl technicky nových nebo zlepšených výrobků na tržbách} = \frac{\text{Tržby ve sledovaném roce za inovované produkty uvedené na trh za poslední tři roky}}{\text{Tržby ve sledovaném roce celkem}}$$

- Přínosy technologických inovací

$$\text{Návratnost procesní inovace} = \frac{\text{Roční přínos procesní inovace ve sledovaném roce}}{\text{Investice do procesní inovace}}$$

- Investice do výzkumu, vývoje a inovací

$$\text{Míra vložených prostředků do VaV} = \frac{\text{Hodnota vložených prostředků do VaV ve sledovaném roce}}{\text{Hodnota tržeb ve sledovaném roce}}$$

Podle Tidda (2007) lze při hodnocení inovačního výkonu sledovat řadu možných ukazatelů a indikátorů:

- Ukazatel konkrétních výstupů inovační aktivity – počet nově uvedených produktů, počet patentů nebo publikovaných odborných článků
- Ukazatele operačních nebo procesních prvků – průzkumy spokojenosti zákazníků, pomocí kterých se měří a sleduje zlepšování v kvalitě nebo flexibilitě

- Ukazatele, které lze srovnat mezi sektory nebo podniky – tržní podíl, náklady na produkt, výkon v kvalitě atd.
- Ukazatele strategického úspěchu, kdy celkový výkon podniku se v některém ohledu zlepšil a kdy minimálně některé z přínosů lze přičíst přímo nebo nepřímo inovaci – růst obrátu nebo tržního podílu, zlepšená profitabilita, vyšší přidaná hodnota

Žižlavský (2012) naopak prosazuje jako nejvhodnější přístup k měření výkonnosti inovací vhodný mix finančních a nefinančních ukazatelů.

6.2.1 Hodnocení pomocí finančních ukazatelů

Většina světových i tuzemských odborníků klade důraz na ekonomické ukazatele. Například Valenta (2001) se věnoval možnostem vyjádření efektivnosti inovačního procesu na základě ekonomických ukazatelů. Ve své poslední publikaci došel k závěru, že lepší hospodářské výsledky podniku, obecně tedy změna ekonomického chování podniku vůči okolí, jsou produktem nejen inovačních akcí ve výrobě, nýbrž také produktem inovací nevýrobních, které jsou uskutečňovány v řídicích či obslužných činnostech podniku. Hospodářské výsledky jsou také silně ovlivněny okolím, například změnami v cenách nakupovaných komponentů a investičních statků, a tím, zda se podniku podaří dosáhnout při prodeji vlastních výrobků příslušných objemů a tržních cen, s jakými ve smyslu ideálního efektu počítal při rozhodování o jisté inovační akci ve výrobě. (Žižlavský, 2012, str. 27)

Pitra (2006) rozdělil finanční ukazatele na následující tři skupiny:

- **Zvýšení konkurenceschopnosti**
Nejčastěji používané ukazatele v této kategorii patří produkční síla, rentabilita tržeb, likvidita a zadluženost. Tyto ukazatele nám pomáhají sledovat vývoj finančního zdraví podniku. Realizace inovace by neměla vést ke snížení likvidity a zvýšení míře zadluženosti podniku, to je bráno jako velmi rizikové.
- **Hodnocení výsledků hospodaření**
Tato skupina umožňuje hodnocení inovace ve výsledcích hospodaření. Do této skupiny se řadí ukazatele rentability – ROCE, ROE, ROI. Za důležité považujeme rentabilitu inovací a očekávaná doba návratnosti investic. ROCE a ROE pomáhají zjistit, do jaké míry nově zavedené inovace přispívají na výsledky hospodaření podniku.
- **Hodnocení finančních efektů**
Tato skupina je zastoupena ukazatelem obrátu provozního kapitálu, ziskovostí nebo celkovou výnosností. Inovace by měla vést ke snížení vázanosti finančních prostředků. Inovace musí být po vstupu na trh zisková již od samého začátku. Součástí hodnocení finančních efektů je také hodnocení přínosu výnosnosti kapitálu vlastníků.

Výše zmíněné ukazatele se během a na konci procesu projektu porovnávají s referenční hodnotou. Jednou z možností je porovnání se stávajícím stavem. Jednotlivé ukazatele je následně vhodné

srovnat s předem stanovenými cíli, za předpokladu, že byly stanoveny reálně. Za nejspравnějši se považuje porovnání pomocí benchmarkingu s konkurencí na trhu.

Hodnocení inovací pomocí finančních ukazatelů má i své nevýhody. Finanční ukazatele nejsou vhodné pro předpověď budoucího vývoje a budoucí tvorbu strategie, jelikož jsou spojeny s krátkodobými cíli a jsou založeny na historických účetních datech. Jsou tedy označovány za zpožděné ukazatele.

6.2.2 Hodnocení pomocí nefinančních ukazatelů

Hlavním přínosem nefinančních ukazatelů je identifikace klíčových faktorů, které ovlivňují vývoj finančních ukazatelů. Také lépe reagují na změny což je jedna z rozhodujících vlastností. Zařazení nefinančních ukazatelů umožňuje manažerům lépe porozumět vztahům mezi strategickými cíli inovace. Napomáhají i podnikům správně alokovat zdroje a stanovovat priority.

Do nefinančních ukazatelů se řadí:

- Počet nových nápadů
- Míra neúspěchu ve vývojovém procesu, na trhu a podobně
- Počet nebo procentní podíl překročení dob vývoje a nákladových rozpočtů
- Měřítka spokojenosti zákazníků – bylo by to, co zákazníci chtějí?
- Doba realizace vývoje nového produktu – porovnání s odvětvovým standardem
- Průměrná doba zavádění procesní inovace
- Měřítka nepřetržitého zlepšování – počet návrhů na zaměstnance, počet týmů řešících problémy atd.

(Žižlavský, 2012, str. 29)

6.2.3 Nedostatky při hodnocení inovací

Při hodnocení inovačního procesu nastává mnoho problémů a nedostatků. Důležitým bodem je sestavení výnosů a nákladů spojených s inovací. S tím je spojen správný výpočet přínosů inovace, které po zavedení inovace vznikají. Dalším klíčovým faktorem je přiřazení nákladů a výnosů na inovaci nebo inovační projekt. To firmě usnadní rozpoznávání nákladů v jednotlivých fázích. Alokace nákladů a výnosů je závislá na typu inovace.

V odborné literatuře neexistuje jednotný návod pro měření efektivnosti inovací. Každá inovace je jedinečná a má zajistit konkurenční výhodu a růst podniku. Z tohoto pohledu se jako nevhodnější přístup jeví použití finančních ukazatelů. (Žižlavský, 2012, str. 29)

7 Inovační metody a techniky

Pro management inovací lze použít několik technik nebo metod, které lze použít v různých fázích inovačního procesu. Podle Košturiaka (2008) je mnoho metod a postup řazeno mezi inovační a některé lze označit za systematické postupy hledání inovačního řešení v celém inovačním procesu, jiné řeší jen jeden dílčí problém. Intuitivní metody jsou založené na intuici, nápadu a kreativitě týmu, zatímco systematické jsou založené na systematickém využívání principů a znalostí z jiných oborů.

Intuitivní postupy hledání řešení	Systematické přístupy k inovacím
6 klobouků	WOIS
635	TOC
Brainstorming, brainwriting	Six Sigma
Myšlenkové mapy	Systematické inovace
Laterální myšlení	Creax
Bionika	TRIZ
Synektika	

Tabulka 1: Inovační metody, vlastní zpracování, Zdroj: J. Košturiak, *Inovace - Vaše konkurenční výhoda!*, 2008, str. 133

V této kapitole jsou rozdělené metody na metody kreativního myšlení, metody a techniky pro identifikaci potřeb zákazníků, metody a techniky při hledání příčin problémů a metody pro hodnocení námětů a pochopení problému. Budou popsány jen ty nejznámější.

7.1 Metody kreativního myšlení

Brainstorming

Brainstorming je jednou z nejznámějších a neoblíbenějších technik kreativního myšlení. Jedná se o skupinovou metodu o 5-12 lidech, kdy je předem stanoveno téma nebo problém, pro který mají být hledány návrhy řešení. Metoda je zaměřena na vygenerování největšího počtu návrhů pro dané téma. Každý ze skupiny může vyslovovat cokoliv, co je s daným tématem napadne, jakákoliv myšlenka, nápad nebo námět. Všechny nápady, které byly řečeny jsou zaspány a později se nápady třídí a hodnotí.

Tato metoda má své pravidla a zásady jako je například zákaz kritizování nápadů ostatních účastníků, všichni by měli zapojit fantazii, inspirovat se navzájem a klást důraz na množství nápadů a rovnost členů ve skupině.

Brainwriting

Brainwriting je metoda velmi blízká brainstormingu. Jde o velmi podobný postup, jen zde členové skupiny zapisují své nápady na papír. Výhodou u této metody je, že i účastníci, kteří mají problémy s veřejným vystupováním se mohou lépe na papír vyjádřit. Další výhodou je, že náměty nemohou být později zkresleny moderátorem.

Metoda 635

Metoda 635 je po brainwritingu druhou z nejpoužívanějších písemných metod. Týmy jsou poskládány z šesti lidí a každý z těchto šesti členů skupiny během pěti minut má za úkol napsat na papír tři nápady. Tento papír pak předá dalšímu. Takto proběhne zpravidla 5 kol. Během procesu jsou náměty komentovány nebo doplňovány ostatními členy skupiny.

Diskuse“66“

Zde jde o obdobnou metodu popsanou výše, jen s tím rozdílem, že zde šestičlenné skupiny řeší stanovený problém jen 6 minut.

Analogie

U této metody jde o porovnávání dvou odlišných věcí, které mají společné rysy. Jde například o hledání analogií v přírodě, kdy jsou poté aplikovány do vynálezů. Postup hledání analogie je následující:

- Specifikace řešeného problému a definice cíle řešení
- Popis všeho, co se požadovanému cíli podobá, vzniká tzv. metaproblém
- Vyplynutí analogií, které se dále podrobně popisují a analyzují
- Poté dochází k řešení daných metaproblémů
- Na základě tohoto popisu se hledá, jak by to bylo možné přenést na řešený problém.

(Veber, 2016, str. 241-242)

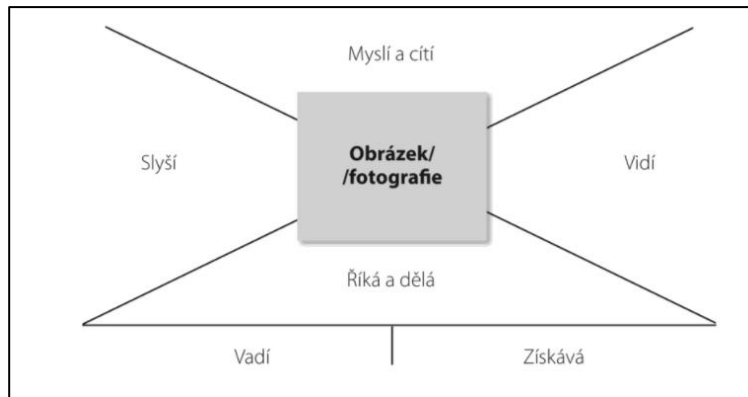
7.2 Metody a techniky pro rozpoznání potřeb zákazníků

Empatická mapa

Cílem je pochopit potřeby a chování zákazníka, pro kterého nový produkt bude určen. V první fázi jsou identifikováni zástupci zákazníka, kdy se pro každý typ zákazníka sestavuje vlastní mapa. Jako zdroj informací se dá použít záznam z rozhovorů, fotografie, videozáznamy, záznamy z pozorování a další. Pro každou personu se vyplňují sektory empatické mapy ve vztahu k danému problému/produktu:

- Co si o tom myslí a jak se v souvislosti s ním cítí?
- Co o tom slyší?
- Co o tom říká a jak se v souvislosti s tím chová?
- Jak to vidí?
- Co jí na tom vadí?
- Co od toho získává?

(Veber, 2016, str. 245)



Obrázek 7: Empatická mapa, Zdroj: Veber, Management inovací, 2016, str. 245

Six Sigma

Metoda byla poprvé zavedena v Motorole a dnes se používá v oblasti výroby i ve službách. Tato metoda si klade za cíl identifikovat a odstranit příčiny defektů a chyb v procesech formou projektu. Cílem je snížení variability procesů. Pro metodu je základem detailní znalost zákazníků. Jedná se o organizovaný proces, který je vyjádřen postupem DMAIC: definuj – měř – analyzuj – zlepši – řiď.

Principy Six Sigma:

- Six Sigma procesu produkují méně než 3,4 chyby na milión příležitostí,
- Všechno, co není ideální, je příležitost ke zlepšení,
- Chyby stojí peníze,
- Porozumění procesům a jejich zlepšování je nejefektivnější cestou k nadprůměrným výsledkům,
- Využívání projektů při zlepšování procesů, v rámci kterých pracují kvalifikovaní a proškolení pracovníci

(Inovace VOSKOP, 2013, str. 45)

7.3 Metody a techniky pro hledání příčin problémů

Ishikawův diagram

Pomáhá nám strukturovat procesy určením příčin vzniku a problémů, které se objevují. Umožňuje příčiny zkoumat do hloubky a v souvislostech. Zaměřuje se na příčiny, nikoli na příznaky. Metodu lze použít individuálně i skupinově.

Průběh metody začíná tím, že si na papír nakreslíme horizontální šipku směrem zleva doprava jako páteř ryby a na konci u hlavy je napsán vzniklý problém. Na šipku si nakreslíme žebra v podobě šipek, z nichž každá bude vysvětlovat základní příčinu problému. Každé toto žebro může být ještě dále rozčleněno na menší detaily. Skupina poté zvažuje diskusi každé z těchto příčin. Následně se může postupovat opačným způsobem od detailů ke kostře. Zvažuje se, zda příčina patří tam, kde byla zařazena, zda je významná, a nebo zda se neobjeví nějaká další, na kterou se zapomnělo. (Mikuláščík, 2010, str. 98)



Obrázek 8: Ishikawův diagram, Zdroj: J. Veber, Řízení jakosti a ochrana spotřebitele, 2007, str. 149

5x proč

Tato metoda je využívána v podnicích jako ekvivalent Ishikawa diagramu. Používá se hlavně při nalézání klíčových příčin problémů. Aplikace této metody se dá využít na porozumění potřeb zákazníků, tak i k nalezení příčin problémů. Je postavena na pěti otázkách „proč?“. Pomocí otázek se snažíme zjistit všechny příčiny, které vedou k hlavní příčině nebo k příčinám problému.

7.4 Metody a techniky pro hodnocení námětů a pochopení problému

Šest myšlenkových klobouků

Technika je používána na podporu kreativity a přináší na řešení problémů vyvážený pohled z různých úhlů. Autorem je Edward De Bono, který se zabývá propagováním laterálního myšlení.

Lidé si v týmu nasadí na hlavu klobouky různých barev a barva klobouku určuje úhel pohledu na daný problém.

- **Bílý klobouk** je zaměřen na fakta, čísla a informace. Člen týmu se musí podívat na problém, bez jakýchkoliv emocí, vysvětlování a argumentací. Nesmí také říkat svůj názor. Ptáme se jen na data.
- **Červený klobouk** je odpoután od faktů a projevuje jen svoji intuici. Člen s tímto kloboukem může být maximálně spontánní, může zviditelňovat pocity, které není potřeba komentovat ani zdůvodňovat.
- **Žlutý klobouk** podporuje nositele k optimismu. Soustředí se hlavně na všechny pozitiva a hodnoty, které s sebou problém a jeho řešení přináší.
- **Černý klobouk** představuje negativismus, proč něco nepůjde. Jedná se o kritické hodnocení a pohled na problém přes všechny možné negativní důsledky. Člen s tímto kloboukem porovnává navrhovaná řešení s reálnou situací i ze zkušeností z minulosti a upozorňuje na možná rizika.

- **Zelený klobouk** je symbolem laterálního myšlení a měl by přinášet jakékoliv nápady možných realizací. Člen má právo mlčky probírat myšlenky a přemýšlet, zda neexistují jiné varianty.
- **Modrý klobouk** je klobouk řídicí funkce, který organizuje celé myšlení. Tento člen rozhoduje, kdo si jaký klobouk nasadí, vypracovává závěry a shrnutí.
(Košturiak, 2008, str. 134-135)

Hodnotová analýza

Metoda je používána pro zdokonalování systémů. Pomocí hodnotové analýzy lze snižovat náklady podniku na výrobek nebo proces. Hlavním cílem je eliminovat nadbytečné náklady a funkce, které pro zákazníka nepřestávají žádnou hodnotu v podobě kvality, životnosti a dalších vlastností.

Fáze pro použití hodnotové analýzy jsou podle Košturiaka (2008) následující:

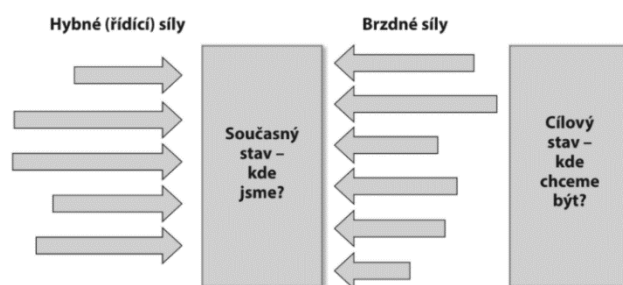
1. Přípravná fáze – definování objektu řešení a cílů, příprava podkladů, sestavení týmu
2. Analytická fáze – sestavení modelu objektu, funkční analýza
3. Inovační fáze – zhodnocení fází 1 a 2, návrhy na zdokonalení objektu
4. Hodnocení
5. Implementace

Analýza silových polí

Kurt Lewin tento model rozvinul jako nástroj pro řešení problémů při efektivním plánování a zavádění změny v organizacích. Pomáhá při rozhodování, kdy je nutné do procesu zahrnout i síly, které budou inovace podporovat, a síly, které tyto změny a inovace budou brzdit.

Celý proces by měl začínat identifikací současného problému, jak ho vidíme v současnosti a konkrétně ho popsat. Následuje popis budoucí situace, jak bude situace vypadat, až bude problém vyřešen. Dále je nutné identifikovat hybné síly a brzdící síly u kterých si u další fáze zvýrazníme ty nejvýznamnější. Předposlední fází je identifikovat činnosti, které budou hybné síly posilovat a brzdící síly oslabovat. V závěru je potřeba určit opatření nebo činnosti k realizaci a stanovit plán řešení.

Dalšími důležitými faktory jsou ekonomické, ochota ke změnám, organizační struktura a další. Tyto faktory mohou být jak hybnými silami, tak i silami brzdícími. Zde ale závisí na aktuální situaci a typu změny. (Veber, 2016, str. 248-249)



Obrázek 9: Analýza silového pole, Zdroj: J. Veber, Management inovací, 2016, str.

Delfská metoda

Metoda DELPHI bývá jednou z nejvíce používaných pro analýzu potencionálních rizik. Nejvíce se používá ve fázi tvorby námětů, tak při posuzování jejich realizovatelnosti. Jedná se o metodu expertního odhadování, kde po každé fázi se zpracují výsledky a jsou sděleny členům expertních týmů. Cílem je dojít ke stejnému názoru celé skupiny.

Jako každá metoda, i tato má své výhody a nevýhody. Za nevýhodu můžeme považovat to, že je časově i odborně náročná, ale pro zjištění rizik je nejvhodnější. Výhoda techniky je, že jde o anonymní šetření.

Pro prosazení myšlenek do praxe nebo inovovat stávající existuje celá řada metod. Vždy jde jen o to zvolit tu nejvhodnější pro daný podnik a situaci.

Myšlenkové mapy

Jsou grafickou metodou, která slouží pro zobrazení řešeného problému a záznamu myšlenek. Dají se použít nejen u inovací, ale také u analýzy problémů, při plánování akcí, při procesu učení nebo při rozhodováním.

Mapa má hlavní uzel, který symbolizuje problém, který je řešen a od uzlu se rozpíná hlavní větve. Ta odráží hlavní myšlenky, aspekty a náměty. Mapy mohou být i jen čistě napsané nebo lze využívat softwarových programů.

Postup tvorby je následující:

1. Začíná se ve středu papíru, kde zvýrazníme hlavní problém,
2. Využijeme obrázku, symbolů a kódů,
3. Vybereme hlavní téma a ty zdůrazníme velkými a malými písmeny,
4. Využíváme hodně barev,
5. Na závěr si vytvoříme svůj osobní styl tvorby myšlenkových map.

8 Financování inovací

Každá příprava a následná realizace inovací je vždy propojena s náklady, za které je proveden výzkum, vývoj, příprava pro nové výrobky, průzkum trhu, propagace, distribuce a další. Také je důležité se zaměřit na všechny možné zdroje financování inovací, které v této kapitole budou pospány.

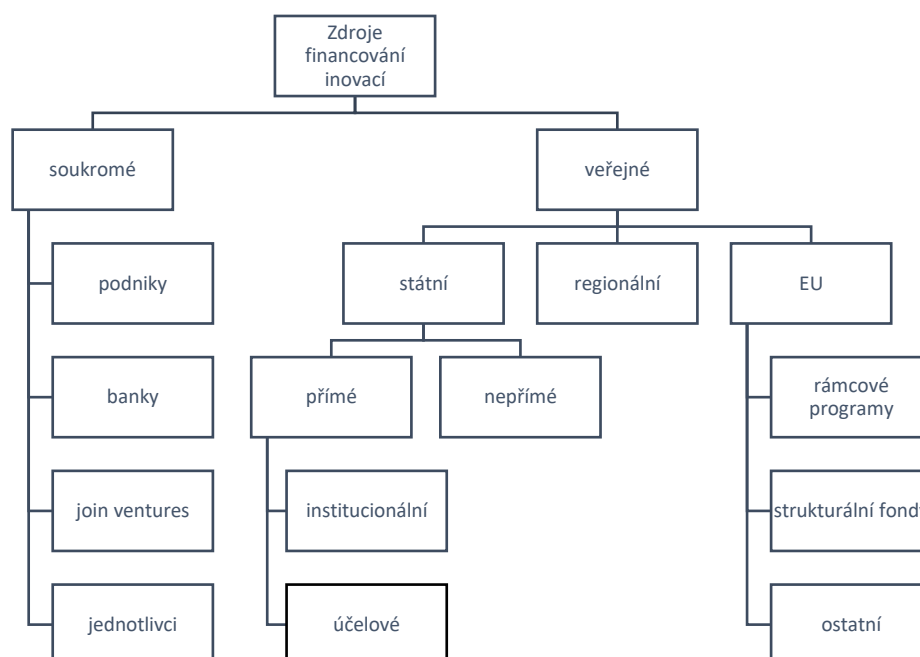
Pokud se jedná o firmu, která teprve zahajuje podnikatelskou činnost, je zde vynakládáno mnoho peněz a pokud nemá začínající podnikatel dostatek vlastních prostředků, může využít úvěrů či rizikového kapitálu. V případě již úspěšných firem patří zabezpečení finančních zdrojů na inovace ke standardním úkolům finančního řízení podniku. I zde je ale několik možností. Mohou využít své vlastní zdroje, který se skládá z vloženého základního kapitálu, vytvořeného zisku a nerozděleného zisku z minulých let. Cizí zdroje jsou použity v případě, že se firma rozhodne expandovat nebo vyvíjet nové inovační aktivity a již jim pouze vlastní zdroje nestačí.

Zdroje financování se nejčastěji rozdělují podle svého původu a podle vlastnického vztahu.

		Vlastnictví zdrojů	
		Vlastní	Cizí
Původ zdrojů	Interní	<ul style="list-style-type: none"> - zisk - odpisy 	<ul style="list-style-type: none"> - podniková banka - rezervy
	Externí	<ul style="list-style-type: none"> - vklady vlastníků - dotace a dary - venture capital 	<ul style="list-style-type: none"> - úvěry finančních institucí - dluhopisy - finanční leasing - obchodní úvěry - ostatní závazky

Obrázek 10: Zdroje financování, Zdroj: J. Veber, Management inovací, 2016, str. 208

Oproti tomu Švejda (2007) rozděluje zdroje financování následovně:



8.1 Vlastní a cizí zdroje financování

Vlastní zdroje

Do vlastních zdrojů, které mají charakter interního, řadíme zisk a odpisy. Tomuto financování se často říká samofinancování. Výhodou zisku je, že nedochází ke zvyšování objemu závazků a posílením vlastního kapitálu ziskem se snižuje riziko firmy, které plyne ze zadlužení. Nevýhodou je naopak, že zisk není zcela stabilní zdroj, a jedná se také o zdroj relativně dražší. Akcionáři vyžadují ze svého vloženého kapitálu, který napomáhá ke generování zisku, podíl na zisku. Ten je zpravidla vyšší než úroková míra dluhu a není možné ji uplatnit jako náklad, což vlastní kapitál ještě více zdražuje. (Veber, 2016, str. 209)

Za externí vlastní zdroje považujeme získané vklady vlastníků, dotace a dary a rizikový kapitál.

Cizí zdroje

Mezi cizí zdroje se nejčastěji řadí úvěry, jak obchodní, tak i bankovní, a také emise dluhopisů. Samozřejmě jsou zde placeny úroky na používání cizího kapitálu. Cizí kapitál je považován za levnější než vlastní zdroje, protože věřitel nese menší riziko v souvislosti s budoucím výnosem, jelikož působení daňového štítu cizí kapitál dále zlevňuje. Při zvýšení zadluženosti nad určenou hranici riziko věřitele stoupá, což se projevuje i na požadovaných úrokových mírách.

Zvyšování cizího kapitálu vede ke zvýšení ekonomické efektivity, ale také ke snižování finanční stability. Pokud je vývoj firmy nepříznivý při používání vlastního kapitálu, lze při potížích s financováním zastavit výplatu dividend, zatímco závazky, které vzniknou v souvislosti s používáním cizího kapitálu je třeba hradit i když je vývoj nepříznivý. (Veber, 2016, str. 210)

8.2 Podnikové zdroje financování

Podniky by měli být základním článkem pro financování inovačního procesu, jinak jsou v tržním prostředí v krátkodobém či dlouhodobém výhledu odsouzeny k zániku. Podíl nákladů na inovace by měl činit minimálně 3-5 % z obrátu a podniky by měly tento údaj publikovat veřejně. (Synek, 2011, str.167)

Mezi podnikové zdroje financování řadíme zejména zisky, odpisy, vklady vlastníků (základní kapitál) a ostatní vlastní zdroje, jak již bylo zmíněno výše.

U velkých podniků má způsob rozhodování a disponování s podnikovými prostředky důležitý význam. V současné době se prosazuje přístup, který je založený na následujících principech:

- Princip dekompozice vyžaduje, aby se o výběru inovačních projektů a jejich financování rozhodovalo na těch místech v podnikové hierarchii, kde jsou k dispozici nejlepší a nejspolehlivější informace;
- Princip subsidiarity, podle kterého by rozhodování mělo proběhnout na nejnižším článku v podniku, který má k dispozici potřebné údaje a prostředky;

- Princip kompatibility (kongruence), který požaduje, aby ten, kdo rozhoduje o realizaci a cílech projektů současně nesl odpovědnost za výdaje a příjmy s tímto projektem spojené;
- Princip integrace, který předpokládá, že existují projekty, které přesahují možnosti dílčích podnikových jednotek a musí být proto řešeny na celokoncernové úrovni.
(Synek, 2011, str. 167)

8.3 Financování ze soukromých zdrojů

Banky

Banky jsou zdrojem externího cizího kapitálu v podobě dlouhodobých úvěrů. U bank se ale objevují určitá úskalí. Inovační projekty bývají velmi technicky náročné, nejisté a rizikové, a proto se i banky chovají opatrněji a přichází s přísnějšími pravidly a vyššími cenami. Neochota bank je významná ve vztahu k malým a středním podnikům (MSP), které nemají dostatečné množství záruky za přijímaný úvěr. K dalším bariérám se také řadí nedostatečná ochrana práv věřitele, nízká výtěžnost konkurzního řízení, nedostatek kvalitních informací o finanční situaci MSP a nízká kvalita podnikatelských záměrů. U MSP je také možnost, že při nepovedené realizaci, může být ohrožen celý podnik. Oproti tomu k ztroskotání projektu u velkého podniku, nedochází k ohrožení jeho existence. (Synek, 2011, str. 167)

Další možností je financování soukromým kapitálem, který má rizikový charakter. Řadíme sem Venture Capital (VC) a Business Angels (BA).

Venture Capital

Jedná se o rizikový kapitál, jehož formou je navýšení základního kapitálu podniku. Může být použit pro různé vývojové fáze. Nejčastěji je ale využíván při expanzi podniku. Podmínkou pro vstup VC bývá změna společnosti na akciovou společnost.

Rizikový kapitál poskytuje kapitál, který přispěje k realizaci záměrů růstu inovační firmy. Během investičního období firma neplatí žádné splátky ani úroky. Investor se podílí na podnikatelském riziku a může poskytovat praktické nebo odborné rady. Nevýhodou pro podnikatele je, že se musí vzdát části své firmy a části rozhodovacích pravomocí. Nevýhodou pro investory je podstupované riziko. (Klímová, 2006, str. 136)

V České republice je nízký podíl financování inovací pomocí VC a souvisí to s tím, že se zde nevyužívají zásady partnerství mezi soukromým a veřejným sektorem. Na tomto základě by se mohly vytvářet fondy pro investice do začínajících inovačních firem.

Business Angels

Business angels nebo také „kmotři podnikatelů“ jsou jedinci, kteří mají velké množství kapitálu a mají rozsáhlé zkušenosti z podnikání. Tyto jedinci mohou investovat vlastní kapitál do projektů nebo podniků, které jsou pro ně zajímavé. Kapitálový vstup je realizován zakoupením minoritního podílu

ve firmě. Ten po určité době (3-5 let) odprodají a realizují zisk na základě rozdílu mezi nákupní a prodejní cenou svého podílu.

Rozdíl oproti VC je, že BA se ve firmě samy angažují, vystupují jako poradci a přinášejí své obchodní zkušenosti nebo v ní mohou být případně i zaměstnání. Znalosti BA vedou k tomu, že jsou schopni se angažovat i ve větší míře v počátečních fázích inovačního procesu pomocí seed a start-up kapitálu. (Synek, 2011, str. 169)

V České republice je od roku 2001 organizace „Business Angels Czech“.

8.4 Financování z veřejných zdrojů

Podnikové zdroje, které by měly představovat hlavní část financování inovačního procesu, je nutné doplnit i o prostředky ze státního rozpočtu.

Přímá finanční podpora se ze státního rozpočtu poskytuje formou **účelové a institucionální** podpory. Účelová podpora může být poskytnuta na základě výsledků veřejné soutěže ve výzkumu a vývoji a vývoji na grantové projekty, programové projekty aplikovaného výzkumu a vývoje a Technologické agentury ČR. Institucionální podpora je zaměřena na podporu výzkumných organizací jako celku.

V ČR je několik institucí a orgánů, které poskytují finanční zdroje přímé veřejné podpoře výzkumu, vědy a inovací. Řadíme mezi ně tyto:

- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) podporuje spolupráci výzkumu s vysokými školami, které vyhlašují různé programy jako je například Czechelib – národní centrum pro elektronické informační zdroje při NTK.
- Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) financuje resortní program TIP, jehož cílem je podpoření projektů, které jsou zaměřeny na výzkum a vývoj výrobků, technologií, informačních a řídicích systémů, které firmám a ekonomice přinesou vysokou přidanou hodnotu.
- Grantová agentura ČR je státní instituce, která podporuje základní výzkum ve všech vědních oborech z veřejných prostředků.
- Technologická agentura ČR je organizační složkou státu, která byla založena pro podporu spolupráce mezi výzkumnými organizacemi a podnikateli.

8.5 Nepřímá finanční podpora

Za nepřímou finanční podporu můžeme považovat snížení předepisovaných celních, daňových a jiných sazeb, dávek a poplatků, které jsou zároveň součástí příjmů těchto rozpočtů.

Možnosti uplatnění nepřímé podpory inovačního procesu patří:

- Zavedení stejného režimu zahrnování nakupovaných výsledků výzkumu a vývoje do nákladů stejně, jako je tomu u vlastní činnosti v této oblasti;

- Nákup a investice pro výzkum a vývoj daňově zvýhodnit zavedením nové položky odečitatelné od daně;
 - Uplatňovat daňově uznatelné opravné položky vytvářením rezervy již v průběhu projektů výzkumu a vývoje;
 - Instituce výzkumného charakteru by neměly vůbec nebo jen v minimální míře platit daň ze zisku, pokud tento zisk okamžitě vloží do výzkumu a vývoje;
 - Plné osvobození dovozů pro účely výzkumu a vývoje od cla a DPH u všech typů organizací;
 - Plné osvobození od darovací daně u finančních i věcných darů prokazatelně používaných výlučně pro výzkum a vývoj;
 - Vytvoření vhodného prostředí pro využívání rizikového kapitálu ve výzkumu a vývoji včetně speciálních nabídek, zdaňovacího režimu, uznání rezerv a podobně.
- (Synek, 2011, str. 170)

8.6 Podpora z prostředků Evropské unie

Jako další možnost financování je podpora z prostředků Evropské unie pomocí jejích rámcových programů, které jsou zaměřeny na inovace. Programy mají za cíl zlepšit koordinaci výzkumu a vývoje v rámci EU.

Pro podporu inovací má největší vazbu na proces operační program Podnikání a inovace (OPPI), za který v České republice odpovídá Ministerstvo průmyslu a obchodu. Tento program se zabývá zvýšením konkurenceschopnosti průmyslu a podnikání a také na rychlejší aplikaci výsledků z výzkumu a vývoje do běžné praxe. Jeho hlavními zdroji jsou prostředky z fondů Evropské unie, dotace ze státního rozpočtu, vlastní finanční zdroje, úvěrové zdroje Komerčních bank a zdroje soukromých investorů.

Na OPPI navazuje operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OPVpK), který směřuje například k prohloubení kvalifikace zaměstnanců v podnicích a rozšíření jejich znalostí a dovedností pomocí obecného a specifického vzdělávání. Tento program řídí MŠMT. (Synek, 2011, str. 171)

Dalším programem je program Výzkum a vývoj pro inovace (OP VaVpI). Ten se zaměřuje na posílení kapacit v regionech a zajištění jejich rychlého a efektivního využití na regionální, národní i evropské úrovni, rychlý a efektivní přenos výsledků výzkumu a vývoje a posílení vzdělávacích kapacit na vysokých školách. I zde je řídicím orgánem MŠMT. (Klímová, 2006, str. 140)

Jedním z dalších významných projektů je EUREKA, který byl spuštěn už v roce 1985 a ČR se k tomuto programu připojila v roce 1995. Cílem je podpora nadnárodní spolupráce mezi průmyslovými podniky, vysokými školami a výzkumnými ústavy. Očekáváním je dosažení zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti evropského výzkumného prostoru.

Kritéria pro zapojení do programu jsou následující:

- Spolupráce podniků a výzkumných organizací ze dvou a více zemí;

- Dosažení znatelného pokroku u výrobku nebo procesu;
- Pro výsledky řešení projektu musí existovat komerční využití a uplatnění na trhu;
- Účastníci projektu musí mít technické, finanční a řídicí kompetence pro jeho řešení.
(Synek, 2011, str. 171)

Program nestanovuje předem téma zadání, necentralizuje financování ani projekty. Návrhy a iniciativa na řešené programy musejí vycházet zdola, od jednotlivých podniků a výzkumných institucí.

9 Management změny a inovace

Vysoká konkurence, globalizace a hledání úspěchu vedou v každé organizaci k vyvolání potřeb změn a inovací. Podniky, které tyto potřeby nepocítují, nezabývají se inovacemi a stále zůstávají v již zaběhnutých a tradičních procesech, se dopouštějí vážných chyb. V nástupu rychlého vývoje se může již ve střednědobém horizontu stát, že mohou mít tyto podniky vážné problémy se svojí konkurenceschopností a v důsledku toho i s prosperitou. (Svatošová 2010, str. 44)

Management změny se objevil v 70. letech minulého století a již v této době se naskytovaly myšlenky, že inovace budou velmi důležité pro vývoj trhu. V dnešní době je jasné, že bez inovací a změn v podnicích nebude možné firmu udržet nebo ji zajistit růst.

Definice managementu změny zní: „*Management změny je proces implementace nových strategií, nových projektů, zavádění nových nástrojů zvyšování výkonnosti s důrazem na zvyšování schopnosti akceptace změn pracovníky.*“ (Machan, 2012, str.11)

Aby tedy ve firmě nastala nějaká změna, je v první řadě důležité stanovit vizi, čeho chce podnik dosáhnout, následně zpracovat strategický plán a konkrétní projekty a tyto všechny body je nutné zpracovat do struktury podniku, tak aby byla přijata všemi zaměstnanci, aby bylo dosaženo stanovených cílů a byla naplněna vize.

Svatošová (2010) definuje management změny jako management, který spočívá jednak v připravenosti reakcí na vnější či vnitřní podněty a jednak zaměřený na volbu předmětu změny, její průžnou přípravu, realizaci a využívání. Jde o přeměnu celého podniku od jednoho stádia ke druhému, od jedné kultury ke druhé.

Svatošová (2010) také uvádí faktory, které vyvolávají změny a příčiny změny:

Faktory vyvolávající změnu:

- Cenový vývoj v oblasti vstupních surovin a jejich dostupnost
- Fúze a akvizice společnosti
- Instalace nové technologie, nového strojního vybavení
- Kompletace technologických systémů – doba záběhu
- Narůstající požadavky zákazníků a trhu
- Nevyváženost pracovní síly – přebytek nebo nedostatek
- Organizace provedla změnu cílů
- Změny v legislativě

Příčiny změny:

- Ztráta konkurenceschopnosti
- Nástup nové konkurence
- Morálně, technicky nebo designově zastaralé produkty
- Nedostatečná kapacita výroby
- Zastaralé výrobní zařízení
- Potřeba technologických změn
- Potřeba změn v řízení podniku nebo výroby
- Potřeba změn v marketingu, odbytu a distribuci

9.1 Analýza situace

Potřebu inovací a změn v podniku je nutné průběžně analyzovat. Pro tuto potřebu se využívá situační analýza, která je zakončena rozhodnutím, jestli je nutné změnu provést či nikoliv. Podklady nám k tomu poskytuje mnoho analýz jako je analýza vnějšího okolí firmy, analýza konkurence a SWOT analýza.

Tyto analýzy budou v dalších podkapitolách podrobněji rozepsány.

9.1.1 Analýza vnějšího okolí – PEST analýza

Analýza je důležitá pro rozpoznání externího prostředí, v kterém podnik působí. Dále je důležitá pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou mít na něj vliv a ke stanovení toho, jak bude podnik na vlivy těchto změn a trendů reagovat. (Blažková, 2007, str. 53)

Metoda, která se k této analýze používá je PEST analýza. Ta zkoumá politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické prostředí. Pro různá odvětví a podniky se důležitost těchto faktorů může odlišovat.

Politické faktory

Politické faktory určují pozici podnikatele a míru investiční angažovanosti. Faktory, které do této kategorie řadíme jsou:

- Vlastnické principy,
- Míra korupce,
- Vývoj státního rozpočtu a rozpočtová politika,
- Ekonomická politika vládní reprezentace,
- Regulační a deregulační zásady i podpora nebo naopak sankce k určitým projektům,
- Politický systém, stabilita vlády a politického systému

Ekonomické faktory

Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost firmy na trhu, přímo determinuje příležitosti a hrozby, které ovlivňují strategický záměr. Základní sledované faktory jsou:

- Kurzy měn,
 - Inflace,
 - Úrokové sazby,
 - Vývoj HDP,
 - Ceny v jednotlivých komoditách,
 - Průměrné mzdy a jejich předpokládaný vývoj,
 - Míra nezaměstnanosti a budoucí výhled,
 - Kupní síla obyvatel, vývoj spotřeby,
 - Stav infrastruktury a další.
- (Fotr a kol., 2020, str. 58)

Sociální faktory

Za sociální faktory jsou označovány ty faktory, které se zabývají způsobem života lidí a jejich hodnot. Tyto faktory hrají velkou roli při zacílení aktivit na správnou cílovou skupinu zákazníků.

- Míra vzdělanosti,
- Délka pracovní doby,
- Odchody do důchodů,
- Sociální programy pro různé skupiny obyvatel,
- Demografický vývoj populace, porodnost a mortalita,
- Životní úroveň a styl,
- Náboženství a tradice
- Míra vzdělanosti.

Technologické faktory

Technologické faktory významně ovlivňují úspěšnost záměru. Každý podnik chce držet krok se svým okolím. Pokud podnik bude dobře předvídat vývoj technologického rozvoje, může se stát úspěšným. Je nutné se tedy zaměřit na:

- Podíl HDP na vědecko-technologickém rozvoji,
- Úspěšnost substitutů,
- Rozsah prováděných inovací,
- Nástup nových technologií,
- Vývoj cen přírodních zdrojů,
- Rychlost morálního zastarávání technologie,
- Vlastnictví technologií, strukturu, tvorbu hodnoty.

Legislativní faktory

Vývoj národní a nadnárodní legislativy je jedním z hlavních faktorů ovlivňujících podnikatelské prostředí, a tím i tvorbu podnikatelské strategie. Základní faktory jsou vymezeny oblastmi možných dopadů:

- Odvětvová státní regulace ekonomiky (národní politiky v oblasti vzdělávání, dopravy, telekomunikací, energetiky)
 - Obecná legislativa (ochrana soukromého vlastnictví, integrace státu do soukromé sféry, občanský zákoník, trestní zákoník)
 - Hospodářská oblast (daňová legislativa, antimonopolní zákony, zákon o veřejných zakázkách, regulace importu a exportu)
 - Enviromentální zákony, ochrana zdraví a hygiena práce,
 - Mezinárodní normy a závazky.
- (Fotr a kol., 2020, str. 58)

Enviromentální faktory

Projekty, které jsou více naladěny na životní prostředí, mají mnohem větší šanci na úspěšnost. Pokud podnik zná dobře ekologické trendy, lze se vyhnout konfliktům s místními zvyky. Mezi tyto faktory řadíme:

- Vnímání ochrany životního prostředí,
- Nakládání s odpady a recyklace,
- Důraz na obnovitelné energie,
- Dostupnost vodních zdrojů, jejich využití a kontaminace,
- Prosazování udržitelného rozvoje,
- Sociální odpovědnost firem,
- Síla a postoje ekologických aktivistů.

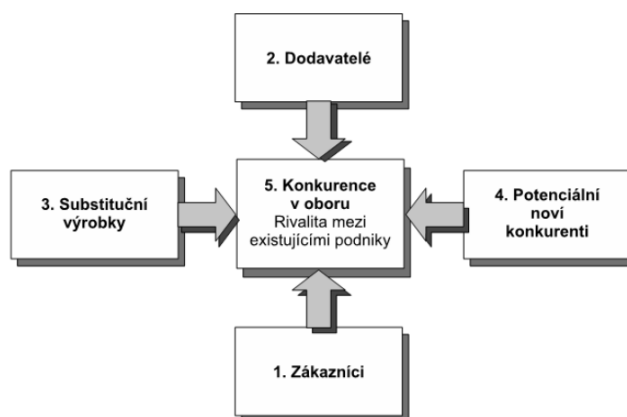
9.1.2 Analýza konkurence – Porterova analýza

Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku. Chování podniku není dáno pouze konkurencí, ale také chováním odběratelů, dodavatelů, substitučním zbožím a potenciaálními novými konkurenty. Těchto pět konkurenčních faktorů je zachyceno v Porterově modelu pěti sil. (Jakubíková, 2013, str. 103)

Firma by měla tento model používat pro nalezení vhodného prostředí pro jejich podnikatelské a inovační aktivity. Měla by toto stanovisko stále aktualizovat a posouvat své podnikání do oblasti s nižším působením těchto Porterových sil.

Mezi těchto pět sil řadíme:

1. Hrozba nových vstupů do odvětví – hrozba nových konkurentů
2. Soupeření mezi stávajícími firmami – stávající konkurence
3. Hrozba substitučních výrobků a služeb
4. Dohadovací schopnosti kupujících – vyjednávací schopnost odběratelů
5. Dohadovací schopnosti dodavatelů – vyjednávací schopnost dodavatelů



Obrázek 11: Porterův model pěti sil, Zdroj: J. Fotr a kol., Tvorba strategie a strategické plánování, 2020, str. 61

Hrozba nových konkurentů

Míra hrozby vstupu nové konkurence do odvětví, záleží hlavně na tom, jaké existují bariéry vstupu do odvětví. Stávající organizace si budují bariéry pro ztížení vstupu nových firem, které tvoří:

- Strategická bariéra – volná kapacita, zadržovaná technologie, uměle nižší cena, preference značky zákazníky
- Strukturální bariéra – investice potřebné pro vstup na trh, kapacita pro zajištění konkurenceschopných nákladů, přístup ke zdrojům, nezkušenost s distribucí

Stávající konkurence

Soupeření mezi podniky v konkurenčním prostředí je dáno hlavně úsilím, které firmy obětují, aby získali výhodnou tržní pozici. Síla konkurence v odvětví je závislá na:

- Strukturu nákladů, jak fixních, tak i variabilních,
- Nárustu výrobní kapacity,
- Změně velikosti trhu,
- Diferenciaci výrobků, která může oslabit konkurenci,
- Počtu výrobců na trhu – čím je jich méně, tím je větší soupeření

Hrozba substitutů

Substitut je výrobek, který má stejné vlastnosti výrobku, který je již na trhu. Konkurenceschopnost substitutů je ovlivněna snadností, s jakou kupující může začít substitut využívat. Jsou v tom zahrnuty náklady kupujícího spojené se záměnou produktu za substitut. Poskytovatel produktu uplatňuje kromě cenové politiky i poskytované poradenství, garance a servis. Intenzita konkurence zvětšuje:

- Zlepšením poměru kvalita/cena u substitutu,
- Rozsahem nabízených garančních a servisních služeb,
- Dostupnost substitutu,
- Přístupností zákazníka ke změně,
- Snížením investic zákazníka při nákupu substitutu.

(Fotr a kol., 2020, str. 240)

Vyjednávací schopnost odběratelů

Zákazník může představovat hrozbu, pokud požaduje vysokou kvalitu výrobků nebo služeb nebo také lepší servis či tlačí na ceny dolů. Mezi hlavní faktory, které rozhodují o zvýšení stupně konkurence řadíme:

- Nižší počet zákazníků,
- Nižší stupeň diferenciací výrobků,
- Jiné alternativy dodávek,
- Vyšší cenová citlivost zákazníka.

Vyjednávací schopnost dodavatelů

I vyjednávací schopnost dodavatelů může snižovat výnosnost podniků v odvětví. Dodavatele mohou zvyšovat ceny nebo snižovat kvalitu na základě ceny. Vyjednávací síla dodavatelů snižuje zisk nakupujícího a je ovlivněna těmito faktory:

- Vzdálenost dodavatele,
- Produkty dodavatele jsou unikátní,
- Dodavatel je monopolista,
- Kupující nemůže změnit produkt.

9.1.3 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi nejznámější a nejvyužívanější metody pro analýzu stávající situace podniku ve vztahu ke svému vnějšímu a vnitřnímu okolí. Představuje tak metodu, která ukazuje výchozí techniku pro demonstrování síly, konkurenčních výhod a problémů podniku. Tato analýza představuje nezbytnou součást pro vytváření dlouhodobé strategie a je ji možné využít jako silný nástroj pro stávající proces podniku. (Svatošová, 2010, str. 53)

Tato metoda identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Silné a slabé stránky představují interní prostředí firmy. Příležitosti a hrozby naopak představují externí vliv okolí.

S - Silné stránky – cílem je tyto stránky posilovat a snažit se je maximalizovat

W - Slabé stránky – po identifikování těchto stránek, je nejlepší jejich minimalizace případně až eliminace.

O - Příležitosti – firma by měla všech svých příležitostí na maximum využít a snažit se tedy o jejich maximalizaci.

T – Hrozby – jde o identifikování hrozeb, které dlouhodobě ohrožují celý podnik. Firma by tyto faktory měla minimalizovat a usilovat o jejich odstranění.

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 12: SWOT analýza, Zdroj: D. Jakubíková, Strategický marketing - Strategie a trendy, 2008, str. 103

10 Metodika práce

10.1 Předmět a cíl práce

Předmětem této diplomové práce jsou inovační aktivity společnosti Košík.cz a Rohlík.cz. Cílem diplomové práce je srovnání obou společností, popsání jejich inovačních aktivit a následně navrhnutí nových inovací.

Abychom naplnili hlavní cíl diplomové práce, je potřeba nejdříve vymezit a poté naplnit tyto cíle:

- Studium odborné literatury pojednávající o inovacích,
- Formulace hlavních teoretických poznatků týkajících se uvedené problematiky,
- Studium interních materiálů obou společností,
- Analýza inovačních aktivit prostřednictvím vyhodnocení výsledků z dotazníkového šetření,
- Na základě získaných výsledků z dotazníků a od manažerů obou společností, zjistit aktuální stav inovací a případně zjistit nedostatky,
- V případě zjištění nedostatků navrhnout případné návrhy na zlepšení, případně nové inovační aktivity.

V první části praktické části budou představeny obě společnosti, jak Košík.cz tak i Rohlík.cz, jejich situační analýza, popsány jednotlivé inovační aktivity, které společnosti zavedli v posledních letech. Dále budou obě společnosti porovnány z několika hledisek. Ve druhé části bude provedeno dotazníkové šetření a na základě výsledků budou navrženy nové inovační aktivity.

10.2 Techniky a metody výzkumu

Vzhledem k současné situaci díky COVID-19 byly veškeré techniky a metody výzkumu provedeny online formou, prostřednictvím komunikačních sítí, digitální knihovny a dotazníkových šetření.

10.3 Cíl výzkumu a výběrový soubor

Cílem výzkumu je zjistit, zda lidé v České republice nakupují potraviny online, zda jsou s touto službou spokojeni a jestli využívají projekty a aktivity, které společnosti v posledních letech zavedli. Také je důležité zjistit, zda spatřují nějaké nedostatky těchto služeb a jaké návrhy na zlepšení případně mají. Cílovou skupinou jsou všechny věkové kategorie a plánováno je oslovit minimálně 100 respondentů, ať už nakupují potraviny online či ne.

10.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření jsem provedla pomocí dotazníku Survio, který je dostupný zdarma a nabízí přehledný sběr informací. Cílem dotazníku je zjistit pohled zákazníků, jak reagují na inovační aktivity, které obě společnosti v poslední době spustili a případně co by navrhovali pro jejich zlepšení nebo další inovace pro pohodlnější službu.

Otázky jsou jak otevřené, kde mohli respondenti použít je jednu odpověď, ale také několik otevřených, kde mohli napsat svůj názor na otázku.

Výsledky dotazníků jsem zpracovala pomocí MS Office Excel, kde jsem uvedla všechny otázky a jejich odpovědi jsem zpracovala do tabulek a grafů podle vhodnosti k odpovědím. Všechny odpovědi v diplomové práci jsou zobrazeny pomocí grafů v podobě procentuálních nebo číselných zobrazení a okomentovány slovně v textu.

PRAKTICKÁ ČÁST

11 Společnost Košík.cz

Společnost se zabývá prodejem potravin, nápojů a jiného spotřebního zboží po internetu a jeho dodáním zákazníkovi až do domu. Většinou klientelu tvoří koneční spotřebitelé, mezi její zákazníky patří nicméně i obchodní a jiné společnosti. Tato služba je velmi pohodlná a je stále více oblíbená u obyvatel v České republice. Mezi hlavní hodnoty, které jsou komunikovány patří, ušetřené finanční prostředky, ušetřený čas, a hlavně pohodlný nákup potravin z domova.

Košík.cz byl založen 23. května 2014 Jakubem Šultou, který měl podporu i od fotbalisty Matěje Vydry. Již od začátku pracoval se společností JIP, kterou vlastnili bratři Jan a Ivo Plškovi a společnost se zaměřovala na velkoobchod, maloobchod a zásobování potravin. Úplný provoz byl spuštěn 6. dubna 2015. Na začátku byla služba propagována heslem: *„Šetříme vám čas i peníze“*.

V roce 2017 v srpnu se majitelem společnosti Košík.cz stala skupina Mall Group. Mall Group vlastnila již konkurenční firmu Koloniál.cz a tak, aby společnost neměla pod sebou dva konkurenty, se rozhodla ponechat jen Košík a Koloniál vložit do něj. Zákazníci Koloniálu byli tak automaticky přeměrováni na webové stránky Košíku a svým zákazníkům slibovali tu nejlepší službu.

Jednou z prvních lokalit, do které Košík dovážel své nákupy byla Praha a její blízké okolí. Do současné chvíle postupně tyto své rozvozné lokality rozšiřuje. Jednou z prvních expanzí v roce 2016 bylo zavážení do měst: Plzeň a okolí, Ústí nad Labem a okolí a Liberec a okolí. Hned po měsíci svoji oblast opět rozšířil i o Hradec Králové, Pardubice, Mladou Boleslav, Kolík a Kutou Horu. Ke konci roku 2016 začal doručovat nákupy ještě na Most, Chomutov, Pardubice, Hradec Králové, Brno, Ostrava, Frýdek-Místek, Havířov, Karviná, Bohumín, Přerov, Prostějov a Olomouc. Tímto je schopen oslovit až 5,5 milionů zákazníků z celé České republiky. Na Moravu Košík dováží nákupy hned na druhý den a využívá přitom cross docků, které má v Brně, Olomouci a Ostravě. Do těchto cross docků je zavezeno zboží z centrálního skladu a následně jsou rozváženy po Moravě.

Bohužel od konce března 2018 ukončil na Moravě své rozvozné služby, a to z toho důvodu, že auta, která zavážela zboží z centrálního skladu na Moravu, na cestě strávili mnoho času, jelikož se jedná o vzdálenost několikaset kilometrů. Po zvážení zdražení rozvozu na Moravě a ve Slezsku, nakonec rozhodl, že zde tyto služby úplně ukončí.

Úplně první centrální sklad měla společnost v pražských Stodůlkách a po necelém roce v roce 2016 ho přestěhoval na druhý konec Prahy, a to do Horních Počernic. Zde byl trojnásobně větší prostor oproti předchozímu skladu. V minulém roce, v reakci na Covid-19, svůj sklad přestěhoval do středoevropských Jirně. V tomto skladu má přes 1 700 trvanlivých položek a nápojů. V současné době společnost Košík.cz zaváží do celé České republiky. Ne ale do všech měst a oblastí zaváží kompletní nabídku (viz kapitola 12.1.)

Pro rok 2020 CEO Tomáš Jeřábek představil strategii společnosti, ve které chce i nadále zvyšovat kvalitu prodávaných potravin a také rozšířit nabídku sortimentu. Motto pro tuto strategii je:

„**Jednoduše pro všechny**“. Zaměřili se i na záruku a garance a usilují o to, aby zákazník ke společnosti získal důvěru a kdykoliv se stane nějaký problém, aby viděl, že se k tomu společnost postaví čelem.



Obrázek 13: Logo Košík.cz, Zdroj: www.kosik.cz

11.1 PEST analýza

Politické faktory

Důležitým faktorem je daňová politika, jelikož daně tvoří značnou část nákladů každé společnosti, s kterými společnost pracuje. Dále musejí být na webových stránkách veřejně identifikační údaje provozovatele. Také se musejí respektovat faktory při vstupu na zahraniční trhy.

Ekonomické faktory

Je důležité znát, jaká je na daném území míra nezaměstnanosti, tak aby mohla řešit způsob získávání zaměstnanců. Důležitým faktorem je také míra inflace, která vykazuje nárůst cenové hladiny zboží a služeb za určitý časový interval. Je také důležité znát hodnotu HDP, průměrnou mzdu, daň z příjmů, sazby DPH a také vývoj poptávky.

Sociální faktory

Český statistický úřad nabízí k dispozici údaje o složení obyvatelstva na území České republiky. Kdykoliv je tedy možné získat informace o složení obyvatel města či obce. Tyto údaje jsou důležité z hlediska informací ohledně poptávky. Mezi tyto faktory patří dále například životní úroveň, postoj společnosti, mobilita obyvatel, vzdělanost zaměstnanců, distribuce příjmů anebo také volný čas a kultura.

Technologické faktory

Košík.cz musí investovat do technologií jako je jejich webová stránka a mobilní aplikace. Do těchto technologií musí stále investovat, aby došlo k jejich vylepšení. Také je důležité tyto technologie neustále inovovat. Jedná se také o všechny technologie v IT jako je nový software, který umožňuje nejen samotný nákup pomocí webových stránek nebo aplikace, ale také o programy, které ulehčují celý proces od nákupu od dodavatelů až po nákup spotřebitelů.

Legislativní faktory

Pro společnost je důležité sledovat právní podmínky pro působení na českém trhu. Jejich pozornost by měla směřovat hlavně na státní legislativu a legislativu EU. Také jsou určitě důležité hygienické aspekty, jelikož se obchoduje s potravinami a je tedy potřeba dodržovat veškerá hygienická opatření. Také je povinnost elektronické evidence tržeb, kdy jsou povinni do 48 hodin poslat údaje o každé transakci online státní správě.

Ekologické faktory

S ohledem na problematiku životního prostředí je nutné se chovat šetrně k přírodě. Košík se o toto neustále snaží a průběžně školí zaměstnance v oblasti legislativy životního prostředí. Také zavedla projekty jako jsou vratné lahve, vratné plechovky Mattoni nebo přešla na zelenou elektřinu a tím tarif Košík Ekoenergie.

11.2 SWOT analýza

V následující kapitole budou popsány silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby pro společnost Košík.cz.

11.2.1 Silné stránky

Jako silnou stránku společnosti Košík.cz můžeme označit brzký vstup na trh s prodejem online potravin. Její silnou stránkou je i znalost značky mezi koncovými zákazníky. Mezi svojí konkurencí společnost vyčnívá i ve své logistice s nejširšími rozvozevými lokalitami. Dále se snaží svým zákazníkům ušetřit, díky jejich strategii nízkých cen a nadstandartní zákaznickou péčí.

Brzký vstup na trh s prodejem online potravin a znalost značky u cílové skupiny

Na trh společnost Košík.cz vstoupila již v roce 2014 a od této chvíle se stále snaží usilovně pracovat na budování své vlastní značky a její znalosti mezi koncovými zákazníky. Znalost této značky je mezi spotřebiteli velmi vysoká díky jejich marketingové komunikaci, kdy v letech 2016 a 2017 byla spuštěna televizní kampaň spojená s expanzí do několika dalších regionů České republiky. Pro vybavení značky je velmi nápomocné vhodně zvolné logo a název, které jsou umístovány na všechny reklamní formáty dle interních předpisů.

Logistika s nejširšími rozvozevými lokalitami

Košík.cz již za necelé tři roky své existence dokázal rozšířit své rozvozev lokality téměř do všech významných částí České republiky. Jako první rozšířil rozvoz na západ a sever Čech a později také na Moravu a Slezsko. Tím měl velký náskok před konkurencí. I v současné době nemá společnost v některých lokalitách doposud konkurenci. Pokud budou tedy zákazníci spokojeni, tak je dost možné, že v budoucnu nebudou muset konkurenci zkoušet a zůstanou věrni Košíku.cz.

Dříve měla společnost sklad ve Stodůlkách, ale později se přestěhovala do Horních Počernic, kde měl sklad trojnásobné navýšení než ve Stodůlkách. Díky této expanzi mohla společnost obsloužit pěti až desetinásobek zákazníků, než zvládl. V květnu 2020 otevřel nový sklad ve středočeských

Jirnech. Je v něm uskladněno 1 700 trvanlivých položek a nápojů a společnost z tohoto skladu rozváží po celé České republice. Počet položek se bude do budoucna zvyšovat a do konce roku chce Košík nabízet násobky této hodnoty.

Strategie nízkých cen

Pro zákazníky představuje nakupování online potravin výhodu v porovnání s běžnou kamennou prodejnou. Košík.cz se snaží budovat strategii nízkých cen, přičemž v průměru zákazník ušetří za jeho nákup 5 %. K celkové ceně za zboží je také zapotřebí přičíst cenu dopravného. Pokud ale zákazník nakoupí za více než 1000 Kč, tak má dopravu zdarma. Doručení nákupu kurýrem až před dveře bytu či přímo do domu zákazníka je dalším benefitem společnosti a je spojen s ještě větší úsporou času, během kterého se zákazník může věnovat jiným věcem.

Moderní webové stránky

Jelikož společnost funguje jen online, tak jsou internetové stránky zcela zásadní a když je porovnáme s konkurencí, tak jsou na velmi dobré úrovni. Košík.cz se snaží své stránky stále vylepšovat a usnadňovat zákazníkovi jeho nákup. Zboží je na internetu řazeno do jednotlivých kategorií, je přehledné a pro zákazníka intuitivní. Pokud zákazník nemá moc času na vybírání zboží, může využít již svého předpřipraveného nákupu, který si již uložil. Zákazník zde nalezne také sekci blog, kde jsou praktické rady a také recepty pro inspiraci.

11.2.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky společnosti Košík.cz můžeme zařadit nedostatečnou komunikaci kvality vybraného ovoce, zeleniny a masa. Také pro některé zákazníky může být překážkou minimální výše objednávky a pomalejší dodání.

Nedostatečná komunikace kvality vybraného ovoce, zeleniny a masa

Hodně zákazníků, kteří nakupují potraviny online, má strach v nejistotě při výběru ovoce, zeleniny a masa. Společnost sice komunikuje zákazníkům, že se kurýři snaží do objednávek zahrnovat jen ty kusy, které by si oni sami v obchodě koupili. Pro další rozvoj je ale zásadní komunikovat kvalitu vybraných čerstvých produktů tak, aby tato obava zákazníků byla minimalizována, tak aby zákazník byl spokojen a při dalším nákupu neměl strach.

Minimální výše objednávky

V porovnání s konkurenčním Rohlíkem.cz je hodnota minimální objednávky stejná ve výši 500 Kč. Mnoho dalších konkurentů ale nabízí minimální hodnotu objednávky pouze 300 Kč.

Pomalejší dodání

Pokud je opravdu hodně objednávek a není dostatek zaměstnanců, kteří zboží rozváží, je tedy dost možné, že zákazníkova objednávka bude mít zpoždění. Pokud si zákazník zvolí doručení v rozmezí, které Košík.cz nabízí a objednávka je mu doručena mimo tento čas, je to velmi riskantní. Zákazník počítá s tím, že mu bude objednávka doručena v určitý čas a později nemusí mít čas na převzetí.

Nedostatečné využívání služeb seniory

Služby Košík.cz moc nevyužívají právě senioři. Jelikož celá služba funguje online přes webové stránky a spousta starších lidí neumí nebo nemají doma počítač, nemohou tuto službu využívat. I když Košík.cz má telefonickou linku, kde si mohou nákup nadiktovat, tak se o této možnosti moc neví, a to by určitě společnost měla zlepšit.

Závislost na dodavatelích

Společnost je také hodně závislá na dodavatelích, a to, jak často jsou schopni doplnit vyprodané produkty. Je důležité, aby zákazník mohl na webových stránkách zakoupit vždy vše, co přesně potřebuje. Pokud nebude spousta produktů, které zákazník potřebuje nakoupit skladem, tak je dost možné, že raději bude preferovat konkurenci a tím by Košík.cz mohl přijít o zákazníka.

11.2.3 Příležitosti

Pro Košík.cz je příležitostí další očekávaný růst trhu s online potravinami a tím pádem i spojený zisk nových zákazníků. Do budoucna by se také mohl rozšířit na další trhy nebo expandovat do zahraničí.

Růst trhu s online potravinami

V poslední době trh s online potravinami v České republice výrazně vzrostl vzhledem k pandemii a do budoucna by tento trend mohl pokračovat. Košík.cz je na růst poptávky připraven, a proto se snaží využít veškeré své kapacity, ať již skladové nebo rozvozové stále navyšovat nad současnou potřebu. S růstem trhu také souvisí příležitost k získávání nových zákazníků, ať už v lokalitách, kde se rozváží nebo v lokalitách, do nichž rozvoz bude teprve zajištěn.

Vstup na další trhy, do zahraničí

V současné době Košík.cz rozváží pouze po České republice, kde se snaží postupně expandovat do jednotlivých měst a obcí. Do budoucna by určitě bylo možné a zajímavé vstoupit na další trhy, kde nakupování online potravin není ještě tolik populární. Potencionálním trhem pro budoucí expanzi by bylo například vhodné Slovensko. To má hodně společné s českými spotřebiteli vzhledem ke kultuře.

Uvedení vlastních privátních značek

Jednu svou privátní značku už společnost představila. Jedná se o hotová jídla Authentic. Do budoucna by se ale určitě mělo přemýšlet o zvýšení privátních značek, a to by určitě mohlo přilákat nové zákazníky.

Nenaplněné potřeby zákazníků

Je možné, že většina zákazníků na webových stránkách nenaleznou vše, co přesně potřebují. Je tedy důležité, aby společnost dávala na názory, rady a připomínky od zákazníků a nebrali to jen jako kritiku. Je vhodné se z toho ponaučit a případně pracovat na zlepšení, tak aby právě byly naplněny všechny potřeby zákazníků a neodcházeli ke konkurenci.

11.2.4 Hrozby

Pro online prodejce potravin je určitě hrozbou růst cen pohonných hmot, nedostatek pracovníků, dopravní nehody a zácpy. Také sem můžeme zařadit vstup nových konkurentů na trh a nebo odchod stávajících zákazníků ke konkurenci.

Růst cen pohonných hmot

Největší část nákladů Košík.cz představují právě náklady na pohonné hmoty pro dodávky využívané k rozvozu objednávek k jednotlivým zákazníkům. Proto jakékoliv navýšení cen pohonných hmot, představuje hrozbu. Pokud by se ceny zvýšily, muselo by to být zohledněno při cenotvorbě. Nejpravděpodobněji v ceně dopravy nebo v jednotlivých cenách nabízených produktů.

Vstup konkurence na trh

Nadnárodní řetězce stále monitorují rostoucí trend nakupování potravin online a jako například Tesco, mohou zvážit také vstup do online rozvozů. Oproti prodejců, kteří fungují jen online, by měla nová konkurence výhodu, jelikož by mohla propojit data získaná od nakupujících v kamenných prodejnách, mohla by také mít výhodu při jednání s dodavateli a výslednými cenami. Například Kaufland testuje už e-shop v sousedním Německu.

Nedostatek pracovních sil

V současné době je v České republice hodně nezaměstnaných lidí a kvůli pandemii je spousta lidí ochotna rozvážet i potraviny. Ale za normálních okolností je situace okolo nezaměstnanosti v České republice relativně nízká, a to je pak problém s nalezením kvalifikovaných pracovníků. Z toho důvodu spousta prodejců online potravin sahají k zaměstnávání agenturních zaměstnanců a částečně i cizinců.

Dopravní zácpy

Rozvoz objednávek často zdrží dopravní nehody a zácpy. Na ty nejvíce kurýři narážejí v Praze, kde jsou mnohem častější. Zdržení kurýra způsobuje nedodržení doručení zboží v časovém intervalu, které si zákazník zvolil. To může poté zákazníkovi způsobit komplikace. Tuto negativní zkušenost pak může komunikovat svému okolí, a to může ovlivňovat případně další potencionální zákazníky. Tato hrozba je ale pro všechny konkurence v online potravinách stejná.

Odchod zákazníků ke konkurenci

Většina zákazníků vyzkoušela při nákupu potravin online více prodejců. Pokud zákazník není se službou dané společnosti spokojen, tak další nákup provede u konkurence. Šance, aby si Košík.cz udržela zákazníka je pouze tehdy, pokud bude zákazník zcela spokojen se službami a zákaznickým servisem, které nabízí, neboť bariéry odchodu konkurenci jsou poměrně malé.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Brzký vstup na trh • Znalost značky u cílové skupiny • Logistika s nejširšími rozvoзовými lokalitami • Strategie nízkých cen • Moderní webové stránky 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná komunikace kvality vybraného ovoce, zeleniny a masa • Minimální výše objednávky • Pomalejší dodání • Nedostatečné využívání služeb seniory • Závislost na dodavatelích
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Růst trhu s online potravinami • Vstup na další trhy, do zahraničí • Uvedení vlastních privátních značek • Nenaplněné potřeby zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> • Růst cen pohonných hmot • Vstup konkurence na trh • Nedostatek pracovních sil • Dopravní zácpy a nehody • Odchod zákazníků ke konkurenci

Tabulka 2: SWOT analýza společnosti Košík.cz, vlastní zpracování

11.3 Porterova analýza

Stávající konkurence

Stávající konkurencí společnosti Košík.cz jsou další online prodejci potravin jako je Rohlík.cz, iTesco a další. Nejvíce je spojován právě s Rohlíkem.cz.

Substituty

Za substituty, které by tuto službu mohly případně nahradit mohou být všechny kamenné prodejny nebo také restaurace. Dále sem můžeme zahrnout i rozvoz jídel z restaurací, kde si zákazník může objednat už rovnou připravené jídlo, aniž by si musel nakupovat potraviny a strávit čas jeho přípravou.

Potencionální konkurence

Všechny supermarkety mohou být označeny jako potencionální konkurence. Například obchody jako je Lidl nebo Albert si do budoucna mohou založit své webové stránky pro rozvoz potravin. To je pro Košík.cz velkou konkurencí.

Vliv odběratelů

Odběratelů společnosti Košík.cz jsou veškeré domácnosti, ať už jsou to rodiny s dětmi, starší lidé nebo i studenti či mladé páry. Všichni tito lidé si určitě jednou za čas dopřejí si nechat přivést nákup až ke dveřím bytu či domu.

Vliv dodavatelů

Výhradním dodavatelem Košíku.cz je JIP východočeská. Základem je, že musí častěji doplňovat sklady než v kamenné prodejně. Je tedy nutné, aby bylo zboží dodavateli dodáváno co nejčastěji, tak aby zákazník nakoupil vždy vše, co potřebuje a zboží se mu mezi tím nevyprodalo, než nákup úplně ukončí.

11.4 Současné inovační aktivity

Od roku 2018 se společnost Košík.cz snaží co nejvíce zpříjemnit a z pohodlnit nákup svým zákazníkům i těm potencionálním. Proto se každým rokem snaží vytvářet nové inovační aktivity, které nové zákazníky přilákají a udrží si jejich spokojenost s touto službou. V této kapitole bude tedy pospáno několik významných inovačních aktivit, které od roku 2018 do současnosti společnost představila.



Obrázek 14: Inovační aktivity Košík.cz, vlastní zpracování

1) Košík a Delmart

Na začátku roku 2018 jako jednou z inovačních aktivit Košíku bylo spojení s obchodem Delmart. Delmart má svoji síť supermarketů pouze v Praze a díky spojení s Košíkem může své výrobky dostat i do mimopražských lokalit. Touto cestou nabízí trvanlivé i čerstvé výrobky jako například uzeniny, sýry, víno, hotová jídla a sladké a slané pochutiny.

Potraviny od Delmartu se staly velmi populární na webové stránce Košíku. Již za tři měsíce od svého zařazení si skoro každý pátý zákazník přidá do svého nákupu právě tyto potraviny.

2) Koncept plná péče

Společnost Košík.cz ke konci roku 2018 spustila nový program s názvem „Plná péče“. Tento program nabízí základní potraviny pro zákazníky nad 65 let a držitele průkazů ZTP a ZTP/P. Mezi tyto základní potraviny patří chléb, mléko, máslo, sýry nebo šunky a ceny produktů jsou za levnější cenu, která může dosáhnout až 33 % slevy.

Mezi další výhody programu Plná péče patří vrácení peněz za dopravu. Pokud si zákazník vybere čas doručení svého nákupu mezi 9:00 a 16:00 hodinou od pondělí do čtvrtka, tak poté ihned do 24

hodin od doručení, získá peníze za dopravu zpět, a to formou kreditů, které poté zákazník může využít při dalším nákupu.

Kurýr je také ochotný vynést těžké tašky seniorovi až do nejvyššího patra. Pokud by si nějaký senior nevěděl rady s internetovými stránkami, jak se zaregistrovat do programu či jak si nákup objednat, je mu zde nabízena možnost pomocníka na telefonu. Na linku si zákazník může zatelefonovat a s pomocí zaměstnance se může zaregistrovat do programu a také si nadiktovat nákup, který by potřeboval objednat.

Božena Jirků, která je ředitelkou Konta Bariéry, které spolupracuje se společností Košík.cz na tomto programu říká: *„Jsme rádi, že s Košíkem budeme vyvracet mýtus, že internetové nákupy a senioři nejdou k sobě. Naopak – lidé nad 65 let, kteří jsou na internetu jako doma, přibývá. Jsme rádi za každou službu, která jim naslouchá a vychází jim vstříc jako rovnocenným partnerům. Těšíme se, že spolu s Košíkem umožníme tisícovkám osob znovu samostatně a plnohodnotně nakupovat.“* (czechcrunch.cz, 2018)

3) Budoucnost bez obalu

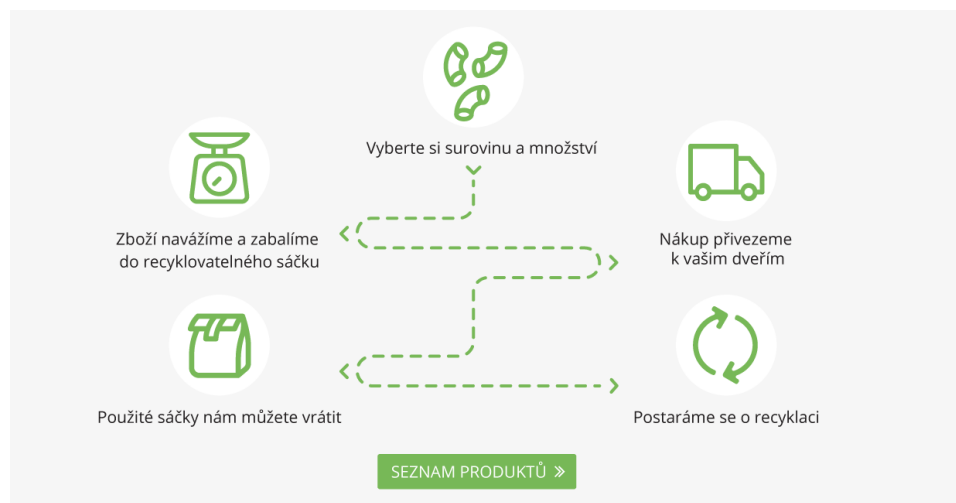
V České republice se každoročně vyprodukuje 1,2 milionu tun plastového odpadu, přičemž v naprosté většině se jedná o obalový materiál na jedno použití. Právě e-shop s potravinami Košík.cz představil na začátku roku 2019 svou dlouhodobou strategii, jak se plastových obalů ve svém provozu postupně zbavit a zamířit k bezobalové budoucnosti. (mistoprodeje.cz, 2019)

V první etapě tohoto projektu je možné objednat z 60 druhů sypkých potravin na váhu, které jsou sypány do recyklovaných sáčků. Každý zvážený sáček je opatřen speciálním štítkem, který splňuje EKO certifikaci a je 100 % recyklovatelný. Zákazník na štítku nalezne výživové údaje, skladování, složení a také i datum minimální trvanlivosti. Zatím je možné v nabídce zakoupit na váhu luštěniny, mouku, sušené ovoce, rýži, vločky, oříšky nebo těstoviny.

Recyklaci použitých sáčků zajistí přímo Košík. Při dalším nákupu může zákazník všechny tyto sáčky vrátit kurýrovi, který je převezme zpět na sklad a zde budou vhozeny do speciálního kontejneru s jednotným odpadem. Touto cestou společnost dokáže v budoucnosti ušetřit několik desítek procent plastového obalu každý den.

V létě roku 2019 také svoji nabídku rozšířil o 500 produktů ekologické drogerie. Obě tyto sekce, jak bezobalovou, tak i ekologickou, spojuje dohromady a nabídku stále rozšiřuje o další produkty. Do ekodrogerie zařadili 14 druhů pracích prášků, přípravků na mytí nádobí nebo prášků do myčky a dalších produktů s minimálním dopadem na životní prostředí. (czechcrunch.cz, 2019)

„Obě sekce mají obrovské zastoupení v nákupech našich zákazníků – bezobalové zboží si vyzkoušel každý pátý zákazník, ekologickou drogerii každý osmý. Díky tomu, že novou ekodrogerii odebíráme v opakovaně plnitelných kovových barelech, redukuje počet plastových obalů. Volbou značky, která je šetrná k lidem i životnímu prostředí, umožňuje prát a čistit domácnost bez ekologické stopy.“ Tomáš Jeřábek, CEO Košík.cz



Obrázek 15: Budoucnost bez obalu, Zdroj: www.kosik.cz/stranky/budoucnost-bez-obalu

4) Košík a Iceland

Od března roku 2019 se společnost Košík.cz spojila s dalším obchodním řetězcem, a to tentokrát se značkou Iceland. Iceland je britský supermarket a specializuje se na mražené a chlazené potraviny. Potraviny jsou dováženy přímo z Velké Británie, takže se zákazník nemusí obávat jiné kvality než na britském trhu. V Čechách zatím Iceland má supermarkety v Praze a ve středních Čechách a dohromady má 7 poboček.

Předtím, než Iceland začal hledat vhodného online partnera na trhu, bylo pro ně nejdůležitější kritérium, aby při rozvozu bylo garantováno, že jejich chlazené a mražené zboží dorazí k zákazníkovi v pořádku. Právě tuto garanci je Košík schopen zajistit díky svým červeným chladícím dodávkám. Potraviny tak tedy dorazí v naprostém pořádku, jelikož jsou při nakládce okamžitě přeloženy do chladicí zóny a jsou z nich vytaženy až při předávce zákazníkovi. Potraviny tak dorazí v mnohem lepší kvalitě, než kdyby si je zákazník převážel sám z kamenné prodejny. Právě ve spojení s Košíkem může značka Iceland nabídnout své zboží i zákazníkům, kteří jinak nemají přístup ve svém městě do kamenné prodejny.

5) Z lahve bude lahev

Na začátku roku 2020 přišel Košík s další ekovýzvou – Zálohované Mattoni PET lahve. Tento společný projekt Košíku a Mattoni je založený na speciální edici lahví z 80 % recyklovaného PETu. Na tyto lahve se váže záloha 3 Kč. Na každé lahvi je na etiketě zobrazen slogan „z lahve bude lahev“.

Princip této recyklace je jednoduchý. Zákazník si při svém nákupu může objednat vratné zálohované lahve Mattoni. Při další objednávce z internetového obchodu Košík si kurýr lahve vyzvedne. Je nutné, aby láhev byla prázdná, nezmačkaná, s víčkem a etiketou. Záloha za lahev se zákazníkovi vrátí v podobě zákaznického kreditu na další nákup. Kurýr vrácené PET lahve odveze zpět dodavateli, který následně zajistí jejich recyklaci. Recyklovatelný materiál opět poslouží k výrobě nových lahví.

Proč tuto výzvu Košík dělá?

- Chce především pomoci se zavedením plošného zálohování PET lahví v celé České republice.
- Chtějí dokázat, že každému Čechu záleží na životním prostředí.
- Chtějí motivovat ostatní firmy k ohleduplnému přístupu k životnímu prostředí.
- Chtějí motivovat zákazníky k efektivnímu třídění. (Kosik.cz,2020)

Tento rok společnost Košík také představila minerální vodu Mattoni s citrónovou příchutí v zálohované 100 % recyklovatelné plechovce. Záloha této plechovky je stejná jako u Mattoni PET lahve.

Pokud by bylo zavedeno v České republice plošné zálohování, je možné docílit snížení počtu pohozených PET lahví a plechovek všude v přírodě o 95 %. V několika Evropských zemích tento systém už funguje. Například Německo, Švédsko nebo Norsko dosáhlo díky tomuto zálohovému systému o více jak 90 % míry zpětného odběru PET lahví, plechovek i lahví od piva.



Obrázek 16: Z lahve bude lahev, Zdroj: www.kosik.cz/stranky/z-lahve-bude-lahev?kampan=paticka

6) Košík.cz a ekoenergie

V polovině roku 2020 společnost Košík, také zařadila do své nabídky nový tarif Ekoenergie jak pro dodavatele, tak i pro koncové zákazníky. Budou si moci vybrat výrobky, které jsou vyrobené zelenou energií.

Tento nový projekt představil společně s českou energetickou společností Nano Energies a je zaměřen na udržitelnost. Zaměřuje se na zdroje elektrické energie právě při výrobě potravin a snaží se vytvořit bezemisní cyklus potravin. Cílem je vytvořit takový model, kde výroba, distribuce i příprava potravin bude probíhat pouze za použití zelené energie.

Ekoenergie nabízí zelenou elektřinu pouze od drobných lokálních výrobců elektřiny – majitel vodních, větrných, solárních nebo bioplynových elektráren.

Smlouva pro odběratele Ekoenergie je uzavírána na dobu neurčitou s jednoměsíční výpovědní dobou a za ceny, které jsou srovnatelné s konkurenčními nabídkami elektřiny vyrobené z konvenčních zdrojů. Přejít na zelený tarif je co nejjednodušší a není vyžadována žádná návštěva úřadu nebo vyplňování složitých formulářů. Stačí jen vyplnit poptávku na webu Košík.cz, přidat poslední vyúčtování, a pokud bude následně zákazník souhlasit s nabídnutou cenovou kalkulací a podmínkami, může smlouvu již podepsat. Smlouvu je možné uzavřít i z mobilního telefonu. (mediaguru.cz,2020)

Ke každé smlouvě je také voucher na slevu 500 Kč na nákup na Košíku. Dodavatelé, kteří ekoenergií využívají, získají na stránkách Košíku zelenou certifikaci s označením „Vyrobeno s ekoenergií“. Tyto produkty je možné na webu samostatně filtrovat. Mezi značky, které už pohání zelená energie patří Biopekárna Zemanka, Tierra Verde, a nebo také Countrylife. Tomáš Jeřábek předpokládá, že během deseti let bude v tomto klubu alespoň třetina odběratelů zároveň dodavateli.

Do budoucna by Košík chtěl čistou zelenou elektřinu zavést i do svého administrativního a distribučního centra. Tarif nabízí i pro své zaměstnance. Také za každou MWh daruje 100 Kč pro rozvoj vybraných ekologických projektů jako jsou Zachraň jídlo, Česká krajina nebo také Nadace Partnership. Tuto nabídku dále chtějí rozšiřovat.

7) Nový koncept eko dopravy

Dalším projektem společnosti je Eko doprava. Projekt spočívá v tom, že když si zákazník bude vybírat termín doručení svého nákupu, tak v nabídce uvidí zvýrazněné závozní časy, ve kterých se kurýr Košíku bude pohybovat v blízkém okolí objednávacího. Zákazník se tak tedy může připojit k tomuto závozu a ušetřit tak kilometry a energii, které kurýři společnosti v dané lokalitě naježdí.

ZÍTRA od 30 Kč	6:00 - 7:00	45 Kč
NEDELE od 30 Kč	7:00 - 8:00	45 Kč
PONDĚLÍ od 30 Kč	8:00 - 9:00	 EKO DOPRAVA 52 Kč
ÚTERÝ od 30 Kč	9:00 - 10:00	 EKO DOPRAVA 52 Kč
	10:00 - 11:00	 EKO DOPRAVA 52 Kč
	11:00 - 12:00	 EKO DOPRAVA 45 Kč
 EKO DOPRAVA	12:00 - 13:00	 EKO DOPRAVA 37 Kč
<i>Šetřete přírodu a objednejte na termín, kdy jedeme kolem vás.</i>	13:00 - 14:00	37 Kč
	14:00 - 15:00	37 Kč

Obrázek 17: Eko doprava, Zdroj: www.kosik.cz

8) Privátní značka Authentic

V polovině roku 2020 Košík.cz uvedl svou privátní značku Authentic. Jako první v této řadě jsou zchlazená hotová jídla, do budoucna ale chtějí přidat ještě mnoho dalších kategorií jako jsou například trvanlivé potraviny, čerstvé masné výrobky, sýry, oleje, koření i nápoje. Tato značka má cílit na skupinu zákazníků, kteří mají rádi kvalitní potraviny, které jsou typické pro světovou a lokální kuchyň. Objednaná zchlazená hotová jídla stačí pouze ohřát v mikrovlnce a vydrží až 2 dny v ledničce.

K výrobě těchto hotových jídel se připojilo několik šéfkuchařů z různých kontinentů, kteří jsou slavní vařením pokrmů podle tradiční receptury z jejich domovské země. Každý druh hotového jídla má svého konkrétního šéfkuchaře. Pokud bychom se zaměřili na Asijské menu, tak zde je šéfkuchař Aung Myo Min, který pochází z exotické Barmy. Zákazníci od něho mohou ochutnat speciality z celé Asie, které také již 15. rokem připravuje i v Praze. Za Indii se postavil šéfkuchař Vijay Chandran, který vaří speciality ze severní a jižní Indie. Mexickou kuchyni si vzal pod křídla šéfkuchař Hamed Mali, který několik let pracoval ve francouzských a italských restauracích v Izraeli. Poslední kuchyní je středomořská. Tu připravuje šéfkuchař Raed Mali, kterého nejvíce baví připravovat izraelská a libanonská jídla.

Košík tímto chce vytvořit značku, která bude mít podobnou váhu jako mají oficiální certifikace regionálních specialit, a to pouze jen s rozdílem, že zde v České republice za tento pokrm bude ručit konkrétní člověk. Zákazník si poté může daného šéfkuchaře vyhledat na internetu a poděkovat mu za tento skvělý produkt.

9) Košík a Kaufland

V polovině minulého roku si Košík plácnul na další spolupráci a tentokrát s Kauflandem a jejich privátní značkou. Je tak první spolupráce Kauflandu, kdy nabízí své privátní značky jiné firmě. Kaufland nabízí spoustu produktů za příznivé ceny. Ve své nabídce má klasické potraviny, bio, vegetariánské i bezlaktózové produkty. Už dříve se Kaufland snažil o online spolupráci v Berlíně. Zde se ale tento online prodej neuchytil, jelikož Němci raději nakupují potraviny osobně v kamenných prodejnách, a proto tento projekt po roce ukončili.

Prostřednictvím Košíku si zákazníci tak mohou nakoupit produkty K-Jarmark, K-Bio, K-Free, K-Také it Veggie a K-Classic. Obě společnosti mají i společné hodnoty, a to je podporuje ve své spolupráci. Kladou velký důraz na kvalitu, čerstvost potravin a příznivé ceny, které jsou spojené s kvalitním zákaznickým servisem. Tuto spolupráci podpořili i velkou komunikační kampaní, která se objevila na internetu i na pobočkách Kauflandu. Hlavním motivem bylo spojení loga obou společností.

10) Farmářské bedýnky

V minulém roce Košík do své nabídky zařadil farmářské bedýnky, které jsou připravovány farmou Jamboz. Tímto projektem se Košík snaží podpořit co nejvíce české farmáře. V bedýnkách nabízí až šestikilový výběr a ten bude obměňovat podle sezóny. Tyto bedýnky jsou určeny hlavně zákazníkům, kterým záleží na kvalitě jídla a života bez chemie. Cena jedné bedýnky je 399 Kč a zákazník v ní nalezne až 11 druhů čerstvé české zeleniny.

Milan Jambor z farmy Jamboz si přeje, aby si při rozbalování bedýnky lidé cítili jako u nich na farmě. Bedýnky jsou určeny pro ty, kterým záleží na kvalitě života i jídla. Těm, kteří jim odpustí leckdy nedokonalá tvar či barvu jejich výpěstků, pěstovaných přirozeně a bez chemie. Maminkám, které svým dětem chtějí připravovat příkrmy bez chemie a zkrátka všem, kteří dokážou ocenit jejich práci, která se za každou bedýnkou skrývá. (mediaguru.cz, 2020)

11) Možnost sledování kurýra

Jednou z nejnovějších logistických inovací společnosti je možnost sledování vaší objednávky v mobilní aplikaci Košík.cz. S touto možností přišel Košík ke konci roku 2020. Zatím tato služba je možná jen v mobilní aplikaci, postupně chtějí tuto službu přenést i na desktopovou verzi. Zákazník tak může online sledovat stav své objednávky, a to, zda se již kompletuje, zda je připravena na nakládku či je již na cestě. Také se bude moci podívat na přesnou polohu kurýrního auta a zjistit tak přesnější čas doručení. Čas je vždy vypočítán na základě predikce, která je zpřesněná o aktuální dopravní situaci.

12) Odložené platby

Jednou z posledních inovačních aktivit, kterou Košík představil je možnost odložené platby. Tato služba umožní zákazníkovi zaplatit za nákup do 5000 Kč až 14 dnů po jeho doručení. Tuto službu zajišťuje prostřednictvím MALL Pay a je nutné se do této sekce přihlásit a zvolit platební metodu – například platba kartou, převodem účtu nebo bankovními tlačítky. Odložená platba má pomoci maminkám nebo seniorům, kteří díky této možnosti platby získají možnost využít časově omezené akce a slevové produkty a uhradit celý nákup až poté, co jim na účet dorazí mateřská či důchod.

12 Společnost Rohlík.cz

Společnost Rohlík.cz je jednou z největších internetových obchodů v České republice, která se zaměřuje na rozvoz potravin. Působí v oblasti online maloobchodu. Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 2014 a největší podíl na společnosti (74 %) má majitel Slevomatu a Dame-Jidlo.cz, Tomáš Čupr, který zároveň je jednatelem společnosti. Dalších 14 % má investiční skupina Enern, 11 % investiční skupina Miton. Rohlík patří do obchodní firmy VELKÁ PECKA s.r.o.

Rohlík byl jako druhý, kdo začal rozvážet potraviny na českém trhu a dnes patří k těm největším. Zboží prodávané v internetovém obchodu lze zakoupit na webových stránkách nebo pomocí mobilní aplikace a následně si nechat dovézt nákup až domu nebo si jej vyzvednout na odběrovém místě.

Cílem společnosti je zařadit jednoduchou, kvalitní objednávku a časově vysoce flexibilní rozvoz mnoha druhů kvalitních potravin a jiného zboží zákazníkům v mnoha městech České republiky. Vize společnosti je následující: „Lidé, kteří netráví čas v marketech a frontách, ale mnohem smysluplněji, například s rodinou venku“.

Hodnoty společnosti Rohlík.cz jsou:

- Zákazník je ve středu našeho vesmíru. Všechno, co děláme, děláme pro ně.
- Lepší než dokonalé. Stavíme, vylepšujeme a dodáváme rychle.
- Jsme odvážní. Nebojíme se převzít vlastnictví a rozhodovat.
- Stále se učíme. Informace jsou moc. Hluboko se do toho ponoříme, abychom vytvořili změnu znovu a znovu.
- Tržní standard není dost dobrý. Snažíme se vyhrát, být nejlepší a předstihnout trh. Neustále inovujeme.
- Jsme otevření a upřímní k sobě i ke svým týmovým kolegům. Jsme schopni přijmout zpětnou vazbu.
- Bojujeme v drsném prostředí. O to důležitější je pobavit se a podívat se na vrtulník.
- Myslíme ve velkém. Jsme smělí a smělí při změně budoucnosti.

Jaká byla cesta společnosti Rohlík.cz úplně na svém začátku?

- 1) V únoru 2015 měla první rohlíkové auto.
- 2) V květnu 2015 měla vlastní logistiku a sklad.
- 3) V červenci 2015 začala úplně první expanze. Otevřela sklad v Brně o velikosti 1 100 m².
- 4) V srpnu se společnost rozrostla na 100 zaměstnanců.
- 5) V listopadu 2015 se přestěhovali do většího skladu na Praze 6.
- 6) V prosinci 2015 měla 1 000 objednávek denně.
- 7) V říjnu 2016 jezdilo pro společnost 200 kurýrů.
- 8) V únoru 2017 společnost překročila milionovou objednávku a denně jich měla již 4 000.
- 9) V březnu 2017 spustila svoji mobilní aplikaci.
- 10) V září 2017 dosáhla obrátu 2 miliardy Kč.
- 11) V dubnu 2018 se rozrostla až do Brna a stěhují se do většího skladu o rozloze 3 200 m².

Rohlík od začátku prosince 2019 své působení rozšířil i na zahraniční trh, a to konkrétně do maďarské Budapešti. Je to tedy úplně první zahraniční trh, na který společnost vstoupila. Zde bude firma fungovat pod značkou Kifli.hu (což znamená v překladu Rohlík). Tímto si chce Rohlík otestovat schopnost doručovat nákupy v opravdu velkém městě a následně do několika let vstoupit také na další zahraniční trhy v jiných zemích. Například do pěti let chtějí působit i v Německu. (czechcrunch.cz,2019)



Obrázek 18: Logo Rohlík.cz, Zdroj: www.rohlik.cz

12.1 PEST analýza

Politické faktory

V momentální situaci mají politické faktory velký vliv na působení společnosti. Situace ohledně pandemie a vládních opatření s tím spojených jako jsou například omezení otevíracích hodin kamenných prodejen, celkové zavření kamenných prodejen mimo potraviny, drogerií a lékáren mají pozitivní vliv na fungování společnosti Rohlík.cz zejména co se týče zvýšení obratu, nárůstu zákazníků a navýšení tržeb. Také je sem důležité dále zařadit placení daní na základě daňového systému v České republice, politická stabilita a také GDPR a s tím spojené uchovávání citlivých informací o zákaznících.

Ekonomické faktory

Mezi základní ekonomické faktory, které mají vliv na fungování Rohlík.cz je zaměstnanost a inflace. Jelikož se jedná o online supermarket je jasné, že nárůst inflace bude mít na svědomí nárůst cen produktů. S případným zvýšením nezaměstnanosti a inflace budou mít spotřebitelé tendenci více šetřit a tím omezit svoje nákupy jen na nejnútnejší, případně na levnější produkty, přičemž je možné, že upřednostní levnější produkty z kamenných prodejen a nebudou tak platit za dovoz. Také je sem možné zařadit úroveň ekonomického systému v České republice.

Sociální faktory

Do této skupiny se řadí přístup místních obyvatel k nakupování potravin na internetu a životní styl obyvatel, zda jsou ochotni si připlatit za kvalitnější potraviny. Mezi další nejvýznamnější sociální

faktory, které ovlivňují společnost jsou karanténní opatření, koncentrace a vyspělost populace. Karanténní opatření mají za následek zvýšení počtu nových zákazníků, také nárůst frekvence nákupů u stávajících zákazníků a tím i celkový nárůst tržeb. Hustota obyvatel je také významným faktorem, který ovlivňuje fungování společnosti, jelikož velká města mají o hodně vyšší potenciál pro Rohlík.cz v podobě vyššího počtu potenciálních zákazníků a jejich životní styl. Lidé, kteří žijí ve městech mají většinou hektický život, a proto upřednostňují nákup online, který jim ušetří čas strávený v kamenné obchodě a také čas strávený přepravou z/do kamenné prodejny. Také vyspělost populace je významným faktorem, jelikož pro využití služby je potřebné internetové připojení, které vede ke znevýhodnění starší generace případně obyvatel, kteří žijí na odlehlých místech, kde není k dispozici internetové připojení. Z těchto důvodů je fungování a expanze společnosti Rohlík.cz zaměřená jen do krajských měst ČR.

Technologické faktory

Důležitým technologickým faktorem je funkčnost webové stránky a mobilní aplikace, také algoritmy, které usnadňují nákup potravin a také skladování potravin a doručovací systémy. Dalším faktorem je nutnost internetového připojení, jak již bylo zmíněno v sociálních faktorech.

Legislativní faktory

Hygienické a bezpečnostní normy tvoří nejvýznamnější část legislativních faktorů. I když se jedná o online supermarket, produkty podléhají přísným hygienickým standardům s přísnými pravidelnými kontrolami. Dalšími důležitými faktory jsou zákony České republiky a Evropské Unie, které ovlivňují podnikatelské aktivity. Dále také změna zákona o ochraně spotřebitele a návrh směrnice evropského parlamentu a tady o některých aspektech smluv o prodeji zboží online a jinými prostředky na dálku COM/2015/0635 final - 2015/0288 (COD).

Enviromentální faktory

Na světovou ekologickou situaci Rohlík.cz reaguje eliminací jednorázových obalů a jejich nahrazením vratnými obaly. Také se společnost snaží šetrněji rozvážet nákupy. Snaží se o inovaci vozového parku, aby se snížila produkce nebezpečných látek pro životní prostředí. Nutné je se zaměřit i na vyřazení zkažených potravin, kdy dobré skladování může tomuto problému zabránit.

12.2 SWOT analýza

V této kapitole, stejně jako v kapitole 10.2., budou popsány silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby pro společnost Rohlík.cz.

12.2.1 Silné stránky

Mezi nejvýznamnější silné stránky lze označit rychlost distribuce oproti konkurenci, také možnost doručení nákupu domů/do práce či vyzvednutí v rohlík pointu. Dále je společnost schopna poskytovat svým zákazníkům slevové akce přímo na míru, podle zákaznickových preferencí. V neposlední řadě je silnou stránkou mobilní aplikace.

Nejrychlejší distribuce oproti jiným konkurentům

Nejsilnější stránkou je právě nejrychlejší dodání nákupu zákazníkovi. Kurýr je schopný nákup dovést už do 90 minut od objednání. Tím to je o hodně napřed před svojí konkurencí. Důležité je tuto konkurenční výhodu držet i na dále a dále tuto službu rozšiřovat.

Partnerství se silnými partnery

Spolupráce se silnými partnery velkoobchodů jako je například Makro nebo také Hopi Holding, a.s. je další velmi silnou stránkou. Společnost nevlastní žádné své produkty, a proto je velmi důležité, aby partneři, od kterých produkty nakupují, byli prověřeni a velmi kvalitní.

Zaměření na větší segment trhu

Společnost Rohlík.cz se také zaměřuje na dodání nákupu firemním klientům. Zákazník, který je tedy celý den v práci a nemá už čas po svém zaměstnání jet ještě nakupovat do supermarketu, si může jednoduše objednat nákup do své kanceláře. Také je možné v případě různých konferencí si nechat dovést společností potřebné potraviny na určitý čas.

Možnost vyzvednutí z rohlík pointu

Další možností a tím i tedy silnou stránkou společnosti je vyzvednutí svého nákupu právě z rohlík pointu. Tyto pointy jsou momentálně umístěny jen v soukromých kancelářských budovách, ale už teď společnost pracuje na jejich umístění právě ve veřejných prostorech ve velkých městech. Zákazníkovi je tedy umožněno si nákup vyzvednout podle něj vybraném rohlík pointu pomocí pinu, který obdrží při objednávce zboží. Zboží si může vyzvednout až do 24 hodin.

Možnost přihození do košíku

Pokud si zákazník po své objednávce uvědomí, že některé potraviny zapomněl objednat má tu možnost si zapomenuté potraviny ještě přiojednat. Zboží si tedy přidá do košíku a poté jen na webových stránkách zaškrtně, že tento nákup přidává ke své původní objednávce. Přiojednat si zboží je možné nejpozději 5 hodin před doručením právě původního nákupu. Za tuto službu zákazník už žádné další dopravné neplatí.

12.2.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky společnosti se řadí zejména vyšší ceny oproti kamenným prodejnám, také nedostatek zboží během víkendů, rozvoz jen do velkých měst, anebo také nízké kapacity rozvozu.

Minimální výše objednávky

Minimální hodnota objednávky je u společnosti Rohlík.cz 500 Kč. Také zavedl v současné situaci limit maximálně 35 položek pro objednávku. To pro někoho může být problém, zvláště pokud chce uskutečnit větší nákup. Ostatní konkurenční společnosti minimální výši objednávky mají na nižší hranici.

Vyšší ceny oproti kamenným prodejnám

Mezi slabé stránky je také možné zařadit vyšší ceny. Ceny položek mohou být o něco vyšší než v kamenných prodejnách. Je to způsobeno marží, které musí společnost na zboží vynakládat. Do

budoucná by se ale společnost chtěla zaměřit na vyrovnání těchto cen stejně jako je v kamenných prodejnách.

Omezená distribuční síť

Distribuční síť společnosti pokrývá zatím jen velká česká města a jejich nejbližší okolí. Tímto společnost přichází o mnoho potenciálních zákazníků. Nelze se tedy vyrovnat běžným supermarketům, kteří pokrývají velkou část lokalit v České republice.

Menší rozmanitost produktů oproti konkurenci

Významnou slabou stránkou je menší rozmanitost produktů oproti konkurenci. Tento problém by se dal vyřešit navázáním nových partnerských vztahů s novými obchodními řetězci.

Nemožnost volného výběru ovoce, zeleniny anebo pečiva

Další slabou stránkou je také to, že si zákazník nemůže vybrat konkrétní kus ovoce, zeleniny a pečiva jako tomu v běžné kamenné prodejně. To pro mnoho zákazníků může být velkou nevýhodou. Zákazník tedy musí spoléhat na to, že skladníci, kteří zboží chystají, vyberou vhodné kusy, tak jak by si je vybrali oni při svém nákupu.

12.2.3 Příležitosti

Pro společnost Rohlík.cz se nabízí mnoho příležitostí. Jednou z hlavních je letošní situace ohledně pandemie. Další je také expanze do zahraničí a menších měst v České republice či uzavření dohod s dalšími dodavateli.

Expanze do jiných a také menších měst

Nejlogičtější příležitostí je určitě expanze do jiných a především menších měst. V menších městech je velký problém s dostupností větších prodejných míst. Také je velkou příležitostí přemýšlení o mezinárodní expanzi. Podle informací ze společnosti, se do budoucna chtějí zaměřit na expanzi na Slovensko či do Německa.

Možnost „sledovat kurýra“

Tak jako konkurence nabízí ve své mobilní aplikaci možnost sledovat kurýra se svojí objednávkou, tak by bylo vhodné tuto možnost zařadit i pro společnost Rohlík.cz. Zákazník by tedy tak měl možnost při případném zdržení kurýra zjistit, kde se přesně nachází a odhadnout tak tedy čas doručení.

Rozšíření nabídky

Jak již bylo zmíněno ve slabých stránkách, že společnost nabízí omezené množství produktů, tak se tento bod stává pro společnost velkou příležitostí. Pokud bude mít zákazník více nabídek potravin a značek, bude se rád k této službě vracet, jelikož vždy zde nalezne přesně to, co potřebuje, aniž by někam musel chodit do obchodu.

Strategické partnerství s výrobcí potravin

Příležitostí je také strategické partnerství s některými výrobci potravin nebo jinými logistickými firmami. Tak jako konkurenční společnost Košík.cz je spojena s řetězcem Iceland nebo Kaufland, měl by něco podobného zařadit do své nabídky i Rohlík.cz. Tímto krokem by tak přivedl více zákazníků.

COVID-19

Situace od roku 2020 také nabízí příležitost pro společnost Rohlík.cz tím, že lidé jsou kvůli omezení volného pohybu nutni upřednostňovat online nákupy. To přineslo společnosti v poslední době spoustu nových zákazníků, kteří si tuto službu oblíbili a využívají ji i nadále.

Rozvíjení svého e-shopu a mobilní aplikace

Jednou z velkých příležitostí společnosti je rozvíjení jejich mobilní aplikace a také e-shopu. Efektivní, jednoduché a rychlé nakupování tímto způsobem má velký potenciál přilákat hlavně mladé zákazníky. Mladí lidé většinu času nemají čas na nákup, tím pádem je pro ně pohodlnější si tento nákup zařídit prostřednictvím aplikace v telefonu, který mají u sebe po celý den.

12.2.4 Hrozby

Pro společnost je v nabídce několik hrozeb. Mezi největší patří především vstup nové konkurence na trh, silniční provoz, nekvalitní dodávky od dodavatelů nebo je sem možné také zařadit výpadek internetu či interního systému či nevydařené investice.

Zvýšení počtu nových konkurentů

Největší hrozbou je právě zvýšení počtu nových konkurentů na online trhu prodeje potravin. Tuto hrozbu společnost nemůže nijak ovlivnit. Tak jako například Tesco vstoupilo do online prostředí, tak je do budoucna možné očekávat tento vstup i od jiných obchodních řetězců.

Nekvalitní dodávky od dodavatelů

Další významnou hrozbou jsou nekvalitní dodávky od dodavatelů, vzhledem na zpřísněné hygienické předpisy v období pandemie. Je možné tuto hrozbu ovlivnit pouze tím, snažit se vyhledat dodavatele, který je schopný dodržet tyto hygienické standardy a nebo také pomocí zpřísnění kontroly dodávek.

Nedostatek kurýrů

V běžné situaci je v České republice nezaměstnanost velice nízká a je to tedy další hrozbou pro společnost. Nízká nezaměstnanost představuje problém s nalezením kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou vhodní na tuto pozici. Současná situace s pandemií tuto hrozbu na čas snížila, jelikož v této situaci spousta lidí o svoje zaměstnání přišla, a tak jsou ochotni rozvážet i potraviny.

Silniční provoz

Jak již bylo zmíněno u hrozeb společnosti Košík.cz, tak i zde platí stejná hrozba. Kurýry nejčastěji zdržují dopravní nehody nebo zácpy, hlavně v hlavním městě, kde jsou tyto situace velmi běžné. Zákazník tak tedy nedostane nákup v čas, který si při objednávce zvolil, a to mu může způsobit

komplikace a tuto negativní zkušenost může sdílet se svým okolím a tím tak odradit potenciální zákazníky.

Odchod zákazníků ke konkurenci

Odchod zákazníků ke konkurenci může nastat v případě, kdy zákazník nebude se službou společnosti Rohlík.cz spokojen. Jelikož většina zákazníků nejdříve vyzkouší více online prodejců potravin, je možné, že po své negativní zkušenosti s touto firmou přejde ke konkurenci. Je tedy nutné si své zákazníky udržet, pečovat o ně a nabízet skvělý zákaznický servis v případě jakéhokoliv problému. Tím firma předejde odchodu zákazníka ke konkurenci.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Partnerství se silnými partnery • Nejrychlejší distribuce • Mobilní aplikace • Možnost doobjednat potraviny • Možnost doručení do práce či rohlík pointu • Zaměření na větší segment trhu • Slevové akce pro spotřebitele 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší ceny oproti kamenným prodejnám • Omezená distribuční síť • Menší rozmanitost produktů • Minimální hodnota nákupu • Nemožnost vybrat si konkrétní kus • Nízké kapacity rozvozu • Maximální počet položek 35 kusů
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Expanze do jiných a větších měst • Rozvíjení e-shopu a mobilní aplikace • Strategická partnerství s výrobcí potravin • COVID-19 • Expanze do zahraničí • Možnost „sledovat kurýra“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení počtu konkurentů • Nedostatek zboží o víkendech • Nekvalitní dodávky od dodavatele • Silniční provoz • Nedostatek kurýrů • Výpadek internetu či interního systému

Tabulka 3: SWOT analýza společnosti Rohlík.cz, vlastní zpracování

12.3 Porterova analýza

Stávající konkurence

Současnou konkurencí pro společnost Rohlík.cz je právě Košík.cz a další je například iTesco. Stávající konkurence může nabízet lepší ceny, lepší podmínky pro zákazníky i dodavatele či větší pokrytí rozvozu po České republice.

Substituty

Substituty jsou pro společnost označovány vlastní produkty jako je například značka Clever v obchodním řetězci Billa či klasický supermarket. Substituce výrobků je velmi vysoká, jelikož se jedná o běžný spotřební produkt, který se dá kdekoliv lehce zakoupit. Zákazník má možnost si vybrat i kvalitnější a lacinější substitut.

Nová konkurence

Hrozba nových konkurentů je velmi vysoká. Pokud by na trh vstoupil nový konkurent s lepší cenovou politikou, lepším pokrytím, co se týče rozvozu a poskytování těchto služeb, stal by se lehce dominantou trhu.

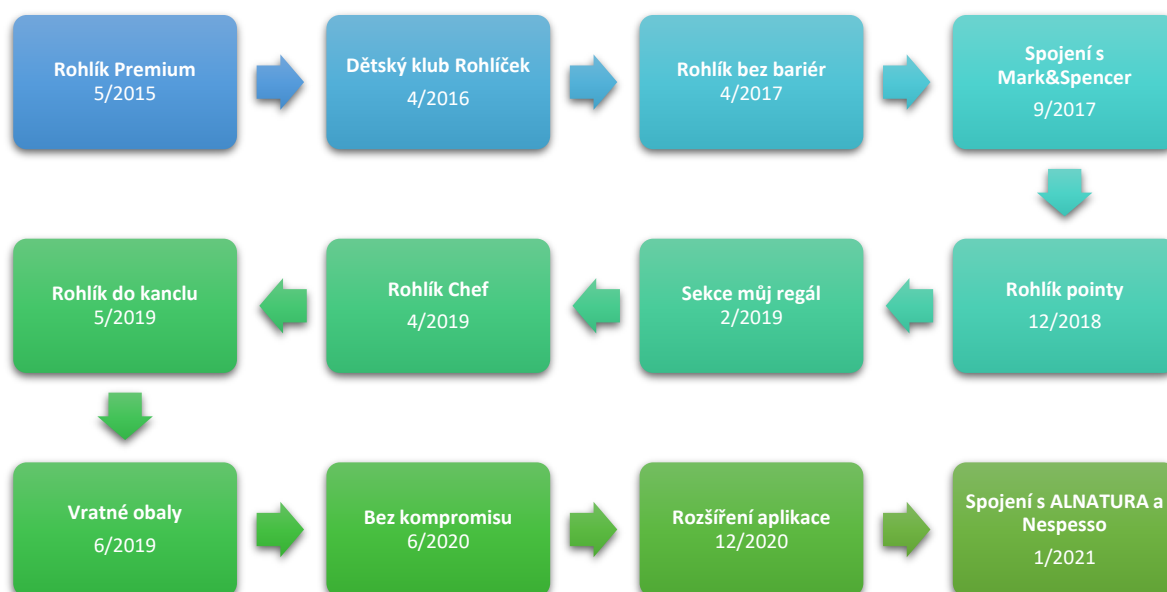
Vliv odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je velmi nízká. V případě Rohlík.cz jako internetového e-shopu je to stejné jako v kamenném supermarketu. Zákazník nemá vyjednávací sílu v rámci ceny produktu. Zákazník ale z důvodu navýšení cen, může u společnosti přestat nakupovat a mohou přejít ke konkurenci s lepšími cenami.

Vliv dodavatelů

Na trhu je sice velké množství dodavatelů, ať už to jsou supermarkety, hypermarkety nebo maloobchodníci či farmáři. Dodavatelem pro Rohlík.cz je hlavně Makro. Ceny těchto výrobků a produktů nejsou extrémně odlišné. Může ale nastat situace, kdy se zvýší ceny dodávaných surovin či si dodavatel určí své nové podmínky, které společnosti nebudou vyhovovat.

12.4 Současné inovační aktivity



Obrázek 19: Inovační aktivity společnosti Rohlík.cz, vlastní zpracování

1) Rohlík Premium

Jednou z prvních inovačních aktivit, s kterou Rohlík přišel je členství v Rohlík Premium. Tuto službu mohou zákazníci využívat už od poloviny roku 2015. Tuto službu Rohlík postupem času rozšiřoval až do současnosti. Členství Rohlík nabízí ve dvou možnostech, a to buď jako měsíční, které je za 199

Kč nebo roční za 1999 Kč. Pokud by zákazník nebyl spokojen, společnost mu vrátí 100 % částky v kreditech do 30 dnů.

Pro členy nabízí vždy dopravu zdarma a garanci, že mu nákup bude doručen ještě tentýž den, pokud objedná do 17 hodiny. Zákazník také může nakupovat bez minimální výše a objednávka je mu doručena expresně do 120 minut. Nově také získávají 15 % slevu na produkty značky Bez Kompromisu. Další výhody, které toto členství nese je například přednostní věnování zákaznické podpory, pokud se zákazníkova objednávka zpozdí o více jak 30 minut, získávají od společnosti měsíc prémiového členství zdarma, v případě reklamace člena čeká dvojnásobná kompenzace a všechny speciální výrobky, které průběžně Rohlík zařazuje do své nabídky, jsou členům nabídnuty předčasně.

Díky Prémiovému účtu zákazník může ročně ušetřit až 4 200 Kč za dopravu, 4 100 Kč za slevu na značku Bez kompromisu a 67,5 hodin svého času díky pohodlnému nákupu.

2) Dětský klub Rohlíček

Od roku 2016 zařadil Rohlík další věrnostní program, a to pro maminky s dětmi. Tento program pojmenoval Dětský klub Rohlíček. Členství je zaměřeno na rodiny s dětmi a mohou tak ušetřit na svých nákupech a využívat dopravu zdarma. Ze začátku programu byl omezen maximální věk dítěte na 4 roky, ale v průběhu roku 2019 tuto hranici posunul až na 12 let. Rodiny s tímto programem mohou tak sbírat body na různé zážitky, od atrakcí až po vstupy do aquaparků či zvířecí farmy. Dalším bonusem je také 2 % cashback nebo 5 % při platbě Twistem. Dopravu zdarma mají vždy od neděle do čtvrtka mezi 10-16 hodinou. V rámci programu mají také dětské produkty každý týden za tu nejnižší cenu.

3) Rohlík bez bariér

Další věrnostní program spustil Rohlík v dubnu roku 2017. Tentokrát je program zaměřen na starší 65 let a držitele průkazu ZTP, stejně jako je to u Košíku.cz. Tomuto programu pomáhá nadace Taťány Kuchařové - Krása pomoci. Tak jako u předchozích programů, i zde mají členové dopravu zdarma od pondělí do čtvrtka od 10 do 15 hodin. Kurýr je ochotný vynést těžký nákup až do bytu, a to i do patra bez výtahu. Stejně jako u Košíku.cz mají zákazníci možnost objednání nákupu po telefonu a také klubových cen.

4) Spojení s Mark&Spencer

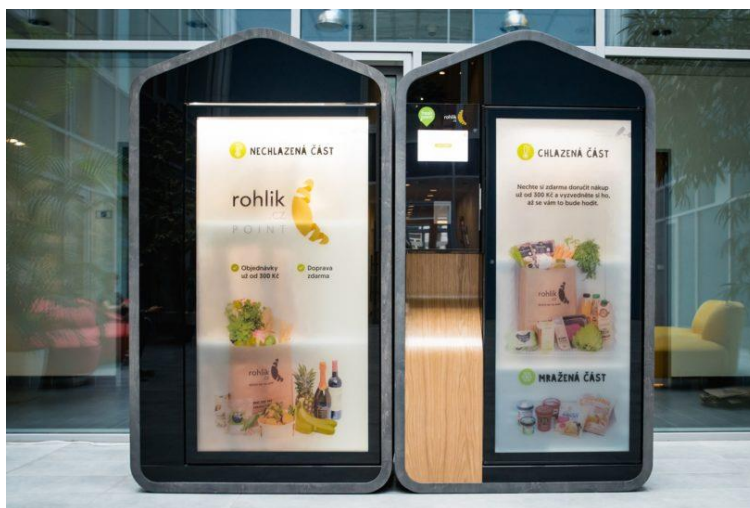
I společnost Rohlík se spojuje s obchody a konkrétně v roce 2017 se spojil se značkou Marks&Spencer. Jde o britskou společnost, která je proslulá svojí kvalitou potravin. Marketingová managerka Marks&Spencer vnímá Rohlík jako službu s vysokým standardem, a proto se rozhodli spojit své jméno právě s ním. Mohou tak vyjít vstříc jejich stávajícím zákazníkům a umožnit jim objednávat si výběr nejoblíbenějších potravin z pohodlí domova. Věřící, že tímto také získají nové zákazníky v dalších velkých českých městech, kde zatím jejich sortiment není dostupný. (mistoprodeje.cz,2017)

Zákazníci Rohlíku si tuto prémiovou značku oblíbili a objevuje se zhruba ve 40 % všech nákupů. Do konce června 2018 přidala společnost do své nabídky dalších 650 produktů této značky.

5) Rohlík pointy

Od konce roku 2018 chtěla být společnost Rohlík ještě blíže svým zákazníkům, a tak přišla na trh s novým způsobem doručování nákupů. Zavedla tzv. Rohlík Pointy, které zákazník našel ve vybraných velkých office centrech v Praze a Brně. Do těchto boxů je možné si nechat doručit menší nákup, který převyšoval hodnotu 300 Kč. Doručení do boxu je zcela zdarma. Zákazník si v tomto boxu může vyzvednout svůj nákup už do dvou hodin od objednání pomocí PIN kódu, který jim je zaslán. Díky boxům se zákazník nemusí po práci stavovat na nákup v kamenné prodejně, ale může si nákup objednat a nechat uložit do boxu a v pohodlí si ho po své práci vyzvednout.

Po roce společnost rozšířila tyto boxy i do širší veřejnosti. Od konce roku 2019 můžeme tyto Rohlík pointy nalézt i v některých obchodních centrech jako například v obchodním centru Černý Most, Westfield Chodov nebo v budově Sazky. S těmito novými boxy přišla i nová pravidla. Je možné si do boxu nechat zdarma doručit už i nákup od 100 Kč. Nejvytíženější jsou zatím odpolední objednávky. Ty si zákazník může vyzvednout od 15:30 až do noci.



Obrázek 20: Rohlík pointy, Zdroj: <https://www.czechcrunch.cz/2018/12/rohluk-cz-spousti-nove-vydejni-boxy-rohluk-point-slouzi-pro-maly-nakup-od-300-korun-s-dopravou-zdarma/>

6) Sekce můj regál

Na začátku roku 2019 společnost Rohlík.cz nabídla zákazníkům speciální funkci, kterou pojmenovala „Můj regál“. Tato sekce ukáže na jednom místě, všechny produkty, které zákazník nakupuje nejčastěji. Nabídka se vždy sama aktualizuje na základě přechozích nákupů, které zákazník na stránkách uskutečnil. Cílem této funkce má být až o třetinu rychlejší nákup. Průměrná doba nákupu od této chvíle byla kolem 25 minut. Pro zákazníka bylo nenáročnější procházení všemi kategoriemi, a právě to chtěl Rohlík zákazníkovi zpohodlnit.

7) Rohlík Chef

Po sekci můj regál, přišla společnost s další inovací v nakupování, a to možnost nakupovat přímo z receptů za pár sekund. Službu pojmenovala Rohlík Chef. Tuto možnost nakupování začala společně s kuchařem Romanem Vaňkem, který vybral několik oblíbených receptů ze své knihy. Pod

každým receptem zákazník nalezne všechny potřebné ingredience, které si může ihned vložit do košíku.

Cílem bylo opět co nejvíce zpříjemnit a usnadnit zákazníkům nákup a také ušetřit čas. Roman Vaněk se sám postaral i o výběr surovin na dané recepty, a tak je recept zaručen i kvalitou potravin. V současné době má Rohlík na webových stránkách výběr až z dvousetek receptů, od zahraničních kuchyní, přes českou, zdravou až po dezerty, saláty a nápoje. Zákazník tak zde má velmi obrovský výběr receptů.

8) Rohlík do kanclu

V polovině roku 2019 společnost zavedla rozvoz i do kanceláří se službou Rohlík do kanclu a doplňkovým programem Rohlík Fresh Partner. Tento program se soustředí na rozvoz pečiva a čerstvých potravin přímo do kanceláří. Firmy tak mohou využít závozu v případě důležité porady nebo si jen tak zásobovat kuchyňku. Firmy se mohou registrovat do programu Fresh Partner, který nabízí pravidelný rozvoz čerstvého ovoce, zeleniny nebo pečiva. Stačí si tedy navolit počet kusů a jednotlivé druhy a kurýr tento nákup bude doručovat firmám v pravidelných intervalech.

Cílem služby je kvalitní potraviny a servis, který bude pro zaměstnance pravidelně dostupný. Do klubu Rohlík Fresh Partner se mohou zapojit jakékoliv firmy či společnosti. Několikrát týdně kurýři přivezou až do recepce to nejčerstvější pečivo, ovoce nebo další potřebné věci pro chod kanceláře. Už delší dobu společnost dostávala nabídky od jednotlivých firem, zda jim nechtějí přivážet nákupy v pravidelných intervalech. Proto se Rohlík rozhodl vytvořit tuto B2B službu. Slibují si od toho, že si zaměstnanci zvolí Rohlík i pro své vlastní rodinné nákupy. (mistoprodeje.cz, 2019)

9) Otoč obal

Jednou z prvních ekologických inovací společnosti byl projekt Otoč obal, s kterým Rohlík přišel v polovině roku 2019. Zákazník si tak mohl nově nakoupit jogurt, mléko, rýži, oříšky a mnoho dalšího v zálohovaných sklenicích a lahvách. Tyto sklenice a lahve kurýr při dalším nákupu od zákazníka přebere, odveze k vymytí a následně jsou dále používány. V počáteční fázi takto společnost nabízela zhruba 30 produktů. V poslední době do této sekce přidal i možnost zakoupení bezobalové drogerie, ve které je možnost zakoupit prací gel, aviváž, univerzální čistič a prostředek na mytí nádobí. Pro drogerii byl místo sklenice zvolena plastová nádoba kvůli praktičnosti v domácnosti. Sklenice a lahve jsou zálohované a zákazník tak za mléčné produkty zaplatí zálohu 5 Kč, za trvanlivé produkty 10 Kč a za drogerii 20 Kč.

10) Vlastní značka Bez kompromisu

Pro rok 2020 Rohlík společně s výrobcí a dodavatelem připravil novou řadu výrobků, která je pod názvem Bez kompromisu. Pro tuto značku používají střídmý design, tak aby byl vidět ekologický přístup, jednoduchost a minimalismus. Tato řada výrobků obsahuje okolo 74 výrobků napříč všemi kategoriemi. Připravil pro zákazníky mléčné výrobky, uzeniny, hotová jídla, trvanlivé potraviny a mnoho dalšího.

První tři dny, co kampaň běžela mohli zákazníci zakoupit jeden vybraný produkt z této značky pouze za 1 Kč. Jednou z dalších komunikací, kterou pro tuto značku zavedli je kampaň Kvalita, za kterou dáme hlavu na špalek. Pokud by tedy zákazníkovi daný produkt nechutnal, Rohlík garantuje vrácení dvojnásobné kupní ceny za produkt. Hlavní hodnoty, které řadí k této značce jsou – radikální kladení kvality na první místo, odpovědnost za nejlepší výběr, se zákazníky jednat férově a otevřeně, darovat lásku k poctivým produktům, informovat pravdivě a úplně a chovat k dodavatelům hluboký respekt.



Obrázek 21: Vlastní značka Bez kompromisu, Zdroj: <https://www.media-guru.cz/clanky/2020/04/rohlík-cz-uvadí-vlastní-značku-bez-kompromisu/>

11) Rozšíření aplikace

V předvánočním čase v roce 2020 Rohlík spouští inovaci, ve které chce opět svým zákazníkům ušetřit čas. Spustil tedy možnost vyřízení reklamace online a k této inovaci přidal ještě možnost sledování nákupu a přehled o času doručení. Umožnili tak zákazníkům reklamace online, pouze na pár kliknutí, a to jak v aplikaci, tak i na webových stránkách bez nutnosti někam volat či psát email. Pokud bude zákazníkovi reklamace uznána, kompenzace se mu přičte v podobě kreditů na jeho účet u Rohlík.cz. Pro členy klubu Rohlík Premium platí dvojnásobná kompenzace.

Další inovace, které s touto spustil je možnost sledování stavu svého nákupu a zjistit předpokládaný čas doručení. Tuto možnost uvidí ve své aplikaci či na webových stránkách. Pokud zákazník používá aplikaci ve svém mobilním telefonu, tak informace ohledně doručení nákupu mu přijde pomocí notifikací. Zákazník bez aplikace, dostává nadále zprávy pomocí SMS.

12) Spojení s ALNATURA a Nespresso

Jako jednou z posledních inovací je spojení Rohlíku s německou značkou Alnatura, která má širokou nabídku BIO sortimentu. Spolupráci s touto značkou zahájil, jelikož zájem o BIO potraviny na Rohlíku roste ročně až o 30 %. Produkty značky Alnatura byly dříve dostupné v DM drogeriích nebo také v supermarketech Globus či Billa.

„Jsme velmi rádi, že jsme se spojili právě s Rohlíkem. Rohlík je partner, který jedná udržitelně a svým zákazníkům nabízí produkty špičkové kvality. A to odpovídá našim hodnotám a produktům. Prostřednictvím této spolupráce mají zákazníci přístup k našim mléčným, chlazeným i mraženým výrobkům. Výjimečný růst Rohlíku navíc ukazuje, jak nabízené kategorie produktů odpovídají potřebám a zájmu zákazníků. Jme proto rádi, že můžeme posílit organický sortiment našimi produkty, a tím dále podporovat ekologické zemědělství a ochranu klimatu.“ Řekl Johannes Muhling, prezident obchodního oddělení Alnatura.

Před koncem roku 2020 uzavřeli spolupráci se značkou Nespresso. Kávové kapsle jdou tak vůbec poprvé koupit jinou cestou, než přes oficiální stránky nebo v kamenných prodejnách značky. Nespresso zajišťuje od zákazníků zpětný odběr kapslí, které následně recykluje a vyrábí z nich dárkové předměty nebo další nové kapsle. I tento servis značky zůstává i pod křídly Rohlíku. Zákazník tak může předat použité kapsle kurýrovi, který je odveze zpět na sklad.

13 Srovnání společností

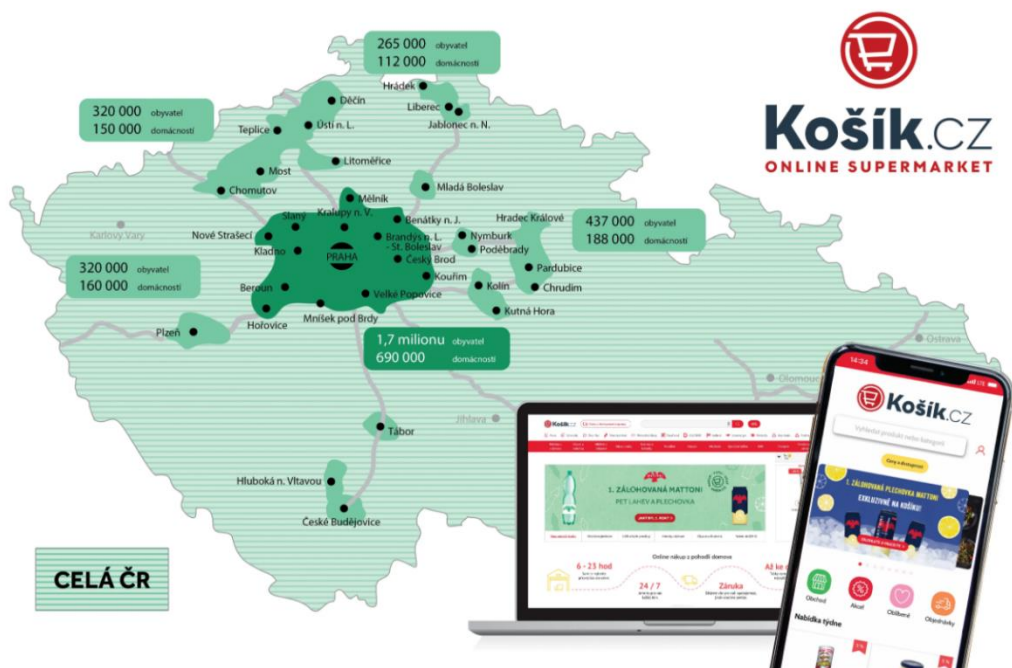
V této kapitole budou porovnány obě společnosti, a to hlavně z pohledu logistiky, cen, služeb a ostatních kategorií. Každý bod bude podrobněji rozebrán.

	Košík.cz	Rohlík.cz
Logistika		
Dostupnost	Celá Česká republika	Praha, Plzeň, Jihlava, Pardubice, Hradec Králové, Brno, Zlín, Olomouc, Ostrava, Ústí nad Labem, Liberec a blízké okolí
Doba rozvozu	6:00 – 23:00 hodin	7:00 – 23:00 hodin
Sklad	Jirny	Praha, Brno
Expres rozvoz	nezajišťuje	Do 120 minut
Ceny		
Cena rozvozu	Čím větší nákup tím menší doprava	Čím větší nákup tím menší doprava
Minimální výše objednávky	800 Kč	500 Kč (domů), 100 Kč (Rohlík point)
Cena dopravy za 1. nákup	Zdarma	Zdarma
Služby		
Mobilní aplikace	Ano	Ano
Zákaznické služby	7:00 -23:00 hodin	7:00 – 23:00 hodin
Doprava zdarma	Od 1 200 Kč	Od 1 200 Kč, členové Rohlík Premium zdarma vždy
Ostatní		
Speciální kategorie	Výprodej, Více za méně	Můj regál, Chef recepty, Zachraň jídlo
Věrnostní programy	Věrnostní program, Dětský klub Benjamínek, Plná péče	Rohlík Premium, Bez bariér, Dětský klub Rohlíček, Rohlík do kanclu
Způsob platby	Kartou, hotově, stravenkami, odložená platba MallPay	Kartou, hotově, stravenkami, platba za 14 dní (Twisto)

Tabulka 4: Srovnání společností, vlastní zpracování

13.1 Logistika

Když se zaměříme na oblast logistiky, tak společnost Košík.cz, jak můžeme vidět v tabulce, rozváží již do celé České republiky. Na obrázku můžeme vidět zeleně vyplněné oblasti, do kterých zaváží kompletní sortiment zboží. Do ostatních oblastí, které jsou na obrázku označeny proužky, zaváží jen omezený sortiment, a to hlavně trvanlivé potraviny. Do budoucna ale chtějí rozvážet veškerý sortiment na celé území ČR.



Obrázek 22: Rozvozné oblasti Košík.cz, Zdroj: www.kosik.cz

Konkurenční společnost Rohlík.cz prozatím rozvází jen do těchto oblastí: Praha, Plzeň, Jihlava, Pardubice, Hradec Králové, Brno, Zlín, Olomouc, Ostrava, Ústí nad Labem, Liberec a blízké okolí těchto měst. Do budoucna by ale chtěl zařadit rozvoz do všech měst, které mají nad 30 000 obyvatel. Mapu rozvozu můžeme vidět na obrázku.



Obrázek 23: Rozvozné lokality Rohlík.cz, Zdroj: www.rohlik.cz

Co se týče doby rozvozu, tak zde vede Košík, který rozváží nákupy zákazníkům již od 6 hodiny ráno až do 23 hodiny. Rohlík nákup může doručit až na 7 hodinu nejdříve. Rohlík má ale jednu větší výhodu, a to expresní doručení již do dvou hodin. Za tuto službu si zákazník sice připlatí více, ale pokud se zákazník stane členem Rohlík Premium, má tuto službu zcela zdarma. Konkurenční Košík žádnou takovouto službu v současné době nenabízí.

Pokud se budeme zajímat o sklady společností, tak sklad Košíku nalezne ve středočeských Jirnech, kde tento sklad otevřel teprve nedávno, a to v loni v květnu. Z tohoto skladu společnost rozváží své zboží po celé České republice. Oproti tomu Rohlík má centrální sklad jak v Praze, tak i na Moravě v Brně. Získávají tím tedy výhodu zvláště na Moravě, kde nákup mohou doručit ještě tentýž den. Košík například do centra Brna je schopný nákup zavést až na druhý den.

13.2 Ceny

V cenovém srovnání si jsou obě společnosti velmi rovni. První nákup mají zákazníci u obou společností zdarma, jen u Košíku je cena minimální objednávky stanovena na 800 Kč a u Rohlíku stačí nakoupit nejméně za 500 Kč, což je už velký rozdíl. Pokud si bude chtít zákazník nechat doručit nákup od Rohlíku do Rohlík Pointu, tak zde mu stačí jen objednávka za 100 Kč. Zákazník, který si chce nechat doručit jen menší nákup určitě zvolí spíše společnost Rohlík.cz. Cena rozvozu je u obou firem nastavena tak, že čím větší nákup zákazník uskuteční, tím méně platí a dopravu. Většinou se tato cena pohybuje v rozmezí od 1 Kč – 79 Kč u Košík.cz a 19 Kč – 79 Kč u Rohlík.cz.

Pokud bychom chtěli porovnávat ceny zboží obou společností, tak na obrázku můžeme vidět nákupní seznam 7 výrobků a celková cena nákupu se liší o 17 Kč. Jako levnější variantou je tedy Rohlík.cz, to se ale může měnit v závislosti na obsahu a velikosti nákupu.

Item	Košík.cz (Kč)	Rohlík.cz (Kč)
Nápoje		
Sprite 1,75l	29,90	29,90
Trvanlivé		
Orion na vaření 100g	26,90	27,90
Zátkovy vaječné těstoviny Špagety 500g	25,90	26,90
Drogerie		
Linteo Classic toaletní papír 2 vrstvý 8ks	49,90	32,90
Mléčné a chlazené		
Hollandia Selský jogurt bílý 500g	23,90	23,90
Madeta Jihočeské mléko polotučné trvanlivé 1l	19,90	19,90
Uzeniny a lahůdky		
Le & Co Pražská šunka nejvyšší jakosti plátky 100g	34,90	32,90
Celková cena	211,30 Kč	194 Kč

Obrázek 24: Porovnání cen, Zdroj: www.kosik.cz a www.rohlik.cz

13.3 Služby

Porovnání společností z pohledu služeb je také na stejné úrovni. Jak Košík, tak i Rohlík nabízí ke stažení mobilní aplikaci, pro ještě snazší objednání nákupu odkudkoliv. Zákaznické služby pro své zákazníky nabízí ve stejný čas a to od 7:00 do 23:00 hodin. A dopravu zdarma mají obě společnosti při nákupu za 1 200 Kč a více. Jediný rozdíl je v tom, že Rohlík pro své zaregistrované členy nabízí dopravu zdarma i za nákup pod tuto částku.

13.4 Ostatní

Když se zaměříme na speciální kategorie, které na svých webových stránkách v hlavní liště společnosti nabízejí, tak u Košík.cz můžeme nalézt sekce jako jsou: Akce, Výprodej, Novinky, Více za méně, Věrnostní kluby, Kaufland, Delmart, Iceland, Hotovky, Authentic, Bez obalu a Vratná Mattoni. V těchto kategoriích zákazník nalezne ihned zboží, které je momentálně v akci, které zboží je naopak nové na stránkách a také zboží od dalších obchodních řetězců, s kterými společnost uzavřela spolupráci.

V sekci Výprodej nalezneme zboží, kterému již dochází lhůta spotřeby. U každého výrobku je vždy konkrétně vidět, do kdy je nutné potravinu nejpozději spotřebovat. Touto sekcí se snaží Košík zamezit plýtvání potravinami a doufá, že si zákazník z této sekce na poslední chvíli ještě něco vybere. Se začátkem roku 2021 zařadila společnost do své nabídky sekci Více za méně, kde zákazník může nakoupit více kusů zboží za menší cenu za kus.

Pokud se podíváme na webové stránky Rohlík.cz, tak zde nabízejí kategorie: Můj regál, Mé oblíbené, Chef recepty, Zachraň jídlo, Cenové trháky, Alnatura, Marks&Spencer, Nespresso, Delikatesy, Mezinárodní kuchyně, Bistro, Bez Kompromisu, Novinky, Otoč obal a BIO. Nabízí tedy hodně obdobnou nabídku jako Košík.cz. Kategorii s potravinami, které mají blízkou expiraci nabízí pod záložkou Zachraň jídlo a princip je úplně totožný jako u Košíku. Můžeme si své oblíbené potraviny přidat do sekce Mé oblíbené, pro usnadnění příštího nákupu a jak již byla popsána v kapitole 11.5., tak nabízí také záložku Můj regál.

Co se týče věrnostních programů, do kterých se zákazník může zaregistrovat, tak i zde je nabídka stejná. Obě společnosti nabízejí program pro lidi starší 65 let a držitele průkazu ZTP, dále je možné se zaregistrovat do programu pro maminky s dětmi. Pokud se podíváme na věrnostní program, tak u Košíku momentálně tuto nabídku obnovují a je tedy zatím možné zakoupit produkty z věrnostního programu se slevou. Naopak u Rohlíku je možné se zaregistrovat do Rohlík Premium, kde je možné na výběr měsíční či roční členství a zákazník zde získává mnoho výhod (viz kapitola 11.5.)

Společnosti mají také stejnou možnost platby nákupu, a to buď kartou online, kartou u řidiče, hotově, stravenkami či možnost odložené platby a nákup zaplatit tak za 14 dní od objednání.

14 Online trh potravin a COVID – 19

V minulém roce, roce 2020, zažili společnosti Košík.cz a Rohlík.cz neuvěřitelný zvrat v nakupování potravin online, a to díky několika vlnám pandemie. Jednou z prvních vln byla koncem února a hned další byla po vyhlášení nouzového stavu. Nouzový stav byl vyhlášen 12.3.2020 a už během tohoto dne Rohlík.cz na svých webových stránkách měl více než tři tisíce lidí v jeden moment. V běžném dni mají na stránkách v jeden moment okolo šesti stovek lidí. Od následujícího dne zaznamenávali už 150 tisíc návštěv denně. Stejná situace proběhla i na webových stránkách Košík.cz.

Obě firmy měli tedy na konci února roku 2020 druhé Vánoce. Oproti Vánocům na tuto situaci nebyla ani jedna společnost připravena, a proto nastala situace, že byli společnosti najednou na několik dní úplně vyprodány. Přitom únor podle statistik bývá nejslabším měsícem a díky pandemii se dostaly během chvíle až na dvojnásobek očekávaného stavu. Poslední týden v únoru byly tržby i počet kusů až o 20 % vyšší, než jak je tomu běžně v nejsilnějším týdnu před Vánoci. Také Rohlík.cz zaznamenal velký nárůst tržeb. Průměrný nákup byl větší o 50 % a tržby také vzrostly o 50-70 %.

Od této doby Rohlík a Košík museli udělat několik opatření pro zklidnění situace. Košík.cz na svých stránkách přestal propagovat akční zboží, jelikož v této sekci docházelo k rychlému vyprodávání. Museli také omezit počet kusů, které si zákazník mohl koupit od jednoho druhu zboží. Také navýšili minimální cenu objednávky z 500 Kč na 800 Kč a s tím také omezili gramáž jednoho nákupu a to na 50 Kg. Po týdnu tuto gramáž navýšili na 70 Kg. Také zavedli intenzivnější zásobování, aby co nejvíce zvýšili dostupnost jednotlivého zboží. Podobně Rohlík reagoval na situaci a v půlce roku při opětovném zhoršení situace omezil jeden nákup na maximálně 35 položek a jeden nákup denně. Také zrušili možnost doobjednávky, kterou v běžné situaci společnost nabízí a 15minutová doručovací okna zrušili a bylo možné tedy objednávat jen v rámci hodin. Obě firmy museli reagovat i na hygienická opatření. Zrušili tak možnost platby hotově, možné bylo zaplatit pouze kartou, kurýr i zákazník musel mít při předání roušku a nejlepší variantou bylo zanechání nákupu za dveřmi bytu či domu, tak aby proběhlo úplně bezkontaktní dodání.

I přes všechna tato opatření a pandemii Košík i Rohlík přišli s několika inovacemi, které mají pomoci lidem v této těžké situaci. Rohlík zavedl novou službu, která nese název **Suchý Rohlík**. Tato služba nabízela rozvoz trvanlivých potravin, domácích čisticích prostředků nebo toaletního papíru do celé České republiky, tak aby si mohli nákup online objednat domů i lidé z měst, do kterých momentálně Rohlík nerozváží. Během pandemie tedy rozvážel nákupy do celé ČR. Další novou službou je **Rohlík Bistro**, která má v nabídce čerstvé nebo chlazené jídlo z oblíbených restaurací. Cena těchto jídel je o něco nižší než v restauraci. Do této služby se zapojili restaurace Hliněná bašta, Chateau Havel, Pivo Karlín, Lokál Dlouhá, Dva kohouti a mnoho dalších. Touto službou se snaží pomoci zvládnout tuto situaci restauratérům a šéfkuchařům z vyhlášených restaurací. Už během prvního dne fungování této služby si zákazníci objednali až přes 1 200 hotových jídel. Proto se společnost rozhodla tuto službu zařadit do trvalé nabídky. Poslední službou, kterou v této situaci Rohlík spustil je **Rohlík Mini**, který nabízel 1 000 nejoblíbenějších produktů. Služba měla pomoci s urychlením odbavování objednávek a také nabídnout volná závozní okna, pro případy, kdyby velký Rohlík neměl už volno.

Byla tedy ideálním místem pro nákup základních potravin s doručením až do 2 hodin od objednání. Zákazník zde nemusel splňovat minimální výši objednávky.

Celá situace donutila i společnost Košík začít rozvážet do celé České republiky. Tam kde si doteď zákazníci nemohli nakoupit přes online službu Košík, si od května 2020 mohou nakoupit až několik stovek trvanlivých potravin. Tyto trvanlivé potraviny by měli nákup základních potřeb naplnit. Celá tato situace kvůli obavám z koronaviru celou společnost prověřila a byla pro ně zkouškou, zda jsou schopni dovážet nákupy do celé České republiky. Tuto možnost Košík zvažoval již delší dobu, ale díky koronaviru, tuto službu spustil o něco dříve a ujistil se, že je schopen tuto možnost zajistit i nadále. Košík také pomáhal lidem, kteří byli v první linii a za podmínek jako byly celodenní směny, nemožnost se ani na chvíli zastavit pracovali každý den. Právě těmto lidem a také seniorům Košík celý duben rozvážel až 100 obědů denně zdarma, a to přes službu **Hotovky**. Pomohli tak několika zdravotníkům, pečovatelům v domově seniorů, záchranářům či hasičům a také několika seniorům v domě s pečovatelskou službou. Zároveň se rozhodli, že s Kontem Bariéry založí sbírku, kde mohou na oběd přispět i zákazníci. Sběrka nese název „Daruj oběd“. Jeden oběd tohoto projektu je za cenu 69 Kč a darovali již tak přes 3 000 obědů.

Službu Hotovky Košík zařadil také stejně jako Rohlík do své trvalé nabídky. Jedná se o nový koncept, který nese název Restaurace na klik. Je zde kombinován běžný rozvoz jídel z restaurací a nákup potravin. Zákazník si díky této službě může objednat kompletní menu včetně polívky a nápoje na několik dní dopředu, a to za zvýhodněnou cenu. Služba je momentálně v provozu v Praze a pěti dalších krajských městech. Lze si vybrat hotová jídla z pražských restaurací Kolkovna a pizzeria Grosseto a také do této kategorie zařadili svá hotová jídla z řady Hotovky by Košík, kde zákazník nalezne tradiční českou kuchyní či Authentic, která nabízí mezinárodní kuchyň.

Celá tato situace během celého roku 2020 a stále pokračující i v tomto roce byla jednou velkou zkouškou pro obě tyto společnosti, a to hlavně během jarní vlny pandemie. V té listopadové vlně si již situace o něco více uklidnila a zákazník tak nepociťuje tak velké omezení při svém nákupu. Na jaře se společností počty zákazníků zdvojnásobily, v léto již došlo k mírnému poklesu poptávky. Stále ale o rozvoz má zájem o 20-40 % více zákazníků, než tomu bylo před pandemií. Aktuální prodeje jsou výrazně vyšší než na jaře. Také se firmy mohly z jarní situace poučit na listopad, a zvláště předvánoční nákupy. Snažily se tedy objednávat dostatek zboží s předstihem a udělat si rezervaci u dodavatelů. V současné době tuto situaci už zvládají bez jakýchkoliv obtíží a obavami, že by si u nich zákazník vůbec nenakoupil.

15 Výsledky dotazníkového šetření

První část dotazníkové šetření byla zaměřena na údaje o respondentovi. Otázky se týkaly pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, současného statusu ohledně zaměstnání, hrubého měsíčního příjmu a města, ve kterém respondent žije. Dále následovaly otázky už ohledně online nakupování a to, zda respondent ví o možnosti nakupování potravin online a zda on osobně potraviny nakupuje online. Pokud respondent odpověděl, že nenakupuje potraviny online, tak byl přesunut na otázky, které může zodpovědět, i když potraviny online nenakupuje.

V této kapitole jsou postupně vyhodnocovány všechny otázky z dotazníku pomocí grafů, které jsou slovně okomentovány textem.

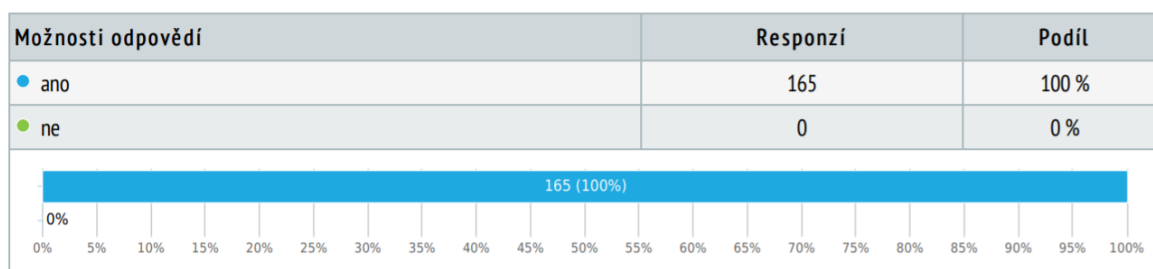
Otázky č. 1. - 6.

Prvních 6 otázek bylo zaměřeno na údaje o respondentech. Z těchto údajů tedy vyplývá, že dotazník zodpovědělo celkem 165 lidí a z toho je 72,7 % žen a 27,3 % mužů. Více jak 50 % je ve věku 15-25 let. Je to nejvíce způsobeno tím, že dotazník jsem sdílela na sociálních sítích, kde mám spousty kamarádů stejného věku. Nejmenší skupinou jsou lidé ve věku 66 let a více, jelikož lidé v tomto věku nemusí vlastnit sociální sítě, kde byl dotazník sdílen. Co se týče nejvyššího dosaženého vzdělání, zde nejčastější odpovědí bylo vysokoškolské s 37,6 % a jen 17 % respondentů má zatím jen základní vzdělání. Jak můžeme předpokládat podle nejčastějšího věku, tak nejvíce respondentů je právě studentem 40,6 % a druhou nejčastější skupinou jsou zaměstnaní lidé s 38,2 %. Jen pouze 2 lidé z celkového počtu je nezaměstnaných. Jelikož velký počet respondentů je zatím studentem, tak je pak tedy logické, že nejčastější hrubý příjem je méně než 15 000 Kč s podílem 24,8 %. Pouze 6 respondentů na otázku nechtělo odpovědět, i když celé dotazníkové šetření bylo anonymní.

Poslední z těchto otázek byla směřována na to, v jakém městě respondent žije. 68 % respondentů žije v Praze a 23 % ve Středočeském kraji. Mezi ostatní kraje, které vyplynuly z dotazníku jsou Ústecký, Zlínský, Olomoucký, Plzeňský, Jihočeský, Královohradecký a Karlovarský.

Otázka č. 7. - Víte o tom, že se dají nakupovat potraviny online?

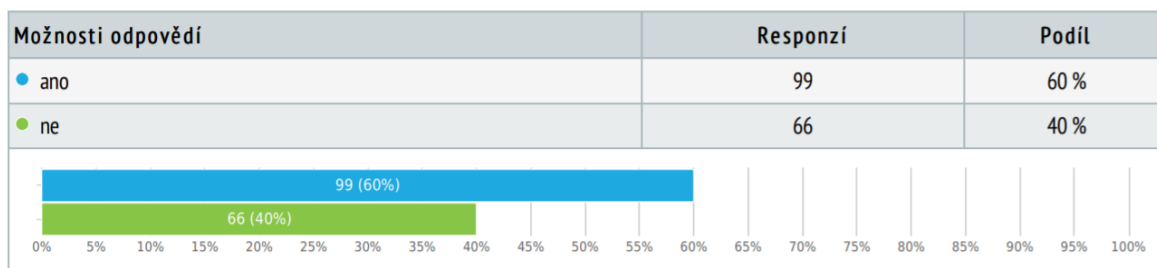
U této otázky je odpověď jasná, a to, že v dnešní době ví každý o možnosti nákupu potravin online. Odpověď ano je tedy 100 %.



Obrázek 25: Graf - Povědomí o nakupování potravin online, Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 8. - Nakupujete potraviny online?

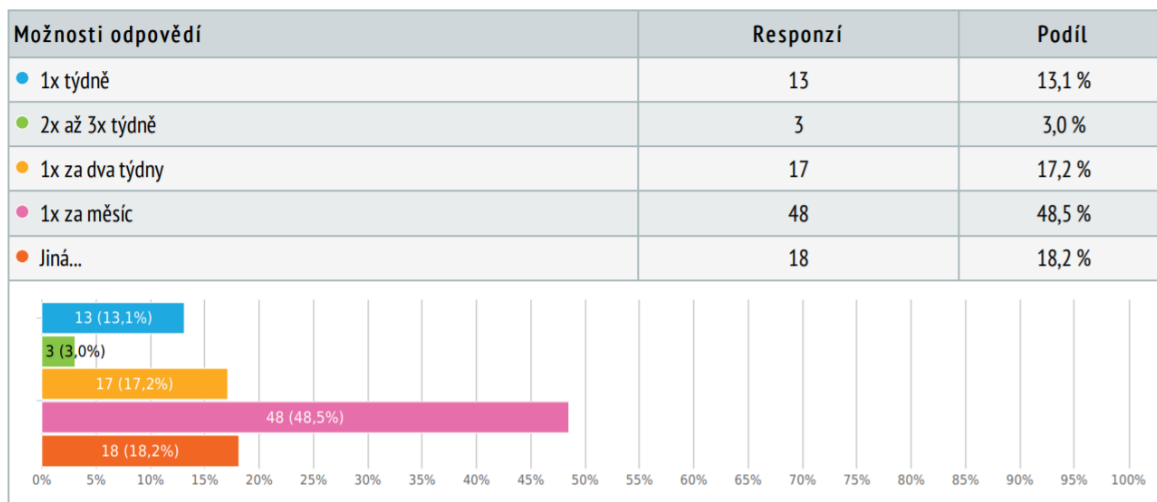
O možnosti nákupu potravin online ví 100 % respondentů, ale jen 60 % z nich nakupuje potraviny online. Zbývající respondenti dávají raději přednost nakupování osobně v supermarketu, kde si zboží mohou sami vybrat a osahat.



Obrázek 26: Graf - Nakupování potravin online, Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 9. - Jak často nakupujete potraviny online?

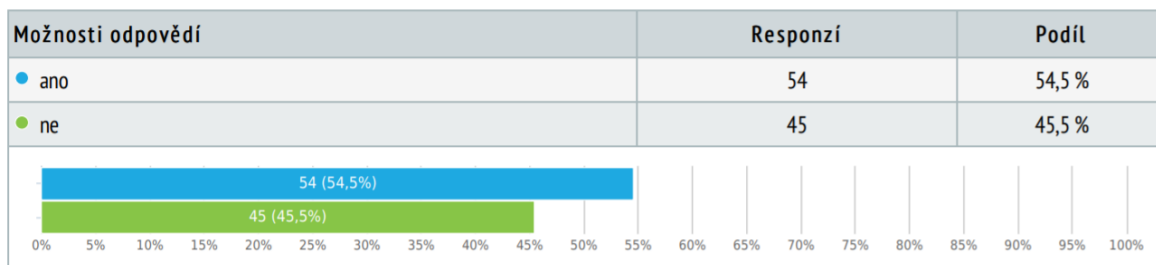
Skoro polovina dotazovaných 48,5 % nakupuje potraviny online 1x za měsíc a jen 3 % respondentů nakupuje potraviny online obden. Je tedy zřejmé, že pokud si lidé chtějí obstarat větší nákup, který by sami z obchodu neodnesli, tak si zvolí možnost nákupu online. 18 lidí pak zvolilo možnost jiná, kam lidé mohli napsat svoji odpověď, jak často nakupují potraviny online. V této skupině se nejčastěji objevovali odpovědi jako výjimečně, jednou za půl roku nebo jen párkrát do roka a nebo se rozhodují podle toho, zda se jim do obchodu chce jít osobně nebo ne a raději zvolí možnost online.



Obrázek 27: Graf - Jak často nakupujete potraviny online, Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 10. - Ovlivnila Vás v nákupu potravin online pandemie Covid-19?

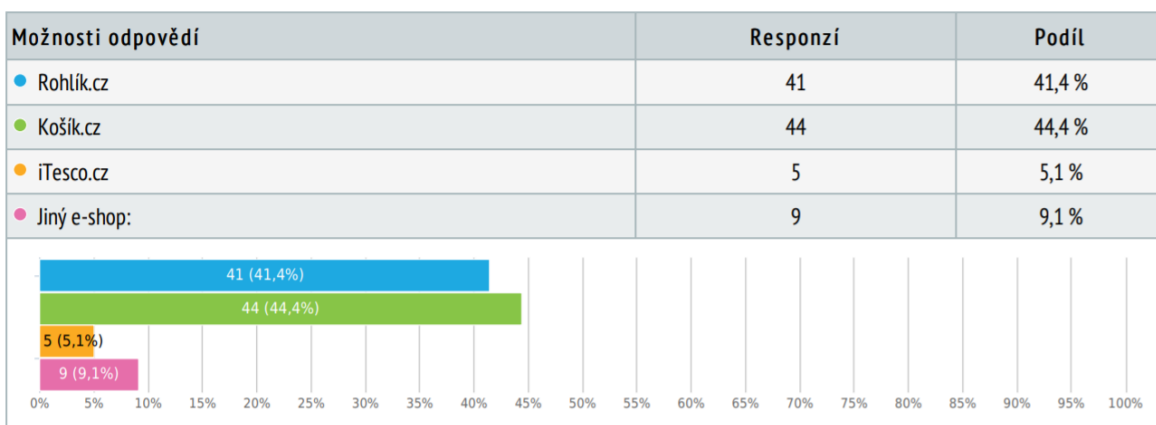
Tato otázka byla směřována na současnou situaci s pandemií Covid-19, kdy se právě online nakupování potravin stalo velmi populární a žádanou službou. Z mých respondentů bylo ovlivněno touto situací 54,5 %.



Obrázek 28: Graf - Ovlivnění situací Covid-19, Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 11. - U kterého e-shopu s online potravinami nejčastěji nakupujete?

Rohlík a Košík si jsou navzájem největšími konkurenty na českém trhu, a právě tyto společnosti byli nejčastější odpovědí. Košík zvolilo 44,4 % a Rohlík 41,4 % dotazovaných. Na iTesco nakupuje pouze 5 lidí a 9 lidí nakupuje u jiných společnostech nebo střídají právě společnosti Košík a Rohlík, a to podle nabídky zboží.



Obrázek 29: Graf - Nejčastější společnost, Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 12. - Z jakého důvodu nakupujete zrovna u této společnosti?

Ti, kteří zvolili u předchozí otázce společnost Rohlík.cz, tak zde nakupují z těchto důvodů:

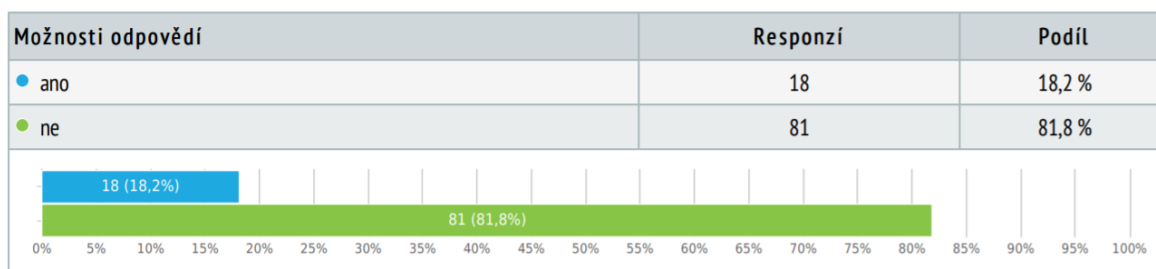
- Nejrychlejší doručení
- Už jsou na tuto společnost a jejich systém objednání zvyklí
- Mohou se na ni spolehnout a mají vždy čerstvé uzeniny, ovoce i zeleninu
- Velký sortiment zboží a je na výběr z několika oblíbených značek
- Přehlednější stránky
- Cena dopravy
- Jako první měli recyklovatelné obaly
- Výborný customer servis, rychlé vyřízení reklamací a vrácení peněz
- Pracuje zde známý

Respondenti, kteří zvolili Košík.cz, tak nakupují u této společnosti z těchto důvodů:

- Do jejich kraje jiné společnosti nezaváží
- Přehledná a jednoduchá aplikace
- Akční zboží
- Sympatičtější než konkurence
- Široký sortiment
- Přehledný web
- Levnější ceny a větší dostupnost zboží
- Rychlý čas doručení
- Spokojenost
- Z důvodu doporučení

Otázka č. 13. - Měli jste někdy problém s některou z výše uvedených společností?

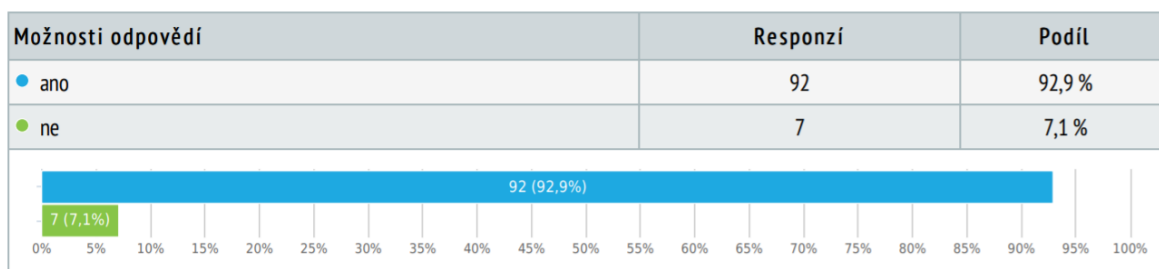
Z 80 % nikdo neměl nikdy žádný problém s některou ze společností. Pouze 18 z celkového počtu dotazovaných na nějaký problém narazili. Další otázka zjišťovala, o jaký problém se jednalo. Jeden z nejčastěji uváděných problémů byla chybějící potravina v nákupu. Dalšími častými odpověďmi bylo zaslání rozbitých vajec, jogurtů, nekvalitní zelenina a ovoce a špatná kvalita masa, opožděné objednávky o několik hodin a nemožnost objednat nákup z důvodu přetížení. Také zde několik dotazovaných odpovědělo, že se nejedná tedy přímo o problém, ale již několikrát dostali tašku s nákupem jiného zákazníka nebo ve svém nákupu měli několik potravin navíc, které nezaplatili.



Obrázek 30: Graf - Problémy se společnostmi, Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 15 - Jste obecně spokojeni s nákupy potravin online?

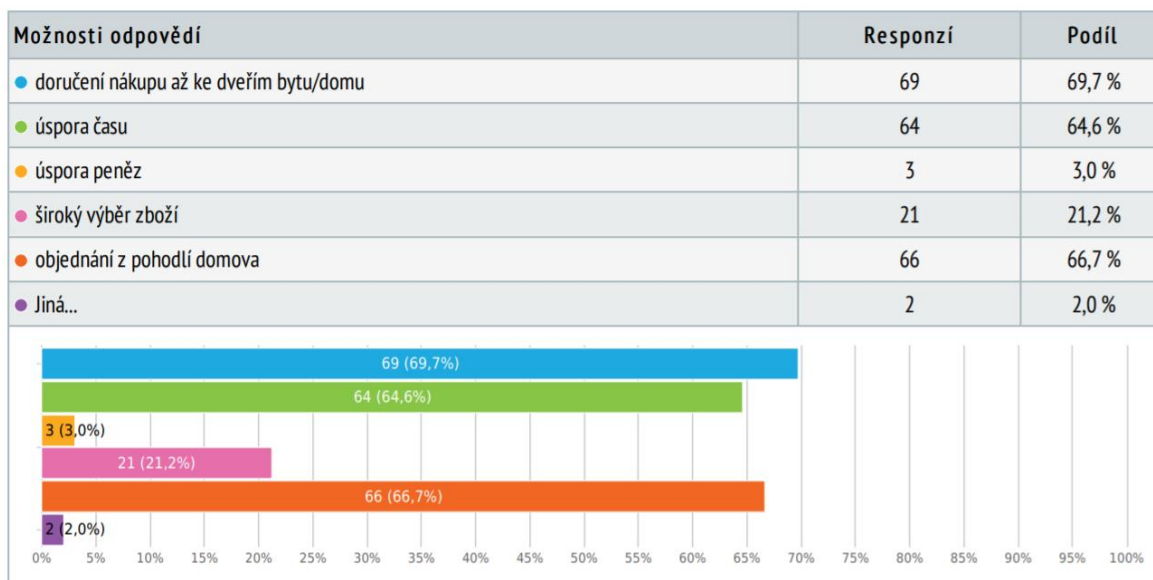
Lidé obecně se službou rozvozu potravin online jsou spokojeni a to z 92,9 %. 7 % se službami není spokojena a důvod může být například z několika možných uváděných problémů v otázce výše, kdy se problém několikrát opakoval.



Obrázek 31: Graf - Spokojenost s online nákupy potravin, Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 16 - Co byste označili jako VÝHODU online nakupování?

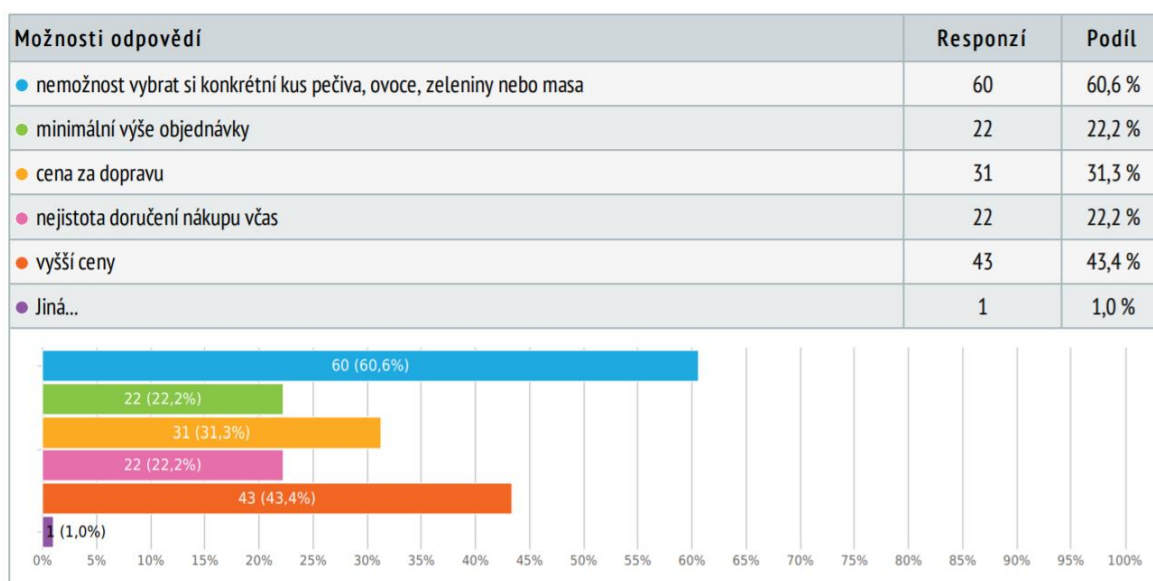
Mezi největší výhody při nakupování potravin online patří doručení nákupu až ke dveřím bytu či domu 69,7 %, objednání nákupu z pohodlí domova 66,7 % a úspora času, která tvoří 64,6 %. Lidé tedy rádi nakupují potraviny online, jelikož nemusí do obchodu a šetří tak tím svůj čas, který mohou strávit jinak. Jako jiná možnost bylo odpověděno bezpečí v rámci situace Covid-19, kdy lidé raději volili nákup potravin právě z domova.



Obrázek 32: Graf - Výhody nákupu potravin online, Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 17 - Co byste označili jako NEVÝHODU online nakupování?

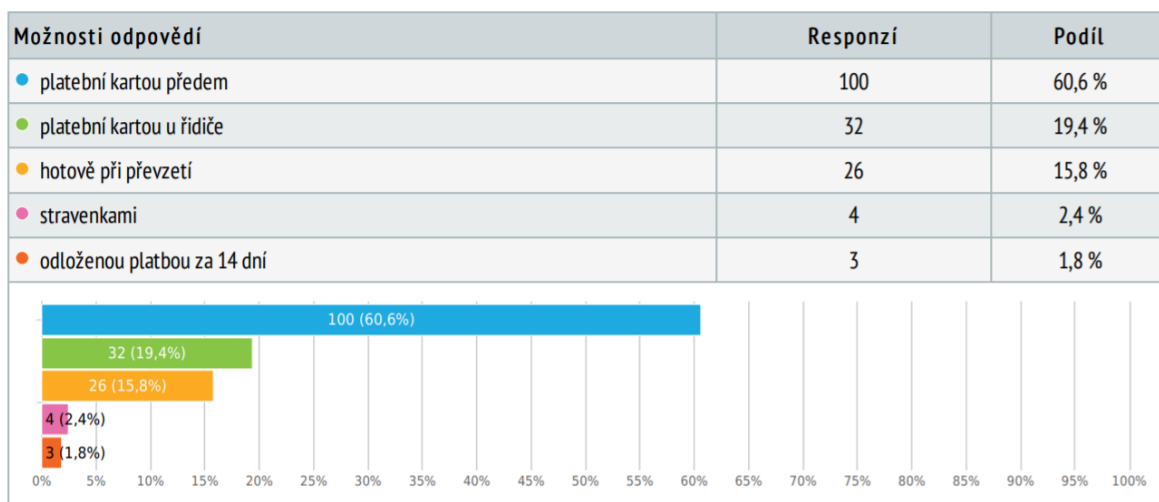
Další otázka byla směřována na nevýhody online nakupování. Zde nejčastěji bylo zvoleno nemožnost vybrat si konkrétní kus pečiva, ovoce, zeleniny nebo masa, tak jako je to možné v běžné kamenné prodejně a také vyšší ceny oproti kamenným prodejnám. Jako třetí nejčastější odpovědí byla cena za dopravu, kterou si zákazník musí zaplatit, pokud nesplní limit minimální objednávky.



Obrázek 33: Graf - Nevýhody nákupu potravin online, Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 18 - Jaký způsob platby používáte při nákupu online nejčastěji?

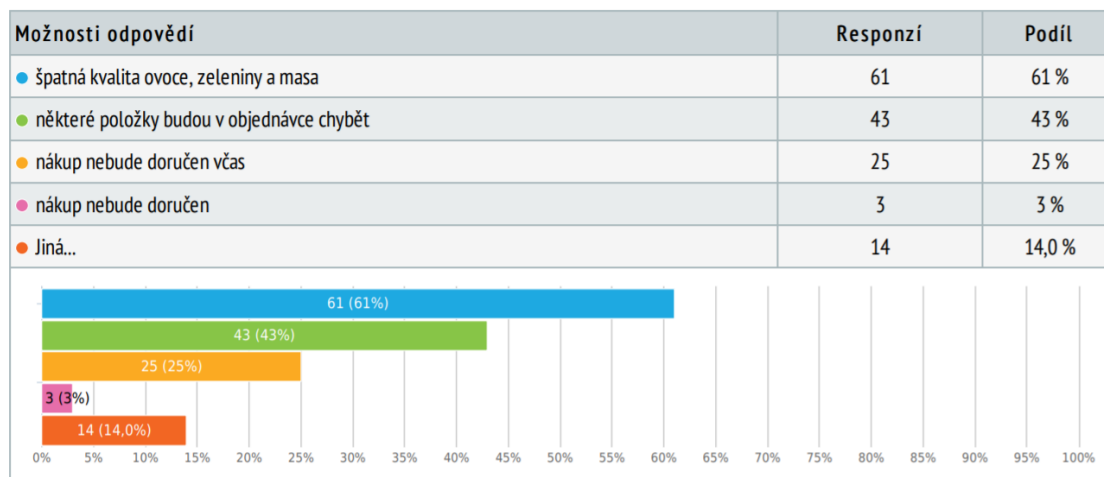
Platební kartou platí 132 dotazovaných, z toho 100 lidí platí kartou předem a 32 až při převzetí nákupu u řidiče. Stravenky zvolili jen 4 respondenti a odloženou platbu za 14 jen 3 z dotazovaných.



Obrázek 34: Graf - Způsob platby, Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 19 - Pociťujete některé z těchto obav při nákupu potravin online?

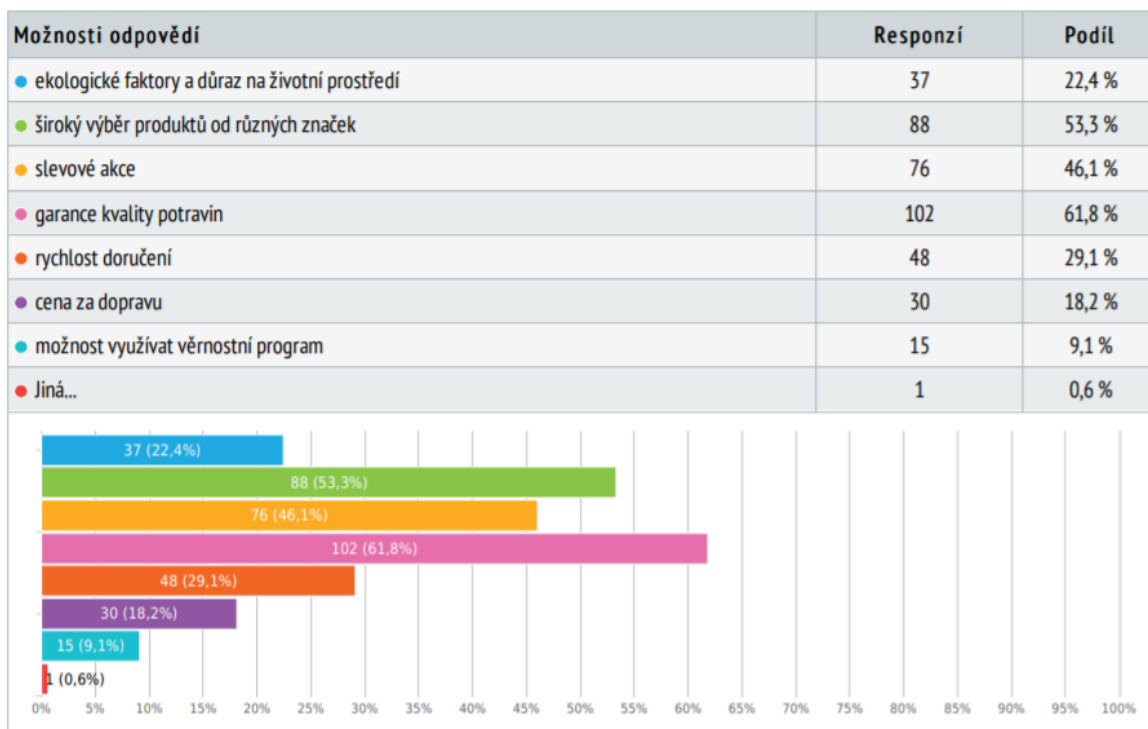
Právě jednou z nejčastějších obav při nakupování potravin online je špatná kvalita ovoce, zeleniny a masa. Další je, že některé potraviny budou v objednávce chybět. Obě tyto odpovědi se také často zobrazovali u otázky číslo 14, kdy měli zákazníci popsat svůj nejčastější problém s některou ze společností. 14 % nepociťuje žádný problém při objednávání online.



Obrázek 35: Graf - Obavy při online nakupování, Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 20 - Co patří mezi Vaše nejdůležitější faktory při nakupování potravin?

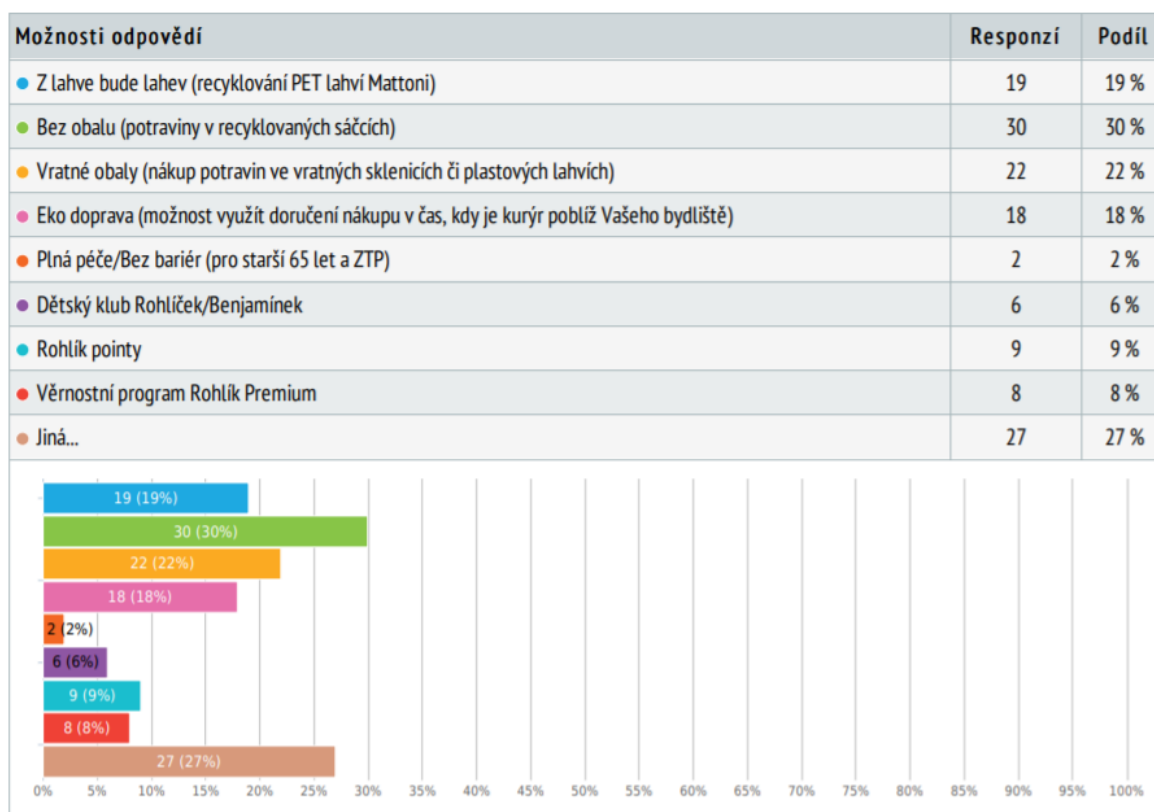
Tato otázka byla směřována na všechny respondenty, ať už nakupují potraviny online či nikoliv. 61,8 % dotazovaných zvolilo faktor garance kvality potravin, což je právě nejčastější obavou. Dalšími častými jsou slevové akce a široký výběr produktů od různých značek či dodavatelů. Nejméně důležitý faktor při nakupování potravin online či v kamenné prodejně je možnost využívat věrnostní program.



Obrázek 36: Graf - Nejdůležitější faktory při nakupování potravin, Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 21 - Využíváte některé z těchto projektů, které konkrétně Košík.cz a Rohlík.cz nabízí?

Předposlední otázka měla za úkol zjistit, kolik respondentů, kteří nakupují potraviny online, využívá projekty, které Košík a Rohlík nabízí. 71 % využívá projekty, které jsou zaměřené na ekologické faktory a životní prostředí. Využívají tedy projekty Z lahve bude lahev, Bez obalu, Vratné obaly a část zákazníků i možnost Eko dopravy. 27 dotazovaných nevyužívá žádný z těchto projektů.



Obrázek 37: Graf - Využívání projektů, Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 22 - Jaké nové inovace/služby/výhody byste při nakupování online potravin ocenili?

Poslední otázka celého dotazníku zjišťovala, jaké nové inovace či služby by zákazníci ocenili při nakupování potravin online. 44 dotazovaných je se všemi službami spokojena, a tak je tedy nenapadá nic, co by společnosti mohli zlepšit či zavést.

Nejčastějšími oblastmi, ve kterých by mohlo dojít ke zlepšení podle respondentů, jsou oblast ekologie, cen, rozšíření sortimentu, doprava, kvalita, záruka a web.

V oblasti ekologie byli nejčastěji zmiňovány nápady jako je například méně papírových tašek a zavést například vratné tašky na zálohu, či možnost přesunout si nákup u kurýra do své vlastní tašky. Také zde bylo často uváděno zavedení více vážených a bezobalových potravin a méně plastových obalů.

Další oblastí je rozšíření sortimentu, kdy by zákazníci uvítali větší výběr potravin, ať již z českých značek nebo zahraničních. Často se zde objevovala odpověď i většího výběru alkoholu.

Co se týče oblasti kvality a záruky, tak zde si lidé přejí, aby se skutečně jednalo o kvalitní zboží, aby nedocházelo k rozdílu mezi objednávkou a přijmutím zbožím.

V oblasti dopravy bylo zmíněno například možnost dopravy zdarma, možnost odběrných míst či rozšíření již zavedených pointů a také rozšíření dopravy i do menších obcí, které jsou ve větší vzdálenosti od velkých měst.

Často právě lidé také odpovídali, že by chtěli zavést studentské slevy, více slevových akcí, lepší a výhodnější ceny jako jsou v kamenných prodejnách či zrušení minimální ceny pro objednání, tak aby si nákup mohli koupit i lidé, kteří potřebují jen pár potravin.

Zbylé odpovědi byli zaměřeny na přehlednější webové stránky, garance dostupnosti potravin, a to v případě, kdy si zákazník vybírá potraviny, přidá je do košíku a za chvíli je zboží už nedostupné a není ho možné tedy tak objednat. Dále například dostávat upozornění na slevy u zboží, které často zákazník nakupuje, či možnost automatické objednávky stejných potravin každý týden.

15.1 Souhrnné zhodnocení výsledků dotazníku

Dotazník byl vyplněn 165 lidmi a z nich pouze 99 nakupuje potraviny online. Dotazník byl sdílen pouze v rámci sociálních sítí a pro statisticky kvalitnější výsledek by bylo dobré, aby byl dotazník sdílen na webu, ke kterému se dostane větší počet respondentů z různých koutů České republiky. Když shrnu veškeré výsledky získané z dotazníkového šetření, tak mohu říci, že:

- 1) Nejčastěji lidé nakupují 1x za měsíc, kdy online objednávají větší nákup, který by sami z kamenné prodejny neodnesli.
- 2) 54,5 % z dotazovaných bylo ovlivněno současnou situací ohledně Covid-19, kdy se lidé bojí navštěvovat kamenné prodejny a raději si tak objednájí potraviny z pohodlí a bezpečí doma. Při převzetí nákupu od kurýra mohou využít i možnost si nechat zaplacený nákup za dveřmi svého bytu či domu, tak aby došlo k bezkontaktnímu předání, které tyto společnosti nabízejí.
- 3) Lidé nakupují potraviny online nejčastěji u společnosti Košík.cz a to z důvodu, že společnost zavází i do jejich kraje, jsou na tuto společnost zvyklí a jsou s ní spokojeni, mají širší sortiment a větší dostupnost zboží, oproti konkurenci mají levnější zboží a více oblíbených značek v akci. Pokud se zaměříme na projekty, které firma nabízí, tak nejčastěji využívaný je projekt Bez obalu, kdy si lidé mohou zakoupit zboží na váhu a také v recyklovatelných sáčcích. Projekt Z lahve bude lahev je druhým nejvíce využívaným u této společnosti. Je tedy zřejmé, že lidem záleží na životním prostředí a snaží se tak nakupovat s co nejmenším odpadem, co se týče plastů.
- 4) Druhou nejčastější společností, u které lidé nakupují je konkurenční Rohlík.cz a to z těchto důvodů: rychlé doručení, možnost spolehnout se na kvalitu ovoce a zeleniny, přehledné webové stránky a také z důvodu spokojenosti s celou společností. Také zde pracuje několik známých dotazovaných, a proto nakupují právě přes tuto společnost. Jeden z nejvíce využívaných projektů u této společnosti jsou Vratné obaly, kdy si lidé mohou nakoupit potraviny ve vratných sklenicích či plastových lahvích. Stejně jaké u společnosti Košík.cz je tedy dbáno nejvíce na ekologické projekty.

- 5) Mezi častokrát zmiňované problémy s oběma společnostmi patří chybějící potraviny v objednaném nákupu a špatná kvalita ovoce, zeleniny a masa. Právě oba tyto faktory patří podle dotazovaných k nejčastějším obavám při nakupování potravin online, a právě nemožnost si vybrat konkrétní kus pečiva, ovoce, zeleniny či masa, tak jak je možné v kamenných prodejnách, byla určována jako jedna z největších nevýhod při nákupu potravin online. Garance kvality byla také zmiňována u nejdůležitějších faktorů při nakupování online hned vedle širokého výběru produktů od různých značek a slevových akcí.

- 6) Nejvíce by lidé ocenili, pokud by společnosti dodávali méně papírových tašek, rozšířili nabídku potravin a zařadili by více oblíbených značek. V rámci dopravy, by mohli rozšířit své rozvozové lokality i do menších měst a zavést odběrová místa u společností, které tuto možnost ještě nenabízí a ty, které je už nabízí, tak by bylo vhodné tyto odběrová místa rozšířit na více dostupných míst. Studenti by rádi ocenili studentské slevy a ostatní zákazníci opět více slevových akcí.

16 Návrh nových inovačních aktivit

Z nasbíraných odpovědí z dotazníkového šetření vyplynulo několik návrhů na zlepšení pro obě společnosti. Všechny návrhy byly rozděleny do několika kategorií, a to na ekologické faktory a životní prostředí, sortiment, doprava, slevové akce a ceny, záruka kvality a web. V této kapitole bude ke každé kategorii doporučeno několik zlepšení jak pro Košík.cz, tak i pro Rohlík.cz.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že z dotazovaných nakupuje potraviny online jen 60 % a z toho 55 % bylo ovlivněno současnou situací ohledně COVID-19. Je tedy dosti pravděpodobné, že až se vše vrátí do normální situace, lidé opět budou chodit spíše do kamenných prodejen. Obě společnosti by se tedy měly zaměřit na získání nových zákazníků a samozřejmě si také udržet své stávající zákazníky, a to tím, že budou neustále vylepšovat své inovační aktivity a zlepšovat své služby, právě na základě komunikace se zákazníky.

Kategorie	Nová služba/inovace/zlepšení
Ekologické faktory a životní prostředí	Vlastní taška, vratné tašky na zálohu, přepravka na zálohu, více vážených a bezobalových potravin
Rozšíření sortimentu	Více českých a zahraničních značek a potravin, větší výběr alkoholu, zavedení sortimentu s malými spotřebiči do kuchyně
Doprava	Rozšíření i do menších měst či obcí, zavedení odběrných míst, rozšíření již zavedených pointů
Slevové akce a ceny	Studentské slevy, více akčního zboží, menší minimální cena objednávky
Záruka kvality	Garance kvality ovoce, zeleniny a masa, odběr ovoce a zeleniny od českých farmářů
Web	Garance dostupnosti potravin, možnost automatické objednávky stejných potravin každý týden, dostávat upozornění na nejčastěji nakupované potraviny, když budou ve slevě, možnost nakupovat v digitálním prostředí

Tabulka 5: Doporučení pro společnosti, Zdroj: vlastní zpracování

Ekologické faktory a životní prostředí

Papírové tašky, v kterých jak Košík, tak i Rohlík dováží nákupy, jsou sice ekologické, ale spousta lidí vadí, že nákup je v několika taškách. Společnosti rozdělují nákup do tašek podle kategorií, a to na mléčné výrobky, ovoce a zeleninu, chlazené a trvanlivé potraviny. Pokud si tedy zákazník objedná základní nákup za 1 000 Kč, jsou mu potraviny doručeny například v 7 taškách. Vhodné by bylo, kdyby si zákazník mohl nákup u kurýra přendat do své tašky. Případně by mohli být zavedeny vratné tašky na zálohu. Pro větší nákup by společnosti mohli zavést zálohované přepravky, v kterých by byly dodávány větší nákupy, tak aby se zákazník nemusel tahat s několika taškami.

Rozšíření sortimentu

V rámci rozšíření sortimentu by bylo vhodné, zařadit více oblíbených českých a zahraničních značek, tak aby zákazníci měli větší výběr a mohli si online nakoupit to co rádi kupují i v kamenných prodejnách. Mohou být zařazeny i zahraniční značky, které své produkty neprodávají v kamenných prodejnách a tím by společnosti měli konkurenční výhodu, že by si zákazníci mohli tyto značky koupit online a byl by tím větší zájem o nakupování potravin online. V dotazníkovém šetření se také často vyskytovala odpověď s větším výběrem alkoholu.

Jedním z dalších nápadů na rozšíření sortimentu by byla možnost zakoupení malých domácích spotřebičů. Pokud si ráno zákazník bude nakupovat suroviny na večeři, kterou se chystá připravit, ale nemá například doma ruční mixér, tak by mohl mít možnost si mixér zakoupit společně s potravinami. Tato možnost zákazníkovi ušetří čas a dopravu. Nemusí tedy shánět spotřebič v jiných specializovaných prodejnách a platit tak další poštovné a čekat několik dní na doručení.

Doprava

Podle dotazníkového šetření by spousta respondentů nakupovali potraviny online, ale bohužel do jejich města či obce tyto společnosti nedováží. Společnost Košík sice zaváží do celé České republiky, ale ne do všech měst zaváží veškeré potraviny, ale jen vybrané. Do budoucna chce společnost tuto oblast závozu celého sortimentu rozšířit. Naopak společnost Rohlík, zaváží pouze do velkých měst, ale opět ne do všech. Aby si tedy společnosti získali více zákazníků, bylo by vhodné co nejdříve tyto závozní oblasti rozšířit, tak aby mohli nakupovat i zákazníci, kteří bydlí v menších městech či vesnicích a nemají zde tak možnost nakoupit z pohodlí domova. Myslím, že lidé na vesnicích by tuto službu ocenili, jelikož ve vesnicích obchody moc často nebývají, a nebo se ve vesnici nachází jen jedna malá večerka. Na velký nákup tedy lidé musí dojíždět do nejbližších větších měst.

Společnost Košík.cz v současné době neprovozuje žádná výdejní místa, tak jako je již má zavedené společnost Rohlík. Košík by tedy takovéto pointy mohl také zařadit do své nabídky, jelikož u společnosti Rohlík jsou tyto pointy velmi často využívány. Zákazníkům je tak ušetřen čas a mohou si nákup vyzvednout ihned po práci, aniž by museli někam dojíždět. Rohlík tyto pointy má v plánu do budoucna rozšířit do všech měst, do kterých zaváží.

Slevové akce a ceny

Jelikož častými zákazníky jsou i studenti vysokých škol, kteří nemají ještě tak velký rozpočet peněz, uvítali by studentské slevy na svůj nákup. Student po přihlášení do svého účtu u společnosti by mohl nahrát do systému svoji platnou ISIC kartu či jakýkoliv průkaz studenta a mohl by tak uplatňovat několikaprocentní slevu na celý nákup.

Lidem také často nevyhovuje vysoká minimální cena objednávky, kterou obě společnosti mají nastavenou na 500 Kč. Pokud si chtějí nakoupit jen menší nákup, tak nemají tu možnost ho přes tyto společnosti objednat. Je logické, že kurýr nebude rozvážet lidem nákup jen o 5 položkách, to by bylo pro společnost nákladné, jelikož by kurýr projezdil více paliva, než kolik by stál takovýto nákup. Pokud bychom tuto možnost chtěli zařadit do nabídky, tak by bylo nejlepší rozvážet takto malé nákupy jen pokud by kurýr měl naplánovanou trasu kolem zákazníka.

Záruka kvality

Mezi nejčastější obavy a nevýhody nakupování potravin online respondenti zařadili právě kvalitu ovoce, zeleniny a masa. Při nakupování online, nemá možnost zákazník si vybrat ovoce, zeleninu či maso podle svého výběru jako v kamenné prodejně. Dochází tedy často k tomu, že zákazník není s kvalitou potravin spokojen a často tak dochází k reklamacím či stížnostem na obě společnosti. Přáním zákazníků je tedy, aby se jednalo opravdu o kvalitní produkty, tak aby nedocházelo k rozdílu mezi objednávkou a doručeným zbožím.

Společnosti by tento problém mohli vyřešit tím, že by více odebírali čerstvé domácí potraviny od farmářů a soukromých výrobců. Tímto krokem by podpořili české farmáře a zároveň by uspokojili potřeby zákazníků co se týče kvality potravin. Dnes si i hodně lidí uvědomuje, jak nezdравé jsou potraviny, které v kamenných prodejnách nakupujeme. Právě ani ovoce a zelenina není to co bývalo dříve. Vše je stříkané různými chemikáliemi, aby produkty přežili cestu ze zahraničí do České republiky. Například jahody jsou sbírané ještě zelené a po cestě jsou nechány dozrát pod umělým světlem. Konec konců ani ovoce a zelenina ve velkých kamenných prodejnách, které jsou i dodavatelem pro obě společnosti, nejsou zdraví prospěšné.

Web

Zlepšení by mohlo být i na webových stránkách, a to konkrétně zaručení garance potravin. Častým problémem je, že zákazník si vybírá svůj nákup, přidává potraviny do košíku, ale než se dostane k dokončení nákupu, tak se občas stane, že již některé potraviny nejsou dostupné. Pro vyřešení toho problému, by bylo vhodné, aby potraviny, které si zákazník přidá do košíku, zůstaly rezervované například na 30 minut, než svůj nákup dokončí. Pokud by nákup nedokončil a z webových stránek by odešel, tak se po 30 minutách produkty z košíku odeberou a opět budou skladem pro další zákazníky. Tímto má zákazník jistotu, že při dokončení nákupu bude mít všechny potraviny dostupné.

Dalším zlepšením pro webové stránky, které by zákazníci uvítali, je možnost automatické objednávky stejných potravin každý týden. Zákazník by si mohl zvolit svůj nákupní seznam potravin, který by chtěl zasílat například každé pondělí. Zákazník by tak měl vždy doma veškeré základní potraviny, které kupuje nejčastěji. Kdykoliv by měl možnost tento seznam upravit a některé potraviny změnit nebo také by měl možnost objednávku zrušit dva dny předem, tak aby potraviny nebyly zbytečně blokovány pro jiné zákazníky.

Dalším zlepšením v rámci webových stránek je návrh zasílat zákazníkovi mailem či sms s informacemi ohledně slev na jejich nejčastěji nakupované potraviny. Pokud zákazník nějaké produkty kupuje pokaždé, nebo často, a daná potravina by byla v akční nabídce, zákazník by dostal upozornění s tím, že se právě tato jeho oblíbená potravina nachází ve slevě. Díky tomu, že by zákazník byl upozorněn na akční cenu, je více méně pravděpodobné, že vytvoří nový nákup u společnosti. Tím si tedy společnosti zvýší nákupy a také možno i nové zákazníky.

Inovací pro obě společnosti je možné místo klasického e-shopu nabídnout svým zákazníkům možnost návštěvy prodejny v digitálním prostředí. Zákazník by „procházel“ prodejnu na svém zařízení, viděl by regály s vystaveným zbožím a kliknutím je přidal do svého virtuálního košíku. Měl by

k dispozici i virtuálního shop asistenta, který by mu mohl doporučovat zboží, pomáhat s výběrem a odpovídat na otázky. Např. pokud bude zákazník hledat potraviny bez laktózy, zeptá se svého shop asistenta a ten mu ukáže všechny dostupné produkty bez laktózy. Nebo pokud si bude chtít uvařit například kuřecí vývar, asistent mu ukáže seznam potřebných ingrediencí. Tímto krokem by se společnosti výrazně odlišili od konkurence.

Dalším způsobem, jak vylepšit webové stránky společností je přizpůsobit e-shop pro seniory nebo také pro zrakově postižené tím, že by byla možnost hlasového vyhledávání jednotlivých potravin. Zákazník by tedy místo vypisování a hledání potravin mohl jednoduše nadiktovat jednotlivé názvy potravin do vyhledávače a e-shop by mu danou potravinu vyhledal. To by byla velká pomoc pro straší generaci, která není tak zběhlá v technologiích jako současná mladá generace.

Závěr

Diplomová práce se zabývá inovacemi na trhu online prodeje potravin konkrétně u společnosti Košík.cz a Rohlík.cz. V dnešní době jsou inovace velmi důležité pro každý podnik, který chce udržet krok s dobou a zvýšit tak svoji konkurenceschopnost.

V poslední době velmi vzrostl zájem o doručování potravin a dalšího zboží až domů. Obzvláště teď v době pandemie, kdy se hlavně starší generace bojí navštívit kamenné prodejny z důvodu velkého počtu lidí. Výhodou těchto společností je, že potraviny zavezou na adresu a kurýři jsou ochotni nákup vynést i do patra. Společnosti stále rozvíjí a inovují a nesnaží se ignorovat stížnosti od svých zákazníků. Každou stížnost berou jako další krok ke svému zlepšení. Každým rokem se tržby obou společností zvyšují a tato služba se stává stále více a více oblíbenou mezi českou populací. Obzvláště minulý rok 2020 si společnost Košík.cz i Rohlík.cz prošli zkouškou při pandemii, ale díky svým zaměstnancům se vše podařilo zvládnout.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě části. V první teoretické části byly představeny základní pojmy z oblasti inovací, inovační proces, inovační podnik, konkurenceschopnost a také situační analýza, která je také z jedné podstatných částí pro navrhování nových inovačních aktivit. Druhá část byla praktická, kde především situační analýza byla aplikována na společnost Košík.cz a Rohlík.cz.

V praktické části byla nejprve představena společnost Košík.cz, její historie a současné inovační aktivity. Významné inovační aktivity společnosti Košík, které v práci byly popsány patří: Budoucnost bez obalu, Z lahve bude lahev, Ekoenergie a spojení s několika významnými značkami. Následně byla popsána stejným způsobem i společnost Rohlík.cz. Mezi významné aktivity společnosti Rohlík byly zařazeny: Vratné obaly, Rohlík pointy, Rohlík Premium a mnoho dalších. V této části byly také obě společnosti porovnány. Porovnání bylo rozděleno do několika částí, a to na logistiku, ceny, služby a ostatní. Následně byly zhodnoceny výsledky z dotazníkového šetření a s pomocí výsledků byly navrženy nové inovační aktivity pro obě společnosti. V praktické části byla zohledněna i současná situace ohledně pandemie COVID-19, která měla velký vliv na společnosti v roce 2020 a i v současnosti. Bylo podrobně popsáno, jak se obě společnosti se situací vypořádali, jaké navrhli inovační aktivity pro zvládnutí této situace a také o kolik se společností zvýšily objednávky a tržby.

Cílem práce bylo tedy zmapovat inovační aktivity obou společností, porovnat jejich strategie a na základě průzkumu navrhnout nové inovace či zlepšení. Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 60 % lidí nakupuje potraviny online a z nich 55 % bylo ovlivněno současnou situací COVID-19. Pro obě společnosti tedy byly navrženy taková zlepšení, aby si udržely své stávající zákazníky a také získání nových, tak aby lidé začali více nakupovat potraviny online z pohodlí domova. Nejčastějším problémem, které vyplynulo z dotazníkového šetření, byla špatná kvalita ovoce, zeleniny a masa. Je to tedy jedna z oblastí, na kterou by se společnosti měli zaměřit a zlepšit ji, tak aby zákazníci byli s nákupem spokojeni a nedocházelo tak ke stížnostem a reklamacím. Nové inovační aktivity a zlepšení bylo rozděleno na šest kategorií, a to ekologické faktory, rozšíření sortimentu, doprava, slevové akce, záruka kvality a web.

Cíl, který byl definován na začátku práce byl splněn. Inovace byly podrobně popsány pomocí odborné literatury. Na základě průzkumu pomocí dotazníkového šetření, který zjišťoval spokojenost a možná zlepšení pro nakupování potravin online, byly navrženy v závěru nové inovační aktivity pro společnost Košík.cz i Rohlík.cz.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

1. SVATOŠOVÁ, Veronika. *Tvořivé myšlení a inovace*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-010-5.
2. TIDD, Joseph. *Řízení inovací zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1466-7.
3. TROMMSDORFF, Volker. *Marketing inovací*. Praha: CH Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-092-8.
4. TOMEK, Gustav. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: CH Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.
5. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-2471-535-3.
6. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-2474-670-8.
7. KLÍMOVÁ, Viktorie. *Inovační procesy: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2006. ISBN 80-210-4166-8.
8. SKOKAN, Karel. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis, 2004. ISBN 80-7329-059-6.
9. ŠVEJDA, Pavel. *Inovační podnikání*. Asociace inovačního podnikání v ČR, 2007. ISBN 978-80-903153-6-5.
10. VEBER, Jaromír. *Marketing inovací*. Praha: Management press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.
11. BARTER, František. *Inovace v podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 80-214-3086-9.
12. KOŠTURIÁK, Ján. *Inovace vaše konkurenční výhoda!*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1929-7.
13. VALENTA, František. *Inovace v manažerské praxi*. Praha: Velryba, 2001. ISBN 80-85860-11-2.
14. ADAIR, John Eric. *Efektivní inovace*. Praha: Alfa, 2004. ISBN 80-86851-04-4.
15. KOVÁŘ, František. *Správa změn*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-28-8.
16. PITTNER, Miroslav. *Řízení inovací (regulace, řízení, vedení)*. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2004. ISBN 80-903153-2-1.
17. BARTES, František. *Vedení inovací*. Brno: Zdeněk Novotný, 2004. ISBN 80-7355-018-0.
18. KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 9788071798828.
19. MACHAN, Richard. *Management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-83-7.
20. FRANKOVÁ, Emílie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, .s., 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.
21. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2016-6.

22. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3949-1..
23. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.
24. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Tvorba strategie a strategického plánování*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
25. HAUSCHILDT, Jürgen. 2007. *Innovationsmanagement*. München: Verlag Vahlen, 2007. 635 s. ISBN 978-3800621552
26. PITRA, Zdeněk. 2006. *Management inovačních aktivit*. Praha: Profesional Publishing, 2006. 438 s. ISBN 80-86946-10-X.

Internetové zdroje

1. *Inovace* [online]. Kopřivnice [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: http://www.voskop.cz/downloads/inovace_voskop.pdf. VOŠ, SOŠ a SOU Kopřivnice.
2. ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. *Manuál hodnocení inovační výkonnosti* [online]. Brno: VUT v Brně, 2012 [cit. 2021-02-25]. ISBN 978-80-7204-796-3.
3. *Operační program Podnikání a inovace: Program podpory Inovace - Inovační projekt* [online]. In: . 27.09.2011 [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <http://www.mpo-oppi.cz/inovace-projekt/>
4. *PŘÍRUČKA PRO TVORBU A REALIZACI INOVAČNÍCH PROJEKTŮ* [online]. 2013 [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/file/8646>
5. Bariéry na cestě k inovacím. *Moderní řízení: měsíčník Hospodářských novin. Manager digest*. Praha: Economia, **38**(9), 22-24. ISSN 0026-8720.
6. *KOŠÍK.CZ BOJUJE ZA BUDOUCNOST BEZ JEDNORÁZOVÝCH OBALŮ* [online]. 2019 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.mistoprodeje.cz/obsah/pos-aktuality/kosik-cz-bojuje-za-budoucnost-bez-jednorazovych-obalu/>
8. *Online supermarket Košík.cz rozšiřuje bezobalové nakupování. Do sáčku odsype i prací prášek nebo sůl do myčky* [online]. 2019 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.czechcrunch.cz/2019/11/online-supermarket-kosik-cz-rozsiruje-bezobalove-nakupovani-do-sacku-odsype-i-praci-prasek-nebo-sul-do-mycky/>
9. *Košík uvádí farmářské bedýnky, obsah bude měnit co týden* [online]. 2020 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/07/kosik-uvadi-farmarske-bedynky-obsah-bude-menit-co-tyden/>
10. *ROHLÍK.CZ NABÍZÍ TO NEJLEPŠÍ Z POTRAVIN MARKS & SPENCER* [online]. 2017 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.mistoprodeje.cz/obsah/pos-aktuality/rohlik-cz-nabizi-to-nejlepsi-potravin-marks-spencer/>
11. *ROHLÍK.CZ ROZJÍŽDÍ ROZVOZ DO FIREM* [online]. 2019 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.mistoprodeje.cz/obsah/zajimavosti-z-retailu/rohlik-cz-rozjizdi-rozvoz-do-firem/>
12. *Košík.cz* [online]. [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.kosik.cz/>
13. *Rohlík.cz* [online]. [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.rohlik.cz/>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Faktory vyvolávající potřebu inovací, Zdroj: G. Tomek, Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy, 2009, str. 70	10
Obrázek 2: Inovační cyklus, Zdroj: j. Vaculík, Řízení změn, 2003, str. 125	16
Obrázek 3: Fáze a činnosti realizačního inovačního procesu, Zdroj: J. Veber, Management inovací, 2006, str. 182	17
Obrázek 4: Lineární model inovací, Zdroj: V. Klímová, Inovační procesy, 2006, str. 24	19
Obrázek 5: Nelineární model inovací, Zdroj: V. Klímová, Inovační procesy, 2006, str. 24.....	19
Obrázek 6: Druhy efektů, Zdroj: Švejda, Inovační podnikání, 2007, str. 159	22
Obrázek 7: Empatická mapa, Zdroj: Veber, Management inovací, 2016, str. 245	28
Obrázek 8: Ishikawův diagram, Zdroj: J. Veber, Řízení jakosti a ochrana spotřebitele, 2007, str. 149	29
Obrázek 9: Analýza silového pole, Zdroj: J. Veber, Management inovací, 2016, str. 249	30
Obrázek 10: Zdroje financování, Zdroj: J. Veber, Management inovací, 2016, str. 208	32
Obrázek 11: Porterův model pěti sil, Zdroj: J. Fotr a kol., Tvorba strategie a strategické plánování, 2020, str. 61	41
Obrázek 12: SWOT analýza, Zdroj: D. Jakubíková, Strategický marketing - Strategie a trendy, 2008, str. 103	43
Obrázek 13: Logo Košík.cz, Zdroj: www.kosik.cz.....	48
Obrázek 14: Inovační aktivity Košík.cz, vlastní zpracování	54
Obrázek 15: Budoucnost bez obalu, Zdroj: www.kosik.cz/stranky/budoucnost-bez-obalu.....	56
Obrázek 16: Z lahve bude lahev, Zdroj: www.kosik.cz/stranky/z-lahve-bude-lahev?kampan=paticka	57
Obrázek 17: Eko doprava, Zdroj: www.kosik.cz	58
Obrázek 18: Logo Rohlík.cz, Zdroj: www.rohlik.cz	62
Obrázek 19: Inovační aktivity společnosti Rohlík.cz, vlastní zpracování.....	68
Obrázek 20: Rohlík pointy, Zdroj:.....	70
Obrázek 21: Vlastní značka Bez kompromisu, Zdroj:	72
Obrázek 22: Rozvozové oblasti Košík.cz, Zdroj: www.kosik.cz	75
Obrázek 23: Rozvozové lokality Rohlik.cz, Zdroj: www.rohlik.cz	75
Obrázek 24: Porovnání cen, Zdroj: www.kosik.cz a www.rohlik.cz	76
Obrázek 25: Graf - Povědomí o nakupování potravin online, Zdroj: vlastní výzkum	80
Obrázek 26: Graf - Nakupování potravin online, Zdroj: vlastní výzkum	81
Obrázek 27: Graf - Jak často nakupujete potraviny online, Zdroj: vlastní výzkum	81
Obrázek 28: Graf - Ovlivnění situací Covid-19, Zdroj: vlastní výzkum.....	82
Obrázek 29: Graf - Nejčastější společnost, Zdroj: vlastní výzkum	82
Obrázek 30: Graf - Problémy se společností, Zdroj: vlastní výzkum	83
Obrázek 31: Graf - Spokojenost s online nákupy potravin, Zdroj: vlastní výzkum.....	83
Obrázek 32: Graf - Výhody nákupu potravin online, Zdroj: vlastní výzkum.....	84
Obrázek 33: Graf - Nevýhody nákupu potravin online, Zdroj: vlastní výzkum	84
Obrázek 34: Graf - Způsob platby, Zdroj: vlastní výzkum	85

Obrázek 35: Graf - Obavy při online nakupování, Zdroj: vlastní výzkum	85
Obrázek 36: Graf - Nejdůležitější faktory při nakupování potravin, Zdroj: vlastní výzkum	86
Obrázek 37: Graf - Využívání projektů, Zdroj: vlastní výzkum	87

Seznam tabulek

Tabulka 1: Inovační metody, vlastní zpracování, Zdroj: J. Košturiak, Inovace - Vaše konkurenční výhoda!, 2008, str. 133	26
Tabulka 2: SWOT analýza společnosti Košík.cz, vlastní zpracování	53
Tabulka 3: SWOT analýza společnosti Rohlík.cz, vlastní zpracování.....	67
Tabulka 4: Srovnání společností, vlastní zpracování.....	74
Tabulka 5: Doporučení pro společnosti, Zdroj: vlastní zpracování	90

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník

Inovace na trhu online prodeje potravin

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který Vám zabere maximálně 6 minut. Týká se tématu inovací na trhu online prodeje potravin a výsledky budou použity pro účely mé diplomové práce. Všechny odpovědi jsou anonymní.

Děkuji za Váš čas a přeji hezký den.

1. Pohlaví

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

žena

muž

2. Věk

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

15 -25 let

26 – 35 let

36 – 45 let

46 – 65 let

66 let a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

základní

střední bez maturity/výuční listopad

střední s maturitou

vysokoškolské

4. Momentálně jsem

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- zaměstnaný/á
- nezaměstnaný/á
- student/ka
- na mateřské dovolené
- OSVČ
- důchodce

5. Hrubý měsíční příjem

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- méně než 15 000 Kč
- 15 001 Kč – 25 000 Kč
- 25 001 Kč – 35 000 Kč
- 35 001 Kč a více
- bez příjmu
- nechci odpovídat

6. V jakém městě žijete?

7. Víte o tom, že se dají nakupovat potraviny online?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ano
- ne

8. Nakupujete potraviny online?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ano
- ne

9. Jak často nakupujete potraviny online?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- 1x týdně
- 2x až 3x týdně
- 1x za dva týdny
- 1x za měsíc
- jiná: _____

10. Ovlivnila Vás v nákupu potravin online pandemie Covid-19?

Nápověda k otázce vyberte jednu odpověď

- ano
- ne

11. U kterého e-shopu s online potravinami nejčastěji nakupujete?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Rohlík.cz
- Košík.cz
- iTesco.cz
- jiný e-shop: _____

12. Z jakého důvodu nakupujete zrovna u této společnosti?

13. Měli jste někdy problém s některou z výše uvedených společností?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ano
- ne

14. Pokud ano, se kterou a o co se přesně jednalo?

15. Jste obecně spokojeni s nákupy potravin online?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- ano
- ne

16. Co byste označili jako VÝHODU online nakupování?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo víc odpovědí

- doručení nákupu až ke dveřím bytu/domu
- úspora času
- úspora peněz
- široký výběr zboží
- objednání z pohodlí domova
- jiná: _____

17. Co byste označili jako NEVÝHODU online nakupování?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- nemožnost vybrat si konkrétní kus pečiva, ovoce, zeleniny nebo masa
- minimální výše objednávky
- cena za dopravu
- nejistota doručení nákupu včas
- vyšší ceny
- jiná: _____

18. Jaký způsob platby používáte při nákupu online nejčastěji?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- platební kartou předem
- platební kartou u řidiče
- hotově při převzetí
- stravenkami
- odloženou platbou za 14 dní

19. Pociťujete některé z těchto obav při nákupu potravin online?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- špatná kvalita ovoce, zeleniny a masa
- některé položky budou v objednávce chybět
- nákup nebude doručen včas
- nákup nebude doručen
- jiná: _____

20. Co patří mezi Vaše nejdůležitější faktory při nakupování potravin?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- ekologické faktory a důraz na životní prostředí
- široký výběr produktů od různých značek
- slevové akce
- garance kvality potravin
- rychlost doručení
- cena za dopravu
- možnost využívat věrnostní program
- jiná: _____

21. Využíváte některý z těchto projektů, které konkrétně Košík.cz a Rohlík.cz nabízí?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Z lahve bude lahev (recyklování PET lahví Mattoni)
- Bez obalu (potravin v recyklovaných sáčcích)
- Vratné obaly (nákup potravin ve vratných sklenicích či plastových lahvích)
- Eko doprava (možnost využít doručení nákupu v čas, kdy je kurýr poblíž Vašeho bydliště)
- Plná péče/Bez bariér (pro starší 65 let a ZTP)
- Dětský klub Rohlíček/Benjamínek
- Rohlík pointy
- Věrnostní program Rohlík Premium
- jiná: _____

**22. Jaké nové inovace/služby/výhody byste při nakupování online potravin oce-
nili?**
