



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Vyhodnocení zavedení inovačního produktu "Chytré auto" od T-Mobile na trh

Evaluation of Introduction of the Innovative Product "Chytré auto" from Company T-Mobile to the Market

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Řízení rozvojových projektů

## **STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací v podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Boháčová Jméno: Monika Osobní číslo: 424031  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávací katedra/ústav: Oddělení manažerských studií  
Studijní program: Řízení rozvojových projektů  
Studijní obor: Projektové řízení inovací v podniku

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:  
Vyhodnocení zavedení inovačního produktu "Chytré auto" od T-Mobile na trh

Název diplomové práce anglicky:  
Evaluation of Introduction of the Innovative Product "Chytré auto" from Company T-Mobile to the Market

Pokyny pro vypracování:  
CÍL: Cílem DP je představení postupu zavedení inovačního produktu "Chytré auto" od T-Mobile na trh a souhrn zajímavých inovačních postupů při procesu  
PŘÍNOS: Přínosem práce je představení inovačních postupů a vyhodnocení zavedení produktu na trh  
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - spotřební chování, segmentace trhu, komunikační kanály; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza inovačních prvků při zavádění inovační služby "Chytré auto", vyhodnocení zavedení; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:  
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada, 2013.  
FRANKOVÁ, Emilie. Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada, 2011.  
PŘÍKRYLOVÁ, Jana a JAHODOVÁ, Hana. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 2010.  
VYSEKALOVÁ, Jitka. Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka. Praha: Grada, 2014.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:  
doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D., oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání diplomové práce: 6. 12. 2018 Termín odevzdání diplomové práce: 2. 5. 2019

Platnost zadání diplomové práce: 30. 9. 2020

\_\_\_\_\_  
Podpis vedoucí(ho) práce

\_\_\_\_\_  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

\_\_\_\_\_  
Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

5. 4. 2019  
Datum převzetí zadání

Podpis  
Podpis studenta(ky)

BOHÁČOVÁ, Monika. Vyhodnocení zavedení inovačního produktu "Chytré auto" od T-Mobile na trh. Praha: ČVUT 2019. 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 02. 05. 2019

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce Ing. Michalu Pilíkovi, Ph.D. a konzultantovi Mgr. Otakarovi Mrázovi za vedení práce a odborné rady. Dále bych poděkovala společnosti T-Mobile za zpřístupnění potřebných materiálů, které mi pomohly zpracovat diplomovou práci. A v neposlední řadě rodině a přáteli, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

# **Abstrakt**

Cílem diplomové práce je představení zavedení produktové inovace. Na praktickém příkladu inovačního produktu Chytré auto od společnosti T-Mobile je ukázáno, jak konkrétní společnost zaváděla produkt na trh a jakými fázemi při zavádění procházela. Proces uvedení produktu na trh je obohacen o inovační prvky, které společnost používala při procesu, především tehdy, když chtěla zvednout povědomí o produktu. Teoretický úvod definuje marketingový mix modelů 4P a 4C, tržní segmentaci a přibližuje pojem inovace a důvody proč inovovat. Závěrem práce je zhodnocení zavedení produktu na trh a návrhy, co společnost mohla při uvádění inovačního produktu udělat lépe.

## **Klíčová slova**

produkt, inovace, trh, průzkum, distribuce, zákazník

# **Abstract**

The aim of the final Thesis is to present the introduction of product innovation. On the practical example of the T-Mobile Smart Car product, it's shown how company introduced the product to the market and which phases development went through. The product launch process is enriched by the innovative features that the company used in the process, especially when it wanted to raise product awareness. The theoretical introduction defines the marketing mix of 4P and 4C models, market segmentation and introduces the concept of innovation and the reasons for innovation. The conclusion of the work is to evaluate the introduction of the product to the market and suggestions what company could have done better when introducing product.

## **Key words**

product, innovation, market, research, distributions, customer

# Obsah

ÚVOD .....	9
1. Marketingový mix a jeho specifika .....	11
1.1 Složky marketingového mixu model 4P .....	11
1.2 Složky marketingového mixu model 4C .....	26
2. Trh a tržní segmentace .....	28
2.1 Segmentace trhu .....	29
2.2 Targeting .....	30
2.3 Positioning .....	30
3. Inovace .....	32
3.1 Definiční vymezení inovace .....	32
3.2 Rozdělení inovací .....	35
3.3 Předpoklady a důvody pro inovace .....	37
4. Chytré auto .....	48
4.1 Představení společnosti .....	48
4.1.1 Činnosti společnosti .....	48
4.2 Cesta k inovaci Chytré auto .....	50
4.3 Vstup na rezidentní trh .....	50
4.3.1 První testování .....	50
4.4 Průzkum trhu ve světě .....	51
4.5 Poskytovatel Mojio .....	53
4.6 Průzkum trhu v České republice .....	54
4.6.1 Velikost trhu .....	58
4.7 Spuštění Chytrého auta .....	58
4.7.1 Plán pro rok 2017 .....	59
4.8 Marketingový mix 4P Chytrého auta .....	60
4.9 Aplikace .....	66
4.10 Inovační prvky .....	69
4.10.1 Hackathon .....	69
4.10.2 Virtuální realita na pobočce .....	70
4.10.3 Mystery shopping .....	71
4.11 Vyhodnocení zavedení .....	73
4.12 Závěr .....	79
Seznam použité literatury .....	80
Elektronické zdroje .....	82
Seznam grafů .....	83
Seznam obrázků .....	84
Seznam tabulek .....	85



# ÚVOD

Inovace je termín, který v současné době je nezbytný k tomu, pokud společnost chce zvyšovat svou výkonnost na trhu. Konkurenční boj mezi společnostmi může velmi ovlivnit včasná a správná inovace. Společnosti chtějí zákazníkům přinášet takové změny, které díky inovativnímu produktu zvýší zákaznickou míru spokojenosti a lépe se přizpůsobí jejich požadavkům. Správná inovace není jednoduchá, především je časově náročná a je potřeba vynaložit i dostatečný kapitál. Inovační proces tedy může zabrat klidně roky úsilí a po dokončení inovačního procesu je potřeba kontrolovat, jak trh inovaci přijmul.

Tato diplomová práce se zabývá procesem postupů, které musí společnost provést před uvedením konkrétního inovačního produktu na trh.

Celá práce je rozdělena do čtyř větších kapitol. Teoretická část práce je rozdělena do třech kapitol, a to na marketingový mix a jeho specifika, trh a tržní segmentace a třetí kapitola se věnuje inovacím.

Marketingový mix a jeho specifika popisuje náležitosti marketingového mixu modelu 4P, kterými je produkt, cena, distribuce a propagace. Dále jsou představeny složky marketingového mixu modelu 4C, neboli potřeby a přání zákazníka, náklady, které vznikají zákazníkovi, dostupnost řešení a komunikace.

Kapitola Trh a tržní segmentace se věnuje třem základním pojmům a to segmentaci, targetingu a positioningu. Třetí kapitola blíže definuje pojem inovace, popisuje předpoklady a důvody, kdy se společnost může rozhodnout, že bude inovovat.

Další kapitolou začíná praktická část diplomové práce, která se zabývá inovačním produktem Chytré auto a jeho uvedením na trh. Detailně jsou popsány fáze, které předcházely uvedení produktu na trh, jak probíhalo spuštění produktu či inovační prvky, kterými společnost podporovala povědomí o produktu. Závěrem praktické části je vyhodnocení zavedení produktu Chytrého auta a doporučení, co při procesu mohlo být uděláno jinak.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# **1. Marketingový mix a jeho specifika**

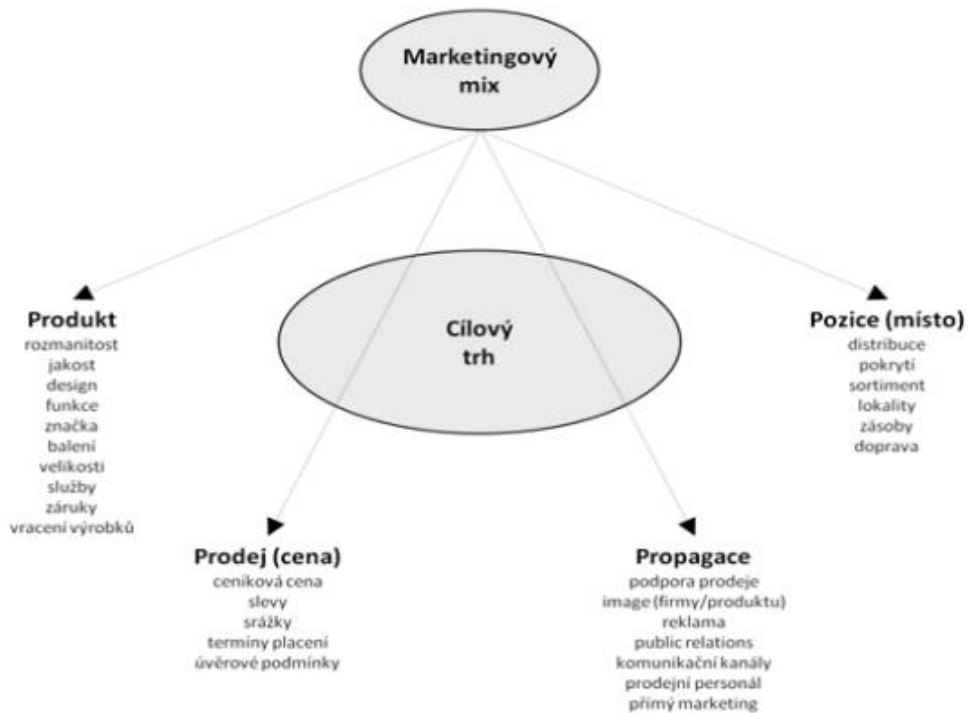
Správně zvolená marketingová strategie je základem každé úspěšné společnosti, která chce na trhu získat své zákazníky a tím se stát konkurenceschopná. K tomu je nutné mít správně sestavený marketingový mix. Marketingový mix je nástroj, který společnost používá, aby na správném místě a ve správnou dobu mohla nabídnout správnou propagační i cenovou nabídku zákazníkovi a tím podpořit prodej produktu. Zákazníka totiž lákají takové nabídky, u kterých je přesvědčen, že pro něho budou mít největší hodnotu. (Kotler, Keller, 2013, s. 55)

## **1.1 Složky marketingového mixu model 4P**

Marketingový mix je souborem taktických marketingových nástrojů, které společnost využívá k sestavení správné nabídky, aby cílila na trhy, na které chce působit. Marketingový mix tak obsahuje vše, co společnost může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu nebo službě. Nástroje vyžadují provázanost na všechny marketingové prvky, které společnost provádí. Samotné prvky marketingového mixu pak musí být smysluplné, protože komunikují s vnějším okolím. Aby marketingový mix fungoval, tak se společnost zaměřuje na to, aby velkou část disponibilních zdrojů, časových možností a finančních prostředků věnovala jeho realizaci a kontrole. (Kotler, Keller, 2013, s. 41)

Přístupy marketingového mixu jsou různé. Jedná se například o modely 4P, 5P a 8P. Model 4P jako první představil pod pojmem marketingový mix McCarthy. Někteří autoři model ne zcela podporují a spíše ho označují jako příliš zjednodušený, další autoři jako zastaralý. Avšak model 4P je považovaný za základní koncepční řešení marketingového mixu ve firemní praxi. Tento model se skládá ze čtyř nástrojů: (Grasseová, 2010, s. 29)

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- propagace (promotion).



Obrázek 1: Tradiční marketingový mix 4P  
Zdroj: Kotler, Keller, 2013, s. 56

Právě, že některým autorům se model zdál zjednodušený, tak podle nich by marketingový model měl obsahovat páté P. To by v modelu zastupovali lidé (People), neboli zákazníci či personál. Praktikováním marketingového mixu ve společnosti se dosahuje konkrétních výsledků. Jak s výsledky naloží společnost v konečné fázi, rozhodují ale lidé, myšleno personál. (Grasseová, 2010, s. 30)

Dlouhodobým zkoumáním pátého P se došlo k závěru, že lidé v procesu působí jako cíl. Ostatní nástroje jako je produkt, cena, distribuce a propagace zaujmají prostředky k dosažení cíle, proto se nástroj lidé přestal používat. (Grasseová, 2010, s. 30)

Jiné odborné zdroje uvádí rozšíření marketingového mixu o další nástroje, které lépe sestaví marketingový mix. Jedná se o model 8P, který rozšiřuje základní model 4P. Doplnující nástroje k modelu 4P jsou následující: (Grasseová, 2010, s. 31)

- politika (Politics),
- balení (Package),
- vzhled (Physical evidence),
- procesy, metody (Processes).

### **1.1.1 Produkt**

Základní kostru marketingového mixu stále tvoří model 4P, proto zde bude blíže představen každý nástroj tohoto modelu.

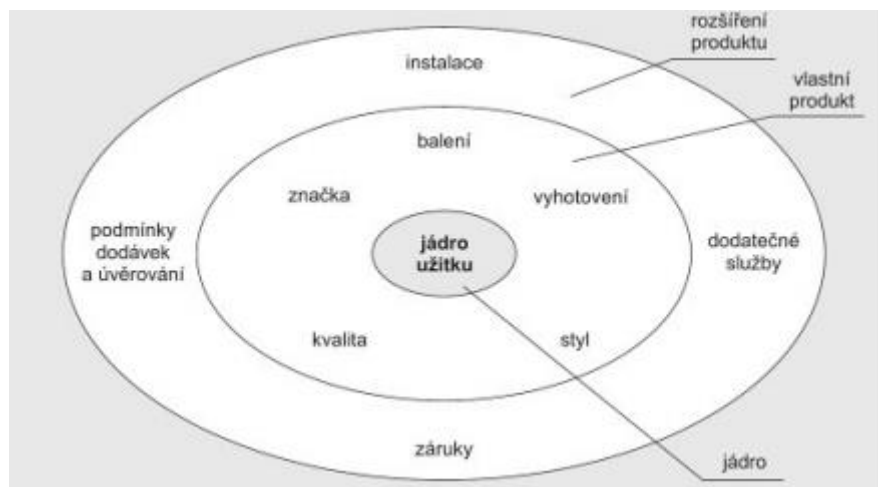
Termín produkt představuje vše, co se může vyskytnout na trhu a je schopné uspokojit potřebu, touhu nebo přání zákazníka. Marketing nebere produkt jen jako hmatatelnou věc, ale pod pojmem produkt si lze představit i služby, osoby, myšlenky, místa, události, majetek (nemovitosti, akcie, obligace, firmy) a organizace, konkrétně sdružení či politické strany. (Jakubíková, 2013, s. 56)

Produktová hodnota pro zákazníka je rozdíl mezi náklady a užitkem, který zákazník dosáhl získáním produktu a jeho užíváním. Kdy náklady jsou finanční prostředky, časový fond, úsilí, riziko a pohodlí, které spotřebitelé vynaložili ke koupi produktu. Užitek přichází v momentu, kdy zákazník začne vlastnit daný produkt. Užitek lze nazvat souhrnem výhod a hodnota produktu je vytvářena užitkem. Co společnost dělá není hodnota produktu, ta je tvořena zákazníky, kteří kupují výrobky a služby společnosti. (Jakubíková, 2013, s. 56)

Zákazníci neustále vyžadují kvalitnější výrobky, organizace by neměla zastavovat vývoj kvality výrobku a vždy by měla upřednostňovat názory zákazníků. Zákazníci srovnávají podobné výrobky různých společností, jelikož chtějí zakoupit takový výrobek, který jim přinese maximální uspokojení a kvalitní produkt. Společnost nabízí kvalitu produktu zákazníkům a musí kvalitu dodržovat. To zajišťuje stanovením si určitých norem kvality. (Kotler, Keller, 2013, s. 56)

Pokud se plánuje a navrhuje produkt, společnost by měla přemýšlet na třech úrovních produktu. I hodnotit produkt z marketingové strategie dle konkrétních vrstev produktu, kdy každá správně sestavená vrstva zvyšuje hodnotu produktu pro zákazníka: (Kotler, Keller, 2013, s. 364)

1. jádro produktu,
2. skutečný produkt,
3. rozšířený produkt.



Obrázek 2: Komplexní produkt a jeho tři úrovně  
zdroj: Jakubíková, 2013

### Jádro produktu

Jádro produktu je první úroveň vrstev produktu. Má za cíl uspokojit první základní potřebu toho, proč si zákazník daný produkt koupil. Marketér musí vždycky při navrhování produktu nejprve definovat základní přínosy produktu, které nabízí zákazníkům. Jádro produktu přímo představuje hlavní potřebu, očekávání či tužbu, které mají zákazníci při koupi. Pokud zákazníkovi nabídne společnost výhodnější produkt, který bude vykazovat lepší parametry kvality nabídky oproti jiným organizacím, pak se zřejmě při koupi rozhodne pro produkt společnosti. (Kotler, Keller, 2013, s. 364)

## Skutečný produkt

Skutečný produkt, někdy také nazýván vlastní, reálný produkt je charakterizován takovými vlastnostmi, které mohou vést ke konkurenční výhodě. Čím se daná společnost může odlišit od jiné organizace je v balení produktu, vyšší kvalitě, ve vyhotovení, značce, stylu, image či designu. Z toho všeho vyplývá, že zákazníci mají tendenci vnímat produkt jako celkový soubor výhod a přínosů, které uspokojují jejich potřeby. To znamená, že společnost musí hledat stále další výhody a přínosy, aby se odlišila od konkurence. (Srpková a kol., 2011, s. 24)

## Rozšířený produkt

Vrstva rozšířeného produktu představuje ještě další výhody a služby, které mají za cíl přinést dodatečný užitek zákazníkům. Konktrétně se může jednat o servis, prodloužené záruční lhůty, různé opravy i garanční, poradenství, koupě produktu na splátky či na leasing a také například o odbornou instruktáž. (Jakubíková, 2013, s. 203)

### **1.1.2 Cena**

Cena v nejužším smyslu slova zobrazuje peněžní částku účtovanou za výrobek nebo službu. V širším slova smyslu je to souhrnem všech hodnot, které spotřebitelé vymění za užitek z používání výrobku nebo užívání služby. Cena představuje hodnotu produktu a měla by souviset s kvalitou produktu. Náklady organizace musí být pokryty na jedné straně, ale zároveň musí společnosti přinášet určitý zisk. Na druhou stranu, cena může růst jen do takové peněžní hodnoty, aby ji zákazníci byli ochotni zaplatit. (Srpková a kol., 2011, s. 24)

Cena by tedy měla být dostačující pro společnost a přijatelná pro zákazníky. Přesnou hodnotu produktu, je ale těžké určit. Cena je jedním z nástrojů marketingového mixu a má vytvářet organizaci příjmy. Všechny ostatní části představují náklady. Organizace musí s cenou stále pracovat a koordinovat ji. Aby marketingový program fungoval, musí cena pracovat s ostatními nástroji marketingového mixu. (Kotler, Keller, 2013, s. 367)

### **1.1.3 Distribuce**

Optimálním dodáním produktu zákazníkovi se v tradičním marketingu zabývá distribuce. Jedná se o pohyb finálních produktů od výrobce až ke koncovému spotřebiteli. Cílem distribuce je, aby produkt byl dostupný pro spotřebitele a také to, aby zákazníkovi byl k dispozici v dostatečném množství a v momentě, kdy spotřebitel produkt vyžaduje. (Kotler, Keller, 2013, s. 368)

Distribuce je souhrn několika procesů, kterými se produkt či služba dostává z výroby ke spotřebiteli. A pokud zákazník dostane produkt ve správném množství, v dobré kvalitě, za přijatelnou cenu, ve správnou dobu a na správné místo, distribuce byla provedena správně. Distribuční cesta by měla splňovat několik funkcí: (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2009, s. 11)

- informovat – zjistit informace o konkurentech, opatřit si informace o externím prostředí,
- podpořit prodej – předávat zákazníkům informace o jednotlivých výhodných nabídkách, které by je mohly motivovat, přilákat je a přesvědčit ke koupi výrobku nebo služby,
- kontaktovat zákazníky – hledat potencionální zákazníky, komunikovat s nimi,
- nabídnout – umět přizpůsobit nabídku konkrétním spotřebitelům,
- uzavřít dohodu – dohoda o ceně, o množství a době dodání zboží,
- fyzická distribuce – dodání a skladování produktů.

### **1.1.4 Propagace**

Posledním představovaným nástrojem marketingového mixu modelu 4P je propagace. Dnes je již známá pod pojmem marketingová komunikace. Slouží k předání informací o produktech společnosti zákazníkovi. Správným předáním informací o výhodnosti koupě výrobku, společnost zvyšuje počet svých zákazníků, jelikož začnou využívat nabídky produktů společnosti. Komunikační mix v současnosti společnost využívá k představení konkrétní nabídky produktu nebo služby se schopností ovlivnit tržní prostředí. (Foret, 2003, s. 37)



Správné sestavení marketingového modelu 4P je pro organizaci důležité, ale správný marketingový mix musí obsahovat správně sestavený komunikační mix. Prvky marketingového komunikačního mixu jsou: (Srpová a kol., 2011, s. 26)

- reklama (advertising)
- podpora prodeje (sales promotion)
- práce s veřejností (public relations)
- přímý marketing (direct marketing)
- osobní prodej (personal selling)

## Reklama

Reklama je nejstarším a nejčastěji využívaným nástrojem, který má za cíl ovlivňovat potenciální zákazníky. Jedná se o jednu ze složek masové komunikace. Jednotná definice nelze určit, různí autoři uvádějí různé definice. Na čem se však shodují je, že reklama prezentuje výrobek společnosti, a tím ovlivňuje potřeby zákazníků, a tím utváří poptávku po produktu. (Tellis, 2000, s. 50)

Reklama může působit na kupující v různých formách a v mnoha způsobech využití. Velkou výhodou reklamy je, že šíření potřebné zprávy je opakující, a tak je každým opakováním větší šance, že potenciálního kupujícího ovlivní ke koupi. Opakováním informace je také výhodou v tom, že spotřebitel může srovnávat nabídku společnosti s konkurencí. Kladnou stránkou je také to, že reklama propaguje výrobek zajímavou formou a dobrý nápad na prezentaci produktu, opět zvyšuje poptávku po výrobku. (Tellis, 2000, s. 50)

Avšak dobrou propagací reklamou nemůže společnost zakrývat nedostatky produktu, služeb, a tak se může stát, že nepotřebný produkt si lidé i přes dobrou reklamu nekoupí. Ani cílením na nesprávný trh, reklama produktu nepomůže. Společnosti se může stát, že špatná reklama uškodí jménu společnosti. Zákazník bývá vůči reklamám kritický, proto vždy reklama musí korespondovat s kulturou společnosti a marketingovým řízením. (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 78)

Z obecného hlediska vyplývá tento hlavní cíl reklamy. Společnost reklamou podporuje hromadný prodej na trhu, nejlépe co nejrychleji a co nejefektivnější formou komunikace. Reklamu je vhodné aplikovat především na zboží běžné spotřeby, obecně známé, se snadno charakterizovanými vlastnosti a s jednoduchou obsluhou. Tedy konkrétně v případech, kdy je na trhu silná konkurence a zákazník ztrácí přehled o kompletní nabídce produktů, resp. když na trh přichází se zjevnou výhodou oproti jiným nabídkám. Z uvedeného vyplývá, že reklama slouží na splnění různých cílů organizace. (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 79)

#### Podpora prodeje

Podobně jako při reklamě, i podpora prodeje nemá vymezené, jak komunikační nástroj využívat. Ale oproti reklamě se podpora prodeje snaží zákazníkovi výrobek prodat okamžitě. Při podpoře prodeje se využívá mnoho druhů a technik, které obsahují plno zajímavých činností. Společnosti používají tento druh komunikačního mixu při zahájení prodeje výrobku, při rozšiřování portfolia produktů či kustálení nabídky na trhu dané organizace. To je zajištěno poskytováním osobních, neosobních nebo přímých či nepřímých výhod pro zákazníky nebo skupinu zákazníků. Podpora prodeje má vést spotřebitele k rychlejšímu nákupu daných výrobků nebo služeb společnosti. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2009, s. 14)

Podpora prodeje je tvořena různými motivačními nástroji. Nástroje jsou většinou charakteru krátkodobého a jsou tvořeny pro stimulování větších prodejů. Zahrnují komunikační opatření, která slouží k podpoře a zvýšení efektivnosti práce obchodního personálu, marketingové činnosti zprostředkovatelů a na ovlivňování spotřebitelů při nákupu. Základním cílem podpory prodeje je zvýšení tržeb nebo zvýšení podílu na trhu společnosti. Tohoto cíle lze dosáhnout různými aktivitami, které se odlišují od toho, na kterou cílovou skupinu je podpora prodeje zaměřena. Na základě toho se liší i její rozdělení nástrojů: (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2009, s. 15)

1. Podpora prodeje orientovaná na spotřebitele – hlavním cílem je ovlivnit spotřebitele vhodnými nástroji a motivovat je ke koupi daného výrobku. Posláním je zpravidla krátkodobé zvýšení objemu prodeje nebo úsilí o rozšíření podílu na trhu. Mezi nejčastější podporu prodeje patří vzorky, kupóny, cenové balíčky, slevy, soutěže, zákaznické hry, suvenýry a prémie.

2. Podpora prodeje orientovaná na zprostředkovatele – je nabízena výrobcem velkoobchodníkům či maloobchodníkům. Cílem je zajistit, aby zprostředkovatel kupoval větší množství zboží a toho chce prodejce dosáhnout tím, že zprostředkovatelům nabídne výhodnější obchodní podmínky jako je např. sleva z fakturované částky, množstevní slevy, zboží zdarma, prodejní konference a obchodní soutěže.

3. Podpora prodeje orientovaná na obchodní personál – aktivity podpory prodeje, které jsou nabízeny výrobcem a orientované na obchodní personál. Hlavním cílem je motivovat prodejní úsilí interních a externích spolupracovníků výrobce. Prodejní úsilí lze motivovat různými soutěжами, dárky, které jsou opatřeny logem společnosti a v současné době jsou využívány odměny za věrnost.

Nástroje podpory prodeje přitahují pozornost zákazníků a dávají větší impuls k tomu, aby spotřebitel ihned produkt zakoupil. Nabídky a odměny silně vybízejí k nákupu, jelikož zákazníkovi poskytují vyšší přidanou hodnotu produktu. Pokud se společnosti podaří posunout spotřebitele k rychlejšímu nákupu, tak cíl podpory prodeje je splněn. Kampaň podpory prodeje se plánuje, aby cílila ve správnou dobu, na správné místo. Dá se také využít u produktů, které potřebují přidanou vlastností obnovit nabídku a zvednout klesající tržby. Proces podpory prodeje působí pouze krátkodobě, k dlouhodobému získání zákazníků společnosti musí použít jiné nástroje například již zmiňovanou reklamu nebo osobní prodej. (Kotler, 2007, s. 880)

## Vztahy s veřejností (Public Relations)

Nástroj komunikačního mixu vztahy s veřejností slouží společnosti k vytváření a udržování kladných vztahů s veřejností. Kladné vztahy jsou myšleny k aktivitám, které společnost dělá, a především k produktům a službám, které nabízí. Public Relations se snaží, aby nevznikaly negativní postoje veřejnosti vůči společnosti či se snaží očišťovat špatnou image společnosti na veřejnosti. (Hanzelková, Keřkovský, Vykpěšl, 2009, s. 17)

Oproti jiným nástrojům komunikačního mixu, které spíše kladou důraz na odbyt a prodej, vztahy s veřejností na první místo dávají uspokojování zákazníků. Až poté v dlouhodobém časovém horizontu myslí na ekonomický cíl, a to na vytváření zisku. Dlouhodobě buduje dobré jméno organizace a upevňuje důvěru veřejnosti. Ovlivňuje veřejné mínění tak, aby společnost působila na trhu přívětivě a mile. Kladné vztahy s veřejností vedou k úspěšné marketingové komunikaci. (Hanzelková, Keřkovský, Vykpěšl, 2009, s. 18)

Ne vždy je společnost vnímána tak, jak si Public Relations představuje, proto je nezbytné myslet na podpůrné cíle, které cíl komunikačního mixu ohlíďají. Prvořadým cílem vztahu s veřejností je vytvořit vhodné podmínky pro komunikaci. To lze zajistit s vnějším a vnitřním prostředím organizace. Společnost by měla postupovat dle níže uvedených činností: (Hanzelková, Keřkovský, Vykpěšl, 2009, s. 19)

- reagování na pozitivní a negativní reakce veřejnosti,
- vytváření rovnováhy mezi vnitřním a vnějším prostředím společnosti,
- zvyšování informovanosti veřejnosti o společnosti,
- posilování loajality ke společnosti.

Public Relations by se měli nebát veřejnosti poskytovat informace o změnách, které se uskutečnily ve společnosti. Ať už se jedná o strategické cíle organizace nebo o taktické. (Chlebovský, 2005, s. 71)

## Rozdělení PR

Vztah s veřejností lze rozdělit dle typu publika na zákaznické PR, zaměstnanecké PR, vládní PR, mediální PR a finanční PR. Všechny typy mohou společnost ovlivňovat pozitivně, ale i negativně. Publikum je zas ovlivňováno aktivitami, kterými společnost na ně cílí. (Chlebovský, 2005, s. 72)

Členit vztah s veřejností jde také na interní a externí: (Chlebovský, 2005, s. 73)

- Interní PR – snaží se zaměstnance informovat o strategických cílech společnosti. Představuje jim úlohu, kterou mají vykonávat při své práci. Posláním je vytváření loajality zaměstnanců ke společnosti a jejich pozitivní motivace. Jde například o vydávání firemních novin, intranet firmy, pořádání společenských akcí pro zaměstnance, nebo o programy řízení lidských zdrojů ve společnosti.
- Externí PR – dělí se podle toho s jakým typem publika chce společnost komunikovat: (Chlebovský, 2005, s. 73)

1. Vztahy s médii – mají zásadní vliv na dobrou pověst společnosti. Tato forma využívá techniky jako psaní tiskových zpráv, organizace tiskových konferencí, neformální setkání s novináři, media lobbying, monitoring a analýza mediálních výstupů.
2. Krizový management – využívá se v situacích, které ohrožují reputaci společnosti, jako například soudní spory, krádeže, nehody, katastrofy a další. Může jít o situace, kdy společnost v očích veřejnosti nezareagovala vhodným způsobem.
3. Vztahy s investory – znamenají cílevědomou strategickou komunikaci společnosti s celou finanční komunitou s cílem zlepšovat image společnosti tak, aby rostla jeho tržní hodnota.

4. Sponsoring – je plánování, organizace, realizace a kontrola všech aktivit, které jsou spojeny s poskytováním věcných nebo finančních prostředků, případně služeb pro osoby a organizace z oblasti sportu, kultury a sociální sféry tak, aby společnost dosáhla splnění svých komunikačních cílů.
5. Event marketing – pořádání různých společenských akcí, jejichž cílem je oslovit vybranou část veřejnosti.
6. Corporate Identity – soubor charakteristických vlastností a rysů nějakého organizačního subjektu, pomocí kterých ho můžeme rozeznat. Zahrnuje filozofii, hodnotu organizace, tradice, osobnost, kulturu, které vizualizuje prostřednictvím designu.
7. Lobbying – vytváří a udržuje dobré vztahy s vládou, s členy zákonodárního sboru, s orgány státní správy, veřejné správy a samosprávy s cílem ovlivnit legislativu a regulaci.

#### Přímý marketing

Nástroj komunikačního mixu přímý marketing společnost využívá k představení nabídky produktů či služeb sdělovacími prostředky. Sdělování nabídky společnost využívá různými komunikačními cestami, například telefonem, emailovou poštou, dopisy, internetem nebo osobní návštěvou. Nástroj je oblíbený, jelikož je měřitelný dle odpovědí spotřebitele. (Jakubíková, 2013, s. 321-322)

Působením na zákazníky cíl přímého marketingu není splněn. Hlavním cílem je získat přímou odpověď od zákazníka. Základem úspěchu je cílit přímý marketing na správné spotřebitele, aby informace získané tímto nástrojem byly nápomocné. (Jakubíková, 2013, s. 321)

Podle Federace evropského direct marketingu se přímý marketing rozděluje do čtyř oblastí: (Jakubíková, 2013, s. 321)

- reklama s přímou odezvou
- direct mail
- telemarketing
- online marketing

Autorka Jakubíčková (2013, s. 321) uvádí nástroje přímého marketingu:

- katalogy – papírové, elektronické na internetu
- publicita poštou – přímá pošta
- neadresovaná reklama – tzn. od dveří ke dveřím
- prodej telefonem
- prodej rozhlasovou a televizní reklamou
- reklama v tisku s kupony
- internet

Nástroj, který se dnes využívá nejvíce je prodej telefonem a telefonem je myšleno mobilním zařízením. Přímá komunikace se zákazníkem prostřednictvím mobilního telefonu je efektivní, rychlá činnost, jelikož spotřebitel má téměř celý den telefon u sebe a okamžitě reaguje na nabídku společnosti. Tato přímá komunikace se nazývá mobilní marketing. (Jakubíčková, 2013, s. 321)

#### Osobní prodej

Osobní prodej propojuje společnost a trh komunikačním jednáním a také zákazníka a prodávajícího. Vede k finální tržní výměně a tím se obchodní transakce realizuje. Jedná se o nenahraditelný nástroj propagace, jelikož odpovědní pracovníci společnosti osobně či nepřímo komunikují se zákazníky. Celá komunikace vede k přesvědčení o vhodnosti produktu pro zákazníka, který mu přinese uspokojení jeho potřeby a proces se ukončí dosažením nákupu zákazníka. (Chlebovský, 2005, s. 74)

Osobní prodej může přibližovat informace o produktu přímo konkrétnímu zákazníkovi a prodejce má možnost vycítit konkrétní potřeby a požadavky zákazníka, a tím zvýšit šanci nákupu daného produktu. Přímou komunikací lze získat ihned zpětnou vazbu. Osobní prodej umožňuje ještě více přiblížit produkt zákazníkovi, proto je dobré tento komunikační mix využívat při prezentaci odbornějších a složitějších produktů. Prodejce by měl umět správně přesvědčovat zákazníky a znát odbornou terminologii. (Chlebovský, 2005, s. 74)

Na prvním místě, ač se tak může zdát, není činností osobního prodeje prodej produktu zákazníkovi. Prodávající by měl na prvním místě pomáhat s orientací nabídky zákazníkovi. Když zákazníka nabídka zaujme, poté by měl prodávající profesionální komunikací napomoci zákazníkovi k tomu, aby se rozhodl přímo pro konkrétní výrobek jeho společnosti. Prospěšné to bude zákazníkovi a i organizaci. Obchodníci jsou různých povah, ale základní předpoklady prodávajícího, které vedou k úspěšnému osobnímu prodeji, by měly být následující: (Spáčil, 2003, s. 69)

- osobnostní předpoklady – etické, morální a povahové předpoklady, empatické schopnosti, správná gesta, mimika, držení těla, schopnost působit jistě, klidně, žádoucí vzdělání v oboru, znalost technik a typů prodeje a jejich adekvátní využití a další,
- komunikační schopnosti – schopnost přesvědčit, umění prodávat, znalost komunikačních technik a jejich využití při prezentaci produktů
- odborné znalosti společnosti, jejích produktů a zákazníků – znát všechny náležitosti ohledně produktů společnosti i konkurence, se kterými přichází do styku a měl by vědět umět definovat silné a slabé stránky oproti konkurenci.

Pokud společnost takové prodejce se zmíněnými předpoklady má, je důležité si jich vážit a dobře motivovat. Motivace může být peněžní, ale i kladné slovní ohodnocení není zanedbatelné. Základní předpoklady prodejce může společnost navyšovat vhodnými školeními prodejců. (Spáčil, 2003, s. 69)

Hlavním cílem osobního prodeje je splnění plánovaného minimálního objemu prodeje. Ostatní nástroje komunikačního mixu, jako jsou reklama, podpora prodeje a vztahy s veřejností jsou závislé na cílech osobního prodeje, to znamená, že ostatní nástroje jsou podřízené cílem osobního prodeje. (Spáčil, 2003, s. 70)



Marketingovým nástrojem propagace organizace komunikuje se svými současnými i budoucími zákazníky. Stejně jako je kvalitní komunikace důležitá pro vytváření a udržování jakéhokoliv vztahu, je i zásadním prvkem snahy společnosti navázat vztah se zákazníky. Komunikační proces má vždy dva účastníky. Na jedné straně stojí podnikatel či společnost a na druhé straně zákazník. Jejich hlavním cílem je vzájemné uspokojování potřeb a přání, někdy se může stát, že dojdou k nerovnovážnému výsledku. (Machková, 2003, s. 59)

Je zřejmá skutečnost, že všechny nástroje marketingového mixu se zákazníky nějakým způsobem komunikují. Produkt či služba horší kvality spotřebiteli řekne mnoho, vlastně více než jakákoliv reklama. Cena komunikuje například tak, že vysoká cena znamená něco jiného než cena nízká, a cena se používá jako ukazatel kvality. I místo prodeje komunikuje. Například pokud si koupíme nějaký výrobek ve značkové prodejně, má pro zákazníky jinou hodnotu než produkt koupený na tržišti či u stánku. Propagace zas zahrnuje všechny komunikační nástroje, které jsou společnosti dostupné. (Smith, 2000, s. 5)

Důležité je také nezapomínat na emoce v marketingovém mixu. Emoce hrají velkou roli a významně ovlivňují život všech lidí, zákazníků. Proto i marketing se zabývá emocionální osobností člověka. V současné době je emoční složka důležitou a nedílnou součástí marketingového přístupu. (Vysekalová, 2014, s. 54)

Emoční marketing je pojem, který se zaměřuje na zákazníky a na jejich emoční zážitky. Emoční marketing zkoumá emoce spotřebitelů a odhaluje rozpoznání emocí, jejich měření, interpretaci a klasifikaci. Dále se zabývá možnostmi zvýšení pozitivního vnímání emocí u spotřebitelů, zvyšování emoční hodnoty, jak uspět v konkurenčním boji pomocí emočního dialogu či školením prodejních týmů. Účelem smyslového marketingu je využití smyslového vnímání, navození pozitivního zážitku při nakupování a vytvoření emoční vazby. (Vysekalová, 2014, s. 66)

## 1.2 Složky marketingového mixu model 4C

Marketingový model 4P je nezbytný pro úspěch společnosti, avšak i přes správné nastavení čtyř P, je nezbytné využívat i jiné marketingové nástroje. Za jakýchkoli okolností se společnosti na prvním místě zabývají vnímáním a názory zákazníků. K správnému sestavení hodnot, co zákazník očekává, se vytvořil model 4C. Konkrétní nástroje modelu jsou: (Jakubíková, 2013, s. 192)

- hodnota z hlediska zákazníka – customer value,
- náklady, které má zákazník – cost of the customer,
- dostupnost řešení, pohodlnost – convenience,
- komunikace – communication.

Jak model 4P ukazuje pohled prodávajících na marketingové nástroje, které ovlivňují kupujícího, tak model 4C zobrazuje marketingový mix z pohledu kupujícího. Model 4C pomáhá porozumět společnosti jaké postoje, styl a chování má zákazník. Celé pochopení je důležité si uvědomit ještě předtím než se vyskytnou přání či potřeby zákazníků o nové produkty nebo služby. Firmy se snaží svým zákazníkům poskytnou takovou hodnotu produktu, kterou konkurence spotřebitelům nenabízí. (Jakubíková, 2013, s. 195)

Použití koncepce 4C prezentoval Robert Lauterborn, který nabádal společnosti k tomu, aby si nejprve definovali model 4C a až potom marketingový model 4P. Právě nevýhoda modelu 4P je že zapomíná na názory cílového trhu a sestavením modelu 4C se tato nevýhoda eliminuje. Rozdíl mezi modely je takový, že koncepce 4C by měla přinášet zákazníkovi jen výhody, ale úspěšné hodnocení modelu 4P je v ukazateli tržby. Nejlepší organizace na trhu, umí uspokojit potřeby spotřebitelů ekonomicky a se správnou komunikací. (Karlíček, Král, 2011, s. 39)

Jak se vyskytovalo rozšíření modelu 4P v jiných literaturách, tak u koncepcí 4C někteří autoři model 4C definují jinak: (Karlíček, Král, 2011, s. 40)

- Spotřebitel (consumer) – společnost nemůže uspokojit potřeby všech zákazníků, je třeba se zaměřit na určení a výběr správného zákazníka, resp. správných cílů skupiny pro určitý marketingový plán,
- Náklady (cost) – náklady na výrobu produktu, na distribuci, komunikaci,
- Konkurence (competition) – při vytváření marketingového mixu musí společnost znát cíle a strategii konkurence,
- Distribuční kanály (channels) – představují různé formy distribuce.

## 2. Trh a tržní segmentace

Strategický marketingový proces má za úkol dlouhodobě naplňovat poslání společnosti, a to je zajištěno řádným plněním konkrétních podnikových cílů. Jak uvádí Jakubíková (2013, s. 79) „Proces strategického marketingového řízení je složen z analýzy marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů, navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů, organizování marketingových činností a provádění kontroly marketingového úsilí s cílem vytvářet směny, které uspokojí jednotlivce i firmy.“

Strategické marketingové řízení má základní cíl v budování vztahu společnost a cílový trh. Důležité je uplatňovat marketingové koncepce v podniku ve všech činnostech. Úspěšnost marketingového řízení závisí na splnění určitých podmínek, které jsou: (Jakubíková, 2013, s. 79)

- vysoce rozvinutý trh,
- z hlediska kvantity převaha poptávky nad nabídkou,
- relativně nasycené základní potřeby spotřebitelů,
- snaha o udržení nebo zvýšení podílu v daném rámci segmentu trhu,
- řešit přání a potřeby zákazníků,
- konkurence v určitém segmentu trhu.

Společnost musí brát zřetel na důležitost strategie a správně cílit svým produktem na cílové skupiny. Velký rozdíl je v tom, pokud společnost vyrábí zboží přímo na míru, a z toho plyne, že produkty jsou standardizované pro cílené zákazníky. Na druhé straně jsou produkty, které výrobci vyrábí pro vybranou skupinu zákazníků a musí se zaměřit na to, aby produkt splňoval společná přání spotřebitelů. (Keřkovský, Hanzelková a kol., 2014, s. 10)

## 2.1 Segmentace trhu

Většina organizací, které poskytují služby, neumí vyhovět všem zákazníkům a jejich potřebám a nedokáže být konkurentem všem účastníkům tzv. nediferencovaného trhu. Proto organizace přijímají strategie tržní segmentace. (Vašítková, 2014, s. 35)

Mnoho zákazníků tvoří trh, ve kterém se prodávají různé výrobky. Odborníci na marketing mají za úkol zjistit, která skupina a který segment trhu nabízí nejlepší možnost pro splnění firemních cílů. Segmentace trhu znamená rozdělení trhu do skupin, které jsou homogenní a liší se svým chováním, potřebami a charakteristikami. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 103)

Koncepčně rozdělený trh na přibližně stejnorodé skupiny spotřebitelů, kteří mají společnou jednu nebo více vlastností a cíl co nejlépe vyhovět každé z vlastností, to je segmentace trhu. U segmentace trhu obvykle rozlišujeme dvě úrovně. Makrosegmentace segmentuje mezi organizacemi a zákazníci jsou dělení podle demografie a geografie. Mikrosegmentace segmentuje v organizaci uvnitř. Cílem microsegmentace je nalezení podobností u rozhodujících jednotek podle okruhů. Protože se potřebné informace nezískávají moc snadno, tak je i microsegmentace obtížná. Dobře provedená segmentace je základem strategického marketingu. (Jakubíková, 2013, s. 161)

Aby byla segmentační kritéria užitečná, musí segmenty trhu splňovat určitá kritéria. Mezi hlavní patří měřitelnost, přístupnost, akčnost, diferencovatelnost a v neposlední řadě musí být významné. U měřitelnosti můžeme měřit charakteristiky segmentů, jejich kupní sílu a velikost. U přístupnosti se zaměřujeme na to, aby segmenty byly efektivně obsluhované a dosažitelné. U akčnosti se zaměřujeme na obsluhu segmentu a na přilákání. K tomu formulujeme marketingové programy. U diferencovatelnosti odlišitelné segmenty jinak reagují na různé programy a prvky marketingového mixu. U významného kritéria jsou segmenty dostatečně velké a ziskové. Tím se vyplatí jejich obsluha. Největší možná homogenní skupina by měla

tvořit segment, o který by se vyplatilo usilovat. K tomu by napomohl na míru ušitý marketingový program. (Kotler, Keller, 2013, s. 269)

## **2.2 Targeting**

Targeting neboli zacílení se používá při výběru cílového trhu. Po identifikování tržních segmentů se firma musí rozhodnout, kterým segmentům nebo segmentu se bude věnovat. (Jakubíková, 2013, s.169)

K vymezení segmentů trhu existuje spousta statistických metod. Když už firma identifikuje nabízené tržní segmenty, musí se rozhodnout, na které a na kolik z nich se zaměří. Snahou marketérů je najít cílové skupiny, které jsou malé a lépe definované. Proto stále více musí kombinovat více proměnných. (Kotler, Keller, 2013, s. 269)

## **2.3 Positioning**

Když jsou definovány a vybrány tržní segmenty, může se definovat postavení produktu. Zjistit, jaké zaujímá produkt postavení v myslích zákazníků a srovnat ho s produkty od konkurentů. (Jakubíková, 2013, s. 170)

Positioning představuje způsoby vnímání firmy v myslích spotřebitelů, vymezení vůči konkurencím a jiným skupinám jako jsou dodavatelé, odběratelé nebo spolupracující firmy. Výlučný prodejní prvek je založen na základě přínosu a vlastností produktu. Díky tomu se značka nebo prvek stávají něčím zvláštním pro cílové skupiny. Vlastnosti produktu se mohou posuzovat na základě kvality, ceny nebo třídy. Dále podle uživatelů mohou být spojeny s produktem a skupinou uživatelů, která může být specifická, symbolů a kulturních aspektů, které se vztahují k osobnosti značky. Když uplatňujeme srovnávací reklamu, je to podle konkurence. Positioning je vlastně psychologickou záležitostí, protože se jedná o manipulaci zákazníka jak podprahového, tak i vědomého vnímání. Mezi nejčastěji používané vizuální nástroje patří mapa vnímání, ve které jsou osy vyjadřující dimenze, které jsou pro zákazníka důležité. Mezi nejčastěji používané dimenze patří kvalita a cena. (Jakubíková, 2013, s. 170)

Když se tvoří positioning musí se společnost vyvarovat třech chyb. Positioning nesmí být nedostačený, přehnaný anebo matoucí. Při nedostatečném positioningu se vybraný prvek diferencuje nevyhovujícím způsobem. U přehnaného se určitý přínos prvku zdůrazňuje extrémně. Matoucí positioning se zpravidla objevuje nepromyšleným výběrem distribučních cest nebo důsledkem nekonzistentní komunikace. (Jakubíková, 2013, s. 170)

V praxi také může dojít k repositioningu. Jedná se o strategii, která změní nebo přemístí vnímání produktu trhem. Firmy repositioning používají, když produkt od konkurence začíná mít na trhu převahu, když produktům klesají křivky životního cyklu a firmy nechtějí, aby produkty zanikly. (Jakubíková, 2013, s. 171)

Změna vnímání identity či značek u konkurenčních produktů na cílovém trhu se nazývá depositioning. I on má nezanedbatelnou roli. U firem musí celý marketingový program vycházet z positioningové strategie. Praktická příprava marketingového mixu je následek segmentace, targetingu a samozřejmě positioningu. Strategická rozhodnutí, která musí firma následně učinit je určení pozice proti konkurenci, zvolit způsob stimulace trhu a rozhodnout o případných aliancích s konkurenty. (Jakubíková, 2013, s. 171)

## **3. Inovace**

Pro všechny typy organizací a firem jsou nezbytné inovace. Mají za úkol zvýšení výkonnosti a růst na trhu. (Jakubíková, 2013, s.228)

Inovaci je možné definovat jako použití nové metody nebo technologie. Přestože lidstvo inovuje podvědomě tisíce let, začlenit slovo inovace do praxe ve větší míře se podařilo lidstvu teprve nedávno. Inovace je odvozeno od slova novace. Slovo novace se objevilo poprvé na počátku třináctého století jako obnovení povinnosti, když se změnil dlužník. Pojem novace ale zůstal do 20. století téměř nevyužitý. Gabriel Tarde byl prvním, který koncem 19. století pojem inovace definoval. Nejdůležitější jsou ale teorie Schumpetera, Von Hippela a Gutenberga a dalších, kteří jsou považováni za průkopníky technických inovací. (Lukášová, 2010, s. 15)

Inovace tvoří sérii činností technických, finančních, vědeckých, organizačních a obchodních. Inovační proces je souhrn inovací. Tvoří ho inovační a invenční fáze. Inovacím vždy předchází určitá aktivita. Tato aktivita, která vede ke změnám, se nazývá invence. Mohou to být zlepšovací návrhy, projekty nebo vynálezy. Všechny nápady nebo myšlenky, které jsou rozpracovány, se nakonec nemusí dočkat realizace. Některé slouží pro rozvoj vědy, jiné vedou do slepé uličky. Inovacemi se označují jenom ty výsledky vývojových, vědeckých a výzkumných činností, které se opravdu realizují. (Synek, 2007, s. 152)

### **3.1 Definiční vymezení inovace**

Inovačních teorií je mnoho, přičemž některé jsou soustředěny pouze na velké inovace, jako například úplné změny výroby, jiné techničtější a modernější teorie vnímají každou změnu, která v podniku nastane jako samostatnou inovaci menšího rozsahu. Teorie podle Schumpetera je pravděpodobně nejznámější. Schumpeterova teorie byla již v mnoha ohledech překonaná, nicméně stále podává základní informace o vnímání inovace. Podle Schumpetera jsou hlavním zdrojem inovací velcí podnikatelé, kteří se nebojí



tvořit a riskovat a silné kapitálové společnosti, které mají dostatečné množství financí na výzkum a vývoj. Schumpeter považuje moderní podnik za destabilizující prvek, který se musí přizpůsobit inovacím. (Lukášová, 2010, s. 16)

Také pokládal inovace za zcela nové věci, které nastávají v inovačních vlnách a pohánějí ekonomiku vpřed. Schumpeter inovaci pojímá pouze jako velkou revoluční změnu. Po překonání jeho teorie se ale za inovaci začala považovat téměř každá změna nejen výrobního procesu, ale i aktivit procesů předcházejících, a také následujících po výrobním procesu. Za podrobnější je považovaná Valentova inovační teorie. (Lukášová, 2010, s. 17)

Valenta chápe inovaci jako změnu stavů ve výrobním procesu. Inovace nastává při přechodu od starého stavu k novému, přičemž touto změnou může být myšlena také změna ve vnitřní struktuře podniku. Valenta rovněž rozdělil inovace do inovačních řádů, které inovaci rozdělují podle stupňů inovačního procesu, těchto řádů popsal Valenta jedenáct. (Lukášová, 2010, s. 17)

Úbytek vlastností procesu nebo výrobku je znakem mínusového řádu. Obnova stávajícího procesu nebo výrobku formou opravy nebo údržby je znakem nultého řádu. První řád zachovává všechny vlastnosti, ale mění se četnost jednotlivých faktorů. Druhý řád zachovává kvalitu a propojení ale mění rychlost operací. Třetí řád zachovává kvalitativní vlastnosti a upravuje dělbu práce. Čtvrtý řád, udržuje kvalitu a pozměňuje návaznost na jiné faktory (technologie, materiál, konstrukci). Pátý řád zachovává konstrukční řešení a obměňuje dílčí kvalitu. Šestý řád mění konstrukční řešení, ale ponechává konstrukční koncepcí. Sedmý řád mění konstrukční koncepcí a zachovává princip použité technologie. Osmý řád mění technologie a zachovává příslušnost ke kmeni. Devátý řád nezachovává nic a kompletně mění přístup k přírodě. Valentovy řády poskytují jednoduchý a přehledný popis stupně inovačního procesu. (Lukášová, 2010, s. 17)

Vlček pak dokončuje koncept zobecnění, za inovaci považuje jakoukoliv aktivitu vyvolávající pozitivní změnu ve vnitřní, ale i vnější struktuře podniku. Za následek má požadovaný pozitivní efekt. Inovaci dělí podle dvou přístupů, klasického a hodnotového. Vlček ve své knize Strategie hodnotových informací popisuje jednotlivé důvody vzniku inovací. Při těchto teoriích je možné sledovat s postupující dobou tendenci k zobecňování pojmu inovace. (Lukášová, 2010, s. 18)

Pro doplnění definice inovace je vhodné uvést i Chesbroughovu teorii otevřené inovace, Von Hippelovu teorii o distribučních inovacích a teorii podle Gutenberga. Podle Von Hippela je nesprávný předpoklad, že výrobce je vždy inovátorem. Inovace totiž může nastat kdekoli ve výrobním řetězci, ať už jde o výrobce, dodavatele nebo distributora. Chesbrough uvádí, že nový model otevřené inovace jsou všechny nové myšlenky vytvořené ve firmě i mimo ni. Otevřená inovace je pak podle něj mixem znalostí plynoucích z podniku do podniku, urychlující vnitropodnikovou inovaci. Gutenberg dělí inovace do čtyř různých kategorií. Každá kategorie popisuje jinou inovovanou oblast s rozdílnými výslednými efekty. Zmíněnými inovacemi jsou okamžité přizpůsobení se změně výrobního procesu, dlouhodobé zdokonalování výrobního procesu, prosté zvýšení výrobní kapacity podniku a změny v kvalitě nebo objemu výrobku, které si zároveň vyžadují změny ve výrobním procesu. Teorie Von Hippela, Chesbrougha a Gutenberga jsou úzce zaměřené na podnikovou inovaci a mezipodnikové přenosy informací. Inovace podle Gutenberga je spolu s ostatními modernějšími teoriemi dobrým základem pro popis a přiřazení produktové inovace. Zatímco Valentova a Vlčkova teorie byla upřesněním definice inovace, inovační teorie podle Schumpetera na sebe postupně navazovaly. Teorie Chesbrougha, Von Hippela, a Gutenberga vznikaly nezávisle a popisují inovaci odděleně. (Lukášová, 2010, s. 20)

## 3.2 Rozdělení inovací

Dále je dobré vědět, z jakého důvodu inovace se uskutečnila, kde se v podniku nachází, co konkrétně se inovuje a za jakým účelem se inovace provádí. (Rogers, 2003, s. 53)

Inovace se člení na čtyři podskupiny: (Synek, 2007, s. 152)

- organizační,
- marketingové,
- produktové,
- procesní.

### Organizační inovace

Organizační inovace spočívá v organizaci externích vztahů, pracovních míst a v zavedení nových organizačních metod. Může se týkat změn v rozdělení práce jak uvnitř podniku, tak i mezi různými podnikovými aktivitami. Mohou se také vytvořit zcela nové typy spolupráce s jednotlivými dodavateli. Nebo se vyčlení některé činnosti mimo podnik. Mohou se outsourcovat třeba informační technologie nebo údržba. (Synek, 2007, s. 153)

Když podnik uvádí na trh nové výrobky, inovace mají klíčový význam. Přináší společnosti výhodnější pozici na trhu při nákupech výrobních zařízení nebo surovin, při volbě distribučních cest a pozitivně ovlivňují image organizace na trhu. Díky tomu může mít nižší výrobní náklady a tím i brzké zisky. Nebo naopak může zvýšit ceny. Když se nový výrobek chrání patentem nebo jinak právně, může umožnit zisk dlouhodobějších konkurenčních výhod v porovnání ceny nebo reklamy. (Synek, 2007, s. 153)

Jako nevýhody průkopníků inovací lze jmenovat vyšší náklady, nejistotu v poptávce, riziko změn nebo technologický skok, který znehodnotí dosavadní vývoj v dané oblasti. Pokud majitel licence nebo patentu již nemůže využívat nové technologie, ať z důvodů finančních nebo kvalifikačních, může licenci prodat. Díky tomuto se na trhu za jistých okolností mohou prosadit firmy, které nepatří do skupiny inovátorů, ale do skupiny imitátorů. (Synek, 2007, s. 153)

## Marketingová inovace

Zavedení nových marketingových metod, které dříve nebyly v podniku používány a jsou součástí nové strategie nebo marketingového konceptu, se nazývají marketingové inovace. Velké změny produktu mohou být v balení produktu, designu, v podpoře nebo v umístění na trhu pomocí nových prodejních cest. (Synek, 2007, s. 153)

## Produktová inovace

Zavedení velmi zlepšených nebo nových výrobků představuje produktová inovace. Projevení významného zlepšení může být ve softwarech, materiálech, komponentech, ve vstřícnosti k uživatelům nebo v technických specifikacích. (Synek, 2007, s. 152)

U nových produktů je významná odlišnost od jejich předchůdců jak charakteristikou, tak zamýšleným užitím. Inovace produktu může znamenat zvýšení rychlosti služby, kterou je poskytována, novými funkcemi a charakteristikami stávajících služeb či zavedením nových služeb. Náhrada zastaralých výrobků dokonalejšími a příprava nových je nejčastěji cílem výrobních inovací. (Synek, 2007, s. 152)

## Procesní inovace

Zavedení významně zlepšené nebo nové produkce se nazývá procesní inovace. Jedná se například o velké změny v softwaru, v zařízení nebo značné zlepšení techniky a zařízení. Dále to může být software v podpůrných činnostech, jako je účetnictví, nákup nebo údržba. Tyto inovace vedou ke snížení mzdových nákladů a materiálové spotřeby. Dále mohou vést ke zlepšování životního prostředí, pracovních podmínek a snižování zmetkovosti a energetické spotřeby. Snižování výrobních nákladů vede k vyššímu zisku a k umožnění volby nových variant marketingové strategie. (Synek, 2007, s. 152)

### **3.3 Předpoklady a důvody pro inovace**

Existuje množství názorů, proč je důležité neustále nacházet nová řešení, nespokojit se se starými řešeními, ale hledat něco nového a efektivního. Podle odborné literatury je inovace důležitým faktorem pro posunutí konkrétní společnosti z průměrných firem, mezi světové špičky. Podle Schumpetera je inovace procesem konstruktivní destrukce, podle Gutenberga je inovace pozitivní změnou v různých částech podniku. Nicméně všechna vysvětlení se shodnou v tom, že pokud chce podnik vydržet zkoušku časem a existovat déle než pár let, musí vylepšovat své vnitřní i vnější prostředí. Tento proces neustálého vylepšování je inovace. Podniky v současnosti nemohou být soustředěny pouze na neustálé zvětšování kapacit, ale hlavně na dodání kvalitního výrobku a kvalitních zákaznických služeb. Jinými slovy, cíl inovace se přesunul z kvantity na kvalitu, a to vše za neustálé snahy o snížení nákladů. V moderním podnikovém prostředí není nedostatek zboží, ale nedostatek zákazníků. Pokud podnik neinovuje v těchto směrech, předběhnou ho tisíce jiných, kteří na trhu čekají na svůj podíl. (Rogers, 2003, s. 51)

Toto jsou možnosti, jak určit inovaci podle inovované oblasti. Dalším krokem je definovat inovaci podle použité inovační strategie.

Inovace se dá také chápat jako soubor určitých základních aktivit rozmístěných v čase. Tyto aktivity spolu tvoří inovační proces. Na následujících stranách je blíže nadefinován jeden z modelů inovačního procesu, který je vhodné použít při zavádění administrativních procesních inovací v organizacích z důvodu jeho technické nenáročnosti a jednoduchosti při zavádění. (Rogers, 2003, s. 51)

#### Fáze průzkumu

Je to první fáze inovačního procesu zahrnující monitorování signálů z okolí, které by mohly značit změnu. Souhra několika faktorů je důsledkem většiny inovací. U některých inovací převládá poptávka, u dalších je zase výraznější technologie. V dnešním rychlém a dynamickém prostředí máme velké množství signálů, proto jako klíčové je zajištění bezchybně fungujícího

mechanismu pro výběr informací, zpracování a identifikaci. Proto organizace hledají právě taková místa, kde mohou očekávat, že by mohlo být něco užitečného. Během času se většinou modely průzkumu u organizací detailněji zaměřují. To ale může bránit radikálnějším formám inovace. Hlavní problém při řízení je ve správném pochopení faktorů ovlivňujících prostředí a ve schopnosti vytvoření strategie tak, aby se podle potřeby mohly jeho hranice modifikovat. (Tidd a kol., 2007, s. 33-34)

### Fáze výběru

Každá inovace má v sobě vždy nějaké riziko. Proto je důležité u různých tržních nebo technických příležitostí, které máme k dispozici, správně vybírat. Volba musí na zavedené oblasti marketingové a technické kompetence navazovat a musí korespondovat s celkovou personální a obchodní strategií firmy. Hlavní úlohou fáze výběru je přeměnit základní vstupní data do inovačního konceptu. Ten ale musí být možný dále rozvíjet. U této fáze rozlišujeme tři základní vstupy, konkrétně: (Tidd a kol., 2007, s. 35)

1. Signály o možných tržních a technologických příležitostech – tyto signály podnik získává na trhu, ve kterém se pohybuje.
2. Současná technologická základna firmy – jedná se o odlišující se technologické schopnosti podniku. Tyto znalosti se mohou začlenit v konkrétním zařízení nebo produktu, která podnik využívá nebo vyrábí. Dále mohou záviset na systémech a lidech, které jsou nutné k fungování procesu. Klíčovým úkolem je zajištění navrhovaných změn (inovační příležitosti) tak, aby se co nejlépe hodily k tomu, co podnik už zvládá. Jde o to, aby se sladily vzniklé příležitosti s momentálními schopnostmi podniku. To ale neznamená zákaz přesouvání podniku do nových oblastí. Jako nejdůležitější je ale zachovat určitou rovnováhu a existenci strategie rozvoje v podniku.
3. Shoda s celkovým podnikáním firmy – návrh inovace v tuto dobu musí navazovat na celkový výkon firmy a jeho zlepšení. Fáze výběru je proto kritická, protože se musí dosáhnout co největší shody mezi celkovou obchodní a inovační strategií firmy. Základna znalostní a technologická

nemusí být nutně jen v rámci podniku. Podnik může využívat i externí schopnosti, tedy ty, které nejsou přímo v samotném podniku. Pokud se podniku povede řídit a mobilizovat specifický soubor interních a externích schopností, získá značnou strategickou výhodu. Pro konkurenci je totiž dost těžké tento model okopírovat nebo vstoupit na daný trh.

#### Fáze implementace

Po vybrání a vyhodnocení relevantních signálů udělá podnik strategické rozhodnutí. Tím začne tato fáze. Cílem této fáze je přeměnit potencionální myšlenky v realitu. Může se jednat o službu, nový produkt, změnu procesu a podobně. Fázi implementace lze definovat také jako fázi, kdy se postupně skládají jednotlivé díly poznatků a následně je vytvořena samotná inovace. Na samém začátku pocituje společnost velkou dávku nejistoty, protože nezná žádné detaily k reálné poptávce na trhu, její technologické proveditelnosti, chování regulačních vlivů a konkurence. Z těchto důvodů se musí strategická volba provést pouze ze základních hrubých odhadů. Postupně, v průběhu implementace, je tato nejistota doplňována konkrétními poznatky, které byly získány pomocí různých způsobů. (Tidd a kol., 2007, s. 35)

Podle toho, jak se inovace vyvíjejí, podnik se potýká se vzniklými problémy a musí je ihned řešit. Kvůli tomu se upravuje původní koncept. Následně vzniká soubor nový na základě relevantních poznatků. Podoba inovace, kterou podnik uvede na vnitřní nebo vnější trh vzniká teprve až na konec tohoto procesu. Další znalosti, které bude společnost získávat po přijetí inovace, bude moci využít pro její další zlepšování. Základní prvky fáze implementace jsou získání znalostních zdrojů, realizace inovačního projektu a uvedení a udržení dané inovace. (Tidd a kol., 2007, s. 35)

#### Získávání znalostních zdrojů

Při této fázi se mixují již poznané a nové znalosti, které jsou v tu dobu k dispozici. Jak v rámci podniku, tak i mimo něj. Cílem tohoto kombinování je vždy vyřešit daný problém. Pomocí technického výzkumu se generují technologické znalosti, a to z vývoje vně nebo uvnitř organizace. Také se ale

přichází s novými řešeními, která jsou využita při inovacích daných procesů. Výsledek je první koncept řešení. Ten se ale v průběhu vývoje většinou výrazně změní. Výstup z této fáze pokračuje dále v procesu. Může směřovat ke stádiu detailního vývoje, ale může jít i zpět k prvnímu stádiu konceptu. Tam se může počáteční koncept dále zkoumat nebo se může schválit. Může se ale také stát, že se koncept úplně zruší. Klíčové v této fázi je přesun inovace z podoby nevědomého nebo vědomého získání nápadů do fyzického stavu. (Tidd a kol., 2007, s. 36)

V celém inovačním procesu hrají jejich znalosti řízení velmi důležitou roli. Jako první z klíčových rolí při řízení znalostí je podpora ustanovení a sdílení tichých znalostí. Tento pojmem znamená určitou znalost, kterou je těžké přenášet z jedné osoby na druhou osobu za pomoci verbálního projevu nebo psaných dokumentů. Je to koncept, který je založen na principech učení pomocí realizování konkrétních aktivit. Tyto poznatky se nemůžou okopírovat nebo koupit jednoduše na trhu. Toto umožňuje společnosti udržení konkurenční výhody. Zisk tichých znalostí od kolegů, zákazníků nebo osobní zkušenost je vzácný zdroj podnikového inovačního programu. Jako druhou a neméně důležitou rolí je rozvinutí další spolupráce. Je to schopnost dodavatelů, pracovníků a zákazníků vytvářet komunity, kde bude docházet ke sdílení nabytých znalostí, buď v rámci dané organizace nebo i mimo organizaci. Cíl je dosažení společných obchodních záměrů. Prospěch by měli dosáhnout všechny zainteresované osoby. (Tidd a kol., 2007, s. 36)

Třetí významná role řízení znalostí v inovačních procesech je přímo řízení jednotlivých aktivit. Ty jsou součástí znalostních cyklů, které jsou sestaveny z fází sdílení, sbírání, vytváření a rozšiřování znalostí. Cílem je zajištění znalostí tak, aby byly k dispozici v případě potřeby nebo aby alespoň byly funkční mechanismy, které jednoduše a rychle umožní podniku tyto znalosti získat. V této fázi je také velmi důležitou součástí vytvořit takové podmínky, které by stimulovali tvořivost pracovníků v podniku. Styl a míra kreativity je u lidí odlišná, ale různé studie potvrzují, že u každého existují skryté schopnosti kreativně řešit dané problémy. Bohužel různé tlaky společenské, externí,



sociální způsobují, že tato tvořivá schopnost bývá často potlačena. Mohou to ale být i osobní zábrany. Firma se tedy musí snažit u svých zaměstnanců kreativitu neomezovat a spíše tyto zábrany odbourávat. (Tidd a kol., 2007, s. 36-37)

#### Realizace inovačního projektu

Tato fáze inovačního procesu je středem a vyžaduje nejvíce finančních prostředků, úsilí a času. Její vstupy představují myšlenku strategického konceptu a uvedení konceptu do praxe. Výstupy, které jsou očekávané, jsou rozvinutá inovace a připravenost trhu na uvedení inovace. Protože na počátku projektu nejsou kompletní znalosti a v průběhu realizace se mění i podmínky je vyžadovaná velká flexibilita jak v oblasti podpůrných činností, tak i někdy celkových cílů. Když je potřeba mohou se do projektu zapojit i různé skupiny. Jejich členové se mohou nacházet na odlišných geografických místech, ale mohou také být v různých organizacích. Na první pohled je vidět, že vybudovat a řídit takový projektový tým není zrovna jednoduchým úkolem. Projektový manažer inovačního projektu, a i jednotliví členové příslušného projektového týmu, musí být společností vybráni velmi zodpovědně. (Trommsdorff, Steinhoff, 2009, s. 45)

Management je hlavní rolí v procesu zavádění inovace. V případě, že inovace nebude mít silnou, aktivní a přesvědčivou manažerskou podporu, zaměstnanci mohou nabýt pocit, že není dost důležitá, mohou ji začít ignorovat a doufat, že bude časem třeba odstraněna. Důležité také je, aby trpělivost managementu byla dlouhodobá. Trpělivost manažera při implementaci inovací je nutná, protože pro dostavení pozitivního efektu je někdy zapotřebí relativně dlouhé doby. Je očekávatelné, že po zavedení nové inovace v podniku může nastat pokles produktivity. To je způsobené tím, že si pracovníci nejdříve musí na tuto změnu zvyknout. Finanční zdroje jsou také jedním z důležitých faktorů. Zavedení inovačního projektu zrovna není levnou záležitostí. Je vyžadováno školení a komunikační kampaň, která vysvětluje důvody inovace. Zároveň je stále za potřebí, počítat s počátečním snížením výkonnosti zaměstnanců. (Trommsdorff, Steinhoff, 2009, s. 45)

Při realizacích inovačních projektů musí docházet k tomu, že se původní myšlenky konkretizují a zkoumají. Cílem tohoto je dostání se k finální inovaci, která bude výstupem. Praxe je taková, že podnik v průběhu realizace čelí různým překážkám. Ty zjevně rozumný postup zpomalují a někdy i úplně znemožňují. Důvodů může být několik. Například nadbytek vstupů nebo naopak nedostatek vstupů, konfliktní cíle a špatně fungující komunikace mezi různými úseky nebo členy týmů. Zde se opět musí zdůraznit, jak je důležité správně vybrat manažera. Důležitá je také flexibilita, která umožní společnosti rychlejší adaptaci na nové podmínky. (Trommsdorff, Steinhoff, 2009, s. 46)

#### Uvedení inovace na trh

Při řešení personálních a technických problémů, které se týkají vývoje inovace, probíhají v podniku současně činnosti, které se zaměřují na přípravu trhu, na který inovace má být uvedena. Není zapotřebí rozlišování externího trhu, který představuje určité zákazníky nebo odběratele a interního trhu, který tvoří uživatelé nové inovace uvnitř podniku. Při přípravě nového procesu je nutné respektování podobné škály požadavků. Cílový trh právě rozhoduje o tom, jestli bude nebo nebude nová inovace přijata. Rozhoduje i o její následné úspěšné implementaci. Jako součást tohoto procesu je opakovaný sběr informací z jednotlivých zdrojů a také řešení problémů. Všechno úsilí je směřováno k cílovému spuštění inovace. Konkrétně mluvíme o shromažďování informací o možných potřebách vnitropodnikových uživatelů nebo zákazníků, se kterými je potřeba počítat při vývoji nového produktu nebo procesu. Důležitá je také příprava interního nebo externího trhu, vhodných propagačních aktivit pro podporu nového procesu nebo produktu při uvedení na trh. (Trommsdorff, Steinhoff, 2009, s. 46)

Neméně důležitá aktivita při implementacích inovací je odhad možných reakcí uživatelů na nový proces nebo koncept produktu. Následně je důležité využít tyto informace při přípravě uvedení na trh. Je těžké předvídat, jak se budou zainteresované osoby chovat, ale lze vyzorovat několik zásadních prvků. Tyto prvky pak pomohou společnosti připravit pro nový proces nebo produkt

vnitřní nebo vnější trh. Přijímání nových věcí je základní proces. Základní proces většinou zahrnuje fáze zájmu, vyzkoušení, uvědomění, ohodnocení a přijetí. Podniku nestačí jen informovanost uživatelů o tom, že nový produkt nebo proces existuje, ale je potřeba uživatele provést i následujícími fázemi nového procesu. Vytvoření silnější vazby mezi novým procesem nebo produktem a určitou profesní nebo osobní potřebou nám zajistí změna z podvědomí na zájem. (Trommsdorff, Steinhoff, 2009, s. 47)

Pro zdárné implementování inovací na trh je důležité umět řídit změny, mít komunikační schopnosti na dobré úrovni a umět zapojit účastníky do dění tak, aby se co nejvíce minimalizoval odpor proti změně. (Trommsdorff, Steinhoff, 2009, s. 48)

Zapojení uživatele do procesu vývoje – brzké zapojení uživatelů s možností hraní aktivní role ve vývojovém procesu vede k lepšímu přijetí a větší kvalitě inovace. Je důležité, aby zainteresované osoby cítily spoluzodpovědnost za zavádění inovací. (Trommsdorff, Steinhoff, 2009, s. 48)

#### Křivka změny

Po zavedení jakékoli změny, dotčený uživatel prochází několika emočními stádii. Tyto stádia jednotlivce ovlivňují tak, že se mu postoj k prováděné změně několikrát mění. Prováděná inovace je cílená změna nějakého stavu, která se dotýká určitého počtu lidí. Tím nastává vyvolávání emočních reakcí, které ovlivní danou inovaci tak, jak bude během času vnímána. Pro tato emoční stadia byl navržen pojem "křivka změny". Křivku změny lze také využít v problematice implementace inovací. Když podnik má znalost křivky, může plánovat změny, minimalizovat negativní dopady nebo také může jednotlivcům pomoci se na změnu rychleji adaptovat. Když křivka má klesající trend, podnik to musí v co nejkratším čase změnit. To je jeho cíl. (Trommsdorff, Steinhoff, 2009, s. 48)

Když podnik implementuje inovace, může využít svou znalost křivky změny a jednotlivcům poskytnout pomoc a informace podle toho, v jakém stádiu se nacházejí. To může zvýšit pravděpodobnost úspěchu implementace

inovace nebo může urychlit její zavádění. Jednotlivé doporučené aktivity a stadia, která by měl podnik realizovat, popisují následující řádky, konkrétně: (Trommsdorff, Steinhoff, 2009, s. 49)

Fáze 1 – V tomto stádiu je stav v podniku takový, na který jsou zaměstnanci zvyklí. Při změně mají zaměstnanci podniku prvotní reakce většinou negativní. Jsou šokováni, chovají se vzdorovitě a odmítají inovaci. Z toho vyplývá, že lidé mají vůči změnám obvykle odmítavý postoj, protože by je mohly přímo ohrozit a ihned přehodnocují současný proces a stav, na který byli zvyklí. V tuto dobu je v podniku kritická aktivní komunikace. Zaměstnanci potřebují vědět co se děje, kde a kdy jim bude poskytnuta pomoc a potřebují znát co nejvíce informací. Proto je důležitá komunikace mezi firmou a pracovníky, ale zároveň firma musí zajistit, aby zaměstnancům nepodávala zbytečné informace, kterými by zaměstnance přetěžovala. Velmi důležité je, aby zaměstnanci v případě potřeby znali, na koho a kam se mohou obrátit.

Fáze 2 – U tohoto stadia již zaměstnanci reálně pociťují vliv inovace při jejich každodenních pracovních zvyklostech. Nastává změna rutiny a u zaměstnanců se začínají negativní postoje prohlubovat. Je to ze strachu z důsledků této změny nebo někdy i z pocitu hněvu. Zaměstnanci se aktivně snaží změnám odolávat nebo proti změnám protestují. Toto stádium může obvykle vyústit do rozkolu. Pomocí relevantních zdrojů, které jsou dostupné, musí podnik stále řídit. Kdyby se tak nestalo, ve společnosti by rychle mohl nastat chaos. Proto se na toto stádium podnik musí kvalitně připravit a předem si konkrétní postupy naplánovat. V době plánování podnik musí vzít v potaz možné námitky zaměstnanců, zohlednit je a co nejlépe se připravit na jejich zodpovědní. Vzniklé námitky se musí hned řešit. Tím se zabrání případným problémům při jejich úniku. Reakce na změny je u každého velmi osobní i emoční záležitost. Proto je pro podnik velmi náročné připravit se na všemožné námitky a reakce svých zaměstnanců. Proto je pro společnost velmi důležité pozorné sledování manažera a zaměstnanců. V případě potřeby totiž podnik může rychle a vhodně reagovat.

Fáze 3 – V předposledním stádiu nastává změna postoje zaměstnanců. Zaměstnanci se přestávají zajímat o to, co se změnou ztratili, ale zaměřují se na to, co jim inovace přinesla. Tím v podniku nastane akceptace změny. Zaměstnanci časem začínají zkoumat a zkoušet vlivy inovace jak pozitivní, tak negativní a začínají zjišťovat, jak na nastalé změny mají reagovat. Kvalitní přípravu vyžaduje i toto stadium (stadium učení). Podnik by pro zaměstnance měl zajistit kvalitní školení a měl by jim poskytnout vyzkoušení toho, co inovace přinesla. Akceptování změny a učení se vyžaduje delší čas. V tomto stádiu by podnik neměl očekávat výraznější výsledky. Měl by ale zaměstnancům poskytnout prostor a čas na vyrovnání se se změnou bez zbytečného stresu.

Fáze 4– Ve čtvrtém stádiu nastává postupné vyrovnání se implementovanou inovací, zaměstnanci ji akceptují a částečně ji začínají i podporovat. Jednotlivci se adaptují, předělávají si postupy práce, a začíná se produktivně pracovat. Jen při úplném akceptování inovace zaměstnanci, může z pozitivních vlivů změny podnik začít plně profitovat. Důležité také je nezapomenout oslavit úspěšnou implementaci inovace a poděkovat všem zaměstnancům za jejich podporu a proaktivní přístup. Jen s kvalitními manažery se podnik může úspěšně dostat do posledního stadia. Manažeři musí umět vhodně a včas reagovat na negativní vlivy, které se při implementaci inovací objevují.

#### Proces adopce inovace

Adopcí je na mysli přijetí či převzetí inovace. Výzkum zkoumá adopci samostatně. Následně dá rozhodnutí o nepřijetí nebo přijetí inovace ve společnosti. Proces adopce rozdělujeme na pět fází, konkrétně: (Trommsdorff, Steinhoff, 2009, s. 48-49)

1. Poznání – když se inovace vezme na vědomí, je nutné o inovaci vzbudit zájem. Tím bude proces rozhodování nastartován. Když je inovace neúspěšná, proces adaptace se přeruší.

2. Tvorba mínění – v této fázi nastává formulace kladného nebo záporného vztahu k inovacím. Dále je aktivní získávání a zpracování nových informací. K tomu se hlavně využívá vlastností inovací, jako jsou komplexnost, možnost vyzkoušení, relativní výhoda a podobně.

3. Rozhodnutí – lidé se v tuto dobu rozhodnout, jestli inovaci převezmou nebo nepřevezmou.

4. Implementace – inovace se od této chvíle aplikuje.

5. Hodnocení – úplné převzetí inovace nastává až v případě, když jsou všichni spokojeni s inovací. Když s inovací je nespokojenost, implementace inovace se přeruší nebo úplně zastaví.

#### Učení a opětovná inovace

Přirozeným výsledkem implementací inovace na vnější nebo vnitřní trh vznikne nový stimul. Ten opětovně nastartuje cyklus. To je přirozeným výsledkem implementace. V případě, že se nová služba, změna nebo nový produkt neuchytí, podniku to poskytne velmi důležité informace. Podnik bude moci vycházet z toho, co musí příště jinak realizovat. Když je ale implementace inovace úspěšná, dochází k její opětovné inovaci. Cílem další inovace je její zdokonalování. Pokud je implementovaná inovace velmi úspěšná, podnik může pokračovat inovací i několik let. (Trommsdorff, Steinhoff, 2009, s. 49)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## **4. Chytré auto**

Praktická část představuje cestu od prvotního nápadu inovace přes mnoho fází, které na konci mají za cíl představit nový produkt, který vyplní mezeru na trhu a zaujme zákazníky.

Cílem praktické části je představení postupu zavedení nabídky Chytré auto od společnosti T-Mobile na trh a souhrn zajímavých inovačních postupů při procesu inovace.

Materiály, které jsou pro tvorbu použity, jsou interní zdroje společnosti, konkrétně průzkumy, které zpracovávali interní zaměstnanci, po celou dobu vyvíjení inovačního produktu Chytré auto.

### **4.1 Představení společnosti**

Společnost T-Mobile Czech Republic, a.s. je členem mezinárodní telekomunikační skupiny Deutsche Telekom. T-Mobile se řadí na českém trhu mezi jedničku, jelikož má 6,2 milionu mobilních zákazníků. Společnost nenabízí pouze telekomunikační služby, ale i komplexní ICT řešení či partnerské řešení jak pro firmy, tak i pro instituce a individuální zákazníky. V oblasti technologií poskytuje zákazníkům nadstandardní služby a inovace ve vysokorychlostních sítích. Společnost vyvíjí zajímavé aplikace. Snaží se podporovat neziskové organizace, drobné podnikatele, a dokonce i jednotlivce při mimořádných událostech. (c-roads.cz, 2018)

#### **4.1.1 Činnosti společnosti**

Společnost rozděluje svá zaměření na dvě základní skupiny. Osobní a podnikatelé a firmy. Osobní skupina představuje zákazníky, kteří přijdou takzvaně z ulice. Pro tyto zákazníky společnost nabízí mnoho nabídek, které odpovídají většině požadavků zákazníků. Skupina se dělí na pět podskupin. (t-mobile.cz, 2019)

Jako první je Volání. Nabídka obsahuje přehled tarifů, postup při přechodu od jiného operátora, dobíjecí SIM karty, převod dobíjecí karty na tarif, roaming



či jednoduchý přehled cen při volání do zahraničí. Druhá podskupina je internet. I zde jsou typy služeb, které se týkají použití internetu. Jedná se o internet na doma, do notebooku a tabletu, do mobilu i používání internetu v zahraničí. (t-mobile.cz, 2019)

Třetí podskupina je Televize. V ní se nabízí jak mobilní televize, tak satelitní. I zde je několik možností, jak a jaké televizní programy sledovat a za kolik peněz. Čtvrtou podskupinou je Zařízení. Tato skupina se týká telefonů, tabletů, modemů a chytrých hodinek. (t-mobile.cz, 2019)

Poslední, pátá podskupina je Magenta 1. Ta zákazníkům nabízí komplexní řešení jednotlivých služeb pro celou rodinu. Zákazník si sám nadefinuje služby, které by chtěl používat a prodejce mu z toho udělá výhodný balíček. Čím více služeb si zákazník nadefinuje, tím více ušetří. (t-mobile.cz, 2019)

Tak jako záložka osobní, tak i záložka podnikatelé a firmy je rozložena na podskupiny. První skupinou jsou služby. V této skupině jsou zahrnuta volání, internet, sítě a propojení poboček, cloud a bezpečnost, podnikové aplikace, Internet věcí a Big data. Jak je vidět z podskupin, tak u firem společnost nabízí celá řešení, jak telefonní, síťová tak i datová. Dále podnikatelům a firmám nabízí cloudové služby nebo datová centra. (t-mobile.cz, 2019)

## **4.2 Cesta k inovaci Chytré auto**

Přijít na trh s produktem, který zákazníka ohromí, chce každý den plno firem. První impuls může plynout například z potřeby zvýšit konkurenceschopnost, zvýšit tržby či rozšířit portfolio. A právě to byl prvotní impuls ve společnosti T-Mobile. Jaká byla cesta k vytoužené inovaci Chytré auto a co obnášel celý proces popíše z velké části praktická část.

## **4.3 Vstup na rezidentní trh**

T-Mobile jako telekomunikační společnost musí neustále hlídat trendy v mobilní budoucnosti. Na přelomu roku 2014 a 2015 měli uživatelé výhodné tarify, mobilní data v telefonu, ale také v tabletu. Počet odeslaných SMS zpráv a provolaných minut klesal. Právě mobilní data nejvíce zvyšovaly tržby u všech telekomunikačních společností a ani T-Mobile nebyl výjimkou.

Naskytla se tedy otázka, kde ještě by se mohly mobilní data nabízet. Jedním z prvních nápadů bylo zavedení internetu do veřejné dopravy. Jenže společnost chtěla přijít s rozšířením mobilních dat na trhu B2C a v tomto případě by se jednalo o trh B2B. Takže stanovisko znělo jasně, chceme vstoupit na rezidentní trh. Jak se zprvu nápady pohybovaly kolem dopravy, tak i pro rezidentní trh se zůstalo u ní, a to konkrétně u automobilů.

### **4.3.1 První testování**

V roce 2015 T-Mobile uvádí na trh Twist sadu s předplacenou kartou, která má za cíl v jakémkoli automobilu používat Wi-Fi připojení. Twist sada se prodávala veřejně na benzínových stanicích. Tento produkt měl alespoň částečně odhalit, zda by produkt mohl být na trhu potencionálně úspěšný. Jelikož šlo nejdříve o zkoušku, jak budou spotřebitelé na zkušební produkt reagovat, a protože T-Mobile nechtěl ohrozit svoji pověst, vytvořil vlastní balení, které se na první pohled nehlásilo ke společnosti T-Mobile. Sada nebyla napojena na jakékoli aplikace, sloužila pouze pro datování ve vozidle.

První testování přineslo nízké výsledky. Zájem byl velice malý a také se ukázalo, že zákazníkům tento produkt přináší malou přidanou hodnotu. Proto se T-Mobile rozhodl nalézt službu s větší přidanou hodnotou pro zákazníky a takovou, která pro ně bude více atraktivní.



Obrázek 3: Twist sada s předplacenou kartou  
zdroj: interní zpracování

## 4.4 Průzkum trhu ve světě

T-Mobile provádí s různými společnostmi výzkumy, které mají za cíl nalézt službu s větší přidanou hodnotou a atraktivitou pro zákazníky. Celkově proběhlo osm výzkumů.

Jedním z nich, byl na začátku roku 2016 průzkum trhu, který prováděla společnost GFK. Jednalo se o zjištění, jak ve světě funguje připojený automobil. To znamenalo zjistit, jaký produkt již ve světě funguje a na českém trhu chybí, a také by se tu mohl osvědčit.

Průzkum probíhal v šesti zemích, a to konkrétně v Brazílii, Spojených státech amerických, Velké Británii, Německu, Rusku a v Číně. V každé zemi se v průměru dotazovalo tisíce respondentů. Výsledkem průzkumu bylo nalezení různých konceptů řešení chytrého auta. K tomu bylo nutno vyhodnotit odpovědi na pět základních otázek průzkumu:

- Jaké obavy má spotřebitel z řízení chytrého auta?
- Jaké má spotřebitel pocity ohledně autonomního řízení?

- Jak spotřebitel reaguje na různé koncepty řešení chytrého auta?
- Jaké vlastnosti jsou pro spotřebitele důležité?
- Jaké kulturní rozdíly by měly být zvaženy?

Dle výše zmíněných otázek tvůrci zpracovali sedm následujících oblastí uplatnění chytrého automobilu.

1. Zábava – automobil zná preferenci řidiče a spolujezdců, jelikož komunikuje s mobilními telefony a díky tomu dokáže rozpoznat například oblíbenou hudbu posádky.

2. Autonomní řízení – auto se dokáže samo řídit z bodu A do bodu B s minimální či žádnou interakcí řidiče. Pro autonomní vozidla v České republice v současné době neexistuje žádná právní úprava.

3. Sběr dat – vozidlo shromažďuje údaje o využívání vozidla. Zaznamenává informace o jednotlivých jízdách, opotřebením vozidla a monitoruje auto ve chvíli, kdy je zaparkované. Zároveň také automaticky nahrává údaje v případě nehody a včas upozorní, pokud je potřeba navštívit servis.

4. Ultra bezpečné vozidlo – automobil zajistí vyšší míru bezpečnosti řidiče a posádky, ale i okolí. Propojení s ostatními automobily by mohlo pomoci rychleji zareagovat na případnou autonehodu díky mnoha integrovaným senzorům.

5. Propojená zařízení – automobil komunikuje s ostatními zařízeními v domácnosti, s tzv. chytrou domácností.

6. Elektromobil – vozidlo je soběstačné, nepotřebuje se nabíjet z elektrické sítě.

7. Automobil jako komplexní řešení přepravy – automobil vyhodnotí dopravní situaci a navrhne nejlepší způsob cesty do cílového místa.

Celkově průzkum odhalil, že lidé rádi řídí, jelikož při řízení převažují pozitivní pocity. A to, že jsou šťastní, svobodní a uklidnění. Dle výše zmíněných oblastí uplatnění chytrého automobilu se v každé zemi Autonomní řízení

ukázalo jako nejméně atraktivní pro spotřebitele. Autonomní řízení totiž u spotřebitelů vyvolává pocit bezmoci, úzkosti a vystrašení. Naopak nejvíce atraktivní pro spotřebitele v Brazílii, Rusku, Německu, Velké Británii a v Číně vyšla oblast Sběr dat. Pouze ve Spojených státech amerických se oblast Zábava umístila v průzkumu na prvním místě. Jelikož pro obě evropské země vyšla nejatraktivnější stejná oblast, rozhodl se T-Mobile podobným průzkumem ověřit zájem spotřebitelů v České republice. Jenže nejdříve musel nalézt poskytovatele, který by českým spotřebitelům nabídl podobný produkt, který ve světě funguje.

## 4.5 Poskytovatel Mojio

Mojio je telematická společnost, která nabízí cloudovou technologii pro automobily, díky ní mohou vozidla komunikovat v reálném čase s aplikacemi chytrých telefonů. Slouží ke komunikaci pro spotřebitele, poskytovatele služeb a pro prodejce automobilů. Společnost má sídlo ve Vancouveru, kde i koncem roku 2015 poprvé spustila otevřenou platformu. Dále prorazila na trh ve Spojených státech amerických. O společnost brzo projevil zájem i evropský trh, což se Mojio líbilo, jelikož i v Evropě mnoho zemí má velký potenciál. Nyní se v České republice představuje jako evropský operátor mobilních sítí společnosti Deutsche Telekom. (moj.io, 2012)



Obrázek 4: Jak funguje společnost Mojio  
zdroj: moj.io, 2012

### 4.5.1 Chytrá krabička

Zařízení od firmy Mojio je chytrá krabička, která umožní z obyčejného automobilu udělat Chytré auto. Zařízení se instaluje do palubního diagnostického portu, který se nazývá OBD port. Díky tomuto produktu lze propojit data z vozidla s chytrým telefonem. (moj.io, 2012)

V srpnu 2015 v Praze proběhl první test kompatibility OBD zařízení s evropskými automobily. Test probíhal tak, že se připojilo do vozidla OBD zařízení, aktivovalo se, 5 minut se jezdilo a následně se vyhodnotila data, která zařízení zanalyzovalo. V jednom týdnu dokázal T-Mobile otestovat padesát automobilů různých značek s rozdílným rokem výroby.

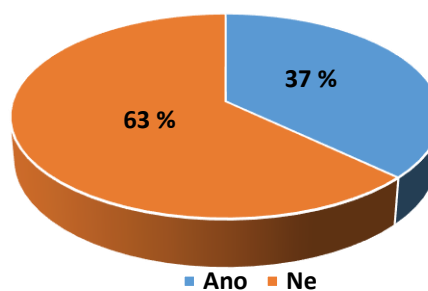


Obrázek 5: První testovací zařízení do OBD portu  
zdroj: T-Mobile, 2015

Z testování vyšlo, že je více než 90 % automobilů kompatibilních, pouze zejména pro francouzská vozidla je potřeba k zařízení prodlužovací kabel.

## 4.6 Průzkum trhu v České republice

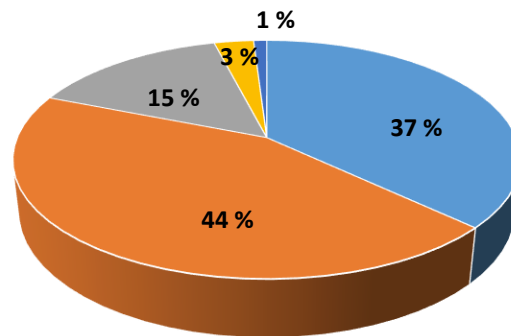
Na vzorku 1002 respondentů ověřoval T-Mobile povědomost o používání chytrých řešení ve vozidlech mezi respondenty. Chtěl znát názor na atraktivitu, jedinečnost nabídky a pravděpodobnost vyhledávání podrobnějších informací o technologii Chytré auto.



Graf 1: Povědomost o používání moderních technologií v automobilu  
zdroj: vlastní zpracování

Na otázku v průzkumu „Už jste někdy slyšeli nebo četli o následujících možnostech využití moderních technologií v automobilech?“ odpovědělo kladně 370 respondentů.

Z následující otázky „Jak byste osobně zhodnotil atraktivitu této nabídky Chytrého auta?“ zachycuje graf číslo dvě, tyto odpovědi.

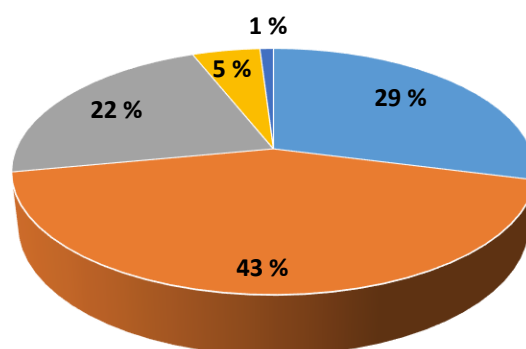


■ Velmi atraktivní ■ Spíše atraktivní ■ Neutrální ■ Spíše neatraktivní ■ Neatraktivní

Graf 2: Atraktivita využívání Chytrého automobilu  
zdroj: vlastní zpracování

Spojením dvou pozitivních odpovědí, tzn. Top 2 Box skóre (T2B), je pro 81 % respondentů atraktivní využívat Chytré auto.

Otázka o jedinečnosti nabídky zněla konkrétně takto: „Jak je podle Vás nabídka inteligentního vozu jedinečná? "Jedinečným" myslíme, že jste neslyšeli o podobné nabídce.“

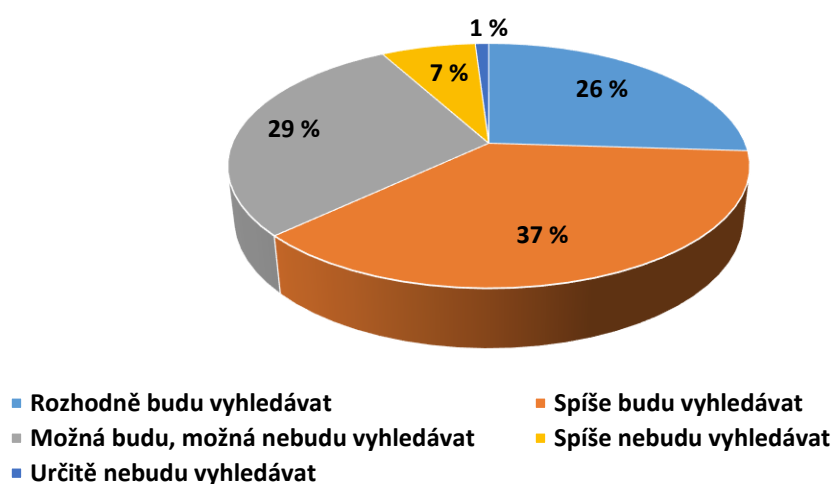


■ Velmi jedinečné ■ Jedinečné ■ Neutrální ■ Spíše není jedinečné ■ Není jedinečné

Graf 3: Jedinečnost Chytrého auta,  
zdroj: vlastní zpracování

T2B vyšel vysoký i u jedinečnosti nabídky Chytrého automobilu, a to konkrétně 72 %.

Zda je nějaká pravděpodobnost, že dotázaní respondenti budou v budoucnosti vyhledávat další informace o Chytrém automobilu ukazuje graf číslo 4.



Graf 4: Pravděpodobnost budoucího vyhledávání podrobnějších informací o nabídce  
zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že T2B je 63 %, což znamená, že se vyplatí šířit podrobnější informace o nabídce Chytré auto.

Respondentům byly poskytnuty základní informace o nabídce Chytrého auta, která přišla zajímavá 45 % respondentů. Po představení kompletních informací o službě zájem mezi respondenty stoupl o 7 %.

Podrobnější nabídka spočívala v představení konkrétních informací o instalaci zařízení a využívání Chytrého automobilu. Zmiňovala, že již nyní respondenti mohou proměnit jakékoli auto vyrobené od roku 1996 na Chytré auto, a to díky modulu, který umožňuje použít ve smartphonu následující aplikace a služby v českém jazyce. Modul lze jednoduše přidat pod volant. Ten pak bude zasílat technické údaje do mobilního zařízení. Tyto údaje při přenosu do mobilního telefonu využívají pouze malé množství mobilních dat. Modul se připojí k telefonu a využívá následující čtyři aplikace, které dělají z obyčejného vozu Chytré auto.



První aplikace se nazývá Virtuální mechanik a poskytuje informace o technickém stavu vozidla. Uživatelé mají přehled o věcech, které nejsou oznámeny žádným indikátorem ve vozidle.

Aplikace Zabezpečení vozidla slouží k tomu, že po zamčení automobilu aplikace zamkne vůz i v aplikaci. Pokud se automobil začne pohybovat, chytrý telefon tuto informaci sdělí oznámením prostřednictvím aplikace. Takto může být uživatel upozorněn na odtažení či odcizení vozidla. Další přidanou hodnotou aplikace je, že pokud uživatel zapomene, kde zaparkoval, tak ho jeho mobilní telefon bude navigovat až k vozidlu.

Záznam jízdy je třetí aplikace, která monitoruje každou z jízd a zaznamenává např. kam jste jeli, kolik jste toho ujeli, jaká byla spotřeba či jaká byla průměrná rychlost. Dle sledovaných statistik je jednoduché mít přehled o nákladech na jednotlivé jízdy.

Poslední představovanou aplikací Bezstarostné parkování je aplikace, která řeší, jak již název napovídá, nalezení parkovacího místa. Volné parkovací místo označí na mapě v telefonu a dovede řidiče k místu. Dokáže rozpoznat parkovací místa modré zóny, neplacená a placená parkovací místa, která lze uhradit i prostřednictvím aplikace.

T-Mobile chtěl stále zvýšit atraktivitu a celkově zájem o nabídku Chytré auto, a tak zjišťoval u respondentů, zda přidáním Wi-Fi připojení a automatickým vytáčením 112 při nehodě, tzn. eCall stoupne zájem o Chytré auto.

Nejdříve respondentům představil možnost Wi-Fi připojení, které zajistí, že i na cestách můžou mít připojené jejich mobilní telefony, tablety, notebooky či jiná zařízení. Tato přidaná nabídka ale bohužel atraktivitu Chytrého auta nezvýšila.

Představení eCall, který automaticky zavolá pomoc na lince 112 při nehodě, pošle na dispečink informace o lokalizaci vozidla a o možné míře poškození, také u respondentů nepřineslo zvýšený zájem o Chytré auto.

Celkově tedy z průzkumu vyšlo, že Wi-Fi připojení a funkce eCall nezvýší popularitu nabídky Chytré auto. Nicméně obě možnosti mají potenciál pro další příjmy, jelikož pětina respondentů je ochotna za tyto možnosti připlatit.

#### **4.6.1 Velikost trhu**

T-Mobile potřeboval znát odpověď na otázku „Jaká je velikost a struktura cílové skupiny pro nabídku Chytrého automobilu?“ V České republice bylo v roce 2016 téměř 5 miliónů automobilů. Z toho 83 % automobilů mělo rok výroby v rozmezí 1996-2014. Rok výroby u vozidel vyšší než 2014 byl pouze 2 % a nižší rok výroby než 1996 z celkového počtu tvořilo 15 %. Průměrný věk automobilů byl 14,88 let.

Nabídka Chytré auto je především určena pro vozidla, která jsou starší ne více než 10 let a automobil je v osobním vlastnictví. Tato kritéria z celkového počtu 5 miliónu automobilů snížili potenciální trh na 1 600 000 automobilů. Předpokládalo se, že Chytré auto bude cílit na občany ve věku 18 až 60 let. V ten moment se trh snížil na 1 230 000 vozidel. K používání Chytrého auta je potřeba také vlastnit chytrý mobilní telefon. Poslední kritérium snížilo velikost potenciálního trhu na 750 000 vlastníků automobilu. Z toho 37 % vlastníků automobilů již některých služeb T-Mobile využívá.

#### **4.7 Spuštění Chytrého auta**

Na začátku prosince 2016 se spouští produkt Chytré auto. Jeho misí je zvýšit bezpečnost vozidel, a především bezpečnost jejich uživatelů. Šířit dále technologickou revoluci Internetu věcí, která klade za cíl mít větší přehled o svém majetku a čelit nečekaným a nepříjemným událostem. Vize T-Mobile byla následující a to, připojit všechna auta majitelům pro lepší a bezpečnější život.

I hned po prvním týdnu spuštění prodeje produktu se zjistilo, že zásobování nestíhá a 30 % prodejen bylo vyprodáno. I eShop měl problémy

s nedostatkem zboží. Tehdy se na tento produkt muselo čekat minimálně 14 dní.

Ze statistik společnosti z desetiměsíčního provozu byl rok výroby nejstaršího vozidla, které využívalo Chytré auto, 2001. Průměrný rok výroby automobilů byl v bázi 2010. Uživatelé uskutečnili 4 miliony jízd, kdy nejdelší jízda byla 973 km. Aplikace informovala o poruše vozu u 325 zákazníků. Uživatelé odeslali 650 SOS notifikací a produkt oslovil 8 partnerů, kteří měli zájem připojit jejich platformu.

#### **4.7.1 Plán pro rok 2017**

Jako další oblasti pro vývoj produktu si v roce 2017 společnost naplánovala přidat Wi-Fi hotspot a SOS notifikace. Za klady Wi-Fi připojení, na které chtěli nalákat spotřebitele, byla úspora baterie telefonu oproti tomu, kdyby se mobilní telefon využíval jako osobní hotspot. Jako další byly výhody v pohodlnosti, jednoduchosti a v kontrole spotřebování dat. Wi-Fi připojení bylo cíleno na rodiny s dětmi, kdy by zejména děti ocenily, že mají přístup k videím, hrám a vlastně k celému internetu. Dostupnost Wi-Fi připojení v automobilu by byla až na 5 připojených zařízení. Mohlo by ovšem také sloužit i řidiči či spolucestujícím k rychlé dostupnosti různých informací, jako je navigace či streamování hudby. Cílilo se také na takzvanou Business třídu ve voze, kdy by bylo možné pracovat z vozidla.

Od prvního výzkumu již uběhl nějaký čas, a tak se znovu ověřoval zájem stávajících zákazníků o Wi-Fi připojení v automobilu. Ten byl nyní dle výzkumu nadpoloviční, a to konkrétně 63 %. T-Mobile se tedy rozhodl spustit Wi-Fi připojení na podzim roku 2017. Nejen zájem stávajících zákazníků rozhodl o tom, že T-Mobile spustí Wi-Fi připojení v automobilu. Jednalo se také o interní důvod. Společnost chtěla propojit služby a tím zlepšit interní procesy. Přidáním dat do zařízení se zvýšila cena a vytvořil se prostor pro motivaci prodejních kanálů.

V té samé době spouští i funkci SOS. SOS funkce posílá přednastavenou zprávu s GPS souřadnicemi, kde se automobil nachází. Zaslát ji může až pěti

vybraným kontaktům. Všechny informace si uživatel nastavuje v aplikaci a v případě nutnosti použije tlačítko SOS v aplikaci.

## 4.8 Marketingový mix 4P Chytrého auta

V této části bude vyhodnocen produkt Chytré auto z pohledu marketingového mixu 4P. Dosáhnout na trhu určitý podíl, a tím pádem být úspěšný, se podaří společnosti, pokud na trh uvede takový produkt, který má pro zákazníky zajímavé využití, které mohou začlenit do svého života, jelikož jim bude přinášet užitek. Pokud produkt tyto vlastnosti splňuje, není ještě zaručené, že se bude dobře prodávat. Produkt musí být podpořen dobrou cenovou politikou, dobrou propagací a v neposlední řadě správnou distribucí.

### 4.8.1 Produkt

T-Mobile jako jediný v České republice nabízí zařízení Chytré auto, které umožní starším vozům vylepšit jejich uživatelské vlastnosti. T-Mobile si kladl za cíl, aby produkt zvýšil bezpečnost vozidla, a především zvýšil bezpečnost řidiče a posádky. Zařízení umožňuje uživateli mít přehled o majetku a předcházet nečekaným a nepříjemným událostem.



Obrázek 6: Zařízení instalující se do OBD portu  
zdroj: mobilmania.cz, 2016

Z průzkumu vyšly tři hlavní kategorie, které považují respondenti za kladné vlastnosti produktu. Dotazovaným se líbí kontrola nad vozidlem, zjednodušení života, a že produkt přináší větší zábavu z jízdy. Do kategorie kontroly respondenti například uvedli, že jsou rádi, že vědí, kde se jejich vozidlo nachází, užívají si pocit celkové kontroly nad vozidlem také tím, že mají větší

přehled nad technickým stavem automobilu. Díky zařízení Chytré auto mají menší strach z odcizení vozidla, a proto se cítí bezpečněji.

V kategorii užívání si života respondenti vyzdvihli, že všechna data o vozidle mají na dosah ve svém chytrém telefonu, a to jim zjednodušuje život. Mohou jednodušeji parkovat a také jsou rádi, že díky produktu šetří peníze.

Zábavu respondenti spatřují ve statistikách ujetých kilometrů a celkovém zhodnocení jednotlivých jízd. Rádi využívají aplikaci, která podporuje Chytré auto a celkově cítí, že je řízení více baví, jelikož si jednoduše vylepšili automobil.

Silné stránky produktu jsou ve snadné instalaci, kdy není potřeba odborná pomoc, ale při zapojování uživatele nasměruje aplikace, jak OBD zařízení připojit do jeho automobilu. Produkt lze stále vylepšovat, což láká mnoho vývojářů se připojit k vývoji.



Obrázek 7: Balení produktu Chytré auto  
zdroj: Svetandroida.cz, 2017

## 4.8.2 Cena

K tvorbě ceny přistoupil T-Mobile nejdříve rozborem, co je všechno potřeba k využívání zařízení Chytré auto. Rozděлил si to do třech kategorií, a to OBD zařízení, chytrý telefon a souhrn dat.

OBD zařízení používali vybraní klienti jeden měsíc a následně se vyhodnotilo průměrné využití dat a maximální využití, které bylo při zkoušce. Průměrné

využití dat bylo 5,5 MB a maximální 23 MB. Na chytrém telefonu se zkoumaly podobné statistiky.

Za jeden měsíc, který obsahoval i čtrnáctidenní studii B2C trhu testovalo zařízení T-Mobile 129 unikátních uživatelů. Zařízení za měsíc testování sesbíralo jeden a půl milionů unikátních datových souborů o řízení a chování vozidla v provozu.

Dle výchozích dat sestavil T-Mobile pět scénářů tarifů, které by mohl nabízet zákazníkům.

1.scénář	2.scénář	3.scénář	4.scénář	5.scénář
Bez Wi-Fi	S 3 GB Wi-Fi	S 10 GB Wi-Fi	Bez Wi-Fi	Bez Wi-Fi
modul+měs. popl.	modul+měs. popl.	modul+měs. popl.	Měsíční poplatky	Roční poplatky
Cena hardwaru				
1 500 - 3 000 Kč	3 500 - 6 000 Kč	3 500 - 6 000 Kč	x	x
Měsíční poplatky				Roční poplatky
30 - 110 Kč	250 - 450 Kč	450 - 650 Kč	100 - 300 Kč	1.rok 2 800 - 3 300 Kč 2.rok 800 - 1 200 Kč

Tabulka 1: Tvorba ceny  
zdroj: interní dokument T-Mobile

První scénář nabízel zařízení bez Wi-Fi připojení, s hardwarovým modulem za cenu od 1 500 do 3 000 Kč. Poplatky by se platily měsíčně mezi 30 – 110 Kč. Druhý scénář by byl již s Wi-Fi připojením, a to konkrétně s datovým využitím 3 GB dat. Modul by vycházel na 3 500 až 6 000 Kč a měsíční poplatky by se pohybovaly v rozmezí od 250 do 450 Kč. Třetí scénář by byl s Wi-Fi připojením a datovým využitím 10 GB dat. Cena hardwaru by byla podobná jako při druhém scénáři. Měsíční poplatky by byly vyšší, a to v rozmezí od 450 Kč do 650 Kč. Čtvrtý scénář by byl opět bez Wi-Fi připojení s měsíčními poplatky od 100 do 300 Kč. Pátý scénář byl velmi podobný čtvrtému, ale v tomto případě by se neplatily poplatky měsíční, ale roční. První rok by se částka pohybovala v rozmezí 2 800 až 3 300 Kč, druhý rok by poplatky byly nižší a to 800 až 1 200 Kč. Čtvrtý a pátý scénář počítá s tím, že by zákazníkům nabídl modul zdarma.

Z průzkumů vyšlo, že ideální měsíční poplatek za službu je 60 Kč. Kdy 10 Kč zahrnuje využívání tuzemských dat a dat využívaných v zemích Evropské unie. Zbylých 50 Kč pokrývá servisní poplatky.

V prosinci 2016 se spouští produkt Chytré auto na trh a cenová politika je nastavena následovně. Všechny prodejní kanály nabízejí produkt bez Wi-Fi připojení. Značkové a partnerské prodejny T-Mobile nabízí produkt s hardwarovým modulem za 2 500 Kč a k tomu činí měsíční poplatky 60 Kč včetně DPH. Až se bude nabízet modul s Wi-Fi připojením má T-Mobile připravenou cenovou strategii tak, že modul bude nabízet za 5 000 Kč a měsíční poplatky budou činit 300 Kč.

Prodejní partneři nabízí předplacený tarif, kde roční poplatek v prvním roce je 3 000 Kč, následující druhý rok je jen 800 Kč.

Po necelém roce od spuštění Chytrého automobilu, tedy od listopadu 2017 T-Mobile přichází na trh s inovovanou verzí produktu, která podporuje LTE a dokáže sloužit jako Wi-Fi připojení. To přináší i upravenou cenovou politiku produktu.

Společnost nabízí hned čtyři tarify Chytrého auta. Dva z nich jsou stále bez možnosti Wi-Fi sítě a zbylé dva tuto možnost nabízejí. První dva tarify, tedy bez Wi-Fi připojení, jsou si velmi podobné. Základní cena zařízení je 2 599 Kč a měsíční poplatky jsou 75 Kč. Rozdíl je mezi nimi takový, že jeden z nich lze zakoupit na předplacené Twist kartě.

Zařízení, které umožňuje využívat LTE v tarifech s Wi-Fi připojením stojí 3 999 Kč. První tarif, nazývaný se Wi-Fi Standard, stojí měsíčně 249 Kč a datový limit je 5 GB. Produkt Wi-Fi Premium s datovým limitem 20 GB nabízí T-Mobile za 499 Kč měsíčně.

T-Mobile nezapomněl také na stávající uživatele, kteří již využívají zařízení Chytré auto a rádi by přešli na novější verzi s Wi-Fi připojením. Ti si do konce roku stávající zařízení mohli vyměnit za 1 Kč. Od ledna následujícího roku měli

možnost zvýhodněné ceny nového zařízení, a to 1 499 Kč při datovém limitu 5 GB a při 20 GB je zařízení vyšlo na 499 Kč.

V roce 2019 T-Mobile nabízí jenom zařízení, které zvládá vytvořit ve vozidle Wi-Fi připojení. Zachoval tarify Wi-Fi Standard a Wi-Fi Premium. Měsíční poplatky nezměnil. Co se ale změnilo je cena zařízení. T-Mobile nabízí novým zákazníkům zařízení za ceny, které si mohli v roce 2018 objednat uživatelé, kteří vlastnili zařízení, které nesloužilo jako Wi-Fi připojení. Tedy k tarifu, kde datový limit je 5 GB je cena zařízení 1 499 Kč a u datového limitu 20 GB je zařízení za 499 Kč.

### **4.8.3 Distribuce**

T-Mobile distribuuje produkt Chytré auto především na svých značkových a partnerských prodejnách. Nicméně k distribuci využívá i prodejní partnerské obchody, především známé e-shopy elektroniky.

Značkové a partnerské prodejny T-Mobile

Po spuštění produktu každá značková a partnerská prodejna T-Mobile byla vybavena novým reklamním panelem představující produkt Chytré auto a aplikaci, která jej ovládá. Součástí předváděcího panelu bylo jak OBD zařízení, tak telefon s nainstalovanou aplikací. Součástí reklamního panelu byl také stojan s reklamními letáky pro návštěvníky pobočky.

Prodejci na všech provozovnách byli zaškoleni o veškerých náležitostech, které byly spojeny s používáním Chytrého auta, a proto produkt mohli náležitě propagovat. Jelikož se jednalo o úplně nový produkt, prodejcům trvalo představení zájemcům o trochu déle než u jiných produktů, a tak T-Mobile prodejce řádně motivoval. V prvních dvou měsících od spuštění prodeje prodejce za prodaný kus získal odměnu 500 Kč, další měsíce za prodaný kus byl ohodnocen prodejce 100 Kč.

V současné době jsou stále na prodejnách vidět reklamní bannery, letáky či video prezentace, které představují produkt Chytré auto.



Prodejní partneři

Produkt Chytré auto ve svých prodejnách nabízelo i několik prodejních partnerů. Mezi partnery se řadily největší e-shopy s elektronikou Alza.cz a CZC.cz. Dále Comfor, Electroworld, Euronics a Planeo Elektro.

Nyní již prodejní partneři produkt nenabízí. Prodej je možný prostřednictvím značkových a partnerských prodejen T-Mobile či objednat si produkt na webových stránkách společnosti.

#### **4.8.4 Propagace**

Společnost propagací produktu se snaží zvyšovat poptávku po produktu. Pomocí nástrojů komunikačního mixu se snaží zákazníkům představovat produkt a lákat zákazníky se koupí. Níže jsou popsány nejčastější nástroje, kterými společnost komunikuje.

Webové stránky

Se spuštěním produktu Chytré auto rozjíždí T-Mobile i oficiální webové stránky produktu. Společnost klade důraz na vizuální představení produktu, srozumitelné informace a jednoduchost prezentace. V dolní části webové stránky jsou vybrány nejčastější dotazy uživatelů či potenciálních zákazníků. Všechny dotazy jsou jednoduše zodpovězeny a po přečtení otázky s odpovědí, může uživatel ohodnotit, zda mu odpověď pomohla. Takto T-Mobile monitoruje kvalitu webových stránek a snaží se o to, aby každý na stránkách našel to, co hledá, a především tomu porozuměl.

Prodejní partneři

Všichni prodejní partneři propagovali produkt Chytré auto na svých webových stránkách. Partneři zaznamenali zvýšenou návštěvnost na webových stránkách. T-Mobile v showroomech obchodů Alza.cz a Electroworld vytvořil vlastní stánky, kde představoval produkt Chytré auto.

Promo akce s hosteskami

V první vlně propagace v prosinci 2016 zařídil promo akce s hosteskami u dvou prodejních partnerů a to v Alze.cz a Electroworldu. Každá hosteska obdržela tablet, na kterém byly ve video prezentaci představovány hlavní přínosy produktu. Na stánku byl k dispozici také chytrý mobilní telefon s aplikací a letáky, které jednoduše shrnovaly největší výhody Chytrého auta. Hostesky měly za cíl přitáhnout k prodeji takové zákazníky, od kterých by se nejméně čekalo, že si daný produkt koupí. První promo akce se uskutečnila v deseti prodejnách, v šesti městech v České republice.

Ve druhé vlně propagace v březnu 2016 T-Mobile zajistil promo akce s hosteskami i u ostatních prodejních partnerů. Promo akce probíhaly podobně jako při první vlně.

Představení nabídky na pobočce

Se spuštěním nabídky Chytré auto se na značkových a partnerských prodejnách T-Mobile objevily reklamní panely, stojany s letáky a na obrazovkách v prodejnách se používá vizuální prezentace produktu Chytré auto. Propagaci produktu podporují dodnes vyškolení prodejci na pobočkách společnosti, kteří dokáží představit produkt zákazníkovi se všemi náležitostmi produktu.

## **4.9 Aplikace**

Aplikace Chytré auto je součástí konceptu Chytré auto od T-Mobile. Pro využití služby musí uživatel mít ve svém automobilu OBD port, zařízení pro Chytré auto, kompatibilní vůz a chytrý telefon s přístupem k internetu.

Aplikace se spustila v prosinci 2016, kdy přišel produkt Chytré auto na trh. V únoru 2017 byla první aktualizace aplikace, kdy se provedlo sloučení automobilů, kniha jízd byla dostupná v csv/pdf a přidalo se více informací o stavu baterie. Již v dubnu téhož roku byla provedena druhá aktualizace. Třetí aktualizace zapříčinila vylepšení funkcí, zobrazení tří automobilů na mapě

či změnu barvy vozidla. To vše se uskutečnilo v červnu. V listopadu již byla dostupná funkce Wi-Fi a zvuk notifikací.

Chytré auto má již nyní několik vlastností, které produkt velmi výrazně posunuly vpřed, a především zvýšily atraktivitu u zákazníků. Pomocí aplikace se uživatel může dozvědět mnoho důležitých informací nejen o automobilu, ale také o řidiči. Největší výhodou je ovšem v tom, že všechna sledovaná data jsou nyní dostupná pouze v jedné aplikaci. Oproti začátkům, kdy uživatelé museli k získání stejných dat využívat čtyři aplikace.

Nynější aplikace sleduje, jak řidič řídí a ukazuje oblasti kde se může zlepšit. Tyto data zvládá vyhodnocovat díky zaznamenávání stylu každé jízdy. Sleduje například volnoběh, brždění či akceleraci. Zpracovává základní jízdní statistiky jako je počet najetých kilometrů, dobu jednotlivých jízd, otáčky, rychlost, a to průměrnou i maximální. Maximální rychlost jde velmi snadno ovlivňovat tím, že si uživatel nastaví požadovanou maximální rychlost a vždy, když je tato rychlost překročena, aplikace ho na to upozorní. Se zaznamenáváním jednotlivých jízd odpadá manuální vedení knihy jízd. V aplikaci lze označit, která jízda byla soukromá a která naopak služební. Všechny informace lze z aplikace exportovat a zaslat na příslušný email či jiné evidence.

Velmi užitečnou informací je stav vozidla. To znamená, zda je vozidlo v pohybu či zaparkované. Aplikace dokáže přesně lokalizovat automobil zobrazením na mapě vozu s pomocí Google street view. Jedno vozidlo může používat více řidičů, proto je možné pozici zaparkovaného vozu sdílet druhému řidiči, a tím mu usnadnit hledání vozu.

Automobil je věc, která se používá často, a proto uživatel ocení, že ho aplikace upozorní vždy, když má vozidlo nějakou závadu či defekt. Ale nejen na to dokáže aplikace upozornit. Kontroluje také palivo v nádrži, a proto oznámí, kdy je potřeba odbočit na benzinovou stanici. Aplikace dále zvládne upozornit na nízký stav autobaterie.

Aplikace také snímá data, která by mohla naznačovat krádež vozidla. Zařízení pro Chytré auto dokáže snímat otřesy automobilu, nastartování vozu,

odtahování vozidla či náraz. Zaznamená i výstrahu o tom, že zařízení bylo odpojeno. To se může stát v případě, když se zloděj pokouší přes OBD port vozidlo nastartovat.

Aplikace byla vyvinuta dle požadavků zákazníků, kteří chtěli zaznamenávat všechny tyto vlastnosti v jediné aplikaci. Proto ze čtyř aplikací, které byly testované a funkce aplikací vyhovovaly potřebám zákazníků, T-Mobile vytvořil pouze jednu, která splňuje požadavky uživatelů.

## **4.10 Inovační prvky**

Zvýšit povědomí o Chytrém autu chtěl T-Mobile udělat nenásilnou formou. Do svého projektu zařadil například soutěž Hackathon, od které očekával, že může přinést nový nápad. A pokud ne, tak za poměrně nízké náklady představí službu zajímavému publiku. Tím tedy prohloubí vztah s veřejností. Dále představil na pobočce virtuální realitu, která měla zákazníkům službu ukázat z jiného pohledu. Zda prodejci správně nabízejí produkt a tím podporují prodej si T-Mobile ověřil Mystery shoppingem, který odhalil skutečnost, jak prodejci produkt nabízejí.

### **4.10.1 Hackathon**

Na konci roku 2016 společnost T-Mobile pořádala soutěž Hackathon. Hackathon se konal v Praze a jeho téma bylo „Chytré auto? Je to na tobě“. Účastníci Hackathonu měli za 48 hodin vymyslet aplikace pro T-Mobile na jeho projekt Chytré auto. Po dobu trvání soutěže byl zajištěn nocleh, masáže a jídlo s pitím.

Před samotnou soutěží společnost T-Mobile vytvořila internetové stránky, kde byly uveřejněny podmínky soutěže a možnost přihlášení do soutěže. Komunikačními kanály, kterými společnost zveřejňovala soutěže byly například Microsite, Direct e-mails nebo event-webpages). Například Direct e-mails vypadal následovně. Byl poslán e-mail s výstižným sloganem Hackování zdar, kde bylo uvedeno, o jakou finanční cenu se bude soutěžit, kdy a kde se bude soutěž konat a co bude zajištěno. Partneři Hackathonu byli Microsoft Azure, Hubraun, Mojio.

Finanční hotovost 100 000,- Kč byla rozdělena tak, že tým na prvním místě získal 50 000,- Kč, na druhém místě 30 000,- Kč a na třetím místě 20 000,- Kč. Pro tým, který zvolili sami účastníci, byla připravena nefinanční odměna. Společnost T-Mobile nastavila kategorie, kterými se měly vyvíjené aplikace týkat, vše ostatní už bylo na účastnících.

Hackathonu se zúčastnilo 52 registrovaných účastníků, kteří se rozdělili do deseti týmů. Na pomoc měli 15 mezinárodních učitelů, se kterými mohli konzultovat svoje projekty, a kteří jim mohli předávat svoje zkušenosti z jiných ročníků Hackathonu.

Na prvním místě se umístil team NOGOL, který se zaměřil na děti a jejich zábavu. Team vytvořil hru Chytré auto, která by se kupovala přímo s aplikací a v první fázi byla určena pro zařízení s platformou iOS.

Na druhém místě se umístil team DCX, který si vybral jako cílovou skupinu cestující v autě a hlavně řidiče. Aplikace měla být spustitelná na nositelné elektronice (např. Samsung Gear, Apple či hodinky Xiaomi). Aplikace u řidiče hlídala stres, únavu nebo i zdravotní stav.

Na třetím místě se umístil tým CIS, který se zaměřil na profesionální řidiče, taxikáře a všeobecně na ty, kteří hodně jezdí autem. Aplikace zaznamenávala chování a styl jízdy (spotřeba, rychlost či lokalizaci) řidiče. Na základě vyhodnocených informací by mohl řidič dostat lepší cenu při pojištění vozidla, půjčky u bank nebo leasingu.

Na místech pod stupni vítězů se umístily aplikace pro sdílení vozidel nejenom ve velkých městech a aplikace pro vzdělávání řidičů, aby se učili jezdit ekologičtěji.

Očekávalo se, že soutěž Hackathon prohloubí dobré vztahy s veřejností, a to bude mít úspěšný dopad na propagaci nabídky Chytré auto. Skutečný přínos byl ještě lepší. Účastníci dokázali vyvinout jednu reálnou aplikaci, dále šest funkčních prototypů aplikací, zpracovali tři užitečné nápady a vztah s veřejností také posílil.

#### **4.10.2 Virtuální realita na pobočce**

Koncem roku 2018 chce T-Mobile produkt Chytré auto představit zákazníkům ještě blíže. Na pražské prodejně v Roztylech zavádí zónu virtuální reality. V zóně virtuální reality zákazníkům prezentuje produkt neobyčejným

způsobem skrz virtuální brýle. Tento krok zavádí T-Mobile jako první mezi operátory v České republice. (smartmania.cz, 2018)



Obrázek 8: Virtuální představení produktu na prodejně  
zdroj: smartmania.cz., 2018

### **4.10.3 Mystery shopping**

Ověřit si, že prodejci umí správně zákazníkům nabídnout produkt Chytré auto, bylo cílem Mystery Shoppingu. Tento projekt se zaměřoval na informace, které prodejce zmíní, a jakými argumenty podpoří případné uzavření smlouvy se zákazníkem.

Stanovila se cílová skupina, tzv. profil Mystery Shoppera. Jednalo se o aktivního uživatele automobilu ve věku 18 – 60 let, který je zároveň majitelem vozidla a vozidlo nemá zabudovaný inteligentní automobilový systém.

Kritéria úspěšnosti prodejce se rozdělily do třech skupin. První se nazývala Nabídka řešení. Tato skupina zahrnovala, zda prodejce zjistí kompatibilitu produktu, nabídne nabídku, představí produkt a podá informace o ceně. Druhá skupina byla Tah na branku, což zahrnovalo snahu přesvědčit zákazníka k pořízení produktu a zhodnocení argumentací první skupiny. Poslední skupina se jmenovala Zhodnocení návštěvy a obsahovala hodnocení vstřícnosti a ochoty prodejce při řešení požadavků klienta.

Mystery Shopper navštívil patnáct partnerských prodejen a patnáct značkových prodejen T-Mobile, kdy vždy zahajoval rozhovor s prodejcem "Dobrý den, slyšel jsem od kolegy o Vašem produktu Chytré auto, docela mě to zaujalo".

Celkové srovnání dopadlo tak, že partnerské prodejny dosáhly celkového hodnocení 63 %, což bylo o 13 % více než prodejny značkové. Největší rozdíl byl u oblasti Tah na branku, kde značkové prodejny dosáhly horšího hodnocení o to konkrétně o 34 % než prodejny partnerské.

Třemi nejčastějšími zmiňovanými vlastnostmi, které prodejci uváděli o Chytrém autě byla možnost zjistit, kde se automobil nachází, možnost vědět, zda se vozidlo odtahuje či ho někdo krade a poslední třetí vlastnost zmiňovali, že automobil sám hlásí, pokud má nějakou závadu.

Bohužel kompatibilitu zákazníkova automobilu si ověřila pouze polovina prodejců. Dva prodejci nabídli možnost zapůjčení zařízení Chytré auto domů, což bylo z celkového počtu pouze 7 %. Zda zákazník má smartphone s Androidem či iOS si 73 % prodejců vůbec neověřilo. Naopak téměř všichni prodejci nabídli zakoupit si zařízení Chytré auto na splátky.

Devět zákazníků označilo prodejce za velmi přesvědčivého. Zákazníci vyhodnotili u 43 % prodejců aktivní přístup bez finálního tahu na branku. Nedostatečně aktivní přístup zákazníci zhodnotili u 27 % prodejců. Nicméně celkově s návštěvou na prodejně bylo 79 % zákazníků spokojeno.



## 4.11 Vyhodnocení zavedení

Na přelomu roku 2014 a 2015 hledal T-Mobile příležitost, kde ještě by mohl nabízet mobilní data. Právě v této době mobilní data tvořila velkou položku v zisku společnosti a zákazníci připojení využívali ve svých chytrých telefonech, v tabletech či v domácnostech. Množství spotřebovaných dat od roku 2014 do současnosti se několikanásobně zvýšilo, proto byl nápad rozšířit využití mobilních dat velmi zajímavý. I já si myslím, že v blízké budoucnosti je v tom stále obrovský potenciál. Být takzvaně online je neustále větší nutnost. Se zlepšujícím se internetovým pokrytím, se nám objevuje možnost být připojeni klidně 24 hodin denně ať jsme v ten moment téměř kdekoliv.

Jako hlavní trh, na který chtěla společnost prorazit, si vybrala rezidentní trh. Co rezidenti běžně využívají a naskytuje se tam možnost využití mobilní dat? Asi takovou podobnou otázku si položili ve společnosti a došli k závěru, že potenciál shledávají v automobilovém průmyslu.

Automobilové společnosti ale nejsou nijak pozadu, co se týče inovací. Nové automobily jsou stále více bezpečnější, zákazníci mají velká očekávání, a proto výrobci nemohou být o krok zpět. Dnes je již běžné, že vozidlo dokáže samo zabrzdit či až zastavit, a tím dokáže předejít autonehodě. Prvky, které zvyšují pohodlí z jízdy jsou v dnešní době běžnou základní výbavou nejen luxusních automobilů, ale také vozidel střední a nižší třídy. Tyto zkušenosti dovedly T-Mobile k rozhodnutí, že chce zákazníkům poskytnout takový produkt, který zvýší atraktivitu jejich starších vozidel, a tím se budou moci přiblížit bezpečnosti novějších automobilů.

Jako první nabídku pro rezidentní zákazníky uvádí na trh produkt, který je založen na Twist sadě s předplacenou kartou. Ta umožňovala používat v automobilu Wi-Fi připojení. S tímto produktem chtěla společnost především cílit na takové řidiče, kteří jezdí delší trasy a budou mít možnost být kdekoliv připojeni. Jednalo se o testovací produkt, který nabízela společnost pouze na čerpacích stanicích. Měl za cíl ověřit, zda by byl o podobný produkt zájem

u potenciálních zákazníků. Prodej produktu přinesl spíše více problémů než užitku.

Sada, která sloužila pouze pro datování ve vozidle přinesla společnosti nízké výsledky prodejnosti. Navíc T-Mobile řešil poměrně velkou nespokojenost spotřebitelů, jelikož produkt nebyl dostatečně připraven k bezproblémovému používání. Testování produktu přímo v prodeji bylo pro společnost náročné, a spíše než kladné poznatky, přineslo nespokojené spotřebitele, kteří od produktu čekali více. Před spuštěním produktu měl T-Mobile věnovat větší čas testovací fázi a činnostem, které souvisí s uvedením produktu na trh. Tím myslím například lépe informovat o vlastnostech produktu nebo zajistit informační linku pro řešení problémů s produktem.

Nicméně je tato zkušenost posunula dále. Zpětná vazba ukázala, že produkt může být úspěšný na trhu, ale je potřeba, aby zákazníkům přinesl větší přidanou hodnotu a byl lépe připravený při vstupu na trh. Bylo tedy jednoznačně nutné se zákazníky více pracovat. Kladné na celé situaci bylo, že T-Mobile poměrně rychle celou situaci s prodejem Wi-Fi připojení do automobilu vyhodnotil a ve správnou dobu prodej produktu zastavil. Zvětšují se počet nespokojených zákazníků mohl vést k velké míře negace až k úplnému nezájmu o další podobný produkt, který by měl přinášet vylepšení vozidel. Bohužel ani volba prodeje na čerpacích stanicích nebyla zcela vhodná, jelikož typ produktu místu prodeje neodpovídal, proto by bylo příště vhodné zvolit takové prodejní místo, které typu produktu více odpovídá.



Obrázek 9: První etapa  
zdroj: vlastní zpracování

Pomyslná druhá etapa na začátku přináší hledání přidaných hodnot, které by mohla společnost nabízet spotřebitelům v souvislosti s produktem. Od nových vlastností produktu společnost očekává zvýšení bezpečnosti vozidel zákazníků a zvýšení atraktivity jejich automobilů. Z průzkumu trhu ve světě T-Mobile zjišťoval oblasti uplatnění chytrého automobilu. Z oblastí, které jinde ve světě fungují, je nejvíce zaujala oblast sběru dat. Hodnotím kladně způsob hledání přidaných vlastností pro produkt. Vyhodnotit, co už jinde funguje, a tím se inspirovat, je dobrý nápad. Společnost si tím ušetřila rozsáhlejší průzkum, kde by musela nejdříve hledat zajímavé oblasti chytrého automobilu, a až poté by mohla zkoumat, co by fungovalo na českém trhu. Takto si ověřovala, zda by podobná oblast sběr dat byla zajímavá přímo pro potenciální tuzemské zákazníky.

Předtím než společnost mohla nalákat na inovační produkt český trh, musela nalézt vhodného poskytovatele, který by jí pomohl s realizací produktu. Ze světového průzkumu vyplývalo, že ve všech zkoumaných zemích, kde se již inteligentní automobil osvědčil, celý princip chytrého auta funguje přes zařízení, které je zapojené v OBD portu uvnitř automobilu, většinou pod volantem. Poskytovatelem, který zařízení prodává ve Spojených státech amerických a v Kanadě, je firma Mojio.

Následně T-Mobile navázal spolupráci se společností Mojio, která tím rozšířila své pole působnosti i na evropský trh. Zprostředkovává zařízení, které se instaluje do palubního diagnostického portu, tzn. OBD portu. Samotné OBD zařízení lze považovat za inovaci, jelikož výrobci automobilů sice místo ve vozidlech na tento port připravili, ale potenciál do této doby nebyl využit. OBD port mají k dispozici automobily, které jsou vyrobené až po roce 2001, což ale nepovažuji za velkou překážku. (Počítám již se zařízením, které má Wi-Fi připojením a v současnosti ho společnost nabízí.) Dá se předpokládat, že uživatelé ještě starších vozidel by o produkt Chytré auto nejevili dostatečný zájem.

V srpnu 2015 v Praze proběhl první test kompatibility OBD produktu s automobily, které se běžně objevují na českých silnicích. Výsledky testu

kompatibility dopadly pozitivně a to proto, že více než 90 % vozidel bylo se zařízením kompatibilní. Tím si T-Mobile ověřil skutečnost, že lze zařízení Chytré auto prostřednictvím OBD portu nabízet na českém trhu.

Dle průzkumu trhu v České republice T-Mobile zjišťoval, zda o novou technologii, která spadá do atraktivní oblasti Internetu věcí, mají respondenti zájem. Výsledky odhalily, že atraktivitu nabídky inteligentního vozidla 81 % respondentů hodnotí kladně. Dokonce 72 % respondentů nabídku inteligentní technologie shledává jako ojedinělou. Pozitivní odpovědi k inteligentní technologii vybízely k zaměření průzkumu blíže na konkrétní nabídku produktu Chytré auto, kterou T-Mobile v té době plánoval nabídnout zákazníkům.

Druhá část průzkumu již představovala konkrétní nabídku Chytrého auta. T-Mobile se snažil postupně odhalovat respondentům informace o nabídce a tím zkoumal, jaké informace nejvíce zvyšují zájem respondentů o produkt. Základní informace zaujaly 45 % respondentů. Detailnější informace zvýšily zájem o 7 %.

Všechny kroky od prvotního hledání poskytovatele pro český trh až k průzkumu, který odhaloval zájem o technologii a poté i zájem o konkrétní produkt, se mi jeví jako logické a správné. Nalézt poskytovatele, který se společností komunikuje a pomáhá produkt sestavovat dle požadavků českých spotřebitelů je velmi důležité. Pokud by společnost nejdříve průzkumem ověřovala zájem jen všeobecně o nějakém produktu, který by neměla úplně dobře promyšlený, mohlo by se stát, že nereálnost a velké odchylky od plánovaného produktu by později zákazníky mohly odradit od koupi.



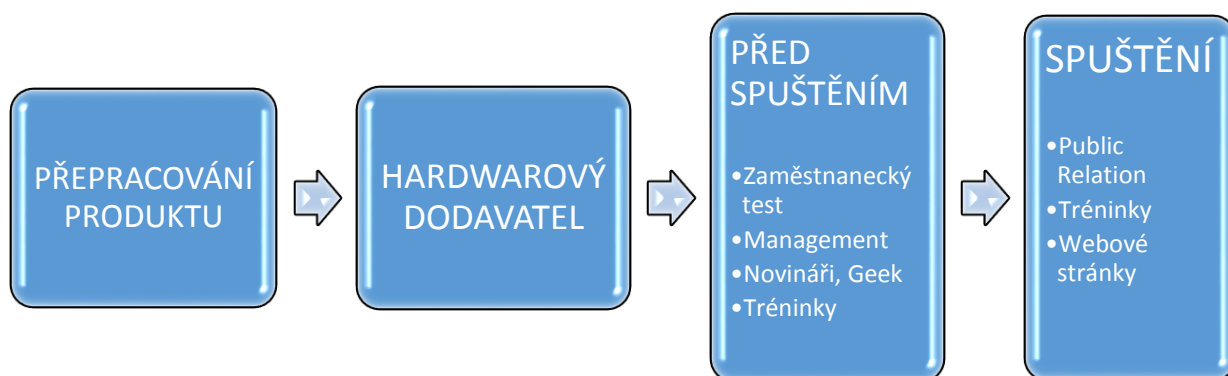
Obrázek 10: Druhá etapa  
zdroj: vlastní zpracování

Český trh prokazoval zájem o produkt Chytré auto. Produkt byl přepracováván, aby co nejvíce vyhovoval požadavkům potenciálních zákazníků. Hledal se hardwarový dodavatel a produkt se ocitl ve fázi před uvedením na trh. V této fázi T-Mobile provedl několik kroků, aby si naposledy ověřil, že trh je na produkt připravený a produkt je připravený k prodeji.

Testováním produktu se zaměstnanci chtěl T-Mobile vyhodnotit kvalitu přijímaných dat, zkoumal poruchovost zařízení a celkově hodnotil správnou funkčnost produktu. Dále představil finální produkt managementu a po schválení, společnost T-Mobile svolala konferenci s novináři a lidmi, které zajímá obor informační technologie.

Na konferenci společnost detailně prezentovala produkt. Novináře produkt upoutal a hodnotili ho ve svých recenzích pozitivně. IT nadšencům se produkt Chytré auto také líbil, to byl další impuls k tomu, že se produkt vydával správnou cestou a je správné ho uvést na trh.

Fáze před uvedením produktu na trh byla poslední možností, kdy se mohla společnost rozhodnout produkt nakonec na trh neuvést. I přes občasné technické problémy produktu se společnost díky kladnému zpětnému hodnocení rozhodla uvést produkt na trh. Uvedení se uskutečnilo v prosinci roku 2016.



Obrázek 11: Třetí etapa  
zdroj: vlastní zpracování

Celkově zavedení inovace hodnotím pozitivně. Společnost T-Mobile správně vycítila příležitost na trhu s rostoucím datovým využitím a českým spotřebitelům nabízí produkt, který tu nikdo před nimi ještě nenabízel.

Produkt Chytré auto se na českém trhu nabízí téměř dva a půl roku. Produkt se od uvedení v prosinci roku 2016 poměrně dost změnil, jelikož i po uvedení proces inovování neskončil. Společnost stávající vlastnosti vylepšuje a přidává nové funkce zařízení. Potřebné změny vycházejí ze vnímání potřeb zákazníků, a tím si společnost zajišťuje úspěšné výsledky, jelikož nové funkce zajímají stále širší potenciální trh.

## **4.12 Závěr**

Cílem diplomové práce bylo na praktickém příkladě představit zavedení inovačního produktu na trh. Jako praktický příklad mi posloužila produktová inovace Chytré auto od společnosti T-Mobile, která vstoupila na trh koncem roku 2016 a do dnešní doby se stále s inovací pracuje.

Teoretický základ práce popisuje marketingový mix a jeho specifika jako jsou například modely marketingového mixu 4P a 4C. Dále se teoretická část věnuje trhu a tržní segmentaci, kde hlavní část kapitoly tvoří popis pojmů segmentace, targeting a positioning. Poslední větší kapitola teoretické části je věnována přímo inovaci. Kde je především definován pojem inovace a předpoklady, které vedou společnosti k tomu, že budou ve svém podniku inovovat.

Hlavní praktická část nejdříve představuje společnost T-Mobile, a především odhaluje činnosti, kterými se v současné době nejvíce zabývá. Další kapitoly jsou již zaměřeny na inovaci Chytré auto. Na začátku jsou uvedeny postupy, které zobrazují co nejdříve předcházelo uvedení inovace na trh. Tedy prvotní nápady, hledání potenciálního trhu, řadu výzkumů, první testování zkušebního produktu, nalezení poskytovatele až k finálnímu vzhledu a vlastnostem zařízení, které umožňuje používat produkt Chytré auto.

Dále se praktická část dostává k zavedení produktu na trh a k představení nejbližších plánů, které měla společnost po spuštění produktu. Zde jsem chtěla ukázat, že uvedením inovace na trh proces nekončí a je nezbytné se stále o inovaci zajímat, kontrolovat a také i inovovat. Dále jsem sestavila marketingový mix 4P produktu. Poté jsem popsala zajímavé inovační prvky, které společnost využívala při procesu, především v době, kdy chtěla zvednout povědomí o produktu.

Poslední kapitola diplomové práce shrnuje celý proces zavedení produktu Chytré auto a má za cíl zhodnotit zavedení produktu a doporučit, co podle mého názoru, mohla společnost při zavádění inovace na trh udělat lépe.

## Seznam použité literatury

FORET, M. Marketingová komunikace. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 275 s. ISBN 80-7226-811-2.

GRASSEOVÁ, M. A KOL. Analýza v rukou manažera. 1.vyd. Praha: Computer Press. 2010. ISBN 80-251-1200-4.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., ODEHNALOVÁ, D. Strategický marketing. Teorie pro praxi. Praha: C. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-716-9996-9.

CHLEBOVSKÝ, V. CRM: řízení vztahů se zákazníky. Brno: Computer Press, 2005, ISBN 80-251-0798-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace – Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing Praha, 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KEŘKOVSKÝ, M., HANZELKOVÁ, A. a kol. Business plán – krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2014, 230 s. ISBN 978-80-7400-511-4.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: GRADA PUBLISHING PRAHA, 2004. 864 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80247154-52.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. aktualiz. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

LUKÁŠOVÁ R. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.



MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: VŠE Oeconomica, 2003. 151 s. ISBN 80-245-0496-0.

PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

ROGERS E. M. *Diffusion of Innovations*. 5th Edition New York: Free Press, 2003. ISBN 978-07-432-2209-9.

SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti* Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0514-1.

SRPOVÁ Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Tomáš ORLÍK a Pavel SKOPAL. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-7076-5.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.

TELLIS, G. J. *Reklama a podpora prodeje*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2000, 620 s. ISBN 80-7169-997-7.

TIDD J., BESSANT J., PAVITT K. *Řízení inovací*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1466-7.

TROMMSDORFF V., STEINHOFF F. *Marketing inovací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-092-8.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4843-6.

## Elektronické zdroje

*About Moj.io* [online]. Vancouver, 2013 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.moj.io/blog/telematics-company-moj-io-launches-worlds-first-open-platform-for-car-apps/>

S chytrým autem T-Mobile. *Svetandroida.cz* [online]. Praha, 2017 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.svetandroida.cz/chytre-auto-t-mobile-wifi/>

T-Mobile Czech Republic a.s. *C-roads.cz* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: [https://c-roads.cz/?page\\_id=2139](https://c-roads.cz/?page_id=2139)

T-Mobile vylepšil chytrou krabičku do auta. *Idnes.cz* [online]. Praha, 2017 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/mobil/mobilni-operatori/chytre-auto-t-mobile-wifi-sit.A171108\\_122118\\_mobilni-operatori\\_LHR](https://www.idnes.cz/mobil/mobilni-operatori/chytre-auto-t-mobile-wifi-sit.A171108_122118_mobilni-operatori_LHR)

T-Mobile Podnikatelé a firmy. *T-mobile.cz* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.t-mobile.cz/podnikatele-firmy>

T-Mobil připojí k internetu i starší auta. *Mobilmania.cz* [online]. Praha, 2016 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.mobilmania.cz/bleskovky/t-mobile-pripoji-k-internetu-i-starsi-auta-staci-k-tomu-mala-krabicka/sc-4-a-1333691/default.aspx>

Vyzkoušejte si virtuální realitu. *Smartmania.cz* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://smartmania.cz/vyzkousejte-si-virtualni-realitu-t-mobile-v-prodejne-na-roztylech-otevrel-specialni-zonu/>

## **Seznam grafů**

Graf 1: Povědomost o používání moderních technologií v automobilu .....	54
Graf 2: Atraktivita využívání Chytrého automobilu .....	55
Graf 3: Jedinečnost Chytrého auta.....	55
Graf 4: Pravděpodobnost budoucího vyhledávání podrobnějších informací o nabídce.....	56

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Tradiční marketingový mix 4P .....	12
Obrázek 2: Komplexní produkt a jeho tři úrovně .....	14
Obrázek 3: Twist sada s předplacenou kartou .....	51
Obrázek 4: Jak funguje společnost Mojio .....	53
Obrázek 5: První testovací zařízení do OBD portu .....	54
Obrázek 6: Zařízení instalující se do OBD portu .....	60
Obrázek 7: Balení produktu Chytré auto zdroj .....	61
Obrázek 8: Virtuální představení produktu na prodejně .....	71
Obrázek 9: První etapa .....	74
Obrázek 10: Druhá etapa .....	77
Obrázek 11: Třetí etapa .....	78

# Seznam tabulek

Tabulka 1: Tvorba ceny.....	62
-----------------------------	----

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení:  
V Praze dne: 02. 05. 2019

Monika Boháčová  
Podpis:

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