

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Produktová a procesní inovace

Product and process innovation

Bc. Dáša Bíliková

Plzeň 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

„Produktová a procesní inovace ve vybraném podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce za použití pramenů uvedených v seznamu použitých zdrojů.

V Plzni dne

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu docentovi Jiřímu Vackovi za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji Ing. Pavlíně Šámalové ze společnosti Fincentrum a.s. za poskytnuté informace a konzultace.

Obsah

Úvod.....	7
1. Inovace.....	9
1.1. Invence.....	10
1.2. Inovační proces.....	11
1.2.1. Lineární inovační proces.....	12
1.2.2. Nelineární inovační proces.....	13
1.3. Inovační stimuly.....	14
1.4. Bariéry inovací.....	15
2. Klasifikace inovací.....	17
2.1. Typy inovací podle věcného hlediska.....	17
2.1.1. Produktové inovace.....	18
2.1.2. Procesní inovace.....	18
2.1.3. Marketingové inovace.....	18
2.1.4. Organizační inovace.....	19
2.2. Typy inovací podle intenzity.....	19
2.2.1. Radikální inovace.....	19
2.2.2. Inkrementální inovace.....	19
2.2.3. Substanční inovace.....	20
2.3. Modely inovací.....	20
2.3.1. Plynulé a disruptivní inovace.....	20
2.3.2. Otevřené a uzavřené inovace.....	21
2.4. Vybrané inovační strategie podniku.....	24
2.4.1. Strategie podle trhu a produktu.....	24
2.4.2. Strategie modrého a rudého oceánu.....	25
2.4.3. Strategie vytváření budoucnosti.....	26
3. Produktová inovace.....	28
3.1. Důvody zavádění produktových inovací.....	30
3.2. Produktová inovace ve finančním sektoru.....	31
4. Společnost Fincentrum.....	33
4.1. Základní informace.....	33
4.2. Historie společnosti Fincentrum.....	33
4.3. Struktura společnosti Fincentrum.....	34
4.3.1. Divize Finanční poradenství.....	35

4.3.2.	Divize Korporátní obchody	35
4.3.3.	Divize Event Managementu	36
4.3.4.	Fincentrum Media	36
4.3.5.	Analytické oddělení.....	36
5.	Příprava produktové inovace	37
5.1.	Analýza současného stavu produktu.....	37
5.1.1.	Základní charakteristika povinného ručení	37
5.1.2.	Parametry povinného ručení.....	38
5.2.	Analýza současného portfolia konkurenčních produktů	39
5.3.	Návrh inovace: povinné ručení s investicí.....	43
5.3.1.	Hodnocení inovovaného stavu portfolia.....	46
6.	Návrh marketingového plánu produktové inovace	47
6.1.	Strategické východiska inovace.....	47
6.2.	Segmentace a cílení	48
6.2.1.	Targeting	52
6.3.	Marketingová strategie	53
6.4.	Marketingový mix	55
6.4.1.	Cena.....	55
6.4.2.	Distribuční kanály	57
6.4.3.	Komunikační strategie.....	57
6.5.	Evaluace marketingového plánu.....	58
Závěr.....		60
Seznam použité literatury.....		62
Seznam grafů.....		68
Seznam obrázků		69
Seznam tabulek		70
Seznam příloh.....		71

Úvod

„*Nespokojený zákazník znamená příležitost,*“ uvádí v jedné své publikaci psycholog Guy Winche, který zkoumal psychologii zákazníka. Stejnou filosofii se rozhodla ve své činnosti uplatnit i finančně-poradenská společnost Fincentrum, která na základě zkoumání neuspokojených potřeb svých zákazníků začala vyvíjet nový finanční produkt, investiční povinné ručení. Investiční povinné ručení představuje kombinaci pojištění vozidla a investice, která zajistí budoucí potřebu koupi nového či opravu stávajícího vozidla.

Cílem předložené diplomové práce je ve spolupráci se společností Fincentrum formulovat koncept vyvíjené inovace finančního produktu, který se stane podkladovým materiálem připravované nabídky o společné činnosti s příslušnou finanční institucí. Snahou společnosti je vyvinout konkurenceschopný produkt povinného ručení, který bude některá z partnerských pojišťoven ochotná zařadit do svého produktového portfolia.

Práce je rozdělená do tří částí. První část tvoří formulace teoretických východisek sledované problematiky, které jsou doplněné o příslušné výsledky průzkumů mezi inovujícími podniky. Teoretická základna práce pojednává nejdřív o inovacích obecně. Obsahuje informace o inovačním procesu, inovačních stimulech i naopak o bariérách, které inovacím brání. I tady jsou teoretické formulace doplněné o výsledky průzkumu Českého statistického úřadu, podle kterých je největším problémem inovujících podniků nedostatek finančních zdrojů a velké počáteční investiční náklady. Klasifikaci inovačních aktivit podle různých hledisek je vyčleněná samostatná kapitola, která je ukončená definováním vybraných inovačních strategií podniku.

Poté je již teoretická část práce více specifikována a zaměřuje svojí pozornost na užší oblast inovací, konkrétně na produktové inovace. Termín produktová inovace v sobě zahrnuje nejen hmotné zboží, ale i služby, čímž jednoznačně pokrývá i oblast finančních produktů.

V druhé části diplomové práce je věnován prostor představení společnosti Fincentrum, která v současné době patří mezi největší finančně-poradenské firmy na českém trhu. Svoji činnost společnost zahájila v roce 2000, tehdy jako finanční portál Fincentrum.cz. Dnes již společnost působí především ve sféře klasického finančního poradenství jak pro fyzické, tak pro právnické osoby. Kromě toho v září 2014 rozšířilo Fincentrum svoje podnikatelské aktivity o další oblast a zaměřilo svojí pozornost na trh s nemovitostmi a založilo dceřinou společnost Fincentrum Reality. V neposlední řadě se společnost rozhodla, při svých dosavadních aktivitách, ve vlastní režii vyvíjet zmíněnou inovaci, investiční povinné ručení.

Třetí část diplomové práce je již zaměřena čistě prakticky a je rozdělená do dvou samostatných bloků. Prvním z nich je proces přípravy inovace finančního produktu, investičního povinného ručení. Důležitým předpokladem při zdokonalování stávajícího produktu je znalost toho dosavadního. Fáze přípravy začíná obecnou charakteristikou produktu povinného ručení a analýzou současného stavu portfolia konkurenčních nabídek. Proces přípravy produktové inovace je zakončen formulací výsledné podoby konceptu investičního povinného ručení a zhodnocením inovovaného stavu tohoto portfolia.

Dalším prvkem praktické části práce je návrh marketingového plánu připravované inovace. Jeho výsledná podoba je ovlivněná tím, že finanční produkt není vyvíjen samotnou pojišťovací společností, ale společností Fincentrum, která pouze zprostředkovává prodej finančních produktů jednotlivých partnerských finančních institucí. Ve fázi přípravy investičního povinného ručení tedy marketingový plán obsahuje pouze ty části, které jsou jednoznačně vztažené k danému produktu, nikoliv k analýze podniku.

1. Inovace

Inovace představuje významný nástroj, který umožňuje podniku udržet si, nebo dosáhnout výhodnějšího postavení na trhu v porovnání s konkurencí. Jsou prostředkem, prostřednictvím kterého je možné využívat změny jako příležitosti, například pro poskytování odlišných jedinečných produktů, které lépe vyhovují potřebám a přáním zákazníků. V tomto případě se pak mluví o produktových inovacích, které představují pouze jednu část všech možných inovačních aktivit podniku. Také lze říct, že inovace jsou hnacím motorem vývoje. [23]

Samotný pojem vznikl z latinského slova *innovare*, které v překladu znamená obnovovat. Existuje několik definicí, které se různým způsobem snaží vyjádřit hlavní myšlenku pojmu inovace. [23]

Jedním z prvních, kdo pochopil důležitost inovací a systematicky se jimi začal zabývat, byl ekonom J. A. Schumpeter. Ten definoval inovaci jako: „*každou změnu v organizmu firmy, která vede k novému stavu*“. [14]

Právě J. A. Schumpeter se stal autorem triády invence – inovace – imitace, podle které považoval za inovace pouze první materializaci určité invence. Tedy pouze první uvedení nového výrobku na trh, suroviny nebo zpracování nového technologického postupu. Všichni další výrobci pak podle něj byli považováni pouze za imitátory. V současné době se už od této myšlenky ustupuje a za inovaci jsou uznány všechny případy, kdy je výrobek za nový někým považován ze subjektivního hlediska. [41]

Současné teorie zabývající se touto problematikou se už dívají na inovace z jiného pohledu. Podle Frascati manuálu, který vydala organizace OECD, je inovace charakterizována jako: „*přenos myšlenky na nový nebo zlepšený výrobek uváděný na trh, na nový nebo zlepšený provozní postup používaný v průmyslu nebo v obchodě*“. [10]

Naproti tomu Evropská komise popisuje inovace komplexnějším pohledem. Dle její definice je inovace chápána jako: „*obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, podmínek a kvalifikace pracovní síly*“. [40]

Japonská kultura nahlíží na inovace jako na hybnou sílu celé společnosti. Autoři Urabe, Child a Kagodo ve své publikaci vychází z této definice. „*Inovace spočívá v generování nové myšlenky a její implementace do nového produktu, procesu nebo služby, což vede*

k dynamickému růstu národního hospodářství a zvýšení zaměstnanosti, jakož i vytvoření čistého zisku pro podnikatele.“ [19]

Inovace tedy ve svém nejširším pojetí znamená novotu. Ve své podstatě zahrnuje dva aspekty: nápad, ideu nebo nějaký průzkum a jejich následnou implementaci. To znamená, že každá nová vhodná idea by měla být prozkoumána tvůrčím způsobem. Autorka několika studií kreativity, Teresa Amabile, na základě těchto poznatků definovala inovace jako: *„úspěšnou implementaci kreativní myšlenky v organizaci.*“ [7]

Mulgan a Albery definovali inovaci velmi podobným způsobem, když řekli, že *„inovace je nová myšlenka, která funguje. Úspěšná inovace je tvorba a implementace nových procesů, produktů, služeb nebo metod doručování, která vyústí ve významné zlepšení výsledků v oblasti efektivity, účinnosti nebo kvality.*“ [7]

I Hauschildt a Salomon [8] tvrdili, že každý nápad musí být komerčně využitý, aby se kvalifikoval na inovaci. To znamená, že musí být uvedený na trh v podobě nového výrobku nebo být využitý jako nový proces ve výrobě. Na základě toho sestavili rovnici:

„Inovace = invence + komerční využití“

1.1. Invence

Inovacím obvykle předchází určitá tvůrčí činnost, která vede ke změnám ve vědění. Kreativita jedince nebo týmu je považována za startovací bod pro inovace. Přesněji řečeno je první ale ne dostatečnou podmínkou. Tato tvůrčí aktivita, na kterou se klade velký důraz, se nazývá invence. [41] Jinak řečeno, invence je částečným, ale důležitým prvkem inovace. [18] Je možné přijmout obvyklé tvrzení, že: *„invence generují inovace, které jsou základním pilířem konkurenční výhody*“ [22]

Ve skutečnosti ale nemusí každá invence vyústit v inovaci. Invence může buďto zapadnout, ukázat se jako předčasná nebo může být za daných podmínek nerealizovatelná. Za inovaci jsou pak považovány pouze takové výsledky vědeckých, výzkumných a vývojových činností, které jsou uvedené na trh nebo do provozu. [22]

V současné době se i tento pohled posouvá dál a připouští se, že ne každou inovaci musí zákonitě předcházet invence. Některé inovace mohou být pouze výsledkem spontánního nápadu nebo šťastné náhody. Dokonce je významný i inverzní trend. Podniky zkoumají stav inovací a v případě, že dojdou k závěru o účelnosti a efektivnosti změny, která je proveditelná, začne se stimulovat a regulovat invence. [22]

1.2. Inovační proces

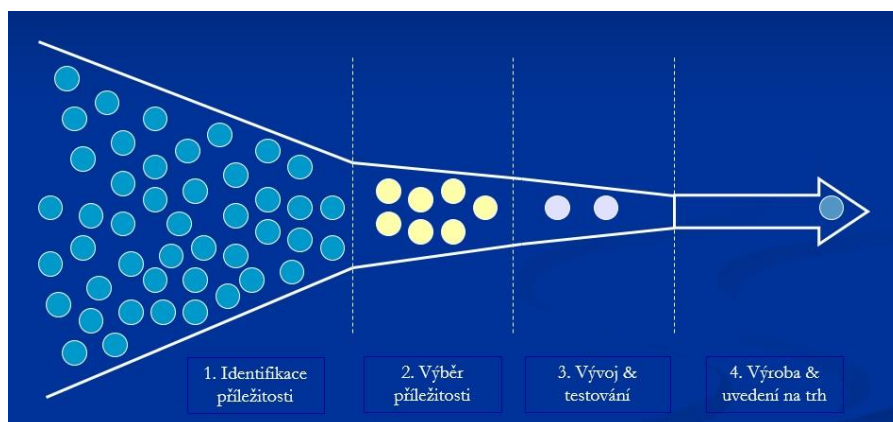
Inovace jsou považovány za vyvrcholení série vědeckých, technických, organizačních, finančních a obchodních činností, které ve svém souhrnu tvoří inovační proces. Obecně jsou inovace považovány za dlouhodobý neustále se opakující proces, jehož výsledek ovlivňují neustále se měnící vnější i vnitřní podmínky, za kterých je realizován. [41]

Inovační proces je kontinuální. Není pouze výsledkem jednorázového nápadu jedince nebo týmu. Cílevědomé řízení tohoto procesu může být zdrojem dalších významných inovativních myšlenek. Aby byla inovace efektivní a úspěšná, musí být uplatněn komplexní inovativní přístup podniku, který zahrne do činnosti všechny podnikové oblasti. Nesmí se také zapomínat na to, že rozhodujícím článkem, který definuje úspěch či neúspěch prováděné inovace, je především zákazník. Tím může být spotřebitel v případě produktových inovací nebo v případě procesních a organizačních inovací je to organizace, v které se daná inovace provádí. [23]

Příležitost k něčemu novému je vždy založena na změně. Na základě této myšlenky, je možné rozlišit dva typy inovací. Takové, které změny vyvolávají, jako například internet. Druhým typem inovací jsou ty, které využívají změn, ke kterým už došlo. Na základě toho je možné říct, že „*cílevědomé vyhledávání změn a systematická analýza možností ekonomických a sociálních inovací založená na těchto změnách se nazývá systematickou inovací.*“ [20]

Neustálé a včasné inovace jsou nezbytné pro trvalou prosperitu a udržitelnost podniku. Proto se v souvislosti s podnikovými inovacemi hovoří o permanentním procesu. Tento proces se skládá z fází, které každý autor popisuje trochu jinak. Jednou z možností, jak nahlížet na inovační proces, je teorie tzv. inovačního trychtýře. Její princip odráží následující obrázek. [8]

Obrázek č. 1: Inovační trychtýř



Zdroj: zpracováno dle [8], 2014

Z obrázku je patrné, že podle inovačního trychtýře je inovační proces rozdělen do čtyř základních etap:

1. etapa – identifikace příležitostí: představuje analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku použitím metod strategického managementu. Podnik tedy rozpoznává příležitosti.

2. etapa – výběr příležitostí: hodnotí se příležitosti, které se nabízí, a hrozby, kterým by podnik musel čelit na základě výsledků první etapy. Po zohlednění technických, finančních, personálních a dalších možností podniku jsou vyspecifikovány vhodné příležitosti, které jsou v souladu se zájmy podniku.

3. etapa – vývoj a testování: tato fáze nastane poté, co podnik zváží veškeré příležitosti a hrozby v návaznosti na svou strategii. Klade si za cíl vytvořit takový výstup, tedy nové výrobky nebo služby, které budou na trhu vysoce konkurenceschopné.

4. etapa – výroba a uvedení na trh: poslední fází procesu je výroba nových výrobků a jejich následná komercializace. Umístěním nových výrobků a služeb na trh se rozhoduje o případném úspěchu nebo neúspěchu inovace mezi zákazníky. [9]

1.2.1. Lineární inovační proces

Předpokladem lineárního modelu je chronologický sled jednotlivých fází inovačního procesu. Jednotlivé etapy jsou realizovány a jednoznačně uzavřeny a mají jasně definován podnikový útvar, který je za jejich realizaci odpovědný. [61]

Podle počátečního impulzu, který proces inovování spouští, je možné rozlišit dva typy lineárních inovačních procesů:

- tlačený technologiemi
- tažený potřebami trhu [61]

V případě lineárního inovačního procesu tlačeného technologiemi je inovace výsledkem činností, ke kterým se dospělo prostřednictvím základního a posléze aplikovaného výzkumu. Celý průběh tohoto procesu je znázorněn na následujícím obrázku. [61]

Obrázek č. 2: Lineární inovační proces tlačný výzkumem



Zdroj: vlastní zpracování dle [61], 2014

Naproti tomu prvotní fází lineárního inovačního procesu, který je spouštěn na základě tahu trhu, je identifikace určité potřeby. Potřeby zákazníků stimulují vývoj nových nebo zdokonalování stávajících výrobků a služeb na trhu. K vývoji tedy dochází cíleně na základě potenciální poptávky. Průběh procesu je opět zachycen na následujícím obrázku. (14)

Obrázek č. 3: Lineární inovační proces tažený potřebami trhu



Zdroj: vlastní zpracování dle [61], 2014

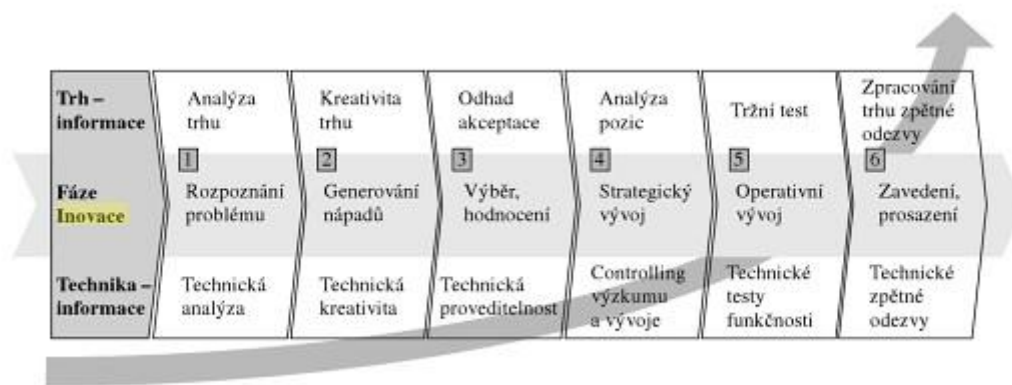
1.2.2. Nelineární inovační proces

Jiní autoři se shodují na tom, že inovační proces v žádném případě není tvořen jasně za sebou vymezenými kroky. Představitelem této teorie je Volker Trommsdorff, který uvádí, že „*inovační proces se vyznačuje dílčími komplexně provázanými procesy, které probíhají souběžně, vzájemně se prolínají, mají zpětnou vazbu.*“ [18]

Základní myšlenkou je, že jednotlivé dílčí procesy mají svoje různé úkoly, jako analýzu, rozhodování, provádění nebo kontrolu. Díky této komplexnosti není možné sestavit přesnou všeobecnou definici průběhu a délku jednotlivých procesů a rozdělení fází inovačního procesu je tedy pouze ideálním modelem. Tento model představuje „*proces od rozpoznání problému až po zavedení na trh ve více či méně vymezených fázích, rozdělených na úkoly trhu a techniky.*“ [18]

Ideální model inovačního procesu zachycuje následující obrázek.

Obrázek č. 4: Ideální fáze inovačního procesu dle Trommsdorffa



Zdroj: [18], 2014

1.3. Inovační stimuly

Potenciálních zdrojů inovačních podnětů existuje celá řada. Nachází se uvnitř podniku i ve vnějším prostředí, kterým je podnik ovlivňován. Při své každodenní činnosti by měli podnikatelé aktivně hledat zdroje inovací a nechávat se nimi inspirovat. Tyto zdroje dávají podniku příležitost k tomu, aby jich využil a následně implementoval potenciální inovace do svých aktivit a procesů a vytvořil si tak významnou konkurenční výhodu. [23]

Podle Druckera existuje sedm zdrojů příležitostí k inovacím. Těchto sedm zdrojů je možné rozdělit vzhledem k podniku na zdroje vnitřní a vnější. Zobrazené jsou v následující tabulce. [20]

Tab. č. 1: 7 zdrojů inovačních podnětů podniku

Vnitřní zdroje:	neočekávaný úspěch/neúspěch, neočekávaná vnější událost
	rozpor mezi skutečností a tím, co je očekáváno
	inovace založená na změně pracovního postupu
	změna struktury odvětví nebo trhu
Vnější zdroje:	demografické změny
	změny chápání, nálad a významů
	nové vědecké i nevědecké znalosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle [20], 2014

Tyto zdroje jsou seřazeny podle jejich klesající spolehlivosti a předvídatelnosti. Na rozdíl od všeobecného mínění jsou inovace založené na neočekávané události, či už úspěchu nebo neúspěchu, nejméně rizikové a vyznačují se dobře měřitelnými výsledky již po poměrně krátké době po jejich zavedení. Naopak inovace založené na nových poznatcích vědy a techniky jsou nejvíce rizikové. [20]

1.4. Bariéry inovací

Podniky se při zavádění inovací potýkají s různými omezujícími faktory, které mohou mít finanční i nefinanční charakter. Zařazení jednotlivých omezujících faktorů je znázorněno v následující tabulce. [23]

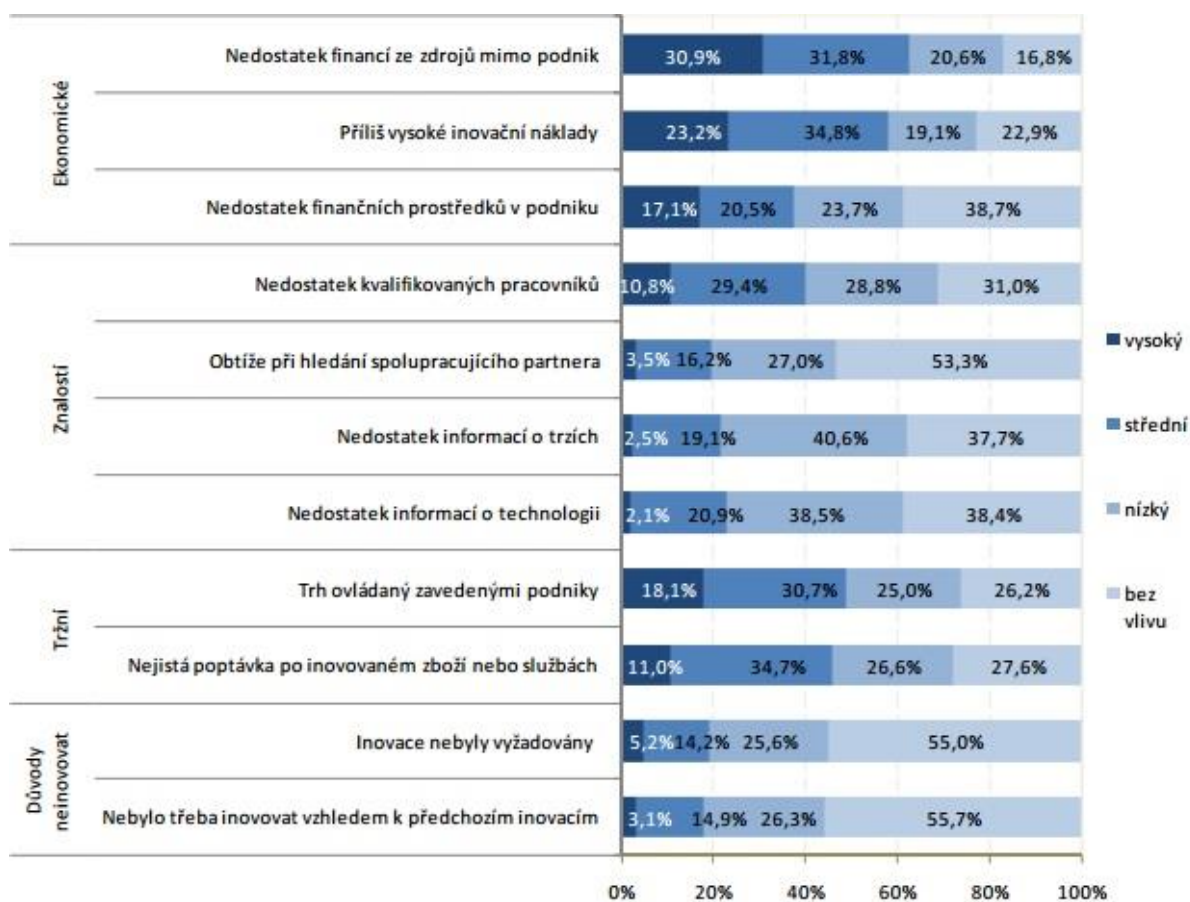
Tab. č. 2: Faktory omezující inovační aktivity podniku

<i>Ekonomické faktory</i>	Příliš vysoké náklady na investice
	Nedostatek vhodných zdrojů a financí
	Příliš dlouhá návratnost
	Nadměrná ekonomická rizika
<i>Znalostní faktory</i>	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků
	Nedostatek informací o trzích a technologiích
	Nedostatečný inovační potenciál
	Nechuť ke změnám uvnitř podniku
<i>Tržní faktory</i>	Trh ovládaný zavedenými podniky
	Nejistá poptávka po inovovaném zboží a službách
	Nedostatek příležitostí pro kooperace
<i>Ostatní faktory</i>	Nedostatečná pružnost v oblasti regulací a norem
	Nepocitování potřeby inovovat
	Nedostatek příležitostí

Zdroj: vlastní zpracování dle [23], [39], 2014

Výsledky průzkumů se dlouhodobě shodují na tom, že nejvýznamnějšími důvody, proč se podniky obávají inovovat, jsou příliš vysoké náklady na inovace, na výzkum a vývoj a také nedostatek kvalifikovaných pracovníků, potřebných informací nebo jejich dostupnost. Pro představu jsou uvedeny výsledky průzkumu Českého statistického úřadu z let 2010 až 2012. [23], [39]

Obrázek č. 5: Omezující faktory inovací podle stupně významnosti u podniků v ČR dle Českého statistického úřadu



Zdroj: [39], 2014

Podle výsledku průzkumu je vidět, že největším problémem inovujících podniků jsou ekonomické faktory. Nejzávažnějším faktorem bránícím rozvoji inovací je nedostatek potřebných zdrojů zejména externích. I další ekonomický faktor, příliš vysoké investiční náklady, je zastoupen značným procentem. [39]

Nejistá poptávka neboli malý zájem potenciálních zákazníků o inovované produkty a služby představuje podle výsledku průzkumu také významnější faktor bránící inovacím. V podmínkách českého trhu však nadále převažuje strach z toho, že trh ovládají již zavedené podniky. [39]

Z kategorie znalostních faktorů, které brání podnikům inovovat, se na předních místech vyskytuje nedostatek kvalifikovaných pracovníků, kteří v oblasti inovací sehrávají významnou roli. Naproti tomu nedostatečná informovanost o trzích a technologiích je zastoupena relativně malým procentem. [39]

2. Klasifikace inovací

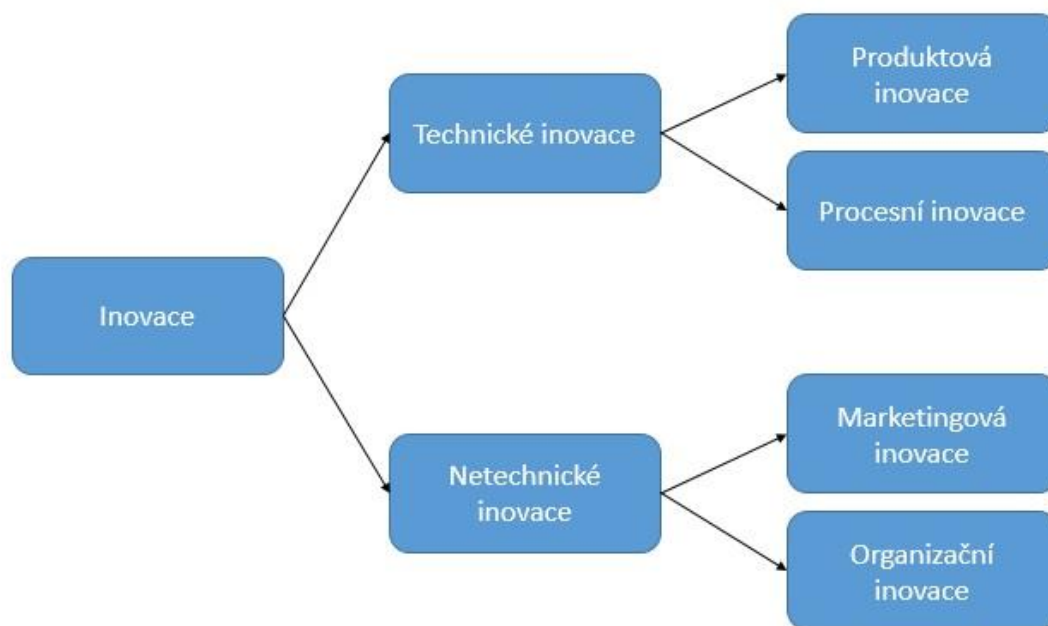
2.1. Typy inovací podle věcného hlediska

Inovace se v současném pojetí člení z věcného hlediska na tyto čtyři typy:

- produktové inovace
- procesní inovace
- marketingové inovace
- organizační inovace [17]

Toto věcné třídění inovací pochází z třetí verze Oslo manuálu, který k původním technickým inovacím, tj. produktovým a procesním inovacím, dodatečně zahrnul také netechnické inovace, kterými jsou inovace v marketingových službách a inovace organizační. [46]

Obrázek č. 6: *Technické a netechnické inovace*



Zdroj: [39], vlastní zpracování, 2014

Metodika Eurostatu na základě toho věcného členění inovací definovala inovační podnik takto:

„Za inovační/inovující podniky se považují ty podniky, které v uvedeném období buď zavedly produktovou inovaci nebo procesní inovaci nebo měly probíhající nebo přerušené inovační aktivity (technické inovace), anebo zavedly marketingovou nebo organizační inovaci (netechnické inovace).“ [25]

2.1.1. Produktové inovace

Produktová inovace představuje zavedení takových produktů nebo služeb, které jsou nové nebo významně zlepšené s ohledem na jejich charakteristiky nebo zamýšlené užití. Toto zlepšení se může projevit v různých oblastech. V technických specifikacích, komponentech, materiálech, softwaru, uživatelské vstřícnosti, funkčních charakteristikách a dalších. Hlavním cílem inovovaných výrobků je nahradit starší výrobky zdokonalenými nebo zcela novými produkty. [17]

Termín produkt v tomto případě zahrnuje jak zboží, tak i služby. V případě inovací produktu, který má charakter služby, může významné zlepšení představovat například rychlost poskytované služby. Dalším typem inovací služeb může být přidání nových funkcí nebo charakteristik, nebo také poskytování zcela nových, dosud nenabízených služeb. [25]

2.1.2. Procesní inovace

Inovace procesů spočívají v zavádění zcela nové nebo významně zlepšené metody produkce anebo dodavatelských metod. Tedy změnu v technologických procesech nebo v uspořádání dodavatelských sítí. Jedná se o změny jak v hlavních činnostech podniku, tak i v podpůrných činnostech jako je administrativa, účetnictví, nákup nebo údržba. [17], [25]

Cílem těchto inovací je především snížení nákladů v oblasti materiálové spotřeby, mzdových nákladů, nákladů na energie a jiné. Snižování výrobních nákladů vede jak k růstu ziskovosti podniku, tak i k novým variantám strategie vůči konkurenci, protože pokles výrobních nákladů mimo jiné umožňuje například pokles ceny produktu. [17]

Dalšími důvody, proč jsou procesní inovace zaváděny, může být zlepšení pracovních podmínek, snížení zmetkovosti nebo ochrana a zlepšení životního prostředí. [17]

2.1.3. Marketingové inovace

Rozlišujícím znakem marketingové inovace je zavedení takové marketingové metody, která nebyla podnikem dříve používána. Je součástí nového marketingového konceptu nebo strategie, která reprezentuje významné odklonění se od stávajících metod marketingu, které podnik využíval. Tyto nové metody mohou být využity jak pro nové, tak i pro stávající produkty. Sezónní, rutinní a jiné pravidelné změny v nástrojích marketingu se za marketingové inovace nepovažují. [25]

Marketingovou inovací může být, například změna designu produktu, jeho balení, umístění daného produktu na trhu prostřednictvím nových kanálů, nová cenová strategie, změněná podpora produktu nástroji komunikačního mixu a další. [17]

Obecně platí, že se zaměřují na lepší uspokojení potřeb zákazníka, otevření nových trhů nebo nové umístění daného produktu na trh, s cílem zvýšit prodeje. [25]

2.1.4. Organizační inovace

Organizační inovace spočívají v zavedení nového typu organizace v podniku. To znamená, že se jedná především o nové organizační metody v podnikových obchodních praktikách, v organizaci pracovních míst nebo externích vztazích. [17]

Organizační inovace se od jiných organizačních změn liší tím, že se jedná o implementaci takové organizační metody, která nebyla v podniku dříve nikdy použita. Zároveň musí být výsledkem strategického rozhodnutí přijatého managementem. Samotná formulace manažerských strategií není považována za organizační inovaci. Rovněž sloučení nebo získání jiných podniků nepředstavuje organizační inovaci, a to ani v případě, že k sloučení nebo získání jiných podniků dochází poprvé. [25]

2.2. Typy inovací podle intenzity

Rozdílný pohled na trh a technologii vede k členění inovací podle stupně inovace. Inovační stupeň je tím větší, čím větší je novost technického řešení, tedy technologie segmentu zákazníků, tedy trhu nebo integrace trhu a technologie. Podle intenzity inovace se rozlišují tyto tři skupiny inovací:

- radikální (diskontinuální) inovace
- inkrementální (přírůstkové) inovace
- substanční (podstatná) inovace [18]

2.2.1. Radikální inovace

Radikální inovace jsou specifikované jako zásadní skokové změny. Jsou založeny na náhradě stávajících výrobků nebo služeb nebo řešení úplně novými. V případě produktových inovací vyžadují změnu ve spotřebitelském chování zákazníků a jsou doprovázené vysokými náklady na výzkum, vývoj a technologie. Tyto inovace jsou velmi vzácné a v mnohých případech samotným podnikem nezvládnutelné. [17], [18]

2.2.2. Inkrementální inovace

Přírůstkové inovace jsou charakteristické malými postupnými změnami, které jsou prováděné kontinuálně. Jde o postupná zlepšení produktů a procesů, při jejichž realizaci nejsou zapotřebí velké investice. Riziko, které plyne z realizace této inovace, je obvykle malé. [17], [18], [23]

2.2.3. Substanční inovace

Substanční neboli podstatná inovace je inovace středního stupně, který spojuje přírůstkové a inkrementální inovace. Jsou to inovace zaměřené na rozšiřování výrobků a výrobních skupin nebo zavádění zcela nových produktů do výrobních skupin. Marketing inovací cílí především na tento druh inovací. [18]

2.3. Modely inovací

2.3.1. Plynulé a disruptivní inovace

Rozdělení inovací na plynulé a disruptivní vychází především z pohledu náročnosti zákazníka, na kterého daná inovace cílí. [54]

Plynulé inovace jsou charakteristické takovými novými nebo modifikovanými produkty a službami, které umožňují zvýšit jejich výkon užité vlastnosti nebo výhody, aniž by tato změna měla významný vliv na zvyky zákazníků a jejich spotřebitelské chování. Užití produktů a služby se v tomto případě výrazně nemění. Plynulou inovací se rozumí také umístování stávajících produktů na nové trhy. Příkladem může být výroba vegetariánských hamburgerů v sítích restaurací McDonald v Asii. [1]

Tyto inovace mohou mít charakter malých přírůstkových inovací i inovací radikálních. Obecně jsou určeny pro náročné zákazníky, ať už stávající nebo zcela nové. [54]

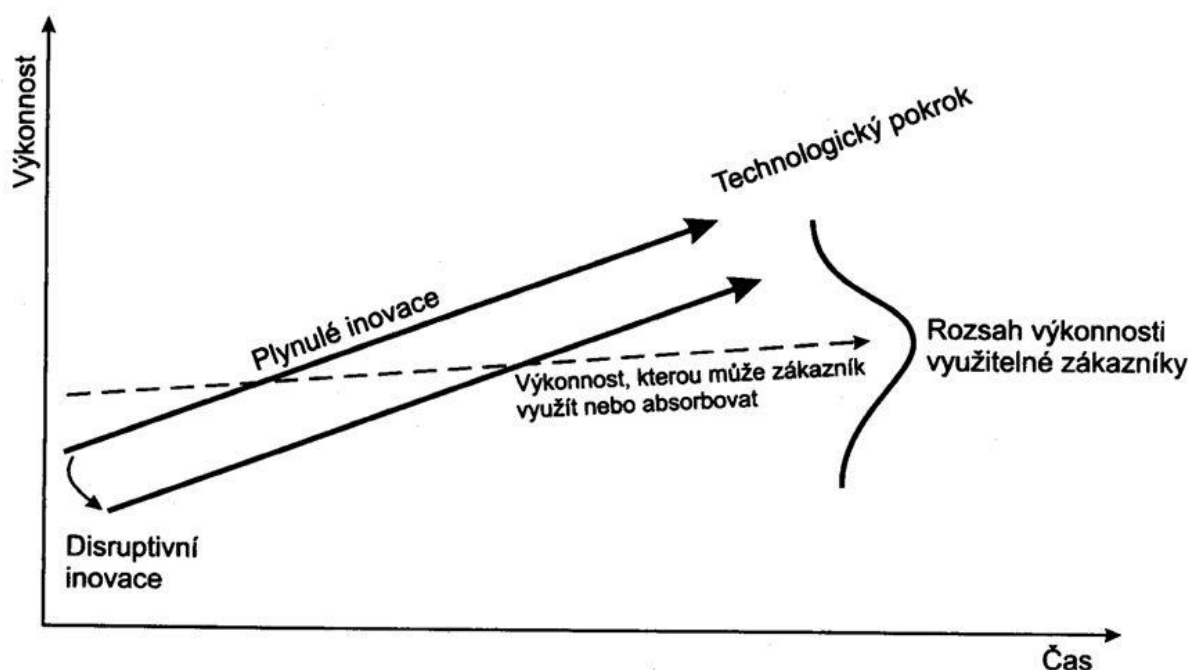
Naproti tomu disruptivní inovace nejsou tak dokonalé jako produkty a služby, které již existují, ale svým příznivcům nabízejí jiné výhody. Těmito výhodami může být, například nižší cena, snazší užívání a jiné. Jedná se tedy o produkty nižší úrovně kvality, které jsou určeny zpočátku pro méně náročné nebo zcela nové spotřebitele. [54]

Existují dva typy disrupce, disrupce na nových trzích a disrupce zdola. Nové trhy představují soutěž s „nespotřebou“. To znamená, že se jedná o produkty, které jsou z různých důvodů přístupnější a jednodušší, proto je začínají využívat nové skupiny uživatelů. Postupem času se z nich stávají produkty, které jsou dost dobré na to, aby dokázaly přilákat i spotřebitelé z nižších vrstev hlavních trhů. Již zavedené firmy toto dokonce vítají, protože se mohou soustředit pouze na ty zákazníky, kteří jim přinášejí vyšší hodnotu. [54]

Disrupce zdola se zaměřuje na nižší vrstvy spotřebitelů na hlavních trzích, čímž motivují zavedené firmy k uvolňování těchto trhů. Aby byla tato disruptivní inovace úspěšná, musí v nižších vrstvách trhu existovat dostatek takových zákazníků, kteří budou rádi za levnější produkt s horšími, přesto dostačujícími vlastnostmi. [54]

Rozdíl mezi plynulou a disruptivní inovací názorně odráží následující obrázek.

Obrázek č. 7: Model plynulé a disruptivní inovace



Zdroj: [54], 2014

Velké zavedené firmy obvykle disruptivní inovace ignorují, nadále se věnují působení na lepších trzích se stávajícími technologickými přístupy. Pro každý trh je ale typická trajektorie technologického zdokonalování a rychlost změny, kterou jsou spotřebitelé schopni absorbovat. Z obrázku je patrné, co se po nějaké době na trhu stane. Disruptivní inovace po určitém čase přetne trajektorii potřeb náročných spotřebitelů. Tím firmy, které se zabývají vývojem těchto inovací, vytlačí stávající firmy, které nejsou schopné rychle a adekvátně reagovat. [54]

Aby k tomu nedocházelo, měly by již zavedené podniky sledovat disruptivní inovace a investovat do malých podniků, které mohou přijímat tyto inovace a tím začlenit oblast disruptivních inovací do svých hlavních podnikatelských aktivit. Tento postup neumožní v budoucnu disruptivním inovacím ohrozit jejich výkonnost a pozici na trhu, protože umožňuje včas odhalit, čeho tato inovace může dosáhnout. [1]

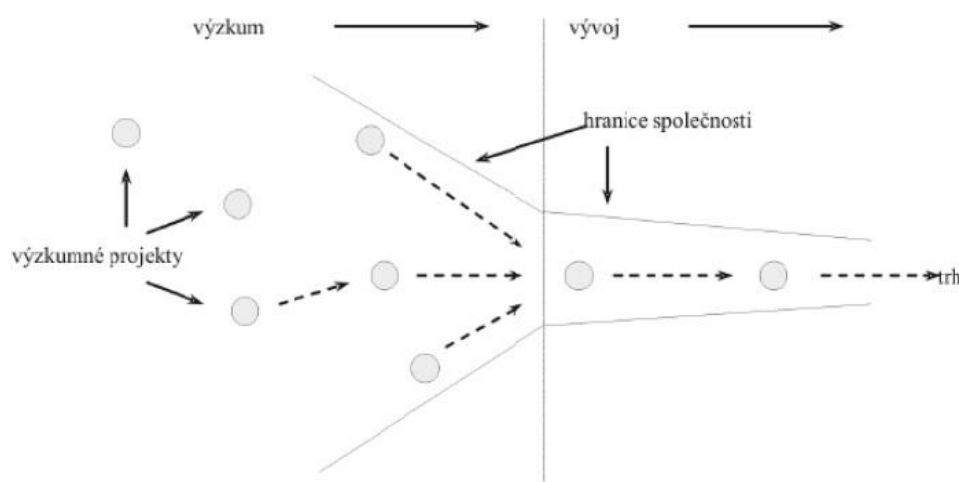
2.3.2. Otevřené a uzavřené inovace

Základní předpoklad modelu uzavřené inovace říká, že: „úspěšná inovace vyžaduje kontrolu.“ [8]

Tento model vychází z toho, že podniky přináší vlastní nápady, které dál vyvíjí a budují je. Produkty, které jsou výsledkem jejich vlastního výzkumu a vývoje následně samy umisťují na trh, distribuují mezi zákazníky, samy je financují a jinak podporují. [2]

To znamená, že aby mohl být podnik úspěšný, musí inovovat. Proto potřebuje nejlepší pracovníky, kteří jsou na trhu aktuálně k dispozici. Jenom oni dokážou pro podnik vytvořit nové produkty a služby, které zaručí podniku úspěch. Čím víc nápadů a inovací pak podnik dokáže přetvořit v reálné produkty a služby, tím spíš získá vedoucí postavení mezi konkurenty na trhu. Aby konkurenční podniky nemohly profitovat z nápadů, které již byly vytvořené jiným podnikem, je zapotřebí, aby si každý podnik chránil svůj intelektuální kapitál. Myšlenka modelu je tedy silně interně orientovaná a vybízí k maximální soběstačnosti podniků v oblasti inovací. Její podstatu zachycuje následující obrázek. [2]

Obrázek č. 8: Model uzavřené inovace



Zdroj: [13], 2014

Uzavřený model inovací má za následek vytvoření tzv. virtuous cycle, který je založen na úvaze, že podnik, který přináší zákazníkům nové produkty nebo služby, dokáže generovat vyšší zisky z prodejů. Tyto zisky je následně možné reinvestovat do dalšího výzkumu a vývoje, který může přinést další průlomové produkty. A jelikož si podnik dostatečně chrání svůj intelektuální kapitál, vytváří daná inovace zisk pouze jedinému podniku. Model tohoto kruhu je zobrazen na následujícím obrázku. [2]

Obrázek č. 9: Virtuous cycle

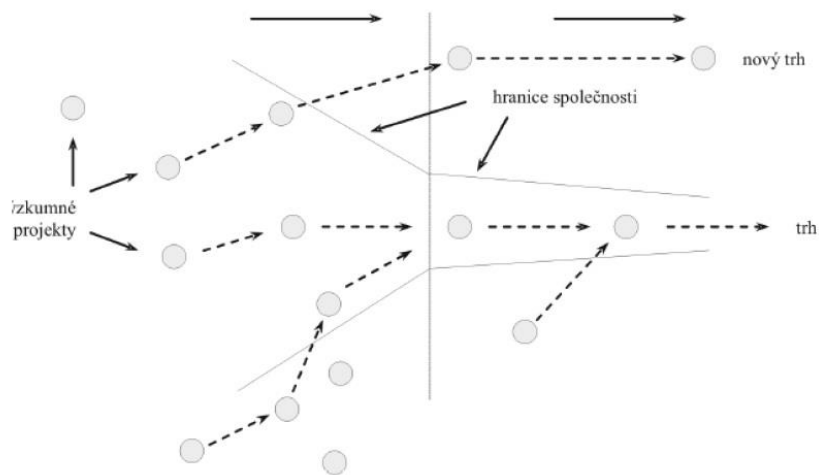


Zdroj: [13], vlastní zpracování, 2014

Tento tradiční a pevně uzavřený pohled na inovační proces v podniku postupem času přestal vyhovovat rychle se měnícímu a stále více nejistému prostředí trhu. První, kdo vyjádřil myšlenku, že nezáleží na tom, odkud znalosti přicházejí, jestli zevnitř nebo zvenku podniku, byl Henry Chesbrough, který se stal autorem modelu otevřené inovace. [15]

Model otevřené inovace předpokládá, že hranice podniku jsou průchodné a otevřené a proto je možné, aby podnik ve svých inovačních procesech nevyužíval pouze interní zdroje inovací, ale rovněž hledal externí cesty, které prostředí nabízí. Jinak řečeno, firma by měla být schopna využívat v značné míře externí myšlenky a technologie ve vlastním podnikání. To jí mimo jiné umožní snižovat náklady na vlastní výzkum a vývoj a tím nesnižovat velikost svých zisků a marží. Další výhodou modelu je, že nápady, které vzniknou uvnitř organizace, mohou být posouvány i za její hranice a tím například generovat příjmy formou licenčních poplatků. Není neobvyklý ani tzv. spin-off, tedy firma vzniklá odčleněním částí mateřské společnosti. Princip modelu otevřené inovace uvádí následující obrázek. [15], [57]

Obrázek č. 10: Model otevřené inovace



Zdroj: [13], 2014

2.4. Vybrané inovační strategie podniku

2.4.1. Strategie podle trhu a produktu

Na základě přístupu podniku k technickému řešení produktu a trhu, na který plánuje nově vstoupit, lze rozlišit 5 inovačních strategií:

- progresivnost technického řešení
- vyvážená strategie
- ověřené technické přístupy
- konzervativní strategie nízkého rozpočtu
- strategie diverzifikovaných vysokých rozpočtů [15]

Progresivnost technického řešení

Jedná se o strategii, kdy podniky zaměřují svojí pozornost především na ty produkty, které se vyznačují prudkým rozvojem vědy a techniky. Dostatečná pozornost už ale není věnována trhu, na který podnik tyto produkty umísťuje. Často proto dochází k tomu, že se podceňuje význam marketingových průzkumů, což má za následek nesprávný odhad spotřebitelského chování potenciálních zákazníků. Jelikož jde o poměrně nákladnou strategii s ne vždy efektivními výsledky, považuje se za značně rizikovou strategii. [15]

Vyvážená strategie

V případě vyvážené strategie se podnik snaží o docílení rovnováhy mezi pozorností, která je věnována technickému vybavení produktu, a připravenosti vstupu tohoto výrobku na trh.

Vyznačuje se tedy silnou orientací na zákazníka, jeho potřeby a požadavky. V praxi se tato strategie řadí mezi neúspěšnější. [15]

Ověřené technické přístupy

Tato strategie je příznačná pro podniky, které se vyznačují velkou averzí k riziku. Jejich výroba následuje pouze osvědčená technická řešení, přičemž nevykládají téměř žádné vlastní zdroje na výzkum a vývoj nových produktů. Tím, že podniky nejsou ochotny nést skoro žádné riziko, nemají možnost získat významnější postavení na trhu. [15]

Konzervativní strategie nízkého rozpočtu

Podniky uplatňující strategii nízkého rozpočtu investují obdobně jako při strategii ověřených technických postupů velmi málo svých zdrojů do vlastního výzkumu a vývoje nových produktů. Nové produkty pouze kopírují podle jiných inovujících podniků, přičemž svojí pozornost orientují pouze na osvědčené a dobře známe trhy. Jedná se tedy o značně konzervativní strategii. [15]

Strategie diverzifikovaných vysokých nákladů

Jedná se o poměrně rizikovou strategii z pohledu inovačního portfolia podniku. Jednotlivé inovační projekty jsou izolované, nekoordinované, bez jakékoliv vzájemné souvislosti a provázanosti. Absence společného cíle a značná nákladovost strategie odsuzuje často tuto strategii k neúspěchu. [15]

2.4.2. Strategie modrého a rudého oceánu

Autoři W. Chan Kim a Renée Mauborgne rozdělují trh na dva prostory. Prostor rudého oceánu představuje všechna současná odvětví, ve kterých podniky operují. Jde tedy o známý tržní prostor. V rudém oceánu dochází ke střetu konkurentů na základě známých pravidel. Hlavním cílem každého z konkurentů je být nejlepší v dané oblasti. [24]

Modrý oceán naopak zabírá nevyužitý prostor a nabízí podnikům příležitost k dosažení růstu a zisku. Hlavní myšlenkou této strategie je přestat se orientovat na rozdělování již existující poptávky, ale vytvořit zcela novou poptávku, což umožní se odpoutat od konkurence. Vytvořením svrchovaného tržního prostoru dojde k vyřazení stávající konkurence. [54]

Nosným kamenem strategie modrého oceánu je hodnotová inovace. Tradiční přístupy vychází z výběru mezi strategií diferenciací a strategií nízkých nákladů. Naproti tomu strategie modrého oceánu vytváří současně možnost odlišení se s nízkými náklady. Z toho plyne, že „k

hodnotové inovaci dochází jen tehdy, když firmy dokáží inovaci uvést v souladu s užitnou hodnotou, s cenou a s nákladovým postavením.“ [54]

Jinak řečeno, podnik dokáže vytvořit hodnotovou inovaci pouze za předpokladu, že systém všech činností firmy, které se zaměřují na užitek, cenu a náklady, jsou sladěné správným způsobem. Hlavní rozdíly mezi oběma strategiemi jsou shrnuty v následující tabulce. [54]

Tab. č. 3: Strategie modrého a rudého oceánu

Strategie rudého oceánu	Strategie modrého oceánu
Soutěž v rámci existujícího tržního prostoru	Vytvoření svrchovaného tržního prostoru
Snaha porazit stávající konkurenci	Vyřazení konkurence ze hry
Využití existující poptávky	Vytvoření nové poptávky
Volba mezi hodnotou a náklady	Prolomení volby mezi hodnotou na náklady
Uvedení celého systému činností firmy do souladu se strategickou volbou odlišení nebo nízkých nákladů	Uvedení celého systému činností firmy do souladu se zaměřením se na odlišení a současně na nízké náklady

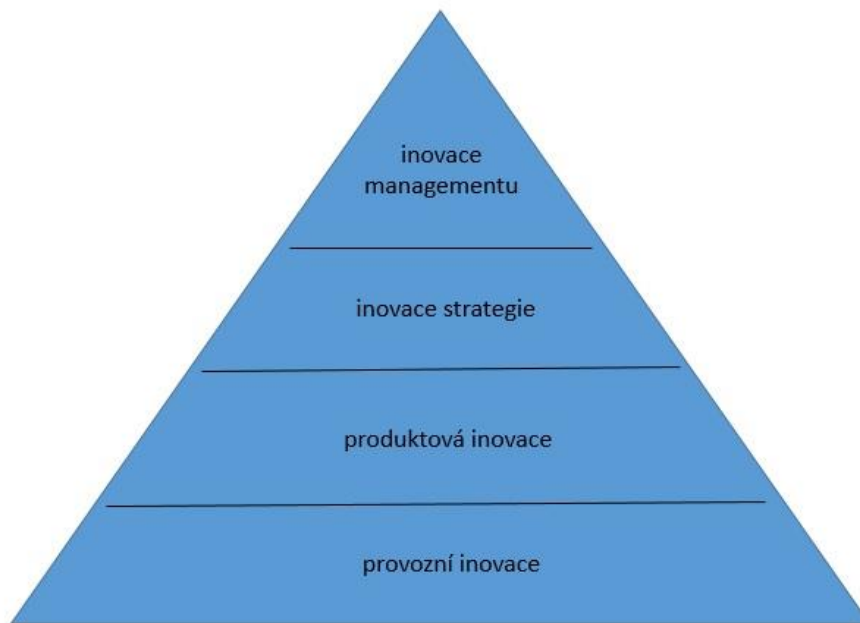
Zdroj: [54], 2014

2.4.3. Strategie vytváření budoucnosti

Strategie vytváření budoucnosti rozlišuje čtyři základní dimenze inovací:

- **Provozní inovace**, které se soustředí na provozní procesy podniku a jejich zdokonalování. Leží na základě pyramidy.
- **Produktové inovace**, které zabezpečují podnikům vedoucí postavení na trhu. Jelikož podléhají rychlým technologickým změnám, je toto postavení pouze dočasné. Představují vyšší úroveň oproti provozním inovacím.
- **Inovace strategie**, která je naplno využívána novými konkurenty v tradičních odvětvích. Její nevýhodou je to, že je poměrně snadno imitována.
- **Inovace managementu** představuje nejvyšší stupeň pyramidy. Soustřeďuje se na nejvýznamnější a zásadní problémy podniku a vnáší novou hodnotu do organizačních struktur a úkolů. Zaměřuje se na kvalitativní změny procesů řízení, jakými jsou strategické plánování, řízení znalostí apod. Je těžké ji imitovat. [13]

Obrázek č. 11: Dimenze inovací podle strategie vytváření budoucnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle [13], 2014

V případě, že podnik plánuje se vymanit z tradičního modelu podnikání, musí začít pracovat z řadou nových alternativ budoucího stavu a budovat organizovaný proces velkého počtu strategických možností. Svoji pozornost musí postupně zaměřit na nejvyšší stupeň dimenze inovací, na inovace managementu, které konkurenční podniky nebudou schopny napodobit. Jenom to může podniku zaručit trvalou prosperitu a růst. [13]

3. Produktová inovace

Pod pojmem produktová inovace jsou zahrnuté aktivity, které se zabývají vývojem produktu, od zdokonalování toho stávajícího až po vývoj zcela nového produktu. Problematikou definování inovace se zabývala samostatná část v první kapitole práce, proto jí už teď nebude věnována pozornost. Navíc je možné ještě upozornit na fakt, že se termín inovace produktu často zaměňuje s jiným podobným pojmem, kterým je vynález¹. [11]

Rozpracování nového nápadu produktu, který by podnik mohl nabízet na trhu, se nazývá produktový koncept. Produktový koncept Kotler definuje následovně: „*Koncept produktu je podrobná verze nápadu pro vývoj nového produktu, formulovaná pomocí smysluplných spotřebitelských termínů.*“ [11]

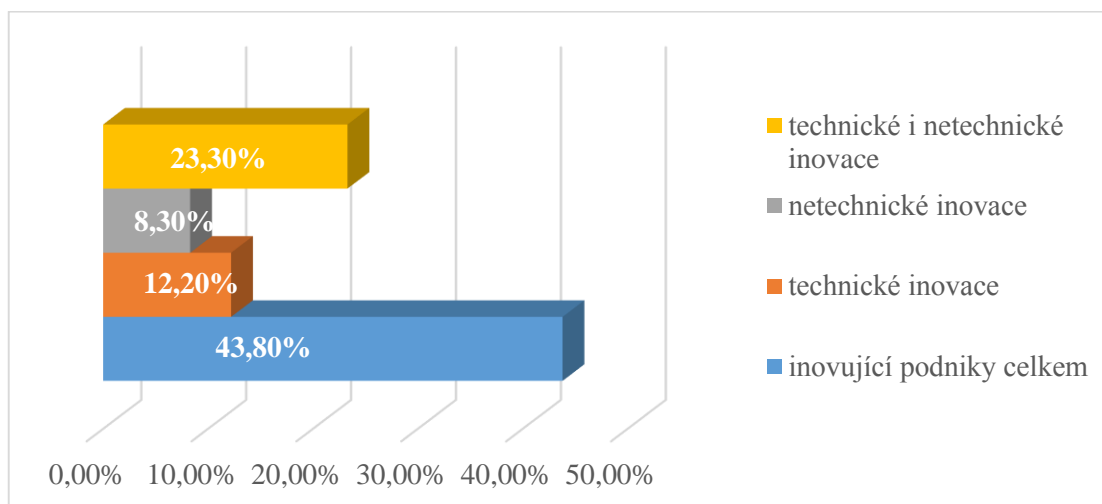
Termín produkt je možné definovat jako něco, co lze nabízet zákazníkům k uspokojení jejich přání a potřeb. Nezahrnují pouze hmotné zboží, ale i služby², jejichž hlavním odlišným rysem naproti výrobkům je jejich nehmotný charakter. [11]

Produktová inovace, vyjma služeb, patří většinou do kategorie technických inovací. Výsledky různých průzkumů ukazují na to, že častěji prováděnou inovaci v podnicích z různých oborových oblastí je pořád technická inovace. Ke stejným závěrům se dospělo i na základě průzkumu, který provádí každé tři roky Český statistický úřad mezi inovujícími podniky na českém trhu. Prozatím posledního výzkumu z let 2010 až 2012 se účastnilo celkem 6 789 podniků z vybraných oblastí průmyslu a služeb s alespoň 10 zaměstnanci. Jaké zastoupení má technická inovace ve struktuře inovací, ukazuje následující graf. [39]

¹ Vynález představuje novou technologii, výrobek nebo službu, který je poprvé prakticky realizovanou myšlenkou zlepšující současný stav, nebo nabízí zcela nové možnosti uplatnění. Základním rozdílem od inovace je to, že vynález může, ale nemusí být komercializovaný, takže nemusí zákazníkovi přinášet žádné výhody. [11]

² „Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spokojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží.“ [21]

Graf č. 1: Technické a netechnické inovace v českých podnicích za období 2010 - 2014

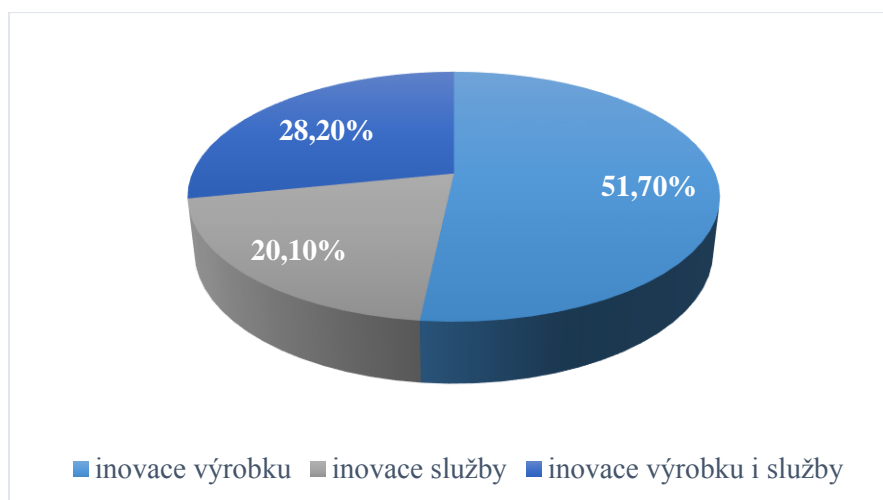


Zdroj: ČSÚ [39], vlastní zpracování, 2014

Podle výsledků se inovačními aktivitami zabývá ani ne polovina všech ekonomicky aktivních podniků v České republice. Z celkového počtu inovativních podniků se 12,2 % zaměřilo pouze na technickou inovaci, která zahrnuje jak produktovou, tak i procesní inovaci. Naproti tomu netechnické inovace provedlo jenom 8,3 % podniků. Většina podniků s inovačními aktivitami se do svých podnikatelských aktivit snaží začlenit jak technické inovace, tak i inovace netechnického charakteru. [39]

V případě, že se pozornost zaměří pouze na produktovou inovaci, čísla poukazují na to, že produktově inovující podniky v České republice kladou důraz při svých aktivitách především na inovaci výrobků. Konkrétní výsledky průzkumu jsou znázorněny na následujícím grafu. [39]

Graf č. 2: Struktura produktové inovace v českých podnicích za období 2010 - 2012



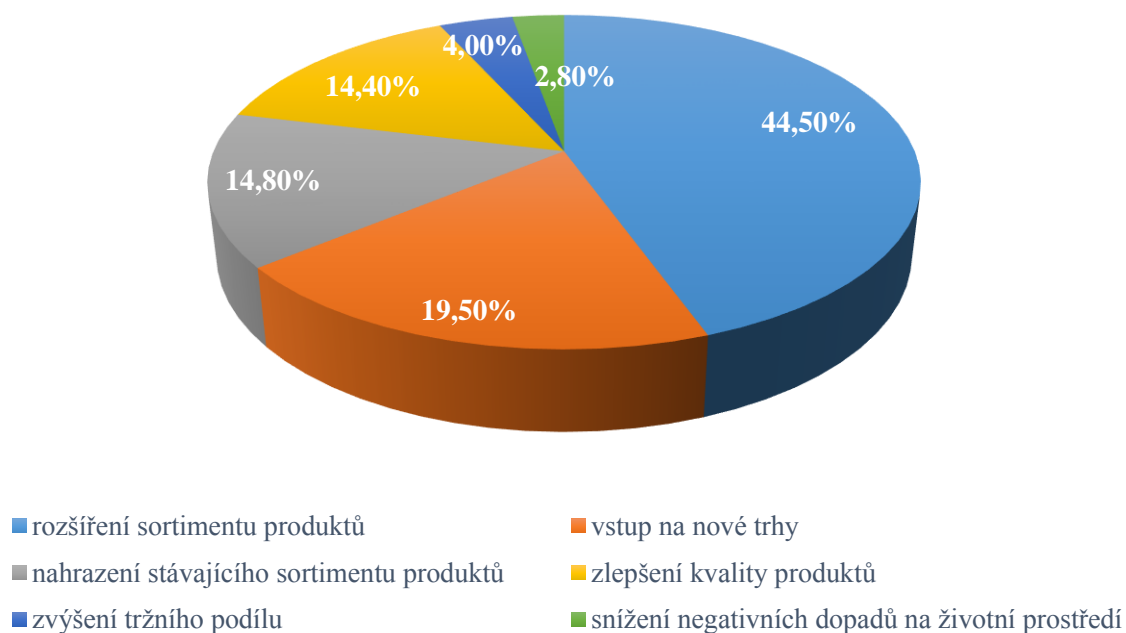
Zdroj: ČSÚ [39], vlastní zpracování, 2014

Podle výsledků průzkumu až 51,7 % všech podniků inovovalo výrobky. Pouze 20,1 % podniků soustředilo svoji činnost na zdokonalování stávajících nebo vývoj zcela nových služeb. Zbýlých 28,2 % podniků, které se účastnily průzkumu, se věnovaly jak inovaci výrobků tak i služeb ve svém produktovém portfoliu. [39]

3.1. Důvody zavádění produktových inovací

Zisků, které z podniku vyplývají díky začleňování produktových inovací do svých podnikatelských aktivit, je hned několik. Kromě nejznámějšího motivu, kterým je generování vyššího objemu tržeb, mohou být dalšími důvody zavádění inovací, například nahrazení zastaralých výrobků a služeb nebo i snížení dopadu produktů na životní prostředí. Co uvádí české inovující podniky jako hlavní příčinu, proč inovovat svoje produktové portfolio, je vidět na následujícím grafu. [39]

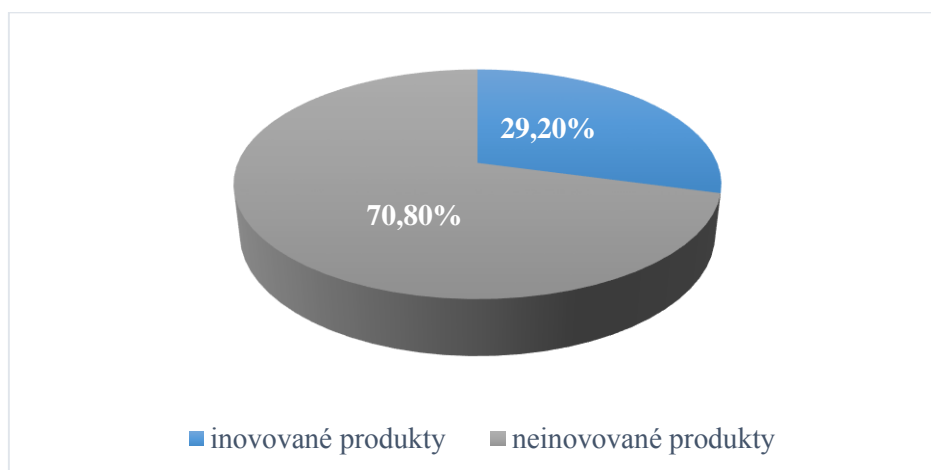
Graf č. 3: Nejvýznamnější důvody zavádění produktových inovací v českých podnicích za období 2010 -2014



Zdroj: ČSÚ [39], vlastní zpracování 2014

Většina důvodů, které podniky uvádí jako hlavní motiv svých inovativních aktivit, mají za následek posílení zákaznické základny. Hlavním cílem produktové inovace není tedy nic jiného než generování tržeb. Jakým způsobem se podílejí inovované produkty na celkových tržbách podniků, které působí v českých podmínkách, je možné vidět na následujícím grafu. [25]

Graf č. 4: Podíl tržeb z inovovaných a neinovovaných produktů na celkových tržbách podniků v ČR za období 2010 - 2012



Zdroj: ČSÚ [39], vlastní zpracování, 2014

Jak ukazují výsledky průzkumu Českého statistického úřadu, tak tržby z inovovaných produktů tvořily přibližně třetinu celkových tržeb podniků. Převážná většina tržeb, až 70,8 %, pocházela z prodeje neinovovaných produktů. Uvedeno v přesných číslech, tržby z prodeje neinovovaných produktů tvořily v daném období celkem 2 483 miliard českých korun a v případě inovovaných výrobků a služeb to bylo 1 026 miliard českých korun. [39]

3.2. Produktová inovace ve finančním sektoru

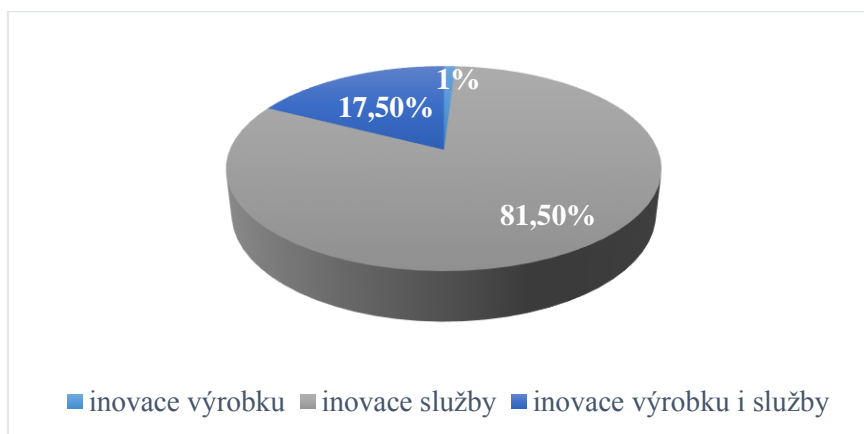
Z hlediska národního hospodářství je finanční sektor jednoznačně součástí služeb. Zahrnuje veškeré služby zajišťované finančními institucemi, jejichž hlavním předmětem činnosti je hospodaření s finančními prostředky jednotlivců i organizací. Patří sem, zejména bankovníctví, pojišťovnictví, finanční fondy, leasingové společnosti apod. Podle klasifikace NACE³ je finanční sektor označován jako peněžnictví a pojišťovnictví. [31]

Mezi nejznámější inovace z finanční oblasti určitě patří dnes již hodně využívané služby jako internetové a mobilní bankovníctví, smart banking, služba cash-back nebo bezkontaktní platební karty. Podle Jana Matouška z České bankovní asociace je jejich hlavní výhodou to, že zvyšují komfort klientů, zkvalitňují jejich přístup k službám, snižují některá možná rizika a v neposlední řadě snižují náklady finančního sektoru. [30]

³ Nace je standardní statistickou klasifikací ekonomických činností Evropské unie, která rozděluje ekonomické činnosti podle určitého kódu. Vytváří rámec pro statistická data v mnoha ekonomických oblastech a tyto data je možné pak srovnávat v celé EU. CZ-NACE pak představuje národní verzi klasifikace NACE. [45]

Vzhledem k povaze činností v odvětví peněžnictví a pojišťovnictví, které je jednoznačně možné začlenit do sektoru služeb, jsou podíly zavedených typů produktové inovace v porovnání s celkovou strukturou inovujících podniků rozdílné. Z výsledků uvedených v následujícím grafu je patrné, že inovace výrobků mají velmi nízký podíl, pouze 1 % z celkových inovací. Naopak inovace služby je zastoupená více jak 80 %. [39]

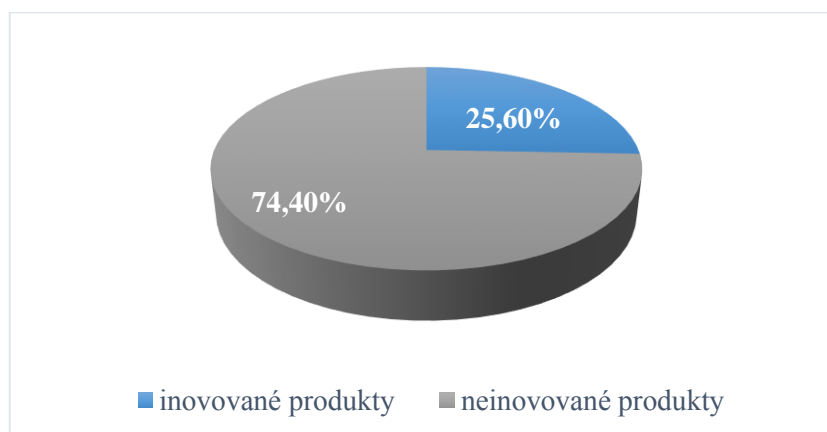
Graf č. 5: Struktura produktové inovace u podniků působících v oblasti peněžnictví a pojišťovnictví v ČR za období 2010 - 2012



Zdroj: ČSÚ [39], vlastní zpracování, 2014

Jak již bylo zmíněno, hlavním důvodem zavádění většiny inovací do produktového portfolia jsou finanční efekty, které z daného produktu plynou. Při pohledu na to, jakým podílem jsou na celkových tržbách zastoupené inovované a neinovované produkty v sektoru peněžnictví a pojišťovnictví, je jasné, že toto rozdělení je velmi podobné výsledkům pro celý český inovativní trh. Podíl tržeb, které plynou ze zavedených inovací v daném období, je v tomto sektoru nižší o necelých 5 %. Přesná čísla jsou uvedena v následujícím grafu. [39]

Graf č. 6: Podíl tržeb inovovaných a neinovovaných produktů na celkových tržbách u podniků působících v oblasti peněžnictví a pojišťovnictví v ČR za období 2010 - 2012



Zdroj: ČSÚ [39], vlastní zpracování, 2014

4. Společnost Fincentrum

4.1. Základní informace

Obchodní firma: Fincentrum a.s.

Datum zápisu: 15. 8. 2012

Spisová značka: 18458 B, Městský soud v Praze

IČO: 24260444

Právní forma: akciová společnost

Sídlo: Praha 8 – Karlín, Pobřežní 620/3, PSČ 186 00

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru
- investiční zprostředkování
- pojišťovací agent
- pojišťovací makléř

Základní kapitál: 700 700 000 Kč (splaceno 100 %), počet akcií v listinné podobě 7 007 kusů v hodnotě 100 000 Kč

Správní rada::

- Petr Stuchlík – předseda
- Martin Nejedlý – místopředseda
- Vladek Krámek – člen

Dozorčí rada:

- Lubor Žalman – předseda
- Michal Aron – člen
- Oliver Schumann – člen [50]

4.2. Historie společnosti Fincentrum

Společnost Fincentrum byla založena v roce 2000 jako finanční poradenský portál Fincentrum.cz. Jejími zakladateli jsou Martin Nejedlý a Petr Stuchlík, kteří využili rostoucí internetovou horečku a místo otevření klasické poradenské firmy začali s provozem poradenského portálu. Už o rok později byl tento portál vyhlášen MF Dnes jako nejlepší český

finanční portál. Navzdory výborné návštěvnosti se celý projekt potýkal s finančními problémy, jejichž hlavní příčinou byla přílišná konzervativnost inzerentů, pro které byl tento způsob reklamy v té době příliš inovující. Právě proto byli zakladatelé nuceni hledat partnera, kterým se stala mediální skupina MAFRA. Tímto krokem se společnosti nijak zásadně nenavýšila návštěvnost portálu, ale otevřely se nové cesty k inzerentům. Dosažený zisk byl následně reinvestován do společnosti, což umožnilo otevřít divizi Zaměstnanecké výhody a o rok později divizi Finančního poradenství. [33],[59]

Koncem roku 2003 se zakladatelé společnosti rozhodli prodat své internetové aktivity partnerské společnosti MAFRA a tím se dočasně přestali věnovat činností na internetu. Tímto krokem se společnost začala připravovat na definitivní přesun do sféry klasického finančního poradenství. [34]

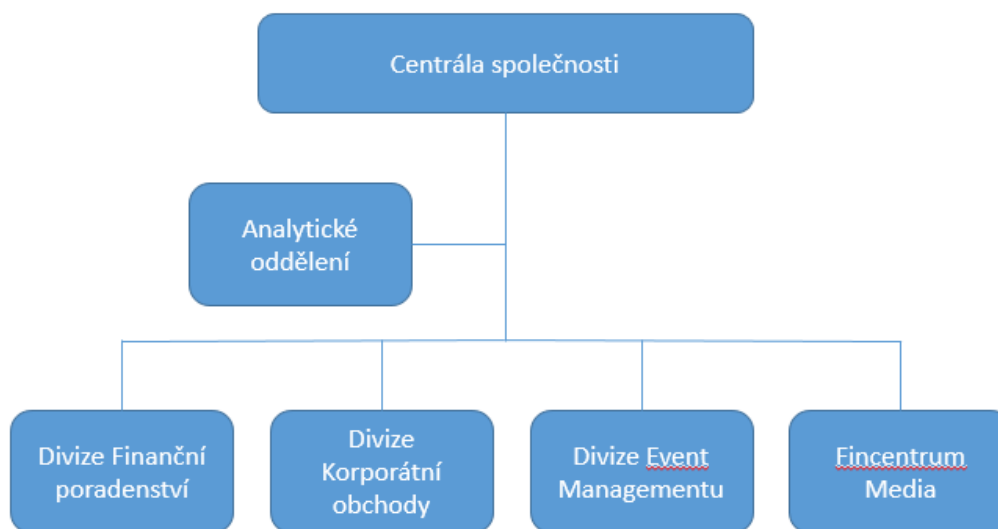
V současnosti patří Fincentrum mezi největší finančně-poradenské firmy na českém trhu. Kromě obecného finančního poradenství pro soukromé fyzické osoby poskytuje od roku 2011 finanční poradenství i pro právnické osoby. Zároveň provozuje různé další aktivity, které jsou společně zastřešené v divizi Event Managementu. Od roku 2008 se zakladatelé společnosti rozhodli také vrátit k aktivitám na internetu a od té doby provozují mimo jiné portál Hypoindex.cz. [33], [59]

V září 2014 se vedení společnosti rozhodlo zahájit svoji činnost v další oblasti trhu, kterou je zprostředkování obchodů v oblasti nákupu a prodeje nemovitostí. Fincentrum proto založilo dceřinou společnost Fincentrum Reality, která svým působením navazuje na postavení své mateřské společnosti. Tímto si Fincentrum zajistilo podstatnou konkurenční výhodu, která spočívá ve vytvoření partnerských vazeb mezi finančními poradci a realitními makléři. Spolupráce funguje na základě doporučení klienta, který se zajímá o koupi nemovitosti. Obvykle platí pravidlo, že klient realitního makléře je zároveň i zájemce o hypotekární úvěr. Makléř v tomto případě kontaktuje svého spolupracujícího poradce, který získává nového klienta do svého portfolia. Tento vztah samozřejmě funguje i obráceně. [34]

4.3. Struktura společnosti Fincentrum

Strukturu společnosti Fincentrum tvoří čtyři samostatné divize a analytické oddělení, které jednotlivým divizím vytváří informační základnu. Všechny aktivity jednotlivých divizí i analytického oddělení jsou společně zastřešené centrálou společnosti. [33]

Obrázek č. 12: Struktura společnosti Fincentrum



Zdroj: [33], vlastní zpracování, 2014

4.3.1. Divize Finanční poradenství

Divize Finanční poradenství představuje klíčovou divizi společnosti. Své služby nabízí přes dva tisíce finančních poradců po celé České republice, kteří jsou odborníky v oblasti financí, pojišťovnictví a investic. Kvalitu a profesionalitu finančního poradenství mimo jiné zajišťuje sofistikovaná interní podpora a propracovaný systém vzdělávání. Spolupracovníci Fincentra pomáhají klientům vytvořit produktové portfolio na míru tak, aby přesně odpovídalo jejich možnostem. Také jim pomáhají orientovat se v široké škále produktových partnerů, se kterými Fincentrum spolupracuje. [33]

4.3.2. Divize Korporátní obchody

Tato divize je zaměřena na komplexní zajištění potřeb malých a středních podnikatelů, organizací a státních institucí v oblasti pojištění. Jednou z hlavních oblastí zájmu je nabídka služeb oddělení Zaměstnaneckých výhod, které jsou díky svému přínosu pro podniky a jejich zaměstnance stále velmi perspektivní. Svoji činností pomáhá optimalizovat personální politiku klientských podniků. Vedle zaměstnaneckých výhod divize zabezpečuje také pojištění podnikatelů, pojištění průmyslu a flotilová pojištění vozidel. Dále se věnuje speciálním projektům, jako například realizaci kurzu Základy finanční vzdělanosti pro zaměstnance korporátních klientů. [33]

4.3.3. Divize Event Managementu

Divize Event Managementu soustředí svoje aktivity směrem k veřejnosti a veřejnému mínění. Jejím hlavním zaměřením je pořádání prestižních společenských akcí a projektů ve finančním sektoru. Pod značkou Fincentrum jsou každoročně pořádány akce jako:

- Fincentrum Banka roku
- Zaměstnavatel roku
- Investice roku [33]

4.3.4. Fincentrum Media

Fincentrum Media jsou divizí, která provozuje odborné internetové portály z finanční oblasti, přičemž jednotlivé portály jsou tematicky zaměřené. Všeobecně nesledovanějším portálem v České republice v oblasti finančního poradenství je právě portál společnosti s názvem Investujeme.cz. Dalším poměrně známým a často citovaným zdrojem v médiích je portál Hypoindex.cz, také provozovaný právě Fincentrem. Tento portál se konkrétně zaměřuje na otázky spojené s financováním bydlení. Níže je uveden přehled všech finančních portálů, které společnost Fincentrum provozuje pod svým jménem:

- Hypoindex.cz
- Investujeme.cz
- Investujeme.sk
- ČeskéReformy.cz
- OvěřeníPoradců.cz [33]

4.3.5. Analytické oddělení

Analytické oddělení zastává velmi důležitou roli pro všechny útvary společnosti. Jednotlivé divize jsou každodenně zásobovány informacemi, které pro ně zpracovává toto analytické oddělení. Tato podpora umožňuje managementu i všem zaměstnancům Fincentra včas a správně reagovat na nové podněty na finančních trzích. Analytické oddělení je spolupracovníkům společnosti téměř nepřetržitě k dispozici a pomáhá jim zpracovávat i ty nejsložitější klientské případy. [33]

5. Příprava produktové inovace

Různé druhy pojištění patří společně s běžnými účty obecně v očích klientů mezi nejvíce srozumitelné produkty finančních a bankovních institucí. V případě pojištění je za nejjednodušší a nejtransparentnější produkt jednoznačně považováno povinné ručení. Právě tomuto produktu bude věnována následující část práce. [30], [48]

Důležitou součástí každého inovačního procesu je přípravná fáze, která může výrazně ovlivnit úspěšné nebo naopak neúspěšné uvedení inovace na trh. Základním předpokladem vývoje nového produktu, je znalost současných existujících konkurenčních produktů, jejich vlastností i kvality. Proto bude v úvodní fázi přípravy plánované produktové inovace věnována pozornost obecné charakteristice finančního produktu, povinnému ručení. Další fáze se zabývá analýzou portfolia všech konkurenčních nabídek, které jsou v současné době nabízené na českém trhu. Celý proces přípravy je pak zakončen návrhem výsledné podoby inovovaného povinného ručení. [9]

5.1. Analýza současného stavu produktu

5.1.1. Základní charakteristika povinného ručení

Povinné ručení neboli pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla je druh pojištění, které z hlediska klasifikace spadá do kategorie smluvní povinné pojištění. Toto pojištění je povinný uzavřít každý majitel nebo spolumajitel registrovaného motorového vozidla v České republice. Problematika povinného ručení je upravena zákonem č. 168/1999 Sb. o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla. Smyslem této právní úpravy je jak ochrana samotného pojištěnce, tak všech osob, kterým by mohla vzniknout škoda při provozu vozidla. [27], [52]

Jinak řečeno právní úprava ve veřejném zájmu zakládá majiteli vozidla povinnost pojistit se. Účelem samotného povinného ručení je pak úhrada škody, kterou způsobí majitel vozidla ostatním účastníkům provozu, čím se liší od havarijního pojištění, které naopak slouží k opravě škody na vozidle majitele. Pojistná ochrana se vztahuje na samotné vozidlo, pojišťovna proto nehradí pouze škodu, kterou způsobí majitel vozidla, ale také kdokoliv další, kdo dané vozidlo v době nehody řídí. [28], [52]

Tento pojistný produkt řeší hned několik starostí, které řidič svojí nepozorností může způsobit. Kromě hmotných škod jsou to také škody na zdraví nebo na životě. Podle zákona má pojištěný právo, aby za něj pojistitel uhradil poškozenému:

- způsobenou škodu na zdraví nebo usmrcení,

- způsobenou škodu vzniklou poškozením, zničením nebo ztrátou věci, jakož i škodu vzniklou odcizením věci, pozbyla-li fyzická osoba schopnost ji opatrovat,
- ušlý zisk,
- účelně vynaložené náklady spojené s právním zastoupením při uplatňování nároků,
- ekologické škody. [58]

Potvrzením o uzavření povinného ručení je zelená karta, kterou vydává Ministerstvo financí. Jedná se o mezinárodně platný doklad o pojištění vozidla v zemích systému zelené karty. Seznam těchto států je uveden jak na samotné kartě, tak i v prováděcí vyhlášce k zákonu. Povinné ručení tak platí i v zahraničí, čímž odpadá majitelům vozidel povinnost pojišťovat svoje vozidlo při zahraničních cestách v zemích uznávajících toto pojištění. [58], [60]

5.1.2. Parametry povinného ručení

Každá pojišťovna uplatňuje při rozboru povinného ručení vlastní postupy a metody, při nichž zohledňuje hned několik faktorů. Výslednou výši sazby povinného ručení tak ovlivňuje celá řada kritérií, která je možné rozdělit do dvou skupin:

- parametry pojištěného vozidla
- parametry pojistníka [53].

Parametry pojištěného vozidla:

- druh vozidla – jedná se o základní členění vozidel na motocykly, osobní nebo nákladní automobily
- objem válců – patří u většiny pojišťoven za základní parametr, podle kterého se určuje sazba povinného ručení. Platí, že čím vyšší objem válců vozidla, tím vyšší je obvykle i cena pojištění
- výkon motoru – podobně jako u objemu válců vozidla platí, že čím je výkon motoru vyšší, tím úměrně roste také cena pojištění
- hmotnost vozidla – také platí přímá úměra hmotnosti vozidla a výsledné ceny pojištění
- způsob užití vozidla – v tomto případě se zkoumá, jestli je dané vozidlo užíváno k soukromým, podnikatelským nebo jiným účelům (příkladem může být užití vozidla taxislužby nebo autoškoly)
- stáří vozidla – přímá úměra platí v případě novějších vozidel. [50], [53]

Parametry pojistníka:

- typ klienta – rozlišuje se, jestli pojištění uzavírá fyzická nebo právnická osoba
- věk klienta- obvykle platí, že mladší klienti jsou považováni za rizikovější skupinu, proto je v jejich případě výsledná cena pojištění vyšší. Za povinné ručení si také připlatí i velmi staří řidiči.
- bydliště – pojišťovny stanovují sazby pojištění pro jednotlivé okresy podle rizikovosti daného místa. Tady platí, že čím je daná obec větší, tím je považována za více rizikovou. Za nejrizikovější a tedy i nejdražší místo je považována Praha.
- frekvence placení – při roční frekvenci plateb obvykle poskytují pojišťovny svým klientům určitou slevu.
- délka bežeškodného období – od roku 2000 platí, že každý rok bez nehody je oceněn 5 procentní slevou. Naopak, v případě nehody se výsledná sazba navyšuje. [48],[53]

5.2. Analýza současného portfolia konkurenčních produktů

Jak již bylo uvedeno, každý majitel tuzemského vozidla má povinnost uzavřít smlouvu o povinném ručení. Učinit tak může u kterékoliv pojišťovny s členstvím v České kanceláři pojistitelů, která získala odpovídající oprávnění poskytovat produkt povinného ručení. Toto oprávnění uděluje Česká národní banka. V současnosti nabízí na českém trhu pojistný produkt povinného ručení tyto poskytovatelé:

- **AIG pojišťovna**
- **AXA pojišťovna**
- **Allianz pojišťovna**
- **ČSOB pojišťovna**
- **Česká podnikatelská pojišťovna (ČPP)**
- **Česká pojišťovna**
- **Generali pojišťovna**
- **Hasičská vzájemná pojišťovna**
- **Kooperativa pojišťovna**
- **Slavia pojišťovna**
- **Triglav pojišťovna**
- **UNIQA pojišťovna**
- **Wüstenrot pojišťovna** [49], [62]

Vzhledem k tomu, že inovace povinného ručení je prováděna pod záštitou společnosti Fincentrum, budou za přímé konkurenční produkty považovány pouze ty, které nabízejí ve svém portfoliu partnerské pojišťovny, se kterými spolupracuje. Pouze tyto společnosti pak připadají v úvahu, že jim bude nově vytvořená varianta povinného ručení nabídnuta. Partnerské pojišťovny společnosti jsou vyznačeny v seznamu pojišťoven tučně. [62]

Produkty povinného ručení jednotlivých partnerských pojišťoven je nutné prozkoumat z různých hledisek. Hned první srovnávací tabulka ukazuje, jaké parametry pojištěného vozidla a parametry pojistníka diferencují jejich sazby. [62]

Tab. č. 4: Diferenciace sazeb povinného ručení

	Allian z	Ax a	ČP	ČP P	ČSO B	General i	Kooperativ a	UNIQA	Wüstenro t
parametry vozidla									
objem válců	ano	ne	an o	ano	ne	ano	ano	ano	ano
výkon motoru	ne	ano	ne	ne	ano	ne	ne	ano	ano
stáří vozidla	ano	ne	ne	ano	ne	ano	ne	ano	ne
parametry klienta									
věk klienta	ano	ano	an o	ano	ano	ano	ne	ano	ano
bydliště	ano	ano	an o	ano	ano	ano	ne	ano	ano
zvýhodnění bezeškodného průběhu	ne	ano	an o	ano	ne	ano	ano	ne	ne
znevýhodnění škodného průběhu	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne
další parametry diferenciac sazeb									
zvýhodnění zdravotně postižených	ne	ne	ne	ano	ne	ano	ano	ano	ne

Zdroj: [62], vlastní zpracování, 2014

To, kolik variant povinného ručení mají ve své nabídce jednotlivé pojišťovny, závisí pouze na jejich rozhodnutí. Standardem jsou minimálně dvě varianty, základní a rozšířená, někdy nazývaní také nadstandard. Toto rozdělení nabízí svým klientům, například AXA pojišťovna nebo Wüstenrot pojišťovna. Častějším jevem je však tří druhové členění nabízeného produktu, kde třetí varianta představuje exkluzivní variantu pro náročné klienty. Ve svém produktovém portfoliu ji má, například Allianz, Generali, ale i další. Pojišťovna UNIQA nebo Česká pojišťovna připravila pro svoje klienty mnohem širší nabídku variant povinného ručení. Kompletní přehled produktů a počtu jejich variant všech partnerských pojišťoven uvádí následující tabulka. [62]

Tab. č. 5: Přehled produktů povinného ručení jednotlivých pojišťoven

pojišťovna	produkt	počet variant
Allianz	Autopojištění	3
AXA	Auto 1110	2
ČPP	Autopojištění Combi Plus II.	3
Česká pojišťovna	Sdružené pojištění vozidla	5
ČSOB	NAŠE AUTO	3
Generali	SMART	3
Kooperativa	NAMÍRU	3
UNIQA	Auto & volnost	8
Wüstenrot	ProAuto	2

Zdroj: [62], vlastní zpracování, 2014

Každý z výše zmíněných produktů má svoje specifické parametry, které ho od zbylých produktů povinného ručení odlišují. Podrobný popis všech výše zmíněných variant povinného ručení a jejich parametrů jsou uvedeny v příloze A.

Z analýzy jednotlivých produktů a jejich variant jednoznačně plyne, že varianty produktů jednotlivých partnerských pojišťoven se liší především v limitech pojistného krytí škod, možnostech připojištění škodných událostí a jejich územního pokrytí.

Limity pojistného krytí škod jsou udávány ve formě X/Y, kde:

- X = limita krytí škod na majetku
- Y = limita krytí škod na zdraví.

Obvykle platí pravidlo, že v případě jedné varianty pojistného produktu jsou tyto limity shodné. Jaké limity si pro jednotlivé varianty produktu povinného ručení pojišťovna zvolí, je pouze na jejím rozhodnutí. Nejčastějším případem je to, že pro základní variantu se stanoví limity na hodnotu 35/35 a v případě rozšířených variant na 70/70, kde tyto částky představují hodnotu v milionech českých korun. [62]

Na základě analýzy těchto produktů, je možné formulovat hlavní výhody a nevýhody, které pojišťovna nabízí klientovi. Údaje jsou opět shrnuty v tabulce.

Tab. č. 6: Výhody a nevýhody produktů partnerských pojišťoven

Výhody	Nevýhody
Allianz	
živelné pojištění zdarma	vyšší cena
cross-selling	málo transparentní - slevy a přírázky jsou součástí základní sazby
pojištění přípojného vozíku a malého motocyklu zdarma	
Garance Mobility*	
úrazové pojištění dětí zdarma	
AXA	
Jednoduchost	pouze pojištění automobilů
Autopojištění za polovinu	nelze sjednat živelní připojištění ani střet se zvířetem
kvalitní asistenční služby	
ČPP	
jednoduchý způsob	příliš mnoho slev dohromady, působí zmateně
výhodnější malus	výsledné pojistné se může výrazně lišit od základní sazby
3 dobré tarify	
extrabonus profi 36 měsíců	
Česká pojišťovna	
1. Povinné ručení Bez povinností *	vysoká srážka při rozhodné události
právní ochrana zdarma ve všech variantách	základní asistenční služby nekryjí rizika spojená s poruchou
velké množství připojištění	
sleva na nová vozidla	
ČSOB pojišťovna	
úrazové pojištění řidiče zdarma	zvýšení doby snižující rozhodnou dobu = 36 měsíců
jednoduchý sazebník	nepojistí střet vozidla se zvířetem
nejmírnější malus	
POV Bez starostí zdarma k jakékoli variantě	
Generali	
preferenze klientů starších 25 let s bezeškodní historií, záznamem v ČKP > 3 roky	výsledné pojistné se od základního výrazně liší
v prvních dvou letech nárůst bonusu na 37 %	netransparentní scoring
vyšší varianty kryjí střet vozidla se zvířetem	
sleva i za pololetní frekvenci 5%	
Kooperativa	
NA100PRO	velké množství nabízených asistenčních služeb – nepřehledné
bonus "Důvěra"	malá nabídka základních asistenčních služeb na území ČR
široká nabídka připojištění	v základním pojištění zdarma pouze asistence, ostatní nebezpečí jako připojištění
diferenciace pouze podle objemu	segmentace pouze podle objemu válců
UNIQA	
MeteoUniqa	nepřehledná nabídka variant a služeb
varianta POV SUPER 150/150 fixuje tarify	spoluúčast u škod vzniklých v zahraničí ve výši 10 000 Kč - POV EKONOM
pro řidiče v ČR výhodná varianta POV Ekonom	netransparentní Black Box = koeficient rizikovosti
	vysoká srážka za rozhodnou událost v případě varianty EKONOM
Wüstenrot	
Multibonus	krytí základních rizik
maximální bonus 60%	
přehledné sazebníky pojistného	
pojistnou smlouvu lze kdykoliv ukončit	

Zdroj: [62], vlastní zpracování, 2014

5.3. Návrh inovace: povinné ručení s investicí

Analýza současného portfolia produktů povinného ručení, které nabízí na trhu pojišťovny spolupracující se společností Fincentrum, se stává výchozím bodem pro vytvoření návrhu inovace, povinného ručení s investicí. [62]

Principem takového pojištění je kombinace pojištění a investice, neboli spoření, které má v tomto případě účelový charakter. Z toho spojení tedy plynou dvě základní charakteristiky produktu:

- Investiční povinné ručení představuje smlouvu mezi dvěma stranami, pojistníkem a pojišťovnou. V této smlouvě se na jedné straně pojistník zavazuje platit řádně a včas sjednané pojistné. Druhá strana, tedy pojišťovna, se pak zavazuje vyplatit pojistnou částku v případě pojistné události.
- V případě uzavření investičního povinného ručení vede pojišťovna všem svým klientům individuální účet, který je tvořen investičními podílovými jednotkami. Tyto podílové jednotky jsou nakupovány za tu část přijaté platby, která převyšuje hodnotu placeného pojištění a správních poplatků. [47]

Investiční povinné ručení umožňuje klientům investovat jimi vložené prostředky. Jak již ale bylo zmíněno, jedná se v tomto případě o účelové spoření. To znamená, že si klient spoří část svých prostředků na budoucí koupi nového vozidla, případně opravu toho stávajícího. Při tom platí základní pravidlo, že to, jak velkou částka bude spořena a jaká investiční strategie bude zvolena, si určuje sám pojistník. [42], [47]

To znamená, že klient si sám volí způsob, jakým bude investovat pojistné do různých fondů podle svých osobních preferencí. Na výběr má hned z několika fondů. Například akciový fond, který je určený hlavně pro dynamicky zaměřené investory nebo dluhopisový fond cílený převážně na konzervativní typ investora. Kromě výběru samotného fondu, má pojistník i možnost vystavět vlastní portfolio z nabízených fondů. Možností je tedy několik. Rozložení finančních prostředků mezi fondy si navíc může klient v průběhu pojištění libovolně měnit. Výsledná hodnota podílového účtu klienta pak závisí jak na počtu jednotek v jednotlivých fondech, tak i na aktuálním kurzu těchto jednotek. Hodnota celkové investice tedy není garantována, může růst i klesat. [43], [47]

Povinné ručení s investicí je vhodné především pro ty klienty, kteří mají zájem si spolu s pojištěním již dnes zajistit budoucí potřebu výměny nebo opravy stávajícího vozidla. Platí, že v případě pojistné události je vyplacená pojistná částka podle standardních postupů. Aktuální

hodnota individuálního účtu je klientům vyplácena v době zralosti produktu, tj. po uplynutí doby trvání investičního povinného ručení. [42], [62]

Inovované povinné ručení patří společně s investičním životním pojištěním mezi kombinované investiční produkty, na které se od 1. ledna 2015 vztahují nová pravidla. Klient již nebude mít možnost, jak tomu bylo doposud, provádět mimořádné výběry investovaných prostředků a zároveň uplatňovat daňové zvýhodnění. Musí si vybrat pouze jednu z nabízených možností, což v případě investičních produktů obvykle bývá první varianta, tedy ponechání si možnosti mimořádných výběrů. [62]

Nejdůležitější částí procesu přípravy inovování produktu povinného ručení je formulování jeho konkrétní výsledné podoby. Připravované investiční povinné ručení má dvě varianty, standardní a nadstandardní tarif. Podrobný popis nového produktu je uvedený v následující tabulce. [9]

Tab. č. 7: Investiční povinné ručení

Parametr / Varianta	Standard	Nadstandard
limity pojistného plnění	35/35	70/70
řidič - škody na věcech na sobě nebo u sebe	ne	Ano
manžel řidiče a osoby příbuzné v řadě přímé - škody na věcech na sobě nebo u sebe	ne	Ano
škody na vlastním vozidle	ne	Ne
základní asistence	základní	Rozšířené
povinné ručení malého motocyklu	ano	Ano
povinné ručení přípojného vozíku	zdarma do 75 kg	zdarma do 75 kg
<i>Úrazové pojištění:</i>		
řidič - trvalé následky úrazu	přípojištění	Přípojištění
řidič - smrt úrazem	přípojištění	Přípojištění
úrazové pojištění dětí ve vozidle	přípojištění	Přípojištění
úrazové pojištění	přípojištění	Přípojištění
úrazové pojištění - cena	150 Kč za sedadlo	
<i>Živelné pojištění:</i>		
• spoluúčast	1000	1000
• územní platnost	Evropa	Evropa
<i>Poškození vozidla zvířetem:</i>		
• spoluúčast	-	-
• územní platnost	-	-
<i>Sřet vozidla se zvířetem:</i>		
• spoluúčast	5000	5000
• územní platnost	Evropa	Evropa
<i>Cross-selling:</i>		
• produkty	jakýkoliv produkt pojišťovny	jakýkoliv produkt pojišťovny
• sleva za produkt	5%	5%
• maximální sleva	10%	10%
• propojištěnost s HAV	-	-
náhradní vozidlo po dobu	5 dní	14 dní
1. škoda bez vlivu na bonus	ne	Ne
sezónní pojištění	ne	Ne
počet kategorií vozidel do 3,5 t	5	5
plnění z ceny	obvyklé	obvyklé
<i>Přidaná hodnota:</i>		
spoření	ano (fondy)	ano (fondy)

Zdroj: [62], vlastní zpracování, 2014

5.3.1. Hodnocení inovovaného stavu portfolia

Termín portfolio znamená určitou sestavu. Produktové portfolio tak označuje souhrn všech výrobků a služeb, které společnost nabízí svým zákazníkům. Jinak řečeno, představuje kompletní nabídku všech produktů. Při optimálním složení portfolia platí, že jsou v něm zastoupeny produkty v různých fázích životního cyklu, produkty různě rizikové i ziskové. [5]

V případě umístění navrhované investice do portfolia se na toto portfolio dá nahlížet ze dvou pohledů:

- z hlediska společnosti Fincentrum, která daný produkt připravuje pro některou z partnerských pojišťoven
- z hlediska partnerské pojišťovny, která inovaci převezme do svého produktového portfolia [62]

Jelikož ve fázi přípravy inovace není zřejmé, která partnerská pojišťovna vytvořenou nabídku přijme, následující část práce se bude zabývat pouze první zmíněnou možností. To znamená, že produktové portfolio je složené ze všech produktů povinného ručení, které jednotlivé partnerské pojišťovny nabízejí a které společnost Fincentrum svým klientům zprostředkovává. [62]

Investiční povinné ručení rozšiřuje současnou nabídku produktů odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla zejména spojením pojištění a investice. Jako jediný produkt tohoto druhu nabízí zároveň možnost zajištění rizik spojených s provozem vozidla a možnost spojení na budoucí potřebu výměny nebo opravy pojištěného vozidla. Toto jedinečné provedení produktu povinného ručení nabízí majitelům zcela novou možnost zajištění všech rizik plynoucích z vlastnictví a provozu jejich vozidla. To znamená rizika, která jsou řidiči povinni ošetřit ze zákona i riziko opotřebení a znehodnocení vozidla, které si tímto způsobem můžou dobrovolně zajistit. Zařazením investičního povinného ručení do svého portfolia se daná partnerská pojišťovna vydává cestou strategie diferenciacie produktu. [62]

6. Návrh marketingového plánu produktové inovace

Přípravu produktu investičního povinného ručení má ve své kompetenci společnost Fincentrum. Tento produkt však společnost nevyvíjí pro konkrétní partnerskou společnost. Vytvořený produkt bude nabídnut některému z partnerů až po vypracování ucelené verze jeho konceptu. Právě tento fakt ovlivňuje výslednou podobu návrhu marketingového plánu investičního povinného ručení. To je důvod, proč není možné, aby marketingový plán v této fázi obsahoval části týkající se charakteristik společnosti, jakými je například zkoumání jejího vnitřního a vnějšího prostředí. Situační analýza podniku, jakož i analýza jeho slabých a silných stránek, případně příležitostí a hrozeb, tedy nebude součástí navrhovaného marketingového plánu. [11]

Další odlišností při definování strategických východisek jsou poslání, vize a z ní odvozené strategické cíle. V tomto případě je opět není možné odvozovat pro konkrétní partnerskou pojišťovnu. Poslání, vize i cíle připravované produktové inovace budou proto definovány z pohledu vyvíjející společnosti Fincentrum a objasní důvod, proč byl daný produkt vůbec vyvíjen. [5],[62]

6.1. Strategické východiska inovace

Poslání:

Posláním produktu investičního povinného ručení je spojit řešení dvojího druhu rizik, která mohou vzniknout v případě vlastnictví a provozu vozidla. Prvním z nich je pokrytí škod plynoucích z provozu vozidla tak, jako to ukládá zákon o povinném ručení. Druhým rizikem, které se tento produkt snaží zajistit je fyzické a morální opotřebení vozidla. Investiční povinné ručení tedy spojuje výhody produktu povinného ručení a spořicího produktu. Platí však, že základním cílem tohoto produktu v žádném případě není pouze nahrazení dalšího finančního produktu, kterým je havarijní pojištění. K současným možnostem zajišťujícím rizika spojené s užíváním vozidel, přináší tedy zcela výjimečný přístup k této problematice. Nabízí všem řidičům možnost účelového spoření prostředků na koupi nového, případně opravu stávajícího vozidla, což pro ně v budoucnu může znamenat značnou pomoc v otázce financí. [5], [62]

Vize:

Společnost Fincentrum se rozhodla využít svých dosavadních zkušeností z dlouholeté praxe na trhu finančního poradenství a přispět svojí činností k naplnění těch potřeb zákazníků, které v současné době nemohou být zcela uspokojené. Na základě získaných informací se rozhodla vyvinout pod svým zastřešením jedinečný produkt povinného ručení, kterým je investiční

povinné ručení spojující možnost zajištění škod z provozu vozidla a možnost spoření na nové vozidlo, případně jeho opravu. Toto jedinečné spojení povinného ručení a účelového spoření představuje originální nabídku, kterou v současné době na tomto trhu nenabízí žádná společnost. Svoji inovační činností plánuje společnost Fincentrum posílit své vlastní postavení mezi konkurenčními poradenskými společnostmi, zároveň však přispěje i k posílení pozice té partnerské pojišťovny, která se investiční povinné ručení rozhodne převzít do svého portfolia. V důsledku nejistého postavení inovace na finančním trhu bude potřebné, aby se obě spolupracující společnosti zaměřily především na posílení vědomí o daném produktu mezi potenciálními zákazníky, kterými mohou být všichni současní i budoucí majitelé vozidel. Následující 2 roky budou proto věnovány právě tomu, aby se investiční povinné ručení dostalo do povědomí lidí natolik, že jej budou považovat za jednu z možností při výběru povinného ručení pro svoje vozidlo. V tomto ohledu musí být dostatečně velký důraz kladen na zaměstnance obou společností, kteří přímo přichází do kontaktu se zákazníky, aby jim jasně a srozumitelně vysvětlili všechny výhody vyvíjeného produktu. Na jejich činnosti totiž bude výrazně záviset úspěšné dosažení vytýčeného cíle investičního povinného ručení. [5], [62]

Cíle:

Cílem inovovaného produktu je stát se v průběhu 2 let plnohodnotným konkurenčním produktem klasického povinného ručení v povědomí zákazníků. Snahou je dosáhnout v plánovaném období alespoň 10 % podílu na trhu produktů povinného ručení, čemuž dopomůže především těsná spolupráce mezi společností Fincentrum a partnerskou pojišťovnou, která daný produkt převezme do svého portfolia. [5], [62]

6.2. Segmentace a cílení

Zákazníci produktu povinného ručení jsou ze zákona povinni být všichni majitelé vozidel. To výrazně ulehčuje pozici tohoto produktu vůči jiným finančním produktům, které jsou z velké většiny dobrovolné a závisí tedy pouze na klientovi, jestli má o daný produkt zájem. Na základě toho je možné vytvořit velmi obecný profil klienta povinného ručení podle několika základních segmentačních kritérií. Tento profil zachycuje následující tabulka. [56],[62]

Tab. č. 8: Obecný profil klienta povinného ručení

Segmentační kritéria	Faktor	
Geografické	stát působení	Česká republika
Demografické	věk	od 18 let
Socioekonomické	status	majitel vozidla
Behaviorální	příčina nákupu	povinné ze zákona
	postoj k produktu	povinné vlastnictví
	míra užívání	nepřetržitá (během období vlastnictví vozidla)

Zdroj: [56], vlastní zpracování, 2014

Ze zkušeností společnosti Fincentrum ale jednoznačně plyne, že takto formulovaný obecný profil klienta povinného ručení není postačující. Současné i potenciální klienty tohoto produktu je proto nutné rozčlenit podle dalších důležitých kritérií. Výsledkem této analýzy je rozdělení zákazníků povinného ručení do těchto segmentů:

- Konzervativní klienti
- Nestálí zákazníci
- Majitelé luxusních vozidel. [62]

Kromě těchto tří skupin, existuje ještě zvláštní skupina, kterou tvoří tzv. prvouživatelé. Prvouživatelé jsou ti zákazníci, kteří si z nabídky produktů povinného ručení vybírají poprvé a nejsou v problematice produktů povinného ručení až tak zkušení. Obvykle ale platí pravidlo, že je možné je zařadit do některé z výše profilovaných skupin. [62]

Konzervativní klienti:

Konzervativní klienti se vyznačují především tím, že produkt povinného ručení tak jako i všechny ostatní finanční produkty uzavírají, pokud je to možné, u stejné již ověřené finanční instituce. Tento typ zákazníka nebývá příliš citlivý na cenu. Před samotnou cenou produktu povinného ručení dávají přednost již známé značce dané instituce, komfortu „vše pod jednou střechou“ a výhodám, které tomuto klientovi většinou plynou z věrnosti. Typickým znakem konzervativního klienta je i to, že nemá přehled v konkurenčních nabídkách produktů. O tyto se začíná zajímat až v případě velké delší dobu trvající nespokojenosti. V případě povinného ručení to obvykle bývá navyšující se cena produktu spojená s problémy při plnění pojistné události. Profil tohoto zákazníka podle jednotlivých segmentačních kritérií uvádí následující tabulka. [62]

Tab. č. 9: Konzervativní zákazník produktu povinného ručení

Segmentační kritéria	Faktor	
Geografická	velikost obce	vesnice, menší město
Demografická	věk	40 a více
	pohlaví	muž i žena
Socioekonomické	sociální třída	nižší a střední
	vzdělání	základní, středoškolské
Sociopsychologické	životní styl	konzervativní
	osobnost	spokojená, spíše nepodnikavá
Behaviorální	stupeň připravenosti ke koupi	nezná všechny možnosti
	stupeň věrnosti	věrný značce

Zdroj: [56],[62], vlastní zpracování, 2014

Je nutné však uvést, že toto je pouze orientační profil daného klienta. Neznamena to, že ve větším nebo velkém městě není možné najít konzervativního zákazníka. To samé platí pro všechna zbylá segmentační kritéria a také pro další charakterizované segmentační profily. [62]

Nestálý zákazník:

Tento typ zákazníka se vyznačuje hned několika charakteristikami. Velmi typická je pro něj podnikavá osobnost, která se spokojí pouze s nejlepší nabídkou, co se týče poměru kvalita/cena. To obvykle znamená, že se uspokojí se základní, případně standardní formou pojištění vozidla. V některých případech přistoupí i na některou z forem připojištění, to však ve většině případů plyne z osobních zkušeností klienta. Podstatné je, že hledá do té doby, dokud nenajde přesně to, co hledal. V případě, že toto nenajde, nahlíží na další alternativy hlavně z hlediska ceny. Tento zákazník je poměrně dost citlivý na cenu a hlavně díky tomu se nevyznačuje skoro žádnou věrností ke značce. Obvykle mění finanční instituci hned v momentu první menší nespokojenosti. Je velmi vděčný, co se týče zacílení. Šanci u něj mají všechny konkurenční nabídky, které nabízí možnost nižších nákladů na povinné ručení nebo ty, které za stejnou cenu nabízí vyšší kvalitu produktu. Profil nestálého zákazníka je zachycen v následující tabulce. [62]

Tab. č. 10: Nestálý zákazník produktu povinného ručení

Segmentační kritéria	Faktor	
Geografická	velikost obce	město
Demografická	věk	střední
	pohlaví	muž
Socioekonomické	sociální třída	střední
	vzdělání	SŠ i VŠ
Sociopsychologické	životní styl	cestovatel, sportovec
	osobnost	podnikavá
Behaviorální	stupeň připravenosti ke koupi	dobře zná všechny nabídky
	stupeň věrnosti	není věrný značce

Zdroj: [56], [62], vlastní zpracování, 2014

Majitelé luxusních vozidel:

Tato skupina klientů je velmi specifická. Od produktu povinného ručení vyžadují především vysokou kvalitu a určitý nadstandard. U těchto klientů není vůbec běžné sjednávat si základní nebo standardní formu produktu. Mají vyšší nároky, které plynou právě z hodnoty pojištěného vozidla. Typické je pro ně sjednání všech možných přípojištění, které daná finanční instituce nabízí svým klientům. Cena tedy nebývá pro tohoto zákazníka klíčovým parametrem. Do jisté míry nemá sklony ke změně značky ani v případě menší nespokojenosti. Finanční instituci obvykle mění pouze v případě, když mu je nabídnut vyšší komfort a kvalita. Následující tabulka shrnuje podrobný profil pro tento typ zákazníka. [62]

Tab. č. 11: Majitelé luxusních vozidel jako zákazníci produktu povinného ručení

Segmentační kritéria	Faktor	
Geografická	velikost obce	velkoměsto
Demografická	věk	35 a více
	pohlaví	muž i žena
Socioekonomické	sociální třída	vyšší
	vzdělání	SŠ i VŠ
Sociopsychologické	životní styl	bohémský
	osobnost	extrovert
Behaviorální	stupeň připravenosti ke koupi	vyžaduje nadstandard
	stupeň věrnosti	do jisté míry věrný značce

Zdroj: [56], [62], vlastní zpracování, 2014

6.2.1. Targeting

Formulací přijatelných skupin zákazníků a jejich profilů je ukončena etapa profilování segmentů. Jelikož společnost Fincentrum vyvíjí produkt, který může být nabízen pouze stejným zákazníkům jako stávající produkt povinného ručení, není nutné opětovně analyzovat trh. Současná analýza a její výstupy jsou tedy dostačující i pro inovovaný produkt. Důležitou částí procesu segmentace je v tomto případě vyhodnocení atraktivity a vhodnosti jednotlivých segmentů pro investiční povinné ručení. Tedy výběr jednoho nebo i více skupin zákazníků, na které by se partnerská pojišťovna měla zaměřit. [11],[62]

Tržní cílení je v případě investičního povinného ručení velmi důležité. Podle vytvořených segmentačních profilů je totiž zřejmé, že segment, který tvoří majitelé luxusních automobilů, v tomto případě není vytvořenou nabídkou inovovaného pojištění vozidel vůbec zasažen. Jak již bylo řečeno, tito zákazníci vyžadují velkou míru nadstandardu, kterou samotný produkt úplně neposkytuje. Naopak pro konzervativní a nestálé zákazníky může být připravované investiční povinné ručení velkou příležitostí. Co se týče konzervativních klientů, velkou šanci upoutat jejich pozornost k tomuto produktu má právě věrnost k značce dané finanční instituce. Pro tyto zákazníky je charakteristické i to, že v otázce finančních prostředků jsou opatrní a

možnost spoření na koupi nového nebo opravu stávajícího vozidla pro ně může být lákavá. Právě tyto dva aspekty budou největší výhodou při pronikání do toho segmentu. V případě nestálých zákazníků je hlavní výhodou tohoto produktu jeho jedinečnost, která kombinuje dva produkty do jednoho. Tady může zákazník vidět možnost, jak do jisté míry ušetřit. Ale co je důležitější, jelikož není věrný značce, bude mnohem jednodušší získat nestálého zákazníka i od konkurenčních finančních institucí. [11], [62]

6.3. Marketingová strategie

Jednou z možností výběru marketingové strategie produktu je Ansoffova matice. Tato metoda rozlišuje čtyři strategie na základě zkoumání dvou dimenzí, kterými jsou zkoumaný produkt a trh, na který je tento produkt umístěn. Následující obrázek znázorňuje výběr strategie podle této techniky. [26]

Obrázek č. 13: Marketingová strategie podle Ansoffovy matice

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	tržní penetrace	rozvoj produktu
Nový trh	rozvoj trhu	diverzifikace

Zdroj: [26], vlastní zpracování, 2014

Analýza vhodné tržně-produktové strategie podle Ansoffovy matice jednoznačně ukazuje, jakou strategii se vydá společnost, která investiční povinné ručení zařadí do svého současného portfolia. Jedná se o strategii rozvoje produktu, tedy umístění inovovaného produktu na stávajícím, již existujícím trhu. Tato strategie je častá právě v případech, když má společnost, v tomto případě pojišťovna, zájem o inovace. [26]

Podle teorie generických strategií, jejímž autorem je Porter, je na výběr vhodné marketingové strategie pro získání konkurenční výhody nahlíženo z jiných dimenzí. Samotný model rozlišuje mezi dvěma možnými konkurenčními výhodami a dvěma rozdílnými cílovými skupinami. Z hlediska produktu se nabízí možnost odlišení od konkurence buďto cenou nebo unikátností. Druhý rozměr, který teorie využívá, je velikost skupiny, na kterou se produkt zaměřuje. To znamená, že se firma snaží ovládnout celý trh, což je typické pro běžně dostupné produkty, nebo pouze na jeho úzkou část. Užší zaměření trhu je obvyklé pro hodně specifické nebo luxusní produkty. Na základě toho jsou definovány tři nejrozšířenější marketingové strategie, jak je vidět na následujícím obrázku. [11], [36]

Obrázek č. 14: Investiční povinné ručení podle generické strategie

	Cena	Unikátnost produktu
Široké zaměření	Vedení cenou	Strategie odlišnosti
Úzké zaměření	Strategie zacílení	

Zdroj: [36], 2014

Investiční životní pojištění patří jednoznačně mezi produkty se širokým zaměřením. Je vytvořeno tak, aby bylo dostupné všem majitelům vozidel. Nezaměřuje se tedy pouze na určitou výhradní skupinu. Samotný produkt je konstruován tak, že je zřejmá i snaha o jeho unikátnost na trhu produktů povinného ručení. Z toho plyne, že nejvhodnější marketingovou strategií pro investiční povinné ručení je strategie odlišení neboli diferenciací. [11], [62]

Strategie diferenciací umožňuje rozvíjet silné stránky podniku, které mu umožňují získat konkurenční výhodu. Děje se to především tak, že poskytuje doplňkové služby, které konkurence svým klientům nenabízí. Diferenciací je tedy zaměřená na vytváření jedinečné nabídky produktu. [11]

Co se týče členění diferenciací, jedná se v případě investičního povinného ručení o vertikální diferenciací služby. To znamená, že toto inovované povinné ručení nabízí zákazníkům rozdílnou kvalitu provedení, kterou je přidání spořicí složky do původního konceptu produktu. Jelikož by se začleněním této inovace do portfolia kterékoliv partnerské pojišťovny jednalo o produkt, který souvisí s její dosavadní hlavní činností, řeč by byla o příbuzné neboli soustředné diverzifikaci. [36]

U většiny marketingových strategií se společnost musí často rozhodovat mezi třemi atributy, kterými jsou kvalita, cena a servis. V případě strategie odlišení produktu jsou obecně zákazníci na cenu méně citliví. Odlišnost produktu totiž přímo souvisí s jeho vlastnostmi a kvalitou. Tak

jako v případě investičního životního pojištění, kdy možnost spoření na budoucí výměnu, případně opravu stávajícího vozidla, přinese klientům pojišťovny přidanou hodnotu. [11], [62]

6.4. Marketingový mix

Připravovaná investice, kterou je investiční povinné ručení, již byla představena a detailně charakterizována v předešlé části práce. Marketingový mix se proto zaměří pouze na volbu cenové, distribuční a komunikační strategie tohoto produktu.

6.4.1. Cena

Tak jako u všech výrobků a služeb i v případě investičního povinného ručení představuje cena tohoto produktu jedinou příjmovou položku marketingového plánu. Jaká cenová politika bude zvolená pro investiční povinné ručení, závisí do velké míry na dohodě mezi společností Fincentrum a partnerské pojišťovny. Podle doporučení Fincentra je důležité při stanovení ceny zkoumat daný produkt hlavně z pohledu jeho kvality. V následující tabulce jsou zobrazeny možnosti cenové politiky rozdělené podle poměru kvality a zvolené ceny produktu. [11], [62]

Tab. č. 12: *Cenová politika*

kvalita/cena	Vysoká	Střední	nízká
Vysoká	Prémiová strategie	Strategie průniku	Strategie velmi výhodné koupě
Střední	Strategie nadsazené ceny	Strategie průměrné kvality	Strategie výhodné koupě
nízká	Strategie "sraz a uteč"	Strategie podřadného zboží	Strategie levného zboží

Zdroj: [11], vlastní zpracování, 2014

Investiční povinné ručení je z hlediska kvality krytí rizik průměrným produktem, který se od konkurenčních produktů liší pouze některými základními charakteristikami, jako jsou možnosti připojištění nebo limity krytí škod. V tomto ohledu není ničím výjimečný. Jeho výjimečnost spočívá v možnosti spoření, které je jeho součástí. Při posuzování kvality investičního povinného ručení se společnost Fincentrum přiklání k zařazení do střední kategorie. Pro optimální poměr kvality a ceny připravovaného produktu se proto společnost jednoznačně přiklání k uplatnění strategie průměrné kvality.

Výslednou cenu investičního povinného ručení tvoří dvě složky. První složka představuje úplatu za krytí sjednaných rizik jako u klasického produktu povinného ručení. Tato položka závisí především na parametrech pojištěného vozidla, charakteristik pojištěného subjektu a také na sjednaných možnostech připojištění. V tomto ohledu závisí cena produktu na cenové politice

partnerské pojišťovny. To znamená, že je odvozená od kritérií a stanovených sazeb, které pro své současné produkty povinného ručení uplatňuje. Druhou část ceny inovovaného produktu tvoří jeho investiční složka. Ocenění investiční složky produktu má svá specifika, jelikož výši spoření si každý klient volí individuálně. Tato položka proto není žádným způsobem ovlivněna žádnou pojišťovnou stanovenou sazbou. Cenu investičního povinného ručení je tedy možné vyjádřit následujícím vztahem:

$$\text{cena} = \text{kalkulovaná cena povinného ručení} + \text{výše spoření} [62]$$

Obě zmíněné složky ceny produktu v sobě navíc obsahují poplatky, které zákazník platí pojišťovně za sjednání produktu. Tyto poplatky dokážou výrazným způsobem ovlivnit koncovou cenu kteréhokoliv finančního produktu. Způsob kalkulace složky povinného ručení nechává společnost Fincentrum plně v kompetenci partnerské pojišťovny. Výše spořicí složky je naopak plně na rozhodnutí klienta, který si pojištění sjednává. V tomto případě se společnost rozhodla dohlížet především na nákladovou část vyvíjeného produktu. Každý investiční produkt se vyznačuje určitou úrovní nákladovosti. [62]

Nákladovost investičních produktů je možné sledovat pomocí různých ukazatelů. Od 1. ledna 2015 se všechny pojišťovny zavázaly u svých produktů uveřejňovat jednotný ukazatel nákladovosti investičních produktů, který vytvořila Česká asociace pojišťoven. Standardizovaný ukazatel nákladovosti (SUN) nařizuje uveřejňovat cenu produktu ve třech hodnotách:

- část určená na krytí rizik
- spořicí část
- velikost poplatků, odměn a provizí [62]

Velikost poplatků, odměn a provizí představuje pro zákazníka značnou část ceny, kterou musí při sjednání finančního produktu zaplatit. V tomto ohledu společnost Fincentrum trvá na tom, aby velikost všech poplatků, odměn a provizí produktu povinného ručení nepřesáhla hranici 35 % celkové zaplacené hodnoty prvních tří let pojištění. Toto bude pro partnerskou společnost představovat hlavní omezující kritérium při tvorbě ceny investičního povinného ručení. [62]

Na základě tohoto nákladového omezení ceny produktu je zřejmé, že nejvhodnější způsob stanovení konečné ceny je jednoznačně nákladově orientovaná metoda tvorby ceny. Přesněji řečeno jedná se o metodu cílových nákladů, kterých může partnerská pojišťovna na produktu investičního povinného ručení maximálně dosáhnout. [11]

6.4.2. Distribuční kanály

Distribuční cesty skoro všech finančních produktů jsou rozdělené na dva směry. První distribuční kanál představují samotné finanční instituce, tím druhým pak jsou finanční poradci různých poradenských firem. Tyto společnosti získávají na trhu prodeje finančních produktů stále větší podíl a stávají se dominantními distributory. Ani v případě investičního povinného ručení se nepředpokládá jiný vývoj. [11], [62]

Partnerská pojišťovna vytváří vlastní distribuční kanály pomocí svých zaměstnanců a zástupců, kteří investiční povinné ručení prodávají jak na vlastních pobočkách, tak i na jiných místech v případě zástupců. Tento způsob prodeje je však poměrně nákladný a nepřináší takový výsledný efekt jako v případě druhé možnosti distribuce tohoto produktu. [62]

Hlavní způsob distribuce produktu k zákazníkovi představují finanční poradci. Finanční poradci sami cíleně vyhledávají a oslovují potenciální zákazníky, kterým investiční povinné ručení nabízí. Za svojí práci jsou v případě sjednání smlouvy s klientem odměňováni formou provize od dané partnerské pojišťovny. Tato odměna je již zakalkulována v ceně produktu. Tento způsob distribuce je velmi efektivní a přináší viditelné výsledky v prodeji finančního produktu. [62]

6.4.3. Komunikační strategie

V rámci komunikační strategie je u investičního povinného ručení nejdůležitější dostat tento zaváděný produkt do povědomí lidí takovým způsobem, aby byl považován majiteli vozidel za jednu z možných alternativ při výběru povinného ručení pro jejich vozidlo. Na základě tohoto požadavku byl při formulaci strategických východisek formulován tento cíl:

„Cílem inovovaného produktu je stát se v průběhu 2 let plnohodnotným konkurenčním produktem klasického povinného ručení v povědomí zákazníků. Snahou je dosáhnout v plánovaném období alespoň 10 % podílu na trhu produktů povinného ručení, čemuž dopomůže především těsná spolupráce mezi společností Fincentrum a partnerskou pojišťovnou, která daný produkt převezme do svého portfolia.“ [5], [62]

Pro dosažení výše formulovaného cíle bude uplatněn nediferencovaný typ komunikační strategie. Konkrétně se jedná o strategii push, kdy partnerská pojišťovna ve spolupráci se společností Fincentrum využije především dva komunikační nástroje. Jedním z těchto nástrojů je forma přímého marketingu. Přímý prodej v případě investičního povinného ručení představuje síť finančních poradců, kteří tento produkt nabízejí majitelům vozidel. Kromě přímého marketingu, který tvoří nejdůležitější složku propagace vyvíjené inovace, bude

uplatňován i další komunikační nástroj, kterým je podpora prodeje. Podpora prodeje je zaměřená na současné klienty partnerské finanční instituce, kteří v případě sjednání investičního povinného ručení získají bonus. [11], [62]

Samozřejmostí je i využití dalšího komunikačního nástroje, kterým je PR. Společnost Fincentrum se jako vyvíjející složka inovovaného produktu zavazuje ke spolupráci s partnerskou pojišťovnou i v této oblasti. Zveřejnění recenzí a informativních článků na svých odborných finančních portálech jednoznačně také podpoří povědomí o produktu mezi návštěvníky těchto internetových stránek. [11], [62]

Komunikační prostředky, které budou využity při uplatnění strategie push, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. č. 13: Komunikační prostředky pro investiční povinné ručení

Nástroj komunikace	Forma komunikace
přímý marketing	síť finančních poradců
podpora prodeje	slevy pro klienty partnerské pojišťovny
PR	články na odborných finančních portálech společnosti Fincentrum

Zdroj: [11], [62], vlastní zpracování, 2014

Důležitou součástí komunikační strategie je její rozpočet. V současné etapě vývoje produktu ho však není možné sestavit, jelikož nákladové položky komunikačních nástrojů závisí na objemu prodeje investičního povinného ručení. Ať už se jedná o náklady pojišťovny vyplývající z vyplácení příslušné provize jednotlivým finančním poradcům, nebo o ztrátu vyplývající z poskytnutí slevy na produkt současným klientům partnerské pojišťovny. Obě tyto položky jsou jednoznačně určeny objemem prodeje. [11], [62]

6.5. Evaluace marketingového plánu

Hodnocení úspěšnosti marketingového plánu investičního povinného ručení je možné jednoznačně posoudit z hlediska definovaného cíle. To znamená, že do dvou let od zavedení investičního povinného ručení na trh finančních produktů musí tento produkt dosáhnout minimálně 10 % podílu na trhu produktů povinného ručení vozidel. [62]

Údaje o prodeji jednotlivých finančních produktů získává a zpracovává pro svoje potřeby společnost Fincetrum prostřednictvím pracovníků analytického oddělení. Toto oddělení nabízí

mimo jiné vedení společnosti i finančním poradcům pravidelné reporty o vývoji prodeje produktů, díky čemuž jsou všichni kompetentní průběžně informováni o aktuálním stavu trhu. Stejně průběžné kontrole o vývoji prodeje bude podrobena i investiční povinné ručení, což umožní rychle a včas reagovat na případné problémy spojené s produktem a navrhnout potřebné opatření na jejich odstranění. [62]

Závěr

V dnešní době již není žádný pochyb o tom, že inovační přístup je velmi silným nástrojem pro zvyšování konkurenceschopnosti firem. I navzdory tomu se inovačními aktivitami zabývá méně než polovina všech českých ekonomicky aktivních podniků. Podle šetření, které Český statistický úřad provádí pravidelně každé tři roky, provedlo v letech 2010 – 2012 jakoukoliv inovaci pouze 43,8 % podniků v České republice.

Důvodů proč inovovat je hned několik. V případě produktových inovací je cílem především zvýšení objemu prodeje spojeného s nárůstem tržeb. Dokazují to i další výsledky výše zmíněného průzkumu. Dle výsledků je nejčastěji uváděným důvodem (44,5 %) pro zavádění produktových inovací v českých podnicích rozšíření stávajícího portfolia produktů, nebo možnost vstupu na nové trhy (necelých 20 %). Pouze 2 % dotázaných uvedlo, že inovují ve snaze docílit snížení negativních účinků produktů na životní prostředí.

Stimulů, které podněcují inovační aktivity podniku, existuje celá řada. Jedním z možných inovačních impulzů mohou být například i samotní zákazníci. Právě klienti finančně-poradenské společnosti Fincentrum se stali základním prvkem při vývoji nového finančního produktu, který spojil výhody dvou samostatných finančních produktů, povinného ručení a spoření.

Investiční povinné ručení představuje na jedné straně pojistnou smlouvu mezi dvěma stranami, pojistníkem a pojišťovnou, na základě které plynou oběma stranám povinnosti. Pojistník se zavazuje platit řádně a včas sjednané pojistné, pojišťovna se pak v případě pojistné události zavazuje vyplatit příslušnou pojistnou částku. Druhou část produktu představuje jeho investiční složka. V případě uzavření investičního povinného ručení vede pojišťovna klientovi individuální účet tvořený podílovými investičními jednotkami, které jsou nakupovány za tu část přijaté platby, která převyšuje hodnotu placeného pojištění a správních poplatků.

Pojistná složka produktu byla vytvořena po důkladné analýze současného portfolia produktů povinného ručení. Na tomto základě je možné tvrdit, že produkt se kvalitativně nijak výrazně neliší od současně na trhu nabízených produktů povinného ručení. Jeho výjimečnost tedy spočívá především ve spořicí složce.

Cílem investičního povinného ručení je stát se v průběhu dvou let plnohodnotným konkurenceschopným produktem mezi produkty povinného ručení a dosáhnout na tomto trhu alespoň 10 % podíl. Pro dosažení tohoto cíle byla jako nejvhodnější zvolena jedna

z generických strategií podle Portera, strategie diferenciacce. Investiční povinné ručení je jednoznačně produkt, který se od konkurenčních produktů snaží odlišit svoji unikátností. Navíc byl vytvořen tak, aby byl dostupný všem majitelům vozidel. Jedná se tedy o produkt se širokým zaměřením trhu.

Zákazníky povinného ručení jsou všichni majitelé vozidel. Příčina nákupu tohoto produktu není tedy dobrovolná, ale jak již z názvu plyne, je povinná ze zákona. Zákaznickou základnu povinného ručení tvoří podle zkušenosti společnosti Fincentrum tři segmenty: konzervativní klienti, nestálí zákazníci a majitelé luxusních vozidel. Při vyhodnocování atraktivnosti a vhodnosti jednotlivých segmentů pro investiční povinné ručení se doporučuje zacílit především na klienty konzervativní a nestálé. Segment majitelů luxusních vozidel, kteří vyžadují u produktu povinného ručení především velmi vysoký nadstandard, není nabídkou nového povinného ručení vůbec zasažen. Navíc se předpokládá, že pro ně spořicí složka nebude mít zásadní význam.

Marketingový mix řeší mimo jiné celou strategii, která bude uplatněna v případě nového produktu. Výsledná cena investičního povinného ručení je tvořená ze dvou položek, ceny pojistného a výše spoření. V obou těchto složkách jsou zahrnuté také poplatky, které zákazník platí pojišťovně za sjednání produktu. Výslednou cenu produktu nechává společnost Fincentrum v kompetenci příslušné pojišťovny. Jedinou podmínku, kterou si společnost klade, je výše poplatků spojených s tímto produktem. Poplatky tedy představují pro každého klienta náklad. Od 1. ledna 2015 bude možné sledovat nákladovost investičních produktů podle jednotného ukazatele, kterým je Standardizovaný ukazatel nákladovosti. Jeho autorem je Česká asociace pojišťoven.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

- [1] BOYER, Ken., VERMA, Rohit. *Operations and Supply Chain Management for the 21st Century*. 1. vydání, Cengage Learning, 2009, 592 s., ISBN 978-06-187-4933-1
- [2] CHESBROUGH, Henry, William. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. 1. vydání, Harvard Business Press, 2006, 227 s., ISBN 978-14-221-0283-1
- [3] DAVENPORT, Thomas. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. 1. vydání, Harvard Business Press, 2013, 352 s., ISBN 978-08-758-4366-7
- [4] DE PELSMACKER, Patrick., GEUENS, Maggie., VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2003, 581 s., ISBN 80-247-0254-1
- [5] FOTR, Jiří., VACÍK, Emil. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 384 s., ISBN 978-80-247-3985-4
- [6] FRANKOVÁ, Emílie. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, 256 s., ISBN 978-80-247-3317-3
- [7] FUGLSANG, Lars. *Innovation and the Creative Process: Towards Innovation with Care*. 1. vydání, Edward Elgar Publishing, 2008, 352 s., ISBN 978-18-472-0387-8
- [8] HERZOG, Philipp., LEKER, Jens. *Open and Closed Innovation: Different Strategies*. 2. vydání, Springer Science & Business Media, 2011, 265 s., ISBN 978-38-349-2686-9
- [9] JONKER, Gerald., HARMSSEN, Jan. *Engineering for Sustainability: A Practical Guide for Sustainable Design*. 1. vydání, Elsevier, 2012, 122 s., ISBN 978-04-445-3846-8
- [10] KISLINGEROVÁ, Eva., a kolektiv. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vydání, C. H. Beck, 2008, 293 s., ISBN 978-80-7179-882-8
- [11] KOTLER, Philip., a kolektiv. *Moderní marketing*. 4. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 1048 s., ISBN 978-80-247-1545-2
- [12] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2006, 277 s., ISBN 80-247-0966-X

- [13] MUŠKA, Milan., KRÁLÍK, Jiří., *Otevřená inovace – přístup překračující známe meze*. 1. vydání, Bratislava: Donau Media, 2009, 161 s., ISBN: 978-80-89364-08-4
- [14] NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2002, 182 s., ISBN 80-247-0392-0
- [15] PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit*. 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2006, 438 s., ISBN 80-86946-10-X
- [16] SUNDBO, Jon., *The Theory of innovation: Entrepreneurs, Technology and Strategy*. 1. vydání, Edward Elgar Publishing, 1999, 220 s., ISBN 978-18-589-8832-0
- [17] SYNEK, Miloslav., a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 5. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, 480 s., ISBN 978-80-247-3494-1
- [18] TROMMSDORFF, Volker., STEINHOF, Fee. *Marketing Inovací*. 1. vydání, C. H. Beck, 2009, 291 s., ISBN 978-80-7400-092-8
- [19] URABE, Kuniyoshi., CHILD, John., KAGONO, Tadao. *Innovation and Management: International Comparisons*. 1. vydání, Walter de Gruyter, 1988, 371 s., ISBN: 978-31-101-1007-4
- [20] VACEK, Jiří., VOSTRACKÝ, Zdeněk., SKALICKÝ, Jiří. *Integrovaný management inovací*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita, 1999, 135 s., ISBN 80-7082-502-2
- [21] VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 323, ISBN 978-80-247-2721-9
- [22] VÁCHAL, Jan., VOCHOZKA, Marek. a kolektiv. *Podnikové řízení*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, 688 s., ISBN 978-80-247-4642-5
- [23] VOCHOZKA, Marek., MULAČ, Petr., a kolektiv. *Podniková ekonomika*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 576 s., ISBN 978-80-247-4372-1
- [24] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 176 s., ISBN 978-80-247-4008-9

Internetové zdroje:

- [25] *5 hlavních inovačních typů.* [online] CzechInn, 2014, [cit. 25.9.2014] Dostupné z: <http://www.czechinno.cz/inovace/definice-inovace/5-hlavnich-inovacnich-typu.aspx>
- [26] *Ansoffova matice – ManagementMania.com.* [online] ManagementMania.com, 2011 – 2013, [cit. 20.10.2014] Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/ansoffova-matice>
- [27] *Co je to povinné ručení.* [online] Peníze.cz, 2014, ISSN 1213-2217 [cit. 9.10.2014] Dostupné z: <http://www.penize.cz/15672-co-je-to-povinne-ruceni>
- [28] *Druhy povinného ručení: čím se liší.* [online] Vaše nejlevnější povinné ručení, 2014, [cit. 12.10.2014] Dostupné z: <http://www.vasenejlevnejsipovinneruceni.cz/druhy-povinneho-ruceni-cim-se-lisi/>
- [29] FEJTEK, Petr. Investiční životní pojištění – příliš drahé spoření. [online] Peníze.cz, 2014, ISSN 1213-2217 [cit. 12.10.2014] Dostupné z: <http://www.penize.cz/pojisteni/29439-investicni-zivotni-pojisteni-prilis-drahe-sporeni>
- [30] *Finanční inovace zvyšují komfort.* [online] Veletrhy Brno, a.s., 2011 – 2014, [cit. 7.10.2014] Dostupné z: <http://www.bvv.cz/penize/penize-2012/aktuality/financi-inovace-zvysuji-komfort/>
- [31] *Finanční služby (Finanční sektor) – ManagementMania.com.* [online] ManagementMania.com, 2011 – 2013, [cit. 8.10.2014] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-sluzby-sektor>
- [32] *Fincentrum a.s.* [online] Peníze.cz, 2014, ISSN 1213-2217 [cit. 16.10.2014] Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/24260444-fincentrum-a-s>
- [33] *Fincentrum – historie.* [online] Fincentrum a.s., [cit. 2.10.2014] Dostupné z: <http://www.fincentrum.com/o-fincentru/historie>
- [34] *Fincentrum – Wikipedie.* [online] Wikipedie.cz, 2014, Aktualizace 19.3.2014, [cit. 2.10.2014] Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Fincentrum>
- [35] *From Vision To Reality: The Innovation proces.* [online] Business Improvement Architects, [cit. 15.9.2014] Dostupné z: <http://www.bia.ca/articles/inno-vision-to-reality.htm>
- [36] *Generické strategie aneb základ, na kterém můžete stavět i dnes – BusinessVize.cz.* [online] Nitana s.r.o., 2010 – 2011, [cit. 20.10.2014] Dostupné z:

- <http://www.businessvize.cz/strategie/genericke-strategie-aneb-zaklad-na-kterem-muzete-stavet-i-dnes>
- [37] *How to Innovat: The Innovation Proces.* [online] Innovation Management, se, 2013, [cit. 20.9.2014] Dostupné z: <http://www.innovationmanagement.se/2013/08/08/how-to-innovate-the-innovation-process/>
- [38] *Innovation Strategy – OECD.* [online] OECD, 2014, [cit. 20.9.2014] Dostupné z: <http://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm>
- [39] *Inovační aktivity podniků v ČR.* [online] Praha: Český statistický úřad, 2014, Aktualizace 8.5.2014 [cit. 10.10.2014] Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/213003-14-n_2014 - inovace v podnicích 2010-2012
- [40] *Inovace, jak na ně a proč inovovat.* [online] Strategy.cz, 2011, [cit. 19.9.2014] Dostupné z: <http://marketingstrategycz.blogspot.cz/2011/07/inovace-jak-na-ne-proc-inovova.html>
- [41] *Inovační procesy v podniku – BusinessInfo.cz.* [online] Czech Trade, 1997 – 2014, [cit. 12.9.2014] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/inovacni-procesy-v-podniku-2856.html#!>
- [42] *Investiční životní pojištění.* [online] HYPOASISTENT s.r.o., 2010 – 2013, [cit. 12.10.2014] Dostupné z: <http://www.hypoasistent.cz/sluzby-klientum/pojisteni/zivotni-pojisteni/investicni-zivotni-pojisteni/>
- [43] *Investiční životní pojištění – Partners.* [online] Partners – finanční poradenství jinak, 2014, [cit. 12.10.2014] Dostupné z: <http://www.partners.cz/cs/produkty/zivotni-pojisteni/investicni-zivotni-pojisteni/>
- [44] *Nejlevnější povinné ručení on-line 2014 v České republice – limity pojistného plnění povinného ručení.* [online] Povinné-ručení.tv, 2012, [cit. 14.10.2014] Dostupné z: http://www.povinne-ruceni.tv/clanek/limity_pojistneho_plneni_povinneho_ruceni
- [45] *OKEČ, NACE, NACE-CZ: Vyznejte se v klasifikaci ekonomických činností.* [online] OnBusiness.cz, 2013 – 2014, ISSN 2336-1999 [cit. 5.10.2014] Dostupné z: <http://www.onbusiness.cz/okec-nace-cznace-tabulka-klasifikace-ekonomickyh-cinnosti-169>

- [46] *Oslo manuál OECD*. [online] OECD, 2014, [cit. 28.9.2014] Dostupné z: <http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf>
- [47] PODÁVKA, Martin. Jak funguje investiční životní pojištění I. [online] Peníze.cz, 2014, ISSN 1213-2217 [cit. 12.10.2014] Dostupné z: <http://www.penize.cz/pojisteni/17244-jak-funguje-investicni-zivotni-pojisteni-i>
- [48] *Povinné ručení – co všechno ovlivňuje cenu povinného ručení – Měsíc.cz*. [online] Internet Info, s.r.o., 2012 -2014, [cit. 12.10.2014] Dostupné z: <http://prodej.mesec.cz/povinne-ruceni/texty/co-vsechno-ovlivnuje-cenu-povinneho-ruceni/>
- [49] *Povinné ručení – základní fakta*. [online] Česká kancelář pojistitelů, 2014, [cit. 9.10.2014] Dostupné z: http://www.ckp.cz/tisk/statistiky_a_informace.php?id=0
- [50] *Povinné ručení porovnání Tabulka cen*. [online] PovinnéRučení.biz, 2014, [cit. 13.10.2014] Dostupné z: <http://www.povinneruceni.biz/tabulka-cen-porovnaní>
- [51] PRAŽÁKOVÁ, Renata. Povinné ručení nekryje jen škody na autech. [online] Finance Media a.s., Finance.cz, 2000 – 2014, ISSN 1213-8622 [cit. 12.10.2014] Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/33669-povinne-ruceni-nekryje-jen-skody-na-autech/>
- [52] *Právní úprava povinného ručení*. [online] DesingFlow.cz, 2013, [cit. 12.10.2014] Dostupné z: <http://www.povinneruceni.name/pravni-uprava>
- [53] RUML, Michal. Co vše ovlivňuje cenu povinného ručení? [online] Finance Media a.s., Finance.cz, 2000 – 2014, ISSN 1213-8622 [cit. 12.10.2014] Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/238622-co-vse-ovlivnuje-cenu-povinneho-ruceni/>
- [54] VACEK, Jiří. *Strukturování a hodnocení inovačních procesů. Habilitační práce* [online] Plzeň: Fakulta strojní, Západočeská univerzita, 2018, 94 s., [cit. 20.9.2014] Dostupné z: http://www.kip.zcu.cz/kursy/imi/IMI2009/habil_JV.pdf
- [55] *Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online] Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012 – 2014, [cit. 16.10.2014] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=709428&typ=UPLNY>
- [56] *Segmentace trhu, segmentace zákazníků*. [online] VladimírMatula.cz, 2014, [cit. 25.10.2014] Dostupné z: <http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/segmentace-trhu.php>

- [57] *Spin-off firmy*. [online] Slovenská inovačná a energetická agentura, 2014, [cit. 25.10.2014] Dostupné z: <https://www.siea.sk/spin-off-firmy/>
- [58] *Zákon o povinném ručení č. 168/1999 Sb.* [online] Kurzy.cz, spol. s.r.o., AliaWEB, spol. s.r.o., 2000 – 2014, ISSN 1801-8688 [cit. 9.10.2014] Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/168-1999-zakon-o-pojisteni-odpovednosti-z-provozu-vozidla-povinne-ruceni/>
- [59] ZÁMEČNÍK, Petr. Martin Nejedlý: Cenová konkurence se změnila na konkurenci kvalitou. [online] Fincentrum a.s., Investujeme.cz, ISSN 1802-5900 [cit. 17.10.2014] Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/martin-nejedly-cenova-konkurence-se-zmenila-na-konkurenci-kvalitou/>
- [60] *Zelená karta a povinné ručení*. [online] mPojištění.cz, 2010 – 2014, [cit. 12.9.2014] Dostupné z: <http://www.mpojisteni.cz/zelena-karta-jediny-doklad-o-povinnem-ruceni>
- [61] ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. Vývoj pojetí inovačního procesu podniku. [online] Plzeň: Západočeská univerzita, 2011, [cit. 1.10.2014] Dostupné z: http://www.fek.zcu.cz/tvp/doc/akt/73_TVP_2011-2_Zizlavsky.pdf

Další zdroje:

- [62] ŠÁMALOVÁ, Pavlína. Fincentrum a.s., Senior manager, Plzeň, 2014

Seznam grafů

Graf č. 1: Technické a netechnické inovace v českých podnicích za období 2010 - 2014	29
Graf č. 2: Struktura produktové inovace v českých podnicích za období 2010 - 2012.....	29
Graf č. 3: Nejvýznamnější důvody zavádění produktových inovací v českých podnicích za období 2010 -2014	30
Graf č. 4: Podíl tržeb z inovovaných a neinovovaných produktů na celkových tržbách podniků v ČR za období 2010 - 2012.....	31
Graf č. 5: Struktura produktové inovace u podniků působících v oblasti peněžnictví a pojišťovnictví v ČR za období 2010 - 2012	32
Graf č. 6: Podíl tržeb inovovaných a neinovovaných produktů na celkových tržbách u podniků působících v oblasti peněžnictví a pojišťovnictví v ČR za období 2010 - 2012.....	32

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Inovační trychtýř	11
Obrázek č. 2: Lineární inovační proces tlačný výzkumem	13
Obrázek č. 3: Lineární inovační proces tažený potřebami trhu.....	13
Obrázek č. 4: Ideální fáze inovačního procesu dle Trommsdorffa	14
Obrázek č. 5: Omezující faktory inovací podle stupně významnosti u podniků v ČR dle Českého statistického úřadu.....	16
Obrázek č. 6: Technické a netechnické inovace.....	17
Obrázek č. 7: Model plynulé a disruptivní inovace	21
Obrázek č. 8: Model uzavřené inovace	22
Obrázek č. 9: Virtuózní kruh.....	23
Obrázek č. 10: Model otevřené inovace.....	24
Obrázek č. 11: Dimenze inovací podle strategie vytváření budoucnosti	27
Obrázek č. 12: Struktura společnosti Fincentrum	35
Obrázek č. 13: Marketingová strategie podle Ansoffové matice	53
Obrázek č. 14: Investiční povinné ručení podle generické strategie.....	54

Seznam tabulek

Tab. č. 1: 7 zdrojů inovačních podnětů podniku	14
Tab. č. 2: Faktory omezující inovační aktivity podniku	15
Tab. č. 3: Strategie modrého a rudého oceánu	26
Tab. č. 4: Diferenciace sazeb povinného ručení.....	40
Tab. č. 5: Přehled produktů povinného ručení jednotlivých pojišťoven	41
Tab. č. 6: Výhody a nevýhody produktů partnerských pojišťoven	42
Tab. č. 7: Investiční povinné ručení	45
Tab. č. 8: Obecný profil klienta povinného ručení.....	49
Tab. č. 9: Konzervativní zákazník produktu povinného ručení	50
Tab. č. 10: Nestálý zákazník produktu povinného ručení	51
Tab. č. 11: Majitelé luxusních vozidel jako zákazníci produktu povinného ručení.....	52
Tab. č. 12: Cenová politika	55
Tab. č. 13: Komunikační prostředky pro investiční povinné ručení	58

Seznam příloh

Příloha A: Produkty povinného ručení partnerských pojišťoven **Chyba!** **Záložka** **není**
definována.1

Příloha A

Pojišťovna - produkt: Allianz - Autopojištění 2012

Parametr / Varianta	Normal	Optimal	Exluziv
limity pojistného plnění	35/35	50/50	150/150
řidič - škody na věcech na sobě nebo u sebe	ne	Ne	Ne
manžel řidiče a osoby příbuzné v řadě přímé - škody na věcech na sobě nebo u sebe	ne	Ne	Ne
škody na vlastním vozidle	ne	Ne	Ne
základní asistence	ano	Ano	Ano
povinné ručení malého motocyklu	zdarma do 50 ccm	zdarma do 50 ccm	zdarma do 50 ccm
povinné ručení přípojného vozíku	zdarma do 750 kg	zdarma do 2 500 kg	zdarma do 2 500 kg
Úrazové pojištění:			
řidič - trvalé následky úrazu	připojištění	připojištění	Připojištění
řidič - smrt úrazem	připojištění	připojištění	Připojištění
úrazové pojištění dětí ve vozidle	zdarma	zdarma	Zdarma
úrazové pojištění	připojištění	připojištění	Připojištění
úrazové pojištění - cena	180 Kč / sedadlo		
Živelné pojištění:	ne	zdarma	Zdarma
• spoluúčast	-	bez spoluúčasti	bez spoluúčasti
• územní platnost	-	Evropa	Evropa
Poškození vozidla zvířetem:	ne	zdarma	Zdarma
• spoluúčast	-	bez spoluúčasti	bez spoluúčasti
• územní platnost	-	Evropa	Evropa
Střet vozidla se zvířetem:	ne	Ne	Zdarma
• spoluúčast	-	-	bez spoluúčasti
• územní platnost	-	-	Evropa
Cross-selling:			
• produkty	penze, život, majetek	penze, život, majetek	penze, život, majetek
• sleva za produkt	7%	5%	5%
• maximální sleva	21%	15%	15%
• propojištěnost s HAV	5%	5%	5%
náhradní vozidlo po dobu	ne	Ne	zdarma - 5 dní
1. škoda bez vlivu na bonus	ne	Ne	Ano
sezónní pojištění	ano	Ano	Ano
počet kategorií vozidel do 3,5 t	8	8	8
plnění z ceny	obvyklé	obvyklé	Obvyklé

Pojišťovna - produkt: AXA Pojišťovna - Auto 1110

Parametr / Varianta	Standard	Standard Plus
limity pojistného plnění	35/35	70/70
řidič - škody na věcech na sobě nebo u sebe	ne	Ne
manžel řidiče a osoby příbuzné v řadě přímé - škody na věcech na sobě nebo u sebe	ne	Ne
škody na vlastním vozidle	ne	Ne
základní asistence	ano	Ano
povinné ručení malého motocyklu	nelze	Nelze
povinné ručení přípojného vozíku	325 Kč - 845 Kč	344 Kč - 895 Kč
Úrazové pojištění:		
řidič - trvalé následky úrazu	přípojištění	Přípojištění
řidič - smrt úrazem	přípojištění	Přípojištění
úrazové pojištění dětí ve vozidle	přípojištění	Přípojištění
úrazové pojištění	přípojištění	Přípojištění
úrazové pojištění - cena	100 Kč - 143 Kč (dle počtu sedadel)	
Živelné pojištění:	ne	Ne
• spoluúčast	-	-
• územní platnost	-	-
Poškození vozidla zvířetem:	ne	Ne
• spoluúčast	-	-
• územní platnost	-	-
Střet vozidla se zvířetem:	ne	Ne
• spoluúčast	-	-
• územní platnost	-	-
Cross-selling:	ne	Ne
• produkty	-	-
• sleva za produkt	-	-
• maximální sleva	-	-
• propojištěnost s HAV	-	-
náhradní vozidlo po dobu	1 den	1 den
1. škoda bez vlivu na bonus	ne	Ne
sezónní pojištění	ne	Ne
počet kategorií vozidel do 3,5 t	4	4
plnění z ceny	obvyklé	Obvyklé

Pojišťovna - produkt: Česká podnikatelská pojišťovna - Autopojištění Combi Plus II.

Parametr / Varianta	SPOROPOV	SPECIÁLPOV	SUPERPOV
limity pojistného plnění	35/35	50/50	100/100
řidič - škody na věcech na sobě nebo u sebe	ne	ne	Ne
manžel řidiče a osoby příbuzné v řadě přímé - škody na věcech na sobě nebo u sebe	ne	ne	Ne
škody na vlastním vozidle	ne	ne	ne
základní asistence	ano	ano	ano
povinné ručení malého motocyklu	zdarma do 50 ccm	zdarma do 50 ccm	zdarma do 50 ccm
povinné ručení přípojného vozíku	zdarma do 75 kg	zdarma do 75 kg	zdarma do 750 kg
Úrazové pojištění:			
řidič - trvalé následky úrazu	připojištění	zdarma	zdarma
řidič - smrt úrazem	připojištění	zdarma	zdarma
úrazové pojištění dětí ve vozidle	připojištění	připojištění	připojištění
úrazové pojištění	připojištění	připojištění	připojištění
úrazové pojištění - cena	120 Kč/sedadlo		
Živelné pojištění:	v rámci připojištění přírodních rizik		
• spoluúčast	10%	10%	10%
• územní platnost	Evropa	Evropa	Evropa
Poškození vozidla zvířetem:	v rámci připojištění přírodních rizik		
• spoluúčast	10%	10%	10%
• územní platnost	Evropa	Evropa	Evropa
Střet vozidla se zvířetem:	v rámci připojištění přírodních rizik		
• spoluúčast	10%	10%	10%
• územní platnost	Evropa	Evropa	Evropa
Cross-selling:			
• produkty	-	-	-
• sleva za produkt	-	-	-
• maximální sleva	-	-	-
• propojištěnost s HAV	5%	10%	15%
náhradní vozidlo po dobu	připojištění	připojištění	připojištění
1. škoda bez vlivu na bonus	ne	ne	ne
sezónní pojištění	ano	ano	ano
počet kategorií vozidel do 3,5 t	8	8	8
plnění z ceny	obvyklé	obvyklé	obvyklé

Pojišť'ovna - produkt: Česká pojišť'ovna - Sdružené pojištění vozidla

Parametr / Varianta	Start	Standard	Exkluzive	Exkluzive Plus	Exkluzive Max
limity pojistného plnění	35/35	50/50	100/100	120/120	150/150
řidič - škody na věcech na sobě nebo u sebe	ne	ne	ne	ne	ne
manžel řidiče a osoby příbuzné v řadě přímé - škody na věcech na sobě nebo u sebe	ne	ne	ne	ne	ne
škody na vlastním vozidle	ne	ne	ano	ano	ne
základní asistence	ne	ano	ano	ano	ano
povinné ručení malého motocyklu	připojištění	připojištění	připojištění	připojištění	připojištění
povinné ručení přípojného vozíku	připojištění	připojištění	připojištění	připojištění	připojištění
Úrazové pojištění:					
řidič - TNÚ	připojištění	ano	ano	ano	ano
řidič - smrt úrazem	připojištění	ano	ano	ano	ano
úrazové pojištění dětí ve vozidle	připojištění	připojištění	ano	ano	ano
úrazové pojištění	připojištění	připojištění	ano	ano	ano
úrazové pojištění - cena	135 - 538 Kč/sedadlo				
Živelné pojištění:	připojištění	připojištění	připojištění	připojištění	připojištění
• spoluúčast	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč
• územní platnost	ČR	ČR	ČR	ČR	ČR
Poškození vozidla zvířetem:	ne	ne	ne	ne	ne
• spoluúčast	-	-	-	-	-
• územní platnost	-	-	-	-	-
Sřet vozidla se zvířetem:	připojištění	připojištění	připojištění	připojištění	ano
• spoluúčast	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč
• územní platnost	ČR	ČR	ČR	ČR	ČR
Cross-selling:					
• produkty	-	-	-	-	-
• sleva za produkt	-	-	-	-	-
• maximální sleva	-	-	-	-	-
• propojištěnost s HAV	5%	5%	5%	5%	5%
náhradní vozidlo po dobu	ne	3 dny	3 dny	3 dny	3 dny
1. škoda bez vlivu na bonus	ne	ne	ne	ano	ano
sezónní pojištění	ne	ne	ne	ne	ne
počet kategorií vozidel do 3,5 t	7	7	7	7	7
plnění z ceny	obvyklé	obvyklé	obvyklé	obvyklé	obvyklé

Pojišťovna - produkt: ČSOB Pojišťovna - NAŠE AUTO

Parametr / Varianta	Standard	Dominant	Premiant
limity pojistného plnění	44/35	60/60	100/100
řidič - škody na věcech na sobě nebo u sebe	ano	ano	ano
manžel řidiče a osoby příbuzné v řadě přímé - škody na věcech na sobě nebo u sebe	ano	ano	ano
škody na vlastním vozidle	ne	ne	ano
základní asistence	ano	ano	ano
povinné ručení malého motocyklu	324 Kč	341 Kč	350 Kč
povinné ručení přípojného vozíku	208 Kč	219 Kč	225 Kč
Úrazové pojištění:			
řidič - trvalé následky úrazu	ano	ano	ano
řidič - smrt úrazem	ano	ano	ano
úrazové pojištění dětí ve vozidle	připojištění	připojištění	připojištění
úrazové pojištění	připojištění	připojištění	připojištění
úrazové pojištění - cena	84 Kč - 341 Kč/sedadlo		
Živelné pojištění:	připojištění	připojištění	připojištění
• spoluúčast	500 Kč	500 Kč	500 Kč
• územní platnost	ČR	ČR	ČR
Poškození vozidla zvířetem:	ne	ne	ne
• spoluúčast	-	-	-
• územní platnost	-	-	-
Střet vozidla se zvířetem:	ne	ne	ne
• spoluúčast	-	-	-
• územní platnost	-	-	-
Cross-selling:			
• produkty	jakákoliv PS u ČSOB	jakákoliv PS u ČSOB	jakákoliv PS u ČSOB
• sleva za produkt	5%	5%	5%
• maximální sleva	5%	5%	5%
• propojištěnost s HAV	5%	5%	5%
náhradní vozidlo po dobu	max. 30 dní	max. 30 dní	max. 30 dní
1. škoda bez vlivu na bonus	ne	ne	ne
sezónní pojištění	ne	ne	ne
počet kategorií vozidel do 3,5 t	10	10	10
plnění z ceny	obvyklé	obvyklé	obvyklé

Pojišťovna - produkt: Generali - Smart

Parametr / Varianta	Základ	Komplet	Exkluziv
limity pojistného plnění	35/35	70/70	100/100
řidič - škody na věcech na sobě nebo u sebe	ne	ne	ne
manžel řidiče a osoby příbuzné v řadě přímé - škody na věcech na sobě nebo u sebe	ne	ne	ne
škody na vlastním vozidle	ne	ne	ne
základní asistence	ano - základní	ano - rozšířené	ano - rozšířené
povinné ručení malého motocyklu	276 Kč	332 Kč	ne
povinné ručení přípojného vozíku	184 Kč	221 Kč	ne
Úrazové pojištění:			
řidič - trvalé následky úrazu	připojištění	připojištění	ano
řidič - smrt úrazem	připojištění	připojištění	ano
úrazové pojištění dětí ve vozidle	připojištění	připojištění	připojištění
úrazové pojištění	připojištění	připojištění	připojištění
úrazové pojištění - cena	135 Kč - 405 Kč		
Živelné pojištění:	připojištění	připojištění	připojištění
• spoluúčast	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč
• územní platnost	ČR	ČR	ČR
Poškození vozidla zvířetem:	připojištění	připojištění	připojištění
• spoluúčast	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč
• územní platnost	ČR	ČR	ČR
Střet vozidla se zvířetem:	ne	ano	ano
• spoluúčast	-	1 000 Kč	1 000 Kč
• územní platnost	-	ČR	ČR
Cross-selling:			
• produkty	jakákoliv PS u Generali	jakákoliv PS u Generali	jakákoliv PS u Generali
• sleva za produkt	5%	5%	5%
• maximální sleva	10%	10%	10%
• propojištěnost s HAV	5%	5%	5%
náhradní vozidlo po dobu	1 den	1 den	5 dnů
1. škoda bez vlivu na bonus	ne	ne	ne
sezónní pojištění	ne	ne	ne
počet kategorií vozidel do 3,5 t	9	9	9
plnění z ceny	obvyklé	obvyklé	obvyklé

Pojišťovna - produkt: Kooperativa pojišťovna - NAMÍRU

Parametr / Varianta	I.	II.	III.
limity pojistného plnění	35/35	70/70	100/100
řidič - škody na věcech na sobě nebo u sebe	ne	ne	ne
manžel řidiče a osoby příbuzné v řadě přímé - škody na věcech na sobě nebo u sebe	ne	ne	ne
škody na vlastním vozidle	NA100PRO	NA100PRO	NA100PRO
základní asistence	ano	ano	ano
povinné ručení malého motocyklu	přípojištění	přípojištění	přípojištění
povinné ručení přípojného vozíku	přípojištění	přípojištění	přípojištění
Úrazové pojištění:			
řidič - trvalé následky úrazu	přípojištění	přípojištění	přípojištění
řidič - smrt úrazem	přípojištění	přípojištění	přípojištění
úrazové pojištění dětí ve vozidle	přípojištění	přípojištění	přípojištění
úrazové pojištění	přípojištění	přípojištění	přípojištění
úrazové pojištění - cena	22 - 173 Kč / sedadlo		
Živelné pojištění:	přípojištění	přípojištění	přípojištění
• spoluúčast	1%, min. 1 000 Kč	1%, min. 1 000 Kč	1%, min. 1 000 Kč
• územní platnost	ČR	ČR	ČR
Poškození vozidla zvířetem:	přípojištění	přípojištění	přípojištění
• spoluúčast	1%, min. 1 000 Kč	1%, min. 1 000 Kč	1%, min. 1 000 Kč
• územní platnost	ČR	ČR	ČR
Střet vozidla se zvířetem:	přípojištění	přípojištění	přípojištění
• spoluúčast	1%, min. 1 000 Kč	1%, min. 1 000 Kč	1%, min. 1 000 Kč
• územní platnost	ČR	ČR	ČR
Cross-selling:			
• produkty	-	-	-
• sleva za produkt	-	-	-
• maximální sleva	-	-	-
• propojištěnost s HAV	5%	5%	5%
náhradní vozidlo po dobu	ne	ne	ne
1. škoda bez vlivu na bonus	ne	ne	ne
sezónní pojištění	ne	ne	ne
počet kategorií vozidel do 3,5 t	6	6	6
plnění z ceny	obvyklé	obvyklé	obvyklé

Pojišťovna - produkt: Wüstenrot - ProAuto

Parametr / Varianta	Základní tarif	Zvýšený tarif
limity pojistného plnění	35/35	70/70
řidič - škody na věcech na sobě nebo u sebe	ne	ne
manžel řidiče a osoby příbuzné v řadě přímé - škody na věcech na sobě nebo u sebe	ne	ne
škody na vlastním vozidle	ne	ne
základní asistence	ano	ano
povinné ručení malého motocyklu	320 - 4 260 Kč	340 - 4 460 Kč
povinné ručení přípojného vozíku	200 Kč/540 Kč	220 Kč/580 Kč
Úrazové pojištění:		
řidič - trvalé následky úrazu	připojištění	připojištění
řidič - smrt úrazem	připojištění	připojištění
úrazové pojištění dětí ve vozidle	připojištění	připojištění
úrazové pojištění	připojištění	připojištění
úrazové pojištění - cena	192 Kč/sedadlo	
Živelné pojištění:	připojištění	připojištění
• spoluúčast	5 000 Kč	5 000 Kč
• územní platnost	ČR	ČR
Poškození vozidla zvířetem:	připojištění	připojištění
• spoluúčast	5 000 Kč	5 000 Kč
• územní platnost	ČR	ČR
Střet vozidla se zvířetem:	ne	ne
• spoluúčast	-	-
• územní platnost	-	-
Cross-selling:		
• produkty	jakákoliv smlouva u Wüst.	jakákoliv smlouva u Wüst.
• sleva za produkt	5%	5%
• maximální sleva	10%	10%
• propojištěnost s HAV	5%	5%
náhradní vozidlo po dobu	ne	ne
1. škoda bez vlivu na bonus	ne	ne
sezónní pojištění	ne	ne
počet kategorií vozidel do 3,5 t	5	5
plnění z ceny	obvyklé	obvyklé

Zdroj: [62], 2014

Abstrakt

BÍLIKOVÁ, Dáša. *Produktová a procesní inovace*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 82 s., 2014

Klíčová slova: inovace, produktová inovace, finanční produkt, finanční instituce, pojišťovna, povinné ručení, investiční povinné ručení

Cílem diplomové práce s názvem *Produktová a procesní inovace* je ve spolupráci se společností Fincentrum formulovat koncept vyvíjené inovace finančního produktu, kterým je investiční povinné ručení. Snahou společnosti je vyvinout konkurenceschopný produkt povinného ručení, který bude některá z partnerských pojišťoven ochotná zařadit do svého produktového portfolia.

Vyvíjený produkt spojuje výhody dvou samostatných finančních produktů, povinného ručení a spoření. Pojistník se zavazuje tak, jako v případě klasické pojistné smlouvy, platit řádně a včas stanovené pojistné. Část platby, která převyšuje hodnotu placeného pojistného a správních poplatků, představuje spořicí složku produktu.

Zákaznickou základnu povinného ručení tvoří všichni majitelé vozidel, tak jak to ukládá zákon o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla. Jednotlivé zákazníky je možné rozdělit do tří segmentačních skupin na konzervativní klienty, nestálé zákazníky a majitele luxusních vozidel. Cíleno bude především na první dvě zmíněné skupiny, jelikož majitelé luxusních vozidel nejsou tímto produktem plně zasaženi. Produkt pro tyto klienty nenabízí dostatečný nadstandardní balíček, který obvykle pro svoje hodnotná vozidla vyžadují.

Nejvíce diskutovanou položkou připravované inovace je jednoznačně cena investičního povinného ručení. Výsledná cena produktu zahrnuje i různé poplatky, jejichž výše závisí jak od politiky konkrétní pojišťovny, tak od investiční strategie. Proto se společnost Fincentrum zaručila kontrolovat výši těchto poplatků, což ji umožňuje i zavedení Standardního ukazatele nákladovosti investičních produktů, který od 1. ledna 2015 musí povinně používat všechny pojišťovny. Jeho autorem je Česká asociace pojišťoven.

Abstract

BÍLIKOVÁ, Dáša. *Product and Process Innovation*. Diploma Thesis. Plzeň: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 82 p., 2014

Key words: innovation, product innovation, financial product, financial institution, insurance company, compulsory motor third party liability, investment compulsory motor third party liability

The aim of the thesis *Product and process innovation* is to form a product concept of a financial innovation in collaboration with Fincentrum. The development product is called the investment compulsory motor third party liability. The aim of the company Fincentrum is to develop a competitive compulsory motor third party liability in that way the product will be included into the product portfolio one of the insurance company.

The product is combination of two individual financial products, a compulsory motor third party liability and an investment. The client of insurance is required to pay an insurance rate and the insurance company must pay money in case of the insured event. The part of the payment which is extra of insurance rate and administrative fees is investment component of the product.

Customers of the product are all owners of the vehicles. This is required by the law. Customers are divided into three segments: conservative clients, volatile clients and the owners of the luxury vehicles. The product is mainly targeted the first and second groups. It is because the owners of the luxury vehicles demand very high quality of the product and specific service.

The costs of investment compulsory motor third party liability is the most discussed item of the innovation. The costs of product are included in its price. The charges of products are different according to the specific policy of insurance company and the investment strategy. Therefore Fincentrum guarantee to control the amount of the charges due to Standard cost ratio. The index is created by Czech Insurance Association.