

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102002/B/2023/36122163607700740

INOVÁCIA OBCHODNÉHO MODELU V KONKRÉTNOM PODNIKU

Bakalárska práca

2023

Jaroslav Svitok

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

INOVÁCIA OBCHODNÉHO MODELU V KONKRÉTNOM PODNIKU
Bakalárska práca

Študijný program: Marketingový a obchodný manažment

Študijný odbor: Ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra marketingu OF

Vedúci záverečnej práce: Prof. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD.

Bratislava 2023

Jaroslav Svitok

Zadanie

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som bakalársku prácu vypracoval samostatne, a že som uviedol všetku použitú literatúru v zozname použitej literatúry.

Dátum

.....
(podpis študenta)

Pod'akovanie

Týmto by som sa chcel úprimne poďakovať môjmu vedúcemu bakalárskej práce, Prof. Ing. Naqibullah Daneshjovi, PhD., za všetky pripomienky, odborné vedenie a rady pri písaní záverečnej práce.

ABSTRAKT

SVITOK, Jaroslav: *Inovácia obchodného modelu v konkrétnom podniku.* Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. Vedúci záverečnej práce: Prof. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD. Bratislava: OF EU, 2023, 47 s.

Bakalárska práca sa bude zaoberať inováciami podnikateľských modelov a posilnením schopností firmy inovovať svoje podnikateľské modely a spôsobom pre svoje produkty a technológie. V práci bude zakomponovaný návrh podnikateľského modelu pre konkrétny podnik. Práca sa skladá zo štyroch kapitol. Jednotlivé časti bakalárskej práce boli zamerané na analýzu súčasného stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí s cieľom pochopiť, čo sú inovácie a inovačné stratégie vo firme. Výsledkom riešenia danej problematiky je návrh vlastného podnikateľského modelu v konkrétnom podniku, ktorý predkladá vlastný inovatívny postup práce v oblasti logistiky tovarov a služieb.

Kľúčové slová: inovácie, inovačná stratégia, inovačný proces, inovačný manažment, podnikateľský model

ABSTRACT

SVITOK, Jaroslav: *Innovation of the business model in a specific company*. University of Economics in Bratislava. Business Faculty; Department of Marketing. Supervisor of the final thesis: Prof. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD. Bratislava: OF EU, 2023, 47 p.

The bachelor's thesis will deal with the innovation of business models and the strengthening of the company's ability to innovate its business models and the way for its products and technologies. The work will include a business project proposal for a specific company. The work consists of four chapters. The individual parts of the bachelor's thesis were focused on the analysis of the current state of the problem at home and abroad with the aim of understanding what innovations and innovation strategies are in the company. The result of solving the given problem is the proposal of the own business model in a specific company, which presents its own innovative work procedure in the field of logistics of goods and services.

Keywords: innovation, innovation strategy, innovation process, innovation management, business model

OBSAH

OBSAH.....	8
ZOZNAM OBRÁZKOV A GRAFOV	9
ÚVOD	10
1. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ....	11
1.1 Pojem inovácie a jej význam.....	11
1.2 Základné druhy inovácií.....	13
1.3 Typy inovácií.....	16
1.4 Zdroje inovácií	17
1.5 Inovačný proces.....	19
1.6 Inovačné stratégie.....	21
1.7 Typy inovačných stratégií	24
1.8 Inovačný manažment.....	26
1.9 Podnikateľský model.....	31
2. CIEĽ PRÁCE	34
2.1 Čiastkové ciele práce.....	34
3. METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA	35
4. VÝSLEDKY PRÁCE.....	36
4.1 Podnikateľský model.....	36
4.1.1 Opis firmy.....	36
4.1.2 Organizačná štruktúra.....	37
4.1.3 Hodnotové ponuky.....	37
4.1.4 Vzťahy so zákazníkmi	38
4.1.5 Zdroje príjmu.....	38
4.1.6 Inovačný logistický systém EDI.....	40
4.1.7 Problémy pred zavedením EDI.....	42
4.1.8 Zavedenie EDI do procesov firmy.....	42
4.2 Závery a odporúčania pre prax.....	44
Záver.....	46
Zoznam použitej literatúry.....	47

ZOZNAM OBRÁZKOV A GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obr. č. 1: Schumpeterova triáda.....	12
Obr. č. 2: Organizačná štruktúra podniku.....	15
Obr. č. 3: Zdroje inovácií.....	17
Obr. č. 4: Inovačný proces.....	20
Obr. č. 5: Inovačný proces z pohľadu inovačného manažmentu.....	27
Obr. č. 6: Klasifikácia inovácií z pohľadu inovačného manažmentu.....	29
Obr. č. 7: Príklad podnikateľského modelu.....	31
Obr. č. 8: Podiel podpory inovácií v SR oproti EÚ.....	32
Obr. č. 9: Miesto SR oproti EÚ v podpore inovácií	32
Obr. č. 10: Proces objednávaní v systéme EDI.....	41
Obr. č. 11: Kontrola spracovania dokladov v systéme EDI.....	43

Zoznam grafov

Graf 1: Mzdové náklady.....	39
Graf 2: Predpokladané výdavky.....	39
Graf 3: Predpokladané výnosy	40

ÚVOD

Inovácie a inovatívne postupy práce, ktoré sa postupne zavádzajú do moderných firiem, sa stali neoddeliteľnou časťou úspechu a napredovania každej spoločnosti. Vedenie veľkých spoločností si uvedomuje, že konkurencia na trhoch a svetová globalizácia nútia podnikateľov vymýšľať stále nové a nové produkty a služby, aby boli konkurencieschopní a dosiahli požadované ekonomické ukazovatele. Je nutné povedať, že obdobie pandémie covid a aktuálna ukrajinská kríza je pre podnikateľov a ich investície do inovatívnych oblastí mierne ohrozená, avšak trh, dopyt a svetová ekonomika sú neúprosné – firmy musia pružne reagovať na externé faktory a prispôbiť sa im čo najefektívnejšie. Práve podpora inovatívnych stratégií firmy a inovatívnych postupov v produkcii tovarov a služieb je jedna z riešení, ako prekonať krízu a vyjsť z nej ešte ziskovejši a úspešnejší.

Bakalárska práca sa bude zaoberať inováciami podnikateľských modelov a posilnením schopností firmy inovovať svoje podnikateľské modely a spôsobom pre svoje produkty a technológie. V práci je zakomponovaný návrh podnikateľského modelu pre konkrétny podnik. Jednotlivé časti bakalárskej práce boli zamerané na analýzu súčasného stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí s cieľom pochopiť, čo sú inovácie a inovačné stratégie vo firme. Výsledkom riešenia danej problematiky je návrh vlastného podnikateľského modelu v konkrétnom podniku, ktorý predkladá vlastný inovatívny postup práce v oblasti logistiky tovarov a služieb.

Práca sa skladá zo štyroch kapitol. Prvé tri sú teoretické a posledná štvrtá je praktická. Prvá kapitola bakalárskej práce popisuje základnú charakteristiku skúmanej problematiky doma a v zahraničí. Definuje, čo je inovácia z terminologického a historického pohľadu, hovorí o jej význame, o druhoch, o zdrojoch, o typoch a o charakteristikách z ekonomického hľadiska. Cieľom tejto kapitoly je pochopiť, čím je inovácia pre podnik z pohľadu jej ekonomického rozvoja a strategického myslenia. Druhá kapitola definuje hlavný cieľ práce a jeho čiastkové ciele. Tretia kapitola v sebe zahŕňa metodiku práce a metódy skúmania. Opisuje, aké metodické postupy boli použité pri písaní práce a aký bol zvolený pracovný postup pri realizácii podnikateľského plánu. Poslednou, štvrtou kapitolou, je návrh vlastného podnikateľského modelu pre konkrétnu firmu. Cieľom podnikateľského modelu je ukázať na existencii fungovania firmy, ako sa dajú použiť inovatívne postupy v oblasti logistiky tovarov a služieb pri podnikaní prostredníctvom technologického systému EDI.

1. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

Nové technológie a inovácie sú základným faktorom ekonomického rozvoja každej krajiny a každého podniku. V čase energetickej krízy, vojny na Ukrajine a ešte stále prebiehajúcej covid pandémie, podstúpila ekonomika a ekonomické subjekty Slovenskej republiky veľkú skúšku. Ekonomika v priebehu času rastie, mení sa a vytvára nové príležitosti, ktoré je potrebné riešiť a ďalej kreatívne rozvíjať. Ide nielen o nové nápady, pracovné postupy, technologické procesy, ale aj o nové trendy a okolnosti, ktoré vplyvajú na ekonomiku podniku ako na celok. Preto je potrebné, aby sa v záujme realizácie strategických rozhodnutí vedenia podniku, prijímali vhodné a efektívne inovácie a technologický pokrok, ktoré podnik pozitívne ovplyvnia.

Prvá kapitola bakalárskej práce je teoretická a popisuje základnú charakteristiku skúmanej problematiky. Definuje, čo je inovácia z terminologického a historického pohľadu, hovorí o jej význame, o druhoch, zdrojoch, o typoch a o charakteristikách z ekonomického hľadiska. Cieľom tejto kapitoly je pochopiť, čím je inovácia pre podnik z pohľadu jej ekonomického rozvoja a strategického myslenia.

1.1 Pojem inovácie a jej význam

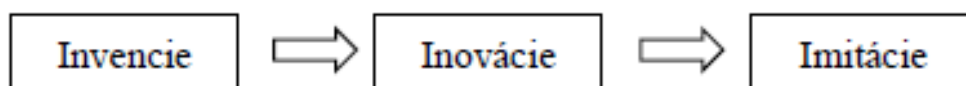
V širšom slova zmysle predstavuje pojem inovácia podľa Dobroviča (Dobrovič, 2019) nejaký nový nápad, produkt alebo proces, ktorý nahradzuje niečo staršie, doposiaľ používané. Slovo inovácia pochádza z latinského slova „*innovare*“, čo znamená novinka, novosť, inovovať, robiť a vymýšľať niečo nové (Mozga, 2020). Z ekonomického hľadiska je inovácia dynamický prvok produkcie a rastu tovarov a služieb. Bez toho, aby bola inovácia prítomná v podniku, nie je možný jeho ďalší rozvoj. Takisto bez inovácie nie je možné udržať rozvoj produktivity. Podľa Hudeca (Hudec, 2016, s. 25) jedna z definícií znie, že „*inovácia je nástroj ekonomických subjektov, pomocou ktorého dokážu odlišiť svoje produkty a služby od iných.*“

Inováciu môžeme chápať aj ako aplikáciu nového, vymysleného riešenia, ktoré je lepšie ako to predchádzajúce. Používaním inovácií v podniku sa z dlhodobého hľadiska zabezpečuje zisk, ekonomický úspech a minimalizuje sa konkurencia. Každá svetová ekonomika má svoj vlastný potenciál inovácií a technologického pokroku, ktorý sa postupne vyčerpáva (Baláž et al., 2012). Avšak ostáva stále veľa príležitostí, možností a oblastí, ktoré sa dajú v podniku vylepšovať a inovovať. Na rozdiel od statických vynálezov je ekonomická inovácia zlepšenie konkrétneho produktu alebo služby, ktoré pridávajú podniku hodnotu a odlišujú ju od

ostatných. Jedna z najlepších definícií hovorí, že inovácia je plánovaná a logicky zámerná zmena postupu, procesu a systému v podniku do nového a lepšieho stavu. Tento nový stav sa odlišuje od predchádzajúceho a jeho realizácia je výsledkom určitých zmien, ktoré boli prijaté a zapracované do procesu. Inovácia je teda proces neustálych zmien a krokov, ktoré prinášajú každému podniku špecifický zisk a výhody (Klas, 2017).

Z historického hľadiska sa za prvého človeka, ktorý definoval inováciu z pohľadu ekonomiky a jej významu pre podniky, považuje J. A. Schumpeter. Tento autor sa v 30-tych rokoch minulého storočia venoval problematike inovácií vo svojom diele „*Teória hospodárskeho vývoja*.“ Schumpeter (Schumpeter, 2011) vymyslel tzv. Schumpeterovu triádu a teóriu inovácií, ktorej podstatou je fakt, že na každú inováciu spolupôsobia tri na seba nadväzujúce javy (obr. 1).

Obr. č. 1: Schumpeterova triáda



Zdroj: Vlastné spracovanie autora.

Schumpeterovu triádu tvoria ako prvé invencie, ktoré autor (Schumpeter, 2011) chápe ako aktivity a prvotné nápady podnikateľa, ako vymyslieť niečo nové. Nasledujú inovácie, už vymyslené nápady a následne na to imitácie vylepšení. Všetky tri deje na seba nadväzujú a spolupodieľajú sa na výslednom produkte (nápade, procese, postupe). Schumpeter definuje podľa Valentu (Valenta, 2001) inováciu ako:

- zavedenie nových produktov a služieb do portfólia podniku,
- inováciu v oblasti metód produkcie,
- objavenie nových ekonomických trhov,
- nájdenie nových zdrojov pre produkty a služby, ktoré podniky vyrábajú a ponúkajú,
- vynájdenie efektívnejších pracovných postupov a procesov.

Inovácia je úzko spätá s vedomosťami a znalosťami v oblasti ekonomiky, transformácie a manažmentu. Človek musí byť nielen inovatívny, kreatívny a nebojácny, ale musí mať aj dostatok vedomostí a možností na to, aby svoje zámery uskutočnil. Preto je význam inovácie pre ekonomiku naozaj výnimočný. Človek je tvor tvorivý a vďaka vlastnej práci, zodpovednosti, vytrvalosti a kreativite, vždy nachádza nové a nové spôsoby, ako získať viac

prosperity zo svojho podnikania. Podľa Kováča (Kováč, 2022, s. 45) je v tomto ohľade „*inovácia syntéza vedomostí pretavená do relevantných a ekonomicky ocenených nových produktov, procesov a postupov.*“ Cieľom každého inovátora je aplikovať svoj nápad (inováciu) do praxe. Inováciu v podniku chápeme ako zavedenie nového produktu do predaja, služby, zvýšenie produktivity práce, zvýšenie kvality výrobkov, získanie nových trhov, v ktorých podnik predtým nefiguroval a pod.

Význam inovácie z ekonomického hľadiska spočíva najmä v tom, že sa menia procesy a štruktúry ekonomiky, čím sa mení aj tvorba hodnoty. Na samotný význam inovácie je podľa Chromjakovej (Chromjaková, 2018, s. 68 - 72) potrebné nazerať z dvoch uhlov:

1. *z pohľadu vytvorenia výhody podniku oproti konkurencii* – význam inovácie tkvie v tom, že podnik, ktorý sa nejakým spôsobom inovoval, je vo výhode oproti konkurencii, a tým je ekonomicky ziskovejší.
2. *z pohľadu zvýšenia produktivity ekonomického subjektu* – zvýšenie produktivity podniku prostredníctvom využitia inovácií, vedie k úsporám zdrojov, vyššiemu objemu produkcie, zvýšenie produktivity práce a k naplňovaniu strategických cieľov podniku.

Môžeme konštatovať, že vo všeobecnosti majú najinovatívnejšie ekonomické odvetvia aj najvyššie prírastky produktivity – dochádza k pozitívnemu nárastu pri zhodnocovaní ľudského kapitálu, čo zase vytvára pridanú hodnotu. K najinovatívnejším ekonomickým odvetviam patria v súčasnosti farmaceutický priemysel, medicínsky priemysel, technický, strojársky priemysel a informačno-technologický priemysel.

1.2 Základné druhy inovácií

Tak ako u väčšiny ekonomických veličín, aj v prípade inovácií a ekonomických podnikových zmien, existuje niekoľko druhov. Medzi základné druhy inovácií v ekonomickom sektore podľa Mozgu (Mozga, 2020) patrí:

1. *inovácie a zmeny výrobkov, služieb, procesov a postupov,*
2. *inovácie štruktúry podnikateľského systému.*

1. Inovácie a zmeny výrobkov, služieb, procesov a postupov

V kontexte inovácií ide v súčasnosti o najčastejší ekonomický jav v podnikateľskom prostredí. Podnikateľ (inovátor) jednoducho inovuje alebo vymyslí nový produkt alebo službu, pričom ich vymení za dosiaľ používané. Tento postup je rovnaký aj v prípade manažérskych procesov, napr. spôsob riadenia, realizácia bezpečnostnej a sociálnej politiky vo firme, spôsob

prijímania rozhodnutí a pod. Takisto to platí aj pre inováciu nových technologických postupov práce, napr. zvýšenie výroby, kúpa nového stroja a pod. Cieľom týchto inovácií je v obidvoch prípadoch rovnaký – mať nižšie náklady, väčší zisk, vyššiu kvalitu a produktivitu práce, menej pracovného odpadu, viac kvalifikovaných a lojálnych zamestnancov a pod. Košturiak et al. (Košturiak et al., 2018) sa zhoduje v tom, že pri týchto inováciách dochádza k naplneniu nasledovných strategických cieľov podniku:

- dosiahnutie vyššieho zisku, zvýšenie predaja tovarov alebo služieb pre podnik, ktorý zaviedol inovácie,
- zvýšenie kvality tovarov alebo služieb, ktoré boli inovované, napr. môže dôjsť ku zníženiu nákladov na výrobu nejakého tovaru, čo zase znamená menej odpadu, zavedením niektorých funkcií na novom stroji sa zjednoduší práca pre zamestnancov a nový stroj bude úsporný, spoľahlivejší a pod.,
- zvýšenie predaja, nové tovary alebo služby prilákajú viac zákazníkov, čo znamená pre firmu väčší zisk a obrat,
- efektivita predaja, v efektívnom riadení je pracovný postup pri obsluhu zákazníka rýchly a jednoduchý, čoho záverom je spokojný zákazník s dobrou recenziou a odporúčaním pre firmu,
- inovácia a zmeny vo firme v kontexte objavenia nového geografického trhu, čo pre firmu znamená ekonomický potenciál – noví zákazníci, nové pracovné postupy, nové pobočky firmy a pod.

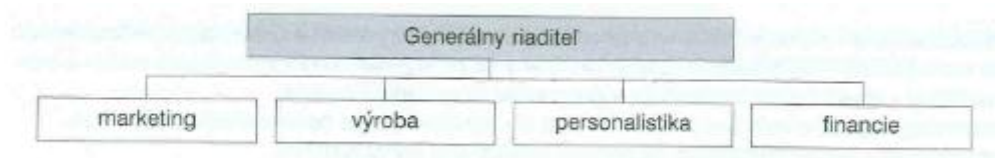
2. Inovácie štruktúry podnikateľského systému

Každý ekonomický subjekt, t.j. podnik, má vlastnú organizačnú štruktúru. Ide o vnútorný mechanizmus, ktorého hlavnou úlohou je koordinácia a riadenie aktivít zamestnancov firmy. Jej hlavným zmyslom je rozdelenie práce medzi jednotlivých zamestnancov na všetkých úrovniach a to tak, aby boli dosahované firemné ciele. Pri inovácii podnikateľského systému dochádza vtedy, ak sa firma preorientuje na novú ekonomickú činnosť, čomu musí prispôbiť aj svoju organizačnú a internú pracovnú štruktúru (Hudec, 2016).

Inovácia alebo zmena môže znamenať výmenu riadenia, prepustenie alebo prijatie nových zamestnancov a pod. Cieľom efektívnych interných pracovných procesov a postupov je zosúladiť vzťahy v podniku, vymedziť prvky riadenia, spôsob delby práce, spôsob delby právomoci a zodpovednosti a pod. Každý ekonomický subjekt má vlastnú vnútornú štruktúru

a vlastné stratégie, ktorými dosahuje svoj hlavný cieľ – efektivitu práce pri dosahovaní čo najvyššieho zisku (Dobrovič, 2019). Medzi najtypickejšie organizačné štruktúry firmy patrí delenie podľa obrázku č. 2.

Obr. č. 2: Organizačná štruktúra podniku



Zdroj: Vlastné spracovanie autora.

V kontexte strategických inovácií a zmien v oblasti štruktúry podnikateľského systému môžeme podľa Klasa et. al (Klas et al., 2015, s. 45 – 48) hovoriť o nasledovných kategóriách:

- *nový trh* – firma objaví „medzeru“ na trhu a inovuje svoju podnikateľskú činnosť smerom k inovácií svojich tovarov a služieb podľa potrieb nového trhu, kde je veľa nových zákazníkov so záujmom o ponúkaný tovar alebo službu. Podnik teda dokáže potreby zákazníkov flexibilne uspokojiť a prispôbiť novým okolnostiam,
- *novú produkt alebo službu* – inovácia príde so strategickým nápadom, ktorý tu doteraz nebol. Ide o takú inováciu, ktorá možno v obmenenej podobe existuje na trhu, avšak práve nový prístup jej umožní zaujať nových zákazníkov, napr. veselé ponožky firmy Dedoles (ponožky sa dali stále kúpiť, avšak firma Dedoles z nich pomocou silného marketingu urobila výnimočný tovar),
- *nový podnikateľský systém* – inovácia sa môže týkať interných postupov vo vnútri firmy, ktoré zákazník navonok nevidí. Môže ísť napr. o spôsob platby (zavedenie terminálov alebo online platby), o spôsob poskytovania a distribúcie tovarov alebo služieb (napr. cez web stránky alebo zľavové portály), flexibilitu nákupu tovaru (napr. vo forme splátok alebo vo forme darčkových poukázok). Tieto strategické inovácie sa prijímajú na základe rozhodnutia vedenia firmy, preto je veľmi dôležité, aby bolo vo firme zabezpečené kreatívne vedenie a nastavené dobré vzťahy a komunikácia na pracovisku (napr. marketingové oddelenie si musí vyargumentovať nové nápady na zefektívnenie predaja produktov firmy vedeniu),

- *poskytovanie nových komplexných služieb* – firma sa v kontexte svojej podnikovej stratégie rozhodne poskytovať svoje služby a tovary v komplexnom balíku, napr. v štýle kúp jedno a druhé máš zadarmo, alebo kúpou tovaru zákazník dostane niečo navyše.

1.3 Typy inovácií

Existuje niekoľko typov inovácií, a to najmä podľa autorov, ktorí sa tejto problematike venujú. Medzi najčastejšie delenie inovácií patrí podľa Valentu (Valenta, 2001) delenie podľa objektu alebo podľa miesta, kde sa inovácia vykonáva alebo deje. Vzhľadom na veľké množstvo rôznych typov inovácií, si vyberáme rozdelenie (typy) inovácie podľa Oslo manuálu. Tento manuál rozdeľuje inovácie z hľadiska objektu. Z nášho pohľadu sa nám zdá najpragmatickejší.

Oslo manuál je medzinárodný štandard a je tiež známy pod pojmom „*Meranie vedeckých a technických činností*.“ Ide o navrhované usmernenia pre zber a výklad údajov o technologických inováciách. Zadefinovala ho Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj, a teda ide o medzinárodný zdroj vedeckých a odborných usmernení pre zber a využívanie údajov o inovačných aktivitách v rôznych druhoch priemyslu (Európska komisia, 2016). Hlavnou myšlienkou Oslo manuálu je schopnosť zadefinovať rozsah a pôsobenie inovačných aktivít, charakterizovať inovačné firmy, interné a systémové faktory, ktoré môžu ovplyvniť inovácie. To všetko sa robí s ohľadom na činnosť a analýzu politík členských štátov zameraných na podporu inovácií. Podľa Oslo manuálu rozlišujeme tieto typy inovácií (Európska komisia, 2016, s. 58 - 60).:

1. *technické:*

produktové inovácie,

procesné inovácie,

2. *netechnické:*

organizačné inovácie,

marketingové inovácie.

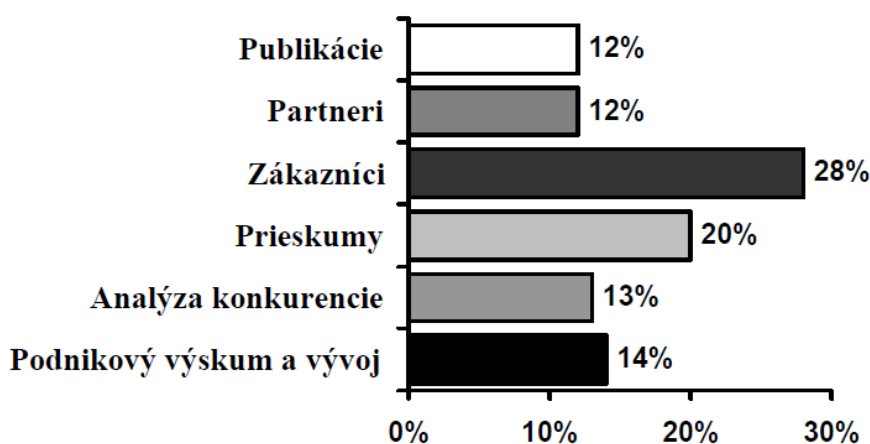
Technické produktové inovácie sú inovácie alebo zmeny v oblasti tovarov a služieb. Môže ísť o napr. uvedenie nového výrobku na trh alebo k zlepšeniu už existujúceho výrobku. Procesné inovácie sú zmeny v procesoch produkcie a dodávok tovarov alebo služieb. Môže ísť napr. o zmenu spôsobu dodávania tovarov cez online platobné brány, predaj do iných štátov a pod. Organizačné inovácie sú netechnickými inováciami a ide o interné zmeny v rámci konkrétneho podniku. Môže ísť o zmenu alebo aktualizáciu interných alebo externých

pracovných a obchodných postupov, zmenu pracovísk, zmenu pracovno-právnych vzťahov na pracovisku, lepšie využívanie pracovnej sily a pod. Poslednými netechnickými inováciami sú marketingové inovácie. Pod týmto pojmom rozumieme zavádzanie nových a moderných marketingových metód, ako je napr. zmena dizajnu (obalu) výrobkov, spôsob propagácie (web portály, médiá, sociálne siete), zmeny v cenovej tvorbe a pod.

1.4 Zdroje inovácií

Okrem množstva rôznych interných a externých faktorov, na úspech firmy vplýva miera inovácií a ochota prijať a aplikovať zmeny vo firme a odvaha vedenia ísť do nových vecí. Vo väčšine prípadov sú hlavnými spúšťačmi zmien a inovácií samotní zákazníci – práve pre nich sú inovácie vytvárané (Baláž et al., 2012). A práve zákazníci sú aj meradlom úspešnosti inovácií a krokov, ktoré viedli podnik k prijatiu nových postupov, procesov a zmien. Je potrebné povedať, že inovácie môžu podnik ovplyvniť v pozitívnom, ale aj v negatívnom svetle. Niekedy je prijatie inovácie a zmena nejakého postupu odsúdená na zánik, alebo je jednoducho neúspešná a bez úspechu. V takých prípadoch treba porozmýšľať, kde sa stala chyba a či neexistuje spôsob, ako inováciu vylepšiť, alebo bude potrebné prijať úplne iný prístup ku konkrétnej problematike. Môžeme teda konštatovať, že vo väčšine stoja za inováciami a zmenami na ekonomickom trhu a v podnikoch samotní zákazníci, čiže externé informačné zdroje. Toto tvrdenie nám dokazuje aj obrázok č. 3.

Obr. č. 3: Zdroje inovácií



Zdroj: Kováč, M. Inovácie a technická tvorivosť. Dostupné na internete. [online cit. 20.11.2022].

<https://www.sjf.tuke.sk/kav/images/skript_stud_mat/inovacie.pdf>, s. 25.

Zdrojmi inovácií teda môžu byť externé alebo interné potreby zákazníkov alebo zamestnancov v konkrétnom podniku. Oni sú aj spúšťačom inovačného procesu. Niekedy nemusí ísť len o inovácie v kontexte tovarov a služieb, ale aj o vnútropodnikové zmeny.

Z ekonomického pohľadu je dôležité, aby firmy nepretržite hľadali zdroje inovácií a stále sa snažili vyhodnocovať potreby zákazníkov. Celá problematika zdrojov inovácií tkvie v otázke, kde sú hlavné inovačné zdroje. Drucker (Kováč, 2013, s. 22 - 23) tvrdil, že všetky zdroje sú navzájom úzko späté, ovplyvňujú sa a pre podnik je nesmierne ťažké predvídať, čo je presný inovačný zdroj – na základe tejto myšlienky Drucker vytvoril sedem základných zdrojov inovácií, ktoré zoradil podľa ich logickosti, spoľahlivosti a pravdepodobnosti:

1. *neočakávanosť, resp. neočakávané udalosti* – vychádzajú z pozorovania ekonomického trhu, z pozorovania správania sa zákazníkov a pod. Ide o obchodné a manažérske inovácie, ktorých výsledkom je jedinečná príležitosť na podnikanie. Podnik neustále hľadá nové príležitosti na trhu, ako sa presadiť, skúma svoj aktuálny stav, z neúspechu sa poučí a snaží sa o ďalšie inovácie s cieľom preraziť na trhu.
2. *nezrovnalosti na trhu alebo rozpornosť s realitou* – to, čo si podnik inovuje, nemusí byť stále v súlade s okolnosťami, ktoré sa vyskytnú v reálnom praktizovaní zmeny. Môže ísť o napr. slabý záujem zákazníkov, s ktorým firma nepočítala, dodatočné náklady na inováciu, s ktorými sa nerátalo a pod.
3. *procesné požiadavky alebo potreba inovačného procesu* – tieto zdroje súvisia najmä s internými potrebami konkrétnych podnikov, obzvlášť v technickom priemysle. Každá chyba v pracovnom postupe si vyžaduje inováciu pracovného postupu a nájdenie takých procesov, ktoré budú efektívnejšie z každého pohľadu. Ako dobrý príklad slúži zavedenie nového (výkonnejšieho a automatizovaného) stroja do výroby. Môžeme povedať, že ide o pozorovanie slabých (chybných) miest vo vnútri podniku.
4. *štrukturálne zmeny v priemysle a trhu* – podniky a ekonomické subjekty by mali pružne reagovať na významné zmeny na trhu a v priemysle. Ak dochádza k zmene štruktúry priemyslu alebo trhu, tradičné a dominantné podniky nie sú schopné plne obsadiť nové trhové produkty a možnosti. To je jedinečná príležitosť pre ostatné podniky iniciovať inovačné procesy.
5. *demografické zdroje* – nové podnikateľské nápady sú úzko spojené s demografickými ukazovateľmi ako sú populačné zmeny, zmeny vo veľkosti populácie, zmeny vo vekovej štruktúre obyvateľstva, zmeny v zamestnanosti ľudí, v úrovni vzdelanosti a v geografickom rozdelení, v migrácií a pod. Na všetky tieto okolnosti sa dá pružne reagovať, čo v konečnom dôsledku spustí inovačný proces.

6. *zmeny v myslení ľudí* – podnik nesmie zabúdať, že ľudia časom prechádzajú istým vývojom a o veci, o ktoré predtým nejavili záujem, sa vďaka zmeny ich hodnôt, postojov a názorov, začnú zaujímať. Ako dobrý príklad uvádzame zmenu myslenia ľudí v kontexte ochrany životného prostredia – ľudia uprednostňujú kvalitné bio potraviny, podporujú domáce a lokálne výrobky, hľadajú nové riešenia, ako pomôcť prírode a pod. Podobný príklad je aj zmena myslenia ľudí v oblasti zodpovednosti za vlastné zdravie – ľudia sa snažia žiť zdravšie, viac športujú, viac cestujú a preferujú ľahší a zdravší životný štýl.
7. *nové znalosti* – za hlavný zdroj inovácií sú považované nové znalosti vo vedeckej, technickej a spoločenskej oblasti. Ide najmä o technický a vedecký pokrok, na ktorý musia firmy rýchlo reagovať. Zdrojom inovácie môže byť v tomto prípade aj nepredvídaná udalosť, napr. nepredvídateľný dopyt po rúškach pri pandémie covid v roku 2020.

1.5 Inovačný proces

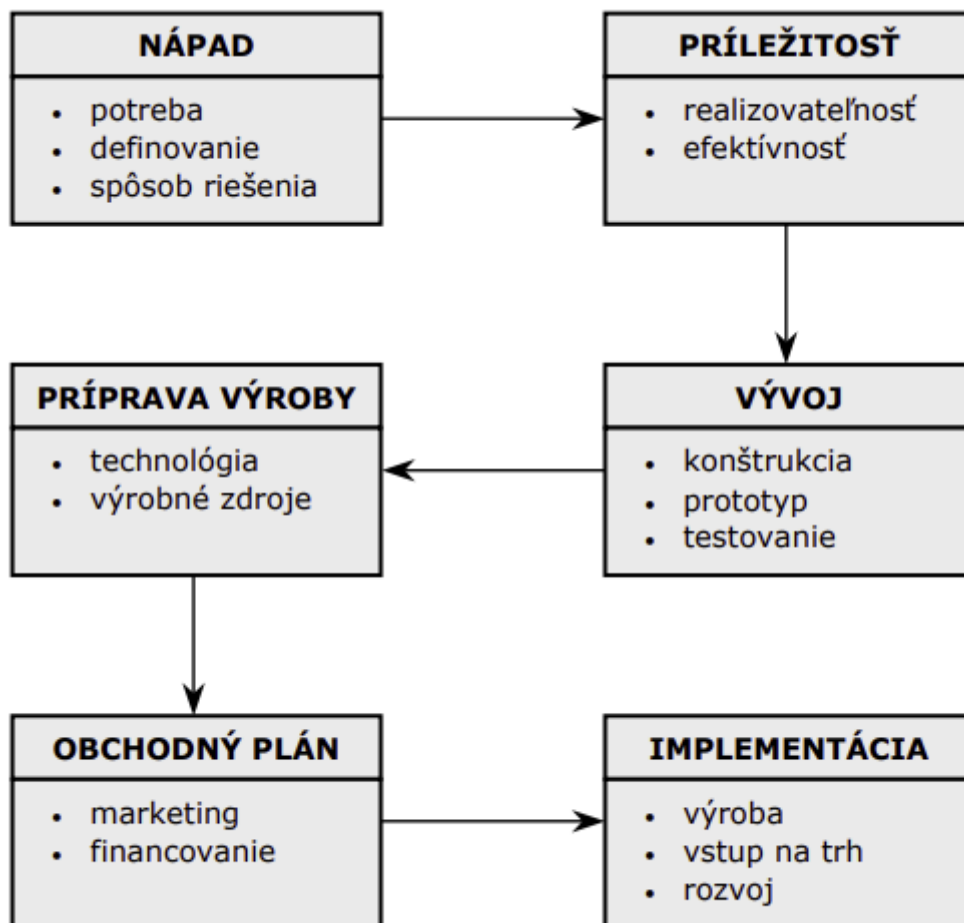
Inovačný proces je podľa Schumpetera (Schumpeter, 2011) inovácia alebo zmena tovaru alebo služby, ktorá trvá od jej vzniku (prvotného nápadu), až po samotnú realizáciu alebo uvedenie tovaru či služby na trh. Inovačný proces je podľa Klasa (Klas, 2017, s. 58) „špecifický spôsob, akým je inovácia niekým navrhnutá, realizovaná a aplikovaná do praxe.“ Podľa Chromjakovej (Chromjaková, 2018, s. 36) „ide o dynamický proces, ktorý môže zahŕňať aj výskum a aplikáciu výsledkov výskumu. Inovačný proces je komplex ekonomických, vedeckých, technických, procesných, organizačných a iných činností, ktorého výsledkom je realizácia inovácie v praxi.“ Do inovačného procesu sa môžu zapájať rôzne skupiny ľudí – od vedenia firmy, cez zamestnancov, dodávateľov, zákazníkov až po výskumné inštitúcie.

Inovačný proces je teda celistvý a skladá sa z viacerých častí. Podľa obrázku č. 4 môžeme vidieť, že začiatkom inovačného procesu je nápad, potreba alebo spôsob riešenia nejakého problému. Nasleduje príležitosť, ktorá zhodnotí, či sa tento nápad dá zrealizovať a aká je jeho celková efektivita pre chod podniku a jeho fungovanie. Potom nastupuje vývoj, čiže konštrukcia napr. výroba stroja, prototyp stroja a jeho testovanie, ktoré sú súčasťou aplikačného výskumu.

Po úspešnom vývoji nasleduje fáza prípravy výroby, kde sa procesne rieši technologický postup a výrobné zdroje potrebné na realizáciu samotnej inovácie. Ďalším krokom je zadefinovanie obchodného plánu z pohľadu marketingu a financovania – ide o významnú časť inovačného procesu, nakoľko na tomto základe bude mať firma založené strategické ciele

a plány. Po obchodnom pláne nasleduje implementácia, čiže vstup tovaru alebo služby na trh a jeho postupný rozvoj.

Obr. č. 4: Inovačný proces



Zdroj: Kováč, M. Inovácie a technická tvorivosť. Dostupné na internete. [online cit. 20.11.2022].
<https://www.sjf.tuke.sk/kav/images/skript_stud_mat/inovacie.pdf>, s. 12.

Tieto časti inovačného procesu alebo aj fázy, sú systematické a riadené (Dobrovič, 2019). Predtým, ako sa spustí inovačný proces, je vhodné, aby si firma urobila vlastný prieskum a odsledovala externé a interné podnety, potenciálne hrozby a signály neúspechu inovácie na trhu. Vo všeobecnosti však môžeme povedať, že takmer každý inovačný proces má tieto základné fázy (Mozga, 2020):

1. získanie finančných, technických a organizačných zdrojov pre nový nápad,
2. realizácia samotného projektu, ktorá obsahuje aj výskumnú časť,
3. implementácia inovácie na trh,
4. udržanie inovácie na trhu z dlhodobého hľadiska.

Niekedy môže dôjsť k aktualizácii inovácie, vtedy hovoríme o „reinovácií.“ Môže ísť o drobné vylepšenie pôvodnej inovácie, napr. doplnenie dizajnu, doplnenie nejakej funkcie a pod. Inovácia je považovaná za úspešnú, ak je akceptovaná väčšinou spoločnosti.

1.6 Inovačné stratégie

Pre každý podnik predstavujú inovačné stratégie súčasť podnikovej a obchodnej politiky. Ide o základný strategický faktor, na základe ktorého samotný podnik koná. Inovačné stratégie sú vopred naplánované a schválené vedením podniku. Po ich odsúhlasení sa v spoločnosti pristupuje ku krokom, ktoré naštartujú proces samotných inovácií. Je potrebné podotknúť, že inovačné stratégie sa od seba líšia v závislosti od napr. odvetví, od rôznych možností a spôsobov zavádzania samotných inovácií, od výšky finančných zdrojov, ktoré chce firma využiť na inovačné stratégie a pod. Podľa Blažkovej (2017) je v odbornom svete známe delenie inovačnej stratégie podľa Porterovho modelu piatich hybných síl – ide o:

1. konkurenciu a prirodzené súťaženie medzi existujúcimi podnikmi,
2. potenciálny vstup nových firiem na trh,
3. hrozba substitučných výrobkov a služieb,
4. kúpna sila zákazníkov – dopyt,
5. kúpna sila od dodávateľov tovarov alebo služieb.

Vo všeobecnosti môžeme podľa Zauškovskej (2016) povedať, že každá stratégia, aj inovačná, sa rozdeľuje na tri základné dimenzie:

1. *ofenzívna stratégia* – ide o najbežnejší typ inovačných stratégií. Princíp tejto stratégie spočíva v tom, že podnik reálne využije výhody inovácie, ktorú zavádza. Cieľom je získať a presvedčiť dostatok zákazníkov, aby si nový tovar alebo službu obstarali – na to je potrebný čas a úsilie podniku, ale aj samotných zamestnancov v prípade rýchleho prijatia nápravných opatrení vyplývajúcich z prijatých inovácií. Skoré problémy pri realizácii inovácií sa musia riešiť ihneď a je potrebné ich brať ako súčasť vývoja.
2. *defenzívna stratégia* – podstata defenzívnej stratégie tkvie v tom, že v sebe nesie istú mieru rizika inovácie. Môže ísť o potenciálny vstup nových firiem na trh – vtedy podnik vytvorí defenzívnu stratégiu na to, aby ostal prítomný na trhu, a aby znížil trhové rozdiely medzi sebou a konkurenciou. Ide o rizikovú stratégiu, nakoľko podnik, ktorý ju používa, môže byť ohrozený zastaranými technológiami, nefunkčnými procesmi, nepripravenosťou a neschopnosťou reagovať na zmeny, ktoré sa dejú na trhu. To všetko predstavuje pre samotný podnik veľké riziko, preto sa defenzívna stratégia používa iba

dočasne, a aj to len na niektoré výrobky. V opačnom prípade povedie táto stratégia podnik do straty. Vo väčšine prípadov sa tento typ inovačných stratégií používa vtedy, ak firma udržiava postavenie starého výrobku, no popritom už vyvíja nový.

3. *kontra stratégia (proti stratégia)* - stratégia protiútokom využíva slabé stránky konkurencie. Medzi najbežnejšie spôsoby tejto stratégie patrí napr. cenová súťaž, vývoj nových výrobkov na trhu, akvizícia startupov, získanie odborníkov od konkurencie, získanie nových trhov a pod. Tento typ stratégie môže byť úspešný, no niekedy sa využije už ako samotná reakcia na správanie konkurentov.

Aj inovačné stratégie majú svoje základné charakteristiky, ktoré definujú samotné postupy. Tie je potrebné zvážiť a prispôbiť podľa aktuálnych ekonomických možností. Ak firma vie reálne zhodnotiť, či je schopná prijať inovačnú stratégiu do svojich štandardov, je veľký predpoklad, že bude vo svojom strategickom celi úspešná. Medzi základné premisy inovačných stratégií podľa Slávika (2015) radíme:

- ako prvé musí firma jasne definovať oblasť, v ktorej chce realizovať svoju inovačnú stratégiu,
- podnik by sa mal vyvarovať používaniu rizikových inovácií – už samotná inovácia predstavuje pre podnik riziko, či bude vo svojom konaní úspešný,
- je potrebné mať odvahu – inovátori sa púšťajú do oblastí, ktoré sú takmer pre všetkých nové a dosiaľ neobjavené. To im v prípade úspechu prinesie na trhu vyšší ekonomický zisk a prestíž,
- v čase kríz a ekonomickej neistoty je potrebné trh segmentovať a cielene pridelovať zdroje,
- pri inovačných stratégiách je potrebný efektívny ekonomický a riadiaci systém podniku,
- zabezpečenie inovačnej stratégie spočíva v systéme správne využitých interných a externých zdrojov konkrétneho podniku.

Inovačné stratégie sú v súčasnosti pre podnik jednou z kľúčových ekonomických úloh (Dvorak et al., 2016). Podľa týchto stratégií sa dajú vo firme nastaviť dlhodobé podnikateľské ciele, ekonomická činnosť a spôsob dosiahnutia zisku. Hlavným ekonomickým cieľom inovačných stratégií je zisk alebo udržanie si konkurenčnej výhody na trhu. Efektívne zvolená a správne nastavená inovačná stratégia je nástrojom, aby bol podnik úspešný,

konkurencieschopný a ekonomicky ziskový (Kováč, 2017). Je potrebné povedať, že v súčasnosti je riziko neúspechu veľké, a to vzhľadom na množstvo konkurencie v takmer každej ekonomickej oblasti – preto je mimoriadne dôležité zvoliť si tú správne inovačnú stratégiu pre konkrétny výrobok alebo službu.

Inovačná stratégia je podľa Šimkovej (2016, s. 49) „*funkčný, dopredu definovaný systém riadenia a prideľovania zdrojov prostredníctvom rôznych typov inovácií, a to s cieľom dosiahnuť čo najvyššie strategické ciele podniku. Inovačné stratégie ukazujú podniku, čo je potrebné nechať v minulosti, a na ktoré podnikanie je potrebné zamerať sa v budúcnosti. Inovačný proces je teda taký krok podniku, ktorý si stanovila v rámci svojej internej inovačnej politiky.*“ Podľa Vlčeka (2018) sa inovačná stratégia systematicky a dlhodobo sústreďuje na kulmináciu zdrojov a aktivít, ktoré v sebe nesie podnikanie. Za úspech inovačnej stratégie považujeme stav, keď sa v podniku realizujú naraz predchádzajúce procesy, súčasné postupy a aj budúce scenáre očakávaného vývoja (Tureková, Mičieta, 2013).

Pri rozhodnutí zaviesť inovačnú stratégiu do podniku, je potrebné jej najprv zabezpečiť ekonomické a ľudské zdroje. V podniku sa inovačným stratégiám budú v prvom rade venovať informačné a marketingové oddelenia. Takisto podnik musí zabezpečiť komunikáciu vo firme, zber dát, zdieľanie nových poznatkov a informácií, ktoré sa týkajú inovácií. Inovačné stratégie si podľa Mihoka a kol. (2019) kladú tieto tri základné otázky:

- **Čo nové môžem ako podnik zákazníkom ponúknuť?** Aký nový výrobok alebo službu môžem začať ponúkať? Aké sú aktuálne prania a potreby mojich zákazníkov?
- **Pre koho je nový výrobok (alebo služba), ktorú idem vyrábať určené?** Ako na to zareagujú zákazníci? Aký druh zákazníkov bude nový tovar kupovať?
- **Ako nový výrobok (alebo službu) vyrobiť?** Čo na to potrebujem? Koľko peňazí ma bude stáť vývoj nového stroja? Ako rýchlo viem vyrobiť nový výrobok?

Implementácia inovačnej stratégie je samostatná oblasť celého inovačného procesu. Pre úspešnú implementáciu inovačnej stratégie bol vytvorený model, ktorý určuje štyri základné fázy nevyhnutné pre správne fungovanie samotného inovačného procesu (Zaušková, Loučanová, 2018, s. 59 – 63):

- zabezpečenie dostatku informácií – podnik, ktorý sa rozhodol implementovať inovačné stratégie, musí vo svojom vnútri zabezpečiť, aby bol každý, kto participuje v inovačnom procese, informovaný,
- potreba organizačných zmien – pre úspech zmeny je potrebné, aby bol každý krok inovačného procesu odkomunikovaný so zamestnancami, a aby bolo zabezpečené, že na inovácií sa podieľajú odborne zdatní zamestnanci, ktorí majú pre potreby inovácie vyčlenené finančné zdroje,
- využitie všetkých dostupných (moderných) techník, ktoré so sebou inovácia prináša,
- riadenie inovačného procesu – ide o nesmierne dôležitú vec, nakoľko od riadenia závisí, či bude cieľ implementácie inovácie naplnený.

1.7 Typy inovačných stratégií

V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť s viacerými typmi inovačných stratégií. Typológia inovačných stratégií podľa autora Vlčeka (2018) patrí medzi najčastejšie používané – delí sa na:

- *inovačná stratégia vzniku nových produktov* – tento typ inovácie stelesňuje inovácia nového výrobku alebo služby, a to v závislosti od dopytu zákazníkov,
- *inovačná stratégia vzniku nových procesov* – táto stratégia primárne rieši potreby podniku a jeho interných zákazníkov. Hlavným podnetom na vznik tejto stratégie je neefektívnosť starého výrobku alebo tovaru,
- *inovačná stratégia marketingu* – cez realizáciu tejto stratégie podnik dosahuje svoje marketingové ciele. Rieši najmä náklady na marketing, rozmiestnenie produktov, reklamu, PR nového produktu a pod. Ide o proces, pri ktorom sa ciele podniku transformujú do trhových aktivít. Cieľom inovačnej stratégie marketingu je efektívne stanovenie firemného cieľa, voľba správnych produktov a výber správnej konkurenčnej pozície na ekonomickom trhu,
- *inovačná stratégia organizácie* – implementuje sa vo vnútri firmy a zavádzajú sa ňou rôzne organizačné procesy a postupy práce. Hlavným cieľom jej realizácie je zvýšenie konkurencieschopnosti podniku, zvýšenie kvality a výroby produktov na trhu, zlepšenie produktivity práce a pod. Túto stratégiu môžu podniky aplikovať v podobe novej organizačnej štruktúry, v nových postupoch práce, v novej reorganizácii podniku, v lepšej forme komunikácie medzi zamestnancami (etické kódexy) a pod.

Ako už bolo spomínané, existuje viacero delení inovačných stratégií. Inovačné stratégie môžeme podľa Dedouchovej (2011) deliť aj do nasledovných typológií:

- *proaktívne inovačné stratégie* – využívajú ich najmä podniky v oblasti vedy, výskumu a v informačno-technologickej oblasti (tieto podniky majú vysoké náklady, vysokú mieru rizika, avšak pri úspechu sú lídrami na trhu vo svojom odbore),
- *proaktívne inovačné stratégie* – využívajú ich podniky s už existujúcimi technológiami, nesú menšiu mieru rizika, zvyčajne majú aj vlastný vývoj a výskum,
- *reaktívne inovačné stratégie* – cieľom tohto typu inovačných stratégií je prispôsobenie sa požiadavkám zákazníkov a trhu (napr. výroba overeného produktu vo svojej réžii),
- *pasívne inovačné stratégie* – podniky samé čakajú na podnety od zákazníkov, napr. zmena ich dopytu po konkrétnom tovare a pod.

V kontexte prístupov k novému trhu a k technickému riešeniu tovaru (alebo produktu), existuje podľa autora Pitra (1997) päť základných typológií inovačných stratégií:

1. *inovačná stratégia, ktorá rieši technickú stránku produktu* – výsledkom tejto inovačnej stratégie sú stále nové inovácie v oblasti vedy, vývoja a technologického výskumu. Sú to však finančne náročné stratégie a nesú v sebe veľké ekonomické riziká, čo znamená, že po nich siahajú najmä veľké a úspešné firmy, ktoré majú dostatok finančných zdrojov,
2. *rovnomerná inovačná stratégia* – je pre ňu typická vyvážená (rovnomerná) miera medzi tým, čo chcú zákazníci (ich potreby a požiadavky) a tým, čo všetko v sebe obnáša príprava nového tovaru alebo služby na trh. Tento druh inovačnej stratégie je podľa autora Pitra najúspešnejší – odôvodnil to tým, že sa spomedzi všetkých typov inovačných stratégií najviac zameriava na zákazníkov, na ich potreby a kúpyschopnosť,
3. *inovačná stratégia používajúca overené (klasické) technické postupy* – túto stratégiu využívajú podniky, ktoré veria overeným a klasickým technickým riešeniam a postupom práce a nevyvíjajú žiadnu vedeckú alebo výskumnú činnosť. Pre firmy ide síce o menšie ekonomické riziko, avšak takýto podnik nebude nikdy so svojim tovarom alebo službou dominantný na trhu,

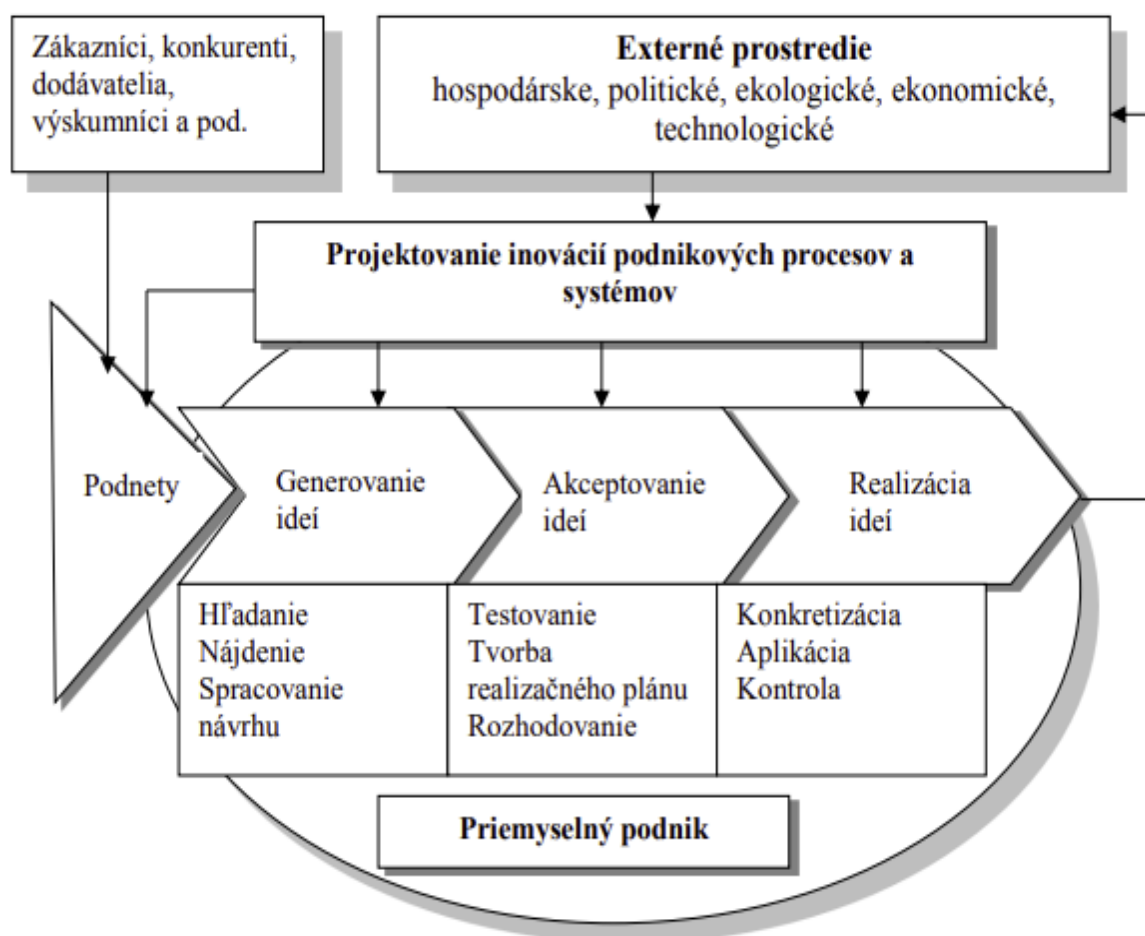
4. *stratégia malého rozpočtu* – podniky, ktoré využívajú vo svojom inovačnom procese túto stratégiu, sú konzervatívne (tradičné) a takmer vôbec nefinancujú a nerobia vlastný technický vývoj a výskum. Ich produkty alebo služby sú takmer identické s väčšinou na trhu, takže sa od seba odlišujú len minimálne. Z ekonomického hľadiska takýto podnik neriskuje, pretože obchoduje na overených trhoch,
5. *stratégia vysokého rozpočtu* – ide o inovačné stratégie, ktoré si vyžadujú najvyššie finančné zdroje. Podniky majú k dispozícii takmer neobmedzené finančné zdroje, avšak pri inovácií postupujú bez vzájomnej koordinácie a spolupráce, čo znamená, že v konečnom dôsledku nie sú veľmi úspešní.

1.8 Inovačný manažment

Inovačný manažment nemá na Slovensku dlhú históriu. Práve s príchodom zahraničných veľkých firiem, s rastúcimi požiadavkami spoločnosti a s moderným technologickým rozvojom vystala otázka, ako inovovať ostatné podniky tak, aby dosahovali maximálne možný ekonomický zisk (Kováč, 2017). Inovačný manažment znamená realizáciu stratégie podniku tak, aby jej interné a externé mechanizmy podporovali vývoj inovácií a zmien v každej oblasti.

V kontexte súčasného, rýchlo sa meniaceho podnikateľského prostredia a globalizácie trhového prostredia, je potrebné, aby bol podnik schopný zvládnuť čoraz silnejšiu konkurenciu a požiadavky zákazníkov – na to mu môžu poslúžiť inovácie, ochota prijať zmeny a realizovať také podnikové stratégie, ktoré naštartujú inovačné procesy (Sedláčková, Buchta, 2017). Ako vyzerá samotný inovačný proces podniku môžeme vidieť na príklade na nasledujúcom obrázku.

Obr. č. 5: Inovačný proces z pohľadu inovačného manažmentu



Zdroj: KERULOVÁ, L. *Inovačný manažment v procesoch podnikov*. Dostupný na internete. <cit. Online 14.12.2022>. [https://www.sjf.tuke.sk/umpadi/taipvpp/2013/journal/53_Lydia_Kerulova_INOVACNY.pdf], s. 29.

Podstata inovačného manažmentu spočíva v tom, že za samotnými inováciami v podnikových procesoch stoja kreatívne ľudské zdroje. Podľa obrázku vidíme, že vplyvom externých podmienok (hospodárskych, politických, ekologických, ekonomických, technologických) a vplyvom zákazníkov (dodávateľov, konkurentov na trhu, výskumníkov), nastáva tlak a potreba na nový podnet a projektovanie inovácií podnikových procesov a systémov v rámci konkrétneho podniku.

Následne na to sa generujú nápady, akceptujú sa a realizujú. Inovačný manažment je tá zložka podniku, ktorá celý inovačný proces zastrešuje – začína to hľadaním, nájdením a spracovaním inovácie, jej testovaním, tvorbou realizačného plánu, rozhodovaním, až po finálnu konkretizáciu inovácie, jej aplikáciu a kontrolu. Takto schematicky vyzerá inovačný manažment skoro v každom podniku.

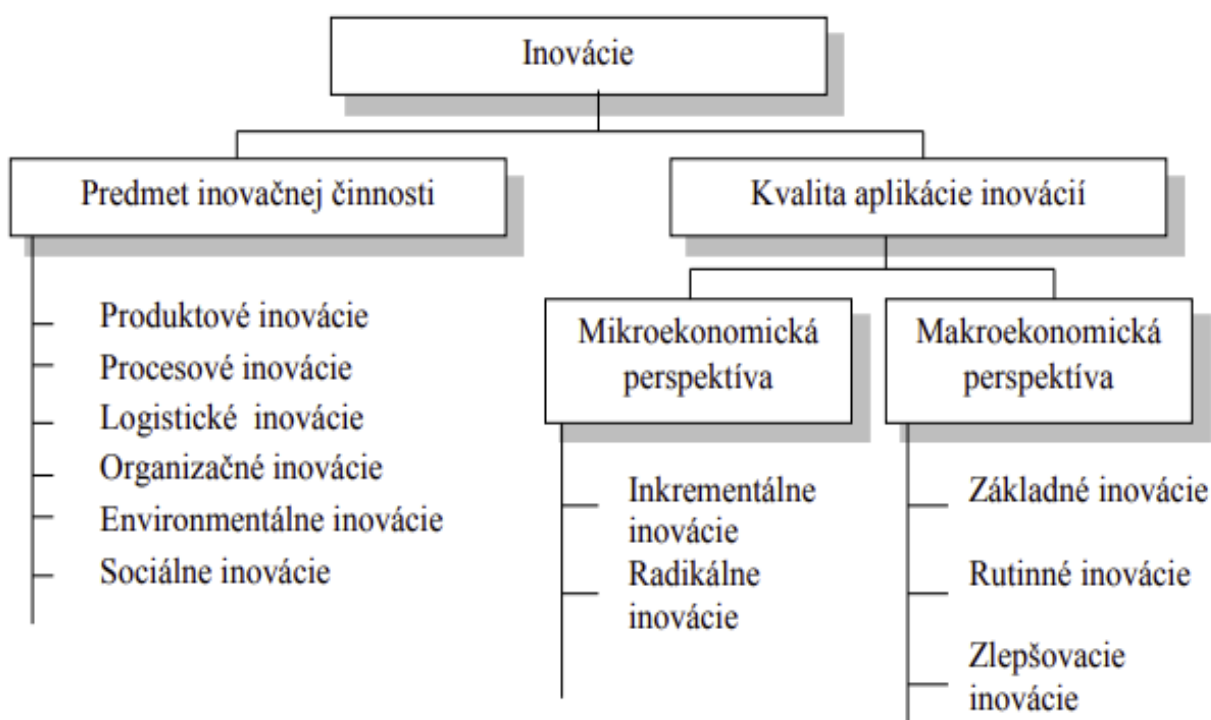
Za najlepšie pracovné profesie, ktoré sú vo svojej podstate inovatívne a kreatívne, považujeme konštruktérov, strojných inžinierov, technológov, výskumníkov, vedcov, projektantov, ekonómov, zamestnancov v oblasti marketingu a na oddeleniach obchodu, manažérov inovácií a myslenia a pod.(Dvorak et al., 2016) Preto je pre veľké a medzinárodne úspešné firmy dôležité, aby sa starali o rozvoj a nepretržité vzdelávanie vlastného ľudského potenciálu práve v oblasti inovácií – to im zaručí veľký predpoklad k poprednému miestu na trhu. Nové inovácie znamenajú nielen nový výrobok alebo službu, ale aj nové príležitosti v oblasti subdodávok, prepravy tovaru, logistiky, nákupu, výroby, čo v konečnom dôsledku prinesie viac podnikateľských príležitostí pre väčšie množstvo ľudí.

Inovačný marketing (Keřkovský, Vykypel, 2016) v sebe zahŕňa procesy marketingu, obchodu, vývoja výrobkov, procesy samotnej výroby, postupy práce organizácie a systém riadenia konkrétneho podniku. Nejde teda o izolovanú oblasť, ale o spojenie viacerých jednotiek fungovania podniku do jedného systému. Inovačný marketing obsahuje tvorivé, kreatívne aktivity, ktorých výsledkom je riešenie nejakej veci, avšak novým, unikátnym spôsobom. Podľa Druckera (1993, s. 25) ide o „*komplexný systém činností od vzniku nápadu, až po jeho uvedenie do praxe.*“

Inovačný marketing (Blažková, 2017) je nepretržitá, systematická disciplína, ktorá sa vo svojej podstate zaoberá funkcionalitou a koordináciou postupov práce medzi výrobou, technológiou, systémom, pracovnou silou, prevádzkovou činnosťou a riadením konkrétneho podniku. Výsledkom tohto manažmentu je súbor kvantitatívnych a kvalitatívnych inovačných zmien, ktoré majú buď pozitívne alebo negatívne sociálno-ekonomické dôsledky pre podnik, spoločnosť a ľudí. Inovácie, ktoré sú hlavným cieľom inovačného manažmentu, sú veľmi dôležité pre celý podnik, ale aj pre celú spoločnosť – prostredníctvom zmien nastali vo vede, vo výskume, na trhoch, ale aj v každej oblasti nesmierne pokroky, čomu vdáčíme práve za úspešné inovačné procesy (Mihok a kol., 2019).

Zmenou, ktorá prináša pre podnik úžitok, sú napr. nové podmienky pre efektívnejšiu, ekologickejšiu a hospodárnejšiu výrobu. Na inovácie pozerá inovačný marketing dôslednejšie a podľa vlastnej potreby si ich zatrieduje do svojich skupín (Šimková, 2016). Ide o to, aký druh inovácií inovačný marketing rieši a čo ním chce dosiahnuť. Okrem vybranej inovačnej stratégie a aplikácií inovačného procesu v podniku si inovačný manažment volí aj konkrétny typ alebo klasifikáciu inovácie – rozdelenie inovácií z pohľadu inovačného marketingu môžeme vidieť na nasledujúcom obrázku.

Obr. č. 6: Klasifikácia inovácií z pohľadu inovačného manažmentu



Zdroj: KERULOVÁ, L. *Inovačný manažment v procesoch podnikov*. Dostupný na internete. <cit. Online 14.12.2022>. [https://www.sjf.tuke.sk/umpadi/taipvpp/2013/journal/53_Lydia_Kerulova_INOVACNY.pdf], s. 38.

Inovačný manažment rozdeľuje inovácie podľa predmetu inovačnej činnosti (produktové, procesové, logistické, organizačné, environmentálne a sociálne inovácie) a podľa kvality aplikácie inovácií. Tie následne delí z mikro a makro perspektívy. Riadenie manažmentu inovácií je podľa Slávika (2015) výsledkom mimoriadne dôležitej spoločensky významnej aktivity – prispieva k zmene úrovne poznania. Inovačný manažment je v podniku realizovaný prostredníctvom inovačných stratégií a inovačných projektov. Teoreticky sa tento druh manažmentu riadi teóriou projektového riadenia, ktorého obsahom je súbor postupov, nástrojov a metód pre aplikáciu projektov, ktoré zabezpečujú inovačné ciele podniku (Zaušková, 2016).

Zdrojom riadenia je kreativita, tvorivosť, výskum a vývoj v rámci možností a štruktúr podniku. Pre inovačný manažment je teda dôležité, aby mal k dispozícii informácie a poznatky, ktoré mu umožnia navrhovať, meniť a realizovať inovačné projekty. Zodpovedá za výber konkrétnych inovačných projektov, za ich celkové riešenie, samotnú realizáciu a post projektové aktivity. Ak je už vybratý nejaký projekt, pre inovačný manažment je podľa Pittnera a Švejdu (2018) potrebné:

- zabezpečiť, aby stratégia podniku bola v súlade s cieľmi inovačného projektu,
- zabezpečenie efektívnej spolupráce pri implementácii inovačných projektov,
- musí byť vytvorená správna projektová organizačná štruktúra,
- zabezpečiť, aby mal inovačný projekt v podniku všeobecnú podporu, a to nielen riadenia, ale aj všetkých zamestnancov,
- zabezpečiť, aby bolo pripravené technické prostredie pre inovačné projekty.

K hlavným cieľom inovačného manažmentu patrí aj snaha dosiahnuť čo najvyššiu efektivitu práce zamestnancov – úspech riadenia manažérov, ktorí majú v kompetencii inovačné projekty, závisí od maximálneho využitia ľudského potenciálu každého zamestnanca v podniku (Dedouchová, 2011). Každý zamestnanec, ktorý je nejakým spôsobom zaangažovaný do inovačného procesu, musí mať osobný záujem na dosiahnutí dobrého výsledku. Inovační manažéri musia v praxi zvládnuť riadenie ľudí rôznych kultúr, etník, musia sa zároveň riadiť požiadavkami zákazníkov a potrebami trhu. Ide o náročnú prácu, ktorá sa v čase súčasnej globalizácie a rýchleho pokroku, stáva čoraz viac náročnejšou.

Veľké podniky preto hľadajú a prioritne zamestnávajú takých inovačných manažérov, ktorí sú schopní riadiť projekty i napriek rôznym rozmanitostiam – ide o ľudí, ktorí sú kreatívni, tvoriví, neboja sa zmien, radi experimentujú a vidia potenciál tam, kde iní nie (Sedláčková, Buchta, 2017). Dobrí inovační manažéri vedia, že ak má byť inovačný projekt podniku úspešný, všetci zamestnanci musia byť stotožnení s touto skutočnosťou. Od toho závisí implementácia a realizácia inovácie. Na to, aby sa v podniku zvýšila lojalita a odbornosť zamestnancov, slúži podnikové vzdelávanie.

Práve vzdelávanie je jedna z udržateľných konkurenčných výhod, pretože vzdelaní zamestnanci znamenajú pre podnik nielen ľudský, ale aj ekonomický potenciál – a to vo zvýšení kvality a produktivity práce. Takisto sa očakáva, že vzdelaní ľudia rýchlejšie prijímajú zmenu a inovácie v práci a neboja sa ich (Slávik 2015).

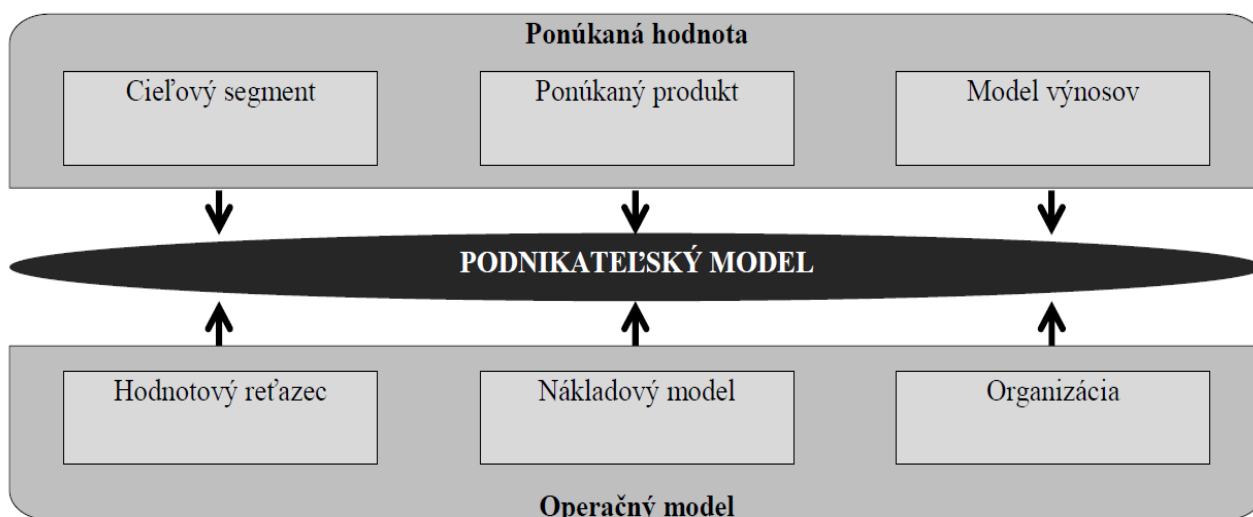
Po vzdelávaní zamestnancov je ďalším významným nástrojom riadenia inovačného manažmentu motivácia zamestnancov. Motiváciou zamestnancov manažér docíli vyššiu mieru oddanosti voči podniku a vyššiu miery ochoty pracovať a podieľať sa na dosahovaní strategických cieľov podniku. Motivácia zamestnancov sa môže realizovať v niekoľkých podobách, a to buď vo forme finančného príspevku, vo forme pochvaly, formou benefitov, formou poukážok a pod. Motivovať a vzdelávať zamestnancov firmy je teda dôležitým

nástrojom inovačného manažmentu, pretože práve cez ne sa dá zabezpečiť, že inovačný proces bude v konečnom dôsledku úspešný (Kováč, 2017).

1.9 Podnikateľský model

Podnikateľský model je základný dokument vznikajúcej firmy. Má presne danú štruktúru a jeho cieľom je zdefinovať, aké sú plány, stratégie a vízie firmy. Obsahuje nielen základné informácie o firme, ale aj analýzu finančného trhu, marketingovú analýzu a rozpočtovú stratégiu, pomocou ktorých chce preraziť so svojimi tovarmi a službami na trhu. Súčasťou podnikateľského modelu je firemná strategická analýza, kde firma poukazuje na svoje slabé a silné stránky a zároveň ukazuje, aké sú jej potenciálne hroby a výhody na trhu.

Obr. 7 – Príklad podnikateľského modelu



Zdroj: Zagoršek, B. 2019, s. 4

Podnikateľský model musí obsahovať aj základnú finančnú prognózu výnosov a nákladov na svoju existenciu, minimálne v časovom horizonte 3 roky. Firma musí preukázať svoje existujúce imanie, no zároveň v nej musí poukázať aj na ostatné finančné zdroje, ktoré plánuje použiť v podnikaní. Súčasťou sú aj prevádzkové, personálne a mzdové náklady a následný hospodársky zisk z výnosov. Podnikateľský model je teda prvý strategický dokument, ktorý definuje firmu a jej smerovanie. Môžeme povedať, že podnikateľský model je definovaním logických vzťahov existujúcich v podniku – tieto vzťahy vytvárajú pridanú hodnotu pre zákazníkov a výnosy pre seba.

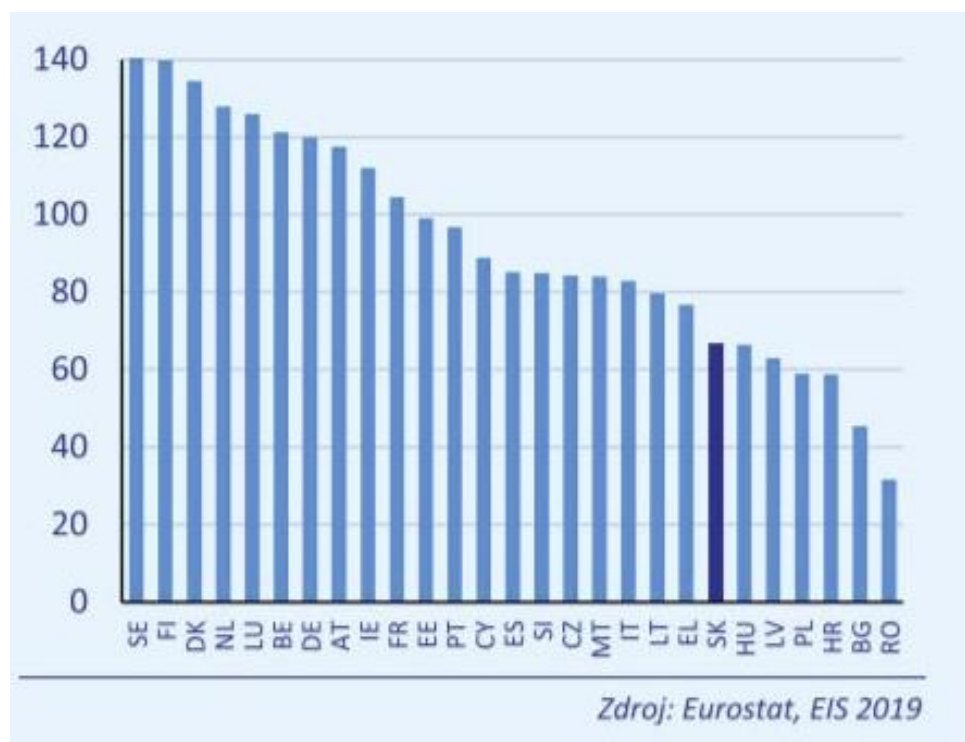
Obr. 8 – Podiel podpory inovácií v SR oproti EÚ

Výsledkové a výstupové indikátory pre vedu, výskum a inovácie								
		2015	2016	2017	2018	2019	Cieľ 2024	Cieľ 2030
Produktivita práce na odpracovanú hodinu (% z priemeru EÚ 27)	SK	77,8	72,6	72,0	72,9	73,2	82	92
	EU	100	100	100	100	100		
European innovation scoreboard (relatívny výkon voči EU)	SK	67	69	64	63,5	66,6	82	Priemer EÚ
	EÚ	100	100	100	100	100		
BERD (Súkromné výdavky na VaV) (% HDP)	SK	0,33	0,4	0,48	0,45	n/a	0,6	Priemer EÚ
	EÚ	1,36	1,37	1,42	1,45	n/a		
GERD (Celkové výdavky na VaV) (priemer dosiahnutých bodov)	SK	1,16	0,79	0,89	0,84	n/a	1,2	Priemer EÚ
	EÚ	2,12	2,11	2,15	2,19	n/a		

Zdroj: Eurostat, European Innovation scoreboard (2020)

Ako môžeme vidieť, Slovensko za priemerom Európskej únie podľa údajov z Eurostatu zaostáva v podpore inovácií, výskumu a vedy. Z výskumu z roku 2020 vyplýva, že v porovnaní s ostatnými členskými štátmi Európskej únie, Slovensko inovuje málo podnikov, kvalita výskumu je všeobecne nízka a štátom je táto oblasť výrazne podfinancovaná. Slovensku chýba výraznejšia spolupráca verejného a súkromného sektora, ktorá je jedným z predpokladov úspešných biznis projektov.

Obr. 9 – Miesto SR oproti EÚ v podpore inovácií



Zdroj: Eurostat, European Innovation scoreboard (2020)

Na základe výsledkov Eurostatu z roku 2020 vidíme, že Slovensko sa v rebríčku European Innovation scoreboard (2020) umiestňuje na podpriemerných pozíciách. Výskum skúmal finančnú podporu do inovácií podnikov, hlavne z hľadiska využívania rizikového kapitálu. Podnikový výskum a vývoj tvorí 0,8% HDP Slovenska, čo je jedna z najnižších priechok v rámci EÚ. Treba však podotknúť, že za posledných 10 rokov sa podnikový výskum zdvojnásobil, za čo môže najviac automobilový priemysel, ktorý je hlavným ekonomickým ťahačom v Slovenskej republike. Výsledkom nízkej miery podnikového výskumu je nízky počet patentov, ochranných známok, inovatívnych dizajnov a úžitkových zdrojov.

2. CIEĽ PRÁCE

Bakalárska práca sa zaoberá inováciami podnikateľských modelov a posilnením schopností firmy inovovať svoje podnikateľské modely a spôsobom pre svoje produkty a technológie. V práci bude zakomponovaný návrh podnikateľského plánu pre konkrétny podnik. Práca sa vo svojej teoretickej časti snaží zdefinovať, čo sú inovácie a inovačný proces z hľadiska súčasného stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí. Rovnako sa snaží pochopiť, čo presne znamená samotný pojem inovácie, aký je jej význam a ako sa inovácie delia z hľadiska ich rôznorodosti.

V práci sa riešia aj rôzne typy a druhy inovácií a ich základné zdroje. Samostatná pozornosť je venovaná inovačným stratégiám podnikov a ich inovačnému manažmentu. Práca chce ukázať, aké dôležité miesto zohrávajú v podniku inovácie a inovačné stratégie. Takisto chce opísať, aký je vzťah medzi riadením podniku, ziskom, dosahovaním strategických cieľov podnikania a inovačným manažmentom. Hlavným cieľom práce je vytvorenie vlastného podnikateľského modelu, ktorý bude v sebe zahŕňať myšlienku inovácií v oblasti logistiky a ich zavedenie do reálneho podnikateľského prostredia.

2.1 Čiastkové ciele práce

Práca má okrem hlavného cieľu, aj čiastkové ciele, ktoré svojou podstatou podporujú hlavný cieľ. Medzi základné čiastkové ciele práce považujeme:

- podpora inovatívnych podnikateľských modelov v podnikateľskom prostredí,
- podpora inovácie a tvorivosti jednotlivcov, vedenia, zamestnancov a ľudí, ktorí tvoria podnikateľské prostredie,
- poukázanie na dôležitosť inovácií v súčasnom globalizovanom svete, ktorý ovplyvňuje chod celej firmy,

Dosiahnutie hlavných cieľov a čiastkových cieľov práce je detailnejšie rozpracované v poslednej časti záverečnej práce, ktorá má názov výsledky práce. Táto časť obsahuje podnikateľský model s presnými údajmi a inovatívnymi postupmi, ktoré by mali byť zavedené do podnikateľskej praxe.

3. METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

Pri písaní záverečnej práce sme využívali niekoľko výskumných metód. Na začiatku to boli najmä metódy skúmania riešenej problematiky, zber informácií a ich triedenie a selekcia. Postupovali sme systematicky a logicky, pričom sme vytriedľovali informácie, ktoré sú a ktoré nie sú dôležité pre našu prácu. Zháňali sme všetky dostupné zdroje na danú problematiku. Využívali sme aj online zdroje, ktoré sú prístupné pre širokú verejnosť. Všetky teoretické zdroje sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Pri písaní práce sme použili aj ďalšie výskumné metódy, ktoré sa používajú pri písaní záverečnej práce. Medzi najviac využívané považujeme:

- kvantitatívne metódy, kvalitatívne metódy,
- opisné metódy,
- dedukcia,
- abstrakcia,
- analýza,
- syntéza,
- metódy selekcie a triedenia informácií,
- deskriptívne metódy.

Praktická časť obsahuje návrh vlastného biznis modelu, ktorý sme aplikovali na reálnu firmu vďaka našim nadobudnutým poznatkom v oblasti inovácií v podnikateľskom prostredí. Pri vytváraní podnikateľského modelu sme vychádzali nielen z nadobudnutých teoretických poznatkov, ale aj z vlastných, niekoľkoročných pracovných skúseností. Snažili sme o vzájomnú syntézu s cieľom vymyslieť niečo nové, čo by bolo reálne a použiteľné v podnikateľskom prostredí. Okrem poznatkov sme pri tvorbe podnikateľského modelu použili aj grafy a tabuľky, ktoré poukazujú na ekonomické ukazovatele podniku, ktorý sme v pláne opísali.

Pre potreby aplikácie navrhovaného podnikateľského modelu sme použili podnik, v ktorom sa náš model inovácií v oblasti logistiky použil. Myslíme, že navrhovaný projekt podnikateľského modelu je využiteľný v rôznych typoch podniku s rôznym ekonomickým zameraním. Navrhovaný podnikateľský model bude obsahovať inovatívne postupy a návrhy, ktoré sú z nášho pohľadu potrebné pre lepšie a efektívnejšie fungovanie logistiky každého podniku. Podnikateľský model je zameraný na zlepšenie procesov a štandardov v oblasti logistiky. Hlavným cieľom inovácie logistiky je efektívny nákup a kvalitný time manažment.

4. VÝSLEDKY PRÁCE

Táto časť bude obsahovať nami vytvorený podnikateľský model podniku, ktorého hlavnou výhodou oproti iným podnikom je existencia inovácie v oblasti logistiky podniku pod názvom EDI a prinášanie nových a efektívnejších systémov v procesoch a postupoch v oblasti logistiky a jej riadení.

4.1 Podnikateľský model

4.1.1 Opis firmy

Názov podniku: Boddex s.r.o.

Právna forma: spoločnosť s ručením obmedzeným

Základné imanie: 5 000 EUR

Spoločník: Jaroslav Svitok, 100% vklad 5 000 EUR

Konateľ: Jaroslav Svitok (konateľ koná za podnik samostatne)

Deň vzniku (zápisu do obchodného registra): 02.02.2013 spísaním spoločenskej zmluvy a následným zápisom do Obchodného registra so základným imaním vo výške 5 000 EUR.

Predmet podnikania: kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi – predmetom ekonomickej činnosti spoločnosti je kúpa a predaj nábytku a jeho skladovanie, maloobchodná a veľkoobchodná činnosť, skladovanie tovarov. Spoločnosť sa zameriava na kúpu a predaj nábytku pre náročných zákazníkov a predaj luxusných sviečok

SK NACE: 47.78

Sídlo spoločnosti: Pribinova 77, Bratislava

Hlavný cieľ firmy: uspokojovať klientov a partnerov na čo najvyššej úrovni a v čo najlepšej kvalite. Vyriešiť každý problém a zabezpečiť všetky logistické riešenia tak, aby boli prispôsobené okolnostiam a na mieru každého partnera.

Trhom pre podnik Boddex s.r.o. je celé územie Slovenskej republiky. Firma má hlavné sídlo v Bratislave, kde má prenajaté aj sklady pre uskladnenie tovaru a jeho následnú logistiku. V strednodobom horizonte sa predpokladá s rozšírením pôsobenia firmy aj do zahraničia – do Českej republiky a do Maďarska. Firma plánuje postupne založiť filiálky na východnom a na strednom Slovensku. Cieľom podnikateľských aktivít je vytvorenie logistických centier firmy, kde bude uskladnený tovar ihneď dostupný zákazníkom. Konkurencia je v oblasti predaja nábytku vysoká (najmä veľké obchodné centrá ako napr. ASKO, IKEA, Mobelix), avšak firma

ponúka kvalitný nábytok za adekvátne ceny s možnosťou vlastného navrhovania interiérov, modelov a rýchlej donášky až do domu. Samozrejmosťou sú variácie nábytku podľa požiadaviek klientov. Nábytok spoločnosť kupuje tovar od rôznych európskych výrobcov, čo umožňuje zákazníkom vyberať z množstva rôznych modelov nábytku na jednom mieste.

4.1.2 Organizačná štruktúra

Spoločnosť vedie jej konateľ, riaditeľ. Ekonomický úsek riadi obchodný riaditeľ. Firma zamestnáva vlastných obchodných zástupcov, dizajnérov, nákupcov a manažérov predaja. Vo firme sú zamestnaní manažér logistiky, office manažér, asistenti predaja, účtovník, skladníci, vodiči a montéri.

- riaditeľ – konateľ spoločnosti, obchodný riaditeľ,
- asistentka riaditeľa, obchodní zástupcovia,
- dizajnéri, nákupcovia, admin office,
- manažér predaja, manažér logistiky, office manažér
- asistenti manažéra predaja, účtovník
- skladník, vodič, montér.

4.1.3 Hodnotové ponuky

Podnikateľský model firmy kladie dôraz na vlastnú analýzu spôsobu dodávok tovaru do maloobchodných a veľkoobchodných prevádzok po celom Slovensku. V analýze sme zistili, že väčšina predajní nevyužíva výhody združených dodávok a je zásobovaná priamo od svojich dodávateľov, čo môže spôsobovať komplikácie pri logistike tovaru konečnému užívateľovi. Preto je namieste zamerať sa na optimalizáciu a inováciu logistiky vo firme – to pokladáme za najlepší predpoklad úspechu tejto firmy. Firma Boddex s.r.o. so zvolila inovácie a inovatívne postupy v oblasti logistiky, ktorými sa líši od iných podobných firiem:

1. *zavedenie automatizácie do skladu,*
2. *prijem cez EDI,*
3. *naskladnenie cez HANDHELD,*
4. *odosielanie a prijímanie objednávok cez EDI,*
5. *zavedenie warehouse management system (WMS).*

Tieto inovatívne logistické postupy sú realizované od samotného nákupu tovaru až po jeho predaj. Firma plánuje zaškoliť každého zamestnanca firmy v tejto oblasti, najmä však skladníka a manažéra predaja. Cieľom ekonomickej činnosti firmy je zamerať sa na stratégiu nákupu

v procese jej kvality, ceny a timingu – následne na to využiť všetky najefektívnejšie logistické postupy tak, aby bol predaj alebo kúpa tovaru pre firmu čo najvýnosnejšia. Pri navrhovaní logistiky a trhových stratégií firma vychádza z predpokladu dosiahnuť čo najvyšší zisk za optimalizácie ceny, kvality a distribúcie tovarov. Firma zavádza nákup a predaj tovaru cez internet, pričom o aktualizácii ponuky sa bude starať externý IT poradca.

4.1.4 Vzťahy so zákazníkmi

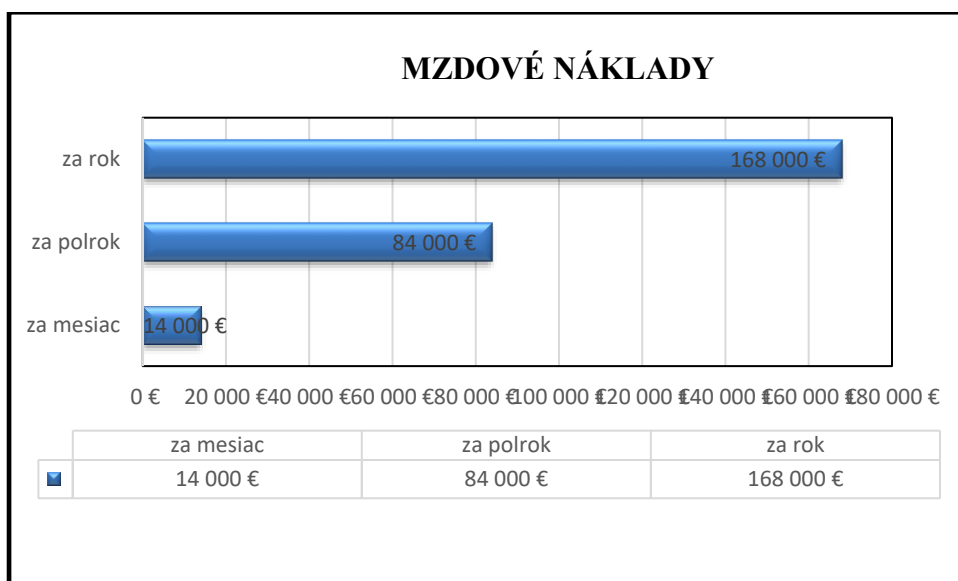
Marketing je z hľadiska dosahovania ekonomických úspechov veľmi kľúčový faktor. V spoločnosti Bodexx s.r.o. má marketing na starosti office manažér, dizajnér a manažér predaja. Hlavnou marketingovou činnosťou je získavanie nových zákazníkov a majiteľov obchodných predajní. To sa deje formou osobnej prezentácie spoločnosti. Firma využíva aj reklamu svojej činnosti prostredníctvom veľkoplošných reklamných plôch v Bratislave a v jej okolí. Reklamy spoločnosti sú na všetkých nehnuteľnostiach firmy (sklady, kancelárske priestory) a na všetkých firemných autách. Zákazníkov, ktorí pracujú v danom odvetví, firma oslovuje cielenou reklamou v odborných časopisoch, a to prezentáciou inovatívneho logistického systému dodávok tovarov EDI. Firma má vlastnú marketingovú stratégiu a vlastný plán oslovovania nových zákazníkov. Jej kontrolu je vykonávať v pravidelných intervaloch sám konateľ.

4.1.5 Zdroje príjmu

Základné imanie podniku je 5 000 EUR, ktoré vložil a následne aj splatil riaditeľ - konateľ. Hlavným cieľom finančných stratégií je naplnenie hlavného cieľa podnikateľských aktivít spoločnosti – dosiahnuť čo najvyšší zisk za predpokladu minimalizácie nákladov. Financie podniku sú primárne z konateľových zdrojov a z úverových zdrojov. Do budúcnosti konateľ nevylučuje aj splynutie s inou nábytkárskou firmou alebo vstup ďalších konateľov a spoločníkov do vedenia firmy. Základné finančné prostriedky firmy sú:

- konateľove úspory (vklad do podnikania) – 100 000 EUR
- úver od banky – 150 000 EUR
- nákladné autá v hodnote 45 000 EUR
- skladové priestory

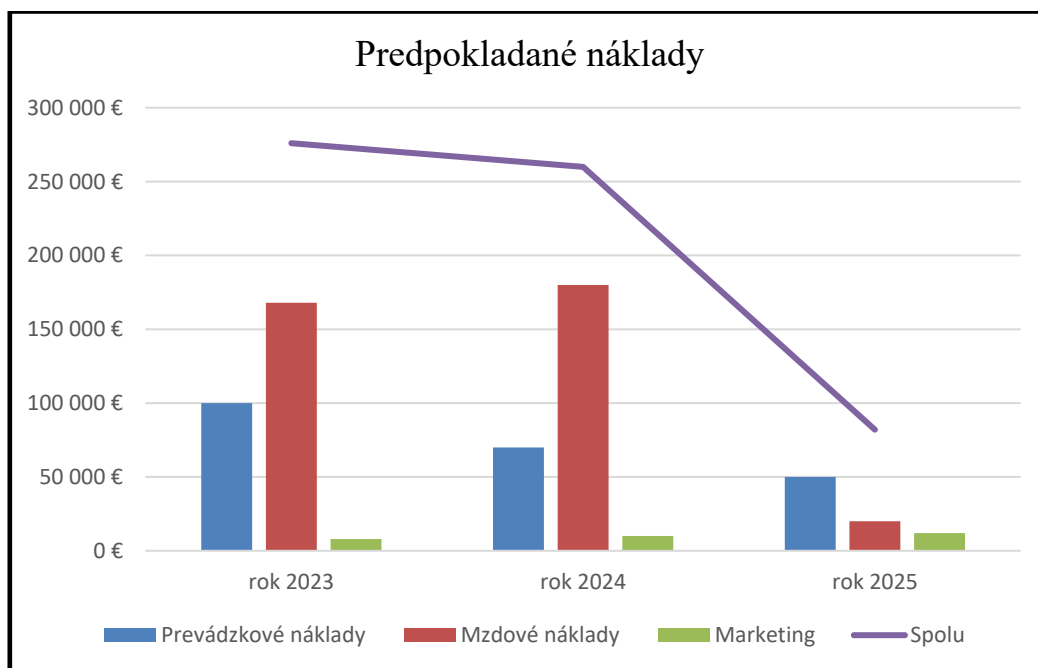
Graf 1: Mzdové náklady



Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri mzdových nákladoch je potrebné rátať aj s povinným platením odvodov do zdravotnej poisťovne a do sociálnej poisťovne. Takisto dôležité sú preddavky na daň a daňové povinnosti, ktoré sú zo zákona povinné uhradiť. Základom pre stanovenie finančného plánu firmy je odhad alebo predpoklad výdavkov na prvé tri roky. Tie nám ukazuje nasledujúci graf.

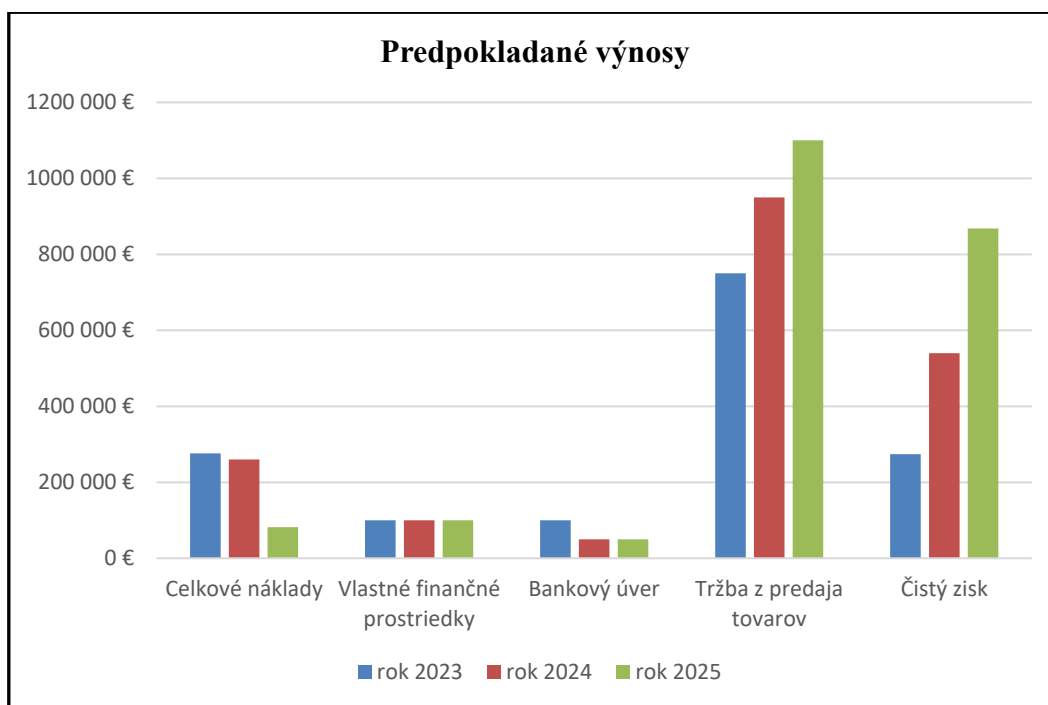
Graf 2: Predpokladané výdavky



Zdroj: Vlastné spracovanie

Firma predpokladá, že výdavky sa budú znižovať, pričom výnosy sa budú zvyšovať aj za výdatnej pomoci inovatívneho logistického postupu práce. Výnosy ukazuje nasledujúci graf.

Graf 3: Predpokladané výnosy



Zdroj: Vlastné spracovanie

Firma predpokladá, že v najbližších rokoch budú náklady na prevádzku klesať a zároveň bude rásť čistý zisk. K dosiahnutiu tohto podnikateľského modelu najviac pomôže inovatívny logistický systém, ktorý podnik zaviedol. Cieľom je maximalizovať spokojnosť klientov a kvalitu tovarov, avšak za čo najnižšie náklady a procesy. Myslíme si, že výhodou tejto firmy na trhu je to, že konateľ vie, ako funguje logistický systém a aký je dôležitý pre správne a efektívne podnikanie. Takisto je podstatné, že firma podporuje inovatívne procesy a postupy, ktoré zavádza do svojej firemnej kultúry a je naklonená novým myšlienkam a výzvam. V budúcnosti nevyklučuje spoluprácu s rôznymi startupmi a novými technológiami, ktoré budú pre firmu prínosom.

4.1.6 Inovačný logistický systém EDI

Logistický systém je jeden z najdôležitejších predpokladov úspechu každej firmy. Je potrebné, aby tento systém fungoval a aby boli logistické procesy súčasťou organizácie práce vo vnútri vo firme. Každý zamestnanec musí poznať tieto postupy práce a musí byť s nimi oboznámený. Firma Bodexx s.r.o. pracuje vo veľkoobchode a to s veľkými komoditami, ktoré sú náročné na prepravu a uskladnenie. Práve z tohto dôvodu sa firma rozhodla, že zainvestuje do inovatívneho a pokrokového logistického systému, ktorý sa na našom trhu vyskytuje. Volá sa EDI – Electronic Data Interchange, čiže elektronická výmena dát. Ide o optimalizáciu

procesov v rámci dodávateľského reťazca, ktorá pre firmy predstavuje kľúčovú technológiu pre inovatívne postupy v spoločnosti. EDI je vhodnou alternatívou pre tie spoločnosti, ktoré vidia v efektívnej optimalizácii svojich procesov dlhodobú a strategickú perspektívu, a to nielen v rámci lokálnych možností, ale aj v rámci komunikácie a biznisu s inými štátmi.

Elektronická výmena dát predstavuje výmenu elektronických obchodných dokumentov medzi obchodnými partnermi vo firme. Ide o súčasť tzv. e-biznisu (elektronického biznisu). Cieľom tejto výmeny je dosiahnuť čo najvyššiu možnú úroveň automatizácie procesov prostredníctvom integrovanej výmeny elektronických dát vo firme, čím sa dá efektívne predchádzať ručným a palierovým obchodným transakciám. Okrem výmeny objednávok medzi obchodnými partnermi, EDI systém ponúka aj fakturačné procesy, ktoré umožňujú elektronický prenos faktúr v aktuálnom čase, čo zase umožňuje okamžitú kontrolu a rýchle spracovanie.

EDI teda ponúka firme výmenu elektronických dát ako sú objednávky a faktúry, ale rieši aj mnoho ďalších obchodných procesov, ako napr. správu kmeňových dát, zasielanie elektronických dodacích listov poskytovateľom logistických služieb, realizuje informácie a upozornenia o spracovávaní požiadaviek na úhradu platby faktúr a pod.

Obr. 10 – Proces objednávanie v systéme EDI



Zdroj: Vlastné spracovanie

Štandardizované informačné technológie ako je napr. EDI sú predpokladom k tomu, aby mohla akákoľvek firma vykonávajúca svoju ekonomickú činnosť v akomkoľvek odvetví, kdekoľvek vymieňať svoje obchodné dáta bez ohľadu na to, aké používajú kanály, dátové formáty a média jej partneri.

4.1.7 Problémy pred zavedením EDI

Pred zavedením systému EDI mala firma Boddex s.r.o. problémy s logistikou svojich tovarov a služieb, najmä išlo o tieto oblasti:

- time-manažment,
- veľa stráveného času kvôli prijatiu objednávok,
- vysoká chybovosť v prijatí a vo vystavovaní objednávok,
- častý výskyt chýb a zámien tovaru, čo viedlo k rôznym sťažnostiam a reklamáciám,
- veľa ľudí sa zapájalo do procesu logistiky tovaru – od prijatia objednávky na obchodnom oddelení až po doručenie tovaru zákazníkovi,
- neexistovala databáza odberateľov tovarov, resp. dodávateľov tovarov,
- chýbal systém pripomenutí pri objednávkach.

4.1.8 Zavedenie EDI do procesov firmy

Odkedy spoločnosť Boddex s.r.o. zaviedla systém logistický systém EDI, získala tieto markantné výhody:

- úspora papiera na tlač, tonera do tlačiarňí, zníženie opotrebovanosti tlačiarňí,
- zníženie nákladov na poštové služby,
- automatizácia procesov a postupov práce,
- efektívna investícia firmy do procesu, ktorý je štandardizovaný.

Okrem vyššie spomenutých výhod logistický systém EDI priniesol spoločnosti aj zvýšenie efektivity v týchto oblastiach:

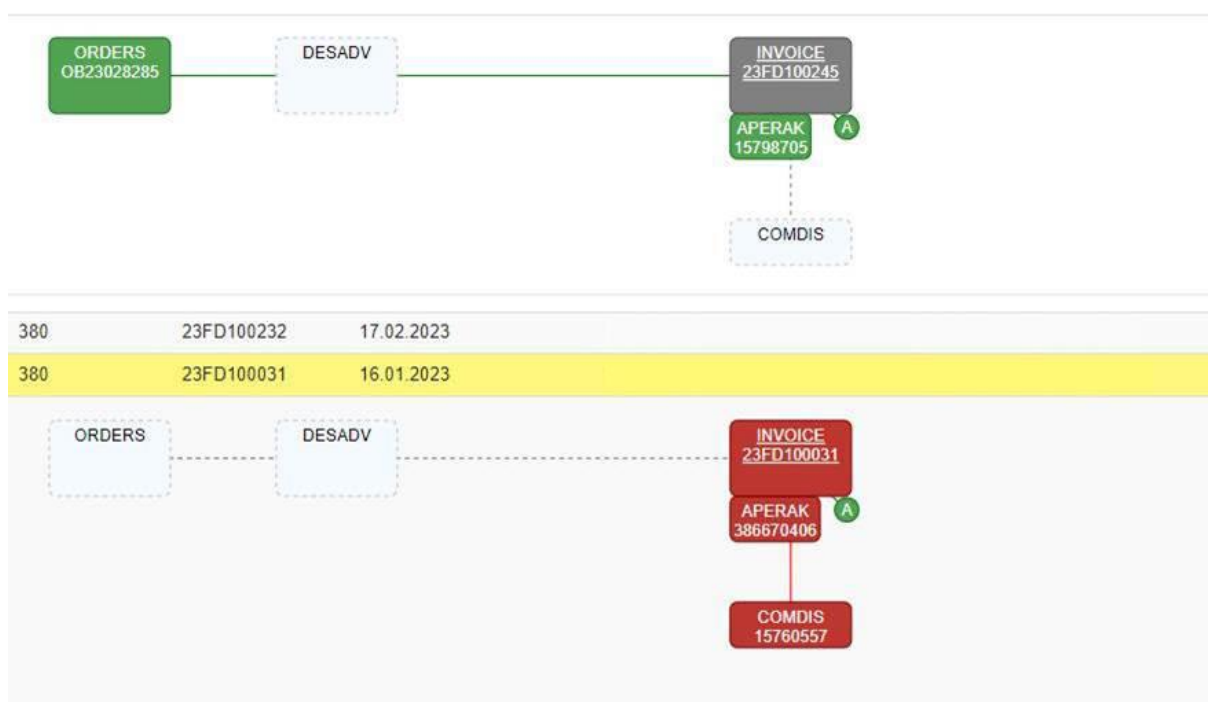
- rýchlejšie spracovanie informácií,
- nižšia chybovosť,
- vyššia presnosť postupov práce,
- vyššia kontrola a sledovateľnosť transakcií, ktoré v spoločnosti prebiehajú,
- minimalizácia medzier v integrácií,
- zdokonalenie podnikových procesov,
- zlepšenie komunikácie a spolupráce medzi partnermi firmy, najmä s partnermi, ktorí sú v zahraničí,
- transparentnosť informácií,

- aktuálnosť informácii kvôli neustálemu toku nových podnetov,
- vysoká kvalita a miera informácií pre plánovanie výroby, optimalizáciu zásob, logistický systém prepravy tovaru k zákazníkovi a pod.

Podľa odhadovaných údajov firma Boddex s.r.o. ušetrila na spracovávaní objednávok až po samotnú fakturáciu na všeobecných nákladoch cca 2 – 3 eur. Pri sprostredkovaní tovaru nábytku, s ktorým firma obchoduje, EDI využíva v procese objednávaní, dodávania a fakturácie:

- objednávky,
- dodacie listy,
- príjemky,
- faktúry.

Obr. 11 – Kontrola spracovania dokladov v systéme EDI



Zdroj: Vlastné spracovanie

Všetko robí systém automaticky a integrovanie. K základným procesom ako je napr. riadenie predaja, riadenie zásob na sklade, platobné príkazy na úhradu a pod. sa firma rozhodla posunúť na vyššiu úroveň – systém EDI robí automaticky v tomto kroku:

- odpoveď na objednávku,
- zmenu objednávky,

- prehľad zásob,
- prehľad o predaji,
- oznámenie o vrátení tovaru, tzv. vratka alebo proces reklamácie,
- katalóg tovaru a cien,
- obchodná námietka,
- platobný príkaz – hromadný,
- platobné avízo – hromadné,
- hlásenie o chybových stavoch,
- kontrolné správy.

4.2 Závery a odporúčania pre prax

V súčasnej dobe musia všetky spoločnosti čeliť mnohým ekonomickým úskaliam. Firmy, ktoré dokážu pružne reagovať na zmeny a investovať do inovácií, majú tendenciu udržať sa na podnikateľskom trhu a byť úspešnými vo svojom odvetví. Vzhľadom na množstvo inovácií v podnikateľskom sektore sme sa sústredili na logistickú oblasť v podnikaní. Vybraná firma Boddex s.r.o. nám ukázala, ako sa dá fungovať bez technologicky vyspelého a štandardizovaného systému a ako sa dá fungovať s ním. Záverom je, že firma, ktorá má elektronickú výmenu dát a používa štandardizované informačné technológie, je úspešnejšia, nakoľko vie dosiahnuť najvyššiu možnú úroveň automatizácie procesov prostredníctvom integrovanej výmeny elektronických dát. Tým sa dá efektívne predchádzať ručným a papierovým obchodným transakciám s častým výskytom chýb. Okrem výmeny objednávok medzi obchodnými partnermi EDI systém ponúka aj fakturačné procesy, ktoré umožňujú elektronický prenos faktúr v aktuálnom čase, čo zase umožňuje okamžitú kontrolu a rýchle spracovanie.

Prostredníctvom systému EDI sa dajú vo firme realizovať mnohé inovatívne postupy a procesy práce. Ako odporúčania pre ďalšie firmy a podnikateľskú prax uvádzame výhody EDI vo firmách najmä v oblastiach:

- rýchlejšie spracovanie informácií,
- nižšia chybovosť,
- vyššia presnosť postupov práce,
- vyššia kontrola a sledovateľnosť transakcií, ktoré v spoločnosti prebiehajú,
- zdokonalenie podnikových procesov,

- zlepšenie komunikácie a spolupráce medzi partnermi firmy, najmä s partnermi, ktorí sú v zahraničí,
- transparentnosť informácií,
- aktuálnosť informácii kvôli neustálemu toku nových podnetov,
- vysoká kvalita a miera informácií pre plánovanie výroby, optimalizáciu zásob, logistický systém prepravy tovaru k zákazníkovi a pod.

Záver

Inovácie a inovatívne postupy sa stali neoddeliteľnou súčasťou úspechu moderných firiem. Podniky si uvedomujú aktuálnu vysokú konkurenciu a samotný boj o každého zákazníka je silnejší. Existujúca ukrajinská kríza a obdobie po covid pandémie zmenili celé podnikateľské prostredie. Podnikatelia musia každý deň rozmýšľať, ako inovovať svoje služby, tovary a výrobky tak, aby oslovili čo najviac zákazníkov, čím by boli ziskoví a mohli by ďalej podnikat' a rozširovať svoje portfólio podnikateľských aktivít.

Bakalárska práca sa zaoberala inováciami podnikateľských modelov a posilnením schopností firmy inovovať svoje podnikateľské modely a spôsobom pre svoje produkty a technológie. V práci bol zakomponovaný vlastný návrh podnikateľského projektu pre podnik. Jednotlivé časti bakalárskej práce boli zamerané na teoretickú analýzu súčasného stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí s cieľom pochopiť, čo sú inovácie a inovačné stratégie vo firme. Riešením skúmanej problematiky je návrh podnikateľského modelu v konkrétnom podniku, ktorý predkladá vlastný inovatívny postup práce v oblasti logistiky tovarov a služieb prostredníctvom aplikácie systému EDI.

Výsledkom práce je komplexný a logicky usporiadaný podnikateľský model pre firmu, ktorej hlavná ekonomická činnosť je nákup tovarov a služieb v oblasti nábytkárstva. Firma, ktorú navrhujeme, je štandardným ekonomickým subjektom, avšak jeho zvláštnosťou a výhodou oproti konkurencii je inovatívny proces a postup v oblasti logistiky – konkrétne ide o zavedenie automatizácie cez logistický systém EDI. Vďaka tomu v oblasti logistiky predpokladáme, že firma bude mať efektívnejšie pracovné postupy, rýchlejšie naskladnenie tovaru, doručenie zákazníkom a bude mať vďaka logickejším pracovným postupom menšie výdavky a vyššie výnosy.

Zoznam použitej literatúry

- BALÁŽ, P. – VERČEK, P. *Nová ekonomika a jej postavenie v globalizujúcom sa svetovom hospodárstve*. In: Politická ekonómia – Teorie modelování a aplikace, 2012, č. 2, s. 157 – 176. Praha: VŠE, ISSN 0032-3233.
- BLAŽKOVÁ, M. 2017. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2017. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3
- DOBROVIČ, J. *Manažérske prístupy v úspešnom riadení podniku*. 2019. Monografia, Prešov : Prešovská univerzita v Prešove, 2019, ISBN 978-80-555-0008-9.
- DEDOUCHOVÁ M. 2011. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011, 256 s. ISBN 80- 7179-603-4.
- DRUCKER, P. F. 1993. *Inovace a podnikavost'. Praxe a principy*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-29-2.
- DVORAK, J. et al. 2016. *Management inovací*. Praha : Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2016. 246 s. ISBN 80-86847-18-7.
- EÚ. *Innovation Tomorrow: Innovation policy and the regulatory framework: Making innovation an integral part of the broader structural agenda*. France, 2016. 221 s. ISBN 92-894- 4549-1.
- HUDEC, O. *Regionálne inovačné systémy. Strategické plánovanie a prognózovanie*. 2017. Košice: EkF TU v Košiciach. 2017. 196 s. ISBN 978-80-8073-964-5.
- KERULOVÁ, L. *Inovačný manažment v procesoch podnikov*. Dostupný na internete. <cit. Online 14.12.2022>.
[https://www.sjf.tuke.sk/umpadi/taipvpp/2013/journal/53_Lydia_Kerulova_INOVACNY.pdf]
- KEŘKOVSKÝ, M. - VYKYPEL, O. 2016. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Praha : C. H. Beck, 2016. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KOVÁČ, M . 2017. *Tvorba a riadenie inovácií*. Košice: TU v Košiciach. 2017. 121 s. ISBN 80-8073-690-1.
- KLAS, A.: *Úroveň výskumu a inovácií v súvislosti so vstupom Slovenskej republiky do Európskej únie*. In: Ekonomický časopis, 2017, č. 4, s. 663, Bratislava: SAV, ISSN 0013-3035.
- KLAS, A. et al. *Technologický a inovačný rozvoj v Slovenskej republike*. 2015. Bratislava: SAV, 2015. 390 s. ISBN 80-7144-147-3.
- KOŠTURIK, J. - CHÁL, J. *Inovace – Vaše konkurenční výhoda*. 2018. Brno: Computer Press, 2018. 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.

- KOVÁČ, M. *Inovácie a technická tvorivosť*. Dostupné na internete. [online cit. 20.11.2022]. <https://www.sjf.tuke.sk/kav/images/skript_stud_mat/inovacie.pdf>.
- CHROMJAKOVÁ, F. *Ekonomický efekt zeshňovania*. In *Moderní řízení*, č. 5/2018, Praha, 2018. ISSN 0026-8720.
- CHROMJAKOVÁ, F. - RAJNOHA, R. *Controlling znalostných procesov – nástroj úspešných procesných inovácií*. In *Mezinárodní vědecká konference MOPP – modelování podnikových procesů*, sborník 10. mezinárodní konference. Plzeň, ZČU, s. 83-90, 2017. ISBN 978-80-7043-652-3.
- MIHOK, J., a kol. 2019. *Podpora inovácií. Stratégie, nástroje, techniky a systémy*. Edícia vedeckej a odbornej literatúry. SJF TU v Košiciach, 2019, 287 s. 978-80-553-0824-1
- MOZGA, J. *O inováciách – časť I*. In: *E+M Ekonomie a Management*, 2020, č. 3, s. 30 – 33, Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISSN 1212-3609.
- PITTNER, M. - ŠVEJDA, P. 2018. *Řízení Inovací v podniku. Asociace inovačního podnikání ČR 2018*. 87 s. ISBN 80-903153-2-1.
- PITRA, Z. 1997. *Inovační strategie*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-461-4.
- SCHUMPETER, J. A. *Teória hospodárskeho vývoja*. 2011. Bratislava: PRAVDA, ISBN 990000941X.
- SEDLÁČKOVÁ, H. - BUCHTA K. 2017. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2017, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SLÁVIK, Š. 2015. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint. 2015. ISBN 978-80- 89393-96-1.
- ŠIMKOVÁ, H. 2016. *Inovačný potenciál podniku - oblasť stratégie*. In: *Národná a regionálna ekonomika VI*. Ekonomická fakulta TU v Košiciach. 2016. (s. 400-403). ISBN 80-8073-721-5.
- ZAUŠKOVÁ A. - LOUČANOVÁ, E. 2018. *Inovačný manažment*. Zvolen: Technická univerzita. 2018. ISBN 978-80-228-1953-4.
- ZAUŠKOVA, A. 2016. *Riadenie inovácií*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene. 2016. 397 s. ISBN 80-228-1634.
- TUREKOVÁ, H. - MIČIETA, B. 2013. *Inovačný manažment - východiská, overené postupy, odporúčania*. Žilina: EDIS. 2013, 375 s. ISBN 80-8070-055-9.
- VALENTA, F. *Inovace - Od Schumpetera k nové ekonomice*, Praha: VŠE, 2001.
- VLČEK, R. 2018. *Komplementární strategie managementu inovací*. Acta Oeconomica Pragensia. Roč. 16, č. 3, s. 80 - 91. ISSN 1804-2112. 2008.