

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**

**OBCHODNÁ FAKULTA**

Evidenčné číslo: 102002/I/2022/36145173624526084

**Moderný prístup k budovaniu inovatívnej organizácie**

**Diplomová práca**

**2022 Bratislava**

**Bc. Maksym Mykhailiv**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**OBCHODNÁ FAKULTA**

**Moderny prístup k budovaniu inovatívnej organizácie**  
**Diplomová práca**

**Študijný program:** marketingový a obchodný manažment

**Študijný odbor:** ekonómia a manažment

**Školiace pracovisko:** Katedra marketingu

**Vedúci záverečnej práce:** doc. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD.

**2022 Bratislava**

**Bc. Maksym Mykhailiv**



Ekonomická univerzita v Bratislave  
Obchodná fakulta

---

## ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

**Meno a priezvisko študenta:** Bc. Maksym Mykhailiv  
**Študijný program:** marketingový a obchodný manažment (Jednoodborové štúdium, inžiniersky II. st., denná forma)  
**Študijný odbor:** ekonómia a manažment  
**Typ záverečnej práce:** Inžinierska záverečná práca  
**Jazyk záverečnej práce:** slovenský  
**Sekundárny jazyk:** anglický

**Názov:** Moderný prístup k budovaniu inovatívnej organizácie

**Anotácia:** Záverečná práca sa bude zaoberať návrhom a realizáciou moderného prístupu k budovaniu inovatívnej organizácie v konkrétnom podniku so snahou zlepšiť povedomie o spoločnosti na trhu práce. Predpokladá sa, že po zavedení a budovaní moderného prístupu a inovácií v podniku sa zvýši atraktivitu zamestnávateľa a priláka viac talentovaných ľudí, ktorí budú zdrojom inovácií v budúcnosti.

**Vedúci:** doc. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD.  
**Oponent:** Ing. Peter Malega, PhD.  
**Katedra:** KMr OF - Kat. marketingu OF

**Dátum zadania:** 07.12.2020

**Dátum schválenia:** 15.01.2021

prof. Ing. Eva Hanuláková, PhD.  
vedúci katedry

# Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že diplomovú prácu som vypracoval samostatne na základe uvedenej odbornej literatúry a zdrojov.

Dátum:

\_\_\_\_\_  
Bc. Maksym Mykhailiv

## **Pod'akovanie**

Vyjadrujem hlboké uznanie za pomoc v procese prípravy diplomovej práce svojmu školiteľovi - doc. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD.. Jeho vážny vedecký prístup, vedenie, rady a pripomienky ma hlboko povzbudili a inspirovali na vypracovanie mojej práce.

## **Abstrakt**

MYKHAILIV, Maksym: Moderny prístup k budovaniu inovatívnej organizácie [Diplomová práca] / Maksym Mykhailiv – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. Školiteľ doc. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD. Stupeň odbornej kvalifikácie : Inžinier. – Bratislava: OF – 79 s.

Diplomová práca na tému: "Moderny prístup k budovaniu inovatívnej organizácie" obsahuje strán, 28 tabuliek, 12 grafov a 3 obrázky..

Záverečná práca sa zaobera návrhom a realizáciou moderného prístupu k budovaniu inovatívnej organizácie v konkrétnom podniku so snahou zlepšiť povedomie o spoločnosti na trhu práce. Predpokladá sa, že po zavedení a budovaní moderného prístupu a inovácií v podniku sa zvýši atraktivita zamestnávateľa a priláka viac talentovaných ľudí, ktorí budú zdrojom inovácií v budúcnosti.

Teoretickým základom štúdia sú práce domácich a zahraničných vedcov o inovačnom manažmente a inovačne orientovaných podnikoch.

V priebehu práce bol použitý súbor všeobecných a špecifických vedeckých metód. Vo výskumnom procese boli použité nasledovné metódy: systémový prístup, metódy ekonomickej a štatistickej analýzy, metódy zoskupovania. Na získanie analytických informácií boli použité štatistické údaje a interná dokumentácia Beetroot AB.

Výsledky štúdie dokazujú potrebu zlepšiť aktivity marketingovej komunikácie Beetroot AB. Na základe výsledkov korelačno-regresnej analýzy bol stanovený vzťah medzi marketingovou komunikáciou a inováciou spoločnosti a zdôvodnený vplyv marketingovej komunikácie na inováciu spoločnosti. Boli navrhnuté spôsoby zlepšenia marketingových komunikačných aktivít spoločnosti "Beetroot AB" s prihliadnutím na špecifiká spoločnosti. Na základe hodnotenia ekonomickej efektívnosti bolo stanovené, že navrhované opatrenia zvýšia efektívnosť podniku a ovplyvnia rast jeho inovačného potenciálu.

**Kľúčové slova:** inovácie, inovatívny prístup, marketingová komunikácia, efektívnosť činnosti, IT firma, HR značka, Agile.

## **Abstract**

MYKHAILIV, Maksym: Modern approach to building an innovative organization [Diploma thesis] / Maksym Mykhailiv - University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Marketing. Thesis supervisor doc. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD. Degree of professional qualification: Engineer. - Bratislava: OF – 79 s.

The diploma thesis on the topic: "Modern approach to building an innovative organization" contains pages, 28 tables, 12 graphs and 3 pictures.

The final work deals with the design and implementation of a modern approach to building an innovative organization in a particular company to improve awareness of the company in the labor market. It is expected that after the introduction and building of a modern approach and innovation in the company, the attractiveness of the employer will increase, and it will attract more talented people who will be a source of innovation in the future.

The theoretical basis of the study is the work of domestic and foreign scientists on innovation management and innovation-oriented companies.

A set of general and specific scientific methods was used during the work. The following methods were used in the research process: system approach, methods of economic and statistical analysis, grouping methods. Beetroot AB statistics and internal documentation were used to obtain analytical information.

The results of the study demonstrate the need to improve Beetroot AB's marketing communication activities. Based on the results of the correlation-regression analysis, the relationship between marketing communication and the company's innovation and the justified impact of marketing communication on the company's innovation were determined. Ways to improve the marketing communication activities of "Beetroot AB" have been proposed, taking into account the specifics of the company. Based on the evaluation of economic efficiency, it was determined that the proposed measures will increase the efficiency of the company and affect the growth of its innovation potential.

**Key words:** innovation, innovative approach, marketing communication, efficiency of activity, IT company, HR brand, Agile.

## Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>1. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ.....</b>	<b>11</b>
1.1 Teoretické základy a podstata inovácií .....	11
1.2 Druhy inovácií.....	13
1.3 Inovačný proces.....	15
1.4 Inovačne stratégie.....	19
1.5 Riadenie inovačnej činnosti.....	20
1.6 Trendy v inováciách .....	22
1.6.1 Priemysel 4.0 .....	22
1.6.2 Spoločensky zodpovedné podnikanie .....	23
1.6.3 Cirkulárna ekonomika .....	25
1.7 Inovácie doma a v zahraničí.....	26
<b>2. CIEL PRÁCE.....</b>	<b>34</b>
<b>3. METODIKA PRACE A METÓDY SKÚMANIA.....</b>	<b>35</b>
<b>4. VÝSLEDKY PRACE .....</b>	<b>36</b>
4.1 Všeobecná charakteristika podnikateľskej činnosti Beetroot AB .....	36
4.2 Zhodnotenie vývoja inovácií a stavu marketingovej komunikácie "Beetroot AB" .....	43
4.3 Určenie vzťahu medzi marketingovou komunikáciou a efektívnosťou inovačne orientovaného podniku .....	55
<b>5. DISKUSIA.....</b>	<b>59</b>
5.1 Odporúčania na zlepšenie aktivít marketingovej komunikácie Beetroot AB ..	59
5.2 Ekonomické opodstatnenie implementácie navrhovaných opatrení .....	67
<b>ZAVER .....</b>	<b>71</b>
<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>73</b>

## Zoznam tabuliek, grafov a ilustrácií

Tabuľka 1 Klasifikátor inovácií a inovačných procesov .....	14
Tabuľka 2 Životný cyklus inovácie .....	17
Tabuľka 3 Normatívny model inovačného procesu .....	18
Tabuľka 4 Metodika riadenia inovačného rozvoja podniku.....	21
Tabuľka 5 Rebríček hodnôt Švajčiarska (2019 – 2021).....	28
Tabuľka 6 Rebríček hodnôt Českej republiky (2019 – 2021).....	29
Tabuľka 7 Rebríček hodnôt Slovenskej republiky (2019 – 2021) .....	31
Tabuľka 8 Rebríček hodnôt Ukrajiny (2019 – 2021).....	33
Tabuľka 9 Pohyb zamestnancov Beetroot AB .....	39
Tabuľka 10 Zoznam príležitostí a hrozieb makroprostredia pre Beetroot AB.....	41
Tabuľka 11 Ukazovatele priemernej mesačnej návštevnosti stránok IT spoločností Ukrajiny .....	42
Tabuľka 12 Ukazovatele inovačného potenciálu Beetroot AB .....	44
Tabuľka 13 Čiastkové ukazovatele inovačnej aktivity Beetroot AB .....	45
Tabuľka 14 SWOT analýza Beetroot AB.....	46
Tabuľka 15 Strategické problémy .....	47
Tabuľka 16 Strategické alternatívy .....	47
Tabuľka 17 Hodnotenie aktivity Beetroot AB na sociálnych sieťach (za mesiac) ....	52
Tabuľka 18 Miera konverzie návštevníkov stránky Beetroot AB.....	52
Tabuľka 19 Počiatočné údaje pre korelačno-regresnú analýzu.....	56
Tabuľka 20 Výsledky korelačnej analýzy .....	56
Tabuľka 21 Charakteristika úzkeho vzťahu medzi rýchlosťou rastu inovácií a faktorovými charakteristikami .....	57
Tabuľka 22 Regresná štatistika .....	57
Tabuľka 23 Výsledky analýzy rozptylu .....	58
Tabuľka 24 Výsledky regresnej analýzy .....	58
Tabuľka 25 Porovnávacie charakteristiky softvéru pre agilné príkazy .....	63
Tabuľka 26 Predpokladaná zmena miery konverzie webstranky po zavedení prístupu za mesiac .....	68
Tabuľka 27 Výpočet očakávaného zisku.....	69
Tabuľka 28 Výsledky výpočtu ukazovateľov .....	70
Graf 1 Životný cyklus.....	16
Graf 2 Hodnotenie podľa GII pre Švajčiarsko .....	27
Graf 3 Body podľa GII pre Švajčiarsko .....	27
Graf 4 Hodnotenie podľa GII pre Česku republiku.....	28
Graf 5 Body podľa GII pre Česku republiku .....	29
Graf 6 Hodnotenie podľa GII pre Slovensku republiku .....	30
Graf 7 Body podľa GII pre Slovensku republiku .....	31
Graf 8 Hodnotenie podľa GII pre Ukrajinu .....	32
Graf 9 Body podľa GII pre Ukrajinu .....	32
Gráf 10 Všeobecná štruktúra marketingových nástrojov Beetroot AB.....	51
Gráf 11 Náklady Beetroot AB na marketingovú komunikáciu.....	53
Gráf 12 Ukazovatele výkonnosti marketingovej komunikácie Beetroot AB.....	54
Obrázok 1 Organizačná štruktúra Beetroot AB .....	38
Obrázok 2 Schéma procesu tvorby marketingovej komunikácie .....	49
Obrázok 3 Príklad Scrum-boardu v Jira Software.....	66

## ÚVOD

V modernom ekonomickom svete sú inovácie jedným z kľúčových faktorov, ktoré určujú perspektívy sociálneho a ekonomického rozvoja organizácií.

Zrýchlenie tempa vedeckého a technologického vývoja vedie k zvýšeniu rýchlosti obnovy výrobkov a závislosti spotrebiteľov na nových výrobkoch a v dôsledku toho k zníženiu životných cyklov výrobkov, technológií, dopytu a k zvýšeniu intenzity konkurencie na trhoch predaja podnikov. Skúsenosti z rozvoja západných firiem ukazujú, že inovácie sú dôležitým faktorom zvyšujúcim konkurencieschopnosť podniku všeobecne a najmä jeho produktov. Pre dnešné podniky sa aktivácia inovačných aktivít stáva nielen kľúčovým faktorom úspechu v súťaži, ale aj podmienkou prežitia na trhu. Modernizácia technológií, obnova a modifikácia sortimentu výrobkov, zdokonalenie systémov organizácie a riadenia umožňujú domácim podnikom prispôbiť svoje výrobky požiadavkám trhu, udržiavať požadovanú úroveň dopytu, znižovať náklady, stabilizovať a zlepšovať finančnú a ekonomickú výkonnosť.

Každý podnik je svojím spôsobom jedinečný a proces organizovania inovácií je odlišný, pretože závisí od jeho postavenia na trhu, dynamiky rozvoja, jeho potenciálu, správania sa konkurencie, vlastností tovaru, ktorý vyrába, alebo služby, ktoré poskytuje, stav ekonomiky, kultúrne prostredie a oveľa viac.

Relevantnosť tejto témy je daná skutočnosťou, že v súčasnosti je inovatívna činnosť základným pilierom v posilňovaní podniku na trhu vo vysoko konkurenčnom prostredí, ktoré by malo zabezpečiť udržateľný ekonomický rozvoj a zvýšiť konkurencieschopnosť výrobkov vyrábaných podnikom a poskytované služby. inovatívny ekonomický priemysel

Pri organizovaní inovatívnych aktivít čelí podnik mnohým problémom, bez ktorých riešenia nie je možné zrealizovať ďalšiu úspešnú prácu..

Praktický význam tejto práce spočíva v identifikácii a eliminácii príčin nedostatočnej efektívnosti inovačných aktivít a interných procesov. Taktiež v zlepšení povedomia o spoločnosti na trhu práce, zvýšení atraktivity v existujúcom podniku.

# 1. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

## 1.1 Teoretické základy a podstata inovácií

Zvláštnosť moderného obdobia - formovanie viac štruktúrovanej ekonomiky - určuje naliehavosť problému vytvárania efektívneho mechanizmu riadenia inovačných aktivít v podnikoch. Prechod z krízového stavu podnikov je možné zabezpečiť vývojom nových produktov, ktoré zodpovedajú požiadavkám trhu, na základe rozvoja inovatívnych aktivít.

Pojem „inovácia“ zaviedol na začiatku tohto storočia významný ekonóm Joseph Schumpeter ako „zmeny s cieľom zaviesť a používať nové druhy spotrebného tovaru, nové výrobné a dopravné prostriedky, trhy a formy organizácie v priemysle“. (Shumpeter, 1989).

Podľa Twissa inovácia - proces, ktorý spája vedu, technológiu, ekonomiku a manažment, keďže ide o dosiahnutie novosti a siaha od vzniku myšlienky až po jej komercializáciu vo forme výroby, výmeny, spotreby. (Twiss, 1989).

V súčasnosti vo vedeckej literatúre neexistuje všeobecne akceptovaná definícia inovácie. V najabstrahujúcejšej podobe definíciu inovácie uviedol anglický profesor W.R. Spencer. „Inovácia je v konkrétnej situácii niečo úplne nové, čo sa dá použiť, keď si to uvedomíme.“ (Ilyenkova, a kol. 2003).

Napriek svojej abstraktnosti obsahuje táto definícia tri dôležité body:

- inovácia je nový fenomén pre ľudí, ktorí majú niečo spoločné s týmto fenoménom;
- inovácia je nový fenomén, ktorý sme si uvedomili;
- inovácia je nový fenomén, ktorý sa dá využiť. (Ilyenkova, a kol. 2003).

R. Federmann chápe inováciu ako otvorenie nových možností riešenia problému. Inovácia je podľa jeho názoru na jednej strane v rozpore s konzervatívnym stavom vecí, na druhej strane je zameraná na „napodobňovanie“, na modelovanie súčasnej situácie s prihliadnutím na stratégiu zmien. (Sidorovich, 2007, s. 78-90).

Niektorí vedci sa snažia nájsť rozdiely medzi inováciami a jednoduchými vylepšeniami, ktoré by sa podľa nich nemali považovať za inovácie. Yakovets sa teda vzhľadom na inovácie z hľadiska makroekonomického prístupu domnieva, že inovácie možno rozlíšiť podľa týchto dvoch kritérií:

- kvalitatívny skok v úrovni vývoja technológie v dôsledku uskutočnenia vynálezu (kritérium novosti);
- výrazné zvýšenie hospodárskych, sociálnych a environmentálnych účinkov v dôsledku inovácie (kritérium efektívnosti).

Tento prístup je možné odôvodniť z hľadiska vedecko-technického pokroku a jeho vplyvu na rozvoj výrobných síl spoločnosti.

Je potrebné pripustiť, že mnohé podniky v kríze, ktoré nie sú schopné zaviesť zásadne nový vývoj, sa riadia jednoduchými vylepšeniami (Sidorovich, 2007, s. 110 – 145).

Na základe preštudovaných zdrojov môžeme identifikovať niekoľko hlavných prístupov k pojmu „inovácia“:

- na základe procesného prístupu sa pojem „inovácia“ považuje za proces využívania technológie, intelektuálneho produktu, organizačných a technických riešení (Santo, 1990). Výhodou tohto prístupu je odhalenie súvislosti medzi inováciami a ekonomickou činnosťou.
- na základe finančného prístupu sa inovácia považuje za systém, ktorý tvorí hlavné spôsoby výroby (Voldachek, 1989, s.12). Zvláštnosťou tohto prístupu je, že popisuje hnacie a motivačné sily inovačného procesu;
- na základe subjektívneho prístupu sa pojem „inovácia“ považuje za vývoj zameraný na zvýšenie vedeckej a technickej úrovne výroby podniku (Kabanov, 2007). Silnou stránkou je odhalenie ekonomických väzieb medzi inováciami a investíciami, slabou stránkou však je, že nezohľadňuje ekonomické vzťahy v inovačnom procese;
- na základe objektívneho prístupu sa „inovácia“ považuje za výsledok investovania ich kapitálu do nových technológií alebo techník (Fatkhutdinov, 2008). Výhodou tohto prístupu je jednoduchosť pochopenia a použitia, ale neprehrádza ekonomické vzťahy v investičnom procese.

Po porovnaní vyššie spomenutých definícií teda môžeme konštatovať, že pojem „inovácia“ je širší ako len zlepšovanie výroby, keďže zahŕňa rozvoj manažérskych rozhodnutí administratívneho, výrobného, ekonomického, obchodného a iného charakteru.

## 1.2 Druhy inovácií

Rôzni autori delia inovácie na rôzne typy. Preto je klasifikácia špecifikovaná a líši sa v závislosti od autora a jeho vízie.

Prvým vedcom, ktorý rozdelil inovácie do samostatných skupín, bol Schumpeter, ktorý identifikoval 5 typov inovácií (Schumpeter, 1989):

- výroba nového produktu alebo produktu s kvalitatívne novými vlastnosťami;
- zavedenie nového výrobného prostriedku, ktorý je založený na novom vedeckom objave alebo novom prístupe k používaniu produktov;
- použitie nových materiálov;
- rozvoj nového trhu pre konkrétny priemysel krajiny;
- zavedenie nových organizačných foriem.

Schumpeterovi nasledovníci rozšírili jeho klasifikáciu. Jedným z takýchto vedcov bol Van Dujin, ktorý k vyššie uvedeným 5 typom pridal aj inovácie infraštruktúry, teda inovácie, ktoré súvisia so zmenami v infraštruktúre (Kleinknecht, 1987).

Nemecký neoklasicista Mensch rozdelil inovácie do nasledujúcich troch skupín (Mensch, 1978):

- základne - vytvárajú nové odvetvie alebo nový trh;
- zlepšovacie - zlepšujú technologické procesy výroby alebo samotný produkt;
- pseudoinovácie – sú vytvorené s cieľom uspokojiť potreby spotrebiteľov bez výrazných zmien v technológii alebo v samotnom produkte.

Ďalší rozvoj inovácií a inovačných aktivít viedol k vzniku rozsiahleho systému klasifikácií. Treba poznamenať, že jediný akceptovaný systém klasifikácie inovácií stále neexistuje.

Celkom úplnú klasifikáciu inovácií, inovačných procesov a inovácií navrhla skupina ruských vedcov. Vychádzajú z toho, že pri klasifikácii inovácií je potrebné brať do úvahy tak základné vlastnosti objektov, ako aj zoskupenie typologických pojmov podľa týchto znakov. V tomto prípade je každý typologický koncept súvisiaci s inováciou prehĺbený typologickými konceptmi z príslušných podskupín. Napríklad vedecké a technické inovácie sú špecifikované úrovňou novosti (absolútna, relatívna, podmienená) alebo inovačným potenciálom (radikálna, kombinovaná). V tabuľke nižšie je popísaná podrobnejšia klasifikácia.

**Tabuľka 1 Klasifikátor inovácií a inovačných procesov**

<b>Základné vlastnosti objektov</b>	<b>Zoskupovanie typologických pojmov podľa základných znakov</b>
Inovácie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vedecké a technické</li> <li>- Technologické</li> <li>- Ekonomické</li> <li>- Organizačné</li> <li>- Manažérske</li> </ul>
Úroveň novosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absolútna</li> <li>- Relatívna</li> <li>- Podmienená</li> <li>- Čiastočná</li> </ul>
Inovačný potenciál	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Radikálny</li> <li>- Kombinovaný</li> <li>- Modifikovaný</li> </ul>
Inovatívne procesy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hlavné ciele</li> <li>- Trvanie inovácie</li> <li>- Náklady</li> <li>- Investície</li> <li>- Riziká (ekonomické, komerčne)</li> </ul>
Zvláštnosť organizácie inovačných procesov	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interné</li> <li>- Medziorganizačné</li> <li>- Projektové</li> <li>- Konkurenčne</li> </ul>
Inovácie (produkt)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jednoduchý produkt</li> <li>- Komplexný inovatívny produkt</li> <li>- Modifikačný produkt</li> <li>- Technologické procesy</li> <li>- Služby</li> </ul>
Úroveň rozvoja a šírenia inovácií	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Štáta</li> <li>- Regionálna</li> <li>- Sektorová</li> <li>- Korporačná</li> <li>- Podnikateľská</li> </ul>
Rozsah vývoja a šírenia inovácií	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priemyselný</li> <li>- Vedecký a pedagogický</li> <li>- Právny</li> </ul>

Zdroj: Agarkov, Kuznetsova, Gryaznova, 2011

Každá skupina má svoje podskupiny základných klasifikačných znakov. Osobitosť zoskupovania umožňuje prijímať vhodné manažérske rozhodnutia o uskutočniteľnosti investovania do inovačného procesu, voľbe metód inovácie, hodnotení rizika tak inovácie, ako aj foriem organizácie inovačného procesu. Okrem toho autori odporúčajú používať klasifikátor ako slovník pojmov systematického poznania inovácií.

„Klasifikácia inovácií umožňuje špecifikovať smery inovačného procesu, komplexne posudzovať jeho efektívnosť, formovať ekonomické mechanizmy a organizačné formy inovačného manažmentu, určovať prostriedky zavádzania inovácií na trh, viazať na typ inovačného procesu, osobitnú inovačnú stratégiu“ (Arbuzova a kol. 2012, s. 271).

### **1.3 Inovačný proces**

Celý priebeh inovačného procesu je sledovaný a upravovaný na základe mnohých informačných faktorov. Medzi nimi: stav inovačného trhu, úspechy konkurencie, požiadavky potenciálnych spotrebiteľov atď.

Na základe toho sa rozhodne o ďalšom vývoji inovačného procesu alebo o jeho ukončení (napríklad ak konkurent predbehne vývoj podobného produktu s lepšími vlastnosťami).

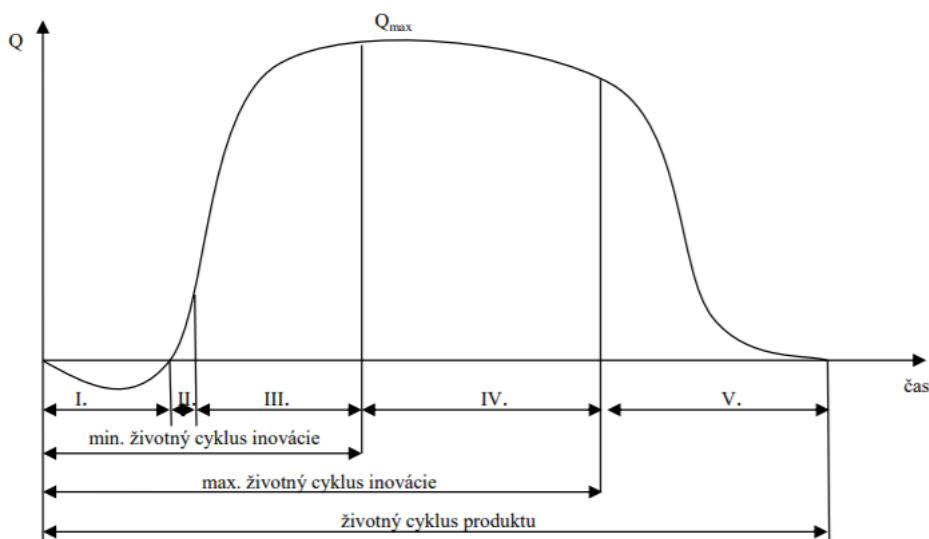
Každá fáza ekonomického života inovačného podniku je charakterizovaná určitými organizačnými a ekonomickými podmienkami. Na podporu úspešného fungovania inovatívneho podniku je preto dôležité identifikovať hlavné opatrenia na vytvorenie vhodných podmienok pre jeho fungovanie v rôznych fázach životného cyklu.

Inovačný manažment používa koncept „životného cyklu“ inovácií, ktorý vyjadruje formy a fázy ich pohybu v systéme trhových podmienok konkurencie.

Životný cyklus je časové obdobie od okamihu vzniku produktu do jeho vylúčenia z výrobného procesu.

Životné cykly všetkých ekonomických objektov, procesov a systémov majú rovnaké zložky: životný cyklus začína vznikom, prechádza fázami vývoja, rastu, zrelosti, a útlmu/poklesu.

**Graf 1 Životný cyklus**



Zdroj: Loučanová, 2016

Fáza vzniku je koncepčný stupeň rozvoja, ktorý určuje možný rozsah činnosti v súlade so schopnosťami a očakávaným dopytom. Musí presvedčivo dokázať životaschopnosť inovatívnej myšlienky a určiť faktory jej komerčného úspechu.

Fáza vývoja charakterizuje začiatok inovačnej činnosti spojenú s vypracovaním technickej a technologickej dokumentácie, organizačný rozvoj inovačného projektu, nákup, montáž a nastavenie výrobných zariadení, začiatok výrobných činností. Toto je kapitálovo najnáročnejšia fáza, ktorá si vyžaduje vonkajšie investície. Skutočnými zdrojmi investícií v tejto fáze spolu s vlastnými prostriedkami zakladateľov sú bankové úvery a rizikový kapitál.

Fáza rastu je spojená s rozširovaním inovácií, zvyšovaním výroby a predaja inovatívnych produktov, nachádzaním a rozvíjaním nových trhov, nachádzaním nových organizačných riešení a zlepšovaním manažmentu. V tejto dobe si spoločnosť získava pozitívny imidž a dôveryhodnosť vo finančných kruhoch, zdrojom financovania sú stabilné bankové úvery.

Podnik sa dostáva do štádia zrelosti v podmienkach, keď hlavné trhy strácajú perspektívu ďalšej expanzie. Hlavnou úlohou v tejto fáze je hľadanie nových inovatívnych nápadov, modernizácia inovatívnych produktov, ich úprava pre špecifické podmienky alebo požiadavky nových trhov.

**Tabuľka 2 Životný cyklus inovácie**

Fázy životného cyklu	Hlavné činnosti
1. Vznik	Formovanie inovatívnej myšlienky. Patentové hodnotenie nápadu. Hodnotenie investičných potrieb a finančných možností. Marketingový prieskum a príprava na založenie inovatívneho podniku. Formálne založenie podniku. Definovanie účelu činnosti a podnikateľskej koncepcie.
2. Vývoj	Vykonávanie výskumu a vývoja. Patentovanie inovácií a ochrana práv zo strany autorov. Marketingový prieskum a príprava trhu. Technologická príprava výroby produktu. Organizačná a právna príprava výroby. Začiatok výroby inovatívneho produktu.
3. Rast	Zvýšenie výrobných kapacít. Zvýšenie predaja. Rozvoj nových trhov. Vytvorenie stabilnej siete dodávateľov. Zlepšenie technológie, organizácie výroby a riadenia. Zvyšovanie počtu zamestnancov a zvyšovanie úrovne špecializácie pracovných miest.
4. Zrelosť	Stabilizácia dodávateľov. Modernizácia a individualizácia inovatívneho produktu. Vyhľadávanie nových trhov. Vykonávanie výskumu a vývoja. Vyhľadávanie nových oblastí použitia inovatívnych nápadov. Modernizácia obchodného konceptu.
5. Pokles/Utlm	Modernizácia výrobných základov. Zníženie výrobných kapacít. Zníženie počtu zamestnancov. Likvidácia zásob. Predaj vlastného know-how, licencie, patentu. Získavanie cudzej produkcie, licencií, patentov.

Zdroj: Loučanová, 2016

Odhalenie vzájomných vzťahov rôznych ekonomických predmetov typu „výrobok - zariadenie - technológia“, „nový produkt - dopyt - technológia“, „výrobné faktory - špecifické výhody spoločnosti - rozvoj spoločnosti“.

Proces vývoja produktu začína myšlienkou, ktorá vychádza zo základného výskumu, plánovaných alebo neopodstatnených projektov, metód zameraných na klienta a kreatívnych metód (Cooper a kol. 1990, s. 45). Proces vytvárania inovatívneho produktu možno bežne rozdeliť do 5 hlavných fáz. V prvej fáze ide predovšetkým o posúdenie celého projektu, vytvorenie konceptu s prihliadnutím na faktory ako trh, financie, technológie. Druhá fáza je podrobná štúdia projektu, hlavným výsledkom tejto etapy je podnikateľský plán. Tretia fáza zahŕňa marketing a doladovanie koncepcie. Výsledkom tejto fázy by mal byť prototyp produktu. Štvrtá fáza je zvyčajne charakterizovaná testovaním produktu v podniku, finalizáciou produktu na základe spätnej väzby od

testovacích zákazníkov a trhov. Ak sú predchádzajúce fázy úspešne ukončené, začína sa záverečná fáza uvedenia produktu na trh.

Nižšie uvedená tabuľka zobrazuje revidovanú a podrobnú verziu procesu. Predložil takúto koncepciu Ulrich a kol. Popisuje kroky, ktoré každá funkcia vykonáva počas vývoja nového produktu. Každá funkcia je súčasťou každej fázy vývojového procesu (Ulrich a kol. 1995, s. 14).

**Tabuľka 3 Normatívny model inovačného procesu**

Poslanie	Vývoj koncepcie	Návrh na úrovni systému	Návrh detailov	Testovanie a zlepšenie	Začiatok výroby	Uvedenie produktu
Fáza 1	Fáza 2	Fáza 3	Fáza 4	Fáza 5		
<i>Marketing</i>						
- definovať segmenty materiálu - identifikovať vedúcich používateľov - identifikovať konkurenčné produkty	- vytvoriť plán pre možnosti produktov	-vypracovať marketingový plán	- rozvíjať propagačné a spúšťačie materiály - uľahčiť testovanie	- umiestniť skoršiu výrobu pre kľúčových zákazníkov		
<i>Dizajn</i>						
- skúmať realizovateľnosť konceptov produktov - rozvíjať koncepty priemyselného dizajnu - vytvoriť a testovať experimentálne prototypy	- vytvárať alternatívne architektúry produktov - definovať hlavné podsystemy a rozhrania - zlepšiť priemyselný dizajn	-definovať geometriu dielu - vybrať materiály -priradiť tolerancie -vypracovať riadiacu dokumentáciu priemyselného dizajnu	- vykonávať testovanie spoľahlivosti, testovanie životnosti a testovanie výkonu - získať regulačné schválenia - implementovať zmeny dizajnu	- ohodnotiť skoršiu produkciu		
<i>Výroba</i>						
- odhadnúť výrobné náklady - posúdiť realizovateľnosť výroby	-identifikovať dodávateľov kľúčových komponentov - vykonať „make-buy“ analýzu - definovať schému finálnej výroby	- definovať procesy výroby kusových dielov - vypracovať dizajnové nástroje - definovať procesy zabezpečenia kvality - začať obstarávanie nástrojov s dlhým vedením	- uľahčiť expanziu dodávateľov - zdokonalíť výrobné procesy - vyškoliť pracovný personál - zdokonalíť procesy zabezpečenia kvality	- spustiť prevádzku celého výrobného systému		
<i>Ostatne funkcie</i>						
- financie: uľahčiť ekonomickú analýzu - právne: skúmať problémy s patentmi	- financie: uľahčiť „make-buy“ analýzu - servis: identifikovať problémy so servisom		-predaj: vypracovať plán predaja			

Zdroj: Ulrich a kol. 1995, s. 15

Inovačný proces je zložitý mechanizmus náročný na prácu, v ktorom sa zohľadňuje veľa faktorov. Opatrenia prijaté v každej fáze, či už ide o vývoj produktu alebo jeho životný cyklus, ovplyvňujú nasledujúce a v dôsledku toho úspešné vytvorenie produktu a jeho propagáciu.

## 1.4 Inovačne stratégie

V podmienkach nového trhu pri tvorbe inovačnej stratégie je jej dôležitou súčasťou správanie sa podniku. A v závislosti od správania možno stratégie rozdeliť na aktívne a pasívne (Khotyasheva, 2005, s. 59).

Aktívne stratégie v tomto kontexte môžeme nazvať aj technologickými – ide o reakciu na zmeny vo vonkajšom prostredí, ktoré nastávajú prostredníctvom používania neustálych technologických inovácií (použitím novej technologickej myšlienky). Medzi aktívnymi inovačnými stratégiami sú dva zásadne odlišné typy stratégií: vedenie a simulácia. Stratégiu vedenia používa organizácia, keď je technológia, ktorá je replikovaná v novom produkte alebo službe, nová na trhu. Simulačná stratégia sa používa vtedy, keď je technologická myšlienka trhu už známa, ale po prvýkrát ju používa samotná organizácia.

Pasívne stratégie zároveň môžeme nazvať aj marketingovými, pretože väčšinou ide o stratégie zavedenia inovácií v marketingu. Neustálym využívaním marketingových stratégií firmy sa zvyčajne rozumie taký spôsob reagovania na zmeny vo vonkajšom prostredí, pri ktorom sa nepretržite inovuje vo forme, spôsoboch a metódach predaja produktu, komunikácií, politik či úprav produktu (minimálne vylepšenia produktu bez zmeny základnej technológie jeho výroby). Podniky však spravidla využívajú rôzne kombinácie aktívnych a pasívnych inovačných stratégií.

Najpriateľnejšie pre praktickú činnosť organizácií je typológia založená na rozdelení inovačných stratégií do dvoch veľkých skupín podľa fáz inovačného procesu (Goncharenko, 2019, s. 354):

Skupina A – stratégie v predinovačnej fáze. Súvisia s realizáciou vlastného výskumu a vývoja spoločnosti, získavaním a zapájaním „cudzích“ nápadov, investíciami do výskumu a vývoja v súlade s existujúcimi produktmi a procesmi. Do tejto skupiny patria tieto hlavné stratégie: inovácie; vlastný výskum a vývoj; licencovaný; všeobecná licencia; paralelný vývoj; financovanie výskumu a vývoja; vedenie.

Skupina B - stratégie v štádiu implementácie a realizácie inovácií súvisiacich s obnovou výroby, vstupom na nové trhy, využívaním technologických výhod. Do tejto

skupiny patria tieto stratégie: radikálny prelom; zachytenie iniciatívy; inovácie v oblasti pôžičiek; postupná implementácia; zachovanie technologickej úrovne výroby.

Podľa manažérskeho „správania“ môžeme rozlíšiť niekoľko variácií inovatívnych stratégií (Freeman, 1997):

- Tradičná - spoločnosť smeruje k zvyšovaniu kvality existujúcich produktov.
- Oportunistická – firma hľadá produkty, ktoré si nebudú vyžadovať veľké množstvo nákladov na výskum a vývoj, ale s ktorými sa firma bude vedieť objaviť na trhu v jednotnom čísle.
- Imitačná - používajú ju firmy s najsilnejším trhovým a technologickým postavením. Nový vývoj sa získava od iného, napríklad kúpou licencie. Ten sa kupuje za menšiu sumu a oveľa rýchlejšie, je to spoľahlivejšie než vlastný vývoj. Ide o úspešný typ stratégie, no na jej udržanie sú potrebné vysoko špecializované zručnosti.
- Defenzívna - spoločnosť vykonáva výskum a vývoj bez nároku na hlavnú pozíciu. Cieľom je udržať úroveň rozvoja medzi ostatnými podnikmi.
- Závislá - malé podniky, ktoré sa pripisujú veľkému podniku, novému typu produktu alebo výroby.
- Ofenzívna - zaujať vedúce postavenie na trhu. Na základe nezávislého vývoja nových spôsobov rozvoja.

V zhrnutí inovačná stratégia je pre spoločnosť plánovaným systémom činnosti, zameraných na dosahovanie dlhodobých cieľov jej fungovania. Ktoré by ona mala vykonávať aby zabezpečiť ďalší rozvoj, posilniť konkurenčnú pozíciu, uspokojiť potreby spotrebiteľov, zabezpečiť stabilný dopyt po produktoch prostredníctvom vedeckého a technického výskumu. A taktiež aby mohla definovať strategické inovačné účely s vrátaním vplyvu vonkajšieho a vnútorného prostredia, na základe ktorého sa formuje smerovanie inovačného rozvoja, typ strategického správania na trhu a racionálne rozdeľovanie zdrojov v podniku.

## **1.5 Riadenie inovačnej činnosti**

V meniacom sa vnútornom a vonkajšom prostredí je hlavným faktorom konkurencieschopnosti podnikov ich inovačný rozvoj, ktorý je determinovaný neustálym udržiavaním produktivity na vyššej úrovni ako konkurencia, využívaním kontinuálneho procesu inovácií a dosahovaním požadovanej úrovne inovácií.

Dôležitým faktorom inovačného rozvoja a riadenia je inovačný potenciál podniku, ktorý je organickou súčasťou procesov individuálnej a spoločenskej reprodukcie. Tento potenciál však nebude zachovaný, efektívny pri využívaní a reprodukcii, ak sa nevytvoria vhodné technológie na riadenie inovačného rozvoja na všetkých úrovniach riadenia, a to na makro-, mezo- a mikroúrovni (Novikov, Ivashchenko, 2006).

Podstatou technológie riadenia inovačného rozvoja podnikov sa rozumie prítomnosť mechanického procesu vykonávania riadiacich operácií a funkcií. Manažérske funkcie sa realizujú pomocou metód, ktoré sa zvyčajne neustále zdokonaľujú (Knyazevych, Kraychuk, 2015 s. 48).

Metódy riadenia inovačného rozvoja podniku sú vzájomne závislé a vzájomne prepojené a tvoria nástroje riadenia.

**Tabuľka 4 Metodika riadenia inovačného rozvoja podniku**

<b>Etapy riadenia rozvoja inovácií</b>	<b>Modely a metódy riadenia rozvoja inovácií</b>
Analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku	PEST-analýza, SWOT-analýza, segmentačná metóda, metódy analýzy a štatistického hodnotenia, metódy komparatívnej analýzy, metóda budovania matice príležitostí.
Formovanie úloh a cieľov inovačného rozvoja podniku	aktívne metódy vyhľadávania, brainstorming, analógové metódy, expertné metódy; pasívne metódy vyhľadávania (realizácia spotrebiteľských návrhov, a marketingového výskumu).
Vývoj stratégie riadenia inovácií podniku	metóda scenára vývoja, simulačné modely, metódy expertného hodnotenia, metódy dynamického programovania.
Stanovenie inovačného potenciálu podniku	metódy analýzy nákladov, metóda roztrhnutia, teórie radenia, metóda brainstormingu.
Výpočet efektívnosti inovatívnych	metódy citlivostnej analýzy projektov,

projektov	hodnotenia efektívnosti investičných projektov a analýzy rentability projektov.
Vývoj a prijímanie manažérskych rozhodnutí týkajúcich sa inovačného rozvoja	metódy systémovej analýzy, metódy regresnej analýzy, expertné metódy, analýza odchýlok, prevádzkovo-kalendárne riadenie.

Zdroj: vlastne spracovanie podľa Burdenyuk, Chernyak, 2012

Metóda riadenia inovačného rozvoja podniku pomocou súboru ekonomických a matematických modelov poskytuje riešenia takých základných úloh, akými sú analýza existujúceho inovačného potenciálu, výpočet efektívnosti a výber perspektívnych inovačných projektov, prognózovanie výsledkov inovačného manažmentu, rozvoja a prijímanie potrebných manažérskych rozhodnutí (Novikov, Ivashchenko, 2006).

## 1.6 Trendy v inováciách

Hlavným zdrojom fungovania podnikov je nepochybne podnikateľský nápad a jeho úspešná realizácia je konkurenčnou výhodou. Vzhľadom na súčasné podmienky digitalizácie dochádza k výraznému posunu v dôraze a štruktúre podnikateľských nápadov: digitálne technológie redukujú a zjednodušujú cykly realizácie nápadu. Existuje veľa špecializovaných spoločností, ktoré preberajú množstvo úloh: výroba, logistika, zákaznícka podpora, popredajný servis, IT, čo značne zjednodušilo začiatok nového podnikania a znížilo úroveň vstupu do rôznych segmentov ekonomiky.

Nové technológie umožňujú efektívnejšiu analýzu podnikania, zákazníkov a ich správania, čo umožňuje prejsť od štandardizácie k osobným ponukám a formovaniu jedinečnej zákazníckej skúsenosti.

Medzi najviac aktuálne a globálne trendy môžeme zaradiť:

- Priemysel 4.0
- Cirkulárnu ekonomiku
- CSR - Spoločensky zodpovedné podnikanie

### 1.6.1 Priemysel 4.0

„Priemysel 4.0 predstavuje pokročilý výrobný model, reprezentovaný inteligentným, virtuálnym a digitálnym výkonom vo veľkých priemyselných odvetviach a objavuje sa ako prerušenie troch priemyselných revolúcií, ku ktorým došlo pred ním.“ (Hamilton Ortiz, 2020, s.3).

Na rozdiel od prvej, druhej a tretej priemyselnej revolúcie, ktoré už prebehli, podstatou štvrtej je nielen vznik nových technológií, ale aj integrácia existujúcich do jedného systému. Takže v cloud computingu, v IoT, vo VR, v oblasti informačnej bezpečnosti sa objavili nové technológie, ktoré práve umožnili zaviesť vývoj za 20-30 rokov do reálnej výroby, aby boli dostupné pre široké použitie.

Hlavné prvky štvrtej priemyselnej revolúcie podľa Schwaba (Schwab, 2016):

**Cyber-fyzikálne systémy** – hybrid technológií a fyzikálnych procesov. Hlavnou myšlienkou kybernetických fyzických systémov je maximálna automatizácia, čiastočné alebo úplné vylúčenie človeka z výrobných a obchodných procesov.

**Inteligentná výroba** – zlepšovanie a modernizácia podnikov tovární nezávisle, to znamená bez alebo s minimálnou ľudskou účasťou. Obchodné procesy, logistika, výrobné cykly budú neustále optimalizované offline pomocou prediktívnej analýzy.

**Internet vecí (IoT)** – je globálna infraštruktúra pre informačnú spoločnosť, ktorá umožňuje pokročilé služby prepájaním (fyzických a virtuálnych) vecí na základe existujúcich a vyvíjajúcich sa interoperabilných informačných a komunikačných technológií.

**Veľké dáta a analytika** – štvrtá priemyselná revolúcia nie je možná bez rýchleho spracovania obrovského množstva údajov dodávaných tisíckami senzorov a inteligentných zariadení.

### **1.6.2 Spoločensky zodpovedné podnikanie**

Regulačné prostredie a opatrenia týkajúce sa správy a riadenia organizácie určujú jej minimálne povinnosti voči zainteresovaným stranám. Zainteresované strany však zvyčajne očakávajú väčšiu zodpovednosť zo strany organizácií, než je nevyhnutné minimum.

„Corporate Social Responsibility je záväzok organizácií správať sa eticky a prispievať k ekonomickému rozvoju a zároveň zlepšovať kvalitu života zamestnancov a ich rodín, ako aj miestnej komunity a spoločnosti ako celku.“ (Johnson, 2018, s.321)

Spoločenská zodpovednosť firiem podľa Crowthera a Arasa (Crowther, Aras, 2008, s.10):

- podporuje trvalo udržateľný rozvoj vrátane zdravia a blahobytu spoločnosti; berie do úvahy očakávanie zainteresovaných strán;

- je v súlade s aktuálnymi právnymi predpismi a medzinárodnými normami správania;
- integrovaná do aktivít organizácie a praktizovaná v jej vzťahoch.

### **Druhy spoločenskej zodpovednosti**

Spoločenskú zodpovednosť podnikania možno vo všeobecnosti rozdeliť do štyroch kategórií, ktoré sú nasledovné (Stobierski, 2021):

**Environmentálna zodpovednosť** trvá na tom, že organizácie sa musia správať čo najšetrnejšie k životnému prostrediu. Ide o jednu z najbežnejších foriem spoločenskej zodpovednosti firiem. Mnohé spoločnosti tiež používajú termín „ochrana životného prostredia“ na označenie takýchto iniciatív.

Spoločnosti, ktoré sa snažia byť environmentálne zodpovedné, to môžu urobiť niekoľkými spôsobmi:

- Znižovanie znečistenia, emisií skleníkových plynov, používania plastov, spotreby vody a odpadu celkovo.
- Zvýšiť závislosť od: obnoviteľných zdrojov energie, udržateľných zdrojov a recyklovaných alebo čiastočne recyklovaných materiálov.
- Kompenzácia za negatívny vplyv na životné prostredie; napríklad výsadbou stromov, financovaním výskumu a darmi na súvisiace účely.

**Etická zodpovednosť:** zahŕňa správanie firmy, ktoré spoločnosť očakáva, ale nie je zakotvené v zákone. Napríklad rešpektovanie náboženského cítenia a dôstojnosti ľudí pri reklame na produkt. Pri plnení tejto zodpovednosti existuje prvok dobrovoľnosti.

**Ekonomická zodpovednosť:** keďže podnik je ekonomický subjekt, jeho hlavná spoločenská zodpovednosť je ekonomická, teda vyrábať tovary a služby, ktoré spoločnosť chce, a predávať ich so ziskom. Pri plnení danej zodpovednosti je určitá sloboda konania.

**Filantropická zodpovednosť:** označuje cieľ firmy aktívne robiť svet a spoločnosť lepším miestom. Týka sa to aj čisto dobrovoľného záväzku, ktorý podnik prevezme, napríklad poskytovaním charitatívnych príspevkov vzdelávacím inštitúciám alebo pomocou postihnutým ľuďom počas povodní alebo zemetrasení. Je zodpovednosťou vedenia spoločnosti chrániť kapitálovú investíciu vyhýbaním sa špekulatívnym aktivitám a podnikaním len zdravých podnikateľských aktivít, ktoré prinášajú dobrú návratnosť investícií.

### 1.6.3 Cirkulárna ekonomika

Podľa definície prijatej Európskym Parlamentom:

Cirkulárna ekonomika je „model výroby a spotreby, ktorý zahŕňa zdieľanie, lízing, opätovné používanie, opravy, renováciu a recykláciu existujúcich materiálov a produktov tak dlho, ako je to možné“

Ekonomika s uzavretou slučkou (alebo cirkulárna) nahrádza tradičný lineárny koncept ekonómie. V lineárnom modeli sa produkty vyrábajú, používajú a likvidujú (take-make-dispose). A cirkulárny prístup je založený na princípe 3-R:

- **Reduce:** znížiť spotrebu zdrojov a uprednostňovať obnoviteľné materiály.
- **Reuse:** používajte produkty čo najefektívnejšie.
- **Recycle:** zhodnocovať vedľajšie produkty a odpad pre ďalšie využitie v ekonomike.

Klasický lineárny model sa zameriava na výrobu produktov a ich doručenie zákazníkovi najrýchlejším a najlacnejším spôsobom.

Zdroje sa ťažia z horných vrstiev Zeme, premieňajú sa na tovar a potom sa vedľajšie produkty tohto procesu vypúšťajú späť do prírody vo forme obrovských objemov často vysoko toxického odpadu (ktorý nazývame znečistenie ovzdušia, vody a pôdy) alebo tuhý priemyselný odpad a nebezpečný odpad (ktorý vyhodíme na skládky alebo do spaľovne). Takýto princíp bol a stále je aktuálnym vo väčšine podnikov – „**cradle to grave**“ (Doppelt, 2018).

Cirkulárna ekonomika sa snaží využívať modernejší prístup. „**Cradle to cradle**“ je princíp, ktorý je ideovým nástupcom klasickej ekonomiky. Tieto dva princípy stoja proti sebe. A klasika stále ovláda mysle konzervatívnych podnikateľov. To však pri pohľade z perspektívy budúcnosti nestačí.

„Cradle to cradle“ vyzýva organizácie, aby premýšľali dopredu o cykle opätovného použitia materiálov. S cieľom nielen minimalizovať odpad, ako sa to robí teraz, ale ho úplne odstrániť. Výrobca produkt rozoberá a jeho zložité materiály používa ako „základ“ pre nové produkty. Odľahčuje časti, ktoré boli od začiatku vytvorené, aby skončili na skládke. Materiály, ktoré sa dajú recyklovať, sa recyklujú znova a znova (plasty atď.), a tie zložitejšie, ako napríklad jadrový odpad, sa používajú ako večný zdroj energie (Doppelt, 2018).

Podľa názoru odborníkov zo Svetovej obchodnej rady pre trvalo udržateľný rozvoj môže cirkulárna ekonomika priniesť podnikom významné výhody, ako napríklad:

- zvýšený rast;
- inovácie a konkurenčná výhoda;
- zníženie nákladov;
- znížená spotreba energie a emisie CO<sub>2</sub>;
- zvýšený dodávateľský reťazec a bezpečnosť zdrojov (McKinsey, 2016).

## **1.7 Inovácie doma a v zahraničí**

K dnešnému dňu je inovačný potenciál skúmaný mnohými organizáciami na rôznych úrovniach, skúmajú sa jeho zložky a aspekty. A to je preto, že inovácie sa čoraz viac začínajú považovať za prvok národnej a medzinárodnej ekonomickej bezpečnosti.

Najpopulárnejší pri hodnotení inovačnej aktivity štátu je celosvetový inovačný index (GII), počítaný každoročne od roku 2007 v spolupráci INSEAD International Business School, Cornell University a World Intellectual Property Organization (WIPO).

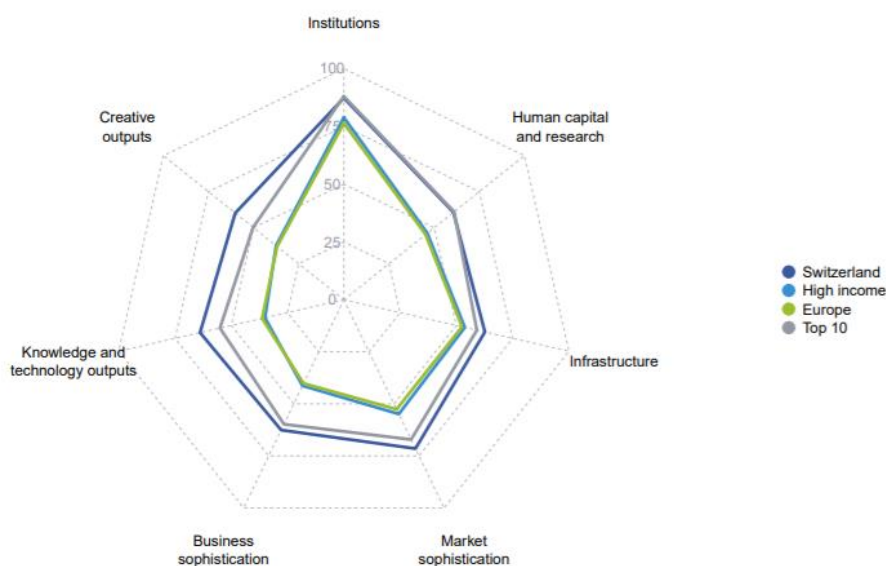
Globálny inovačný index (GII) pokrýva rôzne aspekty inovačného procesu v národných ekonomikách s cieľom poskytnúť štátom potrebné nástroje na strategické plánovanie a rozvoj ich potenciálu v budúcnosti. Je dôležité poznamenať, že poslaním GII je pomáhať vytvárať informačné prostredie, v ktorom sa zvyrazňuje inovačný potenciál a jeho charakteristiky sa dajú spoľahlivo a kvantifikovať.

Na základe tohto ukazovateľa vieme posúdiť a porovnať úroveň a úspešnosť inovácií v rôznych krajinách. Každá krajina bola hodnotená podľa niekoľkých charakteristík a na základe nich bola pridelená hodnota a pozícia. Boli hodnotené také kategórie ako: inštitúcie; ľudský kapitál a výskum; sofistikovanosť trhu, sofistikovanosť obchodu; vedomostné a technologické výstupy; kreatívne výstupy.

### **Švajčiarsko**

Už jedenásť rokov po sebe (vrátane roku 2021) je Švajčiarsko svetovým lídrom v inováciách. Švajčiarsko má neskutočne silné skúsenosti, správne ich využíva a veľa investuje do inovácií. Tento vynikajúci výsledok je spôsobený predovšetkým obrovským počtom patentov v krajine.

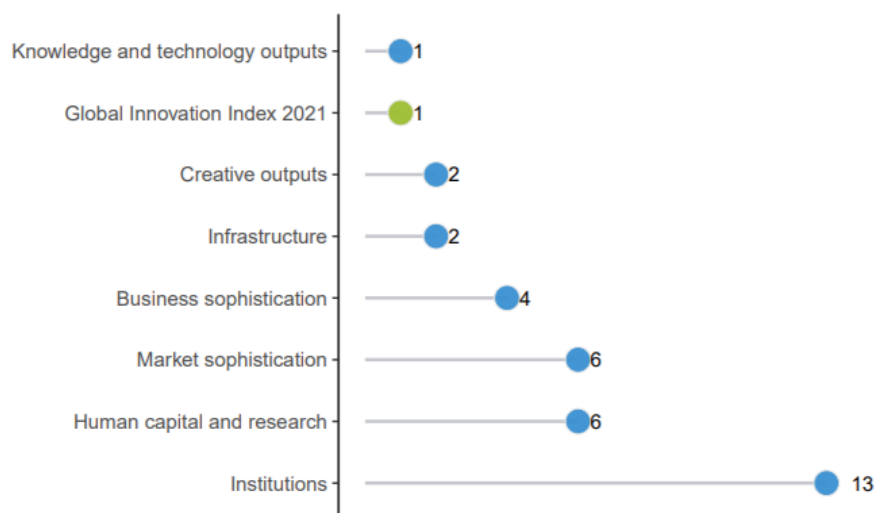
## Graf 2 Hodnotenie podľa GII pre Švajčiarsko



Zdroj: GII 2021 Switzerland. Dostupne na: [https://www.wipo.int/edocs/pubdo/hodnotenie\\_podľa\\_GIIs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021/ch.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdo/hodnotenie_podľa_GIIs/en/wipo_pub_gii_2021/ch.pdf)

Vyššie uvedený graf ukazuje sedem kľúčových indikátorov inovácií Švajčiarska v porovnaní s inými vysokopríjmovými skupinami a Európou.

## Graf 3 Body podľa GII pre Švajčiarsko



Zdroj: Zdroj: GII 2021 Switzerland. Dostupne na:

[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021/ch.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/ch.pdf)

Švajčiarsko je opäť na prvom mieste na svete v kategórii Knowledge and Technology Output a je tiež na druhom mieste v kategóriách Creative Outcome a Infrastructure. Švajčiarsko je však v počte vzdelávacích inštitúcií na 13. mieste. V aktuálnom vydaní indexu sú silné stránky Švajčiarska zdôraznené najmä v jeho politických rámcových podmienkach, využívaní IT aplikácií a hromadení vedomostí. Švajčiarsko je opäť na prvom mieste na svete v posledných dvoch kategóriách. Úplný zoznam silných stránok viac ako dvakrát prevažuje nad slabými stránkami.

**Tabuľka 5 Rebríček hodnôt Švajčiarska (2019 – 2021)**

	GII	Inovačne vstupy	Inovačne výstupy
<b>2021</b>	1	4	1
<b>2020</b>	1	2	1
<b>2019</b>	1	2	1

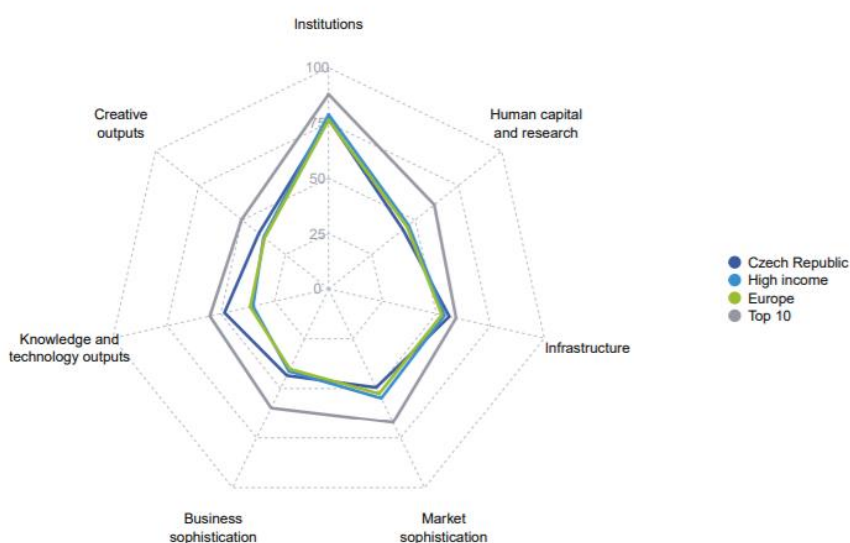
Zdroj: GII 2021 Switzerland. Dostupne na:

[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021/ch.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/ch.pdf)

### Česka republika

Česka republika druhý rok po sebe sa umiestnila medzi 25 najlepších krajín podľa GII. Tento rok Česko sa umiestnilo na 30. mieste v inovačných vstupoch, teda nižšie ako v minulom roku a nižšie ako v roku 2018. Pokiaľ ide o inovačné výstupy, zaujíma 15. miesto, čo je posun hore v porovnaní s predchádzajúcimi dvoma rokmi.

**Graf 4 Hodnotenie podľa GII pre Česku republiku**

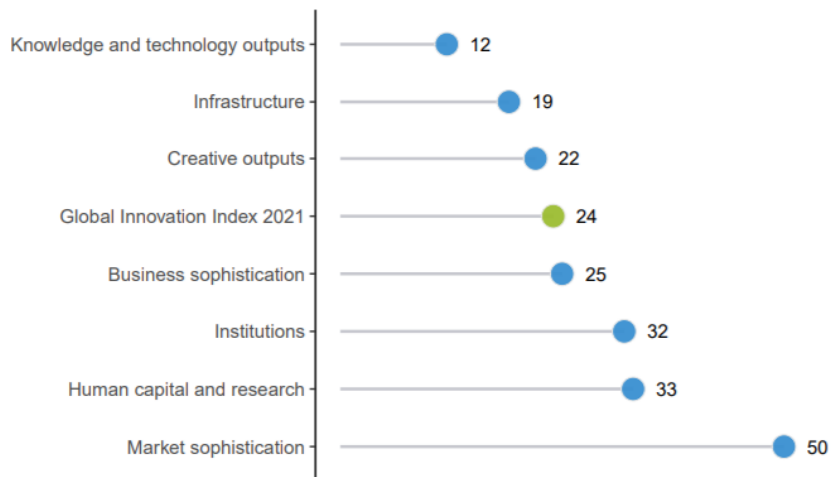


Zdroj: GII 2021 Czech Republic. Dostupne na:

[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021/cz.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/cz.pdf)

Najlepšie výsledky Česká republika dosahuje v znalostných a technologických výstupoch, tvorivých výstupoch, infraštruktúre a sofistikovanosti obchodu.

**Graf 5 Body podľa GII pre Česku republiku**



Zdroj: GII 2021 Czech Republic. Dostupne na:

[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021/cz.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/cz.pdf)

Čo sa týka infraštruktúry, veľmi dobre si stojí s ekologickou udržateľnosťou a environmentálnymi certifikátmi a certifikátmi kvality, tu patrí medzi top 10. V oblasti inovačných väzieb je podľa GII na 1. mieste vo výskume a vývoji financovanom zo zahraničia. Česká republika naďalej vyniká v oblastiach, ktoré súvisia so spracovateľským priemyslom. Patrí medzi top 10 v dovoze vyspelých technológií, vývoze špičkových technológií a vo výrobe špičkových technológií.

**Tabuľka 6 Rebríček hodnôt Českej republiky (2019 – 2021)**

	<b>GII</b>	<b>Inovačne vstupy</b>	<b>Inovačne výstupy</b>
<b>2021</b>	24	30	15
<b>2020</b>	24	28	17
<b>2019</b>	26	29	21

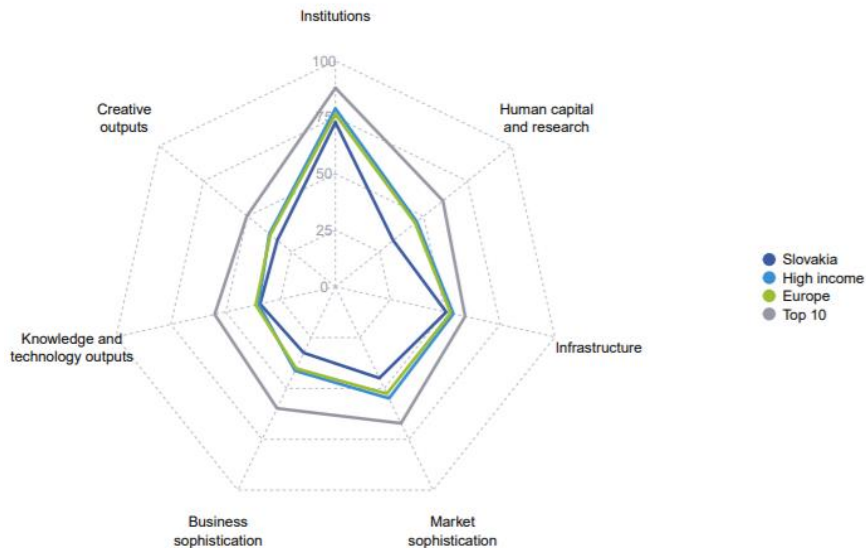
Zdroj: GII 2021 Czech Republic. Dostupne na:

[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021/cz.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/cz.pdf)

## Slovenska republika

Slovensku sa podarilo zlepšiť minuloročné výsledky a celkovo obsadilo 37. miesto. 42. miesto v inovatívnych vstupoch a 35. vo výstupoch.

### Graf 6 Hodnotenie podľa GII pre Slovensku republiku



Zdroj: GII 2021 Slovakia. Dostupne na:

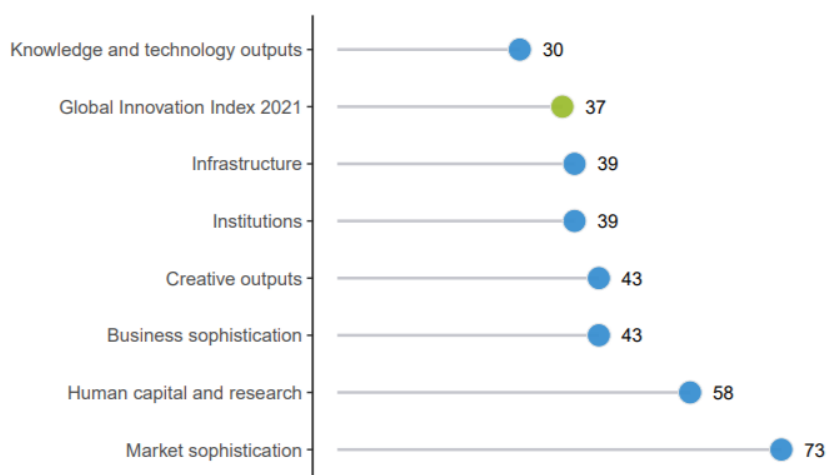
[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021/sk.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/sk.pdf)

Oproti iným krajinám Slovensko je silne v tom že:

- Vytvára viac inovačných výstupov napriek slabším finančným možnostiam,
- v porovnaní s európskymi ekonomikami napreduje v oblasti infraštruktúry,
- dosahuje najlepšie výsledky vo vedomostných a technologických výstupoch
- silnou stránkou sú kreatívne tovary a služby.

Platí to aj v prípade výsledkov Slovenskej republiky v roku 2021.

## Graf 7 Body podľa GII pre Slovensku republiku



Zdroj: GII 2021 Slovakia. Dostupne na:

[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021/sk.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/sk.pdf)

Napriek tomu, že Slovensko je v rebríčku nižšie ako ostatné krajiny vrátane vyššie spomenutých, svoje výsledky každým rokom posilňuje. Výsledky za posledné tri roky sú presným dôkazom toho, a sú uvedené nižšie.

### Tabuľka 7 Rebríček hodnôt Slovenskej republiky (2019 – 2021)

	<b>GII</b>	<b>Inovačne vstupy</b>	<b>Inovačne výstupy</b>
<b>2021</b>	37	42	35
<b>2020</b>	39	43	34
<b>2019</b>	37	42	33

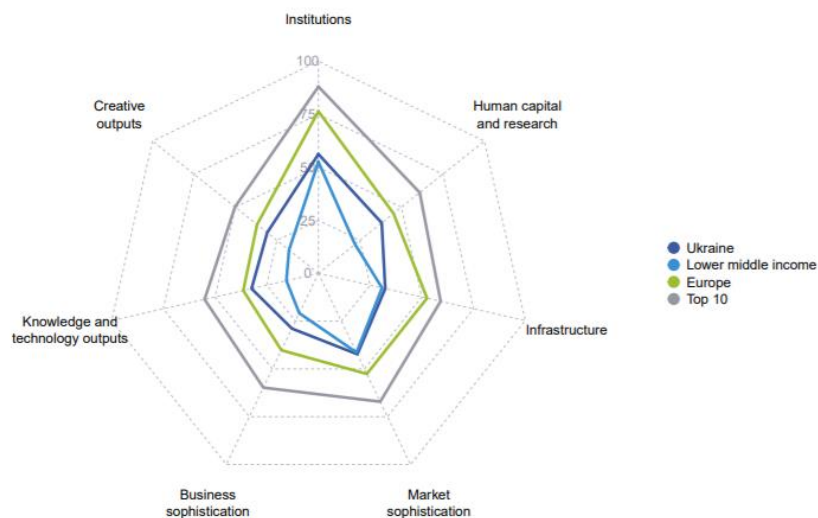
Zdroj: GII 2021 Slovakia. Dostupne na:

[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021/sk.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/sk.pdf)

## Ukrajina

Ukrajina, na rozdiel od už spomínaných krajín, patrí do skupiny s podpriemernými príjmami. To jej však nezabránilo v tom, aby obsadila tretie miesto v tejto kategórii. Z hľadiska globálneho výkonu sa celkovo umiestnila na 49. mieste. V porovnaní s predchádzajúcimi rokmi ide o výraznú stratu pozície. V roku 2021 je Ukrajina na 76. mieste v inovačných vstupoch, čo je menej ako v roku 2020, ale vyššie ako v roku 2019. Čo sa týka inovačných výstupov, Ukrajina je na 37. mieste. Táto pozícia je rovnaká ako v roku 2020, ale nižšia ako v roku 2019.

## Graf 8 Hodnotenie podľa GII pre Ukrajinu

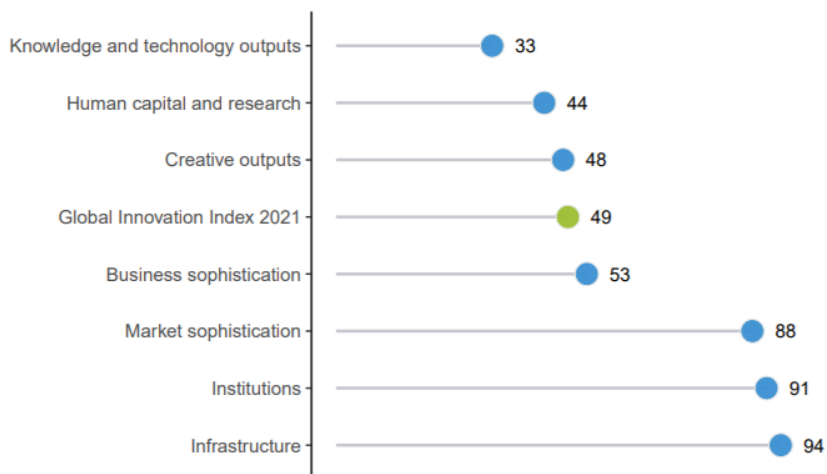


Zdroj: GII 2021 Ukraine. Dostupne na:

[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021/ua.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/ua.pdf)

Základom jej inovačnej kapacity je ľudský kapitál a výskum 44. miesto, ako aj poznatky a technologické výsledky 33. miesto.

## Graf 9 Body podľa GII pre Ukrajinu



Zdroj: GII 2021 Ukraine. Dostupne na:

[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021/ua.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/ua.pdf)

Medzi silné stránky Ukrajiny patrí: podiel žien s diplomom v zamestnaní, podiel exportu IKT na zahraničnom obchode, vytváranie mobilných aplikácií za 1 miliardu USD

HDP na obyvateľa, ochranné známky a patenty podľa pôvodu na 1 miliardu USD HDP na obyvateľa, úžitkové vzory podľa pôvodu 1 USD miliardy HDP na obyvateľa.

Čo sa týka slabých stránok, najvýznamnejšími sú politická a prevádzková stabilita, jednoduchosť riešenia platobnej neschopnosti, celková infraštruktúra, investičná výkonnosť, hrubé mikrofinančné pôžičky a trhovú kapitalizáciu.

**Tabuľka 8 Rebríček hodnôt Ukrajiny (2019 – 2021)**

	<b>GII</b>	<b>Inovačne vstupy</b>	<b>Inovačne výstupy</b>
<b>2021</b>	49	76	37
<b>2020</b>	45	71	37
<b>2019</b>	47	82	36

Zdroj: GII 2021 Ukraine. Dostupne na:

[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021/ua.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/ua.pdf)

## 2. CIEL PRÁCE

Hlavným cieľom diplomovej práce je návrh a realizácia moderného prístupu k budovaniu inovatívnej organizácie v konkrétnom podniku so snahou zlepšiť povedomie o spoločnosti na trhu práce. Tento cieľ si vyžiadal vyriešenie niekoľkých vzájomne závislých úloh:

- vysvetliť podstatu a vývoj koncepcie inovácie;
- vysvetliť klasifikáciu inovácií v závislosti od rôznych charakteristík;
- zvážiť prístupy k definovaniu pojmu inovácie a stanoviť jej úlohu v ekonomickom rozvoji podniku;
- vysvetliť proces vytvárania inovácií a inovačne stratégie
- identifikovať hlavné metodické prístupy k hodnoteniu výkonu inovačnej činnosti podniku;
- vykonať analýzu stavu hospodárskej činnosti skúmaného podniku;
- zistiť hlavný zdroj a smer inovácii v podniku;
- zistiť stav, počet zamestnancov, možné spôsoby zlepšenia pracovných podmienok a prilákania nových zamestnancov;
- identifikovať a navrhnúť možné spôsoby, ako zvýšiť povedomie o organizácii;
- zdôvodniť ekonomickú a praktickú účelnosť a účinnosť navrhovaných riešení

**Objekt výskumu** – spoločnosť „Beetroot AB“, jej inovatívna činnosť, proces marketingových komunikácií.

### **3. METODIKA PRACE A METÓDY SKÚMANIA**

Metodologickým a teoretickým základom štúdia sú práce zahraničných a domácich vedcov v oblasti manažmentu inováčného rozvoja podniku.

V prvej, teoretickej časti boli preštudované dostupne vedecké zdroje a dokumentácia, a boli vysvetlene základne pojmy ako: inovácia, druhy inovácie, inováčný proces a stratégie. Stanovene hlavne trendy v inováciách. A porovnaná inováčná výkonnosť rôznych krajín na základe dostupných výsledkov Globálneho Inováčného Indexu.

V druhej časti analytickej časti na základe interných zdrojov a dokumentácie skúmaného podniku „Beetroot AB“ bola charakterizovaná ich hlavná činnosť, princípy fungovania, organizačná štruktúra a kultúra.

Boli použité nasledovné metódy: systémový prístup, metódy ekonomickej a štatistickej analýzy, metódy zoskupovania. A pravé:

- Analýza pohybu zamestnancov, analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia spoločnosti (analýzy SWOT a PEST).
- Analýza inováčného potenciálu a aktivity firmy;
- Analýza sa procesu marketingovej komunikácie, jej efektívnosť a náklady, návštevnosť stránky a pod;
- Bol identifikovaný vzťah medzi marketingovou komunikáciou a efektívnosťou vykonávanej inovatívnej činnosti;
- Boli uskutočnené regresné a korelačné analýzy.

V diskusii zameranej na ciele práce, a to zlepšiť interné procesy, zvýšiť povedomie o spoločnosti a zvýšiť prílev nových pracovníkov, vzhľadom na identifikované problémy a súvislosti v analytickej časti práce, bolo navrhnuté zaviesť nový softvér pre oddelenie marketingu a oddelenie ľudských zdrojov. Bola tiež uvedená a vypočítaná ekonomická opodstatnenosť a výhodnosť navrhovaného softvéru.

Použitie moderných výskumných metód zabezpečuje spoľahlivosť a validitu získaných výsledkov z hľadiska vedeckého poznania.

Výsledky výskumu a vývoja, ktoré sú zdôraznené v diplomovej práci sú zacielené na zlepšenie úrovni inováčného rozvoja podniku, zlepšia efektívnosť podniku. A hlavne pomôžu použiť na a zvýšiť záujem o spoločnosť.

## **4. VÝSLEDKY PRACE**

### **4.1 Všeobecná charakteristika podnikateľskej činnosti Beetroot AB**

V dnešnom svete sa IT sektor dynamicky integruje do všetkých odvetví svetovej ekonomiky, ovplyvňuje rast ekonomickej a sociálnej výkonnosti podnikov. Rastúci dopyt po IT technológiách je spôsobený pochopením ich významu pre zabezpečenie efektívneho fungovania podnikov. Pre Ukrajinu má IT sféra mimoriadny význam a je v štádiu aktívneho rozvoja. Výhody IT sféry spočívajú v tom, že na zvýšenie produkcie nie sú potrebné výrazné investície do fixných aktív, ako aj hlavného aktíva – ľudského faktora, aj dobre vybudovaného komplexu marketingovej komunikácie (Vinničuk, Sklyaruk, 2015, s.3-8).

Predmetom výskumu tejto práce je "Beetroot AB". Beetroot AB je IT spoločnosť so švédskymi koreňmi a významným vývojovým centrom na Ukrajine. Spoločnosť, ktorú v roku 2012 založili Švédi Andreas Flodstrom a Gustav Henman, sa zaoberá výberom a organizáciou IT špecialistov.

Na rok 2021 pracuje na Ukrajine viac ako 500 špecialistov. Kancelárie sa nachádzajú v piatich mestách: Kyjev, Poltava, Odesa, Charkov, Ivano-Frankivsk. Mimo Ukrajiny má spoločnosť pobočky aj v Štokholme. 95 % klientov spoločnosti tvoria zahraničné spoločnosti zo Švédska, Izraela, Anglicka a USA. Klientmi "Beetroot AB" sú také spoločnosti ako: "OVPN", "Berkshire direct", "Car.info" (Dostupne na: <https://beetroot.se>).

#### **Poslanie**

Poslaním Beetroot AB je byť sociálne najvplyvnejšou spoločnosťou na Ukrajine. Hodnoty sú dôležitým prvkom integrity spoločnosti.

#### **Hlavné hodnoty "Beetroot AB":**

- dôvera;
- zodpovednosť;
- rovnosť;
- otvorenosť;
- rozvoj;
- bezúhonnosť.

#### **Hlavné činnosti spoločnosti:**

1. Vývoj softvéru (front-end, back-end, databáza, web-dizajn, animácia, 3D modelovanie, mobilný vývoj).

2. Vývoj Wordpressu.

3. Beetroot Academy IT Training School (Dostupne na: <https://beetroot.se>).

Tímy vývojárov a dizajnérov, vytvorené podľa potrieb zákazníka, pracujú s klientom na diaľku dlhodobo. Klient si zachováva kontrolu nad procesom vývoja a Beetroot AB zaisťuje, že tím zostáva efektívny, spĺňa očakávania tímu a podporuje klienta pri všetkých prevádzkových úlohách súvisiacich s riadením tímu. Beetroot AB realizuje širokú škálu projektov, od vývoja webu pre elektronický obchod až po vývoj softvéru pre priemyselné podniky.

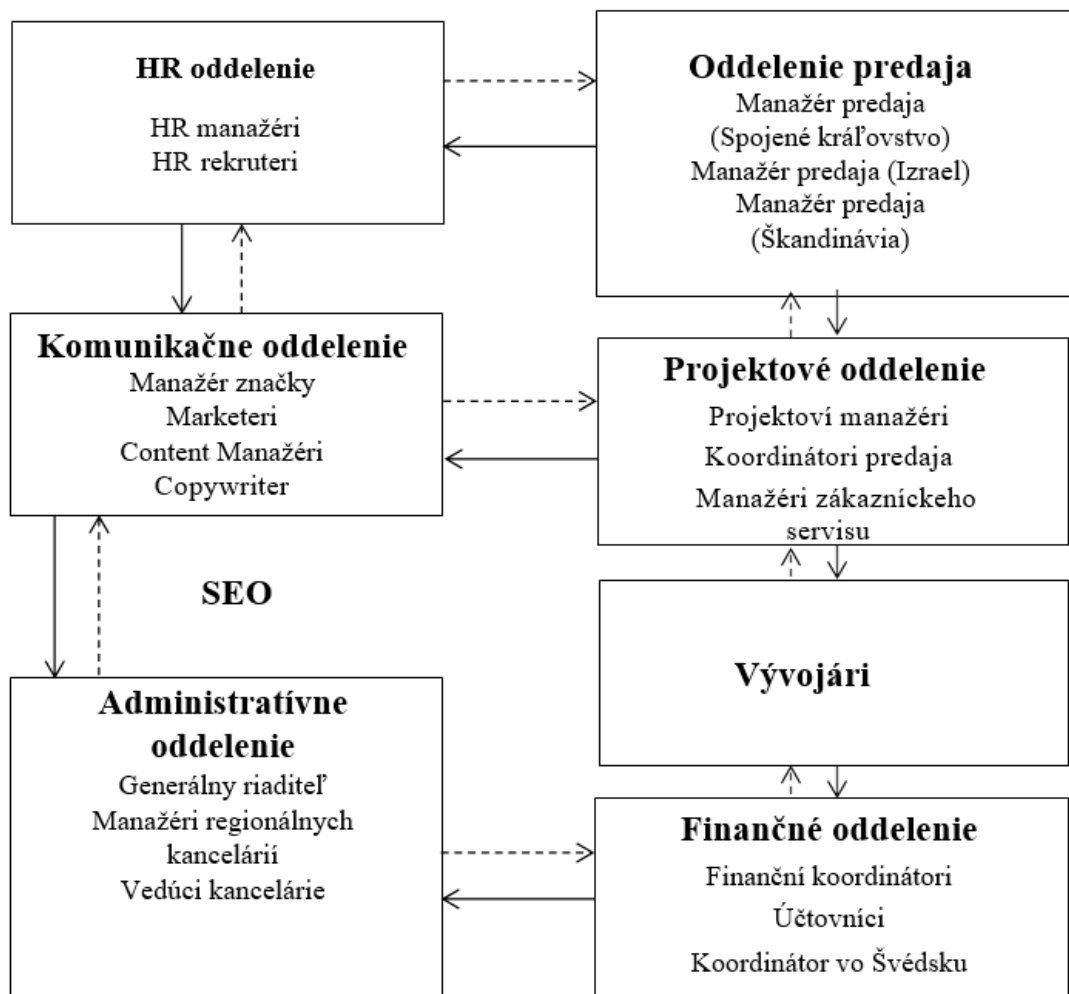
„Beetroot Academy“ je nezisková organizácia, ktorá poskytuje odborné IT vzdelávanie. Akadémia bola založená v roku 2014 ako samostatný vzdelávací projekt spoločnosti a v súčasnosti pôsobí v 13 mestách Ukrajiny. Beetroot Academy dostáva granty a podporu od mimovládnych organizácií, švédskych a estónskych veľvyslanectiev. Kurzy využívajú zmiešanú metodiku výučby a vyučujú odbornú angličtinu. Študenti študujú teoretický materiál doma a v triede zvažujú praktický materiál spolu s učiteľmi, ktorí sú špecialisti v tejto oblasti. Táto technika pomáha študentom pripraviť sa na skutočnú prax a rozvíjať portfólio. Na zvýšenie šance každého študenta na úspech je poskytované aj kariérne poradenstvo. Uplatnenie absolventov v IT oblasti je 70 %. Prioritami akadémie je vytváranie strednej triedy na Ukrajine a podpora rodovej rovnosti v IT oblasti. Ženy tvoria 40 % študentov akadémie, zatiaľ čo v priemysle na ukrajinskom trhu je to len 20 % (Dostupne na: <https://beetroot.academy>).

V Beetroot AB sa model práce s klientmi líši od klasického. V tradičnej štruktúre prebieha komunikácia postupne od zákazníka k manažérom, kým sa dostane k skutočným vývojárom pracujúcim na produkte. Keď manažment funguje ako stredná cesta medzi klientom a developerom, vytvára to vzdialenosť, ktorá bráni komunikácii. Na porovnanie, existujúci organizačný model spoločnosti umožňuje eliminovať vzdialenosť medzi zákazníkmi a vývojármi. Týmto spôsobom hrá systém riadenia podpornú úlohu, dáva väčšiu zodpovednosť vývojárom a robí organizačnú štruktúru viac zameranou. Tento model poskytuje vysokú mieru slobody a autonómie. To dáva zamestnancom dostatočnú mieru dôvery a slobody v ich každodennej práci.

Jedným z dôvodov úspechu hierarchického systému Beetroot AB je vplyv dvoch kultúr: švédskej a ukrajinskej. Vo Švédsku sa často hovorí o „plochej hierarchii“, ktorá zabezpečuje rovnaké podmienky v organizácii. Táto organizačná štruktúra naznačuje prístup spoločnosti k tyrkysovým organizáciám. V takýchto spoločnostiach je kľúčové chápať zamestnanca ako osobu, nie prácu na pracovisku. To vedie k zvýšeniu účinnosti. Vďaka flexibilnému rozvrhu a možnosti pracovať na diaľku zamestnanci vykazujú oveľa lepšie výsledky. Tento prístup je oceňovaný najmä v IT priemysle.

Organizačnú štruktúru spoločnosti charakterizuje nedostatok stredného manažmentu, zamestnanci sú zodpovední, autonómni a flexibilní. Vo firme neexistuje hierarchia, zamestnanci pracujú na oddeleniach, ktoré sú neustále vo vzájomnej interakcii. Pri vývoji projektov sa vytvára projektovo-cieľová štruktúra, tvoria sa projektové tímy. Organizačná štruktúra Beetroot AB je znázornená na obrázku nižšie.

**Obrázok 1 Organizačná štruktúra Beetroot AB**



Zdroj: vypracovane podlá internej dokumentácie Beetroot AB

Hlavným kapitálom IT spoločností sú vysokokvalifikovaní špecialisti. Personál je základom efektívnej činnosti spoločnosti a jej inovačnej činnosti. Spoločnosť sa vyznačuje nízkou fluktuáciou zamestnancov a vysokou mierou lojality. V roku 2019 sa Beetroot AB oficiálne stala prvou spoločnosťou na Ukrajine, ktorá vyhrala WorldBlu Freedom-Centered Cultures Award. Toto medzinárodné ocenenie dokazuje, že firemná kultúra spoločnosti je založená na princípoch založených na slobode a princípoch organizačnej demokracie [27].

Spoločnosť vytvára najpohodlnejšie pracovné podmienky: flexibilný rozvrh, komfortná kancelária, aktívny spoločenský život spoločnosti, individuálny sociálny balíček, domáca atmosféra v kancelárii aj v tíme. Organizačná kultúra a hodnoty Beetroot AB nie sú len súčasťou imidžu spoločnosti, ale sú základnými princípmi fungovania.

Preto sú pri prijímaní zamestnancov dôležité nielen odborné kvality, ale aj pochopenie firemných hodnôt.

Charakteristiky personálneho pohybu spoločnosti sú uvedené v tabuľke.

**Tabuľka 9 Pohyb zamestnancov Beetroot AB**

Ukazovatele	2019	2020	2021	+/-		%	
				20/19	21/20	20/19	21/20
Prijatí zamestnanci	40	137	96	97	41 -	24 3	- 30
Zamestnancov odišlo	9	13	19	4	7	44	54
Celkový počet zamestnancov	350	500	615	150	115	43	23

Zdroj: vypracované podľa internej dokumentácie Beetroot AB

Z tabuľky vyplýva, že počet zamestnancov Beetroot AB každým rokom rastie, čo je spôsobené rastom a rozvojom spoločnosti.

Jedným z kľúčových aspektov organizácie aktivít v oblasti outsourcingu IT je výber modelu finančnej interakcie s klientmi. Beetroot AB používa systém Dedicated Team. Ide o „outstaff model“, podľa ktorého je pre projekt zakazníka vyčlenený samostatný tím s prihliadnutím na jeho osobné požiadavky a potreby, ktorý sa zameriava len na stanovený projekt. Zvláštnosťou tohto prístupu je, že zákazník platí každý mesiac pevnú sumu a je osobne zodpovedný nielen za náklad, ale aj za jednoduchých členov tímu. Zákazník tak získa plnú manažérsku kontrolu nad projektom a tímom a dodávateľ pôsobí ako náborový

pracovník a administratívna podpora. Ako každý iný model má svoje výhody a nevýhody (Snyder, Hilal, 2015).

Medzi výhody takéhoto systému patria:

- lojálny tím externých pracovníkov, s ktorým si klient môže vytvoriť rovnaký pracovný vzťah a pravidlá ako s hlavným personálom (tím zdieľa firemnú kultúru, štýl riadenia a metodiku zákazníka);
- špecialisti nielenže spĺňajú všetky podmienky technickej úlohy objednávateľa, ale poznajú celý cyklus konštrukcie produktu a sú schopní ho podporovať počas celej jeho existencie.

Hlavnými nevýhodami sú:

- vysoké náklady pri používaní modelu;
- možnosť odloženia začiatku projektu z dôvodu času stráveného výberom tímu.

Na analýzu vonkajšieho prostredia spoločnosti použili sme PEST analýzu. Jednoduchý a efektívny nástroj na identifikáciu kľúčových vonkajších síl (na makroúrovni), ktoré môžu ovplyvniť organizáciu.

Na určenie makroenvironmentálnych faktorov, ktoré majú zásadný vplyv na činnosť Beetroot AB, vytvorili sme tabuľku (3 body - silný; 2 - mierny; 1 - slabý; 0 - žiadny vplyv). Podrobnejší popis analýzy je uvedený v prílohách (Príloha 1).

Vo všeobecnosti má väčšina faktorov PEST analýzy silný a negatívny vplyv na činnosť spoločnosti. Nestabilná politická a ekonomická situácia predstavuje hrozbu pre stabilný rozvoj a efektívne fungovanie spoločnosti. Byrokracia na Ukrajine výrazne spomaľuje rozhodovanie a chýbajúca štátna podpora pre IT oblasť vedie k chýbajúcej legislatíve, ktorá by upravovala vzťahy v IT oblasti. Odchod kvalifikovaných odborníkov do zahraničia a negatívna demografická dynamika na Ukrajine môžu čoskoro vyvolať fakt, že dopyt po IT špecialistoch výrazne prevýši ponuku.

Vzhľadom na analýzu PEST, najvýznamnejšími faktormi pozitívneho vplyvu makroprostredia na spoločnosť sú: atraktivnosť Ukrajiny v oblasti outsourcingu, stabilný rozvoj IT sektora na Ukrajine, jednoduchosť podnikania. Je to spôsobené tým, že na Ukrajine sa napriek veľkému počtu väčších konkurentov ľahko podniká, je tu dostatočný počet IT špecialistov a vo všeobecnosti sa ukrajinský IT trh vyznačuje stabilným, rýchlym rozvojom a vysoký potenciál.

Zároveň je potrebné poznamenať, že investičná klíma, prechod na digitálnu ekonomiku a spoločnosť, úroveň využívania IT na Ukrajine a nekvalitné školenia majú na spoločnosť mierny vplyv. Hoci tieto faktory nie sú rozhodujúce, môžu ovplyvniť činnosť podniku. Nepriaznivá investičná klíma na Ukrajine spôsobená nestabilnou ekonomickou a politickou situáciou v krajine sťažuje spoločnosti nájsť partnerov a prilákať zahraničných investorov. Stabilné väzby vo Švédsku a stáli partneri však môžu tento problém vyriešiť. Nedostatočná kvalita praktickej výučby na vysokých školách je kompenzovaná osobnou skúsenosťou, sústavnou praxou a sebazvdelávaním vývojárov. Tento faktor teda nemá zásadný vplyv na činnosť firmy.

Pre hlbšiu analýzu príležitostí a hrozieb makroprostredia "Beetroot AB" na základe PEST analýzy vytvorili sme tabuľku "Zoznam príležitostí a hrozieb makroprostredia pre podnik", kde každý faktor odráža možné riešenia (reakcie), ktorej vplyv sa odhaduje v bodoch 1 až 3).

**Tabuľka 10 Zoznam príležitostí a hrozieb makroprostredia pre Beetroot AB**

<b>Makroenvironmentálne faktory</b>	<b>Hodnotenie miery vplyvu v bodoch</b>	<b>Možné opatrenia</b>
<i>1. Faktory priaznivého vplyvu (Príležitosti)</i>		
1.1 Prechod na digitálnu ekonomiku	2	- Zvýšenie počtu ukrajinských zákazníkov
1.2 Atraktivita Ukrajiny v oblasti outsourcingu	3	
1.3 Rast exportu IT služieb	2	- Zvyšovanie počtu zahraničných zákazníkov
1.4 Jednoduchosť podnikania	1	- Zvyšovanie tržieb spoločnosti
1.5 Stabilný rozvoj IT sféry na Ukrajine	3	- Vznik nových spoločností v oblasti IT
<i>2. Nepriaznivé faktory (Hrozby)</i>		
2.1 Nestabilná politická situácia	3	- Hrozby pre expanziu podnikania
2.2 Nedostatok štátnej podpory	2	- Zameranie na zahraničné trhy
2.3 Vysoká miera korupcie	1	- Ďalšie riziko pre nové spoločnosti a rozšírenie existujúcich
2.4 Nestabilná ekonomická situácia	2	
2.5 Odchod kvalifikovaných	2	- Zameranie na zahraničné trhy

odborníkov do zahraničia		- Nedostatok kvalifikovaného personálu a v dôsledku čoho vzniká potreba ich hľadania mimo Ukrajiny
--------------------------	--	--

Zdroj: vlastne spracovanie na základe prílohy 1

Analýza PEST ukázala, že na Ukrajine, napriek stabilnému rozvoju IT sektora, značný počet politických a ekonomických faktorov spomaľuje rozvoj priemyslu. Za týchto podmienok je pre Beetroot AB prioritou orientovať sa na zahraničné trhy, nájsť nových zákazníkov,

Zvyšovanie efektívnosti činnosti spoločnosti a zabezpečenie jej rozvoja nie je možné bez riadneho zabezpečenia pracovných zdrojov. V podmienkach neustáleho rozvoja IT sféry na Ukrajine narastá naliehavosť otázky zabezpečenia kvalifikovaného personálu. Hlavní konkurenti spoločnosti na ukrajinskom trhu majú mnoho strategických výhod.

Najväčšími konkurentmi Beetroot AB sú EPAM, SoftServe a GlobalLogic. Podľa IT fóra „dou.ua“ sú tieto spoločnosti lídrami v rebríčku IT zamestnávateľov na Ukrajine. Zamestnancov má viac ako 1 500. Medzi stredne veľkými spoločnosťami (200 až 800), medzi ktoré patrí aj Beetroot AB, sú hlavnými konkurentmi Trionika, Govitall a Symphony Solutions.

Všetci títo konkurenti sú pomerne aktívni v marketingovej komunikácii. Hlavne marketingová komunikácia ukrajinských IT spoločností je zameraná na interakciu so zákazníkmi a formovanie značky zamestnávateľa. Hlavnými nástrojmi marketingovej komunikácie, ktoré konkurenti pri svojej činnosti využívajú, sú webová stránka, sociálne siete, event marketing. Priemerný mesačný počet návštevníkov stránok konkurenčných spoločností "Beetroot AB" je uvedený v tabuľke.

**Tabuľka 11 Ukazovatele priemernej mesačnej návštevnosti stránok IT spoločností Ukrajiny**

Spoločnosť	Počet zamestnancov	Mesačná návštevnosť
«EPAM»	16 000	925 000
«SoftServe»	5 500	104 167
«GlobalLogic»	5 000	175 000
«Luxoft»	10 500	456 667
«Trionika»	300	37 500

«Symphony Solutions»	200	10 833
«Govital»	250	25 83

Zdroj: <http://sostav.ua/publication/iz-chego-sostoit-digital-marketing-ukrainskikh-it-kompanij-72400.htm>

Väčšia návštevnosť je typická pre spoločnosti, ktoré na trhu pôsobia dlhodobo a majú väčši počet zamestnancov, ale vo veľkostne blízkych spoločnostiach sa návštevnosť môže líšiť 2-krát, čo poukazuje na rôznu úroveň aktivity a efektívnosti marketingovej komunikácie.

Jednou z hlavných hrozieb zo strany konkurentov pre "Beetroot AB" je boj o kvalifikovaný personál v neustále rastúcom dopyte po pracovných zdrojoch, marketingových a HR oddeleniach. Na zvýšenie efektívnosti a úspory nákladov je vhodné využívať inovatívne prístupy.

## **4.2 Zhodnotenie vývoja inovácií a stavu marketingovej komunikácie "Beetroot AB"**

Komerčný úspech IT spoločnosti na globálnom trhu informačných technológií do značnej miery závisí od jej schopnosti vytvárať a implementovať inovácie. Veľká časť dopytu po IT produktoch sa objavila vďaka vzniku úplne nových inovatívnych produktov a služieb. Schopnosť IT firmy inovovať je charakterizovaná stupňom pripravenosti IT firmy realizovať inovatívne projekty alebo programy inovatívnych transformácií a implementácie inovácií (Ovcharenko, 2021).

Posúdime inovačný potenciál podniku, tj stupeň pripravenosti podniku realizovať programy inovačnej transformácie a implementácie inovácií (tabuľka 12).

**Tabuľka 12 Ukazovatele inovačného potenciálu Beetroot AB**

Ukazovateľ	Normatívna hodnota	2019	2020	2021	Abs. odch,		Relat. odch	
					20/19	21/20	20/19	21/20
Koeficient duševného vlastníctva ( $K_{dv}$ )	$K_{dv} \square 0,10$ —stratégia vodcu $K_{dv} \square 0,09$ — stratégia nasledovníka	0,27	0,24	0,3	-0,03	0,06	-11	25
Koeficient rozvoja novej technológie ( $K_{nt}$ )	$K_{nt} \square 0,35$ — stratégia vodcu $K_{nt} \square 0,34$ — stratégia nasledovníka	0,37	0,37	0,41	0	0,04	0	10,8
Koeficient rastu inovácií ( $K_{ir}$ )	$K_{ir} \square 0,35$ — stratégia vodcu $K_{ir} \square 0,34$ — stratégia nasledovníka	0,27	0,24	0,29	-0,03	0,05	-11,1	20,8

Zdroj: vypracovane podľa internej dokumentácie Beetroot AB

Hodnota miery zabezpečenia duševného vlastníctva naznačuje, že spoločnosť má duševné vlastníctvo a práva k nemu vo forme autorských certifikátov, softvéru a ochranných známk.

Rýchlosť vývoja novej technológie naznačuje schopnosť spoločnosti zvládnuť nové programy a hardvér. Hodnota koeficientu zavedenia nových produktov naznačuje, že spoločnosť je pripravená inovovať, ale nie je pripravená uviesť na trh nový produkt.

Miera rastu inovácií má tendenciu sa zvyšovať. Spoločnosť preukazuje stabilitu technologického rozvoja, no podiel prostriedkov vyčlenených na inovatívny výskum je nízky. Podľa získaných výsledkov väčšina hodnôt ukazovateľov naznačuje, že spoločnosť implementuje stratégiu nasledovníka.

Beetroot AB je outsourcingová spoločnosť, nie produktová spoločnosť. To znamená, že spoločnosť vyvíja softvér pre technickú úlohu namiesto toho, aby vytvorila svoj vlastný úplne nový produkt.

Hodnotenie inovačnej aktivity je založené na porovnaní získaných hodnôt koeficientov so základnými hodnotami (tabuľka 13)

**Tabuľka 13 Čiastkové ukazovatele inovačnej aktivity Beetroot AB**

Ukazovateľ	2019	2020	2021	Abs. odch,		Relat. odch	
				20/19	21/20	20/19	21/20
<b>Čiastkové ukazovatele charakterizujúce úroveň technologickej činnosti</b>							
Podiel výdavkov na technologicke činnosti vo výške výdavkov na produkciu inovácií	0,4	0,36	0,43	-0,04	0,07	-10	19,4
Podiel bežných výdavkov technologicke činnosti vo výške výdavkov na technologicke činnosti	0,23	0,31	0,36	0,08	0,04	34,8	16,1
Podiel kapitálových výdavkov na technologicke činnosti vo výške výdavkov na technologicke činnosti	0,14	0,17	0,23	0,03	0,06	21,4	35,3
Intenzita technologickej činnosti	0,59	0,61	0,67	0,02	0,06	3,4	9,8
<b>Čiastkové ukazovatele, ktoré charakterizujú úroveň organizačných a manažérskych činností</b>							
Podiel výdavkov na organizačnú a riadiacu činnosť vo výške výdavkov na produkciu inovácií	0,17	0,42	0,56	0,25	0,14	147	33,3
Podiel bežných výdavkov na organizačnú a riadiacu činnosť vo výške výdavkov na organizačnú a riadiacu činnosť	0,45	0,36	0,47	-0,09	0,11	-20	31
Podiel kapitálových výdavkov na organizačné a riadiace činnosti vo výške výdavkov na organizačné a riadiace činnosti	0,34	0,39	0,46	0,05	0,07	14,7	17,9

Zdroj: interne zdroje Beetroot AB

Na základe uskutočneného výskumu inovačnej činnosti "Beetroot AB" je možné vyvodit' záver o inovačnom potenciáli podniku. Čiastkové ukazovatele inovačnej aktivity naznačujú prevahu technologicke činnosti a manažérskych inovácií v činnosti podniku.

Relatívne mala veľkosť firmy jej dáva určité výhody pri zavádzaní inovácií: priame a osobné kontakty s partnermi; krátke trvanie inovačného cyklu; vysoká pracovná motivácia; nižšia úroveň byrokracie pri zvažovaní rôznych manažérskych rozhodnutí.

Zároveň má spoločnosť určité obmedzenia v inováciách. Po prvé, je to pomalé rozhodovanie spoločnosti. Tiež sú obmedzené možnosti diverzifikácie výrobného profilu, obmedzené ľudské a finančné zdroje. Navyše pre komunikačnú spoločnosť v oblasti IT nie je posledným miestom v zintenzívnení inovačných aktivít marketingová komunikácia.

S cieľom identifikovať kľúčové silné a slabé stránky spoločnosti, ako aj príležitosti a hrozby, ktoré ovplyvňujú jej činnosť, bola vykonaná SWOT analýza. Na základe SWOT analýzy identifikovali sme hlavné strategické rozvojové priority "Beetroot AB". SWOT analýza pomáha vytvárať dlhodobú stratégiu, ktorá využíva silné stránky a schopnosti spoločnosti. SWOT matica pre "Beetroot" AB je uvedená v tabuľke nižšie.

**Tabuľka 14 SWOT analýza Beetroot AB**

<b>Interne prostredie</b>	
<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
Skúsenosti na trhu a stabilný rast spoločnosti	Nedostatočná integrácia v komplexe marketingovej komunikácie
Značný počet stálych zákazníkov na zahraničných trhoch	Nedostatočný vplyv spoločnosti na IT trhu Ukrajiny
Široká škála poskytovaných služieb	Nízka rýchlosť organizačného rozhodovania
Vysoká úroveň adaptácie na meniace sa podmienky prostredia	
<b>Externe prostredie</b>	
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
Zvyšujúci sa dopyt podnikov po službách	Vznik nových konkurentov na trhu
Rastúci dopyt na globálnom IT trhu	Aktívny rast existujúcich konkurentov
Aktualizovať a rozširovať rozsah poskytovaných služieb	Rastúca inflácia na Ukrajine
Rozvoj marketingovej komunikácie spoločnosti	Zníženie platobnej schopnosti obyvateľstva
Zvýšenie miery lojality k HR značke spoločnosti	Nedostatok kvalifikovaného personálu na ukrajinskom trhu práce

Zdroj: vlastne spracovanie

**Tabuľka 15 Strategické problémy**

<b>Pole matice SWOT</b>	<b>Strategické problémy</b>
SO	1. Strata zahraničných klientov v dôsledku nestabilného politického a ekonomického prostredia na Ukrajine. 2. Možnosť odlivu kvalifikovanej pracovnej sily do zahraničia.
WO	1. Nízka úroveň aktivity v dôsledku zle vytvoreného komplexu marketingovej komunikácie. 2. Vznik nových konkurentov prostredníctvom stabilného rozvoja odvetvia a rastúceho dopytu.
ST	1. Vznik nových konkurentov s podobným produktom za lepšie ceny. 2. Aktívny rast existujúcich konkurentov na trhu.
WT	Poskytnutie výhody zákazníkom oproti produktom konkurencie. Nedostatok kvalifikovaného personálu na trhu.

Zdroj: vlastne spracovanie

Na základe SWOT analýzy je teda možné identifikovať hlavné hrozby pre Beetroot AB. Jednou z hlavných hrozieb je aktivita konkurentov ako najväčších gigantov ukrajinského IT trhu (EPAM, SoftServe, GlobalLogic, Luxoft), ktorí na trhu existujú už viac ako 10 rokov a zamestnávajú viac ako 1500 zamestnancov. ako sú Trionika, Govitall a Netpeak, ktoré môžu ponúkať podobné služby. Potenciálnou hrozbou je aj nedostatok kvalifikovaného personálu na trhu práce. V nestabilnom ekonomickom a politickom prostredí v krajine hrozí strata zahraničných zákazníkov. Hlavnými internými problémami sú neefektívnosť systému marketingovej komunikácie a rastúca potreba vysokokvalifikovaného personálu.

Aby sa problémy vyriešili a zabezpečili efektívne fungovanie podniku, identifikovali sme strategické alternatívy rozvoja podniku.

**Tabuľka 16 Strategické alternatívy**

<b>Pole matice SWOT</b>	<b>Strategické alternatívy</b>
SO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vyhľadávanie nových zákazníkov na existujúcich trhoch.</li> <li>- Expanzia spoločnosti.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vylepšovanie produktov v súlade s technologickým vývojom.</li> </ul>
WO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zavádzanie nových marketingových technológií.</li> <li>- Spolupráca so zahraničnými spoločnosťami.</li> </ul>
ST	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zabezpečenie kvality produktu.</li> <li>- Vyhľadávanie spôsobov, ako minimalizovať náklady.</li> <li>- Rozvoj značky.</li> </ul>
WT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Skvalitnenie práce HR oddelenia zabezpečiť spoločnosti kvalifikovaným personálom.</li> <li>- Aplikácia integrovaného prístupu k formovaniu komplexu marketingovej komunikácie.</li> </ul>

Zdroj: vlastne spracovanie

Podľa týchto údajov má Beetroot AB potenciál pre inovatívny rozvoj vďaka vysokej úrovni kvalifikovaného personálu.

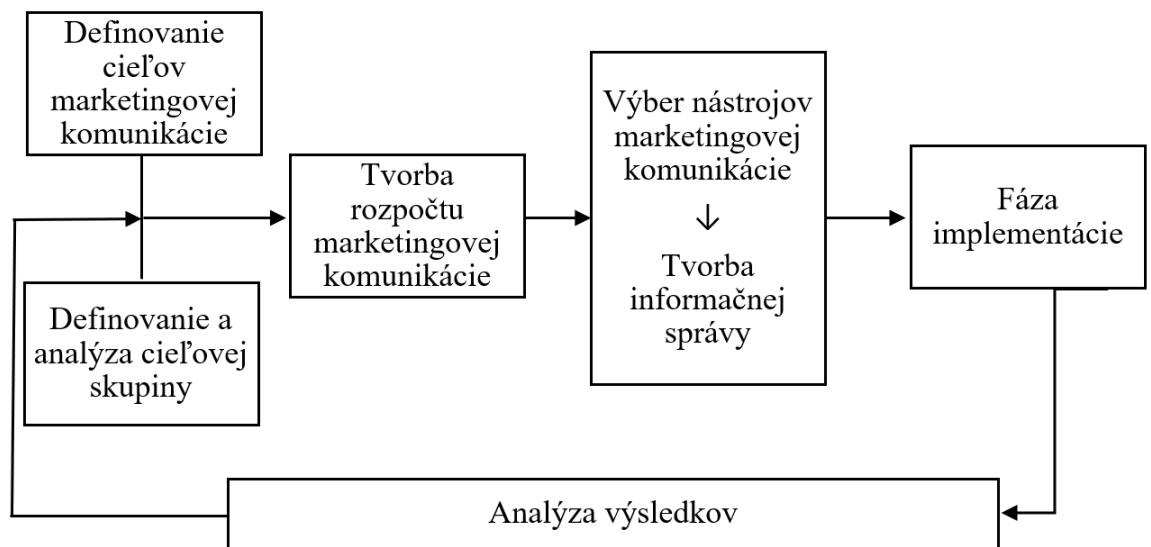
Pre spoločnosti je vhodné zvýšiť počet zákazníkov a udržiavať s nimi efektívnu interakciu. Pre podporu rastu a rozvoja spoločnosti je potrebné neustále rozširovať personál spoločnosti o kvalifikovaných vývojárov. K tomu je vhodné zabezpečiť efektívnosť a zlepšiť marketingovú komunikáciu v oblasti HR. Na druhej strane však existuje riziko straty takýchto špecialistov, keďže sa stávajú čoraz obľúbenejšími. Existujúca a rozšírená prax uzatvárania kontaktov na dobu určitú sa osvedčila. Po prvé: reputácia spoločnosti môže klesnúť; a po druhé, špecialista, ktorý pracuje len na donútenie "cenného dokumentu" nie vždy poskytne kvalitnú službu. Budovanie HR značky sa v tomto kontexte stáva jednou z konkurenčných výhod. Preto sa už od procesu výberu a nábory oplatí venovať veľkú pozornosť komunikácii s potenciálnymi zamestnancami. Marketingová komunikácia v tejto fáze je navrhnutá tak, aby poskytovala oboznámenie sa s filozofiou spoločnosti, jej poslaním, pracovnými podmienkami atď. – na jednej strane; a určenie špecifik vplyvu na zvýšenie lojality k firme budúcich zamestnancov – na strane druhej. Jedným zo spôsobov, ako tento cieľ dosiahnuť, je zabezpečenie efektívnosti komplexu marketingovej komunikácie.

Marketingová politika Beetroot AB je založená na princípe používania internetových technológií, ktoré uľahčujú interakciu s cieľovým publikom online aj offline. Marketingové aktivity spoločnosti sú zamerané na formovanie imidžu spoločnosti tak pre potenciálnych zákazníkov, ako aj pre IT trh práce Ukrajiny. Tvrdá konkurencia na IT trhu práce Ukrajiny určuje orientáciu nástrojov marketingovej komunikácie spoločnosti na formovanie značky HR.

- Marketingová komunikácia Beetroot AB sa delí najmä na externú a internú. Externá marketingová komunikácia je zameraná na podporu a prilákanie zákazníkov pre spoločnosť.
- Interná marketingová komunikácia je zameraná na prilákanie a udržanie zamestnancov.

Na obrázku nižšie je znázornená všeobecná schéma procesu tvorby marketingovej komunikácie.

**Obrázok 2 Schéma procesu tvorby marketingovej komunikácie**



Zdroj: interne zdroje Beetroot AB

Hlavnými cieľmi marketingových komunikačných aktivít spoločnosti sú:

- formovanie imidžu spoločnosti;
- vytvorenie značky HR;
- hľadanie partnerov a udržiavanie vzťahov s nimi;
- interakcia s existujúcimi a potenciálnymi zákazníkmi.

Najlepšie je venovať pozornosť HR sfére, pretože úspešnosť produktu na trhu a následne aj úroveň reputácie podnikov a jeho kapitalizácia (trhová hodnota firmy) závisí od toho, ako vysoko kvalifikovaný personál bude v zamestnancov a ako správne budú vybrané komunikačné nástroje.

Beetroot AB vo svojich marketingových aktivitách využíva content marketing. Tento prístup umožňuje formovať imidž spoločnosti v internetovom priestore a správne umiestniť poslanie a víziu spoločnosti. Hlavnými princípmi takéhoto marketingu sú:

1. Vytváranie a šírenie zaujímavého a užitočného obsahu pre cieľovú skupinu.
2. Aktívne využívanie metód SEO-marketingu a SMM.
3. Blogovanie s cieľom zaujať cieľovú skupinu.
4. Používanie rôznych nástrojov elektronického obchodu (Google Analytics, Experimenty s obsahom).

Čoraz dôležitejšie je využívanie nových technológií marketingovej komunikácie v online prostredí, ktoré by prilákali nielen nových zákazníkov, ale aj budúcich šikovných projektantov, pretože rýchlosť a kvalita IT projektov závisí od toho, ako kreatívne a intelektuálne vyspelí sú zamestnanci spoločnosti. A vďaka rýchlej realizácii projektov a vysokej úrovni kvality práce vývojárov môžete rozvíjať a zvyšovať úroveň lojality k spoločnosti. V tejto súvislosti môžete použiť online nástroje propagácie. Podľa výskumu Accenture Digital sa teda približne 71 % manažérskych rozhodnutí súvisiacich s nákupom IT produktov robí cez online prostredie. Primárnymi zdrojmi v rozhodovacom procese sú zároveň: organizované poskytovanie vyhľadávania (73 %); webová stránka spoločnosti (51 %); online recenzie (45 %); odborné stránky (42 %) (Sokol, 2018).

Zároveň vrcholový manažment omladzuje, má pomerne vysokú úroveň online aktivít, čo vedie k formovaniu nového typu komunikačného prostredia pre IT spoločnosti.

Rovnako ako ostatné IT spoločnosti, aj Beetroot AB aktívne využíva online reklamu. Zároveň je potrebné poznamenať, že tradičná vonkajšia reklama, reklama v TV a rozhlase sa nepoužíva.

V oblasti PR sa do popredia dostáva organizácia eventov, teda taký nástroj, akým je Event-marketing. Spoločnosť sa zúčastňuje rôznych odborných výstav, seminárov, konferencií. Beetroot AB v posledných rokoch venuje veľkú pozornosť organizovaniu podujatí, či už v IT oblasti, alebo zamerané na osobný a profesionálny rozvoj. Okrem toho, že je spoločensky zodpovednou spoločnosťou, Beetroot AB podporuje vzdelávacie podujatia, majstrovstvá a študentské organizácie súvisiace s IT oblasťou. Postupne začali používať takú metódu, ako je publikovanie v špecializovaných médiách. Prispieva tiež k formovaniu značky spoločnosti a prilákaniu potenciálnych zamestnancov. S cieľom

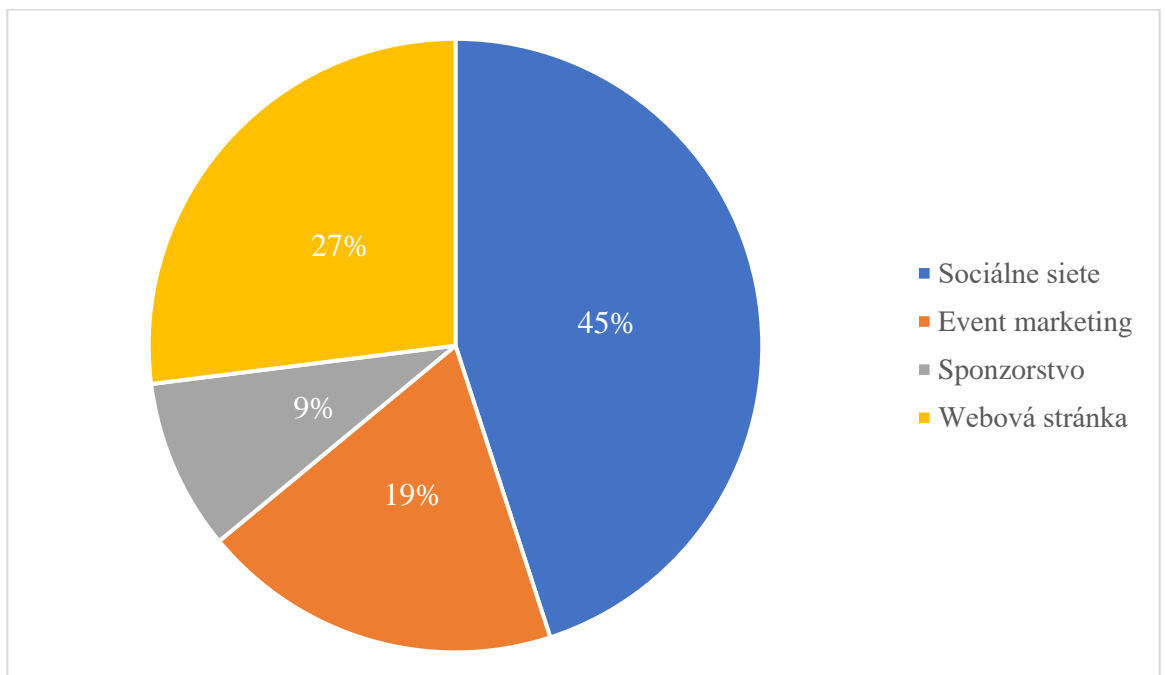
formovať značku HR a prezentovať príležitosti pre potenciálnych zamestnancov sa spoločnosť zúčastňuje veľkých pracovných výstav.

Aktívna je aj práca s tlačou. Platí to najmä o vrcholovom manažmente spoločnosti, ktorý často pripravuje rôzne rozhovory. Napríklad o zvláštnostiach organizačnej kultúry „Beetroot AB“, o spoločenskej zodpovednosti spoločnosti atď.

Na prácu s existujúcimi a potenciálnymi zákazníkmi Beetroot AB využíva typický B2B nástroj pre trh – priamy predaj. Z hľadiska interakcie s firemnými klientmi je tento nástroj kľúčový, zatiaľ čo iné sú užitočnejšie. Efektívnosť spolupráce zabezpečuje osobná interakcia so zákazníkom, prezentačné schopnosti a rozumná logika v kombinácii so zákaznícky orientovaným prístupom.

Podrobnejšie nástroje marketingovej komunikácie používané v činnosti spoločnosti "Beetroot AB", zamerané na vytvorenie HR značky. Obrázok ukazuje, že najväčší podiel na aktivite zaberajú sociálne siete, webová stránka a event marketing.

**Gráf 10 Všeobecná štruktúra marketingových nástrojov Beetroot AB**



Zdroj: interne zdroje Beetroot AB

Beetroot AB aktívne využíva sociálne siete na formovanie imidžu spoločnosti. Spoločnosť prevádzkuje stránky na týchto sociálnych sieťach: Facebook, Instagram, LinkedIn. Obsahový materiál na sociálnych sieťach firmy obsahuje informácie o firemnej kultúre, pracovných podmienkach, spoločenských aktivitách firmy. Využíva sa aj

kontextová a cieľená reklama. Najväčšia aktivita a návratnosť marketingových investícií je charakteristická pre stránky Facebook a LinkedIn, čo je spôsobené väčšou aktivitou cieľovej skupiny týchto sociálnych sieťach.

**Tabuľka 17 Hodnotenie aktivity Beetroot AB na sociálnych sieťach (za mesiac)**

Sociálna sieť	Počet sledovateľov	Priemerný počet zobrazení na príspevok	Počet návštev na stránke
Facebook	4867	5000	480
Instagram	3019	4300	300
LinkedIn	5100	8000	500
Twitter	149	200	10

Zdroj: vlastne spracovanie

Jedným z hlavných nástrojov marketingovej komunikácie v Beetroot je webová stránka spoločnosti. Na stránke sú informácie o činnosti spoločnosti, histórii založenia, kanceláriách na Ukrajine. Spätná väzba vám umožňuje nadviazať kontakt s potenciálnym zákazníkom. Okrem toho stránka obsahuje aj blog, ktorý sprístupňuje články od odborníkov Beetroot AB pod nasledujúcimi hlavičkami: prípadová štúdia, podnikanie, život, vývoj webu, tímy a organizačná kultúra.

V sekcii kariéra sú kompletne informácie o voľných pracovných miestach vo firme. Na základe ktorého sme analyzovali efektivitu podnikovej stránky. Určili sme konverzné pomery v kontexte HR. Konverzný pomer - pomer počtu návštevníkov, ktorí vyplnili formulár voľných miest, k celkovému počtu návštevníkov stránky za určité obdobie.

**Tabuľka 18 Miera konverzie návštevníkov stránky Beetroot AB**

Ukazovateľ	Hodnota
Počet návštevníkov stránky za mesiac	25 000
Počet zostávajúcich prihlášok	230
Konverzia zostávajúcich prihlášok v %	0,92
Počet prijatých zamestnancov	8
Konverzia prijatých zamestnancov v %	3,48
Konverzia návštevníkov na zamestnancov v %	0,032

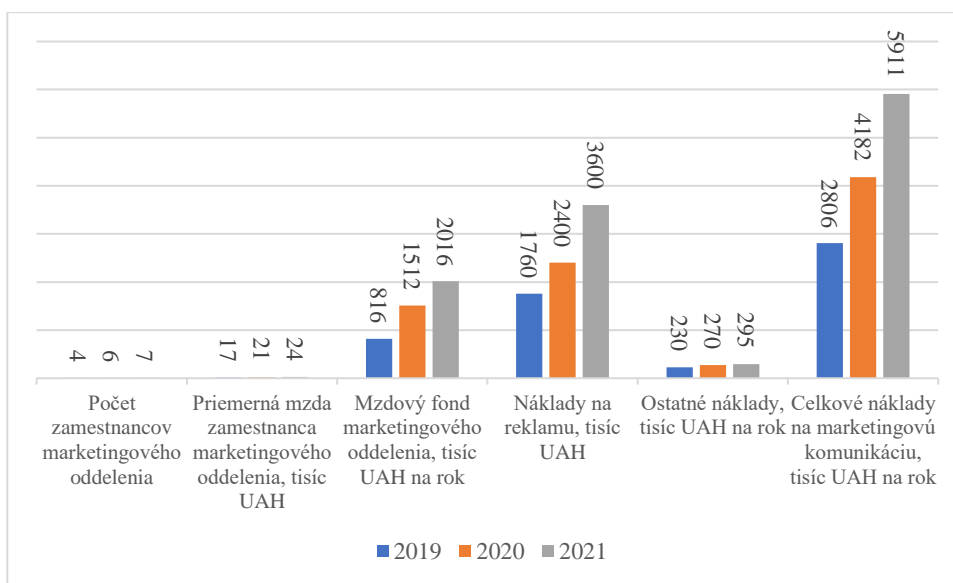
Zdroj: interne zdroje Beetroot AB

Podľa výsledkov konverzie stránok je vidieť, že 0,92 % z celkového počtu návštevníkov vyplňa otvorený formulár voľných pracovných miest v sekcii Kariéra. A iba

0,032 % úspešne prejde všetkými fázami náboru. Hoci sú miery konverzie dosť nízke, stránka nie je zameraná len na vyhľadávanie potenciálnych zamestnancov, ale aj na komunikáciu s partnermi. Zároveň sú voľné pracovné miesta spoločnosti zverejnené aj na zdrojoch, ako sú rabota.ua (stránka na hľadanie zamestnania) a Dou.ua (profilový zdroj v oblasti informačných technológií).

Graf nižšie ukazuje náklady podniku na aktivity marketingovej komunikácie za posledné tri roky.

**Gráf 11 Náklady Beetroot AB na marketingovú komunikáciu**

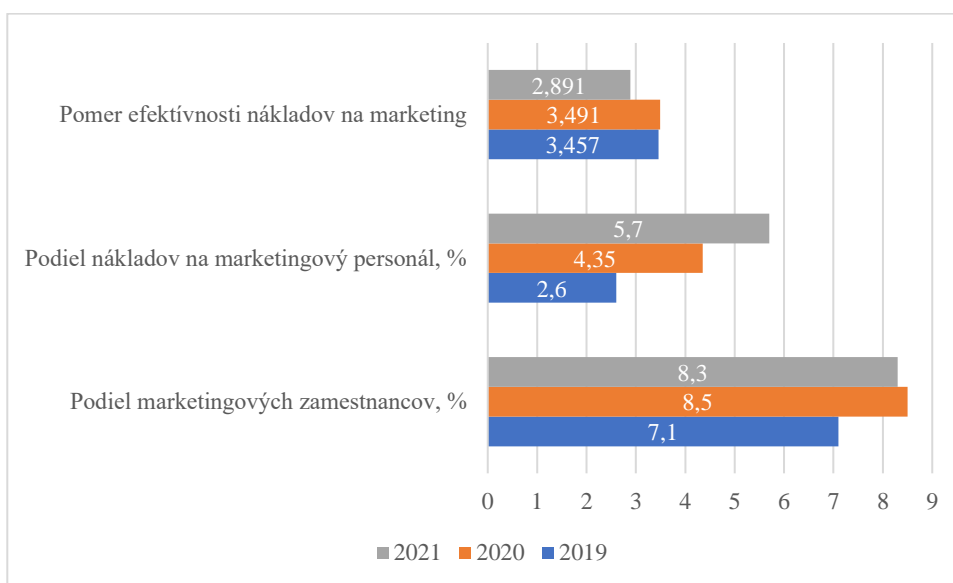


Zdroj: interne zdroje Beetroot AB

Náklady spoločnosti na marketingovú komunikáciu vzrástli v dôsledku rozšírenia používaných nástrojov, zvyšovania miezd marketingových pracovníkov a zvýšených nákladov na reklamu.

Následne analyzovali sme ukazovatele výkonnosti. (Od 1. januára 2022 bol kurz hrivny k euru 30,88 UAH za 1 EUR). Výsledky sú uvedené na grafe.

**Gráf 12 Ukazovatele výkonnosti marketingovej komunikácie Beetroot AB**



Zdroj: interne zdroje Beetroot AB

Ziskovosť marketingových nákladov ukazuje, aký zisk spoločnosť dostala z peňazí vynaložených na marketing. Vo všeobecnosti tento ukazovateľ neustále vykazuje pozitívnu dynamiku, ale za posledný rok mierne klesol. To nezodpovedá nárastu nákladov na marketingovú komunikáciu za ten istý rok. Preto je potrebné zlepšiť prácu marketingového oddelenia a implementovať nové prístupy.

Pre komplexné posúdenie marketingovej komunikácie v Beetroot AB bolo vhodné zvážiť aj mieru ich integrácie. Integrovaný prístup zabezpečuje vytvorenie jednotného positioningu v rámci cieľovej skupiny a vytvorenie synergického efektu medzi nástrojmi marketingovej komunikácie. Zároveň je potrebné poznamenať, že kvantifikovať mieru integrácie marketingových komunikácií je pomerne náročné vzhľadom na prítomnosť a interakciu komunikačných, ekonomických a sociálnych efektov.

Analýzou marketingových komunikačných aktivít "Beetroot AB" v súlade s hlavnými kritériami integrácie môžeme určiť, že:

- marketingové ciele sú v súlade s celkovými cieľmi firmy. Vo všetkých fázach, od vytvorenia informačnej správy až po priamy vzťah so zamestnancami a zákazníkmi;
- marketingová komunikácia v spoločnosti interaguje s ostatnými obchodnými funkciami, zameraná na prácu so zákazníkmi, vyhľadávanie a interakciu s potenciálnymi partnermi a formovanie HR značky spoločnosti;

- marketingový systém je adaptívny, rýchlo reaguje na reakcie a zmeny v správaní cieľového publika.

Zároveň sa dá predpokladať, že integrovaný prístup nie je efektívny. Po analýze nákladov na marketingové komunikácie a ziskovosti z nich môžeme konštatovať, že marketingový rozpočet nie je vždy rozdeľovaný efektívne. Činnosti hlavných nástrojov marketingovej komunikácie Beetroot AB nie sú vždy konzistentné.

### **4.3 Určenie vzťahu medzi marketingovou komunikáciou a efektívnosťou inovačne orientovaného podniku**

Marketingová komunikácia v Beetroot AB vo všetkých oblastiach jej zamerania ovplyvňuje efektivitu spoločnosti a úroveň rastu inovácií. Formovanie efektívnej komunikácie so zákazníkmi ovplyvňuje nárast počtu objednávok a projektov. Aktívne využívanie nástrojov marketingovej komunikácie na ukrajinskom pracovnom trhu IT prispieva k formovaniu HR značky spoločnosti a umožňuje prilákať kvalifikovaných zamestnancov. Beetroot AB vďaka tomu už niekoľko rokov vykazuje stabilný rast, ktorý umožňuje zlepšovať inovačnú aktivitu, zavádzať inovácie ako v organizačnej činnosti, tak aj rozširovať rozsah poskytovaných služieb.

Na zistenie, ako marketingová komunikácia vplyva na inovačný potenciál spoločnosti, použili sme metódu korelačno-regresnej analýzy. Vplyv marketingovej komunikácie bolo vhodné zvážiť v kontexte rozvoja HR značky. Preto skúmali sme vzťah medzi počtom vývojárov, ako aj nákladmi na marketingovú komunikáciu. Ako výsledok bol zvolený koeficient inovačného rastu, ktorý preukazuje stabilitu technologického rastu a svedčí o skúsenostiach podniku s riadením inovatívnych projektov. Ako prvý faktor počet vývojárov, pretože ako už bolo spomenuté, ľudské zdroje sú hlavným zdrojom spoločnosti a sú schopné formovať jej inovačný potenciál. Ako druhý faktor celkové náklady na marketingovú komunikáciu, pretože pomáha prilákať zamestnancov aj zákazníkov. Ako tretí faktor koeficient rentability marketingových nákladov, aby ukázal, že efektívne plánovanie a využívanie súboru marketingových komunikácií ovplyvňuje inovačný potenciál.

Na zistenie vzťahu medzi marketingovou komunikáciou a efektívnosťou "Beetroot AB" použili sme metódu korelačnej a regresnej analýzy. Výpočty boli vykonané pomocou Excelu.

Vzťah medzi výkonnosťou a faktorovými charakteristikami je opísaný regresnou rovnicou:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3,$$

kde  $y$  – koeficient inovačného rastu;

$x_1$  – počet vývojárov;

$x_2$  – celkové náklady na marketingovú komunikáciu;

$x_3$  – koeficient ziskovosti marketingových nákladov;

$a_0$  – voľný člen regresnej rovnice;

$a_i$  – koeficienty regresnej rovnice, ktoré charakterizujú kvantitatívny vplyv na

výslednú zmenu hodnoty zodpovedajúceho faktora.

**Tabuľka 19 Počiatočné údaje pre korelačno-regresnú analýzu**

Ukazovateľ	Rok					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Koeficient inovačného rastu	0,24	0,21	0,23	0,27	0,24	0,29
Počet vývojárov	20	34	42	50	60	70
Celkové náklady na marketingovú komunikáciu, tisíc UAH	2476	2754	3498	3879	4326	8096
Pomer efektívnosti nákladov na marketing	1,876	1,431	3,354	3,457	3,491	2,891

Zdroj: vlastne spracovanie podľa Kireitsev 2001

Pomocou funkcie v MS Excel bola vykonaná korelačná analýza jednotlivých ukazovateľov výkonnosti podniku.

**Tabuľka 20 Výsledky korelačnej analýzy**

Ukazovateľ	Koeficient inovačného rastu	Počet vývojárov	Celkové náklady na marketingovú komunikáciu, tisíc UAH	Pomer efektívnosti nákladov na marketing
Koeficient inovačného rastu	1	-	-	-

Počet vývojárov	0,664	1	-	-
Celkové náklady na marketingovú komunikáciu, tisíc UAH	0,636	0,863	1	-
Pomer efektívnosti nákladov na marketing	0,484	0,659	0,391	1

Zdroj: vlastne spracovanie podľa Kireitsev 2001

Odhad úzkosti vzťahu medzi skúmanými znakmi bol vykonaný pomocou Cheddockovej škály, výsledky sú uvedené v tabuľke

**Tabuľka 21 Charakteristika úzkeho vzťahu medzi rýchlosťou rastu inovácií a faktorovými charakteristikami**

Ukazovateľ	Počet vývojárov	Celkové náklady na marketingovú komunikáciu, tisíc UAH	Pomer efektívnosti nákladov na marketing
<b>Koeficient inovačného rastu</b>	Viditeľná závislosť	Viditeľná závislosť	Viditeľná závislosť

Zdroj: vlastne spracovanie podľa Kireitsev 2001

Výsledky korelačnej analýzy naznačujú, že multikolinearita je prítomná, ale mierna.

Výsledky regresnej analýzy sú uvedené v tabuľkách 2.17 a 2.18.

**Tabuľka 22 Regresná štatistika**

Viacnásobné R	0,8804
$R^2$	0,7751575
Normalizované $R^2$	0,437893751
Štandardná chyba	0,02155631

Zdroj: vlastne spracovanie podľa Kireitsev 2001

Upravený koeficient determinácie  $R^2 \approx 0,88$ , teda zmena výkonnostnej charakteristiky o 88% je spôsobená zmenou faktora.

**Tabuľka 23 Výsledky analýzy rozptylu**

Ukazovateľ	df	SS	MS	F	Váha F
Regresia	3	0,003204	0,001068	2,298371828	0,317527855
Zvyšok	2	0,000929	0,000465		
Celkom	5	0,004133			

Zdroj: vlastne spracovanie podľa Kireytsev 2001

Výsledky analýzy rozptylu naznačujú spoľahlivosť získaného modelu: podľa Fisherovho kritéria:  $f = 2,29837 > f_{\text{tabul.}} = 0,31752$ .

**Tabuľka 24 Výsledky regresnej analýzy**

Ukazovateľ	Štandardná chyba	t - štatistka	P - hodnota	Dolné 95%	Horne 95%
Koeficient inovačného rastu	0,032624709	5,5861788	0,030583257	0,041874666	0,32262025
Počet vývojárov	0,001523518	-0,878145	0,472482082	-0,00789304	0,00521729
Celkové náklady na marketingovú komunikáciu	1,09098E-05	1,7148012	0,228516872	-2,82329E-1	6,56491E-05
Koeficient rentability marketingových nákladov	0,016816123	1,036244	0,408950135	-0,05492833	0,08977954

Zdroj: vlastne spracovanie podľa Kireytsev 2001

Podľa výsledkov regresnej analýzy (tabuľka 2.19), pre všetky ukazovatele P - hodnoty menšie ako 0,5 možno považovať koeficienty za nulové, preto faktory ovplyvňujú výkonnosť.

Odhad štatistickej významnosti regresných parametrov sa vykonáva pomocou t- testu s hodnotami t-štatistiky,

Viacnásobná regresná rovnica je:

$$y = 0,1822 + 0,000736 x_1 + 0,000018 x_2 + 0,0174 x_3$$

Koeficient viacnásobného určenia je 0,77, takže efektívny ukazovateľ závisí od faktora zo 77 %. Viacnásobný korelačný koeficient je 0,88 a naznačuje úzky vzťah medzi ukazovateľmi a demonštruje tak vzťah medzi aktivitami marketingovej komunikácie a inovačným rozvojom podniku.

Na základe korelačno-regresnej analýzy bol stanovený vzťah medzi inovačným potenciálom spoločnosti, počtom vývojárov v zamestnaní, nákladmi na marketingovú komunikáciu a rentabilitou týchto nákladov.

Jednou z hlavných oblastí marketingovej komunikácie „Beetroot AB“ je formovanie HR značky spoločnosti. V kontexte neustálej expanzie spoločnosti sa stáva obzvlášť aktuálnou dôležitosť ľudských zdrojov ako určujúci faktor rozvoja IT spoločnosti. Preto považujeme za vhodné rozvíjať marketingovú komunikáciu v kontexte podpory rozvoja HR-brandu a zvyšovania lojality zo strany potenciálnych zamestnancov. Pre rozvoj tejto oblasti navrhujeme zvýšiť efektivitu marketingového oddelenia. Keďže divízie vo firme nefungujú oddelene, treba zlepšiť aj prácu HR oddelenia. Koordinované akcie týchto útvarov zamerané na personálne obsadenie spoločnosti ľudskými zdrojmi zabezpečia efektívne fungovanie a rozvoj spoločnosti v konkurenčnom prostredí. Na zlepšenie organizácie pracovných jednotiek navrhujeme implementovať Agilné prístupy (z anglického „agile“ – flexibilné) k organizácii práce. Metodológia implementácie Agile v Beetroot AB, hlavné návrhy a odporúčania budú vytvorené a prezentované v diskusii.

## **5. DISKUSIA**

### **5.1 Odporúčania na zlepšenie aktivít marketingovej komunikácie Beetroot AB**

Pre skvalitnenie aktivít marketingovej komunikácie v kontexte formovania HR značky spoločnosti je vhodné zvážiť integráciu marketingových a HR oddelení.

Ako už bolo spomenuté, Beetroot AB nemá žiadnu hierarchiu, všetky oddelenia sa navzájom ovplyvňujú a zameriavajú sa na spoločné ciele. Preto navrhujeme zlepšiť prácu nielen marketingového oddelenia v Beetroot AB, ale aj HR oddelenia, pretože práve interakcia a koordinácia týchto oddelení zabezpečuje spoločnosti ľudské zdroje.

Pre zvýšenie efektivity HR oddelenia a marketingového oddelenia navrhujeme implementovať Agile prístupy (z anglického „agile“ – flexibilný).

Metodika Agile bola vytvorená ako prístup k vývoju softvéru s cieľom eliminovať zbytočné operácie, zvýšiť transparentnosť procesov a byť schopný rýchlo uspokojiť meniace sa potreby zákazníkov. Agile sa výrazne líši od tradičnej kaskádovej metódy a zahŕňa prácu v krátkych cykloch. Táto technika zvyšuje efektivitu tímovej práce a rýchlosť inovácií.

Hlavné hodnoty agilného prístupu:

- ľudia a ich interakcia sú dôležitejšie ako procesy a nástroje;
- prispôsobivosť, pripravenosť na zmenu je dôležitejšia ako dodržiavanie plánu;
- služby alebo produkt sú dôležitejšie ako dokumentácia;
- spolupráca je dôležitejšia ako zmluva (Snyder, Hilal, 2015).

Tradičný agilný prístup k riadeniu projektov zahŕňa dve metodológie: scrum a kanban. Scrum (z anglického "scrum" - boj) zahŕňa integrácie s pevným trvaním a kanban (z japonského "kanban" - znamenie) - nepretržité uvoľňovanie. Po ukončení jednej sa tím okamžite presunie na ďalšiu.

Agile už dávno nie je len špecializovaný prístup k organizácii vývojových tímov. V dnešnom neustále sa meniacom prostredí, v podmienkach konkurencie spotrebiteľov aj kvalifikovaného personálu, sa do práce marketingu zavádzajú flexibilné metódy a meniace sa prístupy k výberu a rozvoju zamestnancov.

V Beetroot AB Agile používajú projektové tímy na organizáciu procesov vývoja softvéru. Navrhujeme implementovať zjednodušenú verziu Agile do práce marketingových a HR oddelení s využitím hlavných princípov, ale nesnažiť sa implementovať všetky nástroje.

O pripravenosti Beetroot AB zaviesť Agile do práce oddelení a nielen projektových tímov svedčia nasledujúce skutočnosti:

1. Relatívne mala veľkosť firmy a počet pracovníkov na HR a marketingovom oddelení zabezpečí efektivitu navrhovaného prístupu, pretože v menších tímoch je proces komunikácie jednoduchší.

2. Chýbajúca hierarchia vo firme, vysoká úroveň firemnej kultúry a prístup firmy k modelu „tyrkysových“ organizácií je v súlade so základnými princípmi Agile.

3. Výsledok úlohy vykonanej v Beetroot AB je dôležitejší ako dokumentácia a byrokratické postupy.

4. Beetroot AB je pripravená na zmenu a úspešne sa prispôbuje negatívnym zmenám v prostredí. Po kríze na Ukrajine v roku 2014 tak spoločnosť neukončila svoje aktivity na ukrajinskom trhu, ale videla potenciál v rozvoji sociálneho podnikania. Tak sa objavilo IT učilište Beetroot Academy, ktoré úspešne funguje už niekoľko rokov.

Zvážte podrobne vlastnosti implementácie Agile v marketingovom oddelení a v oddelení ľudských zdrojov spoločnosti "Beetroot AB".

Na implementáciu Agile do práce HR oddelenia spoločnosti sa budú využívať nástroje Scrum:

1. Práca „šprintom“ – krátke obdobia od 2 do 4 týždňov. Postupná realizácia úloh a neustále formovanie nových zabezpečí logickú výstavbu značky spoločnosti.

2. Vedenie každodenných 5-10 minútových stretnutí na prediskutovanie pokroku a existujúcich problémov.

3. Scrum-board sa používa na vizualizáciu vykonanej práce a dá sa efektívne využiť počas náborového procesu.

Scrum-board zabezpečuje umiestnenie a ukážku práce vykonávanej každým zamestnancom oddelenia. Scrum-board sa používa na vizualizáciu procesov, ktoré sú prezentované v etapách, ako napríklad „Spracovať“, „V procese“, „Hotovo“. Týmto spôsobom všetci členovia tímu pochopia, v ktorej fáze náboru sa kandidát nachádza a ktoré pozície si vyžadujú osobitnú pozornosť.

Pri riadení zamestnancov budeme využívať nasledujúce prístupy:

1. Proaktívne vyhľadávanie talentov. Aktívna účasť na živote IT spoločnosti Ukrajiny otvára možnosti pre HR komunikovať s potenciálnymi kandidátmi.

2. Na školenie a rozvoj zamestnancov sa odporúča používať online moduly. HR oddelenie ponúka program rozvoja zamestnancov založený na pozícii a kariérnom raste.

3. Pre urýchlenie náboru zamestnancov sa tím zameriava na voľné pracovné miesta, ku ktorým nemá žiadne otázky. Ak nie sú jasne definované požiadavky na kandidáta, voľné miesto sa odkladá. Vo všeobecnosti by sa voľné miesta mali zoradiť podľa priorít. Tím pracuje na viacerých kandidátoch naraz, vymieňajú si informácie a na ovládanie využívajú Scrum board.

4. Zavedenie Agile znamená opustenie tradičného každoročného hodnotenia zamestnancov. Pracovný proces každého člena tímu je otvorený, kontrola vykonanej práce je na krátkych stretnutiach. Zamestnanci sú otvorení pripomienkam a zmenám.

Zavedenie Agile nástrojov na HR oddelení teda zabezpečí zameniteľnosť v tíme. Členovia tímu budú môcť „vychytať“ problém, ak kolegovia nie sú schopní venovať mu pozornosť. Rozhodnutia sa budú robiť kolektívne, dôležitý je názor všetkých členov tímu a každý má dostatok právomocí navrhovať vlastné iniciatívy. Agilné metódy umožnia zamestnancom Beetroot AB rozvíjať sa prostredníctvom komplexnejších úloh, úzkej interakcie, spätnej väzby a sebazdokonaľovania.

Zavedenie Agile do marketingu má tiež svoje špecifiká. Zvážte vlastnosti implementácie Agile v organizácii marketingového oddelenia.

Vo všeobecnosti agilný marketing predstavuje neustále hľadanie nových riešení a príležitostí v reálnom čase na základe údajov a analýz. Takýto marketing je založený na princípoch prevádzkového testovania, vyhodnocovania výsledkov a primeranej odozvy.

Hlavnými podmienkami, pre efektívne fungovanie marketingového oddelenia pri využití Agile, je pochopenie tímom cieľov, ktoré sa majú dosiahnuť, a upustenie od dlhodobých marketingových stratégií a obsahových plánov v prospech krátkodobého plánovania a rýchlej reakcie na zmeny.

Na predstavenie Agile marketingovému oddeleniu Beetroot AB navrhujeme použiť rovnaké nástroje ako v HR oddelení, ale v kontexte marketingových úloh.

V podmienkach neustáleho zdokonaľovania nástrojov marketingovej komunikácie a zvyšovania kontaktov s publikom je potrebné zdokonaľovať aj prístupy k formovaniu komplexu marketingovej komunikácie.

V analýze marketingovej komunikácie „Beetroot AB“ boli zaznamenané nástroje marketingovej komunikácie spoločnosti nie sú dostatočne integrované. Pre zabezpečenie efektivity Beetroot AB komplexu podľa Agile princípov navrhujeme tvoriť šprinty podľa HIDA prístupu (z angl. „Hypothesis“, „Action“, „Data“, „Insights“)

- hypotézy - tím vytvára nápady na zlepšenie propagačných aktivít, nové nástroje, ktoré je možné implementovať;

- akcie - aplikácia navrhnutých hypotéz, testovanie;

- data - zber štatistických údajov o relevantnej reakcii cieľového publika;

- závery - kontrola výsledkov získaných tímom, ich porovnanie s očakávanými (Labunskiy, 2018).

Tento proces musí byť nepretržitý. Tým sa zvýši efektívnosť komplexu marketingovej komunikácie a zvýši sa úroveň integrácie nástrojov. Treba si uvedomiť, že dĺžka jedného cyklu by mala byť jeden až dva týždne. Hypotézy by sa mali vytvárať podľa prístupu SMART (špecifické, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné a časovo ohraničené) (Pervukhin, 2017).

Scrum-board v činnosti marketingového oddelenia je možné využiť ako nástroj na tvorbu krátkodobého obsahového plánu. To umožní rýchlo pridať nové nápady do zoznamu už nastavených úloh a sledovať proces implementácie.

Na zabezpečenie maximálnej efektívnosti Agile v marketingu je potrebné:

1. Podrobne preskúmať cieľovú skupinu. Pri formovaní imidžu „Beetroot AB“ zosúladiť požiadavky a preferencie cieľovej skupiny s poslaním a víziou spoločnosti.

2. Byť pripravenými rýchlo predstaviť nové nástroje. Na základe analýzy aktivity Beetroot AB na sociálnych sieťach vykonanej v druhej časti sa zistilo, že reakcia cieľového publika je slabá. Na zvýšenie interakcie s cieľovým publikom je alternatívou vytvorenie chatbotov a zavedenie situačného marketingu do aktivity.

3. Škálovať dobré nápady. Zavedenie Agile v marketingovom oddelení Beetroot AB umožní:

- zvýšiť efektivitu nástrojov marketingovej komunikácie bez výrazného zvýšenia nákladov;
- vytvárať medzifunkčné skupiny, ktoré zabezpečia koherentnosť tímovej práce a neustálu výmenu informácií;
- rýchlo reagovať na reakciu cieľového publika a zmeny vo vonkajšom prostredí „Beetroot AB“.

Všetko spomenuté vybuduje efektívnu komunikáciu so zákazníkmi a zvýši lojalitu k HR značke spoločnosti. To znamená, že agilné prístupy k organizácii marketingu "Beetroot AB" umožnia rovnako efektívne aktivity marketingovej komunikácie na ukrajinskom trhu IT a v medzinárodnom prostredí.

Na organizáciu práce oddelení podľa metodiky Agile navrhujeme implementovať špecializovaný softvér na organizáciu práce agilných tímov. Program umožní používať vyššie uvedené agilné nástroje vo webovom režime, plánovať a distribuovať úlohy, kontrolovať proces ich vykonávania.

Dnes je na trhu viac ako sto nástrojov na riadenie agilného tímu, pričom každý má svoje silné a slabé stránky. Pre porovnanie sme zvolili tri najbežnejšie možnosti, ktoré by spoločnosť mohla využiť:

**Tabuľka 25 Porovnávacíe charakteristiky softvéru pre agilné príkazy**

<b>Program</b>	<b>«Jira Software»</b>	<b>«VersionOne»</b>	<b>«RallySoftware»</b>
<b>Licencia</b>	Licencia	Licencia, skúšobná verzia	Licencia
<b>Cena</b>	7,5 \$ na používateľa, ak má tím viac ako 10 ľudí	29\$ na používateľa za mesiac	Zadarmo až pre 10 používateľov, ak je viac - 245\$
<b>Platforma</b>	Web-Based/Installed	Web-Based	Web-Based

<b>Používatelia</b>	Zamerané na nezávislých pracovníkov; veľké, stredné a malé podniky; neziskové organizácie	Zamerané na nezávislých pracovníkov; veľké, stredné a malé podniky; neziskové organizácie	Zamerané na nezávislých pracovníkov; veľké, stredné a malé podniky.
<b>Niekoľko projektov</b>	Plná podpora	Plná podpora	Plná podpora
<b>Zobrazenie tabule úloh</b>	Prítomný	Prítomný	Prítomný
<b>Roadmapping</b>	Chýba	Plná podpora	Plná podpora
<b>Používateľské roly</b>	Chýba	PO, SM, Team Member, Stakeholder, plus customroles	PO, SM, Team Member,
<b>Výhody</b>	Veľký počet používateľov. Podpora mnohých jazykov. Možnosť použitia na mobilných zariadeniach.	Bezplatná skúšobná verzia pre tímy do 10 osôb. Poskytuje podporu pre medzifunkčné tímy, širokú škálu plánovacích nástrojov.	Poskytuje podporu pre medzifunkčné tímy, širokú škálu nástrojov pre riadenie.
<b>Nevýhody</b>	Nedostatočne široká škála nástrojov riadenia.	Zložité rozhranie, nedostatok schopnosti pracovať s mobilnými zariadeniami. Je náročné rýchlo zapojiť tím do práce a využiť ju čo najefektívnejšie nástroj.	Zložité rozhranie, nedostatok jednoduchého mechanizmu na prácu s úlohami; nedostatok schopnosti používať na mobilných zariadeniach.

Zdroj: vlastne spracovanie

Programy sú svojou funkčnosťou podobné – všetky sú zamerané na zabezpečenie čo najefektívnejšej organizácie agilných tímov. Každý z programov ponúka širokú škálu nástrojov a poskytuje príležitosti pre veľké aj malé tímy. VersionOne a RallySoftware však majú zložité rozhranie. Realizáciou týchto programov sa zvýšia časové a finančné náklady na školenia zamestnancov. Toto sa neodporúča, pretože prioritou je čo najrýchlejšie prispôbiť príkazy a implementovať agilné prístupy. Jira má množstvo výhod, pokiaľ ide o sadu podobných nástrojov. Jednou z nich je možnosť podpory programu na mobilných zariadeniach. Keďže Beetroot AB má vysokú lojalitu k

zamestnancom, spoločnosť im poskytuje najpohodlnejšie pracovné podmienky a umožňuje pracovať na diaľku, nie je tiež stanovený pevný čas strávený v kancelárii. Preto je dôležité, aby zamestnanci boli schopní zostať v kontakte a chápať, ako pracovné procesy napredujú. Ďalšou dôležitou výhodou je možnosť integrácie Jira s programami, ktoré už Beetroot AB používa.

Preto navrhli sme zvoliť Jira Software na implementáciu divízií Beetroot AB.

Jira Software je agilný nástroj na riadenie projektov, ktorý podporuje metodiky Scrum a Kanban.

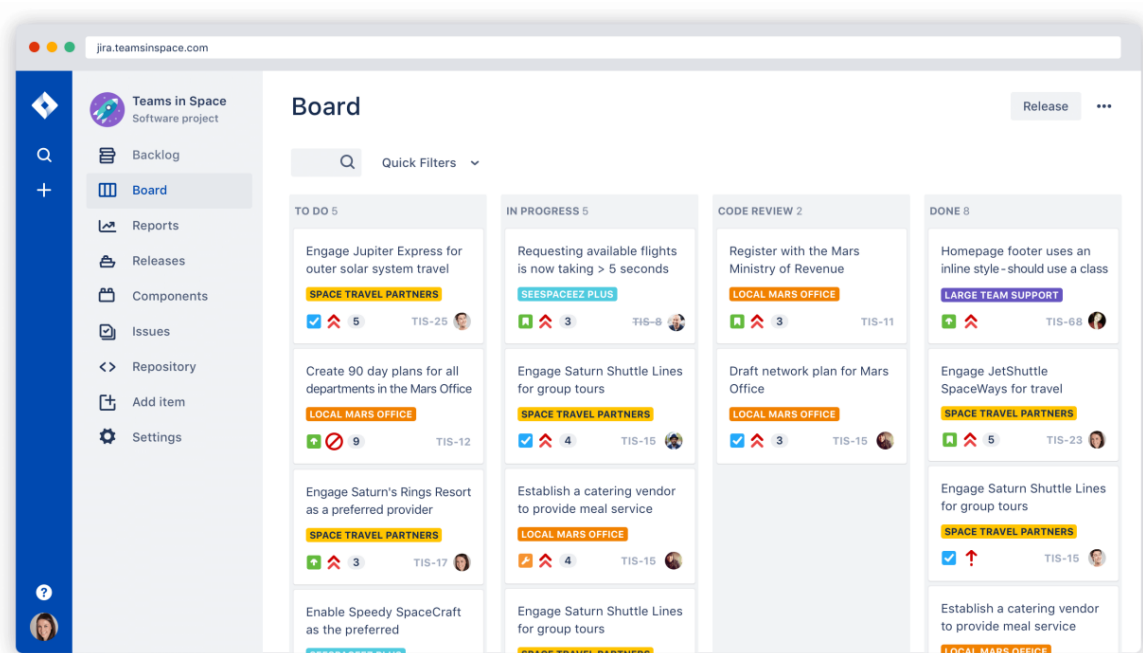
Jira Software ponúka kompletnú sadu agilných nástrojov, ktoré pomáhajú tímom jednoducho organizovať svoju prácu na Agile.

Program je vhodný na vytváranie a koordináciu „šprintov“. Použitím „Jira Software“ dokáže prispôsobiť typ úloh, automaticky aktualizovať úlohy na základe iných úloh. Program poskytuje predstavu o všeobecnom stave práce a stupni plnenia úloh kolegami. S pomocou nástroja „Nástenka“ sa môžu vytvárať dashboardy a pomocou filtrov je možné nájsť úlohy priradené konkrétnemu zamestnancovi a ďalšie relevantné údaje.

Každý člen tímu sa tak môže jednoducho orientovať v práci a ľahko sa pripraviť na diskusiu na naplánovaných stretnutiach.

Program umožňuje vytvárať personalizované Scrum-boardy, ktoré budú zodpovedať skutočným pracovným procesom v tímoch a umožnia vám kontrolovať proces úloh.

**Obrázok 3 Príklad Scrum-boardu v Jira Software**



Zdroj: Web Jira Software. Dostupne na: <https://www.atlassian.com/software/jira/pricing>

Pomocou "Jira Software" je možné tiež generovať správy zobrazujúce analýzu dokončených úloh. Okrem toho na analýzu práce tímov sú nástroje, ako: grafy spalovania úloh, tabuľky rýchlosti príkazov, grafy riadenia.

Jediný softvér na organizovanie práce na Agile-practices v marketingovom oddelení a HR oddelení umožňuje jednoducho koordinovať prácu medzi nimi a koordinovať akcie na dosiahnutie spoločných cieľov.

Hlavnými výhodami použitia vybraného softvéru na organizáciu implementácie agilných prístupov v práci marketingových a HR oddelení sú teda:

1. Zabezpečenie efektívneho využívania agilných nástrojov v práci oddelení;
2. Zabezpečenie koordinácie útvarov za účelom koordinácie činností zameraných na formovanie efektívnej značky HR;
3. Neustála koordinácia stavu prác na úkor web-platformy. Ako už bolo spomenuté, organizačné prostredie Beetroot AB je priaznivé pre implementáciu agilných praktík. Preto sa očakáva, že implementácia tohto prístupu do práce HR oddelenia a marketingového oddelenia nezaberie veľa času a nevyžaduje značné náklady na zdroje.

Avšak, ako každá iná organizačná inovácia, aj tento prístup si vyžaduje školenie zamestnancov. V rámci realizácie projektu sú ponúkané nasledovné stupne školenia personálu:

1. Expresný kurz o Scrum (Počas kurzu sa zoznámite so základnými nástrojmi a princípmi metodológie);
2. Plánovanie práce v Agile (Zváži sa, ako budú tímy plánovať a vykonávať svoje úlohy s Agile);
3. Oboznámenie sa so softvérom (bude predvedené a vysvetlené, ako nakonfigurovať program, formuláre, sťahovať príbehy).

## 5.2 Ekonomické opodstatnenie implementácie navrhovaných opatrení

Na určenie investície, ktorú projekt vyžaduje, vypočítali sme nákladové zložky. Na implementáciu vybraného programu Jira Software je potrebné zakúpiť si 3-ročnú licenciu. Cena licencie pre 15 používateľov (zamestnancov marketingu a HR) je 112,50 USD/mesiac. Pri výpočtoch budeme brať do úvahy výmenný kurz dolára z januára 2022 (1 americký dolár = 27,29 UAH).

$$112,50 \times 27,29 \times 12 \times 3 = 110\,524,5 \text{ UAH}$$

Kurz Agile pre tímy umožní rýchlo implementovať prístupy k tímovej práci, systematizovať vedomosti. Ponúkame výber kurzu od organizácie Scrum Ukrajina. Cena kurzu je 250\$.

Na inštaláciu softvéru nie je potrebné najímať ďalších technikov, pretože spoločnosť už má systémových administrátorov, ktorí budú schopní poskytnúť technickú podporu pri implementácii programu.

Tým pádom môžeme vypočítať počiatočnú investíciu potrebnú pre projekt:

$$IC = 110\,524,5 + 6822,5 = 117\,347 \text{ UAH}$$

Očakávané prínosy implementácie agilných prístupov do práce marketingového oddelenia sú teda nasledovné:

- zlepšenie efektívnosti marketingového oddelenia;
- formovanie hr značky spoločnosti a zvyšovanie lojality k nej;
- integrácia nástrojov komplexu marketingovej komunikácie;
- zvýšenie aktivity cieľového publika v sociálnych sieťach a miery konverzie stránok;
- zvyšovanie nákladovej efektívnosti marketingovej komunikácie.

Očakávané prínosy implementácie agilných prístupov do práce HR oddelenia:

- zvýšenie efektívnosti oddelenia;
- zrýchlenie procesu náboru a hľadania talentov;
- zvýšenie počtu zamestnancov spoločnosti zvýšením počtu vývojárov;
- koordinované akcie marketingového oddelenia a hr oddelenia za účelom zvýšenia lojality k hr značke spoločnosti.

Očakávaný nárast konverzných pomerov je spôsobený nielen nárastom návštevnosti stránky, ale aj nárastom počtu zostávajúcich žiadostí v sekcii „kariéra“.

**Tabuľka 26 Predpokladaná zmena miery konverzie webstranky po zavedení prístupu za mesiac**

Ukazovateľ	Hodnota pred implementáciou	Očakávaná hodnota po implementácii	Odchýlka
Počet návštevníkov stránky za mesiac	25 000	32 000	+ 7 000
Počet zostávajúcich aplikácií	230	238	+ 8
Konverzia zostávajúcich aplikácií v %	0,92	0,743	- 0,177
Počet prijatých zamestnancov	8	14	+ 6
Konverzia prijatých zamestnancov v %	3,48	5,88	+ 2,4
Konverzia návštevníkov na zamestnancov v %	0,032	0,044	+ 0,012

Zdroj: vlastne spracovanie

Vytvorenie značky zamestnávateľa pritiahne kvalifikovaných pracovníkov. K vytváraniu vzťahov so zákazníkmi, vzniku nových a zvyšovaniu tržieb prispieva aj zlepšovanie systému marketingovej komunikácie spoločnosti. Aplikáciou navrhovaného prístupu sa zvýši efektívnosť výberu zamestnancov, zvýši sa ziskovosť marketingových aktivít a vyhľadávania zamestnancov.

Efektívnosťou realizovaných opatrení je zvyšovanie zisku Beetroot AB z dôvodu nárastu počtu projektov v dôsledku rozširovania aktivít spoločnosti, rastu a rozvoja

ľudských zdrojov. Dostupnosť dostatočných finančných a ľudských zdrojov zase zvýši inovačnú aktivitu spoločnosti.

Celkovo spoločnosť zamestnáva v priemere asi 8 vývojárov mesačne. Predpokladajme, že realizované opatrenia zvýšia toto číslo na 15 osôb. Na jednom projekte pracuje podľa zložitosti a rozsahu plánovaných prác cca 5-6 ľudí. Prijatie 15 zamestnancov tak umožní rozvoj 2-3 nových projektov. Vývojári dostávajú 15 dolárov za hodinu. Takto môžeme vypočítať očakávaný zisk.

### Tabuľka 27 Výpočet očakávaného zisku

Počet vývojárov	15
Počet nových projektov	3
Približná dĺžka práce na projekte, hodiny	250
Odhadované náklady na jeden projekt	655 470
Očakávaný zisk	1 966 410

Zdroj: vlastne spracovanie

Príjmy z investícií budú vo výške 1 966 410 UAH.

Čistý peňažný tok:  $1\,966\,410 - 117\,347 = 1\,849\,063$  UAH

Na posúdenie efektívnosti navrhovaného projektu vypočítame nasledujúce ukazovatele:

- Index ziskovosti (RI);
- Doba návratnosti investícií (T);
- Koeficient návratnosti marketingových investícií (ROMI).

1. Index rentability udáva výšku príjmu na jednotku výdavkov.

$$PI = \frac{P}{IC} = \frac{1\,849\,063}{117\,347} = 15,75$$

$PI > 1$ , takže projekt je prijatý.

2. Doba návratnosti investícií umožňuje určiť dobu, za ktorú sa investícia vráti

$$T = \frac{IC}{P} = \frac{117\,347}{1\,849\,063} = 0,06$$

Získaný ukazovateľ ukazuje, že investícia do projektu sa vráti do mesiaca. Preto bude mať tento investičný projekt krátku dobu návratnosti.

3. Koefficient návratnosti marketingových investícií umožňuje určiť, do akej miery je projekt rentabilný alebo nerentabilný vzhľadom na množstvo investovaných peňazí.

$$ROMI = \frac{1\,849\,063 - 117\,347}{117\,347} = 14,75$$

Podľa získaného výsledku je ziskovosť projektu veľmi vysoká. Prijaté výsledky výpočtu ukazovateľov ziskovosti projektu sú v tabuľke nižšie.

**Tabuľka 28** Výsledky výpočtu ukazovateľov

Ukazovateľ	Hodnota
Index ziskovosti (RI)	15,75
Doba návratnosti investícií (T)	0,06
Koefficient návratnosti marketingových investícií (ROMI)	14,75

Zdroj: vlastne spracovanie

Takže na základe výpočtov môžeme konštatovať, že projekt je ziskový. Taktiež môžeme konštatovať, že navrhované opatrenia na implementáciu Agilných prístupov k organizácii marketingu a HR v „Beetroot AB“ si nevyžadujú značné finančné náklady, ale pomôžu zvýšiť efektivitu firmy a zvýšiť inovačný potenciál.

## ZAVER

Pri napísaní diplomovej práce bol študovaný koncept vybudovania inovatívnych organizácií. Boli podrobne posúdené typy stratégií, fázy ich vývoja a vlastnosti zavádzania inovácií do podnikov. Zvažovali sa najmä rôzne prístupy autorov k vymedzeniu pojmu inovačná činnosť podniku.

Inovácia je komplexný proces zameraný na vývoj inovácií, implementáciu výsledkov ukončeného výskumu alebo určitých vedecko-technických úspechov do nového alebo zdokonaleného výrobku predávaného na trhu, do nového alebo zdokonaleného technologického postupu využívaného v praxi, ako aj do výskumu a vývoja. Je potrebné poznamenať, že inovácie sú komplexným dynamickým systémom pôsobenia a interakcie rôznych metód, faktorov a riadiacich orgánov zaoberajúcich sa výskumom, tvorbou nových produktov, zlepšovaním zariadení a predmetov práce, technologických procesov, foriem výroby založených na najnovších pokroky vo vede a technike; plánovanie, financovanie a koordinácia vedeckého a technologického pokroku; zlepšenie ekonomických pák a stimulov; vypracovanie systému opatrení na reguláciu súboru vzájomne súvisiacich opatrení zameraných na urýchlenie intenzívneho rozvoja vedecko-technického pokroku a zvýšenie jeho sociálno-ekonomickej efektívnosti.

Analyzovala sa činnosť spoločnosti "Beetroot AB" a identifikovali návrhy na zlepšenie marketingových komunikačných aktivít podniku kvôli priamemu vplyvu na inovačnú aktivitu spoločnosti. Na základe teoretického a praktického výskumu vykonaného v práci možno vyvodiť tieto závery:

1. Švédsko-ukrajinská IT spoločnosť „Beetroot AB“ sa vyznačuje inovatívnym prístupom k organizácii práce s klientmi, vysokou úrovňou organizačnej kultúry a lojalitou k zamestnancom.
2. Marketingová komunikácia „Beetroot AB“ je zameraná na zvýšenie lojality k HR- značke spoločnosti, formovanie imidžu spoločnosti na základe hodnôt, poslania a vízie spoločnosti, budovanie efektívnej komunikácie s potenciálnymi zákazníkmi a partnermi.
3. Zvyšovanie nákladov na marketingovú komunikáciu v podniku nezvyšuje ziskovosť, navyše nástroje marketingovej komunikácie sú nedostatočne integrované. To naznačuje potrebu skvalitnenia práce marketingového oddelenia.
4. Pre skvalitnenie marketingových komunikačných aktivít spoločnosti a zvýšenie efektívnosti spoločnosti bolo navrhnuté implementovať agilné prístupy k

organizácii práce a využívať softvér „Jira Software“ na riadenie agilných projektov.

V súlade so špecifikami spoločnosti bola vytvorená navrhnutá aj sada nástrojov.

5. Bola posúdená účelnosť a účinnosť navrhovaných opatrení a do mesiaca a pol sa zistilo, že projekt je hospodárny a ziskový.

Výsledky implementácie navrhovaných opatrení na zlepšenie práce marketingových a HR oddelení umožnia:

- zvýšiť efektivitu a inovačný potenciál Beetroot AB;
- zvýšiť počet vývojárov v spoločnosti, čím sa zvýši počet projektov;
- zabezpečiť formovanie HR značky spoločnosti a zvýšiť lojalitu k nej;
- zvýšiť úroveň integrácie nástrojov komplexu marketingovej komunikácie.

Očakávaný zisk z navrhovaných spôsobov zlepšenia je 1 966 410 UAH.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- SCHUMPETER, Joseph. *The Theory of Economic Development*. London: Routledge. 1980. 320 s. ISBN 978-0-8785-5698-4.
- ILYENKOVA, Svetlana. a kol. *Riadenie inovácií: Učebnica*. Moskva: Unity. 2003. 186 s. ISBN 5-238-00466-4.
- SIDOROVICH, Aleksandr. *Kurz ekonomickej teórie: Všeobecné základy ekonomickej teórie*. Moskva: Finpress. 2007. 1040 s. ISBN 978-5-8018-0335-7.
- FREEMAN, Chris, SOETE, Luc, *The Economics of Industrial Innovation*, 3<sup>rd</sup> Edition. Cambridge: The M.I.T. Press. 1997. 470 s. ISBN 978-0-2620-6195-7.
- TWISS, Brian - GOODRIDGE, Mark. *Managing Technology for Competitive Advantage. Integrating Technological and Organizational Development: From Strategy to Action*. Philadelphia: Trans-Atlantic Publications. 1989. 234 s. ISBN 978-0-2730-2955-7.
- MENSH, Gerhard. *Stalemate Ying Technology: Innovation Overcome Tae Depression*. Cambridge: Ballinger Pub Co. 1978. 241 s. ISBN 978-0-8841-0611-1.
- KLEINKNECHT, Alfred. *Innovation Patterns in Crisis and Prosperity*. London: Palgrave Macmillan. 1987. ISBN 978-1-349-18559-7.
- SANTO, Boris. *Inovácie ako prostriedok ekonomického rozvoja*. Moskva: Progress. 1990. 295 s. ISBN 5-01-002034-3.
- KABANOV, Anatolij – DRACHUK, Yurii - YEREMENKO, Olena. The role of the state and market mechanisms in the implementation of innovative development of the coal industry. In *Economic Herald of the Donbass*. Kyiv: LNU, 2007, roč. 4, č. 10, s. 4-11. ISSN 1817-3772.
- VODÁČEK, Leo – VODAČKOVA, Ol'ga. *Stratégia riadenia inovácií v podniku*. Bratislava: Pravda, 1987, 227 s. ISBN 80-8560355-1.
- FATKHUTDINOV, Rais. *Manažment inovácií: učebnica*. 6. vyd. Petrohrad: Piter, 2008. - 448 s. ISBN: 978-5-469-01658-8.
- AGARKOV, Sergei – KUZNETSOVA, Yelena – GRYAZNOVA, Mariya. *Inovatívny manažment a štátna inovačná politika*. Penza: Akademiya yestestvoznaniya. 2011. 143 s. ISBN 978-5-91327-137-2.
- ULRICH, Karl – EPPINGER, Steven. *Product design and development*. 6. Edition. New York: McGraw-Hill. 2016. 432 s. ISBN 978-0-07-802906-6.

- COOPER, Robert – KLEINSCHMIDT, Elko. *New Products: The Key Factors in Success*. 1st Edition. Mason: South-Western Educational Pub. 1990. 55 s. ISBN 978-0-877572138.
- KHOTYASHEVA, Olga. *Manažment inovácií*. 2. vydanie. Petrohrad: Piter 2006. 384 s. ISBN 5-469-00411-2.
- NOVIKOV, D - IVASHCHENKO, A. *Modely a metódy organizačného riadenia inováčného rozvoja podniku*. Moskva: KomKniga. 2006. 352 s. ISBN 5-9710-0080-2.
- KNYAZEVIYCH, Anna – KRAYCHUK, Oleksandr. *Mechanizmy riadenia rozvoja inovácií*. Rivne: Vydavateľstvo O. Zen. 2015. 136 s. ISBN 978-617-601-014-2.
- ORTIZ, Jesús - MARROQUIN, William - CIFUENTES, Lauren. *Industry 4.0: Current status and future trends*. London: IntechOpen. 2020. 132 s. ISBN 978-1838800932.
- JOHNSON, Gerry et al. *Fundamentals of Strategy*. 4th Edition. London: Pearson. 2017. 232 s. ISBN 978-1292209067.
- SCHWAB, Klaus. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum, 2016. 172 s. ISBN 978-1-944835-01-9.
- LOUČANOVÁ, Erika.: *Inovačné analýzy a stratégie : skriptá*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2016. 149 s. ISBN 978-80-228-2899-4.
- KIREYTSEV, Hryhoriy. *Finančný manažment*. Zhytomyr: JITI, 2001. 440 s. ISBN: 966-7570-91-6.

### **Elektronické zdroje**

- CROWTHER, David – ARAS, Güler. *Corporate Social Responsibility*. 1. edition. Bookboon. Ventus Publishing ApS. 2008. 144 s. ISBN 978-87-7681-415-1. [cit. 28.11.2021] Dostupne na:  
<[https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod\\_book/chapter/121631/BUS5116.Crowther.Aras.CSR.pdf](https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod_book/chapter/121631/BUS5116.Crowther.Aras.CSR.pdf)>.
- MCKINSEY a kol. *The circular economy: Moving from theory to practice*. 2016. 44 s. [cit. 29.11.2021] Dostupne na:  
<<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/ourinsights/the-circular-economy-moving-from-theory-to-practice>>.
- MALYUTA, Lyudmyla. *Strategické riadenie inováčného rozvoja podniku*. Ternopil: FOP Palyanycsia V. A. 2017. 232 s. [cit. 29.11.2021] Dostupne na:  
<[http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17974/5/Strategichne\\_upravlinnja\\_innovacijnym\\_rozvytkom\\_pidpryjemstva.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17974/5/Strategichne_upravlinnja_innovacijnym_rozvytkom_pidpryjemstva.pdf)>.

DOPPELT, Bob. *Overcoming the seven sustainability blunders*. The systems thinker vol. 14, no. 5. 2018. 7 s. [cit. 29.11.2021] Dostupne na:

<<https://www.studeersnel.nl/nl/document/universiteit-utrecht/sbi-governance-change-management/doppelt-overcoming-the-seven-sustainability/5984487>>.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION. *Global Innovation Index 2021. Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis*. 14th edition. 2021. 205 s. [cit.08.12.2021] Dostupne na:

<[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf)>.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION. *Global Innovation Index 2020. Who Will Finance Innovation?*. 13th edition. 2020. [cit. 08.12.2021] Dostupne na: <[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2020.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf)>.

Global Innovation Index 2020. Switzerland. [cit. 08.12.2021] Dostupne na:

<[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2020/ch.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020/ch.pdf)>.

Global Innovation Index 2021. Switzerland. [cit. 08.12.2021] Dostupne na:

<[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021/ch.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/ch.pdf)>.

Global Innovation Index 2021. Czech Republic. [cit. 08.12.2021] Dostupne na:

<[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021/cz.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/cz.pdf)>.

Global Innovation Index 2020. Czech Republic. [cit. 08.12.2021] Dostupne na:

<[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2020/cz.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020/cz.pdf)>.

Global Innovation Index 2021. Slovakia. [cit. 08.12.2021] Dostupne na:

<[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021/sk.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/sk.pdf)>.

Global Innovation Index 2020. Slovakia. [cit. 08.12.2021] Dostupne na:

<[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2020/sk.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020/sk.pdf)>.

Global Innovation Index 2021. Ukraine. [cit. 08.12.2021] Dostupne na:

<[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021/ua.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/ua.pdf)>.

Global Innovation Index 2020. Ukraine. [cit. 08.12.2021] Dostupne na:

<[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2020/ua.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020/ua.pdf)>.

STOBIERSKI, Tim. *Types of corporate social responsibility to be aware of*. 2021. [cit. 08.12.2021] Dostupne na:

<<https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-corporate-social-responsibility>>

BURDENYUK, Iryna – CHERNYAK, Nataliya. *Modely a metódy riadenia inováčného rozvoja agropriemyselnej výroby*. 2012. [cit. 08.12.2021] Dostupne na:

<<http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/716.pdf>>.

VYNNYCHUK, Roksolana – SKLYARUK, Tetiana. *Charakteristiky vývoja trhu IT na Ukrajine: stav a trendy*. 2015. [cit. 13.03.2022] Dostupne na:

<[http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2015\\_833\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2015_833_3)>.

SNYDER, Kelsey – HILAL, Pashmeena. *The Changing Face of B2B Marketing / Think with Google*. 2015. [cit. 13.03.2022] Dostupne na: <[https://www.thinkwithgoogle.com/\\_qs/documents/938/the-changing-face-b2b-marketing.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/938/the-changing-face-b2b-marketing.pdf)> .

OVCHARENKO, Dmytro. *Prehľad IT priemyslu na Ukrajine*. 2021. [cit. 13.03.2022] Dostupne na: <<https://alcor-bpo.com/uk/your-own-rd-office-news/ukrainian-it-industry-market-overview-for-2022/>>

SOKOL, Kostyantyn. *Iterative model for the formation of an international marketing strategy*. 2018. [cit. 13.03.2022] Dostupne na: <[http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/21\\_2018\\_ukr/61.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/21_2018_ukr/61.pdf)>.

LABUNSKIY, Yevhen. *Agile v HR: praktické využitie*. 2022. [cit. 13.03.2022] Dostupne na: <<https://lvbs.com.ua/news/agile-v-hr-praktychne-zastosuvannya/>>.

PERVUKHIN, Artem. *Čo je správna analytika v marketingu?*. 2017. [cit. 13.03.2022] Dostupne na: <<https://madcats.ru/mad-cats/marketing-analytics/>>.

Oficiálna stránka Beetroot AB. [cit. 10.03.2022] Dostupne na: <<https://beetroot.se>>.

Oficiálna stránka Beetroot Academy. [cit. 10.03.2022] Dostupne na: <<https://beetroot.academy.se>>

Top 5 agilných nástrojov na riadenie projektov. DataArt.ua. webová stránka. [cit. 29.11.2022] Dostupne na: <<https://dataart.ua/news/top-5-instrumentov-upravleniya-agile-proektami/>>.

# PRÍLOHY

## Príloha 1

### Hodnotenie makroenvironmentálnych faktorov PEST

Faktory	Popis faktora	Charakter dopadu	Hodnotenie miery vplyvu faktorov v bodoch
<b>Politické a právne</b>			
Nedostatok štátnej podpory pre IT sektor	Na Ukrajine neexistuje žiadna legislatíva na podporu rozvoja a regulované vzťahy v IT	Negatívny	2
Vysoká miera korupcie	V roku 2021 bola Ukrajina na 122. mieste zo 180 krajín v Indexe vnímania korupcie. Pokles o jednu pozíciu v porovnaní s rokom 2020	Negatívny	1
Nestabilná politická situácia	Nestabilná politická situácia na Ukrajine negatívne ovplyvňuje investičnú atraktivitu krajiny, vyvoláva nedôveru zo strany zahraničných firiem a vytvára prekážky vedeckej a technickej spolupráce	Negatívny	3
Prechod na digitálnu ekonomiku	Kabinet ministrov Ukrajiny schválil Koncepciu rozvoja digitálnej ekonomiky a spoločnosti Ukrajiny na roky 2020 – 2030 a schválil plán opatrení na jej realizáciu, ktorý vypracovali spolu s poprednými odborníkmi v IT oblasti.	Pozitívny	2
Byrokracia v krajine	Vysoká byrokracia spôsobuje problémy s registráciou a dokumentáciou v štátnych službách	Negatívny	1
<b>Ekonomické</b>			
Nestabilná ekonomická situácia na Ukrajine	Ekonomická nestabilita počas krízy je veľkou hrozbou pre podnikanie. Miera rastu HDP je nedostatočná.	Negatívny	2

Atraktivita Ukrajiny v oblasti outsourcingu	Ukrajina je atraktívnou krajinou v oblasti outsourcingu a v posledných rokoch si neustále zlepšuje svoju pozíciu v Global Services Location Index, v roku 2021 obsadila 20. miesto	Pozitívny	3
Investičné prostredie	Nestabilita ukrajinskej ekonomiky a politiky neprispieva k vytváraniu pozitívnej investičnej klímy. Neistota zahraničných investícií do IT a nedostatok riadnej vládnej regulácie patria medzi faktory, ktoré spôsobujú, že zahraničné spoločnosti uprednostňujú stabilnejšie trhy.	Negatívny	2
Rastúci export IT služieb	Ukrajinský IT priemysel je orientovaný na export. Význam IT služieb v štruktúre ukrajinského exportu rastie. V roku 2021 export vzrástol o 36 % v porovnaní s rokom 2020. 37 % všetkých exportných služieb na Ukrajine tvoria počítačové služby.	Pozitívny	2
Miera inflácie	V posledných rokoch dochádza k postupnému zvyšovaniu inflácie. Inflačný index na Ukrajine v januári 2022 bol 101,3 %.	Negatívny	2
Jednoduchosť podnikania	V čase relevantnosti ratingu Doing Business bola Ukrajina na 64. mieste (rok 2020).	Pozitívny	1
<b>Sociálno-kultúrne:</b>			
Nedostatočne kvalitné školenia	Zastarané učebné programy na ukrajinských univerzitách a nedostatočná pozornosť venovaná praktickej zložke	Negatívny	2
Odchod kvalifikovaných odborníkov do zahraničia	Štatistiky OSN uvádzajú 5 – 5,5 milióna migrujúcich pracovníkov, z ktorých významnú časť tvoria IT odborníci	Negatívny	2
Všeobecná demografická situácia v krajine	Neustály úbytok obyvateľstva a prevaha ľudí v dôchodkovom veku nad mladými.	Negatívny	1
<b>Technologické:</b>			

Stabilný rozvoj IT sféry na Ukrajine	IT sféra vykazuje na Ukrajine stabilný vývoj a rast už viac ako rok. Zastúpenia zahraničných firiem na ukrajinskom trhu rastú, čo následne prispieva k zvyšovaniu počtu pracovných miest a exportu.	Pozitívny	3
Úroveň využívania IT na Ukrajine	Nízka úroveň prispôsobenia sa inováciám a aplikácie nového softvéru ukrajinskými podnikmi a vládnyimi agentúrami.	Negatívny	1