

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104002/I/2019/36086129634275332

**PRODUKTOVÉ INOVÁCIE NA TRHOCH EÚ
V POROVNANÍ SO SLOVENSKÝM TRHOM**

Diplomová práca

2019

Bc. Laura Sninská

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**PRODUKTOVÉ INOVÁCIE NA TRHOCH EÚ
V POROVNANÍ SO SLOVENSKÝM TRHOM**

Diplomová práca

Študijný program: Ekonomika podniku
Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko: Katedra podnikovohospodárska
Vedúci záverečnej práce: Ing. Dana Hrušovská, PhD.

Bratislava 2019

Bc. Laura Sninská

Zadanie záverečnej práce (vo vytlačenej verzii nahradiť stranou z AIS-u).

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Podakovanie

Na tomto mieste by som chcela poďakovať vedúcej mojej diplomovej práce Ing. Dane Hrušovskej, PhD. za jej cenné pripomienky, odporúčania, odborné rady a názory pri písaní tejto diplomovej práce.

ABSTRAKT

SNINSKÁ, Laura, Bc.: Produktové inovácie na trhoch EU v porovnaní so Slovenským trhom. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra podnikovohospodárska. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Dana Hrušovská, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2019, XX strán.

Cieľom diplomovej práce je na základe analýzy, zamerať sa na produktové inovácie v krajinách EÚ. Práca je rozčlenená do 5 hlavných kapitol. Zahŕňa 12 grafov, 8 tabuliek a 7 obrázkov. Prvá kapitola je zameraná na teoretické poznatky o inováciách, ich členení, inovačných procesoch a nástrojoch inovačnej výkonnosti.

V ďalších kapitolách si vytýčime základný cieľ práce a podporné ciele, ktoré nám pomôžu k naplneniu základného cieľa. Popíšeme si metodiku práce, charakterizujeme skúmané podniky a vytvoríme dotazník, v ktorom budeme sledovať spokojnosť zákazníkov s inováciami.

V závere bude zhrnutie výsledkov práce, zhodnotenie inovácií v skúmaných podnikoch a návrhy, ktoré môžu pomôcť k zvýšeniu konkurencieschopnosti podniku.

Kľúčové slová:

Inovácia, produktové inovácie, inovačný proces, efektívnosť inovácie, nástroj hodnotenia inovačnej výkonnosti

ABSTRACT

SNINSKÁ, Laura, Bc. : Product Innovations on EU Markets in Comparison with the Slovak Market. - University of Economics in Bratislava. Faculty of business management; Department of Business Economics. - Head of Thesis: Ing. Dana Hrušovská, PhD. - Bratislava: FPM EU, 2019, XX pages.

The aim of this thesis is to focus on product innovations in EU countries based on the analysis. The thesis is divided into 5 main chapters. Includes 12 charts, 8 tables and 7 images. The first chapter focuses on the theoretical knowledge of innovation, its classification, innovation processes and tools of innovation performance.

In the next chapters, we set out the basic goal of the work and the supporting goals that will help us to achieve the fundamental goal. We will describe the methodology of the work, characterize the researched enterprises and create a questionnaire in which we will monitor customer satisfaction with innovation.

In conclusion, a summary of the results of the work, an assessment of the innovations in the enterprises surveyed and proposals that can help to increase the competitiveness of the company.

Key words:

Innovation, Product Innovation, Innovation Process, Innovation Efficiency, Innovation Performance Assessment Tool

OBSAH

Úvod	12
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	13
1.1 Charakteristika produktu.....	13
1.1.1 Úrovne produktu	14
1.2 Charakteristika pojmu Inovácia	16
1.2.1 Inovácia produktov a novosť v EÚ	19
1.2.2 Inovácie produktov na Slovensku	21
1.2.3 Intenzita inovačnej zmeny.....	21
1.2.4 Typy inovácií.....	23
1.3 Manažérske inovácie.....	25
1.4 Produktové inovácie, základné pojmy	26
1.4.1 Inovácie v službách	28
1.4.2 Spôsoby vytvárania inovácií produktu	28
1.5 Inovačný proces	30
1.6 Efektívnosť inovácií	31
1.6.1 Inovácia ako konkurenčná výhoda.....	32
1.6.2 Bariéry inovačného rozvoja	33
1.7 Nástroj hodnotenia inovačnej výkonnosti- Globálny inovačný index	34
1.7.1 Inovačná výkonnosť krajín EÚ	36
2 Cieľ práce	39
3 Metodika práce a metódy skúmania	41
4 Výsledky práce a diskusia	43
4.1 Produktové inovácie ako faktor zvyšovania konkurencieschopnosti v spoločnosti Slovenská pošta a.s. 43	
4.1.1 Metódy hodnotenia inovácií Slovenskej pošty a.s.	50
4.2 Produktové inovácie v Českej pošte s.p.	52
4.3 Produktové inovácie v Austrian post	56
4.3.1 Porovnanie produktových inovácií v skúmaných podnikoch	60
4.4 Vyhodnotenie sledovania spokojnosti zákazníkov so zavádzaním inovácií.....	64
5 Diskusia.....	75
5.1 Návrhy pre spoločnosti Slovenská pošta a.s.	76
Záver	78
Zoznam použitej literatúry	79

Prilohy.....83

Zoznam grafov, obrázkov a tabuliek

Graf 1 Podiel podnikov s inovačnou aktivitou v priemysle SR z celkového počtu podnikov 19	
Graf 2 Podiel podnikov, ktoré majú produktové inovácie 2012-2014.....	20
Graf 3 Sumárny inovačný index podľa krajín za rok 2017.....	37
Graf 4 Informovanosť o ponúkaných službách.....	67
Graf 5 Škála možností ceny a kvality ponúkaných služieb	68
Graf 6 Využívanie služby BalíkoBox	69
Graf 7 Využívanie služby Zmena zásielky	70
Graf 8 Znalosť o možnosti platenia kartou	70
Graf 9 Využitie aplikácie Moja pohľadnica.....	71
Graf 10 Vedomosť o výpise z obchodného a živnostenského registra	72
Graf 11 Využitie inovácie na pošte.....	73
Graf 12 Hodnotenie inovácií Slovenskej pošty a.s.	73
Obrázok 1 Úrovne produktu	14
Obrázok 2 Delenie inovácie	24
Obrázok 3 Inovácie procesov a kľúčových spôsobilostí	31
Obrázok 4 Logo Slovenskej pošty a.s.	45
Obrázok 5 Logo Českej pošty s.p.	52
Obrázok 6 Vyvolávací systém Českej pošty s.p.	56
Obrázok 7 Logo Austrian post	57
Tabuľka 1 Podiel počtu podnikov s inovačnou aktivitou v priemysle SR z celkového počtu podnikov v %	18
Tabuľka 2 Generácia inovačnej politiky Slovenska.....	21
Tabuľka 3 Inovačné stupne	22

Tabuľka 4 Získavanie zdrojov inputov a outputov	35
Tabuľka 5 Poradie krajín podľa GII v roku 2018	36
Tabuľka 6 Služby a produkty pred a po zavedení inovácie	46
Tabuľka 7 Početnosť využitia služby Elektronické oznamovanie zásielky	51
Tabuľka 8 Porovnanie skúmaných pôšt	61

Úvod

V dnešnej dobe sú inovácie a zavádzanie nových výrobkov veľmi dôležité, z dôvodu, že podnik vďaka nim vie zvýšiť svoju výkonnosť a konkurencieschopnosť. Výkonnosť je považovaná za hlavný ukazovateľ, vďaka ktorému určujeme, či je podnik prosperujúci alebo nie a taktiež, či dokáže odolávať vplyvom prostredia a konkurencie. Je veľmi dôležité, aby podniky nezanedbávali vývoj inovácií a zavádzanie nových produktov pretože trh sa neustále mení.

Cieľom diplomovej práce je zameranie sa na produktové inovácie na trhoch EÚ v porovnaní so Slovenským trhom, ako faktor zvyšovania konkurencieschopnosti. V práci budeme sledovať inovácie, zavádzanie nových produktov v danom podniku a porovnáme podnik Slovenská pošta a.s., s Českou poštou s.p. a Austrian post.

Práca je rozložená na päť hlavných kapitol. V prvej kapitole teoreticky popíšeme produkt, produktové inovácie, členenie inovácií a popíšeme si globálny inovačný index, ktorý slúži na inovačné zhodnotenie danej krajiny.

V druhej kapitole opíšeme ciele diplomovej práce, rozdelíme si ho na základný cieľ a podporné ciele, ktoré nám pomôžu pri práci.

Tretia kapitola je zameraná na metodiku práce. Popíšeme si zdroje, odkiaľ sme čerpali informácie a spomenieme si hlavných domácich a zahraničných autorov, o ktorých poznatky sme sa v teoretickej časti opierali.

Konkrétny podnik, ktorý sme skúmali bude podrobne popísaný v štvrtej časti práce. Spomenieme si produktové inovácie, ktoré podnik zaviedol v posledných rokoch a porovnáme ho s krajinami EÚ. Využijeme teoretické poznatky, ktoré sme získali a aplikujeme ich na skúmaný podnik.

Posledná časť je zameraná na zhrnutie výsledkov, ktoré sme získali skúmaním a navrhujeme opatrenia, ktoré by mal podnik zaviesť, aby zvýšil svoju konkurencieschopnosť.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V dnešnej modernej dobe je čoraz náročnejšie, aby si podnik dokázal udržať svoju stabilitu a úspešnosť na trhu. Zapríčiňujú to všelijaké vplyvy, ktorými môžu byť silná konkurencia, ktorá spôsobuje značný tlak na podnik, ktorý si musí zaistiť, čo najvyššiu výkonnosť a stabilitu. Zásadné zmeny v podnikaní a to nie len na domácom trhu, ale taktiež na zahraničnom trhu spôsobuje čoraz viac rozširujúca sa globalizácia ekonomiky. Preto je v dnešnej dobe zásadné, aby mal podnik vždy, čo najlepší prehľad o svojom terajšom stave a taktiež aby mal vytvorený systém na zvyšovanie výkonnosti podniku, ktorý mu bude pomáhať pri jeho plnení.

V tejto práci sa zameriame na pojmy inovácia a produkt, bližšie si ich charakterizujeme a zameriame sa na ich hlavný význam. V prvom rade si podrobne povieme, čo znamenajú tieto pojmy, charakterizujeme si inováciu zo stránky produktovej politiky, zistíme aká môže byť intenzita inovačnej zmeny, priebeh celkového inovačného procesu, akú nám bude prinášať inovácia efektívnosť a uvedieme si nástroje, ako sa môže inovácia merať.

1.1 Charakteristika produktu

Všetko, čo môžeme ponúknuť na trhu buď na získanie, využitie alebo do pozornosti, t.j. všetko, čo dostatočne ukojí túžbu alebo potrebu zákazníka je produkt. Ďalej môžeme pod pojmom produkt chápať určitú službu, miesto, predmet či už danú myšlienku. V marketingu pojem produkt neobsahuje len určitú podstatu, ale je to taktiež jeho celková ponuka a ďalšie okolnosti, ktoré sú súčasťou nákupu. Je to teda základ uspokojenia danej potreby zákazníka s jeho ďalšími vlastnosťami a nimi sú:

- Značka
- Image
- Obal
- Záručný servis a záručné podmienky
- Ostatné špeciálne služby (Kotler, 2007)

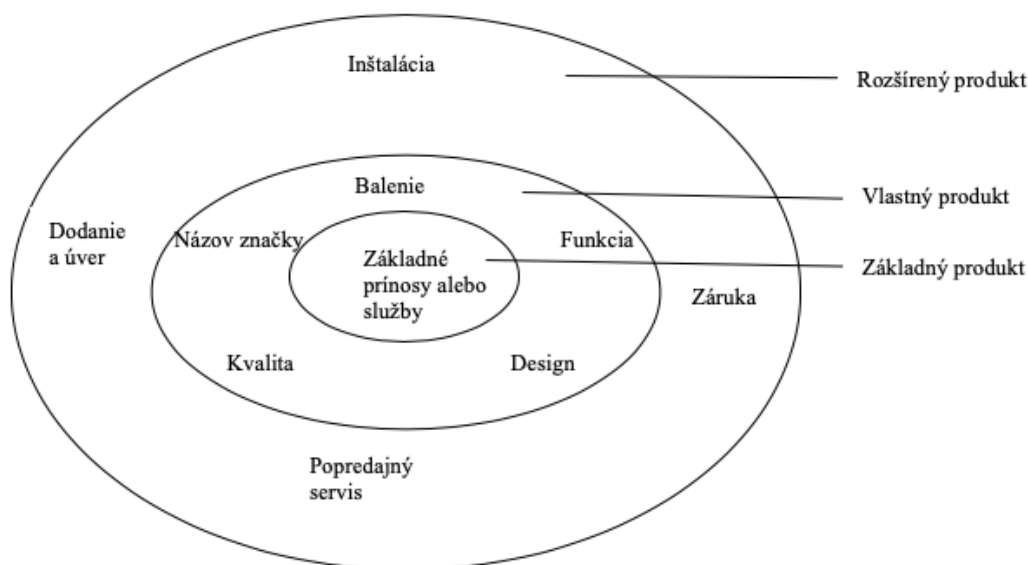
Produkt, ak ho chápeme ako výrobok vieme rozdeliť do dvoch skupín, podľa toho, aký typ zákazníka bude tento výrobok využívať a je to buď spotrebný alebo priemyslový. Pre konečného zákazníka je stanovený spotrebný produkt. A na výrobu ďalších výrobkov je stanovený priemyslový produkt. (Csikósová, Weiss, 2008)

Produktom môže byť charakterizovaná aj služba, ktorá obsahuje stanovenú aktivitu, ukojenie potreba alebo kladný výsledok a je na predaj v nemateriálnej podobe a nedá sa poskytnúť nijaké vlastníctvo. (Kotler, 2007)

Podľa týchto autorov je produktom chápaný výrobok, ktorý slúži na uspokojovanie potrieb. Je to výrobok, ktorý delíme podľa toho, kto je koncový zákazník.

1.1.1 Úrovne produktu

Produkt zvyšuje hodnotu pre spotrebiteľa na troch rôznych úrovniach. Základný produkt je najnižšia úroveň a tá predstavuje jadro produktu. Tvorí ho základný prínos, ktorý zákazník hľadá na daný konkrétny účel. Ďalšiu úroveň tvorí vlastný produkt, ktorý predstavuje časti produktu a nimi sú: funkcia, dizajn, značka, názov produktu alebo služby, úroveň kvality a ďalšie časti, ktoré zaisťujú základný prínos. Poslednou úrovňou je rozšírený produkt, ktorý sa vyjadruje pomocou doplnkových služieb. Táto úroveň je spojená s úrovňou základného a vlastného produktu. Konkurenčný súboj prebieha zväčša na úrovni rozširovania produktu. (Kotler, 2007)



Obrázok 1 Úrovne produktu

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Kotler 2007

Vlastnosti produktu. Proces vývinu produktu obsahuje stanovanie prínosov, ktoré bude daný produkt prinášať. Prínosy sú predstavované pomocou materiálnych vlastností a medzi nich môžeme zaradiť: štýl produktu, kvalitu, obal, no zväčša je to značka.

Rozhodovanie o týchto prívlastkoch je mimoriadne dôležité, pretože do veľkej miery to ovplyvňuje zákaznicke správanie sa k danému produktu. (Kotler, 2007)

Kvalita produktu. Vlastnosti produktu, ktoré dokážu plniť svoje funkcie, obsahujú presnosť, nenáročné ovládanie, spoľahlivosť a ďalšie hodnotené vlastnosti označujú pojem kvalita. Z marketingového hľadiska nestačí merať kvalitu len objektívne ale treba sa zamerať najmä na to, ako je kvalita vnímaná konečným spotrebiteľom. Udržanie si svojho zákazníka je teda hlavným cieľom kvality. Pojem kvalita v tom najužšom význame môžeme chápať aj ako „absencia chybovosti“, to znamená, že musí byť úplná a vyhovovať určitej úrovni a štandardu. (Kotler, 2007)

Štýl a dizajn produktu. Ďalšia možnosť, akou môžeme pridať na hodnote produktu pre spotrebiteľa je využiť dizajn a osobitý štýl produktu. Štýl je založený predovšetkým na vonkajšom vzhľade produktu, nemusí byť zárukou toho najlepšieho výkonu avšak význam sa kladie na estetický prežitok. Štýl predstavuje užší pojem ako dizajn. Štýl predstavuje len povrchnou záležitosťou na rozdiel od dizajnu, ktorý vychádza priamo z vnútrajška produktu. (Kotler, 2007)

Orientácia na kvalitný dizajn daného produktu naznačuje zákazníkovi, že výrobcovi na zákazníkoch záleží, má o nich záujem a taktiež sa snaží nakloniť si ich pozornosť. Podnikateľ tak môže využívať túto náklonnosť zákazníka k značke a tým zvyšovať cenu svojho výrobku. (Lashinsky, 2012)

Značka. Znamená určité pomenovanie, symbol, znak či už kombináciu alebo dizajn, ktorých cieľom je identifikovať službu alebo tovar daného podnikateľa a diferencovať ich od konkurenčných výrobkov. (Kotler, 2007)

Sľub, ktorý spája službu alebo produkt so zákazníkmi je značka. Sľuby sú buď vo forme slov, vizuálnych emóciách alebo predstavách, respektíve ich kombinácie. Značka vytvára určitý pocit, teda jestvuje v mysli zákazníka, ktorý na ňu následne reaguje či už kladne alebo záporne, v závislosti od toho, aký pocit v ňom táto spoločnosť vyvolá. (Adamson, 2006)

Ak má značka produktu dobré meno, vraví sa že má zákaznícku preferenciu a tým si zaistuje záujem veľkého množstva zákazníkov, ktorí nechcú inú náhradu a to aj pri možnosti nižšej ceny. (Csikosová, 2008)

Podľa týchto autorov delíme produkt do viacerých úrovní, no napriek tomu má zákazník preferovaný názor, podľa ktorého si produkt vyberá. Zákazník je ovplyvňovaný buď značkou, kvalitou, vlastnosťami alebo štýlom a dizajnom produktu.

1.2 Charakteristika pojmu Inovácia

Z latinského slova „innovation“ pochádza slovo inovácia, čo znamená „obnovenie“. O inovácie sa ako prvý začal zaujímať ekonóm, profesor a sociológ J. A. Schumpeter, ktorý opísal inovácie podnikov, za akúsi hybnú silu, ktorá nahrádzala staré, zaužívané hodnoty podniku. Inovácie mali podľa neho dopomôcť k dlhodobému ekonomickému rastu. (Molnár, Dupál, 2002) Týmto pojmom chápe:

- a) uvedenie modernejšieho výrobku, ktorý sa líši od ostatných
- b) modernejšie postupy vo výrobe, ktoré sa doteraz v hospodárskej činnosti nepoužívali, avšak nebol to nový vedecký objav;
- c) nájdenie nových trhov pre už zhotovené výrobky;
- d) modernejšie využitie zdroja surovín;
- e) reorganizácia výroby, včítane vytvorenia monopolu. (Kováč, 2011)

Inovácie usporiadanou, sústavnou a rozumovou prácou. Inovácie pokladá za osobitý nástroj pri podnikateľskej činnosti, pri ktorom zdroje nadobúdajú novú schopnosť tvorby majetku. Zdroje inovácií si podnikatelia cielene hľadajú, no zároveň musia vedieť správne využívať nástroje úspešných inovácií. (Drucker, P., 1993)

Existuje množstvo definícií, ktoré charakterizujú inováciu ako využívanie niečoho lepšieho alebo novšieho. Ak sa nato pozrieme ale podrobnejšie, môžeme to opísať ako určitý proces, pomocou ktorého sa podnik stáva urýchľovačom zmeny, za ktorú očakáva určitý druh odmeny. Inovácia v tomto prípade je chápaná ako tvorba nového bohatstva a nie ako samoúčelná tvorba moderných poznatkov. (Luknič, 2008)

Valenta sa stotožňoval s teóriou Schumpetera, no nepovažoval za inováciu len určitú novinku (prvé zhmotnenie nápadu) ale aj ľubovoľné zhmotnenie modernejšieho nápadu v podniku, ktorý je odlišný v odvetví. (Valenta, 2001)

Inovácia obsahuje viaceré činnosti, ktoré súvisia so zavedením modernejšieho výrobku alebo procesu či riadenia na trhu a sú to návrhárske, technické, riadiace, výrobné a obchodné. (Tidd, 2007)

Pri inováciách nemusí ísť stále o komercializáciu určitej zásadnej modernejšej technológie (tzv. revolučná inovácia), ale môže ísť aj o menej podstatnejšie zmeny v technologických poznatkoch. (Tidd, 2007)

Na využívanie zmien, ako príležitosť pre diferenciaciu svojho podnikania alebo služby využívajú podnikatelia inovácie, ktoré sú osobitým nástrojom, prostriedkom alebo

pomocou. Inovácia je pripravená na to, aby sa mohla študovať, precvičovať a prezentovať ako samostatný vedný odbor. (Tidd, 2007)

Podniky získajú konkurenčnú výhodu na základe činu inovácie. K inovácií sa približujú v jej najvšeobecnejšom zmysle, včítane modernejších technológií ale aj modernejších spôsobov vo vykonávaní činnosti. (Tidd, 2007)

Podnik, ktorý rozmýšľa a koná vo všetkých smeroch odlišne ako ostatní nazývame inovatívny podnik. Pri tomto podniku nejde iba o dobré myšlienky ale o kombináciu dobrých myšlienok, inšpirovaných pracovníkov a inštinktívneho porozumenia zákazníkov, čo vlastne zákazníci žiadajú. (Tidd, 2007)

Podľa OECD rozumieme pod pojmom inovácia, zahrňovanie obnovy a zväčšovanie stupnice výrobkov, služieb a vedľajších trhov, tvorenie modernejších trhov, metód navrhovania, výroby, donášok a dopravovania a vytváranie zmien v riadení, reorganizácia práce a pracovných podmienok, šikovnosť pracovnej sily, ktorá sa týka organizačnej, technologickej a netechnologickej inovácie. (Čimo, 2010)

Ďalšie podnety, ktoré ovplyvňujú dôležitosť zavádzania inovácií:

- Dôležitý nákupný podnet, ktorý zákazníci uprednostňujú je novosť výrobkov a služieb.
- Najvýznamnejším zdrojom na získavanie konkurenčnej výhody v dôsledku globalizácie sú inovácie, ktoré sú potrebné z dôvodu totožnej technológie a obchodných podmienok.
- Všeobecná tendencia upravovania inovačných cyklov výrobkov a služieb ako reagovanie na transformáciu potrieb a podmienok podnikania.
- Výrobky a sprevádzajúce služby sú čoraz súhrnnejšie, majú zložité medziodborové vzťahy (modernejšie materiály, informačné technológie, ochrana životného prostredia, konštrukčné usporiadanie, socioekonomické faktory a pod.)
- Výskum a vývoj ako vznik vedomostných hodnôt so zvýšenou pridanou hodnotou a trhovou kapacitou. (Čimo, 2010)

Akýkoľvek výrobok, služba alebo idea, ktorú zákazník vníma ako novú nazývame inovácia. Pre konkrétneho jedinca sa idea stane inováciou až vtedy, ak ju on sám začne považovať za novinku. Inovácie môžeme vnímať z viacerých hľadísk, napríklad porovnávaním vzťahov: inovácia a výrobca,

- inovácie a spotrebiteľ,

- inovácie a produkt,
- inovácie a okolie (Čimo, 2009).

Pomocou uvedených atribútov sa uvádzajú zákonitosti vývoja inovácií produktov:

- Kvalita- praktické vlastnosti modernejšieho produktu
- Kvantita- množstvo modernejších produktov
- Čas- doba, ktorá je potrebná na uskutočnenie inovácie
- Náklady- úspora po zavedení inovácie

Kombináciou uvedených zákonitosti, sa vie podnik úspešne usadiť na nové trhy a dosiahnuť konkurenčnú výhodu. (Gubová, 2016)

Tabuľka 1 Podiel počtu podnikov s inovačnou aktivitou v priemysle SR z celkového počtu podnikov v %

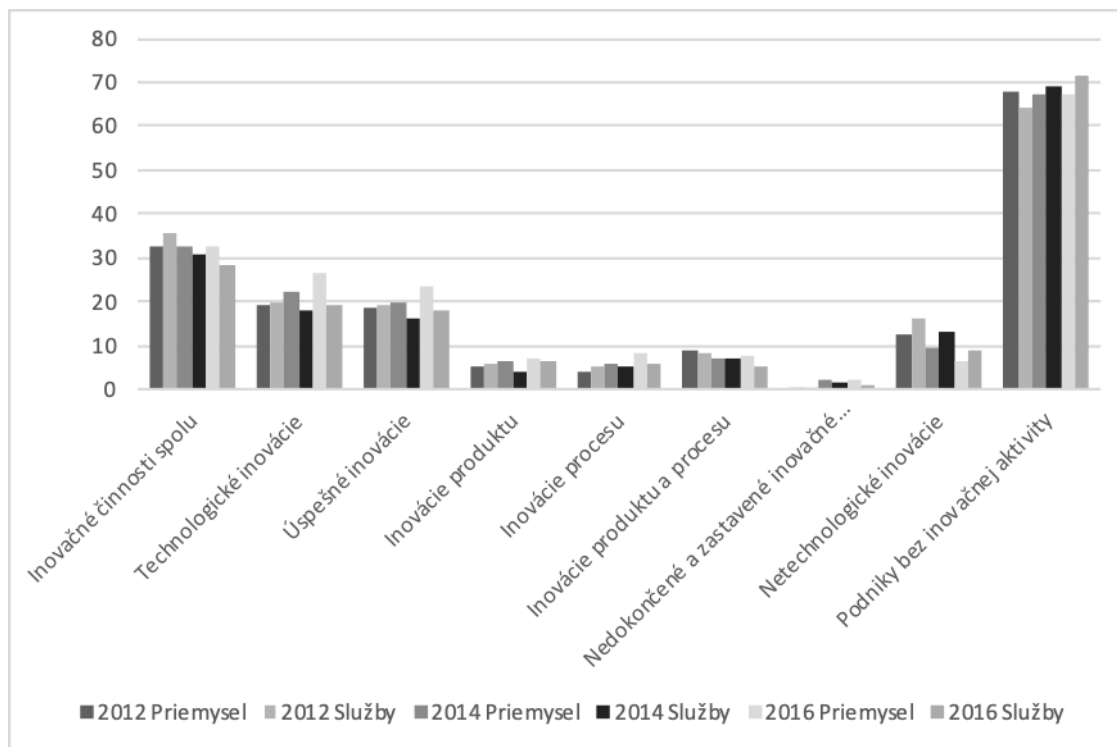
	2012			2014			2016		
	Podniky spolu	Priemysel	Služby	Podniky spolu	Priemysel	Služby	Podniky spolu	Priemysel	Služby
Inovačné činnosti spolu	34	32,4	35,8	31,8	32,5	31,1	30,7	32,7	28,4
Technologické inovácie	19,7	19,6	19,8	20,3	22,6	17,9	23,3	26,4	19,5
Úspešné inovácie	19,1	18,9	19,4	18,3	20,2	16,4	21,2	23,8	18,1
Inovácie produktu	5,6	5,4	5,9	5,4	6,7	4,1	7	7,2	6,7
Inovácie procesu	4,8	4,3	5,4	5,7	6,1	5,4	7,3	8,5	5,8
Inovácie produktu a procesu	8,7	9,2	8,2	7,2	7,4	6,9	7	8,1	5,6
Nedokončené a zastavené inovačné aktivity	0,6	0,7	0,4	2	2,3	1,6	2	2,6	1,4
Netechnologické inovácie	14,3	12,8	16	11,5	9,9	13,2	7,5	6,3	8,9
Podniky bez inovačnej aktivity	66	67,6	64,2	68,2	67,5	68,9	69,3	67,3	71,6

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa ŠÚSR, 2017 Podiel podnikov s inovačnou aktivitou z celkového počtu podnikov v %

Na základe údajov zo štatistického úradu z roku 2017 sme vypracovali tabuľku 1, v ktorej máme uvedené podiely počtu podnikov s inovačnou aktivitou v priemysle SR a to

v priemysle, v službách a v podnikoch spolu. V tabuľke môžeme sledovať ako sa medziročne menili inovačné aktivity v rôznych činnostiach.

Nasledovne sme údaje zo Štatistického úradu z roku 2017 o inovačných aktivitách graficky znázornili v grafe 1.



Graf 1 Podiel podnikov s inovačnou aktivitou v priemysle SR z celkového počtu podnikov

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Eurostat

Existuje veľa definícií, ktoré opisujú inovácie a charakterizujú ich. Inováciou môžeme chápať objavenie rýchlejšieho, jednoduchšieho a efektívnejšieho spôsobu, akým by sme mohli vylepšiť produkt alebo službu, ktorým by sme dokázali ušetriť náklady a zvýšili svoju konkurencieschopnosť. Môže to tiež charakterizovať objavenie úplne nového produktu alebo služby, ktorá bude nápomocná pri zefektívňovaní podniku.

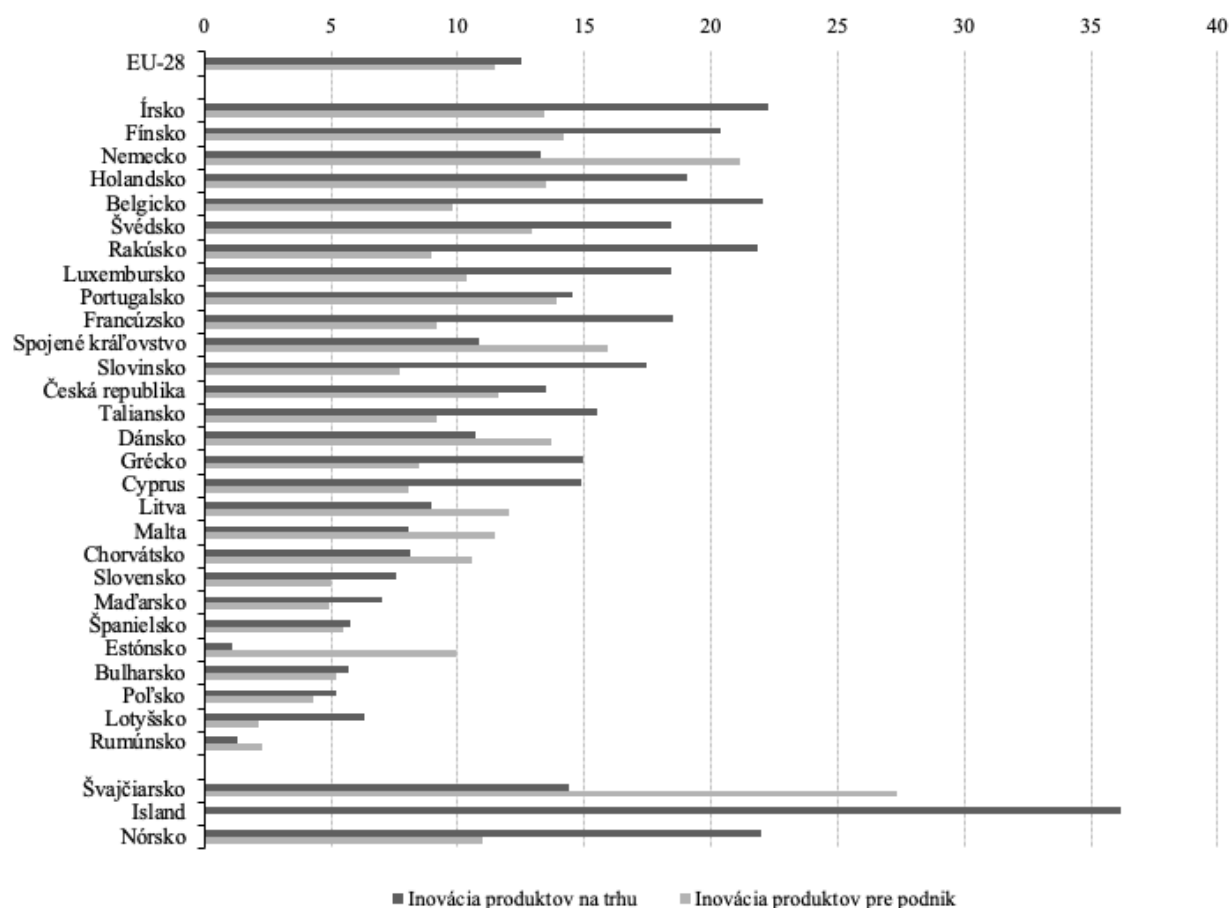
1.2.1 Inovácia produktov a novost' v EÚ

Pojem inovácia sme si bližšie charakterizovali v predchádzajúcej kapitole, čo ju ovplyvňuje a taktiež čo vyžaduje aby daný podnik uviedol moderný alebo zreteľne vylepšený výrobok alebo službu. Inovácie môžeme rozdeliť na dve skupiny buď sú to výrobky, ktoré sú nové na trhu alebo sú to výrobky, ktoré sú nové iba pre daný podnik.

V EÚ-28 ako môžeme vidieť na obrázku, najvyššie podiely inovácií produktov, z celkového počtu podnikov zaznamenalo Írsko (35,7%), Fínsko (35,4%) a taktiež

v Nemecku (34,4%). Krajiny ako Holandsko, Belgicko, Švédsko a Rakúsko zaznamenali podiel, nadbytok 30,0%. Krajiny, ktorých podiel bol menej ako 10,0% sú Poľsko (9,5%), Lotyšsko (8,5%) a Rumunsko (3,6%). (Eurostat)

V rozmedzí rokov 2012 až 2014 predstavovala viac ako jedna pätina všetkých podnikov v Rakúsku, Belgicku, Fínsku a Írsku inovované produkty buď to s výrobkami alebo službami, ktoré boli na trhu ako nové. V týchto rokoch bolo 11 členských štátov, kde menej ako jedna desatina všetkých podnikov zaviedla inovácie výrobkov, ktoré boli nové na trhu, najnižšie podiely boli zaznamenané v Rumunsku 1,3% a Estónsku 1,1%. Naopak najvyššie podiely boli zaznamenané v Nemecku 21,1% a Spojenom kráľovstve 16,0%. Viac ako polovica členských krajín EÚ uviedla, že menej ako 10,0% celkovej podnikovej populácie zaviedlo inováciu nového produktu pre podnik, pričom najnižšie podiely sa zaznamenali v Rumunsku 2,3% a Lotyšsku. (Eurostat)



Graf 2 Podiel podnikov, ktoré majú produktové inovácie 2012-2014

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Eurostat

1.2.2 Inovácie produktov na Slovensku

Inovácie na Slovensku zaraďujeme do prvých troch generácií inovačnej politiky. V nasledujúcej tabuľke sú zobrazené tri generácie a ku každej je stručný opis, čo pod nich spadá. Výkonnosť v oblasti inovácií sa na Slovensku z roka na rok zlepšujú a čoskoro by sa mohli vyrovnáť aj priemeru, čo sa týka EÚ.

Tabuľka 2 Generácia inovačnej politiky Slovenska

Prvá generácia	Druhá generácia	Tretia generácia
Oblasti, ktoré sa orientujú na inovačné aktivity viacerých rámcov, nimi sú: finančný, právny a regulačný Veda a výskum je podnetom k tvorbe inovácie	Veda a výskum nie je jediným podnetom k tvorbe inovácie Tvorba inštitúcií na podporu inovácií napr. Priemyselné centrá	Hlavným cieľom je zameranie všetkých politík na Slovensku aby boli súčasťou pri tvorbe inovácií

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Ševejda

Podniky v rámci Európskej únie, ktoré využívajú inovácie tvoria približne 60%, sú to zväčša malé a stredné podniky. Hodnoty podnikov na Slovensku, ktoré inovujú sú oveľa menšie, pri malých podnikoch táto hodnota predstavuje 19,2% a pri stredných podnikoch hodnota dosahuje 34,4 %. (Bismes)

Zdroje problému inovácii na Slovensku sú:

- Staromódny prístup k rizikám
- Nedostatočná miera podpory pri vzdelávaní
- Pred trvalú udržateľnosť je uprednostnený rýchly zisk podniku
- Nedostatočná koncentrácia a vzdelanie zamestnancov v pobočkách zahraničných podnikov (Gašpariková, 2010)

1.2.3 Intenzita inovačnej zmeny

Inovačné stupne poskytujú odlišenie a rozdelenie inovácií podľa ich významu a obsahu. Táto diferenciacia sa snaží zhodnotiť a ukázať, ako postupné odlišnosti zodpovedajú terajšiemu stavu daného produktu. Rozdelenie inovácií diferencuje mieru novosti daného výrobku resp. služby, podľa kvality, originality a intenzity. (Gubová, 2016)

Tabuľka 3 Inovačné stupne

Stupeň inovácie	Označenie	Čo sa zachová?	Čo sa mení ?	Príklad
-1	degenerácie	Nič	Úbytok vlastností	Opotrebenie
0	regenerácia	Objekt	Obnova vlastností	Údržba, opravy
Racionalizácia				
1	zmena kvanta	Všetky vlastnosti	Početnosť faktorov	Ďalšie pracovné sily
2	intenzita	Kvalita a prepojenie	Rýchlosť operácií	Zvýšený posun pásu
3	reorganizácia	Kvalitatívne vlastnosti	Deľba činností	Presuny operácií
4	kvalitatívne adaptácie	Kvalita pre užívateľov	Väzba na iné faktory	Technológia konštrukcie
Kvalitatívne kontinuálne inovácie				
5	varianta	Konštrukčné riešenie	Dielčia kvalita	Rýchlejší stroj
6	generácia	Konštrukčná koncepcia	Konštrukčné riešenie	Stroj s elektronikou
Kvalitatívne diskontinuálne inovácie				
7	druh	Princíp technológie	Konštrukčná koncepcia	Tryskový stav
8	rod	Príslušnosť ku kmeňu	Princíp technológie	Vznášadlo
Revolučné technologické prevraty				
9	kmeň	nič	Prístup k prírode	Génová manipulácia

Zdroj: Spracované podľa Dvořák,

Máme deväť inovačných stupňov, podľa Valentovho inovačného spektra, ktoré sa zhoduje so skutočnosťou uskutočňovanej zmeny, v rámci daného produktu, resp. služby.

- I⁻¹ Degenerácia- v skúmanom objekte prichádza k narušeniu počiatočných funkcií, objekt vytráca svoju funkčnosť, objavujú sa degeneratívne (úpadkové) zmeny.
- I⁰ Regenerácia- Zmeny, organizačnej štruktúry , napríklad vo firme, sú zmeny ktoré poškodzujú proces úpadku a daný objekt získava pôvodné vlastnosti, čiže status quo.
- I¹ Extenzívne zväčšenie – Jednoduché rozšírenie alebo inak kvantitatívna expanzia hlavných častí produktov, resp. služieb a zväčšovanie ich spoločných vzťahov.
- I² Zmena vzťahov- zmena vzájomných vzťahov medzi hlavnými časťami daného objektu inak povedané jednoduchá reorganizácia usporiadania organizačnej štruktúry.
- I³ Adaptácia kvality- Predstavuje prvú zmenu, ktorá bola zameraná smerom ku „kvalite“. Sú to malé kvalitatívne zmeny, ktoré predstavujú zmeny vo vybavení daného objektu.
- „Procesné inovácie“ nazývame inovácie 1. až 3. rádu, ktoré sú väčšinou spojené výrobnými procesmi.
- I⁴ Nový variant- Najzákladnejšia zmena, ktorá nasleduje sú upravené zmeny. Zmení sa jedna alebo len malé množstvo významných vlastností z veľkej kvantity.

- I⁵ Nová generácia- Zmení sa kvalita všetkých dôležitých prvkov- zmení sa veľké množstvo dôležitých vlastností z celku. Zachová sa celkové chápanie objektu.
- I⁶ Nový druh – Celkové chápanie objektu sa zmení, no princíp sa zachová.
- I⁷ Nový rod- Celková premena základnej zásady produktu. Modernejší produkt je založený na celkovo modernejších zásadách, to znamená, že nepreberá pôvodnú zásadu.
- Produktovými inováciami môžeme nazývať aj inovačné stupne 4 až 7, pretože sú použité na výrobkoch.
- I⁸ Nový kmeň- Radikálne technologické prevraty- celkom nové osobité riešenia produktov. (Gubová, 2016)

Všetky inovácie alebo rôzne zmeny môžeme zaradiť do nasledujúcich inovačných stupňov. Zmena podľa predchádzajúcich autorov môže byť buď malá, tým že zmeníme funkciu alebo vlastnosť produktu, no môže tiež nastať zmena v celom procese alebo nastane úplný prevrat, kedy vymyslíme úplne nový výrobok alebo službu, ktorá sa ešte nevyskytla.

1.2.4 Typy inovácií

Z reálneho hľadiska sa inovácie najčastejšie rozdeľujú na procesné, produktové, niekedy na ich kombinácie. (Gregor, Mičeta, 2010)

Produktové inovácie sa sústreďujú na:

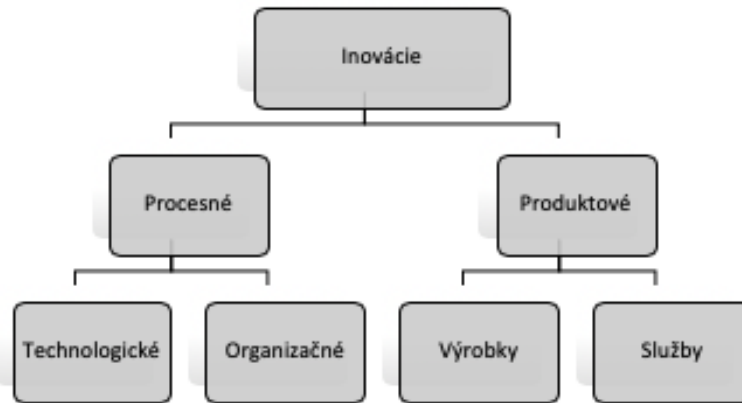
- na zlepšovanie parametrov a vlastností výrobkov, ktoré sú už vyrábané
- na vytvorenie úplne nových výrobkov, založených na nových konštrukčných chápaniach a zásadách, ktoré dokážu vyhovieť novým potrebám existujúceho trhu zákazníkov (Čimo, Mariaš, 2006)

Hlavným cieľom týchto inovácií je najčastejšie snaha podnikateľov, aby si zachovali ba aj zväčšili svoj trhovú podiel, zvýšili konkurencieschopnosť a zvýšili ziskovosť organizácie.

Procesné inovácie alebo inak technologické inovácie, sú orientované na zníženie spotreby materiálu, kvôli ich zvyšujúcej sa spotrebe zapríčinené prienikom na väčší trh. Sú to buď inovované staré produkty alebo úplne nové, ktoré sú spojené so zvyšujúcim sa dopytom po nich. (Čimo, Mariaš, 2006)

Potreby zmien z minulého storočia odrážajú to, prečo sa inovácie delia na produktové a procesné. V dnešnej dobe sú rovnako významné výrobky ako aj služby, ktoré

nám slúžia na uspokojenie požiadaviek a potrieb. Ak inovácie vnímame takto, tak ich môžeme deliť na manažérske a produktové, kde najväčším rozdielom týchto skupín je ich odlišné zameranie.



Obrázok 2 Delenie inovácie

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Skokan, 2004

Inovačný manažment. Tento pojem chápeme ako kompletný manažérsky nástroj, ktorý je daný nato aby pomohol efektívne riadiť inovačné procesy, ktoré sa odohrávajú v podniku. Inovačné riadenie je kontrola a vykonávanie postupov a politík, ktoré smerujú k vytvoreniu nového významu pre zákazníkov, no musia sa ich potrebám rýchlo prispôbovať. Významné pri tomto manažmente je nabádať nielen vedúcich pracovníkov ale taktiež pracovníkov na všetkých úrovniach riadenia podniku aby vytvárali inovačnú aktivitu. (Kislingerova, 2008)

Inovačný manažment (resp. riadenie inovácií) tvorí celkovú sústavu poznatkov, vďaka ktorej je možné účinne spravovať inovačné aktivity podnikov. Prenášanie ideí ľudí do novších produktov (služieb, výrobkov), systémov, riadiacich a organizačných zložení a podobne je prakticky možné prostredníctvom inovácií. Manažment má na starosti na jednej strane prínos inovačného zdokonalenia do priebehov v podniku a tým dokáže flexibilne uspokojovať ustavičné rastúce požiadavky svojich zákazníkov, na strane druhej dokáže taktiež inovačný manažment celý tento proces aj spravovať. K zlepšovaniu konkurencieschopnosti podnikov a uplatňovaní produktov na trhu, pomáha prispievať vo veľkej miere riadenie inovácií a inovačné aktivity. Riadenie inovácií pomáha podnikom vziať novú príležitosť a využiť ju na vytvorenie a použitie novej myšlienky, procesov alebo produktov. (Kerul'ová, 2013)

Upevnenie inovačných schopností a maximálnych schopností podniku, tvorbu hodnoty pre zainteresované strany a zachovanie konkurenčnej výhody, to predstavuje cieľ inovačného manažmentu. (Xu, 2006)

Inovácie je potrebné riadiť, pretože to sú procesy a nie nejaká akcia alebo udalosť. Kladný výsledok inovácie závisí od toho ako dokáže podnik riadiť inovačné projekty, ako organizuje vzťahy so zákazníkmi a ako zladuje vstupy. (Janovčík, 2010)

Manažment môže byť chápaný ako celkový manažérsky nástroj, ktorý efektívne riadi inovačné procesy v podniku. To aké bude riadenie inovácií záleží na voľbe prístupu manažéra, od jeho skúseností a znalostí, každopádne ho je možné uskutočňovať rôznymi spôsobmi. (Tureková, Mičieta, 2010)

Stotožňujem sa s názorom Kerulovej, ktorá chápe inovačný manažment ako sústavu poznatkov, vďaka ktorej sa spravujú inovačné aktivity v podniku. A taktiež s názorom Kislingerovej, ktorá vraví, že k zmene je potrebné nabádať pracovníkov na všetkých úrovniach, nielen vedúcich pracovníkov.

1.3 Manažérske inovácie

Sú zamerané na zvýšenie efektívnosti všetkých činností manažéra. Inovácia je zameraná do vnútra organizácie na procesy prebiehajúce v produkčnom systéme. V predmetnej definícii sú zdôraznené tiež inovácie systémov a spoločenských vzťahov. Tu už nie je materializácia novej idey taká zjavná, ako pri výrobku či technológii. Zmeny sa týkajú najčastejšie organizácie práce, zmeny správania sa ľudí a zmeny správania sa organizácie v trhovom prostredí.

Najjednoduchšie môžeme inovácie členiť na produktové a procesné. Avšak pre porovnanie a štatistické vyhodnotenie inovačného potenciálu krajín Európskej únie bola v roku 1993 v Osle vytvorená základná a najpoužívanejšia typológia inovácií (tzv. OSLO manuál). Táto typológia podľa svojej tretej a najnovšej verzie OSLO manuálu z roku 2005 pozostáva zo šiestich typov inovácií, a to:

- produktové inovácie,
- inovácia procesu (vrátane technologických inovácií),
- marketingové inovácie,
- organizačné inovácie, (Zajko, 2010)

Pre typické smerovanie produktových inovácií sú charakteristické „nové konštrukčné materiály, zvýšené technické parametre, znížené prevádzkové náklady,

nová konštrukčná architektúra, zjednodušená obsluha, príťažlivý dizajn, užívateľský komfort, nový obal, nová značka, rozšírené servisné služby. (Kováč, 2002)

Inovácia procesu. Inovácia procesu alebo inak procesné inovácie sa prejavujú v realizácií modernejších technologických postupoch, ktoré väčšinou súvisia so zavedením modernejších obslužných softvérov alebo modernejších výrobných zariadení. Procesné inovácie sa môžu taktiež uplatňovať aj v rámci podporných služieb. Zavádzanie týchto procesných inovácií vedie k znižovaniu nákladov, ktoré slúžia na prevádzku podniku. (Zaušková, 2012)

Organizačné inovácie. Organizačné inovácie dávajú do chodu moderné organizačné metódy v riadení podniku, externých vzťahoch a organizácií pracovného miesta. Sú zavedené moderné manažérske postupy. Inovácie vo vonkajších vzťahoch obsahujú moderné spôsoby partnerstiev s dodávateľmi, konkurentmi, odberateľmi a inštitúciami. Outsourcing môžeme taktiež zaradiť medzi organizačné inovácie. Všetky zavedené organizačné inovácie majú dopomôcť k zníženiu cien dodávok a transakčných nákladov. (Zaušková, 2012)

Marketingové inovácie. Pod pojmom marketingové inovácie chápeme zavedenie modernej marketingovej metódy. Dobrá marketingová metóda je dôležitá a musíme sa na ňu orientovať ak chceme pomôcť predaju produktov a služieb. Sú to zmeny napríklad v dizajne výrobku, v jeho balení, umiestnení výrobku prostredníctvom nových predajných kanálov, reklame a taktiež spôsoboch cenotvorby. Marketingové inovácie majú viesť k rýchlejšim reakciám potrieb spotrebiteľov a pri otváraní novších trhov. (Zaušková, 2012)

Podľa PITRA, Z. (2005) je kladný výsledok inovačných aktivít podniku podmienený odbornou kvalifikáciou ich manažérov, ktorí sú nútení vybrať tú najlepšiu stratégiu podniku a zabezpečiť praktickú a efektívnu hodnotovú orientáciu, každej inovačnej aktivity, ktorú podnik vykonáva.

1.4 Produktové inovácie, základné pojmy

Produktové inovácie sú orientované na to aby sa zvýšil záujem zákazníkov o daný výrobok alebo službu. Táto inovácia je orientovaná na splnenie už existujúcich, alebo budúcich potrieb zákazníka.

Produktové inovácie obsahujú zmeny v dispozíciách výrobkov a služieb, a to uvedením nových výrobkov a služieb alebo zlepšením už existujúceho produktu. Dôležité vylepšenia sa prejavujú najmä v technických parametroch výrobku, vstavanom softvéri,

úžitkovej hodnote, jeho súčastiach a ďalších významných charakteristík. Tieto inovácie sú postavené na využívaní moderných poznatkov, technológiách alebo na novej kombinácii jestvujúcich pracovných postupov. Hlavným cieľom týchto inovácií je najmä zvýšenie trhového podielu. V sektore služieb sú špecifické inovácie, ktoré obsahujú dôležité zlepšenia v poskytovaní a dopĺňaní moderných funkcií alebo charakteristík jestvujúcich služieb. (Zaušková, 2012)

Produktové inovácie môžeme z marketingového hľadiska charakterizovať ako kladnú zmenu produktu vzhľadom na jeho predchádzajúci stav. Nová zmena by mala byť pre zákazníka kladným prínosom.

Produktové inovácie delíme z hľadiska potrieb pre manažérske rozhodovanie a z pohľadu dosiahnutia efektívneho systému a ich tvorby v podniku na:

1. akej vlastnosti výrobku alebo služby sa týkajú,
2. stupňa ich novosti.

Podľa toho, akej vlastnosti sa týkajú ich delíme na:

- inovácie, ktoré tvoria hlavnú zložku určitého produktu,
- inovácie, ktoré tvoria spotrebiteľskú praktickú hodnotu produktu.

Podľa stupňa novosti ich delíme do šiestich stupňov:

- Konceptne nové produkty (10%) – sú to produkty, ktoré ľudia ešte nevideli, čiže môžeme povedať že to sú úplne nové produkty a pri nich sa využívajú najmä technické objavy.
- Nové produktové rady (20%) – úlohou týchto inovácií je uplatniť nové produktové rady pre dané podniky, no ostatné podniky tieto rady už využívajú.
- Rozšírenie jestvujúcich produktových radov (26%) – ide vlastne o novší produkt, ktorý má zväčšiť doterajšiu ponuku podnikov.
- Zlepšiť alebo zmeniť určité produkty v produktovej rade (26%) – sú to najmä úpravy starších produktov, ktorým vďaka týmto úpravám zvyšujeme úžitkovú hodnotu pre spotrebiteľa.
- Hľadanie novších alternatív uplatnenia pre jestvujúce produkty (7%)– ide o novší produkt, no tento produkt sa nemení ale mení sa spotrebiteľ na koho je tento produkt, po novom orientovaný.
- Zníženie ceny (11%) – produkt sa znovu nemení, len sa menia náklady na jeho výrobu (Pitra, 1997).

Produktové inovácie sú chápané rôznymi autormi rôzne, no majú spoločné črty, ktorými sú zvýšenie trhového podielu a uvedenie alebo zlepšenie výrobku a služby.

1.4.1 Inovácie v službách

Podľa autorov Evangelista a Savony, ktorí rozoberali inovačné aktivity v sektore služieb, v rámci inovačného rozsahu a charakteru vzájomného pôsobenia rozčlenili služby do nasledujúcich skupín:

- Primárna skupina služieb spočíva z častí, ktorých základná podstata je výskum a technológie. Sú to veľmi moderné služby, pri ktorých je potrebná bezprostredná spolupráca s priemyselnými dodávateľmi.
- Druhú skupinu tvoria zákazníci, ktorí sú užívateľmi technológií. Sú to sektory právne, inžinierske a počítačové služby, námorná a pozemná doprava, pri ktorých ide o nízky stupeň inovácie, no taktiež musia bezprostredne spolupracovať s dodávateľmi technológií.
- Tretia skupina služieb patrí poisťovniam, bankám, opravám a obchodovaniu s autami a ubytovacím zariadeniam. V tejto skupine služieb taktiež nie je vysoký stupeň inovácie a tieto inovácie záležia predovšetkým od vnútorných zdrojov, ktoré sú nevyhnutné pre inovačné aktivity.
- Poslednú skupinu tvoria poradenské služby, ktoré sú ako jediné vysoko inovatívne oproti ostatným skupinám. Používajú väčšinou vnútorné zdroje inovácií a zahrňujú pevné väzby so zákazníkmi a dodávateľmi.

V službách je nájdenie rozmedzia medzi procesnou a produktovou inováciou rozhodujúcim prvkom. Inovačné činnosti v odvetví služieb zvyčajne prebiehajú ako plynulý proces, ktorý je zložený z parciálnych zmien v procesoch a produktoch. Tento fakt môže skomplikovať identifikovať inovačné činnosti v službách z aspektu jednotlivých udalostí. (Evangelista, Savona, 2003)

Skoro všetci vedci sú zajedno v tom, že inovácie v službách majú rozdielnu povahu ako inovácie v priemyselných oblastiach. V oblasti služieb ide zväčša o netechnologické inovácie, ktoré obsahujú drobné a sukcesívne zmeny v postupoch a procesoch.

1.4.2 Spôsoby vytvárania inovácií produktu

Charakter inovácií môže mať viacero podôb, buď vonkajších alebo vnútorných. V rozmedzí výrobkovej a produktovej politiky ide najskôr o malé zmeny v praktických

vlastnostiach alebo potom zmeny viditeľné a rázne. Môžeme rozlišovať nasledovné spôsoby ako vytvárať inovácie:

Inovácie, ktoré majú základ v obmeňovaní. Inovácie, ktoré majú základ v obmenách určitej charakteristickej vlastnosti konkrétneho výrobku alebo služby. Väčšinou sa buď znižujú alebo zvyšujú hodnoty fyzikálnej, či funkčnej vlastnosti. Dané prístupy sú pri rozdeľovaní trhu veľmi dobré, pretože dávajú možnosť zloženiu účinne sformovanej ponuky pre už jestvujúcich, či už budúcich potencionálnych spotrebiteľov. Získavajú omnoho lepšie výsledky, ak oslovujú svoju cieľovú skupinu a taktiež zväčšia veľkosť cieľového trhu. Ako príklad, môžeme uviesť zaistenie v oblasti kuriérskych služieb a to buď rýchlejšej prepravy zásielok alebo zvýšením maximálnej hmotnosti, ktorú môže zásielka dosiahnuť. (Kotler, 2005)

Inovácie, ktoré majú základ v zľahčení nákupu produktu. Inovácia má v tomto prípade základ v zľahčení kúpy a v znižovaní výdavkov, ktoré sú spojené s nákupom výrobku alebo služby. Spotrebiteľia sú vystavení určitému riziku, ktoré je spojené s tým, že musia vynaložiť isté úsilie a čas, ktoré súvisí s kúpou produktu. Spotrebiteľia rátajú, že s nákupom produktu vzniknú náklady na údržby, poprípade opravy. Tieto inovácie nemenia danú službu alebo výrobok ale sú spojené so zvyšovaním počtu spotrebiteľov a väčším trhom, ktoré bude podnik oslovovať. (Kotler, 2005)

Inovácie, ktoré majú základ v zmene podoby balenia. Inováciou sa v tomto prípade chápe, vytvorenie nového produktu v zmysle obmeny nádoby, obalu či už prostredia. Ak je zmena vo forme balenia, spájame ju poväčšine aj so zmenou veľkosti produktu. Z toho nám vyplýva, že produkt ostáva rovnaký ale inovácia by mala vzbudiť záujem u nových zákazníkov. (Kotler, 2005)

Inovácie, ktoré majú základ v zmene veľkosti balenia. Inovácie majú základ v tom, že na trhy uvádzame služby alebo výrobky s iným objemom, frekvenciou, počtom kusov v jednom balení alebo tým, že zmeníme veľkosť balenia produktu. Pri týchto inováciách sa nám mení či už intenzita, objem alebo obsah produktu ale charakter produktu ostáva zachovaný. Môžu to byť zmeny napríklad pri baleniach, kde je zaimponovaný bonus, v zväčšení balenia či už sponzorských daroch, atď. (Kotler, 2005)

Inovácie a ich tvorba je braná z viacerých hľadísk, buď je to v zmena farby obalu, typu písma na obale, veľkosti obalu alebo v zľahčení produktu nákupu.

1.5 Inovačný proces

Môžeme charakterizovať, ako proces šírenia a vytvárania inovácií. V podnikateľských činnostiach mu môžeme rozumieť ako uskutočňovanie jednotlivých inovácií, ktoré zaisťujú množstvo a kvalitu zmien v produktoch a štruktúre výrobnotechnickej podstaty so všetkými spoločenskými a ekonomickými väzbami. (Čimo, 2006)

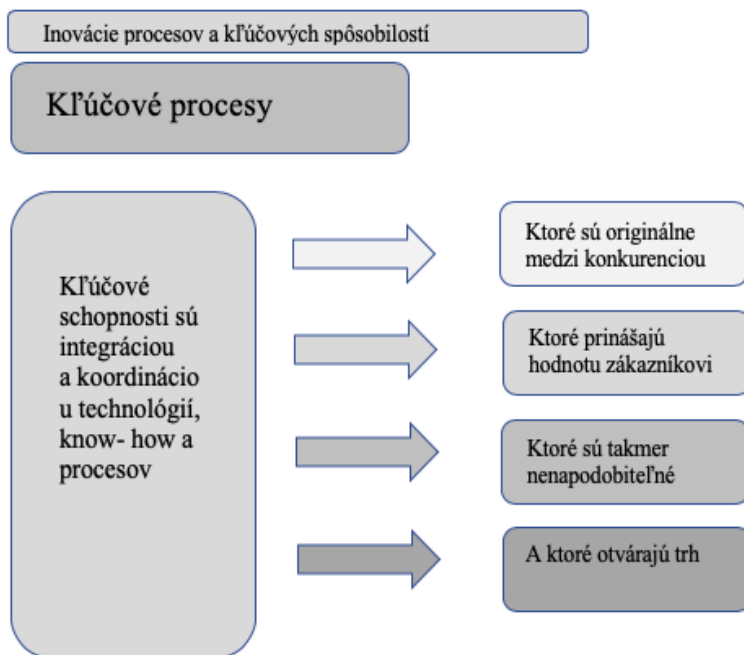
Inovačný proces všeobecne rozumieme ako nevyhnutnosť či už to je výrobok alebo služba, ktorú musíme dostať k vnútornému alebo vonkajšiemu spotrebiteľovi v žiadúcej kvalite, množstve a s najprímernejšou krycou časťou. (Čimo, 2006)

V inovačných procesoch sú zahrnuté určité projekty, ktoré majú podporovať technologický, ekonomický, a výrobný rozmach podnikov, realizovať nové inovované programy, ktoré budú slúžiť či už pre služby alebo pre výrobu v podniku a realizovať moderné nápady vznikajúce z výskumnej aktivity podniku. (Čimo, 2006)

Inovačný proces delíme na dve stránky:

- Extenzívna- charakterizujeme ju ako ústup inovácie alebo jej rozširovanie v oblasti výroby a jej využitie v priebehu životného cyklu, tým pádom môžeme povedať či inovácia bude zastarávať alebo naopak nastane jej rozvoj.
- Intenzívna- je striedanie inovácií v životnom cykle, pri ktorom vieme určiť, či v budúcnosti bude potrebná nová inovácia a jej včasné určenie nástupu vo fáze výskumu a vývoja. (Čimo, 2006)

Kľúčové procesy podniku sú nútené byť originálne a takmer nenapodobiteľné pre konkurenciu aby následne mohli podniky so svojimi výrobkami a službami otvoriť nový trh, ako to môžeme vidieť na obrázku.



Obrázok 3 Inovácie procesov a kľúčových spôsobilostí

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Košťuliak, Chal', 2008

Podľa autora Čima je inovačný proces určitý proces, pri ktorom zákazníkovi musíme dodať tovar alebo službu v požadovanej kvalite, množstve a musia obsahovať projekty, ktoré podporujú technologický, výrobný a ekonomický rozmach podniku.

1.6 Efektívnosť inovácií

Ak inovácie, spĺňajú jeden z nasledujúcich bodov, tak môžeme čakať značné nárasty efektívnosti a predaja či už výrobkov alebo služieb:

- značne technicky prevyšujú minulých rivalov, no najmä svojich predchodcov v parametroch, ktoré sú významné pre zákazníkov
- na rozdiel od konkurencie sa z časového hľadiska nachádza vo výhode pri uvedení na trhu, vzhľadom na jej vysoký stupeň
- má na starosti napomáhať k lepšiemu vzťahu medzi cenou a parametrami ako jestvujúce vlastné alebo cudzie riešenie
- Napomáha nadobudnúť významných zákazníkov pomocou úplne nových riešení
- Snaha prehovoriť budúcich zákazníkov o schopnosti zvládnutia ťažkých zadaní, čo však nebude spieť priamo k viditeľnému nárastu predaju výrobku alebo služieb.

- Vede v ekonomicky dôležitom rozmedzí k uspokojeniu nových požiadaviek. (Dvořák, 2006)

Autori Trommsdorff a Steinhoff (2009) doplnili poznatky svojho pozorovania o ďalšie faktory, ktoré vedú k úspešnosti inovácií, so znalosťami iných autorov do bádania usporiadanej výhodnosti inovácií inak nazývanou CIA analýza. CIA analýza dáva do popredia názor, že nato aby bol výrobok úspešný nie je potrebné len vlastné technické riešenie ale taktiež by mal tento nový výrobok pre užívateľa prinášať určité preferencie. Spotrebiteľ si nemá záujem kupovať nový výrobok len kvôli jeho vyšším parametrom na rozdiel od jeho predchodcu ale kupuje si ho z dôvodu že mu poskytujú ekonomickú výhodu. Podľa týchto autorov by sme mali hodnotiť CIA pomocou nasledovných kategórií:

1. Produkt je nútený byť výrazne lepší ako konkurencia
2. Spotrebiteľ musí túto prevahu chápať ako dôležitú pre neho.
3. Spotrebiteľ si ju musí uvedomovať
4. Nemôže byť ľahko nahradená konkurenciou
5. Nemôže byť vyvolaná nedôvera účinkom okolia

1.6.1 Inovácia ako konkurenčná výhoda

Nárast zjednocovania krajín spôsobuje, že pri vytváraní stratégie je nutné aby sa zaviedli nové postupy, ktoré by boli rozličné od doteraz používaných. Ide vlastne o premenu, kde úlohou inovácie je vstupovať ako konkurenčná výhoda pri rýchlo evolučnej konkurencii. Z toho nám vyplýva, že nestačí len optimalizovať jestvujúce procesy, no v prvom rade musíme nájsť moderné a prelomové riešenie a vytvoriť inováciu. (Kislingerová, 2008)

Stratégia inovácií tvorí presnú formu stratégiu odlišovania a poskytuje tri výhody:

1. Inováciu na dosiahnutie konkurenčnej výhody zakladáme na dlhodobých fungujúcich základoch. Zničenie výhod už jestvujúcich podnikov môže zlikvidovať, ak príde s prelomovou technológiou. Veľké zisky ma šancu získať, ak príde na trh ako prvý.
2. Technológia nie je jediná podoba akou by sme mohli inovovať, patria tam aj moderné a jedinečné spôsoby ako podnikat'. Tieto inovácie by sa mali vytvárať komplexne.

3. Malé, stredné podniky, či už rôzni zamestnanci alebo manažéri, majú väčšie predpoklady a sú smelší k tvorbe inovácií ako veľké podniky. Na základe toho sa dá povedať, že inovácie vznikajú v menších a stredných podnikoch, pretože nenašli svoje uplatnenie a realizáciu vo veľkých podnikoch. (Kislingerová, 2008)

Najčastejšie si inovácie spájame s pojmom technické transformácie, kde sa záruka úspechu nemusí zhodovať s našim predpokladom vývoja. Inovácia sa líši od bežnej zmeny tým, aký význam bude mať pre konečného spotrebiteľa. Náhodné udalosti, moderné a bystré myšlienky to všetko patrí medzi zdroje inovačných šancí. To ako podnik dokáže predpokladať ďalší vývoj a to ako dokáže objavovať a reagovať na príležitosti, nám ukazuje či bola inovácia úspešná alebo nie. (Kislingerová, 2008)

Ak je podnik rýchlejší, oproti konkurencii môže nadobudnúť nasledovné výhody

- zmocní sa trhu a umiestni si na trhu viac výrobkov alebo služieb
- dokáže vytlačiť konkurenciu, ak je na trhu dostatočne dlhý čas a konkurencia nevie udržať narastajúce tempo
- prvý podnik na trhu vie stanoviť cenu, na ktorej dokáže zarobiť prostredníctvom marže
- Ak je vývoj dlhý, môže sa dostaviť riziko omylu a tým pádom je obchodné riziko minimálne. (Gervais, 1999):

1.6.2 Bariéry inovačného rozvoja

Každý podnik vynakladá úsilie aby mohol rozšíriť svoj potenciál a činnosti v oblasti inovácií. V praxi je ale niekedy ťažké tieto inovácie rozvíjať, kvôli určitým bariéram alebo negatívnym faktorom, ktoré ho ovplyvňujú. (Kubičková, 2007) Sú to najmä ekonomické, podnikové a iné faktory:

Ekonomické faktory

- Veľké náklady
- Obmedzené príležitosti na získanie finančných zdrojov a ich nedostatok
- Návratnosť inovácie
- Extrémne riziká
- Nedostatočné podnety, ktoré slúžia na pomoc pri výskume

Podnikové faktory

- Slabý potenciál

- Neucelená politika
- Deficit odborných pracovníkov
- Málo informácií o trhoch a technike
- Málo podnetov vedúcich k inovácií

Iné faktory

- Málo rozvinutá infraštruktúra
- Oddelenie od ostatných oblastí
- Málo orgánov, ktoré slúžia na pomoc a podporu
- Deficit technických možností
- Ťažostajnosť zo strany spotrebiteľa o nové produkty (Kubičková, 2007)

Bariéry na podnikanie sa vyskytujú v každom podniku, pretože podnik je ovplyvňovaný z viacerých strán a to ekonomickými faktormi, podnikovými faktormi alebo inými faktormi. Najväčšou bariérou je v dnešnej dobe vyhovieť požiadavkám zákazníkov, ktorí sú čím ďalej, tým viac náročnejší a očakávajú kvalitné produkty a služby, za čo najnižšiu cenu.

1.7 Nástroj hodnotenia inovačnej výkonnosti- Globálny inovačný index

Na hodnotenie inovatívnosti všetkých 127 krajín s cieľom porovnania sa najčastejšie využíva ukazovateľ GII – Globálny inovačný index, ktorý zisťuje aká je inovačná kapacita daných krajín a aká je schopnosť ich inovačného potenciálu. GII pomáha vytvárať prostredia, v ktorom sú inovačné faktory pod neustálym hodnotením a poskytujú kľúčový nástroj a bohatú databázu podrobných metrík prepracované v inovačných politikách. Za posledných 10 rokov sa zistilo, že tento index splnil ciele, na ktoré bol vytvorený, to znamená, že sa stal hlavným indexom na meranie konkurencieschopnosti na úrovni všetkých skúmaných krajín. GII nemá určovať definitívne poradie hospodárstva s ohľadom na inovácie. Aj keď konečné výsledky naberajú podobu niekoľkých umiestnení, GII je viac zamerané na vylepšovanie cesty aby lepšie zmeralo a pochopilo inováciám a identifikáciou označených zákonov, dobré cvičenia a iné páky ktoré pozdvihujú inovácie. Tento index tvoria dve čiastkové indexy sú to inputy a outputy, ktoré hodnotia inovačné procesy. (Global Innovation Index, 2018)

Tabuľka 4 Získavanie zdrojov inputov a outputov

Input	Zdroj dát
Výskum a ľudský kapitál	
Vzdelávanie	UNESCO, OECD
Terciárne vzdelávanie	UNESCO
Výskum a vývoj	UNESCO, EC.EUROPA,
Input Inštitúcie	Zdroj dát
Politické prostredie	WORLD Bank
Regulačné prostredie	WORLD Bank
Podnikateľské prostredie	WORLD Bank
Input Infraštruktúra	Zdroj dát
Informačné a komunikačné technológie	International Telecommunication Union, United Nations Public Administration Network
Všeobecná infraštruktúra	IEA, WORLD Bank
Ekologická udržateľnosť	IEA, International Organization for Standardization
Input Trhové prostredie	Zdroj dát
Úver	WORLD Bank, International Monetary Fond
Investície	WORD Bank, WORLD Federation of Exchanges database
Obchod, konkurencia a trhový rozsah	OSN, WORLD Economic Forum, WORLD Bank
Input Podnikateľské prostredie	Zdroj dát
Znalostní pracovníci	International Labour Organization ILOSTAT, WORLD Bank, UNESCO
Inovačné väzby	WORLD Economic Forum, UNESCO
Vstrebávanie vedomostí	WORLD Trade Organization, United Nations
Output Znalosti a technologické výstupy	Zdroj dát
Tvorba vedomostí	WIPO
Vplyv na vedomosti	WORLD Bank, ISH Global Insight, ISO
Šírenie poznatkov	OECD
Output Kreatívne výstupy	Zdroj dát
Nehmotný majetok	WIPO, WORLD Economic Forum,
Kreatívne tovary a služby	WTO, UNESCO
Online kreativita	ESA

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Global Innovation Index, 2018

Nasledujúcim vzorcom vieme vypočítať akú má krajina výslednú hodnotu a postavenie krajiny v rebríčku GII. Prostredníctvom aritmetického priemeru hodnoty pilierov je naším cieľom vypočítať konečné číslo, ktoré je založené na kombinácii hodnoty pilierov pre skúmanú krajinu. Hodnota indexu by sa mala pohybovať v intervale od 0 po 1, kde 0 je najhoršia hodnota a 1 najlepšia. Globálny inovačný index sa vypočíta ako priemer čiastkových inputov a outputov. (Global Innovation Index, 2018)

$$Y_i = \max_{w_j} \frac{\sum_{j=1}^m y_{ij} w_j}{\max_{j \in j=1}^m \sum_{j=1}^m y_{ij} w_j}$$

Kde:

- m- kompletný počet pilierov, ktoré sú stanovené pre sledované obdobie
- n- kompletný počet krajín, ktoré sú sledované v indexe

- y_{ij} - hodnota pilieru j , v daných krajinách i
- y_{cj} - hodnota pilieru j v daných krajinách c
- w_i - váha piliera i v danom indexe (Global Innovation Index, 2018)

Tabuľka 5 Poradie krajín podľa GII v roku 2018

Globálny inovačný index		
Poradie	Krajina	Skóre (0-100)
1.	Švajčiarsko	68,4
2.	Holandsko	63,32
3.	Švédsko	63,08
4.	Spojené kráľovstvo	60,13
7.	Fínsko	59,63
8.	Dánsko	58,39
9.	Nemecko	58,03
27.	Česko	48,75
36.	Slovensko	42,88

Zdroj: The Global Innovation Index 2018

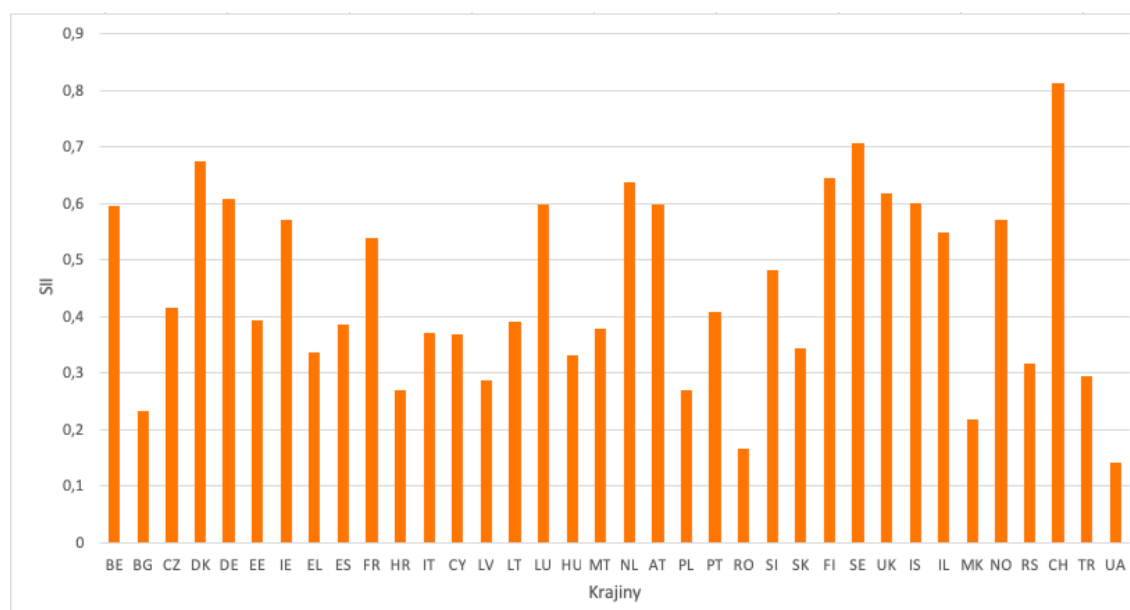
V tabuľke 5 si môžeme všimnúť, že na prvých štyroch priečkach sa nachádzajú Švajčiarsko, Holandsko, Švédsko a Spojené kráľovstvo, ktoré patria v tomto poradí medzi TOP inovátorov spomedzi všetkých krajín sveta. Tieto krajiny sa v posledných rokoch nachádzajú na rovnakých pozíciách, no niekedy sa zmení maximálne ich poradie. Krajiny, ktoré sa nachádzajú v tabuľke s výnimkou Slovenska patria k najrozvinutejším krajinám sveta. Sú to krajiny, ktoré majú dostatok zdrojov a môžu ich použiť na inovačný rozvoj svojej krajiny. Tento inovačný index sa však nedá uplatniť na konkrétny podnik, pretože sa počíta buď celkovo za celú krajinu alebo sa vypočíta samostatne pre odvetvia.

1.7.1 Inovačná výkonnosť krajín EÚ

Inovačná výkonnosť krajín EÚ sa môže merať Súhrnným inovačným indexom- SII, ktorý je zložený z 27 ukazovateľov a ukazuje výsledok pre súhrnný inovačný index všetkých členských štátov EÚ. SII môžeme rozdeliť do 4 hlavných skupín a nimi sú:

1. Inovační lídri- podľa najnovšieho prieskumu z roku 2017 sa zistilo, že len 6 krajín EÚ- Dánsko, Fínsko, Nemecko, Holandsko, Švédsko a Spojené Kráľovstvo patria medzi inovačných lídrov
2. Inovační prenasledovatelia- do druhej skupiny zaraďujeme krajiny ako Rakúsko, Belgicko, Francúzsko, Írsko, Luxembursko a Slovinsko. Túto skupinu zaraďujeme výkonnosťou, že sú blízko priemeru EÚ.
3. Mierni inovátori- je najväčšia skupina s výkonom od 50% do 90 % priemeru EÚ. Zaraďujeme sem krajiny ako Chorvátsko, Cyprus, Česká republika, Estónsko, Grécko, Maďarsko, Portugalsko, Slovensko a Španielsko.
4. Doháňajúce krajiny- na konci tohto indexu sa nachádzajú krajiny, ktorých inovačná výkonnosť v poslednom období ešte klesla oproti minulému obdobiu, zaraďujeme sem len dve krajiny Bulharsko a Rumunsko. (Fil'a, Kučera, 2015)

V nasledujúcom grafe 3 sú znázornené stĺpce s výkonnosťou členských štátov za rok 2017 a horizontálne je zobrazený výkon jednotlivých krajín s použitím najnovších údajov tvorených z 27 ukazovateľov.



Graf 3 Sumárny inovačný index podľa krajín za rok 2017

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa European Commission

Overenie inovačnej výkonnosti podniku. Inovačná výkonnosť podniku sa dá merať rôznymi spôsobmi, jedným z nich je overenie inovačnej výkonnosti, kde sa na podnik pozeráme z piatich rôznych uhlov a zaraďujeme medzi nich:

1. Stratégia- pri stratégií skúmame manažment podniku, o jeho predstave že inovácia patrí k úspechu, o podpore k inovačným projektom, o vytvorení inovačnej stratégie podniku, o skúmaní podpory zamestnancov voči inovačnej stratégií a o skúmaní, či v podniku prebehol proces učenia sa z inovačných projektov, ktoré boli realizované.
2. Trh- pravidelné prieskumy trhu, zisťovanie potrieb zákazníkov, názory zákazníkov, hodnotenie spätnej väzby s cieľom učenia sa.
3. Produkt- inovácia produktov, porovnávanie produktov s konkurenciou, vytvorený výskum a vývoj produktov, vyhodnocovanie úspešnosti produktu, udržiavanie navrhovaných nákladov na úrovni skutočných nákladov, komunikácia medzi oddelením vývoja a výroby.
4. Procesy- procesy na podporu vývoja nového produktu, inovačné projekty sú zavedené včas, správne fungovanie mechanizmu pri procese vývoja a zavádzanie inovácií, zavádzanie mechanizmov pri vyberaní správnych príležitostí a nápadov, flexibilita inovačných procesov, evidencia znalosti a skúsenosti s inováciami.
5. Ľudia- zamestnanci majú vhodné predpoklady na tvorenie inovácií, fungujúca tímová práca, zavedený vhodný odmeňovací systém, realizácia pravidelných školení, dostatok autonómie na oddeleniach.

Pri danom nástroji sa používa hodnotiaci škála od 0- čo predstavuje najhorší výsledok do 1, čo predstavuje najlepší výsledok. Všetky hodnoty sa spriemerujú a výsledok bude predstavovať celkový inovačný index podniku.

2 Cieľ práce

Základným cieľom diplomovej práce, je vďaka teoretickým poznatkom, bližšie zadefinovať pojem produktová inovácia, porovnať produktové inovácie na trhoch v EU v porovnaní so slovenským trhom. Analyzujeme si inovačnú výkonnosť Slovenska, kde použijeme nástroje hodnotenia, porovnáme vybrané krajiny so slovenským trhom. Táto práca sa skladá z teoretickej časti, praktickej časti a z časti, v ktorej budeme navrhovať nové vylepšenia pre daný podnik.

Základný cieľ si kvôli lepšej efektívnosti a následných nadväznosti rozdelíme na menšie, podporné ciele, ktorými sú:

- Teoretické popísanie zavádzania produktových inovácií
- Preskúmať v podniku Slovenská pošta a.s. zavádzanie produktových inovácií
- Preskúmať v podniku Česká pošta s.p. zavádzanie produktových inovácií
- Preskúmať v podniku Austrian post zavádzanie produktových inovácií
- Zhodnotiť inovácie
- Vytvoriť dotazník, za účelom získania informácií od zákazníkov Slovenskej pošty a.s.
- Navrhnuť vlastné riešenie produktovej inovácie v podniku
- Záverečne zhodnotiť prácu

Cieľom je teoreticky popísať základné pojmy, s ktorými sa budeme v práci stretávať. Sú to pojmy produkt, inovácia, produktová inovácia, inovačný proces, efektívnosť inovácií a bariéry inovácie. Pozrieme sa, ako sa inovácie využívajú na Slovensku, v porovnaní s Európou. Informácie budeme získavať z relevantnej a dôveryhodnej literatúry.

V analytickej časti sa zameriame na konkrétny podnik, ktorý sme si pre našu prácu zvolili a ním je Slovenská pošta a.s., ktorá sa venuje sprostredkovaniu poštových služieb. Budeme skúmať ako Slovenská pošta a.s. v priebehu posledných rokov zavádzala produktové inovácie. Popíšeme si taktiež Českú poštu s.p. a Austrian post aby sme mohli zhodnotiť situáciu zavádzania inovácií aj na poštách v iných krajinách Európskej únie. Vytvoríme si dotazník, kde sa ľudí budeme pýtať ako sú spokojní s inováciami a či dané inovácie poznajú a využívajú. Skúmali sme ako Slovenská pošta a.s. zavádzala produktové

inovácie, v porovnaní s minulým rokom a taktiež sme ju porovnali s Českou poštou s.p. a Austrian post.

Na konci si zhrnieme celú prácu a dôležité poznatky, ktoré sme sa dozvedeli o danej téme produktových inovácií. Zhodnotíme situáciu všetkých troch skúmaných pôšt. Zhrnieme si, kde má náš podnik náskok a naopak, kde sa objavujú nedostatky, ktoré by mohol zlepšiť. Navrhujeme riešenia, aké by mala Slovenská pošta a.s. zaviesť aby si udržala a získala nových zákazníkov.

3 Metodika práce a metody skúmania

V práci sme využili informácie, ktoré boli potrebné k analýze a nadobudli sme ich od zamestnankyne Slovenskej pošty a.s., ktorá nám poskytla informácie o novinkách a inováciách pošty, ktoré zaviedla v posledných rokoch. Oboznámila nás s danými produktami a priblížila nám hodnotenie zavádzania inovácií na pošte. Vďaka analyticko-syntetickej metóde sme si charakterizovali hlavné pojmy, delenia a charakterizovali si produktové inovácie.

V práci sú aplikované nasledujúce metódy:

- Analýza- teoretickú časť práce sme si rozložili na šesť hlavných častí: charakteristika produktu, charakteristika pojmu inovácia, ďalšou časťou je charakteristika konkrétnych produktových inovácií, inovačného procesu, efektívnosť inovácií a nakoniec sme si charakterizovali nástroje hodnotenia inovačnej výkonnosti.
- Syntéza- túto metódu sme použili pri vytváraní tabuliek a grafov, kde sme porovnali služby a produkty pred a po inováciách. Na grafoch sme si graficky znázornili výsledky dotazníka, ktorým sme sledovali vnímanie inovácií zákazníkov pošty. Z daných grafov a tabuliek sme na záver vydedukovali dôsledky.
- Komparácia- údaje, ktoré sme použili pre účel porovnania produktov a služieb pred a po inovácií.
- Kompozícia- v závere a diskusií sme zosumarizovali všetky doterajšie zistenia, vyhodnotili ich a navrhli opatrenie, ktoré by mal podnik zaviesť na zlepšenie svojej konkurencieschopnosti.

Práca je zameraná na produktové inovácie, ktoré podnik zaviedol v posledných rokoch. V práci sme porovnali podnik Slovenská pošta a.s. s podnikmi Česká pošta a.s. a Austrian post. Vytvorili sme tabuľku, v ktorej sme popísali produkty a služby pred a po inovácií. Ďalšiu tabuľku sme vytvorili pre porovnanie produktov a služieb na zistenie úrovne inovácií, v každej skúmanej krajine. Vytvorením dotazníka sme načrtli grafy, z ktorých vieme vyčítať znalosť zákazníkov o inováciách a ich využívanie.

Slovenská pošta a.s. je dosť špecifická pretože ju vlastní Slovenská republika, ktorá by ju teoreticky mala aj sponzorovať, čo tak vôbec nie je, pretože zo štátnej pokladnice nedostáva nič. Slovenská pošta a.s. si musí platiť všetko z vlastných zdrojov a tým pádom

má v dôsledku toho obmedzený rozpočet na inovácie a na lepšie rozvíjanie svojho fungovania a efektívnosti.

4 Výsledky práce a diskusia

V praktickej časti si ukážeme, ako daná spoločnosť zavádzala v sledovaných obdobiach inovácie. Podrobne si popíšeme inovácie, ktoré prebehli v daných produktoch a službách alebo spoločnosť taktiež vytvorila úplne nové produkty a služby, ktoré sa tam doteraz nevyskytovali. Vyberieme si ďalšie krajiny, kde popíšeme inovácie, ktoré v posledných rokoch zaviedli. Na záver si vytvoríme dotazník, v ktorom budeme sledovať reakcie a názory ľudí na dané inovácie.

4.1 Produktové inovácie ako faktor zvyšovania konkurencieschopnosti v spoločnosti Slovenská pošta a.s.

Pre potreby práce sme si zvolili dôveryhodného sprostredkovateľa služieb, ktorým je Slovenská pošta a.s.. Tento podnik poskytuje moderné komunikačné, platobné a distribučné služby a má taktiež vytvorené vhodné logistické podmienky na podnikanie, nielen na trhu v strednej ale aj východnej Európe. Slovenskej pošte a.s. bol v roku 2006 udelený od ratingovej agentúry Moody's rating úverového rizika najvyššej možnej úrovne, ktorou je Aaa.sk, čo znamená stabilný výhľad do budúcnosti. Táto spoločnosť sa taktiež môže pochváliť certifikátmi normy STN EN ISO 9001:2001 a STN EN ISO 14001:2005, ktoré zaručujú kvalitu a profesionalitu služieb.

Slovenská pošta a.s. je akciová spoločnosť, ktorá bola založená 1.1.1993, no právnu formu akciovej spoločnosti získala až 1.10. 2004. Týmto rokom sa stala Slovenská pošta a.s. ekonomicky samostatnou jednotkou a konkurencieschopným hospodárskym subjektom. Akcionárom spoločnosti je Slovenská republika, zastúpená Ministerstvom dopravy a výstavby Slovenskej republiky. Sídlo spoločnosti je v Banskej Bystrici, na adrese: Partizánska cesta 9, 975 99 Banská Bystrica.

Organizačne sa delí na úseky, sekcie a organizačné útvary. Valné zhromaždenie je najvyšším orgánom spoločnosti a najvyšším kontrolným orgánom je dozorná rada. Predstavenstvo predstavuje v spoločnosti štatutárny orgán, hlavným čiže generálny riaditeľom je predseda predstavenstva spoločnosti.

Pri tomto podniku je dôležité poznamenať, že je to samostatná jednotka a od štátu nedostáva nijaké príspevky ani dotácie zo štátnej pokladnice. Pod Slovenskú poštu a.s. patrí 1 540 pôšt po celom Slovensku a taktiež pod ňu spadá 6 797 poštových schránok a viac ako 5 600 listových doručovacích schránok. Slovenská pošta a.s. sa postupne mení

na spoločnosť, ktorá je orientovaná na svojho zákazníka a mení sa z tradičného operátora, ktorý poskytuje poštové služby na poskytovateľa rozsiahleho portfólia služieb pre zákazníkov.

Hlavným predmetom činnosti Slovenskej pošty a.s. je:

- Poskytovanie univerzálnej poštovej služby v rozsahu, ktorá je vymedzená licenciou, na základe osobitého predpisu
- Poskytovanie poštových služieb
- Vydávanie poštových cenín
- Výstavba, rozvoj a prevádzka jednotnej siete pošty na území SR
- Výkon prevádzky na území SR v rozsahu:
 - preprava a dodanie zásielok (peňažných, balíkových, listových) a taktiež elektronickej pošty
 - podanie, preprava a dodanie zásielok, taktiež s peňažnými službami v internacionálnom styku
- Kuriérna a zrýchlená doprava zásielok, spolu s dokumentmi, so zaručeným časom dodania, vrátane internacionálneho styku
- Vydávanie odbornej literatúry, prevádzkových predpisov, tlačív a pomôcok a materiálov či už propagačných alebo informačných v oblasti svojho pôsobenia.
- Činnosť poštového múzea
- Archivácia poštových cenín a tlačív a s tým súvisiace práce, vrátane výroby príležitostných poštových pečiatok
- Agenda poštových pečiatok, vytváranie dočasných priehradiek vrátane strojovej propagácie

Poslanie a ciele Slovenskej pošty a.s.

Byť dôveryhodný a spoľahlivý poskytovateľ služieb, to je hlavným poslaním Slovenskej pošty a.s.. Slovenská pošta a.s. chce poskytovať kvalitné poštové služby v oblasti výmeny a pohybu tovaru, platieb či už v hotovostnej alebo bezhotovostnej podobe a platobnými prostriedkami s pôsobnosťou národného poštového operátora.

Hlavným cieľom Slovenskej pošty a.s. je zamerať sa na zabezpečenie ekonomickej stability, uskutočňovanie sľúbených úloh ako národného poštového operátora a zachovanie sociálneho mieru. Medzi hlavné ciele pošta zaraďuje taktiež pomoc pobočkovej siete pri uskutočňovaní úloh, poskytovať základné jednoduché a súčinné služby štátu. Súčinné

služby štátu umožňujú Slovenskej pošte a.s. pôsobiť, ako univerzálna alternatíva k súkromnému sektoru, ktorá poskytuje súhrnne služby pre štát, podnikateľov alebo samotných občanov. Ďalšie ciele, ktoré má Slovenská pošta a.s. sú zamerané najmä na poskytovanie nových produktov a služieb v ekonomickom a obchodnom sektore. Tieto ciele sú zamerané na zákazníka aby v konečnom dôsledku vnímal tieto zmeny pozitívne. Slovenská pošta a.s. je spoločnosť, ktorá sa popredne venuje poštovým službám. Jej portfólio produktov a služieb vieme rozdeliť do štyroch hlavných skupín, ktorými sú:

- Poštové služby- medzi tieto služby zaraďujeme najmä podanie a rozvoz listov, balíkov, expresných zásielok ale taktiež tu zaraďujeme poštové poukazy.
- Nepoštové služby- SIPO, letáky, výplata dôchodkov, výplata dávok
- Predaj tovaru- CD, baliaci papier
- Služby obchodných partnerov- Poštová banka, TIPOS- žreby, stávkové služby, 4-ka

V spoločnosti Slovenská pošta a.s. budeme sledovať obdobie troch rokov kedy začala intenzívne zavádzať inovácie. Sú to viaceré produkty a služby, ktoré Slovenská pošta a.s. buď inovovala alebo vytvorila úplne novú službu alebo produkt. V nasledujúcej tabuľke sú uvedené dané produkty a služby a stručný opis, čo sa v danom produkte alebo službe zmenilo.



Obrázok 4 Logo Slovenskej pošty a.s.

Zdroj: <https://www.posta.sk/>

Tabuľka 6 Služby a produkty pred a po zavedení inovácie

Názov produktu/ služby	Pôvodný	Inovácia
Produkt Balíček	Samostatné vyplnenie colného vyhlásenia	Vytvorenia colného vyhlásenia v aplikácií
Aplikácia zmena zásielky	Podanie a doručenie zásielky len na vopred vypísané miesto, v konkrétny deň	Možnosť presmerovania zásielky, zmeny dňa doručenia, opakované doručovanie, predĺženie doručenia
Easy expres	Podanie zásielky pomocou pošty alebo kuriéra	Možnosť podania v BalíkoBoxe
Moja pohľadnica	Nová služba	Možnosť vytvorenia vlastnej pohľadnice v elektronickej podobe
Platba prostredníctvom Pay by Square	Nová služba	Rozšírenie portfólia spôsobu platby
SIPO EKO	Pomocou listovej formy	Nový spôsob úhrady v elektronickej podobe
Obchodný a živnostenský register	Preukázanie sa prostredníctvom listu z obchodného alebo živnostenského registra	Náhľad do obchodného a živnostenského registra
Platba kartou	Platba len v hotovosti alebo Poštovou kartou	Možnosť platby rozšírené o platbu kartou
BalíkoBox	Podanie a prevzatie len na pošte alebo kuriéra	Možnosť podania a prevzatia zásielky
Osvedčenie dokumentov zaručenou konverziou	Nová služba	Možnosť overenia listinného dokumentu
Medzinárodná zásielka	Nová služba	2 zónová cena
E-Kolok	Uhrádzanie pomocou fyzického zakúpenia kolka	Možnosť úhrady na internetovej stránke
Vyvolávací systém	Nová služba	Vyvolávací systém, ktorý vytlačí lístok s číslom poradia

Zdroj: Vlastné spracovanie

Produkt Balíček. Sa zavádza v medzinárodnom styku, kde sa vyčlenila zásielka do tretích krajín a na tento styk je nevyhnutná colná deklarácia. Produkt Balíček je teda nezapísaná listová zásielka. Je to špeciálny produkt, pre zasielanie tovaru nízkej hodnoty do krajín mimo EÚ. Poštový styk s krajinami mimo EÚ je založený na tom, že odosielateľ musí prikladať colné vyhlásenie, kvôli tomu, že zásielka musí ísť na prečlenie a v rámci

tohto balíčka musí odosielateľ vyplňať taktiež colné vyhlásenie. Daná inovácia spočíva v tom, že toto colné vyhlásenie si môže vyplniť v aplikácií e-podací hárok , kde sa mu vytlačia adresné štítky a taktiež colné vyhlásenia.

Aplikácia zmena zásielky. Štandardne sa doručovalo na adresu, ktorá bola uvedená na balíku. Po novom si adresát alebo príjemca zásielky vie požiadať o doplnkovú službu, buď pomocou aplikácie alebo pomocou linku, ktorý obdržal v e-maili, ktorý zadal a tam si vie vybrať z daného zhluku služieb, ktorý pošta po novom ponúka. Aplikácia obsahuje viacero služieb napríklad presmerovanie na inú adresu, presmerovanie na poštu, presmerovanie do BalíkoBoxu, zmena dňa doručenia, v rámci tejto aplikácie sa môže požiadať o opakované doručovanie zásielky, predĺženie odbernej lehoty zásielky a mnoho ďalších služieb.

Easy Expres. Tzv. Platený balík služieb podobný ako expres kuriér, ku ktorému sa rovno získava aj obal, ktorý sa dá kúpiť buď na pošte alebo u kuriéra a v cene je poštovné a taktiež obal, tým pádom viete zásielku podať kedykoľvek. To znamená, že obaly si viete kúpiť vopred, kde danú zásielku stačí už len zabaliť a podáte ju vtedy, kedy už len budete vy chcieť. Dovtedy sa tieto Easy Expres dali podávať len u kuriéra alebo len na pošte, no teraz ju viete podať už aj v BalíkoBoxe. Je to lepšie najmä z dôvodu ušetrenia času, pretože nemusíte čakať na pošte alebo za kuriérom, takže nie ste obmedzovaný. Viete si kúpiť dve varianty týchto obalov, buď ako plastový obal alebo škatuľu.

Moja pohľadnica. Je nový produkt na pošte, kde si viete v elektronickej podobe vytvoriť vlastnú pohľadnicu. Pohľadnicu si viete vytvoriť buď s vlastným obrázkom alebo Slovenská pošta a.s. ponúka predvolené obrázky, ktoré sa snaží obmieňať podľa ročného obdobia alebo pomocou daných tém, akými sú Vianoce, Veľká noc, Valentín a pod. Po vytvorení pohľadnice sa zadá adresát, pohľadnicu zaplatíte a ostatné spraví pošta, ktorá pohľadnicu vytlačí a pošle príjemcovi vo fyzickej podobe. Pohľadnica sa dá navoliť v dvoch rozmeroch, dá sa zmeniť farba písma, fond písma, veľkosť písma a mnoho ďalšieho.

Platba prostredníctvom Pay by Square. Platba prostredníctvom Pay by Square je zjednodušená platba faktúr, kde na faktúre po novom nájdeme takzvaný QR kód. Tento kód priehradková pracovníčka pošty nasníma skenerom a systém jej následne vyhodí všetky informácie, ktoré sú potrebné na úhradu faktúry.

SIPO EKO. Existujú tri spôsoby úhrady týchto SIPO platieb. Prvý spôsob je úhradou v hotovosti pri priehradke, v tomto prípade má doklad zelenú farbu. Druhý spôsob je úhradou v hotovosti u doručovateľa, v tomto prípade má doklad fialovú farbu

a posledný spôsob je bezhotovostne inkasom z účtu, kde sa predtým zasielali zákazníkom modré SIPO lístky aby zákazník vedel, aká suma sa mu stiahne z účtu. Inovácia spočíva v tom, že zákazníkom sa prestali zasielať tieto modré doklady, no ponúkla sa im náhrada, že si v aplikácií e-SIPO môžu pozrieť dané doklady alebo sa im vie na nimi zadaný e-mail posílať doklad. Pošta sa tým snaží chrániť životné prostredie, aby sa vyprodukovalo menej papiera, no sú aj zákazníci, ktorí si vyslovene želajú aj naďalej posílať papierový doklad, o ktorý musia dodatočne požiadať.

Obchodný a živnostenský register. Predtým sa podnikatelia alebo živnostníci, zapísaní v obchodnom alebo živnostenskom registri museli pri preberaní zásielok na pošte preukázať výpisom z obchodného alebo živnostenského registra, aby priehradková zamestnankyňa vedela overiť, že vydáva zásielku správnej osobe. Zákazník prišiel k priehradke buď so žltým lístkom, nadiktoval svoje meno a priezvisko alebo nadiktoval podacie číslo zásielky, ak zásielka bola adresovaná na konkrétnu firmu napr. XY s.r.o., tak sa osoba musela preukázať daným registrom. Po inovácií majú v rámci informačného systému zamestnanci k dispozícii náhľad do obchodného alebo živnostenského registra, tým pádom zákazníci so sebou už nemusia nosiť daný výpis a zamestnanci si to vedia skontrolovať. Týka sa to len obchodného a živnostenského registra, ostatné organizácie akými sú neziskové organizácie, školy a rôzne iné musia naďalej nosiť výpis z registra.

Platba kartou. Aj táto služba, ktorá príde takmer všetkým ako samozrejmosť v dnešnej dobe, sa v Slovenskej pošte a.s. zaraďuje medzi inováciu. Doteraz sa na pošte dalo platiť len v hotovosti alebo kartou Poštovej banky, čiže platba kartou bola možná ale iba pre toho, kto mal účet v Poštovej banke a tým pádom mal kartu Poštovej banky. Po novom sa dá platiť kartami všetkých bánk napr. VISA, Maestro a pod. Platba všetkými kartami však nie je možná na každej pobočke pošty, informovať sa musíte buď u zamestnancov pošty alebo si viete overiť dostupnosť platobných terminálov na stránke Slovenskej pošty.

BalíkoBox. Zásielka už nemusí byť zasielaná na poštu alebo kuriérom na adresu domov pretože si viete zvoliť možnosť BalíkoBox. BalíkoBoxy sú schránky, ktoré si viete vďaka PIN kódu, ktorý Vám pošta zašle formou SMS správy otvoriť. Vy si ten PIN kód naťukáte, následne sa Vám otvorí schránka s Vašou zásielkou a Vy si balík bez problémov preberiete. Je to alternatívny spôsob, akým si viete zásielku prevziať. Túto službu už ponúkajú aj viaceré e-shopy, z dôvodu jednoduchšej komunikácie a odosielania zásielok zákazníkom.

Osvedčenie dokumentov zaručenou konverziou. Daná služba je identická ako služba u notára alebo na matrike, kde si dávate overiť listinný dokument. Po rozšírení služieb na pošte, môže prísť daný zákazník s vysvedčením, rodným listom a pod. Pošta vie vyhotoviť úradne overenú kópiu dokumentu. Táto služba však nie je dostupná v celej poštovej sieti, ale je nato zatiaľ vyčlenených 56 pobočiek Slovenskej pošty a.s., ktoré sa dajú ľahko zistiť u pracovníka pošty alebo na internete na stránke Slovenskej pošty a.s..

Medzinárodná zásielka. Cena za medzinárodne zásielky, kde od roku 2018 sa na pošte zaviedla takzvaná 2 zónová cena. Prvá cena je pri podaní cez e-podací hárok a druhá pri listovom podaní, kde je zásielka drahšia. Pre vnútroštátne zásielky to bolo už dávnejšie, no pri medzinárodných zásielkach sa to zaviedlo až v roku 2018.

Poštová karta Gastro. Táto karta nahradila stravovacie poukazy DOXX, Ticket restaurant. Pošta ponúka zákazníkom a ich zamestnávateľom poštové karty, ktoré zamestnávateľ bude každý mesiac nabíjať sumou, ktorú dovtedy dával zamestnancom formou stravovacích poukazov. Zamestnanci sa vďaka tejto karte môžu stravovať v reštauráciách, ktoré sú označené logom Caliop.

eKolok. Je nový projekt, ktorý ponúka Slovenská pošta a.s. a rozumieme pod ním nový spôsob úhrady správnych a súdnych poplatkov prostredníctvom elektronických kolkov. Zákazník vie získať potvrdenie o úhrade správneho alebo súdneho poplatku takzvaný eKolok od prihradkového zamestnanca po úhrade sumy, o ktorú si požiada a realizuje ju buď v hotovosti, poštovou kartou alebo platobnou kartou. Tento eKolok vie použiť do 2 rokov od jeho zakúpenia.

Vyvolávací systém. Pošta sa snaží postupne zavádzať na všetky svoje prevádzky takzvané vyvolávacie systémy, ktoré majú zabezpečiť pohodlnú a účelnú obsluhu, zvyšovanie kvality a skrátenie čakacej doby, ktorú strávite na pošte. Podľa štatistík po zavedení systému sa čakacie doby skrátili až o 10 %, čo je veľmi pozitívny jav. Zákazníci už nemusia dávať pozor, kedy sa dostanú na rad, pretože systém im dá vedieť, že sú na rade vďaka signálu, ktorý ukáže číslo, ktoré nasleduje. Toto číslo získate, ak si vyberiete z ponuky, ktorá sa v systéme nachádza a je to buď podanie listu, podanie balíka, prevzatie listu, prevzatie balíka a ostatné služby. Systém taktiež zabezpečuje väčšiu diskretnosť, pretože za Vami v rade už nik nestojí.

Pošta Partner. Špecifickou službou, ktorú ponúka Slovenská pošta a.s. je služba Partner. Je to forma poskytovania poštových služieb verejnosti, ktorá je prevádzkovaná prostredníctvom spolupráce Slovenskej pošty a.s., so zmluvnými partnermi. Partner poskytuje poštové služby, na miestach, ktoré boli neefektívne alebo málo využívané.

Prevádzkovateľom Pošty Partner sa môže stať hocikto, buď fyzická osoba, mestský úrad alebo miestne potraviny, na základe živnostenského oprávnenia a zároveň, ten kto vlastní vhodné priestory na poskytovanie týchto služieb. Poštu Partner si môžete založiť, až po absolvovaní odborného kurzu, ktorý ponúka Slovenská pošta. U týchto Partnerov využívate bežné poštové služby ako príjem a výdaj listov a balíkov, platby šekov, môžete tam nájsť tiež služby Poštovej banky alebo telekomunikačný úrad a mnoho ďalších služieb. Na Slovensku sa nachádza už vyše 60 prevádzok Pošty Partner

Elektronické oznamovanie zásielok. Pod týmto názvom si môžeme predstaviť službu, ktorá vám buď formou SMS správy alebo e-mailu oznámi zapísanú zásielku. Túto službu môžu využívať adresáti zásielok, občania, ktorí majú radšej využívanie elektronickej formy oznámenia o zapísaní zásielky, či už sú to poistené listy, doporučené listy alebo úradné zásielky alebo to môžu využívať držiteľia Poštovej karty. Tieto oznámenia zapísaných zásielok sa dodávajú na základe potvrdenia prevzatia alebo nezapísaných listových zásielok, ktoré ste nedostali do vašej schránky z dôvodu, že rozmer vašej schránky danej zásielke nevyhovoval. Službu si viete veľmi ľahko aktivovať, na ktorejkoľvek prevádzke pošty. Stačí len vypísať Žiadosť o Elektronické oznamovanie zásielok.

4.1.1 Metódy hodnotenia inovácií Slovenskej pošty a.s.

Hodnotenie inovácií Slovenskej pošty a.s. môžeme rozdeliť do troch hlavných kategórií:

- Legislatívne
- Imidžové alebo smerujúce k zjednodušeniu procesov
- Prevádzkové

Legislatívne inovácie. Sú inovácie, ktoré pošta musela zaviesť hlavne z dôvodu nariadenia štátu alebo z dôvodu zmeny zákona, ktorý bol schválený. Pri týchto inováciách Slovenská pošta a.s. nehodnotí akú efektívnosť dosiahli ani neskúma, či daná inovácia priniesla zlepšenie alebo nie.

„Imidžové“ alebo inovácie smerujúce k zjednodušeniu procesov. Tieto inovácie sú dosť špecifické a pošta ich zavádza najmä z dôvodu prilákania a zaujatia širokého spektra potencionálnych zákazníkov. K imidžovým inováciám patrí napríklad aplikácia Moja pohľadnica, ktorá mala prilákať najmä nižšiu vekovú kategóriu. Aplikácia mala byť lákadlom pre teenagerov, aby mali možnosť vytvorenia si vlastnej pohľadnice, ktorú

následne po zaplattení pošta vytlačí a doručí za Vás na danú adresu. Táto služba bola vytvorená so zámerom prepojenia mladej technologicky gramotnej generácie so staršou generáciou, ktorej technologická úroveň nie je dostatočná. Aj keď táto aplikácia nedosiahla veľký úspech ako pošta očakávala, tak pošta tieto imidžové služby, aj napriek tomu naďalej ponúka, pretože pre ňu nie sú prevádzkovo náročné. Ďalšou takouto inováciou, ktorá však bola úspešná bolo zavedenie služby elektronické oznamovanie zásielok. V nasledujúcej tabuľke vidíme, že pošta používa pri takýchto inováciách hodnotiaci nástroj početnosť využitia služby.

Tabuľka 7 Početnosť využitia služby Elektronické oznamovanie zásielky

Rok	Počet registrácií elektronických oznamovaní zásielok (počet v ks)
2016	926
2017	34 553
2018	44 086
2019	49 119

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako si môžeme v tabuľke všimnúť, táto služba má čoraz väčší úspech a podľa štatistík Slovenskej pošty vidíme stúpajúci trend týchto registrácií. V prvom roku zavedenia počet registrácií nepresiahol ani 1 000 elektronických registrácií, no už o rok nato dosiahla táto inovácia veľký úspech a tento počet sa zvýšil až o 33 627 elektronických registrácií. V roku 2019 podľa posledných štatistík sa počet registrácií vyšplhal na číslo vyše 49 000 elektronických registrácií.

Prevádzkové inovácie. Sú inovácie, ktoré pošta zavádza za účelom zvýšenia tržieb a neustáleho zlepšovania svojich služieb. Zavedeniu inovácie predchádzajú predpokladané početnosti a výnosy, náklady a podrobný výpočet návratnosti investície, vyhodnotenie jej efektívnosti a samotné schválenie kompetentného útvaru zriadeného na schvaľovanie a sledovanie efektívnosti zavádzaných inovácií, tento celý proces môžeme nazvať biznis case. Následne sa v čase posúdi, či očakávania v biznis case boli naplnené. To majú na starosti Key account manageri, ktorí sú zodpovední za reporting novo zavádzaných služieb, ktoré hodnotia na základe úspešnosti v kľúčových pobočkách. Po následnom vyhodnotení a kladných výsledkoch na uvedených hlavných pobočkách sú následne nové služby zakomponované do portfólia ponúkaných služieb aj na pobočkách menších pôšt. Druhá metóda hodnotenia je na základe spätnej väzby od zákazníkov pošty, ktorí dávajú

námety a pripomienky k ponúkaným službám. Pošta vie aj na základe tých spätných väzieb vyhodnotiť, či má daná inovácia zmysel a význam do budúcnosti. Tretia metóda akou pošta hodnotí inovácie je pomocou prieskumov, ktoré zavádza po určitom čase a zameriava sa najmä na spokojnosť zákazníkov, vnímanie inovácií a pohľad akým zákazníci vnímajú služby ponúkané poštou. Poštového ombudsmana zriadila pošta ako ďalší nástroj, ktorého hlavné zameranie je kvalita produktov a služieb. Je to zamestnanec pošty, ktorý má na starosti zákazníkov, ktorí nie sú spokojní s tým ako sa vybavila reklamácia, majú sťažnosti alebo návrhy na kvalitu služieb alebo majú pochyby o tom, ako je nastavený systém vybavovania reklamácií. Úlohou ombudsmana je dané návrhy, reklamácie alebo sťažnosti preveriť a zároveň prísť na to, či nedošlo v nejakom procese vybavovania k pochybeniu alebo mylnému postupu zo strany útvarov, ktoré majú dané procesy na starosti a či bola správne daná vnútropodniková legislatíva. Ombudsman má na starosti vyriešenie daných problémov a návrhov, nie samotný styk so zákazníkom.

4.2 Produktové inovácie v Českej pošte s.p.

Česká pošta s.p. vznikla 1.1. 1993 po tom ako sa rozdelila Slovenská a Česká republika. Zakladateľom a teda aj vlastníkom je Ministerstvo vnútra Českej republiky. Česká pošta je doteraz štátnik podnik na rozdiel od Slovenskej pošty, ktorá sa v roku 2003 pretransformovala na akciovú spoločnosť. Sídlo spoločnosti je Politických vězňů 909/4, 22599 Praha 1, Česká republika.

Podobne ako Slovenská pošta a.s. aj Česká pošta s.p. má štyri základné portfólia služieb, ktoré ponúka a sú to:

- Listové zásielky- obyčajné, cenné a doporučené listy, doporučený balíček, slepecká zásielka a listová zásielka do zahraničia
- Balíky- obyčajný a doporučený balík, balík na poštu, do vlastných rúk, balíky do zahraničia a balíky expres.
- Peňažné služby- SIPO, Poštové poukážky, platba SuperCash
- Ostatné služby- propagačné a tlačové zásielky, Partneri pošty, doplnkový predaj, tlač a kompletizácia zásielok



Obrázok 5 Logo Českej pošty s.p.

Zdroj: <https://www.ceskaposta.cz/index>

Dial'ničny kupón. Česká pošta s.p. obohatila svoje portfólio ponúkaných služieb a začala ponúkať nákup ročných dial'ničných kupónov cez svoj online e-shop. Cez tento e-shop si môžete kúpiť dial'ničnú známku, no maximum objednaných kusov nemôže presiahnuť 33 kusov. Kupujúci si môže zvoliť spôsob úhrady celkovej objednávky, ak si zvolí možnosť zaslania dial'ničného kupónu poštou, tak si môže zvoliť aj spôsob manipulačného poplatku. Spôsoby úhrady, ktorými viete uhradiť objednávku sú buď platobnou kartou, platobnou bránou alebo online platbou.

Po odoslaní objednávky a zaplatení platobnou kartou alebo online platbou Vám príde potvrdenie objednávky. Ak ste zaplatili platobnou bránou, bude Vám zaslané potvrdenie o prijatí platby. Následne budú dial'ničné kupóny zaslané, v čo najkratšej možnej dobe odoslané na Vami zvolenú adresu.

Moja pohľadnica. Rovnako ako Slovenská pošta a.s. aj Česká pošta s.p. ponúka aplikáciu moja pohľadnica, kde si viete vytvoriť vlastnú pohľadnicu v elektronickej podobe. V tejto aplikácii si viete nahrať fotku z foťáku, telefónu alebo z počítača alebo si viete vybrať z predvolených obrázkov, ktoré pošta ponúka a snaží sa ich tematicky meniť. Následne napíšete odkaz, ktorý chcete danej osobe poslať, vypíšete adresáta, vyberiete spôsob platby a zaplatíte. Posledným krokom, ktorú spravíte je odoslanie online pohľadnice priamo z webu, mobilu alebo tabletu. Ostatnú prácu za Vás spraví pošta, ktorá pohľadnicu vytlačí a odošle ju adresátovi za Vás na zvolenú adresu.

Balík na kód. Túto novinku zaviedla pošta ešte len nedávno a už teraz ju využíva čoraz viac ľudí. Inovácia spočíva v tom, že zákazník si vie vyzdvihnúť svoju zásielku bez dokladu totožnosti ale namiesto toho dostane šesťmiestny kód. Pomocou tohto kódu si vie vyzdvihnúť objednávku on sám alebo ktokoľvek z jeho príbuzných, kto kód pozná. Kód zákazník dostane formou SMS správy alebo prostredníctvom e-mailu. K vyzdvihnutiu objednávky potom stačí poznať meno adresáta alebo číslo zásielky. Táto inovácia znamená pre zamestnancov pošty to, že im odpadá administratívna práca v podobe opisovania údajov z občianskych preukazov, tlačenia a podpisovania potvrdenia o prevzatí zásielky. Tento spôsob znamená ďalšie zrýchlenie a časovú úsporu.

Vyplnenie adresných údajov. Adresné údaje sa po novom dajú vyplňať elektronicke. Túto inováciu zaviedla pošta najmä z dôvodu, aby zákaznikom ušetrila čas. Zákazník si predtým musel prísť na poštu, vypýtať adresný lístok od priehradkovej zamestnankyne a následne ho tam vypísať. Po novom si vie zákazník na internetovej stránke Českej pošty s.p. vypísať e-podací lístok, kde si vie zvoliť, čo odosiela buď je to listová zásielka, balíková alebo expres doručenie. Vie si tam určiť spôsob platby buď

v hotovosti alebo platbou kartou. V tomto e-podacom hárku si vyplní všetkých adresátov, ktorým ide zásielku posielat'. Po vyplnení adresátov to odošle a tým pádom má zásielku podanú, stačí už len vytlačiť adresné štítky, ktoré prilepíte na zásielku. So zásielkou následne prídete na poštu, pracovníčka pošty zásielku už len naskenuje, vy to zaplatíte a vaša požiadavka je vybavená.

Aplikácia zmeny zásielky. Podobne ako Slovenská pošta a.s. aj Česká pošta s.p. ponúka aplikáciu zmeny zásielky, v ktorej ponúka viacero služieb. Medzi ne patrí zmena miesta doručenia zásielky, ak viete že v daný termín a čas nebudete na mieste, kde ste si zásielku objednali, tak si danú adresu viete zmeniť na adresu, kde sa práve budete nachádzať. Zásielku si takisto viete presmerovať na poštu, viete si zmeniť odoslanie zásielky na poštu na inú poštu. Ďalšou službou je zmena termínu doručenia zásielky a tu si viete vybrať z možnosti: doručiť medzi 8-14 hod., doručiť medzi 13-19 hod., doručiť medzi 18-21 hod., doručiť v bežných hodinách, presunúť si zásielku na iný pracovný deň, predĺžiť dobu doručenia a znovu doručiť zásielku. Služba obmedzenie doručovania zásielky náhradným príjemcom znamená, že si viete určiť, či si zásielku prevezmete výhradne sám alebo ju môžu prevziať osoby, ktoré sa nachádzajú vo vašom byte.

Balíkovňa. Ide o špeciálnu priehradku pošty, ktorá spadá medzi novú službu obsluhy na pošte, kde sa Vás snažia vybaviť čo najrýchlejšie. Pri príchode na poštu si zvolíte možnosť „Zrýchlený výdaj balíkov“ na vyvolávacom systéme a následne budete v čo najkratšom čase zavolaní k priehradke. Táto zásielka funguje pomocou už spomínaného šesťmiestneho kódu, ktorý ste dostali buď formou SMS alebo v e-maili. Pri tejto službe je garantované uhrádzanie dobierky platobnou kartou. Ak by sa stalo, že si zásielku nestíhate prevziať, tak pomocou kódu ju vie prevziať iná osoba, ktorej kód prezradíte.

Czech Point. Česká pošta s.p. ponúka asistenčné služby verejnej správy. Inak by sme mohli povedať, že vám táto služba ponúka vydať overené výstupy z niekoľkých informačných systémov verejnej správy, napríklad výpis z registra trestov, katastra nehnuteľností alebo si viete na pošte taktiež ohlásiť živnosť a žiadosti a oznámenia, ktoré sa týkajú dátových schránok. Táto služba taktiež ponúka osvedčenie dokumentov zaručenou konverziou, ktorú ponúka aj Slovenská pošta a.s.. Czech Point zákazníčkovi šetrí čas, otváracia doba pošty je oveľa dlhšia ako otváracia doba na úrade a tieto dokumenty si viete vybaviť aj cez víkend. Tak ako pri Slovenskej pošte a.s. aj Česká pošta s.p. ponúka túto službu len na niektorých poštách, na ktorých si môžete overiť na stránke Českej pošty s.p..

PostBox. Je exkluzívna služba pošty, ktorá ponúka výhody pre firmy, ktoré vlastnia zákaznickú kartu Českej pošty s.p.. Odosielať vnútroštátne obyčajné listy a doporučené listy vám umožňuje zasielať priamo z vašej firmy. Pošta vašej firme poskytne PostBox, do ktoré budete priamo vhadzovať zásielky. Zásielky vám budú pomocou doručovateľa vyberané z PostBoxu priebežne každý deň alebo v intervaloch, ktoré si vopred dohodnete. Čo sa týka poštovného to sa dá uhradiť buď v hotovosti, prevodom alebo Kreditom z PostBoxu, ktorý si nabijete priamo u doručovateľa alebo na pošte. Zásielky, ktoré sú uhrádzané pomocou kreditu z PostBoxu treba pred vložením do schránky označiť v pravom hornom rohu „Kredit PB“ .

Elektronický preukaz príjemcu. Vďaka tomuto preukazu si viete zvoliť osobu, ktorá bude mať splnomocnenie na prevzatie vašich zásielok, dôchodok druhého z manželov, ostatné peňažné čiastky, ak nie sú poslané výhradne do vlastných rúk adresáta. Pri preberaní stačí, ak sa preukáže zákaznickou kartou Českej pošty s.p.. Zákaznícka karta sa dá vybaviť na každej pošte, kde si vyplníte formulár alebo online na stránke pošta online, kde sa musíte prihlásiť. Túto kartu môžete využiť či už na pošte alebo na adrese. Vlastníkmi zákaznickej karty sa môže stať až 20 osôb a taktiež všetci vedia dostávať avízo o príchode zásielky a o blížiacom sa konci platnosti preukazu.

Vyvolávací systém. Podobne ako Slovenská pošta a.s. aj Česká pošta s.p. využíva vyvolávací systém, no na Českej pošte je tento systém o čosi lepší a nazývajú ho aj ako systém novej generácie, ktorý ponúka celú radu noviniek a inovácií. V systéme nájdete na ľavej strane hlavné menu, ktoré vám ponúka takmer všetky služby na jednom monitore, tým pádom sa pošta rozhodla, že to spraví formou viacúrovňového menu, kde si zvolíte kliknutím požadovaný typ služby a na nasledujúcej obrazovke sa vám objavia konkrétne služby, z ktorých si jednu vyberiete, potvrdíte výber a vyberiete lístok, ktorý Vám systém pridelí. Na pravej strane sa nachádzajú obľúbené položky, sú to služby štyri najčastejšie využívané služby, kde po kliknutí na službu Vám systém automaticky vydá lístok. V dolnej lište nájdete ikonku s možnosťou načítania čiarového kódu. Po zakliknutí si viete tento kód načítať pomocou čítačky, ktorú systém obsahuje buď pomocou mobilného telefónu alebo čiarového kódu zásielky. Na obrazovke sa Vám po načítaní kódu objaví dostupnosť zásielky na pošte, viete urýchliť výdaj uloženej balíkovej zásielky a systém Vám taktiež priradí lístok k Vašej službe. Ďalšou možnosťou systému je Zrýchlený výdaj balíkov, kde si po zakliknutí tejto možnosti viete zadať kód pre vyzdvihnutie balíkov alebo načítať čiarový kód pre rýchlejšie prevzatie zásielky. K tejto službe je spravená špeciálna

priehradka, ktorá má na starosti len tento zrýchlený výdaj balíkov. Poslednou možnosťou sú Objednaní klienti a je určená pre službu Objednávka na pobočku.



Obrázok 6 Vyvolávací systém Českej pošty s.p.

Zdroj: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby/ostatni-sluzby/nove-vyvolavaci-systemy-ceske-posty>

4.3 Produktové inovácie v Austrian post

Austrian post je popredným poskytovateľom logistických a poštových služieb v krajine. Je to akciová spoločnosť, ktorá vznikla v roku 1999, Sídлом spoločnosti je Rochusplatz 1, 1030 Viedeň, Rakúsko.

Medzi jej hlavné poskytované služby patrí preprava listov, reklamných zásielok, tlačových médií a balíkov. Pobočková sieť pošty je jednou z najväčších súkromných zákazníckych sietí v krajine a ponúka svojim zákazníkom po celom Rakúsku vysoko kvalitné produkty a služby v poštovom, bankovom, telekomunikačnom a energetickom sektore. Celostátne a spoľahlivé zásobovanie rakúskeho obyvateľstva a ekonomiky poštovými službami poskytuje spoločnosti významný podiel k udržaniu a ochrane komunikačnej a logistickej infraštruktúry krajiny.

Účel podnikania:

1. Poskytovanie služieb a vytváranie potrebných podmienok v teréne
 - poštové, balíkové a logistické služby všetkého druhu;
 - Finančné služby, najmä služby v zmysle zákona o poštových sporiteľniach (BGBI 458/1969) v znení neskorších predpisov;

- komunikačné a informačné technológie v automatizovanom spracovaní údajov a informačných technológiách;
 - iné obchodné služby za predpokladu, že nemajú nepriaznivý vplyv na úlohy uvedené v písmenách a) až c), najmä na obchod s tovarom všetkých druhov a ich distribúciu.
2. Účasť v spoločnostiach ako aj riadenie a správa takýchto účastí, vrátane nadobudnutia a predaja účastí v Nemecku a v zahraničí



Obrázok 7 Logo Austrian post

Zdroj: <https://www.post.at/en/>

Nevyhnutným kľúčom k trvalému úspechu na meniacich sa trhoch je vývoj a uvádzanie na trh inovatívne produkty, ako aj rozširovanie existujúceho sortimentu výrobkov z hlavných oblastí podnikania. Austrian post je poskytovateľom služieb, a preto neustále dopĺňa a zdokonaľuje svoje služby na základe interných opatrení v oblasti výskumu a vývoja. Väčšina výskumov v Austrian post sa vykonáva decentralizovane v príslušných organizačných útvaroch zodpovedných za výrobky a služby. Austrian post okrem toho neustále pracuje na optimalizácii svojich procesov a procesov, pričom nové alebo inovatívne riešenia sa skúmajú a vyvíjajú interne alebo spoločne s partnermi v oblasti spolupráce, čo v mnohých prípadoch vedie k novým trhovým štandardom pre celé odvetvie logistiky.

V oblasti produktov a služieb sa vo finančnom roku 2017 opäť realizovalo veľké množstvo inovatívnych a samo-vyvinutých riešení:

E-mailová schránka. Austrian post zaviedla novú aplikáciu, kde pomocou e-listu dostávate faktúry, zmluvy a ďalšie dôležité dokumenty pohodlne, spoľahlivo a hlavne rýchlo v digitálnej forme. Prístupovať k nej môžete kedykoľvek a kdekoľvek v aplikácií, ktorú si viete bezplatne aktivovať pomocou Post App. Táto aplikácia je flexibilná ako e-mail, bezpečná ako list a hlavne, čo je dôležité poznamenať, Austrian post ju ponúka zadarmo. V tejto aplikácii si viete všetky vaše e-maily uložiť na jedno miesto, kde je čítanie tretími stranami zakázané, takže sa nemusíte báť, že vaše údaje budú zneužit. Túto

aplikáciu využíva v Rakúsku čoraz viac spoločností akými sú Generali, Uniqa, Banka Austria Member of UniCredit.

Energetická kalkulačka nákladov. Je nová služba ponúkaná Austrian post, kde si na pošte viete vybaviť zmenu dodávateľa elektriny alebo plynu. Viete tak spraviť buď osobne na pošte, kde Vám zamestnanec pošty pomôže nájsť najlepšiu tarifu a následne tak zmeniť dodávateľa elektriny a plynu. Alebo si dodávateľa viete zmeniť online na stránke pošty, pod kolónkou energetická kalkulačka nákladov, kde si viete porovnať poskytovateľov energie a zistiť, koľko môžete ušetriť. Vyberiete si požadovanú tarifu a zmena sa uskutoční v priebehu niekoľkých minút po zadaní požiadavky, vy sa tým pádom už nemusíte o nič starať. Táto služba sa zaviedla najmä z dôvodu, že každá rakúska domácnosť si môže slobodne vybrať svojho dodávateľa energie. Rakúsko ponúka až 140 rôznych poskytovateľov elektriny a viac ako 30 rôznych dodávateľov plynu. To znamená, že všetci dodávatelia elektriny a plynu pracujú úplne nezávisle od seba a ponúkajú rôzne tarify. Porovnanie za to stojí v každom prípade.

Zberná stanica. Austrian post pre Vás ponúka alternatívu vyzdvihnutia zásielky takzvanú zbernú stanicu. Ak nie ste doma v čase doručenia, dostanete do vašej schránky ako zvyčajne formulár oznámenia, žltý lístoček. Ak ste si zvolili možnosť s touto službou pick-up na vyzdvihnutie zásielky, viete prísť s týmto žltým lístočkom k zbernej stanici, jednoducho podržíte notifikačný štítok s čiarovým kódom pred čítačkou (skenerom) zberných staníc a po podpísaní sa príslušná priehradka automaticky otvorí s vašou zásielkou. Tento zber je možný od pondelka do nedele v čase od 0 do 24 hodín. Je to veľmi jednoduchý spôsob, ktorý sa stáva čoraz viac obľúbený u zákazníkov.

Mobilný podpis. Podpis mobilného telefónu je elektronický podpis, ktorý dávate prostredníctvom svojho mobilného telefónu. Mobilný telefón sa tak stáva virtuálnou identifikačnou kartou na internete, s ktorou je možné digitálne podpísať dokumenty alebo účty. Elektronické dokumenty sú z právneho hľadiska rovnako platné ako podpísané dokumenty v papierovej podobe. Podpis mobilného telefónu môže tiež ušetriť časovo náročné administratívne postupy. Zároveň sú užívatelia chránení pred nežiaducimi zmenami údajov alebo externým prístupom. Registrácia mobilného podpisu je úplne jednoduchá. Prvým krokom je registrácia na stránke pošty avšak prvýkrát na overenie totožnosti musíte svoj účet registrovať na pošte, následne sa Vám podpis aktivujete a vy si viete zvoliť PIN, ktorý bude prezentovať váš podpis. Táto služba je ponúkaná úplne bezplatne s vysokým bezpečnostným štandardom.

AllesPost. S touto novou službou sa rozhodnete, kto dodá vaše balíky. Keď nakupujete online, vo všeobecnosti sa nemôžete sami rozhodnúť, ktorý poskytovateľ prepravných služieb si vyberie Váš internetový obchod, no so službou AllesPost budú Vaše zásielky vždy doručené vo vysokej kvalite poštou. Táto služba je vhodná najmä pre podnikateľov, ktorí si chcú vybrať, kto bude doručovať ich zásielky. AllesPost si viete vyskúšať až 3 mesiace zadarmo. Po troch voľných mesiacoch služba automaticky vyprší. Potom sa rozhodnete, či si chcete službu objednať a pokračovať v jej používaní alebo nie. Výhody tejto služby spočívajú v tom, že už nemusíte behať pre balíky, príjem balíkov je v obvyklej kvalite a šetrí Váš čas, viete použiť všetky možnosti poštového doručenia a hlavne viete, kto Vám bude prinášať balíky.

E-Mobile. Austrian post je veľkým zástancom udržateľnosti a preto sa snaží znižovať emisné stopy spoločnosti. Prispieva k masívnemu rozširovaniu mobilných parkov vo vlastníctve pošty a stále viac aktívne investuje do obnoviteľných zdrojov. Do dnešnej doby pošta disponuje so 1450 vozidlami a do budúca chce toto číslo ešte zvyšovať. Energiu, ktorú využívajú v mobilných parkoch je výhradne zelená elektrina z Rakúska a je zo slnka, vetra, vody, biomasy alebo z geotermálnej energie. Austrian post majú na svojich strechách zabudované systémy na tvorbu energie a poskytujú nie len energiu ale takisto prirodzený domov pre všetky druhy zvierat na vysadenej streche napríklad pre chocholaté plemena vtákov a taktiež pre roj divokých včiel, ktoré sa tam usídlili. Hlavné oblasti, kde sa tieto vozidlá využívajú sú najmä hlavné mestá, zväčša Viedeň a jej okolité mestá. V hlavnom meste je dodávka listov a reklamných zásielok súkromným zákazníkom až na 98 % „zelená“, čím si vyslúžila víťazstvo v súťaži Energy Globe Austria 2017 a takisto získala medzinárodne uznávanú cenu Energy Globe World Award za svoj koncept elektromobility. Ostatné mesta akými sú Eisenstadt, St. Polten, Innsbruck a Wiener Neustadt rozvážajú už takmer 9 z 10 zásielok „zeleno“ a ostatné štátne mestá sú taktiež na dobrej ceste.

MySodaPOP. Túto dosť špecifickú službu zaviedla Austrian post medzi svoje portfólio služieb, ktoré začala ponúkať. Služba spočíva v tom, že si viete svoje prázdne fľaše s CO₂ od Sódna Streamu vymeniť za plné, avšak táto služba je ponúkaná len na vybraných poštách.

SB Zone. Pod týmto pojmom ponúka pošta inovatívne samoobslužné stanice na vybraných poštách, ktoré umožňujú doručovanie balíkov aj mimo prevádzkových hodín. V SB Zone taktiež máte aj potrebný materiál, do ktorého viete zabaliť svoju zásielku. Poštovné vám bude účtované nekomplikovane podľa najdlhších rozmerov dĺžky, šírky a

hrúbky balíka, následne si tieto rozmery jednoduchým spôsobom zadáte pomocou dotykovej obrazovky do systému, vyberiete príslušnú značku balenia, cieľovú krajinu a pohodlne zaplatíte platobnou kartou. Systém Vám vytlačí nálepku, ktorú prilepíte na balík aby ste ho mohli identifikovať vo vedľajšej priehradke, kde ho musíte naskenovať a už len jednoducho vložiť do priehradky. Stroj Vám vytlačí lístok s potvrdenkou a údajmi, ktoré Vám slúžia na sledovanie zásielky. Ďalším strojom, ktorý sa nachádza na vybraných poštách je takzvaný „Frankovací“ stroj, ktorý umožňuje tlač známok, balíkových známok a zápisných štítkov aj mimo prevádzkových hodín.

Moja značka. S vlastnou značkou, máte možnosť dať svojim listom osobitosť a štýl. To znamená, že listy sa zmenia na veľmi osobné programy, ktoré príjemcom prinesú špeciálny pozdrav. Obzvlášť populárne sa stali osobné známky určené pre špeciálne príležitosti ako sú svadby, narodeniny, krstiny a výročia. Vytvorenie dizajnu je veľmi jednoduché. Stačí kliknúť na odkaz, ktorý sa nachádza na stránke pošty pod ikonou moja značka, vyberiete si požadovaný variant, nahráte svoj obrázok a Vaša osobná značka je pripravená. Menovitú hodnotu pre Vašu známku si viete ľubovoľne určiť a vybrať spomedzi rôznych farieb, ktorými bude orámovaná Vaša známka.

Pick-up Service. Ďalšou novinkou, ktorou sa môže Austrian post pochváliť je vyzdvihnutie zásielok u Vás doma na objednávku. Je to nákladovo efektívne a pohodlné a máte záruku, že Vaše balíky budú vyzdvihnuté z pohodlia Vášho domova už nasledujúci pracovný deň. Stačí sa len prihlásiť pomocou Vášho poštového účtu, objednať si vyzdvihnutie Vašich zásielok na nasledujúci deň. Službu je však potrebné objednať vždy deň vopred na nasledujúci pracovný deň (pondelok až piatok). Časové okno vyzdvihnutia sa zobrazí po objednávke. Váš doručovateľ taktiež vyzdvihne zásielku, ak nie ste doma. Pri objednávke jednoducho zadáte požadované miesto vyzdvihnutia alebo korešpondenčnú adresu. Táto služba Vám ponúka spoľahlivé vyzdvihnutie zásielok a naraz vie od Vás vyzdvihnúť až tri zásielky.

4.3.1 Porovnanie produktových inovácií v skúmaných podnikoch

Všetky pošty ponúkajú pomerne rovnaké portfólio základných služieb akými sú prijímanie a odosielanie listov, balíkov a zásielok. No všetky sa snažia svoje služby vylepšovať a vymýšľať niečo nové, čo zvýši ich efektívnosť a zvýši záujem zákazníkov o ponúkané produkty a služby. V nasledujúcej tabuľke máme stručné porovnanie všetkých

troch pôšt a pod tabuľkou vyhodnotenie, ktorá pošta ponúka v akom rozsahu službu a zhodnotenie, ktorá pošta je najinovatívnejšia.

Tabuľka 8 Porovnanie skúmaných pôšt

	Slovenská pošta a.s.	Česká pošta s.p.	Austrian post
Aplikácia zmeny zásielky	áno	áno	áno
Moja pohľadnica	áno	áno	áno
Platba Pay by Square	áno	nie	áno
SIPO Eko	áno	áno	áno
Obchodný a živnostenský register	áno	áno	nie
Platba kartou	áno	áno	áno
BalíkoBox	áno	áno	áno
Osvedčenie dokumentov zaručenou konverziou	áno	áno	nie
Vyvolávací systém	áno	áno	áno
Pošta Partner	áno	áno	áno
Elektronické oznamovanie zásielok	áno	áno	áno
E-Mobil	nie	áno	áno
Balíkovňa	nie	áno	nie
Energetická kalkulačka nákladov	nie	nie	áno
AllesPost	nie	nie	áno
Moja značka	áno	áno	áno

Zdroj: Vlastné spracovanie

Aplikáciu zmeny zásielky, ako si môžeme v tabuľke všimnúť ponúkajú všetky tri pošty. V podstate ponúkajú všetky pošty rovnaké portfólio tejto aplikácie, kde si môže vybrať buď zmenu času doručenia, zmenu adresy, opakovanú zásielku alebo si vybrať preferovaný čas na jeho doručenie.

Slovenská, Česká a Austrian post ponúkajú službu moja pohľadnica, kde si viete vytvoriť online pohľadnicu, ktorú za Vás následne pošta vytlačí a dopraví pohľadnicu

rovno príjemcovi. V týchto poštách si viete klasicky vybrať z daných rozmerov pohľadnice, viete si tam navrhnuť obrázok alebo vložiť vlastnú fotografiu a taktiež vypísať vlastný text. Pri tejto službe však Austrian post ponúka ďalšiu službu Pohľadnica App Business kde môžete efektívne prilákať pozornosťou pri súkromných pohľadniciach svoju spoločnosť. Pomocou tlačovej šablóny si navrhnete individuálnu reklamnú správu a poskytnete hotové tlačové údaje, ktoré sa uložia v systéme. Zákazník si navrhne pohľadnicu priamo v App a následne bude pohľadnica odoslaná vrátane predtým definovaného reklamného odkazu. Ďalej viete odmeniť svojich zákazníkov bezplatnou pohľadnicou (ako darom) ako určitú emocionálnu väzbu s Vašou spoločnosťou.

BalíkoBox je služba ponúkaná Slovenskou poštou a.s., ktorá umožňuje príjem a výdaj zásielky, v ostatných skúmaných krajinách sa však volá inak. Pri Českej pošte nájdete túto službu pod názvom Výdaj balíkových zásielok na vybraných depech. Službu ponúkajú pre zákazníkov, ktorí disponujú obmedzeným časom pre vyzdvihnutie svojich balíkových zásielok, avšak je ponúkaná len vo vybraných miestach. Pri výbere si zvolíte možnosť balík na poštu a do políčka na výber napíšete depo a prvé písmeno mesta, kam zásielku chcete doručiť a už vyberiete dané preferované miesto. Austrian post ponúka službu pod názvom Zberná stanica a v prípade, ak Vás nezastihnú doma nechá Vám buď kuriér alebo poštár žltý lístoček, s ktorým viete prísť k zbernej stanici, naskenovať ho a zberná stanica Vám daný balík vydá. Je to pomerne rovnaká služba ponúkaná poštou, no každá pošta ju má prispôbenú svojim podmienkam.

V posledných obdobiach začína Slovenská pošta a.s. postupne zavádzať na svojich prevádzkach vyvolávacie systémy, ktoré slúžia nato, že systém Vám vydá lístoček s číslom poradia zoradený podľa služby, ktorú si prajete vykonať na pošte. Česká pošta s.p. však tento systém ešte o niečo vylepšila a doplnila tam možnosť načítania čiarového kódu, kde si viete zistiť dostupnosť Vašej zásielky na pošte alebo si viete vybrať možnosť urýchlenia výdaja zásielky. Posledným zlepšením je Zrýchlený výdaj balíkov, kde buď zadaním kódu alebo načítaním čiarového kódu viete urýchliť prevzatie zásielky pomocou špeciálnej priehradky, ktorú má Česká pošta s.p. k tomu špeciálne vytvorenú na rozdiel od Slovenskej pošty a.s.. Rakúsko nepoužíva vyvolávacie systémy ale majú pulty, ktoré vyzerajú ako recepcia, ku ktorým vchádzate postupne. Pre Austrian post je tento systém oveľa rýchlejší a vedia obslužiť viac zákazníkov za kratší čas.

Osvedčenie dokumentov zaručenou konverziou je služba totožná so službou u notára alebo na matrike, kde si viete overiť svoje listinné dokumenty. Túto službu využívajú len dve krajiny, ktoré sa snažia, čo najviac pomôcť svojim zákazníkom

a poskytovať, čo najviac služieb na jednom mieste, je to Slovenská pošta a.s. a Česká pošta s.p.. Česká pošta s.p. ponúka túto službu pod uceleným balíkom Czech point, ktoré je asistenčným miestom výkonu verejnej správy. Táto služba sa však dá využiť len na mieste, ktoré je označené nadpisom Czech POINT. Austrian post túto službu na pošte žiaľ neponúka.

Na Slovensku sa Pošta Partner ešte len pomaly rozbieha, ale v poslednom období zaznamenala o čosi väčší záujem, aktuálne sa na Slovensku nachádza vyše 60 pobočiek. Poštu Partner zakladajú zväčša obecné úrady, kde sa v konkrétnej obci nenachádza pošta, z dôvodu malého záujmu. Obecný úrad chce týmto spôsobom pomôcť svojim občanom a preto zakladá v svojich priestoroch poštu. Pre poštu je tento spôsob výhodnejší, pretože stačí ak ponúkne svoje vybavenie a systémy a všetko ostatné má na starosti príslušný mestský úrad alebo iná právnická osoba. V Česku je tento spôsob o čosi viac rozšírenější a veľmi obľúbený. Aktuálne sa v Česku nachádza už vyše 600 takýchto Poštových Partnerov a dané číslo stále rastie. Títo Poštoví Partneri vznikajú na rôznych miestach, či už sú to čerpacie stanice, potraviny alebo obecné úrady. Rakúsky trh sa snaží lákať na poštu Partner potencionálnych záujemcov rôznymi výhodami akými sú: získanie dodatočných príležitosti na zárobok, získanie zákazníkov vďaka zvýšenej frekvencii zákazníkov, výhody reklamy a dobrého imidžu Austrian post. V Rakúsku je zatiaľ spomedzi všetkých troch pôšt najviac Partnerov až 1 300.

Elektronické oznamovanie zásielok nájdeme na všetkých troch poštách, v podstate s malým rozdielom. Na Slovenskej pošte a.s. si musíte najprv nahlásiť oznamovanie na poštu, tak že vypíšete žiadosť na oznamovanie zasielania stavu Vašej zásielky, buď formou SMS alebo e-mailu. Na Českej pošte to nájdeme pod názvom Avizování zásilek a žiadosť môžete podať buď telefonicky alebo e-mailom. Austrian post však ponúka aj poštovú e-mailovú adresu, ktorú si viete zadarmo aktivovať na internetovej stránke pošty a tam Vám automaticky posiela buď oznámenie zásielok alebo rôzne faktúry.

E-mobil využíva v najväčšom množstve Austrian post, ktorá používa na prevážanie zásielok elektromobily, to znamená že jazdí na „zeleno“ a tým sa snaží Austrian post chrániť životné prostredie. Zaujímavosťou je, že Austrian post testuje dróny na preváženie zásielok s nižšou váhou. Česká pošta s.p. spravila zatiaľ najväčšiu zákazku v Česku, čo sa týka elektromobilov a investovala až do 60 elektromobilov. Prevážanie zásielok na batériu by malo byť oveľa lacnejšie, než na naftu alebo zemný plyn. Česká pošta s.p. chce nie len ušetriť z pohľadu ekonomickej stránky, ale taktiež ako spoločensky zodpovedná firma

chce chrániť životné prostredie. Slovenská pošta a.s. svoje auta preorientovala zatiaľ len na zemný plyn alebo CNG, ktoré sú menej škodlivé pre životné prostredie.

Balíkovňa alebo inak špeciálna priehradka, pri ktorej si viete zvoliť zrýchlený výdaj balíka je ponúkaná Českou poštou s.p., ktorá sa snažila zrýchliť výdaj na pošte a oddeliť priehradku, ktorá by ponúkala iba túto jednu službu. Slovenská pošta a.s. žiaľ takúto priehradku nemá, ale ako sme sa dozvedeli, pri vyvolávacom systéme, ak stlačíte na možnosť výdaj balíka, táto služba je preferovaná a svoj balík dostanete rýchlejšie ako ľudia, ktorí si vybrali inú službu a prišli ešte pred Vami. O tejto preferencii však skoro nikto nevie. Austrian post má taktiež špeciálne priehradky, ktoré slúžia na rýchlejšie a kvalitnejšie vybavenie zásielok.

Medzi služby, ktoré ponúka iba Austrian post patrí AllesPost, čo znamená že si viete vybrať kto dodá vaše balíky a taktiež energetickú kalkulačku nákladov, kde vám pracovníci na pošte vypočítajú, ktorý dodávateľ Vám poskytne najnižšie ceny za energie.

Spomedzi všetkých troch pôšt môžeme povedať, že Austrian post je v zavádzaní inovácií najlepšia. Austrian post sa snaží byť stále tá najinovatívnejšia a snaží sa stále vymýšľať niečo nové. Je na vrchole, čo sa týka vzťahu k životnému prostrediu, čím sa môže pochváliť je, že vo Viedni a okolitých mestách má zaobstarané E-Mobily, pri ktorých sú poštové zásielky na 98 % rozvázané ekologicky tzn. „zeleno“. Česká pošta s.p. sa ju snaží doháňať a je na tom pomerne dobre, čo sa týka poskytovania služieb a modernizácie na pošte. Nakoniec Slovenská pošta a.s. aj keď sa každým rokom zlepšuje a ide rýchlo dopredu, stále ma určité rezervy, ktoré treba doháňať.

4.4 Vyhodnotenie sledovania spokojnosti zákazníkov so zavádzaním inovácií

Na sledovanie spokojnosti zákazníkov sme v práci využili formu dotazníka, ktorého sa zúčastnilo 80 respondentov. Daných respondentov sme oslovili za účelom dozvedieť sa, aký majú názor na inovácie, ktoré ponúka Slovenská pošta a.s. a či sú s nimi spokojní. V tomto dotazníku sme položili 18 uzavretých otázok. Otázky boli formulované tým spôsobom, že boli položené jednotlivé otázky a respondent mal na výber z možnosti, z ktorých si mohol zvoliť iba jednu.

Pri zisťovaní pohlavia respondentov sme zistili, že z 80 opýtaných respondentov až 49 respondentov boli ženy. Zvyšných 31 respondentov boli muži. Prevalu žien môžeme vysvetliť tým, že ženy ešte stále vo väčšej miere zastávajú funkcie spojené

s administratívou, pracujú ako sekretárky a tie majú v náplni svojej práci prijímať a posilať balíky, listy a zásielky na pošte. Ďalším dôvodom je to, že ženy si radi objednávajú v podstatne väčšom množstve ako muži rôzne veci cez internet akými sú oblečenie, doplnky a rôzne iné veci, pretože nemajú čas chodiť po obchodoch a táto možnosť je pre nich oveľa pohodlnejšia.

Pri skúmaní veku respondentov, ktorí navštevujú poštu nám vyšlo, že je to skoro na rovnako pri vekovej hranici menej ako 30 rokov a rozmedzí veku 30- 60 rokov. Túto hranicu sme zvolili z dôvodu toho, že osoby mladšie ako 15 rokov na poštu nechodia, pretože nemajú občiansky preukaz, ktorý je potrebný na overenie totožnosti, či už pri posielaní alebo prevzatí zásielky. 40 respondentov malo menej ako 30 rokov a 37 respondentov malo vek v rozmedzí 30-60. Len traja z opýtaných odpovedali, že majú viac ako 60 rokov.

Opýtaní mali na výber z troch možností, pri skúmaní ich doterajšieho dosiahnutého vzdelania. Najviac odpovedí bolo pri tretej možnosti, čo bolo vysokoškolské vzdelanie a to má za následok aj fakt, ako sme zistili v predchádzajúcej otázke, že väčšina opýtaných respondentov mala menej ako 30 rokov. Tento jav vnímame veľmi priaznivo hlavne z dôvodu, že záujem mladých ľudí o vzdelanie narastá čoraz viac a to najmä kvôli možnostiam, ktoré vysoké školy ponúkajú. Zvyšných 38 opýtaných má stredoškolské vzdelanie. Možnosť s výberom základného vzdelania neodpovedal nikto, čo je veľké pozitívum a tu môžeme vidieť meniacu sa dobu, kde má človek určitú potrebu sa vzdelávať a nekončí len pri povinnej školskej dochádzke.

Na otázku, kde mali opýtaní vybrať jednu z možností sme sa spýtali, či je zamestnaný, študent, dôchodca alebo nezamestnaný. Väčšina z respondentov v počte 55 odpovedala na možnosť zamestnaný, 17 z opýtaných boli študenti, 6 respondenti boli nezamestnaní a 2 spadali do možnosti dôchodcovia. Aj pri týchto odpovediach vidíme, že veľa ľudí, ktorí navštevujú poštu sú zamestnaní a väčšina z nich nám povedala, že poštu využívajú aj za účelom rozposielania a preberania pracovných zásielok.

Na základe výsledkov prieskumu vieme konštatovať ako často využívajú opýtaní služby pošty. 44 respondentov odpovedalo na otázku, že na poštu chodia mesačne, pretože sa u nich nájde stále nejaká zámienka aby ju navštívili, buď za účelom podania alebo prevzatia zásielky alebo využitia doplnkových služieb, ktoré Slovenská pošta a.s. ponúka. Viacerí respondenti poznamenali, že tú chodia každý mesiac najmä kvôli výplate dôchodku alebo dávok. Ďalších 18 respondentov odpovedalo, že poštu využívajú týždenne, najmä kvôli práci, pri ktorej je návšteva pošty nutná, 16 respondentov využíva poštu iba

ročne a to najmä v období Vianoc alebo iného sviatku, kedy pošlú buď nejakú pohľadnicu alebo zásielku svojim blízkym. Len 2 opýtaní odpovedali, že poštu navštevujú denne, hlavne kvôli pracovným povinnostiam.

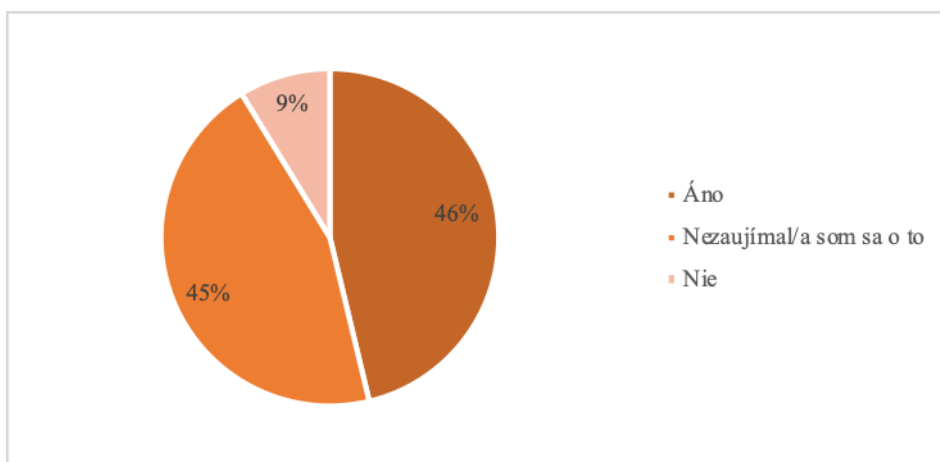
Pri skúmaní služieb, ktoré opýtaní najčastejšie využívajú môžeme konštatovať, že skoro všetci opýtaní, čo predstavovalo 73 ľudí odpovedalo, že využívajú poštové služby. Takže ako sme mohli zistiť, najviac využívané služby na pošte sú najmä podanie a prevzatie rôznych zásielok. Čoraz viac sa stala obľúbená expresná zásielka, kde v určitých mestách viete zásielku podať a dotyčná osoba vie zásielku prijať do 60 minút alebo služba Expres Kuriér, ktorý Vám dodá zásielku do nasledujúceho pracovného dňa, dokonca vo vybraných mestách aj v deň podania. Slovenská pošta a.s., ako sme si mohli všimnúť si stále drží vedúcu pozíciu pri poskytovaní poštových služieb aj keď čoraz viac ju ohrozuje konkurencia. Na danú otázku len 5 opýtaných odpovedalo, že využívajú nepoštové služby a to sú už nami spomínané výplaty dôchodkov a dávok. Len dvaja opýtaní zvolili možnosť využívania že využívajú na pošte iné služby a to sú služby obchodných partnerov, ktoré ponúka Slovenská pošta a.s. a je to buď Poštová banka alebo tu prídu za účelom dobitia kreditu od mobilného operátora 4-ka.

Na otázku spokojnosti týkajúcej sa služieb na pošte väčšina z respondentov v počte 42 odpovedalo, že sú spokojní so službami a vidia, že pošta sa stále snaží vyhovieť svojim zákazníkom a snaží sa vymýšľať stále nové spôsoby, ako by to mohlo byť lepšie. 29 respondentov odpovedalo na otázku, že sú neutrálni a nemajú utvorení nejaký názor na poskytované služby. 5 opýtaných odpovedalo, že sú so službami veľmi spokojní a pochvaľujú novinky, ktoré Slovenská pošta a.s. zavádza, na urýchľovanie času zákazníkom. A nakoniec 4 respondenti odpovedali, že so službami nie sú spokojní a to najmä z dôvodu správania sa zamestnancov k zákazníkom.

Rýchlosť vybavenia objednávky, čakanie na priehradku, otváracia doba a prístup zamestnancov k zákazníkom, to boli možnosti, z ktorých si mohli opýtaní vybrať, čo ovplyvňuje ich spokojnosť. Pri tejto otázke sa odpovede dosť odlišovali a všetci mali iný názor nato, čo ovplyvňuje ich spokojnosť, no najviac opýtaných sa priklonilo k možnosti čakanie na priehradku, ku ktorej sa priklonilo 29 opýtaných. Tento faktor vyšiel ako dosť zásadný, či si zákazník počká a využije danú službu na pošte a bude spokojný s čakaciu dobou alebo sa otočí, odíde a využije iný konkurenčný podnik. 25 respondentov odpovedalo, že je pre nich dosť významný faktor to, ako rýchlo dokáže pošta vybaviť ich požiadavku a to najmä v prípade doručenia zásielky. A taktiež veľa opýtaných, čo predstavuje 22 respondentov si zvolilo možnosť prístup zamestnancov k zákazníkom, čo je

v dnešnej dobe významný faktor a ľudia sa čoraz viac radi vracajú na miesto, kde sú ochotní zamestnanci a nemajú problém vyhovieť požiadavkám zákazníka. Iba 4 respondenti hlasovali za možnosť otváracia doba a je to pre nich najmenej významný faktor, ktorý by ovplyvňoval ich spokojnosť na pošte.

Slovenská pošta a.s. ponúka mnoho služieb a preto sme v prieskume skúmali, či sú zákazníci dostatočne informovaní o týchto službách. Opýtaní odpovedali takmer na rovnako pri možnosti: Áno, kde si vybralo túto možnosť 37 respondentov a možnosť nezaujímal/a som sa o to si vybralo 36 respondentov. Ostatných 7 respondentov nemalo informácie o tom, aké služby pošta ponúka. Ako si môžeme všimnúť, tak zákazníci majú informácie o službách dobre dostupné, len sa o nich veľmi málo zaujímajú a vyhľadávajú ich len v prípade potreby. Informácie o službách vedia získať buď priamo na pošte alebo si ich vedia zistiť voľne dostupné na internetovej stránke Slovenskej pošty a.s., kde sú priehľadne vypísané všetky služby, ktoré pošta ponúka. Na grafe 4 si môžeme všimnúť grafické znázornenie tých údajov, kde môžeme vidieť takmer rovnaké percento opýtaných, ktorí majú informácie o službách a opýtaných, ktorí sa o tieto služby nezaujímalí.



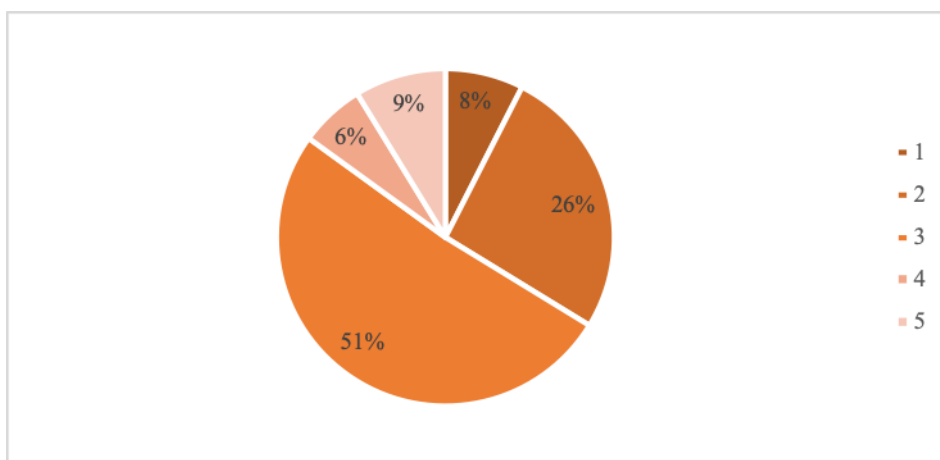
Graf 4 Informovanosť o ponúkaných službách

Zdroj: Vlastné spracovanie

Podstatnú prevahu s počtom 63 hlasujúcich, ktorí mali odpovedať akou cestou by chceli dostávať informácie o poštových službách, dosiahla možnosť Internet, pretože ľudia čoraz viac využívajú svoje mobily, tablety a počítače na rôznu komunikáciu a prácu. Práve tu sa majú možnosť dozvedieť najviac informácií, ktoré by im pošta zaslala alebo spropagovala na danej stránke. Na druhom mieste s počtom hlasov 8 dosiahla televízia, daní zúčastnení odpovedali, že by ich potešilo keby spropagovali svoje služby a novinky, ktoré ponúkajú buď v reklame alebo nejakej relácii. Takmer na rovnako sa zhodli ostatní

hlasujúci s počtom 5 hlasov za noviny a časopisy a so 4 hlasmi pre rádio, táto forma komunikácie a dozvedania sa noviniek je pre ľudí najmenej zaujímavá, najmä z dôvodu čoraz väčšej elektronickej formy komunikácie.

Každý z nás má iný názor čo sa týka pomeru cena a kvalita preto sme skúmali pomocou škály možnosti v rozsahu od 1-5 (1- určite áno, 5- rozhodne nie) aký názor na to majú respondenti. Najviac respondentov sa priklonilo k možnosti 3, čo predstavovalo neutrálnu možnosť a respondenti veľmi nevnímajú cenu a kvalitu. 21 respondentov odpovedalo na možnosť 2, čo predstavuje to, že cena zodpovedá kvalite, aj keď tam sú ešte mierne pochyby, že by sa niektoré služby, za danú cenu dali viac skvalitniť. Ďalších 7 respondentov si myslí, že cena absolútne nezodpovedá kvalite a Slovenská pošta a.s. by mala zvážiť buď zníženie cien za svoje služby a produkty, ktoré ponúka alebo zvýšiť kvalitu ponúkaných služieb. Za možnosť 1 sa priklonilo len 6 zúčastnených a tí sú absolútne presvedčení, že cena a kvalita je na správnom mieste. Posledných 5 respondentov si vybralo 4 možnosť, kde nie sú spokojní buď s kvalitou alebo cenou služieb pošty a zvažujú možnosť využitia služieb u konkurencie, kde vedia získať lepšie podmienky. V nasledujúcom grafe 5 sú graficky znázornené údaje.

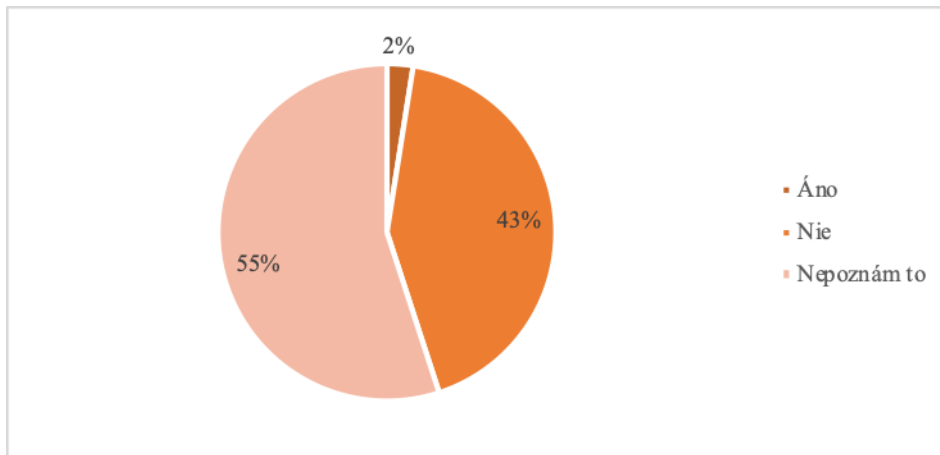


Graf 5 Škála možností ceny a kvality ponúkaných služieb

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri zisťovaní zavedenia novej služby BalíkoBox nás zaujímalo, či túto službu opýtaní už využili. Ako si na grafe 5 môžeme všimnúť, opýtaní mali možnosť výberu z troch možnosti áno, nie a nepoznám to. 55% opýtaných túto službu vôbec nepoznalo alebo aspoň nie pod týmto názvom. Ak sme opýtaným následne povedali, o akú službu sa jedná, že je to vlastne takzvaný kontajner so schránkami, tak už približne vedeli o akú službu sa jedná ale stále ju nepoznali a vôbec nevyužívali. 43 % opýtaných službu vôbec nepoužilo, pretože o nej mali málo vedomostí a nevedeli, že táto možnosť prevzatia zásielky je

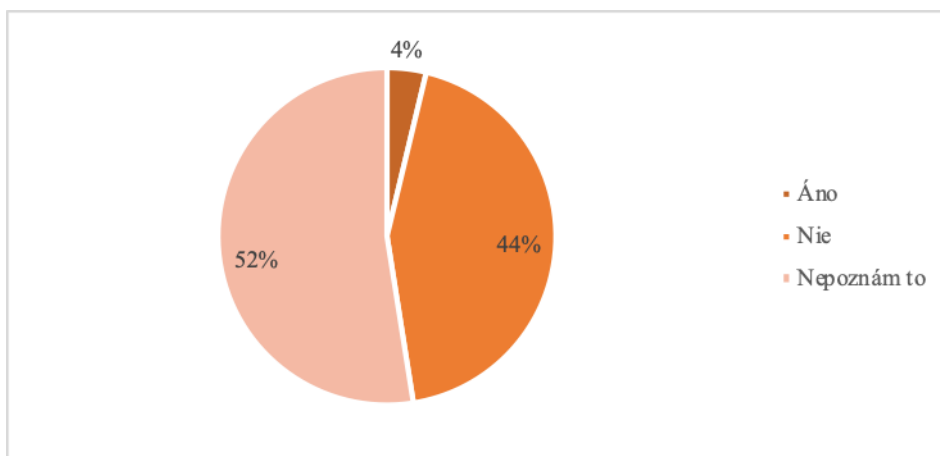
dostupná pre všetkých a takisto nevedeli, že pri kúpe na internete sa dá u viacerých veľkoobchodných predajcov zvoliť spôsob vyzdvihnutia v BalíkoBoxe, čo je oveľa pohodlnejší spôsob prevzatia ako čakanie na pošte alebo zosúladenie sa s kuriérom, ktorý má vašu zásielku. Len 2% opýtaných využilo danú službu a boli z nej príjemne prekvapení hlavne kvôli skráteniu času a možnosti vybratia zásielky v ktoromkoľvek čase.



Graf 6 Využívanie služby BalíkoBox

Zdroj: Vlastné spracovanie

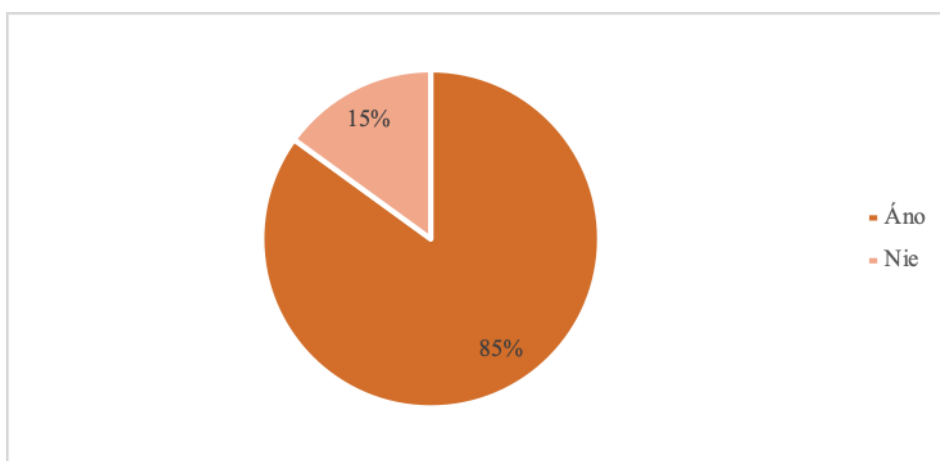
Pri zisťovaní využívania služieb 42 opýtaných službu Zmeny zásielky alebo respektíve aplikáciu nepozná. Na grafe 6 si môžeme všimnúť, že toto číslo predstavuje až 52 %, kde opýtaní nevedeli, že pošta zaviedla túto novinku a že si v tejto aplikácii vedú zmeniť napríklad deň dodania zásielky, vedú zmeniť miesto dodania zásielky a taktiež si vedú zmeniť čas, kedy im má byť zásielka dodaná. Ďalších 44%, čo predstavuje 35 respondentov túto aplikáciu ešte nevyužilo, pretože o nej majú málo informácií a radšej si zásielku klasicky vyzdvihli v stanovenom termíne bezo zmeny. Len 4%, čo predstavuje 3 respondentov túto aplikáciu využili a mali s ňou veľmi pozitívnu skúsenosť, veľmi uvítali najmä zmenu dňa dodania a možnosť predĺženia doby na pošte.



Graf 7 Využívanie služby Zmena zásielky

Zdroj: Vlastné spracovanie

Platba kartou je v dnešnej dobe pomerne rozšírená forma bezhotovostnej platby a nás zaujímalo, či opýtaní vedeli, že na pošte ňou od začiatku roka 2019 môžu platiť tiež. Ako si môžeme všimnúť na grafe, tak 85 % z opýtaných vedelo, že na pošte už môžu využívať platobnú kartu. Aj keď sa aj doteraz dalo platiť kartou ale mohli ste použiť iba kartu Poštovej banky, teraz viete zaplatiť kartou ktorejkoľvek banky. Ostatných 15 % nevedelo, že na pošte sa dá platiť platobnou kartou a boli prekvapení, že v dnešnej dobe takáto bežná služba nebola už dávno dostupná.

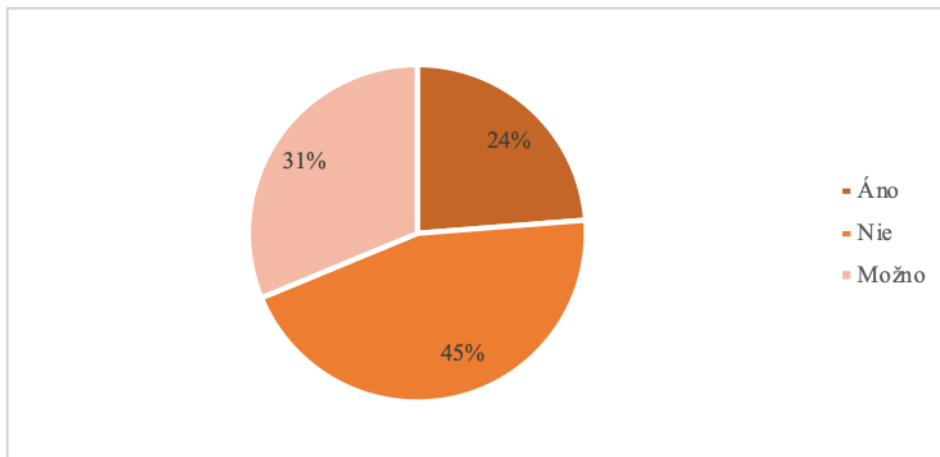


Graf 8 Znalosť o možnosti platenia kartou

Zdroj: Vlastné spracovanie

Moja pohľadnica je pomerne nová inovácia a z hľadiska zavádzania takýchto inovácií nás zaujímalo, či by túto aplikáciu vyskúšali. V nasledujúcom grafe môžeme vidieť, že najviac opýtaných hlasovalo za možnosť nie, čo dosiahlo až 45 % hlasov. Táto aplikácia sa pre nich zdala zbytočná a sú radšej za klasickú formu posielania pohľadníc. 31 % respondentov hlasovala za možnosť možno a nevyklúčujú, že niekedy v budúcnosti pošlú

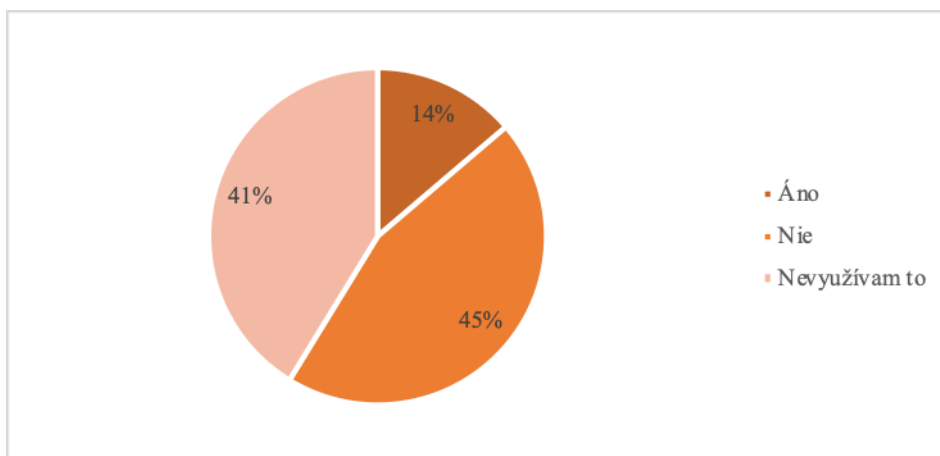
pohľadnicu touto elektronickou formou. Najmenej respondentov to je 24 % sa priklonilo k možnosti áno a vítalo tento nový spôsob, kedy si viete v pohodli domova vypísať, zaplatiť a odoslať pohľadnicu bez toho aby ste museli navštíviť poštu, pretože tieto veci za vás vybaví pošta.



Graf 9 Využitie aplikácie Moja pohľadnica

Zdroj: Vlastné spracovanie

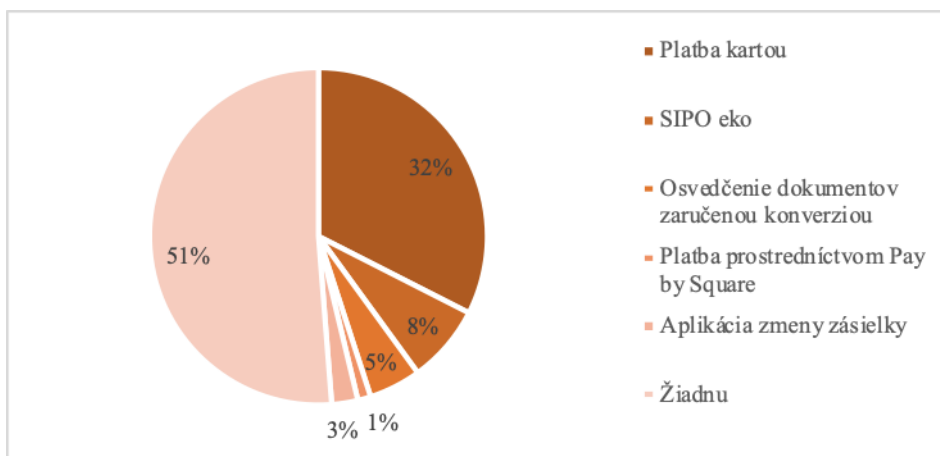
Otázka bola smerovaná najmä pre právnické osoby, ktoré potrebovali pri prevzatí zásielky výpis zo živnostenského alebo obchodného registra. Pošta pre nich zaviedla novinku, kde tento výpis pri preberaní zásielky netreba, pretože priehradková zamestnankyňa má možnosť vstupu do týchto registroch, priamo na pošte. Respondenti mali pri tejto otázke na výber z troch možností áno, nie a nevyužívam to. Najviac respondentov čo predstavuje 45 % hlasovalo za možnosť nie, o tejto novinke nevedeli ale zároveň ich táto novinka potešila. 41 % opýtaných sa priklonilo k možnosti, že túto službu nevyužívajú a preto sa o to veľmi nezaujímal. Najmenej respondentov hlasovalo za možnosť áno, pretože túto službu využívajú a pozitívne vnímali túto zmenu najmä z dôvodu uľahčenia prevzatia zásielky, pretože sa im viac krát stalo, že tento výpis zabudli a zamestnanci pošty im zásielku nevydali.



Graf 10 Vedomosť o výpise z obchodného a živnostenského registra

Zdroj: Vlastné spracovanie

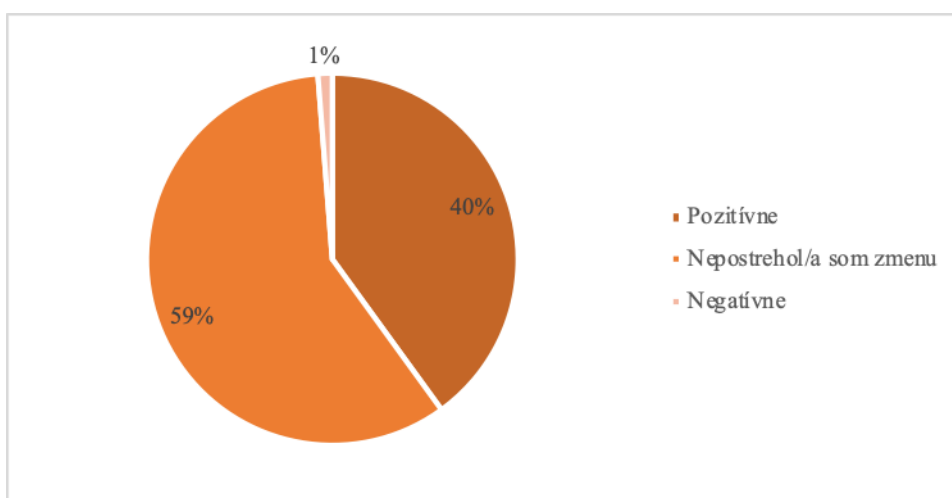
Respondenti si mali v prieskume vybrať, ktorú inováciu doteraz využili na pošte. Najviac respondentov, čo predstavuje 51 % hlasovalo práve za poslednú možnosť, že zatiaľ žiadnu inováciu nevyužili, ale boli pozitívne priklonení zmenám, ktoré pošta vykonáva na zlepšovanie svojich služieb. 32 % opýtaných hlasovalo, že inováciu, ktorú využili bola platba kartou, čo je pre nich veľké uľahčenie, pretože ľudia pri sebe neradi nosia väčšiu hotovosť a radšej zaplatia platobnou kartou. Za možnosť SIPO eko hlasovalo 8 % opýtaných a stotožňujú sa s touto inováciou, ktoré má chrániť životné prostredie pri znižovaní vyprodukovaného papiera. 5 % opýtaných využilo na pošte službu osvedčenie zaručenou konverziou, kde si prišli na poštu potvrdiť listinné dokumenty, ktoré sa doposiaľ dali overiť len u notára alebo na úrade, no tu boli ľudia častokrát obmedzovaní otváracou dobou. Len 3 % využilo aplikáciu zmena zásielky a len 1 % využilo platbu pomocou Pay by Square, čo znamená platbu pomocou QR kódu, ktorý zamestnankyňa pošty pri priehradke naskenuje a vybehnú jej všetky údaje potrebné k zaplaceniu. Tieto údaje sú graficky znázornené v nasledujúcom grafe.



Graf 11 Využitie inovácie na pošte

Zdroj: Vlastné spracovanie

Poslednou otázkou sme skúmali, ako opýtaní hodnotia dané informácie, ktoré Slovenská pošta a.s. postupne zavádza. Na výber mali z troch možností buď ich vnímajú pozitívne, negatívne alebo doposiaľ nepostrehli zmenu. Na grafe máme graficky znázornený percentuálny podiel všetkých troch možností, ako si môžeme všimnúť najväčší podiel však dosahuje možnosť nepostrehol/a som zmenu. Pre poštu by to mal byť hnací motor a mala by považovať nad tým aby svoje inovácie dala viac do povedomia či už denných alebo sezónnych zákazníkov a viac sa im snažila propagovať svoje inovácie, ktoré zavádza. 40 % opýtaných hodnotí inovácie pozitívne a všimli si úsporu času, ktorú strávili na pošte predtým a teraz. Len 1%, čo predstavuje 1 respondenta hodnotil tieto zmeny negatívne. Prezradil, že to bolo zapríčinené negatívnou skúsenosťou na pošte, s nevybavením jeho zásielky.



Graf 12 Hodnotenie inovácií Slovenskej pošty a.s.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z daného dotazníka nám vyplýva, že respondenti, ktorých sme sa pýtali na inovácie, ktoré Slovenská pošta a.s. postupne zavádza veľmi nepoznajú alebo ich nevyužívajú. Väčšina z opýtaných využíva skôr bežne poštové služby akými sú podanie listu, balíka a expresnej zásielky alebo naopak prevzatie listu, balíka a expresnej zásielky. Ďalším dôvodom je, že ľudia navštevujú poštu kvôli výplate dávok alebo dôchodku. Ľudia inovácie nepoznajú pretože ich pošta málo propaguje a ľudia navštevujú poštu len za konkrétnym účelom a nezaujímajú sa o to, čo pošta v svojom portfóliu služieb ďalej ponúka. Významným krokom, čo pošta spravila bolo, podpísanie zmluvy s Poštovou bankou, kde obe zúčastnené strany získali mnoho výhod. Poštová banka získala mnoho zákazníkov, ktorí poštu navštevovali a uvítali túto službu a taktiež priestory v sieti Slovenskej pošty a.s., ktoré sa zriadili priamo na prevádzkach väčších pôšt. Slovenská pošta a.s. získala taktiež nových zákazníkov a strategického partnera. Významnou udalosťou bolo podpísanie zmluvy s mobilným operátorom štvorka, čo prilákalo taktiež nových zákazníkov a začali chodiť na poštu so zámerom dobitia kreditu.

Slovenská pošta a.s. sa snaží zavádzať inovácie, ktoré majú zrýchliť dobu čakania na pošte, zabezpečiť väčšiu efektívnosť služieb a kvalitu poskytovaných služieb. Mnoho respondentov vívalo inovácie ale neboli stotožnení s tým, že Slovenská pošta a.s. ich dáva málo do povedia. Veľa inovácií ľudia ani nepoznali ale radi by sa o nich dozvedeli. Nevedeli ani, čo je služba BalíkoBox, kde si viete nechať uložiť svoju zásielku, pretože pošta podcenila schopnosť marketingu a propagácie svojich služieb. Pošta sa snažila pomocou inovácie prilákať aj zákazníkov, ktorí spadajú pod nižšiu vekovú kategóriu a z tohto dôvodu vymyslela aplikáciu Moja pohľadnica. Ľudia sú toho názoru, že keby Slovenská pošta a.s. investovala viac peňazí do propagácie, ľudia by sa o službách a produktoch viac dozvedeli a začali by ich viac využívať. Inovácie Slovenskej pošty a.s. majú veľký potenciál a ľudia k nim pristupujú veľmi kladne, len o nich treba dať viac vedieť.

5 Diskusia

V tejto časti je súhrnné zhrnutie informácií a výsledkov, ktoré sme prácou získali, skúmaním produktových inovácií v podnikoch Slovenská pošta a.s., Česká pošta s.p. a Austrian post. Na základe poznatkov, ktoré sme získali v teoretickej časti diplomovej práce budeme navrhovať opatrenia, ktorými môžeme zvýšiť efektívnosť a konkurencieschopnosť skúmaného podniku.

Slovenská pošta a.s. má veľký potenciál do budúca, pri zvyšovaní svojej efektívnosti. V práci sme si mohli všimnúť, že pošta v posledných rokoch inovuje veľa produktov a služieb, snaží sa taktiež vymýšľať nové produkty a služby, ktoré uľahčia prácu zamestnancom a ušetria čas zákazníkom. Slovenská pošta a.s. je stále monopolom na trhu, čo sa týka poštových služieb, ale má čoraz viac konkurentov z oblasti kuriérskych služieb. Preto by sme podniku navrhovali nasledujúce opatrenia, ktoré mu môžu pomôcť pri zvýšení konkurencieschopnosti. V našom prieskume znalostí zákazníkov so službami a inováciami, ktoré pošta v poslednom období zavádza sme zistili, že zákazníci a inováciách nevedia a sú málo informovaní aj o celkových službách pošty. Pre poštu by tento prieskum mohol byť menším signálom, z hľadiska orientácie nielen na zavádzanie neustálych zmien a inovácií, ale aj na marketingovú komunikáciu so svojimi, či už stálymi alebo potencionálnymi zákazníkmi, ktorým by sa tieto služby a produkty viac priblížili.

Česká pošta s.p. sa snaží, čo najviac vyhovieť zákazníkovi a zjednodušiť komunikáciu na pošte. Zavádza rôzne systémy a služby, ktoré pomáhajú uľahčiť posielanie zásielok. Česká pošta s.p. sa zameriava na príjem a výdaj zásielok aby bol pre zákazníka, čo najjednoduchší a to takým spôsobom, že vytvára špeciálne priehradky, vyvolávacie systémy obsahujú možnosť naskenovania vašich zásielok, kde si viete zistiť dostupnosť balíka a tiež má vytvorený e-podací hárok, v ktorom si viete vytvoriť adresný štítok a tým uľahčíte prácu zamestnankyniam a skrátime čas sebe. Česká pošta s.p. sa snaží myslieť aj na prírodu a nakupuje e-mobily, ktoré sú poháňané elektrickou energiou. Je to veľmi inovatívna pošta, ktorá dokáže konkurovať kuriérskym firmám.

Austrian post je spomedzi všetkých troch najmodernejšia pošta, kde sa cítite veľmi príjemne. Spôsob komunikácie je založený na osobnom styku, kde nepraktizujú vyvolávacie systémy. Austrian post je hlavne vo Viedni a okolitých mestách takmer na 100% „zelená“, čo znamená, že chráni prírodu ako sa len dá. Pre Rakúšanov je veľmi

dôležitá príroda, preto si zakladajú na tom, aby, čo najmenej zaťažovali životné prostredie. Vytvárajú tiež pomocou solárnych panelov, ktoré sú umiestnené na streche, prístrešky pre zvieratá. Sú veľmi ústretoví k svojim zákazníkom a snažia sa im poskytovať, čo najviac služieb na jednom mieste. Austrian post poskytuje veľa možností pre svojich Poštových partnerov a dáva im výborné podmienky na spoluprácu s nimi, preto je táto spolupráca v Rakúsku taká populárna a existuje už vyše 1000 takýchto partnerstiev. Austrian post sa snaží zavádzať stále novšie a modernejšie veci a po novom skúša prevádzanie poštových zásielok pomocou drónov.

5.1 Návrhy pre spoločnosť Slovenská pošta a.s.

V tejto časti sa budeme venovať návrhom, ktoré by som zaviedla aby sa efektivita Slovenskej pošty a.s. zvýšila. Efektivita je pre poštu veľmi dôležitá pretože Slovenská pošta a.s. ponúka poštové služby, pri ktorých väčšia efektívnosť znamená kvalitnejšie a rýchlejšie poskytované služby, tým pádom bude mať pošta viac spokojnejších zákazníkov.

Investícia, ktorá je podľa môjho názoru najnutnejšia je investícia do marketingu. Marketing a všeobecne propagácia výrobkov by Slovenskej pošte a.s. veľmi pomohla, pretože marketing je ten najlepší spôsob ako zaujať, čo najväčšie množstvo zákazníkov. Komunikácia je v dnešnej technologickej a modernej dobe veľmi dôležitá a pošta by si to mala začať uvedomovať. Pri zavedení inovácie by pošta mala spustiť reklamy, či už v televízií alebo na sociálnych sieťach, kde sa pohybuje čoraz viac ľudí a tým by mohla získať a nalákať na svoje nové ponúkané služby viac zákazníkov. Reklamy sú vhodné na oboznámenie zákazníka s danou inováciou a jej benefitmi, ktoré ponúka, pretože v dotazníku, ktorým sme skúmali ako zákazníci pošty vnímajú inovácie a či ich poznajú sme sa dozvedeli, že väčšina opýtaných ich nepozná alebo nepoužíva. Pre poštu by táto informácia mohla byť akýmsi prvotným zlomom na uvedomenie si, že nestačí len inovovať ale treba tiež vedieť ľudí oboznámiť s danými novinkami. Myslím si, žeby stačilo nakrútiť krátke a výstižné video, v ktorom by sa povedala hlavná podstata inovácie a nového produktu, no tá by musela byť najmä zaujímavá pre sledovateľa, aby si ju pozrel.

Vyvolávací systém Slovenskej pošty a.s. bol vymyslený na zrýchlenie efektivity a na zavedenie určitého poradia pri čakaní na priehradky. Tento systém však obsahuje viaceré nedokonalosti a nimi sú najmä to, že čísla, ktoré Vás majú upozorniť nato, či ste na rade alebo nie, nejdú za radom. Tieto čísla dostávajú rôznorodo, podľa toho akú službu ste si na danom systéme zvolili. Poštové služby majú vlastné čísla, balíky majú vlastné čísla,

služby obchodných partnerov a ostatné služby, ktoré pošta ponúka majú svoje vlastné poradia čísiel. Preto si môžete všimnúť, že čísla na obrazovke skáču a vy vlastne neviete kedy ste na rade. Taktiež zamestnanci pošty si môžu zvoliť, či príjmu ďalšieho zákazníka alebo ich nechajú čakať, čo sa predtým ako bol zavedený tento systém nemohlo stať pretože vy ste stáli v rade a zamestnanec bol nútený vás zobrať a vybaviť vašu objednávku. Navrhovala by som systém, v ktorom by ste mali jednotné poradie čísiel, ktoré idú zaradom a ľudia si tak budú vedieť odsledovať kedy približne budú na rade, aby si napríklad mohli ešte odbehnúť a neobmedzovať sa neustálym sledovaním obrazovky.

Vyvolávací systém by sa mohol taktiež obohatiť o novú funkciu, ktorá by slúžila na rýchlejšie prevzatie balíkov. Špeciálna priehradka by umožňovala ešte rýchlejšie prevzatie Vašich zásielok. Pre poštu by to mohlo byť ďalšie efektívne zrýchlenie, pretože priehradka by bola zameraná na jednu službu. Priehradkové zamestnankyne by nemuseli vstávať od priehradky a hľadať vaše zásielky, pretože vy by ste boli vybavení pri tejto špeciálnej priehradke. Efektívne by to bolo pre zákazníkov a tiež pre zamestnankyne, ktorým by ubudla jedna z mnoho funkcií, ktoré na pošte zastávajú.

Pre Slovenskú poštu a.s. by mohol byť ako vzor Austrian post, ktorá postupne vymieňa svoje vozidlá za e-mobily, ktoré sú šetrné k prírode a ušetrili by pošte mnoho výdavkov na palivo. Slovenská pošta a.s. zavádza trochu ekologickejšiu variantu a ním je CNG a LPG palivo, no stále to nie je na takej úrovni, pri ktorej by bola záťaž na prostredie minimálna. Pošta by si mohla zaviesť solárne palivo, pri ktorom zavádzaní by im pomohol štát aj formou rôznych dotácií. Pošta by si tak vedela vyrobiť energiu pre svoje potreby v budovách, ale taktiež vyrobiť energiu pre svoje e-mobily. Na streche budovy by zriadila solárne panely, ktoré by mohli byť obohatené aj o zeleň a ňou by dala domov napríklad aj vtáctvu alebo včelám a tým by si vytvorila imidž Environmentálnej firmy.

Podací lístok v papierovej forme je ďalšia vec, ktorá na pošte stále funguje, no je to dosť zdĺhavý proces. Ak si tento podací lístok nevyplníte doma, na stránke pošty a nevytlačíte, tak musíte prísť na poštu, vypísať lístok, dať lístok priehradkovej zamestnankyni, ktorá údaje následne znovu prepíše do systému. Môj návrh je o vytvorení úplne nového stroja, ktorý by bol k dispozícii na pošte, kde si zásielku podáte rovno na pošte. Stroj by obsahoval len jednu funkciu, ktorou by bolo vyplnenie podacieho hárku, v elektronickej forme a následnom vytlačení adresného štítka. Týmto strojom by sa ušetrilo veľa času, pretože priehradková zamestnankyňa by nemusela Vaše údaje znovu prepisovať do systému, ale stačilo by už tento adresný štítok naskenovať, zaplatiť a zásielka by bola vybavená.

Záver

Produkt a poskytovaná služba je najdôležitejším faktorom pri budovaní úspešnosti podniku. Podnik je neustále ovplyvňovaný konkurenciou, rastúcim a meniacim sa trhom, preto je nútený si udržať konkurencieschopnosť, či už vnútornú v rámci svojich obchodných partnerov, ale aj vonkajšiu, čo sa týka svojich prevádzok po celom Slovensku. Musí sa snažiť udržiavať ponúkané služby a produkty v požadovanej kvalite, aby príjem a výdaj zásielok každým rokom rástol. Zvyšovanie výnosov je hlavným kritériom podniku, z dôvodu vyčlenenia väčšieho množstva finančných prostriedkov na produktové inovácie a skvalitnenie služieb pri daných nákladoch. Podnik Slovenská pošta a.s. získaval finančné prostriedky od svojich zákazníkov za poskytované služby, ale taktiež od svojich odberateľov a spoločníkov akými sú Poštová banka a mobilný operátor 4-ka.

V dnešnej dobe sa stáva nakupovanie cez internet, čoraz väčším trendom, preto musí pošta vhodne reagovať na meniace sa potreby a preorientovať sa na väčšieho poskytovateľa kuriérskych služieb. Ľudia sa stávajú čoraz viac pohodlnejšími, radšej si nakúpia cez internet a nechajú si dané produkty doručiť domov. Čoraz väčšiu obľubu majú kuriérske služby vo firmách, kde si firma za tieto služby zaplatí, pretože pre firmu to je pohodlnejšie, časovo menej náročné a v konečnom dôsledku sa nemusí starať a prevziať zodpovednosť za včasné doručenie svojich zásielok.

Cieľom našej diplomovej práce bolo zhodnotenie zavádzaných produktových inovácií na trhoch EÚ v porovnaní so Slovenským trhom. Medzi naše skúmané podniky patrili Slovenská pošta a.s., Česká pošta s.p. a Austrian post V daných podnikoch sme skúmali produktové inovácie za obdobie rokov 2014-2019.

Na základe teoretických poznatkov, ktoré sme v práci spomenuli, navrhli sme nové opatrenia a odporúčania, ktoré by mohla Slovenská pošta a.s. v ďalších rokoch aplikovať, aby si tak mohla zvýšiť svoju konkurencieschopnosť na trhu.

Zoznam použitej literatúry

1. ADAMSON, Allen. *Brand Simple*. 1. vyd. Bratislava : Eastone Books, 2006. 212 s. ISBN 978-80-8109-175-9.
2. CSIKÓSOVÁ, Adriana - WEISS, Erik. *Prieskum trhu a marketing*. 3.vyd. Košice : Technical University Košice, 2008. 92 s. ISBN 978-80-8073-971-3.
3. ČIMO, Jozef - MARIAŠ, Miroslav. *Inovačný manažment*. Bratislava : GEOPARNAS, 2006. 219 s. ISBN 80-969-557-8.
4. ČIMO, Jozef a kol. *Inovácie marketingových činností*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2009. 250 s. ISBN 978-80-225-2814-6.
5. ČIMO, Jozef. *Inovačný manažment*. Bratislava : Ekonóm, 2010. 225 s. ISBN 9788022530576.
6. DRUCKER, Peter, Ferdinand. *Inovace a podnikavost : Praxe a principy*. Praha : Management Press, 1993. 674 s. ISBN 80-85603-29-2.
7. DVOŘÁK, Jiří a kol. *Management inovací*. Praha : Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2006. 246 s. ISBN 80-86847-18-7.
8. GERVAIS, Michel - KITA, Jaroslav - VOLOŠIN, Martin. *Stratégia podniku : Cesty zvyšovania jeho pružnosti a rekreačnej schopnosti*. 1. vyd. Prešov : MANACON, 1999. 218 s. ISBN 80-85668-90-4.
9. KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástroju ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 80-8179-882-7.
10. KOTLER, Philip – TRIAS DE BES, Fernando. *Inovativní marketing : Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníku*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 199 s. ISBN 80-247-0921-X.
11. KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 4.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
12. KOVÁČ, Milan. *Inovácie a technická tvorivosť*. Košice : TU Košice. 2002, 154 s. ISBN 80-7165-69-1.
13. KOVÁČ, Milan. *Tvorba riadenie inovácií*. Košice : Technická Univerzita Košice, 2011. 254 s. ISBN 978-80-553-0824-1.
14. KUBIČKOVÁ, Viera – BENEŠOVÁ, Dana. *Inovácie v službách*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2007. 280 s. ISBN 978-80-225-2365-3.

15. LASHINSKY, Adam. *Inside Apple*. 1. vyd. Bratislava : Eastone Books, 2012. 195 s. ISBN 978-80-8109-215-2.
16. LUKNIČ, Arnold, Steve. *Manažment kreativity a inovácií*. Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, 2008. 208 s. ISBN 978-80-223-2452-6.
17. MOLNÁR, Pavol - DUPAL, Andrej. *Manažment inovácií podniku*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2002. 170 s. ISBN 80-225-1642-2.
18. PITRA, Zbyněk. *Management inovačných aktivít*. Praha : Professional Publishing, 2006, 438 s. ISBN 978-80-869-4610-8.
19. PITRA, Zbyněk. *Inovační strategie*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. 177 s. ISBN 80-7169-461-4.
20. GUBOVÁ, Klaudia. *Manažment inovácií v podniku*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2016. 121 s. ISBN 978-80-225-4374-3.
21. SKOKAN, Karel. *Konkurenceschopnosť, inovácie a klastry v regionálnom rozvoji*. Ostrava : Repronis, 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6.
22. ŠEVEJDA, Pavel a kol. *Inovační podnikání*. 1. vyd. Praha : Asociace inovačního podnikání ČR, 2007. 345 s. ISBN 80-9031-536-4.
23. TIDD, Joe a kol. *Řízení inovací : Zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno : Computer Press, 2007. 548 s. ISBN 978-80-251-1466-7.
24. TUREKOVÁ, Helena - MIČIETA, Branislav. *Inovačný manažment – východiská, overené postupy, odporúčania*. Žilina : EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2003. 169 s. ISBN 80-8070-055-9.
25. VALENTA, František. *Inovace v manažérskej praxi*. 1. vyd. Praha : Velryba, 2001. 151 s. ISBN 80-858-6011-2.
26. XU, Q a kol. *Total Innovation Management: A novel paradigm of innovation management in the 21st century*. In: *Journal of Technology Transfer : China : Zhejiang University Press Vol. 32, 3. november 2006*. China: Springer. p. 1-2, 9-25. DOI 10.1007/s10961-006-9007-x.
27. ZAJKO, Marián a kol. *Riadenie malých a stredných podnikov*. Bratislava : Slovenská technická univerzita v Bratislave, 2010. 277 s. ISBN 978-80-227-3344-1.
28. ZAUŠKOVÁ, Anna - MADLEŇÁK, Adam. *Otvorené inovácie*. Trnava : Fakulta sv. Cyrila a Metóda, 2012. 143 s. ISBN 978-83-7729-188-7.

Elektronické zdroje:

1. Austrian post. [elektronický zdroj]. 2019. [cit. 10.2.2019]. Dostupné na: <https://www.post.at/en/>.
2. BISMES. *Podpora inovácií v slovenských malých a stredných podnikoch*. [elektronický zdroj]. 2007. [cit. 2018-14-9-]. Dostupné na: <http://www.euractiv.sk/podporainovacii/>.
3. Česká pošta. [elektronický zdroj]. 2019. [cit. 13.2.2019]. Dostupné na: <https://www.ceskaposta.cz/index>.
4. Česká pošta. *Nové vyvolávací systémy České pošty*. 2019. [elektronický zdroj]. 2019. [cit. 4.2.2019]. Dostupné na: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby/ostatni-sluzby/nove-vyvolavaci-systemy-ceske-posty>.
5. Eurostat. *Innovation statistics*. [elektronický zdroj]. 2016. [cit. 2018-4-10]. Dostupné na: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Innovation_statistics&oldid=332791.
6. EVANGELISTA, Rinaldo - SAVONA Maria. *Innovation, employment and skills in service: Firm and sectoral evidence*. [elektronický zdroj]. The Netherlands : Eindhoven Center for Innovation Studies, 2003. s. 449-474. [citované 2018-24-11] Paper presented to the ECIS: Conference The Future of Innovation Studies. Dostupné na: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.534.3539&rep=rep1&type=pdf>.
7. FIĽA, Milan - KUČERA, Jozef. *Súčasný stav inovačnej výkonnosti Slovenska a slovenských MSP*. In : Produktivita a inovácie, [elektronický zdroj]. 2.vyd. 2015, ISSN 1335-5961, s. 25-30. [cit. 2018-12-08]. Dostupné na: <http://www.ceitgroup.eu/index.php/casopis-proin/archiv-proin>.
8. Gašparíková. *Inovácie a ich zázemie*. [elektronický zdroj]. 2010. [cit. 2018-13-8]. Dostupné na: https://www.euba.sk/department-for-research-and-doctoral-studies/economic-review/preview-file/er3_2010_Gasparikova-9858.pdf.
9. JANOVIČÍK, Michal a kol. *Metodika hodnotenia inovačnej výkonnosti podnikov*. [elektronický zdroj]. Výskumná štúdia SLCP. [cit. 2018-26-9] Dostupné na: <http://www.slcp.sk/index.php/sk/inovacie/znalosti-o-inovaciach/296-rizikoinovacii>.
10. KERULOVÁ, Lýdia. *Inovačný manažment v procesoch podnikoch*. [elektronický zdroj]. Košice : Sjf TU Košice, 2013. [cit. 2018-25-9]. Dostupné na:

Prílohy

Príloha A CD médium- diplomová práca v elektronickej podobe