

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102002/I/2023/36145173625711620

RIADENIE A MODEL TVORBY INOVAČNÝCH
PROCESOV V KONKRÉTNOM PODNIKU

Diplomová práca

2023

Bc. Anastasiia Ferents

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

RIADENIE A MODEL TVORBY INOVAČNÝCH PROCESOV
V KONKRÉTNOM PODNIKU

Diplomová práca

Študijný program: marketingový a obchodný manažment

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: katedra marketingu

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

Bratislava 2023

Bc. Anastasiia Ferents

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som záverečnú prácu vypracovala samostatne na základe svojich vedomostí s využitím informačných zdrojov uvedených v zozname bibliografických odkazov.

Bratislava

.....
Bc. Anastasiia Ferents.

Pod'akovanie

Chcela by som sa takýmto spôsobom poďakovať svojmu školiteľovi, prof. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD. za ochotu a pomoc pri napísaní tejto práce, za jeho trpezlivosť, venovaný čas a cenné rady.

ABSTRAKT

FERENTS, Anastasiia: *Riadenie a model tvorby inovačných procesov v konkrétnom podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. – Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, 68 s.

Úlohou diplomovej práce boli systematizácia znalostí v oblasti inovácií a zaoberanie sa tvorbou inovačných procesov vo vybranej firme. Prvá podstatná kapitola tejto práce vymedzuje dôležité pojmy o inováciách, ich procesoch, charakteristikách a príležitostiach. Druhá kapitola je venovaná podstatným cieľom práce. V tretej kapitole hovoríme o metodike práce a rozhodli sme sa riešiť ciele práce pomocou dotazníkového prieskumu. Predposledná kapitola obsahuje popis zvolenej spoločnosti a analyzovanie dotazníka. Ten bol vytvorený pre zistenie hodnotenia respondentmi všetkých vekových kategórií, taktiež produkcii danej firmy a ich správanie v prípade niektorých zmien. A posledná, piata kapitola je o diskusii na túto tému, o odporúčaníach a návrhoch pri tvorbe inovačných procesov.

Kľúčové slová:

Inovácie. Inovačné procesy. Riadenie inovačných procesov. Model tvorby inovačných procesov. Inovačný manažment.

ABSTRACT

FERENTS, Anastasiia: *Management and model of creating innovation processes in a particular company*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Marketing. – Thesis supervisor: prof. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD. – Bratislava: OF EU, 2022, 68 p.

The task of the thesis was the systematization of knowledge in the field of innovation and dealing with the creation of innovation processes in the selected company. The first substantial chapter of this work defines important terms about innovations, their processes, characteristics and opportunities. The second chapter is dedicated to the main objectives of the work. In the third chapter we talk about the methodology of the work and we decided to solve the objectives of the work using a questionnaire survey. The penultimate chapter contains a description of the chosen company and analyzing the questionnaire. It was created to find out the evaluation by respondents of all age categories. productions of the given company and their behavior in case of some changes. And the last, fifth chapter is about discussions on this topic, recommendations and proposals in the creation of innovation processes.

Key words:

Innovations. Innovation processes. Management of innovation processes. Model of creating innovation processes. Innovation management.

OBSAH

ÚVOD	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1 Inovácie a inovačný manažment.....	10
1.2 Riadenie inovácií.....	13
1.3 Prínosy a nevýhody inovácie	15
1.4 Inovácie a konkurenčná výhoda	16
1.5 Inovačné príležitosti.....	17
1.6 Inovačný proces	19
1.7 Modely inovačných procesov a ich vývoj	22
1.8 Inovácie na Slovensku a v zahraničí.....	26
2 Cieľ práce.....	30
3 Metodika práce a metódy skúmania	31
4 Výsledky práce	32
4.1 Popis spoločnosti	32
4.1.1 Organizačná štruktúra spoločnosti Roshen.....	33
4.1.2 Výrobky spoločnosti Roshen	34
4.1.3 Konkurencia	35
4.1.4 Finančné výkazy spoločnosti	37
4.1.5 SWOT analýza	38
4.1.6 Ako Roshen funguje teraz.....	40
4.2 Základné charakteristiky respondentov	42
5 Diskusia	54
ZÁVER	59
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV	61
PRÍLOHY	64

ZOZNAM SKRATIEK A ZNAČIEK

BPR	business process re-engineering
CAF	Common Assessment Framework
CIA	competitive innovation advantage
Č.	číslo
DMAIC	define, measure, analyze, improve and control
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIS	European Innovation Scoreboard
EŠIF	Europské štrukturálne a investičné fondy
EÚ	Európska únia
GII	Global Innovation Index
Kol.	kolektív
MPR II	Manufacturing resource planning
MSP	malé a stredné podniky
Napr.	Napríklad
NBU	Národná Banka Ukrajiny
OECD	the Organization for Economic Co-operation and Development
PDCA	Plan-Do-Check-Act
Pod.	podobne
R&D	Research and Development
RDPU	Register Daňových Plateľov Ukrajiny
SBA	Slovak Business Agency
SIEA	Slovak Innovation and Energy Agency
SR	Slovenská republika
TASR	Tlačová agentúra Slovenskej republiky
TQM	Total Quality Management
T.j.	to jest
TRIZ	the Theory of Inventive Problem Solving
Tzv.	takzvaný
UOT	University of Toronto
Vs.	versus
WIPO	World Intellectual Property Organization

ÚVOD

V dnešnej dobe sa inovácie považujú za veľmi dôležitú tému, pretože sú základným nástrojom, ktorý pomáha dosahovať konkurenčnú výhodu oproti iným firmám. Úspešné podniky už dávno vedia, že nestačí iba vyrábať kvalitné produkty, ale je potrebné sa neustále zlepšovať a rozvíjať so zreteľom na budúce fungovanie. Mnohé spoločnosti preto použitím rôznych technológií minimalizujú svoje náklady a zabezpečujú kompletne cielené riadenie inovačných procesov. Inovácie sú tzv. kľúčom k úspešnému fungovaniu podniku aj celého hospodárstva.

A keď sa na prvý pohľad zdá, že inovácie môžu silno ovplyvňovať iba podniky, realita je úplne iná. Inovačné procesy značnou mierou menia metódy vzdelania, trávenie voľného času, športové aktivity a dokonca celý náš život. Veľmi často pomáhajú šetriť náš čas a zásadne nám uľahčujú rôzne úlohy.

Základnou úlohou tejto diplomovej práce je zistiť súčasné trendy v inovačných procesoch a načrtnúť možné spôsoby ich zavedenia do konkrétneho podniku.

Táto práca bude pozostávať z troch hlavných častí, medzi ktoré patria: vymedzenie teoretického východiska, analyzovanie predmetu skúšania a návrhový súhrn. V prvej časti bude popísaný pojem inovácie, ich riadenie a klasifikácia, inovačný manažment, inovačný proces a konkurenčná výhoda. Neskôr prejdeme k analýze modelu riadenia inovácií vybraného podniku a napokon k načrtnutiu metód pre rozvoj či zmenu súčasne zavedených riešení.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

Každý z nás stále častejšie používa termín inovácie. V ekonomike, kultúrnych postupoch, alebo aj verejnom živote. Je to globálny trend. Ide o inováciu, ktorú dnes definujú ako faktor, ktorý ovplyvňuje nielen úspech samotnej organizácie, ale aj všeobecný sociálno-ekonomický rozvoj krajín.

V prvej časti tejto diplomovej práce sa budeme venovať problematike inovácií a iným dôležitým procesom, určeným na zlepšenie ekonomickej situácie podnikov. Táto téma je významná pre všetky spoločnosti tak v rámci Slovenskej Republiky, ako aj zahraničia. Prvotne bude naša pozornosť venovaná základným pojmom a klasifikáciám, procesom a príležitostiam.

1.1 Inovácie a inovačný manažment

Tento pojem je prevzatý z latinského „innovatio“, čo znamená obnovu, obnovenie. Dnes sa pod týmto pojmom rozumie zavedenie nového, alebo výrazne zdokonaleného výrobku, služby, či procesu na trh, alebo v rámci podniku (Spišáková 2008).

Schumpeter (1987), ako fundátor novodobej teórie inovácii, v roku 1911 písal o inovácii ako o kombinácii vývojových zmien, čo môžeme chápať ako procesy v uzavretom celku a prekračovanie hraníc oddelených systémov. Zároveň tvrdil, že inováciou je len prvé predstavenie:

- nových procesov výroby, techniky a marketingového zabezpečenia,
- uvedenie nových produktov alebo pridanie rozšírených vlastností už existujúcim výrobkom,
- spotreba nových látok a surovín,
- organizačných zmien vo výrobe, predaji alebo distribúcii,
- zmena štruktúry trhu.

V časoch minulého storočia, v kontexte technologickej revolúcie, bolo vecné, najčastejšie členenie inovácií na výrobkové (nové výrobky, nové konštrukčné koncepcie zdokonaľovanie existujúcich) a procesné (t. j. technologické – zníženie spotreby, nákladov, nepodarkovosti, pracovných podmienok a pod.) (Molnár a Dupaľ 2005).

V súčasnosti, pri rovnako významnom postavení služieb a vyrobených statkov, kedy je dôležité čo, ale aj ako poskytnúť konečnému spotrebiteľovi, sa prispôbili aj najvýznamnejšie typy inovácií, ktorými sú:

- 1) produktové inovácie – ich primárnou úlohou je povzbudiť záujem konzumentov a podporiť predaj, s cieľom na uspokojenie existujúcich a predvídaných potrieb zákazníka. Pre tento typ je charakteristickým snaha o zníženie prevádzkových nákladov, zmena značky a obalu, orientácia na komfort zákazníkov, nové služby v sa service, jednoduchosť výroby a vylepšenie dizajnu.
- 2) manažérske inovácie – sú cieľené na maximalizáciu efektivity činností manažéra. Inovácia je zameraná smerom do vnútra organizácie, a to konkrétne na procesy uskutočňujúce sa v priebehu produkčného systému (Vlček 2002).

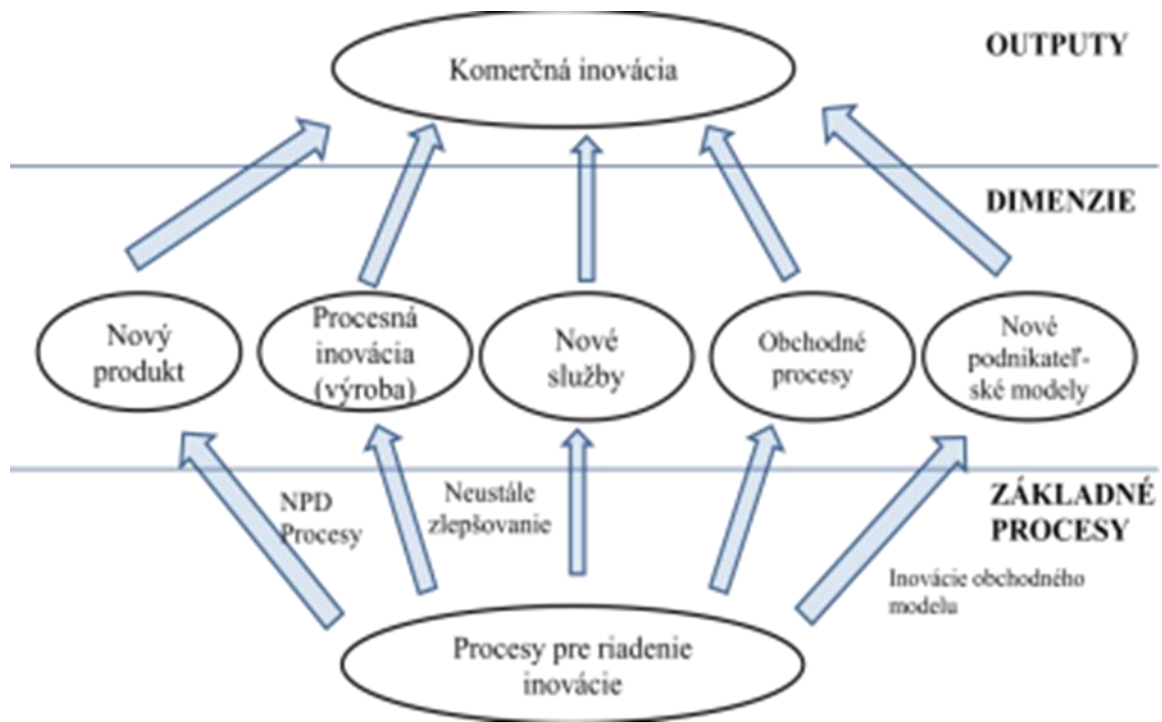
OECD (2010) definuje inováciu ako implementáciu nového alebo značne vylepšeného produktu (tovaru alebo služby), alebo procesu, novej marketingovej metódy, alebo novej organizačnej metódy v podnikateľských praktikách, pracoviska organizácie, alebo externých vzťahov. Definícia zároveň naznačuje existenciu uvedených rozlíšených druhov inovácií a identifikuje rolu podnikových procesov a externých partnerov.

Užšie vymedzenie pojmu inovácia uvádza Garud et al., (2008), kde ju definuje už predovšetkým ako vynájdenie, rozvoj a implementáciu nových ideí ľuďmi v rámci kontextu konkrétnej organizácie.

Ende (2021) vo svojej publikácii pod pojmom inovácia uvádza kreovanie a rozvoj nových produktov, služieb, podnikateľských modelov alebo procesov v spoločnostiach, alebo iných organizáciách, pričom sa inovácie môžu týkať aj primárneho modelu nových podnikov, ktoré nemusia byť vždy založené na vynáleze predmetu podnikania.

Dodgson, Gann a Phillips (2014) sa vo svojej publikácii stotožňujú s definíciou inovácie ako úspešnej implikácie nových ideí, pričom pozerajú na daný pojem ako na výstup, avšak aj ako na proces, keďže úspešné dosiahnutie inovácie spočíva v úspešnej aplikácii nových nápadov, ktoré vyplývajú z organizačných procesov, kombinujúc rôzne zdroje (ľudské, znalostné, finančné, technologické, fyzické, zručnostné). Cieľom zavedenia inovácie je produkovať výsledok pozitívneho charakteru pre organizáciu, zamestnancov, zákazníkov, klientov a partnerov (ako rast, profit, udržateľnosť a istotu pracovného miesta, lepšie a lacnejšie produkty,...)

Goffin a Mitchell (2017) upozorňujú, že v sektore služieb môžu byť inovácie referované ako produktový servis alebo to, ako je produkt doručovaný (prezentovaný). Len vedúce spoločnosti majú oddelenia sústredia sa na riadenie inovácie.



Obrázok č. 1 Dimenzie inovácie vo výrobnej spoločnosti
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Goffin a Mitchell. *Innovation Management: Effective Strategy & implementation*. 2016)

Spišáková (2008) podľa radu literárnych prameňov sprehl'adňuje typy inovácií na:

- produktové inovácie – vývoj a predstavenie nového alebo vylepšeného produktu,
- procesné inovácie – vývoj nového výrobného procesu,
- organizačné inovácie – nová kapitálová divízia, nový spôsob interného komunikačného systému, nové účtovné procedúry,
- marketingové inovácie – nové finančné opatrenia, nový prístup k predaju napr. priamy marketing a pod.

Trott (2008) pridáva k uvedeným aj:

- inovácie v manažmente – napr. TQM systém, BPR (business process re-engineering), SAPR3,
- inovácie v produkcii (ako procese) – kruhy kvality, just-in-time, nový plánovací systém produkcie, MRP II, nový inšpekčný systém,

- servisné inovácie – internetovo založené finančné služby,

Dodgson, Gann a Phillips (2014) rozlišujú inovácie podľa ich pozície v kontinuu na:

- inkrementálne – postupné, prírastkové – objavujú sa na zabehnutých trhoch, technológiách a spôsoboch fungovania organizácie v rámci existujúcich, alebo blízkych aktivít, majú podobu renovácie existujúcich produktov a procesov a sú najbežnejšou formou inovácie,
- zásadné – rozvíjajú na základe existujúcich aktivít, rozširujú a diverzifikujú objekt inovácie do nových oblastí,
- radikálne – sú zriedkavé, zahrňujú prelom alebo objav v rámci trhu, technológií, a postupov, ktoré sú značne rozdielne od zabehnutých procesov v organizácii. Z pohľadu trhu ide o nové trhy alebo nových zákazníkov.

Narayanan a O'Connorovej (2010), ktorí definujú inováciu ako nový nápad, metódu, proces, alebo zariadenie, ktoré generuje vyššiu úroveň výkonu pre osvojiteľa, uvádzajú nasledovné dvojice typov inovácií:

- produkt/služba vs. proces,
- radikálna vs. inkrementálna,
- technologická vs. administratívna,
- architektonická vs. modulárna,
- rušivá vs. udržiavacia.

V literatúre sa vyskytuje rad rôznych ďalších inovácií. Patrí sem napríklad aj Frugal inovácia, ktorej korene možno nájsť v Indii z pojmu „Jugaad“, čo znamená improvizovaná oprava alebo šikovné riešenie. V praxi znamená vykonať či vytvoriť viac z menej, pričom sa uvažuje ako o odstránení nadbytočných nákladov, tak aj o spojení so sociálnymi inováciami (vývoj nových nápadov, služieb a modelov na lepšie a efektívnejšie riadenie sociálnych otázok). Vyskytuje sa najmä na rozvíjajúcich trhoch a ich cieľom je obísť obmedzenia v zdrojoch a inovovať, vyvíjať a poskytovať produkty a služby spotrebiteľom s nízkym príjmom a nízkou kúpnu silou (Le Bas 2016).

1.2 Riadenie inovácií

Odbor inovačného manažmentu nachádza svoj pôvod vo výskumných a vývojových kontextoch priemyselných spoločností, avšak v súčasnosti sa rozšíril do všetkých druhov

firiem, vrátane služieb, ako aj vládnych a neziskových agentúr, pričom stále predstavuje nové a neprebádané vody. Inovácie a rozvoj nových podnikateľských stratégií zahŕňajú tvorbu nových produktov alebo služieb pre zákazníkov, vytvorenie nových trhov, pričom stále častejšie aj tvorbu nových podnikateľských modelov (Ende 2021).

Inovácie a rozvoj nových podnikateľských stratégií môžu byť vykonávané separátnymi oddeleniami alebo len jediným manažérom inovácií. Ich zdrojom však môžu byť aj pracovníci iných oddelení, napr. ako je marketing, manažment produktu alebo výskumne orientovanom prostredí. Uvedené pojmy by sa však nemali zamieňať s R&D (Research and Development), ktorý sa sústreďí na technologický rozvoj a postupné kreovanie nových produktov, naproti inovačnému manažmentu, ktorý ako bolo uvedené vyššie, tvorí nové produkty a služby, trhy a podnikateľské modely (Trott 2008).

Primárnym prvkom inovačného manažmentu podľa Dodgson, Gann a Phillips (2014) je čas, z dôvodu, že náklady sa prejavujú okamžite, avšak návratnosť je badateľná až v dlhšom časovom horizonte, pričom má schopnosť vytvoriť neoceniteľné hodnoty a často aj nepredstaviteľné v čase vynaloženia investície.

Podľa Narayana a O'Connorovej (2010) sa môžu zdroje inovácií nachádzať tak na strane zásobovania, kde ústredným pojmom je sústredenie na produkt alebo službu, ktoré sú firmy ochotné ponúknuť, alebo na strane dopytu, kde sa pozornosť sústreďí na odhalené preferencie pre určitú kombináciu atribútov.

Manažment inovácií zahŕňa metódy pre riadenie spolu s analytickými technikami, úzko súvisí s riadením kvality, preto nachádza zhodu v časti metód a vzájomne sa tieto uvedené oblasti prekrývajú a dopĺňajú. Medzi konkrétne moderné metódy riadenia inovácií zaradzujú: Blue Ocean Strategy, Common Assessment Framework (CAF), DMAIC – cyklus zlepšovania, Demingov cyklus (PDCA), EFQM Excellence Model, Kaizen, Krúžky kvality, Open Innovation, Six Sigma, TRIZ, TQM, User Centered Design a pod. (Drucker 2012).

Za účelom dosiahnutia úspešnej realizácie inovácie je v rámci podniku nevyhnutné mať znalosti o správaní a potrebách svojich zákazníkov, kdežto aj pri naplnení toho úspech nie je zaručený, ak sa v danom podniku vyskytuje absencia ochoty a schopnosti efektívnej reakcie na zmeny. Pre umožnenie zamerania sa podniku na rast a inovácie existuje vymedzenie 4 východiskových zásad, ktorými sú:

- a) strategické zacielenie podniku;
- b) modelovanie efektívnych štruktúr a systémov;

- c) kumulácia a prehľbovanie poznatkov o trhu;
- d) kreovanie adekvátnych rámcových predpokladov ako podniková kultúra (Kislingerová a kol. 2008).

Samotný podnik podľa Frankovej (2001) potrebuje pre kreovanie konkurenčnej inovácie dominujúcej v spoločnosti kladúcej dôraz na inteligentný charakter fungovania tej ktorej organizačnej jednotky okrem elementárnych činiteľov ako je tvorivosť, prispôsobivosť, skvalitňovanie schopností a učenia, aj aspekty ako – kreovanie dojmu nevyhnutnosti a naliehavosti, postavenie zákazníka do centra pozornosti vo všetkých úrovniach organizácie, vstrebať výzvy, vytýčiť jednoznačné parciálne ciele rozvoja a spôsob posudzovania možných eventualít.

1.3 Prínosy a nevýhody inovácie

Zvolená stratégia inovácií, ich vývoja, zavádzania a využívania, predstavuje špecifickú podobu spôsobu vzájomnej diferenciácie podnikateľských subjektov, ako uvádza Kislingerová a kol. (2008), pričom zároveň definujú 3 primárne druhy výhod, ktoré majú v danom procese svoj pôvod, a to sú:

- inovácia predpokladá dlhodobejšie fungujúce základy konkurenčnej výhody, kde prvenstvo umožňuje dosiahnutie značného zisku, pričom pri predstavení prevratnej technológie tým dosiahne až možnosť zlikvidovať výhody konkurenčných podnikateľských subjektov;
- nutnosť, pri ktorej nie je možné opomenúť komplexný prístup, kde sa inovácie neustreľujú len v technologickej oblasti. Aj dosiaľ nepoznané metódy a spôsoby podnikateľskej činnosti sa môžu stať len ťažko napodobiteľnou výhodou oproti konkurencii;
- prevažným sklonom k inováciám vo väčšej miere disponujú zamestnanci, manažéri a vlastníci MSP.

Ako uvádza Európska centrálna banka (2017) inovácia, ako hnacia sila ekonomického progresu, je zdrojom prínosu nie len pre podniky a spotrebiteľov, ale rovnako aj pre celý komplex hospodárstva. Tým je definovaná ich primárna výhoda, ktorou je kreovanie rastu v hospodárstve, čo vzniká v dôsledku možnosti efektívnejšej produktivity pri ich aplikácii. So zvyšujúcou sa mierou úrovne dosahovanej produktivity rastú aj dôchodky obyvateľstva, čím by to malo viesť k jeho rozsiahlejšej kúpnej sile. Z pohľadu producentov naopak nastáva rast výnosovej úrovne, čo môže umožňovať s podporovať ochotu k investovaniu

a v konečnom dôsledku aj zamestnávaníu väčšieho počtu ľudí. V stave plného rozvoja inovácie uplatňovania v ekonomike ako celku sa výhody dosahujú naplno, teda zo zavedenia danej inovácie ťažia podniky v rôznych sektoroch, a to bez ohľadu na ich smerovanie alebo veľkosť. Tento finálny proces je v odbornej literatúre označovaný ako difúzia inovácie.

Keďže zavádzanie nových prvkov, či už vo forme primárneho podnikateľského podnetu alebo inovácie v zabehnutom podniku, so sebou vždy nesie určitú mieru rizika, čím vzniká potreba analyzovať myšlienku k inovácii, vo vzťahu k existujúcej ale aj potenciálnej konkurencii, v zmysle fungovania trhovej ekonomiky. Primárnou nevýhodou inovácií je teda existencia uvedeného druhu rizika, čo sa následne v prípade neúspechu spája s nevyhnutnosťou schopnosti pokryť straty, ktoré sú s tým spojené. Ďalšie nevýhody sa spájajú s jednotlivými inovačnými stratégiami a ich zavádzaním (Drucker 2012).

Malé a stredné podniky v prípade ochoty k inovácii a jej zavádzania musia v mnohých prípadoch zápasiť s nedostatkom voľných finančných prostriedkov pre uskutočnenie inovácie a znášanie vyššie spomenutej miery rizika, čím potrebujú vo väčšej miere pomoc v tejto oblasti (TASR 2019).

1.4 Inovácie a konkurenčná výhoda

Schopnosť zmeny, adaptácie na neustále sa meniace okolnosti a prehľad v širších ekonomických a spoločenských zmenách vystupujú v živote podnikateľských jednotiek ako absolútna nevyhnutnosť. Bez inovácií firmy podstupujú značné riziko ich zániku a zmiznutia z podnikateľského trhu v krátkom či strednom časovom horizonte. Ani sústredenie sa na ne však nie je zárukou úspechu, pre vysoký stupeň neistoty v ich charaktere a aplikácii. Vhodný inovačný manažment sa preto vyznačuje zvyšovaním šance na úspech, preto predstavuje kľúčovú schopnosť v novodobom podnikateľskom prostredí (Ende 2021).

Predovšetkým moderné prístupy stavajú práve inovácie do pozície zdroja výhody v konkurenčnom trhovom boji. Dôraz sa nekladie len hľadanie prevratných a dosiaľ nepoznaných riešení a príležitostí produktov a výroby, výnimkou nie sú ani oblasti ako financie, ekonomika, politika a iné (Kislingerová a kol. 2008)

Trommsdorff a Steinhoff (2009) pomenovávajú prevažujúci faktor úspechu na trhu ako relevantnú výhodu výrobku z pohľadu zákazníka, pod čím rozumejú inováciami kreované výhody, v americkej literatúre označované ako CIA (competitive innovation advantage). Tie sú za každých okolností sprevádzané 5 obligátnymi požiadavkami na fungovanie:

- 1) účinok inovácie pôsobí na budúceho spotrebiteľa ako rozhodujúci pre uskutočnenie nákupu a je považovaná za zásadne významnejší pre zákazníka oproti konkurencii;
- 2) keďže je zameraná z pohľadu konečného spotrebiteľa, musí jej predchádzať prieskum trhu inteligentného charakteru;
- 3) vhodný a primeraný zvolený spôsob komunikácie pre spotrebiteľa u úžitku inovácie;
- 4) nie je možná jednoduchá imitácia konkurenciou;
- 5) konečná inovácia je pre okolie takmer neeliminovateľná.

V literatúre sa pre porovnanie inovačnej výkonnosti, s cieľom skúmania efektivity a úspešnosti pri zavádzaní zmien v podobe inovácií za účelom zlepšovania východiskovej trhovej pozície, používajú nasledovné nástroje merania výkonnosti inovácií:

- Balanced score card;
- Audit v konkurencieschopnosti podniku;
- aplikačné postupy poradenských firiem;
- hodnotenie vyvinuté na základe miery spolupráce univerzita – programy EÚ;
- metodika inovačných charakteristík vytvorená OECD (Kováč a Sbadka 2003).

1.5 Inovačné príležitosti

Trendy v inováciách v súčasnosti sú spojené predovšetkým s internetom, kde sa postupne rozvíjajú, napredujú a formujú novú priemyselnú éru. Zo svetového pohľadu, ale najmä zo Slovenska, ide o 5G siete, Internet vecí (UOT), Big Data, Umelú inteligenciu, Blockchain, Virtuálnu realitu a Chatboty (SBA 2020).

Spoločnosť Tempest (2020) konkretizuje vyššie uvedené inovačné trendy a rozoberá ich prínosy a potenciál pre uplatnenie a ďalší rozvoj. Sú to najmä tieto:

- robotická automatizácia procesov vo firmách – špeciálne softwéry, ktorých zmyslom je odbremeniť pracovníkov od rutinných a opakujúcich sa činností, čím dochádza k šetreniu pracovného času a zabezpečeniu eliminácie chybovosti ľudského faktora sledovaním platných predpisov samotným systémom;
- 5G siete – zameranie sa na hustotu a rýchlosť internetu pre jeho využitie v doprave a technológii – bezpilotné lietadlá, automobily bez vodiča, zlepšenie výrobného procesu, rozvoj Internet of Things technológií;

- technológie tvárovej biometrie – širšie využívanie pri zabezpečení techniky a bezpečnosti, na letiskách, vstup na podujatia, bankové systémy;
- chatbot – na princípe „machine learning“ sú schopné neustále prebiehajúceho procesu učenia sa, rozhodovania, analýzy ľudskej komunikácie;
- využite hernej mechaniky v skutočnosti – pri motivácii zamestnancov, podpora myslenia a logiky;
- blockchain – efektívizácia riadenia ekonomických transakcií, dodávateľského reťazca, náročne riešené projekty, analýza životného cyklu produktov, transparentnosť evidencie rozhodnutí a úkonov partnerských strán a pod.

Potreba inovácií sa neprejavuje len v súkromnom sektore, ale rovnako podstatná je aj pri poskytovaní kvalitnejších a efektívnejších služieb občanom, teda na úrovni verejnej sféry. Podľa SIEA (2019) Slovensko ako celom už nemá priestor stavať svoje základy na lacnej pracovnej sile, orientovať a prispôbovať by sa mala na využívanie nových technológií. Na základe analýzy a hodnotenia inovačného potenciálu jednotlivých oblastí Slovenska bolo možné prísť k nasledovným záverom, ktorým je potrebné venovať pozornosť pri hľadaní cesty v budúcnosti:

- podniky sa primárne nezaujímajú o technológie pri zvyšovaní svojej výkonnosti,
- prevláda nespokojnosť s mierou nevyhnutnej byrokracie a neustále sa meniacimi podnikateľskými podmienkami,
- preukázal sa chýbajúci systematický prístup podpory inovačného prostredia zo strany štátu,
- absencia efektívnych programov v oblasti odlivu kvalifikovanej pracovnej sily.

Samotný inovačný nápad však nepredstavuje záruku úspechu. Zastáva síce podmienku dosiahnutia zavŕšenia inovačného procesu, no až rozbor a skúmanie danej príležitosti poskytne informácie o jeho realizovateľnosti, možného naplnenia a načrtne potenciál úspešnosti. Len minimálne percento nápadov si môže získať trhovú úspešnosť, a to najmä z dvoch hlavných dôvodov – predčasného zamietnutia a vylúčenia silného nápadu s potenciálom na úspech pri malej obmene jeho charakteristík, v dôsledku využitia nekompromisného vyradovacieho systému, a naopak, zachovanie a živenie vývoja nehodnotného nápadu kvôli nadmernej voľnosti alebo neúplnosti hodnotiaceho systému (Vlček 2002).

Faktory, ktoré je podľa Molnára a Dupal'a (2005) vziať do úvahy v rozhodovacom procese systému hodnotia a investovania do vybraných príležitostí tak, aby daný systém priniesol čo najväčší efekt a prospech pre firmu, sú:

- a) funkčnosť – identifikácia, preferenčná klasifikácia, ako aj eliminácia nevhodných nápadov,
- b) presnosť a jednoduchosť – poskytuje prehľad a zhrnutie všetkých významných faktorov, redukuje neurčitost' pri rozhodovaní,
- c) spoľahlivosť – ako štít pred implementáciou systematických chýb do hodnotiaceho procesu
- d) efektívnosť pre vlastný podnik – nepredražuje hodnotenie, podporuje jeho rýchlosť a úspornosť,
- e) aplikovateľnosť – prispôsobivosť a tvárnosť hodnotiaceho systému pre potreby konkrétneho podniku a súčasných podmienok, zrozumiteľnosť pre účelnosť jeho použitia.

Dodgson, Gann a Phillips (2014) vymenúvajú niektoré z metodických nástrojov, určených na testovanie inovačných nápadov:

- Metóda kontrolných otázok – takých, ktoré preukázali svoju platnosť a efektívnosť pri porovnateľných prípadoch, alebo boli zostavené a prispôbené pre konkrétny prípad hodnotenia inovačného nápadu,
- Metóda porovnávania – vybranými kritériami a stanovením ich váh sa stanoví výpočtom ukazovateľa relevantnosť, významnosť a realizovateľnosť nápadov,
- Metodika investície – použitie prepísaného počtu hodnotených charakteristík stanovených inštitúciou (napr. bankou), ktoré sú vyžadované pre posúdenie potenciálu finančných projektov.

1.6 Inovačný proces

Pohľad na inovácie a inovačný proces sa rozvíjal spolu s ekonomickými teóriami. Základy novodobého prístupu položil Schumpeter (1987), ktorý uvádza, že podľa neho inovačný proces predstavuje spôsob, akým podnik riadi svoje zdroje v čase a rozvíja schopnosti, ktoré následne ovplyvňujú jeho inovačný potenciál a výkon.

Každý inovačný proces prechádza fázami, ktoré sú jeho náplňou a neoddeliteľnou súčasťou procesu kreovania inovácie a rozvíjajú prvotný kreatívny podnet. V prípade čiastkových inovácií môže byť fáz menej, no zvyčajne sú to:

- fáza uplatnenia vedy,
- výskumná fáza,
- fáza vývoja,
- výrobná fáza,
- fáza uplatnenia v praxi – využitia (Vlček 2002).

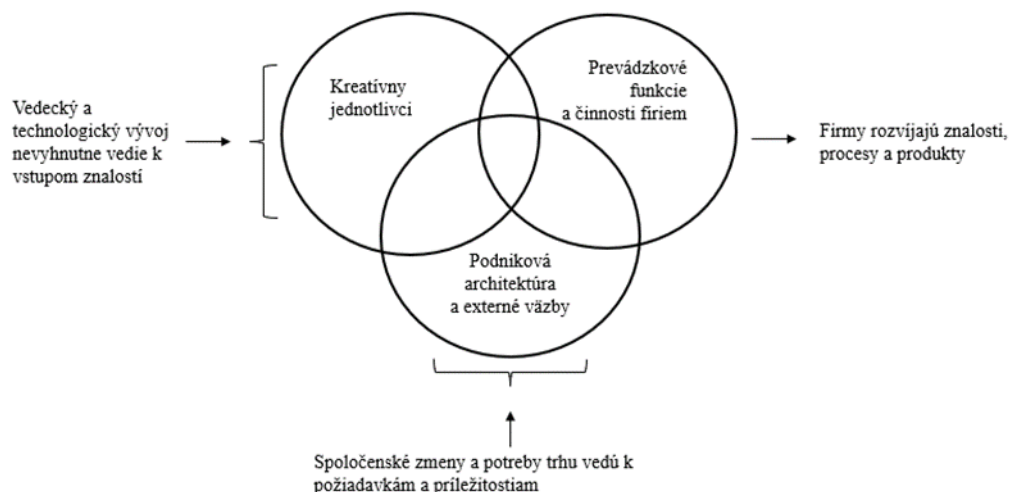
Tureková a Mičieta (2003) uvádzajú aj nasledovnú všeobecnú schému vedúcu ku kreovaniu a realizácii tvorby systémov a inovácií. Počiatok sa uvádza v identifikácii dosiaľ neobsiahnutej potreby budúcich užívateľov a spôsobu ako ju zabezpečiť, ide teda o primárnu ideu – nápad. Ten je následne pre zaistenie aspektu realizovateľnosti, možnosti zdrojov, know-how, materiálnej a znalostnej základne a trhového potenciálu pre zabezpečenie prínosu a návratnosti investícií podrobený podrobnému procesu analýzy. Ak sú uvedené podmienky hodnotené ako priaznivé a vykazujú predpoklad úspechu, pristupuje sa k vývoju, materializácii nápadu a trhovej aplikácii. Tento proces je zhrnutý v nasledovných krokoch:

1. nápad – potreba, identifikovanie, metódy a postupy riešenia;
2. príležitosť – efektivita, možnosť realizácie;
3. vývoj – kreovanie, konštruovanie, prototyp, testovanie;
4. príprava výroby – technologické a výrobné možnosti a zdroje;
5. obchodný plán – financovanie, marketing;
6. implementácia – výroba, distribúcia, vstup na trh, rozvoj.

Faktory, ktoré je potrebné vziať do úvahy pri hodnotení prínosov a možných rizík, plynúcich z inovácie a procesu jej zavádzania sú najmä funkčnosť (identifikovanie, usporiadanie a eliminovanie nápadov), kompletnosť a presnosť (vyzdvihuje podstatné faktory, odstraňuje neurčitost'), spoľahlivosť (vyvarovanie sa systematickým chybám do posudzovania), individuálna efektívnosť (rýchle a nenáročné hodnotenie, finančne nenáročné), dobrá aplikovateľnosť (modifikácia a prispôsobenie aktuálnym podmienkam).

https://www.sjf.tuke.sk/kav/images/skript_stud_mat/inovacie.pdf

Trott (2008) zhŕňa perspektívu inovačného procesu, ktorá kombinuje ekonomický aspekt, aspekt manažmentu podnikateľskej stratégie a aspekt organizačného správania, ktorý sa pokúša zohľadniť interné aktivity podniku. Model tiež rozoznáva, že organizácie si formujú vzťahy s inými podnikmi a obchodnými subjektmi, súťažia a spolupracujú medzi sebou navzájom.



Obrázok č. 2 Inovačný proces

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Trott. *Innovation management and new product development*. 2008)

Dodgson, Gann a Phillips (2014) udávajú nasledovné typy inovačných procesov:

- vedený výskumom a technológiami – stavajú na použití podpory vedy, výskumu a technológie ako stimulov pre inováciu v organizácii,
- čeliaci trhu – súvisia s porozumením povahe dopytu trhu a organizáciou zdrojov na odpoveď trhovým príležitostiam,
- vnútorné spájanie – pre využitie a umožnenie trhových alebo technologických príležitostí potrebuje organizácia internú komunikáciu a spojenie medzi rôznymi prispievateľmi k pomoci v realizácii dosiahnutia inovatívneho výstupu,
- externá spolupráca – spájajú organizáciu s externými stranami pri hľadaní, výbere a implementácie inovácie,
- strategická integrácia – poskytuje strategický prehľad pre všetky iné inovačné procesy, ako ovplyvňujú rozhodnutia o spôsobe podpory organizačných cieľov podniku inováciou,
- pripravenosť na budúcnosť – pripravujú organizáciu na budúcnosť budovaním povedomia a schopnosti reagovať na meniace sa podnikateľské modely, narušenia technológie, trhu, regulácií, dopytu po udržateľnosti a všeobecné podmienky.

Inovačný proces má však, ako udáva Ende (2021), aj svoje paradoxy, charakteristické kontrainuitívnymi silami, ktorých rovnováha závisí od manažmentu inovačného procesu, pričom uvádzaj aj najvýznamnejšie paradoxy. Prvým z nich je napätie medzi generovaním neistoty v začiatkoch vytvárania produktu, projektu alebo podnikateľského modelu a snahou

o jej redukcii tak skoro, ako je možné nástrojmi ako marketingové a technologické testy, skúmaním organizačnej a finančnej stability a pod. Druhým paradoxom je charakter inovačných aktivít v rôznych fázach procesu – rozvojová fáza a implementačná fáza s rôznymi vyžadovanými aktivitami.

Dodgson, Gann a Phillips (2014) konkretizujú, že miera rizika a neistoty paradoxov pri inovačných procesoch závisí od rozsahu ambícií a požadovaného vrcholu na dosiahnutie.

Edwards, Debridge a Munday (2005) konkretizujú, že každá inovácia začína prvotnou ideou, nápadom a myšlienkami, či pokusmi hľadania riešenia na problémy, pričom sa tento proces skladá z určitých fáz, ktorých poradie však nemusí byť založené na postupnosti, ale môže mať rekurzívny charakter. Ide o nasledujúce fázy inovácie:

- invencia – nájdenie súvislosti, samotný zdroj myšlienky,
- difúzia – skúmanie, výmena know-how medzi časťami spoločnosti, legitimácia vynálezu,
- implementácia – uvedenie inovácie na svetlo spoločnosti a jej implementácia do praxe.

Aj Sabadka a Lešková (2002) uvádzajú vlastný pohľad keď tvrdia, že inovačný proces predstavuje postup od invencie až po uvedenie produktu na trh, kedy výsledkom uvedeného postupu je implementovaná, realizovaná, využívaná zmena. V postupe inovačného procesu vidia 3 primárne celky:

- 1) kreovanie invencie – zložené z nasledovných krokov: generovanie ideí; prieskum; podnikateľská analýza
- 2) samotná tvorba inovácie – pozostáva z: generovania prípravy inovačného programu; procesu realizácie výskumu a vývoja; produkčnej fázy
- 3) prenikanie inovácie – difúzia – finálny krok, ktorý zahŕňa: etapu komercializácie; etapu samotného využitia inovácie v praxi

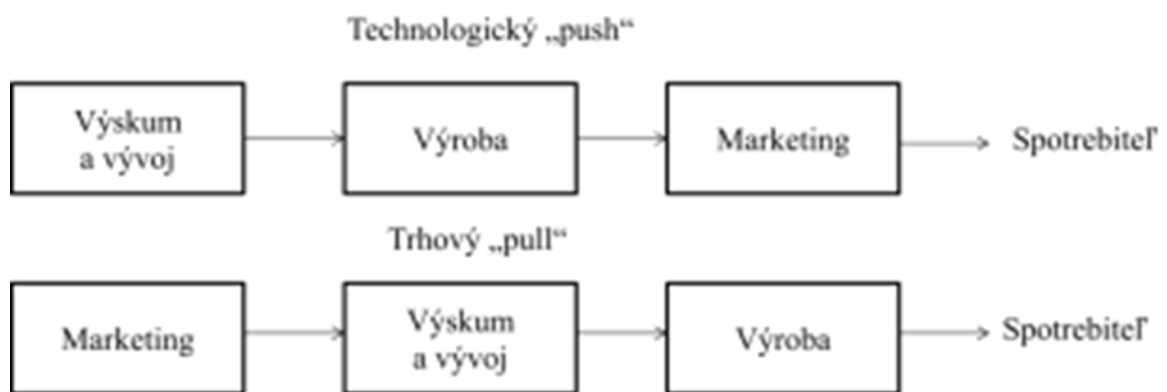
1.7 Modely inovačných procesov a ich vývoj

V odbornej literatúre je možné nájsť zmienky o mnohých druhoch modelov inovácií a inovačných procesov. Tie vo svojej podstate odzrkadľujú reakciu na zmeny, ktoré sa odohrávajú v inovačnom prostredí (Kováč 2011).

Inovačné modely podľa Narayan a O'Conorovej (2010) prispievajú k porozumeniu firiem, ktoré zavádzajú, využívajú a udržiavajú zisky produkované z inovácií. Rozlišované

statické a dynamické modely zachytávajú niekoľko vnútorných a vonkajších faktorov inovácie, ktoré tieto procesy ovplyvňujú, a sú to: veľkosť spoločnosti, technologické a trhové schopnosti, imitácie technológie, komplementárne aktíva a technologický vývoj. Statické modely svojim charakterom zachytávajú sektorovo prierezovú perspektívu schopnosti a znalosti firmy, avšak necharakterizujú ako sa inovácie vyvíjajú v čase. Naproti tomu práve dynamické modely zahrňujú vplyv času z pohľadu inovačného procesu.

Trott (2008) porovnáva lineárny model inovačného procesu, kde uvádza „push“ a pull“ prístup, a ktorý sa sústreďí na to, odkiaľ vychádza prvotný stimul inovácie, kdežto simultánny partnerský/spájací model pojednáva, inovácia je výsledkom simultánneho spájania znalostí v rámci všetkých funkcií. Pre lepšie pochopenie porovnania pridávame obrázok č. 3.



Obrázok č. 3 Lineárny model inovácie

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Trott. *Innovation management and new product development*. 2008)

Uvedený model na obrázku č. 3 vysvetľuje aj Kováč (2011), pričom zdôrazňuje, že ide o klasické lineárne modely, kde tlak, teda „push“ model, je iniciovaný vedou vo svetle technologických poznatkov, naproti čomu ťah, teda „pull“ model, nachádza svoj impulz v požiadavkách potenciálnych zákazníkov a ich nenaplnených potrieb.

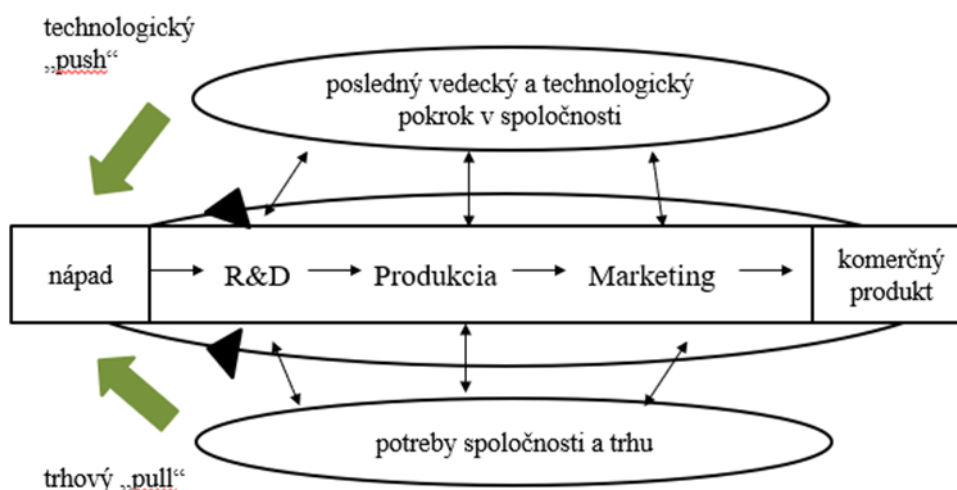
Ako druhá generácia inovačných modelov, a zároveň v súčasnosti základ pre inovačný manažment, sa v literatúre sa uvádzajú interaktívne modely inovačného procesu. Tie prepájajú technologický-push a marketingový-pull prístup a predpokladá sa v nich, že inovácie sa objavujú ako výsledok interakcie na marketingovom trhu, so základom vo vede a schopnosti spoločnosti. Ako je zrejme z obrázku č. 4, tu nie je explicitne stanovený počiatočný bod zrodu inovácie a môže vyplývať zo širokého spektra aspektov. Okrem spájacieho modelu, kde dochádza k interakcii medzi rôznymi prvkami a spätnej väzbe medzi nimi, rozlišujeme v prípade interaktívnych modelov aj paralelný model (prepojenie –

integrácia medzi podnikmi, dôraz na väzby a aliancie) a systémovú integráciu (rozsiahle siete, prispôsobené reakcie inovácií radikálneho charakteru) (Garud 2008).



Obrázok č. 4 Simultánny partnerský/spájací model

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Trott. *Innovation management and new product development*. 2008)



Obrázok č. 5 Model interaktívnych inovácií

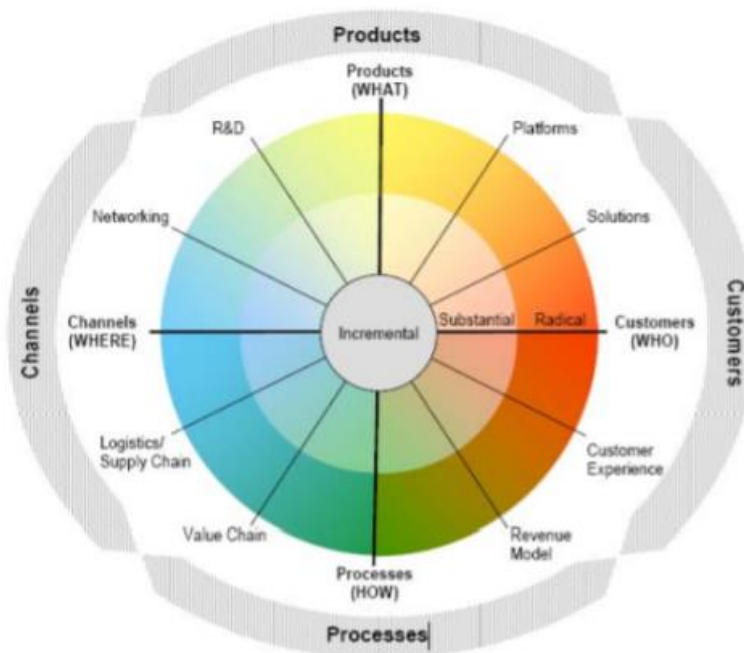
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kováč. *Vývoj inovačných modelov*. 2011)

Najnovší prístup, zodpovedajúci potrebám novodobej ekonomiky, predstavuje model otvorenej inovácie – network model. Pre umožnenie realizácie neskromných inovačných cieľov je stále častejšie nutná tvorba projektových skupín – aliancií, či konzorcií, ktoré majú možnosť obsiahnuť schopnosti potrebné na rozvoj, kombináciu a integráciu znalostí z rôznych odvetví, pre zhmotnenie a realizáciu radikálnych inovačných ideí. Aby bolo možné dosiahnuť a zabezpečiť potrebný rozsah základne pre daný prelom, procesy prebiehajú v transorganizačných sieťach alebo systémoch, teda otvorených sieťových inováciách. Tá je charakteristická využívaním externých znalostí, technológií a nápadov pre naplnenie a realizáciu vlastných inovačných predstáv podniku. V kontraste k sieťovým inováciám, ktoré sú vždy typu otvorených network modelov, sú teda uzatvorené modely

inovácií, kedy spoločnosti využívajú predovšetkým vlastné interné zdroje pre vývoj a výskum (Tidd, Bessant a Pavitt 2005).

Model sieťových inovácií podľa Kováč (2011), zobrazený obrázkom č. 6, tvoria nasledovné komponenty, ktorých základom je možnosť partnerov kreovať a podieľať sa na zväčšovaní trhovej hodnoty:

- a) základné inovačné hnacie sily
 - kanály (KDE)
 - zákazníci (KTO)
 - produkty (ČO)
 - procesy (AKO)
- b) cielené inovačné úrovne
 - inkrementálne
 - podstatné
 - radikálne
- c) 12 článkov tvorených primárnymi aktivitami procesu tvorby inovácie:
 - produkty, platformy, riešenia, zákazníci, skúsenosti spotrebiteľov, ziskový model, procesy, reťazec hodnôt, logistika a reťazec dodávateľstva, kanály, sieťovanie, vývoj a výskum.



Obrázok č. 6 Network inovačný model
(Zdroj: Kováč. *Vývoj inovačných modelov*. 2011)

1.8 Inovácie na Slovensku a v zahraničí

Kľúčovou hnacou silou hospodárskeho rastu sú práve inovácie, keďže poskytujú možnosť podnikom tvoriť nové trhy, zvyšovať konkurencieschopnosť, efektívnosť a predurčujú podnikom vyšší rast, avšak schopnosť kreovať a inovovať je naprieč krajinami značne diferentná. Európa dlhodobo zastáva miesto jedného z globálnych inovačných centier, keďže disponuje širokou škálou inovatívnych spoločností, start-upov a podnikateľských komunit podporujúcich a zavádzajúcich inovácie (SBA 2020).

Inovatívnu činnosťou a porovnávaním jej úrovne v rámci 131 krajín sveta k tomu Svetovou organizáciou duševného vlastníctva (WIPO) sa zaoberá zostavený medzinárodný ukazovateľ – Global Innovation Index (Globálny inovačný index). Ten poskytuje každoročné hodnotenie krajín podľa dosahovanej miery úspešnosti v inováciách a inovačnej kapacite. V poslednom ročníku miesto najinovatívnejšej ekonomiky sveta 2021, rovnako ako za posledných 11 rokov, získalo Švajčiarsko, za ním nasleduje Švédsko a Spojené štáty americké a na 3. mieste je Slovenská republika. V tomto indexe v danom roku obsadila 3. priečku, avšak za ostatnými krajinami V4 zaostáva, aj napriek tomu, že si o 2 miesta oproti roku 2020 polepšila (ERA portál Slovensko 2021).

Pre predstavu sme v tabuľke č. 1 porovnali lídra globálneho inovačného indexu 2021 a krajiny V4. Všetky uvedené krajiny sa nachádzajú vo vysokej príjmovej triede európskeho priestoru. Švajčiarsko však spolu s Českou republikou patria do kategórie krajín, ktoré dosahujú výkony nad očakávania levelu rozvoja, kdežto Slovensko, Maďarsko a Poľsko patria ku krajinám, ktoré dosahujú úroveň výkonu podľa stupňa svojho rozvoja. Uvedené skóre čiastkových pilierov predstavuje vážený priemer ich jednotlivých komponentov, kde nižšie hodnoty prezentujú lepšie hodnotenie, na rozdiel od celkového skóre (WIPO 2021).

Tabuľka č.1 Globálny inovačný index a jeho piliere

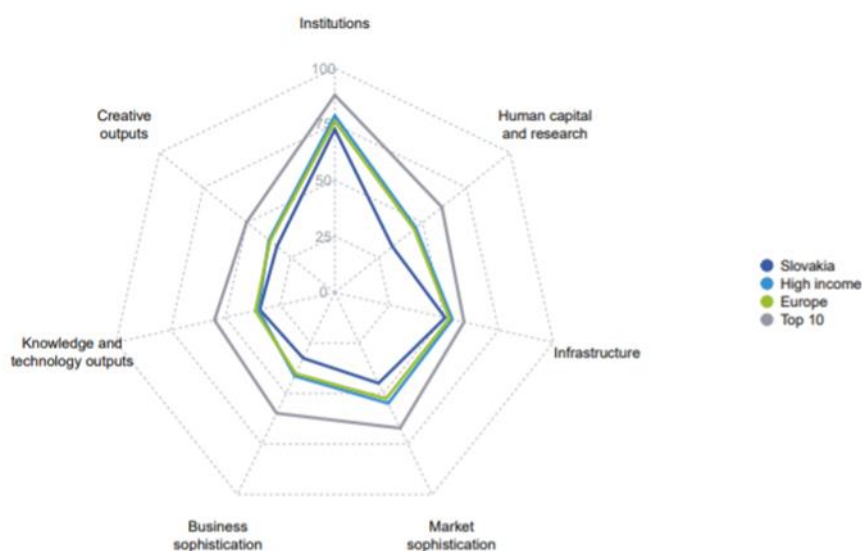
	poradie	celkové skóre	inštitúcie	ľudský kapitál a výskum	infraštruktúra	trhové prostredie	podnikateľské prostredie	znalosti a technológia	kreatívne výstupy
Švajčiarsko	1	65,5	13	6	2	6	4	1	2
Česko	24	49,0	32	33	19	50	25	12	22
Maďarsko	34	42,7	42	36	32	65	31	20	47
Slovensko	37	40,2	39	58	39	73	43	30	43
Poľsko	40	39,9	38	37	41	60	38	36	50

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa WIPO 2021)

Kľúčom k úspechu Švajčiarska je napĺňanie 7. pilierov indexu, pričom vyniká predovšetkým vo sférach rozsahu výdavkov na výskum a vývoj a zameraniu sa na inovatívny obchodný sektor ako aj na kvalitu inovácií, v ktorej je hneď na 2. mieste za USA, najmä pre vysokú úroveň kvality univerzít a vedecky zameraných publikácií. V nezanedbateľnej miere sa na úspechu podieľa a výrazné snaženie sa o internacionalizáciu úspešných vynálezov (ERA portál Slovensko 2020).

Problémovou oblasťou v rámci Slovenska je inovačná aktivita MSP, ktorá výrazne zaostáva za inovačnou aktivitou veľkých, mnohokrát nadnárodných spoločností napriek tomu, že práve MSP majú nezastupiteľné miesto z pohľadu zamestnanosti, ako aj tvorby pridanej hodnoty. Inovácie v týchto podnikoch sú hnacou silou hospodárskeho rastu a prosperity krajiny (SBA 2020).

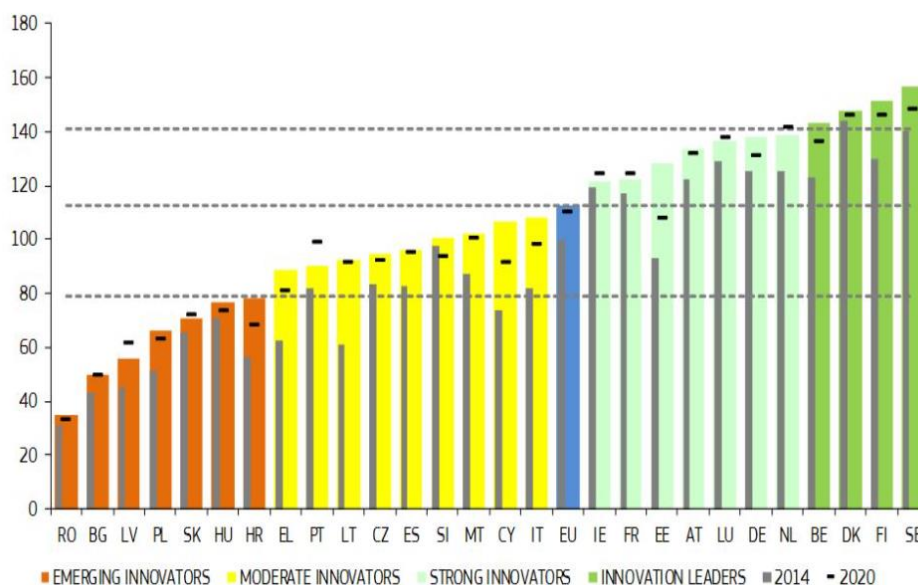
Silnými stránkami, ktorými Slovensko disponuje a dosiahlo posun v rebríčku sú ekologická udržateľnosť, výkonnosť v oblasti environmentálnej oblasti, dovoz a vývoz špičkových technológií, vrátane podielu úžitkových vzorov na HDP. K slabinám Slovenska v tejto oblasti uvádza ešte náročnosť začatia podnikania, investície do výskumu a vývoja veľkými korporáciami a rovnako vidíme priestor na zlepšenie aj v spolupráci univerzít s priemyslom v inovačnej sfére (ERA portál Slovensko 2021).



Obrázok č. 7 Sedem pilierov GII pre Slovensko
(Zdroj: WIPO. Slovakia. 2021a)

Hodnotenie výkonnosti v oblasti inovácií prebieha v európskom meradle, prostredníctvom každoročne hodnoteného nástroja European Innovation Scoreboard (EIS),

ktorá umožňuje porovnanie výsledkov pre 240 regiónov v rámci 22 krajín EÚ. Podľa výsledkov EIS 2021 Slovenská republika sa oproti inováčnym lídrom ako Švédsko, Fínsko, Dánsko či Belgicko, zaradila spolu s Bulharskom, Chorvátskom, Maďarskom, Poľskom, Litvou a Rumunskom do kategórie tzv. nastupujúcich inovátorov, na 21. priečke z EÚ27, s celkovou inováčnou výkonnosťou na úrovni 63,1 % priemeru EÚ, čo je zrejmé aj z grafu č.1. Pri investovaní do výskumu a vývoja sa SR spolieha predovšetkým na zahraničné finančné zdroje, zvlášť na zdroje EŠIF, čo vyvoláva neistotu v súvislosti s primeranosťou a možnosťou udržateľnosti financovania výskumu a vývoja. Zdôraznená bola aj potreba zlepšenia kvality vedeckej základne na Slovensku, ktorá sa vďaka nízkej kvalite verejného výskumu s následnou depriváciou rozvoja zručností. Taktiež boli ako slabiny hodnotené aj značne nízke výdavky na výskum a vývoj v hospodárskych subjektoch SR, nízka miera vývoja technológií, rovnako ako nepostačujúce výdavky MSP na výskum a vývoj v SR. Všetky uvedené body prispeli k nízkemu umiestneniu SR v danom rebríčku (European Commision 2021).



Graf č.1 Rebríček výkonnosti inovácií v rámci krajín EÚ v rokoch 2014 – 2020
(Zdroj: Euraxess. European Innovation Scoreboard 2021 published. 2021)

Pre nemožnosť ignorovania súčasného diania vo svete, ktorý bol v poslednom období ochromený neistotou a novými výzvami, v súvislosti s nevídanou pandemickou situáciou historických rozmerov, už autormi GII označovanej ako kríza COVID-19, nie je ničím prekvapujúcim snaha o analyzovanie myšlienok v tomto smere. Posledná správa GII 2020 žiada uvedenie si potreby podporovania a rozširovania investícií nie len do oblasti zdravia tak skoro, ako to len bude možné. Pre ranu inováčnej snahy v čase jej rozkvetu

a obmedzenie možností podnikateľského sektora v tejto oblasti, sa správa snaží apelovať na verejné prostriedky a vlády (ERA portál Slovensko 2020).

2 CIEĽ PRÁCE

Nakoľko hlavným cieľom tejto práce bol návrh modelu inovačných procesov vo vybranej spoločnosti, rozhodli sme sa zisťovať informácie prostredníctvom dotazníkového prieskumu. V prvom rade chceli sme sa dozvedieť o vzťahu respondentov k výrobkom vybranej spoločnosti a ovplyvňujúcich ich správanie faktoroch. Podľa odpovedí dotazníka vieme zistiť niektoré problémy, ktoré môžu vzniknúť pri implementácii zdokonalení vybraných častí podniku.

Okrem podstatného cieľa túto prácu je možné rozčleniť na teoretické a praktické ciele.

Do praktických zámerov odnesieme:

- vysvetlenie základných pojmov, týkajúcich sa inovácií a ich manažmentu,
- definovanie predstihov a slabín inovácií,
- analyzovanie inovácií doma a v zahraničí.

A medzi praktické ciele zaradíme:

- zistenie pohľadu respondentov na produkciu vybranej spoločnosti,
- faktory najviac ovplyvňujúce predaj,
- správanie opýtaných pri zmenách cien, obalov či lokality predaja,
- informovanie ohľadom potrieb možných zákazníkov.

Okrem iného, táto práca sa bude skladať zo 4 kľúčových kapitol, a tie budú rozdelené na menšie podkapitoly.

Prvá kapitola predstavuje teoretickú časť, ktorá zahŕňa základné informácie o inováciách a inovačnom manažmente, riadení inovácii, konkurenčnej výhode, inovačných procesoch a príležitostiach. V nasledujúcej kapitole charakterizujeme základný cieľ práce, metódy použité pri písaní tejto práce a materiály. Kapitola č. 3 je analytickou časťou. Tam popisujeme históriu podniku, jeho charakteristiku, technológiu výroby a uvádzame produkty, ktoré spoločnosť vyrába. Takisto sa v tejto časti budeme venovať aj SWOT analýze, ktorá pomôže zistiť silné a slabé stránky, hrozby a príležitosti korporácie ROSHEN.

V poslednej kapitole navrhujeme možné inovácie, týkajúce sa všetkých procesov spoločnosti v konkrétnych bodoch.

3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

Základnou úlohou tejto diplomovej práce je vytvorenie modelu procesov inovácií vo vybranom podniku a preto ako najlepšiu metódu sme zvolili dotazník. Prieskumná vzorka tejto metódy pozostávala z 200 respondentov, úlohou ktorých bolo vyznačenie či doplnenie odpovedí na otvorené a zatvorené otázky. Dotazník bol distribuovaný na sociálnych sieťach a iných platformách, takisto štvrt' vytlačených kópii sme žiadali vyplňať fyzicky v obchodnom centre aby sme mali dostatok všetkých vekových kategórii. Práve preto môžeme povedať, že voľba respondentov bola úplne náhodná.

V tomto prieskume neboli vymedzené žiadne podmienky ohľadom výberu vzorky, pretože pre nás bol dôležitý každý názor.

Dotazník sa skladal z 21 otázok, medzi ktorými bolo 20 zatvorených s obmedzeným počtom odpovedí a 1 otvorená otázka, ktorá zisťovala možné nápady či pripomienky.

Navyše otázky mali možnosť zorad'ovania vzhľadom na dôležitosť faktorov, maticu výberu možností a otázky s viacerými alebo jednou možnosťami.

Daný prieskum sa dá rozdeliť do troch nasledujúcich oblastí:

1. základné charakteristiky našich respondentov,
2. postoj účastníkov k nákupu cukrárskych výrobkov a faktory, ktoré to môžu ovplyvňovať,
3. vzťah respondentov k vybranej spoločnosti.

Táto časť diplomovej práce takisto bude obsahovať aj grafické znázornenie analyzovaných otázok.

4 VÝSLEDKY PRÁCE

4.1 Popis spoločnosti

V tejto časti diplomovej práce bolo treba vybrať konkrétny výrobný podnik pre ďalšie spracovanie. Zvolili sme si ROSHEN. Je to ukrajinskou spoločnosťou, ktorá vyrába rôzne cukrárske výrobky so sídlom v Kyjeve. Firma bola založená ako akciová spoločnosť (a.s.) Petrom Porošenkom v roku 1996.

Roshen Confectionery Corporation je súčasťou skupiny Ukrprominvest, spolu s niektorými ďalšími známymi podnikmi v krajine.

História značky Roshen sa začala v roku 2000. Výrobca pôvodne niesol ťažkopádny názov „Ukrprominvest-Cukráren“. Ukrajinský „Bureau of Marketing Technologies“ vytvoril novú značku. Predpokladá sa, že názov „Roshen“ je odvodený od mena majiteľa korporácie, ukrajinského politika Petra Porošenka. Boli taktiež pokusy o vytvorenie firemných legiend, ktoré vysvetľujú pôvod názvu, ktoré však nikdy neuspeli. Hovorilo sa napríklad o rovnomennom bohovi rozkoší z niektorých starovekých mytológií alebo o grófovi, ktorý veľmi miloval sladkosti.



Obrázok č. 8 Logo spoločnosti Roshen
(Zdroj: Roshen Confectionery)

Názov bol koncipovaný tak, aby znel normálne pre zahraničných klientov z rôznych krajín – jedným z cieľov rebrandingu bola túžba pokračovať v prenikaní na zahraničné trhy. Súčasne so zmenou názvu a štýlu bola modernizovaná väčšina zariadení tovární (v tom čase boli štyri).

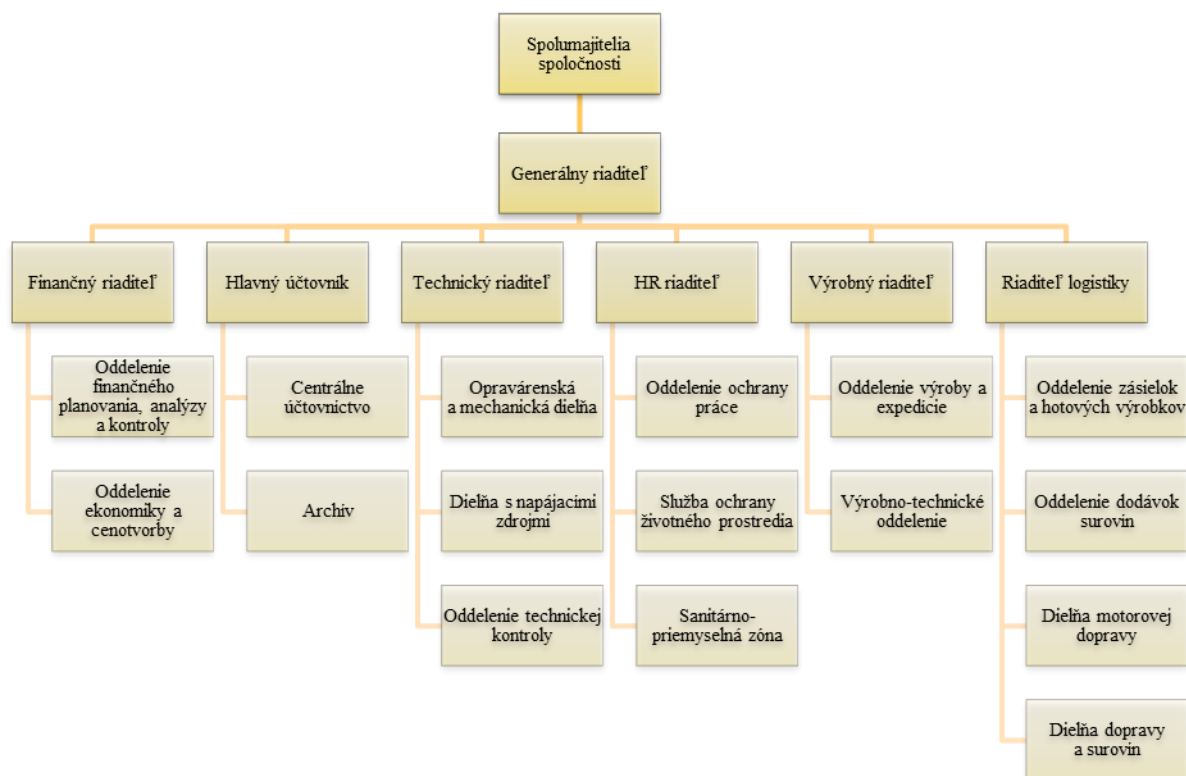
V roku 2014 Petro Porošenko oznámil, že počas svojho vládnutia previedol svoj podiel (85 %) do takzvaného slepého trustu, ktorý vedie Rothschild Investment Bank. Ďalšie akcie Roshen patria generálnemu riaditeľovi korporácie Vjačeslavovi Moskalevskému (13 %) a štyrom manažérom korporácie (každý má 0,5 %). Podľa analytického systému YouControl je príjemcom korporácie Oleksiy Petrovič Porošenko.

Spoločnosť sa považuje za jedného z najväčších výrobcov sladkosti na Ukrajine a patrí do tridsiatky hlavných výrobcov cukrovíniek na celom svete.

Firma ROSHEN dnes produkuje viac ako 320 titulov kvalitných cukrovíniek. Sortiment ukrajinskej korporácie obsahuje čokoládu, karamel, želé cukríky, sušienky, vafle, koláče a pečivo. Niektoré výrobky ani doteraz nemajú žiadne analógy na ukrajinskom trhu. Ročne objem výroby je zhruba 450 tis. ton. Zárukou výhod spoločnosti je využitie prvotriednych zariadení, presne dodržiavanie formulácie, a použitie výlučne akostných materiálov a surovín.

Výrobné závody ROSHEN sa nachádzajú v ukrajinských mestách Kyjev, Kremenčuk, Vinnyca a Jahotyn. Takisto ich môžete nájsť v Litve, Maďarsku a Rusku. Ukrajinské cukríky sa umiestňujú na trhu krajín bývalého ZSSR.

4.1.1 Organizačná štruktúra spoločnosti Roshen



Graf č. 2 Organizačná štruktúra spoločnosti
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Graf č. 2 znázorňuje organizačný poriadok firmy Roshen. K majiteľom spoločnosti patria Kyjevská továreň cukrovínok Karla Marxa, Vinnytská továreň cukrovínok, Mariupolská továreň a Kremenčutská továrne cukrovínok, a Lypetská továreň “Lykonf”.

Tí majú pod sebou generálne riaditeľstvo spoločnosti, ktoré je zodpovedné za účtovníctvo, vedenie financií, technickú časť, logistiku, výrobu a oddelenie ľudských zdrojov.

Celkovo spoločnosť zamestnáva okolo 8,5 tisíc pracovníkov.

4.1.2 Výrobky spoločnosti Roshen

Predmetom činnosti je:

1. Výroba karamelu,
2. Výroba dražé,
3. Výroba čokolády,
4. Múčne výrobky.

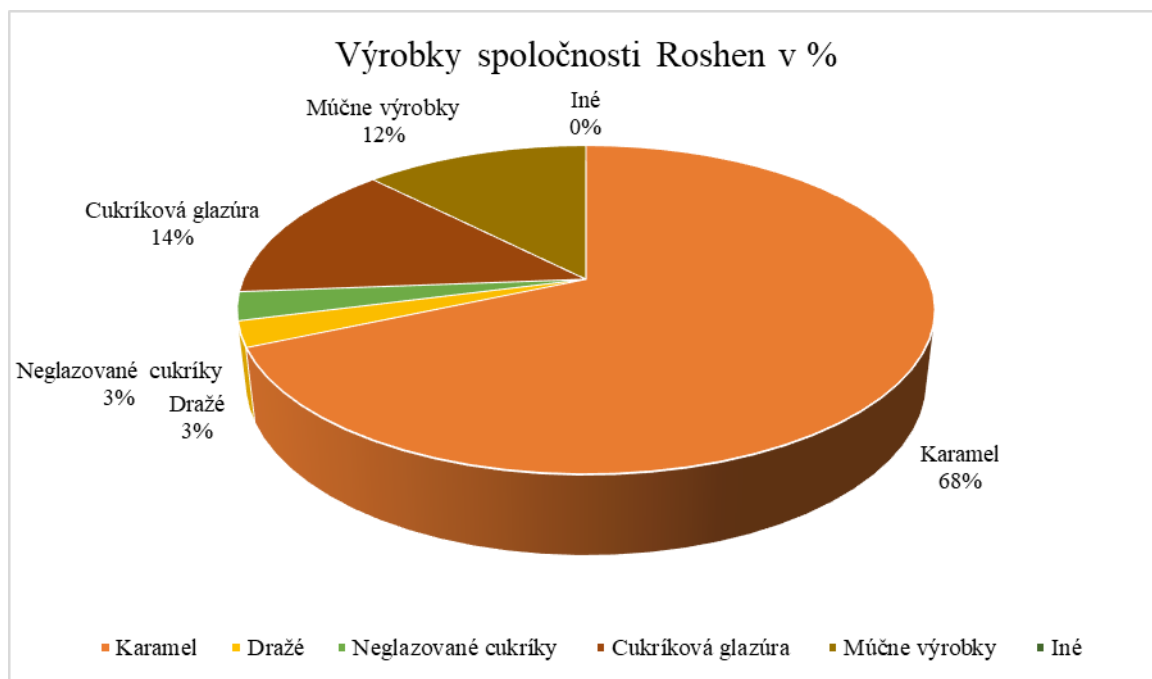
Všetky skupiny obyvateľstva sú spotrebiteľmi cukrárskych výrobkov spoločnosti. Zároveň je veľmi dôležité správne zacieliť na trh a dať každej skupine spotrebiteľov svoje produkty: deti dostanú karamel a krásne sladkosti s prekvapením, mladí ľudia – čokoládové tyčinky a vafle s rôznymi náplňami, ľudia stredného veku – krásne zdobené cukríky, čokoládové hľuzovky s prírodnou náplňou; staršia generácia – už známe im zo sovietskych čias sladkosti.

Podľa štúdie, sociálno-demografický portrét zákazníkov obsahuje 58% žien a 42% mužov. Kupujúci sú vo veku 14-55 rokov, kde viac ako 60%, sú zákazníci od 20-39 rokov. A samozrejme väčšinou sú ro rodiny s deťmi, ktorí zbožňujú sladkosti.

Spoločnosť spolupracuje so 40 distribútormi na Ukrajine a v 100 krajinách SNŠ. Produkty sa vyvážajú do Ruska, Kazachstanu, Uzbekistanu, Moldavska, Estónska, Lotyšska, Litvy, USA, Kanady, a Nemecka..

Roshen vyrába rôzne druhy cukrárskych výrobkov:

1. Karamel 68,4 %,
2. Dražé 2,5 %,
3. Neglazované cukríky 2,8 %,
4. Cukríková glazúra 13,8 %,
5. Múčne výrobky 12,4 % a iné.



Graf č. 3 Produkty spoločnosti Roshen uvedené v %
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Karamel zaberá veľký podiel vo výrobe. Je to spôsobené nízkou cenou a relatívne dlhou životnosťou. Zhrnutím vyššie uvedeného môžeme konštatovať, že spoločnosť má pozitívny imidž a zároveň zaujíma silné postavenie na domácom trhu.

4.1.3 Konkurencia

Priamymi konkurentmi Roshen sú všetky spoločnosti, ktoré vyrábajú podobné výrobky na Ukrajine. V súčasnosti pôsobí na trhu s cukrovinkami približne 800 spoločností. Z nich sa 28 považuje za veľké. Zároveň asi dve tretiny celkového trhu a tri štvrtiny exportu kontroluje 9 výrobcov cukrovíniek. Roshen predstavuje 22,5 %. Pozícia spoločnosti je pomerne vysoká, Roshen má významnú konkurenčnú výhodu na ukrajinskom trhu, čo určuje túžbu vedenia spoločnosti dobyt' nové výšky a získať výhodu na medzinárodnom trhu. Takéto ciele sú prospešné nielen pre samotnú spoločnosť, ale pre krajinu ako celok, pretože takéto ukazovatele kvality, ktorých cieľom je „Roshen“, priťahujú pozornosť svetovej komunity, zvyšujú imidž a zvyšujú dôveru Ukrajiny ako kvalitného výrobcu.

Potenciálni konkurenti sú všetci zámorskí výrobcovia, ktorí predávajú svoje vlastné produkty na Ukrajine.

Dá sa povedať, že trh s cukrovinkami na Ukrajine je vysoko koncentrovaný. Viac ako 65 % trhu je rozdelených medzi týchto výrobcov cukrovíniek:

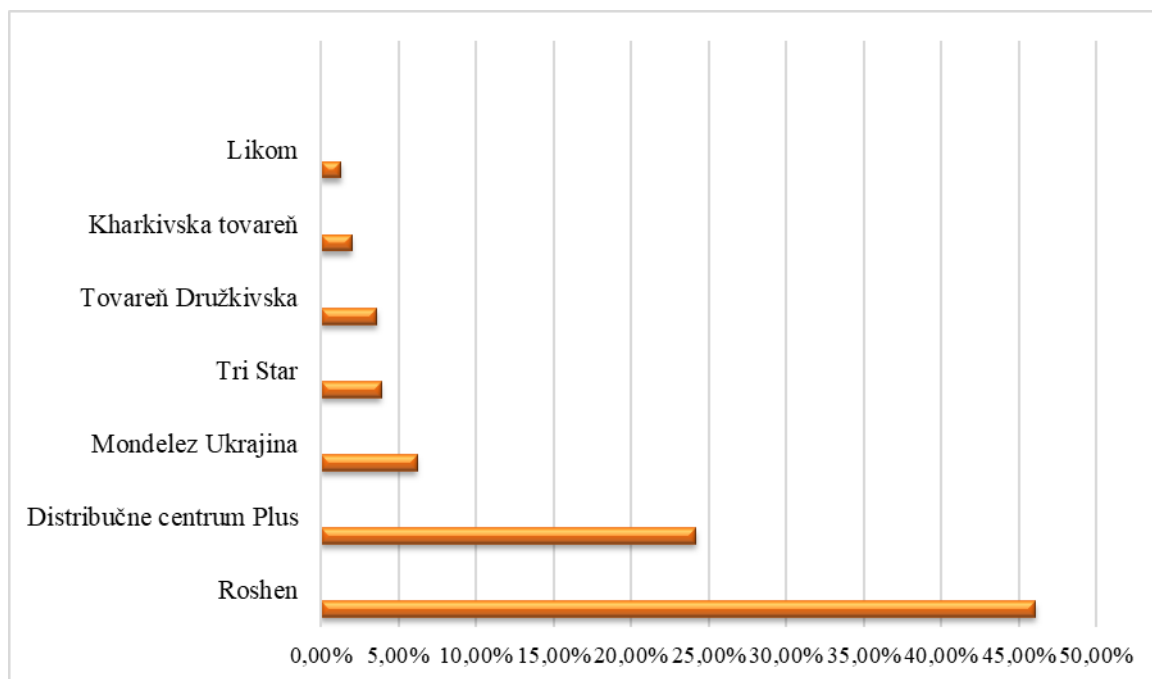
- ROSHEN,
- KONTI,

- AVK,
- Biskvitshokolad,
- Zhytomyr confectionery,
- Poltavakonditer (Dominic) ,
- Svitoch.

Cukrovinky sú na Ukrajine tradične obľúbené. So spotrebou 15 kg na obyvateľa za rok je krajina v spotrebe cukroviniek na obyvateľa 8. najväčšia na svete. Preto trvalo vysoká úroveň týchto výrobkov a dostatočné zabezpečenie vlastných surovín prispeli k rozvoju cukrárskeho priemyslu na Ukrajine.

V roku 2017 Ukrajina vyviezla sladkosti v hodnote 404,7 milióna dolárov, čo je o 15,6% viac ako v roku 2016. Podiel Ruska klesol pod jedno percento a hlavnými spotrebiteľmi sú krajiny SNŠ ako Kazachstan (13%), Bielorusko (12%) a Moldavsko (7%).

Cukrovinky sa stali jednou z hlavných položiek úspory nákladov. Pokles spotreby ovplyvnil objem výroby cukroviniek. No racionálna cenová politika veľkých výrobcov umožnila Ukrajincom obnoviť bývalú úroveň spotreby výrobou nových produktov za dostupné ceny. Dodávky tohto produktu do Európy sú preto veľmi perspektívne. V roku 2018 sa do EÚ vyviezlo viac ako 10 000 ton.



Graf č. 4 Vývoz ukrajinských sladkostí do zahraničia
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Vo všeobecnosti Ukrajina v roku 2018 predala v zahraničí o 25 % viac čokolády ako v roku 2017. Hlavnými odberateľmi domácich lahôdok boli EÚ, Kazachstan, Spojené štáty

americké, Bielorusko a Azerbajdžan. Okrem toho ukrajinskí výrobcovia vstúpili na hlavné ázijské trhy vrátane Malajzie.

Dopad na životné prostredie

Pri výrobe obalov spoločnosť dodržiava racionálny prístup k využívaniu obnoviteľných zdrojov a preferuje vo výrobe spracované materiály.

Okrem toho, spoločnosť od roku 2019 začala využívať nové obaly, ktoré nie sú z hľadiska objemu a pevnosti horšie ako staré, sú vyrobené s použitím aditíva "d2w". Je potrebné si uvedomiť, že procesom rozkladu neuniká metán, čo má tiež pozitívny vplyv na environmentálnu situáciu, keďže nevedie k zvýšeniu „skleníkového efektu“.

ROSHEN pri svojej práci využíva elektronickú správu dokumentov, obojstrannú tlač a nabáda zamestnancov k e-learningu.

V rámci environmentálneho programu modernizuje svoje podniky, znižuje odpad a spotrebu vody a podporuje starostlivosť o prírodu.

Spoločnosť každoročne vypracúva plány komplexných environmentálnych opatrení, ktoré zahŕňajú využitie podlažia a pôdneho fondu, odpadové hospodárstvo.

4.1.4 Finančné výkazy spoločnosti

Na vyriešenie cieľov práce bolo potrebné poznať aj hlavné finančné ukazovatele danej spoločnosti.

Našli sme príjmy, zisky, aktíva daňové povinnosti, aby vedieť vyhodnotiť ako sa menil finančný stav spoločnosti počas vojny, Covidu a iných diania, ovplyvňujúcich značnou mierou kapitál firmy.

V nasledujúcej tabuľke sme uviedli účtovné výkazy firmy v rokoch 2020 – 2022 podľa údajov Registra Daňových Platiteľov Ukrajiny spravili sme prepočet hrivien na eurá v súlade s oficiálnym kurzom Národnej Banky Ukrajiny platným k 30.12. vyššie uvedených rokov.

Tabuľka č. 2 Výmenný kurz UAH za 1 EUR platný k 30.12.

Rok	2020	2021	2022
Príjem (UAH)	17 413 200 000	21 235 296 000	22 128 835 000
Príjem (EUR)	502 726 813, 44	689 995 321, 03	568 119 817, 21
Čistý zisk (UAH)	3 366 110 000	2 955 321 000	3 929 000 000
Čistý zisk (EUR)	97 181 089, 86	96 058 018, 59	100 870 324,25
Aktíva (UAH)	20 183 257 000	22 152 914 000	24 298 166 000
Aktíva (EUR)	582 699 588, 60	720 045 309, 76	623 813 663, 32
Daňové povinnosti (UAH)	4 589 691 000	4 760 100 000	4 384 890 000
Daňové povinnosti (EUR)	132 506 416, 46	154 669 222, 77	112 574 516, 70

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa RDPU)

V tabuľke číslo 3. tiež sme potrebovali pridať výmenné kurzy UAH za 1 EUR, aby sme potom mohli správne prerátat' výkazy spoločnosti každého roka, nakoľko hodnota meny sa stále menila.

Tabuľka č. 3 Výmenný kurz UAH za 1 EURO platný k 30.12.

Rok	2020	2021	2022
Vymenný kurz UAH	34,6375	30,776	38,951

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov NBU)

Tie údaje sme si vyhľadali na webovej stránke Národnej Banky Ukrajiny.

4.1.5 SWOT analýza

V podmienkach meniacich sa trhových vzťahov a súčasnej konkurencie by ste mali držať ruku na pulze svojho podnikania. Pomáhajú pri tom rôzne analytické nástroje vrátane SWOT analýzy. Tieto nástroje získavajú informácie o vnútorných silných a slabých stránkach spoločnosti, ako aj o jej vonkajších príležitostiach a hrozbách.

Tabuľka č. 4 SWOT analýza spoločnosti Roshen

Silné stránky	Váha	Body	Slabé stránky	Váha	Body
Líder na ukrajinskom trhu	0,15	4	Závislosť od dodávateľov	0,25	-4
Výsoká reputácia firmy a rozsiahle povedomie o značke	0,15	3	Vysoké prevádzkové náklady	0,15	-3
Aktualizácia a zlepšenie produktov	0,25	5	Malo známa značka v zahraničí	0,15	-2
Vysoko kvalitné produkty	0,2	5	Slabá diverzifikácia produktov	0,2	-2
Dobre rozvinutá distribučná sieť	0,2	3	Výsoké náklady na propagáciu	0,2	-3
Spolu		3,9	Spolu		-2,75
Príležitosti	Váha	Body	Hrozby	Váha	Body
Vstup na nové trhy	0,2	5	Strata podielu na trhu v dôsledku objavenia sa konkurentov	0,25	-3
Zvýšenie počtu zákazníkov vďaka marketingu a reklame	0,15	3	Strata tovaru počas prepravy	0,15	-2
Prijem veľkých objednávok	0,15	2	Možné zníženie trhových cien	0,2	-3
Nárast exportu	0,15	4	Prítomnosť falzifikátov	0,15	-2
Dopyt po nových produktoch	0,25	4	Vojnové konflikty	0,2	-3
Spolu		3,35	Spolu		-2,55

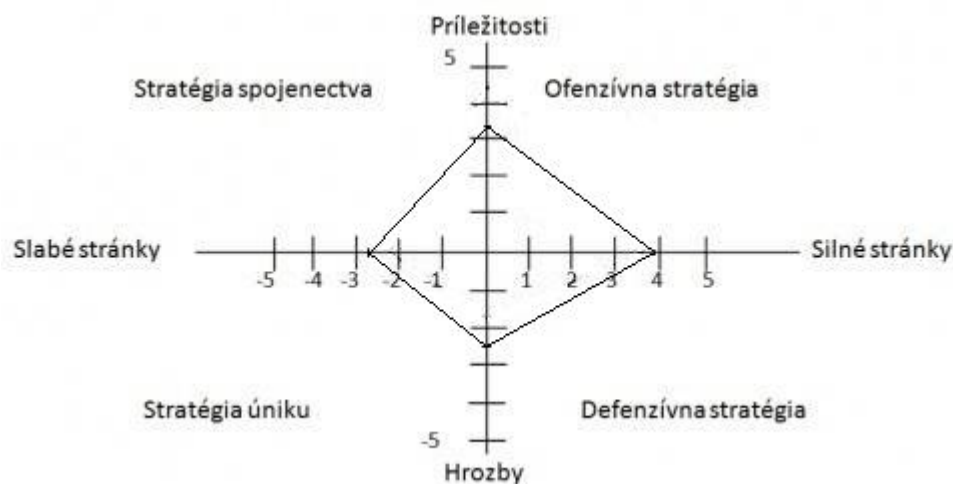
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Silnými stránkami tejto firmy sú jej dobré meno a kvalita predavaných výrobkov. Medzi výhody patria aj dobre rozvinuté distribučné siete.

Slabé stránky spoločnosti Roshen sú postavené na vysokých nákladoch a závislosti od jej dodávateľov.

Medzi príležitosťmi vybranej firmy zariadíme možnosť vstupu na nové trhy, dopyt po produktoch a príjem veľkých objednávok.

Hrozbami, ktorí môžu spoločnosť ovplyvňovať sú strata trhového podielu z dôvodu vzniku nových konkurentov, strata tovaru počas prepravy alebo v dôsledku vojnových konfliktov.



Graf č. 5 SWOT analýza spoločnosti Roshen
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Po vykonaní SWOT analýzy spoločnosti Roshen a vyhodnotení všetkých silných a slabých stránok, jej hrozieb a príležitostí, dostali sme ako najlepšie riešenie Ofenzívnu Stratégiu. Ako rady v tomto prípade by sme uviedli sledovanie trhu a inovácií, rýchle zmeny a prispôbenie. Môžeme zároveň povedať, že problémom spoločnosti sú vysoké výrobné náklady, ako aj nedostatočná podrobná štúdia domáceho trhu a následne neschopnosť získať potenciál zákazníkov. Spoločnosť má však potrebné finančné zdroje na zlepšenie svojej pozície.

4.1.6 Ako Roshen funguje teraz

Majetok bývalého prezidenta Ukrajiny Petra Porošenka dosahoval pred vojnou 1,6 miliardy dolárov. Teraz podľa predbežných prepočtov Forbes klesol na 0,7 miliardy dolárov. Hlavným dôvodom takejto rýchlej devalvácie sa stala vojna na Ukrajine. Práve kvôli nej zastavil výrobca sladkostí dve továrne – v Kyjeve a Boryspile. Ale iné, čo sa nachádzajú vo Vinnycii a Kremenčuku – fungujú čiastočne. Okrem toho, továrne v Maďarsku a Litve neprestali pracovať.

Forbes zistil od generálneho riaditeľa a spolumahiteľa spoločnosti Roshen Viačeslava Moskalevského ako najväčšia cukrárska spoločnosť v krajine funguje v čase vojny. Podľa odvetvového hodnotenia Candy Industry jej tržby v roku 2021 dosiahli 800 miliónov dolárov.

V meste Boryspil sa továreň nachádza na okraji mesta a práve kvôli jej lokalite muselo vedenie spoločnosti zastaviť výrobu, keďže to bolo príliš nebezpečné. V Kyjeve v továrni sa vyrábali najmä koláče, no značkové obchody teraz fungujú nestabilne, pretože klesol dopyt. Najprv museli redukovať sortiment a v prvom rade pochopiť, ako by to malo byť počas

vojny. Takisto v továrni v Kyjeve sa stále vyrábali marmelády a cukríky, ako napríklad "Kyiv Vecherniy". Dopyt po nich klesol a za mesiac sa ich predalo iba 100 kg.

Spoločnosť Roshen vlastní 2 sklady – vo Vinnycii a Yagotyni. Posledný sa snažia vyprázdniť čo najviac.

Surovín je dosť, chýba snád' len pár vecí. Všetko sa zastavilo. Kedysi pracovníci dokázali predat' 16 000 – 17 000 ton produktov mesačne a teraz ich predaj sa rovná okolo 3 000 ton. V tom prípade úlohou spoločnosti je teraz riešiť dopyt.

Obnovili sa dodávky ATB za rovnakých podmienok (v predvečer vojny Roshen a ATB prerušili spoluprácu kvôli rozdielom. Jediná vec je, že oneskorenie platby sa skrátilo. Je jasné, že ATB trpí nedostatkom dodávateľov. Dodávajú ich znova, ale teraz je problém nájsť vodičov na odoslanie produktov.

Vo Vinnyci firma Roshen funguje čiastočne, lebo nikto nič nepotrebuje. V marci sa obnovil export na Západ. Do krajín SNŠ a Izraela zatiaľ nič nejde. Ostal už len jeden predajný kanál – do európskych krajín.

Zatiaľ nie je možné predat' všetko, čo je na sklade. Keď začala vojna, na trhu sa vytvoril taký trend – maloobchodníci predávali tovar, ale neobjednávali nový.

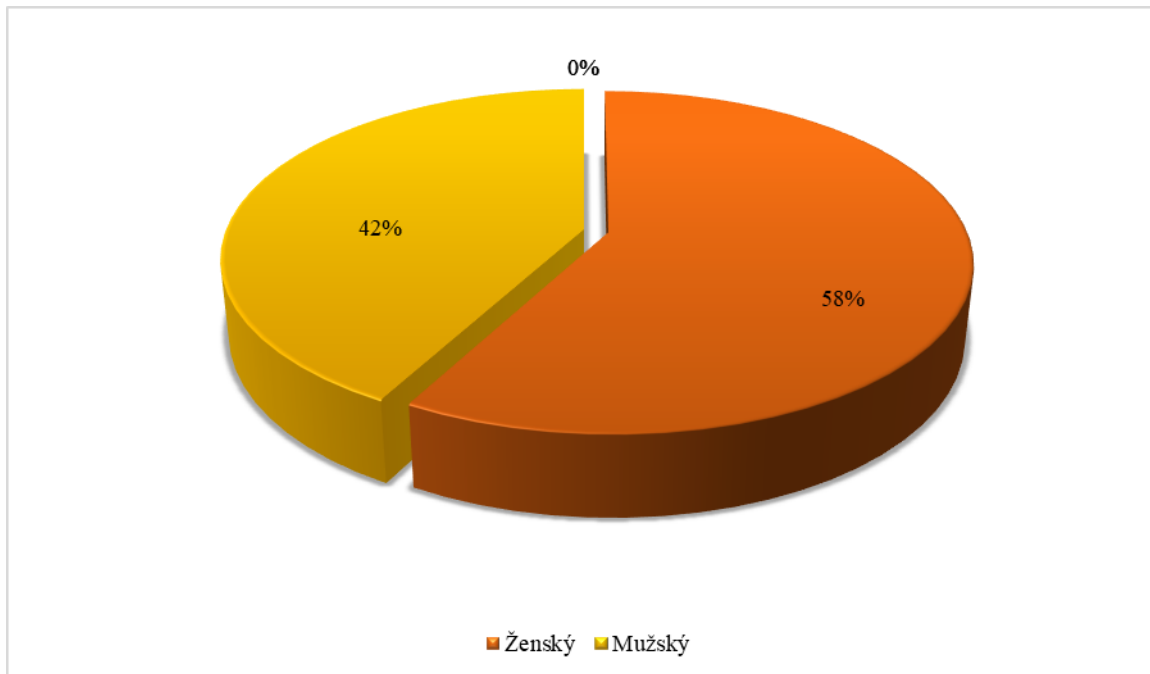
Niektoré obchody ostávajú zatvorené. Nepracuje sa v Charkove a v Kyjeve, keďže veľa ľudí odišlo z miest. Neexistujú ani predávajúci, ani kupujúci. Niektorí zo zamestnancov pomáhajú armáde – bolo by lepšie, keby boli užitoční v teroobrane vlasti, ako vyrábať cukríky, ktoré teraz nikto nepotrebuje.

Spoločnosť sa snaží vypočítať ako dlho budú schopní vyplácať mzdy svojim zamestnancom.

Je dôležité poznamenať, že momentálne nie sú žiadne franšízy Roshen na území Ruska a od 24.2.2022 prestali vyvážať tovar aj do Bieloruska.

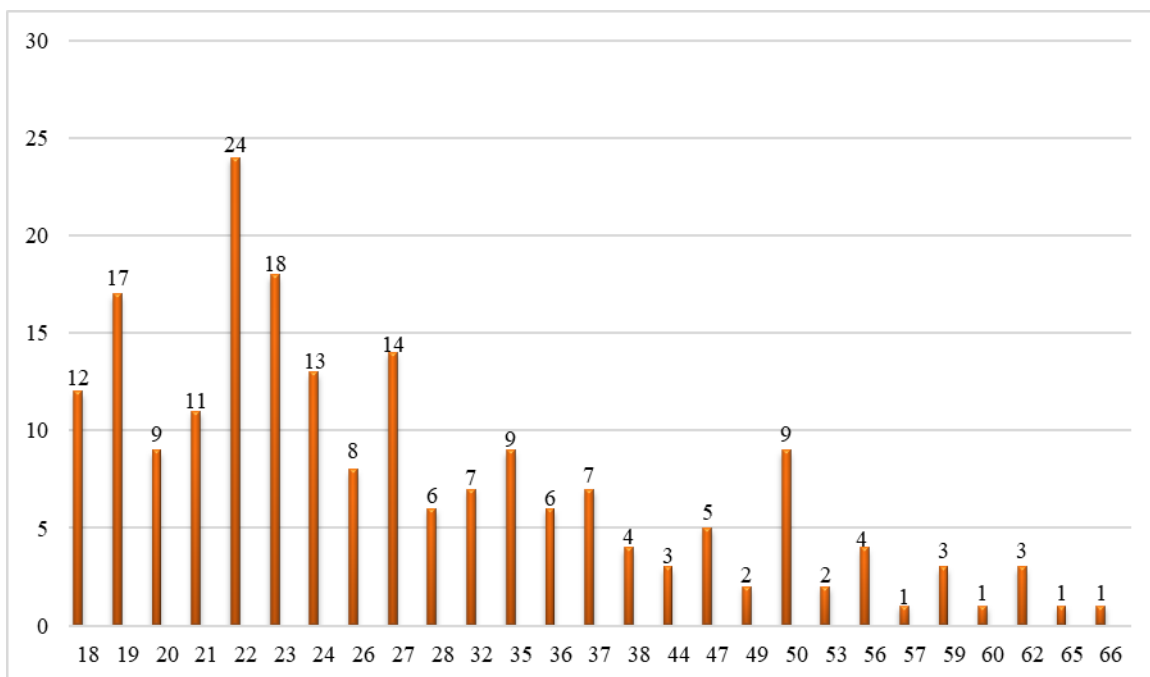
4.2 Základné charakteristiky respondentov

Dotazník, potrebný na napísanie diplomovej práce, dokopy vyplnilo 200 osôb. Respondentov sme nevyberali podľa žiadnych faktorov. Zo všetkých účastníkov na otázky odpovedalo 117 žien a 83 mužov. Schematické znázornenie môžete vidieť v grafe č. 6.



Graf č. 6 Rod respondentov
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Ďalší graf bol nápomocný pri zisťovaní veku našich respondentov. Ako sa ukázalo, najviac opýtaných malo 18 až 27 rokov, a to 126 osôb, čo je priemerne 63% opýtaných



Graf č. 7 Vek respondentov
(Zdroj: vlastné spracovanie)

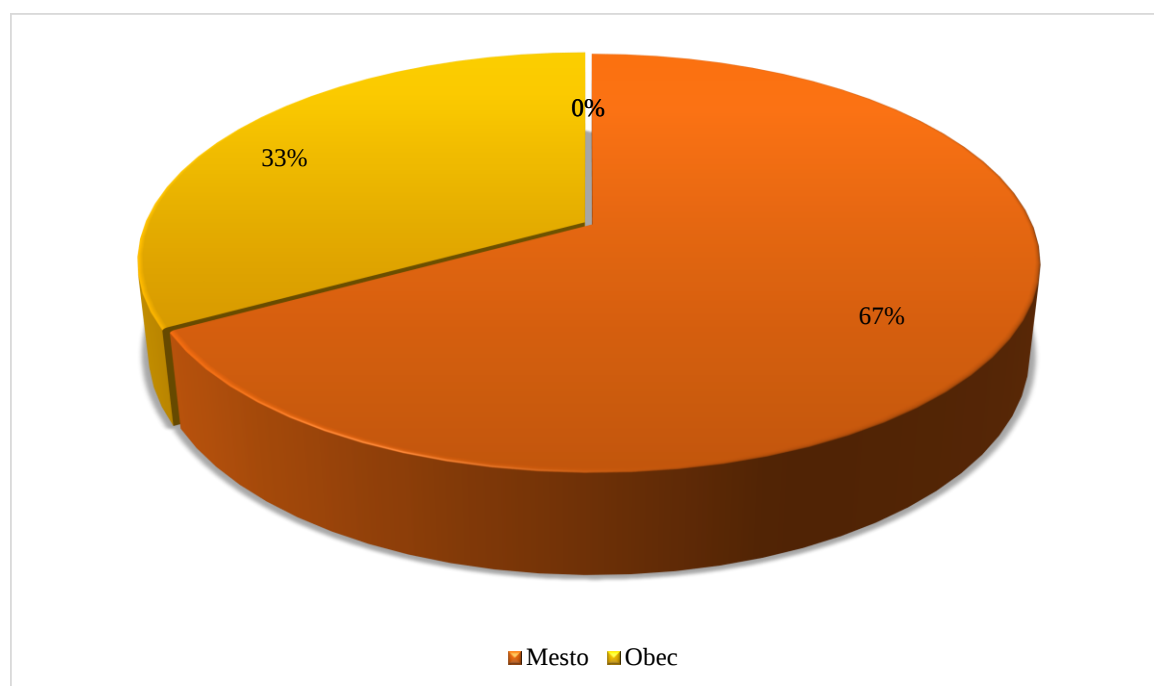
V tabuľke č.2 máme zobrazené hlavné údaje k tejto otázke. Ako môžeme vidieť, prieskumu sa zúčastňovali osoby vekom od 18 do 66 rokov a najviac respondentov bolo vo veku 22 roky.

Tabuľka č. 5 Deskriptívna štatistika veku respondentov

Počet respondentov	Aritmetický priemer	Smerodajná odchýlka	Minimum	Maximum	Medián	Rozptyl
200	$\mu \approx 29,9$	$\sigma \approx 12,18$	18	66	24	148,34

(Zdroj: vlastné spracovanie)

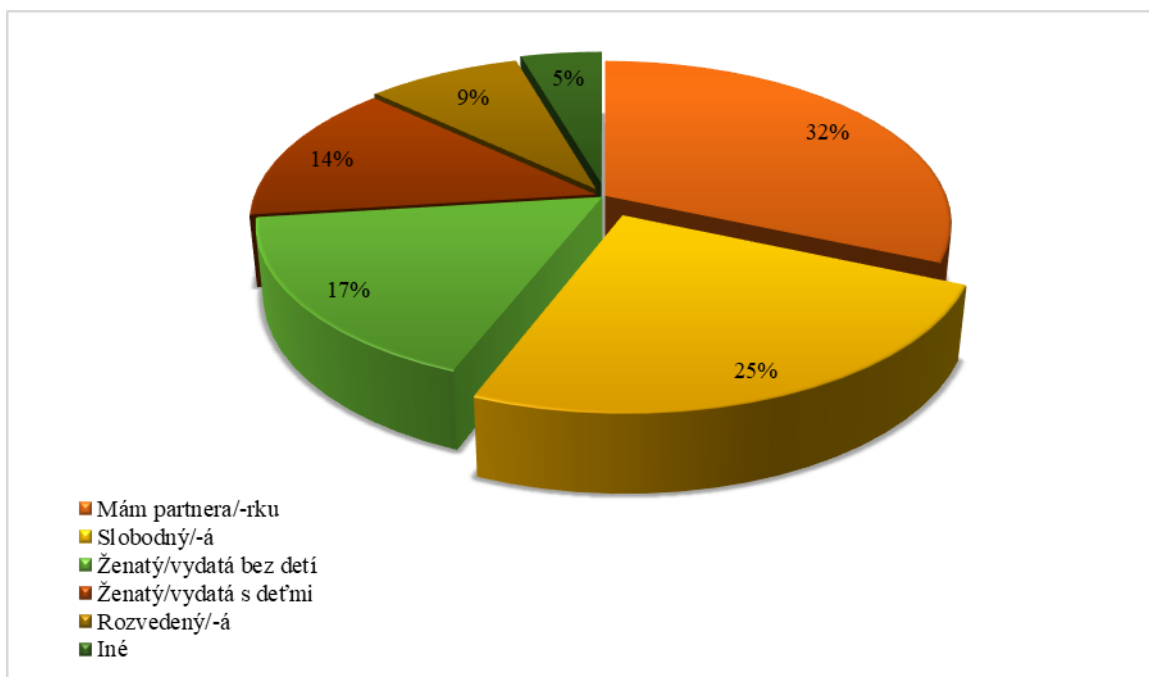
Graf č. 8 ukazuje množstvo obyvateľov mesta a obcí, ktorí sa zúčastnili v tomto prieskume.



Graf č. 8 Bydlisko respondentov
(Zdroj: vlastné spracovanie)

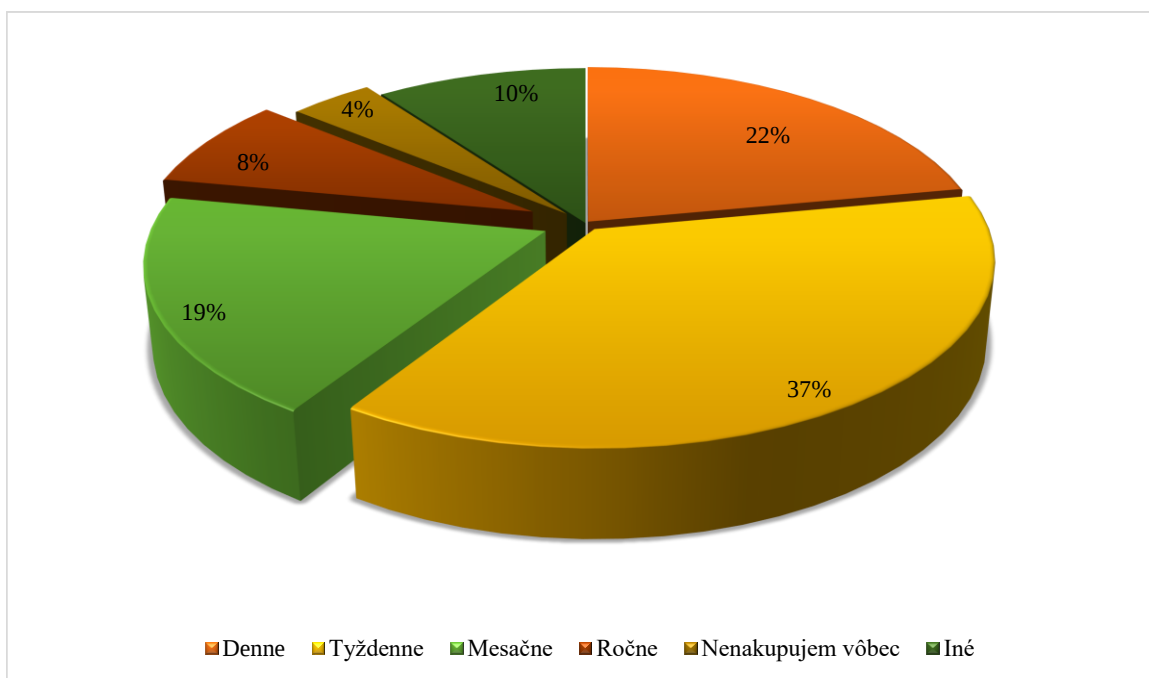
Z toho 134 osôb (67% respondentov) pochádza z mesta, a iba 33% – 66 opýtaných býva v obciach.

Graf č.9 bol nápomocný pri zisťovaní rodinného stavu našich respondentov. Podľa odpovedí je možné aj zistiť či ovplyvňuje prítomnosť detí alebo vzťahov nákup sladkostí, resp. produkcie tejto značky.



Graf č. 9 Rodinný stav respondentov
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Výsledky ukázali, že väčšina respondentov t.j. 31% ($n=63$) majú partnerov, 24% alebo 49% opýtaných sú slobodní a 17% ($n=34$) boli v oficiálnych vzťahoch, ale bez detí.



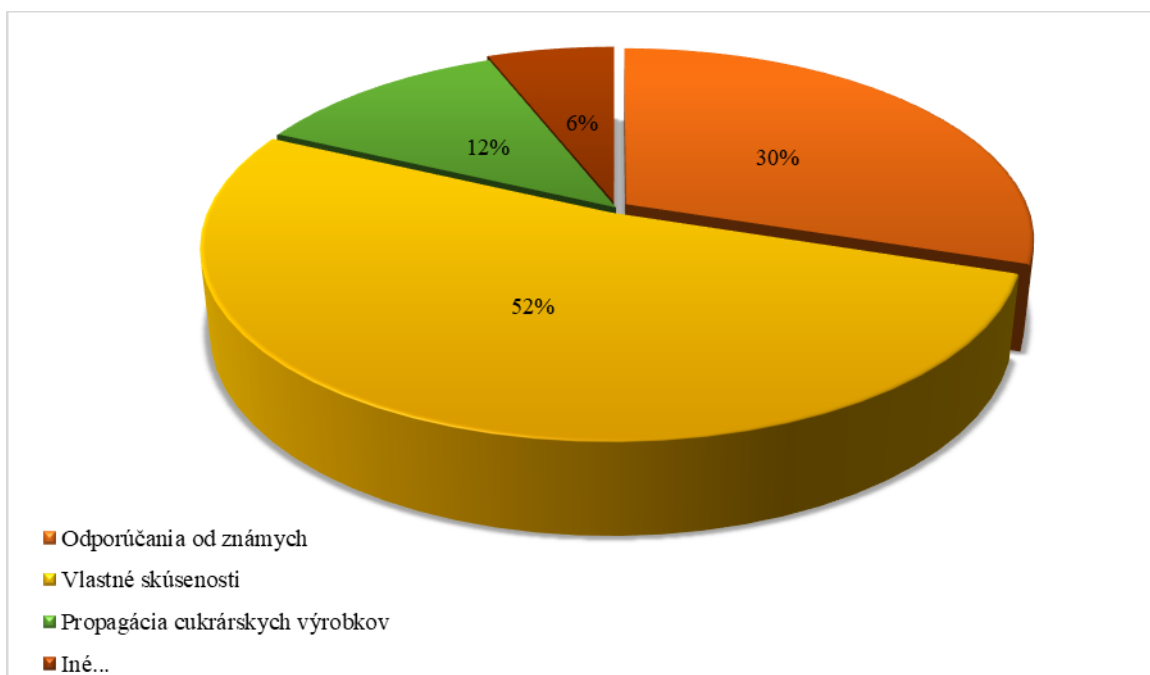
Graf č. 10 Frekvencia nákupov sladkostí respondentmi
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Graf č. 10 bol vytvorený na zistenie frekvencie výskytu nákupov výrobkov danej spoločností. Objavilo sa, že väčšina respondentov nenakupuje sladkosti každý deň, tým že to nie je tovar každodennej potreby, ale približne raz za týždeň. Zhruba je to 37% zúčastnených alebo 74 osôb.



Graf č. 11 Vplyv vzdialenosti bývania na nákupy účastníkov
(Zdroj: vlastné spracovanie)

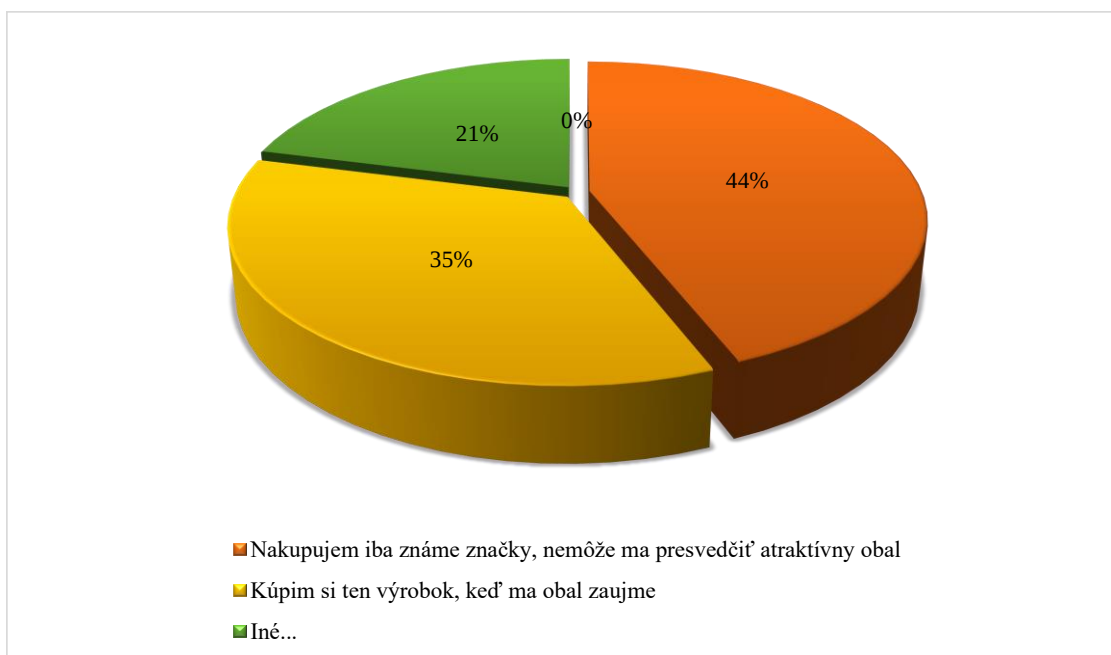
Graf č. 11 schematicky ukazuje názory respondentov ohľadom vplyvu vzdialenosti medzi ich bývaním a samotným obchodom na výber a nákup tovaru. Pre majoritu opýtaných, čo skladá 47% alebo 94 osôb je to rozhodujúcim faktorom, 32% respondentov si myslia, že umiestnenie prevádzky nie je podstatné a zvyšok – 21% by bol ochotný prejsť určitú vzdialenosť, keď majú radi konkrétne výrobky.



Graf č. 12 Faktor ovplyvňujúci výber značky
(Zdroj: vlastné spracovanie)

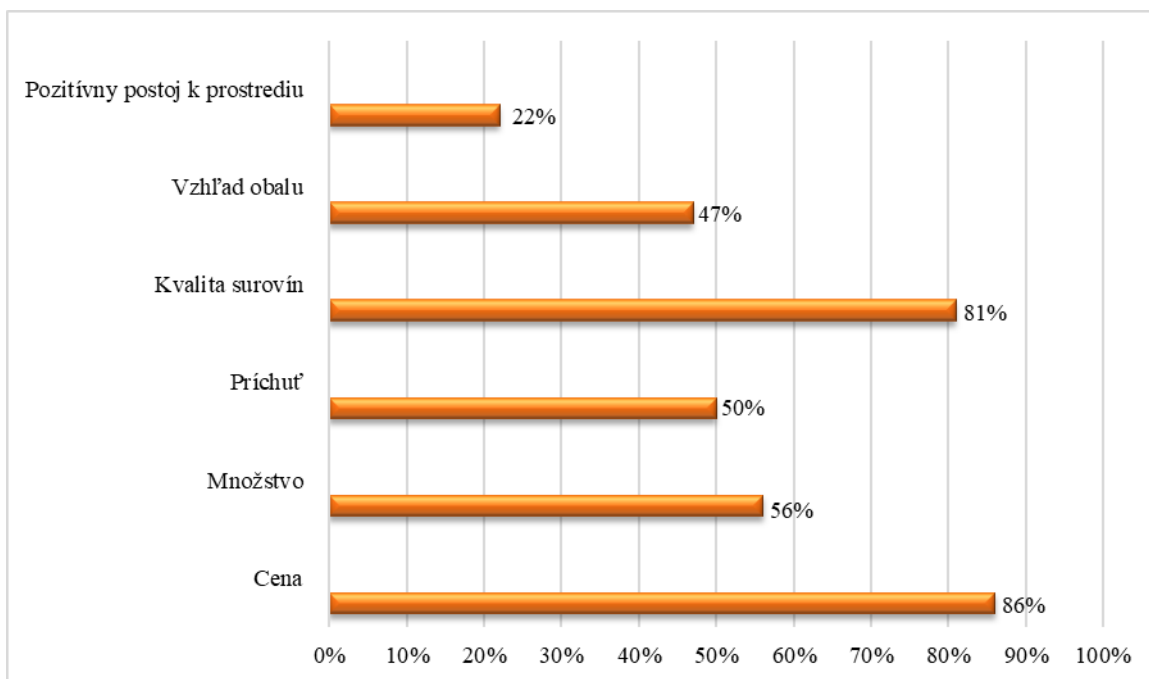
Cieľom otázky č. 7 sa stalo zistenie hlavných faktorov, ovplyvňujúcich rozhodnutie výberu značky. Pre väčšiu polovicu – presne 52% (104 účastníkov prieskumu) sú podstatné vlastné skúsenosti a postoje ku značkám, 61 respondentov budú brať do úvahy odporúčania blízkych ľudí, 23 opýtaných sa dajú ovplyvniť propagačnými aktivitami a ešte 12 osôb uvažujú podľa iných faktorov, v grafe č. 12 je možné nájsť informáciu.

Graf č. 13 schematicky znázorňuje vplyv etikety na predaj produkcie. Z opýtaných nami respondentov 44% ($n=69$) odpovedalo, že ich nemôže prilákať atraktívny obal, ale skôr známosť značky, pre 35% je dôležitý obal a 21% majú iný názor.



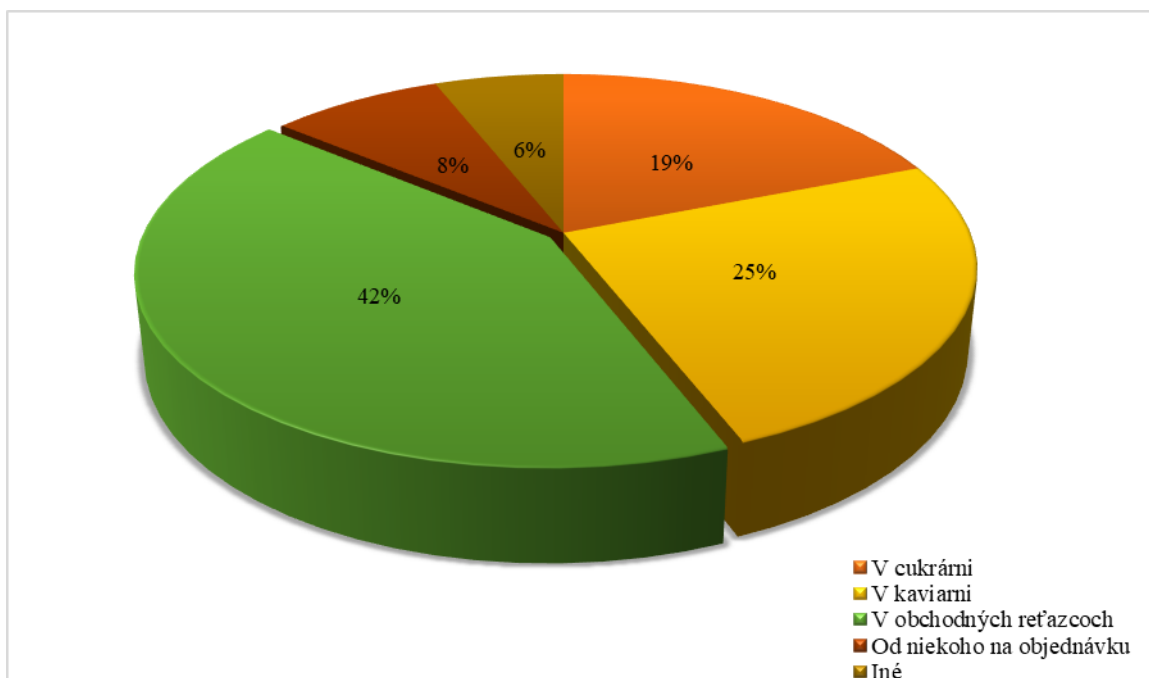
Graf č. 13 Vplyv obalu na nákup sladkostí
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Ďalšia otázka bola nápomocná pri zisťovaní činiteľov ovplyvňujúcich rozhodnutie spotrebiteľov. 173 respondentov si ako najdôležitejší faktor zvolili cenu, 162 – kvalitu surovín potrebných na výrobu, 112 – množstvo alebo objem sladkostí v obale, a len 44 respondentov (22%) označili aj kladný postoj k okoliu.



Graf č. 14 Faktory dôležité pri výbere cukrárskeho výrobku respondentmi
(Zdroj: vlastné spracovanie)

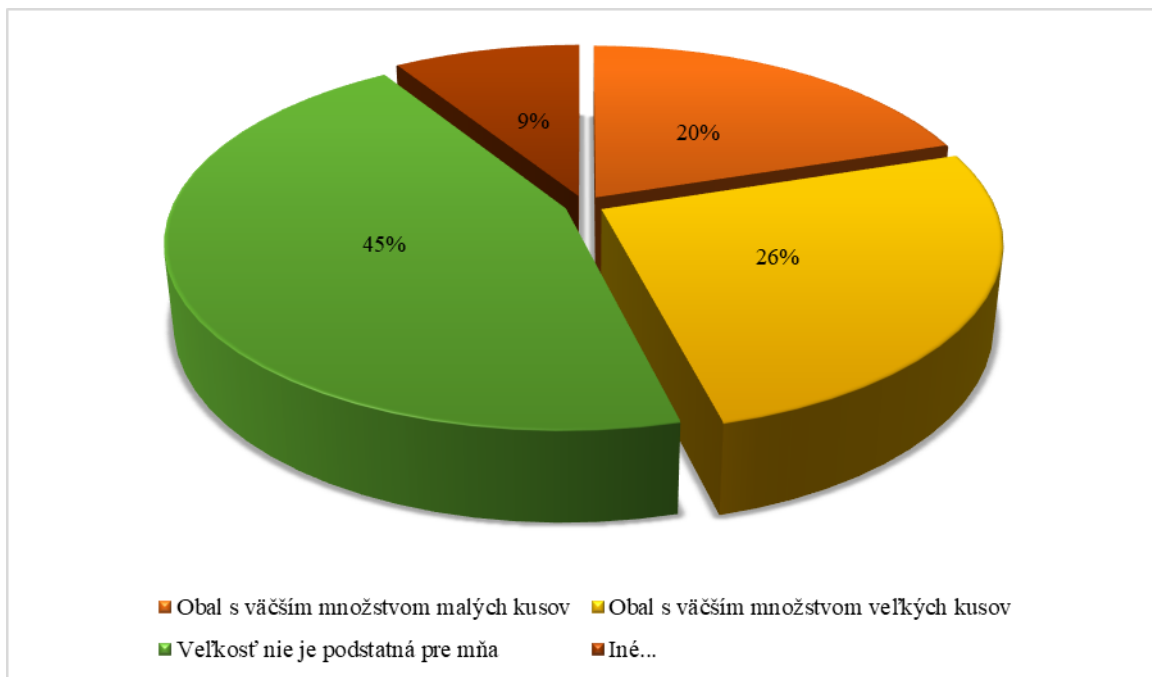
Graf č.15 bol vytvorený pre zistenie miest nákupu sladkostí. 42% zo všetkých respondentov si sladkosti kupuje v obchodných reťazcoch, 25% ($n=50$) v kaviarni, a napríklad len 8% sú ochotní si objednávať v iných prevádzkach.



Graf č. 15 Najčastejšie miesta nákupu cukrárskeho výrobku
(Zdroj: vlastné spracovanie)

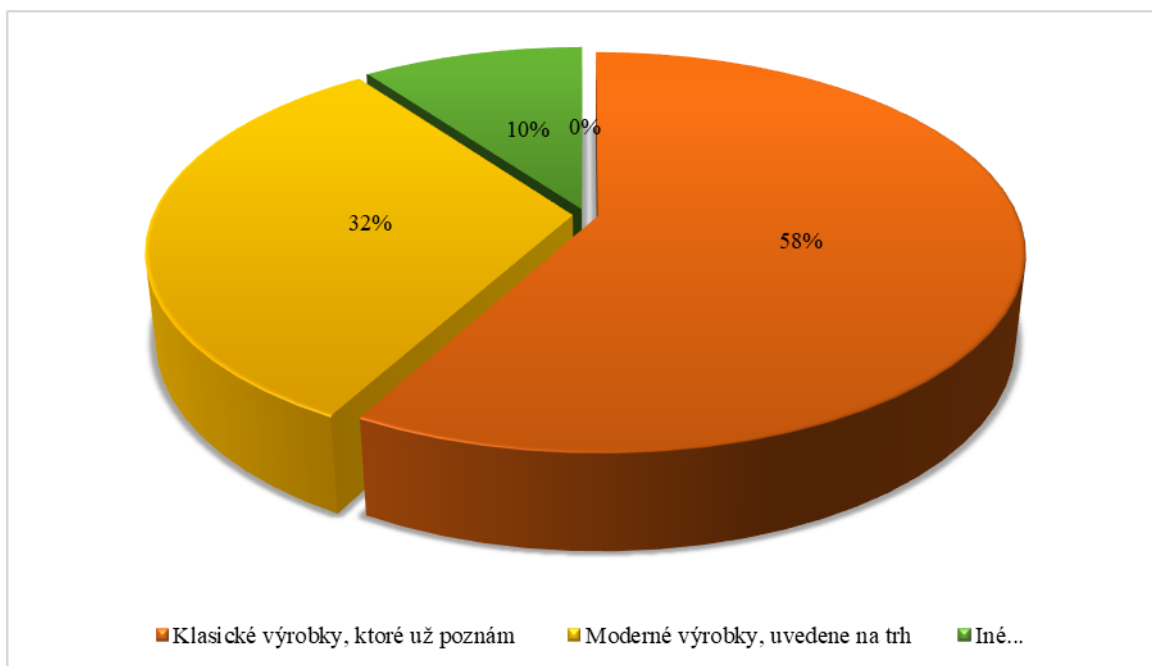
Ďalší graf ukazuje vplyv veľkosti obalu na výber spotrebiteľov. 91 osôb si myslí, že veľkosť nie je podstatná v tomto prípade, 52 respondentov si skôr kúpia obal s menším

množstvom veľkých kusov a 39 z nich bude preferovať obaly cukroviniek s väčším množstvom menších kusov.



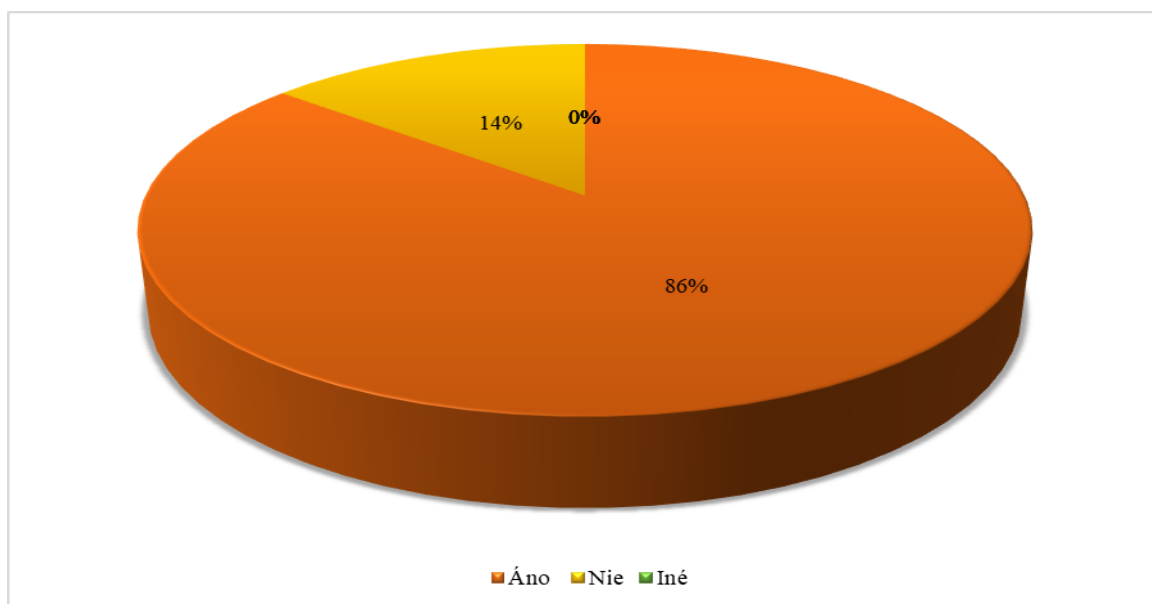
Graf č. 16 Vplyv veľkosti cukrárskych výrobkov na výber respondentov
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Otazka č. 12 zisťuje aké sladkosti sú preferované respondentmi. Vychádza, že 116 respondentov majú radi skôr klasické výrobky, ktoré už poznajú dlhé roky, 32% alebo 64 opýtaných radi kupujú moderne výrobky, len uvedené na trh, ostatná časť má iný názor.



Graf č. 17 Výber sladkostí respondentmi
(Zdroj: vlastné spracovanie)

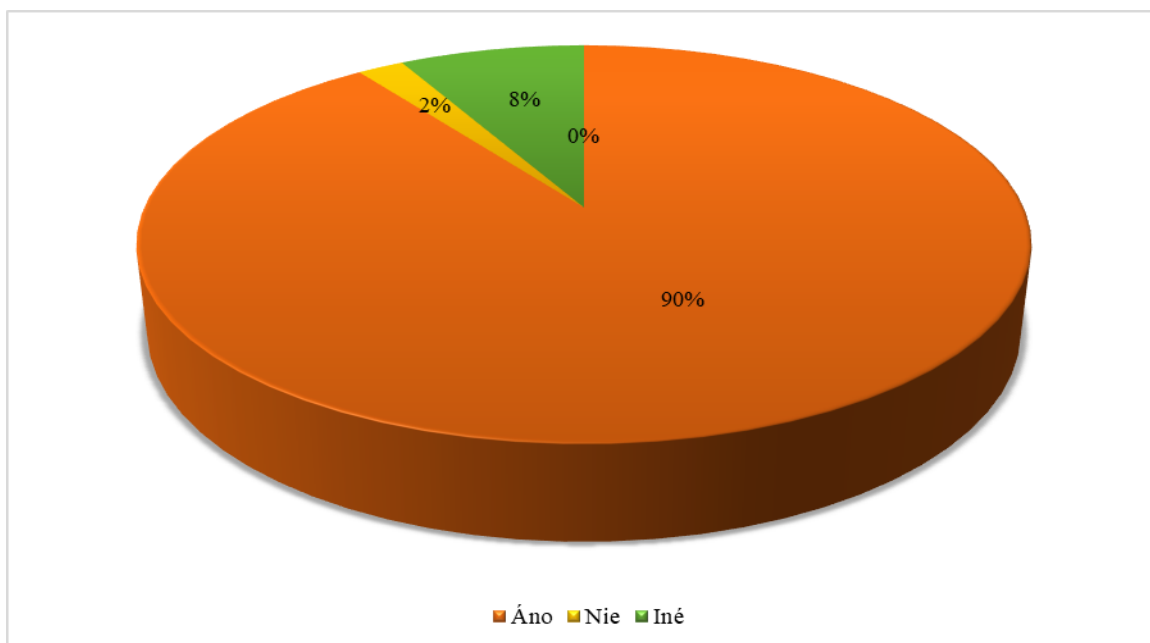
Graf č. 18 bol nápomocný pri zistení informácií či kupovali niekedy účastníci prieskumu výrobky spoločnosti ROSHEN.



Graf č. 18 Zistenie nákupu produkcie Roshen respondentmi
(Zdroj: vlastné spracovanie)

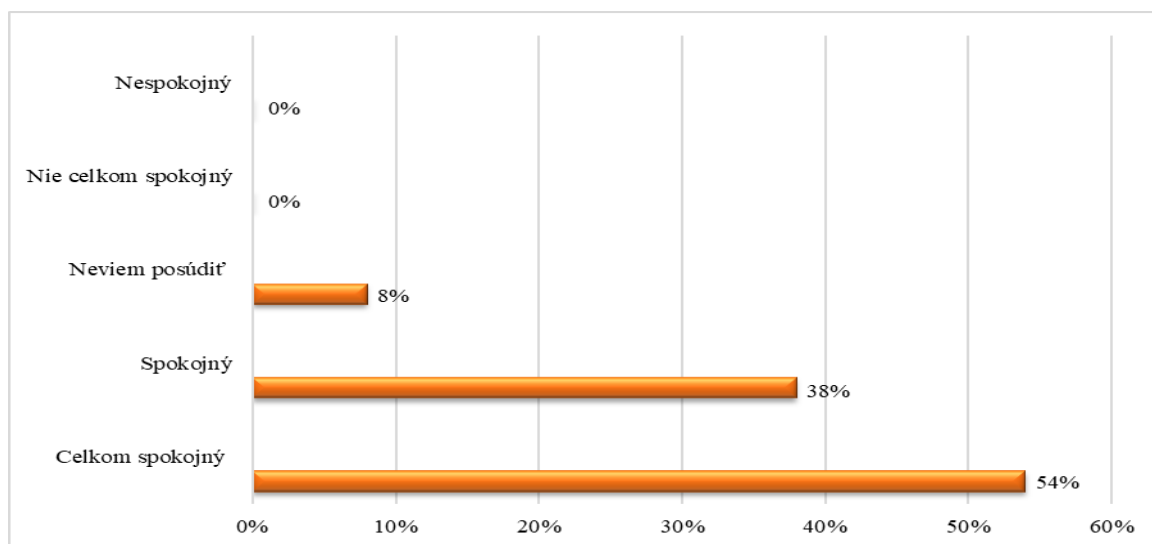
Najviac respondentov dali pozitívnu odpoveď preto si dovoľujeme povedať, že produkcia tejto značky je dosť známa. Iba 14% opýtaných zatiaľ ešte nikdy nekupovali tieto cukríky.

Graf č.19 schematicky znázorňuje či kupujú respondenti produkciu iných značiek. 181 respondentov kupuje aj iné značky, 3 respondenti odpovedali nie, zvyšok má iný názor.



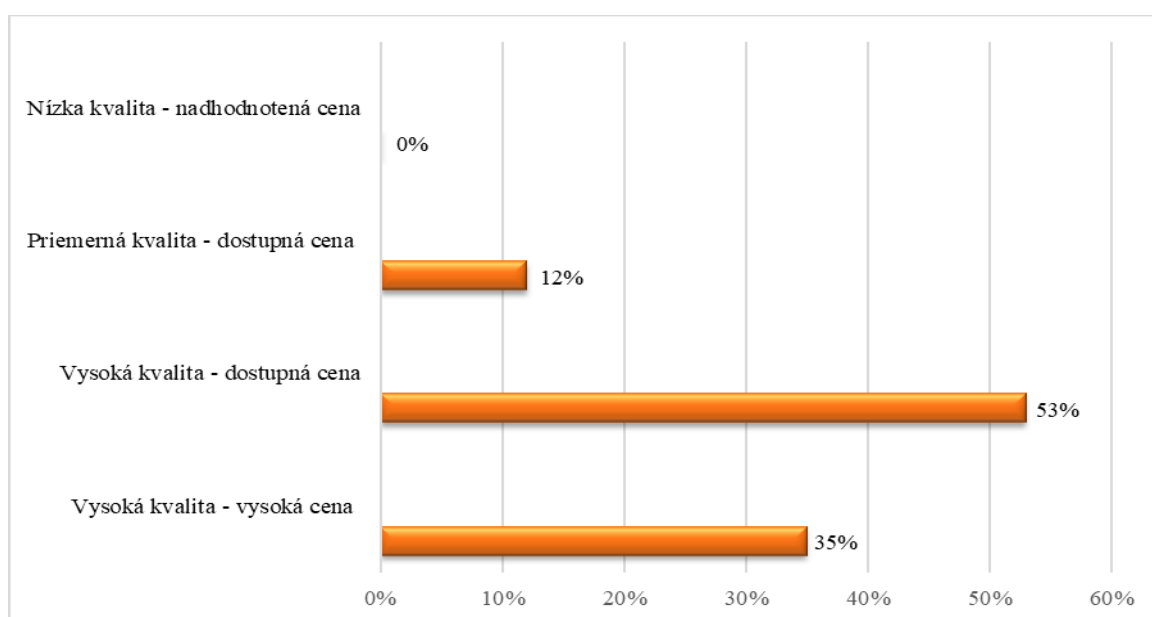
Graf č.18 Zistenie nákupu produkcie iných výrobkov respondentmi
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Graf č. 20 bol vytvorený pre znázornenie spokojnosti respondentov s úrovňou kvality cukrarských výrobkov spoločnosti Roshen. Ukázalo sa, že väčšina respondentov a to 107 sú celkom spokojní, 77 z nich sú spokojní a ešte 16 nevedia posúdiť. Spomedzi iných odpovedí si nikto nevybral tie, čo znázorňujú negatívny postoj.



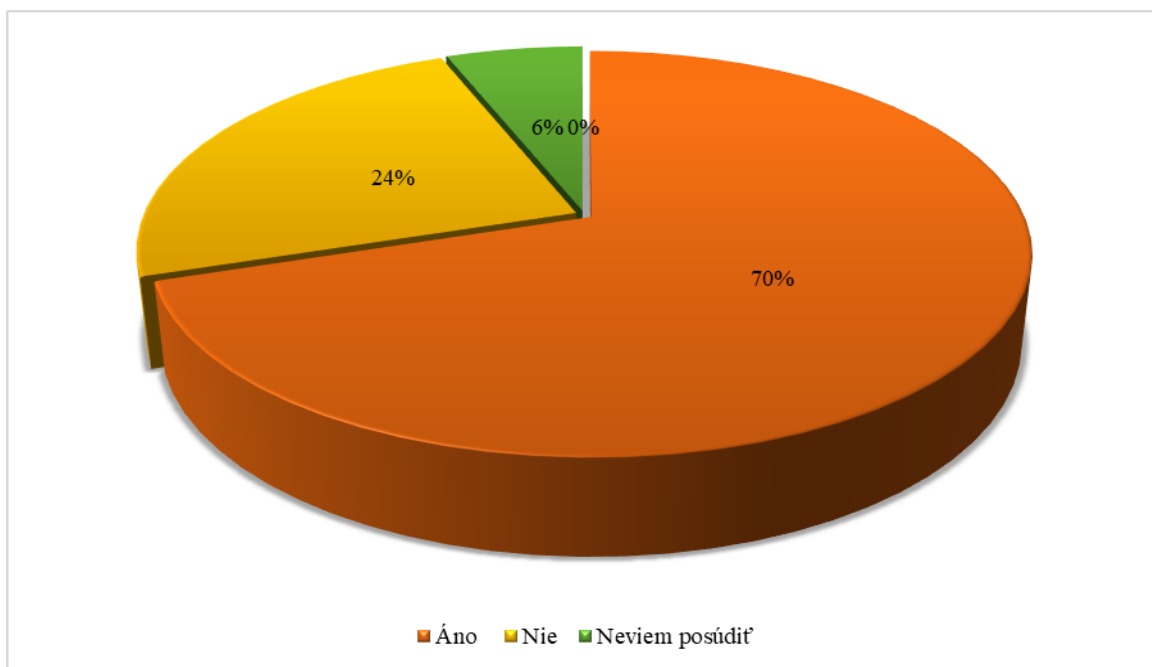
Graf č. 20 Zistenie spokojnosti s úrovňou kvality cukrovínok Roshen respondentmi
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Cieľom grafu č. 21 bolo zistiť, či zodpovedá cena produktov ich vlastnostiam a aký majú celkovo názor respondenti na cenotvorbu produkcie firmy. Väčšina opýtaných ($n=105$) odpovedali, že za dostupnú cenu dostanete cukríky vysokej kvality, iná časť ($n=71$) uviedli, že tá cena bola tiež dosť vysokou, a zvyšok respondentov ($n=24$) hlasovali za priemernú kvalitu za dostupnú cenu.



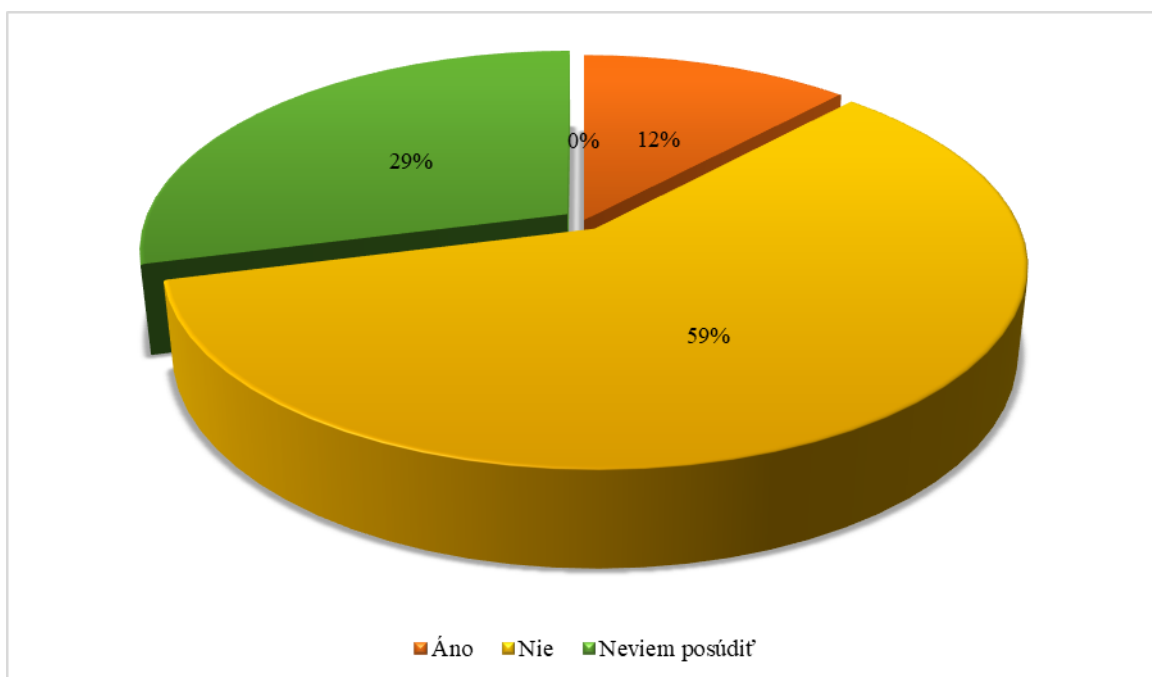
Graf č. 21 Deskripčia produktov z hľadiska "cena-kvalita"
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Graf č.22 znázorňuje pravidelnosť nákupu zákazníkmi cukrovíniek Roshen. Uvedený graf ukazuje, že z 200 účastníkov tohto prieskumu až 140 respondentov alebo 70% zvolili odpoveď áno, 48 účastníkov nie sú pravidelnými hosťami a ešte 12 nevedeli posúdiť.



Graf č.22 Zistenie pravidelnosti nákupov sladkostí zákazníkmi
(Zdroj: vlastné spracovanie)

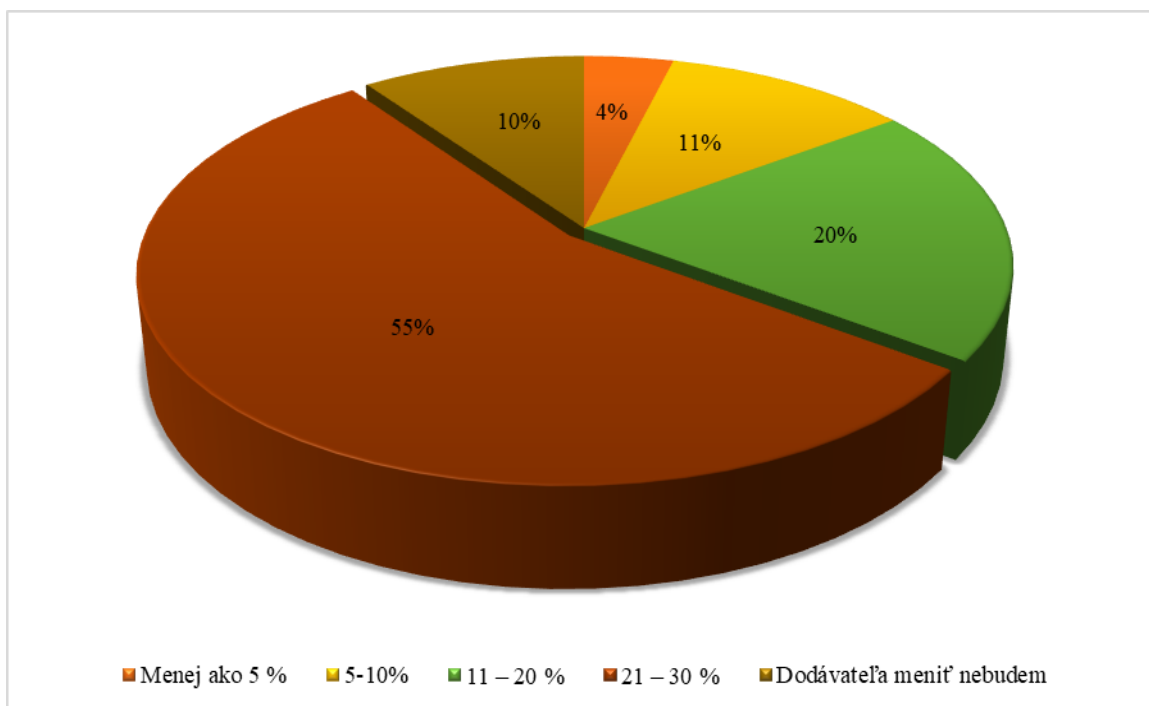
Graf k otázke č. 18 vyjadruje postoj respondentov k zvýšeniu cien sladkostí vybranej firmy. Väčšina respondentov, a to 119, by každopádne neprestala kupovať produkciu danej značky aj pri vyššej cene; 23 účastníkov prieskumu by si hľadali iného dodávateľa; zvyšok nevedeli dať odpoveď.



Graf č. 23 Zmena dodávateľa sladkostí v prípade zdražovania cien
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Graf č. 24 bol vytvorený pre zistenie názoru respondentov ohľadom zvýšenie cien v percentách.

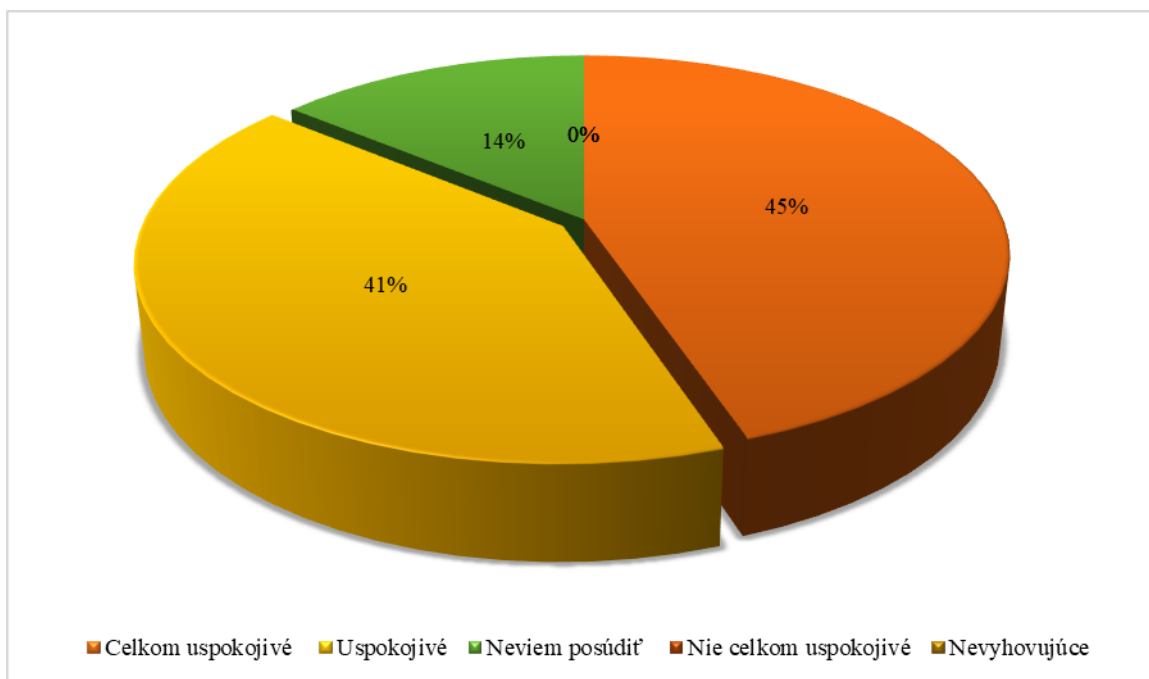
Zo všetkých respondentov 113 osôb označilo, že v prípade zvýšenia cien na 21-30%, prestanú kupovať tieto výrobky, 43 respondentov uviedlo to isté pri 11-20%; 22-5-10% a 8 respondentov si nájdu inú firmu pre nákup cukríkov už pri zvýšení na menej ako 5%. Prekvapilo nás, že 40 účastníkov vzorky neovplyvňuje zvýšenie cien a ostanu v každom prípade.



Graf č. 23 Zmena dodávateľa v prípade zdražovania cien v %
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Predposledná otázka vyjadrovala hodnotenie úrovne služieb respondentmi. 89 opýtaných si myslia, že služby spoločnosti sú celkom uspokojivé, je to 45% všetkých osôb; 83 osôb považujú ponúkané služby spoločnosti Roshen za uspokojujúce a zvyšok – čiže 28 účastníkov alebo 14% nevedia posúdiť.

Nikto zo všetkých účastníkov nevyjadroval negatívny postoj k hodnoteniu danej firmy. Grafické znázornenie tejto otázky môžete vidieť na grafe č.24.



Graf č. 24 Hodnotenie úrovne služieb spoločnosti

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Posledná otázka tohto prieskumu mala byť nápomocná pri zistení potrieb zákazníkov a možností zmeny výrobkov spoločnosti Roshen. Najčastejšími odpoveďami respondentov boli zníženie cien produkcie, pridanie novej príchute, otvorenie kamennej predajne niekde v zahraničí a PR kampane.

5 DISKUSIA

V podmienkach rýchleho rozvoja konkurenčnej sféry je pre spoločnosť kritickou otázkou zvýšenie konkurencieschopnosti a kvality domácich výrobcov. Na vyriešenie tohto problému bola vykonaná SWOT analýza spoločnosti, ako aj objektívna úroveň konkurencieschopnosti a kvality spoločnosti Roshen. Na základe výsledkov SWOT analýzy, keďže spoločnosť má určité silné stránky a trhové príležitosti, môžeme odporučiť určité stratégie z umiestnenia silných stránok podniku a príležitostí. Zohľadnením slabých stránok a obmedzením dopadu hrozieb vieme zaručiť spoločnosti konkurenčnú výhodu. Napríklad pomocou nízkych nákladov na produkty, ako aj garancie lepšej kvality a spoľahlivosti si zafixujete vlastnú pozíciu na trhu, alebo dokonca aj zlepšíme.

Rozšírenie zoznamu produktov, zameranie spoločnosti na potreby a chute spotrebiteľov – tieto návrhy jednoznačne zvýšia možnosť efektívnej dlhodobej činnosti cukrárskej spoločnosti Roshen.

Do rozšíreného sortimentu by bolo podľa nášho názoru potrebné zaradiť aj tieto položky:

- malé šarže výrobkov pre alergikov a diabetikov;
- cukrovinky s prídavkom vitamínov na zlepšenie vývoja detí.

Okrem toho by sme ponúkli možnosť vyhotovenia cukríkov Roshen: zákazníci by si mohli objednať pripravený balíček s rôznymi druhmi čokolady, posýpkami, orieškami, sušienkami a inou náplňou, aj potrebnými pomôckami na výrobu. Určite by to malo mať pozitívny vplyv na meno spoločnosti, hlavne možnosťou upútania pozornosti aj k rodinným vzťahom, navyše – každý by mal šancu dostať svoju výnimočnú čokoládu.

Čo sa týka Silvestra a vianočných sviatkov, firma by mala vylepšiť ponuku darčkových sád. Bolo by vhodné pridať napríklad obrázky zobrazujúce postavy z populárnych karikatúr. Alebo je tiež možné mať figúrky, ktoré svietia v tme v rôznych farbách. Do streda darčkovej sady môžeme vložiť aj knihy s rozprávkami. To všetko si samozrejme vyžaduje nemalé náklady, no firma môže získať benefit, ktorý dokáže pokryť všetky náklady, no prináša aj zisky.

Aby bolo možné tieto nápady implementovať, spoločnosť potrebuje zautomatizovať systém manažérstva kvality oddelenia, čo tiež pomôže zvýšiť povest spoločnosti Roshen. Na realizáciu myšlienky kníh alebo rozprávok by spoločnosť mala uzavrieť zmluvu s detským vydavateľstvom.

V dôsledku týchto akcií každá novinka zo sortimentu spoločnosti dáva možnosť preukázať nielen spoločnosť, ktorá si udržiava vysokú kvalitu svojich produktov, ale aj prestížny imidž vlastnej značky.

Podľa nášho názoru môže byť zorganizovanie dňa otvorených dverí v značkovej predajni, zaujímavým a perspektívnym krokom pre spoločnosť. To znamená, že v konkrétny deň bude môcť každý navštíviť predajňu spoločnosti a pozrieť si jej koordinovanú a efektívnu prácu. Na takéto podujatie je potrebné zorganizovať exkurziu, aby sa návštevníci mohli dobre zabaviť v atmosfére detstva s príjemnou vôňou sladkostí. Jednou z najdôležitejších súčastí takéhoto podujatia je, že by sa to malo konať počas vianočných a veľkonočných sviatkov a pod. Pretože práve v tomto období prudko stúpa dopyt po sladkostiach. Ak Roshen predstaví vyššie uvedené návrhy, rozšíri sieť spoločností a priláka potenciálnych zákazníkov.

Pre zefektívnenie všetkých vyššie uvedených opatrení je potrebné, aby spoločnosť zlepšila svoje marketingové aktivity vo forme reklamy, ktorá bude potenciálnym kupcom pripomínať budúce aktivity spoločnosti. Reklamný spot treba zdôrazniť, pretože konkurenti spoločnosti aktívne vysielajú svoje produkty, pričom značka Roshen sa na obrazovkách už dlho neobjavila.

Firma Roshen pôsobí na trhu už dlho a zisky spoločnosti svedčia o dôvere určitého segmentu spotrebiteľov. Vzhľadom na skúsenosti spoločnosti možno posúdiť, že to pomôže vyhnúť sa neuváženým a nepodloženým rozhodnutiam, ktoré by mohli viesť k úpadku spoločnosti. Preto musí spoločnosť pokračovať v práci rovnakým tempom, ale s prihliadnutím na potreby moderných spotrebiteľov.

Aby sa zvýšila úroveň organizácie prevádzkových činností tovární Roshen boli navrhnuté tieto opatrenia:

- rozširovanie sortimentu (výroba detských obohatených výrobkov);
- stimulácia marketingových aktivít podniku v popredných médiách;
- balíčky na výrobu čokolády pre rodiny s deťmi a mladých ľudí;
- povzbudenie potenciálnych kupcov prostredníctvom propagačných akcií, podujatí atď.

Ako už bolo spomenuté, podujatie, akým je deň otvorených dverí, pomôže rozšíriť sieť spoločnosti a prilákať potenciálnych zákazníkov. Na uskutočnenie takéhoto podujatia potrebuje spoločnosť začať spoluprácu s cestovnou kanceláriou, ktorá sa bude zaoberať organizáciou spotrebiteľov a ich prepravou, hlavne v tomto prípade spoločnosť bude môcť zvýšiť počet zákazníkov aj medzi obyvateľmi iných krajín.

Ďalším krokom bude školenie personálu na správanie prehliadky podniku. Po prehliadke je tiež potrebné prideliť malé množstvo produktov na ochutnanie spotrebiteľom. Po skončení akcie si budú môcť spotrebitelia zakúpiť produkty v predajni spoločnosti.

Aby mohli zaviesť reklamu na sociálnej sieti, musia si najatť marketingového špecialistu, ktorý bude rozvíjať stránku spoločnosti v perspektívnych sociálnych sieťach ako Facebook a Instagram. Špecialista bude pracovať na diaľku, preto nie je potrebné prideľovať samostatné pracovisko. Jedine, takéto zamestnávanie sprevádzajú určité riziká, ktoré musí firma kontrolovať.

Špecialista SMM musí prevádzkovať reklamu na náklady spoločnosti, denne sledovať jej efektívnosť a podávať správy spoločnosti.

Okrem všetkého, firma venuje málo pozornosti psychologickému aspektu tímu, preto je vhodné zaviesť sociálno-psychologické metódy riadenia.

Tieto metódy budú pôsobiť ako regulátory sociálnych, psychologických, ideologických a etických vzťahov v tíme. Na výsledkoch práce sa odráža veľké množstvo psychologických faktorov. Schopnosť brať ich do úvahy pomáha manažérovi cieľavedome ovplyvňovať jednotlivých zamestnancov a vytvárať tím so spoločnými cieľmi. Okrem toho je pre efektívne riadenie tímu potrebné poznať morálne a psychologické charakteristiky jednotlivých zamestnancov a charakteristiky jednotlivých skupín.

Sociálno-psychologické metódy sú v skutočnosti súborom špecifických metód ovplyvňovania osobných vzťahov, ktoré vznikajú v pracovných tímoch, ako aj sociálnych procesov, ktoré v nich prebiehajú.

Sociálne metódy zahŕňajú:

- štúdium a riadené formovanie motívov pracovnej činnosti a ich zohľadnenie v manažmente;
- zvýšenie spoločenskej a výrobnjej aktivity (ustanovenie vodcov, napodobňovanie vodcov, stanovenie noriem vzorného správania); podpora sociálneho dedičstva (recenzie-súťaže, udeľovanie titulu „Najlepší v odbore“, oslavy jubileí a významných dátumov a pod.);
- morálna stimulácia;
- zmena personálnej štruktúry;
- certifikačné školenie;
- zlepšenie pracovných podmienok a zdravotnej starostlivosti;
- uspokojovanie potrieb rozvoja (vrátane fyzických) zamestnancov.

Psychologické metódy riadenia sú:

„humanizácia práce“ (odstránenie monotónnosti, farebný dizajn miestnosti, použitie špeciálnej hudby, dodržiavanie stanovených hygienických noriem atď.);

- metódy psychologického ovplyvňovania (presvedčanie, prosba, pochvala, rada atď.);
- uspokojenie profesionálnych záujmov;
- odborný výber a školenie personálu;
- personálne obsadenie malých skupín podľa kritéria psychologickej kompatibility zamestnancov;
- nadviazanie harmonických vzťahov medzi manažérmi a podriadenými;
- zapojenie zamestnancov do procesu riadenia;
- podpora tvorivosti, iniciatívy, samostatnosti.

Výskumný podnik by mal zaviesť prax odovzdávania kurzov psychológie pre vedúcich oddelení alebo obchodov. To pomôže manažmentu vytvárať rovnaké príležitosti a pozitívne nálady v tíme pri získavaní finančných stimulov a pod. Manažéri budú tiež schopní rozpoznať psychologické charakteristiky konkrétnych pracovníkov a skupín. Všetky tieto opatrenia pomôžu nadviazať prácu v tíme a zároveň zvýšiť finančné výsledky podniku.

To znamená, že po zavedení sociálno-psychologických metód sa v procese prevádzkových činností v tíme zlepši psychická klíma a celkový emocionálny stav zamestnancov. Spoločnosť tak bude môcť znižovať straty pri výrobe, resp. zvýši výrobu, teda znížia sa náklady na výrobu a zvýši sa finančný výsledok z prevádzkovej činnosti.

Realizácia dňa otvorených dverí v značkovej predajni vo výrobe tovární Roshen "je efektívna a zisková". Nárast zisku spoločnosti bude spôsobený nárastom tržieb v každý deň exkurzií spoločnosti a finančný výsledok z prevádzkovej činnosti Roshen určite vzrastie. Po aplikácii sociálno-psychologických metód riadenia v prevádzkovej činnosti cukráreň Roshen sa finančný výsledok spoločnosti zvýši zvýšením čistého príjmu z predaja a znížením nákladov na predaný tovar znížením počtu väd v r. výroby.

Môžeme teda konštatovať, že realizované opatrenia budú mať pozitívny vplyv na efektívnosť hospodárskej činnosti podniku a efektívnosť použitia vlastného imania, a teda zlepšia efektívnosť prevádzkových činností skúmaného podniku ako celku.

Ako jednu zo strategických alternatív rozvoja spoločnosti môžeme vyzdvihnúť aj diverzifikáciu v podobe detských vitaminizovaných produktov alebo produktov pre diabetikov za prijateľné ceny.

Môžeme povedať, že v cukrárskej spoločnosti Roshen by sa malo zaviesť používanie sociálno-psychologických metód, akciu dňa otvorených dverí v značkovej predajni vo výrobe, začiatok výroby menšieho počtu sladkostí pre diabetikov, uvedenie na trh cukríkov

s ekologickým obalom. Podľa nášho názoru a odpovedí respondentov prieskumu, takéto kroky musia byť efektívne a ziskové.

Tabuľka č. 6 Návrhy inovatívnych riešení pre výbraný podnik

1. Uzavretie zmluvy s turistickou firmou	1. Zadarmo
2. Školenie pracovníkov	2. 6 500 hrivien za 3 mesiace výučby na 1 osobu (4 zamestnanci)
3. Výplata turistického sprievodca	3. 400 hrivien za 1 exkurziu (3*týždenne, 5 exkurzií denne)
4. Degustačná produkcia	4. 200 hrivien na 1 exkurziu (3*týždenne, 5 exkurzií denne)
5. Výplata SMM špecialistu	5. 12 000 hrivien
6. Spustenie reklamy na Facebook	6. 250 hrivien denne, 30 dní
7. Spustenie reklamy na Instagram	7. 200 hrivien denne, 30 dní
8. Mini balík, 800 gramov: bezlaktózová mliečna čokoláda, orechy, bobule, teplomer, silikónové formy a stierka	8. 350 hrivien (10 balení)
9. Veľký balík, 1500 gramov: čierna čokoláda, orechy, bobule, sušené ovocie, teplomer, silikónové formy, stierka	9. 950 hrivien (10 balení)
Spolu	73 500 hrivien alebo 1812 EURO

(Zdroj: vlastné spracovanie)

V tabuľke č. 6 sme navrhli riešenia pre 1 prevádzku spoločnosti Roshen. Tá pozostáva z uvedenia exkurzií na prevádzke, aby zákazníci firmy mohli osobne prísť sa pozrieť ako sa vyrába ich obľúbená čokoláda, a samozrejme ju ochutnať. Ďalej sú uvedené výpočty za SMM pracovníka a spustenie reklamy na sociálnych sieťach.

Čo sa týka balíčkov pre výrobu sladkostí doma, sme sa rozhodli pripraviť mini verziu a veľké balenie s tým, že obidva budú obsahovať čokoládu, orechy, bobule a samotne pripravky na výrobu.

Ostatné activity sú určené skôr pre motiváciu a povzbudenie zamestnancov, čo by ovplyvňovalo predaj iba z dlhodobého hľadiska.

ZÁVER

V tejto diplomovej práci som zisťovala trendy súčasnosti a inovačné procesy, ktoré je možné zaviesť do vybraného podniku.

Podstatou prevádzkových činností je teda činnosť subjektu, ktorá je hlavnou a priamo súvisiacou s výrobou a predajom produktov. Prevádzková činnosť spoločnosti je hlavnou činnosťou a prináša väčšinu ziskov spoločnosti.

Analýzou prevádzkových činností súkromnej akciovej spoločnosti Roshen môžeme konštatovať, že situácia spoločnosti je dosť nejednoznačná. Zistili sme, že hlavným zdrojom majetku spoločnosti je vlastný kapitál, spoločnosť má schopnosť zabezpečiť si svoje krátkodobé záväzky prevádzkovým kapitálom a nemá problémy so splácaním svojich krátkodobých záväzkov. Spoločnosť aktívne pracuje na zlepšovaní politiky efektívnosti finančných zdrojov a má aj dostatok voľných prostriedkov na rýchlu reakciu na krízu v krátkodobom horizonte. Rastie aj ziskovosť výrobných aktivít spoločnosti. Spoločnosť tiež zefektívňuje riadenie zásob a politiku riadenia pohľadávok.

Po analýze finančnej stability spoločnosti však možno tvrdiť, že v roku 2017 v porovnaní s predchádzajúcim rokom hrozilo riziko poklesu finančnej stability v strednodobom horizonte. Spoločnosť je čoraz viac závislá na požíčaných finančných prostriedkoch, nedostatočné vlastné imanie je v mobilnej forme, preto existuje riziko spojené s financovaním obežných aktív. Spoločnosť si tiež nemôže vytvárať vlastný prevádzkový kapitál, pretože nemá dostatok zdrojov na dlhodobé financovanie, a tak rastie závislosť od externých investorov. Zároveň sa zvyšuje riziko investovania externých veriteľov do spoločnosti.

Vzhľadom na všetky uvedené skutočnosti môžeme konštatovať, že podnik má dostatok vlastných zdrojov na realizáciu potrebných opatrení na zlepšenie finančnej stability, zbavenie sa závislosti na požíčaných zdrojoch a vytvorenie vlastného prevádzkového kapitálu.

Po zvážení oblastí zlepšenia organizácie prevádzkových činností Roshen môžeme konštatovať, že navrhované opatrenia ako diverzifikácia, uplatňovanie pokročilých metód riadenia a zavedenie dňa otvorených dverí sú pre spoločnosť ziskové a efektívne.

Pri analýze progresívnych metód riadenia možno tvrdiť, že v moderných podmienkach skúmaného podniku by bolo vhodné zaviesť sociálno-psychologické metódy s prihliadnutím

na jeho finančnú situáciu, pretože ich zavedenie zvýši finančný výsledok z prevádzkovej činnosti, a tým aj čistý zisk podniku.

Spoločnosti sa tiež odporúča zaviesť akciu dňa otvorených dverí v značkovej predajni vo výrobe Roshen, pretože z výpočtov sme zistili, že takáto akcia je efektívna a zisková. Nárast zisku spoločnosti bude spôsobený nárastom tržieb v každý deň exkurzií spoločnosti.

Môžeme teda konštatovať, že oba projekty – zavedenie podujatia dňa otvorených dverí a využívanie a intenzívne využívanie metód sociálno-psychologického riadenia zvýšia finančné výsledky študovaného podniku, a teda znížia závislosť na požičaných zdrojoch, budú môcť voľne financovať prevádzkový kapitál, aktíva a budú dostávať prostriedky na ich dlhodobé financovanie.

S prihliadnutím na tieto ukazovatele je teda kľúčovou úlohou tejto štúdie zvýšenie efektívnosti prevádzkových činností podniku.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- ENDE, Jan Van Den. *Innovation management*. 1. vyd. Londýn : Red Globe Press, 2021. 280 s. ISBN 978-13-5201-242-2.
- EURÓPSKA CENTRÁLNA BANKA. *Ako vedú inovácie k rastu* [elektronický zdroj]. Bratislava [2017], online. [cit. 2021-11-05]. Dostupné na: <https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/growth.sk.html>
- DODGSON, Mark – GANN, David – PHILLIPS, Nelson. *Innovation management*. 1. vyd. Oxford : Oxford University Press, 2014. 720 s. ISBN 978-0-19-969494-5.
- DRUCKER, Peter. *Inovation and Entrepreneurship*. 1 vyd. Londýn : Routledge, 2012. 340 s. ISBN 9781136017612.
- EDWARDS, Tim – DELBRIDGE, Rick – MUNDAY, Max. Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest. In *Technovation* [online]. Amsterdam: Elsevier, 18.10.2021, roč. 25, č. 10, s 1119-1127. ISSN 0166-4972. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497204000732>
- ERA PORTÁL SLOVENSKO. *Najinovatívnejšie ekonomiky sveta 2020* [elektronický zdroj]. Bratislava [2020], online. [cit. 2021-10-01]. Dostupné na: <https://eraportal.sk/aktuality/najinovativnejsie-ekonomiky-sveta-2020/>
- ERA PORTÁL SLOVENSKO. *Švajčiarsko si udržalo pozíciu svetového lídra v inováciách* [elektronický zdroj]. Bratislava [2021], online. [cit. 2021-10-02]. Dostupné na: <https://eraportal.sk/aktuality/svajciarsko-si-udrzalo-poziciu-svetoveho-lidra-v-inovaciach/>
- EURAXESS. *European Innovation Scoreboard 2021 published* [elektronický zdroj]. Brussel [2021], online. [cit. 2021-12-03]. Dostupné na: <https://euraxess.ec.europa.eu/worldwide/asean/european-innovation-scoreboard-2021-published>
- EUROPEAN COMMISSION. *Slovakia* [elektronický zdroj]. Brussel [2021], online. [cit. 2021-12-03]. Dostupné na: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45934>
- FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 254 s. ISBN 978-80-247-3317-3.
- GARUD, Raghu et al. *Technological Innovation: Oversights and Foresights*. 1. vyd. Cambridge : cambridge University Press, 2008. 396 s. ISBN 978-0521084727.

- GOFFIN, Keith – MITCHELL, Rick. *Innovation Management: Effective Strategy & implementation*. 3. vyd. Londýn: Palgrave, 2016. 440 s. ISBN 978-1-137-37343-4.
- KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- KOVÁČ, Milan. Fenomén inovácií. In *Transfer inovácií* [online]. Košice: EF TUKE, 16.11.2021, roč. 2011, č. 19, s 07-10. ISSN 1337-7094. Dostupné na: <https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/19-2011/pdf/007-010.pdf>
- KOVÁČ, Milan – SABADKA, Dušan. Hodnotenie inovačného potenciálu podnikov. In *Transfer inovácií*. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2003, roč. 6, č. 1, s. 20-23. ISBN 80-7093-6.
- LE BAS, Christian. Frugal innovation, sustainable innovation, reverse innovation: why do they look alike? Why are they different? In *Journal of Innovation Economics & Management* [online]. Dunkerque: De Boeck Supérieur, 17.10.2021, roč. 2016, č. 3, s 9-26. ISSN 2032-5355. Dostupné na: <https://www.cairn.info/revue-journal-of-innovation-economics-2016-3-page-9.htm>
- MOLNÁR, Pavol – DUPAL, Andrej. *Manažment inovácií podniku: manažment výrobných inovácií v podniku*. 2. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2005. 167 s. ISBN 80-225-2009-8.
- NARAYANAN, V. K. – O'CONNOR, Gina Colarelli. *Encyclopedia of Technology & Innovation Management*. 1. vyd. Chichester : Wiley-Blackwell, 2010. 562 s. ISBN 978-1-405-16049-0.
- OECD. *Defining innovation* [elektronický zdroj]. Paris, [2010], online. [cit. 2021-10-05]. Dostupné na: <https://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm>
- SABADKA, Dušan – LEŠKOVÁ, Andrea. Inovačný proces a riadenie inovácií v podniku. In *Transfer inovácií*. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2002, roč. 5, č. 1, s. 49-51. ISSN 1337-7094.
- SIEA. *Inovačný potenciál krajov SR innovation* [elektronický zdroj]. Bratislava, [2019], online. [cit. 2021-12-01]. Dostupné na: https://www.inovujme.sk/files/dokumenty-np-zivse/Inova%C4%8Dn%C3%BD%20potenci%C3%A1l%20krajov%20SR_DIGITAL.pdf
- SLOVAK BUSINESS AGENCY. *Inovačný potenciál MSP na Slovensku* [elektronický zdroj]. Bratislava, [2020], online. [cit. 2021-09-15]. Dostupné na: <http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2020/08/Inova%C4%8Dn%C3%BD-potenci%C3%A1l-MSP-na-Slovensku-1.pdf>

- SCHUMPETER, Joseph Alois. *Teória hospodárskeho vývoja: analýza podnikateľského zisku, kapitálu, úveru, úroku a kapitalistického cyklu*. 1. vyd. Bratislava: Pravda, 1987. 478 str. ISBN 990000941X.
- SPIŠÁKOVÁ, Emília. Typy inovácií a ich zavádzanie v podnikoch SR. In *Transfer inovácií* [online]. Košice: EF TUKE, 16.10.2021, roč. 2008, č. 11, s 01-04. ISSN 1337-7094. Dostupné na: <https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/11-2008/pdf/222-225.pdf>
- TASR. *Malé a stredné podniky sú pri zavádzaní inovácií v nevýhode* [elektronický zdroj]. Bratislava, [2019], online. [cit. 2021-11-27]. Dostupné na: <https://www.teraz.sk/ekonomika/male-a-stredne-podniky-su-pri-zavadz/389519-clanok.html>
- TEMPEST. *Najhorúcejšie technologické trendy roka 2020, s ktorými sa určite stretnete aj vy nevýhode* [elektronický zdroj]. Bratislava, [2020], online. [cit. 2021-10-01]. Dostupné na: <https://www.tempest.sk/najhorucejsie-technologicke-trendy-roka-2020-s-ktorymi-sa-urcite-stretnete-aj-vy-5c1.html>
- TIDD, Joe – BESSANT, John – PAVITT, Keith. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 3 vyd. Chichester : John Wiley & Sons Ltd, 2005. 582 s. ISBN 0-470-09326-9.
- TROMMSDORFF, Volker – STEINHOFF, Fee. *Marketing inovácií*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2009. s. 291. ISBN 978-80-7400-092-8.
- TROTT, Paul. *Innovation management and new product development*. 4. vyd. Essex : Pearson Education Limited, 2008. s. 567. ISBN 978-0-273-71315-9.
- TUREKOVÁ, Helena – MIČIETA, Branislav. *Inovačný manažment: východiská, overené postupy, odporúčania*. 1 vyd. Žilina : Vydavateľstvo Žilinská univerzita, 2003. s. 169. ISBN 80-8070- 055-9.
- VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2002. 443 s.. ISBN 80-7261-068-6.
- WIPO. *Global Innovation Index 2021* [elektronický zdroj]. Geneva, [2021], online. [cit. 2021-12-02]. Dostupné na: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf
- WIPO. *Slovakia* [elektronický zdroj]. Geneva, [2021a], online. [cit. 2021-12-02]. Dostupné na: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf
- <https://forbes.ua/inside/mi-namagaemos-vidtvoriti-sebe-yak-pratsyue-korporatsiya-roshen-pid-chas-viyni-17032022-4748>**

PRÍLOHY

Príloha A Dotazník

DOTAZNÍK

Vážení respondenti,

moje meno je Bc. Anastasiia Ferents, som študentkou posledného ročníka inžinierskeho štúdia na Obchodnej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave. Rada by som Vás požiadala o

vyplnenie môjho dotazníka, výsledky ktorého budú použité pri napísaní mojej diplomovej práce. Dotazník je anonymný. Vopred Vám ďakujem za Váš čas a ochotu.

1. Uved'te pohlavie

- a) Mužské
- b) Ženské

2. Napíšte prosím Váš vek:

.....

3. Bydlisko

- a) Mesto
- b) Obec

4. Aký je Váš rodinný stav:

- a) Ženatý/vydatá s deťmi
- b) Ženatý/vydatá bez detí
- c) Rozvedený/-á
- d) Slobodný/-á
- e) Mam partnera/-rku
- f) Iné...

5. Ako často kupujete sladkosti?

Denne/ Týždenne/ Mesačne/ Ročne/ Nenakupujem vôbec/ Iné...

6. Nakol'ko je dôležitá vzdialenosť prevádzky od Vášho trvalého bydliska?

- a) Je to veľmi dôležitý faktor, ktorý vplýva na môj výber tovarov a nákup
- b) Vzdialenosť prevádzky pre mňa nie je podstatná

- c) Som ochotná ísť určitú vzdialenosť za kúpou cukrárskych výrobkov

7. Aký faktor Vás ovplyvňuje pri výbere cukrárskych výrobkov:

- a) Odporúčania od známych
- b) Vlastné skúsenosti
- c) Propagácia cukrárskych výrobkov (reklamné letáky, ochutnávky, televízna reklama)
- d) Iné...

8. Ako Vás ovplyvňuje atraktivita obalu neznámej značky:

- a) Nakupujem iba známe značky, nemôže ma presvedčiť atraktívny obal
- b) Kúpim si ten výrobok, keď ma obal zaujme
- c) Iné...

9. Pri výbere cukrárskeho výrobku je podstatná pre Vaše rozhodnutie:

- a) Cena
- b) Množstvo
- c) Príchut'
- d) Kvalita surovín
- e) Vzhľad obalu
- f) Pozitívny postoj k prostrediu (ekologický obal, minimálny vplyv na prostredie pri výrobe)

10. Najčastejšie cukrárske výrobky kupujete:

- a) V cukrárni
- b) V kaviarni
- c) V obchodných reťazcoch
- d) Od niekoho na objednávku
- e) Iné...

11. Pri kúpe konkrétneho výrobku si vyberiete

- a) Obal s väčším množstvom malých kusov
- b) Obal s väčším množstvom veľkých kusov
- c) Veľkosť nie je pre mňa podstatná

d) Iné...

12. Aké cukrárske výrobky preferujete:

- a) Klasické výrobky, ktoré už poznám
- b) Moderné výrobky, uvedené na trh
- c) Iné...

13. Kúpili ste si niekedy cukrovinky Roshen?

- a) Áno
- b) Nie
- c) Iné...

14. Kupujete cukrovinky od iných výrobcov?

- a) Ak áno, ktoré...
- b) Nie
- c) Iné...

15. Ste spokojný s úrovňou kvality cukroviniek spoločnosti Roshen?

- a) Celkom spokojný
- b) Spokojný
- c) Nevieť posúdiť
- d) Nie celkom spokojný
- e) Nespokojný

16. Popíšte produkty z hľadiska "cena-kvalita"?

- a) Vysoká kvalita – vysoká cena
- b) Vysoká kvalita – dostupná cena
- c) Priemerná kvalita – dostupná cena
- d) Nízka kvalita – nadhodnotená cena

17. Ste pravidelným zákazníkom?

- a) Áno
- b) Nie
- c) Nevieť posúdiť

18. Zmenili by ste dodávateľa cukrárskych výrobkov pri zdražovaní ich výrobkov?

- a) Áno
- b) Nie
- c) Neviem posúdiť

19. Dodávateľa zmeníte v prípade rastu cien produktov:

- a) Menej ako 5 %
- b) 5-10%
- c) 11 – 20 %
- d) 21 – 30 %
- e) Dodávateľa meniť nebudem

20. Ako hodnotíte úroveň služieb?

- a) Celkom uspokojivé
- b) Uspokojivé
- c) Neviem posúdiť
- d) Nie celkom uspokojivé
- e) Nevyhovujúce

21. Aké želania by ste vyjadrili v rámci spolupráce?

....