

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: FA9159EF/FE52/4931/8AB6/2E4E6D6BD0E0

**MANAŽMENT INOVAČNEJ AKTIVITY
PODNIKU**

Bakalárska práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVHOHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**MANAŽMENT INOVAČNEJ AKTIVITY
PODNIKU**

Bakalárska práca

Študijný program:	ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor:	ekonómia a manažment
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Vedúci záverečnej práce:	Ing. Petra Szaryszová, PhD.

Košice 2021

Samuel Kolesár

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Touto cestou by som chcel poďakovať Ing. Petre Szaryszovej, PhD. za ochotu, čas a za odborné usmernenie počas celej doby spracovania záverečnej práce.

ABSTRAKT

KOLESÁR, Samuel: Manažment inovačnej aktivity podniku – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Petra Szaryszová, PhD. – Košice: PHF EU, 2021, počet strán 55.

Cieľom práce je zosumarizovať aktuálnu poznatkovú bázu manažmentu inovácií, analyzovať a hodnotiť stav inovačnej aktivity vybraného podniku a navrhnúť jeho zlepšenie. Účelom je určiť pripravenosť spoločnosti a infraštruktúru podniku na plné využitie jeho inovačného potenciálu. Obsahuje 10 grafov, 11 tabuliek a 1 prílohu. Prvá kapitola je venovaná: teoretickému vymedzeniu základných pojmov danej problematike a definíciách z domácej a zahraničnej vednej literatúry. V tejto kapitole boli využité metódy analýzy, abstrakcie, indukcie a dedukcie. V ďalšej časti sa charakterizuje cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania. Záverečná kapitola sa zaoberá zhodnotením dosiahnutých výsledkov z dotazníkového prieskumu v skúmanom podniku. Výsledkom riešenia danej problematiky je uvedomiť si hodnotu Manažmentu inovačnej aktivity podniku, nakoľko nemá dostatok informácií v praxi.

Kľúčové slová:

inovácia, inovačná aktivita, manažment inovácií, podnik, konkurencieschopnosť

ABSTRACT

KOLEŠÁR, Samuel: Management of the company's innovation activity – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business and Economics in Košice; Department of management. – Head of final thesis: Ing. Petra Szaryszová PhD.. – Košice: PHF EU, 2021, number of pages 55.

The aim of the work is to summarize the current knowledge base of innovation management, analyze and evaluate the state of innovation activity of the selected company and suggest its improvement. The purpose is to determine the readiness of the company and the company's infrastructure to make full use of its innovation potential. It contains 10 graphs, 11 tables and 1 appendix. The first chapter is devoted to: the theoretical definition of the basic concepts of the issue and definitions from domestic and foreign scientific literature. Methods of analysis, abstraction, induction, and deduction were used in this chapter. In the next part are characterized: the aim of the work, methodology of work and methods of investigation. The final chapter deals with evaluation of the achieved results from the questionnaire survey in the surveyed company. The result of solving the problem is: to realize the value of the Company's innovation activity management, as it does not have enough information in practice.

Keywords:

innovation, innovation activity, innovation management, enterprise, competitiveness

OBSAH

Úvod.....	10
1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	12
1.1 Vymedzenie základných pojmov, definícií a problematiky	12
1.1.1 <i>Inovácie.....</i>	12
1.1.2 <i>Inovačný manažment</i>	15
1.1.3 <i>Spúšťače inovácií</i>	17
1.1.4 <i>Druhy inovácií.....</i>	18
1.1.5 <i>Úrovne inovácií</i>	19
1.1.6 <i>Inovačný proces.....</i>	20
1.2 Manažment inovačnej aktivity podniku v Slovenskej republike	23
1.3 Manažment inovačnej aktivity podniku v globálnom spektre	25
2.Cieľ práce	26
3. Metodika práce a metódy skúmania.....	27
3.1 Metódy skúmania	27
3.2 Charakteristika objektu skúmania	29
4. Výsledky práce	30
4.1 Analýza prostredia skúmaného podniku	30
4.1.1 <i>PEST analýza</i>	30
4.1.1.1 <i>Politické faktory.....</i>	31
4.1.1.2 <i>Ekonomické faktory.....</i>	32
4.1.1.3 <i>Sociálne faktory.....</i>	32
4.1.1.4 <i>Technologické faktory.....</i>	33
4.1.2 Dotazníkový prieskum.....	33

4.1.3 SWOT analýza.....	40
4.2 Vyhodnotenie dosiahnutých výsledkov.....	43
4.3 Návrh opatrení	44
Záver.....	46
Zoznam použitej literatúry	48
Prílohy	52

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ A ZOZNAM TABULIEK

Obr. 1 Spoločné znaky inovácií	14
Tab.1 Definície Inovačného manažmentu	15
Obr.2 Interpretácia pojmu inovátor	16
Obr. 3 Znak inováčnej firmy	16
Tab. 2 Valentovo inovačné spektrum	20
Tab.3 definícia subjektov procesu	21
Obr.4 Výsledky analýzy pomeru inovácií a HDP	23
Tab.4 Podiel podnikov s inovačnou aktivitou z celkového počtu podnikov v %	24
Obr, č. 5 Faktory PEST analýzy	31
Obr. 6 Štruktúra respondentov podľa dĺžky pracovného pomeru	34
Tab. 5 Oboznámenie zamestnancov s problematikou manažmentu inovačnej aktivity podniky	35
Obr. 7 Počet odpovedí na otázku ponímania inovácií podniku	35
Obr. 8 Rozloženie odpovedí pri otázke zdrojov inovačných nápadov	36
Obr. 9 Počet odpovedí na otázku hodnotenia inovačných nápadov	36
Tab. 6 Investície do inovačnej aktivity	37
Tab. 7 Odpovede na otázku riadenia inovačných procesov podniku	38
Obr.10 Rozloženie odpovedí na otázku problémov tvorby a riadenia inovačného procesu	38
Tab. 8 Odpoveď na otázku sprístupnenia inovačných nápadov	39
Obr. 11 Odpovede na otázku zodpovednosti za inovačný proces	40
Tab. 9 Silné stránky SWOT analýza	41
Tab. 10 Príležitosti SWOT analýza	41
Tab. 11 Hrozby SWOT analýza	41

Tab. 12 Slabé stránky SWOT analýza.....	42
Obr.12 Graf SWOT analýzy	42

Úvod

Každý podnikateľský subjekt, neposudzujúc od kategorizácie zamerania jeho výrobkov a služieb sa snaží maximalizovať svoje zisky a natiahnuť svoj ekonomický život na čo najdlhšiu možnú dobu. Konkurencieschopnosť podniku je preto jedným z najdôležitejších aspektov na prežitie. Subjekty na voľnom trhu sa musia snažiť získať všetku možnú výhodu oproti konkurencii, ktorá im zaručí uznanie a uprednostnenie u zákazníkov. Aby však tieto výhody na trhu aj pre daný subjekt obstáli skúšku času, manažment musí byť neustále o krok napred pred ostatnými, teda musí neustále inovovať svoje podnikateľské portfólio.

Manažment inovačnej aktivity podniku sa preto v modernom ekonomickom systéme berie ako nevyhnutná znalosť vysoko postavených manažérov na získanie kľúčových kompetitívnych výhod a úspešnú implementáciu nových obchodných stratégií. Základným kameňom týchto výhod je konštruktívne a organizované vytváranie procesov vnútri organizácie, ktoré budú marginálne generovať pozitívne výsledky nielen pre vedenie firmy ale aj pre ich zamestnancov a permanentne zvyšovať unikátnosť produktov spoločnosti vo vzťahu s konkurenciou.

Globalizácia, nárast počtu subjektov na trhu, zvyšujúca náročnosť očakávaní zákazníkov a celková turbulentnosť dnešných časov len zväčšuje význam inovácií. Nevyužívanie inovačného potenciálu spoločnosti naplno môže viesť k mnohým problémom v interných ale aj externých oblastiach podniku. Efektívna práca s inováciami a komplexnosť modelov tvorby a riadenia inovačných procesov je základom úspešného riadenia modernej spoločnosti.

Cieľom práce je zosumarizovať aktuálnu poznatkovú bázu manažmentu inovácií, analyzovať a hodnotiť stav inovačnej aktivity vybraného podniku a navrhnúť jeho zlepšenie. Prioritou práce je poukázať na nevyhnutnosť inovovania a celkovo inovačnej aktivity podniku pre udržanie konkurencieschopnosti na trhu.

Práca pozostáva z 5 kapitol. V prvej kapitole sú teoreticky definované pojmy potrebné pre pochopenie skúmanej problematiky. Prezentuje pohľad domácej i zahraničnej vedeckej literatúry na danú tematiku Manažmentu inovačnej aktivity podniku jej riadenia a tvorby.

Druhá kapitola práce bližšie špecifikuje hlavný cieľ práce a čiastkové ciele, ktoré k nemu prislúchajú. Tretia kapitola práce charakterizuje metódy práce a metodiku skúmania.

Pre bližšie pochopenie problematiky práce bol zvolený skúmaný subjekt spoločnosť T4H s.r.o. so sídlom v Košiciach. Spoločnosť sa špecializuje na ponúkanie služieb, teda nie je výrobným podnikom.

Na základe získaných informácií a dát spracujeme dopad Manažmentu inovačnej aktivity podniku a organizáciu a ponuku služieb spoločnosti a ich aktuálny stav. Taktiež sa zameriame na oblasti, kde by sa podnik mal v budúcnosti zlepšiť pre zvýšenie konkurencieschopnosti na trhu.

1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Pri skúmaní problematiky manažmentu inovačnej aktivity podniku si treba uvedomiť zložitosť procesu, pre ktorý je nevyhnutné zmapovanie východiskových pojmov (riadenie, inovácia, inovačný manažment) a zmapovanie inovačných procesov.

V tejto prvej kapitole sa zameriame na vymedzenie pojmov danej problematike a definíciách z domácej a zahraničnej vednej literatúry a ozrejníme si základy potrebné pre pochopenie obsahu záverečnej práce.

1.1 Vymedzenie základných pojmov, definícií a problematiky

Kľúčové pojmy potrebné vymedziť pri analýze danej problematiky sú inovácia a inovačný manažment

1.1.1 Inovácie

Za zakladateľa teórie inovácií je považovaný americký vedec rakúskeho pôvodu *Schumpeter*, ktorý vo svojej práci v roku 1911 formuloval „kombinácie vývojových zmien“ a vymedzil päť typických zmien (Kováč, 2007):

- používanie novej techniky, výrobných procesov a marketingového zabezpečenia výroby,
- zavádzanie nových výrobkov, resp. zmien pôvodných výrobkov s novými vlastnosťami,
- používanie nových surovín a materiálov,
- zmeny v organizácii výroby, distribúcie a predaja,
- otváranie nových trhov, zmeny štruktúry trhu.

Na základe získaných informácií domácej a zahraničnej vedeckej literatúry nasledujú vybrané výstižné definície pojmu inovácia:

Inovácia vyjadruje zmenu v pôvodnej štruktúre výrobného organizmu, t. j. prechod k novému stavu vnútornej štruktúry. Do inovácie patria zmeny výrobkov, technológií, výrobných prostriedkov, štruktúry organizácie a trhu. Zmeny môžu byť kvantitatívne a kvalitatívne. (Bobrow, 1987)

Inovácia je proces používajúci nové poznatky, technológie a procesy na vytváranie nových produktov, ako aj nových a vylepšených súčasných výrobkov. (Porter, 1990)

Inovácia je špecificky nástroj podnikateľskej činnosti. Je aktom, ktorý dodáva zdrojom novú schopnosť tvorby bohatstva. (Drucker, 1993)

Inovácia produktov predstavuje vývoj a uvedenie na trh nového, prebudovaného alebo významne vylepšeného produktu (tovaru alebo služby) vzhľadom na jeho vlastnosti alebo použitie. To zahŕňa významné zlepšenia v technických špecifikáciách, komponentoch a materiáloch, v ktorých je zahrnutý softvér, užívateľská prístupnosť alebo iné funkčné charakteristiky. (OECD, 2005)

Inovácia nie je jednorazová záležitosť, je to neustála reakcia na meniace sa okolnosti. Predstavuje premenu znalostí na nové výrobky a služby. V podniku sa 16 inovácií orientujú na 7 dôležitých oblastí: produkty, procesy, marketing, stratégie, obchod, organizáciu a technológie. (Košturiak, Frolík, 2006)

Za inováciu sa považuje zásadná zmena, ktorá je v ekonomii viazaná na implementáciu znalostí, ktorá vyvolá zvýšenie hodnoty na úrovni celej spoločnosti. Výsledkom inovácie je pozitívna zmena, ktorá vedie k efektívnemu využitiu zdrojov. Inovačná kapacita podnikov predstavuje základ tvorby bohatstva spoločnosti a je závislá od tvorby ich znalostnej stratégie“. (Hvizdová, 2012)

Inovácia je definovaná ako myšlienka, služba, produkt alebo technológia, vyvinutá a ponúkaná zákazníkom, ktorí ju vnímajú ako novú alebo originálnu. (Vlček, 2002)

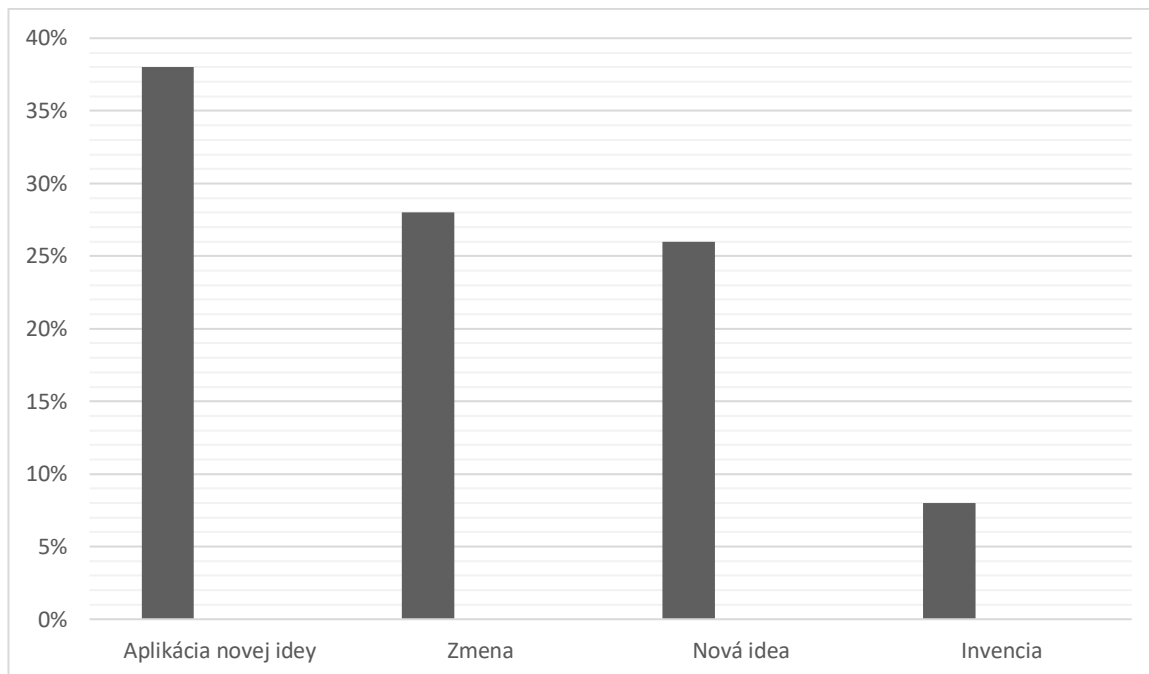
Inovácie sú tvorivou ľudskou aktivitou vyvolávajúcou pozitívnu zmenu v štruktúre podnikateľských objektov, ktorá má za následok požadovaný a očakávaný pozitívny efekt. (Kotler, 2007)

Inovácia je chápaná ako synonymum úspešnej produkcie, asimilácie a používania novosti v ekonomickej a sociálnej sfére. Inovácie ponúkajú nové riešenia problémov a týmto umožňujú uspokojiť potreby jednotlivca i spoločnosti. (Janovčík, 2010)

Inovácia zahŕňa technické, návrhárske, výrobné, riadiace a obchodné činnosti, ktoré súvisia s uvedením nového (alebo zdokonaleného) produktu na trh, alebo s prvým komerčným použitím nejakého nového (alebo zdokonaleného) procesu či riadenia. (Freeman, 1982)

Peter Drucker zdôrazňuje taktiež význam sociálnych inovácií, ktoré sú často omnoho ťažšie dosiahnuteľné, než klasické nové produkty či technológie. Pod sociálnymi inováciami si možno predstaviť vývoj rôznych verejných inštitúcií, ako je škola, univerzita, nemocnica, banka, verejný sektor. (Drucker, 1993)

Problematikou inovácií a riadenia inovácií sa zaoberá množstvo svetových autorov, ktorí pôvodnú Schumpeterovu teóriu rozpracovali a upriamili jej zameranie najmä na úspešné riadenie inovácií v podniku. Vychádzajúc z prieskumu približne 200 definícií sa odhalili nasledujúce spoločné znaky inovácií. (Gregor, Mičieta, 2010)



Obr. 1 Spoločné znaky inovácií

Zdroj: Mičieta, 2010

Z uvedených definícií vyplýva, že inovácia charakterizuje nové riešenie, pomocou ktorého dochádza v podniku k preneseniu nových nápadov a ideí do nových produktov a služieb. Pozitívnymi výsledkami inovácií môže byť efektivita a konkurencieschopnosť podniku vo vzťahu k zainteresovaným stranám.

Janovčík (2010) vysvetľuje, že inovácie treba odlišovať od invencie, ktorá predstavuje schopnosť nachádzať nové poznatky, vidieť možnosti užitočných zmien. Invencia je len prvým krokom v dlhom procese, v rámci ktorého sa dobrý nápad prevádza do podoby široko použiteľného a efektívneho výrobku či služby. Nie všetky nové poznatky prerastú do fázy realizácie, nie všetky sa stanú inováciami. Zaušková (2015) vysvetľuje, že invenciu je možné chápať ako nový poznatok, ktorý má za následok zmenu v štruktúre a úrovni poznania.

1.1.2 Inovačný manažment

Inovačný manažment je prepojený s teóriou a praxou všeobecného manažmentu podniku, ako i marketingom, logistikou, či strategickým, výrobným alebo finančným manažmentom. Úlohou inovačného manažmentu je riadenie inovačného procesu, ktorý je charakterizovaný svojou nepredvídateľnosťou, nakoľko potrebuje špecifické nástroje na riadenie, ktoré generujú často v organizácii odpor voči novému. Manažéri musia pristupovať k inovačnému procesu z rôznych uhlov pohľadu, musia ho chápať napr. ako: časť marketingových činností alebo časť komplexnej podnikovej stratégie, výber a realizáciu nových produktov alebo procesov v podniku, špecifickú požiadavku na rizikové financovanie, prípadne požiadavku na plánovanie kapacít, manažment projektov a organizovanie pracovníkov. (Hrašková, 2008)

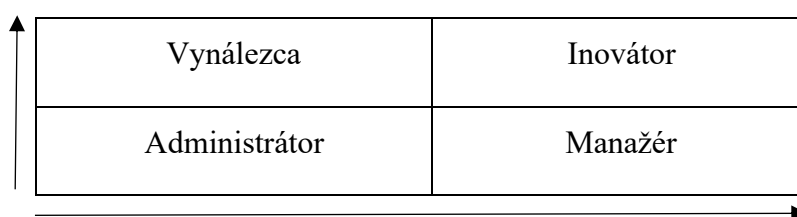
Pohľad domácich ale aj zahraničných autorov na inovačný manažment sú spracované v nasledujúcej tabuľke.

Autor	Definícia
Kerul'ová (2013)	Inovačný manažment (resp. manažment inovácií, riadenie inovácií) je ucelený systém poznatkov určený pre efektívne riadenie procesov inovácií podnikov. Výsledkom komplexných inovačných úloh v podnikoch sú predovšetkým výrobky a služby s maximálnou hodnotou pre zákazníka.
Zhirong a kol. (2003)	Inovačný manažment predstavuje kľúčovú aktivitu podniku a synergický mechanizmus medzi technologickými a netechnologickými prvkami, vrátane stratégie, kultúry.
Drejer (2002)	Všetky činnosti týkajúce sa efektívnej implementácie nových myšlienok do efektívnych riešení pre trh alebo podnik.

Tab.1 Definície Inovačného manažmentu

Podľa týchto definícií by sme vedeli inovačný manažment zdefinovať ako úkon alebo proces, v ktorom vedúci manažéri pomocou svojich poznatkov a skúseností z praxe, vykonajú zhodnotenie potrebných zdrojov na uskutočnenie inovačného cieľa podniku. Inovačný manažment umožňuje efektívne využitie zdrojov za účelom zvýšenia výkonnosti podniku.

Zamestnanec alebo osoba, ktorá sa prioritne venuje inovačnej aktivite sa nazýva „innovator“. Čimo a Mariaš (2006) vysvetľujú, že inovačné aktivity zahŕňajú všetky vedecké, technologické, organizačné, finančné a obchodné kroky, ktoré vedú k implementácii inovácií.



Obr.2 Interpretácia pojmu inovátor

Zdroj: Čimo, Mariaš, 2006

Kováč (2007) opisuje aj štrukturálne znaky podniku, ktorý sa vyznačuje vysokým podielom inovačných aktivít, inovovaných výrobkov, využívaním vyspelých technológií a inovatívnym riadením. Takýto podnik sa nazýva aj inovačná firma.

Znaky inovačnej firmy
Vysoký podiel investícií do výskumu, know-how, prípravy výrobkov a technológií
Pružnosť produkčnej základne zabezpečujúca variabilitu a rýchlosť zmien výroby
Zmeny kapacity podľa odbytu produkcie
Kontinuálne usporiadanie materiálového toku
Kvalifikované pracovné sily a inovačné zdroje

Obr. 3 Znaky inovačnej firmy

Zdroj: Kováč, 2007

Chal' (2008) vysvetľuje, že z hľadiska komplexnosti na prínosoch z inovácií majú záujem všetky zainteresované strany. Každý subjekt vo firemných inováciách má svoju rolu, resp. prináša do inovácií špecifický vklad, bez ktorého by inovácia neprebehla.

Zainteresované strany v inováciách a ich vklad do inovácií:

-Akciónár, investor: Poskytuje spoločnosti finančné, ľudské a časové zdroje. Taktiež sprístupňuje aktíva.

-Zákazník: Poskytuje informácie o jeho potrebách a túžbach. Platí cenu výrobku alebo služby. Jeho spätná väzba ovplyvňuje budúce rozhodnutie spoločnosti.

-Inovátor: Vkladá do inovácií svoje know-how, nasadenie a čas

-Partner: V procese inovácií vplýva svojím špecifickým know-how a vedomosťami z praxe. Sprístupňuje nové technológie a iné aktíva.

1.1.3 Spúšťáče inovácií

Inovácia je sama o sebe reakcia na meniace sa podnikateľské prostredie a okolnosti, ktoré môžeme označiť ako *spúšťáče*.

Cooper (1999) uvádza 4 základné spúšťáče inovácií:

-technologický pokrok

-intenzívnejšie potreby zákazníkov

-kratší životný cyklus

-zvýšenie svetovej konkurencie

Muška a kol. (2009) charakterizuje 4 potreby, ktoré môžu vyvolať inováciu (Muška a kol., 2009):

Potrebu inovácií vyvolanú technológiami, ktorá nastáva, keď klesajú medzné výnosy z inovácií, teda výkonnosť technológie klesá, a zároveň klesá konkurencieschopnosť tejto technológie v porovnaní so substitučnou.

Potrebu inovácií vyvolanú konkurenciou a odvetvím, pretože charakteristika konkurenčného prostredia ovplyvňuje inovačné a konkurenčné správanie a po identifikovaní a analýze konkurencie, je nutné odhadnúť jej inovačné zámery.

Potrebu inovácií vyvolanú zákazníkmi a obchodom, ktorá vychádza z medzery medzi potrebami a prániami zákazníkov a ponuky na danom trhu.

Potrebu inovácií vyvolanú okolitými podmienkami, ako napríklad zmeny v politickom dianí, legislatíve, ekonomickom prostredí, v ekologických a sociálnych obmedzeniach a ďalších.

1.1.4 Druhy inovácií

Inovácie sa delia na 4 základné typy (využívané Štatistickým úradom Slovenskej republiky):

Produktová inovácia predstavuje uvedenie na trh nového výrobku alebo služby, prípadne výrobku alebo služby s výrazne zdokonalenými vlastnosťami, ako je zdokonalený softvér, užívateľská prijateľnosť, zložky alebo podsystémy.

Procesná inovácia predstavuje zavedenie nového alebo významne zdokonaleného výrobného procesu, distribučnej metódy alebo podpornej činnosti týkajúcej sa nových výrobkov alebo služieb.

Organizačná inovácia predstavuje implementáciu novej organizačnej metódy do obchodnej a ekonomickej praxe (vrátane manažérstva poznatkov), organizácie pracoviska alebo vonkajších vzťahov, ktorá ešte nikdy predtým nebola podnikom použitá.

Marketingová inovácia predstavuje implementáciu novej marketingovej koncepcie alebo stratégie, ktorá sa významne odlišuje od existujúcich marketingových metód podniku a nebola predtým použitá. Vyžaduje to významné zmeny dizajnu alebo obalu produktu, umiestnenia produktov, propagácie alebo cenovej tvorby produktov.

Žižlavský (2012) spomína, že technické inovácie vytvárajú nové produkty, postupy a prinášajú významné zmeny v oblasti výroby produktov a aplikovaní nových postupov. Technickú inováciu možno považovať za zavedenú až po jej uvedení na trh, prípadne po priamom využití vo výrobnom procese. Technické inovácie sa ďalej rozlišujú na produktové a 21 procesné inovácie. Pod netechnické inovácie patria organizačné a marketingové inovácie z podnikateľskej aj sociálnej oblasti. Možno sem zaradiť aj ekologické inovácie v zmysle zavedenia nových, alebo významne zlepšených výrobkov.

Skokan (2004) vysvetľuje, že inováciou môže byť proces alebo výsledok. V prípade procesu ide o zmenu postupu dosiahnutia výsledku (technologická zmena zefektívňujúca výrobu, organizačná zmena, príp. zmeny v marketingu) a v prípade výsledku ide o zmenu

samotného produktu (výrobku alebo služby). Produktové inovácie sú dôležité pre zmenu štruktúry výroby (odlíšenie produkcie od konkurentov, nové výrobky), procesné významne zvyšujú produktivitu výrobných zdrojov a ovplyvňujú konkurencieschopnosť firmy.

1.1.5 Úrovně inovací

Paul Wright definoval 3 úrovne inovácií:

Postupná inovácia – ide o neustále a postupné vylepšovanie vlastností produktov a procesov, nie je to žiadna dramatická zmena v podnikaní. Týmto krokom sa predchádza pádu spoločnosti a pracuje sa na upevňovaní postavenia na trhu voči konkurencii.

Podstatná inovácia – prispieva ku konkurenčnej výhode a podieľa sa na zvyšovaní pridanej hodnoty pre zákazníka, tvorba nových podnikateľských príležitostí, vyžaduje značné investície do procesu.

Radikálna inovácia – predstavuje vývoj úplne nových výrobkov, pričom sa mení funkcionalita, je možné ju vidieť vo všetkých odvetviach podnikania, sú založené predovšetkým na vyvíjajúcich sa technológiách a pochádzajú z dlhodobého výskumu a vývoja.

Česky ekonóm František Valenta definoval inováciu ako „akúkoľvek zmenu vo vnútornej štruktúre výrobného organizmu, teda akýkoľvek prechod od pôvodného k novému stavu“.

Inovačný rad	Charakteristika	Obsah inovačnej zmeny
-1	Degenerácia	Degenerácia a deštrukcia hlavných črt, objekt stráca funkčnosť, objavujú sa degeneračné zmeny.
0	Regenerácia	Obnova pôvodných kvalít, snaha udržať objekt v pôvodnom stave.
1	Extenzívne zväčšenie	Jednoduché kvantitatívne rozšírenie základných prvkov produktu a rozšírenie ich spoločných väzieb.
2	Zmena vzťahov	Reorganizácia vzájomných vzťahov, napr. presun výroby na výkonnejšie stroje.
3	Adaptácia kvality	Menšie kvalitatívne zmeny na objekte.
4	Nový variant	Vylepšenie niektorých významných funkcií objektu.

5	Nová generácia	Kvalitatívna zmena všetkých významných funkcií objektu.
6	Nový druh	Zmena koncepcie objektu so zachovaním pôvodného princípu.
7	Nový rod	Úplná zmena pôvodného princípu (napr. operácia skalpelom nahradená operáciou laserom).

Tab. 2 Valentovo inovačné spektrum

Zdroj: Bartes, 2008

1.1.6 Inovačný proces

Pre lepšiu charakteristiku význam pojmu proces je členenie podľa Basla a kol. (2002) uvedené v nasledujúcej tabuľke (tab.3).

Charakteristika procesu	Definícia
Vlastník procesu	Je osoba, ktorá má zodpovednosť za dosahovanie cieľov procesu a jeho dlhodobé efektívne fungovanie, monitorovanie výkonnosti procesu, správu, systematické zlepšovanie a riešenie problémov v priebehu procesu.
Zákazník	Subjekt, ktorému sú výsledky procesu určené. Subjektom môže byť osoba, organizácia alebo nasledujúci proces.
Dodávateľ	Osoba alebo podnik dodávajúci vstupy.
Vstupy	Využívajú sa pri spustení procesu a sú získavané z výstupov predchádzajúcich procesov alebo od dodávateľov. Predstavujú všetko potrebné pre chod procesu.
Zdroje	Sú využívané pre premenu vstupov na výstupy.
Výstup	Je výsledkom procesu, ktorý smeruje k zákazníkovi procesu. Výstup je vo forme výrobku alebo služby.
Riziko procesu	Je možnosť, že pri realizácii procesu nastane určitá udalosť, konanie alebo stav s následnými nežiaducimi dopadmi na zabezpečenie výsledku procesu a dosiahnutie cieľa procesu.
Regulátory riadenia	Ide o „trvale platné“ záväzné pravidlá. Pri uskutočňovaní procesu je nevyhnutné ich rešpektovať (dodržiavať). Ide predovšetkým o zákony, vyhlášky, normy a pod.

Činnosť	Je chápaná ako ucelený sled pracovných úloh, ktoré sú vykonávané spravidla v rámci jednej organizačnej jednotky (napr. oddelenie, útvar...) a majú na výstupe jeden merateľný výrobok/službu, ktorému je možné jednoznačne priradiť spotrebu jedného primárneho zdroja.
Rozhranie procesu	Ide o nadväznosť na ostatné procesy.
Štruktúra procesu	Ide o hierarchické usporiadanie jednotlivých zložiek procesov.

Tab.3 definícia subjektov procesu

Zdroj: Basl a kol., 2002

Čima a Mariaša (2006) uvádzajú, že inovačný proces možno chápať ako vývoj nového produktu od získania invencie až po zavedenie produktov na trh. Ide vlastne o prípravu a postupné uskutočňovanie inovačných zmien. Výsledkom inovačného procesu je inovácia ako realizovaná, využívaná zmena. Autori ďalej dodávajú, že inovačný proces nie je náhodný. Je riadený konkrétnym projektom alebo programom prepojeným po vertikále a horizontále realizačnej sféry. Inovačné procesy vyžadujú komplexný systémový prístup od zdroja inovácie až po realizáciu v praxi, všestranné väzby na potreby a vzťahy, ktoré vyvolávajú, vyhodnotenie ich efektov.

Zaušková, (2006) vysvetľujú, že inovačný proces je uceleným procesom, ktorý zahŕňa činnosti od výskumu, cez aplikáciu jeho výsledkov až po komerčné využitie, a preto je veľmi dôležitá spolupráca firiem s ďalšími partnermi. Najvýznamnejšími partnermi 25 pre vývoj inovácií sú zákazníci, dodávatelia, ale aj spolupracujúce univerzity a vedeckovýskumné inštitúcie.

Jáč a kol. (2005) vysvetľujú, že účelom inovačného procesu je transformácia inovačného podnetu do konkurenčných výhod nového produktu, jeho vysokej kvality, prijateľnej ceny a dobrého načasovania jeho vstupu na trh. Inovačný proces je uceleným procesom, ktorý zahŕňa činnosti od výskumu, cez aplikáciu výsledkov až po ich komerčné využitie, a preto je nutná spolupráca podniku s ďalšími partnermi. Najvýznamnejšími partnermi pre vývoj inovácií sú zákazníci, dodávatelia, ale aj spolupracujúce univerzity.

Lendel (2014) inovačný proces považuje za organizovanú a riadenú postupnosť aktivít, v priebehu ktorej dochádza k transformácii vstupov v podobe inovačných nápadov na originálny výstup v podobe inovácie. Ide o proces hľadania potrieb zákazníkov a inovačných príležitostí, generovania inovačných nápadov a ich rozvíjania, práce s informáciami a

znalosťami týkajúcich sa inovácií, realizácie inovačných aktivít a zabezpečenia úspešného rozšírenia inovácií medzi spotrebiteľov.

1.2 Manažment inovačnej aktivity podniku v Slovenskej republike

Podľa získaných informácií od domácej odbornej literatúry môžeme nazerať na zobrazenie inovačných aktivít podniku z rôznych aspektov. Táto častá komplikovanosť a neprehľadné uzrokovanie pojmov, môže viesť k negatívnym dopadom na „decision-making“ riadiacich manažérov a funkčnosť podniku. Nasleduje nežiadúci výsledok a to nedosiahnutie stanoveného cieľa spoločnosti. Vzniku jedného zjednocujúceho pohľadu často bránia tieto faktory:

-inovačný manažment vychádza z mnohých vedných disciplín

-špecifické podnikateľské prostredia, každé ma svoje špecifické spúšťače inovácií

-nejednotné druhy inovácií

-interné nezhody podnikov, ktoré aj keď chcú inovovať a uvedomujú si význam inovácií, nemajú dostatočnú infraštruktúru alebo nastavený systém na úspešne naplnenie požadovaného cieľa (často zlé metodiky hodnotenia, nedostatočná interná komunikácia medzi manažmentom a zamestnancami, nedostatok finančného kapitálu)

Slovenská republika patrí medzi krajiny s viac konzervatívnym pohľadom nielen na politiku a sociálne otázky ale aj na investovanie do investícií. Brown (2018) zaradil podľa svojej analýzy pomeru finančnej podpory inovácií a HDP Slovenskú republiku do nižšej skupiny krajín, ktoré sa viac sústreďujú na problematiku prítomnosti ako investícií do budúcnosti.

Level	Countries in 2005	Countries in 2015
Very high	Sweden, Finland, Japan, Iceland, South Korea, United States, Germany, Denmark, Austria	South Korea, Japan, Sweden, Austria, Denmark, Finland, Germany, United States
High	France, Netherlands, Belgium	Belgium, France, Slovenia, Iceland, China, Netherlands, Czech Republic, Norway
Middle	Luxembourg, China, Norway, Slovenia, United Kingdom	United Kingdom, Ireland, Estonia
Low	Ireland, Czech Republic, Spain, Ukraine, Italy, Russia, Estonia, Hungary, Croatia, Portugal, Lithuania	Hungary, Italy, Luxembourg, Portugal, Spain, Slovakia, Russia, Lithuania, Turkey, Poland, Greece, Bulgaria, Croatia
Very low	Turkey, Greece, Poland, Latvia, Malta, Slovakia, Bulgaria, Romania, Cyprus	Malta, Serbia, Ukraine, Latvia, Romania, Cyprus

Obr.4 Výsledky analýzy pomeru inovácií a HDP

Zdroj: Brown, 2018

Možno pozorovať zlepšenie situácie v sledovaných rokoch 2005 až 2015 na území Slovenskej republiky, nakoľko signifikantne vzrástlo financovanie inovácií (41,28%). Slovenská republika tak pomaly dobieha svojich partnerov z Európskej Únie ako napríklad Dánsko, Belgicko, Francúzsko alebo susednú Českú republiku.

Slovenské spoločnosti ešte zaostávajú vo využívaní inovačných príležitostí. Často sa uspokojujú s nízko a zle stanovenými cieľmi, nakoľko im absentuje komplexný model tvorby a riadenia inovačných procesov a metodika inovačného manažmentu.

	2004	2006	2008	2010	2012
Inovačné činnosti spolu	17,9	22,6	35,1	35,2	35,8
Technologické inovácie	17,9	22,6	16,8	25,4	19,8
Úspešné inovácie	17	21,6	15,5	24,8	19,4
Inovácie produktu	2,7	4,6	3,0	5,6	5,9
Inovácie procesu	5,3	7,6	5,3	8,0	5,4
Inovácie produktu a procesu	9	9,4	7,2	11,2	8,2
Netechnologické inovácie	11,1	14,7	18,3	9,8	16,0
Podniky bez inovačnej aktivity	82,1	77,4	64,9	64,8	64,2

**Tab.4 Podiel podnikov s inovačnou aktivitou z celkového počtu podnikov
v %**

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky

1.3 Manažment inovačnej aktivity podniku v globálnom spektre

Globalizácia a zvyšovanie kritérií na uspokojenie zákazníkov zrýchlili potrebu inovácií v medzinárodnom obchode. Veľké spoločnosti sa často vydali cestou rýchleho inovačného cyklu na úkor klasickej komplexnosti inovačnej metodiky. „Najhoršia cesta zrýchlenia inovačného procesu spoločnosti je robiť veci starou metódou, iba rýchlejšie. Stroje a aj zamestnanci sa v dôsledku týchto rozhodnutí prepracujú.“ (Sain, 2018)

Medzinárodné podniky taktiež musia myslieť na kultúrne spektrum lokálnych trhov. Každý národ má špeciálne a rôznorodé potreby a túžby, ktoré sa musí subjekt snažiť naplniť aby zostal konkurencie schopný. Mnoho vysokopostavených manažérov sa musí vystaviť prílivu nových nápadov a recenzií z externých zdrojov, aby mohli úspešne nastaviť riadenie inovačných procesov. Organizácie vďaka svojmu širokému spotrebiteľskému košu dokážu nazbierať množstvo informácií z rôznorodých zákazníckych skupín, čo dáva týmto dátam dôležitý charakter.

Zvýšenie globálnej konkurencie na základe inovačných procesov a dostupnosť nových technológií pre širokú verejnosť maximalizovalo správnosť načasovania inovácií a rozdelenia kapitálu do rôznych segmentov obchodnej činnosti. Práve táto korelácia spojením s efektívnym využitím zdrojov rozdeľuje úspešne inovačné firmy od tých neúspešných. Správna evaluácia technologického potenciálu a expertíza v danom obore zaručuje usmernenie a ziskovosť inovačného projektu.

2.Cieľ práce

Cieľom bakalárskej práce je zosumarizovať aktuálnu poznatkovú bázu manažmentu inovácií, analyzovať a hodnotiť stav inovačnej aktivity vybraného podniku a navrhnúť jeho zlepšenie. Účelom je určiť pripravenosť spoločnosti a infraštruktúru podniku na plné využitie jeho inovačného potenciálu.

Na dosiahnutie hlavného cieľa je potrebné stanoviť aj čiastkové ciele tejto práce:

1. Definovať komponenty manažmentu inovačnej aktivity podniku na základe sumarizácie súčasných poznatkov z domova a zahraničia.
2. Výber objektu skúmania a mapovanie situácie v problematike tvorby a riadenia inovačnej aktivity.
3. Charakterizovať prínosy a riziká inovácií a hodnotiť inovačnú aktivitu vybraného podniku.
4. Navrhnuť zlepšenia v oblasti zvyšovania inovačnej aktivity.

Prioritou tejto práce je poukázať na nevyhnutnosť inovovania a celkovo inovačnej aktivity podniku pre udržanie konkurencieschopnosti na trhu. Posudzuje sa celkový dopad manažmentu inovačných aktivít podniku na demografiu zákazníkov, zamestnancov a budúcich partnerov spoločnosti.

3. Metodika práce a metody skúmania

Údaje a informácie potrebné na vypracovanie záverečnej práce a stanovených cieľov boli získané zberom a spracovaním verejne dostupných informácií, nakoľko dané dáta boli nevyhnutné na pochopenie problematiky manažmentu inovačnej aktivity podniku. Čerpanie dostupných informácií bolo zmysluplne rozdelené z domácich ale aj zahraničných zdrojov, pričom zahraničná problematika je viac braná ako makroekonomické ukazovatele trhu. Aplikačná časť záverečnej práce vychádza z verejne dostupných informácií z internetovej stránky spoločnosti, štatistického úradu Slovenskej republiky, výročnými správami a dát spracovaných z osobných rozhovorov so zamestnancami spoločnosti.

3.1 Metódy skúmania

Na spracovanie získaných údajov boli použité uvedené metódy skúmania:

- a) Metódy získavania informácií pri analýze teoretických poznatkov z oblasti inovácií a inovačných procesov, mapovania existujúceho stavu ich tvorby a riadenia a pri získavaní informácií o stave inovačných procesov, v ktorých budú prakticky uplatňované návrhy. Konkrétne ide o nasledujúce:
- b) Metóda analýzy dokumentov: využitá v práci pri štúdiu a spracovaní informácií o skúmanej problematike a pri analýze súčasného stavu tvorby a riadenia inovačných procesov.
- c) Metóda pozorovania: technika zberu informácií založená na zameranom, systematickom a organizovanom sledovaní aspektov, fenoménov, ktoré sú objektom skúmania.
- d) Metóda štruktúrovaného a polo štruktúrovaného rozhovoru: využitá pri získaní informácií nevyhnutných pre dôkladne pochopenie postupnosti činností v rámci realizovaných inovačných procesov, ich fungovania a spôsobov ich zabezpečovania v podnikovej praxi. Rozhovory budú realizované so zamestnancami vybraného podniku.
- e) Metóda interpretácie: vychádzajúc z odbornej literatúry a jednotlivých zdrojov citovanie a spracovanie teoretických východísk problematiky.

Na riešenie stanoveného problému v oblasti tvorby a riadenia inovačných procesov v podniku budú využité nasledujúce metódy:

- a) Indukcia: na odvodzovanie všeobecných záverov na základe zozbieraných údajov. Vytváranie záverov uskutočnených analýz a pri riešení problému.
- b) Dedukcia: využívaná pri tvorbe jednotlivých návrhov riešenia, ale aj v prípadoch, pri odvodení konkrétnych javov a individuálnych tvrdení, poznatkov, vlastností na základe faktov a predpokladov.
- c) Analýza: na riešenie problému na základe spracovania získaných informácií a prostredia.
- d) Syntéza: využitá pri tvorbe návrhov riešenia na základe spájania jednotlivých častí do ucelených celkov.
- e) Logika: metóda využitá na účely analýzy tvorby a riadenia inovačných procesov prebiehajúcich v skúmaných podnikoch a na odhaľovanie súvislostí medzi nimi. Využitá na odhalenie neefektívneho vykonávania jednotlivých podnikových činností v rámci skúmaného inovačného procesu. Využitá pri vytváraní návrhu opatrení na zlepšenie.

Nosnú analýzu bakalárskej práce sme si vybrali PEST analýzu, ktorej úlohou je nadobudnúť presnejšie informácie o okolí podniku, určiť aké faktory naň vplývajú a podľa toho vydedukovať možnosti prispôsobenia sa zmene na trhu. Spoločnosť môže využiť tieto zistenia ako nové príležitosti, ale aj hrozby podnikateľského prostredia pre budúce pôsobenie spoločnosti.

Ako doplnkovú metódu sme uplatnili dotazník, ktorého výhodou ako prieskumnej metódy je nízka finančná náročnosť pri získavaní dát od opýtanej skupiny ľudí. V porovnaní s osobným rozhovorom má subjekt čas a možnosť na premyslenie svojej odpovede. Nevýhodou však je obmedzené možnosti odpovede. Dotazník bol predložený všetkým zamestnancom podniku. Vzor dotazníka je súčasťou Príloh.

Uplatnením SWOT analýzy získame prehľad o silných a slabých stránkach podniku ako aj príležitostiach a rizikách, ktorým podnik čelí.

SWOT analýza nám pomôže pochopiť situáciu v podnikateľskom prostredí skúmaného subjektu v pomerne krátkom čase. Je taktiež ekonomicky nenáročná a získame vzácne informácie o konkurencieschopnosti spoločnosti.

3.2 Charakteristika objektu skúmania

Skúmaným podnikom je spoločnosť T4H s.r.o. so sídlom v Košiciach. Spoločnosť nie je výrobným podnikom, ale ponúka svoje služby ako iným podnikom (B2B), tak aj koncovým zákazníkom (B2C).

Spoločnosť vznikla v roku 2011. Začiatočným segmentom, ktorý firma ponúkala bol maloobchodný predaj výrobkov značiek Samsung, Moshi, Bose, Onkyo, Monikto audio, Harman Kardon a servis mobilných telefónov, malej čiernej techniky (televízor, monitor) a malej bielej techniky značky Samsung, Apple, Nokia Huawei a Lenovo. To tvorilo 95 % ponuky spoločnosti a 5 % bolo inštalácia televíznych rozvodov a montáž štruktúrovanej kabeláže (napr. internetové rozvody).

V posledných 5 rokoch sa spoločnosť prispôbila vyvíjaniu trhu a zmeny dopytu na trhu. T4H s.r.o. sa dnes bližšie špecifikuje na predaj a správu reklamných obrazoviek a reklamných kioskov. Avšak, neopustila úplne svoje korene a naďalej poskytuje služby servisu a montáže.

Momentálne rozloženie ponuky spoločnosti:

- Montáž štruktúrovanej kabeláže-28%
- Servis mobilných telefónov a malej bielej a čiernej techniky-14%
- Predaj a správa reklamných obrazoviek a kioskov- 58%

Ciele spoločnosti sa od jej začiatku nezmenili. T4H s.r.o. si zakladá na spokojnosti zákazníkov s poskytovanými službami a vytváranie trvalého vzťahu so zákazníkom. Spoločnosť sa permanentne snaží zlepšovať štandard v obchodnej a servisnej činnosti.

Počet zamestnancov je momentálne 10, z toho 3 sú na vedúcich pozíciách.

4. Výsledky práce

V tejto kapitole sa stotožníme s výsledkami analýz a metód použitých v práci. Štvrtá kapitola predkladanej práce má za účel určiť pripravenosť T4H s.r.o. na inovačné procesy a komplexnosť jej systému inovačného manažmentu.

PEST analýzou sme sa snažili nazbierať údaje o externých faktoroch vplývajúcich na podnik. Výsledky analýzy nám navrhnú možné miesta zlepšenia spoločnosti oproti podnikateľskému prostrediu a konkurencii.

Dotazníkom sme si stanovili za cieľ identifikovať, či sú zamestnanci spoločnosti oboznámení s problematikou manažmentu inovačnej aktivity podniku a či vôbec dochádza k snahe o inovovanie v skúmanom podniku. Odpovede z dotazníka nám tiež napovedia, či je spoločnosť pripravená na inovačné procesy.

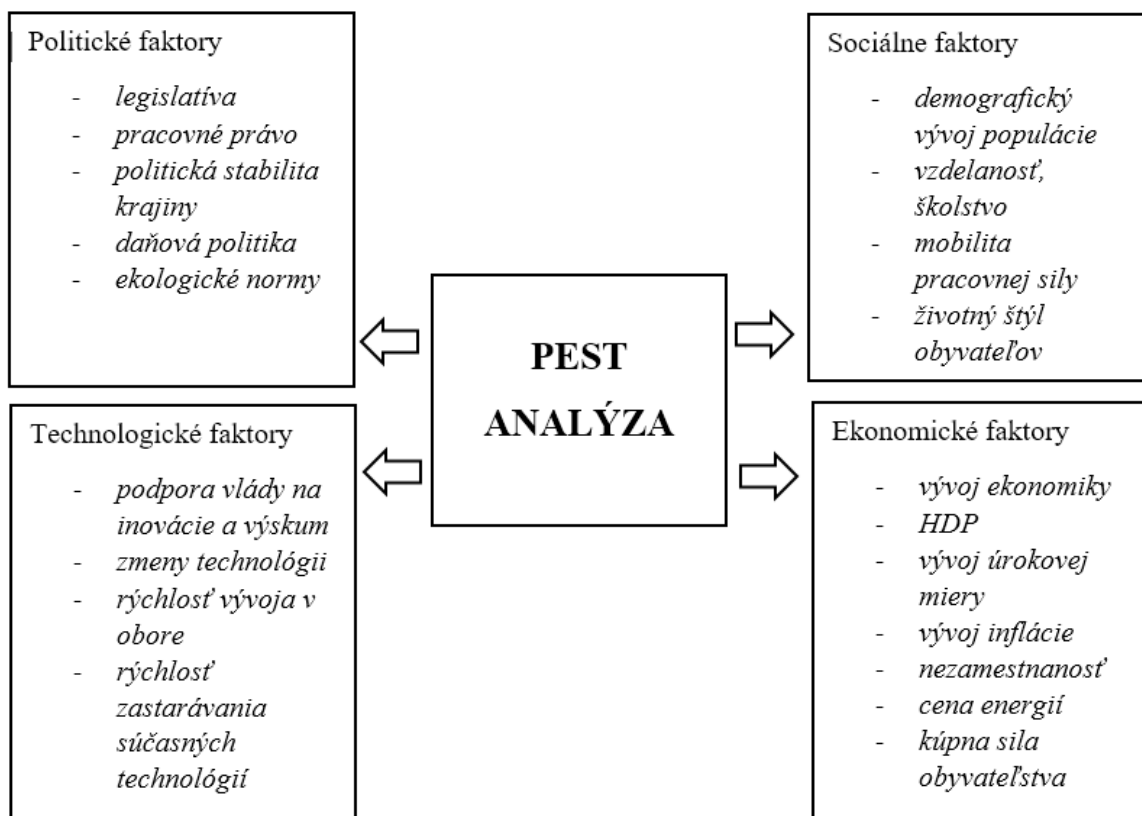
SWOT analýza nám určí mieru konkurencieschopnosti podniku v danom podnikateľskom prostredí. Ukáže nám práve tie stránky spoločnosti, ktoré treba vylepšiť a inovovať.

4.1 Analýza prostredia skúmaného podniku

4.1.1 PEST analýza

Definícia tejto analýzy vychádza zo samotného názvu, ktorý sa skladá zo začiatkových písmen skúmaných faktorov. Jedná sa o oblasti:

- politického rámca
- ekonomického rámca
- sociálneho rámca
- technologického rámca



Obr. č. 5 Faktory PEST analýzy

Zdroj: vlastné spracovanie na základe Kotler a Keller (2007)

Výsledky PEST analýzy môžu mať rôznorodé trendy. Napríklad pozitívne, negatívne alebo neutrálne. Nie všetky externé vplyvy majú však vplyv na samotný podnik a taktiež sa ich vplyv bude líšiť na základe druhu podniku (výrobný podnik a podnik služieb).

Hlavným zámerom PEST analýzy je zodpovedať 3 otázky:

- Ktoré z vonkajších faktorov majú vplyv na skúmaný subjekt?
- Aké sú možné účinky spomenutých faktorov?
- Ktoré z faktorov budú v najbližšom období najvýznamnejšie zasahovať do pôsobenia podniku?

4.1.1.1 Politické faktory

Politická situácia v krajine silnou mierou ovplyvňuje podnikateľské prostredie na jej území. Prostredníctvom legislatívnych krokov, dokáže zlepšovať voľný trh a zvyšovať mieru konkurencieschopnosti ako aj stability trhu. Subjekty na trhu často sa sústreďujú na vymožiteľnosť práva, čo je jedným z indikátorov pozitívneho podnikateľského prostredia. Pre

každý subjekt na trhu nehľadiac na jeho veľkosť je dôležité, aby v čase potreby možnosť pomoci od štátnych orgánov a inštitúcií. Avšak, musia dodržiavať aj stanovené reštrikcie a regulácie. Napríklad protimonopolný zákon, daňové zákony, limity importu a exportu a pod..

Politické faktory na náš skúmaný subjekt veľký vplyv nemali. Počas pandémie COVID-19, T4H s.r.o. fungovala viac menej bez extrémnych strát zisku, nakoľko ich hlavnými zákazníkmi sú ostatné podnikateľské subjekty a samotné štátne inštitúcie. Preto spoločnosť nemala možnosť ani zažiadať o pomocnú finančnú injekciu z dôvodu straty príjmov počas pandemického obdobia. Podnik samozrejme dodržiava stanové pravidlá a regulácie na trhu.

4.1.1.2 Ekonomické faktory

Situáciu podniku z väčšej časti ovplyvňuje prítomný a budúci stav ekonomiky. Všetky spoločnosti musia sledovať vývoj hospodárskych cyklov domácej ale aj globálnej ekonomiky a prispôbiť sa danému vývoju a smerovaniu v odvetví. Veľkú rolu zohráva aj miera inflácie v domácej ekonomike a situácia na kapitálovom trhu.

Veľké podniky a konglomeráty na trhu uprednostňujú tie domáce ekonomiky, kde im štátna politika robí úľavy. Napríklad daňové prázdny. Menšie a stredné spoločnosti sú viac náchylné na zmeny v tejto oblasti. Inak to nie je ani pri T4H s.r.o.. Našťastie, podnikateľské prostredie z pohľadu ekonomickej stability je na území Slovenskej republiky na veľmi dobrej úrovni, spoločnosť sa nemusela v minulosti obávať silného vplyvu negatívnych faktorov z tejto oblasti.

4.1.1.3 Sociálne faktory

Medzi sociálne faktory patria najmä:

- úroveň vzdelania na danom území
- vývoj životnej úrovne
- demografické zmeny obyvateľstva
- vývoj životného štýlu obyvateľstva a vplyv trendov
- globalizácia

Vplyv zmeny životného štýlu a životnej úrovne dokáže zmeniť rovnováhu na trhu ponuky. Vo viac rozvinutých krajinách s vyšším životným štandardom sú zákazníci omnoho

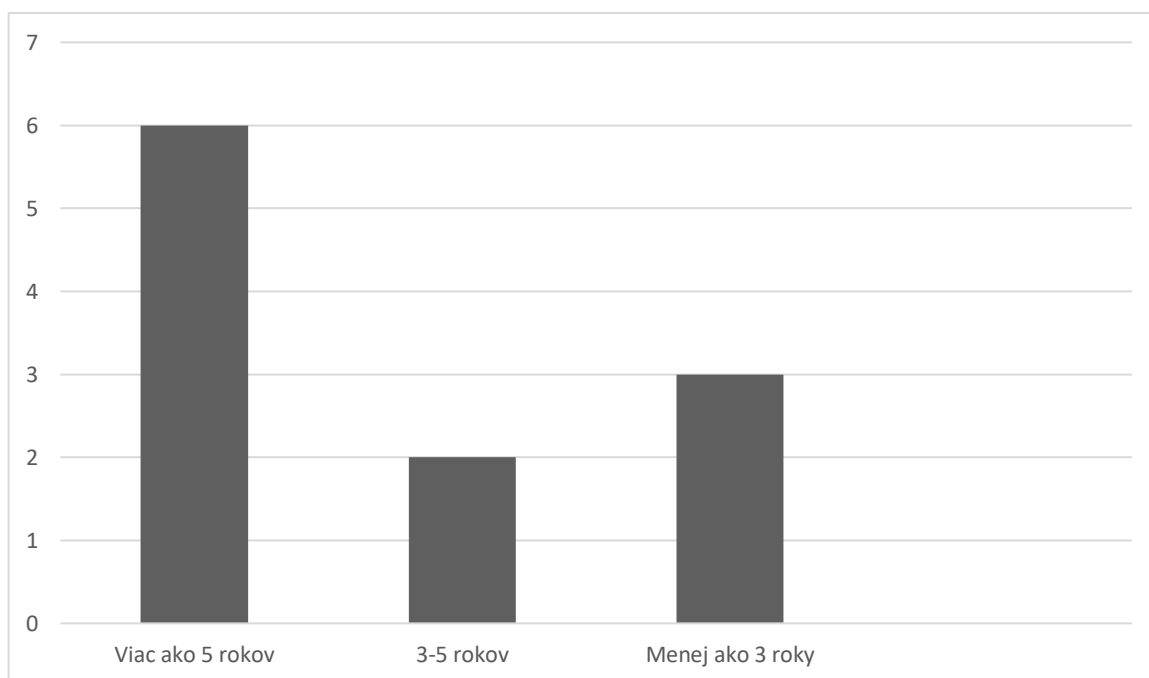
náročnejší pri uspokojovaní svojich potrieb ako v menej rozvinutých krajinách. Eskalujúca globalizácia napomáha k vyrovnávaniu týchto rozdielov a taktiež sprístupňuje nové trhy pre podnikateľské subjekty. Táto oblasť silno zasiahla v minulosti náš skúmaný subjekt. Spoločnosť, kvôli nedostatočnému dopytu po jej produktoch zo strany koncových zákazníkov inovovala som segment ponúkaných služieb a pretvorila spoločnosť so zameraním na ostatné podniky a štátne inštitúcie. Zotrvanie na tomto trhu a pozitívna platobná bilancia naznačujú, že to bol správny inovačný proces. Načasovanie a organizácia pri tomto procese bola nadmieru dôležitá a vedenie firmy ju zvládlo bravúrne. Avšak, stále tu zostáva priestor na inováciu v oblasti marketingu, aby subjekt oslovoval čoraz viac koncových zákazníkov a nemusel sa spoliehať iba na svojich stálych obchodných partnerov.

4.1.1.4. Technologické faktory

Z pohľadu podniku služieb je príliš dôležité sledovať vývoj v obore techniky a technológií. Inovačná aktivita podniku v tejto sfére sa stáva nutnosťou pre zachovanie konkurencieschopnosti spoločnosti na trhu ponúkaných služieb. Informačné technológie hrajú veľkú rolu pri organizácii a riadení modernej spoločnosti. Ináč to nie je ani pri T4H s.r.o.. Spoločnosť si je vedomá dôležitosti interných inovačných aktivít a v momentálnej rámci medzi sa snaží permanentne udržiavať krok s novými internetovými technológiami. Miesto na zlepšenie však môžeme pozorovať v oblasti uchovania a spracovania dát a informácií, ktoré sú neodmysliteľnou súčasťou komplexného manažmentu inovačnej aktivity podniku.

4.1.2 Dotazníkový prieskum

Respondentom bola položená prvá otázka dotazníka ohľadom dĺžky pracovného pomeru pre spoločnosť T4H s.r.o.. Z pohľadu skúmaného podniku je štruktúra zamestnancov podľa doby zamestnania nasledujúca.



Obr. 6 Štruktúra respondentov podľa dĺžky pracovného pomeru

Zdroj: vlastné spracovanie podľa získaných údajov

Zo získaných dát môžeme vyhodnotiť, že väčšina zamestnancov pracuje v spoločnosti viac ako 5 rokov. Z toho sa dá vydedukovať, že nadpolovičná väčšina podniku by mala byť oboznámená so základnými problémami, ktorými spoločnosť čelí a proces poskytovania služieb ovládajú na dostatočnej úrovni. Pozitívny je aj fakt, že najviac respondentov pracuje v spoločnosti dlhší čas aj napriek zmene ponuky spoločnosti, čo naznačuje flexibilitu zamestnancov. Pri inovačnom manažmente je flexibilita a prispôsobivosť veľmi dôležitým faktorom úspešného dosiahnutia cieľa spoločnosti.

Nasledujúca otázka sa zameriava na vedomosti v oblasti manažmentu inovačnej aktivity podniku. Špecifikuje znalosti respondentov v danej problematike. V tabuľke môžeme vidieť pozitívnu odpoveď väčšiny respondentov. 7 z 10 zamestnancov spoločnosti je oboznámená s problematickým konceptom manažmentu inovačnej aktivity podniku. Dá sa predpokladať, že títo zamestnanci si museli prejsť inovačným procesom spred pár rokov a nabrali znalosti v tejto problematike.

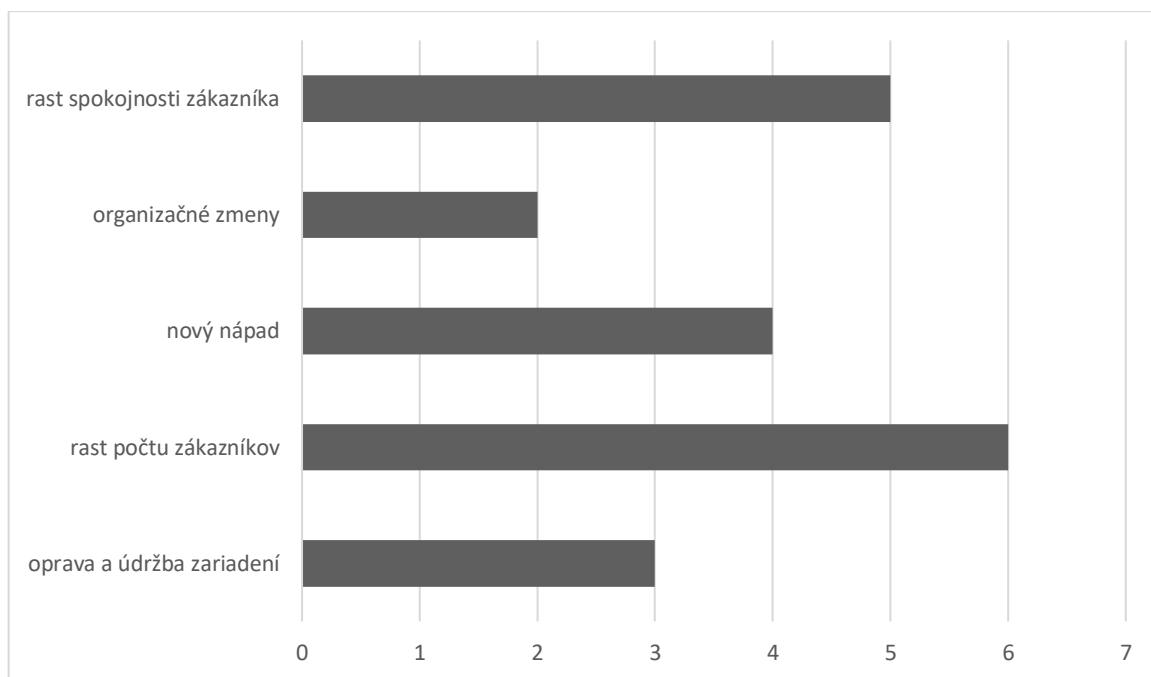
	T4H s.r.o.
Áno	7

Nie	3
Spolu	10

Tab. 5 Oboznámenie zamestnancov s problematikou manažmentu inováčnej aktivity podniku

Zdroj: vlastné spracovanie podľa získaných údajov

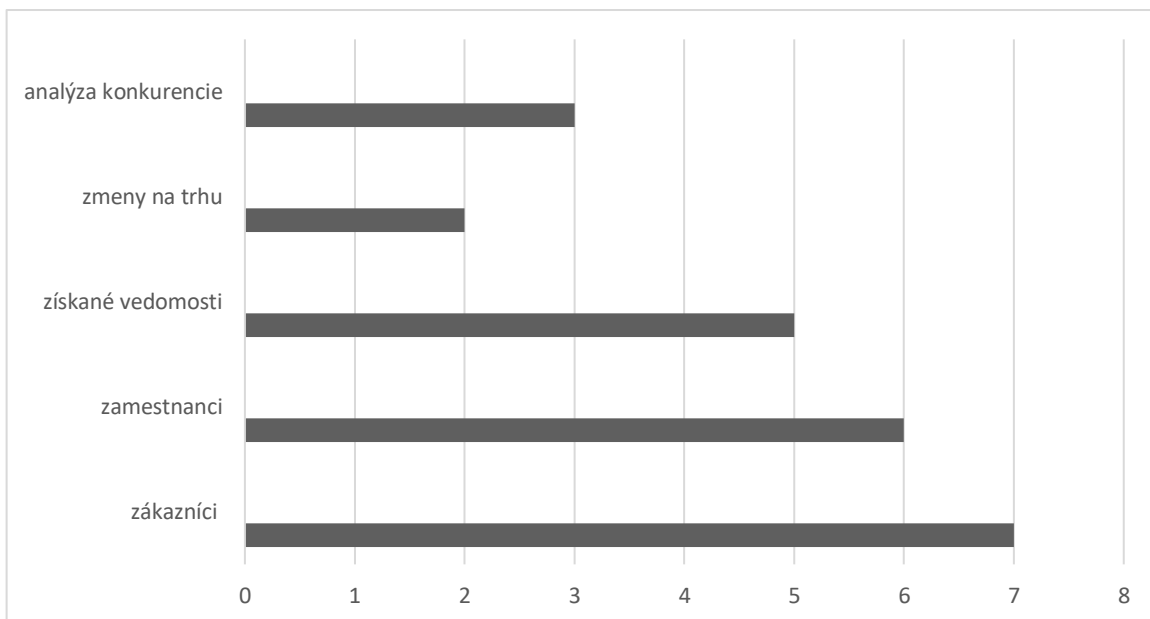
Tretia otázka sa týka vnímania inovácií v podniku. Táto otázka bola prvá s viac možnými odpoveďami. Respondenti z väčšia vnímajú inováciu ako rast spokojnosti zákazníka a rast počtu zákazníkov. Tesne za nimi bola odpoveď ohľadom vnímania inovácie ako nový nápad. Na konci tohto prieskumu bolo vnímanie ako zmeny internej organizácie spoločnosti.



Obr. 7 Počet odpovedí na otázku ponímania inovácií podniku

Zdroj: vlastné spracovanie podľa získaných údajov

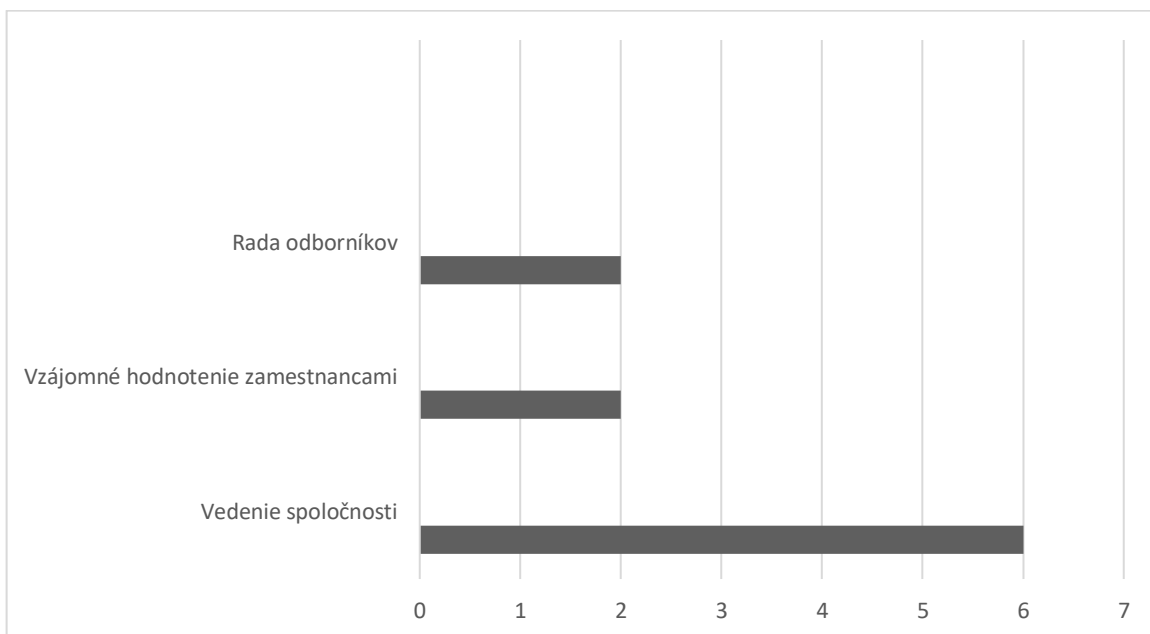
Podľa opýtaných medzi zdroje inovačných nápadov patrí hlavne „feedback“ od zákazníkov, nasledujúci novými získanými znalosťami a zamestnancami spoločnosti. Prekvapivo respondenti vnímajú zmeny na trhu a analýzu konkurencie ako najmenšie zdroje inovačných nápadov.



Obr. 8 Rozloženie odpovedí pri otázke zdrojov inovačných nápadov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa získaných údajov

Piata otázka z dotazníka sa týkala hodnotiaceho spôsobu inovačných nápadov. 6 z 10 respondentom považuje vedenie spoločnosti ako hodnotiacich inovačných nápadov. Dvaja respondenti uprednostnili hodnotenie medzi zamestnancami a rovnaký počet by bol radšej, keby nápady na inovácie hodnotila rada odborníkov v danom odvetví.



Obr. 9 Počet odpovedí na otázku hodnotenia inovačných nápadov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa získaných údajov

Jedným zo základných predpokladov je aby T4H s.r.o. sa nebála finančne podporovať inovačne aktivity podniku a byť pripravení na zmeny, ktoré tieto procesy prinesú. Slovenské podniky bývajú skeptické a preferujú ustálené a odskúšané systémy z minulosti ekonomického života spoločnosti. V danej oblasti by mohol aj investovanie podporiť štát alebo štátne inštitúcie, ktoré by presadzovali permanentné inovačné procesy pre malé a stredné podniky na našom území. Respondentov sme sa v danej otázke pýtali, či podľa ich vedomia spoločnosť finančne podporila inovačnú aktivitu v podniku v posledných 3 rokoch. Piaty z opýtaných si boli vedomí inovačnej aktivity manažmentu spoločnosti. Dvaja respondenti sa vyjadrili, nevedeli a zvyšní traja zamestnanci nemali pocit, že firma podnikla pokrok v sfére inovačných procesov.

	T4H s.r.o.
Áno, investovali do inovácií	5
Nie, neinvestovali	3
Nie som si vedomí investície do inovácií	2
Spolu	10

Tab. 6 Investície do inovačnej aktivity

Zdroj: vlastné spracovanie podľa získaných údajov

V siedmej otázke sme sa respondentov opýtali na riadenie inovačnej aktivity v podniku. Veľké spoločnosti majú samostatné oddelenia, ktoré sa starajú o inovačný manažment spoločnosti a prichádzajú konštantne s novými ideami a nápadi ako vylepšiť postavenie podniku na trhu oproti konkurencii. Malé spoločnosti ako je aj skúmaný podnik, však túto výhodu nemajú a chceli sme zistiť, kto v danej spoločnosti riadi inovačne aktivity. Siedmi respondenti odpovedali vedením spoločnosti a dvaja zamestnanci označili ich riadiaceho pracovníka. Jeden opýtaný nevedel určiť, kto riadi inovačné procesy spoločnosti.

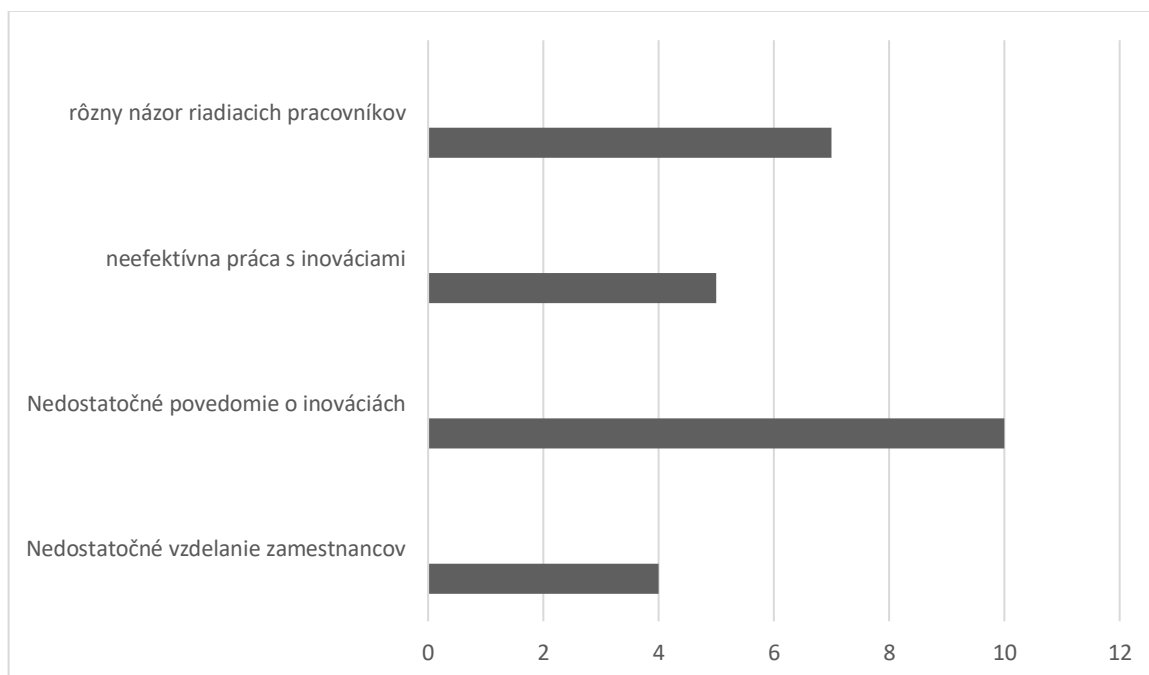
	T4H s.r.o.
Vedenie spoločnosti	7
Riadiaci pracovník	2

Nie je určené	1
Spolu	10

Tab. 7 Odpovede na otázku riadenia inovačných procesov podniku

Zdroj: vlastné spracovanie podľa získaných údajov

Manažment inovačnej aktivity podniku sa musí vysporiadať aj s problémami pri tvorbe a riadení inovačného procesu. Kvôli tomuto faktoru sme sa respondentov opýtali na charakteristiku problémov pri tomto akte. Respondenti jednotne ako hlavný problém identifikovali nedostatočné povedomie o inováciách. Nasledoval rôzny názor riadiacich pracovníkov na finálne rozhodnutie. Najmenšiu problematiku zamestnanci spoločnosti T4H s.r.o. vidia v nedostatočnom vzdelaní zamestnancov a neefektívnej práci s inováciami.



Obr.10 Rozloženie odpovedí na otázku problémov tvorby a riadenia inovačného procesu

Zdroj: vlastné spracovanie podľa získaných údajov

Predposledná otázka dotazníka sa respondentov pýtala na sprístupnenie inovačných nápadov v podniku. Je veľmi dôležité pre morálku spoločnosti a súdržnosti jednotlivých zamestnancov aby každý z nich bol plne informovaný a oboznámený s inovačnými nápadmi v malej spoločnosti akou je T4H s.r.o.. „Brainstorming“ nápadov je dôležitou zložkou

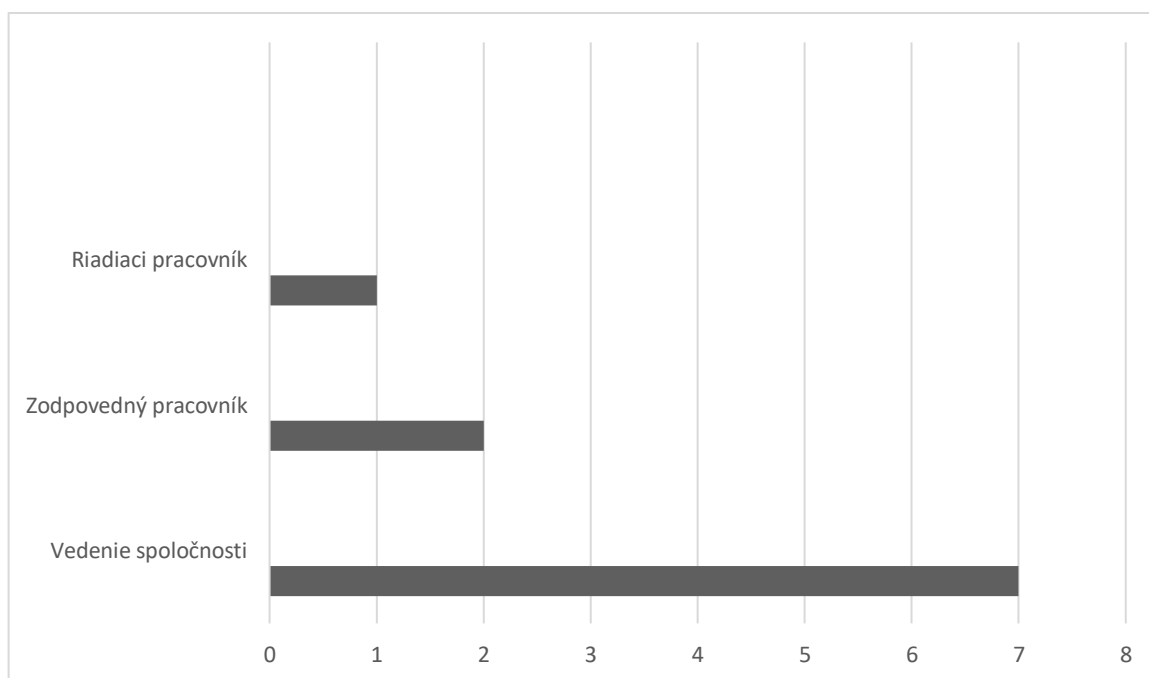
inovačného procesu. Opýtaní sa jednohlasne zhodli na sprístupnení všetkým zamestnancom podniku. Nikto nehlasoval za zvýšné odpovede.

	T4H s.r.o.
Všetkým zamestnancom podniku	10
Riadiacim pracovníkom	0
Zákazníkom	0
Spolu	10

Tab. 8 Odpoveď na otázku sprístupnenia inovačných nápadov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa získaných údajov

Posledná otázka sa sústredila na zodpovednosť za inovačné procesy. Manažment inovačnej aktivity podniku so sebou nesie aj bremeno zodpovednosti pri možnom neúspechu projektu. Dôležitosť plánovania a analýzy prostredia pri danej otázke vystupuje ešte viac do popredia. Zdroje vynaložené na inovačnú aktivitu musia byť čo najviac efektívne využité aby sa spoločnosť vyhla neúspechu. Respondenti vo väčšine označili ako zodpovedných vedenie spoločnosti. Pár zamestnancov označilo zodpovedného pracovníka projektu a jeden opýtaný odpovedal, že zodpovedný by mal byť riadiaci pracovník.



Obr. 11 Odpovede na otázku zodpovednosti za inovačný proces

Zdroj: vlastné spracovanie podľa získaných údajov

4.1.3 SWOT analýza

SWOT analýza prinesie dôležité dáta na spracovanie ohľadom interného, ale aj externého skúmania spoločnosti. Vychádzame z predpokladu, že rozvíjanie silných stránok a príležitostí a minimalizácia slabých stránok a hrozieb spoločnosti prinesie dosiahnutie svojho cieľa. Analýza je postavená predovšetkým na faktoch, rozlišuje kde sa podnik momentálne nachádza a kde by sa mohol nachádzať po premyslených a efektívnych interných zmenách.

Silné stránky	Váha v %	Sila	Hodnota
Stáli zákazníci	35	6	210
Segmentovaná ponuka služieb	20	7	140
Dlhá doba na trhu oproti konkurencii	15	7	105
Orientácia na potreby zákazníkov	30	8	240
Spolu	100		695

Tab. 9 Silné stránky SWOT analýza

Zdroj: vlastné spracovanie podľa získaných údajov

Príležitosti	Váha v %	Sila	Hodnota
Zefektívnenie organizačných procesov	50	7	350
Získanie nových zákazníkov	50	7	350
Spolu	100		700

Tab. 10 Príležitosti SWOT analýza

Zdroj: vlastné spracovanie podľa získaných údajov

Hrozby	Váha v %	Sila	Hodnota
Spoločenské trendy	20	2	40
Zmena prostredia	30	9	270
Regulácia štátu	20	5	200
Existencia konkurenčných firiem v Slovenskej republike	30	2	60
Spolu	100		570

Tab. 11 Hrozby SWOT analýza

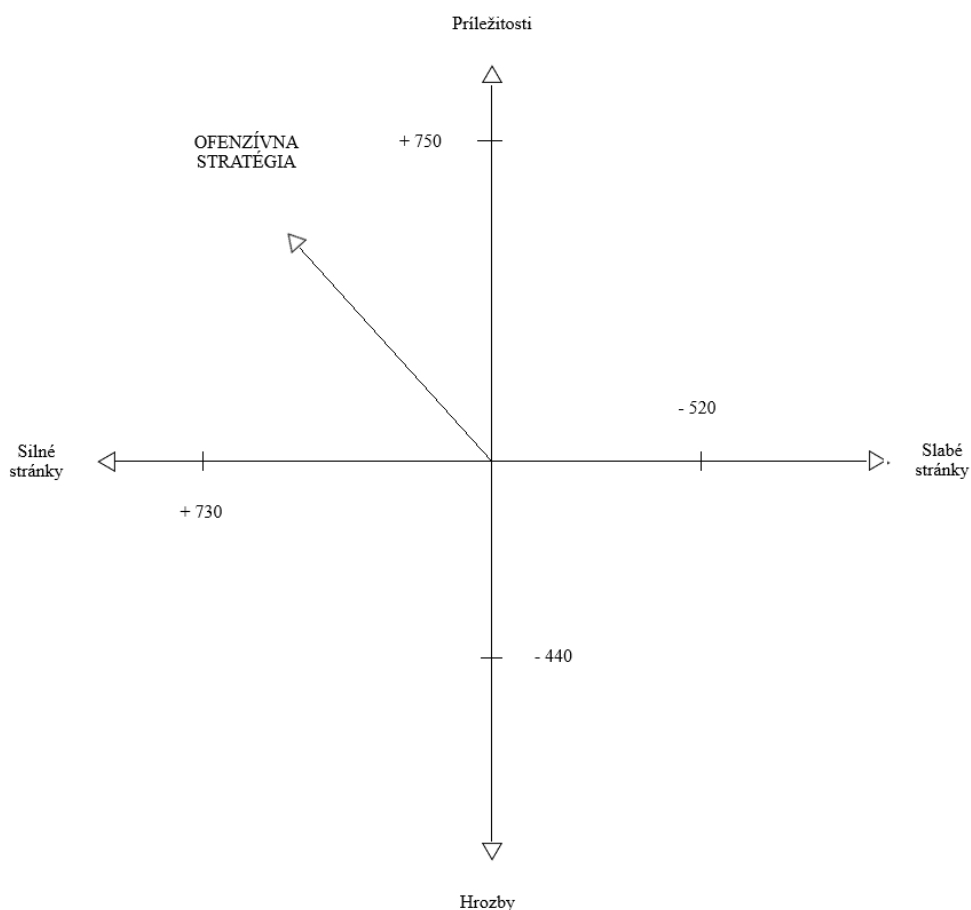
Zdroj: vlastné spracovanie podľa získaných údajov

Slabé stránky	Váha v %	Sila	Hodnota
Nedostatočná marketingová stopa na trhu	50	6	200
Malá spoločnosť	30	3	90

Malé skladové zásoby	20	5	200
Spolu	100		490

Tab. 12 Slabé stránky SWOT analýza

Zdroj: vlastné spracovanie podľa získaných údajov



Obr.12 Graf SWOT analýzy

Zdroj: vlastné spracovanie podľa získaných údajov

Výsledkom analýzy silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb, a ich následným porovnávaním na základe SWOT analýzy je pre spoločnosť T4H s.r.o. ofenzívna stratégia. V podniku prevažujú silné stránky nad slabými a príležitosti nad hrozbami. Pri správnom načasovaní začiatku inovačných procesov, môže skúmaný subjekt získať veľkú výhodu oproti konkurencii.

4.2 Vyhodnotenie dosiahnutých výsledkov

V rámci vyhodnotenia dosiahnutých výsledkov je našim cieľom porovnať výsledky prieskumu a analýzy so stanovenými cieľmi.

Skúmaný podnik je oboznámení s problematikou a charakteristikou manažmentu inovačnej aktivity podniku.

Zamestnanci spoločnosti T4H s.r.o. majú základné vedomosti o problematike manažmentu inovačnej aktivity podniku. Ovládajú terminológiu a oplývajú dostatočnými skúsenosťami z praxe na zavádzanie inovačných procesov. Avšak, možnosť na zlepšenie evidujeme v organizačnom rozdelení riadenia a tvorby inovačným aktivít. Dotazníkom sme zistili, že zamestnanci nemajú presne definovanú riadiacu osobu, ktorá by sa venovala nápadom na inováciu, ich zberu a hodnotenia.

Vedenie spoločnosti by sa malo zameriavať na presnú špecifikáciu úloh jednotlivých zamestnancov na naplnenie možnej organizačnej efektivity.

Podnik má finančné prostriedky, ktorými môže úspešne praktizovať inovácie a manažment inovačnej aktivity.

Bližšie skúmanie podniku ukázalo, že podnik nedisponuje vlastnými voľnými finančnými prostriedkami na okamžité implementovanie procesov potrebných pre začatie efektívneho manažmentu inovačnej aktivity podniku. Zmena segmentácie ponuky podniku pred pár rokov bola dostatočne finančne náročná pre malý podnik ako je T4H s.r.o.. Preto spoločnosť v najbližších rokoch neplánovala nadmerne investovať, čomu nepomohla ani pandémia COVID-19. Po osobných rozhovoroch so zamestnancami a majiteľkou podniku, spoločnosť by chcela v budúcnosti alokovať signifikantnejšie finančné zdroje do nových technologicky vyspelejších kioskov. Manažment si uvedomuje dôležitosť permanentnej inovácie aby zostala firma konkurencieschopná na trhu služieb. Podniky najmä v dnešnej dobe bojujú s problémami získať nových zákazníkov a práve preto si spoločnosť musí udržať svojich stálych zákazníkov.

Koncepcia manažmentu inovačnej aktivity podniku už bola zavedená v podniku do interných procesov.

Skúmaný podnik už v minulosti zavádzal prvky manažmentu inovačnej aktivity počas segmentácie svojej ponuky služieb. Prispôbovali sa trhu a vďaka tomu zostali konkurencieschopní na trhu v Slovenskej republike. Išlo najmä o príchod nových technológií

v časti reklamných panelov a kioskov do Európskej Únie z ázijského trhu. T4H s.r.o. bola jedna z prvých spoločností v poskytovaní správy reklamných obrazoviek, čo jej pomohlo v tomto náročnom prechode.

Manažment inovačnej aktivity podniku, ktorý má komplexnú a premyslenú organizáciu dokáže priniesť spoločnosti množstvo nových príležitostí ako získať marginálnu výhodu na trhu. Pri správnom načasovaní a vyhodnotení príležitostí a rizík môže firma získať neobjavenú a novú časť trhu.

4.3 Návrh opatrení

Získavanie informácií a ich správne vydedukovanie ako začiatkové údaje je nevyhnutnou súčasťou manažmentu inovačných aktivít. Preto aj popredné spoločnosti na globálnom trhu so službami investujú markantné finančné sumy do informatizácie a optimalizácie ponúkaných produktov.

Podľa získaných údajov rovnako premýšľajú aj malé podniky v Slovenskej republike, akým je aj T4H s.r.o., avšak často si nie sú úplne istý ako to vyzerá v praxi a ako túto výhodu oproti konkurencii zrealizovať. Z tohto dôvodu sme vybrali 3 najideálnejšie možnosti zlepšenia inovačnej aktivity daného skúmaného podniku, ktoré sú pre spoločnosť aj ekonomicky dostupné v najbližšej dobe.

1. Inovácia serverových úložísk

T4H s.r.o. sa pýši správou reklamných obrazoviek a reklamných kioskov svojich zákazníkov, na ktorej si dáva jednoznačne záležať a snaží sa splniť mnohé špecifické požiadavky zákazníkov. Prenesenie tejto domény z vecných serverových úložísk na cloudové serverové rozhranie by spoločnosti nielen umožnilo oveľa väčšiu slobodu pri špecifickej personalizácii produktov podľa vôle zákazníka, ale taktiež by to napomohlo ich problému so skladovými priestormi. Serveri spoločnosti zaberajú markantné miesto v sídle spoločnosti, ktoré by mohlo byť využité ako sklad pre príslušenstvo a malú čiernu techniku ktorú firma ponúka na svojom e-shope.

2. Marketing na sociálnych sieťach

Spoločnosť nemá presne vymedzeného zamestnanca na styk s verejnosťou a marketing. Ak by spoločnosť špecializovala aspoň jedného zamestnanca a spustila inovačný proces obrody svojich sociálnych sietí, iste by sa dočkala nárastu objednávok a návštev na svojej webovej stránke. Veľké percento predaja koncovým zákazníkom (B2C) sa

v dnešnej dobe odohráva na sociálnych sieťach. Marketing na sociálnych sieťach taktiež nie je finančne náročný a spoločnosť si ho môže aj napriek pandémie COVID-19 dovoliť.

3.Vytvorenie modulu interných analýz

Tento modul sprostredkúva informácie, ktoré umožnia vedeniu spoločnosti a jej marketingovým pracovníkom vyhľadať, zozbierať a uchovať dáta nevyhnutné na nájdenie inovačných príležitostí ale aj problémov brániacim inováciám. Ide o zber dát z interného prostredia podniku. Patria sem poznatky a skúsenosti, marketingové a manažérske schopnosti ale aj informácie o predajoch, objednávkach, cenách a záväzkoch.

Záver

Manažment inovačnej aktivity je v modernom ekonomickom systéme nevyhnutná znalosť vysoko postavených manažérov na získanie kľúčových kompetitívnych výhod a úspešnú implementáciu nových obchodných stratégií. Základným kameňom týchto výhod je konštruktívne a organizované vytváranie procesov vnútri organizácie, ktoré budú marginálne generovať pozitívne výsledky nielen pre vedenie firmy ale aj pre ich zamestnancov a permanentne zvyšovať unikátnosť produktov spoločnosti vo vzťahu s konkurenciou.

Manažment inovácií je manažérsky nástroj pre efektívne riadenie procesov inovácií v podnikateľskom subjekte. Hlavnou úlohou je racionálne a efektívne riadiť inovácie s originálnymi výrobkami a službami s maximálnou hodnotou pre zákazníka. Veľkú úlohu zohráva aj firemná kultúra a tímová práca vnútri spoločnosti.

V prvej kapitole predkladanej záverečnej práce sme sa venovali vymedzeniu pojmov danej problematiky a definíciám z domácej a zahraničnej vednej literatúry. V tejto kapitole boli využité metódy analýzy, abstrakcie, indukcie a dedukcie.

Druhá kapitola definuje ciele bakalárskej práce ako aj jej čiastkové ciele. Cieľom bakalárskej práce bolo zosumarizovať aktuálnu poznatkovú bázu manažmentu inovácií, analyzovať a hodnotiť stav inovačnej aktivity vybraného podniku a navrhnúť jeho zlepšenie. Účelom bolo určiť pripravenosť spoločnosti a infraštruktúru podniku na plné využitie jeho inovačného potenciálu.

Nosnú analýzu bakalárskej práce sme si vybrali PEST analýzu, ktorej úlohou je nadobudnúť presnejšie informácie o okolí podniku, určiť aké faktory naň vplývajú a podľa toho vydedukovať možnosti prispôsobenia sa zmene na trhu. Spoločnosť môže využiť tieto zistenia ako nové príležitosti, ale aj hrozby podnikateľského prostredia pre budúce pôsobenie spoločnosti.

Sekundárnou metódou skúmania je dotazník. Aplikuje sa v mnohých vedných oblastiach na zisťovanie faktov, myšlienok, preferencií, potrieb, túžob atď. Výhodou dotazníka ako prieskumnej metódy je nízka finančná náročnosť pri získavaní dát od opýtanej skupiny ľudí.

Terciárna prieskumná metóda bola zvolená SWOT analýza. Touto analýzou získame pojem o silných a slabých stránkach podniku ako aj príležitostiach a rizikách, ktorým podnik čelí. SWOT analýza nám pomôže pochopiť situáciu v podnikateľskom prostredí skúmaného

subjektu v pomerne krátkom čase. Je taktiež ekonomicky nenáročná a získame vzácne informácie o konkurencieschopnosti spoločnosti.

Skúmaným podnikom je spoločnosť T4H s.r.o. so sídlom v Košiciach. Spoločnosť nie je výrobným podnikom ale ponúka svoje služby ako iným podnikom (B2B), tak aj koncovým zákazníkom (B2C). Podľa získaných údajov sa dotazníkového prieskumu zúčastnilo všetkých 10 zamestnancov spoločnosti.

Jedným zo základných predpokladov je aby T4H s.r.o. sa nebála finančne podporovať inovačne aktivity podniku a byť pripravení na zmeny, ktoré tieto procesy prinesú. Slovenské podniky bývajú skeptické a preferujú ustálené a odskúšané systémy z minulosti ekonomického života spoločnosti. V danej oblasti by mohol aj investovanie podporiť štát alebo štátne inštitúcie, ktoré by presadzovali permanentné inovačné procesy pre malé a stredné podniky na našom území.

Bližšie skúmanie podniku ukázalo, že podnik nedisponuje vlastnými voľnými finančnými prostriedkami na okamžité implementovanie procesov potrebných pre začatie efektívneho manažmentu inovačnej aktivity podniku. Zmena segmentácie ponuky podniku pred pár rokov bola dostatočne finančne náročná pre malý podnik ako je T4H s.r.o.. Preto spoločnosť v najbližších rokoch neplánovala nadmerne investovať, čomu nepomohla ani pandémia COVID-19.

Skúmaný podnik už v minulosti zavádzal prvky manažmentu inovačnej aktivity počas segmentácie svojej ponuky služieb. Prispôbovali sa trhu a vďaka tomu zostali konkurencieschopní na trhu v Slovenskej republike. Išlo najmä o príchod nových technológií v časti reklamných panelov a kioskov do Európskej Únie z ázijského trhu.

Manažment inovačnej aktivity podniku, ktorý má komplexnú a premyslenú organizáciu dokáže priniesť spoločnosti množstvo nových príležitostí ako získať marginálnu výhodu na trhu. Pri správnom načasovaní a vyhodnotení príležitostí a rizík môže firma získať neobjavenú a novú časť trhu.

Po osobných rozhovoroch so zamestnancami a majiteľkou podniku, spoločnosť by chcela v budúcnosti alokovať signifikantnejšie finančné zdroje do nových technologicky vyspelejších kioskov. Manažment si uvedomuje dôležitosť permanentnej inovácie, aby zostala firma konkurencieschopná na trhu služieb. Podniky najmä v dnešnej dobe bojujú s problémami získať nových zákazníkov a práve preto si spoločnosť musí udržať svojich stálych zákazníkov.

Zoznam použitej literatúry

1. BALOG, M.: Švédsko ako príklad podpory inovácií. 2008. online [cit. 8.5.2016]. Dostupné na internete: <http://www.etrend.sk/ekonomika/svedsko-ako-prikladpodporyinovacii.html>
2. BARTES, F. Inovace v podniku. Brno. Akademické nakladatelství CERM. 2008. ISBN 978-80-214-3634-3.
3. BARTÓK, M. – JEŠKA A.: Procesy riadenia a implementácie inovácií vo firemných podmienkach. 2006. Transfer inovácií 9/2006. online [cit. 8.5.2017]. Dostupné na internete: <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/9-2006/pdf/222-224.pdf>
4. BASL, J. A KOL.: Inovace podnikových informačních systémů, Praha. 2011. ISBN 978-80-7431-045-4
5. BERNSTEIN, B., SINGH, P. J.: An integrated innovation process model based on practices of Australian biotechnology firms. In: Technovation 26 (2006). Elsevier, p. 561-572.
HENGESBERGER A.: The 4 phases of innovation. [online] [cit. 9.11.2017] Dostupné na: <http://www.lead-innovation.com/english-blog/the-4-phases-of-innovation>
6. BIRKINSHAW, M. - MOL M.: How management innovation happens. 2006. MIT Sloan Management Review. Summer, vol. 47, no. 4. ISSN 15329194. [online]. [cit. 11.3.2016]. Dostupné na internete: <http://search.proquest.com/docview/224959410?accountid=17203>
7. BROWN D.: Innovation needs process change. [online]. [cit. 19.1.2018]. Dostupné na internete: <http://ericbrown.com/innovation-needs-process-change.htm>
8. BUSINESS DEVELOPMENT. Innovation: 7 tips for generating new ideas [online]. [cit. 11.6.2017]. Dostupné na internete: <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/businessstrategyplanning/innovate/pages/7-ways-generate-innovative-new-ideas.aspx>
9. CEOFORUM GROUP: The three levels of innovation. 2014. [online] [cit. 5.7.2017] Dostupné na internete: <http://www.ceoforum.com.au/article-detail.cfm?cid=6143&t=/Paul-Wright-Invetech/The-three-levels-of-innovation>
10. COOPER, R.G. 1984. The strategy–performance link in new product development. R&D Management 14 (4), 247–259.

11.ČIMO, J. - MARIAŠ, M.: Inovačný manažment. GeoPARNAS Bratislava. 2006. 219 s. ISBN 80-969555-7-8.

12.CHAL, J.: Správne inovácie správne – nový prístup k inováciám vo firme. 2016. online [cit. 5.4.2017]. Dostupné na internete: http://archiv.ipaslovakia.sk/UserFiles/File/ZL/Prumyslove%20inzenyrstvi%20casopis/2011_4_Spravne%20inovacie%20spravne_JCH.pdf

13.DONNELLY A KOL.: Preface to Marketing Management. 2007. USA. McGraw-Hill Education. ISBN 9780073380964

14.DREJER, A.: 2002. Towards a model for contingency of management of technology. Technovation, Vol. 22 No. 6, pp. 363-70.

15.DRUCKER, P. F.: Inovace a podnikavost – praxe a principy. Praha: Management Press. 1993, 206 s. ISBN 80-85603-29-2.

16.DVOŘÁK, J. A KOL.: Management inovací. 2006. Praha. Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky. ISBN 80-86847-18-7

17.FREEMAN, C., SOETE, L.: The Economics of Industrial Innovation. 1997. UK: Routledge. ISBN 1-84480-093-8.

18.HRAŠKOVÁ, D.: Úloha inovácií v rozvoji organizácie. 2008. online [cit. 11.2.2016]. Dostupné na internete: <http://www.logistickymonitor.sk/en/images/prispevky/ulohainovacii.Pdf>

19.JÁČ, I. - RYDVALOVÁ, P. - ŽIŽKA, M.: Inovace v malém a středním podnikání. 2005. Brno. Computer Press. 2005. 174 s. ISBN 80-251-0853- 8.

20.JANOVČÍK, M.: Riadenie inovácií v podniku. online cit.1.7.2016. Dostupné na internete: <http://www.slcp.sk/zpinovacie/inovacievpraxi/315-hodnotenieinovvykpod.html>

21.KOŠTURIÁK, J., FROLÍK, Z. 2006. Štíhlý a inovativní podnik. Praha: Alfa Publishing. 2006. 237 s. ISBN 80-86851-38-9.

22.KOTLER, P., KELLER, K.: Marketing Management. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

23.KOVÁČ, M.: Tvorba a riadenie inovácií. 2007. Technická univerzita v Košiciach. Edícia EQUAL. 2007. 121 strán

24.LENDEL, V. (2014). Management of innovation processes in company. Habilitation thesis. University of Zilina: Faculty of Management Science and Informatics

25.LENDEL, V., VARMUS, M. 2013a. The level of utilization of innovative activities of transport businesses in the Slovak Republic. In: Periodica Polytechnica Social and Management Sciences. Vol. 21, No. 2 (2013). s. 83-90. ISSN 1587-3803.

26.PORTER, M.E. 1990. The Competitive Advantage of Nations. NY: Macmillan. ISBN 9781451651492.

27.SABADKA, D.: Inovačné bariéry slovenských podnikov v podmienkach Európskej ekonomiky. Transfer inovácií 18/2010. online [cit. 2.5.2016]. Dostupné na internete: <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/18-2010/pdf/259-261.pdf>

28.SABADKA, D., LEŠKOVÁ, A.: Inovačný proces a riadenie inovácií v podniku. 2002. Dostupné na internete: <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/5-2002/pdf/49-51.pdf>

29.SAIN S.: 3 Key Steps to Go from Innovation to Implementation. online [cit. 4.2.2018]. Dostupné na internete: <https://www.naylor.com/associationadviser/3-steps-innovationtoimplementation/>

30.SKOKAN, K.: Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji. 2004. Ostrava: Repronis. ISBN 80-7329-059-6.

31.STYBLO, J.: Management současný a budoucí. 2008. Praha: Professional Publishing. 2008. 186 s. ISBN 9788086946672.

32.SVOBODA, M. Inovačný potenciál pre zvyšovanie konkurenceschopnosti produkčných systémov. 2003. Košice. Transfer inovácií 6/2003

33.SYNEK, M. A KOL.: Manažérska ekonomika. 2011. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 9788024734941.

34.TIDD J. - BESSANT, J.R. a PAVITT, K.: Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn. 2007. Brno : Compter Press, 2007. ISBN 978-80-251- 1466-7.

35.VLČEK, R.: Management hodnotových inovaci. Management Press, 2008, 239 s. ISBN 8072611645.

36.VLČEK, R.: Strategie hodnotových inovaci. Tvorba, rozvoj a měřitelnost inovaci. Professional Publishing, 2011, 196 s. ISBN 9788074310485

37.WRIGHT, P. The three levels of innovation. [online] Dostupné na internete: <http://www.ceoforum.com.au/article-detail.cfm?cid=6143&t=/Paul-WrightInvetech/The-three-levels-of-innovation>.

38.ZAUŠKOVÁ, A., Riadenie inovácií. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene. 2006. ISBN 80-228-1634-5.

39.ZHIRONG, Y. A KOL. 2003. Total innovation management: a new emerging paradigm of innovation management. In: Engineering Management Conference. IEMC '03. Managing Technologically Driven Organizations: The Human Side of Innovation and Change. ISBN 0-7803-8150-5.

40.ŽIŽLAVSKY, O.: Manuál hodnocení inovační výkonnosti. 2012. online [cit. 21.4.2016]. Dostupné na internete: http://www.inoinfra.cz/userfiles/file/Hodnoceni_inovacni_vykonnosti.pdf

Prílohy

Príloha A- Vzor dotazníka

Dobrý deň,

som študentom tretieho ročníka Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach. Týmto si Vás dovoľujem požiadať o zodpovedanie otázok v rámci dotazníkového prieskumu, ktorý bude použitý na spracovanie pre analytickú časť bakalárskej práce. Dotazník je anonymný a získané informácie sú určené len na spracovanie k tejto bakalárskej práci.

Ďakujem

Samuel Kolesár

1.Otázka: Ako dlho pracujete pre spoločnosť T4H s.r.o? (Prosím, uveďte 1 možnosť)

- a) Viac ako 5 rokov
- b) 3 až 5 rokov
- c) menej ako 3 roky

2.Ste oboznámený s problematikou manažmentu inovačnej aktivity podniku? (Prosím, uveďte 1 možnosť)

- a) Áno
- b) Nie

3. Aké je Váše ponímanie inovácií v podniku? (Prosím, uveďte aspoň 2 možnosti)

- a) Rast spokojnosti zákazníka
- b) Organizačné zmeny
- c) Nový nápad
- d) Rast počtu zákazníkov
- e) Oprava a údržba zariadení

4. Aké sú podľa Vás zdroje inovačných procesov? (Prosím, uveďte aspoň 2 možnosti)
- a) Analýza konkurencie
 - b) Zmeny na trhu
 - c) Získané vedomosti
 - d) Zamestnanci
 - e) Zákazníci
5. Kto podľa Vás by najlepšie hodnotil inovačné nápady? (Prosím, uveďte 1 možnosť)
- a) Rada odborníkov
 - b) Vzájomné hodnotenie zamestnancami
 - c) Vedenie spoločnosti
6. Investovala podľa Vás firma do inovačných aktivít v poslednej dobe? (Prosím, uveďte 1 možnosť)
- a) Áno, investovala
 - b) Nie, neinvestovala
 - c) Nie som si vedomý
7. Kto vo Vašej spoločnosti ovláda riadenie inovačných procesov podniku?
- a) Vedenie spoločnosti
 - b) Riadiaci pracovník
 - c) Nie je určené
8. Čo je podľa Vás problémom tvorby a riadenia inovačného procesu?
- a) Rôzny názor riadiacich pracovníkov
 - b) Neefektívna práca s inováciami
 - c) Nedostatočné povedomie o inováciách
 - d) Nedostatočné vzdelanie zamestnancov
9. Komu by mali byť podľa Vás sprístupnené inovačné nápady spoločnosti?
- a) Všetkým zamestnancom
 - b) Riadiacim pracovníkom
 - c) Zákazníkom

10. Kto by mal prebrať zodpovednosť pri neúspechu inovačného procesu?

- a) Riadiaci pracovník
- b) Zodpovedný pracovník
- c) Vedenie spoločnosti