

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**

**Obchodná fakulta**

**Evidenčné číslo: 102002/I/2023/36122163604578308**

**INOVÁCIE PRODUKTOV A PROCESOV V  
SLUŽBÁCH**

**Diplomová práca**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**

**Obchodná fakulta**

**INOVÁCIE PRODUKTOV A PROCESOV V  
SLUŽBÁCH**

**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. Linda Kadlicová**



**Čestné vyhlásenie**

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

Dátum:

.....

Bc. Linda Kadlicová

### **Pod'akovanie**

**Touto cestou by som sa hcela pod'akovat' svojmu školitel'ovi Prof. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD., za jeho cenné rady, vedenie a pomoc pri písaní diplomovej práce.**

## **ABSTRAKT**

KADLICOVÁ, Linda: *Inovácie produktov a procesov v službách*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; katedra marketingu. – Vedúci záverečnej práce: Prof. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, 63 s.

Záverečná práca je vypracovaná na tému *Inovácie produktov a procesov v službách*. Cieľom záverečnej práce bolo zhodnotiť súčasné teoretické a praktické poznatky, stanoviť prvky a navrhnúť model riadenia inovácií v konkrétnom podniku s využitím ľudského potenciálu. Práca je rozdelená do štyroch hlavných kapitol. Prvá kapitola záverečnej práce je zameraná na rozobratie súčasného stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí, kde sú vysvetlené pojmy ako inovácia, podnikový proces, význam kvality v inováciách, či služby a ich procesy. V druhej kapitole sme si stanovili hlavný cieľ a čiastkové ciele záverečnej práce. V tretej kapitole sme si vymedzili metodiku a metódy skúmania, ktoré sme použili na splnenie cieľov. Štvrtá kapitola sa zaoberá návrhom modelu riadenia inovácií v konkrétnom podniku. Výsledkom riešenia danej problematiky je návrh aplikácie pre podnik a zhodnotenie jej funkcií a výhod pre podnik a zákazníkov.

### **Kľúčové slová:**

inovácie, služby, proces, produkt, aplikácia

## **ABSTRACT**

KADLICOVÁ, Linda: *Product and process innovations in services*. - University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; department of marketing. – Supervisor of the final thesis: Prof. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, 63 p.

The final thesis is elaborated on the topic of Innovation of product and processes in services. The aim of the thesis was to evaluate the current theoretical and practical knowledge, to identify the elements and to propose a model of innovation management in a specific enterprise using human potential. The thesis is divided into four main chapters. The first chapter of the thesis focuses on the discussion of the current situation of the issue in Slovakia and abroad, where the concepts such as innovation, business process, the importance of quality in innovation or services and their processes are explained. In the second chapter we set the main objective and sub-objectives of the thesis. In the third chapter we defined the research methodology and methods we used to meet the objectives. The fourth chapter deals with the proposal of an innovation management model in a specific company. As a result of solving the given issue, we design an application for the company and evaluate its functions and benefits for the company and customers.

### **Keywords:**

innovations, services, process, product, application

# Obsah

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Úvod.....                                                     | 9  |
| 1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí ..... | 10 |
| 1.1 Inovácia .....                                            | 10 |
| 1.1.1 Inovácia a jej interpretácie .....                      | 10 |
| 1.2 Podnikový proces .....                                    | 14 |
| 1.2.1 Delenie procesov v organizácii .....                    | 16 |
| 1.3 Význam kvality v inováciách .....                         | 18 |
| 1.3.1 Znaký kvality .....                                     | 21 |
| 1.3.2 Zásady kvality .....                                    | 22 |
| 1.4 Služby a ich procesy .....                                | 23 |
| 1.4.1 Proces poskytovania služby .....                        | 25 |
| 1.5 Inovácie v službách v SR a zahraničí.....                 | 26 |
| 1.5.1 Inovácie vo svete.....                                  | 28 |
| 1.5.2 Inovácie na Slovensku.....                              | 30 |
| 2 Cieľ práce .....                                            | 35 |
| 3 Metodika práce a metódy skúmania .....                      | 36 |
| 4 Výsledky práce a diskusia .....                             | 37 |
| 4.1 Predstavenie spoločnosti .....                            | 37 |
| 4.2 Návrh inovačného modelu pre podnik Oasis .....            | 40 |
| 4.2.1 Aplikácia Oasis .....                                   | 41 |
| 4.2.2 Výhody a prínosy aplikácie Oasis.....                   | 53 |
| 4.2.3 Diskusia.....                                           | 55 |
| Záver .....                                                   | 57 |
| Zoznam použitej literatúry .....                              | 58 |



## Úvod

Inovácia je jednou z dôležitých hybných síl ekonomického rastu a môžeme ju chápať ako vynájdenie nového alebo vylepšeného produktu, služby či technológie a jej následné zavedenie do praxe. Podnikový proces predstavuje činnosti, ktoré si vyžadujú vstupy na to, aby mohli vzniknúť výstupy s určitou hodnotou pre zákazníkov. Vďaka rekonštrukcii podnikových procesov s využitím inovácií dochádza k zlepšeniu výkonnosti, ziskovosti a konkurencieschopnosti podnikov. K nim prispieva taktiež kvalita produktov a služieb, ktorá vyjadruje stupeň splnených potrieb a očakávaní zákazníka a výkonnosť, funkcie či prínos pre zákazníkov. Inovácie v 21. storočí pomáhajú vďaka novým technológiám podnikom k ich rastu, zvyšovaniu zisku, zlepšovaniu ich produktivity či efektívnosti a môžu byť kľúčom k ich konkurenčnej výhode.

Služby považujeme za poskytovanie zdrojov či výstup práce poskytovateľov, ktoré takisto prinášajú zákazníkovi úžitok, za ktorý je ochotný zaplatiť. Dopyt po službách neustále rastie a to aj vďaka zmene životného štýlu a štandardu spotrebiteľov, nadbytku voľného času, či rastu bohatstva spotrebiteľov, ktorí hľadajú v službách istý komfort. Pri nakupovaní služieb si spotrebitelia volia z alternatív podľa toho, ktorá by mohla ich potreby uspokojiť čo najlepšie, avšak riziko ich nespokojnosti je pri službách vyššie ako pri nákupe produktov. Spokojnosť zákazníka s nákupom služby je ovplyvnený faktormi akými sú fyzické prostredie, emócie, personál či procesy, čo následne zákazník vyhodnocuje v ponákupe hodnotení. Ak služba prerastie ich očakávania, je pravdepodobné, že jej poskytovateľa vyhľadajú opäť. Podniky, ktoré ponúkajú služby inovujú tak, že vytvárajú nové služby alebo vylepšujú tie existujúce, aby zvyšovali svoju konkurencieschopnosť a riešili problémy zákazníkov novými spôsobmi zahrňujúce neustály technologický vývoj. Hoci má Slovensko nízky podiel HPD na výskum a vývoj, nachádzajú sa tu rôzne inovatívne firmy či vedecko-technické pracoviská s rôznymi technológiami.

Cieľom tejto práce je zhodnotiť súčasné teoretické a praktické poznatky, stanoviť prvky a navrhnutie modelu riadenia inovácii v konkrétnom podniku s využitím ľudského potenciálu. Aplikácia navrhnutá pre podnik, slúži na vytvorenie a zaplatenie objednávky priamo v podniku, ale prináša aj mnoho iných výhod pre zákazníkov, či pre podnik samotný. Je jednoduchá, pohodlná, zlepšuje zážitok a proces objednávky, zvyšuje efektívnosť podniku, pomáha znižovať náklady a poskytuje konkurenčnú výhodu.

# 1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Na oboznámenie sa s riešenou problematikou potrebujeme definovať základné pojmy, princípy a pravidlá, ktoré budú obsiahnuté v nasledovných kapitolách.

## 1.1 Inovácia

Inovácia je slovo latinského pôvodu (*innovatio* – obnova) ktoré môžeme chápať ako obnovovanie alebo zavádzanie niečoho nového, napríklad javu alebo výrobku a pod. (Wikipedia, 2013). Ekonómia chápe inováciu ako „*vynájdenie nových alebo vylepšených produktov, služieb, procesov alebo technológií a jej zavedenie do praxe.*“ Ide teda o zoskupenie aktivít, ktoré začínajú invenciou a končia implementáciou tejto invencie. Termín inovácia zaviedol do ekonómie rakúsky a americký ekonóm Joseph Alois Schumpeter (nar. 1883 v Třešti na Morave) vo svojej práci *Teória hospodárskeho vývoja* z roku 1911. Podľa jeho hypotézy je práve inovácia ten faktor, ktorý spôsobuje rast hospodárstva a počas neprítomnosti inovácií sa dostáva hospodárstvo do stereotypu a teda inovácie sú narušenie ktoré je potrebné pre jeho rozvoj (Wikipedia, 2015). Inovácie podnikateľov považoval za hybnú silu, ktorá poháňa zabezpečenie dlhodobého ekonomického rastu podniku vďaka tomu, že ničí staré hodnoty podnikov (Zajko, Mišota, 2018)

### 1.1.1 Inovácia a jej interpretácie

Na lepšie pochopenie Schumpetrovej ekonomickej analýzy si ju môžeme predstaviť ako v 19. storočí *rovnomerne rotujúce hospodárstvo*, kde sa premávajú konské povozy a vlaky, ktoré prepravujú opakovane ľudí, či náklad hore-dole a všetko je v kľude opakujúce sa. Avšak, do toho vstúpi podnikateľ, ktorý uvedie na trh automobily a začne s ich výrobou. Uvedenie tohto nového výrobku môžeme považovať za inováciu ako v technickom, tak aj v hospodárskom zmysle. Táto inovácia predstavuje však na začiatok deštruktívny charakter, pretože ničí nastolenú rovnováhu, kľud na trhu a kľud v samotnej spoločnosti. Táto situácia má za následok to, že ľudia prichádzajú o prácu a kariéru, končia niektoré podniky a vyskytuje sa kríza v niektorých odvetviach. Presne toto môžeme nazvať v Schumpetrovom ponímaní *tvorivou deštrukciou* a ekonomika sa postupne stáva opäť *rovnomerne rotujúcim hospodárstvom* pomaly sa vracajúc do rovnováhy, avšak na vyššej

úrovni, pretože teraz v nej namiesto koní jazdia automobily. Schumpeter však nepovažuje automobil za vynález a jeho výrobcu za vynálezcu, ale považuje ho za inováciu a človek uvádzajúci ho na trh je podnikateľ-inovátor, pretože dokázal objaviť medzeru na trhu, na ktorej sa dá zarobiť, ak nájde vhodný spôsob ako ju zaplniť. V tomto prípade boli konské povozy na prepravu nákladu príliš časovo náročné a na prevádzku vlakov sú potrebné koľajnice, preto bolo treba nájsť niečo rýchlejšie a pohyblivo efektívnejšie, čo by zabezpečilo aj vyššie zisky. Preto Schumpeter nepovažuje za začiatok inovácie nápaditú myšlienku s ktorou prišiel vynálezca, ale práve smäd po zisku, ktorý vzniká po tom ako sa odhalí medzera na trhu (Holman, 2002).

Podľa Schumpetra prichádza k inováciám nasledujúcimi spôsobmi:

- Zavedením nového produktu
- Vytvorením nových výrobných metód
- Využívaním nových materiálov
- Vytvorením monopolu
- Otvorením nového trhu (Zajko, Mišota, 2018).

Ak by sme vychádzali z myšlienok českého ekonóma Františka Valentu, autora inovačného spektra, tak by sme mohli inováciu chápať ako „*akúkoľvek zmenu vo vnútornej štruktúre výrobného organizmu, teda akýkoľvek prechod od pôvodného k novému stavu*“ (Wikipedia, 2015).

Ako predmet zmeny, teda inovácie organizmu, teda podniku bral Valenta prvky výroby a vzťahy medzi nimi ako napr.:

- *Kvalifikácia zamestnancov*
- *Pracovné predmety a prostriedky*
- *Vzťahy vzájomného technologického pôsobenia*
- *Vzťahy, ktorými sa určujú pracovnému predmetu určité konkrétne tvary podľa konštrukcie vyrábaného výrobku*
- *Organizačné vzťahy*
- *Iné činitele ako napr. pracovné prostredie* (Loučanová, Parobek, 2014).

Valenta zostavil sústavu viacerých stupňov inovácii ktoré rozdeľujú úroveň technologického pokroku, ktorú nazývame Valentovo inovačné spektrum. Pod stupňom inovácie môžeme určiť úroveň zmeny aktuálneho stavu oproti stavu minulom alebo plánovanom. Za inovačný stupeň považujeme inováciu z hľadiska jej obsahu a pomocou Valentovho inovačného spektra identifikujeme rôzne stupne technologického pokroku inovácii z pohľadu produktových inovácii a procesu výroby. Inovačné stupne delíme nasledovne:

- **Degeneračná zmena:** inovácia mínus prvého stupňa - objekt stráca svoje pôvodné črty a prichádza o svoju funkčnosť
- **Regeneračná zmena:** inovácia nultého stupňa – ide o obnovu pôvodných vlastností
- **Kvantitatívna zmena:** inovácia prvého stupňa – pomocou rozširovania prvkov objektu sa zvyšuje výrobná kapacita
- **Organizačná zmena:** inovácia druhého stupňa – ide o reorganizáciu, ľahké zmeny v organizácii systému výroby.
- **Adaptačná kvantitatívna zmena:** inovácia tretieho stupňa – obsahuje menšie kvalitatívne zmeny. Prispôsobuje kvalitu prvku výroby na úroveň zhodujúcu sa s ostatnými prvkami pri rozšírení kvantity špecializácie.
- **Variantná zmena:** inovácia štvrtého stupňa – dochádza ku zmenám niektorých čiastkových funkcií a vlastností produktu, avšak, ostatné ostávajú zachované, teda v originálnom prevedení.
- **Generačná zmena:** inovácia piateho stupňa – menia sa všetky základné funkcie, ktoré produkt má, bez toho aby sa zmenila jeho konštrukčná koncepcia. Takouto zmenou prichádza k vzniku novej generácie produktov.
- **Druhovú zmena:** inovácia šiesteho stupňa – vzniká nová konštrukčná koncepcia, ale pôvodný princíp ostáva zachovaný. Hovoríme teda, že prichádza k vzniku nového druhu.
- **Rodová zmena:** inovácia siedmeho stupňa – ide o úplnú zmenu na základe vedeckých poznatkov ktoré vedú k používaniu nových princípov na základe ktorých funguje produkt. Môžeme povedať, že ide o principiálnu zmenu a vzniká nový rod (Horňák, 2007).

Vďaka evolučnému vývoju a dynamike inovácií sa na Valentovo inovačné spektrum pridal ďalší inovačný stupeň. Táto modifikácia spektra berie do úvahy predovšetkým technologický pokrok a nový spôsob pristupovania k prírode a trvalo udržateľnému princípu využitia zdrojov.

- **Kmeňová zmena:** inovácia ôsmeho stupňa – vznik novej štruktúry ktorá je založená na kompletne nových princípoch pristupovania k prírode. Inovácie tohto typu sú následkom mikrotechnológií a nanotechnológií v polovici 20. storočia (Loučanová, Parobek, 2014).

Pre Petra F. Druckera (1985) však pojem inovácia znamená „*špecifický nástroj podnikateľov, prostriedok, pomocou ktorého využívajú zmeny ako príležitosti na odlišenie svojho podnikania alebo služieb.*“ Jedine pomocou inovovania môže podnikanie prosperovať pretože to je jediná cesta na premenu zmeny na príležitosť.“

Existuje podľa neho sedem zdrojov inovačných príležitostí akými sú:

- neočakávaná udalosť – podnik zisťuje u seba alebo u konkurencie, či je dopyt po službe alebo tovare, ktorý sa očakával a vďaka tejto analýze situácie na trhu sa môže učiť, pretože trh je dynamický a nevyspytateľný. Preto je pre firmy dôležité sledovať dianie mimo nich, pretože ak zlyhajú pri reagovaní na požiadavky spotrebiteľov, môžu spôsobiť zánik vlastnej spoločnosti.
- nesúlad – je to rozpor medzi predpokladmi a realitou a dá sa zistiť jednoducho počúvaním sťažností svojich zákazníkov, pretože práve tie často ukazujú že ponuka dodávateľov a výrobcov sa líši od očakávaní spotrebiteľov.
- potreby procesu – podnik sleduje vlastné slabé miesta a chýbajúce alebo slabé články v procese alebo systéme. Príležitosť na nové nápady má tam, kde môže spraviť niečo lepšie a ponúknuť tak spotrebiteľovi pridanú hodnotu.
- zmeny v štruktúre priemyslu a trhu – zmeny preferencií zákazníkov si žiadajú zmeny v priemysle čo môže donútiť firmy chopiť sa príležitosti začať inovačný proces a zaviesť nové tovary a služby, ktoré uspokojia nové potreby zákazníkov.
- demografia – jedná sa o populačné zmeny ako sú zmeny vo veľkosti populácie, úrovni vzdelania, zamestnanosti, veku a pohlavia, ktoré môžu byť príležitosťou pre nové inovácie a môžu zvyšovať kúpnu silu.

- zmena postojov – počas života sa človek vyvíja, čím sa menia aj jeho hodnoty, nálady a zmysel života podľa svetových trendov s dlhodobou tendenciou, na ktoré by sa mal podnik pripraviť dostatočne včas a uspokojiť tak aktuálne potreby svojich zákazníkov vstupom na trh s novou inováciou.
- nové znalosti – hlavným zdrojom inovačných nápadov sú nové poznatky a znalosti, predovšetkým vedecké, technické ale aj spoločenské (Kádárová Kádár, Kobulnický, 2018).

Inovácia je teda proces ktorým môžeme upraviť, zlepšiť alebo vytvoriť nové prvky a nápady, ktoré budú vyhovovať potrebám spotrebiteľov a budú im poskytovať nové a trhovo úspešné možnosti. Na implementáciu zmien ktoré môžu inovovať produkty a uplatniť ich na trhu je nutné disponovať znalosťou produktov, trhu, spotrebiteľských potrieb a ich hodnotového prínosu pre spoločnosť. Na úspešné inovovanie nestačí len kreativita a inšpirácia, ale aj nutnosť mať dobré nápady a taktiež ich vedieť transformovať verejnosti v produktovej forme ale aj v obchodných a propagačných ohľadoch (Gašparík, Krammer, Václavová, 2017)

## 1.2 Podnikový proces

S procesmi sa skoro na každom kroku každodenne stretávame a taktiež predstavujú neoddeliteľnú časť fungovania každého podniku. Je to termín ktorý môžeme považovať za jeden zo základných manažérskych a ekonomických termínov, na ktorý sa vzťahujú viaceré definície.

Proces predstavuje činnosť, ktorá trvá istý čas a ktorej výsledkom je dosiahnutie istého cieľa. Vo všeobecnosti je to séria operácií, ktoré sa vykonávajú v konkrétnom poradí a majú cieľ (Muller, 2011). Všetky pracovné postupy a činnosti uskutočňujúce sa vo výrobe alebo v rámci poskytovania služieb môžeme považovať za procesy. Špecifickou kategóriou procesov sú podnikové procesy ktoré boli, sú aj budú existovať v každej organizácii a to hlavne preto, lebo vyjadrujú pracovné postupy, v ktorých je možné vďaka určitým zdrojom, ako sú napríklad pracovníci, finančné prostriedky, stroje ale aj informačné systémy, premieňať vstupy na výstupy (Harausová, 2012).

Podnikový proces a jeho základnú definíciu priniesli priekopníci v procesnom manažmente a autori známej koncepcie podnikového reinžinieringu (tzv.

BPR – Business Process Reengineering) Michael Hammer a James Champy, ktorí považujú podnikový proces za súbor činností, ktoré spoločne tvoria pre zákazníka hodnotu, z čoho vyplýva, že vytvorenie hodnoty pre zákazníka je pravou podstatou existencie procesu (Brocke, Rosemann, 2015). Reinžiniering predstavoval základné prehodnotenie a zásadnú rekonštrukciu podnikových procesov za účelom prínosu drastického zlepšenia výkonnosti a zisku, s využitím sily moderných informačných technológií. Presadzujú to, že reinžiniering nemôže pozostávať z malých a súvislých krokov, ale jeho základom je návrh typu všetko alebo nič, ktorý má nejasný výsledok, avšak väčšina podnikov nemá na výber, len nazbierať odvalu a podstúpiť ho. Pre mnohých je reinžiniering jediná nádej ako sa odtrhnúť od zastaralých procesov, ktoré ich môžu stiahnuť dole. Snahou je zamerať sa skôr na tvorbu nových systémov, ktoré podporia nové spôsoby fungovania podnikov, ako na automatizáciu už existujúcich spôsobov podnikania (Hammer, 1990).

Na reinžinieringovú zmenu procesov je nevyhnutné aby procesy boli jednoduché, rýchle a finančne efektívne. Skladá sa z niekoľkých fáz:

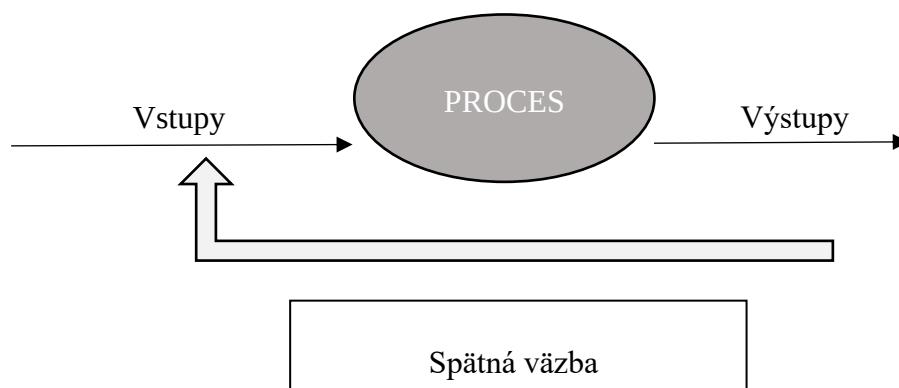
1. pochopenie potreby zmeny – základom je stanovenie nevyhnutného prestavania podnikových procesov a ich zlepšenia, tvorby mapy procesov, zvolení vhodných procesov na tzv. prestavbu
2. diagnóza existujúceho procesu – základom tejto fázy je definícia kľúčových zložiek procesu, porozumenie spotrebiteľským potrebám, určenie slabých miest aktuálneho modelu riadenia a určenie cieľov pre výkonnosť procesov.
3. rekonštrukcia procesu – skladá sa z určenia potenciálnych inovácií, vývinu začiatočného obrazu nového procesu, určenie zlepšení a vývin záväzného obrazu predstavy o novom procese.
4. prechod na nový model – v tejto fáze začína prechodný manažment, tvorbou prechodného plánu, tímov a prototypu a taktiež skúškou a finalizáciou prechodu procesu a jeho neustálym zlepšovaním (Frajtová-Michalíková, 2008).

Sue Conger (2011) vo svojej knihe Process Mapping and Management zdôrazňuje dôležitosť mapovania procesov, analýz, zmien a neustáleho zlepšovania sa a taktiež optimalizácie a merania efektívnosti a účinnosti procesov za účelom zlepšenia celkového zisku podniku čím sa zvyšujú jeho šance na prežitie. Bez správneho fungovania procesov je nepravdepodobné, že technológie zabezpečia očakávané zisky a preto musí najskôr

nastať pochopenie procesu. Ostatné prvky prežitia podniku zahŕňajú inovatívnosť, orientáciu na budúcnosť využívaním nových technológií a techník, byť schopný neustálych zmien - aj časových na optimalizáciu pravdepodobnosti úspechu, a v neposlednom rade, šťastie.

Proces sa skladá z nasledujúcich zložiek:

- vstup – sú to informácie, dáta alebo materiály, ktoré sa používajú v procese
- procesné kroky – vďaka ktorým prebieha transformácia vstupov na výstupy
- výstup – výsledok procesu vo forme tovaru alebo služby
- spätná väzba – vo forme monitoringu alebo merania kvality výstupu využívané na reguláciu a zlepšovanie procesu



Obrázok č. 1 Premena vstupov na výstupy

Zdroj: vlastné spracovanie podľa:

[https://books.google.sk/books?id=B\\_7byg9VMLsC&printsec=frontcover&hl=sk&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q=luck&f=false](https://books.google.sk/books?id=B_7byg9VMLsC&printsec=frontcover&hl=sk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=luck&f=false)

### 1.2.1 Delenie procesov v organizácii

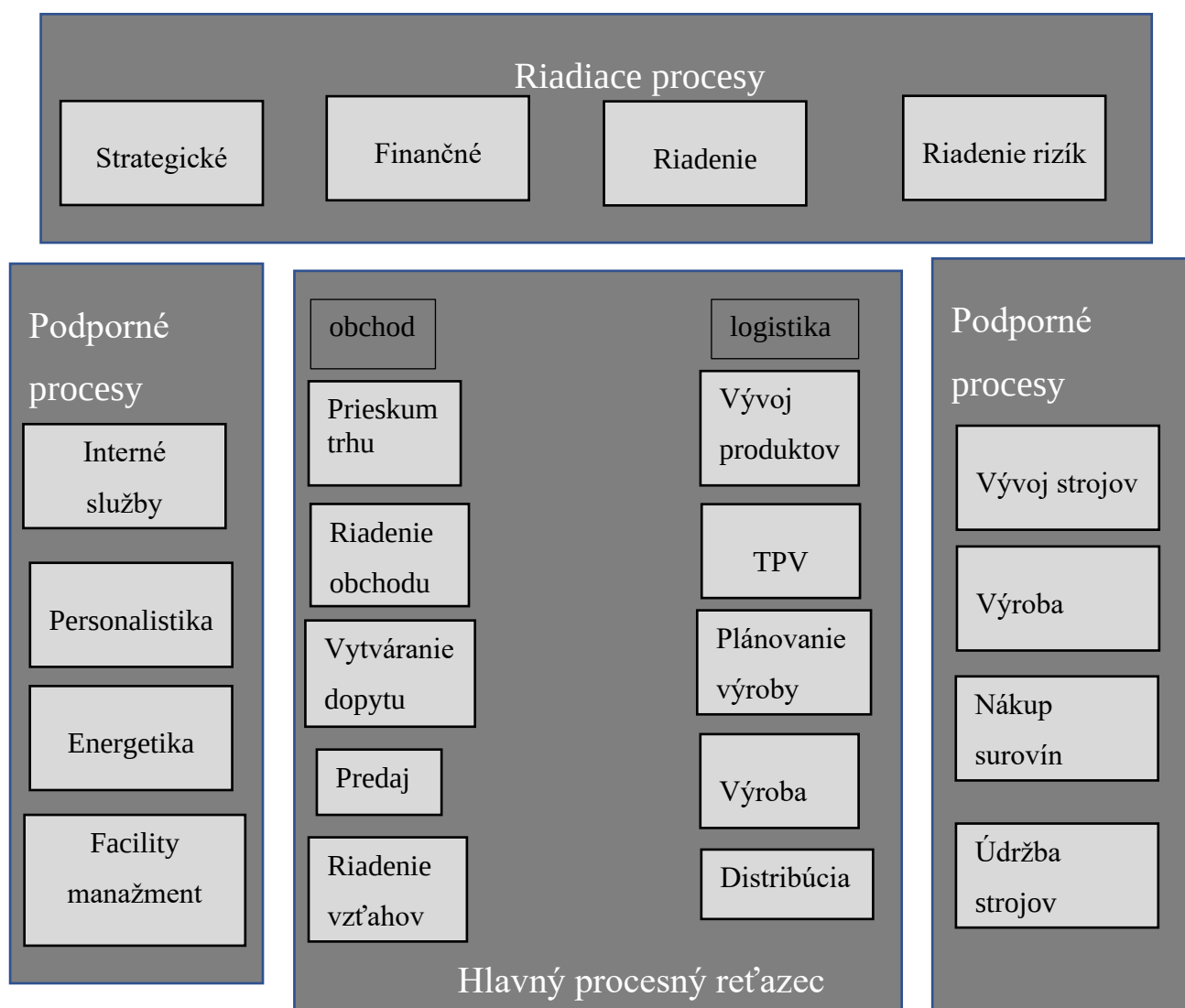
Procesy v podniku sú merateľné a je možné hodnotiť ich výkonnosť či efektívnosť, čo napomáha podniku zlepšovať svoju celkovú konkurencieschopnosť. Základom procesov v organizácii je vytvorenie hodnoty či úžitku pre zákazníkov danej organizácie. Deliť procesy môžeme podľa toho kto je ich zákazník a akú pridanú hodnotu mu prinášajú.



Hlavné procesy tzv. kľúčové procesy organizácie sú tie, ktoré vytvárajú hodnotu alebo úžitok pre zákazníka danej organizácie, poskytujú mu výrobok alebo službu. Sú spojené priamo s uspokojovaním potrieb zákazníkov a ich podiel na hodnote finálneho produktu ale aj na kvalite a výkonnosti celého podniku je kľúčový.

Podporné procesy sú všetky tie, ktoré majú za úlohu zabezpečiť to, aby správne fungovali hlavné procesy a samotná organizácia. Síce sa nepodieľajú na tvorbe hodnoty, ale sú významné z pohľadu zaistenia vhodných podmienok ktoré zabezpečujú optimálny chod hlavných procesov. Sú teda určené hlavne pre vnútropodnikové útvary a jedná sa o procesy, ktoré súvisia s personalistikou, zásobovaním, účtovníctvom a pod.

Riadiace procesy a činnosti sú všetky tie, ktorých úlohou je koordinovať riadiť a organizovať či plánovať všetko ostatné v organizácii. Riadiace procesy riadia jednotlivé činnosti nevyhnutné pre vykonávanie ostatných procesov v podnikoch. Majú za úlohu vytvárať podnikové pravidlá alebo smernice, ktoré súvisia s realizáciou hlavných a podporných procesov (Kádárová, 2011)



Obrázok č. 2: Podnikové procesy

Zdroj: vlastné spracovanie podľa:

[https://www.researchgate.net/publication/320948140\\_Model\\_riadenia\\_efektivnosti\\_podnikovych\\_procesov#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/320948140_Model_riadenia_efektivnosti_podnikovych_procesov#fullTextFileContent)

Procesy v podniku môžeme deliť taktiež podľa toho aký vzťah majú k subjektom vstupujúcim do procesu, alebo ak sú procesom určitým spôsobom ovplyvňované. V tomto prípade sa procesy rozdeľujú na:

- Interné procesy – sú to procesy prebiehajúce v rámci podniku, respektíve len v čiastkových organizačných jednotkách akými sú divízie či závody. Hlavnou charakteristikou takýchto procesov je, že procesné činnosti sa viažu iba k určitému útvaru alebo podniku.
- Externé procesy – sú to medzipodnikové procesy, ktoré presahujú hranice podniku, obsahujú vzťahy podniku k externým subjektom ako sú napr. obchodní partneri či štátna správa. Čiastkovo sa realizujú u dodávateľov, spolupracujúcich firiem či u konečného zákazníka. Ich hlavnou charakteristikou je, že sa delia medzi viacero subjektov, ktoré si v priebehu procesu navzájom poskytujú vstupné a výstupné informácie ale takisto materiál, produkty a pod. (Gála, Pour, Šedivá, 2009).

### 1.3 Význam kvality v inováciách

Definícii a prístupov k pojmu kvalita existuje veľké množstvo a každá z nich má rozumnú podstatu:

- podľa autorov Encyklopedického slovníka medzinárodného obchodu je kvalita : *‘kategória úžitkovej hodnoty tovaru, ktorá môže byť vyjadrená rôznymi kvalitatívnymi znakmi a technickými parametrami’*
- podľa japonských priemyselných noriem je kvalita: *“súhrnom príslušných znakov a charakteristík, ktoré sú predmetom ocenenia, ktorého cieľom je stanoviť ,či výrobok alebo služba vyhovujú účelu svojho použitia alebo nie”* V tomto prípade je kvalita výrobku posudzovaná na báze údajov odvodených z príznačných črt výrobku.
- podľa Taguchiho je kvalita: *“strata, ktorú spoločnosti spôsobí používanie výrobku od momentu, kedy bol výrobok dodaný odberateľovi.”*

- podľa Feigenbauma je kvalita: *‘to, čo za ňu považuje zákazník’*
- podľa Crosbyho kvalita: *‘je zhoda s požiadavkami’*
- podľa Harringtona je kvalita: *‘splnenie alebo prekročovanie očakávaní zákazníka pri cene, ktorá predstavuje pre zákazníka prijateľnú hodnotu.’* (Socha, Koblen, Socha, 2020).

Keď sa pozrieme na vyššie uvedené definície a porovnáme si ich, môžeme pozorovať vo všetkých definíciách zákazníka, teda osobu, ktorá je príjemcom produktu a ktorej požiadavky, ktoré vymáha a súvisia s kvalitou sú rozličné, meniace sa v čase a pôsobia na ne rôzne faktory:

- biologické – akými sú pohlavie, zdravotný stav či vek
- sociálne – patrí sem zaradenie do istej kategórie spotrebiteľov na základe postavenia v spoločnosti, vzdelania, zamestnania a s tým súvisiace finančné ohodnotenie
- demografické – faktory súvisiace s klímou a lokalitou v ktorých žije a nim prislúchajúce spotrebné zvyky
- spoločenské – reklama, verejná mienka či názory odborníkov

Kvalita môže byť posudzovaná z nasledovných uhl'ov pohľadu, súvisiacich s prístupmi k jej definovaniu:

- pohľad výrobcu – sústreďuje sa na to aby boli výrobky vyrábané v najvyššej kvalite vďaka naplneniu zákonných a podnikových noriem, či požiadaviek zákazníkov.
- pohľad spotrebiteľa – prihliada hlavne na uspokojovanie svojich vlastných potrieb či očakávaní ku ktorým patria: kvalita, v'zor, funkčnosť a spoľahlivosť avšak aj cena.
- pohľad manažéra – sústreďuje sa na to, aby boli dodržané a zefektívnené podnikové procesy, ktorých úlohou je uspokojiť potreby zákazníkov
- spoločenský pohľad – venuje sa národnej reputácii produktov a berie ohľad na kvalitu ale aj aký majú vplyv na životné prostredie či okolie (Socha, Koblen, Socha, 2020).

Existuje niekoľko prístupov, ktoré definujú kvalitu a súvisia s jej vývojom a patria sem:

#### Transcendentný prístup

Kvalita je chápaná subjektívne pretože jej chápanie sa odráža od vkusu a názoru jednotlivého užívateľa produktu. Je považovaná za jedinečnú a nedefinovateľnú.

#### Výrobkovo orientovaný prístup

Kvalita výrobku sa chápe ako precízna a merateľná veličina a závisí od toho či vlastnosti výrobku vyhovujú jeho technickej dokumentácii.

#### Výrobne orientovaný prístup

Výrobok je považovaný za kvalitný v tom prípade, že sú dodržané počas jeho výroby technologické a výrobné postupy, ktoré sú stanovené v technickej dokumentácii. Naopak ak sa odkláňa od požiadaviek, jeho kvalita klesá.

#### Tovarnoznalecký prístup

Kvalita je vlastnosť, ktorá sa vyskytuje v komponentoch, ktoré boli použité a je jednoducho merateľná prostredníctvom ich zhodnotenia.

#### Spotrebiteľský prístup:

Jedná sa o najpoužívanejší prístup na definovanie kvality, na základe ktorých sú postavené systémy manažérstva kvality, ktoré zavádzajú organizácie. Podstata tohto prístupu hovorí, že výrobok sa dá považovať za kvalitný vtedy, ak sú jeho vlastnosti zhodujúce sa s požiadavkami užívateľa/zákazníka.

#### Hodnotový prístup

V tomto prípade je kvalita definovaná na základe nákladov a ceny a za kvalitný výrobok sa považuje taký, ktorý vie ponúknuť istý výkon za cenu, ktorá je akceptovateľná pre zákazníka a pri nákladoch, ktoré sú akceptovateľné pre výrobcu. Kvalitný výrobok je ten, čo uspokojuje požiadavky spotrebiteľa, ale súčasne musí byť výroba tohto výrobku rentabilná pre výrobcu.

## Ekologický prístup

Za kvalitný výrobok sa považuje ten, ktorý počas celkového životného cyklu nezneškodňuje životné prostredie. Dnes je nemožné venovať sa vývoji nových produktov bez prihliadania na environmentálne dôsledky, ktoré prináša daný produkt.

## Potešenie zákazníka

V tomto prípade sa za kvalitný výrobok považuje ten, ktorý je schopný viesť k potešeniu zákazníka a to tým, že sa neustále vylepšujú a uspokojujú jeho požiadavky (Kešelová, Ondrušová, Urdziková, 2017).

### 1.3.1 Znaky kvality

Za dôležité znaky kvality považujeme ich vlastnosti, ktoré sú schopné vo vysokej miere uspokojovať potreby zákazníkov. Niektoré pozostávajú z merateľných vlastností výrobkov a iné osobné preferencie. Patria sem:

- Použitelnosť – vhodnosť produktu na účel použitia.
- Funkčnosť a výkon – je to jeden z hlavných znakov výrobku, ktorý pozostáva z jeho schopnosti plniť v danom čase čo najlepšie funkciu, ktorá sa od neho požaduje.
- Vybavenie – vedľajšie znaky, ktoré majú potenciál zvýšiť záujem zákazníka a rozširujú základnú funkciu produktu.
- Spoľahlivosť – ak je výrobok schopný spĺňať požadovanú funkciu počas jeho používania a to bez chýb a porúch.
- Zhoda s požiadavkami – jeden z najstarších znakov - vyjadruje súlad s požadovanými technickými požiadavkami.
- Trvanlivosť - ak je výrobok schopný zachovať si po danú dobu schopnosť plniť svoju funkciu pri používaní a zachovať si vlastnosti aj pri daných podmienkach skladovania a dopravy
- Ekologická nezávadnosť – považuje sa za veľmi dôležitý znak na posudzovanie kvality s rastúcim významom týkajúcim sa ochrany životného prostredia.
- Bezpečnosť – okolnosti, kedy sa riziko poškodenia osôb či vecí znižuje na akceptovateľnú úroveň.

- Značka kvality – právo na používanie značky kvality vzniká ak nezávislé preverenie dokáže, že boli splnené predpoklady na primeranú a komplexnú kontrolu.
- Dizajn – tvar, farba či celkový vzhľad, ktoré spotrebiteľ vníma najskôr a najviac zreteľne a preto sú tieto vlastnosti dôležité pre pozíciu daného výrobku na trhu (Socha, Koblen, Socha, 2020).

### 1.3.2 Zásady kvality

Základom úspechu je systém manažmentu, ktorý bol vytvorený a je rozvíjaný neustálym zlepšovaním takých činností, ktoré úspešne uspokojujú potreby zákazníkov a ich očakávania. Preto si vysvetlíme základné zásady na uplatňovanie systémov riadenia kvality v organizáciách na ktoré treba neustále dohliadať.

Zásady kvality sú nasledovné:

1. Orientácia na zákazníka – Je dôležité, aby podnik porozumel jeho súčasným či budúcim potrebám a pokúšal sa plniť jeho želania prípadne aj prekonávať jeho očakávania.
2. Vedenie – cieľom vedenia je zabezpečiť vnútorné prostredie, v ktorom sa všetci zamestnanci môžu plne zapojiť do dosahovania cieľov organizácie.
3. Angažovanosť pracovníkov – pracovníci by mali byť plne zapojení vo všetkých smeroch so zdieľaním poznatkov v skupinách. Aby boli efektívni, musia mať pracovníci uspokojenie z vlastnej práce a podnik by sa mal snažiť robiť pracovníkov hrdých na to, že môžu byť jej súčasťou.
4. Procesný prístup – Úlohou organizácie je určiť a riadiť procesy a vzťahy medzi nimi tak, aby bol optimalizovaný ich priebeh, stanoviť právomoci na riadenie procesov, identifikovať dodávateľov, zákazníkov a iných účastníkov procesov.
5. Systémový prístup k manažmentu – Firma fungujúca na základe vzájomných väzieb procesov je citlivá na nedorozumenia a nezhody v niektorom z nich, keďže môžu pôsobiť aj na iné časti organizácie.
6. Neustále zlepšovanie – jedná sa o jednu z najdôležitejších zásad, ktoré sa využívajú pri zavádzaní systémov riadenia kvality. Organizácia musí dbať na to, aby bolo

nepretržité zlepšovanie jej trvalým cieľom, ale taktiež cieľom jednotlivých pracovníkov (Spejchalová, 2012).

Významným je v tomto prípade PDCA cyklus – metóda riadenia podnikových a výrobných procesov, či procesov zameraných na kontinuálne zlepšovanie. Obsahuje štyri kroky:

- Plan (naplánuj) – prvý krok v ktorom sa stanovuje cieľ a popisuje aktuálny stav a opatrenia vedúce k jeho zlepšeniu
  - Do (vykonaj) – druhý krok kde prebieha realizácia nápravných opatrení spojená s pozorovaním systému
  - Check (Over) – vykoná sa analýza dosiahnutých výsledkov, ktoré sa následne porovnávajú s definovaným cieľom
  - Act (Konaj) – v prípade priaznivých výsledkov sa cyklus ukončuje a štandardizujú sa nové nastavenia. Ak sú výsledky, ktoré sme pozorovali vo fáze Check neočakávané, spúšťa sa nový cyklus PDCA, ktorého cieľom je eliminácia chyby predošlého cyklu (Boledovič, 2017).
7. Prístup k rozhodovaniu zakladajúci sa na faktoch – Úlohou organizácie je zabezpečiť presnosť a spoľahlivosť informácii, analyzovať ich a pochopiť vhodným štatistickým metódam.
8. Vzájomne výhodné dodávateľské vzťahy – Činnosť dodávateľov nesmie končiť po odovzdaní práce ale mala by byť vyhodnotená a pokiaľ sú dodávatelia vyhovujúci, mal by ich podnik najatť opäť, aby mohol spolu s nimi zdieľať informácie a pracovať na lepšom pochopení zákazníkov (Spejchalová, 2012).

## 1.4 Služby a ich procesy

Služba je v ekonómii, manažmente či bežnom živote považovaná za poskytnutie zdroja alebo výstup práce poskytovateľa, ktorý prináša zákazníkovi hodnotu alebo úžitok, za ktorý je ochotný zaplatiť alebo poskytnúť protihodnotu. Služby môžeme považovať za produkty alebo výstupy produkčného procesu. Služby nemožno však skladovať či vlastniť, a takisto sa nemôžu pokaziť (Management mania, n.d.)

Podľa Kotlera a Kellera (2012) je služba: *“akýkoľvek akt alebo výkon, ktorý môže jedna strana ponúknuť inej strane a ktorý je svojou podstatou nehmotný a nevedie ku zmene*

*vlastníctva čohokoľvek. Príprava služby môže, ale nemusí, byť spojená s fyzickým výrobkom.“*

Práca v sektore služieb sa nedotýka len zamestnancov, ktorí v danom sektore pracujú, ale aj v sektore výroby, pretože výrobné firmy ponúkajú často ku hmotným produktom taktiež údržbu, opravy a záruky, či ďalšie služby vzťahujúce sa na produkty. Spotrebiteľské služby sú ponúkané jednotlivcom či domácnostiam a priemyselné služby podnikom či organizáciám. Dopyt po službách – či už spotrebiteľských alebo priemyslových neustále rastie a to vďaka rôznym činiteľom. Za prvý činiteľ môžeme považovať rast bohatstva spotrebiteľov vďaka čomu prišlo k vzniku nového odvetvia služieb, ktorých cieľom je zabezpečiť komfort a to v podobe upratovania, varenia, starostlivosti o starších ľudí či opatrovníctva. Ďalším činiteľom je fakt, že sa zvyšujú príjmy a nadbytok voľného času, čo zapríčinilo dopyt po aktivitách týkajúcich sa voľného času, športu a relaxu. Za tretí činiteľ môžeme považovať zvýšenú spotrebu rozvinutých a moderných technológií v domácnostiach, čo vyvolalo potrebu poskytovať služby týkajúce sa inštalácie a servisu. Medzi ďalšie činitele môžeme zaradiť zmenu v životnom štýle spotrebiteľov, zvýšený životný štandard, vyššiu zamestnanosť žien a iné.

Služby pokrývajú veľkú časť ľudských aktivít, ktoré môžu byť poskytované jednotlivcami, firmami alebo inými organizáciami – ziskovými alebo neziskovými. Avšak, vo všetkých krajinách je veľký objem služieb poskytovaných štátom. Ide o služby vo verejnom sektore medzi ktoré môžeme zaradiť vzdelávanie, výkon práva, sociálne či zdravotné služby, obrana štátu, bezpečnosť občanov či správu verejných financií. V sektore služieb vykonávajú aktivity aj neziskové organizácie, do akých patria nadácie, charitatívne organizácie, občianske združenia či cirkvi. Pravdepodobne o najobširnejší rozsah služieb sa môže zaslúžiť súkromný sektor, pretože so službami, ktoré poskytuje, máme možnosť prísť do kontaktu na každom rohu a často poskytujú práve alternatívu k službám zo sektoru verejného (Vašítková, 2014).

#### Vlastnosti služieb:

**Nemateriálnosť:** Kupujúci nie je schopný službu vnímať zmyslami pred tým ako sa rozhodne ju kúpiť, ako je to v prípade výrobkov a hmotných statkov, kde si môže kupujúci tovar pozrieť, ohmatať, prípadne vyskúšať.



**Neoddeliteľnosť:** Prvým krokom je predaj služby, nasleduje jej poskytnutie a súčasne jej spotrebovanie. Služby, na rozdiel od výrobkov nemožno oddeliť od ich poskytovateľa, či už je ním stroj alebo človek.

**Variabilita:** Kvalita služieb je ovplyvňovaná podmienkami jej poskytnutia - tým, kto, kedy, kde a ako dané služby poskytuje.

**Neskladovateľnosť:** Služby nemožno vyrobiť dopredu do zásoby. Ak je dopyt po službe rovnomerný, táto vlastnosť nepredstavuje žiadne problémy, avšak ak dopyt kolíše, nie je možné ho okamžite uspokojiť v prípade jeho zvýšenia, čo môže podnik napraviť napríklad zvýšením počtu zamestnancov (Kotler, Keller, 2012).

#### *1.4.1 Proces poskytovania služby*

Spotrebitelia si vyberajú z alternatív, ktoré hodnotili na základe toho, ktorá by bola schopná uspokojiť jeho potreby najlepšie. Proces nákupu služby sa deje po uskutočnení dodania služby. Služby sú charakteristické tým, že fáza spotreby a fáza produkcie sa zhodujú. Avšak, nákupný zámer spotrebiteľa a samotná akcia nákupu môže byť narušená dvoma faktormi: názory ostatných a nečakané udalosti ako napríklad nutnosť nákupu iného produktu, či znížená cena na strane konkurencie. Tieto faktory môžu viesť k zmene nákupného zámeru.

Počas nákupu služieb, ale aj produktov konzumenti vnímajú istý stupeň rizika, či budú spokojní s výsledkom svojho nákupu. Pri nakupovaní služieb je miera tohto rizika vyššia ako pri nákupe produktov. Je to zapríčinené ich nehmotnosťou, neštandardizáciou ich poskytovania či faktom, že neexistujú záruky alebo garancie v prípade, že po nákupe danej služby zákazník nie je spokojný so službou a jej kvalitou.

Proces nákupu a spotreby služby závisí od faktorov, ktoré majú vplyv na jej produkciu a výšku spokojnosti zákazníka so službou, ktorá mu bola poskytnutá.

Medzi tieto faktory patria:

- Fyzické prostredie
- Emócie
- Personál

- Procesy

Ponákupné hodnotenie je fáza počas ktorej sa zákazník rozhoduje ako služba splnila alebo nespĺnila jeho očakávania. Ak je so službou spokojný, jeho nákupy sa opakujú a stáva sa lojálnym zákazníkom podniku. Vernosť k značke je v prípade služieb dlhodobejšia ako pri výrobkoch, vzhľadom na vyššie náklady prestupu k inému poskytovateľovi. V prípade nespokojnosti s nákupom služby v danej firme, spotrebiteľ prestane byť jej zákazníkom a so svojou nespokojnosťou sa delí so svojím okolím, prípadne môže prísť aj ku sťažnostiam. Toto je vhodným motívom pre podniky na to, aby venovali zvýšenú pozornosť poslednej fáze nákupného procesu, v ktorej si môžu overiť spokojnosť zákazníkov s úrovňou ich služieb a následne vylepšiť proces ich poskytovania a predaja (Cibáková, Cibák, Rózsa, 2014).

## 1.5 Inovácie v službách v SR a zahraničí

Vyspelejšie krajiny západnej Európy majú v priemysle nižšiu zamestnanosť a väčší podiel zamestnanosti si udržuje sektor služieb. Avšak, v sektore služieb, všetky krajiny EÚ zamestnávajú väčšinu svojich obyvateľov. EÚ zamestnáva v sektore služieb priemerne 74 % pracovníkov, pričom Slovensko má tento podiel na úrovni 65,4 %. Dominuje Holandsko, v ktorom sa na sektore služieb podieľa až 84 % pracujúcich a 80 % podiel prekračuje aj Belgicko, Malta, Francúzsko a Dánsko. Slovensko sa v zamestnanosti v sektore služieb dotýka spodnej hranice rebríčka, podobne ako aj Maďarsko, Česko a Poľsko avšak, najnižší podiel pracujúcich v sektore služieb má Rumunsko – len 47 % (Euractiv, 2019).

Nepretržité poskytovanie vyššej kvality ako má konkurencia je považované za jeden z najzásadnejších spôsobov akým sa môže podnik služieb odlíšiť. Dnes sa do zlepšovania kvality pre spotrebiteľov neangažujú len výrobcovia ale aj poskytovatelia služieb. Spotrebiteľia poznajú svoje možnosti a dbajú na to aby ich naplno využili. Podniky sú si vedomé, že ak budú schopné poskytovať špičkovú kvalitu služieb, zaručí im to dôležitú konkurenčnú výhodu, ktorá vedie k lepším tržbám, ktoré vedú k vyšším ziskom. Poskytovanie služieb s vyššou úrovňou kvality však vyžaduje vyššie náklady, avšak danou investíciou môžu viac získať ako stratiť, pretože im môže zabezpečiť väčší počet lojálnych klientov, čo vedie opäť k vyšším tržbám. Hlavnou cestou k úspechu je prekonávanie

očakávaní zákazníkov. To čo zákazníci očakávajú od služby pramení z ich poznatkov a skúseností z minulosti, z voľne dostupných informácií a marketingovej komunikácie firmy. Pokiaľ zákazníci cítia, že služba prerástla ich očakávania, majú tendenciu jej poskytovateľa opäť vyhľadať. Zachovať si zákazníkov je tým najlepším indikátorom kvality a vykazuje schopnosť podniku nadobúdať lojálnych zákazníkov pomocou stabilne poskytovanej hodnoty. Aby podnik, ktorý poskytuje služby dokázal plniť kvalitatívne ciele musí v prvom rade prísť na to, čo očakávajú cieľoví zákazníci od kvality služieb. Určiť kvalitu služieb je však náročné, vzhľadom na jej nehmotnosť, pretože služby nedisponujú fyzickým charakterom, na rozdiel od výrobkov (Kotler a kol., 2007).

Úroveň kvality, ktorú prehlasuje poskytovateľ pri poskytovaní a počas poskytovania služby zákazník hodnotí a následne si vytvára pohľad o jej poskytovateľovi. Na očakávanú úroveň kvality zo strany zákazníka vplýva napríklad cena produktu, imidž poskytovateľa, spôsob akým komunikuje personál, ktorý prichádza do kontaktu so zákazníkom, marketingová komunikácia firmy či názory rodiny a známych. Kvalita pod očakávanou úrovňou predstavuje problém pre zákazníkov, ako aj pre poskytovateľov danej služby, pretože každý zákazník očakáva, že dostane služby na vyššej úrovni (Jankal, 2009).

Inovácie nesúvisia len s technologickými inováciami, ale môžu zahŕňať vytváranie nových business modelov a nových foriem práce. Podniky ponúkajúce služby inovujú prostredníctvom vytvárania nových služieb alebo zlepšovaním existujúcich služieb preto, aby medzi sebou konkurovali, ale aby taktiež vyvíjali nové riešenia pre služby, ktoré sú vyhovujúce pre potreby spoločnosti. Robia to pretože majú potrebu riešiť špeciálne problémy zákazníkov novými spôsobmi a z časti aj kvôli potrebe adaptácie inovácií iných aktérov, s ktorými sú spoločne v ekonomickom ekosystéme. Nátlak na inovovanie je spôsobený zmenami v štruktúrach trhu akými je zvýšený dôraz na udržateľnosť, digitalizáciu, cirkulárnu ekonomiku a zodpovedné podnikanie. Podniky ponúkajúce služby sú súčasťou procesov neustáleho technologického a inštitucionálneho vývoja, ktorý vyplýva na podmienky podnikania. Inovácia znamená niečo nové pre svet alebo pre podnik, čo nemusí byť hneď pozorovateľné. Môžu vznikať nové spôsoby poskytovania služieb, ktoré nie sú ihneď viditeľné pre zákazníkov, pretože prichádza k zmene procesov ale nie priamo služby. Majitelia firiem, manažment alebo aj zamestnanci môžu prispievať malými krokmi a prezentovať svoje nápady na zlepšenie podnikových operácií, spôsobov ako sú služby predávané a ako je možné ich rozvíjať. Inovácia by sa však mala odlišiť od malých

zmien a mala by pozostávať z kľúčovej zmeny ku ktorej môžu tieto malé zmeny prispieť. Spaľovací motor taktiež nebol výsledkom jednej radikálnej inovácie, ale pozostával z rôznych malých zmien v službách a technológiách v priebehu viacerých rokov. Bol však považovaný za radikálnu inováciu, pretože s jeho príchodom sa zmenila od základov preprava a spôsoby akými ľudstvo funguje a pracuje vo veľkomestách, malomestách či na vidieku.

Inovácie v službách majú výhodu z hľadiska krátkeho časového úseku medzi invenciou a realizáciou, pretože nové nápady môžu byť v rýchlom čase ľahko testované, vďaka ich rýchlemu aplikovaniu. Inovácie v službách môžu byť behaviorálne, ak sa podnik venuje napríklad školeniu zamestnancov, aby dbali na poskytovanie kvality požadovaných služieb prostredníctvom mimoriadnych služieb zákazníkom. Avšak môžu byť aj technologické, čoho dôkazom môže byť Internet banking či robotické vysávače. Samotný produkt, výroba aj dodanie sú v službách prepojené, čo má za následok že inovácie v tomto sektore sú obvykle zjednotené. Vývoj IT sektora zdôrazňuje, že veľký dopad na umožnenie inovácii v službách majú práve technologické inovácie. Nie je však možné oddeliť inovácie v službách od inovácií produktov, pretože práve nové technológie a produkty dávajú šancu na vytváranie nových služieb a inovovanie procesov v službách. Vznik World Wide Webu a elektronických platobných systémov zmenil maloobchod a finančné služby, čo zahŕňa aj inovácie v logistike, dodávateľských reťazcoch či dokonca na webových stránkach, kde si dnes môžu potenciálni zákazníci porovnávať tovary či dokonca objednať a zaplatiť za ne vďaka platobnému systému (Bryson et al., 2020).

### 1.5.1 Inovácie vo svete

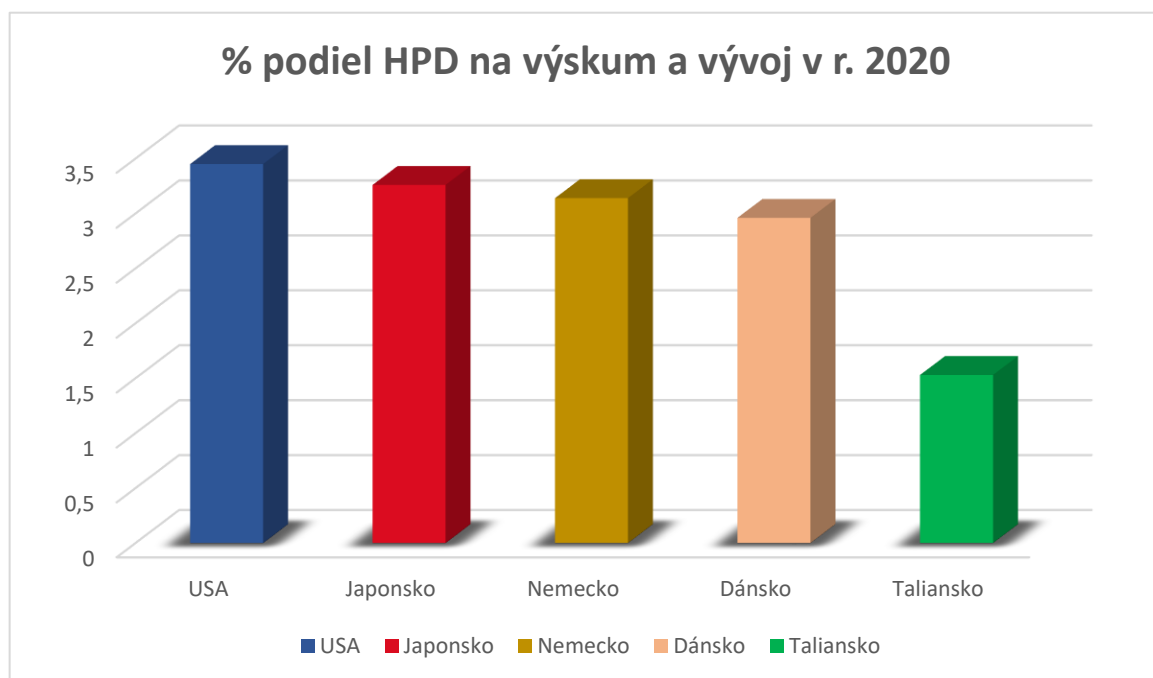
| Krajina | % podiel HDP na<br>výskum a vývoj v r. 2020 | Oblasť                                                          |
|---------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| USA     | 3,45                                        | Veda, technológie,<br>farmácia, priemysel, služby,<br>vzdelanie |

|                  |      |                                                                           |
|------------------|------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>Japonsko</b>  | 3,26 | Technológie,<br>Výroba, medicína, robotika                                |
| <b>Nemecko</b>   | 3,14 | Technológie,<br>zdravotníctvo, služby atď.                                |
| <b>Dánsko</b>    | 2,96 | Priemysel 5.0,<br>turistika, školstvo atď.                                |
| <b>Taliansko</b> | 1,53 | Turistika, zdravotníctvo,<br>vzdelanie, priemyselná<br>výroba agrikultúra |

Tabuľka č. 1 Percentuálny podiel HDP na výskum a vývoj v r. 2020

Zdroj: vlastné spracovanie podľa:

[https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?end=2020&locations=US-DE-JP-IT-DK-SK&most\\_recent\\_year\\_desc=false&start=1996&view=chart](https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?end=2020&locations=US-DE-JP-IT-DK-SK&most_recent_year_desc=false&start=1996&view=chart)



Graf č. 1 Percentuálny podiel HDP na výskum a vývoj v r. 2020

Zdroj: vlastné spracovanie podľa:

[https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?end=2020&locations=US-DE-JP-IT-DK-SK&most\\_recent\\_year\\_desc=false&start=1996&view=chart](https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?end=2020&locations=US-DE-JP-IT-DK-SK&most_recent_year_desc=false&start=1996&view=chart)

Výskum a inovácie sú hlavným pohonom na pestovanie rastu produktivity v EÚ, konkurencieschopnosti a sociálno-ekonomických výsledkov. Ľudský kapitál je spolu s investíciami do výskumu a vývoja výbornou hnacou silou inovácií (European Commission, 2022a).

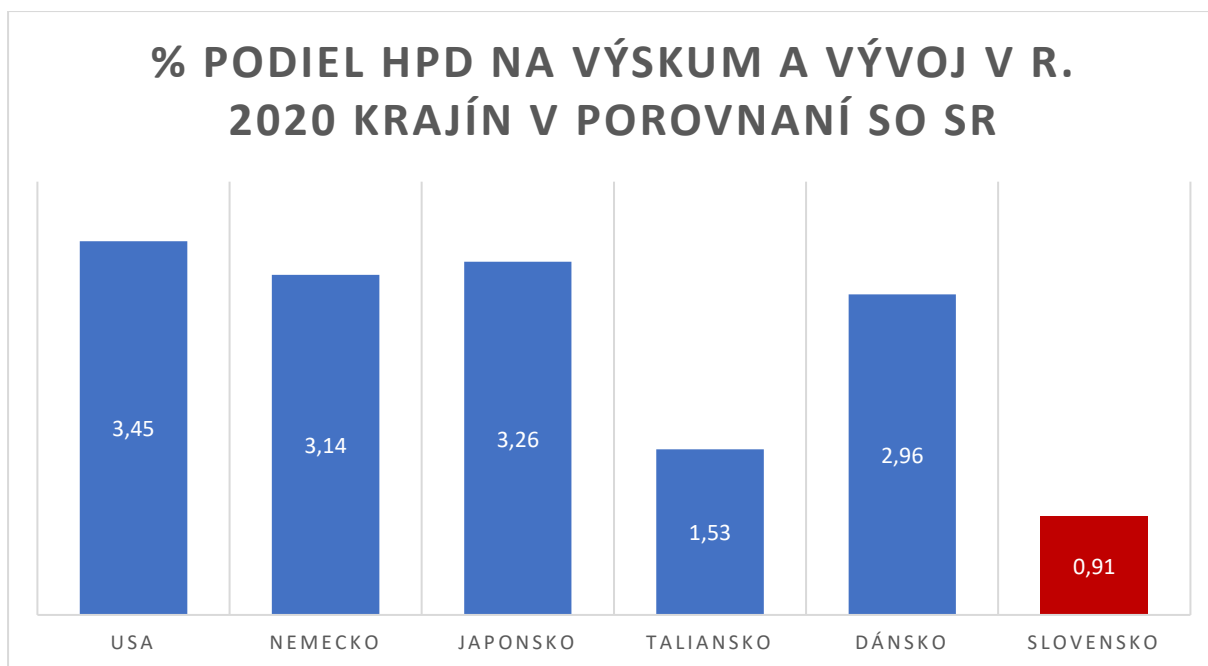
Z európskeho prehľadu výsledkov inovácie za rok 2022 plynie, že inovačná výkonnosť Európy sa stále zlepšuje a od roku 2015 narástla o 9,9 %. Najvyšší nárast zaznamenali Cyprus, Estónsko a Grécko.

V globálnom meradle vedie EÚ nad Brazíliou, Chile, Čínou, Indiou, Japonskom, Mexikom a Južnou Afrikou, pričom nad EÚ vedú Austrália, Kanada, Južná Kórea a USA. (European Commission, 2022b).

### *1.5.2 Inovácie na Slovensku*

Slovensko disponuje rôznymi inovatívnymi firmami a vedecko-výskumnými pracoviskami, v ktorých nájdeme špičkové a často aj patentované technológie, z ktorých väčšina siaha za hranice Slovenskej republiky a zažíva úspechy. Spoločnosti, ktoré po novom vznikajú sa stávajú vyspelejšími a mnohé sa rozrástli na firmy s desiatkami, či stovkami zamestnancov. Vyšší záujem o inovácie sa dá pozorovať aj u korporácií aj v kolaborácii s malými inovatívnymi firmami (MZV, 2022).

Z grafu č. 2 vyplýva, že najmenší podiel HDP na výskum a vývoj má práve Slovensko. Prvenstvo držia Spojené štáty americké, za ktorými nasleduje vysoko technologické Japonsko a následne Nemecko a Dánsko. Pred Slovenskom stojí len Taliansko, ktoré investuje o polovicu menej podielu HDP ako vedúce prvé tri krajiny.



Graf č. 2 Percentuálny podiel HDP na výskum a vývoj v r. 2020 porovnaní so SR

Zdroj: vlastné spracovanie podľa:

[https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?end=2020&locations=US-DE-JP-IT-DK-SK&most\\_recent\\_year\\_desc=false&start=1996&view=chart](https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?end=2020&locations=US-DE-JP-IT-DK-SK&most_recent_year_desc=false&start=1996&view=chart)

Výdavky na výskum a vývoj v krajoch SR:

| Kraje                      | Suma v €    | % podiel | Oblasť                                                    |
|----------------------------|-------------|----------|-----------------------------------------------------------|
| <b>Slovenská republika</b> | 776 589 520 |          |                                                           |
| <b>Bratislavský</b>        | 374 848 137 | 48,26    | Technológie, digitálne služby, cestovný ruch, doprava.... |
| <b>Trnavský</b>            | 51 325 606  | 6,60     | Zdravotníctvo, energetika, výroba                         |
| <b>Trenčiansky</b>         | 94 105 096  | 12,11    | Priemysel – automobilový, sklársky,                       |

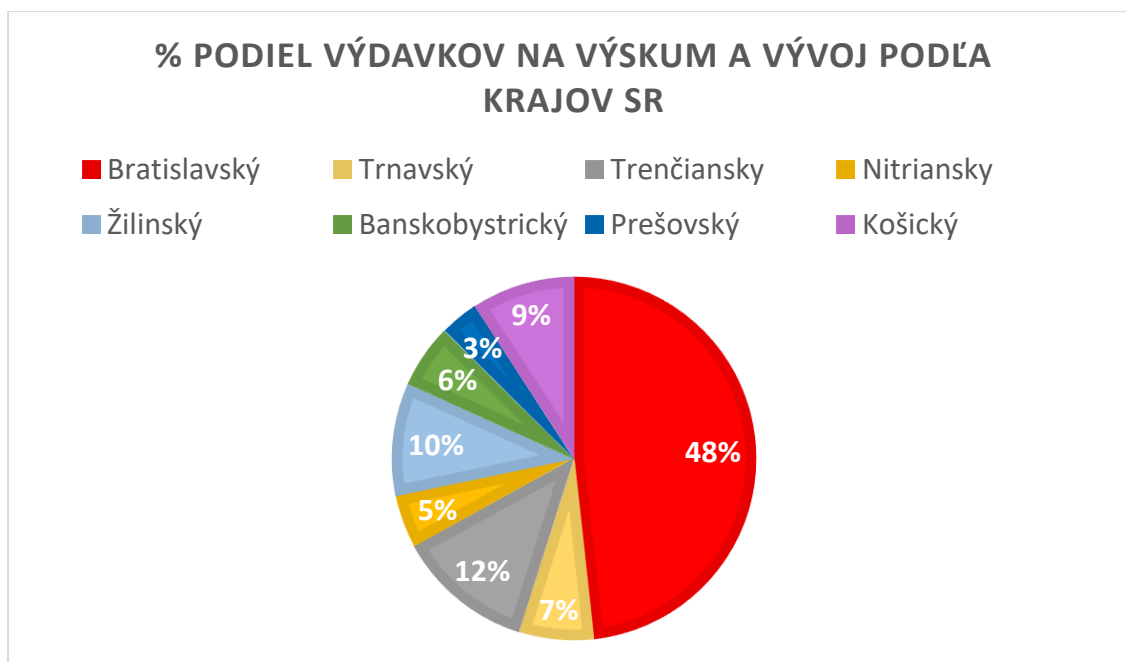
|                        |            |       |                                                                                 |
|------------------------|------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------|
|                        |            |       | zdravotníctvo,<br>strojárstvo, energetika                                       |
| <b>Nitriansky</b>      | 36 578 285 | 4,71  | Poľnohospodárstvo,<br>strojárstvo, chemický<br>priemysel, energetika            |
| <b>Žilinský</b>        | 77 943 886 | 10,03 | Doprava,<br>telekomunikácie, IKT,<br>informatika, strojárstvo,<br>lekárske vedy |
| <b>Banskobystrický</b> | 43 724 537 | 5,63  | Ekológia, mikro<br>a nanoelektronika,<br>technológie                            |
| <b>Prešovský</b>       | 26 705 004 | 3,43  | Zdravotníctvo,<br>energetika, priemysel,<br>doprava                             |
| <b>Košický</b>         | 71 358 969 | 9,18  | Technológie, umelá<br>inteligencia<br>a kybernetika, priemysel                  |

Tabuľka č.2 Výdavky na výskum a vývoj podľa krajov SR v r. 2019

Zdroj: vlastné spracovanie podľa:

[https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/vbd\\_sk\\_win2/vt3802rr/v\\_vt3802rr\\_00\\_00\\_00\\_sk](https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/vbd_sk_win2/vt3802rr/v_vt3802rr_00_00_00_sk)





Graf č.3: % Podiel výdavkov na výskum a vývoj podľa krajov SR

Zdroj: vlastné spracovanie podľa:

[https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/vbd\\_sk\\_win2/vt3802rr/v\\_vt3802rr\\_00\\_00\\_00\\_sk](https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/vbd_sk_win2/vt3802rr/v_vt3802rr_00_00_00_sk)

Z výdavkov na výskum a inovácie v SR vyplýva, že činnosti súvisiace s inováciami sú v krajine roz distribuované nerovnomerne. Ich rozvoj môže súvisieť s ekonomickými rozdielmi, infraštruktúrou či pracovnou silou. Súčasné firmy, ktoré sa venujú vývoju technológii môžu viesť k vytváraniu spoluprác a súťaživost', čím môžu nepriamo viesť k posilneniu inovatívnosti. Niektoré firmy boli negatívne ovplyvnené epidémiou, ktorá im zničila alebo obmedzila činnosť a niektorým, naopak, poskytla možnosť vôbec vzniknúť, vyvíjať sa a inovovať. Slovensko sa vďaka PZI do automobilových podnikov, môže zúčastňovať na rozvoji hospodárstva hlavne v sektore automobilový priemysel. Žilina má perspektívu na rozvoj, hlavne vďaka zintenzívňovaniu svojich činností vo výskume a vývoji, a Košice majú taktiež potenciál na zmenu, naopak, Prešov s jeho výskumom a vývojom najviac zaostáva (Beňo a kol.,2021).

Bratislava disponuje veľkým potenciálom na rozvoj svojich inovačných zručností a to aj vďaka silnej ekonomickej pozícii a mnohým podnikom ktoré prispievajú k jej rozvoju. Avšak, aj napriek tomu sú podniky málo inovatívne a sú nedostatočne zapájané do chodu mesta. Inovačný potenciál by mal prispieť k zlepšeniu mestského života a zvýšeniu atraktivity mesta Bratislava, pomocou digitálnej transformácie a nových

technológií. Cieľom Bratislavy je prispieť energetickej efektívnosti, neutralite, klimatickej zmene či efektívnej mestskej mobilite (Dzurovčinová, Posypanková, 2022). Pomocou nástroja Mestské laboratórium implementuje inovácie a technológie dostupné na trhu, pomocou ich testovania na malej vzorke a selektovania pred tým, ako sú zavedené priamo do celého mesta (Inovácie mesta Bratislava, n.d.) Ciele týkajúce sa mestskej mobility pre Bratislavu predstavujú jednoduchšie a pohodlné používanie MHD, rozvíjať mikromobilitu a zdieľanú dopravu, zefektívniť parkovacu politiku a zistiť potreby elektromobilov. Technológie a inovácie môžu taktiež dopomôcť k efektívnym riešeniam klimatickej zmeny pomocou zberu dát o životnom prostredí a riešiť problémy týkajúce sa kvality ovzdušia, vody a zelenej infraštruktúry. Energetickú efektívnosť chce Bratislava doceliť znižovaním emisií či tvorbou energeticky neutrálnych štvrtí (Dzurovčinová, Posypanková, 2022).

Významným odvetvím je politika talentu a talentovaní ľudia. Veľa Slovákov, vrcholových odborníkov, žije v zahraničí a aj keď by Slovensko chcelo dostať väčšinu z nich naspäť do rodného kraja, nevníma ich výhradne ako “únik mozgov“, ale aj ako šancu na vybudovanie rozsiahlej siete kontaktov v zahraničí, ktorej sa môže zdôveriť. Krajania predstavujú pre nás dobrý zdroj inšpirácií, spojení, kooperácie či pomoci, pretože majú cenné skúsenosti, ale aj odhodlanie byť súčasťou rozvoja Slovenska a aktívne sledovať dianie našej krajiny. Môžu byť taktiež zdrojom talentov, upevnenia obchodu, investícií a kolaborácie v oblasti podnikania či vedy a techniky (MZV, 2022).

## 2 Cieľ práce

Záverečná práca sa zaoberá problematikou riadenia inovačných procesov v podnikových službách. Významnou časťou riadenia inovačného procesu je stanovenie prvkov inovačnej klímy, prostredníctvom ktorej sú podporované inovačné nápady od zamestnancov a tiež ich šírenie a realizácia. Cieľom práce je zhodnotenie súčasných teoretických a praktických poznatkov, stanovenie prvkov a navrhnutie modelu riadenia inovácií v konkrétnom podniku s využitím ľudského potenciálu.

Predpokladom naplnenia hlavného cieľa je jeho rozdelenie na čiastkové ciele, ktoré možno vymedziť nasledovne:

- Návrh aplikácie pre podnik Oasis
- Zhodnotenie aplikácie a jej funkcií a výhod pre podnik a zákazníkov

Pre tento podnik teda navrhujeme model riadenia inovácií, ktorý spočíva v aplikácii Oasis, slúžiacej na objednanie a zaplatenie objednávky pomocou smartfónu zákazníka priamo v podniku. Ukážeme si aj iné užitočné funkcie aplikácie, ktorými aplikácia disponuje, prinášajúce zákazníkom a podniku rôzne výhody, ktoré tiež v diplomovej práci zhodnotíme.

### **3 Metodika práce a metody skúmania**

Diplomová práca pozostáva z dvoch hlavných častí a to z teoretickej a praktickej časti. Na dosiahnutie hlavného cieľa sme použili niekoľko metód, medzi ktoré patria analýza, syntéza a rešerš.

Teoretické poznatky sme čerpali z rôznych zdrojov, akými sú knihy, články, či odborné publikácie slovenských a zahraničných autorov zaoberajúcich sa problematikou inovácií, procesov či marketingu v službách. Informácie sme čerpali prevažne z ich kníh, vedeckých a odborných štúdií či vedeckých portálov, akými sú Google Scholar či ResearchGate, či relevantných internetových zdrojov.

V praktickej časti sme navrhli inovačný model pre podnik Oasis, spočívajúci v aplikácii Oasis, ktorú sme navrhovali pomocou online nástroju na grafický dizajn – Canva. Využili sme analýzu a syntézu a vymedzili sme funkcie a výhody aplikácie Oasis, ktoré prináša jej používanie pre zákazníkov aj podnik.

## 4 Výsledky práce a diskusia

### 4.1 Predstavenie spoločnosti

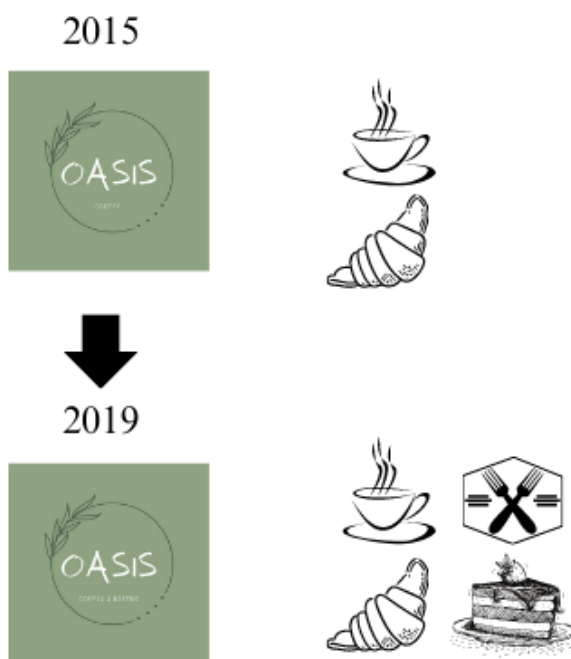
Spoločnosť do ktorej implementujeme inovácie je podnik Oasis. Oasis je slovenská spoločnosť podnikajúca v oblasti gastronómie. Je to moderná kaviareň spojená s bistro, ktorá ponúka kávu, nápoje, jedlo a pekárenské, či cukrárenské výrobky.



Obrázok č. 3: Logo spoločnosti Oasis

Zdroj: vlastné spracovanie

Spoločnosť založili dvaja majitelia v roku 2015 ako kaviareň s desiatimi zamestnancami – z toho dvaja majitelia zabezpečujúci účtovníctvo a zásobovanie, dvaja kuchári a šesť čašníkov. V roku 2019 sa majitelia rozhodli rozšíriť svoju ponuku o výber raňajok, ľahkých obedových jedál, a pekárenských výrobkov. Spoločnosť sa rozhodla okrem rozšírenia ponuky, taktiež zmodernizovať priestory, v ktorých si zákazníci môžu vychutnať jedlo, či kávu s dezertom v príjemných priestoroch podniku.



Obrázok č. 4: Rozšírenie ponuky podniku

Zdroj: vlastné spracovanie

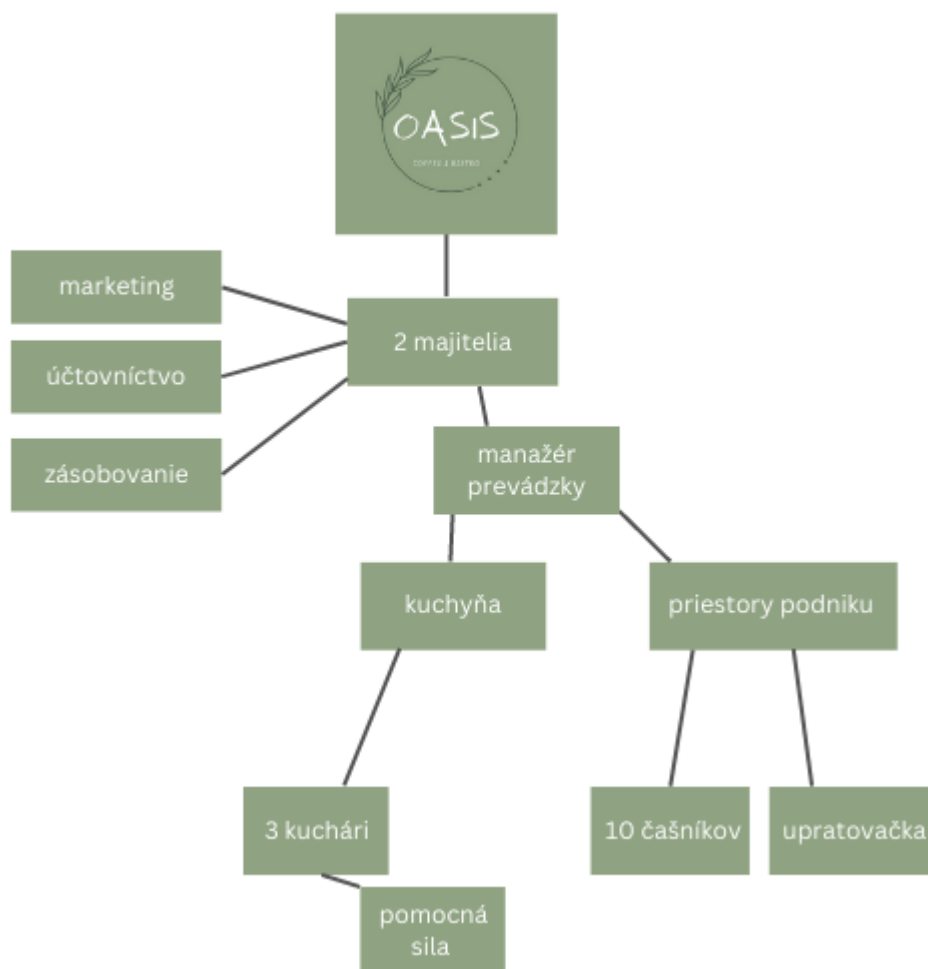
Hlavnou myšlienkou podniku Oasis je poskytnúť zákazníkovi symbiózu príjemného prostredia a oddychu v rušnom centre mesta, popri tom ako si vychutnajú výberovú kávu, koláč ľahké jedlo, či pohár alkoholického drinku v centre Bratislavy, takže denne ju navštívi mnoho ľudí.



Graf č. 3 – Vývoj ziskov podniku

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: <https://finstat.sk/35722797>

Ako môžeme vidieť na obrázku č. 5, podnik zamestnáva po rozšírení ponuky a modernizácii osemnásť zamestnancov z toho dvaja majitelia, ktorí zabezpečujú zásobovanie, marketing a účtovníctvo. Pod sebou majú jedného manažéra prevádzky, ktorý riadi kuchyňu (traja kuchári s jednou pomocnou silou) a priestory podniku (desať ľudí na pozícii čašníkov a jedna upratovačka).



Obrázok č. 5: Štruktúra zamestnancov  
Zdroj: vlastné spracovanie

Podnik vyniká veľkým priestorom, v ktorom sa vnútri nachádza dvadsať stolov a počas teplých mesiacov roka je zákazníkom k dispozícii letná terasa na ktorej sa nachádza

desať stolov na sedenie. Súčasťou podniku je aj odvetrávaná fajčiarska miestnosť pre tých, ktorí si radi vychutnajú kvalitnú kávu popri fajčení. V priestoroch podniku je samozrejmosťou prístup k bezplatnej wifi pre všetkých zákazníkov. Priestory podniku sú bezbariérové, takže sa doň ľahko dostanú aj ľudia so zdravotným znevýhodnením, pre ktorých predstavujú mnohé prevádzky veľkú prekážku, pretože väčšina z nich na to nie je prispôbena. Podnik taktiež ponúka svoje priestory na usporiadanie rôznych diskusií, či vystúpenia živej hudby.

## **4.2 Návrh inovačného modelu pre podnik Oasis**

Za účelom modernizácie a zjednodušenia objednávania či zlepšenie zákazníckej skúsenosti navrhujeme spoločnosti zaviesť pre zákazníkov vlastnú aplikáciu pre podnik - aplikáciu Oasis. Vďaka aplikácii si dokážu zaregistrovaní zákazníci pomocou svojho smartfónu objednať a zaplatiť svoju objednávku pri stole ihneď ako prídu do podniku, ale taktiež využívať aj iné výhody tejto aplikácie, ktoré si taktiež ukážeme. Vďaka elektronickému menu v aplikácii môže prevádzka ľahko meniť svoju ponuku podľa dostupných potravín a pekárenských či cukrárenských výrobkov. Môže tak meniť svoje menu v priebehu dňa, aby nedošlo k nedorozumeniam so zákazníkmi, ktorí takýmto spôsobom dostanú vždy to, čo si želajú a nájdu v aktuálnom menu.

V nevýhode sú zákazníci, ktorí nie sú zaregistrovaní v aplikácii, pretože jediným spôsobom, ako si môžu objednať je naskenovať si smartfónom QR kód (Obrázok č.6), po čom sa im následne zobrazí menu podniku (Obrázok č. 7), ktoré si môžu len prezerať, avšak ak si chcú objednať a zaplatiť musia prísť k pultu. Rovnako tak nedisponujú výhodami aplikácie akými sú rezervácie, program, recenzie či zľavy podniku.





Obrázok č.6: QR kód menu  
Zdroj: vlastné spracovanie



Obrázok č. 7: Menu po naskenovaní QR kódu  
Zdroj: vlastné spracovanie

#### 4.2.1 Aplikácia Oasis

Podnik by mal ako jeden z prvých na Slovensku zavedené objednávanie cez mobilnú aplikáciu Oasis, v ktorej má zaregistrovaný zákazník možnosť nielen objednať si a zaplatiť jedlo, ale taktiež skontrolovať si jeho zloženie, zvoliť obsluhu, vytvoriť rezerváciu, prezeráť program podniku či pozrieť si a napísať recenziu.

Ako môžeme vidieť na obrázku č. 8, zákazníkom sa po otvorení aplikácie a kliknutí na menu naskytnú možnosti, v ktorých si zvolia to čo práve potrebujú. Hneď prvá možnosť v menu je vytvoriť rovno objednávku, ďalej si môžu len prezeráť nápojový a jedálny lístok, prezrieť program, či prejsť do sekcie recenzií.



Obrázok č. 8: Menu v aplikácii Oasis

Zdroj: vlastné spracovanie

## Proces objednávanía

Na obrázku č. 9 vidíme čo sa naskytne zákazníkovi po kliknutí na prvú možnosť, a teda v prípade že si chce hneď objednať. Za zákazníkom nemusí prísť obsluha, ako to býva štandardne v prevádzkach, avšak hneď ako si sadne, môže sa dať do procesu objednávanía, bez toho aby musel čakať na obsluhu. Zákazníkovi sa naskytne možnosť zvoliť si príslušného čašníka, ktorým chce byť obsluhovaný. Od vrchu sa objavujú zákazníkovi čašníci, ktorí v daný deň obsluhujú v prevádzke a sú k dispozícii a pripravení ho obslúžiť. Zákazníci vidia fotku obsluhy, rovnako ako aj meno a ako naznačuje zelená bodka – ich dostupnosť. Ak je jeden z čašníkov príliš zaneprázdnený a aktuálne nie je schopný obsluhovať zákazníkov z dôvodu jeho vyťaženia, zobrazí sa na spodku zoznamu a bude pri jeho mene svietiť červená bodka, ktorá značí jeho momentálnu nedostupnosť.

Zákazník si po zvolení dostupného čašníka zvolí číslo stola, pri ktorom sedí a na ktorý mu obsluha prinesie objednávku.



Obrázok č. 9: Možnosti zvolenia obsluhy a stola

Zdroj: vlastné spracovanie

Po zvolení obsluhy a stola, zákazníka smeruje aplikácia do nápojového (Obrázok č. 10) a jedálneho lístka (Obrázok č. 11), kde sa mu zobrazí aktuálna ponuka podniku. Zákazník má na výber z ponuky káv, limonád či iných perlivých nápojov a z jedálneho lístka si môže vybrať z ponuky ľahkých jedál vytvorených z čerstvých surovín, ktoré nevyžadujú dlhú a zložitú prípravu. Nápoje, jedlá či suroviny v jedlách môžu byť obmieňané v aplikácii podľa aktuálnej sezónnosti či dostupnosti daných surovín, preto sa môžu zákazníci tešiť na rôzne jedlá počas ročných období a môžu tak objavovať nové chute. Zákazník si následne zvolí z ponuky nápojov a jedál či dezertov produkty, o ktoré má záujem. Pri každom produkte je písané množstvo/gramáž porcie, cena a taktiež fotka produktu. Zákazník má taktiež možnosť si kliknutím na “Zobraziť zloženie” pozrieť

zloženie jedál, v prípade že si chce pozrieť aké suroviny jedlá obsahujú, či skontrolovať alergény. Pokiaľ má zákazník navolené jedlá ktoré si želá objednať, pokračuje v objednávke kliknutím na “Ďalej”.



Obrázok č. 10: Nápojový lístok

Zdroj: vlastné spracovanie



Obrázok č. 11: Jedálny lístok

Zdroj: vlastné spracovanie

Na obrázku č. 12 môžeme vidieť čo sa zobrazí zákazníkovi po keď postupuje ďalej po zvolení jedál na objednanie. Aplikácia mu ukáže zhrnutie objednávky, kde vidí obsluhu, ktorú si zvolil, rovnako ako aj stôl a konkrétne produkty z ponuky, ktoré boli pridané do jeho objednávky. Ak si zákazník praje pridať či vynechať v istom jedle nejakú surovinu, alebo má inú ľubovoľnú požiadavku, stačí keď po kliknutí na “Pridať poznámku” napíše svoju požiadavku. Zákazník vidí taktiež výslednú sumu objednávky, ktorú už len stačí

zaplatiť kliknutím na tlačidlo “Zaplatiť” a aplikácia mu následne z jeho zákaznickeho konta, v ktorom má uloženú svoju platobnú kartu, strhne príslušnú čiastku.



Obrázok č. 12: Zhrnutie objednávky

Zdroj: vlastné spracovanie

Aplikácia odošle objednávku rovno do kuchyne a na bar, zobrazujúc sa na monitore s objednávkami, kde na nej ihneď začnú pracovať, aby mal zákazník svoju objednávku na stole v čo najkratší čas. Obsluha vidí na svojich prístrojoch stav objednávky, takže akonáhle v kuchyni zakliknú hotovú objednávku, obsluha smeruje do kuchyne, kde objednávku vyzdvihne a prinesie na stôl zákazníkovi.

## Ostatné funkcie aplikácie

Hlavnou výhodou aplikácie je práve objednávka a zaplatenie priamo prostredníctvom aplikácie, avšak pomocou aplikácie vie zákazník využiť aj jej iné užitočné funkcie.

### **Rezervácia**

Ako môžeme vidieť na obrázku č.13 , zákazníci majú prostredníctvom aplikácie taktiež možnosť rezervácie, keďže priestory podniku sú hlavne vo večerných hodinách vyťažené, takže ak sa chce zákazník vyhnúť tomu, že príde do podniku, avšak nenájde voľné miesta na sedenie, má možnosť si to zabezpečiť pomocou vytvorenia rezervácie stola v ľubovoľnom predstihu. Rezervácia cez aplikáciu je pre zákazníkov pohodlná a rýchla, pretože prebieha bez toho, aby musel zákazník telefonovať do podniku a dohadovať sa s personálom, ktorý môže byť často zaneprázdnený. Stačí ak v aplikácii prejde na možnosť “Rezervácia“ kde sa mu naskytne možnosť zvoliť si dátum, na ktorý si želá vytvoriť rezerváciu, rovnako ako aj čas a počet osôb, na ktorý sa bude rezervácia viazať. Podnik taktiež ponúka svojim zaregistrovaným zákazníkom narodeninovú zľavu 50 % zo sumy objednávky, ak si zákazník spraví rezerváciu na deň svojich narodenín. Možnosť rezervácie je tak užitočná aj pre podnik, pretože pomáha sledovať svoju dostupnosť a počet hostí a naplánovať tak vhodne svoj personál či jedlo, čím prispievajú k zlepšovaniu poskytovania svojich služieb.



Obrázok č. 13: Rezervácia

Zdroj: vlastné spracovanie

## Program

Snahou podniku je prilákať nových zákazníkov, či ponúknuť svojim stálym, nevšedné zážitky čo môžu dosiahnuť organizovaním rôznych podujatí, počas ktorých si môžu zákazníci oddýchnuť od každodenných starostí, či dozvedieť sa niečo nové. V podniku je priestor na organizovanie rôznych diskusií s inšpiratívnymi ľuďmi na rôzne témy, kde si môžu zákazníci prísť vypočuť názory, znalosti ohľadom danej témy, či zapojiť sa do debaty. Ak nemajú záujem diskutovať, majú možnosť si prísť vychutnať živú hudbu v podniku, popritom ako si vychutnávajú ľahkú večeru či drink. Podnik má možnosť cez aplikáciu ponúkať exkluzívne, “Aperitivo” – talianska udalosť, ktorá spočíva v príjemnej

podvečernej chvíľke, kedy sa blíži večer a ľudia sa po rušnom dni majú možnosť prísť uvoľniť do svojho obľúbeného podniku, kde majú možnosť si vychutnať obľúbený drink spolu s niečím malým pod zub a pripraviť sa tak na večeru. Cena drinku je však pri týchto udalostiach trochu vyššia avšak preto, že zahŕňa občerstvenie, ktoré je podávané prostredníctvom bufetu, kam si zákazníci chodia naberať zo širokej ponuky ľahkých jedál a pochutín, ktoré si následne vychutnajú popri obľúbenom drinku s kamarátmi. Je to čas kedy si zákazníci môžu oddýchnuť od starostí bežného dňa – od práce či školy a iných povinností, s partiou kamarátov vo večernej atmosfére mesta. V Taliansku je Aperitivo tzv. životný štýl, bez ktorého si mnohí taliani nevedia predstaviť deň, a preto by mohol podnik, ako prvý, priniesť možnosť vychutnať si talianske Aperitivo aj pre slovenských zákazníkov, ktorí sa tak môžu, aspoň z časti, priblížiť talianskej kultúre na Slovensku.

Ako vidíme na obrázku č.14, po kliknutí v menu aplikácie na “Program” majú možnosť zákazníci vidieť rozpis podujatí, ktoré podnik v dané dni chystá pre svojich zákazníkov. Ak chcú o podujatí zistiť viac stačí ak kliknú na tlačidlo “Viac info” a ak majú záujem rezervovať si miesta na danú udalosť, stačí keď zakliknú možnosť “Rezervovať” a následne ich aplikácia presmeruje do sekcie rezervácie, kde vyplnia len počet osôb, pre ktoré rezervujú miesta na danú akciu.

Živá hudba a diskusie sú prvky, ktoré môžu napomôcť podniku pridať na atmosféru a zážitku z jeho návštevy. Živá hudba vie uvoľniť atmosféru a navodiť príjemnú náladu, čo môže zákazníka ovplyvniť natoľko, že zostane v podniku dlhšie. Pri diskusiách majú návštevníci možnosť, aby medzi sebou zdieľali svoje názory, či skúsenosti aj s inými účastníkmi, alebo aby sa len dozvedeli niečo nové o téme, ktorá ich zaujíma. Môže sa jednať o tému spojenú s jedlom, hudbou, cestovaním či tému súvisiacu s rôznymi spoločenskými témami. Tieto vystúpenia a debaty bývajú v podniku organizované vo vyhradený čas, aby si mohli zákazníci svoje jedlo vychutnať s hudobným doprovodom. Diskusie sú príležitosťou pre zákazníkov aj na spoznanie nových ľudí, diskutovať o zaujímavých témach a vychutnať si jedlo a nápoje v príjemnej atmosfére.





Obrázok č. 14: Program

Zdroj: vlastné spracovanie

## Recenzie

Ako môžeme vidieť na obrázku č.15., ak zákazníci v aplikácii Oasis kliknú v menu na “Recenzie“ naskytne sa im možnosť prezerat’ si a pridávať recenzie jedál a obsluhy. Zákazníci si môžu pozrieť recenzie na niektoré z jedál, ktoré by si chceli objednať, čo im môže pomôcť k výberu toho správneho jedla, ak si nevedia vybrať. Po tom ako zákazníci dojedia svoje jedlo, majú možnosť naň sami napísať úprimnú recenziu, ktorá sa zobrazí medzi recenziami, čím prispievajú k transparentnosti podniku a môžu tak pomôcť ostatným pri výbere.



Obrázok č. 15: Recenzie

Zdroj: vlastné spracovanie

Recenzie majú značný vplyv na podnik, pretože zákazníci sa pri výbere jedla často spoliehajú aj na skúsenosti a hodnotenia iných ľudí. Recenzie však neslúžia len pre zákazníkov, ale tvoria dôležitú súčasť spätnej väzby pre podnik, ktorý tak môže recenzie sledovať a zistiť, čo zákazníkovi chutí a čo nie. Rovnako tak môže ustriehnúť chyby, ktoré boli vykonané v kuchyni, či pri obsluhovaní zákazníkov, vďaka čomu tak dokáže neustále zlepšovať úroveň poskytovaných služieb a produktov, aby mohol zvyšovať spokojnosť zákazníkov, ktorí budú mať dôvod podnik navštíviť znova.

## Notifikácie

Pomocou push notifikácií môžu podniky posilať svojim zákazníkom upozornenia týkajúce zliav, nových produktov v menu, alebo upozorniť ich na akcie, ktoré sú na programe v nasledujúce dni. Môžu tak ovplyvniť, či prilákať zákazníka, ktorý sa rozhodne navštíviť podnik a využiť zľavu, alebo vytvoriť rezerváciu na akciu v programe, o ktorej sa dozvedel pomocou push notifikácie. Zákazníci sa tak budú cítiť informovaní a ocenení podnikom.

Ako môžeme vidieť na obrázku č. 16 a 17 aplikácia Oasis môže zákazníkov upozorňovať na novinky v ponuke či rôzne zľavy alebo na tzv. Happy hours. Zákazníkovi jednoducho pošle aplikácia upozornenie, že sa v určitý čas koná akcia na istú časť ponuky podniku, na čo sa môže zákazník rozhodnúť navštíviť podnik. Zákazníkov môže prilákať možnosť najesť sa za nižšiu cenu ako obvykle, či vyskúšať nové jedlá. Podniku prinášajú Happy hours zvýšenie tržieb, pretože lákajú zákazníkov, ktorí by inak neprišli, alebo by si normálne objednali menej. Rovnako tak pomáhajú podniku zvýšiť návštevnosť, počas hodín, kedy je v podniku menej rušno, zvyšujú povedomie o značke, zlepšujú podniku vzťahy so zákazníkmi či zvyšujú záujem o návštevu podniku.



Obrázok č. 16: Notifikácia novinky

Zdroj: vlastné spracovanie



Obrázok č. 17: Notifikácia zľava

Zdroj: vlastné spracovanie

Ak sa zákazník rozhodne navštíviť podnik a využiť zľavu na produkty v menu, stačí keď si ako obvykle vytvorí cez aplikáciu Oasis objednávku, kde sa mu následne pri danej položke odpočíta zľava produkt ako môžeme vidieť na obrázku č. 18. Následne stačí objednávku cez aplikáciu zaplatiť.



Obrázok č. 18: Zľava v objednávke

Zdroj: vlastné spracovanie

Push notifikácie umožňujú podniku komunikovať so svojimi zákazníkmi, prostredníctvom upozornení priamo na ich mobilnom zariadení, čo pre nich predstavuje možnosť zvýšiť záujem zákazníkov o svoje služby a produkty lákavými ponukami, či budovať povedomie o značke.

#### 4.2.2 Výhody a prínosy aplikácie Oasis

Aplikácia na objednávanie jedál priamo v podniku má vďaka svojim funkciám niekoľko výhod, či už pre zákazníkov alebo podnik samotný.

Na obrázku č. 19 vidíme funkcie aplikácie, ktoré zákazník, ktorý si stiahne aplikáciu môže využívať. Patria medzi ne predovšetkým objednanie a zaplatenie objednávky priamo v smartfóne, kedy si v nápojovom a jedálnom lístku prezrú a navolia položky a taktiež zvolia obsluhu.



Obrázok č. 19: Funkcie aplikácie

Zdroj: vlastné spracovanie

Medzi ďalšie funkcie patrí, že si zákazníci môžu prostredníctvom aplikácie taktiež rezervovať stôl, či prezeráť si program podniku a v prípade záujmu si môžu rezervovať stôl aj na dané akcie organizované podnikom. Ďalšou funkciou aplikácie je prezeranie a pridávanie recenzií jedál a obsluhy, ktoré je výhodou pre zákazníkov ale aj podnik. Pre

používateľov aplikácie má podnik pripravenú takisto narodeninovú zľavu 50 % v prípade že vytvoria rezerváciu na deň svojich narodenín. Zákazníci, ktorí využívajú aplikáciu Oasis, sa môžu dozvedieť z push notifikácii o rôznych novinkách v menu, akciách či zľavách, ktoré si pre nich ako verných zákazníkov podnik pripravuje.

Objednávanie v podniku pomocou aplikácie má niekoľko **prínosov** pre zákazníkov ale aj pre podnik, medzi ktoré patria:

- **Pohodlie a jednoduchosť**

Objednávanie cez aplikáciu je jednoduché a pohodlné, pretože si zákazníci môžu objednať jedlo či nápoje priamo zo svojho smartfónu bez toho aby museli čakať na obsluhu alebo stáť v rade. To platí rovnako aj pri platení, kedy nemusia zákazníci čakať na účet, či vyťahovať peňaženku aby zaplatili, ale zaplatia priamo v aplikácii pomocou svojej platobnej karty priradenej k zákazníkemu kontu.

- **Zvýšenie efektivity**

Objednávanie cez aplikáciu bez nutnosti interakcie s obsluhou umožňuje rýchlejšie a presnejšie spracovanie objednávok, čím sa znižuje čas čakania zákazníkov na jedlo a zvyšuje sa tým efektivita a rýchlosť obsluhy, ktorá stihne obslúžiť viac stolov.

- **Možnosť využitia rôznych funkcií**

Ako sme spomenuli vyššie, zákazníci vďaka aplikácii využívať rôzne funkcie, ktoré mu uľahčia proces objednávanie, platenia či celkovú zákaznícku skúsenosť. Majú vďaka nej prehľad menu, recenzií, programu, možnosti rezervácie, narodeninovú zľavu či upozornenia o novinkách a zľavách na produkty v podniku.

- **Zníženie nákladov**

Aplikácia môže pomôcť podniku znížiť náklady na obsluhu zákazníkov a zvýšiť tak efektivitu pracovníkov v podniku, čo môže viesť k nižším nákladom na mzdy.

- **Vylepšenie marketingovej stratégie**

Aplikácia dovoľuje zákazníkom zasielať informácie o nových ponukách v menu, akciách v podniku či zľavách, čo môže viesť k zvýšeniu záujmu zákazníkov o jeho služby a vyššej návštevnosti podniku

- **Konkurenčná výhoda**

Podnik môže získať vďaka aplikácii konkurenčnú výhodu voči iným podnikom, ktoré nemajú takúto službu z dispozícií a zákazníci môžu preferovať návštevu podniku s jednoduchým a rýchlym objednaním a unikátnym zážitkom.

- **Jednoduchšie poznanie preferencií svojich zákazníkov**

Pomocou aplikácie dokáže podnik jednoduchšie zhromažďovať a analyzovať dáta o zákazníkoch, o časoch v ktorých navštevujú podnik najviac a ich preferenciách, čo môže podnik využiť na lepšie prispôsobenie sa potrebám svojich zákazníkov či vylepšenie ponuky.

#### *4.2.3 Diskusia*

Môžeme teda zhodnotiť, že inovácie sú všeobecne vnímané ako určitá pozitívna zmena objektu alebo procesu, a teda znamenajú transformáciu produktu alebo služby smerom k lepšiemu. Jedná sa o značné vylepšenie alebo objav nového produktu alebo služby, ktoré vedú priniesť zákazníkovi väčšiu pridanú hodnotu a sú schopné podniku zabezpečiť konkurenčnú výhodu.

Využívanie elektronických zariadení na objednávanie jedla sa aj vďaka pandémie stáva čoraz populárnejším a mnoho podnikov už využíva skenovanie QR-kódov na zobrazenie svojej ponuky pre zákazníkov. Avšak používaním aplikácie podniku môžu zákazníci získať mnoho výhod vo forme zliav, rôznych funkcií a predovšetkým objednať si a zaplatiť rýchlo a jednoducho, čo im uľahčuje celý proces objednávky. Objednávanie pomocou telefónu tak zlepšuje zážitok a proces objednávania pre zákazníkov a pomáha podnikom zlepšovať svoju efektivitu a konkurencieschopnosť a zvyšovať zisk. Obsluha podniku tak môže byť efektívnejšia, keďže nemusí strácať čas striehnutím na nových zákazníkov, zapisovaním objednávok či komunikáciou s kuchármi.

Inovácie v 21. storočí pomáhajú podnikom a podnikateľom prinášať mnoho výhod. Vďaka technologickým inováciám a automatizácii dokážu podniky zlepšovať svoju produktivitu a efektivitu v oblasti výroby, predaja, marketingu či iných oblastí. Tie podniky, ktoré nezaostávajú v používaní nových technológií a dokážu sa prispôbiť, majú konkurenčnú výhodu a lepšie si udržia svoje postavenie na trhu. Inovácie vytvárajú podnikom nové trhy a príležitosti, čo napomáha expanzii do nových oblastí a zvyšovaniu zisku a taktiež zlepšujú riadenie podniku. Nové technológie dokážu podnik lepšie porozumieť tomu, čo jeho zákazníci potrebujú a požadujú čím môžu neustále zlepšovať svoje zákaznícke služby.



## **Záver**

Inovácie v službách sa v súčasnej dobe čoraz výraznejšie zameriavajú na digitalizáciu procesov a personalizáciu služieb pre svojich zákazníkov za účelom zlepšenia používateľskej skúsenosti. Využívanie moderných technológií a digitalizácia procesov prispievajú k jej zlepšeniu a zefektívneniu prevádzky. Personalizáciou ponuky sa snažia podniky lepšie pochopiť potreby svojich zákazníkov a poskytnúť im vhodné riešenia na základe ich preferencií a správania. Pomocou analýz dát získaných zo zákazníckych interakcií na základe týchto informácií dokáže podnik ľahšie prispôbovať služby svojim zákazníkom.

Jedným zo spôsobov využitia digitalizácie sú aplikácie na objednávanie jedla, ktoré využívajú mnohé podniky na doručovanie jedla, alebo QR kódy pomocou ktorých si návštevníci naskenujú menu v podniku.

Aplikácia Oasis, pomocou ktorej si zákazník dokáže objednať a zaplatiť svojim smartfónom priamo v podniku, uľahčuje proces objednávania a platenia aj zákazníkovi, aj podniku. Zákazník sa tak vyhne čakaniu na obsluhu a môže si objednať ihneď ako príde do podniku, pričom pre podnik tento spôsob objednávania predstavuje rýchlejšie spracovanie objednávok, aby tak mohol zákazníkovi poskytnúť službu čo najrýchlejšie a najefektívnejšie.

Inovácie v službách sa v dnešnej dobe podieľajú na zlepšení zákazníckej spokojnosti a umožňujú zákazníkovi jednoduchší a rýchlejší prístup k službám pomocou moderných technológií, čo pomáha podniku udržiavať si zákazníkov, či získavať nových, vďaka ktorým môžu posilňovať svoju konkurencieschopnosť a zvyšovať zisk.

## Zoznam použitej literatúry

- [1] BEŇO, Peter a kol. Hodnotenie výskumu a inovácií v regiónoch SR Practice [elektronický zdroj]. Bratislava, 4.5.2021. 131 s. [cit. 28.1.2023]. Dostupné na: <https://www.scipol.sk/sk/analyzy/2021/hodnotenie-vyskumu-a-inovacii-v-regionoch-sr.html>
- [2] BOLEDOVIČ, Ľudovít. PDCA cyklus. In *IPA Slovník* [online]. 25.02.2017. [cit. 25.1.2023]. Dostupné na : <https://www.ipaslovakia.sk/clanok/pdca-cyklus>
- [3] BROCKE, Jan vom – ROSEMAN, Michael. Business Process Management [elektronický zdroj]. 2015. 16 s. [cit. 23.1.2023]. Dostupné na: [https://www.researchgate.net/publication/313993293\\_Business\\_Process\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/313993293_Business_Process_Management)
- [4] BRYSON, John. R. et al. Service Management: Theory and Practice [elektronický zdroj]. Cham: Palgrave Macmillan Cham, 27.11.2020. 287 s. [cit. 26.1.2023]. ISBN 978-3-030-52060-1. Dostupné na: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-52060-1>
- [5] CIBÁKOVÁ, Viera – CIBÁK, Ľuboš – RÓZSA, Zoltán. Marketing služieb [elektronický zdroj]. Trenčín: Inštitút aplikovaného manažmentu, 2014. 270 s. [cit. 26.1.2023]. ISBN 978-80-89600-22-9. Dostupné na: <http://rozsa.sk/wp-content/uploads/2016/09/Marketing-slu%C5%BEieb.pdf>
- [6] CONGER, Sue. Process Mapping and Management [elektronický zdroj]. 1. vyd. New York: Business Expert Press, LLC, 2011. 486 s. [cit. 24.1.2023]. ISBN 160649130X. Dostupné na: [https://books.google.sk/books?id=B\\_7byg9VMLsC&dq=10.4128/9781606491300&lr=&hl=sk&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.sk/books?id=B_7byg9VMLsC&dq=10.4128/9781606491300&lr=&hl=sk&source=gbs_navlinks_s)

- [7] DRUCKER, Peter F. Innovation and entrepreneurship. [elektronický zdroj]. New York: Harper & Row, 1985. 285 s. [cit. 11.12.2022]. ISBN 978-0-06-085113-2. Dostupné na: <https://www.pdfdrive.com/drucker-1985-innovation-and-e-e29476399.html>
  
- [8] DZUROVČINOVÁ, Petra – POSYPANKOVÁ Alexandra. Koncepcia mestských inovácií: Inovácie ako nástroj pre udržateľné, prosperujúce a príjemné mesto na život [elektronický zdroj]. Bratislava, 2022. 34 s. [cit. 28.1.2023]. ISBN 9788057037842. Dostupné na: [https://inovacie.bratislava.sk/wp-content/uploads/2023/04/Koncepcia\\_mestskych\\_inovacií\\_77ba9e75f6.pdf](https://inovacie.bratislava.sk/wp-content/uploads/2023/04/Koncepcia_mestskych_inovacií_77ba9e75f6.pdf)
  
- [9] EURACTIV. Slovensko je druhou najpriemyselnejšou krajinou Únie. [online]. 23.9.2019. [cit. 26.1.2023]. Dostupné na: <https://euractiv.sk/section/ekonomika-a-euro/news/slovensko-je-druhou-najpriemyselnejšou-krajinou-unie/>
  
- [10] EUROPEAN COMMISSION. European innovation scoreboard 2022 [online]. 2022b. [cit. 26.1.2023]. ISBN 978-92-76-56759-2. Dostupné na: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/european-innovation-scoreboard-2022\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/european-innovation-scoreboard-2022_en)
  
- [11] EUROPEAN COMMISSION. Science, Research and Innovation performance of the EU 2022 report [online]. Brusel, 2022a. [cit. 26.1.2023]. ISBN 978-92-76-53511-9. Dostupné na: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/science-research-and-innovation-performance-eu-2022-report\\_en#details](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/science-research-and-innovation-performance-eu-2022-report_en#details)
  
- [12] FRAJTOVÁ – MICHALÍKOVÁ Katarína. Efektívne procesné riadenie v podmienkach globalizácie. In Logistický monitor [online]. Žilina, 2008. 7 s. [cit. 23.1.2023]. ISSN: 1336-5851. Dostupné na: <https://www.logistickymonitor.sk/images/prispevky/procesne-riadenie.pdf>

- [13] GÁLA, Libor – POUR, Jan – ŠEDIVÁ Zuzana. Podniková informatika. 2. vyd. Praha: Garda Publishing, 2009. 496 s. ISBN 978-80-247-2615-1.
- [14] GAŠPARÍK, Jozef – KRAMMER, Jozef – VÁCLAVOVÁ, Alena. Príležitosti kreatívnej ekonomiky. [elektronický zdroj]. 2017. 89 s. [cit. 12.12.2022]. ISBN 978-80-89837-28-1. Dostupné na: [https://www.ia.gov.sk/data/files/NP\\_CSD\\_II/Analzy/Stat/Prilezitosti\\_kreativnej\\_ekonomiky.pdf](https://www.ia.gov.sk/data/files/NP_CSD_II/Analzy/Stat/Prilezitosti_kreativnej_ekonomiky.pdf)
- [15] HAMMER, Michael. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate [elektronický zdroj]. 1990. 8 s. . [cit. 23.1.2023]. Dostupné na: [https://www.vincenzocalabro.it/pdf/reengineering\\_work\\_dont\\_automate\\_obliterate.pdf](https://www.vincenzocalabro.it/pdf/reengineering_work_dont_automate_obliterate.pdf)
- [16] HARAUSOVÁ, Helena. Procesné prístupy v manažérstve kvality [elektronický zdroj]. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, 2012. 67 s. . [cit. 23.1.2022]. Dostupné na: <https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Harausova1/subor/4.pdf>
- [17] HOLMAN, Robert. Joseph Alois Schumpeter – teorie podnikatele a hospodárskeho cyklu. Jihlava: cep, 21.02.2002 [cit. 11.12.2022]. Dostupné na: <http://www.cepin.cz/cze/prednaska.php?ID=143>
- [18] HORŇÁK, František. Rozvoj tvorivého potenciálu manažérov ako podpora inovačných procesov podniku [elektronický zdroj]. Trnava: AlumniPress, 2007. 72 s. [cit. 11.12.2022]. ISBN 978-80-8096-018-6. Dostupné na: [https://www.mtf.stuba.sk/buxus/docs/doc/veda\\_a\\_vyskum/monografie/VM-HornakF.pdf](https://www.mtf.stuba.sk/buxus/docs/doc/veda_a_vyskum/monografie/VM-HornakF.pdf)
- [19] INOVÁCIE MESTA BRATISLAVA. Mestské laboratórium [online]. n.d. [cit. 28.1.2023]. Dostupné na: <https://inovacie.bratislava.sk/mestske-laboratorium/>
- [20] JANKAL, Radoslav. Kvalita ako súčasť marketingového mixu v službách [online]. Žilina, 2009. [cit. 26.1.2023]. Dostupné na:

[https://www.researchgate.net/publication/272814899\\_KVALITA\\_AKO\\_S\\_UCAST\\_MARKETINGOVEHO\\_MIXU\\_V\\_SLUZHBACH](https://www.researchgate.net/publication/272814899_KVALITA_AKO_S_UCAST_MARKETINGOVEHO_MIXU_V_SLUZHBACH)

- [21] KÁDÁROVÁ, Jaroslava – KÁDÁR, Gabriel – KOBULNICKÝ, Ján. Controlling inovácií priemyselných podnikov. [elektronický zdroj]. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2018. 256 s. [cit. 12.12.2022]. ISBN 978-80-248-4251-6. Dostupné na: [https://www.researchgate.net/profile/Jaroslava-Kadarova/publication/333133183\\_Controlling\\_inovacií\\_priemyselných\\_podnikov/links/5cdd36f9a6fdccc9ddb29a77/Controlling-inovacií-priemyselných-podnikov.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jaroslava-Kadarova/publication/333133183_Controlling_inovacií_priemyselných_podnikov/links/5cdd36f9a6fdccc9ddb29a77/Controlling-inovacií-priemyselných-podnikov.pdf)
- [22] KÁDÁROVÁ, Jaroslava. Model riadenia efektívnosti podnikových procesov [elektronický zdroj]. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2011. 9 s. [cit. 24.1.2023]. Dostupné na: [https://www.researchgate.net/publication/320948140\\_Model\\_riadenia\\_efektívnosti\\_podnikových\\_procesov#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/320948140_Model_riadenia_efektívnosti_podnikových_procesov#fullTextFileContent)
- [23] KEŠELOVÁ, Daniela – ONDRUŠOVÁ, Darina – URDZIKOVÁ, Jana. Kvalita služieb zamestnanosti [elektronický zdroj]. Bratislava, 2017. 112 s. [cit. 24.1.2023]. Dostupné na: [https://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2017/Keselova/kvalita\\_sluzieb\\_zamestnanosti\\_2017.pdf](https://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2017/Keselova/kvalita_sluzieb_zamestnanosti_2017.pdf)
- [24] KOTLER, Philip – KELLER Kevin Lane. Marketing management [elektronický zdroj]. 14. vyd. New Jersey: Prentice Hall, 2012. 812 s. [cit. 25.1.2023]. ISBN 978-0-13-210292-6. Dostupné na: [http://www.mim.ac.mw/books/Kotler%20&%20Keller%20-Marketing%20Management%20\(14th%20Edition\).pdf](http://www.mim.ac.mw/books/Kotler%20&%20Keller%20-Marketing%20Management%20(14th%20Edition).pdf)
- [25] KOTLER, Philip a kol. Moderní marketing [elektronický zdroj]. Praha: Garda Publishing, a.s., 2007. 1041 s. [cit. 26.1.2023]. ISBN 8024715457. Dostupné na: [https://books.google.sk/books?id=T\\_--3\\_W9qD8C&hl=sk&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.sk/books?id=T_--3_W9qD8C&hl=sk&source=gbs_navlinks_s)

- [26] LOUČANOVÁ, Erika – PAROBEK, Ján. Klasifikovanie technologického pokroku prostredníctvom modifikovaného Valentovho inovačného spektra. In *Transfer inovácií* [online]. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2014 [cit. 11.12.2022]. ISSN 1337-7094. Dostupné na: <https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/29-2014/pdf/081-085.pdf>
- [27] MANAGEMENT MANIA. Služba. [online]. [cit. 25.1.2023]. Dostupné na: <https://managementmania.com/sk/sluzba-service>
- [28] MULLER, Gerrit. What is a Process? [elektronický zdroj]. Kongsberg: CRC Press, 2011. [cit. 12.12.2022]. Dostupné na: <https://www.gaudisite.nl/WhatIsAProcessPaper.pdf>
- [29] MZV. Veda, výskum a inovácie [online]. 08.08.2022 [cit. 26.1.2023]. Dostupné na: <https://www.mzv.sk/sluzby/podpora-podnikania/veda-vyskum-a-inovacie>
- [30] SOCHA, Ľuboš – KOBLEN, Ivan – SOCHA, Vladimír. História a základné pojmy v manažérstve kvality [elektronický zdroj]. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2020. 118 s. [cit. 24.1.2023]. ISBN 978-80-553-3588-9. Dostupné na: <https://uld.fd.cvut.cz/wp-content/uploads/2021/01/kniha.pdf>
- [31] SPEJCHALOVÁ, Dana. Management kvality [elektronický zdroj]. 4. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. 211 s. [cit. 25.1.2023]. ISBN 8086730689. Dostupné na: [https://books.google.sk/books?id=UZO8PwOlggC&hl=sk&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.sk/books?id=UZO8PwOlggC&hl=sk&source=gbs_navlinks_s)
- [32] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služieb - efektívne a moderné [elektronický zdroj]. 2. vyd. Praha: Garda Publishing, a.s., 2014. 272 s. [cit. 25.1.2023]. ISBN 978-80-247-9121-0. Dostupné na: [https://books.google.sk/books?id=m9qeBAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=sk&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.sk/books?id=m9qeBAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=sk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

- [33] WIKIPEDIA. Inovácia (ekonómia). [online]. 2015. [cit.11.12.2022].  
Dostupné na:  
[https://sk.wikipedia.org/wiki/Inov%C3%A1cia\\_\(ekon%C3%B3mia\)](https://sk.wikipedia.org/wiki/Inov%C3%A1cia_(ekon%C3%B3mia))
- [34] WIKIPEDIA. Inovácia. [online]. 2013. [cit. 11.12.2022]. Dostupné na:  
<https://sk.wikipedia.org/wiki/Inov%C3%A1cia>
- [35] ZAJKO, Marián – MIŠOTA, Branislav. Inovačné podnikanie v IKT.  
Bratislava: SPEKTRUM STU, 2018. 207 s. ISBN 978-80-227-4786-8.