

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102002/B/2023/36145173759677188

INOVÁCIE VO VYBRANOM PODNIKU
Bakalárska práca

2023

Dávid Simonics

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

INOVÁCIE VO VYBRANOM PODNIKU

Bakalárska práca

Študijný program:	biznis a marketing
Študijný odbor:	ekonómia a manažment
Školiace pracovisko:	Katedra marketingu
Vedúci záverečnej práce:	Ing. Renáta Ševčíková, PhD.

Bratislava 2023

Dávid Simonics

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som záverečnú prácu vypracoval samostatne, pod vedením vedúcej záverečnej práce, Ing. Renáty Ševčíkovej, PhD. a uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

podpis študenta

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcel pod'akovať mojej vedúcej záverečnej práce Ing. Renáte Ševčíkovej, PhD. za jej cenné rady, ochotu a odborné vedenie pri písaní bakalárskej práce.

Abstrakt

SIMONICS, Dávid: Inovácie vo vybranom podniku. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. – Vedúca záverečnej práce: Ing. Renáta Ševčíková, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, 47 strán.

Záverečná práca je vypracovaná na tému Inovácie vo vybranom podniku. Cieľom záverečnej práce bolo preskúmať význam a uplatňovanie inovácií v cukrárenskej výrobe Floril s.r.o. Tiež zhodnotiť súčasný stav a vymedziť inovácie ako zdroj konkurenčnej výhody na Slovensku a v zahraničí, poukázať na význam využitia inovácií s dôrazom na ich prínosy pre podnik. Prvá časť záverečnej práce bola zameraná na teoretické vymedzenie východiskových pojmov a charakterizuje súčasné trendy v cukrárenskej výrobe doma a vo svete. V nasledujúcej časti bol podrobne predstavený podnik a jeho finančná situácia. Podľa odpovedí zamestnancov na otázky ohľadne jednotlivých zavedených inovácií bola vyhodnotená inovačná situácia v podniku. Výsledkom riešenia danej problematiky bolo navrhnutie novej produktovej a procesnej inovácie podľa predošlej celkovej analýzy s následným testovaním v praxi. Hlavným cieľom zavedenej inovácie bolo vytvoriť produkt na posilnenie postavenia podniku a dosiahnutie konkurenčnej výhody.

Kľúčové slová: inovácie, inovačný proces, nový produkt, cukrárenská výroba, konkurencieschopnosť

Abstrakt

SIMONICS, Dávid: Innovations in the selected company. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Marketing. – Thesis supervisor: Ing. Renáta Ševčíková, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, 47 pages.

The bachelor thesis is written on the topic of Innovation in a selected company. The aim of the thesis was to analyse the importance and application of innovation in the confectionery production of Floril Ltd. Also to evaluate the current state and define innovation as a source of competitive advantage in Slovakia and abroad, to point out the importance of the use of innovations with emphasis on their benefits for the firm. The first part of the thesis was focused on the theoretical definition of the basic concepts and characterizes the current trends in confectionery production in the country and abroad. In the following part, the enterprise and its financial situation were presented in detail. According to the employees' answers to questions about the different innovations already implemented, the innovation situation of the enterprise was evaluated. As a result of solving the given problem, a new product and also one process innovation was presented according to the previous overall analysis with subsequent testing in practice. The main goal was to create a product to strengthen the position of the company and achieve a competitive advantage.

Keywords: innovation, innovation process, new product, confectionery production, competitiveness

Obsah

Úvod.....	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1 Vymedzenie pojmu inovácia.....	10
1.2 Typy inovácií.....	12
1.3 Typy inovačných stratégií.....	13
1.4 Princípy inovácie	14
1.5 Inovátor, inovačná firma a inovačný manažment.....	16
1.6 Vzťah životného cyklu inovácií produktov a manažmentu podnikov.....	18
1.7 Príčiny neúspechu inovácií	20
1.8 Trendy cukrárenskej výroby vo svete.....	22
1.9 Trendy cukrárenskej výroby na Slovensku	24
2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania.....	28
2.1. Charakteristika podniku	29
2.2 Metodika práce a metódy skúmania	30
3 Výsledky práce a diskusia	32
3.1 Výsledky podniku.....	32
3.2 Súčasné inovácie firmy	33
3.3 SWOT analýza spoločnosti Floril s.r.o.	38
3.4 Navrhované inovácie	39
Záver.....	42
Zoznam použitej literatúry	44
Zoznam príloh	47

Úvod

V dnešnej dobe každý podnik čelí neustále meniacim sa požiadavkám zákazníkov. Podstatnou úlohou pre každý podnik teda je, aby v dostatočnej miere reagoval na tieto výzvy a vymyslel produkty alebo procesy, ktorými požiadavky zákazníkov čo najlepšie uspokojia. Keď sa podniku podarí efektívne vyriešiť ich potreby, bude na trhu úspešný a pravdepodobne dosiahne konkurenčnú výhodu.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je preskúmať význam a uplatňovanie inovácií v cukrárenskej výrobe Floril s.r.o. Cieľom je zároveň zhodnotiť súčasný stav a vymedziť inovácie ako zdroj konkurenčnej výhody na Slovensku a v zahraničí, poukázať na význam využitia inovácií s dôrazom na ich prínosy pre podnik. Keďže som bol zamestnancom cukrárenskej výroby, mohol som z blízka pozorovať jej fungovanie a nadobudnúť detailnejšie informácie o procesoch a vzťahoch na pracovisku.

Po zhodnotení súčasného stavu navrhne jednu produktovú a tiež jednu procesnú inováciu, ktoré budú dopodrobna predstavené. Tieto inovácie by v budúcnosti mohli slúžiť ako zdroj konkurenčnej výhody ako na Slovensku, tak aj v zahraničí.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V prvej kapitole sa budeme zaoberať vymedzením pojmu inovácie a dopodrobna predstavíme trendy v cukrárenskej výrobe na Slovensku, i v zahraničí.

1.1 Vymedzenie pojmu inovácia

Pri slove inovácia každému napadne, že ide o niečo nové. Môže to byť výrobok, výrobný proces, organizačná štruktúra alebo služba. Je to vlastne nástroj, s ktorým firma môže zaujať verejnosť a dosiahnuť konkurenčnú výhodu. Existuje niekoľko rôznych definícií pojmu inovácia, ale podstata všetkých je rovnaká:

Pojem inovácia podľa J.A. Schumpetera (2021) je *„zmena v organizme podniku vedúca k novému stavu“*

Podľa Coopera (1993) *„inovácia zahŕňa použitie poznatkov na generovanie a praktickú aplikáciu novej idey, prinášajúcu prospech“*

Baregheh, Rowley a Sambrook (2009) priniesli návrh na úplnej a viacnásobnej fázovej definícii procesu inovácie: *"Inovácia je viacstupňový proces, v ktorom organizácie transformujú myšlienky na nové respektíve vylepšené produkty, služby alebo procesy s cieľom napredovať, konkurovať a úspešne sa odlišovať na svojom cieľovom trhu "*.

Podľa Tienkena (2013) je inovácia možným výsledkom tvorivosti. Kreativita je niečo jedinečné a nové a vytvára inovácie a podnikanie v krajinách. Inovácie a kreativita sú si podobné v spôsobe nového myslenia.

Inovácia sa spája aj s riešením problémov, je to buď riešenie nového problému, alebo nové riešenie starého problému. Byť inovatívny znamená rozmýšľať nad riešením problémov, využívať nové zdroje alebo efektívnejšie využívať existujúce zdroje. Riešenie problémov vo svojej podstate často vedie k inovácii a novému mysleniu (Huebner & Fitchel, 2015).

Slovo inovácia pochádza zo slova innovare, čo v preklade do slovenčiny znamená "do nového". Toto slovo sa zvyčajne používa na opis niečoho, čo ešte neexistuje alebo búra zaužívané predpoklady o danej veci. Vo svete sa tento pojem vyskytuje hlavne v

podnikateľskom prostredí a pre firmy predstavuje proces, ktorý je časovo náročný, nákladný a aj veľmi riskantný (Costello - Prohaska, 2013).

So slovom inovácia sa môžeme stretnúť na každom kroku. Keď podnik chce udržať svoju konkurencieschopnosť na súčasnom presýtenom trhu, musí vnímať inováciu ako príležitosť a zároveň ako nevyhnutnú potrebu pri udržaní svojej pozície. Pod týmto pojmom sa rozumie proces, ktorý prináša zásadnú alebo malú zmenu, rozvoj služby alebo vylepšenie vyrábaného produktu. Podnik je zo strany trhu nútený inovovať svoju výrobu a vnútropodnikové procesy, aby tak ustál nátlak a zodpovedal súčasným trendom.

Základy súčasného chápania inovácie pochádzajú od rakúskeho ekonóma Schumpetera ktorý v roku 1911 vytvoril slovné spojenie „kombinácie vývojových zmien“ čo v roku 1935 pomenoval slovom „inovácia“ (Kováč, 2003).

Schumpeter rozlišuje päť základných prípadov inovácií:

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

Ako môžeme vidieť pri vyššie uvedených pojmoch, všetky majú v sebe jeden kľúčový prvok a tým je novota. Schumpeter však nielen definoval inovácie, ale úzko ich spojil s ekonomickým rozvojom a podnikaním.

Podstata koncepcie spočíva v tom, že hospodárstvo, v ktorom podniky produkujú dookola výrobky v rovnakej forme, s rovnakými technológiami, s tými istými materiálmi a zásobujú tie isté trhy, zodpovedajú statickému hospodárstvu aj vtedy, ak hospodárstvo kvantitatívne rastie.

Z jeho koncepcie teda vyplýva, že podstatou hospodárskeho rozvoja je inovácia a zavedenie novinek. V tomto procese hrá najdôležitejšiu úlohu sám podnikateľ, ktorý inováciu prináša (Turekova, 2003).

1.2 Typy inovácií

Podľa dostupných informácií zo súčasných literárnych zdrojov môžeme rozlíšiť štyri základné typy inovácií:

Inovácie produktu: Inovatívny produkt je taký produkt, výrobok alebo služba, ktorej charakteristiky sú výrazne zdokonalené, vzhľadom na jeho podstatné vlastnosti, technické špecifikácie, softvér, spotrebované materiály, prístupnosť pre užívateľov, použité komponenty a ostatné funkčné charakteristiky. Za inováciu produktu sa nepočíta jeho estetická zmena.

Inovácie procesu: Tento typ inovácie obsahuje nové a podstatne zlepšené metódy výroby alebo distribučné a dodávateľské systémy. Sem patria taktiež výrazné zmeny špeciálnych techník, softvéru alebo vybavenia, ktoré sú určené na dosiahnutie vyššej kvality, efektívnosti a pružnosti výrobnnej alebo dodávateľskej činnosti. Slúži tiež na zníženie rizika ohrozenia životného prostredia či bezpečnostných rizík. Manažérske zmeny a meny organizačnej štruktúry firmy sa neevidujú ako inovácie procesu.

Organizačné inovácie: Tieto inovácie zahŕňajú aplikovanie nových alebo významných zmien v podnikovej štruktúre. Sem zaradujeme aj zmeny v metódach manažovania podniku. Cieľom tejto metódy je zdokonaľiť spôsob, akým firma využíva svoje poznatky, ľudský potenciál a ako zvyšuje kvalitu svojich výrobkov a služieb. Sú menej závislé na technológiách ako inovácie procesu. Zahŕňajú tiež dôležité zmeny z podnikateľskej praxe, organizácie pracovných miest alebo vonkajších vzťahov, s cieľom zdokonaľiť inovatívnu kapacitu podniku alebo charakteristiky výkonnosti, ako napr. efektívnosť pracovných postupov a materiálových tokov a kvalitu. Za organizačnú inováciu nepovažujeme zavedenie novej technológie len v jednom oddelení podniku (považuje sa to za inováciu procesu)

Marketingové inovácie: Marketingová inovácia predstavuje aplikovanie nového alebo výrazne upraveného dizajnu výrobku alebo metód predaja, s cieľom zvýšiť atraktivitu výrobkov a služieb, alebo vstúpiť na nové trhy. Tieto inovácie obsahujú dôležité zmeny metódy obchodovania s tovarmi a službami, vrátane zmien dizajnu produktu a ich obalov. K marketingovým inováciám nemôžeme priradiť opakujúce alebo zaužívané zmeny ako

napríklad reklamu alebo inzerciu, ak vyslovene nejde o také ktoré boli predstavené prvýkrát (Spišáková, 2008).

1.3 Typy inovačných stratégií

Môžeme rozlišovať rôzne typy podnikových stratégií, vo všeobecnosti môžeme hovoriť aj o odlišných typoch inovačných stratégií, ktoré rozlišujeme prostredníctvom celkového prístupu podniku k inováciám. Podľa R. G. Cooper (1994), rozlišujeme 5 typov inovačných stratégií:

Technickým rozvojom stimulovaná stratégia zisťuje údaje predovšetkým z výskumov. Vede k revolučným inováciám. Je drahá a nezohľadňuje dostatočne zistenia z prieskumu trhu. Väčšinou je výsledkom po technickej stránke dokonalý produkt, ktorý však zákazníci vôbec nepotrebujú. Takúto stratégiu si môžu dovoliť len ekonomicky silné spoločnosti, ktoré vedú eliminovať prípadný neúspech inovácie vyšším ziskom z ostatných aktivít.

Vyvážená stratégia, keď sa v procese vývoja nových výrobkov kombinujú výsledky výskumu so silnou trhovou orientáciou. Vyvíjajú sa výrobky, určené pre atraktívny, rastúci trh. Výrobky sú výrazne diferencované v porovnaní s produkciou konkurentov, čo spolu s vysokou kvalitou umožňuje stanovovať pomerne vysoké ceny. Rastú tržby i zisky. Aj tento typ inovačnej stratégie je náročný a je vhodný hlavne pre firmy so silnou trhovou pozíciou.

Stratégia napodobňovania konkurentov („me too strategy“) v tomto prípade nedochádza k prevratným inováciám a pre nedostatočnú inovatívnosť výrobkov často nenaplní očakávania firmy a nezíska plánovaný podiel na trhu. Riziko je nižšie ako pri prevratných inováciách, no ak nový produkt nemožno vyrábať existujúcim zariadením firma musí investovať prostriedky do nákupu nových strojov a technológií. Tým pádom náklady prudko rastú a zisky sa minimalizujú.

Konzervatívna stratégia nízkych výdavkov. Jeho hlavnou prioritu je minimalizácia výdavkov na inovácie. Snaží sa maximálne využiť už existujúce zariadenia a súčiastkovú základňu. Obmedzujú sa výdavky na výskum. Táto stratégia vedie k výraznému technologickému synergickému efektu. Je vhodná na prírastkové inovácie najmä nové výrobky v rámci existujúcich výrobných radov. Riziko je pri týchto typoch inovácií nízka, vo väčšine prípadov nevedú k výraznému zvýšeniu tržieb a ziskov.

Stratégia vysokých výdavkov a diverzifikácie v tomto prípade vedie k rozdeleniu finančných prostriedkov na príliš veľa projektov. Nie je potrebná selekcia medzi projektmi, neprihliada sa ani na synergiu s doterajším profilom podniku. Firma teda nemá skutočnú stratégiu, chýba sústredenie síl na jednu vec. Túto stratégiu využívajú veľké korporáty, ktoré disponujú dostatočnými financiami na uskutočnenie väčšieho počtu inovačných projektov, ale vzhľadom na rozmery firmy nie je možné dostatočne skoordinať inovačnú aktivitu (Vavrinčík - Dugas - Ferencz, 2011).

1.4 Princípy inovácie

Cieľavedomá, systematická inovácia sa začína analýzou príležitostí. Začína sa premyslením zdrojov inovačných príležitostí. V rôznych oblastiach a obdobiach budú mať zdroje rôznu dôležitosť. Demografia, napr. môže byť pre inovátorov v základných oblastiach menej dôležitá, avšak pri priemyselných procesoch pre niekoho, kto hľadá napríklad "chýbajúci článok" v procese, ako je výroba papiera, môže poukázať na nezrovnalosti medzi ekonomickými skutočnosťami. Z rovnakého dôvodu môžu byť nové poznatky nepodstatné pre niekoho, kto inovuje nový sociálny nástroj na uspokojenie potreby vytvorenej demografickými zmenami. Všetky zdroje inovačných príležitostí by sa mali systematicky analyzovať a systematicky skúmať. Nestačí na ne len upozorniť. Hľadanie musí byť organizované a musí sa vykonávať pravidelne a systematicky.

Inovácia je koncepcná a vnímaná. Druhým imperatívom inovácie je preto ísť von hľadať, pýtať sa a počúvať. Úspešní inovátori využívajú pravú aj ľavú stranu mozgu. Pozerajú sa na čísla, ale hlavne na ľudí. Analytickým spôsobom zisťujú, aká musí byť inovácia, aby bola efektívna, účinná a aby uspokojila dopyt zákazníkov. Následne idú do terénu a zisťujú od zákazníkov, používateľov, aké sú ich očakávania, ich hodnoty a potreby.

Aby bola inovácia účinná, musí byť jednoduchá a musí byť cielená. Mala by slúžiť len na jednu vec, inak by bola metúca. Pokiaľ nie je jednoduchá, nebude fungovať. Všetko nové naráža na problémy; ak je niečo komplikované, nedá sa to opraviť ani napraviť. Všetky účinné inovácie sú pritom jednoduché. V skutočnosti najväčšou pochvalou, ktorú môže inovácia dostať je, keď ľudia povedia: "Jasné. Prečo mi to nenapadlo?" Aj inovácie, ktoré vytvárajú nové spôsoby použitia a nové trhy, by mali smerovať ku konkrétnemu, jasnému použitiu. Mala by byť zameraná na uspokojenie konkrétnej potreby a na konkrétny účel.

Účinné inovácie začínajú v malom. Nie sú veľkolepé. Veľkolepé nápady, plány, ktorých cieľom je "prevrat v odvetví", pravdepodobne nebudú fungovať. Inovácie je lepšie začať v malom, spočiatku si vyžadujú málo peňazí, málo ľudí a len malý a obmedzený trh. V opačnom prípade nie je dostatok času na vykonanie úprav a zmien, ktoré sú takmer vždy potrebné na to, aby inovácia uspela. Na začiatku bývajú inovácie len veľmi výnimočne "skoro správne". Potrebné zmeny sa dajú vykonať len vtedy, ak je rozsah malý a požiadavky na ľudí a peniaze pomerne skromné.

Ale - a to je posledné "doporučenie" - úspešná inovácia závisí na vedení firmy. Jej cieľom nie je nevyhnutne stať sa nakoniec "veľkým podnikom"; v skutočnosti nikto nedokáže predpovedať, či sa daná inovácia skončí ako veľký obchod alebo ako skromný úspech. Ak sa však inovácia od začiatku nesnaží o vedúce postavenie, je nepravdepodobné, že bude dostatočne inovatívna, a preto je nepravdepodobné, že bude schopná sa presadiť.

Odporúčania:

Jednoducho nesnažiť sa byť až príliš múdry. Inovácie musia vedieť ovládať obyčajní ľudia, preto ak chce byť firma úspešná musí toto pravidlo rešpektovať. Všetko, čo je príliš inteligentné, či už ide o návrh alebo realizáciu, takmer určite zlyhá.

Nediverzifikovať, nerozdeľovať, netreba sa snažiť robiť príliš veľa vecí naraz. Treba byť sústredení! Inovácie, ktoré sa odklonia od jadra, pravdepodobne nebudú úspešné. Zostávajú nápadmi a nestanú sa inováciami. Jadrom nemusí byť technológia alebo vedomosti. V skutočnosti sú trhové znalosti základom v každom podniku. Musí však existovať jadro inovačného úsilia, inak sa inovácia pravdepodobne rozpadne. Vyžaduje sa tiež, aby ľudia, ktorí vynakladajú úsilie aby inovácia fungovala, našli spoločnú reč a koncentrovali sa na jadro celej inovácie.

Netreba inovovať pre budúcnosť. Inovovať treba pre súčasnosť! Inovácia môže mať dlhodobý vplyv; svoju plnú zrelosť môže dosiahnuť až o dvadsať rokov neskôr. Napr. počítač začal mať významný vplyv na spôsob podnikania až začiatkom 70. rokov 20. storočia, teda dvadsaťpäť rokov po tom, ako sa objavil. Príliš veľké inovačné zmeny trh nemusí pochopiť a hoci je to z nášho pohľadu výborný nápad a ľudia by to mohli v budúcnosti využiť, v tomto momente ho nedokážu prijať. (Drucker, 2002)

1.5 Inovátor, inovačná firma a inovačný manažment

Je to osoba alebo skupina osôb, ktorí prichádzajú s inovačnými nápadmi a postupne ich realizujú a vytvárajú. Očakávajú, že:

- Len inováciami sa môže zabezpečiť dlhodobá konkurencieschopnosť firmy.
- Pri inováciách zohráva kľúčovú úlohu tvorivosť a vízia, nie zaužívané metódy a stereotypy.
- Sú rôzne vzory zmien, ktoré sa môžu dopredu analyzovať a predvídať.
- V podnikaní príde k určitým zmenám a že tieto konkrétne zmeny budú rýchle.
- Inovácia je najlepším nástrojom na prekonanie zmien v podnikaní.
- Tvorba inovácií je náročná, ale inovátori musia mať dostatočnú znalosť a odvahu ich realizovať.
- Inovácie, hoci sú riskantné, ale z dlhodobého hľadiska podnikanie bez inovácií je oveľa rizikovejšie.
- Na okolité trendy treba reagovať systematicky a v dostatočnej miere.

Inovačnú firmu vymedzujeme podľa definície inovácie, teda spoločnosť je inovatívna, ak vytvára inovácie v príslušnom období. V tomto prípade je nutné vymedziť aj príslušné obdobie. Pri uskutočňovaní inovačného prieskumu sa zvyčajne nejedná o jeden rok, ale o dlhšie obdobie, väčšinou tri roky.

Treba však zohľadniť aj to, že úsilie vynaložené na vytváranie inovácie sa nie vždy vyplatí. To je dôvod, prečo treba definovať inovačnú činnosť.

Z hľadiska inovácií je firma aktívna, ak počas obdobia prieskumu vykonávala inovačné činnosti vrátane prebiehajúcich a prerušených činnosti bez ohľadu na to, či boli alebo neboli implementované.

Môžeme ju identifikovať ako spoločnosť s majoritným podielom inovatívnych produktov vo svojej ponuke, ktorú vytvára pomocou inovatívnej technológie a riadením. Je to vlastne taká firma, ktorá pri svojej činnosti vychádza zo svojej vopred definovanej inovačnej stratégie.

Znaky inovačnej firmy:

- Veľký podiel investícií do automatizácie, výskumu, prípravy výrobkov, know-how a technológií
- Flexibilita a schopnosť prijať a pracovať s novými trendmi zabezpečujú dostatočnú variabilitu a rýchlosť pri zmenách výroby
- Zmena kapacity výroby podľa odbytu
- Zavádzanie výhodnejších materiálov z hľadiska spracovania a recyklácie do procesu výroby.
- Zamestnávanie kvalifikovanej pracovnej sily (Kováč, 2003).

Inovačný manažment musí byť iný, ako bolo doterajšie riadenie podniku. Rovnako ale vyžaduje systematické, organizované, cieľavedomé riadenie. Hoci základné pravidlá sú rovnaké pre každý podnikateľský subjekt, verejnoprospešné služby aj inštitúcie, pre každého platia rôzne výzvy. Je tiež potrebné, aby jednotliví podnikatelia boli schopní rozhodovať o dôležitých inováciách a nebáli sa inovovať len preto, aby udržali svoju pozíciu.

Vedúci pracovníci a administrátori uznávajú silu inovácií založených na vnímaní. Majú však tendenciu vyhýbať sa im z dôvodu, že "nie sú praktické". Inovátora založeného na vnímaní považujú väčšinou za čudák, alebo jednoducho za blázna. Samozrejme, úspešný inovátor v akejkoľvek oblasti majú tendenciu byť blízki danej oblasti v ktorom inovujú. Jediná vec, ktorá ich však odlišuje od ostatných, je ich všímavosť voči príležitostiam.

Podnikanie je založené na rovnakých princípoch, či už ide o existujúcu veľkú inštitúciu, alebo o jednotlivca, ktorý sám zakladá svoj nový podnik. Je len malý, alebo ani neexistuje žiaden rozdiel v tom, či je podnikateľom obchodná alebo nepodnikateľská organizácia poskytujúca verejné služby, rozdiely dokonca nie sú ani v tom, či je podnikateľom vládna alebo mimovládna inštitúcia. Veci, ktoré fungujú, a tie, ktoré nefungujú, sú takmer rovnaké a rovnako aj druhy inovácií a miesta, kde ich treba hľadať.

V každom prípade existuje disciplína, ktorú by sme mohli nazvať podnikateľský manažment. Existujúci podnik však čelí rôznym problémom, obmedzeniam a obmedzeniami ako samostatný podnikateľ a musí sa naučiť rôzne veci. Existujúci podnik, zjednodušene, vie, ako riadiť, ale musí sa naučiť, ako "býť podnikateľom" a ako inovovať.

Nepodnikateľská inštitúcia verejnej služby tiež čelí rôznym problémom, má rozličné vzdelávacie potreby a je náchylná robiť rôzne chyby. Nový podnik sa musí naučiť, ako byť

podnikateľom a ako inovovať, ale predovšetkým sa musí naučiť riadiť každú z týchto troch oblastí:

- existujúci podnik
- inštitúciu poskytujúcu verejné služby
- nový podnik

Manažment je súhrn poznatkov, ktorý združuje poznatky o princípoch, postupoch a metódach riadenia organizácie v trhovom hospodárstve. Je to tiež odbor, ktorý čerpá informácie z rôznych vied. Kľúčovým faktorom pri kvalite výrobkov a služieb firmy zohrávajú manažéri a najmä vrcholoví manažéri. P. F. Drucker tvrdí, že základnou podmienkou je manažment a rozvoj je dôsledkom ich konania. Manažment inovácií má poukázať na základné poznatky z teórie inovačných procesov v podnikateľskej jednotke, poukázať na nové formy a prístupy v riadení tvorby a realizácie inovácií, skúsenosti z riadenia inovačného procesu vo vyspelých priemyselných firmách v zahraničí a možnosť ich aplikácie u nás (Drucker, 2002).

1.6 Vzťah životného cyklu inovácií produktov a manažmentu podnikov

Manažment podniku robí všetko preto, aby sa ich produktu darilo na trhu čo najlepšie a najdlhšie. Životnosť daného produktu na trhu sa nedá dopredu presne určiť, lebo krivka životného cyklu je pri každom produkte iná. Ak chce byť podnik úspešný a vytvoriť konkurenčnú výhodu, musí včas a správne reagovať na rôzne zmeny v podnikateľskom prostredí, lebo len tak sa bude produkt úspešne predávať na trhu. Úspešnosť predaja produktu je možné vyjadriť krivkou životného cyklu produktu.

Životný cyklus produktu znázorňuje v akej situácii sa produkt na trhu nachádza a takisto znázorňuje, ako časový faktor ovplyvňuje záujem u spotrebiteľov. Analýza životného cyklu produktu má za úlohu sledovať zmeny v procesoch presadenia, rozširovania a ústupu produktu. Cieľom analýzy je využiť získané poznatky pri príprave a plánovaní inovácií daného produktu. Na priebeh a samotnú dĺžku inovačnej vlny vplýva množstvo rôznych faktorov. Ide najmä o stupeň inovácie, typ produktu a o úspešnosti alebo neúspešnosti inovácie vnímanej zákazníkmi.

Pri analýze záujmu zákazníkov o daný produkt, a pre použitie týchto poznatkov pre inovačnú stratégiu firmy, sa vo väčšine prípadov využíva pozorovanie predaja produktu sledovaním tržieb, celkových nákladov alebo toku peňazí. Jedná sa teda o skúmanie množstva odbytu produktu. Je veľmi dôležité pri skúmaní životného cyklu portfólia produktov rozlišovať dva pojmy, a to životný cyklus inovácie a životný cyklus produktu.

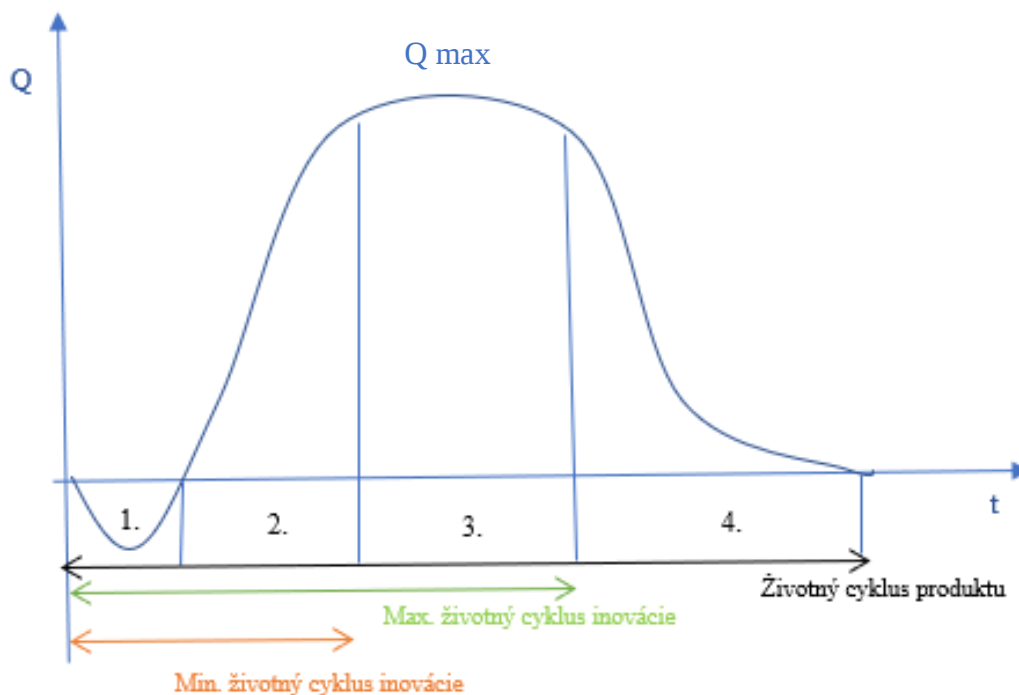
Životný cyklus inovácie, je časový úsek, kde existuje iba jedna kvalita produktu v portfóliu výroby podniku, je to vlastne čas ktorý uplynie do vzniku jednej inovácie po vznik nasledujúcej inovácie (Čimo - Mariaš, 1999).

Životný cyklus produktu znamená životnosť daného produktu v jednej a tej istej podobe vo výrobnom programe podniku ako hlavný produkt. Pri životnom cykle produktu potom môžeme sledovať fázy vývoja a výskumu:

1. prenikania na trh,
2. rastu,
3. nasýtenia,
4. ústupu produktu z trhu.

Keďže životný cyklus inovácie je len zmena, obsahuje iba fázy prenikania na trhu, rozširovania a nasýtenia. Fázy životného cyklu produktu a taktiež aj inovácie sa dajú načrtnúť aj graficky (obrázok 1), kde sa sleduje realizované maximálne množstvo Q_{max} v čase t (Loučanová – Nosáľová - Olšiaková, 2017).

Obr. 1 Životný cyklus inovácie



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Loučanová – Nosáľová - Olšiaková, 2017

1.7 Príčiny neúspechu inovácií

Bez ohľadu na dôvod neúspechu sú náklady pre podnik z hľadiska neefektívnosti a strateného potenciálu značné. Z dlhodobého hľadiska je možno ešte významnejší cynizmus a strata morálky zamestnancov, čo vedie buď k akceptovaniu nízkej miery úspešnosti, alebo k popieraniu neúspechu a nedostatočnému sledovaniu akýchkoľvek skúseností, ktoré možno využiť na to, aby boli budúce projekty úspešnejšie.

Príčiny neúspechu sú rôzne. Z viacerých zdrojov sa však podarilo zistiť nasledujúce príčiny, ktoré boli podložené prieskumom medzinárodných spoločností:

1. Zlá definícia cieľa;
2. Zlé zosúladenie cieľov s projektmi;
3. Slabá účasť zamestnancov;
4. Slabé generovanie nápadov a riešenie problémov;
5. Slabé mapovanie zmien na kľúčové procesy;

6. Slabé vykazovanie výsledkov;
7. Slabé riadenie projektov.

Analýza týchto príčin poukazuje na jeden výstižný postreh - majú málo dočinenia s "dobrou prevádzkovou praxou". Všetky uvedené príčiny majú skôr vývojový než prevádzkový charakter. Dá sa predpokladať, že identifikácia osvedčených prevádzkových postupov dáva podniku 60 % šancu na neúspech - pretože približne taký je podiel úsilia, ktoré bude neúspešné. Na druhej strane, identifikácia dobrej vývojovej praxe dáva organizácii najväčšiu šancu na úspech.

Tým, ako sa dostal internet do módy a technológie sa postupne rozvíjali, vytvoril sa priestor pre rôzne inovácie. V súčasnosti za najväčšiu konkurenčnú výhodu považujú informácie. Tieto informácie zabezpečujú rozvoj na celom svete. Kvôli tomu sa čoraz viac objavuje problematika ochrany vlastníckych práv. Obchodovanie s patentmi sa v súčasnosti stal veľkým fenoménom. Spoločnosti vedú medzi sebou tzv. patentové vojny kvôli kopírovaniu produktov. Čoraz častejšie sme svedkami sporov ohľadom duševného vlastníctva, napr. spor medzi Apple a Samsungom, kde spoločnosť Apple zažalovala firmu Samsung z kopírovania jej výrobkov. Takéto spory väčšinou vznikajú medzi technologickými spoločnosťami.

Na trhu sa nedávno objavil termín „patentoví trollovia“. Týmto termínom sa označujú subjekty alebo skupiny, ktoré nakupujú patenty s cieľom žalovať spoločnosti. Ich plánom nie je vývoj, inovácia ani produktov ale to, aby získali čo najviac peňazí z rôznych žalôb. Títo trollovia fungujú tak, že kontaktujú spoločnosť s tým, že neprávom využíva ich patent a pohrozí žalobou. Väčšinou sa spory zažehnajú mimosúdnyh vysporiadaním a tým pádom si spoločnosť jednak nepokazí svoje meno a zaplatí v konečnom dôsledku menšiu sumu. Kvôli týmto „trollom“ zbankrotovalo mnoho menších firiem.

V patentových vojnách sa činia aj veľké korporácie, ktoré vydierajú ostatné firmy kvôli zneužitiu ich duševného vlastníctva (Gubová, 2016).

1.8 Trendy cukrárenskej výroby vo svete

V oblasti cukrárenskej výroby vo svete sa v posledných rokoch objavilo niekoľko inovácií, ktoré sa snažia reagovať na meniace sa preferencie zákazníkov a zlepšiť kvalitu a udržateľnosť výroby.

Niektoré z týchto inovácií sú:

1. **Torty a zákusky s funkčnými prísadami:** Tento trend má veľmi pozitívny vplyv na imunitu a celkovo na zdravie človeka. Prostredníctvom vitamínov a minerálov sa snažia cukrárne zabezpečiť, aby boli zákusky nielen chutné, ale mali aj rôzne benefity na zdravie ako napríklad podpora imunitného systému, zmiernenie zápalov či podpora tráviaceho traktu. Tieto dezerty obsahujú rôzne mliečne baktérie, ako napríklad kefír, jogurt alebo actimel, ktoré tieto benefity majú (Peris et al., 2019).
2. **Použitie nových a netradičných surovín:** Cukrárenské výroby vo svete všade vo veľkom experimentujú s rôznymi nezvyčajnými surovinami, ako sú rozličné druhy zelenín či alternatívy klasického mlieka, ako je mandľové alebo sójové mlieko. Zo zelenín sa najčastejšie používa mrkva a tekvica, ktoré dodávajú zákuskom tú prirodzenú a netradičnú sladkastú chuť. Spomínané zeleniny sa dajú najlepšie kombinovať s kyslou smotanou, alebo lahodným karamelom. Pozitívom používania týchto zelenín je tiež to, že obsahujú nadmerné množstvo vlákniny, čo zvyšuje výživovú hodnotu zákuskov (Kincaid, 2017).
3. **Zážitky vo virtuálnej realite:** V dnešnej modernej dobe sa už takmer všade využíva technológia VR a nie je to inak ani v cukrárstve. Využíva sa hlavne pri ukážke zákazníkovi ako v skutočnosti vyzerá celá výroba a aké procesy v nej prebiehajú. Virtuálna realita sa taktiež môže tiež pomôcť pri navrhovaní tort na rôzne akcie, ako je napríklad svadba, kde si novomanželia väčšinou do dňa svadby nevedia predstaviť, ako presne bude vyzeráť ich vysnívaná torta. S touto technológiou si však budú istí, že ich torta bude určite taká, akú si vo virtuálnej realite vopred navrhli. Táto vymoženosť tiež poskytuje pridanú hodnotu pre cukrárne, čo im v konečnom dôsledku prinesie veľa nových zákazníkov. Ďalšou prednosťou je samozrejme to, že si cukrári môžu sami sebe navrhnuť šablóny, podľa ktorých upečú tortu a tým pádom

neplytvajú zbytočne surovinami a drahocenným časom a môžu experimentovať s rôznym typom chutí a farieb bez obmedzení.

4. **Personalizované zákusky a torty:** Ponúka sa aj možnosť personalizácie tort a zákuskov pre zákazníkov, či už ide o výrobu torty s osobným nápisom alebo zákazku na mieru. Čím ďalej, tým viac sa v cukrárstve objavuje trend personalizácie. Trh sa mení a zákazníci sú čoraz ochotnejší zaplatiť za zákusok alebo tortu oveľa viac, len aby bol navrhnutý podľa ich predstáv. Väčšina cukrárskych výrob práve tomuto meniacemu sa správaniu zákazníkov ponúka výber vlastného motívu, príchuť a formy určené na rôzne príležitosti (Mei, 2021).
5. **Inovatívne formy a dizajny:** V cukrárstve je už v dnešnej dobe veľmi dôležité, aby zákusky a torty boli chuťovo, ale tiež aj esteticky vyhovujúce aj pre najnáročnejších spotrebiteľov. Pre cukrárov je veľmi veľká výzva vymýšľať stále novšie a novšie nápady na pravidelnej báze. Veľkou pomôckou pre nich však je 3D tlačiareň, s ktorou si jednoducho vedia vytlačiť pred niekoľkými rokmi nepredstaviteľné motívy a nápisy z marcipánu, čokolády alebo z inej cukrárskej hmoty. Čoraz viac sa tiež snažia pretlačiť tento trend aj pri tradičných zákuskoch a tortách, akou je Sacherova torta alebo muffin, aby zákazníci nestratili o nich záujem (Bitfab, 2023).
6. **Zameranie na udržateľnosť:** Udržateľnosť je stále dôležitejšou témou aj v cukrárstve. Toto odvetvie vplýva väčšinou negatívne na životné prostredie, keďže sa na každej prevádzke vyprodukuje veľké množstvo hlavne plastového odpadu a spotrebuje obrovské množstvo energie a vody. Cukrárenské výroby si čoraz viac uvedomujú, že sa musia snažiť znížiť svoju spotrebu jednak materiálu, ale hlavne spotrebu energie. Toto môžu dosiahnuť jednak používaním ekologickejších baliacich materiálov, ako aj inštalovaním menšej elektrárne na výrobu elektriny z obnoviteľných zdrojov ako je solárna, či veterná energia. Okrem toho by sa v niektorých cukrárňach oplatilo používať kompostovateľné riady či kovové slamky (Konstantas – Stamford - Azapagic, 2019).
7. **Zameranie sa na zdravšie torty a zákusky:** Moderným trendom zo sveta je ponúkanie dezertov a koláčov, ktoré obsahujú prírodné suroviny ako napríklad rôzne druhy ovocia. Veľmi chutná a zdravá kombinácia vznikne tiež kombináciou medu a

orechov. Ľudia sa čoraz viac zaujímajú o zdravšie alternatívy zákuskov. Úlohou cukrára je tieto zdravé suroviny dostatočne príťažlivo spracovať či už chuťovo, alebo vizuálne. Jednou z možností je pridať do dezertov med alebo rôzne prírodné sladidlá, ako je javorový sirup alebo stévia. Ďalšou dobrou voľbou je namiesto obyčajnej múky pridať napríklad celozrnnú múku alebo múku bez lepku. Pre alergikov na laktózu je tiež dôležité nahradiť klasické mlieko rastlinnou alternatívou. (Univar, 2023, rozhovor s CEO spoločnosti Floril).

1.9 Trendy cukrárenskej výroby na Slovensku

Do cukrárenskej výroby na Slovensku sa v posledných rokoch čoraz častejšie prenikajú rôzne inovácie a trendy zo sveta, ktoré súvisia s potrebou zlepšovať kvalitu zákuskov a zároveň prispôbovať sa meniacim sa potrebám a požiadavkám spotrebiteľov. Firmy na Slovensku sa snažia preberať už odskúšané trendy zo zahraničia. Pri väčšine ako aj pri našej skúmanej cukrárenskej výrobe Floril môžeme pozorovať nasledujúce trendy, ako napríklad:

1. **Vegánske a bezlepkové produkty:** V súvislosti s rastúcim záujmom o zdravý životný štýl a stravovanie sa čoraz viac objavujú v ponuke aj vegánske, alebo bezlepkové zákusky a torty. Vegánske a bezlepkové produkty v cukrárstve sú stále populárnejšie a to nielen na Slovensku, ale aj na celom svete. Tieto produkty umožňujú vychutnávať zákusky a torty aj ľuďom s alergiami, intoleranciou alebo zdravotnými obmedzeniami, ako aj tým, ktorí uprednostňujú vegánsku stravu. Na Slovensku sa bezlepkové a vegánske cukrárne stávajú čoraz bežnejšími. Vegánske a bezlepkové produkty sú často vyrábané z nezvyčajných surovín, ako sú napríklad kešu oriešky, mandľová múka, kukuričný škrob, ryžový sirup alebo kokosový olej. Tieto suroviny sa líšia od tradičných cukrárskych surovín, ale veľmi často sú zdravšie a menej škodlivé pre organizmus. Tieto produkty v cukrárstve majú stále väčší ohlas medzi zákazníkmi a zvyšuje sa aj záujem o ich výrobu. Sú nielen zdravšie pre konzumenta, ale aj pre prírodu, pretože vyrábajú menej odpadu a sú šetrnejšie k životnému prostrediu (Levin, 2020).

2. **Kreatívne dizajny a nové formy:** Cukrárske výroby sa tiež pokúšajú zaujať zákazníkov aj jedinečným dizajnom a novými formami jednotlivých zákuskov, ako sú napríklad rôzne figúrky, postavičky z rozprávok alebo autá. Tento trend sa stáva stále populárnejším a mnohí cukrári sa snažia inovovať a prichádzať s novými a stále originálnejšími nápadmi. Jedným z príkladov sú tzv. drip torty, ktoré sa nedávno stali veľkým hitom v tomto obore. Ide o torty, ktoré majú na vrchu a na boku efekt kvapkajúcej čokolády alebo iných druhov glazúry, ktoré pomaly stekajú po stranách torty. Tento efekt dáva torte unikátny, moderný a hlavne exkluzívny vzhľad. Ďalším trendom sú tzv. mirror cakes, ktoré majú na vrchu hladkú, lesklú povrchovú úpravu, ktorá pripomína zrkadlo. Táto technika sa dosahuje pomocou špeciálnych glazúr a úplného vyrovnania povrchu torty. Okrem týchto trendov sa cukrári venujú aj tvorbe rôznych dizajnových prvkov ako napríklad tlačenie marcipánových 3D nápisov či figúr.
3. **Personalizované torty a zákusky :** Cukrári sa snažia ponúkať produkty, ktoré sú personalizované pre zákazníka, či už ide o výrobu torty s osobným nápisom, na zákazku pre veľké firmy alebo bežných spotrebiteľov. Mnohé cukrárne a cukrárenské výroby sa snažia zaujať zákazníkov tým, že im ponúkajú možnosť vytvoriť si vlastný dizajn torty alebo zákusku podľa ich osobných preferencií a potrieb. Personalizácia tort a zákuskov v cukrárstve zahŕňa celý postup, vrátane výberu tvaru, farby, príchuť a zdobení. Zákazník si môže vybrať svoju obľúbenú príchuť, typ plnky, a dokonca aj farbu krému alebo polevy. Okrem toho môže zákazník požiadať firmu, aby do zdobení torty alebo zákusku zapracoval osobný 2D nápis 3D nápis, obrázok vytlačený na jedlú oblatku či unikátnu marcipánovú figúrku. Niektoré cukrárne tiež umožňujú zákazníkovi vytváranie vlastných dizajnov tort a zákuskov. Toto sa často robí prostredníctvom online konfigurátora na webovej stránke cukrárne alebo pri konzervatívnejších cukrárňach telefonicky, kde si zákazník môže vybrať tvar, farbu, vzor, a príchuť torty alebo zákusku a pridať svoj vlastný nápis alebo obrázok.
4. **Online predaj a doručenie:** V súčasnej dobe sa cukrárenské výroby a cukrárne čoraz častejšie sa zameriavajú aj na online predaj cez e-shop a doručenie svojich produktov. Snažia sa tak prispôbiť potrebám moderného trhu. Online predaj a doručenie stáva čoraz viac populárnejšou formou nakupovania pre zákazníkov, ktorí

hľadajú alternatívu pre pohodlné nakupovanie zákuskov a tort. Väčšina cukrární na Slovensku ponúka aj možnosť objednať si svoje obľúbené zákusky, torty, koláče a ďalšie výrobky prostredníctvom svojich webových stránok s dorúčením priamo k zákazníkovi domov. Na webových stránkach si zákazníci môžu vybrať z ponuky cukrárne a zvoliť si zákusky a torty podľa svojich predstáv. Niektoré cukrárne majú vlastné doručovacie služby, ktoré umožňujú rýchle doručenie tovaru, preto sa zákazníci nemusia starať o prepravu a môžu si vychutnať svoje obľúbené zákusky a torty priamo z pohodlia svojho domova.

5. **Použitie nových technológií:** Cukrárne a cukrárenské výroby na Slovensku väčšinou kopírujú trendy zo sveta a využívajú nové technológie, ako sú napríklad 3D tlačiarne, na výrobu jedinečných dizajnov a foriem pre svoje torty a zákusky. Cukrári môžu vytvoriť úplne presné návrhy a potom ich vytlačia pomocou 3D tlačiarne. Takto vyrobené produkty sú nielen dizajnovovo atraktívne, ale aj presne naplánované a vyrobené podľa prania zákazníka. Takisto sa používajú aj rôzne sociálne siete a internetové platformy na propagáciu a predaj pre tieto unikátne maškrtky ako je napríklad Facebook, Pinterest, Instagram či po novom aj TikTok.
6. **Lokálne suroviny:** V posledných rokoch sa čoraz viac kladie dôraz na ekológiu a podporovanie potravinovej sebestačnosti na Slovensku, práve preto čoraz viac zákazníkov vyhľadáva práve tie podniky, ktoré podporujú túto ideológiu a snažia sa piecť udržateľnejšie. Cukrári sa väčšinou snažia získať suroviny z miestnych zdrojov ako napríklad domáce vajcia či mlieko, a tak podporovať lokálnu ekonomiku a zároveň ponúkať produkty, ktoré sú vyrobené z kvalitných a čerstvých surovín, aby zaujali verejnosť (Lucáková, 2023).
7. **Inovatívne kombinácie chutí:** Niektorí cukrári zase radi experimentujú s kombináciami netradičných chutí, aby vytvorili nové a zaujímavé produkty pre svojich zákazníkov. Jednou z najnovších inovatívnych kombinácií sú sladké dezerty s pikantnými ingredienciami. Tento trend pozostáva z kombinácie sladkej a korenistej chuti, ktorá sa väčšinou dosahuje pridaním pikantného korenia, alebo pikantnej omáčky do dezertu. Takéto dezerty sú často zdobené sviežimi bylinkami, ktoré ešte viac vystihujú pikantnú chuť. Ďalšou inovatívnou kombináciou chutí sú dezerty s pridaním nezvyčajných ingrediencií, ako sú napríklad zemiaky, cvikla alebo fazuľa. Chuť levandule sa tiež dokonale spája s medom. Nezvyčajný

a pikantný zákusok vznikne aj so spojením zázvoru a hrušky. Pikantnosť a hrejivosť zázvoru dokonale dopĺňa sladkosť zrelých hrušiek. Tieto ingrediencie dodávajú dezertom originálnu chuť a farbu (Golias, 2023).

8. **Ekologické balenie:** Firmy sa väčšinou snažia minimalizovať svoj ekologický odtlačok a výnimkami nie sú ani tie cukrárske. Snažia sa používať recyklovateľné alebo biologicky ľahko rozložiteľné obaly pre svoje produkty a tak minimalizovať negatívny dopad ich podnikania na životné prostredie a zbytočne neplytváť so vzácnymi zdrojmi. Spôsob, ako to dosiahnuť, je používanie ekologického balenia alebo použitie recyklovateľných materiálov, ako sú napríklad papier alebo kartón. Tiež sa používajú papierové vrecká alebo škatule na prenášanie a balenie dezertov a zákuskov. Tieto látky sa jednoducho recyklujú a minimalizuje sa tak množstvo aj náročnosť recyklovania odpadu. Okrem toho sa cukrári snažia minimalizovať množstvo balenia, napríklad namiesto použitia viacerých balíčkov na malé dezerty a zákusky použijú väčšie balenie, ktoré sa dá následne opätovne použiť. Takýmto spôsobom sa znižuje množstvo odpadu a ušetrí sa aj náklady aj na balenie.
9. **Inovácie v procese výroby:** Cukrárske firmy sa tiež snažia zlepšiť svoje procesy výroby, aby boli vždy efektívnejšie a efektívnejšie a viac udržateľné. Vedia to dosiahnuť napríklad pomocou obnoviteľných zdrojov energie, ako je napríklad použitie solárnych elektrární montované na streche podniku, inovovanie postupu výroby prostredníctvom nakúpenia modernejších a úspornejších strojov, ktoré zrýchľujú procesy vo firme a zvyšujú efektivitu celého podniku. Veľkú úlohu v inovačnom procese zohráva tiež podnikový ERP systém, ktorý zabezpečuje rýchlejší a presnejší prenos informácií medzi jednotlivými oddeleniami podniku.

Všetky tieto inovácie a trendy ukazujú, že cukrárska výroba tak ako aj vo svete, napreduje aj na Slovensku, neustále sa vyvíja a snaží sa prispôbovať meniacim sa potrebám moderných zákazníkov.

2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania

Hlavným cieľom bakalárskej práce je preskúmať význam a uplatňovanie inovácií v cukrárenskej výrobe Floril s.r.o. Tiež zhodnotiť súčasný stav a vymedziť inovácie ako zdroj konkurenčnej výhody na Slovensku a v zahraničí, poukázať na význam využitia inovácií s dôrazom na ich prínosy pre podnik. Na základe zisteného skutkového stavu predloží práca návrhy a odporúčania s cieľom zvýšiť prínosy pre tento podnik a zefektívniť inovačný proces.

Z hlavného cieľa sú sformulované čiastkové ciele, potrebné k jeho dosiahnutiu a to:

- Charakteristika spoločnosti Floril s.r.o.
- Súhrn a spracovanie zavedených a plánovaných inovácií s dôrazom na ich využiteľnosť a prínos pre spoločnosť Floril s.r.o.
- Návrh produktovej inovácie a testovanie v praxi.
- Podľa zistených výsledkov návrh opatrení na zefektívnenie inovačného procesu a dosiahnutie konkurenčnej výhody pomocou navrhutej produktovej inovácie.

V súvislosti so stanovenými cieľmi sme sformulovali nasledovné výskumné otázky:

- Ako hodnotia zamestnanci už zavedené inovácie v podniku?
- Akými inováciami by mohol podnik ešte viac posilniť svoje postavenie na trhu?
- Aký by bol prínos navrhovaných inovácií?

2.1. Charakteristika podniku

Floril s.r.o. je rodinná firma, ktorá vznikla 2. marca 2011. Založili ju Ing. Beata Liščíková, Tibor Liščík a Florián Liščík. Tento koncept si vysnívala Beata Liščíková ešte počas vysokoškolského štúdia na Obchodnej Fakulte Ekonomickej univerzity. Začiatky boli ťažké, ale spoločne s manželom a švagrom si teraz žijú svoj sen a riadia najinovatívnejšiu a najväčšiu cukrárenskú výrobu na Slovensku. Ich podnikateľským zameraním je výroba a predaj pečiva a cukrárenských výrobkov. V súčasnosti najväčšia cukrárenská výroba na Slovensku sídli v Malinove, no odberateľov má po celom západnom Slovensku. Okrem veľkoobchodu prevádzkujú dve cukrárne – jednu priamo v Malinove a Cukráreň u babičky v bratislavskej Karlovej Vsi. Podnik si za posledné roky vybudoval vedúce postavenie vo výrobe vysokokvalitných zákuskov. Sú spoľahlivým dodávateľom mnohých prevádzok, cukrární a kaviarní, reštaurácií, hotelov, cateringových spoločností aj veľkých firiem. Zabezpečujú tiež sladkosti na svadby či oslavy.

Hlavná konkurenčná výhoda firmy Floril spočíva v tom, že torty a zákusky vie rýchlo doručiť na celé západné Slovensko pomocou logistiky plánovanej počítačom do niekoľkých hodín. Kľúčové pre nich je spoľahlivosť a rýchlosť dodania.

Podnik sa snaží stále inovovať, veľmi dbá na životné prostredie a snaží sa zdokonaľovať svoje výrobky rôznymi inováciami, ktoré nielen pomáhajú zlepšiť kvalitu zákuskov a zľahčujú robotu zamestnancom, ale šetria aj životné prostredie a energiu. Ich zámerom je prinášať kvalitu za férové ceny, čo sa im mimoriadne darí.

V podniku v súčasnosti pracuje 70 členný tím, ktorý sa neustále rozvíja a rastie. O zamestnancov sa tu starajú príkladne, sú považovaní za najcennejší kapitál, keďže v gastronómii je šikovných ľudí vždy málo. Názor CEO spoločnosti je, že prístup zamestnanca k zákazníkovi len odzrkadľuje prístup zamestnávateľa zamestnancom. V tomto rodinnom podniku je približne tretina zamestnancov v príbuzenskom vzťahu a túto rodinnú atmosféru je veľmi cítiť aj z koláčov, ktoré vyrábajú z lásky.

Pandémia COVID-19 firmu značne postihla a musela znížiť počet zamestnancov. Počas tohto obdobia sa podnik popri svojich bežných činnostiach snažil zabezpečiť príjem z rôznych zdrojov, ako napríklad vyrábania darčkových balíčkov v spolupráci s rôznymi firmami, zriadenie odberného miesta pre kuriérske firmy, či rozvážania tovaru pre rôzne e-

shopy obchodujúce s potravinárskymi výrobkami. Práve tieto záležitosti zachránili podnik pred značnou stratou.

Ich sortiment pozostáva z rôznych kategórií dezertov, ako sú exkluzívne deluxe torty, klasické torty, tortové rezy, slané pečivo, torty bez lepku a laktózy, mrazené zákusky a torty a čerstvé zákusky od výmyslu sveta. Samozrejme každú jednu tortu je možné personalizovať podľa výberu zákazníka. Dajú sa objednať torty na narodeninovú oslavu pre deti s motívom obľúbeného rozprávkového hrdinu s marcipánovou figúrkou alebo s motívom vytlačenej na oblátke, torty v tvare čísel, svadobné torty či mixy tortových rezov. Samozrejmosťou je aj výber obľúbenej príchute pri každej torte. V každej dobrej cukrárni nemôžu chýbať ani tradičné zákusky ako je veterník, krémeš, kokosová guľka či hit posledných rokov cheesecake, ale aj mnohé iné, ktoré má podnik široko ďaleko kvalitatívne a chuťovo najlepšie zvládnuté. (Peterková, 2021)

2.2 Metodika práce a metódy skúmania

Pre dôkladnejšie preskúmanie firmy sme uskutočnili rozhovor s CEO spoločnosti Floril Ing. Beatou Liščikovou, ktorá nám priblížila, ako spoločnosť vznikla, ako funguje, aký má postoj k inováciám, aký majú cieľ so zavedenými inováciami, ale aj to, akým spôsobom nachádzajú tieto inovačné nápady. Prostredníctvom týchto informácií, ako aj poznatkov a informácií získanými z dotazníkov pre zamestnancov ohľadom ich spokojnosti so zavedenými inováciami, sme vyhodnotili súčasný stav vo firme z pohľadu inovácií. Pri spracovaní teoretickej časti našej práce sme vychádzali zo sekundárnych zdrojov, ako odborné publikácie Slovenskej ekonomickej knižnice a aj zo zahraničných vedeckých článkov. Pri skúmaní cukrárskych trendov sme využili hlavne články od uznávaných expertov či už zo sveta, alebo zo Slovenska.

V úvode praktickej časti záverečnej práce sme realizovali prieskum medzi zamestnancami firmy prostredníctvom štruktúrovaného dotazníka, ktorý bol zrealizovaný v papierovej forme. Účelom bolo zistiť ich názory na jednotlivé inovácie, postoj k podnikovým procesom a celkový postoj k inovovaniu. Na položené otázky odpovedalo 65 zamestnancov zo všetkých oddeleniach firmy.

Využili sme tiež metódu SWOT analýzy, aby sme si urobili predstavu o firme, jej prednostiach a zistili aj to, na čom by ešte potrebovala zapracovať, aby si upevnila svoju pozíciu na trhu.

V práci sme využili nasledovné vedecké metódy: abstrakciu, analýzu, syntézu a dedukciu. Abstrakciu sme použili pri vysvetlení zložitejších pojmov v teoretickej časti a snažili sme sa ich načrtnúť tak, aby boli ľahšie pochopiteľné. Analýza bola použitá pri skúmaní teoretických pojmov, ale taktiež aj pri vyhodnotení výsledkov z prieskumu. Syntézu sme použili hlavne pri tvorbe trendov, kde sme čerpali z rozhovoru s CEO spoločnosti, z diskusií s cukrármi, zo stránok konkurenčných cukrární, či zahraničných alebo slovenských odborných článkov. Následne sme spojili toto množstvo informácií do štruktúrovaného celku. Dedukcia bola použitá pri tvorbe inovačných nápadov, kde sme z odpovedí CEO spoločnosti dedukovali, akú inováciu by podnik potreboval pre dosiahnutie konkurenčnej výhody a posilnenie svojho postavenia na trhu.

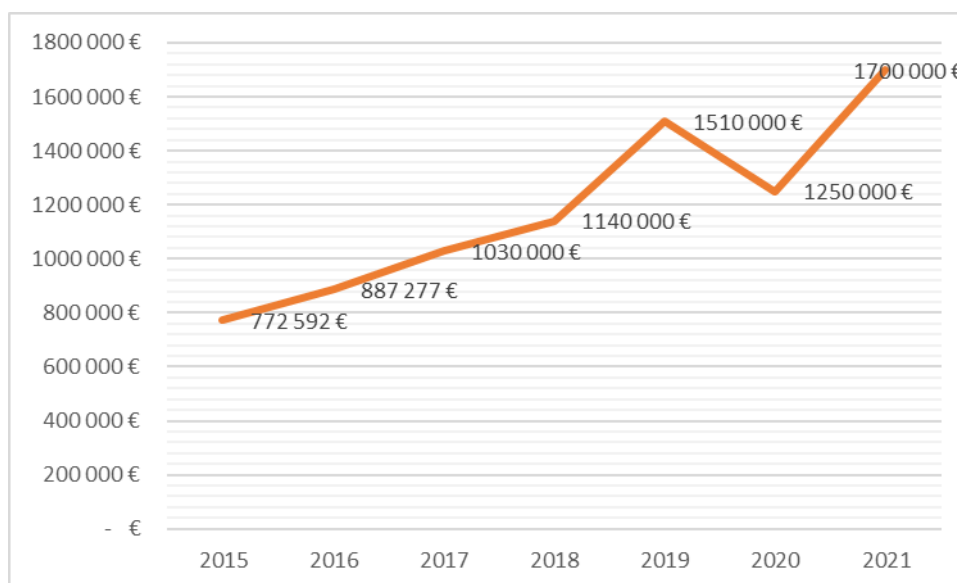
3 Výsledky práce a diskusia

V praktickej časti sme najprv zhodnotili už existujúce inovácie z pohľadu zamestnancov, potom sme vypracovali SWOT analýzu a predstavili navrhované inovácie s následnou ukážkou v praxi.

3.1 Výsledky podniku

Tržby od roku 2015 okrem náročného obdobia COVIDU neustále rastú, čo zobrazuje aj nasledovný graf znázorňujúci vývoj tržieb v podniku. Rast sa zastavil v roku 2019, kedy začala pandémia a v nasledujúcom roku 2020 tržby klesli o 260 tis.€. Odvtedy tržby neustále rastú a takmer určite vytvoria nový rekord. Pre podnik je táto situácia veľmi pozitívna a znamená, že ľudia majú o tieto výborné zákusky a torty čoraz väčší záujem.

Obr. 2 Vývoj tržieb spoločnosti Floril za obdobie 2015-2021



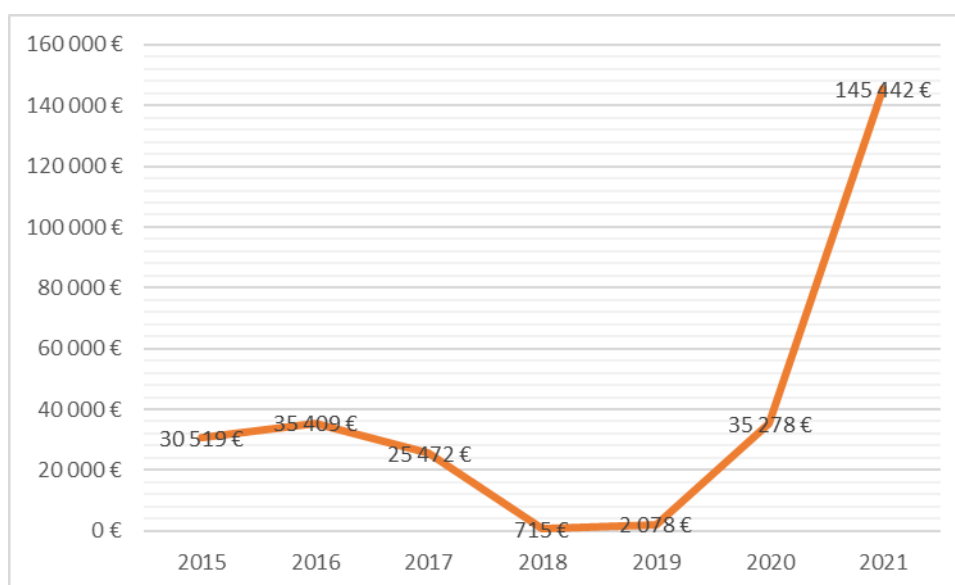
Zdroj: vlastné spracovanie podľa www.finstat.sk

Pozitívne sa tiež vyvíja zisk podniku, ktorý rovnako, ako tržba okrem dvoch rokov 2017 a 2018 vôbec neklesal. Výrazný rast nastal po 2 rokoch striktných opatrení proti šíreniu COVIDU, keď mohli ľudia konečne navštíviť prevádzku a zisk sa hneď štvornásobil. K výraznému rastu tiež prispelo vytvorenie inovatívneho e-shopu, cez ktorý si môžu

objednať B2B zákazníci, ale aj konečný spotrebiteľ pomocou rôznych kont a rozličnými zľavami podľa množstva odberu.

Výrazne sa tiež zlepšila komunikácia s verejnosťou cez sociálne siete ako Instagram, Facebook či Pinterest a pomocou článkov v prestížnych denníkoch ako Forbs, alebo Denník N, ktoré tiež upriamili pozornosť na Floril. Firma veľa krát vystupuje aj na rôznych konferenciách, kde si tiež rozširuje svoje kontakty a buduje svoju značku medzi elitami Slovenského biznisu. Práve preto je firma taká úspešná a darí sa jej udržiavať vedúcu pozíciu na trhu vo svojom obore.

Obr. 3 Vývoj zisku spoločnosti Floril za obdobie 2015-2021



Zdroj: vlastné spracovanie podľa www.finstat.sk

3.2 Súčasná inovácia firmy

Cukrárenská výroba Floril v predchádzajúcich rokoch zaviedla veľa inovácií, ktoré jej pomohli vybojovať si vedúcu pozíciu na trhu. Naďalej sa však snaží o posilnenie svojej pozície a o lepšiu úroveň cukrárstva na Slovensku.

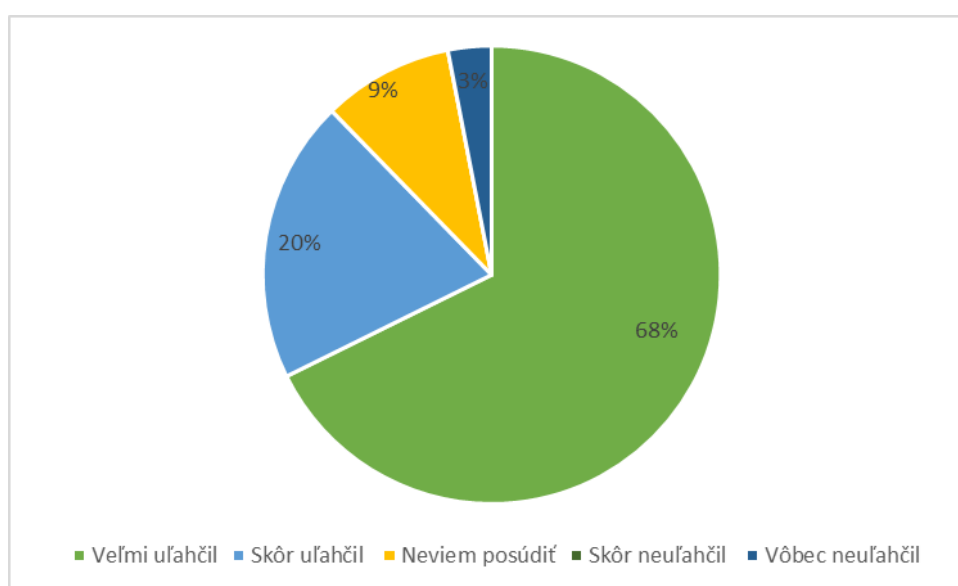
K označeniu „inovatívny podnik“ sa dostali pomocou inovácií, ktoré u nás na Slovensku nemajú obdobu. Pre spoznávanie rôznych investičných príležitostí traja vedúci a úzky kruh vedúcich zamestnancov každoročne navštevujú rôzne svetové výstavy, akými sú výstavy v Štutgarte či v Mníchove, ktoré sa špecializujú hlavne na stroje - na stroje vo výrobe, na automatizáciu a robotiku, a v meste Rimini, kde sa výstava naopak špecializuje na rôzne cukrárenské výrobky, ingrediencie, metódy prípravy. Toto sú tri najlepšie výstavy

v celej Európe. Na týchto výstavách boli predstavené aj tie stroje, ktoré dnes slúžia ako hnací motor podniku. Podnik zaviedol jednak veľa inovácií vo výrobe v podobe strojov, ale aj inováciu v podobe unikátnej webovej stránky, či v oblasti obnoviteľnej energie.

V tomto podniku sa automatizujú len rutinné procesy, ktoré nikdy nikoho nebavia a tie, ktoré robot urobí lepšie ako človek. Zákazníkovi záleží na tom, aby ten koláč bol pekný, chutný a vždy rovnaký. No sú veci, ktoré robot nedokáže ako napríklad zdobenie torty na mieru, alebo výrobu figúrky z marcipánu.

Z dotazníkov vyplýva, že zo 65 opýtaných zamestnancov až 84,6% je spokojných s inováciami, ktoré firma zavádza a 83,1% ich považuje za dôležité pre celkový úspech firmy. Jednou z inovácií výroby je ultrazvukový krájací robot Ultracut Filou, pri ktorom zo 65 opýtaných zamestnancov, 68% uviedlo, že im vo veľkej miere uľahčil krájanie zákuskov. S týmto robotom rezaný tortový rez, ale aj zákusok vyzerá oveľa exkluzívnejšie ako ten ručne rezaný, keďže torty a zákusky krája titánovým nožom vibrujúcim pri vysokej frekvencii.

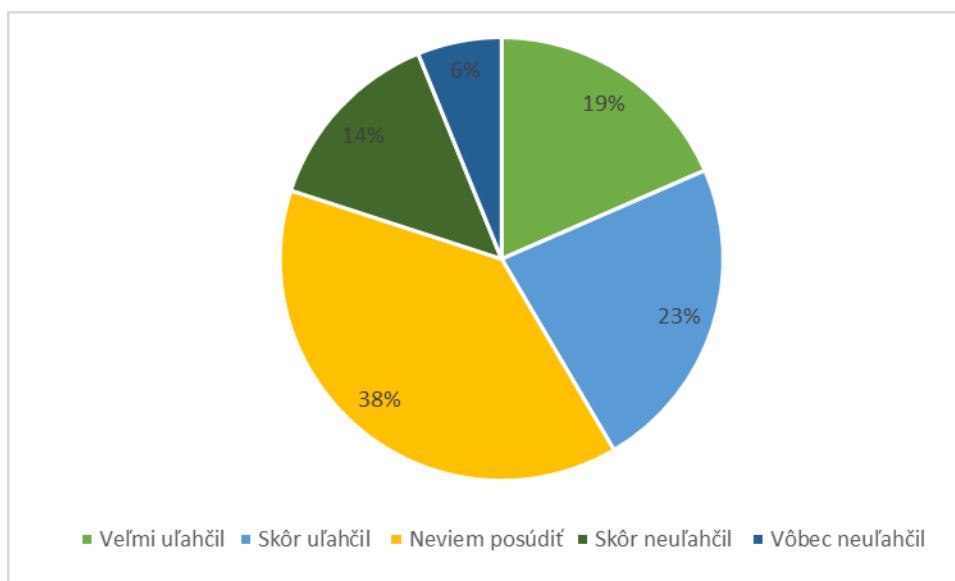
Obr. 4 Názor zamestnancov na krájací robot Ultracut Filou



Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníkov

Ďalšou veľkou inováciou je vytĺkačka vajec EggBreaker. Tento nevšedný stroj nahradil ťažkú a monotónnu robotu hneď dvoch pracovníkov, hoci sa to pri dopytovaní až tak neodzrkadľovalo, keďže len 42% opýtaných uviedlo, že im tento stroj uľahčil robotu. Väčšina zamestnancov si však neuvedomuje, že tento stroj šetrí čas, ale aj finančné prostriedky firme a šetrí aj náročnú robotu práve im.

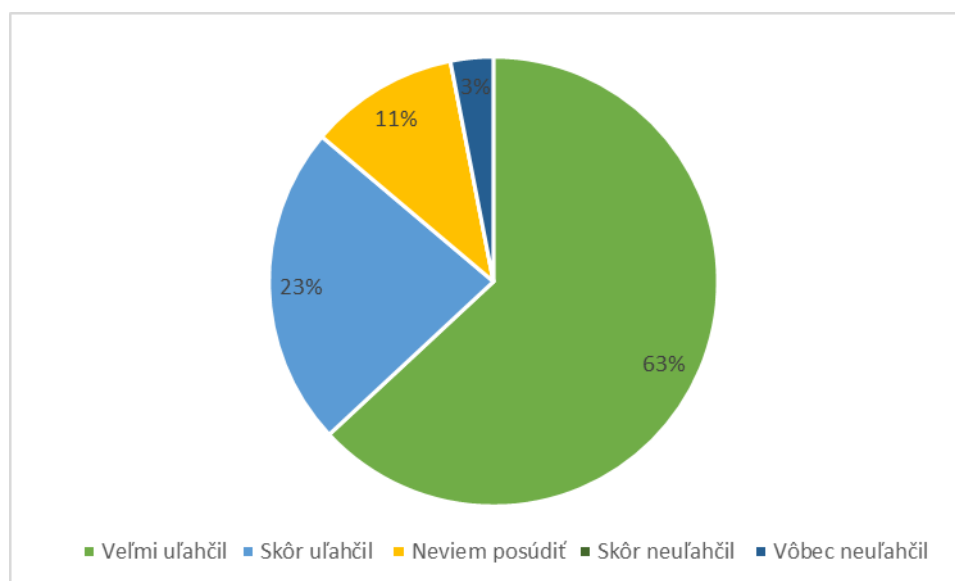
Obr. 5 Názor zamestnancov na vytĺkačku vajec EggBreaker



Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníkov

Treťou a azda najväčšou inováciou z hľadiska veľkosti stroja je poťahovačka čokolády ME.TRA. Táto poťahovačka čokolády pozostáva mimochodom aj z niekoľkometrového chladiaceho tunela, ktorý zabezpečuje, aby čokoláda na vrchu zákuskov poriadne vytvrdla a tak pôsobila aj na prvý pohľad luxusne a chutne. Mimoriadne ju tiež ocenili zamestnanci, keďže viac ako tri štvrtina z nich uviedla, že ich robotu mimoriadne uľahčila.

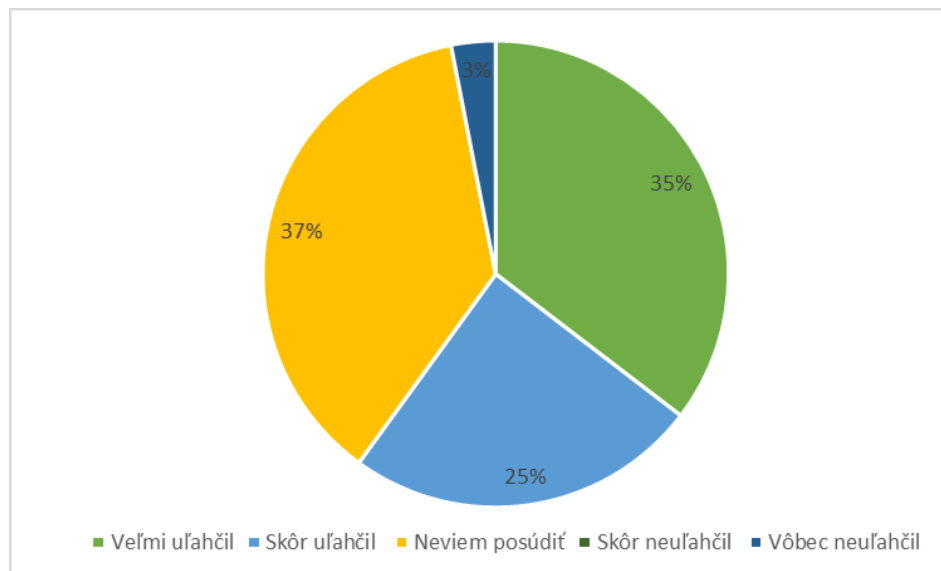
Obr. 6 Názor zamestnancov na poťahovačka čokolády ME.TRA



Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníkov

Veľkou inováciou bola aj drezírka MIMAC. Tento stroj rovnomerne dávkuje cesto na plechy pomocou softvéru a preto je firma schopná produkovať pečivo s rovnakou veľkosťou. Podľa 60% zamestnancov uľahčila robotu vo výrobe, takže kúpa tohto stroja bola tiež dobrou voľbou, jednak pre firmu, ale aj pre zamestnancov.

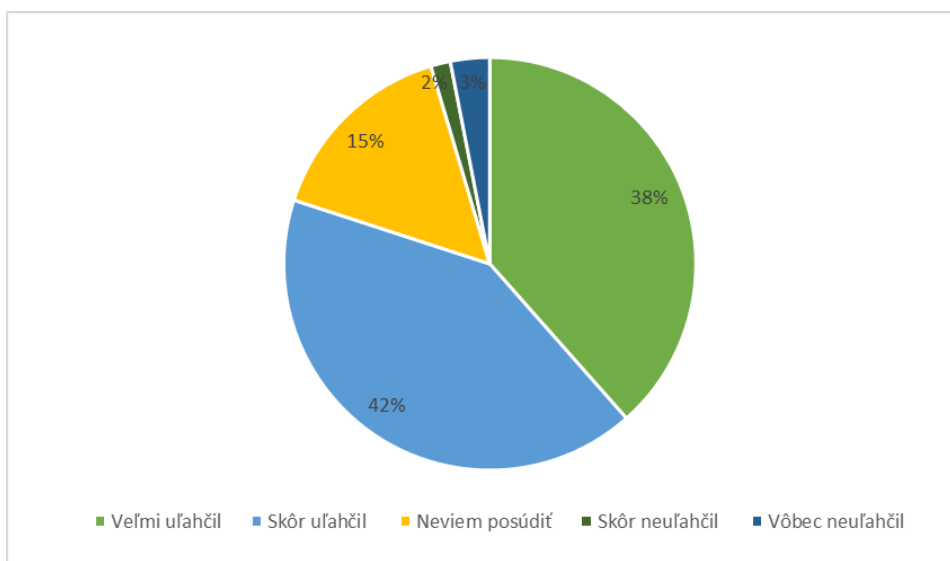
Obr. 7 Názor zamestnancov na drezírku MIMAC



Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníkov

Posledným inovačným strojom vo výrobe je stroj na linecké pečivo JANSSEN. Tento stroj dokáže presne zmiešať ingrediencie pre vytvorenia lineckého cesta, čo je bez tohto stroja veľmi náročné. Umožňuje tiež rýchlu a presnú tvorbu lineckého cesta v rôznych tvaroch a veľkostiach. Napríklad, stroj môže vytlačiť cesto do tvaru kruhu, oválu, alebo do rôznych tvarov, ktoré si zákazník praje. Až 80% zamestnancov uviedlo že ich stroj odbremenil od roboty, čiže sa aj táto inovácia ukázala byť užitočná.

Obr. 7 Názor zamestnancov na stroj na linecké pečivo JANSSEN



Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníkov

Okrem už spomínaných inovácií vo výrobe ako prvý na Slovensku disponujú aj inovatívnym e-shopom, kde si môže objednať jednak B2B odoberateľ, ale aj bežný spotrebiteľ a obidvom skupinám sa zobrazujú iné ceny podľa množstva odberu.

Nedávno taktiež umiestnili solárne panely na strechu svojej výroby, čím sú schopní pokryť 10% svojej spotreby. Nasledujúce mesiace sa však budú postupne pridávať ďalšie solárne panely, čím budú vo finále schopní pokryť až 30% svojej spotreby len čisto solárnou energiou. Cieľom do budúcnosti je, aby firma bola 100% energeticky udržateľná.

Postoj firmy k inováciám oceňuje 80% zamestnancov a sú radi, že podnik stále inovuje. Boli by tiež radi, ak by firma aj naďalej inovovala a prinášala nové riešenia pre uľahčenie výrobných procesov.

Medzi podnikové procesy, ktoré boli spomenuté v dotazníku ako proces krájania, proces poťahovania, proces výroby zákuskov, spôsob výberu starostlivosti a hodnotenia zamestnancov, spôsob skladovania, logistika, komunikácia firmy navonok, propagácia firmy a spôsob vývoja produktov, kde respondenti odpovedali na otázku, či sú podľa nich nasledujúce podnikové procesy vyhovujúce pre požiadavky firmy. Všetky procesy dosiahli podporu nad 80%. Z toho vyplýva, že podľa zamestnancov sú podnikové procesy dostatočne dobre riešené a firma tieto procesy zatiaľ nastavuje výborne.

3.3 SWOT analýza spoločnosti Floril s.r.o.



Zdroj: vlastné spracovanie

Ako už bolo spomínané, silnou stránkou spoločnosti je vedúce postavenie na trhu, čo dosiahla predovšetkým pomocou pokrokových inovácií. Má výborný rodinný kolektív, čo motivuje ľudí k práci v práve tejto firme a fluktuácia zamestnancov sa nevyskytuje. Keďže majú dostatočné množstvo disponibilných finančných prostriedkov, majú možnosť prinášať stále nové a nové inovácie, pomocou ktorých si aj naďalej udržiavajú svoje vedúce postavenie na trhu. Prostredníctvom svojho postoja k inováciám sa stále pokúšajú zdokonaľovať svoje podnikové procesy. Azda najväčším vnímateľným pokrokom z hľadiska verejnosti vo firme za posledné roky bolo zavedenie inovatívneho e-shopu.

K slabým stránkam podniku, hoci ich nie je veľa, predsa len patrí veľké zastúpenie viacero členov rodiny, čo v zložitých situáciách vie skomplikovať celé fungovanie firmy. Ďalšou slabou stránkou je, že sa na sociálnych sieťach podniku nerealizujú súťaže, ktoré by mohli ovplyvniť návštevnosť nielen stránok podniku na sociálnych sieťach, ale aj návštevnosť predajní.

Príležitostí na inovácie je viacero. V budúcnosti by sa podnik mohol rozšíriť do viacerých miest na Slovensku a tak ešte viac posilniť svoju vedúcu pozíciu, lebo pri jednej prevádzke je limitujúca doba expirácie zákuskov a tort, ktoré vypršia dva dni od výroby a logisticky je takmer nemožné z jednej prevádzky pokryť celé Slovensko. Ďalšou príležitosťou by mohla byť produktová inovácia, ktorá by obsahovala pridanie takzvanej

Urob si sám torty („Do it Yourself cake“) do ponuky, ktorú ešte viac rozoberieme v nasledujúcej časti. Poslednou príležitosťou je zlepšenie procesu inovácie, ktoré by sa ešte dalo zdokonaľiť, ale aj tú si neskôr dopodrobna rozoberieme.

K potencionálnym hrozbám pre firmu by som uviedol potenciálnu globálnu hospodársku krízu, ktorú už väčšina ekonómov predpovedá v dohľadnej budúcnosti. Menšou úľavou však môže byť nedávno schválený zákon o 10% DPH v gastronómii, čo by v tejto situácii podniku pomohlo. Ďalšou potenciálnou hrozbou je tiež nedostatok šikovných cukrárov v obore, čo ešte našťastie podnik priamo neohrozuje, ale časom hlavne pri budúcej expanzii by to mohlo spomaliť spomínanú expanziu. Asi najväčšiu hrozbu pre výrobu predstavuje zdražovanie energií a surovín čo priamoúmerne dvíha ceny zákuskov a tort, a pomaly sa blíži k tej hranici, kde sa už zákazníkovi nevyplatí kupovať koláče, ale si ich radšej pripraví doma, alebo si ich nedopraje vôbec. Floril očakáva, že väčšina ich odberateľov toto zdražovanie neprežije a nebudú schopní predat' koláče s dostatočnou maržou kvôli nezáujmu zákazníkov. Z tohto dôvodu chce spoločnosť Floril pokryť tieto straty príjmom otvorením viacerých vlastných predajní, kde môžu poskytovať zákusky za prijateľnejšie ceny pre zákazníkov a budú tak aj dosahovať väčšie príjmy. Poslednou hrozbou je konkurencia, ktorá predstavuje aj v tomto prípade hrozbu a treba ju priebežne sledovať.

3.4 Navrhované inovácie

„Do it yourself cake“

Prvou inováciou je „Do it yourself cake“ alebo po slovensky Urob si sám tortu. Tento produkt by mohol prilákať mnoho zákazníkov, ktorí si chcú užít spoločné chvíle zdobenia torty, ale kvôli robote alebo ďalším povinnostiam nemajú čas pripraviť rôzne nevyhnutné potreby, akými sú napríklad korpus, plnka, či ozdoby na tortu. Určená by bola hlavne pre zaneprázdnené mamičky s deťmi. Keby si niekto objednal túto tortu, dostal by každý potrebný prvok zvlášť zabalený. Tento postup má veľa výhod, okrem iného aj to, že ingrediencie vydržia byť dlhší čas čerstvé, ako keby ju vyrobili priamo v cukrárenskej výrobe. Tým pádom sa dá distribuovať vo väčšom okruhu ako hotové produkty a expiračná doba sa signifikantne predĺži. Zákazníci by mali mať na výber štandardne svetlý alebo tmavý korpus, ale za príplatok by sa dal objednať a korpus s pridaním farbív. Samozrejme si môžu

vybrať či chcú menšiu 10 centimetrovú, 15 centimetrovú, alebo 20 centimetrovú alternatívu. Samozrejme by táto inovácia bola vytvorená aj pre ľudí, ktorí majú rôzne intolerancie na lepok či laktózu. K dispozícii by teda bol v podobných veľkostiach aj korpus bez lepku.

Plnku by bolo tiež možné ľubovoľne kombinovať ku korpusu. Na výber by boli príchute bez ovocia ako napríklad lemon curd, ferrero, raffaello, kinder-bueno, gaštanová, marlenka, sacher, punčová a dobošová. Ak by zákazník chcel ovocnú plnku, na výber by mal z kombinácií mascarpone + tvaroh + maliny, biela čokoláda + jahody, bourbon vanilka + lesná zmes, čokoládová + jahody a maliny, čoko + banán, parížska šľahačka + jahody a parížska šľahačka + banány. Do ponuky by boli zapracované aj bezlaktózové a bezlepkové plnky a to s príchuťou BL mascarpone + jahoda, BL mascarpone + malina, BL vanilka + lesná zmes, BL čoko + jahody, BL čoko + malina, BL gaštanová, BL punčová, BL dobošová.

Okrem plniek by si zákazníci mohli vybrať aj dekoráciu - napríklad oblátku na ktorej by bol vytlačený obľúbený motív, fotka superhrdinu, či rodinná fotka, alebo čokoládové guľičky, či marcipánovú figúrku. Všetko by záviselo len na kreativite zákazníka. K týmto prísadám by sa tiež zabalil podrobný manuál, ako treba tortu poskladať.

Pribalený by bol návod s podrobným popisom, ako svoju tvorbu zdieľať na sociálnych sieťach a pripojiť sa k výzve **#showyourcake**, **#ukazvojutortu** alebo **#DIYcake** s označením firmy **#Floril** na Facebooku, Instagrame či na TikToku, čím by sa zabezpečil bezplatný marketing pre túto tortu a tá by sa stala virálnou. Pravdepodobne by tento ťah zvýšil povedomie o cukrárni vo veľkom okruhu ľudí a firme by dopomohla k lepším hospodárskym výsledkom.

Posledným krokom bolo testovanie tejto úžasnej inovácie. Kto by mohol byť lepším adeptom na testovanie torty, ako maškrtné deti, ktoré na rovinu povedia svoj názor na všetko. Na pomoc s testovaním sme si zavolali triedu 4.A so ZŠ s VJM v Tomášove. Pri testovaní tiež pomohla spoluzakladateľka Florilu Ing. Beata Liščíková. Ona spolu so zamestnankyňou ukázali deťom celý podnik a vysvetlili, ako sa jednotlivé procesy vykonávajú na rôznych strojoch. Po tejto ukážke a vysvetlení postupu DIY torty začali najprv s prípravou ingrediencií pre varenie plnky. Pri samotnom varení plnky si každé dieťa mohlo pridať ovocie ako banán či jahodu podľa vlastného uváženia. Po varení prišiel čas na krájanie korpusu, ktorý už bol vopred pripravený. Každý si s pomocou Beaty nakrájal korpus a začalo sa vo veľkom zdobiť. Pridaním čokolády vznikla aj čokoládová plnka a tak vznikli aj rôzne farebné kombinácie plniek v torte. Po naplnení ostalo už len zdobenie. Všetky torty boli

potiahnuté krémom a deti si mohli vybrať ako vyzdobia svoj výtvor. Na výber mali sušené ovocie, čokoládové guľky alebo dokonca aj jedlé oblátky s rôznymi rozprávkovými motívami a mnohé iné. Nakoniec deťom ešte ukázali, ako sa skladajú prepravné krabice, ktoré si sami pripravili a v nich si potom svoje výtvary mohli odnieť domov. Táto inovácia sa v konečnom dôsledku osvedčila a deťom sa to nesmierne páčilo. S týmto produktom si podnik s veľkou pravdepodobnosťou získa ešte väčšiu konkurenčnú výhodu a osloví množstvo zákazníkov.

Zlepšenie procesu inovácie

Používané kroky pri inovačnom procese pri pridávaní nových zákuskov sú vo Florile nasledovné:

1. Úvodná analýza predajnosti,
2. Výber najmenej predávaných produktov a ich následné vyradenie zo sortimentu
3. Úvaha o nahradení vyradeného sortimentu prostredníctvom návrhov manažmentu
4. Brainstorming nápadov o nových produktoch
5. Výber navrhovaných produktov na vývoj
6. Testovanie a ochutnávka produktov (niekoľkonásobné testovanie)
7. Doladenie sortimentu
8. Vytvorenie propagačných materiálov
9. Nafotenie produktu
10. Určenie cenotvorby, výpočet nutričných hodnôt
11. Zaradenie do katalógu

Tento postup je vo všeobecnosti vo firme postačujúci, no zásadnou chybou, ktorú firma robí je, že medzi zákazníkmi neuskutočňuje žiaden prieskum, čo by pomohlo zistiť skutočné názory širokej verejnosti. Návrhom teda je, aby spoločnosť každý rok uskutočňovala rozsiahle prieskumy jednak medzi veľkoobchodnými odberateľmi, medzi bežnými zákazníkmi, ale aj medzi zamestnancami a tak navrhla také trendové zákusky, torty alebo dokonca celé produktové rady, ktoré by boli dlhodobo žiadané. Podľa dotazníka, na ktorý odpovedali zamestnanci vysvitlo, že podľa nich by sa do ponuky mohli napríklad pridať zákusky pre diabetikov, ktoré zatiaľ firma nemá.

Záver

Veľmi dôležitou pre každý podnik je neustále inovovanie, čo prináša stále novšie a novšie riešenia pre zlepšenie situácie v podniku. Tieto nápady vo veľkom napomáhajú k tomu, aby podnik dosiahol konkurenčnú výhodu a ešte viac posilnil svoje postavenie na trhu. Na začiatku práce som najprv vysvetlil, čo predstavuje pojem inovácia. Následne sme si vysvetlili, aké typy inovácií existujú spolu s inovačnými stratégiami, akými sa môže inovácia zaviesť. Po podrobnom predstavení týchto aspektov nasledovali princípy samotnej inovácie, ktoré by sa mali pri inovačnom procese dodržať a načo si dať pozor. Potom bol predstavený inovátor, čiže osoba alebo skupina, ktorá nápady vymýšľa a ako by mali ideálne rozmýšľať, aby podnik pre ktorý pracujú, dosiahol úspech. Ak chce byť firma skutočne úspešná, manažment musí skombinovať poznatky z teórie a musí rozmýšľať reálne. Rovnako musí dať priestor všímavým inovátorom, hoci je to niekedy ťažké spojiť s realitou, lebo niektoré inovácie na prvý pohľad znejú bláznivo. Manažment tiež musí dávať pozor na životný cyklus produktu, aby ten vydržal na trhu čo najdlhšie. Po načrtnutí potrieb k úspechu nasledovali pripomienky, čoho a ako sa má podnik vyvarovať pri inovačnom procese a pri zavádzaní inovácie. Následne sme priblížili, ako sa vo svete riadia inovácie s následným príkladom a čo znamená v modernom svete pojem „patentový trollovia“.

Po vysvetlení týchto okruhov nasledovalo podrobné predstavenie siedmych zahraničných trendov v cukrárenskej výrobe ktoré sa postupne dostávajú aj na slovenský trh. Veľa z nich sa už aj dostalo na Slovensko s niekoľko ročným meškaním, čo sa spomínalo v ďalšej tematickej časti. Väčšinou sa prebrané trendy opakujú, ale keďže na Slovensku sú ľudia konzervatívnejší, svetové trendy sa tu zavádzajú oveľa dlhšie, ako v otvorenejších krajinách.

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo preskúmať význam a uplatňovanie inovácií v cukrárenskej výrobe Floril s.r.o. Tieto informácie detailne vysvetlila zakladateľka spoločnosti Floril Ing. Beata Liščíková v osobnom rozhovore, kde podrobne popísala akým spôsobom zavádzajú inovácie a odkiaľ tieto nápady čerpajú. Priblížila celý proces založenia podniku a ako sa vypracovali na dnešnú úroveň najväčšej cukrárenskej výroby na Slovensku. Priblížila aj to, akým smerom by sa budúcnosti chceli posúvať. Po oboznámení sa s finančným postavením podniku a vychádzajúc z poskytnutých poznatkov v kombinácii s informáciami získanými odpoveďami 65 zamestnancov spoločnosti, ktoré sa získavali pomocou dotazníku v papierovej forme, sme získali prehľad o názoroch na jednotlivé už

zavedené inovácie. Po zhodnotení informácií aj s pomocou SWOT analýzy bolo navrhnuté produktové a procesné riešenie. Tieto inovácie boli následne podrobne rozpracované, dokonca produktová inovácia „DIY torty“ bola s pomocou detí zo základnej školy aj dôkladne otestovaná. Informácie získané týmto spôsobom v budú pre podnik veľkým prínosom pri upevnení svojej vedúcej situácie na trhu.

Zoznam použitej literatúry

1. HUEBNER, Franziska, - FICHTEL, Claudia. Innovation and behavioral flexibility in wild redfronted lemurs (*Eulemur rufifrons*). [online]. Göttingen: Behavioral Ecology and Sociobiology Unit, German Primate Center. (2015). 777–787 pages. [cit. 2022-12-01]. ISSN: 1435-9456 Dostupné na: <https://doi.org/10.1007/s10071-015-0844-6>
2. COSTELLO, Tom - PROHASKA, Beverly. Innovation. [online]. IT Professional. (2013). Volume: 15, Issue: 3, 62–64 pages. [cit. 2022-12-01]. ISSN: 1941-045X. Dostupné na: <https://ieeexplore.ieee.org/document/6519227>
3. BAREGHEH, Anahita - ROWLEY, Jennifer - SAMBROOK, Sally. Towards multi-disciplinary definition of innovation, Management decisions [online]. United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland: Emerald Group Publishing Ltd. (2009). Vol. 47, Issue 8. 1323-1339 pages. [cit. 2022-12-01]. ISSN: 0025-1747. Dostupné na: <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
4. STENBERG, Anneli. What does Innovation mean-a term without a clear definition. [online]. Halmstad: Department of Business, economics and law, University of Halmstad. (2017). 14s. [cit. 2022-12-01]. Dostupné na: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1064843/FULLTEXT01.pdf>
5. TUREKOVA, Helena - MIČIETA, Branislav. Inovačný manažment-východiská, overené postupy odporúčania. Žilina: EDIS - vydavateľstvo ŽU. (2003). 169s. [cit. 2022-12-01]. ISBN 80-8070-055-9
6. ČIMO, Jozef - MARIÁŠ, Miroslav. Riadenie marketingových aktivít [online]. Bratislava: GeoPANDAS, (2006), 273s. [cit. 2022-12-01]. ISBN: 8096942034. Dostupné na: <https://school.valdner.com/data/FMK%20UCM%20TT/4roc%20-%20Marketingovy%20manazment%20I,%20II/Kniha%20-%20Marias%20a%20Cimo.pdf>
7. KOVÁČ, Milan. Inovácie a technická tvorivosť. [online]. Košice: Technická univerzita v Košiciach Strojnícka fakulta, Ústav technológií a manažmentu (2003). 166s. [cit. 2022-12-03]. Dostupné na: <https://media0.wgz.cz/files/media0:51007cff3fca4.pdf.upl/inovacie.pdf>
8. SPIŠÁKOVÁ, Emília. Typy inovácií a ich zavádzanie v podnikoch SR. [online]. Košice, (2008), 2s. [cit. 2022-12-03]. Dostupné na: <https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/11-2008/pdf/222-225.pdf>
9. LOUČANOVÁ, Erika - NOSÁĽOVÁ, Martina – OLŠIAKOVÁ, Miriam. Životný cyklus inovácií produktov. [online]. Zvolen: (2017). 5s. [cit. 2022-12-05]. Dostupné na:

https://www.sjf.tuke.sk/umpadi/taipvpp/2017/index.files/prispevky/18_Loucanova_Nosalova_Olsiakova_ZCInovProd.pdf

10. O'SULLIVAN, David. Journal of Computers in Industry: Framework for Managing Development in the Networked Organisations [online]. Galway: Elsevier (2002). Volume 47, Issue 1. 77-88 pages. [cit. 2022-12-05] ISSN 0166- 3615. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016636150100135X>
11. DRUCKER, Peter F.. Innovation and entrepreneurship, Practice and Principles [online]. Pymble: Harper & Row, Publishers, Inc. (2002). 293s. [cit. 2022-12-05]. ISBN: 0060546743. Dostupné na: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/ENTREPRENEURSHIP%20Innovation%20and%20entrepreneurship.PDF
12. GUBOVÁ, Klaudia. Manažment inovácií v podniku, Praktikum. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. (2016). 121s. ISBN 978-80-225-4374-3
13. PERIS, Miguel- et al. From the Laboratory to the Kitchen: New Alternatives to Healthier Bakery Products [online]. Basel: Food, (2019). 8(12), [cit. 2023-3-15]. <https://doi.org/10.3390/foods8120660>
14. MEI, Yanni- et al. CakeVR: A Social Virtual Reality (VR) Tool for Co-designing Cakes [online]. Yokohama: ACM. (2021). 14 pages. [cit. 2023-3-15]. ISBN 978-1-4503-8096-6/21/05. Dostupné na: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3411764.3445503>
15. KINCAID, Erika. Adding vegetables won't make cake healthy, but will provide new flavors. [online]. Food dive. (2017). 1 page. [cit. 2023-3-15]. Dostupné na: <https://www.fooddive.com/news/adding-vegetables-wont-make-cake-healthy-but-will-provide-new-flavors/504533/>
16. LEVIN, Amelia. Trending Ingredients and Techniques For a New Era of Baked Goods, A Modern Baking Primer - Bakers range of ingredients in order to keep up with rapidly shifting trends and expanding consumer preferences [online]. Prepared Foods. (2020). 1 page. [cit. 2023-3-15]. Dostupné na: <https://www.preparedfoods.com/articles/123651-trending-ingredients-and-techniques-for-a-new-era-of-baked-goods>
17. BITFAB. All about 3D Printing for Bakery [online]. Bitfab. (2023). 1 page. [cit. 2023-4-01]. Dostupné na: <https://bitfab.io/blog/3d-printing-bakery/>
18. KONSTANTAS, Antonios - STAMFORD, Laurence – AZAPAGIC, Adisa. Evaluating the environmental sustainability of cakes. Sustainable Production and Consumption [online]. Manchester: Elsevier. (2019). 12 pages. [cit. 2023-4-01]. Dostupné na: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2352550918303087?token=C2642B826F42874036CB98E30901374C43944DC0495FAC24C1817183F8E6884E25F8A9057EB94014DD84E344C32AC6FC&originRegion=eu-west-1&originCreation=20230427225245>

19. UNIVAR, Solutions. Wholesome Cravings: Bakery trends in ingredients and product development, Mindful nutrition and innovation in the bakery sector [online]. Univar Solutions Inc (2023). 1 page. [cit. 2023-4-01]. Dostupné na: <https://discover.univarsolutions.com/en-fr/blog/wholesome-cravings-bakery-trends-ingredients-products/>
20. LUCÁKOVÁ, Veronika. Aké sú trendy v pečení pre tento rok? Pýtali sme sa aj cukrárok zo šou Pečie celé Slovensko [online]. Mesačník Varecha (2023). 1s. [cit. 2023-4-15]. Dostupné na: <https://varecha.pravda.sk/magazin/co-nas-caka-ake-su-trendy-v-peceni-pre-tento-rok-p/18986-clanok.html>
21. GOLIAŠ, Liana. Kreatívne pečenie, prvá časť: Tvoríme vlastné dezerty [online]. Liana Goliaš s.r.o. (2023). 1s. [cit. 2023-4-15]. Dostupné na: <https://www.liana.sk/dobre-rady-od-liany/kreativne-pecenie-prva-cast-tvorime-vlastne-dezerty>
22. PETERKOVÁ, Tamara. Zákusky krája robot, rúry idú na solárnu energiu. V rodinnej cukrárni pracuje 20 príbuzných. [online]. Forbes (2021). 1s. [cit. 2023-4-17]. Dostupné na: <https://www.forbes.sk/zakusky-kraja-robot-rury-idu-na-solarnu-energiu-v-rodinnej-cukrarni-pracuje-20-pribuznych/>

Zoznam príloh

Príloha č. 1: Dotazník o názore zamestnancov na inovácie v cukrárenskej výrobe Floril

Príloha č. 2: Osobný rozhovor s CEO spoločnosti Floril s.r.o.