

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102002/I/2022/36145173762090756

RIADENIE INOVÁCIÍ AKO SÚČASŤ SYSTÉMU MANAŽMENTU KVALITY

Diplomová práca

2022

Bc. Khrystyna Kushnir

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

OBCHODNÁ FAKULTA

Riadenie inovácií ako súčasť systému manažmentu kvality

Diplomová práca

Študijný program: Marketingový a obchodný manažment

Študijný odbor: Obchod a marketing

Školiace pracovisko: Katedra marketingu

Vedúci práce: doc. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD.

2022 Bratislava

Bc. Khrystyna Kushnir



Ekonomická univerzita v Bratislave
Obchodná fakulta

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Bc. Khrystyna Kushnir
Študijný program: marketingový a obchodný manažment (Jednoodborové štúdium, inžiniersky II. st., denná forma)
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Typ záverečnej práce: Inžinierska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Riadenie inovácií ako súčasť systému manažmentu kvality

Anotácia: Diplomová práca sa bude zaoberať problematikou riadenia inovačných aktivít ako súčasťou systému manažmentu v konkrétnej spoločnosti. Práca bude obsahovať problematiku inovácií a riadenia inovačných aktivít a prínosy riadenia inovačných aktivít. V práci sa analyzuje inovačná situácia vo vybranej spoločnosti, realizuje sa mapovanie a kritická analýza procesov so zameraním na riadenie inovačných aktivít v organizácii a navrhne sa optimalizácia týchto procesov.

Vedúci: doc. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD.
Oponent: Ing. Peter Malega, PhD.
Katedra: KMr OF - Kat. marketingu OF

Dátum zadania: 07.12.2020

Dátum schválenia: 15.01.2021

prof. Ing. Eva Hanuláková, PhD.
vedúci katedry

Vyhlásenie o počte znakov

Khrystyna Kushnir

Záverečná práca obsahuje 124 719 znakov zarátavaných do rozsahu práce.

Podpis:

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som diplomovú prácu na tému: *"Riadenie inovácií ako súčasť systému manažmentu kvality"* vypracovala samostatne s použitím odbornej literatúry.

Bratislava, 18. apríla 2022

.....

vlastnoručný podpis

Pod'akovanie

Chcela by som úprimné poďakovať môjmu školiťovi, Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD, ktorého odborné znalosti boli neoceniteľné pri formulovaní výskumu a metodológie. Vaša odbornosť ma prinútila zbystriť myslenie a pozdvihla moju prácu na vyššiu úroveň. Ďakujem za Vaše odborné rady, čas a individuálny prístup.

Abstrakt

KUSHNIR, Khrystyna: *Riadenie inovácií ako súčasť systému manažmentu kvality*. - Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. - Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD. – Bratislava: OF EU, 2022, počet strán 76.

Informačnú bázu štúdie tvoria právne akty Ukrajiny, monografie, vedecké články domácich a zahraničných vedcov z oblasti výskumu, odborné vedecké časopisy, zborníky z konferencií, prípadové štúdie, finančný a manažérsky reporting Lac Santé, údaje z oficiálnych webových stránok a výsledky vlastného výskumu.

Teoretickým významom diplomovej práce je zdôvodniť teoretické základy rozvoja inovačného potenciálu podnikov.

Praktický význam práce spočíva vo vypracovaní aplikovaných odporúčaní na zlepšenie procesu inovačného manažmentu, najmä na zlepšenie mechanizmu riadenia rozvoja inovačnej kapacity, inovačnej bezpečnosti a systému kľúčových ukazovateľov výkonnosti pre riadenie rozvoja inovačného potenciálu.

Diplomová práca pozostáva z úvodu, piatich kapitol, záveru, zoznamu zdrojov, príloh, taktiež obsahuje tabuľky a obrázky. Rozsah práce je 76 strán, obsahuje 12 tabuliek, 14 obrázkov a 7 grafov. Zoznam použitých zdrojov obsahuje 25 položiek.

Kľúčové slová:

inovácia, inovačný potenciál, konkurencieschopnosť, kvalita, implementácia procesného riadenia.

Abstrakt

KUSHNIR, Khrystyna: *Innovation management as a part of quality management system*. - University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Marketing. - Thesis supervisor: doc. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD. - Bratislava: OF EU, 2022, number of pages 76.

The information base of the study consists of legal acts of Ukraine, monographs, scientific articles of domestic and foreign researchers, professional scientific journals, conference proceedings, case studies, financial and managerial reporting Lac Santé, data from official websites, as well as the results of own research author.

The theoretical significance of the diploma thesis is to justify the theoretical foundations of the development of innovation potential of companies.

The practical significance of the work lies in the elaboration of applied recommendations for the improvement of the innovation management process, especially for the improvement of the innovation capacity management mechanism, innovation security and the system of key performance indicators for the management of innovation potential development.

The diploma thesis consists of an introduction, five chapters, conclusions, a list of sources and appendices, contains tables and pictures. The scope of the work is 76 pages, it contains 12 tables, 14 pictures and 7 graphs. The list of used resources contains 25 items.

Keywords:

innovation, innovation potential, competitiveness, quality, implementation of process management.

Obsah

Zoznam obrázkov	11
Zoznam tabuliek	11
Zoznam grafov	11
ÚVOD.....	12
1 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV	13
1.1 Riadenie.....	13
1.2 Inovácia	14
1.3 Klasifikácia inovácií.....	15
1.3.1 Marketingové inovácie	16
1.3.2 Organizačné inovácie	17
1.3.3 Inovácia procesu	18
1.3.4 Inovácia produktu	18
1.4 Inovácie a konkurenčná výhoda.....	18
1.4.1 Funkčné parametre výroby	20
1.4.2 Inovačné príležitosti	21
1.4.3 Potrebné predpoklady pri riadení inovácií	22
1.5 Fázy implementácie procesného riadenia	25
1.6 Prístupy k tvorbe inovačnej stratégie	28
1.6.1 Stratégia racionalistov	29
1.6.2 Inkrementálna stratégia	29
1.6.3 Balanced Scorecard (BSC)	29
1.7 Inovačné stratégie.....	30
1.7.1 Hodnotenie inovačnej výkonnosti podniku	33
1.7.2 Indikátory úspechu inovácie.....	34
2. CIEĽ PRÁCE	38
3. METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA.....	39
4. VÝSLEDKY PRÁCE	40
4.1 Všeobecné informácie	40
4.1.1 História	40
4.1.2 Výrobky.....	41
4.1.3 Zamestnanci.....	42
4.1.4 Organizačná štruktúra.....	43

4.1.5 Lac Santé v číslach	45
4.1.6 SWOT analýza.....	47
4.2 Manažment kvality	54
4.2.1 Ciele.....	56
4.2.2 Certifikáty.....	58
4.2.3 Monitorovanie	59
4.3 Výskum a hodnotenie firmy	62
4.3.1 Plánovanie	64
4.3.2 Riziká.....	65
4.3.3 Etapy procesu strategického riadenia	66
4.3.4 Obchodná stratégia a jej hlavné zložky	67
4.3.5 Dodávateľský reťazec.....	68
4.3.6 Informačný systém	70
4.3.7 Finančné aktivity podniku	71
4.4 Analýza inovačného potenciálu firmy	74
5. DISKUSIA	79
5.1 Návod na zlepšenie procesu rozvoja inovatívnych potenciálov	79
5.2 Zlepšenie metodickej podpory hodnotenia efektívnosti	84
5.3 Mr. & Mrs. Santé !	85
ZÁVER	88
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	90

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Výrobky Lac Santé	40
Obrázok 2: Produkty pre tvár.....	41
Obrázok 3: Produkty pre vlasy	42
Obrázok 4: Produkty pre telo.....	42
Obrázok 5: Organizačná štruktúra	44
Obrázok 6: Ofenzívna stratégia	54
Obrázok 7: Proces strategického riadenia.....	66
Obrázok 8: Zložky obchodnej stratégie	68
Obrázok 9: Hlavné fázy procesu riadenia inovačného potenciálu.....	81
Obrázok 10: Metodika podpory hodnotenia efektívnosti	84
Obrázok 11: Prihlásenie do aplikácie	86
Obrázok 12: Mr. & Mrs. Santé	86
Obrázok 13: Typ pleti a výber problému.....	87
Obrázok 14: Geografická poloha a výber produktov.....	87

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Typy inovácie.....	16
Tabuľka 2: Finančný mechanizmus.....	23
Tabuľka 3: Porovnávanie inovačného produktu a inovačného procesu	26
Tabuľka 4: Produktové portfólio	42
Tabuľka 5: SWOT analýza	47
Tabuľka 6: Plánovanie projektu.....	64
Tabuľka 7: Riziká	65
Tabuľka 8: Funkcie dodávateľského reťazca.....	69
Tabuľka 9: Tvorba finančných zdrojov	71
Tabuľka 10: Majetková súvaha.....	73
Tabuľka 11: Úroveň investičného potenciálu.....	76
Tabuľka 12: Výsledky odborného hodnotenia stavu inovačného potenciálu	77

Zoznam grafov

Graf 1: Počet zamestnancov	43
Graf 2: Tržby v hrivnách	45
Graf 3: Počet zamestnancov	46
Graf 4: Výdavky na starostlivosť o pleť	46
Graf 5: Nákup kozmetických produktov	47
Graf 6: Spokojnosť zákazníkov	59
Graf 7: Hodnotenie inovačného potenciálu	78

ÚVOD

Na Ukrajine je situácia, v ktorej vedecké, technické a iné odvetvia hospodárstva neboli pripravené pracovať v nových ekonomických podmienkach. Vedomostná náročnosť hrubého domáceho produktu v krajine je na veľmi nízkej úrovni a v posledných rokoch nepresahuje 1 %, pričom vo vyspelých v krajinách je toto číslo 2-3 %. Inovácie by sa mali považovať za systémové opatrenia, ktoré majú kvalitatívnu novinku a vedú k pozitívnym zmenám, ktoré zabezpečia udržateľné fungovanie a rozvoj odvetvia. Štúdium inovácií, inovačných procesov, ako aj vývoj smerov rozvoja inovačného potenciálu má preto v moderných podmienkach značný vedecký a praktický záujem. Informačná revolúcia zmenila prostredie, v ktorom podnikové štruktúry fungujú, a vytvorila zásadne nové podmienky pre zintenzívnenie ich inovačného rozvoja. V tomto štádiu ekonomického rozvoja sa schopnosť vytvárať a implementovať inovácie stáva predpokladom dlhodobého úspechu poskytovaním konkurenčných výhod na tomto základe.

V modernej ekonomickej literatúre zohrávajú inovácie kľúčovú úlohu medzi faktormi, ktoré stimulujú ekonomický rast. Ich pozitívny vplyv je potvrdený na teoretickej a empirickej úrovni. Ekonomický rast na báze inovačného rozvoja podnikov prispeje k riešeniu zložitých problémov, systémových transformácií a pomôže pri obnove ekonomiky štátu na európskych a svetových trhoch. Predpokladom na dosiahnutie inovačného rozvoja podniku je realizácia inovačných aktivít, ktorými sa rozumie schopnosť zvyšovať a aktívne využívať organizačné, ekonomické, technologické a iné inovačné príležitosti tvoriace inovačný potenciál. Vzhľadom na zložitosť štruktúry inovačného potenciálu podniku a jeho všestrannosť je jednou z dôležitých úloh v tejto oblasti zabezpečiť rozvoj inovačného potenciálu domácich podnikov.

1 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV

1.1 Riadenie

Proces riadenia je definovaný ako forma distribúcie a spolupráce činností manažmentu, v ktorej sa proces riadenia vykonáva na príslušných funkciách zameraných na riešenie problémov a dosiahnutie cieľov. Riadenie inovačného manažmentu je neoddeliteľnou súčasťou moderného podniku, ktorý zahŕňa plánovanie, organizovanie a stimulovanie inovácií, implementáciu inovatívnych projektov určených na získanie konkurenčnej výhody a posilnenie postavenia podniku na trhu. Hlavné funkcie riadenia:

- Plánovanie – je základnou riadiacou funkciou, ktorá zahŕňa definovanie cieľov a formulovanie plánu na ich dosiahnutie. Manažérom pomáha analyzovať súčasnú situáciu a určiť spôsoby, ako v budúcnosti dosiahnuť požadovanú pozíciu na trhu.
- Organizovanie - je po plánovaní druhou kľúčovou riadiacou funkciou, ktorá koordinuje ľudské úsilie, organizuje zdroje a kombinuje ich spôsobom, ktorý pomáha dosahovať ciele.
- Vedenie - možno definovať ako schopnosť alebo proces ovplyvňovania ostatných. Dôležitým faktorom je hľadanie podriadených, ktorí ochotní splňať požadované úlohy.
- Kontrola –činnosť, ktorá hodnotí úroveň plnenia úloh a dosahovaných cieľov, porovnáva skutočný stav z požadovaním, identifikuje odchýlky, zlyhania, nedostatky a príčiny ich výskytu, aby sa zabránilo hromadeniu a opakovaniu chýb, minimalizovali sa straty, prekonal sa komplexné organizačné problémy.

„Proces riadenia“ alebo „organizačná štruktúra riadenia“ - jeden z kľúčových konceptov manažmentu, ktorý úzko súvisí s účelom, funkciami, procesom riadenia, prácou manažérov a rozdelením právomocí medzi nimi. Proces riadenia znamená usporiadaný súbor silne prepojených prvkov, ktoré zabezpečujú fungovanie a rozvoj organizácie ako celku. (Miroslav Majtán a kolektív, 2016)

1.2 Inovácia

V modernej literatúre existuje veľa definícií inovácií. Pojem „inovácia“ bol prvýkrát zavedený do ekonomiky Rakúskym ekonómom Josefom Schumpeterom v roku 1912 v diele „Teória ekonomického rozvoja“. Slovo „inovácia“ pochádza z latinského slovesa *inovare*, čo znamená aktualizovať. V skutočnosti slovo zachovalo svoj význam dodnes. Inovácia znamená zlepšenie alebo nahradenie niečoho, napríklad postupu, produktu alebo služby. (Schumpeter, 2006)

Drucker poznamenáva, že hospodárstvo 90. rokov XX je zásadne odlišný od hospodárstva 60. a 70. rokov minulého storočia, ktoré bolo zamerané na výrobu, v dôsledku čoho podniky zamerali svoje hlavné úsilie na jeho zlepšenie. Považuje manažment za „technológiu riadenia podnikateľských a inovatívnych aktivít“. Definuje inovácií ako proces poskytnutia nových, vylepšených príležitostí alebo zvýšenie užitočnosti. (Drucker, 2011)

Freeman definuje inováciu nasledujúce: "Vynález je nápad, náčrt alebo model nového alebo vylepšeného zariadenia, produktu, procesu alebo systému. Inovácia alebo technická inovácia sa používa na opis úvodu, šírenie nových, zdokonalených produktov, procesov a technológiách v ekonomike". (Freeman, 2012)

Podľa Košturiaka inováciou chápeme ako kontrolovaný proces generácie, implementácie a prenosu nápadov do práce. Vede k postupnej zmene kvality, zákazník ju hodnotí ako novú pridanú hodnotu, za ktorú je ochotný zaplatiť. (KOŠTURIK, J. 2009)

Ďalšia interpretácia inovácií: "Inovácia je použitie nových myšlienok, tovaru, služieb, materiálov, technológií v priemysle bezprostredne po objave alebo vynáleze s cieľom zlepšiť výroby, metódy výroby a distribúcie". (Galanakis, 2006)

Na základe vyššie uvedených interpretácií v modernom zmysle pojem inovácia zahŕňa nielen nové produkty, ale aj ďalšie úspechy. Inovácia je zmenou procesov. Inovácie môžu prebiehať tak v oblasti služieb, ako aj v riadiacich a marketingových systémoch, prostredníctvom ktorých sa vytvára a distribuuje tovar a služby. Analýzou rôznych prístupov definovaniu pojmu „inovácia“ môžeme teda dospieť k záveru, že inováciu možno chápať ako produkt, proces aj výsledok činnosti. Existuje veľa pojmov, keď je výrobok a postup charakterizovaný jednou definíciou. Je dôležité poznamenať, že všetky navrhované definície podstaty inovácie majú určité podobnosti:

- inovácia je o zmene. Zmeny môžu zároveň smerovať k zlepšeniu akýchkoľvek charakteristík (pokroku), ako aj v opačnom smere (regresie) ;
- inovácie vznikajú práve pri zavádzaní inovácií do praktickej činnosti. Vynález je výsledkom výskumu a inovácia je výsledkom jeho implementácie;
- zavedenie inovácií vyvoláva zmenu počiatočného stavu objektu alebo javu, na ktorý sa uplatňujú inovácie.

1.3 Klasifikácia inovácií

V teórii je pomerne ťažké nájsť komplexnú definíciu inovácie a ustáliť všeobecnú definíciu inovácie. Definícia inovácie prešla dlhým procesom vývoja. Od skorej definície Schumpetera, ktorý spájal inovácie najmä so zmenami v produktoch a výrobných procesoch, až po najnovšie definície založené na pridanej hodnote pre spoločnosť.

J. Schumpeter vymenoval päť typov inovácií:

- 1) výroba nového produktu, neznámeho spotrebiteľom alebo výrobku s kvalitatívne novými vlastnosťami;
- 2) zavedenie nového výrobného prostriedku, ktorý je založený na novom vedeckom objave alebo novom prístupe k obchodnému využívaniu výrobkov;
- 3) vývoj nového trhu pre konkrétne priemyselné odvetvie krajiny bez ohľadu na to, či tento trh predtým existoval alebo nie;
- 4) prítlačivosť nových zdrojov surovín a polotovarov bez ohľadu na to, či tieto zdroje predtým existovali alebo nie;
- 5) zavedenie nových organizačných foriem. (A. Daňková a kol. 2010)

V súčasnej fáze sa inovácie klasifikujú podľa rôznych kritérií:

- podľa obsahu: marketingové inovácie, organizačné inovácie, inovácia procesu, inovácia produktu;
- podľa druhov: odmeňovanie, veľkosť balenia, design výrobku , doplňujúce prvky;
- podľa hĺbky zmien: základné, zlepšenie, úprava (čiastočná);

- podľa oblasti činnosti podniku: technologické, výrobné, ekonomické, obchodné, sociálne a inovácie v oblasti manažmentu.

1.3.1 Marketingové inovácie

T. Levitt poukázal na podceňovanie marketingových inovácií, zdôraznil dôležitosť nových marketingových metód pre rozvoj podnikania a po prvý raz predložil koncept výskumu a vývoja „marketingového výskumu a vývoja“ v oblasti marketingu. (Levitt T. 1962)

J. A. Moore zdôvodňuje zameranie marketingových inovácií na spokojnosť potreby spotrebiteľa prostredníctvom inovatívnej komunikácie a predajných nástrojov. Najvhodnejšie využitie marketingových inovácií je vo fázach zrelosti a poklesu životného cyklu produktu. (Moore G.A. 2004)

(Oslo Manual, 2006) rozlišuje štyri typy inovácie - produktové, procesné, organizačné a marketingové. Každéj inovácii je možné priradiť konkrétny typ obsahu alebo kombinovať funkcie niekoľkých typov. Zdôrazniť marketingové inovácie a rozdiely medzi nimi produktových, procesných a organizačných inovácií, je vhodné použiť takúto maticu.

Tabuľka 1 Typy inovácie

Druhy inovácií	Ďalšie inovácie	Marketingová inovácia
Inovácia produktu	Výrazne vylepšené spotrebiteľské vlastnosti výrobku	Významné zmeny v dizajne existujúcich výrobkov
Inovácia procesu	Aktivity zamerané na zníženie jednotkových nákladov a zlepšenie kvality produktu	Aktivity zamerané na zvýšenie predaja
Organizačné inovácie	Zavedenie organizačných metód v obchodnej praxi, pracovnom procese alebo vo	Predstavenie nových marketingových metód

	vonkajších podniku	vzťahoch	
--	-----------------------	----------	--

Zdroj: Oslo Manual, 2006

1.3.2 Organizačné inovácie

Spolu s produktovými a procesnými inováciami v samostatnej skupine sú organizačné inovácie, ktorými sú implementované nové metódy podnikania, organizácie pracovných miest, vonkajších vzťahov. Ich cieľom je zlepšiť efektívnosť podniku znížením administratívnych a transakčných nákladov, zlepšením organizácie pracovných miest (pracovného času) a tým zvýšením produktivity a získaním prístupu k aktívam, ktoré nie sú na trhu.

- a) inovácie v podnikaní znamenajú implementáciu nových metód organizácie podnikania. Patria sem: vývoj a implementácia novej alebo výrazne zlepšenej podnikovej stratégie; zavedenie moderných metód riadenia organizácie (založených na informačných technológiách); vývoj a implementácia nových štruktúr v podniku; inovácie vo využívaní variabilného pracovného času; aplikácia moderných systémov kontroly kvality, certifikácia tovaru, prác, služieb; zavedenie moderných systémov logistiky a dodávok surovín, materiálov, komponentov („práve včas“ atď.); vytváranie špecializovaných jednotiek pre výskum a vývoj, praktická implementácia vedeckých a technických úspechov (technologické a inžinierske centrá, malé inovatívne firmy); implementácia nových foriem strategických aliancií, partnerstiev a iných typov spolupráce so spotrebiteľmi, dodávateľmi a zahraničnými výrobcami; prenos radu funkcií a obchodných procesov na špecializovaného dodávateľa (outsourcing).
- b) Inovácie v organizácii pracovných miest sú spojené s implementáciou nových spôsobov rozdelenia zodpovednosti a právomocí zamestnancov.
- c) Nové organizačné metódy vo vonkajších vzťahoch znamenajú implementáciu nových spôsobov organizácie vzťahov s inými podnikmi: spolupráca so zákazníkmi a výskumnými organizáciami, integrácia s dodávateľmi, outsourcing (subdodávky) v oblasti výroby, alokácie zdrojov alebo produktov, personálne zabezpečenie.

1.3.3 Inovácia procesu

Inovácie tohto druhu môžu byť založené na použití nového výrobného zariadenia, nových metód výrobného postupu alebo ich kombinácii, ako aj na využití výsledkov výskumu a vývoja. Tieto inovácie sú zvyčajne zamerané na zvýšenie efektívnosti výroby alebo prenosu existujúcich produktov v podniku, ale môžu byť určené aj na výrobu a dodávku technologicky nových alebo vylepšených výrobkov, ktoré nemožno vyrábať alebo dodávať konvenčnými výrobnými metódami. (P. Mykytyuk, B. Seniv , 2009)

1.3.4 Inovácia produktu

Vývoj a implementácia nových produktov je zameraná na výrobu a predaj zásadne nových produktov, pre ktoré je nový zamýšľaný rozsah (použitie), funkčné vlastnosti, vlastnosti, dizajn, doplnkové služby, ako aj zloženie použitých materiálov a komponentov alebo výrazne odlišné v porovnaní s predchádzajúcimi produktmi. Takéto inovácie môžu byť založené na zásadne nových technológiách alebo na kombinácii nových aplikácií existujúcich technológií. Vývoj a implementácia vylepšených produktov je založená na existujúcich typoch produktov, pri ktorých sa zlepšujú kvalitatívne vlastnosti, zvyšuje sa ekonomická efektívnosť ich výroby používaním nových komponentov a materiálov.

Technologicky nový výrobok je výrobok, ktorého technologické vlastnosti (funkčné vlastnosti, dizajn, prídavné operácie, ako aj zloženie použitých materiálov a komponentov) alebo zamýšľané použitie sú zásadne nové alebo výrazne odlišné od podobných predtým vyrábaných výrobkov. Takéto inovácie môžu byť založené na zásadne nových technológiách, alebo na kombinácii existujúcich technológií v novom využití, alebo na využití výsledkov výskumu a vývoja.

Technologicky vylepšený výrobok je existujúci výrobok, u ktorého sa zlepšujú kvalitatívne znaky, zvyšuje sa ekonomická efektívnosť výroby použitím výkonnejších komponentov alebo materiálov, čiastočnou zmenou jedného alebo viacerých technických subsystémov (pri komplexných výrobkoch). (P. Mykytyuk, B. Seniv , 2009)

1.4 Inovácie a konkurenčná výhoda

V dnešnej trhovej konkurencii dôležitou podmienkou úspechu každej organizácie je výroba konkurencieschopných produktov. Podniky priemyselných krajín sú preto nútené vedome presadzovať inovatívnu stratégiu a zvyšovať objemy výroby, zvyšovať produktivitu

práce, neustále zlepšovať technológiu výroby. Nevyhnutnou podmienkou úspechu je neustála aktualizácia sortimentu a zdokonaľovanie technológie výroby.

Konkurenčnou výhodou je pozícia spoločnosti na trhu, ktorá jej umožňuje prekonať konkurenčné sily a prilákať nových zákazníkov. Konkurenčné výhody vyplývajú z jedinečného hmotného a nehmotného majetku vo vlastníctve spoločnosti, strategicky dôležitých pre túto oblasť podnikania, ktoré umožňujú vyhrať súťaž. Základom konkurenčnej výhody sú teda jedinečné aktíva podniku alebo osobitné kompetencie v oblastiach činnosti dôležitých pre podnik. Konkurenčné výhody sa spravidla realizujú na úrovni strategických obchodných jednotiek a sú základom obchodnej (konkurenčnej) stratégie podniku.

Americký ekonóm Michael Porter pri skúmaní štrukturálnych zdrojov ekonomického rozvoja identifikoval tri dôležité faktory : výrobné faktory, investície a inovácie. Zdôraznil, že efektívnosť a konkurencieschopnosť má pomer v rôznych fázach ekonomického rozvoja. Významnú úlohu pri zabezpečovaní ekonomického rastu majú výrobné faktory, ktoré umožňujú rozširovať výrobu a tržby predovšetkým na rozsiahlej báze.

- Extenzívny (lat. Exstensio) - spôsob ekonomického rastu, v ktorom dochádza k dosiahnutiu hlavných cieľov prostredníctvom kvantitatívnej zmeny vo výrobných faktoroch.
- Intenzívny (lat. intenzívne) - spôsob ekonomického rastu, ktorý zahŕňa použitie pokročilých vedeckých a technologických pokrokov na zvýšenie produktivity a účinnosti sociálno-ekonomického systému.
- Inovatívny typ rozvoja - spôsob ekonomického rastu, založený na neustálych a systematických inováciách, zameraných na výrazné zlepšenie všetkých aspektov ekonomického systému, na vytváranie inovácií tovaru a vytváranie konkurenčných výhod.

Predpokladom vstupu do svetového ekonomického systému je inovatívny vstup. Cieľavedomým úsilím štátu je formovať vnímavý k inováciám ekonomický systém, v ktorom by sa konkurenčné výhody získali iba aktívnou inováciou a efektívnymi inovatívnymi riešeniami. Inovácia je hlavným faktorom konkurencieschopnosti podnikateľských subjektov. Schopnosť vidieť nové obvyklým spôsobom, porozumieť jeho

perspektíve, rýchlo ho implementovať do praxe riadenia – je naliehavá úloha manažérov a riadenia organizácie. (M. Porter. 1998)

1.4.1 Funkčné parametre výrobku

Konkurencieschopnosť produktu je definovaná ako jeho výhoda oproti iným typom podobných produktov. To znamená, že ide o mieru zhody produktu s požiadavkami cieľových skupín spotrebiteľov alebo vybraného trhu na najdôležitejšie vlastnosti. Funkčné parametre výrobku sú spravidla kvantitatívne charakteristiky vlastností produktu, ktoré zohľadňujú odvetvové špecifiká hodnotenia jeho konkurencieschopnosti. Je akceptované vyčleniť samostatné skupiny parametrov konkurencieschopnosti: technické, ekonomické, regulačne parametre.

Technické parametre sú charakteristikou technických a fyzikálnych vlastností výrobku, ktoré určujú charakteristiky odvetvia a spôsoby jeho použitia, ako aj funkcie, ktoré výrobok plní v procese jeho použitia. Technické parametre sa delia na parametre účelové, ergonomické a estetické.

1. Účelové parametre charakterizujú oblasti použitia produktu a funkcie, ktoré má vykonávať. Možno ich posúdiť podľa priaznivého účinku dosiahnutého používaním týchto produktov v špecifických podmienkach spotreby.
2. Ergonomické parametre charakterizujú zhodu výrobkov s vlastnosťami ľudského tela pri vykonávaní pracovných operácií alebo spotreby (hygienické, antropometrické, fyziologické vlastnosti človeka, prejavujúce sa vo výrobných a životných procesoch).
3. Estetické parametre charakterizujú informačnú expresivitu (racionalita formy, dokonalosť výroby a stabilitu produktu).

Ekonomické parametre určujú výšku výrobných nákladov a spotrebných cien prostredníctvom nákladov na nákup, údržbu, spotrebu, likvidáciu tovaru. Ekonomické parametre sa delia na:

- a) jednorazové náklady (náklady na nákup produktov, dopravu, colné sadzby a náklady atď.);
- b) bežné náklady (mzdové náklady personálu údržby, náklady na palivo a elektrinu, náklady na opravy).

Regulačné parametre určujú súlad tovaru so stanovenými normami, normami a požiadavkami stanovenými legislatívou a inými normatívnymi dokumentmi (environmentálne parametre, bezpečnostné parametre, pre ktoré sa na trhu vzťahujú povinné požiadavky medzinárodných, národných noriem a technických predpisov). (J. Kádárová a kol. 2008)

1.4.2 Inovačné príležitosti

Komplexnou charakteristikou schopnosti je vyvolať inovačný potenciál. Sú rôzne prístupy k výkladu pojmu inovačný potenciál. Niektorí autori zdôrazňujú dostupnosť zdrojov, iní možnosť ich využitia. Najčastejšie inovačné príležitosti sa identifikujú so súborom rôznych druhov zdrojov potrebných na inovačné aktivity podniku. Okrem toho tento koncept stotožnený s vedeckým, intelektuálnym, tvorivým a vedecko-technickým potenciálom, čo značne zjednodušuje realitu, ako aj zužuje rozsah tejto ekonomickej kategórie.

Podľa výskumu P. Ducker inovácie sú cieľavedomým a organizovaným hľadaním zmeny, ako aj dôslednou analýzou príležitostí, ktoré tieto zmeny prinášajú pre ekonomické a sociálne inovácie. Najbežnejších je sedem zdrojov inovácií: nepredvídateľnosť, konzistentnosť, naliehavá potreba alebo nevyhnutnosť zmien v štruktúre priemyslu alebo trhu, demografia (demografické faktory), zmeny vnímania, chápania a nové poznatky.

1. Nepredvídateľná udalosť je neočakávaný úspech alebo neúspech v podnikaní. Nečakaný úspech naznačuje možnosť inovácií, naznačuje ich potrebu. Takýto úspech by sa nemal ignorovať, pretože je v rozpore so zvyčajným poriadkom vecí, ale je potrebné analyzovať a dôkladne pochopiť, čo sa stalo a aké môžu byť dôsledky. Neočakávaným neúspechom by mal byť vždy aj vznik nových príležitostí na hľadanie inovatívnych spôsobov.
2. Nezrovnalosti sú rozpor medzi tým, čo je skutočné a tým, čo by malo byť (očakávané). Sú to znaky kvalitatívnych zmien, ktoré sa už udiali na trhu, v odvetví, v procese alebo ktoré možno uľahčiť. Nezrovnalosti medzi realitou určitého odvetvia alebo sektora služieb vznikajú vtedy, keď si ľudia, ktorí v nich pracujú, robia mylné predpoklady o realite. Rozhodnutie musí byť konkrétne, jasne orientované a jednoduché.
3. Naliehavá potreba alebo nevyhnutnosť je zameraná skôr na riešenie určitých úloh ako na situáciu, ktorá vzniká vo vonkajšom prostredí. Zlepšenie procesu musí byť

vedomé a jasné, či je dostatok vedomostí na vyriešenie problému, či rozhodnutie naplní potreby hodnôt.

4. Zmeny v odvetví alebo štruktúre trhu. Zmeny v štruktúre priemyslu vytvárajú dobré príležitosti pre inovácie, ktoré sú zvonku viditeľné a ľahko predvídateľné. Príliš často môžu byť outsidersi pripravení inovovať dôležitým faktorom zmeny bez veľkého rizika.
5. Demografické faktory. Zmeny v zložení obyvateľstva, jeho počte, vekovej štruktúre, zamestnanosti, vzdelaní a príjmoch – sú výrazné a ich dôsledky sú najviac predvídateľné.
6. Zmeny vo vnímaní, chápaní a nálade. Postupom času sa mení aj to, ako vidia zmeny v živote, ako sa k veciam vzťahujú, preto spoločnosti musia veľkú venovať pozornosť, aby udržali svoj kapitál.
7. Nové poznatky. S rastúcou rýchlosťou technologickej revolúcie sa bude otvárať stále viac príležitostí. Nové poznatky sú viac než len technológia, sú to hľadanie lepších spôsobov práce a zlepšovania procesov. (Drucker, 1985)

1.4.3 Potrebné predpoklady pri riadení inovácií

V súčasnej fáze globálnych ekonomických transformácií a za predpokladu, že je vnútorný trh otvorený, je konkurencieschopnosť možná iba zavedením inovácií. Vedomosti majú schopnosť znásobovať výsledky hospodárskej činnosti oveľa efektívnejšie než ktorýkoľvek iný výrobný faktor. Tradičný súčasný koncept konkurencieschopnosti štátu, zameraný na objem, podiel a tempo rastu HDP, je nahradený konceptom dlhodobej konkurencieschopnosti, ktorý je daný úrovňou využívania nových technológií. Účel štátnej regulácie v každej historickej fáze vývoja ekonomiky závisí od mnohých okolností a predovšetkým od stupňa všeobecného hospodárskeho rozvoja. Klasický súbor cieľov štátnej regulácie ekonomicky rozvinutých krajín zahŕňa tieto komponenty:

- hospodársky rast,
- plnú zamestnanosť,
- ekonomickú efektívnosť,
- stabilnú cenovú hladinu,
- ekonomickú nezávislosť,
- ekonomické zabezpečenie,
- rovnováhu zahraničných ekonomických vzťahov.

Vzhľadom na to, že domáce podniky nemajú dostatočné finančné zdroje na implementáciu najnovších technológií, je otázka finančných mechanizmov štátnej podpory inovačných procesov dosť aktuálna. Finančná podpora je činnosť získavania, distribúcie a používania finančných zdrojov. V praxi sa finančná podpora realizuje prostredníctvom finančného mechanizmu. Pod finančným mechanizmom by mali byť chápané činnosti založené na regulačnej, informačnej a metodologickej podpore. Dôležitými faktormi sú zapojenie a efektívne využitie finančných zdrojov, vývoj a organizácia výroby nových produktov, služieb, tvorba a implementácia nového zariadenia alebo technológie.

Hlavným zdrojom financovania sú inovácií, ktoré poskytujú riešenia rozsiahlych vedeckých a technických problémov. Na úkor týchto prostriedkov sa vykonávajú rôzne cieľové komplexné programy, financuje sa činnosť vedeckých centier atď. Finančný mechanizmus štátnej podpory inovačných procesov zahŕňa použitie rozpočtových prostriedkov rôznych úrovní, mimorozpočtových fondov, zdrojov štátnych úverových a poisťných systémov, verejných pôžičiek. Charakterizujeme finančný mechanizmus štátnej podpory inovačných procesov nasledovne:

Tabuľka 2 Finančný mechanizmus

Finančný mechanizmus štátnej podpory inovačných procesov				
Finančná podpora			Regulačná a právna podpora	Informačná a metodická podpora
Štátne zdroje				
Vlastné	Zapojený	Požičané	• Zákony • Uznesenia • Vyhlášky • Tresty • Inštrukcie • Štandardy • Normy • Pokyny	• Rozvojové programy • Hlásenie údajov • Jednorazové vyšetrenia
Štátny rozpočet Rozpočty regiónov Miestne rozpočty Mimorozpočtové fondy: • dôchodkový fond; • sociálny fond	Vládny úverový systém. Štátny poisťný systém	Vládne pôžičky (interné a externé); Medzinárodné pôžičky pod vládnymi zárukami		

• poistenie • štátny fond zamestnanosti.				
---	--	--	--	--

Zdroj: vlastne spracovanie

Vo svetovej praxi podpory inovačných procesov bol vyvinutý značný počet mechanizmov, prostredníctvom ktorých štát implementuje potrebné funkcie v tejto oblasti. Existuje priama a nepriama finančná podpora. Priama štátna podpora vedeckého a technologického rozvoja je mimoriadne dôležitá, ale nie bez významných nedostatkov vrátane: nesúlady s rozpočtovými prostriedkami; nedostatočne rozvinuté strednodobé rozpočtovanie. Nepriama - fiškálne výhody pre inovačné subjekty.

Potreba inovácií vyplýva z nestálosti organizácie na trhu, zvýšenej konkurencie a slabosti trhových pozícií. Problémový prístup k hľadaniu nových myšlienok však spomaľuje rozvoj organizácie. Preto dôležito nájsť príležitosti, ktoré spočívajú v kombinácii stavu prostredia a potenciálu organizácie. Dôležitými faktormi, ktoré najviac stimulujú firmy k prilákaniu inovácií, sú:

- zníženie úrovne príjmu na podnikanie zo surovinami;
- rozšírenie sortimentu výrobkov;
- zmena potrieb zákazníkov;
- ekonomické cykly a neistoty, ktoré môžu ovplyvniť trh;
- technologické zmeny, ktoré spôsobujú zmenu formovania výrobnéj ideológie;
- zmeny súčasnej legislatívy, ktoré ovplyvňujú vektor a silu regulačného vplyvu štátu na činnosť organizácií a pod. (Dudar T.G, Melnychenko V.V., 2008)

Nasýtenie trhu znižuje podnikateľský zisk firmy a núti podnikateľov hľadať nové príležitosti na jeho získanie. Hľadá sa nový smer činnosti, zvládnutie výroby nového produktu, hľadanie nových spôsobov využívania tradičných zdrojov, prilákание zásadne novej technológie, ktorá radikálne zlepšuje vlastnosti výrobku. To všetko sú inovácie, ktoré môžu spoločnosti poskytnúť konkurenčnú výhodu, vytvoriť podmienky na posilnenie postavenia na trhu a zaistiť jej stabilný rozvoj. Tieto výhody sú spôsobené rôznymi faktormi. M. Porter, americký špecialista v oblasti strategického manažmentu, považuje za hlavné tieto:

- novu technológiu;

- nové požiadavky zákazníkov;
- vznik nového segmentu trhu;
- zmenu nákladov alebo dostupnosť výrobných komponentov.

Vzhľadom na význam pre organizáciu výhody sú rozdelené do dvoch typov:

1. Výhody nízkej hodnoty, súvisiace s dostupnosťou zdrojov surovín, dostupnosťou lacnej pracovnej sily, získaním dočasných daňových výhod atď. Sú nestabilné, pretože ich môžu kopírovať konkurenti.
2. Výhody vysokej hodnoty, súvisiace s prítomnosťou kvalifikovaného personálu schopné využívať moderné technológie vo všetkých oblastiach činnosti, vykonávať inovatívne vyhľadávanie a vytvárať novinky, prijímať patenty, vyvíjať a zlepšovať materiálno -technickú základňu podniky, zaisťujú vysoký štandard svojich činností a vytvárajú si pozitívny imidž. Tieto výhody sú dlhodobé a umožňujú dosiahnuť vyššiu efektivitu podnikateľskej činnosti. (M. Porter., 1998)

1.5 Fázy implementácie procesného riadenia

Inovačný proces v ekonomickom a organizačnom zmysle je rozdelený, na samostatné etapy a fázy, ktoré sa líšia účelom, konkrétnym manažmentom, financovaním a konečným výsledkom. Pri štúdiách štruktúry inovačného procesu väčšina vedcov dodržiava schému: „výskum - vývoj - výroba - marketing - predaj“. Americkí vedci zvažujú inovačný proces podrobnejšie: „základný výskum - aplikovaný výskum - vývoj - prieskum trhu - dizajn - experimentálna výroba - test trhu - komerčná výroba“. Všetky tieto fázy sú na sebe závislé a zaisťujú úspech inovácií iba vtedy, ak sú integrované ako celok. Špecifikom inovačného procesu je, že ide o rozvoj inovácií, ťažisko sa postupne presúva z výskumu na predaj. Postupnosť a vzájomná závislosť fáz inovačného procesu:

1. vznik inovácie,
2. výskum rozvoja,
3. tvorenie konceptu,
4. aplikovaný výskum,
5. vývoj dizajnu,
6. experimentálne štúdie,
7. analýza potenciálnych trhov,
8. skúšobný marketing,

9. dokončovanie,
10. sériová výroba,
11. uspokojovanie sociálnych potrieb.

Keď inovačné etapy nereprodukurujú výsledky, inovačný proces nedosahuje svoje ciele. Každá fáza inovačného procesu má svoju organizačnú formu, svoje špecifické riadenie a cieľ. Vylepšenie inovačného mechanizmu v konkrétnej fáze však nezvyšuje účinnosť postupu ako celku. Základom inovačného procesu je proces vytvárania a osvojovania nových technológií. Tento proces zvyčajne vyžaduje základný výskum zameraný na získanie nových poznatkov o vývoji. Model inovačného procesu má cyklický charakter „veda - technika - výroba“. Najkomplexnejší a viacstupňový je inovačný proces implementácie inovácií produktu a technologický proces (upgrade technológie). Počas jeho implementácie sa najpresnejšie prejavujú vlastnosti a ťažkosti, s ktorými sa stretávajú podniky. Ako bolo uvedené, v oblasti inovácií sa používajú dva koncepty „inovačný produkt“ a „inovačný proces“. Ich hlavným rozdielom je, že v prvom prípade je hlavná pozornosť venovaná procesu vytvárania inovácie, v druhom - procesu jeho implementácie. (P. Mykytyuk, B. Seniv, 2009)

Tabuľka 3 Porovnanie inovačného produktu a inovačného procesu

Inovačný produkt	Inovačný proces
1. Fáza „Potreby“. V tejto fáze: - dôležité vykonávať základný výskum; - vyvinúť teoretické prístupy k riešeniu tohto problému. Vykonávajú akademické ústavy, vysoké školy, špecializované ústavy a laboratória. 2. Fáza „výskumu“. V tejto fáze: - vykonávať aplikovaný výskum; - vykonávať experimentálny výskum;	1. Štádium „pôvodu“: - povedomie o potrebe, hľadani alebo vývoji inovácií. 2. Fáza „vývoja“: - implementácia, - testovanie, - vykonanie potrebných zmien. 3. Fáza "difúzie". - šírenie inovácií, - replikácia.

• vyvíjať experimentálne modely. Vykonávajú výskumné ústavy a inštitúcie, malé a stredné podniky. 3. Fáza „vývoja“. V tejto fáze: • určiť technické vlastnosti nových výrobkov, vypracovať technickú dokumentáciu a navrhnuť nový výrobok; • vývoj prototypov; • experimentálna výroba nového produktu. Práca v tejto fáze sa vykonáva v špecializovaných laboratóriách, výskumných zariadeniach, projekčných kanceláriách, výskumných oddeleniach veľkých priemyselných podnikov. 4. Fáza „výroby“. • technická a organizačná príprava výroby (logistická podpora, tvorba pomocných materiálov, polotovary); • masová výroba. Fáza sa vykonáva priamo v podniku. 5. Fáza „spotreby“. Táto fáza zahŕňa: • predaj výrobkov; • uspokojenie dopytu spotrebiteľov.	4. Fáza „rutina“: • implementácia inovácií do stabilných (udržateľných) ukazovateľov výroby (prevádzky).
--	---

Zdroj: P. Mykytyuk, B. Seniv, 2009

1.6 Prístupy k tvorbe inovačnej stratégie

Vyvinúť úspešné inovačné stratégie je často ťažké, čo vysvetľuje prečo mnohé firmy si radšej zvolia, že sa do toho nebudú púšťať, aj napriek tomu, že výhody plynúce z inovácií sú všeobecne uznávané. Inovatívnosť je proces prostredníctvom ktorého spoločnosti zlepšujú svoju konkurencieschopnosť a rentabilitu, prostredníctvom vytvárania a/alebo osvojovaním si relevantných nových výrobkov a myšlienok. Inovatívna stratégia sa považuje za efektívnu stratégiu reakcie na konkurenčné tlaky. Výsledky inovácií sa demonštrujú pri vývoji nových výrobkov a služieb, nových znakov existujúcich výrobkov a služieb, nových spôsoboch ich výroby a predaja. Rozsah inovácií môže byť rôzny. Aktivita siahajúce od automatizácie zaznamenávania objednávok po vývoj automobilov na vodíkový pohon sa všeobecne považujú za inovatívne.

Firmy presadzujú inovatívne stratégie za účelom naplnenia rôznorodých cieľov. Nové výrobky môžu byť vyvíjané za účelom presadiť sa na nových trhoch, alebo jednoducho na udržiavanie súčasných trhov. Zlepšenie spôsobu výroby môže viesť k výhodnejšej cene v porovnaní s konkurenciou, keďže firma je schopná znížiť náklady na jednotku produkcie. Organizačná reštrukturalizácia môže viesť k vyššej produktivite. Všeobecne možno povedať, že inovačné ciele sa často prejavujú vo forme produktivity, výrobkov, trhových stratégií alebo určitej kombinácie vyššie uvedeného. Následne sa uvádzajú špecificky najdôležitejšie inovačné ciele:

- nárast pridanej hodnoty pre zákazníkov,
- zníženie nákladov na výrobky / služby,
- nárast inovatívnej pomernej početnosti,
- zlepšenie kvality výrobkov / služieb,
- nárast efektivity vývoju,
- nárast pomeru zavádzaných výrobkov / služieb,
- skrátenie času zavádzania na trh,
- vývoj nových kategórií výrobkov / služieb,
- vytváranie nových podnikateľských modelov. (B. Likar, C. Chovan, P. Fatu a iný, 2006, s 10.)

1.6.1 Stratégia racionalistov

Je potrebné poznamenať, že výskum sa vykonáva pred a po realizácii propagačných aktivít. Post-akčný výskum poskytuje možnosť určiť stupeň účinnosti a je zameraný na identifikáciu účinnosti reklamy. Výskum na začiatku aktivít sa vykonáva v troch hlavných oblastiach:

- 1) štúdium prostredia - každý sektor ekonomiky má svoje faktory ovplyvňujúce podnikanie a bez nich nie je možné vybudovať stratégiu ani taktiku jeho rozvoja;
- 2) analýza produktu a analýza trhu ;
- 3) realizácia postupu. (Dudar a kol., 2008)

1.6.2 Inkrementálna stratégia

Inkrementálny prístup je metóda vývoja softvéru, kde sa model vyvíja, implementuje a testuje postupne (za každým sa pridá trochu viac), až kým nie je produkt hotový. Zahŕňa vývoj aj údržbu. Produkt je definovaný keď spĺňa všetky jeho požiadavky. Inkrementálny prístup využíva množstvo krokov a vývoj ide od začiatku do konca v lineárnej trajektórii progresie. Postupný vývoj prebieha v krokoch od návrhu, implementácie, testovania / overovania do údržby. Môžu byť ďalej rozdelené do etáp, ale väčšina postupných modelov sa riadi rovnakým vzorom. Waterfall Model je tradičný postupný prístup k vývoju.

Prístup nemá určitý počet krokov a vývoj prebieha v cykloch. Vývoj sa menej zaoberá sledovaním postupu jednotlivých funkcií. Namiesto toho sa dôraz kladie na vytvorenie funkčného prototypu a pridanie funkcií do vývojových cyklov, kde sa pre každý cyklus vykonávajú postupné vývojové kroky. Pôvodný model bol pôvodne navrhnutý tak, aby zodpovedal tradičnému modelu montážnej linky používanému v továrňach. Bohužiaľ, vývoj softvéru majú len málo spoločného s výrobou fyzického tovaru. (Dudar a kol., 2008)

1.6.3 Balanced Scorecard (BSC)

Najznámejším systémom ukazovateľov na hodnotenie a strategické riadenie organizácie, ktorý kombinuje finančné a nefinančné ukazovatele, je Balanced Scorecard (BSC). Jeho vývoj sa datuje v roku 1990, kedy Inštitút Norlana Nortona, výskumné centrum svetoznámej audítorskej a poradenskej firmy KPMG Peat Marwick, začal skúmať problémy efektivity riadenia a nachádzania nástrojov na jeho zlepšenie. Výsledky výskumu viedli k

konceptii vyváženého systému ukazovateľov, ktorý mal formu akéhosi kontrolného panelu naplneného štyrmi skupinami ukazovateľov:

- finančné ukazovatele,
- spotrebiteľské ukazovatele,
- ukazovatele podnikových procesov,
- ukazovatele ľudských zdrojov.

BSC je navyše považovaný za systém strategického riadenia podniku, ktorý umožňuje priniesť nižšie úrovne strategických ukazovateľov vyššiemu manažmentu. Vyznačuje mnohými výhodami: obsahuje ciele, ktoré pokrývajú všetky strategicky dôležité oblasti organizácie (financie, trh, výroba a inovácie); tvorí kauzálne vzťahy medzi všetkými skupinami ukazovateľov; slúži ako nástroj na implementáciu stratégií na organizovanie a zlepšovanie informačnej podpory pre rozhodnutia manažmentu. (Kaplan, Robert S., 2007)

1.7 Inovačné stratégie

Zabezpečenie konkurencieschopnosti organizácie v dlhodobom horizonte je založené na inováciách v ekonomickej, priemyselnej, marketingovej, sociálnej a manažérskej sfére. Preto sa vyvíjajú inovačné stratégie na plánovanie a implementáciu inovácií. Inovatívne stratégie sú zamerané na nájdenie najslubnejších oblastí rozvoja organizácie, uvoľnenie nových produktov a služieb pomocou výskumu, technológií, ktoré zabezpečia efektívne využívanie zdrojov.

Inovačná stratégia je koordinovaný súbor manažérskych rozhodnutí, ktoré ovplyvňujú inovačné aktivity podniku a majú dlhodobé dôsledky. Inovatívna činnosť je zameraná na vytváranie a výrobu nových produktov, technológií, poskytovanie nových služieb. Medzi investíciami a inováciami existuje úzky vzťah: inovačné procesy si vyžadujú značné investície, zatiaľ čo inovácia sa stáva zdrojom investícií. Stratégia podniku je základom pre formovanie stratégie inovácií, určuje úlohu, základ a podstatu inovácií, pričom inovačná stratégia prehľbuje, objasňuje a podporuje realizáciu podnikovej stratégie. Keď má inovačný proces dobrú stratégiu, miera úspešnosti inovácie sa rýchlo zvyšuje. Inovačná stratégia musí byť jasne definovaná a byť orientovaná na výsledky, z ktorých bude mať spoločnosť úžitok. Na vypracovanie najlepšej inovačnej stratégie je potrebné uskutočniť výskum vnútorných a vonkajších aspektov inovácií. Na začiatok môžeme preskúmať

efektívnosť súčasných strategických plánov a vykonať prieskum trhu. Proces vývoja inovačnej stratégie teda možno znázorniť ako nasledujúcu postupnosť etáp: analýza trhu, prieskum inovačných tendencií, zapojenie klientov, partnerov, zamestnancov do poskytovania informácií, vytvorenie základu stratégie, plánu inovačnej stratégie, implementácia a hodnotenie. Informácie, ktoré sa zhromaždia, možno použiť na dokončenie modelov, ako sú SWOT a na vyvodenie počiatočného záveru o najlepšom smere, ktorým by sa stratégia mohla zaoberať. Ďalšia fáza je vytvorenie základu stratégie: poslanie organizácie, formulácia cieľov a základných hodnôt organizácie. Ďalšou etapou je plán inovačnej stratégie (z časového hľadiska rozlišujeme krátkodobé, strednodobé (3 - 5 rokov), a dlhodobé (strategické) plány). Implementácia akejkoľvek inovačnej stratégie je spojená s potrebou reštrukturalizácie organizácie alebo jej reštrukturalizácie v kombinácii so súčasnými výrobnými procesmi. Inovatívne zmeny musia byť spojené so životným cyklom produktov, technológií a organizácií. Riadenie tokov strategických inovačných zmien si vyžaduje uplatnenie princípov logistiky.

Inovačnú stratégiu charakterizuje prepojený súbor opatrení zameraných na posilnenie životaschopnosti a konkurencieschopnosti subjektov. Jej výber odborníci považujú za najdôležitejšiu zložku cyklu riadenia inovácií. Akékoľvek strategické kroky organizácie sú inovatívne, pretože sú založené na inováciách v ekonomickej, priemyselnej, obchodnej alebo manažérskej sfére.

Pre plánovanie inovačných procesov je však vhodné zvážiť inovačné stratégie samostatne:

- a) Zlepšenie a optimalizácia obchodných procesov je stratégia rozvoja podnikania, ktorá sa často ignoruje. Na rozdiel od tradičnejších metód, je zlepšovanie procesov pre malé podniky jednoduchým spôsobom, ako poskytovať lepšie služby svojim zákazníkom, čím sa zvyšuje efektívnosť a ziskovosť;
- b) Typ stratégie eliminácie zahŕňa predaj spoločnosti buď úplne alebo čiastočne - jednému alebo rôznym kupujúcim. Pri likvidácii je spoločnosť úplne zbavená majetku, prestáva vykonávať činnosť, spláca dlhy veriteľom. Stratégia likvidácie je poslednou možnosťou a uplatňuje sa vtedy, keď iné opatrenia neprinášajú potrebné výsledky;
- c) Stratégia rozvoja trhu je geografická expanzia na nové geografické trhy s existujúcim tovarom. Znamená zacielenie na segmenty populácie s novou demografiou alebo

životným štýlom a zvýšenie dopytu prilákaním tých, ktorí si produkt predtým nekúpili. Takáto stratégia zahŕňa veľké investície na nových trhoch, je zvyčajne dosť agresívna a zahŕňa vysokú intenzitu konkurencie;

- d) Stratégia segmentácie je zameraná na vytváranie nových produktov, ktoré spĺňajú potreby existujúcich a potenciálnych zákazníkov. Stratégia zahŕňa vývoj, výrobu a marketing nových produktov na rozvinutých trhoch. Implementácia takejto stratégie zahŕňa predovšetkým prítomnosť rozvinutej výskumnej a vývojovej základne a zamestnancov motivovaných hľadať a rozvíjať nové nápady. Uplatnenie tejto stratégie môže zlyhať, ak konkurent môže ľahko kopírovať produkt, čím ušetrí na výskume a vývoji, výrobe a predaji;
- e) Stratégiou diverzifikácie je dodávať nové produkty na nové trhy. Tento pojem sa často spája s expanziou do oblasti nesúvisiacej s aktuálnou činnosťou organizácie. Realizáciu vyžaduje veľké investície, väčšinou dokážu realizovať len veľké organizácie. S implementáciou existujú veľké ťažkosti pri dosahovaní efektívneho riadenia. Ako bolo uvedené vyššie, odpoveďou na tieto ťažkosti je organizácia strategických obchodných jednotiek. Trendom posledných rokov je, že organizácie sa snažia v rámci svojej kompetencie diverzifikovať, pričom naplno využívajú svoje skúsenosti;
- f) Prelomové (podvratné) inovácie – inovácie, ktoré menia pomer hodnoty na trhu. Staré produkty sa zároveň stávajú nekonkurencieschopnými len preto, že parametre, na základe ktorých sa hospodárila súťaž, sú dnes už irelevantné. Model „podvratnej inovácie“ vyvinul a uviedol do vedeckého obehu Clayton M. Christensen v roku 1997;

J. Schumpeter vo svojom diele "Business Cycles" (1939) zdôvodnil koncepciu inovačného rozvoja, podľa ktorej je hlavnou hybnou silou dlhodobých výkyvov v ekonomike vlnovitá dynamika technických a technologických inovácií – inovácií. Podľa neho vedecké objavy prinášajú mnohým významný prelom v technológiách odvetvia. To zase prispieva k zrýchlenej akumulácii kapitálu, rastu zisku a celkovému ekonomickému rastu („vlna rastu“). Postupom času v dôsledku nasýtenia trhu prudko klesá dopyt, ziskovosť výroby, veľká časť kapitálu je prebytková (nastáva „vlna poklesu“);

- g) Kombinovaná inovačná stratégia je zameraná na rýchlu konsolidáciu trhu a prechod z jednej stratégie na druhú. Voľba inovačnej stratégie je daná základnou stratégiou rozvoja ekonomického subjektu, keďže inovačný rozvoj je definovaný ako proces

riadenia, ktorý založený na neustálom hľadaní spôsobov a oblastí kapacít. (Milan Kováč a kolektív, 2011, 133 s.)

1.7.1 Hodnotenie inovačnej výkonnosti podniku

Zavádzanie inovácií prebieha hlavne v spoločných podnikoch, kde dominuje zahraničný kapitál a spolu s investíciami prenikajú inovácie nielen do sféry výroby, ale aj manažmentu. Okrem toho sa rozšírili nielen jednotlivé zložky, ale aj európsky model riadenia vo všeobecnosti. Základným prístupom k hodnoteniu efektívnosti inovácií je prístup založený na výsledku, pretože konečný výsledok je vytváranie zisku z implementácie inovácií. Efektívnosť je účelne definovať ako dosiahnutie maximálneho možného výsledku z tvorby, zavádzania a komercializácie vedeckého vývoja. Inovačná činnosť sa považuje za efektívnu, ak jej úroveň účinnosti dosiahne 100 %, ale v praxi sa tuto úroveň nedá dosiahnuť, preto sa pri určovaní účinnosti považujeme za referenčnú. Inovácia je dlhodobý proces, preto staticko-dynamický prístup je neoddeliteľnou súčasťou hodnotenia ich efektívnosti. Vo fáze výroby je účinnosť inovácie statická a pri výstupe trhu - dynamická. Statický prístup je zameraný na výpočet ročných, krátkodobých ukazovateľov relatívnej ekonomickej efektívnosti. Spolu so statistickým, aplikujte sa aj cieľový prístup – určenie efektívnosti v súlade s cieľmi stanovenými spoločnosťou:

- a) získanie dodatočnej masy zisku (nadmerný zisk),
- b) získanie monopolného postavenia na trhu inovácie,
- c) plné uspokojenie potrieb obyvateľstva prostredníctvom inovácií,
- d) získanie konkurenčnej výhody.

Vzhľadom na zložitosť, viacstupňovú a kapitálovú náročnosť inovácií, je potrebné uplatniť nákladový prístup, ktorého podstatou je určenie efektívnosti na základe nákladov vynaložených na dosiahnutie výsledkov. Podstata dynamického prístupu sa redukuje na koncept „cash flow“, ktorý umožňuje zohľadniť vplyv faktorov. Tento prístup je dobre známy a vzťahuje sa na akúkoľvek inováciu.

- efektívnosť inovačných aktivít podniku,
- 100% účinnosť inovácií,
- súlad s cieľmi podniku,
- náklady vynaložené na inovačnú činnosť.

Moderné podniky hodnotia efektívnosť inovácií založených na integrovanom prístupe, ktorý zahŕňa efektívne, nákladné a staticko-dynamické prístupy. Integrovaný prístup umožňuje riešiť nasledovné úlohy ako: hodnotenie konečného výsledku inovácie (výkonnostný prístup), mieru dosiahnutia cieľov, posúdenie efektívnosti nákladov na dosiahnutie konečných výsledkov inovácie (komplexnosť, trvanie a dynamiku). Výhodou tohto prístupu je, že odzrkadľuje stupeň hierarchie každého prístupu, čo môže byť aj nevyhnutnou podmienkou pre určenie efektívnosti inovácie. V súčasnej fáze ekonomického rozvoja, podniky hodnotia inovácie pomocou systému ukazovateľov prevzatých z rôznych metód, ktorý zahŕňa:

- ukazovatele ekonomickej efektívnosti: ziskovosť inovácií; zvýšenie predaja inovatívnych produktov; čistý príjem; index ziskovosti; doba návratnosti; zvýšenie produktivity práce atď.;
- ukazovatele vedeckej a technickej efektívnosti: podiel zamestnancov vo výskume, počet predmetov práva duševného vlastníctva, pre ktoré sú relevantné, dokumenty; množstvo prác na vývoji, modernizáciu, rekonštrukcii vedecko-technologickej a výskumno-priemyselnej základne, ktoré boli vykonané v rámci projektu ;
- ukazovatele sociálnej efektívnosti: podiel nových pracovných miest; zvýšenie úrovne ziskovosti zamestnancov atď.;
- kritériá novosti: prítomnosť zásadne nových produktov, ktoré nevyrábajú iné podniky ; podiel zamestnancov zapojených do inovačných aktivít na celkovom počte zamestnancov; každoročný nárast výdavkov na inovácie a iné.

Výpočet ukazovateľov najúplnejšie odhalí informácie o stave inovácií v podniku ako stav inovačného potenciálu za určité obdobie z hľadiska inovačných príležitostí, finančnej stability podniku k inovačnému rozvoju a umožní definovať inovačnú stratégiu. (Tidd, J., Bessant, J., and Pavitt, K, 2007)

1.7.2 Indikátory úspechu inovácie

V marketingu sa spokojnosť chápe predovšetkým ako stupeň súladu s očakávaniami spotrebiteľov. Niekedy je spokojnosť prezentovaná obchodníkmi ako spotrebiteľské hodnotenie kvality určitého tovaru a služieb. Pri meraní úrovne spokojnosti je dôležité uveriť, že jej vysoká úroveň prispieva k lojalite zákazníkov. Spokojný zákazník opakovane nakupuje, odporúča produkty ďalším zákazníkom. Dôležitá je najmä vysoká spokojnosť v prvých fázach spolupráce medzi firmou a spotrebiteľom. Ak spotrebiteľ nie je spokojný,

vzťah bude pravdepodobne krátky. Dnes sa hodnotenie spokojnosti zákazníkov stalo bežnou praxou väčšiny spoločností. Spoločnosti pravidelne vykonávajú prieskumy na meranie spokojnosti zákazníkov. Výber kupujúcich ovplyvňujú sociálno-ekonomické, kultúrne, osobné a psychologické faktory. Vo veľkej miere nie sú kontrolované výrobcami (predajcami), ale musia byť nimi zohľadnené pri rozhodovaní o výrobe a predaji tovaru. Prvá skupina faktorov – ekonomické a politické – ovplyvňuje iné faktory (sociálne, kultúrne) viac ako priamo na správanie konkrétneho človeka. Zároveň by sme však nemali ignorovať skutočnosť, že všeobecná situácia s vývojom výrobných síl a výrobných vzťahov v spoločnosti ovplyvňuje vývoj potrieb a následne aj spotrebiteľského správania na trhu. Správanie kupujúceho je vždy ovplyvnené sociálnymi faktormi, medzi ktorými je dôležitý sociálny status. Motivácia správania každého potenciálneho kupujúceho na trhu závisí od toho, do akej skupiny ľudí patri, spájaných formálnymi alebo neformálnymi vlastnosťami. Ľudia sa združujú do spoločensko-politických organizácii – strany, fronty, hnutia. Vznikajú rôzne odbory, združenia na profesionálnej báze – spisovatelia, umelci, inžinieri, študenti, geografická poloha regiónu.

Náklady na výskum a vývoj. Výskumné projekty stanovujú vedecky podložené technické, ekonomické alebo technologické riešenia. Projekty potrebujú finančnú podporu, môžu byť financované prostredníctvom štátneho vedecko-technického programu, prostredníctvom grantov. Každý projekt je navrhnutý s určitými požiadavkami, má jasný názov, doplnený krátkou anotáciou, v projekte je uvedený počet zhotoviteľov, termíny, potreba financií za rok, informácie o manažéroch a kľúčových realizátoroch.

Existujú rôzne typy podielov na trhu. Trhové podiely môžu byť cenné alebo objemné. Trhový podiel hodnoty vychádza z celkového podielu spoločnosti na celkovom segmente predaja. Objemy sa týkajú skutočného počtu jednotiek, ktoré spoločnosť predá z celkového počtu jednotiek predaných na trhu. Rovnica podielu na trhu medzi nákladmi a objemom zvyčajne nie je lineárna: jednotka môže mať vysokú hodnotu a nízke číslo, čo znamená, že trhový podiel hodnoty môže byť vysoký, ale podiel objemov môže byť nízky. Podiel na trhu je ukazovateľom preferencie spotrebiteľov pre tovar pred inými podobnými produktmi. Vyšší podiel na trhu zvyčajne znamená väčší predaj, menšie úsilie predávať viac a silnejšiu prekážku vstupu pre ostatných konkurentov. Vyšší podiel na trhu znamená aj to, že ak sa trh rozšíri, líder získa viac ako ostatní.

Rast predaja je mierou schopnosti vášho predajného tímu zvyšovať príjmy počas stanoveného časového obdobia. Bez rastu tržieb firmám hrozí, že ich predbehne konkurencia a dôjde k stagnácii. Rast tržieb je strategickým ukazovateľom, ktorý využívajú pri rozhodovaní manažéri a predstavenstvo a ovplyvňuje formuláciu a implementáciu obchodnej stratégie. Je ťažké preceňovať dôležitosť rastu predaja, pretože to priamo súvisí s výnosmi a ziskovosťou. Rast tržieb je rytmus, ktorý nasledujú všetky organizácie. Pri znižovaní produktivity sa zvyšuje tlak na organizáciu predaja s cieľom dosiahnuť výsledky. Naopak, vysoká miera rastu tržieb je dôvodom na optimizmus pre všetky zainteresované strany, ako sú výkonní pracovníci, predstavenstvo a akcionári.

Problém kvality výrobkov je v modernom svete univerzálny. Veľa v hospodárskom a spoločenskom živote každej krajiny, takmer každého spotrebiteľa, závisí od toho, ako dobre je vyriešený. Kvalita produktov je dôležitým faktorom konkurencieschopnosti, preto musí každá organizácia vyvinúť a zaviesť efektívne systémy manažerstva kvality. Je súbor vlastností produktu, ktoré charakterizujú jeho účel, vlastnosti, užitočnosť a schopnosť uspokojovať potreby spotrebiteľov. Na určenie kvality sa používajú príslušné ukazovatele samotného produktu, kvalita jeho výroby, prevádzky a ukazovatele kvality sprievodných služieb. Kvalitný tovar v prvom rade spĺňa požiadavky a poskytuje cieľovému spotrebiteľovi úžitok lepšie ako podobný, ale za nižšiu cenu.

Hlavnou manažérskou úlohou manažmentu podniku pri využívaní plánovania je zníženie miery neistoty a rizika v ekonomických činnostiach a zabezpečenie koncentrácie zdrojov vo vybraných prioritných oblastiach. Efektívna implementácia všetkých marketingových funkcií na príslušnej úrovni je nereálna bez premysleného a komplexného plánovania. Znamená vypracovať schému budúcich aktivít firmy s cieľom dosiahnuť požadované výsledky za stanovené náklady v určitom časovom období. Plánovanie je zámerným pokusom ovplyvňovať, riadiť rozsah, rýchlosť a dôsledky zmien. Plánovanie v marketingu je zamerané na riešenie týchto hlavných problémov: definovanie cieľov, základných princípov, kritérií hodnotenia plánovacieho procesu, formovanie štruktúry a rezerv súkromných plánov, charakter ich vzťahu, určenie charakteru východiskových údajov potrebných pre plánovanie (stav a perspektívy trhu, súčasné a očakávané budúce potreby koncových užívateľov podniku, prognózované údaje o zmenách v komoditnej štruktúre zahraničných trhov), určujúce procesu a plánovacieho rámca (úrovne kompetencií, zodpovednosti vedúcich pracovníkov, povinnosti organizačných a štrukturálnych jednotiek

atď.). Najdôležitejšími zložkami plánovacej práce podniku, uskutočňovanej na základe princípov a metód marketingu, sú strategické plánovanie marketingu.

Plánovanie zisku je proces rozvoja systému opatrení na zabezpečenie jeho tvorby v požadovanom množstve a efektívneho využívania v súlade s cieľmi a zámermi rozvoja podniku. Zisk - najdôležitejší ukazovateľ konečných finančných výsledkov podniku. Definuje sa ako rozdiel medzi príjmami z výroby a jej nákladmi. V stabilnej ekonomike sa zisky plánujú na obdobie 3 až 5 rokov, pri relatívne stabilných cenách a projektovaných ekonomických podmienkach je rozšírené súčasné plánovanie do 1 roka. V nestabilnej ekonomickej a politickej situácii je plánovanie možné na krátke obdobie – pol roka.

Kľúčom k prosperite firmy – plnenie očakávaného odbytu. Pre úspešnú existenciu firmy a jej rozvoj je potrebné, aby všetky divízie firmy pracovali v rovnakom rytme, pretože v situáciách, kedy sa predaju darí a marketing im nedokáže poskytnúť slušnú podporu, alebo naopak s vyspelou marketingovou produkciou nemôže zaručiť kvalitný produkt. Predajný marketing pracuje s takými nástrojmi ako segmentácia trhu s cieľom vybrať cieľové spotrebiteľské publikum, ktoré si vytvorí zákaznícku základňu, ušetrí čas a námahu pri hľadaní potenciálnych zákazníkov, zameria sa na perspektívne oblasti, zvolí správnu stratégiu predaja. Bez zdravej marketingovej politiky je ťažké nájsť zákazníkov so záujmom o produkty a služby spoločnosti bez efektívneho riadenia predaja nebude spoločnosť schopná dosahovať zisk. Úlohou marketingu predaja je dať spotrebiteľovi dôveru, že skutočne potrebuje kúpiť produkt, a predat' mu požadovaný produkt tým, že vstúpi do dôverného medziľudského kontaktu so spotrebiteľom.

Podiel na trhu charakterizuje postavenie spoločnosti na trhu v porovnaní s konkurenciou. Kvantitatívny ukazovateľ podielu na trhu je určený percentom tržieb na celkovom predaji tovaru rovnakej kategórie na trhu. Každá dominantná spoločnosť na trhu by chcela navždy zaujať prvé miesto, preto potrebuje nájsť spôsoby, ako rozšíriť celkový dopyt, ochrániť svoj segment trhu dobre naplánovanými útočnými a obrannými akciami, pokúsiť sa rozšíriť svoj podiel na trhu. Bez starostlivého preštudovania spoločnosti zo všetkých strán sa na prvý pohľad môže zdať, že spoločnosť je úspešná a dobre rozvinutá: vysoké zisky, zvýšený predaj, popularita značky a otváranie nových zariadení. Na základe toho môžeme konštatovať, že vyhliadky do budúcnosti sú dosť vágne. Preto je pri rozvoji podnikania dôležité riadiť sa trhovým podielom spoločnosti, ako aj podielom najbližších konkurentov. Trommsdorff (2009, s. 35 - 36)

2. CIEĽ PRÁCE

Cieľom práce je analyzovať inovačný rozvoj ako základ rozvoja podniku a vypracovať návrhy na zlepšenie organizačného a ekonomického zabezpečenia inovačného rozvoja. V práci boli použité výskumné metódy, ako sú: systémový prístup, analýzy, zoskupovanie, grafické modelovanie organizačných štruktúr a expertné hodnotenie. Vedeckou novinkou štúdie je určiť charakteristiky inovačných aktivít podniku, zdôvodniť systém metód analýzy organizačnej a ekonomickej podpory a navrhnúť inovačné aktivity podniku.

Výsledky štúdie prezentované v záverečnej práci umožňujú konštatovať, že vyvinuté opatrenia prispievajú zvýšiť inovačný potenciál podniku a zlepšiť finančnú výkonnosť.

3. METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

V záverečnej práci sme analyzovali teoretické a metodologické prístupy k rozvoju podnikov na báze zintenzívnenia inovačného podnikania, zabezpečujúceho vyššiu efektivitu a efektívnosť inovačných procesov. Štúdia je založená na systéme všeobecných a špeciálnych metód vedeckého poznania, súbore prístupov, ktoré sú priamo dané cieľom a zámermi štúdie.

Teoretickým významom diplomovej práce je zdôvodniť teoretické základy rozvoja inovačného potenciálu podnikov. Informačnú bázu štúdie tvoria vedecké články domácich a zahraničných vedcov skúmajúce problémovú oblasť, odborné vedecké časopisy, materiály, prípadové štúdie, finančné a manažérske výkazníctvo firmy, údaje z oficiálnych stránok na internete, ako aj výsledky vlastného výskumu. Názory rôznych autorov sú stručne analyzované a porovnané, uvedená je aj osobná interpretácia týchto faktov.

Praktický význam práce spočíva vo vypracovaní aplikovaných odporúčaní na zlepšenie procesu riadenia inovačnej kapacity, najmä na zlepšenie mechanizmu riadenia rozvoja inovačnej kapacity, inovačnej bezpečnosti a kľúčových ukazovateľov výkonnosti pre riadenie rozvoja inovačného potenciálu. Problematiku sme riešili v Ukrajine, v meste Santé, kde sa nachádzajú ložiská liečivého bahna.

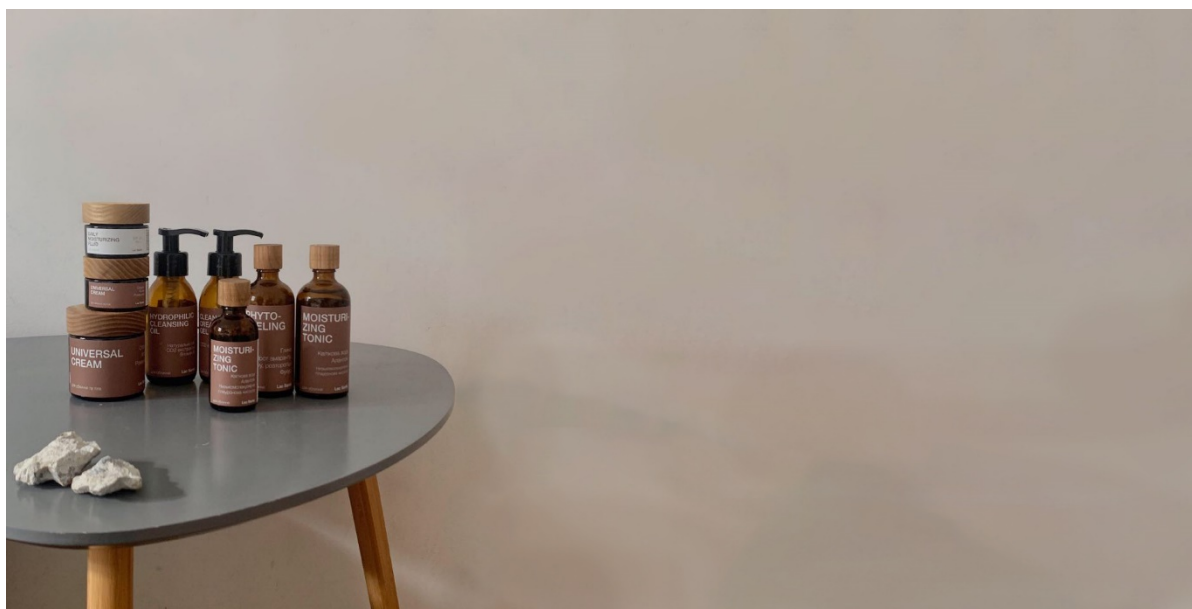
V návrhovej časti sme odporučili konkrétne návody na zlepšenie súvisiace s cieľom práce. Metódy teoretického zovšeobecňovania, analógie a abstraktno-logické metódy sú využívané pri vysvetľovaní základných pojmov a kategórií, ktoré tvoria teoretický základ štúdia. Na určenie výhod a nevýhod metodických nástrojov hodnotenia úrovne inovačného potenciálu podnikov, manažérskej diagnostiky podniku „Lac Santé“ boli použité metódy analýzy, syntézy, indukcie a dedukcie. Nasledujúcim bodom bolo stanovenie silných a slabých stránok, na vizualizáciu výsledkov bola použitá grafická metóda a vytvorenie prototypu aplikácie.

4. VÝSLEDKY PRÁCE

4.1 Všeobecné informácie

Názov spoločnosti:	Lac Santé
Sídlo spoločnosti:	Ukrajina, Kyjev, ulica Illinska 12, Námestie Kontraktova
E-mail:	infolacsante@gmail.com
Internetová stránka:	https://lacsante.com.ua
Predmet podnikania:	Ukrajinská značka prírodnej kozmetiky pre kompaktné bahenné a kúpeľné procedúry.

Obrázok 1 Výrobky Lac Santé



Zdroj: <https://lacsante.com.ua/>

Špecialisti Lac Santé vyvinuli a otestovali účinnú technológiu kompaktného bahenného ošetrovania, ktoré umožnilo vykonávať balneologické procedúry bez viazanosti na špecializované rezorty a sprístupniť peloidnú terapiu väčšiemu počtu ľudí.

4.1.1 História

Lac Santé je ukrajinská značka prírodnej kozmetiky a produktov pre kompaktné bahenné procedúry, kúpeľné procedúry. Značka Lac Santé (Lac Sante) bola založená v roku 2007 a prvá výroba bola spustená v meste Saki, v Kryme. Tím pracoval s liečivým

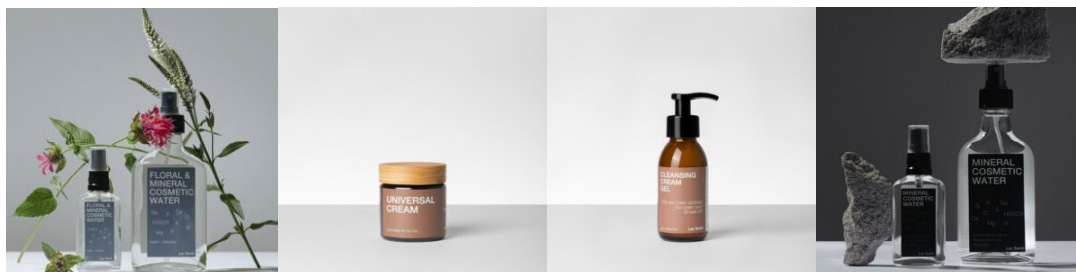
sulfitovým bahnom jazera Saki. Odtiaľ pochádza názov Lac Santé, čo znamená „jazero zdravia“. Prvý kozmetický rad mal niekoľko produktov: minerálne vody a toniká, fyto biol (minerálne rastlinné koncentrované balzamy), hlinené a bahenné masky a peelingy. Recepty boli vyvinuté na základe miestneho bahna z jazera Saki. Zároveň sa začal rozširovať sortiment „bielej“ klasickej kozmetiky pre každodennú starostlivosť a dopĺňanie bahenných kúr. Prírodné suroviny sú však heterogénne a nestabilné a na každom kroku sa vyskytovali nuansy. Nikto nemohol prevziať plnú zodpovednosť za výsledok a kvalitu. Preto v roku 2019 riaditeľ Pavol Denisenko prevzal plnú kontrolu nad produktom.

Teraz výroba sídli len v Kyjeve a má pololaboratórny charakter. Nový prístup poskytol vynikajúcu komplementárnosť produktov pre synergický efekt integrovanej starostlivosti s kozmetikou Lac Santé. Okrem obsahu produktov bola značná pozornosť venovaná novému obalu. Väčšina produktov je dnes balená v lekárskom skle a niektoré plastové komponenty nahradilo stabilizované drevo ošetrované konopným olejom. Spojením vedomostí a skúseností s sulfidovým bahnom a prírodnou kozmetikou vyvinul tím Lac Santé v roku 2019 prvé protokoly kúpeľných procedúr.

4.1.2 Výrobky

Každý produkt Lac Santé je vyvinutý s podporou technologov a chemikov. Pri výbere komponentov uprednostňujú tie, ktoré majú pozitívne výsledky výskumu. Do kozmetiky s nadšením vyberajú koncentrované aktívne zložky, ktorých hlavnou úlohou je obnoviť pH, zachovať schopnosť samostatného obnovenia pokožky. Ponuka produktov pre tvár (vitamínové sérum, hydrofilné oleje, hydratačné toniká, kvetinové a minerálne kozmetické vody, peelingy, krémy, ílové masky, čistiace peny, séra a tekutiny)

Obrázok 2 Produkty pre tvár



Zdroj: <https://lacsante.com.ua/>

Produkty pre vlasy(kondicionéry, šampóny, séra, oleje)

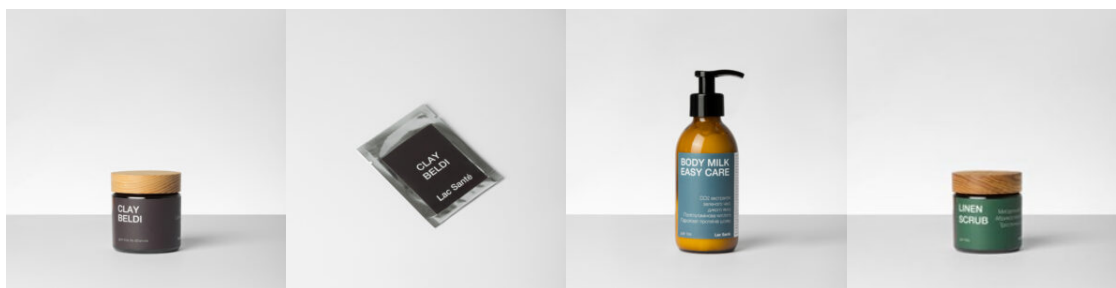
Obrázok 3 Produkty pre vlasy



Zdroj: <https://lacsante.com.ua/>

Pre telo (hydrofilné oleje, peelingy, krémy, masky, balzamy, súpravy pre fyzioterapiu).

Obrázok 4 Produkty pre telo



Zdroj: <https://lacsante.com.ua/>

Tabuľka 4: Produktové portfólio

Typ pleti	Počet produktov		
	Starostlivosť o pleť	Odlíčenie a čistenie pleti	Tonizácia a upokojenie pleti
Normálna pleť	4 výrobky	2 výrobky	2 výrobky
Mastná pleť	2 výrobky	1 výrobok	1 výrobok
Problematická pleť	3 výrobky	2 výrobky	2 výrobky
Suchá pleť	2 výrobky	1 výrobok	1 výrobok
Citlivá pleť	2 výrobky	1 výrobok	1 výrobok
Zmiešaná pleť	1 výrobok	1 výrobok	1 výrobok
Spolu výrobkov:		30	

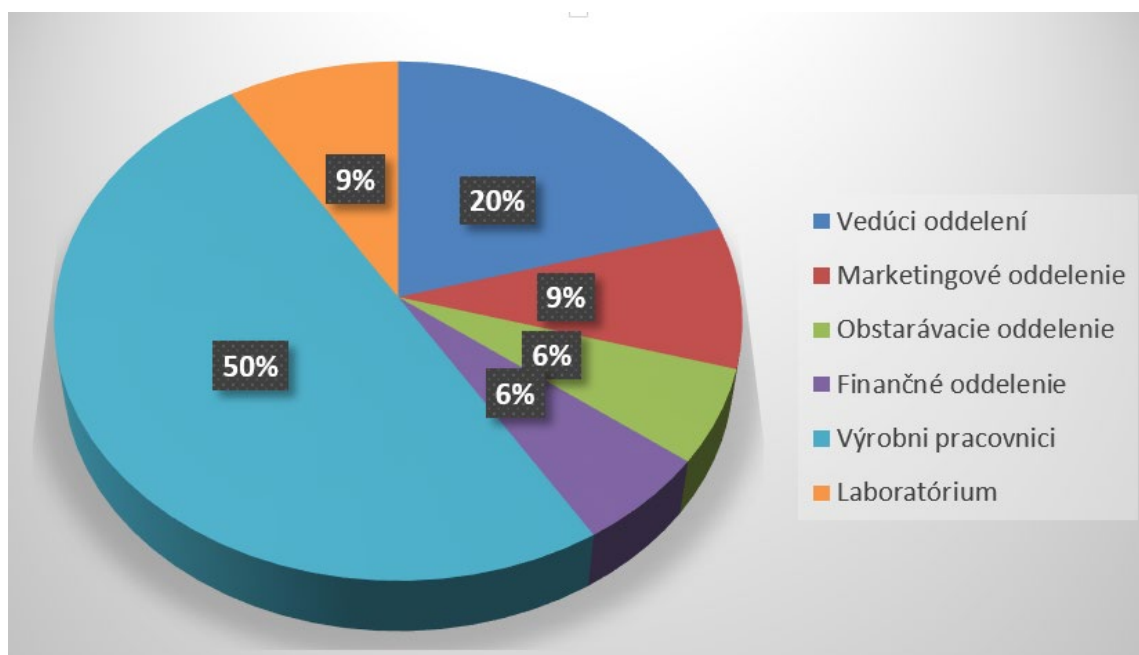
Zdroj: vlastné spracovanie

4.1.3 Zamestnanci

Počet zamestnancov v roku 2007 pozostával z 15 ľudí, s rozvojom spoločnosti narastal počet zamestnancov, v roku 2022 počet pracovníkov bol 34. Najväčší počet pracovníkov tvorili výrobní pracovníci – 50 %. Rozvoj je dôležitou súčasťou zlepšovania efektívnosti a konkurencieschopnosti organizácie. Finančná stabilita, imidž organizácie a

ukazovatele finančnej a ekonomickej aktivity závisia od úrovne kvalifikácie personálu, preto všetci zamestnanci musia prejsť špecifickými školeniami. Vedúci príležitostne posielajú svojich špecialistov na školenia, rekvalifikácie, špeciálne kurzy a semináre. Preto všetci zamestnanci disponujú potrebnou úrovňou vedomostí, zručností a schopností pre kvalitnú realizáciu daného množstva prác.

Graf 1 Počet zamestnancov



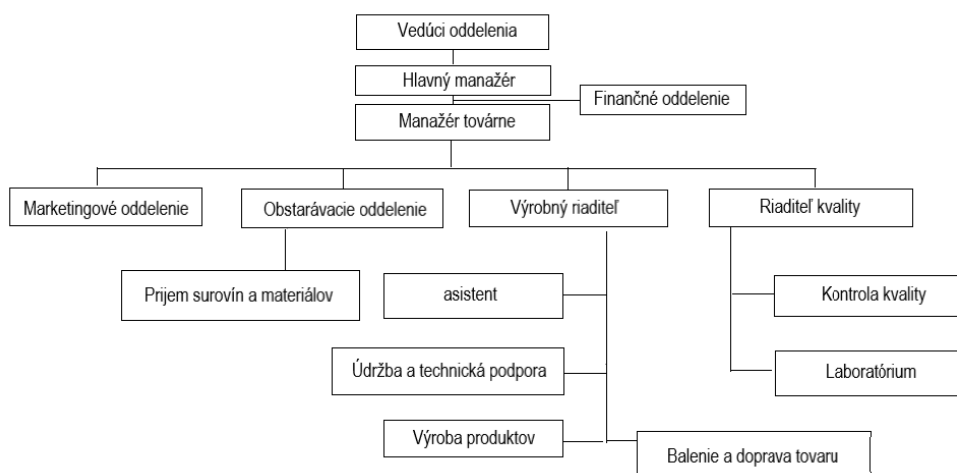
Zdroj: vlastné spracovanie

4.1.4 Organizačná štruktúra

Rozdelenie zodpovedností medzi všetky zložky podniku (od radových zamestnancov po vrcholových manažérov) je kritériom, podľa ktorého sa organizačne štruktúry delia na typy.

Štruktúra riadenia má dva základné typy: vertikálna (hierarchická) a horizontálna (sieťová). Lac Santé využíva hierarchickú štruktúru riadenia.

Obrázok 5 Organizačná štruktúra



Zdroj: vlastné spracovanie

Základom alebo nižšou úrovňou vertikálnej riadiacej štruktúry sú radoví zamestnanci, ktorí nemajú žiadny rozsah právomocí a postavenia. Tvoria väčšinu spoločnosti, nemajú rozhodovaciu právomoc, ale majú významný vplyv na výsledky podniku. Prvky nižšej úrovne riadenia sú napríklad výrobní pracovníci. Zaoberajú sa prijatím surovín a materiálov, údržbou, technickou podporou, výrobou produktov, balením a dopravou tovaru. Práve oni najlepšie rozumejú potrebám výroby a zákazníkov firmy, no kvalitatívne rozhodovanie vôbec neovplyvňujú. Vrchol vertikálnej štruktúry je veľmi malý, ale oplýva najväčším postavením a šírkou právomocí manažmentu alebo riaditeľa spoločnosti. Majú maximálnu zodpovednosť za strategické rozhodnutia, kontrolu nad všetkými nižšími prvkami podniku a tiež najväčšie pracovné zaťaženie.

Medzi základom a vrcholom vertikálneho typu riadenia sú stredné stupne riadenia (vedúci oddelení, vrcholoví manažéri). Ako prvky štruktúry, majú medzičlánky do určitej miery postavenie aj rozsah právomocí, priamo ovplyvňujú kvalitu a motiváciu nižších úrovní organizačnej štruktúry.

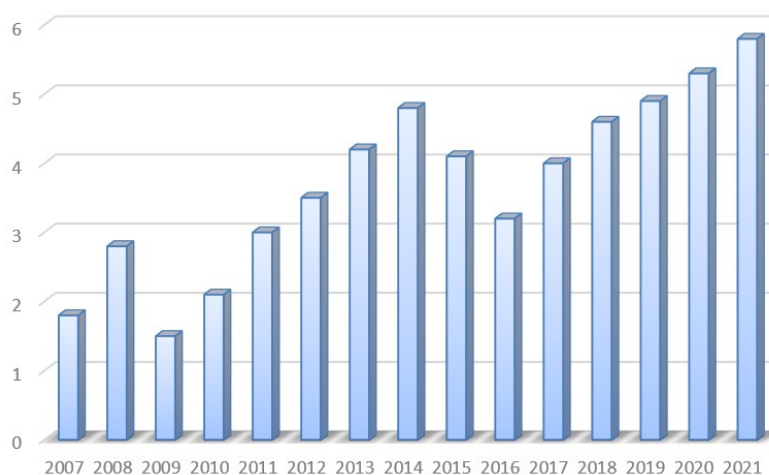
- Výhody vertikálnej štruktúry riadenia podniku: konzistencia stredných a dolných prvkov konštrukcie, jednoduchosť ovládania a riadenia, možnosť vykonávať strednodobé a dlhodobé plánovanie.
- Nevýhody vertikálnej riadiacej štruktúry: čím väčší podnik, tým pomalší proces rozhodovania a implementácie, iniciatíva podriadených je nižšia, čím vyššia je štandardizácia obchodných procesov a veľkosť spoločnosti, tým väčšia záťaž pre osoby zodpovedné za všetky oddelenia, pretože na prijímanie informovaných

rozhodnutí bude potrebné spracovať obrovské množstvo informácií týkajúcich sa nižších úrovní systému, slabé horizontálne spojenia vytvárajú nízku flexibilitu a životnosť systému.

4.1.5 Lac Santé v číslach

Spoločnosť tvorí najväčší kozmetický trh v regióne Ukrajiny. Predpokladá sa, že do roku 2025 dosiahne jeho trhovú veľkosť približne 7,4 tisíc hrivien. V rámci regiónu je Kyjev perspektívnym trhom pre výrobcov kozmetiky. S rastúcim dopytom spotrebiteľov sa výroba kozmetiky viac ako stonásobila, z približne 1,8 tisíc kusov v roku 2007 na viac ako 5,8 tisíc kusov v roku 2021. Medzi popredne predávané produkty patria produkty starostlivosti o pleť, hydrofilné oleje, peelingy, krémy a súpravy pre fyzioterapiu.

Graf 2 Tržby v hrivnách

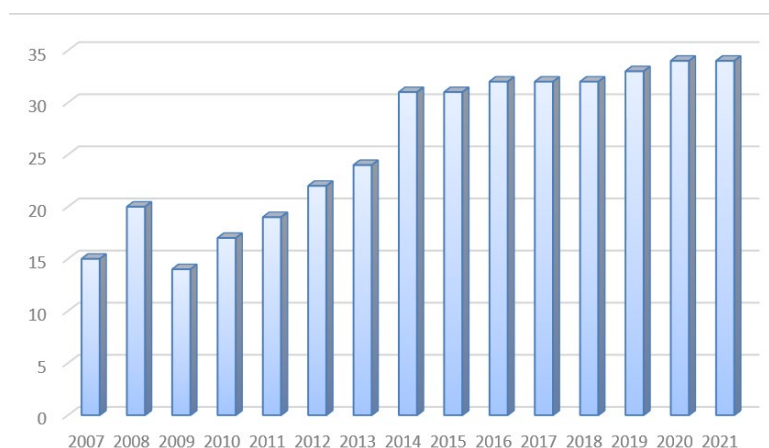


Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafu môžeme konštatovať, že pokles predaja bol v roku 2009 o 17 %, v 2016 opäť klesol na 12,2 % v dôsledku finančných kríz. Malé a stredné podnikanie je najdynamickejšim a najflexibilnejším odvetvím hospodárstva, od ktorého závisí úspech transformácie trhu a postupný rozvoj domácej ekonomiky. V podmienkach finančnej a hospodárskej krízy je pre štát podnikanie katalyzátorom ekonomického rozvoja a protikrízovým nástrojom podpory domácej ekonomiky.

V roku 2020 Lac Santé získala 19 % hlasov za najobľúbenejšiu značku krásy, ktorú spotrebitelia používajú v Ukrajine.

Graf 3 Počet zamestnancov



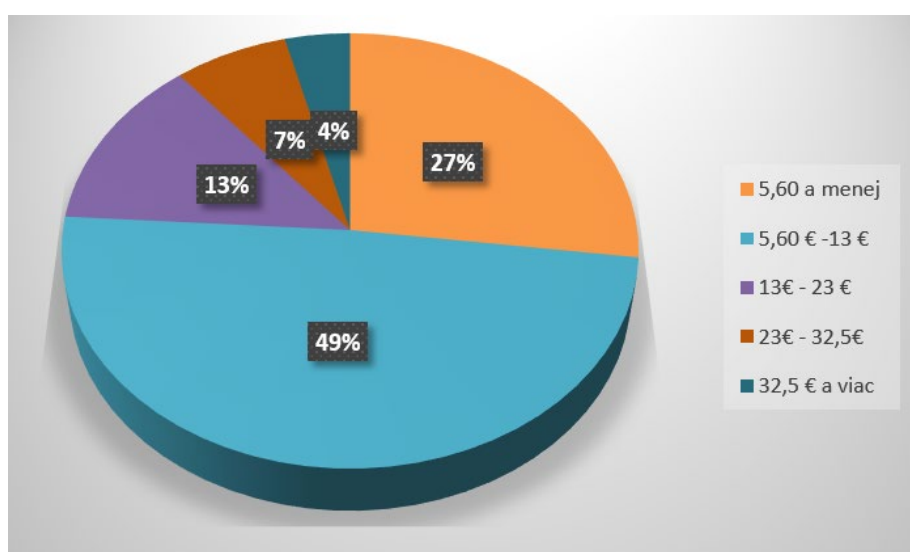
Zdroj: vlastné spracovanie

Na grafe môžeme vidieť počet zamestnancov vo firme Lac Santé. V roku 2007 počet pracovníkov tvoril 15 ľudí, v roku 2021 – 34. Môžeme konštatovať, že Lac Santé patrí k výrobným malým podnikom.

Mesačné výdavky na starostlivosť o pleť

V roku 2021 minie 54 % žien na Ukrajine 5,60 až 13 € mesačne na produkty starostlivosti o pleť. A 68 % z nich používa starostlivosť o pleť aspoň raz týždenne. Spotrebiteľky míňali v priemere viac peňazí na make-up ako na starostlivosť o pleť, pričom výdavky sa väčšinou pohybovali od 7,30 € do 15 €.

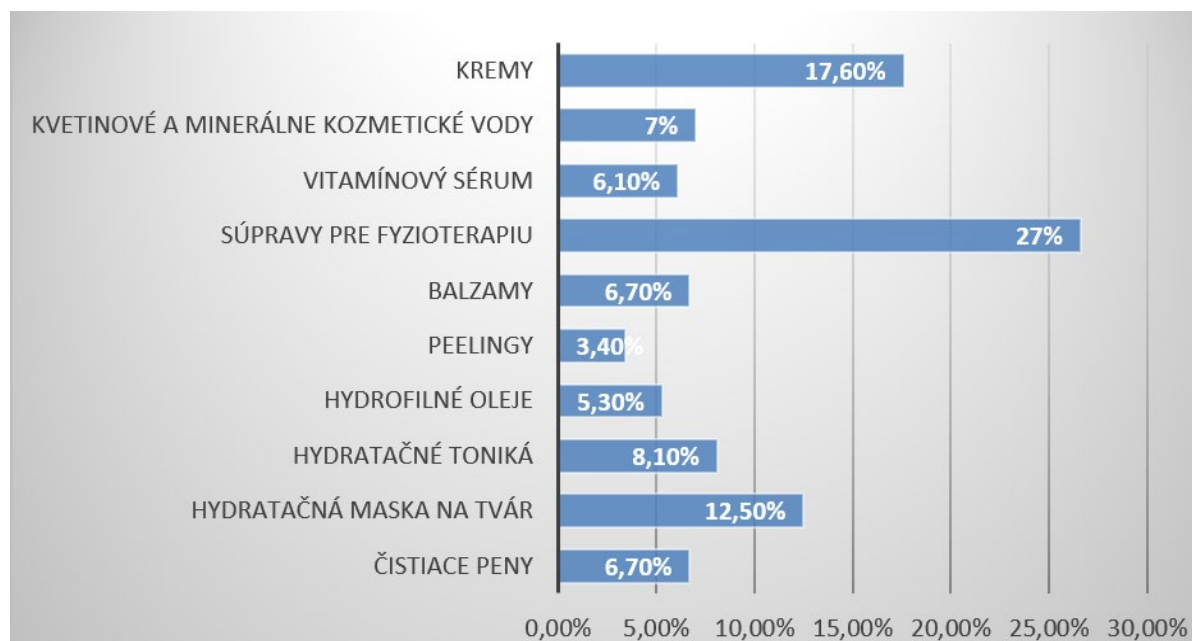
Graf 4 Výdavky na starostlivosť o pleť



Zdroj: vlastné spracovanie

Na grafe číslo 5, výsledky výskumu ukazujú, že 79 % respondentov používa kozmetické produkty a produkty starostlivosti o pleť. Väčšina ľudí kupuje výrobky pre fytoterapiu – 27 %.

Graf 5 Nákup kozmetických produktov



Zdroj: vlastné spracovanie

4.1.6 SWOT analýza

Efektívne riadenie podniku začína základným algoritmom, ktorý sa nazýva SWOT analýza. Kenneth Andrews rozšíril vzorec o dva komponenty – faktory vplyvu zvonku a zvnútra, čím sa analýza silných a slabých stránok zmenila na jeden z populárnych modelov oceňovania podnikov. Už takmer 50 rokov zostáva SWOT analýza jedným z najefektívnejších nástrojov strategického plánovania. Najdôležitejšou úlohou analýzy je pomôcť organizácii vidieť a hodnotiť všetky faktory ovplyvňujúce rozhodovanie či identifikovať príležitosti na rozvoj.

Tabuľka 5 SWOT analýza

Silne stránky		Známka	Váha	Σ
1.	Výrobky vyvinuté na základe miestneho bahna jazera Saki	3	0,30	0,9
2.	Vysoko kvalitný medicínsky produkt	3	0,36	1,08
3.	Produkty pokrýva všetky druhy pokožky	1	0,07	0,07
4.	Balneologické procedúry	2	0,19	0,38
5.	E-commerce od 2014	1	0,03	0,03
6.	Inovácie, vývoj šírky a hĺbky produktových radov	1	0,05	0,05
			1	2,51

Slabé stránky	Známka	Váha	Σ
1. Výrobky sú drahé	3	0,35	1,05
2. Výrobky majú ťažké názvy	1	0,12	0,12
3. Firma nemá veľké pokrytie reklamy	2	0,24	0,48
4. Nezacieľuje na konkrétnu vekovú skupinu	1	0,06	0,06
5. Dlhé spracovanie objednávok	2	0,23	0,46
		1	-2,17

Možnosti	Známka	Váha	Σ
1. Oslovenie zahraničných trhov	3	0,31	0,93
2. Strategické partnerstvá	3	0,25	0,75
3. Zvyšujúci sa počet spotrebiteľov, ktorý nakupujú kvalitne výrobky	1	0,1	0,1
4. Rast dopytu po výrobkoch	3	0,14	0,42
5. Expanzia na zahraničné trhy	3	0,2	0,6
		1	2,8

Hrozby	Známka	Váha	Σ
1. Konkurencia v kozmetickom priemysle neustále rastie	3	0,33	0,99
2. Ekonomický pokles, kolísanie cien, Covid-19	3	0,27	0,81
3. Obmedzene distribučné kanály	2	0,25	0,5
4. Kožné lezie sú citlivou témou	2	0,15	0,3
		1	-2,6

Zdroj: vlastné spracovanie

Silné stránky

Hlavnou silnou stránkou kozmetiky je to, že výrobky sú vyvinuté na základe miestneho bahna z jazera Saki. Liečebné bahno človek už oddávna využíva nielen na liečbu rôznych ochorení, ale využíva sa aj ako kozmetická aplikácia na pokožku tváre, tela a na riešenie širokého spektra problémov. Najužitočnejšie zložky, ktoré sú súčasťou ošetrojúcej kozmetiky sú tie, ktoré vytvorila príroda.

Vysoko kvalitný medicínsky produkt. Bahno je komplexný chemický útvar prírodného pôvodu, ktorého základom je samotný bahenný roztok, íl a koloidný organický minerálny komplex. Okrem toho obsahuje komplex vitamínov, minerálov, anorganických a organických látok, enzýmov a niektoré druhy obsahujú aj hormóny a antibiotiká. Každá zo zložiek obsiahnutých vo vzorci bahna je zodpovedná za svoje funkcie. V prvom rade sú bahenné masky indikované pre ľudí trpiacich dermatologickými problémami kože ako vyrážky, akné, kuperóza (cievna sieťnica), chronické kožné ochorenia (dermatitída, ekzém), prítomnosť jaziev, škvŕn, hypersekrécia mazových žliaz. Takže ponúkajú výrobky aj pre každodennú starostlivosť. Bahenné výrobky zlepšujú krvný obeh, metabolizmus, podporujú obnovu buniek, odstraňujú zápaly a podráždenie, spomaľujú proces starnutia. Po použití bahennej masky sa pleť stáva zdravšou, vyčistenou a chránenou. Systematická aplikácia

produktov pomôže napnúť pokožku, vyhladí jemné vrásky, zvýši elasticitu a odolnosť. Lac Santé získal certifikáciu UEBT (Union of Ethical Biotrader) na sériu výrobkov „Bio line“. Certifikát – ISO 22716 získal pre všetky ostatné výrobky vyrobené z prírodných surovín jazera Saki .

Sortiment produktov pokrýva všetky typy pokožky. Každá žena, dievča alebo tínedžer má svoju jedinečnú štruktúru pleti. Jeho povrch je miestom pre existenciu mnohých mikroorganizmov, ktoré tvoria ochrannú vrstvu – mikrobióm. Taktiež každý z nás má určité vlastnosti či drobné nedostatky, ktoré by chcel vyriešiť pomocou kozmetiky. Dôležité je udržiavať aktuálny stav pokožky, aby sa zachovala jej mladosť, hladkosť a pružnosť.

Lac Santé ponúka balneologické výrobky bez viazanosti na špecializovaný rezort a sprístupnili peloidnú terapiu väčšiemu počtu ľudí. Terapeutické bahno je očistené od mechanických inklúzií, špeciálne upravené na zachovanie liečivých vlastností.

Lac Santé predáva výrobky online od roku 2014. Proces platby za tovar, služby alebo bankové transakcie je pomerne jednoduchý a nevyžaduje si čas, pretože zákazník nemusí stáť v rade na obsluhu a na dokončenie transakcie stačí vyplniť údaje. S každým rokom, stúpa počet používateľov internetu, najmä v období karantény. Učenie a práca sa vo väčšine prípadov presúvajú do dištančnej formy, a preto rastie dopyt po schopnosti vykonávať operácie pomocou počítača alebo mobilného zariadenia.

Inovácie, vývoj šírky a hĺbky produktových radov. Rozšírenie produktového portfólia firmy na Ukrajinu je v súlade so stratégiou trvalo udržateľného rozvoja spoločnosti. Produktové portfólio Lac Santé v kozmetickej oblasti zahŕňa 30 výrobkov. Spoločnosť zaujíma vedúce postavenie na trhu v Ukrajine, zameriavajú sa na inovatívne produkty a riešenia a tým každý rok zvyšujú počet klientov.

Slabé stránky

Výrobky sú drahé, majú drahý imidž, rozhodne sa považujú za špičkové, a preto stoja viac ako iné značky. Orientujú sa na ľudí so stredným príjmom a môžu sa orientovať na ľudí s nízkym príjmom, aby oslovili väčšiu cieľovú skupinu. Zmena kúpnej sily ovplyvňuje mnohé ekonomické segmenty. Kupujúci s nízkymi príjmami už nakupujú tovar so zľavou, takže kupóny, vernostné body a hromadné nákupy nie sú vždy stratégiou na zvýšenie predaja. Títo kupujúci majú celkový rozpočet na bývanie, ktoré môžu minúť a zásoby tovaru na predaj môžu znamenať, že sa budú musieť vzdať nákupu iného tovaru zo svojho zoznamu,

aby neprekročili svoj rozpočet. Pre mnohých ľudí s nižšími príjmami je cena vedomým faktorom pri kúpe. Títo ľudia si niekedy kupujú špeciálne produkty. Je dôležité ponúkať tieto možnosti produktov aj pre nich. Ukazuje sa, že cenová orientácia nie je tvorená len peniazmi alebo ich nedostatkom, ale aj kultúrnym kapitálom. Každý si zaslúži dobrý výrobok a dobrý zážitok z nakupovania.

Výrobky majú ťažké názvy a preto ťažko sú zapamätateľné. Spotrebitelia uprednostňujú ľahko vysloviteľné mená, preto vyberajú tie výrobky, ktorých mená sa ľahko vyslovujú. Firma používa dve slová v názve, dôležité je, aby bola kombinácia slov bola natoľko zapamätateľná, aby si ľudia nepoplietli poradie a nenahradili jedno slovo nesúvisiacim.

V súčasnosti musí každá reklamná činnosť dodržiavať niekoľko dôležitých zásad: vplyv nielen priamo, ale aj na asociatívnej úrovni, zdôraznenie výhod tohto návrhu, upútanie pozornosti zákazníkov, zdôraznenie, že kvalita a služby nie sú o nič menej dôležité ako cenová dostupnosť. Kde, kedy a za akú cenu je možné produkt zakúpiť, čím sa šetrí čas zákazníka.

Nezacieľuje na konkrétnu vekovú skupinu. Segmentácia trhu je rozdelenie spotrebiteľov do skupín na základe rozdielu v potrebách, charakteristikách alebo správaní a vývoj samostatného marketingového komplexu pre každú skupinu. Trhový segment pozostáva zo spotrebiteľov, ktorí rovnako reagujú na rovnaký súbor marketingových stimulov. Správny výber trhového segmentu je polovicou komerčného úspechu a modifikácia známeho Paretového princípu: 20-percentný segment konkrétneho trhu zabezpečuje, ako inak, 80 % príjmov a ziskov.

Dlhé spracovanie objednávok vo firme môže viesť k strete zákazníkov. Od 70 % a viac sa náklady na služby zvyšujú exponenciálne v závislosti od úrovne služieb a dosiahnutie úrovne 90 % nárastu objemu logistických služieb sa stáva nerentabilným. Pokles úrovne služieb zároveň vedie k zvýšeniu strát spôsobených zhoršením kvality služby. Úlohou je nájsť optimálnu úroveň trvania objednávky, ktorá charakterizuje kalendárne obdobie od dňa prijatia objednávky do doručenia zásielky tovaru spotrebiteľovi. Doba trvania objednávky zahŕňa čas objednania, výroby (ak objednaný tovar nie je skladoom), balenia, odoslania a doručenia konečnému spotrebiteľovi.

Príležitosti

Oslovenie zahraničných trhov. Výber stratégie s väčším zapojením zdrojov je priamo úmerný poznaniu kultúry krajiny, v ktorej firma vzniká. Vstup na trh s inou kultúrou si vyžaduje prispôsobenie sa úspešnej implementácii stratégie. Znalosti o nich a neustále sledovanie pomôžu dosiahnuť úspešné výsledky.

Strategické partnerstvá. Činnosť domácich priemyselných podnikov sa neobmedzuje len na lokálne trhy a čoraz viac ich sprevádza potreba integrácie do ekonomických komplexov, ktoré pomáhajú riešiť ich živobytie. V súčasnej fáze vývoja ekonomických systémov rôznych úrovní sa rozvíjajú kvalitatívne nové procesy založené na ideológii aktívnej interakcie s obchodnými partnermi. Partnerstvo je dlhodobý vzťah spolupráce v dodávateľských reťazcoch. Založený na úzkej prepojenosti, dôvere, otvorenej výmene informácií a spoločnom znášaní rizík medzi podnikmi s cieľom zabezpečiť vyššiu výkonnosť. Základom strategického partnerstva je využiť kľúčové kompetencie každého podniku v dodávateľskom reťazci. Čoraz bežnejším sa stáva vytváranie predpokladov pre trvalo udržateľný rozvoj priemyselných podnikov na báze vytvárania partnerstiev. Vytváranie vzťahov s partnermi prispieva k adaptácii priemyselných podnikov na podmienky moderného konkurenčného prostredia.

Zvyšujúci sa počet spotrebiteľov, ktorý nakupujú kvalitne výrobky. Aby mal výrobok skutočnú hodnotu, musí mať určitú kvalitu alebo vysokú úroveň kvality. Inými slovami, musí skutočne vyriešiť problém pre spotrebiteľa alebo uspokojiť potrebu. Vďaka tomu sa produkt môže stať zdrojom hodnoty. Kvalita produktov je jedným z hlavných spôsobov, ako spotrebitelia hodnotia produkty. To je rozhodujúce pre úspech. Kvalita produktu je najdôležitejším parametrom produktu, značky alebo organizácie, určuje zákaznícku skúsenosť a opakovaný nákup. Ak je kvalita produktu nízka a produkt nemôže vykonávať svoju efekt spoľahlivo a bezpečne, imidž značky utrpí. Zákazníci si ich už nebudú kupovať a celková pozícia na trhu klesne. Prvým a najdôležitejším parametrom kvality je, či produkt dokáže spoľahlivo a opakovateľne vykonávať to, čo tvrdí. Účinnosť je skutočne dôležitým parametrom pre určenie celkovej kvality. Kvalita produktu závisí nielen od výkonu produktu, ale aj od toho, ako dobre funguje alebo šetrí náklady. Nízka kvalita je často spôsobená tým, že na prevádzku a opravy sa vynakladá viac peňazí. Dobrý produkt sa vždy zameriava na bezpečnosť koncového používateľa. Mnoho produktov sa na to zameriava a pomáha im to vytvárať pozitívny imidž značky na trhu. Na druhej strane, zlé

produkty vedú k problémom a sú zle vnímané. Dôležitým parametrom kvality produktu môže byť jeho obal. Dobré produkty majú správne balenie, štítky, návody a dokumentáciu so správnou značkou a kvalitou.

Rast dopytu po výrobkoch. Tvorba dopytu – akcie podniku, ktorých účelom je plné povedomie potenciálnych kupcov o produkte, jeho vlastnostiach, technickej úrovni, ekonomických parametroch, cenách, doplnkových službách poskytovaných pri nákupe tovaru, službe, ako aj finančnej spoľahlivosti predajcu, jeho povest'. Zvlášť dôležité je vytvorenie dopytu pri vstupe spoločnosti na trh, kde sa predtým neobjavila a jej produkt kupujúci nepozná, ako aj pri vstupe na trh s novým produktom, o ktorého spotrebiteľských vlastnostiach kupujúci nemajú žiadne informácie. Lac Santé musí vykonávať neustály prieskum trhu. Predaj spotrebného tovaru sa plánuje na základe zmlúv uzatvorených medzi výrobcami a spotrebiteľmi a na základe iných objednávok. Plánovanie predaja priemyselných výrobkov, ktorých životný cyklus je dlhší, má svoje vlastné charakteristiky v dôsledku toho, že je menej dôležitá citlivosť na trh.

Pre zvýšenie predaja a efektívnejšie využitie výrobných kapacít spoločnosti potrebuje spoločnosť hľadať nové trhy. Firma, ktorá sa rozhodla vstúpiť na zahraničný trh, musí počítať s existenciou mnohých obmedzení a prekážok v medzinárodnom obchode a to v krajine, kde sa chystá vstúpiť na trh, ako aj vo svojej prevádzke. Medzi takéto obmedzenia patria: colné tarify (fiškálne a protekcionistické), kontrola meny zo strany štátu a množstvo netarifných prekážok. Marketing na medzinárodnej scéne je veľmi zložitý, pretože pokrýva nielen predaj, ale aj ďalšie oblasti podniku, vrátane výroby, zásobovania, financií a ďalších.

Hrozby

Konkurencia v kozmetickom priemysle neustále rastie. Lac Santé má 1 hlavného konkurenta – Sane, ktorý má široký sortiment kozmetických výrobkov, vyrábajú produkty z bahna v Odese. Firmy ktoré vyrábajú lekárske kozmetické výrobky sú: Bioderma, La Roche-Posay, Vichy, Avene, Neutrogena, URIAGE, Ducray. Konkurencia zahŕňa boj výrobcov a dodávateľov o čo najpriaznivejšie podmienky výroby, oblasti kapitálu, zdroje surovín, trhy. Je to „neviditeľná ruka“, ktorá riadi celú verejnú ekonomiku. Konkurencia je jedným z najdôležitejších spôsobov, ako zvýšiť efektivitu celého ekonomického systému a všetkých jeho súčastí. Zákony o hospodárskej súťaži sú veľmi tvrdé, vedú k krachu, strate majetku, zdrojov príjmov slabých trhových ekonomík, namiesto odmeňovania najsilnejších konkurencieschopných výrobcov. Čím silnejšia je konkurencia medzi výrobcami, tým viac

nimi ponúkaný tovar prevyšuje existujúci dopyt kupujúcich. V dôsledku toho maloobchodná cena klesá a naopak, keď konkurencia medzi predajcami slabne, dopyt po platbách začína prevyšovať ponuku tovaru a ceny stúpajú.

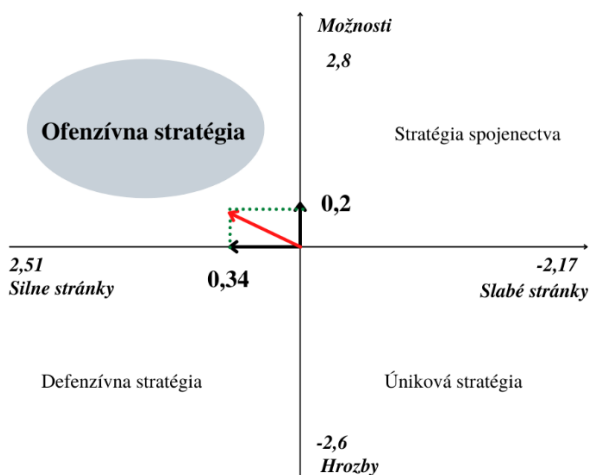
Ekonomický pokles, kolísanie cien, Covid-19. Medzi hlavné znaky hospodárskeho poklesu patrí rastúca nezamestnanosť, klesajúce ceny akcií a nehnuteľností, nízka spotrebiteľská dôvera a klesajúce investície. Počas recesie si spotrebitelia, samozrejme, stanovujú prísnejšie priority a znižujú náklady.

Kožné lezie sú citlivou témou a ďalšou hrozbou pre Lac Santé. Kupujúci môžu nečítať recenziu využívania a zaškodiť svojmu zdraviu či mať precitlivenosť na niektoré produkty.

Lac Santé má obmedzené distribučné kanály, lebo zásoby močiarov sa môžu minúť. Preto je potrebné zvážiť všetky ďalšie možnosti ťažby rašelinísk, balenia, surovín pre krémy, oleje a iné. Činnosť firmy je plánovať, predávať a riadiť pohyb tovaru od výrobcu k spotrebiteľovi s cieľom uspokojiť dopyt a dosiahnuť zisk. Hlavným cieľom distribučnej politiky je organizovať predajnú sieť pre efektívny predaj vyrobených produktov. Na realizáciu predajných aktivít sú potrebné solídne investície. V skladoch podniku môže doísť k hromadeniu nevybavených predajov (v dôsledku toho sa zvyšujú náklady na ich skladovanie a riziko poškodenia). Výrobca bude nútený zapojiť sa do analýzy trhu, propagovať produkty a udržiavať predajnú sieť, ktorá si vyžaduje dodatočné zdroje a investície.

Nasledujúci graf ukazuje, že firma je na dobrom ceste, zameriava sa na rýchlu expanziu v medzerách na trhu a získavanie informácií. Zmyslom tejto stratégie je, že organizácia sa zameriava na inovačné produkty, ktoré už získali uznanie na trhu. Jeho hlavným cieľom je bezpečná obchodná politika, kedy sa spoločnosť snaží vyhnúť vysokému riziku, ako aj možným ťažkostiam pri vývoji nových produktov s vysokými inovačnými vlastnosťami. Opatrenia na udeľovanie patentov si vyžadujú osobitnú pozornosť. Patentovanie perspektívnych základných inovácií a doplnkových inovácií predlžuje obdobie udržania konkurenčných výhod. Niemenej dôležité je intenzívne licencovanie na tých trhoch, kde spoločnosť nemá špeciálne výhody a patentovú ochranu.

Obrázok 6 Ofenzívna stratégia



Zdroj: vlastné spracovanie

4.2 Manažment kvality

Cieľom manažérstva kvality je zabezpečiť, aby všetky zainteresované strany v organizácii spolupracovali na zlepšovaní procesov, produktov, služieb a kultúry spoločnosti s cieľom dosiahnuť dlhodobý úspech, ktorý vyplýva zo spokojnosti zákazníkov. Techniky zlepšovania kvality pozostávajú z troch komponentov: zlepšovanie produktu, zlepšovanie procesov a zlepšovanie zamerané na ľudí. Politika kvality organizácie ma uzavretú a otvorenú časť. Otvorenou súčasťou politiky kvality sú spravidla slogany a deklarácie, ktoré naznačujú zameranie organizácie na zvyšovanie kvality svojej práce. Táto časť zásad je k dispozícii na verejnú kontrolu zamestnancami organizácie aj osobami mimo organizácie.

Uzavretá časť politiky obsahuje stratégie a ciele, ktoré organizácia ma dosiahnuť, aby splnila deklarácie a slogany špecifikované v otvorenej časti politiky. Otvorená časť politiky kvality je vypracovaná v samostatnom dokumente, zverejnená na verejnú kontrolu a uzavretá časť je špecifikovaná v príručke kvality. Umiestnenie politiky kvality v manažmente kvality je určené otázkami účelnosti. V súlade s požiadavkami normy ISO 9001: 2008 (ISO 9001: 2000) politika kvality sa pravidelne prehodnocuje.

Za príručku kvality zodpovedajú všetci zamestnanci zaoberajúci sa meracími prácami a zahŕňa:

- vyhlásenie o záväzku organizácie voči systému manažérstva kvality;

- popis úloh a zodpovedností personálu organizácie spojených s prácou v oblasti obchodného merania;
- zhrnutie prístupu, uchovávaní a kontroly referenčného dokumentu;
- ustanovenia na vedenie záznamov o výcviku;
- normy pre manipuláciu so zariadeniami;
- ustanovenia týkajúce sa internej/externej kontroly a auditu.

Zásadou je zabezpečiť, aby všetky práce vykonávané v rámci servisnej licencie boli v súlade s požiadavkami. Každý zamestnanec zapojený do práce v oblasti obchodného merania je zodpovedný za preukázanie trvalého záväzku dodržiavania zásad, postupov a zabezpečiť, aby boli implementované a udržiavané vo všetkých činnostiach merania obchodu.

Lac Santé poskytnú politiku firmy:

Lac Santé

Politika kvality

Spoločnosť **Lac Santé** bola založená v 2007 s cieľom poskytovať kozmetické výrobky s liečivým sulfitovým bahnom jazera Saki. Produkty sú vyrábané z prírodných surovín s použitím najnovších inovatívnych technológií a dodržiavania noriem kvality vo všetkých fázach výroby. Individuálny prístup k starostlivosti o pleť každého klienta, neustály vývoj a zdokonaľovanie produktov. Hlavnou úlohou kozmetiky je stimulovať vlastné rezervy pokožky a imunitu na normalizáciu metabolických procesov.

Hlavné dôležité postuláty kozmetiky sú:

- výrobky z bahna Saki,
- individuálny prístup v starostlivosti o pleť pre každého klienta,
- výber najúčinnějších zložiek,
- dodržiavanie farmaceutických noriem pri výrobe kozmetiky,
- využitie najnovších technológií pri výrobe kozmetiky,
- kontrola kvality produktu v každej fáze výroby,
- garancia konzervácie a aktivity ingrediencií,
- kozmetika je vysoko účinná.

Kvalita je pre naše podnikanie dôležitá, pretože si vážime našich zákazníkov. Naším zákazníkom sa snažíme poskytovať produkty, ktoré spĺňajú ich očakávania. Snažíme sa neustále zlepšovať a máme vytvorený systém manažérstva kvality, ktorý poskytuje základ pre meranie a zlepšovanie našej práce. Nasledujúce systémy a postupy podporujú dosahovanie úplnej spokojnosti zákazníkov a neustáleho zlepšovania v rámci nášho podnikania:

- pravidelný zber a sledovanie spätnej väzby od zákazníkov,
- sťažností zákazníkov, výber a sledovanie dodávateľov podľa stanovených kritérií,
- školenia a rozvoj našich zamestnancov, pravidelný audit našich interných procesov,
- merané ciele kvality, ktoré odrážajú naše obchodné ciele kontroly výsledkov auditu, spätnej väzby a sťažností zákazníkov,
- naše interné postupy sú pravidelne revidované a obsiahnuté v príručke kvality, ktorá je k dispozícii všetkým zamestnancom.

Tieto zásady sú zverejnené na nástenke spoločnosti a možno ich nájsť v personálnej príručke.

Hoci primárnu zodpovednosť za kvalitu má generálny riaditeľ, všetci zamestnanci sú zodpovední vo svojich vlastných oblastiach práce, aby pomohli zabezpečiť integráciu kvality v celej spoločnosti.

Nachádzame sa v Kyjeve a zamestnávame 34 pracovníkov.

Dátum: 15.01.2022

Pavol Denisenko

4.2.1 Ciele

Na základe posúdenia potenciálu firmy a jej dostupnosti vhodných zdrojov je súčasťou tvorby hospodárskej politiky firmy stanovenie cieľov firmy a stratégie jej rozvoja v krátkodobom a dlhodobom horizonte. Zohľadňujú výrobné a marketingové možnosti spoločnosti a jej vedecko-technický potenciál. Ciele a stratégie sa vypracúvajú v rámci firmy, stratégia vypracovaná na najvyššej úrovni riadenia sa stáva cieľom aj usmernením vo výrobných jednotkách (nižšie úrovne riadenia). Preto sa rozlišujú všeobecné (globálne) ciele vypracované pre firmu ako celok a špecifické ciele vypracované na základe všeobecných cieľov a ekonomických jednotiek.

Všeobecné ciele sa vyvíjajú dlhodobo. Odrážajú koncepciu rozvoja firmy, určujú hlavné smery programu rozvoja firmy, ktorý si vyžaduje presné formovanie cieľov, ich vzťah k zdrojom. Lac Santé zameriava na:

1. Zvýšenie mzdy zamestnancom na 10 %, objemu predaja o 15%, úrovni a miery návratnosti (výška zisku, miera návratnosti investovaného kapitálu, pomer rentability k vlastnému kapitálu, tržby), podielu na trhu; mieri ročného rastu tržieb a zisku.
2. Stabilitu pozície firmy ako všeobecného cieľa politiky je zabezpečená v týchto oblastiach: investičná politika, personálna politika (poskytovanie pracovnej sily, mzdy, školenia manažérov a kvalifikovanej pracovnej sily; technická politika (náklady na výskum a rozvoj), potenciál konkurencieschopnosti (zníženie výrobných nákladov, posilnenie trhovej konkurencieschopnosti produktov, návrh nových trhov, organizácia zahraničných aktivít).
3. Rozvoj nových smerov, nové typy činností firmy zabezpečujú: akcie, ktoré sú predmetom nákupu, rozvoj nových druhov výroby a sektorov ekonomickej činnosti, rozvoj informačných systémov, rozvoj štrukturálnej politiky vrátane diverzifikácie produktov, vertikálnej integrácie, akvizícií a fúzií.

Vo výrobnej jednotke firmy sa v rámci všeobecných cieľov všeobecných činností rozvíjajú špecifické ciele. Ukazovatele ziskovosti môžu byť: nárast dividend na akciu, úroveň zisku, ročný nárast zisku, miera návratnosti. Pri určovaní ziskovosti každej jednotky hlavnou hodnotou je dôležitý taký ukazovateľ, ako je miera návratnosti. Vypočítava sa pre aktíva, tržby alebo investičný kapitál.

Po definovaní cieľov ziskovosti firma vypracovala ďalšie špecifické ciele, ktoré majú povahu čiastkových cieľov. Stanovujú sa aj prostredníctvom definovania smerov rozvoja v príslušných funkčných oblastiach. Môžu zahŕňať najmä:

- a. v oblasti financií –vývoj konkrétnych foriem a metód prerozdelenia zisku, minimalizácia daní, určovanie štruktúry a zdrojov financovania;
- b. v oblasti vedeckých úspechov a rozvoja – zlepšovanie kvality výrobkov, zlepšovanie technickej úrovne výroby, vývoj nových výrobkov;
- c. v marketingu – zavádzanie nových produktov, diverzifikácia produktov, dosiahnutie určitej úrovne predaja v absolútnom vyjadrení alebo pevného podielu predaja na jednom alebo viacerých trhoch alebo segmentoch;

- d. vo výrobe –znižovanie výrobných nákladov a kontrola kvality výrobkov, umiestnenie výroby medzi jednotlivé zahraničné dcérske spoločnosti, stanovenie regulačných ukazovateľov, ktoré zabezpečia efektívnejšie využitie konkrétnej jednotky materiálových zdrojov, rozvoj rôznych programov.

4.2.2 Certifikáty

Lac Santé sa stala prvou ukrajinskou značkou, ktorá prešla certifikáciou UEBT na sériu výrobkov „Bio line“. UEBT (Union of Ethical Biotrader) je nezisková európska organizácia, ktorá presadzuje zodpovedný prístup k výberu zdrojov prírodných surovín. UEBT podporuje a monitoruje firemné štandardy etického a zodpovedného využívania surovín, čím zabezpečuje významný obchodný príspevok k svetu, kde príroda a ľudia môžu prosperovať v harmónii. Právo na certifikačnú značku UEBT majú výrobcovia, ktorí spĺňajú kritériá normy Ethical Biotrader. Certifikačná značka znamená súlad so siedmimi základnými princípmi:

- a) ochrana biodiverzity,
- b) trvalo udržateľné využívanie zložiek biodiverzity,
- c) spravodlivé rozdelenie výhod súvisiacich s využívaním biodiverzity,
- d) sociálno-ekonomická udržateľnosť (riadenie výroby, financie a trh),
- e) súlad s vnútroštátnym a medzinárodným právom,
- f) rešpektovanie práv všetkých účastníkov v oblasti bio obchodu,
- g) transparentnosť informácií o držbe pôdy, užívacích právach a prístupe k prírodným zdrojom.

Lac Santé ma možnosť predávať produkty na trhu Európskej únie. Prítomnosť ISO 22716 je povinnou požiadavkou európskeho nariadenia o kozmetike. ISO 22716: 2007 – medzinárodná norma pre správnu výrobnú prax (GMP) pre kozmetiku. Poskytuje návod na dokumentovanie a reguláciu výroby, kontroly, skladovania a prepravy kozmetických výrobkov. Riadenie normy poskytuje praktické metódy riadenia mnohých faktorov, ktoré môžu ovplyvniť kvalitu produktu. Norma sa priamo vzťahuje na kvalitu kozmetických výrobkov. Jeho cieľom je zabezpečiť bezpečnosť spotrebiteľov hotových výrobkov.

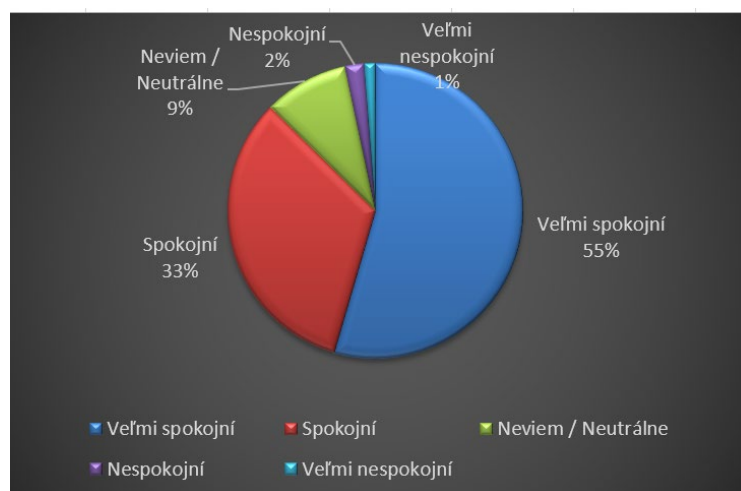
4.2.3 Monitorovanie

Lac Santé ma systém sledovania spokojnosti zákazníkov. Spokojnosť zákazníkov meria, do akej miery produkt alebo služba poskytovaná vašou spoločnosťou spĺňa očakávania zákazníkov. Výskum úrovne spokojnosti je zisťovanie faktorov, dôvodov a motívov, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie spotrebiteľa o kúpe, ako aj správanie cieľového publika. Spoločnosť meria spokojnosť zákazníka jednou otázkou:

"Ako ste vo všeobecnosti spokojný s našimi produktmi/službami? "

Otázka sa zvyčajne kladie po interakcii so zákazníkom, napríklad po požiadaní o podporu alebo inom type interakcie medzi zákazníkmi a spoločnosťou. Počiatočné prieskumy sú aj prostredníctvom e-mailu alebo keď zákazníci vstúpia do zákaznickej oblasti na webe. Otázka hodnotenia spokojnosti zákazníka obsahuje zvyčajne päť stupňov – od veľmi spokojný po veľmi nespokojný.

Graf 6 Spokojnosť zákazníkov



Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa údajov môžeme povedať, že väčšina zákazníkov je veľmi spokojná s výrobkami, spokojní – 33%, neutrálne – 9% . Zákazníci, ktorí sú neutrálni a nespokojní s výrobkami skôr prejdú ku konkurencii.

Rýchlosť odtoku zákazníkov. Customer Retention Rate (CRR) je ukazovateľ, ktorý umožňuje posúdiť efektivitu udržania zákazníkov v elektronickom obchode. Miera odlevu je však dôležitá aj pre iné projekty elektronického obchodu, najmä ak sa zameriavajú na budovanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi prostredníctvom sociálnych médií a e-mailového marketingu. V Lac Santé tisíc z 20 tisíc zákazníkov internetového obchodu

odmietne v priebehu roka opakovať nákupy, ročný odliv je len 5 %. Pre malý online podnik je optimálna miera miznutia zákazníkov 3 – 5 % za mesiac. Pre zistenie dôvodu prečo kupujúci už sa nevracajú, nadviazali kontakt so zákazníkmi a zistili, prečo odmietajú služby. Pre zistenie použili formulár, ktorý obsahuje odpovede s možnosťami. V tom prípade využili príležitosť udržať si užívateľa prostredníctvom poskytovania bonusov.

Vnútorň audit ako funkcia riadenia umožňuje včas identifikovať, eliminovať tie podmienky ktoré neprispievajú k efektívnemu vedeniu výroby a dosahovaniu cieľ'a. Upraviť činnosť podniku a jeho jednotlivých zložiek, určiť ktoré služby, útvary podniku prispievajú k dosahovaniu cieľov a zlepšovaniu efektívnosti. Jedným z hlavných princípov implementácie požiadaviek vnútornej kontroly je predchádzať nespoľahlivým informáciám, zneužitiu a krádeže, čo určuje štruktúru a smerovanie vnútornej kontroly. Vzťah medzi úsekom vnútorného auditu a ostatnými službami:

- a) riaditeľstvo – audítor prijíma od vedenia spoločnosti príkazy, pokyny, plány, výsledky kontrol, analýz, hodnotenie činnosti, odporúčania a závery.
- b) úsek obchodu a zásobovania – audítor sleduje stav logistiky, účinnosť uzatvorených zmlúv o nákupe zásob, správy o spotrebe materiálu, uvoľnenie materiálov stranou a pod.
- c) skladovanie – audítor kontroluje pohyb zásob, dobu spotreby, včasnosť ich účtovania, informuje o zmenách v účtovníctve a vykazovaní.
- d) výrobné prevádzky – audítor kontroluje výrobné výkazy, faktúry za výdaj surovín do výroby, dodržiavanie skutočného výkonu podľa plánovaných noriem.
- e) finančné oddelenie – audítor kontroluje dostupnosť aktuálnych noriem a štandardov, správy o plnení plánovaných úloh pre výrobnú, finančnú a obchodnú činnosť.

Metódy monitorovania a merania. Každý parameter určuje metódu merania, vhodné prostriedky (ak je to potrebné) alebo vybavenie na monitorovanie a meranie. Metóda merania sa volí tak, aby bola zabezpečená požadovaná presnosť a spoľahlivosť výsledkov. Vo firme plánujú monitorovanie a meranie nasledujúcich parametrov: ciele systému kvality a organizácie ako celku, procesy systému kvality (riadenie, zásobovanie, výrobné procesy); produkty vo všetkých fázach ich výroby (od návrhu až po akciu po dodaní spotrebiteľovi); spokojnosť spotrebiteľov; systémy kvality (od sledovania jednotlivých procesov sa líši tým, že sa zohľadňuje interakcia a vzájomné ovplyvňovanie všetkých zložiek systému). Základným prvkom plánovania činností na monitorovanie a meranie je včasnosť získavania

výsledkov. Pre každý meraný parameter majú určené obdobie a čas prijímania monitorovacích údajov. Obdobie merania môže byť zabudované do procesu (napr. keď jedna z prevádzok je kontrolná) alebo stanovené direktívnymi predpismi (napr. interné audity sa vykonávajú raz ročne).

Analýzy výsledkov monitorovania a meraní. Pre efektívne manažérske rozhodnutia je potrebné nielen včas merať potrebné charakteristiky, ale aj včas analyzovať získané údaje. Pri plánovaní monitorovania a meraní stanovujú termíny na analýzu výsledkov.

V roku 2020 sa Ukrajina umiestnila na 45. mieste v rebríčku Global Innovation Index (GII) spomedzi 131 krajín. Úspech ekonomiky je spojený s dvoma kľúčovými faktormi: dostupnosť inovačného potenciálu a podmienky na jeho realizáciu. Index sa preto počíta ako vážený súčet odhadov dvoch skupín ukazovateľov: dostupných zdrojov a podmienok na inovácie, ako aj dosiahnutých praktických výsledkov ich implementácie. Index je vypočítaný podľa metodiky medzinárodnej obchodnej školy INSEAD a obsahuje 82 premenných, ktoré ilustrujú inovatívny vývoj sveta. Popredné ekonomiky riešia problém pritiahnutia inovácií rôznymi spôsobmi. V EÚ (7 krajín v top 10 GII) oblasť verejného obstarávania upravujú dva dokumenty: smernica o verejnom obstarávaní a smernica o obstarávaní právnických osôb pôsobiacich v sektore infraštruktúry. Okrem skutočného ekonomického dopytu inovatívne produkty a služby často prispievajú ku konkrétnym zlepšeniam administratívnych postupov a sprievodnému zlepšeniu kvality služieb a užívateľskej prívetivosti.

Krajiny strednej a východnej Európy (vrátane Poľska a Maďarska) sú v podstate umiernenými inovátormi. Jednou z kľúčových otázok, pokiaľ ide o ekonomické dobiehanie a modernizáciu v regióne je rozvoj inovačných kapacít. Priemerná hodnota pre Poľsko v období bola 40,4 bodu s minimom 38 bodov v roku 2011 a maximom 42 bodov v roku 2017. Posledná hodnota z roku 2020 je 40 bodov, Nemecko je na 9 mieste. Začínajúce podniky zohrávajú v tomto procese dôležitú úlohu: môžu výrazne zvýšiť inovačný potenciál, najmä prostredníctvom technologických riešení a inovácií, ktoré implementujú. V posledných rokoch sa daňové systémy stali významným faktorom, pokiaľ ide o súťaž medzi krajinami o prilákanie výskumu a vývoja (R&D). Krajiny zavádzajú rôzne druhy daňových úľav, odpočtov, a špeciálne podmienky pre výskumné a vývojové centrá na prilákanie inovačných aktivít. Poľsko a Maďarsko nie sú výnimkou, s cieľom dobehnúť bohatšie krajiny západnej Európy sú daňové úľavy pomerne štedré. Maďarsko vyvíja svoj systém daňových úľav už

viac ako desať rokov, zatiaľ čo Poľsko rozšírilo rozsah nástrojov dostupných po roku 2015. Okrem daňových úľav zahŕňajú aj prestávku na komercializáciu inovatívnych produktov. Maďarsko kleslo v rebríčku Global Innovation Index od roku 2013 do roku 2020 o 4 miesta. Jeho hodnotenie – 35 zo 131 krajín v roku 2020. Vzhľadom na veľkosť daňových úľav na výskum a vývoj, ktoré môžu ovplyvniť umiestnenie nových investícií, stojí za zmienku, že ich úrovne sú podobné v Maďarsku a Poľsku. Z hľadiska riešení dostupných vo Vyšehradskej skupine, len Slovensko je pred Poľskom. Poľsko je vysoko hodnotené z hľadiska otvorenosti verejných údajov; minulý rok sa stala jedným z trendsetterov v rebríčku Európskej komisie (Maďarsko je v skupine začiatočníkov).

4.3 Výskum a hodnotenie firmy

Základom koncepcie projektového riadenia je pohľad na projekt ako na zmenu akéhokoľvek systému súvisiaceho s časom, zdrojmi. Základom riadenia inovačného projektu je proces zmeny, uskutočňovaný podľa vypracovaných pravidiel a postupov. Inovačný projekt – súbor vzájomne prepojených činností navrhnutých na vytvorenie, výrobu a predaj nových produktov so stanovenými obmedzeniami zdrojov. Spravidla je založený na inováciách, ktoré umožňujú radikálne riešiť relevantné problémy pre organizáciu. V podniku budeme realizovať marketingovú stratégiu a obchodnú stratégiu.

Kozmetický trh je vo vysokom rastovom trende v dôsledku čoraz viac diverzifikovaného dopytu po kozmetických výrobkoch, najmä v Ukrajine s väčšinou mladých ľudí, ktorí vždy dobiehajú všetky kozmetické trendy. Zvyk používať kozmetiku sa mení s vekom. Rôzne vekové skupiny budú mať rôznu frekvenciu líčenia, pričom najvyšší dopyt po dennom líčení majú ľudia starší ako 30 rokov, po nich 23-29 rokov. Spotrebitelia kozmetiky majú tendenciu rýchlo pribúdať medzi mladými ľuďmi, najmä vo veku 15-20 rokov. Najmä vplyvom sociálnych sietí a niektorých ďalších faktorov sú nároky tohto veku na sebaobsluhu vyššie.

Dôležité je udržať rast podielu na trhu. V kontexte krízy Covid boli produkty na čistenie, ochranu a starostlivosť o pokožku obzvlášť dôležité a boli úspešné. Okrem toho situácia tiež zvýšila dôležitosť zdravotníckych pracovníkov, a tým aj silu modelu značky, ktorý je založený na úzkom partnerstve s lekármi. Cieľom je pokračovať v raste predaja značky aj v expanzii na menej koncentrované trhy. Skupina je intenzívne aktívna na viacerých digitálnych platformách ako Facebook, Instagram a Tik Tok. Pomocou týchto

digitálnych platforiem môžu ľahko osloviť cieľovú skupinu zákazníkov, budú sa snažiť stať sa špičkovou značkou kozmetiky.

Zameriavajú sa na zvýšenie o 15 % obratu generovaného mladými ľuďmi vo veku 15 až 20 rokov, minimalizovanie kontaminácie (očné hadičky, vzduchové pumpy atď.), zvýšenie povedomia o značke v cieľovej skupine (mladší vo veku 15 až 20 rokov) po 1 roku. Títo mladí ľudia sú medzi finančnou závislosťou a nezávislosťou. Podľa rodinného nastavenia, finančného rozpočtu, životnej situácie... sa rozhodnú, kto je zodpovedný za nákup kozmetických produktov. Naším cieľom je zvýšiť povedomie o značke – bezpečnej kozmetike, ktorá je vhodná pre všetky typy pleti a balneologické procedúry. Ide o veľké publikum, ku ktorému sa v kampani len tak nedostaneme. Táto skupina je aktívna na mnohých digitálnych platformách, ako sú Facebook, Instagram a TikTok. Tieto platformy sú potrebné na rozsiahlu propagáciu značky a produktov. Skombinujeme to s Google AdWords a túto stratégiu možno jednoducho rozšíriť na publikum nielen vo veku od 15 do 20 rokov, ale aj na ďalšie. Cieľová skupina je potenciálnym budúcim klientom a stále viac potrebuje starostlivosť o pleť, navyše táto cieľová skupina pracuje veľmi aktívne online, okrem sociálnych sietí. Väčšina z nich týždenne navštevuje webovú stránku osobnej starostlivosti ako blog, kanál YouTube, alebo v poslednom čase ľudia tejto vekovej skupiny najčastejšie využívajú TikTok.

Keď sa mladých pýtajú, ktoré značky predávané v lekárňach sú im povedomé. Z nich 50 % poukazuje na La Roche-Posay, 21% – Lac Santé. Rozpoznanie značky je nízke, veľmi dôležité ho zvyšovať. Preto je dôležité zamerať sa predovšetkým na zvyšovanie povedomia o značke medzi mladými ľuďmi. V skutočnosti by sa mladí ľudia mali najskôr spoznať a potom by mali získať priaznivý vzťah k značke. Len tak bude možné zvýšiť predaj. Okrem toho je veľmi dôležité zvážiť rodičov mladých ľudí. Hoci takmer 78 % mladých ľudí nakupuje kozmetiku a produkty osobnej starostlivosti sami, vo viac ako polovici prípadov sú za nákup týchto produktov pre svoje deti zodpovední aj rodičia. Vzhľadom na to, že príjem majú väčšinou rodičia, nie ich deti, je to skvelá príležitosť sa zacieliť na nich v tejto stratégii. V skutočnosti sa rodičia vždy snažia poskytnúť svojim deťom tú najlepšiu možnú starostlivosť a v tomto zmysle môže Lac Santé túto potrebu splniť, pretože značka ponúka kvalitné a ošetrojúce produkty. Navyše, najmä mladí ľudia sú citliví na ceny, keďže sa môžu obrátiť len na vreckové. Rodičia môžu túto medzeru opäť vyplniť nákupom produktov krásy a osobnej starostlivosti pre svoje deti. Treba tiež poznamenať, že 85 % seniorov nikdy nenakupuje kozmetiku a produkty osobnej starostlivosti online, čo neposkytuje veľkú

podporu na podporu rozvoja online nakupovania. Štyria z desiatich však pravidelne vyhľadávajú informácie o kozmetike a výrobkoch osobnej starostlivosti. To podčiarkuje skutočnosť, že starší ľudia sa chcú dozvedieť viac o značkách zdravotnej starostlivosti. Mladí ľudia sú teraz veľmi pripútaní k svojim smartfónom. Okrem toho sú veľkými fanúšikmi študijných programov: takmer 81 % je pripravených nainštalovať si program, ktorý slúži ako osobný tréner starostlivosti o pleť. Lac Santé to teda môže predvídať spustením programu, ktorý v konečnom dôsledku vytvorí povedomie o značke a povzbudí ich, aby si ich produkty kúpili, alebo sa aspoň pokúsili presvedčiť rodičov, aby si ich kúpili. Predtým, ako sa to podarí dosiahnuť, by sa však mali povzbudiť mladí ľudia, aby tento program využívali. Aplikácia by preto mala byť zábavná, jednoduchá na používanie a rýchla.

Teda sa môžeme zameriavať na tvorbu aplikácie, v ktorej by sa dali nájsť informácie o type pleti, výbere vhodných produktov a ich rýchle objednanie a dodanie.

4.3.1 Plánovanie

Keď už hovoríme o plánovaní projektu, musíme spomenúť Ganttov diagram, pomocou ktorého je určíme kritickú cestu. Kritická cesta je séria operácií, ktoré určujú dĺžku trvania projektu. Každý segment zodpovedá samostatnej úlohe alebo podúlohe. Úlohy, ktoré tvoria plán, sú umiestnené vertikálne. Začiatok, koniec a dĺžka úseku na časovej škále zodpovedajú začiatku, koncu a trvaniu úlohy. Plán vytvorený na rok 2023.

Tabuľka 6 Plánovanie projektu

ČINNOSTI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Určenie požiadaviek na projekt												
Prieskum trhu a stanovovanie cieľov												
Určenie rozsahu a nákladov projektu												
Určenie efektívnosti a aktivity projektu												
Rozdelenie záväzkov												
Odhad trvania a zdrojov												
Vytvorenie pohotovostného plánu												
Nastavenia modulu												
Vyplnenie prihlášky												
Analytika												
Meranie efektívnosti												
Testovanie aplikácie												
Vytváranie dokumentácie												

Zdroj: vlastné spracovanie

Programovanie technickej časti programu bude trvať dlho a vyžaduje si vážne hĺbkové štúdium. S internetovým obchodom možno účel mobilnej aplikácie formulovať

takto: poskytnúť zákazníkovi možnosť výberu a nákupu produktov zo smartfónu alebo tabletu. Dosiahnutie cieľa by malo poskytnúť nasledujúce úlohy:

- program by mal byť ľahko ovládateľný. zákazník musí vedieť vyhľadávať produkty podľa kategórie, nastavených parametrov, výrobcov.
- program by mal mať pohodlnú jednotku pre nakupovanie: nákupný košík, platobný systém, sledovanie stavu objednávky.
- aplikácia vyžaduje osobný účet. bude mať sekcie „história nakupovania“, „pranie“, „oblúbené“.
- pomocou push notifikácií bude zákazník dostávať notifikácie o novinkách a akciách.
- v sekcii „Informácie“ si používateľ bude môcť prečítať novinky a recenzie.

Nebudeme tráviť čas plánovaním dizajnu, vzhľadu ikon a tlačidiel, rozložením obrazovky. Použijeme šablónové riešenia. Dizajnéri aplikácií umožňujú vybrať si jedno z pripravených rozložení a naplniť ho obsahom.

4.3.2 Riziká

Vzhľadom na rôznorodosť a špecifickosť rizík, ktoré vznikajú pri realizácii investičných aktivít, je dôležitou a povinnou zložkou projektového riadenia riziká. Keďže riziká projektu sú súčasťou všetkých etáp a štádií projektového cyklu, funkcia riadenia rizík projektu nezmizne až do konca projektu.

Tabuľka 7 Riziká

Popis	Charakteristika
Neskúsení členovia tímu	Riziká môžu byť spôsobené zlým úmyslom účastníkov, ich neprofesionalitou alebo finančným stavom, ktorý sa začal prudko zhoršovať;
Projekty trvajúce rok alebo viac	Zmena rozpočtu, inovačných tendencií, kvalifikovanosti pracovníkov;
Riziko prekročenia odhadovaných nákladov na projekt	Dôvody prekročenia predpokladaných nákladov môžu byť: chyba v návrhu, neefektívne využívanie zdrojov zo strany dodávateľa, zmena podmienok projektu a pod. ;

Predajné riziká	Z technických alebo ekonomických dôvodov, ktoré znamenajú zvýšenie nákladov v dôsledku nesprávneho výpočtu nákladov na elektrinu, ochranu životného prostredia, ako aj nedostatok surovín a výpadky dodávok;
Finančné riziká	Zahrňa celý súbor rizík spojených s finančnými transakciami. Ide o menové riziká zmien úrokových sadzieb a inflačné riziká;
Riziká vyššej moci	Ťažko predvídateľné riziká: zemetrasenia, požiare, štrajky atď.

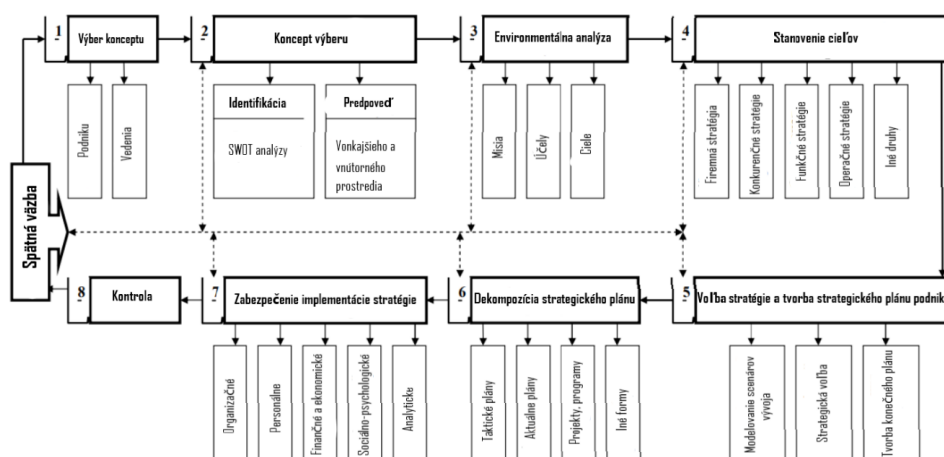
Zdroj: vlastné spracovanie

Dôležité je sledovanie rizika. Monitorovanie rizík zahŕňa kontrolu rizík počas celého životného cyklu projektu. Vysokokvalitné monitorovanie rizík poskytuje správu informácií, ktorá pomáha robiť efektívne rozhodnutia skôr, ako nastanú rizikové udalosti.

4.3.3 Etapy procesu strategického riadenia

V prvej podmienenej fáze sa vykonáva výber koncepcie podniku a riadenia. Koncepcia strategického manažmentu poskytuje ciele, systémové, inovatívne, kognitívne prístupy k organizácii riadenia, dôraz na systematické štúdium vonkajšieho prostredia, ale v spojení s internými cieľmi a stratégiami, zvažovanie stratégií ako prostriedku na dosiahnutie dlhodobých cieľov. V druhej fáze analyzujeme prostredie podniku, predvídanie budúceho vývoja, identifikovanie príležitosti a hrozieb, silných a slabých stránok vnútorného prostredia a posúdenie konkurencieschopností. V tretej etape sa určuje poslanie, účel a ciele podniku.

Obrázok 7 Proces strategického riadenia



Zdroj: vlastné spracovanie

V štvrtej fáze sa vykonáva strategická analýza, ktorá spočíva v porovnaní cieľov podniku s výsledkami environmentálnej analýzy, identifikácii, odstraňovaní medzier medzi nimi a čo je najdôležitejšie, vo vývoji alternatívnych stratégií. V piatej fáze sa vyberú najoptimálnejšie stratégie a vytvorí sa konečná verzia strategického plánu podniku. To znamená, že sú modelované variabilné scenáre (optimistický, pesimistický a najpravdepodobnejší). V šiestej etape sa rozkladá strategický plán podniku, teda jeho premena na taktické a aktuálne plány, projekty, programy atď., ktoré sa privádzajú do každej štruktúrnej jednotky, na každé pracovisko. Siedma etapa začína proces riadenia implementácie stratégie, ktorý zahŕňa:

- a) organizačné personálne zabezpečenie realizácie stratégie, strategického riadenia vôbec, vytváranie a organizácia príslušných organizačných riadiacich štruktúr;
- b) vytvorenie, organizácia finančného a ekonomického mechanizmu na zabezpečenie implementácie stratégie;
- c) sociálno-psychologická podpora stratégie, zavádzanie strategického myslenia, zavádzanie organizačnej kultúry;
- d) informačná a analytická podpora.

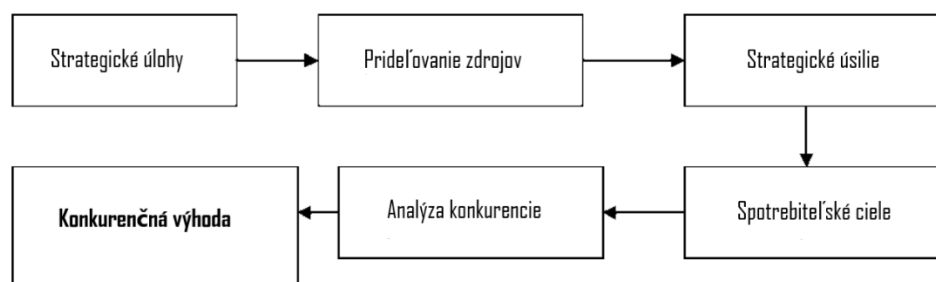
V ôsmej etape sa vykonáva praktické hodnotenie implementácie stratégie a zmien v životnom prostredí, vykonáva sa aj systematické monitorovanie implementácie.

4.3.4 Obchodná stratégia a jej hlavné zložky

Stratégia obchodných jednotiek určuje smer pôsobenia na zabezpečenie konkurenčnej výhody v určitej oblasti organizácie. Strategické ciele samostatných divízií spoločnosti sú súčasťou procesu podnikového plánovania. Úlohy, ktoré je potrebné vyriešiť, môžu byť rôzne: rast, zachovanie existujúceho stavu, použitie ako zdroj príjmu, výber predtým investovaných prostriedkov. Alokácia zdrojov ako prvok obchodnej stratégie je relevantná pre množstvo produktov a trhov. Tento prístup, zohľadňujúci rozsah činností, kopíruje proces alokácie zdrojov na podnikovej úrovni. Pre optimálnu alokáciu zdrojov je potrebné analyzovať, posúdiť atraktivitu trhov (trhové segmenty, medzery) a konkurenčnú pozíciu. Strategické úsilie je do značnej miery určené strategickými cieľmi. Vo vzťahu k existujúcim produktom existujú dva alternatívne smery vývoja. Ide o zvýšenie tržieb a zvýšenie efektivity výroby a predaja. Keď je trh nasýtený, zameranie na rast predaja sa zvyčajne zmení na stratégiu na zvýšenie efektivity výroby. Keďže vyhliadky rastu klesajú,

úlohou strategického manažmentu je nájsť nové produkty a nové trhy na podporu tempa rozvoja podnikania. Cieľmi spotrebiteľov je vybrať si správnu cieľovú skupinu spotrebiteľov a uspokojiť ich potreby lepšie ako konkurencia. Za týmto účelom sa vykonáva segmentácia trhu, ktorá umožňuje identifikovať cieľové skupiny spotrebiteľov. Pri analýze cieľovej skupiny spotrebiteľov je potrebné najskôr identifikovať ich hlavné problémy alebo nenaplnené potreby.

Obrázok 8 Zložky obchodnej stratégie



Zdroj: vlastné spracovanie

Konkurenčné ciele sú formulované na základe analýzy konkurencie, ktorá určuje konkurentov, ich ciele, silné a slabé stránky konkurentov, rozvíja konkurenčnú stratégiu a model správania na základe stratégie konkurentov. Vytvorenie konkurenčnej výhody je posledným prvkom vo vývoji stratégie, ktorý dáva odpoveď na hlavnú otázku obchodnej stratégie: ako dosiahnuť výhodu nad priamymi konkurentami v rámci strategickej skupiny?

4.3.5 Dodávateľský reťazec

Lac Santé využíva referenčný model SCOR. Model obsahuje jednotnú terminológiu pre popis obchodných postupov účastníkov dodávateľského reťazca, „knižnicu“ typických procesov a výkonnostných ukazovateľov týchto reťazcov, pomáha pri reengineeringu dodávateľských technológií. Použitie modelu SCOR dáva firme príležitosť:

- výrazne zníži logistické náklady v rámci dodávateľského reťazca;
- urýchli obrat;
- zníži zásoby zdrojov (Lac Santé použitím SCOR skrátila dodaciu dobu takmer o polovicu a znížila zásoby o približne 40 %).

Model SCOR verzie 6.1 je zameraný na optimalizáciu nasledujúcich funkcií logistických dodávateľských reťazcov:

- spoľahlivosť dodávok;

- efektívnosť fungovania;
- flexibilita;
- prevádzkové náklady;
- efektívnosť správy aktív.

Model je dobrým príkladom toho, aké kľúčové ukazovatele dodávateľského reťazca je potrebné mať pod kontrolou. Jeho ďalšou výhodou je, že sa môže stať priemyselným logistickým štandardom.

Tabuľka 8 Funkcie dodávateľského reťazca

Funkcie, ktoré sa majú optimalizovať	Definícia funkcie	Výkonnostné ukazovatele
Spôľahlivosť dodávok	Schopnosť zabezpečiť včasné dodanie;	• Plnenie záväzkov načas; • Pomer spokojnosti dopytu; • Presnosť plnenia objednávky;
Efektívnosť fungovania	Rýchlosť odozvy na zmeny dopytu;	• Trvanie doby realizácie objednávky;
Prevádzkové náklady	Náklady spojené s prevádzkou;	• Hodnota obratu; • Výška administratívnych nákladov; • Pridaná hodnota v logistickom reťazci;
Efektívna správa aktív	Efektívnosť využitia investičného majetku a pracovného kapitálu;	• Rýchlosť obehu peňazí v logistickom reťazci; • Množstvo zásob (dní) ; • Obrat finančných prostriedkov;
Flexibilita	Efektívnosť reštrukturalizácie štruktúry pri zmene situácie na trhu;	• Interval oneskorenia odozvy na zmeny dopytu.

		• Úroveň flexibility výroby
--	--	---

Zdroj: vlastné spracovanie

Vzhľadom na to, že podiel nákladov v hodnotovom reťazci na dodávateľský reťazec je 75 % a až 80 % nákladov na konečný produkt závisí od rozhodnutí prijatých vo fáze budovania dodávateľského reťazca, dôležitosť efektívneho riadenia dodávateľského reťazca je ťažké preceňovať.

4.3.6 Informačný systém

Lac Santé používa softvér, ktorý pomáha organizáciám poskytovať konzistentné informácie o zákazníkoch zhromažďovaním aktuálnych informácií o potenciálnych zákazníkoch. Zber údajov na používanie softvéru CRM prebieha v každej fáze predpredajného procesu, vrátane predaja, marketingu a zákazníckej podpory. Používajú Freshsales CRM, ktorý ponúka služby sledovania predaja, udalostí a potenciálnych zákazníkov.

Plánovanie podnikových zdrojov vo firme je navrhnuté tak, aby uľahčilo medzifunkčné procesy spoločnosti. Pozrime sa bližšie na niektoré z týchto funkčných oblastí:

- Výroba: vývoj, plánovanie, kontrola kvality, workflow a riadenie životného cyklu produktu. Sú niektoré z hlavných funkcií, ktoré zahrnuté do výrobného modulu ERP systému.
- Financie: optimalizácia úloh, správy hotovosti, ďalších účtovných funkcií môžu systémy ERP ponúkať podnikom výkon a štatistiky v reálnom čase, čím sa zabezpečí súlad s finančnými pravidlami.
- Ľudské zdroje: moduly ľudských zdrojov v systéme obsahujú nástroje na zber a interpretáciu údajov o školení, prijímaní zamestnancov, mzdách a benefitoch. Manažéri monitorujú a merajú kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI) pre jednotlivých zamestnancov, pracovné pozície a oddelenia.

Medzi základné firemné programy patrí zastrešenie podnikového systému, ktoré zahŕňa špecifické programy s podrobnejšou úrovňou architektonického dizajnu a spoľahlivosti. Nasledujúce programy sú bežné vo firme:

- Systém e-mailového marketingu, umožňuje spoločnosti pravidelne inzerovať nové produkty. Často používajú webovú analýzu na analýzu údajov, ktoré ukazujú počet zobrazení stránok, ktoré získavajú z ich marketingových kampaní.
- Business Intelligence – je všeobecný pojem, ktorý zahŕňa nástroje a techniky, ktoré poskytujú prístup k informáciám na optimalizáciu výkonu.
- Spracovanie platieb. Platobné služby tretích strán sú teraz rýchlejšie a rozmanitejšie vďaka silnejšiemu bezdrôtovému internetu. Služby ako PayPal a Venmo ponúkajú zákazníkom viac platobných možností a flexibilitu pri prepájaní rôznych účtov s ich platformami.

4.3.7 Finančné aktivity podniku

Finančné zdroje podniku – sú súborom vlastného a cudzieho kapitálu, ktorý podnik používa na tvorbu majetku, uskutočňovanie výrobnéj a hospodárskej činnosti. Celkový objem finančných zdrojov v podniku má tieto zložky: základné imanie (kapitál), dodatočný kapitál (vrátane kapitálových príjmov vo forme indexácie investičného majetku a nehmotného majetku), rezervný fond (kapitál), centralizované fondy na financovanie kapitálových investícií, špeciálne fondy a cielené financovanie, odpisový fond, rezervy na následné platby, nerozdelený zisk z podnikania, dlhodobé a krátkodobé úvery od komerčných bánk, prostriedky z predaja vlastných cenných papierov, záväzky všetkých druhov, ostatné fondy, ktoré sa premietajú do pasív finančnej bilancie podniku.

Vlastný kapitál, požičaný a vypožičaný kapitál na jednej strane tvorí finančné zdroje Lac Santé a na druhej strane je záväzkom (dlhodobým a krátkodobým) voči konkrétnym vlastníkom: štátu a právnickým osobám. Tvorba vlastných a cudzích zdrojov je znázornená v tabuľke

Tabuľka 9 Tvorba finančných zdrojov

Tvorba finančných zdrojov	
Externé zdroje tvorby vlastných finančných zdrojov:	Vonkajšie zdroje:
• zvýšenie dodatočného základného imania;	• finančný úver prijatý od bánk; • finančný leasing;

• finančná pomoc; • hmotný a nehmotný majetok prijatý bezodplatne; • iné externé zdroje;	• daňový finančný úver; • emisia dlhopisov spoločnosťou; • komoditný (komerčný) úver; • iné externé zdroje;
--	--

Zdroj: vlastné spracovanie

Hlavnými úlohami finančnej činnosti podniku sú výber optimálnych foriem:

- financovania,
- kapitálovej štruktúry,
- smery použitia kapitálu,
- vyrovnanie platobných prostriedkov,
- udržiavanie primeranej likvidity aktív.

Finančný manažment v podniku zahŕňa funkcie ako: finančné plánovanie, prevádzková finančná práca, kontrolná a analytická práca. Úlohy finančného plánovania a prognózovania – určiť potreby podniku na finančné zdroje, vypočítať ich veľkosť, potrebnú na realizáciu plánu hospodárskeho a sociálneho rozvoja, ako aj nájsť rezervy na zvýšenie ziskovosti a zvýšenie ziskovosti. Prakticky ide o definovanie objemu produkcie realizovanej podnikom, aj o rozdelenie prijatých príjmov podľa finančného plánu. Operatívna finančná práca pozostáva zo súboru opatrení na mobilizáciu finančných zdrojov potrebných na bežný proces výroby a predaja produktov, realizáciu všetkých záväzkov podniku. Finančná kontrola činnosti podniku je kontrola plnenia finančných, úverových, hotovostných plánov, cielené použitie finančných prostriedkov a kontrola jeho platobnej schopnosti. Lac Santé ma interné zdroje financovania firmy, uskutočňuje na úkor prostriedkov získaných z činnosti podniku (zisk, čiastky odpisov, prostriedky z predaja majetku). Dôležitým nástrojom riadenia financií podniku je finančný plán. Jeho hlavným účelom je zosúladiť príjmy a výdavky v plánovacom období. Finančný plán obsahuje:

- prognózované údaje o objemoch predaja, ktoré sa vypočítavajú na základe prognóz predaja a používajú sa na výpočet potreby vybavenia, počtu zamestnancov atď.;
- saldo peňažných príjmov a výdavkov, ktoré určuje množstvo finančných prostriedkov potrebných na realizáciu výrobných a ekonomických funkcií podniku. Súvaha je prostriedkom na kontrolu konzistentnosti príjmov a výdavkov peňažných prostriedkov;
- tabuľka príjmov a výdavkov, charakterizuje tvorbu zisku podniku;

- saldo aktív a pasív podniku, čo umožňuje posúdiť, aké sumy sa investujú do aktív a na úkor akých pasív budú tieto aktíva financované;
- určenie bodu zvratu, respektíve objemu predaja, pri ktorom sa výroba stáva sebestačná.

Podnik vypracúva bežné (na rok, štvrt'rok, mesiac), ako aj dlhodobé finančné plány, ktoré riešia základné otázky financovania a rozvoja. Finančný plán pozostáva z dvoch častí vo forme bilancie príjmov a výdavkov (majetok a záväzky). Majetková súvaha odpovedá na otázku, ako má podnik umiestnené disponibilné finančné zdroje, kam smerujú v čase zostavovania účtovnej závierky. Záväzky súvahy určujú zdroje peňažných tokov na pokrytie nákladov podniku.

Tabuľka 10 Majetková súvaha

Súvahový majetok podniku pozostáva z týchto troch oddielov:	Záväzky súvahy podniku pozostávajú z týchto piatich oddielov:
• neobežný majetok: - nehmotný majetok; - hmotný majetok; - dlhodobý majetok; - dlhodobé finančné investície; • obežný majetok: - zásoby; - nedokončená výroba; - finálny produkt; - pohľadávky; - bežné finančné investície; - fondy a ich ekvivalenty; • predplatené výdavky.	• vlastný kapitál: - základné imanie; - rezervný kapitál; - nerozdelený zisk; • zabezpečenie nasledujúcich nákladov a platieb: - zabezpečenie platieb zamestnancov; - iné zabezpečenie; - ciele financovanie; • Dlhodobé záväzky: - dlhodobé bankové úvery; - odložené daňové záväzky; - ostatné dlhodobé záväzky; • Krátkodobé záväzky: - krátkodobé bankové úvery; - aktuálny dlh z dlhodobých záväzkov; - vystavené zmenky;

	- záväzky; - iné súčasné záväzky; • Budúce výnosy.
--	--

Zdroj: vlastné spracovanie

Pomery medzi jednotlivými skupinami aktív a pasív súvahy slúžia na hodnotenie a diagnostiku finančnej situácie podniku. Finančnou kondíciou podniku sa rozumie miera v akej má podnik k dispozícii potrebné finančné zdroje na výkon efektívnej hospodárskej činnosti a včasné hotovostné platby za svoje záväzky. Ako zrkadlovo odráža výsledky podniku, pretože na získanie príjmu musí firma čo s najmenšími nákladmi organizovať výrobu, predaj a racionálne disponovať dostupnými finančnými zdrojmi.

4.4 Analýza inovačného potenciálu firmy

Súčasťou inovačného potenciálu Lac Santé sú vedecko-technické, finančno-ekonomické, výrobo-sociálne a manažérsko-personálne, z ktorých každá tak či onak zabezpečuje formovanie inovačného potenciálu podniku. Podme sa podrobne venovať každej z týchto zložiek inovačného potenciálu. Vedecko-technologická zložka inovačného potenciálu charakterizuje prítomnosť výskumných a iných vedeckých úspechov, ktoré zabezpečujú inovačný rozvoj podnikov, ako aj dostupnosť príležitostí pre nové úspechy vo výrobe produktov. Medzi takéto vedecké úspechy patria patenty na vynálezy, technologické postupy, know-how, autorské práva, práva na dizajn, ochranné známky a ďalšie. Vzhľadom na vedeckú zložku inovačného potenciálu spoločnosti je potrebné poznamenať prítomnosť autorových metód rehabilitácie a účinných látok. To znamená, že môžeme hovoriť hlavne o know-how špeciálnych znalostiach, technikách a metódach, ktoré má. Vzhľadom na uvedené je v priamej súvislosti s vedecko-technickou zložkou inovačný potenciál rezortu jeho manažérska a personálna zložka. Je založená na dotahovaní produktov k dokonalosti pomocou technológií a techník najlepších svetových výrobcov zdravotníckej techniky. Spoločnosť každoročne vynakladá na tieto potreby viac ako 1 milión hrivien z vlastných prostriedkov. Spoločnosť zamestnáva špičkových odborníkov, značná časť z nich má vzdelanie a zaoberá sa výskumom. K vysokým výsledkom preto pomáhajú nielen jedinečné prírodné liečivé faktory, ale aj najmodernejšie metódy a prístroje. Len za posledné roky publikovali odborníci niekoľko desiatok vedeckých a praktických prác a výskum aktívne pokračuje. Na základe stáročných skúseností a moderného výskumu tu bolo vyvinutých množstvo produktov pre zdravie pokožky na báze ílu.

Finančná a ekonomická zložka inovačného potenciálu odráža zabezpečenie podniku finančnými prostriedkami potrebnými na efektívnu realizáciu programov rozvoja inovácií, zdrojmi získavania finančných zdrojov zvonku. Spoločnosť je zisková, má vlastný obežný majetok, je finančne stabilná a nezávislá od externého financovania. K dnešnému dňu sa financovanie inovatívnych projektov uskutočňuje najmä prostredníctvom vlastných prostriedkov podniku. Produkčná zložka inovačného potenciálu zasa charakterizuje úroveň výrobnnej kapacity, jej zabezpečenie investičným majetkom, výrobnými zásobami potrebnými na efektívne zavádzanie inovatívnych metód, ošetrovania a starostlivosti. Táto zložka inovačného potenciálu odzrkadľuje nielen zabezpečenie podniku vhodnými výrobnými zásobami, ale aj dostupnosť, využitie ich inovačných typov, čo zvyšuje kvalitu služieb, znižuje náklady a pod.

Sociálna zložka inovačného potenciálu odzrkadľuje úroveň imidžu podniku, záväzku spotrebiteľov voči spoločnosti a jej službám, partnerstvá s protistranami, stupeň finančnej kapacity kľúčových zákazníkov, úroveň vnímania spoločnosti ako celku najmä skutočných a potenciálnych zákazníkov. Schopnosť spoločnosti rýchlo sa prispôbiť meniacim sa podmienkam na trhu. Vysoká úroveň týchto charakteristík sociálnej zložky zohráva významnú úlohu pri formovaní inovačného potenciálu a v dôsledku toho aj pri efektívnej implementácii inovácií. Pri SWOT analýze spoločnosť nepredáva produkty do zahraničia, neuplatňuje efektívnu marketingovú politiku na prilákanie nových zákazníkov, neexistuje politika externej komunikácie.

Príkladom externej komunikácie je tlačová správa zaslaná organizáciou médiám, verejné vystúpenia jej predstaviteľa na tlačovej konferencii, vydávanie newsletter-u pre široké publikum, dni otvorených dverí a podobne. Na posúdenie úrovne inovačného potenciálu navrhujeme vykonať odborné hodnotenie každej jeho zložky. Lac Santé musí najskôr vybrať ukazovatele, ktoré charakterizujú úroveň každej zo zložiek, a určiť ich skutočné a referenčné hodnoty. Ukazovatele komponentov inovačného potenciálu podniku by sa mali vyberať z ukazovateľov sociálno-ekonomickej aktivity analyzovaného podniku, ktorých rast alebo pokles (prítomnosť alebo absencia) priamo ovplyvňuje objem, kvalitu, novosť, obľúbenosť podnikov a služieb. Navrhujeme zhodnotiť každú zo zložiek metódou odborníkov skóre na škále od 0 do 1. Pre získanie kvalitatívnych výsledkov je potrebné odstupňovať zadaný číselný rozsah úrovne inovačného potenciálu, pomocou vhodnej stupnice (tabuľka 10). Nízka úroveň inovačného potenciálu naznačuje, že ukazovatele inovačného potenciálu analyzovaného podniku sú podpriemerné, avšak niektoré z nich sú

schopné zabezpečiť implementáciu primitívnych inovačných riešení, zvyčajne v manažmente a marketingu. Firma má zo svojej činnosti malý zisk, ale na investície do inovácií to nestačí

Tabuľka 11 Úroveň investičného potenciálu

Úroveň inovačného potenciálu (z kvantitatívneho hľadiska)	Úroveň inovačného potenciálu (z kvalitatívneho hľadiska)	Charakteristika stavu inovačného potenciálu
[0; 0,2)	Kritické;	Firma je úplne neschopná vykonávať inovačné aktivity;
[0,2; 0,4)	Nízka;	Podnik schopný implementácie primitívnych inovatívnych riešení;
[0,4; 0,6)	Uspokojivé;	Firma je schopná realizovať inovačné aktivity s významnými obmedzeniami;
[0,6; 0,8)	Dostatočné;	Firma je schopná realizovať inovačných aktivít na prijateľnej úrovni úrovne s určitými obmedzeniami;
[0,8; 1]	Vysoká;	Firma je schopná realizovať inovačné aktivity na vysokej úrovni a implementáciu akýchkoľvek inovatívnych riešení, zameraný na inovatívny rozvoj.

Zdroj: vlastné spracovanie

Uspokojivú úroveň inovačného potenciálu charakterizuje priemerná úroveň schopnosti podniku vykonávať inovačné aktivity, mierne zaostávanie finančných, ekonomických a inovačných ukazovateľov od prijateľných. Spravidla ide o nedostatok výskumu a vývoja, ziskových produktov, vyváženej organizačnej štruktúry, čistého príjmu,

kvalifikovaného personálu a pod. Na tejto úrovni však podniky vykonávajú inovačné aktivity s výrazné obmedzenia. Zvyčajne je to túžba znížiť výrobné náklady, používať licencované produkty, využívať výsledky vedeckého vývoja iných organizácií. Na zvýšenie úrovne inovačného potenciálu musia takéto podniky nadviazať spojenie medzi podnikom a vedou, modernizovať výrobu, prilákať ďalšie finančné zdroje, získať svojich zákazníkov zlepšením imidžu podniku atď.

Pri dostatočnej úrovni inovačného potenciálu spoločnosť preukazuje vysokú efektivitu ekonomickej činnosti, je schopná vykonávať vlastný výskum alebo využívať výsledky moderného vedeckého vývoja iných organizácií, rýchlo sa prispôsobuje meniacim sa podmienkam trhu, efektívne organizuje výrobný a riadiaci proces, špecialistov najvyššej kvalifikácie a vyznačuje sa zameraním na inovatívny rozvoj. Pre zvýšenie úrovne inovačného potenciálu je potrebné zvýšiť poskytovanie investičných zdrojov na inovačné projekty podniku a zvýšiť aktivitu. Vysoká úroveň inovačného potenciálu naznačuje schopnosť podniku implementovať akékoľvek inovatívne riešenia, prítomnosť podniky majú jasnú inovačnú stratégiu a jej efektívnu implementáciu. Ukazovatele finančnej a ekonomickej aktivity sú na vysokej úrovni. S týmto stavom inovačného potenciálu je spoločnosť schopná vykonávať aktívny výskum, zaujímať významný podiel na trhu a mať vysoký obchodný imidž medzi zákazníkmi a dodávateľmi, má dobre vybudovanú a optimálnu organizačnú štruktúru, vysoko kvalifikovaných a kreatívnych odborníkov schopných generovať inovatívne nápady a konať nekonvenčne v správnych situáciách.

Pre posúdenie zložiek inovačného potenciálu bol vykonaný odborný posudok. Ako odborníci vystupovali zamestnanci podniku a odborníci v oblasti kozmetiky. Každý expert hodnotil tieto zložky na škále od 0 do 1. Výsledky hodnotenia sú uvedené v tabuľke.

Tabuľka 12 Výsledky odborného hodnotenia stavu inovačného potenciálu

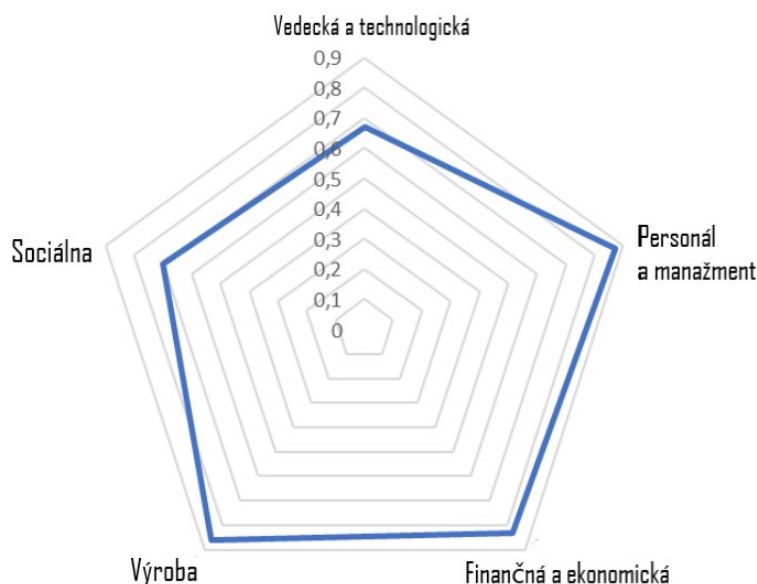
Zložky inovačného potenciálu	Experti										Hodnotenie
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0,67
Vedecká technologická a	0,7	0,6	0,5	0,7	0,8	0,7	0,6	0,7	0,8	0,6	0,87
Personál manažment a	0,8	0,9	1	0,8	1	0,9	0,8	0,8	0,9	0,8	0,83
Finančná ekonomická a	0,7	0,8	0,9	0,8	0,8	0,9	0,9	0,8	0,8	0,9	0,86

Výrobná a sociálna	0,8	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8	0,9	0,8	0,9	0,9	0,7
--------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Zdroj: vlastné spracovanie

Vizuálna prezentácia hodnotenia hlavných komponentov inovačného potenciálu bola vykonaná na grafe.

Graf 7 Hodnotenie inovačného potenciálu



Zdroj: vlastné spracovanie

Ako vidíme z výsledkov hodnotenia a výpočtu hodnotiacich ukazovateľov, najviac sa rozvinuli také zložky inovačného potenciálu ako personálno-manažérske, výrobné a finančno-ekonomické. Majú vysokú úroveň rozvoja. Sociálna a vedecko-technologická zložka majú dostatočnú úroveň rozvoja. Výsledky hodnotenia inovačného potenciálu teda naznačujú jeho pomerne vysokú úroveň. Pre udržanie si konkurencieschopného postavenia na domácom a svetovom trhu však musí vedenie spoločnosti zabezpečiť trvalo udržateľný rozvoj, a to sa týka predovšetkým rozvoja jej inovačného potenciálu. Preto v ďalšej časti diplomovej práce ponúkame hlavné smery zlepšenie riadenia inovačného rozvoja spoločnosti v súčasných dynamických trhových podmienkach

5. DISKUSIA

Z analýzy firmy môžeme navrhnúť vývoj menšieho balenia pre rôzne cieľové skupiny, hlavne zacielenie na medzinárodnú expanziu firiem, vývoj aplikácie pre odjedávanie tovaru. Výrobky sú konkurencieschopné nielen na domácom trhu, pre zvýšenie predaja a efektívnejšie využitie nových výrobných kapacít preto spoločnosť potrebuje hľadať nové trhy. Sú veci, ktoré sa zlepšujú. Preto dobrým návrhom by bolo vytvorenie aplikácie, kde by sa dal vybrať produkt a objednať. Jednou z takýchto vecí je zhromažďovanie informácií. Objednávkový softvér pomáha obchodným zástupcom znižovať alebo dokonca eliminovať chyby pri objednávaní. Objednávanie poskytuje už existujúce informácie. Keď je objednávka pripravená na zadanie, všetky dôležité informácie sú ľahko dostupné na výber z rozbaľovanej ponuky alebo zoznamu. Táto jednoduchá, ale účinná funkcia znižuje riziko zadania nesprávnych informácií alebo ich vynechania, ako aj eliminuje pravopisné chyby, znižuje výdavky na mzdu pracovníkom. Vyššia spokojnosť zákazníkov a rýchlejšie vybavenie objednávok sú len dve z výhod zníženia chybovosti elektronických objednávok. Použitím objednávkového programu vzniká jednotný proces bez ohľadu na počet osôb vybavujúcich objednávku. Objedávka bude vyzeráť rovnako od začiatku do konca, ako aj v porovnaní s predchádzajúcimi objednávkami. To znamená, že každá objednávka zobrazuje rovnaké informácie (napr. čísla odkazov, formáty adries atď.) v rovnakej štruktúre. Jednotný proces má schopnosť eliminovať prípadné chyby a zmätky. Ak je napríklad kontrolné číslo vždy v správnom formáte a na rovnakom mieste v objednávkovom formulári, je jednoduchšie ho rozpoznať a spracovať bez toho, aby ste museli zakaždým hľadať. Bez jednotnosti poskytovanej objednávkovou aplikáciou môže byť jedna postupnosť čísel zamenená za kontrolné číslo, ak nie je zadané na správnom mieste.

5.1 Návod na zlepšenie procesu rozvoja inovatívnych potenciálov

Dnešná ekonomická realita sa vyznačuje vysokou mierou komplexnosti, dynamiky a je neoddeliteľne spojená s vedecko-technickým pokrokom, ktorý tvorí nový systém ľudských orientácií, radikálne mení predmetné prostredie a pomery efektívnej inovácie. Vytvára sa atmosféra potreby inovatívnych, odvážnych riešení a hľadajú sa zásadne nové, dovtedy nepoužívané, mimoriadne spôsoby riešenia zložitých moderných problémov.

Aktivity riadenia ovplyvňujú výsledok operácií, ale veľké množstvo rizík, neistota trhového prostredia a prítomnosť turbulencií si vyžadujú rozvoj systému riadenia

zohľadňujúceho exogénne a endogénne faktory. V závislosti od charakteru strategického rozvoja a efektívnosti systému riadenia v podniku sa určuje miera využitia kapacít. V dôsledku toho vzniká potreba efektívneho systému riadenia inovačného potenciálu podniku.

Stojí za zmienku, že vytváranie inovačného potenciálu komplikujú predovšetkým ťažkosti so získavaním materiálnych a technických zdrojov, ktoré ovplyvňujú rozsah a tempo inovácií podniku. Aktualizuje sa tak proces tvorby nehmotných inovácií za účelom integrovaného využívania existujúcich surovín, nových druhov materiálov, likvidácie odpadov v súlade s modernými požiadavkami na životné prostredie.

Riadenie inovačnej činnosti podniku by malo byť založené na princípoch procesného prístupu, ktorého hlavné výhody sú nasledovné:

- zníženie záťaže manažéra, keďže diverzifikácia zodpovedností medzi vlastníkov inovačných procesov znižuje mieru rizika;
- flexibilita a adaptabilita systému riadenia inovačného potenciálu, ktoré vznikajú v procese samoregulácie systému;
- zníženie byrokracie a zameranie sa na komercializáciu konečného produktu;
- transparentnosť a pochopenie systému riadenia inovačnej kapacity, zjednodušenie všetkých postupov;
- možnosť komplexnej automatizácie procesu riadenia inovačného potenciálu.

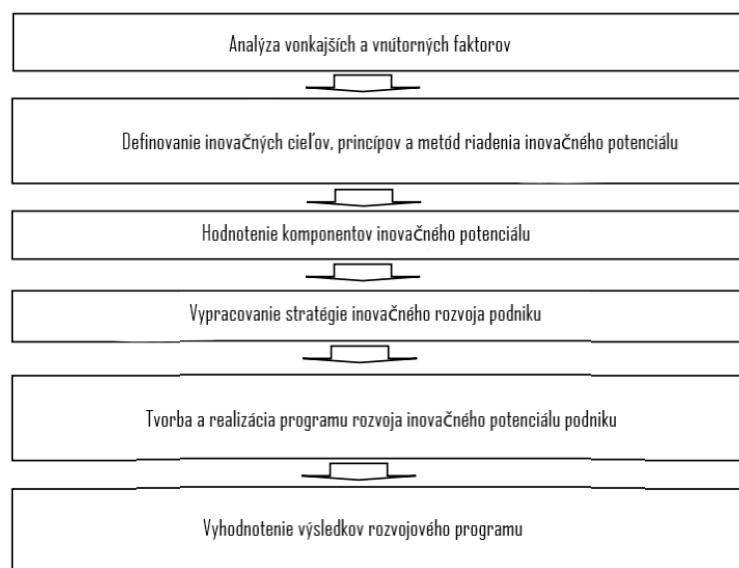
Na zabezpečenie zrýchleného rozvoja inovačného potenciálu je potrebný efektívny riadiaci mechanizmus, ktorý zabezpečí vytvorenie a implementáciu takej možnosti rozvoja, ktorá v súčasnej situácii poskytne najlepšie konečné výsledky. Vyvinúť takýto mechanizmus, zvážiť hlavné etapy procesu riadenia inovačného potenciálu výrobného podniku.

Čo sa týka vplyvu vonkajších faktorov, inovačný potenciál naráža na prekonávanie určitých prekážok z inovačnej klímy. Vo všeobecnosti je inovačná klíma súborom environmentálnych faktorov, ktoré ovplyvňujú inovačný potenciál výrobného podniku, a to najmä:

- príležitosti na vytvorenie nových metód riadenia (manažment inovácie);
- príležitosti na vytvorenie mechanizmu na podporu služieb na trhu podniky (trhové inovácie);
- príležitosti na zmenu sociálnych vzťahov v podniku (personál inovácie);

- možnosti získať know-how, patenty;
- príležitosti na poskytovanie nových alebo vylepšených služieb;
- právny rámec, daňová politika, nízka miera refinancovania;
- vzťah medzi vládou a podnikmi;
- komercializácia inovácií.

Obrázok 9 Hlavné fázy procesu riadenia inovačného potenciálu



Zdroj: vlastné spracovanie

Inovačný potenciál je ovplyvnený vnútornými faktormi, avšak riadenie inovácií výrazne závisí od inovačnej kultúry Lac Santé: miery vnímavosti organizácie k inováciám; skúsenosti s realizáciou nových projektov; politiky riadenia inovácií; postoja zamestnancov k inováciám. Na zvýšenie úrovne inovačného potenciálu sa vyvíja program rozvoja podniku. Implementácia programu rozvoja sa uskutočňuje riešením nasledovných úloh: včasné vykonávanie činností programu; analýza vonkajších a vnútorných faktorov, definovanie cieľov, princípov a metód inovačného potenciálu, hodnotenie komponentov, vypracovanie stratégie, tvorba, realizácia rozvojového programu vyhodnotenie výsledkov, finančné a organizačné zabezpečenie procesu implementácie programu; kontrola vykonávania programu. V poslednej fáze sa vyhodnocujú výsledky implementácie programu. Každý riadiaci mechanizmus zahŕňa základné komponenty, ako sú: účel, ciele, princípy, funkcie a metódy riadenia. Ciele riadenia je účelné formulovať ako zabezpečenie efektívneho dynamického inovačného rozvoja podniku, ktorý sa premieta do zvyšovania jeho trhovej hodnoty pri akýchkoľvek zmenách vo vonkajšom prostredí. Podľa toho by mali byť úlohy

formulované s prihliadnutím na zmeny základných parametrov. Mechanizmus riadenia musí spĺňať určité zásady (účelnosť, efektívnosť, komplexnosť, vedecká platnosť, flexibilita, adaptabilita, systematickosť, aktuálnosť, kontinuita), pokrývať funkcie (diagnostika, plánovanie, motivácia, zabezpečovanie (organizácia), monitorovanie a kontrola), ako aj fungovať pomocou špecifických metód riadenia (priame a nepriame, administratívne, ekonomické, technické, sociálno-psychologické, aktívne a pasívne). Podnik zvažuje riadiacich funkcií zodpovedá klasickej schéme riadiaceho procesu, tvoriaci komplexnú dynamiku viacúrovňový systém riadenia kapacity. Je potrebné poznamenať, že funkčné podsystemy fungujú prostredníctvom implementácie manažérskych činností na určitých aspektoch systému a sú neoddeliteľnou súčasťou systému vyššej úrovne. Pri modelovaní mechanizmu riadenia inovačného potenciálu podniku je potrebné brať do úvahy, že podnik ako otvorený sociálno-ekonomický systém je v procese neustálych zmien, ktoré môžu byť spôsobené vnútornými aj vonkajšími faktormi.

Funkciou diagnostiky v procese riadenia je vytvorenie komplexného predbežného záveru o stave skutočného a budúceho inovačného potenciálu podniku. Diagnostika sa študuje na základe rôznych analytických informácií, ich syntézy a porovnávania. Bez kvalitnej diagnostiky nie je možné urobiť informované a efektívne rozhodnutie, plánovať systém riadenia. Táto funkcia zahŕňa štúdium výsledkov mechanizmov formovania, predbežného hodnotenia spoločnosti, environmentálnych, vnútorných podmienok a je základom plánovania.

Funkciou plánovania v manažmente je určovať smery, ciele, proporcie, miery rastu a zahŕňa vypracovanie rozhodnutia o tom, ako efektívne budovať inovačnú kapacitu, termíny a fázy implementácie, čiže ide o špecifické spôsoby dosahovania výsledkov. Funkcia plánovania zahŕňa strategické, taktické a operačné plánovanie optimálneho systému tvorby, implementácie a rozvoja inovačného potenciálu podniku.

Funkcia motivácie zamestnancov by mala podnecovať k zvyšovaniu efektívnosti tvorby, implementácie a rozvoja inovačného potenciálu podniku, byť za niektorými centrami zodpovednosti aj individuálna úroveň. Uvedená funkcia je zameraná na iniciatívu a zabezpečenie svedomitého plnenia povinností podriadených na základe mravného (kultúra inovácií) a materiálneho záujmu zamestnancov o výkon ich zodpovednosti.

Funkcia organizácie (poskytovanie) je zameraná na organizovanie udržiavania procesu optimálnej tvorby. Táto funkcia zabezpečuje formovanie konečnej optimálnej štruktúry potenciálu a jej reguláciu.

Kontrolná funkcia je komplexná a priamo alebo nepriamo súvisí so všetkými riadiacimi pod procesmi. Vytvorenie efektívneho systému a mechanizmu riadenia inovačného potenciálu zameraného na zvyšovanie trhovej hodnoty by malo zohľadňovať celú škálu vnútorných a vonkajších faktorov, ako aj všetky typy vzťahov, ktoré pokrývajú rôznorodé prvky mechanizmu a významne ovplyvňujú jeho vlastnosti.

Aby sa predišlo negatívnym vplyvom makro environmentálnych faktorov, ktoré následne obmedzujú mechanizmus riadenia, kľúčovou úlohou by malo byť neustále monitorovanie trhového prostredia a rozvoj systému rýchlej reakcie na dynamické zmeny. Na efektívnu reguláciu externého subsystému s cieľom zabezpečiť stabilitu jeho vývoja je potrebné vykonať nasledujúce úlohy:

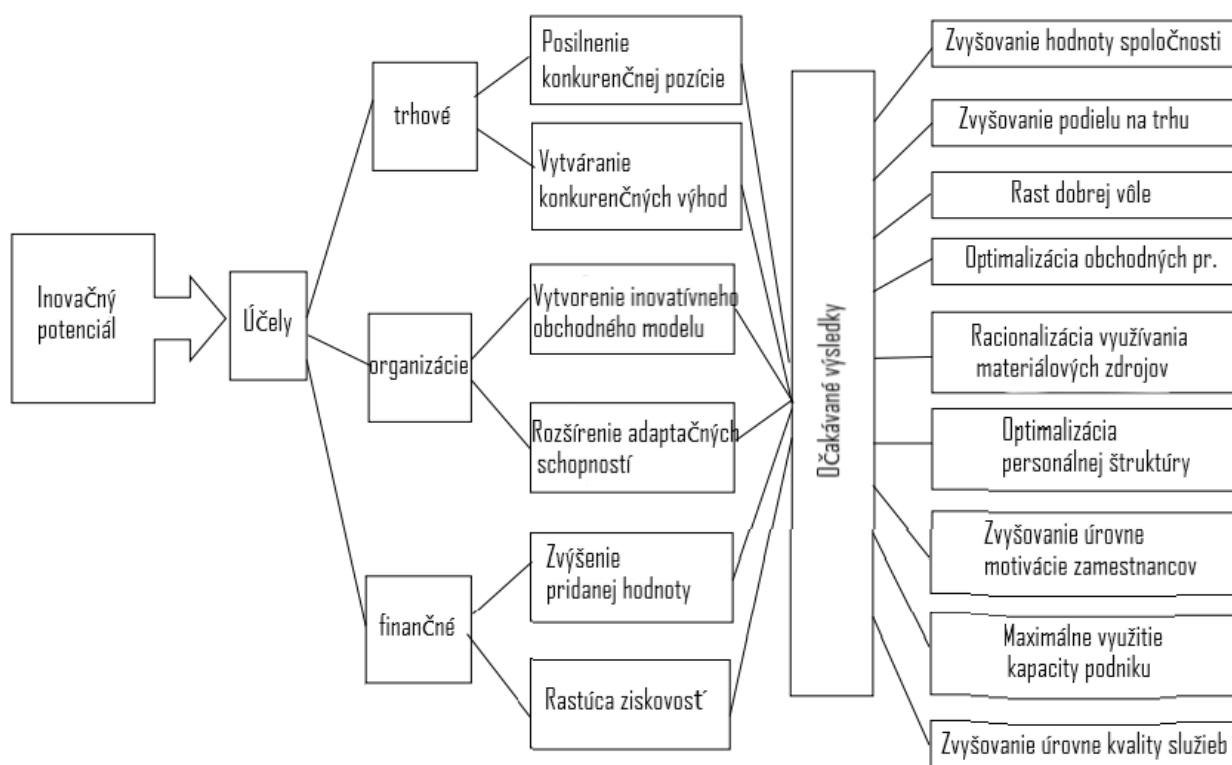
- neutralizácia vplyvu negatívnych environmentálnych faktorov;
- obmedzenie počtu negatívnych faktorov vonkajšieho prostredia;
- znižovanie kvantitatívneho vplyvu negatívnych faktorov makroprostredia alebo ich vyrovňovanie;
- prispôsobenie podniku agresívnym environmentálnym faktorom;
- optimálne využitie pozitívnych príležitostí, ktoré sa rozvíjajú vo vonkajšom prostredí;
- vplyv vnútorného potenciálu podniku na negatívne environmentálne faktory;
- cieľavedomé riadenie fungovania externého subsystému na dosiahnutie strategických cieľov rozvoja inovácií.

Prostredníctvom analýzy možno tvrdiť, že objektívne možný a potrebný typ vzťahu medzi subjektmi je spôsobený všeobecnou štruktúrou záujmov, ktorá odráža ich vzťahy a vzájomnú závislosť, čím vytvára vhodný prvok systému riadenia. Proces riadenia musí byť harmonicky spojený s celkovým systémom riadenia podniku, podporovať plnenie jeho poslania a dosahovanie rozvojových cieľov. Využitie riadiaceho mechanizmu umožní manažmentu uvažovať o predmete štúdia nie samostatne, ale v súbore vzájomne súvisiacich prvkov, berúc do úvahy funkcie, ciele, princípy riadenia, včas identifikovať „slabé stránky“, eliminovať ich, včas upraviť proces tvorby, implementácie a akumulácie inovačného potenciálu.

5.2 Zlepšenie metodickej podpory hodnotenia efektívnosti

Efektívnosť využitia inovačného potenciálu je určujúcim prvkom úrovne podnikateľskej činnosti, ktorý vo väčšej miere determinuje celkovú výkonnosť podnikania. Inovačný cieľ pôsobí ako globálna stratégia podniku, ako prostriedok na dosiahnutie jeho vyšších cieľov: dlhodobo dosahovať pomerne vysoký zisk, udržiavať a následne zvyšovať konkurenčné príležitosti na trhu. Úlohou je preniesť potenciál spoločnosti z jedného štátu do druhého, vyššieho, dostatočného na dosiahnutie cieľa. Pre realizáciu programu rozvoja inovačného potenciálu a hodnotenie jeho efektívnosti je dôležité spojiť jednotlivé prvky inovačného procesu do holistického obrazu. Je potrebné poznamenať, že takmer všetky potrebné komponenty sú už na mieste, ale implementácia inovácie zostáva procesom so spontánnymi a neistými charakteristikami.

Obrázok 10 Metodika podpory hodnotenia efektívnosti



Zdroj: vlastné spracovanie

Implementácia programu rozvoja inovačných kapacít Lac Santé je preto možná na základe využitia filozofie totálnej inovácie, ktorú formalizovala poradenská spoločnosť McKinsey a vo všeobecnosti podporuje myšlienku humanizácie inovačného faktora

ekonomického rastu. Celková inovácia ako koncept je založená na schopnosti manažérov a zamestnancov dôsledne a nepretržite zapájať celý podnik do inovačného procesu.

Efektívnosť tohto procesu nie je daná inovačnými úspechmi jednotlivých talentovaných vývojárov alebo pracovných skupín, ale formovaním špeciálneho typu firemnej kultúry, ktorá stimuluje inovácie a obsahuje dobre zabehnutý proces hodnotenia nových nápadov, vyvážené portfólio projektov, efektívna spolupráca zástupcov rôznych funkčných oblastí v pracovných skupinách, využívanie nových nástrojov na zabezpečenie optimálnej kombinácie tvorivej energie a výkonnej disciplíny.

Z využívania filozofie totálnej inovácie vyplýva dôraz na také zložky inovačnej činnosti Lac Santé, akými sú ciele a stratégia rozvoja inovácií, inovačný audit, vyvážené portfólio inovačných projektov a prispôsobenie obchodného modelu vnímaniu inovácií.

Pokiaľ ide o ciele a stratégie inovačného rozvoja v tejto súvislosti je potrebné určiť, kde, kedy a ako by sa mali zavádzať inovácie. Určuje výber strategických smerníc pre inovácie smery investícií podniku. Spoločnosť musí jasne predpovedať, ktoré inovatívne projekty prinesú najväčšiu návratnosť. Existuje mnoho rôznych prístupov k hodnoteniu inovácií, takže jasná inovačná stratégia umožňuje identifikovať tieto oblasti a pochopiť, ako sa posunúť k cieľu investovaním potrebných prostriedkov do inovácií, aby sa tieto investície vyplátili. Aby manažment mohol správne investovať do inovácií, musí plne využiť nahromadené znalosti o špecifikách odvetvia, technológiách a správaní zákazníkov.

5.3 Mr. & Mrs. Santé !

Stratégia pre Lac Santé je založená na aplikácii s názvom Mr. & Mrs. Santé. Táto aplikácia vytvorí vyššie povedomie o značke. Je to potrebné, pretože výskum ukázal, že povedomie o značkách, ako je Vichy a La Roche-Posay, je v porovnaní s Lac Santé vyššie. Aplikácia je založená na princípe gamifikácie. Po stiahnutí programu používatelia sa môžu zaregistrovať prostredníctvom Facebooku, prepojením aplikácie s týmto účtom alebo prostredníctvom svojej e-mailovej adresy. Registrácia na Facebooku automaticky zhromažďuje informácie ako meno, pohlavie a vek.

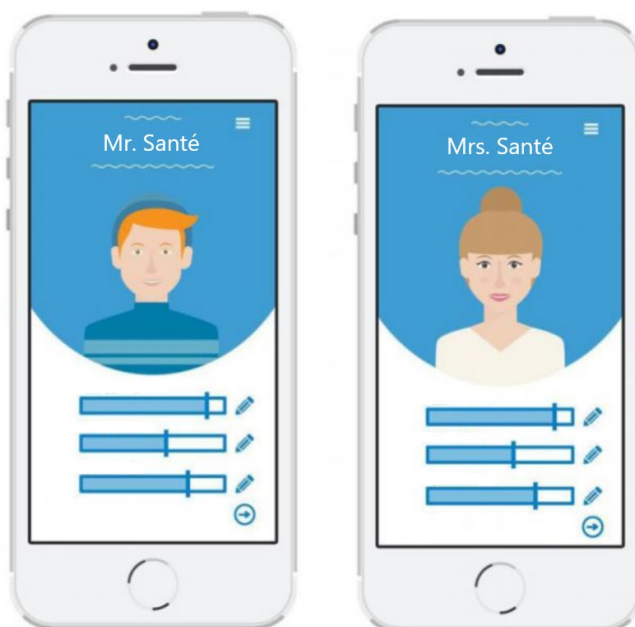
Obrázok 11 Prihlásenie do aplikácie



Zdroj: vlastné spracovanie

Tieto informácie môžu byť zhromaždené v databáze a užitočné v budúcnosti na iné marketingové účely. Marketing sa stáva viac personalizovaným. Program však nebude mať oprávnenie zverejniť čokoľvek na nástenke používateľa. Keď sa používatelia zaregistrujú pomocou svojej e-mailovej adresy, budú musieť poskytnúť informácie, ako je ich meno, pohlavie a vek.

Obrázok 12 Mr. & Mrs. Santé

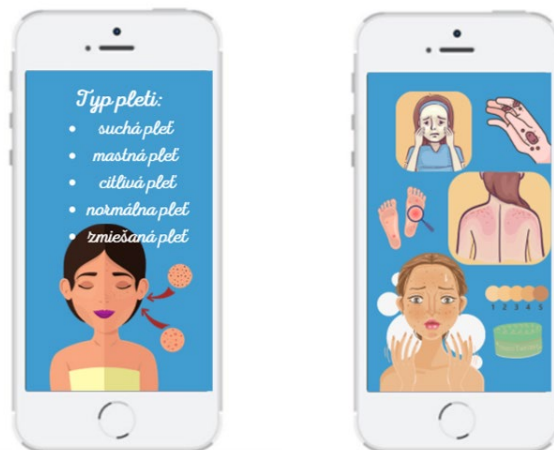


Zdroj: vlastné spracovanie

Po vytvorení účtu si používateľ môže prispôbiť svojho vlastného avatara. Môžu si vybrať farbu očí, vlasov, farbu pleti, oblečenie, tvar čeluste, nos a ústa. Potom budú musieť

niekoľkými otázkami uviesť svoj typ pleti. Typy pleti: suchá plet', masťná plet', citlivá plet', normálna plet', zmiešaná plet'.

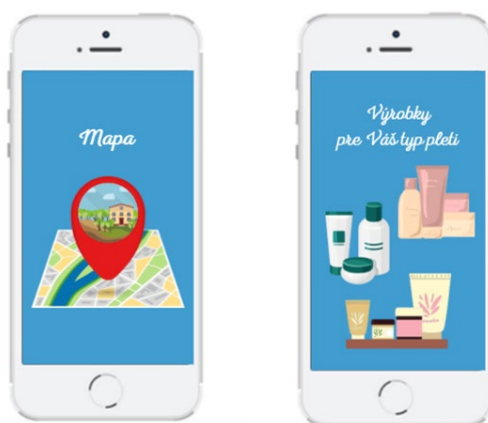
Obrázok 13 Typ pleti a výber problému



Zdroj: vlastné spracovanie

Potom musia uviesť aj konkrétne problémy, ktoré postihujú ich pokožku: akné, peeling, ekzém, psoriáza, popáleniny, rosacea alebo žiadne problémy, či používajú fyzikálnu terapiu. V prípade špecifických problémov s pokožkou budú musieť používatelia označiť miesta na svojom avatare, kde trpia, ako aj intenzitu pomocou posuvníka. Potom dostanú nasledujúcu správu: " Program vám môže pomôcť postarať sa o pokožku a my vám poskytneme veľa tipov a trikov." Keď osoba umožní aplikácii určiť svoju polohu, zobrazí všetky predajné miesta v blízkosti. Potom sa otvorí stránka obchodu a dá sa vybrať odporúčaný produkt, objednať v aplikácii a zaplatiť. Po objednaní bude ukázaní dátum zásielky alebo obchod, kde je možnosť výrobok vziať.

Obrázok 14: Geografická poloha a výber produktov



Zdroj: vlastné spracovanie

Aby sa predišlo obťažovaniu príliš veľkým počtom upozornení, používatelia si budú môcť nastaviť úroveň upozornení, ktoré chcú dostávať. Program bude dostupný v App Store, Google Play a Windows Store. Bude pravidelne aktualizovaný. Avatari dostanú vianočné oblečenie, keď príde december. Keď má niekto narodeniny, avatar pozdraví používateľa. Aplikáciu môžeme aktualizovať aj vtedy, keď zacielite na iné cieľové skupiny. Príklad: avatar bude starší, keď aplikáciu používa niekto starší ako 20 rokov.

ZÁVER

Komplexnou charakteristikou schopnosti spoločnosti je inovovať jej inovačný potenciál. Tento koncept charakterizuje schopnosť podniku vytvárať inovácie. Inovačný potenciál organicky spája hlavný potenciál podniku pre inovačný rozvoj. Na dosiahnutie vysokej úrovne inovačného rozvoja musí mať podnik nielen súbor všetkých hmotných a nehmotných aktív, ale aj potrebné efektívne riešenia, zručnosti, schopnosti. Štruktúra distribučnej siete a systém pohybu tovaru prispôsobujú ich zmenám situácie na trhu. Zároveň sa reštrukturalizujú organizačné štruktúry manažmentu, jeho pracovníci, špecialisti a manažéri získavajú skúsenosti, vytvára sa systém vzťahov s ekonomickými protistranami, vytvára sa a upevňuje imidž atď., t. j. rastie jeho inovačný potenciál. Hodnotenie inovačného potenciálu podniku by sa malo vykonávať v nasledujúcom poradí: analýza štruktúry inovačného potenciálu; identifikácia miery využitia interných inovačných schopností podniku a hodnotenie úrovne inovačnej aktivity podniku.

Rôznorodosť existujúcich prístupov výrazne komplikuje úlohu výberu optimálnej metodiky hodnotenia inovačného potenciálu podniku. Jediný neexistuje a nemôže existovať prístup, keďže špecifiká, rozsahy inovačných aktivít, odvetvia, veľkosti podnikov sú dosť rôznorodé.

Vzhľadom na Swot analýzu sme zistili doležité slabé stránky a hrozby. Firma potrebuje urýchliť spracovanie objednávok, zväčšiť zapamätateľnosť, Kožné choroby sú citlivou témou, preto bolo navrhnuté vytvorenie aplikácie, ktorá by pomohla zvýšiť zapamätateľnosť, pomohla vybrať produkt, zjednodušiť nákup a zabezpečiť vhodný vyber produktu. Tým pádom by sa líšili od konkurencie a mohli vstúpiť na zahraničné trhy. Pri hodnotení množstva dostupného inovačného potenciálu, identifikácii rezerv, identifikácii

silných a slabých stránok v inovačných aktivitách podniku je vhodné zosúladiť interné a externé inovačné príležitosti, existujúce a potenciálne schopnosti podniku, optimalizovať základňu inovačných zdrojov v súlade s inováciami a strategickými akcentmi. Inými slovami, inovačný potenciál sa musí stať stálym objektom riadenia v podniku, zabezpečuje naň cielené ovplyvňovanie, aby zvýšil efektívnosť inovačných aktivít subjektu.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. MIROSLAV MAJTÁN A KOLEKTÍV, 2016. *Manažment*. Vydavateľstvo - Sprint dva. 408 s. ISBN 978-80-8971-027-0
2. SCHUMPETER, JOSEPH A. 2006. *Teorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. s.l. : Duncker and Humbolt, 2006., 548 s., ISBN 978-3428117468.
3. DRUCKER, PETER F. 2011 . *Innovation and Entrepreneurship*. s.l. : Harper and Row, 288 s., ISBN: 006-08-511-3-9.
4. FREEMAN, CHRISTOPHER. 2012. *The economic of industrial Innovation*. Taylor and Francis Ltd., 480 s. ISBN 0415-5161-02.
5. GALANAKIS, K. 2006. *Innovation process: Make sense using systems thinking*. In: *Technovation*, 346 s., ISSN 0166-4972.
6. DAŇKOVÁ, A. A KOL.. 2010. *Malé a stredné podnikanie*. Bratislava : crr.sk s. r. o., 270 s. ISBN 978-80-970495-2-2.
7. LEVITT T. *Innovation in Marketing* (Management and marketing series), Pan; New Ed edition., 204 s., ISBN: 978-0330021777.
8. MOORE G.A. *Darwin and the demon: innovating within established enterprises* / G.A. Moore // *Harvard Busines Review*. – 2004. – 82 (7/8). – P. 86-92.
9. OSLO MANUAL: *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. – 3rd Edition : OECD. 2006. 116 s., ISBN 9789-264-0130-87.
10. M. PORTER. *The Competitive Advantage of Nations*, Publication, Basingstoke, United Kingdom, 1998, s. 855, ISBN 9780-3337-364-25.
11. MILAN KOVÁČ A KOLEKTÍV, *Tvorba a riadenie inovácií*, Technická univerzita v Košiciach, 2011, 254s., ISBN: 978-80-553-0824-1.
12. B. LIKAR, C. CHOVAN, P. FATU A INÝ. *Riadenie inovácií a výskumných procesov v prostredí EÚ*. Slovinsko, 2006. 92s., ISBN 80-8086-049-1.
13. P. MYKYTYUK, B. SENIV, *Inovácie*. Kyjev, 2009, 392 s., ISBN 978-966-364-804-0.
14. DUDAR T.G, MELNYCHENKO V.V., *Innovation Management*. Ternopil: Economic Thought, 2008. 250 s., ISBN 978-966-654-220-8.
15. J. KÁDÁROVÁ, G. KÁDÁR, J. KOBULNICKÝ, *controlling inovácií priemyselných podnikov*, Ostrava, 2018, s.256, ISBN 978-80-248-4251-6.

16. KAPLAN, ROBERT S., NORTON DAVID P., 2007. *Balanced scorecard. s.l. : Management Press*, 2007. ISBN 8072-6117-75.
17. TIDD, J., BESSANT, J., AND PAVITT, K., Riadenie inovácií. Zavádzanie technologických, trhových a organizačných zmien. Brno: Computer Press, 2007, 549 s., ISBN 978-80-251-1466-7.
18. TROMMSDORFF, VOLKER A FEE STEINHOFF,. *Marketing inovací. 1. vyd.* Praha: C.H. Beck, 2009, 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8.