



## K PROBLEMATIKE TVORBY INOVÁCIÍ V POŠTOVOM SEKTORE

Mária Rostášová<sup>1</sup>, Anna Paďourová<sup>2</sup>

**Abstract:** The paper deals with the application of innovations in the postal sector, where significant changes have been taking place for a long time. Through innovations, postal companies seek to gain a competitive advantage on the postal market, respond to customer demands and even create their previously unknown needs. An important part of the management of the innovation process is the identification of the elements of the innovation climate, the driving and braking forces of innovation and, last but not least, the adopted innovation strategy, which underpins all innovation processes in postal enterprises. The aim of the paper is to analyze in general the state of innovation potential in the postal sector, with an emphasis on the traditional area of letter-post items and to understand the barriers of postal operators they encounter in their efforts to innovate. There are several analytical studies on this topic in the world. The paper is based on secondary research aimed at excerpting the results of recent studies in this area.

**Keywords:** postal company, innovation strategy, innovation potential, postal customers

### Úvod

Poštový sektor na Slovensku, predstavovaný v súčasnosti 31 poštovými podnikmi, ktoré sú registrované na Úrade pre reguláciu elektronických komunikácií a poštových služieb sú tak, ako iné podniky súčasťou diania v oblasti inovačných tendencií a tvorby národného a regionálnych inovačných systémov v Slovenskej republike.

Samotný sektor prechádza už dlhodobo významnými zmenami, ktoré spôsobil proces deregulácie a globalizácie, rastúcou konkurenciou, zmenou požiadaviek zákazníkov, napríklad smerom k zníženiu využívania produktov listovej pošty a zvýšeniu požiadaviek v oblasti premiestňovania balíkových zásielok (v súvislosti s rozvojom e-commerce). V neposlednej miere je to spôsobené požiadavkou stále širšieho využívania nových informačno-komunikačných technológií. Štát, ako jedna so zúčastnených strán v prepojení Triple Helix (prepojenie štátu, univerzít a podnikateľskej praxe) očakáva neustále zvyšovanie produktivity a efektívneho plnenia povinnosti zabezpečiť univerzálnu poštovú službu zo strany tých poštových podnikov, ktorí sú držiteľmi licencií na jej poskytovanie. Tradiční poštovní operátori sú limitovaní ich technologickými, organizačnými a riadiacimi kapacitami. V snahe zvýšiť a budovať udržateľné konkurenčné výhody v tomto kontexte, tieto podniky nutne potrebujú inovovať. Len prostredníctvom inovácií je možné zabezpečiť potrebné zvýšenie produktivity a pokračovať v uspokojovaní rastúcich očakávaní zákazníkov poštových podnikov v digitálnom svete.

<sup>1</sup> prof. Ing. Mária Rostášová, PhD., Katedra spojov, FPEDAS, ŽU v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, tel: +421415133109, e-mail: maria.rostasova@fpedas.uniza.sk

<sup>2</sup> Ing. Anna Paďourová, PhD., Katedra spojov, FPEDAS, ŽU v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, tel: +421415133129, e-mail: anna.padourova@fpedas.uniza.sk

## Súčasný stav riešenej problematiky

Poštové služby, ako služby všeobecného hospodárskeho záujmu, majú významnú úlohu pri dosahovaní efektívneho jednotného trhu Európskej únie (ďalej len „EÚ“). Prostredie, v ktorom sú poskytované sa dynamicky mení a klasické poštové služby sa musia, v záujme udržania ich trvalého rozvoja, prispôbovať novému trendu vývoja. Zásadný význam má v tejto súvislosti majú inovácie, ktoré vyvolal prudký rozvoj informačno-komunikačných technológií, a osobitne rozvoj elektronizácie štátnej správy a služieb e-Governmentu, ktoré vo veľkej miere prispievajú k substitúcii klasických listových zásielok s obsahom korešpondencie a výraznému znižovaniu spracovávaných objemov listových zásielok. Jedná sa o základnú, najdôležitejšiu, a tým aj výnosovo veľmi ťažko nahraditeľnú službou poskytovateľov univerzálnej služby. Na druhej strane však tieto technológie pozitívne podporujú zavedenie nových elektronických (poštových) služieb, ako aj inovácie existujúcich služieb poskytovaných na poštách, aby lepšie zodpovedali meniacim sa potrebám zákazníkov.[1]

V celosvetovom rozsahu sa na poštovom trhu vysoko pozitívne prejavuje aj vytváranie nových rozsiahlych tokov balíkových zásielok s obsahom tovaru generovaných elektronickým obchodom. Rozvoj elektronického obchodu sa stal jednou z hybných síl zvyšovania prosperity a konkurencieschopnosti poštových podnikov. Má značný potenciál prispievať k hospodárskemu rastu a zamestnanosti. Jedným z kľúčových prvkov rastu elektronického obchodu, osobitne v cezhraničnom styku, je kvalitné zabezpečenie fyzického dodávania tovaru objednávaného online s využitím **inovovaných doplnkových služieb s pridanou hodnotou**. Na zabezpečenie konkurencieschopnosti a sústavného zvyšovania efektívnosti poskytovateľov univerzálnej služby má zásadný význam využívanie ich sietí, nielen na poskytovanie **inovovanej ponuky služieb z rozsahu univerzálnej služby** a klasických poštových služieb, ale aj ďalšie vhodné rozširovanie ponuky o **nové netradičné činnosti**, a to s cieľom dosiahnutia nových úspor z rozsahu. Popri rozširovaní produktového portfólia, pri posilňovaní konkurencieschopnosti a zvyšovaní efektívnosti činnosti poskytovateľov univerzálnej služby, zohráva významnú úlohu aj **transformácia ich sietí**, s cieľom lepšieho využitia synergických efektov.[1, 12]

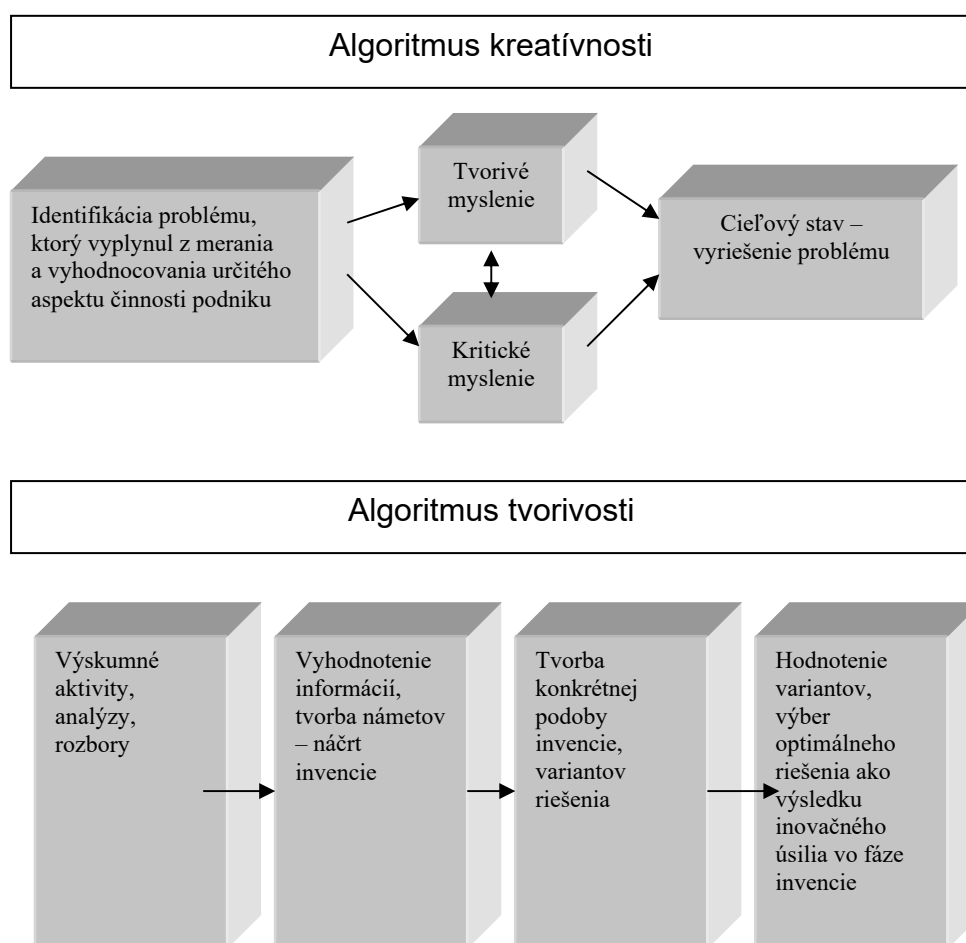
Hoci mnohé členské štáty do rozsahu povinnosti univerzálnej služby zahŕňajú okrem jednotlivito podávaných zásielok aj hromadné listové zásielky alebo balíky, reklamné zásielky a periodickú tlač, v správe Európskej komisie sa konštatuje, že celkovo prevláda trend znižovania počtu druhov položiek, ktoré spadajú pod povinnosť univerzálnej služby. Klesajúcu tendenciu má aj frekvencia doručovania, a to na určené minimum 5 dní v týždni. Pokiaľ ide o cenovú dostupnosť univerzálnej služby, väčšina členských štátov stanovila cenový strop. V mnohých členských štátoch sa však poštové sadzby v posledných rokoch zvýšili, a to v súvislosti so **zvyšovaním parametrov kvality služieb**, ako aj v súlade s mierou inflácie. Pokiaľ ide o hospodársku súťaž, možno konštatovať, že aj napriek tomu, že k úplnému otvoreniu trhu s poštovými službami v rámci celej EÚ došlo už v roku 2013, súťaž na trhu s listovými zásielkami sa vo väčšine členských štátov rozvíja len pomaly. Väčšinový podiel na ňom si stále zachovávajú poskytovatelia univerzálnych služieb (priemerne 87% podiel v roku 2015), pričom hospodárska súťaž je rozšírenejšia v prípadoch, keď zásielky doručujú prevádzkovatelia, ktorí si vytvorili vlastnú distribučnú sieť.[2, 11]

Poštový trh sa naďalej rýchlo vyvíja, a preto je potrebné pokračovať v podrobnom monitorovaní a ďalšom analyzovaní tohto trhu, ako aj účinkov regulačného rámca. To je

obzvlášť dôležité vzhľadom na vplyv poklesu množstva listových zásielok a rastúceho počtu balíkov na poskytovanie univerzálnej služby a tiež preto, aby bolo možné v prípade potreby reagovať **inováciami na zmeny technického, hospodárskeho a sociálneho prostredia** a reagovať **inováciami na potreby používateľov poštových produktov a služieb**, a tak zabezpečiť udržateľnosť tohto odvetvia. [2]

Základom pre inovácie vo všeobecnosti sú nové myšlienky, nápady, monitorovanie jednotlivých aspektov činnosti poštového podniku alebo potreba „užitočných zmien“, ktoré sa premietajú do existujúcich alebo nových produktov/služieb poskytovaných poštovými podnikmi. Zdroje inovácií ovplyvňujú začlenenie inovácií podľa jednotlivých typov. Tieto členiace hľadiská sa líšia v pohľadoch jednotlivých autorov a sú poznačené tým, z akého hľadiska sú inovácie analyzované a skúmané. Rovnako je pri členení inovácií veľmi dôležité, aké zdroje a podnety pri vzniku invencie zohrali najdôležitejšiu úlohu.[3]

Algoritmus kreativity a tvorivosti (Obr. 1) je základnou schémou tvorby inovácií v poštovom sektore. [3]



**Obr. 1 Algoritmus kreativity a tvorivosti ako základ vzniku inovácií v poštovom sektore [3]**

Rostašová a kol. (2010) vymedzuje veľké množstvo **kvalifikácií a triedení inovácií** (primárne a sekundárne; individuálne a komplexné; absolútne a relatívne; inovácie s investíciami a bez investícií; inovácie kvantitatívne a kvalitatívne a pod.).

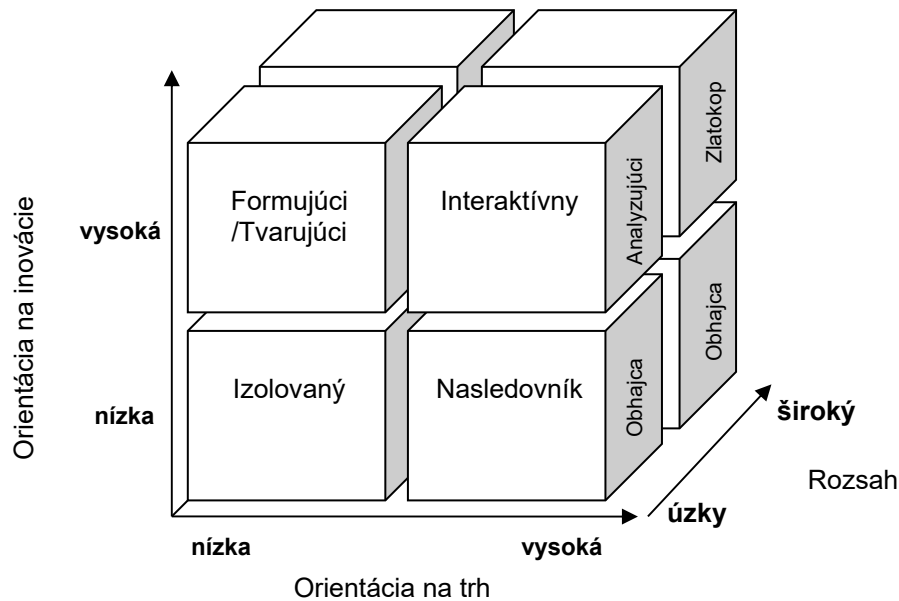
K menej známym, novým typom inovácií možno zaradiť napr.:

- *otvorené inovácie* – predstavujú inovácie z vonkajšieho prostredia poštového podniku; jedná sa tak o transformáciu nových nápadov a myšlienok od zákazníkov, dodávateľov, či kúpou licencií a patentov; poštový podnik nie je zameraný len na uskutočnenie vlastného výskumu, ktorý je často veľmi zdĺhavý a rentabilný v dlhom časovom období;
- *reverzné inovácie* – nové poštové produkty/služby a myšlienky sú vyvíjané v rozvojových krajinách a následne prinášané do domovskej krajiny; dôvodom je predovšetkým lacná pracovná sila; veľmi úzko súvisia s inováciami pre tzv. „spodok pyramídy“ inovačných aktivít;
- *inovácie pre spodok pyramídy* – spodkom pyramídy sa v tomto prípade rozumie populácia ľudí v rozvojových krajinách; základnou myšlienkou je aplikovať nové nápady a myšlienky do produktu, ktorý má podobnú úžitkovú hodnotu ako konkurenčný produkt, ale je neporovnateľne lacnejší; pôvodne mal byť len pre rozvojové poštové trhy, avšak v súčasnosti sa takto inovované poštové produkty presadzujú aj vo vyspelých krajinách;
- *disruptívne inovácie* – vytvárajú úplne nový trh, pričom zničia trh existujúci (k takýmto inováciám možno zaradiť aj e-mailovú poštu, ktorá ničí trh klasických listových zásielok);
- *nákladové inovácie* – základom je myšlienka poskytovať poštové produkty/služby s tými istými funkčnými vlastnosťami aké majú konkurenčné/substitučné produkty (uspokojujú tie isté potreby zákazníkov), v tej istej kvalite, ale za oveľa nižšiu cenu; spájané sú predovšetkým s inováciami pre spodok pyramídy potrieb zákazníka. [3]

V rámci predmetného členenia inovácií je čoraz viacej zreteľné ovplyvňovanie jednotlivých typov inovácií z pohľadu zdrojov a podnetov, ktoré ich vyvolali alebo podmienili ich vznik. V niektorých prípadoch sa v praxi stretávame s podnetmi, ktoré vo všeobecnosti odborníci nepriradujú k zdrojom inovácii, avšak ich vplyv na inovačné aktivity poštového podniku sú opodstatnené. [7]

Ak sme sa rozhodli, v rámci súčasného stavu riešenej problematiky, aspoň rámcovo vymedziť jeden z prístupov k vymedzeniu inovačných stratégií, je potrebné uviesť, že **inovácie, alebo orientácia na inovácie**, sú vo všeobecnosti považované za hlavnú súčasť **podnikovej stratégie**. Implementácia inovácií je zdrojom výrazných pozitívnych konkurenčných výhod. V podnikovej praxi je bežné, že sa prijaté stratégie vzájomne odlišujú. Niektoré podniky sú zamerané na inovácie viac ako ostatné, ďalšie sa zameriavajú na široký rozsah poskytovaných služieb, zatiaľ čo iné sa orientujú na úzky trhový výklenok (vymedzenú časť trhu). Niektoré podniky sú výrazne orientované na trh a zákazníkov, zatiaľ čo iné nie. Z tohto dôvodu je možné vytvoriť typológiu alebo taxonómiu všeobecných strategických prístupov. Výsledkom sú tri typy **stratégií inovácie - produktové portfólio** (rozsah služieb), ktoré sú zobrazené na obr. 2. [9]

V uvedenej schéme nachádza svoje miesto „**obhajca**“, ktorý sa snaží udržať si stabilitu v oblasti poskytovaných produktov a služieb. Tento typ zriedkavo iniciuje zmeny, snaží sa skôr chrániť existujúci trh zvýšením kvality služieb a poskytnutím vyššej hodnoty za zaplatenú cenu. Zvyčajne sa veľmi málo zameriava na oblasť inovácií. Na druhej strane „**zlatokop**“ aktívne vyhľadáva nové možnosti inovovať a chce byť prvý, kto ponúkne zákazníkovi nový produkt alebo službu, prípadne využije nové možnosti. Rýchlo odpovedá na zmeny a je ochotný riskovať. „**Analyzujúci**“ sa snaží zachovať si stabilný rozsah služieb a zároveň monitoruje ďalšie možnosti. Zvyčajne býva druhý, kto prijíma nové myšlienky v oblasti jeho core businessu.



Obr. 2: Typy stratégií inovácie – rozsah služieb [9]

Orientáciu na trh alebo zákazníkov je možné definovať ako schopnosť podniku porozumieť a naplniť potreby a očakávania zákazníka. [3]

Vo všeobecnosti je známe, že orientácia na trh vedie k zlepšeniu výkonov. Avšak len samotné zameranie sa na trh je často nedostatočné (najmä vo veľmi dynamickom prostredí). V takomto prostredí vznikajú nové potreby a požiadavky zákazníkov a ukazujú sa nové možnosti zisku a prosperity podniku. Životný štýl zákazníkov a ich požiadavky sa výrazne zmenili a to najmä v dôsledku rozvoja informačno-komunikačných technológií. Dnešní zákazníci uprednostňujú služby „šité na mieru“, ktoré berú do úvahy ich rozličné potreby. Zákazníci požadujú služby, ktoré budú všade dostupné, interaktívne a flexibilné. Z toho logicky vyplýva fakt, ktorý potvrdili aj mnohé štúdie, že orientácia na trh a inovácie má výrazný vplyv na dlhodobú výkonnosť a prežitie podniku na trhu. Orientácia na trh a orientácia na inovácie sú však navzájom nezávislé. Je možné, aby bol podnik trhovu orientovaný bez toho, aby sa zameriaval na inovácie a naopak. [3]

V rámci tohto prístupu je možné definovať štyri základné stratégie vyplývajúce z orientácie na trh a inovácie. Tzv. „izolačná“ stratégia je tá, pri ktorej podnik zostáva zameraný prevažne na seba. Je tu len veľmi malá alebo žiadna interakcia medzi nízkou mierou implementácie inovácií a trhom. Organizácia koná svojim izolovaným spôsobom a je výrazne zameraná na vnútornú efektívnosť a krátkodobú ziskovosť. Vývoj nových produktov alebo služieb je veľmi slabý, takmer žiadny. Pri stratégii „nasledovníka“ trh poháňa inovácie. Inovácie, ktoré sa implementujú, priamo odpovedajú na súčasné požiadavky zákazníkov. Sú klasicky zamerané na zvýšenej kvality poskytovaných produktov a služieb. Naopak, „formovacia“ stratégia je jediná, pri ktorej inovácie formujú/tvarujú trh. Namiesto toho, aby sa podnik zameriaval na existujúce trhy a potreby, aktívne vyvíja nové produkty a služby, aby tak uspokojil potreby zákazníka, o ktorých ani on sám nevie, že ich má. „Interaktívna“ stratégia sa vyskytuje vtedy, keď existuje vzájomné pôsobenie medzi trhom a inováciami. V takomto prípade podnik odpovedá na potreby trhu, zároveň vytvára nové ponuky a sleduje vývoj nových produktov v rámci symbiózy s trhom. V rozličných súvislostiach a prostrediach môže byť určitá stratégia vhodnejšia ako iná. V určitých historických obdobiach podniku alebo odvetvia, môže byť nevyhnutné zmeniť stratégiu, ktorá bude odrážať meniace sa prostredie. Niektoré štúdie uvádzajú, že pri stabilnom prostredí môžu priniesť výnosy

„izolačná“ stratégia a stratégia „nasledovníka“, zatiaľ čo v dynamickom prostredí je lepšie uplatniť „formovaciú“ alebo „interaktívnu“ stratégiu.(9)

**Inovačné bariéry** súvisia so špecifickým správaním sa podniku. Avšak bariéry môžu byť rovnako prepojené aj s prostredím, v ktorom podnik vykonáva svoju činnosť. Bariéry inovácií môžu byť interné alebo externé. **Interné bariéry** bránia implementovaniu inovácií a sú často výsledkom tzv. podnikovej rutiny (normálneho a pravdepodobného modelu správania). Časom má podnik tendenciu stagnovať a získať určitú zotrvačnosť v činnostiach. Nie je nevyhnutné, aby v podniku nevyhnutne dochádzalo neustále k zmenám. Časom sa v každom podniku nabehne na rutinu, pretože zamestnanci už poznajú svoju prácu, jej zameranie. Zamestnanci sa stávajú efektívnejšími pri vykonávaní svojej práce a nemusia sa učiť od ostatných. Manažment často podporuje efektívnu rutinu pred zmenou. Avšak práve zmena rutiny je potrebná, ak chce podnik inovovať a prispôbiť sa meniacemu prostrediu. [10]

Tak, ako existujú bariéry inovácií (o ktorých bolo pojednávané v predchádzajúcej časti príspevku, ktoré musí podnik prekonať, ak sa chce stať viac inovatívnym), existujú aj **podporovatelia inovácií**. Sú to stakeholderi, ktorí môžu prispieť k tomu, aby sa podnik stal viac inovatívnym. Na každý podnik vplýva interné prostredie a externé prostredie. Tvoria ho interní a externí stakeholderi, s ktorými má podnik nadviazané vzťahy a ktorých efektívnosť určitým spôsobom súvisí s činnosťou podniku.(11)

### Ciele príspevku

Cieľom príspevku je analyzovať stav inovačného potenciálu v poštovom sektore, s dôrazom na tradičnú oblasť listových zásielok a porozumieť bariéram poštových operátorov, s ktorými sa stretávajú pri snahe inovovať. Tento cieľ bude dosiahnutý na základe uskutočnenia sekundárneho výskumu, zameraného na excerptovanie výsledkov štúdií, ktoré v tejto oblasti boli v poslednom období uskutočnené. [9, 12, 13]

V pozícii respondentov sa nachádzajú členovia top manažmentu vybraných významných operátorov na medzinárodnom poštovom trhu.

### Metodológia príspevku

Pri spracovaní predloženého príspevku boli v záujme dosiahnutia stanovených cieľov použité viaceré vedecko-výskumné metódy: metóda zberu a spracovania informácií, excerptčné a kompilačné metódy pri štúdiu odborných prameňov, metóda syntézy využitá v procese zisťovania súvislostí a vzťahov medzi jednotlivými konceptmi zisťovania inovačného potenciálu poštových podnikov, metóda abstrakcie využitá pri zúžení rozsahu skúmanej teoretickej problematiky na podstatné skutočnosti, metóda analýzy (klasifikačná, vzťahová a kauzálna), metóda indukcie a dedukcie pri formulovaní výstupov zo sekundárnych zdrojov údajov, ktoré boli zamerané na vecné vyhodnotenie štyroch základných predpokladov:

**Predpoklad 1:** V rámci poštového sektora existujú významné rozdiely v inovačných stratégiách, ktorými tieto podniky naplňujú dosahovanie konkurencieschopnosti a ziskovosti.

**Predpoklad 2:** Medzi hlavné bariéry brániace inovačným aktivitám v poštovom sektore patrí podniková kultúra, ktorá nepodporuje tvorivosť a inovácie.

**Predpoklad 3:** Hnacie sily inovácií v poštovom sektore, prichádzajúce z externého prostredia, tvoria predovšetkým zákazníci, ktorí ovplyvňujú vznik tzv. „free“ inovácií (inovácií, pre ktorých podnet dali zákazníci), ktorým sa vo svete venuje už dlhodobo zvýšená pozornosť.

**Predpoklad 4:** Meranie imidžu poštového podniku (obraz poštového podniku v očiach verejnosti) tvorí vo väčšine súhrn aspektov, ktoré súvisia s inovačným potenciálom poštového podniku.

Keďže základným analyzovaným materiálom boli predmetné existujúce štúdie, bol v rámci nich diagnostikovaný trh listových zásielok, ktorý sa mení z tradične národného monopolu a vertikálne integrovaného sektora, na komerčný trh poskytujúci **inovované služby**. Tento trh existuje vo vzájomnej súčinnosti s externým, komplexným prostredím. Tieto štúdie vznikli na základe výskumných aktivít realizovaných medzi vybranými svetovými poštovými operátormi v krajinách v rámci OECD a medzi ďalšími vybranými operátormi v Európe, Ázii, Afrike a v Latinskej Amerike. Celkovo bolo oslovených 57 operátorov z 12 krajín: Belgicka, Dánska, Fidži, Fínska, Francúzska, Maďarska, Talianska, Mongolska, Holandska, Slovenska, Turecka a z Veľkej Británie. Ďalším zdrojom sekundárnych údajov boli výsledky merania a analýzy imidžu vybraného poštového podniku v Slovenskej republike, s použitím testu nedokončených viet a fyziognomického testu. [3]

## Výsledky riešenia

**Rámcové výsledky analýzy sekundárnych zdrojov údajov, viažuce sa k predpokladu 1:** *„V rámci poštového sektora existujú významné rozdiely v inovačných stratégiách, ktorými tieto podniky naplňajú dosahovanie konkurencieschopnosti a ziskovosti.“*

Až na výnimku jedného poštového podniku, operátori, ktorí uplatňujú obidve – „formovaciú“ ako aj „interaktívnu“ stratégiu, boli poštovými podnikmi s najlepšimi výkonmi. Toto môže viesť k záveru, že v tomto sektore sú práve tieto dve inovačné stratégie vhodné na to, aby ich poštovní operátori prijali. Avšak tento záver je potrebné vnímať s veľkou obozretnosťou, aby zmena prostredia nebola jedinou premennou, ktorá sa berie do úvahy pri prijímaní stratégie. Ako už bolo uvedené, podnikateľské prostredie trhu listových zásielok a poštového sektora sa celkovo mení. Analýzou sekundárnych zdrojov údajov bolo zistené, že respondenti sú trhovo a inovačne orientovaní. V podmienkach poštového sektora sú zastúpené všetky všeobecné typy stratégií trh - inovácie (obr. 2), avšak je zaznamenaná určitá rozdielnosť medzi operátormi v ich orientácii na trh a inovácie. Na verejnosti je zaužívaná fráza, že poštovní operátori nie sú veľmi inovatívni. Avšak toto nemusí byť pravda, pretože poštové podniky stále viac vnímajú a využívajú inovácie ako nástroj na vytvorenie nových konkurenčných výhod, na vstup na trh a na využívanie príležitostí. V skutočnosti sa medzi poštovými operátormi našlo veľa „zlatokopov“, čo môže znamenať, že mnohí poštovní operátori sú v súčasnosti vo fáze aktívneho vyhľadávania a využívania nových príležitostí.

V oblastiach, ktoré boli v centre záujmu vo výskumných aktivitách u vybraných poštových operátorov boli zaznamenané nasledujúce názory (Tab. 1)

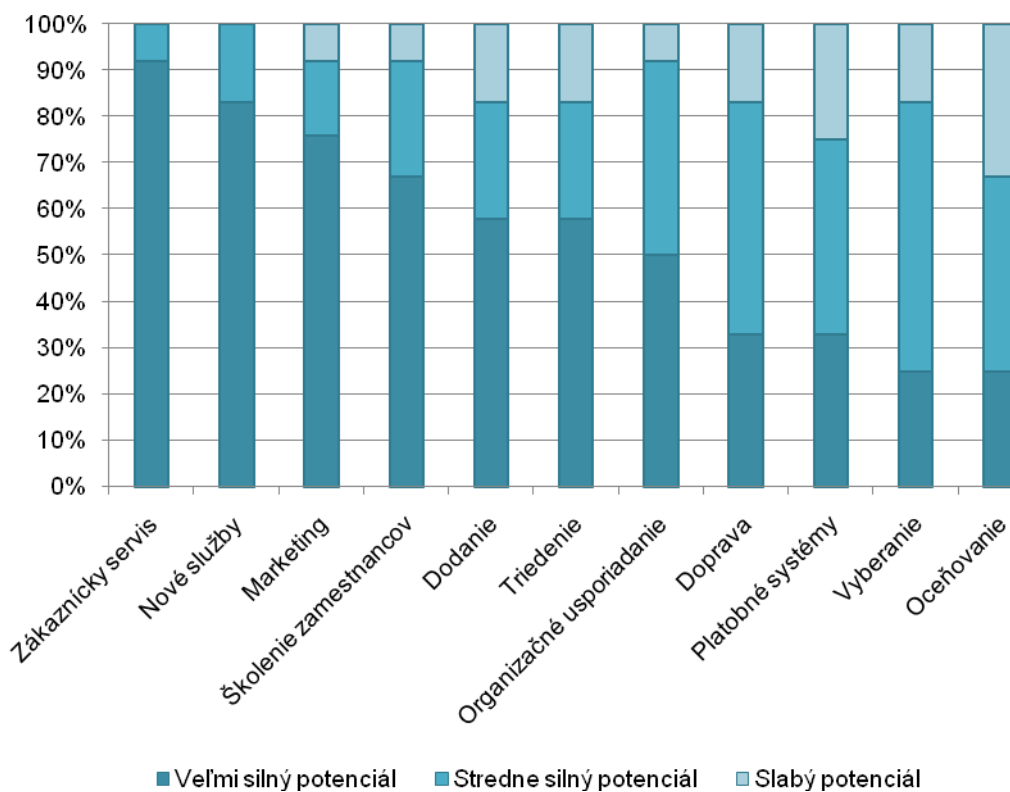
V dynamicky sa rozvíjajúcom poštovom prostredí je teda možné identifikovať poštových operátorov, ktorí sa výrazne posúvajú k inováciám. Ako reakciu na tento stav, niektorí operátori prijímajú defenzívnu stratégiu, aby zvládli meniace sa prostredie, prípadne hľadajú spôsoby, ako ochrániť existujúce trhy. Až na výnimku jedného podniku, operátori, ktorí uplatňujú obidve – „formovaciú“ ako aj „interaktívnu“ stratégiu, boli podnikmi s najlepšimi výkonmi. Toto môže viesť k záveru, že v tomto sektore sú práve tieto dve stratégie vhodné na to, aby ich poštovní operátori prijali. Zmena prostredia nemôže byť však jedinou premennou, ktorá sa berie do úvahy pri prijímaní inovačnej stratégie poštového podniku.

Tab. 1: Orientácia na inovácie[9]

	Úplne súhlasím	Súhlasím	Čiastočne súhlasím	Nesúhlasím	Úplne nesúhlasím
Náš podnik je inovatívnejší v porovnaní s ostatnými poštovými operátormi	17 %	25 %	42 %	17 %	0 %
Manažment nášho podniku aktívne vyhľadáva inovatívne myšlienky	25 %	42 %	25 %	8 %	0 %
Zamestnanci sú penalizovaní za nové nápady, ktoré nefungujú	50 %	25 %	25 %	0 %	0 %
Inovácie sú ochotne prijímané v rámci programového/projektového manažmentu	33 %	25 %	25 %	8 %	8 %

Vo väčšine oblastí je bežné, že sa prijaté inovačné stratégie vzájomne odlišujú. Niektoré poštové podniky sú zamerané na inovácie viac ako ostatné, ďalšie sa zameriavajú na široký rozsah poskytovaných služieb, zatiaľ čo iné sa orientujú na úzky trhový výklenok. Niektoré podniky sú výrazne orientované na trh a zákazníkov, zatiaľ čo iné nie.

V rámci poštového sektora štúdie poukázali na veľmi silný, silný alebo slabý potenciál pre inovácie v určitých oblastiach. Výsledok (Obr. 3) jasne ukazuje, že v niektorých oblastiach je potenciál pre inovácie skutočne vysoký. Autori štúdií zdôrazňujú, že tieto výsledky odrážajú názory respondentov, nie nevyhnutne realitu.



Obr. 3 Potenciál pre inovácie [9]



**Zákaznícky servis** sa javí ako oblasť s výrazným potenciálom pre inovácie. Takýto výsledok by nemal byť prekvapením, pretože ako sme už skôr uviedli, meniace sa požiadavky zákazníka sú jedným z kľúčových faktorov ovplyvňujúcich poštový sektor. Tieto zmeny sú výzvou ako aj zdrojom príležitostí pre poštových operátorov. Odpovedať na zmeny zvýšením kvality poskytovaných služieb je kľúčom k zabezpečeniu lepšieho obsluženého trhu. Pre ktorýkoľvek podnik, ktorý existoval ako monopol, je kvalita služieb ako aj orientácia na trh veľkou výzvou.

**Vytváranie nových poštových produktov a služieb** je v mnohých prípadoch doplnkom ku kvalite služieb. Nové služby majú vytvárať imidž poštového podniku, ktorý sa snaží lepšie uspokojovať potreby zákazníkov ponúknutím väčšieho výberu alebo poskytnutím „vyššej“ hodnoty. Tvorba nových služieb poskytovaných poštovými operátormi je spôsob, ako zvýšiť lojalnosť zákazníkov a ak ju sprevádza úsilie poskytnúť lepšie služby, môže byť tou najlepšou stratégiou.

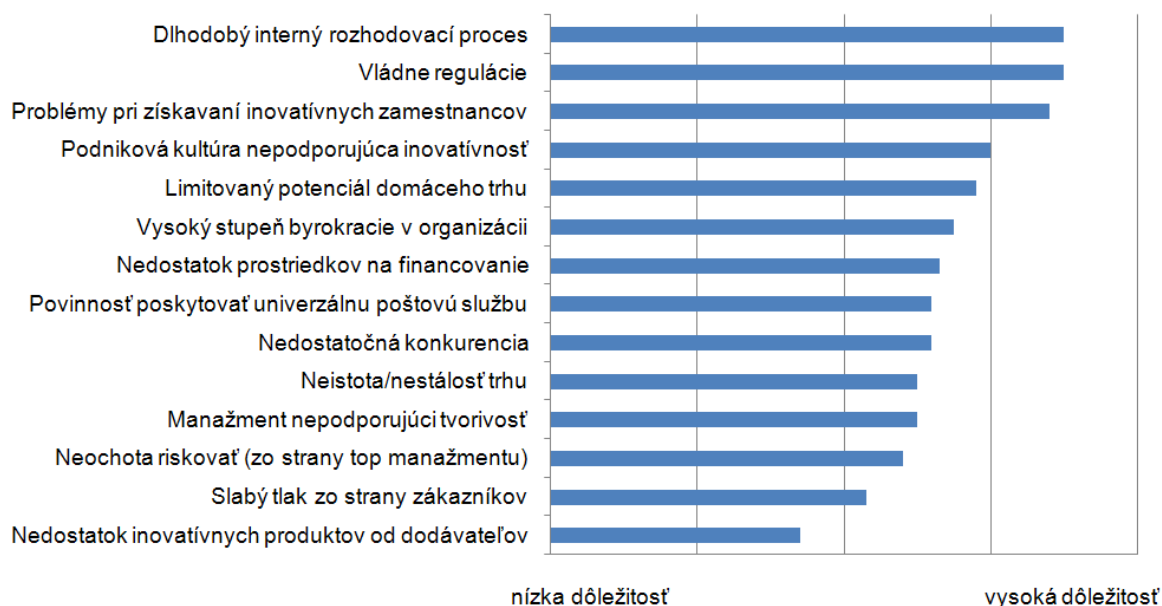
V rámci špecifických podmienok poštového sektora, **marketing** môže byť spôsob ako lepšie predat' vlastné služby. Respondenti v štúdiách hodnotili hlavne marketingovú komunikáciu vo vzťahu k súčasnému produktovému portfóliu operátora. Väčšina operátorov (pôvodne monopolov) nebola nútená, aby bola inovatívna v uplatňovaní jednotlivých nástrojov marketingového mixu. V novom konkurenčnom prostredí sa efektívny marketing však stáva prostriedkom pre lepšiu informovanosť a obsluhu zákazníkov.

Poštový sektor je zvyčajne považovaný za neatraktívne odvetvie pre zamestnanie, hoci sa táto situácia postupne mení. Tradičný model zamestnania s pevným systémom už nie je kompatibilný s rýchlo sa meniacim prostredím. V takomto prostredí je potrebné pravidelne zvyšovať **spôsobilosť zamestnancov** (externé a interné vzdelávanie) a „zlomiť“ tradične silnú hierarchickú a organizačnú rutinu.

**Záver: Výskumný predpoklad 1 sa analýzou sekundárnych zdrojov údajov potvrdil.**

**Rámcové výsledky analýzy sekundárnych zdrojov údajov, viažuce sa k predpokladu 2:** „Medzi hlavné bariéry brániace inovačným aktivitám v poštovom sektore patrí podniková kultúra, ktorá nepodporuje tvorivosť a inovácie“.

Poštoví operátori identifikovali najvýznamnejšie bariéry, ktoré im bránia pri implementácii inovácií (Obr. 4). Medzi **interné bariéry** patria: príliš pomalé rozhodovanie o inovačných aktivitách, náročná byrokracia, podniková kultúra, ktorá nepodporuje tvorivosť a inovácie. Ako významná bariéra bola identifikovaná aj neschopnosť zaujať a prilákať zamestnancov s vysokým inovačným potenciálom. Medzi externé bariéry zaradili respondenti regulácie zo strany vlády a obmedzený/limitovaný potenciál domáceho trhu.



Obr. 4 Bariéry inovácií [9, 12, 13]

Štúdie zhodne zaznamenali časovo dlhé **interné rozhodovanie** ako veľkú prekážku inovácií. Mnoho operátorov je príliš pomalých pri prijímaní inovačných rozhodnutí. Štúdie ukazujú, že byť pomalým pri rozhodovaní o inovatívnych a kreatívnych myšlienkach zvyšuje riziko, že poštový podnik premárni príležitosti a bude porazený konkurenciou. Navyše, pomalé rozhodovanie o nových, tvorivých nápadoch má tendenciu vysielať negatívny signál smerom ku kreatívnym zamestnancom v podniku. Keď manažment zlyhá pri prijímaní nových ideí alebo mu príliš dlho trvá diskusia a ich prijatie, zvyčajne to vedie k strate angažovanosti manažérov a zamestnancov, ktorí s novou myšlienkou prišli. Títo zamestnanci, ktorí sú tým najcennejším prínosom v oblasti inovácií pre podnik, môžu stratiť motiváciu a hľadať si zamestnanie v inom podniku.

Vo väzbe na predchádzajúcu bariéru je možné definovať ďalšiu bariéru – **schopnosť prilákať tvorivých zamestnancov do podniku**. Zamestnanci nevnímajú poštový sektor ako inovatívny a stimulujúci. A tento problém opätovne vystupuje do popredia, keď manažment zlyhá pri reagovaní na tvorivé správanie v rámci podniku.

V súvislosti s predchádzajúcimi bariérami nie je prekvapením, že respondenti uviedli **podnikovú kultúru** ako problém. Manažment rozhoduje o podnikovej kultúre podniku. Ak táto nepodporuje tvorivé a inovatívne správanie, prehľbujú sa problémy pri získavaní a udržaní tvorivých zamestnancov.

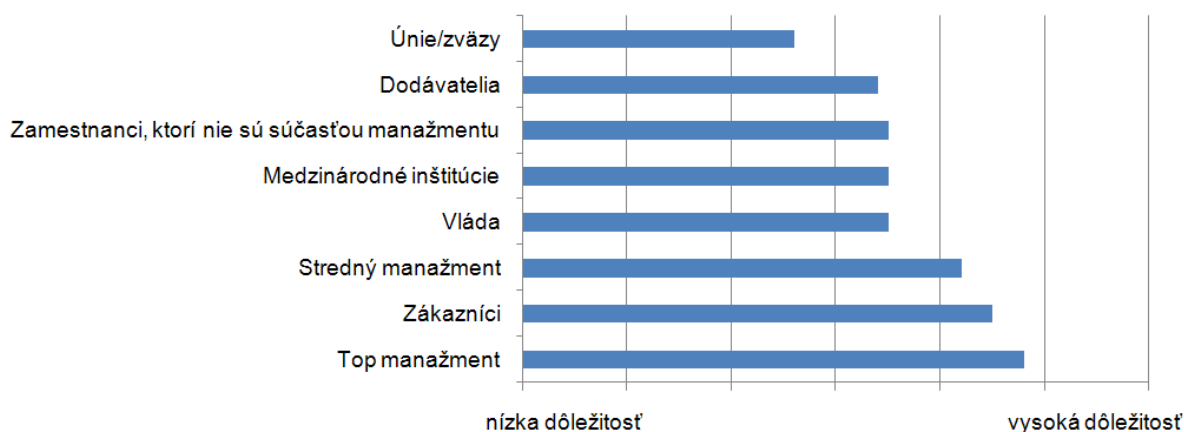
Medzi najvýznamnejšie **externé bariéry** brániace inováciám, ktoré uviedli respondenti, patria štátne **regulácie**. Tie môžu obmedziť rozsah činností a znemožniť určité strategické rozhodnutia pre poštového operátora (napr. vstúpiť na nový trh alebo využiť určité príležitosti). Za ďalšiu externú bariéru sa v štúdiách považuje **veľkosť domáceho trhu**. Avšak vo väčšine sektorov poskytujúcich služby, obmedzená veľkosť domáceho trhu nie je hlavnou prekážkou pre rozvoj inovácií. Veľkosť domáceho trhu môže viesť k rýchlejšej internacionalizácii podnikov v danom sektore. V rámci vysoko regulovaného sektora, akým poštový sektor skutočne je, je však situácia úplne odlišná. Možnosti pre medzinárodnú expanziu tradičných poštových operátorov sú obmedzené a často možné len v určitých špecifických oblastiach (ako napr. balíkové, expresné a finančné služby). Ak nie je domáci trh dostatočne veľký na dosiahnutie úspor z rozsahu, pre poštového operátora môže byť náročné realizovať potrebné inovácie.

**Záver: Výskumný predpoklad 2 sa analýzou sekundárnych zdrojov údajov potvrdil.**

**Rámcové výsledky analýzy sekundárnych zdrojov údajov, viažuce sa k predpokladu 3:** „Hnacie sily inovácií v poštovom sektore tvoria predovšetkým zákazníci, ktorí ovplyvňujú vznik tzv. *free* inovácií, ktorým sa vo svete venuje už dlhodobo zvýšená pozornosť.“

Zahrnutie požiadaviek zákazníkov je jedným z kľúčových hnacích síl inovácií v poštovom sektore. Najvýraznejším podporovateľom inovácií je vrcholový manažment, za ktorým tesne nasledujú zákazníci a stredný manažment. Je nevyhnutné, aby vrcholový manažment vytvoril podnikovú kultúru, ktorá bude podporovať inovácie a súčasne počúvať požiadavky zákazníkov pri návrhu nových služieb.

V skúmaných štúdiách bol vymedzený vplyv jednotlivých stakeholderov na implementáciu inovácií v poštovom podniku. Výsledky sú uvedené na obr. 5.



**Obr. 5 Podporovatelia inovácií v poštových podnikoch [9, 12, 13]**

Za najvplyvnejšieho **interného podporovateľa** inovácií v poštovom sektore je považovaný **vrcholový manažment**. Veľmi dôležitý je aj **stredný manažment**. Zamestnanci, ktorí nepatria do manažmentu poštového podniku, neboli považovaní za takých dôležitých, ako manažment. Práve v tomto zistení je zrejme kus pravdy. Mnohé **inovácie prichádzajú od zamestnancov**, ktorí nie sú súčasťou manažmentu, avšak ak top manažment nepodporí tvorivosť zamestnancov podniku, je len malá šanca, že budú nové myšlienky prijaté. Štúdie jasne ukazujú, že podpora vrcholového vedenia podniku v oblasti inovatívnych myšlienok a vývoja nových produktov je rozhodujúca pre uskutočňovanie inovatívneho procesu. Bez takejto podpory je len malá šanca realizovať inovatívne projekty. Ďalším dôležitým predpokladom pre úspešný vývoj nových produktov je zloženie projektového tímu. Stredný manažment hrá významnú úlohu, pretože prináša know-how a určité skúsenosti do projektov zameraných na vývoj produktov.

Ako najdôležitejšieho **externého podporovateľa** inovácií vymedzili výsledky štúdií **zákazníka**. Ako už bolo uvedené v časti príspevku o inovačných stratégiách, mnohé inovácie sú výsledkom zamerania poštového podniku na trh (napr. blízky vzťah medzi poštovým podnikom a jeho zákazníkmi). Zákazníci sú často jediní, ktorí upozorňujú poštový podnik na potrebu zlepšovať existujúce produkty alebo uspokojiť zákaznícke potreby, ktoré ešte neboli splnené. Tomuto typu inovácií sa hovorí „free“ inovácie.

Štát, medzinárodné organizácie a dodávatelia sú približne rovnako dôležití pri podpore inovácií. V štúdiách sa konštatuje, že kedysi boli štátne regulácie bariérou pre inovácie. V opačnom slova zmysle, štát môže byť aj potenciálnym podporovateľom. Medzinárodné organizácie a asociácie boli prekvapujúco vysoko hodnotené ako podporovatelia. Dodávatelia boli určení ako potenciálni podporovatelia inovácií a čo je ešte dôležitejšie, nedostatok

inovatívnych produktov a služieb od dodávateľov bol hodnotený ako najmenej dôležitá bariéra inovácií. Dostatok inovatívnych riešení od dodávateľov je však hodnotený veľmi pozitívne.

**Záver: Výskumný predpoklad 3 sa analýzou sekundárnych zdrojov údajov potvrdil.**

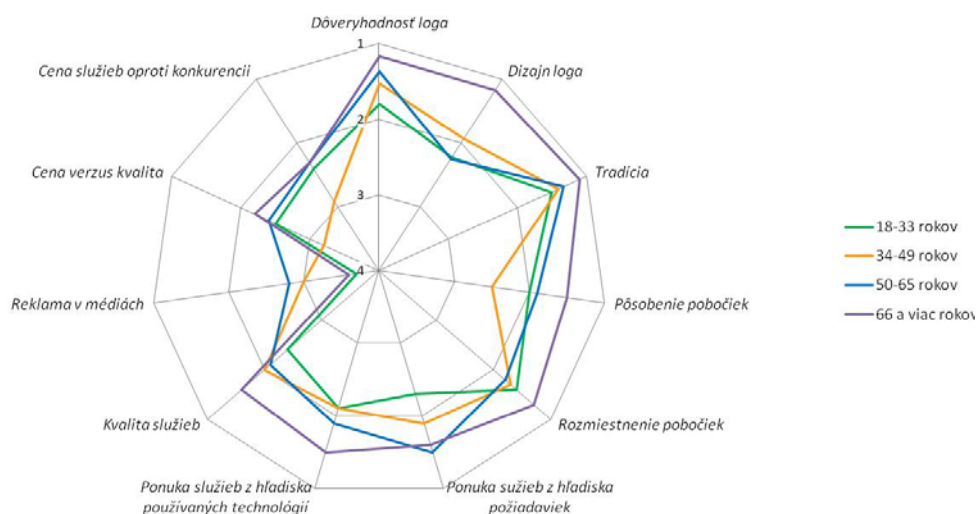
### Diskusia a záver

V rámci diskusie a celkových záverov príspevku je hodnotený štvrtý predpoklad, zadaný v cieľoch príspevku. Jedná sa o **rámcové výsledky analýzy sekundárnych zdrojov údajov, viažuce sa k predpokladu 4:** „V rámci poštového sektora existujú významné rozdiely v inovačných stratégiách, ktorými tieto podniky naplňajú dosahovanie konkurencieschopnosti a ziskovosti.“

Tento predpoklad sa javí ako dôležitý pre uskutočnenie diskusie na tému inovačného potenciálu poštových podnikov. Pre identifikovanie rozhodujúcich faktorov imidžu poštového podniku boli mohli byť použité viaceré prístupy a faktory v oblasti budovania a rozvíjania imidžu poštového podniku. Jedná sa o nasledovné faktory:

- logo poštového podniku (miera známosti, dôveryhodnosť, modernosť);
- tradícia (trvanie činnosti);
- prístupové/kontaktné miesta poštového podniku (dostupnosť, vybavenosť);
- poskytované poštové produkty/služby (ich kvalita, použitá technológia, požiadavky na kvalitu služieb, ich cena vo väzbe na kvalitu, porovnanie s konkurenčnými alebo substitučnými produktmi/službami a pod.);
- efektívnosť marketingovej komunikácie (pútavosť subnástroja - reklamy);
- internetová stránka (miera využívania a prehľadnosť);
- správanie sa zamestnancov voči zákazníkom;
- vnímanie/pocity zákazníkov pri poskytovaní poštových služieb vo väzbe na uspokojenie ich požiadaviek;
- charakteristika segmentu zákazníkov (charakteristiky „typického zákazníka pošty).

Je otázkou vhodnou pre diskusiu, či takéto vymedzenie je práve najvhodnejšie. Pri výskume správnosti tohto postupu bolo využité dopytovanie zamerané na polaritne vyjadrené vlastnosti faktorov imidžu (napr. či je považované logo poštového podniku za moderné, resp. nemoderné na škále od 1 do 4). Výsledkom dopytovania bolo vytvorenie sémantického diferenciálu, resp. radarového diagramu, ktorých zachytáva vnímanie jednotlivých faktorov imidžu podľa skupín respondentov, demograficky segmentovaných (Obr. 6). [3,4]



**Obr. 6. Radarový diagram imidžu vybraného poštového podniku [4]**

Ak by sme mohli s istotou povedať, že obsahová náplň zisťovania a použité metódy výskumu (s použitím tzv. testu nedokončených viet a fyziognomického testu) zodpovedajú odporúčaným zásadám, pravidlám a postupom pre tento typ výskumu, je zrejmé, že skúmané aspekty, tvoriace imidž poštového podniku majú priamu väzbu na inovačný potenciál poštového podniku. Sú nimi hlavne: inovácie v oblasti prístupových/kontaktných miest poštového podniku (dostupnosť, vybavenosť); inovácie v oblasti poskytovaných poštových produktov/služieb (ich kvalita, použitá technológia, požiadavky na kvalitu služieb, ich cena vo väzbe na kvalitu a hodnotu pre zákazníka, porovnanie s konkurenčnými alebo substitučnými produktmi/službami a pod.); inovácie v oblasti dosahovanej efektívnosti marketingovej komunikácie; inovácie vyvolávajúce pozitívne vnímanie/pocity zákazníkov pri poskytovaní poštových služieb vo väzbe na uspokojenie ich požiadaviek. Z výsledkov tohto výskumu by mohli vyplynúť viaceré odporúčania a návrhy na zlepšenie, ktoré by bolo možné ďalej rozvíjať a bolo by ich možné považovať za cenný zdroj nových myšlienok a nápadov. Tieto invencie je možné následne transformovať do inovácií služieb poštového podniku. Pri hodnotení inovačných príležitostí je potrebné zachovať základnú požiadavku, ktorou je nový pohľad na problém. Znamená to navrhovať zmeny, nové riešenia, ktoré sú kreatívne, asociatívne, až provokatívne.

Realizovanie merania imidžu poštového podniku by sa takto mohlo stať významným zdrojom podnetov pre inovácie. V súčasnosti však ešte nie je proces merania a vyhodnocovania imidžu v rámci manažmentu poštového podniku dostatočne docenovaný. Je skôr chápaný ako neoddeliteľná súčasť módného prístupu, príp. politickej sféry. Preto je už samotná myšlienka zaoberať sa imidžom podniku v sektore poštových služieb inovátorská a môže viesť k mnohým invenciám a následne inováciám. Výskumný predpoklad 4 môžeme na základe uskutočneného primárneho výskumu (kvalitatívneho typu na vzorke 40 respondentov) považovať za potvrdený. [3]

Príspevok predstavuje nahliadnutie do oblasti súčasného stavu inovácií v poštovom sektore, s dôrazom na stratégie, bariéry a podporovateľov inovácií. Predložil aj problematiku možného priameho prepojenia dosiahnutého imidžu poštového podniku s jeho inovačným potenciálom. Ďalšie výskumné aktivity môžu podať odpovede na otázky, ktoré sa týkajú trendov vývoja inovácií v poštovom sektore, ako predpoklad ich úspešnosti a konkurencie schopnosti na trhu poštových služieb.

## Literatúra

- [1] POŠTOVÁ POLITIKA DO ROKU 2021 <https://www.slov-lex.sk/legislativne-procesy/SK/LP/2017/601/pripomienky/zobraz>
- [2] <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/20673/attachments/1/translations/>
- [3] ROSTAŠOVÁ, M. A KOL.: Manažment inovácií v službách – teória a prax v inovačných procesoch, Žilinská univerzita v Žiline. EDIS – vydavateľstvo UNIZA, 2010, ISBN 978-80-554-0240-6
- [4] HOLTANOVÁ, J.: Imidž vybraného poštového podniku (diplomová práca), Žilinská univerzita v Žiline, 2010, školiteľ diplomovej práce: Rostašová Mária
- [5] KOTLER, P. : Inovatívny marketing, 2004, Praha, Grada Publishing 2004, ISBN 80-247-0921-X
- [6] KOZEL, R. : Moderní marketingový výskum , 2006, Praha, Grada publishing 2006, ISBN 80-247-0-966-X
- [7] TUREKOVÁ, H., MIČIETA, B.: Inovačný manažment , 2003, Žilina, Vydavateľstvo EDIS, ISBN 80-8070-055-9
- [8] <http://www.riadenie.sk>

- [9] SUND, K., J.: Inovácie v poštovom podniku , École Polytechnique Fédérale de Lausanne, 2014
- [10] ROSTÁŠOVÁ, M.: Prednášky z predmetu Manažment inovácií, 2019, Žilinská univerzita (www.uniza.sk/e-vzdelavanie)
- [11] KOLEKTÍV AUTOROV: Regionálna inovačná a výskumná stratégia, RIS plus, Žilina, 2014; [http://www.zilinskazupa.sk/files/odbory/EPaRR/2015/reg.rozvoj/inovacna-strategia/2015\\_02\\_navrh-strategie-rvis .pdf](http://www.zilinskazupa.sk/files/odbory/EPaRR/2015/reg.rozvoj/inovacna-strategia/2015_02_navrh-strategie-rvis.pdf)
- [12] Innovation Management in the Postal Industry – the Key for Business Transformation Postal Services Capgemini queries postal operators for first-ever Postal Innovation Study results, Capgemini, 2010, [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Innovation\\_Management\\_in\\_the\\_Postal\\_Industry\\_the\\_Key\\_for\\_Business\\_Transformation.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Innovation_Management_in_the_Postal_Industry_the_Key_for_Business_Transformation.pdf)
- [13] The Postal industry – innovation & markets, <https://cdn.website-editor.net/66c04de9633342feb08aaf916f1d0199/files/uploaded/PI%2520Newsletter%25202016%252004.pdf>

### **Grantová podpora**

- VEGA – 1/0087/18 Posilnenie konkurencieschopnosti Žilinského regiónu prostredníctvom zvyšovania vplyvu Žilinskej univerzity v regióne a v meste Žilina
- VEGA – 1/0152/18 Obchodné a podnikateľské modely a platformy v digitálnom prostredí
- IV-2/KS/2019 Meranie efektu „Tripllle helix“ v podmienkach Žilinského regiónu