
RIADENIE INOVÁCIÍ LOGISTICKÝCH ČINNOSTÍ AKO VÝZNAMNÝ DETERMINANT KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKU

Mária Dzurová, Andrej Miklošík*

Úvod

V prostredí Európy sú rozhodujúce vedomosti, schopnosti, poznatky, kompetencie ako aj využívanie informačných a komunikačných technológií v európskom priestore. Ako vyplýva z Lisabonskej stratégie, je cieľom transformovať Európsku úniu tak, aby bola silnou konkurenčnou ekonomikou sveta. Rozhodujúcou pre konkurencieschopnosť únie aj Slovenska je stratégia, ktorá dosahuje udržateľný rast tvorbou nových pracovných príležitostí, sociálnej súdržnosti a rastom investícií do výskumu a vývoja. Znamená to, že výskum, veda a inovácie sú základom pre ekonomický rast. Z toho pre Slovensko vyplýva požiadavka na inovačnú aktivitu s malým počtom inovačných výstupov s vysokou pridanou úrovňou novosti. V zámeroch Stratégie konkurencieschopnosti Slovenska majú inovácie vysokú prioritu. Ide o kľúčové kompetencie na úrovni ekonomiky SR, ktoré treba pretransformovať do odvetví ekonomiky. „Hľadanie víťazných stratégií pre úspešný rast a získanie konkurenčnej výhody prináša rôzne prístupy“. (Knošková, 2009, s. 202). Cieľom príspevku je teoretický pohľad aj praktické aspekty riadenia inovačných procesov ako predpokladu pre získavanie konkurenčnej výhody firmy, regiónu, štátu a Európskej únie ako celku.

1. Vzťah kríza a inovácie

Finančná a hospodárska kríza zasiahla krajiny, odvetvia každého hospodárstva. Premietla sa do zmeny spotrebiteľského správania, do poklesu spotrebiteľského dopytu. Hľadanie príčiny, skúmanie prejavov aj dôsledkov, hľadanie riešení problémov spojených s krízou sa spája s rôznymi opatreniami EÚ, členských krajín. Reštrukturalizácia verejných finančných zdrojov, zmeny v daňových systémoch, rast DPH, znižovanie nákladov, znižovanie počtu zamestnancov. Podstatou bolo a je obmedziť výdavky,

* Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta (dzurova@euba.sk, miklosik@euba.sk).
Príspevok vznikol ako výstup riešenia projektu VEGA č. 1/0418/11 *Udržateľný marketing a udržateľná spotreba* a VEGA č. 1/0047/11 *Koncepcia európskeho marketingu a segmentácia spoločného trhu so zameraním na výber a implementáciu marketingových stratégií pre zvýšenie konkurenčnej schopnosti slovenských podnikov na trhoch EÚ*.

znižit' náklady. Riešenie prejavov krízy sa začalo reštrukturalizáciami, znižovaním nákladov. Štrajky, nespokojnosť obyvateľstva s opatreniami krajín alebo s opatreniami EÚ, sú reakcie obyvateľstva.

Krízazmenilaštylriadenia. Základné manažérske teórie prestali byť funkčné. Prehodnocujú sa stratégie globálnych či lokálnych trhov. Kríza však vytvorila podmienky pre aktívnu účasť marketingových manažérov v hľadaní konkurenčnej výhody. Kotler a Caslione uvádzajú, že „turbulencia a obzvlášť zvýšená turbulencia s následným chaosom, rizikom a neistotou, je momentálne normálnym stavom v jednotlivých odvetviach, na trhoch a v spoločnostiach. Turbulencia sa stáva novou normalitou, prerušovanou pravidelnými a nesúvislými zábleskami prosperity a poklesu – vrátane dlhodobých poklesov, ktoré ústia do recesie alebo až krízy. Turbulencia má dva hlavné dôsledky. Prvým je zraniteľnosť, proti ktorej spoločnosti nutne potrebujú obranný systém. Druhým príležitosť, ktorú treba využiť“ (Kotler, Caslione, 2009). V podstate to znamená, že možno očakávať takýto stav do budúcnosti, rastúce riziko a silnejúce riziko chaosu, neistoty znamená, že sú potrebné nové stratégie, ktoré pomôžu využiť príležitosti.

Kríza sa prejavuje rozdielne podľa odvetví. Dôsledné skúmanie príčin a prejavov umožní zovšeobecniť prejavy a posúdiť ich. Podľa Tomeka a Vávrovej sa prejavuje kríza rôznym stupňom postihnutia, ako uvádza tabuľka 1.

Tabuľka 1

Charakter rôzneho pôsobenia ekonomickej krízy

Stupeň postihnutia	Charakteristika	Vnímanie krízy trhovými subjektmi
Najmenej postihnutí	Rast cenovej súťaže v relatívne malej miere	Orientácia na hodnotenie výkonov, kvalitu a nižšie ceny
Postihnutie stagnáciou	Výrazné vnímanie nasýtenosti trhu, problémy s obchodom, rast cenovej konkurencie	Posilňovanie kooperácie s obchodom, intenzívnejší vzťah k „vznikajúcim“ zákazníkom
Postihnutie recesiou	Pokles stavu zákaziek, rast cenovej konkurencie	Stratégia nízkych cien, zvyšovanie konkurencieschopnosti kooperáciou vo výskume, diverzifikácia
Postihnutie stagnáciou/recesiou	Zákazky, využitie kapacít a trhový potenciál vo zvlášť nepriaznivom stave, cenová konkurencia	Znižovanie kapacít, prípadne odchod z trhu

Zdroj: Tomek, Vávrová, 2009.

Znamená to, že podľa stupňa postihnutia možno identifikovať najmenej postihnutých, stagnujúcich, postihnutie recesiou prípadne oboma prejavmi. Autori uvádzajú tieto charakteristiky: rast cenovej súťaže, s presýtenosť trhu, s rast cenovej konkurencie, s pokles objednávok a pod. Opatrenia krajín aj firiem v čase krízy vedú k obmedzovaniu verejných výdavkov, obmedzovaniu výdavkov na marketing, inovácie.

Kotler, Caslione (2009) hovoria o ekonomickej turbulencii – početné zmeny v systéme riadenia rovnako ako je to v prírode. Napriek kríze sme svedkami úsilia maximálne využívať všetky marketingové nástroje, v niektorých prípadoch však posilnenie inovačných činností. Kotler, Caslione uvádzajú, že je potrebné pripraviť sa na riadenie firiem, ekonomík v systéme chaosu ako budúcu súčasť riadenia všeobecne, riadenie v čase neistoty, chaosu. Autori za príčiny chaosu uvádzajú faktory:

- technologický pokrok a informačná revolúcia,
- prevratné technológie a inovácie,
- vzostup zvyšku sveta,
- hyperkonkurencia,
- suverénne fondy,
- životné prostredie,
- rastúca sila zákazníkov (Kotler, Caslione, 2009, s. 37).

Z faktorov vyplýva, že technologický pokrok a informačná revolúcia, prevratné technológie a inovácie sú jednak faktorom chaosu, ale zároveň a výhradne ich považujeme za konkurenčnú výhodu. Technologický a technický pokrok sa nedá zastaviť.

Technologický pokrok nevnímame len cez okuliare IT, ale predovšetkým cez moderné výrobné, skladové, dopravné technológie. Prispievajú z rastu výkonov, zlepšovaniu produktivity práce, k znižovaniu nákladov na jednotku výkonu, k zlepšovaniu pracovného prostredia, k zlepšovaniu bezpečnostných podmienok pre výkon pracovníkov. Prevratné inovačné technológie sú výstupom medzinárodných vedeckých tímov s cieľom znížiť náklady všeobecne, rozložiť náklady na viacero krajín. Význam inovácií a ich prínos pre konkurenčnú výhodu je neodškriepiteľný. Technologický vzostup okolitého sveta je motivačným faktorom, z toho vyplýva potreba sledovať a skúmať úspešných, vodcov na trhu, možno kopírovať stratégie vodcov. Zaujať stratégiu vodcu trhu skôr, ako sa konkurencia spamätá a vytlačí nás. Dnešné prostredie trhu je hyperkonkurenčné, dynamické rýchle.

2. Inovácie logistických činností ako významný faktor efektívnosti fungovania podniku

Inovačná stratégia posúva firemnú podnikateľskú stratégiu k tvorbe novej hodnoty pre zákazníka. Inovácia ako aplikovateľné inovatívne myslenie, ktoré ovplyvňuje podnikateľskú činnosť, je spôsobom hľadania ciest k zmene pravidiel konkurenčného boja. Pokiaľ môže byť inovačná stratégia kritickou pre úspech (alebo prežitie) firmy na dynamických trhoch, môže byť tiež zdrojom konkurenčnej výhody na iných stabilných trhoch. Inovačné stratégie vytvárajú perspektívu ďalšieho života firmy, poskytnú nový rast finančných perspektív na trhu a nádej prežiť v dynamickom obchodnom svete.

Riadenie inovácií je kontinuálny proces, v ktorom sa firma orientuje na zvyšovanie strategickú hodnotu vykonávaných logistických činností. Koncentrácia na hľadanie možností optimalizácie procesov prostredníctvom nových technológií podporuje sekundárne celkovú výkonnosť firmy a v konečnom dôsledku národného hospodárstva. Výsledkom je rast produkcie, pridanej hodnoty pri kontinuálnom zvyšovaní konkurencieschopnosti firiem a ekonomiky. Cieľom tohto príspevku je identifikácia kritických faktorov optimalizácie riadenia inovácií logistických činností a návrh optimálnych procesov pri riadení inovácií tak, aby výsledkom týchto procesov bol rast konkurencieschopnosti jednotlivých subjektov a dopravného systému v rámci národnej ekonomiky a priestoru EU v súlade s nižšie uvedenými cieľmi.

„Globálna ekonomická kríza, prehlbujúca sa recesia v národných ekonomikách, núti odborníkov zamyslieť sa nad fungovaním mnohých procesov vo firmách,“ (Brezovský, 2009, s. 14-15). Svetová hospodárska kríza sa prejavila a výrazne vplyva na logistiku aj dopravu, v takomto štádiu vývoja hospodárskeho cyklu sa všetky odvetvia firmy zameriavajú na zníženie nákladov a na dosiahnutie zvýšenej hospodárnosti. 12. európsky kongres logistiky a dopravy v Prahe z mája 2009 zhrnul pre oblasť dopravy a logistiky úlohy českého predsedníctva v Európskej únii takto:

- optimalizácia fungovania vnútorného trhu v doprave,
- odstraňovanie administratívnych prekážok pre podnikanie v doprave,
- rast konkurencieschopnosti dopravného systému EU,
- bezpečnosť cestnej premávky.

Za rozhodujúce je potrebné považovať smerovanie podpory moderných technológií v každom odvetví hospodárstva v súlade s koncepciou stratégie vlády.

„Oblasť prepravy, skladovania a manipulácie zamestnáva až 25 % pracovníkov, zaberá 55 % plôch a tvorí až 87 % z času, ktorý strávi materiál v podniku. Tieto činnosti tvoria niekedy 15 až 70 % z celkových nákladov na výrobok a značne ovplyvňujú aj kvalitu výrobkov. 3 až 5 % materiálu sa znehodnocuje nesprávnou dopravou, manipuláciou a skladovaním“ (Košturiak, 2006, s. 37). Znamená to, že preprava, manipulácia, skladovanie je z národohospodárskeho pohľadu natoľko významné odvetvie, že má vplyv a dopad na celé hospodárstvo. Využívať inovácie predpokladá zníženie nákladov v celom tovarovom toku. Zásadnou tézou je uplatňovať inovácie v logistike a tak docieľiť zmeny v manipulácii, preprave, znížiť náklady, obmedziť straty, dosiahnuť ekonomický efekt. Logistika malých firiem má vo svojej organizačnej štruktúre samostatne riadené skladovanie a manipuláciu ako súčasť riadenia procesov, stredné firmy majú riadenie skladov, ktorých súčasťou je skladovanie materiálov a hotových výrobkov, manipulácia a manipulačná technika. V podmienkach nestability a teda v období krízy je nevyhnutnosťou znížiť náklady na interné procesy, ktorých súčasťou je firemná logistika. „I keď môžu byť náklady trhovej logistiky vysoké, starostlivo naplánovaný program sa môže stať účinným nástrojom konkurenčného marketingu“ (Kotler, Keller, 2007, s. 564).

3. Trendy a tendencie v oblasti firemnej logistiky

„Development logistických centier začal vzrastať aj vďaka prílevu nových obchodných reťazcov, ktoré sieť svojich skladov a logistických centier vyžadujú. Veľkou zmenou v tejto sfére bol teda logicky aj nárast počtu nákupných centier a hypermarketov, ktoré vyžadujú často dennodenné zásobovanie svojich obchodov a skladov určených na dočasné zásoby. Starý systém skladov a medziskladov začal zlyhávať, situácia si žiadala nové logistické a technologické trendy a celkovo vyššiu úroveň služieb logistiky, ktoré by dynamicky riešili zásobovanie novovzniknutých obchodných sietí“ (Mittelmann, 2009, s. 20–22). „Veľkoobchodníci-distributéri sa v posledných rokoch stretávajú so zvýšeným tlakom zo strany nových zdrojov konkurencie, náročných zákazníkov, nových technológií,... Jednou z hlavných snáh bolo zvýšenie produktivity aktív lepším riadením zásob a pohľadávok“ (Kotler, Keller, 2007, s. 560). Všadeprítomné informačné technológie sa na uvedených procesoch významne podieľajú a umožňujú využívať nové technologické inovácie. Napríklad vďaka rastu využívania internetu došlo k výraznému narušeniu tradičných distribučných kanálov, rovnako ako vzniku nových možností distribúcie (Horváthová, 2011, s. 53). Riešenie na mieru zákazníka je založené na špecifickosti procesov logistiky. Predstavuje spojenie informácií, požiadaviek zákazníkov cez plánovanie dodávok a odvolávok, balenie, manipuláciu, riadenie manipulačných-logistických jednotiek, riadenie skladu.

„Informačné systémy hrajú dôležitú úlohu pri riadení trhovej logistiky, zvlášť počítače, terminály v bode predaja, jednotné čiarové kódy, satelitné sledovanie dodávok, elektronická výmena údajov (EDI) a elektronické platobné prostriedky (Electronic Funds Transfer – EFT)“ (Kotler, Keller, 2007, s. 563). Inovácie v oblasti informačnej a komunikačnej techniky majú zásadný vplyv na rozvoj ekonomického prostredia. Vedú ku globalizácii trhov, zostrujú konkurenciu. Rozvíjajú sa služby, elektronické podnikanie, posilňuje sa nadväznosť na elektronické obchodovanie. Inovácie a inovačné aktivity firiem sú vo veľkej miere ovplyvňované expanziou informácií a možnosťami ich spracovania. Významné sú výhľady inovácií marketingu aj logistiky, pričom sa jednoznačne prejavuje vplyv informačného toku na firemné procesy. Využitie informačných a komunikačných technológií umožňuje lepšiu pružnosť firiem pri marketingových a logistických činnostiach. Drucker považuje inovácie za špecifický nástroj, pričom zmenu považuje za príležitosť (Drucker, 2007). Inovácie sú aktom, ktorý dodáva zdrojom novú schopnosť tvorby bohatstva. Podnikateľské prostredie pri realizovaní inovačných stratégií sleduje hlavne oblasti stratégie a plánovania, marketingu, výroby, kvality a životného prostredia, logistiky, manažmentu organizácie a ľudských zdrojov podniku.

Informačné technológie umožňujú podporu rozhodovacieho procesu. Firmy sa menia na informačne intenzívne. Informačné technológie umožňujú dosiahnuť jasný ekonomický efekt na všetkých úrovniach riadenia. Firmy aj v dôsledku krízy sústreďujú pozornosť na firemné procesy, na znižovanie nákladov pri poklese výkonov, nepriťahujú však samy o sebe jasnú konkurenčnú výhodu. Orientácia na firemné procesy má význam najmä ekonomický. Smeruje k rastu výkonnosti, rastu pridanej hodnoty pre zákazníka, k posilneniu konkurenčnej výhody. Dôraz sa kladie nielen na ekonomickú stránku, ktorá je však rozhodujúca v súčasnom krízovom období. Oblasť inovácií

umožní dosiahnuť úspech aj napriek aktuálnym celosvetovým problémom. Inovácie dodávajú zdrojom novú schopnosť tvorby bohatstva.

V boji o zákazníka, v snahe vyriešiť problém krízy a získať prevahu, výhodu na trhu, treba hľadať a vybrať správny prístup v riešení problémov. Je chybou vylúčiť z tohto procesu inovácie. Riadenie obchodných procesov môže byť v niektorých prípadoch automatizované, pričom sa môžu výrazne znížiť náklady a zlepšiť produktivita zamestnancov. Procesy riadené flexibilne aj udalosťami môžu byť konkurenčnou výhodou a tak otvárať cestu k ďalším službám zákazníkom. Automatizácia procesov je tak jednoznačne prínosom pre všetky formy podnikania. „Spoločnosti sa za posledných tridsať rokov sústredili na to, aby sa stali procesne orientovanými. Podniky sa naučili, ako vytvoriť a zdokumentovať mapu existujúcich procesov, použiť analytické techniky na nájdenie úzkych miest a vynechanie nepotrebných krokov a tieto modely použili pri zlepšovaní riadenia kvality a zlepšovaní výkonnosti. Všetky tieto kroky viedli k tomu, aby manažment spoločnosti vedel, akým spôsobom spoločnosť funguje v komplexnom svete konkurujúcich si spoločností. Zdokumentovanie procesov pomáhalo spoločnostiam pochopiť kľúčové kompetencie a pridanú hodnotu procesov. Pokrok nastal vtedy keď spoločnosti začali na zlepšovanie konkurencieschopnosti vyžívať zlepšovanie efektívnosti svojich obchodných procesov“ (eFocus, 2008). „Nemožno sa pri procesnej reštrukturalizácii zameriavať iba na to, aby interné štruktúry procesu boli optimálne utvárané. Na základe pribúdajúceho sieťového prepojenia s dodávateľmi, predajnými partnermi a zákazníkmi musia brať podniky ohľad na optimalizáciu celého reťazca a stále viac prechádzať na aktívny manažment tohto reťazca. Tak môžu uspokojiť prania zákazníkov pri veľkom výbere, malých nákladoch, dobrej kvalite a lepšej ponuke ďalších služieb“(Tomek, Vávrová, 2008, s. 295).

4. Optimalizácia externých a interných logistických činností podniku

Znížiť náklady internej logistiky je potrebné, treba identifikovať interné procesy. Znamená to analyzovať využitie pracovnej sily, technických a technologických prostriedkov, využívať inovácie. Príkladom logistických inovácií a zlepšení je automatizované skladovanie, sklad riadený hlasom, rôzne typy vozíkov, využívanie systémov sledovania pohybu skladovej techniky, využívanie RFID a podobne. Inovácie sa premietajú do systému balenia, obalov a ich využiteľnosti, zjednodušovania a podobne.

Rýchly tok informácií umožní využiť čas ako rozhodujúci konkurenčný faktor. Rýchlosť v logistike znamená lepší výkon výrobných aj distribučných kapacít, čo smeruje k poklesu nákladov, k obmedzeniu strát pri nedostatku zásob, k poklesu stavu zásob, k uvoľneniu kapitálu viazaného v zásobách. Vytvorí sa tak odolnosť voči neočakávaným zmenám na trhu. Výsledkom je pružnejšia reakcia na špecifické požiadavky zákazníkov, rast objem objednávok, predaja, zisku, lepšia návratnosť investícií, skráti sa dĺžka tovarových tokov. Rozhodujúcou je včasnosť dodávky, úplnosť dodávky, dostupnosť tovarov, bezchybnosť dodávky, pohotovosť, pri striktnom sledovaní nákladov na objednávanie, na zásoby, skladovanie, dopravu, aj náklady vyplývajúce z deficitu. Znamená to, že vplyvom informačných technológií aj obchodné činnosti získavajú kvalitatívne nový prvok – vyššiu flexibilitu. V priebehu celého procesu je však dôležité nezabudnúť aj na ľudský prvok, pretože ten môže spôsobiť organizácii škody, niekedy až fatálne (Mikušová, 2011).

Základom akýchkoľvek zmien je audit logistických činností. Analýza všetkých základných procesov, najmä nákladovosti interných procesov. Zmeny prinesú zvýšenie prevádzkovej efektívnosti a pokles nákladov. Využívaním najnovších metód, techniky, využívaní, najnovších technológií. Základom pre zmeny k lepšiemu je reinžiniering. Jeho podstata je založená na zásadnom prehodnotení a radikálnej rekonštrukcii (redizajn) firemných procesov. Rovnako ide o presadenie nových návrhov do podnikových procesov pri využívaní nových technologických postupov, nových technológií. Výstupom je zdokonalenie kvality, služieb, rýchlosti, dôrazné zníženie nákladov. V interných procesoch sa zlepši výkon, produktivita a vzrastie konkurencieschopnosť. Reinžinieringom sa všetka činnosť sústreďuje na potreby zákazníka, na získanie konkurenčnej výhody, na špičkové výkony vo výrobe, v kvalite a nových technológiách pri dôslednom raste produktivity práce.

Pri výbere vhodnej logistickej technológie je potrebné akceptovať úroveň riadenia, pre ktorú sa bude aplikovať, ako uvádza tabuľka 2.

Tabuľka 2

Výber logistických technológií

Systémová úroveň	Logistické technológie	Štruktúra logistických technológií
Podsystem technicko-technologický	Klasické	tvorba manipulačných skupín kombinovaná doprava koncentrácia skladových sietí a centralizácia skladov
Podsystemy: informačný komunikačný	Telematické	automatická identifikácia rádiofrekvenčná dátová komunikácia elektronická výmena dát a internet technológia na podporu riadenia prevádzky dopravného parku
Podsystem riadenia	Virtuálny	simulácia grafická vizualizácia
(Multi)systém	Komplexný	JIT Kanban Quick Response (QR) Efficient Consumer Response (ECR)

Zdroj: Pernica, 2005, s. 838, upravené.

Ako vyplýva z tabuľky, Pernica uvažuje s rôznymi typmi systémových úrovní. Jednak ide o technicko-technologický systém, kde pri klasických technológiách dochádza k tvorbe manipulačných skupín, ďalej sem patrí kombinovaná doprava, skladové siete a ich koncentrácia a centralizácia skladov. „Manipulačné skupiny sú výsledkom zdruzenia položiek materiálu (pasívnych prvkov) podľa princípu manipulovateľnosti (prepraviteľnosti, skladovateľnosti) v rámci logistického reťazca vždy rovnakým spôsobom a zhodným typom technických prostriedkov“ (Pernica, 2005, s. 839). Pri podsystemoch informačných a komunikačných s využívaním telematických technológií možno pristúpiť k automatickej identifikácii, rádiofrekvenčnej komunikácii, výmene údajov a rovnako aj využívanie pre riadenie prevádzky dopravných prostriedkov. Táto časť bude ťažiskom pre inovácie a novinky v logistických technológiách.

Virtuálny podsystem riadenia umožňuje simulovať a graficky zobrazovať reálne procesy firemnej logistiky v závislosti od prostredia, kde sa môže využívať. Príkladom môže byť skladovací proces a jeho vizualizácia v reálnom čase. Prípadne hlasom riadený sklad spojený s vizualizáciou umožňuje sledovať v reálnom čase proces vychystávania tovaru a vyskladňovania podľa objednávky zákazníka.

Záver

Zmeny trhového prostredia nútia jednotlivé subjekty hľadať alternatívne zdroje konkurenčných výhod pre možnosti posilnenia trhovej pozície. Prehľadujú marketingovú a obchodnú politiku s dôrazom na efektívnejšie využitie marketingových nástrojov. Inovácie marketingových a obchodných činností vrátane logistických činností s podporou informačnej a komunikačnej techniky a modernizácia riešení v prostredí e-businessu sú nástrojmi, ktoré umožňujú eliminovať negatívne dopady klesajúceho primárneho a sekundárneho dopytu. Podporujú rast, resp. zastavenie prepady dosahovaných hospodárskych výsledkov jednotlivých subjektov ako aj výkonnosti hospodárstva ako celku.

Literatúra

- BREZOVSKÝ, J. Log-in. Boj proti kríze. *Systémy logistiky*. 2009, roč. 4, č. 18, s. 14–15. MK 3571/2006.
- BREZOVSKÝ, J. RFID Realizmus: Na masové využitie si ešte počkáme. *Systémy logistiky*. 2008, roč. 3, č. 14, s. 6–7.
- CIMLER, P.; ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. 2007. *Retail management*. Praha : Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- COLLISON, CH.; PARCEL, G. 2005. *Knowledge management*. Brno : Computer Press, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0760-4.
- ČIMO, J.; MARIAŠ, M. 2006. *Inovačný manažment*. Bratislava : GeoPARNAS, 2006. ISBN 80-969555-7-8.
- ČIMO, J.; MARIAŠ, M. 2005. *Riadenie marketingových aktivít*. Bratislava : GeoPARNAS, 2005. ISBN 80-969420-3-4.
- DRAHOTSKÝ, I.,; ŘEZNIČEK, B. 2003. *Logistika. Procesy a jejich řízení*. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0.
- DRUCKER, P. F. 2007. *The practice of management*. Revised ed. Oxford : Elsevier Butterworth-Heinemann, 2007. 355 s. The classic Drucker collection. ISBN 978-0-7506-8504-7.
- DZUROVA, M. a kol. 2009. *Inovácie marketingových a obchodných činností (2)*. Bratislava : Ekonom, 2009. 82 s. ISBN 978-80-225-2771-2.
- EFOCUS. 1/2008 z 12. 1. 2008 – 2009 Digit. Aktualizované mesačne. ISSN 1337-9801.
- HORVÁTHOVÁ, P. 2011. *Talent management*. Praha : Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.
- KNOŠKOVÁ, Ľ. 2009. Inovácie výrobkov v IT priemysle. *Trendy a aktuálne výzvy teórie a praxe v obchode, marketingu a medzinárodných podnikateľských aktivitách v podmienkach globálnej konkurencie: zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Bratislava : Ekonom, 2009. ISBN 978-80-225-2794-1.
- KOŠTURIÁK, J. 2006. Strategické inovácie. *eFocus*. 2006, 6. roč., č. 1, s. 43–45. ISSN 1336-1805.
- KOTLER, P.; CASLIONE, J. A. 2009. *Chaotika. Řízení a marketing firmy v éře turbulencí*. Brno : Computer Press, 2009. 214 s. ISBN 078-80-251-2599-1.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. 2007. *Marketing manažment*. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

- KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. 2007. *Moderní marketing*. 4 európske vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2 .
- MELLO, J. E.; STANK, T. P.; ESPER, T. L. 2008. A Model of Logistics Outsourcing Strategy. *Transportation Journal*. 2008, č. 47–4, s. 5–25.
- MIKLOŠÍK, A. 2010. Faktory úrovne procesov a procesná optimalizácia. *Aktuálne výzvy teórie a praxe pre obchod, marketing, služby, cestovný ruch a medzinárodné podnikanie*. Bratislava : Ekonóm, 2010, s. 443–447.
- MIKLOŠÍK, A. 2011. *Informačné systémy marketingu*. Bratislava : Ekonóm, 2011. 282 s. ISBN 978-80-225-3276-1.
- MIKUŠOVÁ, M. 2010. The Organizational Crisis Caused by Man. *International Conference on Business, Economics and Management (ICBEM 2011)*. 2011, vol. 7, issue 78, s. 433–438. eISSN 2010-3778, pISSN 2010-376X .
- MITTELMANN, Z. 2009. Logistické centrá ako podpora regiónu. *Eurobiznis*. 2009, roč. 9, č. 3, s. 20–22. ISSN 1336-393X.
- NEUMANN, G. 2006. Do intelligent objects automatically lead to intelligent logistics processes? *ICTE in Regional Development: 2006 Annual Proceedings*. 2006, s. 51–60. ISBN 9984-633-03-9.
- PERNICA, P. 2006. *Logistika pro 21. století*. Praha : Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.
- PITRA, Z. 2006. *Management inovačních aktivit*. Praha : Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-10-X.
- SKALKA, P. 2009. Informácie treba vedieť využiť. *Systémy logistiky*. 2009, roč. 4, č. 16, s. 18–19.
- STRIŠŠ, J. a kol. 2008. *Aktuálne marketingové trendy v teórii a praxi*. Žilina : Edis, 2008. 251 s. ISBN 978-80-8070-964-8.
- TOMEK, G.; VAVROVÁ, V. 2008. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 2. vyd. Praha : Professional Publishing, 2008. 308 s. ISBN 978-80-86946-80-1.

INNOVATION MANAGEMENT IN LOGISTICS AS AN IMPORTANT DETERMINANT OF A COMPANY'S COMPETITIVENESS

Abstract: Innovation management in logistics as a systematic controlled process for continuous increase in the quality of individual parts and global logistics involves tools for gaining and retaining a unique competitive advantage. The business environment achieves innovation by concentrating on planning strategies, marketing, production and quality of the environment, logistics, company management and human resources. The main objective of the article is to offer a theoretical view combined with practical aspects of management of innovation processes as the crucial determinant for gaining competitive advantages for the company, region, state and the European Union as well. The authors outline the importance of innovation of logistics activities in a company, especially in connection with the economic crisis. They identify the current trends in corporate logistics. Implementing innovation management in logistics leads to increased quality of a company's logistics operations with a secondary impact on the performance of the respective sector and national economy.

Keywords: innovation management, logistics innovation, competitive advantage, process management, process optimization

JEL Classification: M31