

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

OBCHODNÁ FAKULTA

EVIDENČNÉ ČÍSLO: 102002/I/2023/36080377333885956

Vplyv inovácií na rozvoj firiem

(Diplomová práca)

2023

Bc. Erika Reinoldová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

OBCHODNÁ FAKULTA

Vplyv inovácií na rozvoj firiem

(Diplomová práca)

Študijný program: marketingový a obchodný manažment

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra marketingu OF

Vedúci záverečnej práce: Doc. Ing. Naquibullah Daneshjo, PhD.

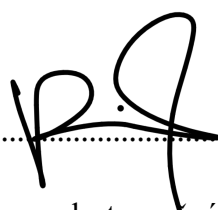
Bratislava 2023

Bc. Erika Reinoldová

Čestné vyhlásenie

Vyhlasujem, že som celú diplomovú prácu vypracovala samostatne s použitím uvedenej odbornej literatúry.

V Bratislave 20.04.2023



.....

vlastnoručný podpis

POĎAKOVANIE

Chcela by som sa poďakovať pánovi doc. Ing. Naquibullahovi Daneshjovi, PhD. za mnohé konzultácie, diskusie a maily ktoré mi pri písaní mojej diplomovej práce veľmi pomohli. Ďakujem za vašu trpezlivosť, ochotu a ústretovosť. Vaše vedomosti mi v mnohom pomohli a som veľmi vďačná za to, že som mohla svoju diplomovú prácu písať pod vašim vedením.

ABSTRAKT

REINOLDOVÁ, Erika: *Vplyv inovácií na rozvoj firiem* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra Marketingu. – Vedúci záverečnej práce: Doc. Ing. Naquibullah Daneshjo, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, počet strán (77s)

Inovácie, automatizácia, zefektívňovanie a zjednodušovanie to je heslo dnešnej doby. Záverečná práca je vypracovaná na tému *Vplyv inovácií na rozvoj firiem*. Ako cieľ našej záverečnej práce sme si vybrali konkrétny podnik kde sme spravili analýzu jeho účtovných procesov, výšky automatizácie, efektivity a navrhnuť pre daný podnik novšiu, efektívnejšiu a hlavne automatizovanejšiu verziu účtovnej transakcie. Iba podnik ktorý zvyšuje svoju automatizáciu v štandardných procesoch sa dokáže rozvíjať a zároveň šetriť náklady ktoré môžu byť využité inde za cieľom rozširovania sa a modernizácie. Preto sme si ako tému vybrali *Vplyv inovácií na rozvoj firiem*. Práca je rozdelená do 4 kapitol. Obsahuje 7 grafov, 1 analýzu a 6 tabuliek.

Jednotlivé časti záverečnej práce boli zamerané na, prvá kapitola sa zaoberá všeobecným pohľadom na inovácie, strategický manažment, spôsoby tvorby inovácii a vplyv inovácií doma a v zahraničí. V ďalšej časti sme sa pozreli na konkrétny podnik a na možnosti inovácií v rámci účtovných procesov. V záverečnej časti sme si zanalyzovali podnik pred a po návrhu implementácie našej inovácie. Výsledkom našej práce je odporúčanie zmeny účtovnej transakcie za inovatívnejšiu, jednoduchšiu a ekonomicky efektívnejšiu.

Kľúčové slová: podnik, inovácia, automatizácia, efektivita

ABSTRACT

REINOLDOVÁ, Erika: *The impact of innovation on the development of companies* – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Marketing. – Thesis Supervisor: Doc. Ing. Naquibullah Daneshjo, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, number of pages (77p)

Innovation, automation, efficiency and simplification are the keywords of today. The Master thesis is prepared on the topic of *The impact of innovation on the development of companies*. As a goal of the Master thesis, we chose a specific company where we analyzed its accounting processes, their level of automation, efficiency and proposed a newer, more efficient and especially more automated version of the accounting transaction for the given company. Only a company that increases its automation in standard processes can develop herself and at the same time save costs that can be used differently for the purpose of expansion and modernization. That's why we chose the impact of innovations on the development of companies as a topic. The work is divided into 4 chapters. Contains 7 graphs, 1 analysis and 6 tables.

The individual parts of the final work were focused on, first chapter deals with a general view of innovation, strategic management, ways of creating innovation and the impact of innovation at home and abroad. In the next section, we looked at a specific company and the possibilities of innovation within accounting processes. In the final section, we analyzed the company before and after the proposed implementation of our innovation. The result of our work is a recommendation to change the accounting transaction to a more innovative, simpler and economically efficient one.

Key words: company, innovation, automation, efficiency

OBSAH

ÚVOD	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	10
1.1 Strategický manažment.....	10
1.2 Definícia inovácie	12
1.3 Základné charakteristiky inovácie	17
1.3.1 Charakteristika vybraných typov inovácií	22
1.4 Spôsoby tvorby inovácií v podniku.....	24
1.5 Inovačné metódy.....	31
1.5.1 Výber inovačnej metódy	33
1.6 Inovačný potenciál podniku	36
1.6.1 Modely inovačného potenciálu podniku	38
2 Cieľ práce	42
3 Metodika práce a metódy skúmania	43
4 Výsledky práce a diskusia	44
4.1 Charakteristika vybraného podniku	44
4.1.1 Vývoj a momentálny stav podniku	47
4.2 Účtovný systém SAP	49
4.3 Inovácia účtovnej transakcie v SAPe v spoločnosti Covestro	52
4.3.1 Momentálne používaná SAP účtovná transakcia v Covestre	52
4.3.2 Návrh a výber novej účtovnej transakcie v SAPe pre Covestro	60
4.3.3 FEBAN a jeho funkčnosť	62
4.4 Diskusia.....	70
Záver	74
Zoznam použitej literatúry a odkazov	76

ÚVOD

Čo je inovácia, čo vlastne znamená niečo inovovať, zlepšovať alebo „zjednodušovať“? Inovácia môže byť všetko čo máme okolo seba. Keď sa na to pozeráme z historického hľadiska, najväčšími inováciami boli koleso a oheň. Človeku sa to môže teraz zdať ako niečo bežné, obyčajné ale pred tisíckami rokov to tak nebolo. Aj to čo je pre nás momentálne inovácia alebo prelomová technológia v budúcnosti bude brané ako bežná vec.

Inovácie vo firmách sú veľmi dôležité nie len pre ich rozvoj ale aj pre rozvoj krajiny. Keď firmy prestanú riešiť inovácie a posúvať sa ďalej, nastane ich úpadok. V tomto prípade sa nejedná len o inovovanie produktov a služieb ako takých ale aj o inovácie výrobných techník, zjednodušovanie procesov, automatizácia, atď.

Cieľom diplomovej práce je vyhodnotiť vplyv inovácii na konkrétnom podniku na jeho rozvoj. Ako inovácie vplývajú aj na ekonomické aspekty podniku.

V prvej časti si porovnáme stav na Slovensku a v zahraničí, prejdeme základné pojmy ako definícia inovácie, čo je inovácia, základné charakteristiky, význam inovácií, čo je inovačná stratégia a inovačný manažment, inovačný potenciál podniku a aký má prínos inovácia pre podnik ako jej nositeľa.

V druhej časti sme zadefinovali cieľ práce, metodiku práce a metódy skúmania. Popíšeme si vedecké metódy a pozrieme sa na stav vybraného podniku. Zdefinovali sme si ktoré vedecké metódy použijeme aby sme prišli ku čo najlepším výsledkom našej práce.

V tretej časti sme sa pozreli na výsledky práce a spojili sme ich s diskusiou. Pomocou analýz a porovnania dát sa budeme pokúšať zistiť aký je momentálny stav používaného systému respektíve účtovnej transakcie, aký má vplyv na automatizáciu a aký má ekonomický dopad na podnik. Následne rozoberieme novú nami navrhovanú účtovnú transakciu, spravíme porovnanie a kalkuláciu ekonomického benefitu pre daný podnik.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V tejto časti si popíšeme inovácie ich charakteristiku, zdefinujeme si inováciu ako takú, prejdeme si inovačným procesom, manažmentom a nakoniec sa pozrieme na podniky ako na nositeľov inovácií.

1.1 Strategický manažment

Strategické riadenie je riadenie zdrojov organizácie na dosiahnutie jej cieľov a zámerov. Strategické riadenie zahŕňa stanovenie cieľov, analýzu konkurenčného prostredia, analýzu vnútornej organizácie, hodnotenie stratégií a zabezpečenie toho, aby manažment zavádzal stratégie do celej organizácie.

Kenton popisuje strategický manažment ako proces stanovovania cieľov, postupov a zámerov s cieľom zvýšiť konkurencieschopnosť spoločnosti alebo organizácie. Strategický manažment sa zvyčajne zameriava na efektívne nasadenie personálu a zdrojov na dosiahnutie týchto cieľov. Strategické riadenie často zahŕňa hodnotenie stratégie, analýzu vnútornej organizácie a realizáciu stratégie v rámci spoločnosti (KENTON, 2022, Strategic management).

Podľa M. Antošovej, stratégia rieši najzávažnejšie, zásadné a rozhodujúce problémy, ktoré sa týkajú prosperity a existencie podniku. Strategické rozhodnutia majú zvyčajne všeobecný a dlhodobý charakter. Taktika odpovedá na otázku, aký postup má byť zvolený v danej konkrétnej situácii. Taktické rozhodnutia v rámci vymedzenej stratégie riešia menej závažné, krátkodobejšie a konkrétne problémy daného podnikania (ANTOŠOVÁ, M., Strategický manažment, 2007, s.4). Zároveň Antošová hovorí že, zodpovednosť za stratégiu má najčastejšie vrcholový manažment podniku, ten vytvára stratégiu ako ideu, nosnú myšlienku a zámer. Túto činnosť nemôže delegovať na svojich podriadených, či špecializovaný odborný útvar. Následne ale strategickým riadením podniku sa zaoberá aj útvar strategického riadenia (ANTOŠOVÁ, M., Strategický manažment, 2007, s.4) .

V 60-tych rokoch 20. Storočia vznikla podniková stratégia práve na akademickej pôde a to publikáciou prác od Alfreda Chandlera – Strategy and Structure, 1962; Profesormi Harvardskej Univerzity vydaním knihy Business Policy – Text and Cases

(E.P.Learned, C.R.Christensen, K.R.Andrews, W.Q.Guth: Homewood, 1965) a (H.I.ANSOFF, Corporate Strategy, 1965)

Podniková kultúra, zručnosti a kompetencie zamestnancov a organizačná štruktúra sú dôležité faktory, ktoré ovplyvňujú, ako môže organizácia dosiahnuť stanovené ciele. Neflexibilné spoločnosti môžu mať problém uspieť v meniacom sa podnikateľskom prostredí. Vytvorenie bariéry medzi vypracovaním stratégií a ich implementáciou môže manažérom sťažiť zistenie, či boli ciele efektívne splnené.

Zatiaľ čo za jej stratégiu je v konečnom dôsledku zodpovedný top manažment organizácie, stratégie sú často vyvolané činnosťami a nápadmi od manažérov a zamestnancov na nižšej úrovni. Organizácia môže mať niekoľko zamestnancov, ktorí sa venujú stratégii, namiesto toho, aby sa spoliehali len na výkonného riaditeľa (CEO), ktorý im poskytne návod.

Kvôli tejto skutočnosti sa vedúci organizácie zameriavajú na učenie sa z minulých stratégií a skúmanie prostredia ako celku. Kolektívne poznatky sa potom použijú na rozvoj budúcich stratégií a na usmernenie správania zamestnancov, aby sa zabezpečilo, že celá organizácia napreduje. Z týchto dôvodov si efektívne strategické riadenie vyžaduje vnútorný aj vonkajší pohľad.

Strategické riadenie zahŕňa riadenie zdrojov organizácie, analýzu vnútorných a vonkajších síl a vývoj stratégií na realizáciu cieľov a zámerov. Existuje päť kľúčových fáz, ktoré môžu pomôcť podnikom realizovať ich stratégie.

1. Organizácia musí najprv stanoviť jasné, realistické ciele. Jeho ciele by mali zodpovedať tomu, čo chce podnik dosiahnuť a prečo. Po nastavení môže spoločnosť identifikovať ciele alebo spôsob dosiahnutia cieľov. Počas tejto fázy môže spoločnosť formulovať svoju víziu a dlhodobé a krátkodobé ciele.
2. Organizácie musia byť následne schopné preskúmať, pochopiť a kodifikovať, aké vnútorné a vonkajšie sily ovplyvňujú ich podnikanie a ciele, ako aj to, čo potrebujú, aby zostali konkurencieschopné. V tejto fáze sú užitočné analytické nástroje, ako je SWOT analýza.
3. Na základe výsledkov analýzy potom môže spoločnosť vypracovať svoju stratégiu, ktorá načrtne, ako spoločnosť dosiahne svoje ciele a akým spôsobom. V tejto fáze spoločnosť identifikuje potrebných ľudí,

technológiu a iné zdroje; ako budú tieto zdroje pridelené na plnenie úloh a aké výkonnostné metriky sú potrebné na meranie úspechu. Je tiež dôležité získať podporu od zainteresovaných strán a obchodných lídrov.

4. Keď sú stratégie definované, je čas na realizáciu. Stratégia sa preberá od plánovania až po implementáciu. Počas tejto fázy sa pridelené zdroje uvádzajú do činnosti na základe ich úloh a zodpovedností.
5. Záverečnou fázou strategického riadenia je vyhodnotenie efektívnosti implementovaných stratégií pomocou definovaných metrík. Spoločnosť tiež navštívi, či by sa neefektívne stratégie mali nahradiť životaschopnejšími. Spoločnosť by mala naďalej monitorovať obchodné prostredie a interné operácie, ako aj udržiavať stratégie, ktoré sa ukázali ako účinné.

Prečo je strategický manažment dôležitý?

Cieľom strategického manažmentu je pomôcť spoločnosti nájsť spôsoby, ako byť konkurencieschopnejšou. Na tento účel je najdôležitejším aspektom samotného plánovania uvedenie plánov strategického manažmentu do praxe. Plány v praxi zahŕňajú identifikáciu referenčných hodnôt, preorientovanie zdrojov – finančných a ľudských – a zavedenie zdrojov vedenia pre dohľad nad tvorbou, predajom a nasadením produktov a služieb.

V podnikaní je strategické riadenie dôležité, pretože umožňuje spoločnosti analyzovať oblasti na prevádzkové zlepšenie. V mnohých prípadoch môžu nasledovať buď analytický proces, ktorý identifikuje potenciálne hrozby a príležitosti, alebo jednoducho postupovať podľa všeobecných pokynov. Vzhľadom na štruktúru organizácie si spoločnosť môže zvoliť buď normatívny alebo deskriptívny prístup k strategickému riadeniu. V rámci normatívneho modelu sú načrtnuté stratégie vývoja a realizácie. Naproti tomu deskriptívny prístup popisuje, ako môže spoločnosť rozvíjať tieto stratégie.

Strategický manažment nie je univerzálna stratégia. Existujú však kľúčové prvky, ktoré sa považujú za kritické. Patria sem stanovovanie cieľov, priemyselné a organizačné analýzy, tvorba stratégie, implementácia stratégie; a meranie, monitorovanie a kontrola stratégií.

1.2 Definícia inovácie

Inovácia z ekonomického pohľadu je veľmi dôležitá nakoľko umožňuje podnikom vylepšovať, obnovovať alebo zjednodušovať proces, produkt alebo službu. Týmto

spôsobom podniky na trh dostávajú svoje výrobky alebo služby so zdokonalenými vlastnosťami a sú v dnešnom svete viac konkurencie schopné.

Inovácia je v dnešnej dobe braná už ako samozrejmosť. Podniky každý rok prichádzajú s požiadavkami na svojich zamestnancov o návrh inovácie. Chcú inovovať nielen kvôli vylepšeniu produktov a služieb ale aj kvôli zjednodušeniu výrobných procesov. V tomto prípade sa môžeme baviť aj o automatizácii na ktorú sa kladie veľmi veľký dôraz. Ide najmä o zautomatizovanie procesov ktoré sa vykonávajú dlhodobo rovnakým spôsobom a kde je možnosť za 1. ušetriť na ľudskom faktore a za 2. zrýchliť alebo zjednodušiť daný proces.

Inovácie sú kľúčom k dlhodobému úspechu a rozvoju každej firmy. Nejaký čas môže byť podnik úspešný a prosperovať aj so šťastím alebo vďaka dobrej podnikateľskej intuícii. Postupom času sa však zmení trh, konkurencia, prístup zákazníkov a už zabehnutý model podnikania sa vyčerpá. Potom je buď potrebné šťastie a intúícia, alebo racionálne inovačné myslenie.

Každá inovácia má podniku vytvárať konkurenčnú výhodu, či už je to vo forme nižších nákladov, alebo viac ziskovejších produktov a služieb. Určite by mali vytvárať lepšiu hodnotu pre podnik ako taký, partnerov, dodávateľov a samozrejme zákazníkov.

Cieľom každého podniku je byť čo najdlhšie atraktívnym a ziskovým, prinášať nové veci a skresávať náklady.

Za každou myšlienkou o inovácii je snaha odlíšiť sa od konkurencie. Nikto nechce byť priemerným alebo ponúkať to čo konkurencia, každý sa snaží vyniknúť aby si zachoval čo najdlhšie svoje miesto na trhu, poprípade sa stal lídrom na trhu.

Čo vytvára inovatívnu spoločnosť alebo podnik? Len iniciatíva o inováciu nestačí. Mať slovo inovácia v reklame, slogane alebo vo firemnom logu len nestačí. V podstate je dobré povedať že, zameranie sa na inováciu ako na samotný cieľ škodí inováciám. Inovácie nie sú naozaj nič iné ako nástroj, ktorý umožňuje podnikom dosahovať jedinečné strategické ciele.

K inováciám je v zahraničí lepší postoj, podniky a aj zamestnanci sú tam voči inováciám viac otvorení.

Štatistika za rok 2021:

Inovačná výkonnosť sa v rámci EÚ sa zlepšuje. Od roku 2014 sa zvýšila v priemere o 12,5%. V globále vedie EÚ vo výkonnosti pred Čínou, Brazíliou, Južnou Afrikou, Ruskom a Indiou. Naopak v porovnaní s Južnou Kóreou, Kanadou, Austráliou, USA a Japonskom stále EÚ zaostáva.

Z pohľadu bodovania sa krajiny EÚ delia na 4 skupiny

- Inovační lídri
- Silní inovátori
- Mierni inovátori
- Noví inovátori

Švédsko je stále inovačným lídrom v rámci EÚ kde za ním nasledujú Fínsko, Belgicko a Dánsko. Inovačná výkonnosť týchto krajín je vysoko nad priemerom EÚ. Všetky tieto výkonnostné skupiny majú jednu spoločnú črtu a to, že sa sústreďujú v jednej zemepisnej oblasti. Inovační lídri a silní inovátori sú krajiny v severnej a západnej Európe a väčšina nových a miernych inovátorov sa sústreďuje v južnej a východnej Európe.

Najviac sa inovačná výkonnosť v rámci EÚ zvýšila na Cypre, v Estónsku, Grécku, Taliansku a Litve.

Z porovnania priemeru EÚ s vybranou globálnou konkurenciou vyplýva, že Južná Kórea je najinovatívnejšou krajinou s inovačnou výkonnosťou vyššou o 21% ako EÚ v roku 2021

Podľa Komiséra pre vnútorný trh EÚ Bretona, zlepšená inovačná výkonnosť EÚ je veľmi pozitívnym signálom. Investíciami do inovácií sa investuje do našej schopnosti byť na čele technológií pre udržateľné, digitálne a odolné hospodárstvo a spoločnosť (Thierry Breton, 21. júna 2021, Brusel).

Komisárka pre inováciu, výskum, kultúru, vzdelávanie a mládež Mariya Gabrielová vyhlásila že, záväzok Európy, pokiaľ ide o inováciu, sa prejavuje neustálym zlepšovaním inovačnej výkonnosti. Všetky členské štáty a regióny EÚ investujú do inovácií viac a rozdiely v oblasti inovácie v EÚ sa znižujú. Na podporu inovačnej kapacity Európy sa v rámci programu Horizont Európa bude presadzovať excelentnosť a budú sa podporovať špičkoví výskumní pracovníci a inovátori s cieľom stimulovať systémové zmeny potrebné

na zabezpečenie zelenej, zdravej a odolnej Európy (Mariya Gabriel, 21. Júna 2021, Brusel).

Inovácia je nový nápad alebo idea v ekonomickej alebo produkčnej oblasti. Je to vlastne vylepšenie alebo vynájdenie nových produktov alebo vylepšenie už existujúcich produktov, procesov či technológií. Je to kreatívny proces ktorý spája už existujúce veci novým spôsobom so zámerom vytvoriť jedinečnú vec.

Inovácia je špecifickým nástrojom podnikateľov a ich prostriedkom k využitiu zmeny ako príležitosti k zavedeniu nového produktu alebo služby. Podnikatelia musia zámerne vyhľadávať zdroje inovácií, zmeny a príznaky zmeny, naznačujúce možnosti úspešných inovácií. A musia poznať a používať princípy úspešných inovácií. (VEBER, 2016, s. 79)

Spoločnosti dosahujú konkurenčné výhody na základe aktu inovácie a prístupujú k inovácii v jej najširšom zmysle, vrátane nových technológií, tak aj nových spôsobov prevádzania vecí. (PORTER, 1990, s. 5)

Termín inovácia ako osobitý termín bol do ekonómie zavedený Rakúsko - Americkým ekonómom Josephom Aloisom Schumpeterom narodeným na Morave.

Podľa Holmana a Becka, Schumpeter inováciu definoval ako presadenie (teda nie len vynájdenie) novej kombinácie výrobných faktorov (podnikateľmi), pričom neskôr v texte ako inováciu označuje priamo túto novú kombináciu. Inovácia je podľa jeho hypotézy to, čo spôsobuje rast hospodárstva; v čase absencie inovácií sa hospodárstvo pohybuje v stereotypnom kruhu (C.H. Beck, 2005. 539 s).

Pri Schumpeterovi môžeme hovoriť o piatich nových kombináciách výrobných faktorov:

- Zavedenie nových produktov poprípade pôvodných produktov s novými vlastnosťami
- Zavedenie nových výrobných metód a nových metód predaja
- Použitie nových materiálov
- Nová organizácia trhovej pozície
- Otváranie nových trhov (Jirásková, S., 2007)

Český ekonóm František Valenta chápal inováciu ako akúkoľvek zmenu vo vnútornej štruktúre výrobného organizmu, teda akýkoľvek prechod od pôvodného k novému stavu (BARTES, F. 2005, Inovace v podniku).

Zaviedol členenie, ktoré hodnotí kvalitu z pohľadu inovačných zmien

Inovačné spektrum podľa Valentu:

- inovácia -1.stupňa – degenerácia – objekt stráca svoju funkčnosť
- inovácia 0.stupňa – regenerácia – obnova pôvodných kvalít, snaha udržať objekt v pôvodnom stave
- inovácia 1.stupňa – extenzívne zväčšenie – napr. príjem viacerých ľudí
- inovácia 2.stupňa – zmena vzťahov – reorganizácia vzájomných vzťahov, napr. presun výroby na výkonnejšie stroje
- inovácia 3.stupňa – adaptácia kvality – menšie kvalitatívne zmeny na objekte
- inovácia 4.stupňa – nový variant – vylepšenie niektorých významných funkcií objektu
- inovácia 5.stupňa – nová generácia – kvalitatívna zmena všetkých významných funkcií objektu
- inovácia 6.stupňa – nový druh – zmena koncepcie objektu so zachovaním pôvodného princípu
- inovácia 7.stupňa – nový rod – úplná zmena pôvodného princípu, napr. operácia skalpelom nahradená operáciou laserom
- inovácia 8.stupňa – nový kmeň

Inovácie so sebou prinášajú podstatnú mieru rizika a vznik vysokých nákladov a samozrejme nepredvídateľný výsledok, práve kvôli nepredvídateľnosti je potrebné špecifické riadenie inovačných činností a preto je úlohou manažéra rozumieť inovačnému procesu ako súčasť marketingovej stratégie, celkovej podnikovej stratégie, výberu nových produktov, či požiadaviek na rizikové financovanie, požiadaviek na kapacity, projekty, pracovníkov atd. (ČIŽMO-MARIAŠ, 2005).

Inovácie vo všeobecnosti ponúkajú nové riešenia problémov vyvolaných zmenami v podnikateľskom prostredí, v požiadavkách zákazníkov, v technologickom rozvoji a v globalizácii. (Chandoga, R.)

1.3 Základné charakteristiky inovácie

Ľudia neprijímajú nové produkty alebo zmeny na produktoch automaticky. Vyžaduje si to vedomé rozhodnutie daného človeka (ale naozaj len v prípade produktu alebo služby) či konkrétny produkt použije. V toto prípade hovoríme že, rozhodnutie prijať inováciu je zámerné. V prípade že sa jedná o inováciu vo výrobe alebo v napríklad v procese, tu sa už človek (konečný „zákazník“) nerozhoduje sám, či danú inováciu prijme alebo nie.

Inovačné teórie identifikujú množstvo charakteristík pre rôzne oblasti inovácií. Charakteristika inovácií sa od literatúry ku literatúre líši.

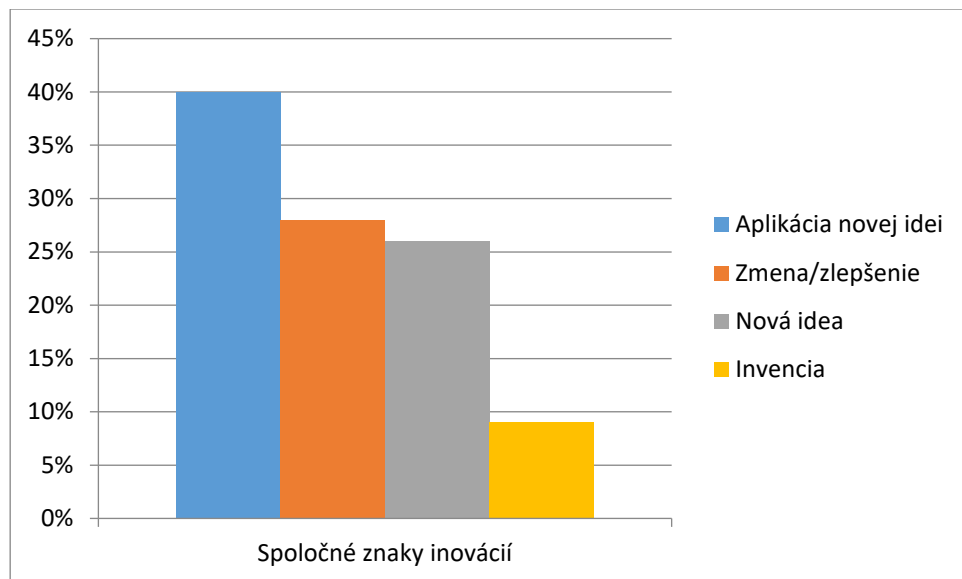
Pojem inovácia je definovaný na základe domácej a zahraničnej literatúry ako:

- Zmena v pôvodnej štruktúre výrobného organizmu, prechod k novému stavu vnútornej štruktúry. Do inovácie patria zmeny výrobkov, technológií, štruktúry organizácie a trhu. Zmeny môžu byť kvantitatívne a kvalitatívne (BOBROW, 1987)
- Inovácia je proces používajúci nové poznatky, technológie a procesy na vytváranie nových produktov ako aj nových a vylepšených súčasných produktov (PORTER, 1990).
- Inovácia je špecifický nástroj podnikateľskej činnosti. Je aktom, ktorý dodáva zdrojom novú schopnosť tvorby bohatstva (DRUCKER, 1993)

To čo majú ale všetky rovnaké je, dosahovanie svojho strategického cieľa, atraktivita pre zákazníka, efektivita a efektívnosť.

Témou inovácií a riadenia inovácií sa zaoberá veľké množstvo domácich aj svetových autorov, ktorí pôvodnú Schumpeterovu teóriu rozpracovali a upriamili jej zameranie najmä na úspešné riadenie inovácií v podniku. Z prieskumu približne 200 definícií sa odhalili nasledujúce spoločné znaky inovácií (DANESHJO, 2020)

Graf 1: Spoločné znaky inovácií



Zdroj: DANESHJO, Manažérstvo inovácií, 2020

Napríklad pri uvádzaní nových alebo vylepšených produktoch na trh sa musia výrobcovia pozerať na dolu uvedené charakteristiky:

1. **Relatívne výhody** –Potenciálny zákazník potrebuje vidieť, ako sa vaša inovácia zlepšuje oproti produktom predchádzajúcej generácie podľa ich aktuálnej situácie. Jednoduchým príkladom inovácie je písací stroj ktorý bol nahradený počítačom. V tomto prípade sa jednalo nie len o zredukovanie papiera alebo času ale aj šetrenie miesta v prípade ukladania alebo archivácie dokumentov.

Zlepšenia možno vykonať v jednej alebo vo viacerých z týchto oblastí:

- a) Spojenie viacerých funkcií do jedného nástroja
- b) Lepšie služby
- c) Zvýšená prispôbitelnosť
- d) Dlhšia životnosť
- e) Posilnenie postavenia používateľov
- f) Zníženie úsilia užívateľov
- g) Vplyv na životné prostredie
- h) Zvýšená produktivita
- i) Zbýšená prispôbitelnosť
- j) Šetrenie času, peňazí a skladového priestoru

2. **Kompatibilita** - týka sa harmónie vzťahu, ktorý má inovácia s potenciálnymi jednotlivcami, keď ich prijmu do svojich životov. Pre používateľov je

dôležité vedieť, že inovácia, ktorú poskytujete, im bude vyhovovať. Ak si inovácia vyžaduje obrovskú zmenu životného štýlu; alebo si používateľ musí zaobstarať ďalšie produkty, aby mohol využiť danú inováciu, potom je pravdepodobné, že zlyhá. Inovácie sú najväčším úspechom, keď si ich jednotlivci dokážu bez problémov prispôbiť; môžu jednoducho nahradiť existujúci produkt alebo nápad k lepšiemu s danou inováciou.

Dizajnéri produktov musia chápať infraštruktúru a to, aké zlepšenie bude fungovať na produkte, ktorý navrhujú, a mali by dobre rozumieť podmienkam, ktoré daný produkt bude spĺňať. Pri premýšľaní o kompatibilite svojich inovácií je treba odpovedať na nasledujúce otázky:

- a) Ako daná inovácia zapadne do života užívateľa
- b) Bude potrebné mať ďalšie produkty, ktoré si bude daná inovácia vyžadovať aby uspela respektíve fungovala
- c) Ako prispeje daná inovácia k posunu
- d) Aké sú existujúce produkty, ktoré by mala daná inovácia nahradiť

Stále sa ale môžeme pýtať, čo robí podnik alebo spoločnosť inovatívnou? Inovácia nie je nič iné ako nástroj ktorý umožňuje podnikom dosiahnuť svoj jedinečný strategický cieľ. Byť skutočne inovatívnym, znamená pre podnik držať sa týchto nevyhnutných charakteristík.

V prípade inovatívnych spoločností vo všeobecnosti platí:

1. Jedinečná a relevantná stratégia -Pravdepodobne najdefinujúcejšou charakteristikou skutočne inovatívnej spoločnosti je jedinečná a relevantná stratégia. Všetci vieme, čo robia spoločnosti ako Apple, Facebook a Google. Robia svoje stratégie jasnými a neúnavne sa nimi riadia. Inovatívny menší hráč nemusí byť celosvetovo uznávaný, ale jeho lídri, zamestnanci, obchodní partneri a zákazníci budú mať jasnú predstavu o stratégii spoločnosti. Ak podnik nemá definovanú, jedinečnú stratégiu, nebude inovatívny. Nevýrazné stratégie, ako napríklad „byť najlepší“, neposkytujú cestu k inováciám rovnakým spôsobom, ako jasnejšie stratégie, ako napríklad „byť na špičke technológie mobilnej komunikácie“, „vyrábať najbezpečnejšie autá na svete“ alebo „doručiť čokoľvek kamkoľvek“. Ak je stratégia vágna alebo nedokáže odlíšiť danú spoločnosť od konkurencie, mala by spoločnosť túto situáciu čo najrýchlejšie zmeniť.

2. **Inovácie sú prostriedkom na dosiahnutie strategických cieľov** -Vysoko inovatívne spoločnosti nevnímajú inovácie ako cieľ, ale skôr ako prostriedok na dosiahnutie strategických cieľov. Inovácie sú nevyhnutným nástrojom pre vizionárske spoločnosti, ktoré chcú dosiahnuť svoje strategické ciele. V skutočnosti, ak sa pozriete na webové stránky najinovatívnejších spoločností na svete, nemajú tendenciu hlasno zverejňovať inovácie, ale skôr firemnú víziu.

3. **Inovátori sú lídri** - Je vec, ktorú inovácie poskytujú viac ako čokoľvek iné, a to je vedúce postavenie na trhu. Ako náhle spoločnosti využívajú inovácie na dosiahnutie strategických cieľov, okamžite sa ujmú vedúcej pozície na svojich trhoch. Žiaľ, nie vždy to znamená byť najúspešnejší alebo najziskovejší. Amazon bol od začiatku inovátorom a stanovil mnohé štandardy pre elektronický obchod. Napriek tomu trvalo niekoľko rokov, kým sa spoločnosť stala ziskovou. Cord bola jednou z najinovatívnejších automobiliek na svete, ktorá v 20. a 30. rokoch uvádzala na trh špičkové inovácie, ako je pohon predných kolies a výsuvné svetlomety. Spoločnosť však nikdy nebola finančne veľmi úspešná a v roku 1938 zanikla. Na druhej strane inovátori ako Apple a Google boli vďaka svojim inováciám finančne úspešní. Jednoducho povedané, inovátori sú lídri, ale nie vždy ziskoví lídri.

4. **Inovátori implementujú** - Väčšina firiem má veľa kreatívnych zamestnancov s množstvom nápadov. Niektoré z týchto myšlienok sú dokonca relevantné pre potreby spoločnosti. Jedna vec, ktorá však odlišuje inovátorov od kvázy inovátorov, je to, že inovátori implementujú nápady. Menej inovatívne spoločnosti viac hovoria o nápadoch ako o ich realizácii

5. **Zlyhanie je možnosť** -Najdôležitejším prvkom podnikateľskej kultúry pre inovatívnu spoločnosť je poskytnúť zamestnancom slobodu a povzbudiť ich k zlyhaniu. Ak zamestnanci vedia, že môžu zlyhať bez toho, aby ohrozili svoju kariéru, sú ochotnejší prijať riskantné, inovatívne projekty, ktoré ich firmám ponúkajú obrovské potenciálne odmeny. Na druhej strane, ak zamestnanci veria, že účasť na neúspešnom projekte bude mať profesionálne dôsledky, vyhnú sa riziku – a teda inováciám. Ešte dôležitejšie je, že ak vrcholoví manažéri odmeňujú skoré zlyhanie, je oveľa pravdepodobnejšie, že zamestnanci budú pravidelne hodnotiť projekty a eliminujú tie projekty, ktoré budú zlyhávať, ešte predtým než sa tento neúspech stane príliš drahým.

To uvoľňuje zdroje a rozpočet pre nové inovatívne snahy. Avšak v podnikoch, kde zlyhanie neprichádza do úvahy, zamestnanci často zostanú pri neúspešných projektoch a investujú stále viac zdrojov v nádeji, že projekt nakoniec uspeje. Ak sa tak nestane, straty sú väčšie a povesť je zničená. V dôsledku toho spoločnosti, ktoré odmeňujú neúspech, často zlyhávajú menej ako tie, ktoré ho trestajú.

6. Prostredie dôvery – Inovatívna spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom prostredie dôvery. S inováciami je spojené veľké riziko. Vysoko kreatívne nápady často spočiatku znejú hlúpo. Ak sa zamestnanci obávajú výsmechu za zdieľanie poburujúcich nápadov, nebudú takéto nápady zdieľať. Podobne, ak sa zamestnanci obávajú pokarhania za účasť na neúspešných projektoch, nezúčastnia sa (tak ako sme písali v bode 5, zlyhanie je možnosť). Ak si zamestnanci navzájom neveria, budú si neustále dávať pozor jeden na druhého. Ak sa obávajú, že manažéri ukradnú ich nápady a budú ich prezentovať za svoje, zamestnanci ich nebudú zdieľať. Na druhej strane, ak zamestnanci vedia, že môžu bez obáv podstúpiť primerané riziko, ak vedia, že všetky nápady sú vítané, ak vedia, že ich manažéri budú presadzovať ich nápady a pripisujú im za tieto nápady zásluhy, títo zamestnanci môžu byť kreatívni, realizovať nápady a riadiť inovácie spoločnosti. Kreativite a inováciám sa skrátka darí, keď ľudia v organizácii dôverujú sebe navzájom a svojej organizácii

7. Autonómia -Spolu s dôverou je kľúčovou zložkou inovácií individuálna a tímová autonómia. Ak dáte jednotlivcom a tímom jasné ciele spolu so slobodou nájsť si vlastné cesty na dosiahnutie týchto cieľov, vytvoríte úrodnú pôdu pre inovácie. Ak však manažéri dohliadajú na ramená svojich podriadených a používajú mikromanažment pri každom ich kroku, potláčajú tým kreativitu a individuálne myslenie, ktoré sú potrebné pre inovácie. Dať zamestnancom autonómiu samozrejme znamená, že môžu robiť chyby. Môžu si zvoliť neefektívne cesty k dosiahnutiu cieľov. Ale prinajhoršom sa poučia zo svojich chýb a neefektívnosti. V najlepšom prípade objavujú nové a lepšie spôsoby dosiahnutia cieľov. Najdôležitejšie je, že ak má podnik inteligentných, schopných, kreatívnych ľudí a dá im slobodu riešiť problémy, urobia to. A zároveň pomáhajú inováciám prekvitať v celej spoločnosti.

1.3.1 Charakteristika vybraných typov inovácií

Procesné inovácie

Jedným z aktuálnych kritérií konkurencieschopnosti je skracovanie, zlepšovanie procesných časov:

- skrátenie času na vývoj nových výrobkov
- skrátenie priebežnej doby výroby,
- skracovanie doby dodávok materiálu,
- skracovanie doby reakcie na požiadavky zákazníkov

Zrýchľovanie priebežných časov všetkých procesov, znamená markantný zásah do organizačnej a riadiacej štruktúry organizácií.

Produktové inovácie

Produktová inovácia je definovaná ako uvedenie produktu alebo služby, ktorý je nový, výrazne zmenený s ohľadom na jeho charakteristiky alebo očakávané používania. To zahŕňa väčšie zmeny v technickej špecifikácii, komponentoch, materiáloch, software a použitie nových priateľných alebo iných funkčných charakteristík. Produktové inovácie môžu zahŕňať nové vedomosti alebo technológie. Pod termínom produkt sa rozumie aj výrobok a služba. Produktové inovácie zahŕňajú uvedenie nových produktov aj služieb a signifikantnú nápravu vo funkčných alebo používateľských črtách produktu alebo služby (OSLO manuál, 2006)

Rozdiel medzi procesnými a produktovými inováciami je niekedy veľmi diskutabilný a rozdiel je minimálny. Príkladom produktovej inovácie môže byť nový design auta, nový poisťovací balíček alebo nový druh domáceho kina. Zmena vo výrobnom procese alebo zariadení použitom pri výrobe auta alebo domáceho kina alebo zmena v spôsobe vybavovania poisťnej udalosti je zase príkladom procesnej inovácie. (Jáč, I., - Rydvalová, P., - Žižka, M., 2005)

Inovácie výrobkov

Cieľom výrobných inovácií býva najčastejšie snaha podnikateľov o zachovanie trhového podielu, zvýšenie ziskovosti a konkurencieschopnosti organizácie a zabezpečenie nových trhov. (Kolenčík, J - Košabková, L., 2008)

Z dlhodobého hľadiska platí, že výrobné a procesné inovácie sprevádza pokles zamestnanosti a zavádzanie inovácií, zvyšujúca sa automatizácia výroby sa niekedy považuje za ohrozenie existujúcich pracovných miest. Nedá sa jasne dokázať, že aplikovanie inovácií by malo mať negatívny vplyv na výšku zamestnanosti. Mení sa len štruktúra pracovných miest a to najmä v prípade požiadaviek na pracovné miesta vyžadujúce len základné vzdelanie so základnými zručnosťami a tie budú ubúdať, zároveň sa budú vytvárať pracovné miesta vyžadujúce vyššie vzdelanie. Posun od spracovateľského priemyslu k informačným službám povedie k ekonomike založenej nie na strojom, ale na intelektuálnom kapitále. To vytvorí viac pracovných miest a zvýši geografickú mobilitu jednak v rámci jednotlivých krajín, jednak medzi nimi (Zajac, Š., 2004)

Technologické inovácie

Prinášajú zlepšenie súčasného procesu výroby alebo úplne nové technológie. Podnik je k nim väčšinou dotlačený nutnosťou zabezpečiť obnovu výrobného zariadenia. Dalsim prípadom je ponuka zariadenia na trhu, ktoré zvyšuje výrobnú kapacitu, znžuje náklady na výrobu a pod. (Jáč, I., - Rydvalová, P. - Žižka, M., 2005).

Medzi technologické inovácie môžeme zaradiť:

1. mechanizačné inovácie,
2. automatizáciu (vylúčenie ľudského faktoru z procesu výroby)
3. energetizáciu – zmeny technológie s cieľom úspory energie

Organizačné inovácie

Implementácia nových alebo významných zmien v štruktúre podniku alebo v metódach manažérstva. Ich zámerom je zlepšiť spôsob riadenia podniku, zlepšiť kvalitu výrobkov a služieb alebo efektívnosť práce. Organizačné inovácie zahŕňajú významné zmeny podnikateľskej praxe, organizácie pracovných miest alebo vonkajších vzťahov, s cieľom skvalitniť inovatívnu kapacitu podniku alebo charakteristiky výkonnosti, ako napr. kvalitu alebo efektívnosť pracovných síl. Organizačné inovácie zvyčajne zahŕňajú zmeny

viacerých častí dodávateľského reťazca a sú menej závislé na technológiách ako inovácie procesu (Mikitová, L., 2010, VPLYV INOVÁCIÍ NA ROZVOJ FIRIEM).

1.4 Spôsoby tvorby inovácií v podniku

Spôsobov na tvorenie inovácií je hneď niekoľko, nie však každá metóda môže byť zároveň aj ta správna pre daný podnik. Každý podnik by si mal zvoliť mix tých správnych metód, ktoré práve potrebujú.

V množstve inovačných metód je ťažké vybrať len niekoľko. V ideálnom prípade si podnik vytvorí vlastný súbor nástrojov, metód, procesov, ktoré vyhovujú potrebám podniku a štádiu inovácie. Je dobré mať na pamäti, že bez ohľadu na metódy, ktoré si podnik vyberie, musí najprv navrhnuť inovačný proces od začiatku až po implementáciu. Aby sme to uľahčili, najprv vysvetlíme základné princípy každej metódy a budeme pokračovať fázami inovačného procesu a tým, kam tieto metódy zapadajú. Medzi najpoužívanejšie inovačné metódy, ktoré možno použiť v rôznych odvetviach a spoločnostiach patria práve dolu spomenuté.

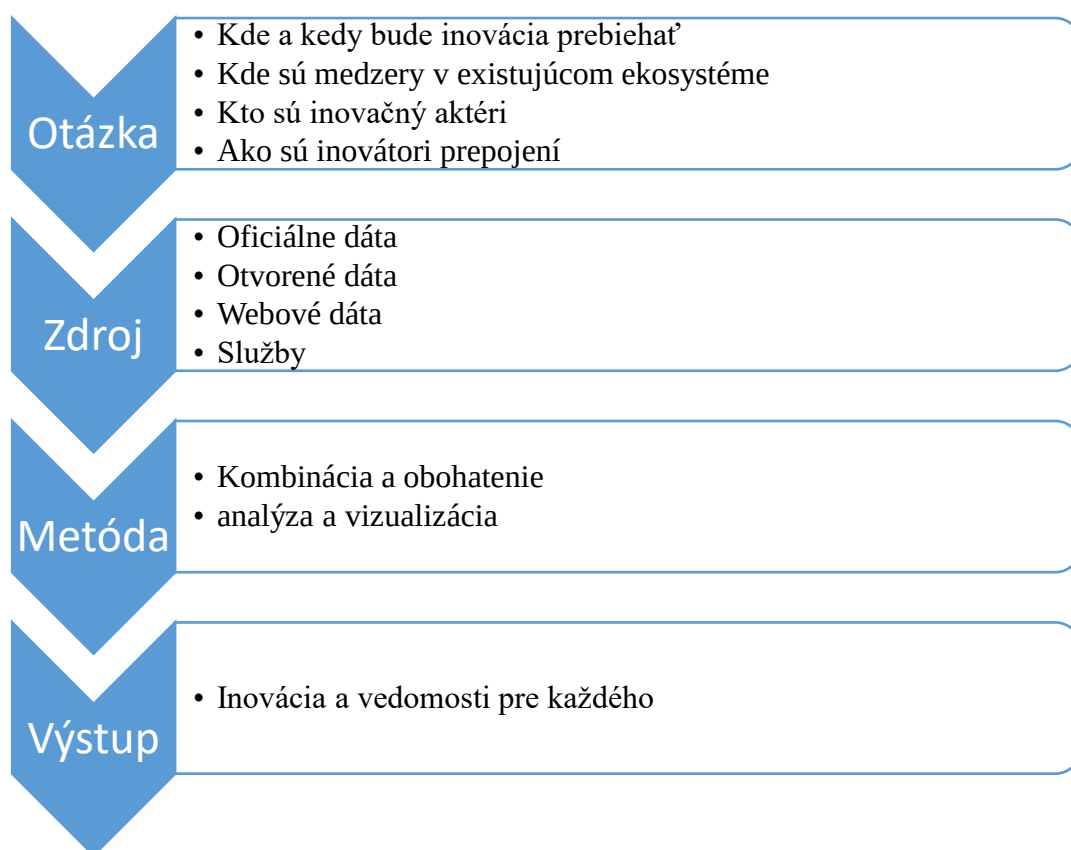
1. Mapovanie inovácií

O čom to je: Mapovanie inovácií je metóda, ktorá vytvára všeobecný obraz o inovačnom prostredí. Prostredníctvom tejto metódy sa pozeráme na zdroje predchádzajúcich inovácií a mapujeme pôvod týchto nápadov, či už boli úspešné alebo nie.

Ako sa to robí: Mapovanie inovácií možno vnímať ako postup, ktorý zahŕňa štyri kroky: otázky, zdroje, metódy a výsledky.

Najprv si stanovíme otázky, na ktoré potrebujeme odpovede, napríklad kedy alebo kde došlo k inovácii v danom konkrétnom ekosystéme, aké sú existujúce medzery, kto sú ďalší zapojení aktéri a ako sú prepojení. Potom začneme zhromažďovať údaje z rôznych zdrojov: online, voľné údaje, služby atď. Keď máme všetko čo potrebujeme zozbierané, analyzujeme a sprístupníme informácie tým, ktorých sa to týka.

Obrázok 1: Priebeh mapovania inovácií



Zdroj: www.viima.com

Prečo si vybrať túto metódu: Táto metóda je užitočná v rozhodovacom procese a môže vám pomôcť, pochopiť ako prebieha inovácia vo vašom konkrétnom odvetví. Analyzovať výsledky iných inovácií v oblastiach, ktoré sú pre vás relevantné, a identifikovať faktory, ktoré vedú k ich úspechu alebo neúspechu. Robiť lepšie a strategickejšie rozhodnutia pre vašu budúcu inováciu. Identifikovať medzery a príležitosti pre inovácie a premeniť ich na použiteľné stratégie

Inovačné mapy je možné použiť aj interne na posúdenie vašich existujúcich produktov a služieb a zistenie, ktoré z nich potrebujú vylepšenia.

2. Hackathons

O čom to je: Hackathons sú časovo ohraničené udalosti, ktoré spájajú veľké množstvo ľudí, aby vyvinuli riešenie hlavnej výzvy. Štandardné hackathony prebiehajú krátko a ich konečným cieľom môže byť vyriešenie problému, zostavenie prototypu alebo výskum novej služby.

Spoločnosti využívajú hackathony aj ako inovačné metódy na získavanie nových nápadov a oslobodzovanie sa od starých zvykov. Hackathon je v podstate kolaboratívne cvičenie, ktoré tradične zahŕňa konkurenčné tímy, no v podnikovom prostredí sa stalo aj tímovým cvičením, ktoré podporuje inovačné ciele spoločnosti.

Ako sa to robí: Aby hackathon fungoval v podnikovom prostredí, musíte sa uistiť, že zúčastnení môžu investovať 2-3 dni zo svojej každodennej práce, že sa môžete rýchlo hýbať a máte zdroje na ďalšie skúmanie a rozvíjanie výsledkov po programe.

Ak chcete ťažiť z výhod hackathonu, mali by ste sa zamerať na overenie trhu a pochopenie úloh zákazníka, ktoré je potrebné vykonať, návrh hodnoty a testovanie vašich predpokladov.

Niektoré podniky napríklad organizujú hackatóny, kde zamestnanci vytvárajú nové nápady a pracujú na ich prvotných verziách. Existuje všeobecná mylná predstava, že hackathony sú pre vývojárov alebo dizajnérov, ale ako dokázali niektoré podniky, spojenie zamestnancov z rôznych oblastí pomáha tímu stať sa súdržnejším. Spolupráca s niekým, s kým zvyčajne nepracujete, hoci len na krátky čas, môže podporiť kreatívne myslenie a viesť k novým, inovativným nápadom.

Prečo si vybrať túto metódu: Hackathons je možné nastaviť v rôznych prostrediach, aby slúžili rôznym cieľom. Vďaka tomu sú všestranné, pokiaľ ide o rozsah a tiež výhody:

Rýchly spôsob, ako prísť so sviežimi, novými nápadmi, ktoré môžu viesť k hodnotným inováciám

Pre spoločnosti, ktoré nie sú zvyknuté riskovať, je to ich šanca urobiť skok zo zaužívaného a zistiť, čo sa stane, keď sa oslobodia od noriem. Keďže prebieha v krátkom časovom období, riziká sú nižšie a investície nie sú vysoké

Keď spájate ľudí, ktorí by za normálnych okolností spolu nespôlupracovali, hackathony môžu pomôcť zamestnancom odhaliť ďalšie príležitosti, projekty, o ktorých nevedeli, odomknúť ich kreativitu a umožniť nový spôsob myslenia.

Aj hackathony však treba brať s rezervou. Hoci existuje nespočetné množstvo príkladov spoločností, ktoré získavajú hodnotu z hackathonov, sú s tým spojené aj riziká, ako napríklad inovačné divadlo.

3. Dizajnové myslenie

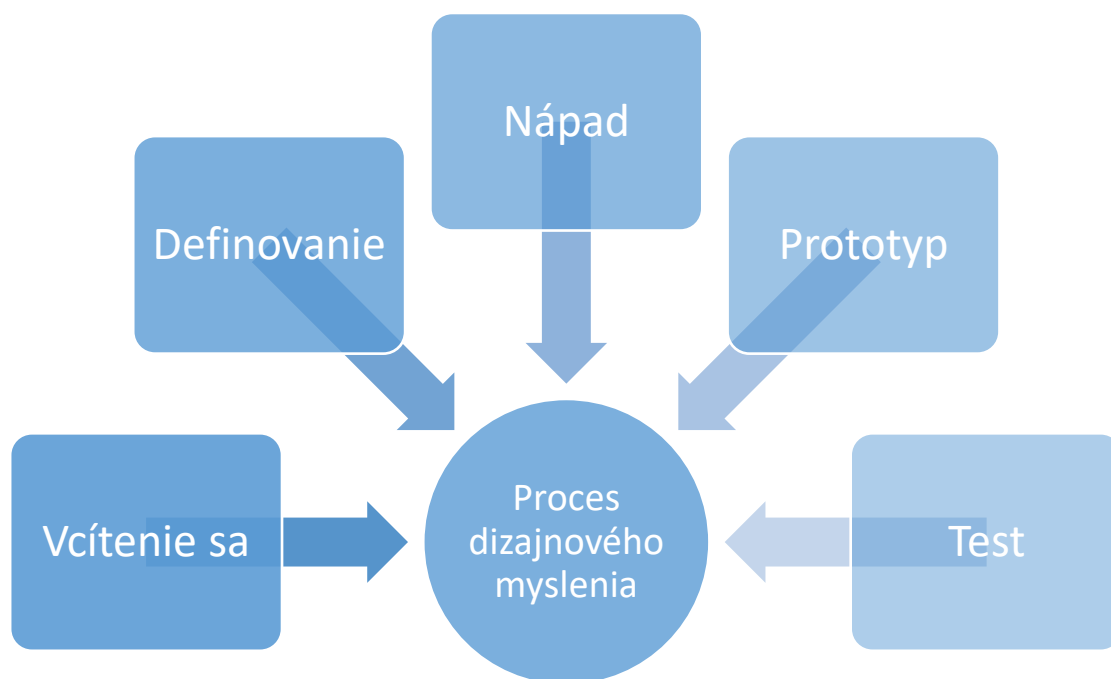
O čom to je: Aj keď nejde o nový koncept, v posledných rokoch sa okolo dizajnového myslenia rozpútala veľká diskusia. Mnoho spoločností ho teraz používa na zvýšenie svojho inovačného úsilia. Čo je teda dizajnové myslenie?

Na rozdiel od svojho názvu a pozadia, dizajnové myslenie nie je len pre dizajnérov a môže podporiť aj vaše inovačné úsilie. Dizajnové myslenie je prístup k inováciám zameraný na človeka, ktorý chce nájsť riešenia zložitých problémov zameraním sa na pochopenie používateľa.

Keď sa pozrieme na dizajnové myslenie optikou vedeckej metódy, pochopíme, prečo dizajnové myslenie nie je len módne slovo, ale inovačná metóda, ktorá sa dá ľahko prispôbiť v rôznych oblastiach. Vedecká metóda kladie dôraz na experimentovanie, objavovanie a induktívne uvažovanie.

Dizajnové myslenie sa ďalej rozvíjalo a prispôbovalo obchodným potrebám. Zahŕňa pozorovanie a objavovanie ľudského správania a využíva údaje na vytváranie riešení zložitých obchodných problémov.

Obrázok 2: Päť fáz procesu dizajnového myslenia pri inováciách



Zdroj: www.viima.com

Ako sa to robí: Dizajnérske myslenie môžu aplikovať projektoví manažéri, produktoví manažéri alebo inovátori, ktorí chcú vytvárať riešenia založené na vzdelaných hypotézach a testovaní.

Najprv sa vcítite do používateľov a pokúsite sa pochopiť ich správanie prostredníctvom prieskumu, otázok alebo rozhovorov.

Po druhé, použijete zhromaždené údaje na pochopenie a definovanie problému a kontextu okolo neho.

Ďalej vytvoríte prvé riešenie, minimálny životaschopný produkt. Ako náhle to urobíte, môžete začať testovať a zhromažďovať údaje, ktoré môžu potvrdiť alebo vyvrátiť vaše riešenie. Málokedy sa stáva, že váš prvý minimálny životaschopný produkt je konečným, perfektným riešením. Preto je veľmi dôležitý posledný krok: nápad a analýza.

Nakoniec, keď sa zozbiera dostatok spätnej väzby, otestujte ho so svojím prototypom a pokračujte v jeho zlepšovaní.

Prečo zvoliť túto metódu: Ak sa zákazníci dostanú do centra vašej inovácie, pomôže vám to vyvinúť kreatívne riešenia s hodnotou pre trh.

Poskytuje flexibilný rámec, ktorý možno ľahko kombinovať s inými metódami na doplnenie vašich inovačných aktivít

Podporuje tempo inovácií, pretože ich možno implementovať pomocou agilných a rýchlych metód

Nákladovo efektívne: prototypovanie a testovanie produktov alebo služieb pred tým, ako sa stanú veľkými, z dlhodobého hľadiska ušetrí peniaze, pretože nemusíte investovať do niečoho, o čom si nie ste istí, či to bude fungovať.

4. (Design) Sprint

O čom to je: Dizajnové šprinty sa týkajú rámca na riešenie problémov, ktorý je odvodený od dizajnérskeho myslenia. Dizajnové šprinty sa prvýkrát zrodili v Google pred viac ako 10 rokmi a dodnes sa stále používajú ako metóda na vytváranie a inováciu.

Dizajnové šprinty a dizajnové myslenie môžu byť často zamieňané. Keď však hovoríme o dizajnových šprintoch, vieme, že sa to týka výlučne metódy riešenia problémov. Na rozdiel od dizajnérskeho myslenia začínajú dizajnové šprinty dobre definovanou výzvou a zameriavajú sa výlučne na riešenie. Navyše, na rozdiel od dizajnérskeho myslenia, ktoré môže využívať mnoho nástrojov pre každú zo šiestich fáz,

dizajnové šprinty majú veľmi štruktúrované postupy, ktoré sa môžu rozšíriť počas piatich dní.

Ako sa to robí: ísť do úplných detailov dizajnového šprintu by bolo veľmi náročné, ale pre lepšie pochopenie sme zhrnuli päť bežných krokov.

Tabuľka 1: Päť fáz dizajnového šprintu

Porozumieť	Vymyslieť	Rozhodnúť	Prototyp	Test
Zmapovanie problému a výber najdôležitejšej oblasti	Náčrt možných riešení	Rozhodnúť a premeniť nápad na testovaciu hypotézu	Pripraviť realistický prototyp	Spätná väzba od skutočných používateľov

Zdroj: www.viima.com

Prečo zvoliť túto metódu: Riešenie malých úloh rýchlejšie. Žiadna strata času s rozhodovacími stretnutiami. Zameranie sa na prototypovanie a dodanie testovateľného produktu. Otestovanie predpokladov na začiatku procesu vývoja

5. Agilné (myslenie)

O čom to je: Agilné myslenie je ďalšou metódou, ktorá pekne dopĺňa dizajnové myslenie, pretože obe môžu byť využité podnikmi, ktoré sa chcú stať inovatívnejšími a orientovanými na zákazníka.

Na rozdiel od dizajnérskeho myslenia sa Agile primárne zameriava na riadenie projektov a zvyšovanie rýchlosti riadením toku optimalizácie vývojového procesu. Agile, pôvodne vytvorený pre vývojárov softvéru na zvýšenie efektivity a rýchlosti, sa teraz stal rozšírenou metódou projektového manažmentu, ktorá podporuje inovácie v rámci organizácií.

Ako sa to robí: Keďže mnohé organizácie v súčasnosti fungujú vo vysoko dynamickom prostredí, agilný prístup sa celkom dobre hodí do rôznych odvetví. Aj keď sa agilné prístupy stále používajú predovšetkým v tímoch vývoja softvéru, ukázali sa ako účinné aj pri vývoji produktov, marketingových projektoch, činnostiach strategického plánovania, výzvach dodávateľského reťazca alebo rozhodnutiach o alokácii zdrojov.

Agile je napríklad možné úspešne aplikovať v oblastiach, kde je možné komplexné problémy rozdeliť do modulov a riešiť kreatívne multidisciplinárne tímy, napríklad v strategickom plánovaní a marketingu.

Aj keď teória môže znieť jednoducho, agilný prístup si vyžaduje školenie, zmenu správania a niekedy aj nové informačné technológie, takže tvorcovia rozhodnutí musia posúdiť, či je to niečo, k čomu sa môžu zaviazat'. Ak niekto chce urobiť informované rozhodnutie, je dôležité pochopiť, čo agile je a čo nie, aké sú hlavné princípy a požiadavky.

Aj keď je Agile skôr myslením, existuje niekoľko metodík, ktoré ho prevedú od konceptu k praxi. Na uľahčenie pochopenia sme nižšie stručne predstavili tri agilné postupy, Scrum, Kanban a Lean metodológia (štíhly vývoj).

- Scrum je rámec pre neustále zlepšovanie a vývoj komplexných produktov a kladie dôraz na kreativitu a tímovú prácu
- Kanban je vysoko vizuálna metóda riadenia pracovného toku na definovanie, riadenie a zlepšovanie služieb, ktoré poskytujú prácu so znalosťami. Zameriava sa na skrátenie času prípravy a množstva práce v procese
- Metodológia Lean je vo svojom jadre o optimalizácii ľudí, zdrojov, úsilia a energie zameraním sa na kontinuálnu elimináciu možného odpadu.

Prečo zvoliť túto metódu: Praktiky ako Scrum môžu uľahčiť radikálne pokroky. Maximalizuje príspevky členov tímu a uľahčuje rýchlu reakciu prostredníctvom flexibilných tímových štruktúr a pracovných cyklov.

Minimalizuje plytvanie, ktoré prichádza s nadbytočnými vzájomnými stretnutiami, opakujúcim sa plánovaním, nadmernou dokumentáciou, chybami kvality a funkciami produktov s nízkou hodnotou.

Zlepšuje zainteresovanosť a spokojnosť zákazníkov. Prináša najhodnotnejšie produkty a funkcie na trh rýchlejšie a predvídateľnejšie a znižuje riziká.

Podľa V. Kumara (2018) poznáme 4 základné princípy úspešných inovácií. Budujte inovácie na základe skúseností, myslite na inovácie ako na systém, kultivovaná a inovatívna kultúra a nakoniec adoptovanie disciplinovaného inovačného procesu. Ako hovorí Kumar, (2018) týmito štyrmi základnými princípmi inovácií sa riadia niektoré najinovatívnejšie spoločnosťami na svete a stali sa z nich úspešní inovátori. S týmito

princípmi ako základom môžu organizácie začať osvojovať si novú, efektívnu inovačnú prax. (KUMAR, V., 2015, s. 3-7).

1.5 Inovačné metódy

Organizácia a jej dcérske spoločnosti, ako aj celý vývoj výroby a ekonomického systému prebieha prostredníctvom rozvoja inovačného potenciálu. Výber a implementácia inovatívnych stratégií závisí od stavu inovačného potenciálu, preto má hodnotenie jeho spoľahlivosti veľký význam (S. M. VALITOVA , A. Kh. KHAKIMOV, Procedia Economics and Finance ,2015).

Celkový metodický rámec viacúrovňového hodnotenia inovačného potenciálu podniku má nasledujúce sekvencie:

1. Zoznam klastrových faktorov spojených s príslušnými vlastnosťami inovačného potenciálu je stanovený a vytvára sa „strom klastrových faktorov“, ktorých kmeň označuje úroveň a kvalitu rozvoja inovačného potenciálu vo všeobecnosti, a vetvy umiestnené na príslušných úrovniach, sú jeho detailnými vlastnosťami.

2. V súlade so stanoveným zoznamom klastrových faktorov a ich štruktúrovaním potenciálnych hodnotiacich ukazovateľov sú vyhradené pre "strom klastrových faktorov".

3. Podľa štruktúrovania a hierarchizácie hodnotiacich ukazovateľov je vypočítaný váhový faktor pre každý ukazovateľ.

4. Zvolí sa porovnávací rámec pre úroveň inovačného potenciálu, tu sa zohľadňuje predchádzajúce obdobie v oblasti inovačného potenciálu prieskumu podniku alebo inovačného potenciálu najbližšieho konkurenta v strategickej skupine.

5. Vykoná sa porovnávací analýza podľa váženého priemeru; počíta sa miera rastu inovačného potenciálu. Odhaduje sa aj intenzita inovácie.

6. Na základe týchto údajov sa robí záver o úrovni inovačného potenciálu. Výsledky sú zdokumentované vo vhodnej forme na dosiahnutie cieľov.

Stanovenie cieľov pre podnikovú inovačnú politiku by malo brať do úvahy faktory určené etapou životného cyklu podniku. Typicky sú načrtnuté štyri fázy: zavedenie, rast, zrelosť a pokles. Zdá sa, že každá z týchto fáz zahŕňa určité kroky, ktoré nemajú jasné hranice a možno ich podmienenčne identifikovať na základe dynamiky hlavných

ekonomických ukazovateľov charakterizujúcich výkonnosť podniku, jeho finančnú situáciu a stabilitu trhovej pozície. V rámci rastu možno izolovať štádiá rýchleho a pomalého rastu.

Rýchly rastový stupeň sa napríklad v porovnaní s inými štádiami vyznačuje jasnou, pozitívnou a veľmi aktívnou dynamikou hlavných ukazovateľov (výnosy, zisk, ziskovosť atď.). Ich dynamika sa trochu spomalí v nasledujúcich fázach, aj keď naďalej zostáva pozitívna.

Cieľom inovačnej politiky v štádiu rastu je zvýšiť podiel podniku na trhu a zvýšiť jeho podiel konkurencieschopnosti. Primárne ciele pre štádium zrelosti môžu zahŕňať zníženie nákladov a úsporu zdrojov, zvýšenie solventnosti a posilnenie finančnej stability, zlepšenie riadenia podniku atď.

Keďže inovačný proces zahŕňa vytvorenie konkurencieschopného inovatívneho produktu alebo služby a ich uvedenie na trh, inovačná stratégia zahŕňa použitie produktových stratégií, založených na upravenom alebo úplne novom produkte alebo službe. Dané produktové stratégie sa dajú použiť v ofenzívnych aj defenzívnych inovačných stratégiách (S. M. VALITOVA , A. Kh. KHAKIMOV, Procedia Economics and Finance, 2015).

Tabuľka 2: Inovácia, Matrix stratégie

Produktová stratégia	Inovatívna stratégia	
	Ofenzívna	Defenzívna
-		
Modernizácia	Uvedenie vylepšených, čiastočne nových produktov na trh, s úmyslom prekonať konkurentov	Uvedenie vylepšených, čiastočne nových produktov na trh s úmyslom nezaostať za konkurenciou
Vývoj produktu	Uvedenie úplne nových produktov na trh	-
Geografická modifikácia	Spustenie vylepšených produktov na nový regionálny trh s cieľom určiť konkurentov	-
Geografický vývoj produktu	Uvedenie produktov na trh, špeciálne vyvinutých pre nový regionálny trh	-

Modifikácia segmentu	Uvedenie produktov na trh špecificky vylepšených pre určitý segment s cieľom obsadiť voľné miesto	-
Diverzifikácia	Akvizícia firiem s významným nehmotným majetkom (technológie a vývoj pre obchodný manažment, ľudský zdroj). Výsledkom je nový Podnik s expanziou na trhu	Akvizície konkurentov, ktorí môžu predstavovať vážnu hrozbu v budúcnosti. Výsledkom je, že spoločnosť je obohatená o nápady konkurencie a možná hrozba straty pozície na trhu sa zníži

Zdroj: S. M. Valitov, A. Kh. Khakimov, Procedia Economics and Finance 24 (2015) s.720

Hľadanie sľubných nápadov a trendov poskytuje potrebný rámec na implementáciu optimálneho výberu, či už ide o výber portfólia produktov (služieb) pre výrobu a predaj v budúcnosti, prediktívna štruktúra majetku podniku alebo pokročilé metódy a technológie riadenia. Manažment inovačného potenciálu si vyžaduje značný čas a úsilie. Keďže implementácia inovačného potenciálu je úzko spojená s ľudskými zdrojmi, tento proces by mal byť formalizovaný a riadený. V tejto súvislosti je dôležité pestovať myšlienku, že trvalá zmena je prirodzeným stavom vývoja organizácie a zamestnanci by mali byť neustále pripravení čeliť týmto zmenám (S. M. VALITOVA, A. Kh. KHAKIMOV, Procedia Economics and Finance, 2015).

1.5.1 Výber inovačnej metódy

Pri výbere inovačných metód sú rôzne faktory, ktoré ovplyvňujú rozhodnutie podniku. Od štádia inovačného procesu až po typy inovácií, ktorým sa venujete, alebo odvetvie, v ktorom sa aktivujete, to všetko sú dôležité veci, ktoré treba zvážiť.

Dôležitým nástrojom v každom inovačnom procese je výber optimálneho variantu inovačnej stratégie alebo inovačného projektu. Ide o zložitý a zároveň veľmi dôležitý viackriteriálny rozhodovací proces. Rozhodovacie procesy najčastejšie chápeme ako procesy riešenia problémov s viac ako jednou alternatívou riešenia (MITTERPÁK, M., DUGAS, J., KRIŠTANOVÁ, A., Rozhodovanie v inovačnom procese, Manažment v teórii a praxi).

Pretože sa nedá aplikovať rovnaká metóda pre všetkých, je najlepšie zvoliť metódu podľa konkrétneho prípadu. Vo všeobecnosti existuje niekoľko krokov, ktoré vedú k nájdeniu vhodného inovatívneho riešenia. Na rôzne štádiá inovačného procesu možno použiť rôzne metódy.

Nižšie sme načrtli päť všeobecných krokov, ktoré vás prevedú inovačným procesom, no možno ich prispôbiť podľa potrieb a špecifik. Niektorí inovátori môžu použiť tri fázy, iní môžu použiť osem. Je na podniku, aby preskúmal a použil ten najlepší a najvhodnejší inovačný proces, od nápadu až po implementáciu.

1. Generovanie nápadov a mobilizácia

Vytváranie nápadov je východiskovým bodom pre akúkoľvek inováciu, ale ešte predtým, ako sa k tomu dostaneme, potrebujeme nejaké všeobecné informácie o prostredí a ekosystéme, v ktorom sa budú tieto nápady rozvíjať. To je dôvod, prečo môže byť metóda, ako je mapovanie inovácií, užitočná na pochopenie špecifického prostredia. Pre proces vytvárania nápadov je možné si vybrať niekoľko nástrojov alebo zorganizovať hackathon.

Nasleduje mobilizačná fáza. Mobilizácia nápadov môže znamenať ich presunutie na iné fyzické alebo logické miesto a či už to znamená iné oddelenie alebo tím alebo ich rozvinúť do menej abstraktného konceptu, je dôležité tento krok nepreskočiť.

2. Advokácia a skríning

Táto fáza je o zvážení kladov a záporov a rozhodovaní o tom, ktoré nápady možno využiť pre ďalší rozvoj. Štandardizovaný a transparentný postup tiež znižuje riziko, že ľudia odmietnu nové myšlienky z dôvodu ich vlastných predsudkov. Zatiaľ čo metóda, akou je napríklad práca, ktorá sa má urobiť, sa konkrétne nepoužíva na hodnotenie nápadov, je to metóda, ktorá pomáha pri rozhodovaní.

Skríning a hodnotenie nápadov môže a malo by byť založené na racionálnych metrikách, ktoré už dobre fungujúci podnik má.

Hoci hodnotenie nápadov môže byť zložité, je dobré zvážiť kvalitatívne aj kvantitatívne metriky a jasne a transparentne ich oznámiť všetkým. To povzbudí ľudí, aby prispeli, pretože pochopia, prečo boli ich nápady vybrané na ďalší rozvoj alebo nie.

3. Experimentovanie

V tejto fáze sa nápady testujú v konkrétnom prostredí a pre konkrétne publikum. Pretože v tejto chvíli chcete veľmi dobre pochopiť, kto bude vašim zákazníkom, metódy ako dizajnové myslenie a dizajnové šprinty vám prídu vhod.

Počas tejto fázy môže organizácia vytvárať prototypy a získavať spätnú väzbu od používateľov bez veľkých investícií. V krátkom čase budete mať pre svoje publikum niečo na testovanie a na základe týchto prvých výsledkov môžete ďalej rozvíjať svoj produkt alebo službu.

4. Komercializácia

Počas tejto fázy inovácie prechádzajú od vývoja k presvedčaniu. Krok komercializácie sa zameriava na vytváranie trhovej hodnoty nápadu zameraním sa na potenciálny vplyv. Môže priniesť hodnotu zákazníkom, je prítiažlivá, aby pochopili, kedy a ako ju použiť?

Rýchle experimentovanie a používanie údajov ako trhových dôkazov prispieva k úspešnej komercializácii. Agilné metódy, ako je metodika Lean, môžu byť nasadené vo fáze komercializácie na identifikáciu oblastí neistoty, ako sú segmenty trhu, marketingové kanály, ceny, model predaja atď.

Použitie Lean princípov agilnej metódy, empatie, experimentovania a dôkazov môže pomôcť pri rozhodovaní o akčnom pláne realizácie a škálovania. V tejto fáze existuje tendencia vrátiť sa k starým spôsobom robenia vecí, ale pre lepšie výsledky je dôležité, aby organizácie prijali nové spôsoby myslenia.

5. Difúzia a implementácia

V poslednej fáze inovačného procesu sa hľadá celo firemné prijatie myšlienky, na ktorej pracujete, čo nazývame difúzia. Dá sa to dosiahnuť rôznymi internými komunikačnými kanálmi a metódami, ktoré sa môžu líšiť v závislosti od interných postupov a kultúry spoločnosti.

Ďalším na zozname je správny plán implementácie, ktorý zahŕňa pridelovanie zdrojov, marketingový plán, ako aj zber spätnej väzby, ktorý pomôže identifikovať príležitosti pre ďalšie inovatívne nápady.

Je dôležité nastaviť metriky, ktoré indikujú úspešnosť vašej inovácie, a rovnako dôležité je nechať priestor na ďalšie kroky na zlepšenie. Inovácia je totiž nepretržitý,

dlhodobý proces, ktorý nikdy nekončí. Po jednej inovácii je potrebné hľadať spôsoby, ako začať odznova.

1.6 Inovačný potenciál podniku

Inovačný potenciál je meradlom, ktoré charakterizuje schopnosť podniku realizovať inovačné procesy. Je základným kritériom na určenie efektivity a efektívnosti procesu tvorby a využívania inovácií. Inovácie sa stali neoddeliteľnou súčasťou moderných podnikov. V tomto ohľade rastie význam inovačného manažmentu spolu s inovačným rozvojom spoločností.

Iba spoločnosť, ktorá má významný inovačný potenciál a vedome sa snaží formovať a rozvíjať, sa dá nazvať inovatívnou. Zameranie sa na inovácie je dôležitou konkurenčnou výhodou, pretože umožňuje chrániť podnik proti vznikajúcim hrozbám z vonkajšieho prostredia prostredníctvom systému pokročilých a nepretržitých vyhľadávaní nových produktov a technológií. Trh neustále mení svoje správanie voči firme k pozitívnejšiemu, ak sa firma stáva rôznorodejšou a kreatívnejšou.

Za nositeľa inovácií sú v trhovej ekonomike považované najmä malé a stredné podniky, ktoré predstavujú významnú časť ekonomík rozvinutých krajín a keďže podnikateľský sektor zavádza a využíva inovácie v nových trhových produktoch, technológiách a službách, pre inovačnú výkonnosť ekonomiky je zdravý podnikateľský sektor rozhodujúcim faktorom. V ekonomike sa inovačné podniky stávajú aj dôležitým atribútom konkurencieschopnosti. (BOROVSKÝ, J. - GÁL, P., 2005)

Výskum a vývoj inovácií, kreativita, nové myšlienky a nápady sú v inovatívnych podnikoch podporované. Tu každý zamestnanec premýšľa o zlepšení svojej práce (vyššia miera angažovanosti zamestnancov), diskusia o kvalite obchodných procesov a produktov s kolegami, (tímová práca), snaha o získanie nových vedomostí, iniciuje nové nápady a projekty.

Závazok spoločnosti k inováciám sa vyznačuje inovatívnym prostredím, jeho stav určuje úspešnú realizáciu inovatívneho projektu. Dosiahnutie inovačných cieľov závisí od investície do prostredia v organizácii. Na vytvorenie priaznivého prostredia na dosiahnutie cieľov spoločnosti je nevyhnutné rozvíjať metódy stimulácie, jasných pre zamestnancov.

Inovačný potenciál podniku predstavuje schopnosť podniku využiť vlastné zdroje podniku, flexibilne reagovať na podnety z okolia podniku vytvárať a rozvíjať projekty s vyššou pridanou hodnotou tak, aby výsledkom podnikovej činnosti bola inovácia chápaná v najširšom zmysle slova. Pod pojmom inovačný potenciál podniku rozumieme schopnosť podniku využiť znalosti a skúsenosti svojich pracovníkov na zvýšenie svojej konkurenčnej schopnosti (Inovačný potenciál - IQ vašej spoločnosti. 2003).

Inovačný potenciál predstavuje schopnosť podniku inovovať. Za najdôležitejšie spúšťače inovácií považujeme potreby klienta, trhové prostredie, trendy a budúce prognózy, nové technológie, silné stránky a kompetencie, digitalizáciu (EMPRECHTINGER, F. 2018).

Inovačný potenciál charakterizuje pripravenosť organizácie na plnenie úloh, ktoré zabezpečia dosiahnutie inovačných cieľov, je meradlom pripravenosti na inovačný projekt alebo program inovácií. Hlavným predpokladom inovačnej stratégie je zastaranosť produktov a technológií. v tejto súvislosti by sa mali podniky aktívne venovať certifikácii produktov, technológií, zariadení a pracovných miest, analyzovať trh a distribučné kanály tovaru.

K najdôležitejším oblastiam podnikového prostredia ktoré majú inovačný potenciál patria:

- Produkty
- Služby
- Vzťahy dodávateľsko – odberateľské
- Výrobné procesy
- Predaj
- Marketing
- Riadenie ľudských zdrojov
- Systém organizácie
- Riadenie financií
- IT
- Podnikové systémy

Podniky môžeme rozdeliť podľa inovačného potenciálu do štyroch kategórií:

1. Technologickí inovátori - Novovzniknuté podniky, snažiace sa vytvoriť svoje podnikanie na inovačnom nápadе typu high-tech technológií, ktorí sa orientujú na hlavnú

inovačnú ideu a snažia sa prekonať nedostatok v inovačných kapacitách. V prípade úspechu dosahujú rýchly rast, alebo sú akvizíciou pripojené do veľkých podnikov, zároveň ich charakteristickým znamením je vysoké riziko typu „Uspejeme alebo zanikneme“.

2. Malé a stredné podniky orientované na technológie—sú špecifické podnikaním v technologicky komplikovaných oblastiach. Ich odbornosť a špecializácia im umožňuje úspešne vykonávať svoje podnikanie v oblastiach ako sú nové materiály, testovanie, dizajn, IT a pod. Špecifická orientácia na zákazníka im umožňuje získanie zodpovedajúceho trhového podielu (SABADKA,D., Štúdie k problematike inovačného potenciálu podnikov).

3. Malé a stredné podniky s inovatívnym potenciálom - Nedosahujú inovačný výkon v aktuálnom čase, napriek tomu existuje však príležitosť dostať ich do inovačnej pozície. Potenciálni inovátori ich znaky :

- Pracovníci s vysokým vzdelaním z technických, ekonomických a prírodovedných oblastí
- Disponujú alebo sú v štádiu prípravy unikátneho produktu pre výrobu
- Ich orientácia spočíva aj v nových požiadavkách zákazníkov
- Prehlbujú spoluprácu s vysokými školami, výskumnými a vývojovými organizáciami
- Využívajú patenty či už vlastné alebo premenené, prebraté

3. Neinovatívne podniky - Vykonávajú svoje podnikanie klasickým spôsobom zameriavajú sa na nízke náklady a racionalizáciu zdrojov.

Charakterizuje ich:

- Používanie štandardných nemenných výrobných procesov
- Stagnácia rozvoja spolupráce s inovačnými štruktúrami
- Absentujú vlastné vývojové zdroje
- Absentuje výroba a predaj inovatívnych produktov

1.6.1 Modely inovačného potenciálu podniku

Schopnosť inovovať je momentálne považovaná za bezpodmienečnú podmienku konkurencieschopnosti podnikov. V rýchlo sa meniacom podnikateľskom prostredí, ktorého hnacou silou sú stále náročnejšie požiadavky zo strany zákazníkov, rast ponuky a služieb a tým aj vyššia konkurencia na trhoch, technologický rozvoj a globalizácia

podnikania, sú inovácie prostriedkom na zvládnutie zmien. Inovačný potenciál podniku je jeho internou charakteristikou, kde pre jeho rozvoj je potrebné identifikovať kritické miesta, respektíve využívať konkurenčnú výhodu (DANESHJO, 2020)

Problematika hodnotenia inovačného potenciálu podniku sa v súčasnosti rieši v dvoch metodických smeroch.

Prvý reprezentuje implementáciu otázok inovatívnosti do integrovaných mier výkonnosti podnikov. Druhý sa špecializuje na hodnotenie inovačného potenciálu ako osobitej zložky podnikových kompetencií (DANESHJO, 2020)

Poznáme 10 modelov inovačného potenciálu podniku:

Tabuľka 3: Modely inovačného potenciálu

Modul Výskum a vývoj	1	Základnou úlohou podnikového výskumu a vývoja je doviest inováciu úspešne na cieľový trh. Pracovníci výskumných a vývojových útvarov podniku sa musia v rôznych štádiách inovačného procesu, prebiehajúceho vo firme, spolupodieľať na vzniku nového produktu v synergetickej previazanosti s pôsobnosťou ďalších organizačných útvarov (marketing, výroba, financie,...).
Modul Nové výrobky	2	Výrobky sú kľúčovým výsledkom produkčnej činnosti podniku a jadrom jeho konkurencie schopnosti. Konkurencieschopnosť výrobkov ovplyvňuje niekoľko vzájomne súvisiacich faktorov. Dominantné postavenie výrobku v podnikaní vyplýva z toho, že je prostriedkom uspokojovania potrieb zákazníkov a prostredníctvom predaja výrobkov sa dosahujú príjmy z podnikania.
Modul Technologická flexibilita, high-tech	3	Niektoré veľmi úspešné inovačné postupy nie sú výsledkom najnovšieho výskumu, ale výsledkom novej aplikácie už existujúcej novodobej technológie. Všeobecná významnosť úrovne technológie pre konkurencieschopnosť podniku vyplýva z nasledujúcich faktorov: - technologický systém viaže podstatnú časť zdrojov podniku, - technológia je dominantným faktorom určujúcim výkonnosť a efektívnosť (produktivita a kvalita), - zmeny technológií v celosvetovom meradle založené na transfere technológie, high-tech a systémových prístupoch.

Modul Organizácia Ľudské zdroje	4 a	Typickým znakom je prekonávanie úzkej špecializácie. Vytvárajú sa tým komplexnejšie, integrované pracovné úlohy s rozšíreným a obohateným obsahom práce, posilňuje sa právomoc jednotlivcov i skupín. Pre pracovníkov to znamená lepšie využitie ich potenciálu, získavanie nových znalostí a skúseností, poznávanie problémov vo viacerých súvislostiach.
Modul Informačné technológie	5	Rozvoj aplikácií informačnej technológie nemôže byť vo firme zabezpečovaný nezávisle, musí byť súčasťou strategických podnikateľských zámerov firmy. Táto strategická orientácia využívania informačných zdrojov firmy vyžaduje, aby jej manažéri presunuli ťažisko svojej pozornosti od procesov spracovania informácií na ich finálne výsledky. Využitie informačných systémov prevádzkovaných na prostriedkoch informačných technológií k posilneniu strategických schopností organizácie možno charakterizovať zvyšovaním produktivity, urýchlením a zlepšením inovačných procesov, a budovaním strategických informačných zdrojov
Modul Financovanie inovácií	6	Zabezpečenie finančných zdrojov pre inovačné podnikanie znamená nájsť peniaze na výrobu, marketing a predaj, výskum a vývoj.
Modul Transfer inovácií	7	Transfer inovácií je spojený s prenosom poznatkov z jedného miesta alebo organizácie na druhú. Podmienky úspešného transferu inovácií a technológií sú: - transfer je v súlade s dlhodobou stratégiou firmy, - firma má pripravenú infraštruktúru na adaptáciu a využitie transferu, transfer stimuluje ďalší vlastný vývoj, - transfer otvára program partnerstva v ďalších oblastiach (kooperácia, financovanie, atď), - pozitívne ekonomické ukazovatele transferu za dobu životnosti inovácie pri zohľadnení rizikových faktorov
Modul Partnerstvá spolupráca	8 a	Existencia a vysoká úroveň partnerskej spolupráce je významným zdrojom konkurenčnej výhody. Medzi hlavné ciele partnerskej spolupráce patrí: integrácia zdrojov pre nové príležitosti, zníženie nákladov, skrátenie inovačných cyklov, transfer poznatkov.

Modul	9	Ako významný re-inžinieringový nástroj sa aplikujú komplexné informačné systémy typu Competitor Intelligence, ktoré transformujú disagregované dáta o konkurencii a iných subjektoch na strategicky využiteľné poznatky pre riadenie podniku. Pri analýze odvetvia je všeobecne preferovaná štrukturalizácia spravodajských informácií podľa týchto skupín:
Spravodajský systém		• zákazníci, dodávatelia, priami konkurenti, • podniky ponúkajúce substituujúce tovary, • podniky s potenciálom vstupu do odvetvia. globálne podnikateľské podmienky (makroekonomické, politické, legislatívne, sociálne a technické)
Modul	10	Inovačné techniky manažmentu sú založené na procesnom prístupe, ktorých základným princípom je neustále zlepšovanie podnikových procesov. Jeho výsledkom je kvalitný produkt, integrujúci požiadavky zákazníka a podnikovú stratégiu.
Inovačné techniky		

Zdroj: DANESHJO, N., Manažérstvo inovácií, 2020

2 Cieľ práce

V nasledujúcej časti si zadefinujeme cieľ práce a rozoberieme si stav účtovného systému vo vybranej spoločnosti. Keďže každý podnik hľadá čo najlepšie riešenie v rámci automatizácie, efektivity a najmä ekonomických ukazovateľov, pozrieme sa na ich momentálny systém a navrhujeme inováciu ktorá by po implementácii mala zvýšiť automatizáciu, zabezpečiť vyššiu efektivitu práce a zároveň znížiť náklady podniku na navyšovanie ľudských zdrojov.

Hlavným cieľom práce je zhodnotiť vplyv inovácií na konkrétny podnik a zamerať sa na strategický manažment a techniky strategického manažmentu v procese inovačných vplyvov, ktoré sa vo veľkej miere podieľajú na efektívnom riadení.

Pre naplnenie cieľa práce je potrebné naplniť nasledovné čiastkové ciele: zhodnotenie inovačného potenciálu podniku, druh inovácií uskutočnených v podniku a zistenie spôsobov realizácie inovácií. Zároveň porovnáme stav pred implementáciou inovácie a po implementácii z ekonomického hľadiska.

3 Metodika práce a metody skúmania

Pre dosiahnutie hlavného cieľa, ale aj čiastkových cieľov sme použili metódu, analýzy a rozboru dát z vlastných zdrojov a následne aj konzultácie so SAP expertmi a IT.

Z pohľadu zdrojov, z ktorých sme čerpali svoje informácie, majú majoritné zastúpenie dáta spoločnosti na ktorú sme sa zamerali, internetové portály, odborná literatúra a SAP podpora.

Veľkú časť informácií najmä o funkčnosti SAPu a jeho účtovných transakciách v danom podniku sme čerpali z vlastných pracovných skúseností a IT tímu v spoločnosti Covestro, kde na pozícii Team Leadra pre oddelenie Center of Expertise pracujem už 6 rokov. V tomto teame sa zaoberáme procesnými zlepšeniami a inováciami, šandardizáciou procesov a návrhom možných automatizácií.

Covestro má vo svojej filozofii udržateľnosť a cirkularitu ktorú sa snažia pretaviť aj do svojich účtovných procesov a preto sa spoločnosť rozhodla venovať stále viac prostriedkov a úsilia na tvorbu inovácií a digitalizácie.

Spojila som svoje skúsenosti v spolupráci s mojimi kolegami s ktorými som konzultovala možné zmeny a získala som dostatok informácií pre praktickú časť tejto práce.

Metódu analýzy sme využili hlavne pri porovnaní momentálnej účtovnej transakcie s navrhovanou, pri tvorbe kalkulácií a rozpočtu pre zavedenie novej účtovnej transakcie v podniku.

Metódu rozboru dát sme využili najmä pri tvorbe kalkulácií a výpočtu možného finančného benefitu po zavedení novej automatickejšej účtovnej transakcie pre daný podnik.

Metódu konzultácií alebo rozhovorov sme využili najmä v súvislosti s technickými parametrami, nastaveniami a potrebnými zmenami v systéme SAP.

4 Výsledky práce a diskusia

V tejto kapitole sa pozrieme bližšie na vybraný podnik a rozanalyzujeme súčasný stav používaného účtovného modulu respektíve danej účtovnej transakcie, jej silné a slabé stránky. Prejdeme si kalkulácie a skúsime priblížiť možný benefit po nami navrhovanej zmene transakcie. Zároveň porovnáme momentálny stav s navrhovaným novým a efektívnejším riešením v rámci účtovného systému SAP.

Následne odporučíme novú automatizovanejšiu a efektívnejšiu účtovnú transakciu pre vybraný podnik.

4.1 Charakteristika vybraného podniku



Nakoľko pracujem pre spoločnosť v ktorej a som zodpovedná za nastavovanie a implementácie inovácií v našom globálnom servisnom centre, vybrali sme si pre tému vplyv inovácií na rozvoj podniku túto spoločnosť. Práve z dôvodu, že ide o spoločnosť v ktorej pracujem, disponujem údajmi ktoré by sme inde ťažšie hľadali.

Spoločnosť Covestro sa v septembri 2015 stala nezávislou spoločnosťou a následne vstúpila na burzu, rýchlo sa etablovala ako globálny hráč vo svete plastov. Odvtedy zákazníkom, investorom, partnerom a širokej verejnosti dokázala, z čoho pozostáva.

Covestro poskytuje inovatívne, udržateľné produkty, ktoré sú na špičke technológií, má spoľahlivú a bezpečnú výrobnú základňu, ktorá využíva efektívne technológií, a vyniká vďaka mimoriadne rozmanitej a angažovanej pracovnej sile, ktorá sa teší z toho, čo robí po celom svete. To viedlo k úspešnému ekonomickému rozvoju spoločnosti.

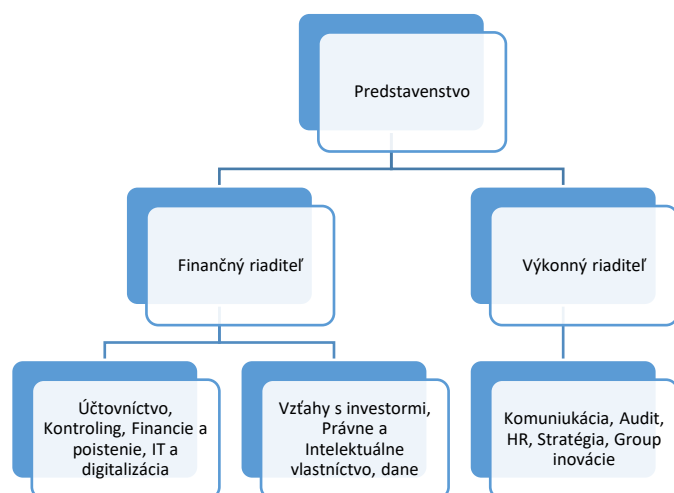
Covestro patrí medzi popredných dodávateľov prémiových polymérov. Ich materiály a aplikačné riešenia sa nachádzajú takmer v každej oblasti moderného života. Inovácie a udržateľnosť sú hnacou silou neustáleho vývoja Covestro produktov, procesov a zariadení.

Globálne mega trendy zohrávajú v tomto procese významnú úlohu: Postupujúce klimatické zmeny, rastúca globálna populácia, rastúca urbanizácia a nové formy dopravy menia životy miliárd ľudí.

Cieľom Covestra je vydláždiť cestu a podporiť tieto trendy svojimi materiálmi. Nahradením tradičných materiálov odolnými, ľahkými, ekologicky kompatibilnejšími a nákladovo efektívnejšími materiálmi.

Covestro významne prispieva v oblastiach, ako sú ľahké konštrukcie v automobilovom priemysle, zvyšuje energetickú účinnosť obytných priestorov pomocou nových izolačných materiálov a podporuje udržateľnú energiu so špeciálnymi surovinami a pre zlepšenie skladovateľnosti potravín prostredníctvom lepšej izolácie pozdĺž celého chladiaceho reťazca. V centre pozornosti je udržateľnosť a inovácie. Covestro môžeme zhodnotiť ako podnik s vysokým inovačným potenciálom a to nie len v oblasti výroby, materiálov a postupov ale aj v oblasti procesných inovácií v rámci účtovných oblastí a zároveň aj v rámci štruktúry podniku ako takej.

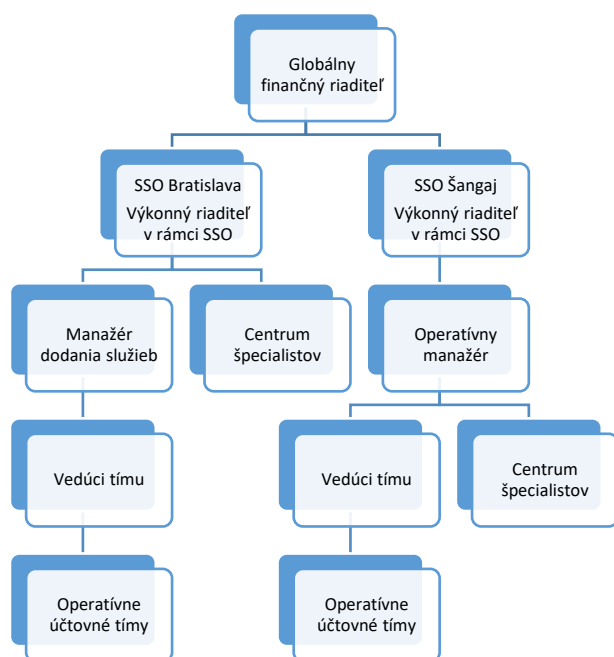
Obrázok 3: Globálna štruktúra podniku



Zdroj: Vlastné spracovanie

V roku 2017 Covestro otvorilo na Slovensku svoje Globálne servisné centrum. Toto centrum združuje všetky účtovné aktivity ktoré boli roztrúsené po celom svete. Rovnaké centrum ale zamerane na Čínu a niektoré ďalšie ázijské krajiny sa nachádza v Šanghaji.

Obrázok 4: Štruktúra podniku v rámci Servisnej organizácie na Slovensku a v Číne

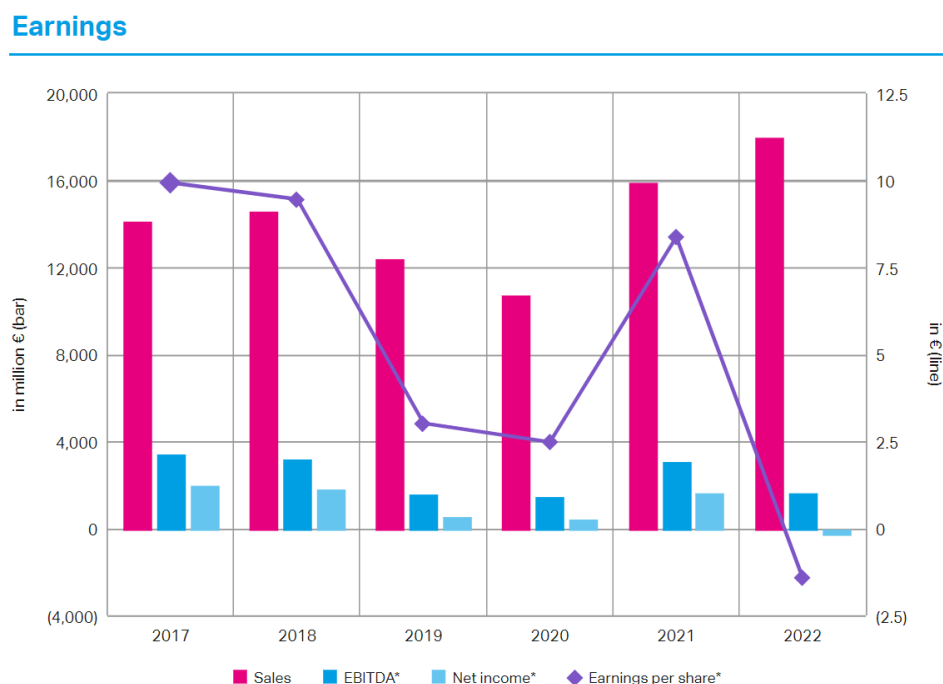


Zdroj: Vlastné spracovanie

4.1.1 Vývoj a momentálny stav podniku

Od roku 2017 narástol predaj Covestro produktov na takmer 18 miliárd Eur za rok. Príjem pred zdanením však klesol v roku 2022 na 1.6 miliardy EUR a výsledok hospodárenia sa za rok 2022 dostal do negatívnych čísel.

Graf 2: Vývoj obratu podniku za 6 rokov



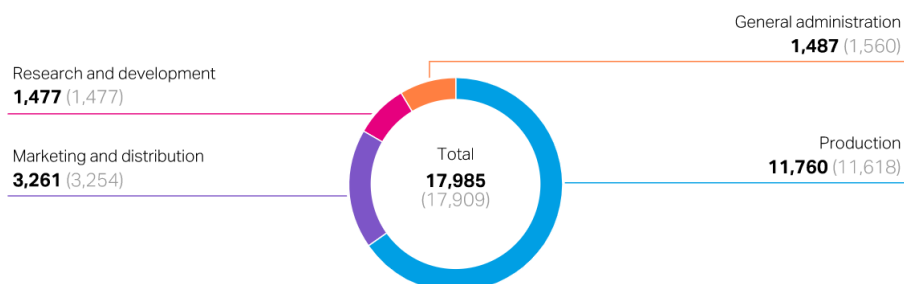
Zdroj: <https://report.covestro.com/annual-report-2022>

Spoločnosť Covestro zamestnáva ku roku 2022 takmer 18.000 zamestnancov po celom svete. Najviac ich je v oblasti produkcie, skoro 12.000.

Na Slovensku v centre zdieľaných služieb momentálne zamestnáva približne 340 zamestnancov pracujúcich v rôznych účtovných oblastiach.

Obrázok 4: Počet zamestnancov podľa zaradenia v podniku

Employees by division¹



Zdroj: <https://report.covestro.com/annual-report-2022>

V rámci účtovných služieb poskytovaných globálne Covestro Slovakia Services s.r.o dosialo hospodársky výsledok k roku 2021 na úrovni 1.1 milióna EUR.

Graf 3: Vývoj HV za 6 rokov



Zdroj: <https://www.finreg.sk/>

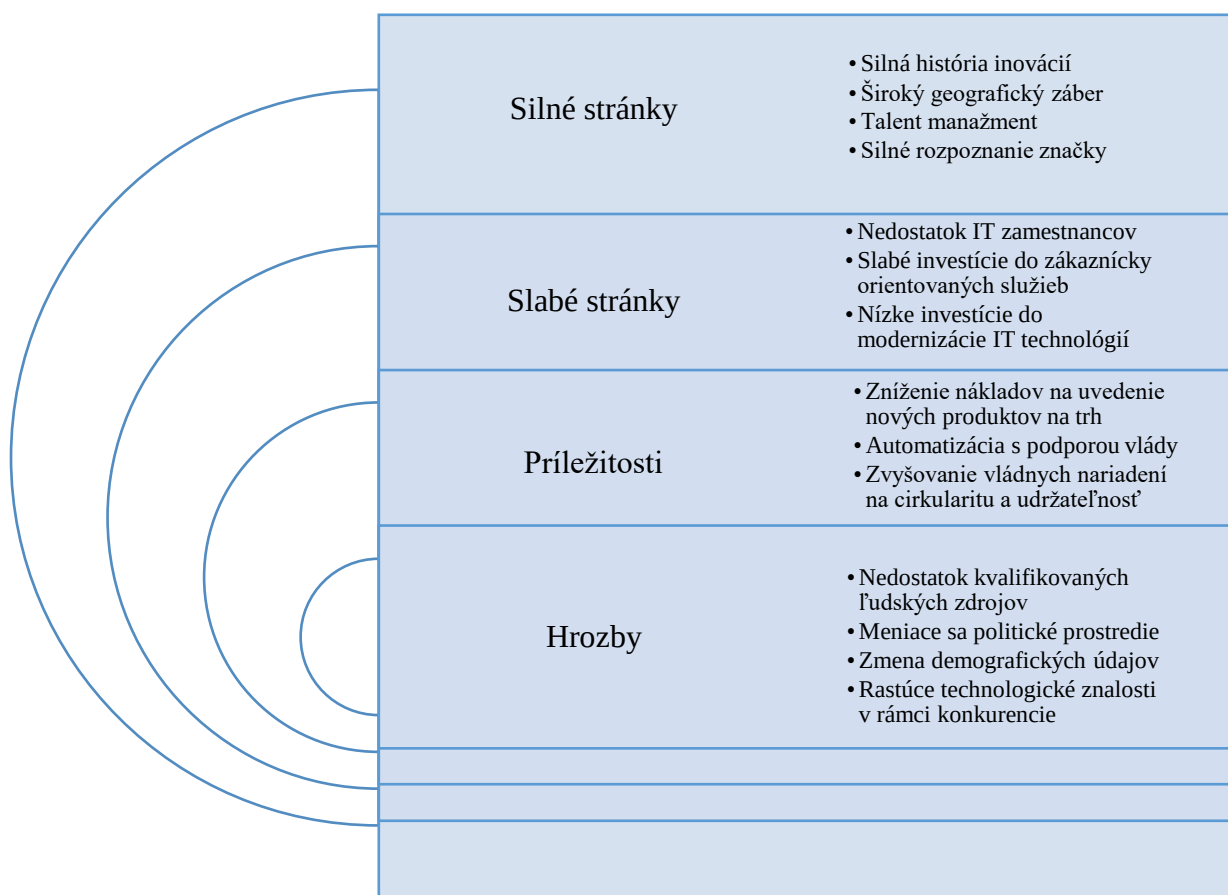
Celkové výnosy pre Covestro Slovakia Services, s.r.o dosiahli úroveň 21.8 milióna EUR.

Graf 4: Vývoj výnosov za 6 rokov



Zdroj: <https://www.finreg.sk/>

Analýza 1: SWOT analýza vybraného podniku



Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2 Účtovný systém SAP

Spoločnosť Covestro používa ako svoj účtovný systém SAP. V dnešnej dobe je nevyhnutné pri prevádzke podniku mať k dispozícii správny informačný systém. Systém ktorý je schopný obsiahnuť všetko čo daná spoločnosť potrebuje.

Spoločnosť si vyberá najmä systém pri ktorom má garanciu podpory zo strany vývojára, kde je najlepší servis a najmä systém ktorý je najviac „user friendly“ a dokáže

pokryť čo najviac oblastí. Či sa jedná o skladové hospodárstvo, klientský servis, účtovníctvo, HR, atd. Podľa našich skúseností je práve SAP ten najjednoduchší a najpoužívanější systém. Systém s dlhoročnou tradíciou a samozrejme poskytovaním veľmi kvalitného servisu.

Dnes si už nevieme predstaviť viesť skladové hospodárstvo alebo účtovníctvo na papieri poprípade (v tom lepšom) v excelovských tabuľkách. Dnes je už všetko digitalizované a prepojené. Všetko je tým pádom jednoduchšie a prístupnejšie. Práca sa stáva efektívnejšou a rýchlejšou.

SAP je slangové označenie podnikového ERP (Enterprise Resource Planning) systému dodávaného spoločnosťou SAP AG so sídlom v Nemeckom Waldorfe. SAP bol založený v roku 1972 a postupne sa stal celosvetovo používaným informačným systémom. Jeho skratka je označenie pre System Applications and Products.

Väčšinou je rozdelený do troch prostredí – Development, Quality Assurance a Production. Je v podstate tabuľkovo customizovaný software.

K funkčným oblastiam Sapu patrí:

Finančné účtovníctvo a kontroľing – finančné transakcie a údaje

Ľudské zdroje – informácie týkajúce sa zamestnancov organizácie

Riadenie vzťahov so zákazníkmi - zachytávanie a riadenie vzťahov so zákazníkmi, uľahčenie využívania zákazníckych skúseností na vyhodnotenie znalostnej databázy

Predaj a distribúcia - objednávka, dodávka, preprava a fakturácia

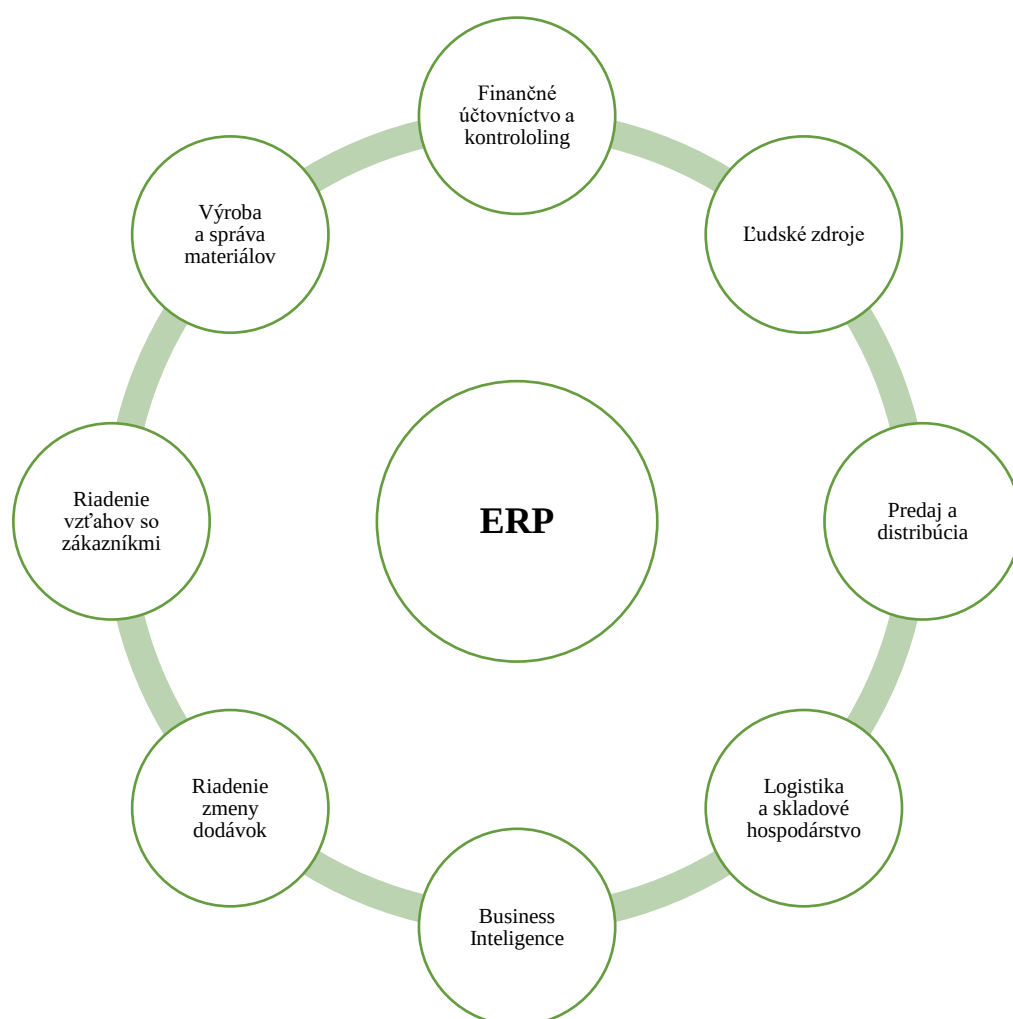
Logistika a skladové hospodárstvo – skladovanie výrobkov a preprava

Výroba a správa materiálov - výroba a plánovanie výroby

Riadenie zmeny dodávok – pohyb výrobkov, skladovanie, správa a kontrola dodávok

Business Intelligence – analyzuje údaje a prevádza ich na informácie

Obrázok 5: Enterprise resources planning (plánovanie podnikových zdrojov)



Zdroj: Vlastné spracovanie

SAP ako systém sa skladá z rôznych modulov ktoré potom firma používa a ktoré sú pre danú firmu najužitočnejšie. Vymenujem ich zopár:

MM – Materiálový manažment,

FI – Finančné účtovníctvo,

CO – Kontroling

Modulov SAPu je naozaj veľa a každý z nich podporuje inú sadu procesov. Taktiež v mnohých prípadoch vzniká integrácia rôznych modulov na rozličných úrovniach.

Ja som súčasťou účtovného oddelenia a teda moje pôsobenie je najmä v FI module ktorý zastrešuje Finančné účtovníctvo.

4.3 Inovácia účtovnej transakcie v SAPE v spoločnosti Covestro

Naše účtovné oddelenie zastupuje tri procesy, ktoré boli v malej miere automatizované ale stále nie dostatočne. Preto sme sa na našom CoE (Center of Expertise) oddelení rozhodli pre inováciu a zároveň automatizáciu prijímania, účtovania a párovania bankových výpisov a prijatých platieb od zákazníkov.

Keďže centrum sa budovalo nanovo, preberali sa aj aktivity z celého sveta. Covestro ako bývalá súčasť spoločnosti Bayer a jej divízie Material Science prebrala všetky aktivity v pôvodnom znení.

Počas prvého roku sa mapovali aktivity, robil sa process mining a následne sa navrhovali inovácie a zlepšenia ktoré mali za cieľ priniesť zjednodušenie účtovných procesov a zároveň aj ekonomický rast a efektivitu.

4.3.1 Momentálne používaná SAP účtovná transakcia v Covestre

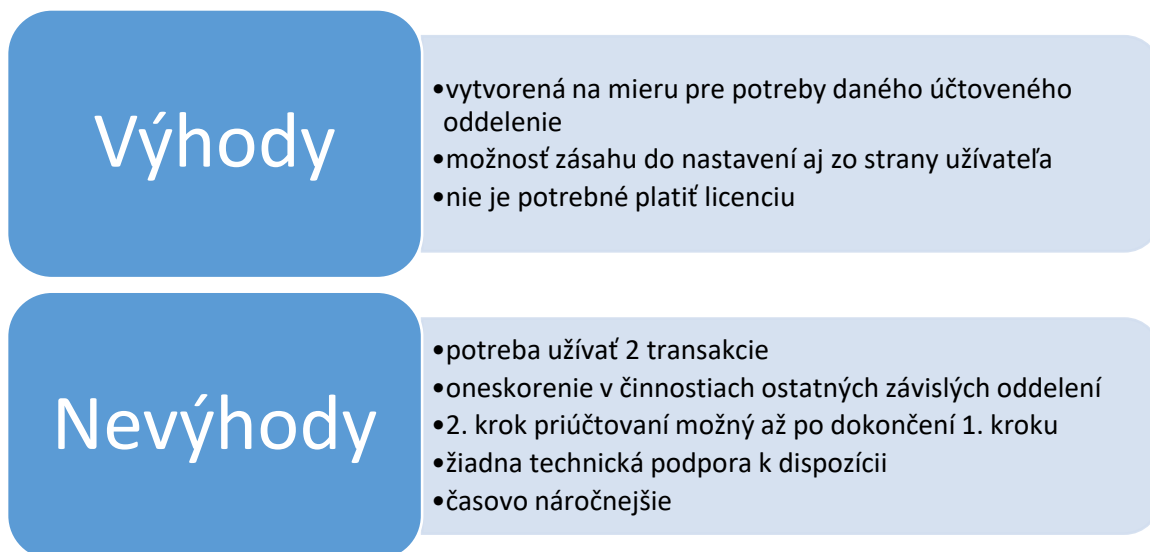
Pôvodná metóda účtovania bankových výpisov a priradovania platieb pozostávala z dvoch účtovných transakcií špeciálne vytvorených pre spoločnosť BAYER ich interným IT oddelením v minulosti.

Technicky prispôsobované transakcie nesú v sebe výhody ale hlavne viacero nevýhod oproti štandardným transakciám.

Keďže vo všeobecnosti platí, že ľudia sa v rámci podnikov menia a veľmi často sa stáva, že aj technická expertíza odchádza spolu s nimi, je samozrejmé, že v prípade neštandardných technických riešení môže v takomto prípade nastať problém.

Najmä v prípade technických nastavení, zmien v obsahu transakcie alebo v kóde. Tu sa potom zvyšuje riziko nefunkčnosti systému, zlyhanie procesu, nárast manuálnych aktivít a ohrozenie business continuity. Čo by malo za následok, nespokojnosť zákazníkov interných aj externých, stratu záznamov, zvýšenú chybovosť, omeškané účtovania prijatých platieb a následne možné komplikácie počas interného a externého auditu.

Obrázok 6:



Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako funguje elektronický bankový systém v SAPe

Bankové výpisy prichádzajú zvyčajne do zdieľaných schránok, odkiaľ sa následne nahrávajú do SAPu. Výpisy prichádzajú v txt súbore a v niektorých prípadoch ich treba upraviť tak, aby ich systém vedel natiahnuť bez chybových hlások.

Bankové výpisy nahráva buď systém automaticky pokiaľ spĺňa výpis všetky náležitosti a je v správnom tvare, poprípade treasury oddelenie zodpovedné za daný proces alebo priamo účtovné oddelenie ale to len v ojedinelých prípadoch.

Účtovné oddelenie je zodpovedné za kontrolu SAPu na pravidelnej báze a v prípade chýbajúceho výpisu mohol hneď začať riešiť so zodpovedným oddelením. V prípade systémovej chyby je potrebné aby účtovník kontaktoval IT.

Obrázok 7: EBS – Elektronické bankové výpisy



Zdroj: Vlastné spracovanie

Obrázok 8: Import bankových výpisov do systému

Electronic bank statement: Splitt and Import bank statements

File specifications

☒ PC-file ☐ Unix-file

Statement file

Line item file

Export directory

Zdroj: Vlastné spracovanie

Manuálne nahrať bankového výpisu cez SAP transakciu Import multi dát vo formáte MT940

1. Súbor „Auszug“ sa nahrá do súboru výpisu
2. Nahrá sa súbor „Umsatz“ do súboru riadkových položiek
3. Zbehne sa a pokračuje do Kontierung a Nachbehand

Obrázok 9: Bankový výpis v technickom formáte MT940

```
:20:670078005600
:25:25070070/07800560000
:28C:00240/001
:60F:C[REDACTED] EURO,00
:61:181210C5512,94NTRFNONREF//1834415792660523
:86:166700SEPA-GUTSCHRIFT?109075/611?20EREF+NOTPROVIDED?21SVWZ+BELEG-
NR.: 826I002061?30GENODEF1UPL?31DE44285622978317888000?32B-[REDACTED]
2000 [REDACTED] VE?33[REDACTED]
:61:181210C13937,28NTRFNONREF//1834415790747569
:86:166700SEPA-GUTSCHRIFT?109075/611?20EREF+826I002002?21SVWZ+826I002
002,0,00?30DRESDEFF370?31DE32370800400889039000?32[REDACTED]M
BH
:61:181210C35597,63NTRFNONREF//1834415791066667
:86:166700SEPA-GUTSCHRIFT?109075/611?20EREF+1500005525?21SVWZ+/826I00
2024?30NDEAFIHH?31FI4723331800014146?32[REDACTED]
:61:181210C37236,00NTRFNONREF//1834415791066263
:86:166700SEPA-GUTSCHRIFT?109075/611?20EREF+NOTPROVIDED?21SVWZ+INV [REDACTED]
[REDACTED] FROM 06?22.11.2018?30NDEALT2X?31LT462140030000105422?32M
ITTTET UAB
:61:181210C158267,67NTRFNONREF//1834415783933329
:86:166700SEPA-GUTSCHRIFT?109075/611?20EREF+70221?21SVWZ+KDNR 70221,0
5.11.18 82?226I001957158.267,67?30COKSDE33XXX?31DE123705029900020
11589?32[REDACTED]
:61:181210D250551,52NCMZNONREF
:86:833700DB-TRANSFER?109005/728?20418 710531502?3037570064?310710531
502
:62F:C[REDACTED] EURO,00
:64:C[REDACTED] EURO,00
```

Zdroj: Covestro EBS

Obrázok 10: Náhľad v prípade manuálneho nahratia bankového výpisu

Electronic bank statement: Splitt and Import bank statements					
Electronic bank statement: Splitt and Import bank statements					
No entry in table /BAY0/AB_BANKS for bank					
Bank		Account	BBRUEBB	Statement	Account
				105	
Bank		Account		Statement	Imported
Bank		Account		Statement	Imported
Bank		Account		Statement	Imported
Bank		Account		Statement	Error, not imported

Zdroj: Vlastné spracovanie

Po výbere účtu sa skontroluje návrh na účtovanie 1. Účtovná oblasť. Ako je možné vidieť v simulácii, ani účtovná oblasť 1 a ani 2 neboli zaúčtované systémom automaticky.

Obrázok 11: Náhľad banky



CoCd	Bank	Bank key	Account number	Crcy
				EUR

St.no.	Stmt date	Curr.	Beginning bal.	Ending bal.	PD ID	BB	NB
00179	24.08.2017	EUR	0,00	0,00		✗	✗

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ocitneme sa v transakcii „Kontierung“. Tento náhľad nám otvorí všetky prijaté platby z daného nahratého výpisu a následne v tomto kroku treba identifikovať zákaznícky účet, priradiť číselné skratky pre systém aby vedel ako sa má zachovať.

Zároveň treba doplniť identifikáciu účtu aby systém vedel či sa jedná o zákaznícky, dodávateľský účet alebo účet hlavnej knihy.

Obrázok 12: Kontierung 1. náhľad

MR no	G	S	Value date	Amount	Ext T	P	A	Number	R	i	p	Log. System
1			06/09/2016		MSC	2	S	1623256	6	*		
2			06/09/2016		MSC	1			1	*		
3			06/09/2016		MSC	1			1	*		
4			06/09/2016		IRF	3	D		3	A	*	
5			06/09/2016		MSC	1			1	*		
6			06/09/2016		MSC	1			1	*		
7			06/09/2016		MSC	1			1	*		
8			06/09/2016		MSC	1			1	*		
9			06/09/2016		MSC	1			1	*		
10			06/09/2016		MSC	1			1	*		
11			06/09/2016		MSC	1			1	*		
12			06/09/2016		MSC	1			1	*		
13			06/09/2016		MSC	1			1	*		
14			06/09/2016		MSC	1			1	*		
15			06/09/2016		MSC	1			1	*		
16			06/09/2016		MSC	1			1	*		
17			06/09/2016		MSC	1			1	*		
18			06/09/2016		MSC	1			1	*		
19			06/09/2016		MSC	1			1	*		

Zdroj: Vlastné spracovanie

Treba si uvedomiť, že táto transakcia naozaj funguje ako prvý krok v rámci účtovania bankových výpisov. Následne treba urobiť ďalšie 2 kroky aby sme sa dopracovali ku zaúčtovaniu prijatých platieb do systému.

Ďalšia v poradí je kontrola návrhu účtovania riadok po riadku ktorý pred vyplnila špeciálne vytvorená transakcia ACCDET (Tabuľka určenia (vedenia) účtu) a je vykonaná účtovným tímom. Systém priraduje bankové pohyby podľa dostupných informácií na výpise alebo už uložených v tabuľke z predošlých účtovaní.

Obrázok 13: ACCDET



Zdroj: Vlastné spracovanie

Obrázok 14: ACCDET SAP

Maintain account determination company code 2422

Ext I	Stp	House Bk	Acct ID	String for search in paynote	Partner bank acct	P	A	Number	R	1
*	1	*	*	*	*					
*	2	*	*	*	*					
000	1	*	*	*	*					
*	2	*	*	*	*					
000	2	*	*	*	*					
*	3	*	*	CHECK	*					
*	3	*	*	CHECK	*					

House Bank: Shrt key, Memo rec

Posting rule

BusPartner

Bank number

Amount: 0,00

For. curr amt: 0,00

External trans

AC fees: 0,00

Document Number

Subl.doc.no.

Addit.info 1

Bank reference

Foreign posting: 0

Note to payee

2422

Line note paye

position string

posting type

Account type

Account Number

reconcila.acc.

type interpret.

parameter

Business Area

Text B. tr.code

Tax code

Posting text

Text

commentary

Credit ctr area

Trading partner

Transaction type

Cost Center

Profit Center

Plant

Zdroj: Vlastné spracovanie

Hlavným účelom tabuľky určenia vedenia účtu (AccDet) je automatizovať všetky opakované bankové pohyby a definovať ich logiku účtovania. Transakcia: /BAY0/AB_ACCDET – Má zachovať určenie účtu z predošlých nastavení.

Vychádzajúc z prípadu, ktorý chceme upraviť na existujúcom návrhu, zadáme údaje z EBS riadku: Skratka a Memo záznam (systém prevzal z transakcie: Nachbehand), aby sme položku identifikovali. Potom upravíme polia vyhľadávacieho reťazca (tu systém číta pole s poznámkou pre príjemcu platby) a účtovné polia: Typ účtu, číslo atď.

Po zadaní všetkých údajov vám „Test“ ukáže, či SAP zvážil vašu aktualizáciu správne. Nakoniec môžete nastavenia uložiť a elektronický bankový systém na základe zmien vykoná požadované účtovanie.

Výhody tabuľky ACCDET:

- SAP vie informácie prečítať a automaticky následne zaúčtovať. Treba však vždy skontrolovať správnosť informácií v systéme a návrh ACCDETu
- Znížiť možné ľudské chyby
- Redukcia času na spracovanie bankových výpisov
- Zákaznícke platby môžu byť procesované automaticky

Tieto všetky výhody má ACCDET ktorý sa používa v spoločnosti Covestro ako doplnok ku dvom transakciám na spracovanie bankových výpisov. Teda už môžeme vidieť, že efektívnosť a automatizácia ako taká nie je 100%. Tento proces by som nazvala polo automatický.

Po spustení automatických účtovaní v ACCDET tabuľke sa dostaneme späť do transakcie „Kontierung“ kde si skontrolujeme návrh od systému.

Obrázok 15: Kontierung

Zdroj: Vlastné spracovanie

Keď všetko sedí a my súhlasíme s návrhom, stlačíme zelenú vlajočku. Systém nám zaúčtuje položky ale nie priamo na účty zákazníkov ale len na tranzitné účty.

Následne prejdeme do transakcie „Nachbehand“ kde spracujeme všetky platby ktoré neboli zaúčtované automaticky alebo ich treba preúčtovať z tranzitného účtu na účet zákazníka.

Obrázok 16: Nachbehand

MR no	G	S	Value date	Amount	ExtT	Number	A	P	I	R	p	Log. System
1	X	X	08.12.2016				S	2	I	3	*	
2	X	X	08.12.2016				S	2	I	3	*	
3	X	X	08.12.2016				S	2	I	3	*	
4	X	X	08.12.2016				S	2	I	3	*	
5	X	X	08.12.2016				S	2	I	3	*	
6	X	X	08.12.2016				S	2	I	3	*	
7	X	X	08.12.2016				S	2	I	3	*	
8	X	X	08.12.2016				S	2	I	3	*	
9	X	X	08.12.2016				S	2	I	3	*	
10	X	X	08.12.2016				S	2	I	3	*	

Value date: 08.12.2016 Shrt key: 343546 Memo rec: 1
Posting rule: Z002 GL-account in debit
BusPartner: [redacted]
Bank number: [redacted]
Amount: [redacted] EUR
For. curr amt: 0,00
External trans: 833
AC fees: 0,00 0,00
Document Number: 50083119 Subl.doc.no.: [redacted]
Addit.info 1: 99100/074
Bank reference: [redacted]
Foreign posting: 0
Note to payee: [redacted]

Zdroj: Vlastné spracovanie

V transakcii „Nachbehand“ účtovný tím vykonáva všetky následné doučtovania a zmeny v rámci EBS.

V prípade, že sa výpis nenahrá vôbec, čo sa môže stať ojedinele vtedy, keď bankový účet technicky nedisponuje Elektronickým bankovým systémom (EBS). Takéto pohyby je nutné aby boli spracované úplne manuálne cez SAP transakciu na to určenú.

Takýchto prípadov nie je veľa, činí to približne 5% celkového objemu platieb za mesiac.

Tabuľka 4: Kalkulácia finančných nákladov pri používaní momentálneho účtovného procesu

TERAZ		Opakovanie počas týždňa					Hodiny		
FTE's	Jednorázovo (min)	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Týždenne	Mesačne	Ročne
EMEA - 30 entít	240	1	1	1	1	1	20,00	80,00	1040,00
NAFTA+APAC - 14 entít	180	1	1	1	1	1	15,00	60,00	780,00
							0,00	0,00	0,00
							0,00	0,00	0,00
							35,00	140,00	1 820,00

Náklady EUR	
Mesiac	Mesačne
Náklady na plne vyťažené FTE	2 961
Hod/deň	8,00
Hod/týždeň	40,00
Hod/mesiac	160,00
Náklady (hodinové)	18,50
Hodiny ročne	1 820,00
Náklady ročne	33 678,65
FTE ekvivalent	0,95

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako môžete vidieť z kalkulácie vyššie, momentálne technické riešenie nie je efektívne na čas a ani na financie.

Čas strávený účtovníkmi na danú aktivitu je potrebné zredukovať a navyše navrhnúť riešenie ktoré by bolo finančne nenáročné a zároveň by pomohlo ku plnej automatizácii daného procesu. Výsledok zmeny by sa mal odrážať v šetrení času a na ľudskom faktore.

Pri automatizácii na už len 85% by sme sa dostali na efektívnejšie rozdelenie úloh v rámci účtovného tímu, menej chýb zapríčinených ľudským faktorom a zároveň redukciu ľudských zdrojov (samozrejme nie prepustením ale pridelením na iné úlohy).

4.3.2 Návrh a výber novej účtovnej transakcie v SAPE pre Covestro

Keďže SAP je systém s veľkým množstvom možností ktoré prináša svojim zákazníkom, rozhodli sme sa pozrieť na iné možnosti a riešia pre automatizáciu. Po hlbšom preskúmaní FI (finančného/účtovného) modulu sme sa rozhodli vyskúšať štandardnú transakciu ktorá je k dispozícii v rámci SAPu priamo.

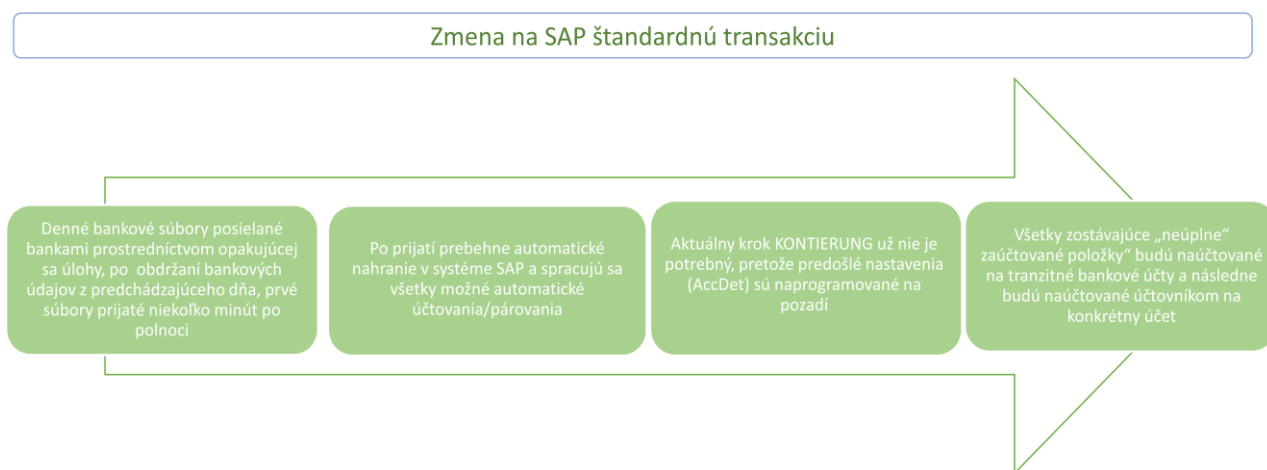
Táto transakcia na účtovanie bankových výpisov a následne aj párovanie prijatých platieb s otvorenými položkami na účte zákazníka sa nazýva FEBAN.

Cieľom tejto inovácie má byť hlavne zvýšenie automatizácie, zníženie nákladov a uvoľnenie ľudí na iné aktivity.

Taktiež skutočnosť, že sa zautomatizuje príjem bankových výpisov a ich automatické nahratie do systému bude spracované počas noci, zabezpečí, že oddelenia závislé na tejto aktivite (správa zákazníkov, objednávkový manažment), budú mať už položky na účtoch ešte predtým ako začne ich pracovný deň.

Nebudú teda musieť čakať na účtovný tím kým platby spracuje manuálne ale bude môcť na svojich následných aktivitách pracovať hneď od začiatku pracovného dňa.

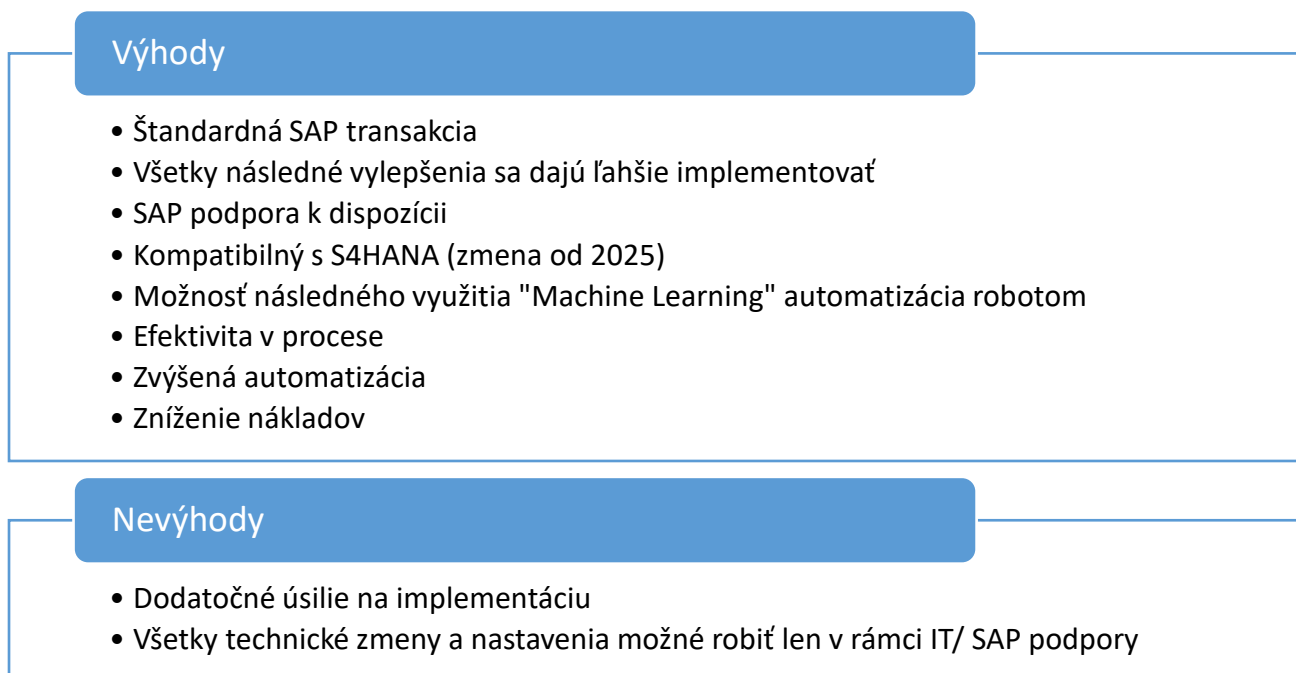
Obrázok 17: Schéma



Zdroj: Vlastné spracovanie

Každý jeden systém alebo zmena má svoje výhody aj nevýhody. V prípade FEBANu sme ale detegovali oveľa viac výhod ako nevýhod.

Obrázok 18: Výhody a nevýhody



Zdroj: Vlastné spracovanie

4.3.3 FEBAN a jeho funkčnosť

Simulácia nižšie nám ukazuje ako prebieha nahratie bankového výpisu do SAPu. Súbor v špeciálnom formáte (CAMT, MT940) ktorý je k dispozícii od Treasury tímu sa natiahne cez bankovú transakciu FF_6. V rámci tohto kroku systém rozozná všetky nastavené dáta a prebehne zrkadlenie dát do FEBANu. Vo väčšine prípadov banky prechádzajú na CAMT súbory a to z dôvodu lepšej čitateľnosti výpisu systémom a následného jednoduchšieho technického nastavenia v SAPe. CAMT súbory sú prehľadnejšie a ich kompatibilita s elektronickým bankovým prostredím je vyššia než pri MT940.

Obrázok 19: Bankový výpis v technickom formáte CAMT

```
<?xml version="1.0" encoding="utf-8"?>
<Document xmlns:xsi="http://www.w3.org/2001/XMLSchema-instance"
  <BkToCstmrStmt>
    <GrpHdr>
      <MsgId>202011085984571_20201109012620940</MsgId>
      <CreDtTm>2020-11-09T01:26:20.940+01:00</CreDtTm>
      <MsgRcpt>
        <Nm>[REDACTED]</Nm>
      </MsgRcpt>
      <Id>
        <OrgId>
          <Othr>
            <Id>[REDACTED]</Id>
          </Othr>
        </OrgId>
      </Id>
    </GrpHdr>
    <Stmt>
      <Id>202011089588204</Id>
      <ElctrncSeqNb>313</ElctrncSeqNb>
      <CreDtTm>2020-11-09T01:26:20.953+01:00</CreDtTm>
      <FrToDt>
        <FrDtTm>2020-11-08T00:00:00</FrDtTm>
        <ToDtTm>2020-11-08T23:59:59</ToDtTm>
      </FrToDt>
      <Acct>
        <Id>
          <IBAN>[REDACTED]</IBAN>
        </Id>
        <Tp>
          <Cd>CACC</Cd>
        </Tp>
        <Ccy>EUR</Ccy>
        <Ownr>
          <Nm>[REDACTED]</Nm>
        </Ownr>
        <Svcr>
          <FinInstnId>
            <BIC>INGBNL2A</BIC>
          </FinInstnId>
        </Svcr>
      </Acct>
      <Bal>
        <Tp>
          <CdOrPrtry>
            <Cd>PRCD</Cd>
          </CdOrPrtry>
        </Tp>
        <Amt Ccy="EUR">0.00</Amt>
        <CdtDbtInd>CRDT</CdtDbtInd>
        <Dt>
          <Dt>2020-11-07</Dt>
        </Dt>
      </Bal>
    </Stmt>
  </BkToCstmrStmt>
</Document>
```

Zdroj: Covestro bankový systém

Obrázok 20: Nahratie bankového výpisu simulácia

Zdroj: Vlastné spracovanie

Počas prvého kroku sa nám automaticky naúčtujú položky do účtovnej oblasti 1. V tomto prípade už nie je potrebné robiť následnú kontrolu ako to bolo v prípade transakcie „Kontierung“.

Obrázok 21: Náhľad do transakcie zaúčtovaných položiek po zbehnutí nahratia bankového súboru. Účtovná oblasť 1

Posting Ar	Bank key	Name of bank	Bank acct St no	Shrt key	NR no	Shrt key	Pat. rule	Ext TCode	Itm Type	PK Account	Description	AC	Amount	Field Selection	Value	Messages
5	412783	ZB06	833	FB01	1	SC	40					UE	EUR			Document 50002672 was posted in company code
5	412783		833		2	50						Giro	EUR			
1	412783	ZB13	166	FB01	1	SC	40					Giro	EUR			Document 50002673 was posted in company code
1	412783		166		2	50						UE	EUR			
2	412783	ZB13	166	FB01	1	SC	40					Giro	EUR			Document 50002674 was posted in company code
2	412783		166		2	50						UE	EUR			
3	412783	ZB13	166	FB01	1	SC	40					Giro	EUR			Document 50002675 was posted in company code
3	412783		166		2	50						UE	EUR			
4	412783	ZB13	166	FB01	1	SC	40					Giro	EUR			Document 50002676 was posted in company code
4	412783		166		2	50						UE	EUR			

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako je vidieť na obrázku 21 podľa simulácie, účtovná oblasť bola naúčtovaná automaticky po nahratí bankového výpisu do systému.

Zároveň môžeme vidieť aj zaúčtovanie v druhej účtovnej oblasti ktorá nám pokrýva pod účty (zákaznícke, dodávateľské).

Obrázok 22: Náhľad do transakcie zaúčtovaných položiek po zbehnutí nahratia bankového súboru. Účtovná oblasť 2

Posting Ar	Bank key	Name of bank	Bank acct St no	Shrt key	NR no	Shrt key	Pat. rule	Ext TCode	Itm Type	PK Account	Description	AC	Amount	Field Selection	Value	Messages
Subledger acctng 0003318																
5		ZB06	833	FB01	1	KZ	25					EUR				Document [redacted] was posted in company code 1136
5					2	50						DE	EUR			Document [redacted] was posted in company code 1136
1		ZB13	166	FB05	1	DE	40					DE	EUR			Document [redacted] was posted in company code 1136
2		ZB13	166	FB05	1	DE	40					DE	EUR			Document [redacted] was posted in company code 1136
2					2											Document [redacted] was posted in company code 1136
3		ZB13	166	FB05	1	DE	40					DE	EUR			Document [redacted] was posted in company code 1136
3					2											Document [redacted] was posted in company code 1136
4		ZB13	166	FB05	1	DE	40					DE	EUR			Document [redacted] was posted in company code 1136
4					2											Document [redacted] was posted in company code 1136

Zdroj: Vlastné spracovanie

Následné spracovanie platieb priamo vo FEBANe si predstavíme trochu bližšie. Po nahratí bankového výpisu je možné tento výpis spracovať pomocou transakcie „FEBAN – Následné spracovanie bankového výpisu“.

Obrázok 23: FEBAN vstupný náhľad

★ FEBAN - Bank statement postprocessing

Selection of Bank Statements by Banks and Account Nos

Hdr data			
Company Code		to	
House Bank		to	
Account ID		to	
Statement number		to	
Statement Date		to	
Statement status		to	
Currency		to	

Item Data			
Posting Area 1 OK		to	
Posting Area 2 OK		to	
Amount		to	
Bundle number		to	
Posting rule		to	
Posting rule standard		to	
Document Number		to	
Subledger doc.number		to	
Posting Date		to	

Output	
View Of	

Check

Zdroj: Vlastné spracovanie

FEBAN automaticky spáruje otvorené položky s platbou, ak poznámka pre príjemcu platby obsahuje úplné a správne číslo faktúry (referencia). Všetky tieto položky budú mať zelené indikátory a čísla zaúčtovania budú uvedené v poliach Oblasť účtovania 1 a Oblasť účtovania 2.

Účtovná oblasť 1 reflektuje účtovania z banky na tranzitné účty v rámci podnikového systému.

Účtovná oblasť 2 reflektuje všetky účtovania tranzitnej banky na účet zákazníka a s tým spojené spárovanie otvorených položiek s prijatou platbou. Všetky zaúčtované prijaté platby majú zelený indikátor a nie je potrebné ich kontrolovať.

Položky s červeným indikátorom naznačujú, že pre zaúčtovanie nemal systém všetky potrebné informácie poprípade medzi platbou a položkami bol rozdiel v sume ktorý nebolo možné odúčtovať na základe nastavení automaticky alebo chýbali dodatočné nastavenia systému.

Takéto položky je treba otvoriť, skontrolovať a následne zaúčtovať manuálne. Čo však v priemere nezaberie viac času ako minútu na položku.

Obrázok 24: Dodatočná úprava prijatých platieb, zelený indikátor

Edit Bank Statement

Other Display Lock Printout

DEUTB / 00001 / 201800237 / 2

Amount [redacted] EUR Trans. 166

Post.Day [redacted] Partner Bnk [redacted]
Val.Dt 05.12.2018 Partner Acct [redacted]

Sender [redacted]
EREF [redacted]

Display Note to Payee Separately

Posting Area 1
Doc. [redacted]
OnAcct [redacted]

Posting Area 2
Doc. [redacted]
OnAcct [redacted]
Adv. [redacted]

Zdroj: Vlastné spracovanie

Po zbehnutí transakcie FEBAN sa nám ukázu všetky položky pre špecifikovanú krajinu a na danom podnikovom účte. Na ľavej strane je bankový účet ktorý keď sa otvorí poskytne informácie o prijatých. Rozdelenie spočíva nie len v krajinách ale pod každou krajinou aj špecifický účet pre rôznu menu v ktorej zákazníci platia.

Na pravej strane sa nachádzajú detaily platby ako, číslo faktúry uvedené zákazníkom, suma, mena, názov zákazníka alebo odosielateľa platby a následne aj číslo účtovania v prípade účtovnej oblasti 1 a pokiaľ platba obsahuje všetky potrebné informácie pre automatické zaúčtovanie tak aj účtovnej oblasti 2.

Obrázok 25: Informácie vo FEBANe od zákazníka

Amount [redacted] EUR Trans. PMNTRCDTE...

Post.Day 01.12.2020 Partner Bnk [redacted]
Val.Dt 01.12.2020 Partner Acct [redacted]

Sender [redacted]
NOTPROVIDED Customer no. [redacted] IN [redacted]
EUR), IN [redacted], IN [redacted]
EUR), IN [redacted]

Display Note to Payee Separately

Posting Area 1
Doc. [redacted]
OnAcct [redacted]

Posting Area 2
Doc. [redacted]
OnAcct [redacted]
Adv. [redacted]

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pokiaľ zákazník uvedie všetky dostupné informácie pri zadávaní platby, systém veľmi jednoducho rozozná a spáruje platbu s otvorenými položkami na účte zákazníka.

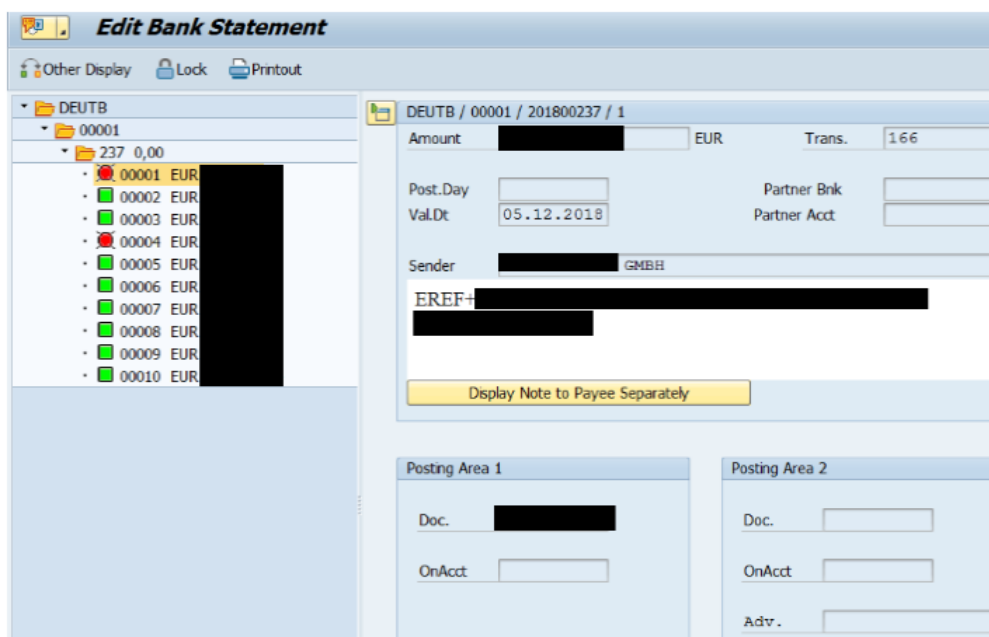
Čo všetko je potrebné pridať do správy pre príjemcu?

V prvom rade je to číslo zákazníka a číslo faktúry ktorú chce platiť. Pokiaľ má zákazník dohodnuté zľavy, uvádza aj tie. Ako náhle sa jedná o platbu dopredu, zákazník musí uviesť aj túto skutočnosť nakoľko takéto platby sa nepárujú automaticky ale sa nechávajú otvorené v plnej sume na účte zákazníka.

Samozrejme sa veľmi často stáva, že zákazník platí viacero faktúr v jednej platbe. V tom prípade stačí keď uvedie prvá celé číslo faktúry a následne už len posledné štyri čísla každej faktúry. Takto je systém schopný rozoznať všetky faktúry ktoré chce zákazník platiť a spáruje ich automaticky s platbou.

V prípade, že zákazník neuvedie všetky potrebné informácie alebo chýba nastavenie v systéme, FEBAN platbu nechá otvorenú s červeným indikátorom.

Obrázok 26: Dodatočná úprava prijatých platieb, červený indikátor



Zdroj: Vlastné spracovanie

Následne účtovník platbu otvorí a zaúčtuje ju podľa potreby a pokynov.

Obrázok 27: Manuálna intervencia vo FEBANe

The screenshot shows the 'Edit Bank Statement' interface. On the left, a tree view shows the account structure: VINDE / EUR / 202300027 / 8. Below this, a list of open items is displayed, with item 00008 EUR highlighted. The main area shows the details for item 00008, including the amount (27,01.2023), partner bank (Textilcolor AG), and a payment reference (BT154239 ZAHLEBELEG: 0000000058 SIEHE ZAHLUNGS-AVIS.). There are also fields for posting areas and a button to display the note to the payee separately.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Cez ikonku diskety sa účtovník dostane do náhľadu pre výber účtu zákazníka a dá spracovať.

Obrázok 28: Spracovanie podľa účtu zákazníka

The screenshot shows the 'Post with Clearing Select open items' interface. At the top, there is a 'Process Open Items' button. Below this, the 'Open Item Selection' section includes fields for Company Code (0001), Account, Account Type (D), Special G/L Ind, and Print advice no. The 'Additional Selections' section includes radio buttons for None, Amount, Plant, Document Number, Net due date, Posting Date, Dunning Area, Reference, Reference key 1, and Business Place.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Obrázok 29: Výber otvorených položiek a účtovanie

Zdroj: Vlastné spracovanie

Vyberie si otvorené položky podľa informácií poskytnutých od zákazníka mailovou komunikáciou a spáruje s platbou.

Na základe našej analýzy a testov je tento spôsob oveľa rýchlejší a jednoduchší. Účtovník vynecháva niekoľko krokov ktoré by musel robiť pri používaní momentálnej metódy.

Zároveň sme zistili, že transakcia FEBAN je kompatibilná s externým automatizovaným riešením „strojové učenie“ SAP LEONARDO.

Táto dodatočná automatizácia vie zabezpečiť na pozadí následné čítanie avíz o platbe poskytnutých zákazníkom a teda eliminovať aj manuálne intervencie v prípade chýbajúcich informácií o faktúrach na výpise posielanom do systému.

Tabuľka 5: Kalkulácia finančných nákladov pri používaní účtovnej transakcie FEBAN a jeho prínosy

Návrh		Opakovanie počas týždňa					Hodiny		
FTE's	Jednorázovo (min)	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Týždenne	Mesačne	Ročne
EMEA - 30 entít	60	1	1	1	1	1	5,00	20,00	260,00
NAFTA+APAC - 14 entít	45	1	1	1	1	1	3,75	15,00	195,00
							0,00	0,00	0,00
							2,00	8,75	35,00
									455,00

Mesiac	Mesačne
Náklady na plne vyťažené FTE	2 961
Hod/deň	8,00
Hod/týždeň	40,00
Hod/mesiac	160,00
Náklady (hodinové)	18,50
Hodiny ročne	455,00
Náklady ročne	8 419,66
FTE ekvivalent	0,24

Úspora	25 259
FTE equivalent	0,71

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.4 Diskusia

Na základe vyššie uvedených skúmaní a zistení a po preskúmaní všetkých dostupných informácií sa nám podarilo zozbierať slušné množstvo dát aby sme porovnali a zistili ako sa správa účtovný systém v spoločnosti Covestro. Môžeme zhodnotiť, že používaný účtovný systém je síce dobrý a spĺňa požiadavky stanovené podnikom ale zároveň môžeme s istotou skonštatovať, že transakcia je neefektívna, nákladná, náročná na čas a najmä jej výška automatizácie je nedostatočná.

Na účtovnom oddelení momentálne pracuje 15 účtovníkov ktorí sa venujú 44 legálnym entitám. Čas strávený účtovaním v momentálne používanej transakcii je 7 hodín denne. Popri iných aktivitách ktoré sa očakávajú od účtovného tímu tvorí spracovávanie bankových výpisov gro ich pracovného dňa. V dnešnej dobe plnej rôznych inovácií je to ale zbytočne vynaložený čas. V prípade veľkých korporátnych spoločností manažment očakáva efektivitu a elimináciu manuálnych činností aby sa ich zamestnanci mohli rozvíjať, vzdelávať a najmä sa venovať veciam s pridanou hodnotou.

Každý jeden proces ktorý môže byť automatizovaný by aj automatizovaný mal byť. Keďže v dnešnom svete sú najhlavnejšou témou inovácie a to nie len v prípade tovarov a služieb ale aj inovácie v rámci vnútro podnikových systémov a ich využitia, kladieme

preto dôraz práve na inováciu v účtovnom systéme a najmä na jej výhody pre daný podnik.

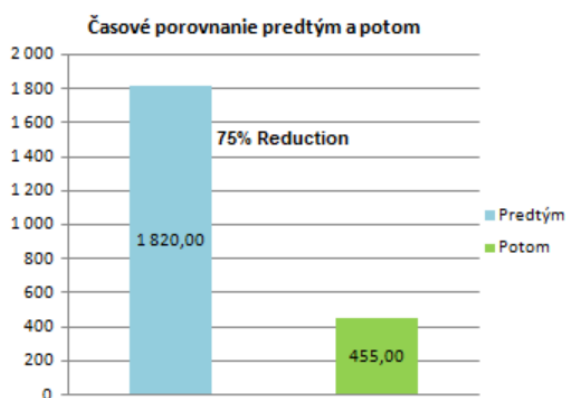
Preto by sme chceli navrhnúť spoločnosti Covestro zmenu momentálne používaných účtovných transakcií v systéme SAP za novú, štandardnú transakciu FEBAN ktorá je nie len inovatívna ale aj efektívna. Zároveň nami zvolená štandardná SAP transakcia spadá do balíčka ktoré má podnik zakúpený v rámci licencie a preto netreba vynakladať ďalšie finančné náklady na zavádzanie tejto metódy do systému.

Z našich analýz a zozbieraných výsledkov vyplýva, že FEBAN ako transakcia na spracovanie bankových výpisov je nie len vyhovujúca požiadavkám podniku ale zároveň spĺňa požiadavky na automatizáciu, zjednodušenie procesu a následne aj kompatibilitu s do budúcnosti zavádzaným systémom S4HANA. Taktiež je tu ďalšia možnosť inovácie v rámci FEBANU a to SAP LEONARDO ktorý dokáže na pozadí na základe nastavení čítať platobné avíza od zákazníkov čo eliminuje ešte viac manuálne zásahy zo strany účtovníkov.

Automatizácia účtovania platieb znižuje riziko chybovosti zo strany ľudského faktora a najmä ako ekonomický faktor prispieva ku znižovaniu nákladov na ľudí potrebných na účtovanie platieb.

Z našich výpočtov a porovnaní vyplýva, že čas strávený na účtovanie prijatých platieb starou metódou predstavoval 1820 hodín (obrázok 27), následne po zmene by sa tento čas redukoval na 455 hodín ročne, čo je pokles o 75%.

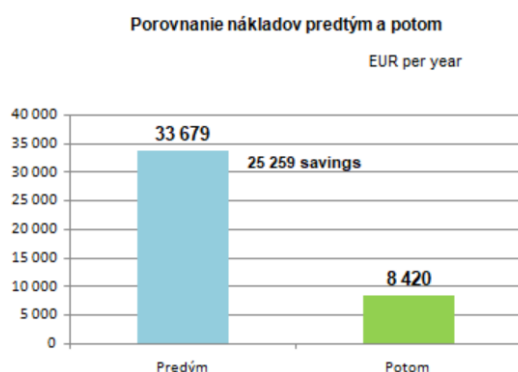
Graf 5: Časové porovnanie pred implementáciou a po nej



Zdroj: Vlastné spracovanie

Náklady s tým spojené pri starej metóde predstavujú 33.679 EUR za rok (obrázok 28), po zmene by sa tieto náklady zredukovali na 8.420 EUR za rok čím podnik ušetrí 25.259 EUR ročne.

Graf 6: Porovnanie nákladov pred implementáciou a po nej



Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako môžeme vidieť v tabuľke 3 ekvivalent vyťaženia na účtovanie bankových výpisov pre jednu krajinu je 0,95 človeka pri momentálnej účtovnej transakcii respektíve metóde. Zároveň vidíme pokles nákladov a aj ekvivalent vyťaženia na účtovanie bankových výpisov pre jednu krajinu kde nám klesla hodnota FTE na 0,24 človeka.

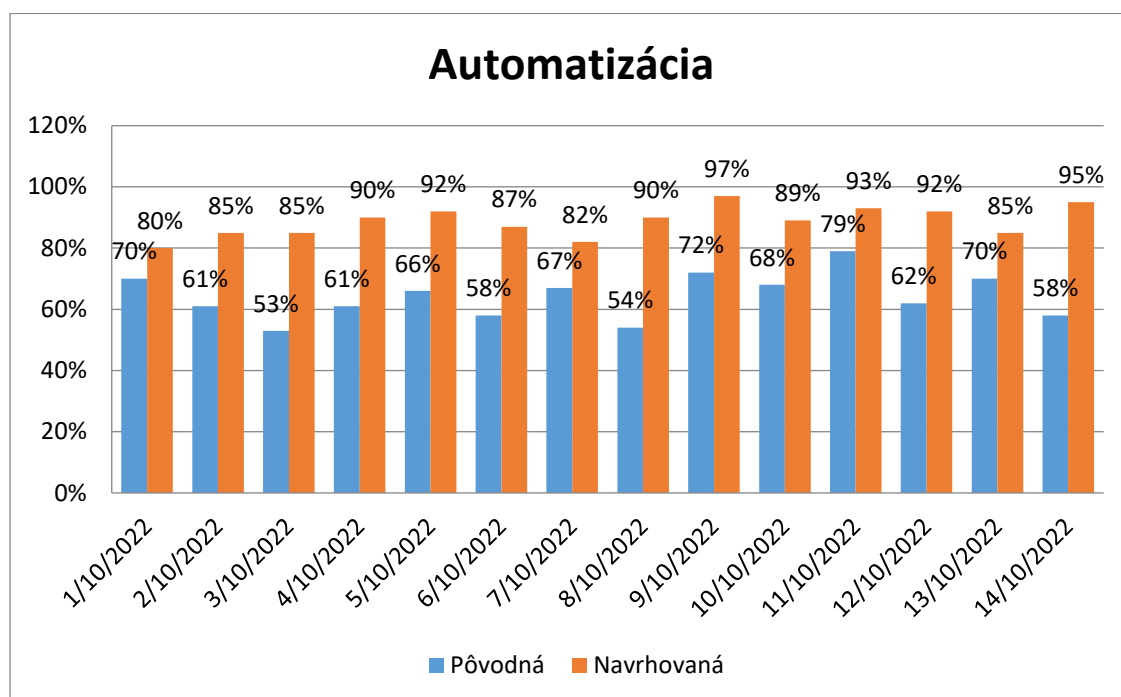
Táto redukcia predstavuje 0,71 človeka ktorý sa môže využiť na iné aktivity. Pre podnik to znamená, že po inovácii momentálnej metódy vie z 15 účtovníkov spraviť 10. Samozrejme nepôjde o redukcii ľudského faktora ako takého ale o preradenie na iné aktivity poprípade o presun nových dodatočných aktivít do podniku čo zvýši znovu ďalšiu efektivitu keďže budeme hovoriť o centralizácii.

Tabuľka 6: Pôvodná účtovná metóda vs navrhovaná účtovná metóda

<i>Mesiac</i>	<i>Mesačne</i>	<i>Mesiac</i>	<i>Mesačne</i>
Náklady na plne vyťaženie FTE	2 961	Náklady na plne vyťaženie FTE	2 961
Hod/deň	8,00	Hod/deň	8,00
Hod/týždeň	40,00	Hod/týždeň	40,00
Hod/mesiac	160,00	Hod/mesiac	160,00
Náklady (hodinové)	18,50	Náklady (hodinové)	18,50
Hodiny ročne	1 820,00	Hodiny ročne	455,00
Náklady ročne	33 678,65	Náklady ročne	8 419,66
FTE ekvivalent	0,95	FTE ekvivalent	0,24

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 7: Automatizácia platieb pred a po zavedení novej metódy



Zdroj: Vlastné spracovanie

Po pretestovaní nami navrhovanej novej metódy účtovania sme prišli k zisteniu, že automatizácia párovania platieb vzrástla z priemerných 64% na v priemere 89%. Tento nárast zaručuje vyššiu efektivitu práce, úsporu času a financií podniku.

Záver

V dnešnej dobe je veľmi dôležité aby podniky držali krok s inováciami nie len v rámci produktov, služieb, technických vybavení ale aby inovovali aj v rámci svojich vnútropodnikových systémov. Inovácia systémov prináša podniku nie len nové možnosti v rámci IT, automatizácie, správy systémov ale v mnohých prípadoch aj úsporu finančných zdrojov, lepšiu kontrolu dát, menšie množstvo zamestnancov na jednoduchú prácu a vyššiu šancu rásť a rozvíjať sa.

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo priblížiť ako inovácie vplyvajú na rozvoj vybraného podniku. Zhodnotiť vplyv inovácií na konkrétny podnik a zamerať sa na strategický manažment a techniky strategického manažmentu v procese inovačných vplyvov, ktoré sa vo veľkej miere podieľajú na efektívnom riadení. Pre naplnenie cieľa práce sme potrebovali naplniť nasledovné čiastkové ciele: zhodnotenie inovačného potenciálu podniku, druh inovácií uskutočnených v podniku a zistenie spôsobov realizácie inovácií.

Na základe výsledkov práce sme zistili, že podnik je inovatívne veľmi dobre nastavený. Otvára sa novým nápadom najmä v prípade výroby a snaží sa ísť smerom cirkularity a udržateľnosti. Keďže ja pracujem v spoločnosti Covestro v globálnom servisnom centre kde sa venujeme najmä financiám a účtovným operáciám, zamerali sme sa práve na tie.

Podarilo sa nám identifikovať potenciál pre zmenu zaužívanej účtovnej transakcie alebo metódy na inovatívnejšiu a automatizovanejšiu metódu. Bonusom tejto metódy je, že si nevyžaduje dodatočné náklady na kúpu licencie ani na zavedenie.

Identifikovali sme nasledovné výhody inovácie:

- Redukcia času stráveného párovaním platieb od zákazníkov
- Zvýšená automatizácia platieb, možnosť ďalšej automatizácie na pozadí
- Zníženie nákladov na ľudské zdroje
- Znížená chybovosť spôsobená ľudským faktorom
- Kompatibilita s nastavajúcim novým systémom S4HANA
- Redukcia z dvoch transakcií na jednu

Inovácie a automatizácie sú pre každý podnik prínosom a v dnešnej technickej dobe budúcnosťou. Každý podnik by sa preto mal zamerať práve na to aby spoznal svoje možnosti kde a ako inovovať a bol otvorený novým nápadom a návrhom.

Preto spoločnosti Covestro odporúčame zmenu svojej zaužívanej účtovnej transakcie a metódy za novú nami navrhovanú transakciu.

Zoznam použitej literatúry a odkazov

KENTON, W. What Is Strategic Management? 02. Október 2022.

Dostupné online:<https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp>

Európsky prehľad výsledkov inovácie: Inovačná výkonnosť sa v členských štátoch a regiónoch EÚ neustále zlepšuje, 21. Jún 2021.

Dostupné online:https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/sk/IP_21_3048

Science, Research and Innovation Performance of the EU (SRIP) report, 4. Júl 2022

Dostupné online: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/support-policy-making/support-national-research-and-innovation-policy-making/srip-report_en

HOLMAN, R. a kol., Dějiny ekonomického myšlení. 3. vyd. Praha : C.H. Beck, 2005, ISBN 80-7179-380-9

BARTES, F. Inovace v podniku. Brno : Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2008, ISBN 978-80-214-3634-3

OAKLEY, A., Schumpeter's Theory of Capitalist Motion. A Critical Exposition and Reassessment. Edwar Elgar 1990 , ISBN 978-1852780555

ČIŽMO, J. - MARIAŠ, M. 2005. Inovačný manažment. Bratislava: Geoparnas, 2005, ISBN 80-969555-7-8

ANTOŠOVÁ, M., Strategický Manažment, Košice, 2007, ISBN 9788080785307

KOVÁČ, M., - MADARÁSZ, L., Medzinárodná konkurenčná analýza: Koncept spravodajského systému, TU Košice – Katedra technológií a materiálov, 1996

DANESHJO, N., Manažérstvo Inovácií, Bratislava, 2020, ISBN 978-80-971555-6-8

The Characteristics of Innovation, 4. Január 2023. Dostupné online: <https://www.fullestop.com/blog/characteristics-innovation>

PORTER, M. 1990. The Competitive Advantage of Nations. Londýn : Macmillan. 1990, ISBN 9780333736425

KUMAR, V., 101 Design Methods, A structured approach for driving innovation in your organization, 2015, ISBN 978-1118083468

VEBER, J. a kol. 2016. Management inovací. Praha : Management Press, 2016, ISBN 9788072614233

BAUMGARTNER, J., 18. December 2012, The Seven Essential Characteristics of Innovative Companies. Dostupné online:
<https://innovationmanagement.se/2012/12/18/the-seven-essential-characteristics-of-innovative-companies/>

VALITOVA, S. M., KHAKIMOV, A. Kh., 2015, Innovative potential as a framework of innovative strategy for enterprise development. Dostupné online:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115006826>

KOVÁČ, M., SABADKA, D., Model inovačného potenciálu podniku, Technická Univerzita v Košiciach – Katedra technológií a materiálov, 2004

PORUMBOIU, D., 13. Júl 2021, Innovation Methods: the What, Why and How. Dostupné online: <https://www.viima.com/blog/innovation-methods>

Inovačný potenciál -- IQ vašej spoločnosti. 2003). Online. Dostupné online: <https://hnonline.sk/prakticke-hn/97187-inovacny-potencial-iq-vasej-spolocnosti>).

EMPRECHTINGER, F. 2018. Identification of innovation potential - 6 important triggers for innovation. Online. Dostupné online: <https://www.lead-innovation.com/english-blog/identification-of-innovation-potential-6-important-triggers-for-innovation>