

Projekt automatizace procesu zpracovávání faktur ve společnosti XY

Bc. Eva Divilová

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Eva Divilová
Osobní číslo: M140271
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Projekt automatizace procesu zpracování faktur
ve společnosti XY

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte kritickou literární rešerši z oblasti dostupných zdrojů a vymezte teoretické poznatky vztahující se k dané problematice.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav zpracování přijatých faktur ve společnosti XY.
- Zpracujte projekt automatizace procesu zpracování faktur ve společnosti XY.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

CARDA, Antonín a Renata KUNSTOVÁ. Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 8024706660.
HAMMER, Michael a James CHAMPY. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York: HarperBusiness Essentials, 2003. ISBN 0-06-055953-5.
HAMMER, Michael. Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-074-0.
JESTON, John a Johan NELIS. Business process management: practical guidelines to successful implementations. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2008. ISBN 978-0-7506-8656-3.
SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. Informační systémy v podnikové praxi. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martin Hrabal**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24.4.2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tématem diplomového práce je automatizace procesu zpracování faktur ve společnosti XY. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje oblast podnikové procesu a oblast podnikových informačních systémů. Praktická část se zabývá analýzou současného stavu podnikového informačního systému ve společnosti XY a procesu zpracování faktur, jenž má být automatizován. Na základě poznatků z analýzy je v praktické části zpracována analýza rizik, které mohou nastat při zavedení automatizace a s tím spojeným vybudováním nového podnikového informačního systému. Součástí je také časová a nákladová analýza.

Klíčová slova:

Proces, podnikový informační systém, automatizace, riziko, analýza

ABSTRACT

The thesis topic is invoice processing automation in XY company. The thesis is divided into two parts – theoretical and practical. Theoretical part contains business process section and business information system section. The practical part analyses current status of business information system in XY company and process of invoices processing which is to be automated. Risk assessment, in practical part, based on the findings from the analysis, evaluates risks that may occur during the introduction of automation and subsequent creation of new business information system. Practical part includes also time and cost analysis.

Keywords:

Process, enterprise information system, automation, risk analysis

Ráda bych poděkovala Ing. Martinu Hrabalovi za vedení diplomové práce, za jeho cenné rady, které mi udělil a čas, který mi věnoval. Dále poděkování patří mému nadřízenému Ing. Jaroslavu Hřebečkovi za odborné konzultace při zpracování diplomové práce a všem kolegům a rodině za podporu.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PODNIKOVÝ PROCES	12
1.1 ČLENĚNÍ PROCESŮ.....	14
1.1.1 Earlovo rozdělení podnikových procesů.....	15
1.1.2 Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda.....	15
1.1.3 Porterův model hodnotového řetězce.....	16
1.1.4 Model Y profesora Scheera.....	17
1.1.5 Hodnotový řetězec dle BSC.....	18
1.2 PROCESNÍ MAPA.....	18
1.3 ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ.....	18
1.3.1 Neustálé zlepšování (kaizen).....	19
1.3.2 Radikální zlepšování (reengineering).....	20
1.4 ZPŮSOBY ZLEPŠOVÁNÍ PRODUKTIVITY PODNIKOVÉHO PROCESU.....	22
1.4.1 Základní komponenty systémů pro správu dokumentů.....	23
1.4.2 Získávání (základních komponent systémů).....	23
1.4.3 Přenos listinných dokumentů.....	24
1.5 TRENDY V PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ.....	25
1.5.1 Outsourcing.....	25
1.5.2 Offshoring.....	28
1.5.3 Workflow.....	28
2 PODNIKOVÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY	31
2.1 ŘÍZENÍ PROCESU ZMĚN PŘI BUDOVÁNÍ INFORMAČNÍHO SYSTÉMU.....	31
2.2 ŽIVOTNÍ ETAPY PŘI REALIZACI NOVÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU.....	33
2.3 VÝBĚR INFORMAČNÍHO SYSTÉMU.....	35
2.4 ERP SYSTÉMY.....	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	42
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY	43
3.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	43
3.2 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....	44
3.3 DCEŘINÁ SPOLEČNOST XY BPO LTD.....	44
3.3.1 XY BPO s.r.o. v České republice.....	45
3.3.2 Pobočka XY BPO Ltd. v Praze.....	46
3.4 SWOT ANALÝZA FIRMY.....	49
3.5 PŘEHLED HLAVNÍCH PROCESŮ.....	51
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZPRACOVÁNÍ FAKTUR VE SPOLEČNOSTI XY	52
4.1 PODROBNÝ PRŮBĚH PROCESU ZPRACOVÁNÍ FAKTUR.....	54
4.1.1 Třídění dokumentů.....	54
4.1.2 Skenování faktur.....	55
4.1.3 Indexace faktur.....	56

4.1.4	Archivace dokumentů	57
4.2	ANALÝZA PROCESNÍCH ČASŮ	58
4.3	PODNIKOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM PRO ZPRACOVÁNÍ FAKTUR VE SPOLEČNOSTI XY	59
4.3.1	Funkcionality informačního systému používané v procesu skenování a indexování faktur	64
4.3.2	Analýza podnikového informačního systému	65
4.4	POROVNÁNÍ ALTERNATIVNÍCH INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ	67
4.5	SHRNUTÍ A VYHODNOCENÍ ANALÝZ.....	69
5	PROJEKT AUTOMATIZACE PROCESU ZPRACOVÁNÍ FAKTUR VE SPOLEČNOSTI XY.....	70
5.1	DŮVODY A CÍLE PROJEKTU	70
5.1.1	Důvody projektu.....	70
5.1.2	Cíle projektu.....	70
5.2	ETAPY PROJEKTU A HARMONOGRAM.....	71
5.3	PROJEKTOVÝ TÝM	75
6	RIZIKOVÁ ANALÝZA RIPRAN.....	76
7	PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ.....	80
7.1	NÁVRHY NA PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ.....	80
7.1.1	Informační systém IMAP ve spolupráci se SAP.....	80
7.1.2	Informační a účetní systém SAP.....	80
7.2	PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ	81
7.2.1	Popis jednotlivých navrhovaných procesů.....	84
7.2.2	Proces přijetí elektronických faktur	87
7.2.3	Postoje dodavatelů zákazníka k procesu elektronické fakturace	90
8	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	92
8.1.1	Časová a nákladová analýza (síťová analýza – metoda CPM)	92
8.1.2	Administrativní a mzdové náklady	99
9	VYHODNOCENÍ PROJEKTU	101
	ZÁVĚR	102
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	103
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	105
	SEZNAM OBRÁZKŮ	106
	SEZNAM TABULEK.....	108
	SEZNAM PŘÍLOH.....	110
	PŘÍLOHA P I: TITULNÍ STRANA K ULOŽENÍ DOKUMENTŮ DO ARCHIVAČNÍCH KRABIC.....	111
	PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ SPOLEČNOSTI XY V POBOČCE V PRAZE – ČÁST I.....	112
	PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ SPOLEČNOSTI XY V POBOČCE V PRAZE – ČÁST II.....	113

ÚVOD

V dnešním podnikatelském prostředí je využíváno několika trendů, jimiž jsou například outsourcing, offshoring a jiné. Hlavně podniky, které se zabývají finančnictvím, outsourcují základní činnosti či procesy nebo volí řešení pomocí offshoringu. Je to dáno tím, že se snaží ušetřit na činnostech, které nepřinášejí užitek a kvalifikované pracovníky tak využívají na činnosti, které přinášejí vyšší hodnotu. Tímto jsou vytvářeny moderní servisní centra např. v Indii či jiných východních zemích. Tento trend je zřejmý hlavně u velkých společností. Téma diplomové práce „Automatizace procesu zpracování faktur ve společnosti XY“ bylo navrženo přímo vedením společnosti. Společnost XY je společností, jenž se zabývá službami outsourcingu a sama využívá trendu offshoringu. Přesto vedení společnosti ví, že musí docházet k neustálému zlepšování a zdokonalování činností a procesů, jenž ušetří nejen náklady. Tak tedy vznikl návrh k vytvoření projektu, který by měl přinést užitek, přestože bude obnášet značnou řadu rizik.

Věřím, že tento projekt bude pro společnost XY užitečný a budu se tak moci podílet na realizaci celého projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem práce je analyzovat současný stav zpracování faktur ve společnosti XY a definovat činnosti, které v současné době nepřinášejí užitek a budou tak automatizovány v rámci zavedení nového informačního systému. Dalším cílem je zavedení jednotného informačního systému, který bude propojený pro všechny divize, případně bude propojen i s účetním ERP systémem.

Ke zpracování diplomové práce byla v teoretické části použita metoda kritické literární rešerše. Na jejím základě byla zpracována teoretická část, jež slouží pro další analytický postup.

V analytické části byly metodou SWOT analýzy zpracovány matice rizik a příležitostí společnosti XY. Dále byla použita analýza procesních časů, jež byla vytvořena na základě jednotlivých (každodenních měření) po dobu jednoho týdne. Během měření bylo využito nejen kvantitativní metody, ale také kvalitativní metody, jež spočívá v pozorování pracovních postupů či individuálním hloubkovým rozhovorem s pracovníky scanningového oddělení a uživateli podnikového informačního systému.

V projektové části byla zpracována analýza rizik metodou RIPRAN (Risk Project Analysis), jež představuje empirickou metodu pro analýzu rizik projektů. Vychází důsledně z procesního rizika pojetí analýzy rizika a chápe analýzu rizika jako proces. Dále byla použita časově nákladová analýza, díky níž jsme získali časy trvání činností. V závěru práce při formulaci výstupů projektu byla použita syntéza.

I. TEORETICKÁ ČÁST

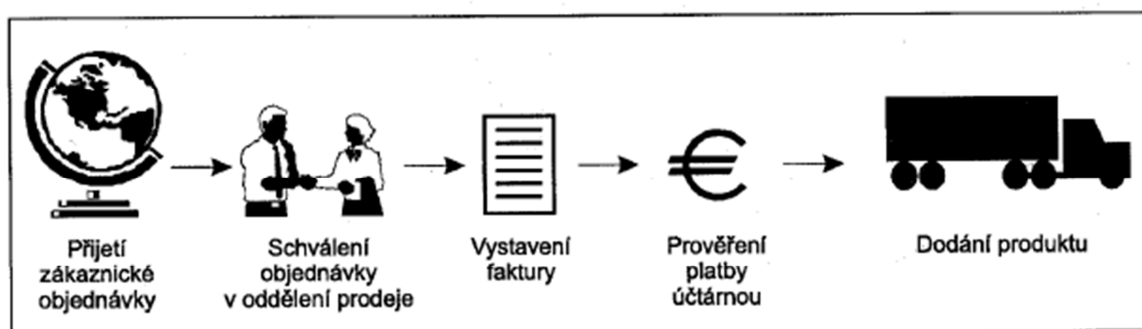
1 PODNIKOVÝ PROCES

Dnešní manažeři přišli na to, že podnikání není snadnou záležitostí. Řízení podniků vždy bylo a nadále bude jednou z nejsložitějších, nejriskantnějších a nejnejistějších lidských činností. (Hammer, 2002, s. 17)

Existuje mnoho různých definic pojmu proces a procesní řízení. Hammer (2003, s. 41) popisuje proces jako soubor provázaných činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu. Hromková s Tučkovou (2008, s. 25) tvrdí, že v současné době je úspěšnost podnikatelských subjektů dána zejména ve schopnosti řízení a zvládnutí změn napříč celou organizací a že proces je definovaný sled činností, který je vykonáván za účelem přidání hodnoty.

Dle Šmída (2007, s. 29) však tyto definice nejsou úplné. Neuvádějí, že proces se může mimo činností skládat ze subprocessů. Neuvádějí, co konkrétněji může do procesu vstupovat, Neuvádějí, že existuje interní a externí zákazník. Neuvádějí ani to, že procesy jsou obvykle napříč několika odděleními nebo dokonce i několika podniky.

Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocessů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiál, lidské, finanční, a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka. (Šmída, 2007, s. 29)



Obr. 1: Proces (zdroj: Carda, Kunstová, 2003, s. 43)

S pojmem proces úzce souvisí řízení. Hlavním problémem dnešních firem je vůbec identifikace vlastních procesů a procesní struktury. Jak tedy podnik řídit? Nabízí se funkční či procesní řízení. Funkční řízení je založeno na principu dělby práce. Procesy mají být rozloženy na nejjednodušší a základní operace tak, aby byly zvládnutelné i méně kvalifikova-

nými pracovníky. Pouze na výstupy (důsledky) a ne na příčiny se funkční přístup zaměřuje, a tak hodnocení výsledků nemusí vždy odhalit příčiny neefektivnosti podniku. Funkční přístup však stále přetrvává, protože se mělo za to, že nemá žádnou alternativu.

Za základní problémy funkčního řízení lze považovat:

- Funkce podniku nejsou odrazen strategických záměrů podniku.
- Převažuje v nich neúměrná centralizace na úrovni jejich vrcholového managementu, při současné nechuti delegovat rozhodování a pravomoc na nižší, samostatně stupně řízení.
- Vrcholový management funkcí je orientován na administrativně-operativní činnosti, zcela chybí činnosti orientované na zákazníka a analýzu konkurence.
- Téměř neexistuje strategické řízení funkcí ve vzájemných vazbách, nejmarkantnější je to ve vazbách marketingových činností rozvojového charakteru, tento problém se přenáší až na úroveň operativního řízení jednotlivých funkcí.
- Nejasné je rozdělení kompetenčních činností ve funkcích a podniku jako celku. O většině problémů se rozhoduje často odlišně ve více funkcích, popřípadě se rozhodnutí přesouvá na vrcholového manažera.
- Motivace pracovníků je málo účinná, neodráží přímý vztah mezi podílem na výsledku a výší odměn, jednou z příčin je organizační forma uspořádání podniku (funkcionální), která neumožňuje přiřadit náklady a efekty k místu jejich vzniku. (Hromková, Tučková, 2008, s. 24)

Funkční řízení však nabízí i přínosy v podobě rozdělení podniku do ucelených funkcí, přiřazuje výkon činností jednotlivým pracovníkům, stanovuje odpovědnost za řízení jednotlivých funkcí a zavádí do řízení přesnost, stabilitu, disciplínu a spolehlivost.

Jak uvádějí Hromková s Tučkovou (2008, s. 25), úspěšnost podniku je dána v řízení a organizace musí identifikovat a řídit mnoho vzájemně souvisejících a působících procesů.

Procesní řízení je identifikace procesů a jejich vzájemné působení:

- Pomáhá vytvářet partnerské vztahy mezi zákazníky a dodavateli.
- Zapojuje všechny pracovníky organizace do plánování, realizace a zlepšování procesů.

- Není založeno pouze na kontrole zadaných úkolů.
- Vychází ze znalosti zákaznických potřeb.
- Při stanovení povinností vychází ze stanovených a měřitelných požadavků konkrétních zákazníků.
- Je založeno na pružné reakci na požadavky zákazníků, neposkytuje jen průměrné služby všem zákazníkům.
- Pomáhá řešit vzniklé problémy hned, jakmile se objeví. (Hromková, Tučková, 2008, s. 25)

Zavádění procesního řízení je proces náročný nejen časově, ale i finančně, a proto se postup zavádění charakterizuje jako metoda „3R“ – rethinking (nový smysl a nový účel práce na produktu), redefinition (přehodnocení kompletního podnikového modelu řízení) a redesign (předprojektování všech procesů).

1.1 Členění procesů

V literatuře se lze setkat s různým pohledem na rozdělení procesů a každý z autorů nabízí, jak lze procesy členit. Basl, Tůma, Glasl (2002, s. 32-37) klasifikují procesy dle funkčnosti, klíčivosti a struktury procesu. Dle funkčnosti dále dělí procesy na průmyslové, administrativní a řídicí. Na klíčové, podpůrné a vedlejší dělí procesy dle klíčivosti a dle struktury rozdělují procesy na datové (tvrdé) a znalostní (měkké). Také uvádějí další rozdělení procesů a to podle doby existence procesu, dle opakovatelnosti procesu a dle strategického hlediska.

Vhodnější a jasnější je rozdělení procesů dle Hromkové a Tučkové (2008, s. 40-41). Ty dělí procesy dle charakteru na procesy prováděcí, řídicí a rozhodovací. Dále definují členění procesů, které vychází z Porterova modelu hodnotového řetězce, jež je používáno při zavádění ISO norem na:

- řídicí procesy (průřezové procesy pro zajištění říditelnosti a stabilizace společnosti, patří sem např. strategické plánování nebo řízení kvality);
- hlavní procesy (hodnototvorné procesy zajišťující splnění poslání, jsou tvořeny řetězcem přidané hodnoty a patří sem např. výroba, prodej, distribuce);

- podpůrné procesy (procesy zajišťující produkt vnitřnímu zákazníkovi, nebo hlavnímu procesu, který je ale možno zajistit i externě bez ohrožení poslání společnosti).

Tab. 1: Rozdělení procesů do tří základních skupin (Hromková, Tučková, 2008, s. 49)

Kritérium identifikace procesu	Hlavní procesy	Řídící procesy	Podpůrné procesy
Přidává proces hodnotu?	ano	ne	ano
Prochází proces napříč společností?	ano	ano	ne
Produkuje proces tržby?	ano	ne	ne
Má proces externí zákazníky?	ano	ne	ne

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, hlavním problémem procesního řízení je identifikace vlastních procesů. Existuje množství přístupů a členění procesů a všechny přístupy mají společné to, že se snaží o lepší poznání procesů, jejich souvislostí a možností pro jejich zlepšení (reengineering).

1.1.1 Earlovo rozdělení podnikových procesů

Earl popisuje čtyři typy podnikových procesů, které se v současnosti objevují:

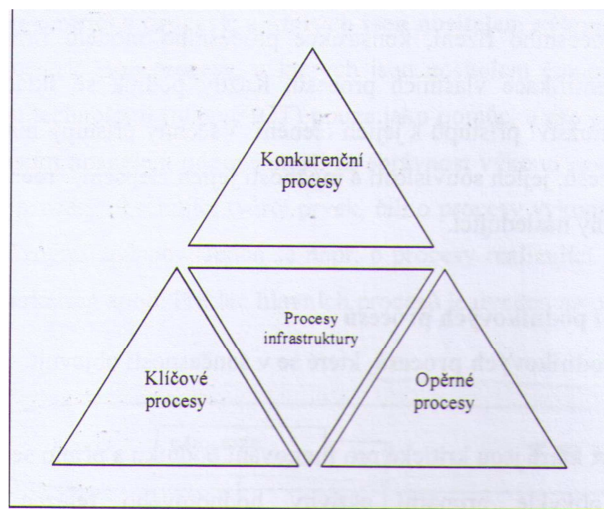
- Klíčové procesy – procesy, které jsou kritické pro fungování podniku a přímo se vztahují k externím zákazníkům. Příkladem je příjem a zpracování objednávky.
- Podpůrné procesy – procesy, které mají podporovat klíčové procesy a zajišťovat pro ně podmínky. Příkladem je řízení lidských zdrojů.
- Procesy obchodní sítě – složitější a hůře popsatelné procesy, které překračují hranice podniku a projeví se přímo na konkurenceschopnosti podniku.
- Manažerské procesy – procesy, pomocí kterých firma plánuje, organizuje a řídí zdroje. (Hromková, Tučková, 2008, s. 51)

1.1.2 Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda

Edwards a Peppard rozeznávají čtyři druhy podnikových procesů:

- Konkurenční procesy – vztahují se k současné podstatě konkurence.

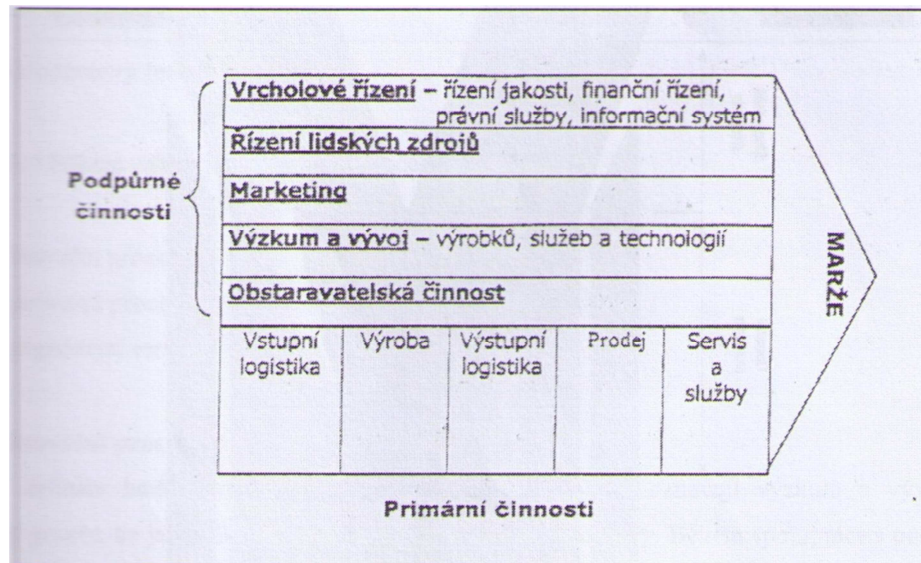
- Procesy infrastruktury – vytvářejí předpoklady budoucího efektivního podnikání v daném oboru.
- Klíčové procesy – procesy, které jsou oceňovány zainteresovanými osobami. Musejí probíhat uspokojivě, nejsou však právě základnou konkurenčního soupeření.
- Opěrné procesy – procesy, které jsou prováděny, ale krátkodobě nejsou zainteresovanými osobami uznávány ani oceňovány.



Obr. 2: Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda (zdroj: Hromková, Tučková, 2008, s. 52)

1.1.3 Porterův model hodnotového řetězce

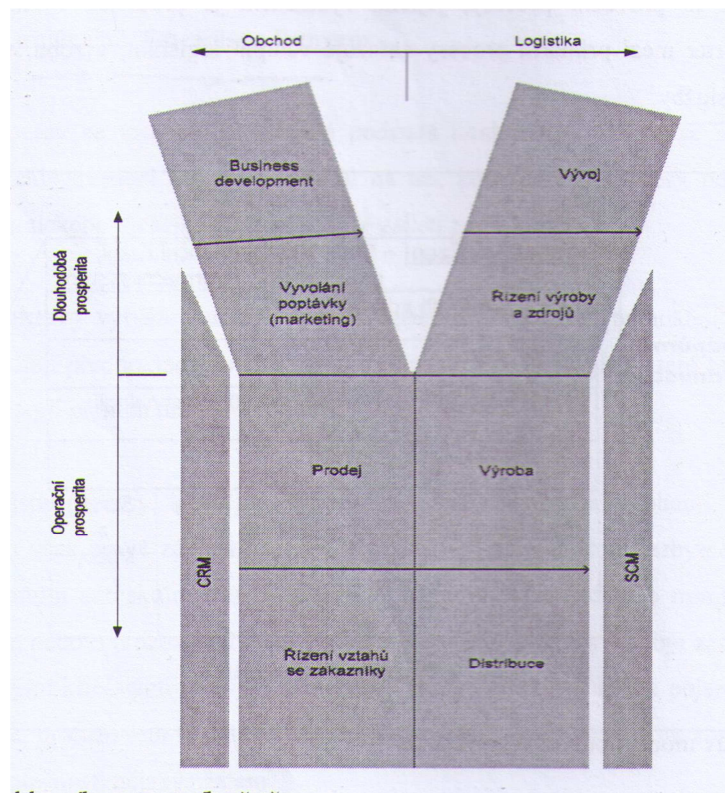
Hodnotový řetězec je nástrojem, pomocí kterého si může podnik vytvořit dlouhodobou konkurenční výhodu a posléze ji využít v konkurenčním prostředí. Jedná se o soubor činností, které na sebe navazují. Cílem je vyvinout, vyrobit, prodávat a podporovat prodej vybraného produktu na trhu. Jde o to, že od své výroby po prodej zákazníkovi prochází výrobek mnoha články a při průchodu každým článkem je zvyšována jeho hodnota za využití konkurenčních výhod, kterými daný podnik disponuje. Nejde jednoznačně o hodnotu, která je následně vyjádřena cenou, ale o hodnotu produktu pro zákazníka, tedy o užitnou hodnotu výrobku. Cílem je vytvořit takový produkt, který bude co nejlépe uspokojovat potřeby zákazníků. Hodnotový řetězec dává odpověď na to, jak vzniká konečná podstata produktu, který odpovídá požadavkům zákazníka. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 191)



Obr. 3: Porterův model hodnotového řetězce (zdroj: Hromková, Tučková, 2008, s. 53)

1.1.4 Model Y profesora Scheera

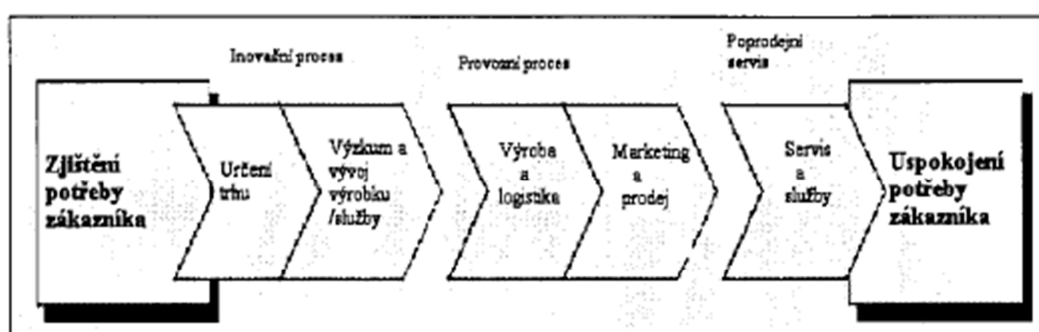
Y model profesora Scheera je uváděn pro identifikaci procesů ve výrobních firmách a znázorňuje spojení vlastní logistiky, včetně výroby, s prodejem výrobků a ukazuje spojitost operativního a dlouhodobého řízení. (Hromková, Tučková, 2008, s. 54)



Obr. 4: Model Y (zdroj: Hromková, Tučková, 2008, s. 54)

1.1.5 Hodnotový řetězec dle BSC

Pro úspěšnou implementaci podnikové strategie nestačí definovat pouze obecné cíle často jen finančního charakteru, přestože splňují podmínky konzistence, reálnosti, splnitelnosti apod. Pro každou společnost, která usiluje o dlouhodobou konkurenceschopnost je nezbytné zavést strategický systém měření výkonnosti podniku, tzv. Balanced Scorecard (BSC). Na rozdíl od jiných systémů měření výkonnosti vycházejí cíle a měřítka BSC z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. (Čípera, 2001)



Obr. 5: Hodnotový řetězec dle BSC (zdroj: Hromková, Tučková, 2008, s. 55)

1.2 Procesní mapa

Hromková s Tučkovou (2008, s. 76) definují procesní mapu jako obraz podnikového pracovního toku, což platí pro podniky, které realizují procesní řízení. Procesní řízení se musí začínat procesní mapou, neboť jejím prostřednictvím lze definovat procesy, které potřebují zlepšení. Obvykle je procesní mapa založena na členění podle Porterova modelu hodnotového řetězce.

1.3 Zlepšování procesů

Zlepšování je dnes nezbytností pro udržení firmy na trhu a zákazníci nutí podniky k soustavnému zlepšování, protože žádají stále lepší produkty a služby. V případě, že zákazník nedostane to, co žádá, obrátí se na konkurenční firmy, kterých je mnoho. Řepa (2007, s. 16) uvádí, že přístup ke zlepšování je založen na porozumění a měření stávajícího procesu a mluví o tzv. přirozeném procesním přístupu.

1.3.1 Neustálé zlepšování (kaizen)

Kaizen vznikl v Japonsku a jeho základním principem je neustálé zlepšování, jenž musí probíhat nejen vždy a všude, ale musí na něm participovat všichni zaměstnanci podniku, od managementu až po výrobní dělníky. (Basl, Tůma, Gasl, 2002, s. 66). Autoři také uvádějí, že Kaizen znamená orientaci na zákazníka neustálým zlepšováním kvality výrobků, procesů a služeb. Základem Kaizen filozofie jsou tyto postupy:

- neustále zvyšovat kvalitu ve všech oblastech podniku, na všech úrovních,
- při současném snižování nákladů,
- podstatné zvýšení produktivity,
- vysoké motivaci všech pracovníků
- inovativní úloze pracovních týmů.

Kaizen vychází z předpokladu, že velké změny v podniku znamenají velký odpor a velká rizika a naopak malé každodenní změny jsou pro podnik přijatelnější a daří se je lépe implementovat. Do těchto menších změn se podaří lépe vtáhnout větší množství pracovníků, kteří jsou nejen lépe zainteresováni v procesu změn, ale jsou i lépe motivováni změny implementovat. Jednotliví pracovníci jsou tak nejen iniciátory změn, ale i jejich hybnou silou. (Basl, Tůma, Gasl, 2002, s. 66).

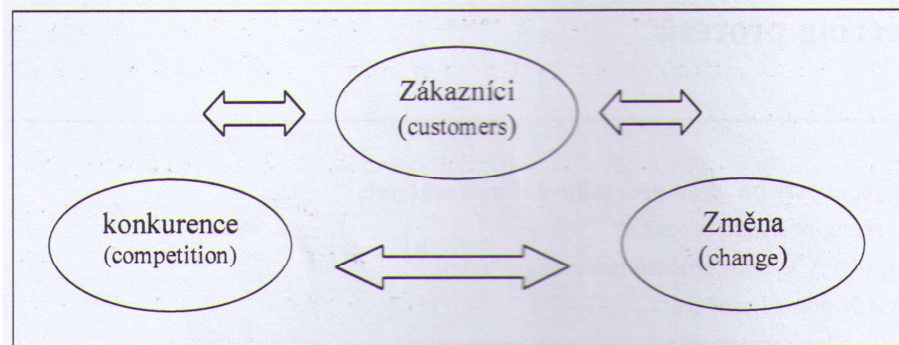
Vzhledem k tomu, že pod pojmem Kaizen je ukryto velké množství metod a nástrojů, neexistuje v tomto směru v literatuře shoda, co patří a co již nepatří pod pojem Kaizen. Vytlačil, Staněk a Mašín (1997, s. 54) zahrnují do metod a programu Kaizen orientaci na zákazníka, TQM, robotika, kroužky jakosti, systémy námětů, automatizaci, disciplínu, kanban, zlepšování, JIT, nulové chyby, TPM, poka-yoke, jidoka. Oproti tomu se lze dočíst v literatuře od autorů Basl, Tůma, Gasl (2002, s. 66), že pojem Kaizen zahrnují zájem o zákazníka, TQC, mechanizaci, automatizaci, kroužky jakosti, TPM, pracovní disciplínu, navrhování zlepšení, Kanban, zlepšování jakosti, JIT, nulové chyby, aktivity v malých skupinkách, kooperativní vztahy mezi managementem a pracovníky, zlepšování produktivity, vývoj nových výrobků.

1.3.2 Radikální zlepšování (reengineering)

Reengineering znamená objevovat nové přístupy k procesní struktuře, která se jen málo podobá strukturám minulých období nebo je od nich dokonce naprosto odlišná. Reengineering je hledáním nových modelů organizace práce. (Hromková, Tučková, 2008, s. 85).

Dle Hammera a Champy (2003, s. 23-33) k popisu změněných podmínek používají tři „C“: Customers (zákazníci), Competition (konkurence) a Change (změna).

- Customers – zákazníci dnes rozhodují o tom, co chtějí, kdy a kolik jsou ochotni zaplatit. Existuje vždy jen konkrétní zákazník, který si vyžaduje individuální přístup.
- Competition – konkurence je dnes nejen mnohem větší, ale existuje také mnoho jejích druhů. Podobné zboží se prodává na různých trzích na jiných konkurenčních základech a prakticky již neexistují volná místa na trhu, jelikož konkurenti vyplnili téměř všechny tržní mezery.
- Change – tempo změn se více a více zrychluje. Firmy musí čelit stále většímu počtu konkurentů a každý z nich může zavést na trh inovované výrobky a služby. Zkracuje se čas, jež mají firmy na vývoj a tržní uvedení nových produktů.



Obr. 6: Změna podmínek tři „C“ (zdroj: Hromková, Tučková, 2008, s. 86)

V knize Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution definuje Hammer (2003, s. 38), že reengineering je nástroj radikální rekonstrukce podnikových procesů, přičemž změna v důsledku této metody je

- zásadní – nejprve se určí, co se bude dělat, potom jak se to bude dělat. Ignoruje, co je, a zdůrazňuje, co by mělo být.
- radikální – nejde o žádné povrchní změny.

- dramatická – nejde o dílčí krok výkonnosti, ale o výkonnostní skok.

Také Hromková a Tučková (2008, s. 86) uvádějí, že podstatu reengineeringu a jeho nejdůležitějších odlišností od jiných inovačních postupů procesu organizování charakterizují čtyři klíčová slova: zásadní, radikální, dramatické, procesy. Při zavádění reengineeringu by manažeři a řešitelské týmy měli vycházet ze základních podnikatelských otázek o poslání svých firem a smyslu dosud prováděných manažerských činností. Manažeři by měli jít na kořeny věcí, ne dělat pouze povrchní změny nebo dílčí úpravy toho, co zastaralo. V reengineeringu se radikální změny dosahují cestou kvalitativně nového a inovativně pojetého předprojektování stávajících procesů. Reengineering se klade za cíl dosáhnout výrazné, popř. až dramatické změny ve výkonnosti podniku či jeho částí.

Dle Hromkové a Tučkové (2008, s. 87) je pro vlastní reengineering procesů podstatný výběr procesů s největší prioritou podle stupňů jejich požadovaného rozvoje:

- úplná restrukturalizace procesu;
- optimalizace procesu;
- drobné úpravy procesu podle jejich vlivu na realizaci klíčových faktorů úspěšnosti firmy.

Hammer a Champy (2003, s. 55-67) doporučují tři kritéria výběru procesu pro reengineering:

1. Nefunkční procesy.
2. Největší vliv procesů na zákazníky.
3. Zvládnutelnost procesu.

Ad. 1.: Hledáme – li nefunkčnost, nejspíše se budeme muset zaměřit na ty procesy, o nichž vedoucí pracovníci již vědí, že tonou v potížích- zpravidla je jasno, které procesy v podniku reengineering potřebují.

Ad. 2.: Význam pro externí zákazníky je druhým kritériem, které zvažujeme, když se rozhodujeme, u kterých podnikových procesů je vhodné reengineering provést. Zákazníci jsou dobrým zdrojem informací pro porovnání relativního významu různých procesů. Podniky mohou určit, o které problémové otázky se jejich zákazníci nejvíce zajímají – jsou to výrobní náklady, včasnost dodávky, charakteristika výrobku apod. Tyto problémové otázky mohou být korelovány s procesy, které je nejvíce ovlivňují.

Ad. 3: Třetí kritérium, zvládnutelnost, zahrnuje posouzení soboru faktorů, které určují pravděpodobnost, že konkrétní reengineeringový projekt uspěje. Při posuzování zvládnutelnosti reengineeringu určitého procesu je třeba brát v potaz i silné stránky reengineeringového týmu a angažovanost vlastníka procesu.

Jeston a Nellis uvádějí, že podnikový proces reengineering dodal obecnému souboru idejí, řízení procesů, několik nových přístupů:

- radikální (spíše než inkrementální) redesign a zlepšení práce
- široký, funkční obchodní proces
- cíle ve velikosti zlepšení
- využívání informačních technologií jako prostředek pro nové způsoby práce (Jeston, Nellis, 2008, s. 15)

Dle Robsona a Ullaha (1996, s. 139) by měl reengineeringový tým usilovat o to, aby ze zabezpečování úkonů, z nichž se příslušný proces skládá, vyloučil co nejvíce lidí. Toho lze docílit slučováním jednotlivých úkonů tak, že každý člověk v procesu vykonává několik kroků.

1.4 Způsoby zlepšování produktivity podnikového procesu

Automatizace přináší přehlednost, dostupnost, sdílitelnost, aktuálnost, flexibilitu, zvýšení informovanosti a další výhody s cílem spokojenosti zákazníka či občana. Pro mnoho firem a organizací je dostupnost a rychlý pohyb informací rozhodující. (Tvrdíková, 2008, s. 61)

V současné době lze v praxi vysledovat tři úrovně automatizace administrativních činností:

- Oddělené firemní úlohy – pro racionalizaci administrativní činnosti jsou užívány základní kancelářské aplikace (tabulkové procesory, textové editory, prezentační programy, e-mail). Úlohy jsou oddělené, data si uživatelé předávají prostřednictvím vnějších paměťových médií, případně sdílených adresářů v počítačové síti. Pro tuto úroveň je typické vícenásobné uložení dat a problémy se zajištěním aktuálnosti a dostupnosti dat v okamžiku jejich potřeby.
- Propojení firemních úloh – cílem je propojení firemních aplikací. Uživatelé spolupracují v týmech, výsledky jsou prezentovány v elektronické podobě v rámci podnikových informačních systémů. Dokumenty jsou ukládány a spravovány jednotným systémem pro správu dokumentů, pracuje se s elektronickými dokumenty zís-

kanými skenováním, s elektronickými formuláři nebo e-maily. Vzájemná počítačová komunikace je podpořena aplikacemi nazývanými groupware.

- Celková integrace firemních úloh - propojení administrativního systému s podnikovými aplikacemi. Integrace na úrovni firemních činností (procesů). Automatizují se procesy, které jsou s informacemi a dokumenty spojeny. Pro automatizaci firemních procesů a řízení oběhu dokumentů jsou zaváděny aplikace nazývané workflow systémy. (Tvrdíková, 2008, s. 61)

1.4.1 Základní komponenty systémů pro správu dokumentů

Systémy pro správu dokumentů (Content Management Systems - CMS) slouží k tomu, abychom zvládali obrovské množství nejrůznějších informací a dokumentů. Slouží k tvorbě, ukládání, zpracování, sdílení, distribuci a publikování informací bez ohledu na jejich formát. Základní členění na základě životního cyklu dokumentu je:

- získávání
- řízení
- spolupráce
- ukládání
- zabezpečení
- doručení
- řízení procesů
- bezpečnost. (Tvrdíková, 2008, s. 62)

1.4.2 Získávání (základních komponent systémů)

V dnešní době se ve firmách pracuje jak s listinnými, tak i elektronickými dokumenty. Dle Tvrdíkové (2008, s. 63) lze dokumenty rozdělit do tří skupin:

1. Elektronické nestrukturované dokumenty (e-mail, texty a tabulky v elektronické podobě, digitální obrázky apod.) – musí se provést jejich kategorizace a indexace.
2. Elektronické formuláře (užívány jsou předdefinované šablony) – před kategorizací a indexací je nutné provést rozpoznávání a zpracování formuláře.

3. Listinné dokumenty a formuláře – papírový dokument je nejdříve nutné převést do digitální podoby (scanning), následuje úprava do čitelné a zpracovatelné formy (imaging) a poté rozpoznávání, kategorizace a indexace. (Tvrdíková, 2008, s. 63-4)

1.4.3 Přenos listinných dokumentů

Firmám jsou nabízeny produkty zajišťující přenos listinných dokumentů do informačního systému. Jde o komplexní zpracování listinných dokumentů, které zajišťují:

- převod do elektronické podoby (skenování);
- rozpoznávání;
- opravy a verifikace;
- indexace a uložení (v nasnímaném dokumentu systém rozpozná jeho typ podle identifikačních značek, doplní další základní údaje a vše uloží do databáze). (Tvrdíková, 2008, s. 64-65).

Tvrdíková (2008, s. 65) uvádí, že skenování je převodem do elektronické podoby. Používají se přídatná vstupní zařízení – skenery. Dále definuje imaging jako zlepšování kvality skenovaných papírových dokumentů. Rozpoznávání znamená schopnost rozpoznání tištěných i ručně psaných znaků, kódů a značek a jejich převod bez manuálního přepisování dat. Kategorizaci definuje Tvrdíková automatické systematické zařazení dokumentu do CMS. Jestliže se kategorizace provádí manuálně, hrozí nebezpečí chybného zařazení (vliv lidského faktoru). Indexování je vkládání naskenovaných dokumentů do informačního systému, jenž musí být ukončeno jejich zaevidováním. Formy indexování jsou:

- Ruční – dokumenty jsou pouze naskenovány a je jim přiřazeno identifikační číslo, ostatní informace doplňuje uživatel (klíčová slova, místo uložení, apod.) – levné, avšak závislé na svědomitosti práce uživatele.
- Poloautomatizované indexování – některé části dokumentů (indexy) jsou zpracovány rozpoznávacími programy a automaticky uloženy do databáze, uživatel je podle potřeby doplňuje.
- Automatizované indexování – systém generuje všechny indexy sám, uživatel pouze kontroluje a opravuje případné nejasnosti.

1.5 Trendy v podnikatelském prostředí

1.5.1 Outsourcing

Pro slovo outsourcing neexistuje ekvivalent v českém jazyce. Proto se používá původní slovo „outsourcing“, někdy je však pro pojem outsourcing používán opis „využívání externích služeb“. Dle Dvořáčka a Tylla (2010, s. 2) se při outsourcingu jedná o přemístění (převedení, vytěsnění) jedné nebo více aktivit, které doposud organizace realizovala výhradně ve vlastní režii, na externí organizaci, od které výsledky těchto aktivit (výrobky, služby) nakupuje.

Outsourcing jako proces se realizuje prostřednictvím projektu. Outsourcingový projekt je závislý na funkční oblasti, na dosavadním řešení funkční oblasti a na typu smluvního, vlastnického (nebo potenciálního) vztahu poskytovatele a zadavatele. Jeho průběh je vždy velmi specifický. (Bruckner, Voříček, 1998, s. 24)

Níže je uvedeno deset nejčastějších podnikových důvodů outsourcingu a potenciálních výhod, které mohou být získány:

- soustředění se na hlavní činnosti podniku,
- přístup k možnostem a schopnostem na světové úrovni,
- rozšíření přínosů restrukturalizace,
- sdílení rizik,
- uvolnění zdrojů pro jiné účely,
- uvolnění kapitálových prostředků,
- přísun peněz,
- snížení operativních nákladů,
- zdroje nejsou dostupné interně,
- některé činnosti jsou těžce ovladatelné nebo zcela mimo kontrolu.

Prvních pět důvodů je strategických, dlouhodobých, druhých pět taktických, zaměřených na krátkodobé přínosy. (Bruckner, Voříšek, 1998, s. 17)

Kromě výhod, které outsourcing přináší lze identifikovat také velkou řadu nevýhod, jež dle Vágnerové (2008, s. 98) jsou:

- přílišná závislost na outsourcerovi,
- ztráta klíčových znalostí a kompetencí,
- (nedostatečná) kvalifikace personálu outsourcera,
- neplnění kontraktu outsourcerem,
- nejasný vztah mezi náklady a přínosy,
- skryté náklady kontraktu,
- bezpečnostní problémy,
- nevratnost rozhodnutí outsourcingu,
- možná opozice vlastního IT personálu,
- neschopnost adaptace na nové technologie.

V následující tabulce je uvedena sumarizace výhod a nevýhod pro podnik.

Tab. 2: Výhody a nevýhody outsourcingu (zdroj: Bruckner, Voříšek, 1998, s. 34)

	Outsourcing	Doma
Výhody (pro)	<ul style="list-style-type: none"> • přístup ke světové úrovni • nové technologie bez vedlejších nákladů • rychlejší nástup nových technologií • odpadá odpovědnost za oblast a za její řízení, • rozložení nákladů /plateb za služby) a redukce investic • přísun peněz • možnost snadnější fúze podniků 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoká operabilita • menší riziko úniku interních informací
Nevýhody (proti)	<ul style="list-style-type: none"> • nízká operabilita • nevratnost rozhodnutí • vyšší náklady příp. změny • nutnost řízení vztahu • rizika zadavatele (r. nízké úrovni služby, r. krachu poskytovatele, r. uvíznutí v zastaralé technologii) • nekontrolovatelné toky vnitřních informací mimo podnik • obtížně kvalifikovatelné přínosy 	<ul style="list-style-type: none"> • obtížné udržení světové úrovně • odpovědnost za oblast a její řízení • nutnost investic do oblasti • riziko stagnace oblasti

V dnešní době jsou na trhu IT outsourcingu nabízeny konzultační služby, management aplikací, systémová integrace, personální outsourcing, bezpečnost datových center, help desk, projektové řízení a řízení změn a mnoho dalších. (Hübner, Čejp, 2008, s. 48)

1.5.2 Offshoring

Pojem offshoring byl původně spojován s tzv. daňovými ráji. V roce 2002 byl však pojem dán do nového kontextu, který vymezuje offshoring jako přesun některých nebo všech činností do nízkonákladových zemí. Dle Dvořáčka a Tylla (2010, s. 4) je offshoring outsourcingem na velké vzdálenosti. Offshoring lze dělit na:

- Průmyslový – představuje průmyslovou činnost domácího subjektu v zahraničí.
- Obchodní – je definován jako vlastní obchodní činnost domácího subjektu v zahraničí, který zde z daňového hlediska může čerpat určité výhody.
- Finanční – představuje vlastní finanční činnost domácího subjektu v zahraničí, přičemž tento subjekt čerpá z výhod, které jsou mu poskytovány v daném finančním teritoriu. (Dvořáček, Tyll, 2010, s. 6)

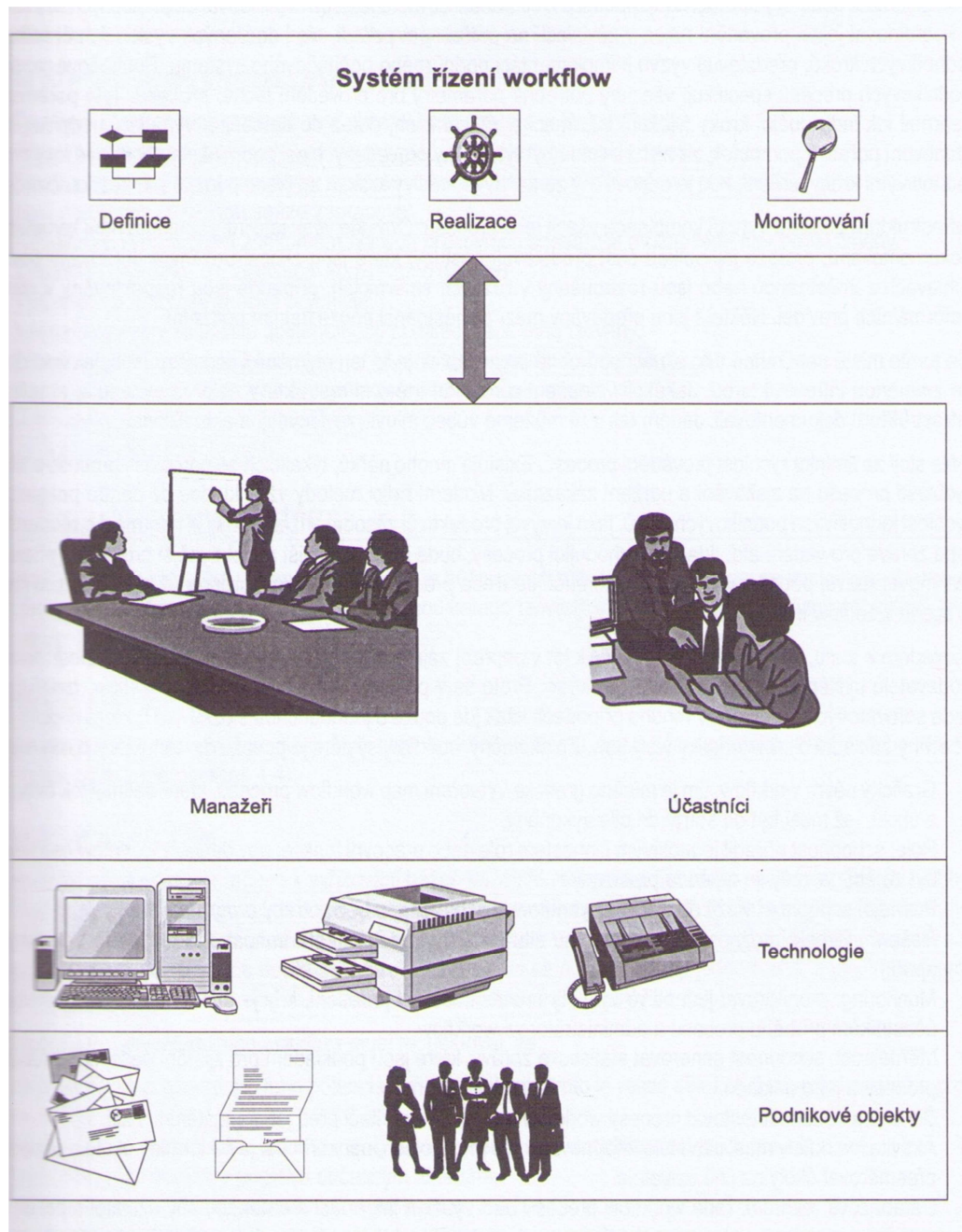
1.5.3 Workflow

Workflow je pouze softwarová technologie, která poskytuje prostředky pro automatizaci podnikových procesů, není totéž jako BPR (Business Process Reengineering).

Workflow znamená automatizaci celého nebo části podnikového procesu, během kterého jsou dokumenty, informace nebo úkoly předávány od jednoho účastníka procesu k druhému podle sady procedurálních pravidel tak, aby se dosáhlo nebo přispělo k plnění celkových/globálních podnikových cílů. (Carda, Kunstová, 2003, s. 43).

Carda s Kunstovou (2003, s. 44) také citují zahraničního autora, jenž uvádí, že workflow je strukturovaná a měřitelná sada činností sestavených tak, aby vytvářela specifikovaný výstup pro určitého zákazníka nebo trh. Její součástí je značný důraz na to, jak se daná práce v určité organizaci provádí. Systém řízení workflow definuje, vytváří a řídí průběh procesu. Je schopen interpretovat definice procesu, komunikovat s účastníky workflow a v případě potřeby spustit další aplikace.

Dle Cardy s Kunstovou (2003, s. 44) workflow systémy obvykle pokrývají nejenom fázi realizační (řízení průběhu procesu), ale i fázi přípravnou (definici procesu) a v neposlední řadě i fázi sledovací a vyhodnocovací (monitorování, vyhodnocení reálného průběhu procesu). Ve všech těchto fázích jsou propojovány jednotlivé zdroje, jak je uvedeno v obrázku níže. Tato integrace různých konceptů znamená současně širokou nabídku funkčních možností kde, jak a jaký workflow systém implementovat.

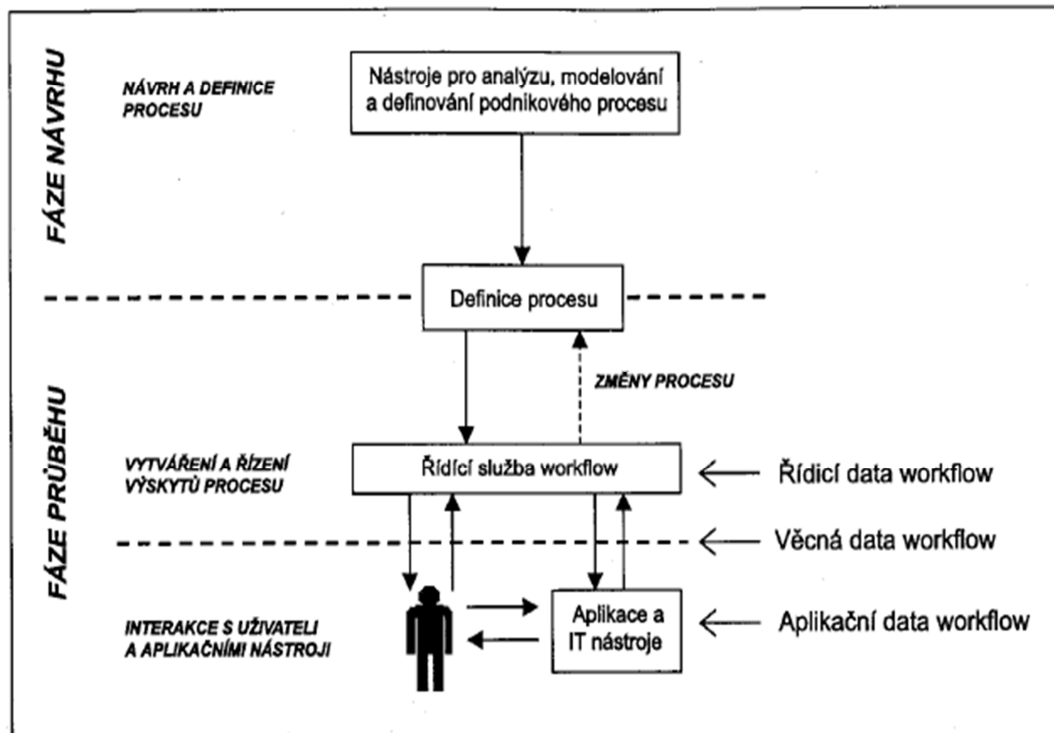


Obr. 7: Workflow – propojení zdrojů (zdroj: Carda, Kunstová, 2003, s. 45)

Co lze tedy od zavedení workflow systému očekávat?

- Zavedení standartních postupů zvyšuje efektivitu práce a snižuje náklady.
- Přispívá ke zjednodušení podnikových procesů, zlepšuje organizaci a kvalitu práce.
- Pracovní postupy jsou uchovány v systému, nikoliv v hlavách odcházejících pracovníků.
- Noví pracovníci se mohou snáze zapracovat.

- Na základě vyhodnocení zdokumentovaných pracovních postupů je možné lépe navrhnout změny.
- V každém okamžiku lze zjistit stav konkrétního případu.
- Vyřizování případů se značně urychluje.
- Veškeré změny v kolujících dokumentech či datech jsou autorizovány.
- Průběh každého případu je zachycen v historii, kterou nelze dodatečně měnit.
- Manažeři získávají věrohodnější podklady pro hodnocení pracovníků.
- Dokumenty a aplikace jsou integrovány.
- Je podporováno řízení kvality. (Carda, Kunstová, 2003, s. 47)



Obr. 8: Fáze workflow (zdroj: Carda, Kunstová, 2003, s. 62)

2 PODNIKOVÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY

Definice informačního systému je mnoho, v každé literatuře lze nalézt několik definic. Tvrđíková (2008, s. 18) uvádí, že informační systém je systémem umělým a člověk může výrazně ovlivňovat jeho kvalitu. Lze ho definovat jako soubor lidí, metod a technických prostředků zajišťujících sběr, přenos, uchování, zpracování a prezentaci dat s cílem tvorby a poskytování informací dle potřeb příjemců informací činných v systémech řízení.

Dle Molnára (2009, s. 13) je informační systém soubor lidí, technických prostředků a metod (programů), zabezpečujících sběr, přenos, zpracování, uchování dat, za účelem prezentace informací pro potřeby uživatelů činných v systémech řízení.

Svatá (2007, s. 25) uvádí, že informační systém musí být množina vzájemně propojených prvků, které formují celek a slouží ke společnému cíli. Prvky, celek a cíl však mají specifický charakter. Prvky představuje množina vzájemně propojených lidských, technických a programových (metodických) prvků (prostředků). Celek představuje podnikový informační systém a cílem informačního systému je sběr, přenos, zpracování a uchování dat za účelem prezentace informací pro podporu základních procesů v organizacích.

Definice mají společné to, že informační systém je účelnou formou využití informačních technologií v sociálně-ekonomických systémech.

Trđíková (2008, s. 19) uvádí následující strukturu informačního systému:

- Technické prostředky (hardware)
- Programové prostředky (software)
- Organizační prostředky (orgware)
- Lidská složka (peopeware)
- Reálný svět (informační zdroje, legislativa, normy)

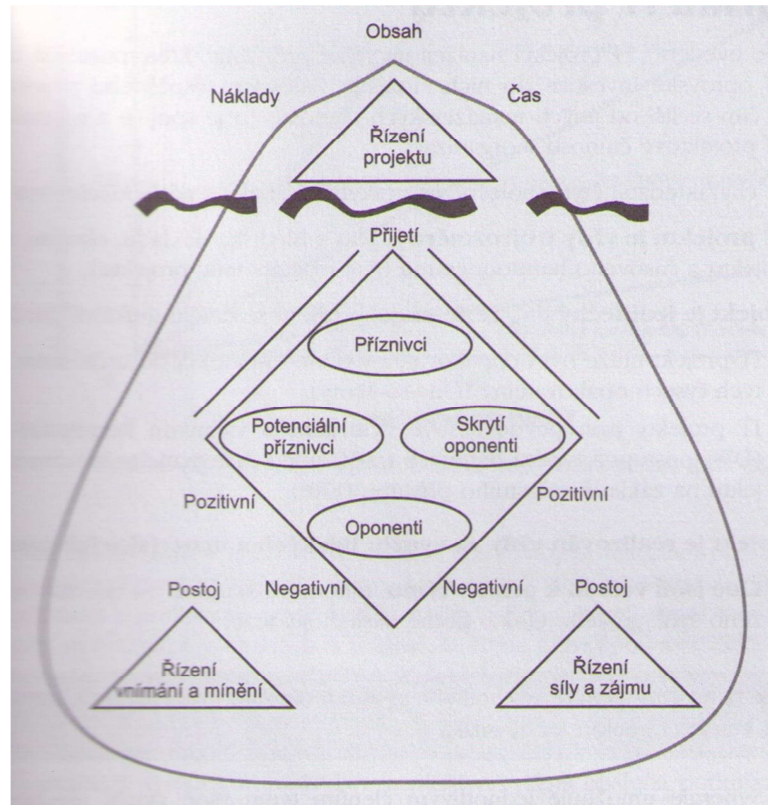
Pokud chceme, aby byl informační systém efektivní, nesmí být při jeho vývoji zanedbána žádná z výše uvedených složek.

2.1 Řízení procesu změn při budování informačního systému

K největším problémům při budování informačních systémů patří odpor lidí k implementačním projektům. Je třeba překonat jejich odpor a aktivně je zapojit do procesu změn. So-

domka s Klčovou doporučují (2010, s. 53), že je žádoucí pojmout realizaci informačního systému komplexně s využitím modelů řízení změn. Níže jsou uvedeny dva příklady:

- Lewinův model – vychází z principu, že změna vyžaduje posun od jednoho statického stavu přes realizovanou aktivitu k dalšímu statickému stavu. Lewin charakterizuje tři stupně procesu: rozmrazení (fáze, ve které je připravován vlastní změnový proces), změna (fáze, jenž představuje samotné provedení plánované změny) a opětovné zmrazení (ukotvení a stabilizace nových způsobů práce v podniku).
- Model plovoucího ledovce – pohlíží na změnu komplexněji a vychází z předpokladu, že většina manažerů nahlíží na řízení změny přes realizaci projektu, který má plánovanou změnu uskutečnit. Samotné řešení projektu lze označit za špičku ledovce, kterou je vidět nad hladinou. Pod hladinou existují dvě další dimenze řízení změn a zavádění, a to řízení vnímání a mínění a řízení síly a zájmů. Model plovoucího ledovce akcentuje sociální aspekt a řízení lidí a vymezuje čtyři skupiny lidí ovlivňující provedení změny. Těmi jsou oponenti (lidé, kteří zaujímají negativní postoj ke změně a také ke změně, která se týká jich samotných; na tuto skupinu je zaměřeno řízení vnímání a mínění), příznivci (lidé, kteří mají obecně pozitivní postoj ke změně a je na ně orientováno řízení síly a zájmů), skrytí oponenti (lidé, jež zastávají negativní obecný postoj ke změně, přestože navenek projevují podporu pro uskutečnění; na tuto skupinu je zaměřeno řízení síly a zájmů) a potenciální příznivci (přestože zaujímají obecně pozitivní postoj ke změně, nejsou plně přesvědčeni o prospěšnosti plánované změny; pro jejich získání je nutné použít řízení vnímání a mínění).



Obr. 9: Model plovoucího ledovce (zdroj: Sodomka, 2006, s. 55)

Sodomka (2006, s. 55) také uvádí, že budování informačního systému nesmí postrádat interpersonální, behaviorální, normativní a kulturní rozměr, jež jsou spíše vlastní systému řízení podniku a ne součástí realizace IT projektu. Prakticky to znamená, že při realizaci IT projektu by mělo být zajištěno vyvážené rozhodování o změnách za účasti všech participujících stran.

2.2 Životní etapy při realizaci nového informačního systému

Při zavádění nového informačního systému si management či projektový tým musí uvědomit, že základem úspěšného projektu je propojit jednotlivé činnosti, které organizaci spojují. Sodomka (2006, s. 56) uvádí základní specifika charakteristická pro IT projekt:

1. Cíl projektu je vždy trojrozměrný, tzn. z hlediska nákladů, obsahu (cílů) a časového harmonogramu.
2. Projekt je jedinečný, jelikož se při jeho řešení sestavuje speciální tým lidí. Lidé jsou vedeni k práci v týmu tak, aby bylo dosaženo synergického efektu, což znamená, že synergie nastává tehdy, když hodnota výsledku společné práce lidí převy-

šuje součet hodnot, kterých by dosáhl každý zvlášť. Management by měl chápat potenciál a sílu vztahů a měl by vytvořit příznivé podmínky pro tvorbu pracovních týmů a tím dosahování synergického efektu, jenž eliminuje vznik nadbytečných nákladů.

3. Projekt je vždy realizován za využití lidských a materiálových zdrojů.
4. Projekt je realizován za běžného provozu organizace.

Životní etapy IT projektu:

1. Volba rozhodnutí – management musí udělat počáteční krok a rozhodnout, zda potřebují nový informační systém či ne. Nesmí zapomenout vycházet s podnikové strategie firmy.
2. Pořízení systému a volba implementačního partnera – výběr produktu; základním požadavkem by měly být minimální zakázkové úpravy systému (customizace), které přinášejí největší časové ztráty a dodatečné vysoké náklady. Dále se posuzuje např. funkcionality, cena, služby školení, údržba.
3. Implementace – zahrnuje přizpůsobení informačního systému; během implementace jsou kladeny vysoké nároky na dodržování časového harmonogramu prací, plánu investic a organizaci pracovních týmů. Často vznikají neočekávané nadbytečné náklady plynoucí z chyb a časových ztrát. Klíčovou roli tak hraje personální složení implementačního týmu a jeho organizace.
4. Užívání a údržba – praktický provoz, který umožňuje realizaci očekávaných přínosů.
5. Rozvoj a inovace – integrování dalších aplikací do podnikového systému, mají za úkol pokrýt klíčové procesy za účelem dodatečných přínosů.

Dle Sodomky (2008, s. 59) se životní cyklus informačního systému neustále zkracuje a stává se, že během rozpracovaného projektu je nutno rozšířit jeho zadání, tzn. inovovat a rozvíjet systém za probíhající implementace. Uvádí také, že pokud informační systém přestane dostačovat potřebám organizace nebo se management při plánování IT projektu dopustí vážných chyb, je třeba učinit důležité rozhodnutí o reengineeringu projektu, které může znamenat také ztrátu investic.

Lidé působí jako kritický faktor po celou dobu životního cyklu informačního systému. Jde o pracovníky na všech úrovních, kteří se podílejí na výběru, implementaci, provozu a inovaci informačního systému nebo tento proces přímo řídí a ovlivňují.

Tým představuje konkrétní počet lidí, kteří jsou na sobě vzájemně závislí při dosahování společných cílů. Skupinu představuje jakýkoliv počet lidí, kteří mohou vykonávat práci samostatně, a jde především o jejich koordinaci.

Implementační tým je zřizován za účelem realizace inovace v oblasti IS. Jeho cílem je provést změnu stávajícího stavu na kvalitně vyšší úroveň. Členové implementačního týmu by měli být přesvědčeni o tom, že realizací projektu lze dosáhnout viditelného úspěchu, a že finální výsledek bude k prospěchu organizace jako celku i jednotlivým uživatelům. Zřízení implementačního týmu se opírá o klíčová rozhodnutí:

- poslání a cíle týmu,
- složení týmu, jeho vedení a doba ustanovení,
- priority aktivit svěřených do péče týmu,
- organizační vazby týmu na funkční útvary organizace a ostatní složky,
- podmínky informační a znalostní podpory týmové práce,
- garanti týmu z řad liniových vedoucích,
- systém kontroly a kritéria hodnocení výsledků práce,
- kompetence a odpovědnosti,
- motivační systém,
- obecná podpora v rámci neformálního prostředí organizace. (Sodomka, 2008, s. 61-63)

Pro úspěšnost projektu je nezbytná neustálá propagace uvnitř projektu a je nezbytná podpora vrcholového vedení.

2.3 Výběr informačního systému

Nabídka informačních systémů na dnešním trhu představuje široký výběr produktů a dodavatelů. Firmy, které budují nové informační systémy, tak mají nelehký úkol ve výběru nejvhodnější technologie a mnohdy je vybráno manažery takové řešení, které není vyhovující.

Možné alternativy při budování nového informačního systému jsou následující:

1. Vlastní vývoj
2. Vývoj externí softwarovou firmou
3. Nákup aplikací od různých výrobců
4. Nákup informačního systému od generálního dodavatele
5. Outsourcing provozu komplexního informačního systému. (Tvrdíková, 2008, s. 36-37)

Každá z alternativ s sebou přináší značné výhody a nevýhody a manažeři či projektový tým musí pečlivě zvážit, která z alternativ je pro podnik nejvhodnější.

Ad. 1. Vlastní vývoj systému přináší výhody v tom, že je šitý na míru potřebám firmy a je zde možnost růstu dle potřeb v budoucnu. Také detailní znalost provozovaného informačního systému zůstává přímo ve firmě a konkurence tak nezná silné a slabé stránky informačního systému firmy. Dodavatel tudíž neodhalí strategii firmy. Velkou výhodou vlastního systému je pružná reakce na potřeby uživatelů. Tato alternativa však sebou přináší i řadu nevýhod jako jsou vysoké náklady, časová náročnost, obvykle také nižší kvalita informačního systému zapříčiněná ne vždy kvalitními interními řešiteli a také přináší značné riziko nekonzistence systému při fluktuaci řešitelů.

Ad. 2. Externí softwarová firma vyvíjí informační systémy na míru potřebám dané firmy a konkurence nezná silné a slabé stránky firmy. Díky této alternativě jsou využity znalosti externích a interních specialistů. Nevýhodou jsou však vysoké náklady, obvykle ještě vyšší než při vlastním vývoji, časová náročnost a velkým rizikem je přenos vnitřních informací mimo firmu.

Ad. 3. Nákup aplikací od různých výrobců je výhodný v rychlé realizaci, nejnižších nákladů a výběru osvědčených řešení pro každou část informačního systému. Zápor však jsou obtížná integrace různých aplikací do jednoho informačního systému a obtížné udržení vazeb mezi aplikacemi.

Ad. 4. Generální dodavatelé informačních systémů nabízejí nejrychlejší realizaci spolu s nízkými náklady, profesionální řešení každé komponenty i celého informačního systému, osvědčená řešení. Je zde riziko přenosu vnitřních informací mimo firmu a velkou nevýhodou je závislost na dodavateli, jeho schopnostech, serióznosti a stabilitě.

Ad. 5. Řešení nového informačního systému outsourcingem umožňuje podniku soustředit se na hlavní předmět činnosti a využít tak firemních aktiv v oblastech jejich největšího zhodnocení. Firma se nemusí zabývat technologickými aspekty a odebíraný rozsah služeb lze měnit podle potřeb. Tato alternativa však firmu zavazuje v úplnou závislost na outsourcingovém partnerovi, dlouhodobými a nevratnými důsledky rozhodnutí. Dále je zde riziko přenosu vnitřních informací a také vysokých nákladů, protože jsou většinou outsorcovány nestandardní aplikace.

Tvrdíková (2008, s. 47) uvádí, že rozhodnutí o aktualizaci informačního systému firmy jsou rozhodnutími strategické povahy a jejich důsledky se projeví až v delším časovém horizontu. Za toto období se také podstatně změní okolí informačního podniku firmy. Problém spočívá také v tom, že hodnotíme – li přínosy před realizací obnovy informačního systému, vycházíme z hypotetických podmínek, jejichž splnění nemůžeme zaručit, takže jde o hrubý odhad přínosů. Hodnotíme-li přínosy zpětně, je obtížné určit, co do nich zahrnout, co je přínosem z nového informačního systému a co z jiných aktivit firmy. Proto přesné výpočty ztrácejí smysl. Smyslem celého procesu tedy je:

- podpora strategického rozhodnutí o objemu investic určených na výstavbu informačního systému a podporu strategického rozhodnutí o celkové požadované kvalitě nového informačního systému;
- podpora rozhodnutí o časovém průběhu realizace jednotlivých funkcí informačního systému;
- umožnění bilancování přínosů a nákladů informačního systému v konkrétní situaci a vzhledem ke globální strategii firmy.

Hlavní otázkou při výběru informačního systému jsou vynaložené náklady a to, zda jsme dosáhli požadovaného efektu. Při posuzování očekávaných přínosů by měl být proveden také očekávaný hrubý odhad nákladů.

Předběžný odhad nákladů by měl zhruba obsahovat vyčíslení nákladů, čerpání nákladů v čase (nákladová křivka) a textový popis rizik. Poté by měl pokračovat průběžným ledováním harmonogramů prací a nákladů. Do nákladů na informační systémy započítáváme:

- náklady na nákup a instalaci technických prostředků (náklady na hardware, software, instalace, vývojové nástroje);

- náklady na řešení projektu (náklady na vývojové pracovníky, specialisty, řídicí pracovníky, ostatní);
- náklady na uživatele (náklady na vlastní personál)
- náklady provozu a údržby (náklady na obstarání hardware a software, prostředí, spotřební materiál, platy personálu, rozpočet, údržby systému);
- skryté náklady (vznikají v důsledku distribuovanosti informačního systému). (Tvrdíková, 2008, s. 48-49)

Měření sledovanosti přínosů je těžší než odhad nákladů. Měření kvality je zaměřeno na funkčnost (požadavky dané zadáním), spolehlivost (hustota defektů), použitelnost (srozumitelnost uživateli, podpora dokumentací, účinnost (nároky na zdroje), udržovatelnost (náročnost oprav), přenositelnost (otevřenost různým platformám HW a SW).

Měření spokojenosti uživatelů se provádí tak, že se jednotlivé požadavky ocení váhami, provede se vícekritériální hodnocení a určí se celková hodnota systému. Jedná se vlastně o dokazování rozdílu mezi starým a aktualizovaným informačním systémem. (Tvrdíková, 2008, s. 50)

Měření defektů:

- kategorizace defektů;
- počet defektů;
- poměrování významných defektů s velikostí projektu;
- kvalita reakce dodavatele na defekty.

Problémem v užití těchto metod je jejich omezená použitelnost v počátečních stádiích tvorby nového systému, dále pak skutečnost, že nelze změřit jednu objektivní úroveň kvality nezávisle na hodnotiteli, a v nemalé míře i to, že přináší další náklady. (Tvrdíková, 2008, s. 50)

Matice přínosů:

- Pozitivní očekávané výsledky – úspora pracovních sil, úspora materiálových, režijních nebo finančních nákladů, zvýšení výroby, obratu nebo zisku podniku, zkrácení dodacích lhůt.
- Pozitivní neočekávané výsledky – znamenají dodatečný přínos, který může být dále zvýšen využitím zkušeností do dalších projektů.
- Negativní očekávané výsledky – organizační riziko (přeškolení, změny v organizaci), rozdíly mezi požadovanou a disponibilní kvalifikací pracovníků.
- Negativní neočekávané výsledky – nelze je předvídat. (Tvrdíková, 2008, s. 50)

2.4 ERP systémy

Informační systém kategorie Enterprise Resource Planning (ERP) je účinný nástroj, který je schopen pokrýt plánování a řízení hlavních interních podnikových procesů (zdrojů a jejich transformace na výstupy), a to ve všech úrovních řízení, od operativní až po strategickou (Sodomka, 2006, s. 86). Představují většinou jádro aplikační části informačních systémů a pokrývají mnoho jejich funkcí a klíčových procesů jako je výroba, vnitřní logistika, personalistika a ekonomika. (Tvrdíková, 2008, s. 87).

Hlavním smyslem ERP systémů je integrovat dílčí podnikové funkce na úrovni celého podniku, tedy integrovat různé v podniku užívané aplikace pokrývající informační potřeby jednotlivých odborů a oddělení do jedné aplikace pracující nad společnou datovou základnou, a snížit tak riziko nekonzistence, neefektivnosti zpracování a vzniku možných chyb v podnikových datech. Data jsou do ERP aplikace vkládána pouze jednou a každý jejich uživatel má přístup pouze k datům, se kterými potřebuje a smí pracovat. (Tvrdíková, 2008, s. 87) Mezi nejdůležitější vlastnosti ERP systému patří:

- Automatizace a integrace podnikových procesů;
- Sdílení dat, postupů a jejich standardizace v celém podniku;
- Tvorba a zpřístupnění informací v celém podniku;
- Schopnost zpracovávat historická data;
- Komplexní přístup k řešení ERP. (Sodomka, 2006, s. 86)

ERP systémy pracují převážně na transakčním principu a sdílejí data ve společných databázích nebo ke sdílení využívají vzájemného předávání datových vstupů a výstupů mezi jednotlivými moduly. V důsledku to znamená, že transakce z jednoho modulu může automaticky vyvolat transakci v jiném modulu, transakce jsou vzájemně kontrolovatelné a existuje možnost ověřovat fungování jednotlivých modulů a dohledat příčinu stavu dat v datové základně. ERP systémy tedy umožňují sdílení dat a postupů a jejich standardizaci v celém podniku, tvorbu a zpřístupnění dat v reálném čase, stejně jako zpracovávání historických dat. Charakteristickým rysem ERP je jejich modularita, která je nezbytná z hlediska výběru aplikačních modulů (zajišťují funkcionalitu v jednotlivých oblastech řízení firmy). Ne všechny firmy či instituce mají stejné informační potřeby, mohou si tedy vybrat jen ty aplikační moduly, které skutečně potřebují. Základními komponentami ERP jsou:

- Aplikační moduly
- Moduly správy celé aplikace
- Systémové moduly (operační systémy, moduly ošetřující rozhraní databázových systémů).

ERP však obsahují další moduly, které mají provozní nebo podpůrný charakter. Nejběžněji požadovanými moduly ERP jsou:

- Ekonomika – účetnictví (hlavní účetní kniha, pohledávky, závazky), řízení majetku
- Výroba – dílenské řízení, řízení výroby
- Obchod – prodej, nákup, skladové hospodářství (řízení zásob)
- Marketing
- Lidské zdroje (personalistika)
- Řízení projektů

Systémy mohou obsahovat celou řadu dalších modulů v závislosti na zaměření a velikosti daného podniku. Rozšiřování ERP systému však vyžaduje iniciativní spolupráci klíčových uživatelů, neboť oni nejlépe znají procesy probíhající v jejich podniku a své informační potřeby. (Tvrdíková, 2008 s. 87-90)

Současný trh s ERP systémy je poměrně dynamický a je ovládán několika známými firmami. Microsoft razantně vstoupil na trh s podnikovými aplikacemi v roce 2002 a odkoupil společnost Navision, jenž se rok předtím spojila s firmou Damgaard. Tato akvizice ini-

ciovala vznik divize Microsoft Business Solutions. V současné době se dokončuje reorganizace jejího portfolia podnikových aplikací (Solomon, Great Plains, Axapta, Navision). Firma dodává rovněž komplementární produkty MS SQL Server a MS Windows, což je její konkurenční výhoda. (Svatá, 2007 str. 33 - 34)

SSA Global Technologies se dlouhodobě zaměřuje na akvizice společností dodávající nej-různější typy podnikových aplikací; nejvýznamnější akvizice divize Baan od společnosti Invensys. SSA GT se stala světovou jedničkou mezi dodavateli pro trhy středně velkých výrobních firem. Reprezentanci ERP produktů jsou

- BPCS, tento produkt má silné pozice v automobilovém průmyslu (Honda, Mazda), farmacii, potravinářství (Nestle).
- Baan, který mají zavedené firmy jako Boeing a Volvo.

PeopleSoft a Oracle; v roce 2004 PeopleSoft kupuje J. D. Edwards (11 000 zákazníků), PeopleSoft je silný zejména v oblasti řízení lidských zdrojů (HRM), řízení dodavatelských řetězců (SCM), řízení vztahů se zákazníky (CRM). Je vyvíjen výhradně na internetové platformě Web Services, což je v současné době považováno za velkou výhodu. Původní ERP J. D. Edwards 5 je otevřený systém s významnými oborovými řešeními především v oblasti plánování a řízení výroby. Koncem roku 2004 Oracle kupuje PeopleSoft a vzniká tak určitá konkurence pro SAP.

SAP je doposud silný v aplikacích all-in.one (jednotná platforma, strukturovaná nepružná aplikace). V současné době reaguje na novou architekturu SOA, kterou označuje jako ESA (Enterprise Service Architecture). Rozvoj jeho produktů jde obecně dvěma směry:

- Rozvoj middlewarové platformy, která zahrnuje NetWeaver (rozvoj směrem dolů do middlewarového prostředí,
- současně orientace na business procesní vrstvu, která má usnadnit podnikatelské procesy (rozvoj směrem nahoru do oblasti podnikových procesů). (Svatá, 2007 str. 33 - 34)

Jako příklady známých produktů typu ERP lze uvést Oracle E-Business Suite a J. D. Edwards Enterprise One od společnosti Oracle Inc., mySAP Business Suite od společnosti SAP AG, Baan od společnosti SSA, LCS Helios IQ společnosti LCS International, Microsoft Dynamic AX a Microsoft Dynamic NAV ERP systémy od firmy Microsoft apod. (ERP systémy, © 2001-2015)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY

Společnost XY je jedním z lídrů na trhu v oblasti poradenství, technologií a outsourcingu. Umožňuje klientům ve více než 50 zemích překonat konkurenci a udržet si náskok před konkurencí. Díky 165 000 zaměstnancům společnost XY zajišťuje svým zákazníkům strategické postřehy, pomáhá transformovat a prosperovat v měnícím se světě prostřednictvím strategického poradenství, operativního vedení a spoluvytváření průlomových řešení.

Společnost XY zajišťuje silnější a konkurenceschopnější organizace díky využití těchto domén a obchodních zkušeností:

- správa aplikací
- aplikace outsourcing
- podnikové aplikace
- Business Process Outsourcing
- strojírenství
- správa infrastruktury
- poradenství v oblasti řízení
- testování. (Společnost XY, © 2015)

3.1 Historie společnosti

Společnost XY byla založena v roce 1981 sedmi inženýry, jejichž kapitálem bylo pouze 250 dolarů. Již od počátku byla společnost založena za účelem budování a realizací nápadů, které řídí vývoj pro klienty a zvyšují aplikaci podnikových řešení.

Vedení a management společnosti jsou si vědomi důležitosti budování klientských vztahů a 97,4% (údaj platný k 31. 12. 2014) příjmů pochází ze stávajících klientů. Společnost XY má rostoucí globální přítomnost s více než 165 000 zaměstnanci, 73 prodejními a marketingovými kancelářemi a 93 vývojovými centry (údaje platné k 31. 3. 2014).

Jelikož společnost XY věří, že její odpovědnost přesahuje podnikání, založila také nadaci (roku 1999) a snaží se chovat eticky a poctivě ve všech interakcích – s klienty, partnery i zaměstnanci. (Společnost XY, © 2015)

3.2 Základní údaje o společnosti

Posledním zveřejněním reportem je report za třetí čtvrtletí, tzn. ke konci prosince roku 2014.

Tab. 3: Výsledovka v milionech dolarů (zdroj: vlastní)

Podrobnosti	Konec čtvrtletí		Meziroční růst v %	Konec čtvrtletí k 30. 9.2014	Sekvenční růst v %
	31. 12. 2014	31. 12. 2013			
Příjmy	2 218	2 100	5,6	2 201	0,8
Náklady	1 360	1 341	1,4	1 353	0,5
Celkový zisk	858	759	13,0	848	1,2
Čistý zisk	522	463	12,7	511	2,2

Tab. 4: Rozvaha v milionech dolarů (zdroj: vlastní)

Podrobnosti	31. 12. 2014	31. 3. 2104
Peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty (zahrnují vklady z korporací)	5 080	4 331
Realizovatelné finanční aktiva	453	575
Pohledávky z obchodního styku	-	143
Investice do depozitních certifikátů	1 437	1 394
Pozemky, budovy a zařízení	1 385	1 316
Ostatní aktiva	1 673	1 763
Celková aktiva	10 028	9 522
Celkové pasiva	1 813	1 589
Vlastní kapitál	8 215	7 933
Pasiva celkem a vlastní kapitál	10 028	9 522

3.3 Dceřiná společnost XY BPO Ltd.

Společnost XY BPO Ltd., která zajišťuje Business Process Outsourcing, je dceřinou společností XY, byla založena v roce 2002. XY BPO se zaměřuje na integrovaný end-to-end outsourcing a přináší transformační výhody pro své klienty prostřednictvím snížení nákla-

dů, pokračující zvýšené produktivity a reengineeringu procesu. Společnost uplatňuje Business Excellence rámce výrazně snižující náklady, zvyšující efektivitu a optimalizaci obchodních procesů. XY BPO působí v Indii, Polsku, České republice, Nizozemí, Jižní Africe, Brazílii, Mexiku, Kostarice, Spojených státech, Filipínách a Austrálii a k 31. 3. 2014 zaměstnává 28 581 lidí.

Obchodní řešení a vedení jsou uznávány několika světovými fóry. Společnost XY BPO získala Level 5, nejvyšší rating pro e-Sourcing Capability Model prostřednictvím IT služeb kvalifikačního centra Carnegie Mellon University – toto ocenění společnost získala jako druhá v Indii a jako třetí globálně. Vedení společnosti se účastní oborových fór jako BPO strategové a pravidelně přednášejí na předních obchodních školách včetně Harvardu. (Společnost XY BPO, © 2015)

Hlavní strategií společnosti je získávání nových klientů, další rozvoj na stávajících i nových trzích, rozvoj zaměstnanců a upuštění od call center a zaměření hlavně na Business Process Outsourcing.

3.3.1 XY BPO s.r.o. v České republice

Základní informace:

Název společnosti: XY BPO s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 18 750 000 Kč

Předmět podnikání dle obchodního rejstříku:

- zprostředkování služeb
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
- zpracování dat, služby databank, správa sítí
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- výzkum a vývoj oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd
- služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy u fyzických a právnických osob
- překladatelská a tlumočnická činnost

- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence (Obchodní rejstřík, © 2000-2015)

Hlavní strategií společnosti v České republice je získávání nových klientů a rozvoj pražské pobočky, jež je zaměřena pouze na jednoho klienta. Sídlo společnosti XY BPO s.r.o. v České republice je v Brně. Kromě vedení a managementu je zde přibližně 250 zaměstnanců. Hlavní činností pobočky v Brně je podpora zákazníků v rámci servisních center.

Mnohem menší část společnosti XY BPO s.r.o. se nachází v Praze. Hlavní činností je outsourcing účetnictví – PtP (purchase to pay) procesů a částečně AtR (accounting to reporting) procesů, jež zaměstnává přibližně 70 zaměstnanců. Pobočka v Praze pracuje pro jediného zákazníka, s nímž neustále úzce spolupracuje a sdílí také kanceláře. V Praze je vykonáván outsourcing pouze pro evropskou část zákazníka, americká a australská část jsou outsourcovány z Indie.

3.3.2 Pobočka XY BPO Ltd. v Praze

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, v Praze probíhá outsourcing pro evropskou část zákazníka. 70 zaměstnanců vykonává pozice scanning, AP nebo AtR. Náplň jednotlivých pozic bude uvedena v dalších kapitolách. Tito zaměstnanci jsou rozděleni do jednotlivých týmů a to na West tým (zahrnuje Německo, Belgie, Holandsko, Rakousko, Švýcarsko, Velkou Británií a Irsko), Nordic tým (jejichž zodpovědností jsou severské země Norsko, Švédsko, Finsko a Dánsko), East tým (pracující pro českou a slovenskou část, dříve také pro Polsko, které bylo přesunuto do polské pobočky), francouzský tým a South tým (zahrnující země Španělsko, Portugalsko a Itálii). V každé zemi má zákazník svoji pobočku, vrcholový management, další zaměstnance a účetní s nimiž pražští zaměstnanci úzce spolupracují, zasílají jim faktury ke schválení podle jednotlivých nákladových středisek, urgují schvalování faktur atd. Níže je uvedeno organizační členění pražské pobočky, podrobnější členění je uvedeno v příloze.

- Příprava podkladů pro DPH
- Řízení aktiv – dlouhodobý majetek, odpisy
- Komunikace se zákazníky (e-mail, telefon)

Účetní / AP (Accounts Payables) pozice

AP účetní neboli nižší účetní pozice zahrnuje činnosti, které mají sloužit jako podpora pro AtR účetní. Jedná se o činnosti:

- Kontrola faktur s objednávkami a řešení rozporů
- Komunikace s dodavateli a řešení dotazů
- Zpracování transakcí (faktur a dobropisů)
- Rekonciliace účtů
- Příprava, iniciace a provádění plateb
- Udržování databáze dodavatelů
- Aktivity spojené s měsíční uzávěrkou

Scanning pozice

Tato pozice vykonává podporu všem pracovníkům servisního centra v Praze a hlavní náplní práce jsou:

- Třídění pošty, e-mailů a faxů
- Komunikace se zákazníky (e-mail, telefon)
- Kontrola faktur a řešení rozporů
- Skenování dokumentů do systému
- Archivace dokumentů
- Podpora účetních

3.4 SWOT analýza firmy

Silné a slabé stránky, a také příležitosti, které lze využít a rozvoji firmy a konkurenceschopnosti a které procesy firmu ohrožují, jsou výsledkem SWOT analýzy. V následujících tabulkách jsou uvedeny hlavní oblasti, které firmu ohrožují a také ty, které jsou pro ni naopak silnou stránkou a výhodou.

Tab. 5: SWOT analýza (zdroj: vlastní)

SWOT ANALÝZA			
		SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
EXTERNÍ ANALÝZA	PŘÍLEŽITOSTI	S-O-STRATEGIE	W-O-STRATEGIE
		využití silné pozice na trhu a získávání nových klientů	odstranění slabin pro vznik nových příležitostí
	HROZBY	S-T-STRATEGIE	W-T-STRATEGIE
		využití silných stránek pro zamezení hrozeb	vývoj strategií, které umožňují omezit hrozby, jež ohrožují slabé stránky
INTERNÍ ANALÝZA			

Tab. 6: Hlavní body SWOT analýzy (zdroj: vlastní)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Silná pozice na trhu 1 • Významní klienti 2 • Stabilita klientely 3 • Ovládnutí celosvětového trhu 4 • Stabilita evropských zaměstnanců 5 • Neustálé rozvíjení zaměstnanců 6 • Silné postavení managementu v ekonomickém světě 7 • Využívání nejnovějších technologií 8 • Prezentace na významných vysokých školách ve světě 9 • Dobrá pozice na pracovním trhu v zemích třetího světa 10 	<ul style="list-style-type: none"> • Činnost firmy je závislá hlavně na stálých klientech 12 • Nedostatečné získávání nových klientů 13 • Špatná komunikace mezi brněnskou a pražskou pobočkou 14 • Nízká prezentace a povědomí o pražské pobočce 15 • Silná fixace pražské pobočky na jediného klienta 16 • Špatná komunikace mezi managementem a podřízenými pracovníky na nejnižších úrovních 17 • Rozvíjení zaměstnanců neprobíhá v pravidelných intervalech a chybí evidence o absolvování školení pro jednotlivé zaměstnance 18

<ul style="list-style-type: none"> Nadace – doplňková činnost 11 	<ul style="list-style-type: none"> Slabá motivace zaměstnanců 19 Velká fluktuace zaměstnanců v asijských zemích 20
Příležitosti <ul style="list-style-type: none"> Nové vzdělávací metody 21 Otevření se pro inovace 22 Možnost nových klientů a upustit od fixace na stále klienty 23 Prohloubení dobré pověsti v ekonomickém světě 24 Větší prezentace a možnost nových příležitostí pro pražskou pobočku 25 Spolupráce s partnery na vývoji 26 Zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků 27 	Hrozby <ul style="list-style-type: none"> Odchod nejvýznamnější stálé klientely 28 Konkurence 29 Nepříznivá ekonomická situace v některé zemi působení 30 Kurzy měn 31 Pád světové ekonomiky 32 Celosvětová hrozba, např. válka 33

Z uvedené SWOT analýzy jsou sestaveny matice příležitostí, což jsou pro firmu známky úspěchu a také možnou konkurencí a matice rizik, což jsou oblasti, na jejichž zlepšení či odstranění by se firma měla zaměřit.

Tab. 7: Matice příležitostí (zdroj: vlastní)

MATICE PŘÍLEŽITOSTÍ			
MOŽNÁ PŘÍLEŽITOST	PRAVDĚPODOBNOST ÚSPĚCHU		
		VYSOKÁ	MALÁ
	VYSOKÁ	1, 2, 6, 9, 10, 23, 27	3, 5, 7, 8, 24
	MALÁ	4, 25, 22, 24, 26	21, 28,

Tab. 8: Matice rizik (zdroj: vlastní)

MATICE RIZIK			
MOŽNÝ DOPAD	PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU		
		VYSOKÁ	NÍZKÁ
	VELKÝ	12, 17, 31, 29	13, 28, 30, 32, 33
	MALÝ	14, 15, 16, 20	18, 19

3.5 Přehled hlavních procesů

Pobočka společnosti XY BPO v Praze se zabývá hlavně AP účetnictvím. Kromě hlavní činnosti zpracování faktur, se účetní zabývají reportingem ať už denním, týdenním či měsíčním, zpětnou kontrolou již zpracovaných faktur, platbami faktur a komunikací s dodavateli na úrovni telefonické a e-mailové.

Hlavní procesy související se zpracováním faktury jsou následující:

1. Přijetí faktury e-mailem, poštou, faxem nebo kurýrem
2. Roztřídění faktur dle jednotlivých divizí
3. Naskenování faktur do ePaybles systému (včetně orazítkování faktur a přidání čárových kódů)
4. Indexace faktur v ePaybles systému
5. Kódování faktur a zaslání faktur ke schválení nebo spojení faktur a objednávkou a následné automatické schválení
6. Schválení faktury – neprobíhá v servisním centru v Praze, ale v jednotlivých divizích zákazníka
7. Automatické přesunutí faktur do účetního systému BPCS (po schválení faktur)
8. Platba faktur

Management zadal požadavek na zlepšení procesu, jeho analýzu a možnosti automatizace. V dalších kapitolách jsou proces a jeho jednotlivé činnosti analyzovány.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZPRACOVÁNÍ FAKTUR VE SPOLEČNOSTI XY

Proces zpracování faktur souvisí s přijetím a skenováním faktur a dobropisů od dodavatelů do ePayables systému. Další dokumenty jako dopisy, oznámení, prohlášení o stavu faktury či platby od dodavatelů jsou předány jednotlivým odpovědným AP účetním, kteří učiní jednotlivá opatření na základě obsahu dokumentu. Všechny další důležité dokumenty např. oznámení o zvýšení nájemného by měly být dodavateli zasílány přímo do zákaznického centra.

Dodavatel (dodavatelem je myšlen dodavatel zákazníka společnosti XY, za něhož společnost XY zpracovává faktury), jenž vystaví fakturu v elektronické nebo papírové podobě, ji posílá následujícím příjemcům:

- Servisnímu centru v Praze (poštou nebo na obecnou e-mailovou adresu)
- Zákaznickému centru

Pokud jsou faktury zaslány zákaznickému centru nebo přímo jednotlivých osobám, měli by faktury přeposlat na obecnou e-mailovou adresu servisního centra nebo poštou/kurýrem do podatelny servisního centra v Praze.

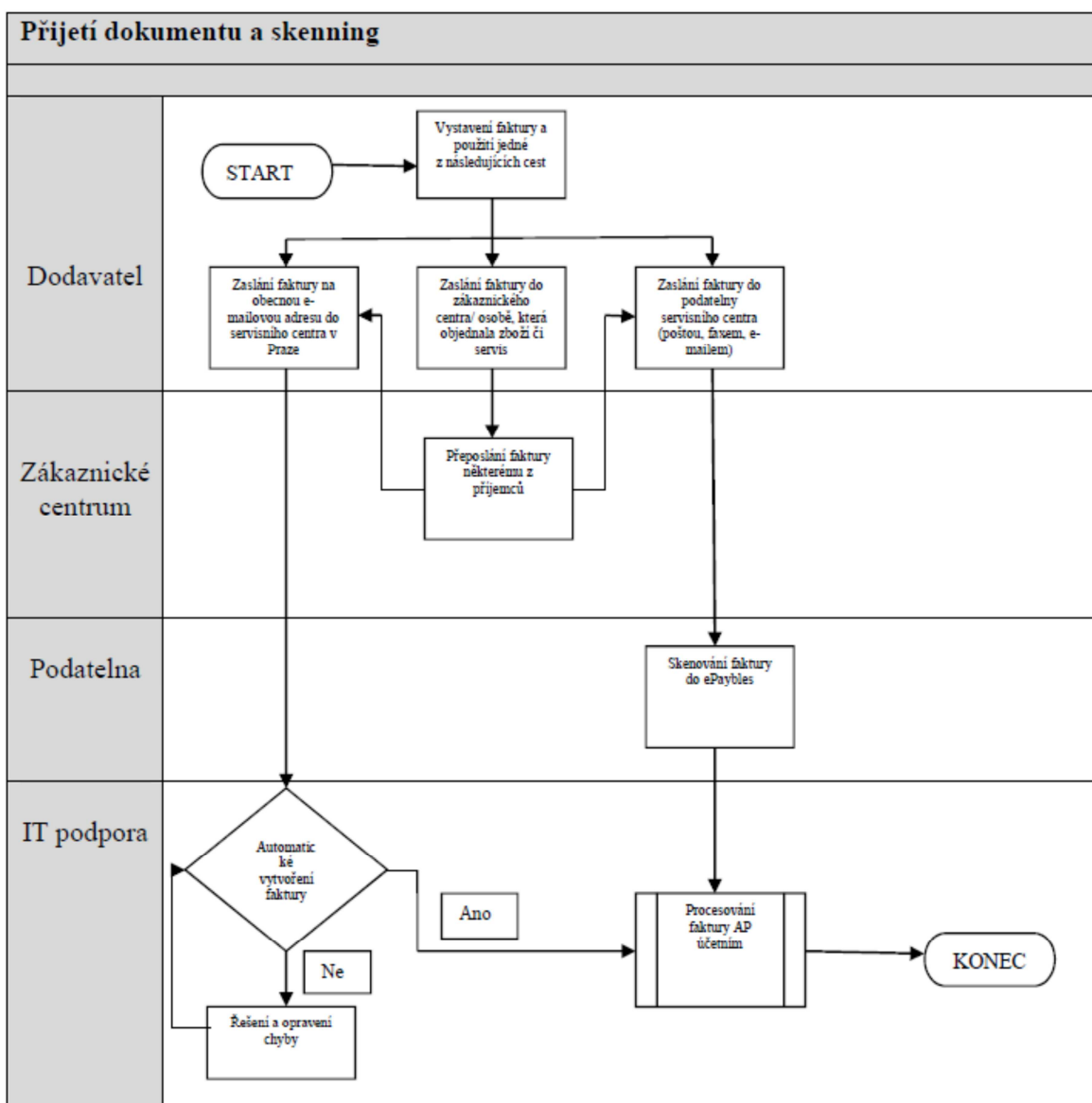
V případě, že faktury byly zaslány na obecnou e-mailovou adresu servisního centra ať už dodavatelem či zákaznickým centrem, scanning oddělení tyto faktury vytiskne, rozdělí podle jednotlivých divizí a předá zodpovědným AP účetním, jež ověří správnost a předají dokumenty zpět do scanning oddělení, které faktury naskenuje do ePayables systému.

Pokud dodavatel zaslal faktury, dobropisy či ostatní dokumenty poštou do podatelny servisního centra, scanning oddělení opět vše roztřídí podle jednotlivých divizí (FAM kódů) a předá AP účetním. AP účetní dokumenty roztřídí a faktury a dobropisy předají zpět scanning oddělení, kde faktury a dobropisy opatří čárovým kódem a razítkem s datem přijetí. Faktury a dobropisy jsou dále skenovány do ePayables systému dle jednotlivých divizí (FAM kódů) a poté jsou indexovány příslušnými AP účetními.

Všechny přijaté faktury od dodavatelů jsou archivovány podle zákonných požadavků a předpisů. Jakmile skončí doba archivace, faktury a dobropisy mohou být zničeny nebo poslány zpět do zákaznických center v souladu s pokyny zákazníka.

Důležité je, že všechny přijaté faktury a dobropisy by měly být naskenovány ve stejný den jako je den přijetí, nejpozději však následující pracovní den. Všechny časy jsou reportovány a řízeny v KPI reportu, který je připravován AP účetními a zasílán příslušnému managementu dle jednotlivých divizí. KPI report je vytvářen ePaybles systémem, AP účetní stahuje a odesílá data za divizi, za niž je zodpovědný.

Některé faktury, které jsou vystavovány mezi interními dodavateli (divizemi), jsou zasílány jako automatické faktury v ERP systému (účetní systém BPCS) a nejsou zpracovány přes ePaybles systém.



Obr. 11: Postup přijetí a zpracování faktur (zdroj: vlastní zpracování)

4.1 Podrobný průběh procesu zpracování faktur

Dodavatel se rozhodne, jakým způsobem by měl být dokument zaslán (aby se předešlo kumulaci záznamů, je důležité, aby přednostně vybral pouze jeden způsob). Elektronický způsob (e-mailem nebo faxem) je výhodný pro divize s nízkým počtem dokumentů nebo v případě urgentních faktur. Je třeba také přihlížet k právním předpisům v některých zemích.

Faktury, které byly zaslány poštou, jsou obvykle denně přijímány přibližně v 10 hodin. Pošta však může být zaslána i kurýrem (např. DHL, UPS). Všechny obálky jsou otevřeny a roztříděny dle jednotlivých divizí scannigovým oddělením, jsou opatřeny razítkem s datem přijetí a předány do složek pro jednotlivé divize, kde jsou dokumenty připraveny pro další třídění zodpovědnými AP účetními.

Další možností je příjem faktur pomocí faxu nebo prostřednictvím společné e-mailové schránky pro servisní centrum. Scanner akceptuje faxy automaticky a e-maily jsou vytištěny na denní bázi každé ráno a také v průběhu dne. Každý e-mail a fax jsou označeny razítkem s aktuálním dnem přijetí a jsou zařazeny do příslušných složek podle jednotlivých divizí.

Celý proces se skládá ze čtyř subprocesů – třídění dokumentů, skenování faktur, indexování faktur a archivace dokumentů.

4.1.1 Třídění dokumentů

Každý účetní musí zkontrolovat složku své divize, za kterou je zodpovědný ve scanning oddělení a musí dokumenty roztřídit na faktury, dobropisy a ostatní dokumenty. Všechny dokumenty (faktury a dobropisy), které mají být vloženy do systému, je třeba zkontrolovat a faktury/dobropisy včetně poznámek, které jsou na více než jednom papíru, je třeba sešít, a poté jsou určeny ke skenování odevzdáním do přihrádky „scanovat“ nebo „urgentní“ v závislosti na dokumentu. Ostatní dokumenty jako upomínky, prohlášení o změně bankovních údajů, potvrzení o balancích na účtech atd. jsou řešeny jednotlivými účetními a poté archivovány v závislosti na dokumentu, smlouvách s firmou a právních požadavcích země.

Dokumenty, které nesplňují požadavky pro správnost faktury či dobropisu, jsou zpracovávány standardním způsobem, ale následně je proces pozastaven oznámením o odmítnutí faktury dodavateli. Požadavky na správnost faktury či dobropisu jsou následující:

- Jasně označení „faktura“, „dobropis“ či podobně
- Správná fakturační adresa a jméno jedné z příslušné divize zákazníka
- Název a adresa dodavatele
- Datum vystavení faktury
- Číslo faktury
- Registrační číslo dodavatele
- Jasný popis zboží nebo služby a jednotková cena za zboží či službu
- Iniciály nebo jméno kupujícího, číslo objednávky nebo kontaktní osoba příslušné divize zákazníka
- Celková částka

4.1.2 Skenování faktur

Odpovědný pracovník za skenování musí kontrolovat obě přihrádky „scanovat“ a „urgentní“ tak často, jak je to možné, i když limit pro skenování urgentních faktur je 45 minut. Vždy je nutné vyřídit nejdříve urgentní faktury, poté až lze skenovat faktury z přihrádky „scanovat“. Každé faktuře je přiřazen čárový kód, razítko s datem přijetí bylo již opatřeno ihned po přijetí dokumentu. Faktury by v jednotlivých složkách měly být seřazeny dle složitosti skenování, tzn. nejdříve jednostranné faktury ve formátu A4, poté faktury s přílohami v jiném formátu než A4 a na závěr oboustranné faktury. Každá faktura či dobropis obdrží čárový kód bez ohledu na počet stran dokumentu a čárové kódy jsou generovány v číselné řadě, tzn., že první faktura obdrží nejnižší číslo čárového kódu, poslední faktura nejvyšší číslo čárového kódu, takže celkový počet dokumentů a použitých čárových kódů je stejný. Po naskenování se všechny dokumenty objeví v Easy Capture programu, z kterého pak jednoduchým procesem přepošle pracovník scanningu všechny naskenované faktury a dobropisy do ePaybles systému dle jednotlivých divizí.

	Supplier Name ^	Supplier Number ^	Invoice Date ^	Invoice Number ^	Our Invoice Number ^
▼ Scanned by Scanning1/SSF/ASAP/ATLAS COPCO					
					045630
					045636
	▶ In Process				
	▶ To be approved				
	▶ To be investigated				
	▶ To be Coded				
	▶ To be coded and approved				
	▶ Approved				
	▶ Paid				
	▶ Cancelled				
	▶ Closed ERP PO				

Obr. 12: ePaybles systém – nascanované faktury (zdroj: vlastní)

4.1.3 Indexace faktur

Za faktury v ePaybles systému jsou zodpovědní jednotlivý účetní. Pravidlem je, že všechny faktury, které jsou téhož dne naskenovány, musí být i ten samý den alespoň indexovány, nejlépe i kódovány a poslány ke schválení. Záleží však také na množství přijatých faktur dle jednotlivých dnů.

Indexace faktur probíhá v ePaybles systému. AP účetní průběžně kontroluje stav systému, zda faktury, které byly určeny ke skenování, jsou již v ePaybles či ne. Jakmile jsou faktury viditelné v sekci „scanned by scanning“, AP účetní začne s indexací každé faktury. Nejdříve je nutné otevřít přiloženou fakturu a poté je třeba vyplnit číslo faktury (ePaybles však akceptuje pouze deset čísel, proto se obecně používá posledních deset čísel faktury uvedených od dodavatele), vybrat správného dodavatele, doplnit částky včetně a bez DPH, uvést datum přijetí a datum faktury. Po uložení těchto údajů je hotová indexace, faktura je již viditelná v ePaybles v sekci „na procesu“ („in process“) a poté se s ní dále pracuje, kóduje se či spojuje s číslem objednávky a posílá na schválení.

Invoice Information	
Supplier Invoice Number:★	
Supplier Name:★	v
Invoice Currency:	NOK
Inv. Amount (Incl. VAT):★	
Inv. Amount (Excl. VAT):★	
Default VAT Code:★	
Invoice Date:★	29.10.2014 i6
Invoice Reception Date:★	30.10.2014 i6
Reference:	
Description:	

Purchase Order Information	
Order Source:	No Purchase Order

OK Cancel

Obr. 13: ePaybles – hlavní okno pro indexování faktury

4.1.4 Archivace dokumentů

Poté co jsou dokumenty exportovány do systému, jsou nejprve uloženy ve scanningovém oddělení na policích určených pro jednotlivé divize a na konci pracovního dne každá hromada dokumentů obdrží titulní stranu s datem, rozsahem čárových kódů a s poznámkami. Tato hromada s titulní stranou je pak uložena v archivační krabici a následně ve skladu. Před uložením do skladu musí být zkontrolováno správné pořadí faktur a také to, zda nějaká faktura nechybí. Dokumenty jsou uloženy v souladu s dohodami se zákaznickými centry a také dle zákonných požadavků daných zemí. V příloze je uveden příklad titulní strany, jež musí obsahovat:

- Kód společnosti – FAM kód
- Rozsah čárových kódů
- Aktuální datum
- Případně poznámku k jednotlivým fakturám.

4.2 Analýza procesních časů

Všechny uvedené časy jsou průměrem celotýdenního měření. Proběhlo pět měření pro jednotlivé činnosti uvedené v tabulce níže. Nejvíce faktur přichází do servisního centra v Praze v pondělí, během úterý a středy množství výrazně klesá a během čtvrtku a pátku se množství opět zvyšuje. Ve scanningovém oddělení pracují dva zaměstnanci, jež na některých činnostech pracují současně. Jakmile je obdržena pošta, ihned začnou oba s otevíráním obálek tak, aby dostali AP účetní poštu k roztrídění co nejdříve. Po roztrídění pošty AP účetními pracují na činnosti scanování opět oba pracovníci scanningového oddělení tak, aby všechny faktury byly v ePaybles systému co nejdříve.

Tab. 9: Analýza procesních časů (zdroj: vlastní)

Činnost	Doba trvání	Počet osob pracujících na činnosti
Otevření obálek a roztrídění dokumentů dle jednotlivých divizí scanning oddělením	41 minut	2
Tisk faktur z e-mailů a roztrídění dle jednotlivých divizí (proces probíhající každé ráno) při denním množství cca 200 e-mailů	90 minut	1
Roztrídění dokumentů na faktury a ostatní dokumenty jednotlivými účetními	10 minut	1
Doba mezi odevzdáním faktur do složky „skenování“ a skenováním + přidáním čárových kódů	61 minut	2
Čas od naskenování faktur v Easy Capture programu po přepsání faktur do ePaybles systému	15 minut	-
Přidání čárových kódů na 10 faktur	0,8 minuty	1
Skenování 10 faktur	0,5 minuty	1
Indexace jedné faktury	1 minuta	1
Archivace faktur (pro všechny divize)	90 minut	1

Průměrný součet časů pro jednotlivou divizi při průměrném denním množství 50 faktur je následující:

Tab. 10: Analýza procesních časů (zdroj: vlastní)

Činnost	Doba trvání
Otevření obálek a roztřídění dokumentů dle jednotlivých divizí scanning oddělením	41 minut
Tisk faktur z e-mailů a roztřídění dle jednotlivých divizí (proces probíhající každé ráno) při denním množství cca 200 e-mailů – scanning oddělením	90 minut
Tisk faktur z e-mailové schránky jednotlivých účetních – činnost vykonává AP účetní	15 minut
Roztřídění dokumentů na faktury a ostatní dokumenty jednotlivými účetními	10 minut
Doba mezi odevzdáním faktur do složky „skenování“ a skenováním + přidáním čárových kódů	61 minut
Čas od naskenování faktur v Easy Capture programu po přepsání faktur do ePaybles systému	15 minut
Přidání čárových kódů na 50 faktur	4 minuty
Skenování 50 faktur	2,5 minuty
Indexace 50 faktur	50 minuta
Archivace faktur (pro jednu divizi)	3,5 minuty
Celkový čas	292 minut

4.3 Podnikový informační systém pro zpracování faktur ve společnosti XY

Zpracování faktur probíhá v podnikovém systému ePaybles. Tento systém byl společností XY převzat od svého zákazníka. Jakmile zákazník předal své účetnictví společnosti XY (v lednu roku 2012), předal jim také svoje znalosti, vlastní produkt ePaybles a s ní spojené další systémy jako ePurchase (pro vytvoření objednávek), VRI (databáze dodavatelů) a jiné.

ePaybles bylo tedy vyvinuto interními pracovníky zákazníka a také jimi je systém neustále zlepšován a udržován. Systém je používán ve více než 90 divizích společnosti zákazníka. Dochází k pravidelným aktualizacím antivirové databáze a také ke zlepšování a zdokonaňování všech funkcí systému.

EPaybles je elektronický způsob zpracování faktur. Hlavními přednostmi systému dle zákazníka jsou:

- Transparentní proces s jasnými pravidly pro schvalování
- Scanningové řešení – archivace faktur v systému a nulové riziko ztráty faktur
- Vzdálený přístup k informacím
- Možnost analyzování dat a snadného sledování dat
- Schvalování již na začátku procesu, získání kontroly nad nákupem (pokud se ePurchase systém na vytváření objednávek využívá efektivně) – platí pouze pro faktury s číslem objednávky
- Jeho postavení na rozhraní s ERP systémem pro zajištění aktuálních informací

Aplikace ePaybles systému:

Tab. 11: Aplikace ePaybles systému (zdroj: vlastní)

	Aplikace	Funkce
Staff DB (databáze zaměstnanců) - Databáze obsahuje údaje o zaměstnancích, nákladové střediska, nadřízené osoby, kontaktní údaje	VRI	Databáze obsahuje všechny dodavatele, se kterými daná divize obchoduje, bankovní účty těchto dodavatelů a kontaktní údaje, které nejsou obsaženy v ERP systému (v účetním systému BPCS)
	eCatalogue	Databáze obsahuje údaje o tom, co je možné zakoupit, kdo může zboží/servis zakoupit a jaký účet (kód) se použije při kódování faktury
	ePurchase	Databáze umožňuje vytváření požadavků k nákupům, schvalování nákupů dle nákladového střediska a jaký účet (kód) bude použit při vytvoření objednávky
	ePaybles	Databáze umožňuje vložení faktury do systému, spojení faktury s příslušnou objednávkou, schvalování faktur, automatické převedení faktury do ERP systému (účetní systém BPCS), sledování a analyzování

Systém ePaybles a aplikace ePurchase mají společnou databázi - prokuru, což je nastavení limitů pro schvalování nákladů pro jednotlivá nákladová střediska. Limity jsou stejné jak pro schvalování faktur, tak pro vytvoření objednávek, které musí být schváleny stejně jako faktury.

Cost Center ◇	Limit	Approver ◇	Substitute 1	Substitute 2
▶ 0001 - asset/liab/incl/exp				
▶ 0002 - Irish Activities				
▶ 0004 - RCE				
▼ 2100 - Irish Service Centre				
	1 GBP	Paula Laren	Eileen Snelgrove	-
	3000 GBP	Paul A O'Neill	Paul A O'Neill	-
	5000 GBP	Eileen Snelgrove	Kevin Prince	-
	25000 GBP	Kevin Prince	Eileen Snelgrove	-
▼ 2216 - IRL ADS/SDE/RDT Sales Engineer				
	1000 GBP	Andy Jacques	Eileen Snelgrove	-
	5000 GBP	Eileen Snelgrove	Kevin Prince	-
	25000 GBP	Kevin Prince	Eileen Snelgrove	-
▶ 2860 - IRL SDE Mobile Engineers				
▶ 2861 - IRL URE mobile engineers				
▶ 2862 - Lisheen Underground Serv				

Obr. 14: ePaybles – Prokura (zdroj: vlastní)

EPaybles systém slouží ke skenování, indexování a zpracování faktur. Hlavní kroky během procesu jsou:

- skenování faktury
- indexování faktury
- kódování faktury
- zaslání faktury ke schválení - ePaybles dokáže automaticky vygenerovat e-mail, který přijde do e-mailové schránky schvalovatele a tento e-mail žádá o schválení. Přehled faktur, které mají jednotliví schvalovatelé pod sebou, lze také vygenerovat v ePaybles.
- probíhání schválení
- po schválení nastává automatické převedení do ERP účetního systému

Faktury mohou být:

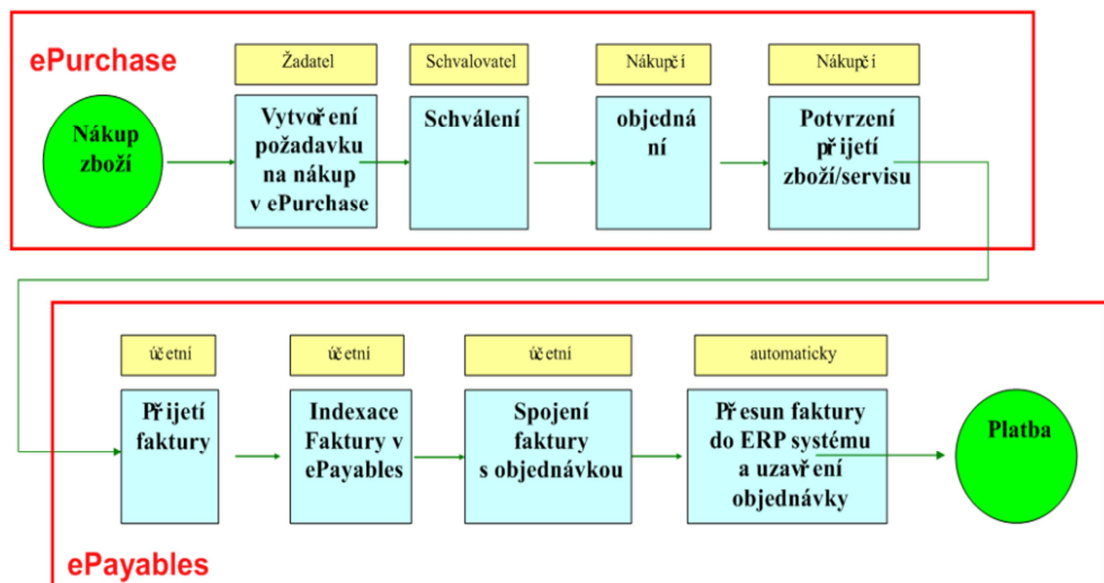
- S objednávkou v ePurchase databázi
- Bez objednávky

Ad. 1: Je-li objednávka platná, proces probíhá následujícím způsobem:

- Vytvoření objednávky v ePurchase včetně kódování a nákladových středisek (vytváří nákupčí zákazník)
- Schválení objednávky (probíhá na straně zákazník)

- Číslo objednávky je odesláno dodavateli, dodavatel zašle zboží a fakturu (zákazník, jenž objednává zboží či servis předává číslo objednávky dodavateli)
- Faktura je skenována a indexována do ePaybles a je spojena s číslem objednávky (zajišťují pracovníci společnosti XY)
- Je-li objednávka platná a úspěšně spojena s fakturou, faktura se změní na stav „schválena“ a automaticky se přenesou do účetního systému (zajišťují pracovníci společnosti XY)
- Pokud objednávka není platná, je třeba fakturu odeslat ke schválení (pracovníci společnosti XY zasílají jejich zákazníkovi a příslušným zodpovědným osobám za schvalování požadavek o schválení)

Celý tento proces je uveden v následující procesní mapě.



Obr. 15: Standardní proces spojení objednávky s fakturou

Ad. 2: Faktury bez objednávek jsou kódovány a zaslány ke schválení dle prokury. Po schválení jsou faktury také automaticky přeneseny do účetního systému.

4.3.1 Funkcionality informačního systému používané v procesu skenování a indexování faktur

Epaybles systém nabízí přehledné rozdělení faktur dle jednotlivých statusů:

1. „Scanned by Scanning“ – naskenované faktury, které je třeba naindexovat
2. „In Process“ – faktury, které byly již naindexovány
 - A: „to be processed“ – faktury byly naskenovány, je třeba je kódovat a poslat na schválení nebo spojit s platnou objednávkou
 - B: „investigation complete“ – faktura byla zaslána s určitým dotazem např. na správné číslo objednávky schvalovateli, a po jeho odpovědi spadá faktura do tohoto statusu
 - C: „coding complete“ – faktura byla zaslána s dotazem na kódování schvalovateli, po doplnění kódování z jeho strany spadá faktura zde
 - D: „waiting information from supplier“ – na fakture chyběly např. bankovní údaje; dodavatel byl kontaktován, ale do jeho odpovědi čeká faktura v tomto statusu
 - E: „credit note required“ – faktura byla přijata a zpracována, ale schvalovatel pozastavil fakturu s tím, že zboží nebo servis nebyli dodány v pořádku a čeká se na dobropis
 - G+H: „invoice rejected and suspended“ - faktura nebyla v pořádku z matematického hlediska nebo ze špatně uvedené divize, adresy atd. a byla vrácena dodavateli; dokud dodavatel nepošle opravenou fakturu, lze ji najít v těchto stavech.
3. „to be approved“ – faktury čekající na schválení
4. „to be investigated“ – faktury čekající na kontrolu od schvalovatele a na odpověď na určitý dotaz ohledně faktury
5. „to be coded“ - faktury čekající na kódování
6. „to be coded and approved“ – faktury čekající na kódování a schválení
7. „approved“ – všechny schválené faktury
8. „paid“ – všechny zaplacené faktury

9. „cancelled“ – všechny faktury smazané ze systému z důvodu duplikátu

10. „closed ERP PO“ – všechny faktury, které měly objednávku

The screenshot shows the ePaybles system interface. At the top, there are several menu items: 'Create Invoice', 'Export to Excel', 'Run Server Agent', 'Supplier not in ERP', 'Cancel Scanned Invoice', and 'Administration'. Below these is a table with columns: 'Supplier Name', 'Supplier Number', 'Invoice Date', 'Invoice Number', 'Our Invoice Number', 'Amount Incl. VAT (Base Currency)', 'Amount Incl. VAT (Local Currency)', 'Posting Date', and 'Purchase Order Number'. The table content is filtered to show 'Scanned by Scanning2/SSF/ASAP/ATLAS COPCO' and 'In Process' invoices. The 'In Process' section is expanded to show a list of statuses: 'A. To be processed', 'B. Investigation complete', 'D. Waiting information from supplier', 'E. Credit note required', 'G. Invoice rejected', and 'H. Invoice suspended'. Below this, there are sections for 'To be approved', 'To be investigated', 'To be Coded', 'To be coded and approved', 'Approved', 'Paid', 'Cancelled', and 'Closed ERP PO'. On the left side, there is a sidebar menu with options like 'Invoices', 'All Invoices', 'By Order Source', 'By Supplier Name', 'By Supplier Number', 'Archive Information', 'Invoice Analysis', 'RSN Analysis', 'Word Templates', 'View my Documents', and 'Monthly no. of invoices'.

Obr. 16: ePaybles systém (zdroj: vlastní)

Faktury a dobropisy lze vyhledat také podle jména dodavatele, interního čísla dodavatele, data faktury, čísla faktury, interního čísla faktury, podle částek a čísel objednávek. V archivu lze nalézt všechny faktury starší než dva roky.

Mezi další funkcionality lze také zařadit sledování faktur (hlavně množství faktur) pod jednotlivými schvalovateli v sekci „view my document“.

Všechna data a informace uvedené v ePaybles systému lze exportovat do Excelu a s daty poté dále pracovat v rámci jednotlivých denních, týdenních a měsíčních reportů.

4.3.2 Analýza podnikového informačního systému

Silné stránky současného informačního systému

Jednou ze silných stránek současného informačního systému je přehlednost. Faktury lze jednoduše vyhledat podle několika parametrů a tím se urychluje i telefonická komunikace s dodavateli a AP účetní oceňuje přehlednost a filtraci faktur dle dodavatelů při hledání faktur. Další silnou stránkou je export údajů do Excelu a získání tak údajů pro jednotlivé reporty.

Slabé stránky současného informačního systému

Slabých stránek je hned několik. První slabou stránkou je přijímání faktur pouze ze skenu a pouze s čárovým kódem. Velké množství faktur je přijímáno také e-mailem ve formátu pdf či jpg. a ideální by bylo přesunout takové faktury z e-mailových schránek přímo do systému.

Další slabou stránkou je nepropojenost či neprovázanost systémů. Každá divize má svůj vlastní ePaybles systém a k tomu všechny přidružené aplikace. Velmi by se urychlila komunikace s dodavateli, pokud by šlo konsolidovat jednotlivé aplikace a jejich databáze pro všechny divize. Tedy AP účetní přijme hovor od dodavatele s dotazem, kdy bude zaplacená faktura. Dodavatel si však není jistý divizí, nezná ani referenci a ví jen, že faktura je pro Velkou Británii. AP účetní zkontroluje divizi, za kterou je zodpovědný a aby mohl zkontrolovat i další divize, musí postupně otevřít další a další ePaybles, což je časově zdlouhavé.



Obr. 17: Jednotlivé ePaybles systémy a jejich aplikace (zdroj: vlastní)

Uvádění pouze desetimístných čísel faktury je také z jedné slabých stránek. V mnoha případech vystaví dodavatel fakturu s delším číslem faktury a toto číslo se tak musí krátit a použít jen posledních deset číslic. Tento fakt je také někdy příčinou zdlouhavější komunikace s dodavatelem.

Jedna z nejslabších stránek je nutná indexace faktur. Pokud by byl systém natolik vyspělý a umožnil automatické rozeznávání a doplňování základních údajů jako je číslo faktury, jméno dodavatele, částky a datum faktury, případně datum přijetí a rozeznal by číslo objednávky, zrychlilo by to zpracování faktury a čas účetních.

Mezi slabé stránky lze také zařadit fakt, že ePaybles systém je produktem zákazníka společnosti XY BPO, takže o všech aktualizacích a nových funkcionalitách rozhoduje samotný zákazník.

4.4 Porovnání alternativních informačních systémů

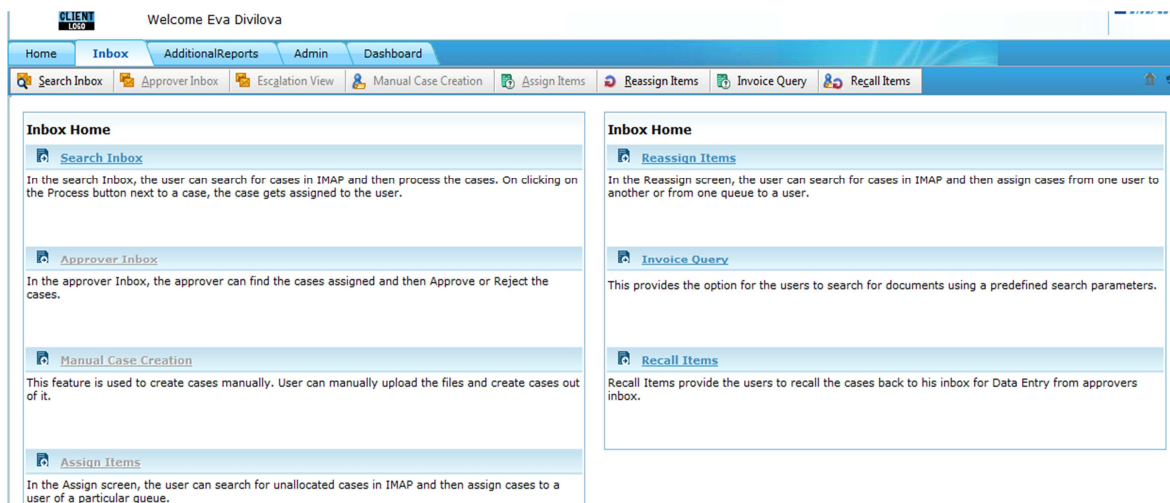
Jednou z alternativ by mohl systém IMAP. Jedná se o systém, který vyvinula a vlastně stále vyvíjí společnost XY BPO, interní IT vývojový tým sídlící v Indii. IMAP je tedy také interní systém pro zpracování faktur. Tento systém je vyvíjen hlavně z důvodu využívání vlastního informačního systému a nyní je testován na německých divizích.

Silnou stránkou systému je sdílení systému pro všechny divize jednoduchým filtrováním dle zkratk divizí. Další výhodou by měla být automatická indexace a tím i automatizace jednoho z procesů. Systém však zatím nepracuje příliš spolehlivě a nelze tedy zatím hovořit o automatizaci procesu. IMAP nepřesně rozeznává čísla faktur, které zaměňuje za jiná čísla, při složitějším matematickém výpočtu daně (užití dvou daňových sazeb na jedné faktuře) vykazuje také nespolehlivost a všechny údaje se musí kontrolovat.

Slabých stránek je však mnohem více. Největším problémem je zdlouhavé zpracování v systému. Jelikož je systém sdílen mezi více divizemi a pracuje s ním tak větší množství osob zároveň, je IMAP velmi pomalý a někdy i nedostupný.

Další nevýhodou, která může být značně subjektivním názorem, je nepřehlednost systému. Nelze jednoduše filtrovat dle jmen dodavatelů a hlavním kritériem pro vyhledávání jsou čísla „případů“. Ovšem tato skutečnost se může zdát být nepřehledná pouze uživatelům ePaybles systému, kteří byli zvyklí vidět vše pohromadě bez používání filtrů.

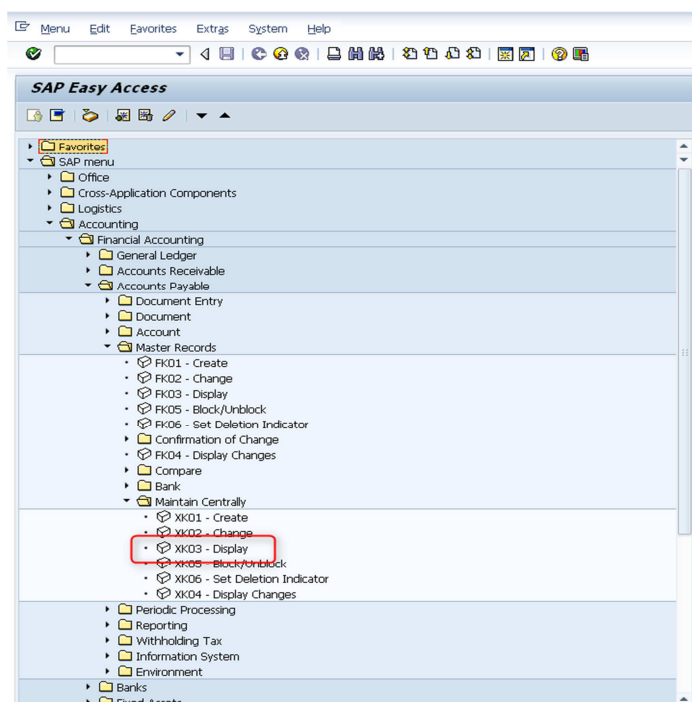
Nevýhodou je také to, že jakmile uživatel označí jednotlivou fakturu, faktura je ihned přidělena pod něho a ostatní uživatelé ji již nevidí. Pokud uživatel vrátí fakturu dodavateli např. z důvodu chybného jména divize, faktura je stále pod uživatelem. V případě absence uživatele si zástupce musí přetáhnout všechny „případy“ pod sebe přes aplikaci „reassign“.



Obr. 18: Systém IMAP (zdroj: vlastní)

Poslední a velmi významnou nevýhodou je stále skenování faktur do systému a následná archivace. V případě, že se systému věnovalo nemalé množství času a financí na výzkum a vývoj, mohla se rovnou vyvinout i aplikace pro automatické nahrávání faktur.

Interní systém IMAP je napojen na účetní systém SAP. Německé divize testují tedy i SAP, který se velmi osvědčil pro přehlednost a rychlost funkcí. Další variantou používání systému by bylo pouze používání SAP. Tím by se však musely změnit procesy zpracování faktur a také procesy pro vytváření objednávek zákazníka. Téma SAP bude více rozebráno v projektové části.



Obr. 19: SAP (zdroj: vlastní)

4.5 Shrnutí a vyhodnocení analýz

Z výsledku časové analýzy je zřejmé, že celý proces od přijetí faktury po naskenování až indexaci je velmi zdlouhavý. Denně by automatizace činnosti pracovníkům ubrala několik hodin práce a sil, které by bylo vhodné investovat do činností a vyšší přidanou hodnotou.

Z výsledků analýz dále plyne i fakt, že přijímání papírových faktur s sebou přináší několik rizik jako je ztráta faktur, nevytisknutí faktur a to ne z důvodů úmyslného, ale lze něco přehlédnout a tyto případy se stávají. Poté dochází ke zdlouhavým komunikacím s dodavatelem o tom, kdy byly faktury přijaty, zaslána a zaplácena a mnohdy dodavatelé účtují poplatky za prodlení. Velké plýtvání lze identifikovat v čekání na rozřídění pošty a na naskenování faktur do ePaybles systému. V mezičase čekání mohou AP účetní pracovat na jiných činnostech jako je vyřizování dotazů od dodavatelů, ale jejich hlavní činnost zpracování faktur je právě závislá na scanningovém oddělení. Plýtvání lze také identifikovat v archivaci dokumentů či vyhledávání dokumentů v případě špatného scanování a následné nečitelnosti faktury.

Systém ePaybles pro zpracování faktur je sice přehledný, což je jedinou silnou stránkou, ale chybí propojenost systémů. Několik dalších aplikací slouží pro vytvoření objednávky, kontroly dodavatelů, kontroly schvalovatelů a ERP účetní systém je také samostatný. Velkou absencí systému je automatická indexace, která by ušetřila pracovníkům mnoho času pro jiné činnosti. Systému také chybí určité přijímání dokumentů souborů rovnou z e-mailů, vše se musí složitě a zdlouhavě skenovat, což přináší časové prodlevy. Největším nedostatkem je, že systém ePaybles je produktem zákazníka, nikoli společnosti XY.

5 PROJEKT AUTOMATIZACE PROCESU ZPRACOVÁNÍ FAKTUR VE SPOLEČNOSTI XY

5.1 Důvody a cíle projektu

5.1.1 Důvody projektu

Důvodem projektu je impulz od managementu, který by rád snížil administrativní náklady spojené s tiskem faktur, skenováním faktur a také s archivací dokumentů. Dalším z důvodů je časová úspora, jež by nastala při automatizaci základních a denně se opakujících procesů. Užívání vlastního informačního systému, který bude majetkem společnosti XY je také důvodem k realizaci změny.

5.1.2 Cíle projektu

Cílem projektu je zavedení jednotného informačního systému, který bude propojený pro všechny divize, případně by byl propojen i s účetním ERP systémem. Hlavním cílem je však automatizace procesů, které nepřinášejí hodnotu a to je skenování faktur, archivace a indexace faktur. Celý proces zpracování faktur pomocí automatizace faktur lze zlepšit tím, že budou eliminovány činnosti nepřidávající hodnotu.

Ideální by bylo vytvořit takový informační systém, kde by i samotní dodavatelé měli kontrolu nad svými fakturami a měli tak přehled, zda byla faktura již přijata či ne a zda byla zaplacená.

Cílem je, aby automatizace těchto procesů ušetřila administrativní náklady a také čas odborným pracovníkům, kteří by tak nemuseli trávit čas nad jednoduchými činnostmi a mohli se tak věnovat vyšším účetním operacím.

5.2 Etapy projektu a harmonogram

Tab. 12: Etapy projektu (zdroj: vlastní)

Pořadí etapy	Činnost
1.	Rozhodnutí managementu o změně systému
2.	Sestavení implementačního týmu
3.	Výběr vhodného informačního systému
4.	Komunikace s dodavatelem vybraného informačního systému
5.	Stanovení harmonogramu implementace
6.	Školení implementačního týmu
7.	Implementace
8.	Testování nového systému
9.	Školení budoucích uživatelů systému
10.	Zkušební provoz
11.	Reálný provoz
12.	Fáze rozvoje, inovace a údržby systému

První etapou je **rozhodnutí managementu** ke změně a jednání o této změně se zákazníkem. Jednání mohou být velmi zdlouhavá, protože zákazník musí přistoupit na změnu informačního a účetního systému a s ním spojené změny procesu vytváření objednávek, vyhledávání faktur v systému atd. Tento krok by byl velkou změnou pro množství pracovníků jak na straně zákazníka, tak na straně společnosti XY. Tato situace se jeví jako klíčový problém a je nutné překonat odpor lidí k implementačnímu projektu a je dobré je aktivně zapojit do procesu změny. Jelikož management organizace by měl chápat potenciál změny, mělo by být jeho maximální snahou vytvoření příznivých podmínek. V této fázi může dojít k určitému informačnímu šumu mezi pracovníky a vytváření negativních emocí na pracovišti. Pracovníci mohou mít obavy o své místo, jelikož s automatizací procesů by se změnila i pracovní náplň, případně by se snížil počet pracovních míst. Management by měl

s podřízenými vést otevřenou debatu u budoucnosti pobočky a zachovat tak mezi pracovníky pozitivní emoce.

Dále je třeba ihned na počátku sestavit implementační tým. Tento tým se bude účastnit jednání managementu o výběhu systému a měli by mít jasné argumenty ke každému z nabízených systému, proč by byl jeho výběr vhodný či naopak. Tento tým bude také proškolen dodavatelem systému a poté budou dále školit všechny budoucí uživatele systému, řešit problémy ohledně implementace, inovací a údržby systému v budoucnu. Implementační tým by měl zahrnovat nejen pracovníky společnosti XY, ale také pracovníky zákazníka, jelikož budou také školit své vlastní budoucí uživatele.

Třetí etapou by byl **výběr vhodného informačního systému** tak, aby splňoval všechny požadavky managementu. Tato fáze musí být velmi pečlivá a nesmí se uspěchat. Management musí přesně stanovit požadavky jak na funkce, tak i cenu. Cenový rozpočet by měl být stanoven ihned na začátku, aby se společnost nedostala do finančních potíží a nezaváděla nový informační systém na úkor pravidelného školení zaměstnanců či pozastavení budgetu na team buildingy, které jsou pro motivaci a dobré rozpoložení zaměstnanců důležité. Avšak cena by neměla být hlavní prioritou, management by měl pohlížet spíše na funkčnost, praktičnost systému a také na možnosti budoucí inovace a údržby systému.

Do výběru informačního systému musí být zahrnut i zákazník, který bude mít silný vliv při rozhodování o výběru. Cílem zákazníka však je výběr takového systému, který co nejméně ovlivní změnu činností jejich pracovníků. Výběr musí proběhnout tak, aby byla zachována spokojenost na obou stranách.

Není na škodu, aby do užšího výběru informačního systému byli zainteresováni i zaměstnanci, kteří budou se systémem denně pracovat. Je vhodné, aby se stali součástí testovacího týmu.

Další etapou je po výběru systému **komunikace s dodavatelem systému** a dohodnutí se na všech detailech a funkcích, které budou pro společnost XY důležité. V této fázi je nutné připravit **harmonogram implementace**, jehož se musí management a implementační tým striktně řídit, protože jakákoliv změna či pozastavení v harmonogramu bude stát společnost XY nemalé výdaje a v nejhrošším případě může dojít i k nedokončení implementace, což by znamenalo obrovskou ztrátu.

V návaznosti bude probíhat **školení implementačního týmu**. Dodavatel proškolí pouze několik pracovníků, kteří se stanou tréninkovým týmem a budou školit ostatní zaměstnance

interně. Interní školení bude probíhat postupně (jako etapa devět po testování systému), tak jak bude probíhat implementace systému, nejlépe po jednotlivých týmech a divizích. V paralelním procesu musí proběhnout také školení zaměstnanců zákazníka. Záleží na dohodě mezi společnostmi XY se zákazníkem, kdo bude zaměstnance zákazníka školit. Jsou dvě možnosti:

1. Vybraní pracovníci zákazníka se stanou součástí implementačního a tréninkového týmu, jež bude školit dodavatel a tento tým pak bude školit všechny zaměstnance jak na straně společnosti XY, tak na straně zákazníka.
2. Zaměstnance zákazníka bude školit tréninkový tým společnosti XY.

Před etapou **školení budoucích uživatelů** bude probíhat **implementace a testování systému** ovšem ne celoplošně, ale pouze pro určitou část servisního centra, nejlépe pro jeden vybraný tým. V této části musí opět management klást velký důraz na spokojenost pracovníků, jelikož emoce a nálada na pracovišti bude spíše negativní. Management se musí soustředit na otevřené diskuze se zaměstnanci a vést pracovníky k povzbuzení a zainteresovat je do celého procesu testování a tím jim dokázat jejich důležitost na změně systému. Management společnosti a také zákazník musí být srozuměni s tím, že procesy budou zpočátku pomalejší z důvodu neznalosti prostředí zaměstnanců a i automatizace procesu musí mít ze začátku kontrolu. Nutné je tedy kontaktovat management jednotlivých divizí zákazníka, aby byl srozuměn se situací.

Jakmile bude testování ukončeno a všechny funkce systému budou doladěny, nastane **etapa zkušebního a reálného provozu**. Před těmito etapami nastává doba, kdy se faktury přestanou skenovat do starého systému a s příchodem etapy zkušebního provozu půjdou všechny pozastavené faktury do systému nového. Nelze zapomenout na faktury, které byly v původním systému ePaybles pozastaveny z důvodu čekání na dobropisy, či z matematicky nesprávných faktur, uvedení chybných divizí a v dalších případech. Všechny tyto faktury musí být převedeny do nového systému.

V plném **užívání systému** je důležitá plná funkčnost a spolehlivost systému. Mezi dodavatelem systému a zákazníkem (společnost XY) by měla existovat určitá definice měřitelnosti úrovně poskytovaných služeb pro plnění kontraktu. Měřitelnými ukazateli obecně bývají např. doba výpadku systému, objem transakcí apod.

V rámci etapy plného (reálného provozu) probíhá neustálý **rozvoj a inovace systému** a také **údržba systému**.

Časový harmonogram:

JEDNOTLIVÉ FÁZE PROJEKTU		ČASOVÝHARMONOGRAM																							
		2015												2016											
		červen		červenec		srpen		září		říjen		listopad		prosinec		leden									
I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	
PRÁVĚNÁ FÁZE PROJEKTU																									
Rozhodnutí managementu o změně systému	X	X	X	X																					
Seřízení implém. týmu			X	X																					
REALIZAČNÍ FÁZE PROJEKTU																									
Výběr vhodného informačního systému					X	X	X	X	X																
Komunikace s dodav. vybr. inf. systému									X	X	X	X													
Stanovení harmonogramu implementace												X	X	X	X										
Skolení implém. týmu															X	X									
Testování nového systému																									
Skolení budoucích uživatelů																									
Zkušební provoz																									
Reálný provoz																									
IMPLEMENTACE OPĀTŘENÍ																									
Fáze rozvoje, inovace a údržby systému																									

Obr. 20: Časový harmonogram (zdroj: vlastní)

Fáze reálného provozu a následné implementace opatření bude probíhat ihned po zkušebním provozu od února 2016.

5.3 Projektový tým

Projektový tým bude sestaven jak z pracovníků společnosti XY, tak pracovníků zákazníka. Změna interního systému bude mít dopad nejen na pražskou pobočku, ale také na pobočku v Indii, kde působí vyšší účetní týmy (AtR), a na všechny zatím evropské divize zákazníka. Projektový tým proto musí zahrnovat členy z pražské části společnosti XY a také členy ze strany zákazníka, jež budou podporou pro jejich uživatele. Indická část společnosti XY bude mít svůj vlastní projektový a tréninkový tým.

6 RIZIKOVÁ ANALÝZA RIPRAN

Riziková analýza je složena ze čtyř základních kroků:

1. Identifikace rizika u zavedení nového informačního systému ve společnosti XY

Provedení identifikace rizika je provedeno sestavením seznamu formou tabulky a cílem identifikace rizika je nalezení hrozeb a scénářů.

Tab. 13: Identifikace rizika u zavedení nového informačního systému (zdroj: vlastní)

Číslo	Hrozba	Scénář
1.	Nedodržení časového harmonogramu	Velké finanční ztráty případně až předčasné ukončení projektu
2.	Nedostatečná funkcionality systému IMAP	Neúspěšný projekt (ukončení)
3.	Nedostatečná rychlost systému IMAP	Frustrace zaměstnanců
4.	Nespolupráce zaměstnanců, negace ze strany zaměstnanců	Nedodržení časového harmonogramu, finanční ztráty, ukončení projektu
5.	Nedostatečná zainteresovanost koncových uživatelů	Časové zpoždění projektu, finanční ztráty
6.	Negativní vliv / názor na nový informační a účetní systém zákazníka	Finanční ztráty, neúspěšný projekt
7.	Nedostatečně přesný návrh projektu	Finanční ztráty, ukončení projektu
8.	Nesprávná práce týmu, špatně sestavený tým	Neúspěšnost projektu, ukončení projektu

2. Kvantifikace rizik projektu

Výsledná hodnota rizika se vypočte jako pravděpodobnost scénáře x hodnota dopadu

Tab. 14: Číselná kvantifikace rizik (zdroj: vlastní)

Číslo	Hrozba	Pravděpodobnost hrozby (0-1)	Scénář	Nositel hrozby	Pravděpodobnost scénáře (0-1)	Výsl. prav. (0-1)	Výsl. Prav. (kategorie)	Dopad = škoda (kategorie)	Hodnota rizika (kategorie)
1.	Nedodržení časového harmonogramu	0,20	Velké finanční ztráty případně až předčasné ukončení projektu	Projektový tým	0,60	0,12	MP	VD	SHR
2.	Nedostatečná funkcionality systému IMAP	0,40	Neúspěšný projekt (ukončení)	Dodavatel systému	0,40	0,16	MP	SD	MHR
3.	Nedostatečná rychlost systému IMAP	0,50	Frustrace zaměstnanců	Dodavatel systému	0,70	0,35	SP	SD	SHR
4.	Nespolupráce zaměstnanců, negace ze strany zaměstnanců	0,10	Nedodržení časového harmonogramu, finanční ztráty, ukončení projektu	Vedení společnosti XY	0,70	0,07	MP	SD	MHR
5.	Nedostatečná zainteresovanost koncových uživatelů (zákazník)	0,50	Časové zpoždění projektu, finanční ztráty	Vedení společnosti XY/ projektový tým	0,90	0,45	SP	VD	VHR
6.	Negativní vliv / názor na nový informační a účetní systém zákazníka	0,40	Finanční ztráty, neúspěšný projekt	Vedení společnosti XY/ Vedení zákazníka	0,80	0,32	MP	VD	SHR
7.	Nedostatečně přesný návrh projektu	0,10	Finanční ztráty, ukončení projektu	Projektový tým	0,40	0,04	MP	VD	SHR
8.	Nesprávná práce týmu, špatně sestavený tým	0,05	Neúspěšnost projektu, ukončení projektu	Projektový tým	0,50	0,025	MP	VD	SHR

3. Odezva na riziko

V tomto kroku jsou sestavena opatření, která mají snížit hodnotu rizika na akceptovatelnou úroveň. Návrhy opatření jsou opět sestaveny do tabulky.

Tab. 15: Odezva na riziko (zdroj: vlastní)

Číslo	Návrh na opatření	Přep. pravděp. scénáře (0-1)	Přep. pravděpod. hrozby (0-1)	Přep. Výsledná pravděpop. (0-1)	Přep. výsledná pravděp. (kategorie)	Přep. dopad (kategorie)	Přep. hodnota rizika (kategorie)	Odpovědnost
1.	Zajistí se pečlivá kontrola nad průběhem projektu a bude se dodržovat detailně zpracovaný časový harmonogram. V případě jakékoliv drobné odchylky bude ihned informováno vedení společnosti.	0,10	0,10	0,01	MP	VD	SHR	Projektový tým, vedení společnosti XY
2.	Zajistí se kvalitní projektová dokumentace a okamžitá komunikace s dodavatelem systému, byť je to vlastní vývojový tým sídlící v Indii. Musí být vyvíjen neustálý tlak na splnění všech funkcí.	0,05	0,20	0,01	MP	VD	SHR	Projektový tým, vedení společnosti XY
3.	Zajistí se kvalitní projektová dokumentace a okamžitá komunikace s dodavatelem systému, byť je to vlastní vývojový tým sídlící v Indii. Musí být vyvíjen neustálý tlak na perfektní rychlost systému bez výpadků či jakýchkoliv potíží.	0,10	0,20	0,02	MP	VD	SHR	Projektový tým, vedení společnosti XY
4.	Vedení společnosti a nadřízení musí motivovat zaměstnance, udržovat pozitivní náladu na pracovišti, komunikovat s podřízenými a vyzdvihovat	0,20	0,10	0,02	MP	VD	SHR	Vedení společnosti XY

	pozitiva nového systému.							
5.	Vedení společnosti a projektový tým musí neustále komunikovat se zákazníkem a tlačít na zákazníka, aby řádně proškolilo všechny budoucí uživatele.	0,30	0,05	0,01	MP	VD	SHR	Vedení společnosti XY, projektový tým
6.	Vedení společnosti a projektový tým musí neustále komunikovat se zákazníkem a tlačít na zákazníka, aby přijali nový systém bez negací a musí neustále vyzdviho- vat pozitiva, které nový systém přine- se.	0,50	0,05	0,02	MP	VD	SHR	Vedení společnosti XY, projektový tým
7.	Zajistí se kvalitní projektová dokumentace.	0,10	0,20	0,02	MP	VD	SHR	Projektový tým
8.	Zajistí se kvalitní sestavení projektového týmu, jenž bude spolupracovat bez konfliktů s maximálním nasazením.	0,10	0,10	0,01	MP	VD	SHR	Projektový tým

4. Celkové zhodnocení rizika

Na základě shora uvedeného lze konstatovat, že ačkoli je celkové riziko projektu vysoké, je přijatelné, zvláště s přihlédnutím k tomu, že realizace projektu spočívá pro společnost XY také v jeho nefinančním přínosu a to je využívání vlastního informačního systému a ne být stále závislí na informačním systému zákazníka. Také finanční přínos je značný, i když ne ihned návratný, v podobě ušetření administrativních nákladů a také mzdových nákladů. Výstupy mají vysokou vypovídací schopnost o konkrétním řízení rizik projektu, o možnosti přeměny identifikovaných hrozeb na příležitosti.

7 PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ

7.1 Návrhy na projektové řešení

Návrhů na projektové řešení je několik. Je třeba vycházet z toho, že společnost XY již začala testovat nový vlastní informační systém IMAP. Tedy vznikla již určitá nejen finanční, ale i časová investice do nového projektu a bylo již započato testování účetního systému SAP, který patří mezi nejužívanější ERP systémy. Není tedy žádoucí vybírat z dalších možností, které nabízí trh, např. oslovit dodavatele účetních systémů Microsoft Dynamics, Helios, Orsoft a jiné. Návrh na projektové řešení vychází ze dvou možností:

1. Využít informační systém IMAP jako vlastní produkt společnosti XY spolu s účetním systémem SAP
2. Užívání pouze účetního systému SAP

7.1.1 Informační systém IMAP ve spolupráci se SAP

Vzhledem k tomu, že společnost XY již investovala finance do vývinu nového a hlavně vlastního produktu informačního systému IMAP, bylo by dobré nadále pokračovat v dalším rozvoji tohoto systému tak, aby splňoval všechny požadavky na automatizaci procesů. Na základní rozhraní účetního systému SAP byly již zakoupeny licence a také začalo testování tohoto systému.

Výhodou tohoto řešení by bylo užívání vlastního informačního systému, který by však musel být zlepšen o další funkce. Velkou nevýhodou je stále užívání více jak jednoho systému. Opět by informační systém a účetní systém byly rozděleny, čemuž se chtělo v budoucnu zamezit.

7.1.2 Informační a účetní systém SAP

Využívání pouze systému SAP by bylo z hlediska procesů a jednoduchosti v rámci užívání pouze jednoho systému tím nejlepším řešením. Společnost XY by musela dokoupit další rozhraní a funkčnosti SAP, což by bylo finančně nákladné, ale pro budoucí uživatele velmi pohodlné a přehledné. Dodavatelé by faktury zasílali přímo do systému SAP (do jeho portálového řešení) a všechny faktury by byly přehledně v jednom systému, aniž by se musely skenovat či dále archivovat. Dodavatelé by měli v portálovém řešení také možnost sledování stavu faktur, zda byly přijaty, schváleny a zaplaceny.

7.2 Projektové řešení

Ohraničení projektu

Projekt zahrnuje automatizaci činností spojených se zpracováním faktur a jedná se o činnosti:

1. Přijetí faktur
2. Roztřídění faktur dle jednotlivých divizí
3. Přenesení faktur do ERP systému či workflow
4. Indexace faktur

Součástí projektu je také návrh na automatizaci indexace, o které by měl management v budoucnu uvažovat z důvodu dalšího zlepšování procesů. Projekt nezahrnuje kontaktování dodavatelů o změně faktura a užívání dodavatelského rozhraní pro zasílání faktur.

Požadované vstupy a výstupy

Výstupem projektu je implementace automatizace zpracování faktur. Tak aby byl naplněn cíl projektu, vstupy jsou definovány jako vše, co je potřeba ke splnění cíle.

Potenciální přínosy

Potenciálními přínosy je zlepšení procesu přijetí faktur a spojení několika procesů/činností spojených se zpracováním faktur do jednoho procesu, jenž bude automatizován, což by mělo přinést společnosti XY úsporu jak ve mzdových nákladech, tak také v administrativních nákladech. Dalším přínosem by mělo být využívání vlastního informačního systému.

Přínosy pro zákazníka

Přínosem pro zákazníka je rychlejší a přehlednější zpracování faktur bez prodlev. Měla by se snížit či úplně zamezit možnost nepřijetí faktur a s tím spojených nákladů na poplatky z prodlení za pozdní zaplacení faktur. Přínos vidím také v přehledné archivaci faktur a jednoduchého hledání faktur v případě auditů.

Milníky projektu

Milníky projektu mohou nastat mezi jednotlivými etapy projektu. Hlavní milník vidím v časovém harmonogramu, kdy může dojít ke špatnému naplánování či k určitým zpožděním.

Výsledkem projektového řešení je využít již vyvinutého vlastního systému IMAP spolu s účetním systémem SAP, přestože by lepším řešením bylo užívání pouze systému SAP. Využívání pouze ERP systému SAP je výhodné v tom, že budoucí uživatelé by pracovali pouze v jednom systému. SAP nabízí mnoho aplikací a práce s ním by byla ucelená a jednoduchá v tom, že faktury, případně vyhledávání objednávek a také indexace by byly v jednom rozhraní. V případě, že by se management rozhodl v budoucnu automatizovat také kódování faktur tím, že by všechny faktury musely mít čísla objednávek a následovalo by jednoduché spojení s objednávkami, byl by k dispozici systém, který by tuto automatizaci jednoduše zvládnul přidáním další aplikace. Dalším výhodou se mi jeví v tom, že ERP systém SAP je velmi rozšířen a případně noví zaměstnanci by již měli zkušenosti s tímto systémem a zaškolování by tak byla jednodušší a rychlejší. ERP systém SAP je již prověřen a lze od něho očekávat rychlost a určitou jednoduchost. Tento návrh byl přednesen vedení společnosti XY, jimž se zdál tento výběr velmi zajímavý, hlavně z hlediska názoru budoucího uživatele. Po dalších debatách, v nichž hrály hlavní roli finance, bylo zjištěno, že tato varianta by byla velmi nákladná a koupě systému SAP a všech potřebných aplikací by se pohybovalo v rámci milionů eur a návratnost by trvala několik let. Proto se hledala jiná varianta, které by nebyla tak nákladná a představovala by rychlejší návratnost. Přestože je systém IMAP teprve v počátcích, kdy se testuje a chybí mu několik funkcí, které jsou nezbytné, z hlediska nákladů je tato varianta mnohonásobně levnější a pohybuje se v rámci tisíců eur. Varianta užívání IMAPU a SAP (jeho základních aplikací) tak vlastně splňuje zadání projektu, jehož požadavkem je užívání vlastního systému společnosti XY a zároveň byla vybrána levnější varianta. Jen budoucí užívání ukáže spokojenost uživatelů. Před návrhem jednotlivých procesů je nutné odpovědět na otázku, co se požaduje od systému IMAP v budoucnu, jaké musí být jeho funkce pro automatizaci procesů.

Systém IMAP nyní pracuje podobně jako systém ePaybles s tím rozdílem, že IMAP je vlastním produktem společnosti XY a může se zdát, že mu chybí přehlednost, jakou má ePaybles. V tuto chvíli se faktury skenují do systému pořád stejně, jako je tomu doposud v ePaybles. Stále probíhá indexace faktur, i když základní data jsou již načítány do systému, ovšem ve většině případů nesprávně. Poté jsou faktury kódovány a zasílány ke schválení, což zůstane i v budoucnu a po schválení jsou faktury viditelné v účetním systému SAP. Jaké funkce se tedy od systému IMAP očekávají?

Požadavky na systém IMAP:

- Možnost zasílat faktur dodavateli přímo do systému, např. jeho portálového řešení
- V případě přijetí faktur e-mailem ve formátech pdf, jpg a jiné, možnost přeposlání do systému bez dlouhavého skenování
- Automatická indexace faktur
- Přehlednost systému – vyhledávání faktur dle jednotlivých dodavatelů
- Spolehlivost a rychlost systému bez výpadků

Výhodu, kterou systém IMAP nabízí nyní je, že pokud má faktura číslo objednávky, které je v pořádku a jde ihned spojit fakturou, přepsání faktury do systému SAP trvá několik minut (v případě ePaybles trval tento proces přes noc). Výhoda spočívá v tom, že pokud je nutné zahrnout fakturu na poslední chvíli do plateb, je to možné v rámci několika minut a celý proces je rychlejší a plynulejší.

Process	Case ID	Country	Co. Code	FAM	Activity Group	Reason	Doc. Type	Vendor Name	Vendor No	Inv. No	PO No
●	144079	Netherlands	NL1	NLA	Unposted		PO	STC-KNRM	108005808	21403301	6000006
●	146694	Belgium	BE1	BEL	Approval Returned		Non PO	BELGACOM	108006291	14017859	
●	160445	Belgium	BE1	BEL	Unposted		CN PO	KANT MARINE EN INDUSTRIE N.V.	108005907	6470216	4500341
●	161100	Netherlands	NL1	NLA	Unposted		PO	QUINTON BRANDVEILIGHEID B.V.	108007226	14111989	6000006
●	163606	Belgium	BE1	BEL	Unposted		PO	ERIKS+BAUDOIN N.V.SC BRABANT	108006285	9202402335	4500535
●	165020	Belgium	BE1	BEL	Unposted		Non PO	VAN MEER	108006126	140403	

Obr. 21: Systém IMAP (zdroj: vlastní)

7.2.1 Popis jednotlivých navrhovaných procesů

Tab. 16: Jednotlivé navrhované procesy (zdroj: vlastní)

Pořadí procesu	Navrhovaná činnost
1.	Zasílání faktur přímo do systému IMAP dodavateli
2.	Automatické indexování faktur systémem IMAP
3.	Spojení faktur s číslem objednávek, případně kódování faktur a zaslání ke schválení
4.	Automatické přesunutí faktur do účetního systému SAP
5.	Platba faktur
6.	Archivace faktur dle platných zákonů Evropské unie v systému IMAP

1. Dodavatel zašle fakturu přímo do systému IMAP. Přístup do systému bude mít dodavatel velmi omezen, bude se moct pohybovat pouze v dodavatelském rozhraní, kde lze nahrát jednotlivě fakturu a vybrat divizi, pro kterou je faktura určena. K výběru budou jen ty divize, se kterými dodavatel spolupracuje. Pro vysvětlení, německý dodavatel, který nespolupracuje s irskou divizí, nebude mít možnost výběru irské divize. I tak zde vyvstane problém, protože dodavatelé mnohdy neznají divizi, pro kterou je faktura určena. Jsou tedy dvě možnosti:

- Dodavatelé budou určené divize vybírat sami a v případě výběru chybné divize, bude mít AP účetní možnost na změnu divize, nebo
- systém IMAP rozpozná divizi sám a pokud jméno divize nebude na faktuře uvedeno, rozpozná divizi na základě reference či čísla objednávky.

Tento proces je základem celé změny a ponese s sebou spoustu úskalí a problémů. Dodavatelé si jen těžko budou zvykat na změny a je nutné počítat s tím, že v mnoha případech budou reagovat na tuto změnu negativně. Nový proces přijímání faktur bude vyžadovat trpělivost a také dlouhý čas, než všichni dodavatelé začnou sami faktury nahrávat do systému. V prvních měsících je proto třeba zachovat scannin-
gové oddělení, protože nějaká část faktur bude stále chodit poštou. Výhodou IMAP bude, že faktury, které dodavatelé zašlou e-mailem, půjde jednoduše bez skenování přesunout z e-mailu do systému.

2. Automatická indexace faktur se očekává od IMAPU jako jedna z nejpožadovanějších funkcí. Již teď při testování systému je IMAP schopen doplnit základní informace, ovšem zatím ve většině případů nesprávně a základní data se musí upravovat. Systém si zatím plete data, dochází k záměně data faktury a data objednávky, při uvedení více daní není systém schopen správně rozpoznat částky bez DPH a s DPH a občas má problém s rozeznáním čísel objednávek. Proto je tedy nutné zlepšení systému, i když je jasné, že systém v tomto směru nebude nikdy 100%. I tak musí zvládnout indexaci alespoň na 90% a vždy budou AP účetní základní data zběžně kontrolovat. V případě chyby, na kterou se přijde až po zaúčtování faktury, lze všechny základní údaje jako je datum nebo číslo faktury opravit v SAP systému, což v původním účetním systému není možné. Požadavek je na doplnění (automatickou indexaci) těchto základních údajů z faktury:

- Čísla faktury (v případě systému IMAP se uvádí celé číslo faktury)
- Data faktury
- Data přijetí faktury
- Měny
- Částky (bez DPH i s DPH)
- Čísla objednávky, je-li uvedeno

3. Spojení faktury s číslem objednávky je ideálním řešením pro všechny faktury. Pokud by bylo na každé faktuře uvedeno číslo objednávky, velmi by to urychlilo celý proces zpracování faktur. Nejzdlouhavější proces je schvalování faktur, jež trvá v některých extrémních případech i několik měsíců, respektive faktura několik měsíců leží pod schvalovatelem. I přestože AP účetní posílá ke konci každého měsíce report všem, pod kterými leží faktury na schválení, ne všichni si report přečtou a následně faktury schválí. Některé faktury vyžadují opravdu hodně urgencí a někdy i sám dodavatel volá schvalovatelům a žádá je o schválení.

Doporučením je, aby se společnost XY dohodla se svým zákazníkem na procesu uvádění objednávek na faktury ve všech případech. Samozřejmě tento proces závisí hlavně na zákazníkovi a objednatelích, aby objednávky vytvářeli a sdělovali je následně dodavatelům při objednávce zboží či servisu. Objednatelé by měli pochopit, že proces vytvoření objednávky zjednoduší následný proces hlavně v rychlosti a

bezproblémových plateb včas a zamezí se pozastavení spolupráce s dodavateli a naúčtování sankcí za pozdní platby. Je na společnosti XY i zákazníkovi, aby se domluvili na podmínkách, které budou výhodné pro obě strany.

I tak je jisté, že objednávky na všech fakturách nebudou ze dne na den. Opět to bude trvat určitý čas, než si na změnu procesu zákazník zvykne a objednatelé by měli přejít na proces s tím, že pokud nebudou mít číslo objednávky, které musí být předem schváleno příslušným schvalovatelem nákladového střediska, nemohou objednat zboží. Zákazník by měl vidět výhodu v tom, že bude mít náklady pod kontrolou a nebudou jim účtovány poplatky z prodlení. Společnost XY bude mít výhodu v rychlosti a plynulosti procesu a také ve snížení počtu pracovních míst a ušetření na mzdách. Kódování faktur a neustálé ugování schvalovatelů vyžaduje více času a tím také více pracovníků.

V určitém časovém sledu či v případě nedohodnutí na objednávkách na všech fakturách bude třeba faktury i kódovat. Proces kódování je stejný jako doposud v systému ePaybles.

4. Automatický přesun faktury z IMAPU do účetního systému je proces, který nevyžaduje žádnou změnu. Tento proces probíhá stejně i nyní, kdy jsou faktury z ePaybles po schválení faktury či spojení faktury s objednávkou automaticky přesunuty do účetního ERP systému BPCS přes noc. Hlavní změnou je, že faktury z IMAPU po spojení s objednávkou či po schválení, budou v SAPU viditelné během několik minut.
5. Platba faktury je opět proces beze změny, jen bude probíhat v účetním systému SAP. Na základě platebního kalendáře (platby většinou probíhají 2x v týdnu), vytvoří AP účetní platební návrh, který zašle managementu jednotlivé divize. Jakmile management platební návrh schválí, AP účetní zašle dokument svému AtR účetnímu a ten provede transakci v bance. Faktury poté automaticky změní svůj status v systému ze „schváleno“ na „zapláceno“.
6. Jelikož faktury již nebudou v papírové podobě, nebude třeba ani archivace faktur. Jakmile budou všechny faktury v elektronické podobě, také archivace všech faktur bude elektronicky a to automaticky v systému IMAP. Tento proces ušetří náklady na archivaci a zjednoduší se případné dohledávání faktur. Všechny faktury budou v archivu IMAP systému.

7.2.2 Proces přijetí elektronických faktur

Faktury budou přijímány od dodavatelů pouze:

- E-mailem v elektronických formátech
- Nahráváním faktur dodavateli přímo do IMAPU

Direktiva Evropské Unie zahrnuje několik bodů ohledně elektronických faktur:

- Vydávání a přijetí faktur (včetně platného DPH) je kompatibilní v elektronické podobě.
- Elektronická faktura je dokument nebo soubor údajů, které lze považovat za fakturu na základě směrnice Rady 2006/12/EC ve znění 2010/45/EU, jež byla vystavena nebo přijata v jakémkoli elektronickém formátu.
- Elektronická faktura a papírová faktura jsou legálně stejné.
- Nezbytnou součástí je efektivního finanční dodavatelský řetězec spojující vnitřní procesy podniků s platebním systémem.
- Cílem direktivy je podporovat a zjednodušovat pravidla fakturace odstraněním stávajících zátěží a překážek. Vytváří rovné zacházení mezi papírovými a elektronickými fakturami bez zvýšení administrativní zátěže proti fakturám v papírové podobě a má za cíl podporovat zavádění elektronických faktur tím, že umožňuje svobodu volby, pokud jde o způsob fakturace.
- Cílem je nejen vytváření, odesílání a přijímání, ale i plně automatizované zpracování faktur v budoucnu.

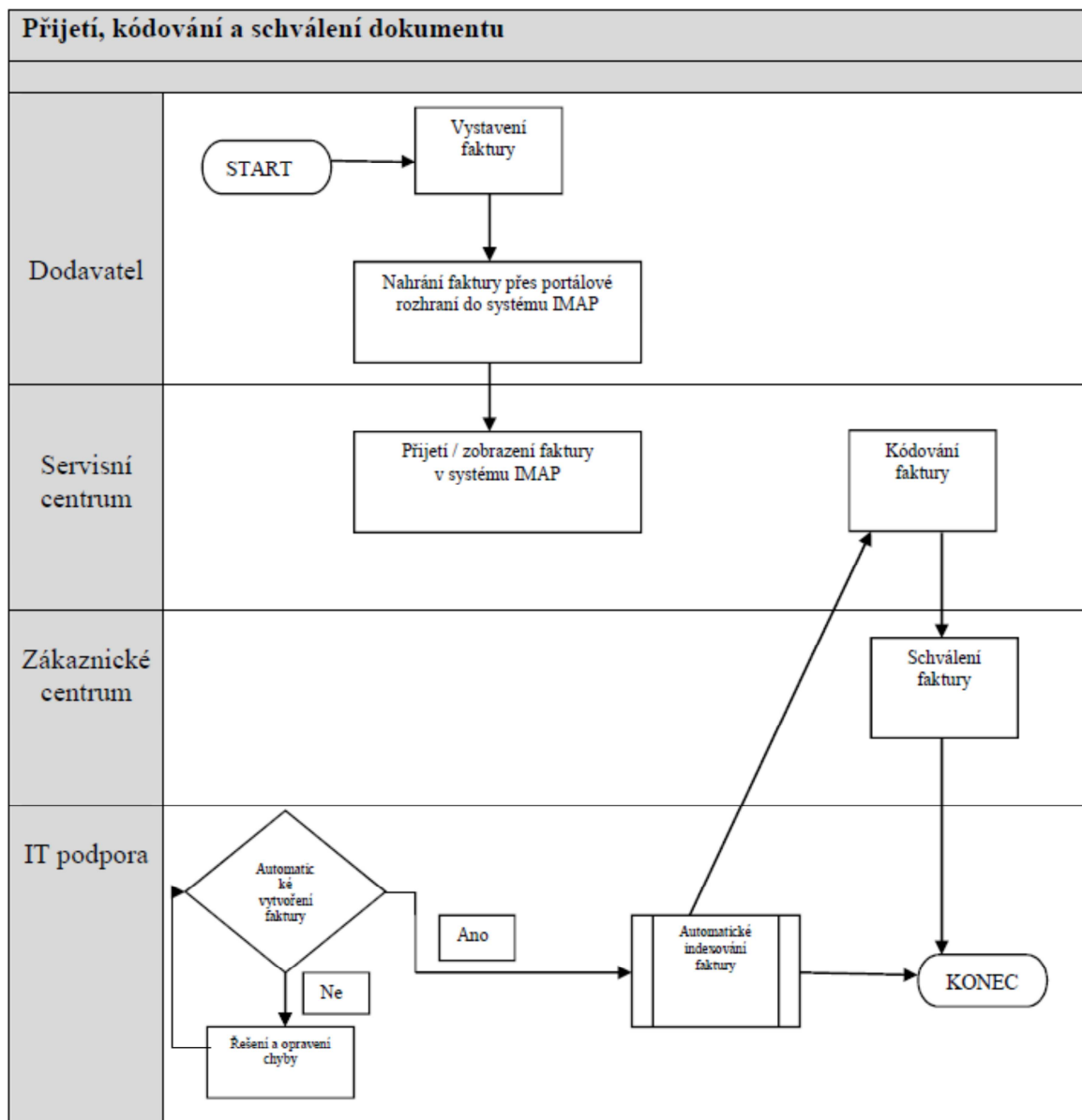
Proces elektronické fakturace začíná u dodavatele, který vystaví fakturu v jakémkoliv elektronickém formátu a zašle ji do dodavatelského rozhraní systému IMAP. Nahrání faktury do systému bude velmi jednoduché. Dodavatel získá vlastní přihlašovací údaje, jméno a heslo, které si po prvním přihlášení může libovolně měnit. Tyto první přihlašovací údaje vygeneruje IMAP sám a dodavatel bude moci využít neustálou podporu IMAP týmu pro dodavatele, jehož působnost bude v Indii a budou nápomocní prostřednictvím e-mailu či zákaznické linky s dotazy ohledně nahrávání faktur, problémy se zaregistrováním do systému, v případě zapomenutí hesel atd. Dodavatelům musí být jasně vysvětleno, že IMAP tým je pouze pro řešení problémů s portálovým rozhraním, nikoliv pro odpovědi na stavy faktur a uhrazení plateb.

Po přihlášení do systémů bude mít dodavatel možnost nahrát fakturu nebo zkontrolovat stav již nahrané faktury. Nahrání faktury se vytvoří přes tlačítko „browse“, faktura se nahraje a dodavatel klikne na „save“. Tím se faktura ihned uloží do IMAPU a AP účetní může s fakturou pracovat.

Ještě než dodavatel zkompletuje nahrání faktury kliknutím na „save“, vybere divizi, pro kterou je faktura určena. V případě, že vybere nesprávně divizi, AP účetní bude mít možnost divizi změnit. Je zde však možnost, že IMAP sám rozezná divizi. Někdy však jméno divize není na faktuře vůbec určeno, takže by IMAP musel rozeznat divizi na základě čísla objednávky, což by neměl být problém. V případě, že by na faktuře nebylo uvedeno ani číslo objednávky, musel by IMAP rozeznat divizi podle reference, což může být obtížné a někdy není na faktuře uvedena ani reference. Návrhem je, aby se nejdříve otestovala vybírání divizi samotnými dodavateli (případně by divize upravovali AP účetní), a pokud by byl tento proces neúspěšný, uvažovalo by se o automatickém určení divize IMAPEM.

Dodavatel bude mít také možnost kromě nahrávání faktur sledovat stav již nahraných faktur. K dispozici budou statusy faktur „pod schválením“, „schválená“, „zaplacená“ a v případě zaplacení uvidí dodavatel i datum uhrazení faktury. Dodavatel zde také uvidí případy faktur, kdy bude faktura např. bez určení divize či referenci ať už v podobě uvedení jména objednatele nebo čísla objednávky. Pokud bude faktura nahrána dodavatelem bez určení divize či reference, AP účetní vrátí fakturu dodavateli přes tlačítko „suspension“ a uvede důvod vrácení. IMAP automaticky vygeneruje e-mail, který AP účetní odešle na příslušné kontakty dodavateli a veškeré informace o vrácení faktury se také nahrají do dodavatelského prostředí v IMAPU.

Po nahrání faktury do systému s fakturou dále pracuje AP účetní, který zjistí správnost divize a případně ji opraví. Indexace faktury proběhne automaticky, AP účetní pouze zkontroluje správnost údajů a fakturu spojí s již načteným číslem objednávky nebo ji kóduje a pošle na schválení.



Obr. 22: Procesní mapa po přijetí nového systému (zdroj: vlastní)

Nutno počítat s tím, že přijetí elektronických faktur nepoběží ihned hladce. Spousta dodavatelů bude posílat faktury tak, jak byla zvyklá doposud. Scanningové oddělení proto musí být stále po určitou dobu zachováno, i když na systém elektronických fakturací postupně přejdou všechny divize. Dodavatelé budou faktury stále zasílat e-mailem a scanningové oddělení musí zajistit převedení těchto faktur do IMAP. Nebudou však muset faktury do IMAPU skenovat, pouze je přesunou do systému dle jednotlivých divizí. Najde se však i spousta dodavatelů, kteří budou faktury stále zasílat poštou. Každá divize má takové dodavatele, kteří píšou faktury rukou (většinou se jedná o dopravce) a e-mail či internet vůbec nepoužívají. Tyto faktury se tak budou stále skenovat do systému, ovšem již bez čárových kódů, zachová se jen razítko s datem přijetí. V rámci určité doby budou tyto faktury akcep-

tovatelné, ale po uplynutí akceptovatelného času, budou dodavatelé informováni, že faktury v papírové podobě nebudou již přijímány.

Spoustu faktur v současné době přijímají přímo AP účetní nebo také jednotliví objednatelé. Ti faktury přepošlou do IMAPU, ale vždy zašlou dodavateli upozorňující e-mail, že faktury se již nahrávají přes dodavatelské rozhraní a požádají je o akceptování v budoucnu.

Po přechodu všech divizí na elektronické fakturace bude snížen počet pracovníků scanningového oddělení z dvou na jednoho. Činnosti tohoto oddělení budou zúženy pouze na třídění e-mailů, přepojování telefonátů a v určitém čase na skenování několika papírově přijatých faktur, které však bude v budoucnu úplně zrušeno. V budoucnu je třeba uvažovat o úplném zrušení scanningového oddělení a nahrazení tohoto místa recepční.

7.2.3 Postoje dodavatelů zákazníka k procesu elektronické fakturace

Všichni dodavatelé budou kontaktováni o změně ve fakturaci zákaznickým centrem. Zákaznické centrum rozešle všem dodavatelům v dostatečně dlouhém předstihu dopisy, v nichž budou informováni o změně a akceptování pouze elektronických faktur a o informaci o dodavatelském rozhraní v IMAPU a všech výhodách, které tato funkce dodavatelům přinese. Je třeba, aby při každé objednávce zboží či servisu byli dodavatelé také informováni a poučeni o změnách objednateli. Tento proces bude velmi náročný na komunikaci a vysvětlování a je nutné přesně naplánovat čas, po který budou dodavatelé informováni. Také čas, po který budou akceptovatelné papírové faktury, je nutné přesně definovat. Pokud dojde k jakékoliv odchylce v čase, celý projekt může být narušen a dokonce i ukončen.

Je pravděpodobné, že většina dodavatelů bude elektronickou fakturaci akceptovat, avšak důležité je přednést jim pozitiva IMAPU a jeho využívání tak, aby byl co nejdříve plně používán. Od začátku projektu je třeba myslet na to, že kontaktování dodavatelů nebude jednoduché vzhledem k množství dodavatelů a ochotě spolupráce a užívání systému IMAP. Jak již bylo zmíněno, kontaktování dodavatelů bude na zákazníkovi společnosti XY, jež musí zpracovat projekt, který stanoví jak, a v jaké intenzitě bude dodavatele kontaktovat. Již teď je zákazník srozuměn s tím, že vyjednat určité podmínky nebude jednoduché, zatím také není jasné kdo přesně (kteří pracovníci a na jakých úrovních vedení) by dodavatele kontaktovali a zákazník si také uvědomuje nemalé finanční zatížení v případě, že by každého dodavatele o změnách ve fakturaci kontaktovali poštou. Také je třeba neopomenout zatížení pro zaměstnance společnosti XY. Kolik procent dodavatelů by již po

prvním dopisu od zákazníka akceptovalo a používalo systém IMAP? Pravděpodobně by dodavatelé měli hodně dotazů k systému a jeho užívání, a obraceli by se na AP účetní, jejichž kontakty již mají v paměti a jsou s nimi v kontaktu. Je tedy nutné rozhodnout, zda by AP účetní řešili dotazy ohledně systému nebo by telefony a e-maily transferovali na zákazníka.

Dalším problémem, který se vyskytuje v souvislosti s dodavateli je, co když někteří dodavatelé nebudou změnu akceptovat? Stále jsou i takoví dodavatelé, kteří faktury vypisují ručně a zasílají je poštou. Co by se dělo v těchto případech? Změnit dodavatele či udělat nějaký ústupek?

Navrhuji, aby zákazník vybudoval databázi dodavatelů, kteří akceptují zasílání faktur přes systém IMAP. Databáze by byla sdílena všemi divizemi a nákupčí by museli využívat dodavatele jen z této databáze a v případě spolupráce s novým dodavatelem by musel dodavatel nejdříve akceptovat podmínky fakturace. Zákazník však musí postupovat tak, aby kontaktování bylo účinné a společnost XY měla s dodavateli a užíváním dodavatelského rozhraní IMAPU co nejméně potíží.

8 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

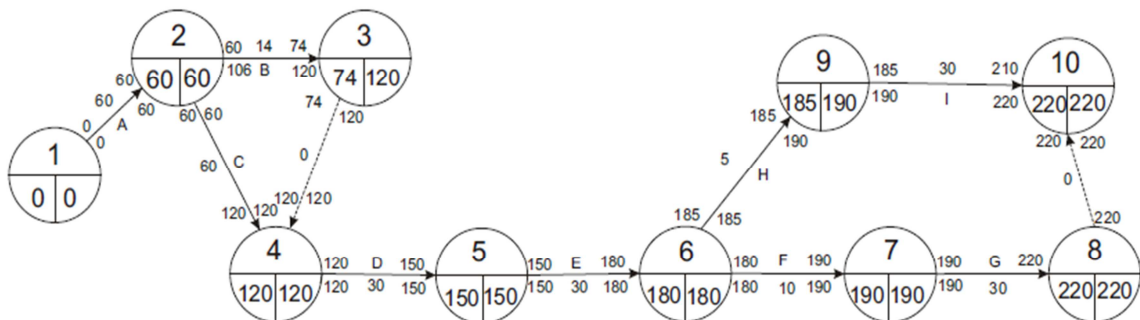
8.1.1 Časová a nákladová analýza (síťová analýza – metoda CPM)

Tab. 17: Přehled dob trvání činností (zdroj: vlastní)

Označení	Činnost	Délka (dny)	Počet pracovníků společnosti XY	Počet pracovníků zákazníka
A	Rozhodnutí managementu o změně systému	60	4	-
B	Sestavení implementačního týmu	14	4	-
C	Výběr vhodného informačního systému	60	4	2
D	Komunikace s dodavatelem vybraného informačního systému	30	4	2
E	Stanovení harmonogramu implementace	30	4	2
F	Školení implementačního týmu	10	2	2
G	Implementace + testování nového systému	30	2	2
H	Školení budoucích uživatelů systému	5	2	2
I	Zkušební provoz	30	6	2

Činnost	a	b	c	d	e	f	g	h	i
Předchozí činnost	-	a	a	c	d	e	f	e	h

Síťový graf:



Obr. 23: Síťový graf (zdroj: vlastní)

Tab. 18: Hodnoty časových rezerv (zdroj: vlastní)

činnost			počáteční uzel		koncový uzel		č. rezerva celková	č. rezerva volná	č. rezerva nezávislá
	(i,j)	t _{ij}	TM _i	TP _i	TM _j	TP _j			
A	(1,2)	60	0	0	60	60	0	0	0
B	(2,3)	60	60	60	120	120	0	0	0
C	(2,4)	60	60	60	120	120	0	0	0
D	(4,5)	30	120	120	150	150	0	0	0
E	(5,6)	30	150	150	180	180	0	0	0
F	(6,7)	10	180	180	190	190	0	0	0
G	(7,8)	30	190	190	220	220	0	0	0
H	(6,9)	5	180	180	185	190	5	0	0
I	(9,10)	30	185	190	220	220	5	5	0

Kritická cesta vede činnostmi: A → B → C → D → E → F → G

Délka kritické cesty je celkem 220 dnů.

Tab. 19: Minimální potřeba pracovníků (zdroj: vlastní)

Označení	Činnost	Délka (dny)	Min. počet pracovníků společnosti XY	Počet řadových pracovníků společnosti XY
A	Rozhodnutí managementu o změně systému	60	2	
B	Sestavení implementačního týmu	14	2	
C	Výběr vhodného informačního systému	60	2	
D	Komunikace s dodavatelem vybraného informačního systému	30	2	
E	Stanovení harmonogramu implementace	30	2	
F	Školení implementačního týmu	10		2
G	Testování nového systému	30		2
H	Školení budoucích uživatelů systému	5		2
I	Zkušební provoz	30		2

Tab. 20: Mzdové náklady dle časové optimalizace (zdroj: vlastní)

Činnost	Délka (dny)	Délka (hodiny)	Počet vedoucích pracovníků společnosti XY	Počet řadových pracovníků společnosti XY	Mzdové náklady
Rozhodnutí managementu o změně systému	60	480	4	-	586 752,00
Sestavení implementačního týmu	14	112	4	-	136 908,80
Výběr vhodného informačního systému	60	480	4	-	586 752,00
Komunikace s dodavatelem vybraného informačního systému	30	240	4	-	293 376,00
Stanovení harmonogramu implementace	30	240	4	-	293 376,00
Školení implementačního týmu	10	80	-	2	24 896,00
Testování nového systému	30	240	-	2	74 688,00
Školení budoucích uživatelů systému	5	40	-	2	12 448,00
Zkušební provoz	30	240	-	6	224 064,00
Celkem					2 233 260,80

Uvedené mzdy nezahrnují pouze náklady na projekt, jelikož mzdy zahrnují i jiné činnosti (jinou pracovní náplň) než je realizace tohoto projektu.

Mzda (Kč/hod):

Vedoucí pracovník 305,60

Řadový pracovník 155,60

Hodinové sazby jsou uvedeny jako průměr mezd ve společnosti XY.

Tab. 21: Optimalizace dle minimalizace mzdových nákladů (zdroj: vlastní)

Činnost	Časová optimalizace		Nákladová optimalizace		Koeficient
	xopt	topt	x1	t1	a
Rozhodnutí managementu o změně systému	4	60	2	96	0,8
Sestavení implementačního týmu	4	14	2	23	0,8
Výběr vhodného informačního systému	4	60	2	114	0,95
Komunikace s dodavatelem vybraného informačního systému	4	30	2	48	0,8
Stanovení harmonogramu implementace	4	30	2	54	0,95
Školení implementačního týmu	2	10	2	10	0,9
Testování nového systému	2	30	2	30	0,9
Školení budoucích uživatelů systému	2	5	2	5	0,95
Zkušební provoz	6	30	2	86	0,95

$a > 1$ funkce progresivní

$a = 1$ funkce lineární

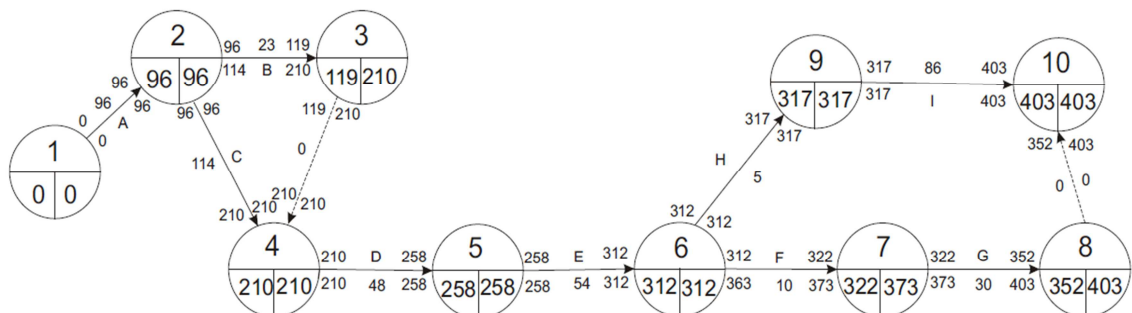
$a < 1$ funkce degressivní

Tab. 22: Mzdové náklady dle nákladové optimalizace (zdroj: vlastní)

Činnost	Délka (dny)	Délka (hodiny)	Počet vedoucích pracovníků společnosti XY	Počet řadových pracovníků společnosti XY	Mzdové náklady
Rozhodnutí managementu o změně systému	96	768	2	-	469 401,60
Sestavení implementačního týmu	23	184	2	-	112 460,80
Výběr vhodného informačního systému	114	912	2	-	557 414,40
Komunikace s dodavatelem vybraného informačního systému	48	384	2	-	234 700,80
Stanovení harmonogramu implementace	54	432	2	-	264 038,40
Školení implementačního týmu	10	80	-	2	24 896
Implementace + testování nového systému	30	240	-	2	74 688
Školení budoucích uživatelů systému	5	40	-	2	12 448
Zkušební provoz	86	688	-	2	214 105,60
Celkem					1 964 153, 60

Uvedené mzdy nezahrnují pouze náklady na projekt, jelikož mzdy zahrnují i jiné činnosti (jinou pracovní náplň) než je realizace tohoto projektu.

Síťový graf po nákladové optimalizaci:



Obr. 24: Síťový graf (zdroj: vlastní)

Závěr:

Časové hledisko – doba projektu

- Časová optimalizace – 220 dnů
- Nákladová optimalizace – 403 dnů

Nákladové hledisko – celkové náklady

- Časová optimalizace - 2 233 260,80 Kč
- Nákladová optimalizace - 1 964 153,60 Kč

Při realizaci nákladově optimální varianty se ušetří 269 107,20 Kč, avšak projekt se prodlouží o 183 dnů.

8.1.2 Administrativní a mzdové náklady

Administrativní a mzdové náklady tvoří nezanedbatelnou částku, která by se díky zavedení nového informačního systému ušetřila. Níže jsou uvedeny jednotlivé náklady v průběhu roku.

Náklady na papír:

Tab. 23: Přehled nákladů na papír (zdroj: vlastní)

Datum objednávky	Počet beden	Počet balíčků	Cena za balík bez DPH (v Kč)	Cena celkem bez DPH (v Kč)
30. 12. 2013	20	100	349,50	6 990,00
3. 2. 2014	30	150	349,50	10 485,00
6. 3. 2014	20	100	349,50	6 990,00
24. 3. 2014	15	75	349,50	5 242,50
17. 4. 2014	20	100	349,50	6 990,00
28. 5. 2014	20	100	349,50	6 990,00
19. 6. 2014	20	100	399,50	7 990,00
11. 7. 2014	20	100	411,50	8 230,00
8. 8. 2014	20	100	411,50	8 230,00
22. 9. 2014	20	100	411,50	8 230,00
14. 10. 2014	20	100	411,50	8 230,00
11. 11. 2014	20	100	411,50	8 230,00
27. 11. 2014	10	50	411,50	4 115,00
30. 12. 2014	5	25	411,50	2 057,50
CELKEM				99 000,00

Náklady na toner:

Společnost XY má podepsanou smlouvu s dodavatelem tiskáren, jež zahrnuje údržbu tiskáren a také doplňování toneru. Podmínky a samotná smlouva nejsou managementem společnosti XY zveřejněny, proto je níže uveden pouze odhad nákladů na toner, jež vychází z toho, že toner je měněn po čtyřech měsících.

Průměrná cena toneru	5 000,-Kč
Náklady na toner na rok/jedna tiskárna	15 000,-Kč
Náklady na toner na rok/dvě tiskárny	30 000,-Kč

Mzdové náklady scanningového oddělení:

Počet pracovníků scanningového oddělení: 2

Průměrný měsíční plat (jeden zaměstnanec): 28 000,00 Kč

Celkový měsíční náklad zaměstnavatele: 37 520,00 Kč

Průměrný roční plat (jeden zaměstnanec): 336 000,00 Kč

Celkové roční náklady zaměstnavatele: 450 240,00 Kč

Celkové roční náklady zaměstnavatele na scanningové oddělení: 900 480,00 Kč

9 VYHODNOCENÍ PROJEKTU

Výsledkem projektu je návrh na užívání vlastního systému IMAP jako workflow a ERP systému SAP a jeho základních aplikací nutných k užívání. Tato varianta je vhodnějším řešením z hlediska nákladů a také z důvodu, že systém IMAP je již vyvinut a testován, avšak je třeba doplnit ještě několik funkcí a také zrychlit celý systém. V rámci projektu jsou spočítány administrativní a mzdové náklady. Roční úspora ve mzdových a administrativních nákladech není nějak vysoká a pro společnost spíše zanedbatelné, ovšem je nutné přihlížet na jiné výhody implementace nového podnikového systému jako jsou automatizace procesů a další budoucí ušetření ve mzdách (snížením počtu pracovních míst) a také využívání vlastního informačního systému. Součástí projektu je časová analýza a harmonogram, který lze upravit v případě, že by se realizace projektu posunula. Při aplikaci projektu je však nutné držet se harmonogramu a zamezit jakémukoliv zpoždění či výkyvům. Jakékoliv zpoždění obnáší další nemalé finanční náklady a může dojít až k předčasnému ukončení projektu, jenž se stane neúspěšným. Rizika, jenž projekt přináší jsou zpracována podrobně. Každý projekt určitá rizika přináší a je vždy na zvážení, jak velká jsou a zda jsou akceptovatelná. Samozřejmě i tento projekt přináší několik rizik ať už vážných či méně vážných. Přesto realizaci projektu doporučuji, protože přináší mnoho užitků a jsou zde také možnosti pro další zlepšování a další automatizaci procesů.

ZÁVĚR

Procesní řízení a automatizace činností či procesů jsou pro podniky krokem, jak snižovat náklady a neustále zlepšovat procesy. Cílem této diplomové práce bylo vytvořit projekt, který zlepší procesy ve společnosti XY a vytvoří tak řešení, které bude pro management nejvhodnější. Výsledkem je zpracovaný projekt, který zahrnuje počáteční požadavky od managementu společnosti XY, jimiž bylo zlepšení procesu, automatizace a užívání vlastního informačního systému. Bylo navrženo několik řešení, jež byla konzultována s managementem společnosti a vybráno to řešení, které je nejvhodnější nejen z hlediska finančního, ale také z hlediska užívání. V rámci projektu jsou definována rizika, která se zavedením nového informačního systému hrozí a také opatření, které je třeba udělat. Myslím si, že tímto projektem získal management náhled na podnikový informační systém od běžného uživatele a došlo ke komunikaci mezi managementem a podřízenými, kteří měli možnost vyjádřit vlastní názory a požadavky.

Stanovených cílů diplomové práce se podařilo dosáhnout a navržená řešení slouží managementu k realizaci zavedení automatizace spojené se zavedením nového podnikového informačního systému.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BASL, J., GLASL, V. a TŮMA, M., 2002. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 80-7082-936-2.

BRUCKNER, Tomáš a VOŘÍŠEK, Jiří, 1998. *Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, ISBN 80-86119-07-6.

CARDA, A. a KUNSTOVÁ, R., 2003. *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN:8024706660.

DVOŘÁČEK, Jiří a TYLL, Ladislav, 2010. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, ISBN 978-80-7400-010-2.

HAMMER, M. a CHAMPY, J., 2003. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: HarperBusiness Essentials. ISBN 0-06-055953-5.

HAMMER, M., 2002. *Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Praha: Management Press. ISBN:80-7261-074-0.

HROMKOVÁ, L. a TUČKOVÁ, Z., 2008. *Reengineering podnikových procesů*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN:978-80-7318-759-0.

HÜBNER, Miroslav a ČEJP, Vlastimil, 2008. *Outsourcing*. Praha: TATE International. ISBN 978-80-86813-16-5.

JESTON, J. a NELLIS, J., 2008. *Business process management: practical guidelines to successful implementations*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann. ISBN:978-0-7506-8656-3.

MOLNÁR, Zdeněk, 2009. *Podnikové informační systémy*. 2. vyd. Praha: České vysoké učení technické. ISBN 978-80-01-04380-6.

ROBSON, Mike a ULLAH, Philip, 1998. *Praktická příručka podnikového reengineeringu*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-64-6.

ŘEPA, Václav, 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2252-8.

SODOMKA, Petr a KLČOVÁ Hana, 2010. *Informační systémy v podnikové praxi*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN:978-80-251-2878-7.

SODOMKA, P., 2006. *Informační systémy v podnikové praxi*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN:80-251-1200-4.

SVATÁ, Vlasta, 2007. *Projektové řízení v podmínkách ERP systémů*. 3. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1183-2.

ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1679-4.

TVRDÍKOVÁ, Milena, 2008. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2728-8.

VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O., 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN:80-7261-143-7.

VYTLAČIL, M., STANĚK, M. a MAŠÍN, I. 1997. *Podnik světové třídy: geneze produktivity a kvality*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství. ISBN:80-902235-1-6.

Internetové odkazy:

Společnost XY, © 2015. Společnost XY [online], Zlín [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.spolecnostXY.com>

Společnost XY BPO, © 2015. Infosys BPO [online], Zlín [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.spolecnostXYBPO.com/about/who-we-are/Pages/index.aspx>

Obchodní rejstřík, © 2000 - 2015. Obchodní rejstřík [online], Zlín [cit. 2015-02-20]. Dostupné z <http://obchodnirejstrik.cz/>

ČIPERA, Josef, 2001. Strategické řízení. In: *Gist* [online]. Hradec Králové, říjen 2001 [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://www.gist.cz/download/pdf/gist.pdf>

ERP systémy, © 2001-2015. Systém Online [online]. Zlín [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/erp/>

Ostatní

Vnitropodnikové materiály

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AP	Accounts Paybles
AtR	Accounting to Reporting
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
CMS	Content Management Systems (systémy pro správu dokumentů)
CRM	Customer relationship management (řízení vztahů se zákazníky)
ERP	Enterprise Resource Planning
ESA	Enterprise Service Architecture
HRM	Human Resource Management (řízení lidských zdrojů)
HW	Hardware
IT	Informační technologie
JIT	Just In Time
SAP	Systems Applications Products in data processing
SW	Software
PtP	Purchase to Pay
TQM	Total Quality Management
TPM	Trusted Platform
TQC	Total Quality Control

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1: Proces (zdroj: Carda, Kunstová, 2003, s. 43)</i>	12
<i>Obr. 2: Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda (zdroj: Hromková, Tučková, 2008, s. 52)</i>	16
<i>Obr. 3: Porterův model hodnotového řetězce (zdroj: Hromková, Tučková, 2008, s. 53)</i>	17
<i>Obr. 4: Model Y (zdroj: Hromková, Tučková, 2008, s. 54)</i>	17
<i>Obr. 5: Hodnotový řetězec dle BSC (zdroj: Hromková, Tučková, 2008, s. 55)</i>	18
<i>Obr. 6: Změna podmínek tři „C“ (zdroj: Hromková, Tučková, 2008, s. 86)</i>	20
<i>Obr. 7: Workflow – propojení zdrojů (zdroj: Carda, Kunstová, 2003, s. 45)</i>	29
<i>Obr. 8: Fáze workflow (zdroj: Carda, Kunstová, 2003, s. 62)</i>	30
<i>Obr. 9: Model plovoucího ledovce (zdroj: Sodomka, 2006, s. 55)</i>	33
<i>Obr. 10: Organizační členění pobočky v Praze (zdroj: vlastní)</i>	47
<i>Obr. 11: Postup přijetí a zpracování faktur (zdroj: vlastní zpracování)</i>	53
<i>Obr. 12: ePaybles systém – nascanované faktury (zdroj: vlastní)</i>	56
<i>Obr. 13: ePaybles – hlavní okno pro indexování faktury</i>	57
<i>Obr. 14: ePaybles – Prokura (zdroj: vlastní)</i>	62
<i>Obr. 15: Standardní proces spojení objednávky s fakturou</i>	63
<i>Obr. 16: ePaybles systém (zdroj: vlastní)</i>	65
<i>Obr. 17: Jednotlivé ePaybles systémy a jejich aplikace (zdroj: vlastní)</i>	66
<i>Obr. 18: Systém IMAP (zdroj: vlastní)</i>	68
<i>Obr. 19: SAP (zdroj: vlastní)</i>	68
<i>Obr. 20: Časový harmonogram (zdroj: vlastní)</i>	74
<i>Obr. 21: Systém IMAP (zdroj: vlastní)</i>	83
<i>Obr. 22: Procesní mapa po přijetí nového systému (zdroj: vlastní)</i>	89
<i>Obr. 23: Síťový graf (zdroj: vlastní)</i>	92

Obr. 24: Síťový graf (zdroj: vlastní)

97

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Rozdělení procesů do tří základních skupin (Hromková, Tučková, 2008, s. 49)	14
Tab. 2: Výhody a nevýhody outsourcingu (zdroj: Bruckner, Voříšek, 1998, s. 34)	27
Tab. 3: Výsledovka v milionech dolarů (zdroj: vlastní)	44
Tab. 4: Rozvaha v milionech dolarů (zdroj: vlastní)	44
Tab. 5: SWOT analýza (zdroj: vlastní)	49
Tab. 6: Hlavní body SWOT analýzy (zdroj: vlastní)	49
Tab. 7: Matice příležitostí (zdroj: vlastní)	50
Tab. 8: Matice rizik (zdroj: vlastní)	51
Tab. 9: Analýza procesních časů (zdroj: vlastní)	58
Tab. 10: Analýza procesních časů (zdroj: vlastní)	59
Tab. 11: Aplikace ePaybles systému (zdroj: vlastní)	60
Tab. 12: Etapy projektu (zdroj: vlastní)	71
Tab. 13: Identifikace rizika u zavedení nového informačního systému (zdroj: vlastní)	76
Tab. 14: Číselná kvantifikace rizik (zdroj: vlastní)	77
Tab. 15: Odezva na riziko (zdroj: vlastní)	78
Tab. 16: Jednotlivé navrhované procesy (zdroj: vlastní)	83
Tab. 17: Přehled dob trvání činností (zdroj: vlastní)	91
Tab. 18: Hodnoty časových rezerv (zdroj: vlastní)	93
Tab. 19: Minimální potřeba pracovníků (zdroj: vlastní)	94
Tab. 20: Mzdové náklady dle časové optimalizace (zdroj: vlastní)	95
Tab. 21: Optimalizace dle minimalizace mzdových nákladů (zdroj: vlastní)	96
Tab. 22: Mzdové náklady dle nákladové optimalizace (zdroj: vlastní)	97

Tab. 23: Přehled nákladů na papír (zdroj: vlastní)

99

SEZNAM PŘÍLOH

PI: Titulní strana k uložení dokumentů do archivačních krabic

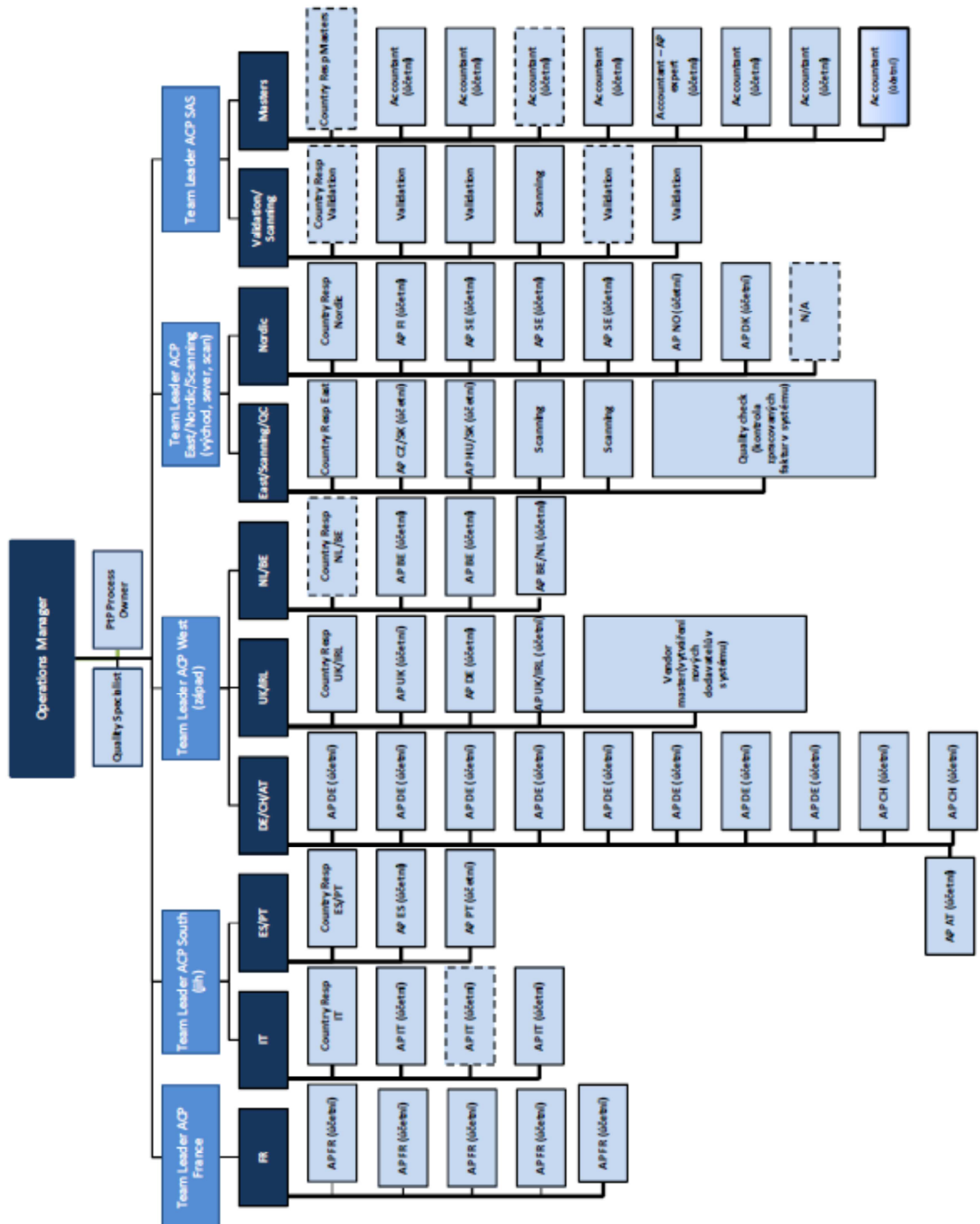
PII: Organizační členění společnosti XY v pobočce v Praze – část I

PIII: Organizační členění společnosti XY v pobočce v Praze – část II

**PŘÍLOHA P I: TITULNÍ STRANA K ULOŽENÍ DOKUMENTŮ DO
ARCHIVAČNÍCH KRABIC**

FAM	FRA	
	Start	End
BARCODE	06003	06259
DATE	7.7.2014	
NOTES	06153 - SBTTLA _____ _____ _____ _____ _____ _____	

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ SPOLEČNOSTI XY V POBOČCE V PRAZE – ČÁST I



PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ SPOLEČNOSTI XY V POBOČCE V PRAZE – ČÁST II

