

# **Digitalizace jako prostředek ke zvýšení výkonnosti vybraných interních ekonomických procesů ve společnosti**

Bc. Eva Vyskočilová

---

Diplomová práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Eva Vyskočilová**  
Osobní číslo: **M200328**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Digitalizace jako prostředek ke zvýšení výkonnosti vybraných interních ekonomických procesů ve společnosti**

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se výkonnosti interních ekonomických procesů.
- Proveďte průzkum literárních zdrojů se zaměřením na digitalizaci procesů.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a identifikujte její interní ekonomické procesy.
- Proveďte dotazníkové šetření úrovně digitalizace interních ekonomických procesů u vzorku firem v České republice.
- Popište a analyzujte vybrané interní ekonomické procesy v dané společnosti z hlediska míry jejich digitalizace a porovnejte s výsledky provedeného dotazníkového šetření.
- Na základě provedených analýz navrhněte doporučení pro zvýšení efektivity vybraných interních ekonomických procesů v dané společnosti s ohledem na úroveň jejich digitalizace a zhodnoťte jejich dopady a rizika.

### Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

HAMMER, Michael a Lisa W. HERSHMAN. *Rychleji, levněji, lépe: devět faktorů účinné transformace podnikových procesů*. Praha: Management Press, 2013, 259 s. ISBN 9788072612536.  
HUČKA, Miroslav. *Modely podnikových procesů*. Praha: C.H. Beck, 2017, 484 s. ISBN 9788074004681.  
SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011, 223 s. ISBN 9788024739380.  
URBACH, Nils a Maximilian RÖGLINGER. *Digitalization cases: how organizations rethink their business for the digital age*. Switzerland: Springer International Publishing, 2019, 428 s. ISBN 9783319952727.  
USTUNDAG, Alp a Emre CEVIKCAN. *Industry 4.0: Managing The Digital Transformation*. Switzerland: Springer International Publishing, 2017, 286 s. ISBN 3319578693.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**  
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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/bakalářská 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;
- byla jsem seznámena 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/bakalářské 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/bakalářské 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/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá digitalizací procesů v rámci účetnictví a jejího vlivu na výkonnost těchto procesů. Cílem této práce je na základě provedených analýz ve vybrané společnosti a výsledků dotazníkového šetření u vzorku firem navrhnout možnosti zlepšení výkonnosti vybraných interních ekonomických procesů v této vybrané společnosti. V první části práce je provedena rešerše literárních zdrojů týkajících se podnikových procesů a digitalizace v oblasti účetnictví. V rámci praktické části jsou analyzovány vybrané interní ekonomické procesy ve společnosti se zaměřením na míru digitalizace a výkonnost těchto procesů. Dále je provedena analýza výsledků dotazníkového šetření u vzorku firem, které bylo realizováno za účelem komparace a inspirace pro vybranou společnost. Zjištěné výsledky těchto analýz jsou podkladem pro navržená doporučení vedoucí ke zvýšení výkonnosti vybraných procesů.

Klíčová slova: podnikový proces, výkonnost, účetnictví, digitalizace, automatizace

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deals with the digitalization of accounting processes and its impact on the performance of these processes. The aim of this thesis is to propose ways to improve the performance of selected internal economic processes in this selected company based on the analyses carried out in the selected company and the results of a questionnaire survey of a sample of companies. In the first part of the thesis, a literature search is conducted on business processes and digitalization in the field of accounting. In the practical part, selected internal economic processes in the company are analyzed with a focus on the degree of digitalization and the performance of these processes. Furthermore, the results of a questionnaire survey of a sample of companies are analysed in order to provide comparison and inspiration for the selected company. The findings of these analyses provide the basis for the proposed recommendations leading to the improvement of the performance of the selected processes.

Keywords: company process, performance, accounting, digitalization, automatization

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce prof. Dr.Ing. Drahomíře Pavelkové za její vstřícný a profesionální přístup a cenné rady při zpracování mé práce. Děkuji také Ing. Davidu Homolovi, Ph.D., za pomoc při zpracování dotazníkového šetření a odborná doporučení. Mé díky patří také vedení a zaměstnancům Společnosti, kteří mi věnovali svůj čas a poskytli mi veškeré vhodné podmínky pro zpracování mé práce. Děkuji také České asociaci pro finanční řízení za pomoc a zprostředkování dotazníkového šetření.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za podporu, motivaci i trpělivost v průběhu celého magisterského studia.

*„V dnešní době je jedinou možnou konkurenční výhodou, kterou firma může získat, schopnost učit se rychleji než konkurence.“*

Peter Senge

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 PODNIKOVÉ PROCESY</b> .....	<b>14</b>
1.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÝCH PROCESŮ.....	14
1.2 KLASIFIKACE PODNIKOVÝCH PROCESŮ .....	16
1.2.1 Porterův model hodnotového řetězce.....	17
1.2.2 Procesní model – hodnotový řetězec od tvůrců BSC.....	17
1.2.3 Earlovo rozdělení podnikových procesů .....	18
1.2.4 Sheerův Y model.....	18
1.2.5 Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda .....	19
1.2.6 Řídící, hlavní a podpůrné procesy.....	19
1.3 MODELOVÁNÍ A POPIS PODNIKOVÝCH PROCESŮ .....	21
1.3.1 Procesní mapa .....	22
1.3.2 Vývojový diagram.....	23
1.4 SOFTWAREVÁ PODPORA PODNIKOVÝCH PROCESŮ.....	24
1.5 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKOVÝCH PROCESŮ .....	25
1.6 ZLEPŠOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ.....	29
<b>2 DIGITALIZACE PODNIKOVÝCH PROCESŮ</b> .....	<b>31</b>
2.1 DIGITALIZACE A DIGITÁLNÍ TRANSFORMACE.....	31
2.1.1 Definice a úroveň digitalizace v České republice .....	32
2.1.2 Digitální transformace podnikových procesů .....	33
2.2 DIGITALIZACE INTERNÍCH EKONOMICKÝCH PROCESŮ .....	34
2.2.1 Legislativní rámec a vymezení pojmů digitalizace účetnictví .....	35
2.2.2 Digitalizace dokumentů .....	37
2.2.3 Vytěžování dokumentů .....	40
2.2.4 Správa digitálních dokumentů.....	41
2.2.5 Automatizace účetnictví.....	42
2.2.6 Umělá inteligence v účetnictví.....	43
2.2.7 Aktuální vývoj v oblasti digitalizace a automatizace účetnictví v České republice .....	44
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>46</b>
<b>3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>47</b>
3.1 INFORMAČNÍ PODNIKOVÝ SYSTÉM.....	48
3.2 APLIKAČNÍ SLUŽBY NAD RÁMEC PODNIKOVÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU.....	50
3.3 INTERNÍ EKONOMICKÉ PROCESY .....	51
3.3.1 Účetnictví .....	51
3.3.2 Financování a daně.....	53

3.4	VYBRANÉ INTERNÍ EKONOMICKÉ PROCESY .....	57
<b>4</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>58</b>
4.1	CÍLE A POUŽITÉ NÁSTROJE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	58
4.2	ÚČAST RESPONDENTŮ A ZHODNOCENÍ PRŮBĚHU ŠETŘENÍ .....	58
4.3	SPECIFIKACE RESPONDENTŮ DLE ODVĚTVÍ.....	59
4.4	SPECIFIKACE RESPONDENTŮ DLE VELIKOSTI .....	60
4.5	SPECIFIKACE RESPONDENTŮ DLE VLASTNICKÉ STRUKTURY .....	61
4.6	VYUŽITÍ OUTSOURCINGU V RÁMCI ÚČETNICTVÍ .....	61
<b>5</b>	<b>ZPRACOVÁNÍ PŘIJATÝCH FAKTUR.....</b>	<b>63</b>
5.1	CÍLE A VÝZNAM PROCESU .....	63
5.2	VYMEZENÍ PROCESU.....	63
5.3	VSTUP A VÝSTUP PROCESU .....	64
5.4	NÁSTROJE PRO DIGITALIZACI A AUTOMATIZACI PROCESU .....	67
5.5	VAZBY NA OSTATNÍ PROCESY .....	68
5.6	PRŮBĚH PROCESU .....	69
5.6.1	Přijetí faktur od dodavatelů a jejich digitalizace .....	69
5.6.2	Zpracování přijatých faktur v SAP .....	72
5.7	VÝKONNOST PROCESU.....	75
5.7.1	Posouzení výkonnosti procesu ve Společnosti.....	76
5.7.2	Posouzení výkonnosti procesu na vzorku firem.....	78
5.8	MÍRA DIGITALIZACE PROCESU .....	79
5.8.1	Posouzení míry digitalizace procesu ve Společnosti .....	81
5.8.2	Posouzení míry digitalizace procesu na vzorku firem .....	82
5.9	ZHODNOCENÍ VLIVU DIGITALIZACE NA VÝKONNOST PROCESU .....	83
5.10	MOŽNOSTI ZLEPŠENÍ VÝKONNOSTI PROCESU.....	84
5.10.1	Přijetí a digitalizace faktur .....	84
5.10.2	Zpracování přijatých faktur v SAP .....	85
5.10.3	Automatizace zpracování přijatých faktur .....	86
<b>6</b>	<b>ÚČTOVÁNÍ BANKOVNÍCH VÝPISŮ .....</b>	<b>87</b>
6.1	CÍLE A VÝZNAM PROCESU .....	87
6.2	VYMEZENÍ PROCESU.....	87
6.3	VSTUP A VÝSTUP PROCESU .....	88
6.4	NÁSTROJE PRO DIGITALIZACI A AUTOMATIZACI PROCESU .....	90
6.5	VAZBY NA OSTATNÍ PROCESY .....	90
6.6	PRŮBĚH PROCESU .....	91
6.6.1	Párování příchozích a odchozích plateb.....	91
6.6.2	Zaučtování ostatních plateb.....	95



6.6.3	Ruční účtování bankovních plateb .....	96
6.7	VÝKONNOST PROCESU.....	96
6.7.1	Posouzení výkonnosti procesu ve Společnosti.....	97
6.7.2	Posouzení výkonnosti procesu na vzorku firem.....	98
6.8	MÍRA DIGITALIZACE PROCESU .....	99
6.8.1	Posouzení míry digitalizace procesu ve Společnosti .....	100
6.8.2	Posouzení míry digitalizace procesu na vzorku firem .....	100
6.9	ZHODNOCENÍ Vlivu DIGITALIZACE NA VÝKONNOST PROCESU .....	101
6.10	MOŽNOSTI ZLEPŠENÍ VÝKONNOSTI PROCESU .....	102
6.10.1	Změna v nastavení párovacích znaků .....	103
6.10.2	Eliminace nesrovnalostí v částce .....	103
6.10.3	Využití RPA .....	104
<b>7</b>	<b>ZPRACOVÁNÍ INTERNÍCH ÚČETNÍCH DOKLADŮ .....</b>	<b>105</b>
7.1	CÍLE A VÝZNAM PROCESU .....	105
7.2	VYMEZENÍ PROCESU.....	106
7.3	VSTUP A VÝSTUP PROCESU .....	106
7.4	NÁSTROJE DIGITALIZACE A AUTOMATIZACE PROCESU .....	109
7.5	VAZBY NA OSTATNÍ PROCESY.....	109
7.6	PRŮBĚH PROCESU .....	109
7.6.1	SA doklady účtovány manuálně.....	110
7.6.2	SA doklady účtovány manuálně s využitím automatizace v SAP .....	112
7.6.3	SA doklady účtovány centrálně .....	112
7.7	VÝKONNOST PROCESU.....	113
7.7.1	Posouzení výkonnosti procesu ve Společnosti.....	113
7.7.2	Posouzení výkonnosti procesu na vzorku firem.....	115
7.8	MÍRA DIGITALIZACE PROCESU .....	116
7.8.1	Posouzení míry digitalizace procesu ve Společnosti .....	116
7.8.2	Posouzení míry digitalizace procesu na vzorku firem .....	117
7.9	ZHODNOCENÍ Vlivu DIGITALIZACE NA VÝKONNOST PROCESU .....	118
7.10	MOŽNOSTI ZLEPŠENÍ VÝKONNOSTI PROCESU .....	119
7.10.1	Využití aplikací pro sdílení obsahu.....	119
7.10.2	Využití RPA .....	120
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>122</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>123</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>127</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>129</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>130</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>131</b>



## ÚVOD

Současná vývojová etapa by mohla nést přívlastek „informační“, neboť informace jsou aktuálně nejcennějším artiklem, bez něhož se neobejde podnik, stát ani sám čtenář této práce. Zpracování informací zavedlo příčinu vývoji informačních technologií, které přispěly k současným trendům digitalizace, automatizace a robotizace. Rozvoj v této oblasti výrazně ovlivnila také nedávna pandemie, jejichž následky jsou stále citelné nejen v sociálním, ale také v ekonomickém prostředí. Ať už je digitální transformace součástí podnikové strategie nebo je pouze přirozenou reakcí na měnící se podmínky, digitalizace se stala nedílnou součástí řízení každého podniku.

Digitalizace podnikových procesů, která je nezbytným předpokladem pro jejich automatizaci a také následnou robotizaci, je v současné době velkým tématem, neboť využití těchto technologií s sebou přináší úsporu času i nákladů a cílí také na kvalitu procesů. Tyto ekvivalenty efektivity jsou pro podniky důležité zejména v souvislosti se zajištěním interních procesů, které nepřináší konečnému zákazníkovi žádnou přidanou hodnotu, ten naopak stupňuje své nároky nejen na kvalitu produktu, ale i veškerého servisu. Digitální transformace se tak stala nástrojem k udržení a v ideálním případě také posílení konkurenční pozice podniků na trhu. Interní procesy v oblasti účetnictví jsou v mnoha ohledech totožné, z komplexního hlediska však existují jisté nuance v souvislosti s velikostí a vlastnickou strukturou podniku či odvětvím, v němž podnik působí.

Tato práce je zaměřena na posouzení úrovně digitalizace vybraných interních ekonomických procesů a jejího vlivu na výkonnost těchto procesů. Míra digitalizace i výkonnost procesů je zjišťována a analyzována jednak v kontextu vybrané Společnosti, která si přála z objektivních důvodů setrvat v anonymitě, jednak na vzorku firem v České republice prostřednictvím dotazníkového šetření. Cílem této práce je na základě výsledků provedených analýz a dotazníkového šetření identifikovat faktory, které ovlivňují výkonnost procesů s ohledem na jejich digitalizaci a navrhnout možné způsoby vedoucí ke zvýšení jejich výkonnosti.

Hlavním přínosem této práce je Společnosti přinést vhled na zavedenou digitalizaci a automatizaci vybraných interních ekonomických procesů z pozice do procesů nezainteresované osoby autorky a také i s ohledem na výsledky dotazníkového šetření poskytnout zpětnou vazbu týkající se efektivity zvolených způsobů digitalizace daných procesů.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Zvolené téma diplomové práce je v souvislosti s trendy v oblasti digitalizace podnikových procesů vysoce aktuální. Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout doporučení ke zvýšení výkonnosti vybraných interních ekonomických procesů ve Společnosti s ohledem na úroveň jejich digitalizace, jehož dosažení je zajištěno splněním následujících dílčích cílů:

- zpracování teoretických poznatků týkajících se problematiky podnikových procesů a způsobů jejich digitalizace;
- Realizace dotazníkového šetření na vzorku firem v České republice za účelem zjištění míry digitalizace a výkonnosti vybraných interních ekonomických procesů;
- Popis a analýza jednotlivých vybraných interních ekonomických procesů ve Společnosti a komparace s výsledky dotazníkového šetření;
- Návrh možných zlepšení vedoucích ke zvýšení výkonnosti vybraných interních procesů Společnosti ve vztahu k jejich digitalizaci včetně posouzení souvisejících rizik.

K dosažení výše uvedených cílů jsou v této práci využity následující vědecké metody.

V rámci teoretické části diplomové práce je provedena rešerše literárních zdrojů souvisejících s problematikou podnikových procesů a způsobů digitalizace procesů v kontextu účetnictví. V této části jsou aplikovány metody deskripce a obsahové analýzy, získané poznatky jsou využity pro zpracování praktické části práce.

V praktické části jsou kombinovány kvantitativní a kvalitativní metody výzkumu. V úvodu praktické části je provedeno dotazníkové šetření, jehož výsledky jsou následně podrobeny komparativní analýze. Pro sběr informací týkajících se vybraných interních ekonomických procesů ve Společnosti jsou využity nestandardizované rozhovory a pozorování včetně analýzy dokumentů, které se řadí mezi kvalitativní metody výzkumu. Získané informace jsou následně analyzovány a porovnávány s výsledky dotazníkového šetření.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PODNIKOVÉ PROCESY

Obecná definice dle Svozilové (2011, s. 14) popisuje proces jako soustavu aktivit nebo úkolů, které spolu logicky souvisejí a prostřednictvím nichž je dosaženo stanoveného výsledku. V této souvislosti lze proces považovat jako běžnou součást našeho každodenního života v různých formách a souvislostech. V úvodu teoretické části této práce bude vymezen proces v rámci podniku, resp. organizace včetně popisu jeho charakteristických rysů a možné způsoby členění, zobrazování, měření a zlepšování těchto procesů.

### 1.1 Charakteristika podnikových procesů

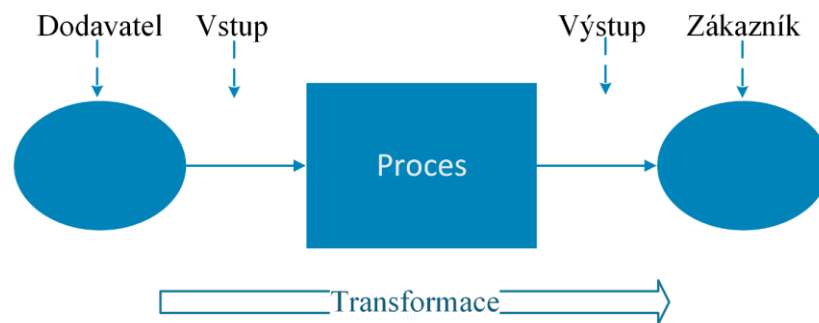
**Procesy v prostředí podniků** blíže specifikuje Šmída (2007, s. 29), které definuje poměrně komplexním způsobem jako „organizovanou skupinu vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční nebo informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka“.

S ohledem na vývoj procesu v čase Svozilová (2011, s. 15) popisuje proces také jako **procesní tok**, který se sestává z jednotlivých kroků (činností, událostí, vzájemného působení), v rámci jejichž logickém sledu dochází k postupnému rozvoji procesu, do něhož jsou zapojeny nejméně dvě spolupracující osoby, výsledkem je pak určitá hodnota pro zákazníka daného procesu nebo přínos pro daný podnik. Jednotlivé procesní toky mohou probíhat uvnitř organizace nebo mohou být provázány s okolím podniku skrze např. zákazníky nebo subdodavatele. Stejně tak mohou probíhat ve vzájemné přímé návaznosti nebo paralelně.

Fišer (2014, s. 50) dále uvádí, že smyslem a podmínkou existence každého procesu v podniku je přidaná hodnota, kterou přináší svému zákazníkovi prostřednictvím transformace vstupů získaných od dodavatelů procesu na výstupy (viz obrázek č. 1), přičemž vstupem i výstupem může být další proces. Základním akčním prvkem této transformace je **činnost**, procedura nebo úkol, jež Svozilová (2011, s. 15) definuje jako kvantifikovatelnou jednotku práce, která má:

- vymezenou dobu trvání;
- logickou souvislost s ostatními aktivitami nebo procesy;

- alokovány zdroje, jejichž spotřeba je promítnuta ve vynaložených nákladech na danou činnost.



Obrázek 1 Transformace v procesu (vlastní zpracování dle Fišera, 2014)

Hučka (2017, s. 63) definuje činnosti realizované v rámci procesu jako **procesní kroky** seřazené v logickém sledu a vymezené jednak konkrétními úkony, které se k nim vztahují, jednak organizační jednotkou kompetentní k výkonu procesních kroků a nesoucí zodpovědnost za průběh procesního toku. Logický sled procesních kroků je dán splněním určitých podmínek, kterými může být například ukončení předešlého procesního kroku, učiněním nějakého rozhodnutí nebo poskytnutím potřebných informací či prostředků. Složitost daného procesu se pak odvíjí od počtu procesních kroků a jejich vzájemné provázanosti (Hučka, 2017, s. 63).

**Dodavatelem** může být libovolný subjekt poskytující vstupy pro daný proces, je-li tímto subjektem organizační jednotka v rámci podniku, jedná se o vnitřního dodavatele, naopak vstupy zajištěné subjektem vně podniku, je tento dodavatel označen jako externí. **Vstupem** se rozumí jasně definovaný počáteční stav, který je signálem ke spuštění daného procesu, jako například:

- nastane určitá událost;
- předcházející proces je finalizován;
- bude uskutečněno související rozhodnutí;
- přijde doba stanovená jako počátek procesu (Hučka, 2017, s. 61-62).

**Výstupem** procesu je hmotný či nehmotný produkt v předem nadefinovaném stavu, jehož cílem je uspokojení potřeb zákazníka procesu. Splňuje-li tento výstup stanovené požadavky zákazníka, proces je tímto ukončen. Příjemcem výsledků každého procesu je tedy **zákazník**, který může být analogicky jako u dodavatele, vně (externí zákazník) nebo uvnitř podniku

(interní zákazník). Ve druhém případě se může jednat o jiný organizační útvar nebo o další navazující proces v rámci daného podniku (Svozilová, 2011, s. 16).

Svozilová (2011, s. 17) uvádí výčet dalších **účastníků** procesu, kteří mají konkrétní vztah, znalosti nebo míru odpovědnosti vzhledem k danému procesu:

- **sponzor** – osoba mající zájem na správném a efektivním fungování procesu, dává podmínky a aktivně se podílí na zlepšování procesu, zpravidla se jedná o člena podnikového managementu;
- **podnik** (vlastník podniku, provozovatel procesu) – majitel zdrojů spotřebovávaných v procesu, jehož záměrem je zvyšování tržního podílu podniku, prostřednictvím kvalitního výstupu odpovídajícího přáním zákazníků spolu s navyšováním kapacity procesu;
- **manažer** – osoba zodpovědná za řízení procesu a jeho výsledky, může být současně i sponzorem procesu;
- **šampión** – má velké znalosti ohledně daného procesu a díky své dlouhodobé účasti na pozici manažera nebo operátora přispívá jednak ke zlepšování daného procesu jednak k edukaci všech jeho dalších účastníků;
- **operátor** – osoba, která se přímo podílí na realizaci procesu, může ovlivnit výkonnost či kvalitu pouze těch činností, kterých se v rámci procesu účastní.

V rámci definice procesu hraje důležitou roli také jeho vymezení, tedy určení **hranic procesu**, které identifikují jeho počátek a konec. Běžně dochází k tomu, že procesy procházejí skrze více organizačních útvarů případně zasahují i do okolí podniku. Vymezení procesů do značné míry komplikuje jejich návaznost na konkrétní události, které mohou některé procesy spouštět a jiné přerušovat současně s rozdílnou úrovní vývojového stadia jednotlivých procesů a jejich reakční schopností na změny podmínek a působení rizikových faktorů. (Svozilová, 2011, s. 16-17)

## 1.2 Klasifikace podnikových procesů

Identifikace procesů a pochopení jejich vzájemných souvislostí představuje nezbytný základ pro relevantní klasifikaci procesů v rámci podniku. Jak Tuček a Zámečník (2007, s. 13) uvádí, podnik se skládá z jednotlivých procesů, které odpovídají jeho typickým podnikovým činnostem.



V této souvislosti lze vycházet z obecné definice **procesní struktury podniku**, kterou na základě svého výzkumu formuloval Trnka (2004) jako „systém účelově definovaných prvků-procesů a účelově definovaných informačních a znalostních vazeb mezi s cílovým chováním, které zajistí eliminaci faktorů vlivu a umožní proaktivní řízení změn na základě strategických scénářů možného vývoje faktorů vlivu včetně trhu a konkurence“. Na podnikové procesy lze nahlížet z různých perspektiv, což má vliv na způsoby jejich členění, kterých tak existuje několik.

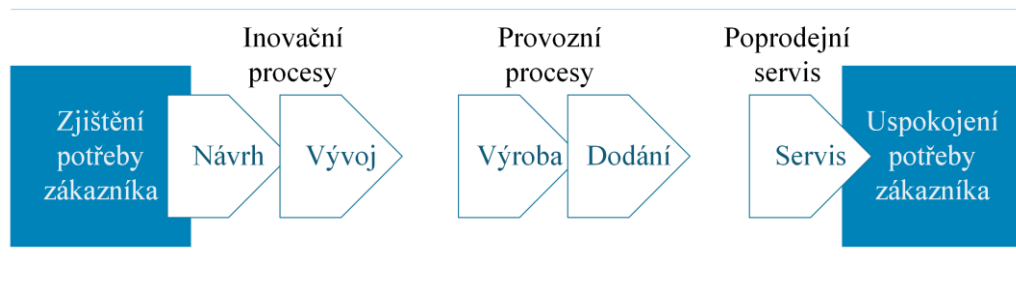
### 1.2.1 Porterův model hodnotového řetězce

V rámci tzv. generického hodnotového řetězce, který byl definován Porterem koncem minulého století, jsou popsány činnosti společné pro každý podnik, které jsou realizovány prostřednictvím primárních a podpůrných procesů. Aktivita vykonávané v rámci **primárních procesů** jsou spojeny s řízením vstupních operací, produkcí a provozem, logistikou na výstupu a prodejem, včetně marketingu a servisních služeb. **Podpůrné procesy** zahrnují činnosti umožňující plynulý průběh primárních činností a vzájemně se přitom doplňují, jedná se o aktivity spojené s infrastrukturou společnosti, řízením lidských zdrojů, obstaravatelskou činností a výzkumem a vývojem (Hučka, 2017, s. 9).

Porterův model je využíván při identifikaci konkurenčních výhod daného podniku a v rámci SWOT analýzy. Jeho negativním aspektem je, že důsledkem koncentrace pozornosti na primární procesy dochází k opomíjení podpůrných procesů, což snižuje schopnost podniku reagovat na měnící se potřeby zákazníků (Tuček a kol., 2014, s. 28-29).

### 1.2.2 Procesní model – hodnotový řetězec od tvůrců BSC

Kaplan a Norton (2007, s. 34) ve svém konceptu BSC (Balance Scorecard) definují v rámci *Perspektivy interních procesů* hodnotový řetězec interních procesů majících vliv na spokojenost zákazníků a na splnění finančních cílů. Tento řetězec interních podnikových procesů (obrázek č. 2) je tvořen třemi základními skupinami procesů: **inovační** (např. návrh či vývoj produktu), **provozní** (výroba, marketing a poprodejní servis) a **poprodejní servis**. Úplný interní hodnotový řetězec by měl tedy dle doporučení Kaplana a Nortona (2007, s. 85) začínat inovačním procesem spočívajícím v identifikaci aktuálních a budoucích potřeb zákazníků a vytvářením nových způsobů uspokojení těchto potřeb, načež by navazoval provozní proces zahrnující dodání existujících produktů a služeb stávajícím zákazníkům, který by byl ukončen poprodejním servisem, tedy nabídkou služeb po realizaci prodeje přidávající další hodnotu zakoupeným výrobkům a službám.



Obrázek 2 Perspektiva interních podnikových procesů (vlastní zpracování dle Kaplana a Nortona, 2007)

### 1.2.3 Earlovo rozdělení podnikových procesů

Tuček a Zámečník (2007, s. 14) se zmiňují o tzv. Earlově rozdělení podnikových procesů na:

- **klíčové procesy** – zásadním způsobem ovlivňují fungování podniku a mají přímou souvislost s vnějšími zákazníky, jedná se zejména o primární činnosti hodnotového řetězce;
- **podpůrné procesy** – napomáhají realizovat klíčové procesy a zabezpečují pro ně podmínky, mají interní zákazníky;
- **procesy obchodní sítě** – provázány s vnějším okolím podniku s dopadem na jeho konkurenceschopnost;
- **manažerské procesy** – zabezpečují řízení, organizaci a predikci zdrojů podniku a ovlivňují jeho vnitřní efektivitu.

### 1.2.4 Sheerův Y model

Tento koncept slouží k identifikaci procesů v rámci podniků zabývajících se výrobou a znázorňuje provázanost operativního a strategického řízení prostřednictvím dvou řetězců: **logistika** a **obchod**. Celkový model je ve tvaru písmene Y, přičemž v jeho horní části jsou zachyceny znalostní procesy těchto dvou řetězců, které jsou díky svému dopadu na dlouhodobou prosperitu podniku označovány jako tzv. existenční, v dolní části modelu jsou pak tzv. datové procesy. Obsah plochy ve tvaru trojúhelníku vyplněný informačními a znalostními vazbami představuje budoucí prosperitu podniku a jeho rozevření reflektuje otevřenost podniku vůči novým příležitostem (Tuček a kol., 2014, s. 30).

### 1.2.5 Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda

Tento model člení procesy v rámci podniku na základě tržně a produktově orientovaných složek podnikové strategie a z její kompetenční složky do čtyř skupin:

- konkurenční procesy – vazba na aktuální stav konkurence, z ekonomické perspektivy představují zajištění ziskovosti;
- procesy infrastruktury – formují a podporují rozvoj předpokladů (lidské zdroje, technologické postupy aj.), které mají dopad na budoucí konkurenční strategii;
- klíčové procesy – kritické pro zajištění konkurenční výhody podniku, mají význam pro všechny osoby mající nějaký zájem na podniku (vlastníci, zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci);
- opěrné procesy – z krátkodobého hlediska nemají pro osoby mající na podniku zájem zásadní význam, jejich realizace má však určité opodstatnění (Tuček a Zámečník, 2007).

### 1.2.6 Řídící, hlavní a podpůrné procesy

Jak ve své publikaci uvádí Tuček a kol. (2014, s. 31) téměř všechna výše popsaná členění nespécifikují kritéria, na jejichž základě podnikové procesy klasifikují. Toto rozdělení procesů, které je pravděpodobně podnikové praxi nejbližší, má jasně stanovená kritéria (viz tabulka č. 1), dle kterých jsou dle autorů procesy členěny do tří základních skupin:

- **hlavní (klíčové) procesy** – vytvářejí hodnotu a jsou předpokladem pro dosažení poslání podniku v souvislosti s uspokojením potřeb vnějšího zákazníka, jedná se např. o výrobu, prodej či distribuci;
- **řídící procesy** – zajišťují řízení, integritu a stabilitu procesů napříč podnikem a umožňují řízení a rozvoj jeho výkonu, mezi tyto procesy patří např. strategické plánování a řízení kvality;
- **podpůrné procesy** – cílem je poskytovat relevantní hmotné i nehmotné výstupy interním zákazníkům případně hlavním procesům, jejich smyslem je ekonomická výhodnost nebo redukce určitých rizik, jsou separovány od hlavních procesů, typickými příklady jsou IT služby, řízení lidských zdrojů, údržba zařízení a další.

Tabulka 1 Základní kritéria členění procesů na úrovni skupin (vlastní zpracování dle Tuček a kol., 2014)

Kritérium identifikace procesu	Hlavní procesy	Řídící procesy	Podpůrné procesy
Přidává hodnotu?	Ano	Ne	Ano
Prochází napříč organizací?	Ano	Ano	Ne
Generuje tržby?	Ano	Ne	Ne
Má externí zákazníky?	Ano	Ne	Ne
Způsob řízení:	Výkonově	Nákladově	Výkonově (možnost outsourcingu)

Hučka (2017, s. 83-90) diverzifikuje podnikové procesy analogickým způsobem, ačkoliv označení jednotlivých skupin je rozdílné, a uvádí jejich konkrétní vybrané příklady:

- vrcholné řídicí procesy – vlastnická kontrola podniku, organizování správy podniku, strategický management a management integračních, diverzifikačních a inovačních aktivit;
- hodnotovorné procesy – procesy vztažené k zákazníkům, dodavatelům či projektům a k produkci výrobků či poskytování služeb;
- podpůrné procesy – procesy vztažené k lidským zdrojům, k technickému rozvoji, k investicím, k financování a hodnocení podnikových výkonů, k majetku, k vnitropodnikové dopravě a k informačním technologiím.

Na základě výše uvedených charakteristik procesů a popisu jednotlivých typů, lze specifikovat pojem **interní procesy**. Jedná se o procesy, jejichž zákazníkem je organizační jednotka, útvar nebo jiný proces v rámci podniku a tím pádem je lze zařadit mezi podpůrné procesy, neboť nemají přímou souvislost s tvorbou hodnoty pro zákazníky daného podniku.

### 1.3 Modelování a popis podnikových procesů

Cienciala (2011, s. 56) uvádí, že modelování procesů zahrnuje činnosti, jejichž cílem je s maximální přesností definovat reálný nebo i předpokládaný průběh jednotlivých procesů s využitím grafických, verbálních nebo také počítačových prostředků a modelů. Za tímto účelem existuje celá řada přístupů, většina z nich je ovlivněna využíváním příslušných IT systémů, jiné zdůrazňují lidské prvky, avšak všechny tyto přístupy mají společné základní atributy, kterými jsou: proces, aktivita, podmět a vazba (Tuček a kol., 2014, s. 31). Hučka (2017, s. 23) dále definují dvě úrovně modelování procesů: kvalitativní (vedoucí k modelům na strategické úrovni, např. optimalizace prodejních kanálů nebo uvádění nových produktů) a kvantitativní (zabývající se optimalizací stávajících procesů z časového a nákladového hlediska nebo obecně z hlediska spotřeby zdrojů).

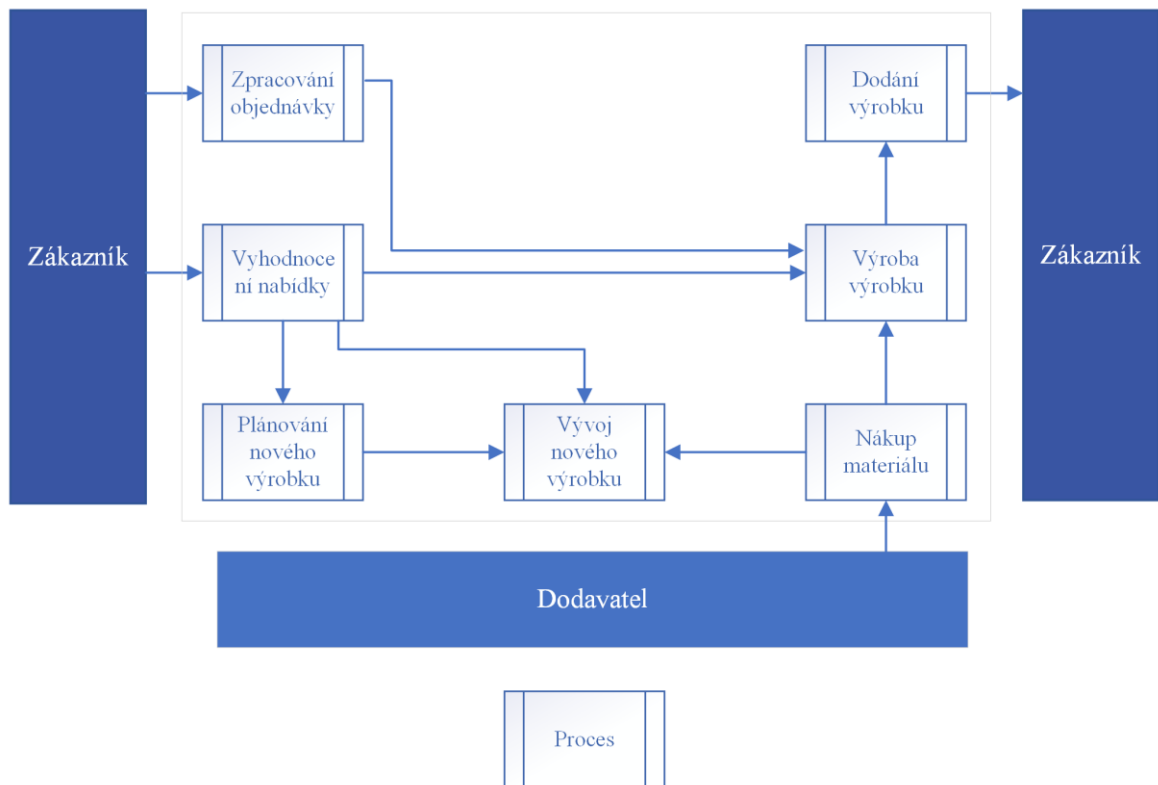
Nejvíce používaným přístupem k modelování procesů je dle Ciencialy (2011, s. 56) jejich verbální popis, jehož výsledkem jsou informace týkající se všech vstupů a jejich dodavatelů, výstupů a jejich zákazníků, vlastníka daného procesu, vymezující veškeré zainteresované podprocesy a aktivity včetně popisu požadavků a regulací vztahujících se k danému procesu. Takovýto popis procesu je pak součástí jeho dokumentace, ze které by mělo být zřejmé co, kdo, kdy a jak má v rámci procesu vykonat a jakým způsobem budou využity výstupy daného procesu. V této souvislosti lze uvést také sedm základních principů, které definují Hammer a Hershman (2013, s. 38–54) v rámci navrhování procesů:

1. *zda* – vymezení samotné podstaty procesu a okolností, za jakých by měl být vykonáván;
2. *jak* – přímo navazuje na určení, zda se má proces vykonávat, zahrnuje identifikaci činností realizovaných v rámci procesu;
3. *kdo* – stanovení všech zainteresovaných osob či útvarů a jejich kompetencí;
4. *kde* – specifikace místa výkonu činností v rámci procesu;
5. *kdy* – určení časového okamžiku jednotlivých úkonů a jejich sledu;
6. *jaké informace* – identifikace dat potřebných k zajištění správného a plynulého průběhu procesu;
7. *co* – vymezení na základě zodpovězení všech výše uvedených otázek, představuje nejdůležitější aspekt při navrhování procesů.

Dalším běžně využívaným způsobem zachycení obsahu i průběhu procesů grafické znázornění, které je osvědčeno zvláště při popisu a modelování složitějších procesů s větším počtem informací (Tuček a kol., 2014, s. 67). Výhodou grafické formy popisu procesu je standardizace užívaných symbolů a pravidel, které se významně podílí na přehledném a logickém popisu procesů. Konkrétními příklady běžně využívaných zobrazovacích prostředků pro podnikové procesy mohou být procesní mapy a vývojové diagramy, které jsou názorné a snadno pochopitelné pro uživatele (Hučka, 2017, s. 41). Volba zobrazovacích prostředků v grafické formě by měla reflektovat účel, srozumitelnost a komplexnost popisovaného procesu.

### **1.3.1 Procesní mapa**

Procesní mapy jsou využívány k zachycení všech procesů, které jsou v podniku realizovány včetně jejich vzájemných interakcí a podávají tak komplexní informace o existujících procesech v podniku a jejich vazbami na interní a externí zákazníky (Hučka, 2017, s. 43). Předpokladem pro vytvoření procesní mapy je identifikace všech procesů v podniku, které demonstrují podstatnou část jeho činnosti a jedná se opakovaně pravidelně vykonávané procesy. Hučka (2017, s. 44) dále uvádí, že základním pravidlem pro vytvoření procesní mapy je zahrnutí pouze procesů, které jsou označeny příslušným symbolem a jejichž počet se v ideálním případě pohybuje v rozmezí pět až patnáct, názorná ukázka procesní mapy je uvedena na obrázku č. 3.

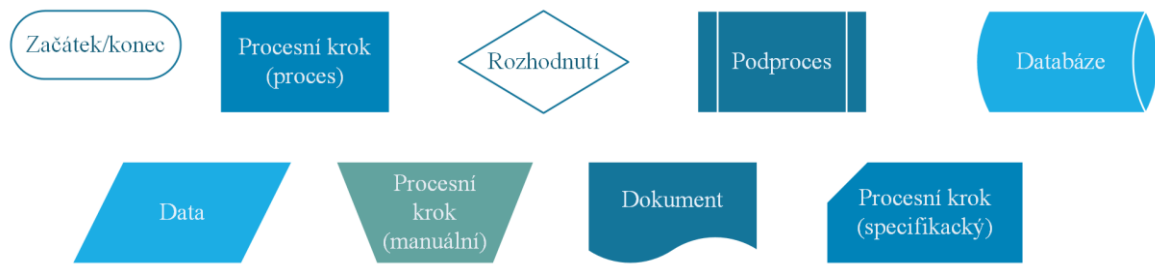


Obrázek 3 Příklad procesní mapy (vlastní zpracování dle Hučky, 2017)

### 1.3.2 Vývojový diagram

Vývojové diagramy jsou nástrojem sloužícím k hlubšímu poznání všech jednotlivých procesů zahrnutých v procesní mapě, na kterou tak volně navazuje. Jejich velikou výhodou je snadná tvorba a přehledné znázornění průběhu procesu. Cílem vývojového diagramu je poskytnutí informací o existenci vazeb a souvislostí mezi jednotlivými procesními kroky a o datech, která jsou nutných vstupem a možným výstupem procesu nebo jednotlivých procesních kroků (Hučka, 2017, s. 47-48).

V rámci vývojového diagramu musí být jasně definováno vymezení procesu jeho počátkem a ukončením včetně vstupu a výstupu, logický sled procesního toku je znázorněn šipkami, které by se neměly protínat a v případě rozvětvení procesu musí být evidentní vazby mezi jednotlivými procesními kroky. (Hučka, 2017, s. 50-53). Standardně využívané vybrané symboly vývojového diagramu jsou uvedeny na obrázku č. 4.



Obrázek 4 Vybrané symboly vývojového diagramu (vlastní zpracování dle Vytvoření základního vývojového diagramu ve Visiu, © 2022)

## 1.4 Softwarová podpora podnikových procesů

Podpora všech podnikových procesů je uskutečňována prostřednictvím příslušných softwarových modulů, které vykonávají danou úlohu. Požadavky na úlohy informačních a komunikačních technologií (ICT) se odvíjí od typu příslušného podnikového procesu. Obecně lze ICT zařadit do podpůrných podnikových procesů, jednotlivé typy ICT úloh se však liší v závislosti na tom, který z podnikových procesů podporují. Zejména u hlavních procesů týkajících se rozvoje firemní strategie je kladen důraz na přidanou hodnotu, kterou úlohy ICT těmto procesům přináší. Naopak u podpůrných procesů jako jsou například řízení lidských zdrojů nebo optimalizace základních zdrojů je úkolem příslušných ICT úloh napomáhat k efektivitě a tím i ke zvyšování ziskovosti podniku. Základním dokumentem pro řízení rozvoje a provozu ICT je informační strategie podniku, která charakterizuje podnikový informační systém a jeho moduly z hlediska softwaru i hardwaru a definuje pravidla pro uchování a zabezpečení podnikových dat. (Hučka, 2017, s. 65-67)

Na základě kvantitativního šetření, které provedli Tuček a kol. (2014, s. 73) na vzorku podniků v České republice, patří mezi nejrozšířenější softwarový nástroj na podporu řízení a modelování procesů Microsoft Visio jakožto jednoduchá a dostupná nadstavba sady Microsoft Office, a to i přes jistá omezení v podobě zobrazovacích limitů a absence databáze. Specializované softwarové nástroje pro procesní modelování jako např. ARIS (AG Software), Adonis Casewise, MEGA Process, Micrografix FlowCharter a Popkin, které mají pokročilé funkcionality umožňující zejména IT specialistům podporu procesního řízení v podobě automatických síťových nákresů, databází, návrhů komponentů software a simulací, byly v době realizace výzkumu českými podniky využívány minimálně (Tuček a kol., 2014, s. 130).



## 1.5 Měření výkonnosti podnikových procesů

Výkonnost lze definovat jako míru dosahovaných výsledků daného subjektu, kterým může být jednotlivec, proces, systém či produkt (Cienciala, 2011, s. 69). Pojem výkonnost v sobě zahrnuje více různých oblastí jako například jakost, produktivita, spokojenost, výtěžnost nebo efektivnost, které však mají společného jmenovatele – měřitelnost, neboť jak upozorňuje Nenadál (2004, s. 207) podmínkou smysluplného řízení procesů je měření jejich výkonnosti. *Jakost* daného výrobku určuje jeho schopnost dostát požadavkům, které jsou na něj kladeny ze strany zákazníků i z hlediska podnikových nebo zákonných regulí, *produktivita* zase představuje relaci vstupů a výstupů v rámci procesu s vazbou na efektivitu spotřebovávaných zdrojů, proto jakost i produktivita s výkonností úzce souvisí nebo ji přímo definují (Nenadál, 2004, s. 203).

Cienciala (2011, s. 69) uvádí nejdůležitější **důvody měření výkonnosti procesů**:

- ukazatele výkonnosti informují o aktuálním stavu a průběhu procesu jeho vlastníka, jež proces řídí a může operativně rozhodovat o případných změnách;
- využití k motivaci zaměstnanců zainteresovaných do procesu;
- základ procesně orientovaného benchmarkingu;
- analýza výkonu předchází zlepšování procesů.

Přístupy k měření výkonnosti procesů jsou spojeny s charakterem daných procesů, přesto Nenadál (2004, s. 206-211) definuje **tři základní východiska, která jsou společná pro měření výkonnosti všech procesů**:

### 1. Změna výstupu nutně souvisí se změnou výkonnosti procesu

Nenadál (2004, s. 207) vychází z předpokladu, že proces je soubor aktivit, jejichž realizací dochází k transformaci vstupů na výstupy, jakákoliv změna vstupu (z kvantitativního i kvalitativního hlediska) a (nebo) změna výkonnosti procesu souvisejí s jeho jakostí či produktivitou, mají přímý vliv na kvalitu, resp. množství výsledků dosahovaných tímto procesem. Řízení změn výstupů je podmíněno řízením vstupů i samotného procesu, s čímž nutně souvisí potřeba vstupů i proces prostřednictvím jeho výkonnosti měřit.

## 2. Provázanost měření výkonnosti procesů se stanovenými cíli

Stanovení cílových hodnot výkonnosti představuje nedílnou součást měření výkonnosti procesů, s čímž by měly korespondovat také postupy zvolené pro jejich měření. Bez předem vymezených cílů jakosti postrádá měření výkonnosti procesu svůj význam, přičemž Nenadál (2004, s. 207) definuje cíle jakosti jako „kvantifikovatelné charakteristiky produktů a procesů. Které mají být organizací dosaženy k určitému termínu v budoucnosti“.

## 3. Požadavky kladené na měření výkonnosti procesů

Efektivní způsob měření výkonnosti jakéhokoliv procesu je spojen se splněním určitých podmínek, mezi které patří zejména (Nenadál, 2004, s. 209-211):

- validita a úplnost – pro objektivní měření a posouzení výkonnosti procesu musí být využity důvěryhodné a úplné informace postihující všechny aspekty a faktory mající významný vliv na průběh i realizace procesu;
- dostačující podrobnost – zahrnutí všech oblastí s možností vzniku odchylek v průběhu procesu, s větší komplexností procesu rostou i nároky na detailní měření jeho výkonnosti;
- uspokojivá frekvence – adekvátně zvolená četnost měření zohledňující stálost procesu v čase i náklady a pracnost spojené s měřením může vést k eliminaci zkreslení výsledků měření a tím přispět ke splnění požadavků na přesnost;
- požadovaná přesnost – preference identifikace skutečných trendů vývoje měřených ukazatelů výkonnosti před absolutní přesností jejich výpočtu, tolerance určité míry nepřesnosti je tedy možná za předpokladu jejího poznání a její nízké variability v čase, aby mohl být identifikován trend;
- možnost identifikace úzkých míst výkonnosti – podmínkou adekvátního měření s možností dalšího zlepšování výkonnosti je odhalení minimálně 80 % odchylek od stanovených hodnot;
- vhodné načasování – včasnost informací je žádoucí, neboť výsledky měření výkonnosti procesů slouží jako zdroj informací pro objektivní rozhodování v rámci operativního řízení;

- stálost nabytých dat v čase – postup měření výkonnosti procesu by měl vést k eliminaci sezónních výkyvů, proto jsou upřednostňovány různé typy poměrových ukazatelů nebo přímé finanční ukazatele;
- přiměřená srozumitelnost informací – jasné, přehledné a srozumitelné informace jsou nezbytným předpokladem pro vhodnou interpretaci výsledků měření;
- odpovědnost za výsledek – stanovení odpovědnosti konkrétní osoby za realizaci měření výkonnosti procesu a zpracování jeho výsledků.

Měření výkonnosti klíčových procesů by mělo splňovat všechny výše vymezené požadavky, výkonnost jiných například podpůrných procesů lze monitorovat s ohledem na jejich vliv a provázanost s klíčovými procesy (Nenadál, 2004, s. 212). Interní ekonomické procesy lze na základě výše uvedené klasifikace zařadit mezi procesy podpůrné, které zákazníkům daného podniku nepřinášejí žádnou hodnotu, tím pádem zákazník není ochoten podílet se na pokrytí souvisejících nákladů. Cílem každého podniku je, aby vynaložené zdroje, tedy vstupy do těchto procesů, využil s maximální efektivností a v souladu se zákonnými i podnikovými regulacemi.

Kritickou činností v rámci měření výkonnosti procesů je volba vhodných ukazatelů, pomocí nichž ji lze objektivně posoudit a vyhodnocovat a tím i přispívat ke zlepšování procesu. Základním předpokladem je pak přesná definice a popis procesu. Počet a volba jednotlivých ukazatelů by měla být konzultována s vlastníkem procesu, přičemž rozhodující je kvalita ukazatelů nikoliv jejich kvantita. Ciencala (2011, s. 70) ukazatele výkonnosti procesů rozděluje do níže uvedených tří úrovní.

### 1. Ukazatele diskrétních a spojitých veličin

Členění ukazatelů podle typu dat, která jsou pro měření výkonnosti využívána. Příkladem ukazatelů výkonnosti **spojitých veličin** mohou být všechny ukazatele týkající se času (např. průběžná doba trvání procesu) nebo finanční ukazatele (např. náklady na daný proces). Ukazatele výkonnosti **diskrétních veličin** se vztahují např. k množství neshod, zmetkovitosti či reklamací, dále se jedná o poměrové ukazatele (např. procentuální vyjádření včasného dodání zboží) nebo o ukazatele vyjadřující spokojenost interních nebo externích zákazníků procesu na základě hodnotících škál. (Ciencala, 2011, s. 70)

## 2. Univerzální a speciální ukazatele

**Univerzální ukazatele** jsou obvykle vztaženy k času (např. celková průběžná doba trvání procesu, efektivní využití doby trvání procesu), k nákladům (např. celkové náklady na proces, efektivní využití nákladů procesu), k rozsahu neshod (např. podíl neshod v procesu) nebo také změny prostředí a pružnost odezvy na změny (Cienciala, 2011, s. 70). Mnohdy však nemají tyto ukazatele pro svou univerzálnost dostatečnou vypovídací schopnost pro posouzení výkonnosti některých procesů, proto Cienciala (2011, s. 72) blíže **specifikuje ukazatele** pro dva odlišné typy procesů:

- **výrobní procesy** – dle Nenadála (2004, s. 216) se jedná o všechny procesy, u kterých dochází k transformaci hmotných vstupů na hmotné výstupy, spadají zde běžně využívané ukazatele v rámci operativního řízení, např. produktivita na zaměstnance nebo na zařízení, celková efektivnost strojů, průměrná ziskovost na zaměstnance, poměr odpracovaných hodin k výkonům, hodnota nedokončené výroby, obrátkovost materiálu a další;
- **nevýrobní procesy** – zjednodušeně definovány jako všechny procesy, které jsou v podniku realizovány a nejedná se o výrobní procesy, ačkoliv s výrobou nepřímo souvisí (např. marketingové průzkumy, testování, servis), příkladem těchto ukazatelů pak je návratnost investice do výzkumu a vývoje, vytíženost zaměstnanců údržby, průměrná vázanost a obratovost zásob, objem výkonů připadající na jednoho zaměstnance nákupu a další;

## 3. Výstupní a ukazatele hybných sil

Tato úroveň rozdělení ukazatelů výkonnosti procesů vychází z konceptu BSC, přičemž se tyto typy ukazatelů navzájem ovlivňují. **Výstupní ukazatele** kvantifikují dopad plánovacích a rozhodovacích činností (např. ve vztahu k inovačnímu procesu může být tímto ukazatelem doba uvedení inovovaného produktu na trh), naproti tomu **ukazatelé hybných sil** odráží důsledky těchto přijatých rozhodnutí (např. u daného inovačního procesu by se jednalo o objem vynaložených prostředků na edukaci zaměstnanců v souvislosti s inovací). (Cienciala, 2011, s. 70-71)

Perspektiva *interních podnikových procesů* v rámci konceptu BSC zahrnuje určení relevantních měřítek výkonnosti interních procesů, které se vztahují k *finanční a perspektivě zákazníků*, volba jednotlivých měřítek pak reflektuje typ daného procesu (inovační, provozní, poprodejní servis) a jejich **kvantifikace se obvykle vztahuje k nákladům, časovým měřítkům, jakosti či propustnosti**. (Kaplan a Norton, 2007, s. 85-86)

Pro měření kvality procesu ve vztahu k zákazníkovi uvádí Kaplan a Norton (2007, s. 109) příklad, kdy společnost Metro Bank v rámci identifikace nedostatků v interních procesech vytvořila index zohledňující vybrané negativní vlivy jako např. dlouhá doba čekání, nepřesnost poskytnutých informací, neefektivnost v komunikaci se zákazníkem, finanční ztráta připadající na zákazníka, **výsledná hodnota tohoto indexu pak představovala ukazatel výkonnosti interního procesu**. Hammer a Hershman (2013, s. 75) na příkladu společnosti Michelin uvádí volbu měřítek výkonnosti procesu „od poptávky k úhradě“, který byl rozdělen na dílčí interní subprocessy, ve vztahu k **času** (doba nutná k vyřízení stížnosti zákazníka), **kvalitě** (procentní podíl poškozených nebo chybně vykrytých dodávek) a **nákladům** (náklady na dodání výrobků k zákazníkovi).

## 1.6 Zlepšování podnikových procesů

Je-li proces chápán jako přirozená a harmonická složka podnikových systémů, může efektivním způsobem přispívat ke zvyšování produktivity práce i ke kvalitě dosahovaných výsledků. Identifikace a pochopení podnikových procesů jsou nezbytným krokem pro jejich analýzu a měření, bez čehož se neobejde tako řízení procesů. Pokud jsou tady podnikové procesy vymezeny, měřeny a řízeny, jsou splněny všechny předpoklady pro jejich potenciální zlepšování. Svozilová (2011, s. 19) definuje zlepšování podnikových procesů jako činnosti spojené se zkoumáním jejich chování za účelem postupného a systematického zvyšování kvality, produktivity nebo doby realizace podnikových procesů skrze eliminaci neproduktivních aktivit a nákladů. Tuček a Zámečník (2007, s. 29) uvádí, že kontinuální zlepšování podnikových procesů představuje jeden z klíčových aspektů k udržení konkurenceschopnosti podniků v podmínkách tržního prostředí v současné době.

Svozilová (2011, s. 19-21) popisuje vývoj v oblasti zlepšování podnikových procesů, který byl na konci minulého století spojen s pojmem *reeengineering*, jenž spočívá ve zcela novém navržení podnikových procesů za účelem vylepšení komplexní procesní struktury podniku. Stěžejními body revoluce v pojetí podnikových procesů, kterou *reeengineering* vyvolal se staly inovace spojené s využitím informačních technologií, zlepšení workflow pracovních činností, měření za účelem zvyšování výkonnosti, organizace a struktura ve společnosti a jiné faktory s pozitivním dopadem na průchodnost procesů.

Příchod nových podnikových informačních systémů typu ERP (Enterprise resource planning) akceleroval význam podnikových procesů a společnosti, které své stávající procesy přizpůsobily změnám vzniklým implementací ERP, učinily významný posun pro zlepšování procesů, neboť s jejich pomocí mohli lépe definovat procesní architektury a stanovit i sledovat měřítka výkonnosti podnikových procesů. (Svozilová, 2011, s. 21)

Zlepšování podnikových procesů směřuje k maximalizaci jejich výkonnosti, která je spojena s optimální synchronizací všech prvků procesního prostředí, kterými dle Svozilové (2011, s. 25) jsou:

- lidé, jež svými schopnostmi a znalostmi přispívají ke správné funkčnosti systému;
- technologie usnadňující průběh jednotlivých činností a jejich automatizaci;
- prostředí, v němž se společnost nachází, vymezené trhem, konkurenčními silami, vlastnickou strukturou, legislativními podmínkami aj.

Hučka (2017, s. 80) rozlišuje zlepšování a inovace procesů. V prvním případě se jedná o průběžné činnosti vedoucí například ke změně v pořadí daných procesních kroků, jejich přiřazení jiným útvarům, ke změně informací na straně vstupů či výstupů procesu nebo k jeho zjednodušení, přičemž základní struktura procesu zůstává neměnná. Naproti tomu inovace procesu má za následek změnu jeho struktury a obvykle je spojena se s podporou procesu pomocí inovačních informačních technologií na základě aplikačního software. V konečném důsledku tak může mít **inovace procesů pozitivní dopad na jejich výkonnost, kvalitu z hlediska zákazníků společnosti i na dobu průběhu procesu.**

Digitalizace interních ekonomických procesů je tedy inovační řešení, jehož cílem je zvýšení výkonnosti a kvality výstupů těchto procesů a urychlení jejich průběhu.

## 2 DIGITALIZACE PODNIKOVÝCH PROCESŮ

Pronikání informačních a komunikačních technologií (ICT) do produkční oblasti vyústilo v současné době běžně používané označení *digitální ekonomika*. Účelem digitalizace ekonomické sféry je posílení jednak konkurenceschopnosti dané firmy implementující digitalizaci (mikro úroveň), jednak v přispívat ke konkurenceschopnosti daného státu (makro úroveň), který vytvořením podpůrných programů zastřešuje a koordinuje digitalizaci společnosti i podniků (Veber a kol., 2018, s. 13).

Boccia a Leonardi (2021) hovoří o *digitální ekonomice* v souvislosti s daňovou problematikou, nicméně definují její tři základní charakteristické rysy: *mobilita* (digitalizací generovaná nehmotná aktiva lze přemísťovat s minimálními náklady, digitalizace tak umožňuje podnikům snižovat náklady), *efekty sítě* (zákazníci digitálních společností mají minimální transakční náklady, proto je kladen důraz na kvalitu a inovace produktů) a *důležitost dat* (informace jsou stále cennějším artiklem), digitalizace tak zvyšuje konkurenceschopnost podniků nejen ve vztahu k nákladům, ale i s ohledem na uspokojení i nestandardních potřeb svých zákazníků (Boccia a Leonardi, 2021, s. 119-122).

Význam digitalizace ve spojitosti s podnikovými procesy eskaloval spolu s rozvojem ICT již ve 20. století v souvislosti s požadavky na ukládání, zpracování a přenos dat (Prause, 2020). Pojem digitalizace je v obecné rovině spojen se zvyšováním výkonnosti procesů, jejich zrychlením a zkvalitněním výstupů. Všechny tyto tři aspekty digitalizace navíc akcentují ve spojení s interními ekonomickými procesy, které konečnému zákazníkovi nepřinášejí žádnou přidanou hodnotu, na druhou stranu představují nedílnou součást podnikové infrastruktury. Interní ekonomické procesy v rámci podniku tak zahrnují zejména oblast účetnictví, kde v souvislosti s digitalizací v poslední době došlo k významnému pokroku, který má jednoznačný cíl – zvýšení efektivnosti těchto procesů vedoucí až posílení konkurenční pozice podniku.

### 2.1 Digitalizace a digitální transformace

Digitalizace je nedílnou součástí konceptu nové průmyslové revoluce označované jako *Průmysl 4.0*, který poprvé představil v roce 2015 Klaus Schwab (Prause, 2020). Digitalizace výrobních a nevýrobních procesů je nezbytným předpokladem pro následnou automatizaci a robotizaci, jež jsou spojeny s dalšími pokročilými technologiemi jako jsou například umělá inteligence, cloud computing, adaptivní robotika, internet věcí (Ustundag a Cevikcan, 2017, s. 4).

### 2.1.1 Definice a úroveň digitalizace v České republice

**Digitalizaci** lze definovat dvěma způsoby, první z nich charakterizuje digitalizaci spíše technicky jako proces **konverze analogového dokumentu na digitální**, tedy převedení (např. skrze skener) souboru do digitální formy vyjádřené binární soustavou, přičemž nedochází ke změně v obsahu dat v souboru (Digitization vs. digitalization: Differences, definitions and examples, ©2022). Druhý způsob vychází spíše z koncepčního pojetí, kdy je ve slovníku Gartner digitalizace popsána jako **využití digitálních technologií ke změně obchodního modelu**, čímž poskytuje společnosti nové příležitosti k výnosům a tvorbě hodnot (Digitalization, ©2022).

Veber a kol. (2018, s. 32-36) uvádí následující základní technické předpoklady pro rozvoj digitalizace:

- **Internet věcí** (IoT z angl. Internet of Things) označující internetové (zejména bezdrátové) vzájemné spojení věcných objektů (produktů, předmětů, zařízení atd.) za účelem poskytnout nové možnosti jejich monitorování, ovládání a rozšíření jejich funkcionalit ve prospěch daných uživatelů;
- **data**, resp. jejich efektivní správa, využití, analýza a zpracování způsobem, který jim přidává hodnotu a transformuje je na cenné informace, jež jsou nezbytným aktivem pro vnitřní fungování podniků i pro jejich externí aktivity;
- **velké datové objemy** (angl. Big Data) představující ohromná kvanta dat, která jsou a dále ve větších objemech také budou vytvářena jako nástroj sloužící k zachycení určitých stavů a jevů v podobě textů, video záznamů, obrázků, zvuku, která se vyskytují v realitě; prostředky k jejich zachycení jsou pak různé registrační prostředky, snímače, čidla a další; tyto velké soubory dat není možné přijmout, uložit, zpracovat, vizualizovat ani zabezpečit běžnými softwarovými a hardwarovými prostředky;
- **senzory, čidla, záznamové a registrační prostředky** jsou nezbytnými nástroji pro zachycení reality a trendy v jejich technickém řešení směřují k miniaturizaci a vyšší životnosti energetických zdrojů;
- **přenosové sítě** zprostředkovávající migraci dat v požadovaném rozsahu, rychlosti a zabezpečení se zajištěnou kompatibilitou jednotlivých přenosových sítí;



- **5G sítě** jsou vysokorychlostní a kapacitní sítě, které budou nezbytným předpokladem při současném trendu digitalizace zvyšující objemy přenášených dat;
- **automatizace a robotizace** představuje technologický segment doprovázející digitalizaci s předpokládaným výrazným vývojem v budoucnu; v rámci automatizace jsou uplatňovány požadavky na adaptabilitu; využití robotizace je spojeno s nahrazováním rutinních, jednoduchých a standardizovaných manuálních operací;
- **token** je nástroj sloužící k podpoře zabezpečení v digitálním prostředí zvláště v elektronické komunikaci, kde je vyžadováno ověření identity před vstupem a využíváním určité aplikace; jedná se o více či méně sofistikované nástroje k autentizaci a šifrování.

**Evropská unie** od roku 2014 pravidelně **monitoruje míru digitální výkonnosti** na úrovni jednotlivých členských států **pomocí indexu DESI** (z angl. The Digital Economy and Society Index), jenž je zaměřen na digitalizaci v rámci čtyř oblastí – *lidský kapitál, konektivita, integrace digitálních technologií a digitální veřejné služby*. Dle výsledků za rok 2021 se Česká republika umístila na 18. místě z celkových 27 členských států, přičemž nejlepší hodnotu ukazatele vykazovala v oblasti *integrace digitálních technologií*. Z hodnot jednotlivých dílčích ukazatelů této oblasti, která monitoruje digitální transformaci hospodářství, vyplývá, že 59 % českých malých a středních podniků dosahuje úrovně základní digitální intenzity. Tyto podniky za průměrem v rámci EU zaostávají ve využívání elektronické fakturace (pouze 12 % z malých a středních podniků), naopak ostatní členské státy předčí v zapojení umělé inteligence (40 % z těchto podniků). (Index digitální ekonomiky a společnosti, DESI, 2022)

### 2.1.2 Digitální transformace podnikových procesů

**Digitální transformace je pozvolný a asymetrický proces implementace digitalizace**, který je v souvislosti s podniky zabývajícími se materiální produkcí chápán jako změna v technologiích týkající se využíváním robotizace, adaptivní automatizace, internetu věcí, 3D tisku, cloudů, big dat i zaváděním prvků umělé inteligence. Digitální transformace by ovšem měla být zabudována ve strategických cílech podniku ve smyslu *co, v jakém pořadí a proč transformovat s ohledem na core byznys*. (Veber a kol., 2018, s. 25-26)

V této souvislosti Urbach a Röglinger (2019, s. 6) uvádí, že digitalizace nespočívá pouze ve zefektivnění stávajícího obchodního modelu, zejména sebou přináší obrovský potenciál k vytvoření zcela nových modelů, jejichž implementací je tak zprostředkována digitální transformace podniku, přičemž je zásadní sladit stávající a nové podnikové procesy a celkovou aplikační infrastrukturu.

Součástí digitální transformace jsou všechny inovační projekty, k nimž je přistupováno holisticky a komplexně a jejichž **cílem zdigitalizovat a zautomatizovat postupně všechny procesy v podniku**. Implementace ERP je v této souvislosti zásadním krokem směrem k digitalizaci podnikových procesů. **Aktuálním trendem je stávající informační systém doplňovat a nadstavovat různými aplikacemi**, které jsou tzv. best-of-breed, tedy nejlepším dostupným řešením v dané kategorii na trhu. Společnosti v současné době od dodavatelů ERP systémů očekávají, že jejich řešení bude pokrývat a inovovat nejen stávající firemní procesy, ale přispěje k celkové provozní efektivitě a bude přinášet přidanou hodnotu ve formě informací, které posílí konkurenceschopnost firmy. (Kříž, 2022)

**Digitální transformace v České republice** probíhá ve dvou rovinách. V rámci privátního sektoru, kde jsou evidentní nuance v úrovni digitalizace v závislosti na odvětví i velikosti firem, převažuje spíše postupné zavádění digitální transformace v souvislosti s nedostatkem pracovní síly, komplexní digitální transformace vyplývající ze strategických cílů se týká spíše zahraničních mateřských společností. Druhou rovinu pak představují vládní organizace, jejichž cílem je jednak zdigitalizovat veřejnou správu, jednak přispívat k rozvoji digitalizace na národní úrovni prostřednictvím speciálních podpůrných programů. (Veber a kol., 2018, s. 56-59)

## 2.2 Digitalizace interních ekonomických procesů

Z průzkumu názorů finančních ředitelů společností v České republice vyplývá, že hlavním důvodem zavádění digitální transformace v oblasti financí je celopodniková strategie (32 %), finanční úspory jsou až na druhém místě (25 %), ačkoliv v předchozích letech se jednalo právě spíše o redukci nákladů. **Nejčastěji je v rámci financí digitalizována právě oblast účetnictví (32 %)**, dále také plánování, forecasting, analýzy případně řízení skrze reporting. (Průzkum názorů finančních ředitelů 2022, ©2022)

V rámci **digitalizace účetnictví** dochází k transformaci veškerých účetních dokladů do elektronické podoby, což následně umožňuje automatizaci při jejich zpracování (schvalování, účtování příp. archivaci), která vede nejen k urychlení, ale také k lepší kontrole všech účetních procesů i k okamžitému přístupu k jejich výstupům (Digitalizace účetnictví – proces a výhody, © 2011–2022). V současné době je využívání aplikačních SW pro vedení účetnictví zcela běžnou záležitostí, Kunstová (2010, str. 108) v této souvislosti uvádí, že každý takový SW musí splňovat striktní požadavky na bezpečnost, kontrolovaný a řízený přístup k veškerým účetním dokumentům a operacím a umožnění provádění interních kontrol, proto také bývá testování a revize těchto SW nezbytnou součástí auditu. Jedním z největších problémů tradičního účetnictví stále zůstává faktor lidské chyby, jehož eliminaci má zajistit zmíněná automatizace (Dmytrenko a kol., 2020), která ovšem bez digitalizace není možná.

V následujících podkapitolách jsou přiblížena teoretická východiska týkající se legislativní úpravy elektronických účetních dokladů, digitalizací dokumentů a jejich správě a automatizací v oblasti účetnictví.

### 2.2.1 Legislativní rámec a vymezení pojmů digitalizace účetnictví

S rostoucím trendem digitalizace v oblasti účetnictví vznikla i potřeba zákonné regulace, jejíž cílem bylo stanovit jasná a jednotná pravidla týkající se elektronických dokladů, jejich náležitostí i archivace. Všechny elektronické doklady musí stejně jako jejich listinná verze splňovat podmínky vyplývající z účetní a daňové legislativy. Dle Zákona o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů a nařízení (Česko, 2004a) je za **dokument** považována každá obrazová, zvuková, písemná nebo jiná informace zaznamenaná v digitální či analogové podobě, jež byla původcem vytvořena nebo mu byla doručena.

Zákon o dani z přidané hodnoty definuje **elektronický účetní doklad** jako účetní doklad, který je obdržen a vystaven elektronickou cestou, u něhož je stejně jako v případě listinných účetních dokladů povinnost zajistit jeho čitelnost, věrohodnost původu a neporušenost obsahu (Česko, 2004b). Účetní jednotka dle ustanovení tohoto zákona může poslední dvě z uvedených povinných náležitostí zajistit třemi způsoby:

- „opatřit doklad uznávaným elektronickým podpisem;
- opatřit doklad uznávanou elektronickou značkou;

- použít elektronickou výměnu informací (EDI), stanoví-li dohoda o této výměně užití postupů zaručujících věrohodnost původu a neporušenost obsahu“ (Česko, 2004b).

**Elektronickým podpisem**, jehož náležitosti upravuje Zákon o službách vytvářejících důvěru pro elektronické transakce, se rozumí opatření dokumentu digitálními daty, které specifikují podepisující osobu unikátním klíčem, čímž je stvrzena integrita a nepopiratelnost původu dat na podepsovaném dokumentu (Česko, 2016). Technologické řešení spolu s legislativní úpravou zaručeného elektronického podpisu vedlo ke zrovnoprávnění elektronických a listinných dokumentů a ke zjednodušení elektronické komunikace v organizaci (Kunstová, 2010, s. 111).

Dalším způsobem opatření dokumentu je **elektronická značka**, kterou na rozdíl od elektronického podpisu využívají zejména právnické osoby případně organizační složky státu. Na základě kvalifikovaného certifikátu, který je vydán certifikační autoritou, dochází k automatickému označení dokumentů vystupujících z příslušné aplikace informačního podnikového systému a lze je považovat za právoplatné doklady. Označení dokumentu prokazující jeho existenci v daném čase je nazýváno **časovým razítkem** (Kunstová, 2010, s. 116).

**Elektronická faktura** (označována taktéž jako „e-faktura“) je dokument v digitální podobě dle Zákona o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů a nařízení eIDAS, který může být obdržen ve strukturovaném nebo i v nestrukturovaném datovém formátu a podle Zákona o účetnictví může být účetním záznamem stejně tak i daňovým dokladem v souladu se Zákonem o dani z předané hodnoty. Evropská směrnice 2014/55/EU definuje e-fakturu jako vystavenou, předanou a přijatou fakturu ve strukturovaném elektronickém formátu umožňujícím její elektronické a automatizované zpracování, přičemž je v souladu s evropskou normou pro elektronickou fakturaci EN 16931-1-2017. Dalšími uznávanými formáty e-faktury jsou:

- formáty/syntaxe dle Evropské směrnice 2014/55/EU:
  - formát/syntax UBL 2.1 ISO/IEC 19845:2015;
  - formát/syntax UN/CEFACT CII (Cross Industry Invoice);
- formát ISDOC/ISDOCX (Information System Document) verze 5.2 a vyšší (Elektronická fakturace, 2018).

Současná účetní a daňová legislativa dostatečně nereflektuje aktuální technologické možnosti a nedefinuje jednoznačná pravidla v rámci digitalizace účetnictví. Nicméně je nezbytné zohlednit stávající zákonné požadavky, které vyplývají zejména ze Zákona o účetnictví a ze Zákona o dani z přidané hodnoty, a nastavit interní procesy v souvislosti s digitalizací dokumentů způsobem, který bude zahrnovat:

- Identifikaci zaměstnance, který zabezpečuje digitalizaci dokumentu a validaci údajů;
- Doložení a zajištění neporušitelnosti obsahu digitalizovaného dokladu;
- Zajištění řádné auditní stopy daného procesu konverze;
- Zajištění řádné auditní stopy k následnému procesu zpracování a úpravy dokumentů;
- Archivace digitalizovaného dokladu (Krch a kol., 2020).

### 2.2.2 Digitalizace dokumentů

Dokumenty, které nejsou v elektronické podobě je nutné před jejich extrakcí do informačního systému digitalizovat. Kunstová (2010, s. 31) charakterizuje digitalizaci dokumentů v kontextu jednotlivých komponent systému pro správu podnikového obsahu (dále pouze „ECM“ z angl. Enterprise Content Management) jako „převod listinných dokumentů do digitální podoby, a to buď do formátu obrazu, nebo editovatelného elektronického souboru“. Veškeré dokumenty, které jsou digitalizovány například vyfocení nebo naskenováním, je nutné odeslat a uložit na příslušné úložiště, přičemž nejčastěji jsou využívána cloudová řešení (Digitalizace účetnictví – proces a výhody, © 2011–2022). Kříž (2022) s odkazem na průzkum ohledně ERP systémů uvádí, že společnosti upřednostňují cloudové aplikace, které se vyznačují mimo jiné vysokým stupněm integrace.

Úplná integrace listinných dokumentů do informačních systémů prostřednictvím skeneru umožňuje zpracování dokumentů výlučně v elektronické formě, čímž dochází k urychlení celého procesu jejich zpracování a přispívá tak k zefektivnění interních ekonomických procesů. Samotný proces digitalizace dokumentů, který je schematicky znázorněn na obrázku č. 5. níže, se skládá ze tří základních fází (Kunstová, 2010, s. 33-34):

## 1. Příprava

Tato fáze v rámci digitalizace dokumentů je ovlivněna typem dokladů, které mohou být jednostránkové nebo také vícestránkové. Zahrnuje také selekci dokladů podle různých hledisek (typ dokumentu, barevnost výstupu, velikost papíru). Bývá zpravidla více časově náročná v souvislosti s počtem vyžadovaných manuálních úkonů. (Kunstová, 2010, s. 34)

## 2. Zpracování

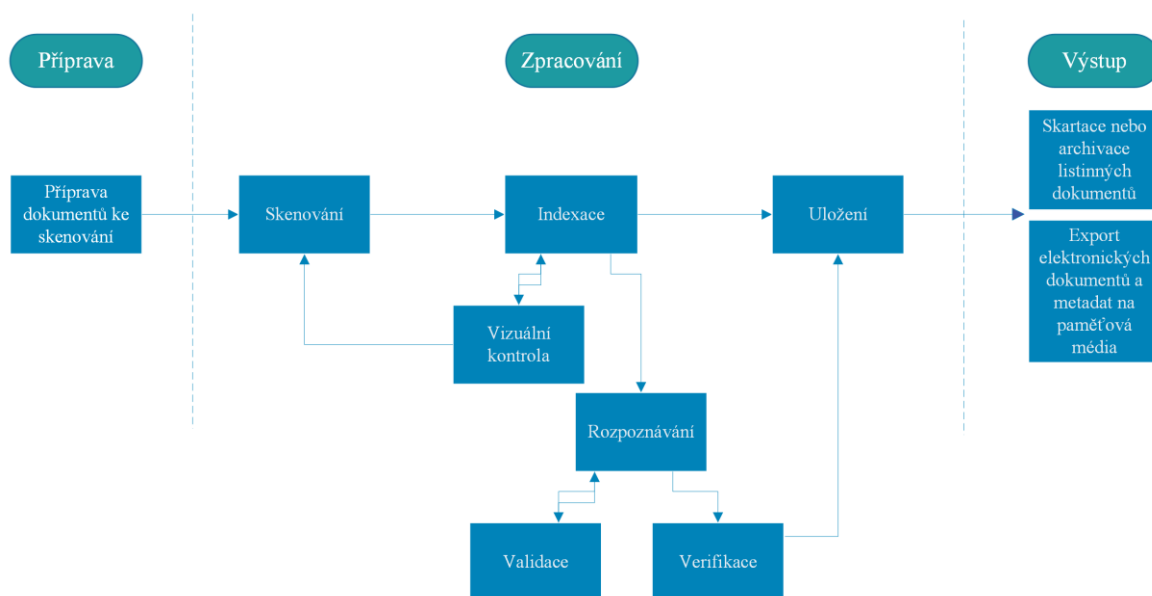
Zahrnuje více dílčích kroků, které se liší v souvislosti s účelem realizované digitalizace (Kunstová, 2010, s. 35-42):

- **skenování** listinného dokumentu, které je ovlivněno kvalitou a funkčností skenovacího zařízení; jeho výstupem je digitalizovaný obraz dokumentu v příslušném formátu (např. JPEG, TIFF, PNG, PDF), který je odeslán na určené uložení;
- **rozpoznávání obsahu dokumentu** umožňující zpracování naskenovaných obrazů pomocí textových editorů; k transformaci dokumentů do zpracovatelných výstupů se využívají technologie typu **OCR** (Optical Character Recognition), které slouží k rozpoznávání tištěného případně strojem psaného textu; **ICR** (Intelligent Character Recognition), jenž je využívána pro rozpoznávání ručně psaného textu; **OMR** (Optical Mark Reading) umožňující rozpoznání zabarvených nebo zakřížkovaných značek a jejich transformaci na hodnoty, které je možné dále zpracovávat; **BCR** (Bar Code Reading) slouží k rozpoznávání čárových kódů, jež transformuje na číselné řetězce; tyto technologie obsahují algoritmy, díky nimž dochází k identifikaci jednotlivých znaků dle nastavených šablon a porovnávání slov ve slovníku, zahrnují prahové hodnoty určující pravděpodobnost správného rozpoznání; aplikace OCR obvykle vykazují až 99% úspěšnost při rozpoznávání textu;
- **indexace** představuje opatření dokumentu příslušnými metadaty (strukturované informace týkající se daného dokumentu), které specifikují příslušný dokument (např. datum, číslo dodavatele); může být realizována manuálně nebo automaticky dle výsledků při rozpoznávání textu;

- **verifikace** spočívající ve vizuální kontrole ze strany operátora, který pomocí klávesnice opravuje nepravděpodobné a nerozpoznané znaky;
- **validace**, která představuje automatickou kontrolu rozpoznávaných dat dle stanovených pravidel (např. dělitelnost rodného čísla jedenácti), výpočtů (suma vybraných částek musí být rovna celkové) nebo komparace s přípustnými hodnotami v databázích;
- **uložení naskenovaných dokumentů** nebo jejich textové podoby v příslušných adresářích; zpravidla ve formátech TIFF (Tagged Image File Format, ideální pro archivaci naskenovaných černobílých textových obrazů), JPEG (Joint Photographic Experts Group, vhodný pro barevné obrazy a fotografie), PDF (Portable Document Format, univerzální bez ohledu na typ a užití dokumentu, umožňuje indexaci) a **uložení indexů** v databázích.

### 3. Výstup

Pokud jsou výsledné zpracované dokumenty určeny externím uživatelům, dochází k exportu na přenosná paměťová média. Slouží-li interním zákazníkům, data jsou ukládána na odpovídající uložení podnikových informačních systémů. (Kunstová, 2010, s. 42)



Obrázek 5 Proces digitalizace dokumentů (vlastní zpracování dle Kunstové, 2010)

Při digitalizaci dokumentů prostřednictvím různých aplikačních SW je nezbytné zajištění maximální kompatibility s informačním systémem a přizpůsobení navazujících podnikových procesů. Výše popsaná digitalizace dokumentů se týká obecně všech dokumentů, při zpracování strukturovaných dokumentů přispívá ke zvýšení efektivity celého procesu využití programů pro vytěžování dat (DC, z angl. Data Capture). (Kunstová, 2010, s. 45)

### 2.2.3 Vytěžování dokumentů

Další úroveň digitalizace dokumentů je tzv. vytěžování, označováno také jako inteligentní zpracování dokumentů, které je možné pouze tehdy, je-li daný doklad v elektronické podobě. Řešení, která jsou v současné době dostupná na trhu, mnohdy zajišťují celkový proces včetně digitalizace a rozpoznávání znaků pomocí OCR či ICR. Samotné vytěžování představuje automatizovanou identifikaci a propojení relevantních údajů v dokumentech s daty v systémech. Programy pro vytěžování obsahují také učící se algoritmy, díky nimž roste pravděpodobnost korektního vytěžení dat, které mají být extrahovány do ERP nebo do navazujícího SW. Dokáže například spárovat dodací list s odpovídající fakturou nebo výkaz odpracovaných hodin dle přidělených osobních čísel s hodnotami KPI. Toto řešení využívá pokročilé technologie v rámci analýzy textu a má potenciál zcela nahradit manuální práci s dokumenty. (Digitalizace a vytěžování dat z dokumentů, 2020)

Předmětem vytěžování jsou dokumenty, které mohou být *strukturované* (striktní členění dokumentu má za následek nejvyšší míru přesnosti vytěžování, ačkoliv vzhled formuláře má také vliv, jedná se například o různé elektronické formuláře), *polostrukturované* (obsahují vložené tabulky zahrnující další tabulky, například řádkové položky faktur, což redukuje přesnost vytěžování dat, typickými příklady jsou faktury, dodací listy, nabídky nebo objednávky, reklamační listy) a *nestrukturované* (obecně nejnáročnější z hlediska automatického vytěžování obsahu, jedná se například o smlouvy, dopisy nebo emaily). (Slovník pojmů: Vytěžování dokumentů, © 2018–2022)



Kunstová (2010, s. 48) uvádí, že procesy digitalizace a vytěžování dokumentů jsou si velmi blízké a mají stejné fáze i procesní kroky, identifikuje však jisté nuance, například do **přípravy** zahrnuje také tvorbu formulářů, šablon a pravidel pro validaci, v rámci **zpracování** jsou v jednotlivé kroky (rozpoznávání, validace, verifikace, indexace) doplněny o další funkcionality pro precizní vytěžování dat a **výstup** procesu představuje vstup do dalších navazujících podnikových aplikací, s možností monitorování výtěžnosti dat nebo také práce operátorů.

Zásadní přínos softwarových řešení pro vytěžování dat dle Kunstové (2010, s. 54) spočívá v eliminaci manuálního vkládání údajů z papírových dokladů do informačních systémů, neboť dochází k jejich automatické extrakci. V konečném důsledku je tak dosaženo významných časových úspor, je minimalizován počet chyb způsobených lidským faktorem a je redukována monotónní lidská práce.

#### 2.2.4 Správa digitálních dokumentů

Práce s dokumenty a zpracování dat v nich obsažených jsou jednou z nejpodstatnějších činností v rámci každé organizace, proto efektivní správa a oběh dokumentů může mít významný pozitivní dopad na provozní výkonnost podniku a nepřímo tak přispívat i k jeho konkurenční výhodě. Nástroj pro správu a oběh dokumentů je označován jako DMS (Document Management System), přičemž dokumenty mohou mít papírovou i elektronickou podobu, ačkoliv elektronická forma v současné době převažuje, neboť zahrnuje nejen všechny soubory MS Office nebo PDF, ale také emaily, obrázky, audio i video soubory apod. Všechny tyto dokumenty jsou nositelem dat, která jsou v podniku zpracovávána (vytvářena, upravována, sdílena či ukládána), podstatou DMS systémů je proto zjistit jejich propojení s ostatními realizovanými podnikovými procesy, při nichž dochází k využívání dat a manipulaci s dokumenty (např. zpracování a schvalování faktur). (Co je DMS systém a jak ho využít?, 2021)

Kunstová (2010, s. 58) charakterizuje DMS jako základní element celého komplexního systému pro správu podnikového obsahu (ECM) a doplňuje, že DMS systémy nezahrnují funkcionality pro nakládání se samotným obsahem dokumentů, pouze zajišťují zpracování celistvých souborů, které vznikají mimo tento systém.

Mezi **základní principy DMS** systému mimo jiné patří unikátnost jednotlivých souborů v rámci celého systému, ačkoliv mohou být přístupné z různých adresářů, a také skutečnost, že DMS je centrálním uložištěm dokumentů napříč všemi aplikacemi, které jsou v podniku

využívány. S těmito principy se také pojí **funkce**, jež každý DMS systém v organizaci plní a které lze členit na:

- **bezpečnostní** (centrální úložiště je chráněno sofistikovanými nástroji, každému uživateli jsou přidělena odpovídající přístupová práva, která mohou mít více úrovní a jsou pravidelně aktualizována);
- **integrační** (zejména integrace s kancelářskými a podnikovými aplikacemi, s elektronickou poštou);
- **souborové** (zahrnuje správu verzí, monitoring historie, „uzamčení“ dokumentu, provázanost jednotlivých dokumentů, notifikace provedených změn, zasílání propojení pomocí hypertextových odkazů);
- **uživatelské** (přístupy skrze webové rozhraní i práce off-line, zajištění schvalovacích procesů včetně zasílání notifikací či personalizace prostředí)
- **identifikační a vyhledávací** (využití metadat při vyhledávání souborů a k řízení zpracování dokumentů). (Kunstová, 2010, s. 59-61)

### 2.2.5 Automatizace účetnictví

Optimalizace podnikových procesů prostřednictvím automatizace je spojena se zpracováním velkých objemů dat, kdy jsou hlavními požadavky rychlost, bezpečnost a audit (Kunstová, 2010, s. 153). Digitalizace v oblasti účetnictví je aktuálním trendem, jedná se však pouze o další stupeň evolučního vývoje zajištění účetní agendy, který od využívání děrných štítků přes moderní účetní SW a tabulkové kalkulátory směřuje až k automatizaci účetnictví (Whatman, 2021).

Kunstová (2010, s. 80) uvádí, že počátek automatizace v rámci podnikových procesů sahá až do devadesátých let, kdy vznikl pojem *workflow*, který představuje automatizaci celého podnikového procesu nebo jeho části, během něhož jsou informace, dokumenty či úkoly předávány mezi jednotlivými účastníky procesu dle stanovených procedurálních pravidel. Všeobecně významný přínos automatizace podnikových procesů spočívá ve zkrácení doby průběhu procesů, neboť dochází k eliminaci rutinních aktivit, které nejsou produktivní a mnohdy ani nepřinášejí přidanou hodnotu konečným zákazníkům (Kunstová, 2010, s. 81).

Whatman (2021) shrnuje **výhody automatizace v oblasti účetnictví** do následujících bodů:

- **úspora času** zejména v souvislosti s prováděním závěrkových operací a redukcí manuálních intervencí;
- **vyšší produktivita**, která je dána možností zpracovat více účetních dokladů za stejný čas, podněcuje ke změně náplně práce účetních od vedení účetní evidence (z angl. bookkeeper) k analytickým, tvůrčím a poradenským činnostem v rámci účetnictví (z angl. accountant);
- **přesnost údajů**, kdy díky automatizovaným procesům dochází k eliminaci manuálních chyb, na druhou stranu je kladen důraz na účetní, kteří by měli být v dané oblasti erudovanými odborníky, aby mohli ověřovat správnost automaticky zpracovaných dat;
- **rychlé vyhledávání dat** v rámci informačních systému a jiných aplikacích;
- **zabezpečení dat** v digitální podobě je zejména při velkých objemech mnohem efektivnější;
- **přístup ke cloudu** představuje dostupnost dat takřka kdykoliv a odkudkoliv;
- **integrace v reálném čase** napříč informačními systémy a aplikacemi umožňuje v kombinaci s výše uvedenými výhodami dostupnost aktuálních, přesných a komplexních informací.

### 2.2.6 Umělá inteligence v účetnictví

Automatizace účetnictví je bezesporu směr, kterým se tato oblast bude posouvat a v mnohých společnostech je její využití již dnes zcela běžné. Dalším trendem, který posune realizaci interních ekonomických procesů, již je účetnictví nedílnou součástí, na zcela jinou, vyšší úroveň je využití umělé inteligence (AI z angl. Artificial Intelligence). Již dnes jsou patrné náznaky jejího zapojení při zabezpečování různých procesů v rámci účetní agendy, kdy pomocí strojového učení dochází k automatizaci při vytěžování faktur. Potenciál strojového učení má dle Hayese (© 2022) využití také v rámci odsouhlasování bankovních plateb (automatické vyhledávání faktur, které mohou odpovídat dané platbě na základě naučených algoritmů) nebo provádění analýz v rámci auditu.

Zapojení AI do podnikových procesů je možné také prostřednictvím robotické automatizace procesu (RPA). Tato technologie využívá naprogramované „softwarové roboty“ k prohledávání systémů s velkými objemy dat, identifikaci inklinovaných transakcí či k extrakci dat z různých zdrojů do informačního systému nebo napříč podnikovými aplikacemi (Robotic Process Automation, © 2005-2022). Využití RPA v rámci interních procesů ilustruje Hayes (© 2022) na konkrétních příkladech, kdy AI doplňuje data na příchozích dokladech do informačního systému, vystavuje doklady nebo provádí analýzy velkých objemů dat s maximální přesností výpočtů. Zapojení RPA není z časového hlediska nijak limitováno a může realizovat naprogramované úlohy 24 hodin denně, 7 dní v týdnu.

Výsledky celosvětového průzkumu společnosti Deloitte týkající se robotizace a automatizace procesů ukázaly, že v roce 2020 implementovalo technologii RPA 78 % z oslovených respondentů, dalšími zaváděné technologie se týkaly optického rozpoznávání znaků (51 %), dále procesního řízení nebo AI. Z dat týkajících se firem v České republice je evidentní vliv nedávné pandemie, která uspíšila implementaci některých řešení z oblasti inteligentní automatizace. (Studie Deloitte o inteligentní automatizaci firem v roce 2020, © 2022)

### **2.2.7 Aktuální vývoj v oblasti digitalizace a automatizace účetnictví v České republice**

Z hlediska digitalizace jsou obecně na vyšší úrovni větší firmy, ačkoliv s rostoucí nabídkou dostupných řešení začínají své procesy stále více digitalizovat a automatizovat také malé a střední podniky. Většina podniků si od digitalizace slibuje získání zákazníků, zvýšení produktivity práce a zjednodušení procesů, přičemž upřednostňují spíše cloudové SW programy (SaaS z angl. Software as a Service) před zakoupením tzv. krabicových SW. (Janča, 2020)

Digitalizace účetnictví je v České republice často spojována s elektronickou fakturací. Mezi nejčastější formáty elektronických faktur patří:

- PDF – jedná se o nejčastější formát elektronických faktur zasílaných emailem, který neumožňuje jejich automatizované zpracování (nejedná se o datový soubor, do účetního nebo informačního SW jsou extrahovány manuálně nebo s využitím technologií OCR), v roce 2020 v tomto formátu zaslalo fakturu 85 % českých firem (Využívání informačních a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru – 2020, 2021)

- EDI (Electronic Data Interchange) – standardizovaný formát elektronických faktur (např. XML), který umožňuje jejich automatizované zpracování, výměna dokumentů ve formátu EDI je zprostředkována specializovaným SW, dokumenty (faktury, objednávky avíza na dodání) jsou datovými soubory (Co je EDI, © 2022);
- ISDOC – standardizovaný formát pro elektronickou fakturaci v České republice, který umožňuje automatizované zpracování faktur, jež jsou datovým souborem; ISDOC formát je nezávislý na přenosové infrastruktuře (možnost odesílání skrze email, datovou schránku apod.), je tak méně nákladný, a proto je často využíván malými a středními podniky nebo veřejným sektorem. Online SW, které podporují tento formát jsou například iDOKLAD, Fakturoid, BitFaktura a mPOHODA (Elektronická fakturace, 2022).

Podle dat Českého statistického úřadu, který pravidelně monitoruje elektronickou fakturaci v souvislosti s vyhodnocováním úrovně digitalizace českých firem, byl v roce 2020 průměrný podíl elektronických faktur zaslaných ve standardizovaném formátu umožňujícím jejich automatizované zpracování (ISDOC, EDI) na celkovém počtu vystavených a zaslaných faktur 5 %, přičemž u velkých podniků s počtem zaměstnanců nad 250 byl tento podíl čtyřnásobně vyšší. (Využívání informačních a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru – 2020, 2021)

Současným trendem pro správu podnikového obsahu jsou tzv. platformy obsahových služeb (CSP z angl. Content Services Platform), které jsou poskytovány jako cloudová SW řešení (SaaS), což umožňuje jednak takřka neomezenou integraci napříč ostatními aplikacemi, jednak reálnou práci se všemi daty v cloudu. Navíc jsou tyto platformy čím dál častěji doplněny o prvky AI, díky nimž dochází k pokročilejšímu a automatizovanému rozpoznávání či predikci ve velkých datových objemech. (Allouch, 2021)

Společnost Gartner, která každoročně analyzuje trh společností nabízejících produkty CSP, vyhodnotila společnost Microsoft (Office 365) jako lídra pro jeho provedení, úplnost vize a neustále aktualizace, dalšími významnými společnostmi jsou dále například Box, M-Files, Hyland nebo OpenText. Poslední z uvedených má výrazné globální zastoupení, více než 600 mezinárodním společností zajišťuje implementaci a podporu CSP. (What's Changed: 2021 Gartner Magic Quadrant for Content Services Platforms, © 2012-2022)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 CHARAKTERISTTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost, jejíž vybrané interní ekonomické procesy jsou v rámci této práce v následujících kapitolách analyzovány, působí v České republice několik desítek let. Převážnou část této doby se jednalo o tuzemský podnik, v průběhu devadesátých let minulého století však došlo ke změně vlastnické struktury a Společnost se stala součástí mezinárodní skupiny. Mateřská společnost, která vlastní 100 % podíl Společnosti, sídlí v jiném členském státě Evropské unie, kde je také kotovaná na veřejně obchodované burze. Skupina pak působí na všech kontinentech po celém světě. Hlavní obchodní činnost Společnosti spadá do zpracovatelského průmyslu, ačkoliv v menší míře působí také v maloobchodu a velkoobchodu. Podle počtu zaměstnanců a výše obrátu se Společnost řadí mezi velké podniky (CzechInvest, © 1994–2022).

Společnost je z operativního hlediska rozdělena do 6 entit (obrázek č. 6), které mají pro interní potřeby své unikátní číselné označení, jež je v následujících kapitolách uváděno jako „company code“. Toto rozdělení má své opodstatnění z hlediska uspořádání v rámci skupiny a je využíváno v podnikovém informačním systému. Z právního hlediska je Společnost jednou legální entitou, pod níž spadají 3 operativní entity (produkce hlavní, produkce speciální, marketing), další tři operativní entity jsou současně samostatnými legálními společnostmi.



Obrázek 6 Organizační schéma Společnosti (vlastní zpracování)

Organizační struktura Společnosti je schematicky znázorněna na obrázku č. 7. Společnost je strukturována do tří sekcí, které se dále člení na jednotlivé divize. Interní ekonomické procesy, které jsou blíže popsány v kapitole 3.3, jsou realizovány divizemi *Účetnictví* a *Financování a daní* pro všechny jednotlivé legální i operativní entity v rámci Společnosti.

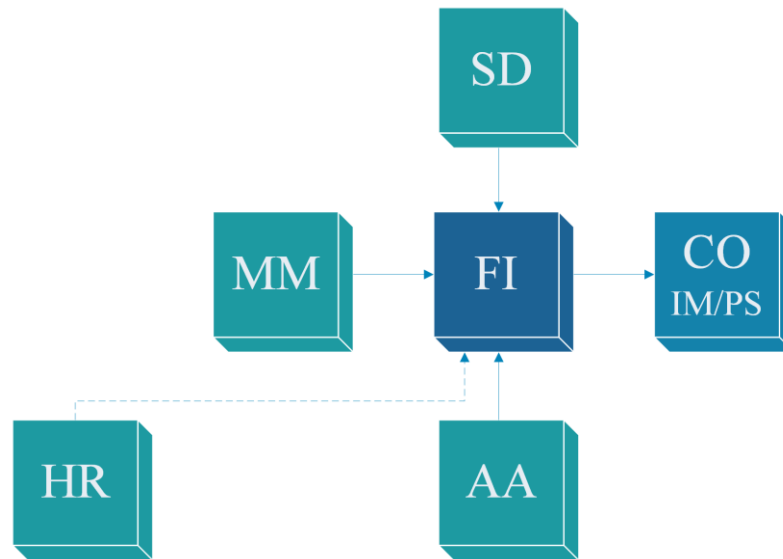


Obrázek 7 Organizační struktura (vlastní zpracování)

### 3.1 Informační podnikový systém

V rámci celé skupiny je využíván podnikový informační systém SAP R/3 zajišťující řízení, průběh a plánování podnikových procesů. Tento typ ERP je tvořen třemi vrstvami (prezentační, aplikační a databázovou), k jehož funkčnosti přispívá tzv. programovací jazyk ABAP (Advanced Business Application Programming), který umožňuje vytvářet výkonné programy zpracovávající kmenová data dle definovaných příkazů. Systém má vysoký stupeň integrity a je pro celou skupinu nastaven jednotně. Systém je přizpůsoben požadavkům celé skupiny i jednotlivým společnostem z různých regionů, ve své podstatě je však rigidní. V podmínkách Společnosti jsou zajišťovány podnikové procesy prostřednictvím šesti základních modulů (viz obrázek č. 8). Každý modul je tvořen na jedné straně souborem databází (tabulek) na straně druhé soustavou programů (transakcí, reportů). Výměna dat, která je mezi jednotlivými moduly naznačena šipkami, probíhá v reálném čase v podstatě neustále s výjimkou modulu HR (z angl. Human Resource), který je určen pouze pro entitu zajišťující mzdové účetnictví. Z účetního hlediska je systém SAP pro Společnost nastaven způsobem, vyhovujícím požadavkům vyplývajících z mezinárodních účetních standardů (IFRS) a částečně také českým účetním standardům (ČÚS).





Obrázek 8 Moduly SAP využívané Společností (vlastní zpracování)

**Modul MM (Material Management)** zajišťuje veškeré procesy související se skladovým hospodářstvím, konkrétně objednávání, příjem, skladování a výdej materiálu ze skladu. S daty obsaženými v tomto modulu dochází k párování přijatých faktur vztahujících se k objednavce. Účtování v rámci tohoto modulu probíhá automaticky, jinými slovy přiřazení účtů v hlavní účetní knize je řízeno tabulkami na pozadí.

**Modul SD (Sales and Distribution)** zastřešuje podnikové procesy týkající se veškeré logistiky zboží a výrobků, včetně fakturace, jedná se o poměrně komplexní model z důvodů provázanosti na „zákazníka“. Faktury jsou vystavovány automaticky na základě objednávek, které zákazníci vytvořili v propojeném systému CRM (Customer Relationship Management). Zahrnuje standardní fakturaci (tj. proces zpracování prodejních objednávek, dodacích listů, výdejek a faktur), nestandardní fakturaci (vyplývající z jiné než hlavní obchodní činnosti, absence výdejky) a systém e-traffic (fakturace v rámci skupiny, kdy se na základě faktury vydané sesterskou společností automaticky vytvoří přijatá faktura).

**Modul AA (Asset Accounting)** zprostředkovává procesy vztahující se k majetku, tedy investice, pořízení, odepisování, vyřazení a aktivace hmotného i nehmotného majetku. Je propojen s modulem IM/PS (viz níže).

**Modul CO (Controlling)** zastřešuje veškeré procesy spojené s řízením a kontrolou manažerského účetnictví a střediskového hospodářství, přičemž zpracovává všechny informace poskytnuté modulem FI. Na základě informací zpracovaných v rámci tohoto modulu jsou generovány manažerské reporty sloužící pro analýzu finanční výkonnosti Společnosti.

**Modul IM/PS (Investment Management/Project System)** je modulární nadstavbou CO modulu a zajišťuje správu kmenových dat vztahujícím se k projektům včetně informací o nákladech a výnosech souvisejících s neopakovatelnými událostmi (projekty, opravy strojů, investice atd.). Je integrován s moduly FI a AA.

**Modul FI (Financial Accounting)** tvoří spolu s modulem CO páteřní oporu celého SAP systému a představuje hlavní účetní knihu Společnosti, v níž má jednotné číselné označení účtů v rámci skupiny přiřazen ekvivalent. Zastřešuje veškeré procesy spojené s účtováním pohledávek a závazků a zahrnuje kmenová data k dodavatelům i odběratelům (tj. databáze relevantní k modulu MM, resp. SD).

### **3.2 Aplikační služby nad rámec podnikového informačního systému**

Popsaná modulárnost SAP v podmínkách Společnosti představuje základní softwarovou podporu veškerých interních ekonomických procesů. Funkčnost SAP R/3 je podpořena vytvářením programů pro práci s databázemi (ABAP), navíc obsahuje tzv. middleware umožňující integraci s jinými informačními systémy a aplikacemi. Pro integraci dat a aplikací v rámci SAP i mimo něj Společnost využívá nástroj SAP BW (Business Warehouse), který zajišťuje synchronizaci dat s podnikovými procesy. Díky tomuto nástroji dochází k přijetí dat z různých externích databází, on-line služeb nebo z internetu. Společnost využívá celou řadu těchto aplikací, jejichž výběr i administrativu zabezpečuje mateřská společnost. Vzhledem k velikosti celé skupiny jsou vybírána řešení, která se vyznačují vysokou funkčností a univerzálností. Sama Společnost nemá na výběr těchto webových aplikací žádný vliv, v některých případech jsou tak centrálně zvolená řešení nevyhovující podmínkám jednotlivých společností. Webové nástroje, které jsou využívány v souvislosti se zajištěním interních ekonomických procesů jsou například Q-Lanys (pro oběh smluv a interních směrnic), eSign (pro schvalování dokumentů), eSR (pro administraci formálních oprávnění a přístupů), MultiCash 4.0 (zprostředkování komunikace a výměny bankovních dat), BCC (digitalizace přijatých faktur), VIM (automatizace procesu zpracování přijatých faktur v SAP). V následujících kapitolách, které jsou věnovány vybraným interním ekonomickým procesům jsou jednotlivé zainteresované aplikace blíže popsány.

### 3.3 Interní ekonomické procesy

Interní ekonomické procesy jsou v podmínkách Společnosti zajišťovány primárně v rámci sekce *Finance a Controlling* prostřednictvím divize *Účetnictví* a divize *Financování a daní*.

#### 3.3.1 Účetnictví

V rámci divize Účetnictví je zabezpečována celková účetní agenda pro všechny jednotlivé operativní entity („company code“) ve Společnosti. Cílem všech interních ekonomických procesů realizovaných divizí Účetnictví, které jsou blíže popsány níže, je zajištění věrného a poctivého zobrazení předmětu účetnictví v souladu se zákonnými (ČÚS a IFRS) i interními regulemi. V čele divize stojí ředitel a z funkčního hlediska je divize rozdělena do tří oblastí na útvar zajišťující účetnictví marketingové entity, útvar pro vedení účetnictví ostatních entit a útvar pro účtování dodavatelských faktur. V procesním pojetí divize však dochází k prolínání jednotlivých útvarů.

Proces **všeobecné účtování** zahrnuje primárně zpracování interních účetních dokladů, mezi které patří nejčastěji časová rozlišení, dohadné položky, přecenění zásob, účtování o manku a škodě, tvorba a rozpuštění opravných položek a rezerv a další. Kromě agendy spojené s účtováním interních účetních dokladů zde spadá také správa zaměstnaneckých benefitů, řízení a hodnocení jednotlivých funkčních útvarů.

**Bankovní účetnictví** je spojeno zejména s účtováním bankovních výpisů všech bank, u kterých má Společnost veden bankovní účet, včetně účtování převodů peněžních prostředků z titulu mezipodnikových půjček a s nimi spojených úroků a dále také účtování pohybů uskutečněných prostřednictvím debetních nebo kreditních karet Společnosti.

**Účtování hmotného a nehmotného majetku** souvisejí s jeho nákupem, aktivací, odepisováním, převodem v rámci skupiny a s jeho vyřazením.

Interní proces zahrnující **účtování zásob** představuje kontrolu, správnou evidenci a účtování všech položek týkajících se vyrobených, nakoupených i spotřebovaných zásob, včetně účtování zásob umístěných v konsignačních skladech.

Proces **účtování závazků** se týká zpracováním přijatých faktur od dodavatelů, přičemž je dále rozdělen na zpracování přijatých faktur za materiál a ostatních přijatých faktur, které se vztahují k poskytnutým službám, investicím či projektům. Spadá zde také zpracování faktur přijatých v rámci skupiny, správa kmenových dat týkající se dodavatelů a blokace zaúčtovaných závazků proti platbě.

**Účtování pohledávek spojených s obchodní činností** Společnosti souvisí s vystavenými fakturami, které nejsou uhrazeny do doby splatnosti, spadá zde tedy účtování penále a zajištění informací ohledně pozdních úhrad pro potřeby řízení a plánování pohledávek. Mimo to jsou v rámci procesu také účtovány pohledávky mezi ostatními společnostmi ve skupině.

**Účtování ostatních pohledávek**, které nemají přímou souvislost s hlavní ekonomickou aktivitou Společnosti zahrnuje také činnosti spojené s vystavováním faktur nebo opravných daňových dokladů odběratelům v rámci skupiny i mimo ni.

**Podpora IT** spojená se správou a administrací **modulů FI a AA v SAP**, dále nastavení a aktualizace nástroje sloužícího pro vymezení kompetencí jednotlivých zaměstnanců (eSR) a jeho konfigurace s informačním systémem Společnosti. Nastavení přístupů a kompetencí je pravidelně revidováno v rámci skupiny.

**Vykazování účetních informací týkajících se finanční výkonnosti prostřednictvím skupinového interního reportingového nástroje**, který zabezpečuje kontrolní mechanismy nutné pro konsolidaci účetních výkazů v souladu s požadavky IFRS. V souvislosti s reportingem jsou prováděny pravidelné i ad hoc analýzy vývoje sledovaných ukazatelů včetně pohybů v rámci položek a revize stavů pohledávek a závazků v rámci skupiny.

**Vykazování informací uložené Společnosti právními předpisy** vůči státním institucím jako jsou například Česká národní banka nebo Český statistický úřad.

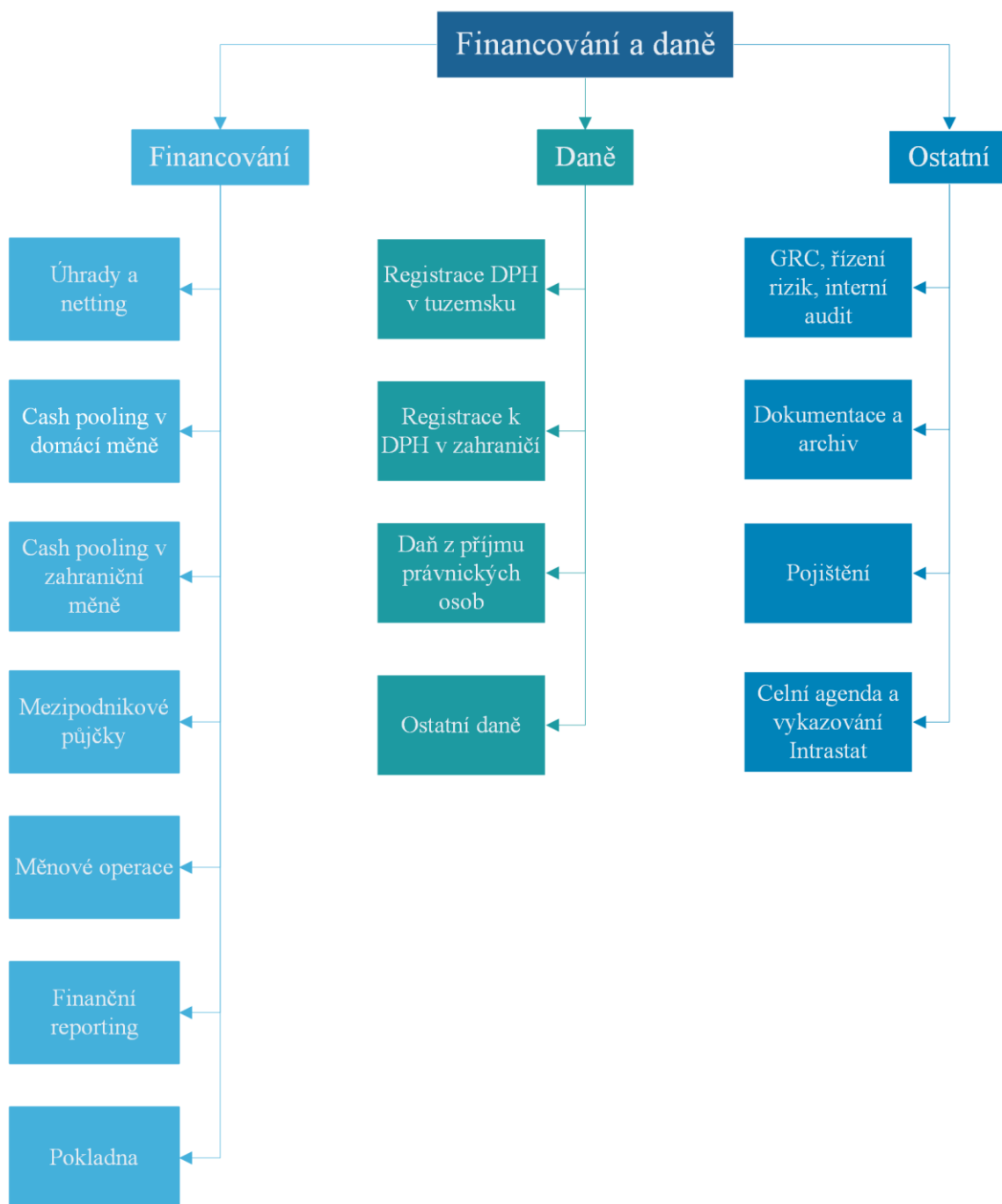
**Účtování leasingu dle IFRS** prostřednictvím interního nástroje, který je využívám všemi společnostmi napříč skupinou, zahrnuje také posuzování leasingových smluv a s nimi spojenou administrativu.

**Účtování cestovních výdajů** spojených se zahraničními i tuzemskými služebními cestami, které je realizováno skrze interně vyvinutou aplikaci, která celý proces kompletně zdigitalizovala a zjednodušila.

**Řízení projektů** zaměřené na zlepšování a inovaci procesů v oblasti účetnictví, jejich navrhování, řízení a administrace spojená s implementací nových řešení.

### 3.3.2 Financování a daně

Veškeré interní procesy realizovány v rámci divize Financování a daní zastřešuje ředitel této divize. Z hlediska oblastí, se kterými jednotlivé procesy tematicky souvisejí, je lze rozlišit do tří základních skupin na *Financování*, *Daně* a *Ostatní*. Toto rozdělení je schematicky znázorněno na obrázku č. 9.



Obrázek 9 Schematické rozdělení divize Financování a daní (vlastní zpracování)

### 3.3.2.1 *Financování*

Proces **Úhrady a netting** zahrnuje činnosti související s vypořádáním závazků, které ve Společnosti probíhá buď úhradou příslušné částky závazku převodem peněžních prostředků na bankovní účet anebo zápočtem vzájemných splatných závazků a pohledávek. Schvalování a uvolňování plateb včetně jejich následné kontroly je prováděno elektronicky v rámci bankovní aplikace MultiCash na základě platebního příkazu vygenerovaného z SAP, a to v pravidelných intervalech (dvakrát měsíčně) nebo v případě potřeby. Zápočty mohou být uskutečňovány s externím subjektem (dodavatel mimo skupinu) formou dvoustranného smluvního ujednání nebo interními subjekty (společnosti v rámci skupiny) prostřednictvím vícestranného a více měnového zápočtu ve formě tzv. nettingu, jehož podmínky a způsob realizace upravuje příslušná interní směrnice. Netting je uskutečňován prostřednictvím webové platformy, do níž mají přístup odpovědní zaměstnanci všech zapojených společností, kteří zabezpečují import dat o splatných závazcích vhodných k zápočtu a kontrolu návrhů pohledávek k zápočtu importovaných ostatními společnostmi včetně revize celkového vyrovnání. Hlavní měnou v rámci nettingu je EUR. Vypořádání závazků probíhá jednou měsíčně ve stanovených termínech a jeho výsledkem je debetní nebo kreditní transakce na vrub nebo ve prospěch hlavního bankovního účtu Společnosti. Součástí tohoto procesu je také správa a konfigurace obou těchto nástrojů.

Společnost využívá jako nástroj pro optimalizaci krátkodobého financování v rámci skupiny tzv. **cash pooling**. Podstatou cash pooling je efektivní řízení hotovosti mezi ekonomicky a právně propojenými subjekty za účelem optimalizace finančních nákladů spojených s bankovními službami a operativního financování společností ve skupině. V současné době existuje mnoho podob cash pooling vždy s ohledem na pozici a potřeby dané společnosti. Skupina, které je Společnost součástí využívá tzv. zero balance pooling (Cash management, 2011), což znamená, že zůstatky na bankovních účtech všech zainteresovaných společností jsou na konci každého bankovního dne nulové. Toto vyrovnání je uskutečňováno vzájemnými bankovními převody mezi jednotlivými propojenými účty a hlavním účtem (tzv. master účet), který je veden na jméno společnosti řídící cash pooling. Společnost je zapojena do skupinového cash pooling v EUR a současně také spravuje prostřednictvím master účtu **cash pooling v CZK**, na který jsou napojeny bankovní účty všech tuzemských sesterských společností. Tento proces zahrnuje veškeré činnosti spojené s administrací master účtu v CZK (tzv. CZK pool) a všech propojených účtů. Dále zajišťuje správu smluvní dokumentace, denní vykazování hotovostních zůstatků, kalkulaci úroků a ve spolupráci se

všemi zapojenými společnostmi také plánování krátkodobých peněžních toků. Procesy související se zapojením do **EUR cash pooling** zahrnují analýzu a plánování všech vlastních finančních toků v EUR a kontrolu veškerých zaúčtovaných pohybů peněžních prostředků. Závazky nebo pohledávky plynoucí z pohybů v rámci cash pooling jsou, překračují-li stanovenou hranici co do objemu nebo své dlouhodobosti, převáděny do mezipodnikových půjček.

**Mezipodnikové půjčky** jsou dalším nástrojem pro optimalizaci financování v rámci skupiny sloužícím zejména k efektivnímu řízení dlouhodobého financování. Alokaci finančních zdrojů formou mezibankovních půjček zastrešuje mateřská společnost řídící cash pooling celé skupiny. V rámci tohoto procesu jsou prováděny činnosti spojené s přípravou smluv a kalkulací úroků.

**Měnové operace** zahrnují přípravu a vykazování devizových expozic a realizaci devizových operací prostřednictvím využívání příslušné webové platformy. Rozsah a způsob měnových operací je pro dceřiné společnosti limitován. Tento proces zahrnuje také nastavování měnových kurzů v systému SAP.

V rámci **finančního reportingu** jsou prováděny aktivity spojené s přípravou průběžných reportů a finančních výkazů za Společnost, které jsou poskytovány jednak mateřské společnosti za účelem konsolidace finančních výsledků ve skupině, jednak jsou podkladem pro sestavování výkazů v souladu s českými účetními standardy a pro daňové a jiné účely dané právními předpisy. Operativní finanční reporting v rámci skupiny je základním zdrojem informací pro finanční řízení celé skupiny a plánování krátkodobého a dlouhodobého financování.

Nejméně významnou, avšak stále potřebnou úlohu má ze všech procesů vykonávaných v oblasti Financí činnost spojená s příjmem a výdejem hotovostních peněz. **Pokladna** je ve Společnosti otevřena pouze část jednoho dne v týdnu pro hotovostní operace souvisejícími především se služebními cestami zaměstnanců Společnosti.

### 3.3.2.2 *Daně*

Společnost je v souladu s příslušnými ustanoveními Zákona č. 235/2004 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty (dále pouze „Zákon o DPH“) **osobou registrovanou k dani z přidané hodnoty** (dále pouze „DPH“) **v České republice**. Vzhledem k výši obrátu je Společnost povinna měsíčně vykazovat zákonem stanovené informace a odvádět DPH. Společnost je také registrovaná k DPH **v dalších šesti členských státech** v Evropské unii. S registrací

k DPH se pojí řada povinností vyplývajících z příslušného zákona, jejich plnění zajišťují kompetentní zaměstnanci úseku *Daní*. Tento interní proces zahrnuje činnosti spojené s daňovým reportingem vůči správcům daně (Příznání k DPH, Kontrolní hlášení, Souhrnné hlášení), provádění souvisejících účetních operací a výkaznictví v souladu s příslušnými právními předpisy a také komunikaci se správcem daně v dané zemi. Mimo to je nutná také participace na přípravě jednotlivých obchodních transakcí, aby bylo zajištěno správné posouzení z hlediska DPH.

Další proces v oblasti daní souvisí s předběžným i finálním reportingem **daně z příjmu právnických osob** (dále pouze „DPPO“), výpočtem a prověřováním souvisejících daňových úlev a odpočtů způsobem odpovídajícím ustanovením Zákona č. 586/1992, Sb., Zákon o daních z příjmů. Pracovníci daňového oddělení v průběhu roku připravují opakovaně odhad kalkulace splatné a odložené daně pro potřeby interního skupinového reportingu. Po vypracování finální účetní závěrky Společnosti v souladu s českými účetními standardy a po dokončení auditu je připravována finální kalkulace a podáváno příznání k DPPO.

Oblast *Daní* se věnuje také dalším specifickým daňovým povinnostem, které Společnosti vznikají vůči státu v souvislosti s její ekonomickou aktivitou. Jedná se o **daň silniční, z nemovitosti, srážkovou a spotřební**. V rámci těchto procesů je vykonávána veškerá administrativa spojená s výpočtem, vykazováním a úhradou těchto daní, a to vše v souladu s příslušnými právními předpisy.

Za účelem správného plnění daňových povinností Společnosti jsou zaměstnanci daňového oddělení zapojeni do dalších procesů ve Společnosti, jakou jsou účetní operace, uzavírání smluvních vztahů s dodavateli a s odběrateli, pořizování majetku, marketingové aktivity a další.

### 3.3.2.3 *Ostatní*

Ostatní procesy, které jsou realizovány v rámci divize Financování a daně, se soustřeďují na zajištění další agendy, která s oblastmi Financí a Daní souvisí. Jedná se především o proces **řízení rizik a GRC** (Governance, Risk and Compliance) resp. reporting finančních procesů a rizik prostřednictvím interního kontrolního a reportovacího systému. Další proces zastřešuje **správu a archivaci dokumentů**, které se tykají různých oblastí (finanční, personální, smlouvy, technické dokumenty, plány apod.).

Proces týkající se **pojištění** zahrnuje veškeré činnosti související různými typy pojištění, které Společnost uzavřela vzhledem k předmětu podnikání a majetku vlastněného



Společností. Mezi tyto činnosti patří zejména spolupráce a komunikace se společností, která příslušné pojištění zprostředkovává, evidence pojistných smluv, úhrada pojištění a zajištění potřebných informací a dokumentace v případě pojistných událostí.

Společnost při své obchodní činnosti realizuje dovoz a vývoz zboží ze třetích zemí, s čímž souvisí nutnost zajistit také **celní řízení**. V samotném celním řízení Společnost zastupuje externí zástupce, komunikaci s ním a také veškeré činnosti související s evidencí, účtováním a kontrolou celních dokumentů a závazků v souladu s příslušnými právními předpisy jsou vykovávány v rámci tohoto procesu. Mimo dovoz a vývoz zboží je Společnost ekonomicky aktivní v rámci Evropské unie, což je spojeno s povinností **vykazovat tyto transakce do systému Intrastat**, kde je evidován pohyb zboží v rámci Evropské unie pro statistické účely.

### 3.4 Vybrané interní ekonomické procesy

Ve Společnosti je realizována celá řada interních ekonomických procesů, proto byly za účelem podrobnější analýzy ve vztahu k úrovni digitalizace a jejího vlivu na výkonnost daného procesu na základě diskusí se zaměstnanci a vedením Společnosti vybrány následující konkrétní procesy:

- Zpracování přijatých faktur;
- Účtování bankovních výpisů;
- Zpracování interních účetních dokladů (v rámci všeobecného účtování).

Každý jednotlivý proces bude v následujících příslušných kapitolách blíže popsán a analyzován.

## 4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

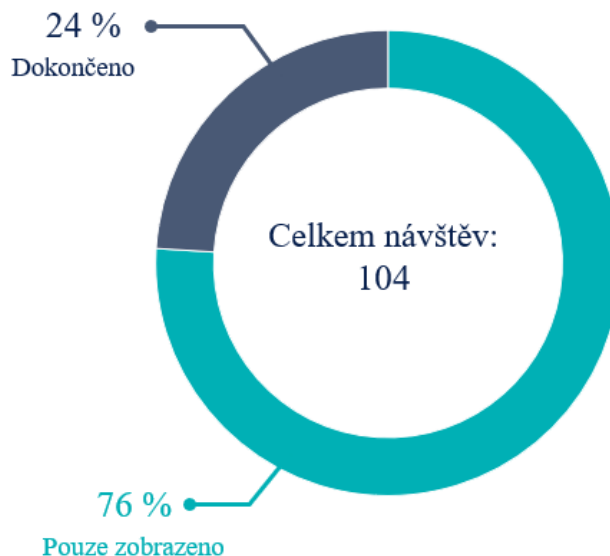
Vybrané interní ekonomické procesy ve Společnosti, jejichž analýze jsou věnovány následující kapitoly této práce, jsou posuzovány z hlediska míry jejich digitalizace a jejího dopadu na výkonnost těchto procesů. V této souvislosti bylo provedeno dotazníkové šetření na vzorku firem v České republice, jehož účelem bylo posouzení výkonnosti vybraných interních ekonomických procesů při současném způsobu jejich digitalizace a automatizace. V této kapitole je shrnut způsob realizace průzkumu a obecné poznatky týkající se účasti šetření a specifikace respondentů. Samotná dotazník je součástí přílohy této práce (P I).

### 4.1 Cíle a použité nástroje dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit míru digitalizace a automatizace vybraných procesů zpracování přijatých faktur, párování bankovních plateb, zpracování interních účetních dokladů a zpracování celních dokladů. Šetření bylo provedeno ve spolupráci s Českou asociací pro finanční řízení CAFIN, která zajistila technickou stránku realizace šetření včetně oslovení firem, které jsou jejími členy. Vyplňování dotazníku bylo uskutečněno v online prostředí s využitím nástroje Survio. Dotazník byl rozdělen na pět částí, přičemž první z nich se týkala obecné specifikace dané společnosti a ostatní části byly věnovány jednotlivým procesům. V rámci dotazníku byly využity otevřené i uzavřené otázky s možností jedné nebo více možných odpovědí, a také škály. Jednotlivé otázky měly vzájemnou logickou vazbu.

### 4.2 Účast respondentů a zhodnocení průběhu šetření

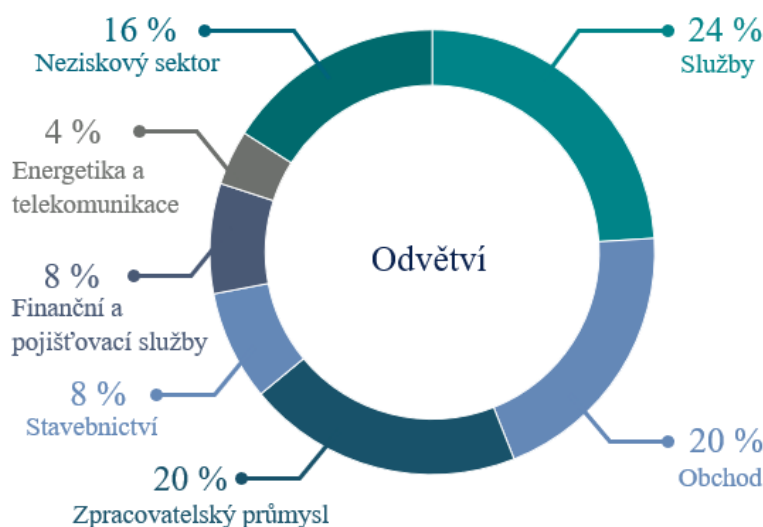
Před spuštěním dotazníku bylo provedeno jeho pilotování za účelem objektivního posouzení věcné i formální správnosti uvedených otázek. Při spuštění dotazníku byly jednotlivé firmy, členové asociace CAFIN, osloveny s žádostí o jeho vyplnění rovněž informovány o jeho účelu s možností přístupu k anonymizovaným výsledkům šetření. Časový rámec pro vyplnění dotazníku byl 14 dní. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 104 firem, avšak 76 % z nich si dotazník pouze zobrazilo, dotazník dokončila pouze necelá čtvrtina z nich, tedy celkem 25 firem (viz graf č. 1). Časová náročnost vyplnění dotazníku se nejčastěji pohybovala v rozmezí 10 až 30 minut.



Graf 1 Podíl respondentů na celkové návštěvnosti dotazníku (vlastní zpracování)

### 4.3 Specifikace respondentů dle odvětví

Z hlediska odvětví byla provedena selekce respondentů do sedmi skupin. Procentuální vyjádření zastoupení jednotlivých skupin je znázorněno na grafu č. 2. Největší zastoupení měl sektor *služeb* (6 firem), dále *obchod a zpracovatelský průmysl* (z každého 5 firem), z *neziskového sektoru* byly 4 společnosti, z odvětví *stavebnictví* a *finanční a pojišťovací služby* se šetření zúčastnilo po 2 společnostech a nejmenší zastoupení měl sektor *energetika a telekomunikace*, který se týkal pouze jednoho respondenta.



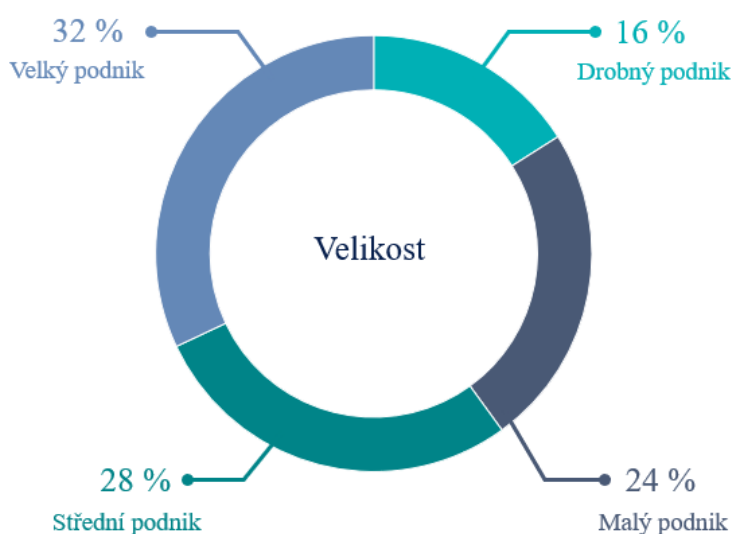
Graf 2 Zastoupení respondentů dle odvětví (vlastní zpracování)

#### 4.4 Specifikace respondentů dle velikosti

Pro rozdělení respondentů dle velikosti bylo využito členění dle pravidel Evropské unie, které na základě počtu zaměstnanců a výše obrátu rozděluje podniky na:

- **drobný podnik** – zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jeho aktiva nebo obrat nepřesahují korunový ekvivalent 2 miliony eur;
- **malý podnik** – zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a jeho aktiva nebo obrat nepřesahují korunový ekvivalent 10 milionů eur;
- **střední podnik** – zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho aktiva nepřesahují korunový ekvivalent 43 milionů eur nebo obrat nepřesahuje korunový ekvivalent 50 milionů eur;
- **velký podnik** – zaměstnává 20 zaměstnanců a více a jeho aktiva přesahují korunový ekvivalent 43 milionů eur (včetně) nebo obrat přesahuje korunový ekvivalent 50 milionů eur (včetně) (CzechInvest, © 1994–2022).

Podíl jednotlivých skupin podniků je uveden na grafu č. 3. Nejvíce respondentů bylo ze skupiny velkých podniků (8), z nichž polovina spadala do zpracovatelského průmyslu, čtvrtina se zabývala obchodem a čtvrtina se řadila do neziskového sektoru. Následovaly střední podniky (7) zabývající se převážně obchodem (3) a službami (2). U malých podniků (6) převažoval sektor stavebnictví a drobné podniky, které měly nejmenší zastoupení (4), spadaly zejména do sektoru služeb.



Graf 3 Zastoupení respondentů dle velikosti (vlastní zpracování)

#### 4.5 Specifikace respondentů dle vlastnické struktury

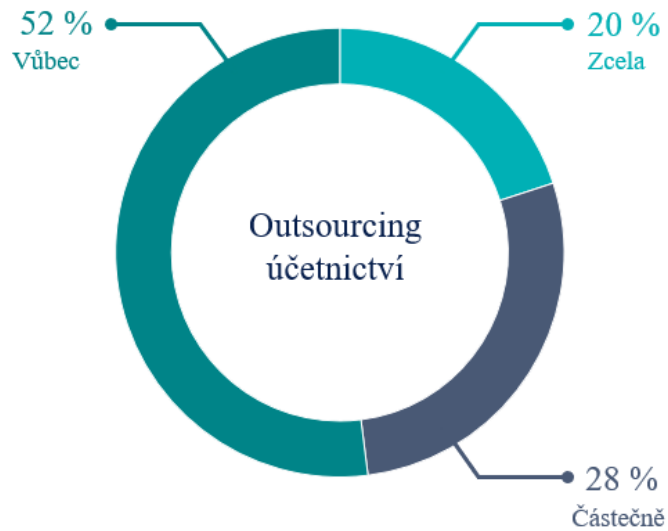
Další specifikace účastníků dotazníkového šetření se týkala vlastnické struktury, jednotlivé skupiny a jejich podíl jsou uvedeny na grafu č. 4. Téměř polovina respondentů (12) se zařadila do skupiny *samostatný podnik*, s nimiž je spojená suverenita ohledně rozhodování o způsobu vedení účetnictví. Další podstatnou skupinu tvoří dceřiné společnosti, jejichž mateřská společnost má sídlo v zahraničí (8) nebo v tuzemsku (3). Nejmenší zastoupení pak měly společnosti spadající do holdingu (2). Tyto tři skupiny společností mohou být do jisté míry omezeny ve svých rozhodovacích pravomocích ohledně účetní agendy, na druhou stranu mají lepší přístup ke kapitálu nutnému k inovačním řešením.



Graf 4 Zastoupení respondentů dle vlastnické struktury (vlastní zpracování)

#### 4.6 Využití outsourcingu v rámci účetnictví

V rámci dotazníkového šetření byla posuzována také výkonnost jednotlivých procesů, z hlediska dosažení objektivních výsledků byly proto v úvodu vyřazeny společnosti, které mají účetní agendu zcela outsourcovány (20 %, viz graf č. 5), převážně se jednalo o malé a střední podniky. Částečně měla outsourcovánu účetní agendu necelá třetina respondentů, přičemž se nejednalo o vybrané procesy, kterým byl dotazník věnován.



Graf 5 Zastoupení respondentů dle využití outsourcingu účetnictví (vlastní zpracování)

Dotazník je součástí přílohy této diplomové práce (P I) a jeho výsledky byly využity pro komparativní analýzu výkonnosti a míry digitalizace, která je součástí následujících kapitol věnovaných jednotlivým vybraným interním ekonomickým procesům. Relevantní výstupy šetření byly taktéž využity jako inspirace v rámci navrhovaných možností ke zlepšení výkonnosti procesů ve Společnosti. Za účelem objektivní komparace byla při zpracování výsledků provedena selekce relevantních dat ve vztahu k dané problematice.

## 5 ZPRACOVÁNÍ PŘIJATÝCH FAKTUR

Jedním z vybraných interních ekonomických procesů je zpracování faktur přijatých od dodavatelů, který je vykonáván příslušnými zaměstnanci divize *Účetnictví*. Zpracováním přijatých faktur se rozumí přijetí faktur od dodavatelů a jejich zaúčtování v hlavní účetní knize Společnosti, což z pohledu účetnictví představuje vznik krátkodobého závazku z obchodních vztahů. Zpracování přijatých faktur je ve Společnosti spojeno s evidencí těchto závazků, nikoliv s jejich vypořádáním, které je v kompetenci divize *Financování a daní*. Společnost má dodavatelsko-odběratelské vztahy se subjekty v rámci skupiny i mimo ni, což spolu s různými formami a typy jednotlivých přijatých faktur, ovlivňuje průběh zpracování faktur. V rámci procesu jsou také spravována kmenová data v SAP týkající se dodavatelů.

### 5.1 Cíle a význam procesu

Podstatou zpracování přijatých faktur, které jsou účetními doklady, je zachycení závazku v účetní knize způsobem, který bude v souladu jednak s příslušnými právními předpisy (Zákon o účetnictví, Zákon o DPH), jednak bude respektovat postupy a požadavky vyplývající z českých účetních standardů a interních směrnic Společnosti i celé skupiny. Posouzení věcné a formální správnosti přijatých faktur a jejich zavedení do účetní knihy jsou předpokladem pro kontrolu, řízení a plánování krátkodobých závazkových vztahů s dodavateli. V této souvislosti a s ohledem na majetkovou strukturu Společnosti podléhají přijaté faktury striktně nastavenému schvalovacímu procesu. Společnost si také zakládá na tom, aby řádně a včas dostála svým závazkům vůči dodavatelům.

### 5.2 Vymezení procesu

Agenda zpracování přijatých faktur zahrnuje přijetí faktur od dodavatelů a jejich zavedení do hlavní účetní knihy Společnosti v SAP. Veškeré činnosti spojené se zpracováním přijatých faktur jsou realizovány v rámci divize *Účetnictví*, kde je tato agenda rozdělena mezi jednotlivé zaměstnance podle typu dodavatele (dodavatelé v rámci skupiny a mimo ni). Zpracování faktur přijatých od dodavatelů mimo skupinu je přiděleno příslušným zaměstnancům dle předmětu závazku příslušných faktur (materiál, služby, projekty/investice), případně také podle konkrétních dodavatelů.

Proces zpracování přijatých faktur byl pro účely této práce a vzhledem k celkové komplexitě procesu rozdělen na dva podprocesy:

- 1) **přijetí faktur od dodavatelů a jejich digitalizace** – zahrnuje činnosti spojené s prvotním zpracováním přijatých faktur, jejich digitalizaci, validaci a následný import do SAP; je odlišný pro různé typy dodavatelů (viz podkapitola 5.3);
- 2) **zpracování přijatých faktur v SAP** – představuje zpracování přijatých faktur po jejich importu do SAP, spadají zde činnosti spojené s kontrolou, ověřováním a kompletací dat potřebných k následnému schvalování a zaúčtování faktur; je různý pro jednotlivé typy faktur (viz podkapitola 5.3) nehledě na typ dodavatele.

Úloha zaměstnanců divize *Účetnictví* je ukončena řádným zaúčtováním a plnohodnotným schválením přijatých faktur, čímž jsou tyto faktury v systému SAP uvolněny k proplacení. Přijaté faktury uvolněné k platbě znamenají, že byl závazek řádně zaevidován, zkontrolován a schválen, což dává podmět k jeho vypořádání formou úhrady, která je v kompetenci zaměstnanců divize *Financování a daně*.

### 5.3 Vstup a výstup procesu

Vstupem do procesu jsou jednak údaje poskytnuté dodavateli prostřednictvím přijatých faktur, případně také příloh k fakturám (externí dodavatelé vstupu do procesu), jednak zaměstnanci, kteří tyto faktury dále zpracovávají (interní dodavatelé). Související informace, které Společnost eviduje ve svých kmenových datech v systému SAP, jsou pak interním zdrojem vstupních dat, (např. údaje o dodavateli, vystavená objednávka aj.). Základním předpokladem je tedy propojení těchto dat, které je nutné k posouzení věcné a formální správnosti pro vznik závazku. Výstupem jsou zpracované přijaté faktury od dodavatelů uvolněné k platbě, které dokládají vznik a výši závazku Společnosti vůči konkrétnímu dodavateli.

Nezbytným vstupem do procesu jsou tedy faktury přijaté od dodavatelů. Přijaté faktury lze v podmínkách Společnosti rozdělit podle různých hledisek:

#### 1. Z hlediska typu dodavatele:

- **faktury přijaté od dodavatelů v rámci skupiny** – podíl těchto faktur představuje 36 % z celkového objemu přijatých faktur;
- **faktury přijaté od dodavatelů mimo skupinu** – tvoří větší část přijatých faktur (64 %), způsob fakturace a forma přijatých faktur jsou součástí smluvních podmínek.

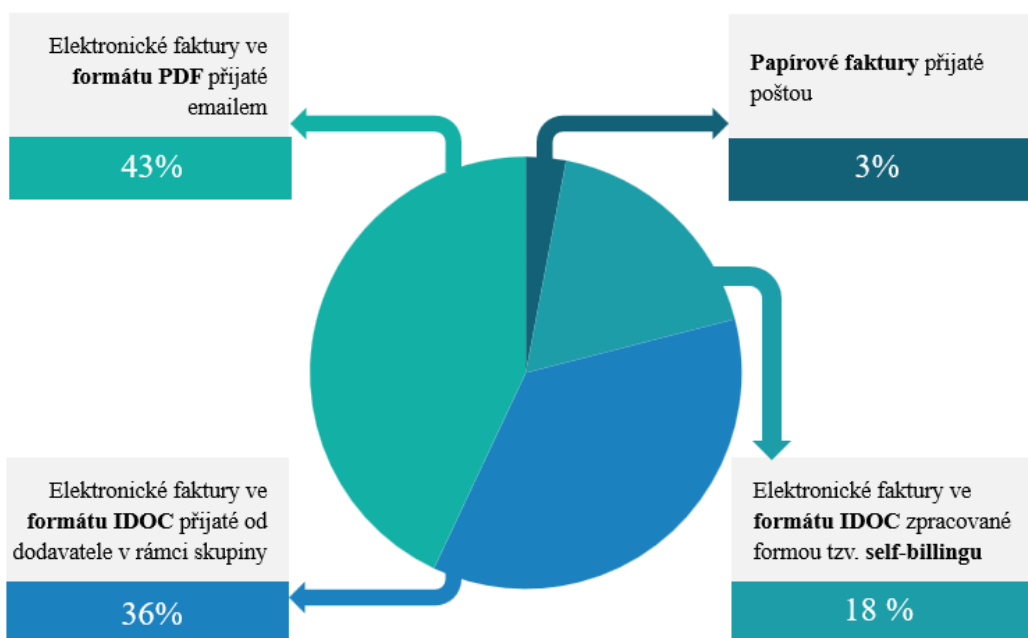


## 2. Z hlediska formy přijatých faktur:

- **papírové faktury** – v současné době představují minimální podíl z celkového objemu (3 %), který se v průběhu posledních let stabilně snižoval, papírová forma faktury vyžaduje její transformaci do elektronické podoby, tj. skenování;
- **elektronické faktury** – drtivá většina faktur přijímaných Společností má elektronickou formu, která usnadňuje jejich zpracování, preference elektronické formy faktur je proto součástí obchodních podmínek, elektronické faktury jsou přijímány v různých formátech.

## 3. Z hlediska formátu elektronických faktur (graf č. 6):

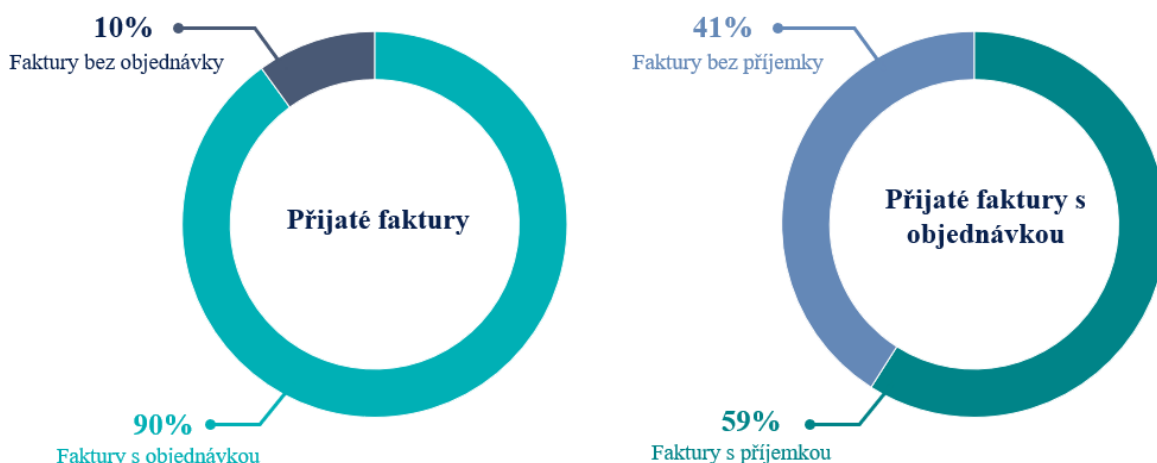
- **PDF** – formát elektronických faktur přijímaných Společností prostřednictvím emailu, tvoří přibližně 43 % z celkového objemu přijatých faktur, jedná se o faktury přijímané výlučně od dodavatelů mimo skupinu, tento formát není digitální, importu těchto faktur do SAP předchází jejich digitalizace (převedení na datový soubor);
- **IDOC** – digitální formát (EDI) elektronických faktur v SAP, které Společnost přijímá od dodavatelů v rámci skupiny nebo od dodavatelů zapojených do tzv. self-billingu (popsáno níže), dohromady představují podíl 54 %.



Graf 6 Podíl přijatých faktur ve Společnosti v roce 2021 dle jejich formátu (vlastní zpracování)

#### 4. Z hlediska typu faktur podle zpracování v SAP (viz graf č. 7):

- **Faktury vztahující se k objednavce** – velký podíl těchto faktur (90 %) je dán požadavkem na vystavování objednávek, který je zabudovaný v interních směrnicích, tento typ faktur je ve Společnosti označován jako „MM doklady“ kvůli účtování v modulu MM v podnikovém systému SAP; samotné vystavení objednávky je součástí jiného interního procesu, její existence má pozitivní vliv na zpracování těchto faktur v SAP díky jejich propojení s příslušnou objednávkou (viz kapitola 5.6.2); tento typ faktur lze v podmínkách Společnosti dále rozdělit na:
  - **faktury s příjmkou** – jedná se o všechny faktury vztahující se k základnímu a pomocnému materiálu potřebnému k výrobě a také k náhradním dílům zajišťujícím plynulou a bezproblémovou výrobu; většina faktur s objednávkou (59 %); existence příjmkou urychluje zpracování přijatých faktur v SAP;
  - **faktury bez příjmkou** – souvisejí zejména s poskytnutými službami vztahujícími se ke konkrétním nákladovým střediskům (např. úklidové a IT služby, ostraha, nájem, reklamní předměty) nebo projektům (např. oprava a údržba budov nebo strojů), resp. investicím; spadají zde také zálohy;
- **faktury nevztahující se k objednavce** – z objektivních důvodů nelze v některých případech vystavit objednávku a zcela eliminovat počet těchto faktur (např. poplatky správním orgánům, zálohy na energie apod.), jejich podíl je vzhledem k celkovým přijatým fakturám minimální (10 %); faktury jsou zpracovávány v SAP v modulu FI; absence objednávky prodlužuje zpracování faktury v systému SAP (nedochází k propojení s objednávkou).



Graf 7 Podíl jednotlivých typů faktur dle zpracování v SAP ve Společnosti v roce 2021 (vlastní zpracování)

Speciálním typem fakturace, který je ve Společnosti v menší míře využíván je tzv. **self-billing**. V roce 2021 tvořil podíl takto zpracovaných faktur téměř 20 % z celkového počtu přijatých faktur (viz graf č. 6) Jedná se o přijaté faktury, které Společnost sama sobě jménem dodavatele vystavuje, a to vždy na základě tzv. self-billingové objednávky. Zpracování tohoto typu faktur probíhá zcela automaticky v prostředí SAP, od zaúčtování příjemky přes „vystavení“ přijaté faktury včetně odeslání dodavateli, zaúčtování a úhradu. Tento nekonvenční způsob fakturace Společnost využívá zejména v oblasti přepravy zboží a materiálu v rámci skupiny.

#### 5.4 Nástroje pro digitalizaci a automatizaci procesu

Společnost v rámci zavedené digitalizace a automatizace procesu využívá následující softwarové řešení:

- **BCC (Business Capture Center)** – program zajišťující extrakci dat z příchozích elektronických dokumentů v různém formátu (např. PDF), v případě papírových dokumentů probíhá digitalizace faktur pomocí kompatibilního skenovacího zařízení; po přijetí dochází k automatické digitalizaci dokumentu a jeho optické archivaci na příslušný server; obsahuje nástroj OCR (Optical Characteristic Recognition) pro automatické rozpoznání znaků a nástroj pro automatické vytěžování s využitím AI v podobě strojového učení; umožňuje manuální validaci přijatých faktur (ověření správnosti automaticky rozpoznávaných znaků), zahrnuje prvek strojového učení eliminující chybovost při rozpoznání znaků; je integrován do VIM (SAP);

- **VIM/SAP (Vendor Invoice Management for SAP)** – součást MM a FI modulu v rámci SAP, nástroj pro automatizaci procesu zpracování přijatých faktur v SAP; optimalizuje workflow dokumentů zahrnující automatické propojení příslušných dokladů (faktura, objednávka, příjemka) a jejich schvalování v souladu se stanovenými procesními postupy v SAP;
- **E-traffic** – systém integrovaný v SAP umožňující automatizaci fakturace v rámci skupiny (faktura vydaná jednou společností je automaticky tímto systémem vygenerována jako přijatá faktura druhou společností); faktury jsou ve formátu IDOC;
- **Self-billing** – integrovaný systém v SAP, který je využíván k automatizaci fakturace mimo skupinu, všechny související doklady (objednávky, příjemky, výdejky, faktury) mají specifický příznak umožňující automatické zpracování.

## 5.5 Vazby na ostatní procesy

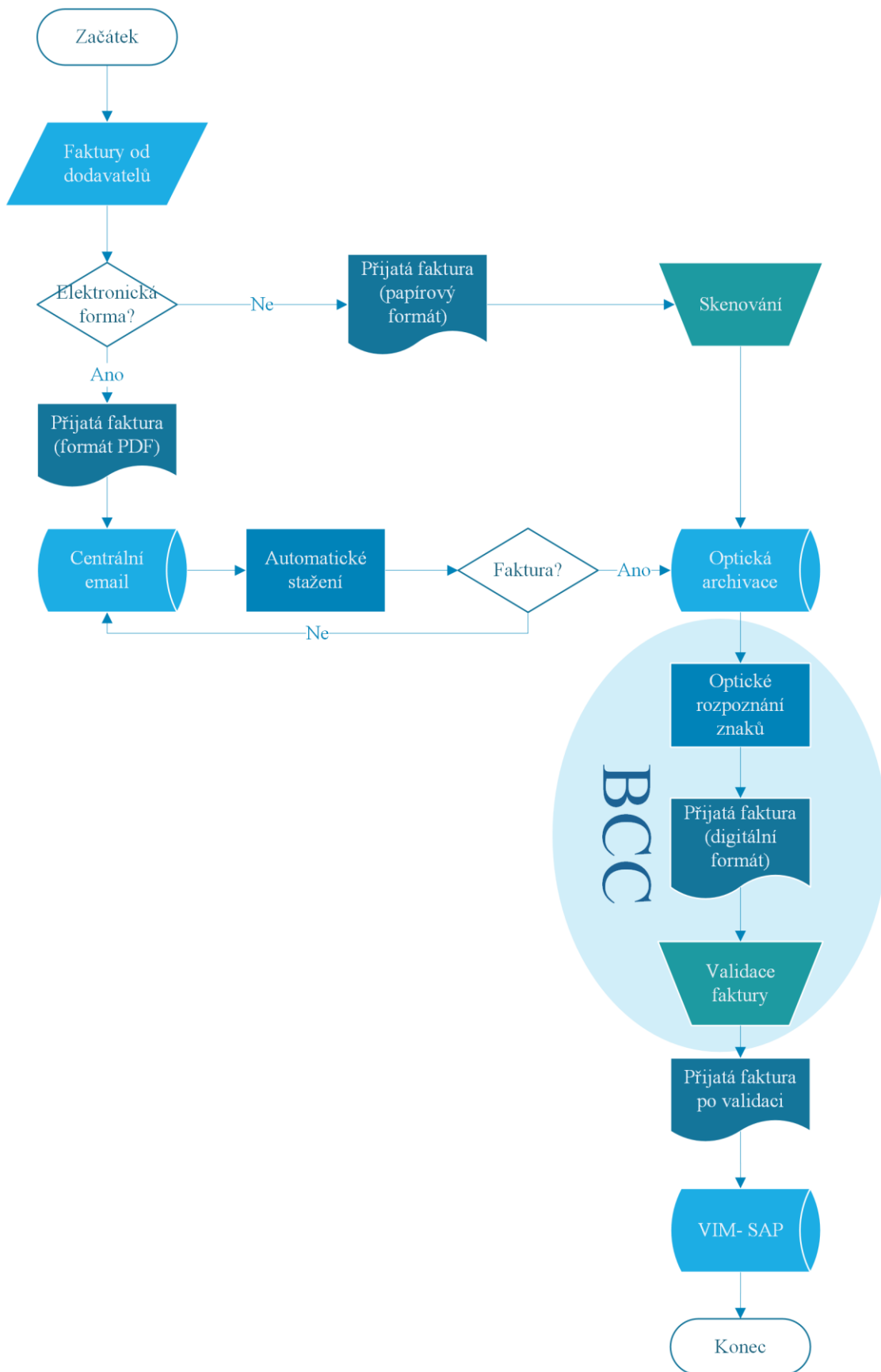
Vysoký podíl přijatých faktur vztahujících se k objednavce indikuje úzkou provázanost s procesem nákupu zahrnující vystavení objednávky v SAP, které je samo o sobě poměrně komplexním procesem. V souvislosti se zpracováním přijatých faktur v SAP dochází k automatickému propojení vystavené objednávky s příslušnou fakturou, proto má nejen samotná existence objednávky, ale také její korektní zavedení v systému, významný vliv na průběh zpracování přijatých faktur. Většina přijatých faktur vztahujících se k objednavce se týká materiálu, v této souvislosti je také vazba na proces přijetí materiálu na sklad, neboť se takováto faktura páruje s příslušnou příjmkou, je-li v SAP vystavena. Propojení s výše uvedenými procesy předchází nebo se vztahuje k činnostem spojeným se schvalováním a zaúčtováním přijatých faktur. Vazba na proces úhrad faktur se týká těch přijatých faktur, které byly uvolněny k proplacení (byly řádně schváleny a zaúčtovány).

## 5.6 Průběh procesu

Zpracování přijatých faktur ve Společnosti zahrnuje vícero aktivit (přijetí a digitalizace faktur, extrakce do SAP a propojení s kmenovými daty, kompletace a ověření údajů, schvalování, zaúčtování a archivace) a jeho průběh je ovlivněn mnoha různými faktory (formát a způsob přijetí faktury, její typ z hlediska existence objednávky a příjemky a další). Celkový průběh procesu zpracování přijatých faktur je popsán v rámci jeho dvou podprocesů.

### 5.6.1 Přijetí faktur od dodavatelů a jejich digitalizace

Podproces přijetí a digitalizace faktur zahrnuje činnosti spojené s elektronizací, digitalizací a validací přijatých faktur. Celkový průběh tohoto podprocesu je znázorněn pomocí vývojového diagramu (obrázek č. 10). Týká všech faktur, které byly přijaty od dodavatelů mimo skupinu a zároveň nebyly zpracovány formou výše zmíněného tzv. self-billingu. Jedná se tedy o faktury přijaté v papírové formě nebo elektronické faktury přijaté emailem ve formátu PDF, podíl těchto faktur na celkových přijatých fakturách je 46 %.



Obrázek 10 Průběh přijetí faktur od externích dodavatelů a jejich digitalizace ve Společnosti (vlastní zpracování)

Faktury přijaté v **papírové formě**, kterých je vzhledem k celkovému počtu nepatrné množství, jsou doručovány na poštovní oddělení Společnosti, odkud si je denně vyzvedává příslušný zaměstnanec. Po selekci faktur zaměstnancům určených k jejich zpracování, je každá faktura skenována na speciálním skenovacím zařízení sloužícím k tomuto účelu. Po naskenování přijaté faktury dochází k optické archivaci a další průběh zpracování je totožný se zpracováním faktur v elektronické podobě.

**Elektronické faktury ve formátu PDF** jsou přijímány od dodavatelů na centrální emailovou adresu Společnosti. Každý doručovaný email má v předmětu uvedeno jedno z určených klíčových slov (např. fa, faktura, invoice apod.) a obsahuje jednu přílohu s fakturou (nebo i více fakturami včetně příloh, vždy v rámci jednoho souboru). V pravidelných půlhodinových intervalech následně probíhá automatické stahování příchozích emailů s fakturami. Jsou-li splněny oba tyto požadavky zároveň (tj. klíčové slovo a jedna příloha s fakturou nebo fakturami), automaticky dochází k optické archivaci a faktura je odeslána do programu BCC, jenž umožňuje optické rozpoznání znaků a vytěžení faktury. V případě, že není uvedeno klíčové slovo v předmětu emailu, součástí emailu je více příloh nebo přílohami nejsou faktury, je email automaticky odeslán do příslušné podsložky („Error“) v centrálním emailu, kterou zaměstnanci pravidelně v průběhu dne kontrolují a zjišťují příčiny, z jakých nedošlo k automatické optické archivaci. Odhadem je denně odesláno do této podsložky 2 % z faktur přijatých na email.

Při optické archivaci jsou přijaté faktury automaticky uloženy na vzdáleném serveru (cloud) a současně s tím dochází k **automatickému rozpoznání znaků**. Přijatá elektronická faktura ve formátu PDF je v této fázi automaticky zdigitalizována, tzn. že je převedena na datový soubor. Takto upravené faktury jsou následně automaticky rozesílány zaměstnancům (automatická selekce dle dodavatele), které program BCC spuštěný na jejich počítačích upozorní na přijetí faktury. Digitalizovaný formát faktury umožňuje uživatelsky přívětivou interaktivní práci při validaci faktury. Validace spočívá v ověření programem automaticky vytěžených dat a je prováděna zaměstnancem u většiny přijatých faktur v programu BCC. Při korekci dat, které byly programem rozpoznány chybně (např. číslo faktury, datumy, čísla objednávek, identifikační čísla dodavatele, částka a DPH apod.) je spuštěn nástroj, který eviduje prováděné manuální úpravy na faktuře příslušného dodavatele, čímž umožňuje následnou automatizaci pomocí strojového učení. Tato data jsou ukládána a slouží jako podklad pro tvorbu šablon, na jejichž základě by údaje na faktuře daného odběratele byly rozpoznány zcela korektně, tudíž by došlo k eliminaci manuálních úprav ze strany

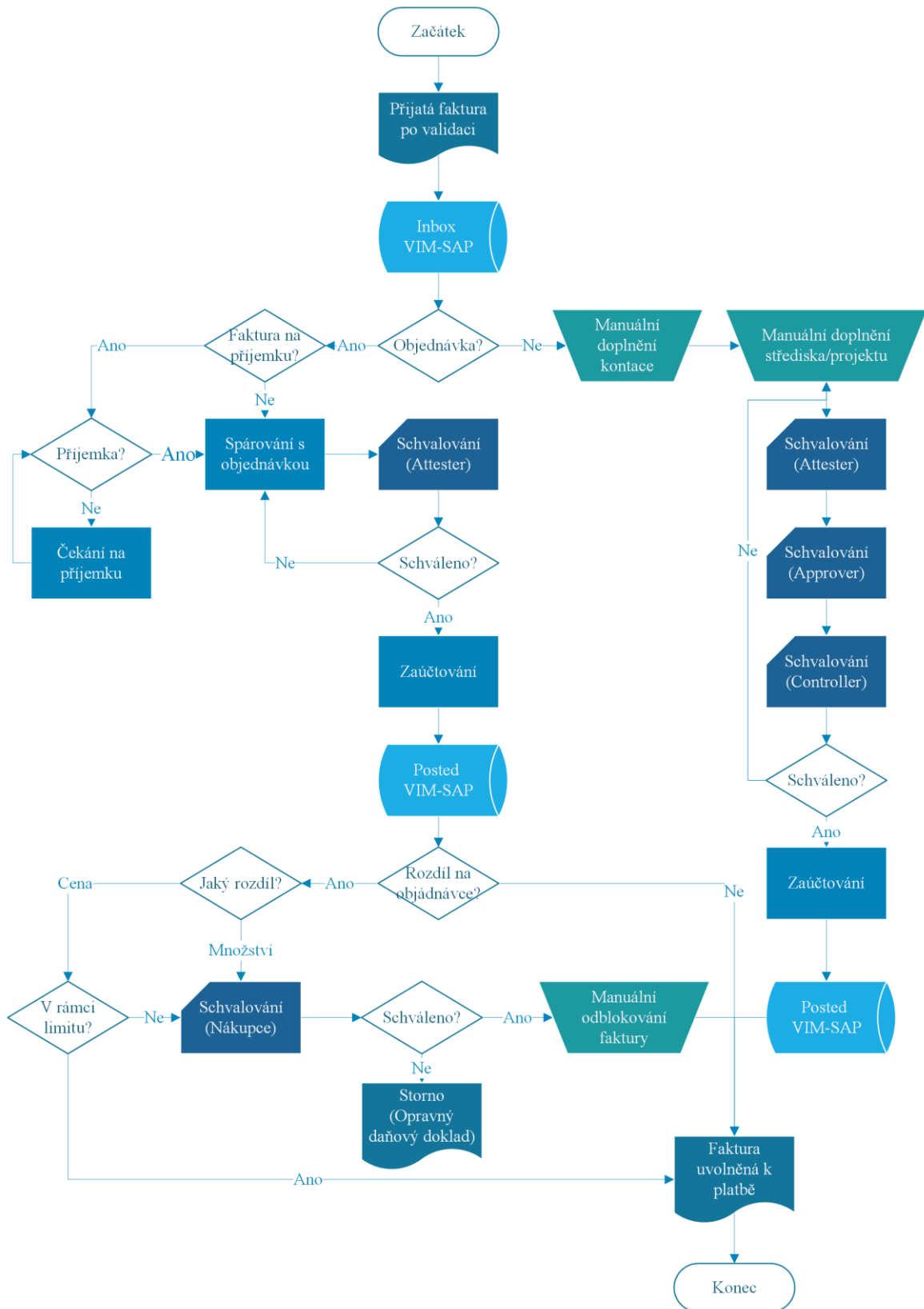
zaměstnance. Po provedení validace je přijatá faktura odeslána zaměstnancem z programu BCC do programu VIM (Vendor Invoice Management), který je součástí systému SAP, v tomto kroku tedy dochází k importu faktury do hlavní účetní knihy (pouze evidence nikoliv zaúčtování faktury).

### 5.6.2 Zpracování přijatých faktur v SAP

Podproces zpracování přijatých faktur v podmínkách Společnosti zahrnuje aktivity spojené s kontrolou přijatých faktur extrahovaných z programu BCC, při kterém došlo k propojení údajů na přijaté fakture s kmenovými daty v SAP, ověřováním a kompletací dat potřebných k následnému schvalování a zaúčtování faktury. Součástí je také archivace, nikoliv optická jako u předešlého podprocesu, nýbrž pro účetní a daňové účely (tj. archivace zaúčtovaných přijatých faktur). Všechny přijaté faktury jsou po odeslání z programu BCC importovány do VIM a automaticky propojeny s kmenovými daty v SAP, které se k dané fakture vztahují, současně s tím probíhá také vyhodnocení duplikátů (srovnání dodavatele, částky, měny a všech evidovaných dokladů). Příslušnému zaměstnanci se tyto faktury objeví v záložce *Inbox*, kde je seznam všech extrahovaných faktur s přiděleným statusem, který uvádí výsledek automatického spárování faktury s kmenovými daty (např. *final* znamená, že došlo ke korektnímu propojení; *balance is not zero* znamená, že nedošlo ke správnému spárování objednávky s příslušnou příjemkou u dané faktury). Pro další zpracování si zaměstnanec jednotlivé faktury otevře v náhledu, kde jsou zobrazeny všechny extrahované údaje včetně souvisejících kmenových dat. Vizuální kontrolu spárovaných dat usnadňuje semafor, který pomocí barev u klíčových položek dokladu indikuje správnost propojených dat.

Průběh zpracování přijatých faktur v SAP se liší podle typu jednotlivých faktur (s objednávkou a s příjemkou, s objednávkou bez příjemky a bez objednávky) jednak z hlediska automatizace při účtování jednotlivých typů faktur, jednak z hlediska jejich schvalování. Celkový průběh tohoto podprocesu je znázorněn pomocí vývojového diagramu na obrázku č. 11 níže. Odlišně jsou pak zpracovávány také faktury přijaté od dodavatelů v rámci skupiny.





Obrázek 11 Zpracování přijatých faktur v systému SAP (vlastní zpracování)

U **přijatých faktur, které se vztahují k objednavce**, dochází k automatickému propojení s příslušnými objednávkami. Každá objednávka vystavená v rámci systému SAP již obsahuje všechny údaje potřebné k zaúčtování (daňové kódy, analytické účty, nákladová střediska, projekty, množství a částky), spárováním faktury s objednávkou tak odpadá veškeré manuální doplňování těchto údajů. Úlohou každého zaměstnance je vizuální kontrola příp. oprava nebo doplnění eventuálních nesrovnalostí předcházející zaúčtování faktur. V podmínkách Společnosti je běžné, že jedna faktura se může vztahovat k více objednávkám, přičemž každá z těchto objednávek může obsahovat jednu nebo více položek a může se vztahovat k vícero nákladovým střediskům. Také pravidelně dochází k částečnému plnění, kdy se k jedné objednavce vztahuje více faktur. V této souvislosti platí, že růstem počtu položek nebo objednávek, roste také riziko výskytu nesrovnalostí vyžadující manuální intervenci.

Další postup je odlišný **podle existence příjemky k příslušné faktuře s objednávkou**:

- **faktury s příjmkou** (za materiál) – objednávka související s danou fakturou je při importu faktury automaticky spárována s také příjmkou, pokud je příslušná příjмка v systému, při shodě příjemky s objednávkou je faktura automaticky schválena a po kontrole všech údajů zaúčtována; pokud příjмка v momentě importu dané faktury do VIM v systému není nebo je proveden částečný příjem, zaměstnanec musí fakturu pravidelně otvírat v náhledu a kontrolovat, zda nedošlo k zaevidování příslušné příjemky nebo přijetí zbývajících položek, ačkoliv dochází k následnému automatickému spárování objednávky s příjmkou, status přidělený faktuře při jejím importu do VIM (*balance is not zero*) se v takovém případě již neaktualizuje a zaměstnanec musí fakturu pravidelně otvírat a kontrolovat;
- **faktury bez příjemky** (za služby, týkající se projektů nebo investic) – po automatickém spárování s objednávkou je faktura zaměstnancem zkontrolována příp. doplněna a opravena; po validaci je automaticky odesílána příslušnému zaměstnanci ke schválení, nejčastěji se jedná o výstavce dané objednávky (Attester), jsou-li položky faktury účtovány na více nákladových středisek, faktura je automaticky odesílána ke schválení na každé z nich; po ukončeném schvalování je faktura automaticky zařazena do seznamu k zaúčtování příslušnému zaměstnanci.

Až po zaúčtování faktury dochází k automatické kontrole, zda potenciální odchylky v ceně mezi objednávkou a fakturou jsou v rámci systémově nastavených limitů, pokud ano, faktura

je zaúčtována a současně také uvolněna k platbě. V případě, že cenová odchylka tyto limity překročí nebo je nesrovnalost v množství, faktura je sice zaúčtována, ale je blokována k úhradě. Zrušení této blokace probíhá manuálně a je umožněno až po schválení faktury odpovědným zaměstnancem (většinou Nákupce). Tato faktura je do té doby zařazena v seznamu blokových dokladů s přiděleným statusem upozorňujícím na průběh schvalování. Po jejím schválení fakturu příslušný zaměstnanec odblokuje a uvolní k platbě.

Zpracování přijatých **faktur, ke kterým se nevztahuje objednávka**, je podstatně méně zautomatizováno a ve srovnání se zpracováním faktur s objednávkou je větší pravděpodobnost vzniku chyb. Při importu těchto faktur dochází k propojení s kmenovými daty vztahujícími se k danému dodavateli. Všechny ostatní údaje potřebné k zaúčtování na odpovídající analytické účty a nákladová střediska musí příslušný zaměstnanec doplnit. S tím souvisí zjišťování skutečností týkajících se daného účetního případu v podobě emailové příp. telefonické komunikace s kontaktní osobou Společnosti, která je uvedena na dané faktuře nebo v příloze dané faktury (např. na předávacím protokolu). Po doplnění všech údajů nezbytných k zaúčtování, následuje schvalování faktury, které má vzhledem k absenci objednávky více úrovní (Attester, Approver) a to na každém nákladovém středisku, ke kterému se daná faktura vztahuje. Přesahuje-li celková částka faktury limit stanovený příslušnou interní směrnicí, je vyžadováno také schválení Controllera. Po schválení je faktura zaúčtována a uvolněna k platbě.

Zpracování **faktur přijatých od dodavatelů v rámci skupiny** se liší způsobem přijetí, které probíhá zcela v prostředí SAP skrze systém e-traffic. Tyto faktury mají výlučně digitální formát. Vystavená faktura jinou společností ve skupině je současně přijatou fakturou v systému Společnosti takřka v reálném čase. Jsou-li položky faktury v naprosté shodě s příjemkou, faktura je zaúčtována zcela automaticky. V opačném případě a také v souvislosti se zpracováním faktur bez příjemky je následný průběh procesu v podstatě obdobný jako u ostatních faktur s výjimkou schvalování. Vzhledem k tomu, že se jedná o fakturaci v rámci skupiny, není vyžadováno schvalování těchto faktur.

## 5.7 Výkonnost procesu

Výkonnost interního procesu zpracování přijatých faktur je posuzována prostřednictvím ukazatele produktivity. Důvodem je validita a přesnost relevantních dat, které patří mezi základní předpoklady pro měření výkonnosti procesu. **Produktivita procesu vyjadřuje efektivnost využitých zdrojů (vstup) procesu v relaci s dosaženými výsledky (výstup).**

Nezbytnými vstupy do procesu jsou jednak přijaté faktury od dodavatelů (externí dodavatel vstupu), jednak zaměstnanci zpracovávající tyto přijaté faktury (interní dodavatel vstupu). Ke spotřebě zdrojů z pohledu vlastníka procesu dochází v případě interních dodavatelů neboli zaměstnanců. Výstupem jsou přijaté faktury, které jsou zaúčtovány a uvolněny k proplacení. **Kvantifikace vstupů i výstupů procesu je nezbytným předpokladem pro stanovení jeho výkonnosti.** V prvním případě je nutné stanovit počet zaměstnanců v přepočtu na plný úvazek (dále pouze „FTE“ z angl. Full Time Equivalent) a na jeho základě určit **vstup v podobě časového fondu vyjádřeného v pracovních hodinách**, které jsou alokovány na zpracování přijatých faktur. Hodnoty FTE a časového fondu musí být vztaheny ke stejnému časovému rozmezí, v případě této práce byl stanoven časový rámec jednoho roku, který musí být konkrétně specifikován vzhledem k fluktuaci pracovních dnů v jednotlivých letech. Vymezený časový interval je nutné zohlednit také v rámci kvantifikace výstupu, **jedná se tedy o počet zpracovaných faktur za příslušný rok.**

### 5.7.1 Posouzení výkonnosti procesu ve Společnosti

Výkonnost procesu zpracování přijatých faktur ve Společnosti je stanovena pomocí ukazatele produktivity pro rok 2021. Kvantifikace spotřebovávaných zdrojů v rámci procesu je provedena pomocí časového fondu a odpovídající hodnoty FTE, které jsou v příslušném roce na tento proces alokovány. Výpočet časového fondu pro rok 2021 je uveden v tabulce č. 2.

Tabulka 2 Stanovení časového fondu pro rok 2021

Rok	Počet pracovních dnů za rok	Počet pracovních hodin za den	Časový fond (v hodinách za rok)
2021	252	7,5	1890

Stanovení výkonnosti procesu zpracování přijatých faktur ve Společnosti pomocí ukazatele produktivity je uvedeno v tabulce č. 3. V roce 2021 zajišťovalo zpracování přijatých faktur ve Společnosti celkem 11 zaměstnanců, z toho 3,8 v přepočtu na FTE připadalo na zpracování přijatých faktur vztahujících se k příjemce (jedná se o všechny faktury za materiál) a 7,2 zpracovávalo faktury bez příjemky (faktury za služby, vztahující se k projektům nebo investicím). Výsledkem procesu byly zpracované přijaté faktury v celkovém počtu 56 921, z toho převážnou část tvořily přijaté faktury s příjmkou (60 %).

Výsledná hodnota produktivity určuje počet zpracovaných přijatých faktur za jednu hodinu alokovaných zdrojů, v případě zpracování celkového počtu přijatých faktur je ve výši 2,74. Z rozdělení jednotlivých typů faktur je evidentní poměrně vysoká variabilita ukazatele produktivity, **v případě faktur s příjmkou je zpracováno téměř 5 faktur za hodinu, zatímco ve stejném čase jsou zpracovány necelé 2 faktury bez příjemky.** Rozdílnost stanovené výkonnosti je pak ilustrativně vyjádřena také v přepočtené době zpracování jedné faktury.

Tabulka 3 Ukazatel výkonnosti procesu ve Společnosti (vlastní zpracování dle interních dat Společnosti)

2021	FTE	Časový fond (hod)	Počet přijatých faktur	Produktivita (faktura/hod)	Doba zpracování faktury (min)
Zpracování přijatých faktur (celkem)	11	20 790	56 921	2,74	21,90
Zpracování přijatých faktur (s příjmkou)	3,8	7 182	33 749	4,70	12,77
Zpracování přijatých faktur (bez příjemky)	7,2	13 608	23 172	1,70	35,24

Celková výkonnost procesu ve Společnosti je ovlivněna jeho komplexitou, zpracování přijatých faktur v rámci SAP zahrnuje činnosti spojené s kontrolou dat po extrakci faktur, doplnění a kompletaci informací nutných k zaúčtování, schvalování, zaúčtování a uvolnění faktury k proplacení včetně archivace, která probíhá zcela automaticky. Údaje na fakturách jsou kompetentními zaměstnanci kontrolovány jednak v rámci jejich digitalizace v programu BCC, jednak po jejich extrakci do SAP včetně průběžných kontrol po schválení faktur, resp. před jejich zaúčtováním. **Opakované kontroly mají jistě pozitivní dopad na kvalitu výstupu, nikoliv však na jeho výkonnost, je-li posuzována z hlediska produktivity procesu.**

**Ačkoliv bylo faktur bez příjemky v daném roce méně (přibližně 40 % z celkového počtu), při jejich zpracování bylo spotřebováno více zdrojů (65 % z celkového časového fondu).** Ukazatel produktivity je v případě faktur s příjmkou je téměř trojnásobně vyšší než v případě zpracování faktur bez příjemky. **Nízká výkonnost procesu zpracování přijatých faktur bez příjemky se tak negativně odráží na celkové výkonnosti procesu.**

**Mezi nejvýznamnější faktory, které mají negativní vliv na zpracování přijatých faktur bez příjemky patří:**

- velký počet objednávek, případně také položek v rámci každé objednávky,
- nestandardní faktury – jednak z hlediska formální úpravy (dodavatel změní šablonu faktur), jednak ve vztahu fakturovanému objektu (prvotní nebo ojedinělé faktury za služby);
- schvalování – v případě faktur s objednávkou je realizováno tzv. jednostupňové schvalování (Attester); u faktur bez objednávky probíhá tzv. dvou nebo i víceúrovňové schvalování (Attester a Approver, příp. Controller);
- počet souvisejících nákladových středisek – výše uvedené schvalování musí být realizováno vždy kompetentním zaměstnancem za každé nákladové středisko, k němuž se příslušná faktura vztahuje, v případě přijatých faktur za služby nebo vztahených k projektům či investicím bývá zpravidla těchto nákladových středisek více, Společnost má více než 70 nákladových středisek;
- absence objednávky – ačkoliv se jedná o minimum z celkového počtu přijatých faktur (10 %), určení odpovídajících daňových kódů a identifikace všech zainteresovaných nákladových středisek podmiňující doplnění správné kontace vyžaduje řadu manuálních úkonů.

Naopak výkonnost procesu zpracování **přijatých faktur s příjmkou** je relativně vysoká, zpracování jedné takové faktury příslušným zaměstnancům zabere bezmála 13 minut. **Pozitivní dopad má jednoznačně automatické schválení** v případě shody přijaté faktury s příslušnou příjmkou a stejně jako u ostatních přijatých faktur vztahujících se k objednávce také **automatické přiřazení kontací a daňových kódů**.

### **5.7.2 Posouzení výkonnosti procesu na vzorku firem**

Výkonnost procesu na vzorku firem byla stanovena stejným způsobem, tedy pomocí ukazatele produktivity, který uvádí počet zpracovaných faktur za jednu hodinu. Zjištěná relevantní data v rámci šetření, která jsou uvedena v tabulce č. 4. níže, se vztahují k roku 2021, přičemž stanovení časového fondu vycházelo ze stejných hodnot jako v případě Společnosti (tabulka č. 2.). V případě Společnosti („E“) má významný vliv na výkonnost procesu automatizace v souvislosti s párováním přijatých faktur s příslušnou příjmkou, hodnota produktivity procesu zpracování tohoto typu faktur (4,7) by z vybraného vzorku

byla třetí nejvyšší. I z tohoto hlediska však mají společnosti „A“ a „B“ násobně vyšší hodnotu ukazatele produktivity procesu v porovnání se Společností („E“), což může být způsobeno jednak digitalizací a automatizací v rámci procesu a také navazujících procesů (způsob párování s objednávkou, nastavené parametry párování a podíl faktur s objednávkou), jednak celkovou komplexitou daného procesu. V prvním případě nebyl v rámci dotazníkového šetření prostor pro zjišťování těchto skutečností. Z odpovědí na otázky týkající se komplexity procesu zpracování přijatých faktur v ERP, vyplývá že v případě společností „A“ a „D“ nedochází k opětovné kontrole po extrakci faktury do ERP. Ostatní společnosti, které mají vyšší hodnotu ukazatele výkonnosti než Společnost („E“) mají také srovnatelnou komplexitu procesu zpracování přijatých faktur.

Tabulka 4 Ukazatel výkonnosti procesu Společnosti v porovnání s výsledky dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

Spol.	Velikost	Vlastnická struktura	FTE	Počet přijatých faktur	Produktivita (faktura/hod)	Doba zpracování faktury (min)
A	Velký podnik	Holding	0,5	16 000	16,93	3,5
B	Velký podnik	Samostatný podnik	2	40 000	10,58	5,7
C	Střední podnik	Dceřiná společnost s mateřskou společností v zahraničí	2	16 000	4,23	14,2
D	Střední podnik	Samostatný podnik	2,2	14 500	3,49	17,2
E	Velký podnik	Dceřiná společnost s mateřskou společností v zahraničí	11	56 921	2,74	21,9
F	Velký podnik	Samostatný podnik	5,8	30 000	2,74	21,9
G	Velký podnik	Samostatný podnik	3	14 000	2,47	24,3

## 5.8 Míra digitalizace procesu

V souvislosti s posuzováním výkonnosti procesu je analyzována také míra jeho digitalizace, která může mít výrazný vliv na produktivitu procesu, neboť **kromě eliminace manuálních chyb má digitalizace procesu zpracování přijatých faktur za cíl urychlit celkový průběh procesu, což má v důsledku pozitivní dopad na jeho produktivitu.** V této podkapitole je shrnuta úroveň digitalizace Společnosti a porovnána s výsledky dotazníkového šetření vztahujícího se k digitalizaci procesu zpracování přijatých faktur.

Pro větší názornost zhodnocení míry digitalizace a vzhledem k ilustrativní komparaci s výsledky šetření **byl stanoven index digitalizace procesu, který zahrnuje jednotlivé složky definující úroveň digitalizace v rámci procesu zpracování přijatých faktur.** Tyto složky jsou vztaženy jednak k podprocesu *přijetí a digitalizace přijatých faktur* (složky *Podíl faktur přijatých v elektronické podobě, Formát přijatých faktur a Způsob digitalizace*), jednak k činnostem vykonávaným v rámci podprocesu *zpracování přijatých faktur v systému ERP nebo v účetním SW*. Mezi tyto činnosti patří kontrola extrahovaných dat, kompletace informací a náležitostí nutných k zaúčtování faktury, schvalování, zaúčtování a archivace. Poslední tři složky zahrnují další způsoby digitalizace v rámci procesu zpracování přijatých faktur. Každé z těchto složek byla přiřazena hodnota odpovídající úrovni digitalizace dané oblasti, přehled a způsob hodnocení je uveden v tabulce č. 5.

Tabulka 5 Přehled jednotlivých složek indexu digitalizace procesu (vlastní zpracování)

Index digitalizace			
Oblast	Složka indexu	Hodnocení	Rozdělení
Přijetí a digitalizace přijatých faktur	Podíl faktur přijatých v elektronické podobě	1	0-30 %
		2	31-50 %
		3	51-80 %
		4	81-100 %
	Převažující formát faktur (přijatých emailem)	1	Vyžadující digitalizaci
		2	Digitální
	Způsob digitalizace	1	Manuální
		2	Kombinace
		3	Pomocí OCR
Zpracování přijatých faktur v ERP nebo v účetním SW	Digitalizace činností při zpracování faktur v ERP/účetním SW	1	1 činnost
		2	2 činnosti
		3	3 činnosti
		4	4 činnosti
		5	5 činností
EDI / Self-billing/ jiný	EDI	0	Ne
		1	Ano
	Self-billing	0	Ne
		1	Ano
	Jiný	0	Ne
		1	Ano



### 5.8.1 Posouzení míry digitalizace procesu ve Společnosti

Společnost 97 % faktur přijímá v elektronické formě, přičemž elektronické faktury přijaté prostřednictvím emailu (46 %) jsou ve formátu PDF, který není datovým souborem a je proto vyžadována jeho digitalizace. Způsob převedení faktur na datový soubor, který lze extrahovat do SAP, je zautomatizován s využitím programu pro vytěžování BCC, který zahrnuje nástroj pro optické rozpoznávání znaků OCR, ačkoliv v tomto programu je u většiny faktur vyžadována validace rozpoznávaných dat a jejich manuální úprava ze strany zaměstnanců. Podíl faktur, které byly zdigitalizovány a extrahovány do SAP zcela automaticky je pak 38 %, tato hodnota však nemá přímou souvislost s mírou digitalizace a je ovlivněna subjektivním přístupem ze strany zainteresovaných zaměstnanců, kteří upřednostňují úpravu faktur v programu BCC z hlediska uživatelské přívětivosti při jejich validaci, která je v prostředí SAP do jisté míry ztížena. Digitalizace činností realizovaných v rámci zpracování přijatých faktur v SAP je ve Společnosti na vysoké úrovni. V podstatě všechny z uvedených činností (kontrola extrahovaných dat, kompletace, schvalování, zaúčtování i archivace) probíhají zcela interaktivně. Mnohé z těchto činností taktéž vykazují prvky automatizace (viz kapitola 5.6). Výsledný index digitalizace včetně stanovení hodnot jednotlivých složek pro Společnost jsou uvedeny v tabulce č. 6 níže.

Tabulka 6 Stanovení indexu digitalizace procesu ve Společnosti (vlastní zpracování)

Složka indexu	Hodnota
Podíl faktur přijatých v elektronické podobě	4
Převažující formát faktur přijatých emailem	1
Způsob digitalizace	3
Přijetí a digitalizace přijatých faktur	8
Digitalizace činností při zpracování faktur v SAP	5
Digitalizace/automatizace procesu – EDI	1
Digitalizace/automatizace procesu – self-billing	1
Digitalizace/automatizace procesu – jiný způsob	0
EDI / Self-billing/ jiný	2
Index digitalizace	15

### 5.8.2 Posouzení míry digitalizace procesu na vzorku firem

Na základě dotazníkového šetření byly zjištěny hodnoty jednotlivých složek indexu digitalizace u vybraných společností a jejich výsledná hodnota je uvedena v tabulce č. 7. Jednotlivé společnosti jsou v tabulce seřazeny sestupně dle hodnoty indexu digitalizace. Dle stanovených kritérií dosahuje nejvyšší hodnoty indexu Společnost („E“), která je následována podnikem „A“, ten však za Společností („E“) zaostává v souvislosti s digitalizací v rámci podprocesu *přijetí a digitalizace přijatých faktur* z důvodů absence programu pro rozpoznávání znaků OCR. Naopak z hlediska automatizace procesu je podnik „A“ nejdál, neboť využívá kromě EDI a self-billingu také jiný, blíže nespecifikovaný způsob automatizace zpracování přijatých faktur. Podnik „C“, který má taktéž automatizaci skrze EDI formát faktur, navíc zpracovává přijaté faktury na zboží pomocí OCR s využitím prvků umělé inteligence, avšak faktury za služby přepisuje manuálně. Společnost „F“, která má podproces přijetí zdigitalizován srovnatelně jako Společnost („E“), uvedla nejvyšší podíl (72 %) automaticky zpracovaných faktur pomocí nástroje OCR, avšak vůbec nevyužívá EDI ani self-billing.

Tabulka 7 Stanovení indexu digitalizace procesu na vzorku firem na základě dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

Spol.	Velikost	Vlastnická struktura	Přijetí a digitalizace přijatých faktur	Digitalizace činností při zpracování faktur v ERP	EDI / Self-billing/ jiný	Index digitalizace
E	Velký podnik	Dceřiná společnost s mateřskou společností v zahraničí	8	5	2	15
A	Velký podnik	Holding	6	5	3	14
C	Střední podnik	Dceřiná společnost s mateřskou společností v zahraničí	7	5	1	13
F	Velký podnik	Samostatný podnik	8	4	0	12
D	Střední podnik	Samostatný podnik	6	3	0	9
B	Velký podnik	Samostatný podnik	5	3	0	8
G	Velký podnik	Samostatný podnik	4	3	0	7

## 5.9 Zhodnocení vlivu digitalizace na výkonnost procesu

V níže uvedené tabulce č. 8. jsou srovnány hodnoty ukazatele produktivity a hodnoty indexu digitalizace Společnosti („E“) s vybranými firmami v rámci dotazníkového šetření. **Celková digitalizace procesu zpracování přijatých faktur má pozitivní dopad na výkonnost procesu, avšak individuální řešení digitalizace tento vliv do jisté míry reguluje.** Z hlediska produktivity je **nejvyšší výkonnost procesu u společnosti „A“, jenž upřednostňuje přijetí faktur v digitálním formátu (EDI) včetně self-billingu a jiného blíže nespecifikovaného způsobu automatizace** před digitalizací přijatých faktur pomocí nástrojů OCR, což vzhledem k celkovému počtu zpracovaných přijatých faktur, který je ve srovnání se Společností („E“) třetinový, nemá takový negativní dopad na celkovou produktivitu procesu. Podnik „B“ má poměrně nízkou hodnotu indexu digitalizace, zejména kvůli vyššímu poměru přijatých faktur v papírové formě a manuálnímu vkládání dat z faktur, i přesto však vykazuje druhou nejvyšší hodnotu výkonnosti. V pořadí třetí nejvýkonnější podnik „C“ podnik využívá při **vytěžování faktur pomocí OCR také prvky automatizace s využitím umělé inteligence (RPA z angl. Robotic Process Automation).** Na efektivitu procesu v případě společnosti „D“ má kladný vliv využití dodavatelského portálu. Z výše uvedeného vyplývá, že **na celkovou výkonnost procesu má významný dopad automatizace v rámci procesu zpracování přijatých faktur skrze EDI, self-billing nebo zapojení prvků RPA při vytěžování faktur.**

Tabulka 8 Výkonnost a index digitalizace procesu Společnosti v porovnání s výsledky dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

Spol.	Velikost	Vlastnická struktura	Produktivita (faktura/hod)	Index digitalizace
A	Velký podnik	Holdíng	16,93	14
B	Velký podnik	Samostatný podnik	10,58	8
C	Střední podnik	Dceřiná společnost s mateřskou společností v zahraniční	4,23	13
D	Střední podnik	Samostatný podnik	3,49	9
E	Velký podnik	Dceřiná společnost s mateřskou společností v zahraniční	2,74	15
F	Velký podnik	Samostatný podnik	2,74	12
G	Velký podnik	Samostatný podnik	2,47	7

## 5.10 Možnosti zlepšení výkonnosti procesu

Na základě výše uvedených analýz týkajících se výkonnosti procesu zpracování přijatých faktur ve Společnosti a úrovně jeho digitalizace a vzhledem k poznatkům charakterizujícím celkový proces, lze shrnout faktory, které mají významný dopad na produktivitu procesu:

- úroveň digitalizace a automatizace ve vztahu k jednotlivým typům faktur a prováděných činnostech v rámci procesu jejich zpracování;
- standardizace a opakovatelnost fakturovaných závazků;
- úroveň digitalizace a automatizace provázaných procesů.

### 5.10.1 Přijetí a digitalizace faktur

Skutečnost, že je v současné době většina přijatých faktur Společností přijímána elektronicky (97 %), má významný dopad na urychlení celého procesu. Většina z těchto faktur má navíc také digitální formát (54 %), jedná se o fakturaci v rámci skupiny a self-billing, přijetí těchto faktur je zcela zautomatizováno. Přijetí faktur ve formátu PDF vykazuje taktéž prvky automatizace (viz kapitola 5.6.1), je však vyžadována jejich digitalizace a validace, která je zprostředkována vytěžovacím SW s nástrojem OCR. Ačkoliv řešení, které Společnost v tomto procesu využívá (BCC) zahrnuje prvky AI v podobě strojového učení, nastavené algoritmy mají velmi omezenou schopnost učení se, neboť podíl zcela automaticky vytěžených faktur je bezmála 40 %. **Možným řešením z hlediska Společnosti je tedy investice do sofistikovanějších SW, které zahrnují prvky umělé inteligence ve formě strojového učení nebo zahrnují AI v podobě RPA, neboť validace faktur je poměrně standardizovaný a rutinní proces. Jeden z respondentů, u něhož byla vykázána vyšší hodnota produktivity procesu, uvedl že řešení s využitím RPA využívá.** Na druhou stranu by přispěl k celkové automatizaci procesu přijetí a digitalizace faktur **apel na dodavatele, aby standardizovali a neměnili formální úpravu svých daňových dokladů, které Společnosti zasílají.**

#### Rizika spojená s navrhovaným řešením

Společnost nemá reálný vliv na podobu softwarového řešení, které je vybíráno centrálně, naopak díky silné vyjednávací pozici celé skupiny má větší pravděpodobnost získání aplikací best-of-breed, tedy nejlepší na trhu v dané kategorii. Nicméně potenciální investice do nového SW řešení by představovala zdlouhavý proces integrace a konfigurace. V případě využití stejného způsobu pro vytěžování, avšak s vylepšenými učícími se algoritmy, je

otázkou časová náročnost „učení se“ a v případě změn ve formátech faktur také „přeučení se“. Investice do SW s technologií RPA vyžaduje náročnou projektovou přípravu pro implementaci. Navíc tyto technologie jsou teprve v počátcích, proto mohou zahrnovat více systémových nedostatků a budou s vysokou pravděpodobností vyžadovat aktualizace.

### 5.10.2 Zpracování přijatých faktur v SAP

Celkovou výkonnost procesu také významně ovlivňuje automatizace navazujících procesů, kdy při extrakci přijatých faktur do SAP dochází k automatickému propojení s doklady vztahujícími se k dané faktuře, tedy s objednávkou případně s příjemkou. Vystavení objednávky v systému předchází schvalovací proces, navíc každá objednávka obsahuje všechna zainteresovaná nákladová střediska, včetně jiných údajů usnadňujících korektní zaúčtování odpovídající faktury (např. daňové kódy). **Ve Společnosti je 90 % faktur vztaheno k objednávce, maximalizace tohoto podílu by tak ještě více přispěla k vyšší produktivitě celého procesu.**

Jsou-li položky přijaté faktury za materiál ve shodě s příjemkou, zpracování faktury zahrnuje pouze kontrolu podstatných náležitostí (daňové kódy, údaje o dodavateli, kontace) a zaúčtování. Toto automatické spárování je však realizováno pouze při prvotní extrakci přijatých faktur do SAP. Při daném objemu přijatých faktur ve Společnosti běžně nastává situace, kdy je faktura přijata dříve než materiál, tudíž v systému není evidována příjemka, se kterou by se faktura při extrakci do SAP automaticky spárovala. Příslušný zaměstnanec tak opakovaně do každé takové faktury nahlíží, zda nedošlo k přijetí fakturovaného materiálu. Pokud tedy konfigurace v systému SAP umožňuje automatické spárování s příjemkou při prvotním přijetí faktury, **opakované spuštění automatického párování v předem určenou dobu (např. na konci pracovního dne) by tak vedlo ke zohlednění aktuálního stavu přijetí materiálu na sklad a přispělo by k redukci manuálních intervencí zaměstnanců,** což by v konečném důsledku pozitivně ovlivnilo celkovou produktivitu procesu.

#### **Rizika spojená s navrhovaným řešením**

Vzhledem k tomu, že se jedná o systémovou úpravu v SAP, nejsou potenciální rizika nikterak významná. V tomto případě je spíše otázkou, zda je možná a jak nákladná by byla konfigurace v SAP, která je zajišťována centrálně.

### 5.10.3 Automatizace zpracování přijatých faktur

Zpracování faktur ve formátu EDI (v SAP ozn. IDOC) je s ohledem na automatizaci procesu nejdále, dopad na produktivitu procesu je tak poměrně výrazný. **Zpracování tzv. self-billingových faktur probíhá zcela automaticky, zvyšování počtu takto zpracovaných přijatých faktur by bylo nejlepším možným řešením, jak celkový proces zcela automatizovat.** Fakturace v rámci skupiny je zautomatizována z větší části, zejména u faktur vztahujících se k příjemce, dochází v případě shody položek na faktuře a na příjemce k jejich automatickému zaúčtování. **Využití EDI formátu v rámci fakturace závazků jakožto nástroj ke zvýšení výkonnosti procesu potvrdily také výsledky dotazníkového šetření, kdy společnost s nejvyšší hodnotou ukazatele produktivity uvedla, že ve formátu EDI zpracovává téměř tři čtvrtiny přijatých faktur.**

#### Rizika spojená s navrhovaným řešením

Elektronická výměna dat v EDI formátu vyžaduje specializované SW řešení, které je spojeno s nemalými finančními náklady. Konfigurace EDI v rámci skupiny je z hlediska systémového nastavení a sdílení nákladů mnohem snazší než ve vztahu k třetím stranám, kdy by se musely dojednat vzájemné podmínky pro převod do EDI formátu případně využití prostředníků, související investice by pro mnohé dodavatele byly příliš vysoké. Ačkoliv má EDI velký potenciál, nelze vyloučit riziko spojené s příchodem nových inovativnějších technologií, které by případné investice znehodnotily.

Rizika spojená s přijatými fakturami zpracovanými skrze self-billing jsou spojena především autokratickým přístupem Společnosti vůči dodavateli, který akceptuje svou vlastní fakturu vystavenou Společností. Tento způsob fakturace je ošetřen speciálními smluvními podmínkami, na které většina dodavatelů z pochopitelných důvodů není ochotna přistoupit.

Nicméně využití EDI formátu se z perspektivy dodavatelů jeví stále jako schůdnější cesta než zmíněný self-billing, kdy si Společnost vystaví fakturu sama na sebe a dodavatel ji musí akceptovat, ačkoliv je vše ošetřeno smluvními podmínkami.

## 6 ÚČTOVÁNÍ BANKOVNÍCH VÝPISŮ

Proces účtování bankovních výpisů je vykonáván odpovědnými zaměstnanci v rámci divize Účetnictví. Při tomto interním procesu dochází k zaúčtování bankovních transakcí v hlavní účetní knize Společnosti, přičemž u mnohých z těchto transakcí korektnímu zaúčtování předchází jejich spárování. Podstatou párování bankovních transakcí z výpisů je propojení externích dat poskytnutých bankou formou výpisů z bankovních účtů s interními daty v hlavní účetní knize Společnosti, tedy s kmenovými daty v systému SAP.

Ačkoliv Společnost využívá služeb vícero bank, u kterých vede běžný účet v rámci svých ekonomických aktivit, v systému SAP je definována jako hlavní banka (tzv. House Bank) pouze jedna z nich, jejíž účet je využíván primárně a je veden kromě domácí měny (CZK) také ve dvou zahraničních měnách (EUR a USD). Běžné bankovní účty u ostatních bank mají své opodstatnění, v porovnání s využíváním hlavní banky jsou však zanedbatelné.

### 6.1 Cíle a význam procesu

Cílem interního procesu účtování bankovních výpisů je poskytnutí informací o přijatých a odchozích peněžních prostředcích z bankovních účtů Společnosti a jejich promítnutí v účetnictví, a to za účelem jednak doložení příčinné souvislosti mezi pohyby peněžních prostředků a účetními záznamy Společnosti, jednak prokázání řádného a včasného splnění závazků odběratelů vůči Společnosti, a naopak závazků Společnosti vůči svým dodavatelům.

### 6.2 Vymezení procesu

Účtování bankovních výpisů je realizováno na denní bázi v rámci divize Účetnictví. Veškerým činnostem v rámci procesu účtování bankovních výpisů předchází jejich zavedení do účetní knihy v SAP, v případě hlavní banky prostřednictvím importu výpisu, u ostatních bank je tato činnost prováděna zaměstnanci manuálně. Zpracování výpisu z bankovního účtu hlavní banky je mezi jednotlivé zaměstnance rozděleno dle příslušných Company Code, výpisy z ostatních bankovních účtů jsou zpracovávány zaměstnancem, který má na starosti danou banku. Proces je ukončen zaúčtováním všech položek na výpise z bankovního účtu Společnosti na odpovídající účty v rámci hlavní účetní knihy v systému SAP.

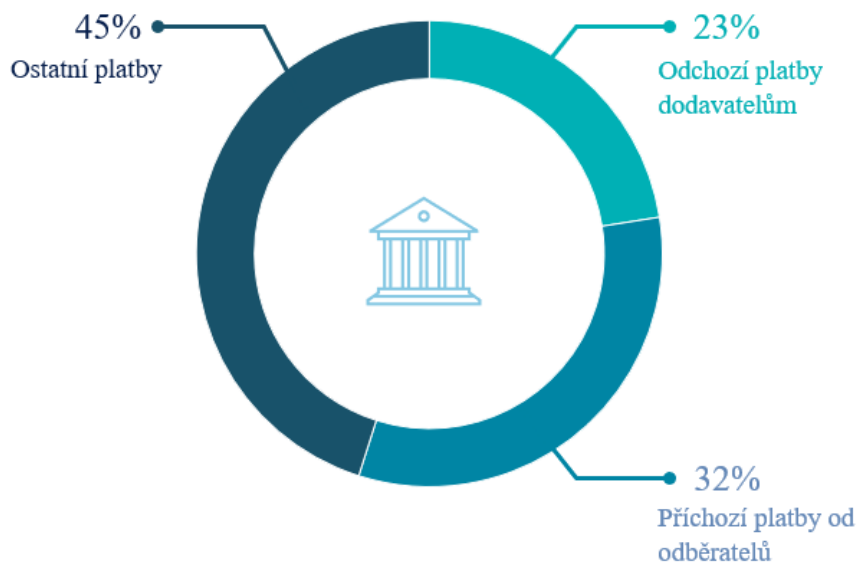
### 6.3 Vstup a výstup procesu

Vstupními daty jsou informace o realizovaných pohybech peněžních prostředků na bankovních účtech Společnosti. Tyto informace poskytují bankovní výpisy přijaté od každé banky, u které má Společnost veden běžný účet, lze je tedy označit jako vstup od externího dodavatele. Bankovní výpisy jsou přijímány výlučně v elektronické podobě ve formátu PDF, v případě výpisu z bankovního účtu u hlavní banky, je výpis přijímán navíc také v textovém formátu STA, který umožňuje automatický import do systému SAP. Další vstupní data mohou poskytovat sami odběratelé např. ve formě avíz.

Převody peněžních prostředků na bankovních účtech jsou evidovány jednotlivými položkami, které mají v rámci výpisu předem nadefinované pořadí (příchozí, resp. odchozí platby seřazené sestupně, resp. vzestupně). V podmínkách Společnosti a pro účely popisu průběhu procesu párování bankovních plateb, lze položky na výpisech neboli bankovní transakce rozdělit do tří skupin, jejich strukturu v roce 2021 pak znázorňuje graf č. 8:

- 1) **příchozí platby od odběratelů** – přijaté peněžní prostředky, které jsou párovány s účetními doklady evidujícími vznik příslušné pohledávky (vystavená faktura);
- 2) **odchozí platby dodavatelům** – vydané peněžní prostředky, které jsou párovány s účetními doklady evidujícími vznik příslušného závazku (přijatá faktura uvolněná k platbě);
- 3) **ostatní platby** – přijaté a vydané peněžní prostředky související s jinými účetními doklady příp. představující konkrétní typ nákladů a výnosů (např. mzdy, splátky půjček, poplatky, úroky aj.).





Graf 8 Struktura bankovních plateb v roce 2021 (vlastní zpracování)

**Každá bankovní platba (položka na výpise) musí splňovat formální a obsahové požadavky umožňující automatizaci při jejich zaúčtování v hlavní účetní knize případně také párování s kmenovými daty Společnosti. Mezi tyto požadavky patří:**

- bankovní kód – specifický pro každý typ platby, přidělený v bankovním systému na základě označení platby (příchozí, odchozí, poplatek atd.); klíčový parametr pro automatické zaúčtování plateb při importu bankovního výpisu; důležité je správné přidělení těchto kódů jednotlivým platbám v rámci bankovního systému a jejich správná konfigurace v podnikovém systému Společnosti;
- variabilní symbol (VS) – specifický pro každou jednotlivou příchozí platbu od odběratelů, resp. odchozí platbu od dodavatelů; totožný s číslem příslušného účetního dokladu, tj. faktury přijaté nebo vydané, proto je také jedním z párovacích znaků; v případě hromadných plateb je uvedeno více variabilních symbolů v řadě za sebou a jsou odděleny čárkou;
- částka – hodnota transakce vyjádřená v CZK, EUR nebo USD zadaná s přesností na dvě desetinná místa, je druhým znakem pro automatické spárování příchozích plateb od odběratelů a odchozích plateb dodavatelů, neboť přímo souvisí s hodnotou daného dokladu v účetní knize Společnosti;
- konstantní symbol – nejedná se o párovací znak, spíše o rozlišovací příznak v rámci automatického zaúčtování některých typů plateb, kterým byl přiřazen určitý konstantní symbol (např. mzdy nebo splátky půjček).

Dalším nezbytným vstupem do procesu jsou dodavatelé interních zdrojů, tedy zaměstnanci, kteří zajišťují import bankovních výpisů, interní odsouhlasení resp. propojení s relevantními kmenovými daty a průběžnou kontrolu automaticky zaúčtovaných plateb. Kmenovými daty, u kterých dochází k párování příchozích plateb, se rozumí všechny pohledávky vůči příslušnému odběrateli evidované na jeho účtu (saldokontu), přičemž každá tato pohledávka (vystavená faktura) i odběratel mají specifické číselné označení. Co se týče odchozích plateb, vstupním zdrojem těchto dat je schválený platební příkaz, který je vygenerován z SAP.

Výstupem procesu účtování bankovních výpisů je kompletní zaúčtování všech položek na výpise, z hlediska párování bankovních plateb, je výstupem přiřazení platby odpovídajícímu účetnímu záznamu, jinými slovy úhrada vystavených, resp. přijatých faktur.

#### 6.4 Nástroje pro digitalizaci a automatizaci procesu

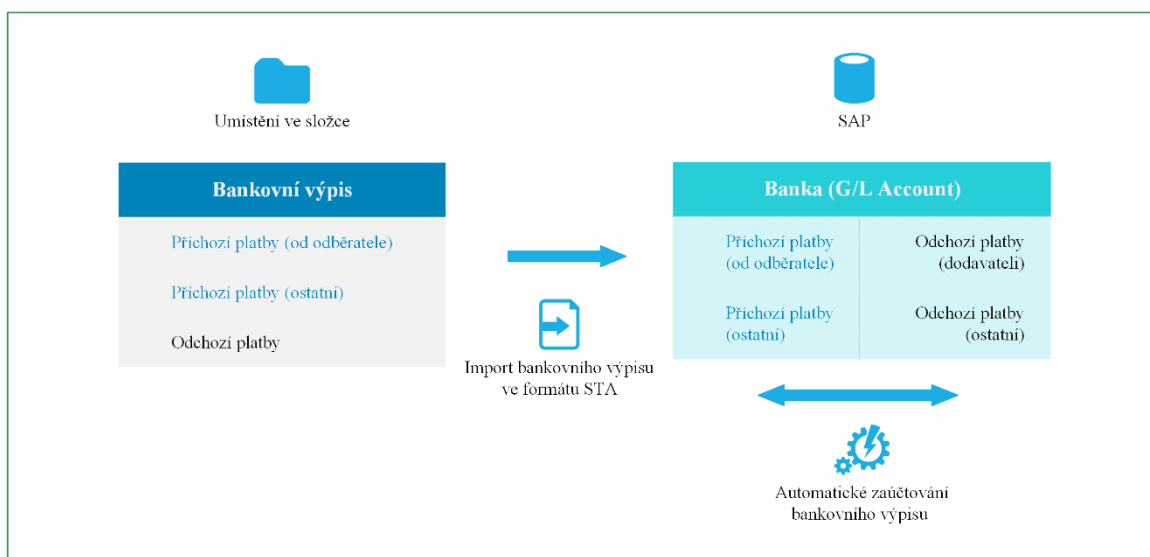
Společnost pro komunikaci se všemi bankami, u kterých má veden běžný účet, využívá automatizovanou aplikační platformu **MultiCash** fungující na bázi klient-server splňující nejvyšší bezpečnostní standardy zahrnující mimo jiné šifrování a autorizace. Přístup do této aplikace mají pouze vybraní zaměstnanci divize *Financování a daní*, kteří do importují platební příkazy vygenerované ze systému SAP, a naopak z ní exportují bankovní výpisy, které následně ukládají na příslušný interní server. Mezi SAP a MultiCash není v podmínkách Společnosti realizována automatická výměna dat v reálném čase.

#### 6.5 Vazby na ostatní procesy

Proces účtování bankovních výpisů je provázán s celou řadou dalších interních ekonomických procesů ve Společnosti jednak v rámci divize *Účetnictví*, kdy dochází ke spárování příchozích plateb se zaúčtovanými pohledávkami (faktury vystavené) a odchozích plateb se zaúčtovanými závazky (faktury přijaté uvolněné k proplacení), jednak na procesy realizované zaměstnanci divize *Financování a daní*, zejména schvalování a zadávání platebních příkazů. Komunikaci s bankou, schvalování a uvolňování plateb a také stahování bankovních výpisů prostřednictvím systému MultiCash zajišťují výlučně zaměstnanci divize *Financování a daní*, která je organizačně oddělena od divize *Účetnictví*, aby bylo eliminováno riziko zpronevěry.

## 6.6 Průběh procesu

Import elektronického bankovního výpisu v textovém formátu STA, který je uložen na příslušném serveru Společnosti, zajišťuje vždy pouze jeden ze zaměstnanců začátkem každého pracovního dne. Při provedení importu dochází k automatickému zaúčtování všech položek na výpise na účet banky (G/L Bank Account) v účetní knize. V této fázi se jedná o tzv. externí odsouhlasení bankovního výpisu, které je schematicky znázorněno na obrázku č. 12. Každá položka na výpise obsahuje specifický bankovní kód, jehož rozpoznání a přiřazení je předpokladem pro automatické zaúčtování všech bankovních plateb na výpise. Zásadní roli zde hrají parametry nastavené v systému SAP pro zpracování jednotlivých typů bankovních plateb (příchozí od odběratelů, odchozí dodavatelům a ostatní).



Obrázek 12 Externí odsouhlasení bankovních plateb (vlastní zpracování)

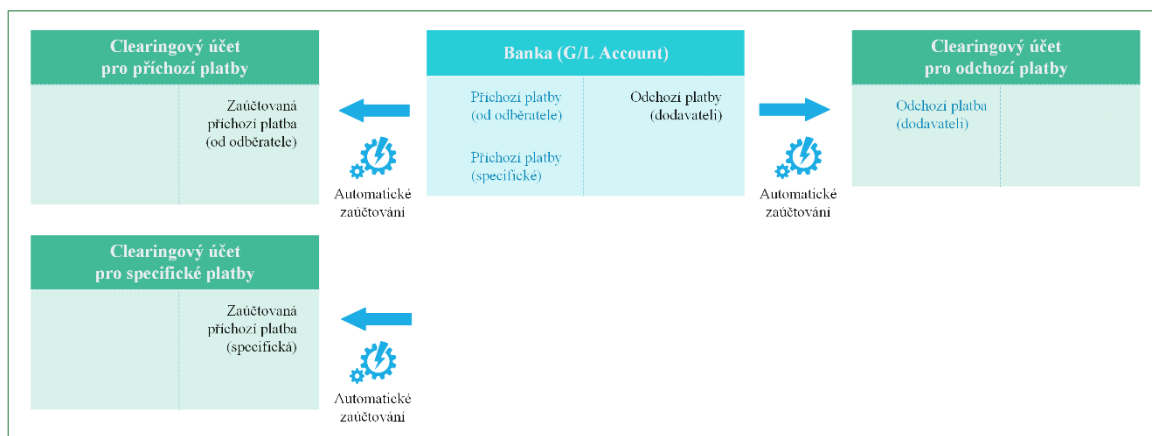
Následný postup při zaúčtování bankovních plateb je různý s ohledem na typ plateb, v případě **příchozích plateb od odběratelů a odchozích plateb dodavatelům dochází k párování plateb** na základě párovacích znaků, které je spojeno s interním odsouhlasením. U **ostatních plateb** jako jsou např. mzdy, poplatky a úroky, dochází při importu také **k automatickému zaúčtování** těchto plateb na příslušné účty v účetní knize.

### 6.6.1 Párování příchozích a odchozích plateb

Příchozí platby od odběratelů a odchozí platby dodavatelům jsou při importu automaticky zaúčtovány jednak na účet banky v hlavní účetní knize, jednak na základě bankovního kódu také na pomocné clearingové účty, které jsou protiúctem účtu banky (viz obrázek č. 13).

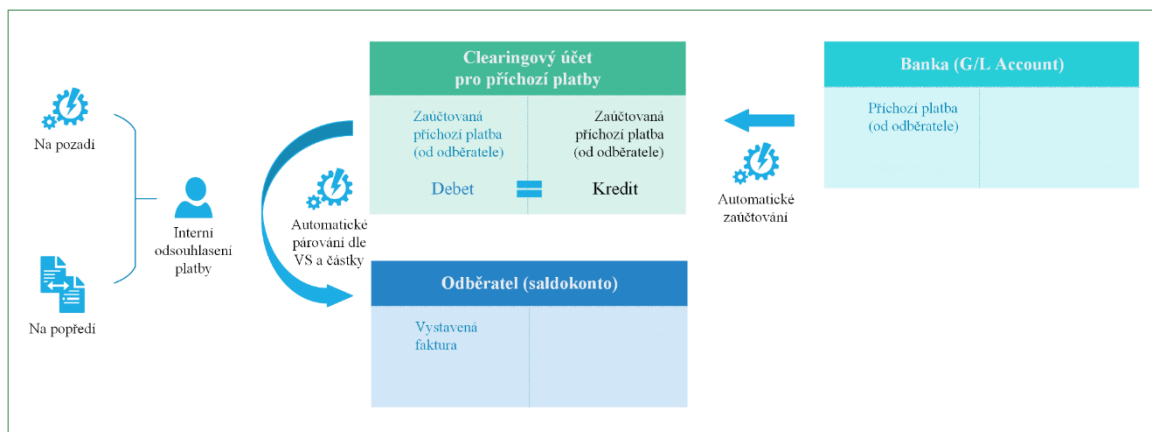
Prostřednictvím těchto clearingových účtů dochází k párování plateb s konkrétními účetními doklady na základě párovacích znaků. V podmínkách Společnosti jsou v systému SAP nastaveny tři různé clearingové účty:

- **clearingový účet pro příchozí platby** – sloužící k automatickému zaúčtování příchozích plateb, které se ve většině případů párují na základě VS a částky, nejčastěji se jedná o úhrady vystavených faktur, dále vrácené platby, příchozí platby od státních institucí apod.;
- **clearingový účet pro odchozí platby** – sloužící k automatickému párování odchozích plateb, které se párují na základě VS a částky (přijaté faktury) nebo jiné odchozí platby;
- **clearingový účet pro specifické platby** – sloužící k zaúčtování příchozích i odchozích plateb, které jsou specifikovány pomocí určeného konstantního symbolu (např. splátky půjček).



Obrázek 13 Automatické zaúčtování příchozích a odchozích plateb (vlastní zpracování)

Prostřednictvím těchto clearingových účtů dochází k *internímu odsouhlasení* příchozích i odchozích bankovních plateb, které je prováděno zadáním příslušné transakce v SAP kompetentními zaměstnanci pro každý jim přidělený „company code“ a pro každý účet v dané měně. V rámci specifikace parametrů této transakce, je zvolena možnost provedení *neviditelně*, čímž dochází k automatickému párování plateb s odpovídajícími kmenovými daty tzv. na pozadí. Výsledkem této transakce je výstup v podobě tabulce, která rekapituluje celkový počet párovaných plateb, počet automaticky spárovaných plateb a nespárovaných plateb, jež musí být spárovaný manuálně. Zaúčtování příchozích plateb je schematicky znázorněno na obrázku č. 14, přičemž interní odsouhlasení pro další typy plateb (odchozí, specifické) je prováděno na stejném principu ale prostřednictvím jiných clearingových účtů.

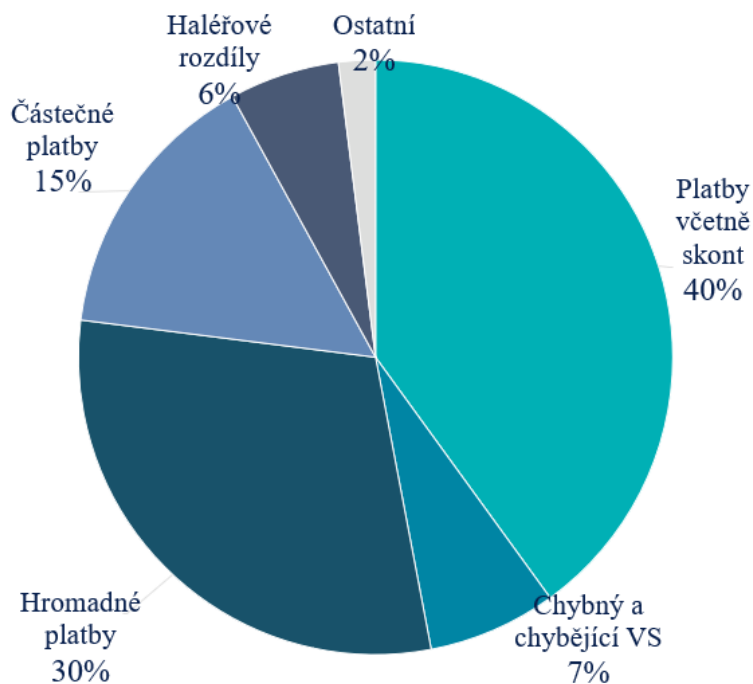


Obrázek 14 Zpracování příchozích plateb (vlastní zpracování)

**Příchozí platby od odběratelů** jsou automaticky zaúčtovány na clearingový účet k pohledávkám a propojeny s kmenovými daty odběratele. Při interním odsouhlasení dochází k **párování vystavených faktur daného odběratele dle příslušného VS a částky**. Pokud jsou oba tyto párovací **znaky současně v naprosté shodě, odsouhlasení proběhne zcela automaticky**. Takovéto platby jsou na clearingovém účtu i na účtu konkrétního odběratele evidovány ve shodné částce jako kreditní a debetní položka. V případě, že jeden z párovacích znaků není z nějakého důvodu korektně přiřazen, bilance kreditních a debetních položek není ve shodě a je vyžadována manuální intervence daného zaměstnance. Přibližný podíl plateb, které musí být spárovány ročně je 10 % na celkových automaticky zaúčtovaných bankovních platbách. Na grafu č. 9 je znázorněn přibližný podíl jednotlivých příčin, kdy nedošlo k automatickému spárování plateb, ve Společnosti se nejčastěji jedná o následující důvody:

- **platby včetně skont** – na fakturách vystavených odběratelům i v saldokontu odběratelů v SAP je uvedena celková výše dané pohledávky i hodnota pohledávky při úhradě ve stanovených termínech před splatností (tj. ponížena o skonto), pokud odběratel uhradí fakturu v plné výši v době, kdy má nárok na určitou výši skonta, systém automaticky přiřadí platbu k dané faktuře dle VS, částka se však nespáruje, příslušný zaměstnanec musí tuto platbu manuálně zaúčtovat (platba odpovídající dané pohledávce je zaúčtována jako úhrada této pohledávky, zbylá část je zaúčtována jako přeplatek příslušného dokladu);

- **hromadné platby** – pokud má odběratel vůči Společnosti více závazků, zpravidla je uhradí v rámci jedné platby, systém automaticky spáruje platbu podle VS, zde však hraje důležitou roli, zda odběratel uhradil faktury podle VS (zaměstnanec si na účtu daného odběratele seřadí pohledávky dle číselné řady) anebo podle data splatnosti faktur (seřazení pohledávek podle data splatnosti), toto manuální párování se značně komplikuje pokud je v rámci hromadné platby vynechána úhrada dvou a více faktur v řadě, je zadán chybný VS konkrétní faktury, faktura je uhrazena včetně skonta apod., čím více pohledávek je hrazeno v rámci hromadné platby, tím větší je riziko výskytu nesrovnalostí, které vyžadují manuální zásah zaměstnance;
- **částečné platby** – někteří odběratelé z různých objektivních důvodů hradí své závazky vůči Společnosti pravidelně postupně jiní občas, zřídka nebo omylem, tyto platby jsou automaticky spárovány dle VS, zaměstnanec musí manuálně zaúčtovat tuto platbu jako částečnou úhradu dané faktury na účet (saldokonto) příslušného odběratele;
- **chybný nebo chybějící VS** – ve srovnání s předchozími se jedná o méně častou přesto se vyskytující příčinu, párování takovéto platby předchází vyhledávání příslušné pohledávky na základě jména, čísla účtu případně částky;
- **haléřové rozdíly** – pokud je rozdíl v částce v řádech desetin či setin mezi příchozí platbou a příslušnou vystavenou fakturou, systém automaticky spáruje platbu k dané faktuře dle VS, haléřový rozdíl je manuálně přeúčtován na příslušný účet;
- **ostatní** – mimo výše uvedené nejčastější příčiny, je vyžadován také manuální zásah v situacích, kdy odběratel uhradil dobropis namísto faktury (platba je automaticky zaúčtována dle VS, avšak jako debetní položka namísto kreditní, zaměstnanec musí manuálně propojení zrušit a následný postup se odvíjí od komunikace s odběratelem – zápočet, vrácení platby), dále nedoplatky způsobené neoprávněným uplatněním skonta, kurzové rozdíly a další spíše výjimečné příčiny.

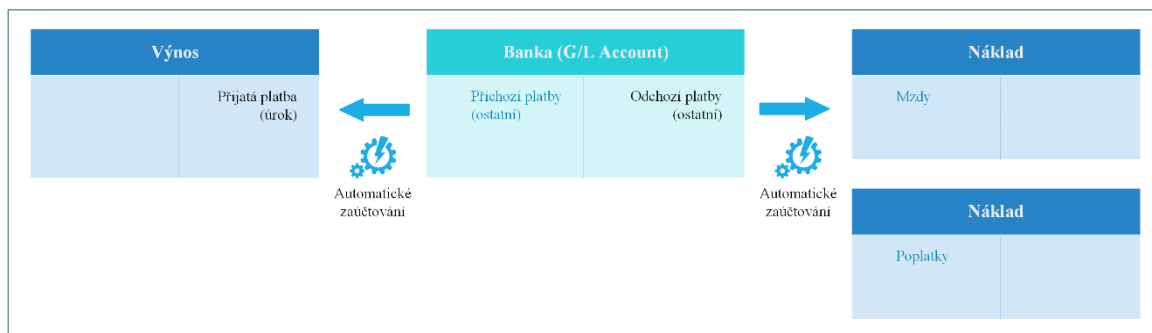


Graf 9 Podíl nejčastějších příčin nespárovaných bankovních plateb (vlastní zpracování)

**Odchozí platby dodavatelům**, které jsou automaticky zaúčtovány na jiný příslušný clearingový účet, jsou v rámci interního odsouhlasení skrze danou transakci párovány analogickým způsobem jako příchozí platby od odběratelů. Skutečnost, že uskutečnění těchto plateb předchází schválení a provedení platebních příkazů se odráží na zcela automatickém spárování tohoto typu plateb, které tak v drtivé většině proběhne na pozadí s minimálním počtem manuálních intervencí.

### 6.6.2 Zaúčtování ostatních plateb

Zaúčtování ostatních plateb probíhá v podstatě automaticky, v převážné většině případů se jedná o mzdy, dále různé druhy poplatků nebo nákladových či výnosových úroků. Při automatickém zaúčtování bankovního výpisu jsou tyto platby přiřazeny odpovídajícím účtům v rámci účetní knihy Společnosti (viz obrázek č. 15), a to na základě bankovních kódů, kterými jsou jednotlivé platby specifikovány. Průběžně je prováděna kontrola stavu těchto účtů jednotlivými zaměstnanci.



Obrázek 15 Zaúčtování ostatních plateb (vlastní zpracování)

### 6.6.3 Ruční účtování bankovních plateb

Ruční účtování se týká pouze 1 % z celkového objemu zpracovaných bankovních plateb. Tento způsob zaúčtování bankovních plateb je spojen s manuálním zadáváním příslušných údajů nezbytných zaúčtování plateb na odpovídající účty. Ve Společnosti jsou takto účtovány dva typy bankovních plateb:

- položky z výpisů, které nebyly do SAP importovány a zaúčtovány automaticky (výpisy ostatních bank, u kterých má Společnost veden běžný účet, řádově se jedná o jednotky plateb měsíčně);
- bankovní platby, které musely být následkem nesprávného automatického zaúčtování, manuálně přeúčtovány na odpovídající účet (typickým příkladem je příchozí platba, z níž byl bankou stržen poplatek, tato platba je automaticky spárována s příslušnou fakturou dle VS, částka odpovídající poplatku je manuálně přeúčtována na daný nákladový účet).

## 6.7 Výkonnost procesu

Výkonnost procesu je posuzována z hlediska jeho produktivity. Vstupem do procesu od externích dodavatelů jsou bankovní výpisy konkrétně jednotlivé položky, které obsahuje. Při jejich zaúčtování dochází ke spotřebě zdrojů ze strany interních dodavatelů v podobě odpracovaných hodin kompetentních zaměstnanců, kteří v rámci procesu zprostředkovávají zaúčtování bankovních plateb do účetní knihy. Vzhledem k zavedené automatizaci v rámci procesu, která je popsána v předchozí kapitole, dochází k reálné spotřebě zdrojů v procesu při manuálních úkonech, které jsou spojeny s párováním příchozích plateb. Z tohoto důvodu je ukazatel produktivity procesu a tím i jeho výkonnost posuzována v souvislosti se zpracováním příchozích bankovních plateb v první řadě v podmínkách Společnosti a následně na vzorku firem, které se zúčastnily dotazníkového šetření.



### 6.7.1 Posouzení výkonnosti procesu ve Společnosti

Výkonnost interního procesu účtování bankovních výpisů je posuzována z hlediska párování příchozích bankovních plateb, které jsou v rámci procesů zpracovány a představují požadovaný výstup. Spotřeba zdrojů je kvantifikována analogicky jako u procesu zpracování přijatých faktur, tedy pomocí ukazatele FTE připadajícího na párování příchozích plateb přepočítaného na hodiny (viz tabulka č. 2). Kvantifikace vstupu a výstupu procesu ve Společnosti pro rok 2021 je uvedena v tabulce č. 9 níže. Výsledná hodnota produktivity udává počet spárovaných příchozích bankovních plateb za jednu hodinu, v případě Společnosti je ukazatel ve výši 54,6.

Tabulka 9 Ukazatel výkonnosti procesu ve Společnosti (vlastní zpracování dle interních dat Společnosti)

Položka	2021
FTE (alokováno na zpracování příchozích plateb)	0,9
Časový fond (hod)	1 701
Příchozí platby	92 875
Produktivita (příchozí platba/ hod)	54,60

Zpracování příchozích bankovních plateb, které jsou po importu bankovního výpisu automaticky zaúčtovány na odpovídající clearingový účet, zahrnuje interní odsouhlasení ze strany zaměstnanců, které je popsáno v podkapitole 6.6.1. Příchozí platby od odběratelů jsou automaticky spárovány při naprosté shodě hodnoty VS a částky současně, nesedí-li částka, příchozí platba je přiřazena k příslušnému odběrateli automaticky na základě VS (je-li správně uveden), zaměstnanec ji však musí zaúčtovat manuálně. Pokud se neshoduje VS je nutné zjistit více informací o platbě z bankovního výpisu a na základě jména, čísla bankovního účtu nebo částky.

Mezi faktory, které usnadňují manuální párování příchozích bankovních plateb a mají tak pozitivní dopad na výkonnost procesu patří zejména:

- správná hodnota VS – automatické spárování platby s příslušným odběratelem i přes nesrovnalosti v částce;
- avízo od zákazníka – umožňuje korektní spárování hromadné příchozí platby s příslušnými doklady;

- automatický výpočet hodnoty skonta – pokud si odběratel neuplatní skonto, na které má dle smluvních podmínek nárok, zaměstnanec v systému vidí odpovídající částku a nemusí ji manuálně dopočítávat.

Naopak faktory, které negativně ovlivňují výkonnost procesu při manuálním párování plateb jsou následující:

- chybný nebo chybějící VS – zaměstnanec je odkázán na informace na bankovním výpise, které však mohou ale i nemusí být dostačující;
- zaokrouhlení částky platby a kurzové rozdíly;
- hromadné platby zahrnující kombinaci částečných úhrad, úhrad včetně skont, kumulaci haléřových rozdílů;
- neposkytnutí avíza při hromadné platbě – v případě nesrovnalostí v částce nebo VS je nutné oslovení zákazníka a zažádání o avízo;
- neohlášená změna platebních údajů odběratele – dochází k navrácení odchozích plateb a zjišťování příčin.

### 6.7.2 Posouzení výkonnosti procesu na vzorku firem

Na základě odpovědí v rámci dotazníkového šetření byly vybrány společnosti, které poskytly relevantní data umožňující komparaci vstupu do procesu, tedy hodnotu FTE alokovanou na párování příchozích plateb přepočtenou na časový fond v hodinách a odhadovaný počet příchozích bankovních plateb za rok 2021. Výsledná hodnota produktivity včetně dat týkajících se vstupu a výstupu v rámci procesu jsou uvedeny v tabulce č. 10 níže. **Nejvyšší hodnotu ukazatele produktivity procesu vykázal holding („A“), s minimálním počtem alokovaných zdrojů, což může být způsobeno buď vysokou úrovní platební disciplíny odběratelů nebo částečným zprostředkováním účtování bankovních výpisů jinou entitou v rámci holdingu.** Ve Společnosti („B“), která je v tabulce č. 10 vyznačena modře, dochází v rámci procesu ke spárování nejvyššího počtu příchozích plateb v porovnání s ostatními respondenty, při dané spotřebě pracovních hodin dosahuje druhé nejvyšší hodnoty ukazatele produktivity, přičemž je následována společností „C“, která je s ní srovnatelná jednak z hlediska specifikace (velikost a vlastnická struktura), jednak s vykazovanými hodnotami stanovených vstupů a výstupů.

Tabulka 10 Ukazatel výkonnosti procesu Společnosti v porovnání s výsledky dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

Spol.	Velikost	Vlastnická struktura	FTE (příchozí platby)	Časový fond (hod)	Příchozí platby	Produktivita (příchozí platby/hod)
A	Velký podnik	Holding	0,045	85,05	14 000	164,61
B	Velký podnik	Dceřiná společnost s mateřskou společností v zahraničí	0,9	1 701	92 875	54,60
C	Velký podnik	Dceřiná společnost s mateřskou společností v zahraničí	0,8	1 512	80 000	52,91
D	Velký podnik	Samostatný podnik	0,9	1 701	37 050	21,78
E	Malý podnik	Dceřiná společnost s mateřskou společností v zahraničí	0,2	378	6 000	15,87
F	Velký podnik	Samostatný podnik	0,4	756	9 000	11,90
G	Střední podnik	Dceřiná společnost s mateřskou společností v zahraničí	0,2	378	3 200	8,47

## 6.8 Míra digitalizace procesu

V této podkapitole bude zhodnocena úroveň digitalizace procesu účtování bankovních výpisů s ohledem na jeho automatizaci v oblasti párování příchozích plateb ve Společnosti a následně bude porovnána na vzorku firem.

### 6.8.1 Posouzení míry digitalizace procesu ve Společnosti

Formát bankovního výpisu ve Společnosti umožňuje po spuštění jeho importu do SAP automatické zaúčtování, které probíhá v případě příchozích plateb skrze clearingové účty. **Automatické spárování bankovních plateb je uskutečněno při naprosté shodě obou párovacích znaků současně.** V případě Společnosti bylo tímto způsobem spárováno **90 % příchozích plateb.** Na grafu č. 9 výše je znázorněn podíl **nejčastějších příčin automaticky nespárovaných příchozích plateb,** kromě **plateb včetně skont (40 %) se dále jedná o hromadné (30 %) a částečné platby (15 %) či chybný nebo chybějící VS (7 %).** Tyto platby jsou pak párovány manuálně způsobem, který je blíže popsán v podkapitole 6.6.1.

Tabulka 11 Zhodnocení automatizace procesu ve Společnosti (vlastní zpracování)

Položka	Zhodnocení
Podíl automaticky spárovaných plateb	10 %
Párovací znaky	VS, částka
Hlavní příčina automatického nespárování	Platby včetně skont, zápočty, úhrady dobropisů
Způsob řešení	Manuální párování

### 6.8.2 Posouzení míry digitalizace procesu na vzorku firem

Z odpovědí vybraných společností na dotazy týkající se způsobu automatizace při párování příchozích plateb, které jsou zrekapitulovány v tabulce č. 12, vyplývá, že **většina podniků využívajících k automatickému párování hodnotu VS i částky** stejně jako v případě Společnosti („B“), **má přibližně stejný podíl automaticky nespárovaných plateb.** Dvě z vybraných firem uvedly, že v jejich případě dochází **k automatickému spárování pouze na základě VS, což snižuje podíl plateb, které nebyly automaticky spárovány,** na druhou stranu je pak otázkou kvalitativní perspektiva takto nastavené automatizace. Jako **nejčastější příčiny automatického nespárování** byly respondenty uvedeny **platby včetně skont nebo chybný či chybějící VS,** jejichž spárování je prováděno manuálně.

Tabulka 12 Zhodnocení automatizace procesu na vzorku firem na základě dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

Spol.	Podíl automaticky nespárovaných plateb	Párovací znak	Hlavní příčina automatického nespárování	Způsob řešení nespárovaných plateb
A	5 %	VS	Platby včetně skont, zápočty, úhrady dobropisů	Manuální párování
B	10 %	VS, částka	Platby včetně skont, zápočty, úhrady dobropisů	Manuální párování
C	10 %	VS, částka	Jiné	Manuální párování
D	10 %	VS, částka	Hromadné platby	Manuální párování
E	5 %	VS	Chybný nebo chybějící VS	Manuální párování
F	12 %	VS, částka	Platby včetně skont, zápočty, úhrady dobropisů	Manuální párování
G	50 %	Částka, SS	Chybný nebo chybějící SS	Manuální párování

## 6.9 Zhodnocení vlivu digitalizace na výkonnost procesu

Výsledek provedené analýzy týkající se výkonnosti procesu vyjádřené pomocí ukazatele produktivity ve vztahu k párování příchozích plateb a míra automatizace ve Společnosti („B“) a ve vybraných podnicích jsou shrnuty v tabulce č. 13. V případě společnosti s **nejvyšším ukazatelem výkonnosti „A“ lze identifikovat vliv automatizace procesu, která má souvislost počtem párovacích znaků (pouze VS), nelze však vyloučit zapojení jiných entit v holdingu do procesu účtování bankovních výpisů pro celou skupinu.** Společnosti „B“ a „C“ mají obdobný způsob a míru automatizace procesu, který je vykonáván se srovnatelnou efektivitou, avšak s rozdílnou příčinou automatického nespárování. Podnik „F“, který má obdobnou míru automatizace se shodným způsobem i příčinou nespárování, vykonává proces s mnohem nižší produktivitou v porovnání se Společností („B“).

Tabulka 13 Výkonnost a automatizace procesu párování příchozích plateb Společnosti v porovnání s výsledky dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

Spol.	Velikost	Vlastnická struktura	Podíl automaticky nespárovaných plateb	Produktivita (příchozí platby/hod)
A	Velký podnik	Holding	5 %	164,61
B	Velký podnik	Dceřiná společnost s mateřskou společností v zahraniční	10 %	54,60
C	Velký podnik	Dceřiná společnost s mateřskou společností v zahraniční	10 %	52,91
D	Velký podnik	Samostatný podnik	10 %	21,78
E	Malý podnik	Dceřiná společnost s mateřskou společností v zahraniční	5 %	15,87
F	Velký podnik	Samostatný podnik	12 %	11,90
G	Střední podnik	Dceřiná společnost s mateřskou společností v zahraniční	50 %	8,47

## 6.10 Možnosti zlepšení výkonnosti procesu

Současný způsob digitalizace a automatizace v rámci celkového procesu účtování bankovních výpisů ve Společnosti má jednoznačně pozitivní dopad na jeho produktivitu. Negativní vliv na celkovou výkonnost procesu mají manuální intervence v souvislosti s párováním příchozích plateb. Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že společnosti s obdobnou úrovní automatizace párování bankovních plateb vykazují nižší hodnoty produktivity procesu s výjimkou holdingu (společnost „A“), jehož násobně vyšší hodnota ukazatele výkonnosti procesu je potenciálně dána **kooperací nebo delegováním párování příchozích plateb na jinou entitu v rámci holdingu. Tento způsob, který evidentně přispívá ke zvýšení výkonnosti procesu v holdingu, však nelze aplikovat pro Společnost**, jejíž procesy jsou v této diplomové práci analyzovány, neboť si zajišťuje příslušné interní ekonomické procesy samostatně.

### 6.10.1 Změna v nastavení párovacích znaků

Nesrovnalosti v souvislosti s VS představovaly minimální podíl (7 % z celkového objemu příchozích plateb), avšak automatizace zde zcela selhává a zaměstnanec je nucen pracovat s údaji uvedenými na bankovním výpise (číslo bankovního účtu, jméno odběratele). V tomto případě je možným způsobem změna v **nastavení automatického párování spočívající v přidání dalšího párovacího znaku – bankovního účtu, který by byl zaktivován pouze v případě, nedojde-li ke korektnímu spárování stávajících znaků (VS a částka).**

#### Rizika spojená s navrhovaným řešením

Tento způsob řešení vyžaduje konfiguraci v SAP a také vychází z předpokladu, že všichni odběratelé mají v kmenových datech uveden příslušný bankovní účet v podobě odpovídající jeho formátu na bankovním výpise. Z tohoto hlediska je nutné zvážit, zda čas a náklady spojené se změnou v programu a doplněním či úpravou bankovních účtů v kmenových datech nepřesáhnou náklady spojené se zjišťováním relevantních údajů z bankovního výpisu vzhledem k tam nízkému počtu nespárovaných plateb právě z toho důvodu. Z výsledků dotazníkového šetření také vyplývá, že mezi počtem párovacích znaků a podílem automaticky spárovaných plateb je inverzní vztah.

### 6.10.2 Eliminace nesrovnalostí v částce

Nejčastější příčiny automatického nespárování příchozích plateb mají spojitost s chybnou hodnotou částky – platby včetně skont, hromadné a částečné platby nebo haléřové rozdíly. **Eliminace těchto příčin by tak mohla mít výrazný pozitivní dopad na efektivitu celého procesu. Možnosti řešení mohou spočívat jednak v předcházení vzniku samotného problému, jednak v efektivnějším způsobu jeho řešení.** V prvním případě je **žádoucí úprava obchodních podmínek**, umožňuje-li to pozice Společnosti v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů. Dochází-li k pravidelnému nespárování částky příslušného odběratele z důvodů neuplatnění skonta, na základě smluvního ujednání by danému odběrateli skonto nebylo započítáno. V tomto ohledu je nutné zvážit důsledky plynoucí z poskytnutí skont následnou pracnost vyplývající z jeho neuplatnění odběratelem. **Prizpůsobení obchodních podmínek vedoucí k eliminaci hromadných plateb by představovalo také možný způsob předcházení vzniku tohoto problému, sama Společnost svým dodavatelům hradí faktury jednotlivě nehledě na jejich počet.**

### **Rizika spojená s navrhovaným řešením**

Jakýkoliv nátlak v souvislosti se změnou obchodních podmínek může vést k narušení vzájemných dodavatelsko-odběratelských vztahů. Mnozí odběratelé jsou limitováni svým účetním SW nebo jejich zaměstnanci zpracovávající faktury nemají přesné informace o datu úhrady faktury ve prospěch Společnosti, proto nemohou zaplatit fakturovanou částku poníženou o skonto. Nastavení skont v SAP je poměrně složitý proces vzhledem k provázanosti tohoto typu dat, individuální konfigurace skont tudíž není možná nebo by byla spojena s řadou systémových změn.

#### **6.10.3 Využití RPA**

Pokud by z určitých důvodů nebylo možné eliminovat příčinu vzniku nesrovnalostí v částkách, **efektivnější způsob řešení nabízí využití prvků umělé inteligence RPA.** V případě příchozích plateb zahrnujících skonto je hodnota skonta na saldokontu příslušného odběratele automaticky vyčíslena a shoduje-li se s rozdílem v částce příchozí platby dochází k manuálnímu zaúčtování na účet tohoto odběratele. V těchto případech je postup při účtování rutinní, což je předpokladem pro zapojení RPA do procesu. **U hromadných plateb by využití RPA dávalo smysl v případě, kdy odběratel spolu s platbou poskytl avízo** předem domluveným způsobem a v daném formátu, což by umožnilo párování odpovídajících dat a úloha zaměstnance by spočívala v následné vizuální kontrole.

### **Rizika spojená s navrhovaným řešením**

Při manuálním účtování automaticky nespárovaných plateb způsobených v nesrovnalostech v částce dochází k celé řadě nestandardních úkonů, například pokud rozdíl v platbě neodpovídá hodnotě skonta, nebo se jedná o částečnou platbu, odlišný postup je také při účtování vzniklého přeplatku. Využití RPA v tomto případě vyžaduje mnohem pokročilejší technologii než při standardizovanějších procesech.



## 7 ZPRACOVÁNÍ INTERNÍCH ÚČETNÍCH DOKLADŮ

Jedním z vybraných interních ekonomických procesů je zpracování interních účetních dokladů. Tyto doklady jsou ve Společnosti označovány také jako SA doklady dle označení dokladů účtovaných v hlavní účetní knize v SAP. Zpracování SA dokladů zastřešují zaměstnanci divize *Účetnictví* v některých případech ve spolupráci s jinými divizemi (např. *Controlling, Financování a daní*). Zpracováním SA dokladů se rozumí příprava podkladů a jejich kontrola, zaúčtování a schvalování dokladů a jejich následná archivace. Nejčastějšími interními doklady, které jsou ve Společnosti zpracovávány jsou:

- Časová rozlišení (např. roční odměny, sociální a zdravotní pojištění, úroky)
- Dohadné položky (aktivní i pasivní)
- Přecenění zásob, odchylka k materiálu a zboží
- Proúčtování tvorby a rozpuštění opravných položek a rezerv
- Účtování o manku a škodě
- Opravy účtování, storna
- Haléřové vyrovnání
- Doklady související s účtováním splatné a odložené daně, přeúčtování DPH
- Pojistná plnění
- Kurzové rozdíly
- Poskytnutí a splacení mezipodnikových půjček
- Převody nerozděleného zisku, výplata dividend
- Dotace
- Přeúčtování

### 7.1 Cíle a význam procesu

Vznik SA dokladů je ve Společnosti spojen jednak se zajištěním vedení účetní evidence v souladu s právními předpisy a s ČÚS, jednak souvisí s nákladovým účetnictvím, kdy řada SA dokladů vzniká při alokaci nákladů na příslušná nákladová střediska.

Zpracování SA dokladů odpovídá požadavkům na vedení účetnictví vyplývajících ze Zákona o účetnictví k dosažení věrného a poctivého obrazu předmětu účetnictví, jeho průkaznosti, správnosti a úplnosti s ohledem na rizika a významnost jednotlivých účetních případů. Rizika související s interními účetními doklady jsou spojena zejména s omezeným množstvím informací k danému účetnímu případu, se vznikem manuální chyby při přípravě nebo účtování dokladů a s neoprávněným ovlivněním výsledku hospodaření. Významnost konkrétních účetních případů, která je vymezena příslušným interním předpisem, souvisí s jejich dopadem na výsledek hospodaření (např. reklasifikace položek v rámci rozvahy nebo výsledovky, přeúčtování mezi jednotlivými nákladovými středisky aj.) a také s výší částky daného účetního případu (hranice významnosti stanovena na 50 tis. Kč).

Způsob zpracování SA dokladů ve Společnosti odpovídá ustanovením vyplývajících ze Zákona o účetnictví, s důrazem na průkaznost (zajištění auditní stopy) a správnost (schvalování respektující zásadu čtyř očí a dvou podpisů). Další požadavky spojené se zpracováním SA dokladů souvisí s příslušností Společnosti k nadnárodní skupině a s nutností harmonizace a konsolidace účetních výkazů v souladu s Mezinárodními účetními standardy (dále pouze „IFRS“), neboť mateřská společnost je kotovaná na veřejně obchodované burze v Evropské unii.

## 7.2 Vymezení procesu

Zpracování SA dokladů probíhá ve Společnosti zcela interaktivně a je spojeno se zachycením účetních případů v době zjištění souvisejících skutečností a s prováděním závěrkových operací, které jsou v rámci skupiny realizovány na konci každého měsíce. Počátek zpracování SA dokladů spojen s přípravou souvisejících podkladů, které popisují nastalou situaci a důvody pro zachycení v účetní knize. Jejich příprava je realizována zaměstnanci více různých divizí. Naopak následná kompletace a kontrola podkladů a zejména účtování SA dokladů jsou prováděny výlučně zaměstnanci divize *Účetnictví*. Proces zpracování SA dokladů je tedy ukončen jejich řádným zaúčtováním a schválením, které je automaticky zarchivováno.

## 7.3 Vstup a výstup procesu

Vstupem do procesu jsou informace popisující obsah účetního případu a důvod jeho zachycení v účetní knize prostřednictvím interního účetního dokladu. Zdrojem těchto informací jsou kmenová data v SAP a jejich zpracováním se rozumí příprava podkladů

k danému SA dokladu. V některých případech jsou vstupem do procesu již zpracované podklady jiným oddělením. V rámci procesu jsou vytvářeny, kontrolovány a kompletovány podklady nutné k zaúčtování SA dokladů. Tímto způsobem dochází k transformaci vstupů na výstupy, který je zajištěn kompetentními zaměstnanci divize Účetnictví.

Požadavky na tvorbu podkladů se odvíjí od postupu při zaúčtování SA dokladů v SAP, které jsou výstupem procesu. V podmínkách Společnosti jsou SA doklady účtovány 3 různými způsoby, přičemž podíl takto zpracovaných dokladů je znázorněn na grafu č. 10:

- 1) **SA doklady účtovány manuálně** – u těchto SA dokladů je vyžadována příloha obsahující povinné náležitosti daného dokladu; kompletace, kontrola a import podkladů jsou realizovány v rámci divize Účetnictví; z hlediska participace na přípravě podkladů lze tyto SA doklady dále členit na:
  - SA doklady, jejichž **podklady jsou vytvářeny zaměstnanci divize Účetnictví** – odhadovaný podíl těchto dokladů je 15 %; naprostá většina těchto podkladů jsou tabulkové soubory ve formátu XLS; jedná se např. o časová rozlišení, účtování o manku a škodě, opravy účtování a další;
  - SA doklady s **podklady vytvářenými zaměstnanci jiných divizí** – asi 85 %; většina podkladů je připravována zaměstnanci divize Controlling, dále také divizí Financování a daní nebo mzdovou účtárnou; tyto podklady jsou poskytovány zaměstnancům divize Účetnictví prostřednictvím emailu nejčastěji ve formátu XLS, dále také PNG (výstřižek obrazovky se specifikací účetního případu), výjimečně v PDF nebo DOC; typickými příklady těchto SA dokladů jsou dohadné položky, alokace, pojistná plnění, doklady související s účtováním splatné a odložené daně, přeúčtování DPH a další;
- 2) **SA doklady účtovány automaticky** – podkladem k těmto SA dokladům jsou související data v SAP, proto není vyžadována příloha; tímto způsobem jsou zpracovávány např. kurzové rozdíly, nevyfakturované dodávky a další;
- 3) **SA doklady účtovány centrálně** – automaticky účtovány v SAP, veškeré související informace jsou zadány do systému zaměstnanci divize Controlling; např. ICO Deffered charges – ekvalizace (vyrovnání výrobních nákladů v rámci skupiny) a korekce nájmů dle IFRS 16.



Graf 10 Podíl jednotlivých skupin SA dokladů ve Společnosti v roce 2021 (vlastní zpracování)

Podle počtu účetních případů, které jsou zachyceny příslušným SA dokladem, lze v podmínkách Společnosti doklady členit na:

- 1) jednoduché SA doklady – zachycení jednoho účetního případu, který popisuje danou situaci (např. oprava účtování nebo storno dokladu);
- 2) hromadné SA doklady – zachycení více účetních případů, které se však týkají též situace (např. alokace nákladů na jednotlivá nákladová střediska).

Výstupem procesu jsou zaúčtované interní účetní doklady splňující následující formální a obsahové náležitosti účetních dokladů stanovené Zákonem o účetnictví (Česko, 1991):

- 1) označení účetního dokladu;
- 2) obsah účetního případu;
- 3) vyčíslení peněžní částky nebo informace o ceně za měrnou jednotku včetně vyjádřeného množství;
- 4) okamžik vyhotovení účetního dokladu;
- 5) okamžik uskutečnění účetního případu (neshoduje-li se s okamžikem vyhotovení dokladu);
- 6) podpisový záznam osoby odpovědné ze účetní případ a podpisový záznam osoby odpovědné za zaúčtování dokladu.

## 7.4 Nástroje digitalizace a automatizace procesu

Všechny SA doklady a související podklady mají elektronickou podobu a jsou zpracovávány interaktivně s využitím následujících softwarových nástrojů:

- **MS Excel** – off-line tabulkový procesor, který je součástí kancelářských souborů umožňující pasivní či aktivní zpracování dat pomocí tabulek; Společností je využíván při zpracování podkladů pro SA doklady;
- **eSign** – webová aplikace umožňující interaktivní schvalování SA dokladů včetně elektronické archivace pro zajištění auditní stopy; schvalovací proces je v zautomatizován díky nastaveným rolím, automatické je i zaslání notifikací na email příslušným zaměstnancům;
- **ABAP** – programy v rámci SAP, díky nimž je pomocí zadání příslušné transakce automaticky vygenerován podklad k zaúčtování hromadných SA dokladů;
- **Nitro** – nástroj sloužící ke konverzi různých typů souborů do jednoho souboru ve formátu PDF, který je vkládán do aplikace eSign ke schválení.

## 7.5 Vazby na ostatní procesy

Zpracování SA dokladů je spojeno s přípravou finančních reportingu v rámci skupiny, jejichž zpracování je realizováno jiným interním ekonomickým procesem divize *Účetnictví*. Vznik a zpracování SA dokladů souvisí s řízením, kontrolou a plánováním výsledku hospodaření, a tedy i nákladů prostřednictvím nákladových středisek, kterých je ve Společnosti několik desítek. Všechny činnosti spojené s nákladovým účetnictvím ve Společnosti zajišťuje divize *Controlling*, která proto iniciuje vznik řady SA dokladů. Potřeba tvorby SA dokladů souvisí nejen se zajištěním souladu se zmíněným Zákonem o účetnictví, ale i s jinými právními předpisy zejména v oblasti daní v rámci povinného daňového reportingu vůči správcům daně.

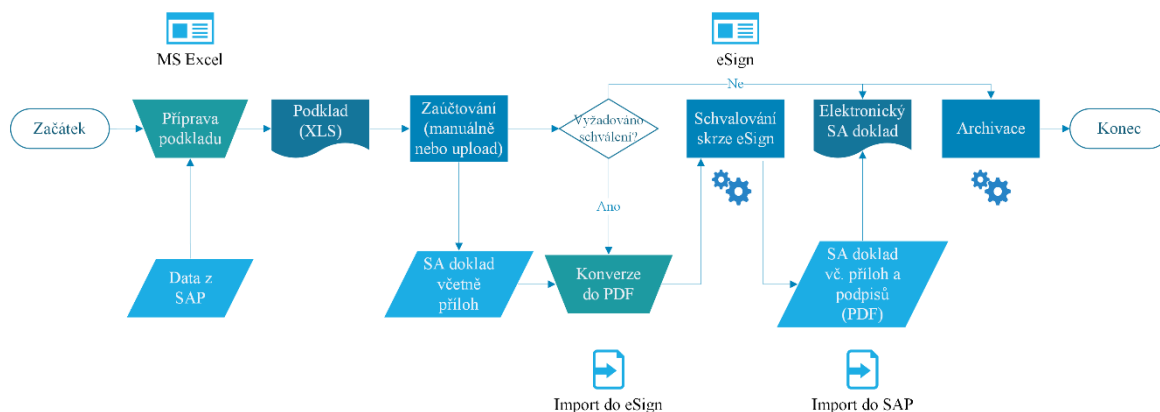
## 7.6 Průběh procesu

Průběh při zpracování SA dokladů ve Společnosti je odlišný s ohledem na přípravu podkladů a v závislosti na způsobu zaúčtování jednotlivých typů SA dokladů (viz podkapitola 7.3).

### 7.6.1 SA doklady účtovány manuálně

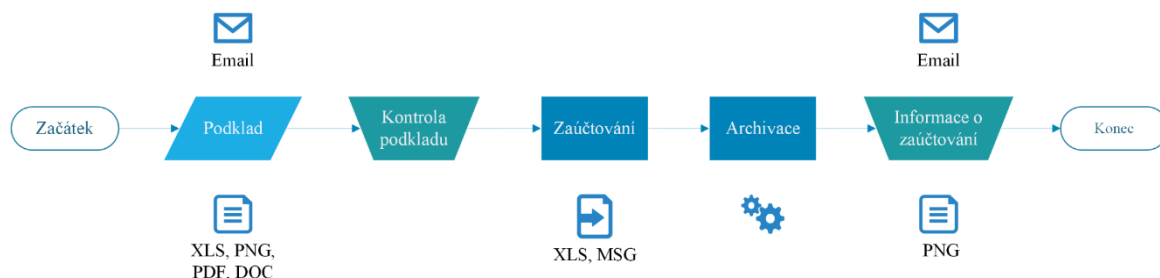
Zpracování manuálně účtovaných SA dokladů zahrnuje činnosti spojené s kompletací a kontrolou všech informací nutných k zaúčtování SA dokladů, samotné účtování a zajištění schvalování těchto dokladů. Rozsah a průběh těchto činností je ovlivněn spoluúčastí zaměstnanců z jiných divizí při zpracování SA dokladů.

Průběh **zpracování SA dokladů včetně přípravy podkladů v rámci divize Účetnictví** znázorňuje vývojový diagram na obrázku č. 16. Zdrojem informací při přípravě podkladů jsou kmenová data v systému SAP, která jsou exportována a upravována takovým způsobem, aby podklad poskytl relevantní a přehledné informace týkající se daného účetního případu. Činnosti spojené s tvorbou podkladu jsou realizovány v tabulkovém procesoru MS Excel, podklady jsou pak ve formátu XLS. Účelem podkladu je poskytnutí srozumitelné a jasné informace o vzniku účetního případu. Jedná-li se o hromadný SA doklad, je zpracován způsobem umožňující upload všech účetních případů. V rámci přípravy podkladu je daným zaměstnancem prováděna také kontrola vygenerovaných dat z SAP a případné nesrovnalosti jsou konzultovány emailem se zainteresovanými zaměstnanci. Následuje zaúčtování dokladu v hlavní účetní knize, které je v případě jednoduchých SA dokladů spojeno s manuálním vyplněním potřebných údajů, to může být zjednodušeno zadáním reference odkazující se na stejný typ SA dokladu z předchozího období. Předpokladem správného zaúčtování hromadného SA dokladu je korektně zpracovaný soubor pro upload, při jehož importu je provedena automatická kontrola jeho formální správnosti, tj. číselné označení nákladových středisek, jejich přiřazení odpovídajícím „company code“ a shoda částek na stranách „má dáti“ a „dal“. Tento podklad včetně emailové komunikace v souvislosti s řešením nesrovnalostí jsou importovány do SAP jako příloha k danému dokladu ve formátech XLS nebo MSG (email včetně přílohy). Je-li vyžadováno schválení daného dokladu s ohledem na významnost nebo dopad na výsledek hospodaření, nejsou podklady přikládány do SAP, nýbrž jsou spolu s ukázkou o zaúčtování dokladu (výstřižek obrazovky) konvertovány do jednoho souboru PDF, který je následně importován do webové aplikace eSign. O ukončeném schválení SA dokladu je příslušný zaměstnanec automaticky informován emailem a tento doklad opatřený podpisy naimportuje jako přílohu k danému dokladu v SAP. Každý elektronický SA doklad je tímto způsobem zarchivován se všemi povinnými náležitostmi.



Obrázek 16 Průběh zpracování SA dokladu účtovaného manuálně – podklad zpracován v rámci divize Účetnictví (vlastní zpracování)

Jiným způsobem jsou zpracovávány SA doklady, pokud je zaměstnanci **divize Účetnictví pouze obdržen již připravený podklad**, který je podmětem k manuálnímu zaúčtování SA dokladu (viz obrázek č. 17). Zaměstnanci divize Účetnictví je emailem zaslán podklad popisující účetní případ, a to buď ve formátu PNG (výstřižek obrazovky s informacemi o účetním případě v SAP) nebo ve formátu XLS (zejména pro hromadné účetní doklady zahrnuje soubor připravený pro upload). Úlohou zaměstnance je pak zkontrolovat všechny tyto podklady a v případě nesrovnalostí je konzultovat, doplnit či opravit. Významnou roli zde hraje přehlednost a srozumitelnost informací nezbytných ke správnému zaúčtování dokladu. Doklad je následně manuálně zaúčtován prostřednictvím doplnění údajů nebo v případě hromadného dokladu je načten soubor pro upload, automaticky zkontrolován z hlediska formální správnosti a zaúčtován. Nezbytným krokem je pak import podkladů do SAP, které jsou součástí přílohy SA dokladu, nejčastěji ve formátu MSG nebo XLS. Importován je také email, kterým je dán podmět k zaúčtování daného SA dokladu včetně přílohy, tím pádem je splněna zásada čtyř očí a dvou podpisů, která je předpokladem pro schválení dokladu. O uskutečněním zaúčtování SA dokladu je následně emailem informován iniciátor jeho zaúčtování (není to pravidlem, souvisí spíše s urychlením prováděním navazujících procesů).



Obrázek 17 Průběh zpracování SA dokladu účtovaného manuálně – podklad zpracován mimo divizi Účetnictví (vlastní zpracování)

### 7.6.2 SA doklady účtovány manuálně s využitím automatizace v SAP

Zpracování SA dokladů, které jsou účtovány manuálně s využitím automatizace, probíhá výlučně v prostředí SAP pomocí programů ABAP. Zpracováním podkladu se rozumí zadání příslušné transakce v daném programu, pomocí které jsou vygenerovány všechny účetní případy související se inklinovaným SA dokladem. Tento krok je označován jako tzv. vytvoření mapy. Zaměstnanec má po provedení této transakce k dispozici náhled daného SA dokladu ke kontrole zobrazující jednotlivé účetní případy a způsob jejich zaúčtování, přičemž manuální intervence ovlivňující částku SA dokladu je vyloučena. Po revizi je SA doklad zaúčtován zadáním další transakce, kterou je uskutečněno tzv. zpracování mapy. Veškeré relevantní informace vztahující se k tomuto dokladu jsou součástí kmenových dat v SAP, kde jsou také automaticky zarchivovány. Schvalování těchto dokladů není vyžadováno vzhledem k vyloučení manuálních zásahů, které by ovlivnily hodnotu SA dokladu.

### 7.6.3 SA doklady účtovány centrálně

V ojedinělých případech jsou SA doklady účtovány centrálně a jejich zpracování je tak zcela zautomatizováno. Jedná se zejména o složité účetní operace generující velké množství dokladů. Související informace, které jsou podkladem pro tento typ dokladů, jsou zpracovávány divizí *Controlling* a zaměstnanci divize *Účetnictví* do procesu jejich zpracování nijak manuálně nezasahují. Schvalování těchto dokladů proto není vyžadováno. Archivace probíhá taktéž zcela automaticky.



## 7.7 Výkonnost procesu

Stejně jako v případě analýzy výkonnosti interních procesů zpracování přijatých faktur a účtování bankovních výpisů, je i výkonnost zpracování interních účetních dokladů posuzována z hlediska efektivního využití spotřebovaných zdrojů. Těmito zdroji se rozumí doba, kterou kompetentní zaměstnanci stráví transformací vstupů na výstupy v rámci procesu tedy tvorba, kontrola a kompletace podkladů k SA dokladům a jejich zaúčtování. Ukazatel produktivity udává spotřebu zdrojů v relaci s dosaženými výsledky, kterými jsou adekvátním způsobem zaúčtované interní účetní doklady.

### 7.7.1 Posouzení výkonnosti procesu ve Společnosti

Výkonnost interního procesu ve Společnosti je stanovena prostřednictvím ukazatele produktivity, přičemž spotřeba zdrojů v rámci procesu je kvantifikována pomocí hodnoty FTE připadající na zpracování SA dokladů, která je vyjádřena časovým fondem v hodinách, přepočet je proveden stejným způsobem jako u předchozích procesů (viz tabulka č. 2.). Výstupem procesu je počet zpracovaných SA dokladů mimo doklady, které jsou účtovány centrálně, neboť v jejich případě nedochází k manuálním zásahům a tím pádem ani ke spotřebě zdrojů. Hodnoty vstupu a výstupu v rámci procesu ve Společnosti jsou za rok 2021 uvedeny v tabulce č. 14 níže. Produktivita procesu vyjadřující počet zpracovaných SA dokladů za jednu hodinu je stanovena ve výši 2,46.

Tabulka 14 Ukazatel výkonnosti procesu ve Společnosti (vlastní zpracování dle interních dat Společnosti)

Položka	2021
FTE	2,8
Časový fond (hod)	5 292
Počet zpracovaných SA dokladů (vyjma centrálně účtovaných)	12 822
Produktivita (SA doklad/ hod)	2,46

Proces zpracování SA dokladů ve Společnosti zahrnuje převážně kontrolu a kompletaci podkladů k SA dokladům, v menší míře také jejich tvorbu (15 % z manuálně účtovaných dokladů), a zajištění všech náležitostí pro jejich zaúčtování v souladu s interními i právními předpisy. Na základě popisu procesu v podkapitole 7.6 lze identifikovat následující **faktory mající pozitivní vliv výkonnost procesu** posuzovanou z hlediska jeho produktivity:

- podklady k manuálně účtovaným hromadným SA dokladům v MS Excel zahrnují soubor, který je naformátován způsobem umožňující upload;

- u SA dokladů, které jsou účtovány manuálně s využitím automatizace v SAP není vyžadován import podkladů, jež jsou vygenerovány automaticky zadáním příslušné transakce v SAP;
- zjednodušení schvalovacího procesu prostřednictvím doložení emailové komunikace s žádostí o zaúčtování;
- schvalování SA dokladů v prostředí aplikace eSign probíhá interaktivně s prvky automatizace (upozornění prostřednictvím emailu na ukončené schvalování apod.) a celý schvalovací proces je automaticky zarchivován;
- zpracování některých typů SA dokladů se je prováděno pravidelně a stejným způsobem.

Naopak **negativní dopad z hlediska doby zpracování SA dokladů mají zejména následující skutečnosti:**

- způsob zpracování podkladů k SA dokladům, ačkoliv se týká pouze dokladů účtovaných manuálně (19 %), představuje úzké místo celého procesu, jedná se zejména o podklady ve formátu XLS s celou řadou výpočtů, které jsou mnohdy poměrně komplikované vzhledem k daným účetním případům a množství entit („company code“);
- všechny podklady jsou kontrolovány manuálně s nutnou znalostí účetních případů v podmínkách Společnosti;
- zavedená automatizace schvalovacího procesu skrze eSign je spojena s řadou manuálních úkonů jako je vkládání všech podkladů a dokladů ke schvalování, konverze do formátu PDF (není vyžadován pouze preferován), stahování schválených dokladů a jejich následný import k příslušnému SA dokladu v SAP;
- Při účtování hromadných SA dokladů prostřednictvím uploadu z XLS souboru probíhá kontrola spíše formální správnosti importovaných dat, tj. zda se nejedná o neexistující nákladové středisko nebo není porušen princip bilanční kontinuity, věcná správnost je zjišťována v rámci kompletnosti podkladů příp. během závěrkových operací na konci každého měsíce.

### 7.7.2 Posouzení výkonnosti procesu na vzorku firem

Výsledky dotazníkového šetření týkající se výkonnosti procesu jsou uvedeny v tabulce č. 13, v níž je Společnost označena písmenem „D“. Získaná data týkající se časového fondu a počtu SA dokladů jsou vztažena k roku 2021 a počet dokladů byl taktéž očištěn o doklady zpracované automaticky. Společnost „A“ vykazuje nejvyšší hodnoty FTE a počtu SA dokladů z důvodu zajišťování procesu i pro ostatní entity, přičemž právě v této společnosti je proces realizován s nejvyšší efektivitou. Z dat vyplývá, že větší podniky vykazují vyšší hodnoty ukazatele produktivity procesu. Patrný je také vliv vlastnické struktury, samostatné podniky mají větší autonomii při nastavení procesu.

Tabulka 15 Ukazatel výkonnosti procesu Společnosti v porovnání s výsledky dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

Spol.	Velikost	Vlastnická struktura	FTE	Časový fond (hod)	SA doklady	Produktivita (SA doklady/hod)
A	Velký podnik	Dceřiná společnost s mateřskou společností v zahraniční	5	9 450	770 000	81,48
B	Velký podnik	Samostatný podnik	0,1	189	5 000	26,46
C	Střední podnik	Samostatný podnik	0,2	378	2 400	6,35
D	Velký podnik	Dceřiná společnost s mateřskou společností v zahraniční	2,8	5 292	13 029	2,46
E	Střední podnik	Dceřiná společnost s mateřskou společností v zahraniční	1,5	2 835	5 000	1,76
F	Velký podnik	Holding	0,4	756	1 000	1,32
G	Velký podnik	Samostatný podnik	2	3 780	3 000	0,79

## 7.8 Míra digitalizace procesu

Úroveň digitalizace procesu zpracování interních účetních dokladů je posuzována ve vztahu k tvorbě podkladů nezbytných k zaúčtování dokladů, způsobu jejich oběhu, komplectaci, schvalování a importu do ERP nebo účetního SW. Míra digitalizace má taktéž přímý dopad na potenciální automatizaci v rámci procesu. V první části je zhodnocena digitalizace procesu ve Společnosti a následně je provedena komparace s výsledky dotazníkového šetření.

### 7.8.1 Posouzení míry digitalizace procesu ve Společnosti

Proces zpracování interních účetních dokladů je ve Společnosti realizován zcela interaktivně. Zpracování podkladů probíhá prostřednictvím tabulkového procesoru MS Excel nebo v rámci SAP pomocí programu ABAP. Oběh podkladů je realizován skrze email jednak v textu emailu, který obsahuje popis účetního případu, jednak v jeho příloze nejčastěji ve formátu XLS, výjimečně také v DOC nebo PDF. Jedná-li se o hromadný SA doklad, podklad je připraven ve formátu umožňující jeho upload do SAP. Polovina z celkového počtu SA dokladů je ve Společnosti zpracována zcela automaticky bez jakýchkoliv manuálních intervencí zaměstnanců. Zhodnocení míry digitalizace procesu ve Společnosti je zrekapitulováno v tabulce č. 16 níže.

Tabulka 16 Zhodnocení míry digitalizace procesu ve Společnosti (vlastní zpracování)

Položka	2021
Způsob přijetí podkladů z jiného oddělení	Email (MSG, XLS, DOC, PDF)
Způsob zpracování a poskytování podkladů v účetním oddělení	MS Excel, email (MSG, PNG)
Import podkladů do SAP	Upload
Automatizace při tvorbě podkladů v SAP	Ano
Podíl automaticky zpracovaných SA dokladů	50 %

### 7.8.2 Posouzení míry digitalizace procesu na vzorku firem

Z údajů získaných v rámci dotazníkového šetření vyplývá, že téměř u všech společností je při zpracování podkladů, využíván tabulkový procesor MS Excel (viz tabulka č. 17). Výjimkou je společnost „B“, u níž je až 95 % interních účetních dokladů zpracováno automaticky v ERP systému, přičemž zpracování a oběh podkladů v rámci účetního oddělení je realizován prostřednictvím SW aplikací (např. SharePoint). Tento nástroj usnadňující oběh podkladů využívají taktéž společnosti „A“ a „C“, avšak mimo něj také využívají MS Excel a emailové zprávy. Většina společností má proces zcela zdigitalizován, společnosti „E“ a „G“ stále zpracovávají podklady také v papírové podobě. U dvou z vybraných společností („E“ a „F“) nejsou žádné interní účetní doklady zpracovávány automaticky.

Tabulka 17 Zhodnocení míry digitalizace procesu na vzorku firem na základě dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

Spol.	Přijetí podkladů z jiného oddělení	Zpracování a poskytování podkladů v účetním oddělení	Import podkladů do ERP/účetního SW	Podíl automaticky zpracovaných SA dokladů
A	Email (MSG, XLS, DOC), webová aplikace	MS Excel, email (MSG, PNG), webová aplikace	Upload	50 %
B	Nepřijímá	Webová aplikace	Není realizován	95 %
C	Email (MSG, XLS, DOC), webová aplikace	MS Excel, webová aplikace	Upload	20 %
D	Email (MSG, XLS, DOC)	MS Excel, email (MSG, PNG)	Upload	50 %
E	Papírově, email (MSG, XLS, DOC)	MS Excel, email (MSG, PNG)	Upload	0 %
F	Email (MSG, XLS, DOC)	MS Excel, email (MSG, PNG)	Upload	0 %
G	Papírově, email (MSG, XLS, DOC)	MS Excel	Manuální vkládání	20 %

## 7.9 Zhodnocení vlivu digitalizace na výkonnost procesu

Komparace výsledků provedených analýz výkonnosti procesu a úrovně jeho digitalizace je zrekapitulována v tabulce č. 18, z níž lze identifikovat **pozitivní dopad využití webových aplikací (např. SharePoint) na produktivitu procesu**. V případě společnosti „B“ má jednoznačný vliv na vysokou hodnotu produktivity procesu také zavedená automatizace, která se týká až 95 % z celkových interních účetních dokladů. Tato společnost také jako jediná ze všech respondentů uvedla, že má v rámci procesu zavedeny také automatické kontrolní mechanismy v podobě detekce extrémních hodnot s využitím prvků umělé inteligence, která předchází negativním dopadům automatizace celého procesu na kvalitu jeho výstupu. U společností „E“ a „G“ je evidentní negativní vliv částečné digitalizace, u druhé z nich je proces vykonáván s nejmenší efektivitou také důsledkem manuálního vkládání dat nutných k zaúčtování interních účetních dokladů.

Tabulka 18 Výkonnost a digitalizace procesu Společnosti v porovnání s výsledky dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

Spol.	Přijetí podkladů z jiného oddělení	Zpracování a poskytování podkladů v účetním oddělení	Import podkladů do ERP/účetního SW	Produktivita (SA doklady/hod)
A	Email (MSG, XLS, DOC), SharePoint	MS Excel, email (MSG, PNG), SharePoint	Upload	81,48
B	Nepřijímá	SharePoint	Není	26,46
C	Email (MSG, XLS, DOC), SharePoint	MS Excel, SharePoint	Upload	6,35
D	Email (MSG, XLS, DOC)	MS Excel, email (MSG, PNG)	Upload	2,46
E	Papírově, email (MSG, XLS, DOC)	MS Excel, email (MSG, PNG)	Upload	1,76
F	Email (MSG, XLS, DOC)	MS Excel, email (MSG, PNG)	Upload	1,32
G	Papírově, email (MSG, XLS, DOC)	MS Excel	Manuální vkládání	0,79

## 7.10 Možnosti zlepšení výkonnosti procesu

Společnost má proces zpracování interních účetních dokladů zcela digitalizován a z velké části také automatizován. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly významný vliv automatizace na produktivitu procesu, díky níž dochází ke zpracování podkladů a k zaúčtování dokladů zcela automaticky v prostředí ERP nebo v účetním SW, tudíž není vyžadováno ani jejich schvalování. Způsob takto zpracovaných dokladů však musí odpovídat zákonným a jiným interním požadavkům, proto je v rámci automatizace klíčová nejen konfigurace, ale také průběžná kontrola účtování dokladů. **Ve Společnosti je 50 % z celkového počtu SA dokladů účtováno zcela automaticky (centrálně) a u dalších 31 % SA dokladů je zautomatizována příprava podkladů** pomocí programů ABAP v rámci SAP, přičemž může být zvoleno také následné zaúčtování, avšak zaměstnanci provádí vizuální kontrolu účetních případů, které jsou daným SA dokladem zachyceny. Lze tedy konstatovat, že **zpracování těchto typů SA dokladů je v podmínkách Společnosti na vysokém stupni automatizace s omezenými možnostmi výrazného zvýšení efektivity procesu.**

### 7.10.1 Využití aplikací pro sdílení obsahu

V případě procesu manuálně zpracovávaných SA dokladů (19 % z celkového počtu) existuje potenciální prostor pro zvýšení efektivity, neboť je spojen s řadou úkonů ze strany zaměstnanců v souvislosti s přípravou, komplementací a kontrolou podkladů a zajištěním všech náležitostí týkajících se schvalování a zaúčtování těchto dokladů. Veškeré činnosti jsou prováděny interaktivně a zpracovávané podklady splňují požadavky na transparentnost a formálnost v souladu se stanovenými kontrolními mechanismy (např. zásada čtyř očí). V tomto ohledu je proces ve Společnosti realizován na vysoké úrovni z kvalitativního i z hlediska digitalizace. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že **na celkovou efektivitu procesu má jednoznačně pozitivní dopad využívání webových aplikací typu SharePoint**, které umožňují sdílení a zpracování databází v reálném čase a s konkrétními zaměstnanci pomocí nastavených oprávnění. Veškeré podklady k účetním dokladům jsou tak na jednom cloudovém uložišti s omezeným přístupem. Emailová komunikace, která je spojená se schvalováním dokladů je redukována na zasílání pouhých hypertextových odkazů.

**Samostatné podniky mají větší autonomii při výběru softwarového řešení pro schvalování nebo oběh dokladů, případně si tyto aplikace vyvíjejí vlastními IT odděleními na míru.** Takováto společnost si pak může vybrat ze současných řešení na trhu právě to, které nejvíce vyhovuje jejím požadavkům na zajištění daného procesu nebo naopak, což je také aktuálním trendem v této oblasti, zvolí řešení inovující celý proces za předpokladu splnění regulatorních podmínek. Tato řešení na míru vedou k vyšší efektivitě procesu, jak také vyplynulo z výsledků dotazníkového šetření. V tomto ohledu je Společnost odkázána na centrálně zvolené aplikace, které i přesto, že jsou špičkou na trhu, ne zcela odpovídají konkrétním potřebám jednotlivých společností v rámci skupiny.

### **Rizika spojená s navrhovaným řešením**

**Zvýšená efektivita tohoto způsobu je spojena s negativním dopadem na transparentnost celého procesu,** neboť mezi dobou zaslání odkazu k danému souboru a jeho následným schválením, může dojít k úpravám podkladu, které jsou zaznamenány v historii verzí daného souboru. Jako auditní stopa je však zaznamenán email s odkazem, z něhož není patrné, která verze dokladu byla odeslána ke schválení. Dohledání těchto informací v takovém objemu dat je v případě provádění auditu velmi obtížné. **Využití těchto webových platforem tak může vést k vyšší efektivitě na úkor transparentnosti schvalovacího procesu.**

### **7.10.2 Využití RPA**

Zavedená digitalizace celkového procesu zpracování SA dokladů ve Společnosti splňuje základní předpoklady pro **využití umělé inteligence v souvislosti s kontrolou podkladů, která umožňuje detekci extrémních hodnot a anomálií ve velkých datových souborech.** Využívání těchto nástrojů není běžnou součástí zpracování SA dokladů nejen ve Společnosti, ale i ve vzorku firem. V rámci dotazníkového šetření pouze jeden z respondentů uvedl, že tento způsob využívá, přičemž se jedná o společnost s nejvyšším podílem automaticky zpracovaných SA dokladů.



Využití webové aplikace eSign v souvislosti se schvalováním SA dokladů, u nichž je tento způsob schvalování vyžadován interními předpisy, vedlo k automatizace pouze samotného schvalování včetně zasílání notifikací na email zainteresovaným zaměstnancům, avšak samotné vkládání dokladů ke schválení, kterému často předchází konverze do jednoho souboru ve formátu PDF, a import jejich elektronicky podepsané verze do SAP musí příslušný zaměstnanec obstarat manuálně. **Importy a exporty souboru jsou standardizovanou úlohou, která může být zprostředkována využitím RPA.**

### **Rizika spojená s navrhovaným řešením**

Technologie umožňující detekci extrémních hodnot a anomálií vyžadují rozsáhlé přípravné a implementační procesy, jejichž náročnost je umocněna komplexností a různorodostí procesu zpracování SA dokladů v podmínkách Společnosti. Využití technologie RPA v kontextu migrace dokumentů není spojeno s významnými riziky, jedná se však o poměrně omezený rozsah činností a jeho využití by dávalo smysl pouze v kombinaci s dalšími úkony.

## ZÁVĚR

Hlavní cíl této diplomové práce, jenž spočíval v předložení návrhů doporučení na zvýšení výkonnosti vybraných interních ekonomických procesů s ohledem na úroveň jejich digitalizace, byl naplněn prostřednictvím dosažení jednotlivých dílčích cílů. V rámci teoretické části byla provedena analýza relevantních literárních zdrojů týkajících se problematiky podnikových procesů a digitalizace v oblasti účetnictví. V úvodu praktické části byla charakterizována daná Společnost se zaměřením na její interní ekonomické procesy, z nichž byly pro následnou analýzu vybrány následující procesy: zpracování přijatých faktur, účtování bankovních výpisů a zpracování interních účetních dokladů. Tento krok byl nezbytným předpokladem pro realizaci dotazníkového šetření, jehož cílem bylo posouzení výkonnosti vybraných interních ekonomických procesů s ohledem na úroveň jejich digitalizace na vzorku firem v České republice. Naplnění dalšího dílčího cíle této práce předcházelo poznání a analýza jednotlivých vybraných interních ekonomických procesů ve Společnosti se zaměřením na jejich výkonnost a míru digitalizace. Výstupy těchto analýz byly následně podrobeny komparativní analýze s výsledky zjištěnými v rámci dotazníkového šetření. Na základě všech poznatků získaných prostřednictvím naplnění těchto jednotlivých dílčích cílů byla navrhována doporučení ke zvýšení výkonnosti vybraných interních ekonomických procesů ve Společnosti s ohledem na potenciální rizika související s předloženými návrhy.

Předložené návrhy diplomové práce jsou pro Společnost prakticky využitelné a mohou přispět ke zvýšení výkonnosti analyzovaných interních ekonomických procesů. Společnost může v budoucnu využít metodický postup navržený v této práci v rámci analýzy a optimalizace dalších interních ekonomických procesů z hlediska jejich digitalizace a automatizace. Realizované dotazníkové šetření může sloužit také jako podklad pro další výzkum zaměřený na digitalizaci a automatizaci procesů v oblasti účetnictví podnikatelského prostředí v České republice.

*„E fructu cognoscitur arbor“*

Walther

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ALLOUCH, Julie, 2021. What is a Content Services Platform? In: *Hyland Software* [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.nuxeo.com/blog/what-is-content-services-platform/>

BOCCIA, Francesco a Robert LEONARDI, 2016. *The challenge of the digital economy: markets, taxation and appropriate economic models*. Cham: Palgrave Macmillan, 148 s. ISBN 9783319436890.

Cash management, 2011. In: *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/cash-management/4/>

CIENCIALA, Jiří, 2011. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing, 204 s. ISBN 9788074310447.

Co je DMS systém a jak ho využít?, 2021. In: *SOCOS IT* [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.socosit.cz/novinky/co-je-dms-system>

Co je EDI, © 2022. In: *EDIZone* [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.edizone.cz/elektronicka-vymena-dat/co-je-edi/>

ČESKO, 1991. Zákon č. 563/1991 Sb. ze dne 12. prosince 1991 o účetnictví. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>

ČESKO, 2004a. Zákon č. 499/2004 Sb. ze dne 30. června 2004 o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-499>

ČESKO, 2004b. Zákon č. 235/2004 Sb. ze dne 1. dubna 2004 o dani z přidané hodnoty. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>

ČESKO, 2016. Zákon č. 297/2016 Sb. ze dne 24. srpna 2016 o službách vytvářejících důvěru pro elektronické transakce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-297>

Definice malého a středního podnikatele, © 1994–2022. In: *CzechInvest* [online]. [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele>

Digitalizace a vytěžování dat z dokumentů, 2020. *Cashbot* [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://cashbot.cz/blog/digitalizace-a-vytezovani-dat-z-dokumentu/>

Digitalizace účetnictví – proces a výhody, © 2011 - 2022 In: *Jake&James* [online]. [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://www.jake-james.cz/blog/digitalizace-ucetnictvi-proces-a-vyhody>

Digitalization, ©2022. Gartner Glossary. [online]. [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>

Digitization vs. digitalization: Differences, definitions and examples, ©2022. In: *TruQC* [online]. [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://www.truqcapp.com/digitization-vs-digitalization-differences-definitions-and-examples/>

DMYTRENKO, Olga M., YARMOLIUK, Olena F., KUDLAIEVA, Nataliia V., SYSOJEVA, Inna M., BORKOVSKA Valentyna V., DEMIANYSHYNA, Olesia A., 2021. Organizational and Managerial Aspects of Automation in the Internal Accounting of an Enterprise. In: *International Journal of Economics and Business Administration* [online]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Natalia-Kudlaeva/publication/349553595\\_Organizational\\_and\\_Managerial\\_Aspects\\_of\\_Automation\\_in\\_the\\_Internal\\_Accounting\\_of\\_an\\_Enterprise/links/60362b48299bf1cc26e848e6/Organizational-and-Managerial-Aspects-of-Automation-in-the-Internal-Accounting-of-an-Enterprise.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Natalia-Kudlaeva/publication/349553595_Organizational_and_Managerial_Aspects_of_Automation_in_the_Internal_Accounting_of_an_Enterprise/links/60362b48299bf1cc26e848e6/Organizational-and-Managerial-Aspects-of-Automation-in-the-Internal-Accounting-of-an-Enterprise.pdf)

Elektronická fakturace, 2018. Ministerstvo financí České republiky. [online]. [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/elektronicka-fakturace/zakladni-informace>

Elektronická fakturace, 2022. In: *DYNATECH* [online]. [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://www.dynatech.cz/kcfinder/files/files/ISDOC%20-%20elektronick%C3%A1%20fakturace.pdf>

FIŠER, Roman, 2014. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 173 s. ISBN 9788024750385.

HAMMER, Michael a Lisa W. HERSHMAN, 2013. *Rychleji, levněji, lépe: devět faktorů účinné transformace podnikových procesů*. Praha: Management Press, 259 s. ISBN 9788072612536.

HAYES, Khaleel, © 2022. What is Accounting Automation? Intelligently Optimizing Your Business. In: *SelectHub* [online]. [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://www.selecthub.com/enterprise-resource-planning/accounting/accounting-automation/>

HUČKA, Miroslav, 2017. *Modely podnikových procesů*. V Praze: C.H. Beck, 484 s. ISBN 9788074004681.

Index digitální ekonomiky a společnosti (DESI) 2021, 2022. In: *European Commission* [online]. [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/80581>

JANČA, Jan, 2020. Digitalizace jako součást strategie malých a středních firem. In: *Cognito* [online]. [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://www.cognito.cz/business/digitalizace-jako-soucast-strategie-malych-a-strednich-firem>

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2007. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 9788072611775.

KRCH, David, ŠUCHMAN, Jaroslav a SUMERAUEROVÁ, Martina, 2020. Digitalizace účetních dokladů v souladu s platnou legislativou. *HAVEL & PARTNERS* [online]. [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: [https://www.havelpartners.cz/digitalizace-ucetnich-danovych-dokladu/?utm\\_source=news&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=tax-flash-2020-11-24](https://www.havelpartners.cz/digitalizace-ucetnich-danovych-dokladu/?utm_source=news&utm_medium=email&utm_campaign=tax-flash-2020-11-24)

KŘÍŽ, Lukáš, 2022. Systémy ERP se mění v otevřené integrační platformy. In: *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-67056660-systemy-erp-se-meni-v-otevrene-integracni-platformy>

KUNSTOVÁ, Renata, 2010. *Efektivní správa dokumentů: co nabízí Enterprise Content Management*. Praha: Grada, 208 s. ISBN 9788024732572.

NENADÁL, Jaroslav, 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2., dopl. vyd. Praha: Management Press, 335 s. ISBN 8072611100.

- PRAUSE, Jacqueline, 2020. Digitization vs digitalization. In: *SAP* [online]. [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://www.sap.com/insights/digitization-vs-digitalization.html>
- Průzkum názorů finančních ředitelů 2022, © 2022. In: *Deloitte* [online]. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/finance/CZ-CFO-Program-Survey-2022.pdf>
- Robotic Process Automation (RPA), © 2005-2022. In: *UiPath* [online]. [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: [https://www.uipath.com/rpa/robotic-process-automation?utm\\_source=YouTube&utm\\_medium=Social&utm\\_campaign=AP188FA&utm\\_content=description](https://www.uipath.com/rpa/robotic-process-automation?utm_source=YouTube&utm_medium=Social&utm_campaign=AP188FA&utm_content=description)
- SENGE, Peter M., 2007. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 439 s. ISBN 9788072611621.
- Slovník pojmů: Vytěžování dokumentů, © 2018–2022. In: *Docspoint* [online]. [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://docspoint.cz/cs/slovník-pojmu/vytezovani-dokumentu/>
- Studie Deloitte o inteligentní automatizaci firem v roce 2020, © 2022. In: *Deloitte* [online]. [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/strategy-operations/articles/deloitte-study-on-intelligent-automation-of-companies-in-2020.html>
- SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 223 s. ISBN 9788024739380.
- ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 293 s. ISBN 9788024716794.
- TRNKA, František, 2004. *Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců: souhrnná zpráva o řešení výzkumného záměru a dílčích úkolů za období 1999-2004*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 160 s. ISBN 807318219X.
- TUČEK, David, Martin HRABAL a Lukáš TRČKA, 2014. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer, 270 s. ISBN 9788074786747.
- TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK, 2007. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Vo Zvolene: Technická univerzita vo Zvolene, 173 s., [30] s. příl. ISBN 9788022817967.
- URBACH, Nils a Maximilian RÖGLINGER, 2019. *Digitalization cases: how organizations rethink their business for the digital age*. Switzerland: Springer International Publishing, 428 s. ISBN 9783319952727.
- USTUNDAG, Alp a Emre CEVIKCAN, 2017. *Industry 4.0: Managing The Digital Transformation*. Switzerland: Springer International Publishing, 286 s. ISBN 3319578693.
- VEBER, Jaromír, 2018. *Digitalizace ekonomiky a společnosti: výhody, rizika, příležitosti*. Praha: Management Press, 198 s. ISBN 9788072615544.
- Vytvoření základního vývojového diagramu ve Visiu, © 2022. In: *Microsoft* [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://support.microsoft.com/cs-cz/office/vytvo%C5%99en%C3%AD-z%C3%A1kladn%C3%ADho-v%C3%BDvojov%C3%A9ho-diagramu-ve-visiu-e207d975-4a51-4bfa-a356-eeec314bd276>
- Využívání informačních a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru – 2020, 2021. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/elektronickafakturace>

What's Changed: 2021 Gartner Magic Quadrant for Content Services Platforms, © 2012-2022. In: *Solutions Reiew* [online]. [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://solutionsreview.com/content-management/whats-changed-2021-gartner-magic-quadrant-for-content-services-platforms/>

WHATMAN, Patrick, 2021. 8 excellent benefits of accounting automation. In: *Spendesk* [online]. [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://blog.spendesk.com/en/accounting-automation>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AA	Asset Accounting
ABAP	Advanced Business Application Programming
AI	Artificial Intelligence
BCC	Business Capture Center
BCR	Bar Code Recognition
BSC	Balanced Scorecard Concept
CRM	Customer Relationship Management
CSP	Content Services Platform
ČÚS	České účetní standardy
DESI	Digital Economy and Society Index
DMS	Document Management Systém
DOC	Document file
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPPO	Daň z příjmu právnických osob
ECM	Enterprise Content Management
EDI	Electronic Data Interchange
eIDAS	Electronic Data Information and Analysis Systems
ERP	Enterprise Resource Planning
FI	Financial Accounting
FTE	Full Time Equivalent
GRC	Governance, Risk, Compliance
HR	Human Resource
ICR	Intelligent Character Recognition
IDOC	Intermediate Document (SAP)
IFRS	International Financial Reporting Standards

---

IT	Information Technology
JPEG	Joint Photographic Experts Group
MM	Material Management
MSG	Message file
OCR	Optical Character Recognition
OMR	Optical Mark Recognition
PDF	Portable Document Format
PNG	Portable Network Graphics
RPA	Robotic Process Automation
SAP	Podnikový informační systém
SD	Sales and Distribution
SS	Specifický symbol
SW	Software
TIFF	Tagged Image File Format
VIM	Vendor Invoice Management
VS	Variabilní symbol
XLS	Microsoft Excel spreadsheet file



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Transformace v procesu (vlastní zpracování dle Fišera, 2014).....	15
Obrázek 2 Perspektiva interních podnikových procesů (vlastní zpracování dle Kaplana a Nortona, 2007) .....	18
Obrázek 3 Příklad procesní mapy (vlastní zpracování dle Hučky, 2017) .....	23
Obrázek 4 Vybrané symboly vývojového diagramu (vlastní zpracování dle Vytvoření základního vývojového diagramu ve Visiu, © 2022) .....	24
Obrázek 5 Proces digitalizace dokumentů (vlastní zpracování dle Kunstové, 2010).....	39
Obrázek 6 Organizační schéma Společnosti (vlastní zpracování).....	47
Obrázek 7 Organizační struktura (vlastní zpracování) .....	48
Obrázek 8 Moduly SAP využívané Společností (vlastní zpracování).....	49
Obrázek 9 Schematické rozdělení divize Financování a daní (vlastní zpracování).....	53
Obrázek 10 Průběh přijetí faktur od externích dodavatelů a jejich digitalizace ve Společnosti (vlastní zpracování).....	70
Obrázek 11 Zpracování přijatých faktur v systému SAP (vlastní zpracování).....	73
Obrázek 12 Externí odsouhlasení bankovních plateb (vlastní zpracování).....	91
Obrázek 13 Automatické zaúčtování příchozích a odchozích plateb (vlastní zpracování) .	92
Obrázek 14 Zpracování příchozích plateb (vlastní zpracování) .....	93
Obrázek 15 Zaúčtování ostatních plateb (vlastní zpracování).....	96
Obrázek 16 Průběh zpracování SA dokladu účtovaného manuálně – podklad zpracován v rámci divize Účetnictví (vlastní zpracování) .....	111
Obrázek 17 Průběh zpracování SA dokladu účtovaného manuálně – podklad zpracován mimo divizi Účetnictví (vlastní zpracování) .....	112

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Základní kritéria členění procesů na úrovni skupin (vlastní zpracování dle Tuček a kol., 2014) .....	20
Tabulka 2 Stanovení časového fondu pro rok 2021 .....	76
Tabulka 3 Ukazatel výkonnosti procesu ve Společnosti (vlastní zpracování dle interních dat Společnosti) .....	77
Tabulka 4 Ukazatel výkonnosti procesu Společnosti v porovnání s výsledky dotazníkového šetření (vlastní zpracování) .....	79
Tabulka 5 Přehled jednotlivých složek indexu digitalizace procesu (vlastní zpracování) ..	80
Tabulka 6 Stanovení indexu digitalizace procesu ve Společnosti (vlastní zpracování) .....	81
Tabulka 7 Stanovení indexu digitalizace procesu na vzorku firem na základě dotazníkového šetření (vlastní zpracování) .....	82
Tabulka 8 Výkonnost a index digitalizace procesu Společnosti v porovnání s výsledky dotazníkového šetření (vlastní zpracování) .....	83
Tabulka 9 Ukazatel výkonnosti procesu ve Společnosti (vlastní zpracování dle interních dat Společnosti) .....	97
Tabulka 10 Ukazatel výkonnosti procesu Společnosti v porovnání s výsledky dotazníkového šetření (vlastní zpracování) .....	99
Tabulka 11 Zhodnocení automatizace procesu ve Společnosti (vlastní zpracování) .....	100
Tabulka 12 Zhodnocení automatizace procesu na vzorku firem na základě dotazníkového šetření (vlastní zpracování) .....	101
Tabulka 13 Výkonnost a automatizace procesu párování příchozích plateb Společnosti v porovnání s výsledky dotazníkového šetření (vlastní zpracování) .....	102
Tabulka 14 Ukazatel výkonnosti procesu ve Společnosti (vlastní zpracování dle interních dat Společnosti) .....	113
Tabulka 15 Ukazatel výkonnosti procesu Společnosti v porovnání s výsledky dotazníkového šetření (vlastní zpracování) .....	115
Tabulka 16 Zhodnocení míry digitalizace procesu ve Společnosti (vlastní zpracování) ..	116
Tabulka 17 Zhodnocení míry digitalizace procesu na vzorku firem na základě dotazníkového šetření (vlastní zpracování) .....	117
Tabulka 18 Výkonnost a digitalizace procesu Společnosti v porovnání s výsledky dotazníkového šetření (vlastní zpracování) .....	118

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK**

### **NÁVRH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ ÚROVNĚ DIGITALIZACE A AUTOMATIZACE VE VYBRANÝCH PROCESECH V OBLASTI ÚČETNICTVÍ**

Cílem dotazníkového šetření je posouzení úrovně digitalizace, resp. automatizace ve finanční oblasti (zpracování přijatých faktur, párování bankovních plateb, zpracování interních účetních dokladů, zpracování celních dokladů pro účely DPH) a jejich vlivu na výkonnost těchto procesů.

Dotazník je strukturován do 5 okruhů věnující se v úvodu obecné charakteristice společnosti a následně jednotlivým vybraným interním ekonomickým procesům. Některé z okruhů mohou být dále členěny na více částí.

#### **A: OBECNÁ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI**

##### **1) Specifikujte odvětví, ve kterém Vaše společnost působí:**

- a. Zpracovatelský průmysl (těžba nerostných surovin, hutní, chemický, strojírenský, potravinářský, textilní aj.)
- b. Obchod
- c. Služby
- d. Finanční a pojišťovací služby
- e. Stavebnictví
- f. Energetika, telekomunikace
- g. Neziskový sektor

##### **2) Specifikujte velikost Vaší společnosti podle počtu zaměstnanců a výše obrátu:**

- a. Drobný podnik (zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jeho aktiva nebo obrát nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR)
- b. Malý podnik (zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a jeho aktiva nebo obrát nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR)
- c. Střední podnik (zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho aktiva nepřesahují korunový ekvivalent 43 mil. EUR nebo obrát nepřesahuje korunový ekvivalent 50 mil. EUR)
- d. Velký podnik (zaměstnává 250 zaměstnanců a více a jeho aktiva přesahují korunový ekvivalent 43 mil. EUR nebo obrát přesahuje korunový ekvivalent 50 mil. EUR)

##### **3) Specifikujte Vaši společnost z hlediska vlastnické struktury:**

- a. Holding
- b. Mateřská společnosti (centrála koncernu)
- c. Dceřiná společnost s mateřskou společností (centrálou) v tuzemsku
- d. Dceřiná společnost s mateřskou společností (centrálou) v zahraničí
- e. Samostatný podnik

- 4) Jakým způsobem je ve Vaší společnosti zajištěna celková účetní agenda?**
- Zcela outsourcována (*Děkujeme Vám za Váš čas, další otázky v rámci dotazníku týkající se účetní agendy se na Vaši společnost nevztahují.*)
  - Částečně outsourcována
  - Zcela v rámci společnosti

## **B: ZPRACOVÁNÍ PŘIJATÝCH FAKTUR (ACCOUNT PAYABLE)**

Proces zpracování přijatých faktur (Accounts Payable, AP) je pro účely tohoto dotazníku rozdělen do dvou částí: přijetí a digitalizace neboli tzv. vytěžování faktur (B2) a zpracování přijatých faktur ve Vašem ERP nebo v účetním SW (B3). Pokud máte celý tento proces nebo jeho část outsourcovány, uveďte tuto skutečnost v části B1 a postupujte k příslušným otázkám. Závěrečná část tohoto okruhu (B4) se týká zhodnocení úrovně digitalizace a automatizace procesu AP.

### **B1: ZAJIŠTĚNÍ AGENDY ZPRACOVÁNÍ PŘIJATÝCH FAKTUR**

Pro účely tohoto dotazníku není do procesu AP zahrnuta úhrada přijatých faktur, zpracování přijatých faktur je ukončeno jejich uvolněním k proplacení. Zohledněte tuto skutečnost při zadávání údajů týkajících počtu zaměstnanců v rámci AP.

- 5) Jakým způsobem je ve Vaší společnosti zajištěn proces zpracování přijatých faktur (AP):**
- AP je zcela outsourcován (*Pokračujte otázkami v okruhu C.*)
  - Přijetí a digitalizace faktur (transformace faktur na datový soubor) je outsourcováno, proces AP v naší společnosti zahrnuje pouze zpracování přijatých faktur v ERP nebo v účetním SW
  - AP je zajištěn příslušným účetním oddělením naší společnosti
  - Jinak, uveďte:
- 6) Uveďte nebo odhadněte počet zaměstnanců v přepočtu na plný úvazek (FTE), kteří ve Vaší společnosti zpracovávají agendu AP a (nebo) jsou do ní zainteresováni (průměrný přepočtený stav ke konci roku 2021):**
- 7) Uveďte nebo odhadněte celkový počet přijatých faktur ve Vaší společnosti za uplynulý kalendářní rok (2021):**

### **B2: PŘIJETÍ A DIGITALIZACE PŘIJATÝCH FAKTUR**

V této části dotazníku se ptáme na přijetí faktur ve Vaší společnosti, způsob jejich digitalizace (pokud to formát faktury vyžaduje) a na míru automatizace tohoto procesu. Digitalizací faktur se rozumí jejich transformace na datový soubor (strojově kódovaný, kompatibilní s ERP a účetními SW). Digitalizace faktur je nezbytná pro jejich

tzv. vytěžování (rozpoznání znaků na faktuře a jejich extrakce do ERP nebo do účetního SW).

**8) Máte tento proces zajišťován outsourcingem?**

- a. Ano (*Pokračujte částí B3.*)
- b. Ne

**9) Jakým způsobem přijímáte ve Vaší společnosti faktury od dodavatelů? (více možností)**

- a. V papírové podobě
- b. Emailem
- c. Datovou schránkou
- d. Ve formátu EDI
- e. Prostřednictvím dodavatelského portálu
- f. Prostřednictvím webové aplikace
- g. Jinak, uveďte:

**10) Odhadněte %podíl faktur přijímaných v elektronické formě (tj. všech kromě papírových):**

**11) Pokud přijímáte elektronické faktury emailem, je ve Vaší společnosti zautomatizován proces přijetí elektronických faktur?**

- a. Ano (automatické přijímání faktur s výjimečnými nebo minimálními manuálními zásahy)
- b. Ne (manuální stahování, ukládání nebo preposílání faktur)
- c. Nepřijímáme elektronické faktury emailem

**12) Pokud přijímáte elektronické faktury emailem, vyberte jednoznačně převažující formát těchto faktur ve Vaší společnosti:**

- a. Formát faktury vyžadující digitalizaci (faktura není datový soubor a nelze ji v přijaté podobě extrahovat do ERP nebo účetního SW) (PDF, JPEG atd.)
- b. Digitální formát faktury (faktura je datový soubor a lze ji bez dalších extrahovat do ERP nebo do účetního SW) (EDI, ISDOC, ISDOCX, XML atd.)
- c. Jiný, uveďte:
- d. Nepřijímáme elektronické faktury emailem

**13) Pokud formát přijatých elektronických faktur ve Vaší společnosti vyžaduje digitalizaci, jakým způsobem je realizována digitalizace elektronických faktur a jejich extrakce do Vašeho ERP nebo do účetního SW (tzv. vytěžování faktur)?**

- a. Manuálně, tj. přepis údajů z faktur (*Pokračujte částí B3.*)
- b. Pomocí programu pro rozpoznávání znaků např. OCR, ICR apod.
- c. Formát všech přijatých elektronických faktur je digitální (*Pokračujte otázkou č. 16.*)
- d. Jinak, uveďte:

**14) Pokud ve Vaší společnosti využíváte pro digitalizaci a extrakci faktur do ERP nebo do účetního SW (tzv. vytěžování faktur) některý z programů pro rozpoznávání znaků, specifikujte, o jaký typ programu se jedná:**

- a. Tradiční OCR (rozpoznávání znaků pomocí strojového učení spojené s vytvářením šablon)
- b. ICR (rozšířená verze OCR umožňující navíc také rozpoznávání ručně psaných dokumentů)
- c. Kognitivní OCR (rozpoznávání znaků s využitím umělé inteligence)
- d. Nejsme schopni posoudit, o který typ OCR se jedná
- e. Jiný, uveďte:

**15) Uveďte nebo odhadněte % podíl faktur, které jsou prostřednictvím programu pro rozpoznávání znaků digitalizovány a extrahovány do Vašeho ERP nebo do účetního SW zcela automaticky (bez nutnosti manuálních zásahů):**

**16) Pokud jsou ve Vaší společnosti přijímány elektronické faktury v digitálním formátu, uveďte nebo odhadněte % podíl těchto faktur:**

### **B3: ZPRACOVÁNÍ PŘIJATÝCH FAKTUR V ERP NEBO V ÚČETNÍM SW**

Tato část navazuje na předchozí okruh otázek a zabývá se činnostmi, které souvisejí se zpracováním přijatých faktur v rámci Vašeho ERP nebo účetního SW. Součástí tohoto procesu není úhrada přijatých faktur.

**17) Vyberte, které z uvedených činností zahrnuje proces zpracování přijatých faktur ve Vašem ERP nebo účetním SW: (více možností)**

- a. Kontrola extrahovaných dat
- b. Doplnění a ověření informací potřebných k zaúčtování (kompletace)
- c. Schvalování
- d. Zaúčtování
- e. Archivace
- f. Jiná

**18) Specifikujte, do jaké míry je každá z Vámi zvolených činností ve Vaší společnosti vykonávána elektronicky (tzn. zcela interaktivně v prostředí ERP, účetního SW nebo jiných aplikací): (vůbec/částečně/zcela/činnost není vykonávána)**

- a. Kontrola extrahovaných dat
- b. Doplnění a ověřování informací potřebných k zaúčtování (kompletace)
- c. Schvalování
- d. Zaúčtování
- e. Archivace
- f. Jiná

**19) Vyberte, které z Vámi zvolených činností ve Vaší společnosti zahrnují prvky automatizace:** (vůbec/částečně/zcela/činnost není vykonávána)

*Pozn.: činnost vykonávána zcela automaticky vylučuje manuální zásah v podobě vyplňování údajů, komunikace s jinými zaměstnanci pro ověření, resp. doplnění, manuální podepisování, tisk apod.:*

- a. Kontrola extrahovaných dat (1- vůbec/2- částečně/3- zcela)
- b. Doplnění a ověřování informací potřebných k zaúčtování (kompletace)
- c. Schvalování
- d. Zaúčtování
- e. Archivace
- f. Jiná

**20) Vyberte, která z Vámi zvolených činností je v rámci zpracování přijatých faktur ve Vašem ERP nebo účetním SW z Vašeho pohledu nejvíce problematická:**

- a. Kontrola extrahovaných dat
- b. Doplnění a ověřování informací potřebných k zaúčtování (kompletace)
- c. Schvalování
- d. Zaúčtování
- e. Archivace
- f. Jiná

**21) Uveďte, z jakého důvodu je pro Vás tato činnost v rámci zpracování přijatých faktur ve Vašem ERP nebo účetním SW nejvíce problematická a odhadněte její časovou náročnost:**

#### **B4: ZHODNOCENÍ DIGITALIZACE A AUTOMATIZACE PROCESU ZPRACOVÁNÍ PŘIJATÝCH FAKTUR**

**22) Pokud využíváte i jiné způsoby automatizace procesu AP ve Vaší společnosti, odhadněte % podíl takto zpracovaných přijatých faktur za rok:**

- a. Self-billing, %
- b. Automatizace fakturace v rámci skupiny, %
- c. Jiný, uveďte:
- d. Žádný jiný způsob

**23) Odhadněte v % úsporu času, k níž ve Vaší společnosti došlo díky zavedené digitalizaci a automatizaci v rámci procesu zpracování přijatých faktur:**

**24) Splnila zavedená digitalizace a automatizace procesu AP ve Vaší společnosti Vaše očekávání?**

- a. Ano, zcela
- a. Ne
- b. Ano, s výhradami, uveďte



**25) Pokud nemá Vaše společnost zdigitalizován a zautomatizován proces AP (celkově nebo jeho část), jaký je důvod?**

- a. Finanční náročnost dostupných řešení digitalizace, resp. automatizace
- b. Celý proces AP nebo příslušné podprocesy jsou outsourcovány
- c. Plánujeme jeho zavedení v nejbližší době (cca 1 rok)
- d. Proces AP je v naší společnosti zdigitalizován a zautomatizován v dostačující míře
- e. Jiné, uveďte:

### **C: PÁROVÁNÍ BANKOVNÍCH PLATEB (BANK ACCOUNTING)**

V rámci procesu účtování bankovních výpisů dochází k párování příchozích, resp. odchozích bankovních plateb na výpisech s pohledávkami, resp. závazky v ERP nebo v účetním SW (např. faktury vystavené, resp. přijaté). Úvodem se ptáme na všechny tyto párované bankovní platby (příchozí i odchozí) a následně se zaměříme pouze na párování příchozích plateb ve Vaší společnosti. V této souvislosti jsme se také zaměřili na potenciální příčiny automatického nespárování bankovních plateb a způsobů jejich řešení, příp. eliminace ve Vaší společnosti.

**26) Dochází ve Vaší společnosti k automatickému párování bankovních plateb s účetní knihou?**

*(Pozn.: Automatické párování znamená propojení uskutečněných plateb z importovaných bankovních výpisů s „master daty“ ve Vašem ERP nebo účetním SW bez manuálního zásahu)*

- a. Ano
- b. Ne *(Pokračujte otázkou č. 36)*

**27) Uveďte počet zaměstnanců (v přepočtu na FTE), kteří mají ve Vaší společnosti na starosti párování bankovních plateb, resp. účtování bankovních výpisů (průměrný přepočtený stav ke konci roku 2021):**

**28) Uveďte nebo odhadněte počet spárovaných bankovních plateb (příchozích i odchozích) s účetní knihou ve Vaší společnosti za uplynulý kalendářní rok 2021 (příp. měsíční odhad):**

**29) Odhadněte % podíl pracovní doby, kterou zaměstnanci Vaší společnosti stráví pouze párováním příchozích plateb:**

**30) Odhadněte % podíl příchozích bankovních plateb na celkových bankovních platbách (příchozích i odchozích) ve Vaší společnosti:**

**31) Odhadněte % podíl příchozích plateb, které ve Vaší společnosti nebyly automaticky spárovány:**

- 32) Vyberte, jaká kombinace znaků je vyžadována k automatickému párování plateb ve Vašem ERP nebo účetním SW: (více možností)**
- VS
  - Částka
  - Konstantní symbol
  - Specifický symbol
  - Jiné, uveďte:
- 33) Odhadněte % podíl každé z níže uvedených možných příčin automatického nespárování příchozích plateb ve Vaší společnosti, případně uveďte další příčiny, které jsou v této souvislosti ve Vaší společnosti běžné: (celkem 100 %)**
- Nespárování VS
  - Platby včetně skont, zápočty, úhrady dobropisů
  - Hromadné platby
  - Částečné platby
  - Jiná
- 34) Vyberte, které z uvedených tvrzení nejvíce vystihuje Vaši společnost, ptáme-li se na příchozí platby, které nebyly automaticky spárovány kvůli chybnému VS:**
- Nikdy jsme tento problém neřešili
  - Provedli jsme nápravná opatření vedoucí k eliminaci, uveďte jaká:
  - Platby, které se nespárovaly automaticky, účtujeme manuálně
  - Jiná
- 35) Vyberte, které z uvedených tvrzení nejvíce vystihuje Vaši společnost, ptáme-li se na příchozí platby, které nebyly automaticky spárovány kvůli neuplatnění skonta odběratelem:**
- Nikdy jsme tento problém neřešili (problematika skont se nás vůbec netýká)
  - Provedli jsme nápravná opatření vedoucí k eliminaci, uveďte jaká:
  - Platby, které se nespárovaly automaticky, účtujeme manuálně
  - Jiná
- 36) Vyberte, které z uvedených tvrzení nejvíce vystihuje Vaši společnost, ptáme-li se na příchozí hromadné platby, které nebyly automaticky spárovány:**
- Nikdy jsme tento problém neřešili (hromadné platby neumožňujeme)
  - Provedli jsme nápravná opatření vedoucí k eliminaci, uveďte jaká:
  - Platby, které se nespárovaly automaticky, účtujeme manuálně
  - Jiná
- 37) Vyberte, které z uvedených tvrzení nejvíce vystihuje Vaši společnost, ptáme-li se na příchozí částečné platby, které nebyly automaticky spárovány:**
- Nikdy jsme tento problém neřešili (částečné platby neumožňujeme)
  - Provedli jsme nápravná opatření vedoucí k eliminaci, uveďte jaká:
  - Platby, které se nespárovaly automaticky, účtujeme manuálně
  - Jiná

**38) Pokud ve Vaší společnosti není zautomatizován proces párování bankovních plateb, uveďte, z jakého důvodu:**

- a. Podnikový nebo účetní SW to neumožňuje
- b. Současná řešení dostupná na trhu jsou pro naši společnost nevyhovující (cena/kvalita)
- c. Plánujeme zavedení automatizace párování plateb v nejbližší době (cca 1 rok)
- d. Jiný, uveďte:
- e. Proces párování bankovních plateb je v naší společnosti zautomatizován

## **D: ZPRACOVÁNÍ INTERNÍCH ÚČETNÍCH DOKLADŮ**

Zpracováním interních účetních dokladů se rozumí činnosti spojené s přípravou a kontrolou podkladů nutných k zaúčtování dokladů a jejich zaúčtování, které jsou vykonávány výlučně v rámci účetního oddělení Vaší společnosti. Mimo to může být do zpracování interních účetních dokladů zahrnuto také schvalování a archivace těchto dokladů.

Interními účetními doklady se v této souvislosti rozumí např. časová rozlišení, aktivní i pasivní dohadné položky, přecenění zásob, odchylka k materiálu a zboží, průúčtování tvorby a rozpuštění opravných položek a rezerv, účtování o manku a škodě, opravy účtování, storna, kurzové rozdíly, haléřové vyrovnání, alokace, pojistná plnění a další. Interní účetní doklady mohou být jednotlivé i sběrné.

**39) Uveďte nebo odhadněte počet zaměstnanců účetního oddělení (v přepočtu na FTE), kteří ve Vaší společnosti zpracovávají interní účetní doklady (průměrný přepočtený stav ke konci roku 2021):**

**40) Uveďte nebo odhadněte celkový počet interních účetních dokladů zpracovaných ve Vaší společnosti za uplynulý kalendářní rok 2021:**

**41) Uveďte nebo odhadněte % podíl interních účetních dokladů, které byly v tomto období ve Vaší společnosti zpracovány automaticky:**

*(Pozn.: Automaticky znamená zcela bez manuálních zásahů nebo s minimálními manuálními zásahy v podobě spuštění transakce v ERP nebo v účetním SW, u daných dokladů není vyžadována příprava podkladů nebo probíhá zcela automaticky.)*

**42) Vyberte, které z uvedených činností jsou součástí procesu zpracování interních účetních dokladů v rámci účetního oddělení ve Vaší společnosti: (více možností)**

- a. Příprava a kompletace podkladů
- b. Schvalování
- c. Zaúčtování
- d. Archivace
- e. Jiná, uveďte:

- 43) Jsou ve Vaší společnosti při zpracování interních účetních dokladů vytvářeny podklady, které jsou nutné pro jejich zaúčtování?**
- Ano
  - Ne (*Pokračujte otázkou č. 47.*)
- 44) Vyberte, jakým způsobem případně kým jsou vytvářeny podklady, které jsou nutné pro zaúčtování interních účetních dokladů ve Vaší společnosti: (více možností)**
- Automaticky (v ERP nebo v účetním SW)
  - Účetním oddělením
  - Jiným odborným oddělením (Controlling, Logistika atd.)
  - Jinak, uveďte:
  - Nejsou vytvářeny
- 45) Pokud jsou ve Vaší společnosti podklady vytvářeny mimo jiné i jiným odborným oddělením (např. Controlling), vyberte, jakým způsobem případně v jaké formě jsou tyto podklady poskytovány účetnímu oddělení: (více možností)**
- V papírové formě
  - Emailem (v textu emailu)
  - Kancelářské soubory (formát DOC, XLS, PDF)
  - Dokumenty ve formátu EDI
  - Prostřednictvím webové platformy (např. SharePoint)
  - Jiný, uveďte
  - Zpracování podkladů provádí výlučně účetní oddělení
- 46) Vyberte, jakým způsobem případně v jakém formátu jsou ve Vaší společnosti vytvářeny podklady nezbytné pro zaúčtování interních účetních dokladů v rámci účetního oddělení: (více možností)**
- V papírové formě
  - Emailem (v textu emailu)
  - Kancelářské soubory (formát DOC, XLS, PDF)
  - Dokumenty ve formátu EDI
  - Prostřednictvím webové platformy (např. SharePoint)
  - Jiný, uveďte
- 47) Vyberte, jakým způsobem jsou ve Vaší společnosti vytvořené podklady, které jsou nezbytné pro zaúčtování interních účetních dokladů, importovány do Vašeho ERP nebo účetního SW?**
- Manuálně (ruční vepisování dat)
  - Manuálně s prvky automatizace (upload podkladů ve formátu PDF, XLS, DOC)
  - Automaticky (podklady ve formátu EDI)
  - Jinak, uveďte
  - Není vyžadován import podkladů do ERP nebo do účetního SW
- 48) Stručně popište prvky automatizace v rámci tvorby, resp. importu podkladů nezbytných pro zaúčtování interních účetních dokladů ve Vaší společnosti:**

**49) Vyberte, jakým způsobem máte ve Vaší společnosti nastaveny kontrolní mechanismy vytvořených podkladů, které jsou nezbytné pro zaúčtování interních účetních dokladů: (více možností)**

- a. Manuální kontrola správnosti údajů (při zpracování podkladů nebo před zaúčtováním dokladu)
- b. Automatická kontrola (nastavení referenční hodnoty, detekce extrémních dat s využitím umělé inteligence apod.)
- c. Jinak, uveďte
- d. Kontrola podkladů není vyžadována

**50) Pokud je ve Vaší společnosti vyžadováno schvalování (některých) interních účetních dokladů, vyberte z uvedených možností způsob jeho realizace: (více možností)**

*(Pozn.: Automatizace v rámci schvalovacího procesu znamená automatické zajištění celého workflow, automatické upozornění schvalovatelů, přístup k dokumentům, elektronické podpisy a upozornění na ukončené schvalování kompetentním osobám.)*

- a. V papírové formě
- b. Emailem
- c. V ERP nebo v účetním SW bez žádných prvků automatizace procesu
- d. V rámci webové platformy s nutností manuálního přenosu dat (import/export podkladů) mezi ERP nebo účetním SW a touto platformou
- e. V rámci webové platformy s automatizovanou výměnou dat mezi ERP a účetním SW
- f. Automatizováno v rámci ERP nebo v účetním SW
- g. Jinak, uveďte:
- h. Schvalování není vyžadováno u žádných interních účetních dokladů

## **E: ZPRACOVÁNÍ CELNÍCH DOKLADŮ PŘI DOVOZU PRO ÚČELY DPH**

Celním dokladem při dovozu zboží (služeb) se rozumí Jednotný správní doklad (dále pouze „JSD“). Zpracováním dovozních JSD se myslí jejich přijetí, zaúčtování a archivace, tato část dotazníku je zaměřena na způsob a míru automatizace při přijetí dovozních JSD a jejich extrakce do Vašeho ERP nebo účetního SW.

**51) Uveďte, které z uvedených tvrzení týkající se agendy zpracování dovozních JSD (ze třetích zemí), lze vztáhnout na Vaši Společnost:**

- a. Dovoz zboží (služeb) uskutečňujeme velmi zřídka (tj. řádově jednotky měsíčně) nebo vůbec (*konec dotazníku*)
- b. Agendu spojenou se zpracováním JSD outsourcujeme (*konec dotazníku*)
- c. Zpracování JSD zajišťuje příslušné oddělení v naší společnosti
- d. Jiné, uveďte:

**52) Uveďte nebo odhadněte celkový počet dovozních JSD zpracovaných ve Vaší společnosti za uplynulý kalendářní rok 2021:**

**53) Uveďte nebo odhadněte počet zaměstnanců (v přepočtu na FTE), kteří ve Vaší společnosti zpracovávají dovozní JSD (průměrný přepočtený stav ke konci roku 2021):**

**54) Vyberte způsob přijetí dovozních JSD ve Vaší společnosti: (více možností)**

- a. Papírově
- b. Email
- c. Do webové platformy přímo z informačního systému Helios
- d. Jiný, uveďte:

**55) Vyberte formát elektronicky přijatých dovozních JSD ve Vaší společnosti:**

- a. PDF
- b. XML
- c. PDF i XML
- d. Jiný, uveďte:

**56) Vyberte způsob automatizace procesu při přijetí dovozních JSD a jejich extrakce do ERP nebo účetního SW Vaší společnosti:**

- a. Manuálně
- b. Převážně manuálně se zabudovanými prvky automatizace některých činností (např. digitalizace JSD)
- c. Převážně automaticky s minimálním počtem manuálních zásahů
- d. Zcela automaticky