

Aplikace řízení změn při implementaci elektronických faktur ve firmě

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Lucie Veselá

Petra Knotková

Brno 2015

Poděkování

V úvodu bych chtěla poděkovat Ing. Lucii Veselé za pomoc při zpracování mé bakalářské práce a za poskytnutí cenných rad a připomínek.

Děkuji také pracovníkovi společnosti XY za poskytnuté informace a čas, který mi byl ochoten věnovat.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Aplikace řízení změn při implementaci elektronických faktur ve firmě** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 4. ledna 2015

Abstrakt

Ve své bakalářské práci se zabývám využitím oblasti managementu, která se nazývá řízení změn, v procesu zavádění elektronických faktur ve firmě. Cílem bylo aplikování veškerých nabytých poznatků na vybranou společnost. Práce podrobně vymezuje termín řízení změn a zahrnuje typové rozdělení elektronického způsobu přenosu fakturovaných dat, také popisuje jeho výhody a nevýhody oproti fakturování papírovému. Praktická část se opírá o řízený rozhovor se zaměstnancem vybrané společnosti. Práci završuje vyčíslení nákladů, které společnost musí vyčlenit a taktéž úspory, jež vybrané řešení přináší.

Klíčová slova

Změna, řízení změn, Lewinův model řízené změny, elektronická fakturace, formát PDF, digitalizace faktur, EDI, elektronický podpis.

Abstract

The subject of my bachelor's thesis is utilization of change management in introducing E-invoicing to businesses, and the application of all acquired knowledge to a particular company. The study thoroughly defines the term 'change management', divides electronic interchange of invoice data into specific subtypes, and describes said process's advantages and disadvantages in comparison to paper invoices. The second part of my study focuses on practical application and is based on a structured interview with an employee of a selected company. The thesis concludes with evaluating necessary expenses, and resources thusly saved.

Key words

Change, change management, Lewin's change management model, electronic invoicing, PDF format, digitization of invoices, EDI, electronic signature.

Obsah

1	Úvod a cíl práce	10
1.1	Úvod.....	10
1.2	Cíl práce.....	11
2	Literární přehled	12
2.1	Řízení změn	12
2.1.1	Definice změny	12
2.1.2	Velikost změny	12
2.1.3	Příčiny změny	13
2.1.4	Typy změn.....	15
2.1.5	Podmínky úspěšné změny	16
2.1.6	Řízení změn	16
2.1.7	Proces změny	17
2.1.8	Lewinův model řízené změny	19
2.1.9	Model osm kroků změny	21
2.1.10	Odpor ke změnám	22
2.2	E-fakturace.....	23
2.2.1	Náležitosti faktury	24
2.2.2	Elektronická fakturace v širším pojetí (formát PDF)	25
2.2.3	E-fakturace ve strukturovaném formátu	25
2.2.4	Digitalizace faktur	26
2.2.5	Výhody e-fakturace	26
2.2.6	Nevýhody e-fakturace	27
2.3	EDI.....	28
2.3.1	Princip EDI komunikace	28
2.3.2	Základní typy distribuce zpráv	30
2.3.3	Přínosy plynoucí ze zavedení EDI.....	35

3	Metodika	37
4	Případová studie	39
4.1	Úvod do případové studie.....	39
4.2	Profil společnosti.....	39
4.3	Současný systém fakturování – původní úroveň procesu (fáze rozmrazení)40	
4.3.1	Proces vystavení faktury odběrateli.....	41
4.3.2	Proces nákupu a přijetí faktury.....	45
4.4	Projekt řízení změny (fáze změny).....	48
4.4.1	Vhodné způsoby elektronické fakturace pro společnost XY.....	48
4.4.2	Náklady spojené s navrženým řešením.....	51
4.4.3	Úspory, které navržené řešení přinese.....	54
4.4.4	Výhody a nevýhody navrženého řešení.....	56
4.5	Fixace dosažených výsledků (fáze zmrazení).....	57
5	Diskuze a závěr	58
5.1	Diskuze.....	58
5.2	Závěr.....	59
6	Literatura	61

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Fáze procesu změny – Lewinův model.....	19
Obrázek 2 - Výměna zpráv přímo mezi koncovými subjekty.....	31
Obrázek 3 - Výměna zpráv pomocí VAN operátora	32
Obrázek 4 - Výměna zpráv prostřednictvím poskytovatele EDI služeb	33
Obrázek 5 - Princip fungování elektronického podpisu.....	35
Obrázek 6 - Proces zajištění nákupu dodávek ve společnosti XY.....	46

Seznam grafů

Graf 1- Způsob objednávání zboží ve firmě XY v %	40
Graf 2 - Podoba přijatých faktur ve firmě XY v %	41
Graf 3 - Podoba odeslaných faktur ve firmě XY v %	41

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Systém ověřování a schvalování nabídek ve společnosti XY.....	43
Tabulka 2 - Systém ověřování a schvalování nabídek ve společnosti XY.....	43
Tabulka 3 - Systém schvalování a ověřování objednávek/smluv ve společnosti XY	44
Tabulka 4 - Náklady za přenos zpráv ve strukturovaném formátu.....	52
Tabulka 5 - Poplatky za přenos zpráv.....	53
Tabulka 6 - Celkové náklady spojené s navrženým řešením.....	53
Tabulka 7 - Náklady na vystavení a odeslání dokumentu.....	55
Tabulka 8 – Úspory.....	56

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

V současné době se klade čím dál větší důraz na efektivní práci za co možná nejnižší náklady v každé oblasti hospodářství, nicméně existují podnikatelská odvětví, která nevyužívají všech dostupných možností pro usnadnění a zrychlení práce. Přestože trh elektronické fakturace poskytuje mnoho nabídek, poptávka po nich je minimální a její potenciál nevyužitý. Implementace elektronického fakturování je podstatným krokem k celkové elektronizaci administrativní práce. Drtivá většina podnikatelských subjektů přešla na specializované informační systémy, které mají za úkol automatizovat jednotlivé vnitropodnikové procesy a poskytnou jim konkurenční výhodu, ale vně podniku tyto systémy nijak práci neulehčí. Individuální informační systémy jsou odlišné, pracují dle rozdílných standardů a jejich hlavní nevýhodou je vzájemná neschopnost komunikace. Přesun vystavené faktury od dodavatele k odběrateli je proto časově náročný. Účetní doklad je vystaven v jednom informačním systému, vytisknut a poslán odběrateli, který ho musí ručně do svého systému vložit. Nejenom, že přechod na e-fakturaci ušetří organizacím čas i peníze, přinese jim i přidanou hodnotu skýtající v konkurenční výhodě. Vzhledem k tomu, že jedním z cílů Evropské komise je zavedení povinné elektronické fakturace orgánům veřejné moci v případě veřejných zakázek do roku 2016, je znalost elektronické komunikace stále více žádoucí. Zásadním faktorem úspěchu je přechod na tento způsob přenosu dokladů v co největším měřítku firem.

Vlastní přechod na elektronické fakturování ve společnosti není rutinní záležitostí, je proto třeba se na tuto změnu dobře připravit. Pro vedení podniku je stěžejním úkolem nastudování oblasti managementu, jež se nazývá řízení změn (change management). Pokud se management společnosti před započítím změny dobře informuje, je velká pravděpodobnost úspěchu a správného pochopení. Hlavním krokem, který by neměl být opomenut je zaměření na zaměstnance a komunikace s nimi. Pokud by tak nebylo učiněno, mohly by nastat komplikace spočívající v odporu zaměstnanců ke změně nebo ke špatnému pochopení a následně nesprávným pracovním postupem, což by nesplnilo cíle změny.

Předmětem této bakalářské práce je spojení poznatků o elektronické fakturaci spolu s poznatky o managementu řízení změn a jejich následná aplikace na vybraný podnik.

1.2 Cíl práce

Hlavním cílem práce je navrhnout proces řízené změny - zavedení elektronické fakturace. K naplnění hlavního cíle napomůže splnění několika dílčích cílů. Mezi ně patří: popsat elektronický způsob přenosu fakturovaných dat, vytyčit jeho výhody a nevýhody ve srovnání s papírovou dokumentací a objasnit kroky související s přechodem na elektronické fakturování.

Dále v praktické části práce budou získané poznatky aplikovány na případovou studii implementace elektronických faktur u konkrétní společnosti, což poslouží k pochopení celého procesu řízení změn, kterými daná firma musí při implementaci projít. Také budou vyčísleny konečné náklady, které je potřeba na zavedení elektronické fakturace vyčlenit, taktéž jako přínosy v podobě úspor, které řešení přinese.

2 Literární přehled

2.1 Řízení změn

2.1.1 Definice změny

Palán [1] vysvětluje změnu jako kvalitativní přeměnu určitých typických veličin, které charakterizují stav objektu nebo děje. Management změn je podle něj primární souhrn poznatků, který je podstatný pro kvalitní implementaci organizačních změn.

Kubíčková a Rais [2] tvrdí, že změna má mnoho různých definic, ve své publikaci uvádí několik z nich. Zmiňují se o názoru, který je mezi manažery velmi oblíbený a to, že „...změna je nepřetržitý a částečně i nepředvídatelný a nejednoznačný proces, jehož prostřednictvím se firma vyrovnává nejenom se změnami prostředí, ale i se změnami ve vnitřním prostředí firmy.“ Zastánci tohoto názoru prohlašují, že změna se jednodušeji provádí v konkurenčním prostředí, kde se neustále mění vnější podmínky, a firma si proto musí přizpůsobit své interní postupy. Další definice se zabývá především cílem změny: „Cílem změny je udržení životaschopné, efektivní a konkurenceschopné firmy nebo jiné organizace. Dosažení tohoto cíle znamená neustálé monitorování a reagování na změny klíčových externích a interních faktorů.“

Změna je jeden z nejvýznamnějších aspektů efektivního řízení. Rychlý rozvoj trhu způsobuje to, že změny jsou stále častější a zpravidla i rozsáhlejší. Změny, se kterými by se měly společnosti vypořádat, se týkají spíše rozvoje než samotného poslání. Příčiny lze nalézt ve faktorech jako je neustálý vývoj technologií, silnější konkurenci či požadavcích zákazníka, Hussey [3].

2.1.2 Velikost změny

Velikost změny lze hodnotit dle Machaly [4] nejméně ze dvou rozdílných pohledů:

1) Vnímání jednotlivci

Každý jedinec vnímá změnu odlišně. Velikost změny se tedy odvíjí od dopadu na lidi, kteří změnou procházejí. Zaměstnancům se může zdát velká změna i to, co by nezainteresovaný považoval za změnu elementární. V procesu řízení změn je toto uvažování jedno z nejpodstatnějších, dle HBS (Harvard Business School) může za

neúspěch při zavádění změn především ignorování subjektivního pocitu zaměstnanců.

2) Dopad změny na organizaci

Podle povahy změny lze vnímat dopad na firmu.

Následující změny, které mají vliv na další vývoj organizace, rozdělil Jones [5]. Autor uvádí, že velikost změny je přímo úměrná jejímu vlivu na společnost. Rozsah změn rozdělil do 7 skupin, podle jejich dopadu na společnost.

- **Nepatrné změny** - doladování, vylepšování
- **Povrchové změny** - změna rozdělení zdrojů
- **Mírné změny** - nepatrná změna plánování
- **Významný posun** - změna výkonného ředitele
- **Pronikavá změna** - změna cíle společnosti
- **Hluboká změna** - změna vize a filozofie
- **Nejhlubší změna** - změna způsobu myšlení

2.1.3 Příčiny změny

Toman [6] ve své publikaci zmiňuje několik důvodů k zavedení změn v podniku:

- **Odliv zákazníků** - za problémy s finanční stránkou podniku stojí především ztráta zákazníků.
- **Problémy se získáváním nových zákazníků** - nabídka produktů, které společnost nabízí, by měla uspokojit požadavky stávajícího zákazníka, zároveň přilákat zákazníka nového.
- **Růst nákladů** - vysoké náklady mohou ve společnosti znamenat významný problém, který je třeba objevit a snažit se ho efektivně vyřešit. Bohužel v době krizového řízení podniku je nejjednodušším řešením manažerů snaha o snížení nákladů na minimum. Tato snaha o nalezení východiska, která stojí podnik mnoho dalších sil a nákladů, nemusí být nakonec ani úspěšná.

- **Problémy s odbytem** - nahromaděné neprodané výrobky ve skladech, vedou k zvýšení firemních nákladů. Vedení má snahu prodávat více a zvýšit tím obrát. Management firmy pracuje na vylepšení propagaci, jelikož předpokládá, že za neprodanými produkty stojí špatně vytvořená reklamní kampaň.
Vyskytují se ale i jiné příčiny plných skladů a odmítání výrobku zákazníkem. Mezi tyto příčiny patří silnější konkurence, nesprávná práce se zákazníkem nebo nevhodný výběr dodavatelů.
- **Zaostávání za konkurencí** - vyhrát konkurenční boj napomůže i správná analýza konkurence.
- **Prodlužování nebo stagnace časových limitů** - pokud ve firmě existují problémy s nedodržováním termínů ať už ve výrobě nebo administrativě, vznikají časové prodlevy a zákazník je nespokojený.
- **Všeobecná stagnace** - podnikatelské prostředí je plné neustálých změn a těžko nastává rovnováha. Pokud management ignoruje špatné zprávy a považuje je za bezvýznamné, může vzniknout závažný problém.
- **Ztráta loajality zaměstnanců** - firemní problémy se projeví na chování zaměstnanců, ztráta těch loajálních znamená velký problém.
- **Nedostatek peněz** - nedostatek peněz se často řeší půjčkou, která ale snižuje likviditu podniku.

S dalšími faktory, které vedení podniku dovedou k myšlence zavést nějakou změnu, přichází Drdla, Rais [7]:

- **Globalizace prostředí** - globalizace je pokládána za významným jevem posledních desetiletí. Tento fenomén způsobuje přesun pracovní síly a volný pohyb zboží.
- **Změny pracovního prostředí** - v posledních letech způsobil technologický pokrok významné změny v ekonomickém hospodářství. Rozvoj technologie zapříčinil podstatný úbytek zaměstnanců v průmyslu a v zemědělství, kde se manuální práce nahradila stroji.
- **Změna podstaty a role pracovní síly** - tento faktor se týká oblasti personalistiky, konkrétně například vzděláváním zaměstnanců.

- **Rychlé morální zastarávání výrobků** - morální zastarávání výrobků se týká v první řadě předních průmyslových podniků, které produkují velkou škálu produktů. Konkurenční boj je nutí k časté obměně nabízených výrobků, to znamená, že jeden druh výrobku nemůže společnost dodávat na trh dlouhou dobu. V praxi to znamená, že v době, kdy společnost dodává na trh jeden druh výrobku, ve výzkumném oddělení vzniká výrobek „druhý“ či „třetí“ generace.
- **Rozvoj nových technologií** - v aktuálním socioekonomickém prostředí dochází k rozvoji nových oblastí k expandování. Jedná se například o genetické inženýrství.
- **Urychlení socio-ekonomických procesů** - tento faktor souvisí s již zmíněnými faktory, především s globalizací. Nově příchozí firmy na trh, které jsou přizpůsobivé k moderním požadavkům, se dostávají do podvědomí společnosti rychleji, což jim pomáhá k vysokým ziskům.
- **Rostoucí síla zákazníka** - pro každého podnikatele by měl být spokojený zákazník to nejdůležitější. Požadavky zákazníka podněcují firmy k inovaci a vytváření nových výrobků. Dříve se zákazník musel podřídit nabídce trhu, dnes se nabídka vytváří dle poptávky.

2.1.4 Typy změn

Změny se podle různých odborníků v podstatě neliší významem, ale jenom pojmenováním. Popíše rozdělení, které uvádí Hussey [3].

- **změny přírůstkové** – tato změna nevytváří v organizaci podstatné rozdíly, jedná se spíše o úpravy pracovních postupů, plánů nebo také zavádění nových produktů na trh. K těmto situacím dochází během rozvoje organizace nespočetněkrát, souhrn přírůstkových změn sice znamená velký rozdíl, avšak jednotlivá změna ne;
- **změny základní (strategická, vizionářská, transformační)** – tento typ změny má na společnost zásadní vliv. Tyto změny jsou obvykle rozsáhlé a významně ovlivní budoucí aktivity organizace. Řadí se sem například sloučení s jinou organizací, redukce zaměstnanců, přechod ke zcela jinému zaměření.

2.1.5 Podmínky úspěšné změny

Aby změna byla efektivní a došlo k dosažení vytyčených cílů, uvádí Bělohlávek, Košťan, Šuleř [8] doporučení Dafta, podle kterého musí být splněny následující podmínky, aby se proces změny vydařil:

- **Potřeba změny** – objevuje se tehdy, pokud v podniku panuje pocit nespokojenosti kvůli nesprávné kvalitě výrobků, nedosažení cílů,...Tento faktor pak zapříčiní rozmrazení spokojenosti managementu a napomáhá k tomu, aby změna byla účinná.
- **Nápad** – nápad může spočívat v novém produktu, technologii či nové technice řízení. Důležitá je potřeba změny a jistota zaměstnanců, že implementování nápadu sníží případnou nespokojenost.
- **Návrh** – kdokoli ze zaměstnanců může vyslovit přání ohledně realizace nového nápadu. Návrh přiblíží, jak nápad problém vyřeší. Představuje také úvahy, zda nápad podpořit nebo nepodpořit.
- **Rozhodnutí** – schválení realizace nápadu.
- **Implementace** – jedná se o vlastní zavedení změny, bez této podmínky změnu nelze uskutečnit.
- **Zdroje** – realizace nového nápadu je postavena na informačních, materiálových, finančních a lidských zdrojích. Bez zdrojů změnu nelze provést.

2.1.6 Řízení změn

Řízení změn (change management) je oblast firemního managementu zaměřující se na změny, jejich zavádění a implementaci do běžného fungování organizace. Slouží k usnadnění procesu změny s cílem, co nejvíce zefektivnit zvolenou podnikovou strategii.

Dle Kubíčkové a Raise [2] je u manažerů schopnost řízení změn velmi oceňovanou a žádoucí dovedností. Avšak do průběhu řízení změn se často dostávají nejenom zkušení manažeři, ale i mnoho pracovníků, kteří jsou do vedoucích pozic zvoleni, proto je znalost řízení změn velmi důležitá. V případě efektivního využití situace a správného průběhu, mohou dosáhnout úspěchu a snížit rizika, která jsou se změnou spojená.

Kotter [9] definuje řízení změn jako nikdy nekončící vylepšování pozice na trhu skrze neustálou péči o rozvoj společnosti. Je to podle něj soubor postupů, které napomáhají správnému chodu složitého systému, který tvoří lidé a technologie.

Palán [1] vysvětluje řízení změny jako vnitřně strukturovaný proces transformace podniku, který je velmi složitý. Změna by měla vést k tomu, aby se organizace stala konkurenceschopným ekonomickým subjektem. Cílem firmy je být adaptabilní společností, která je schopná se přizpůsobit trhu.

Cílem plánování změny je udržení životaschopné, konkurenceschopné a výkonné firmy. Pakliže se firma střetne se změnami, je nutné na ně buď reagovat, nebo počítat s neodvratnou ztrátou efektivnosti. Schopnost přizpůsobení se změně je jednou z nejdůležitějších úkolů, které musí současné společnosti zvládnout, uvádí ve své publikaci Rais a Drdla [7].

2.1.7 Proces změny

Proces změny znamená podle Palána [1] sestavení dobrého plánu, ve kterém si organizace stanoví, jak vypadá stav parametrů před změnou a jak by měl vypadat po změně. Vstupem do tohoto procesu jsou parametry před změnou, stávající organizační struktura a procesy ve společnosti. Výstupem je pak nové organizační uspořádání a fungování interních procesů.

Efektivnost procesu je závislá na všech účastnících změny, kteří do procesu vstupují s jistými postoji a pravomocemi. Účastníky změny rozebírá Kubíčková, Rais [2], kteří vymezují 4 skupiny aktérů:

- **Agent změny** - v roli agenta změny se nejčastěji objevují zkušení odborníci nebo řídicí pracovníci, kteří disponují náležitými znalostmi a kompetencemi. Takovým agentem změny je ve většině případů manažer, který celý proces změny řídí a je zodpovědný sponzorovi změny. Každý manažer by se měl obklopit týmem lidí, kterým důvěřuje a kteří jsou schopni plánovanou změnu spolu s ním uskutečnit. Tým, který proces změny řídí, by měl zahrnovat manažery, kteří mají ve firmě moc, odborníky s žádoucími znalostmi, dále pak členy, kteří jsou v organizaci oblíbení a mají dobré mezilidské vztahy a poslední jsou jedinci, již mají povahu leadera.
- **Sponzor změny** – ten, kdo nejčastěji dává popud ke změně, je právě sponzorem změny. Tito účastníci procesu mají široké pravomoci, zadávají řízení procesu změny agentovi a také ho mohou vybavit lidskými, finančními a materiá-

lovými zdroji. Sponzoři změn jsou členové tzv. stakeholders, tzn. majitel, akcionář, správní rada...

- **Advokát změny** – role advokáta změny je v pozitivním přístupu ke změně, který napomáhá k ujištění zaměstnanců o správnosti a důležitosti celého procesu.
- **Projektant změny** – je osoba, která s návrhem změny přijde a sestaví myšlenkový model. Veškerou další práci pak provádí agenti změny. V mnoha případech se projektant změny stává i sponzorem změny.

Samotný proces změny se dle Vebera [10] dá rozdělit do tří základních fází:

1. Určení potřeby změn

Počátečním a důležitým krokem procesu řízení změn je nalezení vhodného typu změny pro organizaci. Tuto pravomoc má každý řadový zaměstnanec, konečné vyjádření však přísluší managementu. Aby management objevil vhodný druh změny, musí splnit následující 4 podmínky.

První podmínka spočívá v uvědomění si všeho, co se změnou souvisí, jaké má organizace příležitosti, jaké naopak hrozby, problémy, co může společnost očekávat, uskuteční-li změnu, atd. Se splněním této podmínky souvisí vzdělání a kvalitní práce s informacemi.

Druhým krokem je zajištění jednoznačného stanoviska managementu, který pokud se pro změnu rozhodne, svůj názor nezmění a nebude provádět činnosti, které by proces změny zpochybňovaly.

Následující podmínka důležitá k prosazení změny spočívá v pravomoci. Změnu prosadí pouze osoba, která má příslušné pravomoci. Změna, která je prosazována na nižší úrovni managementu, bez podpory vedení zpravidla neuspěje.

Čtvrtým posledním krokem je, jak Veber [10] říká: „Přesvědčení o správnosti uskutečnění změny i v případě dílčích nezdarů.“

2. Příprava a realizace změn

Potřeba změny je daná, řídicí pracovníci zainteresování, nastává chvíle pro realizaci. Veber [10] považuje tuto fázi z hlediska jejího efektivního uskutečnění za klíčovou. Pro realizaci změn je nutné, aby management vyčlenil určité zdroje – fi-

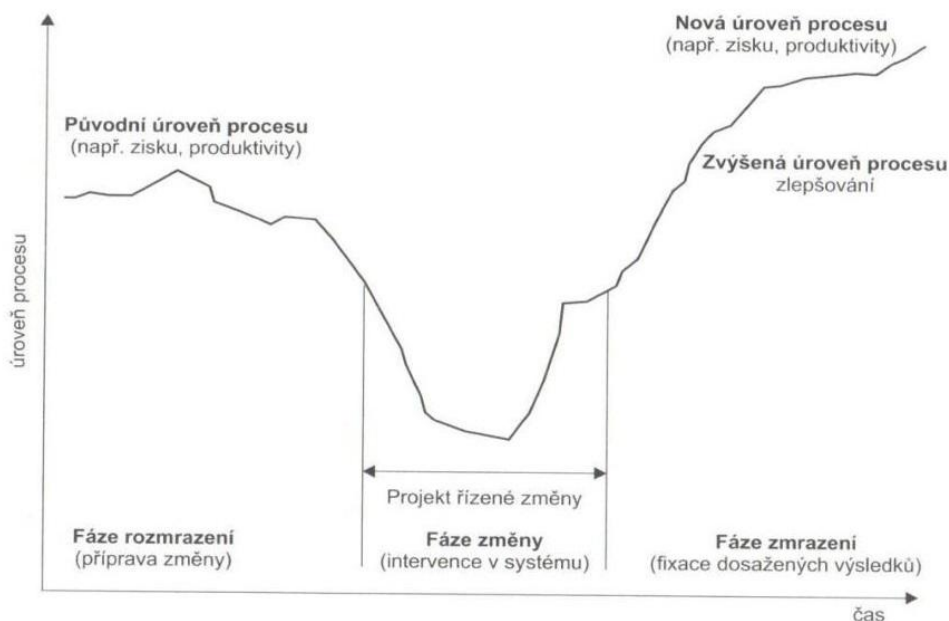
nanční, materiálové, personální apod. Kvalita realizace změny je ovlivněna množstvím vyčleněných zdrojů, samotným naplánováním a kontrolou.

3. Přijetí a stabilizace změn

V této fázi je dle Vebera [10] pro přijetí změn zaměstnanci, vhodné jejich zapojení do procesu změny. Zkušenosti ukazují, že lidé lépe přijímají změnu, pokud se na jejím průběhu mohou podílet, než když jsou „postaveni k hotovému“. Lidé budou změny lépe akceptovat, pokud budou přesvědčeni, že jsou pro ně užitečné a výhodné.

2.1.8 Lewinův model řízení změny

Kubíčková a Rais [2] ve své publikaci uvádí, že Lewinův model je definován čtyřmi faktory a to časem, zdroji, procesy a výsledky. Proces řízení změny je tedy nutno rozčlenit na jednotlivé fáze. Lewinův model, jímž je autorem Kurt Lewin, je rozdělen na 3 části – rozmrazení, vlastní provedení změny a zmrazení.



Obrázek 1 - Fáze procesu změny – Lewinův model¹

Na obrázku č. 1 je znázorněn třífázový Lewinův model pomocí křivky průběhu krize. Fáze rozmrazení odpovídá negativnímu vývoji zisku, prostřední fáze znázorňuje samotnou krizi a poslední fáze naznačuje zvládnutí krizového vývoje.

¹ KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 136 s. ISBN 978-80-247-4564-0.

První fáze nazývaná se rozmrazení, zahrnuje přípravu změny. Stávající pravidla a zvyklosti v tuto chvíli už neplatí, jsou „rozmrazeny“.

V následující fázi změny dochází k promyšlené změně. Může ji často doprovázet nejistota a zmatek.

V poslední fázi dochází k zafixování nových pravidel, zvyklostí a způsobů myšlení.

Na obrázku si lze všimnout toho, že v procesu změny může dojít k poklesu zisku nebo produktivity, avšak na konci průběhu by měla organizace, která neprochází finanční krizí, dospět k vyššímu zisku a produktivitě.

Před započítáním vlastního procesu změny by organizace měla umět odpovědět na následující otázky. Dle Drdly a Raise [7] je důležité zachovat správné pořadí a načasování jednotlivých kroků:

- Jaký je vliv hybných sil v podniku, jak jsou intenzivní a co způsobí?
- Jak vypadá požadovaný stav, kterého chceme dosáhnout?
- Kdo bude podporovat proces změn a kdo bude proti tomuto procesu?
- Kde bude proveden zásah?
- Jak tento zásah provedeme?
- Jak celý proces dopadne?

Proces řízení změny pomocí Lewinova modelu se dle Kubíčkové a Raise [2] skládá z několika dílčích etap:

1. Analytická etapa

V této etapě je důležitá analýza dosavadní situace a vytyčení cílů. Provádí se analýza jak obecného okolí společnosti – SLEPT analýza, tak analýza oborového okolí společnosti například pomocí Potterova pětifaktorového modelu, dále analýza interních faktorů společnosti – analýza zdrojů finančních, lidských materiálových apod.

2. Návrhová etapa

Do tohoto stádia se řadí rozdělení rolí účastníkům změny. Zpočátku je nutné vytvořit model, podle kterého se proces změny bude řídit, zajistit dostatek zdrojů, jak finančních, tak lidských a materiálových. Další činností je obsazení pozice agenta změny a určení, kterých částí organizací se změna bude týkat.

3. Realizační etapa

V realizační fázi dochází k samotnému procesu řízené změny.

4. Etapa vyhodnocení

Stádium, které je založeno na zpětnovazebné komunikaci. V této fázi dochází k posledním drobným úpravám. Pokud je organizace s výsledkem změny spokojená nastává tzv. zamrazení změny.

2.1.9 Model osm kroků změny

Model osmi kroků změn zpracoval Kotter [9]. Zavedení změn podle tohoto modelu probíhá v osmi krocích, které na sebe navazují.

1. Vyvolání vědomí naléhavosti

V tomto kroku probíhá prozkoumání trhu a konkurence. Specifikují se možné hrozby a významné příležitosti.

2. Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny

V druhém kroku následuje tvorba skupiny, která je kompetentní k řízení změny.

3. Vytvoření vize a strategie

Skupina propracuje vizi, která má za cíl jednodušší proces změny a vytvoří strategii k dosažení vize.

4. Komunikace transformační vize

Použití všech komunikačních prostředků k tomu, aby se vize a strategie dostala do podvědomí všech.

5. Delegování v širokém měřítku

Odstraní se překážky, které by změně mohli bránit. Podporují se netradiční myšlenky a postupy.

6. Vytvoření krátkodobých vítězství

Plánování patrného zefektivnění výkonu, čili „vítězství“. Dosažení těchto vítězství. Odměňování zaměstnanců, jež se na tvorbě vítězství účastnili.

7. Využití výsledků a podpora dalších změn

Využití nárůstu důvěry ke změně systémů, které nejsou v souladu a neodpovídají transformační vizi.

8. Zakotvení nových přístupů do firemní kultury

Chováním orientované na zákazníky společnost dosáhne lepších výsledků a vyšší produktivity. Vzdělávání manažerů.

2.1.10 Odpor ke změnám

Je samozřejmé, že v některých případech se management může setkat s odporem například v podobě konzervatismu. Palán [1] za zdroje odporu uvádí:

- **Nejistota vyplývající z příčin a důsledků změny** - zaměstnanci mají pocit nejistoty a ohrožení z toho, co by pro ně mohla například změna organizační struktury znamenat.
- **Neochota vzdát se existujících výhod** - zaměstnanci cítí změnu spíše jako zlo, než jako přínos. Obávají se ztráty výdělků a benefitů, na které jsou zvyklí.
- **Obava z nepromyšlenosti uváděné změny** - strach z nedostatečné informovanosti, obava z toho, že management opomene důležité skutečnosti vedoucí k úspěšnému průběhu změny.

Bělohávek, Košťan, Šuleř [8] se ve svém díle zmiňují o příčinách odporu, které uvádí Aldag a Stearns:

- **Vlastní zájmy** - je samozřejmostí, že každý zaměstnanec má v podniku své vlastní zájmy, ať už jsou to zájmy ekonomické, moc, prestiž, jistotu zaměstnání, finanční ohodnocení či příležitost povýšení. Pokud dojde k ohrožení vyjmenovaných zájmů, projeví odpor.
- **Nejistota** - zaměstnanci cítí nejistotu ohledně očekávané změny, strachují se, že změna přinese na jejich práci negativní vliv. Pokud mezi zaměstnanci panuje nejistota, často si o výsledku nemyslí nic dobrého.

- **Nedostatek porozumění a důvěry** - běžnou překážkou při zavedení změn je nedostatečné pochopení zaměstnanců. Tento jev má zpravidla dva důvody. Jedním je neschopnost iniciátorů změn efektivně komunikovat, druhým je neschopnost lidí změnu pochopit. Nakonec lidé nedůvěřují tomu, co bylo nesrozumitelně vysvětleno.

Nedostatek důvěry ve změnu může způsobit i člověk, který změnu iniciuje.

- **Rozdílné vnímání** - odpor ke změně mohou vytvořit také odlišné názory na samotnou potřebu změny nebo na to, jaký by měl být výsledek.

Donelly [11] charakterizuje možnosti jak minimalizovat odpor:

- **Vzdělání a komunikace** - vedení efektivně komunikuje se zaměstnanci před vlastním zahájením změny.
- **Participace a zapojení** - zaměstnanci se při začlenění cítí být členem kolektivu a nevyvíjí takový odpor ke změnám.
- **Usnadnění a podpora** - manažeři se zajímají o své podřízené, o jejich starosti.
- **Vyjednávání a dohoda** - snaha o dohodnutí se zaměstnanci snižuje odpor ke změně.
- **Manipulace a kooptace** - zaměstnanci jsou vlivem přesvědčování dotlačeni k tomu se domnívat, že změna je důležitá.
- **Zřetelné a předpokládané násilí** - management se uchýlí k násilí. Tato eliminace odporu je nemístná.

2.2 E-fakturace

V tom nejširším pojetí lze elektronickou fakturaci chápat jako vytvoření a následný přenos daňového dokladu elektronickou cestou od dodavatele k odběrateli. Nejčastějším typem elektronické fakturace u nás, je zaslání emailu s přílohou, kde odběratel nalezne e-fakturu ve formátu PDF.

2.2.1 Náležitosti faktury

Elektronická faktura je daňový doklad, jehož úprava se řídí zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Dle § 29 zákona č. 235/2004 Sb.: „Musí daňový doklad obsahovat tyto údaje:

- a) označení osoby, která uskutečňuje plnění,
- b) daňové identifikační číslo osoby, která uskutečňuje plnění,
- c) označení osoby, pro kterou se plnění uskutečňuje,
- d) daňové identifikační číslo osoby, pro kterou se plnění uskutečňuje,
- e) evidenční číslo daňového dokladu,
- f) rozsah a předmět plnění,
- g) den vystavení daňového dokladu,
- h) den uskutečnění plnění nebo den přijetí úplaty, pokud před uskutečněním plnění vznikla povinnost ke dni přijetí úplaty přiznat daň nebo přiznat uskutečnění plnění, pokud se liší ode dne vystavení daňového dokladu,
- i) jednotkovou cenu bez daně a slevu, není-li obsažena v jednotkové ceně,
- j) základ daně,
- k) sazbu daně,
- l) výši daně; tato daň se uvádí v české měně.

Daňový doklad musí obsahovat rovněž tyto údaje:

- a) odkaz na příslušné ustanovení tohoto zákona, ustanovení předpisu Evropské unie nebo jiný údaj uvádějící, že plnění je od daně osvobozeno, je-li plnění osvobozeno od daně,
- b) „vystaveno zákazníkem“, je-li osoba, pro kterou je plnění uskutečněno, zmocněna k vystavení daňového dokladu,
- c) „daň odvede zákazník“, je-li osobou povinnou přiznat daň osoba, pro kterou je plnění uskutečněno“, [12].

Od 1. ledna 2013 vstoupila v platnost novela zákona o DPH č. 235/2004. Kottyk [13] udává: „Novela zavádí nové pojmy jako auditní stopa či kontrolní mechanismus a stanovuje povinnost, aby faktury přesně zachycovaly skutečná dodání zboží či poskytnutí služeb. Proto vyžaduje, aby byly zajištěny tři vlastnosti každého daňového dokladu: věrohodnost původu faktur, neporušenost jejich obsahu a jejich čitelnost, a to od okamžiku vystavení až do konce doby uchování. U plátců DPH je zákonem požadovaných nejméně deset let.“

Prokázání auditní stopy znamená doložení skutečného plnění v dané výši. Dále je také vyžadován souhlas odběratele, a to buď dopředu ve smlouvě, nebo je za souhlas také pokládáno zpracování a zaplacení faktury, Mikulka a Strnadová [14].

2.2.2 Elektronická fakturace v širším pojetí (formát PDF)

Mezi jeden z nejrozšířenějších způsobů využití elektronického zasílání faktury je výměna dokladu ve formátu PDF (Portable Document Format). Výhodou tohoto formátu je to, že se zobrazí na každém počítači stejně a není pro to potřeba speciálního softwaru. Jednou z největších nevýhod zasílání faktur v PDF souborovém formátu je to, že každá faktura je jiná, data nejsou strukturovaná a to znamená, že nedochází k automatizaci zpracování dat. V praxi to vypadá tak, že faktura přijde emailem, pracovník si ji vytiskne a ručně data zadá do interního systému společnosti, [15].

V článku Loudy [16] je uvedeno: „Téměř čtyři pětiny firem si elektronicky přijatou fakturu vytisknou a dále ji uchovávají pouze v tištěné podobě. Okolo 20 procent firem fakturu doručenou ve formátu PDF tiskne dokonce opakovaně, tvrdí Petr Kempa, produktový manažer Teko Technology.“

V podstatě se jedná o doručení „běžné“ faktury elektronicky (e-mailem), kterou je třeba vytisknout a opatřit náležitostmi účetního dokladu, Bulla [17].

Faktura v PDF souboru zaznamenala v naší republice určitý vývoj, viz níže.

Před rokem 2013 se jednalo o fakturu zaslanou elektronickou formou jen v případě, že zahrnovala zaručený elektronický podpis či elektronickou značku. Dle Bully [17] připojení těchto náležitostí prokazuje informace o podepisující osobě a vylučuje neautorizované úpravy vystaveného dokladu. Zatímco elektronický podpis je vázán ke konkrétní osobě, elektronická značka může být spojená s právnickou osobou. V případě, že faktura nespĺnila zmíněnou podmínku, nejednalo se o platnou e-fakturu.

(viz následující text.)

2.2.3 E-fakturace ve strukturovaném formátu

Mnohem výhodnější je příjem faktury ve formátu, který umožňuje automatizované importování dat do systému. Elektronická fakturace ve strukturovaném formátu znamená přenos e- dokumentů, jejichž obsah není nutno manuálně zadávat do interního systému společnosti. Používaný software pro elektronickou fakturaci data

sám automaticky zpracuje a do firemního systému je zadá bez jakékoli asistence lidského faktoru, jejich přenos je tedy plně automatizován, [18].

2.2.4 Digitalizace faktur

Práci s přijatými fakturami lze zařadit mezi základní obchodní procesy v každé společnosti. Nejzastaralejší způsob zpracování těchto dokumentů je ruční zadávání dat do interního systému, což vyžaduje jisté náklady spojené s odměnou za práci, chybovostí, vytisknutím přijaté faktury, atd. Papírová faktura s sebou nese další úskalí v podobě možné ztráty dokumentu nebo riziko nesplacení faktury v ujednaném termínu.

Digitalizace faktur znamená převedení papírových faktur do elektronické podoby, nejčastěji naskenováním. Faktury přijaté od dodavatele jsou naskenovány, poté uloženy do elektronického archívu a následně jsou z dokladu využita potřebná data, která jsou poté uložena do ekonomického systému, [19].

Pro společnost je nejjednodušší přenechat tuto práci na externí společnosti, která má profesionální zařízení. Skenování probíhá následujícím způsobem: obsluha scanneru nalepí na úvodní stránku dokumentu čárový kód, který slouží pro pozdější identifikaci. Skenovací zařízení načte čárový kód, převede dokument například do formátu PDF a následně automaticky importuje do systému, [20].

Všechny části firemního oběhu, tzv. workflow, do něhož patří například schvalování, zaúčtování či úhradu faktur, probíhají v elektronické podobě. Schvalování se uskutečňuje v prostředí firemního intranetu nebo i mimo kancelář využitím internetu, [19].

2.2.5 Výhody e-fakturace

Úspora nákladů na zhotovení faktury a nákladů za poštovné

Dodavatel nemusí fakturu tisknout, z toho plyne, že odpadají náklady na samotný tisk, spotřebu papíru, opravy tiskárny. Dále nejsou třeba kupovat obálky, odpadá platba za poštovné a náklady na manipulaci se zásilkou.

Odběratel nemusí data z přijaté faktury přepisovat do svého systému ručně, což mu ušetří čas na jinou činnost. Dále odpadají náklady na kontrolu dat v prepisovaných dokumentech, [21].

Úspora času

Doba mezi odesláním a přijetím faktury se výrazně sníží, elektronická komunikace zajišťuje přenos dokumentů v řádu několika minut. Zrychlení komunikace je výhodné pro obě strany, jak dodavatele – chce mít uhrazenou pohledávku nejpozději v den splatnosti, tak odběratele – faktura je zanesena do systému, což vede k přehledné databázi jeho závazků, [21].

Transparentní a jednodušší procesy

U elektronického dokumentu je mnohem snazší kontrola toho, v jaké fázi procesu se zrovna nachází. Lze jednoduše zjistit, zda s fakturou už někdo pracoval, jestli je schválená, zaúčtovaná nebo již proplacená.

Velkou výhodou je také jednodušší vystavování platebních příkazů, všechny údaje potřebné k příkazu k úhradě se automaticky načtou z faktury, Lorenc [22].

Úspora místa na archivaci

Není třeba platit náklady na prostory pro archivaci dokumentů, vše je uloženo elektronicky. Odpadají starosti se zabezpečením dokumentů proti krádeži, poškození či ztrátě, [23].

2.2.6 Nevýhody e-fakturace

Finanční investice spojené s digitalizací faktur

Přechod na elektronické fakturování s sebou nese i jisté úskalí, které by měla společnost znát už předtím, než se pro e-fakturaci rozhodne. Samotná digitalizace faktur, tj. scanování není až tak finančně náročná záležitost. Nákladnější je software, který umožňuje kontrolu a změnu dokumentů, programy poskytující workflow a systémy pro údržbu elektronických archívů (obecně jsou nazývány DMS – Document Management Systémy), Žid [24].

Software, který podporuje standard e-faktur se pohybuje v rozmezí několika desítek tisíc korun, v závislosti na počtu dokladů ročně, je to například software SAP, Abra...

2.3 EDI

2.3.1 Princip EDI komunikace

EDI (Electronic Data Interchange) neboli elektronická výměna dat zajišťuje výměnu obchodních dokladů mezi dvěma nezávislými subjekty (dodavatelem a odběratelem) na základě strukturovaných dat pomocí specializovaných počítačových softwarů.

Reichel[25] míní: „Tuto strohou formulaci si lze přiblížit například takto: objednávka pořízená v informačním systému odběratele se automaticky přenese až do informačního systému dodavatele.“

Mezi hlavní plusy EDI komunikace patří v první řadě zefektivnění a zkvalitnění činností ve firmě, zvýšení dostupnosti informací a z toho plynoucí snížení nákladů. Aby těchto přínosů bylo co nejlépe využito, je při procesu přechodu na EDI velmi důležitá úzká spolupráce mezi dodavatelem zpráv, příjemcem zpráv a poskytovatelem EDI služeb, Reichel [25].

Jak již bylo zmíněno, EDI pracuje na základě strukturovaných dat, která jsou organizována dle dohodnutých standardů a poté automaticky importována do interního systému firmy bez zásahu pracovníka. Možnosti standardizace napomohlo to, že faktura je účetní doklad, který musí obsahovat zákonem dané náležitosti, jako například evidenční číslo dokladu, informaci o fakturované částce, datum vydání a datum splatnosti, údaje o vydavateli a příjemci faktury nebo také položky týkající se DPH.

EDI komunikace je regulována mezinárodním standardem UN/EDIFACT (United Nations/Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport), který byl vytvořen Organizací spojených národů v roce 1987. Tato norma poskytuje sadu standardních zpráv pro mezinárodní a mezipodnikovou výměnu elektronických obchodních dokumentů, [26].

EDIFACT, neboli také ISO 9735, je normou zastřešující více oborů, tzv. aplikačních norem pro jednotlivá odvětví (SWIFT – Společnost pro celosvětovou mezi-bankovní finanční telekomunikaci² EANCOM – aplikační norma pro oblast obcho-

² SWIFT [online]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWIFT>>

du, zejména pro spotřební zboží³, ODETTE – standardy automobilového průmyslu⁴, [27].

Aplikační norma EANCOM používá pro identifikaci zboží, služeb a komunikujících partnerských organizací EAN kódy. Tento standard se skládá z nejčastěji používaných dokumentů v obchodním sektoru. V našich podmínkách jsou v současné době nejhojněji využívány následující druhy zpráv:

- ORDERS - Objednávka
- INVOIC - Faktura
- INVRPT - Přehled zásob
- DESADV - Avízo o odeslání zboží
- RECADV - Potvrzení příjmu zboží
- PRICAT - Katalog zboží a cen

A dále se používají tyto servisní zprávy:

- CONTRL - Kontrolní zpráva
- APERAK - Potvrzení o převzetí zprávy aplikací, Reichel [25].

Český formát ISDOC

Formát ISDOC je českým standardem pro přenos elektronických faktur, který vznikl pod záštitou Sdružení pro informační společnost (dnes ICT unie) a je podporován téměř všemi českými dodavateli ERP.

Dle Wolfa, Zajíce [28] je realita ovšem jiná, interní podnikové systémy z větší části faktury v tomto formátu zpracovat umí, ale problém nastává v poptávce. Malé podniky nemají pro zavedení tohoto formátu pádné důvody a

³ REICHEL, D. *Jak na elektronickou výměnu dat* [online]. Dostupné z WWW: <<http://data.businessworld.cz/file/elektronicka-vymena-dat.pdf> >

⁴ *Principy EDI řešení* [online]. Dostupné z WWW:

<http://www.teledin.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=3&lang=cs>

velké firmy raději zavádějí mezinárodní EDI formáty, které jim nabízí jednotnou komunikaci i s partnery z ostatních zemí.

Další nevýhodu lze najít v tom, že formát ISDOC je zaměřen pouze na standardizovaný formát faktury, nikoliv na účetní doklady jako je objednávka či výdejka. Na druhou stranu je postaven na formátu UBL, který tyto doklady podporuje, a tak by nemělo být rozšíření problém, Ferschmann [29].

2.3.2 Základní typy distribuce zpráv

V minulosti znamenalo řešení EDI velmi nákladnou investici výhodnou především pro velké podniky se silným IT zázemím. Tato platforma prošla od svého počátku významným vývojem až do aktuální podoby, do které se řadí tři základní typy EDI řešení dle způsobu distribuce a zpracování zpráv:

- výměna zpráv přímo mezi koncovými subjekty, tj. není využívána služba třetího subjektu. Tento typ je vhodný především pro větší společnosti
- výměna zpráv prostřednictvím VAN operátora, tj. sítě, která zprostředkovává přenos informací
- výměna zpráv prostřednictvím poskytovatele EDI služeb. Firma v tomto případě nepotřebuje žádný speciální komunikační software.

Jednotlivé způsoby řešení se odlišují v složitosti jejich zprovoznění a rozdílné jsou samozřejmě i náklady. Pro správnou komunikaci EDI mezi rozdílnými informačními systémy slouží takzvané konvertory.

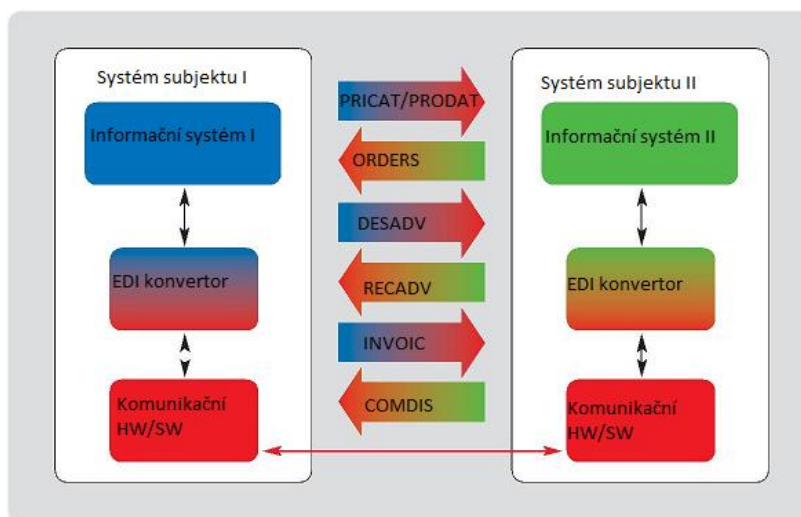
EDI konvertor je aplikace, která mění data z interních informačních systémů na data v EDI formátu a obráceně, Reichel [25].

Výměna zpráv přímo mezi koncovými subjekty

Tento typ řešení distribuce zpráv funguje bez zapojení třetího subjektu, komunikace si dva obchodní partneři spravují samy, někdy je také označován jako end-to-end. V přímém přístupu komunikace musí organizace komunikovat s každým obchodním partnerem individuálně, [30].

Z následujícího schématu je zřejmé, že každá obchodní strana musí vlastnit konvertor a komunikační software pro připojení do datové sítě, standardně se využívá síť x.400. V případě, že si společnost vybere tento způsob řešení, musí počítat

s vysokými pořizovacími náklady a nesmí opomenout na náklady spojené s údržbou, správou a aktualizací, jelikož se jedná o rychle se rozvíjející odvětví. Především z těchto důvodů je popisovaný způsob EDI komunikace využíván zpravidla velkými korporacemi, Reichel [25].

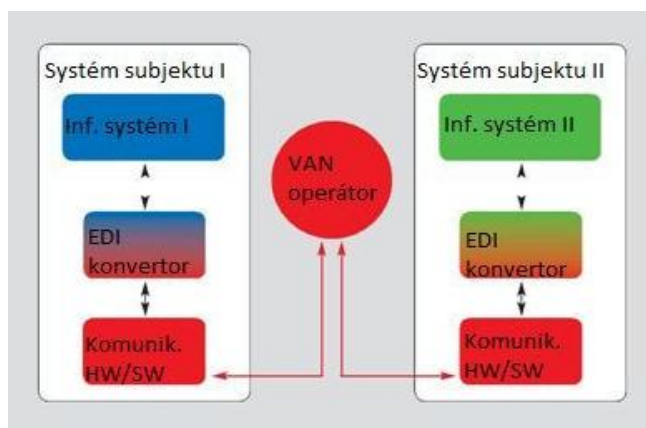


Obrázek 2 - Výměna zpráv přímo mezi koncovými subjekty

Výměna zpráv prostřednictvím VAN operátora

VAN je síť, která kromě základní funkce – přenosu dat, poskytuje přidanou hodnotu, jako je například konverze dat ze standardu EDI do formátu informačního systému společnosti, partner zasílající data je totiž nemá povinnost přeformátovat. VAN operátor je zařízení, které umí převádět různé protokoly, a proto snižuje problémy s komunikací, odesílatel a příjemce se nemusí dohodnout na společném protokolu.

VAN poskytuje zvýšenou bezpečnost a slouží jako firewall (síťové zařízení sloužící k zabezpečení síťového provozu mezi sítěmi s různou důvěryhodností) chránící daný subjekt, Bidgoli [31].



Obrázek 3 - Výměna zpráv pomocí VAN operátora ⁵

EDI komunikaci prostřednictvím VAN operátora lze popsat v několika následujících bodech:

1. Zákazník nejprve vytvoří objednávku ve svém software.
2. Zákazníkovi je automaticky generována objednávka v tzv. inhouse formátu, což je formát zpráv, se kterým umí aplikační software pracovat.
3. Inhouse objednávka se pomocí EDI konvertoru převede na objednávku v daném EDI standardu.
4. EDI software ji zašle k VAN operátorovi, kterého zákazník používá.
5. VAN operátor zašle objednávku do EDI schránky adresáta (tedy dodavatele).
6. Software dodavatele automaticky schránku vybere.
7. Konvertor změní objednávku z EDI formátu na vlastní inhouse formát, současně pošle kontrolní zprávu CONTRL, která odesílatele ujistí o přijetí zprávy.
8. Objedávka je uložena do databáze aplikačního software dodavatele. Následně je zákazníkovi odeslána zpráva APERAK, která ho informuje o výsledku konečného zpracování zprávy.

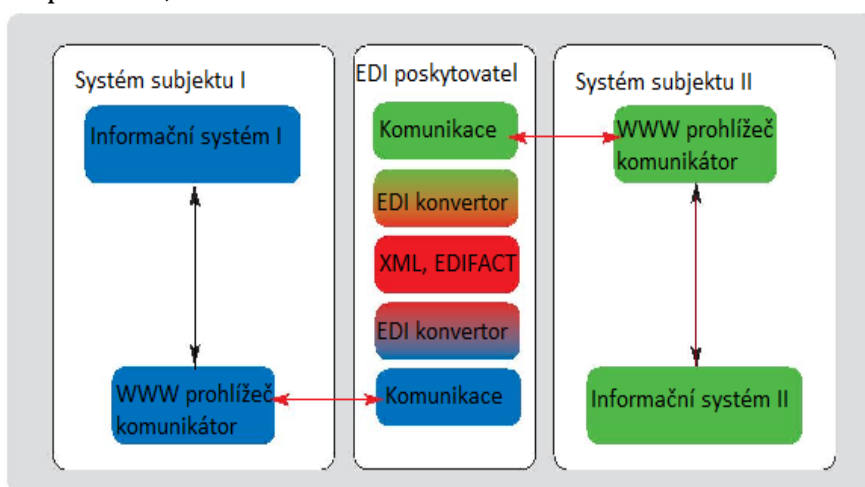
⁵ *Jak na elektronickou výměnu dat* [online]. Dostupný z WWW:
<<http://data.businessworld.cz/file/elektronicka-vymena-dat.pdf>>

9. Příslušnou aplikací může být objednávka zpracována, Gála, Pour, Šedivá [32].

Výměna zpráv prostřednictvím poskytovatele EDI služeb

Výměna zpráv prostřednictvím poskytovatele EDI (SaaS – Software as a Service) je postavena na principu řešení komunikace přes VAN operátora. Odlišné v tomto případě je to, že EDI zprostředkovává také konverzi zpráv, z toho vyplývá, že konvertor a komunikační software nemusí obstarávat sám zákazník, ale přenechává to na prostředníkovi, tzn. na EDI. Díky této skutečnosti odpadl pro většinu podniků problém složitosti instalace systému, a proto se stal dostupný i pro menší a střední podniky, Reichel [25].

V rozhovoru Hrabálka [33] je zmíněno, že EDI řešení ve formě SaaS umožňuje poskytovateli efektivně provádět správu a údržbu, což snižuje cenu služby. „Určitě jsou však i oblasti, kde vlastnictví EDI nebude jen tak nahrazeno službou. Příkladem může být např. ČNB, kde asi nelze očekávat, že v tak úzce specializované oblasti proběhne přesun k modelu SaaS. Model SaaS je totiž zajímavý právě tam, kde je velký trh a velký počet klientů může dostupnou službu začít kdykoli a jednoduše používat, říká David Reichel“.



Obrázek 4 - Výměna zpráv prostřednictvím poskytovatele EDI služeb ⁶

Podstatnou informací je, že popsané řešení je dostupné přes běžně používanou internetovou síť, Reichel [25].

⁶ Jak na elektronickou výměnu dat [online]. Dostupný z WWW: <http://data.businessworld.cz/file/elektronicka-vymena-dat.pdf>

Web EDI

Následující způsob řešení distribuce zpráv je vhodný zejména pro malé společnosti, které nezasílají velké objemy dokumentů. Je vhodný pro firmy, které chtějí vyjít vstříc svým klientům, kteří EDI využívají. V případě, že společnost přistoupí na Web EDI distribuci zpráv, nezíská hlavní výhody EDI komunikace a nedochází ani k propojení s interním systémem, [34].

Web EDI poskytuje přenos zasílaných dokumentů prostřednictvím webového prohlížeče, není třeba instalace speciálního EDI software, stačí pouhý přístup k internetu. Hlavní nevýhodou je to, že klienti musí data z interního informačního systému zadávat do webových formulářů manuálně, [35].

Zabezpečení dat při EDI komunikaci

Zabezpečení přenášených dat pomocí EDI poskytuje software přímo v systému EDI, dále se dá využít kryptografických metod jako je elektronický podpis či šifrování, v neposlední řadě je možné digitální podpis nebo šifrování zahrnout do zprávy EDIFACT, Reichel [25].

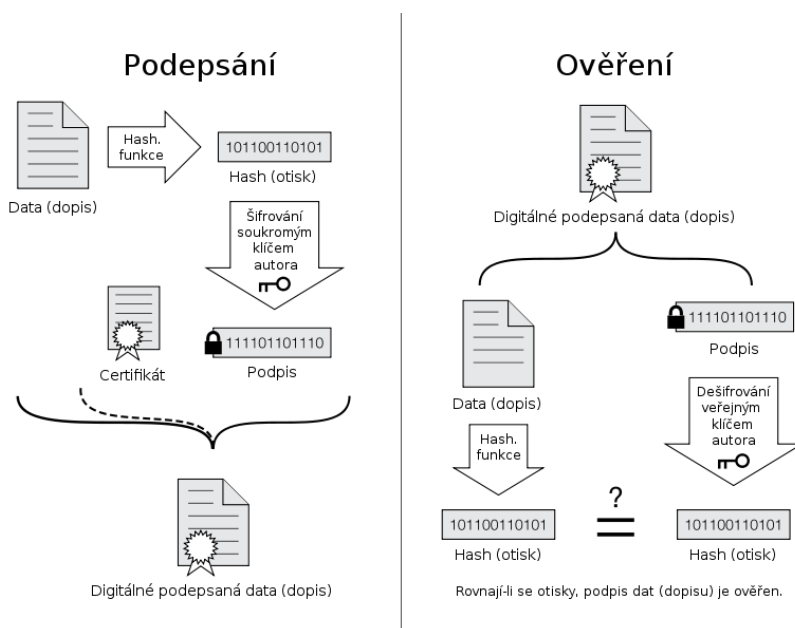
Elektronický podpis

Elektronický podpis funguje na principu existence speciálního páru klíčů, které k sobě patří. Jeden z těchto klíčů je nazýván jako privátní, druhý jako veřejný. Proces tvorby digitálního podpisu je vytvářen pomocí asymetrického šifrování. Takzvanou transformační funkcí je z dokumentu, který chceme odeslat zhotoven otisk, který je následně zašifrován autorovým klíčem → soukromý klíč. Následně se adresátovi odešle původní nešifrovaný dokument, elektronický podpis a certifikát (pro důvěryhodnost elektronického podpisu je důležité využití kvalifikovaného certifikátu, což je zpráva podepsaná například certifikační autoritou, která zahrnuje náležitosti týkající se odesílatele – jméno, název organizace, IČ atd.)⁷. V případě, že je e-podpis nutné ověřit, lze využít veřejný klíč, který dešifruje otisk. Jestliže je dešifrovaný otisk stejný jako otisk, který je možné vytvořit z původního dokumentu, je elektronický podpis pravý, [36].

⁷ *Moderní bezpečnostní trendy v EDI komunikaci* [online]. Dostupné z:

<<http://www.edizone.cz/clanky/technologie-a-trh/moderni-bezpecnostni-trendy-v-edikomunikaci/>>

Pro lepší pochopení přikládám obrázek:



Obrázek 5 - Princip fungování elektronického podpisu⁸

Kohoutová říká [37], že právní název elektronického podpisu je kvalifikovaný certifikát a v České republice jsou pouze tři společnosti, které mohou tento podpis vydávat. První je certifikační autorita, druhá Česká pošta a poslední je eldentity. Zmíněné typy se liší způsobem získání certifikátu a také ročními náklady.

Jak již bylo výše řečeno, aktuální právní úprava nevyžaduje při přenosu elektronických účetních dokumentů zahrnutí digitálního podpisu, tento zákon vychází z doporučení EU o právním pojetí EDI, které již samo o sobě svou technologií zaručuje spolehlivost a nezaměnitelnost obsahu dokladů, Reichel [25].

Dle Bully [17] je bezpečnost při přenosu dat také zabezpečena vzájemnou dohodou dvou nezávislých subjektů nebo heslem pro přístup k datům.

2.3.3 Přínosy plynoucí ze zavedení EDI

Mezi hlavní přínosy dle Neckaře [38], které společnost získá v případě, že přejde na EDI distribuci zpráv je efektivita komunikace. Klient vytvoří objednávku přímo

⁸ *Elektronický podpis* [online]. Dostupný z WWW:

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Elektronick%C3%BD_podpis#mediaviewer/File:Digital_Signature_diagram_cs.svg>

v systému bez jakéhokoliv dalšího ručního přepisování dat. Výhoda skýtá i ve snižování chybovosti a rychlosti přenosu zpráv.

V článku Neckaře [38] se uvádí: „U tradičních uživatelů EDI, jako jsou řetězce, přichází doba větší automatizace předávání informací o zboží a zalistování. „Nesporně zajímavou oblastí bude rozsáhlejší sdílení informací o prodejkách a zásobách, což bude přinášet větší obraty a nižší náklady, sděluje David Reichel, ředitel divize eBusiness společnosti CCV Informační systémy.““

Ondrášek [39] uvádí, že přínosy mají například zprávy ORDRSP (Order response), které slouží jako potvrzení objednávky, již maloobchodní řetězce komunikují s dodavateli čerstvých potravin, kde se vyžaduje rychlá odpověď.

Dle Cihlářové [40]: „Automatizace obchodních procesů, kterou EDI plně podporuje, pomáhá snížit nákladovost, chybovost, ale především přináší uživatelům vyšší míru jistoty, že jejich komunikace je zabezpečená, že je možné doložit původ obchodních dokumentů, jejich pravost, čas vystavení i původce.“

Mezi další výhody patří:

- zvýšení produktivity zaměstnanců;
- snížení počtu pozdních plateb - pozitivně působí na cash flow;
- přehlednější informace o prováděných platbách;
- zvýšení bezpečnosti předávaných dokumentů;
- zkvalitnění vztahů mezi obchodními partnery;
- menší počet nesrovnalostí v rámci obchodního styku;
- efektivnější plánování a řízení výroby, obchodu a cash flow, Reichel [25].

3 Metodika

Bakalářská práce je strukturována do dvou základních částí, které se dále dělí na dílčí části. První část práce analyzuje teoretickou stránku související s řízením změn a elektronizací faktur. V této části je stěžejní vymezení termínů změna, proces řízení změn dle jednotlivých modelů a dále pak objasnění termínů elektronické fakturování, digitalizace faktur, vytyčení jednotlivých způsobů elektronické fakturace a vymezení jejich hlavních výhod a nevýhod. Druhá část se zabývá aplikováním nabytých poznatků na příkladu řízené změny při implementaci elektronických faktur ve vybrané společnosti. Tato část se věnuje konkrétnímu návrhu, který je vhodný pro danou společnost a obsahuje také náklady potřebné k realizaci řešení spolu s úsporami, kterých by podnik dosáhl.

Před vlastním započítáním psaní práce bylo nutné studium odborné literatury zabývající se tématem řízení změn a shromáždit informace ohledně elektronického fakturování. Z početného množství nasbíraných dat bylo zapotřebí vybrat jen ty nejpodstatnější pro moji bakalářskou práci. Sekundární data jsem čerpala z odborné literatury v případě tématu řízení změn, informace k oblasti elektronického fakturování jsem nashromáždila výhradně z internetových zdrojů.

Pro vlastní práci bylo velmi důležité získat co nejvíce primárních dat týkajících se společnosti XY. Tyto data jsem získala prostřednictvím řízeného rozhovoru s pracovníkem z podniku XY, který pracuje na pozici projektového manažera. Další informace, které jsem v případové studii využila, byly načerpány ze směrnice společnosti XY, která je jejich výlučným majetkem, a proto nejsou v této bakalářské práci k dispozici. Po ukončení shromažďování dat jsem přikročila ke zpracování dat, ve kterém jsem za účelem lepší přehlednosti a pochopitelnosti využila výpočtů, tabulek a grafů. Podstatnou částí případové studie bylo navržení řešení elektronické fakturace, které je pro společnost XY nejvhodnější.

V kapitole Diskuse jsem vyjasnila všechny faktory, které mohly vyvozené závěry ovlivnit.

V závěru práce jsem se věnovala shrnutí nabytých poznatků, které jsou pro téma této bakalářské práce nejpomstnější.

Individuální řízený rozhovor

Je základním prostředkem kvalitativního výzkumu, řadí se mezi nestandardizované rozhovory, kdy má respondent možnost vyjádřit své myšlenky a názory k tématu výzkumu.

4 Případová studie

4.1 Úvod do případové studie

Případová studie se zabývá praktickým příkladem řízení změn spojených s digitalizací faktur ve společnosti XY. Studie se opírá o poznatky získané ze studia Lewinova modelu řízení změn, který proces změny rozděluje na tři hlavní části.

První fáze nazývaná rozmrazení obsahuje podrobný popis systému fakturace, který v dané společnosti XY v současné době funguje. Je postavený na řízeném rozhovoru, který proběhl se zaměstnancem subjektu na pozici Projektového manažera a je k dispozici v kapitole Přílohy. V tomto oddílu je popsán soubor úkonů, které zaměstnanci musí vykonat, před tím, než mohou vystavit fakturu a zaslat ji odběrateli. Následuje představení kroků, které jsou pracovníci firmy XY povinni provést, pokud obdrží fakturu za dodané zboží.

Druhá fáze – fáze změny, se zabývá způsoby elektronické fakturace, které jsou pro danou společnost vhodné, konkrétně digitalizace faktur a elektronický přenos dokumentů prostřednictvím výměny strukturovaných dat. Tyto dva způsoby elektronizace dokumentů jsou dopodrobna vymezeny spolu s vyčíslením nutných nákladů, které podnik XY musí pro jejich zavedení vynaložit. V neposlední řadě jsou v této etapě aplikace Lewinova modelu vyčísleny úspory, které dané řešení přinese.

Závěrečná fáze, nesoucí název zmrazení, se potýká s problematikou fixace změn. Je velmi důležité tuto etapu neopomenout, jelikož její úspěšné provedení vede k ukotvení změn v podniku.

4.2 Profil společnosti

Společnost XY působící na trhu již od roku 1993a je jednou z předních firem vyrábějící elektrickou energii a teplo. Subjektu se daří prosazovat i v oblastech jako je vodárenství, plynárenství, důlní a chemický průmysl.

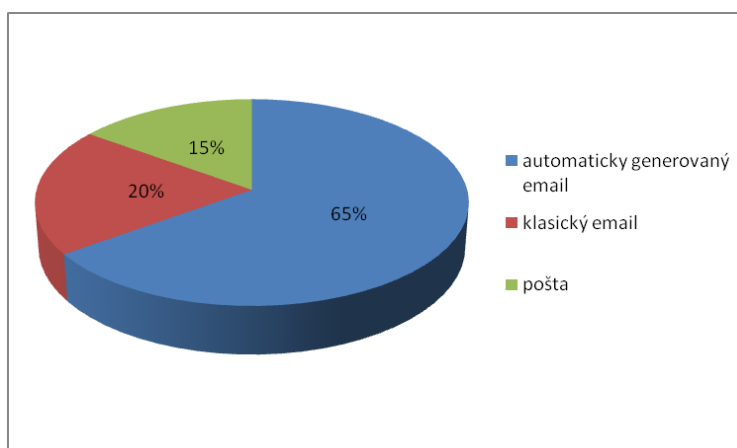
Do hlavních činností spadá poskytování komplexního servisu služeb v oblasti automatických systémů řízení technologických procesů a elektrozařízení nízkého napětí, vysokého napětí a velmi vysokého napětí. Současná rozšíření se týkají komplexního servisu zařízení, systémů technické ochrany budov zahrnující servis

systémů protipožární ochrany a také komplexní servis zařízení pro netechnologické budovy.

Mezi další hlavní činnosti společnosti lze zařadit zajišťování dodávek systémů kontroly a řízení, průmyslové automatizace (např. dispečerské systémy a systémy řízení výroby) a systémů elektro v plném rozsahu – od tvorby projektu, přes montáž až po zajištění servisu, a to i pozáručního.

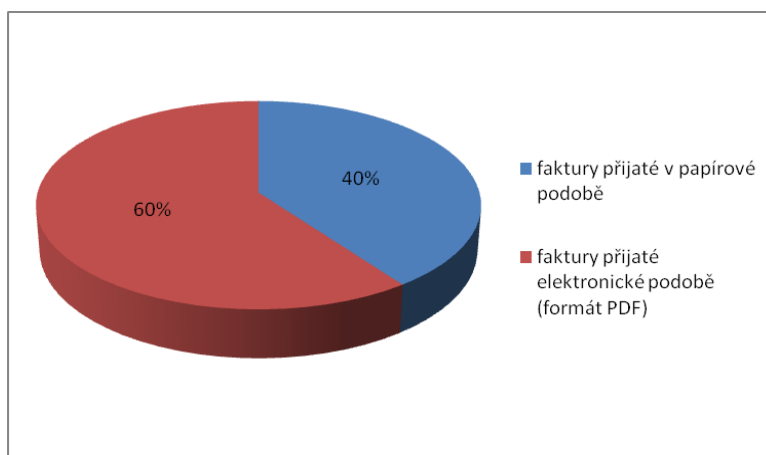
4.3 Současný systém fakturování – původní úroveň procesu (fáze rozmrazení)

Firma XY s průměrným ročním obratem 550 milionů korun, měsíčně nakupuje zboží cca od 85 dodavatelů a obchoduje přibližně se 40 odběrateli. Nejčastější způsob objednávání zboží, který firma využívá je pomocí emailu, který se automaticky generuje (65%), dále využívá služeb pošty (15%) a klasického neregenerovaného emailu (20%).



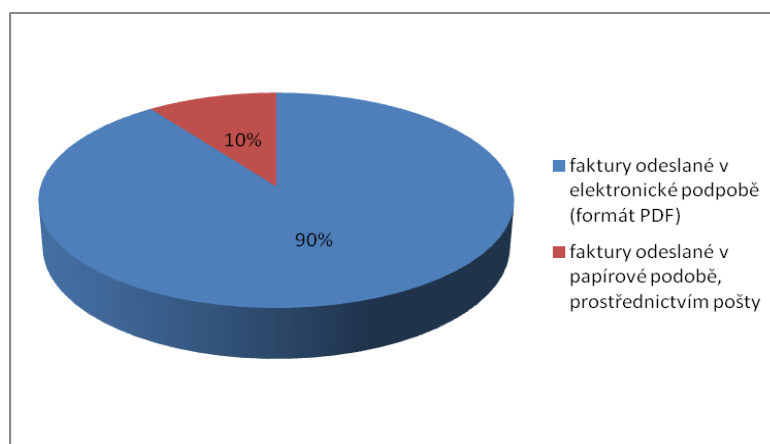
Graf 1- Způsob objednávání zboží ve firmě XY v %

Co se faktur týče, průměrný měsíční příjem se pohybuje okolo 500 faktur za měsíc, vystavených faktur je cca 100 měsíčně. Faktury jsou z 60% přijímány v elektronické podobě, tzn. ve formátu PDF, a zbylých 40% faktur je přijímáno v podobě papírové. Faktury obdržené v elektronické podobě se minimálně jedenkrát tisknou a poté archivují.



Graf 2 - Podoba přijatých faktur ve firmě XY v %

Většina vystavených faktur se odesílá elektronicky, tzn. emailem, cca 90%. Zbýlých 10% faktur posílá společnost XY prostřednictvím pošty. Většinou se jedná o stálého zákazníka, u kterého si na tento způsob zvykli a neuvažovali o možnosti změny.



Graf 3 - Podoba odeslaných faktur ve firmě XY v %

4.3.1 Proces vystavení faktury odběrateli

Následující část první fáze Lewinova procesu řízení změn aplikovaná na digitalizaci faktur ve společnosti XY se podrobně zabývá samotným procesem realizace obchodního případu a následným vystavením faktury. V současné době se vyskytuje málo podniků, které by zaznamenávaly firemní účetnictví do fyzických knih. Následující proces tedy probíhá v elektronické podobě, kdy se jednotlivé položky zaúčtují do ERP systému, resp. účetního systému.

Proces realizace obchodního případu se ve firmě dělí na fázi předrealizační a realizační. Do předrealizační fáze obchodního případu spadají obchodní činnosti,

jako jsou: akviziční činnost, nabídková činnost a kontraktační činnost. Předrealizační fáze v případě úspěchu končí uzavřením smlouvy o dílo nebo akceptací objednávky.

- **Akviziční činnost**

Spočívá ve vyhledávání obchodních příležitostí na cílových trzích.

- **Nabídková činnost**

- **Řízení poptávky**

Každá přijatá poptávka musí být evidována. V případě, že poptávku obdrží zaměstnanec v elektronické podobě, zašle ji na příslušnou emailovou adresu. Pokud je poptávka obdržena v papírové podobě, je třeba ji naskenovat, zaslat na emailovou adresu a originál předat administrativnímu oddělení. Administrativní oddělení poté posílá poptávky příslušnému regionálnímu obchodnímu řediteli. Poptávky, u kterých je předpoklad, že příslušná nabídka přesáhne celkovou finanční hodnotu 5 mil. Kč, zajistí příslušná úsek obchodu její navedení do systému.

Následovně příslušný regionální obchodní ředitel určí obchodníka, který bude za přípravu a zpracování nabídky zodpovědný.

- **Řízení nabídky**

Obchodník, který byl určen k řízení nabídky, jmenuje řídicí divizi, která za nabídku odpovídá. Členové nabídkového týmu zpracují technické části nabídky a nákladové části. Následně je nabídku nutné ověřit a schválit dle systému schvalování, viz tabulka:

Tabulka 1 - Systém ověřování a schvalování nabídek ve společnosti XY

Cena v nabídce	Ověřuje	Schvaluje
< 100 tis. Kč	-	Obchodník
< 10 mil. Kč	-	Regionální obch. ředitel
< 20 mil. Kč	Regionální obch. ředitel	Obchodní ředitel
> 20 mil. Kč	Regionální obch. ředitel	Generální ředitel

Zdroj: Směrnice firmy XY

Tabulka 2 - Systém ověřování a schvalování nabídek ve společnosti XY

Cena v nabídce	Ověřuje	Schvaluje
< 100 tis. Kč	-	Obchodník
< 10 mil. Kč	-	Regionální obch. ředitel
< 20 mil. Kč	Regionální obch. ředitel	Obchodní ředitel
> 20 mil. Kč	Regionální obch. ředitel	Generální ředitel

Zdroj: Směrnice firmy XY

Jestliže nabídka spolu s kalkulací projde ověřovacím a schvalovacím procesem, zasílá obchodník nabídku poptávajícímu.

a) **Kontraktační činnost**

V této fázi se zakázce přiděluje zakázkové číslo na základě informací o vítězství ve výběrovém řízení, obdržení objednávky nebo návrhu na uzavření smlouvy o dílo.

o **Smlouva/objednávka**

Pokud finanční objem obchodního případu převyšuje částku 500 tis. Kč, musí být uzavřena smlouva o dílo nebo kupní smlouva. Ostatní obchodní případy je možné formálně řešit potvrzením objednávky. Objednávka nebo návrh smlouvy o dílo je archivován v informačním systému.

Za proces ověření a schválení objednávky/SOD je zodpovědný obchodník. Nedílnou součástí potvrzené objednávky či smlouvy je krycí list smlouvy. Tento krycí list musí být vytištěn a podepsán určenými ověřovateli a schvalovateli. Ověření provedou vždy: obchodník a projektový manažer. Dále se osoby způsobilé k ověření a schválení objednávky/smlouvy provádí dle výše nabízené ceny, viz tabulka:

Tabulka 3 - Systém schvalování a ověřování objednávek/smluv ve společnosti XY

Cena v objednávce/SOD	Ověřuje	Schvaluje
< 10 mil. Kč	-	Regionální obch. ředitel
< 20 mil. Kč	Regionální obch. ředitel+ Ředitel řídicí divize	Obchodní ředitel
> 20 mil. Kč	Regionální obch. ředitel+ Ředitel řídicí divize	Generální ředitel

Zdroj: Směrnice firmy XY

Schválenou a potvrzenou objednávkou/SOD obchodník zasílá zákazníkovi.

Řízení smluvní dokumentace je prováděno určenými kontaktními osobami. Tato kontaktní osoba vytvoří v IS příslušný záznam smlouvy, popř. dodatku smlouvy. Veškerá smluvní dokumentace je naskenována a uložena do IS.

Neprodleně po podpisu smlouvy anebo zaslání potvrzení objednávky je obchodník povinen vytvořit v ekonomickém systému finanční plán zakázky.

Na řadu přichází vlastní realizace zakázky.

Aby došlo k formálnímu potvrzení předání plnění nebo díla zákazníkovi, je podstatné vytvořit tzv. předávací protokol neboli PAC, který slouží zároveň jako podklad pro vystavení faktury. Předání protokolu se váže k lhůtám uvedených ve smlouvě, po předání začíná běžet lhůta k připomínkování a akceptaci. Předávací protokol obsahuje zprávu o způsobu plnění díla, případné vady a nedodělky a zádržné. Tento protokol zajišťuje projektový manažer spolu se svým projektovým týmem, slouží jako právní důkaz o předání díla.

Vlastní proces vystavení faktury dle projektového manažera trvá cca 30 minut (jedná-li se o fakturu v papírové podobě, trvá proces cca 40 minut, včetně obálování a odeslání). Určený pracovník přepíše všechny potřebné údaje (jméno firmy, daňové identifikační číslo, adresu odběratele, platební podmínky,...), které je nutné nejprve najít ve smlouvě nebo v objednávce, do vzoru/šablony faktury. Pokud existují nějaké vady a nedodělky, ručně fakturu poníží o záložné, což zpravidla bývají 4% (dle podkladu pro vystavení smlouvy, PAC). Následně se faktura zasílá na účetní oddělení, které fakturu do interního ekonomického systému zadává ručně. Poté pracovník účetního oddělení fakturu vytiskne, uloží do archivu a zasílá odběrateli emailem ve formátu PDF nebo poštou. Faktury přijaté i vydané se v archivu uchovávají po dobu 5 let.

Projektový manažer má povinnost kontroly a případné urgency zaplacení faktury do daného data splatnosti, pokud by se tak nestalo, musí umět nastalou situaci odůvodnit.

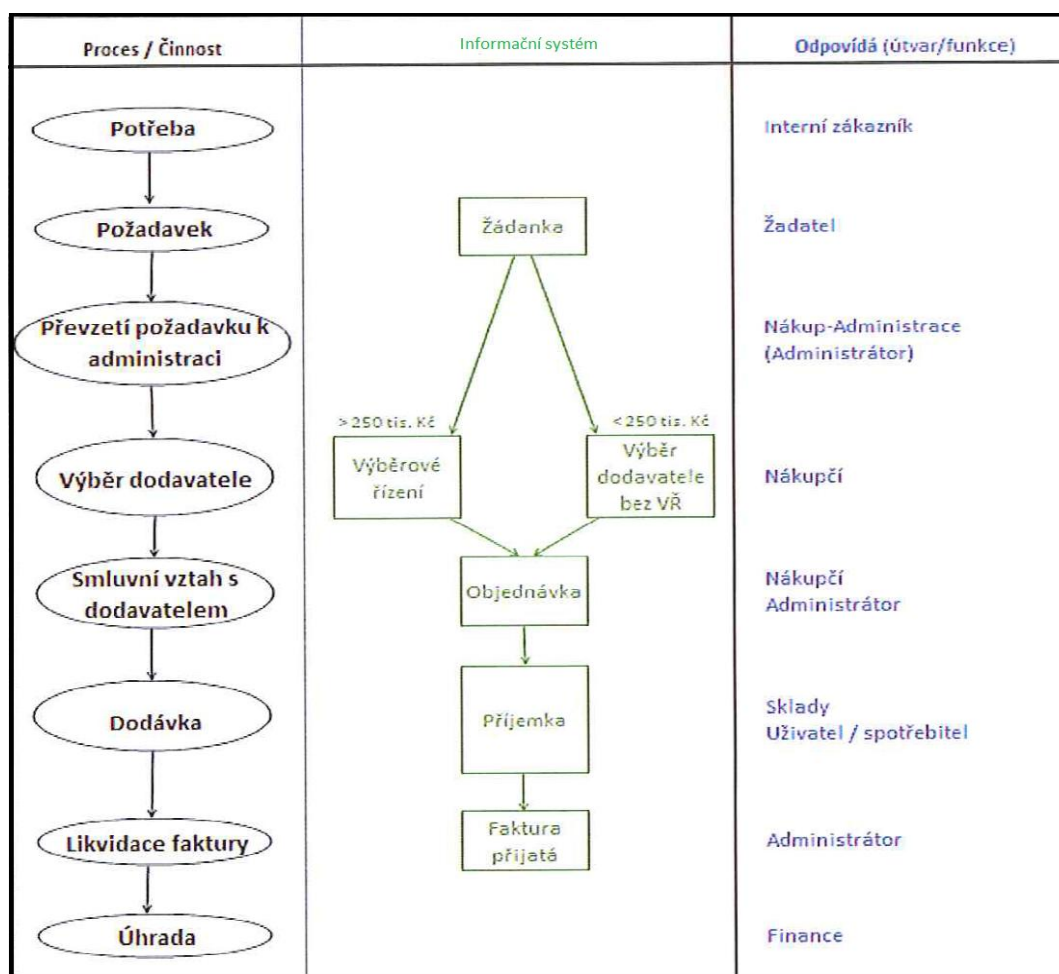
Hlavní nevýhodou popsaného procesu vystavení faktury, který ve společnosti XY probíhá mechanicky, tkví v chybovosti, kterou projektový manažer odhadl na 5%. Při přepisování zmíněných položek do vzoru/šablony faktury existuje riziko chyby. Pracovník, který šablonu vyplňuje, se může velmi jednoduše splést nebo přehlédnout. Další možné riziko, které při tomto procesu vystavování faktur hrozí, je opomenutí ponížení faktury vzhledem k předávacímu protokolu nebo nesprávný výpočet vlastního ponížení fakturované částky.

Jak již bylo zmíněno výše, nejobvyklejší způsob zaslání faktur odběrateli, který podnik XY využívá, je zaslání na email, který je uložen ve firemní databázi. Stěžejní podmínkou je evidence emailu, který odběratel opravdu používá a nemůže dojít k situaci, že svoji emailovou schránku nekontroluje, fakturu neobdrží a tím zbrzdí průběh platby.

4.3.2 Proces nákupu a přijetí faktury

V této části první fáze Lewinova procesu je popsán vlastní proces nákupu ve společnosti XY a úkony, které zaměstnanci vykonají poté, co přijmou od odběratele fakturu.

Jednotlivé procesy zajištění nákupu dodávek jsou vyobrazeny na následujícím obrázku.



Obrázek 6 - Proces zajištění nákupu dodávek ve společnosti XY

Zdroj: Směrnice firmy XY

Požadavek na konkrétní zpracování dodávky je zpracován formou žádanky, kterou žadatel vystaví v informačním systému. Pro správné vystavení žádanky musí být vyplněno několik základních údajů, jako je například číslo zakázky, termín dodání, osoba příjemce, žadatel atd.

Vyplněnou žádanku přebírá od žadatele administrátor, který odpovídá za celou její administraci a provádí její kontrolu. Pokud žádanka obsahuje veškeré povinné náležitosti, doplní administrativní pracovník ověřovatele a schvalovatele.

V okamžiku, kdy je žádanka ověřená a schválená určeným pracovníkem, přechází se k fázi výběru dodavatele. K výběru dodavatele má pravomoci Nákupčí. U hmotného produktu prověří Nákupčí stav skladových zásob společnosti XY. V případě, že požadovaná položka se nachází ve skladových zásobách, zboží zarezervuje

a informuje žadatele o možnosti vyzvednutí. Informaci předá i administrátorovi, který objednávku neodesílá.

Pokud se jedná o dodávku v předpokládané hodnotě nad 250 000Kč bez DPH je nákupčí povinen vypsát na výběr dodavatele výběrové řízení. Vyhodnocení výběrového řízení je zaznamenáno do Protokolu v elektronické i tištěné podobě s fyzickými podpisy schvalovatelů a ověřovatelů.

○ **Likvidace faktury (akceptace a schválení)**

Likvidaci faktur zajišťují zaměstnanci, kteří jsou k tomu pověřeni dle dokumentu vydaného finančním ředitelem.

Příprava likvidace

Likvidátor faktur musí provést následující činnosti:

- a) skenování do PC v případě papírové faktury;
- b) založení likvidačního lístku s přiřazením nákladů z faktury;
- c) navázání s objednávkou;
- d) navázání se smlouvou, pokud je uzavřena;
- e) navedení akceptanta – v případě nutnosti potvrzení správnosti fakturovaných údajů;
- f) navedení schvalovatele.

Schválení dodavatelských smluv

Schvalovatel svým podpisem stvrzuje, že:

- a) fakturovaná částka je plně v souladu s uzavřeným smluvním vztahem s dodavatelem;
- b) fakturovaná částka je plně v souladu s oboustranně odsouhlaseným předávacím protokolem;
- c) je provedeno správné zaúčtování;
- d) faktura má všechny správné náležitosti;

Lhůta pro likvidaci faktur je do 7 dnů od převzetí.

Pokud se celý proces provede bez zbytečných prodlev, trvá dle projektového manažera cca 1 hodinu. To by ale znamenalo, že všechny popsané úkony probíhají ihned po sobě, což je v běžném chodu firmy nereálné. Vzhledem k faktu, že pracovníci společnosti XY mají na likvidaci faktury celých 7 dnů, je tedy časový údaj jedna hodina vcelku nereálný.

Z toho vyplývá, že podstatnou nevýhodou tohoto systému příjmu faktur je jeho časová náročnost. Jelikož za tolik činností má zodpovědnost člověk a ne počítačový program, vzniká riziko náhodné chyby a pochybení lidského faktoru v mnoha činnostech, kupříkladu ztráta faktury, či zapomenutí na její zpracování nebo chyba při schvalování. Vyjmenovaná rizika mohou zapříčinit pozdní proplacení faktury a s tím související neočekávané náklady za penále či úroky z prodlení.

4.4 Projekt řízení změny (fáze změny)

Druhá část Lewinova modelu řízení změn, který je aplikován na implementaci elektronických faktur ve firmě XY, se zabývá vlastním procesem přechodu z manuální fakturace na fakturaci plně elektronickou. Vymezí způsoby elektronické fakturace, které by mohla firma XY využít. Obsahuje doporučení pro hladší a efektivnější proces změny, výpočty spojené s plánovaným ušetřením a vzniklými náklady, taktéž výhody a nevýhody, které přechodem vzniknou.

4.4.1 Vhodné způsoby elektronické fakturace pro společnost XY

V následujících bodech jsou popsány způsoby elektronické fakturace, kterých by společnost XY mohla využít a které by ji přinesly jisté finanční a časové úspory, v neposlední řadě také konkurenční výhodu. Obchodnímu partnerovi podnik XY nabídne ke spolupráci vyjmenované varianty elektronické fakturace a bude záležet jen na jeho rozhodnutí, která mu bude více vyhovovat. Necht' si partner zvolí jakýkoli způsob, informační systém XY nakonec bude evidovat fakturu v elektronické podobě.

Společnost XY aktuálně používá software, který podporuje standard e-faktur, pouze ho nemá integrovaný.

Je potřeba tedy zajistit integraci elektronických faktur v PDF i faktur v EDI do informačního systému společnosti. Tyto činnosti firma deleguje na organizaci, která se tímto zabývá.

1. Příjem faktur v papírové podobě, následná digitalizace

Fakturu v papírové podobě pošle dodavatel na adresu sídla společnosti XY, tak jak byl doteď zvyklý. Je vhodné se s obchodním partnerem dohodnout na určitých pravidlech, kterých by se měl při vystavování faktur držet (např. zaslání faktury bez svorek, odpovídající počet stránek,...)

Firma KASRO spol. s.r.o. bude dokumenty vyzvedávat v předem dohodnutých časových intervalech, dopraví je do digitalizačního centra, naskenuje, elektronicky zarchivuje a vytěží z dokladu žádoucí údaje. Údaje prověří a importuje do systému společnosti XY. Pokud budou faktury bez problémů, automaticky se zaúčtují.

Do tohoto způsobu bude zahrnut i modul pro elektronickou značku, který naskenované faktury automaticky podepíše, tím pádem nebude nutná archivace papírových originálů, ale pouze archivace elektronická.

Pokud si firma XY tento způsob zkusí a prověří, že funguje, nebudou dodavatelé faktury posílat na adresu jejich sídla, nýbrž přímo na adresu sídla KASRO spol. s.r.o.

Aby tato změna proběhla bez zbytečných chyb, zmatků a nespokojenosti bude potřeba splnit tyto body:

- a) zaškolení zaměstnanců ohledně změn, které digitalizace faktur přinese;
- b) domluva s dodavateli, kteří si tento způsob zasílání faktur vyberou.

a) Zaškolení zaměstnanců

Školení ohledně zavedení digitalizace faktur bude probíhat cca 2 hodiny, a zúčastní se ho pouze hlavní účetní, které posléze budou informovat své kolegy. Je nutné zaměstnance upozornit na možnost existence tzv. nestrukturovaných faktur, ty se objeví v případě, že dodavatel nedodrží podmínky (např. ručně psaná faktura nebo vytisknuta na papíře s pozadím), které si společnost XY stanoví ohledně zasílání faktur. V tom případě by se museli vrátit k již známému navedení údajů do informačního systému ručně.

Dále z faktury nebudou automaticky vytažena data týkající se platebních podmínek a bankovní položky.

b) jednání s dodavateli

Velmi důležitým bodem v přechodu na elektronické fakturování je jednání s dodavatelem, zda bude ochoten přistoupit na podmínky, kterých se bude muset držet při vystavování faktury. Předpokládejme, že dodavatelé přistoupí na požadavky firmy XY, jelikož nebudou chtít přijít o dobrého a spolehlivého zákazníka.

Pokud budou dodavatelé trvat na zasílání papírových faktur, bylo by vhodné, aby splnily následující požadavky společnosti XY:

- fakturu netisknout na papír s pozadím, vytěžení podstatných dat by bylo zbytečně zdlouhavé;
- faktury odesílat bez svorek a spinek, vytisknuté jednostranně;
- faktury odesílat na novou adresu (adresa sídla KASRO spol. s.r.o.);
- přílohy přikládat k faktuře;
- posílat, co nejméně příloh.

Digitalizaci dokumentů by v případě zájmu mohla společnost XY využít i pro smlouvy. Toto řešení by zaměstnancům bylo nápomocné při tvorbě návrhů smluv. Smlouvy jsou při využití jejich digitalizace snadno dohledatelné a evidovatelné.

2. Elektronický přenos dokumentů prostřednictvím výměny strukturovaných dat

Na základě získaných poznatků a s ohledem na to, že podnik XY prozatím neobchoduje s žádným dodavatelem ani zákazníkem, který by využíval služeb elektronické výměny strukturovaných dat, doporučuji využít způsob standardizované e-fakturace prostřednictvím poskytovatele EDI služeb, konkrétně společnost EDITEL CZ s.r.o.

Služba SaaS (Software as a service) poskytuje obchodním subjektům výměnu standardizovaných zpráv, aniž by si museli pořizovat složitý aplikační software. Služba nabízí komunikaci s partnery, které již EDI systém využívají, tak s těmi, kteří využívají formát XML.

Podnik tedy nebude potřebovat specializovaný EDI software ani konvertor. Jejich funkce bude zajišťovat poskytovatel EDI služeb. Pro konvertování souborů se nabízí například služba EDI2XML, kterou by právě společnost XY využila. Je to sou-

bor aplikací, který byl vyvinut pro transformaci EDI souborů na formát XML, který zpracuje většina podnikových ERP systémů.

Samotný proces odeslání souboru vypadá následovně: podnikový systém jednoho subjektu odešle přes internet soubor k EDI poskytovateli, který jej převede na formát XML (do INHOUSE formátu) a odesílá subjektu druhému. Tento proces funguje samozřejmě i naopak, vstupním souborem jsou data ve formátu XML (v INHOUSE formátu), výstupem jsou pak EDI soubory. Vybrané řešení poskytuje podniku využití služby přenosu nejenom daňových dokladů, ale například i zálohových faktur, objednávek, dobropisů, atd....

Předpokládejme, že společnost XY se dohodne se všemi svými obchodními partnery na zasílání elektronických faktur. Je velmi málo pravděpodobné, že by některý subjekt neměl internetové připojení a nebyl tak schopný na tento způsob fakturování přistoupit.

Služba EDI2XML je společností EDITEL nabízena za měsíční paušální částku a poplatky za odeslané zprávy.

Při přechodu na tento způsob elektronického fakturování bude zaškolení zaměstnanců také neopomenutelnou činností.

4.4.2 Náklady spojené s navrženým řešením

Vyčíslit náklady, které podnik XY bude muset vynaložit na digitalizaci faktur je velmi obtížné. Cena za tuto službu se nedá zobecnit a ovlivňuje ji hned několik faktorů. Stěžejní je samozřejmě počet stránek, které je nutné naskenovat, typ technologie, která data vytěžuje a v neposlední řadě počet dat, které společnost chce z dokumentu vytěžit. Organizace se musí dopředu rozhodnout, jaké položky z faktury potřebuje vytěžit, může si zvolit například: číslo faktury, IČO, DIČ dodavatele, popis položky, datum jejího vystavení a datum zdanitelného plnění,...⁹

Pracovníkem obchodního oddělení společnosti KASRO spol. s.r.o. mi bylo sděleno, že cena jedné digitalizované a vytěžené faktury se pohybuje v cenovém intervalu 0,2 – 2 Kč. Dejme tomu, že společnost XY si zvolí průměrnou technologii vytěžování dat a průměrný počet vytěžovaných dat, pak by teda cena jedné digitalizované faktury byla 1 Kč. Celkové náklady plynoucí z digitalizovaných přijatých faktur měsíčně se pohybují okolo 200 Kč.

⁹ Nabídka digitalizace dokumentů společností AMCOBEX s. r. o. dostupná ke dni 1. 1. 2015 <http://www.amcobex.cz/reseni/bezpapirova-firma/kofax/kofax-transformation-modulles/#>

Školení zaměstnanců provede zaměstnanec společnosti KASRO spol. s.r.o. v sídle společnosti XY. Seminář bude trvat maximálně dvě hodiny a zúčastní se ho tři hlavní účetní a jeden zaměstnanec vedení. Předpokládejme, že hodinová mzda školitele je 200 Kč, hlavní účetní 150 Kč a zaměstnance managementu 250 Kč.

Výdaje na školení: $(3*150+1*250+1*200)*2 = 1\ 800\text{Kč}$

Náklady, které je nutné vynaložit pro přenos dokumentů ve strukturovaném formátu, se odvíjí od ceníku, který jsem získala od společnosti EDITEL.

Tabulka 4 - Náklady za přenos zpráv ve strukturovaném formátu

Způsob řešení EDI2XML	Registrační poplatek za aktivaci uživatelské stránky	Měsíční paušál za službu EDI2XML
EDI2XML servis bez importu/exportu	0 Kč	350 Kč
EDI2XML servis s importem/exportem	0 Kč	1 000 Kč

Zdroj: Ceník společnosti EDITEL pro řešení EDI2XML

1. EDI2XML servis bez importu/exportu:

- verze služby pouze pro čtení, tisk, příjem/odesílání zpráv
- dokumenty je třeba vyplnit do předem určených elektronických formulářů

2. EDI2XML servis s importem/exportem

- umožňuje import/export zpráv ve formátu XML nebo INHOUSE přes webové rozhraní
- ruční vkládání dat není potřeba

Pro podnik XY je určitě vhodnější varianta druhá, tzn. EDI2XML s importem/exportem. Varianta číslo jedna (EDI2XML servis bez importu/exportu) by pro společnost mohla znamenat jisté problémy s dodavateli a menší časovou úsporou, nežli u způsobu druhého.

V dalším ceníku organizace EDITEL lze nalézt poplatky za přenos zpráv odvíjející se od jejich velikost v kB:

Tabulka 5 - Poplatky za přenos zpráv

Tarifní pásmo	do 0,3 kB	do 10 kB	do 50 kB	do 100 kB	dalších 100 kB
Přijatá zpráva	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Odeslaná zpráva	1 Kč	4 Kč	8 Kč	20 Kč	10 Kč

Zdroj: Ceník společnosti EDITEL za přenos zpráv

Předpokládejme, že firma XY bude prozatím posílat pouze zprávy INVOIC (faktura) a ORDERS (objednávka) a jejich průměrná velikost se vejde do 50 kB za odeslanou zprávu.

Měsíční paušální poplatky za providera EDI2XML jsou 1 000Kč, společnost posílá měsíčně cca 100 faktur a 100 objednávek → 200 zpráv o velikosti 50kB = $200 \cdot 8 = 1\,600$ Kč.

Co se týče nákladů na školení zaměstnanců v používání elektronického přenosu strukturovaných dat, společnost EDITEL pořádá uživatelská školení, která jsou zdarma a trvají jeden den (cca 4 hodiny), jediné, co je nutné udělat je zaregistrovat se. Do finančních výloh za školení je třeba započítat pouze mzdu pracovníků, které se ho účastní (jelikož není v tuto chvíli určené místo konání, abstrahuji od výdajů na cestovné, případné přenocování). Semináře se zúčastní tři hlavní účetní a jeden zaměstnanec managementu podniku. Hodinová mzda hlavní účetní se rovná 150 Kč, zaměstnance managementu 250 Kč.

Výlohy na školení: $(3 \cdot 150 + 1 \cdot 250) \cdot 8 = 5\,600$ Kč

Tabulka 6 - Celkové náklady spojené s navrženým řešením

Druh nákladů	Finanční náklady
Digitalizace faktur	$200 \cdot 12 = 2\,400$ Kč
EDI2XML	$1000 \cdot 12 + 1600 \cdot 12 = 31\,200$ Kč
Školení	$1800 + 5600 = 7\,400$ Kč
Celkem	41 000Kč (pouze první rok, následující roky → $41\,000 - 7400 = 33\,600$ Kč)

4.4.3 Úspory, které navržené řešení přinese

Společnost k tisku faktur a objednávek využívá nejvíce tiskárny HP LaserJet Pro M1536dnf s pořizovací cenou kolem 5 500Kč bez DPH a maximální měsíční zátěží 8000 vytisknutých stran, v současné době se již neprodává. Příslušný toner se svojí cenou vyšplhá téměř k 2 000Kč, přesně je to 1 644Kč bez DPH, průměrná výtěžnost kazety je 2100 stran.¹⁰ Důležité je zmínit i náklady na papír, cena za 500 listů se rovná 87 Kč bez DPH.¹¹ Výpočet ceny tisku jedné faktury vypadá následovně: cena tiskárny/životnost tiskárny (výpočet vychází z uvedené hodnoty maximálního měsíčního vytížení tiskárny a z doby záruky, tzn. 2 roky) + cena toneru/životnost toneru, cena papíru.

Cena jedné vytisknuté faktury (objednávky): $5\,500/192\,000 + 1\,644/2\,100 + 87/500 \approx 0,99$ Kč/vytisknutá faktura (objednávka). Přibližně tedy vytisknutí jedné faktury/objednávky stojí 1 Kč (v případě, že by daný dokument měl pouze 1 stránku)

Za zaslání 1 faktury/objednávky si Česká pošta účtuje 13 Kč, nejlevnější obálka se dá sehnat za 0,30 Kč¹².

Čas zaměstnanců na vystavení a obálování faktury při hodinové mzdě 150 Kč, lze vyčíslit jednoduše: 40 min (odeslání papírové faktury poštou) = 100Kč. Odeslání elektronické faktury emailem: 30 min = 75Kč.

Z toho vyplývá, že jednostránková faktura odeslaná poštou stojí 115,30Kč (tiskne se dvakrát, jednou na odeslání, podruhé kvůli archivaci). Faktura, která se zasílá emailem, stojí společnost 76 Kč.

Poslání jednostránkové objednávky poštou stojí organizaci XY 14,3Kč.

¹⁰ Cena ke dni 25. 12. 2014 na <http://www.alza.cz/hp-ce278a-c-78a-cerny-d163016.htm>

¹¹ Cena ke dni 25. 12. 2014 na <http://www.alza.cz/hp-copy-paper-a4-d402712.htm>

¹² Cena ke dni 25.12.2014, obálka DL samolepící na <http://www.top-obaly.cz/obalka-dl-s-paskem/d-71985/>

Tabulka 7 - Náklady na vystavení a odeslání dokumentu

Způsob odeslání dokumentu	Náklady na vystavení a odeslání dokumentu
Jednostránková obj. zaslána poštou	$1+13+0,3 = 14,3$ Kč
Jednostránková faktura zaslána poštou	$1+1+13+0,3+67 = 115,3$ Kč
Faktura zaslána emailem	$1+75 = 76$ Kč

V současné době společnost XY musí za odeslání faktur měsíčně vynaložit 7993 Kč. Měsíční náklady za odeslání objednávek poštou jsou 214,5 Kč. Faktury, které přichází emailem společnost XY stojí 300 Kč za vytisknutí (ve výpočtech nejsou započítány náklady na archivaci) za měsíc.

Další finanční výhody plynou ze snížení chybovosti při vystavení faktur (překlepy, ztráta,...), projektový manažer odhadl aktuální chybovost na 5%, což znamená, že chybovost zvyšuje náklady na vystavování faktury o 5%. $\rightarrow 7993 \cdot 0,05 = 399,65$ Kč/měsíc.

Neopomenutelnou úsporou je zvýšení pracovního kapitálu, tuto finanční výhodu společnost získá v případě, že na elektronickou fakturaci přejde dříve než její obchodní partneři. Elektronické fakturování nabízí zasílání zpráv, které potvrdí, že aplikace obchodního partnera fakturu přijala, tím odpadá problém při zasílání faktur emailem (odběratel tvrdí, že faktura nedorazila nebo že dorazila do spamu a on si jí nevšiml,...) Faktura je tedy vystavená a odeslaná mnohem rychleji, tím pádem bude rychlejší i inkasování faktury. Asociace NACHA (organizace pro elektronické platby) tvrdí, že při využití elektronické zasílání faktur, se sníží ukazatel DSO (Day Sales Outstanding = průměrná doba splatnosti pohledávek) minimálně o dva dny.¹³

Plánované úspory za zvýšení pracovního kapitálu: $550\,000\,000^{14} / (365 / 2 / 0,05)^{15} \approx 151\,000$ Kč/rok.

¹³ Průvodce elektronickým fakturováním, přístupný k 1.1.2015

http://www.celtrino.com/about_celtrino/media_centre/reports/2012-e-invoicing-market-guide.pdf

¹⁴ Roční tržby společnosti XY

¹⁵ Průměrná cena investic-vážené náklady na kapitál

Pokud by tedy společnost XY přešla na navržené řešení elektronické fakturace, byla by schopná ušetřit 254 286 Kč za rok a 624 hodin neproduktivní administrativní práce.

Tabulka 8 – Úspory

Druh úspory	Úspora za 1 rok
Práce	52*12 = 624 hodin
Vytištěné a poslané faktury	7 993*12 = 95 916Kč
Vytištěné a poslané objednávky	214,5*12 = 2 574Kč
Chybovost	399,65*12 ≈ 4 796Kč
Pracovní kapitál	151 000Kč
Celkem	254 286 Kč

4.4.4 Výhody a nevýhody navrženého řešení

Při rozhodování podniku, zda přejít na elektronické fakturování či nikoli, je důležité zjištění si všech výhod a nevýhod, které navržené řešení přinese.

Přestože zmíněné řešení elektronizace dokumentů ve firmě XY přináší spoustu výhod, vyskytují se i nějaká negativa. První z nich s sebou přináší digitalizace faktur. Zaškolení zaměstnanců znamená vynaložení jistých nákladů a nemusí znamenat 100% pochopení. Je tedy velmi důležité se zaměstnanci komunikovat ohledně nového procesu, aby nedošlo k navrácení se ke starému způsobu fakturování. Další nevýhodu lze vidět v jednání s dodavateli. Obchodní partneři jsou zvyklí na svůj systém fakturování a tato změna pro ně znamená narušení automatizace jejich práce, kvůli kterému by mohla nastat situace ukončení spolupráce.

Standardizovaná e-fakturace prostřednictvím poskytovatele EDI služeb v sobě skýtá jednu velkou nevýhodu, využíváním služeb EDI providera mu firma XY umožní nahlédnutí do citlivých údajů finančního toku peněz. Co se týká školení, je to stejná situace jako v prvním případě.

Výhody tohoto řešení již byly v práci několikrát zmíněny. Důležitou a podstatnou předností jsou úspory časové a finanční, které jsou vyčísleny výše. Dalším kladem je volba archivování dokumentů, v případě e-fakturace nemusí firma fyzický

archiv vůbec vlastnit. Výhoda, která je přínosná jak pro podnik, tak pro samotné zaměstnance, spočívá v ulehčení a zrychlení procesu vystavování faktur, které znamená minimální chybovost práce. V neposlední řadě je velkým kladem fakt, že společnost XY nemusí kupovat nový a finančně nákladný software.

4.5 Fixace dosažených výsledků (fáze zmrazení)

Po implementaci navrženého řešení, následuje poslední etapa Lewinova modelu – fáze zmrazení. Tato etapa má za cíl implementované změny ustálit a zafixovat, aby elektronické fakturování bylo trvalé. Podstatné je situaci po změně podporovat a vyzdvihovat dosažené cíle. Jestliže se tato etapa nezdaří, může se stát, že implementace elektronického fakturování bude zbytečná a zaměstnanci se vrátí k původnímu způsobu fakturování, popřípadě část z nich bude využívat nového stylu fakturování a část ne, tím by vznikla hrozba většího problému než před samotným započítím procesu změny.

V praxi to bude vypadat tak, že agent změny bude namátkou kontrolovat práci hlavních účetní a bude se zúčastňovat školení o aktuálních novinkách na trhu elektronické fakturace.

5 Diskuze a závěr

5.1 Diskuze

Předmětem mého zájmu v bakalářské práci bylo vytvořit co možná nejvhodnější řešení elektronické fakturace pro společnost XY. Proces přechodu na e-fakturaci byl postaven na zvoleném modelu řízení změn, konkrétně se odvíjel od Lewinova modelu. Všechny poznatky, které jsem o dané společnosti získala jak formou písemné, tak verbální komunikace (řízený rozhovor skládající se z 23 otázek, viz kapitola přílohy) s odpovědným pracovníkem firmy XY jsou zohledněny v této studii. Poskytnuté písemné směrnice jsou výlučným majetkem společnosti XY, proto nejsou uvedeny v příloze.

Vystavování a přijímání faktur jsou neopomenutelnou součástí každodenní pracovní náplně všech podniků. Úsilím každého ekonomicky uvažujícího podniku je tuto rutinní činnost co nejvíce zefektivnit, urychlit a vynaložit na ni co nejmenší náklady.

Z provedené analýzy podniku je zřejmé, že v současné době nevyužívají všech možností, které jim trh elektronické fakturace nabízí a tím pádem vynakládají ročně zbytečně vysoké náklady.

Konečné náklady a úspory související s přechodem na elektronické fakturování, které jsem v práci vyčíslila, mohly být ovlivněny omezujícími faktory, které jsem nebyla schopná teoreticky předpokládat. Jednou z takto ovlivňujících skutečností se vztahuje k digitalizaci faktur. Předpokladem k co nejlevnější digitalizaci dokumentů, je dohoda s dodavatelem na určitých podmínkách, které v případě nedodržení vlastní digitalizaci výrazně prodraží. Dalším bodem, který se těžko předvídal, byla informace, zda všichni obchodní partneři společnosti XY používají internet nebo mají vlastní podnikový systém. V případě, že jednu z těchto možností dodavatel nevlastní, znamenalo by to pro firmu XY závažný problém v souvislosti s využíváním přenosu zpráv ve strukturované podobě. S takovým dodavatelem by byli nuceni vytvořit dohodu, která by obsahovala speciální podmínky pro přenos faktur. Posledním faktorem, který mohl ovlivnit výsledné náklady, byla zvolená velikost EDI zpráv. Do mých výpočtů jsem zahrнула průměrnou velikost jedné zprávy, tzn. 50 kB, ale je přípustné, že se od tohoto čísla společnost odchýlí, což by vedlo k zvýšení nákladů.

Klíčovým činitelem úspěchu zavedení změny, je zdárné zvládnutí procesu řízené změny dle Lewinova modelu, konkrétně fáze zmrazení. Pokud by management podniku XY tuto fázi opomenul nebo na ni nekladl potřebný důraz, vznikla by hrozba navrácení se k původnímu fakturování a veškeré vynaložené náklady by byly neúčelné.

5.2 Závěr

Ve své bakalářské práci jsem si stanovila jako hlavní cíl navržení procesu řízené změny – zavedení elektronické fakturace v podniku. K dosažení hlavního cíle bylo nutné se zabývat dílčími cíly jako je popis elektronického způsobu přenosu dat a vytyčení podstatných kroků, které s přechodem souvisí. Po zpracování informací, které jsem získala prostřednictvím řízeného rozhovoru se zaměstnancem společnosti XY a nastudováním směrnic firmy, jsem došla k těmto závěrům.

Nejpoužívanější způsob přenosu faktur je prostřednictvím emailové korespondence, přičemž se faktura ukládá do příloh ve formátu PDF (60% ze všech přijímaných faktur a 90% z vystavených faktur). Druhým, méně využívaným způsobem posílání a přijímání faktur, jsou služby pošty.

Jedna faktura, která se posílá poštou, stojí společnost XY přibližně 115 Kč (v této částce jsou započítány náklady na tisk, cena papíru a obálek, mzda pracovníků a cena za služby pošty), a její vystavení trvá 40 minut. Za jednu fakturu odeslanou emailem vynaloží podnik 76Kč, její vytvoření zaměstnanci zabere 30 minut administrativní práce.

Řešení, které jsem navrhla na základě získaných poznatků, se skládá ze dvou částí. První z nich je postavena na využití služeb podniku zabývajícím se digitalizací faktur a druhá část těží ze služeb standardizované e-fakturace prostřednictvím poskytovatele EDI služeb. Pokud by organizace XY souhlasila s řešením, které jsem navrhla, uspořili by cca 254 000Kč za rok.

Náklady, které by společnost XY musela v souvislosti s přechodem na elektronické fakturování vynaložit, se rovnají částce 41 000Kč v prvním roce, v každém následujícím pokud by nedošlo k žádné další změně, by musela do tohoto způsobu fakturování investovat minimálně 33 000Kč.

Na základě mých výpočtů se domnívám, že navržené řešení by se společnosti XY v současné době vyplatilo, přesto je třeba nabídku služeb elektronického fakturo-

rování neustále sledovat, jelikož je to aktuálně velmi dynamicky se rozvíjející oblast, jak co se týče rozvíjení softwaru, tak v odvětví legislativním.

6 Literatura

- [1] PALÁN, J. a kol. *Řízení změn*. 1. vyd. Praha: Credit, 2002. 256 s. ISBN 80-213-0893-1.
- [2] KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 136 s. ISBN 978-80-247-4564-0.
- [3] HUSSEY, D.E. *Jak reorganizovat firmu*. Praha: Computer Press, 2000. 113 s. ISBN 80-7226-351-X.
- [4] ZUZÁK, R. *Management změny*. 1. vyd. Vysoká škola ekonomie a managementu 2012. ISBN 978-80-86730-83-7.
- [5] RUSSELL-JONES, N. *Management změny: [příručka pro všechny, kteří na pracovišti proces změny řídí, nebo jim procházejí: analýza situace, popis procesu a možnosti řešení]*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. 110 s. Management do kapsy, 8. ISBN 80-736-7142-5.
- [6] TOMAN, M. *Řízení změn*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 148 s. ISBN 80-86851-13-3.
- [7] DRDLA, M., RAIS, K.: *Řízení změn ve firmě – reengineering: jak vybudovat úspěšnou firmu*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 144 s. ISBN 80-7226-411-7.
- [8] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. 80-7194-833-0.
- [9] KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
- [10] VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualit. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [11] DONNELLY, J. H., Jr. a kol.: *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [12] *Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty*.
- [13] KOTYK, V. *Rovnoprávnost papírové a elektronické faktury vstoupila od 1. ledna 2013 konečně v platnost* [online]. Last updated: 4. 1. 2013 [cit. 7. 10. 2014]. Dostupné z WWW: <<http://cfoworld.cz/financni-sluzby/rovnopravnost-papirove-a-elektronicke-faktury-vstoupila-od-1-ledna-2013-konecne-v-platnost-2122>>
- [14] MIKULKA, M., STRNADOVÁ, B. *Konec jedné éry: Přílohy ve formátu PDF už nemusíte tisknout, na e-faktuře nepotřebujete e-podpis* [online]. Last updated 8. 1. 2013 [cit. 7.10.2014]. Dostupné z WWW: <<http://byznys.ihned.cz/c1-59084730>>

konec-jedne-ery-prilohy-ve-formatu-pdf-uz-nemusite-tisknout-na-e-fakture-nepotrebuje-e-podpis>

[15] *PDF faktury: ubírají práci nebo ji naopak přidávají?* [online]. Last updated: 27. 2. 2014 [cit. 27. 11. 2014]. Dostupné z WWW:

<<http://www.edizone.cz/clanky/zajimave-clanky/pdf-faktury-ubiraji-praci-nebo-ji-naopak-pridavaji/>>

[16] LOUDA, P. *Zrovnoprávnění elektronické a papírové fakturace ušetří miliardy* [online]. Last updated: 17. 12. 2013 [cit. 7. 10. 2014]. Dostupné z WWW:

<<http://computerworld.cz/aktuality/zrovnopraveneni-elektronicke-a-papirove-fakturace-usetri-miliardy-50653>>

[17] BULLY, M. *Elektronická fakturace – 3. část* [online]. Last updated: 28. 4. 2010 [cit. 7. 10. 2014]. Dostupné z WWW:

<<http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d9670v12544-elektronicka-fakturace-3-cast/>>

[18] *Evropa: konsolidátory ročně doručeno 840 milionů elektronických faktur se strukturovanými daty* [online]. Last updated: 27.12.2014 [cit. 27. 11. 2014]. Dostupné z WWW: <<http://www.edizone.cz/clanky/fakturace/evropa-konsolidatory-rocne-doruceno-840-milionu-elektronickych-faktur-se-strukturovanymi-dat/>>

[19] *Digitalizace – faktury* [online]. [cit. 12. 10. 2014] Dostupné z WWW:

<<http://www.kasro.cz/digitalizace-faktury.php>>

[20] *Skenování* [online]. [cit. 12. 10. 2014] Dostupné z WWW:

<<http://www.kasro.cz/skenovani.php>>

[21] *E-fakturace* [online]. [cit. 28. 11. 2014]. Dostupné z WWW:

<<http://www.rdporadenstvi.cz/ucetnictvi-mzdy-finance/e-fakturace/>>

[22] LORENC, M. *Papírový versus elektronický dokument (27. díl)* [online]. Last updated: 1. 10. 2007 [cit. 23. 10. 2014] Dostupné z WWW: <<http://old.isvs.cz/e-podpis-podatelnypapirovy-versus-elektronicky-dokument-27-dil.html?tisk=ano>>

[23] *Výhody digitalizace* [online]. [cit. 18. 10. 2014] Dostupné z WWW:

<<http://www.handiscan.cz/index.php/o-spolecnosti/vyhody-digitalizace>>

[24] ŽID, N. *Totální zpracování dokumentů na obzoru* [online]. Last updated: leden 2009 [cit. 23. 10. 2014] Dostupné z WWW: <<http://www.cssi.cz/cssi/totalni-zpracovani-dokumentu-na-obzoru>>

[25] REICHEL, D. *Jak na elektronickou výměnu dat* [online]. Last updated: září 2009 [cit. 8. 10. 2014]. Dostupné z WWW:

<<http://data.businessworld.cz/file/elektronicka-vymena-dat.pdf>>

- [26] *EDI Document Standards* [online]. [cit. 8. 10. 2014] Dostupné z WWW: <<http://www.edibasics.co.uk/edi-resources/document-standards/>>
- [27] *EDIFACT* [online]. [cit. 8. 10. 2014] Dostupné z WWW: <<http://www.shopcentrik.cz/slovník/edifact.aspx>>
- [28] WOLF, K., ZAJÍC, D. *Lesk a bída elektronické fakturace v ČR* [online]. Last updated: 16. 9. 2014 [cit. 14. 10. 2014] Dostupné z WWW: <<http://archiv.ihned.cz/c1-62808520-lesk-a-bida-elektronicke-fakturace-v-cr>>
- [29] FERSCHMANN, P. *Místo papírového dokladu přichází elektronická faktura ISDOC* [online]. Last updated: 8. 9. 2009 [cit. 14. 10. 2014] Dostupné z WWW: <<http://www.lupa.cz/clanky/elektronicka-faktura-isdoc-uvod/>>
- [30] *Direct EDI/Point-to-Point* [online]. [cit. 12. 10. 2014] Dostupné z WWW: <<http://www.edibasics.co.uk/types-of-edi/point-to-point/>>
- [31] BIDGOLI, H. *Electronic Commerce – Principle and Practice*. San Diego, California: Academic Press, 2002. 487 s. ISBN: 0-12-095977-1.
- [32] GÁLA, L., POUR, J., ŠEDIVÁ, Z. *Podniková informatika 2. přepracované a aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2009. 496 s. ISBN: 978-80-247-2615-1.
- [33] HRABÁLEK, J. *EDI je dnes dostupné pro všechny, říká David Reichel* [online]. Last updated: 11. 2. 2011 [cit. 12. 10. 2014] Dostupné z WWW: <<http://www.edizone.cz/clanky/rozhovor/edi-je-dnes-dostupne-pro-vsechny-rika-david-reichel/>>
- [34] *Webedi* [online]. [cit. 20. 10. 2014] Dostupné z WWW: <<http://www.webedi.com/>>
- [35] *Web EDI* [online]. [cit. 12. 10. 2014] Dostupné z WWW: <<http://www.editel.cz/cs/produkty-sluzby/produkty/web-edi>>
- [36] *Elektronický podpis – Princip elektronického podpisu* [online]. [cit. 9. 10. 2014] Dostupné z WWW: <<http://www.ekurzy.praha4net.cz/elektronicky-podpis/princip-elektronickeho-podpisu/>>
- [37] KOHOUTOVÁ, Z. *Elektronický podpis usnadní komunikaci s úřady, není však zadarmo* [online]. Last updated: 14. 3. 2014 [cit. 12. 10. 2014] Dostupné z WWW: <http://finance.idnes.cz/elektronicky-podpis-jak-na-to-d2j-viteze.aspx?c=A140311_112403_viteze_zuk>
- [38] NECKAŘ, P. *EDI komunikace: šetření času, eliminace chybovosti* [online]. [cit. 12. 10. 2014] Dostupné z WWW: <<http://www.gs1-akademie.cz/download/vyslo-o-nas/14-IT.pdf>>
- [39] ONDRÁŠEK, P. *Bezpapírový svět EDI komunikace na vzestupu* [online]. Last updated: 03. 10. 2011 [cit. 12. 10. 2014] Dostupné z WWW:

<<http://computerworld.cz/ostatni/bezpapirovy-svet-edi-komunikace-na-vzestupu-43909>>

[40] CIHLÁŘOVÁ, P. *Téma: Studie efektivity EDI komunikace 2013 (eCom – EDI)* [online]. Last updated: červen 2014 [cit. 12. 10. 2014] Dostupné z WWW: <<http://www.gs1-akademie.cz/info-859/region/ceska-republika/tema-studie-efektivita-edi-komunikace-2013-ecom-s509609501>>

Seznam příloh

Příloha 1 - Otázky pro řízený rozhovor	63
--	----

Přílohy

Příloha 1 – Otázky pro řízený rozhovor

Dobrý den,

prostřednictvím následujících otázek jsou sbírána data pro praktickou část mé bakalářské práce psanou v rámci Ústavu marketingu a obchodu Mendelovy univerzity v Brně. Závěrečná práce se zabývá řízením změn při implementaci elektronických faktur ve firmě. Zodpovězené otázky přispějí ke kvalitativnímu posunu mé práce.

Získaná data budou zpracována naprosto anonymně, v práci nebude figurovat jméno Vaší společnosti.

Těchto několik otázek bude sloužit k tomu, abych byla schopna popsat Váš současný systém fakturování a následně vyčíslit úspory, kterých by Váš podnik mohl dosáhnout, pokud byste přešli na elektronické fakturování.

Předem Vám děkuji za vyplnění.

Petra Knotková.

- 1) Úvodem bych se Vás ráda zeptala, v jakém oboru Vaše firma působí?
- 2) Jaký je Váš celkový roční obrat?
- 3) Od kolika firem pravidelně (nejméně 1x za 2 měsíce) nakupujete zboží (počet dodavatelů)?
- 4) Kolika firmám pravidelně (nejméně 1x za 2 měsíce) zboží dodáváte (počet odběratelů)?
- 5) Jakým způsobem nejčastěji objednáváte od dodavatelů zboží?
 - a) objednáváme telefonicky
 - b) objednáváme emailem, který sami vytváříme
 - c) objednáváme emailem, který se automaticky generuje
 - d) posíláme objednávky poštou
 - e) objednáváme osobně u obchodního zástupce
 - f) přes objednávkový portál na internetu
 - g) jiný způsob:
- 6) Kterou z předchozích možností využíváte dále?

-
- 7) Kolik faktur průměrně měsíčně přijmete?
- 8) Kolik jich naopak vystavíte?
- 9) Byl byste schopen procentuálně rozdělit kolik % faktur přijmete v elektronické a kolik v papírové podobě?
- a) elektronicky:.....
 - b) papírová podoba:...
- 10) Tisknete faktury, které přijímáte v elektronické podobě?
- a) ano
 - b) ne
 - c) částečně
- 11) Kolikrát je tisknete?
- 12) Byl byste schopen říct, kolik cca stojí tisk jedné faktury? (cena tiskárny, toner, poplatky za elektřinu, nákup papíru...)
- 13) Kontrolujete u elektronicky přijatých faktur, zda mají platný elektronický podpis?
- a) ano
 - b) ne
 - c) částečně
 - d) neví, co to je elektronický podpis

V následující části se budeme podrobněji zabývat samotným procesem vystavení a posláni faktury, následně přijímáním faktury.

- 14) Co vše je nutné ve Vašem podniku udělat, abyste mohli vystavit fakturu? (potřebujete například potvrzení ze skladu, předávací protokol, kdo má oprávnění fakturu vystavovat?)
- 15) Jaký systém schvalování faktur u Vás funguje?
- 16) Jste schopen určit, jak dlouho celý proces vystavení faktury trvá?
- 17) Co všechno je nutné udělat ve chvíli, kdy k Vám faktura přijde? (např. dohledání objednavatele, skenování do PC, přepis do ERP, spárování objednávky s fakturou, kontrola položek...)
- 18) Je možno určit, kolik Vám celý proces před uhrazením faktury zabere času?

- 19) Lze procentuálně vyčíslit chybovost celého systému fakturace? (špatně vystavená faktura, nesprávně zanesená data z faktury do ERP, faktura se může ztratit, pokud je zasílána spolu se zbožím, nejčastěji 5%)
- 20) Jste spokojený se způsobem fakturace? (1-10), 1 nejhorší
- 21) Jaký způsob archivace využíváte?
- 22) Za kolik let zpátky faktury archivujete?
- 23) Jste spokojený se způsobem archivace? Jak dlouho Vám trvá dohledání faktury?