



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

NÁVRH OPTIMALIZACE ADMINISTRATIVY PŘIJATÝCH FAKTUR

PROPOSAL OF OPTIMALIZATION OF RECEIVED INVOICES ADMINISTRATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. JANA POLÁCHOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. DANIEL KÁBA, PH.D.

BRNO 2011

ABSTRAKT

Tato práce má za cíl navrhnout zvýšení konkurenceschopnosti poradenské společnosti nabízející účetní, daňové a organizační poradenství, a to rozšířením spektra nabízených produktů o administrativu přijatých faktur svých klientů. Cílem této práce je rovněž navrhnout systém administrativy faktur přijímaných zákazníky poradenské společnosti tak, aby co nejméně zatěžoval klientovy zaměstnance a současně oprávněným osobám umožňoval plynulou práci s těmito doklady. Navrhované řešení může být uplatňováno u všech typů a struktur organizací.

Klíčová slova

administrativa, správa podnikového obsahu, outsourcing, projekt, organizační struktura, odpovědnost, kompetence, životní cyklus projektu

ABSTRACT

Thesis aims to propose increasing the competitiveness of consulting firm that offers accounting, tax and management consulting through extending the range of products offered by the administration of incoming invoices of their clients. The aim of this study also suggest a system of administration of invoices received consultancy clients in order to minimize strain on the client's employees and authorized persons while enabling continuous work with these documents. The proposed solution can be applied for all types of organizations and structures.

Keywords

administration, enterprise content management, outsourcing, project, organizational structure, responsibility, competence, project life cycle

Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690

POLÁCHOVÁ, J. *Návrh optimalizace administrativy přijatých faktur*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 84 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Daniel Kába, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Břeclavi dne 25. května 2011

.....
Poláčková Jana

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Danielu Kábovi, Ph.D. za připomínky, rady a odborné vedení práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Šárce Kalinové za vstřícnost, poskytnutí informací, odborných připomínek a rad.

OBSAH

ÚVOD	7
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	8
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	10
1.1 Administrativní procesy v organizaci	10
1.1.1 Řízení administrativních procesů	10
1.1.2 Zvyšování kvality administrativních procesů	11
1.1.3 Projektový přístup k řízení administrativních procesů	12
1.1.4 Organizování oběhu dokumentů	18
1.2 Enterprise Content Management (ECM)	22
1.2.1 Životní cyklus podnikového obsahu	22
1.2.2 Komponenty ECM	23
1.3 Outsourcing	31
1.3.1 Podmínky outsourcingu	32
1.3.2 Důsledky outsourcingu	32
1.3.3 Výhody a nevýhody outsourcingu pro společnost.....	32
2 ANALÝZA PROBLÉMU	34
2.1 Představení poradenské společnosti	34
2.1.1 Organizační struktura společnosti	34
2.1.2 Předmět podnikání firmy	35
2.1.3 Produkty společnosti.....	35
2.1.4 Klientela společnosti	37
2.2 Analýza vnějšího prostředí společnosti	37
2.2.1 Sociální okolí	37
2.2.2 Legislativní okolí.....	39
2.2.3 Politické okolí	40
2.2.4 Ekonomické okolí.....	41
2.2.5 Technologické okolí	42
2.3 Analýza oborového okolí - Porterův model	43
2.4 Analýza vnitřního prostředí společnosti	44
2.4.1 SWOT analýza	44
2.4.2 „7 S faktorů“	45

2.5	Analýza průběhu zakázky v poradenské společnosti.....	48
2.5.1	Vznik a průběh zakázky.....	48
2.6	Analýza oběhu prvotních dokladů u zákazníků.....	49
2.6.1	Segmentace zákazníků.....	49
2.6.2	Personální stránka administrativního procesu	50
2.6.3	Proces administrativy prvotních dokladů u vybrané skupiny zákazníků.....	51
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	54
3.1	Projektové řízení	54
3.1.1	Charakteristika a identifikace problematiky, vstupní analýza podkladů	54
3.1.2	Formulace záměru projektu, specifikace cíle, zpracování zadání, určení kritických faktorů pro výslednou kvalitu projektu	58
3.1.3	Vlastní návrh zpracování projektu - plán implementace.....	66
3.1.4	Zabezpečení trvalé kvality, sledování změn, iniciace zlepšování.....	68
3.2	Znázornění a popis celého procesu v jeho konečné fázi	69
3.2.1	Základní funkce	69
3.2.2	Sestavení scénářů	70
3.2.3	Sestavení procesního diagramu	70
3.2.4	Srovnání původního systému s návrhem řešení - časové hledisko	71
	ZÁVĚR.....	73
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
	SEZNAM OBRÁZKŮ	76
	SEZNAM TABULEK	76
	SEZNAM PŘÍLOH.....	77

ÚVOD

Administrativa je součástí běžného života nejen podnikatele, ale rovněž lidí, kteří podnikatelskou činnost nevykonávají. V mé práci se budu zabývat problematikou řízení administrativy podnikatelských subjektů se zaměřením na řízení oběhu přijatých faktur.

Každá právnická či fyzická osoba vyvíjející ekonomickou činnost eviduje velké množství dokladů v papírové i elektronické podobě. Problémem je, že málokterá společnost má zavedený jednotný systém řízení administrativy, který by fungoval bez podpory celé skupiny zaměstnanců, ale jen za pomoci dobře a účelně fungující databáze. Prostřednictvím svého nedokonalého systému tedy „nedobrovolně zaměstnává“ své pracovníky vykonáváním velkého množství administrativy a neumožňuje jim věnovat se naplno činnostem, za které jsou placeni. Mezi podnikatelskými subjekty neustále převládá zvyk řídit administrativu přijatých faktur vlastními silami. I když je tato činnost spíše zatěžuje, jsou přesvědčeni, že jejich řešení je nejlepší a často ani nemají čas zamyslet se nad tím, jak by mohl celý proces fungovat lépe a efektivněji. Já se v této práci pokusím podat pomocnou ruku všem organizacím, kterých se problém s administrativou přijatých faktur týká, prostřednictvím svého návrhu na optimalizaci celého procesu.

Hlavní myšlenkou mé koncepce je vyčlenit tento vedlejší proces z činností samotné organizace a svěřit je poradenské společnosti, která pro ni zpracovává účetnictví nebo daňovou evidenci. Výsledek celého procesu povede nejen ke snížení nákladů zákazníka, ale také k příležitosti pro zaměstnance, kterých se tato problematika týká, plně se soustředit na hlavní činnost.

Pro poradenskou společnost lze pak za výsledek považovat zvýšení konkurenceschopnosti vlivem zařazení navrhovaného procesu mezi nabízené produkty.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem práce je poukázat nejen na problémy související s existencí administrativy přijatých faktur a na dopad nesystematické administrativy na ekonomiku společnosti, ale především nabídnout možnost řešení administrativy přijatých faktur v organizaci. Dále je cílem práce navrhnout poradenské společnosti, nabízející služby v oblasti účetnictví a daňové evidence, rozšíření spektra svých služeb a tím možnost zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

V teoretické části práce jsou popsány způsoby, kterými lze administrativu řídit a také prostředky použitelné při řízení administrativy. Jsou zde zařazeny části, které se zaměřují na řízení procesů administrativy a zvyšování jejich kvality a popisují projektový přístup k řízení administrativních procesů. Dotýkám se zde také tématu organizace administrativy. Dále je zde popsána správa podnikového obsahu (Enterprise Content Management) a její komponenty. Jsou zde uvedeny funkce a přínos jednotlivých komponent. Poslední bod teoretické části věnuji pojmu „Outsourcing“ s důrazem na podmínky, důsledky, výhody a nevýhody.

Úvod analytické části práce věnuji představení poradenské společnosti ORKÁN plus, s.r.o., která nabízí služby v oblasti účetnictví, daňového poradenství a daňové evidence. V dalších bodech se zabývám analýzou vnějšího okolí společnosti, pro kterou jsem si zvolila analýzu SLEPT, dále analýzou oborového okolí zpracovanou podle Porterova modelu. V této části soustředím pozornost na vnitřní prostředí společnosti, které analyzuji pomocí analýzy SWOT a 7 „S“ faktorů. Poslední body této části jsou věnovány průběhu zakázky v poradenské společnosti, ve které je specifikován vznik a průběh zakázky v poradenské společnosti ORKÁN plus, s.r.o. Dále jsou zde uvedeny příklady oběhu dokladů u zákazníků poradenské společnosti.

Část Vlastní návrhy řešení je pojata jako projekt zavedení nového produktu - nabídky služby administrativy přijatých faktur, nechybí zde formulace záměru projektu, specifikace cíle, zpracování zadání projektu s určením kritických faktorů projektu. Dále je zde popsán plán implementace projektu, který je přizpůsoben podmínkám poradenské společnosti ORKÁN plus, s.r.o., a rovněž jsou zde uvedeny typy pro zabezpečení trvalé

kvality celého projektu. Poslední část je věnována znázornění a popisu celého procesu v konečné fázi a jeho srovnání s původním systémem.

Tato práce neřeší konkrétní realizaci problematiky, ale je pouze nástrojem či návodem, který je možno k řešení problematiky využít. Systém v práci navržený je systémem „rámcovým“ pro jehož použití je nutné upravit jej podle potřeb každé organizace.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Administrativní procesy v organizaci

Administrativní práce se skládají ze sběru informací, zpracování (kategorizace, analýza a hodnocení), evidence, přezkoumání a přenosu. (5)

Procesy v administrativě jsou strukturované činnosti, které jsou většinou vázány na standardizované formuláře a dokumenty. Jedná se o opakované činnosti v rámci organizace. **Účelnou úpravou těchto procesů lze dosáhnout zkvalitnění klíčových procesů, časových úspor a tím i k celkovému zefektivnění procesů v organizaci.** Administrativní procesy mohou být podle jejich užití rozděleny do několika skupin:

- Informační – monitoring vybraných procesů, reporting vybraných procesů;
- Rozhodovací – plánování porad, zápisy porad;
- Personální – dokumentace personálních činností;
- Obchodní – obchodní korespondence, obchodní smlouvy;
- Platební – dokumentace plateb hotovostních a bezhotovostních plateb tuzemských a zahraničních;
- Právní – podnikové právní dokumenty;
- Kontrolní – protokoly o kontrole, příkazy k odstranění nedostatků.(19)

Zlepšování administrativních procesů znamená vhodné a včasné reagování na vnější a vnitřní změny působící na organizaci. (19)

Pro efektivní automatizaci administrativy v podniku je třeba si nejdříve vyjasnit, jak se mají informace v kontextu řízení jakosti administrativních procesů zpracovávat, poté je vhodné pořídit si prostředky potřebné pro jejich zpracování. (5)

1.1.1 Řízení administrativních procesů

Nástrojem řízení administrativních procesů jsou organizační normy. Normy vytvářejí závaznou kodifikaci a formalizaci podpůrného procesu, stabilizují systém řízení organizace svou komplexností, jednoznačně vymezují působnost řídicích jednotek

v daném procesu, jasně a přesně formulují postupy řešení, obsahují „instrukce“ pro řízení daného procesu a tím ovlivňují kvalitu řízení. (19)

„Norma (někdy také standard) je požadavek na chování nebo vlastnosti věci, člověka, situace apod., který se buď závazně vyžaduje, nebo podle něhož se hodnotí jejich přijatelnost nebo obvyklost. Normy jsou psané i nepsané a mají různou míru závaznosti a různý rozsah platnosti.“ (7)

Normy mohou mít hierarchické uspořádání, tzn. normy vyššího a nižšího řádu, mají písemnou podobu a jsou podepisovány odpovědným pracovníkem společnosti.

1.1.2 Zvyšování kvality administrativních procesů

Kvalita hraje důležitou roli v každém procesu. Posuzování kvality procesů lze realizovat uplatněním principů metody SIX SIGMA. Tato metoda zahrnuje tyto oblasti:

- projektové řízení procesů,
- uplatňování metod zlepšení,
- hledání prokazatelných přínosů,
- zlepšení procesů pro zákazníka (vnitřního i vnějšího),
- řešení stability posuzovaného procesu. (19)

Z dílčích metod mohou být využity pro zlepšení současných procesů – metoda DMAIC, pro návrh nových procesů – metoda DMADV.

Metoda DMAIC je zaměřena na:

- define - stanovení cíle, rozsahu projektu, definování procesů, stanovení kritických faktorů kvality,
- measure - upřesnění kvantifikace stávajícího stavu, hodnocení výkonnosti procesů,
- analyze - označení klíčových příčin, identifikování problémů,
- improve - návrh řešení problému,
- control – určení dosažené úrovně způsobilosti procesu, udržení kvality procesu řízením, standardizací a dokumentací procesu. (19)

Metoda DMADV je zaměřena na:

- define - stanovení cíle, rozsahu projektu, definování procesů, stanovení kritických faktorů kvality,
- measure - upřesnění kvantifikace stávajícího stavu, hodnocení výkonnosti procesů,
- analyze - označení klíčových příčin, identifikování problémů,
- design – konstrukci modelu procesu, dokumentování činností, detailní popis procesu,
- verify – výslednou analýzu, ověření procesu, užití zpracované dokumentace.

Mezi přínosy zvyšování kvality administrativních procesů patří snížení nákladů, časová úspora, zvýšení produktivity, snížení chyb, využití interních znalostí, uplatnění nových přístupů, respektování vnitřního a vnějšího zákazníka, snížení redundance. (19)

1.1.3 Projektový přístup k řízení administrativních procesů

Mezi charakteristické rysy projektů patří čtyři typické znaky, které, pokud se vyskytnou společně, odlišují řízení projektu od jiných manažerských činností. Jsou to **cíl, původ, charakter výstupu a trh a velikost.**

„Projekty mají trojrozměrný cíl, jsou jedinečné, zahrnují zdroje a realizují se v rámci organizace.“ (15)

Trojrozměrný cíl znamená současné splnění požadavků na věcné provedení, časový plán a rozpočtové náklady. Aby byl projekt úspěšný, musí být tyto požadavky splněny. Každý projekt je jedinečný, protože je prováděn pouze jednou, je dočasný a pracuje na něm jiná skupina lidí. Aby bylo možné projekt realizovat, je nutné mít k jeho realizaci zdroje, a to lidské a materiální.

Dalšími aspekty projektů jsou původ, charakter výstupu, trh a velikost. Původ projektu udává, o jaký projekt se jedná, termín dokončení, rozpočet atd. Charakter výstupu určuje, zda se jedná o projekt hmotný nebo nehmotný. Trh je identifikován podle zdroje

financování projektu a velikost odlišuje projekty podle jejich významnosti co se financí a doby realizace týče. (15)

Tvorbu projektu lze rozdělit do několika etap:

- charakteristika, identifikace problematiky, vstupní analýza podkladů,
- formulace záměru projektu, zpracování zadání, určení kritických faktorů pro výslednou kvalitu projektu,
- vlastní návrh zpracování projektu,
- zabezpečení trvalé kvality, sledování změn, iniciace zlepšování.

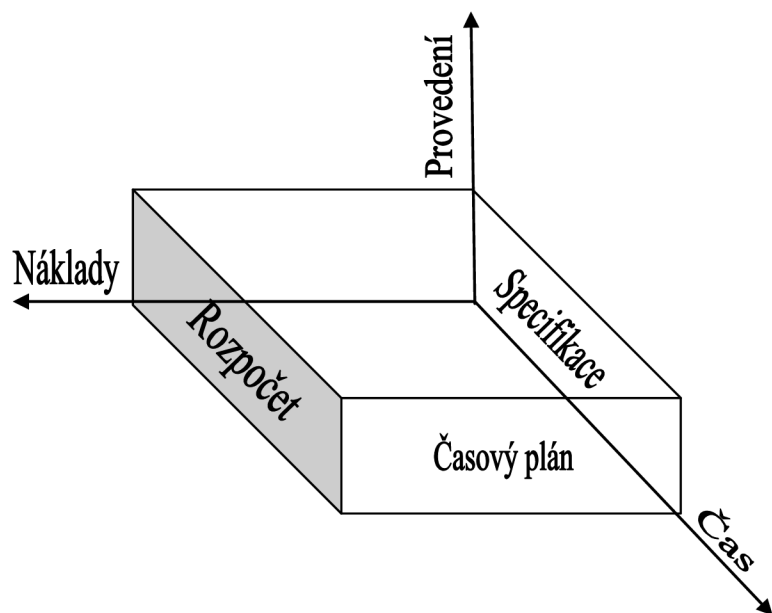
Projektovým řešením administrativních procesů jsou vytvářeny v organizaci předpoklady pro uplatnění systémového přístupu při zabezpečování správného průběhu administrativních procesů a při realizaci případných změn v jednotlivých procesech. (19)

Životní cyklus projektu

Projekt prochází fázemi životního cyklu, kterými jsou:

- Koncepční fáze
- Plánovací fáze
- Řešitelská fáze
- Implementační fáze
- Závěrečná fáze (20)

V **koncepční fázi** je nutné identifikovat problém, který má být vyřešen a specifikovat zadání projektu, dále připravit návrh projektu. Tzv. trojimperativ definuje projekt ze tří hledisek: specifikace provedení, časový plán a náklady. Úspěšné řízení projektů znamená dosažení parametrů, provedení v daném termínu nebo před ním a v rámci rozpočtových nákladů. Je třeba dosáhnout tří nezávislých cílů současně. (15)



Obr. 1: Trojimperativ

Při specifikaci provedení je velmi důležité znát požadavky zákazníka. Špatné porozumění požadavkům zákazníka by mohlo vést k nedostatečné kvalitě produktu. Stejně tak může být kvalita produktu negativně poznamenána, dojde-li k neuspokojivému splnění některého ze specifik. Nedodržení časového plánu projektu může mít nepříznivý odraz na nákladech. Časový plán může být ohrožen z různých důvodů. Například je-li realizátory kladen přílišný důraz na technickou dokonalost produktu na úkor nedodržení termínu realizace produktu pro zákazníka. Dalšími příčinami zpoždění termínu jsou například nedostatek potřebných zdrojů, nedostatečná spolupráce členů projektového týmu či zvýšení požadavků na kvalitu provedení atd. Jestliže se projekt dostane do problémů v časové dimenzi, nastávají problémy i v nákladové dimenzi – zdroje nejsou využívány tak efektivně, jak počítal plán. Náklady projektu by měly být předem vyčísleny co nejpřesněji a nemělo by docházet k jejich podhodnocení. Pakliže by v průběhu realizace projektu došlo k nějakým změnám, nákladová složka projektu by měla být podle těchto změn upravena. (15)

Návrhový proces zahrnuje jednak přípravné práce, dále zpracování písemného návrhu a práce následující po předložení návrhu. Cílem přípravné fáze je dovědět se o problémech a potřebách zákazníka co nejvíce. Při zpracování písemného návrhu je

nutné určit osobu, která bude celý proces řídit – tzv. manažera projektu. Dále je nutné upřesnění témata návrhu a tím i zjištění, na které dimenze trojimperativu je nutné klást důraz. Přípravná fáze zahrnuje také definici cílů a rozsahu, která popisuje, co má být uděláno a čeho má být dosaženo. *„Měla by určovat měřitelná, hmotná a ověřitelná akceptační kritéria, aby nevznikly pochybnosti, zda konečný výstup je skutečně přijatelný“.* (15)

Specifikace cílů musí obsahovat kvantitativní a kvalitativní aspekty. Projektové cíle musí splňovat podmínku SMART, což je souhrn pravidel, která pomáhají v rámci projektového managementu efektivně definovat rámec či cíl projektu a navrhovaného řešení.

S –SPECIFIC - navrhované řešení nebo příležitost by měly být přesně popsány. Pokud jsme schopni jednoznačně odpovědět na otázku co je přesně a konkrétně předmětný problém a jak jej hodláme vyřešit, pak jsme problém popsali podle tohoto pravidla.

M – MEASURABLE - navrhované řešení by mělo být měřitelné. K vymezení tohoto pravidla nám pomůže například otázka, která se ptá, jak poznáme, že řešení je úspěšné. Každý projektový plán by měl obsahovat i kontrolu úspěšnosti našeho řešení, která musí být definována už na začátku.

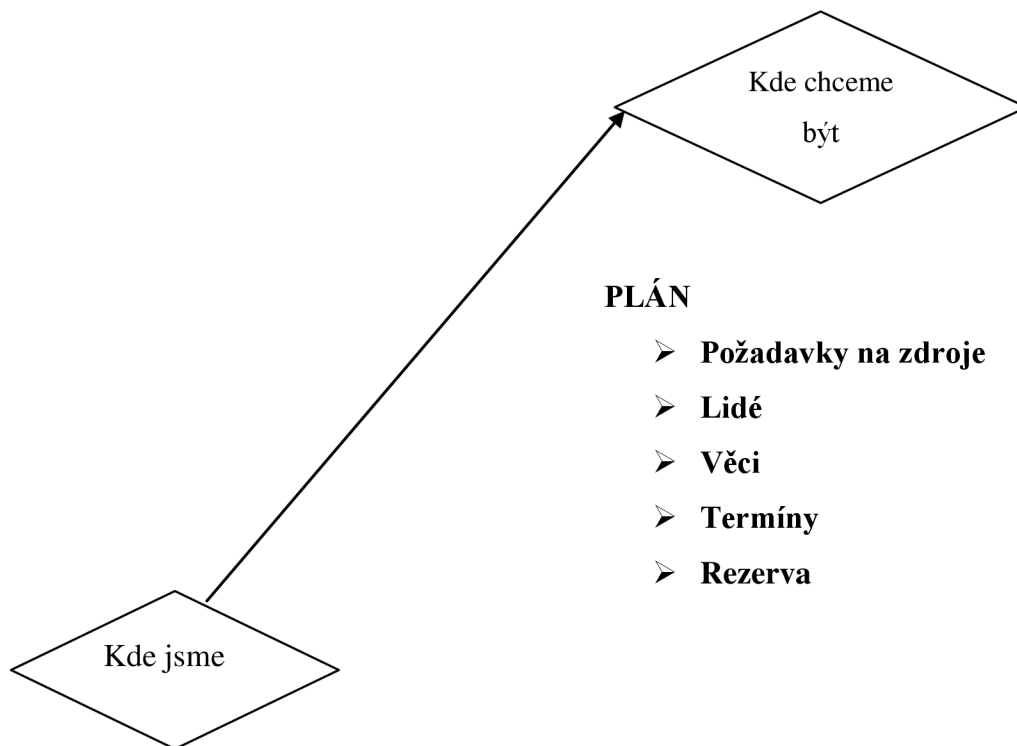
A_ALIGNED - řešení musí odpovídat potřebám svého příjemce.

R-REALISTIC - řešení musí být realistické. Při úvaze o tomto pravidle bychom si měli položit otázku, zdali je možné navrhované řešení vůbec realizovat a dosáhnout požadovaných výsledků.

T-TIMED -další otázku, kterou bychom si měli položit při vymezení navrhovaného řešení je časový rámec pro uvedení řešení v praxi. (16)

Plánovací fáze by měla vycházet ze tří znalostních faktorů:

- Kde nyní jsme.
- Kam se chceme dostat.
- Jakým způsobem se dostaneme tam, kde chceme být.



Obr. 2: Plánování

Na plánování prací by měly být zapojeny osoby, které tyto práce budou vykonávat. Plány jsou základem monitorovací činnosti projektu. Plány je nutné vytvořit pro všechny dimenze imperativu, tedy pro specifikaci provedení, načasování i náklady. U plánu je důležitá jeho aktuálnost, proto je nutné neustále plán upravovat v souladu se změnami, které v průběhu realizace projektu nastaly. (15)

Obsah plánu může být následující:

- Souhrn projektu;
- Požadavky projektu;
- Milníky;
- Hierarchická struktura činností;
- Síťový graf činností s plánovanými termíny;
- Rozpočet pro všechny činnosti;
- Schéma řízení a organizace projektu;
- Definice rozhraní včetně podpory technického vybavení;
- Logistická podpora;

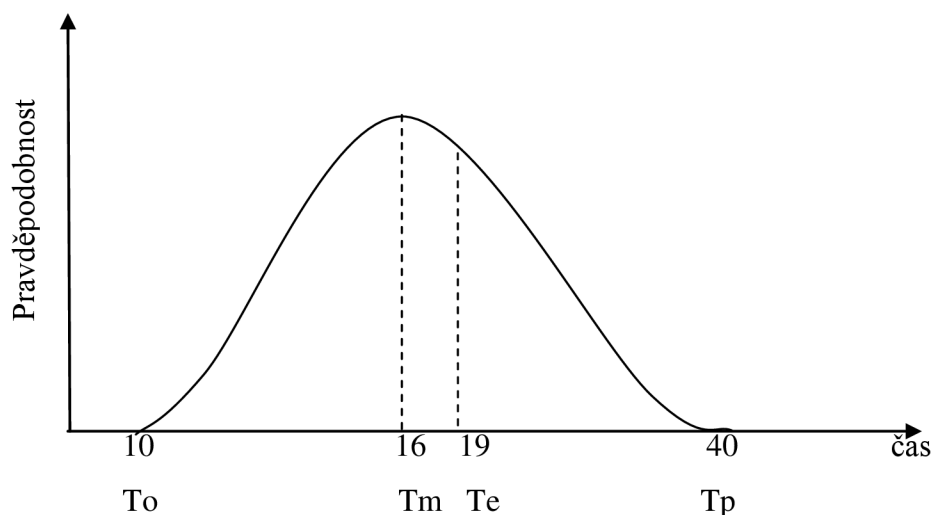
- Plán akceptace;
- Standardy pro řízení a bezpečnost majetku;
- Kontaktní body organizace zákazníka;
- Způsob kontroly projektu. (15)

Mezi významný nástroj časového plánování patří síťový graf. Existuje mnoho forem síťových grafů, mezi nejběžnější patří síťový graf logického sledu činností PERT. PERT je kombinací činnosti a události v uzlu. Skládá se z řady uzlů a hran spojených tak, aby ukazovaly pořadí činností. Síťové grafy PERT pracují se třemi časovými odhady pro každou činnost:

- *nejpravděpodobnější doba trvání činnosti (T_m),*
- *optimistická doba trvání činnosti, tj. nejkratší doba, kterou by bylo možno dosáhnout, v jednom procentu ze všech možných provedení této aktivity (T_o),*
- *pesimistická doba trvání činnosti, tj. doba, která by byla překročena, v jednom procentu ze všech provedení (T_p).*

Tyto tři odhady umožňují výpočet očekávané doby trvání činnosti (T_e). (3)

Rozdíl mezi nejdříve možným a nejpozději přípustným časem v uzlu ukazuje velikost časové rezervy.



Obr. 3: Odhad doby trvání metodou PERT (15)

Dále je nutné sestavit **plán nákladů**. Plán nákladů je vlastně odhadem nákladů, při kterém je nutné postupovat tak, že projekt je rozložen na úkoly a činnosti pomocí

hierarchické struktury činností (WBS) a síťových grafů. Rozpočet pro jakoukoli činnost je součtem menších úkolů. (15)

Na projektový plán mají vliv omezené zdroje, kterými mohou být věci nebo lidé. Při řízení projektu je nutné zabývat se přiřazováním zdrojů. Kapacita zdrojů je omezená a několik prováděných projektů může nárokovat stejné zdroje ve stejnou dobu, což může vést ke konfliktu, který je nutné řešit. Pomocí síťového grafu můžeme zjistit, jaké zdroje jsou požadovány a kdy. V případě jednoho projektu je možné zdrojová omezení odstranit následujícím postupem:

- určíme požadavky na zdroje pro úkoly na kritické cestě,
- doplníme požadavky na zdroje pro ostatní úkoly s použitím žádoucích termínů zahájení,
- srovnáme požadavky na zdroje s jejich dostupností,
- stanovíme možnosti odstranění konfliktu zdrojů, které jsme zjistili. (15)

V řešitelské fázi projektu dochází ke zpracování projekčního řešení, postupnému zpřesňování výchozí představy o řešení zadaného problému.

Implementační fáze zahrnuje implementaci výsledků projekčního řešení, uvedení zdokumentované představy do života, vybudování a zprovoznění systému, který svými provozními a funkčními parametry odpovídá požadavkům specifikace zadání projektu.

V závěrečné fázi dochází k ukončení projektu, zhodnocení dosažených výsledků, záznamu získaných zkušeností a jejich využití jako poučení pro další projekty, rozpuštění týmu – archivaci záznamů. (20)

1.1.4 Organizování oběhu dokumentů

S dokumenty, které zaměstnanci společnosti vytváří nebo je společnost získává od různých subjektů, pracuje většinou více lidí. Na jejich vyhotovení či vyřízení se podílí více pracovníků, mezi kterými musí existovat určitá dělba činností. Proto je důležité, aby byl v organizaci zaveden jednotný systém oběhu dokladů, který by určoval, které

dokumenty a jak se v organizaci pohybují a které osoby s těmito dokumenty mohou pracovat a jakým způsobem. **Měly by být určeny a popsány kompetence a odpovědnosti jednotlivých pracovníků při práci s dokumenty.** (19)

Obíhající písemnosti a práce s nimi se rozlišují ze dvou hledisek:

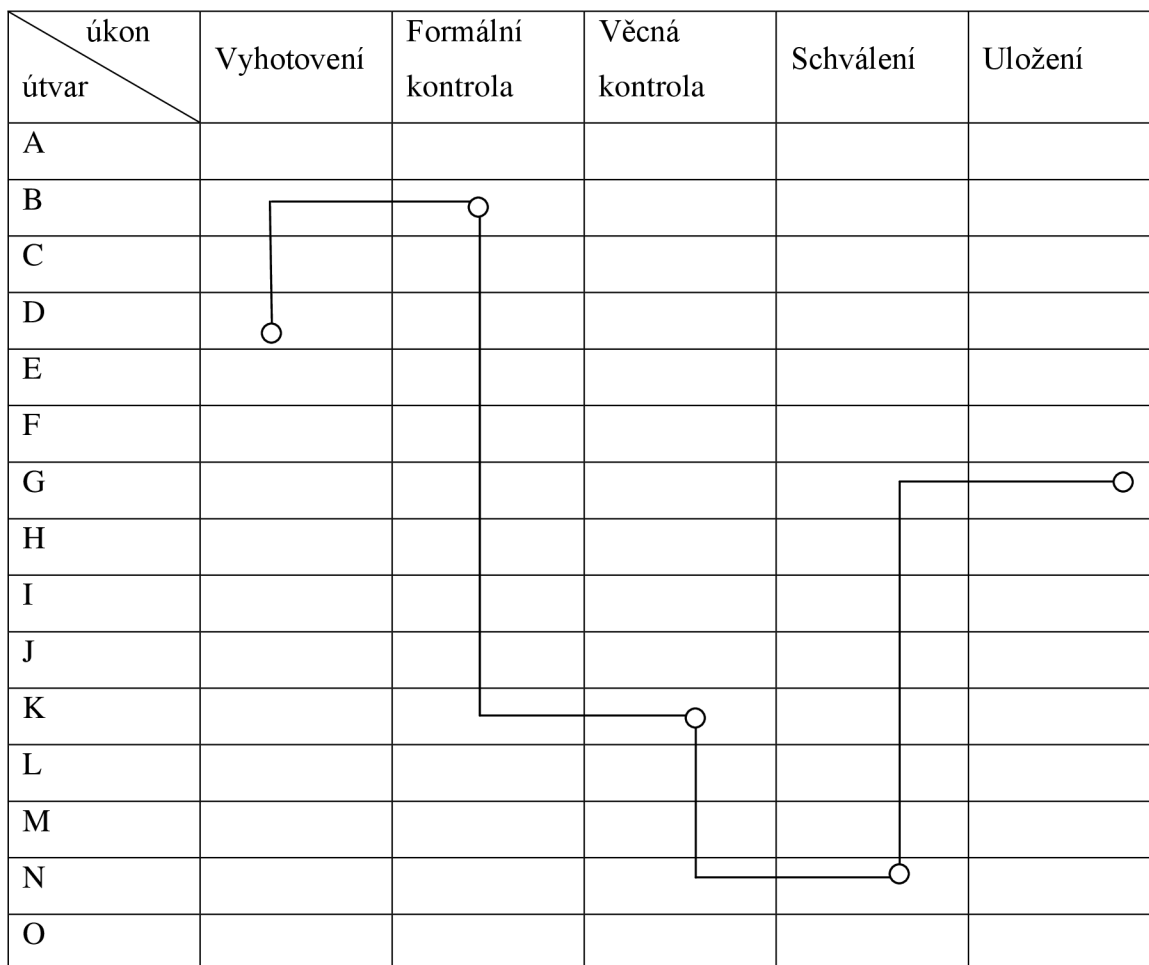
- a) byly vyhotoveny v organizaci, nebo došly do organizace zvenčí,
- b) jejich pohyb v organizaci je stejný, nebo u každého dokumentu zčásti odlišný.

Pro písemnosti, na jejichž vyhotovení, zpracování a vyřízení se podílí několik pracovníků společnosti a postup jejich oběhu v rámci organizace je zcela standardní, se v organizaci zpracovává vnitroorganizační norma. Do normy jsou zařazeny zpravidla dokumenty účetního charakteru, personální dokumenty či dokumenty na jejichž vyřízení se podílí více pracovníků. (19)

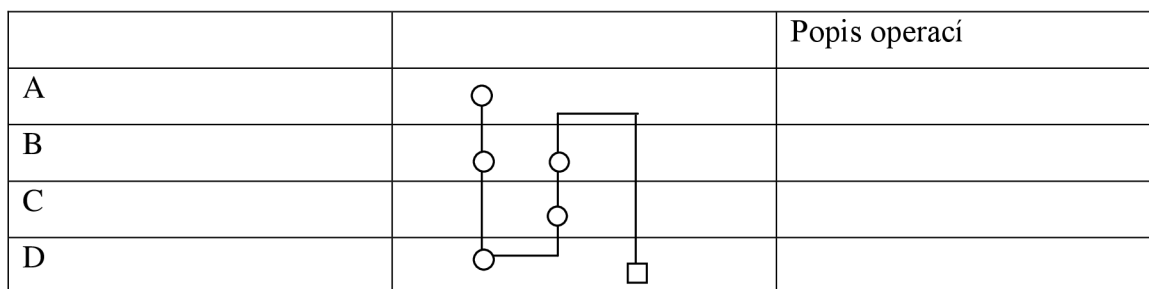
Norma zpravidla uvádí:

- jednotlivé druhy písemností
- funkci pracovníka
- postup oběhu písemností
- případné lhůty pro provedení těchto činností či operací (19)

Ke zpracování normy se používají grafické techniky, jako například Graf oběhu dokladů či Hijmansův diagram, které usnadní zpracování normy a pracovníkům zlepší orientaci při jejím používání. (19)



Obr. 4: Graf oběhu dokladů (19)



Obr. 5: Hijmansův diagram (19)

Hijmansův diagram znázorňuje v prvním sloupci jednotlivé organizační útvary, kterými doklad prochází. Kroužky jsou operace, které se v útvaru provádějí. V posledním sloupci je uveden popis těchto operací. (19)

Nestandardní dokumenty jsou takové, u kterých je oběh odlišný u každé písemnosti. Pokud má písemnost pouze informativní charakter, je možné použít tzv. Oběhový lístek. Jestliže však z dokumentu vyplývají určité povinnosti, je používán Úkolový lístek. (19)

OBĚHOVÝ LÍSTEK	
Organizace	
Název písemnosti:	
Po prostudování předat dalšímu pracovníkovi:	
Jméno:	
Podpis:	
Vrátit:	
Dne	Podpis:

Obr. 6: Oběhový lístek (19)

ÚKOLOVÝ LÍSTEK	Dne:
Pro pracovníka:	Útvar:
Prosím	
Vezměte na vědomí	
Vyjádřete se – připojte připomínku	
Projednejte s	
Prostudujte	
Zpracujte návrh	
Doplňte k bodu	
Rozhodněte sám	
Vyříd'te	
Informujte o výsledku ústně – písemně	
Opatřete další informace z	
Připravte projednání na	
Zúčastněte se	
Vraťte – nevracejte – založte	
Lhůta do.....	podpis.....

Obr. 7: Úkolový lístek (19)

V současné době jsou dokumenty zpravidla pořizovány a zpracovávány v elektronické podobě. Doklad tedy neobíhá fyzicky, ale digitálně. Jestliže chce společnost zavést systém elektronického oběhu, je nutné nejdříve vyhotovit standardní oběh dokladů jako předlohu pro vytvoření tohoto nového systému. (19)

1.2 Enterprise Content Management (ECM)

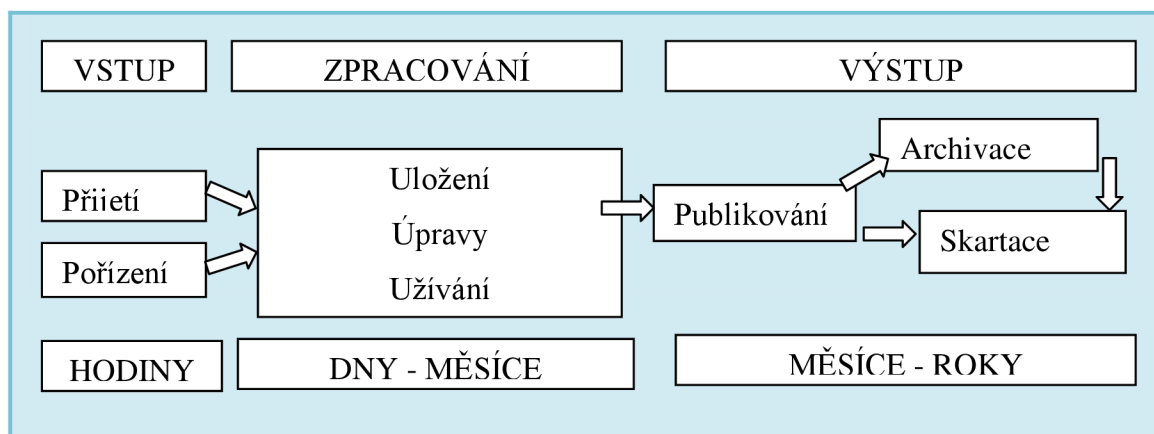
Enterprise Content Management neboli, Správa podnikového obsahu nabízí řešení problémů souvisejících s dokumenty, které jsou označovány jako podnikový obsah. „Správa podnikového obsahu jsou strategie, metody a nástroje sloužící k získání, řízení, uložení, zachování a doručení obsahu dokumentů vztahujících se k procesům organizace“. (4)

1.2.1 Životní cyklus podnikového obsahu

Všechny dokumenty, které tvoří podnikový obsah, zahajují svůj životní cyklus tím, že jsou přijaty nebo pořizeny pracovníkem organizace.

První fáze života podnikového obsahu se nazývá Vstupní fáze a trvá zpravidla v řádu minut až hodin. Následuje fáze zpracování, která trvá déle a sestává se z uložení podnikového obsahu a z dalších činností jako jsou úpravy, schvalování a užívání.

Poslední fáze je fází výstupní. V této fázi je podnikový obsah publikován, archivován a skartován. Tato fáze může trvat i roky. (4)



Obr. 8: Fáze životního cyklu podnikového obsahu

1.2.2 Komponenty ECM

Komponenta je část ECM řešení, která poskytuje funkcionalitu, která je pro ni typická. Komponentou může být archivace, digitalizace dokumentů, správa záznamů, správa webového rozsahu, správa elektronické pošty, systém pro správu dokumentů atd. (4)

V této práci se budu zabývat komponentami, jako je digitalizace dat, správa záznamů, správa webového rozsahu, správa dokumentů a správa elektronické pošty. Tyto komponenty je tedy nutné popsat blíže.

Digitalizace dokumentů

„Digitalizace dokumentů je vedle přímé tvorby dokumentů v elektronické formě druhou alternativou vstupu dokumentů do informačního systému.“ (4)

Digitalizace dokumentů je převod listinných dokumentů do digitální podoby. Podle stupně integrace listinné a elektronické formy rozlišujeme tyto druhy dokumentů:

- Žádná integrace - listinné dokumenty jsou zpracovávány mimo informační systém, jsou přijímány a zpracovány výhradně v listinné podobě.
- Integrace na úrovni existence dokumentů - listinné dokumenty jsou v informačním systému evidovány, je jim přidělen jednoznačný identifikátor, který je spolu s dalšími základními údaji zaevidován v informačním systému.
- Integrace na úrovni dat obsažených v dokumentech - data z listinných dokumentů jsou vkládána do informačního systému.
- Úplná integrace dokumentů - listinné dokumenty jsou skenovány. Jedná se o nejvyšší stupeň integrace listinných dokumentů do informačního systému, který je podporován komponentou pro digitalizaci dokumentů. Zpracování dokumentů probíhá v elektronické formě, což zrychluje celkový proces práce s dokumenty. Uživatelé mají snadnější přístup k datům a z hlediska zabezpečení se jedná o optimálnější variantu než je případ listinných dokumentů, kde existuje větší pravděpodobnost jejich ztráty. (4)

„Úplná integrace dokumentů do informačního systému přispívá k řešení jednoho z hlavních byznys problémů, a to zefektivnění podnikových procesů.“ (4)

Funkce komponent digitalizace dokumentů

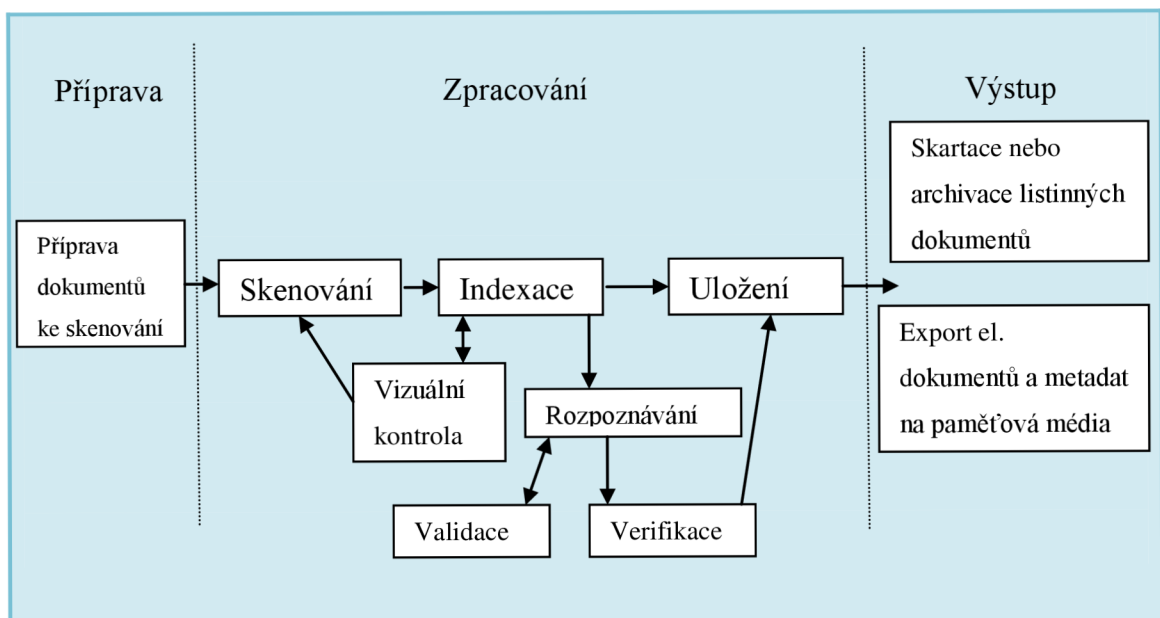
Proces digitalizace dokumentů se skládá ze tří fází:

1. Příprava dokumentů
2. Zpracování
3. Výstup

Fáze zpracování dokumentů obsahuje následující kroky:

- Skenování,
- Rozpoznávání,
- Indexace,
- verifikace a validace,
- uložení.

Celý proces digitalizace dokumentů znázorňuje obrázek níže. (4)



Obr. 9: Digitalizace dokumentů

Přínosy komponent digitalizace dokumentů

Jednou z hlavních předností digitalizace dokumentů je, že prostřednictvím této komponenty je **možné snížit oběh listinných dokladů na minimum**.

Dalšími přínosy jsou:

- Okamžitý přístup všem oprávněným uživatelům;
- Přístup i geograficky vzdáleným uživatelům;
- Omezený přístup neoprávněným uživatelům;
- Rychlé vyhledání digitalizovaného dokumentu;
- Rychlá a snadná distribuce dokumentu. (4)

„Digitalizace dokumentů mění v organizaci filosofii práce s informacemi, odkládá stranou listinné dokumenty a poskytuje všechny výhody počítačového zpracování. Vytváří předpoklady pro to, aby byly informace dostupné všem, kteří je ke své práci potřebují, aby se urychlil proces jejich zpracování a snížila se administrativní zátěž, aby byly kvalitněji zabezpečené, analyzovatelné a dali se z nich odvozovat další znalosti.“(4)

Systém pro správu dokumentů

„Systém pro správu dokumentů poskytuje integrované úložiště dokumentů a s respektováním víceuživatelského prostředí sleduje a řídí manipulaci s nimi.“(4)

Systém pro správu dokumentů tvoří v rámci životního cyklu podnikového obsahu fázi zpracování a pomáhá udržet organizaci data pod kontrolou.

Funkce komponenty Systém pro správu dokumentů

Funkce Systému pro správu dokumentů lze rozdělit do několika skupin:

- Bezpečnostní funkce;
- Integroční funkce;
- Souborové funkce;
- Uživatelské funkce;

- Identifikační funkce;
- Vyhledávací funkce. (4)

Bezpečnostní funkci tvoří centralizovaná správa souborů uložených v chráněném úložišti, přístupová práva přidělená uživatelům, správa uživatelů, jejich uživatelských jmen a rolí. (4)

Integrační funkci tvoří integrace s administrací uživatelů, s kancelářskými aplikacemi, s elektronickou poštou, s podnikovými aplikacemi a v rámci Správy podnikového obsahu. (4)

Souborovou funkci tvoří statické a dynamické složky, sledování historie, správa verzí, uzamčení dokumentu, vazby mezi dokumenty, prohlížeč, notifikace změn obsahu nebo metadat a odeslání propojení. (4)

Uživatelskou funkci tvoří personalizace prostředí, přístup přes webové rozhraní, práce offline a schvalovací procesy. (4)

Identifikační a vyhledávací funkci tvoří metadata tedy data, která slouží k bližší charakteristice dokumentu. (4)

Přínosy Systému pro správu dokumentů

K přínosům systému pro správu dokumentů patří:

- Zefektivnění a zrychlení práce s dokumenty;
- Operativní dostupnost dokumentů;
- Snadné a rychlé vyhledání potřebného dokumentu;
- Přehled o veškerých změnách a manipulacích s dokumentem;
- Časové a hardwarové úspory. (4)

Správa záznamů

Komponenta správa záznamů má za úkol evidovat dokumenty, které jsou právně vymahatelné. To znamená, záznamy veškerých obchodních aktivit a transakcí, stejně tak jako vyjednávání kontraktů, firemní korespondence, osobní soubory, finanční výkazy atd. (4)

„Záznam je dokument, který podléhá regulatorním opatřením a legislativním předpisům a musí s ním být v organizaci nakládáno jinak než s běžným dokumentem. Záznam může být libovolného formátu - listinný dokument, fax, e-mail, elektronický dokument apod.“(4)

Záznam se skládá z obsahu, struktury a kontextu a vzniká zařazením dokumentu do systému pro správu záznamů a je neměnný. (4)

Funkce komponent Správy záznamů

Funkcionalita komponent Správy záznamů je zaměřena na identifikaci, klasifikaci, archivaci, ochranu a zrušení záznamů, zahrnuje:

- správu elektronických, listinných i hybridních záznamů,
- jednoznačnou identifikaci záznamů,
- klasifikaci záznamů a jejich zařazení do systému,
- vyplnění metadat,
- ochranu záznamů před jakýmkoliv změnami, včetně výmazu,
- zabezpečení záznamů nastavením přístupových práv,
- vyhledávání záznamů dle metadat fulltextu,
- zobrazování záznamů,
- trvalou čitelnost i dlouhodobě uložených záznamů,
- archivaci a skartaci záznamů dle archivačního a skartačního řádu,
- auditovatelnost záznamů. (4)

Přínosy komponent Správy záznamů

Správa záznamů přispívá ke splnění povinnosti, kterou je soulad fungování organizace se zákony a jinými předpisy. Záznam slouží jako důkaz podnikové

činnosti, který je potřeba po určitou dobu uchovat. Přínosem je vedení průkazné evidence záznamů, bezpečné uložení a zajištění nezměnitelnosti záznamů, zrušení záznamů v souladu s legislativními předpisy, zpřístupnění záznamů pouze oprávněným uživatelům. (4)

Správa elektronické pošty

Komponenta správa elektronické pošty realizuje přesun a zatřídění poštovních zpráv a příložených souborů z poštovních schránek zaměstnanců do společného úložiště, kde se tyto dokumenty stávají sdílenými informačními zdroji. Komponenty pro archivaci elektronické pošty archivují e-mailové zprávy automaticky v archivním úložišti. Zde k těmto e-mailům mohou přistupovat pouze oprávnění uživatelé. (4)

Funkce komponent správy elektronické pošty

Komponenty pro archivaci umožní jejich uživatelům:

- archivaci emailů,
- nastavení a odebrání přístupových práv,
- fulltextové vyhledávání v uložených zprávách,
- smazání vybraných zpráv,
- přístup přes webové rozhraní,
- hlídání platnosti zpráv,
- sledování manipulace se zprávami. (4)

Přínosy komponent pro Správu elektronické pošty

Základním přínosem komponent pro správu elektronické pošty je, že e-mailové zprávy jsou uloženy na jednom místě a tak i zpřístupněny všem oprávněným uživatelům. Dalším přínosem je, že pokud je přijata vícekrát jedna zpráva, archivuje se pouze jednou. (4)

Správa webového obsahu

Komponenta pro správu webového obsahu propojuje publikovaný obsah s jeho primárním zdrojem. (4)

„Komponenta pro správu webového obsahu je soubor nástrojů pro tvorbu, schvalování a automatickou publikaci informací různými typy informačních kanálů.“(4)

Aby byla organizace konkurenceschopná, je v současné době téměř nutné, aby se prezentovala na internetových stránkách. Komponentu pro Správu webového obsahu realizují koncoví uživatelé publikováním příspěvků, administrátor je odpovědný za design webu. U této komponenty je nutná aktuálnost ukládaných dat. (4)

Funkce komponenty pro správu webového obsahu

Komponenta pro správu webového obsahu odděluje tvorbu obsahu webu od jeho formátování. Data jsou před jejich publikací převedena do různých formátů HTML, XHTML, XML či PDF. Vyhledávání informací je zajištěno pomocí fulltextu. (4)

Přínosy komponenty pro správu webového obsahu

Data na webu jsou tvořena koncovými uživateli a ti jsou odpovědní za jejich zveřejnění. Data jsou aktuální a přístupná jednoduše všem oprávněným uživatelům. (4)

Archivace

Každá fyzická a právnická osoba – podnikatel má ze zákona povinnost archivovat dokumentaci, kterou vytvořila či přijala po dobu své existence. Povinnosti fyzických i právnických osob v oblasti archivace dokumentů jsou uvedeny v zákoně č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě včetně sankcí uvedených v §73 a §74 za porušení těchto povinností. Jedině archivací dokumentace lze prokázat zpětně činnost organizace. Dalšími zákony, které se vztahují na oblast archivnictví, jsou vyhláška č. 645/2001 Sb., kterou se provádí zákon o archivnictví a spisové službě, zákon č. 300/2008 Sb., o elektrických úkonech a autorizované konverzi dokumentů, zákon č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a bezpečnostní způsobilosti, zákon č. 440/2004 Sb., o elektronickém podpisu a zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění. Pokud má fyzická nebo právnická osoba v předmětu činnosti mezinárodního charakteru, je nutné, aby sledovala i legislativu zahraniční. (4)

Podnikové archivy jsou většinou místnosti s policemi, regály a archivními krabicemi. Vzhledem k neustále narůstajícímu objemu dokladů je vhodné je před jejich archivací digitalizovat. Digitalizace dokumentů výrazně usnadní práci s archívem jako je například vyhledávání v archívu. Digitální archiv pak fyzický archiv nahradí nebo bude existovat duplicitně s fyzickým archívem. Vše záleží na typech archivovaných dokumentů a na požadavcích současné legislativy. (4)

„Komponenta pro archivaci elektronických dokumentů je programové vybavení, které zajišťuje důvěryhodné uložení dokumentů, jejich ošetřování, zpřístupňování a vyřazování v souladu s platnými zákony.“ (4)

Funkce komponent pro archivaci

Archivace dokumentů by měla být koncipována tak, aby byla zajištěna dostupnost k již odloženým dokumentům. Funkce komponenty pro archivaci by měla respektovat legislativní požadavky, jako jsou:

- Neměnnost obsahu dokumentů;
- Dostupnost a čitelnost dokumentů po celou dobu uložení;
- Identifikaci dokumentů.

Základními funkcemi komponent pro archivaci jsou:

- Jednoznačná identifikace dokumentů;
- Bohatá struktura metadat, podle kterých je možné dokumenty vyhledávat;
- Zabezpečený přístup k dokumentům prostřednictvím internetového prohlížeče;
- Možnost kontroly všech operací, které jsou s dokumenty realizovány.

Specifickými funkcemi komponent pro archivaci jsou:

- Určení doby archivace a přiřazení skartačních znaků jednotlivým typům dokumentů;
- Konverze dokumentů do standardních formátů;
- Export dat na archivní nepřepisovatelná média;

- Proces skartačního řízení, nastavení a realizace těchto procesů, tisk skartačních protokolů. (4)

Přínosy komponent pro archivaci

Mezi přínosy komponent pro archivaci patří:

- Legislativní - jsou dodrženy zákonné požadavky na archivaci a skartaci dokumentů;
- Bezpečnostní - dokumenty jsou pod kontrolou archivu;
- Podnikatelské - dokumenty jsou operativně přístupné oprávněným uživatelům;
- Technologické - zrychlí se vyhledávání dokumentů v aktivní databázi. (4)

1.3 Outsourcing

Pro pojem outsourcing je používán opis „využívání externích služeb“. Subjekt poskytující tyto služby přebírá zodpovědnost za komplexní zajišťování dané aktivity (služby). Jedná se zpravidla o dlouhodobý smluvní vztah mezi organizací a outsourcingovou firmou, jehož základy musí položit strategický management organizace. (17)

Důvody proč podnikatelské subjekty využívají outsourcing, mohou být následující:

- redukce a kontrola nákladů,
- možnost lepšího soustředění se na hlavní činnost,
- vnitřně nedostupné zdroje,
- uvolnění zdrojů pro další účely,
- přístup k prvotřídním technologiím.(17)

Outsourcing má různé formy. Z hlediska vlastnického postavení partnerů lze rozlišit tři možné formy outsourcingu:

1. vnitřní outsourcing (Inhouse Outsourcing) – poskytovatel služby je součástí organizační struktury zákazníka formou divize/samostatného závodu,
2. závislý outsourcing (Subordinate Outsourcing) – zákazník má kapitálovou účast ve firmě poskytovatele, která je samostatným právním subjektem,

3. nezávislý outsourcing (Independent Outsourcing) – spolupráce dvou nezávislých partnerů. (6)

1.3.1 Podmínky outsourcingu

Při rozhodování zda využít outsourcingu v podniku je nutné zvážit, zda podnik splňuje následující podmínky:

- disponuje nedostatečným množstvím pracovníků pro oblast, kterou by chtěl outsourcovat,
- outsourcovatelné činnosti nejsou součástí klíčových schopností podniku,
- outsourcovatelná činnost by nevytížila zcela zaměstnance,
- outsourcovatelná činnost by byla pro podnik moc nákladná. (17)

1.3.2 Důsledky outsourcingu

Důsledkem outsourcingu by mělo být jednoznačné splnění těchto požadavků:

- vyšší pružnost podniku – vyšší kvalita výrobků či služeb,
- vyšší produktivita funkcí zůstávajících podniku,
- zlepšení hospodárnosti,
- dobrý vliv outsourcingu na podnikovou kulturu,
- příznivé důsledky pro konkurenceschopnost. (1)

1.3.3 Výhody a nevýhody outsourcingu pro společnost

Mezi nevýhody spojené s outsourcingem mohou například jmenovat:

- ztráta kontroly nad danou činností,
- nevratnost rozhodnutí,
- únik know-how,
- nepředpokládané náklady,
- závislost na cizím subjektu,
- možný monopol na straně poskytovatele služeb,

- růst míry nezaměstnanosti,
- možné neplnění dodávky v požadovaném termínu, kvalitě a množství,
- nové obchodní podmínky po vstupu do EU,
- toky informací mimo podnik. (1)

Oproti nevýhodám stojí výhody outsourcingu, kterými jsou zejména:

- možnost použití moderních technologií bez vedlejších nákladů,
- využití moderního řízení činností,
- nižší odpovědnost za oblast činností zajišťovanou prostřednictvím outsourcingu,
- snížení nákladů na provoz některých oblastí,
- vedení společnosti se může plně koncentrovat na hlavní předmět podnikání,
- zvýšení kvality služeb,
- možnost získání konkurenční výhody,
- odstranění řízení lidských zdrojů v outsourcované oblasti,
- ekonomická výhodnost.(17)

2 ANALÝZA PROBLÉMU

2.1 Představení poradenské společnosti

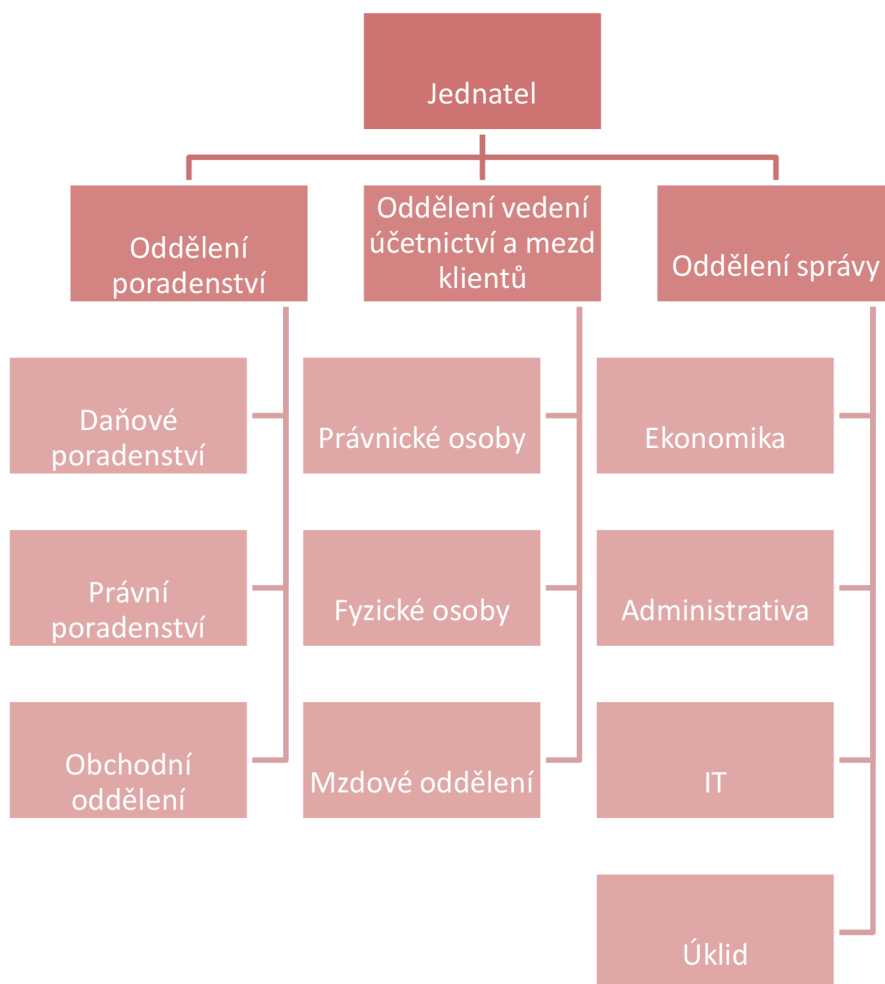
Název společnosti: ORKÁN plus, s.r.o.

Adresa společnosti: Brno, Makovského náměstí 2

Právní forma společnosti: společnost s ručením omezeným

Společnost ORKÁN plus, s.r.o. je poradenskou společností působící na trhu od roku 2006. Vznikla jako nástupnická společnost společnosti ORKÁN, s.r.o. Zakladatelé společnosti jsou odborníci s dlouholetými zkušenostmi v oblasti daňové a účetní problematiky.

2.1.1 Organizační struktura společnosti



Obr. 10: Organizační struktura společnosti ORKÁN plus, s.r.o.

2.1.2 Předmět podnikání firmy

Předmětem podnikání společnosti ORKÁN plus, s.r.o. je činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců a daňové poradenství. Posláním společnosti je poskytování svých služeb klientům na nadstandardní úrovni tak, aby se klienti společnosti mohli plně soustředit na výkon své podnikatelské činnosti. Produkty, které společnost nabízí, jsou uvedeny na webových stránkách společnosti. V následujícím textu uvedu výčet produktů se stručnou charakteristikou.

2.1.3 Produkty společnosti

Daňové poradenství nabízené společností ORKÁN plus s. r.o. zahrnuje především:

Průběžné daňové poradenství - klienta v pravidelných dohodnutých termínech navštěvuje daňový specialista nebo daňový poradce a řeší s ním daňovou problematiku. Společnost se podílí na sestavování daňových přiznání a hlášení, která daňovému subjektu vznikají v průběhu celého zdaňovacího období. (11)

Jednorázové daňové poradenství – společnost nabízí jednorázové konzultace a poradenství při řešení aktuálních otázek. (11)

Zpracování daňových přiznání a hlášení – společnost provádí zpracování daňových přiznání pro všechny druhy přímých i nepřímých daní. Rovněž sestavuje hlášení sociálního a zdravotního pojištění fyzických osob. (11)

Optimalizace daňové povinnosti – společnost nabízí návrhy a realizuje opatření pro optimalizaci daňové povinnosti. (11)

Daňový audit – společnost vytipuje a prověří rizikové oblasti na základě údajů vykázaných v účetnictví. Daňový poradce pomůže touto kontrolou odstranit případné chyby, vyhotoví seznam skutečností, které je nutné zohlednit v daňovém přiznání. Následně provede kontrolu vlastního daňového přiznání a finálně vyhotoví pro klienta zápis o daňovém auditu. (11)

Ostatní daňově-právní služby – společnost poskytuje poradenství při realizaci fúze, akvizice nebo rozdělení stávajících společností podle návrhů klientů. (11)

Účetní poradenství zahrnuje:

Zavedení účetnictví včetně vypracování účetních směrnic - společnost zhodnotí konkrétní podmínky podnikání, právní formu a organizační strukturu klienta, zvolí používanou účetní soustavu a vypracuje základní účetní směrnice, které později rozšiřuje v souladu s charakteristikou klientovy podnikatelské činnosti. (11)

Jednorázové i průběžné zpracování účetnictví nebo daňové evidence - tuto činnost vykonává společnost pro právnické i fyzické osoby buď v sídle společnosti anebo přímo u klienta. Za svoji činnost přebírá plnou odpovědnost. (11)

Kontrola nebo průběžný odborný dohled nad zpracováním účetnictví – společnost prověřuje již zpracované účetnictví nejen aktuálního účetního období, ale i období předcházejících. (11)

Zpětná účetní rekonstrukce - tato služba navazuje v případě potřeby na předchozí provedenou kontrolu účetnictví. (11)

Účetní poradenství - klient obdrží nejčastěji informace o účtování jednotlivých účetních operací, např. v oblasti pohledávek a závazků, rezerv, dlouhodobého majetku, náhrad škod, leasingu a dalších. (11)

Mzdové účetnictví – zejména:

vedení komplexní mzdové agendy probíhající na základě podkladů od zaměstnavatele, které představují:

- dotazník při nástupu zaměstnance,
- zápočtový list z předešlého zaměstnání, popř. potvrzení pracovního úřadu nebo čestné prohlášení zaměstnance,
- pracovní smlouvu, platový a mzdový výměr – prohlášení poplatníka daně z příjmů a další,

- vypracování přihlášky a odhlášky zaměstnanců na správu sociálního zabezpečení a na zdravotní pojišťovnu,
- evidenční listy důchodového zabezpečení a další,
- měsíční výpočet mzdy
- odvod částek na sociální a zdravotní pojištění;
- výpočet zálohy na daň z příjmu ze závislé činnosti;
- výpočet nemocenských dávek (nad 25 zaměstnanců);
- srážky ze mzdy - spoření, splátky půjček apod.;
- výplatní lístek, výplatní listinu záloh a doplatků a další. (11)

Dále společnost nabízí zajištění auditu účetní závěrky a právního poradenství v oblasti obchodního, daňového a pracovního práva. K doprovodným službám patří informační servis, archivační služby, zpracování finanční analýzy, zpracování žádosti o úvěr či zprostředkování prodeje ready-made společností. (11)

2.1.4 Klientela společnosti

Klientelu společnosti tvoří fyzické a právnické osoby s různým předmětem podnikání. Z právnických osob jsou to většinou malé a střední podniky. Z fyzických osob nejčastěji živnostníci či pronajimatelé nemovitostí.

2.2 Analýza vnějšího prostředí společnosti

Společnost sídlí v České republice v městě Brně. Na společnost působí v rámci svého prostředí řada vnějších vlivů, které se pokusím v následujícím textu charakterizovat.

2.2.1 Sociální okolí

Pro charakteristiku sociálního okolí společnosti jsem si vybrala vlivy, které mohou podstatně ovlivňovat činnost společnosti. Je to například velikost populace, geografické rozložení, dostupnost potenciálních zaměstnanců a existence vzdělávacích zařízení.

Velikost populace a věková struktura

V České republice žije asi deset a půl milionu obyvatel. Podle věkové struktury obyvatelstva jsou potenciálními klienty společnosti obyvatelé v ekonomicky aktivním věku, což je ve věku 15-64 let. Jejich počet se pohybuje okolo sedmi a půl milionu. Sídlo společnosti je v Jihomoravském kraji, ve kterém žije asi milion sto padesát tisíc obyvatel, z toho obyvatel ve věku 15-64 let je okolo osm set tisíc. Největší část klientů sídlí a podniká ve městě Brně. Město Brno má asi čtyři sta tisíc obyvatel z toho obyvatel ve věku 15-64 let je okolo dvě stě šedesát tisíc. Potenciál klientely je tedy pro malou poradenskou kancelář poměrně vysoký.

Geografické rozložení

Společnost se nachází v Jihomoravském kraji, v městě Brně - druhém největším městě České republiky. Jihomoravský kraj je čtvrtým největším krajem České republiky. Podle výše uvedených údajů se sídlo společnosti nachází rovněž na ekonomicky velmi výhodném místě s vysokou přístupností klientů nejen z Brna, ale i z okolí.

Dostupnost potenciálních zaměstnanců

Pro zjištění dostupnosti potenciálních zaměstnanců je důležitá míra nezaměstnanosti. Z hlediska celorepublikového dosahuje míra registrované nezaměstnanosti až 9,21% což je asi pět set padesát tisíc nezaměstnaných obyvatel České republiky. V Jihomoravském kraji dosahuje míra nezaměstnanosti hodnot přes 10%. Jihomoravský kraj je pátý kraj s nejvyšší nezaměstnaností. Vhodnými kandidáty na některou z pracovních pozic ve společnosti ORKÁN plus, s.r.o. by mohli být ženy či muži, kteří dosáhli minimálně středoškolské vzdělání, upřednostňováni jsou však kandidáti s vysokoškolským vzděláním nejlépe ekonomického zaměření, kteří ovládají práci na PC a komunikativně alespoň jeden světový jazyk. Na pozici účetní je důležitá také praxe v oboru. Ekonomicky aktivních obyvatel pracujících ve službách je okolo dvaceti tisíc. Avšak mezi potenciální zaměstnance lze, vzhledem k dopravní dostupnosti, počítat i obyvatele okolních obcí a měst.

Existence vzdělávacích institucí

V Brně je 5 vysokých škol a univerzit státních, 8 soukromých vysokých škol a 89 středních škol.

2.2.2 Legislativní okolí

V České republice je právní řád, jenž je součástí kontinentálního typu právní kultury, je založen na psaném právu a patří do něj právní předpisy, ratifikované a vyhlášené mezinárodní smlouvy, k nimž dal souhlas Parlament ČR a nálezy Ústavního soudu, kterými Ústavní soud zrušil právní předpis nebo jeho část.

Podle absolutní právní síly se v českém právním řádu rozeznávají primární (zákonné) předpisy, kterými jsou ústavní zákony, zákony a zákonná opatření Senátu, a sekundární (podzákonné) předpisy, které jsou přijímané bezprostředně podle ústavy (právní předpisy vlády a prezidenta republiky) a přijímané na základě výslovného zákonného zmocnění. Podle relativní právní síly se rozlišují právní normy původní (originární) a odvozené (derivativní), tj. takové, které byly vydány na základě a k provedení normy původní. (12)

Společnost se musí řídit platnými zákony a podzákonnými předpisy. Mezi nejdůležitější zákony, se kterými společnost ORKÁN plus, s.r.o. denně pracuje, patří daňové zákony, účetní zákony a dále pracovní a mzdové předpisy. Ze soustavy daňových zákonů lze jmenovat zákon č. 586/1991 Sb., o daních z příjmů, dále zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty a dále zákon č. 337/1992 Sb. o správě daní a poplatků a další. Zaměstnanci společnosti musí pravidelně sledovat změny těchto zákonů a přizpůsobovat jim svoji práci. Dále je důležitá znalost obchodního práva a občanského práva.

Právní úprava pracovních podmínek

Právní úpravu pracovních podmínek zakotvuje pracovní právo. Mezi prameny pracovního práva patří:

- Zákoník práce
- Zákon o zaměstnanosti

- Zákon o kolektivním vyjednávání
- Zákon o inspekci práce
- Zákon o úrazovém pojištění zaměstnanců
- Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Dále pracovní podmínky upravují různé podzákoné normy, jako jsou nařízení vlády.

Vymahatelnost práva

Česká republika je právním státem. Předpokladem právního státu je právní jistota, tedy jednoznačnost a vymahatelnost práva a nezměnitelnost právního řádu. Předpokladem vymahatelnosti práva je funkčnost soudů. Zde bych jen uvedla, že v České republice je vymahatelnost práva zdlouhavý proces. Soudní spor a následný výkon soudního rozhodnutí (exekuce) nezřídka trvá i několik let. K potřebné efektivnosti soudů podle mého názoru nepřispívá ani vysoká věková hranice stanovená pro odchod soudce do důchodu (70 let). Stejně tak by mělo dojít k zefektivnění práce celého soudního aparátu.

2.2.3 Politické okolí

Forma a stabilita vlády

Česká republika se formou zřízení řadí mezi parlamentní republiky. Moc zákonodárná je svěřena dvoukomorovému parlamentu, Poslanecké sněmovně a Senátu. Vrcholným orgánem výkonné moci v České republice je Vláda ČR. Její postavení vymezuje Ústava České republiky. Vládu jmenuje prezident republiky, jejím sestavením pověřuje zpravidla předsedu vítězné strany ve volbách. V roce 2010 byly parlamentní volby, ve kterých vyhrála Česká strana sociálně demokratická, avšak sama nedosahovala většiny mandátů v Poslanecké sněmovně. Prezident České republiky toho roku nedodržel ústavní zvyklost a pověřil sestavením vlády předsedu Občanské demokratické strany. Tento byl později jmenován i předsedou vlády. V červnu 2010 byla podepsána koaliční dohoda mezi pravostředovými stranami Občanská demokratická stran, TOP 09 a Věci veřejné. Představitelé koaličních stran zaujali ministerská křesla ve vládě podle této dohody. V prosinci roku 2010 a v dubnu roku 2011 vyvolala opoziční Česká strana sociálně demokratická hlasování o nedůvěře vládě. V obou případech hlasování skončilo pro vládu úspěšně, nedůvěra jí vyslovena nebyla. Vláda je jmenována na čtyři

roky. Tato doba odpovídá funkčnímu období zvolených zástupců v Poslanecké sněmovně.

Klíčové orgány a úřady

Vláda zřizuje k podpoře své činnosti poradní a pracovní orgány složené z členů vlády a jiných odborníků. Jsou zřízeny stále nebo dočasné orgány podle charakteru problematiky.

Politická strana u moci

Jak jsem již výše uvedla, parlamentní volby vyhrála Česká strana sociálně demokratická. Ta se stala opoziční stranou ve chvíli, kdy byla podepsána koaliční smlouva mezi Občanskou demokratickou stranou, stranou Věci Veřejné a stranou TOP 09. Vládnoucími stranami jsou tedy tyto tři.

2.2.4 Ekonomické okolí

Základní hodnocení makroekonomické situace

Pro potřeby naší analýzy je důležité znát makroekonomické ukazatele, které nejvíce ovlivňují činnost společnosti ORKÁN plus, s.r.o.

Jsou to například:

- Míra inflace

Míra inflace v České republice ke konci roku 2010 činila v průměru 1,5%

- Úroková míra

Úroková míra v České republice ke konci roku 2010 činila 0,25%.

- Rozpočtový deficit nebo přebytek

V roce 2010 bylo saldo státního rozpočtu Kč - 156,4 mld.

- Výše HDP, HDP na jednoho obyvatele

Výše HDP činila v roce 2010 Kč 3669,8 mld., HDP na jednoho člověka činil Kč 348.928,--. (2)

Výše a vývoj daňových sazeb

- **Daň z přidané hodnoty**

Daň z přidané hodnoty byla zavedena v roce 1993 a prošla značným vývojem. Daň je odváděna v základní a snížené sazbě. V současné době činí základní sazba daně 20% a snížená sazba daně 10%.

- **Daň z příjmů**

Daň z příjmů je rozdělena na daň z příjmů fyzických a právnických osob. Sazba daně z příjmů fyzických osob byla nejdříve stanovena podle výše příjmů, šlo o progresivní formu zdanění. V současné době je stanovena jednotná sazba daně z příjmů fyzických osob a to je 15%. Sazbu daně z příjmů fyzických osob upravuje Zákon o daních z příjmů.

Sazba daně z příjmů právnických osob prošla také značným vývojem. Sazbu daně z příjmů právnických osob upravuje Zákon o daních z příjmů a v současné době je stanovena na 19%.

Dalšími daněmi jsou daň z nemovitostí, daň z převodu nemovitostí, darovací a dědická daň, daň spotřební a ekologická daň. Okamžik a způsob jejich výpočtu a odvodu stanoví příslušné zákony upravující tyto daně.

2.2.5 Technologické okolí

Technologické zabezpečení společnosti je z hlediska její konkurenceschopnosti velmi důležité. Každá společnost s podobným předmětem činnosti jako ORKÁN plus, s.r.o. by tedy měla být vybavena dobrými informačními technologiemi, kterými jsou počítače pro všechny zaměstnance, výkonný server, zálohovacích zařízení, multifunkční zařízení, tiskárny. Měla by mít zajištěno stálé připojení k internetové síti pro všechny pracovní stanice a všechny zaměstnance a dále vytvořenou funkční síť pro propojení pracovních stanic s ostatními periferiemi jako je například multifunkční zařízení zajišťující sken, fax, tisk, kopii dokladů. Dále by společnost měla disponovat funkčním systémem evidence činností na zakázce, který slouží k zaznamenání a uchování předávaných informací mezi klientem a zaměstnanci společnosti. Do tohoto systému by měli mít přístup všichni zaměstnanci společnosti. U klíčových zaměstnanců, kterými jsou vedoucí zakázek, je nutné mít k dispozici vlastní telefonní linku případně vybavení

mobilními telefony z důvodu jejich dostupnosti klientům. Nutné je zabezpečení dat prostřednictvím vnitroorganizační správy informačních technologií pomocí ochranného software či pomocí specializovaného dodavatele správy IT. Trh dnes nabízí široké množství různých technologií různých výrobních značek. Vybavení kvalitními technologiemi je spíše otázkou financí.

2.3 Analýza oborového okolí - Porterův model

Porterův model pěti sil pomáhá analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a obecně odhalit příležitosti a ohrožení podniku.

Tento model se zaměřuje na:

1. Riziko vstupu potenciálních konkurentů;
2. Rivalitu mezi stávajícími konkurenty;
3. Smluvní sílu kupujících;
4. Smluvní sílu dodavatelů;
5. Hrozbu substitučních výrobků. (14)

1) Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Vzhledem k tomu, že společnost nabízí služby v oblasti účetnictví, daňové evidence a daňové poradenství je pro potenciálního konkurenta vstup na trh omezen členstvím v Komoře daňových poradců. Dále je nutná znalost účetních předpisů. Potencionální konkurenti by se nejprve měli zaměřit na získání optimálního množství klientů, pokud budou chtít vstoupit na trh.

2) Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Rivalita je mezi stávajícími konkurenty patrná už z toho důvodu, že se jedná o odvětví, kde existuje velké množství malých konkurentů. Konkurenti spolu soupeří ve stanovení ceny, v nabídce služeb, v přístupu ke klientovi. Dominantní subjekt v oblasti účetního a daňového poradenství neexistuje.

3) Smluvní síla odběratelů

Existence společnosti je závislá na zákaznících a na jejich spokojenosti a věrnosti. Mohu konstatovat, že smluvní síla zákazníků je tedy velká. Při uzavírání smlouvy je zákazníkům poskytnutý určitý prostor k vyjednávání. Cena za služby se odvíjí i od rozsahu poskytovaných služeb. Pokud zákazníci využívají rozsáhlého spektra služeb, je možné, aby jim byla poskytnuta sleva. Cena za služby však musí být kalkulována tak, aby přesáhla hranici nákladů.

4) Smluvní síla dodavatelů

Dodavateli společnosti jsou podniky s nabídkou zboží z oblasti kancelářských potřeb, informačních technologií, kancelářského nábytku, dodavatelé energie, pronajímatelé. Smluvní síla výše uvedených dodavatelů není velká, protože v těchto oborech existuje mnoho konkurentů, kteří mezi sebou soutěží, a které v případě vyjednávání stávajících dodavatelů, může společnost ORKÁN plus, s.r.o., oslovit. Dále společnost spolupracuje s externím daňovým poradcem, auditorem a právním poradcem. Tito dodavatelé jednoznačně zvyšují úroveň poskytovaných služeb. Jejich vyjednávací síla je větší i z toho důvodu, že současně s poskytováním jejich služeb navazují tito dodavatelé vztahy jak se zaměstnanci společnosti ORKÁN plus, s.r.o., tak se samotnými klienty. Tím vytváří určitou přidanou hodnotu nabízeným produktům.

5) Hrozba substitučních produktů

Substitučními službami jsou ty, které nabízí konkurenční podnik. Pro společnost ORKÁN plus, s.r.o., by mohla být hrozbou nabídka služeb konkurencí za nižší cenu a vyšší kvalitu. (14)

2.4 Analýza vnitřního prostředí společnosti

2.4.1 SWOT analýza

SWOT analýzu jsem zaměřila na spektrum, kvalitu, odbornost, cenovou dostupnost a intenzitu v zlepšování poskytovaných služeb. Dále na úroveň a způsoby komunikace se zákazníkem, na presentaci společnosti a stupeň přibližování se zákazníkovi.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká odbornost poskytovaných služeb • Profesionalita zaměstnanců • Poměrně široká škála nabízených služeb • Cenová dostupnost služeb • Individuální přístup • Podpora vzdělávání zaměstnanců • Flexibilita zaměstnanců a snaha o přizpůsobení se potřebám zákazníka 	<ul style="list-style-type: none"> • Nízký stupeň prezentace společnosti • Nízká dynamičnost ve zjišťování potřeb zákazníka • Nejednoznačné stanovení odpovědností za jednotlivé kroky při realizaci zakázek • Nevyužívání všech prostředků komunikace se zákazníkem • Rozsáhlost činností prováděných jedním zaměstnancem (vedoucím zakázky)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Jednoduchý časově nenáročný a plně informující systém administrativy přijatých faktur • Proškolení zaměstnanců ve způsobech komunikace s klientem • Motivace zákazníků k vyjádření svých potřeb • Iniciativa v rozšiřování svých služeb • Přerozdělení činností 	<ul style="list-style-type: none"> • Nabídka služeb konkurence • Snižování počtu zákazníků • Nezájem stávajících zákazníků o další služby • Fluktuace zaměstnanců

Tab. 1:SWOT analýza

2.4.2 „7 S faktorů“

Každá společnost je ovlivňována sedmi vnitřními, vzájemně závislými faktory, které musí být rozvíjeny. Mezi hlavní faktory úspěchu patří strategie a struktura firmy,

spolupracovníci ve firmě, jejich schopnosti, styl řízení firmy, systémy a postupy ve firmě, sdílené hodnoty firmy. Tyto hlavní faktory se v následujícím textu pokusím zanalyzovat. (14)

1) Strategie firmy

Hlavní strategií společnosti je zajištění významného postavení na trhu účetních služeb a daňového poradenství v rámci regionu, dlouhodobé udržení si stávající klientely a rozšíření o novou klientelu. Společnost se v rámci plnění svých strategických cílů zaměřuje na diferenciaci v oblasti nabízených služeb. Snaží se odlišovat od konkurence nejen kvalitou poskytovaných služeb, ale i celkovým přístupem ke klientovi. K tomu, aby společnost naplnila své strategické cíle, je nutné, aby splňovala následující požadavky:

- vytvoření kvalitního zázemí na vysoké technické a materiální úrovni pro realizaci všech činností společnosti,
- směřování všech aktivit k vytvoření spektra vysoce kvalitních služeb s vysokou přidanou hodnotou, které především maximálně podporují a respektují přání zákazníka a rovněž přispívají ke zkvalitnění všech procesů společnosti,
- vytváření vlastních inovačních strategií a přispívání k rozvoji oboru, ve kterém společnost podniká,
- zaměstnávání vysoce kvalifikovaných odborníků a poskytování podpory a zázemí v jejich dalším profesním růstu, jejichž prostřednictvím je zajištěn rozvoj činnosti podniku,
- trvalé zvyšování hodnoty a prestiže společnosti, což není odpovědností jen vlastníků a managementu, ale všech zaměstnanců. (8)

2) Organizační struktura firmy

Organizační strukturu společnosti bych definovala jako liniovou s jasně definovanými stavy nadřízenosti a podřízenosti. Jednotlivé pravomoci, kompetence a odpovědnosti jsou dány náplní práce každého zaměstnance společnosti. Organizační struktura společnosti je znázorněna v bodě 2.1.1 této práce.

3) Informační systémy

Veškerá komunikace ve vztahu k zákazníkovi společnosti probíhá prostřednictvím softwarového produktu Atollon Lagoon CRM. Rentabilita zakázek je sledována pomocí vnitroorganizační databáze vytvořené přímo pro potřeby společnosti. Informační systém Atollon Lagoon CRM je komunikačním programem, který slouží k využití v organizacích různých typů a struktur. Jedná se o aplikaci, sloužící k automatizaci běžných každodenních procesů a aktivit v organizaci, které mohou být operativní či strategické povahy.

4) Styl řízení

Styl řízení, který ve společnosti převládá, bych charakterizovala jako demokratický či participativní styl. Převládá zde oboustranná komunikace nadřízeného s podřízeným. Manažeři společnosti dávají možnost svým kolegům k otevřené diskuzi. Zaměstnanci mají dostatek prostoru k samostatnosti v rozhodnutí (dokonce je tato schopnost u zaměstnanců očekávána). Názor každého pracovníka je plně respektován a je podporována názorová iniciativa. Všichni zaměstnanci jsou zainteresováni na výsledcích společnosti.

5) Spolupracovníci

Pracovní kolektiv společnosti tvoří většinou mladí lidé. Vedením společnosti je kladen velký důraz na účast zaměstnanců na školeních a je velmi podporováno další vzdělávání pracovníků. Při pravidelné týdenní poradě bývají vedení společnosti a ostatním kolegům prezentována školení, která někteří zaměstnanci v uplynulém týdnu absolvovali. V rámci těchto prezentací jsou ostatní zaměstnanci informováni o novinkách v daném oboru. Nabídky školení jsou zasílány a představeny pravidelně asistentkou jednatele společnosti. Zaměstnanec si pak může sám zvolit, kterých školení se zúčastní.

6) Sdílené hodnoty firmy

Ve společnosti převládá neformální atmosféra, která je motivující pro klienty, kteří do společnosti dochází. Všichni pracovníci tvoří jeden tým a týmový duch převládá i při jejich spolupráci.

7) Schopnosti

Schopnosti manažerů i samotných zaměstnanců společnosti jsou na vysoké úrovni. Ve společnosti převládají schopnosti jako výkonnost, rozhodnost, odborné znalosti z oboru, cílevědomost, ctížádostivost a rozsáhlé komunikační schopnosti. Manažeři společnosti kladou velký důraz na schopnost jednat s lidmi. U zaměstnanců zcela podporují tvořivost a kreativní přístup. (14)

2.5 Analýza průběhu zakázky v poradenské společnosti

2.5.1 Vznik a průběh zakázky

Zakázkou společnosti ORKÁN plus, s.r.o. lze označit vedení účetnictví, vedení daňové evidence, zpracování mezd, daňové poradenství, zpracování daňového přiznání či kombinace uvedených produktů. Zakázka vzniká uzavřením Smlouvy o spolupráci. Po podpisu smlouvy o spolupráci s poradenskou společností ORKÁN plus, s.r.o., je příslušné zakázce přidělena odpovědná osoba - tzv. **Vedoucí zakázky**. Vedoucím zakázky bývá obvykle jmenován zaměstnanec společnosti na pozici Samostatný účetní. Kromě přidělení zakázky tomuto zaměstnanci je tento fakt **zaevidován v softwaru pro vedení zakázek Atollon Lagoon CRM**.

Vedoucí zakázky je odpovědný za plnění smluvních podmínek, plnění povinností vyplývajících ze zákonných předpisů, za úplnost evidence odpracovaných hodin na zakázce a za fakturaci zakázky. Zpravidla je kontaktní osobou pro přidělené klienty. Jako kontaktní osoba je klientům k dispozici v případě jejich dotazů či předávání dokladů.

Předávání dokumentace určené ke zpracování probíhá tak, že zákazník předá fyzicky nebo poštou Vedoucímu zakázky dokumentaci, kterou tvoří originály dokladů. Vedoucí zakázky doklady rozřídí a zpracuje pomocí účetního systému. Poté jsou doklady založeny v pořadači a uloženy v prostorách společnosti. Komunikace mezi klienty a Vedoucími zakázky či ostatními zaměstnanci probíhá zpravidla elektronickou formou v podobě emailové zprávy. Tato komunikace je pak zaznamenávána v programu řízení zakázek Atollon Lagoon CRM, kde je, za pomoci komunikující osoby příslušné

zakázce, přiřazena. Za uložení dokladů je zákazníkovi účtována roční paušální částka podle počtu uložených pořadačů. Archivaci dokladů si pak zajišťuje sám zákazník. K archivaci dokladů dochází vždy po uzavření období - zpracování roční uzávěrky a zpracování daňového přiznání.

2.6 Analýza oběhu prvotních dokladů u zákazníků

2.6.1 Segmentace zákazníků

Zákazníky společnosti ORKÁN plus, s.r.o. bych rozdělila do dvou kategorií. Jednu kategorii tvoří ti, se kterými má společnost uzavřenu dlouhodobou smlouvu o spolupráci, druhou kategorii tvoří zákazníci, u kterých je předmětem smlouvy se společností ORKÁN plus, s.r.o. pouze jednorázová činnost, například zpracování daňového přiznání nebo návrh daňové optimalizace atd.

První kategorii zákazníků bych dále rozlišila, podle oběhu prvotních dokladů, do tří skupin:

- První skupinu zákazníků tvoří ti, kteří využili kompletní nabídky služeb společnosti ORKÁN plus, s.r.o., a svěřili jejím zaměstnancům, mimo vedení účetnictví či daňové evidence, i veškerou administrativu. Tito zákazníci nepřijdou s prvotními doklady v originále, kromě pokladních dokladů, vůbec do styku. Doklady jsou zasílány přímo na adresu společnosti ORKÁN plus, s.r.o., a dále zpracovávány vedoucím zakázky. Vedoucí zakázky doklady zaúčtuje a pouze ty doklady, na které je navázána platba, zasílá naskenované emailem k odsouhlasení kompetentní osobě klienta. Platbu provádí rovněž vedoucí zakázky, který má pro tento účel zřízena všechna oprávnění k obsluze bankovního účtu klienta.
- Druhou skupinu zákazníků tvoří ti, kteří zvolili z nabídky služeb například vedení účetnictví či vedení daňové evidence, zpracování mezd, daňové poradenství a administrativní činnosti si ponechávají ve své kompetenci. Tito zákazníci přijímají všechny prvotní doklady ve svém sídle, po jejich kontrole, zaevidování, schválení zasílají originály dokladů do společnosti ORKÁN plus,

s.r.o., k dalšímu zpracování. Od dokladů, které je nutné později uhradit, si buď pořizují kopie, nebo zašlou nejprve kopie k zaúčtování a později po úhradě originály.

- Třetí skupinu zákazníků tvoří ti, kteří prvotní doklady evidují v účetním programu samostatně a vedoucí zakázky provádí jejich zaúčtování, nebo pokud klient doklady i zaúčtuje, provádí kontrolu zaúčtování. Dále provádí kontrolu úplnosti a správnosti fyzických dokladů v sídle společnosti zákazníka nebo zákazník doručí ke kontrole doklady do kanceláře společnosti ORKÁN plus, s.r.o.

Nejvíce klientů společnosti patří do skupiny druhé. Na tuto skupinu klientů bych se chtěla v dalším textu zaměřit, protože právě této skupině je věnován cíl mé práce, a sice optimalizace systému administrativy přijatých faktur.

2.6.2 Personální stránka administrativního procesu

Určení organizačních struktur, stanovení kompetencí, odpovědností a pravomocí je součástí vnitřní dokumentace každé společnosti. Zákazníky společnosti ORKÁN plus, s.r.o., bych rozdělila podle organizační struktury na společnosti s členitou organizační strukturou a společnosti s jednoduchou organizační strukturou.

Osoby, které se účastní administrativního procesu, bych rozdělila na DODAVATELE (společnost ORKÁN plus, s.r.o.) a OBJEDNATELE (zákazník společnosti ORKÁN plus, s.r.o.). U dodavatele vystupuje v rámci administrativního procesu pouze ÚČETNÍ. U objednatelů může vstupovat do administrativního procesu více osob. Každá z těchto osob má určitou roli v rámci administrativního procesu a chodu celé společnosti. Budu vycházet z vlastního průzkumu administrativního procesu realizovaného u klientů společnosti ORKÁN plus, s.r.o., a osoby a jejich role v administrativě přijatých faktur budu obecně charakterizovat takto:

- **Administrativní pracovníci** - připravuje podklady pro manažery společnosti, přijímá, třídí a eviduje poštu, připravuje a zasílá podklady pro účetní;

- **Office manager** - řídí administrativu ve společnosti, koriguje a usměrňuje oběh dokladů, připravuje podklady pro top management společnosti, provádí formální kontrolu dokumentace;
- **Vedoucí divize či úseku** - zodpovídá za chod svěřené divize či úseku, provádí věcnou kontrolu faktur, objednává dodávky potřebné pro svěřenou divizi/úsek;
- **Ředitel společnosti** - zodpovídá za chod organizace, schvaluje oprávněnost fakturace a objednávky dodávek;
- **Generální ředitel společnosti** - definuje strategie a vize společnosti, v rámci administrace přijatých faktur je posledním článkem, který schvaluje transakci.

Zatímco v organizaci s členitou organizační strukturou jsou v rámci administrativy přijatých faktur vytiženy všechny z výše uvedených osob. V organizaci s jednoduchou organizační strukturou vstupují do administrativního procesu většinou pouze administrativní pracovník a ředitel/jednatel společnosti.

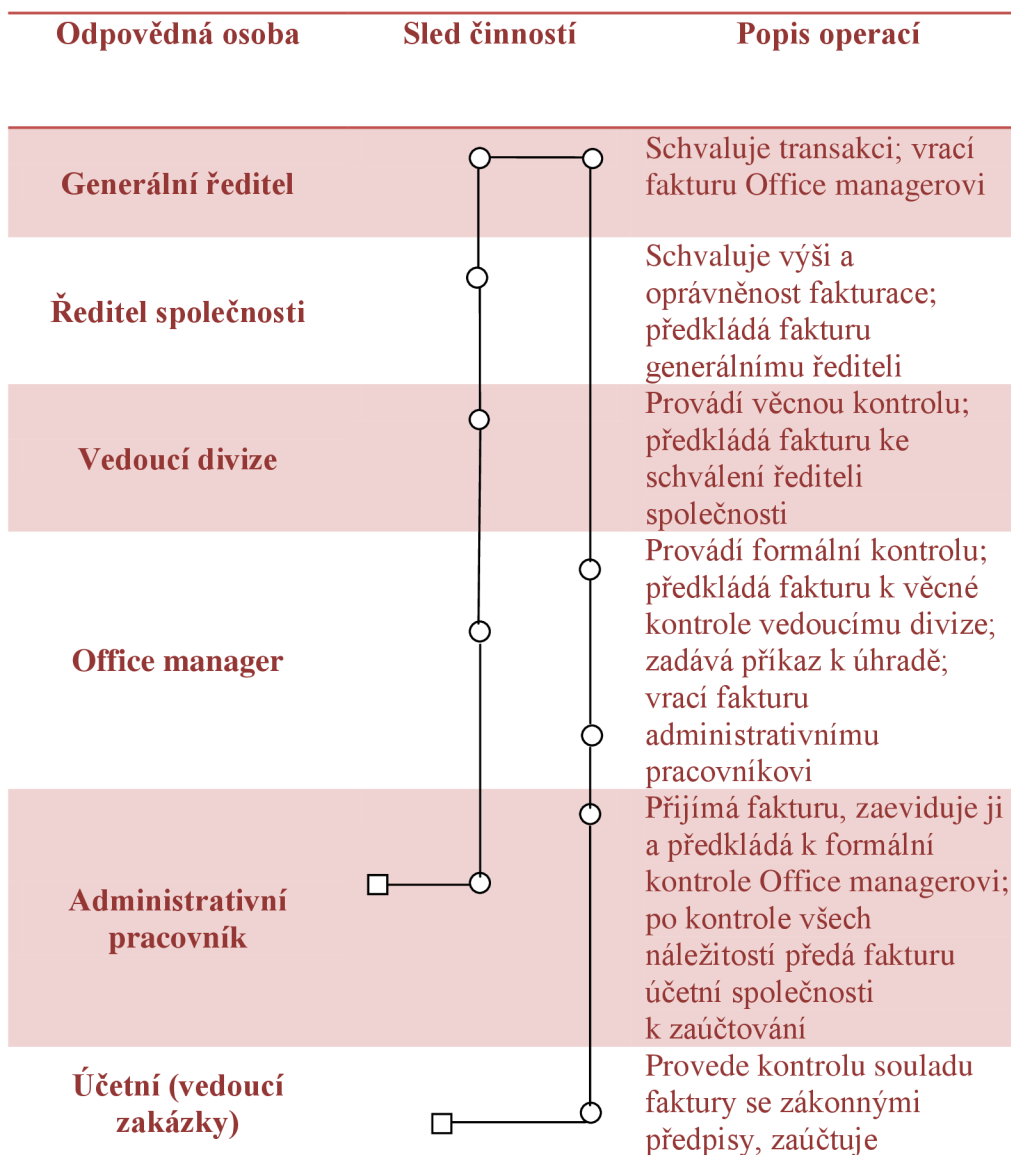
2.6.3 Proces administrativy prvotních dokladů u vybrané skupiny zákazníků

Po přezkoumání pracovních postupů a sledů činností v administrativě přijatých faktur jsem se rozhodla rozdělit administrativní procesy u klientů společnosti ORKÁN plus, s.r.o., do dvou skupin podle členitosti organizační struktury a tím i rozmanitosti administrativních procesů.

a) Společnost s členitou organizační strukturou

Organizační struktura společnosti je členitá, a to znamená, že přijaté faktury před jejich konečným schválením a zaúčtováním prochází složitým schvalovacím procesem kompetentních osob. Doprovodným dokumentem faktury je většinou oběhový lístek. Celý proces je upraven ve vnitřní dokumentaci společnosti, která je pro všechny zaměstnance závazná. Žádnou fakturu nelze předat k zaúčtování bez podpisu některé z kompetentních osob. Jestliže se stane, že je vedoucímu zakázky (účetnímu

společnosti) předána faktura s absencí některého ze stanovených podpisů, je jeho povinností tuto fakturu bez zaúčtování vrátit k doplnění podpisů. V níže uvedené tabulce je uveden příklad oběhu přijatých faktur s popisem činností, které odpovědná osoba s dokladem provede. Tento popis činností vychází z mé vlastní analýzy, kterou jsem provedla u vybrané skupiny klientů.

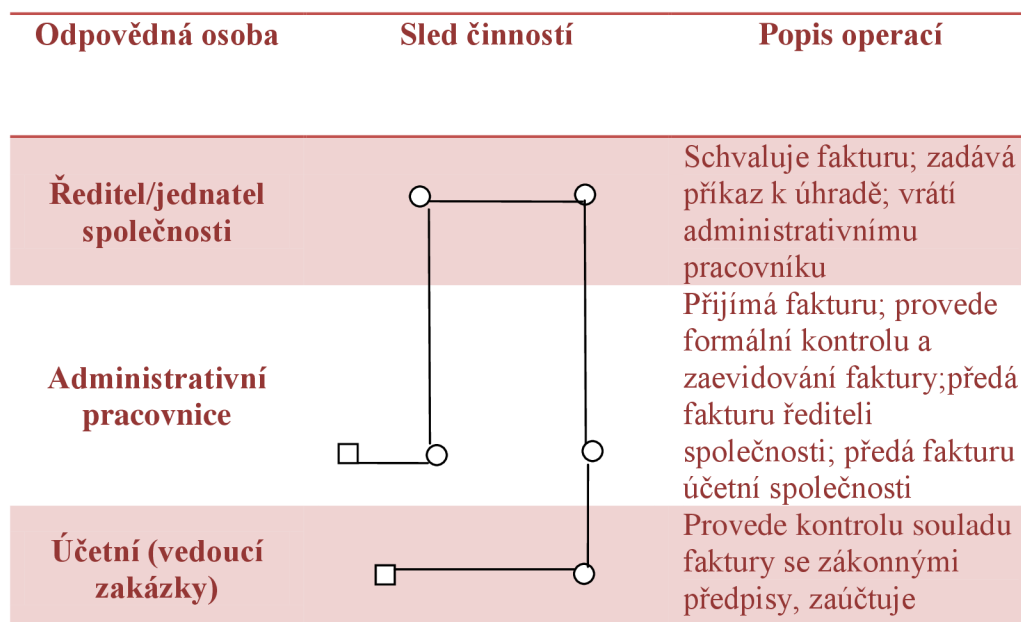


Obr. 11: Oběh přijatých faktur – členitá organizační struktura

b) Společnost s jednoduchou organizační strukturou

U organizací s jednoduchou organizační strukturou je proces administrace přijatých faktur poměrně jednoduchý. Doklady obíhají většinou pouze mezi dvěma osobami.

V některých společnostech je celý proces řízen pouze jednou osobou. Schválení či kontrola faktury je většinou vyznačena přímo na faktuře. Níže uvádím příklad společnosti, kde je proces řízen dvěma osobami.



Obr. 12: Oběh přijatých faktur – jednoduchá organizační struktura

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

3.1 Projektové řízení

Optimalizace administrativy přijatých faktur je činnost, která má začátek, jasný cíl a konec. Tím splňuje základní podmínky, které jsou dány pro projektové řešení administrativních procesů. Celý proces návrhu optimalizace administrativy přijatých faktur jsem tedy v této práci pojala jako projekt, a to se všemi jeho fázemi.

V Teoretické části práce jsem definovala jednotlivé etapy projektu, v části Vlastní návrhy řešení se pokusím teoretické definice vyjádřit v praktické rovině.

Projekt tedy prochází těmito etapami:

- a) charakteristika, identifikace problematiky, vstupní analýza podkladů,
- b) formulace záměru projektu, specifikace cíle, zpracování zadání, určení kritických faktorů pro výslednou kvalitu projektu,
- c) vlastní návrh zpracování projektu,
- d) zabezpečení trvalé kvality, sledování změn, iniciace zlepšování. (15)

3.1.1 Charakteristika a identifikace problematiky, vstupní analýza podkladů

Analýzu současného stavu administrativy přijatých faktur u zákazníků společnosti ORKÁN plus, s.r.o. jsem zpracovala v Analytické části této práce v bodě 2.6.3. Pro zlepšení dosavadního stavu chci navrhnout optimálnější řešení tohoto procesu, které bude výhodné jak pro zákazníky společnosti, tak pro samotnou společnost ORKÁN plus, s.r.o.

Problematiku procesu administrativy přijatých faktur, tak jak je v současné době u většiny zákazníků nastavena, bych rozčlenila do dvou hledisek:

- hledisko zákazníka,
- hledisko společnosti ORKÁN plus, s.r.o.

Hledisko zákazníka

Po dotazování vybrané skupiny zákazníků jsem zjistila, že hlavním problémem, se kterým se zákazníci společnosti ORKÁN plus, s.r.o., musí při administrativě přijatých faktur potýkat, je časová náročnost celého procesu. Dále je to zainteresovanost velkého počtu zaměstnanců, obzvláště u podniků se členitou organizační strukturou. Jako důkaz uvádím v bodě 2.6.3 příklad činností, které je nutné v celém procesu vykonat a dále osoby, kterých se tyto činnosti týkají.

K tomu, abych zjistila přibližné doby trvání činností, jsem provedla **Analýzu časů spotřeby jednotlivých činností**. Pro měření časů jsem zvolila nepřímou metodu - tedy metodu pozorování formou momentkového pozorování. Tzn., že u každé činnosti jsem, za pomoci zaměstnance konkrétní společnosti, vystopovala dobu jejího trvání a zapsala nejnížší naměřenou hodnotu a nejvyšší naměřenou hodnotu. Tyto čísla jsem doplnila o jejich průměrnou hodnotu. Tuto analýzu jsem provedla u tří společností, které jsem si zvolila jako reprezentanty skupiny zákazníků s členitou organizační strukturou a u jedné společnosti a jedné fyzické osoby, které jsem si zvolila jako reprezentanty zákazníků s jednoduchou organizační strukturou. Doba předložení faktury k další kontrole či schválení se u každé společnosti liší vzdáleností pracovních míst jednotlivých osob a samotná kontrola či schválení je odlišná od výše a předmětu fakturace a od počtu položek na faktuře.

a) Společnost s členitou organizační strukturou

Na základě mého průzkumu jsem administrativní proces v organizaci s členitou organizační strukturou rozdělila do dvanácti činností. Výchozí činností je přijetí faktury a poslední činností je předání faktury účetní společnosti. Celý proces je uvažován bez dlouhodobých absencí kompetentních osob, které by dobu trvání celého procesu mohly podstatně prodloužit. Protože je doba trvání věcné kontroly většinou závislá na položkách faktury, je rozmezí mezi nejvyšší a nejnížší naměřenou hodnotou trvání činnosti vysoké.

p.č.	Činnost	Nejnižší hodnota (min.)	Nejvyšší hodnota (min.)	Průměrná hodnota (min.)
1.	Přijetí faktury, evidence	10	20	15
2.	Předložení faktury office managerovi	3	15	9
3.	Formální kontrola faktury office managerem	5	30	17,5
4.	Předložení faktury vedoucímu divize	3	15	9
5.	Věcná kontrola vedoucím divize	10	60	35
6.	Předložení řediteli společnosti	3	15	9
7.	Schválení výše a oprávněnosti fakturace	5	30	17,5
8.	Předložení generálnímu řediteli	3	15	9
9.	Schválení transakce a vrácení office managerovi	5	30	17,5
10.	Úhrada faktury	10	20	15
11.	Vrácení faktury adm. Pracovníkovi	3	15	9
12.	Kontrola náležitostí faktury a předání účetní	5	30	17,5
Celkem		65 minut	295 minut	180 minut

Tab. 2: Spotřeba časů – členitá organizační struktura

b) Společnost s jednoduchou organizační strukturou

Proces administrace přijatých faktur v organizaci s jednoduchou organizační strukturou jsem rozdělila na sedm činností. Výchozí činností je přijetí faktury a poslední činností je předání faktury účetní společnosti. Celý proces je opět uvažován bez absencí kompetentních osob, které by dobu trvání celého procesu mohly podstatně prodloužit.

p.č.	Činnost	Nejnižší hodnota (min.)	Nejvyšší hodnota (min.)	Průměrná hodnota (min.)
1.	Přijetí a evidence faktury	10	20	15
2.	Formální kontrola	5	30	17,5
3.	Předání řediteli společnosti	3	15	9
4.	Schválení faktury	5	30	17,5
5.	Zadání příkazu k úhradě	10	20	15
6.	Vrácení faktury administrativnímu pracovníkovi	3	15	9
7.	Předání faktury účetní	5	30	17,5
Celkem		41	160	100,5

Tab. 3: Spotřeba časů – jednoduchá organizační struktura

Hledisko společnosti ORKÁN plus, s.r.o.

Společnost ORKÁN plus, s.r.o., dodavatel zpracování účetnictví, daňové evidence a daňového poradenství má prioritní zájem na tom, aby dokumentace potřebná k poskytnutí výše uvedených služeb byla k dispozici příslušným pracovníkům v co nejkratší době od jejího přijetí v organizaci zákazníka. U přijatých faktur však při jejich stávajícím systému administrativy není možné tento zájem zcela naplnit. **Důvodem jsou rozsáhlé časově náročné schvalovací procesy a někdy i absence některého z odpovědných pracovníků.** Tyto situace pak způsobují časové zpoždění nejen u zákazníka, ale i v samotné organizaci. **Důsledkem pak může být pozdní zaúčtování dokladu, pozdní uplatnění daně na vstupu, reporting nákladů neodpovídající skutečnosti či chybné zařazení dlouhodobého majetku společnosti apod.** Dalším

problémem, který bych chtěla jmenovat je ztráta dispozičních práv k tomuto dokladu. Jakmile klient provede veškerou potřebnou administrativu s fakturou, předá ji ke zpracování poradenské společnosti, která poté fakturu založí a uchová po dobu jednoho roku v archivu. Jestliže nastane situace, že zaměstnanci zákaznické společnosti potřebují do faktury nahlédnout nebo ji mít dočasně k dispozici, musí o toto požádat zaměstnance poradenské společnosti, kteří jim poskytnou buď opis faktury, nebo, na základě předávacího protokolu, poskytnou originál. Ke ztrátě dispozičních práv tedy dochází jak ze strany klienta, tak ze strany dodavatele.

3.1.2 Formulace záměru projektu, specifikace cíle, zpracování zadání, určení kritických faktorů pro výslednou kvalitu projektu

Formulace záměru - celý projekt je zaměřen na rozšíření nabídky služeb společnosti ORKÁN plus, s.r.o., o administraci přijatých faktur a na delegaci odpovědnosti za všechny činnosti týkající se administrativy přijatých faktur ze strany klienta na poradenskou společnost, tzn. outsourcingu celého procesu společností ORKÁN plus, s.r.o. Tím zákaznická společnost získá nejen podstatnou časovou úsporu u zaměstnanců dotčených tímto procesem, ale také možnost mít přijaté faktury neustále k dispozici pro další práci s nimi.

Specifikace cíle - cílem je návrh takového procesu administrace, který bude výhodný jak pro zákaznickou společnost, tak pro dodavatele této služby. Podstata navrhovaného řešení spočívá v jednoduchém a rychlém zpracování celého procesu pracovníky poradenské společnosti od prvního kroku (přijetí faktury) až do fáze, kdy přijatá faktura bude archivována jednak fyzicky a jednak v elektronickém archivu.

Zadání projektu

Definice zadání projektu zní „Návrh optimalizace administrativy přijatých faktur“.

Zadání projektu je členěno do několika kroků:

1. cenová kalkulace produktu,
2. obsazení projektového týmu,
3. specifikace provedení,
4. návrh technologického vybavení,

5. specifikace nákladů
6. stanovení doby trvání projektu.

ad. 1. Cenová kalkulace produktu

Proto, aby byl produkt pro zákazníky zajímavý je nutné v rámci jeho nabídky stanovit pro ně přijatelnou cenu. Předtím než společnost cenu stanoví, doporučuji udělat odhad poptávky po tomto produktu například prostřednictvím dotazníku (Příloha 2 diplomové práce). Náklady, které zákazníkovi budou v souvislosti s využíváním této služby vznikat, by měly být samozřejmě nižší, než jaké nese za stávajícího stavu. Cenová kalkulace by měla vycházet z části z celkové kalkulace nákladů zavedení produktu a z části z výpočtu nákladů na konkrétní realizace produktu. Celkovou cenu navrhuji stanovit jako položkovou, kde položkou bude přijatá faktura. Pokud poptávka po produktu bude velká, navrhuji, aby u významné klientely byl tento produkt nabídnut jako bonus k již poskytovaným službám.

ad. 2. Návrh na obsazení projektového týmu

„Jeden způsob, jak změnit tihu kritického zaměření a znovu otevřít dveře tvořivosti, je sestavit skupinu pracovníků jako tým“.(10)

Pro tento projekt bych vyčlenila čtyři osoby - vedoucího projektu a tři další členy.

- Vedoucí projektu - má za úkol seznámit s projektem podrobně celý tým, rozfázovat postup prací a dohlížet na realizaci projektu a splnění stanovených úkolů. Měla by to být osoba, která je s projektem podrobně seznámena, rozumí jeho zadání a má dobré komunikační a organizační schopnosti.
- Člen projektu č. 1 - členem projektu by měl být jednatel/ředitel společnosti. Ten schvaluje realizaci projektu, poskytuje (schvaluje) uvolnění potřebných zdrojů k financování projektu na základě předloženého plánu nákladů. Schvaluje výběr dodavatele a podepisuje smlouvy s dodavateli. V případě změn v některém z bodů projektu, schvaluje tyto změny na základě nového návrhu.
- Člen projektu č. 2 - IT technik. Celý projekt postaven na informačních technologiích, a proto je tedy nezbytné zajistit dohled IT technika nad realizací

projektu, případně přijmout jeho návrhy a připomínky. Jeho účast na realizaci projektu je nutná i z důvodu dalšího provozu projektu po technické stránce.

- Člen projektu č. 3 - posledním členem projektu by měla být administrativní pracovnice, která bude proškolená k obsluze potřebných komponent a příslušného informačního systému. V případě problémů s používanými i nově nakupovanými zařízeními by pak byla kontaktní osobou pro dodavatele těchto zařízení. Zajišťovala technické zázemí pro ostatní zaměstnance a klientelu společnosti.

Členové týmu jsou povinni na poradách odložit loajalitu ke společnosti a jsou nuceni rozhodovat ze všeobecného hlediska. (10)

ad. 2. Specifikace provedení

K tomu, aby byl naplněn hlavní cíl projektu, je nutné, aby členové projektového týmu porozuměli specifikaci provedení navrhovaného řešení. Samotné provedení projektu jsem rozdělila do několika činností, které je nutné předem nadefinovat, aby bylo možné jednotlivým částem projektu porozumět.

Činnost č. 1 – dotazníkové šetření – zájem/nezájem o tento produkt, představení produktu zákazníkovi

Činnost č. 2 - změna adresy příjemce faktur u obchodních partnerů klienta

Činnost č. 3 – nastavení oprávnění k obsluze bankovního účtu

Činnost č. 4 – proškolení zaměstnanců v obsluze procesu

Činnost č. 5 - přijetí faktury

Činnost č. 6 – digitalizace faktury

Činnost č. 7 – žádost o schválení faktury od kompetentních osob

Činnost č. 8 – úhrada faktury

Činnost č. 9 – archivace faktury

Celý projekt by měl být realizován v souladu s časovým plánem odhadovaném pomocí metody PERT v této části níže.

ad. 3. Technologické zázemí

Aby byl celý projekt zajištěn po technologické stránce, je nutné, mít po celou dobu jeho realizace k dispozici jednu pracovní stanici, která bude sloužit jako zkušební PC.

Další technologie, které doporučuji společností ORKÁN plus, s.r.o., mít k dispozici, jsou tyto:

- Multifunkční zařízení

Pro skenování, kopírování a faxování dokumentace navrhuji používat multifunkční velkokapacitní zařízení, které umožňuje přístup všem zaměstnancům. Takovým zařízením společnost již disponuje, proto by nemusela pro účely tohoto projektu pořizovat nové. Je však nutné zvážit nakolik budou moci toto zařízení, po zavedení projektu do praxe, využívat ostatní zaměstnanci pro jiné činnosti. Pro zpracování dokumentů bude použit proces úplné integrace, to znamená, že doklady v listinné podobě budou zcela převedeny do digitalizované podoby. **Tak bude všem uživatelům umožněn neomezený přístup k těmto dokladům.** Pracovní vytížení stroje při realizaci tohoto procesu tak bude velmi vysoké.

- Pracovní stanice, server, zálohovací zařízení

Společnost je vybavena dostatečným počtem pracovních stanic. Všechny počítače jsou připojeny ke vnitroorganizační síti, ke které jsou připojeny i ostatní technologie a server. Správu počítačové sítě zajišťuje externí společnost.

- Zabezpečení PC

Společnost by měla věnovat velkou pozornost zabezpečení počítačů a zabezpečení předávaných dat. Jednou z možností je nabídka profesionální společnosti jakou je například stávající dodavatel služeb správy počítačové sítě a informačních technologií, se kterým společnost ORKÁN plus, s.r.o., spolupracuje již delší dobu. Tento dodavatel se specializuje na provoz informačních technologií formou outsourcingu. Z nabízených služeb společnosti bych vybrala preventivní IT službu, která udržuje počítače či notebooky stále bezpečné, čisté a rychlé. Služba by měla zajišťovat spolehlivý provoz s minimem ztrát způsobených problémy či výpadky. Dále by společnost měla zajišťovat

vzdálený dohled a monitoring funkčnosti antiviru, firewallu a profesionálně prováděné aktualizace operačního systému a antiviru.

- Komponenty pro správu elektronické pošty a správu webového obsahu

V části 1.2.2 jsem popsala funkci komponenty pro správu elektronické pošty a funkci komponenty pro správu webového obsahu takto:

„Komponenta správa elektronické pošty realizuje přesun a zatřídění poštovních zpráv a přiložených souborů z poštovních schránek zaměstnanců do společného úložiště, kde se tyto dokumenty stávají sdílenými informačními zdroji.“(4)

„Komponenta pro správu webového obsahu je soubor nástrojů pro tvorbu, schvalování a automatickou publikaci informací různými typy informačních kanálů.“(4)

Oběma výše uvedeným charakteristikám vyhovuje jeden program Atollon Lagoon CRM, který zaměstnanci společnosti ORKÁN plus, s.r.o. používají k řízení zakázek. Je to program, který nabízí společnost ATOLLON Lmtd. V nabídce programu je nejen kompletní emailová komunikace, ale také automatické ukládání příloh do předem určené složky, dále možnost zřízení tzv. veřejného uživatele, který má přístup do aplikace přes webové rozhraní. Veřejný uživatel má přístup jen k datům, která by byla označena jako veřejná a uživateli bylo přiděleno právo přístupu k těmto datům. Program umožňuje práci se zakázkou více uživatelům současně a přístup klienta do aplikace je zabezpečen nastavením omezení práce s daty. K tomu, aby mohl být program používán v navrženém administrativním procesu, je nutné zabývat se definicí uživatelských rolí, které by byly přiděleny veřejnému uživateli, oprávněné osobě klienta.

ad. 4. Specifikace nákladů projektu

Každá etapa projektu s sebou nese náklady na její realizaci. Nákladem je spotřebovaný čas členů projektového týmu, pořízení a udržování technologií, návrh a tvorba uživatelského účtu, školení zaměstnanců apod. V níže uvedené tabulce se pokusím ke každé činnosti přiřadit náklady tak, aby mohl být podle tohoto podkladu sestaven rozpočet nákladů.

ETAPA	ČINNOST	SPECIFIKACE NÁKLADU
1. Etapa	Charakteristika a identifikace problematiky	Osobní náklady navrhovatele a schvalujícího projektu
	Vstupní analýza podkladů	Osobní náklady navrhovatele projektu
2. Etapa	Formulace záměru projektu	Osobní náklady navrhovatele a schvalujícího projektu
	Zpracování zadání	Osobní náklady navrhovatele projektu
	– Cenová kalkulace	Osobní náklady navrhovatele projektu
	– návrh na obsazení projektového týmu	Osobní náklady všech členů týmu
	– specifikace provedení	Osobní náklady všech členů týmu, provozní náklady
	– technologické vybavení	Osobní náklady všech členů týmu, provozní náklady
	– specifikace nákladů	Osobní náklady všech členů týmu
	– stanovení doby trvání projektu	Osobní náklady všech členů týmu
	Určení kritických faktorů pro výslednou kvalitu projektu	Osobní náklady všech členů týmu
3. Etapa	Vlastní návrh zpracování projektu	
	– fáze 1	Osobní náklady vedoucího týmu a administrativní pracovnice, provozní náklady (tvorba dotazníků, prezentací)
	– fáze 2	Osobní náklady IT technika, ředitele společnosti, náklady na pořízení technologií, opravy, údržbu, provozní náklady
	– fáze 3	Osobní náklady IT technika a vedoucího týmu, náklady za služby (úprava webových stránek, tvorba uživatelského účtu)
	– fáze 4	Osobní náklady administrativní pracovnice, provozní náklady (korespondence)
	– fáze 5	Osobní náklady všech zaměstnanců společnosti ORKÁN plus, s.r.o., provozní náklady – pomůcky při školení

Tab. 4: Náklady projektu

ad. 5. Stanovení doby trvání projektu metodou PERT

Projekt optimalizace administrace přijatých faktur jsem rozdělila na jednotlivé činnosti a k těmto činnostem jsem přiřadila doby časů trvání činnosti:

- **To** - optimistická doba trvání činnosti
- **Tm** - nejpravděpodobnější doba trvání činnosti
- **Tp** - pesimistická doba trvání činnosti
- **Te** - je očekávaná doba činnosti, která se vypočte z výše uvedených dob trvání

pro všechny druhy činností tímto způsobem: $Te = \frac{To + 4Tm + Tp}{6}$

- **Rozptyl trvání činnosti** – $D(t_{ij}) = \frac{(Tp - To)^2}{36}$

Dále jsem určila charakteristiky na úrovni činností síťového grafu:

- **ZM** – začátek možný
- **KM** – konec možný
- **ZP** – začátek přípustný
- **KP** – konec přípustný
- **R** – rezerva (13)

Činnosti projektu:

1. charakteristika a identifikace problematiky,
2. vstupní analýza podkladů,
3. záměr a zadání projektu,
4. prezentace produktu,
5. dotazníkové šetření,
6. pořízení technologického vybavení,
7. úprava stávajícího technologického vybavení,
8. úprava webového rozhraní,
9. vytvoření účtu klienta včetně přidělení práv,
10. změna doručovací adresy,
11. nastavení oprávnění od banky,
12. proškolení zaměstnanců.

Činnost		Ohodnocení (ve dnech)				Charakteristiky					
I	J	To	Tm	Tp	Te	ZM	KM	ZP	KP	R	D(t)
1	2	3	5	7	5	0	5	0	5	0	16/36
1	3	5	9	14	9	0	9	6	15	6	2,25
2	3	6	10	15	10	5	15	5	15	0	2,25
3	4	7	12	17	12	15	27	33	45	18	100/36
3	5	15	21	27	21	15	36	15	36	0	4
4	5	0	0	0	0	27	27	36	36	9	0
4	6	7	12	17	12	27	39	45	57	18	100/36
5	6	15	21	27	21	36	57	36	57	0	4
6	7	0	0	0	0	57	57	61	61	4	0
6	8	7	12	17	12	57	69	57	69	0	100/36
7	8	4	8	12	8	57	65	61	69	4	64/36
8	9	11	15	19	15	69	84	69	84	0	64/36
9	10	12	16	20	16	84	100	84	100	0	64/36
9	11	11	15	19	15	84	99	86	101	2	64/36
9	12	7	11	14	11	84	95	96	107	12	49/36
10	11	0	0	0	0	100	100	101	101	1	0
10	12	4	7	10	7	100	107	100	107	0	1
11	12	3	6	9	6	100	106	101	107	1	1

Tab. 5: Činnosti a odhad trvání (13)

Pravděpodobná **kritická cesta prochází uzly 1-2-3-5-6-8-9-10-12**. Odhad středního trvání projektu je roven trvání kritické cesty, tj. $5+10+21+21+12+15+16+7=107$ dní. Grafické znázornění kritické cesty pomocí síťového grafu je Přílohou č. 1 této práce.

Určení kritických faktorů pro výslednou kvalitu projektu

- zájem a podpora nejvyššího vedení společnosti klienta i dodavatele,
- zájem o produkt ze strany klientů společnosti,
- výběr správného vedoucího projektu, který má široké povědomí o aktuálním stavu a cílech podniku a dokáže jasně specifikovat své požadavky,
- produkt by měl navazovat na podnikovou strategii – nebýt s ní v rozporu,

- navrhovaný produkt by měl mít jasně definované místo v nabídce služeb a měl by být všemi zaměstnanci chápán jako významný zdroj a nástroj konkurenceschopnosti organizace,
- všichni zaměstnanci musí naprosto perfektně znát funkci celého procesu, především musí být proškoleni v transformaci příslušných dokumentů do jednoho úložiště, ze kterého pak budou dokumenty přístupné ostatním oprávněným uživatelům,
- vytvoření jednotné struktury datového úložiště, se kterou dokážou pracovat všichni zaměstnanci společnosti na všech úrovních, a ve které nebude činit klientům společnosti problém se orientovat.

3.1.3 Vlastní návrh zpracování projektu - plán implementace

Implementace projektu se skládá z několika fází, které vychází z rozpisu činností v předchozích bodech této práce. Každá fáze zahrnuje řadu úkolů, za jejichž splnění je odpovědný vždy některý člen projektového týmu. V následujícím textu celý proces implementace popíši i s definováním odpovědností a kompetencí jednotlivých členů projektového týmu.

- 1) Vhodným způsobem, jak zjistit zájem klienta o nový produkt, je **dotazníkové šetření**. Dotazníkové šetření by mělo být zaměřeno na zjištění názoru zákazníků na stávající systém administrativy přijatých faktur a rovněž na zjištění zájmu o nový produkt. Příklad takového dotazníku, uvádím v Příloze 2 této práce. Potom co zákazníci projeví zájem o nový produkt, je dalším úkolem seznámit je s tímto produktem, s jeho funkcemi a výhodami. Podle mého názoru je nejvhodnější formou **prezentace nového produktu prostřednictvím přímého emailu, případně prezentace při osobní schůzce**. Klientům by měly být popsány a vyčteny výhody této služby a dále podrobně specifikován celý proces. Jako podklad pro znázornění celého procesu by společnost mohla sloužit Příloha 7, která je součástí této práce. Odpovědnost za splnění tohoto úkolu by měl nést vedoucí projektového týmu. Role vedoucího projektového týmu by měla spočívat v návrhu prezentace produktu a v návrhu a zpracování

dotazníků. Dílčí odpovědnost by měla nést administrativní pracovnice, která by obstarávala rozeslání dotazníků klientům společnosti. Na vyhodnocení dotazníků by se měli podílet všichni členové projektového týmu.

2) Další fází je pořízení technologického vybavení, případně nastavení stávajících technologií do požadovaného stavu. Náplní tohoto bodu by mělo být zpracování plánu investic a způsobu jejich pořízení. Plán investic by měl být rozdělen na:

- vstupní investice,
- průběžné investice,
- pravidelné investice.

Návrh plánu investic obvykle podléhá schválení jednatelem/ředitelem společnosti. Odpovědnost za sestavení plánu investic bych přidělila IT technikovi. Tento člen by byl také odpovědný za technologickou stránku celého procesu.

3) V další fázi je nutné provést úpravy v programu Atollon Lagoon CRM, které povedou k nastavení účtu klienta, definici jeho práv a ke tvorbě datového úložiště. Doporučuji tento postup:

- nastavení účtu tzv. veřejného uživatele (klienta), přidělení oprávnění. Návrh definice účtu a přidělení práv veřejného uživatele je Přílohou 3 této práce,
- nadefinování úložišť (složek) u jednotlivých zakázek a nastavení oprávnění uživatelům k práci s obsahem těchto složek. Každý klient by měl mít nastaveny dva typy úložišť. Do jednoho by byly integrovány faktury ke schválení a do druhého přesunuty faktury po schválení. Návrh vytvoření úložiště v programu Atollon Lagoon CRM je zpracován v Příloze 4 této práce.
- schválení odpovědných osob klienta by bylo zabezpečeno přes modul Úkoly. Po digitalizaci každé faktury by administrativní pracovnice zaslala odpovědným osobám klienta požadavek (úkol) na schválení faktury. Tento požadavek by byl časově omezen (například splatností faktury) a oprávněná osoba by jej dostávala opakovaně v pravidelných (předem s klientem dohodnutých) intervalech. Informaci o splnění úkolu by obdržela současně

administrativní pracovníce a současně ostatní oprávněné osoby. Definice požadavku ke schválení je znázorněna v Příloze 5 této práce.

- nastavení informací k faktuře o tom, že byla schválena, případně uhrazena.

Odpovědnost za tuto fázi by měl nést vedoucí projektového týmu a IT technik. Dále doporučuji požádat o spolupráci IT techniky společnosti ATOLLON Lmtd.

Po dokončení výše uvedených úprav a jejich důkladném odzkoušení může být předán uživatelský přístup oprávněným osobám klientů.

- 4) Dále by měli být osloveni zájemci o tuto službu a požádání o změnu doručovací adresy u stávajících dodavatelů, případně o uvádění doručovací adresy poradenské společnosti novým dodavatelům. Dále je nutné ze strany banky klienta nastavení oprávnění k obsluze bankovního účtu zaměstnancem společnosti ORKÁN plus, s.r.o. U klientů, u kterých jsou tyto činnosti již součástí poskytovaných služeb, nemusí být tato fáze vůbec realizována. Odpovědnost za tuto fázi by měla nést administrativní pracovníce.
- 5) Poslední fází implementace projektu je proškolení zaměstnanců společnosti ORKÁN plus, s.r.o., v používání nového produktu. Za proškolení by měl nést odpovědnost vedoucí projektového týmu.

3.1.4 Zabezpečení trvalé kvality, sledování změn, iniciace zlepšování

Trvalé zabezpečení kvality produktu bych definovala takto:

„Zabezpečení kvality je akt zajištění toho, že produkt je takové jakosti, že si jej zákazník, může bez obav koupit a po dlouhou dobu používat ke své spokojenosti“. (5)

K tomu, aby kvalita byla trvale zabezpečena, je nutné, aby byly pravidelně prováděny tyto činnosti:

- kontrola,
- sledování změn,

- úprava a normalizace procesů,
- analýza a řízení pracovních postupů,
- projednávání stížností,
- aktualizace a optimalizace smluv se zákazníky,
- obnova technologií. (5)

Pravidelné provádění výše uvedených činností je iniciací zlepšování.

3.2 Znázornění a popis celého procesu v jeho konečné fázi

3.2.1 Základní funkce

Základní funkce jsou tím nejjednodušším popisem procesů administrativy přijatých faktur. V této části nejsou popsány vnitřní mechanismy, ale je zde popsán vnější pohled. Pro znázornění tohoto popisu použijí tabulku požadovaných funkcí. (9)

1	Klienti společnosti využijí nabídky nového produktu-administrativy přijatých faktur
2	Klienti společnosti zabezpečí zasílání faktur na adresu společnosti ORKÁN plus, s.r.o.
3	Klienti společnosti přidělí právo obsluhy bankovního účtu zaměstnanci společnosti ORKÁN plus, s.r.o.
4	Dodavatelé zasílají faktury do sídla společnosti ORKÁN plus, s.r.o.
5	Administrativní pracovnice společnosti ORKÁN plus, s.r.o. přijme doklad
6	Ve společnosti ORKÁN plus, s.r.o. dochází k administrativě přijatých faktur
7	Klienti společnosti mají možnost nahlížení do úložiště dat prostřednictvím uživatelského účtu
8	Vedoucí zakázky přebírají roli správce dat

Tab. 6: Tabulka požadovaných funkcí

3.2.2 Sestavení scénářů

Scénáře slouží k popisu procesů, jejich smysl je jiný než u základních funkcí. Scénář zabíhá do větších podrobností. Buduje se strukturovaným způsobem a obvykle má čtyři oddíly. Při popisu základních funkcí nebyl brán ohled na vnitřní uspořádání a detaily mechanismů. Celý proces byl posuzován jako jeden objekt a jednotlivé funkce jsou aktivitami tohoto objektu. Scénář je oproti tomu podrobný popis jednotlivých kroků, které účastník musí provést, aby dosáhl žádoucího cíle a efektu. Scénář je návodem pro představitele jak postupovat, aby bylo dosaženo žádoucího výsledku. Má typické složky jakými jsou:

- moment zahájení aktivity
- podrobný popis pracovního chování
- popis akce
- určení participantů aktivity
- definice žádoucího výsledku (9)

Scénáře mají, jak jsem již uvedla výše, čtyři oddíly:

1. Inicializace, vyvolání či spuštění – vyjádření, čím proces začíná
2. Akce – podrobný popis samotného průběhu procesu
3. Participantí – účastníci procesu a jejich role
4. Výsledek – popis výstupních dat (9)

Popis procesu znázorněn tabulkou scénářů, která je Přílohou 6 této práce.

3.2.3 Sestavení procesního diagramu

Procesní diagram slouží k detailnímu popisu procesu podle sestavených scénářů a k jeho větší názornosti. Scénář se může rozpadat na více diagramů nebo diagram může představovat více sdružených scénářů. Symbolem pro participanty je v diagramu obdélník. Pokud má diagram více obdélníků než participantů znamená to, že jeden participant má více rolí. Uvnitř obdélníků jsou vyjádřeny role participujících objektů. Ovály slouží k zobrazování aktivit a menší obdélníky slouží k zobrazování stavů. Posledním symbolem jsou tzv. komunikace, které jsou zobrazeny šipkami. Vyjadřují vzájemná propojení aktivit různých objektů v různých rolích mezi sebou. (9)

Procesní diagram administrativy přijatých faktur tvoří Přílohu č. 7 této práce.

3.2.4 Srovnání původního systému s návrhem řešení - časové hledisko

Pro srovnání původního systému administrativy přijatých faktur budu vycházet z Tabulky 2: Spotřeba časů – členitá organizační struktura a Tabulky 3: Spotřeba časů - jednoduchá organizační struktura, které jsou znázorněny v bodě 3.1.1 této práce.

a) Společnost s členitou organizační strukturou

V případě zavedení mnou navrhované změny by se počet činností, které zaměstnanci zákaznické společnosti musí realizovat při administrativě přijatých faktur, snížil z celkového počtu dvanáct na čtyři. Tabulka spotřeby časů by po zavedení změny vypadala asi takto:

p.č.	Činnost	Nejnižší hodnota (min.)	Nejvyšší hodnota (min.)	Průměrná hodnota (min.)
1.	Formální kontrola faktury office managerem	5	30	17,5
2.	Věcná kontrola vedoucím divize	10	60	35
3.	Schválení výše a oprávněnosti fakturace	5	30	17,5
4.	Schválení transakce a vrácení office managerovi	5	30	17,5
Celkem		25 minut	150 minut	87 minut

Tab. 7: Spotřeba časů u společnosti s členitou organizační strukturou po zavedení navrhované optimalizace

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že po zavedení navrhované optimalizace celého procesu může dojít v průměru k poloviční úspoře spotřebovaného času oproti stávajícímu stavu. Tuto úsporu tvoří eliminace všech činností mimo samotného schvalování prostřednictvím kompetentních osob.

b) Společnost s jednoduchou organizační strukturou

U společnosti s jednoduchou organizační strukturou by se počet činností snížil ze sedmi na dvě. Tabulka spotřeby časů by vypadala takto:

p.č.	Činnost	Nejnižší hodnota (min.)	Nejvyšší hodnota (min.)	Průměrná hodnota (min.)
1.	Formální kontrola	5	30	17,5
2.	Schválení faktury	5	30	17,5
Celkem		10	60	35

Tab. 8: Spotřeba časů u společnosti s jednoduchou organizační strukturou po zavedení navrhované optimalizace

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že po zavedení navrhované optimalizace celého procesu může dojít v tomto případě až k dvoutřetinové úspoře spotřebovaného času oproti stávajícímu stavu.

Navrhované řešení by znamenalo zabezpečení plynulosti celého procesu v případě absence některé z kompetentních osob na straně zákazníka. Čímž by rovněž docházelo k podstatné časové úspoře. A pokud vycházím ze všeobecně známé pravdy „Čas jsou peníze“, tak realizace navrhovaného řešení je určitě příslibem snížení nákladů společnosti.

ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo seznámit čtenáře s problematikou administrativy přijatých faktur, představit a popsat složitost a časovou náročnost celého procesu. Dále jsem chtěla, prostřednictvím vlastního průzkumu u vybraných organizací klientů společnosti ORKÁN plus, s.r.o., upozornit na fakt, že administrativa přijatých faktur, jako součást podnikových aktivit, nedobrovolně „zaměstnává“ řadu osob a ubírá jim tak čas, který by mohly věnovat činnostem, jež jsou náplní jejich práce. Vlastní dřívější praxe mi ukázala, že podnikatelé většinou neřeší to, jak jednotlivé procesy zefektivnit, ale spíše se je snaží „odbyvat“, aby dosáhli časových úspor. To ovšem může způsobovat spíše další potíže. Tento fakt mě vedl k myšlence nalézt vhodné řešení pro organizace potýkající se s výše uvedenými problémy. Současně mě motivovala snaha nabídnout návod svému zaměstnavateli - poradenské společnosti ORKÁN plus, s.r.o., k tomu, jak rozšířit spektrum nabízených produktů a tím přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Mým původním záměrem bylo pokusit se vytvořit vhodný systém administrativy přijatých faktur až do fáze jeho realizace. Výstup celého procesu by však podstatně překračoval požadovaný rozsah diplomové práce. I z důvodu časové náročnosti, kterou samotná realizace zavedení systému do praxe vyžaduje (důkazem je odhadovaná doba trvání realizace procesu zpracovaná pomocí metody PERT v části 3.1.2), jsem se rozhodla poskytnout nejen společnosti ORKÁN plus, s.r.o., ale rovněž společností působícím ve stejném oboru, „pouhý“ návrh optimalizace administrativy přijatých faktur.

Tento návrh jsem podrobně zpracovala v části nazvané Vlastní návrhy řešení a přizpůsobila jej podmínkám společnosti ORKÁN plus, s.r.o. K celému procesu jsem přistupovala jako k projektu a snažila se srozumitelně, často za pomoci grafických prostředků, popsat jednotlivé fáze projektu. Tato část práce tak může poradenské společnosti ORKÁN plus, s.r.o. posloužit jako jistý manuál pro realizaci navrhovaného řešení. Ostatním poradenským společnostem může být výsledek mé práce obecným doporučením jak v případě zájmu o tento produkt postupovat při jeho zavádění do praxe.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) BRUCKNER, T. VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. [online] 1998 [cit. 2011-3-11]. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/~bruckner/>.
- 2) ČR v číslech. [online] 2010 [cit. 2011-5-10]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/1409-10>>. Poslední aktualizace 10.12.2010
- 3) DOUCEK, P. *Řízení projektů informačních systémů. 1. vydání*. Praha: Professional Publishing, 2004. 173 s. ISBN 80-86419-71-1.
- 4) KUNSTOVÁ, R. *Efektivní správa dokumentů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 208 s. ISBN 978-80-247-3257-2
- 5) MIZUNO, SH. *Řízení jakosti*. Praha: VICTORIA PUBLISHING a.s. 301 s. ISBN 978-80-7201-621-1.
- 6) MOLNÁR, Z. *Efektivnost informačních systémů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2000. 144 s. ISBN 80-7169-410-X
- 7) Norma. [online] 2011 [cit. 2011-4-20]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Norma>>. Poslední aktualizace 15.2.2011
- 8) PITRA, Z. *Inovační strategie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. 184 s. ISBN 80-7169-461-4
- 9) POLÁK, J., MERUNKA, V., CARDA, A. *Umění systémového návrhu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 196 s. ISBN 80-247-0424-2
- 10) POLLAK, H. *Jak odstranit neopodstatněné náklady*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 148 s. ISBN 80-247-1047-1.
- 11) *Poskytované služby*. [online] 2004 [cit. 2011-4-25]. Dostupné z: <<http://www.orkan.cz/>>. Poslední aktualizace 2004
- 12) *Právní řád České republiky*. [online] 2011 [cit. 2011-5-6]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Pr%C3%A1vn%C3%AD_%C5%99%C3%A1d_%C4%8Cesk%C3%A9_republiky>. Poslední aktualizace 12.1.2011
- 13) RAIS, K., DOSKOČIL, R., *Operační systémová analýza I., 2 díl*, Brno: Akademické nakladatelství CERM. 109 s. ISBN 80-214-3280-2
- 14) RAIS, K., DOSKOČIL, R., *Risk management*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0

- 15) ROSENAU, M.D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 80-7226-218-1
- 16) *SMART cíle*. [online] 2008 [cit. 2011-3-10]. Dostupné z: <<http://zeman.webnode.cz/products/smart-cile/>>. Poslední aktualizace 2008
- 17) STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců)*. Praha: ASPI, a.s., 2005. 116 s. ISBN 80-7357-094-7
- 18) *Zkušební verze programu Atollon Lagoon CRM*. [online] 2011 [cit. 2011-5-24]. Dostupné z: <<https://demo-crm.atollon.com/lagoon-demo-crm/index.html#service=demo-crm&defaultLocale=cz>>. Poslední aktualizace 2011
- 19) ZUZÁK, R., KŘÍŽ, J., KRNINSKÁ, R. *Řízení administrativních procesů v organizacích*. Praha: Alfa Nakladatelství, s.r.o. 2009. 159 s. ISBN 978-80-87197-22-6
- 20) *Životní cyklus projektu*. [online] 2009 [cit. 2011-4-20]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/management-zivotni-cyklus-projektu/1001663/52275/>>. Poslední aktualizace 31.5.2009

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Trojimperativ

Obr. 2: Plánování

Obr. 3: Odhad doby trvání metodou PERT

Obr. 4: Graf oběhu dokladů

Obr. 5: Hijmansův diagram

Obr. 6: Oběhový lístek

Obr. 7: Úkolový lístek

Obr. 8: Fáze životního cyklu podnikového obsahu

Obr. 9: Digitalizace dokumentů

Obr. 10: Organizační struktura společnosti ORKÁN plus, s.r.o.

Obr. 11: Oběh přijatých faktur - členitá organizační struktura

Obr. 12: Oběh přijatých faktur - jednoduchá organizační struktura

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: SWOT analýza

Tab. 2: Spotřeba časů - členitá organizační struktura

Tab. 3: Spotřeba časů - jednoduchá organizační struktura

Tab. 4: Náklady projektu

Tab. 5: Činnosti a odhad trvání

Tab. 6: Tabulka požadovaných funkcí

Tab. 7: Spotřeba časů - členitá organizační struktura po zavedení navrhované optimalizace

Tab. 8: Spotřeba časů - jednoduchá organizační struktura po zavedení navrhované optimalizace

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Síťový graf projektu

Příloha 2: Dotazník k ověření zájmu klienta

Příloha 3: Návrh definice účtu a nastavení práv veřejného uživatele v programu Atollon Lagoon CRM

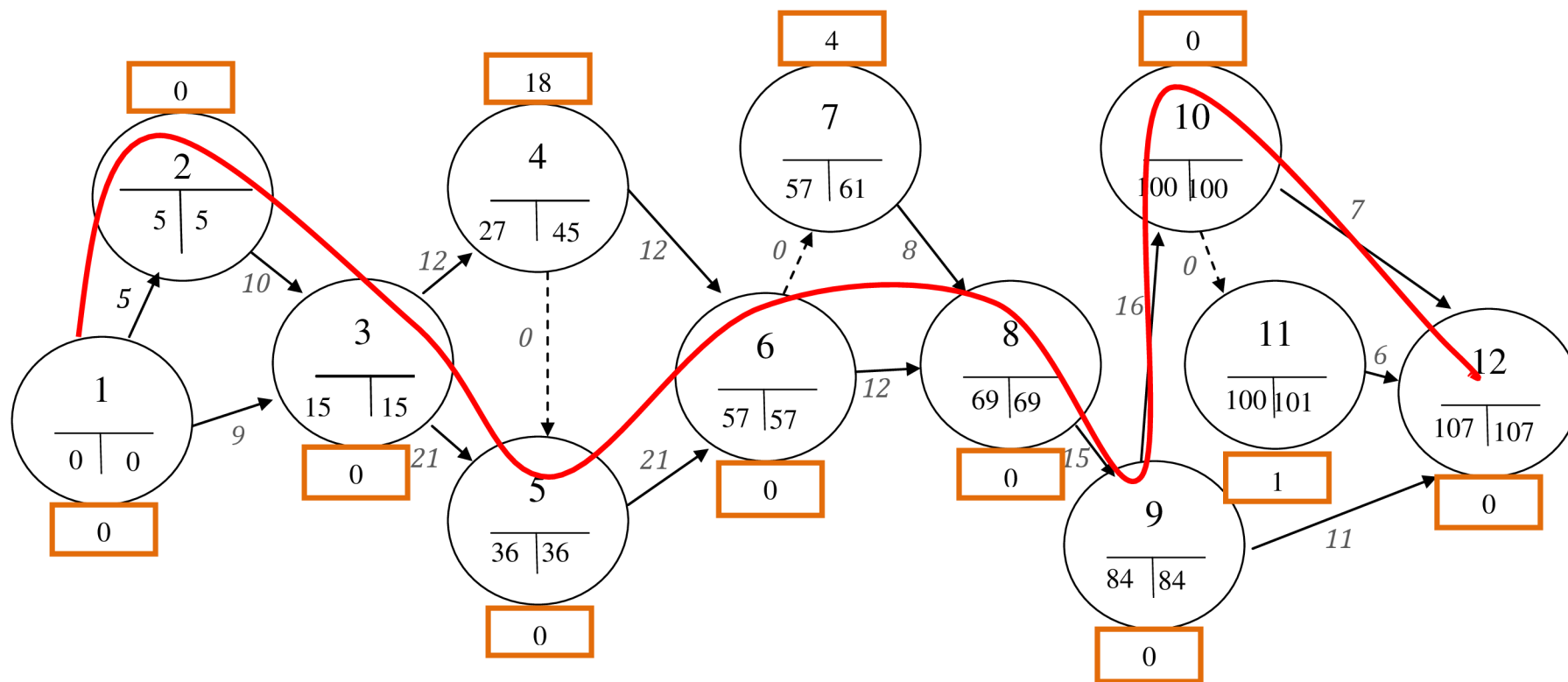
Příloha 4: Návrh vytvoření úložiště v programu Atollon Lagoon CRM

Příloha 5: Znázornění definice požadavku v programu Atollon Lagoon CRM

Příloha 6: Tabulka scénářů

Příloha 7: Procesní diagram

Příloha 1: Síťový graf projektu



Příloha 2: Dotazník k ověření zájmu klienta

1. Jak byste charakterizoval/a systém administrativy přijatých faktur ve Vaší společnosti?

- Nutné zlo
- Zdroj zvýšených nákladů
- Mnoho zbytečných činností
- Nedokonalý systém
- Se stávajícím systémem jsem spokojen/a

jiná charakteristika

2. Jsou pro Vás informace vyplývající z přijatých faktur významné pro Vaše rozhodování?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Ne, příliš
- Rozhodně ne

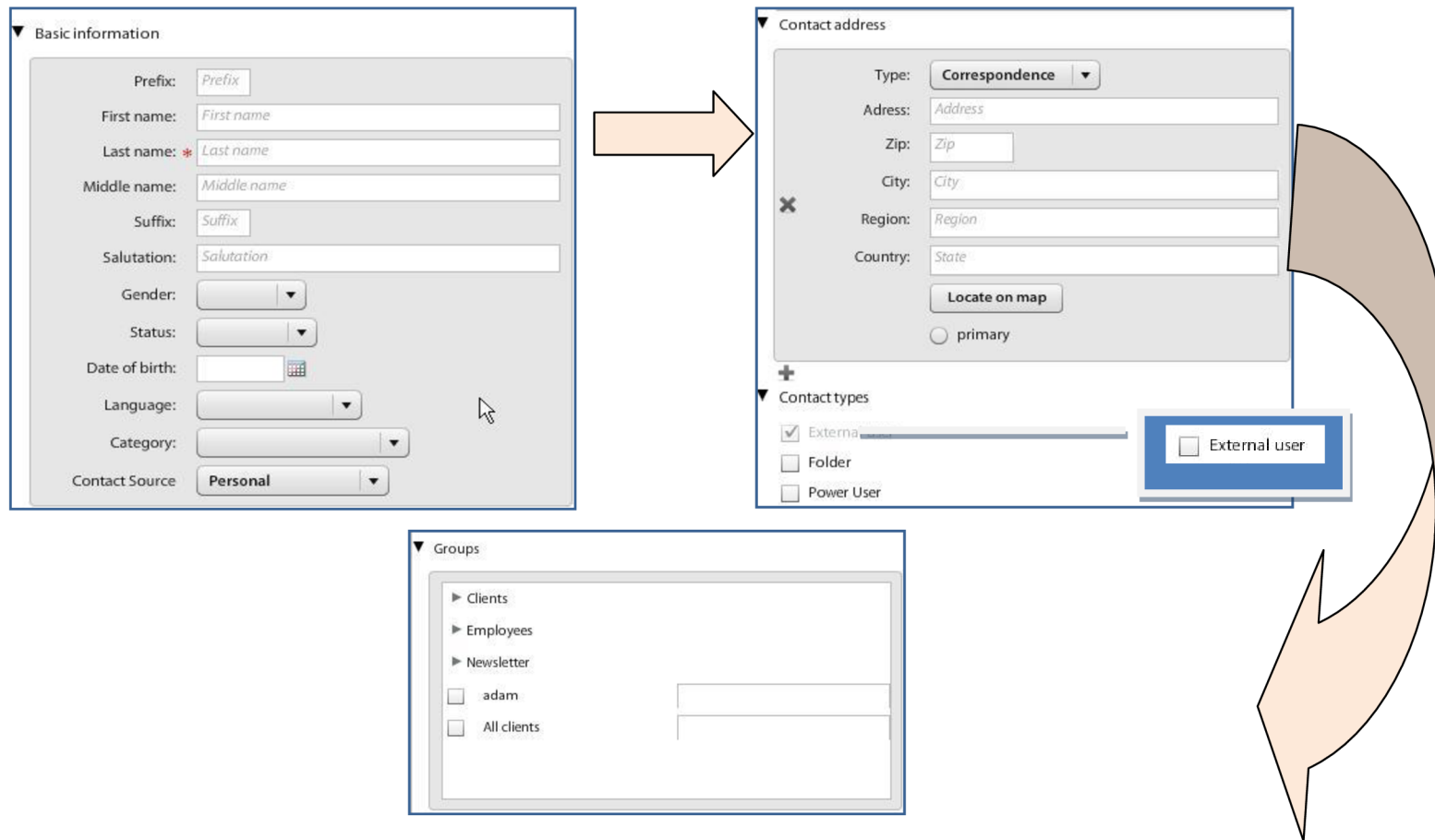
3. Je pro Vás důležité mít přijaté faktury neustále k dispozici?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Ne, příliš
- Rozhodně ne

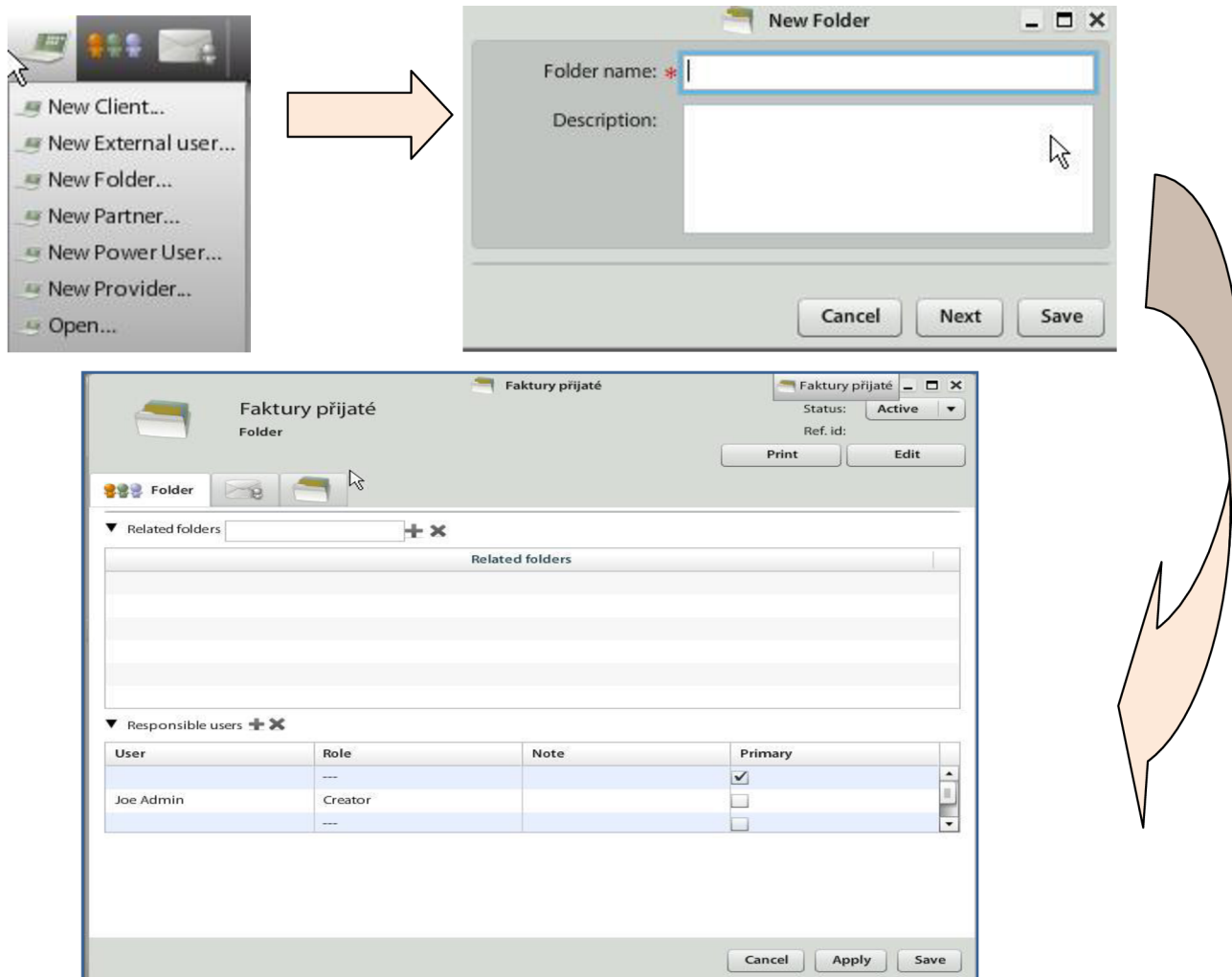
4. O které, námi nabízené služby, byste měl/a zájem? (Mimo těch, které již využíváte)

- Vedení účetnictví/daňové evidence
- Daňové poradenství
- Zajištění právních služeb
- Kontrola účetnictví
- Zpracování mezd
- Zpracování daňových přiznání
- Zajištění auditu účetnictví
- Administrativní služby
- Informační servis (měsíčník s informacemi z daňové a účetní oblasti)
- Zpracování finanční analýzy
- Obsluha datové schránky
- Zpracování/ kontrola cestovních příkazů
- Zpracování statistických výkazů
- Kompletní administrativu přijatých faktur včetně zajištění jejich úhrady
- další výše nejmenované

Příloha 3: Návrh definice účtu a nastavení práv veřejného uživatele v programu Atollon Lagoon CRM (18)



Příloha 4: Návrh vytvoření úložiště v programu Atollon Lagoon CRM (18)



Příloha 5: Znárodnění definice požadavku v programu Atollon Lagoon CRM (18)

Task

Context: * Go to Folder ▾

Status: Initial

Ref ID:

Type: * **Project work** ▾

Title: *

Chargeable: no yes

Assigned to: me others...

Beginning: *

Deadline: *

Priority: * **Normal** ▾

Reminder: **No remind** ▾

MyriadPro ▾ 12 ▾ **B** *I* U

Attachments: + **Local file(s)** ▾

Initial ○ In progress ○ Rejected ○ Closed ○

Cancel OK

Příloha 6: Tabulka scénářů (9)

	Funkce	Akce	Participantí	Výsledek
1	1,2,3,4,5	Přijetí faktury klienta v poradenské společnosti	Administrativní pracovníce	Administrativní pracovníce zapsala příjem faktury do databáze
2	6,7	Digitalizace dokladu	Administrativní pracovníce	Doklad je uložen v databázi nově přijatých faktur v digitalizované podobě
3	6,8	Předání fyzického dokladu vedoucímu zakázky	Vedoucí zakázky Administrativní pracovníce	Vedoucí zakázky má doklad k dispozici k jeho zpracování v účetnictví
4	6	Zadání žádosti o schválení faktury a příkaz k provedení úhrady- faktura je uložena v databázi faktur k úhradě, kde čeká na schválení odpovědnými osobami klienta	Administrativní pracovníce, odpovědné osoby klienta – za věcnou kontrolu, kontrolu oprávněnosti fakturace a schválení transakce	V systému jsou zadány požadavky ke schválení faktur a udělení příkazu k provedení úhrady faktury
5	6	Schválení faktury, udělení příkazu k provedení úhrady	Odpovědné osoby klienta	U faktur jsou označeny všechny fáze schválení a označeno udělení příkazu k úhradě
6	6	Úhrada faktury	Administrativní pracovníce	Faktura je uhrazena
7	7,8	Přesunutí faktury do archivní složky	Systém provede automaticky	Faktura je uložena v archivu, proces administrativy končí

Příloha 7: Procesní diagram (9)

