

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Administrativní procesy v podniku

Tomáš Novotný

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tomáš Novotný

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Administrativní procesy v podniku

Název anglicky

Administrative processes in the enterprise

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit efektivnost procesů vybrané společnosti a zároveň navrhnout zlepšení využívaných procesů.

Metodika

Teoretická část je vypracována na základě literární rešerše z odborných zdrojů. Primární data jsou získána pomocí vlastního výzkumu ve společnosti. Získaná data jsou použita pro vypracování praktické části. Cíle jsou dosaženy za pomoci využití metod analýzy, syntézy, indukce, dedukce, porovnání a dotazování.

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Lit. rešerše, 4. Praktická část, 5. Výsledky výzkumu, 6. Doporučení a návrhy, 7. Závěr, 8. Použitá literatura, 9. Seznam tabulek, grafů, obrázků a zkratk, 10. Přílohy.

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky červenec 2021
2. Studium odborné literatury srpen – říjen 2021
3. Vypracování literární rešerše – srpen – listopad 2021
4. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – prosinec 2021
5. Vypracování praktické části – leden 2022
6. Finální úpravy textů – únor 2022
7. Kompletace a odevzdání – březen 2022

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Proces, podnik, efektivita, administrativa, KAIZEN, 5S.

Doporučené zdroje informací

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

HAMMER, M. CHAMPY, J. *Reengineering – radikální proměna firmy : manifest revoluce v podnikání*. Praha : Management Press, 1996. ISBN: 80-85943-30-1.

KOŠTURIÁK, J., BOLEDOVIČ, Ľ., KRIŠŤAK, J., MAREK, M. 2010. *KAIZEN – osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press, 240 s. ISBN 978-80-251-2349-2.

KUNSTOVÁ, R. CARDA, A. *Workflow : nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. Praha : Grada Publishing, 2003 ISBN: 80-247-0666-0.

MULAČ, P. VOCHOZKA, M. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

ŘEPA, V. *Podnikové procesy*. 268 s. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1281-4.

ŘEPA, V. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.

ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.

ZUZÁK R., *Řízení administrativních procesů v organizacích*, Praha: Alfa, 2010. ISBN 978-80-87197-22-6.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 3. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Administrativní procesy v podniku" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2022

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Pavlu Pánkovi za odborné konzultace, informace, rady a vedení, které mi při tvoření této práce poskytoval. Dále také své rodině za podporu, knihovně ČZU za vypůjčení jinde nedostupné specifické literatury a v neposlední řadě i mým kolegům, kteří byli ochotni o návrhu diskutovat a zvažovat změnu aktuálních procesů. Jsem velmi rád, že pracuji v této firmě, kde jsem již 3 roky. Vážím si pracovních zkušeností a možnosti nahlédnout do uvedené problematiky.

Administrativní procesy v podniku

Abstrakt

Bakalářská práce je vypracována ze dvou částí. První, praktická část je literární rešerše, která je zaměřena na komparaci autorů a výklad pojmů jako: proces, procesní řízení, kategorizace, dále řízení procesů. V této práci jsou popsány metody pro zlepšení efektivity procesů. Z těchto metod si autor vybral metodu DMAIC pro vypracování praktické části.

V druhé, praktické části je popsána historie, struktura a produkty společnosti, která poskytuje konzultace ve farmaceutické oblasti. Hlavním cílem praktické části je snížení nákladů při procesu zpracování faktur a jeho zefektivnění. Byl zpracován rozhovor, z kterého vychází potenciální mezery v aktuálním procesu. Podrobně je analyzován proces zpracování faktur, z kterého vychází návrh nového systému. Závěrem práce je test návrhu nového procesu a vypracovaná úspora nákladů na nový systém.

Klíčová slova: procesy, administrativa, administrativní procesy, dokumenty, normy, obchodní proces, analýza, řízení procesů

Administrative processes in a company

Abstract

The bachelor thesis is prepared in two parts. The first, practical part is a literature search, which is focused on the comparison of authors and the interpretation of concepts such as: process, process management, categorization, and process management. This work describes methods for improving process efficiency. From these methods, the author chose the DMAIC method for the elaboration of the practical part.

The second, practical part describes the history, structure and products of a company that provides consulting in the field of pharmaceuticals. The main goal of the practical part is to reduce costs in the process of invoice processing and its streamlining. An interview was prepared, from which potential gaps in the current process emerge. The invoice processing process, on which the design of the new system is based, is analysed in detail. The conclusion of the work is a test of the design of a new process and the cost savings for the new system.

Keywords: process, administration, administration processes, documents, standards, business process, analysis, process management

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Proces	13
3.1.1 Procesní řízení.....	13
3.1.2 Kategorizace procesů	14
3.1.3 Administrativní procesy.....	16
3.1.4 Typy procesů, struktura a jejich změna	16
3.1.5 Analýza procesů.....	17
3.1.6 Zlepšování administrativních procesů	19
3.2 Řízení procesů	20
3.2.1 Outsourcing.....	20
3.2.2 Norma ISO 9000.....	21
3.3 Metody pro zlepšení kvality a efektivity administrativních procesů	22
3.3.1 Metoda SIX SIGMA	22
3.3.2 Metoda DMAIC	24
3.3.3 Metoda DMADV	25
3.3.4 Metoda Total Quality Management	25
3.4 Rozhovor a dotazníkové šetření	25
3.5 Zhodnocení kvality a změn procesů.....	26
3.5.1 Statistické přejímky	26
4 Vlastní práce	27
4.1 Společnost	27
4.1.1 Struktura řízení společnosti	27
4.1.2 Schéma organizační struktury.....	28
4.1.3 Schéma finančního oddělení	28
4.1.4 Služby společnosti	29
4.2 Administrativní procesy	31
4.2.1 Zpracování faktur.....	31
4.3 Proces e-mailové komunikace.....	33
4.4 Rozhovor	35
4.4.1 Interpretace a analýza dat	36

4.5	Návrh nového systému	37
4.5.1	Schéma nového procesu.....	37
4.5.2	Metoda DMAIC	37
4.6	DMAIC – Bod kontroly	40
4.7	Náklady na změnu systému.....	40
5	Závěr.....	42
6	Seznam použitých zdrojů.....	43
6.1	Internetové a jiné zdroje:.....	44
7	Přílohy	45

Seznam obrázků

Obrázek 1-	Stupně procesu, vlastní vypracování dle KŘÍŽE, 2014	15
Obrázek 2 -	Metoda DMAIC, vlastní zpracování	24
Obrázek 3 -	Schéma organizační struktury, vlastní zpracování.....	28
Obrázek 4-	Schéma finančního oddělení, vlastní zpracování	28
Obrázek 5 -	Schéma aktuální oběhu přijatých faktur, vlastní zpracování	33
Obrázek 6 -	Uspořádání e-mailových složek v Outlooku, vlastní zpracování.....	34
Obrázek 7-	Režim konverzací v Outlooku, vlastní zpracování	34
Obrázek 8 -	Schéma navrhovaného oběhu přijatých faktur, vlastní zpracování.....	37
Obrázek 9 -	Účetní program - přidání faktury, interní data společnosti	46
Obrázek 10 -	Účetní program - objednávky, interní data společnosti	46
Obrázek 11 -	přidání dodavatele do účetního programu, interní data společnosti.....	47
Obrázek 12-	testovací sdílená tabulka, interní data společnosti	48
Obrázek 13-	ukázka přijaté faktury, interní data společnosti.....	49

Seznam tabulek

Tabulka 1 -	Analýza administrativních procesů, vlastní zpracování dle ZUZÁKA, 2009 ..	17
Tabulka 2 -	Analýza administrativních procesů, vlastní zpracování dle Tabulky 1	35
Tabulka 3 –	Časová náročnost aktuálního oběhu faktur, vlastní zpracování.....	38
Tabulka 4 -	Časová náročnost navrhovaného oběhu faktur, vlastní zpracování.....	40
Tabulka 5 -	Náklady na tisk, vlastní zpracování	41

1 Úvod

Procesem rozumíme mnoho činností, které jsou spojeny a společně vytváří výstupy. Cílem procesů je však získávat co nejlepší výstup za předpokladu nejvíce efektivního a nejvíce ekonomického vstupu.

Administrativní procesy jsou součástí každé firmy. Zastávají velmi důležitou funkci pro její chod. Nezávisí však na tom, zda se jedná o velkou společnost či rodinnou menší firmu. V obou firmách je administrativa neodmyslitelná. Vzhledem k tomu, že globální trh 21. století velmi rychle roste, tak musí moderní společnosti neustále pracovat na zlepšení svých procesů pro udržení vysoké úrovně konkurenceschopnosti.

V posledních letech dochází k velmi rychlému vyvíjení informačních technologií, na něž se klade tlak, jelikož pro zlepšování kvality je to nutné. Počítače se několikanásobně zrychlují a s tím i jejich pomocná kapacita nabírá na obrátkách. Zároveň se také zvětšuje dynamika procesů z důvodu silné konkurence a potřeby trhu se neustále mění. Velkou část administrativních procesů v dnešní době počítače zjednodušují, zlepšují, zpřehledňují a zefektivňují. Největší výhodou každého zaměstnance je zefektivnění agendy díky informačním technologiím. Tyto technologie dokáží uspořit mnoho času.

Velmi zřídka se totiž ve firmách stává, že by nedocházelo k hromadění dokumentů. Administrativa je velmi důležitá a je lehce neviditelná na rozdíl od výrobků a zboží. Přitom zvládnutá administrativa je základem úspěchu každé firmy.

Analýza podnikových procesů je velmi rozšířená, provádí se v každé organizaci, která chce zlepšit svou efektivitu a zisky. Organizaci může pomoci správně vytvořená a zhodnocená analýza v řešení nejrůznějších problémů, které se jich týkají.

Organizace může čerpat mnoho výhod, pokud zdokumentuje své podnikání a bude mít přehled v modelech procesů. Jedná se o větší transparentnost činnosti této společnosti, která motivuje každého potenciálního investora.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Primárním cílem této práce je zlepšení především kvality, zjednodušení a zároveň úspora času na vybraný proces přijatých faktur ve společnosti, kde autor pracuje. Cílem je i vylepšení pracovní pozice a získání času pro jiné důležité procesy. Pro splnění nejen primárního cíle je nutné analyzovat aktuální proces faktur.

Dalším cílem je získání odborných informací v rámci vypracování literární rešerše o této problematice. Cílem je, aby z přečtené literatury a nových znalostí bylo možné opravdu odstranit chyby procesu a jeho zdokonalení.

2.2 Metodika

Práce je rozdělena do 2 částí pro lepší přehlednost. Teoretická část je literární rešerší, kde autor objasní základní pojmy, které souvisí s administrativními procesy. Zároveň popíše i procesy a ukáže pochopení za pomocí literatury a jiných zdrojů. Zde jsou popsány základní pojmy, jako je proces, procesní řízení, struktura procesů a outsourcing. Dále se zde nachází metodika pro analýzu a následné zlepšení efektivity administrativních procesů, bez které není možné procesy správně řídit.

Vlastní část této bakalářské práce se zaměřuje na poradenskou společnost ve farmaceutickém odvětví, kde autor pracuje a má možnost vidět problematiku z perspektivy finančního oddělení na vlastní kůži. Vzhledem k citlivosti dat společnosti a následnou komplikací se zveřejňováním této bakalářské práce, není možné tuto společnost jmenovat. V této části autor popisuje procesy této organizace, dle předešlé teoretické části. Následně ukazuje určité mezery a určité návrhy pro zefektivnění a zjednodušení procesů s časovou úsporou včetně měření úspory nákladů. Pro rozhovor byla zvolena diskuze s finanční analytčkou. Autor si předem připravil několik otázek, které by mohly ukázat na mezery a vylepšit jeho pracovní pozici. Rozhovor byl proveden a klíčové otázky, z kterých vyplývají mezery procesu, jsou uvedeny v praktické části.

V tabulce náklady na tisk provedl autor výpočet tištěných průměrných měsíčních faktur - $400 * 0,28$ náklady na tisk dle přílohy náklady na tisk. V této příloze počítá s tiskem v černobílé barvě.

3 Teoretická východiska

3.1 Proces

Pojem proces je v literatuře vysvětlen:

„**Proces**“ představuje ucelenou aktivitu charakterizovanou vzájemně propojenými dílčími činnostmi, které transformují vstupy na adekvátní výstupy. Při procesním řízení je rozhodující přínos spatřován v dosažení předpokládaného výsledku činnosti při optimální struktuře a vazbách jednotlivých činností.“ (ZUZÁK, 2009)

Proces je proud práce jinak také činností. Jako proces nelze považovat náhodné dění a aktivitu, která nemá předem stanovený děj a průchod přes určité body. Tím lze říci, že musí mít předem stanovenou trasu a cíl. Aktivita či činnost musí být pojmenovatelná a měřitelná. Lze tedy měřit náklady vzhledem k transparentnosti zdrojů, které tato aktivita čerpá. (SVOZILOVÁ, 2011)

Existují procesy evoluční, vratné, nevratné, jedinečné, opakované, chemické, společenské, výrobní a legislativní. (SVOZILOVÁ, 2011)

Šmída vykládá pojem jako jednoduše identifikovatelný a definovaný svazek činností vytvořených za účelem uspokojení zákazníka na specifickém trhu, nebo se specifickým produktem. (ŠMÍDA, 2007)

3.1.1 Procesní řízení

„Princip procesního řízení lze charakterizovat maximální snahou o integraci činností mezi jednotlivými řídicími jednotkami, které fungují do značné míry autonomně.“ (ZUZÁK, 2009)

Zavedení procesního řízení probíhá v 5 částech (ŠMÍDA, 2007):

- Určení vize a cílů na základě změn. Jedná se o cíl odstranit zastaralé systémy, další cíle určuje také zákazník.
- Benchmarking. Získají se interní i externí data, vyhodnotí se a poté se získá správný postup.
- Inovace. Procesy se zmapují a proběhne testování nového procesu. Případně se nový proces obohatí o novou vylepšenou verzi, pokud není dostatečný.

- Transformace organizace. Spojení nových procesů se stávajícími je důležité k jejich implementaci.
- Monitoring. Nové procesy je nutné sledovat, kontrolovat, analyzovat a případně i zlepšovat.

Procesy jsou tak důležité, že je potřeba je neustále zdokonalovat a držet jejich kvalitu.

Znaky procesů jsou: (ZUZÁK, 2009)

- Jasné vstupní a výstupní hodnoty
- Pořadí aktivit
- Vzájemné propojení procesů
- Podmíněnost faktorů
- Eventualita řízení procesu
- A také mezi další charakteristiky patří: dobré členění procesu a návaznost na klíčový proces, propojení procesů s dokumenty

3.1.2 Kategorizace procesů

Jedinečným roztříděním procesů je klíčový a podpůrný proces. Jiné klasifikace jsou považovány za subjektivní, zvláštní a na některé lze i hledět jako na nesmyslné. (ŘEPA, 2012)

Procesy můžeme rozdělit dle různých stanovisek: (ZUZÁK, 2009)

- Klíčové procesy:
 - Výrobní
 - Technologické
 - Marketingové
- Podpůrné procesy
 - „back office“ (Místo, kde se provádí práce pro podpoření front office. V případě „Front office“ jsou všechny zdroje společnosti, které se používají pro prodej a komunikaci se zákazníky.)
 - Opora klíčových procesů (obsahuje administrativní procesy)

Klíčové procesy jsou tedy nejdůležitější a tvoří zisk společnosti. Bez podpůrných procesů by však nebylo možné firmu řídit a tvořit maximální zisk.

Klíčové a podpůrné procesy můžeme chápat jako (ŘEPA, 2012):

- Opakované a jednorázové: Jedná se například o projekty v podniku, které vedou k uskutečnění změn. U podpůrných se jedná o opakované, avšak u klíčových nepřipadá v úvahu jakákoliv normalizace.
- Proměnné: U podpůrných procesů není potřeba měnit jejich strategii na základě proměny. V mnohých případech je nutná lehká úprava strategie, avšak u podpůrných se nejedná pro podnik o tolik důležité procesy. U klíčových procesů se vyvíjí „know how“ každým dnem vývoje technologií, jedná se o neustálou snahu zefektivnění procesů.
- Řízené a řídicí: Hlavním smyslem každé organizace je, že v ní neexistuje proces, který by nebylo možné označit za **řídicí**. Každý proces má za úkol řídit jiný proces. **Řízený** proces by měl být efektivní a v rámci budoucnosti udržitelný a neustále zlepšovaný.
- Dle zralosti: Pro každou organizaci je nutné diferencovat vlastnosti určitých procesů od zralosti. Každý podnik musí dojít k vyzrálosti, která souvisí i se změnou celé organizace. Pokud podnik uvažuje, kolik má vyzrálých procesů, je nevyzrálý.
- Vnitropodnikové a mimopodnikové: Je důležité přemýšlet jen o podpůrných procesech, které nepřekračují hranice podniku. Toto rozdělení však může být pro podnik škodlivé, jelikož může být chápáno jako dělení na podpůrné a klíčové.

Pro zachování přehlednosti lze procesy rozdělit na určité stupně. Obsah tohoto obrázku stupňů procesů lze využít pro lepší řízení procesů. (KŘÍŽ, 2014)



Obrázek 1- Stupně procesu, vlastní vypracování dle KŘÍŽE, 2014

3.1.3 Administrativní procesy

Administrativní proces (KŘÍŽ, 2014):

- Následuje klíčový proces
- Správně navazuje na vytváření dokumentace
- Má správnou uspořádanost procesu
- Má hojné upotřebení
- Má variantu pro vymezení parametrů procesu

Jestliže se správně upraví podpůrné procesy, je možné počítat s vyšší kvalitou klíčových procesů. Neušetří se pouze čas, avšak dojde i ke zlepšení kvality procesů ve společnosti. (KŘÍŽ, 2014)

V případě zhodnocení zdatnosti organizace je nutné se mimo jiné zaměřit na klíčové a podpůrné procesy. Ve většině případů se jedná o opakované činnosti, u kterých jsou postupy zaznamenány v dokumentech organizace. Pokud se organizace zaměří na zdokonalení těchto procesů, docílí jejich zefektivnění. Pakliže porovnáme stav klíčových a administrativních procesů, mohou vzniknout 2 nevyvážené a 1 ideální situace. Pokud není rovnováha mezi těmito procesy, dochází k neefektivnosti, nedostatečné nebo přebytečné administrativě. Pakliže je vztah vyrovnaný, jedná se o efektivní způsob řízení procesů, jelikož na sebe navazují. (ZUZÁK, 2009)

3.1.4 Typy procesů, struktura a jejich změna

V případě určitých procesů je nutné využít administrativní dokumenty. Typy procesů a jejich charakteristika (ZUZÁK, 2009):

- V **rozhodovacím** procesu se jedná o dokumenty, které mohou obsahovat zaznamenání schůzky včetně plánování.
- U **personálního** procesu se jedná o dokumentace selekce zaměstnanců a jejich požadavků, pracovních smluv.
- U **platebních** procesů je nutné vést evidenci veškerých plateb.
- **Obchodní** proces musí obsahovat evidenci kontraktů a korespondence.
- **Právní** proces musí obsahovat dokumenty od vzniku organizace.

Vývoj administrativních procesů zlepšuje schopnost odolávat veškerým změnám, které působí na organizaci. Pro jeho neustálé zlepšování je důležité kontrolovat kvalitu

určitých kritérií organizace, které jsou považovány za nejdůležitější pro její fungování. Existují tři kategorie, dle kterých lze poznat změnu (ŘEPA, 2012):

- **Základní** změnou je například dokonalá tvorba vydaných faktur.
- **Podstatnou** změnou je například dokonalé zabezpečení prostorů společnosti a dokumentů v kanceláři.
- **Radikální** změnou je například přechod veškerých zaměstnanců z prostorů kanceláře do “home-office” prostředí.

Klíčový proces je takový, kde je vytvářena hodnota a je vytvořen pro splnění cílů společnosti. Zároveň však vzniká přidaná hodnota z uspokojení potřeb zákazníka. (KŘÍŽ, 2014)

Pro vyhodnocení kritérií autor vytvořil jednoduchou tabulku „analýzy administrativních procesů“.

Nejdůležitější kritéria pro organizaci	Hodnocení procesu				
	Výborný	Chvalitebný	Dobrý	Dostatečný	Nedostatečný
Rychlost vydaných faktur			X		
Kvalita účetního software		X			
Evidence plateb a zabezpečení	X				

Tabulka 1 - Analýza administrativních procesů, vlastní zpracování dle ZUZÁKA, 2009

3.1.5 Analýza procesů

Administrativní procesy jsou převážně opakující se činnosti, které zaručují chod podniku. Tyto činnosti nemají na první pohled velké množství možností na řešení. (ZUZÁK, 2009)

Pro zefektivnění procesů je nutné je neustále analyzovat a zlepšovat. Výsledky analýzy ukazují slabiny těchto procesů pro jejich posílení. Podnik čeká, že řízením a správnou přípravou procesů dosáhne zjednodušení, zlepšení rychlosti a kvality, jednodušší změně dosavadních procesů pro jejich zdokonalení, efektivního přístupu k dokumentům. (ZUZÁK, 2009; procesní analýza, 2018)

Pro zjištění aktuálního stavu efektivnosti procesů je vhodným řešením **analýza stávajících procesů**. Tato analýza pomůže v pochopení procesů jako jednoho celku, ukazuje informace o jejich **architektuře**, o **návaznosti** procesu s ostatními procesy. Při této analýze se zjišťují tyto charakteristiky: (ZUZÁK, 2009)

- Časová náročnost
- Výsledná kvalita
- Účelná struktura
- Hospodárnost
- Užitek pro uživatele

Pokud se ve společnosti vyskytuje nespokojenost s aktuálními procesy nebo jiné organizační změny, přispívá tato skutečnost k potřebě vytvořit nové změny.

Sníženou efektivitu administrativních procesů ve společnosti poznáme například pomocí těchto faktorů (ŘEPA, 2012):

- Duplicita provádění činností, která ukazuje sníženou kooperaci zaměstnanců
- Komplikovanost provádění procesů
- Nedostupnost dokumentů či časová překážka dostupnosti dokumentů, který způsobuje časovou ztrátu manažerů i zaměstnanců
- Přítomnost individuálních procesů, které nejsou zahrnuty v seznamu opakujících se procesů.
- Všeobecná nízká opora řídicích procesů.

Je vhodné využít analýzu časové náročnosti pro zjištění, jaká je spotřeba času na určité procesy. Dělí se na přímou a nepřímou metodu. (ZUZÁK, 2009)

V případě **přímé metody** zaměstnanec zapisuje čas veškerých jeho operací. Zároveň zaznamenává ztrátový čas. Pokud má vzniknout kladný výsledek této metody, je nutné přesvědčení zaměstnance o této analýze. Zaměstnanec by se měl snažit být co nejvíce objektivní, jelikož je jednoduché sklouznout k subjektivnímu výsledku a přilepšit si jej. (ZUZÁK, 2009)

Nepřímá metoda, jinak také **pozorování druhou osobou** je objektivnější formou, avšak je logisticky náročnější. Především pokud se jedná o soustavné pozorování. Pokud není dostatek prostředků pro soustavné pozorování, je možné využít momentové pozorování. (ZUZÁK, 2009)

Pro analýzu nákladů je vhodné posoudit **rozsah, kvalitu, rychlost** a jejich **přínos** pro procesy organizace. Výsledky analýz ukazují mezery v procesech organizace. Je vhodné se z nich poučit a využít jejich výsledek pro změnu procesů, pakliže ukazují velikou díru v efektivitě procesování. (ZUZÁK, 2009)

3.1.6 Zlepšování administrativních procesů

Metodika pro zlepšení administrativních procesů s anglickou zkratkou BPI (Business process improvement) napomáhá s využitím různých nástrojů ke zlepšení podnikání. Zlepšování procesů je druhým krokem jejich řízení. Navíc existují další metody jejich řízení: zlepšování procesů, reengineering obchodních procesů. BPI předpokládá postupné zlepšování aktuálních procesů. Vyjádření zlepšení procesů lze vyjádřit jakýmkoliv úsilím o změnu aktuální formy procesu. BPI je většinou zaměřeno na určitý aspekt daného procesu a obsahuje neustálé pakování akcí pro jeho zlepšení v průběhu celého cyklu procesu. (JESTON, 2015)

Metodika pro zlepšování procesů obsahuje nástroje: Six Sigma, Total Quality Management, Lean Management a další. Tyto nástroje lze považovat za standardizaci, regulaci a zlepšování podnikových procesů. V mnoha případech je výsledkem optimalizace procesů zavádění podnikových předpisů. Na tyto předpisy se vztahují pravidla pro provádění operací v organizaci. Pro záruku funkčnosti těchto pravidel musí manažeři na všech úrovních neustále sledovat dodržování těchto předpisů. Nadále musí organizovat týmovou práci za účelem optimalizace a standardizace těchto budoucích procesů. (JESTON, 2015)

Cílem každé úspěšné organizace by mělo být zlepšování veškerých procesů. Zlepšování lze rozdělit na **zaměstnance a vnějšího zákazníka**. V případě vnitřního zlepšování se jedná například o rychlost, úsporu časových i finančních nákladů, případné zjednodušení organizace. U vnějšího zákazníka jsou administrativní procesy podpůrné vedle klíčových procesů, jedná se o kvalitu korespondence, dodávek výrobků či služeb. (ZUZÁK, 2009)

Pokud mají procesy plnit očekávání společnosti, je nutno, aby byly v symbióze s jinými podnikovými zdroji (SVOZILOVÁ, 2011):

- Lidé = motivace a schopnosti správné funkčnosti
- Prostředí = trhy, konkurence, legislativní podmínky a produkt v prostředí, kde bude využit
- Technologie = zjednodušení nebo plná automatizace určitých kroků

3.2 Řízení procesů

Pojem řízení obsahuje aktivity, které se dívají na procesy skrz (SVOZILOVÁ, 2011):

- Definování procesu
- Stanovení cílů v oblasti procesů a odpovědnosti za efekt procesu
- Napravování odchylek (k tomu se používají nástroje pro hodnocení výkonnosti procesů)

3.2.1 Outsourcing

Organizace může procesy vykonávat sama, tedy interně. V případě, že se nechce firma starat o určité procesy, může je předat externím dodavatelům, kteří se jí o proces postarají. Jednoduše řečeno se jedná o vlastní a dobrovolnou dělbu práce. Organizace nemusí poté proces řešit, stačí pouze za službu outsourcingu zaplatit a analyzovat, zda je proces správně vykonán. Velkou výhodou je, že pokud firma proces outsourcuje, tak v případě výběru správného dodavatele lze říci, že předává tuto práci odborníkům. Nespočetnou výhodou je také převod odpovědnosti za proces a nižší náklady. (ŘEPA, 2012)

Pozor, mnohdy se pojem outsourcing plete s pojmem offshoringu. V případě offshoringu se jedná například o přesun výroby za hranice bez specifikace, zda výrobu provádí stejná společnost či jiná. Pokud v případě outsourcingu dojde k zahraničnímu převedení procesů na jinou společnost, lze použít pojem Offshore-outsourcing, kde jsou stále primárním cílem výkonu outsourcingu lepší podmínky, především cenové.

Společnosti, které outsourcují určité procesy vybírají většinou sekundární procesy a postranní činnosti. (What is outsourcing?, 2017)

Příklad procesů, které lze outsourcovat (STÝBLO, 2005):

- Kompletní účetnictví a související specializace na mzdové účetnictví
- Úklidové služby (například kanceláří, skladů, ...)
- Bezpečnostní služby (nonstop ochrana majetku)
- Marketing
- Personální služby (hledání zaměstnanců, HR podpora, benefitní programy)
- Firemní tisk

3.2.2 Norma ISO 9000

Pomocí této normy je možné řídit kvalitu administrativních procesů. ISO 9000 je skupinou norem kvality. Tato norma existuje již od roku 1987, kdy vznikla ze seskupení britských norem BS 5750. Pro správné využití těchto norem je vhodné dodržovat **obecné zásady** těchto norem. (WHAT IS THE ISO 9000 STANDARDS SERIES, 2022)

Je důležité v první řadě pochopit stálého i budoucího **zákazníka** a jeho potřeby. Je důležité chápat jeho očekávání a uspokojit jeho potřeby. Je skvělé, pokud dokážeme zjistit jeho spokojenost například pomocí dotazníků spokojenosti. Důležité je držet vztah se zákazníkem a v neposlední řadě také překonávat jeho očekávání. (SEEVER, 2001)

Druhým bodem je **vedení lidí**. Každá organizace by měla mít vlastní vizi, které by se měla držet. Zároveň mít také vysoké cíle. V kolektivu organizace je důležité mít vybudovanou vzájemnou důvěru a hodnoty. Pro udržení zaměstnanců je vhodné je správně vybavit a motivovat odměnami. V Česku je k dispozici Multisport karta pro sportovní volnočasové aktivity, jedná se o vhodnou a velmi často využívanou formu nefinanční odměny zaměstnancům. Mimo jiné je možné i motivovat zaměstnance finančními bonusy. (SEEVER, 2001)

Třetím bodem je **zapojení lidí**. Je důležité, aby každý zaměstnanec měl možnost se neustále zlepšovat a kariérně růst. Dovednosti každého zaměstnance musí být co nejlépe využity a odpovídajícím způsobem ohodnoceny vzhledem k aktuální finanční situaci. Finanční situaci lze vnímat jako finanční politiku státu a aktuální stav, avšak i jako finanční stav podniku. Zaměstnancům musí být rozděleny zodpovědnosti. Výborným stavem můžeme uvést situaci, pokud je otevřená diskuze o problémech, návrzích či omezeních ze strany zaměstnance i zaměstnavatele. (SEEVER, 2001)

Procesním přístupem se rozumí efektivní dělba zdrojů. Preference příležitostí ke zlepšení procesů je vhodná, avšak je nutné se neunáhlit a situaci důkladně zvážit. Je jednoduché totiž vyměnit aktuální proces za lákavější, který nebude v realitě používán natolik efektivně jako předchozí. Snaha o identifikaci vztahů mezi procesy pomáhá vyšší efektivitě. (SEEVER, 2001)

Pátou zásadou je **zlepšení**. I ta nejúspěšnější organizace stále potřebuje pracovat na vyšším výkonu. Je možné se zlepšit, pokud se zváží nové opatření pečlivě. Důležité je se

zaměřit na podpůrné činnosti, zaměstnance odměňovat za jejich zlepšení a poté společně jako organizace oslavit každé zlepšení. (SEAVER, 2001)

Šestou zásadou je schopnost **rozhodnout se na podložených důkazech**. Před učiněním rozhodnutí je téměř nezbytné obstarat správná a důvěryhodná data. Pro zpracování dat se využije výsledek analýzy, dle které je možné se správně rozhodnout. Pro správné rozhodnutí je vhodné mít praktické zkušenosti. (SEAVER, 2001)

Poslední zásadou je **udržování vztahů**. Základem dobrých a dobře fungujících vztahů je komunikace. S dodavateli a odběrateli je důležité vést krátkodobé i dlouhodobé vztahy. Pro vybudování těchto vztahů je nutné vyfiltrovat dodavatele a vybrat ty vhodné pro správu zdrojů, nákladů a budování vztahů. S obchodními partnery musíme do určité míry probírat plány a podělit se s nimi o zdroje a informace. Partneři nám mohou více důvěřovat, případně se podělí příště s námi taky, pokud se jedná o férové partnery. Je vhodné s dodavateli či odběrateli oslavovat i jejich úspěchy. (SEAVER, 2001)

Evropský výbor pro normalizaci se zkratkou CEN považuje ISO normy jako evropské. V minulosti je schválil. Tyto normy tvoří Mezinárodní organizace pro normalizaci, jinak také ISO (International Organization for Standardization). Cílí na uchování kvality několika způsoby: udržení pevnosti kvality, dokumentace kroků řešení, zaznamenáváním realizace kroků k zlepšení kvality. (ZUZÁK, 2009)

3.3 Metody pro zlepšení kvality a efektivity administrativních procesů

Pro zhodnocení kvality procesů a jejich vylepšení existuje více metod. Autor v této práci popíše více metod, z kterých poté vybere nejvhodnější pro vypracování praktické části. (vlastní zpracování)

3.3.1 Metoda SIX SIGMA

Při tomto metodickém postupu se využívá statistická analýza a jejím hlavním cílem je zamezit ztrátám v procesech. Je nutné sesbírat fakta a informace pro její vyhodnocení. Tato metoda byla zavedena společností Motorola a snaží se pomocí ni předejít například reklamacím a komunikačním rozporům a chybám. Pro zahájení Six sigma metody je nutné využít model DMAIC. (Veber, 2007; WHAT IS SIX SIGMA?, 2020)

V rámci této metody je nejdůležitější co nejvíce navýšit zisk a s tím i související produktivitu, zvyšovat podíl na trhu a tím se stát konkurenceschopnějším. Snížit obslužný čas, správně využívat zdroje a sledovat procesy.

Pokud se podnik snaží zvyšovat kvalitu administrativních procesů a neustále ji sleduje, tak může dosáhnout: (ZUZÁK, 2009; WHAT IS SIX SIGMA?, 2020)

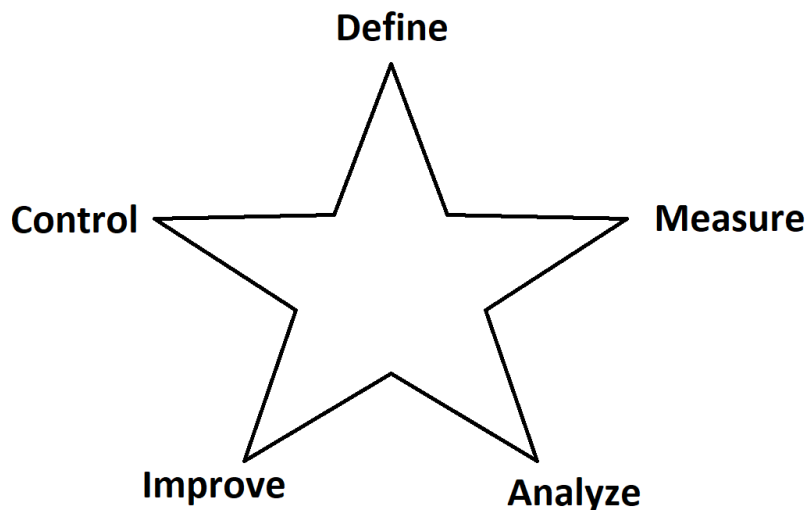
- Zvýšení tržeb (vyšší produktivity)
- Snížení potřeby zdrojů (například lidských, materiálních či **časových**)
- Zmenšení počtu chyb
- Redukce nadbytečných procesů

Potencionální kvalita je kvalita, které je možné dosáhnout. Skutečná kvalita je však realita, které společnost dosahuje. (SVOZILOVÁ, 2011)

3.3.2 Metoda DMAIC

Metoda DMAIC se využívá pro vylepšení stávajících procesů a je především nedílnou součástí metody Six sigma. Zkratka DMAIC se skládá z 5 anglických slov: Define, measure, analyze, improve a control (ZUZÁK, 2009):

- Definovat = určení cílů, velikosti projektu, vymezení procesů a nastavení kvality
- Měřit = Přesné určení množství aktuální situace, vyhodnocení výkonnosti procesů. Cílem je sebrat co nejvíce dat ohledně nedostatků a mezer pro zlepšení.
- Analyzovat = Zjištěné informace z předchozího kroku se analyzují a vyhodnotí se mezery pro zlepšení. Cílem analýzy je najít kritické okolnosti, které způsobují poškození či nedostatky.
- Zlepšovat = V tomto kroku je cílem vytyčit řešení nedostatků a uskutečnit nové řešení, které zamezí těmto nedostatkům.
- Kontrola = Pokud se povede nedostatky napravit a dosáhne se zlepšení, je důležité nadále sledovat tyto procesy a udržet jejich kvalitu. Cílem je trvale udržet nový stav.



Obrázek 2 - Metoda DMAIC, vlastní zpracování

DMAIC je jedna z nejvíce využívaných metod pro postupné zlepšení. Používá se, pokud aktuální proces nedosahuje očekávání a podnik jej chce vylepšit. Tuto metodu je možné využít na jakýkoliv proces od kvality výrobků, až po kvalitu služeb a procesů. (SVOZILOVÁ, 2011; DMAIC, 2022)

3.3.3 Metoda DMADV

Metoda DMADV se využívá pro koncepci dalších procesů, které prozatím neexistují. Zkratka DMADV se skládá z 5 anglických slov: Define, measure, analyze, design, verify (ZUZÁK, 2009; Navrhování pro Six Sigma, DMADV, 2013):

- Definovat = určení cílů, konkrétní popis nových procesů a nastavení kvality.
- Měřit = Upřesnění aktuální situace, výkonnost procesů. Důležité je sesbírat nejvíce dat souvisejících s nedostatky.
- Analyzovat = Vyhodnocení změřených dat. Hledají se okolnosti, které zapříčiňují, že dochází k nedostatkům.
- Design = Vytvoří se model procesu, který se popíše do detailů. Taktéž se u tohoto modelu zaznamenávají veškeré akce.
- Ověřovat = Jedná se o konečnou analýzu, která zkontroluje, zda proces funguje, jak má. Pro ověření se použije zpracovaná dokumentace.

3.3.4 Metoda Total Quality Management

V každém podniku by měl být kladen důraz na trvalou snahu o zvýšení kvality. Metoda Total Quality Management, dále jen TQM obsahuje prvky pro určování standardu kvality, pojetí systému a monitoringu kvality, motivaci řízení kvality a vytyčení kvalitativních nároků na procesy. (ZUZÁK, 2009)

Hlavní činností podniku by měla být spokojenost zákazníků. Pro dosažení této spokojenosti je nutné zajistit kvalitu veškerých podnikových procesů a činností. (BASL, 2002)

Vše vyplývá i z překladu těchto tří slov. **Total** = celá společnost a všichni musí být zapojeni do zlepšování. **Quality** = zákazníci musí nastavit kvalitu a určit, co opravdu chtějí. **Management** = pro dosažení uspokojení potřeb zákazníka je nutné řídit veškeré procesy. (BASL, 2002)

3.4 Rozhovor a dotazníkové šetření

Každou administrativní aktivitu ve společnosti je možné ocenit z několika pohledů. (ZUZÁK, 2009)

Rozhovor a dotazníkové šetření je formou jak získat potřebné informace o stavu procesů. Tyto varianty ukazují subjektivní pohled zaměstnanců na určité administrativní procesy. Dotazník nabízí časovou úsporu v případě většího počtu dotazovaných oproti rozhovoru. Rozhovor je vhodnější volit v případě méně dotazovaných. Lze jej uzpůsobit lépe na jedince oproti dotazníku, který je jednotný pro všechny. V dotazníku se však dá nastavit otázka v případě určité odpovědi na předchozí. Takže lze nastavit například otázky pro oddělení. V první otázce se tazatel ptá, zda je zaměstnanec ve finančním oddělení společnosti a pokud odpoví „Ano“, můžeme zvolit otázky pouze pro toto oddělení.

3.5 Zhodnocení kvality a změn procesů

Po zlepšení kvality procesů je nutné zhodnotit, zda je nová změna opravdu funkční. Nadále musíme tuto kvalitu sledovat, aby bylo možné do procesu kdykoliv zasáhnout. Pro jejich zhodnocení se využívají jednoduché nástroje, které sledují určité či skupinové procesy. (Veber, 2007)

3.5.1 Statistické přejímky

Tato metoda se v praxi využívá převážně v rámci počáteční a výstupní kontroly, převážně u přijímání zboží a materiálu. Tuto metodu je možné však využít i v případě potřeby zkontrolovat jen určité části procesu. Na základě výsledku se rozhoduje o akceptování celého procesu či systému. (Veber, 2007)

V rámci **fáze příprav** této metody je nutné zvolit proces či systém. Určí se:

- co přesně se bude kontrolovat
- nastaví se limity pro určitá kritéria, která nejsou přípustná. Například se nastaví počet povolených zmetků na určitý počet procesů.

V rámci realizace se jedná o náhodný výběr ke kontrole. Porovná se tento výběr s fází příprav a nároky společnosti. Pokud se tento postup využívá na dodávku například zboží, tak se v případě neakceptovatelných zmetků zásilka odmítne. Následně vše závisí na smluvních podmínkách, které určují náklady na vrácení dodávky, případné převzetí se slevou a podobně. (Veber, 2007)

4 Vlastní práce

4.1 Společnost

Jak již autor uvedl, neuvede název společnosti, ve které pracuje, vzhledem k možným komplikacím při publikaci této práce.

Společnost poskytuje konzultace a pomoc s řešením v oblasti řízení rizik a služeb ve farmaceutickém průmyslu. Společnost figuruje již 16. rokem na globálním trhu. Hlavní sídlo má tato společnost v Irsku, sekundární v České republice a terciární v Spojených státech amerických. Své služby nabízí nejen po celé Evropě, avšak i v zemích Severní a Latinské Ameriky, v zemích středního východu a severní i jižní Afriky. Nadále také ve společenství nezávislých států, což je organizace 9 z 15 bývalých socialistických republik, dokonce i v Asii. (Interní data společnosti, 2022)

Společnost má desetiletí zkušeností a zároveň i certifikaci ISO:9001. Tato společnost má za cíl rychleji dodávat konzultační služby, vzhledem k této časové úspoře je možné i snížení ceny. To vše, jen díky dlouholetým zkušenostem. (Interní data společnosti, 2022)

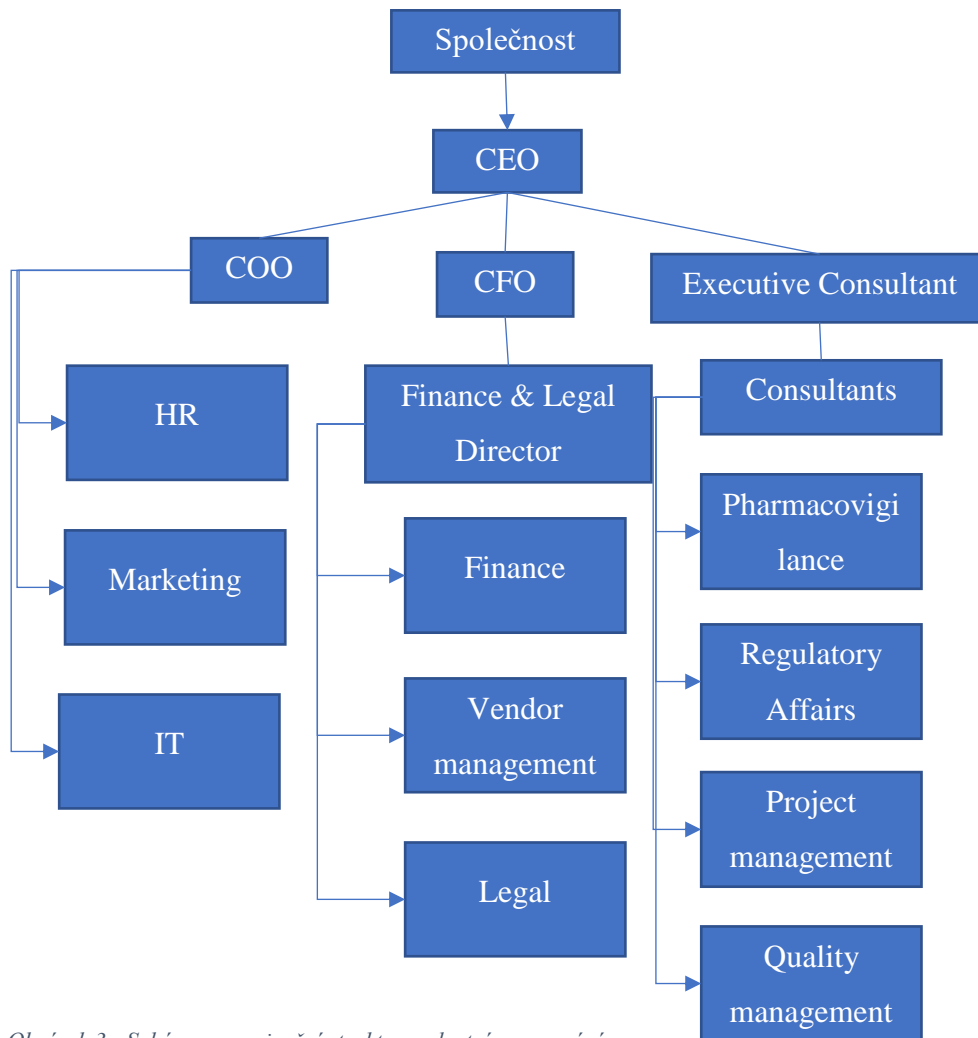
4.1.1 Struktura řízení společnosti

Struktura není tolik hierarchická a složitá. Na vrcholu se nachází CEO (výkonný ředitel). Pod ním se nachází COO (provozní ředitel), CFO (finanční ředitel) a Executive consultant (výkonný poradce). (Interní data společnosti, 2022)

Pod COO patří tato oddělení: HR, marketing a IT. Pod CFO se nachází oddělení Finance & Legal Director (Finanční & Legal ředitel), kterému reportují oddělení: finance, Vendor management a legal. Výkonného poradce má na starost konzultanty: PV, Regulatory affairs, projektoví manažeři a quality management. (Interní data společnosti, 2022)

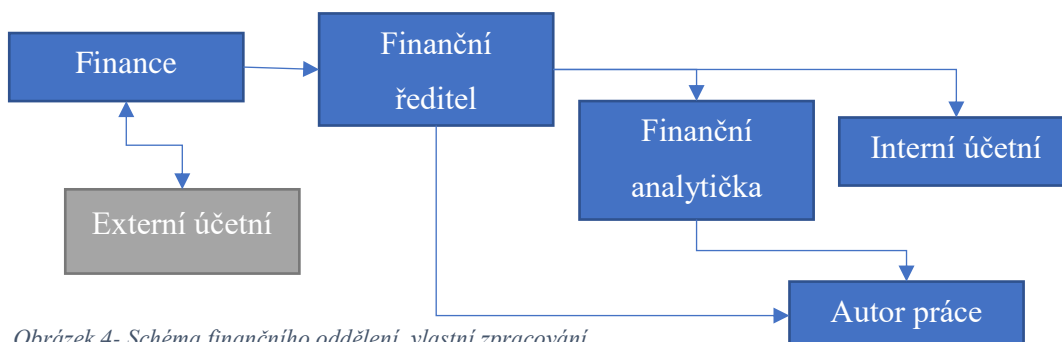
Pro větší přehlednost autor vypracoval schéma finančního oddělení.

4.1.2 Schéma organizační struktury



Obrázek 3 - Schéma organizační struktury, vlastní zpracování

4.1.3 Schéma finančního oddělení



Obrázek 4- Schéma finančního oddělení, vlastní zpracování

4.1.4 Služby společnosti

Společnost nabízí všeobecné konzultace a pomoc v oblasti farmaceutiky. Mezi nejčastější produkty však patří farmakovigilance a regulační záležitosti. Avšak velkou část zastává taky automatizace a auditorské služby. (Interní data společnosti, 2022)

4.1.4.1 Pharmacovigilance

V rámci hlavní činnosti farmakovigilance¹ se sleduje bezpečnost léčivých přípravků. Funkčnost a bezpečnost léčiv nemusí odpovídat testování před zahájením využívání v nemocnicích. Léčiva jsou při výzkumu masivně testována na zvířatech, poté i na pacientech, avšak u pacientů se jedná o stísněnou časovou dobu a nízký počet pacientů v porovnání s budoucím počtem pacientů. (Interní data společnosti, 2022)

Primárně se sledují léčiva v každodenní bázi pro zjištění nežádoucích účinků v co nejkratší době, pro zjištění rizik léčiv a pro neustále aktualizované poskytování informací zdravotníkům a pacientům. (Interní data společnosti, 2022)

Společnost nabízí automatizační službu, kdy je možné pomocí aplikace jednoduše komunikovat. Lze v této aplikaci oznamovat například nežádoucí účinky léčiv, a to i přímo od pacienta ke státním organizacím jako je Státní ústav pro kontrolu léčiv. Tuto aplikaci však může používat i společnost, která provádí klinické studie či farmaceutické společnosti. Celý report je možné posílat ve většině jazyků z celého světa. Pomocí této aplikace lze i ve většině případech nahradit nutnost call-center či elektronické komunikace pomocí e-mailových zpráv. (Interní data společnosti, 2022)

Medical writing patří mezi další služby spadající pod PV a regulatory. Tento pojem lze jednoduše vysvětlit jako efektivní vytvoření dokumentu z klinických studií do srozumitelné formy. (Interní data společnosti, 2022)

Lokální osoba pro PV, případně kontaktní osoba pro PV je v určitých oblastech vyžadována v rámci zákonů. Společnost nabízí službu, kdy tuto osobu dokáže poskytnout v rámci velkého počtu dodavatelů. Tito obchodní partneři nejdříve procházejí vstupní kontrolou včetně auditu ze strany této společnosti. Až v rámci úspěšného absolvování se stávají dodavateli. (Interní data společnosti, 2022)

¹ Dále také zkratka „PV“ či anglicky: Pharmacovigilance

4.1.4.2 Regulatory affairs

Regulační záležitosti, jinak řečeno vládní záležitosti. Jak název napovídá, jedná se o nařízení vydané ze strany státu. Všechny společnosti, které chtějí vyrábět a distribuovat své farmaceutika na trh musí tyto pravidla dodržovat a jejich změny sledovat a řídit se podle nich. Primárním cílem není však jen dodržování těchto nařízení, avšak ochrana veřejného zdraví. (Interní data společnosti, 2022)

Ve společnosti, kde autor pracuje se v rámci regulatory affairs jedná například o:

- Pomoc s neustálým sledováním legislativních změn. A to ve veškerých regionech, ve kterých klient potřebuje.
- Konzultace v rámci právních a vědeckých omezení a nároků.
- Vyhodnocení vědeckých dat včetně sbírání a porovnávání
- Registrační dokumenty – udržení či získání registrace pro produkty

Regulační inteligence je název pro službu, která je částí služeb regulačních záležitostí. Jedná se o místní pravidelné, zpravidla měsíční zpravodajství v rámci regulací. Zpravodajství obsahuje nové mezinárodní nebo lokální normy a předpisy. Informace mohou být velmi cenné a důležité pro správné předvídaní změn. Zároveň lze zlepšit dopady a snížit riziko pro vývoj a prodej léčiv. Společnost zjišťuje a ukládá velké množství dat týkající se požadavků pro účast na trhu. (Interní data společnosti, 2022)

Regulační žádosti a **podání** jsou další službou pro budoucí MAH.² Dle dohody s klientem se může jednat i outsourcing těchto povinností pro uvedení léčiv na trh. Avšak ve většině případů se jedná o pomoc s komunikací, správným vyplněním dokumentace a získání povolení. (Interní data společnosti, 2022)

V takto přísně regulované farmakologii jsou důležité **překlady** jazykových **recenzí**. Překlady se provádí u lékařských zařízení, klinických studií, právních dokumentů a především u PIL³. Projektoví manažeři se starají o požadavky překladů. Společnost má

² MAH (Marketing Authorisation Holder) je firma či jiná právní entita, která vlastní povolení od Evropské agentury pro léčivé přípravky pro distribuci léčiv na trh v určitých členských státech EU

³ PIL (Product information leaflet) je příbalový leták

v rámci dodavatelů na výběr i z překladatelů s mateřským jazykem z celého světa. (Interní data společnosti, 2022)

Uživatelské testování a štitkování je důležitou službou nejen pro správnost příbalových letáků. Každý leták by měl být přehledný, srozumitelný dle evropské směrnice 2004/27. (Interní data společnosti, 2022)

4.1.4.3 Audit a poradenství

V roce 2012 vešla v platnost EU norma, která nařizuje veškerým MAH¹ povinnost provádění auditů jejich systémů. V této společnosti provádí audity ve většině nezávislí auditoři, kteří mají zkušenost přes 16 let. (Interní data společnosti, 2022)

Výsledkem každého auditu je:

- Risk management – porovnání rizik u obchodních partnerů
- Strategická zpráva s doporučením na budoucí kroky
- Úplné poradenství od expertů společnosti v oblasti auditu

Školení je další možností pro nově začínající i stálé PV firmy. Školení je možné uskutečnit v oblastech GDPR, audit, zvládání odchylek a každoročního vzdělávání. (Interní data společnosti, 2022)

4.2 Administrativní procesy

4.2.1 Zpracování faktur

Společnost zpracovává 2 typy faktur: přijaté a vydané. Přijaté faktury jsou obdrženy společností ve veškerých případech elektronicky, výjimečně je i zaslán originál faktury poštou. Oddělení financí si tuto práci mezi sebou dělí. Autor této práce ve společnosti zpracovává po celou dobu pouze přijaté faktury.

Společnost má dle sídel 2 entity: českou a irskou. Každá entita má své specifikace a využití v rámci procesu faktur. (Interní data společnosti, 2022)

4.2.1.1 Vydané faktury

Vydané faktury jsou zpracovávány finanční analytičkou. Jedná se o proces fakturace provedených služeb touto firmou. Fakturace probíhá v účetním systému skrz irskou entitu. Tato entita je využívána převážně jen pro fakturaci. (Interní data společnosti, 2022)

V rámci dominantní irské entity se jedná o 1500 prodejních objednávek za rok v rámci 4 let fungování systému. U české entity je to mimořádně nízké číslo 60 prodejních objednávek za rok. (Interní data společnosti, 2022)

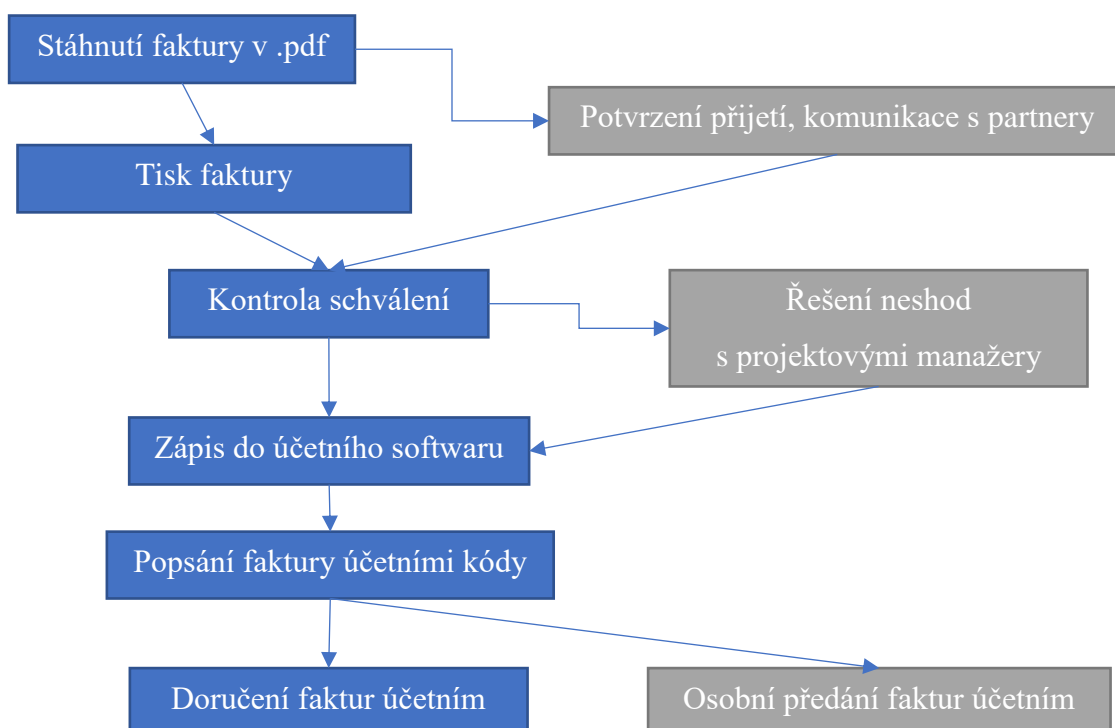
4.2.1.2 Přijaté faktury

Hlavní náplní práce autora je proces přijatých faktur, který tímto převzal polovinu agendy od finanční analytičky. Většina přijatých faktur je na českou entitu, avšak najde se i pár výjimečných faktur, které jsou na irskou entitu. (Interní data společnosti, 2022)

V rámci dominantní české entity se jedná průměrně o 3 500 objednávek za rok v rámci 6 let fungování systému. Toto číslo však může zkreslovat počet faktur. Na jednu objednávku může být totiž více fakturací. V konečném výsledku je počet faktur větší než počet objednávek. U irské entity je to necelých 150 objednávek za rok. Přesný počet faktur není možné vypočítat, protože každá faktura má jiné číslo a není celková evidence počtu v účetním systému. Rozhodně se jedná o větší číslo, jelikož mnohdy se používá jedna objednávka například na 2 faktury. (Interní data společnosti, 2022)

4.2.1.2.1 Schéma aktuálního oběhu přijatých faktur

Pro lepší představu aktuálního systému autor vypracoval schéma, kde se nachází celý proces včetně detailů.

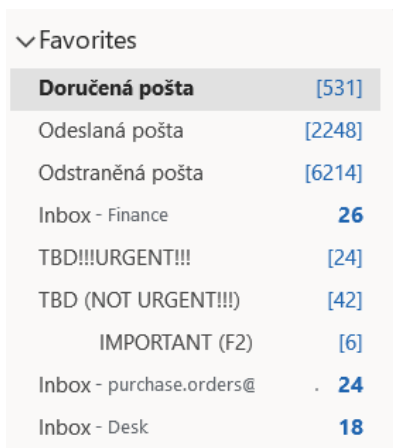


Obrázek 5 - Schéma aktuální oběhu přijatých faktur, vlastní zpracování

4.3 Proces e-mailové komunikace

Mezi další proces patří komunikace s dodavateli a odběrateli přes e-mail. Je to další proces, který patří k hlavní administrativě zpracování faktur.

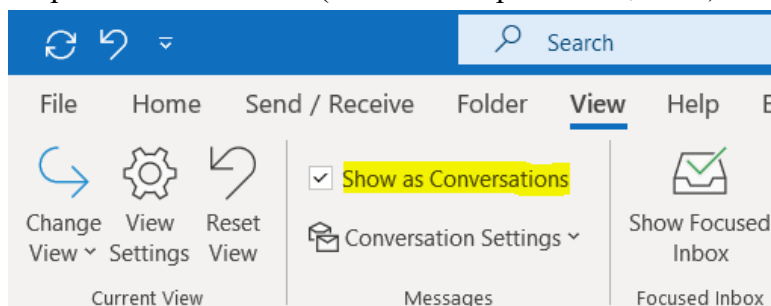
Pro jednoduché zefektivnění práce v MS outlook by stačilo krátké školení všech zaměstnanců. Autor přibližně po roce práce s Outlookem zjistil, že k jednoduchému usnadnění práce stačí opravdu jen pár kliků. V rámci nastavení je důležité přizpůsobit schránku osobním preferencím. Je vhodné si vytvořit složky pro evidenci e-mailů.



Obrázek 6 - Uspořádání e-mailových složek v Outlooku, vlastní zpracování

Toto uspořádání poslouží v rámci efektivního přepínání mezi více e-mailovými schránkami a práci s nimi. V případě autora se jedná o práci s jednou „soukromou“ schránkou a poté 3 sdílenými schránkami, ve kterých spolupracuje s více kolegy. (Interní data společnosti, 2022)

Pro další zefektivnění je vhodné nastavit schránku dle osobních preferencí zaměstnance. Mnohým zaměstnancům velice v přehlednosti schránky pomůže nastavit režim konverzací. Tento režim je možné najít na kartě zobrazení. Pokud je v e-mailové konverzaci zapojeno více osob a komunikace přesahuje počet několika e-mailů, jednoduše se člověk v této konverzaci ztratí. Tento režim pomůže sjednotit veškeré e-maily se stejným předmětem do jednoho přehledného vlákna. (Interní data společnosti, 2022)



Obrázek 7- Režim konverzací v Outlooku, vlastní zpracování

4.4 Rozhovor

Rozhovor provedl autor se svojí nadřízenou, která je na pozici finanční analytičky. Stará se nejen o proces vydaných faktur, ale i o platby dodavatelům.

1. Přemýšlela jsi nad zlepšením stávajícího procesu faktur?

➤ „Ano, přemýšlela. Avšak tento proces funguje od začátku, co tu jsem. Vzhledem k velikosti firmy a zajetým postupům, je složité procesy radikálně měnit. Samozřejmě zefektivnění procesů by nám pomohlo ušetřit čas, který bychom mohli investovat do jiných důležitých administrativních procesů. Například bychom mohli dodělat naši finanční analýzu.“

2. Vyplniš prosím tabulku pro ohodnocení kritérií?

Nejdůležitější kritéria pro proces zpracování faktur	Hodnocení procesu				
	Výborný	Chvalitebný	Dobry	Dostatečný	Nedostatečný
Efektivita procesu přijatých faktur		X			
Kvalita účetního software	X				
Proces schvalování faktur			X		
Spokojenost vzájemné spolupráce s outsourcingem účetnictví	X				

Tabulka 2 - Analýza administrativních procesů, vlastní zpracování dle Tabulky 1

3. Bylo by možné ušetřit čas v případě outsourcingu větší části tohoto procesu účetní firmou?

➤ „S účetní společností spolupracujeme od počátků. S jejich spoluprací jsme spokojeni a bylo by možné jejich agendu rozšířit.“

4. Kde vidíš potenciál úspory outsourcingu versus aktuálního stavu?

➤ „Tiskárny máme ve firmě půjčené, platí se za ně vysoké částky. Otázkou ale však je, zda by se outsourcing vyplatilo.“

5. Existuje jiný proces, kde se nachází mezery pro zefektivnění?

- *„V rámci zpracování faktur narážíme nejvíce na komplikace ve spolupráci s projektovými manažery. Schvalování v případě neshod objednávek s fakturami je zdlouhavé a vyžaduje e-mailovou komunikaci, která je časově náročná.“*

4.4.1 Interpretace a analýza dat

Z první otázky vyplývá, že změny není jednoduché provádět. Bude tedy zapotřebí se nepokoušet o radikální změnu, avšak pouze o základní.

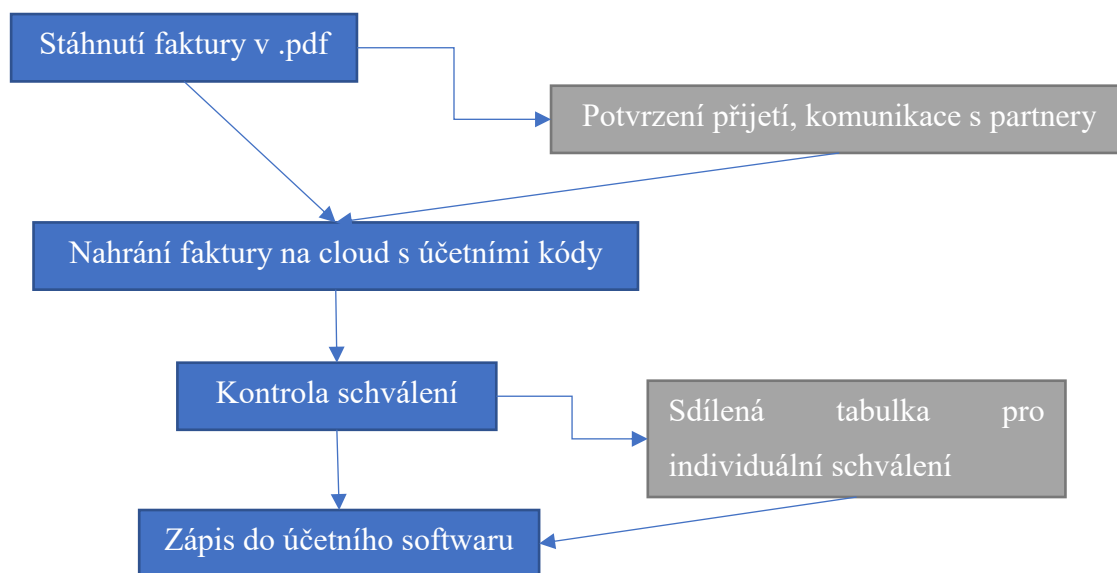
Z vyplněné tabulky pro analýzu procesů je nejdůležitější informace o schvalovacím procesu. Tento proces má určitě místo pro vylepšení. Ostatní procesy je možné změnit, avšak může nastat situace, že i po změně se proces nemusí výrazně zlepšit.

Část procesu – konkrétně tisknutí faktur dostává zelenou – vzájemná komunikace s outsourcingovou účetní společností je perfektní a lze tedy procesy pozměnit. Zároveň by bylo možné zrušit pronájem 1 tiskárny navíc pro finanční oddělení, která slouží pouze na faktury. Vzhledem k pronájmu „nadbytečné“ tiskárny by se mohla změna nákladově vyplatit. (Interní data společnosti, 2022)

4.5 Návrh nového systému

4.5.1 Schéma nového procesu

Schéma návrhu nového procesu je kratší o 3 kroky. Předchozí verze měla 9 kroků, návrh má 6 kroků. Jedná se o zjednodušení kroků v rámci 33 %. Toto schéma je více vysvětlené v této práci v části DMAIC, vlastní práce.



Obrázek 8 - Schéma navrhovaného oběhu přijatých faktur, vlastní zpracování

4.5.2 Metoda DMAIC

Pro zlepšení aktuálního procesu zpracování přijatých faktur se autor rozhodl využít metodu DMAIC popsanou v teoretických východiskách této práce.

4.5.2.1 Define

Hlavním cílem změny procesu je úspora času na stávajícím procesu. Sekundárním cílem je úspora nákladů na tisk.

Autor má omezený čas pro práci na této pozici. V případě, že by uspořil čas navíc, tak může více podpořit jeho kolegyni s jinými procesy. Například s agendou vydaných

faktur, kterou jeho kolegyně také časově nezvládá. Tato změna procesů by mohla v případě úspěchu i inspirovat ke změně procesů vydaných faktur.

4.5.2.2 Measure

Pro zjištění co nejvíce přesného aktuálního stavu zvolil autor metodu měření času u stávajícího procesu. Změřil proces 20 přijatých faktur a tento výsledek zprůměroval. Výsledek vyobrazil v přehledné tabulce. Průběžně se předávají faktury 1 – 2x za týden.

Pomocí této metody se zjistí výsledek změny procesu v poslední fázi DMAIC.

Jednotlivé úkony	Čas na úkon
Stahování PDF faktury z e-mailu, včetně komunikace s partnery	3 minuty
Tisk faktury	1 minuta
Kontrola schválení faktury, komunikace s projektovými manažery	7 minut
Zápis do účetního programu	2 minuty
Popsání faktury účetními kódy	2 minuty
Osobní předání, doručení faktur účetní outsourcingové firmě	1 minuty

Tabulka 3 – Časová náročnost aktuálního oběhu faktur, vlastní zpracování

4.5.2.3 Analyze

Procesní mezerou pro zlepšení je tisknutí faktur, včetně předávacího procesu a schvalovacího procesu. Z tabulky časové náročnosti aktuálního oběhu faktur vychází, že jedna faktura v průměru zabere celkově 16 minut. Mezerou v tomto procesu je tisk faktur a způsob předání účetní firmě.

Hlavní procesní mezerou, kde tento proces ztrácí efektivitu, je však schvalovací proces. Proces je zdlouhavý kvůli častým komplikacím. Komplikace nastávají v případě, že faktura není shodná s objednávkovým systémem. Problém se nenachází v účetním systému, avšak v komunikaci s projektovými manažery. S projektovými manažery je důležité domluvit schůzku a společně se podívat na tyto neshody. Navíc pro každý projekt je jiný projektový manažer, což proces ještě prodlužuje. Z tohoto důvodu je nutno pro pár faktur

uspořádat několik schůzek. S nově zavedeným systémem sdílené tabulky v MS Excel se stane tento proces transparentnější a efektivnější. Ušetří se čas na schůzkách, které bude nutné uspořádat v mnohem menším počtu.

4.5.2.4 Improve

Jedná se o hlavní krok pro zlepšení celého procesu. V obrázku schéma navrhovaného oběhu přijatých faktur se nachází detailní shrnutí a přehled změn zde uvedených.

Faktura je přijatá pomocí e-mailu. Prvním krokem je stažení faktury. Ve většině případů je nutné její převzetí potvrdit zpět e-mailem, nebo posláním ofocené kopie orazítkované faktury.

Faktura se místo tisknutí nahraje na sdílené úložiště. V tomto úložišti se přehledně vytvoří složky na českou a irskou entitu. Přičemž nejpoužívanější bude česká, poté se rozdělí na dodavatele a měsíce pro nejlepší přehlednost a orientaci. Faktura se nahraje do složky dodavatele. Místo názvu faktury se napíšou účetní kódy, které byly v předchozím kroku jako popsání faktury tužkou. K této složce bude mít přístup účetní firma, která v případě potřeby může faktury tisknout a má k nim přístup k dispozici 24/7.

Pro kontrolu nastane změna v transparentní sdílené tabulce MS Excel mezi oddělením financí a projektovými manažery. Veškeré změny cen se zapíší do tabulky a poté finanční oddělení uvidí správnou a aktuální změnu ceny pro objednávku v případě, že faktura nesedí s objednávkou v systému.

Faktura se zapíše elektronicky do systému stejným způsobem. V příloze se nachází ukázka faktury. Potřebné údaje jsou (Interní data společnosti, 2022):

- Název firmy – dodavatel (adresa)
- Data dokumentu (zdanitelného plnění a splatnosti)
- Bankovní spojení
- Číslo faktury
- Částka a předmět fakturace

Tím je proces hotový, faktura se fyzicky nepředává účetní společnosti. Poté již finanční analytička provede platbu a faktura je i zaplacená. Platbu provádí pomocí exportu z účetního programu.

4.6 DMAIC – Bod kontroly

Pro splnění bodu kontroly bylo nutné změnit systém, nebo alespoň zahájit s kolegy test. Měření proběhlo formou testování. Byla vytvořena testovací sdílená tabulka, s kterou se změřil tento proces. Tuto tabulku autor přidal do příloh pod názvem testovací sdílená tabulka. V tabulce se nachází veškeré důležité informace pro ověření objednávky s fakturou. Nachází se tam služba, dodavatel, částka a rozpis měsíců pro fakturaci a účetní kódy. Metoda byla stejná – průměr 20 zpracovaných faktur. Zároveň se pro test vytvořilo i cloud úložiště na OneDrive, kam se pro účely tohoto měření nahrály veškeré faktury s účetními kódy.

Z tabulky časová náročnost navrhovaného oběhu faktur vychází, že celý proces faktury trvá 10 minut. Po porovnání předchozí tabulky aktuálního stavu je zjištěna časová úspora necelých 38 %. Z 16 minutového procesu se v rámci testu tohoto systému stalo pouhých 10 minut.

Jednotlivé úkony	Čas na úkon
Stahování PDF faktury z e-mailu, včetně komunikace s partnery	3 minuty
Nahrání faktury na cloud s účetními kódy	2 minuty
Kontrola schválení faktury skrz sdílenou tabulku, komunikace s projektovými manažery	3 minuty
Zápis do účetního programu	2 minuty

Tabulka 4 - Časová náročnost navrhovaného oběhu faktur, vlastní zpracování

Z tohoto měření tedy vychází, že změna tohoto procesu by se měla vyplatit i v realitě. Měla by přispět k časové úspoře, snížení počtu chyb v procesu a možnosti zvýšení kapacity přijatých faktur či možnosti uplatnění autora na jiných důležitých procesech, které finanční analytička nestihá.

4.7 Náklady na změnu systému

Hlavní dilema je, zda se vyplatí změnit tento systém. Dle metody DMAIC a rozhovoru se jedná o menší úsporu v porovnání se schvalovacím procesem faktur projektovými manažery.

Odpověď zní: Ano, vyplatí. Autor práce nahlédl do přijatých faktur od společnosti, která pronajímá tiskárny. V přílohách náklady na tisk a půjčení tiskárny se nachází reálná data pro výpočet hodnot v přehledné tabulce náklady na tisk. Úspora je úžasná, v případě elektronické evidence faktur je roční ušetřená částka necelých 24 000 Kč.

V oblasti velké společnosti to není příliš, ale autor ví z vlastní zkušenosti, že i několikatisícové náklady se šetří, například na chodu kanceláře, pronájmů, telefonních tarifů. Pokud se tyto několikatisícové částky nakonec nasčítají, jedná se ročně o velké úspory i pro větší společnost.

	Měsíční náklad na tisk	Měsíční nájem za tiskárnu	Ušetřená částka za rok
Tisk	112,53	1854	0
Elektronická evidence	0	0	23 598,36

Tabulka 5 - Náklady na tisk, vlastní zpracování

Hlavní úsporou v této tabulce je měsíční nájem za tiskárnu. Společnost má v kanceláři 2 tiskárny. První tiskárna slouží pro celou kancelář a druhá je pouze pro finanční oddělení z důvodu tisku faktur. Na tyto tiskárny chodí 2 faktury ročně. Jednu z těchto faktur autor přiložil do příloh pod názvem náklady na půjčení tiskárny. (Interní data společnosti, 2022)

Náklady na sdílené úložiště jsou nulové. OneDrive poskytuje základní úložiště několika GB zadarmo, což pro přenos dat stačí. Účetní společnost bude faktury stahovat ze systému.

Pokud se začne vést elektronická evidence faktur, tak hlavní úsporou bude odstranění nadbytečné tiskárny pro finance.

5 Závěr

Cíl práce bylo zefektivnit a zjednodušit proces zpracování faktur ve společnosti, kde autor pracuje, a tím zároveň i vylepšit jeho pracovní pozici. Dalším cílem byla úspora nákladů.

Pomocí metody DMAIC bylo vypracováno zhodnocení procesu faktur a návrhu nového systému, u kterého autor provedl testování a měření časové úspory. Tím získal výsledky práce po porovnání s předchozím procesem.

V rámci elektronické evidence faktur s předáním outsourcingové účetní společnosti pomocí sdíleného úložiště se dle výpočtů ročně může ušetřit až necelých 24 000 Kč na nákladech za tisk a především za nájem za tiskárnu. Tiskárna může být odstraněna, jelikož se ve firmě nachází dvě. Na finanční oddělení byla tiskárna zřízena pouze z důvodu evidence faktur, právě u té může být zrušen nájem. Náklady na sdílené úložiště jsou nulové při využití navrženého řešení OneDrive základního úložiště.

V rámci navrženého schvalovacího procesu bylo provedeno měření, kde se ukázala velká časová úspora. Byl vytvořen test, kde projektoví manažeři uvádějí nejaktuálnější informace k objednávkám a fakturacím. Pomocí tohoto testu bylo zjištěno, že toto řešení uspořilo necelých 38 % času na jednu fakturu. Z průměrných 16 minut na jednu fakturu by bylo možné v novém systému snížit čas na 10 minut na fakturu.

Díky těmto časovým úsporám se vylepší pracovní pozice autora, kdy bude možné se více věnovat jiné agendě.

Návrh tohoto procesu byl sdílen s nadřízenými a bude brán v potaz pro vylepšení tohoto procesu.

6 Seznam použitých zdrojů

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

JESTON, J. a NELIS, J. *Business process management*. London: Taylor & Francis, 2015. ISBN: 978-04-156-4176-0.

KŘÍŽ, J. *Řízení administrativních a správních procesů*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2014. ISBN 978-80-213-2315-5.

ŘEPA, V. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.

Seaver, M. *Implementing ISO 9000:2000*. Burlington: Gower Publishing Company, 2001. ISBN: 0-566-08373-6.

STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-094-7.

SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-3938-0.

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

VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.

ZUZÁK, R., KŘÍŽ, J. a KRNINSKÁ, R. *Řízení administrativních procesů v organizacích*, Praha: Alfa, 2009. ISBN 978-80-87197-22-6.

6.1 Internetové a jiné zdroje:

DMAIC [online]. [cit. 2022-02-20]. Dostupné z:

<https://asq.org/quality-resources/dmaic>

Interní data společnosti

Navrhování pro Six Sigma, DMADV [online]. [cit. 2013-06-07]. Dostupné z:

<https://www.businessinfo.cz/navody/fazovani-zlepsovatelskych-iniciativ/4/>

Procesní analýza [online]. [cit. 2018-09-05]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/analyza-procesu-procesni-analyza>

Six Sigma [online]. [cit. 2015-10-21]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/six-sigma>

What is outsourcing? [online]. [cit. 2017-11-06]. Dostupné z:

<https://www.cio.com/article/272355/outsourcing-outsourcing-definition-and-solutions.html>

What is Six Sigma? [online]. [cit. 2020-01-09]. Dostupné z:

<https://www.sixsigmadaily.com/what-is-six-sigma/>

WHAT IS THE ISO 9000 STANDARDS SERIES? [online]. [cit. 2022-01-31]. Dostupné z:

<https://asq.org/quality-resources/iso-9000>

7 Přílohy

Označení položky	MJ	Množství	Cena za MJ bez DPH	Sazba DPH	Celkem bez DPH
Vyrovnání za období: 2022/01 Číslo původních dokladů:					
Smlouva číslo: VČ: Vaše objednávka:					
Detail pro vyúčtování služby: Černobílé strany formátu A4, od 48 671 do 48 747 Celkem 76, z toho 0 testovací Celkem: 76 Počet jednotek k vyrovnání: 76					
Černobílé strany formátu A4	Kopie	76	0,2332	21 %	17,72
Detail pro vyúčtování služby: Barevné strany formátu A4, od 48 362 do 48 477 Celkem 115, z toho 0 testovací Celkem: 115 Počet jednotek k vyrovnání: 115					
Barevné strany formátu A4	Kopie	115	1,272	21 %	146,28
Detail pro vyúčtování služby: Scanované strany, od 28 215 do 28 398 Celkem 183, z toho 0 testovací Celkem: 183 Počet předplacených jednotek: 300					
Pokračování					

Příloha 1 - Náklady na tisk, interní data

Pořadové č.	DUZP	Placené období	Základ (bez DPH) CZK	Částka DPH Sazba 21%	Částka v období k úhradě CZK
34	15.05.22	Květen 22	1.532,58	321,84	1.854,42
35	15.06.22	Červen 22	1.532,58	321,84	1.854,42
36	15.07.22	Červenec 22	1.532,58	321,84	1.854,42
37	15.08.22	Srpen 22	1.532,58	321,84	1.854,42
38	15.09.22	Září 22	1.532,58	321,84	1.854,42
39	15.10.22	Říjen 22	1.532,58	321,84	1.854,42
40	15.11.22	Listopad 22	1.532,58	321,84	1.854,42
41	15.12.22	Prosinec 22	1.532,58	321,84	1.854,42
42	15.01.23	Leden 23	1.532,58	321,84	1.854,42
43	15.02.23	Únor 23	1.532,58	321,84	1.854,42
44	15.03.23	Březen 23	1.532,58	321,84	1.854,42
45	15.04.23	Duben 23	1.532,58	321,84	1.854,42
46	15.05.23	Květen 23	1.532,58	321,84	1.854,42
47	15.06.23	Červen 23	1.532,58	321,84	1.854,42
48	15.07.23	Červenec 23	1.532,58	321,84	1.854,42


Příloha 2 - Náklady na půjčení tiskárny, interní data

All Purchase Orders ▾

<input type="checkbox"/>	DATE	PURCHASE ORDER#	REFERENCE#	VENDOR NAME	STATUS	BILLED STATUS	AMOUNT
<input type="checkbox"/>	09 Mar 2022	PO-19906	Multisport 3/2022	Multisport Benefit, s.r.o.	ISSUED		CZK20,830.00
<input type="checkbox"/>	08 Mar 2022	PO-19905	REG fee	Reg & Phv	ISSUED		€510,00
<input type="checkbox"/>	31 Mar 2022	PO-19904			ISSUED		\$47.20
<input type="checkbox"/>	08 Mar 2022	PO-19903	Pharmaceuticals	pharm	ISSUED		€3.600,00
<input type="checkbox"/>	08 Mar 2022	PO-19902	Pharmaceuticals	pharm	ISSUED		€1.000,00
<input type="checkbox"/>	08 Mar 2022	PO-19901	REG fee	Reg & Phv	CLOSED	BILLED	€1.850,12
<input type="checkbox"/>	08 Mar 2022	PO-19900	Fedex - #7759	Federal Express Czech s.r.o.	CLOSED	BILLED	CZK3,828.10
<input type="checkbox"/>	08 Mar 2022	PO-19899	Fedex - #8153	Federal Express Czech s.r.o.	CLOSED	BILLED	CZK2,289.16
<input type="checkbox"/>	08 Mar 2022	PO-19898	Fedex - #8153	Federal Express Czech s.r.o.	CLOSED	BILLED	CZK1,872.14
<input type="checkbox"/>	08 Mar 2022	PO-19897	Fedex - #7758	Federal Express Czech s.r.o.	CLOSED	BILLED	CZK2,541.06

Obrázek 9 - Účetní program - přidání faktury, interní data společnosti

New Bill

Vendor Name* 

Bill#*

Order Number

Notes

Bill Date*

Due Date **Payment Terms**

Item Rates Are | Discount Type [Bulk Update Line Items](#)

ITEM DETAILS	ACCOUNT	QUANTITY	RATE	TAX	CUSTOMER DETAILS	AMOUNT
Type or click to select an item.	Select Account ▾	1.00	0.00	Select a Tax ▾	Select Custo... ▾	0.00

[+ Add another line](#) ▾

Sub Total 0.00

Discount € ▾ 0.00

Adjustment ⓘ 0.00

Total 0.00

Obrázek 10 - Účetní program - objednávky, interní data společnosti

New Vendor

Primary Contact	Salutation <input type="text"/>	First Name <input type="text"/>	Last Name <input type="text"/>
Company Name	<input type="text"/>		
Vendor Display Name*	<input type="text"/>		
Vendor Email	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Vendor Phone	Work Phone <input type="text"/>	Mobile <input type="text"/>	<input type="text"/>
Add more details			
Website	<input type="text"/>		

Other Details	Address	Contact Persons	Custom Fields	Reporting Tags	Remarks
----------------------	---------	-----------------	---------------	----------------	---------

Currency*	EUR- Euro <input type="text"/>
Tax Rate	Select a Tax <input type="text"/> <small>To associate more than one tax, you need to create a tax group in Settings.</small>
Opening Balance	<input type="text"/>
Payment Terms	Due on Receipt <input type="text"/>
Enable Portal?	<input type="checkbox"/> Allow portal access for this vendor
Portal Language	English <input type="text"/>
Facebook	<input type="text"/>

Other Details	Address	Contact Persons	Custom Fields	Reporting Tags
----------------------	---------	-----------------	----------------------	----------------

Bank Account/IBAN:	<input type="text"/>
SWIFT:	<input type="text"/>
PayPal:	<input type="text"/>

Obrázek 11 - přidání dodavatele do účetního programu, interní data společnosti

AutoSave On Vendor Cost overview... Last Modified: Just now Search (Alt+Q) Tomas Novotny

File Home Insert Page Layout Formulas Data Review View Help

Clipboard Font Alignment Number Styles Cells Editing Analysis

J478

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
	Project Name	OP number	Service Type	Expense code	Cost Center	Vendor Name	Currency	Cost Type	Comments/Description	December	January
1											
2											
476		OP7532	Local PV	B1	PHV	GmbH	EUR	Fixed Fee	LPPV/LLM		€ 300,00
477		OP7532	Local PV	B1	PHV	GmbH	EUR	Ad-Hoc (previous month)		€ 175,00	€ 41,00
478		OP7532	Local PV	B1	PHV	Farmacija	EUR	Fixed Fee	LPPV/LLM		€ 230,00
479		OP7532	Local PV	B1	PHV	Farmacija	EUR	Ad-Hoc (previous month)			€ 65,00
480		OP7532	Local PV	B1	PHV	Service	EUR	Fixed Fee	LPPV/LLM		€ 545,00
481		OP7532	Local PV	B1	PHV	Service	EUR	Ad-Hoc (previous month)			€ 85,80
482		OP7532	Local PV	B1	PHV		EUR	Fixed Fee	LPPV/LLM		€ 600,00
483		OP7532	Local PV	B1	PHV		EUR	Ad-Hoc (previous month)			€ 60,00
484		OP7532	Local PV	B1	PHV	PHARMIS	EUR	Fixed Fee	LPPV/LLM		€ 650,00
485		OP7532	Local PV	B1	PHV	PHARMIS	EUR	Ad-Hoc (previous month)			€ 30,00
486		OP7532	Local PV	B1	PHV	Pharma	EUR	Fixed Fee	LPPV/LLM		€ 300,00
487		OP7532	Local PV	B1	PHV	Pharma	EUR	Ad-Hoc (previous month)			€ 40,00
488		OP7532	Local PV	B1	PHV	Pharm	EUR	Fixed Fee	LLM		€ 300,00
489		OP7532	Local PV	B1	PHV	Pharm	EUR	Ad-Hoc (previous month)			€ 400,00
490		OP7532	Local PV	B1	PHV	pharm	EUR	Fixed Fee	LPPV/LLM		€ 125,00
491		OP7532	Local PV	B1	PHV	pharm	EUR	Ad-Hoc (previous month)			€ 220,00
492		OP7519	Local PV	B1	PHV		EUR	Fixed Fee	LPPV/LLM/set-up		€ 14,00
493		OP7519	Local PV	B1	PHV		EUR	Ad-Hoc (previous month)			
494		OP6395	Local PV	B1	PHV		EUR	Ad-Hoc (previous month)	trainings and others		
495		OP6395	Local PV	B1	PHV		EUR	Fixed Fee	including set up	€ 225,00	€ 450,00
496											
497											
498											
499											
500											
501											
502											
503											
504											
505											

Ready Accessibility: Investigate 66%

Obrázek 12- testovací sdílená tabulka, interní data společnosti

Dodavatel: SERVICES		FAKTURA - daňový doklad 4220	
Pražská ČZ		Odběratel:	Objednávka: Zakázka: 1711 Dod. list: Konst. symbol: 0308 Variabilní symbol: 4220
IČ: DIČ: vedená u rejstříkového soudu v Praze		s.r.o. Pražská Česká republika	
Peněžní ústav: Česká spořitelna, a.s. Číslo účtu: 0 SWIFT kód: GIBA CZ PX IBAN kód: CZ 00 0000		IČ: DIČ:	
Příjemce:		Dodací a platební podmínky: Datum splatnosti: 24.02.2022 Forma úhrady: Převodním příkazem Datum uskutečnění plnění: 31.01.2022 Datum vystavení: 10.02.2022	
Způsob dopravy:			
Označení dodávky		Množství	MJ
Fakturuje Vám za provedené práce v objektu		Cena za MJ [CZK]	Sleva %
• práce dle přílohy v měsíci: LEDEN 2022		22 881,00	22 881,00 21
Rekapitulace DPH v CZK			22 881,00 27 686,01
Sazba	Celkem základ	Celkem DPH	Předplatba s DPH
0 %	0,00	-	0,00
15 %	0,00	0,00	0,00
21 %	22 881,00	4 805,01	0,00
			Základ DPH
			22 881,00
			DPH
			4 805,01
K úhradě:			27 686,01 Kč

Obrázek 13- ukázka přijaté faktury, interní data společnosti