

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh na zlepšení účetního procesu ve sdíleném centru služeb cestou automatizace
Proposal for Improvement of the Accounting Process in Shared Services Center via
Automation

Student: Bc. Jaroslav Antal

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Pavla Macurová, CSc.

Ostrava 2021

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jaroslav Antal**

Studijní program: N0413A050014 Ekonomika a management

Specializace: S01 Podniková ekonomika

Téma: **Návrh na zlepšení účetního procesu ve sdíleném centru služeb cestou automatizace**
Proposal for Improvement of the Accounting Process in Shared Services Center via Automation

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Představení společnosti a sdíleného centra služeb
 3. Teoretická východiska analýzy procesu se zaměřením na automatizaci
 4. Analýza procesu z hlediska automatizace
 5. Návrh na zlepšení procesu cestou automatizace
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KRAJEWSKI, L. J., L. P. RITZMAN and M. K. MALHOTRA. *Operations management: processes and supply chains*. 10th ed. Harlow: Pearson, 2013. 671 p. ISBN 978-0-273-76683-4.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, 2011. 223 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
- VEBER, Jaromír a kol. *Digitalizace ekonomiky a společnosti: výhody, rizika, příležitosti*. Praha: Management Press, 2018. 198 s. ISBN 978-80-7261-554-4.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Pavla Macurová, CSc.**

Datum zadání: 20.11.2020

Datum odevzdání: 23.04.2021

Ing. Hana Štverková, Ph.D.,MBA,LL.M.
vedoucí katedry

doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval/a samostatně.

V Ostravě dne 22.04.2021

.....

Bc. Jaroslav Antal

Obsah

1 Úvod.....	5
2 Představení společnosti a sdíleného centra služeb.....	7
2.1 Představení společnosti DHL	7
2.2 Centrum sdílených služeb Ostrava	9
3 Teoretická východiska analýzy procesu	11
3.1 Požadavky na účetní záznamy a účetní proces z legislativního hlediska.....	11
3.1.1 Zákonná úprava účetnictví v České republice prostřednictvím zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví	11
3.1.2 Předmět účetnictví a zákonem stanovené povinnosti při vedení účetnictví	12
3.1.3 Základní zásady při vedení účetnictví	13
3.1.4 Účetní doklady, zápisy a knihy.....	14
3.2 Formy a metody vedení účetnictví	15
3.2.1 Vedení účetnictví pomocí vlastních zdrojů	15
3.2.2 Vedení účetnictví pomocí externích zdrojů.....	15
3.2.3 Centra sdílených služeb	16
3.3 Digitalizace a automatizace účetního procesu.....	17
3.3.1 Nástroje digitalizace v oblasti účetnictví	18
3.3.2 Implementace digitalizace účetního procesu.....	19
3.3.3 Dopady digitalizace účetnictví na společnost a její podnikání	20
3.3.4 Rizika spojená s digitalizací účetního procesu.....	20
3.4 Metodika zlepšování procesů	21
3.4.1 Vymezení procesu.....	21
3.4.2 Kroky zlepšování procesů.....	23
3.4.3 Analýza procesu.....	24
3.4.4 Metody pro analýzu problému	26
4 Analýzy procesu z hlediska automatizace	30
4.1 Vymezení procesu od nákupu k platbě.....	30
4.2 Popis subprocesu zpracování přijatých faktur	31
4.2.1 Zásady pro zpracování přijatých faktur	31
4.2.2 Typy přijatých faktur podle nosiče.....	32
4.2.3 Typy přijatých faktur podle způsobu nákupu	33
4.3 Automatizace subprocesu zpracování přijatých faktur	36
4.4 Cíle procesu a klíčové ukazatele výkonnosti	39
4.5 Analýza plnění klíčových ukazatelů s ohledem na automatizaci	40

4.5.1 Přehled o plnění klíčových ukazatelů výkonnosti.....	41
4.5.2 Příčiny neplnění klíčových ukazatelů v oblasti automatizace procesu.....	44
4.5.3 Paretova analýza zastoupení zdrojů automatizace na celkovém počtu automatizovaných dokumentů	46
4.5.4 Příčiny neplnění klíčových ukazatelů v oblasti automatizace, podílu faktur s objednávkou a podílu elektronických faktur pro jednotlivé jednotky	49
5 Návrh na zlepšení procesu cestou automatizace.....	57
5.1 Návrh na zlepšení procesu automatizace pomocí odstranění příčin souvisejících s fakturami.....	57
5.2 Návrh na zlepšení procesu automatizace pomocí odstranění příčin souvisejících s objednávkami.....	59
5.3 Návrh na zlepšení procesu automatizace pomocí odstranění příčin souvisejících s účtováním	60
5.4 Návrh na zlepšení procesu automatizace pomocí odstranění příčin souvisejících s dodavateli.....	62
5.5 Návrh na zlepšení procesu automatizace pomocí odstranění příčin souvisejících s legislativou.....	63
5.6 Návrh na zlepšení procesu automatizace pomocí odstranění příčin souvisejících s pandemií Covid-19	64
5.7 Návrhy zlepšení procesu automatizace pro jednotky DHL Francie, DHL Polsko a DHL Dánsko.....	64
5.8 Shrnutí směrů doporučení na zlepšení procesu cestou automatizace.....	66
6 Závěr.....	67
Seznam použité literatury.....	68
Seznam zkratk.....	70
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Příloha	

1 Úvod

Trendy v podnikové ekonomice se již léta ubírají směrem k informačním technologiím, které dnes tvoří pevnou součást každého podnikání. Ekonomické činnosti spojené s provozem a řízením podniku podléhají podrobnému analyzování při snaze o nepřetržité zdokonalování. Právě informační technologie tvoří pomyslný urychlovač vývoje, zejména ve smyslu delegování činností, které dříve neodmyslitelně vyžadovaly zapojení lidské pracovní síly, přičemž dnes jsou již plně v dikci počítačů. Důraz je kladen především na zvyšování efektivity ruku v ruce se snižováním nákladů.

Jednou z podnikových činností, podléhající digitalizaci, je také vedení účetnictví. Oboru, ve kterém dříve hrál klíčovou roli lidský faktor, dnes čím dál častěji vládou počítače. Konkrétně účetní systémy na bázi umělé inteligence. Tyto systémy dokážou poměrně přesně simulovat lidskou práci. Tedy na základě přijatých dat a získaných zkušeností vyhodnocovat jednotlivé situace a činit rozhodnutí na základě předem stanovených scénářů. To umožňuje automatizaci řady úkonů, které dříve spadaly do kompetencí zaměstnanců. Řadíme zde zejména úkony manuálního typu, které lze označit za rutinní a opakující se. Například ruční přepisování údajů z dokumentů jako jsou např. přijaté faktury, ale také samotné alokování nákladů nebo reporting. Některé účetní techniky se proto jeví ve světle digitalizace jako zastaralé a neflexibilní. Jsou nahrazovány moderními nástroji na zpracování dat, elektronickou fakturací a v neposlední řadě databázovými systémy, představujícími archivy.

Cílem této práce je návrh na zlepšení procesu zpracování přijatých faktur cestou automatizace. Doporučení budou navržena na základě výsledků analýzy procesu zpracování dodavatelských faktur ve sdíleném centru služeb společnosti DHL Express. Analýza bude zaměřena na dosahování cílů klíčových ukazatelů výkonnosti v oblasti automatizace a dále budou zkoumány klíčové faktory automatizace u vybraných účetních jednotek. Na základě výsledků bude doporučeno řešení, které povede ke zvýšení podílu zpracovaných dokumentů bez zásahu pracovníka.

V práci bude popsána společnost včetně jejího zaměření. Rovněž bude představeno sdílené centrum služeb jakožto jednotka, ve které je prováděn proces, na který se práce zaměřuje. Samotnému procesu bude věnována další kapitola, kde bude popsána jeho struktura a fungování. Navazovat budou teoretická východiska analýzy procesu, která budou využita v praktické části práce.

Praktická část bude zaměřena na analýzu účetního procesu z hlediska automatizace. Pomocí diagramu příčin a následků budou identifikovány příčiny nedosažení stanovených cílů procesu. Vypočteny budou podíly jednotlivých zdrojů automatizace na celkovém množství zpracovaných dokumentů a zastoupení zdrojů bude dále analyzováno pomocí Paretovy analýzy. Podrobně budou zkoumány obecné kategorie příčin plynoucí z diagramu příčin a výsledků a také budou analýze z hlediska zdrojů automatizace podrobeny vybrané účetní jednotky. Na základě výsledků analýzy budou navrženy kroky vedoucí ke zlepšení procesu.

2 Představení společnosti a sdíleného centra služeb

Tato část diplomové práce bude věnována představení společnosti DHL Express, s.r.o., ve které je vykonáván proces, jehož analýza se zaměřením na automatizaci je tématem této práce. V kapitole bude popsán předmět podnikatelské činnosti společnosti a její hlavní produkty. Firma DHL Express je součástí skupiny Deutsche Post DHL. Jakožto nadnárodní korporace zabývající se poštovními, kurýrními a logistickými službami je rozdělena do specializovaných divizí. Pro přehled budou uvedeny a stručně popsány také jednotlivé divize. Práce bude podrobněji zaměřena na divizi Express, která zajišťuje proces, kterého se týká tato práce. Samotný proces je vykonáván ve sdíleném centru služeb. V této kapitole bude tedy také popsána tato jednotka, její zaměření a činnosti, spadající do jejího portfolia.

2.1 Představení společnosti DHL

Společnost se prezentuje v interních dokumentech (DHL Company portrait, 2021), jako logistická a poštovní společnost, působící ve více než 220 zemích a teritoriích světa. Svým širokým portfoliem služeb nabízí zákazníkům mnoho možností při potřebě manipulace se zbožím. Rovněž se společnost angažuje v nákladní přepravě, kde je schopna přepravit zboží zákazníkům na různá místa, přičemž bere v úvahu povahu zboží. K tomu využívá leteckou, silniční, železniční a vodní dopravu. Firma dokáže vyhovět také specifickým nárokům zákazníků například kombinací zmíněných forem přepravy. Mezi služby, spojené s přepravou, řadíme také skladování a distribuci, které se ve společnosti věnuje samostatná divize. Dalším prvkem širokého zaměření firmy je řešení řízení dodavatelského řetězce, kterých je DHL významným prvkem. Pomáhá zákazníkům snížit náklady dodavatelů na přepravu a zefektivňuje přepravní proces.

DHL Express

DHL Express provozuje expresní exportní a importní přepravní služby zahrnující vnitrostátní i mezinárodní teritorium. Zboží a urgentní dokumenty jsou přepravovány rychle a spolehlivě v síti, která pokrývá téměř všechny země světa. Hlavním předmětem podnikání je tedy doručování mezinárodních, časově určených zásilek. Tyto zásilky firma doručuje skrze 4 varianty služeb. Ve svých materiálech (DHL Exportní služby, 2020) uvádí:

- 1) **DHL Express Worldwide** – nejžádanější produkt, který zajišťuje doručení do konce pracovního dne po celém světě. Týká se nepaletizovaných kusů do 70 kg, přičemž celková hmotnost zásilky nepřekročí 1000 kg.

- 2) **DHL Express 12:00** – služba, která zaručí doručení zásilky před polednem následujícího pracovního dne. Služba je omezena na jednotlivé kusy, které nesmí překročit váhu 70 kg a celková hmotnost zásilky nesmí přesáhnout 300 kg.
- 3) **DHL Express 9:00** – Prémiová služba zaručující dodání do 9:00 následujícího pracovního dne. Funguje ve většině metropolí Evropy, na Středním východě, Africe, Asii a Jižní Americe. Maximální váha jednoho kusu nesmí překročit 30 kg, limit na zásilku je stanoven na 300 kg.
- 4) **DHL Economy Select** – produkt, vhodný pro méně urgentní zásilky. Doručení probíhá od dveří ke dveřím za předem určený počet pracovních dní.

DHL Freight

Divize DHL Freight se věnuje železniční a silniční přepravě. Součástí služeb je zajištění stabilního spojení mezi Evropou a Blízkým východem. Služby jsou zaměřené na kusové zásilky a dokládky. Divize se rovněž specializuje na celovozovou přepravu a v rámci služeb také zajišťuje celní služby. Poskytuje také skladování zásilek, a to jak krátkodobého, tak dlouhodobého trvání.

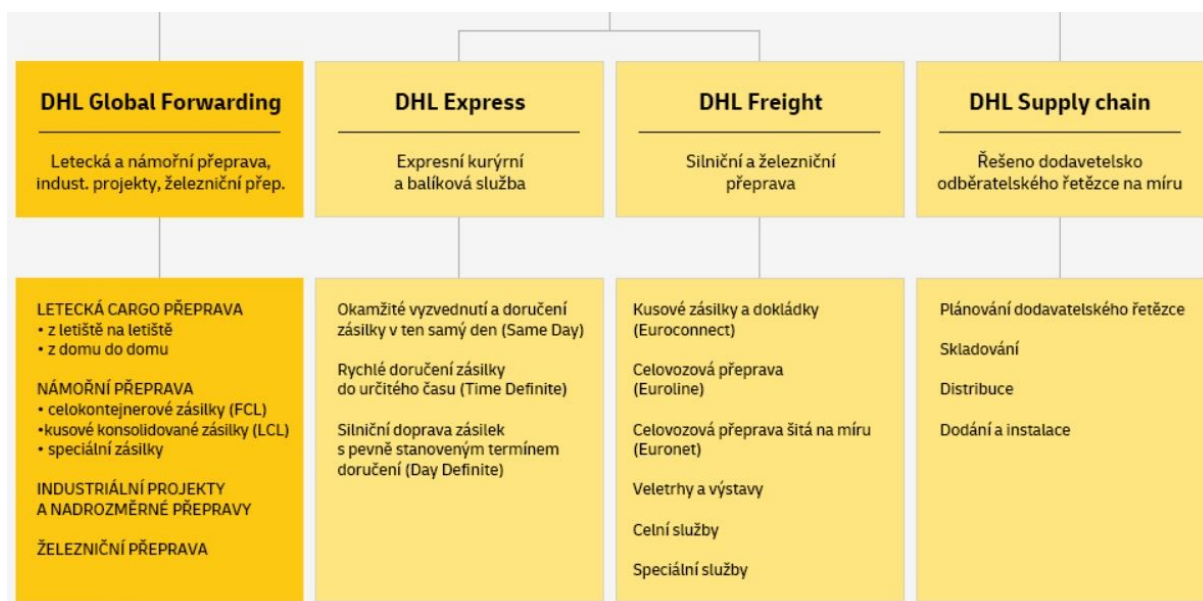
DHL Global Forwarding

Letecká a námořní přeprava nadrozměrných zásilek spadá pod divizi DHL Global Forwarding. Ta probíhá z letiště na letiště a poté z domu do domu. Svým zaměřením divize dokáže vyřešit také komplexnější logistické požadavky, například přepravu investičních a strojírenských celků. Nabízí přepravu zboží zvláštní přepravy do nebo ze všech světových letišť. Jako doplňkovou službu poskytuje odbavení, dokumentaci a poradenství.

DHL Supply Chain

Divize Supply Chain se orientuje na management dodavatelského řetězce. Zákazníkům zajišťuje implementaci inovativních řešení v oblasti efektivity zásob a urychlení reakce na měnící se požadavky zákazníků. Služby kombinují dopravu, skladování a také služby v oblasti managementu.

Schéma jednotlivých divizí společnosti DHL je uvedeno na obrázku 2.1.



Obrázek 2.1 Divize společnosti DHL
Zdroj: Interní materiály společnosti

2.2 Centrum sdílených služeb Ostrava

Centrum sdílených služeb v Ostravě je jako vnitropodniková jednotka společnosti DHL Express zaměřena na poskytování služeb v oblasti podpůrných ekonomických činností. Věnuje se zpracování a vedení účetnictví, zajišťuje reporting a controlling, zajišťuje správu kmenových dat a také vykonává funkci v oblasti měření a vyhodnocování ukazatelů výkonnosti. Služby poskytuje výhradně divizím společnosti DHL, kterými jsou:

- DHL Express,
- DHL Freight,
- DHL Global Business Solutions (pozn. tato organizace není samostatnou divizí, ale provozuje podpůrné funkce celé skupině),
- DHL Parcel.

V režimu, v jakém centrum funguje dnes, bylo centrum zřízeno v roce 2012. V tomto roce spravovalo agendu pro 10 účetních jednotek a zaměstnávalo 70 lidí. V roce 2015 byly do centra převedeny aktivity týkající se účtárny transakcí mezi jednotlivými divizemi a také vedení účetní agendy bankovních účtů, tzv. Intercompany & cash and banking. Následně se do Ostravy přesunuly aktivity týkající se správy zákaznických databází. V roce 2018 došlo k výraznému

rozšíření působnosti, kdy do centra byly převedeny činnosti týkající se zpracování závazků a plateb. V roce 2021 tedy sdílené centrum poskytuje služby 39 účetním jednotkám v 29 zemích.

V centru jsou zastoupena tato oddělení:

- 1) **Účetní oddělení** – vykonává aktivity v oblasti účetnictví závazků, pohledávek, správy hlavní knihy, reportingu dat a také činnosti spojené s platbami.
- 2) **Master Data Management** – oddělení spravující databázi zákaznických účtů, aktivace ceníků pro firemní zákazníky a spolupráci s obchodním oddělením.
- 3) **Intercompany / Cash and Banking** – tým, který má v kompetenci účtování o transakcích mezi jednotlivými divizemi a jednotkami DHL. Dále účtuje o bankovních transakcích.
- 4) **Purchase to Pay** – útvar, do jehož kompetencí spadá správa závazků od objednávky až po platbu. Aktivity se týkají účtování přijatých faktur, správu dodavatelských účtů, zodpovídání dotazů dodavatelů a zpracování bankovních plateb.

3 Teoretická východiska analýzy procesu

V této kapitole budou popsána teoretická východiska a metody, potřebné ke zpracování tématu práce.

3.1 Požadavky na účetní záznamy a účetní proces z legislativního hlediska

Účetnictví jako oblast podléhá vzhledem k povaze a významu informací regulaci ze strany státu. V České republice vykonává dohled nad tímto oborem Ministerstvo financí ČR. Existuje celá řada právních předpisů, které se zabývají materií účetních jednotek. Základním pilířem úpravy oboru účetnictví je v ČR zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví. Během 30 let jeho účinnosti došlo k jeho úpravám, zejména z důvodu harmonizace znění k platným úpravám v Evropské unii. Chalupa a kol. (2020) zmiňují jako cíl novelizace upřesnění a zpřísnění stávající právní úpravy účetnictví včetně modernizace práva v kontextu s vývojem na národní i mezinárodní úrovni.

V roce 2002 byl Ministerstvem financí ČR vydán soubor prováděcích vyhlášek k zákonu o účetnictví odlišující se rozličným určením podle typu organizace. Nejvýznamnější vyhláškou pro podnikové účetnictví je vyhláška č.500/2002, Sb.1 platná pro podnikatele, kteří jsou účetními jednotkami účtujícími v soustavě podvojného účetnictví. Součástí téměř všech těchto vyhlášek je také soubor účetních standardů. V roce 2003 byly k zmíněné vyhlášce č.500/2002, Sb.1 vydány také České účetní standardy pro podnikatele, zkráceně ČÚS, účinné od 1. ledna 2004.

3.1.1 Zákonná úprava účetnictví v České republice prostřednictvím zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví

V České republice upravuje účetnictví zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví. Ten je rozdělen do devíti částí. V první části jsou definována obecná ustanovení, subjekty a účetní jednotky, které spadají pod danou zákonnou úpravu. Těmi jsou zejména osoby zapsané v obchodním rejstříku a fyzické osoby, jejichž obrat překročí 25 mil. Kč nebo vedou účetnictví dobrovolně. Dále právnické osoby se sídlem v ČR, organizační složky státu a další osoby uvedené v § 1, odst. 2 zákona. Dále zákon vymezuje rozdělení účetních jednotek podle velikosti na mikro, malé, střední a velké.

Úprava dále definuje pojem Účetní období, jehož obecnou definicí je období nepřetržitě po sobě jdoucích 12 měsíců (může být delší v zákonem určených situacích). Běžně je účetním obdobím považován kalendářní rok příp. hospodářský rok u právnických osob.

3.1.2 Předmět účetnictví a zákonem stanovené povinnosti při vedení účetnictví

Důležitým prvkem je předmět účetnictví. Králová a Hejret (2020) uvádějí, že zákon stanovuje jako předmět podvojného účetnictví účtování podvojnými zápisy o:

- stavu a pohybu majetku a jiných aktiv,
- stavu a pohybu závazků včetně dluhů a jejich pasiv,
- nákladech, výnosech a jejich hospodaření, a to v plném či zjednodušeném rozsahu.

Účetní jednotky jsou povinny vést za účetní jednotku jako celek pouze jedno účetnictví, a to v českém jazyce. To je vedeno jako soustava účetních záznamů, pro kterou je možno využít software a technické prostředky. Stanoveny jsou také základní požadavky na vedení účetnictví. Králová a Hejret (2020) popisují zákonem stanovené požadavky na vedení účetnictví, tedy že účetní jednotka je povinna vést záznamy:

- správně, tedy v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb. o účetnictví a ostatními předpisy a neobchází účel těchto předpisů,
- úplně, tedy v knihách jsou vedeny záznamy o všech účetních případech, jež měly být v daném období zaúčtovány a zároveň do konce tohoto období byla sestavena účetní závěrka (případně i konsolidovaná účetní závěrka) za účetní období bezprostředně předcházející, byla za toto předcházející období sestavena výroční zpráva (konsolidovaná výroční zpráva), byly zveřejněny informace dle § 21a tohoto zákona a má účetní jednotka o těchto skutečnostech přehledně uspořádané veškeré účetní záznamy,
- průkazně, což znamená, že účetní jednotka provedla inventarizaci v souladu se zákonem a veškeré účetní záznamy této účetní evidence jsou průkazné,
- srozumitelné; srozumitelným je tehdy, pokud spolehlivě a jednoznačně umožňuje určit (jednotlivě i v souvislostech) obsah účetních případů a záznamů a vazbu mezi skupinovým účetním záznamem, který vznikl seskupením dílčích záznamů, s těmito dílčími záznamy,

- způsobem, který zaručuje trvalost účetních záznamů; tato povinnost je splněna, pokud je účetní jednotka po zákonem stanovenou dobu schopna splnit povinnosti na jejich neměnnost a čitelnost.

3.1.3 Základní zásady při vedení účetnictví

V návaznosti na povinnosti uvádějí Králová a Hejret (2020) také základní zásady při vedení účetnictví, těmi jsou:

- zásada věrného a poctivého zobrazení skutečností, kdy je účetní jednotka povinna vést účetnictví takovým způsobem, aby účetní závěrka, která bude na jeho základě srozumitelně sestavena, podávala věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace účetní jednotky a mohla tak být podkladem pro kvalifikované ekonomické rozhodování osob, tzv. uživatelů. Pod uživateli je možné si představit investory, financující banky, obchodní partnery, finanční úřady, zřizovatele aj. Zobrazení je věrné v případě, pokud obsah účetní závěrky odpovídá skutečnému stavu, zobrazenému v souladu se zákonem uloženými účetními metodami. Zobrazení je poctivé tehdy, kdy jsou účetní metody použity takovým způsobem, který zajišťuje dosažení věrnosti,
- zásada neomezeného trvání účetní jednotky, která ukládá povinnost použít účetní metody takovým způsobem, který předpokládá, že bude pokračovat ve své činnosti a neexistuje žádná skutečnost, která by ji v tom zabraňovala nebo omezovala, a to i v dohledné budoucnosti. V případě existence takových skutečností musí účetní jednotka použít adekvátní metody a jejich užití uvést v příloze účetní závěrky,
- zásada konzistentnosti, srovnatelnosti mezi obdobími, kdy účetní jednotka nesmí změnit uspořádání, označování, obsahové vymezení a způsoby oceňování jednotlivých položek účetních výkazů použité v jednom účetním období pro následující účetní období. K jednotlivým změnám může účetní jednotka přistoupit pouze z důvodu změny podnikání, změn legislativních nebo zkvalitnění vypovídající schopnosti účetní závěrky. Změny je nutno uvést v příloze účetní závěrky.
- stálost účetních metod zavazuje účetní jednotky používat během účetního období metody, které platily na jeho počátku. Pokud dojde k odchylce, musí být

řádně zdůvodněna s ohledem na dopad na majetek, závazky, finanční situaci a hospodaření účetní jednotky a popsána v příloze účetní závěrky.

- zákaz kompenzace znamená povinnost účtovat o jednotlivých aktivech, pasivech, finančních prostředcích rozpočtů, nákladech a výnosech v účetních knihách a zobrazovat je v závěrce bez vzájemného zúčtování. Případnou výjimku stanovuje pouze zákon

3.1.4 Účetní doklady, zápisy a knihy

Je potřeba rozlišovat mezi pojmy účetní záznam, účetní doklad a účetní zápis. Účetním záznamem rozumíme data, zaznamenávaná v účetnictví. Podmnožinou účetních záznamů jsou účetní doklady. Landa (2014) popisuje účel účetních dokladů jako doložení určité hospodářské skutečnosti, o které podnik účtuje do účetních knih prostřednictvím účetních zápisů. Aby mohl účetní pracovník provést účetní zápis, musí disponovat dostatečnými podklady, kterými jsou právě účetní doklady. Těmi jsou např. přijaté faktury, na základě kterých vzniká závazek odběratele vůči dodavateli. Nikoliv potvrzení objednávky nebo dodací list. Neboli účetní doklady jsou průkazné účetní záznamy, které informují o vzniku účetní operace, registrují ji a ověřují.

Králová a Hejret (2020) připomínají, že aby bylo možno písemnost považovat za účetní doklad, musí mít zákonem stanovené náležitosti. Nejedná se o pouhou formalitu, neboť účetní doklady také plní důležitou funkci při ochraně majetku. Je vždy nutno zobrazit skutečný obsah účetních případů, proto je také nezbytné vystavovat účetní doklady bez zbytečného odkladu po uskutečnění účetního případu. Bezvadně formálně vystavený účetní doklad tedy nemůže zastřít skutečný stav. Bezvadnost dokladu je splněna při obsahu všech náležitostí, které stanoví zákon. Králová a Hejret (2020) zmiňují:

- značení účetního dokladu,
- obsah účetního případu a jeho účastníky,
- peněžní částku nebo informaci o ceně za měrnou jednotku a vyjádření množství,
- okamžik vyhotovení účetního dokladu,
- okamžik uskutečnění účetního případu, není-li shodný s okamžikem vyhotovení účetního dokladu,
- podpisový záznam osoby odpovědné za účetní případ a podpisový záznam osoby odpovědné za jeho účtování.

Králová a Hejret (2020) dále uvádějí, že účetní jednotka na základě účetních dokladů provádí účetní zápisy, které jsou vykonávány průběžně. Zápisy lze provádět výhradně v účetních knihách, kterými jsou v souladu se zákonem 563/1991 Sb.:

- deník, určený k chronologickému zaznamenávání účetních případů, jímž se prokazuje zaznamenání všech účetních případů,
- hlavní kniha, kde se záznamy uvádějí z věcného hlediska,
- knihy analytických účtů podrobně rozvádějící účty hlavní knihy,
- podrozvahové účty.

3.2 Formy a metody vedení účetnictví

Různé firmy se od sebe liší velikostí, charakterem provozované činnosti a zaměřením nebo trhy, na které jsou orientované. Vzhledem k povaze účetnictví jako oblasti, která je pro firmu velmi důležitá, je nutno propojit pro účely vedení účetnictví také různé další obory, jakou jsou například informační technologie, právo nebo provoz podniku. Společnosti poté čelí rozhodování, jakým způsobem své účetnictví povedou, zda pokryjí činnosti spojené s touto agendou vlastními zdroji nebo se rozhodnou využít externí služby specializovaných firem.

3.2.1 Vedení účetnictví pomocí vlastních zdrojů

Jednou z nejčastěji užívaných možností vedení účetnictví je využití vlastních zdrojů, tedy zapojení podnikových zaměstnanců. V závislosti na velikosti účetní jednotky může agendu vykonávat jeden kvalifikovaný zaměstnanec nebo v případě středních a větších firem dochází ke zřízení účetních oddělení. Landa (2005) zmiňuje jako typický rys malých a středních podniků kumulaci činností spojených s účetnictvím do funkce jednoho nebo několika málo pracovníků. Takový postup přenáší na tyto zaměstnance velkou míru zodpovědnosti mj. také za úspěšnou činnost podniku, neboť musí zvládnou velkou míru poznatků z oblasti podnikového a manažerského účetnictví. U větších podniků dochází k rozčleňování jednotlivých činností do více specializovaných okruhů, účetní agenda je rozdělena mezi více pracovníků a za středisko nese zodpovědnost hlavní účetní pracovník.

3.2.2 Vedení účetnictví pomocí externích zdrojů

Zákon o účetnictví dává možnost firmám přenést účetní aktivity na zdroje mimo podnik, konkrétně § 5 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, který umožňuje pověřit vedením účetnictví jinou osobu. Může jí být osoba jak právnická, tak i fyzická, tedy jiná společnost, samostatný

podnikatel případně zaměstnanec, jehož předmětem činnosti je poskytování externích služeb. Účetní jednotka se však nezabývá odpovědností za vedení účetnictví. Je tedy na rozhodnutí každého podnikatelského subjektu, zda se rozhodne využít externích zdrojů či nikoliv. Stýblo (2006) shrnul klíčové otázky, na které firma musí najít odpověď při rozhodování o outsourcingu následovně:

- Máme nedostatek pracovníků pro danou oblast?
- Jsou zaměstnanci trvale nevytížení v této činnosti?
- Jsou vynakládány zbytečně vysoké náklady na některý ze vstupů?
- Patří tato činnost mezi klíčové činnosti a schopnosti firmy?
- Jedná se o trvalé či dočasné nevyužití zaměstnanců?
- Jsou naši dodavatelé nespolehliví, drazí a dodávané služby nejsou kvalitní?

Pokud společnost odpoví na první 3 otázky kladně, využití externího partnera má pro tuto činnost smysl. Pokud odpoví na ostatní otázky záporně nebo bude odpověď znít „dočasně“, lepší bude zajistit činnost vnitropodnikově.

Posledním rizikem, které je nutno brát v potaz při rozhodování o zavedení anebo samotném provozu SSC (centrum sdílených služeb), jsou rizika katastrofická. Takovým rizikem chápeme například změny v politické situaci v dané zemi či regionu. Ekonomický faktor hraje nepochybně také důležitou roli, zejména úroveň nezaměstnanosti, mzdová úroveň nebo výše cel, úroků a zejména daní.

3.2.3 Centra sdílených služeb

K outsourcingu se váží také centra sdílených služeb. Janišová a Křivánek (2013) jejich funkci popisují jako centralizaci zdrojů do jedné lokality. Služby poskytují buďto jedné společnosti nebo širokému okruhu uživatelů. Soubor nabízených služeb je poskytován ve smluvně zakotvené kvalitě, jejichž prvky jsou zejména bezpečnost, doba odezvy a dostupnost. Do center sdílených služeb jsou vyčleňovány zejména podpůrné procesy, přičemž dochází zpravidla k větší transparentnosti poskytovaných služeb. Rovněž dochází k úspoře nákladů a centralizace vede také k vyšší kvalitě. Centra sdílených služeb fungují jako externí jednotka nebo jsou jednotkou vnitropodnikovou. Ve společnostech je trendem vyčleňování sdílených center jako samostatné nákladové jednotky.

3.3 Digitalizace a automatizace účetního procesu

Na úvod části práce věnované digitalizaci a automatizaci je klíčové vysvětlit a chápat pojmy digitalizace a automatizace. Křivanec a Kučera (2019) pod pojmem digitalizace popisují implementaci nebo rozšíření počítačové technologie do fungování společnosti. Automatizací rozumí technologii, jejíž funkce spočívá v zajištění provedení určitých úkonů a procesů bez nutnosti využití lidské práce. Oba pojmy jsou velmi úzce propojeny. Pomocí automatizace dochází ke změnám způsobu provádění transakcí, přičemž využívá potenciál strojů a počítačů k autonomnímu vykonávání procesů bez zásahu člověka. V souvislosti s pojmy digitalizace a automatizace se také objevují pojmy robotizace a umělá inteligence. Robotizací rozumíme autonomní vykonávání celých činností. Umělá inteligence označuje schopnost softwaru připomínat chování člověka, tedy napodobovat nebo kopírovat jeho schopnosti. Zejména jde o schopnost rozhodovací příp. schopnost uplatnění poznatků získaných na základě učení nebo zkušeností.

Veber a kol. (2018) definují digitalizaci jako výraz pro soudobý trend masového nasazování technických prostředků, např. internet, mikro-snímače, rychlé přenosové sítě nebo pokročilé automatizace a robotizace. Mezi tyto technické prostředky patří také softwarové nástroje, které jsou komunikačně propojeny s hardwarem v tzv. kyberprostoru. Takový prostor musí být zabezpečen proti jakýmkoliv ztrátám a únikům nazývaných kyber-útoky. Základem digitalizace je záznam reality nikoliv analogovým prostředkem, např. ručním zápisem, ale posloupností číselných údajů – tedy digitálně.

Východiskem digitalizace jsou data. Jedním z cílů digitalizace je podle Veber a kol. (2018) zachycení, uchování dat, jejich výběr, analýza a vyhodnocení. Účelem je připravit řídicí impulsy, které pomohou strojům nahradit lidské řídicí i fyzické činnosti. Umožňuje tedy nahradit práci kapitálem a touto cestou šetřit provozní náklady a také připravit zcela nové produkty a služby.

Tento princip je přenášen také do oboru účetnictví. Cílem však není jen osvobodit oblast od papírových dokladů, ale především využít moderní technologie v plné míře. Digitalizace účetní agend spočívá v efektivním zpracování a zaúčtování účetních dokumentů bez nutnosti manuálního přepisování lidským pracovním kapitálem. Manuální přepisování se týká především zpracování přijatých a vydaných faktur. Automatizace účtování vydaných faktur představuje velký potenciál, neboť formát faktur a jejich struktura je pro společnost u všech vydaných faktur stejná. Mění se pouze jméno obchodního partnera, částky, datum a položky

faktury. U přijatých faktur je automatizace poněkud složitější. Zejména z důvodu rozdílnosti ve formátu faktury, její struktury, čitelnosti pro systémy automatického rozpoznávání znaků apod. Na proces automatizace přijatých faktur je zaměřena praktická část této práce, ve které bude proces popsán podrobněji.

3.3.1 Nástroje digitalizace v oblasti účetnictví

Digitalizace a potažmo automatizace účetní agendy je založena především na získávání dat z účetních dokladů a dokumentů, se kterými pracuje účetní útvar. Tento proces je postaven na dvou pilířích. Prvním je vedení účetnictví a veškeré evidence s ním spojené pouze v elektronické formě, tedy abstrakce od papíru. Druhým pilířem je použití nástrojů na automatické získávání dat z dokumentů. Tato činnost nahrazuje ruční přepisování informací z dokumentů do účetního software a je velmi žádanou, protože ruční přepis je velmi neefektivní z hlediska nákladů.

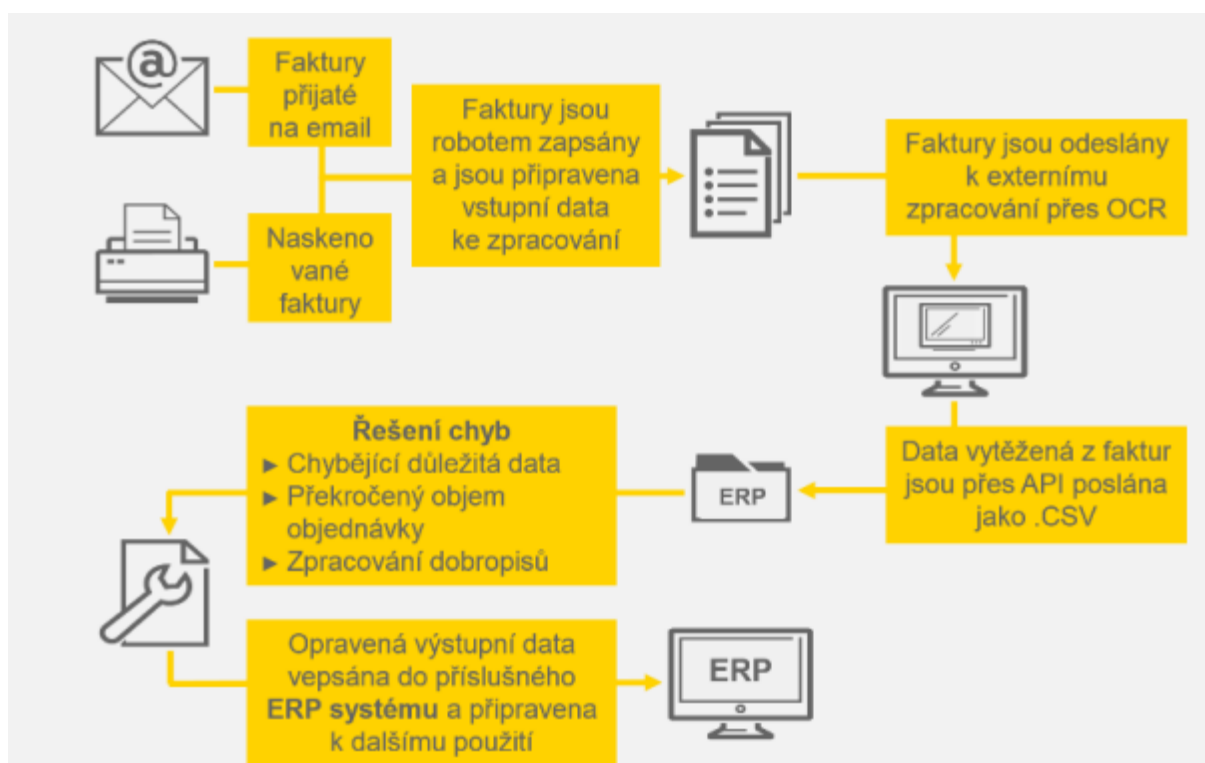
Puš (2016) uvádí, že k transformaci papírového dokumentu do digitální podoby jsou využívány dokumentové skenery. Na ty navazuje software pro řízení a optimalizaci digitalizace dokumentů. Takový software dokáže konfigurovat a spouštět úlohy skenování z počítače určeného k digitalizaci. Pozornost musí být také věnována optimalizaci skenovaného obrazu dokumentu. Roli hraje možnost několikanásobného zmenšení velikosti souboru digitalizovaného dokumentu a také velmi důležitá čitelnost jeho obsahu, která je klíčová pro následné vytěžování obsahu dokumentu.

Samotné vytěžování obsahu dokumentů je jedním z klíčových prvků digitalizace a automatizace nejen účetních procesů. Tato činnost zajišťuje indexaci dokumentu bez nutnosti manuálního přepisu dat z dokumentu do indexu. Existuje několik řešení pro tuto problematiku. Základním nástrojem jsou tzv. zonální OCR neboli optické rozpoznávání znaků. Jedná se o tzv. inteligentní vytěžování, kdy je analyzován obsah dokumentu a vyhledávána klíčová slova. Takovými slovy jsou kupříkladu číslo faktury, datum nebo variabilní symbol. OCR v okolí takového slova vyhledává číslo reprezentující hodnotu daného údaje a zaznamenává jej do systému. Občasnému zásahu pracovníka se však nelze vyhnout ani u těchto řešení, neboť dochází k nepřesnostem při načítání dat. Ta jsou způsobena zejména nečitelností dokumentů a nesprávným nastavením systému.

3.3.2 Implementace digitalizace účetního procesu

Při implementaci digitalizace účetního procesu je nezbytné využití softwaru, který podporuje automatizaci. Berge (2005) zmiňuje, že kromě nastavení samotného procesu je důležitý také vizualizační software účastníka procesu. Takový software zahrnuje specializované pomocné aplikace pro automatickou opravu chyb, řízení workflow atp. Čím je vyšší podíl automatizace, tím roste počet zpracovaných faktur. Jakýkoliv manuální zásah se proto stává časově náročnějším a rostou požadavky na náklady. Proto vyžaduje systém na automatizaci velmi úzké napojení na ostatní systémy využívané v procesu.

Příkladem implementace automatizace je postup zaúčtování faktury systémem zobrazeným na obrázku 3.3. Na počátku procesu zasílá dodavatel faktury obchodnímu partnerovi buďto prostřednictvím emailu nebo ve formátu skenovaných dokumentů. Prostřednictvím metody OCR systém načte data z faktury a ta jsou následně importována do ERP (Enterprise Resource Planning) systému. Následně jsou faktury kontrolovány, opět automaticky, a je zjišťována případná absence údajů.



Obrázek 3.3 Zpracování faktur pomocí robota
Zdroj: interní materiály společnosti

3.3.3 Dopady digitalizace účetnictví na společnost a její podnikání

Pokrok v oblasti informačních technologií mění způsoby práce a také pracovní nástroje na moderních pracovištích. Digitalizace umožňuje společnostem vést účetnictví na dálku, např. z domova bez nutnosti přístupu k papírovým dokumentům. Bhimani a Willcocks (2014) zmiňují dopady digitalizace účetnictví také na zvýšení transparentnosti účetních informací.

Rovněž však společnosti čelí riziku úniku velmi citlivých informací, neboť shromažďují a spravují jejich velkou část v kyberprostoru. Mohou proto vznikat problémy s ohledem na zabezpečení těchto dat.

Digitalizace účetních procesů přichází v úvahu pro společnosti všech velikostí. Podmínky pro digitální podnikání potažmo vedení účetnictví v elektronické podobě upravuje zákon, společnosti proto musí pouze implementovat správné technologie a zavést procesní změny uvnitř organizace. Taková implementace může být náročná zejména ve vztahu k dodržení platných právních předpisů. Dopady jsou však viditelné např. na zlepšení cash flow, protože dochází ke snížení doby potřebné ke zpracování dokumentů a klesá chybovost způsobená lidským faktorem. Vedoucí pracovníci mají k dispozici aktuální data v podstatě kdykoliv a kdekoliv, mají přístup k internetu, což vede k pružnějšímu a lepšímu rozhodování. Tyto skutečnosti zásadně přispívají ke konkurenceschopnosti společností.

3.3.4 Rizika spojená s digitalizací účetního procesu

Informace představují velmi cenné aktivum firmy. S ohledem na svůj nehmotný charakter však vyžadují odlišné formy ochrany než majetek hmotný. Veber a kol. (2018) dělí rizika spojená s informacemi podle jejich původu na interní a externí. V obou případech mohou být původem rizika přírodní jevy, technika nebo lidský činitel. Nejpravděpodobnějším faktorem způsobujícím riziko však lze považovat lidský faktor. Ačkoliv je cílem digitalizace snižování působení lidského faktoru na procesy, je pořád v určité míře v procesu zastoupen.

Další velkou hrozbou spojenou s digitalizací představují kybernetické útoky. Pilecký (2017) připomíná skutečnost, že každá společnost, která shromažďuje, pracuje nebo jakýkoliv jiným způsobem nakládá s daty, podstupuje riziko ztráty a zneužití těchto dat. Vzhledem k povaze a důležitosti informací obsažených v účetnictví je proto pro každou společnost klíčová otázka ochrany dat. Mohou čelit útokům s cílem odcizení dat nebo dokonce celých systémů. Data však mohou být ohrožena také např. nelogickou chováním zaměstnanců nebo jejich snahou poškodit

firmu. Důsledkem těchto rizik může být kupříkladu ztráta dobrého jména v očích zákazníků ve smyslu ztráty důvěry s ohledem na neschopnost zabezpečení vlastních dat.

3.4 Metodika zlepšování procesů

Svozilová (2011) popisuje zlepšování procesů jako činnost, která je specificky zaměřena na zkoumání chování procesů, odhalování příčin problémů spojených s plynulostí jejich chodu a produktivitou nebo kvalitou procesních výstupů. Zlepšování vychází ze znalosti současného procesu tak, jak jej zachycuje procesní dokumentace nebo jak je zahrnuto ve znalosti účastníků. Tato možnost je však dostupná pouze u velmi jednoduchých procesů, do kterých není zapojeno příliš mnoho účastníků.

3.4.1 Vymezení procesu

Svozilová (2011) definuje proces jako sérii logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků. Hovoříme tedy o sledu činností, při kterém dochází k vytváření přidané hodnoty pro zákazníka, ať už u služby nebo předmětu.

Z výše uvedené definice vyplývá, že každý proces je tvořen jednotlivými články, tedy činnostmi. Činnost Svozilová (2011) charakterizuje jako měřitelnou jednotku práce, jejímž účelem je transformace vstupního prvku do předem definovaného výstupu. Používá se také označení úkol nebo aktivita. Procesní nebo projektový management pracuje s těmito pojmy v několika dalších pohledech podle měřitelných údajů, které dokážeme k těmto jednotkám přiřadit. Svozilová (2011) dále uvádí, že každá činnost, úkol nebo aktivita mají:

- určité trvání,
- logické souvislosti s jinými činnostmi projektu nebo procesu,
- přiřazený zdroj, které spotřebovává a které se následně odrazí v nákladech na provedení, které čerpá.

Účelem každého procesu je vytvořit přidanou hodnotu, tedy transformovat vstup na výstup neboli produkt. Produktem procesu tedy chápeme hmotný nebo nehmotný výstup, jenž je vytvořen k tomu, aby pokryl potřeby nebo přání zákazníka procesu. Jedná se tedy o jakýkoliv hmotný nebo nehmotný výrobek, službu nebo kombinaci uvedených položek, které dodávají hodnotu, zajišťují funkce nebo přinášejí jiný prospěch tomu, kdo vytváří potřebu.

Zmíněn byl důležitý pojem zákazník. Ten je současně jeho účastníkem, protože je nezpochybnitelný jeho vztah a zájem v procesu. Svozilová (2011) popisuje zákazníka procesu jako někoho, kdo pocítuje potřebu, přání nebo má požadavek, který lze uspokojit určitým výrobkem, nehmotným výtvořem, službou nebo kombinací uvedených. Tyto prvky představují pro zákazníka určitou hodnotu, přináší mu prospěch nebo zajišťují jisté funkcionality, za které je ochotný směniti jinou hodnotu, zpravidla vyjádřenou finančním prostředkem.

Dalším nezbytným účastníkem procesu je dodavatel. Jeho funkcí je zajištění vstupu, hmotného či nehmotného, který slouží k vytvoření výstupu vyžadovaného zákazníkem.

Rovněž důležitým účastníkem je sponzor procesu, kterým je zpravidla zástupce managementu podniku. Jeho zájmem je bezchybné fungování procesu a efektivní naplňování požadavků, jenž jsou na proces kladeny. Je zainteresován na zvyšující se efektivitě, proto je také jeho zájmem nepřetržité zlepšování procesu. Sponzor procesu se současně podílí na jeho taktickém řízení, poskytuje mu podporu, zprostředkovává styk s okolím a pomáhá při odstraňování překážek.

Vlastníkem procesu neboli provozovatelem či podnikem rozumíme vlastníka zdrojů, jenž jsou v procesu spotřebovávány. Jeho zájmem je nejen zvyšující se kapacita procesu, ale také přizpůsobování procesních činností tak, aby výstup vždy odpovídal přáním a potřebám zákazníka a to rychleji, než jak to dokáže konkurence. Tím zajistí zvýšení tržního podílu podniku.

Manažer procesu je přímo účasten řízení procesu a je vázán osobní odpovědností k jeho výsledkům, ať už v oblasti kvality nebo výkonnosti. Může být současně sponzorem zlepšovatského projektu.

V procesu je zúčastněn také šampión procesu, který participuje na procesu jak v roli manažera, tak v roli operátora a svými aktivitami se podílí na neustálém zlepšování procesu napříč organizací. Jeho devízou je hloubková znalost procesu a všechny závislosti jednotlivých elementů. Taková znalost jej předurčuje k tomu, aby se podílel na zvyšování kvality a produktivity procesu předáváním znalostí a zkušeností dalším osobám formou tréninku nebo školení.

V neposlední řadě je součástí procesu jeho operátor. Pracovník, jehož funkcí je přímá účast v procesní činnosti. Ze své pozice přímo ovlivňuje zpravidla pouze výkonnost nebo kvalitu dílčích činností, na kterých se podílí svou prací.

3.4.2 Kroky zlepšování procesů

Společnosti si uvědomují, že procesy probíhající v jejich organizaci jsou jejich hlavní činností, a především klíčem k uspokojování potřeb zákazníků. Výkonnost podniku je přímo závislá na efektivitě prováděných procesů a jejich optimálním fungování. Grasseová (2008) zmiňuje jako jeden ze strategických cílů podniku právě neustálé zlepšování procesů. To by mělo vést k přinášení prospěchu zákazníkům a vést tak v konečném důsledku ke zvyšování výkonnosti celé organizace.

Grasseová (2008) popisuje metodiku zlepšování procesů pomocí následujících kroků:

- Zjištění důvodů pro zlepšování – identifikace problému v procesu, oblasti pro zlepšování včetně uvedení důvodu. Tato činnost se provádí monitorováním a měřením.
- Popis současné situace – existující proces se vyhodnocuje z hlediska efektivnosti a účinnosti. Dochází k zjišťování typu problému, jenž se vyskytuje nejčastěji a následně se vybere konkrétní problém, u něhož dojde ke stanovení cíle pro zlepšení.
- Provedení analýzy – identifikuje a ověřuje se základní příčina problému.
- Identifikace možných řešení problému – dochází k definici a hodnocení variant řešení, které jsou alternativní. Je vybráno a následně uplatňováno nejlepší řešení, které má vést k odstranění základní příčiny problému a zajistí, že problém se nebude vyskytovat opakovaně. Příkladem může být řešení, které vede ke zkrácení potřebné doby trvání procesu – hledání časových prodlev, činností, které jsou zbytečné nebo duplicitní a jiné chyby, jejichž odstranění povede ke zkrácení potřebné doby procesu.
- Vyhodnocení vlivů – zkoumání, zda vlivem uplatněného řešení vymizely základní příčiny problému a byly naplněny cíle pro zlepšování.
- Uplatnění a standardizace nového řešení – zlepšený proces nahrazuje starý proces

- Hodnocení efektivnosti a účinnosti procesu s ukončeným opatřením pro zlepšování – vyhodnocuje se efektivnost a účinnost projektu zlepšování, rovněž se zvažuje využití tohoto řešení v jiných částech organizace.

3.4.3 Analýza procesu

K identifikaci a rozboru problémů slouží analýza a vyhodnocení současných procesů. Problémy můžeme rozumět např. organizační bariéry, nedostatek informací nebo nejasnou odpovědnost. Rovněž zkoumáme činnosti nepřidávající hodnotu, ztrátové části procesu nebo hledáme místa ke zlepšení. Cílem je zjistit, které změny jsou nezbytné a proč. Krajewski, Ritzman a Malhotra (2013) zmiňují nutnost zapojení všech článků organizace nebo útvaru do prováděných analýz. Je důležité, aby byly do analýzy zapojeni všichni účastníci procesu, protože se podílejí na jednotlivých činnostech a jsou schopni identifikovat a posoudit případné nedostatky. Díky zkušenostem těchto účastníků mají výsledky provedené analýzy vyšší vypovídající hodnotu.

Existuje celá řada typu analýz, např. analýza kritických míst nebo analýza tvorby přidané hodnoty. Nehledě na typ obsahuje procesní analýza celou řadu metod, technik a nástrojů, které lze libovolně kombinovat na základě typu organizace a analyzovaného procesu. Před provedením analýzy je potřeba znát celou řadu informací potřebných ke správnému zvolení typu analýzy a jejího bezvadného provedení. Grasseová (2008) považuje za výchozí předpoklad pro analýzu procesu provedení identifikace, charakteristiku a popis procesů. Popis procesu by měl být proveden do předem stanovené podrobnosti, neboť ovlivňuje volbu a použití procesní analýzy. Vyžaduje jasné vymezení předmětu a rozsahu analýzy. Je rovněž důležité stanovení časové náročnosti, potřebné náklady a zdroje. Ty volíme v souladu s cíli, které byly vytyčeny. Nezbytná je znalost analytických metod, tedy znalost nástrojů a metodického postupu včetně evidence. Analýza pokračuje vyhodnocením a interpretací zjištěných poznatků. Vyhodnocení a interpretace je rovněž velmi důležitým prvkem, neboť je prostředkem komunikace reálného obrazu skutečnosti. Ten musí být podložen relevantními informacemi a tvořit podklad pro přijetí opatření vedoucích k odstranění nedostatků a zlepšení procesu.

Grasseová (2008) dělí procesní analýzu podle předmětu zkoumání do oblastí, kterými jsou:

- analýza procesu a jeho vnitřní logiky,
- analýza variantnosti procesu,

- analýza činnosti nepřinášející hodnotu,
- analýza spokojenosti zákazníka a vykonavatelů procesu,
- analýza organizačního, prostorového a časového přerušení,
- analýza informační potřeby,
- analýza chyb a nedostatků,
- analýza nákladů na proces apod.

Analýza procesu a jeho vnitřní logiky

Jako primární typ analýzy procesu je považována metodika analýzy procesu a jeho vnitřní logiky. Účelem je zjištění příčiny nesprávnosti průběhu procesu z hlediska věcného nebo logického. Proces je posuzován s ohledem na jeho odlišnosti od nejlepších zkušeností z praxe. Používají se metody benchmarkingu nebo referenčních modelů. Analýza je zaměřena na zkoumání nedostatků a jejich příčin, jejichž odstranění povede ke zvýšení účinnosti procesu. Grasseová (2008) uvádí kroky analýzy procesu a jeho vnitřní logiky v následujících šesti krocích:

1. Analýza procesních nedostatků u analyzovaného subprocessu – dochází ke zjišťování, zda v normách, kterými se řídí realizace procesu, lze jednoznačně identifikovat jednotlivé činnosti, jejich návaznosti a podmínky, za nichž se proces větví. Jsou hledány definice pravidel, podle kterých může být sled činností opakován a kritéria, která musí být splňována vstupním produktem, aby mohl být využitý pro navazující činnosti. Dále zjišťujeme, zda existují činnosti, které nejsou nezbytné pro vytvoření produktu subprocessu, činnosti zdrojově nebo časově náročné, nepřidávající hodnotu do svého produktu, např. vyjasňování, schvalování, kontrola apod. U analyzovaných činností je posuzováno, zda je nezbytné jejich provedení s ohledem na možnosti jejich zrušení případně provedení jiným způsobem. Je rovněž zkoumáno, zda není možné jejich přesunutí do sledu jiných činností případně provedení v jiném čase na jiném místě.
2. Prověření správnosti návrhu popisu procesních nedostatků zjištěných u subprocessu. V tomto kroku jsou projednávány nedostatky, zjištěné u jednotlivých činností z pohledu vlastníka subprocessu. Jsou analyzovány problémy, které označil vlastník subprocessu. Zjišťována je spokojenost vlastníka subprocessu se vstupními produkty a z toho vyplývající problémy. Rovněž je doplňován a zpřesňován popis procesních nedostatků na základě sladění věcného a metodického pohledu.

3. Analýza procesních nedostatků. Tento krok je zaměřen na identifikaci jednotlivých subprocesů, tedy zda lze jednoznačně určit jejich návaznost a podmínky, za nichž dochází k větvení procesu a zda existuje jejich vlastník. Z věcného a logického hlediska procesu zjišťujeme, zda existují procesy, které nejsou nezbytné pro vytvoření produktu. Zjišťovány jsou také kompetenční problémy ve vlastnictví subprocesů nebo při zapojení organizačních prvků a pracovníků do realizace činností.
4. Prověření a upřesnění návrhu popisu procesních nedostatků zjištěných u zkoumaného procesu. Projednávány jsou jednotlivé zjištěné nedostatky z pohledu vlastníka procesu.
5. Projednání a dokončení návrhu nového popisu procesních nedostatků. Posuzovány jsou zjištěné nedostatky a sladují se stanoviska vlastníka procesu a vlastníků k správnosti jejich výběru, popisu a k jejich závažnosti. Je zpřesňován a doplňován popis procesních nedostatků.
6. Zpracování záznamu o provedení analýzy procesu. Zjištěné procesní nedostatky jsou dokumentovány v procesním modelu. Rovněž jsou zjištěné nedostatky a další doplňující informace zobrazeny v hodnotící zprávě.

Výsledek této analýzy je cenný a strukturovaný zdroj informací o sledovaném procesu a jeho činitelích. Předkládá možnosti úpravy procesu za účelem zvýšení jeho efektivity. Nejčastějšími nedostatky, které tato metoda odhalí, uvádí Grasseová (2008):

- příliš velké množství činností nebo funkčních míst vztahujících se ke schvalování,
- mnoho organizačních rozhraní,
- nesprávně definovaná odpovědnost,
- různorodost vstupů,
- nedostatečná motivovanost účastníků procesu,
- absence měření efektivity, kvality nebo nákladovosti,
- přehlcení specializovaným personálem,
- neúspěšnost z časového hlediska.

3.4.4 Metody pro analýzu problému

Problémy, se kterými se společnosti potýkají, mohou mít více příčin a můžou být tedy řešeny více než jedním způsobem. Rovněž dosažení různých cílů procesu potažmo organizace může být zajištěno mnoha způsoby. Důraz musí být kladen na odhalení opravdových příčin problémů, neboť řešení nesprávných příčin nepovede k požadovaným výsledkům. Jako jednu

z nejpoužívanějších metod pro analýzu problému považujeme diagram příčin a důsledků, tzv. Ishikawův diagram.

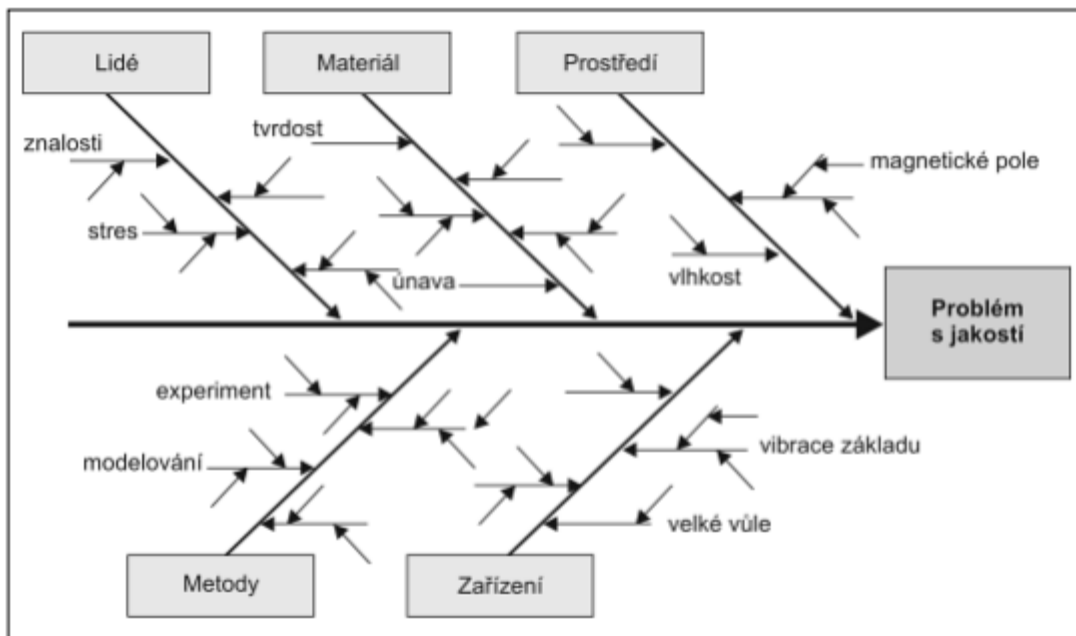
Diagram příčin a následků

Metoda je používána při analýze problému nebo situace, kdy jsou zjišťované klíčové příčiny, jenž mají dopad na výsledek. Podle svého vzhledu je tato metoda také nazývána „diagram rybí kostry“. Diagram znázorňuje vztah mezi příčinami a důsledky, u kterých je předpoklad jejich ovlivnění. Hledány jsou faktory a subfaktory zapříčiňující důsledek a následně je zjišťována jejich klíčovost ve vztahu k výsledku. Grasseová (2012) uvádí postup při tvorbě diagramu v následujících krocích:

1. Jednoznačná definice a konkretizace výsledku, který podléhá analýze. Ten může být definován pozitivně ve formě cílů nebo negativně ve formě problémů. V případě, že se problém již vyskytl, jsou hledány příčiny, které vedly k jeho vzniku, aby bylo možno provést nápravná opatření. V případě, že výsledek ještě nenastal, je snahou provést preventivní opatření. Důsledek musí být stanoven jednoznačně a konkrétně. Stanovený důsledek je zaznamenán do trojúhelníku označovaném také jako tzv. rybí hlava (viz obrázek 3.1).
2. Stanovení a zaznamenání hlavní kategorie příčin ovlivňující analyzovaný následek do diagramu. Hlavní kategorie příčin představují „žebra“ ryby na diagramu. Pomůckou pro stanovení může být použita metoda 5M (metody, zaměstnanci, materiál, technika, prostředí).
3. Stanovení příčin a subpříčin v každé hlavní kategorii faktorů ovlivňujících výsledek. Často využívaným způsobem, jak zjistit příčiny, je využití hlavní kategorie faktorů jako východisko pro pokládání otázek při hledání příčin a subpříčin, např.: Jak naši zaměstnanci ovlivňují...? Jak postupy zapříčiňují...? Důležité je také zaznamenání stejných příčin, zejména pokud budou přiřazeny k jiné hlavní kategorii příčin.
4. Identifikace klíčové příčiny. Hledány jsou příčiny, které lze označit za klíčové ve vztahu k danému důsledku. Je však důležité brát zřetel na to, že umístění příčiny v diagramu není ukazatelem jejího významu. Například jeden subfaktor může být jedinou příčinou daného důsledku. Klíčovými příčinami mohou být ty, které se v diagramu objevují opakovaně. Můžeme za klíčové považovat konkrétní možné

příčiny. Ty již není nutné dále dekomponovat a již lze navrhnout konkrétní opatření.

5. Provedení prioritizace seznamu klíčových příčin. Vhodným nástrojem pro vyhodnocení klíčových příčin je Paretův diagram.



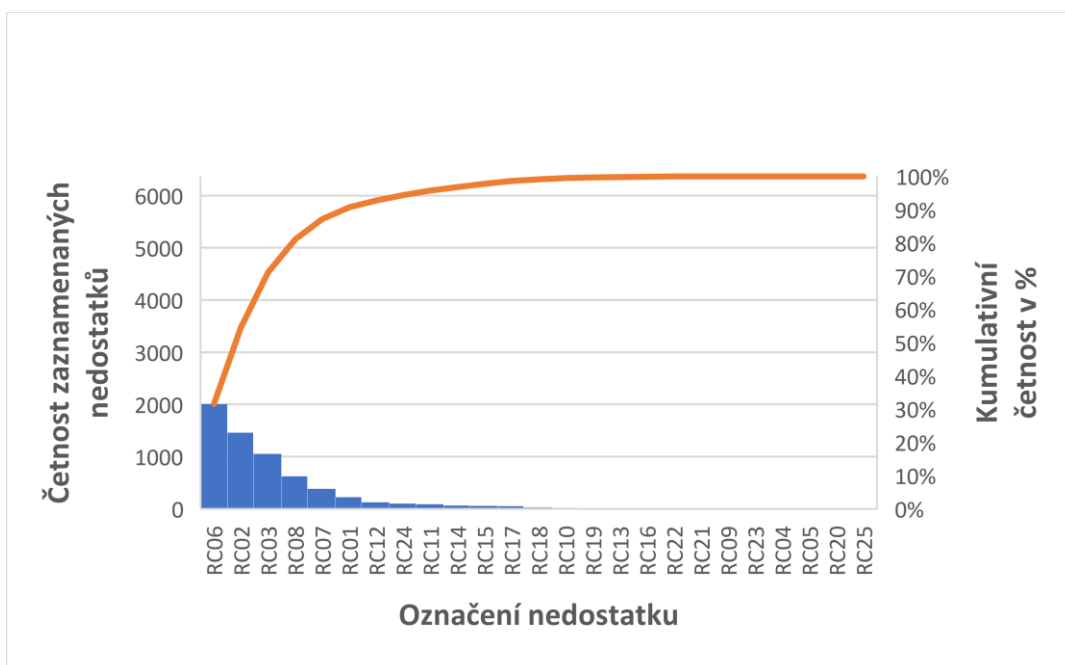
Obr. 3.1 Ishikawův diagram
Zdroj: Milík, 2006

Paretova analýza

Metoda Paretovy analýzy je využívána ke stanovení priority pro zlepšování nebo řešení problémů. Grasseová (2012) zmiňuje definici Paretova pravidla, podle kterého je 80% následků zapříčiněno 20% faktorů. Teze vychází z původního tvrzení italského ekonomy Vilfreda Pareta, který tvrdil, že 80% národního důchodu tvoří 20% obyvatelstva. Tato myšlenka je aplikovatelná také na řízení jakosti. Lze říci, že 80 až 95% problémů v oblasti řízení jakosti je vyvoláno 5 až 20% příčin. Hovoříme o tzv. životně důležitých jevech, které jsou následně zkoumány přednostně a do hloubky. Na tyto příčiny je potřeba se zaměřit, analyzovat je a vyvolat snahu vedoucí k jejich potlačení. Paretova analýza slouží k potřebnému náhledu na stanovení zásadních příčin a s pomocí Lorenzovy křivky poskytuje přehlednost a jednoznačnou vypovídající schopnost. Grasseová (2012) popisuje sestavení Paretova diagramu v následujících krocích:

1. Stanovení a jednoznačný popis důsledku (problému) a příčiny jeho vzniku.
2. Určení kritéria, na základě kterého proběhne hodnocení analyzované příčiny. Takovým kritériem může být např. počet výskytů, finanční hodnoty atp.
3. Sestavení tabulky. Podle stanoveného kritéria (četnost, výskyt) jsou v tabulce seřazeny zjištěné příčiny od nejvyšší četnosti výskytu k nejmenší četnosti. Následně je vypočítána kumulativní četnost a kumulativní relativní četnost. Tyto hodnoty jsou obvykle uváděny v procentech. Relativní kumulativní četnosti umožňují zjistit, které příčiny tvoří rozhodující menšinu,
4. Sestrojení diagramu. Je tvořen druhy příčin (neshod) ve stejném pořadí jako ve zpracované tabulce. Ty jsou uvedeny na horizontální ose. Na levé vertikální ose jsou uvedeny příslušné absolutní četnosti a na pravé vertikální ose relativní kumulativní četnosti. V grafu je v koncových bodech intervalů jednotlivých druhů příčin zaznamenána jejich relativní kumulativní četnost výskytu, uváděna zpravidla v procentech. Spojením těchto bodů vzniká tzv. Lorenzova křivka. Z té je patrné, které druhy příčin je potřebné řešit pro zvolenou hladinu důležitosti, aby došlo k výraznému zlepšení.

Příklad Paretova diagramu je zobrazen na obrázku 3.2



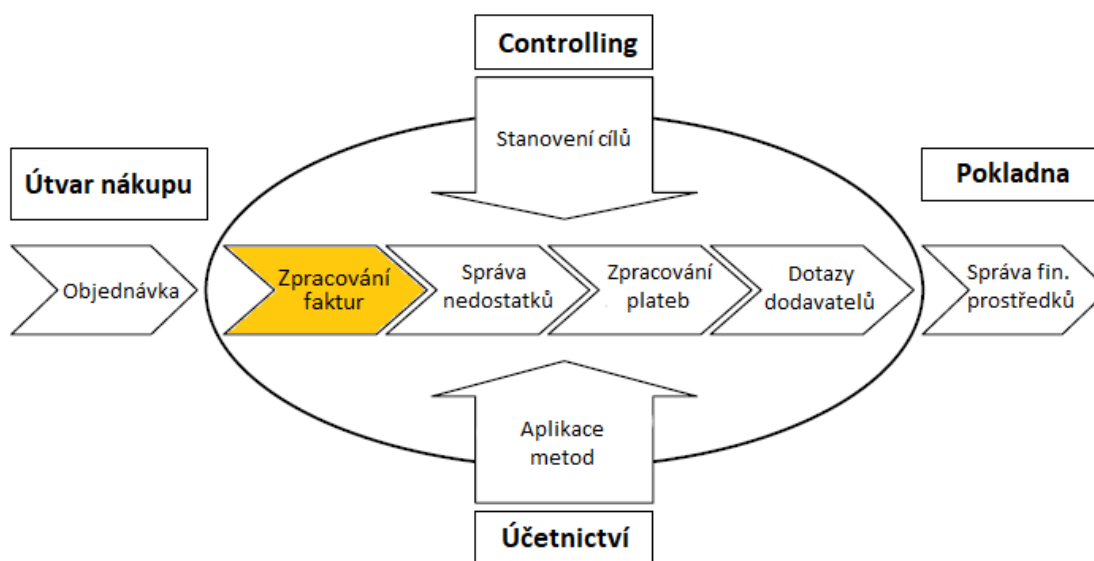
Obr. 3.2 Paretoův diagram
Zdroj: Vlastní zpracování

4 Analýzy procesu z hlediska automatizace

V praktické části bude analyzován proces zpracování přijatých faktur z hlediska automatizace. Cílem analýzy bude odhalení nedostatků, které brání vyššímu podílu automaticky zpracovaných faktur. Požadované cíle procesu jsou vyjádřeny prostřednictvím klíčových ukazatelů výkonnosti. V této části bude popsán proces automatizace zpracování faktur, stávající hodnoty, kterých proces dosahuje a následně provedena analýza nedostatků. Analýza bude prováděna z pohledu zdrojů automatizace. Na základě provedené analýzy budou doporučeny směry vedoucí ke zlepšení procesu zpracování přijatých faktur.

4.1 Vymezení procesu od nákupu k platbě

Část procesu, která bude v této kapitole analyzována, je součástí procesu Purchase to Pay (PtP), tedy procesu od nákupu k platbě, zabývajícího se nákupem, obdržáním, platbou a účtováním zboží nebo služeb. Cílem procesu je podpora provozních částí organizace v této činnosti a současně optimalizace kapitálové návratnosti v oblasti závazků společnosti vůči třetím stranám. Proces je postaven v souladu s celkovými cíli společnosti v oblasti řízení provozního kapitálu, obratu a ziskovosti. Je propojen spoluprací s ostatními funkčními útvary společnosti, zejména útvarem nákupu, controllingu a managementem společnosti. Na obrázku 4.1. je zobrazena organizace procesu, barevně je vyznačen subproces, jehož automatizace bude předmětem analýzy v této práci.



Obr. 4.1 Zobrazení PtP procesu vč. jeho subprocesů a návaznosti na jiné podnikové útvary
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat

Z obrázku je patrná zmiňovaná spolupráce jednotlivých útvarů společnosti. Funkcemi jednotlivých útvarů, spolupodílejících se na procesu PtP, jsou:

- Controlling je odpovědný ve vztahu k procesu za stanovení cílů v oblasti závazků společnosti. Tyto cíle musí být v souladu s cíli stanovenými organizací.
- Útvar nákupu zajišťuje aktivity spojené s výběrem dodavatelů, jejich zasmluvnění, objednávkami a aktivitami, spojenými před nákupem zboží nebo služeb. Rovněž s dodavateli uzavírá dohody o platebních podmínkách včetně doby splatnosti.
- Účetní útvar poskytuje metodologii pro vedení účetnictví, tak, aby bylo v souladu s Mezinárodními standardy finančního výkaznictví (IFRS). Účtování závazků, které je obsaženo v procesu, je proto prováděno v souladu s IFRS a jsou rovněž brány v úvahu požadavky na výkaznictví, specifické pro jednotlivé země.
- Pokladna provádí aktivity spojené se správou finančních prostředků na bankovních účtech. Je zodpovědná například za aktivity spojené se správou hotovosti, službami bankovní záruky, mezipodnikové zúčtovací služby apod.

4.2 Popis subprocesu zpracování přijatých faktur

Tato část práce se věnuje popisu subprocesu zpracování příchozí faktury. Subproces je složen z několika činností. Společnost DHL vynakládá úsilí na to, aby tento subproces automatizovala a byl prováděn bez vynakládání lidského úsilí. K tomu musí být uzpůsoben jak subproces samotný, tak také jeho vstup, který představují přijaté dokumenty.

4.2.1 Zásady pro zpracování přijatých faktur

Zpracování dodavatelských faktur je podprocesem procesu PtP. Cílem je včasné a správné zpracování závazků společnosti. Je složen z několika činností, které na sebe logicky navazují a pro přehlednost zmapován procesním diagramem, obsaženým v příloze č. 1. Zpracování přijatých faktur má dopady na finanční výsledky společnosti. Vzhledem k této skutečnosti je důležité aplikovat na proces zásady zejména s ohledem na včasnost účtování závazků do hlavní knihy a jejich splatnost. Proto společnost přijala následující zásady pro zpracování faktur:

1. Závazky musí být účtovány do hlavní knihy ihned po obdržení faktury. Rovněž v tento okamžik musí být rozpuštěny všechny rezervy, vztahující se k daným položkám.
2. Probíhá kontrola data faktury. Faktury nesmí být vystavena dříve, než nastalo plnění zboží nebo služby ze strany dodavatele.
3. U zboží / služeb, za které ještě nebyla přijata faktura, je potřeba vytvořit časové rozlišení. V tomto případě je důležité, aby objednatel nebo osoba odpovědná za nákladové středisko ověřila faktické nepřijetí zboží / služeb, aby se vyloučily případné chyby v rezervách.
4. Žádné faktury nesmí být zaplacený před datem splatnosti na kterém se společnost dopředu dohodla s dodavatelem. Výjimku tvoří legislativní požadavky např. platby související s daněmi. Platba faktur je pozdržena v případě existence nejasností v platebních podmínkách do doby jejich vyjasnění a schválení následné platby ze strany osoby odpovědné za dané nákladové středisko. Faktura může být případně vrácena dodavateli a stornována ze závazků potažmo hlavní knihy v souladu s účetní metodologií.
5. Pokud jsou platební podmínky na faktuře pro společnost přijatelnější než podmínky, které má dodavatel uvedeny v kmenových datech, jsou preferovány platební podmínky na faktuře. Pokud pro fakturu existuje objednávka, jsou preferovány údaje z objednávky.

4.2.2 Typy přijatých faktur podle nosiče

Faktury do procesu vstupují ve dvou základních typech podle nosiče, na kterém jsou zaznamenaná data. Jedná se o faktury:

- **Papírové** – dodavatel zasílá faktury v tištěné podobě na papíře tzn. fyzickou formou. Takto obdržené faktury jsou posílány na útvar zajišťující jejich skenování. Dochází tedy k převodu papírových faktur do elektronické podoby, což umožňuje jejich zpracování pomocí informačních systémů. Tento způsob fakturace v dnešní době není preferovaný zejména z důvodu vysoké pracnosti a nákladovosti s tím spojené. Vznikají náklady dodavateli při tisku dokumentů a jejich doručení adresátovi. Tomu posléze vznikají zbytné náklady v podobě skenování faktury. Dopady jsou také ekologického rázu. Rovněž je prodlužován interval mezi vystavením faktury, jejím zpracováním a platbou. Dodavatel postrádá informace o

stavu zpracování faktury a prodlužuje se případná správa nedostatků těchto dokumentů.

- **Elektronické** – faktury, jejichž nosičem je pouze elektronický soubor. Ten je doručován společností DHL prostřednictvím několika kanálů. Může to být formou emailové komunikace, kdy je dodavateli sdělena adresa, která slouží jako kontaktní bod pro doručení faktur. Využívány jsou také cloudové technologie, na které dodavatel nahraje dokumenty a společnost si je z tohoto úložiště stahuje. Další možností je zprostředkovatel elektronické fakturace, tedy společnost, prostřednictvím které dodavatelé vystavují jejich pohledávky vůči DHL. Tato platforma funguje na principu účtů, na které jednotliví dodavatelé nahrávají data a služba automaticky generuje faktury. Výhodou je jednotný formát dokumentů. Odpadají náklady na tisk a skenování faktur. Rovněž je výrazně lepší kvalita zobrazení informací obsažených na dokumentech. Tato forma výrazně přispívá automatizaci a bude podrobněji popsána v další části práce.

4.2.3 Typy přijatých faktur podle způsobu nákupu

Druhým typem faktur, který ovlivňuje proces zpracování je způsob nákupu zboží nebo služeb. Ty jsou nakupovány ve dvou režimech a podle toho jsou rozdělovány také faktury na:

- **Faktury bez objednávky** – dokumenty zachycující obchody bez předchozího objednání. Jedná se zejména o služby, typicky nájmy, energie apod. Tyto faktury podléhají následnému schvalování po jejich zpracování. To zajišťuje zpravidla osoba odpovědná za útvar, který vynaložil náklady na zajištění fakturovaných položek.
- **Faktury s objednávkou** – objednávkové faktury označované také jako PO faktury (pozn. Purchase Order – nákupní objednávka). Vznikají na základě plnění objednávek, vytvořených nákupním oddělením. Tento typ faktur je organizací výrazně preferován, neboť má vliv na automatické zpracování dokumentů. Systém, ve kterém jsou objednávky tvořeny obsahuje tzv. kategorie zboží, na které jsou vázány nákladové účty. To umožňuje již při vystavení objednávky správně alokovat náklady z věcného hlediska. Takové údaje jsou obsaženy v objednávce, která má unikátní číslo. Toto číslo musí být uvedeno na každé faktuře obsahující objednané zboží nebo službu a výrazně zjednodušují zpracování faktur. Zásadní je také schvalovací proces, kterému objednávky podléhají. Ty jsou schvalovány před

obdržením faktury. Faktury tedy po zpracování, až na výjimky uvedené v popisu zpracování PO faktur, nepodléhají dalšímu schvalování.

Popis procesu zpracování faktur bez objednávky

1. **Obdržení faktury a její archivace** – Faktura může být obdržena buďto v elektronické nebo papírové podobě. Přijímána je účetním útvarem ve sdíleném centru služeb, na kterém probíhá proces zpracování nebo lokálně a posléze je odesílána na sdílené centrum. V tomto kroku je zajištěn převod dokumentu do elektronické podoby.
2. **Zpracování faktury** – dokument je nahrán do systému, ve kterém dochází ke zpracování faktury. Systém využívá funkce optického rozpoznávání znaků OCR. Tato funkce zajišťuje přepis informací z dokumentu do systémů. Jedná se o datum vystavení dokumentu, číslo faktury, částku s daní a bez daně, a měnu. Následně dopočítá částku daně. Dále je systémem vybrán dodavatel, jehož účet je vedený v kmenové databázi dodavatelů. Vybrán je na základě daňového identifikačního čísla, které musí být uvedeno na faktuře a je jedinečné pro každého dodavatele. Informace, které jsou do systému převedeny pomocí OCR čtečky, jsou verifikovány pracovníkem. Pokud pracovník nezaznamená žádnou vadu, která by zpracování faktury bránila, zaúčtuje fakturu. Účtováním rozumíme alokaci nákladů pomocí příslušného účtu hlavní knihy a nákladového střediska. Důležité je také zohlednit daň, vyskytuje-li se u fakturovaných položek. Pro takové případy jsou zavedeny daňové kódy, pomocí kterých systém automaticky počítá daň. Tyto kódy jsou vybírány pracovníkem na základě sazby, uvedené na faktuře a procesní instrukce. Po alokaci nákladů a výběru správného kódu daně je faktura odesílána na schválení.

Pokud pracovník zaznamená vadu, která brání zaúčtování, označí ji kódem pro daný nedostatek a vrací příslušnému adresátovi. Tím je dodavatel nebo lokální útvar DHL v závislosti na typu zjištěného nedostatku.

3. **Schválení faktury** – Po alokaci nákladů plynoucích z faktury je dokument schvalován pracovníkem, odpovědným za daný nákup. Tento proces se řídí tzv. schvalovací maticí. Jedná se o dokument, ve kterém je uvedena kombinace schvalovatelů pro příslušná nákladová střediska a účty. Pokud odpovědný pracovník shledá důvod pro neschválení faktury, vrací ji na oddělení zpracování. Může se jednat o nedostatek ve formě nesprávné alokace nákladů – v takovém případě je nedostatek opraven zpracovatelem a znovu odeslán na schválení. Pokud se jedná o nedostatek na vystavené faktuře, vrací se faktura dodavateli.

4. **Transfer do ERP systému** – Po schválení faktury dochází k jejímu transferu do ERP systému, kde je účetnictví vedeno. Dále je archivován dokument ve formě, odpovídající platné legislativní úpravě. V ERP systému je dostupné účetnictví také k účelům auditu a vzhledem k digitalizaci celého subprocesu také dobře dostupné k případným opravám. Z ERP systému se také připravují seznamy splatných faktur, na základě kterých se spouští platební běhy.

Popis procesu zpracování faktur s objednávkou

1. **Obdržení faktury a její archivace** – probíhá podobně jako tomu je u zpracování faktur bez objednávky. Důležitým krokem však je verifikace čísla objednávky na faktuře. Systém OCR při skenování faktury vyhledává číslo objednávky, aby mohl systém určit typ dokumentu. Pokud se číslo objednávky na faktuře nevyskytuje a jedná se o dodavatele, který dodává společnosti DHL na základě objednávek, je faktura vrácena dodavateli.
2. **Zpracování faktury** – PO faktura je zpracovávána oproti objednavce. Jak již bylo zmíněno v odstavci týkající se objednávkových faktur, systém, ve kterém jsou objednávky tvořeny obsahuje kategorie, které jsou provázány s účty v hlavní knize. Rovněž je vybráno nákladové středisko podle osoby, která objednávku vytvořila. Kategorizace položek v katalogu nákupního oddělení také zajišťuje přiřazení daňové sazby k jednotlivým položkám, objednávka tedy obsahuje také kód daně. Systém ke zpracování faktur tedy na základě takového kódu spočítá sazbu daně a dokáže také tuto daň zaúčtovat na správný účet. Tyto informace jsou velmi důležité a slouží jako jeden z hlavních pilířů automatizace objednávkových faktur. Tyto informace jsou využívány také při manuálním zpracování. Pokud není faktura automaticky přiřazena k objednavce, přesouvá se do skupiny dokumentů, které účtuje pracovník.
3. **Potvrzení příjмки** – verifikace faktického obdržení objednaného zboží nebo služby. Provádí jej objednatel neprodleně po obdržení položek z faktury. Dochází k potvrzení v objednávkovém systému, které se projeví také v systému, kde se zpracovávají faktury. V případě, že je obdržena faktura dříve, než je potvrzena příjмка, kontaktuje zpracovatel faktur objednatele s žádostí o potvrzení příjмки na základě přiložené faktury. Tato žádost je opakovaná nejvíce 3x s týdenními odstupy. Po potvrzení příjмки objednatelem je možno zpracovat fakturu. V opačném případě je situace s objednatelem objasňována.

4. **Schválení faktury** – důležitý krok jak z hlediska zpracování faktury, tak z hlediska automatizace. Pokud je faktura vystavena přesně podle objednávky, tedy je fakturováno stejné množství a suma jako bylo objednáno a objednatel potvrdil příjemku, nedochází k dalšímu schvalování a faktura je rovnou nahrána do ERP systému. Pokud suma na faktuře nesedí s objednávkou, je faktura schvalována. Velikost rozdílu, nutného ke schválení je stanoven lokálně (např. přípustná tolerance 25 EUR na fakturu).
5. **Transfer do ERP systému** – probíhá stejně jako v případě faktur bez objednávky.

4.3 Automatizace subprocesu zpracování přijatých faktur

Automatizací je míněno zpracování faktury bez jakéhokoliv zásahu pracovníka. V případě, že dojde během doby zpracování k úpravám v jakémkoliv z kroků procesu, nepočítá se faktura jako automaticky zpracovaná.

OCR čtečka

Je důležité připomenout významnou roli při automatizaci, kterou představuje OCR čtečka. Vzhledem k tomu, že jsou klíčové informace z dokumentů pomocí tohoto mechanismu přepisovány do systému, musí být dbáno na vysokou přesnost funkce. U konkrétního subprocesu dochází k validaci OCR čtečky u externího poskytovatele tohoto softwaru. Ten zodpovídá za kvalitu poskytnutých dat. Je mu udělována zpětná vazba prostřednictvím zaměstnanců DHL, kteří při odhalení nedostatku naskenované informace posílají provozovateli OCR zprávu o tomto nedostatku. Rovněž hraje pro OCR čtečku význam kvalita skenovaných dokumentů prostřednictvím skeneru. Čím je horší kvalita, tím klesá úspěšnost pravdivosti nahraných údajů do systému.

Zdroje automatizace podle nosiče faktury

Pojem „*zdroje automatizace*“ je používán společnostmi pro označování typů dokumentů zpracovaných automaticky. V interních materiálech je používáno sousloví „*sources of automation*“. Zdroje automatizace jsou rozdělovány podle nosiče, na kterém jsou faktury vystaveny na:

- **Elektronické faktury** – Vzhledem k digitální podobě všech informací na faktuře je umožněna jejich absolutní čitelnost pro systém. Je tedy zabezpečena správnost informací. Vzniká predispozice pro automatizaci, neboť systém je schopen použít všechna data nezbytná pro účtování a následnou platbu. Dodavatelé mají několik

možností jak zprostředkovat elektronickou fakturu společnosti DHL. Tyto možnosti jsou popsány v odstavci věnovaném typu přijatých faktur podle nosiče.

- **Papírové faktury** – Automatizace papírových faktur je závislá především na kvalitě digitálního záznamu, kterým je zpravidla sken. Pokud jsou data nečitelná, systém nedokáže rozpoznat údaje nutné pro zaúčtování a takovou fakturu tedy není možné automatizovat. Společnost se snaží omezit dokumentaci obchodního styku na papírovém nosiči z důvodu automatizace, ale také z důvodů nákladů na zpracování takových dokumentů a v neposlední řadě ekologickým dopadům, které má tento formát.

Zdroje automatizace podle typu faktury

Automatizace zpracování faktur je závislá kromě typu nosiče také na typu faktury z hlediska objednávky. Dělí se na:

- **Faktury s objednávkou** – tento typ faktur je poměrně dobře automatizovatelný zejména kvůli kategorizaci katalogu a napojení na účty hlavní knihy, viz odstavec o objednávkových fakturách. Existuje několik scénářů, jak lze automatizovat PO faktury. Ideálním případem jsou jednopoložkové objednávky s jedním kusem. Pokud dodavatel vystaví fakturu přesně podle takto vytvořené objednávky, existuje velký potenciál k automatickému přiřazení faktury k objednavce. Za předpokladu, že objednatel včas schválí příjemku. Vzhledem k vysokým požadavkům na automatizaci některé účetní jednotky využívají možnosti automatického potvrzování příjmků do určité sumy. Příkladem může být potvrzení všech příjmků do 150 EUR. Pro objednávky, které splňují tento limit tedy není potřeba příjemku potvrzovat objednatelem a vzniká opět velký prostor pro automatické zaúčtování faktury. Dalším scénářem jsou objednávky s více položkami, kdy dodavatel fakturuje celou objednávku nebo její část. Tento scénář je také automatizovatelný, nicméně se vyskytují problémy s fakturovaným množstvím. Systému může činit problém zaúčtovat správné množství z faktury k dané objednavce. Třetím scénářem, který může nastat jsou tzv. roční objednávky. Fungují na principu vystavení objednávky na sumu rozpočtu, který je nastaven na určité období, zpravidla jednoho roku. Objednatel následně potvrzuje postupně část objednávky podle skutečného čerpání. V těchto případech je rovněž velmi důležité, aby bylo potvrzení uskutečněno včas a také na fakturovanou sumu. Pokud se sumy liší, takovou fakturu není možné automatizovat.

- **Faktury bez objednávky** – automatizovatelné pomocí šablon pro účtování. K tomu, aby byla faktura zaúčtována je potřeba účetní klíč, který se skládá z nákladového účtu, nákladového střediska a kódu daně. Pokud systém zná tyto informace, lze fakturu zaúčtovat bez zásahu pracovníka. Proto jsou vytvářeny tzv. účetní šablony, které obsahují účetní klíče pro jednotlivé dodavatele. V šabloně je nastaven nákladový účet, středisko a kód daně, systém tedy po automatickém rozpoznání dodavatele a ostatních informací z faktury pomocí OCR je schopen danou fakturu zaúčtovat skrze přednastavenou šablonu. Tento postup je vhodný pro dodavatele, kteří poskytují jeden opakující se typ služby pro jedno opakující se nákladové středisko. Příkladem může být úklidová služba pro jednu provozovnu. Účetní šablony nelze využívat pro dodavatele, kteří poskytují více druhů služeb, nebo dodávají pro různé pobočky příp. se na dané položky vztahuje více daňových sazeb. Existuje také riziko, že systém nesprávně rozpozná některé údaje z faktury, např. číslo faktury příp. částku.
- **Intercompany faktury** – je potřeba zmínit i třetí typ faktur, který je rozlišován. Jsou to faktury sloužící pro záznam obchodu mezi jednotlivými podniky DHL. Jedná se o faktury, které jsou rovněž děleny na objednávkové a bez objednávky. Jejich automatizace tedy není odlišná od běžných faktur. Odlišují se následnými kroky v případě, že fakturu není možné automatizovat potažmo zpracovat. Rovněž platební metoda je oproti standartnímu typu placení po uplynutí dne splatnosti odlišná. Faktury pro vnitropodnikové procesy jsou placeny vnitropodnikovými transakcemi převážně před vystavením samotného dokumentu. V okamžik účtování tedy obvykle faktura již je uhrazena.
- **Selfbillingové faktury** – Selfbilling představuje nástroj, pomocí kterého smluvní partneri DHL fakturují své pohledávky vůči firmě. Funguje na principu softwaru, ve kterém partneri vyplní potřebné údaje o jejich pohledávce a ten na základě několika klíčů automaticky vystaví fakturu, která je plně automatizovatelná. Soubor se všemi takto vystavenými fakturami od všech dodavatelů je nahráván do ERP systému, ve kterém jsou pomocí jednoho kroku vytvořeny všechny jednotlivé účetní záznamy. Jedná se o velmi snadný způsob fakturace především z důvodu absence rizika pozdního doručení nebo zpracování faktury. Je to vhodný způsob pro automatizaci tohoto druhu fakturace, neboť se jedná o jeden typ služby, nákladové středisko je určeno pomocí informací, uvedených dodavatelem v systému.

4.4 Cíle procesu a klíčové ukazatele výkonnosti

Cíle jsou stanoveny pro proces od nákupu k platbě a jsou zaměřeny především na včasnost a správnost zpracování dokumentů. Ta je důležitá zejména ve vztahu k včasnosti hrazení závazků společnosti. Firma musí zajistit dodržení termínu splatnosti, v opačném případě existuje riziko sankcí z prodlení a také svou pověst. Aby bylo možné dodržet platební podmínky dohodnuté s dodavateli, je zapotřebí splnit základní předpoklady pro zpracování dokumentů, kterými jsou:

- včasný příjem faktury, která nevykazuje žádné vady, které by mohly překážet jejímu zpracování,
- aktuální a správná databáze dodavatelů,
- schopnost správného zpracování dokumentů.

První předpoklad je do značné míry ovlivněn dodavatelem, který zodpovídá za kvalitu vystavených faktur a jejich včasné doručení adresátovi. Druhý předpoklad je v odpovědnosti společnosti DHL. Zakládání dodavatelských účtů však vyžaduje kooperaci s dodavateli, kteří jsou podle intencí směrnic společnosti DHL povinni doručit podepsané prohlášení, ve kterém zaručují např. absenci zaměstnávání mladistvých a další eticko-bezpečnostní rizika. V tomto kroku může docházet k prodlevám ze strany dodavatele potažmo vytváření dodavatelských kmenových dat. Třetím předpokladem je schopnost správného a včasného zpracování faktur. Ovlivněno je několika faktory v závislosti na typu dokumentu. Příkladem časté příčiny zdržení při zpracování je prodleva při potvrzení příjemky.

Tři zmiňované předpoklady jsou promítnuty v cílech procesu. Cíle jsou vyjádřeny pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti. Pro přehled budou uvedeny jednotlivé ukazatele, kterými jsou:

- 1) **Včasnost zakládání dodavatelských účtů** – ukazatel vyjadřuje procentuální podíl vytvořených dodavatelů v limitu 24h od vzniku požadavku k jejich vytvoření k celkovému množství požadavků. Cíl je nastaven na 98%.
- 2) **Průměrná doba potřebná ke zpracování faktury** – uváděna ve dnech, představuje průměrný počet kalendářních dnů mezi datem přijetí faktury a odesláním faktury ke schválení. Cílem je maximum 2 dny.

- 3) **Včasnost plateb třetím stranám** – ukazatel udává podíl faktur zaplacených v souladu s platebními podmínkami dohodnutými s dodavateli na celkovém počtu zaplacených faktur, vyjádřeno v procentech. Cíl představuje 95%
- 4) **Včasnost plateb osobních nákladů zaměstnanců** – představuje podíl včasné úhrady osobních nákladů vynaložených zaměstnanci na celkovém počtu těchto položek. Osobní náklady představují např. úhrady během pracovních cest, které jsou posléze zaměstnancům propláceny. Ukazatel rovněž vyjádřen v procentech. Cílem je 95%
- 5) **Ukazatel úspěšnosti zpracování faktur „hned napoprvé** – vyjadřuje procento faktur, které jsou obdrženy od dodavatele bez jakýchkoliv vad a jsou schopny být ihned po obdržení zaúčtovány. Cílem je nastaven na 95%.
- 6) **Celková úspěšnost zpracování faktur** – vyjádřena v procentech. Do tohoto ukazatele jsou započítány chyby na straně zpracovatele, tedy pracovníka společnosti. Jedná se o ukazatel úspěšnosti zpracování faktur „hned napoprvé“ snížený o počet chyb, zaviněných pracovníkem. Cíl představuje 92%.
- 7) **Podíl faktur s objednávkou** – představuje podíl objednávkových faktur na celkovém počtu zpracovaných faktur. Vyjádřen procentuálně. Jak bylo uvedeno v části o aspektech, které mají vliv na automatizaci, faktury s objednávkou představují obrovský potenciál pro automatické zpracování. Tento ukazatel tedy bude součástí analýzy procesu z hlediska automatizace. Cíl je 60%
- 8) **Podíl elektronických faktur** – procento elektronických faktur z celkového objemu přijatých dokumentů. Rovněž důležitý aspekt automatizace, kterému bude při analýze věnována pozornost. Cíl je stanoven na 60%.
- 9) **Podíl faktur zpracovaných automaticky** – tento ukazatel bude pro následnou analýzu z hlediska automatizace klíčovým, neboť vyjadřuje procentuální zastoupení automaticky zpracovaných faktur na celkovém množství, které bylo v daném období zaúčtováno. V cílové hodnotě tohoto ukazatele je vyjádřeno očekávání vedení společnosti ve směru automatizace procesu. Cílovou hodnotu představuje 50%.

4.5 Analýza plnění klíčových ukazatelů s ohledem na automatizaci

Práce si klade za cíl analyzovat a vyhodnotit současný stav automatizace na základě dostupných dat a navrhnout doporučení pro zlepšení. Analýza bude zaměřena na klíčové faktory tvořící automatizaci u vybraných účetních jednotek. Výběr jednotek byl proveden na základě počtu přijatých dokumentů v daném období, kterým byla druhá polovina roku 2020.

Vybráno bylo 10 účetních jednotek, které obdržely největší počet faktur. Jsou to jednotky DHL Velká Británie, DHL Itálie, DHL Francie, DHL Holandsko, DHL Španělsko, DHL Belgie, DHL Polsko, DHL Dánsko, DHL Finsko a DHL Norsko.

4.5.1 Přehled o plnění klíčových ukazatelů výkonnosti

Přehled o počtu přijatých dokumentů jednotlivých účetních jednotek včetně podílu automatizovaných faktur na celkovém počtu je zobrazen v tabulce 4.1.

Tab. 4.1 Přehled počtu zpracovaných a automatizovaných faktur pro jednotlivé jednotky

Účetní jednotka	Celkem zpracováno	Celkem automatizováno	% podíl automatizace
DHL Velká Brit.	37504	26964	72%
DHL Itálie	35853	20831	58%
DHL Francie	20047	4708	23%
DHL Holandsko	16348	11428	70%
DHL Španělsko	11135	4727	43%
DHL Belgie	5594	2275	40%
DHL Polsko	6375	1685	26%
DHL Dánsko	5757	2249	39%
DHL Finsko	3995	1371	33%
DHL Norsko	5242	1819	35%
Celkem	147850	78057	53%

Zdroj: Interní materiály, vlastní úprava

V tabulce 4.2 jsou uvedeny výchozí hodnoty pro analýzu, vyjádřeny klíčovým ukazatelem výkonnosti účetního procesu v oblasti automatizace. Tedy celkovým podílem faktur zpracovaných automaticky. Tyto údaje budou sloužit jako hlavní ukazatel, na základě kterého bude prováděna analýza. Na splnění cílových hodnot tohoto ukazatele je společností brán zvláštní zřetel, neboť jeho hodnota do značné míry odráží také nákladovost a pracnost zpracování faktur pro danou jednotku. Z tabulky 4.2 je patrné, že pouze 3 z uvedených 10 účetních jednotek dosahují požadovaného cíle 50%. Ačkoliv celkové množství přijatých faktur bylo zpracováno automaticky 53%, jednotky DHL Francie, DHL Polsko a DHL Dánsko zaostávají za požadovaným cílem výrazně. Následná analýza bude tedy zaměřena na tyto zástupce společně také s jednotkami DHL Velká Británie a DHL Holandsko, kterým se cíle povedlo překročit.

Tab. 4.2 Přehled dosažených hodnot klíčových ukazatelů výkonnosti

Účetní jednotka	Celkový podíl automatizace (cíl 50%)	Podíl faktur s objednávkou (cíl 60%)	Podíl elektronických faktur (cíl 60%)
DHL Velká Brit.	72%	92%	74%
DHL Itálie	58%	52%	0%
DHL Francie	23%	46%	41%
DHL Holandsko	70%	71%	79%
DHL Španělsko	42%	32%	27%
DHL Belgie	41%	39%	75%
DHL Polsko	26%	40%	19%
DHL Dánsko	38%	25%	51%
DHL Finsko	33%	38%	90%
DHL Norsko	32%	41%	77%
Celkem	53%	59%	46%

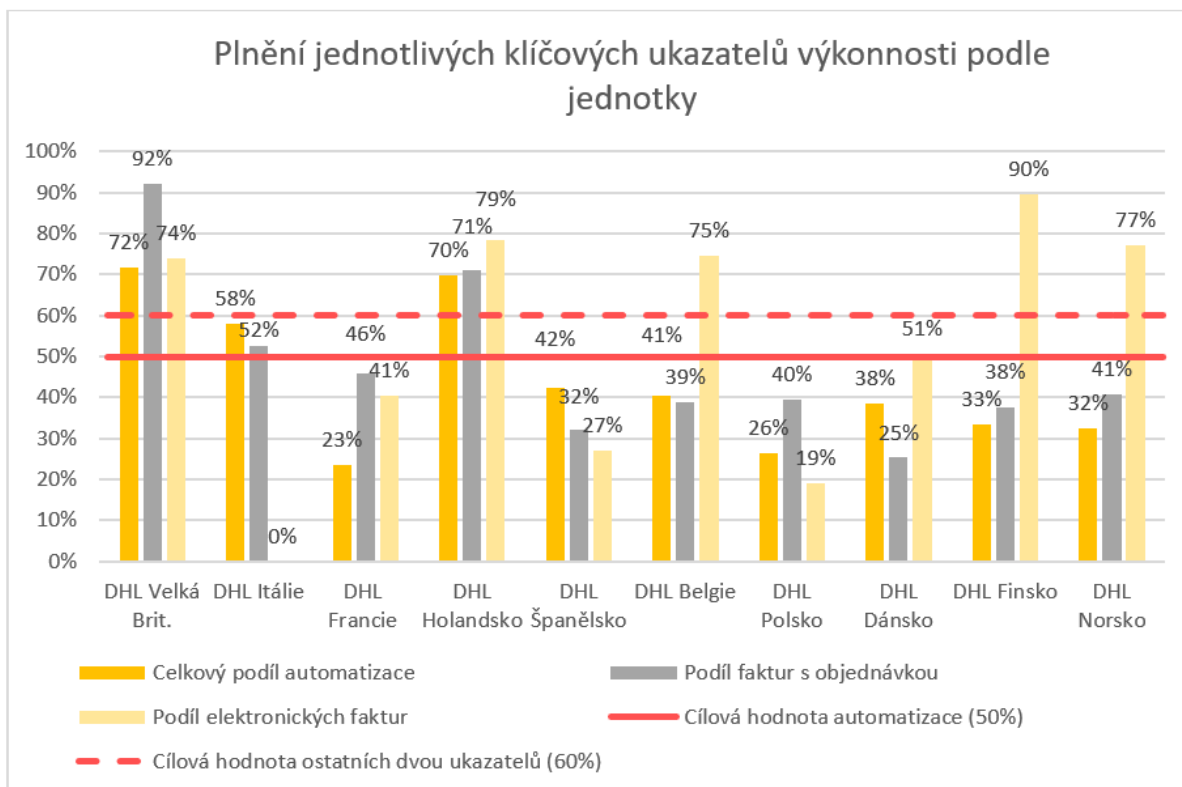
Zdroj: Interní materiály, vlastní úprava

Pozn.: Zeleně jsou vyznačeny hodnoty, které dosáhly cílové hodnoty nebo ji překročily, žlutě hodnoty, které nedosáhly požadovaného cíle (uveden v závorce).

Údaje uvedené v tabulce 4.2 rovněž obsahují údaje o velikost podílu objednávkových faktur na celkovém zpracovaném množství. Vzhledem k tomu, že objednávky výraznou měrou přispívají automatizaci procesu, je tento ukazatel také zahrnut do analýzy související s automatizací. Jeho hodnoty dosahují stanovených cílů dlouhodobě pouze u 2 z 10 uvedených jednotek. Je tedy patrný výrazný prostor ke zlepšení, který bude také součástí analýzy uvedených jednotek.

Třetím klíčovým ukazatelem výkonnosti, souvisejícím s automatizací procesu, je podíl elektronických faktur. Na plnění tohoto ukazatele je kladen důraz z hlediska automatizace, ale také z ekologických důvodů. Z dat uvedených v tabulce 4.2 vyplývá, že pěti jednotkám se dlouhodobě daří plnit cíle v podobě 60% podílu elektronických dokumentů. U subjektu DHL Itálie je uváděná nulová hodnota způsobena místní legislativou, která neumožňuje vystavování faktur v podobě, která by odpovídala standardu elektronických faktur společnosti DHL. Tato hodnota také výrazně ovlivňuje celkový průměr ukazatele. Celkový průměrná hodnota by byla 59%, což znamená nedosažení cíle pouze o jeden procentní bod. Nicméně existují 4 jednotky, které jsou cíli 60% pořád vzdáleny a kde existuje prostor pro zlepšení.

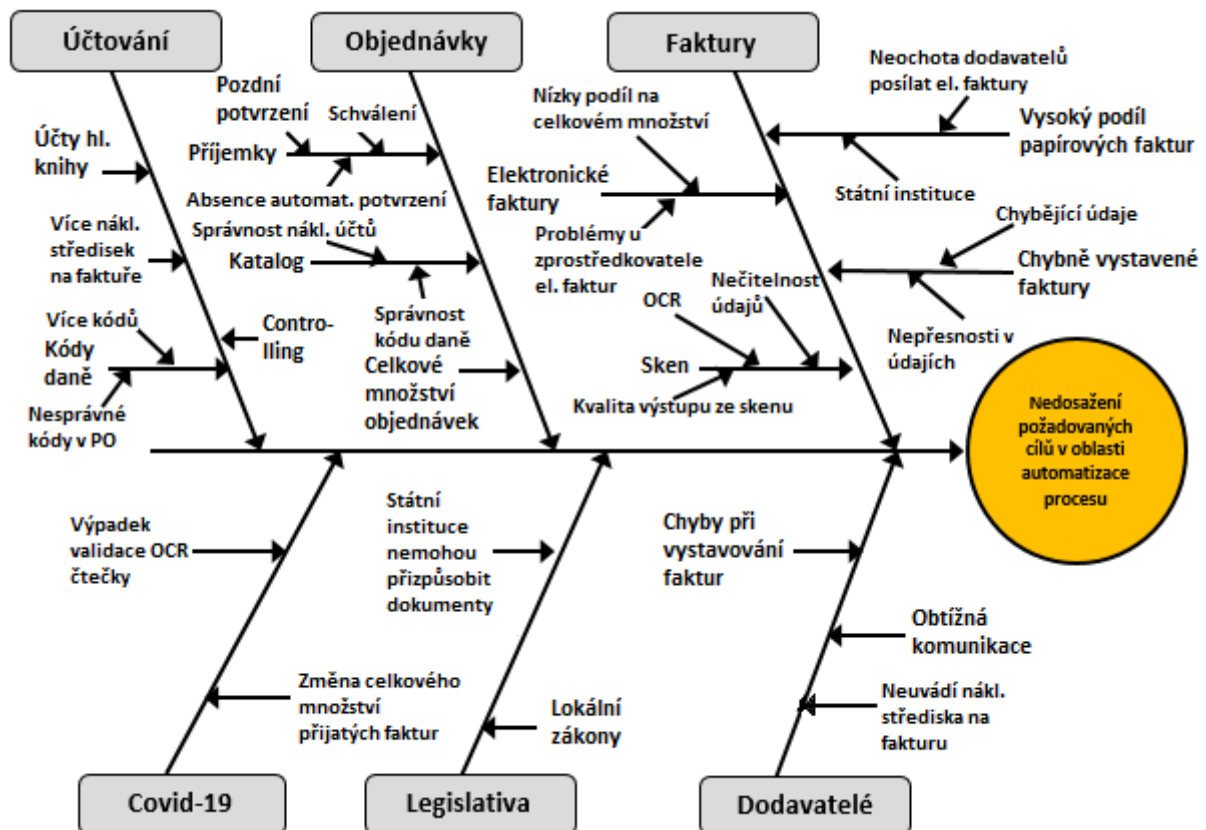
Graf na obrázku 4.2 srovnává jednotlivé zástupce z hlediska plnění klíčových ukazatelů výkonnosti. Výrazně pozitivních výsledků dosáhly jednotky DHL Velká Británie a DHL Holandsko, z grafu je patrné značné překročení stanovených cílů. Jsou jedinými zástupci mezi vybranými společnostmi, kterým se podařilo splnit požadovaných hodnot u všech tří ukazatelů.



Obr. 4.2 Graf plnění jednotlivých klíčových ukazatelů pro jednotlivé jednotky
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat

4.5.2 Příčiny neplnění klíčových ukazatelů v oblasti automatizace procesu

Z dat uvedených v tabulkách vyplynulo, že se dlouhodobě nedaří několika jednotkám dosahovat cílů v automatizaci zpracování faktur. Na základě pozorování byl sestaven graf rybí kosti neboli diagram příčin a následků, který je zachycen na obrázku 4.3. Jako následek je označeno nedosažení požadovaných cílů v oblasti automatizace zpracování faktur. Dále jsou v diagramu zaznamenány hlavní kategorie příčin a následně jednotlivé příčiny.



Obrázek 4.3 Diagram příčin a následků analýzy automatizace procesu zpracování faktur
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat

První kategorií příčin jsou faktury. Jedná se o vstup, který je v procesu zpracováván, jeho atributy tedy nepochybně zastávají jednu z klíčových úlohu při automatizaci. Nosič, na kterém jsou faktury vystavovány, ovlivňuje čitelnost informací, která má značné dopady na potenciální automatizaci. Elektronické faktury jsou preferovány před papírovými, které mohou činit potíže při skenování a následném rozpoznávání znaků pomocí OCR čtečky. Úlohu v procesu automatizace hraje také kvalita faktur z hlediska chybnosti vystavení. V případě, že

je na vystavené faktuře nesprávný údaj, může se stát, že nepříznivě ovlivní výsledný účetní záznam, ale také proces automatizace.

Druhou kategorií příčin jsou objednávky. Z tabulky 4.2 je patrné, že průměrně 47% zpracovaných faktur bylo vystaveno na základě objednávky. Objednávky je možné velmi dobře automatizovat při splnění podmínek, které jsou uvedeny v kapitole 4.3 a odstavci Faktury s objednávkou. Klíčovým prvkem automatizace objednávek je včasnost potvrzení příjmem. Dále je pro věcnou správnost účtování nezbytná správnost kategorizace objednávkového katalogu v závislosti na účtech hlavní knihy. Je proto důležité provádět pravidelnou kontrolu a revizi katalogu, aby byla data v souladu s účetními normami. Vzhledem k výhodám, plynoucím z efektivity schvalovacího procesu objednávek, je vhodné pro automatizaci procesu maximalizace jejich zastoupení na celkovém počtu faktur. Schvalovací proces probíhá na úrovni nákupního oddělení, není tedy v optimálních případech nutno faktury schvalovat po jejich zaúčtování.

Další kategorií příčin lze označit samotné účtování faktur. Překážky pro automatizaci mohou vznikat, pokud faktury obsahují náklady pro více nákladových středisek, neboť na tyto případy nelze využít účetní šablony. Podobně je tomu také v případě obsahu více než jedné daňové sazby. Automatizaci také brání obsáhlé faktury, které je potřeba přeúčtovat na vícero nákladových účtů. V takovém případě lze fakturu automatizovat s využitím dočasného účtu, ze kterého jsou následně náklady přeúčtovány na příslušné účty nákladové. Tento způsob je však pracný z hlediska controllingu, neboť v případě využití dočasných účtů může dojít k nepřehlednosti zaúčtovaných nákladů. Zvyšuje se pracnost v reportingové oblasti, automatizací tedy nedochází ke skutečným úsporám.

Při analýze nelze opomenout také legislativu zemí, ve kterých jednotlivé účetní jednotky podnikají. Účetnictví podléhá legislativním úpravám, které mohou omezovat možnosti automatizace. Příkladem může být legislativní norma ukládající povinnost všechny faktury dokladovat státním institucím v průběhu účetního období. Překážkou bývají státní instituce také z hlediska uzpůsobení formátu jejich faktur. To zpravidla není možné a takové faktury se automatizují velmi těžko. Rovněž může být překážkou neochota dodavatelů poskytovat informace na fakturách, typicky nákladová střediska. V neposlední řadě je potřeba zmínit dopad pandemie onemocnění COVID-19 také na tuto oblast, zejména skrze výkyvy v objemech transakcí nebo absenci validace OCR čtečky, která je prováděna zaměstnanci externího

poskytovatele. Pokud se stane, že OCR čtečka není validovaná, dopady na automatizaci mohou být velmi rozsáhlé.

4.5.3 Paretova analýza zastoupení zdrojů automatizace na celkovém počtu automatizovaných dokumentů

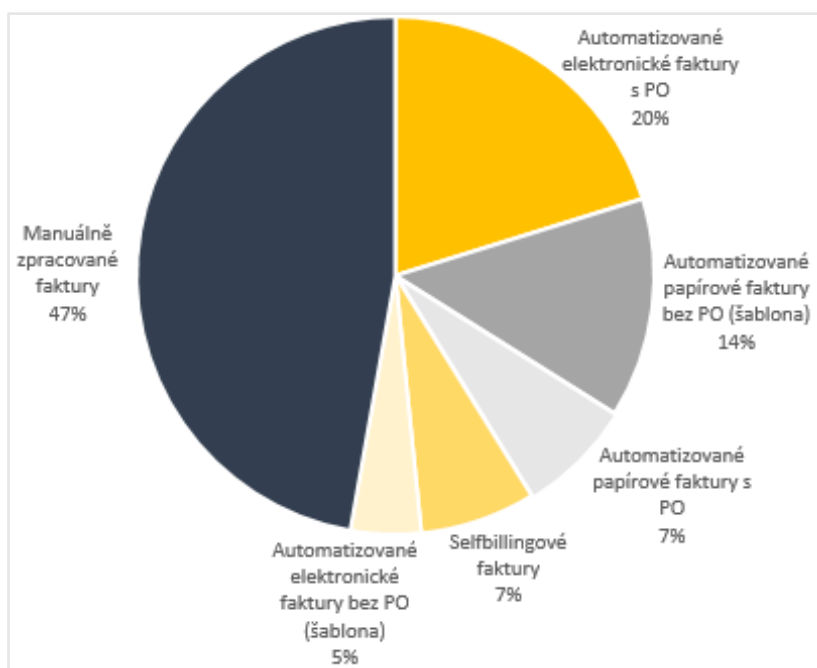
Typy faktur lze považovat za významnou kategorii příčin, bránící procesu v dosahování cílů automatizace. Úlohu hraje typ nosiče neboli formát vystavené faktury a výskyt nebo absence objednávky. Rovněž je potřeba zmínit selfbillingové faktury, které patří k dokumentům, které jsou automatizovány. Počet selfbillingových faktur je mj. součástí výpočtu klíčového ukazatele plnění podílu elektronických faktur na celkovém množství. Bude s ním tedy počítáno jako s elektronickým dokumentem a bude zahrnut v prováděné Paretově analýze. Cílem Paretovy analýzy je určit, který zdroj automatizace má na celkové výsledky největší vliv. Výchozími hodnotami pro tuto analýzu budou data z tabulky 4.4. V té jsou zaznamenány celkové počty zpracovaných dokumentů, rozdělené také podle formátu na selfbillingové, elektronické a papírové. Jedná se o počet všech dokumentů zpracovaných vybranými jednotkami, uvedenými v kapitole 4.6. Zastoupení jednotlivých dokumentů podle formátu je uvedeno v tabulce 4.3

Tab. 4.3 Počet faktur zpracovaných ve sledovaném období podle formátu faktury

	Čvc-20	Srp-20	Zář-20	Říj-20	Lis-20	Pro-20	Celkem
Počet selfbillingových faktur	1703	1613	1708	1974	1745	1935	10678
Počet elektronických faktur	9105	8046	9364	10470	9743	10316	57044
Počet papírových faktur	12866	11486	12995	13560	13691	15530	80128
Celkový počet zpracovaných faktur	23674	21145	24067	26004	25179	27781	147850

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat

V grafu na obrázku 4.4 je vidět srovnání podílů manuálně zpracovaných a automatizovaných dokumentů na celkovém množství. Automatizované dokumenty jsou rozděleny podle zdroje.



Obr. 4.4 Graf podílů manuálně a automaticky zpracovaných faktur na celkovém množství
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat

V tabulce 4.4 jsou zaznamenány počty automatizovaných faktur v daném období detailněji podle zdroje automatizace. Dále je v tabulce uveden podíl jednotlivých typů faktur na celkovém množství a také vyjádřena kumulativní četnost jednotlivých typů včetně procentuální kumulativní četnosti. Tato data slouží jako výchozí pro Paretův diagram na obrázku 4.5.

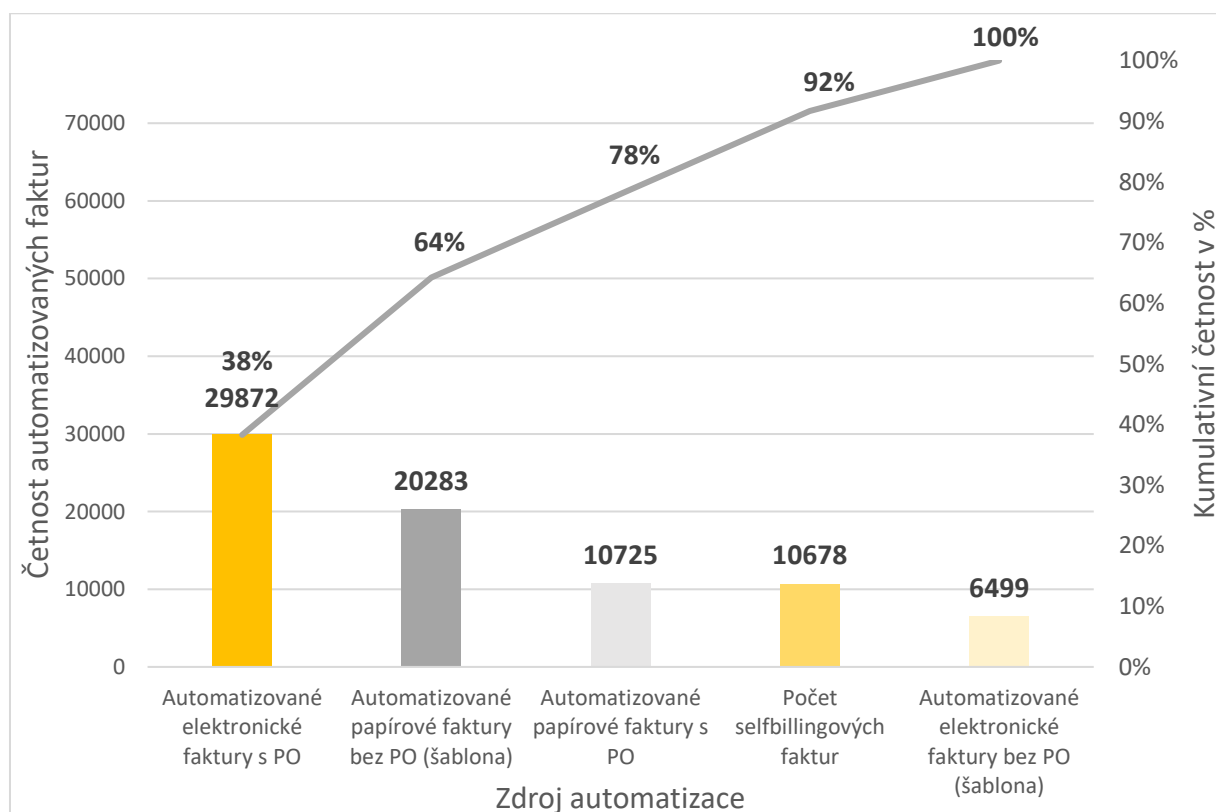
Tab. 4.4 Četnost faktur dle zdrojů automatizace

Zdroj automatizace	Četnost	Podíl na automatizovaných fakturách	Kumulativní četnost	Kumulativní četnost v %
Automatizované elektronické faktury s PO	29872	38%	29872	38%
Automatizované papírové faktury bez PO (šablona)	20283	26%	50155	64%
Automatizované papírové faktury s PO	10725	14%	60880	78%
Počet selfbillingových faktur	10678	14%	71558	92%
Automatizované elektronické faktury bez PO (šablona)	6499	8%	78057	100%
Celkem automatizováno	78057			

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat

Z tabulky 4.4 vyplývá, že 38% podíl na automatizovaných fakturách zastupují faktury v elektronickém formátu s obsahem objednávky. Tyto faktury byly spojeny s objednávkou automaticky bez zásahu pracovníka. Došlo tedy k včasnému potvrzení příjemky nebo byla objednávka v kategorii automatického schválení příjemky do limitu. Rovněž byl správně naveden v katalogu příslušný účet hlavní knihy a označena sazba daně správným kódem. Elektronické faktury jsou také zastoupeny na celkovém množství dalšími 14% v podobě selfbillingových faktur a 8% zastoupení má typ elektronických faktur bez objednávky.

Faktury v papírové podobě bez objednávky představují 26% podíl na celkové automatizaci, tento typ je zpracováván prostřednictvím účetních šablon. Tedy přednastavené kombinace nákladového účtu a střediska, která mohla být aplikována na přijatou fakturu a následně správně alokovat náklady. Dalších 14% papírových faktur bylo automatizováno prostřednictvím objednávky. Tedy čtečka byla schopna ze skenovaného dokumentu rozpoznat číslo objednávky a faktura mohla být automaticky systémem zaúčtována na základě dat z objednávky. Na základě těchto dat byl sestrojen Paretův diagram, který je zobrazený na obrázku 4.5.



Obr. 4.5 Paretův diagram čítnosti automatizovaných dokumentů podle zdroje
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat

Z grafu je patrné největší zastoupení elektronických faktur s objednávkami na celkové automatizaci, konkrétně 29872 dokumentů. Významný je také podíl papírových dokumentů, s objednávkami bylo takto zpracováno 20283 dokumentů a bez objednávky 10725. Kumulativní podíl papírových faktur na celkovém počtu je 40%.

Důležité je však připomenout skutečnost, která je patrná z tabulky 4.2. o podílu elektronických dokumentů na celkovém množství přijatých faktur. Účetní jednotka DHL Itálie má nulové zastoupení elektronických dokumentů z důvodu legislativních omezení. Faktury mohou být vystavovány pouze ve formátu stanoveném správcem daně. Rovněž je dovoleno pro fakturaci využívat pouze systém italské Finanční správy. Tato skutečnost nedovoluje využívat elektronického formátu faktur tak, jak je tomu v případě ostatních jednotek. Faktury pro tuto jednotku tedy nejsou započítávány jako elektronické, což má vliv na poměrně vysoký podíl automatizovaných papírových faktur. Podrobněji bude tento jev popsán v analýze automatizace italské účetní jednotky.

Paretova analýza ukázala jako hlavní zdroj automatizace elektronické faktury s objednávkou. Tento typ je nejvhodnější pro automatizaci a bude na něj brán zřetel při doporučení směřů zlepšení. Ta budou doporučena pro každou jednotku zvlášť, neboť jednou ze skupin příčin jsou také vnější vlivy, které nelze u tohoto procesu generalizovat. Ačkoliv se jedná o evropské země, každá jednotka podniká v jiném prostředí. Jak ekonomickém, tak geopolitickém.

4.5.4 Příčiny neplnění klíčových ukazatelů v oblasti automatizace, podílu faktur s objednávkou a podílu elektronických faktur pro jednotlivé jednotky

V této části práce bude pozornost věnovaná jednotlivým účetním jednotkám, kterým se ve zkoumaném období nedařilo dosazovat cílů při plnění ukazatelů v oblastech souvisejících s automatizací. Cíle v podobě podílu automatizace, na který je zaměřena tato analýza, dosáhly pouze jednotky DHL Velká Británie, DHL Itálie a DHL Holandsko. Ostatním jednotkám se dlouhodobě nedaří dosahovat cílů, jednotkám DHL Francie, DHL Polsko, DHL Dánsko, DHL Norsko a DHL Finsko dokonce o více než 10% v průměru.

Analyzovány budou dvě jednotky, kterým se daří dosahovat cílů. Případné společné signifikantní aspekty, které těmto jednotkám pomohly dosáhnout cílů, budou použity v kapitole návrhu zlepšení procesu cestou automatizace. Dále budou analyzovány 3 jednotky, které cílů nedosáhly, konkrétně DHL Francie, DHL Polsko a DHL Dánsko. Ačkoliv byly finská a norská

jednotka procentuálně více vzdáleny od požadovaného cíle z hlediska automatizace, obě jednotky mají velmi vysoký podíl elektronických faktur. Daří se jim tedy dlouhodobě zpracovat velmi vysoké množství elektronických faktur viz plnění příslušného ukazatele Podíl elektronických faktur na celkovém množství. To je zapříčiněno legislativními činiteli. Na ty bude brán zřetel rovněž při doporučování směrů zlepšení. Dále budou v těchto směrech zahrnuty příčiny spojené s výpadkem validace OCR nebo nedostatečnou kvalitou vystavených faktur z hlediska chybovosti. Rovněž budou zahrnuty objednávky jako jeden z klíčových aspektů automatizace z hlediska výskytu možných odlišností nebo nedostatků.

DHL Velká Británie

Britská jednotka dlouhodobě dosahuje z vybraných zástupců nejlepší výsledky ve všech zkoumaných klíčových ukazatelích. Nejdůležitějším z pohledu efektivnosti a nákladovosti procesu je nepochybně automatizace, ve které bylo dosaženo za vybrané pololetí celkového podílu 72% automatizovaných dokumentů na celkovém počtu přijatých faktur. Tyto údaje plynou z tabulky 4.2, kde je dobře patrný rozdíl mezi ostatními vybranými jednotkami. Této jednotce se podařilo překonat požadovanou hranici 50% o 22 procentních bodů, tedy výrazně v tomto ukazateli vyniká mezi všemi ostatními společnostmi, kterým je poskytováno procesní zázemí v daném SSC (centrum sdílených služeb). Britská jednotka dále překonala cíl také u ostatních dvou klíčových ukazatelů výkonnosti procesu. Podíl objednávek dosáhl hranici 92%, což je nejlepší výsledek plnění cíle klíčového ukazatele výkonnosti v daném období pro vybrané jednotky. Dosáhnout požadovaného cílového plnění se podařilo také prostřednictvím vysokého zastoupení elektronických faktur na celkovém zpracovaném množství faktur. Ukazatel podílu elektronických faktur byl vypočten na hodnotu 74% viz tabulka 4.2.

Z tabulky 4.7 je viditelné rozložení zastoupení jednotlivých typů přijatých faktur podle zdroje na celkovém zpracovaném množství a také na automatizovaných fakturách. Největší podíl na automatizovaných fakturách představují elektronické faktury s objednávkou. 78% automatizovaných faktur bylo tohoto typu. Druhý největší podíl automatizovaných faktur zastupují papírové faktury s objednávkou a to hodnotou 14%. Je tedy velmi výrazný rozdíl mezi podíly obou typů nosičů. Převahu a také pozitivní vliv elektronických faktur na automatizaci dokládá také hodnota podílu selfbillingových faktur. 7% celkového množství bylo zpracováno touto formou. Selfbilling tedy lze také považovat za užitečný nástroj pro fakturaci, kterou lze zpracovat poměrně velké množství dokumentů. Konkrétně u této jednotky se jedná o 2020

dokumentů. V případě plné automatizace tohoto množství dokumentů nepochybně vedlo k zefektivnění subprocessu zpracování dodavatelských faktur.

Tab. 4.7 Přehled počtu automatizovaných dokumentů jednotky DHL Velká Británie podle zdroje

	Celkem	% podíl na celkovém množství
Počet selfbillingových faktur	2020	5%
Počet elektronických faktur	25748	69%
Počet papírových faktur	9736	26%
Celkový počet zpracovaných faktur	37504	
Automatizované elektronické faktury s PO	20929	78%
Automatizované elektronické faktury bez PO (šablona)	156	1%
Automatizované papírové faktury s PO	3776	14%
Automatizované papírové faktury bez PO (šablona)	83	0%
Selfbillingové faktury	2020	7%
Celkový počet automaticky zpracovaných faktur	26964	72%
Z toho automaticky zpracované PO	24705	92%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat

Z těchto dat lze tedy považovat za klíčové aspekty, potřebné k dosažení cílů při plnění klíčového ukazatele automatizace v první řadě elektronické faktury a v druhé řadě objednávky. Je velmi patrné provázání mezi automatizací a objednávkami. V případě této jednotky lze s lehkou nadsázkou tvrdit, že automatizace je tvořena objednávkami. Této skutečnosti také přispívá specifický typ objednávek, který se objevuje pouze u této jednotky. Jedná se o typ objednávky pro vozový park tzv. FTN a druhý typ objednávek pro správu majetku tzv. PTN. FTN objednávky jsou využívány pro opravy firemního vozového parku, tedy například drobná poškození nebo běžný servis. PTN objednávky slouží pro nákup služeb v oblasti správy majetku, např. služby ostrahy. Vzhledem k povaze podnikání společnosti DHL lze vyvodit, že tento typ služeb je pořizován velmi často. Tyto typy objednávek jsou velmi dobře automatizovatelné, neboť zpravidla mají předem schválenou příjemku. Takto předschválené náklady jsou velmi vhodným prvkem při zvyšování podílu automatických faktur.

DHL Holandsko

Druhou analyzovanou společností, které se podařilo dosáhnout požadovaných cílů jednotlivých ukazatelů je DHL Holandsko. Tato jednotka dosáhla hodnoty 70% podílu automatizace na zpracovaných přijatých fakturách. Výrazně tedy překročila cílovou hodnotu stanovenou na 50%. Stala se jednou ze tří jednotek, kterým se podařilo splnit cíle. Cíl byl

naplněn také v ukazateli Podílu faktur s objednávkou, hodnota byla vypočtena na 71%. V tomto ukazateli se podařilo dosáhnout cíle jen dvěma společnostem. Tato skutečnost je viditelná v grafu na obrázku 4.2. Z tohoto grafu lze také vyčíst hodnotu klíčového ukazatele Podílu elektronických faktur, který dosáhl hodnoty 79%. Cílová hodnota tedy byla překonána i v případě posledního analyzovaného ukazatele.

Na základě úspěchů při dosahování hodnot ukazatelů KPI lze konstatovat, že nastavení procesu automatizace přijatých faktur je v této jednotce správné. Vysoký podíl objednávek přispívá automatizaci stejně jako vysoké množství elektronických faktur. Podrobnou skladbu a procentuální zastoupení jednotlivých zdrojů automatizace lze vidět v tabulce 4.8.

Tab. 4.8 Přehled počtu automatizovaných dokumentů jednotky DHL Holandsko podle zdroje

	Celkem	% podíl na celkovém množství
Počet selfbillingových faktur	4146	25%
Počet elektronických faktur	8689	53%
Počet papírových faktur	3513	21%
Celkový počet zpracovaných faktur	16348	
Automatizované elektronické faktury s PO	3842	34%
Automatizované elektronické faktury bez PO (šablona)	2572	23%
Automatizované papírové faktury s PO	404	4%
Automatizované papírové faktury bez PO (šablona)	464	4%
Selfbillingové faktury	4146	36%
Celkový počet automaticky zpracovaných faktur	11428	70%
Z toho automaticky zpracované PO	4246	37%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat

Z rozložení podílů zdrojů automatizace na celkovém množství lze vyčíst převahu elektronických faktur. Ty jsou zastoupeny 34% s objednávkami, 23% je účtováno pomocí šablony. Největší zastoupení na automatizaci představují selfbillingové faktury se 36%. Z těchto hodnot lze tedy považovat selfbilling jako velmi dobrý prostředek pro automatizaci zpracování přijatých faktur. Konkrétně u této jednotky představuje čtvrtinový podíl na všech zpracovaných fakturách. Naopak papírové faktury se téměř nedaří automatizovat, ty představují na celkové automatizaci pouze 8%. Za vhodné prostředky pro automatizaci procesu tedy lze považovat elektronické faktury, objednávky a selfbilling.

DHL Francie

Největší jednotkou co do počtu zpracovaných faktur, která nesplnila požadovaný cíl je DHL Francie. Z tabulky 4.9 plyne, že automatizováno bylo z celkového množství 20047 dokumentů pouze 4708, což představuje 23%. Tato jednotka je tedy 27% za očekávanou hodnotou automatizace.

V tabulce 4.9 je dále viditelné nulové zastoupení selfbillingových faktur na zpracovaném množství. Tato skutečnost nepříznivě ovlivňuje celkovou automatizaci, ale také ukazatel podílu elektronických faktur, neboť selfbillingové dokumenty jsou v tomto ukazateli zohledněny. Společnost by měla zaměřit své úsilí na vývoj a implementaci selfbillingového procesu, neboť ji zajistí lepší hodnoty pokrytí elektronických faktur ale také automatizace. Což povede k úspoře nákladů a dalším benefitům spojeným s touto oblastí.

Tab. 4.9 Přehled počtu automatizovaných dokumentů jednotky DHL Francie podle zdroje

	Celkem	% podíl na celkovém množství
Počet selfbillingových faktur	0	0%
Počet elektronických faktur	8162	41%
Počet papírových faktur	11885	59%
Celkový počet zpracovaných faktur	20047	
Automatizované elektronické faktury s PO	2319	49%
Automatizované elektronické faktury bez PO (šablona)	1372	29%
Automatizované papírové faktury s PO	998	21%
Automatizované papírové faktury bez PO (šablona)	19	0%
Selfbillingové faktury	0	0%
Celkový počet automaticky zpracovaných faktur	4708	23%
Z toho automaticky zpracované PO	3317	70%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat

Dále je patrna převaha papírových dokumentů nad elektronickými z pohledu celkového množství zpracovaných dokumentů. Jejich zastoupení na automatizaci je však pouze 21% tj. 1017 z 4708. Existuje tedy potenciál pro rozšíření automatizace papírových faktur

Z údajů z tabulky 4.2 o procentuálním zastoupení objednávek na celkovém počtu faktur lze odvodit, že jednotka přijme 45% faktur s objednávkou, tedy zbylých 55% tvoří dokumenty bez objednávky. Z celkového počtu 11885 papírových faktur je tedy přibližně 6537 bez objednávky. Doporučení směru zlepšení vedoucí k zvýšení podílu automatizace tedy souvisí

s účtováním faktur bez objednávky. To je prováděno prostřednictvím účetních šablon, tedy přednastavené kombinace nákladového účtu, nákladového střediska a kódu daně. Další kroky by měly vést k analýze faktur a hledání potenciálních dodavatelů, kteří fakturují opakující se typ služby pro neměnné firemní úseky – nákladová střediska. U těchto dodavatelů by mělo dojít k nastavení automatické účetní šablony.

Dále by měly tyto firmy být kontaktovány s možností využívat elektronické fakturace prostřednictvím zprostředkovatele, kterého DHL využívá. Tato možnost přináší benefity oběma stranám. Dodavatel má přehled, zda byl dokument v pořádku doručen adresátovi, zda byl vystaven bez chyby a v neposlední řadě stavu zpracování pohledávek. Je tedy také informován o očekávaném datu splatnosti.

DHL Polsko

Další jednotkou, která výrazně zaostává za očekávaným cílem ukazatele automatizace, stanoveného na 50%, je DHL Polsko. Zastoupení automatizovaných faktur na celkovém počtu představuje pouze 26%. Jedná se o druhý nejhorší výsledek mezi vybranými jednotkami. Cíle se nepodařilo naplnit ani v ukazateli Podílu faktur s objednávkou. Tento typ faktur se vyskytoval u 40% případů přijatých dokumentů. Vůbec nejhoršího výsledku mezi analyzovanými jednotkami však bylo zaznamenáno u ukazatele Podílu elektronických faktur, pouze 19% dodavatelských faktur bylo zpracováno z elektronického nosiče. (pozn.: u subjektu DHL Itálie je uváděná nulová hodnota způsobena místní legislativou)

Vzhledem k těmto hodnotám KPI bude analýza zaměřena na skladbu přijatých dokumentů podle formátu faktury a zdrojů automatizace. Z tabulky 4.10 je patrna absence selfbillingu jako prostředku fakturace a také vhodného nástroje automatizace. Viditelný je výrazný nepoměr rozložení přijatých dokumentů podle formátu ve prospěch papírového nosiče. 81% všech faktur je přijímáno fyzicky na papíře a následně skenováno. Vzniká tedy prostor pro příčiny bránící automatizaci procesu v podobě problémů s kvalitou skenu a OCR.

Tab. 4.10 Přehled počtu automatizovaných dokumentů jednotky DHL Polsko podle zdroje

	Celkem	% podíl na celkovém množství
Počet selfbillingových faktur	0	0%
Počet elektronických faktur	1214	19%
Počet papírových faktur	5161	81%
Celkový počet zpracovaných faktur	6375	
Automatizované elektronické faktury s PO	700	42%
Automatizované elektronické faktury bez PO (šablona)	25	1%
Automatizované papírové faktury s PO	448	27%
Automatizované papírové faktury bez PO (šablona)	512	30%
Selfbillingové faktury	0	0%
Celkový počet automaticky zpracovaných faktur	1685	26%
Z toho automaticky zpracované PO	1148	69%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat

Detailní přehled o zastoupení jednotlivých zdrojů automatizace na celkovém množství automaticky zpracovaných faktur, dostupný z tabulky 4.10, ukazuje na převahu papírových faktur na celkové automatizaci. Nicméně v případě zdrojů automatizace již není nepoměr mezi papírovými a elektronickými fakturami tak výrazný jako v případě zastoupení tohoto formátu na všech přijatých fakturách. Papírové dokumenty jsou zastoupeny 57% na celkové automatizaci což představuje 960 dokumentů. Při celkovém přijatém množství 5161 papírových faktur znamená 960 automatizovaných dokumentů pouze 19% podíl. Z těchto údajů lze identifikovat značný prostor pro automatizaci papírových dokumentů.

V případě elektronických faktur bylo automaticky zpracováno 725 dokumentů z celkového množství 1214 přijatých elektronických faktur, tedy 60%. Tato hodnota dokazuje vhodnost elektronických faktur jako zdroje automatizace. Rovněž lze považovat za vhodný zdroj automatizace objednávky, které byly u této jednotky zastoupeny na 69% všech automaticky zpracovaných fakturách.

Jednotce DHL Polsko tedy k dosažení cílů z hlediska automatizace brání absence selfbillingu, vysoký podíl papírových faktur, které se nedaří automatizovat a nízký podíl objednávek na celkovém množství. Jednotlivá doporučení směřu zlepšení pro tyto oblasti budou doporučena v další kapitole této práce.

DHL Dánsko

Třetí jednotkou z vybraných zástupců, které se dlouhodobě nedaří dosahovat požadovaných hodnot, je DHL Dánsko. Z dat z tabulky 4.2 plyne, že pro tuto společnost se daří zpracovávat automaticky 38% dokumentů. Z hlediska zastoupení objednávek na fakturách je jednotka dokonce nejhorší mezi analyzovanými společnostmi. Podíl objednávek na fakturách je 25% a pouze podíl elektronických dokumentů překročil 50% hranici, o 1 procentní bod.

Skutečnost mírné převahy elektronických faktur na celku je patrný z tabulky 4.11, ze které je také viditelné zastoupení selfbillingových faktur. 24% všech faktur bylo zpracováno metodou selfbillingu. Prostřednictvím tohoto typu automatizace bylo zaúčtováno 61% všech automatizovaných dokumentů. Dánská jednotka tedy využívá potenciál, který tato metoda představuje pro automatizaci. Druhým nejvýraznějším zástupce na automatizaci podle procentuálního zastoupení představují elektronické faktury. Podařilo se automatizovat 607 elektronických dokumentů, které tvoří 27% podíl na celkové automatizaci. Papírové faktury představují pouze 12%.

Tab. 4.11 Přehled počtu automatizovaných dokumentů jednotky DHL Dánsko podle zdroje

	Celkem	% podíl na celkovém množství
Počet selfbillingových faktur	1361	24%
Počet elektronických faktur	1557	27%
Počet papírových faktur	2839	49%
Celkový počet zpracovaných faktur	5757	
Automatizované elektronické faktury s PO	236	10%
Automatizované elektronické faktury bez PO (šablona)	371	17%
Automatizované papírové faktury s PO	54	2%
Automatizované papírové faktury bez PO (šablona)	227	10%
Selfbillingové faktury	1361	61%
Celkový počet automaticky zpracovaných faktur	2249	39%
Z toho automaticky zpracované PO	290	13%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat

Z analýzy je patrné nízké zastoupení papírových faktur na automatizaci, ačkoliv je množství přijatých faktur na tomto nosiči vysoké. Rovněž je velmi nízká automatizace zpracovaných objednávek. Ty se podílejí 13% na celkovém automatizovaném množství dokumentů, což je zapříčiněno také nízkým podílem objednávek na celku. Zvýraznit lze využití a výrazné zastoupení selfbillingu jako velmi vhodné metody automatizace.

5 Návrh na zlepšení procesu cestou automatizace

Tato kapitola bude věnována návrhům a doporučení směrů zlepšení v oblastech, které vplynuly z analýzy procesu z hlediska automatizace jako problematické. Návrhy budou vycházet z výsledků provedených analýz, tedy z příčin určených pomocí diagramu příčin a následků viz obrázek 4.3, dále z výsledků Paretovy analýzy uvedených v tabulce 4.4 a také dílčích analýz pro jednotlivé účetní jednotky. Součástí návrhů bude určení útvaru odpovědného za implementaci zlepšení, budou doporučeny jednotlivé kroky, jak jednotlivé návrhy implementovat do stávajícího nastavení procesu, a také bude odhadnuta přibližná časová náročnost.

V první části této kapitoly budou doporučeny směry zlepšení vedoucí k odstranění jednotlivých příčin nedosažení požadovaných hodnot, které byly určeny v diagramu příčin a následků. Tyto příčiny lze považovat za společné pro všechny zákazníky procesu, doporučení tedy lze implementovat globálně. V druhé části kapitoly budou navrženy kroky vedoucí ke zlepšení procesu, a tedy dosahování cílů z hlediska automatizace pro jednotky DHL Francie, DHL Polsko a DHL Dánsko.

5.1 Návrh na zlepšení procesu automatizace pomocí odstranění příčin souvisejících s fakturami

Jedním z nejdůležitějších prvků procesu je nepochybně jeho vstup, v tomto případě přijaté faktury. Byly určeny 4 hlavní kategorie příčin nedosažení požadovaných cílů souvisejících s fakturami, tedy vysoký podíl papírových faktur, problémy s elektronickými fakturami, skenování potažmo OCR čtečka a chybně vystavené faktury.

V případě vysokého podílu papírových faktur na celkovém množství lze toto množství snížit pomocí zprostředkovatele elektronické fakturace, kterého společnost DHL využívá. Jedná se o firmu, která poskytuje komplexní řešení elektronické fakturace, prostřednictvím které mohou dodavatelé společnosti DHL posílat faktury v elektronické formě v jednotném formátu. Účetní jednotky DHL by měly vyvíjet iniciativu při kontaktu s dodavateli a snažit se dohodnout na způsobu fakturace pomocí tohoto systému. Ten je dostupný globálně, není pro dodavatele zpoplatněný a poskytuje jim řadu užitečných informací. Od jistého objemu faktur by tento prostředek měl být pro dodavatele DHL mandatorní, neboť výrazně přispívá k urychlení a celkové efektivitě procesu.

S přechodem na elektronické faktury z papírového formátu mohou někteří dodavatelé nesouhlasit. Děje se tak zejména u menších firem, které nemají dostatek kvalifikovaných zdrojů pro přechod na tuto formu. Motivací pro tyto dodavatele může být právě zvýšená informovanost o stavu zpracování faktury a také rychlejší vyřešení v případě problému např. s chybně vystavenými dokumenty. Problematické jsou také státní instituce, u kterých takřka nelze implementovat elektronickou fakturaci. V případě těchto zástupců lze o automatizaci pomýšlet jen prostřednictvím účetních šablon.

Dalším doporučením pro automatizaci papírových faktur bude rozšiřování účetních šablon. Za implementací tohoto kroku vedoucího ke zlepšení je odpovědné oddělení PtP, konkrétně pracovníci zpracovávající faktury. Na základě jejich pozorování a zkušenosti při účtování by měly být vybíráni jednotliví dodavatelé, kteří splňují kritéria pro účetní šablony. V případě nálezu a určení takového dodavatele by měla být účetní šablona po schválení lokálním controllingem nebo finančním útvarům příslušné účetní jednotky implementována do systému, ve kterém jsou účtovány dokumenty. Na procesu zlepšování touto formou by se měl podílet také controlling z hlediska analyzování možných dodavatelů na základě opakujícího se nákladového účtu a střediska. V případě výskytu dodavatele fakturujícího jednomu nákladovému středisku jeden druh služby nebo zboží controlling nebo lokální finanční tým informuje o možnosti vytvoření účetní šablony. Tento krok povede ke zvýšení podílů automaticky účtovaných papírových faktur bez objednávek.

Důležitá je také kvalita skenovacího zařízení, které digitalizuje dokumenty a následná čtečka OCR a zejména její validace. Na té je závislá kvalita předvyplněných dat do systému, což výrazně ovlivňuje automatizaci. OCR čtečku a její validaci poskytuje externí společnost. Ta by měla být schopna zaručit funkci OCR čtečky a její validaci i v případě neočekávaných situací. Může se jednat např. o nedostatek pracovníků v týmu validace, což může vést k chybám v účtovaných datech. Taková data mohou ovlivnit nejen automatizaci, ale také celé účetní záznamy. Může dojít například k zaúčtování faktury s nesprávnou sumou nebo v jiné měně. Doporučením pro zlepšení v tomto směru je posílení smlouvy o poskytovaných službách (SLA) mezi společnostmi DHL a poskytovatelem OCR služeb.

Roli také hrají chybně vystavené dokumenty, zejména v případech, kdy běžně automatizovaní dodavatelé s velkým objemem faktur vystaví takový objem s chybnými informacemi. Např. dodavatelé s velkým množstvím objednávek zamění jejich čísla na vystavených fakturách. V takovém případě systém faktury není schopen zaúčtovat, faktury

musí být zpracovány ručně pracovníkem a faktury vráceny dodavateli k opravě. Takovým nedostatkům však lze ze strany DHL jen velmi těžko předcházet.

5.2 Návrh na zlepšení procesu automatizace pomocí odstranění příčin souvisejících s objednávkami

V textu již bylo několikrát zmíněno, že objednávky patří mezi zásadní zdroje automatizace. Je technicky velmi snadné automatizovat tento typ a jeho princip účtování. Také je v objednávkách zahrnuto schvalování dokumentů, což odpovídá firemním zásadám o bezpečnosti a schvalování a také přispívá možnostem automatizace. V diagramu příčin a následků jsou uvedeny další příčiny související s objednávkami. Jedná se problémy s příjemkami a katalogem. Roli také hraje celkový podíl objednávek na zpracovaných fakturách, tedy jeho výše přímo úměrně ovlivňuje hodnoty automatizace.

Příjemky lze považovat rovněž za důležitý prvek automatizace procesu. Jejich pozdní potvrzení znamená nutnost poslat upomínku žadateli objednávky. Upomínka je posílaná pracovníkem. Celkem jsou posílány tři upomínky s týdenními rozestupy. Pokud tedy objednatel neprovede včasné potvrzení, faktura není automatizovatelná a naopak se stává poměrně časově náročnou na zpracování. Doporučeným návrhem na zlepšení v tomto ohledu bude poskytování informací o objednatelích, kteří nepotvrzují příjemky včas. Tento seznam bude tým PtP poskytovat měsíčně lokální DHL jednotce. Ta bude vyvíjet úsilí při školení a vyžadování včasného potvrzení u svých zaměstnanců jakožto žadatelů.

Variantou, jak vyřešit příčinu nepotvrzení příjemky včas, je tzv. automatické potvrzení příjemky např. nad stanovenou hodnotu. Tento způsob významně přispívá automatizaci, zejména menších nákladů. Vysoké množství takových dokumentů s malými částkami také předchází riziku velkých chyb v účetnictví. V případě, že dojde k automatickému účtování malého dokumentu, dopady zpravidla nejsou kritické a jedná se o drobné korekce.

Je potřeba také zmínit katalog, prostřednictvím kterého jsou tvořeny objednávky. Jeho provázanost s nákladovými účty hraje klíčovou roli pro správnost celého procesu z účetního hlediska. Je tedy vyžadována vysoká přesnost provázání nákladových účtů s jednotlivými kategoriemi, do kterých spadají objednávané položky. Zásadní jsou také daňové sazby a jejich správnost, neboť v případě výskytu nesprávného kódu daně může dojít k chybě v účtování. Doporučením v tomto směru bude nepochybně pravidelná revize katalogu z účetního hlediska. Ta by měla být prováděna ve spolupráci oddělení objednávek s hlavním účetním příslušné jednotky DHL.

V části této práce, která se věnuje popisu procesu zpracování přijatých faktur, jsou zmíněny objednávky, které jsou vystaveny ideálně na jednu položku. Vystavená faktura k takové objednávce posléze přesně sedí a neexistují tedy příčiny, proč systém není schopen fakturu s objednávkou spojit automaticky. Tento typ tzv. „one line“ objednávek je hojně využíván právě v jednotkách DHL Velká Británie a DHL Holandsko, které dosahují vysoký podíl automatizace. Doporučením pro ostatní jednotky bude instruování objednatelů o vystavování objednávek tímto způsobem, pokud to situace dovolí. Instruktaž by měla být prováděna útvarem nákupu, který by měl také uzpůsobovat nákupní katalog této skutečnosti. Systém, ve kterém jsou tvořeny objednávky, by měl vést žadatele k vystavení objednávky způsobem, který bude přívětivý automatizaci.

Obecně lze říci, že objednávky pozitivně ovlivňují celkovou automatizaci, je proto důležité jejich zastoupení na celkovém množství přijatých dokumentů. Každá účetní jednotka by měla dbát na to, aby co největší podíl nákupů probíhal prostřednictvím objednávek. Jako doporučení v této oblasti lze navrhnout analýzu dodavatelů, kteří nedodávají na základě objednávek. Analýza by měla spočívat v identifikaci a posouzení vhodnosti daného dodavatele pro přechod na objednávkový obchodní styk. Následovat by měl kontakt dodavatele s žádostí o zařazení portfolia služeb nebo zboží, které nabízí, do objednávkového katalogu DHL. Analýzu takových dodavatelů by měl provádět controlling, příp. lokální finanční útvar, kontakt s dodavatelem následně útvar zodpovědný za nákup. V ideálním případě by měl dodavatel začít obchodovat s DHL prostřednictvím objednávek a elektronických faktur. Tuto aktivitu se daří vykonávat jednotce DHL Holandsko, která vytváří kladný precedens pro ostatní jednotky a může pro kontakt s dodavatelem poskytnout metodologii.

5.3 Návrh na zlepšení procesu automatizace pomocí odstranění příčin souvisejících s účtováním

Další oblastí možných příčin, které brání automatizaci dokumentů, je samotné účtování. V této oblasti mohou být příčinami označeny nákladové účty, nákladová střediska, více než jedna sazba daně na faktuře, tedy více kódů daně, které je při účtování nutno použít, a také nesprávnost informací týkajících se účtování obsažených v objednávkách.

Samotné účtování dokumentů, tedy alokace nákladů na příslušné nákladové účty a střediska vyžaduje odbornost, kterou v procesu garantuje účetní útvar. Ten je zodpovědný za faktickou přesnost alokace nákladů, tedy poskytuje týmu, který zpracovává přijaté faktury, přehled příslušných nákladových účtů. V případě automatizace dokumentů bez objednávky je

důležitá správnost údajů v účetních šablonách, přednastavených v systému. Proto by měl lokální finanční útvar pravidelně kontrolovat nastavené šablony, aby bylo předcházeno možným výpadkům v automatizaci příp. chybám při účtování touto metodou z důvodu nesprávných údajů v šabloně.

V případě nákladových středisek automatizaci brání zejména výskyt více než jednoho střediska na faktuře. Tedy v případech, kdy je vystavená faktur účtována více než jednomu útvaru. Variantou, jak předejít této skutečnosti, by bylo vystavení více dokumentů tak, aby bylo vždy na jednom dokumentu jen jedno nákladové středisko. Nicméně taková alternativa je velmi pracná z hlediska kontaktu a dohody s dodavatelem. Také by se zvýšil objem fakturovaných dokumentů, mohly by tedy vznikat další problémy při automatizaci. V případě, že dodavatel fakturuje pro více útvarů, doporučením bude přechod na objednávkový systém. Stála by rovněž za úvahu případná implementace selfbillingu.

Další příčinou, která brání nedosahování požadovaných cílů v oblasti automatizace, je výskyt více než jedné daňové sazby. V takových případech systém není schopen automaticky rozeznat, jaký kód pro příslušnou daň použít, neboť stejné sazby mohou být rozlišné např. z hlediska daňové uznatelnosti nákladů. Pro tuto příčinu lze těžko hledat doporučení pro zlepšení, protože užívané daňové sazby jsou závislé na příslušné daňové legislativě dané země, ve které jednotka DHL podniká. Řešení však přináší objednávkový systém, kde jsou v katalogu pro jednotlivé položky přednastaveny příslušné kódy. Doporučením pro automatizaci dodavatelů, kteří fakturují zboží nebo službu s více daňovými sazbami tedy bude rovněž přechod na objednávkový systém. V procesu je to jediná možnost, jak zajistit automatizaci pro tento typ nákladů.

S katalogem a kódy daní souvisí i další příčina, která byla stanovena v diagramu příčin a následků viz obr. 4.3, kterou je nesprávnost kódů daně v objednávkách. Pokud jsou informace v katalogu nesprávné, systém není schopen fakturu zpracovat automaticky. Dojde k rozdílu mezi vypočtenou daní v systému na základě předvyplněného kódu daně z objednávky a sumě daně na faktuře. Takový dokument není systémem validován a je vrácen pracovníkovi k opravě. Řešením tohoto problému bude pravidelná revize katalogu ze strany daňového úseku a oddělení nákupu. Z pohledu společnosti je velmi důležité dbát na správnost těchto údajů také z hlediska finanční kontroly. V neposlední řadě mají tyto informace dopad na výši zisku, který je tímto procesem nepřímo ovlivněn. Kontrolu a verifikaci katalogu z daňového hlediska je tedy potřeba provádět pravidelně a dbát její aktuálnosti z hlediska lokálních daňových legislativ.

5.4 Návrh na zlepšení procesu automatizace pomocí odstranění příčin souvisejících s dodavateli

Dodavatelé hrají v procesu automatizace svou roli zejména z pohledu kvality vystavených faktur. Kvalitou rozumíme správnost uvedených údajů a také jejich uvedení resp. neuvedení na faktuře. To může představovat překážku v automatizaci. Důležitá je také spolupráce dodavatelů při přechodu z papírového formátu na elektronické faktury, tedy zejména využití zprostředkovatele elektronické fakturace, kterého DHL využívá.

V případě chybných informací na faktuře zaviněných dodavatelem může dojít ke dvěma scénářům. Prvním scénářem je, že systém odhalí nesrovnalost údajů na faktuře s jinými údaji v systému, např. v kmenových datech. V takovém případě nedojde k automatickému zaúčtování dokumentu a ten podléhá manuálnímu zpracování pracovníkem. Pokud se jedná o chybu, která brání také manuálnímu zpracování, pracovník fakturu vrací dodavateli. V tomto kroku také spočívá doporučení, kterým lze předcházet příčinám tohoto typu. Tedy upozornit dodavatele a uvědomit jej o problémech, které chybné vystavování faktur přináší do procesu. Rovněž dojde ke zpoždění ve zpracování, které může vést také k odkladu splatnosti. V zájmu obou stran tedy bude dbát na správnost vystavených dokumentů. Informace ohledně chyb jsou zasílány pracovníky oddělení PtP prostřednictvím systému, ve kterém jsou zpracovávány faktury. Seznam nejproblematictějších dodavatelů z pohledu počtu chybných dokumentů je dále součástí podávání přehledových zpráv. To je činěno s měsíční frekvencí a zprávy jsou podávány pracovníky oddělení PtP pracovníkům lokálních finančních útvarů dané jednotky. Ti mohou následně vyhodnotit přínosy a rizika, spojená s danými dodavateli a případně nahradit jejich obchody jiným dodavatelem.

Druhým scénářem spojeným s chybným vystavením faktur je automatické zaúčtování faktury s nesprávnými údaji, typicky se může jednat o datum faktury. Ačkoliv systém dokáže automaticky detekovat např. den vystavení, který ještě nenastal, nedokáže posoudit správnost období. Může tedy docházet k prodlevám ve splatnosti. V těchto případech je doporučeno rovněž kontaktování dodavatele s informací o chybně vystaveném dokumentu.

Obecnou příčinou, která může bránit dosahování cílů z hlediska automatizace, je komunikace s dodavateli. Významní dodavatelé, kteří zasílají velké objemy faktur, mívají obvykle centralizované účetní jednotky podobně jako společnost DHL. Tyto jednotky využívají automatizace při vystavování svých pohledávek. V případě výskytu chyby může být obtížné s takovými dodavateli komunikovat, neboť se zpravidla jedná o chybu systémovou. Je tedy

potřeba s dodavateli komunikovat a hledat příčiny. Potíž může představovat kupříkladu jazyková bariéra nebo výrazné časové posuny. Doporučeným řešením v těchto případech bude implementace elektronické fakturace prostřednictvím zprostředkovatele. Ta zajistí minimalizaci nutnosti komunikace s dodavatelem, protože předchází chybám při vystavování faktur např. validací správnosti objednávkových čísel nebo uváděných nákladových středisek. Dodavatel tedy nemůže uvést neexistující středisko nebo číslo objednávky.

5.5 Návrh na zlepšení procesu automatizace pomocí odstranění příčin souvisejících s legislativou

Příčiny spojené s legislativou zemí, kde podnikají jednotlivé subjekty DHL, jsou patrné v klíčových ukazatelích výkonnosti souvisejících s automatizací. V tab. 4.2 je uvedeno nulové zastoupení elektronických faktur pro jednotku DHL Itálie. Jak již bylo zmíněno, italská legislativa nařizuje využívání konkrétního fakturačního systému, který je propojený s lokální finanční správou. Zákony tedy neumožňují využití jiných prostředků. Tato skutečnost značně brání rozšiřování zastoupení automaticky zpracovaných dokumentů. Podobná situace ovlivňuje také výsledky jednotek DHL Finsko a DHL Norsko, kde je z tabulky 4.2 naopak patrné velmi vysoké pokrytí elektronickými fakturami. To je způsobeno podobným systémem fakturace jako v Itálii, rozdíl však je v příznivosti pro nastavení procesu automatizace ve společnosti DHL. Zatímco italský systém umožňuje alespoň automatizaci na základě účetních šablon nebo objednávek, systém skandinávských jednotek k těmto prostředkům není příznivý.

Vzhledem k nemožnosti změny nebo odchýlení se od lokálních předpisů bude doporučení v této oblasti navrženo prostřednictvím adaptace na lokální podmínky. Lze doporučit analýzu možných dodavatelů, pro které lze implementovat účetní šablonu. Analýzu by měl provádět lokální finanční útvar potažmo pracovníci na oddělení PtP.

V souvislosti s kategorií příčin spojených s legislativou je potřeba zmínit také státní instituce. Ty mají na celkovém přijatém množství faktur své zastoupení např. v podobě peněžitých sankcí z provozu vozidel příp. různých správních poplatků. Z povahy těchto dokumentů plyne, že lze jen velmi těžko hledat způsoby, jak je zařadit do automatického zpracování. Vzniká také riziko následných postihů při prodlení ve splatnosti, které mohou v krajních případech ohrozit fungování společnosti. Proto jsou snahy o automatizaci těchto dokumentů značně omezeny.

5.6 Návrh na zlepšení procesu automatizace pomocí odstranění příčin souvisejících s pandemií Covid-19

V diagramu příčin a následků byly samostatnou kategorií příčin označeny také rizika spojená s pandemií onemocnění Covid-19. Ta nepochybně ovlivnila období druhé poloviny roku 2020, ze které byla vybrána data, zpracovaná v této práci. Pandemie se podepsala na globální ekonomice, zasáhla tedy také obchody společnosti DHL. V průběhu roku docházelo k výkyvům v poptávce zboží nebo služeb. V druhé polovině roku byl patrný celkový nárůst objemu zpracovaných faktur. Ten byl způsoben především rostoucí poptávkou v odvětví, ve které společnost podniká. Právě přepravy balíků a obecně logistické služby musely reagovat na strmý růst oboru elektronického obchodování. Globální pandemie a rostoucí obrat celé společnosti s sebou přinesl nepochybně i řadu rizik pro automatizaci.

Prvním zaznamenaným rizikem byl výpadek validace OCR čtečky, na které závisí značné množství automatizovaných dokumentů. Externí dodavatel nemohl kvůli nařízené karanténě poskytovat čtečce validaci. Doporučením, jak předcházet takovým situacím v budoucnu, bude zahrnutí podobných situací do smlouvy o poskytování služeb. Rovněž stojí za úvahu možná diverzifikace dodavatelů tohoto typu služeb.

Druhým rizikem, spojeným s pandemií, je výkyv v objemu přijatých faktur. V případě neočekávaných skutečností způsobených např. lokálními vládami může dojít k omezení fungování společnosti nebo naopak zvýšenému náporu na provoz. V takových případech může docházet také k výkyvům z hlediska automatizace. Na takové situace se lze jen velmi těžko připravit nebo je predikovat. Doporučením v těchto případech bude angažování případné dočasné výpomoci na zpracování faktur.

5.7 Návrhy zlepšení procesu automatizace pro jednotky DHL Francie, DHL Polsko a DHL Dánsko

Z provedené analýzy pro jednotlivé jednotky vyplynuly příčiny, které brání dosahování cílů. Analýza rovněž ukázala směry, kterými by se mohly společnosti ubírat při snaze zlepšit výsledky daných ukazatelů a celkovou automatizaci procesu zpracování přijatých faktur.

Doporučení směrů zlepšení pro DHL Francie

Na základě výsledků provedené analýzy lze doporučit jednotce DHL Francie implementaci selfbillingových faktur jakožto velmi vhodného zdroje zlepšení procesu automatizace. Nejsou známy žádné překážky, které by tomuto způsobu zpracování faktur

v dané zemi bránily. Proces by se zefektivnil a došlo by k úsporám z časového i nákladového hlediska. Selfbillingové faktury by měly být implementovány lokálním finančním oddělením ve spolupráci s provozním vedením. Tyto útvary by měly identifikovat vhodné dodavatele pro jejichž faktury by byl tento způsob vhodný. Dále by mělo dojít k implementaci tohoto řešení ze strany IT a procesního oddělení, které by mělo zajistit technickou stránku.

Dalším prostorem pro zlepšení procesu bude automatizace papírových faktur, které tvoří 59% všech přijatých faktur, ale jejich podíl na automatizaci je pouze 21%. Doporučena je analýza potenciálních dodavatelů, pro které by bylo možné vytvořit účetní šablonu. Na analýze by se mělo podílet oddělení controllingu společně s finančním a PtP oddělením. Šablony následně vytváří a implementuje samotné PtP oddělení. Realizace tohoto doporučení není náročná z časového hlediska a může přinést řadu benefitů pro proces.

Doporučení směřů zlepšení pro DHL Polsko

Polská jednotka podobně jako francouzská doposud nevyužívá přínosů selfbillingu. Ačkoliv to umožňuje lokální legislativa, proces zatím tento zdroj automatizace postrádá. První doporučení tedy bude spočívat v implementaci selfbillingu. Lokální finanční oddělení by mělo společně s týmem PtP analyzovat a identifikovat vhodné dodavatele pro implementaci selfbillingu. Na tuto analýzu by měl navázat útvar IT a útvar procesního řízení a spustit projekt implementace selfbillingu pro danou jednotku.

Automatizaci by nepochybně pomohlo také zvýšení podílů elektronických faktur, současná hodnota 19% nepřispívá automatizaci. Finanční tým polské jednotky by měl proto oslovit dodavatele s možností přesunu jejich fakturace na elektronickou formu prostřednictvím zprostředkovatele, kterého DHL využívá. Podporu při tomto oslovování poskytne také tým PtP, který svými zkušenostmi a znalostí zavádění systému elektronické fakturace může případně dodavatelům pomoci překonat prvotní překážky.

Při snaze o rozšíření podílu elektronických faktur by měl lokální finanční tým ve spolupráci s oddělením PtP analyzovat také potencionální dodavatele, kteří jsou vhodní pro zavedení do objednávkového katalogu. Ačkoliv jednotka dosahuje 40% podíl objednávek na přijatých fakturách, stále existuje prostor pro rozšíření. Analýza by měla být zaměřena na dodavatele podle typu dodávaných položek na dodavatele zboží. Vhodnými společnostmi pro zavedení objednávek jsou např. dodavatelé kancelářského zboží.

Doporučení směrů zlepšení pro DHL Dánsko

Dánská jednotka využívá potenciálu, který přináší selfbillingové faktury. Doporučené směry zlepšení proto budou založeny na pokrytí faktur objednávkami. V tomto ukazateli Dánsko výrazně zaostává za zbytkem analyzovaných jednotek a dosáhlo pouze 25% podíl. Vzhledem k vyváženému rozložení poměru elektronických a papírových faktur 51% ku 49% lze automatizaci opřít o selfbilling a rozšířit objednávky.

V případě doporučení konkrétních kroků pro zlepšení jsou navrženy kroky analýzy potenciálních dodavatelů, kteří by mohli být implementováni do katalogu, a obchodní styk s nimi by mohl probíhat formou objednávek. Vzhledem k velmi nízkému zastoupení tohoto typu na celkovém přijatém množství existuje velmi vysoký potenciál. Objednávky spolu se selfbillingem mohou pomoci procesu dosáhnout požadovaných cílů v oblasti automatizace a proces tak zefektivnit.

5.8 Shrnutí směrů doporučení na zlepšení procesu cestou automatizace

Jednotlivé návrhy na zlepšení procesu vyplývají z provedených analýz příčin a následků, Paretovy analýzy a také analýzy dílčího zastoupení jednotlivých zdrojů automatizace. Za obecná doporučení pro zlepšení lze považovat rozšiřování podílů elektronických faktur a faktur s objednávkou. Toto doporučení vychází z dat pro jednotky DHL Velká Británie a DHL Holandsko, které dlouhodobě úspěšně plní požadované cíle a vynikají v těchto ohledech nejen mezi evropskými společnostmi, ale také ve světě.

V případě rozšiřování podílu elektronických faktur jde zejména o spolupráci dodavatelů prostřednictvím zprostředkovatele elektronické fakturace. Společnost DHL by měla této oblasti věnovat speciální pozornost a vyčlenit pro ni zvláštní zdroje, protože se jedná o investici s příslibem zvýšení automatizace. Za úvahu stojí vznik samostatné pracovní pozice, která by poskytovala podporu pro tyto aktivity všem zemím v regionu.

Dalším obecným doporučením lze vnímat selfbillingové faktury. Tato metoda je velmi přínosná pro řadu společností a nejsou známá žádná omezení, kterým by podléhala. Implementace tohoto zdroje automatizace je poměrně jednoduchá a procesní oddělení s ní má bohaté zkušenosti. Metodou lze automatizovat velké množství přijatých dokumentů a neexistují pro ni rizika spojená s výkyvy v objemu přijatých dokumentů nebo s validací OCR čtečky. Jedná se o vhodný prvek diverzifikace zdrojů automatizace.

6 Závěr

Cílem práce byl návrh směrů zlepšení procesu zpracování přijatých faktur prostřednictvím automatizace. Údaje o dosahované výkonnosti v této oblasti byly uvedeny prostřednictvím klíčových ukazatelů výkonnosti. Hodnoty těchto ukazatelů byly výchozími hodnotami pro identifikaci možných prostorů pro zlepšení. Na základě informací o nedosažení stanovených cílů v oblastech automatizace a podílů elektronických faktur a objednávkových faktur na celkovém množství byly provedeny příslušné analýzy.

V kapitole věnované představení společnosti a sdíleného centra služeb bylo vymezeno postavení společnosti DHL ve skupině Deutsche Post DHL. Dále byly popsány jednotlivé divize, na které je společnost rozdělena a jejich obor podnikání. Popsáno bylo rovněž Sdílené centrum služeb, ve kterém je vykonávána analyzovaná část procesu zpracování dodavatelských faktur.

Teoretická část této práce byla zaměřena na požadavky na účetní záznamy a účetní proces zejména z pohledu zákona o účetnictví. Byly popsány základní účetní zásady, náležitosti, které musí splňovat účetní doklady, zápisy a knihy a také formy a metody vedení účetnictví. V této části práce jsou také zmíněny formy vedení účetnictví pomocí interních a externích zdrojů. Uvedeny byly nástroje digitalizace účetních procesů a jejich automatizace. Teoretická část poskytla východisko pro analytickou část prostřednictvím metodologie analýzy a zlepšování procesů. Uvedené metody byly použity pro následnou analýzu procesu.

V úvodu analytické části byl charakterizován proces od nákupu k platbě a vymezena část zpracování přijatých faktur, které podléhala analýze. Popsána byla automatizace zpracování dokumentů, včetně zdrojů, které jsou pro automatizaci klíčové. Byly definovány typy přijatých faktur jakožto procesní vstupy. Úsek analytické části byl věnován také popisu klíčových ukazatelů výkonnosti. Na základě zhodnocení dosažení stupně stanovených cílů procesu z hlediska automatizace byly provedeny analýzy procesu jako celku a také vybraných účetních jednotek. Odhalené příčiny nedosažení stanovených cílů byly popsány a kvantifikovány. Za nejzávažnější kategorie příčin lze považovat absenci selfbillingu jako zdroje automatizace, nízký podíl elektronických faktur na celkovém množství a problémy s objednávkami, resp. jejich nízké zastoupení.

Na základě zjištěných příčin byla navržena doporučení směrů zlepšení vedoucí k dosažení vytyčených cílů v dané oblasti a zlepšení procesu zpracování přijatých faktur cestou automatizace.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

BERGE, Jonas. Software for automation: architecture, integration and security. Research Triangle Park: ISA, c2005. ISBN 1-55617-898-0.

CHALUPA, Rostislav, Jiří KADLEC, Jana PILÁTOVÁ, Dagmar PROCHÁZKOVÁ, Roman SEDLÁK, Jana SKÁLOVÁ a Pavel VLACH. Abeceda účetnictví pro podnikatele 2020. 17. aktualizované vydání. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2020. ISBN 978-80-7554-250-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

KRAJEWSKI, Lee J., Larry P. RITZMAN a Manoj Kumar MALHOTRA. Operations management: processes and supply chains. 10th ed., global ed. Harlow: Pearson, 2013. 671p ISBN 978-0-273-76683-4.

KRÁLOVÁ, Magdalena a Miloslav HEJRET. Zákon o účetnictví s komentářem. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1478-8.

LANDA, Martin. Podnikové účetnictví. Ostrava: Key Publishing, 2014. Ekonomie. ISBN 978-80-7418-219-8.

LANDA, Martin. Organizace účetních agend ve firmě. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-123-2.

STÝBLO J.: Outsourcing a ouplacement (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců), praxe a právní souvislosti, Praha, ISBN 60-7357-094-7

SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada Publishing, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3938-0.

TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2006, Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.

VEBER, Jaromír a kol. *Digitalizace ekonomiky a společnosti: výhody, rizika, příležitosti*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-554-4.

Elektronické zdroje:

BHIMANI, Alnoor, WILLCOCKS, Leslie, 2014. Digitisation, 'Big Data' and the transformation of accounting information, Accounting and Business Research, [online]. [cit. 28.03.2021]. Dostupné z:

https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/568205/mod_resource/content/1/SMA%20Session%201..%20Bhimani%20%20Willcocks%202014.pdf

KŘIVANEC, Oto, KUČERA, Martin, 2019. Úvod do využití umělé inteligence v účetnictví. Komora certifikovaných účetních. Bulletin 3-4/2019. [online]. [cit. 28.03.2021]. Dostupné z: https://issuu.com/komora_ucetnich/docs/bulletin_kcu_03_2019_final

PILECKÝ, Michal. 2017. Kybernetické hrozby a možnosti jejich pojištění. [online]. [cit. 28.03.2021]. Dostupné z: https://www.komora-ucetnich.cz/cze/informace-komory/konference_materialy/konference2017

PUŠ, Petr, 2016. Moderní digitalizace dokumentů aneb Skenováním to teprve začíná. SystemOnLine.cz - ekonomické a informační systémy v praxi [online]. [cit. 28.03.2021]. Dostupné z: <https://m.systemonline.cz/sprava-dokumentu/moderni-digitalizace-dokumentu.htm>

Seznam zkratek

ČÚS – České účetní standardy

DHL – Dalsey, Hillblom a Lynn

ERP – Enterprise Resource Planning (plánování podnikových zdrojů)

EU – Evropská unie

FTN – Typ objednávky pro vozový park

KPI – Key Performance Indicator (klíčový ukazatel výkonnosti)

OCR – Optical Character Recognizer (optické rozpoznávání znaků)

PO – Purchase Order (objednávka)

PTN – Typ objednávky pro správu majetku

PtP – Purchase to Pay (od nákupu k platbě)

SLA – Service-level agreement (smlouva o poskytování služeb)

SSC – Shared Services Center (centrum sdílených služeb)

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22.04.2021

.....
Bc. Jaroslav Antal

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Procesní diagram zpracování přijaté faktury