



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV INFORMATIKY

INSTITUTE OF INFORMATICS

**POSOUZENÍ INFORMAČNÍHO SYSTÉMU FIRMY A NÁVRH
ZMĚN**

INFORMATION SYSTEM ASSESSMENT AND PROPOSAL OF ICT MODIFICATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Natálie Černá

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.

BRNO 2018

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav informatiky
Studentka: **Natálie Černá**
Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: Manažerská informatika
Vedoucí práce: **doc. Ing. Miloš Koch, CSc.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Posouzení informačního systému firmy a návrh změn

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Analyzovat stávající stav informačního systému vybrané organizace a jeho efektivnosti, posoudit tento stav a navrhnout změny, směřující ke zlepšení stávajícího stavu a eliminaci nalezených rizik.

Základní literární prameny:

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 323 s. ISBN 978-80-247-4307-3.

GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. Podniková informatika. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. 496 s. ISBN 978-80-247-2615-1.

MOLNÁŘ, Zdeněk. Efektivnost informačních systémů. 2. rozš. vyd. Praha: Ikar, 2000. 178 s. ISBN 80-247-0087-5.

SCHWALBE, Kathy. Řízení projektů v IT. Brno: Computer Press, 2007. 720 s. ISBN 978-80-251-1-26-8.

SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. Informační systémy v podnikové praxi. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 501 s. ISBN 978-80-251-2878-7.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá posouzením informačního systému společnosti Flatio, s.r.o. a návrhem jeho změn pro zlepšení současného stavu. Na základě teoretických východisek je v praktické části provedena analýza současného stavu společnosti a analýza jejího podnikového informačního systému Money S4. Ze získaných výsledků je navrženo řešení, vedoucí k odstranění nalezených nedostatků, které by ve výsledku mělo podpořit efektivitu využívání informačního systému a dosahování strategických cílů společnosti.

Klíčová slova

informace, data, informační systém, ERP, Money S4, analýza informačního systému, SWOT analýza, podnikové procesy, EPC diagram, outsourcing

Abstract

This bachelor thesis is dealing with the evaluation of the informational system of the company Flatio s.r.o. and suggests changes for improvement of its current situation. The practical part of this thesis presents an analysis of the current situation of this company and an analysis of the company informational system Money S4, based on theoretical knowledge. With the results of the analysis, a suggested solution is presented to eliminate found deficiencies and also to increase efficiency of using informational systems to help achieve strategic goals of the company.

Keywords

information, data, informational system, ERP, Money S4, analysis of the informational system, SWOT analysis, business processes, EPC diagram, outsourcing

Bibliografická citace

ČERNÁ, N. *Posouzení informačního systému firmy a návrh změn*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 82 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Miloš Koch, CSc..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 21. května 2018

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala doc. Ing. Milošovi Kochovi, CSc., nejen za odborné vedení bakalářské práce, ale i za trpělivost, cenné rady a připomínky, které mi byly při zpracování práce velmi nápomocné.

Současně bych chtěla poděkovat společnosti Flatio s.r.o., především Bc. Ing. Ondřejovi Dufkovi, Ph.D., DiS., za příležitost zpracovat bakalářskou práci pro tuto firmu, za odborné konzultace i zprostředkování podkladů a informací, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 Základní pojmy	12
2.1.1 Data	12
2.1.2 Informace	13
2.1.3 Znalosti	13
2.1.4 Systém.....	14
2.2 Informační systém	15
2.2.1 Struktura informačního systému	16
2.3 Podnikové informační systémy	16
2.3.1 ERP (Enterprise Resource Planning)	17
2.3.2 CRM (Customer Relationship Management)	19
2.3.3 SCM (Supply Chain Management).....	20
2.3.4 BI (Business Intelligence).....	21
2.4 Podnikové procesy (Business processes)	21
2.5 Outsourcing IS/IT	23
2.6 Metody analýzy	23
2.6.1 SWOT analýza	24
2.6.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	25
2.6.3 McKinsley 7S.....	26
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	28
3.1 Představení společnosti	28
3.1.1 Popis společnosti.....	28
3.2 Analýza současného stavu společnosti.....	29
3.2.1 Analýza vnitřního prostředí společnosti	29
3.2.2 Analýza vnějšího prostředí společnosti	33

3.2.3	SWOT analýza společnosti.....	35
3.3	Analýza stávajícího informačního systému.....	38
3.3.1	Základní charakteristika.....	39
3.3.2	Implementované moduly	40
3.3.3	Popis vybraných procesů souvisejících s IS	44
3.3.4	SWOT analýza informačního systému	46
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	50
4.1	Volba řešení.....	51
4.1.1	Možnosti řešení.....	51
4.1.2	Vybrané řešení	52
4.2	Zlepšení práce s informačním systémem	53
4.2.1	Zefektivnění práce se stávajícími moduly	54
4.2.2	Doplnění systému o navrhované moduly.....	56
4.2.3	Automatizace procesu zpracování přijatých faktur.....	61
4.3	Outsourcing vybraných procesů.....	63
4.3.1	Požadavky společnosti.....	63
4.3.2	Výběr poskytovatele	64
4.4	Ekonomické zhodnocení	64
4.4.1	Náklady	64
4.4.2	Přínosy	66
4.4.3	Celkové ekonomické zhodnocení	70
	ZÁVĚR	73
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	75
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	77
	SEZNAM OBRÁZKŮ	79
	SEZNAM TABULEK.....	81
	SEZNAM PŘÍLOH.....	82

ÚVOD

Informační systémy jsou součástí našeho každodenního života, aniž bychom si to často uvědomovali. Zabloudíme-li do historie, konkrétně do starověku, tak úplně prvními informačními systémy byly knihovny. Následovaly jej kartotéky u doktorů. Potřeba informace třídit, kategorizovat a následně v nich vyhledávat nás doprovází už od počátku lidstva. Nezbytnost informačních systémů se však nepromítla pouze v praktickém životě jedinců, ale především ve sféře podnikatelské a veřejné správy.

V dnešní době téměř žádná organizace neobstojí na trhu bez vhodně zavedeného informačního systému. Hlavním přínosem informačních systémů je standardizace a zrychlení firemních procesů, možnost automatizovaného zpracování dat a získání konkurenční výhody. Využívá-li společnost informační systém efektivně, pak lze konstatovat, že plynoucí přínosy převyšují investované náklady. Proto je velmi důležité informačnímu systému správně porozumět a jeho vhodným využíváním maximálně zefektivnit každodenní rutinní činnosti společnosti. Vzhledem k aktuálnosti a důležitosti této problematiky se na ni zaměřuji ve své bakalářské práci.

Bakalářská práce se zabývá posouzením informačního systému společnosti Flatio, s.r.o. a následným návrhem změn pro zlepšení současného stavu. První část práce je věnována vysvětlení teoretických východisek, která jsou základem pro pochopení části praktické. Prostřednictvím příslušných metod je v praktické části provedena analýza současného stavu společnosti a analýza jejího informačního systému. Součástí práce je i posouzení vybraných procesů souvisejících s využíváním informačního systému. Provedené analýzy umožní vytvoření přehledu, v jakém stavu se nachází společnost a její informační systém.

Výstupem bakalářské práce jsou postupy pro zlepšení současného stavu informačního systému, které pomohou zefektivnit a zjednodušit práci jeho uživatelům a podpoří dosahování strategických cílů společnosti.

1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této bakalářské práce je posoudit informační systém v mnou vybraném podniku a na základě výstupů z provedených analýz navrhnout taková opatření na úpravu daného informačního systému, která povedou ke zvýšení jeho efektivnosti a eliminaci rizik, která mohou podnik ohrožovat. Vybraným analyzovaným podnikem je Flatio, s.r.o.

Dílčím cílem je, aby návrhy na změny informačního systému vedly ke snížení nákladů společnosti na jeho provoz, což je jeden z hlavních aspektů pro zvýšení jeho efektivnosti. Celkově tak bude podpořena konkurenceschopnost společnosti Flatio, s.r.o.

Metodický postup pro zpracování bakalářské práce se skládá z několika následujících kroků. Nejdříve je provedena literární rešerše zaměřená na problematiku informačních systémů a analytické nástroje použité v praktické části práce. Praktická část je zaměřena na analýzu současného stavu společnosti a jejího informačního systému, na jejímž základě jsou stanoveny vlastní návrhy vedoucí ke zlepšení aktuálního stavu. Základní charakteristika vybraného podniku je provedena na základě hloubkového rozhovoru s jednatelem společnosti a internetových stránek či vnitroorganizačních dokumentů společnosti. Analýza vnitřního prostředí je provedena dle metody 7S a analýza vnějšího prostředí dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Výstupy těchto analýz jsou základem pro sestavení SWOT matice vybrané společnosti, která určuje další směřování analýzy informačního systému. Ta se zaměřuje na analýzu ERP Money S4, který tvoří hlavní prvek informačního systému společnosti. Informace pro posouzení systému byly získány na základě řízených rozhovorů se zaměstnanci společnosti, metodou vlastního pozorování, z neveřejné uživatelské příručky poskytnuté analyzovanou společností a z oficiálních stránek produktu Money S4. Na základě získaných informací je sestavena SWOT analýza informačního systému Money S4 a jeho využití vybranou společností. K modelování podnikových procesů jsou využity EPC diagramy a slovní popisy. Na základě výstupů jsou sestaveny návrhy na zlepšení současného stavu a eliminaci rizik.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část bakalářské práce je věnována teorii potřebné k pochopení dané problematiky. Kapitola se zabývá základními termíny, jako jsou data, informace, znalosti a systém. Podrobněji je rozebrána problematika týkající se informačních systémů a podnikových procesů. Následuje objasnění termínu outsourcing IS/IT. V závěru práce jsou představeny metody analýz použité v praktické části bakalářské práce.

2.1 Základní pojmy

S růstem vlivu informačních technologií na společnost roste i důležitost pojmů data, informace a práce s informacemi. Řadíme je do struktury společenského poznání, podobně jako pojmy hmota, energie, čas a prostor. Ovšem tyto pojmy jsou na rozdíl od informací v exaktní vědě jasně definovány. Věda zabývající se informacemi se nazývá Information Science neboli Teorie Informace. (14)

2.1.1 Data

Data lze chápat jako surová fakta, která neprošla procesem zpracování a pro jednotlivce nebo organizaci mají určitou hodnotu. Nacházejí se všude kolem nás. Zachycují současný stav reality bez vazby na okolní události. Mohou být užitečná, ale i neužitečná, neboť závisí na subjektivním vnímání uživatele. (8, s. 13)

Soubory dat uspořádané podle účelu nazýváme databáze. V informatice jsou data rozlišována na následující dva typy (8, s. 13):

- **Strukturovaná** – data, která jsou nejčastěji ukládána do databázových systémů a následně organizována podle stanoveného schématu. V relačních databázích se používá hierarchie elementů *pole* > *záznam* > *relace* > *databáze*. Toto uspořádání přináší možnost vytvářet vazby mezi daty a vybírat si pouze data, která momentálně potřebujeme k procesu rozhodování.
- **Nestrukturovaná** – data bez pevné struktury, která nejsou dále rozdělována nebo nějakým způsobem rozlišována. Jsou vnímána jako „tok bytů“. Takovými daty mohou být například obrázky nebo zvukové stopy.

Člověk data může tzv. „uložit do paměti“ a k jejich zpracování se vrátit později. Lze je také přenést do digitální či papírové podoby. Procesu, kdy se z informace prostřednictvím záznamu na vhodné přenosové médium stávají data, říkáme kódování. Dekódování je opětovné přečtení, kdy se data transformují zpět na informaci pro daného příjemce. (6, s. 5)

2.1.2 Informace

Pojem informace je využíván v mnoha vědních disciplínách a oborech lidské činnosti, s čímž souvisí i množství odlišných definic a významů, které můžeme v literatuře najít. (8, s. 12)

Informace je nehmotné povahy a je vždy spojována s fyzickým pochodem, který ji nese. Nositelem informace může být například číslo, zvuk, ale i jiný smyslový vjem. (1, s. 15)

„Informace jsou data, kterým uživatel přisuzuje určitý význam a které uspokojují konkrétní objektivní informační potřebu svého příjemce.“ (1, s. 15)

Uvedená definice vychází z myšlenky, že data se přeměňují na informace až ve chvíli, kdy jsou uživatelem používány k procesu rozhodování. V daný moment data přináší uživateli přidanou hodnotu – informační obsah, který ho obohacuje o něco nového a snižuje tak neurčitost světa. (1, s. 15)

Na informaci lze pohlížet také jako na zprávu splňující tři požadavky. Prvním z požadavků je syntaktická relevance zabývající se vztahy mezi znaky a požadující schopnost příjemce zprávu detekovat a porozumět ji. Druhým požadavkem je sémantická relevance, což je schopnost přijímajícího subjektu zprávu dekodovat a pochopit její obsah. A třetím požadavkem je pragmatická relevance neboli praktické využití informace, kdy zpráva musí mít pro přijímající subjekt určitý význam. (5, s. 11)

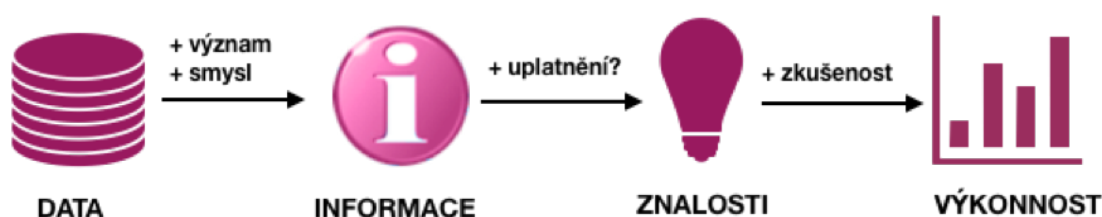
2.1.3 Znalosti

Znalost chápeme jako účelově řízenou činnost, zatímco informace pouze jako vstupy do znalostního procesu koordinace činností. (8, s. 13)

„Znalost je schopnost využít své vzdělání, zkušenosti, hodnoty a odbornost, jako rámec pro vyhodnocení dat, informací a jiných zkušeností k výběru odpovědi na danou situaci.“
(8, s. 13)

Znalost můžeme získat praxí, ale také učením se. Musí být však srozumitelná a použitelná v situaci, kdy se potřebujeme rozhodnout nebo vyřešit daný problém. (2, s. 14)

V podnikové praxi si znalost můžeme přestavit jako působení na podnikové procesy takovým způsobem, aby výsledný produkt byl úspěšný a bylo jej možné uplatnit na trhu, kde bude i tržně oceněn. Podnik si může být jistý, že na trh dodává produkty s nejlepšími vlastnostmi, avšak pokud jej lidé nenakupují, pak není možné hovořit o znalosti. Znalost musí být použitelná, ale také aplikovaná v procesu výroby. Z toho vyplývá, že k vybudování výrazné konkurenční výhody a tržní pravomoci při současných podmínkách na trhu potřebuje moderní podnik především znalosti, méně pak data a informace. (8, s. 16)



Obrázek č. 1: Řetězec pojmů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 8, s. 14)

2.1.4 Systém

Budeme-li vycházet z teorie systémů, pak za systém můžeme považovat uspořádanou množinu prvků, která spolu s vlastnostmi a vztahy mezi nimi vykazuje jako celek určité vztahy ke svému okolí. Každý systém disponuje dvěma základními charakteristikami:

- **struktura** – popisuje funkční vztahy uvnitř systému neboli způsob, jakým jsou prvky uspořádány a jaké mezi nimi existují vazby,
- **chování** – popisuje vztahy, které systém jako celek vykazuje vůči svému okolí. Tedy jaká existuje korelace mezi okolními podněty působícími na vstupu a příslušnými odezvami na výstupu. (1, s. 15)

Z hlediska efektivnosti mají smysl pouze systémy s cílovým chováním. Systém s cílovým chováním je množina vzájemně propojených komponentů, která jako celek musí pracovat tak, aby naplnila předem daný cíl (účel). To znamená, že i přesto, že každý prvek systému je navržen precizně a sám o sobě funguje efektivně, systém nebude plnit svou funkci, nebudou-li tyto prvky pracovat dohromady. Znamená to také, že jakákoliv změna jednotlivých prvků se vždy určitým způsobem dotkne prvků ostatních. (1, s. 15)

2.2 Informační systém

Autoři M. Koch a V. Ondrák demonstrují definici informačního systému na příkladu: „*Informační systém je pro podnik totéž, co šaty pro člověka. Může mít vlastní, může mít vypůjčené (outsourcing), ale musí je mít.*

A důvod?

- *Očekává se to od něj.*
- *Přináší mu to výhody (teplo, sucho), někdy umožní přežít (mráz).*
- *Reprezentuje jeho postavení ve společnosti.*

Jaký?

- *Druh oblečení přizpůsobuje prostředí, kde se pohybuje.*
- *Oblečení člověk vybírá takové, jaké se mu líbí, vyhovuje mu a má na něho peníze.“*

(4, s. 4)

Základem dnešní společnosti je schopnost práce s velkými objemy dat, ve kterých se dokáže vyznat, odvozovat z nich smysluplné závěry a na základě nich provádět rozhodnutí společnosti. To jsou předpoklady úspěšné práce manažerů, ve které jim mohou být vhodným pomocníkem právě informační systémy. Ty značně ovlivňují nejen způsob práce s daty a informacemi, ale také způsoby komunikace a rozhodování. (10, s. 17)

Z výše uvedených důvodů investují firmy každoročně značnou sumu finančních prostředků do rozvoje informačních systémů. Moderní podnik je stále více odkazován

na používání informačních technologií. Spolu s informačním systémem se informační technologie stávají klíčovou součástí podnikání v mnoha oborech. (10, s. 17)

2.2.1 Struktura informačního systému

Informační systém, podporovaný výpočetní technikou, se skládá se z následujících pěti komponent (10, s. 19):

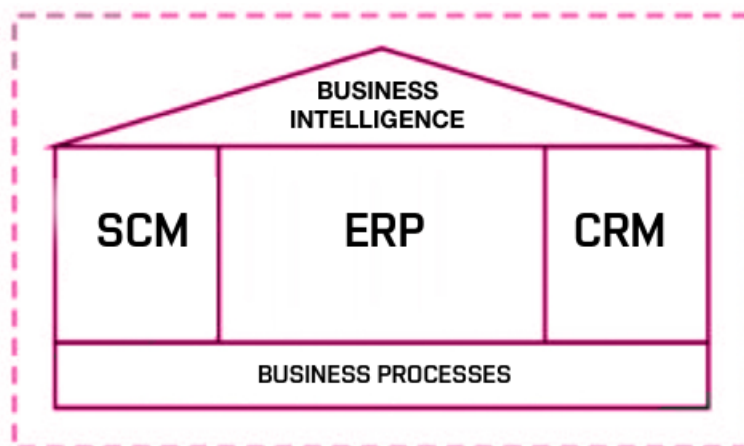
- **Technické prostředky (Hardware)** – jsou tvořené výpočetními a komunikačními technologiemi, tedy veškerými technickými prostředky a fyzicky existujícími počítačovými systémy doplněnými o periferní jednotky, které mohou být v případě potřeby propojené prostřednictvím počítačové sítě a napojeny na paměťový subsystém pro práci s velkým množstvím dat.
- **Programové prostředky (Software)** – zahrnují programové vybavení počítače. Řadíme sem systémové programy, které řídí chod počítače, zajišťují efektivní práci s daty a zabezpečují komunikaci počítačového systému s reálným světem a aplikačními programy řešící určité skupiny úloh dané třídy uživatelů.
- **Organizační prostředky (Orgware)** – tvoří soubor pravidel a nařízení, které definují využívání a provoz nejen informačních technologií, ale celého informačního systému.
- **Lidská složka (Peopleware)** – řeší otázky týkající se adaptace a účinného fungování v počítačovém prostředí, do kterého je daný uživatel zasazen.
- **Reálný svět (Informační zdroje, normy, legislativa)** – se zabývá kontextem informačního systému.

2.3 Podnikové informační systémy

Podnikový informační systém můžeme chápat jako systém vytvářený lidmi, kteří na základě stanovených postupů a prostřednictvím technologických prostředků zpracovávají podniková data a vytvářejí z nich informační a znalostní bázi. Ta následně slouží jako podklad pro řízení podnikových procesů, ke správě podnikové agendy a pro rozhodování managementu společnosti. (3, s. 61)

Na informační systémy lze pohlížet z několika hledisek. Rozhodující pro klasifikaci podnikových informačních systémů je holisticko-procesní pohled. Ten se vyznačuje

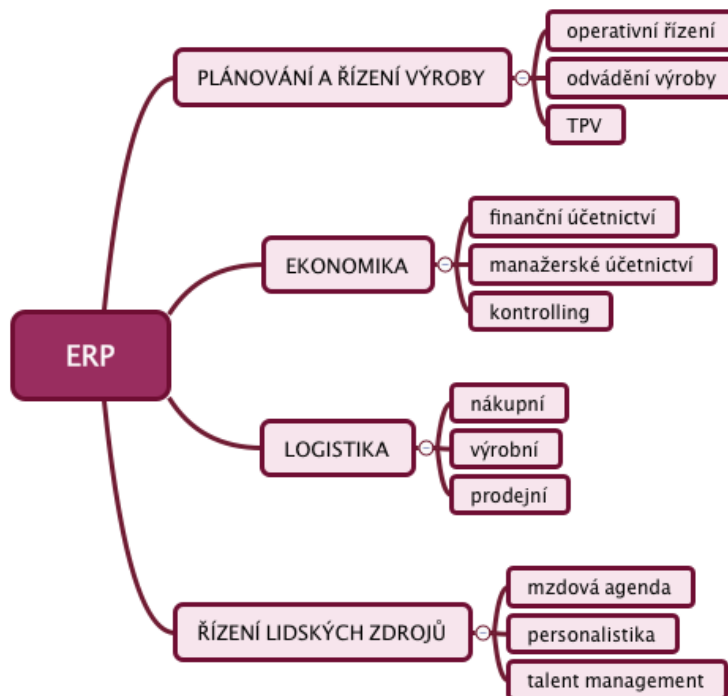
klasifikací na základě uplatnění informačních systémů v souladu s nabídkou dodavatelů, zároveň však i s požadavky na řízení podnikových procesů. (3, s. 77)



Obrázek č. 2: Holisticko-procesní pohled na podnikové informační systémy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 3, s. 78)

2.3.1 ERP (Enterprise Resource Planning)

ERP systémy řadíme do kategorie informačních systémů, které umožňují plánování, koordinování a řízení všech disponibilních podnikových zdrojů a klíčových procesů (uvedených na obrázku č. 3), probíhajících na všech úrovních uvnitř podniku. (3, s. 148)



Obrázek č. 3: Klíčové interní podnikové procesy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 3, s. 148)

Podstatnou charakteristikou ERP systémů je tzv. multiuživatelský přístup neboli současné využívání systému několika stovkami i tisíci uživateli. ERP musí zajistit efektivní a bezpečný přístup k informacím a jednotlivým funkcionalitám všem uživatelům, kteří do systému přistupují. Potřeby jednotlivých uživatelů se liší, ať už podle obsahu nebo úrovně podrobnosti informace. Stejně tak se liší i oprávnění pro práci s daty. Proto je zapotřebí definovat příslušná oprávnění a povolit uživatelům přístup pouze k těm datům, se kterými mohou pracovat. Oprávnění se pak liší podle pravomoci data číst či data zapisovat a aktualizovat, případně rušit a smazat. (2, s. 99)

Za nejdůležitější vlastnosti ERP systémů lze považovat schopnost automatizovat a integrovat hlavní podnikové procesy, sdílení dat a postupů napříč celým podnikem, vytváření a zpřístupňování dat v reálném čase. Každé oddělení používá pro svou činnost vlastní systém práce a optimalizovaný program. Snahou ERP systémů je spojení činností jednotlivých útvarů dohromady a pomocí integrovaného softwaru komunikujícího s databázemi usnadnit sdílení informací napříč celou organizací a umožnit tak zaměstnancům vzájemně komunikovat. (3, s. 148)

Dle oborového a funkčního zaměření kategorizujeme ERP systémy do tří hlavních trendů – All-in-one, Best-of-Breed a Lite ERP.

- **All-in-one** – systémy se schopností optimálně pokrýt a propojit všechny podnikové procesy běžící uvnitř dané společnosti. Hlavní výhodou těchto systémů je schopnost integrovat všechny interní procesy na úrovni dostačující téměř většině organizací. Avšak jejich hlavní nevýhodou představuje nákladné přizpůsobení systému společnosti v případě potřeby detailnějších funkcionalit. (9)
- **Best-of-Breed** – je kategorie systémů orientujících se na specifické obory (automobily, průmysl) nebo specifické procesy (diskrétní výroba). Oproti konkurenčním dodavatelům nabízejí zákazníkovi detailní funkcionalitu daného procesu nebo předpřipravený standard zahrnující předdefinované operace a funkčnosti odpovídající danému odvětví. Tyto systémy obsahují rozsáhlé know-how z realizovaných projektů, nejlepší praktiky pro realizaci specifických agend podniku, a zároveň i standardní postupy z daného oboru. Lze je tak považovat za nejvýhodnější z hlediska poměru ceny, kvality a užitku pro klienta. Nevýhodou je

náročné řízení procesů a nutnost řešit informační systém více projekty, neboť systém nepokrývá všechny interní podnikové procesy. (9)

- **Lite ERP** – jsou systémy považované za odlehčené verze klasického ERP řešení, které vznikly reakcí některých dodavatelů na rostoucí konkurenci v segmentu malých a středních firem. Mezi specifické vlastnosti těchto systémů patří poměrně nízká cena a rychlá implementace s přímým zavedením do provozu. Smyslem odlehčených verzí je nabídnout zákazníkovi ERP řešení s omezujícími vlastnostmi. Může se jednat o omezení určitých funkcionalit, stanovení maximálního počtu uživatelů nebo chybějící přizpůsobení pro konkrétní společnost. (3, s. 150)

2.3.2 CRM (Customer Relationship Management)

S rozvojem vícekanálové komunikace a orientace firem na potřeby a ziskovost zákazníka začal růst zájem o aplikaci CRM systémů. CRM systém můžeme považovat za nástroj sloužící k řízení procesů směřujících k zákazníkům se schopností pokrýt oblast řízení kontaktů, marketingu, podpory prodeje a servisních služeb. CRM systémy slouží nejen k uspokojování potřeb zákazníků, ale také k řízení jejich ziskovosti. (3, s. 358-359)

Aplikační architektura CRM se skládá z následujících tří částí:

- **operativní část** – se zaměřuje na automatizaci prodejních činností, servisní a zákaznickou podporu a na automatizaci marketingových aktivit,
- **kooperační část** – se orientuje na řízení obsluhy všech vybudovaných komunikačních kanálů a zabezpečuje každodenní kontakt se zákazníky a vnějším okolím společnosti,
- **analytická část** – se zabývá zpracováním získaných znalostí o zákazníkovi s cílem lépe ho poznat a také zajistit další funkce, jako je například segmentace zákazníků, analýza marketingových kampaní nebo předvídání potřeb zákazníků. (2, s. 149)

Hlavní úlohou těchto systémů je podpořit zisk nových zákazníků, udržení stávajících zákazníků, posílení loajality zákazníků a analýzou segmentů zvýšit výtežnost zákaznických segmentů. (3, s. 397)

Mezi základní strategická pravidla CRM patří:

- **pravidlo sjednocení** – před zákazníkem musí společnost vystupovat jako jednotně fungující celek a informace získané od zákazníků musí být ve stejný čas sdíleny napříč celou společností,
- **pravidlo integrace** – hovoří o potřebě zharmonizovat informační toky vycházející a přicházející do společnosti prostřednictvím všech CRM procesů. Toto pravidlo zahrnuje i následné propojení CRM systémů s dalšími podnikovými systémy za účelem vytvoření jednotné datové základny,
- **pravidlo naplnění** – říká, že obchodní a marketingové informace získané ze CRM systémů mají pro společnost hodnotu, pokud je systém pravidelně a správně naplňován údaji,
- **pravidlo segmentace** – vychází z myšlenky, že každý zákazník by měl být chápán jako samostatný tržní segment, který vyžaduje individuální péči. Na základě principu homogenity je nutné do daného segmentu zařadit zákazníky s co nejvíce podobným chováním a na základě principu heterogenity definovat tyto segmenty tak, aby se od sebe co nejvíce diferencovaly. (3, s. 366-367)

2.3.3 SCM (Supply Chain Management)

Na vyhotovení a dodávce finálního produktu zákazníkovi se ve většině případů podílí více podniků, které vytvářejí tzv. dodavatelský řetězec. Tato skutečnost vyžaduje spolupráci a její účinné řízení. SCM systém je soubor nástrojů a procesů umožňující optimálně a efektivně řídit všechny články dodavatelského řetězce, a to s ohledem na koncového zákazníka. (2, s. 137)

Součástí může být APS systém sloužící k rozvrhování výroby a pokročilému plánování. Mezi hlavní oblasti, které tento systém pokrývá, patří objednávkový, doplňovací, výrobní a dodací cyklus. (3, s. 300)

SCM systém přináší flexibilitu umožňující modelování řetězce, včetně všech jeho vlastností, a zároveň eliminuje jeho stávající nepřehlednost. Podniky, které jsou součástí řetězce, mohou propojením a výměnou informací vzájemně spolupracovat a sdílet si potřebné informace. (2, s. 137)

Zprůhlednění dodavatelského řetězce umožňuje podnikům především lépe analyzovat chování zákazníků, předvídat jejich potřeby, a především na ně rychle a flexibilně reagovat. (1, s. 76)

2.3.4 BI (Business Intelligence)

Na Business Intelligence lze pohlížet jako na soubor znalostí, procesů, aplikací, postupů a technologií usnadňující rozhodování společnosti. Technologie BI umožňuje řídicím pracovníkům manipulovat s historickými daty v požadovaném kontextu, a přijímat tak rozhodnutí pro budoucnost společnosti. (12, s. 24)

Hlavním cílem BI je efektivní využití dat nashromážděných z transakčních systémů k tvorbě smysluplným informací a znalostí, díky kterým bude moci společnost rychle reagovat na požadavky a potřeby svých zákazníků. (13)

2.4 Podnikové procesy (Business processes)

Dobře fungující informační systém je při současných podmínkách na trhu základním stavebním kamenem pro zajištění dlouhodobého úspěchu podniku. S inovacemi podnikových informačních systémů je úzce spojována optimalizace podnikových procesů, přičemž velmi často probíhají paralelně nebo ve vzájemné návaznosti. (4, s. 117)

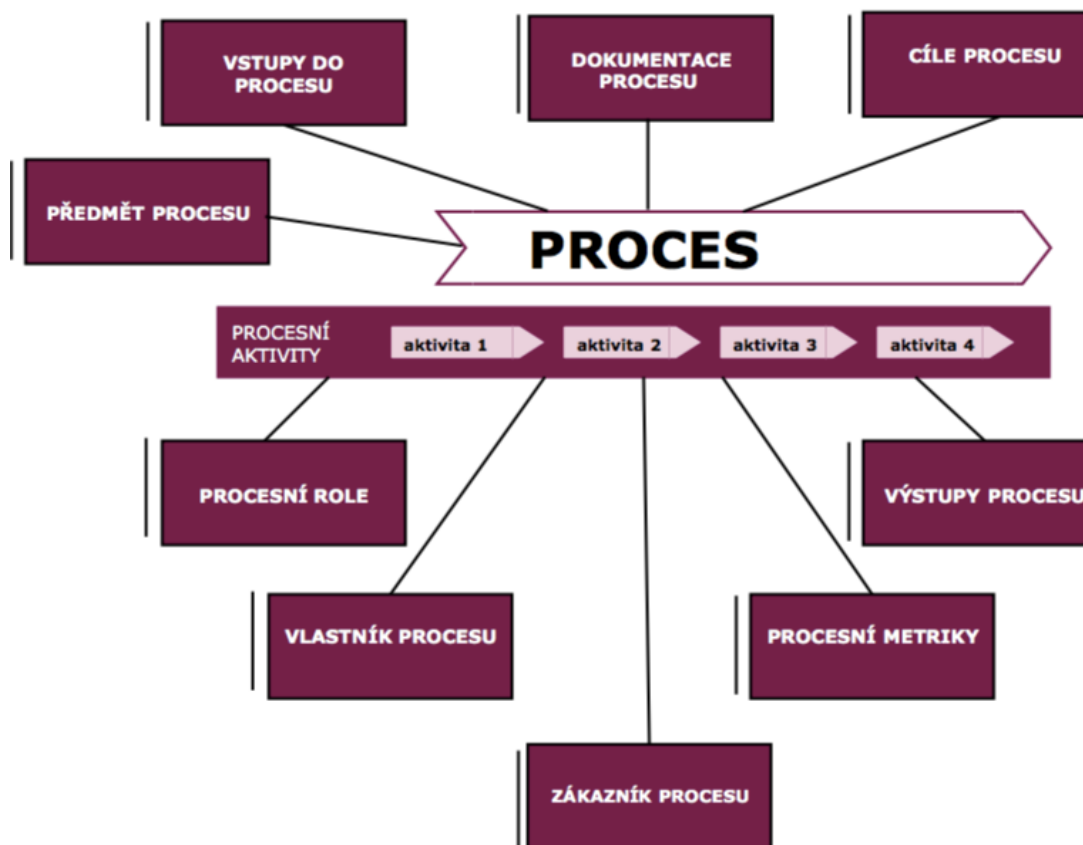
Definice ČSN EN ISO 9001:2001 popisuje proces jako: „*Proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy.*“ (4, s. 112)

Podle subjektů, které vstupují do procesu, se podnikové procesy dělí na:

- **interní** (vnitropodnikové) – procesy probíhající v rámci jednoho podniku nebo v jeho organizačních jednotkách, nad nimiž má management společnosti plnou kontrolu a je také jejich vlastníkem,
- **externí** (mezipodnikové) – procesy, u kterých není možné přesně definovat vlastníka a jejichž řízení nemá společnost plně pod svou kontrolou. (3, s. 148-151)

Podnikové procesy podle významu pro podnikové řízení rozlišujeme na:

- **Řídící** – procesy zajišťující integritu a fungování společnosti. Tyto činnosti zabezpečují rozvoj a řízení výkonu společnosti a vytvářejí optimální podmínky pro fungování všech procesů společnosti. (3, s. 12)
- **Klíčové** – hlavní podnikové činnosti, které se přímo podílejí na plnění poslání organizace. Tyto procesy vytvářejí na výstupu přidanou hodnotu, na základě které společnost vytváří zisk a uspokojuje potřebu externího zákazníka. (4, s. 113)
- **Podpůrné** – procesy zajišťující uspokojení potřeb interních zákazníků dodáváním hmotných a nehmotných produktů. Tyto procesy nelze vytěsnit z podniku, aniž bychom tím neohrozili poslání nebo strategii dané společnosti. (4, s. 114)
- **Vedlejší** – taktéž určené pro uspokojení potřeb interních zákazníků s tím rozdílem, že tyto procesy je možné „outsourcovat“, aniž bychom tím ohrozili poslání nebo strategii společnosti. (4, s. 114)



Obrázek č. 4: Prvky procesu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 6, s. 95-97)

2.5 Outsourcing IS/IT

Slovo outsourcing je odvozené od anglického slovesa „*to outsource*“, které v překladu znamená odsunout nebo vytěsnit. Podstatou outsourcingu je využívání externích zdrojů pro zajištění podnikové činnosti, která doposud byla vykonávána vlastními silami nebo zabezpečována ze zdrojů dané společnosti. Jedná se o smluvní vztah mezi dvěma podnikatelskými subjekty, kdy na jedné straně stojí poskytovatel - dodavatel služby a na straně druhé zákazník - společnost vyžadující danou službu. (1, s. 36-37)

Rozpětí outsourcingu můžeme rozlišovat podle toho, zda poskytovatel zajišťuje:

- komplexně celý informační systém nebo pouze dílčí aplikační oblasti podniku (např. účetnictví),
- celý životní cyklus IS/IT nebo jen vyčleněné etapy životního cyklu IS/IT (např. vývoj),
- komplexní správu veškerých informačních technologií potřebných pro fungování podnikového informačního systému nebo pouze některé informační technologie (např. údržba a provoz PC). (1, s. 39)

Hlavní důvod, proč společnosti vytěsňují některé podnikatelské činnosti, je zisk konkurenční výhody. Společnost si však může dovolit vytěsnit pouze ty činnosti, které neohrozí její fungování. Mezi očekávané přínosy outsourcingu především patří:

- získání možnosti se plně soustředit na hlavní podnikové aktivity,
- redukce nákladů především v oblasti nákladů na lidské zdroje,
- získání větší flexibility v podnikání,
- odbornost a profesionalita dodavatele,
- zlepšení kvality výrobků/služeb. (1, s. 41-42)

2.6 Metody analýzy

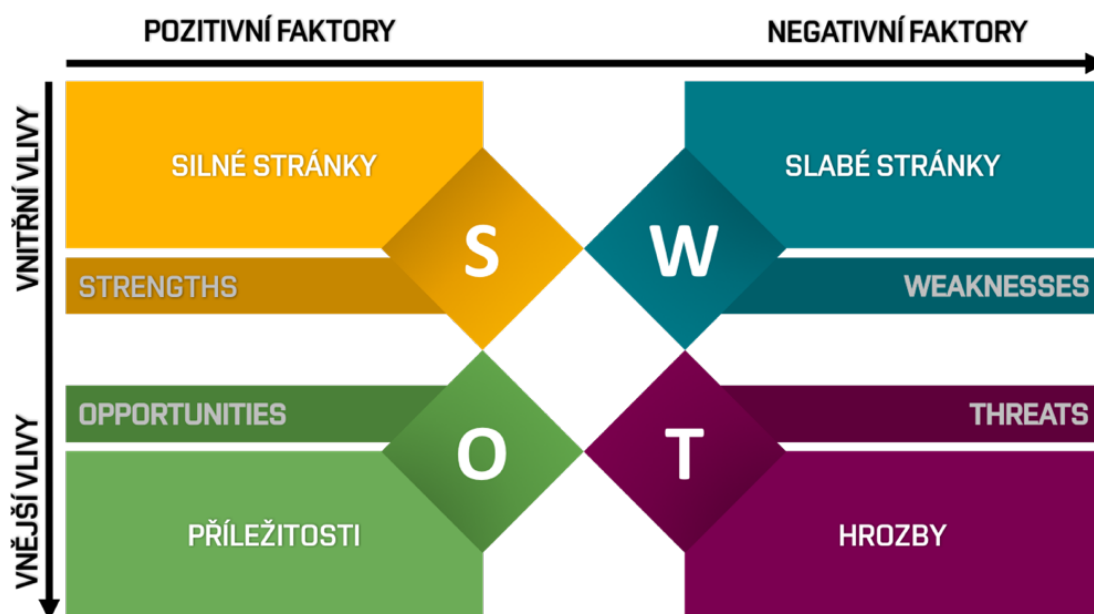
V následující kapitole jsou popsány analytické nástroje, které jsou využity k analýze současného stavu společnosti a stavu informačního systému.

2.6.1 SWOT analýza

Analýza SWOT patří mezi základní metody strategické analýzy výchozího stavu organizace, která umožňuje přehledně zobrazit všechny silné a slabé stránky organizace v kombinaci s potencionálními hrozbami a příležitostmi, a vytvořit tak základní rámec pro formulaci strategií dalšího rozvoje. (7, s. 295-296)

Zkratka SWOT pochází z anglického originálu, vycházejícího z prvotních písmen oblastí, na které je analýza soustředěna:

- Strengths – silné stránky,
- Weakness – slabé stránky,
- Opportunities – příležitosti,
- Threats – hrozby. (7, s. 295-296)



Obrázek č. 5: SWOT matice
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 7, s. 299)

Při provádění SWOT analýzy je vhodné postupovat podle doporučeného metodického postupu, který můžeme rozdělit do čtyř fází. Tento postup není univerzální a jednotlivé kroky je nutné přizpůsobit podmínkám a charakteru společnosti, na kterou se analýza soustřeďuje. První fází je příprava na provedení SWOT analýzy. V rámci této fáze jsou stanoveny analyzované oblasti, sjednoceny metodiky práce a definován účel, pro který je analýza realizována. Následuje analýza vnitřního prostředí organizace, při které

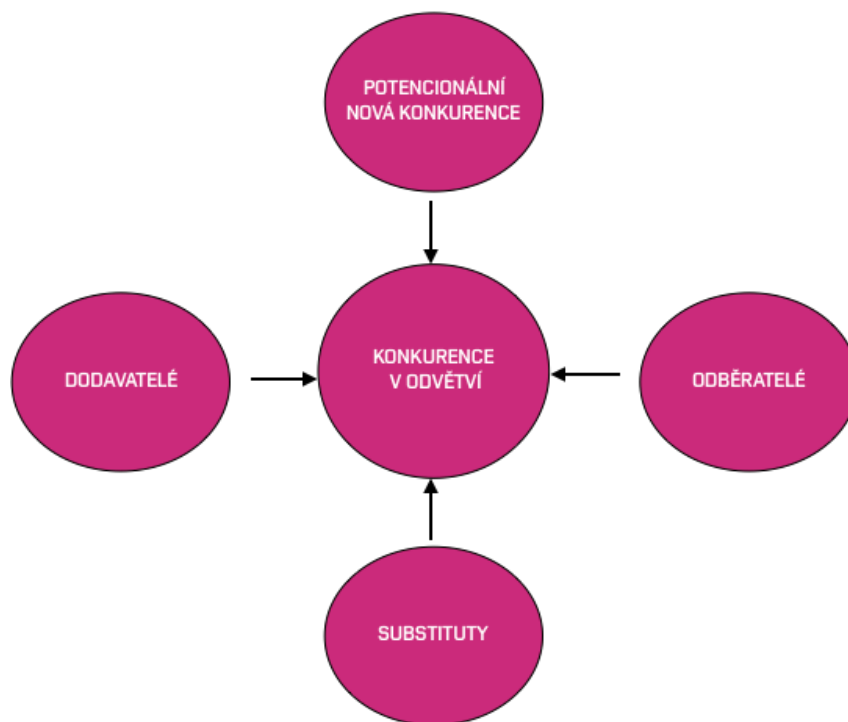
je důležité soustředit se pouze na faktory vnitřní efektivnosti. Během této fáze jsou identifikovány a následně zhodnoceny silné a slabé stránky organizace. Ve třetí fázi je analyzováno vnější prostředí organizace. Cílem této fáze je odhalit příležitosti a hrozby, které na organizaci působí, a které není schopna plně kontrolovat. Pod vnějším faktorem si můžeme představit například vývoj obecných ekonomických podmínek nebo legislativní změny. Posledním krokem je zápis zjištěných poznatků do SWOT matice a generování možných strategií. (7, s. 297-320)

2.6.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model patří do kategorie analytických nástrojů oborového okolí, prostřednictvím kterého je možné identifikovat hrozby a příležitosti, které společnosti generuje odvětví, v němž působí. Model vychází z předpokladu, že ziskovost daného segmentu je závislá na pěti dynamických faktorech, které mají značný vliv na výši cen, potřebných investic a nákladů firem působících v daném odvětví. Každé odvětví je svým způsobem specifické a má i svou vlastní strukturu. Cílem tohoto modelu je zdůraznit všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být potencionální hnací silou konkurence. (7, s. 191)

Mezi uvedených pět sil formujících strukturální atraktivitu odvětví patří:

- rivalita,
- hrozba pohyblivosti,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla odběratelů,
- hrozba zastupitelnosti. (7, s. 191)



Obrázek č. 6: Porterův model pěti konkurenčních sil
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 7, s. 191)

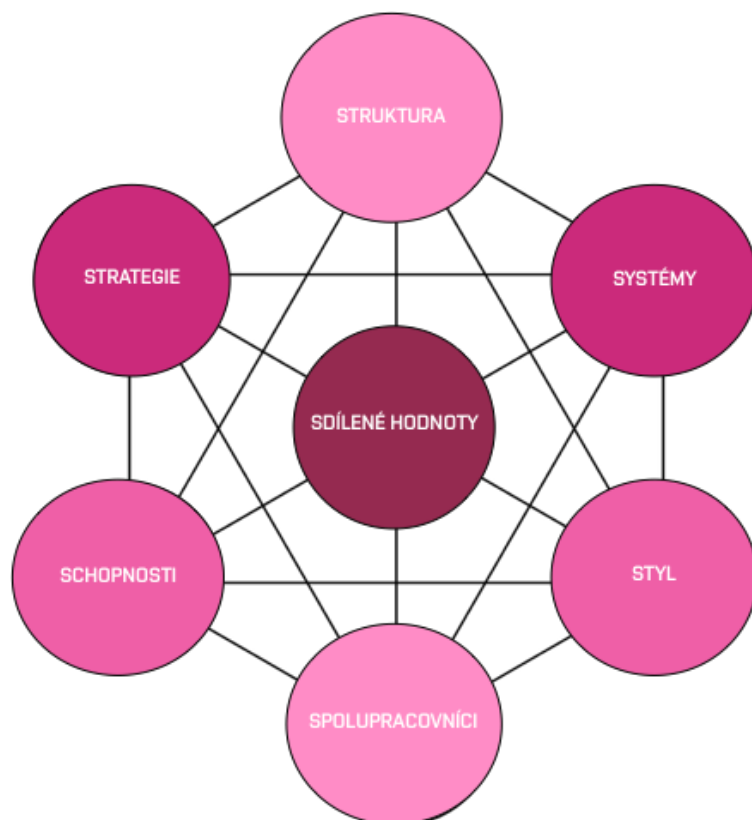
2.6.3 McKinsley 7S

Pro analýzu vnitřního prostředí společnosti a identifikování jejích silných a slabých stránek je možné použít také model 7S firmy McKinsey, který pomáhá vedení společnosti identifikovat a porozumět problematice spojené s organizačními změnami. (11, s. 73)

Název „7S“ vychází z počátečních písmen anglických názvů níže uvedených faktorů, na které se model zaměřuje:

- Strategy – Strategie,
- Structure – Struktura,
- Systems – Systémy,
- Style – Styl vedení,
- Staff – Spolupracovníci,
- Skills – Schopnosti,
- Shared values – Sdílené hodnoty. (11, s. 73)

První tři faktory nazýváme jako „*tvrdé 3S*“. Tyto faktory jsou dohledatelné v příslušných dokumentech společnosti a je možné v nich provádět viditelné změny. Zbylé čtyři faktory označujeme jako „*měkké 4S*“, neboť se zaměřují spíše na kulturní povahu a jsou méně hmatatelné. (11, s. 74)



Obrázek č. 7: Model 7S firmy McKinsley
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 11, s. 73)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část bakalářské práce obsahuje základní charakteristiku společnosti Flatio s.r.o., analýzu současného stavu společnosti a analýzu jejího informačního systému. V závěru práce jsou uvedeny výsledky analýz, které slouží jako podklad pro stanovení návrhů řešení pro eliminaci analyzovaných problematických bodů.

3.1 Představení společnosti

Název společnosti:	Flatio, s.r.o.
Právní forma podnikání:	Společnost s ručením omezením
Sídlo společnosti:	Dominikánské náměstí 187/5, 602 00
Datum zápisu:	13. 5. 2015
Předmět podnikání:	Zprostředkování nájemního bydlení

(Zdroj: 18)



Obrázek č. 8: Logo společnosti Flatio
(Zdroj: 16)

3.1.1 Popis společnosti

Flatio s.r.o. je start-upovou společností, která na trh střednědobých pronájmů vstoupila v roce 2016. Společnost Flatio poskytuje uživatelům online platformu, prostřednictvím které mohou zájemci o bydlení vyhledávat mezi nabídkami bytů a majitelé ubytovacích kapacit nabízet k pronájmu prostory vhodné pro bydlení. Nejedná se však o klasický realitní portál, ale jeho jedinečnost spočívá v řízení veškerých procesů a administrativní

záležitosti online. Zákazníkovi je po uzavření smlouvy k dispozici webová aplikace. Tato aplikace umožňuje spravovat veškeré administrativní dokumenty v jednom systému a také vzájemnou komunikaci mezi majitelem a nájemcem. Veškeré platby probíhají prostřednictvím systému Flatío a podepisování smluv probíhá online na základě sms verifikačního kódu. Majitelé ubytovacích kapacit se s nájemníky nesetkávají, ale prohlídky bytů probíhají na základě virtuálních prohlídek. Neodpovídá-li realita inzerované nabídky na webových stránkách, pak je nájemníkovi poskytnut týdenní pobyt na hotelu zdarma a má nárok na slevu padesát procent na další bydlení přes Flatío.

V současné době působí v osmi středoevropských městech, a to v Praze, Brně, Krakově, Bratislavě, Vídni, Berlíně, Varšavě a Budapešti. Firma však plánuje expandovat i do dalších významných měst zemí střední Evropy.

O potenciálu společnosti hovoří také zájem investičních společností. Partnery start-upu jsou dvě investiční skupiny. První je skupina Enern, která projektu poskytla finanční podporu v roce 2015. Druhou je skupina Inncomming Ventures, která svou investicí v loňském roce pomohla společnosti expandovat do Polska, Maďarska a Německa.

3.2 Analýza současného stavu společnosti

Následující část se zabývá analýzou vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. V závěru kapitoly je ze získaných informací sestavena SWOT matice společnosti.

3.2.1 Analýza vnitřního prostředí společnosti

Analýza vnitřního prostředí firmy Flatío je provedena na základě přístupové metody 7S. Získané poznatky vycházejí z vlastního pozorování, hloubkového rozhovoru s jednatelem společnosti a z informací uvedených webových stránkách společnosti.

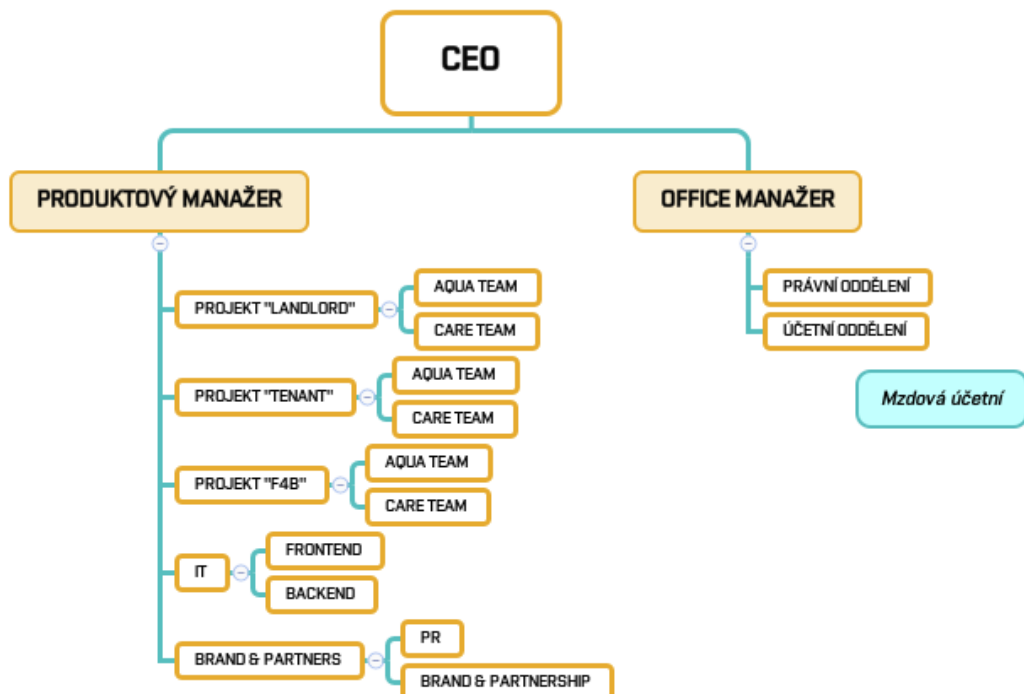
Struktura

Organizační strukturu společnosti Flatío lze považovat za maticovou neboli projektově řízenou. Základem organizační struktury je klasická vertikální liniová struktura kombinovaná horizontálně fungujícími týmy. Momentálně ve společnosti pracuje celkem 20 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr nebo na dohodu o provedení práce.

Kromě kmenových zaměstnanců využívá společnost Flatio i služeb externích subjektů a drobných živnostníků.

V čele společnosti stojí generální ředitel (CEO) - nositel strategie a zástupce společnosti v jednání s investory. Produktová část se zabývá hodnototvorným procesem společnosti. Produktový manažer zabezpečuje koordinaci jednotlivých projektů, sdílení informací napříč společností a zodpovídá za globální výsledky týmu. IT oddělení se zabývá vývojem nových vlastností produktu, udržováním stávajících vlastností a poskytováním technické podpory. Oddělení Brand&Partners navazuje nové spolupráce a zabývá se provizním systémem a PR marketingem.

Office manažer se stará o plynulý chod společnosti, vyřizuje úřední věci a řeší příjem faktur. Na starosti má také personální řízení, tedy nábor zaměstnanců, podepisování smluv a zajištění personálních dokumentů. Právní poradkyně, pracující pro společnost příležitostně, má starosti korekturu dokumentů a poradenské služby. Účetní zajišťuje kompletní vedení účetnictví (s výjimkou mzdového účetnictví) a daňové evidence, zpracovává daňové přiznání a podklady pro mzdové účetnictví, zastupuje společnost na úřadech státní správy. Mzdové účetnictví je řešeno externí společností.



Obrázek č. 9: Organizační struktura společnosti Flatio
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Systémy

Chod společnosti je řízen pomocí výpočetní techniky. Hlavním systémem pro řízení interních klíčových procesů společnosti je podnikový informační systém Money S4 a pro řízení vztahů se zákazníky pak společností vyvinutý systém Flatio.

ERP Money S4 slouží ve společnosti Flatio k řízení finančních a administrativních procesů (zejména pro vedení účetnictví), a proto je využíván především oddělením Office a managementem společnosti. Tento systém je blíže analyzován v kapitole č. 3.3.

Součástí systému Flatio tvoří aplikace God využívaná k řízení činností souvisejících s hodnototvorným procesem firmy. Pracovníkům IT oddělení slouží ke správě celého systému Flatio. Bezpečnost systému je řešena systémem přístupových rolí. Zaměstnancům se po přihlášení zobrazí moduly a zpřístupní pouze informace potřebné pro výkon jejich činnosti. Úvodní dashboard slouží k znázornění aktuálnímu stavu klíčových ukazatelů stanovených na dané období a zbývajících času pro jejich splnění. Prostřednictvím těchto ukazatelů je sledována úspěšnost projektu, ale také výkonnost pracovníků. Pro řízení společnosti je důležitý modul Statistiky, zahrnující Business model, na jehož základě vedení společnosti provádí svá strategická rozhodnutí. Data do modelu vyplňuje systém automaticky, nákladová stránka podnikání se čerpá ze systému Money S4.

Využití dalších systémů závisí na daném oddělení. Pracovníkům IT oddělení usnadňuje práci vývojové prostředí IDE NetBeans. K zajištění zákaznické podpory se ve společnosti používá systém Zendesk, který je plně integrovaný se systémem Flatio.

K interní komunikaci společnost využívá jednoduchou a přehlednou aplikaci umožňující týmovou komunikaci prostřednictvím internetu. Aplikace Slack je multiplatformní, tudíž funguje nejenom na počítačích, ale také na ostatních zařízeních jako je telefon, tablet a dalších zařízeních. Komunikace ve Slacku fungují dvěma způsoby. Prvním z nich je tzv. obecná chatovací místnost, kdy si uživatelé mezi sebou mohou vzájemně posílat zprávy. Druhým pak jsou chatovací místnosti, které lze uskupovat na základě právě řešených problémů, projektů nebo pracovních oddělení.

Ke sdílení dokumentů a k firemní e-mailové komunikaci využívá společnost balíček online aplikací G-suite, zahrnující i například aplikaci kalendář umožňující managementu plánovat si své schůzky.

Sdílené hodnoty

„Milujeme, co děláme. Děláme, co milujeme! Flatio je náš osud, Flatio je náš osud. Flatio je všechno, co neznali jsme dosud. Flatio je dítě. Flatio je kráska. Flatio je první a poslední naše láska.“ (16)

Nejdůležitějším aspektem je uspokojit potřeby zákazníka, avšak zda budou jeho potřeby uspokojeny závisí na zdařile odvedené práci celého týmu. Pracovní atmosféra je zde velmi příjemná a otevřená. Zaměstnanci mají k dispozici „chill-zonu“, kam si kdykoliv během své pracovní doby mohou dojít odpočinout. Pracovní doba je pružná umožňující práci „homeoffice“. Komunikace mezi zaměstnanci i manažery probíhá v neformální rovině.

Styl vedení

Styl vedení společnosti je založen na myšlence „laissez-faire“ - vedení s důrazem na rozvoj týmové spolupráce. Řízení práce a autorita je plně přenechána projektové skupině, jež si sama rozhoduje o rozdělení a postupu práce. Vedení společnosti je otevřené novým nápadům a v případě příznivého vyhodnocení je idea většinou realizována. Zaměstnanci si kvartálně určují cíle, kterých by chtěli v následujícím období dosáhnout. Po jejich konzultaci s vedením společnosti je dosahování cíle sledováno na základě měsíčního reportingu, formou pravidelných porad a také v interním systému God.

Strategie

Původní vizí společnosti bylo změnit svět dlouhodobých pronájmů s využitím moderních technologií. Trh s dlouhodobými pronájmy nebyl na takovou změnu připraven, a proto se společnost rozhodla proniknout na trh se střednědobým pronájmem. Vize společnosti spočívá v tom, že chce celosvětově nabízet střednědobé pronájmy a pomocí nejmodernějších technologií zjednodušit cestování po celém světě. Záměrem je stát se v tomto segmentu novým standardem ubytování minimalizující jak časovou,

tak administrativní zátěž, která v souvislosti s pronajímáním bytů vzniká. Cílem společnosti je do pěti let získat desetiprocentní podíl na evropském střednědobém trhu s bydlením, což odpovídá obratu deset miliard korun ročně. (16)

Schopnosti a spolupracovníci

Flatio je společnost založená na mladém pracovním týmu. Při výběrovém řízení se hledí nejen na dovednosti, ale také na charakter a týmového ducha. Odborné znalosti se liší podle pracovní pozice a oddělení, specializace je však na dostatečné úrovni. Jednatelé společnosti disponují nejen odbornými znalostmi, ale především zkušenostmi získanými z předchozích projektů, na kterých stojí celý projekt Flatio. Celková úroveň dosaženého vzdělání pracovníků dosahuje vysokoškolských znalostí, které pracovníci dokážou velmi dobře aplikovat v praxi.

3.2.2 Analýza vnějšího prostředí společnosti

Analýza vnějšího prostředí společnosti je provedena pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil a na základě řízeného rozhovoru se zaměstnancem firmy Flatio.

Rivalita

Společnost Flatio působí na trhu střednědobých pronájmů, kde prozatím na území České a Slovenské republiky nemá přímé konkurence. Za největší nepřímou konkurenci, tedy subjekt nabízející v rámci své nabídky i střednědobý pronájem, můžeme považovat společnost Happy House Rentals. V rámci evropského trhu pak subjekty Flat-club, Spotahome, Uniplaces, Wunderflats či Homelike. Rivalita uvnitř prostředí je **nízká**.

Potenciální nová konkurence

Za potenciální konkurenci lze teoreticky považovat jakoukoli firmu mající zájem prorazit na trh střednědobých pronájmů nebo společnost působící v odvětví podobném, se zájmem rozšíření svého působení i na trhu střednědobých pronájmů. Na základě analýz, které si společnost nechala zpracovat od specialistů, vyšlo najevo, že ze strany provozovatelů je zájem o střednědobý pronájem velmi malý, a jejich pozornost se vztahuje především na pronájmy krátkodobé a dlouhodobé. Avšak s měnícím se pracovním trhem začíná tento segment velmi rychle růst. Hrozba pohyblivosti je **relativně nízká**.

Mezi bariéry na vstupu, které by musely nově příchozí společnosti překonat patří:

- znalosti a zkušenosti k vybudování platformy,
- aktiva nutná pro vstup na trh online střednědobých pronájmů,
- know-how společnosti,
- ubytovací kapacity,
- vybudovaná důvěra a spokojenost ze strany majitelů i nájemců,
- regulace místních ekonomik,
- obchodní partneři.

Substituty

Za substituty lze považovat online inzertní servery, jako je např. www.hyperinzerce.cz specializující se na dlouhodobý pronájem. Dlouhodobý pronájem bytů má tu nevýhodu, že je často žádán podpis smlouvy na rok a zaplacení kauce. Dalším substitutem mohou být pak hotelové platformy jako Airbnb či Booking soustředící se na krátkodobý pronájem. Avšak ubytování v hotelu či penzionu je pro delší pobyt finančně příliš nákladné. Diferencujícím znakem uvedených substitutů je zaměření na odlišné cílové skupiny a působení na jiném tržním segmentu než společnost Flatio. Dalšími substituty jsou například klasické realitní kanceláře nebo facebookové skupiny a servery zaměřené na spolubydlení. V potaz můžeme brát i individuální nabídku majitelů, která může být z hlediska nižší ceny pro potenciálního nájemce lákavá, avšak může být i riziková pro obě strany, neboť zde není zajištěná garance zprostředkovatelem. Hrozba zastupitelnosti je **střední**.

Dodavatelé

V případě této společnosti jsou za dodavatele považováni externí subjekty dodávající společnosti své služby. Těmi jsou např. poskytovatelé reklamních systémů, společnost Google a Facebook, na kterých stojí převážná část marketingu firmy. Nejdůležitějšími dodavateli jsou však externí zaměstnanci, neboť jsou nositeli know-how, bez kterého by nebylo možné fungovat. Mezi externí zaměstnance patří například agenti působící na lokálních trzích, fotografové, poskytovatelé marketingových a IT služeb.

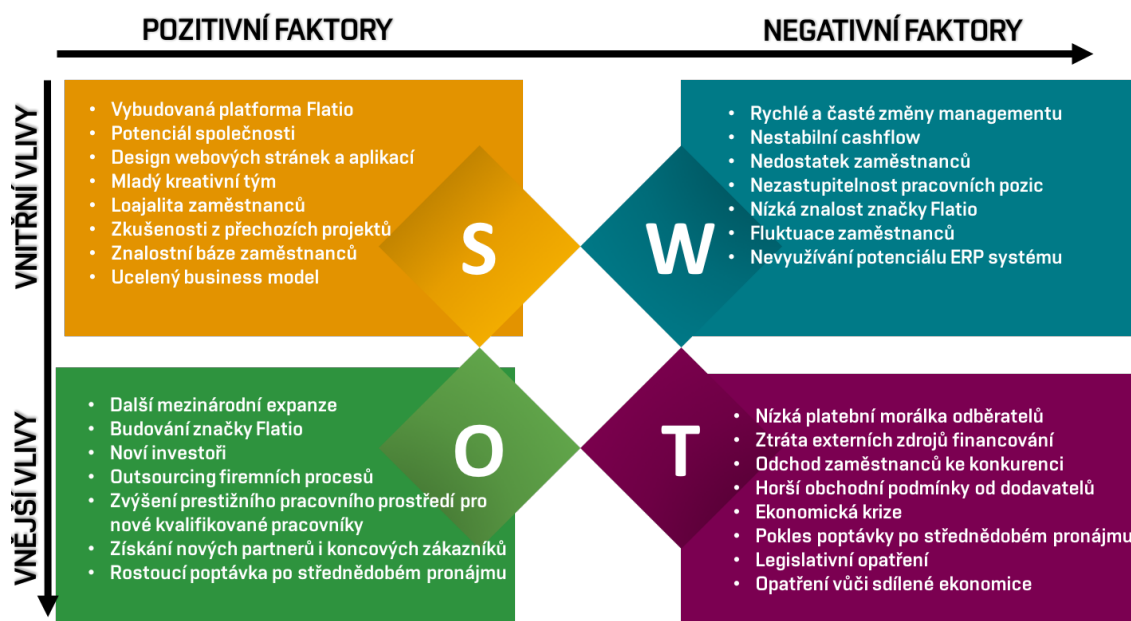
Majitelé bytů tvoří velmi důležitou součást hodnototvorného procesu firmy, neboť z jejich kapacit je tvořena nabídka Flatio. Čím více bude mít společnost s majiteli uzavřených smluv, tím širší a kvalitnější nabídku bude moci poskytnout potencionálním nájemcům. Proto je nutné zajistit takové podmínky, aby zájem o inzerování na portálu rostl. Vyjednávací síla dodavatelů je **vysoká**.

Odběratelé

Za odběratelé jsou v případě společnosti Flatio považováni nájemníci, tedy ti, kteří podepíší smlouvu s majitelem. Dále pak inzerující majitelé a firmy využívající služeb „F4B“. Tyto subjekty mají velmi silnou pozici a představují pro společnost velkou hrozbu. Ceny bytů se v daných lokalitách liší a často se nachází v nabídce ostatních webových serverů. V zájmu odběratele je s co nejnižšími náklady, co nejvíce uspokojit své potřeby. Proto podnik musí své stávající zákazníky motivovat k loajalitě a nabízející služby neustále vylepšovat a rozšiřovat tak, aby nedošlo k jejich přechodu ke konkurenci. Důležité je také klást důraz na zjednodušování procesu zprostředkování pronájmu. Vyjednávací síla odběratelů je **vysoká**.

3.2.3 SWOT analýza společnosti

Na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti je v následující části sestavena SWOT matice společnosti.



Obrázek č. 10: SWOT matice společnosti Flatio
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky

Silné stránky společnosti Flatio se váží především k produktu společnosti. To znamená zejména potenciál inovativního produktu pro expanzi na celoevropském trhu. Platforma Flatio disponuje jedinečnými funkcemi, kterými se diferencuje od produktů konkurenčních. Jedná se například o online podepisování smluv, placení prostřednictvím systému či generování bilingvních smluv. Neustálé vylepšování vlastností produktu staví důležité základy pro růst společnosti, a dosáhnutí tak stanovených strategických rozvojových cílů firmy.

Důležité je, jak dokáže společnost svůj produkt prezentovat koncovým zákazníkům. A to právě, díky designu webových stránek a zjednodušování procesů prostřednictvím aplikací, tvoří další přednost společnosti. Vývoj platformy je zásluhou především zkušeností z předchozích úspěšných projektů, týmové spolupráce vytvářející synergický efekt na výstupu, loajality a ochoty zaměstnanců obětovat volný čas práci. Pro udržení takových pracovníků je nutné dbát na jejich rozvoj a ohodnocení. Za příznivými výsledky společnosti stojí i velmi dobře postavený business model, na kterém management společnosti neustále pracuje.

Slabé stránky

Za slabou stránkou společnosti lze považovat rychlé a časté změny ze strany managementu či nedostatečně sestavený plán cash-flow zapříčiňující, že společnost není platebně schopná v okamžiku, kdy potřebuje plnit své závazky. Pracovní tým se skládá z poměrně malého počtu pracovníků se specifickou náplní práce, což generuje nedostatek v podobě zastupitelnosti jednotlivých pracovních pozic. V současné době si však společnost nábor nových zaměstnanců nemůže z finančních důvodů dovolit.

Další slabinou je nízká znalost značky Flatio způsobená tím, že produkt je na trhu zatím příliš krátkou dobu a není tolik zmiňován v médiích. Tým pracující na produktu se vyznačuje svou loajalitou a stálostí, to se však nedá říci o účetních pozicích v oddělení Office. Fluktuace účetních má značný dopad na fungování oddělení Office.

Za další slabou stránku lze považovat nevhodné využití implementovaného ERP systému, který se momentálně používá pouze pro účely účetnictví, a jeho potenciál pro integraci interních podnikových procesů zůstává nevyužit.

Hrozby

Velká hrozba je pro společnost Flatio nízká platební morálka odběratelů, která může vést k zápornému cash-flow společnosti. Finanční stabilitu firmy může také ohrozit ekonomická krize. Nedostatečná likvidita společnosti představuje značné riziko pro dodavatele a pro stávající i potenciální nové investory. Ztráta těchto investorů je pro firmu riziková, neboť jde o důležitý zdroj financování zabezpečující její rozvoj.

Následkem nedostatečného kapitálu může být propouštění zaměstnanců, a s tím spojená ztráta know-how potřebného pro vývoj produktu. Tento problém je aktuální obzvláště v současné době, kdy je míra nezaměstnanosti velmi nízká a technických pracovníků je na trhu práce nedostatek. Velkou část pracovní síly firmy tvoří externí zaměstnanci, proto je nutné zajistit včasné placení faktur a vytvořit jim takové pracovní podmínky, aby neměli důvod odejít ke konkurenci. Pozdní úhrady přijatých faktur mohou mít negativní vliv na podmínky od současných dodavatelů.

Činnost společnosti může značně ovlivnit především zpřísnění regulací, zavedení legislativních opatření vůči sdílené ekonomice, pokles poptávky po střednědobém pronájmu a případná omezení týkající se poskytování dané služby.

Příležitosti

Příležitostí pro společnost je především mezinárodní expanze do dalších evropských měst. Rozšířením působnosti firmy na zahraniční trhy se sníží riziko jejího ovlivnění krizemi v jednotlivých zemích a dále také umožní společnosti budovat povědomí o značce Flatio u zákazníků v dalších tržních segmentech.

Další výzvou je zlepšení podmínek pracovního prostředí ve firmě, což může přilákat novou kvalifikovanou pracovní sílu. Možností, jak lze také podpořit firemní strategické cíle, je outsourcing některých firemních procesů. Management společnosti bude mít možnost se plně zaměřit na hlavní činnost společnosti a uspořené peníze investovat do vývoje a propagace produktu.

Velkou příležitostí mohou být i noví investoři. Obecně investoři hledají projekty, kterým mohou věřit, a proto je nutné zajistit, aby byla společnost schopná předložit nejen výnosovou stránku projektu, ale také tu nákladovou, podloženou důvěryhodným účetnictvím s důkladným controllingem. Toho lze docílit vhodně nastaveným ERP systémem.

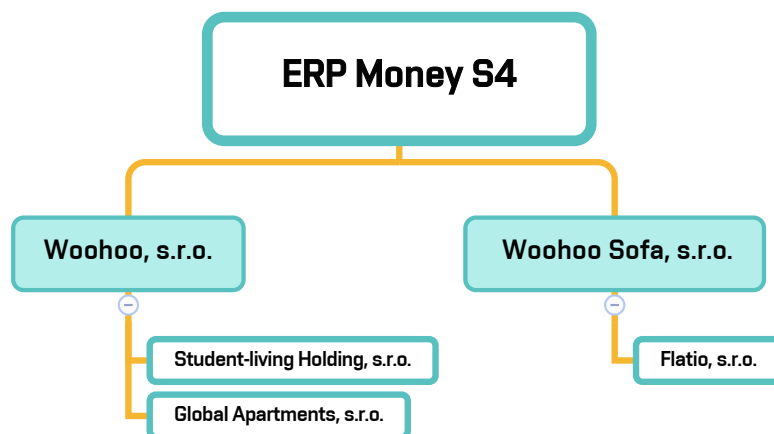
Další příležitostí je zvýšení poptávky po střednědobých pronájmech, vstup na nové trhy s odlišnými cílovými zákazníky, inovace na trhu informačních technologií nebo lepší vyjednávací podmínky s obchodními partnery.

3.3 Analýza stávajícího informačního systému

Výsledky provedených analýz společnosti Flatio ukázaly, že její současný chod není řízen efektivně. Proto je v následující části práce zkoumán podnikový informační systém Money S4 a s ním související firemní procesy. Cílem analýzy je zjistit, jaké možnosti se k zajištění efektivnějšímu chodu společnosti nabízejí a také možnosti snížení provozních nákladů společnosti.

3.3.1 Základní charakteristika

ERP Money S4 od společnosti Solitea, a.s., se svými vlastnostmi se již neřadí mezi systémy ekonomické, ale je považován za podnikový informační systém vhodný především pro středně velké společnosti. Systém Money S4 byl zakoupen v roce 2015 na základě doporučení a dlouholeté zkušenosti účetní s předchozím „krabicovým řešením“ Money S3 a je využíván nejen společností Flatio, ale i ostatními společnostmi, které jsou v propojeném vlastnictví majitelů (viz obrázek č. 11).

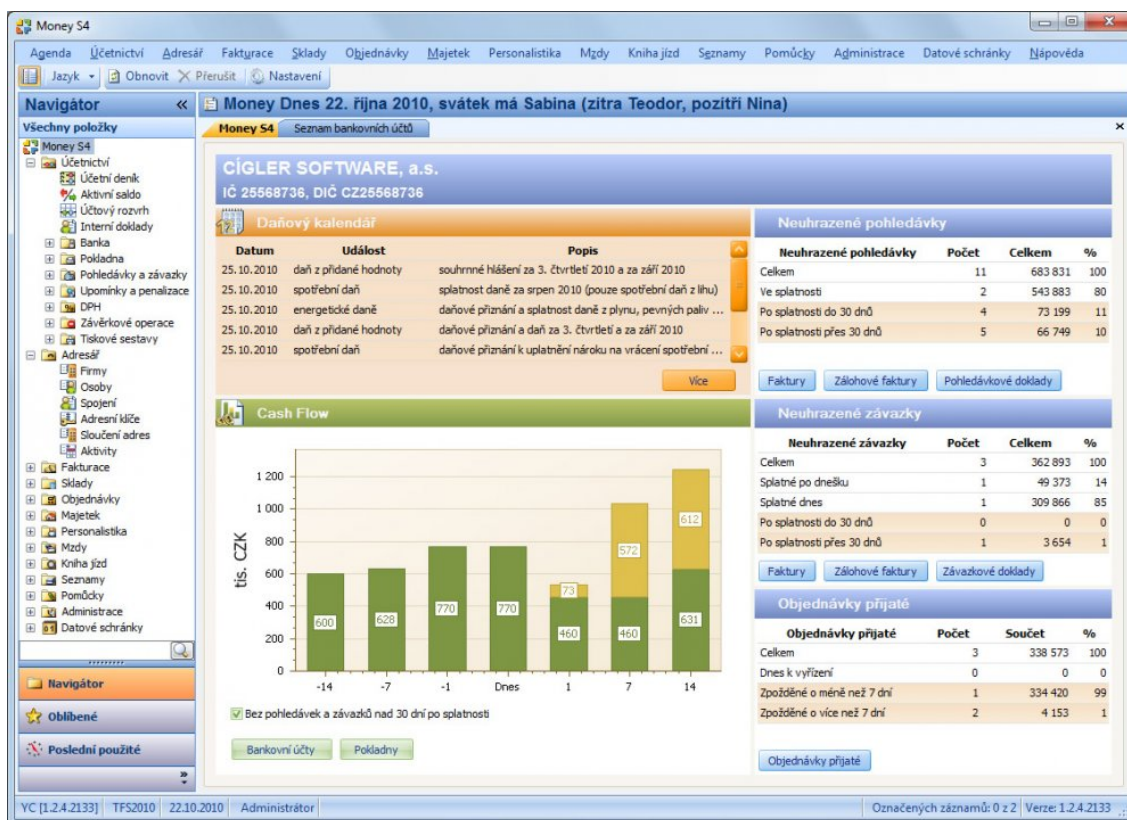


Obrázek č. 11: Propojené společnosti využívající ERP Money S4
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zaměstnanci do systému Money S4 přistupují přes vzdálenou plochu pomocí přihlašovacího jména a hesla. O údržbu hostovaného prostředí se stará dohledové centrum zabezpečující aktualizace operačního systému, technickou podporu, ale také správu právě připojených uživatelů.

ERP Money S4 je založeno na vícevrstvé architektuře klient/server. Uživatelé k datům přistupují pomocí klientských stanic a vidí rozhraní, které je velmi podobné Microsoft Office. K jedinému serveru se tak může připojit několik klientských stanic. Veškerá data, které Money S4 zpracovává, se ukládají na Microsoft SQL Server 2008 a vyšší v transakčním režimu, díky čemuž dochází k zamezení ztrátě dat či poruše jejich konzistence. Dojde-li například k výpadku elektřiny a transakce se nedokončí, pak se při opětovném spuštění vrací transakce do počátečního stavu. Interní bezpečnost je zajištěná prostřednictvím systému přístupových práv řízeného logikou přidělování rolí jednotlivým uživatelům. Tento způsob řešení snižuje riziko úniku citlivých dat a slouží jako prevence před krádeží dat.

Společnost Flatio platí roční poplatek ve výši 18 % z ceníkové ceny zajišťující pravidelnou legislativní a funkční aktualizaci systému Money S4. Dále má společnost k dispozici zákaznickou podporu, která je řešena buďto formou web konference nebo prostřednictvím telefonické podpory. Součástí systému je také velmi podrobná uživatelská příručka a rozsáhlý přehled horkých kláves, jež umožňuje rychlou a efektivní práci se systémem. Společnost Solitea nabízí pravidelná školení konající se v Brně nebo Praze a individuálně smluvená školení. (15)



Obrázek č. 12: Úvodní obrazovka ERP Money S4

(Zdroj: 15)

3.3.2 Implementované moduly

Následující analýza využití systému Money S4 ve firmě Flatio vychází z vlastního pozorování a z hloubkového rozhovoru se současnou účetní firmy Flatio. Informace jsou dále čerpány z neveřejné uživatelské příručky a webových stránek společnosti Solitea, které jsou uvedené pod označením (15) a (17) v seznamu použitých zdrojů.

Modul Agenda

Modul Agenda slouží k nastavení základních funkcí zajišťující chod systému. Předmětem modulu je výběr agendy, správa uživatelů a jejich práv, změnu hesel a zabezpečení. Součástí je i základní konfigurace programu zahrnující nastavení tiskových sestav, skupin nebo seznamů.

Aktuální stav – tento modul se využívá.

Modul Adresář

Modul Adresář slouží k evidenci obchodních kontaktů a je provázán téměř se všemi moduly v systému. Základ tvoří hierarchicky strukturovaný seznam firem. K jednotlivým adresám je možné připojit libovolný počet dokumentů, přiřadit detailní evidenci, případně i sledovat obchodní podmínky pro jednotlivé partnery. Napojení na informační systém ARES umožňuje, po zadání klíčového údaje, automatické vyplnění adresy subjektu a pravidelnou kontrolu adresních údajů.

Aktuální stav – využívá se k evidenci dodavatelů a odběratelů, se kterými společnost přichází do obchodního styku. Tyto informace se následně přenášejí do faktur a dokladů. Funkce přikládání dokladů se nevyužívá.

Modul Fakturace

Modul Fakturace slouží především k vystavování a evidenci faktur vydaných, přijatých a zálohových. Modul je plně provázán s modulem Účetnictví a Adresář, komunikuje však i s ostatními moduly umožňující automatizované pořizování faktur.

Aktuální stav – modul Fakturace se plně využívá k evidenci faktur přijatých i faktur vystavených. Faktury vydané se jednou měsíčně exportují z interního systému God. Následně jsou vytištěny a manuálně zadávány do systému Money S4. Tento proces končí založením tištěných faktur do šanonu a jejich archivací. Faktury přijaté jsou zadávány ručně a schvalování probíhá na bázi písemného podpisu. Proces zpracování přijatých faktur bude blíže popsán v kapitole 3.3.3.

Modul Účetnictví

Modul Účetnictví umožňuje vedení podvojného účetnictví, zpracování DPH a tvorbu výstupů odpovídající požadavkům legislativy daného státu. Součástí modulu je účetní rozvrh a účetní deník zobrazující všechny provedené účetní zápisy. Dále modul slouží k evidenci interních dokladů a pohledávek a závazků nevyplyvajících z obchodních vztahů. Části Banka a Pokladna slouží nejen k evidenci dokladů, ale disponují všemi funkcemi souvisejícími s hotovostní pokladnou nebo bankovními účty, příkladem může být agenda Homebanking.

Aktuální stav – modul plně využívá účetní k vedení podvojného účetnictví společnosti a ke zpracování DPH. Agenda Homebanking se využívá k práci s modulem Banka a funguje automatizovaně. Příkazy k úhradě jsou generovány v požadovaném formátu příslušné banky. Výpisy z bankovních účtů jsou do systému nahrávány na základě hromadného importu. Následně probíhá automatické párování, likvidace a zaúčtování jednotlivých pohybů. Pokladní doklady se zadávají do systému manuálně, po vytisknutí košilky se uchovávají v příslušném šanonu v kanceláři účetní.

Modul Datová schránka

Datová schránka je elektronické úložiště, prostřednictvím kterého lze komunikovat s orgány veřejné moci a s organizacemi, které datovou schránku používají. Propojení datové schránky se systémem Money S4 umožňuje přímý přístup do datové schránky, upozorňuje na přijaté zprávy a umožňuje odesílání vybraných tiskových sestav.

Aktuální stav – tento modul se nevyužívá. Účetní i Office Manažerka se do datové schránky přihlašují přes webový prohlížeč. Tiskové sestavy, které jsou zapotřebí odeslat, je nutné ze systému Money S4 nejdříve exportovat, uložit do počítače a následně až nahrát do datové schránky.

Modul Personalistika

Modul Personalistika umožňuje personálnímu oddělení spravovat důležité údaje o zaměstnancích pracujících na hlavní pracovní poměr, na dohodu nebo externě. U každého zaměstnance je možné evidovat osobní údaje, pracovní dobu, pozici

i controllingové proměnné. Modul Personalistika komunikuje s dalšími moduly, například s modulem Mzdy nebo Kniha jízd.

Aktuální stav – modul se momentálně nevyužívá. Personalistika společnosti je vedena v papírové podobě a je dokumenty jsou uchovávány v šanonech.

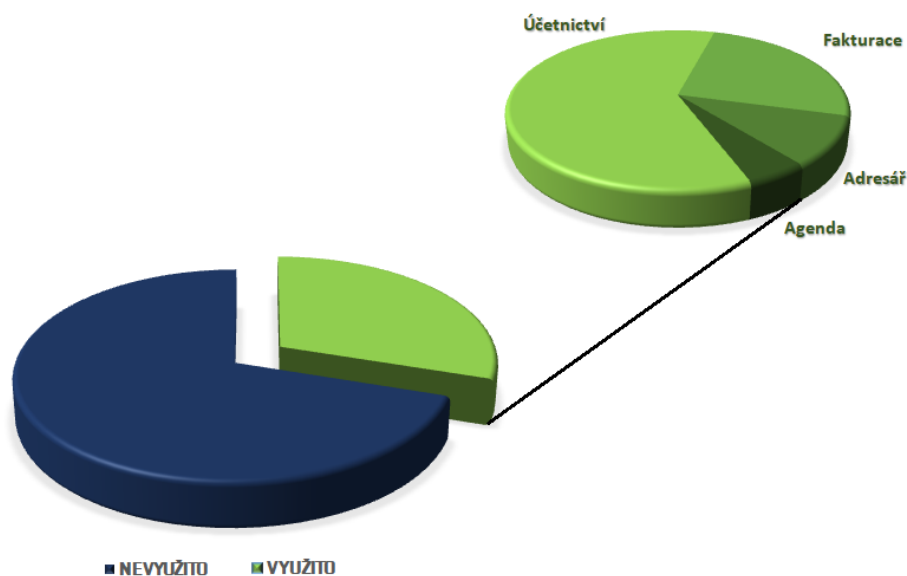
Modul Mzdy

Modul Mzdy rozšiřuje Personalistiku o mzdové údaje a ostatním s tím související. Rozdíl je v požadované diskrétnosti pro zacházení s citlivými údaji. Součástí modulu je seznam konfigurace mzdových údajů, tvorba mzdové závěrky i výplatních pásek. Karta zaměstnance umožňuje evidovat osobní informace, odměny a pohyblivé složky mzdy, daň ze závislé činnosti, pojištění, docházku, čerpání dovolené a nepřítomnost zaměstnanců. Modul Mzdy umožňuje výpočet mezd včetně srážek zdravotního a sociálního pojištění. Úzká návaznost na modul Fakturace a Banka poskytuje možnost vytváření příkazů k úhradě mezd. Výplatní pásky, zabezpečené kódem, je možné odesílat přímo ze systému na příslušné e-mailové adresy zaměstnanců.

Aktuální stav – modul není společností využíván. Mzdové účetnictví je vedeno externě. Proces zpracování mzdových výstupů od externí společnosti je popsán v kapitole 3.3.3.

Moduly Kniha jízd, Sklady, Objednávky, Majetek

Aktuální stav - výše uvedené moduly systému Money S4 nejsou blíže analyzovány, neboť nejsou pro vedení chodu společnosti momentálně využitelné.



Obrázek č. 13: Graf využití ERP Money S4
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak lze vidět z grafu na obrázku č. 13, společnost využívá ERP Money S4 zhruba z jedné třetiny. Z jedenácti implementovaných modulů jsou využívány právě čtyři z nich. Neefektivní využívání systému Money S4 shledávám za velkou slabinu, na kterou bych doporučila společnosti se zaměřit.

3.3.3 Popis vybraných procesů souvisejících s IS

S ohledem na rozsah práce v následující části popsány vybrané procesy související se systémem Money S4, které nejsou momentálně vhodně nastavené.

Proces zpracování přijatých faktur

Analýza procesu zpracování přijatých faktur je provedena na základě EPC diagramu uvedeného v příloze č. 1 a na základě slovního popisu uvedeného níže.

Proces začíná příjmem faktury Office manažerkou nacházející se na recepci. Fakturu přijímá buďto v elektronické podobě prostřednictvím firemního e-mailu nebo v papírové podobě od zaměstnanců na recepci společnosti. Manažerka elektronicky přijatou fakturu vytiskne, fyzicky přijatou fakturu oskenuje. Následuje kontrola věcné správnosti a zápis do knihy Přijatých faktur. Faktura se eviduje pod datem přijetí a přiřazeným evidenčním číslem, pod kterým se nahrává na firemní disk. Dalším krokem je schválení faktury probíhající písemnou formou manažerem oddělení. Jakmile je faktura

podepsána, následuje předání faktury a knihy Přijatých faktur účetnímu oddělení. Účetní zkontroluje povinné náležitosti faktury, zadá ji do systému Money S4 a poté zaúčtuje. Následuje zápis do knihy Přijatých faktur, vytištění košilky se zaúčtováním, založení faktury do příslušného šanonu a vytvoření příkazu k úhradě. Posledním krokem je vrácení knihy faktur Office manažerce. Výsledkem je zpracovaná faktura.

Nevýhody jsou následující:

- administrativní a časová náročnost procesu,
- náklady na tisk a archivaci,
- evidence do knihy Přijatých faktur,
- nezavedené elektronické schvalování,
- riziko zaplacení neschválené faktury,
- riziko ztráty faktury,
- nemožnost přístupu k originálním fakturám přímo ze systému Money S4.

Proces zpracování výstupů externího mzdového účetnictví

Analýza procesu zpracování výstupů mzdového účetnictví od externí společnosti je provedena na základě EPC diagramu uvedeného v příloze č. 2 a na základě slovního popisu uvedeného níže.

Každý měsíc účetní spolu s Office manažerkou shromažďuje podklady pro zpracování mezd externí společností. Komunikace s externí společností probíhá prostřednictvím e-mailu. Účetní odesílá přehled o nástupu a odchodu zaměstnanců, o změnách v pracovním poměru, docházkové listy zaměstnanců, přehled o čerpání dovolené a informaci o přiznání odměn nebo jiných pohyblivých složkách mzdy. V případě nového zaměstnance odesílá všechny potřebné dokumenty k přihlášení zaměstnance na úřady. Externí společnost zasílá zpět zpracované mzdy, tj. hromadný příkaz k úhradě, přehledy o platbě pojistného, docházkové listy, mzdové položky a výplatní pásky ve formátu PDF. Účetní si přijaté doklady vytiskne. Dalším krokem je manuální zadávání dokladů do systému Money S4 a jejich zaúčtování. Následuje vytváření příkazu k úhradě mezd a k odvodům pojistného. Prostřednictvím datové schránky, do které se účetní přihlašuje přes webové rozhraní, odesílá přehledy o výši pojistném. Výplatní lístky jsou vytištěny,

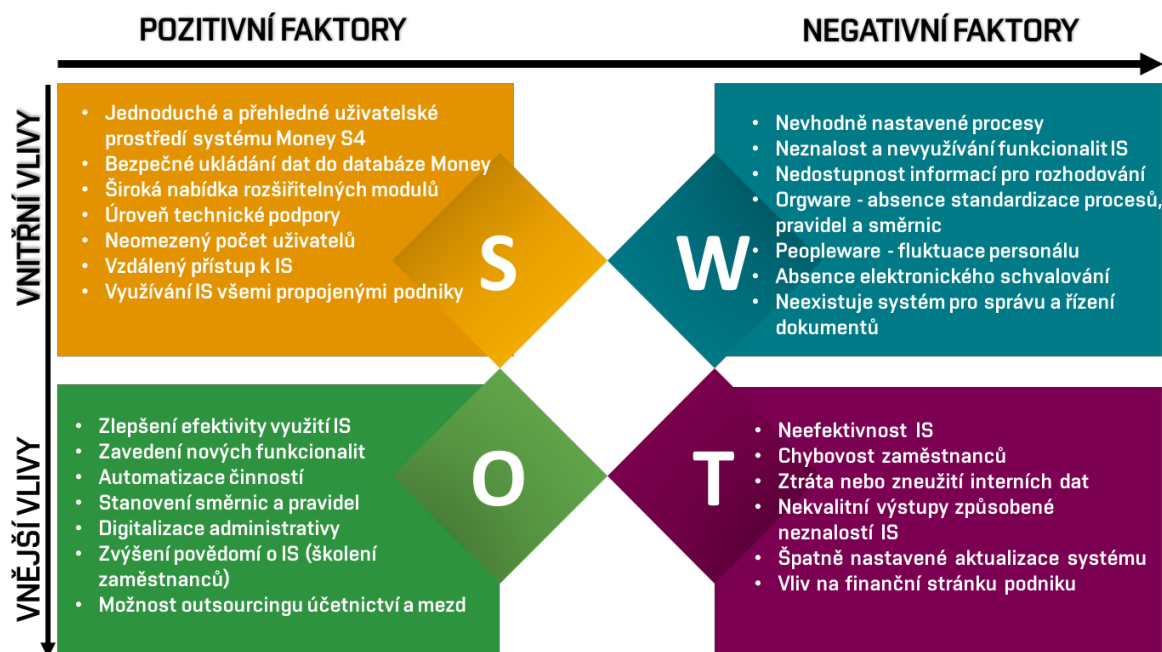
vloženy do obálky a předány každému zaměstnanci osobně nebo odeslány prostřednictvím pošty. Proces končí archivací dokumentů do příslušného šanonu a nahráním dokumentů na firemní disk. Výsledkem jsou zpracované mzdy.

Nevýhody jsou následující:

- administrativní a časová náročnost přípravy podkladů pro zpracování mezd,
- příjem zpracovaných mezd v PDF formátu,
- manuální vytváření dokladů v IS Money S4,
- způsob distribuce výplatních lístků,
- nevyužívání výstupů mzdových agendy pro rozvoj zaměstnanců a rozhodování společnost.

3.3.4 SWOT analýza informačního systému

Na základě výsledků provedené analýzy systému Money S4, osobní konzultace a vlastního pozorování je v následující části sestavena SWOT analýza systému a jeho využití firmou Flatio.



Obrázek č. 14: SWOT matice ERP Money S4

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky

Informační systém Money S4 se již neřadí do skupiny ekonomických systémů, ale je považován za ERP systém. Prostřednictvím široké škály rozšiřitelných modulů umožňuje snadné přizpůsobení systému potřebám firmy. Za přednosti informačního systému lze považovat především jednoduchost a uživatelskou přívětivost, úroveň technické podpory, rychlé a bezpečné zpracování dat. Velkou výhodou je možnost přístupu do systému Money S4 na základě vzdáleného připojení umožňující práci z pohodlí domova. Počet uživatelů ani počet vedených agend není omezen. Tato skutečnost přináší možnost užívání ERP Money S4 nejen společností Flatio, ale také ostatními propojenými společnostmi.

Slabé stránky

Za největší slabinu lze považovat neefektivní využití systému Money S4. Rutinní činnosti v souvislosti s informačním systémem nefungují automatizovaně a převážná část jeho funkcionalit zůstává nevyužita. ERP systém Money S4 se používá především k vedení účetnictví a pro ostatní oblasti není aplikován. Tím dochází k nejednotnému ukládání informací způsobující nepřehlednost a komplikovanost informačního systému a v důsledku také nedostupnost informací potřebných pro rozhodování managementu.

Do systému nejsou zaznamenávány personální ani mzdové údaje, tím pádem není možné vytvářet znalostní bázi k řízení a rozvoji lidských zdrojů. Konkrétním příkladem jsou vznikající komplikace při sestavování vstupních dat do business modelu, kdy se část dat získává ze systému Money S4 (faktury přijaté, pokladní doklady) a část je nutné fyzicky dohledat v šanonech (mzdová agenda). Následně dochází k tvorbě tabulky v MS Excel, která slouží jako podklad pro import dat do aplikace God.

Dalším nedostatkem je absence elektronického schvalování dokladů. Chybějící modul pro řízení a správu dokumentů způsobuje, že v případě potřeby najít konkrétní doklad, smlouvu nebo jiný dokument je nutná přítomnost v kanceláři účetní a dokument vyhledávat manuálně v šanonech. Nevyužívání modulu Mzdy přináší administrativní zátěž především z hlediska zpracování výstupů od externí společnosti, kdy účetní musí veškeré doklady přepisovat a vytvářet v systému Money S4 manuálně.

Neexistují přesně definované směrnice, doporučené pracovní postupy ani pravidla pro práci s informačním systémem.

Potenciál systému Money S4 zůstává nevyužit z důvodu neznalosti jeho funkcí, ale také nedostatečným vnímání jeho důležitosti. Vliv na tuto skutečnost může mít absence pravidelného školení, ale také vysoká fluktuace personálu na pozici účetní. Nové účetní je vždy poskytnuto základní školení na práci se systémem Money S4, ale ve své práci pokračuje podle vzoru předchozí účetní a bez zájmu rozvoje svých dosavadních schopností. Častá změna pracovníků způsobuje také ztrátu zájmu managementu investovat své úsilí do rozvoje informačního systému.

Příležitosti

Příležitost se jeví v objevení potenciálu informačního systému Money S4 a způsobu využití jednotlivých modulů a funkcí k zajištění efektivnějšího chodu společnosti. Na základě analýzy podnikových procesů stanovit směrnice a předpisy, jak využívat informační systém, aby generoval požadované výstupy. To může být nápomocné také při změně personálu, kdy postupy budou standardizované a nebudou individuálně přizpůsobovány. Automatizací činností se sníží chybovost vznikající manuální činností pracovníků.

Systém by bylo možné doplnit například o modul Portál, prostřednictvím kterého by docházelo k elektrickému schvalování faktur. Nasazením modulu pro řízení dokumentů DMS by se vyřešil problém nejednotného místa ukládání dokumentů, ale také by se dosáhlo „bezpapírové“ kanceláře. Implementací modulu Transformace XML by se zautomatizoval proces zpracování vydaných faktur. Využíváním modulu Personalistika a Mzdy by se odstranila administrativní náročnost procesu externího mzdového účetnictví a odstranil by se i problém s nevyužíváním mzdových výstupů.

Další příležitostí je využití pravidelného externího školení na systém Money S4. Prostřednictvím těchto opatření by se zlepšila efektivita práce a eliminovala se i zbytečná ztráta času zaměstnanců. Za účelem eliminace problému s fluktuací personálu na pozici účetní a neefektivní spolupráce s externí společností zpracovávající mzdy, lze považovat za vhodnou příležitost vybrané podpůrné procesy společnosti outsourcovat.

Hrozby

Za největší hrozbu pro práci s informačním systémem lze považovat lidský faktor. Zaměstnanci nemají definovaná pravidla pro používání informačního systému ani stanovené interní směrnice. Nejasně definované procesy mohou generovat chybovost zaměstnanců ve své práci. Chyby mohou vznikat také velkým množstvím manuálních zápisů do informačního systému. Provozování informačního systému Money S4 může svou neefektivitou ovlivnit finanční stránku společnosti (náklady převyšují přínosy).

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Následující část bakalářské práce je věnována návrhu na změny informačního systému společnosti Flatio, které by měly vést k odstranění slabín a eliminaci rizik vyplývajících z realizovaných analýz popsaných v předchozích kapitolách práce.

Analýza současného stavu ukázala, že společnost může snížit provozní náklady a zlepšit tak svou konkurenceschopnost, a to zajištěním efektivnějšího chodu společnosti. Efektivita provozu firmy úzce souvisí s efektivitou jejího informačního systému. Podnikovým informačním systémem firmy Flatio je Money S4 využívaný především oddělením Office a managementem společnosti, a právě na něj je bakalářská práce v analytické části nejvíce zaměřena.

Problematických oblastí bylo v souvislosti s používáním informačního systému identifikováno více. Hlavním problematickým bodem se ukázalo neefektivní využívání podnikového informačního systému Money S4 a nevhodně nastavené s ním související firemní procesy. Rutinní činnosti oddělení Office nefungují automatizovaně a systém Money S4 tak zůstává z velké části nevyužit.

Neefektivita současného informačního systému firmy vyplývá především z následujících identifikovaných problémů:

- nevyužívání všech funkcí implementovaného systému Money S4,
- nezavedené elektronické schvalování,
- nevyužívání modulu Mzdy a Personalistika,
- chybějící modul pro import faktur vystavených,
- absence modulu pro správu a řízení administrativních dokumentů.

Společnost se dále potýká s problémem časté změny personálu na pozici účetní. Management společnosti musí zajistit dostatečně kvalifikovanou pracovní sílu, rozvíjet její kvality školeními a v případě odchodu okamžitě zareagovat a najít náhradu. Tato skutečnost má vliv nejen na finanční stránku společnosti (náklady na výběrová řízení, školení personálu apod.), ale především má dopad na současné neefektivní využívání systému Money S4, neboť jeho hlavní uživatelem je právě účetní.

4.1 Volba řešení

Způsobů, jak řešit problémy vznikající během práce se současně implementovaným informačním systémem, existuje několik.

Start-upová společnost Flatio se nachází ve fázi růstu. Součástí rozvojové strategie společnosti je další mezinárodní expanze, s čímž souvisí i růst společnosti. Důležité je zdůraznit, že informační systém Money S4 je využíván i dalšími majetkově propojenými společnostmi. Podmínky pro výběr řešení také ovlivňuje výpověď současné účetní ke konci letošního roku, celková fluktuace pracovníků na této pozici a požadavek na snížení provozních nákladů.

4.1.1 Možnosti řešení

Analyzované problémy a jednotlivé možnosti řešení současného stavu byly konzultovány s managementem společnosti. Zjištěním bylo, že systém Money S4 vyhovuje požadavkům společnosti a jeho kompletní výměna není nutná.

Vývoj vlastního informačního systému není v současné době proveditelný z důvodu nedostatku vývojářů a financí, které by společnost mohla na tento projekt vyhradit.

Další možností se nabízí využití externí společnosti pro kompletní zajištění vybraných firemních procesů ve vlastních systémech (tzn. nevyužívání ERP Money S4 společnosti Flatio). Tímto řešením by se sice dosáhlo výrazného snížení provozních nákladů, ale vzhledem k již provedeným investicím do pořízení systému Money S4 a potenciálu výrazného růstu společnosti, nepovažují tuto alternativu za vhodné řešení. S růstem společnosti poroste i počet zaměstnanců a náročnost účetnictví, což zapříčiní i růst ceny za služby poskytované externí firmou. Navíc roční náklady na údržbu a provoz současně implementovaného informačního systému by se pouze přesunuly do nákladů ostatních propojených společností, které by i nadále systém Money S4 využívaly. Majitelům firmy by tak tato změna nepřinesla žádné výhody.

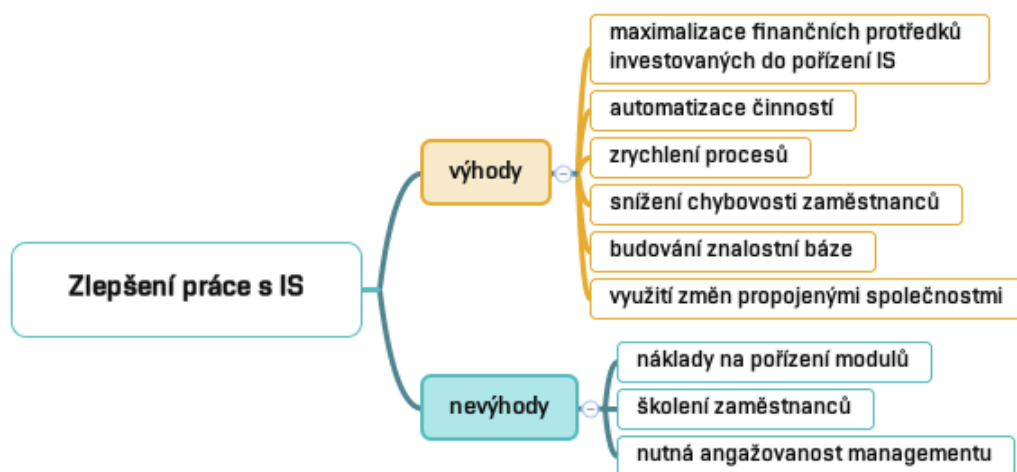
V potaz byla proto brána i varianta přesunutí účetnictví a mzdové agendy na některé účetní oddělení propojených společností, které systém Money S4 také využívají.

Avšak z hlediska jejich momentální vytíženosti a složitosti účetnictví jednotlivých společností je tato varianta taktéž nevhodná.

4.1.2 Vybrané řešení

Z uvedených důvodů jsem jako řešení analyzovaných problémů zvolila zlepšení práce se současně implementovaným informačním systémem Money S4 a automatizaci analyzovaných procesů takovým způsobem, aby bylo možné vedení účetnictví a mzdové agendy outsourcovat k externí společnosti, ale při zachování využívání současného systému Money S4.

Zlepšením práce s informačním systémem a doplněním systému Money S4 o požadované moduly se částečně sníží provozní náklady společnosti, automatizují se činnosti Office oddělení a společnost bude mít možnost postupem času připravit informační systém na plánovanou expanzi a růst společnosti.



Obrázek č. 15: Výhody a nevýhody zlepšení práce s IS

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Outsourcingem vybraných procesů se eliminuje momentální problém v oblasti Peopleware (fluktuace personálu). Jednalo by se o takovou formu outsourcingu, kdy by externí společnosti byl udělen přístup do systému Money S4 s definovaným oprávněním a přístupem pouze k datům potřebných pro výkon dané činnosti. Tím by byla zajištěna kvalitní a zodpovědná práce. Navíc při vhodné volbě poskytovatele lze využít odborné znalosti z oblasti podnikání společnosti. Toto řešení přináší požadovanou úsporu nákladů a příležitost pro management věnovat plnou pozornost vývoji a propagaci produktu

Flatio. Zajištěna bude také flexibilita řešení zohledňující plánovanou expanzi společnosti. V případě, že by management společnosti zvážil, že účetní bude ve firmě plně vytížen, pak je možné se k internímu vedení účetnictví jednoduše navrátit. Řešení také bere v úvahu nevýhody spojené s outsourcingem. Nebude-li firmě Flatio vyhovovat spolupráce s vybranou externí společností, pak je možné přejít ke společnosti jiné bez vlivu na plánovaný rozvoj informačního systému.



Obrázek č. 16: Výhody a nevýhody outsourcingu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 1, s. 41-42)

4.2 Zlepšení práce s informačním systémem

V tabulce č. 1 je uveden přehled aktuálně využívaných modulů a modulů, o které by bylo vhodné ERP Money S4 doplnit.

Informace potřebné k popisu jednotlivých modulů jsou čerpány z neveřejné uživatelské příručky a webových stránek společnosti Solitea, které jsou uvedené pod označením (15) a (17) v seznamu použitých zdrojů.

Tabulka č. 1: Moduly informačního systému Money S4
(Zdroj: Vlastní zpracování)

IMPLEMENTOVANÉ MODULY	VYUŽÍVANÉ	NÁVRH
Agenda	✓	✓
Účetnictví	✓	✓
Adresář	✓	✓
Fakturace	✓	✓
Personalistika	✗	✓
Mzdy	✗	✓
Datová schránka	✗	✓
XML import	-	✓
Portál	-	✓
DMS	-	✓

4.2.1 Zefektivnění práce se stávajícími moduly

Za účelem zefektivnění činností v Office oddělení a eliminace současného administrativně náročného procesu externího mzdového účetnictví, popsaného v kapitole 3.3.3, navrhuji používat následující moduly.

Funkce připojování dokumentů

Téměř každý seznam disponuje funkcí přikládání dokumentů umožňující připojení naskenovaného dokumentu, textu či obrázku uloženého v souboru, databázi nebo prostřednictvím odkazu na internetové stránky. K jedné položce je možné připojit i více dokumentů a položka seznamu se po připojení dokumentů označí kancelářskou sponkou.

Tuto funkcionalitu lze využít v modulu Fakturace k přikládání faktur, v modulu Pokladna k přikládání pokladních dokladů, v modulu Personalistika ke správě personálních dokumentů a v modulu Adresář ke správě smluv a dokumentů s obchodními partnery. Oskenované dokumenty budou bezpečně uloženy v databázi systému Money S4, čímž se zamezí riziku jejich ztráty.

Modul Datové schránky

Modul Datové schránky umožňuje komunikaci s úřady, pojišťovnami a ostatními subjekty přímo ze systému Money S4. Aktivováním datové schránky se program

automaticky v pravidelných časových intervalech přihlašuje na server ISDS a podává hlášení o nově příchozí poště. Všechny tiskové sestavy umožňují odesílání do datové schránky. Tímto by se odstranil nedostatek v podobě nutnosti si nejdříve požadovaný dokument ze systému Money S4 stáhnout, následně uložit a až poté nahrát do datové schránky a odeslat. Pro každý typ sestavy je možné nastavit výchozí nastavení. Následně se vygeneruje PDF soubor, přidá se elektronický podpis, vyplní se předmět zprávy, odesílatel a potvrzením údajů se zpráva odešle. Tuto funkcionalitu by bylo možné využít pro pravidelné činnosti, například odesílání přiznání DPH, přehledů plateb pojistného, účetních výkazů, ale i pro odesílání faktur a případných upomínek dodavatelům.

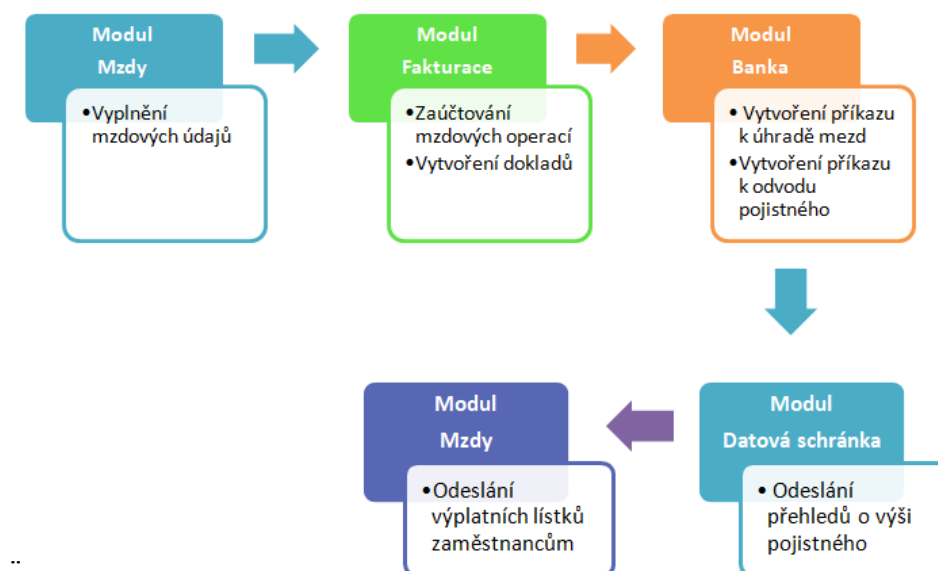
Modul Personalistika

Používáním implementovaného modulu Personalistika bude mít společnost přehled o všech svých zaměstnancích, ke kterému bude moci přistupovat prostřednictvím informačního systému. Blížící se konec pracovního poměru bude systémem včasné oznámen. Využitím funkce přikládání dokumentů, umožňující připojovat naskenované smlouvy, prohlášení a další personální dokumenty, bude společnost spravovat veškeré personální záležitosti na jednom místě. Dokumenty budou bezpečně uloženy v databázi systému Money S4 a bude možné řídit přístupová práva k těmto dokumentům. Informace o zaměstnancích bude možné použít pro rozvíjení lidských zdrojů a také jako základ pro mzdové účetnictví.

Modul Mzdy

Modul Mzdy rozšiřuje modul Personalistika o mzdové údaje a ostatním s tím související. Modul disponuje funkcionalitou, kdy na základě vyplnění mzdových údajů je vypočítána hrubá mzda zaměstnance. Jak lze vidět na obrázku č. 17, úzké propojení s modulem Fakturace umožňuje automatické zaúčtování mzdových operací a vytvoření příslušných dokladů. Propojení s modulem Banka nabízí možnost nastavit automatické vytváření příkazů k úhradě mezd, pojistného na zdravotním a sociálním zabezpečení a daní. Výplatní pásky, zabezpečené kódem, lze odesílat přímo ze systému na e-mailové adresy zaměstnanců. Modul Datové schránky umožňuje odesílat přehledy o výši pojistného a přehledy o platbách pojistného zaměstnavatele jednotlivým zdravotním pojišťovnám. Pro rozhodování společnosti jsou informace ohledně mzdového účetnictví velmi důležité,

neboť na základě těchto informací sleduje nákladovost jednotlivých oddělení. Tohoto požadavku lze docílit přiřazením controllingových proměnných k jednotlivým zaměstnancům.



Obrázek č. 17: Proces zpracování mezd v ERP Money S4
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.2.2 Doplnění systému o navrhované moduly

V následující části jsou popsány moduly, o které navrhuje systém Money S4 doplnit. Jde konkrétně o:

- Money Portál, prostřednictvím kterého bude možné schvalování dokladů přes webové rozhraní,
- DMS modul za účelem digitalizace administrativy,
- Transformaci XML za účelem automatizace procesu zadávání vydaných faktur.

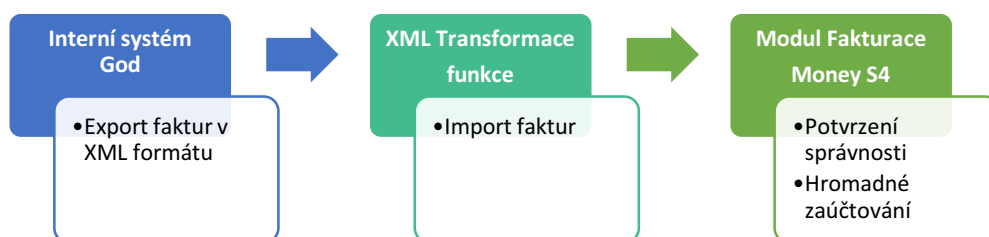
Modul Transformace XML

V analytické části bylo zjištěno, že faktury vystavené z interního systému God jsou momentálně zadávány účetní do systému Money S4 manuálně.

Transformace XML umožňuje převádět soubory TXT, CSV a XLS do formátu XML, tak aby byly schopné importu do systému Money S4. Tato funkce je využívána pro získávání dat z externích informačních systémů. V kartě Transformace do XML se definují data

vstupního souboru, struktura výstupních dat podle datového formátu, oddělovače a další. Transformační šablona pak dokáže nasměrovat data do správné kolonky v Money S4.

Zavedením modulu XML import by proces zpracování faktur vystavených probíhal způsobem uvedeným na obrázku č. 18. Účetní si ze systému God exportuje připravený soubor faktur ve formátu XML. Následně spustí import do systému Money S4. Po skončení importu se potvrzením správnosti faktury zařadí do příslušné skupiny podle číselné řady a hromadným zpracováním zaúčtují. Výsledkem jsou zaúčtované vydané faktury.



Obrázek č. 18: Zpracování vydaných faktur za využití XML Transformace
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Modul DMS

Prvním krokem digitalizace dokumentů je funkce přikládání dokumentů, popsaná v úvodu kapitoly 4.2.1. Navazujícím a logickým krokem by mělo být nasazení modulu pro řízení a správu dokumentů (DMS).

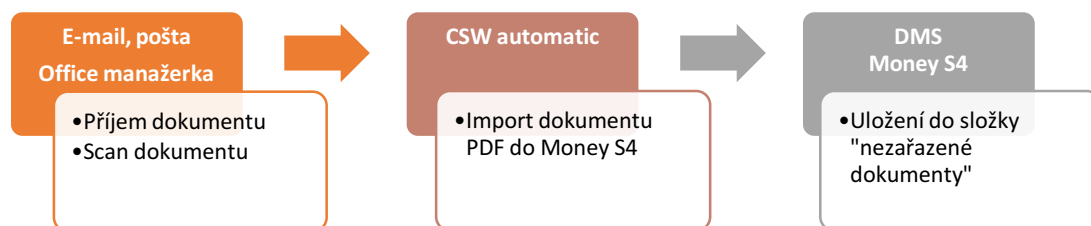
Společnost se potýká s problémem, že uchovává smlouvy s dodavateli, personální dokumenty, faktury a další doklady v tištěné podobě v šanonech a částečně formou zálohy na firemním disku. Dohledání konkrétního dokumentu bývá mnohdy náročné a je nutná přítomnost v budově společnosti. K dokumentům není možné řídit požadovaná přístupová práva.

Nasazením modulu pro řízení dokumentů DMS lze dosáhnout „bezpapírové“ kanceláře, a vyřešení tak problému administrativní náročnosti v kanceláři, ale také dosažení jednotného místa ukládání veškerých dokumentů. Prostřednictvím modulu DMS by byla zajištěna digitalizace dokumentů v SQL databázi zpřístupněné pouze oprávněným uživatelům. Společnost by uspořila značnou část nákladů za archivaci dokumentů, ale také by zamezila jejich ztrátě. Modul umožňuje přehlednou organizaci dokumentů

do hierarchicky uspořádaných složek, agregovat dokumenty podle střediska, adresy nebo činnosti a evidovat historické verze dokumentů. Dále umožňuje definovat a řídit oprávnění jednotlivým uživatelům na základě přístupových rolí. Vyřešil by se i problém s vyhledáváním dokumentů. V DMS systému je vyhledávání založeno na „fulltextovém“ principu, a to nejen v rámci názvu, ale také podle obsahu dokumentu. Jednou z dalších funkcí, která by mohla usnadnit práci uživatelům, je funkce CSW.

CSW automatic je připravená služba automaticky běžící na pozadí, která přidává dokumenty do systému. Tato funkce umožňuje oskenované dokumenty automaticky importovat do dokumentové databáze Money a uložit do složky "nezařazené dokumenty". Uživatel systému Money jej pak přiřadí k příslušnému záznamu, kterým může být například přijatá faktura nebo smlouva k zaměstnanci.

Jak je možné vidět na obrázku č. 19, na základě této funkcionality by mohla probíhat i komunikace mezi účetní a Office manažerkou, která se každý den nachází v prostorách společnosti.



Obrázek č. 19: Automatický import dokumentů do Money S4
(Zdroj: Vlastní zpracování)

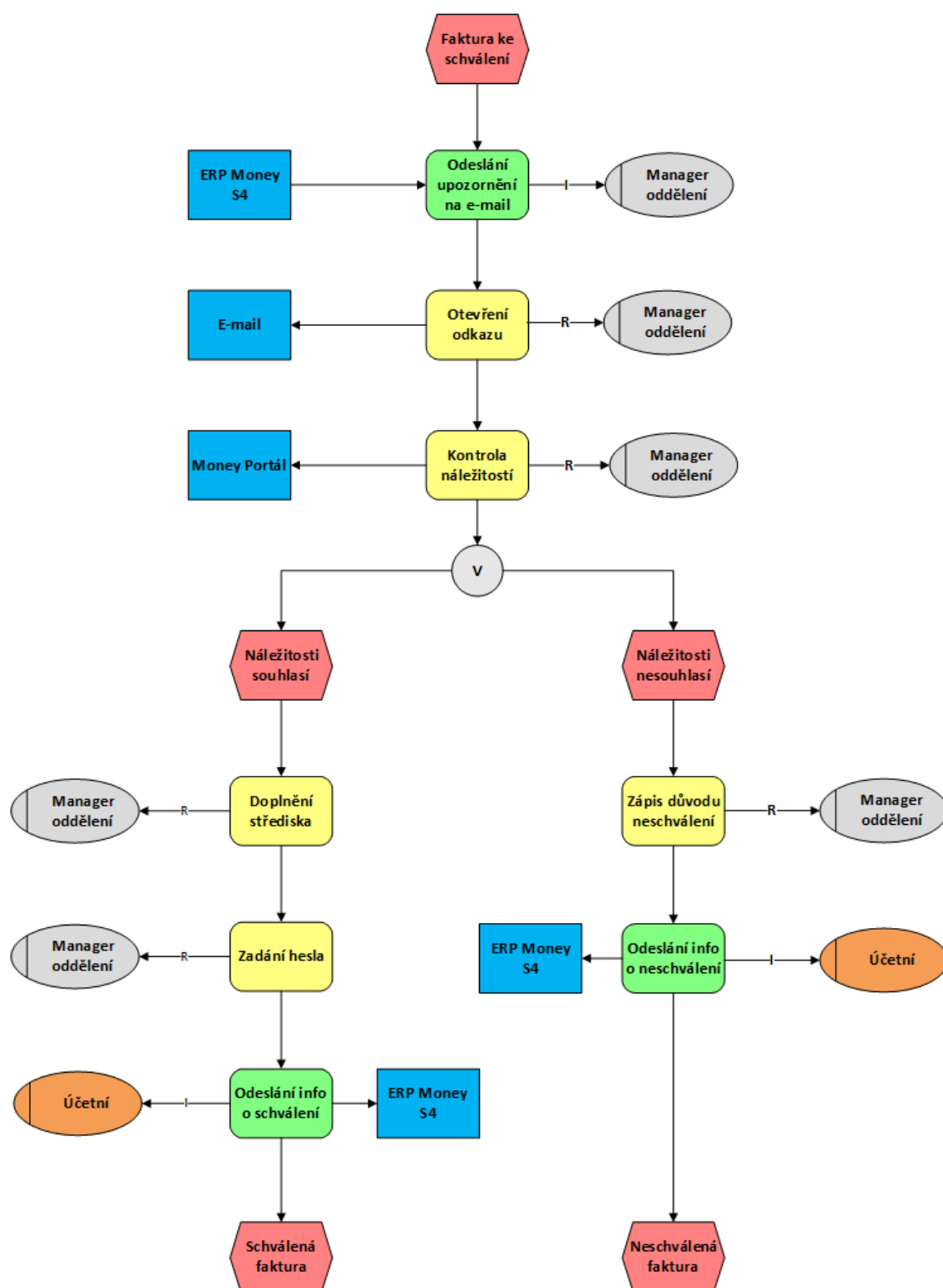
Money Portál

Společnost Flatio nemá momentálně zavedené elektronické schvalování. Jednatelé společnosti často pracují mimo sídlo společnosti vlivem čeho dochází k pozdnímu schvalování přijatých faktur a v důsledku i k pozdním úhradám dodavatelům.

Modul Money Portál je webová aplikace pro elektronický oběh dokladů, prostřednictvím které je možné řešit firemní procesy z jakéhokoli zařízení připojeného k internetu. Po propojení portálu s ERP Money S4 lze nastavit šablony procesů. Modul umožňuje uživatelům definovat posloupnost akcí, které mají být vykonány v procesu schvalování dokladů, stanovit oprávněné osoby spouštět schvalovací procesy, poradí, ale i podmínky,

za kterých má být proces uskutečněn. Modul je velmi úzce navázán na funkčnost CSW automatic umožňující spouštění automatických akcí. Nastavit lze také lhůty pro splnění úkolu a v případě jeho nesplnění je možné automaticky přesunout úkol na zástupce původního schvalovatele. Uživatelé, kteří doklad vytvořili, vidí průběh procesu v ERP Money S4, což umožňuje například účetní připomenout schvalovateli vyřízení faktury. K danému procesu je možné připojit i soubory v PDF formátu. V případě potřeby víceúrovňového schvalování je možné nastavit schvalovací kolečko nebo schvalování podle šablony.

Tato funkcionalita by mohla být využívána nejen ke schvalování faktur (uvedeného na obrázku č. 20), ale také ke schvalování ostatních dokumentů (např. dodavatelských a personálních smluv, pokladních dokladů i garančních kaucích).



Obrázek č. 20: Proces schvalování faktur v Money Portál
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.2.3 Automatizace procesu zpracování přijatých faktur

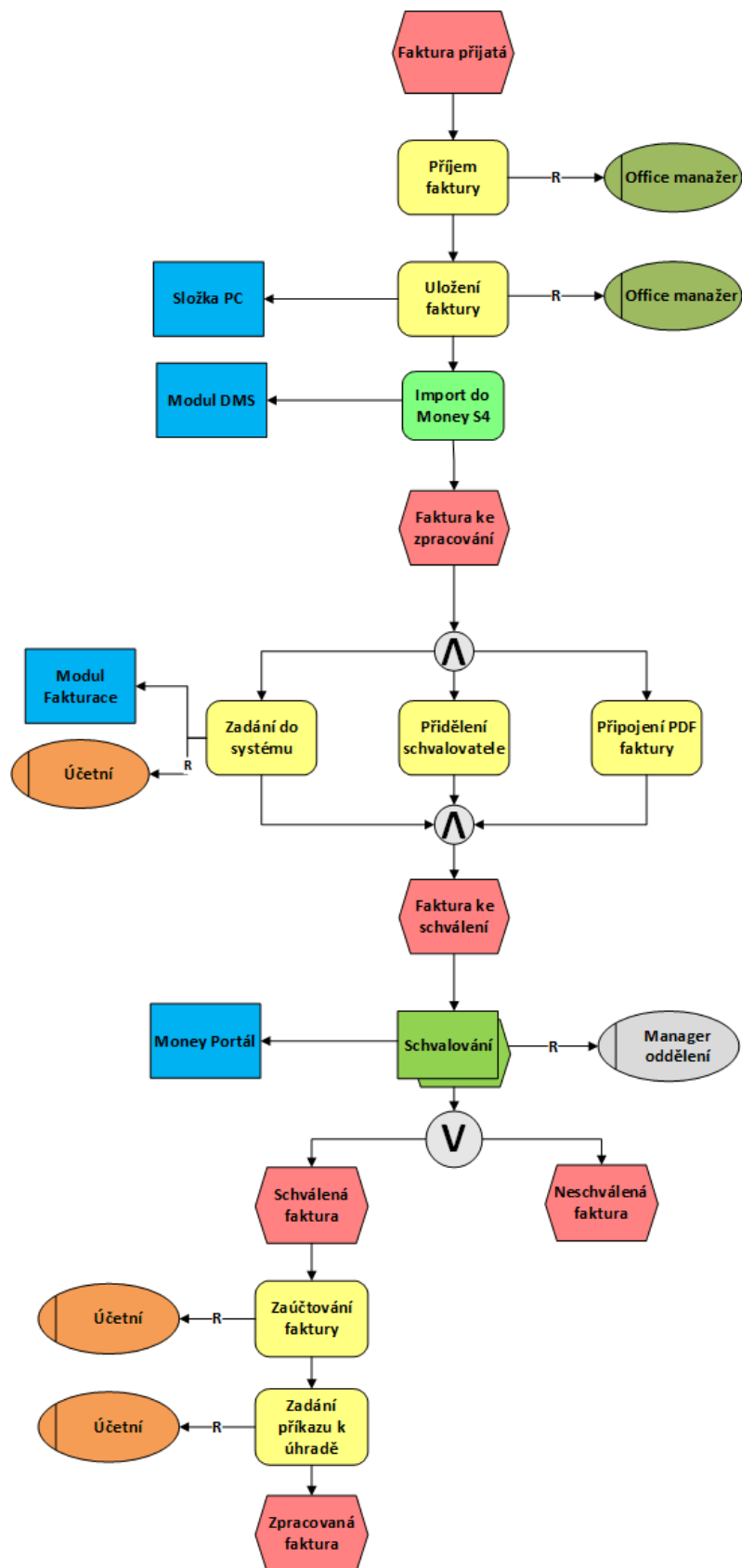
V následující části je slovním popisem a EPC diagramem (obrázek č. 21) popsán proces zpracování přijatých faktur za doporučeného využití modulu DMS, Money portál a funkce CSW automatic.

Slovní popis

Proces začíná příjmem faktury Office manažerkou na recepci společnosti. Přijatou fakturu uloží ve formátu PDF do složky ve svém počítači, ze které se automaticky prostřednictvím funkce CSW, importuje do Money S4, složky "nezatříděné dokumenty". Tato fakturu následně účetní zanesou do systému (fakturace), připojí k ní oskenovaný originál a vybere příslušného schvalovatele. Následuje podproces schvalování (uvedený na obrázku č. 20). Osobě, zodpovědné za schválení dokladu, přichází prostřednictvím e-mailu upozornění na fakturu ke schválení. Po kliknutí na odkaz je schvalovatel přesměrován do Money Portálu, kde si může fakturu prohlédnout, zkontrolovat správnost údajů a následně schválit nebo zamítnout. Schvalování probíhá na základě zadání hesla s možností doplnit středisko. Po schválení automaticky odesílá Money Portál účetní informaci, že faktura byla schválena. Neschválená faktura je účetní vrácena a nelze ji přenést do platebního příkazu. Schválenou fakturu může účetní zaúčtovat a zadat jako příkaz k úhradě. Výsledkem je zpracovaná faktura uložená v databázi Money S4.

Výhody jsou následující:

- automatizace a zrychlení procesu,
- zamezení riziku zaplacení neschválené faktury,
- možnost schvalování z libovolného zařízení připojeného k internetu,
- úspora nákladů za tisk a archivaci faktur,
- eliminace rizika ztráty faktury,
- odstranění evidence do knihy Přijatých faktur,
- bezpečné uložení faktury v databázi systému Money S4,
- možnost pro účetní fungovat přes vzdálené připojení.



Obrázek č. 21: Proces zpracování přijatých faktur
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.3 Outsourcing vybraných procesů

Za účelem eliminace nedostatků v oblasti Peopleware by bylo možné, na základě předchozích návrhů na zlepšení práce s informačním systémem, aby účetnictví bylo vedeno na základě vzdáleného připojení externí firmou.

Komunikace by po aktualizaci informačního systému Money S4 mohla probíhat tak, že externí společnosti by byl vytvořen přístup ke vzdálené ploše, kde se nachází ERP Money S4. Schvalování dokladů by probíhalo přes Money Portál. Proces, zpracování přijatých faktur by probíhal způsobem uvedeným v kapitole 4.2.3. Externí společnosti by byl zřízen přístup do systému Flatio, odkud by přebírala balíček faktur vystavených připravených pro import do systému Money S4. Mzdovou agendu by bylo možné zpracovávat v systému Money S4. Prostřednictvím modulu DMS by byly předávány pokladní doklady, smlouvy a ostatní podklady pro zpracování účetnictví a mzdové agendy. Pro jednodušší komunikaci by bylo možné vytvořit přístup do aplikace pro interní komunikaci Slack. Pravidelně by probíhaly osobní konzultace externí účetní a managementu společnosti.

4.3.1 Požadavky společnosti

Firem poskytující profesionální outsourcing účetnictví a outsourcing mezd se na trhu vyskytuje poměrně mnoho. Bylo realizováno předběžné výběrové řízení, které vycházelo z následujících výběrových kritérií:

- odbornost,
- reference,
- cena,
- možnost vedení účetnictví v IS společnosti,
- zkušenosti se systémem Money S4,
- sídlo společnosti.

4.3.2 Výběr poskytovatele

Na základě průzkumu trhu zahrnující porovnání firem odpovídající požadavkům společnosti a na doporučení byla oslovena společnost ORKÁN plus.

Společnosti ORKÁN plus působí na trhu více jak 20 let, disponuje klientelou z širokého oboru podnikání, je členem Komory daňových poradců a taktéž členem mezinárodní asociace poradců. Společnost sídlí v Brně a ke své činnosti využívá produkty Money od společnosti Solitea, což nabízí značnou výhodu ve znalosti jeho možností a funkcí. Za pravidelný měsíční poplatek společnost nabízí i možnost zpracování účetnictví a vedení mzdové agendy v systému dané společnosti. Součástí nabídky je také doplňkové poradenství ohledně administrativních, daňových i účetních záležitostí. Dále by bylo možné využít auditora, který by provedl korekturu účetnictví minulého období.

Na základě vyplněného dotazníku byla od společnosti ORKÁN plus obdržena cenová nabídka uvedena v příloze č. 3. Odhadovaná měsíční částka se odvíjí od složitosti účetnictví dané společnosti, nastavené komunikace a počtu faktur a dokladů, které společnost za daný měsíc musí zpracovat.

4.4 Ekonomické zhodnocení

V následující části jsou návrhy na úpravu informačního systému firmy Flatio zhodnoceny z hlediska přínosů a také nákladů, které společnost musí pro jejich realizaci vynaložit.

4.4.1 Náklady

Ceny uvedené v tabulce č. 2 byly konzultovány s obchodním zástupcem společnosti Solitea a jsou uvedeny bez DPH. Podle rozhodnutí majitelů společností by se jednorázové náklady na pořízení rozšiřujících modulů rozdělily stejným poměrem mezi všechny tři propojené společnosti. Celkové náklady na jednu společnost by činily **14 997 Kč**.

Tabulka č. 2: Jednorázové náklady na pořízení modulů v Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

MODUL	CELKOVÁ CENA	NÁKLADY NA JEDNU FIRMU
Modul Portál	20 000	6 667
Modul Transformace do XML	4 990	1 663
Modul DMS	20 000	6 667
CELKEM		14 997

V tabulce č. 3 jsou uvedeny vedlejší jednorázové náklady kalkulované pouze na společnost Flatio. K modulu Portál jsou zapotřebí přístupové licence pro schvalovatele faktur, kterými jsou v případě společnosti Flatio všichni tři jednatele. Počet licencí není omezen a jejich počet je možné rozšiřovat podle potřeb společnosti vždy za poplatek 1 500 Kč za licenci. Modul Transformace do XML vyžaduje vytvoření transformační šablony. Společnost Solitea nabízí doplňkové servisní služby nad rámec standardní podpory, zahrnující individuální školení, instalace, konzultace a administraci pokročilých funkcí. Na základě konzultace s IT pracovníky by se servisních služeb využilo a transformační šablona by se nechala vyhotovit od dodavatele. Servisní práce, zahrnující instalaci a konzultace, byly odhadnuty na 10 hodin. Office manažer by doporučila školení na modul Personalistika, které se koná pravidelně celý rok vždy v městech Brno a Praha.

Tabulka č. 3: Vedlejší jednorázové náklady v Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

OSTATNÍ	CENA ZA JEDNOTKU	CELKEM
Licence k Money Portál	1 500	4 500
Školení personalistika	1 990	1 990
Servisní služby [Kč/hod]	1 000	3 000
Servisní práce [Kč/hod]	1 000	10 000
CELKEM		19 490

Pořizovací cena systému Money S4 by byla navýšena o jednorázové náklady vynaložené na pořízení modulů. Z navýšené pořizovací ceny by byl vypočítán pravidelný roční poplatek za servisní podporu (uvedený v tabulce č. 4), v rámci kterého uživatelé Money

získávají pravidelnou legislativní a funkční aktualizaci informačního systému (vstupní údaje do tabulky byly získány od managementu společnosti).

Tabulka č. 4: Roční poplatek maintenance ERP Money S4 v Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ROČNÍ MAINTENANCE	CELKOVÁ CENA	NÁKLADY NA JEDNU FIRMU
Maintainance před změnami	10 430	3 477
Maintainance po změnách	20 731	6 910

Celkové náklady na aktualizaci systému Money S4 by pro společnost Flatio činily **34 487 Kč**. Roční poplatek na údržbu systému by byl z původních 3 477 Kč navýšen na **6 910 Kč**.

V následující tabulce č. 5 jsou uvedeny paušální náklady na outsourcing vycházející z cenové nabídky od společnosti Orkán plus, uvedené v příloze č. 3. Celkové roční náklady zahrnují také pravidelné konzultace a poskytování daňového poradenství ohledně hlavní činnosti společnosti. Tato částka se s růstem počtu faktur, zaměstnanců a nároků společnosti může v budoucnu změnit.

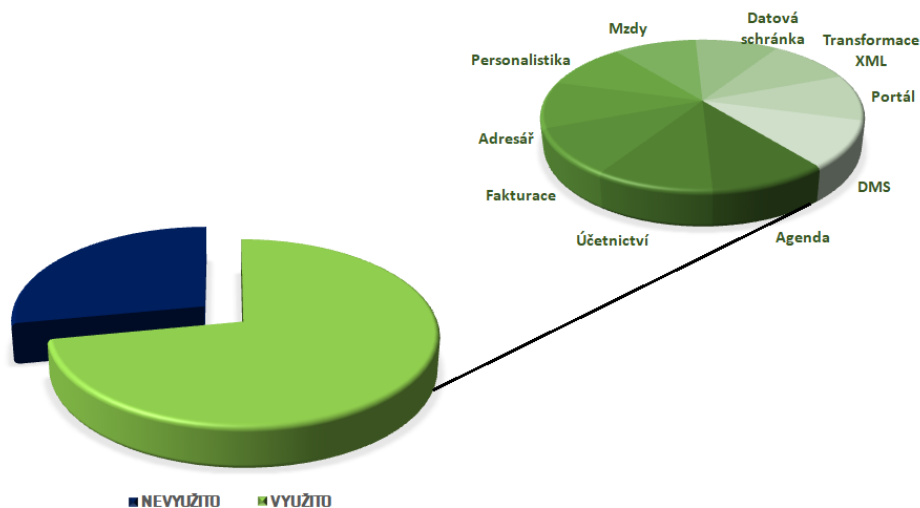
Tabulka č. 5: Paušální náklady na outsourcing účetnictví v Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ČINNOST	MĚSÍČNÍ NÁKLAD	ROČNÍ NÁKLAD
Vedení účetnictví včetně zpracování DPH	12 500	150 000
Vedení mzdové agendy	3 780	45 360
Konzultace	2 400	28 800
Vedení účetnictví v IS	1 500	18 000
Ostatní (daňové poradenství)	3 000	36 000
CELKEM	23 180	278 160

4.4.2 Přínosy

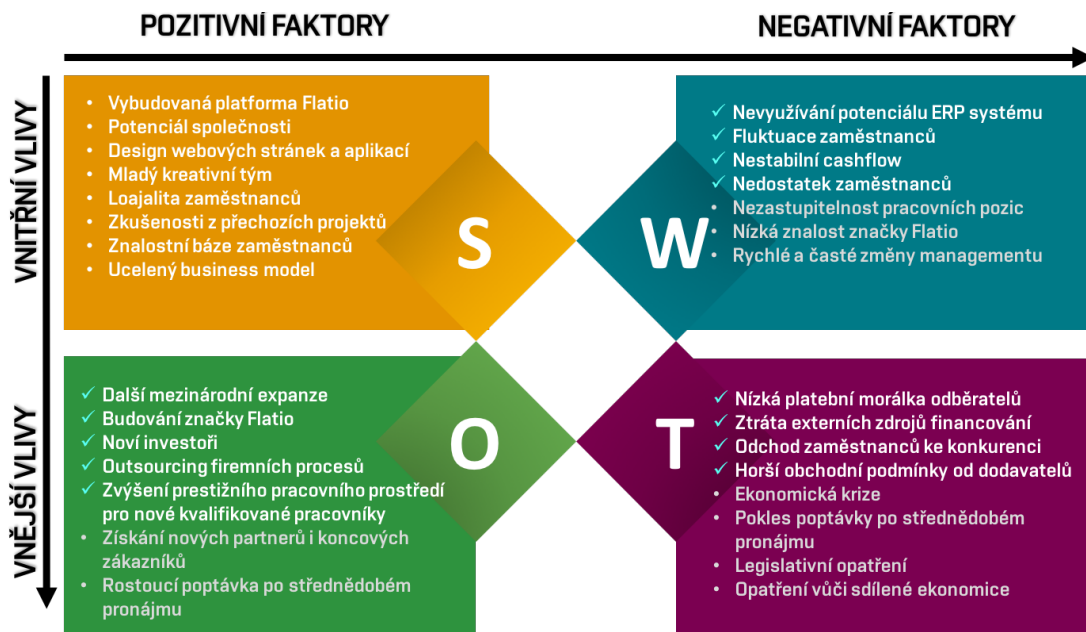
Z grafu uvedeného na obrázku č. 22 můžeme vidět, že ze třinácti implementovaných modulů by se zavedením výše zmíněných návrhů na řešení používala téměř většina.



Obrázek č. 22: Využívání ERP Money S4 po zavedení změn
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hlavním přínosem navržených změn je, že vhodným výběrem modulů se z ERP systému Money S4 **stal nástroj k efektivnímu řízení chodu společnosti**. Tyto změny přinášejí, při správném nastavení a používání, především automatizaci a zrychlení procesů, což lze považovat za hlavní důvod využívání informačních systémů v podniku.

Důsledkem změn je úspora nákladů na provoz společnosti, vyšší efektivnost informačního systému, nižší chybovost zaměstnanců i eliminace hrozeb (zeleně zvýrazněných na obrázku č. 23), které mohou činnost společnosti značně ovlivnit.



Obrázek č. 23: Podpořené příležitosti a eliminované hrozby
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vedení personální a mzdové agendy v informačním systému Money S4 přináší možnost sledovat efektivitu práce a rozvoj zaměstnanců společnosti. Na základě získaných poznatků bude mít management společnosti možnost **zlepšovat pracovní podmínky** pro své zaměstnance, a sníží se tak riziko **hrozby jejich odchodu ke konkurenci**. Nastavením controllingových středisek u jednotlivých zaměstnanců bude možné řídit a sledovat nákladovost jednotlivých oddělení a projektů, čímž se **zprůhlední finanční situace podniku** a management bude mít možnost rychle reagovat na případné nesrovnalosti.

Prostřednictvím modulu Datové schránky se usnadní komunikace s pojišťovnami a úřady. Využíváním funkce připojování dokumentů se umožní přístup k originálním dokladům prostřednictvím systému Money S4 a zamezí se riziku jejich ztráty.

Implementací modulu Portál bude ve společnosti fungovat elektronické schvalování s možností schvalovat doklady z jakéhokoliv zařízení připojeného k internetu. Tímto se eliminuje problém pozdního schvalování, s tím související pozdní placení faktur a vznik nákladů na penále a pokuty. Tato opatření by měla vést ke **zlepšení vztahů s dodavateli** a s **externími zaměstnanci**, jejichž **odchod ke konkurenci** představuje pro společnost velkou hrozbu ve formě ztráty znalostí potřebných pro vývoj produktu.

Zavedením modulu Transformace XML se zautomatizuje proces zadávání vydaných faktur, který v konečném důsledku přináší snížení chybovosti vlivem lidského faktoru a také **úsporu pracnosti** uvedenou v tabulce č. 6 (údaje vycházejí z cenové nabídky v příloze č. 3 a z řízeného rozhovoru se současnou účetní společností Flatio).

Tabulka č. 6: Úspora pracnosti s XML importem

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ZPRACOVÁNÍ VYDANÝCH FAKTUR	BEZ XML	XML IMPORT
Počet pracovníků	1	1
Hodinová sazba externí společnosti [Kč/hod]	600	600
Průměrný počet faktur za měsíc [ks]	130	130
Potřebný čas na zpracování 1 faktury [min]	3	< 1
Potřebný čas na zpracování měsíčního počtu faktur [min]	390	30
Měsíční úspora pracnosti [Kč] (uspořený čas × počet pracovníků × hodinová sazba)	3 600	

Funkci Transformaci XML bude možné využít nejen k importu faktur vydaných, ale také k importu budoucích pohledávek od nájemníků a dalších uživatelů platformy. To umožní mít v ERP systému přehled o aktuálním stavu pohledávek a závazků společnosti, na základě čehož bude možné **sestavit plán cash-flow**. Částečně se tak **sníží i riziko nízké platební morálky odběratelů**, neboť díky systému bude mít společnost průběžný kvalitní přehled o aktuálním stavu pohledávek a bude si moct nastavit lepší systém urgencí a upomínek neplaticích odběratelů.

Nasazením modulu pro řízení dokumentů se eliminuje nedostatek administrativní náročnosti v kanceláři, dosáhne se digitalizace dokumentů a jednotného místa ukládání s možností řídit přístupy uživatelů. Toto zavedení přináší **úsporu nákladů na tisk, archivaci a skartaci dokumentů** uvedenou v tabulce č. 7. Řešení má také pozitivní environmentální přínosy, což může mít kladný vliv na **image firmy**.

Systém Money S4 doplněný o nové moduly je přínosem také pro ostatní společnosti v propojeném vlastnictví majitelů, které jej budou moci taktéž využívat.

Celkově uvedené návrhy vedoucí ke zlepšení práce se současným informačním systémem firmy umožňují, aby účetní mohla pracovat na základě vzdáleného připojení. To pro firmu Flatio znamená **možnost outsourcingu účetní a mzdové agendy** při zachování využití systému Money S4 pro tyto účely.

Outsourcing účetnictví vede především k eliminaci problému s **fluktuací personálu** na pozici účetní, jež má vliv na efektivnost a kvalitu výstupů systému Money S4. Toto řešení zajišťuje garantovanou kvalitu poskytovaných služeb, požadované **snížení provozních nákladů** ve výši **370 870 Kč** za rok (viz tabulka č. 7), a zároveň flexibilitu v možnosti tzv. insourcingu. V případě, že by expanze společnosti byla na tolik rozsáhlá a management společnosti se shodl na tom, že interní účetní by byla ve společnosti plně vytižena, je možné se k internímu účetnictví vrátit a ERP Money S4 na to bude připraven. Také pro případ nevyhovující spolupráce s vybranou externí společností je možné přejít ke společnosti jiné.

Tabulka č. 7: Úspora ročních nákladů na účetní oddělení v Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

NÁKLADOVÁ POLOŽKA	INTERNÍ ÚČETNÍ	OUTSOURCING
Účetnictví	480 000	278 160
Mzdové účetnictví	40 040	
Daňové poradenství	12 000	
Kancelář	84 000	
Školení účetní na legislativní změny	2 000	
Školení účetní na IS	3990	
Kancelářské potřeby	15 000	
Ostatní (telefon)	12 000	
CELKEM	649 030	278 160

Údaje v tabulce vycházejí z informací poskytnutých managementem společnosti a z přílohy č. 3.

Managementu tato změna přináší také možnost zaměřit se více na jádro svého podnikání a ušetřené finance **investovat do vývoje produktu Flatio, rozvoje svých zaměstnanců a své expanze do dalších evropských měst**. Zajištěním garantované kvality služeb povede ke zlepšení současného stavu účetnictví, kterým si včetně důkladného controllingu, společnost Flatio buduje také základnu pro **nové investory**.

4.4.3 Celkové ekonomické zhodnocení

V následující tabulce č. 8 jsou porovnány celkové provozní náklady oddělení Office. Vstupní data vycházejí z hloubkového rozhovoru s jednatelem společnosti a z nákladů vyčíslených v kapitole č. 4.4.1 a kapitole 4.4.2.

Vychází se z předpokladu, že veškeré implementační práce budou provedeny do konce roku 2018 a navrhované změny zavedeny počátkem roku 2019. Náklady na doplnění informačního systému Money S4 jsou z tohoto důvodu započítány do nákladů roku 2018.

Tabulka č. 8: Náklady na provoz Office oddělení v Kč

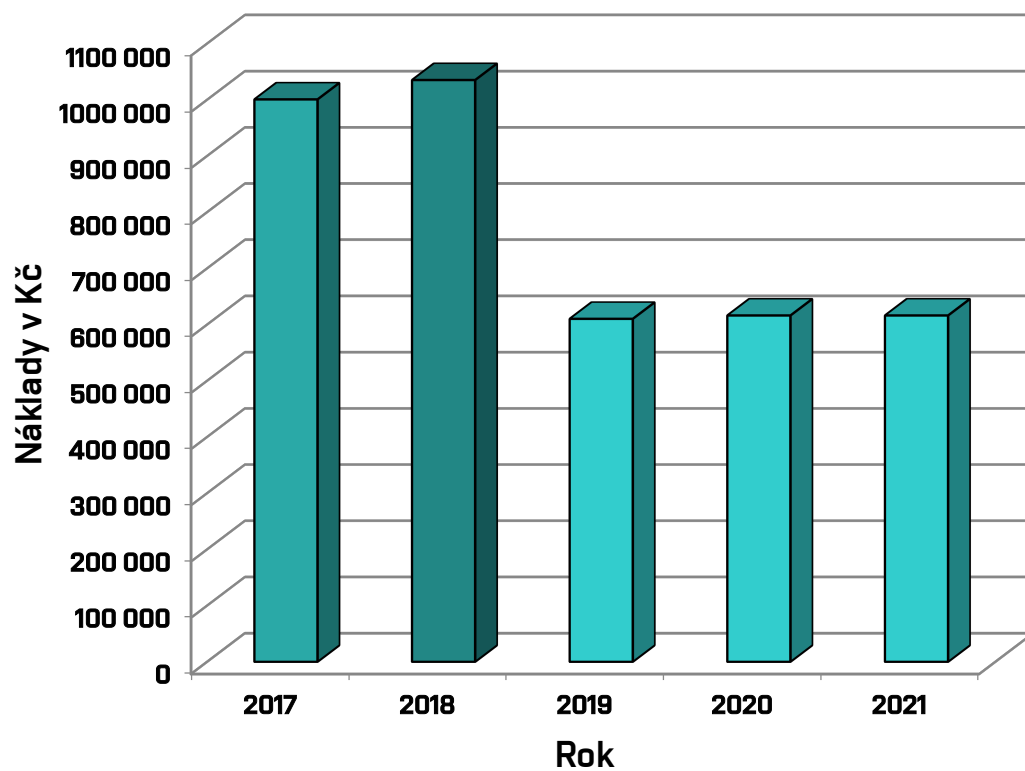
(Zdroj: Vlastní zpracování)

NÁKLAD. POLOŽKA	2017	2018	2019	2020	2021
Office management	288 000	288 000	288 000	288 000	288 000
Účetnictví	649 030	649 030	278 160	278 160	278 160 +náklady na expanzi
Náklady na tisk a archivaci	24 000	24 000	1 000	1 000	1 000
Server	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000
Maintenance	3 477	3 477	6 910	6 910	6 910
Náklady na doplnění IS		34 487			
Pravidelná školení na IS			3 990	3 990	3 990
CELKEM	1000 507	1 034 994	614 060	614 060	614 060

Vlivem outsourcingu se celkové náklady v roce 2019 značně sníží v položce účetnictví. Zlepšení práce s informačním systémem Money S4 povede především k úspoře nákladů na tisk a archivaci dokumentů. Za účelem zvýšení efektivity systému Money S4 a udržení přehledu o jeho funkcích a možnostech jsou v nákladech promítnuta také pravidelná školení na systém Money S4 pro management společnosti.

Celkové náklady v roce 2019 při plném využívání navrhovaných modulů a outsourcingu účetnictví jsou odhadnuty na **614 060 Kč**. Souhrnná částka zahrnuje i již navýšený roční poplatek maintenance k systému Money S4. V porovnání s výchozím rokem tak dochází k meziročnímu poklesu nákladů přibližně o **40 %**.

Lze konstatovat, že návrh je natolik stabilní, že není nutné provádět změny až do konce pětiletého business plánu stanoveného počátkem roku 2017, tj. do konce roku 2021, kdy se předpokládá expanze společnosti. Plánovaná expanze může přinést změny v navrhovaném řešení, konkrétně v nákladech na outsourcing vlivem vzrůstu počtu faktur a zvýšení počtu zaměstnanců (v tabulce č. 8 zmíněno jako tzv. náklady na expanzi). Podle rozsahu expanze se společnost může rozhodnout, zda zůstane u outsourcingu nebo se vrátí k vedení interního účetnictví. Systém Money S4 by měl být právě na tuto situaci připraven.



Obrázek č. 24: Náklady na provoz Office oddělení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo posouzení současného stavu informačního systému společnosti Flatio, s.r.o. a na základě výsledků provedených analýz navrhnout takové změny informačního systému, které povedou ke zlepšení efektivnosti informačního systému a také k eliminaci rizik, které společnost mohou ohrožovat.

První část bakalářské práce byla věnována teoretickým východiskům stěžejním pro pochopení problematiky informačních systémů. Součástí byl také popis analytických nástrojů, které byly následně využívány v praktické části.

Analýza současného stavu společnosti a jejího informačního systému byla prováděna především prostřednictvím metody SWOT sestavené na základě vlastního pozorování a poznatků získaných od managementu společnosti. Analýza procesů byla prováděna na základě slovního popisu a EPC diagramů.

V úvodu analytické části byla představena společnost, na kterou se má bakalářská práce zaměřuje. Následovala analýza konkurenčního prostředí pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil a analýza vnitřního prostředí metodou 7S. Na základě zjištěných poznatků byla sestavena SWOT matice společnosti. Ta ukázala, že společnost může zvýšit svou konkurenceschopnost a eliminovat velkou část hrozeb zajištěním efektivnějšího chodu společnosti. Z uvedeného důvodu byla následná analýza zaměřena na ERP Money S4. Hlavním problematickým bodem se ukázalo neefektivní využívání podnikového informačního systému způsobené neznalostí všech jeho možností a funkcionalit, a také nevhodně nastavenými firemními procesy.

V návrhu na řešení jsem se proto zaměřila na zlepšení práce se současným informačním systémem společnosti. Cílem bylo vytvořit takový návrh na zlepšení současného stavu, aby se využíváním funkcionalit implementovaného informačního systému usnadnila a zautomatizovala činnost oddělení Office, digitalizací administrativních procesů se snížily náklady na chod společnosti a propojením informačního systému společnost získala informace, které budou sloužit jako základ pro rozhodování managementu.

Návrhy na zlepšení práce s informačním systémem Money S4 a automatizace procesů přinesla možnost vykonávat účetnictví na základě vzdáleného přístupu, což umožňuje využít outsourcing v této oblasti. Za účelem eliminace problému v oblasti Peopleware jsem se proto rozhodla doporučit přesunout kompletní vedení účetnictví i mzdové agendy na externí společnost, která by měla přístupová práva do určité části systému Money S4.

Lze konstatovat, že navrhnutá řešení přináší především automatizaci každodenní rutinní agendy, zrychlení procesů a také dostupnost informací pro rozhodování společnosti, což považuji za hlavní účel informačního systému ve společnosti. Zavedenými změnami byl také splněn cíl v podobě návrhů řešení na eliminaci hlavních rizik, která by společnost mohla ohrožovat. Outsourcingem účetnictví se zajistila garantovaná kvalita výstupů z informačního systému, vytvořilo se flexibilní řešení s možností návratu k internímu účetnictví, a především by tento návrh měl vést ke značnému snížení provozních nákladů. Stanovené cíle bakalářské práce tak byly splněny.

Navázáním na zlepšení práce a postupným doplňováním informačního systému o vhodné moduly, by ERP Money S4 mohl v budoucnu tvořit jádro informačního systému společnosti poskytující data ostatním aplikacím, a v návaznosti na Business Intelligence tvořit hlavní zdroj dat pro rozhodování společnosti.

Pevně věřím, že mé návrhy na změny informačního systému společnosti Flatio povedou k jeho efektivnějšímu využívání a umožní společnosti uspořené peníze investovat do rozvoje hlavní činnosti firmy zahrnující i rozvoj jejích zaměstnanců.

.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. MOLNÁR, Zdeněk. *Efektivnost informačních systémů*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-716-9410-X.
2. GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5457-4.
3. SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.
4. BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 2., výrazně přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247- 2279-5.
5. KOCH, Miloš a Viktor ONDRÁK. *Informační systémy a technologie*. Vyd. 3. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-3732-6.
6. KOCH, Miloš a Bernard NEUWIRTH. *Datové a funkční modelování*. Vyd. 4., rozš. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-4125-5.
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.
8. TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-717-9884-3.
9. PROCHÁZKA, Libor. Aktuální trendy vývoje českého ERP trhu. *Centrum pro výzkum informačních systémů* [online]. 2016 [cit. 2017-11-18]. ISSN 1214-4991. Dostupné z: <http://cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=66/>

10. TVRDÍKOVÁ, Milena. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy* [online]. Praha: Grada Publishing, 2008. [cit. 2017-11-18]. ISBN 978-80-247-6298-2. Dostupné z: <http://download.dibuk.eu/preview/543/pdf/>
11. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
12. LABERGE, Robert. *Datové sklady: Agilní metody a business intelligence*. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-80-251-3729-1.
13. PANEK, Zdeněk. Co je to Business intelligence?. *IT Systems* [online]. 2003 [cit. 2018-05-12]. ISSN 1802-615X. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/co-je-to-business-intelligence.htm/>
14. JONÁK, Zdeněk. Co rozumíme pojmem informace?. *Metodický portál: Články* [online]. 2004 [cit. 2018-05-12]. ISSN 1802-4785. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/91/CO-ROZUMIME-POJMEM-INFORMACE.html/>
15. ERP systém, podnikový informační systém Money S4. *Účetní program Money S3, ERP a informační systémy S4 & S5* [online]. Brno: Solitea Česká republika, ©2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <http://www.money.cz/money-s4/>
16. *Flatio - bydlení na pár měsíců* [online]. Brno: Flatio, ©2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://www.flatio.cz/>
17. CÍGLEROVÁ, Yveta. *S4 podnikový informační systém (ERP): Pracujeme s Money S4*. Brno, 2017.
18. Výpis obchodní rejstříku. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2015 [cit. 2018-05-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=892056&typ=PLATNY/>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ARES	Administrativní registr ekonomických subjektů
BI	Business Intelligence
CEO	Chief Executive Officer
CRM	Customer Relationship Management
DMS	Document Management System
DPH	Daň z přidané hodnoty
EPC	Event-Driven Process Chain
ERP	Enterprise Resource Planning
F4B	Flatio for Business
IDE	Integrated Development Environment
IS	Informační systém
ISDS	Informační systém datových schránek
IT	Information Technology
PC	Personal Computer
PDF	Portable Document Format
PR	Public Relations
SCM	Supply Chain Management
SQL	Structured Query Language
XML	eXtensible Markup Language

CSV	Comma Separated Values
ISDN	Integrated Services Digital Network

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Řetězec pojmů	14
Obrázek č. 2: Holisticko-procesní pohled na podnikové informační systémy	17
Obrázek č. 3: Klíčové interní podnikové procesy.....	17
Obrázek č. 4: Prvky procesu	22
Obrázek č. 5: SWOT matice	24
Obrázek č. 6: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	26
Obrázek č. 7: Model 7S firmy McKinsley.....	27
Obrázek č. 8: Logo společnosti Flatio	28
Obrázek č. 9: Organizační struktura společnosti Flatio	30
Obrázek č. 10: SWOT matice společnosti Flatio.....	36
Obrázek č. 11: Propojené společnosti využívající ERP Money S4	39
Obrázek č. 12: Úvodní obrazovka ERP Money S4.....	40
Obrázek č. 13: Graf využití ERP Money S4.....	44
Obrázek č. 14: SWOT matice ERP Money S4	46
Obrázek č. 15: Výhody a nevýhody zlepšení práce s IS.....	52
Obrázek č. 16: Výhody a nevýhody outsourcingu.....	53
Obrázek č. 17: Proces zpracování mezd v ERP Money S4	56
Obrázek č. 18: Zpracování vydaných faktur za využití XML Transformace	57
Obrázek č. 19: Automatický import dokumentů do Money S4	58

Obrázek č. 20: Proces schvalování faktur v Money Portál	60
Obrázek č. 21: Proces zpracování přijatých faktur	62
Obrázek č. 22: Využívání ERP Money S4 po zavedení změn.....	67
Obrázek č. 23: Podpořené příležitosti a eliminované hrozby	67
Obrázek č. 24: Náklady na provoz Office oddělení.....	72

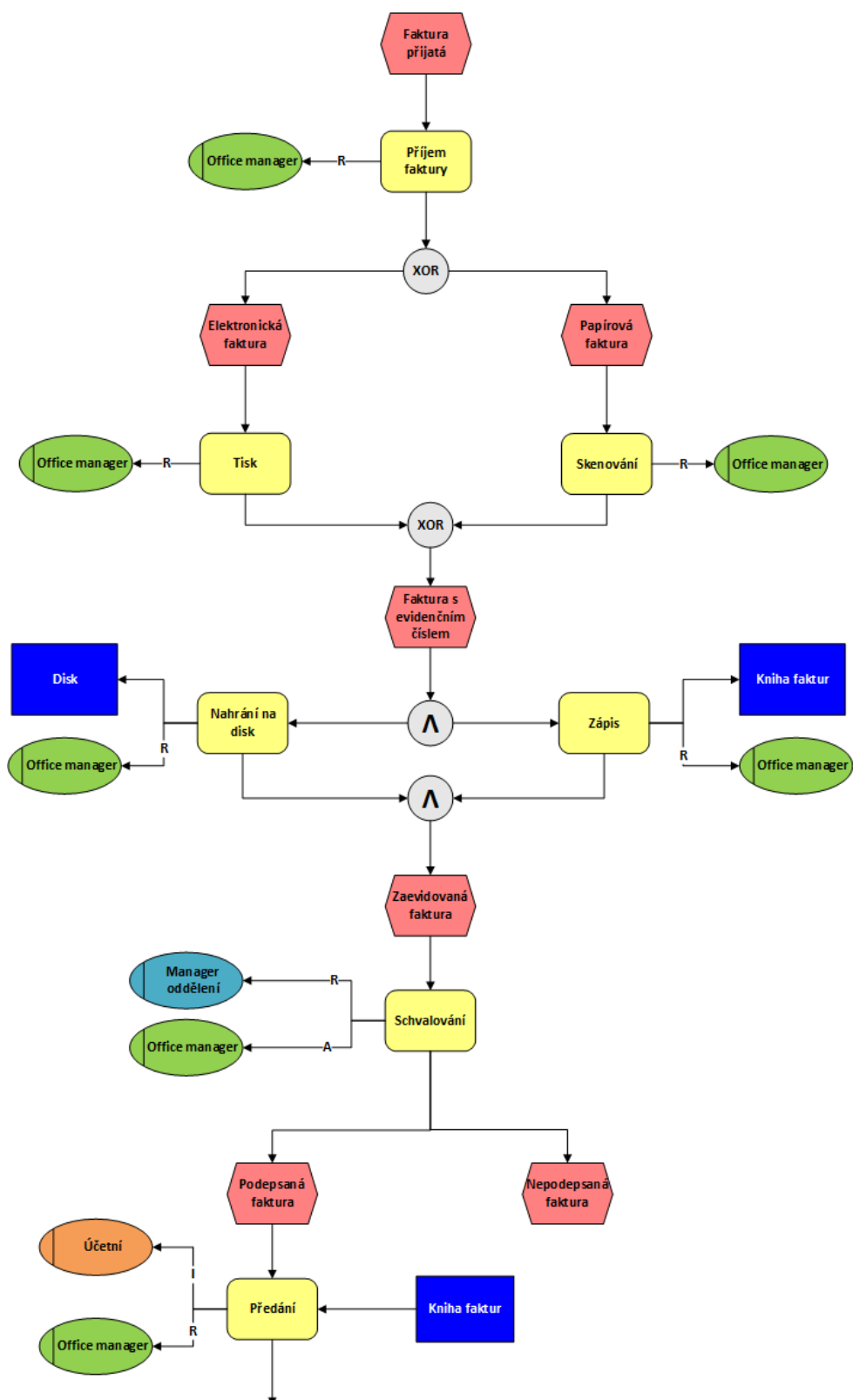
SEZNAM TABULEK

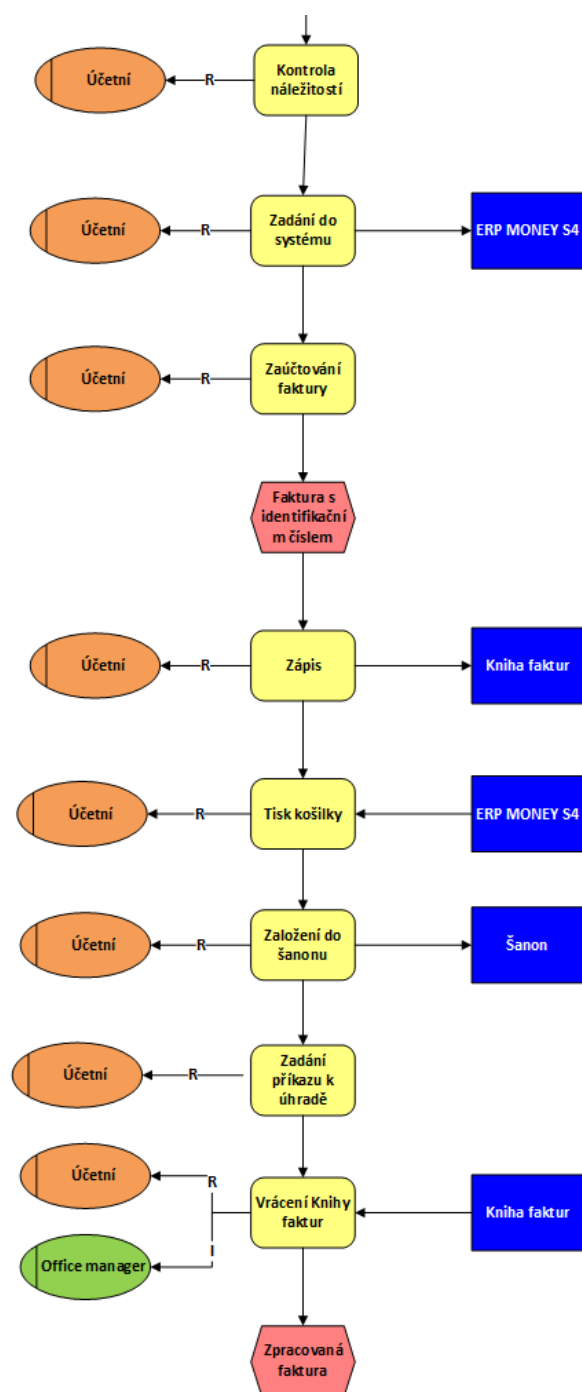
Tabulka č. 1: Moduly informačního systému Money S4.....	54
Tabulka č. 2: Jednorázové náklady na pořízení modulů v Kč	65
Tabulka č. 3: Vedlejší jednorázové náklady v Kč	65
Tabulka č. 4: Roční poplatek maintenance ERP Money S4 v Kč	66
Tabulka č. 5: Paušální náklady na outsourcing účetnictví v Kč	66
Tabulka č. 6: Úspora pracnosti s XML importem	68
Tabulka č. 7: Úspora ročních nákladů na účetní oddělení v Kč	70
Tabulka č. 8: Náklady na provoz Office oddělení v Kč	71

SEZNAM PŘÍLOH

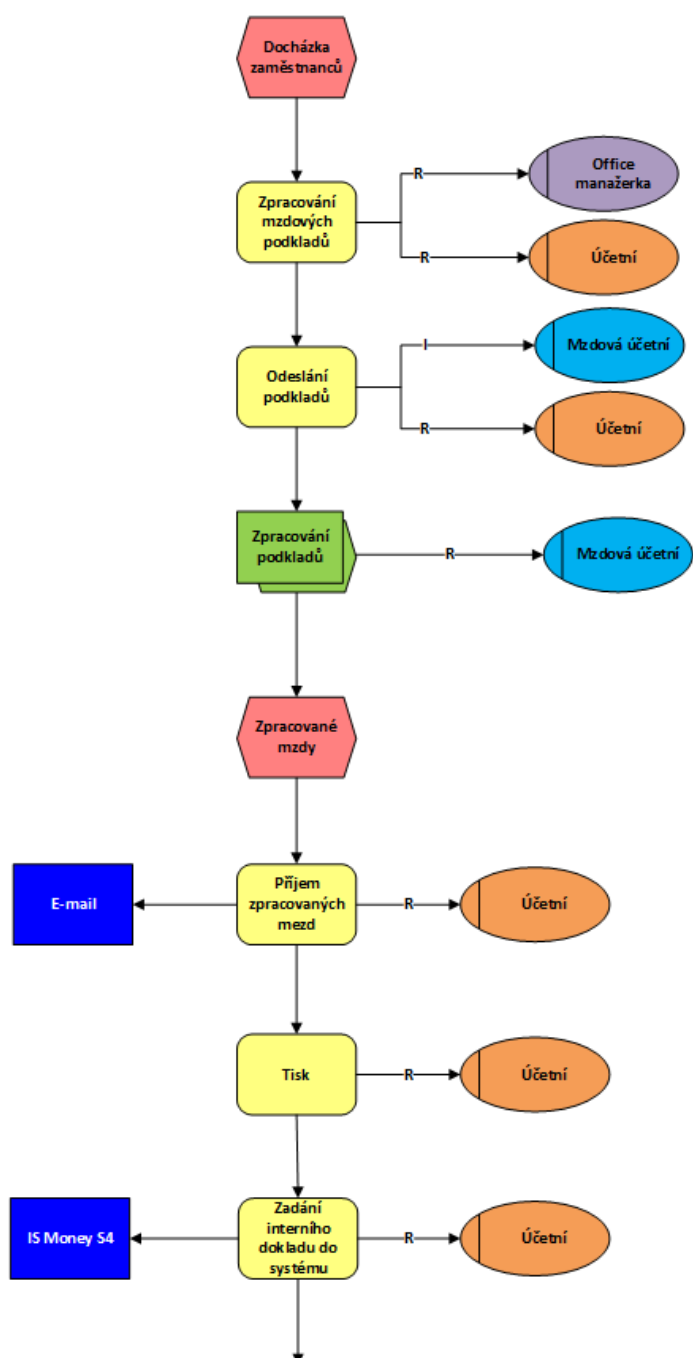
Příloha 1: Proces zpracování přijatých faktur	I
Příloha 2: Proces zpracování výstupů externího mzdového účetnictví	III
Příloha 3: Cenová nabídka od společnosti Orkán plus, a.s.	V

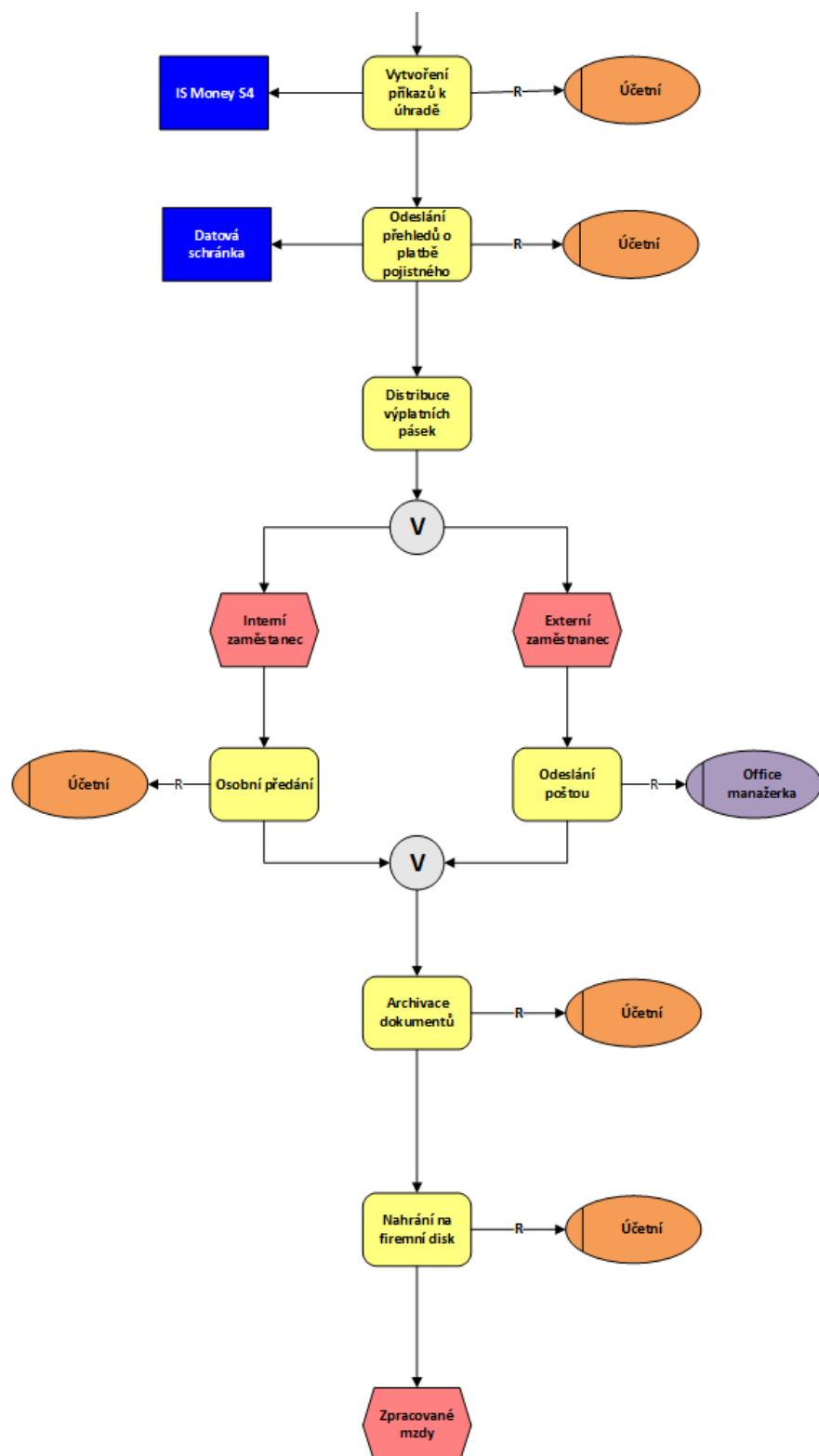
Příloha 1: Proces zpracování přijatých faktur





Příloha 2: Proces zpracování výstupů externího mzdového účetnictví







CENOVÁ NABÍDKA PRO SPOLEČNOST:

Flatio, s.r.o.

Dominikánské náměstí 187/5, 602 00 Brno

IČ: 038 88 703

VEDENÍ ÚČETNICTVÍ VČETNĚ ZPRACOVÁNÍ DPH ZA PŘÍSLUŠNÉ OBDOBÍ:

- Měsíční paušální částka **12.500 Kč** (cena zahrnuje částku za zastupování daňovým poradcem na základě generální plné moci, zpracování přiznání k dani z přidané hodnoty, kontrolního hlášení, souhrnného hlášení vše v rozsahu 21 hodin práce účetní).

VEDENÍ MZDOVÉ AGENDY:

- **250,-** za 1 zaměstnance/měsíc.

ZPRACOVÁNÍ ROČNÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKY A PŘIZNÁNÍ K DANI Z PŘÍJMŮ PRÁVNICKÝCH OSOB:

- Roční závěrka – je účtována jako další účetní období tedy **13. měsíc**, odměna za zpracování bude vyúčtována ve výši odpovídající **průměrné měsíční účtované částce za zpracované období**, včetně víceprací.
- Zpracování daňového přiznání k dani z příjmů právnických osob - je účtováno jako další účetní období tedy **14. měsíc**, odměna za zpracování bude vyúčtována ve výši odpovídající **průměrné měsíční účtované částce za zpracované období**, včetně víceprací, a dále bude účtována částka ve výši 0,1 % z obrátu objednatele za příslušné zdaňovací období, minimálně 5.000,-, maximálně pětinasobek průměrné měsíční účtované částky za zpracované období, včetně víceprací.

PRŮBĚŽNÉ POSKYTOVÁNÍ ODBORNÉ POMOCI/VÍCEPRÁCE:

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| - daňové poradenství v ceně | 1.000,- Kč/hodinu |
| - účetní poradenství v ceně | 600, Kč/hodinu |
| - administrativní práce v ceně | 400,- Kč/hodinu |

ZASTUPOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ GENERÁLNÍ PLNÉ MOCI:

Zastupování na základě udělení generální plné moci udělené daňovému poradci spočívá v kompletním zastupování v jednání při správě daní v neomezeném rozsahu se všemi správci daně bez omezení (tj. elektronické zasílání všech daňových přiznání, změny jednotlivých registrací subjektů, výkazy v souvislosti se mzdami apod.). Zároveň zahrnuje přijímání veškerých písemností od těchto orgánů (poštou či formou datové zprávy) a obsahuje také zřízení daňové informační schránky a nahlížení do ní. **Tato služba je zahrnuta v měsíční paušální částce za vedení účetnictví.**

ORKÁN plus, s.r.o.
Makovského náměstí 2, 616 00 Brno
Tel.: +420 539 090 100
Email: orkan@orkan.cz, www.orkan.cz

Stránka 1 z 2