

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta

Studijní obor: Management



EKONOMICKÝ SYSTÉM PODNIKU A JEHO INFORMAČNÍ ZOBRAZENÍ

Economic system of company
and its information mapping

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:
prof. Ing. Jiří Lanča, CSc.

Autor:
Lucie PŘÍBORSKÁ

Brno, červen 2008

Jméno a příjmení autora: Lucie Příborská
Název bakalářské práce: Ekonomický systém podniku a jeho informační zobrazení
Název práce v angličtině: Economic system of company and its information mapping
Katedra: management
Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Jiří Lanča, CSc.
Rok obhajoby: 2008

Anotace

Předmětem bakalářské práce „Ekonomický systém podniku a jeho informační zobrazení“ je podnik a jeho systémy. Je pojednáno o systému organizačním, ekonomickém a informačním. Dále jsou v první kapitole vymezeny základní pojmy týkající se účetnictví a to jak finančního, tak i manažerského. V praktické části představuji společnosti FOKUS optik a.s. Zkoumám podnik z pohledu organizační a ekonomické struktury a rozebírám podnikový informační systém s návrhem na zlepšení jeho funkčnosti.

Annotation

The subject of this study “Economic system of company and its information mapping” is enterprise and its systems. It deals with organizing, economic and information system. In the first chapter there are qualified basic concepts relevant to accounting financial and management too. I introduced company FOKUS optik a.s. in the practical part. I study this company in view of organizing and economic structure and analyse company information system and make the suggestion to improve of his functionality.

Klíčová slova

Systém, podnik, účetnictví, manažerské účetnictví, organizační systém, ekonomický systém, informační systém, SAP BO

Keywords

System, enterprise, accounting, management accounting, organizing system, economic system, information system, SAP BO

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Ekonomický systém podniku a jeho informační zobrazení* vypracovala samostatně pod vedením prof. Ing. Jiřího Lančy, CSc. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně dne 28. června 2008

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu prof. Ing. Jiřímu Lančovi, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji firmě FOKUS optik a.s za poskytnuté informace a konzultace.

OBSAH

ÚVOD	7
1 ZÁKLADNÍ POJMY	9
1.1 KYBERNETIKA A INFORMACE.....	9
1.2 SYSTÉM	9
1.2.1 Chování systému.....	10
1.2.2 Struktura systému	10
1.3 PODNIK JAKO SYSTÉM.....	11
1.4 ÚČETNICTVÍ.....	15
1.5 MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ JAKO SYSTÉM.....	17
1.6 ORGANIZAČNÍ SYSTÉM	19
1.6.1 Útvarová struktura	19
1.7 EKONOMICKÝ SYSTÉM.....	21
1.7.1 Nákladové středisko.....	22
1.7.2 Výnosové středisko	22
1.7.3 Ziskové středisko	22
1.7.4 Rentabilitní středisko.....	23
1.7.5 Investiční středisko	23
1.7.6 Výdajové středisko.....	24
1.8 INFORMAČNÍ SYSTÉMY	24
2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	25
2.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	25
2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	26
2.2.1 Top management	27
2.2.2 Střední management	27
2.2.3 Provozní řízení.....	27
2.2.4 Koncoví zaměstnanci	28
2.3 EKONOMICKÁ STRUKTURA	28
2.4 EKONOMIKA A ÚČETNICTVÍ	29
2.5 INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	30
2.5.1 Informační systém centra.....	30
2.5.2 Informační systém prodejny	30
2.5.3 Informační toky firmy	32
2.6 ÚČETNÍ SYSTÉM.....	34
2.7 SOUHRN SOUČASNÉHO STAVU	35
2.7.1 Stávající využití systému SAP BO.....	35
3 NÁVRH ŘEŠENÍ.....	37
3.1 ZMĚNA ÚČETNÍHO SYSTÉMU	37
3.2 ROZŠÍŘENÍ SYSTÉMU SAP	38
3.3 ZAVEDENÍ MIS.....	39
3.4 EKONOMICKÉ STŘEDISKO PRODEJNA	40
3.4.1 Proces nákupu - současný stav.....	40
3.4.2 Proces nákupu - řešení	41
3.4.3 Proces prodeje - současný stav	42
3.4.4 Proces prodeje - řešení.....	42
3.4.5 Transakce zásob	43

3.4.6	<i>Finanční pohyby</i>	44
3.4.7	<i>Rozbor mzdových nákladů</i>	44
ZÁVĚR		45
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		46
SEZNAM OBRÁZKŮ		47
SEZNAM TABULEK		47
POUŽITÉ ZKRATKY		47

ÚVOD

O lidské společnosti lze v dnešní době mluvit jako o společnosti informační. Informace lze, vedle materiálových, energetických a finančních zdrojů, řadit k hlavním faktorům, které ovlivňují pokrok ve všech oborech lidské činnosti. Efektivní způsoby nakládání s informacemi, jsou nezbytné pro řídicí a rozhodovací procesy. Zpracování informací je čím dál tím více automatizováno, k čemuž přispívá neustálý vývoj výpočetní techniky, a to jak hmotné tak nehmotné.

Ve své práci *Ekonomický systém podniku a jeho informační zobrazení* se zaměřuji na podnik, jakožto systém. Vycházím z toho, že podnikový systém lze strukturovat minimálně dvěma způsoby, které samy o sobě lze považovat za subsystémy svého druhu. Jsou jimi systém organizační a systém ekonomický. Dle těchto systémů je možné rozdělit podnik jednak po stránce provozní, tedy uspořádat strukturu podniku z hlediska řízení, a dále po stránce ekonomické, tedy na jednotlivé útvary ekonomického charakteru.

Dalším, pro podnik důležitým, systémem je systém informační, který slouží k získávání, udržování, zpracovávání a dále k poskytování dat a informací. Pro efektivnost každého informačního systému je důležité provázání tohoto systému jednak mezi jednotlivými odděleními podniku a dále s dodavateli a zákazníky. Efektivní informační systém musí být schopným pomocníkem při řízení podniku, musí zrychlit a zjednodušit administrativu. Jedním z podnikových informačních systémů je i účetnictví.

Účetnictví dělíme na dvě základní oblasti, a to na účetnictví finanční a účetnictví manažerské. Finanční účetnictví je charakteristické jednotnou zákonnou úpravou pro všechny podniky a jeho účelem je sledování nákladů a výnosů z hlediska podniku jako celku. Na rozdíl od toho, obsah účetnictví manažerského není právně regulován a je v pravomoci podniku, který jej využívá pro sledování hospodaření uvnitř podniku.

Tato témata budou obsahem teoretické části mé práce, ve které vysvětlím jednotlivé pojmy, které následně užívám při zpracování praktické části. Především se zaměřím na vysvětlení pojmu systém, jeho chování a strukturu, dále na podnik jako systém, na ekonomickou a organizační strukturu podniku, na účetnictví, včetně rozdílů mezi finančním a manažerským účetnictvím a na informační systém.

V praktické části představím konkrétní podnik FOKUS optik a.s., a to z pohledu organizační a ekonomické struktury. Na organizačním systému firmy představím jednotlivé stupně řízení, včetně kompetencí rozhodování jednotlivých stupňů.

Cílem mé práce, je rozebrat stávající informační systém podniku, zaměřit se na nedostatky, které v současnosti tento systém vykazuje a na základě informací zjištěných šetřením v této firmě, doporučit způsoby jeho zlepšení. Tato zlepšení očekávám ve zjednodušení toku informací a jejich zpracování v rámci firmy.

Při zpracování své práce používám obecně vědní metody analýzy a syntézy, v oblasti doporučení pak využívám komparaci teoretických poznatků o fungování informačních systémů s realitou v analyzovaném podniku. Podklady pro zpracování zejména praktické části jsem získala řadou empirických metod, jimiž byly jednak rozbor interních směrnic analyzovaného podniku, uživatelských příruček a školících dokumentů softwarové společnosti SAP, jednak rozhovory vedené se zaměstnanci předmětného podniku.

1 ZÁKLADNÍ POJMY

V dnešní době nástupu třetí civilizační vlny, nazývané jako informační společnost, se na nás valí velké množství nových poznatků, ať již z oboru věd dosavadních, či z oborů věd nových, které výrazným způsobem ovlivňují celý náš budoucí vývoj. Jedná se o zejména o obory kybernetika a teorie systémů, které slouží společnosti k řešení problémů, vyvolaných obdobím automatizace a robotizace.

1.1 Kybernetika a informace

Kybernetika je vědní obor, zabývající se obecnými principy řízení a přenosu informací ve strojích a živých organismech¹. Jedná se o vědu s vysokým stupněm abstrakce, kde je kladen důraz na to jak se systémy chovají a jaké zákonitosti toto chování vykazuje, nikoli proč se tak chovají. Základními pojmy kybernetiky jsou informace, zpětná vazba, model.

Pojem informace je dle amerického matematika C. E. Shannona definován jako míra množství neurčitosti nebo nejistoty o nějakém náhodném ději, odstraněná realizací tohoto děje. Informacemi rozumíme data, kterým jejich uživatel přiřazuje v procesu interpretace určitý význam a které uspokojují konkrétní objektivní informační potřebu svého příjemce². Nositelem informace jsou číselná data, text, zvuk, obraz, případně další smyslové vjemy. Na rozdíl od dat nemůžeme informaci skladovat. Na druhé straně informace jako zdroj poznání jsou zdrojem obnovitelným, nevyčerpatelným.

1.2 Systém

Při vymezení systému vycházíme z definice Ludwiga von Bertalanffy, který ve své knize Obecná teorie systémů vymezil systém takto: „Systém je komplex prvků nacházejících se ve vzájemné interakci.“ Prvkem je zde myšlena dále nestrukturovaná část systému a interakcí podmínka vztažená na vzájemná spojení prvků, a to tak že vstupy kteréhokoliv z prvků systému musejí vstupovat do některého jiného prvku systému nebo do okolí systému³. Systémem rozumíme abstraktní objekt, který vytváříme za účelem uspořádaného popisu určitého jevu. Základními vlastnostmi systému jsou jeho chování a struktura.

¹ HÁLEK, I.; PALÁTOVÁ, D.; ŠKAPA, R. *Systémy řízení*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. 123 s. ISBN 80-210-3650-8. str. 34

² MOLNÁR, Z. *Efektivnost informačních systémů*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-247-0087-5. str. 15

³ HÁLEK, I.; PALÁTOVÁ, D.; ŠKAPA, R. *Systémy řízení*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. 123 s. ISBN 80-210-3650-8. str. 20

1.2.1 Chování systému

Chování systému je mechanismus transformace vstupů, které působí z okolí na systém, na výstupy, jimiž systém reaguje na podněty. Vstupem systému jsou podněty, které vyvolávají v objektu nějakou činnost, tedy podněty jejichž prostřednictvím působí okolí na systém. Výstupem systému rozumíme obraz reakce původního objektu na určitý podnět. Reakce je současně výsledkem činnosti pozorovaného objektu, vyvolané konkrétním podnětem.

Dle vztahu systému k okolí, lze systémy dělit na tři základní typy. Značíme je jako systém uzavřený, relativně uzavřený a systém otevřený. Uzavřený (izolovaný) systém nemá okolí definováno. U systému relativně uzavřeného jsou přesně definovány jak vztahy, kterými je systém z okolí ovlivňován, tak vztahy, kterými systém okolí ovlivňuje. V otevřeném systému jsou zvažovány všechny možné účinky okolí na systém a naopak.

1.2.2 Struktura systému

Strukturou systému nazýváme množinu vzájemných vazeb mezi jeho prvky, kdy vazbou vyjadřujeme prostou existenci spojení mezi dvěma prvky nebo systémy. Na rozdíl od dynamického, na čase závislého charakteru chování systému, je struktura systému statická, nemění se v závislosti na průběhu času.

Způsob uspořádání struktury systému označujeme organizací systému. Uspořádání může mít stálý, neměnný charakter, nebo se může jednat o variabilní uspořádání systému. Podstatou změny struktury systému je řešení optimalizačních úloh na systému. V souvislosti se změnou struktury mohou být řešeny na systému dva druhy úloh. Jednodušším úkolem je redukce tzv. strukturní nadbytečnosti systému, kdy řešením je vyloučení prvků a vazeb, které nepodporují aktuální chování systému. Složitějším úkolem je změna struktury systému vzhledem k nově definovanému chování systému jako celku, kdy řešení spočívá v definování nových prvků a nalezení nového uspořádání systému, a to vytvořením vazeb nově zařazených prvků ke stávajícím prvkům systému⁴.

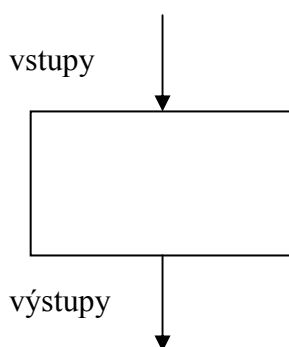
⁴ HÁLEK, I.; PALÁTOVÁ, D.; ŠKAPA, R. *Systémy řízení*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. 123 s. ISBN 80-210-3650-8. str. 21

1.3 Podnik jako systém

Podnik chápeme jako systém, který transformuje hmoty a energie, tedy vstupy převzaté z okolí, do podoby výstupů pro okolí. Jedná se o množinu prvků se vzájemnými vazbami zaměřenými na dosažení určitého stanoveného cíle. Tímto cílem je uspokojování potřeb spotřebitelů při dodržení principu hospodárnosti. Okolí podniku představují dodavatelé, odběratelé, peněžní ústavy, věřitelé, trh práce, právní normy, správní orgány a další⁵.

V případě, že sledujeme podnik pouze z hlediska jedné vlastnosti – tedy chování systému, hovoříme o podnikovém procesu, při kterém jsou vstupy přeměňovány ve výstupy, viz. obr. č. 1. Takto zobrazený podnik se nám představuje jako černá schránka, kde je zřejmý vstup a výstup, ale ne vlastní průběh procesu transformace z hlediska zobrazení dějů, které se v této úrovni odehrávají.

Obrázek č. 1 Podnik jako systém o jediném prvku⁶

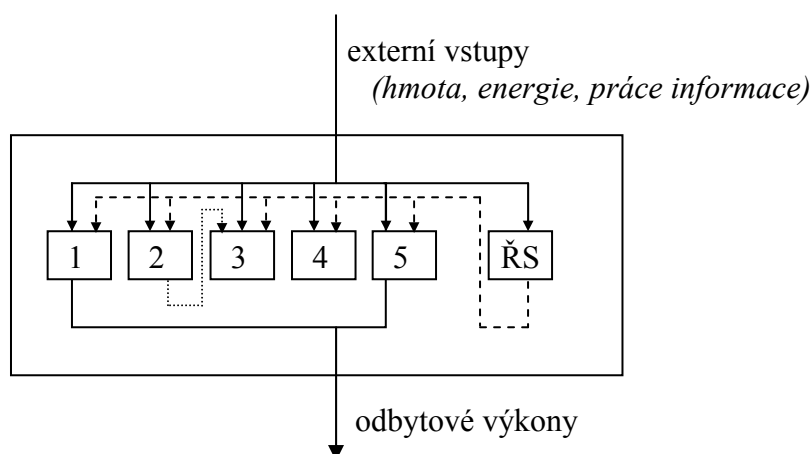


Podnik, jakožto systém musíme doplnit i o druhou vlastnost, tedy strukturu. Pro zjednodušení, bereme za prvky systému vnitropodnikové organizační útvary, které jsou ve struktuře podniku organizovány do různě strmých hierarchií. Na vrcholu nalézáme podnikový management, který svou řídicí činností koordinuje útvary podřízené. Dle kybernetika Greniewského lze managementem koordinované útvary označit za řízené prvky a management za řídicí prvek, tak jak je naznačeno na obr. č. 2

⁵ LANČA, J.; SEDLÁČEK, J. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. 184 s. ISBN 80-210-3643-5. str. 15

⁶ HRADECKÝ, M.; LANČA, J.; ŠIŠKA, L. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 138 s. ISBN 80-210-4212-5. str. 10

Obrázek č. 2 Struktura a chování podnikového systému⁷



Legenda:

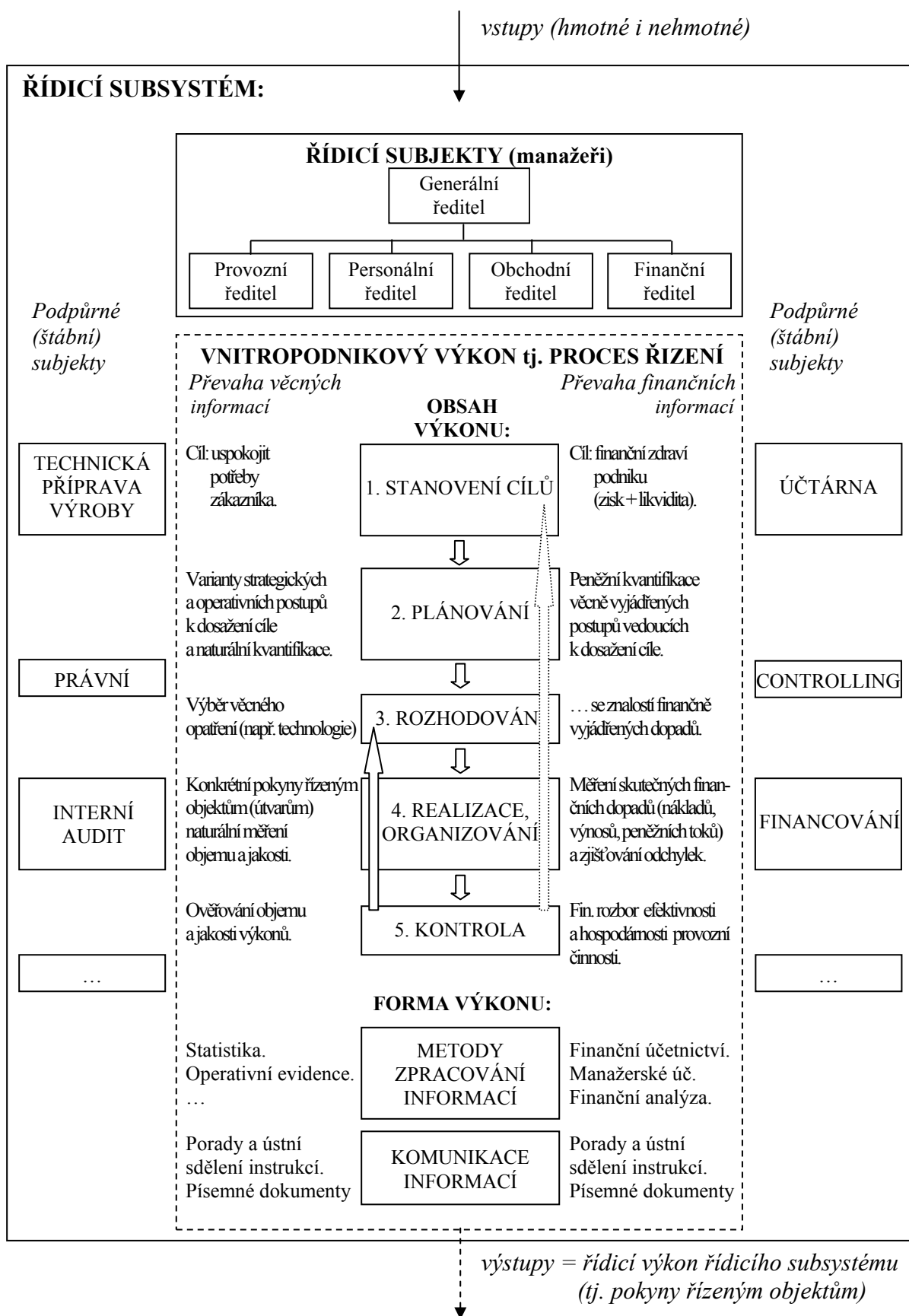
- 1-5 řízené prvky, tj. útvary poskytující odbytové výkony, popř. jejich části
- ŘS řídicí subsystém, tj. management podniku
- toky mezi okolím a podnikem, tj. externí vstupy a odbytové výkony (výstupy)
- interní (vnitropodnikový) výkon poskytovaný jedním útvarem podniku druhému
- - - - - interní (vnitropodnikový) výkon v podobě řízení poskytovaný řízeným prvkům

Za vstupy podniku označujeme zdroje, které podnik potřebuje ke své činnosti. Za výstupy můžeme označit odbytové výkony, jako jsou výrobky, poskytování služeb či práce ale i vnitropodnikové výkony. Ty mají podobu jednak výroby polotovarů, poskytování služeb nebo prací ale zároveň i procesu řízení, jakožto výstupu chování řídicího subsystému, který jej poskytuje řízeným objektům. Příjemci vnitropodnikových výkonů jsou uvnitř podniku. Veškeré vazby mezi jednotlivými prvky znamenají toky informací a metody k jejich zpracování jsou předmětem dokumentace.

Management podniku lze dále zkoumat a rozebrat jeho strukturu a chování a proto jej nazýváme subsystémem. Jádrem tohoto subsystému tvoří řídicí subjekty, tj. manažeři, kteří vykonávají proces řízení. Do tohoto procesu řízení vstupují další prvky a to štábní útvary, jejichž účelem je ulehčit manažerům řídicí činnost přípravou podkladů pro manažerské rozhodování. Tento model je naznačen na obr. č. 3.

⁷ HRADECKÝ, M.; LANČA, J.; ŠIŠKA, L. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 138 s. ISBN 80-210-4212-5. str.11

Obrázek č. 3 Struktura a chování řídicího subsystému⁸



Jak vyplývá z obrázku, na veškeré podnikové dění, pohlížíme dvojím pohledem. Jednak sledujeme podnik v rovině věcné stránky podnikové činnosti a na straně druhé zkoumáme finančně vyjádřený popis podnikové činnosti, tedy ekonomickou stránku.

Obsah řídicího procesu, jak vidíme výše, se skládá z pěti fází, kterými jsou:

- stanovení cílů,
- plánování,
- rozhodování,
- realizace,
- kontrola.

První fázi představuje stanovení cílů. Ty jsou zpravidla odvozovány od primárního cíle podniku, který jsme již výše označili jako uspokojování potřeb zákazníků v souladu s hospodářským principem. Řídicí proces pokračuje druhou fází, kterou je hledání postupů, jak stanovených cílů dosáhnout, tedy fází plánování. Jedná se o vymezení několika variant jak cíle realizovat, včetně jejich finančních rozpočtů. Rozhodnutí o výběru vhodné varianty je třetí fází. Další následuje vlastní realizace vybraného návrhu. Tato fáze může být, v některých případech, spojena s nutností změny struktury stávajícího systému podniku, a proto tuto fázi nazýváme realizace a organizování. Poslední fází řídicího procesu je kontrola, při které se naměřené hodnoty veličin porovnávají s hodnotami předpokládanými. V případě zjištění rozdílů mezi hodnotou naměřenou a předpokládanou, je třeba sledované veličiny podrobit zkoumání, pro zjištění příčiny problému. Neshodu mohla způsobit buď nedokonalá realizace, nebo mylně přijatý předpoklad při plánování⁹.

Řídicí proces lze zkoumat i z pohledu formy, v níž se tento proces uskutečňuje. Z pohledu formy lze výkon řízení chápat jako postupy zpracování informací a jejich komunikace. Existuje celá řada metodických nástrojů, které má management k dispozici pro zpracovávání a přenášení informací. Těmito nástroji, jak z obr. č. 3 vyplývá, jsou mimo jiných i účetní metody pro zpracování finančně vyjádřených informací a za takovouto metodu, respektive celý metodický systém považujeme manažerské účetnictví.

⁹ HRADECKÝ, M.; LANČA, J.; ŠÍŠKA, L. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 138 s. ISBN 80-210-4212-5. str. 12-14

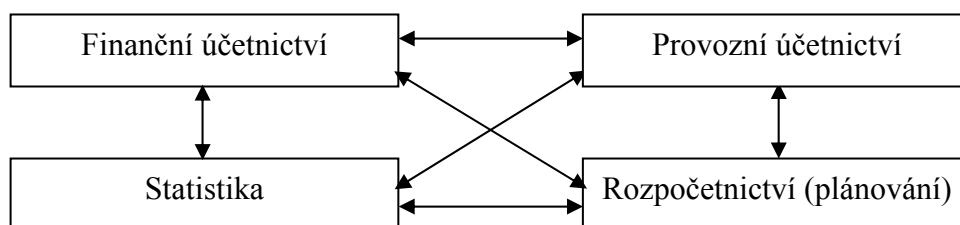
1.4 Účetnictví

Účetnictví se postupem doby stalo hlavním z nástrojů, který byl schopen poskytovat všestranné informace o hospodaření v podnicích a to díky zvolenému způsobu zobrazení, kterým je peněžní, zevšeobecňující ocenění všech transakcí. S jeho pomocí lze všechny transakce převést na společného jmenovatele, čímž je umožněno jejich seskupování a porovnávání.¹⁰ V odborné literatuře nacházíme několik názorů na členění účetnictví.

Jak uvádí Král, B., 2002, str. 20, způsob zobrazení podnikatelského procesu je třeba diferencovat podle toho, kdo je uživatelem účetních informací a jaké rozhodovací úlohy řeší. Tím dochází k tomu, že podstatným rysem účetnictví vyspělých tržních ekonomik je obsahové oddělení. Členění účetnictví podle Krále je tedy účetnictví finanční, účetnictví daňové a účetnictví manažerské.¹¹

Dle Lang, H. 2005, str. 2 a 3, lze účetnictví dělit na tyto složky: finanční účetnictví, provozní (manažerské) účetnictví, statistiku a plánování. Všechny tyto složky účetnictví jsou spolu vzájemně propojeny a poskytují si navzájem data a výsledky pro podniková rozhodování, viz. obr. č. 4.

Obrázek č. 4 Propojení dílčích složek účetnictví dle Helmuta Langa¹²



Lanča, J., 2006, str. 16 rozlišuje účetnictví z hlediska účelu a určení informací zjišťovaných v podniku na dvě základní oblasti a to finanční účetnictví a manažerské účetnictví.

Navzdory množství názorů na dělení účetnictví, souhlasí všichni s rozdělením a obsahovým vyjádřením finančního a manažerského účetnictví.

¹⁰ HRADECKÝ, M.; LANČA, J.; ŠIŠKA, L. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 138 s. ISBN 80-210-4212-5. str. 5

¹¹ KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 547 s. ISBN 80-7261-062-7. str. 20

¹² LANG, H. *Manažerské účetnictví – teorie a praxe*. Přel. J. Forejtová a Z. Maňasová. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005. 216. ISBN 80-7179-419-8. str. 2

Finanční účetnictví je orientováno externě, zabývá se podnikem jako celkem, soustřeďuje se na minulé, již uskutečněné účetní případy. Na rozdíl od toho, účetnictví manažerské, je orientováno interně a svou pozornost obrací k jednotlivým útvarům uvnitř podniku a k výkonům, které útvary poskytují. Manažerské účetnictví porovnává aktuální informace s informacemi plánovanými a vyčísluje odchylky od plánovaného stavu. Rozdílů mezi finančním a manažerským účetnictvím je více, jak naznačuje níže uvedená tab. č. 1.

Tabulka č. 1 Rozdíly mezi finančním a manažerským účetnictvím¹³

Charakteristika	Finanční účetnictví	Manažerské účetnictví
Adresáti informací	Vlastníci (investoři), věřitelé další externí subjekty.	Řídící pracovníci (manažeři).
Zaměření	Minulost a přítomnost.	Současné období a předpoklady o budoucím vývoji.
Účel	Věrné a poctivé zobrazení majetku, závazků a finanční výkonnosti podniku.	Podrobné informace pro ekonomické řízení podniku a jeho součásti.
Objekt zobrazení	Podnik a jeho vztah k okolí.	Středisko uvnitř podniku, výkony (výrobky), procesy.
Podrobnosti informací	Relativně agregované údaje za celý podnik.	Detailní informace o jednotlivých objektech zobrazení.
Právní regulace	Přesně vymezené postupy (směrnice, standardy, zákon o účetnictví, vyhlášky).	Minimální (pouze rámcová pravidla v Českých účetních standardech)
Délka účetního období	Zpravidla roční účetní období.	Měsíční, příp. častější uzávěrky spojené s odpočty a vyhodnocováním odchylek.
Oceňovací principy	Převažují historické ceny.	Předem stanovené ocenění vnitropodnikovými cenami, zahrnutí oportunitních nákladů.
Variabilita principů	Převažuje jediný způsob ocenění a zobrazení účetních případů.	Variantní způsoby zobrazení závislé na typu rozhodovací úlohy, pro jejíž řešení jsou informace určeny.

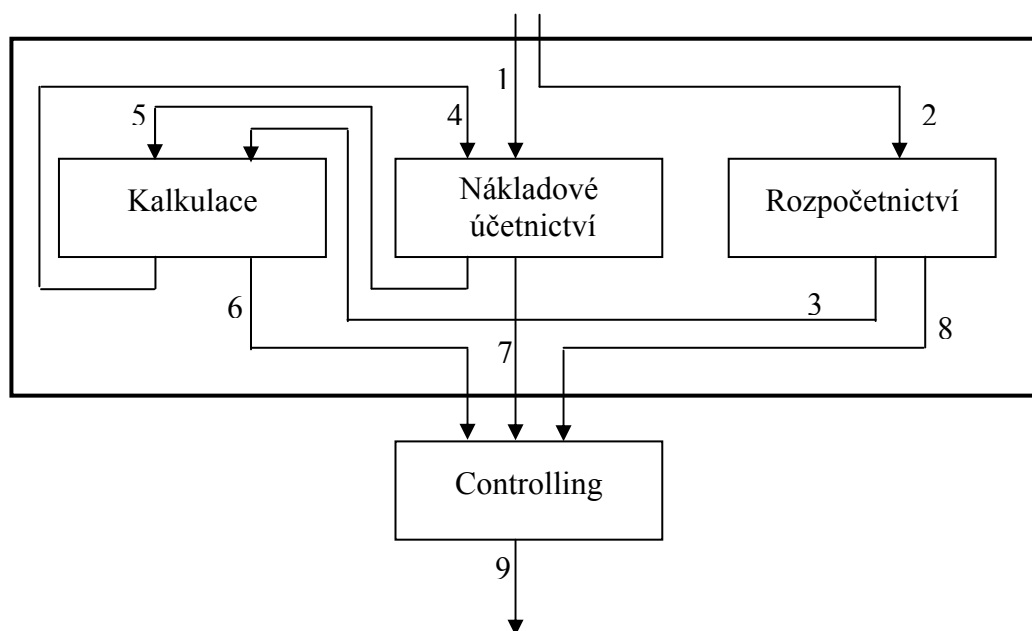
¹³ HRADECKÝ, M.; LANČA, J.; ŠIŠKA, L. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 138 s. ISBN 80-210-4212-5. str. 8

1.5 Manažerské účetnictví jako systém

Manažerské účetnictví, jako systém, se skládá ze tří metodických subsystémů pro zpracování finančních informací. Těmito subsystémy jsou metody:

- kalkulace,
- rozpočetnictví,
- nákladového (vnitropodnikového, provozního) účetnictví.

Obrázek č. 5 Systém manažerského účetnictví ¹⁴



Legenda:

- 1 - vstup z finančního účetnictví
- 2 - podnikový rozpočet a transformace do vnitropodnikových rozpočtů (předběžná, plánová informace)
- 3 - vstup do kalkulace pro výpočet podílů režii na výkon (kalkulační jednici)
- 4 - předem stanovené náklady, VPC pro zúčtování výnosů a ocenění výkonů v nákladovém účetnictví
- 5 - skutečné náklady pro výpočet výsledné kalkulace
- 6 - rozdíly mezi předběžnou a výslednou kalkulací
- 7 - údaje o skutečných nákladech z nákladového účetnictví
- 8 - rozpočtované náklady
- 9 - controllingem zpracované informace do podoby reportů, určená pro jednotlivé stupně řízení

¹⁴ HRADECKÝ, M.; LANČA, J.; ŠIŠKA, L. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 138 s. ISBN 80-210-4212-5. str. 18

Kalkulace zjišťují a stanovují náklady na přesně vymezenou jednotku podnikového výkonu. Předmětem kalkulace jsou výkony podniku, a to bez ohledu na to, zda jde o finální výkony podniku určené pro zákazníky, nebo vnitropodnikové výkony, které jsou určeny pro spotřebu ve vlastním podniku. Pro různé účely a fáze řízení jsou určeny jednotlivé typy kalkulací, které lze členit z hlediska doby sestavení na předběžné a výsledné.

Rozpočetnictví vychází z podnikových cílů. Zpracovává číselné informace jako podklad pro podnikové plánování a rozhodování, kdy rozpočet vymezíme jako kvantitativní, v peněžních jednotkách vyjádřený údaj o očekávané, resp. plánované realitě. Rozpočty se sestavují, na rozdíl od plánů, většinou na kratší období (do jednoho roku) a jsou nástrojem operativního řízení.

Nákladové účetnictví se zaměřuje na podrobné zobrazení podnikového výrobního procesu pomocí peněžních jednotek.

Mezi těmito subsystémy v rámci manažerského účetnictví působí vzájemné vazby, jejichž schéma znázorňuje obr. č. 5.

Manažerské účetnictví sleduje následující zásady:¹⁵

- účelnost,
- hospodárnost,
- komplexnost,
- kontinuitu,
- periodické pozorování,
- zásadu příčiny.

Jak již bylo výše řečeno, manažerské účetnictví obrací svoji pozornost k jednotlivým útvarům uvnitř podniku a k výkonům, které útvary poskytují. Jako objekt zobrazení si můžeme představit některý z organizačních vnitropodnikových útvarů řízený pomocí peněžně kvantifikovaných úkolů. O těchto útvarech, které mohou mít podobu divize, závodu, provozu nebo dílny, hovoříme jako o střediscích. Díky střediskům lze rozdělit podnik na menší celky s relativně uzavřeným okruhem činností, čímž vytvoříme ekonomickou strukturu. Za tato střediska se v manažerském účetnictví sledují různé údaje (minimálně výnosy a náklady). V podniku lze definovat také organizační strukturu, jejímž účelem je popis vztahů nadřízenosti a podřízenosti jednotlivých středisek.

¹⁵ LANG, H. *Manažerské účetnictví – teorie a praxe*. Přel. J. Forejtová a Z. Maňasová. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005. 216. ISBN 80-7179-419-8. str. 32

1.6 Organizační systém

Řídící činnosti probíhají v prostředí, které je určitým způsobem zorganizováno. Proces organizování v podniku je procesem vytváření, upřesňování či přetváření struktury systému jeho řízení. Tento proces spočívá v definování:

- činností a informačních nebo hmotně-energetických vztahů mezi nimi, což vede k definování *procesní struktury*
- funkčních či pracovních míst, což vede k definování *útvarové struktury*.

Procesní a útvarovou strukturu je nutno chápat jako složky či aspekty účelově oddělené z celkové struktury podniku. Procesní strukturu považujeme za primární, útvarová, resp. prostorová struktura je sekundární, neboť určující jsou činnosti a vztahy mezi nimi a následné pak je zajištění realizace těchto činností, tedy jejich přiřazení funkčním či pracovním místům, což vede k vytváření či změnám útvarové struktury.¹⁶

O organizačním systému lze hovořit jako o hierarchickém uspořádání podniku, kdy cílem tvorby organizační struktury je takové uspořádání činností a vztahů v podniku, které vede k optimálnímu naplňování jeho cílů. Výsledkem, důležitým pro odpovědnostní řízení, je vyjádření vertikálních a horizontálních vztahů mezi útvary z pohledu jejich věcného charakteru a výběr těch, které jsou při řízení útvarů důležité.

1.6.1 Útvarová struktura

Útvarová struktura představuje množinu útvarů, daných seskupením funkčních či pracovních míst a mocenských resp. informačních a hmotně-energetických vztahů mezi nimi. Útvarové struktury jsou typické hierarchickým tvarem, který je dán principem jediného odpovědného vedoucího. Grafickým zobrazením hierarchické útvarové struktury je organizační schéma, viz obr. č. 6.

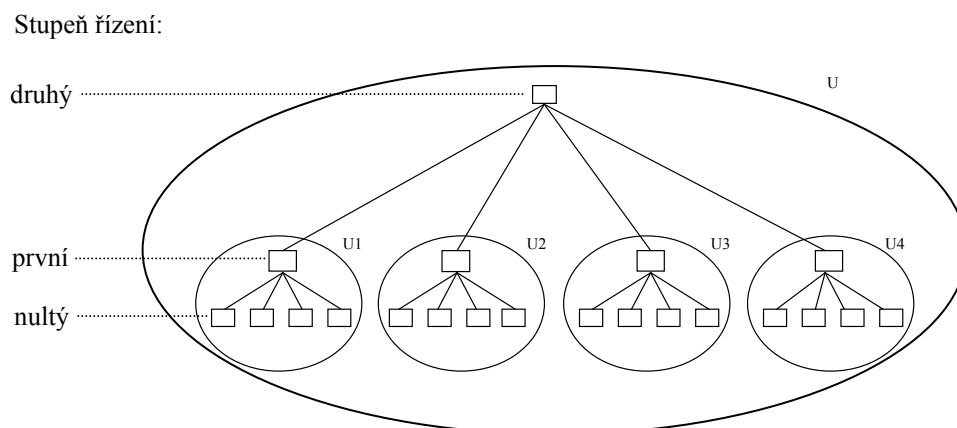
Organizační schéma poskytuje přehled o celkové struktuře podniku a je důležitým dokumentem pro orientaci o způsobu formálního uspořádání managementu firmy, rozdělení činností v horizontální i vertikální úrovni a určení důležitosti jednotlivých útvarů ve vztahu k celkovému uspořádání podniku.¹⁷

Základními parametry organizační struktury, které charakterizují samotnou podstatu její architektury, jsou dělba práce, rozpětí řízení a míra centralizace.

¹⁶ BLAŽEK, L. *Úvod do teorie řízení podniku*. vyd. 1. Brno : Masarykova univerzita, 1999. 137 s. ISBN 80-210-2085-7. str. 93

¹⁷ VÁGNER, I. *Systém managementu*. 2.vyd.. Brno: Masarykova univerzita. 2007. 434 s. ISBN 978-80-210-4264-3. str. 193

Obrázek č. 6 Příklad organizačního schématu¹⁸



V podniku lze pozorovat, tak jak naznačuje obr. č. 6, že ve firmě funguje několik stupňů řízení. Tyto stupně nazýváme řízením:

- strategickým (stupeň druhý)
- taktickým (stupeň první)
- operativním (stupeň nultý).

Strategické řízení je úkolem vrcholového managementu a je základem řízení celého podniku. Jedná se o proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategii směřující k dosažení stanovených cílů, tedy cíle dlouhodobé. Nutnými kroky strategického řízení jsou definice poslání, cílů a strategie podniku.

Taktické řízení je úkolem středního managementu, který konkretizuje strategické cíle a prostředky k jejich dosažení. Taktické cíle jsou krátkodobější než strategické a jsou snadněji kvantifikovatelné. Základem taktického řízení je plánování.

Operativní řízení představuje nejnižší článek v hierarchii řízení. Cíle jsou krátkodobé a konkrétní a k řízení jsou využívány operativní plány a nástroje vnitropodnikového řízení, např. normy, limity, kalkulace a plány výkazů.¹⁹

¹⁸ BLAŽEK, L. *Úvod do teorie řízení podniku*. vyd. 1. Brno : Masarykova univerzita, 1999. 137 s. ISBN 80-210-2085-7. str. 97

¹⁹ TOMEK, G.; Vávrová, V. *Řízení výroby a nákupu*. vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0. str. 169

1.7 Ekonomický systém

Ekonomický systém podniku je představován jednotlivými vnitropodnikovými jednotkami (odpovědnostními středisky) a každé středisko plní dané úkoly v rámci stanové dělby práce. V oblasti ekonomického řízení pomocí nákladů a výnosů, lze, jak uvádí Šiška, L., 2006, str. 106, rozlišit pět typů odpovědnostních středisek:

- středisko nákladové,
- středisko výnosové,
- středisko ziskové,
- středisko rentabilitní ,
- středisko investiční.

Král, B., 2002, str. 355, k tomuto výčtu ještě přidává²⁰

- středisko výdajové.

Dle Šišky, L., 2006, str. 108 je nutné si uvědomit, že toto členění ekonomických středisek není souřadné. Zpravidla nejnižší rovinu představují organizační útvary podniku, které jsou řízeny v režimu nákladového, popřípadě výnosového střediska. Jedná se o nejmenší prvky ekonomické struktury, jejichž sloučením vznikají hierarchicky vyšší subsystémy ekonomické struktury, představované ziskovým či rentabilitním střediskem.

K ekonomickému řízení lze využít nejen výnosy a náklady, ale také toky peněžních prostředků (cash flow), tedy příjmy a výdaje peněžních prostředků. Peněžní toky získávají význam při manažerském rozhodování s dlouhodobým horizontem, kde se projevuje efekt časové hodnoty peněz, tedy skutečnosti, že peněžní jednotka získaná dnes má vyšší reálnou hodnotu než nominálně stejná peněžní jednotka získaná v příštím roce.²¹

²⁰ KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 547 s. ISBN 80-7261-062-7. str. 355

²¹ HRADECKÝ, M.; LANČA, J.; ŠIŠKA, L. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 138 s. ISBN 80-210-4212-5. str. 108

1.7.1 Nákladové středisko

Nákladové středisko je ekonomicky řízeno předem stanovenou výší nákladů, jež se průběžně porovnává se skutečnou výší jeho nákladů. Středisku, resp. jeho pracovníkům se stanoví rozpočty ovlivnitelných nákladů, které jsou předmětem kontroly. Kontrola těchto rozpočtů probíhá zpravidla dvojím způsobem:

- skutečné náklady se srovnávají s tzv. *pevným rozpočtem*, tato metoda se užívá u režijních útvarů správního charakteru, jejichž aktivitu nelze vyjádřit měřitelnými jednotkami,
- skutečné náklady se srovnávají s *předem stanovenými náklady, přepočtenými na skutečný výkon střediska*, tento postup užíváme u středisek, jejichž aktivitu lze kvantifikovat.

Hmotná zainteresovanost pracovníků těchto útvarů je zpravidla vázána na úspory skutečných nákladů ve srovnání s rozpočtovanými. Tento druh vnitropodnikového střediska je nejobvyklejším typem. Příkladem takového střediska jsou útvary výroby nebo útvary servisních činností.

1.7.2 Výnosové středisko

Výnosové středisko odpovídá za splnění výše předem stanovených výnosů. Vzhledem k tomu, že výnosové středisko nemá zpravidla pravomoc určovat ceny výrobků a zboží, je jeho prvotní zájem orientován na maximální objem prodeje. Vzhledem k tomu, že žádná podniková činnost se neobejde bez spotřeby nákladů, je režim tohoto střediska většinou kombinován s kontrolou nákladů, tedy se střediskem nákladovým.

Příkladem výnosového střediska je např. podnikový útvar prodeje nebo prodejní oddělení obchodního domu. Možnosti, které tyto útvary mají k ovlivnění výše výnosů jsou přístup a způsob jednání s odběrateli, nebo poskytování slev.

1.7.3 Ziskové středisko

Úkolem ziskového střediska je dosáhnout, popř. překročit, předem stanovené výše zisku. Pracovníci střediska odpovídají jak za náklady, tak i za výnosy, vynaložené ve vztahu k vnějšímu okolí podniku. Tato střediska proto musí mít relativně vysokou míru autonomie ve svém rozhodování, aby mohla ovlivňovat výši svých nákladů a výnosů. Mezi pravomoci pracovníků ziskového střediska však nepatří rozhodování o investicích. Příkladem činnosti, ve

kteřé je důležitá míra volnosti, jsou jednání s dodavateli zdrojů pro činnost střediska a dále s odběrateli svých výkonů.

Mezi střediska tohoto typu můžeme zařadit organizované divize velkých podniků, které buď prodávají jeden konkrétní druh odbytového výkonu, nebo se zaměřují na zákazníky na konkrétním, přesně vymezeném segmentu trhu.

1.7.4 Rentabilitní středisko

Rentabilitní středisko odpovídá nejen za náklady a výnosy, ale do jisté míry i za výši střediskem vázaného pracovního kapitálu. S tímto typem střediska se setkáváme hlavně u hierarchicky výše postavených organizačních útvarů. Zainteresovanost těchto středisek se vztahuje k dosažené rentabilitě vázaného kapitálu, jehož výši středisko ovlivňuje. Sledovaný stav kapitálu může být vyjádřen např.:

- objemem zásob materiálu ve středisku,
- objemem zásob vytvořených činností střediska (rozpracovaná výroba, polotovary, hotové výrobky na skladě),
- objemem zboží,
- výši pohledávek,
- výši krátkodobých závazků.

Rentabilitní středisko je hodnoceno podle výše dosaženého zisku, avšak na rozdíl od střediska ziskového, jsou součástí nákladů odečítaných od jeho výnosů i kalkulační úroky, jež vyjadřují alternativní náklady na použití kapitálu vázaného střediskem.

Příkladem střediska tohoto typu je provoz zajišťující ucelenou část výrobního programu, dále střediska staveb ve stavebnictví, či místně odloučený závod zabývající se výrobou a prodejem doplňkových produktů podniku.

1.7.5 Investiční středisko

Investiční středisko patří k nejvyšším prvkům ekonomické struktury. Jedná se o středisko, podobné středisku rentabilitnímu, jehož pravomoc je rozšířena o rozhodování o pořizování investic. Takováto pravomoc je zpravidla vyhrazena vrcholovému vedení společnosti, a proto se s investičním střediskem většinou setkáváme na nejvyšší úrovni organizační hierarchie podniku. Hodnocení tohoto střediska je totožné se střediskem rentabilitním, pouze rozšířené o hodnocení jeho úspěšnosti v investování do svého rozvoje.

Příkladem investičním střediskem je například celý podnik, který je vlastníky hodnocen, jak dokázal zhodnotit veškerý kapitál, který mu svěřili vlastníci a věřitelé.

1.7.6 Výdajové středisko

Jak již bylo výše uvedeno, Král, B., 2002, str. 358, rozlišuje ještě středisko výdajové, někdy též nazývané rozpočtové. Jedná se o středisko blízké nákladovému, avšak s rozdílem odpovědnosti pracovníků nikoliv za náklady související s běžným časovým obdobím, nýbrž za výdaje, u nichž se předpokládá, že přinesou podniku prospěch v budoucnosti. Pracovníci výdajových středisek jsou často zainteresováni jednak na dodržení limitu účelově vymezených výdajů, ale hlavně na měřitelných, dlouhodobých efektech, které mohou být chápány jako důsledky koncepčně vynakládaných výdajů.

Za výdajová střediska lze považovat útvary výzkumu a vývoje, reklamní střediska, střediska odpovídající za vzdělávání zaměstnanců. Efekty, kterých by tato střediska měla dosáhnout, jsou například růst firemního podílu na trhu určité produkce, pokles absence pracovníků, pokles nákladové náročnosti výrobků.

1.8 Informační systémy

Informační systém dle Molnára, Z., 2001, str. 15 lze definovat jako soubor lidí, technických prostředků a metod (programů), zabezpečujících sběr, přenos, zpracování, uchování dat, za účelem prezentace informací pro potřeby uživatelů, činných v systémech řízení. Data, jako každý produkt lidské činnosti, vyžadují na svoje zpracování vynaložení určité práce, která má smysl jedině tehdy, jestliže se tím vytvoří nějaká užitná hodnota, tedy užitek.²²

Ke zpracování dat, ze kterých posléze vzniknou informace, potřebujeme určité nástroje, metody a znalosti, které nazýváme informačními technologiemi. Vývoj v této oblasti lze za posledních čtyřicet let rozdělit na tato stadia:

- zpřesnění administrativy,
- zvýšení rentability investic,
- zkvalitňování nabídky zboží a služeb,
- zvyšování kvality manažerských rozhodovacích procesů,
- kontakt se zákazníky a dodavateli.

Současné informační technologie mohou proniknout celým podnikem od jednotlivých dílen, přes střední management až po vrcholový management. Jednotlivé úrovně lze informačně propojit tak, aby došlo ke zkvalitnění řízení celého podniku.²³

²² MOLNÁR, Z. *Efektivnost informačních systémů*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-247-0087-5. str. 15

²³ HÁLEK, I.; PALÁTOVÁ, D.; ŠKAPA, R. *Systémy řízení*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. 123 s.

2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V této praktické části bakalářské práce se zaměřím na analýzu současného stavu centrálního informačního systému ve společnosti FOKUS optik a.s. a na návrhy zlepšení tohoto systému.

2.1 Základní údaje

Společnost FOKUS optik a.s. byla založena v roce 1991 a v současnosti je největší společností v oboru oční optiky na území ČR. Svých 85 provozoven má rozmístěno ve více než 45 městech po celém území republiky, přičemž v hlavním městě je v současné době 23 prodejen.

Firma je ryze českou společností, která je vlastněna českým kapitálem, řízena českým managementem a orientována na českého zákazníka.

Dceřinou společností firmy FOKUS optik a.s. je firma KUK...& HOP !!!,s.r.o., která provozuje speciální oční ordinaci pro děti a dospělé, se specializací na šilhání, tupozrakost a kontaktní čočky.

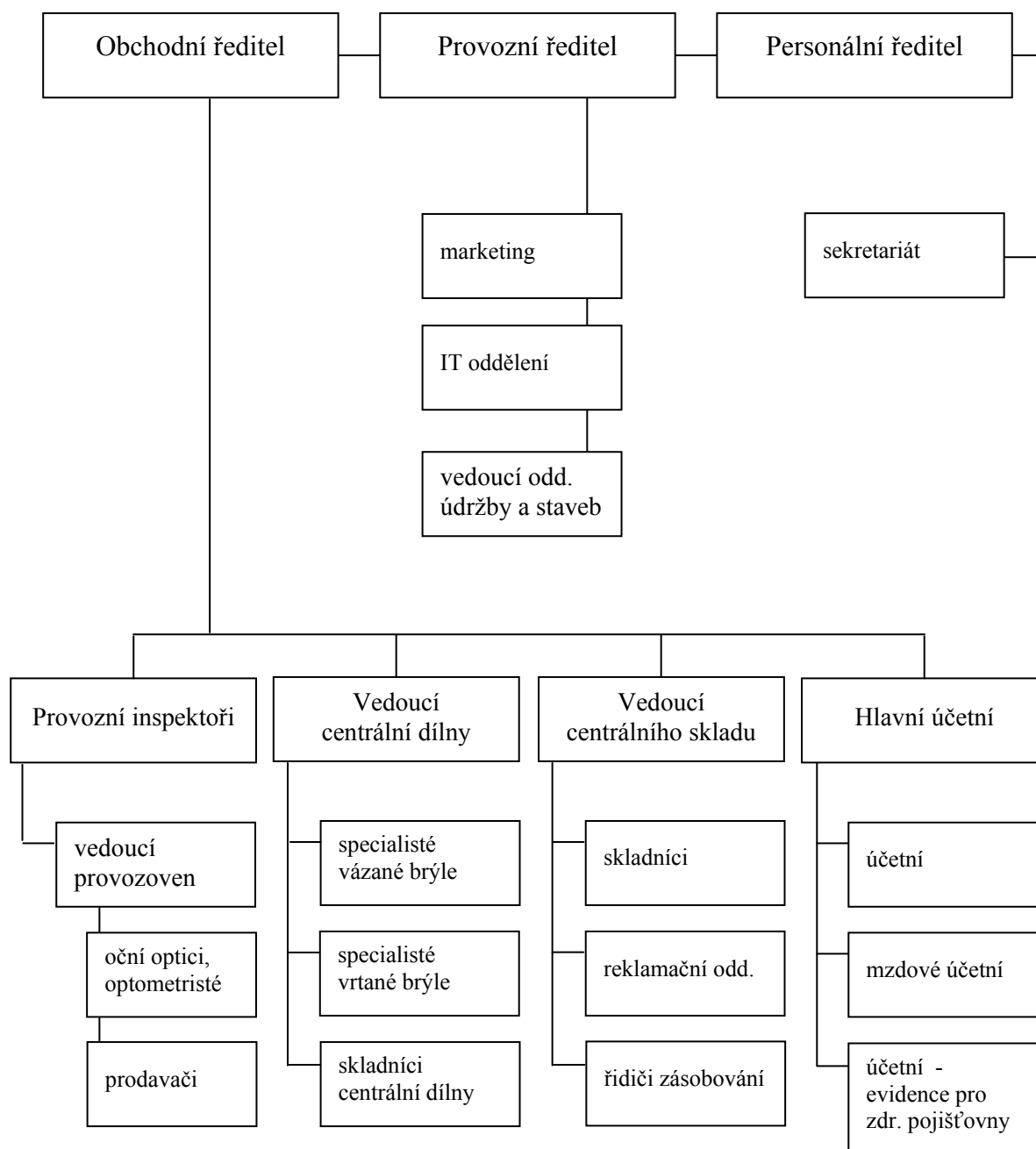
Společnost FOKUS optik a.s. nabízí široký sortiment brýlových obrub – vrtaných, vázaných, kovových, plastových, titanových, dále pak brýlových čoček – skleněných i plastových, slunečních brýlí, kontaktních čoček a roztoků a také velké množství doplňků, jako jsou oční kapky, pouzdra, čisticí spreje a mikroutěrky.

Současně s tím firma nabízí záruční i pozáruční brýlový servis, a dále je na většině provozoven možnost konzultace či přímo vyšetření zraku očním lékařem či optometristou.

Společnost Fokus již několik let spolupracuje s největším světovým producentem - italskou firmou SAFILO. Náročnějším zákazníkům může nabídnout i módní hity značek Christian Dior, Yves Saint Laurent, Giorgio Armani, Emporio Armani, Max Mara, Oliver, Carrera. Nabízí také zajímavé reklamní a slevové akce pro zákazníky a tisíce jejich klientů využívá výhodných věrnostních nabídek programu RENOME, CETELEM, ČS, OZP a dalších společností.

2.2 Organizační struktura

Obrázek č. 7 Organizační struktura firmy FOKUS optik a.s.²⁴



²⁴ Zdroj: autorka dle informací zjištěných šetřením ve firmě FOKUS optik a.s.

Společnost FOKUS optik a.s. má třístupňovou organizační strukturu, kterou tvoří:

2.2.1 Top management

Top management je tvořen třemi vlastníky firmy, kdy každý z nich má samostatné kompetence rozhodování:

- obchodní a ekonomická oblast,
- provozní oblast,
- profesní růst.

2.2.2 Střední management

Střední management firmy je podřízen obchodnímu a současně ekonomickému řediteli. Je tvořen provozními inspektory, vedoucími centrální dílny a centrálního skladu a hlavní účetní.

- Provozní inspektoři kontrolují kompletní provoz jednotlivých provozoven. Jedná se o 4 osoby, které mají rozděleny provozovny do skupin a každý zodpovídá za svou skupinu. Zpracovávají podklady z jednotlivých uzávěrek, realizují zajištění jednotlivých slevových akcí a jejich následné vyhodnocování.
- Vedoucí centrální dílny a centrálního skladu zajišťují každodenní chod těchto oddělení, zajišťují zásobovací cykly, příjem a expedici zboží a vyřízení oprav.
- Do středního managementu dále patří hlavní účetní firmy zodpovědná za zpracování měsíčních uzávěrek, roční závěrky, komunikaci s auditory a samozřejmě chod celého účetního oddělení.

2.2.3 Provozní řízení

Do provozního stupně řízení řadíme vedoucí provozoven, kteří jsou odpovědní za každodenní provoz jednotlivých provozoven, a vedoucího údržby a staveb.

- Vedoucí provozoven mají na starosti každodenní provoz provozovny, nákupy od dodavatelů, nákup v centrálním skladu, výměnu zboží s centrálou, řízení a hodnocení podřízených zaměstnanců (cca 3 na provozovně), komunikaci s externím lékařem, bezpečnost práce, řešení reklamací, jednání v rámci řešení krádeží.
- Vedoucí provozoven v rámci provozu sledují dodržování limitů v rámci drobných nákupů, dále pak dodržování limitu tzv. zlomů (škody na sklech

a obrubách – zlomené nebo poškozené) – nad limit hradí původce škody. Zpracovávají veškeré podklady pro měsíční a roční uzávěrky – inventury.

- Vedoucí údržby a staveb zajišťuje společně s týmem stavebníků přestavby a výstavby prodejních prostor. K těmto činnostem dochází v součinnosti s oddělením marketingu.

2.2.4 Koncoví zaměstnanci

Jedná se o jednotlivé pracovníky provozoven, skladníky na centrálním skladě, pracovníky IT, specialisty v centrální dílně, prodavače na jednotlivých prodejnách, asistentky na centrále a účetní firmy. Jedná se o zaměstnance, kteří jsou řízeni bezprostředně nadřízeným.

2.3 Ekonomická struktura

Top management	středisko investiční
Provozní inspektoři	středisko rentabilitní
Údržba a stavby	středisko nákladové
Marketing	středisko výdajové
Centrální dílna	středisko nákladové středisko rentabilitní (v oblasti výše zásob centrální dílny)
Centrální sklad	středisko nákladové středisko rentabilitní (v oblasti výše zásob centrálního skladu)
Prodejny	středisko ziskové

2.4 Ekonomika a účetnictví

Ekonomika a účetnictví jsou vedeny na centrále – ústředí společnosti. Je zde vedeno jak účetnictví pro zpracování podkladů vůči subjektům státní správy, tak i pro vytvoření podkladů pro řízení firmy.

Účetnictví je vedeno v základní měně CZK, zdaňovacím obdobím je kalendářní rok, firma má zákonnou povinnost ověření účetní závěrky auditorem. Účtováno je v detailu na provozovny, rozúčtování na jednotky je vedeno pouze v rámci účtové skupiny 5 a 6.

Standardní cyklus měsíční uzávěrky je:

- do 5. dne dodání podkladů z provozoven,
- do 10. dne fakturace na zdravotní pojišťovny,
- do 15. dne mzdy,
- do 25. dne Daň z přidané hodnoty.

Důsledně je evidováno tzv. konto provozovny – kontrola hotovosti v pokladnách a stavu finanční hodnoty zboží na provozovnách. Skladová evidence je účtována způsobem A s použitím metody oceňování FIFO. Účtuje se pouze úbytek na účtech jedním zápisem za měsíc, kdy na provozovnách je generován podklad pro zaúčtování.

Odhadované množství dokladů (za rok):	10.000 přijatých faktur za zboží
	5.000 přijatých faktur ostatních
	5.000 faktur vydaných
	500 pokladních dokladů – centrála
	7.000 pokladních dokladů – za prodejny
	55.000 skladových položek
Další vybrané účetní údaje:	51.000 prodejů ročně
	(průměr za prodejnu)

Obrat za firmy Fokus optik za rok 2007 činil 341 770 tisíc Kč²⁵. Firma v současné době zaměstnává 280 osob, z čehož na centrále je to okolo 50.

V účetním oddělení se účtuje vše znovu (ruční vstupy) – buď skupinovými doklady (tržby, sklady) nebo opakovaným zadáváním (drobný nákup).

²⁵ A.A.T. spol. s r.o. *Zpráva auditora o auditu řádné účetní závěrky sestavené k 31.12.2007 provedeném ve společnosti FOKUS optik, a.s.* 2008. 20 s.

2.5 Informační systém

Stávající informační systém je tvořen samostatnými aplikacemi, které jsou používány buď na ústředí firmy, nebo na vlastních prodejnách.

2.5.1 Informační systém centrála

- ekonomika a účetnictví - PC Fand,
- ERP systém SAP Business One,
- řízení maloobchodní sítě, propojení ERP systému s prodejnami – Connect Flow.

2.5.2 Informační systém prodejny

- zpracování transakcí na prodejnách – prodejní software Pos Flow,
- řízení maloobchodní sítě, propojení ERP systému s prodejnami, pořizování dokladů jako příjem zboží, přesun zboží a zakázka na prodejně, zákaznická agenda – Connect Flow.

ERP systém SAP Business One byl do firmy zaveden teprve nedávno. Úplný přechod na tento integrovaný systém řízení podniku byl dokončen na konci roku 2007. Důvodem k této systémové změně byly problémy se stabilitou některých programů, dále pak duplicita pořizování dat (z důvodu neprovázanosti jednotlivých modulů) a omezený přístup k aktuálním informacím napříč firmy. Mezi problémy v oblasti skladové evidence a vedení zakázek lze jmenovat – nedostatečnou průkaznost skladové evidence, nevyhovující funkčnost ceníků (časová platnost, přecenění), nedostupnost informace o stavu skladu na prodejně pro centrálu i pro ostatní prodejny, neexistence centrální evidence dat o zákaznících a zakázkách. Od zavedení systému SAP Business One firma očekávala:

- zajištění informačních toků napříč společností v souladu s průběhem jednotlivých firemních procesů,
- zajištění dostupnosti a aktuálnosti potřebných informací v rámci celé společnosti,
- dosažení vyšší úrovně podpory a provázanosti logistických procesů,

- zlepšení procesu cenotvorby,
- zlepšení funkcionality a stability aplikací v oblasti logistiky,
- zefektivnění přípravy výkazů pro zdravotní pojišťovny a zpřesnění vykazovaných údajů,
- vytvoření podmínek pro postupné budování datového skladu, jako nástroje péče o zákazníky, sledování a vyhodnocování vývoje vybraných ukazatelů v delším časovém období a efektivního vytváření podkladů pro management.

Pro maloobchodní řešení informačního systému byly použity softwary Pos Flow a Connect Flow, které byly vytvořeny jakožto moduly systému SAP Business One.

Connect Flow je speciálním softwarem pro propojení centrálního systému SAP Business One a pokladnami lokalizovanými kdekoliv. Zajišťuje výměnu dat mezi prodejny a centrálou a poskytuje detailní přehled o činnostech na prodejnách. Connect Flow umožňuje překonfigurování pokladen na dálku, například v případě potřeby zasílání údajů na pokladnu o novém zboží, nových cenách či při řízení akcí. Systém umožňuje monitorování práce pokladní, evidenci aktuálních tržeb a s tím související finanční řízení a kontrolu pohybu hotovostních toků.

Pos Flow je pokladní software a software pro prodejnu. Tento systém zajišťuje na prodejně funkci registrační pokladny, slouží k řízení prodejny a funguje jako systém na podporu zákaznického servisu. Jakožto prodejní místo zajišťuje všechny obvyklé operace související s prodejem zboží, jako jsou slevy, návraty zboží, různé typy plateb (hotově, šeky, platební karty). Pro prodavače slouží jako místo pro získání informací, neboť zde lze získat obsáhlé informace o zboží včetně obrázku, přehled o stavu hotovosti na pokladně, prodaném zboží, zajištění komunikace s centrálou – integrace e-mailu a zabezpečení webové stránky (intranet). Systém dále poskytuje on-line informace o skladových zásobách a cenách, a to nejen na vlastní prodejně ale za všechny prodejny a sklady. Systém slouží i jako nástroj k řízení prodejny, jedná se hlavně o evidenci příchodu a odchodu personálu, logistické operace (objednávky zákazníků a dodavatelů, inventury, přijaté zboží).

Dalším důležitým nástrojem systému Pos Flow je již zmiňovaná podpora zákaznického servisu, kdy se kromě všech standardních údajů o zákaznících uchovávají v pokladně kompletní záznamy „historie“ prodejů zákazníkům včetně cen. Evidencí těchto dat lze získat informace o chování zákazníků. Pos Flow nabízí i speciální funkci, která umožňuje organizovat akční ceny pro zákazníky a vyhodnocovat výsledky akcí v databázi zákazníků.

2.5.3 Informační toky firmy

Informační toky jsou realizovány průběžnou obousměrnou komunikací mezi centrálou a prodejnami, zajišťovanou automaticky jednotlivými aplikacemi za podpory bezpečného komunikačního prostředí. Dále pak vystavením konsolidovaných a průběžně aktualizovaných informací na podnikový portál umožňující řízený přístup jednotlivých uživatelů a pořizováním dat do cílové aplikace na základě tištěných výstupů zdrojové aplikace. Přejechod na tento systém pomohl vyřešit většinu problémů a zajistil splnění požadavků, které byly na systém kladeny.

Ze strany centrály společnosti se jednalo o:

- přístup ke stavu a pohybu zásob na jednotlivých prodejnách, včetně signalizace snížení zásoby určitého zboží pod definovanou mez,
- vedení podrobné evidence stavu a pohybu centrálního skladu, včetně místa uskladnění jednotlivých artiklů a jejich příslušenství, znalost stavu volného a blokováného zboží,
- zavedení dočasného blokování artiklů, s využitím např. pro typ zboží u kterého došlo ke zvýšenému výskytu reklamací v rámci sítě prodejen, tedy zamezení prodeje tohoto zboží, které by mohlo být vadné, dalším zákazníkům, a to do doby vyřešení problému,
- vyšší úroveň automatizace práce s čárovým kódem,
- pokročilé vyhledávací možnosti v katalogu artiklů a stavu zásob,
- tvorba prodejních statistik,
- automatický výpočet prodejních cen podle druhů odběratelů,
- efektivní podpora tvorby a údržby prodejních cen (přecenění s časovou platností),
- možnost vyhodnocování historie průběhu prodeje jednotlivých artiklů,
- tvorba statistik jak pro centrálu, tak pro prodejny (pro prodejny statistiky jak ve finančním vyjádření, tak v množstevním po pracovnících za určité období),

- katalogizace zákazníků, aby nedocházelo k duplicitám.

A dále požadavky na prodejně:

- po vyplnění zakázkového listu automaticky generovat objednávku na nákup skel, v daných periodách uzavírat souhrnnou objednávku pro jednoho dodavatele,
- provázat zakázky se zákaznickými listy, aby společné údaje (např. o zákazníkovi) nebylo nutné zadávat duplicitně,
- umožnit přístup ke stavu na centrálním skladu i na skladech ostatních prodejen,
- možnost automatických výpočtů při zadávání jednotlivých polí zakázky (zadávání dioptrie, průměrů skel, apod.),
- možnost sledování pohybů na prodejně a zajištění zobrazení aktuálního stavu zboží na prodejně (okamžitá inventura),
- signalizace poklesu stavu zásob vybraných druhů zboží pod stanovenou mez,
- využití čtení čárového kódu při vyplňování zakázek (automatický přenos údajů do zakázky),
- přístup z prodejen ke společným údajům o zákaznících, o dodavatelích, o jednotlivých artiklech,
- možnost provázání systému na věrnostní program,
- podpora kontrolních činností, jako jsou možnosti kontroly korektnosti zakázek, možnost přístupu provozních kontrolorů prodejen k databázi zakázek, dále možnost provádět průběžné inventury,
- možnost zadávat nákupní objednávky i na prodejnách, aby bylo možné kontrolovat, zda bylo dodáno, co bylo skutečně objednáno.

2.6 Účetní systém

V současné době používá společnost FOKUS optik a.s. účetní systém PC Fand, jenž z hlediska jeho funkcionality plně vyhovuje potřebám firmy. Jedná se o program běžící na systému DOS a v současné době není možná implementace účetních pohybů ze systému SAP Business One do PC Fandu v elektronické podobě – veškeré účetní pohyby jsou proto v současné době zpracovávány ručně.

Firma FOKUS optik a.s. využívá tyto moduly účetního systému PC Fand :

Účetnictví – zajišťuje práci s knihou faktur, dále zpracování bankovních příkazů a zaúčtování bankovních výpisů, práci s pokladní knihou, zpracování vzájemných zápočtů a evidenci pohledávek.

Dlouhodobý majetek - evidence dlouhodobého majetku odepisovaného podle zákona o dani z příjmu. Zajišťuje evidenci daňových a účetních odpisů s možností volit různé způsoby odepisování.

Drobný majetek – evidence drobného a drobného dlouhodobého majetku s možností způsobu volby odpisů. Lze provést odpis hned při zařazení do evidence a nebo postupné odpisy prováděné měsíčně nebo ročně.

Mzdy - výpočet a evidence mezd a platů. Karty zaměstnanců. Zajišťuje všechny potřebné výstupy pro sociální a zdravotní pojištění a pro všechny potřebné evidence a rozborů. Modul umožňuje vystavení bankovních příkazů a jejich propojení s bankovními programy.

Fakturace – vystavování faktur nebo prodejek za hotové s automatickým zúčtováním všech operací. Při prodeji je možné k jednotlivým odběratelům přiřadit typy cen a rabatu.

Daně – zabezpečuje všechny povinné a doporučené výstupy pro Daň z přidané hodnoty, a to daňové priznání a souhrnné hlášení, dále hlášení Intrastat.

2.7 Souhrn současného stavu

Společnost dokončila fázi úpravy informačního systému. Centrálním systémem společnosti je ERP systém SAP Business One s moduly, které vyřešily problémy s přístupem k informacím jak na provozovnách, tak i v centrále.

2.7.1 Stávající využití systému SAP BO

ERP systém SAP Business One je komplexním a univerzálním podnikatelským nástrojem, který zjednodušuje podnikové procesy. Společnost FOKUS z nabídky modulů tohoto systému využívá tyto:

1. Prodej a distribuce – tento modul pomáhá definovat ceny výrobků, zpracovává zakázky odběratelů, řídí procesy dodání výrobků, aktualizuje skladové zásoby a řídí procesy fakturace a pohledávek. Proces prodeje zahrnuje nabídku, zakázku, dodací list a fakturační doklady. Z důvodu provázanosti modulů tohoto systému ovlivňují tyto doklady zásobu zboží na skladě.

2. Nákup – slouží k řízení a správě dodavatelských smluv a operací. Lze zde ovládat celý nákupní proces od jednání s dodavatelem přes požadavky na objednávku až po dodávku dodaného materiálu a zpracování došlých faktur.

3. Obchodní partner – umožňuje kontrolu odpovídajících informací o odběratelích, prodejcích a dodavatelích, včetně jejich vlastností, stavů na jejich účtech, sumarizaci jejich kontraktů a analýzy odbytového plánu.

4. Řízení skladu – umožňuje vést všechny položky a skladová data na jednom centrálním místě. Můžeme zde vkládat informace jako třeba názvy položek a jejich čísla, čárový kód, ochranné známky, rozměry, ceny a dokonce i jejich zobrazení. Také můžeme kontrolovat skladové zásoby položek, objednané množství, pohyby materiálu, přesuny mezi sklady a prodejní analýzy.

3 NÁVRH ŘEŠENÍ

Dle rozboru současného stavu využití informačního systému firmy, jsem dospěla k názoru, že systém není využíván optimálně a proto navrhuji následující řešení :

1. Přejít ze stávajícího účetního systému PC FAND na modul Finanční účetnictví systému SAP.
2. Rozšíření využívání stávajícího systému SAP o další moduly, a to: Personalistika, Kontroling, Výkaznictví a Bankovní operace.
3. Rozšíření informačního systému o chybějící manažerský informační systém.

3.1 Změna účetního systému

Velká část účetních zápisů je v současnosti zpracovávána dvojím způsobem. Jednak v systému SAP, do kterého jsou data načítána ze systémů Connect a Pos Flow, a následně na základě podkladů z těchto systémů jsou data ručně zadávána do účetního programu.

Účetní program je ve firmě používán od roku 1995 a proto přechod nebude lehkou záležitostí. Velký problém spatřuji v přesvědčení lidí o užitečnosti této změny. Vzhledem k tomu, že účetním tento program vyhovuje a některé s ním pracují více jak 15 let, což je případ i hlavní účetní, změnu tohoto směru nepodporují a změny se obávají. Vedení firmy se tedy bude muset zaměřit v první řadě na informování o přínosech, které změna systému firmě přinese, a vyvrácení názoru o složitosti systému SAP, který mezi účetními převládá.

Firma v současnosti zaměstnává 7 účetních na hlavní pracovní poměr + 1 účetní na zkrácený úvazek. Z tohoto množství jsou 2 účetní mzdové. Rozsah zpracovávané práce se neustále zvyšuje, hlavně z důvodu expanze firmy, tedy otevírání nových provozoven. Pokud by firma nezačala uvažovat o změně účetního systému, musela by brzy začít řešit problém s rozšiřováním týmu účetních.

3.2 Rozšíření systému SAP

Díky přechodu účetního systému pod SAP, bude možno využívat tento systém efektivněji, a to díky komplexnosti celého informačního systému. K větší efektivitě navrhuji využití těchto modulů:

Personalistika – modul, který umožňuje ukládat a provádět údržbu informací o zaměstnancích v centrálním archivu a vytvářet různé výkazy. Kmenová data zaměstnanců jsou organizována na tzv. hlavičce a několika dalších záložkách. V hlavičce lze ukládat všeobecná data, informace týkající se práce a kontaktní data. Dalšími sledovanými informacemi jsou adresa, osobní informace, finance a administrace. Přednastavené výkazy modulu personalistika jsou: seznam pracovníků, výkaz nepřítomnosti a telefonní seznam.

Kontroling – umožňuje definici nákladových středisek a pravidel pro rozdělení nákladů, generování výkazů zisků a ztrát pro každé středisko. Tento modul byl již částečně využíván, avšak jeho funkčnost byla omezena pouze na náklady a výnosy z prodeje zboží jednotlivých provozoven bez přidání režijních nákladů, což vedlo ke zkreslování výsledků.

Výkaznictví – reportovací modul, který umožňuje vytvoření všech typů sestav. Obsahuje podnikové sestavy, účetní reporty, reporty zásob, finanční reporty a další reporty pro potřeby řízení společnosti. Sestavy lze přenášet do aplikace Microsoft Excel. Podnikové výkazy vytvářené tímto modulem jsou: Rozvaha, Předvaha, Výkaz zisku a ztráty a Výsledovka nákladového střediska. V účetních výkazech lze vytvářet reporty o stavu na účtech, daňové reporty, EU souhrnná hlášení, seznamy dokladů či účetní deník. Doplnkovými reporty tohoto modulu jsou např. sestavy Poslední ceny, zobrazující seznam cen naposledy nabízených specifickému zákazníkovi, či skupině zákazníků, sestava Neaktivní zákazníci se souhrnem neaktivních zákazníků v definovaném období a dále sestavu Neaktivní položky zobrazující souhrn položek bez pohybu v zadaném období.

Bankovní operace – tento modul zabezpečuje zpracování finančních operací, jako jsou pokladní operace, depozitní operace, operace se šeky, zálohy, platby kreditní kartou a také zpracování bankovních výpisů. Modul dále vytváří výkazy splatností pro závazky dodavatelů a pohledávky zákazníků a je schopen upomínat zákazníky pomocí asistenta upomínání.

3.3 Zavedení MIS

V současnosti nemá vedení společnosti žádný z manažerských informačních systémů, který by byl systémem pro strategická rozhodování. Navrhovaným řešením pro tuto oblast je systém M.A.R.S. (Management Analysis Retail System).

Tento systém zprostředkovává, operativně vyhodnocuje a zobrazuje data různých systémů. Obsahuje předpřipravené výstupy a umožňuje snadno a rychle nahlédnout do nejdůležitějších dat, která se týkají chodu firmy. Je jednoduchý na obsluhu a splňuje požadavky na komfort práce s manažerským systémem v prostředí Windows.

M.A.R.S. nabízí odpovědi např. na otázky typu, zda je prodejní plocha prodejny využívána efektivně, zda je zde dosahováno požadovaného obrátu. Neopomíjí ani odpovědi na otázky:

- Jaký je zisk z prodeje konkrétního zboží, či skupiny zboží dnes, tento týden nebo měsíc ve srovnání se stejným obdobím loňského roku?
- Jak se vyvíjí sklad v posledních pěti letech z hlediska sortimentu a dodavatelů?
- Jaká je produktivita obchodu vzhledem k pracovní době personálu, zda je vhodně využívána otevírací doba obchodu?

Systém konkrétně poskytuje potřebné informace typu přehledů až s denní podrobností a tvoří analýzy v oblastech:

- položky a sklady
 - srovnání prodejů a stavů
 - stavy skladů – počáteční, konečný a průměrný
 - obratovost zásob
- dodavatelé
 - vyhodnocení dodavatelů podle příjmů, třídění rok, měsíc
 - vyhodnocení dodavatelů podle příjmu s položkami
- hodnocení položek a skupin zboží
 - prodeje za skupinu, položku
 - nejlepší položky ve skupinách zboží
 - prodeje skupin a položek na prodejních
- prodejny a prodeje
 - vyhodnocení prodejů v čase, za prodejnu, měsíc, den
 - nejlepší dny v týdnu
 - prodeje prodejny a skupiny zboží
 - celkový prodej podle provozoven a dní, procentuální srovnání

- zákazníci
 - o prodeje zákazníkům podle měsíců
 - o které položky se kterým zákazníkům nejlépe prodávají.

3.4 Ekonomické středisko prodejna

Dále se zaměřím na popis činností prováděných na prodejně a následně možnost propojení těchto činností při využívání modulu finančního účetnictví v systému SAP BO.

Na prodejnách jsou prováděny tyto činnosti:

- nákup,
- prodej,
- transakce zásob,
- finanční pohyby.

3.4.1 Proces nákupu - současný stav

Nákup na prodejnu je řízen vedoucím prodejny a na prodejně se skládá z následujících činností:

- vytvoření objednávky,
- příjem materiálu na základě objednávky,
- faktura dodavatelů.

Proces nákupu začíná vytvořením objednávky na základě zákaznických objednávek nebo poptávky prodejny. Příjem na prodejnu zahrnuje kontrolu dodávky, a to jak kontrolu množství, tak jakostní proti dodacímu listu dodanému se zbožím. Následuje vytvoření příjemky zboží a aktualizace stavu skladu. Probíhá zápis faktury do přehledu faktur.

V centrále je následně prováděno zaúčtování nákupu, které se skládá z kontroly, zda přijaté faktury odpovídají dodanému zboží, a to na základě příjemky potvrzené prodejnou a dále z vlastního zaúčtování faktury. Zboží není ve stávajícím účetním programu vykazováno vazbou na skladované položky a jejich množství, ale je vedeno pouze prostřednictvím tzv. konta provozovny. Zboží je účtováno analyticky dle druhu.

Účtování na centrále je prováděno na základě zaslaných dokladů a to jedenkrát měsíčně. Uzávěrka zasílaných dokladů je vždy k poslednímu dni každého měsíce.

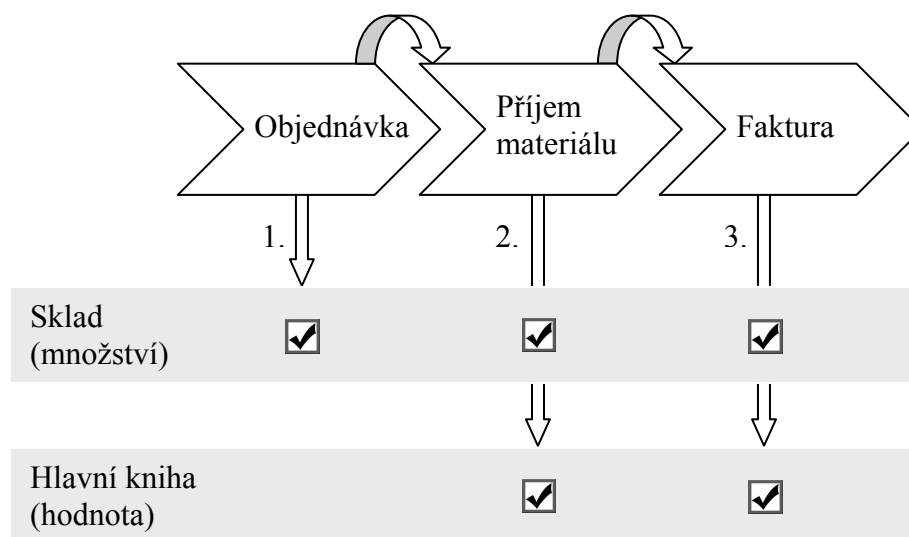
Činnosti zpracovávané dvojitě v rámci procesu nákupu jsou:

- zápis faktur,
- kontrola položek faktury,
- zápis do skladu.

3.4.2 Proces nákupu - řešení

Při použití modulu Účetnictví v systému SAP Business One lze ovládat celý nákupní proces od jednání s dodavatelem až po zpracování došlých faktur jednodušším způsobem než dosud.

Obrázek č. 8 Tok dokladů v nákupu²⁶



Definování navrhovaného postupu dle obr. č. 8, kdy v současné době funguje zpracování v rámci skladu, avšak bez propojení s účetním systémem lze popsat takto:

1. Objednávka - po zadání objednávky se do Účetnictví nezaznamenávají žádné změny hodnot. Množství objednávek jsou zapisována ve vedení zásob.
2. Příjem materiálu na základě objednávky – po zadání příjmu na základě objednávky je materiál přijat do skladu a množství jsou aktualizována. Modul Účetnictví na základě tohoto dokladu založí relevantní účtování k aktualizování hodnot zásob. Jedná se o zaúčtování hodnoty přijatého materiálu na stranu Má dáti účtu zásob a na stranu Dal účtu pořízení zásob.
3. Faktura dodavatelů – po příjmu došlé faktury, se v Účetnictví zaúčtují příslušné účty pro daného dodavatele a to v návaznosti na příjem materiálu. Pokud došlé faktury nepředcházely příjem materiálu a jedná se o skladové položky, zvýší se po zaznamenání faktury také zásoby. Došlá faktura založí zápis do deníku, který zaúčtuje fakturovanou částku na stranu Má dáti účtu pořízení zásob a na stranu Dal účtu dodavatele.

²⁶ SAP AG. Příručka školení SAP Business One TB1000. 2004, str. 5-6

3.4.3 Proces prodeje - současný stav

Prodej uskutečňovaný na jednotlivých prodejnách se skládá z následujících činností:

- zadání typu transakce a načteného kódu,
- stanovení ceny,
- příjem platby,
- vystavení dokladu.

Proces prodeje začíná výběrem typu transakce, kdy je specifikován buď prodej zboží, doplatek zakázky (výroba brýlí na zakázku v centrální dílně firmy, která je placena zálohově) nebo prodej výkonů konaných na prodejně (drobné opravy brýlí). Dále je dle platného ceníku podle načteného či ručně zadaného kódu zboží stanovena cena a přijata platba. Po uskutečnění platby pracovník prodejny vydává pokladní doklady. Na základě uskutečněné transakce je u skladových položek automaticky aktualizován stav skladu na prodejně a vytvořen odpovídající skladový pohyb.

Zúčtování prodeje je stejně jako nákupy zboží, účtováno na centrále firmy jedenkrát za měsíc, a to na základě dat prodejních transakcí a výkazů prodeje, předávaných z jednotlivých prodejen. Prodejní transakce jsou před zaúčtováním kontrolovány. Vyskladnění zboží je prováděno jedním souhrnným dokladem.

Činnosti zpracovávané dvojitě v rámci procesu prodeje jsou:

- tržby prodeje,
- vyskladnění zboží,
- účtování o platbách.

3.4.4 Proces prodeje - řešení

Opět i při řešení tohoto procesu, by použití modulu Účetnictví v systému SAP Business One mělo přinést zjednodušení a odstranění duplicity činností.

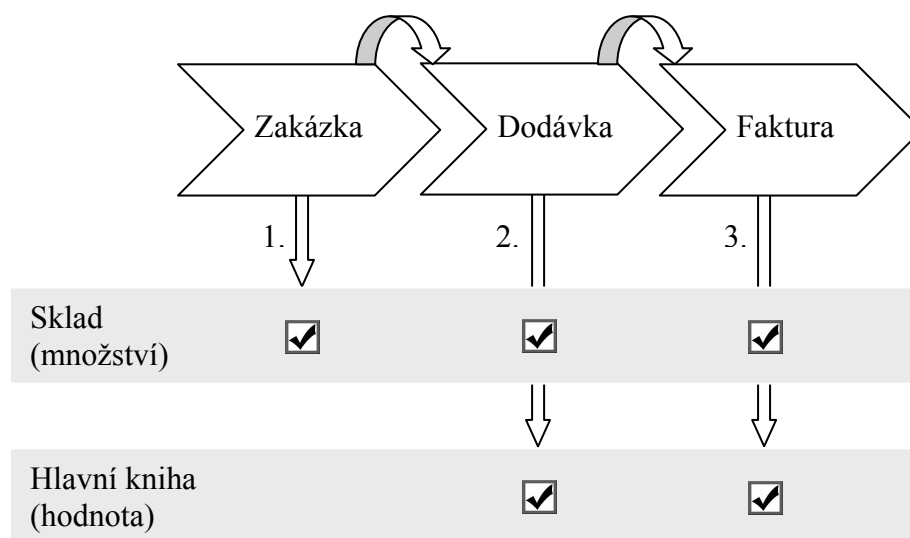
V procesu prodeje, viz obr. č. 9, je dosud využívána opět pouze varianta evidence skladových položek, bez návaznosti na stávající účetní program. Tento proces zahrnuje sled činností, kterými jsou zakázka, dodávka a faktura. Zakázka a dodávka jsou volitelné činnosti.

1. Zakázka – při jejím založení se mění výše skladových zásob, avšak bez návaznosti na modul Účetnictví. Ve skladové evidenci dochází ke snížení tzv. disponibilního množství a zvyšuje se tzv. potvrzené množství.
2. Dodávka – při založení tohoto dokladu, dochází ke snížení množství zboží na skladě a ruší se zápis o potvrzeném množství. Současně je prováděn zápis do

deníku hlavní knihy, který zaúčtuje hodnotu dodaného materiálu na stranu Má dáti nákladového účtu a na stranu Dal účtu zásob.

3. Faktura – v případě, že nebyl pro vyskladnění použit dodací list, sníží se množství zboží na skladě. Současně s tím odeslaná faktura založí zápis do deníku, který zaúčtuje fakturovanou částku na stranu Má dáti účtu zákazníka a na stranu Dal výnosového účtu.

Obrázek č. 9 Tok dokladů při prodeji²⁷



3.4.5 Transakce zásob

Mimo skladové pohyby nákupu a prodeje zboží, dochází na prodejnách k dalším pohybům, kterými jsou:

- doplnění prodejny zbožím z centrálního skladu či z jiné prodejny,
- převod zboží zpět do centrálního skladu či do jiné prodejny,
- inventura.

I u těchto pohybů je v dosavadním režimu sledován stav zásob pouze v systému SAP BO a do účetního programu jsou tyto pohyby opět účtovány jednorázovými zápisy, jedenkrát za měsíc. Zavedení modulu Účetnictví i v tomto případě odstraní duplicitní pořizování dokladů.

²⁷ SAP AG. Příručka školení SAP Business One TB1000. 2004, str. 7-6

3.4.6 Finanční pohyby

Na prodejnách je díky pokladnímu softwaru Pos Flow, vedena evidence o úhradách jednotlivých prodejů a úhrady jsou evidovány jednotlivě dle typu úhrad, tedy platba v hotovosti, platba poukázkou (např. Dárkový pass od Sodexho), platba platební kartou.

Dále je v rámci správy pokladny vedena evidence vkládání a výběru hotovosti. V rámci vkladů se jedná o úhrady za zboží či přijaté zálohy na zakázky. V rámci výdajů jsou evidovány výdej do banky, výplaty mezd, úhrady dodavatelských faktur, drobné nákupy. Každý z pohybů je pro zjednodušení veden ve speciálním číselníku finančních pohybů.

Tyto pohyby jsou stejně jako všechny výše uvedené transakce účtovány na centrále jednou měsíčně, a to na základě zaslaných podkladů.

3.4.7 Rozbor mzdových nákladů

Vyjádřením času potřebného na zpracování informací probíhajících mezi prodejnou a centrálou, respektive účetním oddělením, se pokusím kvantifikovat přínosy, které společnosti přinese využití modulu Účetnictví systému SAP BO, oproti stávajícímu stavu. Při stanovení mzdových nákladů vycházím z interních podkladů firmy FOKUS optik a.s. a stanovuji hodinovou sazbu řadové účetní ve výši Kč 115,60. Další výpočty viz tab. č. 2.

Tabulka č. 2 Porovnání mzdových nákladů stávajícího a navrhovaného řešení / měsíc

Činnost	jednotka	Stávající stav	Stav po úpravě
kontrola podkladů za 1 provozovnu	min	60	20
zpracování podkladů / 1 provoz.	min	180	115
kontrola a zpr. skladových pohybů	min	180	30
práce celkem / 1 provozovna	min	420	165
práce celkem / 1 provozovna	hod	7,00	2,75
práce celkem / 85 provozoven	hod	595,00	233,75
mzdové náklady / 85 provozoven	Kč	68 782,00	27 021,50

Zjištěná úspora času, potažmo peněz, oproti stávajícímu stavu dosáhla výrazné výše. V rámci jednoho měsíce se jedná o úsporu 361,25 hodin, což v přepočtu na mzdové náklady činí částku Kč 41 760,50.

ZÁVĚR

V teoretické části jsem se zaměřila na pojmy podnik, organizační a ekonomický systém. Zpracovala jsem názory jednotlivých autorů na tyto systémy.

V praktické části této práce jsem provedla analýzu informačního systému konkrétního podniku. Zaměřila jsem se na zjištění využívání systému SAP BO a navrhla možnost jeho efektivnějšího využití. Přínosy vidím jednak ve zjednodušení administrativy a dále ve zrychlení získávání informací, důležitých pro podnikové rozhodování a řízení.

Na základě analýzy informačního systému firmy FOKUS optik a.s. jsem navrhla následující řešení. Přejít ze stávajícího účetního systému PC FAND na modul Finanční účetnictví systému SAP. Dále rozšíření stávajícího systému SAP o další moduly, a to Personalistika, Kontroling, Výkaznictví a Bankovní operace a posledním navrhovaným řešením je rozšíření informačního systému podniku o chybějící manažerský informační systém. Tímto návrhem byl splněn cíl této práce, který jsem si vytkla v úvodu.

Za nejdůležitější část řešení považuji přechod účetního systému pod systém SAP, neboť tím bude ušetřena velká část administrativní práce účetního oddělení. To je v současné době nuceno, z důvodu neprovázanosti jednotlivých prvků informačního systému, pořizovat doklady do systému účetního, ačkoli v systému SAP jsou již zavedeny. Toto navrhované řešení, dle mých propočtů, je schopno přinést účetnímu podniku úsporu ve výši 362,25 hodin práce za měsíc, což v přepočtu na mzdové náklady činí částku Kč 41 760,50.

Seznámení se, se systémem SAP BO, bylo pro mne, jakožto účetní, velmi zajímavou zkušeností, a to díky poznání velké variability systému a pochopení jeho fungování. Domnívám se, že mi znalost tohoto, ve firmách stále častěji používaného systému, bude velmi prospěšná pro mé další pracovní působení.

Firma FOKUS optik a.s. se zajímá o výsledky mého šetření a zvažuje zavedení navrhovaných řešení. Již schváleným návrhem, v době odevzdání této práce, bylo rozšíření systému o manažerský informační systém M.A.R.S. Doufám, že i další návrhy, budou postupně realizovány, ku prospěchu celé firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] HÁLEK, I.; PALÁTOVÁ, D.; ŠKAPA, R. *Systémy řízení*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. 123 s. ISBN 80-210-3650-8
- [2] MOLNÁR, Z. *Efektivnost informačních systémů*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-247-0087-5
- [3] LANČA, J.; SEDLÁČEK, J. *Manažerské účetnictví*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. 184 s. ISBN 80-210-3643-5.
- [4] HRADECKÝ, M.; LANČA, J.; ŠIŠKA, L. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 138 s. ISBN 80-210-4212-5.
- [5] LANG, H. *Manažerské účetnictví – teorie a praxe*. Přel. J. Forejtová a Z. Maňasová. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2005. 216. ISBN 80-7179-419-8
- [6] BLAŽEK, L. *Úvod do teorie řízení podniku*. vyd. 1. Brno : Masarykova univerzita, 1999. 137 s. ISBN 80-210-2085-7.
- [7] VÁGNER, I. *Systém managementu*. 2.vyd.. Brno: Masarykova univerzita. 2007. 434 s. ISBN 978-80-210-4264-3.
- [8] TOMEK, G.; Vávrová, V. *Řízení výroby a nákupu*. vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [9] KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 547 s. ISBN 80-7261-062-7.
- [10] A.A.T. spol. s.r.o. *Zpráva auditora o auditu řádné účetní závěrky sestavené k 31.12.2007 provedeném ve společnosti FOKUS optik, a.s.* 2008. 20 s.
- [11] SAP AG. *Příručka školení SAP Business One TB1000*. 2004

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Podnik jako systém o jediném prvku	11
Obrázek č. 2 Struktura a chování podnikového systému.....	12
Obrázek č. 3 Struktura a chování řídicího subsystému	13
Obrázek č. 4 Propojení dílčích složek účetnictví dle Helmuta Langa.....	15
Obrázek č. 5 Systém manažerského účetnictví	17
Obrázek č. 6 Příklad organizačního schématu	20
Obrázek č. 7 Organizační struktura firmy FOKUS optik a.s.	26
Obrázek č. 8 Tok dokladů v nákupu.....	41
Obrázek č. 9 Tok dokladů při prodeji.....	43

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Rozdíly mezi finančním a manažerským účetnictvím.....	16
Tabulka č. 2 Porovnání mzdových nákladů stávajícího a navrhovaného řešení / měsíc.....	44

POUŽITÉ ZKRATKY

ERP - Enterprise resource planning
Integrovaný systém řízení podniku
SAP - Systems - Applications - Products in data processing
Systém - Aplikace – Produkty ve zpracování dat
MIS - Management Information Systems
Manažerský informační systém