

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Návrh systému optimalizace procesů fakturace ve vybrané  
společnosti**

**Designing a System for Optimizing Billing Processes in  
a Selected Company**

Bc. Jakub Šrédl

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2017/2018

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jakub ŠRÉDL**  
Osobní číslo: **K16N0120P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Návrh systému optimalizace procesů fakturace vybrané společnosti**  
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretický úvod do interního auditu a procesů fakturace.
2. Charakterizujte vybranou společnost.
3. Analyzujte podnikové procesy v oddělení fakturace.
4. Na základě provedené analýzy navrhněte optimalizaci procesů v oblasti fakturace.
5. Shrňte přínosy navržené optimalizace a zpracujte závěrečná doporučení.

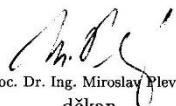
Rozsah grafických prací: **neuveđen**  
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

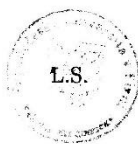
Seznam odborné literatury:

- **DVOŘÁČEK, Jiří.** *Audit podniku a jeho operací.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 165 s. ISBN 80-7179-809-6.
- **KAFKA, Tomáš.** *Průvodce pro interní audit a risk management.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5.
- **MOELLER, Robert.** *Brink's Modern Internal Auditing: A Common Body of Knowledge.* 7. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2009. 794 s. ISBN 978-0-470-29303-4.
- **VOŽŇÁKOVÁ, Iveta.** *Efektivní řízení pohledávek.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 124 s. ISBN 80-247-0770-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**  
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2017**  
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2018**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Návrh systému optimalizace procesů fakturace ve vybrané společnosti“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne .....

.....  
podpis autora

## Obsah

Úvod.....	7
Metodika a cíle práce .....	9
1    Obecně o auditu a jeho funkce.....	10
1.1    Vývoj auditu.....	10
1.2    Rozdělení auditu.....	11
2    Interní Audit.....	16
2.1    Interní audit, jeho poslání a funkce .....	16
2.2    Vývoj interního auditu ve světě a České republice .....	18
2.3    Vymezení interního auditu .....	20
2.4    Vymezení interního auditu v rámci organizační struktury společnosti.....	26
2.5    Postup interního auditu .....	28
2.6    Komparace interního a externího auditu .....	36
3    Řízení pohledávek.....	39
3.1    Ovlivňování pohledávek .....	40
4    Představení zvolené společnosti .....	44
4.1    Obecné údaje o společnosti .....	44
4.2    Historie společnosti v České republice .....	45
4.3    Společnost v globálním pojetí.....	48
4.3.1    Poslání, vize a strategie společnosti.....	49
4.4    Nabízené služby .....	51
5    Podnikové procesy v oddělení fakturace .....	59
5.1    Přijetí faktur od dopravců.....	63
5.2    Konsolidace a kontrola všech došlých faktur.....	66
5.3    Sestavení a odeslání faktury vydané na zákazníka .....	67

5.4	Komunikace s dopravci .....	69
5.5	Vystavení opravných faktur.....	70
5.6	Sledování pohledávek.....	71
5.7	Shrnutí fakturačního procesu.....	71
6	Optimalizace procesů v oblasti fakturace.....	74
	Závěr.....	78
	Seznam tabulek .....	80
	Seznam obrázků .....	81
	Seznam použitých zkratk.....	82
	Seznam použité literatury .....	83
	Seznam příloh.....	85

## Úvod

Oddělení fakturace je nedílnou součástí každé společnosti, která chce být úspěšná na globální úrovni. Přes fakturační oddělení protékají všechny finanční toky vzniklé z obchodních transakcí, a tedy napřímo ovlivňují hospodářský výsledek společnosti v účetním systému.

Jak je zmíněno výše, fakturace prostupuje značnou částí společnosti, a tedy je nutné optimalizovat procesy, které jsou v ní zahrnuty. V době, kdy je konkurenční boj takto silný a každá společnost se snaží získat unikátní konkurenční výhodu, je nutné, aby společnost optimalizovala i procesy v oddělení fakturací, protože je nutné, aby k zákazníkovi doputovala vydaná faktura precizně zpracována a s patřičným detailem. A dále také, aby společnost mohla efektivně řídit své pohledávky, které vznikají na konci procesu fakturace.

Tato diplomová práce je rozdělena díky svému obsahu na dvě části, a to část teoretickou a praktickou. Dále je práce tvořena celkově šesti kapitolami, kdy první tři jsou věnovány teoretické části a zbylé tři praktické části této diplomové práce.

První kapitola této předložené práce se věnuje obecné definici auditingu, jeho stručnou historii, a následně jeho možným rozdělením.

Následující druhá kapitola, která stále spadá pod teoretickou část, je jednou ze stěžejních kapitol této předložené diplomové práce. Tato kapitola definuje interní audit, tedy jeho historii, vymezení, začlenění v rámci organizační struktury společnosti, postup interního auditu a v neposlední řadě pro lepší pochopení je zde komparován interní audit s externím auditem.

Poslední kapitola v teoretické části, tedy kapitola třetí, popisuje efektivní řízení pohledávek. Tato kapitola byla více věnována účetnímu hledisku pohledávek než procesnímu, protože procesy v oblasti fakturace budou popsány v praktické části.

První kapitola v praktické části, tedy kapitola čtvrtá, se zabývá představením zvolené společnosti. V této kapitole se čtenář dozví základní informace o společnosti, její historii v České republice, o společnosti v globálním pojetí a její nabízené služby.

Následující kapitola této předložené práce, tedy kapitola pátá, je další ze stěžejních kapitol této diplomové práce, obeznámí čtenáře s procesy, které se odehrávají v oddělení fakturace a jejich analýzou.

V poslední kapitole praktické části diplomové práce, tedy kapitole šesté, jsou čtenáři představeny možné návrhy na optimalizaci procesů v rámci fakturačního oddělení a postup jejich implementace do stávajících procesů fakturace.

Táto práce je zakončena závěrem, který zejména shrnuje přínosy optimalizace procesů v oddělení fakturace.



## **Metodika a cíle práce**

### **Cíle práce**

Předložená diplomová práce má za **primární cíl** audit procesů odehrávající se ve fakturačním oddělení při specifickém projektu. Posléze zhodnotit dané procesy pro jejich optimalizaci a navrhnout možná řešení, pokud je optimalizace nezbytná.

Tato předložená práce má i své **dílčí cíle**, jimiž jsou zpracování teoretického úvodu do interního auditu a procesů fakturace z účetního pohledu, dále představení vybrané společnosti, analyzování jednotlivých procesů fakturace v rámci specifického projektu a v neposlední řadě návrh možných řešení optimalizace, završené shrnutím těchto přínosů provedené optimalizace.

### **Metodika práce**

Tato diplomová práce je složena ze dvou částí, a to z části teoretické a praktické. V teoretické části bylo využito analýzy, komparace a syntézy poznatků domácí i zahraniční literatury a internetových informačních zdrojů. Tyto internetové zdroje jsou volně dostupné, ale samozřejmě důvěryhodné. Praktická část práce vychází z vlastních zkušeností a znalostí autora této práce získané pozorováním a ústními pohovory pracovníků fakturačního oddělení a je tvořena rozbořením procesů fakturace, tedy jejich analýzou a syntézou získaných poznatků, které budou podkladem pro možné návrhy optimalizace těchto procesů.

# 1 Obecně o auditu a jeho funkce

Tato první kapitola diplomové práce má za úkol seznámit čtenáře s pojmem audit a jeho funkcemi. Dále se čtenář seznámí se stručným historickým vývojem auditu a jak jej můžeme členit.

Tímto pojmem se zabývá nespočet autorů a tím je i dáno, že pro něj existuje velké množství definic. Nicméně pro všechny definice platí následující společný prvek, a to že audit je brán jako proces, který ověřuje zadanou skutečnost. Aby tento proces byl smysluplný a účelný, měl by být prováděn nezávislou osobou, která má předpoklady, tj. potřebné znalosti a nezaujatost k prozkoumání zadané skutečnosti. (Králíček, Molín, 2014; ACCA, 2006)

*„Audit v obecném smyslu slova je prostředek, jímž jedna osoba ujišťuje druhou o kvalitě, podmínkách či stavu předmětné skutečnosti, kterou první osoba prozkoumala. Potřeba takového auditu vyplývá z nejistoty nebo pochybnosti druhé osoby o kvalitě, podmínkách či stavu předmětné skutečnosti a z nemožnosti tuto nejistotu nebo pochybnost odstranit vlastními silami.“ (Králíček, Molín, 2014, s.42)*

Z výše uvedené definice můžeme pozorovat primární cíl auditu, a to že primárním cílem je zvýšení důvěryhodnosti účetních informací ekonomických subjektů, které musí zveřejňovat účetní závěrky a jejich výroční zprávy. Přeneseme-li tento pohled na obecnější rovinu, je smyslem auditu vyjádřit názor nezávislé, způsobilé osoby na spolehlivost účetních výkazů, která jsou ekonomickými subjekty zveřejňována. Dále vyplývá, že sekundárním cílem auditu je jeho preventivní schopnost zaměřující se na vznik chyb a podvodů. Dalšími funkcemi, které jsou nezanedbatelné, jsou poradenská a výchovná funkce auditu. (Králíček, Molín, 2014; Schráníl, Tvrdoň, 2010; ACCA, 2006)

Nyní se stručně zaměříme na vývoj auditu a potřebám jeho vzniku.

## 1.1 Vývoj auditu

Výskyt potřeby auditu sahá více než 2000 let do minulosti, kdy například ve starém Egyptě vznikl požadavek na to, aby příjmech zdaní reportovali dva na sobě nezávislé úředníci. Ovšem v této době ještě neexistoval pojem audit, ten vznikl až za dob římských vládců, kde poprvé zaznělo slovo „audit“, který v latinském jazyce znamená naslouchat. (Králíček, Molín, 2014)

Ovšem podoba moderního pojetí auditu, se začala utvářet až v 19. století. Není to náhodou, že v období, kdy započala průmyslová revoluce, tj. nástup parního stroje a tím zvýšení efektivity a potřeby modernizace, začal audit nabírat na svém významu. Obecně tedy můžeme říci, že hospodářský a ekonomický rozvoj, který v této době byl značný, vedl zejména k náročnějším investicím do výroby a tím vznikala potřeba získávat a koncentrovat kapitál. V této době vznikaly i nové druhy společností, tj. akciová společnost, která byla schopná kumulovat velké množství kapitálu, a tím bylo spojeno, že vznikali majitelé, tj. vlastníci kapitálu a ředitelé, kteří vedli společnost. Při tomto rozdělení mohlo dojít k tomu, že majitelé a ředitelé měli jiné informace (asymetrické) a další nesrovnalosti, proto vznikl audit, který dokázal zabezpečit nezávislou kontrolu společnosti. (Králíček, Molín, 2014; Dvořáček, 2005) Následující obrázek č. 1 znázorňuje jednotlivé kroky, které vedly k dnešnímu pojetí auditu.

Obrázek 1: Kroky vedoucí k dnešní podobě auditu



Zdroj: Vlastní zpracování podle Králíček, Molín (2014), 2017

## 1.2 Rozdělení auditu

Tato podkapitola představí stručně rozdělení auditu a také stručně představí druhy auditů, které nebudou dále zpracovávány touto diplomovou prací.

Audit je dnes velice rozšířen, a tudíž může být rozdělen podle mnoha kritérií, a to (Müllerová, Králíček, 2014):

- předmět zkoumání,
- cíl auditu,
- uživatelé,
- v požadavcích na odbornou osobnost,
- metodách či postupech jednotlivých auditů.

Je možnost tedy uvést, že nejzákladnější členění auditu může být na externí a interní audit. Externí audit je zpracován pověřenou osobou z vnějšího prostředí daného ekonomického

subjektu. Nejčastější příklad je audit účetní závěrky, kdy výstup zpráva auditu se stává součástí výroční zprávy, a je tedy veřejná.

Naproti tomu interní audit slouží pouze pro účely ekonomického subjektu. Téma interního auditu bude podrobně probíráno v kapitole č. 2 Interní audit. (Schránil, Tvrdoň, 2010)

Na základě těchto kritérií vzniklo mnoho druhů auditu, a to (Müllerová, Králíček, 2014):

- audit účetní závěrky,
- audit jakosti,
- ekologický audit,
- forenzní audit,
- personální audit,
- interní audit.

Tento výčet není konečný, samotných druhů existuje více, zde jsou vypsány pouze ty nejobvyklejší a nejpoužívanější v praxi.

### **Audit účetní závěrky**

Audit účetní závěrky je velice specifický, bývá též označován jako „*externí*“ či „*statutární*“, je to z toho důvodu, že u velkého počtu ekonomických subjektů bývá povinný. (Králíček, Molín, 2014) Tato povinnost je zakotvena v zákoně č. 563/1993 Sb o účetnictví §20. Nejprve ovšem musí být zmíněny změny v zákoně o účetnictví, které nastaly od 1. 1. 2016, kde hlavním cílem mimo jiné bylo vytvoření nového rozdělení účetních jednotek. Pro přehlednost jsou tyto změny zachyceny v tabulce č. 1 (Pilátová, 2015; kacrcz, 2017)

Nové rozdělení účetních jednotek je v §1 b zákona o účetnictví.

Tabulka 1: Kategorie účetních jednotek

Kategorie ÚJ / Hodnoty	Aktiva celkem (netto)	Roční úhrn čistého obratu	Průměrný počet zaměstnanců
Mikro ÚJ	≤ 9 mil.	≤ 18 mil.	≤ 10
Malá ÚJ	> 9 mil.	> 18 mil.	> 10
	≤ 100 mil.	≤ 200 mil.	≤ 50
Střední ÚJ	> 100 mil.	> 200 mil.	> 50
	≤ 500 mil.	≤ 1 000 mil.	≤ 250
Velká ÚJ	> 500 mil.	> 1 000 mil.	> 250

Zdroj: Vlastní zpracování podle Pilátová (2015), 2017

Nyní můžeme uvést podmínky, kdy ekonomické subjekty jsou ze zákona povinny provádět audit účetní závěrky. Tato povinnost auditu účetní závěrky vyplývá z již zmíněného §20 zákona o účetnictví.

Ekonomické subjekty jsou povinny mít řádnou či mimořádnou účetní závěrku auditorem, pokud spadají pod jedno z níže uvedených kritérií (Pilátová, 2015):

- a) všechny velké účetní jednotky, kromě účetních jednotek, které nepatří do ekonomických subjektů veřejného zájmu,
- b) všechny střední účetní jednotky,
- c) malé účetní jednotky, které jsou svěřeneckými fondy či akciovými společnostmi podle NOZ a k rozvahovému dnu daného účetního období, ve kterém se účetní závěrka ověřuje, a dále účetního období, které bezprostředně předcházelo, překročily nebo již docílily alespoň jedno z níže uvedených kritérií:
  1. netto aktiva celkem 40 mil. Kč,
  2. roční úhrn čistého obratu 80 mil. Kč,
  3. průměrný počet zaměstnanců v průběhu daného účetního období 50.
- d) ostatní malé účetní jednotky, které za stejných podmínek dosáhnou či překročí, alespoň dvě podmínky z písmene c) bodech 1 až 3.

Tento audit ovšem nemusí být pouze externí, každý ekonomický subjekt má právo provádět audit účetní závěrky i když nesplňuje kritéria uvedená výše. Dalším příkladem, kdy může ekonomický subjekt provést audit účetní závěrky, je tehdy, pokud mu to například nařídí mateřská společnost.

Nyní je patrné, že hlavním smyslem auditu účetní závěrky je zvýšení věrohodnosti účetních informací. Vzhledem k tomu, že se jedná o veřejnou listinu, kterou zajímá různé strany zainteresované k danému ekonomické subjektu, v případě externího auditora je vydána auditorská zpráva s výrokem, viz tabulka č. 2, který potvrzuje či zamítá věrohodnost účetní závěrky. (Králíček, Molín, 2014; kacrcz, 2017)

Tabulka 2: Výroky auditora

Výrok auditora			
Bez výhrad	S výhradou	Záporný výrok	Odmítnutí výroku

Zdroj: Vlastní zpracování podle www.kacrcz (2017), 2017

### **Audit jakosti**

Audit jakosti se zpravidla používá za situace, kdy ekonomický subjekt chce být více konkurenceschopný. Je tedy zaměřen na jeho finální výrobky a pokud tyto výrobky splní zadaná kritéria, je za ně udělen certifikát. Audit jakosti může být ovšem zaměřen i na systém řízení ekonomické subjektu či pouze na náplň pracovních míst daného ekonomické subjektu. Tento audit provádějí specializované instituce. Hlavním výstupem tohoto auditu je tedy získání certifikátu v rámci norem ISO a tím být více konkurenceschopný. (Müllerová, Králíček, 2014)

### **Ekologický audit**

Tento audit je zaměřen na aktivity ekonomického subjektu, které úzce souvisí s životním prostředím. Tento audit se zaměřuje na procesy a řídicí systém ekonomického subjektu, které mohou mít vliv na životní prostředí. V 21. století, kdy ekologie získává větší význam než v minulosti, se tento audit a celkově ochrana životního prostředí stala nedílnou součástí každého ekonomického subjektu. (Müllerová, Králíček, 2014)

### **Forenzní audit**

Tento druh auditu se zpravidla používá za situace, kdy ekonomický subjekt má podezření, že jeho zaměstnanci se dopouštějí závažných provinění či přímo její vedení. Jak tedy napovídá, forenzní audit je zaměřen proti hospodářské kriminalitě, nedodržování vnitropodnikových předpisů, norem i směrnic. Zajímavostí je, že tohoto auditu se nemusí účastnit pouze auditoři, ale i soukromí detektivové, kteří mají za úkol, např. dohledat

zpronevřený majetek apod. Můžeme tedy tvrdit, že hlavním úkolem tohoto auditu je zejména šetření a vytváření prevence proti zpronevře. (Müllerová, Králíček, 2014)

### **Personální audit**

Personální audit má svůj význam ve společnostech, které většinou mají větší počet zaměstnanců. Obecně lze říci, že personální audit se zaměřuje na efektivnost procesů ve společnosti, tj. zda daný počet zaměstnanců odpovídá danému typu náplně práce, či zkoumá vhodnost daných zaměstnanců na daných pracovních pozicích a v neposlední řadě zkoumá, jak je nastaven systém řízení zaměstnanců v ekonomickém subjektu. Personální audit se také zaměřuje na tvorbu nebo zlepšování motivačních programů či vytváření kariérních plánů pro své zaměstnance. (Müllerová, Králíček, 2014)

Interní audit je hlavní téma teoretické části této diplomové práce a jeho vymezení bude probíhat v následující kapitole č. 2 Interní audit.

Tato úvodní kapitola se snaží čtenáři vysvětlit původní a obecný záměr auditu jako takového. V rámci této diplomové práce, která je zaměřena na interní audit, bude internímu auditu vytyčena významná část teoretické části této diplomové práce.

## 2 Interní Audit

Tato kapitola je stěžejní pro diplomovou práci. Čtenář se zde seznámí s podstatou, vývojem a vymezením interního auditu. Tato kapitola bude završena komparací mezi interním a externím auditem.

### 2.1 Interní audit, jeho poslání a funkce

Pod pojmem interní audit si lze jednoduše představit kontrolu procesů ve společnosti apod. Ovšem toto vymezení by nevedlo k neustálému vylepšení a právě podstatě interního auditu. Podle autora Kafky (2009) je nejpřesnější definice interního auditu, která je od roku 2000 nejvíce využívána v tuzemské i zahraniční literatuře a zároveň součástí Rámce profesionální praxe interního auditu vymezuje interní audit jako: *„nezávislou, objektivně ujišťovací a konzultační činnost zaměřenou na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit napomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení systému risk managementu, vnitřního řídicího a kontrolního systému organizace (Internal Control) a Corporate Governance.“* (Kafka, 2009, s. 14)

K této definici se váže zejména těchto šest prvků úspěšnosti interního auditu, a to (Kafka, 2009):

- nezávislá a objektivní činnost,
- ujištění a konzultace,
- přidaná hodnota a zdokonalování,
- vnímání organizace jako celek,
- vymezení hranic,
- unikátní forma franchisingu.

#### Nezávislá a objektivní činnost

Tento faktor je jedním z nejklíčovějších. Jelikož objektivní v sobě nese význam, že interní auditoři nesou přímou a veškerou odpovědnost za přípravu, provedení a výstupy své auditorské činnosti. Ve společnostech, nejčastěji v těch, které podléhají i externímu auditu, jsou požadavky na nezávislost a objektivnost striktně vytyčeny a interní auditoři je musí dodržovat, aby v budoucnu zachovali tyto vlastnosti. Existují dva klíčové body, které interní auditoři musí dodržovat, aby si zachovali výše zmíněné tvrzení, a to (Kafka, 2009; Moeller, 2009):



- interní auditoři nesmí převzít roli managementu,
- nesmí auditovat své vlastní procedury.

Dále je možné pozorovat, že od vzniku nové definice, došlo k posunu pojmů, nyní se na interní audit pohlíží jako na činnost, a ne jako funkci. Dále došlo i k posunu, že se na interní audit nepohlíží jako na funkce uvnitř podniku, nýbrž lze interní audit pomocí outsourcingu poskytnout i externím společností. (Kafka, 2009; Moeller, 2009)

### **Ujištění a konzultace**

Je nutné, aby interní auditoři charakterizovali úplný rozsah svých služeb, které v dané společnosti vykonávají, protože je nezbytné, aby jejich zkušenosti z daného prostředí a znalosti byly součástí jejich poskytovaných služeb. Měla by zde být snaha o proaktivní, zákaznický orientovaný přístup. Definice v tomto pojetí zvyšuje nároky na interní auditory z hlediska jejich ovlivnění, zejména vrcholového managementu. (Kafka, 2009)

### **Přidaná hodnota a zdokonalování**

Tento faktor, který je vložen do definice, přináší nové možnosti pro vedení dané společnosti a všech ostatních stakeholderů možnost získat od interního auditu další možnost uspokojení potřeby. (Kafka, 2009)

### **Vnímání celé organizace**

Tato část definice více přizpůsobuje funkce interního auditu, kdy chápání interního auditu dříve bylo více zaměřeno na dílčí činnosti ve společnosti, v této definici je ovšem požadavek na interního auditora mnohem komplexnější. To znamená, že interní auditoři musejí chápat cíle a procesy dané společnosti ve velice širokých souvislostech. (Kafka, 2009)

### **Vymezení hranice**

Dalším klíčovým faktorem je vymezení striktních hranic interního auditu. Interní auditoři musejí znát terminologii a procesy v dané společnosti, aby mohli hodnotit a zdokonalovat klíčové procesy uvnitř společnosti. (Kafka, 2009)

### **Unikátní forma franchisingu**

Interní audit musí být unifikován, tak aby jej bylo možné co nejefektivněji, tj. systematicky a v souladu se standardy. Výsledky jsou tedy dosahovány standardizovaným způsobem. (Kafka, 2009)

## **Funkce interního auditu**

Podle autora Phillipse (2009) lze definovat čtyři primární cíle interního auditu, a to:

- ověřit shodu s aplikovatelnými normami,
- ověřit shodu s dokumentovanými postupy,
- ověřit efektivnost procesů v dané prostředí,
- identifikace příležitosti pro zlepšení daného systému.

## **Přínosy interního auditu**

Pokud jsou procesy interního auditu provedeny efektivně, můžeme nalézt celou řadu přínosů interního auditu, a to (Phillips, 2009):

- snížení provozních nákladů,
- zlepšení bezpečnosti práce,
- zlepšení spokojenosti zákazníka,
- zlepšení morálky v dané společnosti,
- snížení bariér mezi jednotlivými útvary společnosti.

**Vždy bude záviset na povaze a cíli vedení dané společnosti k dosažení přínosů efektivního interního auditu.**

## **2.2 Vývoj interního auditu ve světě a České republice**

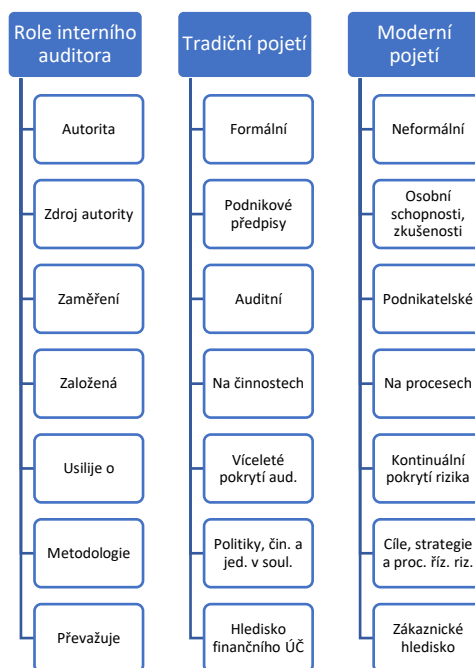
### **Vývoj interního auditu ve světě**

Jako mnoho významných činností, tak i interní audit vznikl na základě nutné potřeby. Ve 40. letech minulého století, kdy Spojené státy americké a zbytek světa prošly ekonomickou krizí, U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) začala žádat podniky o ověřené, nezávislé interní auditory, finanční výkazy. Tyto nároky se uskutečnily v roce 1934 a byly první vlnou rozkvětu interního auditu. Tento nárok od SEC byl podnětem pro společnosti vytvořit pracovní místa pro interní auditory, jako podpora pro externí auditory. Je tedy zřejmé, že v raných letech interního auditu byli interní auditoři spíše jen administrativními pracovníky, kteří například spravovali kasy v obchodech apod. S rozkvětem výpočetní techniky a komunikačních systémů, jako internet a telefon, dal teprve internímu auditu a dalším svůj význam. Nicméně interní audit byl stále pouhým nástrojem, jeho moderní pojetí přišlo až v 21. století, jak je uvedeno v předchozí podkapitole 2.1 Interní audit, jeho poslání a funkce. (Moeller 2009)

Dalším důležitým milníkem vzniku interního auditu může být považován vznik Institutu interních auditorů, který byl založený v New Yorku ve Spojených státech amerických v roce 1941. (Králíček, Molín, 2014)

Následující obrázek č. 2 zachycuje měnící se význam interního auditu, potažmo měnící se role interního auditora.

Obrázek 2: Měnící se role interního auditora



Zdroj: Vlastní zpracování podle Králíček, Molín (2014), 2018

Je možné pozorovat z výše uvedeného obrázku č. 2 Měnící se role interního auditora, že role interního auditora v tradičním pojetí se dá označit jako „Policajt“ a naopak v moderním pojetí, kdy má být interní auditor skutečnou oporou pro danou společnost, se dá označit jako „Poradce“. (Králíček, Molín, 2014) Je tedy opravdu zřejmé, že role interních auditorů, potažmo interního auditu se rozvíjí velice rychle a kroky vedou k efektivnějšímu internímu auditingu.

### Vývoj interního auditu v České republice

Interní audit v České republice se netěší takové historii jako v západních zemích. Jeho moderní pojetí se zde v České republice dostalo až v polovině 90. let minulého století. Dalším výrazným milníkem, který posunul interní audit v České republice dále, bylo přijetí zákona č.320/01 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě, který definoval interní audit ve veřejné správě. (ČIIA, 2018c)

### 2.3 Vymezení interního auditu

V rámci této podkapitoly budou představeny standardy, které upravují oblast interního auditu. Dále zde bude čtenář seznámen se začleněním interního auditu do organizační struktury společnosti.

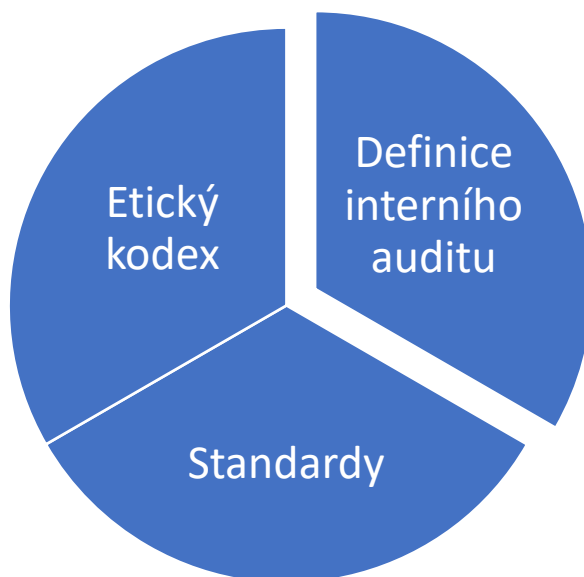
Nejprve je dobré uvést, proč existují standardy pro tak komplexní a individuální disciplínu, jako je interní audit. Hlavní příčiny existence standardů pro interní audit, tedy jejich cíle jsou (ČIIA, 2018c; Dvořáček, Kafka, 2005):

- sjednocení metodiky pro výkon interního auditu,
- upevnění důvěryhodnosti a spolehlivosti interního auditu (celé auditorské profese),
- informovat uživatele o poslání interního auditu,
- vytvořit pevné základy pro zapracování vnitřních i vnějších prověrek kvality výkonu interních auditů,
- definovat základní principy, které představují nejvíce možnou praxi pro interní audit,
- nadefinovat základ, aby byl měřitelný výkon interního auditu,
- aktivní podpora zdokonalování procesů ve společnosti.

V případě, že se interní audit řídí správně zásadami, které plynou ze standardů, je kladným signálem např. pro „zákazníky“ interního auditu, kteří poté vědí, že interní audit proběhl pomocí relevantních postupů nebo v případě veřejných prostředků, kdy veřejnost a jí zvolené zástupce, je známkou efektivního využití a jejich sledování anebo pro management společnosti, která má větší míru pravděpodobnosti odhalení možných podvodů či odhalení a nápravu procesů, které mohou být neefektivní. (Dvořáček, Kafka, 2005)

Nyní se přejde ke konkrétním standardům. Vybrány byly ty, které spadají pod Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu. Do toho rámce nespádají pouze standardy, ale i další nezbytné faktory. Následující obrázek č. 3 reprezentuje základní a aktuální členění Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu.

Obrázek 3: Základní členění Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu



Zdroj: Vlastní zpracování podle ČIIA (2018a), 2018

Definice interního auditu byla již zmíněna v podkapitole 2.1 Interní audit, jeho poslání a funkce této diplomové práce. Nyní bude stručně představen etický kodex a poté vyjmenovány standardy podle Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu.

### **Etický kodex**

Základním úkolem etického kodexu pro interní audit je podpora etiky v oblasti interního auditu. Je nezbytné dodržování tohoto etického kodexu pro interní audit, protože interní audit má zajišťovat objektivně ujištění v oblasti řízení a správy společností, řízení jejich rizik řídicího a kontrolního systému. A toto objektivní ujištění musí být založeno na důvěře mezi vedením společnosti a interním auditorem. (ČIIA, 2018b)

Etický kodex přesahuje svým obsahem definici interního auditu, která je popsána výše v podkapitole 2.1 Interní audit, jeho poslání a funkce této diplomové práce. Zahrnuje tyto dvě významné části, a to (ČIIA, 2018b):

- zásady, které jsou stěžejní pro interní audit (pro jeho profesi i praxi),
- základní pravidla jednání, které objasňují chování očekávané od interního auditora.

Základní pravidla jsou nástrojem pro uplatňování etického chování interního auditora. Dále je potřeba zmínit, že tento etický kodex, který je součástí celého rámce, se vztahuje

na interní auditory, kteří jsou členy Institutu, nebo mají, či jsou kandidáty certifikaci IIA anebo ti, kteří provádějí interní audit v souladu s definicí interního auditu. (ČIIA, 2018b)

Ve stručnosti budou představeny základní zásady, které jsou očekávány, že interní auditor je bude při své praxi dodržovat a uplatňovat. (ČIIA, 2018b)

Tyto základní zásady jsou následující (ČIIA, 2018b):

- **Integrita** – vytváření důvěry, která je základním elementem víry ve spolehlivost úsudků interních auditorů
- **Objektivita** – interní auditori se nenechají ovlivnit vlastními zájmy nebo cizích zájmů při tvorbě svých úsudků, tj. při tvorbě, shromažďování, hodnocení a předávání informací o zkoumaných procesech ve společnosti, prokazují interní auditori profesní objektivitu
- **Důvěrnost** – interní auditor si počíná s informacemi, které získal, velmi opatrně, tj. nešíří je bez řádného povolení, pokud neexistuje legální důvod (vyšetřování Policií České republiky apod.)
- **Kompetentnost** – interní auditor využívá ve své praxi všechny potřebné vědomosti, dovednosti a zkušenosti v oblasti interního auditu

### **Mezinárodní standardy pro profesní praxi interního auditu**

Tyto standardy mezinárodní pro profesní praxi interního auditu se skládají ze tří částí, a to (ČIIA, 2018a):

- základní standardy,
- standardy pro výkon interního auditu,
- výklad pojmů.

Pro velké množství těchto standardů budou vypsány a stručně vysvětleny jen ty, které autor této diplomové práce shledá jako základní a potřebné pro objasnění funkce standardů v oblasti interního auditu.

### **Základní standardy**

Základní standardy v sobě obsahují nezbytné požadavky a vlastnosti, které se týkají útvarů a subjektů, které poskytují interní audit. (ČIIA, 2018a) Těmito základními standardy rozumíme:

- **1000: Účel, pravomoci a odpovědnosti**
  - Účel, pravomoci a odpovědnosti musejí být formálně stanoveny a musejí být v souladu s mezinárodním rámcem profesní praxe interního auditu. Vedoucí pracovník interního auditu, musí dohlížet na aktuálnost statutu interního auditu a musí jej předkládat vedení společnosti ke schválení. (ČIIA, 2018a)
- **1010: Přijetí Závazných směrnic ve statutu interního auditu**
  - Tento standart v sobě nese vlastnost, že směrnice se musejí řídit podle mezinárodního rámce profesní praxe pro interní audit. Vedoucí pracovník interního auditu by měl posláním interního auditu a všech závazných prvků mezinárodního rámce řešit s vedením společnosti. (ČIIA, 2018a)
- **1100: Nezávislost a objektivita**
  - Tento standard říká, že provedení interního auditu musí být nezávislé a interní auditoři musejí být zcela objektivní při provádění interního auditu ve společnosti. (ČIIA, 2018a)
- **1110: Organizační nezávislost**
  - Vedoucí interní auditor zodpovědný za provedení interního auditu ve společnosti by měl reportovat své výsledky takovému stupni v dané společnosti, který umožňuje průběh interního auditu. Dále by měl vedoucí alespoň jednou za rok potvrdit vedení společnosti, že organizační nezávislost stále platí. (ČIIA, 2018a)
- **1120: Objektivita jednotlivce**
  - Interní auditor se musí vyhýbat střetu zájmů a dále musí postupovat po celou dobu průběhu interního auditu nestranně a nezaujatě. (ČIIA, 2018a)
- **1130: Narušení nezávislosti nebo objektivity**
  - V případě, že dojde k porušení předešlých standardů ohledně nezávislosti a objektivity, musí být informace o tomto porušení předána relevantní organizační struktuře ve společnosti. Způsob předání této informace je závislý na povaze toho porušení nezávislosti či objektivity. (ČIIA, 2018a)

- **1200: Odbornost a náležitá profesní péče**
  - Provedení interního auditu musí být provedeno odborně a samozřejmě s náležitou profesní péčí. (ČIIA, 2018a)
- **1210: Odbornost**
  - Tento standard říká, že interní auditoři, kteří provádějí interní audit, musejí mít náležité znalosti, dovednosti a další k provedení cílů interního auditu. (ČIIA, 2018a)
- **1220: Náležitá profesní péče**
  - Tento standard říká, že interní auditoři, kteří provádějí interní audit, musejí naplňovat takovou péči a dovednosti, jaké se očekávají od standardy dodržujících interních auditorů. Je důležité zmínit, že náležitá profesní péče v interním auditu neznamena neomylnost. (ČIIA, 2018a)
- **1230: Průběžný profesní rozvoj**
  - Tento standard říká, že interní auditoři musejí dbát o rozvoj svých znalostí a dovedností prostřednictvím průběžného profesního rozvoje. (ČIIA, 2018a)
- **1300: Program pro zabezpečení a zvyšování kvality**
  - Vedoucí, který je zodpovědný za provedení interního auditu, musí vypracovávat a aktualizovat program pro zabezpečení a samozřejmě pro zvyšování kvality interního auditu, který zajišťuje všechno možná hlediska primární funkce interního auditu. (ČIIA, 2018a)

### **Standardy pro výkon interního auditu**

Standardy pro výkon interního auditu, poskytují vlastnosti, díky kterým je možné interní audit hodnotit. Tím je myšleno, že tyto standardy popisují charakter služeb interního auditu a zároveň poskytují kvalitativní kritéria.

- **2000: Řízení interního auditu**
  - Výkon interního auditu musí být řízen vedoucím interního auditu tak, aby interní audit přinášel dané společnosti přidanou hodnotu. (ČIIA, 2018a)



- **2010: Plánování**
  - Musí být vytvořen rizikově zaměřený plán vedoucím interního auditu, který je v souladu s cíli dané společnosti a stanovuje priority výkonu interního auditu. (ČIIA, 2018a)
- **2020: Komunikace a schvalování**
  - V prováděném interním auditu musí být vedoucím interního auditu vytvářen plán interního auditu a požadavky na jeho zdroje, který je předkládán vedení dané společnosti. Samozřejmostí je i to, že vedoucí interního auditu předkládá možnosti dopadů při omezených zdrojích. (ČIIA, 2018a)
- **2030: Řízení zdrojů**
  - Musí být zajištěno, že zdroje k provedení interního auditu budou efektivně alokovány. (ČIIA, 2018a)
- **2100: Charakter práce**
  - Tento standard v sobě ukrývá to, aby interní audit mohl poskytnout hodnocení procesů společnosti a přispíval tak k jejich zdokonalování. To je zajištěno tím, že interní audit musí být systematický, metodický a rizikově zaměřený. Dále k růstu důvěryhodnosti a hodnoty interního auditu, pokud se interní auditoři chovají proaktivně. To znamená, že interní auditoři nabízejí nová porozumění podstatě věci a když interní auditoři uvažují budoucí dopad interního auditu na auditované procesy. (ČIIA, 2018a)
- **2120: Řízení rizik**
  - Tento standard říká, že musí zajistit hodnocení procesů řízení rizik a samozřejmě přispívat ke zdokonalování těchto procesů ve společnosti. (ČIIA, 2018a)
- **2200: Plánování zakázky:**
  - Pro každý interní audit musí být zpracován plán, který zahrnuje veškeré cíle interního auditu včetně stanovení rozsahu, časový plán a alokaci zdrojů. Plán musí zohledňovat strategie, cíle a rizika dané společnosti. (ČIIA, 2018a)

- **2300: Realizace zakázky**
  - K tomu, aby došlo ke správnému naplnění cílů interního auditu, musí interní auditor identifikovat, analyzovat a hodnotit dostatečně relevantní informace. (ČIIA, 2018a)
- **2400: Předávání výsledků**
  - Musí být zajištěno, že interní auditoři, předají veškeré informace ohledně interního auditu, který vykonali. (ČIIA, 2018a)
  - **2410: Kritéria komunikace**
    - Závěrečné zprávy od interních auditorů musejí obsahovat cíle, rozsah a veškeré výsledky provedeného interního auditu. (ČIIA, 2018a)
- **2500: Monitorování**
  - Musí být zaveden systém, vedoucím interního auditu, který sleduje, jak je nakládáno s výsledky provedeného interního auditu, které byly předány vedení dané společnosti. (ČIIA, 2018a)
- **2600: Předávání informace týkající se přijetí rizika**
  - V případě, kdy vedoucí interního auditu zjistí, že společnost přijala stupeň rizika, který je nepřijatelný pro tuto společnost, musí interní auditor informovat a diskutovat s vedením dané společnosti. Pokud se internímu auditorovi nepodaří najít shodu s vedením společnosti, musí auditor informovat nejvyšší orgán společnosti o této skutečnosti. (ČIIA, 2018a)

### **Výklad pojmů**

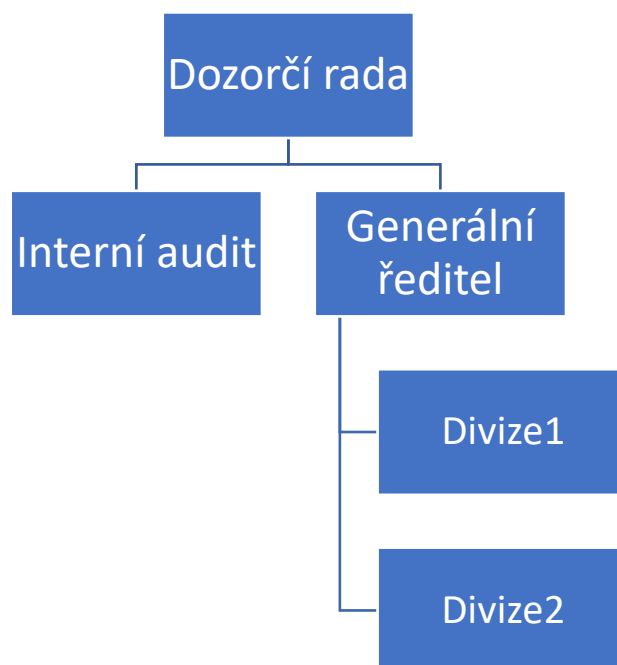
Zde jsou uvedeny pojmy a jejich definice, které jsou používány v mezinárodním rámci profesní praxe interního auditu. (ČIIA, 2018a) V této diplomové práci nebudou vypsány, jelikož jejich obsah je snadno dohledatelný na webových stránkách Českého institutu interních auditorů.

### **2.4 Vymezení interního auditu v rámci organizační struktury společnosti**

Tato podkapitola se bude zabývat tím, jak by mělo být oddělení interního auditu co nejefektivněji začleněno do organizační struktury dané společnosti.

Podle autorů Králíček, Molín (2014) se jako nejsprávnější varianta začlenění oddělení interního auditu do organizační struktury společnosti považuje ta, která je zobrazena v následujícím obrázku č. 4.

Obrázek 4: Začlenění oddělení interního auditu do organizační struktury společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování podle Králíček, Molín (2014), 2018

Tato organizační struktura je podle autorů Králíček, Molín (2014) ta nejsprávnější. Kdy oddělení interního auditu podléhá dozorcí radě (nebo přímo pod příslušný výbor pro audit), ovšem je nutné, aby výkonný CEO mohl také zasáhnout do běhu auditu. To může mít samozřejmě pozitivní i negativní účinky. Jako tyto účinky lze zmínit například (Králíček, Molín, 2014):

- finanční prostředky, které jsou alokovány na oddělení interního auditu,
- finanční ohodnocení interních auditorů v rámci společnosti,
- vhodné pomůcky k výkonu interního auditu, zejména výpočetní technika,
- schvalování služebních cest.

Stále platí, že interní audit musí být nezávislý a objektivní, tudíž vlivy všech ostatních prvků v organizační struktuře společnosti musí být naplněny do takové míry, aby interní audit naplňoval svou definici. (Dvořáček, 2005)

Je důležité ovšem podotknout, že oddělení interního auditu si nemůže dovolit každá společnost.

Faktory, které ovlivní takové rozhodnutí, lze podle autorů Dvořáček (2005) a Moeller (2009) zapsat následovně:

- velikost celé společnosti,
- celková ekonomická situace,
- komunikační systémy společnosti,
- informační technologie společnosti,
- úroveň systému řízení a kontroly společnosti,
- dostatek materiálních zdrojů,
- dostatek personálních zdrojů.

K těmto faktorům ovšem musí ještě společnost zdravě zvážit očekávané klady a zápory pro implementaci oddělení interního auditu. Samozřejmostí je, že toto se nevztahuje na subjekty, které musí provádět interní audit ze zákona, např. banky, veřejné společnosti apod. (Dvořáček, 2005)

## **2.5 Postup interního auditu**

Tato kapitola je zaměřena na popis postupu interního auditu. Aby byl interní audit v dané společnosti proveden řádně, měly by být dodržovány standardy, které byly tématem předchozí podkapitoly 2.3 Vymezení interního auditu. Postup nebo výkon samotného interního auditu je dán v praxi dalšími faktory, a to (Kafka, 2009):

- různorodost právního prostředí vnějšího prostředí společnosti,
- různorodost kulturního prostředí vnějšího prostředí společnosti,
- různorodost ekonomického prostředí vnějšího prostředí společnosti,
- odlišné zaměření společnosti,
- odlišná velikost společnosti,
- odlišná struktura společnosti,
- odlišná forma zajištění interního auditu ve společnosti,
- rozdílná hloubka a komplexnost interního auditu.

Při samotném postupu anebo výkonu interního auditu jsou uplatňovány různé politiky interního auditu, různé metody či nástroje interního auditu nebo dokonce i různé pracovní pozice. Zjištění a doporučení z interního auditu jsou poté předávány různému stupni managementu dané společnosti, s rozdílným stupněm nezávislosti a objektivity. Do tohoto bodu mohou interní auditoři vykonávat interní audit různorodě, ovšem co je standardy striktně dáno, je to, že interní auditoři musejí dodržovat profesionalitu

a poskytovat náležitou péči. Aby tohoto bylo dosaženo, je nutné, aby i management společnosti měl základní přehled o poslání a roli interního auditu a rovněž o jeho výkonu. (Dvořáček, Kafka, 2005; Kafka 2009)

Kroky postupu interního auditu jsou následující (Porter, Simon, Hatherly, 2003; Kafka 2009):

- plánování interního auditu,
- program interního auditu,
- audit na místě,
- dokumentace interního auditu,
- komunikace výsledků interního auditu,
- zpráva o zjištěních vyplívajícího z provedení interního auditu.

### **Plánování interního auditu**

Jedná se o stavební kámen v postupu interního auditu v dané společnosti, jelikož bez řádného plánování všech aktivit v rámci interního auditu nelze za žádných okolností provést interní audit, tj. dosáhnout kýžených výsledků anebo změřit stupeň dosažení těchto výsledků v rámci interního auditu. (Kafka, 2009)

Plánování interního auditu má za cíl sestavit plán a ten lze tedy formulovat takto: *„Plán auditu představuje nástroj interního auditu k efektivnímu procesu plánování interního auditu. Vedoucím útvarem interního auditu je zpravidla zpracováván strategický plán interního auditu na období 3–5 let a roční plán auditních úkolů na období jednoho roku. Součástí plánu auditu musí být dílčí přiřazení jednotlivých zdrojů auditu jednotlivým činnostem včetně vymezení časového harmonogramu vykonávání jednotlivých auditních úkolů a vyhodnocení auditorských potřeb.“* (Kafka, 2009, s. 41)

Aby byl proces plánování interního auditu kvalitní, musí být umožněno naplnění základního poslání interního auditu v dané společnosti. Základem je tedy vyhodnocení auditorských potřeb, kde se provede identifikace systémů a subsystémů dané společnosti. Tyto auditorské potřeby jsou komparovány a hodnoceny vůči dostupným zdrojům a daným možnostem interního auditu v dané společnosti. V tomto procesu plánování interního auditu dochází i k využívání všech výstupů z risk managementu nebo pomocí vlastních analýz rizik ke stanovení kritických míst a všech významných rizik v dané společnosti. (Dvořáček, Kafka, 2005; Kafka, 2009)

S tímto plánem auditu dále úzce souvisí další klíčové prvky, tj. cíl auditu a jeho zdroje.

Cíl interního auditu znamená široké, obecné vyjádření či konkrétní vyjádření, zpracované interním auditorem, který definuje záměr provedení interního auditu, tedy čeho má daný interní audit dosáhnout. Cíl auditu je tedy souhrn ustanovení, které v sobě obsahuje zcela přesné vyjádření všech zamýšlených záměrů interního auditu v dané společnosti. (Kafka, 2009)

Zdroje interního auditu představují všechny zdroje, které mají povahu majetkovou, pracovní síly, sociálního či komunikačně – informačního kapitálu, které umožňují provedení interního auditu v dané společnosti. Tyto zdroje jsou velice často závislé na potřebách, možnostech a cílech dané společnosti. (Kafka, 2009)

Musí být zajištěno, že zdroje na interní audit jsou správně alokovány. Při plánování těchto zdrojů je tedy kladen důraz zejména na (Kafka, 2009):

- pokrytí potřeb interního auditu v daném časovém rámci,
- zajištění rizikových aktivit v plánu interního auditu,
- geografické pokrytí zdrojů,
- zajištění zdrojů na nečekané projekty,
- zajištění dostatečných zdrojů k pokrytí práce, která je naplánována.

Nástroje pro plánování interního auditu v dané společnosti mohou být popsány následovně:

- Plán činností interního auditu se v dané společnosti sestavuje obvykle (Kafka, 2009):
  - o strategický plán (3-5 let),
  - o roční plán,
  - o operativní plán.
- Plány interního auditu musí navazovat na další činnosti v dané společnosti, a to (Kafka, 2009):
  - o spolupráce interních auditorů s externími,
  - o monitorování všech činností společnosti,
  - o komunikace a prezentování výsledků interního auditu,
  - o metodická činnost,
  - o spolupráce interních auditorů při sestavování vnitřních předpisů společnosti.

- Vždy musí být počítáno s tím, že je potřeba vyčlenit určité kapacity interního auditu k podpoře operativních úkolů ve společnosti. Východiska pro plánování auditu tedy představují (Kafka, 2009):
  - požadavky legislativy dané země,
  - požadavky vrcholného managementu dané společnosti,
  - strategie a cíle dané společnosti,
  - analýza rizik dané společnosti,
  - návrhy interních auditorů,
  - kooperace a doporučení externích subjektů (externího auditu, finanční ho úřadu apod.),
  - výsledky poskytnuté útvarem vnitřní kontroly,
  - změny podmínek mezoprostředí a makroprostředí.

Nyní bude představen roční plán interního auditu. Tento plán se přímo váže ke strategickému plánu dané společnosti, a tedy musí dojít k přímé provázanosti. (Kafka, 2009)

Kafka (2009) definoval roční plán jako: „*Roční plán auditních úkolů je tvořen vymezením jednotlivých auditních úkolů. Zahrnuje plánované audity, pravidelně se opakující činnosti a počítá s časovou rezervou pro vyžádané/mimořádné audity a operativní úkoly. Roční plán by měl být schválen vedením organizace v průběhu roku, který předchází plánovanému auditovanému období.*“ (Kafka, 2009, s. 48)

Sestavení ročního plánu je tedy procesem, který v sobě obsahuje následující fáze, a to:

- **Analýza rizik dané společnosti**
  - Provedení analýzy rizik k sestavení ročního plánu interního auditu se používají stejné způsoby a metody jako u analýzy rizik sestavené v rámci strategického plánování. Tento plán se tedy odkazuje na určení rizikových oblastí, kde byly zjištěny chyby a nesrovnalosti. (Kafka, 2009)
- **Plánování časového období**
  - Tento bod říká, že pro roční plán interního auditu je nezbytné stanovit období, v němž budou jednotlivé auditorské úkoly provedeny a zároveň budou stanoveny časové rámce jednotlivých pracovníků interního auditu, potřebné pro provedení všech auditních úkolů. (Kafka, 2009)

- **Vypracování ročního plánu auditních úkolů**
  - o Tento plán je tvořen vedoucím interního auditu a schvalován vrcholným orgánem dané společnosti. Tento plán je tvořen jednotlivými auditními úkoly a všech pravidelných činností. (Kafka, 2009)

### **Program interního auditu**

Podle autora Kafky (2009) můžeme program interního auditu společnosti definovat jako: *„Program auditu obsahuje předmět, rozsah, cíl auditu, auditovaný subjekt, auditované období, časové rozvržení vykonávání auditu, auditní postupy a personální zajištění. Program auditu je možno zpřesnit jak z hlediska časového, tak obsahového na základě poznatků získaných během auditu. Program auditu či jeho případnou změnu odsouhlasuje vedoucí útvaru interního auditu.“* (Kafka, 2009, s. 49)

Program interního auditu je vlastně rozbití ročního plánu interního auditu, který je vysvětlen v předchozím bodě, do programů jednotlivých auditů. Tato příprava obsahuje:

- Seznámení interních auditorů s obecnou dokumentací. Tyto dokumentace obvykle obsahují (Kafka, 2009):
  - o předpisy a vnitropodnikové normy dané společnosti,
  - o deskripce pracovních postupů, které jsou auditovány,
  - o seznam příslušných zaměstnanců dané společnosti s právem podepsat tyto dokumenty.
- Seznámení interních auditorů se specifickou dokumentací, která se vztahuje k předmětu interního auditu (Kafka, 2009)
- Sestavení samotného programu interního auditu (Kafka, 2009)

Při sestavování tohoto programu interního auditu by interní auditoři měli dbát zejména na (Dvořáček, Kafka, 2005; Kafka, 2009):

- provozní cíle dané společnosti,
- kontrola efektivnosti vnitřního kontrolního systému dané společnosti,
- kritické procesy v dané společnosti,
- zhodnocení všech rizik spojené s auditovanými procesy ve společnosti,
- zdokonalování risk managementu dané společnosti.



Dále je nutné, aby byl tento program interního auditu rozpracován interními auditory na auditorské postupy. To slouží k tomu, aby bylo možné shromažďovat analýzy, vyhodnocovat a zaznamenávat všechny dostupné a získané informace, které tvoří předmět daného interního auditu. Tyto postupy se také nazývají jako kroky interního auditu. Díky globalizaci a tedy možnosti, že interní audit můžou vyžadovat i zahraniční adresáti, mohou být tyto kroky snadno špatně pochopeny a může dojít k rozdílným závěrům. Za této situace se dají vypsát nejčastější kroky interního auditu s jejich anglickým ekvivalentem, které jsou shrnuty v následující tabulce č. 3. (Kafka, 2009)

Tabulka 3: Nejčastější kroky v programu interního auditu

<b>Kroky auditu</b>	<b>Anglický ekvivalent</b>	<b>Popis</b>
Analyzovat	Analyse	Definice jednotlivých součástí systému a zjištění jejich podstaty
Zkontrolovat	Check	Komparace něčeho s něčím pro získání přesnosti nebo přiměřenosti
Potvrdit	Confirm	Provést důkaz/zkoušku o správnosti nebo přesnosti, často dotazem nebo šetřením
Posoudit	Evaluace	Dospět k závěru, úsudku, ...
Přezkoumat	Examine	Přezkoumání za účelem dosažení správného a přesného názoru
Provést šetření	Inspect	Fyzicky přezkoumat
Zkoumat	Investigate	Zjistit fakta o podezřelém stavu
Revidovat	Review	Kriticky zkoumat
Prohlédnout	Scan	Rychlé a bedlivé přezkoumání
Odůvodnit	Substantiate	Dokázat přesvědčivě, nezvratně, ...
Testovat	Test	Podívat se na reprezentativní položky za účelem závěru o souboru
Verifikovat	Verify	Zjistit, konstatovat přesnost

Zdroj: Vlastní zpracování podle Kafky (2009), 2018

## **Audit na místě**

Pokud jsou naplněny všechny předchozí požadavky, zbývá, aby interní auditoři dokázali, že jsou nezávislí a dále, že nejsou ve středu zájmu. Pokud jsou všechny předchozí body a tyto nové naplněny, nic nebrání v provedení samotného interního auditu. Zpravidla vedoucí interního auditu zašle dopis na oprávněný subjekt, kde bude probíhat daný interní audit, o tom, kdy bude interní audit zahájen a také seznam dokumentů či spolupráce zaměstnanců, které budou interní auditoři potřebovat. (Kafka, 2009)

Tento audit na místě se většinou provádí v dané společnosti pomocí následujících tří základních kroků, a to (Kafka, 2009):

- úvodní rozhovor,
- prověření auditovaného prostředí,
- závěrečný rozhovor.

## **Dokumentace interního auditu**

Je povinností interních auditorů dostatečně dokumentovat svou práci, tj. zdokumentovat závěry a výsledky provedeného interního auditu. Tato dokumentace provedeného interního auditu obsahuje pracovní materiály, ze kterých jsou interní auditoři schopni formulovat a obhájit závěry a doporučená opatření. (Kafka, 2009)

Částmi této dokumentace rozumíme především (Kafka, 2009):

- popis všech zvolených auditorských procedur,
- auditorské postupy,
- obecné materiály (vnitropodnikové předpisy, podpisové vzory apod.),
- metodická stanoviska,
- záznam o výběru vzorků k auditování,
- postupy a rozsah testování,
- scany dokladů, které je nutné uchovat,
- důkazy o provedených skutečnostech (tabulky, přehledy, dotazníky, ...),
- pracovní dokumenty, pracovní programy,
- přehledy kontrol.

Tato dokumentace slouží jako základ pro auditorský spis, který zahrnuje všechny potřebné závěry z provedeného interního auditu, proto jsou kladeny na tyto záznamy

požadavky na kvalitativní úroveň zpracování této auditorské dokumentace. (Dvořáček, Kafka, 2005; Kafka, 2009)

Těmito požadavky na auditorskou dokumentaci rozumíme (Kafka, 2009):

- zpracování ve stejném formátu, tj. jednotnost,
- srozumitelnost a přehlednost,
- relevantnost,
- stručnost,
- úplnost,
- logická uspořádanost.

Jak je uvedeno výše, výstupem auditorské činnosti je spis auditora, všechny dokumenty získané během prováděného auditu jsou do toho spisu chronologicky vkládány. (Kafka, 2009)

Hlavním účelem dokumentace je doložení níže zmíněných faktů, a to (Kafka, 2009):

- průběh procesu,
- výsledek auditu.

Dokumentace slouží dále i k doložení těchto skutečností (Kafka 2009):

- kontrola realizace interního auditu,
- zdroj referenčních dat pro další interní audity,
- podklad pro vyhodnocení interního auditu,
- důkazní materiál.

Tyto všechny dokumenty doporučuje autor Kafka (2009) uchovávat po dobu 10 let.

### **Komunikace výsledků interního auditu**

Tento bod je nedílnou součástí interního auditu a provází jeho veškerou činnost. Forma zvolené komunikace závisí na předmětu sdělované informace a samozřejmě na preferencích formálnosti při zachování všech kritérií a kvality tohoto sdělení. Většinou ale budeme rozumět komunikací komunikaci výsledků zjištěných při interním auditu. (Kafka, 2009)

Komunikaci výsledků interního auditu definoval autor Kafka (2009) a to: „*Komunikace výsledků interního auditu představuje především sdělování výsledků interního auditu, které bezpodmínečně zahrnují jasně definovaná zjištění, závěry (názory), doporučení a rozvrh opatření vedoucích k odstranění nedostatků a ke zdokonalování procesů uvnitř*

*organizace. K veškerým předpokládaným výsledkům musí být auditorem řádně shromážděny relevantní důkazy, kterými jsou závěry jednoznačně podpořeny a jsou srozumitelné.“ (Kafka, 2009, s. 57)*

Interní auditor by se měl při sdělování výsledků interního auditu řídit těmito hlavními zásadami (Kafka, 2009):

- přesnost,
- jasnost,
- objektivita,
- stručnost,
- konstruktivista,
- komplexnost,
- včasnost.

Zároveň by interní auditor měl zvážit i související právní hlediska, které přehledně objasňuje autor Kafka (2009), a to takto: *„Právní hlediska při komunikaci výsledků interního auditu znamenají, že auditor do svých sdělení zahrnuje i názory týkající se porušení zákonů, předpisů a jiných regulatorních dokumentů. V těchto případech se doporučuje postupovat s maximální obezřetností a v úzké spolupráci s expertními odděleními organizace (např. právními), aby soulad (compliance) byl vždy podpořen nezávislým odborným názorem.“ (Kafka, 2009, s. 58)*

### **Zpráva o zjištěních vyplývající z provedeného interního auditu**

Zpráva se může lišit u jednotlivých společností, kde je prováděn interní audit, ale musí přinejmenším stále pokrývat účel, rozsah a výsledky interního auditu. (Kafka, 2009)

Tato zpráva může zahrnovat další obecné popisy a shrnutí celého interního auditu. Tyto obecné popisy mohou sloužit k popisu auditované organizační jednotky a poskytovat doplňující vysvětlovací informace. Zároveň mohou obsahovat závěry a doporučení z předchozích auditorských zpráv, a dále může zahrnovat informace o tom, zda audit pokryl plánovaný interní audit či odpovídá na zadání mimořádného interního auditu. (Kafka, 2009)

## **2.6 Komparace interního a externího auditu**

Závěrem této kapitoly o interním auditu bude jeho komparace s externím auditem.

Tato komparace se zaměří na body, které jsou pro interní a externí audit rozdílné. Těmito body porovnání jsou (Králíček, Molín, 2014):

- cíl auditu,
- uživatelé auditu,
- povinnost provést audit,
- postavení auditora ve společnosti,
- nezávislost auditora,
- předmět auditu,
- preventivní opatření a odhalování podvodů,
- periodičnost auditu.

### **Cíl auditu**

- Interní audit
  - o Zaměření na zdokonalení efektivnosti řízení rizik a všech kontrolních procesů, dále pak řízení a správy dané společnosti. (Králíček, Molín, 2014)
- Externí audit
  - o Zaměření na nezávislé kontrolování účetní závěrky a příslušných výročních zpráv dané účetní jednotky a objektivní vyjádření názoru. Cílem je zvýšení důvěryhodnosti účetních informací. (Králíček, Molín, 2014)

### **Uživatelé auditu**

- Interní audit
  - o Interní uživatelé společnosti, tj. vrcholový management, členové boardu, vedoucí zaměstnanci společnosti. (Králíček, Molín, 2014)
- Externí audit
  - o Obecně všichni stakeholderi, kteří jsou uživateli účetních informací, tj. banky, věřitelé, majitelé společnosti, úřady státní správy, investoři, potenciaální investoři. (Králíček, Molín, 2014)

### **Povinnost provést audit**

- Interní audit
  - o Obecně lze tvrdit, že neexistuje žádná povinnost provádět interní audit. Ovšem existují výjimky, které jsou zpravidla tvořeny bankami, pojišťovnami, veřejným sektorem. (Králíček, Molín, 2014)
- Externí audit
  - o Je stanoven ze zákona či jinou právní normou. (Králíček, Molín, 2014)

### **Postavení auditora ve společnosti**

- Interní audit
  - Zpravidla to bývá zaměstnanec dané společnosti, nejedná-li se o outsourcovaný interní audit. (Králíček, Molín, 2014)
- Externí audit
  - Externí auditor je mimo společnost, tj. externí auditor není zaměstnancem či majitelem auditované společnosti. (Králíček, Molín, 2014)

### **Nezávislost auditora**

- Interní audit
  - Interní audit je nezávislý na auditovaných činnostech společnosti. (Králíček, Molín, 2014)
- Externí audit
  - Je stanovena zákonem. (Králíček, Molín, 2014)

### **Předmět auditu**

- Interní audit
  - Zpravidla se může jednat o všechny možné činnosti, které jsou provozovány v dané společnosti. (Králíček, Molín, 2014)
- Externí audit
  - Audit je prováděn na vazbu s účetní závěrkou a výroční zprávou. (Králíček, Molín, 2014)

### **Preventivní opatření a odhalování podvodů**

- Interní audit
  - Striktně zaměřena na všechny možné podvody. (Králíček, Molín, 2014)
- Externí audit
  - Zejména zaměřen na podvody, které mají dopad na výsledek hospodaření, aktiva, či majetkovou strukturu dané společnosti. Jedná se o sekundární funkci externího auditu. (Králíček, Molín, 2014)

### **Periodičnost auditu**

- Interní audit
  - Průběžně po celou dobu existence jednotlivých činností. (Králíček, Molín, 2014)
- Externí audit
  - Zpravidla periodicky každý rok. (Králíček, Molín, 2014)

### 3 Řízení pohledávek

Tato diplomová práce se zabývá procesy fakturace zvolené společnosti. Procesy budou probírané v 5. kapitole této diplomové práce. Tudíž poslední kapitola v teoretické části bude věnována efektivnímu řízení pohledávek z velké části z účetního pohledu.

Pohledávky zasahují do finančního hospodaření dané společnosti, tj. ovlivňují majetkovou strukturu společnosti, finanční strukturu společnosti, likviditu dané společnosti a samozřejmě ovlivňují náklady a výnosy dané společnosti, jelikož pohledávky jsou účetním vznikem výnosů společnosti. Pohledávky tedy mají úvěrový charakter a lze je nalézt v rozvaze společnosti. (Kunešová – Skálová, 1996; Vozňáková, 2004)

Pokud je na pohledávky pohlíženo z účetního pohledu, pohledávka sama o sobě vzniká až okamžikem splnění dodávky nebo poskytnutí služby zákazníkovi (odběrateli). (Kunešová – Skálová, 1996; Vozňáková, 2004)

Pohledávky mohou být ovlivňovány po celou jejich dobu existence, a to (Vozňáková, 2004):

- v době, kdy již účetně existují a jsou špatné,
- v době po jejich splatnosti,
- v době před podpisem kupní smlouvy.

Je důležité vědět, v jaké fázi budou pohledávky ovlivňovány, protože podle toho bude rozhodnuto o potřebných informacích, zajišťovacích instrumentech či o velikosti nákladů, které vzniknou řízením pohledávky. (Vozňáková, 2004)

Podle autora Chlada (2014) mohou být druhy pohledávek vyjmenovány takto:

- jisté,
- pochybné (pohledávky po lhůtě splatnosti),
- sporné (soudní spor ohledně pohledávek),
- nedobytné (pohledávky, kde selhaly všechny možnosti vymožení),
- promlčené (pohledávky, kde nedošlo k žalobě dlužníka ve stanovené lhůtě),
- odepsané.

### 3.1 Ovlivňování pohledávek

Pohledávky jsou nedílnou součástí aktiv společnosti, ať už z důvodů ekonomických, praktických či technických. Zákazník společnosti, tedy odběratel, nemusí zaplatit, dokud není přesvědčen o tom, že jsou všechny podmínky splněny, k tomuto chování může dojít i z jiných důvodů. Řízení pohledávek je tedy velice komplikovaná disciplína, protože jsou ovlivňovány interními i externími faktory. (Kunešová – Skálová, 1996; Vozňáková, 2004)

Pro společnost je tedy vhodné, aby monitorovala své pohledávky. Společnost by měla brát za samozřejmé sledování pohledávek v objemu, struktuře a čase. Nesplacené pohledávky totiž neblaze ovlivňují zejména likviditu společnosti. (Kunešová – Skálová, 1996; Vozňáková, 2004)

Důležité faktory v řízení pohledávek, a tedy jejich ovlivňování, by měly být pro společnost v tomto ohledu směrodatné. Mezi tyto faktory podle autorky Vozňákové (2004) patří:

- informace,
- náklady vznikající v procesu řízení pohledávek,
- vliv rizika na řízení pohledávek.

#### **Informace**

Kritickým faktorem rizika řízení pohledávek je, jestli zákazník je schopen pohledávku uhradit. Společnost tedy musí zjistit nezbytné informace o svém klientovi, tyto informace musejí být samozřejmě důvěryhodné a přesné. (Vozňáková, 2004)

Podle autorky Vozňákové (2004) se dají rozlišit čtyři úrovně informací, potřebných pro zhodnocení:

- 1. úroveň
  - o Identifikace odběratele, tedy zjištění základních údajů. Mezi tyto údaje lze zařadit obchodní firmu, právní strukturu, jednatele apod. Tyto údaje jsou v prostředí České republiky snadno získatelné, např. z obchodního rejstříku. (Vozňáková, 2004)
- 2. úroveň
  - o Zjištění základních hospodářských informací o odběrateli, tedy informace o velikosti odběratele, jeho obratu či jeho management. I tyto informace



jsou v rámci České republiky poměrně snadno získatelné, např. z výroční zprávy apod. (Vozňáková, 2004)

- 3. úroveň
  - o Tuto úroveň tvoří více specifické hospodářské informace, tedy informace výkonnosti, zadluženosti či platební morálce odběratele. (Vozňáková, 2004)
- 4. úroveň
  - o Tato úroveň je nejvíce podrobná a obsahuje informace na strategické úrovni. K tomu, aby tyto informace byly dostupné, musí mezi společnostmi a odběrateli docházet ke vzájemné informační výměně. (Vozňáková, 2004)

Pro správné posouzení zákazníka (odběratele) je dále potřebné znát jeho likviditu, výrobní a technické zázemí společnosti, vývoj odběratele vůči konkurenci a také trendy v odvětví zákazníka. (Vozňáková, 2004)

### **Náklady vznikající v procesu řízení pohledávek**

Dalším klíčovým faktorem, ohledně řízení pohledávek jsou náklady, které vznikají v procesu řízení pohledávek. Toto sledování nákladů ovšem není v praxi jednoduchá záležitost. Sledování těchto nákladů je ztíženo tím, že řízení rizik je sledováno vertikálně. Samotné řízení jednotlivých odběratelů má až dodatečný charakter. (Vozňáková, 2004)

Platí to zejména pro režijní náklady, respektive pro režijní položky, kdy se většinou uplatňují standardní rozvrhové základny. Součástí této režie většinou bývají náklady, které souvisejí s řízením pohledávek, tedy náklady na prevenci, monitorování a vymáhání pohledávek. Další pohled na tyto náklady může být rozdělení na interní a externí. Externí náklady jsou obecněji snáze zjistitelné. Mezi externí náklady na řízení pohledávek lze zařadit náklady na nákup externích informací, preventivní instrumenty, pojištění pohledávek apod. Mezi interní náklady na řízení pohledávek lze zařadit náklady spojené s informačními systémy společnosti, náklady na řízení interní dokumentace, náklady na tisk, archivaci apod. (Vozňáková, 2004)

Jak již bylo popsáno výše, tento pohled na náklady není ideálním. Proto podle autorky Vozňákové (2004) je možné sledovat nový přístup k řízení nákladů, anebo outsourcing v pohledávkách.

- **Nový přístup v řízení nákladů**
  - o Výše uvedené dělení na externí a interní náklady je v tradiční podnikové struktuře implementováno do fixních nákladů jednotlivých funkčních útvarů. Z tohoto dělení není společnost schopna zjistit náklady na jednotlivé procesy nebo náklady na jednotlivé odběratele. Proto nový přístup v řízení nákladů pohledávek spočívá v tom, že společnost by měla náklady řídit z procesního hlediska. Jako efektivní řešení se jeví využití metody ABC. (Vozňáková, 2004)
- **Outsourcing v pohledávkách**
  - o Dalším přístupem k optimalizaci nákladů ohledně pohledávek může být jejich outsourcing. Tento krok může mít vliv nejen na optimalizaci nákladů, ale i zlepšení výkonnosti společnosti. Podle autorky Vozňákové (2004) se může rozsah a podoba outsourcingu lišit v závislosti na každé společnosti, v úvahu tedy přicházejí tyto služby:
    - komplexní outsourcing,
    - poskytování úvěrových informací,
    - rozhodování o poskytnutí úvěru,
    - zajištění inkasa všech pohledávek,
    - zajišťování inkasa malých plateb,
    - zabezpečení inkasa po době splatnosti,
    - zpracování úhrad,
    - sezónní obchody,
    - správa pohledávek při sanaci, likvidaci a akvizicích.

### **Vliv rizika na řízení pohledávek**

Ovlivňování pohledávek je dáno nejen kvalitou informací v obchodní transakci, velikostí nákladů ovlivňování a řízení pohledávek, ale i mírou ochoty vedení společnosti k ovlivnění pohledávek. (Vozňáková, 2004)

Tedy definice rizika má základ v teorii rozhodování, která rozlišuje rozhodování za jistoty, za rizika, a za nejistoty. Rozhodování za rizika v sobě obnáší znalost rozdělení pravděpodobnosti možných stavů. Při rozhodování za nejistoty není známo rozdělení pravděpodobnosti možných stavů. (Vozňáková, 2004)

Většina pohledávek společnosti by se měla pohybovat v rámci jistoty splacení, podstatně nižší část pohledávek společnosti by měla být v rámci s určitou mírou rizika a minimalizovat by se měly pohledávky při rozhodování za nejistoty. (Vozňáková, 2004)

Společnost může kontrolovat riziko pomocí systémů, dalším důležitým vlivem na riziko je čas, další body budou tedy pojednávat o této problematice.

- **Systémy řízení rizik pohledávek**

- Společnosti, které se zabývají ošetřováním rizik, převážně navrhují metodické ošetření integrovaného systému rizik pohledávek. To zahrnuje zpracování metodických postupů, pravidel a zásad. (Vozňáková, 2004) Podle autorky Vozňákové (2004) se konkrétní výstupy většinou zaměřují na:

- návrh metodiky hodnocení bonity a finančních analýz,
- metodiku interního ratingu,
- nastavení kritérií, které sledují varovné příznaky,
- limity pro odběratele,
- využívání finančních instrumentů,
- zásady pro uzavírání smluv v podmínkách řízeného rizika,
- reporting rizik a metody hodnocení.

- **Vliv času na řízení pohledávek**

- Faktor času je důležitým prostředkem prodejní úspěšnosti společnosti v tržním hospodářství, který společnost poskytne svým odběratelům k zaplacení objednaných produktů nebo služeb. Pokud chce být společnost konkurenceschopná, musí být společnost schopna poskytnout obchodní úvěr (prodej na fakturu) a evidovat tímto způsobené pohledávky. V těchto pohledávkách má společnost většinou značné finanční prostředky. Pohledávky, které jsou zachyceny v rozvaze společnosti, neodrážejí reálnou hodnotu tohoto oběžného majetku, nýbrž jsou zachycovány v historických cenách. Prodejem na úvěr tedy můžou vznikat nárůsty pohledávek, a to vyvolává nezanedbatelné náklady a rizika, které musí společnost účelně sledovat. (Vozňáková, 2004)

## 4 Představení zvolené společnosti

Pro tuto diplomovou práci byla zvolena společnost DHL Express (Czech Republic), s.r.o., která je součástí nadnárodní skupiny se sídlem v Německu. V následujících podkapitolách bude představena tato kolosální společnost, která se zabývá zejména logistickými službami.

### 4.1 Obecné údaje o společnosti

<b>Datum vzniku a zápisu:</b>	27. 7. 1998
<b>Spisová značka:</b>	C 27002 vedená u krajského soudu v Ostravě
<b>Obchodní firma:</b>	DHL Express (Czech Republic) s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Nádražní 2967/93, Moravská Ostrava, 702 00 Ostrava
<b>Identifikační číslo:</b>	256 83 446
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání:</b>	silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí  činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence  výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona  klempířství a oprava karoserií  pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor  silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí

<b>Statutární orgán:</b>	Ing. VÍT NÁVRAT, dat. nar. 24. dubna 1966 Žoluděvova 1517/3, Zábřeh, 700 30 Ostrava Den vzniku funkce: 13. dubna 2006 Ing. LUDĚK DRNEC, dat. nar. 21. března 1967 Jižní 398, 330 02 Dýšina Den vzniku funkce: 1. června 2010 VÁCLAV KAHÁNEK, dat. nar. 31. května 1971 Nový svět 368/16, Darkovičky, 748 01 Hlučín Den vzniku funkce: 1. července 2016
<b>Počet členů:</b>	3
<b>Způsob jednání:</b>	Za společnost jedná každý jednatel samostatně.
<b>Společníci:</b>	Danzas Holding AG 4002 Basilej, Peter Merian-Strasse 88, Švýcarská konfederace Registrační číslo: CHE-102.124.719 Právní forma: akciová společnost
<b>Podíl:</b>	35 000 000 Kč
<b>Základní kapitál:</b>	35 000 000 Kč (Justice.cz, 2018)

## 4.2 Historie společnosti v České republice

Historie této společnosti v České republice sahá již do roku 1992. Dne 25. 3. 1992 byla založena společnost ZAS s.r.o. v Ostravě, která svým klientům nabízela služby v oblasti vnitrostátní a mezinárodní spedice. Současně dochází k otevření dalších poboček v Ostravě, Olomouci, Berouně a Brně. Již v roce 1993 tato společnost expandovala na Slovenskou republiku, kde vytvořila dvě dceřiné společnosti ZAS s.r.o. NITRA a Interzas Bratislava. V dalším roce docházelo opět k expanzi a společnost otevřela v roce 1994 další pobočku v Děčíně a zároveň docházelo k přestěhování centrály do nových prostor, které jsou situovány v Ostravě Přívoze. Dalším rokem docházelo k další expanzi a zároveň došlo k významnému milníku. V roce 1995 společnost otevřela další pobočky,

a to v Hradci Králové, Pardubicích a Praze – Dolní Měcholupy. V tomto úspěšném roce společnost dále získala prvního velice významného klienta. Společnost se stala partnerem společnosti BOSCH Odbytová s.r.o. pro jejich skladování, služby přidané hodnoty a distribuci výrobků. Jedná se tedy o prvního klienta, pro kterého společnost ZAS s.r.o. zajišťovala kompletní logistický systém. Další rok byl opět významným milníkem, protože došlo k transformaci ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost, tedy ZAS a.s., kvůli dalšímu rozšiřování společnosti, současně dochází k otevření další pobočky v Táboře. V tomto roce začíná společnost ZAS a.s. jako první v České republice nabízet zastupování klienta v celním řízení a také dochází k otevření dálnice Praha – Plzeň, která zkracuje přepravní časy a přináší nové možnosti v oblasti logistiky. V tomto roce dále společnost ZAS a.s. vytvořila pozice obchodních zástupců pro přímou komunikaci se zákazníky. V roce 1997 dochází ke spuštění první vlastní webové prezentaci společnosti a dále spuštění integrovaného informačního systému, který umožňuje komunikaci všech poboček společnosti v reálném čase. V tomto roce došlo také ke spuštění nové služby Europrint pro mezinárodní expresní přepravu kusových zásilek. V dalším roce 1998 společnost získala ISO 9002, které upravuje systémy jakosti v oblasti zabezpečení jakosti při výrobě, instalaci a servisu. Dále 1. 4. tohoto roku se stává majoritním vlastníkem společnosti švýcarská DANZAS, která svou historií sahá až do roku 1815. Dalším významným krokem je, že 1. 11. 1998 dochází ke změně obchodní firmy, a to ze ZAS a.s. na DANZAS a.s., v tomto roce je dále zřízena první zákaznická linka pro komunikaci se všemi zákazníky společnosti. Další rok, tedy 1999 dochází k akvizici společnosti DANZAS a.s. společností Deutsche Post World Net a získává 100% podíl. V totéž roce dochází k zavedení systému sledování zásilek Track & Tracing a systému EDI pro klienty v České republice. Služba Europrint se stala součástí celoevropského expresního systému jménem EURAPID a posléze převzala i jeho jméno. DANZAS a.s. v tomto roce dále rozšířil i své služby v oblasti přepravy chemického zboží. V novém miléniu se již začal utvářet vzhled společnosti, jak ji můžeme znát v současné době. Společnost Deutsche Post koupila logistickou společnost Nedlloyd CZ s.r.o. a byla integrována do společnosti DANZAS a.s. V téže době probíhalo otevření prvních zákaznických center, a to v Brně, Olomouci a Ostravě. Dále DANZAS a.s. pro své velké klienty zřizoval nové moderní sklady pod jménem DANZAS Logistics Park D1, kde 20 000 m<sup>2</sup> je k dispozici pro klienta SONY a 6 000 m<sup>2</sup> pro klienta BOSCH. V následujícím roce 2001, začal DANZAS pro svého velkého zákazníka SONY distribuci

zásilek, povaha těchto zásilek si vyžádala vytvoření zcela nového distribučního systému. V roce 2002 se stává Deutsche Post hlavním akcionářem společnosti DHL. V tom roce se DANZAS rozšiřuje své služby, a to o komplexní logistické řešení pro distribuci a skladování nábytku a službu pro bezpečnou přepravu všech druhů chemikálií. V následujícím roce 2003 začíná postupná integrace firem DHL a DANZAS pod jednu značku, a to DHL. Od 1. 4. 2003 nahrazuje logo DHL logo společnosti DANZAS. Dalším významným rokem pro společnost DHL je rok 2005, jako první společnost na světě zavádí službu GO GREEN, jejíž hlavním záměrem je kompenzace uhlíkové stopy. V tomto roce se děje ještě jedna významná věc, a to že společnost DHL provádí akvizici společnost PPL s.r.o., která měla na starosti zejména kusovou přepravu. V následujícím roce 2006 získala společnost DHL v České republice další certifikát ISO, a to ISO 14001:2004 Systém managementu. Dochází k další expanzi po ČR a nabízení dalších přeprav do zahraničí. Následující rok je také v duchu expanze, DHL otevírá nové terminály v Plzni a Teplicích. Dále otevírá nový sklad v Říčanech a oddělení specialit zajišťuje veškerou logistiku spojenou s výstavbou plynové elektrárny v ruském Krasavinu. V roce 2008 spouští DHL první projekt Control Tower, která slouží ke koordinaci všech přeprav společností LEGO a VFC. V letech 2009 a 2010 dochází k budování dalších skladových prostor a zajištění linek do zahraničí. Dále DHL spouští pro své klienty věrnostní program, inovuje své webové stránky a dále spouští jednotnou telefonní linku 840 111 308, která spojuje všechna zákaznická centra. V roce 2011 získává společnost dalšího velkého zákazníka, a to BMW, kterému vybudovala sklad v Plzni a zajišťuje mu veškerou přepravu. Dále v tomto roce byla navázána spolupráce s nadací Chance 4 Children, která byla podporována charitativními přepravami ze Švédska do České republiky. (DHL, 2018a; Justice.cz, 2018)

Společnost DHL se v České republice stále rozšiřuje a poskytuje celou řadu svých produktů pro své zákazníky.

### **4.3 Společnost v globálním pojetí**

Společnost DHL spadá pod Deutsche Post DHL Group. Tato skupina zaměstnává celosvětově okolo 510 000 zaměstnanců a figuruje ve 220 zemích této planety. Tento enormní počet zaměstnanců řadí tuto skupinu mezi jednoho z největších zaměstnavatelů na planetě. Tato skupina dosáhla celkového zisku 57 000 000 000 EUR za rok 2016. (DPDHL, 2018a) Výsledky za rok 2017 nejsou v době sepsání této diplomové práce k dispozici.

Tato skupina je tvořena dvěma značkami, a to (DPDHL, 2018a):

- Deutsche Post,
- DHL.

#### **Deutsche Post**

Deutsche Post je poskytovatelem zejména doručování poštovních zásilek. Zaměstnává okolo 160 000 zaměstnanců. (DPDHL, 2018a)

#### **DHL**

DHL zaměstnává okolo 350 000 zaměstnanců a operuje ve 220 zemích světa, tj. jako celá skupina Deutsche Post DHL Group. DHL je členěno na (DPDHL, 2018a; DPDHL, 2018b):

- Express,
- Global Forwarding,
- Freight,
- Supply Chain.

Tyto divize DHL pokrývají veškeré logistické a skladovací služby. Toto téma bude dále rozebíráno v samostatné kapitole 4.4 Nabízené služby. Logo společnosti DHL je zobrazeno na obrázku č. 5.



Obrázek 5: Logo společnosti DHL



**EXCELLENCE. SIMPLY DELIVERED.**

Zdroj: www.dhl.cz (2018), 2018

#### **4.3.1 Poslání, vize a strategie společnosti**

Tato podkapitola se bude zabývat misí, vizí a strategií společnosti. Jsou platné pro všechny značky a divize skupiny.

##### **Poslání**

Posláním společnosti DHL je: „*Excellence. Simple Delivered.*“ (DHL, 2018b)

Toto je vůdčím principem celé společnosti DHL. Snaha o propojování lidí a zlepšovat jejich životy, a to zejména díky nekompromisnímu zaměření na zákazníka a poskytování dokonalosti za každých podmínek. (DHL, 2018a; DHL 2018b) Toto poslání bývá uváděno i spolu s logem společnosti, jak je zobrazeno na obrázku č. 5.

##### **Vize**

Vize společnosti DHL je být: „*The Logistics Company for the world*“ (DHL, 2018b)

V českém jazyce by tato vize mohla být přeložena následovně: DHL se chce stát logistickou společností pro celý svět. Tato vize nemíní pouze fakt, že společnost se nachází na většině kontinentů, tedy 220 zemí a oblastí světa, ale také být schopna nabízet nevhední sortiment logistických řešení. (DHL, 2018b)

##### **Strategie**

K dosažení výše uvedeného poslání a vize společnosti DHL je zapotřebí globální strategie. Společnost DHL takovou strategii má, viz. obrázek č. 6.

Obrázek 6: Strategie DHL 2020



Zdroj: [www.dhl.cz](http://www.dhl.cz) (2018), 2018

Jak je tedy patrné, strategie 2020 zní velmi jednoduše, což je také její účel: „*Focus. Connect. Grow.*“ (DHL, 2018b)

Tato strategie může být volně přeložena do českého jazyka jako orientace, propojení a růst. Výše zmíněné poslání a vize se poprvé objevily již ve strategii pro rok 2015 a byly znovu zdůrazněny a přetvořeny právě v této strategii 2020. (DHL, 2018b; DPDHL, 2018a)

Jedná se o jednoduchou strategii, nicméně je nutné podotknout, že není zjednodušující. Je postavena na třech pilířích, a to (DHL, 2018b):

- orientace,
- propojení,
- růst.

Tyto pilíře ve strategii 2020 představují jasný směr, plán pro budoucí roky s velice ambiciózními plány, avšak při zachování podmínky, že tyto plány jsou proveditelné. (DHL, 2018b)

### **Orientace**

DHL je globální logistickou společností, která si drží velmi dobrou pozici na všech světových trzích. Nadále se tato společnost bude držet logistiky, jako základní činnosti, přičemž chce pomáhat budovat lepší svět, což pro společnost znamená „žít s odpovědností.“ (DHL, 2018b)

### **Propojení**

Propojením je míněno propojení v rámci celé organizace. Díky obrovskému množství zaměstnanců po celém světě, tak společnost DHL má k dispozici nezměrné know-how, odborné znalosti a samozřejmě spoustu talentů. Společnost DHL tedy neúnavně pátrá po

možnostech, jak efektivně čerpat z těchto všech zdrojů a alokovat je do všech koutů poboček společnosti. (DHL, 2018b)

## **Růst**

Růstem rozumíme růst v nových tržních segmentech. Společnost tedy rozšiřuje své podnikání na další rozvíjející trhy a segmenty trhů, obzvláště rozvíjející se světové trhy, a dále pulzující trhy elektronického obchodování. S přibližujícím se rokem 2020 se společnost chce chopit těchto příležitostí a nadále rozšiřovat své logistické služby. (DHL, 2018b)

Pro zajímavost je vhodné krátce představit předcházející strategii 2015, která byla nahrazena strategií 2020.

## **Strategie 2015**

„Unlocking our Potential“ volně přeložitelné jako rozkvět našeho potenciálu. Tato strategie měla 6 pilířů, a to (DHL, 2018b):

- „We deliver Joy“ – Společnost denně doručuje miliony zásilek a tím dělá lidi šťastnější.
- „We deliver Prosperity“ – Společnost pomáhá lidem po celém světě lépe dosáhnout jejich zboží.
- „We deliver Trust“ – Společnost doručuje osobní zásilky s naprostou diskrétností a tím chrání soukromí všech lidí a podporuje tím demokracii.
- „We transport Health“ – Společnost doručuje nezbytné léky do laboratoří, nemocnic a lékáren po celém světě.
- „We power Growth“ – Růst přichází od zákazníků společnosti, pokud jim společnost pomůže uspět, samotná společnost bude také úspěšná.
- „Web ring Help“ – Doručení všeho potřebného, všem potřebným, za jakýkoliv podmínek.

## **4.4 Nabízené služby**

Tato kapitola se pokusí seznámit čtenáře se základními službami, které společnost DHL provozuje v České republice. Nejedná se o úplný výpis všech služeb, které je tato společnost schopna nabídnout, ale pouze jejich základní. Úplný popis všech služeb by vydal na celou kapitolu této diplomové práce, což není cílem této diplomové práce.

Ovšem čtenář by měl z této kapitoly být schopný identifikovat, jak je společnost velká a jak je společnost schopna zajistit spokojenost všech zákazníků.

Jako základní služby, které společnost DHL poskytuje v České republice, je možné uvést tyto (DHL, 2018c):

- služby expresní přepravy,
- balík,
- přeprava zásilek,
- řešení dodavatelských řetězců.

### **Služby expresní přepravy**

Tuto službu zajišťuje divize DHL Express. DHL Express je nejsilnějším hráčem v mezinárodní expresní přepravě. Doručuje více mezinárodních zásilek než kterákoliv jiná podobná logistická společnost. Nezáleží na vzdálenosti doručení, ať už po celém světě nebo hned za rohem, více zákazníků důvěřuje právě logistické společnosti DHL Express. (DHL, 2018c)

Služby expresní přepravy je tedy možné rozdělit podle následujících kritérií (DHL, 2018c):

- přeprava do zahraničí,
- import do České republiky,
- přeprava zásilek v rámci České republiky.

Poté jsou služby expresní přepravy dále členěny podle urgentnosti dodání přepravované zásilky.

#### **Same day**

Tato služba je využita v případě, kdy je potřeba zásilku doručit v den odeslání. Buď se jedná o speciální letecké přepravy, nebo pozemní přepravy s využitím osobního kurýra. (DHL, 2018c)

#### **Time Definite**

Tato služba je využita v případě, kdy je potřeba zásilku doručit v určitý čas následující pracovní den, počínaje dnem odeslání. Způsob dopravy je zvolen na základě vzdálenosti přepravy. (DHL, 2018c)

## **Day Definite**

Tato služba je zaměřena na pozemní přepravu jednokusových, vícekusových a paletových přeprav. Tato služba platí pro většinu zemí Evropské Unie a dalších vybraných zemích. (DHL, 2018c)

V rámci expresní přepravy je samozřejmostí v 21. století možnost platit odeslání zásilky platební kartou. Dále, s DHL Express zajišťuje podporu online obchodování neboli eCommerce, poněvadž tento trend celosvětově roste. (DHL, 2018c)

## **Balík**

Tato služba je zajišťována divizí DHL Parcel, do které spadá společnost PPL (Professional Parcel Logistic) a provádí reálně tuto službu.

DHL Parcel v rámci této služby nabízí vnitrostátní a mezinárodní přepravu balíků. Zákazníky této služby je možné definovat takto (DHL, 2018c):

- soukromé osoby,
- společnosti a podnikatelé.

Standardní služby, které jsou v rámci DHL Parcel, je možné vyjmenovat takto (DHL, 2018c):

- vyzvednutí balíku,
- doručení balíku,
- vrácení balíku.

Další služby je možné charakterizovat takto (DHL, 2018c):

- aktivní sledování balíku od jeho vyzvednutí, až po jeho doručení,
- doplňkové služby eCommerce,
- další logistické služby.

## **Přeprava zásilek**

Je seskupení služeb přepravující velké množství zásilek. Obecně je možné tuto službu nazvat jako nákladní přeprava. DHL v tomto případě vystupuje jako logistický partner, který nabízí přepravu jakéhokoliv zboží, na každé místo, které si zákazník zvolí. Tato přeprava je zajištěna jednou z následovných možností (DHL, 2018c):

- letecká přeprava,
- námořní přeprava,

- silniční a železniční přeprava.

### **Letecká přeprava**

Air Forward je skupina služeb nebo produktů, které využívají zejména letecké přepravy. Tyto služby nabízí flexibilitu v rámci rychlosti dodání, tak aby bylo vyhověno požadavkům zákazníků. Jako příklad těchto služeb je možno uvést tyto (DHL, 2018c):

- DHL Air Priority,
- DHL Air Connect,
- DHL Air Economy,
- DHL Air Charter,
- DHL Air Thermonet Standart.

### **Námořní přeprava**

Námořní přeprava nabízí řadu produktů, které v téměř v jakýkoliv požadavcích vyhoví zákazníkovi. DHL v oblasti námořních přeprav spolupracuje s nejvýznamnějšími rejdářskými aliancemi, tedy pokrývá majoritní podíl světových přístavů. Jako příklad těchto produktů je možné uvést tyto (DHL, 2018c):

- DHL Ocean Direct,
- DHL Ocean Connect,
- DHL Ocean Special,
- DHL Ocean Container Management.

### **Silniční a železniční přeprava**

Silniční a železniční přeprava pokrývá téměř celý svět. Tyto služby jsou nabízeny v následujících oblastech (DHL, 2018c):

- Evropa,
- Severní Afrika,
- blízký východ,
- Asie,
- tichomoří,
- Amerika.

## **Řešení dodavatelských řetězců**

Ve spojení s dlouhou praxí v oblasti logistiky, vysokému know-how je společnost DHL schopna nabídnout řešení dodavatelských řetězců pro klienty všech velikostí, v téměř jakémkoliv odvětví. Dodavatelský řetězec každé společnosti je originální, společnost DHL se zaměří na problémy svého klienta a vyvine takový dodavatelský řetězec, který nabídne trvalou konkurenční výhodu pro zákazníka. (DHL, 2018c)

Pro přehlednost je možné rozčlenit jednotlivé služby nebo možnosti, které společnost DHL v rámci řešení dodavatelských řetězců nabízí na (DHL, 2018c):

- plán,
- zdroj,
- výroba,
- skladování a úpravy,
- doručení,
- vrácení.

Nyní budou jednotlivé body vypsané výše stručně charakterizovány.

### **Plán**

Plán slouží v k vytvoření základu pro efektivní a výkonný dodavatelský řetězec. V rámci tohoto bodu společnost DHL provádí:

- **Analýza a návrh dodavatelského řetězce**
  - o Prostřednictvím poradenství v oblasti dodavatelských řetězců a zkoumáním návrhů sítí, dochází k identifikaci problémů, které je možné optimalizovat, aby došlo ke zvýšení efektivity provozu a zároveň k zvyšování úrovně služeb poskytovaných klientům. (DHL, 2018c)
- **LLP (Lead Logistics Provider)**
  - o Prostřednictvím LLP dochází k návrhu a řízení změn celého dodavatelského řetězce zákazníka, tak aby vždy vyhovovaly dynamickému obchodnímu prostředí a samozřejmě přáním zákazníka. Tohoto je dosaženo prostřednictvím snižování nákladů, úsporných logistických procesů a optimalizací logistické sítě. (DHL, 2018c)

- Úspěšnost LLP je založena na silném a efektivním partnerství mezi DHL a jeho zákazníkem. LLP jako celek přináší zákazníkovi hodnotu, která zahrnuje celou řadu dovedností a zkušeností. Mezi ně lze zařadit tyto (DHL, 2018c):
  - analýzy a návrhy systémů,
  - poradenství,
  - obchodní plánování,
  - řízení změn,
  - projektový management,
  - kontrolní věže a služby pro koordinaci dodavatelské základny,
  - plánování a řízení zásob,
  - řízení příchozí, odchozí a zpětné logistiky.
- LLP přebírá zodpovědnost za získávání a kontrolu zdrojů, kapacit, technologií a služeb všech dalších dodavatelů. LLP dále přebírá zodpovědnost za řízení, cenu a rozvoj dodavatelského řetězce. (DHL, 2018c)
- Z výše uvedeného vyplývají výhody využití LLP (DHL, 2018c):
  - náklady v oblasti distribuce, dopravy, zásobování a personálního zajištění se sníží,
  - sníží se pracovní kapitál,
  - snižování investičního kapitálu,
  - zvyšování kvality produktu zákazníka.
- **Shoda s právními požadavky v oblasti životního prostředí**
  - DHL pomáhá zákazníkům snižovat ekologickou stopu a zajistit shodu s veškerou legislativou spojenou s životním prostředím. (DHL, 2018c)

## Zdroj

Tento bod zajišťuje spojení všem aktivit v logistice:

- Zprostředkovatelské služby
  - Zajištění konzultace k zprostředkovatelským službám, outsourcing a samozřejmě integrované logistické služby. (DHL, 2018c)
- Skladování surovin
  - Zajištění snadného toku materiálu do filiálek zákazníka. (DHL, 2018c)



- Přeprava surovin
  - o Přeprava materiálu do filiálek zákazníka nebo od jeho dodavatelů. (DHL, 2018c)
- Management mezinárodního dodavatelského řetězce
  - o Zajištění toku zboží z oblastí s nízkými provozními náklady. (DHL, 2018c)

## **Výroba**

DHL napomáhá s výrobou cílového produktu (DHL, 2018c):

- přeprava pro průmyslové projekty,
- příchozí logistika do výroby,
- In-plant logistika,
- smluvní výroba.

## **Skladování a úpravy**

DHL napomáhá s přípravou produktů k jejich prodeji:

- Skladování hotových výrobků
  - o Zajištění skladů nebo distribučních středisek, která jsou integrována do dodavatelského řetězce. (DHL, 2018c)
- Montáž a co-packing
  - o Zajištění finální komplementace, co-packingové služby, úprava zboží a sekvencování před retailovým prodejem. To povede ke snížení nákladů a k vyrovnání nabídky s poptávkou. (DHL, 2018c)

## **Doručení**

DHL napomáhá s doručením produktů až na místo určení (DHL, 2018c):

- management přeprav a distribuce,
- logistika náhradních dílů,
- doručování do domu,
- E-fulfillment,
- logistika v obchodech.

## **Vrácení**

DHL napomáhá vrácení produktu zpět od zákazníka v případě, že již není potřebný nebo nevyhovuje, a to pomocí (DHL, 2018c):

- Zpětná logistika
  - o Zaručuje správné a efektivní řízení nepotřebného nebo nevyhovujícího zboží (vráceného). Dále také balení zboží pro maximalizaci hodnoty aktiv zákazníka a samozřejmě s minimalizací vlivu na životní prostředí
- Shoda s právními požadavky v oblasti životního prostředí

## 5 Podnikové procesy v oddělení fakturace

Společnost DHL zejména přepravce a špeditér, který obsluhuje enormní množství zákazníků, je důležité zmínit, že následující procesy v oddělení fakturace se vztahují jen k jednomu zákazníkovi ABC, kterému společnost DHL, přesněji divize LLP, v rámci řešení dodavatelských řetězců nabízí (dále jen LLP).

Následující kapitola tedy bude popisovat jednotlivé procesy, které se odehrávají mezi LLP a jeho zákazníkem ABC.

Obrázek 7: Lead Logistics Partner (LLP)



Zdroj: [www.dhl.cz](http://www.dhl.cz) (2018), 2018

LLP nabízí v rámci svých služeb tyto základní:

- 2PL
  - o Klasické logistické služby
- 3PL
  - o Systémy kontrolních věží
- 4PL
  - o Plná integrace služeb zákazníkovi

V tomto konkrétním případě tedy LLP nabízí 4PL služby zákazníkovi ABC. Samozřejmě se nejedná pouze o službu fakturace, ale celý logistický řetězec. Tato práce je ovšem zaměřená na audit procesů oddělení fakturace, a tedy není obsahem této práce jít do

podrobností ohledně přeprav zákaznickova zboží. Ovšem pro lepší pochopení procesů budou zmíněny i základní procesy v operativě pro snazší pochopení procesů fakturace.

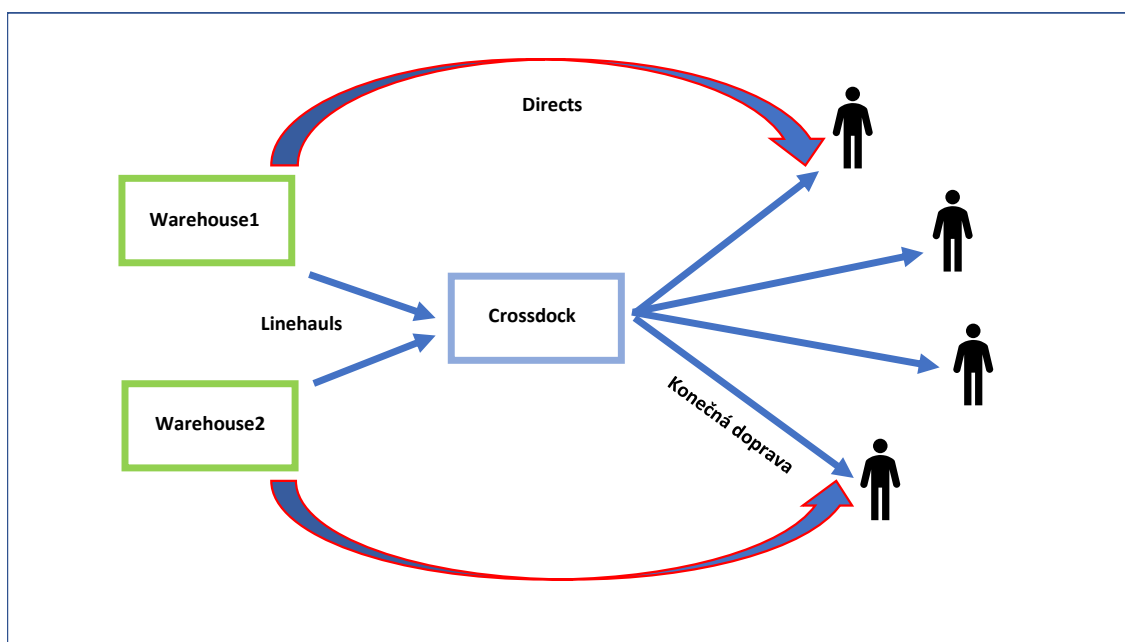
Nyní už je možné začít s analýzou procesů fakturace, které nastávají mezi LLP a zákazníkem ABC (dále jen projekt).

Dále je důležité zmínit, že tento proces fakturace je poupraven tak, aby nedošlo k poškození ani jedné strany tohoto projektu. Všechny informace níže jsou interpretací odborného úsudku autora této diplomové práce, které byly získány za poslední rok z fakturačního oddělení a pohovory referentů tohoto oddělení pro provedení samotného auditu.

Dále je nutné zmínit, že v tomto procesu fakturace nebudou uvažovány závazky vznikající z došlých faktur od dopravců, jelikož tento bod je mimo rozsah tohoto projektu, tedy nebudou rozebírány v této diplomové práci.

Pro základní představu, zde bude uvedeno základní schéma přepravy, aby bylo lépe patrné, jaké procesy probíhají v oddělení fakturace. Toto schéma je zobrazeno v následujícím obrázku č. 8.

Obrázek 8: Základní schéma přepravy projektu

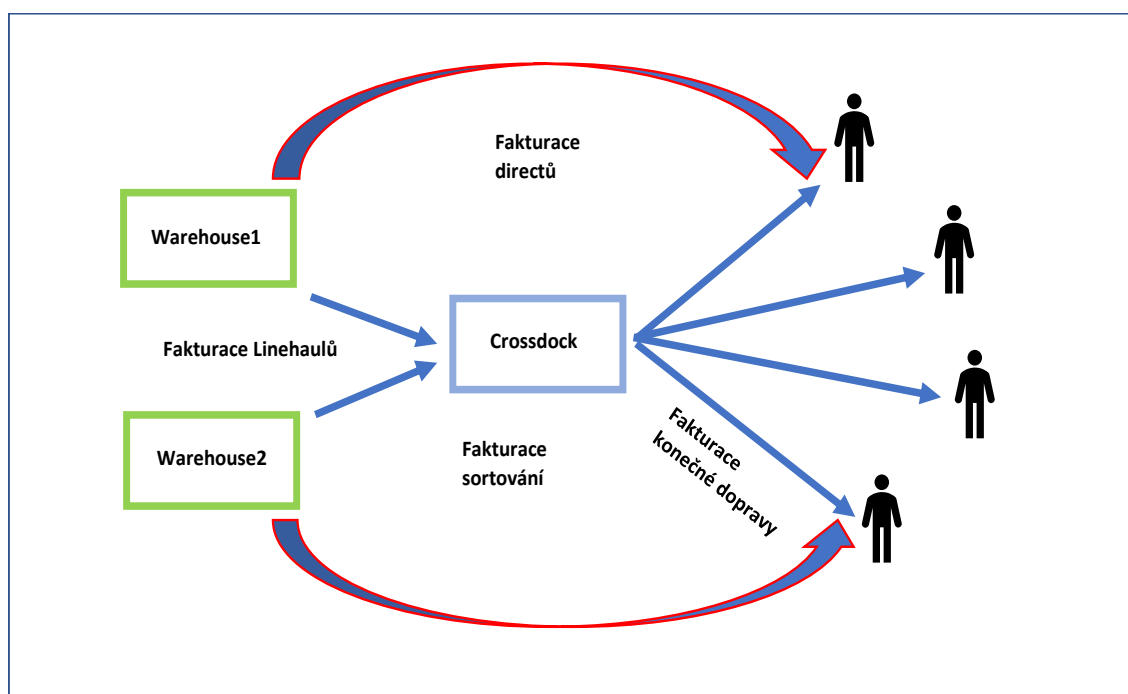


Zdroj: Vlastní zpracování (2018), 2018

Výše zobrazený obrázek č. 8 představuje základní schéma, které je použito pro přepravy uskutečňované v rámci tohoto projektu, z kterého je následně možné dedukovat jednotlivé fakturace, které jsou v tomto projektu zahrnuty. Tyto druhy fakturace jsou

zachyceny v následujícím obrázku č. 9. Z obrázku č. 8 je tedy možné pozorovat, že zboží ze skladů (anglicky warehouse) putuje do crossdocku, a to pomocí linehaulů, které jde definovat jako pravidelné přepravy FTL (Full Truckload). Pod pojmem sklad se zde rozumí i samotná továrna, která zboží vyrobí a alokuje jej do svých skladovacích prostor pro expedici. V crossdocku dochází k sortaci zboží a přípravě na naložení pro další část přepravy zboží. Dále je zboží naloženo dalšími dopravci a zboží je následně doručeno k cílovým zákazníkům, v obrázku č. 8 označeno jako konečná doprava. Dalším případem může být, že je vynechán crossdock a zboží putuje přímo ze skladů, až k cílovým zákazníkům.

Obrázek 9: Druhy fakturace projektu



Zdroj: Vlastní zpracování (2018), 2018

Obrázek č. 9 ukazuje jednotlivé druhy fakturace, respektive jaké druhy došlých faktur dojdou na fakturační oddělení. Jako první je možné zmínit fakturace pravidelných celozvozů, další fakturace bude od crossdocku za sortaci, dále fakturace za přepravu zboží zákazníkům a v neposlední řadě fakturace za direct přepravy.

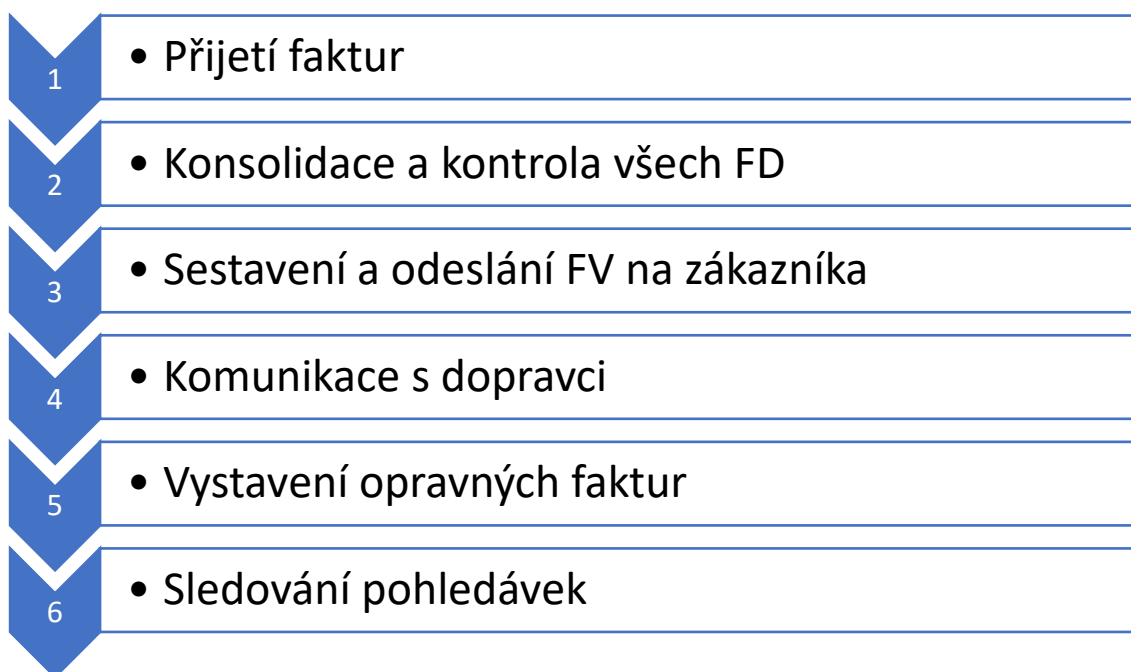
Na tento projekt je v rámci oddělení fakturace jeden referent, tato činnost tvoří 25 % náplně jeho práce.

Tyto procesy je možné rozdělit do několika bodů, a to:

- přijetí faktur od dopravců,
- konsolidace a kontrola všech faktur,
- sestavení a odeslání faktury vydané na zákazníka,
- komunikace s dopravci ohledně nevyfakturovaných zásilek,
- vystavení opravných faktur,
- sledování pohledávek.

Pro přehlednost je možné vidět výše zmínění procesy v následujícím obrázku č. 10. Následující podkapitoly se budou věnovat jednotlivým procesům fakturace, rozdělené podle druhů fakturace, které v nich vznikají.

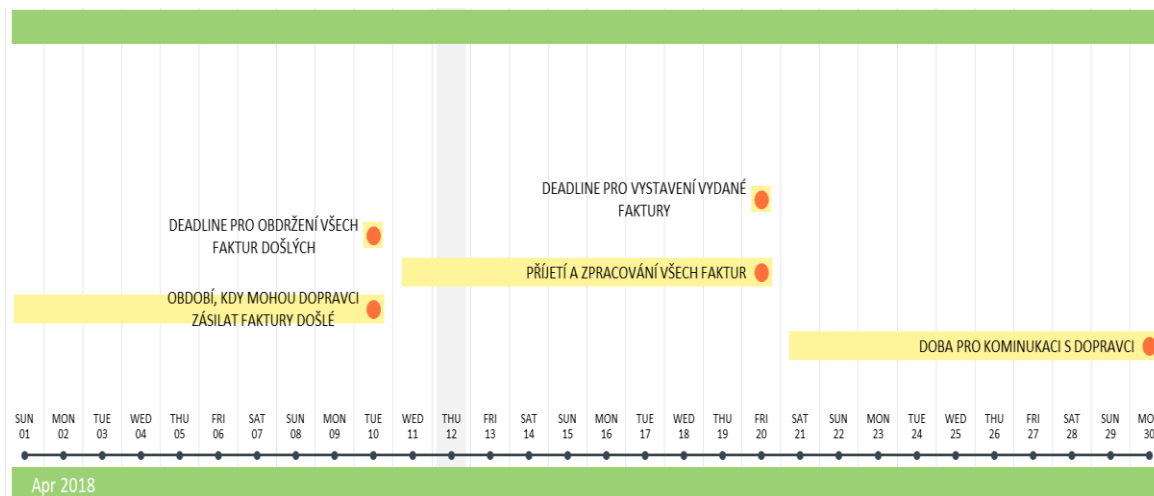
Obrázek 10: Procesy v oddělení fakturace



Zdroj: Vlastní zpracování (2018), 2018

Dále pro lepší zorientování se v těchto procesech poslouží obrázek č. 11. Z tohoto obrázku je patrné, že první třetina měsíce, tedy do 10. dne v měsíci, mají dopravci a crossdock zaslat potřebné faktury, zároveň tu vzniká prostor pro komunikaci s dopravci, pokud zde budou chybějící údaje a podobně. V druhé třetině měsíce, tj. od 11. dne v měsíci do 20. dne má prostor oddělení fakturace pro provedení všech kroků, aby byla všechna data zkonsolidována, zkontrolována a odeslána na zákazníka projektu. V poslední třetině měsíce, tj. od 21. dne v měsíci je možné opět komunikovat s dopravci a získat všechna potřebná data apod.

Obrázek 11: Harmonogram jednotlivých procesů



Zdroj: Vlastní zpracování (2018), 2018

### 5.1 Přijetí faktur od dopravců

V této podkapitole bude analyzován proces přijetí faktur, pro přehlednost budou jednotlivé procesy rozděleny podle druhů fakturace, tj. podle obrázku č. 9 Druhy fakturace projektu.

Společné pro tyto druhy fakturace je to, že jsou na měsíční bázi, tedy fakturace probíhá následující měsíc poté, co jsou za předchozí měsíc všechny zásilky doručeny. Pro lepší představu je možné použít tento příklad. Zásilka doručená v měsíci dubnu 2018 bude fakturována v měsíci květnu 2018. Všichni dopravci a crossdock mají podle SOP (Standart Operation Procedure) povinnost poskytnout faktury došlé do 10. dne následujícího měsíce.

#### Fakturace Linehaulů

Referenti obdrží do 10. dne ve fakturačním měsíci od několika dopravců do emailu nebo poštou faktury a jejich přílohu, která obsahuje detailní rozdělení faktury. Referenti musí podle TMS (Transport Management System) zjistit, zda počet těchto přeprav odpovídá s fakturou od dopravců. Dále musí ověřit, zda konečná částka na faktuře odpovídá částce, kterou zobrazuje detail, který je většinou zasílán jako textový nebo excelový soubor, a na závěr, zda každá ze zásilek má vlastní referenční číslo.

V případě jakýkoliv problémů, se referent obrací na dopravce, u kterého došlo k problému a musí dojít k nápravě v co nejkratším časovém období.

Pokud tyto podmínky jsou naplněny, může dojít k samotnému přijetí faktur, kdy je zapotřebí na vytištěnou fakturu dát razítko s aktuálním datem a dva podpisy osob s podpisovým právem (všichni pracovníci fakturačního oddělení).

Fakturace těchto přeprav jsou triviální, jelikož jsou to pravidelně opakující se přepravy, u kterých je pevně stanovená cena. Tudíž pokud referent zajistil předchozí body, je velice jednoduché se přesvědčit o tom, že dopravce fakturoval správnou částku.

Časová náročnost přijetí faktur došlých od dopravců zabere měsíčně 3 hodiny pracovní doby.

### **Fakturace sortace**

Tato fakturace patří mezi také ty jednodušší, každá z pravidelných přeprav je připravena podle země doručení k další manipulaci, aby mohla být doručena k cílovému klientovi. Stejně jako v předchozím případě musí crossdock zaslat fakturu došlou, referent musí ověřit, zda sedí cílová částka na faktuře s jejím reportem, a zda mají všechny zásilky své správné reference.

Kontrola, zda je fakturována správná suma, je již velmi triviální úkon, protože je nutné znát pouze počet zásilek, který je možné ověřit proti faktuře došlé s TMS a poté aplikovat matematický vzorec, který je stanoven v SOP.

V případě potíží probíhá proces jako v předchozím bodě, tedy komunikace na crossdock. Tyto problémy musí být opět vyřešeny v co nejkratší době.

Pokud je vše v pořádku, dochází jako v předešlém případě k přijetí faktury, tedy razítko a dva autorizované podpisy.

Časová náročnost přijetí této faktury došlé od crossdocku zabere měsíčně 2 hodiny pracovní doby.

### **Fakturace konečné dopravy**

Tato fakturace je již náročnější, protože se již nejedná o celo vozy, ale o dodávání jednotlivých zásilek svým konečným spotřebitelům. To způsobuje razantní nárůst položek ve faktuře došlé a v její příloze, tedy jejím detailním reportem.

Nicméně referent musí obdržet od každého dopravce faktury došlé a jejich detail. Musí být ověřeno referentem, zda je konečná suma na faktuře stejná jako v jejím reportu. Dále, zda jsou ke každé zásilce reference.



Kontrola, zda je fakturována správná suma, dochází pomocí TMS, tedy kontrola, zda je fakturovaný správný počet přeprav, nicméně s kontrolou správnosti ceny není možné z časového hlediska a možných rozdílných parametrů, jít do detailu. Navíc u těchto přeprav se musí sledovat i konsolidace jednotlivých zásilek, tedy zásilky, co mají stejný datum dodání a stejného příjemce, se musí fakturovat společně. Je provedena kontrola, kdy údaje z TMS jsou přepočítány a poté porovnány s přepravními daty. Je nastaven koeficient, který hlídá, zda se odchylka nachází v přípustném rozmezí. Tyto rozdíly jsou způsobovány nesrovnalostmi dat mezi výrobou a mezi samotnou přepravou, jelikož výroba počítá skutečný objem, hmotnost zboží, ale přepravce ji musí upravit o přepravní obal apod. V tomto tedy vzniká rozdíl.

Pokud tedy referent po kontrole zásilek zjistí, že se nachází v přípustném rozdílu, uzná zásilky jako správné.

Díky tomu, že zde se jedná o kontrolu tisíců zásilek, na rozdíl od předchozích případů, bývá praxi, že se díky EDI ztratí některá data. Tudíž referent musí zajistit spolu s dopravci, aby všechny nutné údaje byly doplněny.

Pokud jsou všechny náležitosti splněny, dochází k přijetí faktury, tedy razítka a dva podpisy od osob s autorizovaným podpisem.

Tento proces zabere referentovi 8 hodin pracovní doby za jeden měsíc.

### **Fakturace Direct přeprav**

Pro přehlednost byly přímé přepravy odděleny samostatně, ale v praxi chodí společně s fakturami konečné dopravy. Nicméně je důležité se k těmto přepravám chovat jinak.

Přímé přepravy nejsou opět obtížné, protože již je za jeden měsíc několik desítek. Tyto přepravy jsou speciálně objednané, z důvodu domluvy mezi zákazníkem a jeho spotřebitelem. V případě, že je užito přímé přepravy, je tedy důležité, aby zboží dorazilo v co nejkratší době.

Pro referenta fakturačního oddělení je důležitá komunikace s operativní stranou, neboť ta komunikovala přímé přepravy a domluvila jejich cenu. Tudíž referent identifikuje přímé přepravy a poté zjistí, jaká proběhla emailová komunikace mezi operativní stranou a dopravcem, respektive ověří si, zda dopravce fakturuje správnou cenu přepravy.

Pokud je vše v pořádku, opět dochází k orazítkování a ověření dvěma podpisy autorizovaných osob. Tento proces zabere v oddělení fakturace 3 hodiny za jeden kalendářní měsíc.

## 5.2 Konsolidace a kontrola všech došlých faktur

Tato podkapitola se zaměřuje na další krok v procesu fakturace na daném projektu, čímž je konsolidace všech došlých faktur od všech dopravců a crossdocku. Tento krok, nastává od 11. dne v měsíci, jak je zobrazeno na obrázku č. 11.

Jak je již možná patrné, fakturační oddělení LLP pro svého zákazníka v tomto daném projektu přijme všechny došlé faktury a zkonsoliduje je do podoby, která je dohodnuta.

V tomto kroku se odehrává konsolidace všech příloh k fakturám do jednotného souboru v prostředí aplikace Excel a další následná kontrola ze strany referenta oddělení fakturace.

Ačkoliv zní postup uvedený výše jednoduše, tak díky velkému množství dopravců, a tím tedy velkému počtu došlých faktur a jejich detailních příloh, tento krok se stává velice náročným na čas. Pro lepší představu, tabulka č. 4 ukazuje kolik průměrně fakturační oddělení přijme faktur za jeden měsíc. Tato tabulka vychází z přílohy A.

Tabulka 4: Průměrný počet faktur od dopravců za zvolené období

<b>Druhy Fakturace</b>	<b>Počet přepravníků/Crossdock</b>	<b>Počet došlých faktur na LLP</b>
Linehauls	12	12
Sortace	1	1
Konečná přeprava	5	5
Directs	4	4
Celkem	22	22

Zdroj: Vlastní zpracování (2018), 2018

Tabulka č. 4 Průměrný počet faktur od dopravců za zvolené období ukazuje, s kolika fakturami, potažmo jejich detailu, se musí referent fakturačního oddělení vypořádat. Vcelku se tedy jedná průměrně o 22 faktur, tedy i jejich reportů, tedy celkem 44 dokumentů. Jelikož je tento průměr dělán za měsíce, které přecházejí z největší sezóny do klidnější části, je v něm zprůměrován i sezónní výkyv, tedy počet faktur došlých za

Linehaul, sortaci a konečnou přepravu je stabilní, co může ovlivnit v průběhu roku počet faktur, jsou tedy přímé přepravy, které jsou nahodilé.

Fakturační oddělení tedy musí všechny výše zmíněné faktury připravit do jednotné formy, to znamená transformovat všechny detaily k jednotlivým fakturám do jednotné podoby.

Základní struktura dat je u všech dopravců stejná, ale jelikož každý z dopravců používá jiný TMS k řízení jejich transportu, data se zdají být na první pohled odlišná.

Následující tabulka č. 5 ukazuje, jaká data jsou potřebná pro oddělení fakturace k jejich dalšímu zpracování a posléze vystavení detailu k vystavené faktuře.

Tabulka 5: Základní předloha dat pro transformaci dat

<b>Hlavička tabulky pro transformaci dat od dopravců</b>			
Reference zásilky	Místo nakládky	Datum nakládky	Země doručení
PSČ místa doručení	ETA	ATA	Cena za přepravu

Zdroj: Vlastní zpracování (2018), 2018

Referent fakturačního oddělení tedy musí zajistit transformaci všech dat do tabulky, která má stejnou hlavičku, jako je ukázáno v tabulce č. 5. V průběhu této transformace dochází k ještě jedné kontrole, pokud některý z údajů chybí, je povinností referenta fakturačního oddělení požádat příslušného dopravce o doplnění těchto údajů. V této tabulce se samozřejmě nachází i data z LLP TMS, tudíž je možné znovu zkontrolovat, zda dopravci a crossdock fakturují správný počet přeprav apod.

Pokud jsou všechna data správně transformována, je možné jít k dalšímu procesu fakturace.

Tento úkon je pro oddělení fakturace časově nejnáročnější a jeho provedení zabere v měsíčním cyklu 12 hodin.

### **5.3 Sestavení a odeslání faktury vydané na zákazníka**

Následující krok sestavení a odeslání faktury odeslané se koná 20. den v měsíci, jak je zobrazeno v předchozím obrázku č. 11.

Tento proces se skládá celkem ze tří fází:

- příprava vydaných faktur a jejich detailů pro zákazníka,
- odeslání faktur vydaných na účtárnu,

- odeslání vydaných faktur a jejich detailů na zákazníka.

### **Příprava vydaných faktur a jejich detailů pro zákazníka**

Pokud proběhl předchozí proces fakturace v pořádku, všechna data potřebná pro vytvoření faktur vydaných a jejich příloh, tedy detailů těchto faktur, jsou nyní dostupná.

V rámci tohoto projektu, je nutné pro zákazníka vytvořit celkem šest faktur vystavených, a to:

- faktura vystavená za linehaul (doručení v rámci Evropské unie),
- faktura vystavená za lienhaul (doručení mimo Evropskou unii),
- faktura vystavená za sortování,
- faktura vystavená za konečnou dopravu a přímých přeprav (doručení v rámci Evropské unie),
- faktura vystavená za konečnou dopravu a přímých přeprav (doručení mimo Evropskou unii),
- faktura vydaná s poplatkem za sjednané služby s LLP.

Všechna data jsou dostupná z předchozího procesu, jen je nutné je rozdělit podle zemí, a to podle toho, zda se jedná o zásilky do Evropské unie či nikoliv. Toto rozdělení je nutné pro správné zaúčtování a vyfakturování daně z přidané hodnoty. Protože jsou data již od počátku rozdělena podle druhů fakturace, je snadné dostat celkovou sumu a detail k jednotlivým druhům fakturace.

Referent fakturačního oddělení tedy ve finále vytvoří šest wordových souborů s informacemi (připravený vzor na intranetu DHL), k vystavení samotné faktury a šest excelových souborů, které jsou přílohami, tedy detaily k vystaveným fakturám (připraven vzor přímo od zákazníka).

Je důležité zmínit, že celková částka z došlých faktur a celková částka na vystavených fakturách není většinou shodná. Je to z toho důvodu, že některý z dopravců nepošle všechna data v pořádku a LLP, konkrétně fakturační oddělení takové zásilky zastaví. Data, která jsou vyjmuta z tohoto procesu, jsou ta, u kterých chybí reference a v průběhu zpracování nebyla získána.

Tato fáze zabere celkem 2 hodiny pracovní doby referenta a musí být vykonána do 11:00 20. dne v měsíci. Tato podmínka musí být splněna, další fáze, tedy odeslání faktur

vydaných zabere další čas a poslední třetí fáze vyžaduje, aby bylo vše odesláno na zákazníka do 16:30, tedy do konce pracovní doby, stejného dne.

### **Odeslání těchto faktur vydaných na účtárnu**

Po dokončení první fáze, je důležité zaslat všechny wordové soubory, tedy šablony vystavených faktur na účtárnu. Toto odeslání musí proběhnout do 11:00, jak je zmíněno ve fázi jedna. Toto odeslání probíhá formou emailu, kde musí být v kopii vedoucí oddělení LLP.

Tato fáze probíhá proto, že samotné fakturační oddělení nemá přístup do ERP systému celé společnosti DHL. Tedy jedná se o vnitřní kontrolní systém, kdy referent z fakturačního oddělení nemůže bez náležitého ověření vystavit fakturu.

Povinností účtárny je tedy zapsat faktury vystavené do ERP systému a dále povinností vedoucího LLP je zaslat potvrzení, že s vystavením faktur souhlasí. Účtárna má dále povinnost poslat do 15:00 20. dne v měsíci zpět faktury vystavené ve formátu pdf.

Touto fází vstupují faktury vystavené do systému společnosti a stávají se pohledávkami, které budou rozebírány v dalším procesu fakturace.

### **Odeslání vydaných faktur a jejich detailů na zákazníka**

Po dokončení druhé fáze, má referent fakturačního oddělení všechny potřebné soubory, tedy faktury vystavené a dále jejich přílohy, tedy jejich detaily, k dispozici.

Všechny tyto soubory je povinen referent fakturačního oddělení odeslat do konce pracovní doby, tedy do 16:30 20. dne fakturačního cyklu.

Tento celý proces zabere 3 hodiny z pracovní doby za jeden fakturační cyklus.

Dokončením tohoto procesu může dojít k omylnému úsudku, že skončily povinnosti referenta fakturačního oddělení. Jelikož se jedná o měsíční cyklus, jednotlivé cykly se samozřejmě prolínají a zasahují do následujícího fakturačního cyklu. Tyto další procesy následují v dalších podkapitolách.

## **5.4 Komunikace s dopravci**

Komunikací s dopravci se zde rozumí jakákoliv komunikace oběma směry, tedy od dopravce k referentovi fakturačního oddělení a samozřejmě naopak od referenta fakturačního oddělení k dopravci.

Samozřejmostí je, že komunikací směrem od dopravců k referentovi fakturačního oddělení je myšleno, zasílání faktur došlých. Tato forma komunikace již proběhla v prvním procesu fakturačního oddělení. Komunikace směrem k dopravci probíhá již v ostatních fakturačních procesech, nýbrž je nutné podotknout, že v praxi nemusí být odpověď na dané problémy ihned k dostání, a tedy komunikace probíhá i po odeslání všech vystavených faktur.

Tedy touto komunikací se rozumí období od 21. dne fakturačního měsíce do 9. dne následujícího fakturačního cyklu.

V tomto období vzniká prostor pro referenta fakturačního oddělení k dořešení všech problémových zásilek. Referent fakturačního oddělení v případě, že tyto problémové zásilky nastaly, musí napsat emaily na dopravce a sledovat jejich odpovědi. V případě, že nebude žádná reakce do tří pracovních dnů, musí referent zaslat další upozornění, v případě žádné reakce, musí poté referent využít telefonické spojení, pokud i tento pokus bude neúspěšný, musí referent fakturačního oddělení eskalovat tento problém přes svého vedoucího fakturačního oddělení.

Tento proces zabere průměrně 4 hodiny pracovní doby.

## **5.5 Vystavení opravných faktur**

Vystavením opravných faktur, je míněno vystavení opravných vystavených faktur na zákazníka. Tento krok nebyl záměrně zmíněn v procesu vystavení a odeslání vystavených faktur z důvodu, že se nejedná o standardní proces.

V případě, kdy se referentovi fakturačního oddělení podaří s dopravcem napravit nevyfakturované zásilky, tedy ty označené jako problémové, je vytvořena další vystavená faktura. V tomto případě se tato nová vystavená faktura nazývá opravná. Jako opravná faktura, která je naplněna vyřešenými přepravami, je posléze zaslána spolu s dalšími vystavenými fakturami v následujícím fakturačním cyklu.

S vytvořením této opravné vystavené faktury je postupováno obdobně jako u již výše zmiňovaného procesu z podkapitoly 5.3 Sestavení a odeslání faktury vydané na zákazníka, tedy:

- příprava opravné vydané faktury a jejího detailu pro zákazníka,
- odeslání opravné faktury vydané na účtárnu,
- odeslání opravné vydané faktury a jejího detailu na zákazníka.

Tento proces v rámci fakturace v tomto projektu stojí 1 hodinu pracovní doby referenta oddělení fakturace.

## **5.6 Sledování pohledávek**

Posledním z procesů fakturace na tomto projektu je sledování, zda zákazník proplatil všechny faktury vystavené, vzniklé během procesu fakturace, tedy pohledávky.

Faktury vystavené mají 40 dní splatnost ode dne vystavení, tedy 20. den fakturačního cyklu. Jedinou možností, jak má referent fakturačního oddělení zjistit tyto skutečnosti, je dotázání se na účtárnu. Referent fakturačního oddělení tedy napíše email na účtárnu s dotazem ohledně proplacení vydaných faktur 40. den ode dne vystavení.

V případě, že odpovědí od referenta účtárny bude, že faktury vystavené nebyly stále proplaceny, referent fakturačního oddělení zašle v co nejkratší době dotaz na zákazník a zároveň žádost o proplacení vystavených faktur.

Pokud problém s proplacením vydaných faktur přetrvává déle jak 14 dní, je povinností referenta fakturačního oddělení eskalovat tento problém na svého vedoucího fakturačního oddělení.

V případě, že všechny vydané faktury byly proplaceny, je možné považovat celý proces fakturace daného fakturačního období za uzavřený.

Tento proces zabere referentovi fakturačního oddělení 1 hodinu z pracovní doby. Nicméně tento proces se neodehrává v aktuálním fakturačním cyklu. Jelikož se ale jedná o pravidelnou činnost, tento proces bude vždy součástí fakturačního procesu a je tedy možné jej započítat do pracovní náplně referenta v daném fakturačním období.

## **5.7 Shrnutí fakturačního procesu**

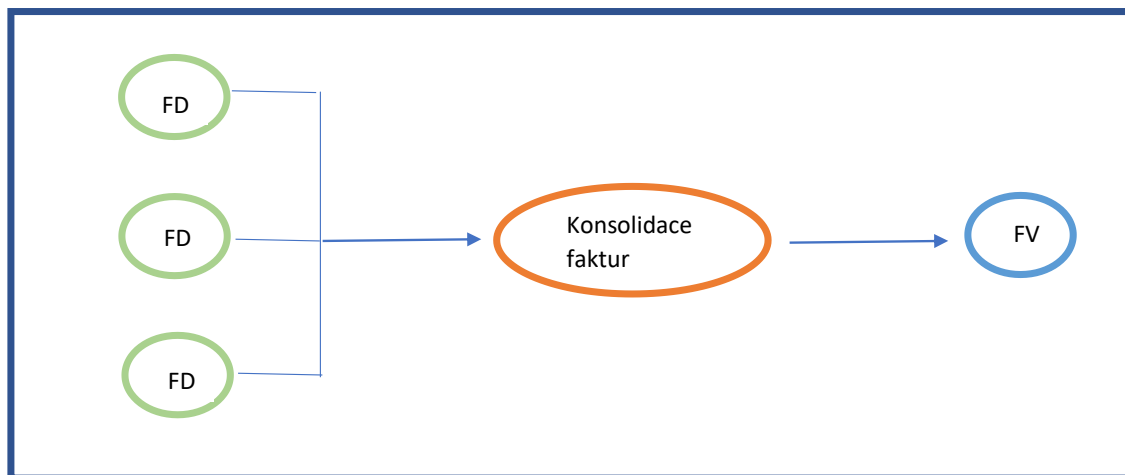
Tato závěrečná podkapitola stručně shrne poznatky z předchozích podkapitol, tedy procesy fakturačního oddělení a zároveň bude provedena časová vytíženost referenta fakturačního oddělení.

Fakturační oddělení v rámci LLP poskytuje svému zákazníkovi služby v oblasti fakturace.

Touto službou se tedy hlavně rozumí konsolidace všech faktur došlých od dopravců a crossdocku a zkonsolidování těchto faktur do faktur vystavených, které jsou schváleny

oběma stranami tohoto projektu. Tento proces je ve zjednodušené formě zobrazen na následujícím obrázku č. 12.

Obrázek 12: Proces konsolidace



Zdroj: Vlastní zpracování (2018), 2018

Procesy fakturace jsou tedy následující:

- přijetí faktur od dopravců,
- konsolidace a kontrola všech faktur,
- sestavení a odeslání faktury vydané na zákazníka,
- komunikace s dopravci ohledně nevyfakturovaných zásilek,
- vystavení opravných faktur,
- sledování pohledávek.

Z jednotlivých procesů je možné pozorovat časovou vytíženost referenta fakturačního oddělení. Nejen díky této znalosti je poté možné navrhnout možné zlepšení procesů fakturace.

Následující tabulka č. 6 zobrazí průměrný počet hodin z fondu pracovní doby referenta oddělení fakturace.



Tabulka 6: Časová náročnost procesů fakturace

<b>Procesy fakturace</b>	<b>Časová náročnost [hod]</b>
Přijetí faktur	16
Konsolidace	12
Sestavení a odeslání FV	3
Komunikace s dopravci	4
Vystavení opravných faktur	1
Sledování pohledávek	1
<b>Celkem</b>	<b>37</b>

Zdroj: Vlastní zpracování (2018), 2018

Celý fakturační proces tohoto projektu tedy zabere referentu fakturačního oddělení 37 hodin z pracovní doby. Při předpokladu 20 pracovních dnů v měsíci, tedy 160 hodin v měsíci, činí těchto 37 hodin 24 % z pracovní náplně referenta fakturačního oddělení. Tedy procesy vykonávané ve fakturačním oddělení naplňují stanovený podíl časového rámce, kdy referentovi je přiděleno 25 % jeho pracovní doby na tento projekt. Hypoteticky lze tedy předpokládat, že referentovi zbývají na tento projekt ještě 3 hodiny z pracovní doby za jeden fakturační cyklus.

Tímto je završena předposlední kapitola, a to analyzování procesů v oddělení fakturací konkrétního projektu a je možné se přesunout na možnosti optimalizace těchto procesů.

## 6 Optimalizace procesů v oblasti fakturace

Poslední kapitola praktické části se bude zabývat možnostmi optimalizace fakturačních procesů v rámci auditu procesů mezi LLP a zákazníkem ABC. Dále bude vyhotoven návrh postupu, jak tyto optimalizace procesů implementovat do stávajících procesů a jejich náklady. To spolu s dalšími dokumenty představuje dokumentaci tohoto auditu procesů vykonávaných ve fakturačním oddělení.

Předchozí kapitola analyzovala procesy fakturace v rámci tohoto projektu. Tato analýza, která vycházela z pozorování autorem této diplomové práce a rozhovorů autora a referenta, poskytla informace potřebné k tomu, kde je prostor pro optimalizace těchto procesů.

Následně dojde k předání zjištěných skutečností auditu procesů fakturačního oddělení. Tyto skutečnosti jsou předány vedoucímu fakturačního oddělení formou návrhů optimalizace a jejich provedení.

Proběhlá analýza tedy ukázala na možnosti ohledně kontroly fakturovaných částek od dopravců. Nyní se kontrola spoléhá na porovnání dat z TMS a poskytnutými daty od dopravců. Nicméně, zde chybí kontrola způsobu výpočtů jednotlivých zásilek v případě finálního doručení. Dále by bylo vhodné, aby po konsolidaci všech dat byly vytvářeny vzory vystavených faktur a jejich detailu automaticky z tabulky, které referent již vytvořil. Tato tabulka bude sloužit i pro účel kontroly výpočtů a generování automatických zpráv na dopravce v případě, že budou nalezeny rozdíly ve výpočtu

Tato kontrola způsobů výpočtu přinese zákazníkovi úspory v dlouhodobém měřítku. LLP tímto krokem může ukázat zákazníkovi, že je schopná optimalizovat procesy v rámci projektu. Díky tomu, že v procesu fakturace již existuje evidence všech dat od dopravců, tak přidání dalšího procesu, tedy kontroly výpočtů zásilek, společně s automatizací přípravy vystavených faktur a jejich detailů, neovlivní významně časovou náročnost pro referenta fakturačního oddělení. Naopak nalezená úspora času v případě automatizace přípravy vystavených faktur a jejich detailů bude kompenzována nárůstem komunikace mezi referentem fakturačního oddělení a dopravců.

Možnost využití kontroly výpočtů jednotlivých přeprav, tedy bez využití možné odchylky, jak je doposud využíváno, je znázorněna v následující tabulce č. 7, tato tabulka

vychází z přílohy A. Tato tabulka č. 7 ukazuje zprůměrované informace za první tři měsíce v roce 2018, tedy leden, únor a březen.

Tabulka 7: Analýza výpočtů cen přeprav (Kč)

<b>Druhy přepravy</b>	<b>Fakturovaná částka</b>	<b>Upravená částka</b>	<b>Rozdíl (absolutní)</b>	<b>Rozdíl (relativní)</b>
Linehaults	203 000	203 000	0	<b>0 %</b>
Crossdock	63 000	63 000	0	<b>0 %</b>
<b>Kon. přep.</b>	<b>354 000</b>	<b>346 000</b>	<b>8 000</b>	<b>2,3 %</b>
Directs	142 000	142 000	0	<b>0 %</b>
<b>Celkem</b>	<b>762 000</b>	<b>754 000</b>	<b>8 000</b>	<b>1,1 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování (2018), 2018

Z výše uvedené analýzy je patrné, že v případě konečné přepravy dochází ze strany dopravců k nesprávné kalkulaci. Tato odchylka se stále nachází v toleranci, která byla nasazena, kvůli možné rozdílné hmotnosti, z důvodu, např. přepravních obalů. Nýbrž tato odchylka je způsobena způsobem výpočtu a činí průměrně 2,3 % z fakturované částky konečné přepravy, tedy 1,1 % z celkové fakturované částky za jeden měsíc.

Optimalizace tedy proběhne ve druhém procesu fakturace v rámci projektu, tedy konsolidace a kontrola dat. Účelem této optimalizace bude tedy přidání výpočtů na základě přijatých dat. Obě vzniklé ceny budou porovnány a v případě, že budou nalezeny rozdíly, jak ukazuje tabulku č. 7, bude tabulka, do které se vkládají, automaticky generovat ty přepravy, které vykazují rozdíl a dále automaticky připraví email s přílohou a dotazem na napravení vzniklých rozdílů. Tento proces si vyžádá dodatečné časové náklady. Rozeslání těchto zpráv dopravcům bude stát 30 minut pracovní doby referenta fakturačního oddělení (kontrola vzniklých emailů). Dále bude potřeba přidat čas na komunikace s dopravci, která se předpokládá na 2 hodiny pracovní doby. Dopravci budou zasílat na LLP opravné faktury a LLP je zkonsoliduje, tak jako v případě pátého procesu fakturačního oddělení. Tento obsah práce se stále vejde do přiděleného časového rámce na tento proces. Tedy je možné tuto optimalizace označit jako vytvoření dalšího procesu fakturace, který vzniká při konsolidaci dat, následně v období od 21. dne do 9. dne fakturačního cyklu řešen s dopravci a poté v rámci opravných faktur vyjádřen jako úspora zákazníka.

Dále dojde k optimalizaci první fáze třetího procesu v rámci fakturace, tedy k automatizaci přípravy vystavených faktur a jejich detailů, který zrychlí tento proces. V nynějším stavu zabere tento proces 2 hodiny z pracovní doby referenta, po implementování optimalizace bude tento krok zabírat jen 30 minut.

Díky oběma krokům optimalizace a volného času, který vzniká v procesech fakturace, bude nyní čas referenta efektivně využit.

K naplnění obou těchto optimalizací bude zařízeno pomocí spolupráce fakturačního oddělení a oddělení projektů LLP.

Fakturační oddělení předá zadání oddělení projektů pro splnění těchto optimalizačních prvků.

Oddělení projektů poté předá připravený dokument s délkou procesu vytvoření, otestování a rozpočet na tyto změny.

Následující dokument je pro zjednodušení reprezentován následující tabulkou č. 8.

Tabulka 8: Rozpočet projektu optimalizace procesů fakturace

<b>Rozpočet projektu optimalizace procesů</b>	
Počáteční datum prací	Od 1.6 2018
Implementace optimalizací	14 dní od počátečního datumu
Dokončení prací	Následující den po implementaci
Spolupráce s referentem faktur. odd.	Ano
Cena projektu optimalizace	10 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (2018), 2018

Odhadovaná cena obou optimalizací zmíněných výše v této kapitole bude činit 10 000 Kč, tento návrh bude předložen zpět na fakturační oddělení.

V této chvíli je povinností fakturačního oddělení předat tyto návrhy a rozpočet na zákazníka projektu.

Pokud tyto optimalizace budou uvedeny v provoz, tak se fakturační procesy rozšíří o jeden nový proces, ovšem v rámci již vytvořeného procesu. Je tedy možné jej kvalifikovat jako druhou fázi procesu konsolidace dat a jejich kontrolu. Další proces, který je možný optimalizovat, je připravení vystavených faktur a jejich detailů. Tento

krok zabezpečí správnost vystavení těchto faktur a dále uvolní 1,5 hodiny času referenta fakturačního oddělení.

**Tyto optimalizace procesů fakturace v rámci tohoto projektu LLP a zákazníka ABC přinesou úsporu zákazníkovi ve výši 8 000 Kč průměrně za měsíc, to činí průměrnou úsporu 96 000 Kč za rok. Dalšími benefity, které plynou z těchto optimalizací, jsou, že fakturační oddělení nabídne tuto kontrolu výpočtů a automatizaci procesu za cenu jejího pořízení, není nutné zvyšovat náklady, které by nastaly v případě přijetí dalšího referenta nebo přidání více času stávajícího referenta. To samozřejmě povede k lepším vztahům mezi zákazníkem a fakturačním oddělením LLP, potažmo celou společností DHL.**

## **Závěr**

V 21. století je nutné, aby se všechny společnosti stále zdokonalovaly a vedly své procesy k dokonalosti. Důvodem k tomuto je zajistit si dostatečně silnou konkurenční výhodu k získání a udržení zákazníků vedle silné konkurence v tak globalizovaném světě.

Tato předložená diplomová práce má za cíl interní audit procesů vzniklých v projektu mezi LLP a zákazníkem ABC. Těmito procesy jsou míněny fakturační procesy v rámci fakturačního oddělení.

V první části předložené diplomové práce, tedy teoretické, proběhla rešerše zdrojů na téma interní audit. Čtenář této diplomové práce se zde seznámí s pojmem auditing a jeho významem. V následující kapitole je důkladně popsán interní audit, který vede společnosti kupředu. V této kapitole se čtenář dozví význam a poslání interního auditu, dále jeho historii. Samozřejmostí je vymezení pomocí standardů a podle autorů odborné literatury i nejsprávnější vymezení interní auditu v organizační struktuře společnosti. V teoretické části se čtenář dále dozví o efektivním řízení pohledávek, neboť jsou důležitým bodem fakturačního procesu.

V druhé části této předložené diplomové práce, tedy praktické, je představena zvolená společnost. Nechybí zde obecné údaje o společnosti, představení celé skupiny Deutsche Post DHL, historie DHL v České republice a samozřejmě představení nezměrných služeb. Další kapitola obsahuje detailní deskripci a analýzu fakturačních procesů od přijetí všech faktur k zpracování, jejich konsolidaci a odeslání finálních faktur vydaných, které jsou součástí projektu mezi LLP a zákazníkem ABC v rámci auditu procesů. Tato kapitola posloužila jako podklad pro zhodnocení a nalezení možností optimalizace těchto procesů. Jak je již naznačeno, poslední kapitola praktické části obsahuje možné návrhy na zlepšení stávajících fakturačních procesů a také návrh na jejich implementaci.

Z analýzy procesů fakturace ve fakturačním oddělení byly nalezeny dvě možnosti optimalizace těchto procesů. První možností je přidání kontroly na úrovni výpočtu cen jednotlivých přeprav v konečné přepravě a jejich komparace vůči cenám přeprav poskytnutým dopravci, kteří byli zvoleni pro tento projekt. Další a poslední možnou optimalizací bylo automatizování procesu přípravy vystavených faktur na zákazníka projektu.

Tato optimalizace slouží pro eliminování lidské chyby z tohoto procesu a zejména pro ušetření času referenta fakturačního oddělení, který je alokovan na komunikaci s dopravci, kvůli nesrovnalostem při výpočtu cen přeprav. Výše uvedené možnosti jsou obohaceny i návrhem jejich implementace do provozu.

Tyto možné návrhy optimalizace ukazují, že fakturační oddělení je schopné ušetřit svému zákazníkovi v tomto projektu průměrně 8 000 Kč za fakturační cyklus při jednorázové investici, kvůli vytvoření procedur, které automaticky vykonají výše zmíněné optimalizace, při stejných měsíčních nákladech, protože není nutné navýšovat časovou kapacitu referenta fakturačního oddělení. Tyto optimalizace fakturačních procesů mají za vedlejší efekt i upevňování vztahů se zákazníkem, což je v 21. století, které je plné konkurenčních společností, velkou výhodou.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Kategorie účetních jednotek.....	13
Tabulka 2: Výroky auditora .....	14
Tabulka 3: Nejčastější kroky v programu interního auditu.....	33
Tabulka 4: Průměrný počet faktur od dopravců za zvolené období.....	66
Tabulka 5: Základní předloha dat pro transformaci dat .....	67
Tabulka 6: Časová náročnost procesů fakturace .....	73
Tabulka 7: Analýza výpočtů cen přeprav (Kč) .....	75
Tabulka 8: Rozpočet projektu optimalizace procesů fakturace .....	76



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Kroky vedoucí k dnešní podobě auditu.....	11
Obrázek 2: Měnicí se role interního auditora .....	19
Obrázek 3: Základní členění Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu ....	21
Obrázek 4: Začlenění oddělení interního auditu do organizační struktury společnosti..	27
Obrázek 5: Logo společnosti DHL .....	49
Obrázek 6: Strategie DHL 2020 .....	50
Obrázek 7: Lead Logistics Partner (LLP).....	59
Obrázek 8: Základní schéma přepravy projektu .....	60
Obrázek 9: Druhy fakturace projektu .....	61
Obrázek 10: Procesy v oddělení fakturace .....	62
Obrázek 11: Harmonogram jednotlivých procesů .....	63
Obrázek 12: Proces konsolidace .....	72

## **Seznam použitých zkratek**

ATA	Actual Time of Arrival
EDI	Electronic Delivery Information
ERP	Enterprise Resource Planning
ETA	Estimated time of Arrival
FD	Faktura došlá
FTL	Full Truckload
FV	Faktura vydaná
ISO	International Organization of Standards
LLP	Lead Logistic Provider
NOZ	Nový občanský zákoník
SEC	U.S. Securities and Exchange Commission
SOP	Standard Operation Procedure
TMS	Transport Management System
ÚJ	Účetní jednotka

## Seznam použité literatury

Audit and assurance services. paper 3.1.(INT), part 3: ACCA Study text. Berkshire: Kaplan - Foulks Lynch, 2006. xxiii , 420 s. ISBN 1-84390-854-9

ČIIA. *Revidované standardy s účinností od 1.1.2017*. Český institut interních auditorů [online].2018a. [cit. 14. 3. 2018]. Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/ippf-file/8CZ-6c47-4-revidovane-standardy-s-ucinnosti-od-1-1-2017.pdf>

ČIIA. *Etický kodex*. Český institut interních auditorů [online].2018b. [cit. 18. 3. 2018]. Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/ippf-file/1CZ-0800-3-eticky-kodex.pdf>

ČIIA. *Představení ČIIA*. Český institut interních auditorů [online].2018c. [cit. 13. 3. 2018]. Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/ciia/?idKategorie=3>

DHL Česká republika: *20 let DHL Freight* [online]. 2018a. Ostrava: DHL International GmbH, ©2018. [cit. 26.3.2018]. Dostupné z: <http://www.dhl.cz/cs/tisk/akce/20-years-dhl-freight-in-cz.html>

DHL Česká republika [online]. 2018c. Ostrava: DHL International GmbH, ©2018. [cit. 26.3.2018]. Dostupné z: <http://www.dhl.cz/cs.html>

DHL Global: *Our Vision, Our Mission, Our Strategy* [online]. 2018b. Bonn: DHL International GmbH, ©2018. [cit. 26.3.2018]. Dostupné z: [http://www.dhl.com/en/about\\_us/company\\_portrait/mission\\_and\\_vision.html](http://www.dhl.com/en/about_us/company_portrait/mission_and_vision.html)

DPDHL: Facts & Figures [online]. 2018a. Bonn: Deutsche Post AG, ©2018. [cit. 2.4.2018]. Dostupné z: [http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/presse/mediathek/fact\\_sheet\\_dpdhl\\_en.pdf](http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/presse/mediathek/fact_sheet_dpdhl_en.pdf)

DPDHL: *DHL* [online]. 2018b. Bonn: Deutsche Post AG, ©2018. [cit. 2.4.2018]. Dostupné z: [http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/presse/mediathek/fact\\_sheet\\_dhl\\_en.pdf](http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/presse/mediathek/fact_sheet_dhl_en.pdf)

DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 165 s. ISBN 80-7179-809-6

DVOŘÁČEK, Jiří, KAFKA, Tomáš. *Interní audit v praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0836-8

CHLADA, Jaromír. *Řízení pohledávek ve firmách* [online]. 2014. Praha: Stormware s.r.o., ©2012. [cit. 9.4.2018]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/rizeni-pohledavek-ve-firmach/>

KRÁLÍČEK, Jiří, MOLÍN, Jan. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 232 s. ISBN 978-80-7478-557-3

MOELLER, Robert. *Brink's Modern Internal Auditing: A Common Body of Knowledge*. 7. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2009. 794 s. ISBN 978-0-470-29303-4

MÜLLEROVÁ, Libuše, KRÁLÍČEK, Vladimír, a kol. *Auditing*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2014. 458 s. ISBN 978-80-245-2018-6

KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5

KUNEŠOVÁ – SKÁLOVÁ, Jana. *Pohledávky. Komplexní účetní a daňový pohled*. 1. vyd. Ostrava: Sagit, 1996. 116 s. ISBN 80-7208-001-6

PILÁTOVÁ, Jana. *Zákon o účetnictví s komentářem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2015. 96 s. ISBN 978-80-247-5804-6

Poslání a smysl auditu [online]. Praha: Komora auditorů České republiky, ©2012-2017. [cit. 11.9.2017]. Dostupné z: <https://www.kacr.cz/poslani-a-smysl-audit>

PORTER, Brenda, SIMON, Jon, HATHERLY, David. Internal Audits, chapt. 16. In. *Principles of External Auditing*. 2nd ed. Chichester, West Sussex, England: J. Wiley, 2003, xiv, p. 497-532. ISBN 0-470-84297-0.

SCHRÁNIL, Pavel, TVRDOŇ, Josef. *Externí a interní auditing*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. 68 s. ISBN 978-80-7408-042-5

VOZŇÁKOVÁ, Iveta. *Efektivní řízení pohledávek*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 124 s. ISBN 80-247-0770-5

Výpis z obchodního rejstříku [online]. 2018. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015. [cit. 25.3.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=223797&typ=PLATNY>

## **Seznam příloh**

Příloha A .....	86
-----------------	----

## Příloha A

Leden 2018					
Druh přepravy	Dopravce	Počet přeprav	Fakturovaná částka (Kč)	Částka po kontrole výpočtu (Kč)	Rozdíl (Kč)
Linehaults	A	4	32 000	32 000	0
Linehaults	B	4	32 000	32 000	0
Linehaults	C	2	12 000	12 000	0
Linehaults	D	2	12 000	12 000	0
Linehaults	E	1	7 000	7 000	0
Linehaults	F	1	7 000	7 000	0
Linehaults	G	1	7 000	7 000	0
Linehaults	H	1	7 000	7 000	0
Linehaults	I	6	48 000	48 000	0
Linehaults	J	2	14 000	14 000	0
Linehaults	K	3	21 000	21 000	0
Linehaults	L	3	21 000	21 000	0
Crossdock	Crossdock	-	62 000	62 000	0
Kon. přep.	M	234	42 634	40 964	1 670
Kon. přep.	N	560	68 802	66 134	2 668
Kon. přep.	O	1 120	189 302	185 958	3 344
Kon. přep.	P	326	56 800	56 134	666
Direct	Q	4	36 000	36 000	0
Direct	S	6	42 000	42 000	0
Direct	T	2	20 000	20 000	0
Direct	U	3	27 000	27 000	0

Direct	V	7	63 000	63 000	0
<b>Únor 2018</b>					
<b>Druh přepravy</b>	<b>Dopravce</b>	<b>Počet přeprav</b>	<b>Fakturovaná částka (Kč)</b>	<b>Částka po kontrole výpočtu (Kč)</b>	<b>Rozdíl (Kč)</b>
Linehaults	A	4	32 000	32 000	0
Linehaults	B	4	32 000	32 000	0
Linehaults	C	1	6 000	6 000	0
Linehaults	D	3	18 000	18 000	0
Linehaults	E	1	7 000	7 000	0
Linehaults	F	1	7 000	7 000	0
Linehaults	G	1	7 000	7 000	0
Linehaults	H	1	7 000	7 000	0
Linehaults	I	7	56 000	56 000	0
Linehaults	J	2	14 000	14 000	0
Linehaults	K	3	21 000	21 000	0
Linehaults	L	3	21 000	21 000	0
Crossdock	Crossdock	-	68 000	68 000	0
Kon. přep.	M	220	40 622	38 980	1 642
Kon. přep.	N	524	66 802	64 134	2 668
Kon. přep.	O	1 342	195 802	192 348	3 454
Kon. přep.	P	368	63 960	63 124	836
Direct	Q	2	18 000	18 000	0
Direct	S	8	64 000	64 000	0
Direct	T	2	20 000	20 000	0

Direct	U	3	27 000	27 000	0
<b>Březen 2018</b>					
<b>Druh přepravy</b>	<b>Dopravce</b>	<b>Počet přeprav</b>	<b>Fakturovaná částka (Kč)</b>	<b>Částka po kontrole výpočtu (Kč)</b>	<b>Rozdíl (Kč)</b>
Linehails	A	2	16 000	16 000	0
Linehails	B	4	32 000	32 000	0
Linehails	C	3	18 000	18 000	0
Linehails	D	3	18 000	18 000	0
Linehails	E	1	7 000	7 000	0
Linehails	F	1	7 000	7 000	0
Linehails	G	1	7 000	7 000	0
Linehails	H	1	7 000	7 000	0
Linehails	I	1	7 000	7 000	0
Linehails	J	2	14 000	14 000	0
Linehails	K	3	21 000	21 000	0
Linehails	L	1	7 000	7 000	0
Crossdock	Crossdock	-	58 000	58 000	0
Kon. přep.	M	224	40 754	39 100	1 654
Kon. přep.	N	486	50 726	49 220	1 506
Kon. přep.	O	1 024	180 320	177 986	2 334
Kon. přep.	P	370	64 980	63 976	1 004
Direct	S	8	64 000	64 000	0
Direct	T	1	10 000	10 000	0
Direct	U	4	36 000	36 000	0



<b>Sumarizace – průměr za měsíc</b>					
<b>Druh přepravy</b>	<b>Dopravce</b>	<b>Počet přeprav</b>	<b>Fakturovaná částka (Kč)</b>	<b>Částka po kontrole výpočtu (Kč)</b>	<b>Rozdíl (Kč)</b>
Linehaults	-	28	203 000	203 000	0
Crossdock	-	-	63 000	63 000	0
Kon. přep.	-	2 266	354 000	346 000	8 000
Directs	-	17	142 000	142 000	0
<b>Celkem</b>	-	<b>2 311</b>	<b>762 000</b>	<b>754 000</b>	<b>8 000</b>

## **Abstrakt**

ŠRÉDL, Jakub. *Návrh systému optimalizace procesů fakturace ve vybrané společnosti*. Plzeň, 2018. 91 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická

**Klíčová slova:** interní audit, proces fakturace, projekt, fakturační oddělení

Předložená diplomová práce je zaměřena na optimalizaci fakturačních procesů v rámci specifického projektu. První část, tedy teoretická, je zaměřena na obeznámení čtenáře s interním auditem a efektivním řízením pohledávek. Druhá část, tedy praktická, je zaměřena na představení společnosti, která zařizuje službu fakturace pro klienta, dále obeznámí čtenáře s fakturačními procesy a v neposlední řadě nabídne návrh optimalizace těchto procesů fakturace.

## **Abstract**

ŠRÉDL, Jakub. *Designing a System for Optimizing Billing Processes in a Selected Company*. Pilsen, 2018. 91 p. University of West Bohemia. Faculty of Economics

**Key words:** Internal Audit, Invoicing Processes, Project, Invoicing Department

This master thesis is focused on the optimization of billing Processes in a selected project. The first part, the theoretical one, is describing the Internal Audit and effective receivables management. The second part, the practical one, is focused on description of the selected company, next point of this part is to describe billing processes and finally provide a solution for optimization of these processes.