

# **Zvýšení konkurenceschopnosti podniků prostřednictvím automatizace a digitalizace podnikového informačního systému před vstupem do eurozóny**

**Yuliia Spitsyna**

## **Abstrakt**

Tento článek se zabývá otázkou zvýšení výkonnosti malých a středních podniků před vstupem do eurozóny. Jako nástroj zvýšení efektivity může být informační systém přizpůsobený potřebám podniku. Cílem článku je prozkoumat možnosti, jak lze dosáhnout optimálního a komplexního podnikového informačního systému jako důležité součásti celého procesu řízení podniku. Vytvoření tohoto systému je založeno na principech digitalizace a spojení v podniku existujících procesů do jediného celku. Úspěšná implementace této metody umožňuje optimalizaci podnikové činnosti v rámci jednoho účelného systému, zvýšení efektivity provádění controllingu, zvýšení stability podniku a minimalizaci nákladů i úsporu času. To vše dává podniku možnost se rozvíjet a věnovat více času vlastnímu podnikání.

## **Klíčová slova**

Podnikový informační systém, efektivita, optimalizace, digitalizace, systém řízení podniku, controlling

## **Klasifikace JEL**

L33, H59, Q15

## **Úvod**

Po vstupu do eurozóny se zvýší tlak zahraničních konkurentů na tuzemské podniky. Odstranění transakčních nebo kurzovních bariér usnadní zahraničním podnikům přístup na český trh. Zahraniční expanze může snížit konkurenceschopnost českých podniků nebo dokonce ohrozit jejich existenci. To znamená, že jedním z důležitých úkolů v přípravě na zavedení eura je

hledání způsobů, jak předejít možné ztrátě podnikové konkurenceschopnosti. Inovační a technická transformace je náročná jak časově, tak i kapitálově.

Jednou z možností zvýšení konkurenceschopnosti a zabezpečení stabilního fungování je kontinuální zvyšování efektivity podnikové činnosti. Malé a střední podniky nemají ve většině případů dostatek zdrojů, aby si zajistili služby externích poradců a ekonomických expertů. Tím pádem vzniká otázka, jak tedy malé a střední podniky mohou zvýšit efektivitu své práce v rámci svých možností? Jedním z řešení je optimalizace podnikového informačního systému, který umožní zefektivnění ekonomického řízení podniku (zejména v oblasti účetní, daňové a v oblasti administrativy). Optimální podnikový informační systém má také vliv na controllingovou činnost, protože zajišťuje lepší kvalitu vstupních dat do controllingu a usnadňuje jejich vyhodnocení.

Cílem článku je prozkoumat možnosti zvýšení efektivity v malých a středních podnicích prostřednictvím vytvoření optimálního podnikového informačního systému a vyhodnotit jeho dopad na řízení podniku a jeho celkovou konkurenceschopnost.

Tento článek nabízí komplexní pohled na podnikový informační systém a jeho vztah s řídicími procesy. Na podnik se nahlíží jako na celek, jehož součásti jsou navzájem provázány. Úspěšná implementace podnikového informačního systému s použitím různých způsobů digitalizace by měla vést k zefektivnění činnosti podniku.

Při zpracování tohoto článku byla použita metoda sběru a analýzy dat. Autorka se opírá především o vlastní znalosti získané z praxe, a také na zkušenosti jiných odborníků. Práce je rozdělena do tří částí. V první části je provedena analýza existujících poznatků v této oblasti. Ve druhé části je představen návrh komplexního podnikového informačního systému jako součástí systému řízení podniku. Třetí část se zabývá výpočtem dopadu zavedení podnikového informačního systému na výkonnost podniku.

## **1 Analýza existujících poznatků v dané oblasti**

V dnešní době moderní technologie hrají důležitou roli v dosažení úspěchu při podnikání a zachování konkurenceschopnosti. Jejich důležitost roste také v oblasti managementu. Pokrok v oblasti výpočetní techniky a integrace provozních řídicích systémů s manažerskými informačními systémy znamená, že manažeři mohou mít on-line přístup k informacím, které potřebují ke kontrole všech aspektů jejich činnosti. Protože manažeři mají přístup k velkým informacím jak pro podporu rozhodování, tak pro kontrolu, nemusí čekat na pravidelné zprávy vypracované manažerskými účetními (Jazayeri, 2003).

Virtuální prostředí díky výkonné IT kapacitě zrychluje podnikání, podporuje optimalizaci nákladů v mnoha procesech a podporuje racionalizaci potenciálu podnikového využití. Vytváří příležitosti k implementaci velmi sofistikovaných a dosud nepředstavitelných obchodních konceptů, které vedou ke generování mimořádných výhod (Karmaňska, 2017).

Změny v systémech IT jsou rovněž důležité v oblasti účetnictví, protože mají možnost ovlivnit běžné postupy účtování a změnit celou strukturu práce. Mezi hlavní přínosy patří lepší komunikace, rychlost a jednoduchost při předávání dokumentace, možnost využití virtuálních archivů atd. (Arsenie-Samoil, 2011.) Problémy mohou však vzniknout při vytváření moderních účetních systémů v malých a středních podnicích, ve kterých nedostatek odpovědného orgánu nebo celkový odpor vůči změnám mohou být překážkou při nalezení efektivních řešení (Mäkinen, 2010).

Digitalizace podnikové činnosti prostřednictvím využití ERP systému má příznivý vliv na controllingovou činnost, zejména v oblasti řízení procesů a přijetí operativních a strategických rozhodnutí (Bredmar, 2017).

Při implementaci a optimalizaci ERP systému zejména v MSP je nezbytná pomoc externích konzultantů (Maditinos, 2011). Technické aspekty systémů mohou být příliš složité a vyžadují expertní znalosti. Tyto znalosti je třeba předat pracovníkům, což vytváří velkou oblast – práce se zaměstnanci, která je velmi důležitá při celkovém úspěšném zavedení systému.

Praktickým zkušenostem a poznatkům v oblasti digitalizace a automatizace podnikové činnosti pomocí ERP systému je věnována řada konferencí a seminářů. Například v listopadu roku 2017 byla komorou certifikovaných účetních provedena konference „Od papíru k elektronizaci a digitalizaci účetnictví“. Na této konferenci se probíraly perspektivy využití moderních technologií v účetnictví a rizika s tím spojená. V příspěvku M. Vodičky byla také rozebrána otázka legislativy a zákonné úpravy digitalizace účetnictví. Výhodám automatizace účetnictví byl věnován příspěvek R. Jahody, ve kterém autor ukázal také příklady využití této automatizace v praxi. Celkovým přehledem moderních technologií a možnostmi jejich využití se zabývá příspěvek Š. Pokorného, ve kterém je zdůrazněná především metoda práce v cloudu.

V únoru roku 2018 byla svazem účetních ve spolupráci s Asociací malých a středních podniků uskutečněna konference „Účetní budoucnost aneb digitalizace účetnictví a daňové evidence“, které se zúčastnili předseda AMSP K. Havlíček, děkan Fakulty financí a účetnictví VŠE L. Mejzlík a zástupci různých společností poskytujících účetní, daňové a finanční služby. Témata příspěvků byla zaměřená na novinky pro podnikatele včetně nových způsobů vedení účetnictví a administrativy pomocí digitalizace a automatizace.

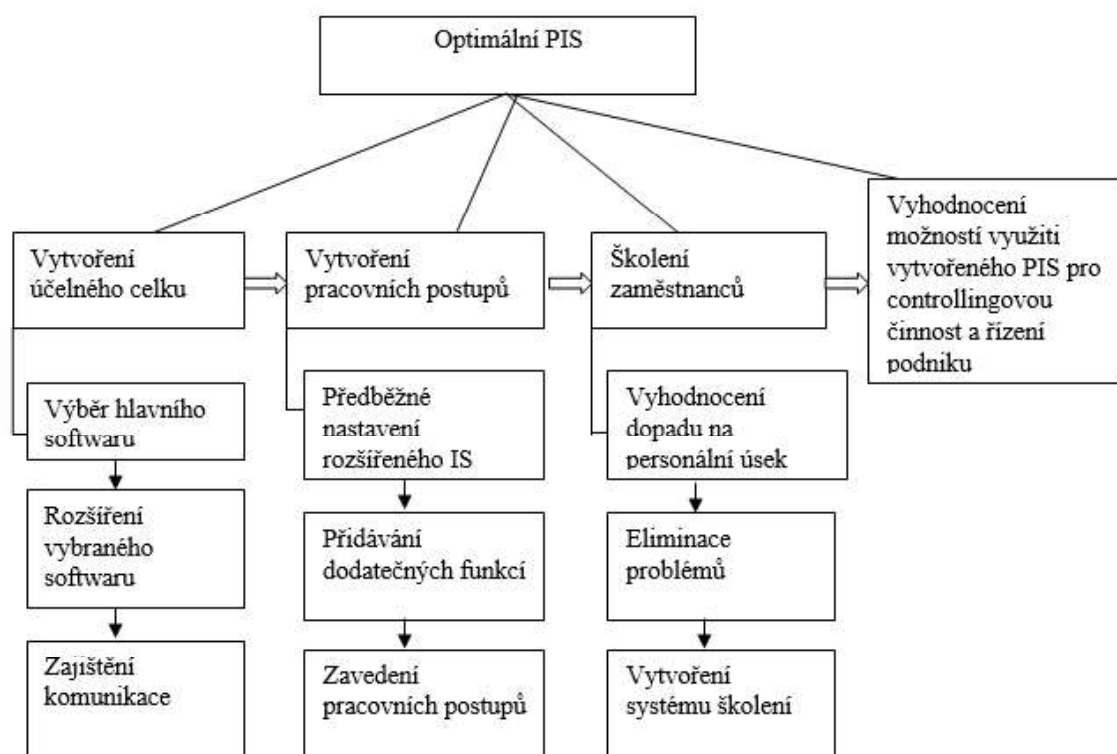
Otázka optimalizace a zvýšení efektivity účetnictví je rozebrána v práci M. Bully „Účetnictví efektivně“, ve které autor nabízí řadu možností pro modernizaci práce externí účetní firmy.

## **2 Podnikový informační systém a výkonnost podniku**

Pro efektivní řízení podniku v moderním konkurenčním prostředí je třeba detailně promyslet nejenom výběr správného softwaru, ale i zajistit komplex vnitropodnikových vazeb a vazeb na firemní okolí, které budou zahrnovat veškerou podnikovou činnost. Je třeba vnímat podnik jako celek, ve kterém jsou procesy provázány a vzájemně se ovlivňují. Bez porozumění podstaty podniku nelze vytvořit optimální podnikový informační systém, který by zajistil zvýšení jeho výkonnosti a konkurenceschopnosti. Lze však vymezit základní charakteristiky tohoto systému, které si pak konkrétní podnik může přizpůsobit na míru. Tyto základní charakteristiky vycházejí ze současné úrovně rozvinutosti moderních informačních technologií a z poznatků podnikového řízení.

Na základě praktických znalostí získaných empirickým způsobem tento článek nabízí vlastní variantu optimálního informačního systému podniku. Tento systém byl otestován na několika podnicích, ve kterých jeho zavedení umožnilo zvýšení podnikové efektivity. Jedná se o malé podniky zabývající se obchodní činností s ročním obratem přibližně 30 mil. Kč a počtem účetních záznamů od 7000 do 12000. Proces vytváření a zavádění tohoto systému řízení je rozdělen do 4 částí. Každá z částí obsahuje řadu samostatných kroků a úkolů. Přehled těchto fází je znázorněn v následujícím schématu:

**Obrázek č. 1: Fáze vytvoření optimálního podnikového informačního systému (PIS)**



Zdroj: vlastní zpracování.

## 2.1 Vytvoření účelného celku

První část zahrnuje vytvoření integrovaného informačního systému podniku. Navrhuji ji rozdělit do tří etap. První etapou je výběr hlavního softwaru, který bude sloužit jako základ.

Druhou etapou je rozšíření vybraného softwaru přidáním dalších modulů a programů potřebných pro provoz podniku. Výběr modulů a programů je určen specifikami daného podniku a měl by být optimálně promyšlen s minimální úrovní nákladů. Mezi další programy patří specializované softwary (daňový, účetní, konzultační a jiné). Všechny vybrané programy by měly být propojené v co největší míře s hlavním softwarem prostřednictvím elektronických vazeb mezi nimi. Výsledné spojení programů v tomto příspěvku bude nazývána "rozšířeným informačním systémem". Dokončením druhé etapy je vytvoření elektronických vazeb mezi rozšířeným informačním systémem a vnějším prostředím podniku. Externí prostředí zahrnuje veškeré subjekty mimo podnik, s nimiž podnik pravidelně přichází do styku. Patří mezi ně banky, vládní instituce, úřady, pojišťovny atd. Vytvoření elektronizovaných informačních kanálů s těmito subjekty umožňuje digitalizaci komunikace s nimi.

Třetí etapa zahrnuje vývoj metod komunikace podniku s externími a interními subjekty. Efektivita komunikace roste se stupněm její elektronizace. V rámci interní komunikace se tato elektronizace projevuje v používání funkce exportu a importu při přenosu dokumentace nebo funkce vzdáleného přístupu a práce v cloudu. Pro zajištění elektronizace externí komunikace s obchodními partnery se používá elektronická fakturace s rozšířeným výběrem formátů (ISDOC, EDI, XML). Komunikace s bankami probíhá prostřednictvím aplikace Homebanking a s vládními institucemi prostřednictvím nastavených výstupů do datové schránky.

Po dokončení třetí etapy se v podniku vytvoří rozšířený informační systém a je zajištěn proces komunikace se všemi subjekty.

## **2.2 Vytvoření pracovních postupů**

Tuto část navrhuji rozdělit do tří etap. Hlavním úkolem každé fáze je automatizace všech procesů v podniku a co největší eliminace manuální práce.

V první fázi se provádí předběžné nastavení vytvořeného rozšířeného informačního systému s přihlédnutím ke specifikům a vlastnostem podniku. Tato etapa zahrnuje takové operace, jako je nastavení předkontace (včetně zaúčtování a členění DPH), seznamu položek, typů dokladů atd. Přednastavení těchto operací minimalizuje dobu manuálního zatížení zaměstnance při účtování firemní dokumentace a eliminuje výskyt chyb v jejich zaúčtování.

Druhým krokem je optimalizace práce s nastaveným systémem pomocí různých funkcí, které tento systém poskytuje. Mezi tyto funkce mohou patřit filtry pro sestavení soupisu, nastavení dat pro přenos informací do jiných programů apod. Nastavení těchto funkcí umožňuje ještě více přizpůsobit informační systém konkrétním činnostem zaměstnance.

Třetí etapou je zavedení určitých pracovních postupů, kterých se bude zaměstnanec držet při výkonu své práce. Mezi hlavní procesy patří: kopírování již existujících dokladů, tvorba pravidel pro plánování práce, tvorba pravidel pro konkrétní případy apod. Všechny tyto procesy usnadňují práci a zvyšují její produktivitu.

## **2.3 Školení zaměstnanců**

Třetí část v mém návrhu je zaměřena na řešení problémů při zavádění integrovaného systému řízení souvisejícího s lidským faktorem. Tyto problémy mohou vzniknout jak na straně vedení podniku, tak i na straně zaměstnanců.

Nedostatek přesvědčení o nutnosti změn a strach, který tyto změny mohou vyvolat, může vést k odporu ze strany vedení podniku. Tyto obavy jsou ospravedlněny vznikem

krátkodobé nestability práce podniku. Řešením těchto problémů může být podrobný a dobře promyšlený plán pro zavedení nového systému, nebo vytvoření dostatečných argumentů potvrzujících pozitivní dopad inovací na efektivitu podniku.

Obtíže spojené se zaměstnanci jsou vyjádřeny v odporu, neochotě a někdy dokonce v bojkotování změn. Tato reakce je charakterizována strachem ze ztráty pracovního místa, potřebou školení a potřebou změnit běžné pracovní zvyky. Tyto psychologické faktory mohou podnik destabilizovat. Pokud nebudou tyto problémy vyřešeny předem, pak při zavádění nového systému mohou vzniknout potíže nebo může dojít až celkovému zastavení procesu. Proto je nutné vytvořit systematický přístup k práci se zaměstnanci vzhledem k jejich kvalifikaci a osobním vlastnostem.

Nový systém má významný dopad na personální politiku společnosti. Tento vliv lze například vyjádřit v souvislosti s potřebou kvalifikovaného pracovníka, který by sledoval jeho fungování, prováděl změny a řešil vznikající problémy. Dalším příkladem dopadu může být snížení počtu administrativních pracovníků v důsledku vysoké úrovně automatizace. Kromě toho vznikají nové požadavky na zaměstnance, jako jsou:

- a) schopnost se naučit pracovat v novém PIS
- b) schopnost přizpůsobit se změnám
- c) schopnost reagovat na případné poruchy systému a dostatek znalostí je opravit
- d) schopnost najít řešení v případě vzniku mimořádné situace
- e) požadavek znalosti PC a práce se softwary (vnitřní vazby a procesy)
- f) multifunkčnost, práce na několika úkolech zároveň
- g) chápání podstaty firmy, systémový přístup k práci

Vzhledem k současné situaci na trhu práce v České republice může hledání zaměstnance, který splňuje tyto požadavky, vést k dodatečným nákladům.

Kromě identifikace a řešení výše uvedených problémů souvisejících s lidským faktorem obsahuje tato část důležitou úlohu – vytvoření procesu vzdělávání zaměstnanců. Úspěch tohoto procesu spočívá v postupném přistoupení k implementaci nového systému. Seznámení zaměstnance s novými metodami probíhá postupně, což umožňuje tomuto zaměstnanci se zdokonalovat v každé oblasti. Dalším důležitým aspektem je dostatečná motivace a touha naučit se pracovat v novém systému. Významný psychologický dopad na efektivitu školení zaměstnanců má také psychologický faktor. Zaměstnanec může vnímat svůj neúspěch jako osobní urážku a ztratit motivaci k dalšímu zlepšení.

Samotný proces školení zahrnuje několik fází. První fáze je zajištění školení a kurzů pro zaměstnance. Kurzy mohou zahrnovat jak práci s moderními technologiemi, tak znalosti účetnictví. Druhá fáze zahrnuje proces tvorby příručky pro zaměstnance, včetně popisu všech aspektů jeho práce. Ve třetí fázi provádí kvalifikovaný pracovník kontrolu provedené práce podřízeného. Po provedení kontroly probíhá práce s chybami, jejich analýza a eliminace. Je nutné odstranit systémové chyby například prostřednictvím změny nastavení informačního systému a přizpůsobení určitých funkcí specifikám konkrétního zaměstnance.

## **2.4 Možnosti využití nového systému pro controllingovou činnost a řízení podniku**

Čtvrtá část mého návrhu analyzuje příležitosti, které nabízí nový rozšířený informační systém podniku pro kontrolu činností a řízení podniku jako celku.

Tento systém umožňuje efektivnější provádění kontroly nad prací podniku v důsledku existence v něm kontrolních mechanismů a vazeb. V důsledku vysoké úrovně automatizace nového systému je možné ušetřit náklady a čas na administrativní a účetní práci. Vedení podniku má také více času na zlepšení svého podnikání a hledání nových způsobů intenzivního a extenzivního rozvoje.

Modernizovaný systém řízení zajišťuje větší transparentnost podnikové činnosti. Informace je vzájemně propojena a uspořádaná. Všechny procesy v podniku jsou pod kontrolou a mohou být pravidelně aktualizovány.

Dochází také ke snížení chybovosti a rizika podnikového selhání. Většina manuálních chyb je odstraněna. Systémová propojenost a existence kontrolních mechanismů umožňují včasnou identifikaci a opravu chyb, které se mohou vyskytnout.

Důležitým kladným aspektem nového systému je schopnost pracovat v reálném čase, což vede k minimalizaci časového zpoždění v získávání a hodnocení dat. To se odráží v rychlosti získávání potřebných informací a rychlosti reakce na problémy. Finanční analýza podniku více odpovídá skutečnosti a umožňuje přesnější plánování další činnosti. Rovněž se zlepšuje kvalita výstupních informací používaných při provádění kontrolních činností. To má pozitivní dopad na posouzení skutečné situace v podniku a odstranění příliš pesimistického nebo optimistického pohledu, který může být způsoben dočasným nesouladem mezi vstupními daty.

Kvalita informací se odráží také ve zpracování strategických a operačních plánů, které umožňují přijímat rozhodnutí, která jsou pro podnik efektivnější.



Nový systém řízení tak zvyšuje výkonnost a produktivitu práce. Podnik má příležitost zavádět inovace, rozšiřovat a modernizovat svou hlavní činnost. To vše umožňuje společnosti být konkurenceschopnější nejen na domácím, ale i na zahraničním trhu.

### 3 Měření dopadu PIS na výkonnost podniku

Tato část se věnuje dopadům představeného PIS na výkonnost podniku. Pro zkoumání tohoto dopadu byl vybrán malý podnik zabývající se dovozem ze zahraničí. Roční obrat činí 30 mil. Kč., počet zaměstnanců je 10 lidí, průměrný počet účetních záznamů sestavuje cca 10 000. Ve firmě pracuje jeden administrativní pracovník. Účetnictví je vedeno externě. Zvýšení výkonnosti podniku je vyjádřeno prostřednictvím dvou parametrů:

- 1) Snížení mzdových nákladů prostřednictvím úspory času.
- 2) Snížení nákladů na služby prostřednictvím úspory časů účetní firmy.

#### 3.1 Snížení mzdových nákladů prostřednictvím úspory času

Pro výpočet byla použita data získaná analýzou práce administrativního pracovníka za rok 2017. Pak byl sestaven průměr časové náročnosti na zpracování účetních položek. Souhrnný výpočet mzdových nákladů před a po zavedení nového PIS je uveden na tab. 1.

**Tabulka č. 1: Mzdové náklady před a po zavedení nového PIS**

Mzdové náklady před zavedením nového PIS					
počet položek		čas/položka (prům), min	čas celk, hod	mzda/hod	mzda celk.
den	41	5	3,5	200	700
měsíc	833	5	69	200	14000
rok	10000	5	833	200	<b>168000</b>
Mzdové náklady po zavedení nového PIS					
počet položek		čas/položka (prům), min	čas celk, hod	mzda/hod	mzda celk
den	41	2	1,3	200	260
měsíc	833	2	27,7	200	5200
rok	10000	2	333,3	200	<b>62400</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V důsledku zavedení a optimalizace PIS jako součásti řízení v podniku byla dosažena úspora mzdových nákladů spojených s poklesem manuální práci ve výši 105 600 Kč ročně, což představuje pokles těchto nákladů o 63 %.

### 3.2 Snížení nákladů na externí služby prostřednictvím úspory času účetní firmy

Jelikož účetnictví ve firmě je vedeno externí firmou, před zavedením nového systému docházelo k duplicitnímu zadávání dokladů. Odstranění této duplicity také umožnilo dosáhnout časových úspor účetní firmy. Tyto úspory jsou představeny v tab. 2.

**Tabulka č. 2: Náklady na vedení účetnictví externí firmou před a po zavedení nového PIS.**

Náklady před zavedením PIS					
počet položek		čas/položka (prům), min	čas celk, hod	mzda/hod	mzda celk.
den	41	4	2,7	300	810
měsíc	833	4	55,5	300	16650
rok	10000	4	666	300	<b>199800</b>
Náklady po zavedení PIS					
počet položek		čas/položka (prům), min	čas celk, hod	mzda/hod	mzda celk.
den	41	1	0,68	300	204
měsíc	833	1	13,8	300	49140
rok	10000	1	166	300	<b>49800</b>

Zdroj: vlastní zpracování.

Účetní firma dosáhla v důsledku zavedení nového systému úspory spojených s manuální prací nákladů ve výši 150 000 Kč, což představuje pokles o 75 %. Tato úspora umožňuje snížit cenu poskytovaných služeb.

### Závěr

V tomto článku byl navržen komplexní informační systém společnosti jako součást celkového systému řízení podniku. Tento návrh zahrnuje proces vytváření informačního systému, jeho následné rozšíření a nastavení pracovních procesů. Dále byly popsány procesy přizpůsobování nového systému práci pracovníků, včetně procesu školení zaměstnanců a identifikace a řešení souvisejících s tím problémů. Poslední součástí tohoto návrhu byl popis možností jeho využití pro controllingovou činnost a pro celkové řízení podniku.

Každá část tohoto systému je zaměřena na digitalizaci procesů a optimalizaci využití moderních technologií. Úspěšná realizace tohoto návrhu umožňuje dosáhnout následujících výsledků:

- 1) Veškeré podnikové procesy jsou optimalizované v rámci jednoho podnikového informačního systému.
- 2) Controllingová činnost je zefektivněná.
- 3) Zvýšená je také odolnost vůči změně podnikatelského prostředí a celková stabilita podniku.
- 4) Podnik má možnost více se zaměřit na rozvoj své hlavní podnikatelské činnosti a na zvýšení své konkurenceschopnosti.

Je třeba také poznamenat, že tento návrh je zaměřen především na optimalizaci práce malých a středních podniků. Při implementaci je nutné vzít v úvahu specifiku konkrétního podniku a v souladu s touto specifikou modifikovat tento systém.

Výpočty provedené v části 3. Potvrdily příznivý dopad nového podnikového systému na výkonnosti podniku. Po jeho implementaci došlo k poklesu mzdových nákladů o 63 %, a k poklesu nákladů na vedení účetnictví externí firmou o 75 %.

Jako další oblasti, na které se lze zaměřit v rámci tohoto tématu lze vymežit:

- Přejít na práci v cloudu.
- Celkové převzetí podnikové administrativy a účetnictví externí firmou.
- Vytvoření dalších přesnějších vazeb podnikového informačního systému na controllingovou činnost a na řízení podniku.

## **Dedikace**

Tento příspěvek vznikl v rámci studentského projektu (projekt specifického vysokoškolského výzkumu na VŠFS) *Perspektivy vývoje eurozóny v kontextu evropských změn* v roce 2018.

## **Literatura**

- [1] ARSENIE-SAMOIL, Mihalache. The Impact of Using New Information Technologies on Accounting Organisations. *Economic Science Series*. 2011, vol. 10, pp. 1695–1699.
- [2] BREDMAR, Krister. Digitalisation of Enterprises Brings New Opportunities to Traditional Management Control. *Business Systems Research*. 2017, vol. 8, no. 2, pp. 115–125.
- [3] KARMANSKA, Anna. Virtual Enterprise and Performance Measurement Systems. New Challenges for Management Accounting. *Management Challenges in a Network Economy: Proceedings of the MakeLearn and TIIM International*

- Conference, In *econpapers.repec.org* [online]. 2017 [cit. 2018-04-22] dostupné z: <https://econpapers.repec.org/bookchap/tkpmk17/315-317.htm>
- [4] MADITINOS, Dimitrios, CHATYOUNDES, Dimitrios, TSAIRIDIS, Charalampos. Factors affecting ERP system implementation effectiveness. *Journal of Enterprise Information Management*. 2011, vol. 25, no. 1, pp. 60–78.
- [5] MAKINEN, Henna. The factors impacting the diffusion of innovation in digitalising accounting. *Accounting and Finance*, In *Aalto University* [online]. 2010 [cit. 2018-04-20] dostupné z: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/423>
- [6] MEJZLÍK, Ladislav. Digitalizace účetnictví. Konference „Účetní budoucnost aneb digitalizace účetnictví a daňové evidence“. In *events.economia.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-04-20] dostupné z: <https://events.economia.cz/18404-ucetni-budoucnosti-aneb-digitalizace-ucetnictvi-a-danove-evidence>
- [7] SCAPENS, Robert, MOSTAFA, Jazayeri. ERP Systems and Management Accounting Change: Opportunities or Impacts? *A Research Note. European Accounting Review*. 2013, vol. 12, pp. 201–233.
- [8] ŠOUKAL, Adam. Digitální propojení účetních a FinTech cashflow řešení. Konference „Účetní budoucnost aneb digitalizace účetnictví a daňové evidence“. In *events.economia.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-04-20] dostupné z: <https://events.economia.cz/18404-ucetni-budoucnosti-aneb-digitalizace-ucetnictvi-a-danove-evidence>

## **Kontakt**

Ing. Yuliia Spitsyna  
Vysoká škola finanční a správní, a.s.  
Estonská 500  
101 00 Praha 10  
Česká republika  
28491@mail.vsfs.cz