

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Lean management administrativních procesů

Tomáš Černý

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Diplomová práce pojednávající na téma „Lean management administrativních procesů“ charakterizuje problematiku procesního řízení a významné pojmy s tím spojené. Předmětem teoretické části je definování základních pojmů a jejich souvztažností v problematice procesního řízení s orientací na neustálé zlepšování procesů v podniku za podpory metod lean managementu.

Praktická část se zaměřuje na řízení obchodních a finančních procesů podniku Milan Černý – SKLOTEX PLASTY. Obchodní a finanční procesy mají pro řízení uvedeného podniku klíčový význam. Na základě řízeného rozhovoru byly zjištěny nové poznatky, které spolu s procesní analýzou představují stimuly pro návrhy zlepšovacích řešení v této oblasti.

Pro zvýšení kvality a efektivnosti obchodních a finančních procesů ve společnosti lze nalézt prostor zejména v procesech podpůrných, které vykazují množství nedostatků. Řešením k jejich odstranění je zeštíhlení procesů v podobě odbourání administrativní zátěže a rozšíření užívání systému Helios pro obchodní a finanční podnikové činnosti.

Klíčová slova

Procesní přístupy, procesní řízení, klíčové a podpůrné procesy, řízení kvality procesů, charakteristika administrativního procesu, lean management, enterprise resource planning, workflow systémy, správa dokumentů, informační podpora správy dokumentů, efektivnost správy dokumentů

Cíl práce a metodika

Cílem práce je na základě procesní analýzy navrhnout změny v řízení obchodních a finančních procesů, za účelem zvýšení efektivity řízení podnikových procesů, uvést výhody navržených řešení a posoudit jejich kvalitu.

Teoretická část práce obsahuje analýzu literárních pramenů a přístupy autorů odborných publikací k řešení dané problematiky procesního řízení, za účelem trvalého zlepšování procesů v podniku. Praktická část práce je orientována na analýzu soudobé úrovně realizace obchodních a finančních procesů v podniku Milan Černý - SKLOTEX

PLASTY a na základě řízeného rozhovoru přináší náměty kvalitativních změn, přispívajících k zefektivnění a zvýšení úrovně řízení uvedených podnikových procesů.

Metodika průzkumu dané problematiky zahrnuje zejména analytické a syntetické metody. Pro část práce představující literární rešerši byla jako zdroj informací využita odborná literatura, zaměřená na problematiku řízení podnikových procesů, s podrobnějším zaměřením na řízení obchodních a finančních procesů ve společnosti. Pro druhou část práce, ve které je řešeno řízení obchodních a finančních procesů ve společnosti Milan Černý – SKLOTEX PLASTY, bylo zdrojem dat především studování vnitropodnikových dokumentů. Při provádění sběru dat byla užitá technika analýzy podnikových směrnic a dalších používaných nástrojů řízení obchodních a finančních procesů ve firmě.

Užito bylo taktéž průzkumu kvalitativního v podobě strukturovaných rozhovorů s managementem a odbornými pracovníky společnosti Milan Černý – SKLOTEX PLASTY.

Dále byly pomocí metody syntézy informací agregovány nové přístupy a poznatky v oblasti řízení obchodních a finančních procesů ve společnosti a následně byly navrženy náměty řešení, přispívající k efektivnějšímu řízení procesů v podniku.

V dnešní době často označované jako informační či znalostní, kde se orientace na zákazníka stala středobodem vesmíru každého konkurenceschopného podniku, musejí podniky aktivně využívat všech dostupných prostředků pro dosažení stále přínosnějších, kvalitnějších a efektivnějších řešení, které poskytují svým zákazníkům. Aby podniky udržely krok s konkurencí nebo se dokonce prosadily mezi světovými lídry, musejí přinášet inovace do všech podnikových oblastí. Znalosti a informace jsou klíčovými aspekty úspěchu.

Stále většího významu nabývá procesní řízení a na jeho principech začíná fungovat stále více podniků. Posun k procesnímu řízení umožňuje podnikům efektivně využívat znalostí a informací, rychle se přizpůsobit změnám a výzvám dnešního turbulentního prostředí a reagovat tak na prudký vývoj na poli informačních technologií, řídicích metod i manažerských dovedností. Procesně orientované organizace jsou schopny zavádět a užívat nejmodernější informační softwary, které významně podporují optimalizaci a automatizaci řady podnikových procesů a tím tak přispívají k jejich zhodnocení. Cílem

optimálně řízených procesů je především snížení nákladů za skutečnosti dosažení vysoké produktivity, zvýšení konkurenceschopnosti, upevnění pozice na trhu a orientace na zákazníka.

K měření výkonnosti podniku slouží v dnešní době mnoho metod a nástrojů. Mezi často využívané se řadí metoda Balance Score Card, pomocí které lze dosáhnout vybilancovaných vzájemně provázaných ukazatelů. Metoda se skládá ze čtyř základních pohledů, a sice zákaznického, interního, inovačního a potenciálního. Pohled potenciální znázorňuje dynamickou a prakticky použitelnou metodu, pomocí které lze řešit klíčové manažerské úlohy. Pro tuto práci byla shledána jako potenciál pro budoucí schopnost rozvoje podniku metoda lean managementu se zaměřením na podpůrné administrativní procesy. Lean management neboli štíhlé řízení, je založeno na odbourávání nepotřebných procesů, které nepřinášejí přidanou hodnotu, ale generují náklady. Tato metoda byla v práci aplikována na podnik Milan Černý – SKLOTEX PLASTY.

Společnost Milan Černý – SKLOTEX PLASTY podnikající v oblasti vakuového tváření plastů, patří ve svém oboru k leaderům ve východočeském kraji. Podnik se neustále rozrůstá a spolu s ním se rozrůstá i oblast jeho regionální působnosti. Společnost již také realizuje zakázky pro zahraniční zákazníky a dodává své výrobky do zemí Evropské Unie. Podnik nabízí svým zákazníkům finální produkty, jež jsou navrhovány přímo dle jejich individuálních a specifických požadavků. Pro udržení konkurenceschopnosti na tuzemských trzích a zajištění úspěšné expanze na trhy mezinárodní, musí podnik Milan Černý – SKLOTEX PLASTY neustále vylepšovat podnikové procesy za účelem zabezpečení a stálého zvyšování kvality poskytované zákazníkům.

Práce přináší na základě procesní analýzy, podpořené řízenými rozhovory s managementem a pracovníky podniku návrhy kvalitativních změn v oblasti řízení klíčových obchodních a finančních procesů. Návrhy řešení přispívající k efektivitě klíčových procesů, se dotýkají zejména podpůrných administrativních procesů. Práce se zaměřuje na zeštíhlení administrativní zátěže a jako zlepšení navrhuje řízení a automatizaci podpůrných procesů v prostředí ERP systému Helios Orange. Uvádí přínosy navržených řešení a posuzuje jejich efektivnost.

V oblasti obchodních procesů se nalézají výrazný prostor pro zlepšení zejména v procesu řízení zakázek, které jsou hlavním a nejvýznamnějším zdrojem zisku podniku. Zadáváním všech relevantních dat souvisejících se zakázkami do ERP systému Helios Orange získá podnik jednotnou datovou platformu, na jejímž základě je schopen tvořit uživatelsky navolené sestavy, díky kterým je možné snadno a automaticky generovat reporty sloužící pro operativní i strategické řízení podniku. Tím odpadne značná administrativní zátěž, která je na pořizování reportů potřebná v současné praxi a také se výrazně omezí chybovost při přepisování dat do aplikace Microsoft Excel.

Systém Helios Orange také přináší jednotný a transparentní dokumentární tok ke každé individuální zakázce, což usnadní komunikaci mezi jednotlivými odděleními. Transparentní systém evidence dokumentů dále přinese kvalitu poskytovanou zákazníkům v podobě bezchybného plnění jejich požadavků, které jsou v dokumentech zaznamenány. Při řízení podnikových zakázek v prostředí Helios Orange je každé jednotlivé zakázce automaticky přiřazováno její specifické číselné označení. Toto číselné označení se zadává do veškerých dokumentů souvisejících se zakázkou, včetně přijatých a vydaných faktur a dalších účetních dokladů. Na základě této vazby pořízených dokladů se zakázkou je možné efektivně sledovat její rentabilitu. Lze také efektivně porovnávat plán zakázky s realizovanou skutečností. Nesporným přínosem je i efektivní sledování termínů plnění smluvených se zákazníkem. Tyto termíny lze v systému Helios Orange rozdělit na termíny dílčí a jejich sledováním zajistit včasné plnění.

Přínos lze také spatřit v řízení cash flow. Reportováním požadovaných informací čerpaných na základě dat z jednotlivých projektů, je možné poskytnout výkonnému řediteli na požádání veškerá potřebná data pro řízení finančních toků podniku. Aktivum lze také spatřit v řízení vztahů se zákazníky, jelikož je možné do určité míry využít ERP systém Helios Orange pro tvorbu dílčích CRM záznamů, které mají vazbu k projektům. Aktivním a optimálním využíváním systému Helios Orange dosáhne podnik kvalitního řízení obchodních transakcí.

Prostor pro zlepšení klíčových finančních procesů lze nalézt zejména v subprocessu schvalování nákupů a systému tvorby objednávek. Tvorba objednávek v prostředí Helios Orange usnadňuje jejich identifikaci. Každá objednávka je evidována pod specifickým číslem. Touto evidencí se výrazně zamezí ztrátě či záměně objednávek. Propojení

objednávek se systémem Helios Orange by rovněž představovalo přínos pro finanční reporting.

Dalším zásadním prostorem pro zjednodušení finančních procesů je implementace modulu workflow, čímž by při tvorbě nákupu docílil podnik plynulého toku dokladů a dosáhl by tak transparentnosti a přehledu veškerých realizovaných nákupů. Objednávky tvořené v systému Helios Orange by pak tvořily pevnou vazbu s fakturou, která by dále tvořila pevnou vazbu s platbou. Veškeré uvedené doklady lze schvalovat přímo v ERP systému. Přínosem implementace modulu workflow je úspora času v rámci úhrady přijatých faktur i v rámci pořizování zboží či služeb. Workflow lze aplikovat také na přijaté objednávky a vydané faktury, čímž by byla zabezpečena kontrola vystavených faktur i stavu výrobků na skladě.

Diplomová práce přináší touto formou návrhy pro zvýšení kvality a efektivnosti klíčových podnikových procesů metodou zeštíhlení podpůrných administrativních procesů ve společnosti Milan Černý – SKLOTEX PLASTY.

Seznam použitých zdrojů

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

FIBÍROVÁ, Jana. Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.

KOŠTURIAK, Ján a Zbyněk FROLÍK. Štíhlý a inovativní podnik. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2006. 240 s. ISBN 80-86851-38-9.

MOLNÁR, Zdeněk. Manažerské informační systémy. 1. vydání. Praha: České vysoké učení technické, 2010. 115 s. ISBN 978-80-01-04596-1.

NĚMEC, Vladimír. Projektový management. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X.

ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. Reporting. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 221 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

TRUNEČEK, Jan. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2003. 312 s. ISBN 80-86419-35-5.