

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Lean management administrativních procesů**

**Tomáš Černý**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tomáš Černý

Podnikání a administrativa

Název práce

**Lean management administrativních procesů**

Název anglicky

**Lean management**

---

### Cíle práce

Rešit změny řízení vybraného procesu směřující ke zvýšení efektivnosti a kvality řízení podniku. Teoretická část práce zahrnuje analýzu literárních pramenů a přístupů autorů odborných publikací k řešení této problematiky z hlediska trvalého zlepšování procesů. Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně realizace vybraného procesu ve vybraném podniku a zpracování návrhu řešení kvantitativních a kvalitativních změn procesu směřujícího ke zlepšení úrovně řízení v podniku.

### Metodika

Metodika zkoumání dané problematiky zahrnuje metody analytické a syntetické.

Při sběru dat budou užity techniky analýzy podnikových dokumentů, organizačních norem a dalších využívaných nástrojů organizování a řízení procesů v podniku, dále techniky kvantitativní (dotazníkové šetření), techniky kvalitativní (technika řízeného rozhovoru). Syntetické metody jsou uplatněny při agregování nových poznatků a přístupů v oblasti organizace a řízení vybraných procesů, při formulování a případném modelování procesu.

### Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

### Klíčová slova

Procesní přístupy, procesní řízení, lean management, charakteristika administrativního procesu, dekompozice administrativního procesu, projekt, projektové řízení, modelování procesů, workflow systémy, správa dokumentů, řízení kvality procesů, informační podpora správy dokumentů, efektivnost správy dokumentů.

---

### Doporučené zdroje informací

- BASL, Josef. Modelování a optimalizace podnikových procesů. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. 140 s. ISBN 80-7082-936-2.
- CARDA, Antonín. Workflow Řízení firemních procesů. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 155 s. ISBN 80-247-0666-0.
- DĚDINA, Jiří. Management a moderní organizování firmy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- GÁLA, Libor, POUR, Jan. Podniková informatika. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 496 s. ISBN 80-247-1278-4.
- KOŠTURIÁK J., FROLÍK Z. Štíhlý a inovativní podnik. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-38-9.
- KŘÍŽ J. Řízení administrativních a správních procesů. Praha: ČZU, 2012. ISBN
- MOLNÁR, Zdeněk. Efektivnost informačních systémů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2000. 142 s. ISBN 80-7169-410-X.
- NĚMEC, Vladimír. Projektový management. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
- POLÁK, Jiří, MERUNKA, Vojtěch, CARDA, Antonín. Umění systémového návrhu. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 195 s. ISBN 80-247-0424-2.
- ŘEPA, V.: Podnikové procesy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006 ISBN 80-247-1281-4
- SVOZILOVÁ, A. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada Publishing, 2011 ISBN 978-80-247-3938-0
- TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. Strategické řízení. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2007. 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
- TRUNEČEK, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. 1. vydání. Praha: Professional publishing, 2003. ISBN 80-86419-35-5.
- 

### Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

### Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2015

---

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci „Lean management administrativních procesů“ jsem zpracovával samostatně pod dohledem vedoucího diplomové práce s použitím odborné literatury a informačních zdrojů, citovaných v práci a uvedených na konci diplomové práce v seznamu literatury. Jako autor diplomové práce prohlašuji, že jsem neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28. 3. 2015

---

## Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Josefu Křížovi, CSc. za konzultace, vedení a odborné rady při vypracování diplomové práce. Poděkování patří také pracovníkům společnosti Milan Černý – SKLOTEX PLASTY za spolupráci a poskytnuté informace.

# Lean management administrativních procesů

---

## Lean management of administrative processes

### 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.

### Summary

This thesis dealing with the topic „Lean management of administrative processes“ characterizes the issue of process management and the major terminology associated with it. The goal of the theoretical part is to define the basic terms and their correlation within the issue of process management with attention to the constant improvement of the company processes with the support of lean management.

The practical part focuses on the management of the business and financial processes of the Milan Černý – SKLOTEX PLASTY enterprise. Business and financial processes are of key importance in the management of the enterprise. As an outcome

of a structured interview new data has been obtained, which along with a process analysis represent a basis for new proposals regarding solutions for improvement.

Potential for increasing the quality and effectiveness of the business and financial processes can be found especially within the supportive processes, which show a large number of shortcomings. The solution to these problems includes leaning the processes by eliminating the administrative burden and extending the usage of the Helios system for business and financial enterprise activities.

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

**Keywords:** procedural approaches, process management, the key and support processes, enterprise resource planning, lean management, characteristic of the administrative process, workflow systems, document management, quality control processes, information support document management, the efficiency of document management

## Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce a metodika.....	12
2.1	Cíl práce .....	12
2.2	Metodika .....	12
3	Literární řešerše.....	13
3.1	Principy procesního řízení.....	13
3.1.1	Principy řízení, základní vztahy a pojmy .....	13
3.1.2	Charakteristika procesu .....	16
3.1.3	Efektivita procesního řízení .....	18
3.2	Lean management .....	23
3.2.1	Štíhlá výroba .....	24
3.2.2	Štíhlá logistika.....	25
3.2.3	Štíhlý vývoj.....	26
3.2.4	Štíhlá administrativa.....	26
3.2.5	Štíhlý podnik a další koncepty .....	29
3.2.7	Prvky štíhlého podniku .....	30
3.2.1	Podniková kultura .....	30
3.3	Řízení procesů za podpory informačních technologií.....	32
3.3.1	Business intelligence .....	32
3.3.2	Manažerské informační systémy a ERP systémy .....	35
3.3.3	ERP Helios systém jako informační podpora procesů .....	36
3.4	Principy řízení obchodních procesů a řízení podnikových zakázek za podpory systému Helios .....	38
3.4.1	Funkce obchodních procesů.....	38
3.4.2	Funkce finančních a administrativních procesů .....	38
3.4.3	Řízení podnikových zakázek.....	39
3.4.4	Reporting.....	40



4	Charakteristika podniku .....	45
4.1	O podniku.....	45
4.2	Řídící struktura.....	47
4.3	Klíčové procesy podniku.....	49
5	Charakteristika klíčových procesů v podniku .....	52
5.1	Obchodní procesy .....	52
5.2	Finanční procesy .....	54
6	Návrh změn řízení podnikových procesů.....	59
6.1	Návrh řešení pro optimalizaci obchodních procesů a řízení podnikových zakázek.....	60
6.2	Návrh řešení pro optimalizaci finančních procesů.....	65
7	Přínosy navrženého řešení.....	68
8	Závěr .....	72
9	Seznam použitých zdrojů .....	75
10	Přílohy .....	77

### **Seznam schémat:**

<i>Schéma č. 1</i>	Využití procesního řízení.....	16
<i>Schéma č. 2</i>	Vzor procesní mapy podniku .....	20
<i>Schéma č. 3</i>	Štíhlá administrativa .....	28
<i>Schéma č. 4</i>	Propojení principů lean, six sigma a TOC .....	29
<i>Schéma č. 5</i>	Mortonův model.....	31
<i>Schéma č. 6</i>	Předpoklady pro efektivní rozhodování .....	32
<i>Schéma č. 7</i>	Řídící struktura společnosti.....	47
<i>Schéma č. 8</i>	Hodnotový řetězec.....	52
<i>Schéma č. 9</i>	Procesní mapa nákupů.....	55
<i>Schéma č. 10</i>	Procesní mapa řízení zakázek v systému Helios.....	64

# 1 Úvod

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.

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.

Pro posouzení výkonnosti podniku slouží manažerům celá řada nástrojů a metod. Jednou z oblíbených metod je soustava ukazatelů výkonnosti podniku Balance Score Card, jež představuje účinný a motivující systém měření výkonnosti podniku. Jedním z pohledů tvořící jádro této metody je pohled potenciální, jehož podstatou je hledání budoucích schopností rozvíjet podnik. V práci je jako podpora potenciálu zvolena metoda lean managementu v administrativních procesech aplikovaná na podnik Milan Černý - SKLOTEX PLASTY.

Uvedený podnik úspěšně podniká v oblasti výroby vakuově tvářených plastů a jeho výroba se zejména v posledních dvou letech výrazně rozrůstá. Podnik nabízí svým zákazníkům finální produkty, jež jsou navrhovány přímo dle jejich individuálních a specifických požadavků. Finální produkce jednoznačně představuje přidanou hodnotu, její tvorbou však dochází k sekundárnímu působení v podobě vzniku nepřidané hodnoty,

za kterou lze označit plýtvání nákladů a časové prodlevy. Tyto ztráty často vycházejí z neefektivního řízení podpůrných procesů.

Na základě procesní analýzy, podpořené řízenými rozhovory s managementem a pracovníky podniku, přináší práce 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.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

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.

### **2.2 Metodika**

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 užita 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.

### **3 Literární řešerše**

Každý výrobní podnik, který poskytuje své finální výrobky odběratelům, musí zároveň produkovat sám sebe za účelem růstu. V dnešní době silného konkurenčního tlaku není snadné udržet svou pozici na trhu, a proto je třeba neustále udržovat a zdokonalovat všechny klíčové i podpůrné procesy ve společnosti. Zásadní je znalost kvalitního procesního řízení a optimalizace podnikových procesů, která přispívá ke snížení nákladů, růstu produktivity a tím přímo zvyšuje konkurenceschopnost podniku. V praxi lze využít řady nástrojů pro podporu efektivity procesního řízení. K významným patří konstrukce procesních map, reengineering a Balance Score Card. Metodou Balance Score Card lze dosáhnout vybilancovaných vzájemně provázaných ukazatelů prostřednictvím potenciálního pohledu. Potenciál lze nalézt i v lean managementu administrativních procesů, který práce dále řeší. Významnou podporu v řízení podnikových procesů představují také informační technologie, bez kterých je v dnešní době technologického rozmachu nereálné podnik efektivně řídit. Mezi nejvýznamnější patří systémy Enterprise Resource Planning, které jsou sestavené pro účel řízení veškerých podnikových činností. (Truneček, 2003, str. 15)

#### **3.1 Principy procesního řízení**

##### **3.1.1 Principy řízení, základní vztahy a pojmy**

Principy procesního řízení

V době, ve které žijeme, jsou manažerské procesy vnímány jako základní filosofie při moderním vedení a organizování podniku, jejichž primárním cílem je uspokojení potřeb zákazníka. Procesní řízení však mělo svého předchůdce a cesta vedoucí k jeho aplikaci nebyla krátká. Nejprve byla využívána takzvaná koncepce funkčního managementu, která své využití našla přibližně od druhé poloviny osmnáctého století a přes její neustálý rozvoj se držela až donedávna, kdy se o hlavní rozkvět v systému podnikového řízení zapříčinil Adam Smith (1723 - 1790), který popsal dělbu práce jako prvořadý základ pokroku. Jeho hlavní myšlenkou bylo rozčlenění pracovních funkcí ve firmě na části menší, čímž bylo

dosaženo přesnější specifikace dílčích procesů a speciálního zaměření pracovníků. Důsledkem toho bylo zaznamenáno několikanásobné navýšení produktivity práce.

Na myšlenku Adama Smitha navazuje v počáteční fázi 20. století představitel klasického managementu Frederic Winslow Taylor (1856 – 1912), zakladatel managementu vědeckého rázu. Deklaroval, že lze výrazně zvýšit produktivitu práce prostřednictvím vědeckých metod a to i za takového předpokladu, že nebude pozměněno ani úsilí a ani tempo pracovníků. Jeho metody byly v budoucnu využívány v podnicích různého typu. Jako zdárný příklad lze uvést i zakladatele známé automobilové společnosti Henryho Forda (1863 – 1947). Mezi další významné osobnosti zabývající se oblastí teorie řízení ve význačných podnicích, patří kupříkladu Max Weber (1864 – 1920), jenž byl představitelem byrokratického řízení. Za zmínku dále stojí představitel správního řízení Henry Fayol (1841 – 1925). Byly to právě strategie zvyšování produktivity práce nejvýznamnějších podnikových operací, které spojovaly veškeré tyto výrazné postavy, které měnily dějiny funkčního managementu.

Zaměření se na nejvýznamnější operace a ustavičné zvyšování produktivity se však přirozeně muselo dostat k vrcholu, jistému bodu nasycení, který nedokazuje nic jiného než fakt, že produktivita nelze neustále a bezmezně zvyšovat. Dalším faktorem, který vyvolal takzvanou krizi funkčního managementu, byl vývoj ke znalostní společnosti, což vedlo k překlasifikování společností na procesně orientované organizace. Procesně orientované organizace se však objevují už v padesátých letech v maticově strukturovaných organizacích. Ve znalostní společnosti představuje procesní orientace základ pro nové řízení. Orientování se na procesy se tak stalo dalším podnětem k posuvu dál a naopak metody a techniky, které jsou pak neefektivní, upadají a jsou vytlačovány novějšími řešeními. (Dědina, Odcházet, 2007, str. 242-245; Truneček, 2003, str. 48-55, str. 130-133)

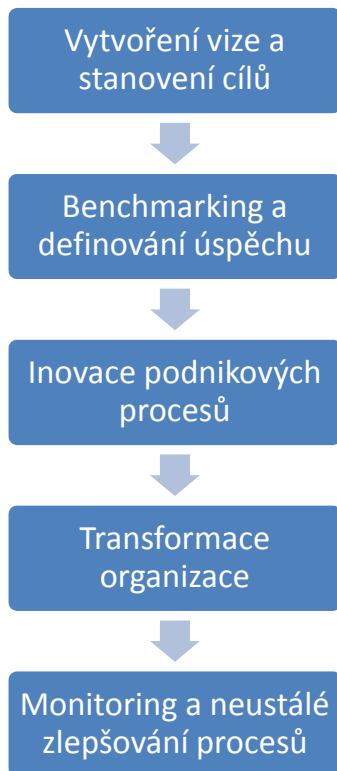
### Procesní řízení

Management (procesní řízení) představuje postupy, metody, systémy a nástroje stálého zajištění co nejvyšší výkonnosti a trvalé vylepšování podnikových a také mezipodnikových procesů, vycházejících z přesně definované strategie společnosti, jejichž cílem je dosáhnout stanovených strategických cílů. (Šmída, 2007, str. 30)

Významem procesního přístupu k řízení společnosti je nacházet a odhalovat procesy, jež jsou pokryty funkční, ale zastaralou organizací a veškeré tyto procesy oprostit od aktivit, které nepřinášejí žádnou hodnotu. Tyto neproduktivní procesy vytvářejí náklady, snižují možnou výnosnost společnosti a také zatěžují vzácné zdroje. Žádoucí je učinit procesy centrem pozornosti a snažit se vytvořit kulturu a infrastrukturu podniku, jenž umožní jednoduché provozování, co nejhodnotnější řízení a stálé zdokonalování procesů. Za potřebných okolností pak zabezpečit tvorbu procesů nových. Ať už se jedná o taktické, strategické či operativní řízení, všechny typy je možné realizovat buď podle procesního principu, nebo dle principu dělby práce. Ten však v dnešní době informačního pokroku a technologického vývoje nedokáže uspokojivě plnit požadavky organizací, odvíjejících se od změn v prostředí.

Prostředí silné konkurence tlačí společnosti k neustálému vylepšování klíčových i podpůrných podnikových procesů. V dnešní době nabízejí světové ekonomiky pro své zákazníky nesčetnou škálu produktů i služeb, což přímo ovlivňuje navyšování jejich požadavků. V případě, že společnosti nejsou v dnešní době schopny uspokojit přání zákazníka nebo nepřinášejí nová řešení a inovace, může zákazník bez váhání oslovit konkurenci a postupně pak nebude v silách společnosti uhájit si své postavení na trhu. (Řepa, 2007, str. 16, Šmída, 2007, str. 30)

Schéma č. 1: Využití procesního řízení



Zdroj: Šmída, 2007, str. 110

### 3.1.2 Charakteristika procesu

Proces

Procesem se rozumí navzájem provázané a zároveň na sebe návazné jednotlivé činnosti, mající stanovenou určitou posloupnost. Jedná se tedy o pracovní činnosti navazujících na sebe, od jednoho pracujícího k dalšímu. Ve větších uskupeních se jedná o postupování procesů mezi jednotlivými odděleními. Cíl je v obou případech totožný a to přetváření vstupů na podnikem či zákazníkem žádané výstupy. Jako vstupy slouží takzvané počáteční zdroje, jimiž mohou být kupříkladu znalosti, informace, materiál, suroviny či vytvořené výstupy odebírané od jiných dodavatelů. Tyto vstupní zdroje se přetváří pomocí pracovních procesů na požadované výstupy, které slouží jako hodnota pro zákazníka a pro podnik jako výsledek jeho činnosti. Mezi ně se řadí výrobky i služby, které podniky poskytují svým koncovým zákazníkům.



Jednotlivé procesy jsou definovány příslušnými směrnicemi, normami a mají své pracovní postupy. Na každý proces se od jeho prvopočátku až do úplného konce pohlíží jako na celek, avšak s tím, že vždy můžeme u každého jednotlivého procesu formulovat jeho fázi počáteční, určité fáze uprostřed a fázi konečnou. Co ale vymezit nelze, je soupis procesů nebo standardní plán platící globálně pro každou společnost. Každá společnost má tedy procesy odlišné a jsou tvořeny přímo účelně v závislosti na předmětu podnikání jednotlivé organizace.

Existují však takzvané klíčové procesy, mezi nejvýznamnější se řadí klíčové procesy obchodní či finanční, jež mají shodné principy v různých společnostech. Přestože společnosti mohou mít velmi podobné až totožné pracovní procesy, nejsou pro jejich stavbu žádná pevně stanovená pravidla. Každý podnik si vytváří své individuální procesní mapy z důvodu osobního pohledu na konstrukci procesů. Při jejich stavbě je nejdůležitější, aby se na sebe veškeré pracovní procesy souvisle napojovaly a tvořily spolu tak komplexní a účelný tok práce a zároveň tok informací. Dílčí procesy dovolí pak pozorovateli snadněji chápat veškeré souvislosti daného podniku. (Truneček, 2003, str. 136 – 138)

Definice výrazu „Proces“

Procesem lze rozumět navzájem prolnuté jednotlivé činnosti, které transformují vstupy neboli zdroje na požadované výstupy. Tento tok práce postupuje od jednoho zaměstnance k druhému zaměstnanci, a pokud se jedná o procesy větších rozměrů, postupují z jednoho oddělení do druhého. Zdroje jsou tvořeny výchozími vstupy (materiál, suroviny, znalosti, informace kapacity strojů) nebo dodavatelskými výstupy. Výstupy jsou finální výsledky, které jsou určeny zákazníkovi. (Truneček, 2003, str. 136)

Proces je sled vzájemně souvisejících činností, které přeměňují podnikatelské vstupy na podnikatelské výstupy (prostřednictvím změny stavu příslušných podnikatelských entit). (Šmída, 2007, str. 29)

„Proces je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím - jsou-li postupně vykonány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků.“ (Svozilová, 2011, str. 14)

## Vlastník procesu

Vlastníkem procesu je osoba, která byla pověřena vedením konkrétního procesu a disponuje mezifunkční odpovědností, protože procesy procházejí napříč celým podnikem. Vlastníka procesu zajímá míra a nárůst efektivnosti komplexně řízeného procesu. Manažeři liniového typu jsou povětšinou zapojeni pouze do určitého segmentu z komplexního procesu a monitorují každý den výkonnost. V praxi se může stát, že určitá oddělení nepracují na správných úkolech, které však plní perfektně. To je důsledkem toho, že nebyla zabezpečena efektivnost právě od liniového manažera.

Úkolem vlastníka procesu je tedy zabezpečení všeho, co je třeba k celkovému průběhu efektivnímu procesu, jeho přizpůsobivosti a výkonnosti. (Truneček, 2003, str. 140)

### **3.1.3 Efektivita procesního řízení**

Pro management každého podniku je procesní řízení moderní efektivní nástroj, který vede k navýšení výkonnosti společnosti, redukci nákladů a zároveň k nárůstu konkurenceschopnosti a prosperity. Organizace řízená procesně umožňuje manažerům pomocí určitých procesů snadněji odhalit struktury, konstrukce a jednotlivé činnosti společnosti, které se zapřičiňují na tvorbě hodnot.

Porozumění podnikovým procesům, jejich řízení a optimalizace umožňují následnou úsporu materiálu, finančních i personálních prostředků spolu s úsporou času na ně vynaloženým. Správné pochopení a užití procesů napomáhá také zjistit, kde se nachází slabé stránky či neúčinné procesní činnosti, následně je přeorganizovat do optimálního stavu, využít znalosti organizování a plánování. Dále umožňuje formulovat kompetence, jednodušeji měřit, kontrolovat výkonnosti procesů a celkově tak přispívat ke zvýšení efektivity a ziskovosti firmy.

Ke zvýšení efektivity a kvality využívá procesní řízení velké množství odborných nástrojů a metod. K velice často využívaným metodám patří systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku Balance Score Card, dále reengineering a procesní mapy.

## Nástroje pro podporu efektivity procesního řízení

### Procesní mapy

Procesní mapy jsou prostředkem sloužícím k vyobrazení procesů, které bývají hojně překrývány organizačními strukturami. S organizačními strukturami se lze setkat ve většině větších organizacích. Ačkoliv znázorňují podřazenost a nadřazenost jednotlivých funkcí a podávají informaci o složitosti organizace podniku, nedokáží oproti procesním mapám vyobrazit vzájemné vztahy ani tok práce v podniku. Procesní mapy slouží ke zdokonalování toku práce v podniku. Pomocí analýzy procesní mapy zahrnující detailně zobrazený podnikový proces, lze jednoduše odhalit bariéry zabraňující vyšší kvalitě a efektivitě podnikového procesu. Centrem zájmu optimalizace a zlepšení nejsou útvary či organizace, ale vždy procesy. Podniky se nesnaží zlepšit své útvary výroby nebo obchodu, cílem je zlepšit tok práce, který těmito útvary probíhá.

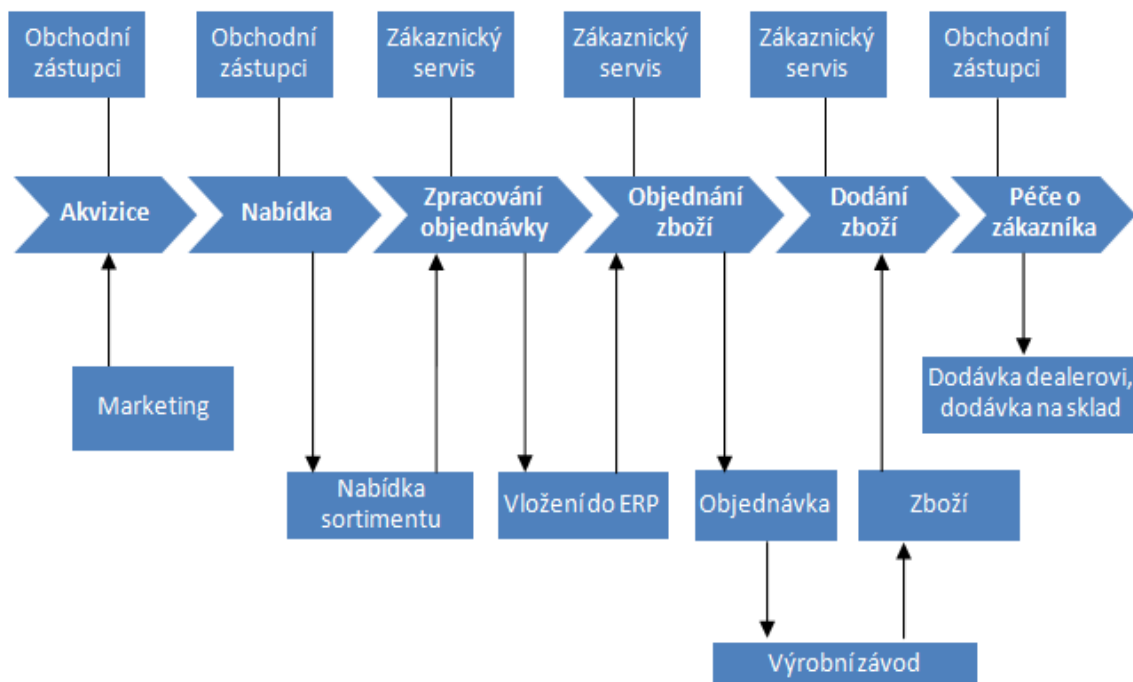
V dnešní době je naprosto běžné, že podniky tvoří organizační schémata, kterými zobrazují své organizační struktury, ale zatím není rozšířené, aby tvořily procesní mapy, které zobrazí pracovní toky. (Truneček, 2003, str. 141-144)

### Konstrukce procesních map

Mapování procesů je tvůrčí prací, která není omezená žádnými dogmaty. Je však třeba respektovat určité zásady, základní vztahy a vazby. K těm nejvýznamnějším patří:

- Každý podnikový proces je možno úspěšně zdokonalovat,
- podnik se skládá z procesů, jež jsou vzájemně více či méně propojeny,
- za vznikem většiny problémů podniku jen zřídka kdy stojí chyba pracovníka, který proces obsluhuje - příčinou je častěji buď práce managementu, nebo špatná architektura procesu,
- stejně jako změna jednoho procesu ovlivní i změny dalších procesů, změna jedné činnosti v rámci jednoho procesu vyvolá změnu dalších činností,
- simulace chování celého podnikového systému či jediného procesu, může poskytnout uspokojivé informace pro určení dosažitelných mezí zdokonalování, například lze rozpoznat okamžik, kdy je nutné přistoupit k technologickému ozdravení nebo ke kompletnímu přeprojektování procesů.

Schéma č. 2: Vzor procesní mapy podniku



Zdroj: Brichta, 2011, upraveno

Na výše uvedeném grafu lze vidět teoretickou procesní mapu obchodní společnosti, kde je zobrazen sled obchodních procesů od akvizice po péči o zákazníka. V horní části procesní mapy jsou uvedena jednotlivá oddělení, která se významně podílí na činnostech dílčích procesů. Ve spodní části procesní mapy jsou uvedeny klíčové činnosti, které pak jednotlivé oddělení provádí a přispívají tak k plynulému chodu celé procesní mapy. V procesních mapách platí pravidlo nejslabšího, tedy že procesní mapa je silná tak, jako je její nejslabší článek.

### Reengineering

Reengineering je nástrojem procesního řízení, označovaný jako radikální a nekompromisní varianta procesního řízení. Za cíl si klade dosáhnout značného navýšení výkonnosti podniku na základě úplné změny pracovních aktivit. Podstatou je uplatnění celkové přestavby všech procesů ve společnosti za účelem rychlého zlepšení výkonnosti. Nejedná se však o změnu podnikatelské činnosti. Reengineering zastřešuje pouze změny v oblasti pracovních procesů.

Snahou reengineeringu je dosažení kvalitativních změn odstraněním existujících stávajících procesů a jejich nahrazením za procesy zcela nové. Středobodem reengineeringu je takzvané diskontinuální myšlení, to je identifikace pravidel, která jsou pro podnik zastaralá a provádí se hlavně proto, aby od nich společnost mohla upustit. Firma tvoří své procesy od úplného začátku, aby se oprostil ze svých zastaralých základů, předsudků a předpokladů. Pouze tímto způsobem lze tvořit lepší, výkonnější a efektivnější modely společnosti.

Reengineering ruší funkční oddělení a tvoří procesní týmy. Také jednoznačně zvyšuje motivaci pracovníků, kteří disponují většími pravomocemi a nejsou hodnoceni podle výkonu, ale dle výsledků odvedené práce. (Truneček, 2003, str. 132-134)

### Balance Score Card

Soustava ukazatelů výkonnosti společnosti Balance Score Card je účelný podnět k vytvoření, posouzení nebo přehodnocení systému výkaznictví společnosti, reportingu a controllingu v podobě účinného a motivujícího systému měření výkonnosti. Jádrem těchto ukazatelů by vždy měly být alespoň čtyři pohledy. Mezi tyto pohledy se řadí pohled interní, zákaznický, finanční, růstový a inovační. Inovační pohled se týká vnitřních procesů podniku. (Fibírová, 2003, str. 7)

V posledních letech se teoretici shodli na tvrzení, že pohledy růstový a inovační nejsou zcela vystihující a nezahrnují veškeré potřebné okolnosti. To bylo důvodem k nahrazení zcela novým pohledem, a sice pohledem potenciálním, jehož podstatou je hledání budoucích schopností rozvíjet podnik. Potenciál zlepšení znázorňuje dynamickou a prakticky použitelnou metodu, kterou lze řešit klíčové manažerské úlohy, jako například tvorba nebo aktualizace strategie podniku, zvyšování výkonnosti podnikových procesů, efektivní realizace projektů, řádná formulace cílů, hodnocení a měření výkonnosti lidí, vhodné nastavení parametrů u podpůrných procesů v závislosti ke klíčovým procesům a další. V práci byla jako potenciál pro rozvoj podniku zvolena metoda lean managementu v administrativních procesech. (Učeň, 2008, str. 15)

Hlavním cílem Balance Score Card je zabezpečit vyšší výkonnost procesů v podniku pomocí zvyšování jakosti a kvality, zkrátit dodavatelské lhůty prostřednictvím metody snižování nákladů a rozpoznat takové procesy, které mají strategický význam.

Jestliže společnost vymezí kritéria za účelem měření své výkonnosti, je potom schopna formulovat a objasnit na jejich základech vlastní strategii podniku včetně jejího řízení. Tato skutečnost tvoří ze soustavy ukazatelů a měření Balance Score Card komplexní systém pro podporu řízení a rozhodování.

Balance Score Card, dále jen BSC, umožňuje managementu podniku sledovat nejen finanční výsledky, ale i efekty, pomocí kterých lze finančních výsledků dosáhnout. Dále také pomáhá informovat, jakým způsobem získat nehmotná aktiva, která jsou potřebná pro budoucí růst. (Fibírová, 2003, str. 7-8)

Dnešní znalostní neboli informační společnost vyžaduje stále novější a lepší schopnosti za účelem dosažením úspěchu. Zejména schopnost mobilizovat a zužitkovat hmotná a nehmotná aktiva, která by v žádném případě neměla být přehlížena či opomíjena, jelikož umožňuje:

- Vytváření nových vztahů se zákazníky při zachování loajality stávajícím zákazníkům, za kvalitního poskytování služeb oběma zákaznickým segmentům na nových trzích,
- plnění požadavků a přání cílových segmentů pomocí inovovaných produktů či služeb,
- poskytování produktů orientovaných na zákazníky a služeb s krátkou dobou realizace, za nízké ceny a ve vysoké kvalitě,
- motivování pracovníků a zhodnocení jejich schopností pro zlepšování procesů ve společnosti,
- implementování nových informačních technologií, databází a systémů.

Metoda BSC by měla tvořit soulad mezi manažery a podporovat jejich spolupráci. Dále by měla podněcovat dialog a komunikaci mezi vedením podniku, manažery a středisky, týkající se stanovování krátkodobých cílů, formulování a implementování strategií, které přinášejí různé návrhy ke zvyšování výkonnosti společnosti. Metoda BSC by měla nalézat nedostatky procesů v podniku, zároveň však nalézat konkrétní měřítka a kritéria, která slouží k eliminování problémů. (Fibírová, 2003, str. 7 - 8)

## 3.2 Lean management

Štíhlý podnik dělá pouze činnosti, které jsou potřebné. Dělá je efektivně a správně hned napoprvé, rychleji oproti ostatním a utrácí přitom značně méně peněz. Tím že se šetří, však doposud nikdo nezbohatl. Štíhlost je především o neustálém zvyšování výkonnosti společnosti takovým způsobem, že na určité ploše dokáže podnik vyprodukovat více nežli konkurenti. Dále také, že s určitým počtem zaměstnanců a strojů dokáže podnik vyrobit vyšší přidanou hodnotu oproti konkurentům, že v určitém časovém úseku vyřídí větší množství objednávek a na jednotlivé procesy a činnosti podniku potřebuje menší množství času. Štíhlý podnik tedy znamená dělat přesně to, co zákazník požaduje s co nejmenším počtem činností, které nezvyšují hodnotu výrobku nebo služby. Štíhlost tedy znamená vydělat větší množství peněz za kratší časový horizont a s menším vynaloženým úsilím.

„Štíhlá výroba je paradigma a způsob myšlení o výrobě. Je to filozofie, která zkracuje průběžný čas eliminací plýtvání, aby byly včas dodávány výrobky vysoké kvality při nízkých nákladech.“ (Košturiak, Frolík, 2006, str. 17)

„Štíhlá výroba znamená vyrábět jednoduše v samořízené výrobě. Koncentruje se na snižování nákladů přes nekompromisní úsilí po dosažení perfekcionismu. Ke každému dni ve výrobě patří principy kaizen aktivit, analýza toků a systémy kanban. Toto úsilí vtahuje do změn všechny pracovníky podniku – od vrcholového managementu až po pracovníky ve výrobě. (Košturiak, Frolík, 2006, str. 17)

Štíhlá výroba však není jen samoučelná redukce nákladů. Především se jedná o maximalizaci přidané hodnoty určené pro zákazníka. Proces zeštíhlování vede k tomu, aby podnik vyráběl více, snížil své režijní náklady a využíval efektivněji své výrobní zdroje a plochy. Štíhlá výroba však nemůže správně fungovat bez propojení s vývojem produktů a technickou přípravou produkce, s logistikou a administrativou ve společnosti. Častou chybou mnoha podniků se pak například stává případ fyzicky oddělených procesů produkce a vývoje produktů. Štíhlost je tvořena v prvotních předvýrobních etapách a značná část štíhlého podniku je významně ovlivněna procesy v administrativě nebo logistickým řetězcem.

Štíhlá výroba je vlastně filozofie usilující o minimalizaci času v procesech mezi dodavatelem a zákazníkem pomocí eliminace plýtvání procesů, které jsou v řetězci mezi nimi.

V této souvislosti je velice důležitý pojem kaizen, znamená to změna k lepšímu. Jedná se o jedno z nejvíce frekventovaných slov, které jsou používány v japonském jazyku. Nejedná se o žádný byrokratický systém ani zlepšovatelské hnutí. Jedná se o způsob myšlení, určitou životní filozofii, která znamená: zítra musí být lépe, nežli dnes – v životě i v práci. Kaizen je filozofií, která by se měla dotýkat lidí samotných a to ve smyslu takovém, že v první řadě je důležité zdokonalovat sebe samého, poté lze vylepšovat spolupráci a vztahy se spolupracovníky a nakonec lze vylepšovat věci a procesy okolo sebe samého. Tento proces je pro Japonce přirozený stejně tak, jako pro člověka dýchání. (Košturiak, Frolík, 2006, str. 13 - 23)

### **3.2.1 Štíhlá výroba**

Pokud je žádoucí eliminace plýtvání z procesů podniku, je třeba je umět identifikovat a měřit. Nejzákladnější metodou pro zeštíhlení společnosti je management toku hodnot. Pomocí této metody lze analyzovat, vizualizovat a měřit plýtvání v úplném hodnotovém toku podniku. Využití metody není však jen ve výrobě, ale i v ostatních oblastech, jako je logistika, vývoj nebo administrativa. Síla metody je ukrytá v její rychlosti a jednoduchosti – za několik málo hodin lze s pomocí tužky, listu papíru a gumy získat velice významný obraz plýtvání ve společnosti.

Štíhlé pracoviště je základ pro štíhlou výrobu. Na rozvržení celého pracoviště závisejí všechny pohyby, které denně vykonávají všichni pracovníci. Právě od těchto pohybů po pracovišti se dále odvíjí výkonové normy, spotřeba času, výrobní kapacity a další jiné parametry výroby.



Ke štíhlému pracovišti se řadí zásady 5S:

- Definování zařízení na pracovišti a potřebných pomůcek.
- Odstranění veškerých zbytečností z pracoviště.
- Přesné definování úložných prostorů pro uložení nezbytných položek na pracovišti.
- Udržování pořádku a čistoty na pracovišti.
- Dodržování pořádku, disciplíny, rozvíjení myšlení a kultury 5S.

Vizualizace je důležitý prvek veškerých štíhlých procesů v podniku. Je to takzvaný tachometr řízení celého procesu, který dává na vědomí, jak rychle daný proces probíhá, určuje abnormality od standardního průběhu procesu, kvalitu, efektivnost a produktivitu procesu na pracovišti.

Týmová práce je základ pro korektní fungování většiny složek štíhlého podniku. Ve společnosti má většina plýtvání svou podstatu ve špatné komunikaci a ve špatné spolupráci mezi pracovníky. Je velice zásadní, jakým způsobem se podaří rozeběhnout ve společnosti práci procesních a projektových týmů. (Košuriak, Frolík, 2006, str. 23 - 26)

### **3.2.2 Štíhlá logistika**

Manipulace, skladování a oblast přepravy zaměstnává až jednu čtvrtinu zaměstnanců, zabírá více než polovinu ploch a činí až osmdesát sedm procent času, který ve firmě stráví materiál. Zmíněné činnosti představují mezi patnácti až sedmdesáti procenty celkových nákladů na produkt a vážně ovlivňují i kvalitu produktů. Nesprávnou dopravou, skladováním a manipulací se znehodnocuje tři až pět procent materiálu. Mezi faktory neustále zvyšující podíl logistiky na kladném nebo záporném výsledku společnosti patří přizpůsobování výroby a výrobků individuálním požadavkům zákazníka, nárůst objednávek produktů přes internet a trend hromadné produkce na zakázku. Logistika je pro každou společnost významným konkurenčním faktorem. Štíhlý podnik musí budovat štíhlé logistické procesy, bez nichž nelze rozvinout ani štíhlé procesy v produkci. Mezi zásadní formy plýtvání v logistice se řadí:

Zásoby, nadbytečné množství materiálu a komponentů – příliš brzké dodání materiálu nebo dodání v příliš velkém množství, příčina je pak v chybné dokumentaci nebo v chybách systému plánování:

- Zbytečná manipulace – nepotřebné přesuny materiálu, přeprava, přeskladení,
- čekání na materiál, součástky, dopravní prostředky, informace,
- opravování poruch – odstranění havárií v logistickém systému,
- chyby – příprava komponentů a materiálu v nesprávném čase a množství,
- nevyužité přepravní kapacity,
- nevyužité pracovní schopnosti zaměstnanců.

(Košturiak, Frolík, 2006, str. 28 - 29)

### **3.2.3 Štíhlý vývoj**

Začátek cesty ke štíhlému podniku je již v etapách vývoje a technické přípravy výroby, kde jsou ovlivněny hlavně variabilní náklady a fixní náklady. Technolog a konstruktér určují postup montáže a výroby a mohou přímo do pracovního procesu nebo do výrobku zabudovat principy štíhlosti. Jedná se například o autonomii pracoviště, nízkonákladovou automatizaci, vyloučení omylů a jiné. Etapy předvýrobní způsobují často problémy ve výrobě jako například chybně připravené spuštění výroby nových produktů, nekompletní dokumentace, procesy, které chybně řeší spolupráci člověka a strojů a další. Vyjma řešení uvedených problémů je jako cíl štíhlého vývoje snížení času etap vývoje minimálně na polovinu. (Košturiak, Frolík, 2006, str. 31)

### **3.2.4 Štíhlá administrativa**

Mezi filosofie štíhlého podniku se řadí i štíhlá administrativa, jejíž cílem je tvorba stabilně a efektivně fungujících procesů, které podniku umožní dosažení požadované kvality, vysoké produktivity a maximálního výkonu v okruhu administrativních činností v procesním čase. Z průzkumů je dokázáno, že činnosti v oboru administrativy tvoří přes 50 % průběžné doby objednávky.

Tyto důvody pramení z následujících skutečností:

- Problémy interní komunikace mezi lidmi, jednotlivými odděleními a různými počítačovými systémy,
- problémy v komunikaci s dodavateli a odběrateli,
- nesourodý chod zakázek a různorodé zatížení oddělení,
- problémy se softwarem jako funkčnost, nekompatibilita, propojení nebo poruchy,
- velké zásoby položek, které jsou nevyřízené,
- velké množství byrokratických činností, jako sběr nic neříkajících statistik a vyplňování zbytečných tabulek,
- neproduktivní porady,
- nedostupní pracovníci z důvodu vykonávání jiné činnosti – chybějící sladění administrativních procesů,
- velká vzdálenost mezi jednotlivými odděleními,
- poškození nebo havárie zařízení – tiskárny, počítače, kopírky,
- hledání korektních dokladů, postrádání aktuálních dokumentů,
- špatná kvalifikace zaměstnanců, nízká disciplína, špatná znalost počítačových systémů, nízká produktivita práce.

Mezi hlavní cíle štíhlé administrativy se řadí:

- Bezchybné procesy,
- krátká průběžná doba zakázky,
- udržování nízkých zásob a přehledných procesů,
- rostoucí efektivita administrativních procesů.

Mezi hlavní formy plýtvání v administrativě se řadí:

- Zbytečně velké množství informací, jejich zpracování a příprava – větší množství informací, nežli je pro zákazníka potřebné, nebo jiný proces, nežádoucí a nečtené protokoly a zprávy, kopie, které nejsou potřebné v daném čase,

- přeprava nepotřebných informací – nošení dokladů k podepsání, kopírování, přenášení šanonů a podobně,
  - zbytečné přesuny na pracovištích – nevhodný layout, hledání podkladů, rozmístění po pracovišti ve vzdálených prostorech,
  - čekání a hledání – nespolehliví zaměstnanci neplní termíny, nedostupnost emailů, faxů, dopisů, přístrojů, doba čekání na výrok nadřízeného,
  - nesprávná práce nebo složité postupy – chybné nastavení software, neznalost software, byrokratické směrnice, psaní neefektivních reportů, zábava na internetu, přelévání dat mezi jednotlivými programy, duplicitně zadávané informace,
  - zásoby – v počítačích, na stolech, položky, které čekají na zpracování, podklady z již ukončených projektů, nepřečtené emaily,
  - chyby – v informačních systémech a papírech, chybná data, neúplné specifikace, nečitelné faxy, chybně definované úkoly, pravopisné chyby.
- (Košturiak, Frolík, 2006, str. 34 - 35)

Schéma č. 3: Štíhlá administrativa



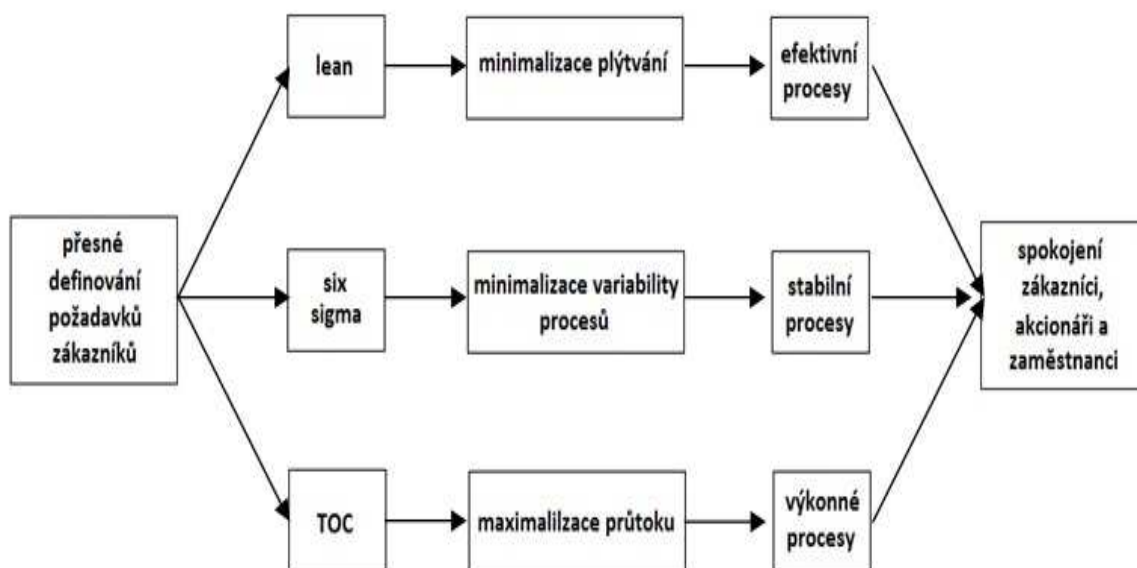
Zdroj: Košturiak, Frolík, 2006, str. 35

### 3.2.5 Štíhlý podnik a další koncepty

„Osmdesát pět procent důvodů, proč nesplníme požadavky zákazníků, je dáno chybami procesů, a ne chybami zaměstnanců. Úkolem managementu je změnit chybné procesy a nenutit jednotlivce k ještě vyšším výkonům.“ (Košturiak, Frolík, 2006 str. 36)

Existuje nemalé množství konceptů, které je v posledních letech čteně implementováno v podnicích. Velmi úzký vztah mají ke štíhlému podniku six sigma a TOC - teorie omezení (Theory of Constraints). Lean sigma, neboli lean six sigma je příznakem faktu, že oba koncepty parciálně splývají. Six sigma usiluje o redukci variability procesů, následně navyšování jejich výtěžnosti. TOC je orientováno na systematické vyhledání úzkých míst ve společnosti, minimalizaci zásob, maximalizaci průtoku a minimalizaci provozních nákladů. (Košturiak, Frolík, 2006, str. 36 – 40)

Schéma č. 4: Propojení principů lean, six sigma a TOC



Zdroj: Košturiak, Frolík, 2006, str. 37

### **3.2.7 Prvky štíhlého podniku**

V každé společnosti je žádoucí si vytvořit vlastní scénář, který uznává znalosti a zkušenosti zaměstnanců, ale i specifické vlastnosti firemních procesů.

Management toku hodnot

Tok hodnot tvoří veškeré procesy na cestě od materiálu k dokončenému výrobku. Management toku hodnot lze definovat jako základní prostředek pro analýzu plýtvání ve výrobě, vývoji, logistice a administrativě. V toku hodnot umožňuje také plánování změn a modelování budoucího stavu. Je tedy nástrojem pro analýzu procesů, jejich komunikaci a zlepšování.

Management toku hodnot se využívá při výrobě s dostatečnou rovnoměrností a opakovatelností, při mapování průběhu operace, mapování procesů ve výrobě, mapování logistických procesů a mapování v průběhu vývojových a administrativních procesů. Případy, kdy se management toku hodnot využívá, jsou u produktu, u kterého se výroba teprve zavádí nebo u kterého se plánují změny, při novém stylu rozvržení výroby a při navrhování nových procesů. (Košťuriak, Frolík, 2006, str. 43 - 49)

### **3.2.1 Podniková kultura**

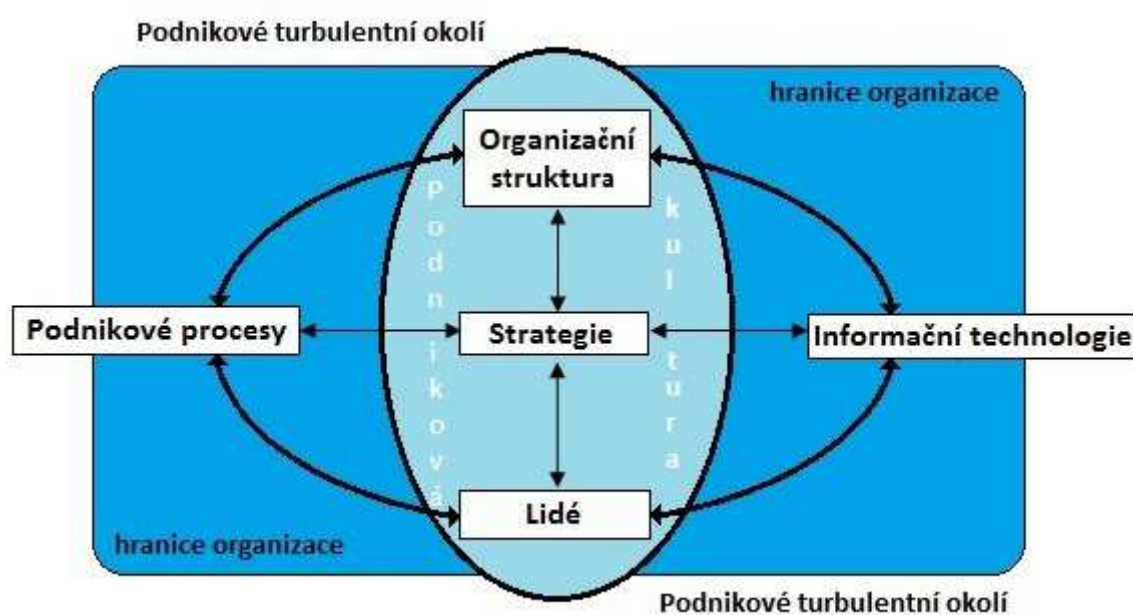
Podniková kultura je určitým vzorem základních zvyklostí, které byly vytvořeny ve skupině, za účelem řešení problémů přizpůsobování se svému blízkému okolí a vnitřní integrace. Jedná se o soubor hodnot, způsobů myšlení a norem, které jsou uznávány a používány veškerými pracovníky na všech úrovních ve společnosti. Je to způsob, kterým se dělá vše v podniku, zároveň důvod proč se co dělá nebo nedělá a také pocit který mají zaměstnanci, když něco dělají. Je zapotřebí podnikovou kulturu měřit, sledovat a kontrolovat její vývoj a v neposlední řadě ji rozvíjet.

V oboru podnikové kultury není žádná šablona, která by byla úspěšně použitelná v každé společnosti, protože v tom se právě společnosti liší nejvíce. V kultuře podniku se částečně odráží historie podniku a její tradice, je ale samozřejmě značně ovlivněna současností, charismatem vedení podniku a úrovní managementu.

„Technologii je možné překopírovat, informace se dají získat, kapitál se dá koupit..., ale schopnost organizace efektivně fungovat a dávat na první místo ty nejdůležitější věci není možné koupit ani nainstalovat...“

„...Atmosféra důvěry a povzbuzení se vždy utváří doma. Je jedinou konkurenční výhodou, kterou není možné napodobit.“ (Košturiak, Frolík, 2006, str. 23)

Schéma č. 5: Mortonův model



Zdroj: Truneček, 1997, str. 110

Na schématu č. 5 lze vidět Mortonův model, jehož středem musí být vždy strategie, která má rozhodující důležitost při řízení. Na strategii musí být napojena na jedné straně informační technologie a na straně druhé podnikové procesy. V dnešní době si není dost dobře možné představit model řízení bez zapojení informačních systémů nebo technologií. Jádrem modelu je pak tvořena podniková kultura, která je složena z organizační struktury, strategie a lidského faktoru, který je řazen mezi nejpodstatnější z celého modelu. Pokud bude mít společnost perfektně nastavené veškeré procesy i strategie, které budou

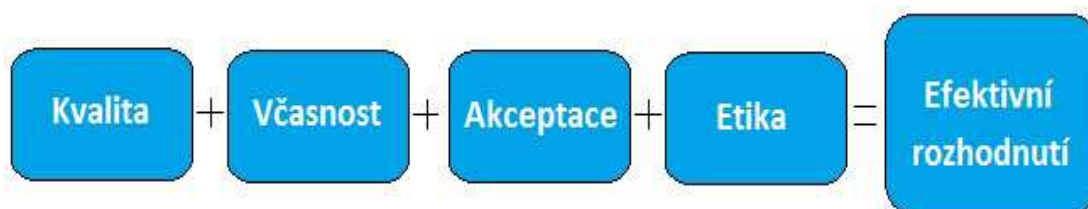
zpracovávají nevhodně vybranými pracovníky, je pak velice málo pravděpodobné, že bude dosahovat kvalitních výsledků. (Truneček, 1997, 109 – 112)

### 3.3 Řízení procesů za podpory informačních technologií

#### 3.3.1 Business intelligence

Pro efektivní rozhodování je základem hodnota informací a relevantnost. V dnešní znalostní společnosti, které je také označována jako informační společnost, přináší rozhodování množství pozitiv i negativ. Mezi pozitivní stránky patří získání velkého množství informací během krátkého časového intervalu při vynaložení minimálního množství nákladů. Zároveň však překážky v efektivním rozhodování (negace) způsobuje přehlcení daty. Značné množství dat bývá nepotřebné, neaktuální nebo chybové. Ke včasnému a efektivnímu rozhodování pro manažery je tedy důležité používat správná a relevantní data. K dosažení efektivního a hodnotného manažerského rozhodování přispívají čtyři hlavní atributy, a to včasnost, kvalita, etická vhodnost a akceptace. To jsou nástroje Business intelligence přispívající k získání potřebných obchodních informací pro efektivní rozhodnutí, znalostí a dovedností. Business intelligence představují aplikace, technologie, řízení rizik, postupy, kvality, které mají za cíl poznání trhu. Ke splnění cíle provádí pak sběr dat, integraci dat, analýzu, vhodnou interpretaci a prezentaci informací. K tomu, aby rozhodnutí bylo efektivní, dochází pouze za předpokladu splnění veškerých znázorněných atributů v následujícím grafu.

Schéma č. 6: Předpoklady pro efektivní rozhodování



Zdroj: Dědina, Odcházal, 2007, str. 72



Mnohdy nastane situace, kdy kvalitní rozhodnutí není rozhodnutím optimálním. Jako příznivé se bere i dosažení úrovně, která je uspokojivá a přináší personální, finanční nebo časovou úsporu. Uspokojivá úroveň však nemá stejný význam jako nekompetentnost manažera. Případ nekompetentnosti manažera nastává tehdy, když se manažer rozhoduje na základě informací, které získal nejjednodušším způsobem, v poslední možnou chvíli nebo pokud podlehne po emocionální stránce.

Mezi nezbytné manažerské dovednosti patří včasnost rozhodnutí, kterou vždy musí učinit v určitém časovém horizontu. Důsledky pozdě přijatého rozhodnutí mohou zapříčinit neefektivní využití zdrojů podniku, frustraci zaměstnanců, kteří nemohou problém z důvodu kompetencí řešit nebo také ztrátu konkurenceschopnosti celé společnosti. I ta nejlepší rozhodnutí ztrácejí na hodnotě, když nejsou učiněna ve správném čase. Proto je manažery využíváno nástrojů Business intelligence, které pomáhají ke zrychlení rozhodování manažerů, mají přímý vliv na zvýšení rychlosti procesů a také poskytuje pracovníkům lepší informovanost o skutečnostech odehrávajících se v podniku.

Podniky, které mají snahu zlepšit dostupnost nezbytných informací pro rozhodování a kvalitu, investují do Business intelligence. Tento nástroj umožňuje poměrně přesnou kvantifikaci vynaložených financí, nákladů, lidských zdrojů a času. (Dědina, Odcházal, 2007, str. 72-74)

Většina systémů Business intelligence je sestavena jako víceuživatelská. Vývojáři systému implementují každému uživateli takzvané uživatelské panely, které mají k dispozici. Ty jsou v podobě aplikace, ve které se z reálných informací tvoří ukazatele ve formě grafů, reportů, tabulek a podobně. Uživatelé panelů nemusí pak jevit zájem o uspořádání dat v informačním systému. V těchto případech využívá Business intelligence multidimenzionálních databází, které představují systém databází organizující data v polích, která jsou vícerozměrná. Využívají se především v případě ukládání většího objemu dat, které vyžadují náhled z několika různých hledisek. Následně jsou na sledovaná fakta tvořeny různorodé pohledy z jedné datové struktury podle individuálních požadavků manažera. (Molnár, 2010, str. 42-44)

## Manažerské výstupy

Úkolem systému Business intelligence je eliminování zahlcení detailů stěžujících orientaci manažera. Jedná se o informace, které pro něho nemají zásadní význam a nepředstavují podporu pro učinění kvalitního rozhodnutí. Musí naopak poskytnout manažerům prostor pro otázky jako například „Co ovlivnilo pokles tržeb v určitém období?“, „Jak ovlivnila tržby z produktů v daném čase podpora prodeje?“ a podobně. (Molnár, 2010, str. 48-49)

Manažerské informační systémy musí pro splnění požadavků operovat řadou vlastností, jako jsou:

- Jednoduchá dostupnost,
- snadná a přehledná orientace v informacích a datech,
- transparentnost,
- analýza dat podle zákazníků, prodejců a jiných,
- možnost detailních náhledů do informací v nižších stupních agregace,
- selekce dat a jejich třídění,
- nastavení formátu výstupů,
- definice časových pojmů,
- hodnotná prezentace dat (grafy, tabulky, mapy),
- možnost výpočtů nadefinovaných ukazatelů individuálním uživatelem,
- aktualizace dat dle potřebné frekvence,
- uložení preferovaných informací s možností dalšího využití,
- informace o změně hodnot ukazatelů od chvíle uskutečnění poslední aktualizace,
- zabezpečení přístupu k informacím definicí uživatelů, jejich přístupových práv a oprávnění,
- integrace s tabulkovými kalkulátory (např. Microsoft Excel).

(Molnár, 2010, str. 48-49)

### 3.3.2 Manažerské informační systémy a ERP systémy

Manažerské informační systémy jsou tvořeny aplikacemi komunikačních a informačních technologií, které v posledních letech zaznamenávají intenzivní růst z důvodu toho, že oproti ostatním informačním technologiím jsou dělané přímo na míru dle individuálních potřeb a charakteristik manažerů, čímž se do jisté míry stávají jejich poradcem. (Molnár, 2010, strana 6)

Manažerské informační systémy jsou jedním z nejužitečnějších prostředků, které slouží pro získání relevantních informací v určitém čase. Jelikož spolu se závažností rozhodnutí manažera rostou jeho kompetence, váže se pak k rozhodnutí i jeho zodpovědnost. Ani nejlepší světově uznávaní manažeři nemohou provádět správná rozhodnutí, pokud nemají dostatek správných informací.

#### Podnikové informační systémy

Společnost je účelně složený a složitě uspořádaný celek, na který je třeba pohlížet jako na systém, který je svému okolí relativně otevřen. Jako celek je uzavřený s určitými hranicemi, které jsou propustné tak, aby si s okolím mohl směňovat služby, zboží, finance, energii a informace. Na fungování společnost mají stále větší podíl okolní vlivy, které lze rozřadit do jednotlivých kategorií:

- Legislativní okolí – obchodní zákoník, ochranná a regulační opatření, zákony o hospodářské soutěži, hygienické předpisy,
- sociální okolí – především vliv odborů a nátlakových skupin, struktura populace, hodnotové stupnice občanů, postoje akcionářů, změny životního stylu,
- politické okolí – stabilita vlády, postoje k liberalizaci, hospodářská politika státu, podpora vědy, techniky,
- technologické okolí – rozvoj komunikačních technologií, rozvoj informačních technologií, vliv inovativních výrobních technologií,
- ekonomické okolí – míra inflace, celní bariéry, situace na kapitálovém trhu, platební bilance, recese, faktory fiskální, monetární politiky,
- ekologické okolí – vliv společnosti na životní prostředí. (Molnár, 2010, strana 7)

## ERP systémy

Pro podnik mají ohromný význam informační systémy. K těm nejvíce zásadním se řadí Enterprise Resource Planning system (dále jen ERP). Bez fungování ERP systémů by se v dnešní době ve většině společnostech zastavila celá výroba, banky by nebyly schopné dostát svým závazkům a domácnosti by neměly plyn ani elektřinu. Moderní společnosti nemohou ERP systémy postrádat ani na sekundu, jelikož jsou jednou z nejdůležitějších složek každého informačního systému v podnicích. Systémy tvoří sadu aplikací, které jsou sestavené pro účel řízení veškerých činností ve společnosti – od přijetí objednávek, přes fakturování, správu skladů až po vypočtení a zpracování mezd. Mezi hlavní prvky ERP systému patří řízení výroby, finanční řízení, logistiky, výzkum a vývoj, řízení lidských zdrojů. Tyto systémy zastávají funkci komplexního softwarového nástroje, kterým se řídí veškeré hlavní činnosti podniku.

ERP systém musí být nastaven specialistou, aby fungoval zcela bezchybně a efektivně tak, aby byl společností co nejprospěšnější. Dalším důležitým faktorem je výběr správného výrobce systému a volba vhodného dodavatele implementace, který má na starosti zprovoznění celého systému. Provoz musí být zcela harmonizován s činností podniku, aby uživatelé nepřekážel, ale aby naopak zjednodušoval jeho práci, podporoval jeho činnost a pomáhal co nejefektivněji.

Implementace ERP systému představuje nemalý zásah do procesů společnosti. Změna se dotýká i firemní psychologie a lidských faktorů, nelze k ní tedy přistupovat jen jako k problému technickému a tuto skutečnost musí implementátoři zohlednit. Proto ERP systémy pomáhají do společnosti zavádět specialisty, tzv. konzultanty, kteří mohou odhalit nedostatky jednotlivých procesů a předložit různá doporučení, jak změnit nebo upravit detaily chodu společnosti pomocí např. zjednodušením dílčích procesů. (Koubský, 2004, str. 9-12)

### **3.3.3 ERP Helios systém jako informační podpora procesů**

ERP systém Helios spadá pod společnost Asseco Solutions, která se zabývá tvorbou ERP systémů již od roku 1990. Tato společnost je na poli informačních systémů ERP průkopníkem a vizionářem a vede se svými stávajícími i potencionálními klienty

trvající dialog po celou dobu jejího fungování. Díky tomu si udržuje neustálý přehled o trendech na trhu, nárocích branže a individuálních potřebách spolupracujících společností. Asseco Solutions je jedním z členů nadnárodní ICT skupiny Asseco Group, která patří mezi největších deset kótovaných IT společností v celé Evropě. Skupina ASSECO je seskupení prosperujících evropských IT společností, které poskytují prvotřídní komplexní IT východiska všem segmentům ekonomiky v zemích Evropy. Portfolio klientů je tvořeno silnými nadnárodními finančními a bankovními společnostmi, mezinárodními korporacemi, veřejnými institucemi, stejně tak i malými a středními podniky.

Společnost Asseco Solutions působí v pěti Evropských zemích, a sice v České republice, na Slovensku, v Německu, Rakousku a Švýcarsku. V České republice má společnost celkově tři pobočky, z nichž se hlavní centrála nachází v Praze, zbylé pobočky jsou v Brně a v Ostravě. Na Slovensku disponuje společnost celkem sedmi pobočkami a ve zbylých zemích má společnost po jedné pobočce.

Software Helios je dle potřeb zákazníka rozdělen na pět základních produktových verzí. HELIOS Red zajišťuje pro malé a střední firmy komplexní zpracování podnikových agend bez ohledu na obor. Zároveň je pomocníkem i pro účetní kanceláře. HELIOS One je intuitivní moderní software pomocí kterého lze účtovat a fakturovat odděleně. Lze také využívat přístupu oboustranného, který spojuje podnikatele s účetním oddělením. HELIOS Fenix je především určen pro veřejnou správu, jelikož má oproti ostatním typům rozšířené množství modulů, které jsou navzájem integrované. HELIOS Green je vytvořen pro poskytování podkladů pro strategické rozhodování. Jeho flexibilita je oproti ostatním typům rozsáhlejší a pokrývá všechna oborová řešení. HELIOS Orange přináší dokonalý aktuální přehled o situaci na trhu a využívá nástroje vedoucí k zefektivnění provozu podniku a ke snížení jeho nákladů.

Mezi nejvýznamnější společnosti využívající ERP software Helios se řadí Seznam.CZ a. s., ASKO a. s., Skanska a. s., HELUZ a. s., BONTONFILM a. s., Matrix a. s., CCS Consulting a mnoho dalších. (Helios, 2015)

### **3.4 Principy řízení obchodních procesů a řízení podnikových zakázek za podpory systému Helios**

#### **3.4.1 Funkce obchodních procesů**

Obchodní procesy představují spolu s procesy finančními, personálními a administrativními platformu pro řádné fungování podniku. Pokud je řízení zejména finančních a obchodních procesů efektivní, může pak uvolnit výrazný objem pracovního kapitálu, urychlit procesy v organizaci a zvýšit jejich účinnost, snížit náklady a v neposlední řadě generovat zisk, který přímo ovlivňuje prosperitu podniku.

V dnešní době silné konkurence nabývají obchodní procesy a jejich efektivní řízení klíčového významu a jejich významnost stále narůstá pro jejich vliv a orientaci na zákazníka. Procesy obchodní rozhodují o kvalitě uspokojení požadavků zákazníka, jejichž spokojenost přináší společnosti tržby a tak výrazně přispívá k dosažení zisku. Činnosti konané v rámci obchodních procesů začínají samotnou tvorbou nabídky výrobků, vedou přes sjednávání obchodních podmínek k objednávkám či smlouvám. Pro zajištění efektivního a bezchybného řízení obchodních procesů je žádoucí přizpůsobit styl řízení organizace činnostmi a podpořit je vhodně vybranými a kvalitními systémy. Zabezpečit podporu kvalitními informačními systémy je pro podnik klíčovým faktorem, jelikož v dnešní době inovací, neustálých změn a silného konkurenčního tlaku je téměř nemožné, aby na trhu upevnil podnik své místo bez zajištění klíčových procesů v podniku pomocí patřičných informačních technologií, aplikací a systémů.

(Schroll a kol., 1997, str. 207-208; Synek, 2003, str. 117-120)

#### **3.4.2 Funkce finančních a administrativních procesů**

Finance jsou jedním z významných prostředků umožňujících racionálně a efektivně rozhodnout a tak řídit finanční a ekonomické procesy. Pokud podnik disponuje znalostmi a zvládá finanční řízení, splňuje pak jeden z klíčových a základních předpokladů pro jeho úspěšný budoucí vývoj.

Finanční procesy se sestávají z několika dílčích procesů, které například umožňují předložit souhrn finančních toků a kontrolovat tak hospodaření společnosti. Pomocí finančních procesů lze odhalovat finanční rezervy nebo nadměrné nežádoucí náklady a

účastní se tak na optimalizaci ekonomické stránky podniku. Pro kontrolu hospodaření společnosti jako celku i kontrole nákladů využívají podniky množství nástrojů a metod poskytujících cenné informace, které pak tvoří základnu pro rozhodování manažerů. Mezi hlavní nástroje se řadí rozpočet, způsoby tvorby rozpočtu, kritéria a metody sestavování rozpočtu. Pro všechny činnosti podniku má rozpočtování zásadní význam, jelikož přerozděluje jeho finanční prostředky, zajišťující provoz veškerých dílčích činností, oddělení i procesů. Dalším důležitým nástrojem vytvářejícím komplexní soustavu ukazatelů a informací, které vykazují vývoj společnosti jako celku, je reporting. Reporting zároveň slouží pro řízení a rozhodování a je spojen velice úzce s finančním controllingem. Reporting zahrnuje zprávy a výkazy, sestavené dle individuálních potřeb uživatelů, zejména vedoucích pracovníků. (Schroll a kol., 1997, str. 207-208, Synek, 2003, str. 117-120)

Výkonnost společnosti je ovlivněna také souladem a kvalitou hlavních a podpůrných (administrativních) procesů. Administrativní činnosti jsou strukturované procesy, které jsou povětšinou spojeny se standardizovanými dokumenty a formuláři. Tyto činnosti jsou četné a opakující se. Vhodnou úpravou administrativních procesů lze zlepšovat kvalitu hlavních procesů, prokazatelně zkrátit časový horizont podpůrných procesů a zároveň tak dosáhnout komplexního zefektivnění procesů ve společnosti.

(Kříž, 2012, 148, str. 18)

### **3.4.3 Řízení podnikových zakázek**

Zakázky shromažďují všechny možné významné účetní, obchodní a marketingové informace o projektech a zákaznících. Shromažďují se v nich veškeré základní a podstatné informace, jako například jméno zákazníka, číslo zakázky, jméno zakázky, termín dodání, cena, postup prací na zakázce, technická dokumentace, smlouvy, nabídky a další.

Hlavním bodem dané problematiky je efektivní marketingové, ekonomické a manažerské vedení projektů. Je třeba věnovat pozornost především kalkulacím a sledování výnosů a nákladů u jednotlivých zakázek. Zajistit flexibilitu při změnách vytížení v oblasti zdrojů a kapacit společnosti. Dále zajistit operativní plánování úkonů, registrovat plnění a realizaci zakázek, zhodnocovat projekt ve všech jeho stádiích.

Jednotlivé podnikové zakázky by měly splňovat hlavní záměr v podobě formulace strategie vedoucí k dosažení cíle, určování nezbytných zdrojů a kalkulací nákladů, spolu s očekávanými přínosy z realizace záměru. Jednotlivé zakázky by měly mít vymezený začátek, například v podobě nabídky, potvrzení objednávky, uzavření smlouvy a podobně. Stejně tak by měl být jasně vymezený i konec, například ve formě finální fakturace zákazníkovi a její úhradou. (Němec, 2002, str. 11)

#### **3.4.4 Reporting**

Reporting vymezuje základní rozdíly v pojetí účetních informací pro interní uživatele manažerského a nákladového účetnictví a pro externí uživatele finančního účetnictví.

Reporting představuje souhrnný systém vnitropodnikových zpráv a výkazů, syntetizujících informace pro řízení společnosti jako celku i jejích základních organizačních jednotek. Podstatnou součástí reportingu jsou také stanovená kritéria řízení výkonnosti, jejichž využití je pro porovnání hodnocení skutečného vývoje se stanovenými úkoly a cíli. Pro samostatné části podniku jsou často používány finanční ukazatele syntetické, zahrnující hlavně rentabilitu kapitálu, rentabilitu nákladů či výnosů. Pro střediska vnitropodniková jsou podle rozsahu odpovědnosti a pravomocí využívána kritéria analytická, zejména řízení nákladů.

Výkazy o výsledcích činnosti mohou být v různých průřezech sledovány podrobněji. Mezi nejzákladnější průřezy se řadí členění podle skupin a podle druhů výkonů, podle středisek (týmů) a podle zákaznických skupin. Dosažení cíle je pak vytvoření systému interních výkazů výkonnosti na veškerých základních úrovních řízení a průřezech, důležitých pro plnění strategických cílů. Ve všech daných průřezích by pak měla být sledována totožná měřítko, i pokud nejsou úplně porovnatelná, jako kvalita, ziskovost, spolehlivost.

Jelikož může být mnoho uživatelů reportingu s rozdílnými požadavky, což klade značné nároky nejen na obsahovou, ale i formální stránku, je nedílnou součástí i výběr, formální úprava, zpracování a distribuce takových informací, které jsou určeny pro různé skupiny uživatelů. Přitom by měl mít každý řídicí pracovník přístup pouze k takovým informacím z celého reportingu, které v přehledné a srozumitelné podobě ovlivňuje svou



činností. Pouze vrcholový management má uvolněný přístup ke komplexnímu systému informací.

Při tvorbě a implementaci systému firemního reportingu by měl být dodržován především následující postup:

- Identifikace uživatele výkazů včetně analyzování jejich potřeb a požadavků z hlediska obsahu, času a formy poskytovaných informací,
- diferenciaci obsahu výkazů dle požadavků interních a externích uživatelů,
- volba vhodné formy výkazů, v elektronické nebo tištěné podobě, či případné kombinaci,
- návrh a používání jednotného designu výkazů a udržení v dané podobě,
- volba vhodného způsobu distribuce výkazů, oddělení důvěrných informací od zbylých a zajištění jejich ochrany,
- využívání zpětné vazby na příjemce, zjišťování, jakým způsobem využívají dané reporty a zjišťování připomínek a případných námětů k vylepšení systému reportingu.

Pokud se bude společnost řídit výše uvedenými zásadami, je možné vybudovat takový reporting, který by byl účelným nástrojem pro kvalitní řízení podniku i pro budování dobrých vztahů se zaměstnanci, obchodními partnery, spolupracujícími podniky, regionálními i státními útvary i širokou veřejností.

Zaměstnanci zejména ve větších společnostech ne vždy chápou, že jim je odepřen přístup k některým informacím, které bývají důvěrného charakteru. Jedná se především o podnikatelské nebo inovační záměry. Mnohdy však podniky tají před zaměstnanci zprávy nepříznivého charakteru, což se ukazuje jako chybná volba informační strategie, jelikož v tržním prostředí image společnosti více poškozuje, pokud se dodatečně ukáže fakt, že společnost uváděla zkreslené či neúplné informace.

Reporting je chápán jako nástroj public relations, který si budují moderní společnosti za účelem posílení svého postavení. Velice významnou samostatnou otázkou reportingu je pojetí a obsah informací, které jsou zveřejňovány ve výkazech finančního účetnictví, vztahem interního a externího reportingu. (Šoljaková, Fibírová, 2010, str. 7-10)

## Interní a externí reporting

Potencionální uživatele informací reportingu lze členit na dvě široké skupiny, a sice interních uživatelů a externích uživatelů.

Interní uživatelé jsou uživatelé mající rozhodovací pravomoci a nesou odpovědnost za výsledky činnosti společnosti. Jsou sami vlastníci, pokud vykonávají funkce manažera a management na různých úrovních vnitropodnikového a podnikového řízení.

Externí uživatelé jsou uživatelé mající přístup jen ke zveřejňovaným informacím, tedy k externím výkazům finančního účetnictví. Tato skupina představuje relativně široké spektrum jedinců zájmových skupin, oprávněných kontrolních orgánů, obchodních partnerů atd. Mezi nejdůležitější se řadí:

- Zaměstnanci podniku,
- spolupracující podniky,
- státní orgány,
- orgány veřejné správy, krajské úřady, zastupitelské orgány obcí a měst atd.,
- široká veřejnost, společenské organizace a různé občanské aktivity.

## Vztah vlastníka a managementu

Tento vztah může mít množství podob, které závisí na dvou typech základních modelů. První možnost je, že vlastník je v roli investora. Znamená to tedy, že poskytl společnosti prostředky a jeho cílem je dosažení co možná nejvyššího zhodnocení jeho investice (vloženého kapitálu).

Druhá možnost je, že vlastník v podniku rozhoduje a jeho cílem je podnik řídit, ovládat jeho činnost a maximalizovat ekonomické cíle společnosti. Vlastník má pravomoc jmenovat celý vrcholový management a účastnit se tak na strategickém, taktickém a operativním řízení celé společnosti. Tento typ vlastníka má neomezený přístup k veškerým informacím, může je získávat podle svých požadavků.

V praxi je obvyklé, že se prvky obou výše uvedených modelů kombinují. V tomto pojetí chápe vlastník společnost jako investici, která mění svou formu, velikost i konkrétní podobu. Management chápe oproti tomu společnost jako subjekt, který je cílevědomě

vytvořený a je svou činností schopen přeměnit zdroje na výkony, které prodejem představují možnost dosažení zhodnocení zisku.

Controlling (manažerské účetnictví) umožňuje propojení věcné a hodnotové řízení společnosti a vhodným způsobem integrování interního reportingu s externím výkaznictvím, určeným pro vlastníky. (Šoljaková, Fibírová, 2010, str. 12 – 14)

#### Základní charakteristické vlastnosti interního reportingu

Interní reporting slouží jako nástroj vrcholového řízení, pomocí kterého lze rozpoznat, jak jsou plněny jednotlivé cíle na různých stupních hierarchie podniku a v jednotlivých oblastech podnikání, zároveň také slouží jako rozhodovací nástroj vedoucím pracovníkům na různých stupních podnikové hierarchie. Všechny podstatné oblasti a stupně, které ve společnosti existují, by měly být do systému výkaznictví zahrnuty tak, aby v podniku neexistovalo „bílé pásmo“.

Obsah, množství vyhotovovacích výkazů a zpráv a úprava závisí na jednotlivých potřebách každé společnosti. Pokud se jedná o pravidelně poskytované zprávy, pak se dělí reporting na:

- Standardní - zprávy jsou vyhotovované ve stejných intervalech s dopředně stanovenou strukturou, například informace o reálných hodnotách, o odchylkách, o jejich analýze, výpočty předikovaných hodnot a podobně. Podávání zpráv je obvyklé v měsíčních, čtvrtletních a ročních intervalech. Pokud je však zapotřebí, nelze vyloučit vyhotovování výkazů v cyklu týdenním či čtrnáctidenním. V tomto případě je však zapotřebí brát v úvahu náročnost v oblasti nákladovosti.

- Mimořádný – zprávy jsou v tomto případě vyhotovované pouze na vyžádání. Mohou být z hlediska termínu vyhotovení mimořádné, avšak se standardní strukturou. Může se však také jednat o obsahově mimořádné zprávy nebo analýzy, které běžně nejsou vyhotovovány, například analýza sortimentních skupin, analýza rizika a podobně.

Standardní periodické reporty tvoří často důležitou část zpravodajství společnosti o hospodaření. Základní periodou je rok, což koresponduje s pravidly externího výkaznictví, zákonnou povinností pro akciové společnosti, a to zveřejňovat výsledek hospodaření prostřednictvím auditovaných finančních výkazů.

Pro operativní řízení sestavuje většina podniků měsíční nebo čtvrtletní reporting. V případě analytického sledování nejdůležitějších položek nákladů, oběžných aktiv, výnosů a závazků je často využívána možnost denního, týdenního či čtrnáctidenního cyklu pro vyhotovení reportů. V těchto případech je zapotřebí uvážit míru pracnosti a efektivnosti poskytovaných analýz a reportů.

Přestože může být struktura interních zpráv různá, nejčastěji se lze setkat s rozčleněním na souhrnný reporting (základní) a dílčí reporty, které jsou sestaveny podle oblastí činností společnosti, v případě vnitřně strukturovaných společností také podle vnitropodnikových organizačních útvarů.

Souhrnný reporting obsahuje finanční ukazatele o hospodaření společnosti jako celku za určité období a jejich porovnání s hodnotami plánovanými, případně hodnotami z minulého období. Zprávy by měly obsahovat komentář upozorňující na výrazné odchylky a dále analýzu příčin odchylek.

Dílčí reporty jsou obvykle členěny podle oblastí na výrobní, obchodní, personální, marketingovou apod. Struktura dílčích reportů již není tolik rigorózní a vychází ze zvyklostí a specifik dané společnosti. (Fibířová, Šoljaková, 2010, str. 14 - 20)

## 4 Charakteristika podniku

### 4.1 O podniku

Název podniku: Milan Černý – SKLOTEX PLASTY  
Ředitel společnosti: Milan Černý  
Sídlo: Lipská č. 251, 517 21, Týniště nad Orlicí

Společnost Milan Černý – SKLOTEX PLASTY se zabývá vývojem, konstrukcí, výrobou, zpracováním a konečným prodejem výrobků, jako jsou vakuové výlisky, fixační vložky pro průmyslovou výrobu, přepravní obaly, díly pro automobilový průmysl, reklamní díly, světelné reklamy a další. Společnost dodává své produkty přímo koncovým zákazníkům.

Předmětem podnikání je návrh a výroba formy pro vyhotovení konečného výrobku, koupě plastových desek a jejich zpracování vakuovým tvářením – lisováním. Společnost se zabývá zpracováním plastových desek od síly 0,02 mm – 0,5 mm různých druhů, barev a materiálů. Mezi nejčastější a nejžádanější pak patří PSH (tvrzený houževnatý polystyren) a PSH antistatický. Desky z PSH jsou jedny z nejlepších materiálů, které jsou určené pro vakuové tvářením. Jejich nejčastější využití je v automobilovém a elektrotechnickém průmyslu. Mezi další často žádané materiály patří ABS (akrylonitril butadien styren polymer), PET (polyethylen tereftalát), PVC (polyvinylchlorid), PMMA (polyuretany) a jiné typy plastů.

Společnost Milan Černý – SKLOTEX PLASTY byla založena v roce 1992 v Hradci Králové s cílem nabízet co nejširší škálu služeb a produktů v oblasti výroby vakuovým tvářením. Vzhledem ke vzrůstající poptávce se výrobní kapacita podniku začala rozšiřovat, což vedlo k potřebě rozšíření skladového a výrobního areálu. Vedení společnosti se tak rozhodlo investovat do koupě nových a větších prostor s možností dalšího rozšíření v Týništi nad Orlicí.

Již několik posledních let společnost pracuje výhradně s moderní a vysoce kvalitní technikou britských strojů značky FORMECH, které díky své spolehlivosti a technologické variabilitě umožňují podniku rychlé reagování na různorodé požadavky

zákazníků. Podnik disponuje největším počtem strojů v České republice od této značky. Je to jeden z faktorů, který přispívá k vysoké kvalitě finální produkce.

Výrobky společnosti mají uplatnění zejména v automobilovém, spotřebním a elektrotechnickém průmyslu nejen v České republice, ale také v zemích Evropy, například v Německu, na Slovensku, Maďarsku a v Rumunsku. Mezi největší odběratele patří společnosti Robert Bosch s. r. o., Continental Automotive Systems Czech Republic s.r.o., Siemens s. r. o.

Cílem podniku je orientace na zákazníka, plnění jeho potřeb a poskytování služeb tak, aby bylo co nejlépe vyhověno veškerým stávajícím i budoucím zákazníkům z hlediska času, kvality, spolehlivosti, shody, termínů dodání i kvality výrobků a rozsahu služeb.

Společnost Milan Černý – SKLOTEX PLASTY v roce 2005 obdržela certifikace ISO 9001, čímž stvrdila kvalitu veškerých procesů ve firmě.

## Charakteristika odvětví

### OKEČ

Podnik Milan Černý – SKLOTEX PLASTY spadá podle členění dle Odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) do sekce D – Zpracovatelský průmysl. Podskupinou této sekce je číslo 25 - Výroba pryžových a plastových výrobků.

### CZ - NACE

Podle klasifikace ekonomických činností CZ – NACE spadá podnik pod následující kategorie:

22220: Výroba plastových obalů

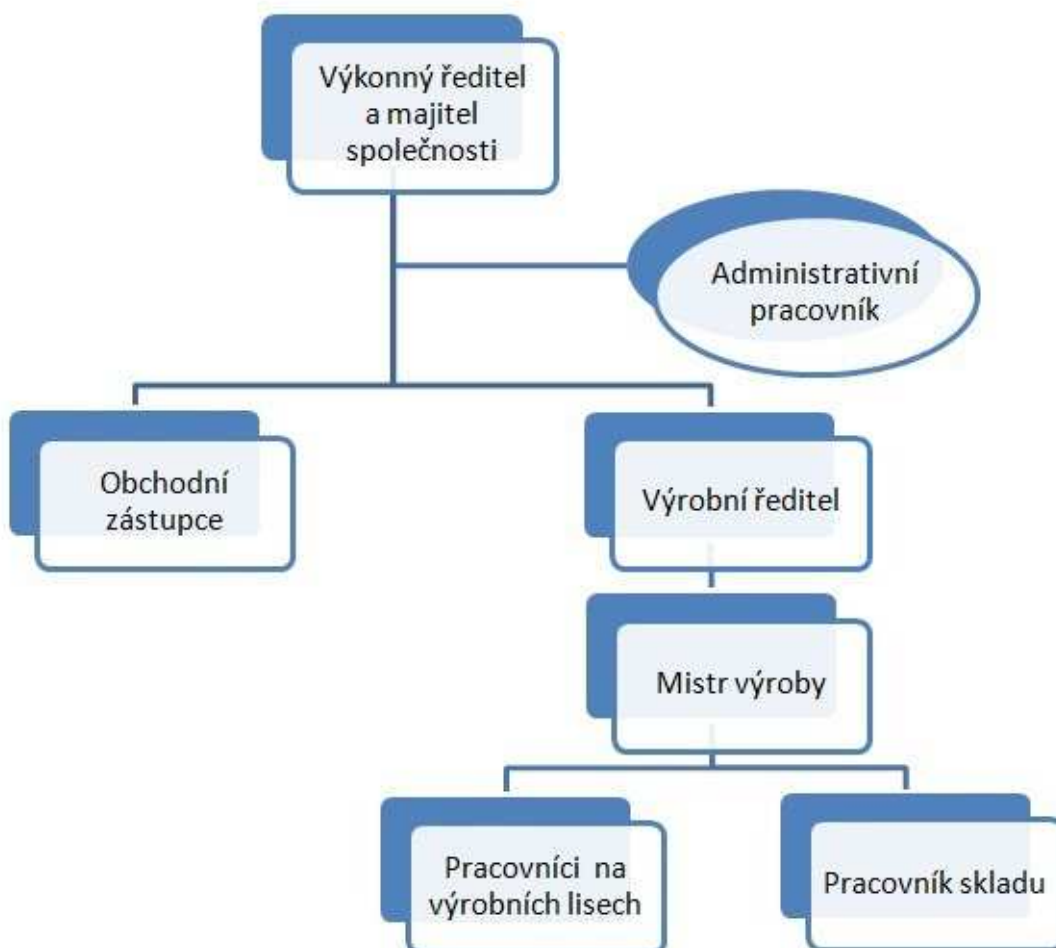
00: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákon

22: Výroba pryžových a plastových výrobků

461: Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení

## 4.2 Řídící struktura

Schéma č. 7: Řídící struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V řídicí struktuře podniku se uplatňuje jednoduchá úroveň vedení. Společnost je řízena výkonným ředitelem společnosti, který zodpovídá za určování směru a celkové řízení společnosti, tvorbu strategie a politiky, díky které pak společnost dosahuje vytyčených cílů.

Výkonný ředitel je nejvyšším představitelem celého podniku. Jeho hlavní činností je zejména vyhodnocování zpráv o finanční a obchodní činnosti firmy. Rozhoduje o marketingové a obchodní politice a strategii. Řídí podnikatelské procesy, rozhoduje o financích společnosti, jako jsou investice, rozpočty, rozdělení investičních prostředků. Svým způsobem řízení a jednáním ovlivňuje interní komunikaci a interpersonální vztahy v celém podniku. Výkonný ředitel udržuje bezprostřední a intenzivní komunikaci zejména se svými přímými podřízenými, kterými jsou manažeři jednotlivých oddělení. Úzce tak komunikuje zejména s výrobním ředitelem a obchodním zástupcem.

Výrobní ředitel má na starosti vedení v oblasti výroby, skladů a logistiky. Nese odpovědnost za zavádění nových produktů do výroby a koordinuje výrobní kapacity. Výrobní ředitel je hlavním činitelem při sestavování a rozhodování o výrobním plánu, který je pak detailněji upravován mistrem výroby. Mezi jeho další kompetence spadá koordinace výrobních kapacit, vyhodnocování výrobních plánů a jeho účast na vývoji veškerých nových produktů.

Mezi hlavní činnosti obchodního zástupce spadá jednání a komunikace se zákazníky, řízení jejich požadavků a udržování dobrých vztahů. Vede evidenci zákazníků, archivuje a kompletuje podnikové zakázky, zřizuje spolupráci s reklamními agenturami a reprezentuje společnost na jednáních, veletrzích a prezentacích. Obchodní zástupce analyzuje trh a ve spolupráci s výkonným ředitelem sestavuje rozpočty a marketingové plány.

Administrativní pracovník zastává funkci asistenta výkonného ředitele a tzv. sales support (podpora obchodního oddělení). Administrativní pracovník vkládá do počítače data pomocí tabulkových a databázových editorů. V softwaru Microsoft Excel vytváří požadované reporty pro potřeby výkonného ředitele a obchodního oddělení. Vyřizuje korespondenci a komunikuje s outsourcovanou účetní společností. K jeho činnostem patří vystavování faktur v systému Helios, zadávání přijatých faktur, zpracování plateb a vedení pokladny podniku. Zajišťuje přípravu podkladů pro zpracování mezd a správu personální agendy. V neposlední řadě je jeho úkolem zajištění plynulého chodu kanceláře.

K dalším neopomenutelným článkům organizační struktury patří mistr výroby. Mistr výroby z důvodu velikosti podniku úzce spolupracuje s vedením společnosti při rozhodovacích procesech v téměř všech důležitých oblastech. V oblasti výroby vede



kolektiv pracovníků na výrobních lisech a koordinuje organizaci práce. Upravuje dle potřeby plán výroby, který je úzce spojen s minimálním počtem potřebných pracovníků. Díky komunikačním schopnostem získává informace o požadavcích zaměstnanců, které následně diskutuje s vedením. Dále sleduje zručnost jednotlivých zaměstnanců a zmetkovost výrobků. Mistr výroby zadává příjemky a výdejky do systému Helios. Podílí se na řízení skladů a zodpovídá za jejich stav a fyzickou inventuru. Je mu přímo podřízený pracovník skladu.

Pracovník skladu má na starosti uspořádání, řádné označení materiálu na skladě, balení a jeho přesné a včasné dodání na určené místo. Dále zajišťuje převoz výrobků na sklad, kontroluje jejich množství a správné uskladnění. Jeho zodpovědností je také balení vyhotovených výrobků podle požadavků zákazníka. Na skladě je vždy zapotřebí mít dostatečné množství palet, jejichž přebytek či nedostatek sleduje a spravuje pracovník na skladě.

Společnost se neustále rozrůstá a přijímá nové pracovníky pro výrobní lisy, kdy v roce 2015 zakoupila v pořadí již 13. výrobní lis. Tyto stroje obsluhuje dvousměnný provoz, který je složen z 26 pracovníků ve výrobě. Na tyto zaměstnance je kladen důraz na přesnost a smysl pro pečlivost. Každý výrobek je před zařazením třeba překontrolovat a očistit tlakem vzduchu od prachu a jiných případných nečistot.

Zásadní význam má pro podnik řízení jeho klíčových procesů, mezi které patří procesy výrobní, obchodní a finanční. Pro oblast vedení účetnictví využívá podnik služeb outsourcingu.

### **4.3 Klíčové procesy podniku**

Mezi klíčové procesy, které se podílejí na plynulém chodu společnosti a zároveň svou činností přispívají k dosažení zisku, se řadí finanční, obchodní a výrobní procesy. Pro podnik má bezchybné řízení uvedených procesů zásadní význam. Tyto hlavní procesy jsou podporovány množstvím dílčích subprocesů, které jsou vázány na jejich funkci. Významnými podpůrnými procesy jsou administrativní procesy a procesy personální.

V podniku Milan Černý – SKLOTEX PLASTY se obchodní procesy přímo podílejí na rentabilitě společnosti. Generují zisk prostřednictvím prodeje produktů v podobě

plastových výlisků. Proto musí být zajištěna optimalizace a bezproblémový výkon procesů. Obchodní procesy, které jsou řízené efektivně, zajišťují snížení nákladů a zároveň poskytování kvality zákazníkům. Procesy obchodní jsou podporovány dalšími procesy, například propagačními a marketingovými. Ty se pomáhají společnosti Milan Černý – SKLOTEX PLASTY zapsat do povědomí potencionálních zákazníků.

Výrobní procesy jsou procesy hodnototvorné a zahrnují všechny hospodářské činnosti, které jsou spojené se zajištěním služeb a výrobků. Podstatou výroby je proces, který je postupný a zjišťuje přeměny vstupů (např. plastových desek) na výstupy, tedy na hmotné výrobky nejčastěji plastové výlisky. V dnešní době globalizace a kladení čím dál tím náročnějších požadavků jsou výrobní procesy dynamické a neustále se přizpůsobují nárokům zákazníků. Plnění požadavků zákazníků je složité zejména z časového hlediska. Výrobní procesy i technologický vývoj strojů se tak tomuto faktu přizpůsobuje a snaží se o jejich plnou automatizaci.

Stejně jako předchozí obchodní a výrobní procesy patří ke stěžejní platformě společnosti i procesy finanční, které umožňují kontrolovat financování jednotlivých činností a hospodaření podniku. Účinným řízením ekonomických a finančních procesů pak společnost dosahuje lepší výkonnosti, snížení nákladovosti a je schopna sladit činnosti společnosti se závaznými předpisy, směrnici, normami i zákony. Největším přínosem bezchybně řízených a nastavených finančních procesů je schopnost poskytovat aktuální, včasné spolehlivé, a kvalitní relevantní informace, které jsou pro efektivní řízení celé společnosti bezpodmínečně nutné. Jedním ze zásadních nástrojů manažerského rozhodování jsou finanční reporty, které vytvářejí podklady pro tvorbu strategie společnosti. Finanční zprávy, analýzy a výkazy informují o celkovém rozvoji společnosti, jejím postavení na trhu a také kvantitativně vyjadřují míru vnitřních i vnějších faktorů, které na společnost působí a tak ovlivňují její chování. Finanční procesy prognózují, plánují a zapřičiňují se na tvorbě cílů společnosti.

Podpůrné administrativní procesy jsou přirozenou složkou každé společnosti. Přestože jsou velice úzce spojeny s provozem společnosti, není na ně mnohdy kladen dostatečný důraz. Jejich význam je zásadní již od vzniku objednávky, doprovázejí proces organizace a plánování výroby a nekončí ani zaplacením za nakoupené zboží od zákazníka.

V případě vylepšování procesů ve společnosti se právě administrativních procesů dotýká zdokonalování jen okrajově a většina úsilí je věnována procesům ostatním. Důvodem toho je mínění, že oproti výrobním procesům, které pro společnost kapitál vydělávají, jsou administrativní procesy opakem, který kapitál spíše spotřebovávají. Opak je ale pravdou. Podíl administrativních procesů se na průběžné době realizace zakázky blíží k 60 %. Nemalý dopad má tato skutečnost na efektivitu a výši celkových nákladů zakázky. Optimalizací administrativních procesů lze dosáhnout významných úspor i většího zisku ve vztahu k růstu kvality služeb poskytovaných zákazníkům. (Chromjaková, 2014)

## 5 Charakteristika klíčových procesů v podniku

Mezi klíčové procesy přispívající k dosažení zisku a podílející se na plynulém chodu společnosti patří procesy výrobní, finanční a obchodní. Tyto hlavní procesy jsou podporovány dílčími procesy, tzv. podpůrnými procesy, mezi které se řadí zejména procesy administrativní a personální. Podpůrným procesům není zpravidla věnováno tolik pozornosti, jako procesům klíčovým. Cílem je provázat podpůrné procesy spolu s klíčovými procesy pro efektivní zvýšení užité hodnoty.

Schéma č. 8: Hodnotový řetězec



Zdroj: M. Porter, 1994, str. 58, upraveno

### 5.1 Obchodní procesy

Bezchybné řízení obchodních procesů je efektivním prostředkem zajišťujícím podniku profitabilitu. Optimálním řízením obchodních procesů dosahuje podnik snižování nákladů a zároveň zvyšuje svou konkurenceschopnost na trhu prostřednictvím kvality nabízených výrobků a služeb. Prioritou je orientace na zákazníka, kterému se dostává kvalitních služeb, jež jsou neustále zdokonalovány a přizpůsobovány dle jeho přání a potřeb.

V dnešní době prudkého rozvoje průmyslových řešení, informačních technologií, silných vlivů proměnlivého prostředí a rostoucí konkurence je nezbytné obchodní procesy

neustále zdokonalovat a přinášet tak svým zákazníkům stále atraktivní portfolio produktů a služeb.

Společnost Milan Černý – SKLOTEX PLASTY přináší svým zákazníkům kvalitní řešení na klíč v podobě výrobků, kterými jsou vakuově tvářené výlisky. Jedná se především o blistr obaly, paletky a úložné prostory pro komponenty v elektronickém a automobilovém průmyslu.

Proces zpracování zakázky začíná tvorbou nabídky. Zákazníci jsou kontaktováni telefonicky či korespondencí. Doposud se nabídky tvoří individuálně v elektronické podobě v aplikacích Microsoft Excel. Při projevení zájmu o firemní produkty obdrží podnik poptávku. Tu doprovázejí požadavky na 3D data, technické výkresy či konkrétní součástky, pro které je třeba vyrobit obal. Po obdržení potřebné technické specifikace a specifikace balícího předpisu vytváří pracovník obchodního oddělení závaznou objednávku. Objednávka obsahuje cenovou kalkulaci a zjednodušený návrh uložení daných součástek, který je vyhotovován zdarma. Tvorba cenové kalkulace je poměrně složitý proces vyžadující asistenci dodavatelského subjektu, společnosti NST, ta se podílí na cenotvorbě položky zahrnující formu a zašle její vizualizaci. Dále se tvorba cenové kalkulace i samotná objednávka opět tvoří v prostředí Microsoft Excel. Nutná je také konzultace obchodního zástupce o termínu plnění a možnosti skladových a výrobních kapacit s výrobním ředitelem. Výhodou využívání prostředí Microsoft Excel pro tvorbu objednávky je značná flexibilita, která umožňuje sestavit objednávku dle individuálních potřeb každého zákazníka.

V případě potvrzení objednávky od zákazníka kontaktuje obchodní zástupce firmu NST, která zadá formu do výroby. Tento proces trvá cca 3 až 5 týdnů. Po vyhotovení duralové formy se převezde do výroby, kde se vylisuje 5 zkušebních výlisků. Dva z nich se zašlou zákazníkovi společně se schvalovacím protokolem, zbylé tři zůstávají v podniku. Po potvrzení schvalovacího protokolu zákazníkem pak předává obchodní zástupce požadavek ke zpracování objednávky výrobnímu řediteli, který sestaví harmonogram výroby spolu s mistrem výroby. Důležitou dokumentací je také výrobní průvodka, která zaznamenává technologický postup výroby a tvoří ji mistr výroby za konzultace výrobního ředitele. Výrobní průvodka zahrnuje informace o požadovaných stupních ohřevu plastových desek, dobu a frekvenci ohřevu, specifikaci materiálu včetně jeho síly

a rozměru, formát plastu, barvu a další. Teprve po dokončení všech těchto subprocessů se naplno rozjíždí sériová výroba.

Veškerá dokumentace týkající se jednotlivých zakázek se eviduje v listinné podobě v příslušném archivu. Část elektronické podoby dokumentace sdílí v souborech uložených na disku obchodní zástupce spolu s výrobním ředitelem a výkonným ředitelem. Je zde vytvořená databáze, ve které se evidují nabídky, kalkulace a objednávky k zakázkám. Nemusí se však jednat o úplnou dokumentaci ke každé podnikové zakázce. Uvedená dokumentace není sestavována, tříděna a kompletována dle jednotlivých projektů. Data na sdíleném disku nejsou zálohována.

Podnik Milan Černý – SKLOTEX PLASTY nevyužívá služeb žádného Customer Relationship Management systému, dále jen CRM. Systémy CRM jsou zákaznický orientované softwary, které se zaměřují na aktivní tvorbu a dlouhodobé udržování vztahů se zákazníky.

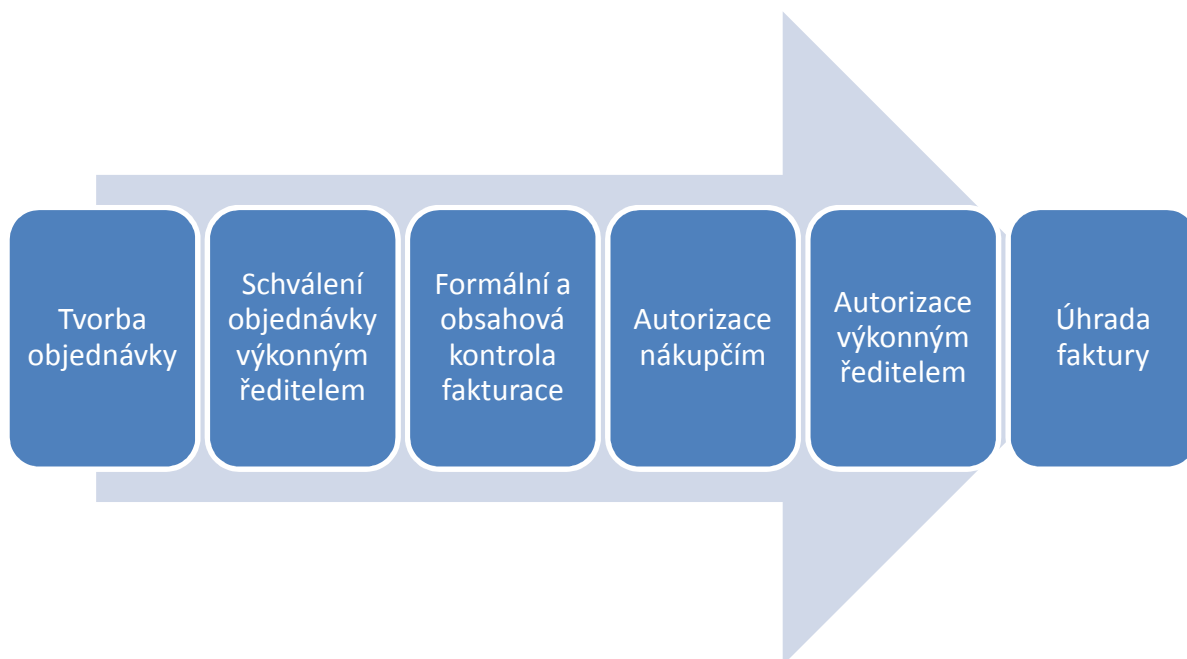
## **5.2 Finanční procesy**

Finanční procesy mají významný vliv na řízení peněžního toku a pracují s podnikovým kapitálem. Jejich funkcí je čerpání a přerozdělování finančních prostředků do všech podnikových oblastí a aktivit. Podléhají obzvláště striktním vnitropodnikovým směrnicím a kontrolám. Optimálním nastavením finančních procesů, jejich kontrolou a úpravou vnitropodnikovými směrnici firma zajišťuje správné a efektivní řízení organizace a finančních prostředků, čímž přispívá k jeho prosperitě.

Ve společnosti Milan Černý – SKLOTEX PLASTY má na řízení financí a nastavení kontrolních mechanismů zásadní vliv osoba výkonného ředitele a majitele společnosti. Rozhoduje také o krátkodobých i dlouhodobých investicích a o čerpání prostředků pro podnikové aktivity.

Činnosti čerpající finanční prostředky, náklady, veškeré výdaje podniku a nákupy musí projít schvalovacím procesem. Tento proces spolu s reportingem představují hlavní nástroje kontroly optimálního čerpání podnikových prostředků a přispívají k jeho profitabilnímu vedení.

Schéma č. 9: Procesní mapa nákupů



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Objednávky se standardně vytvářejí v programu Microsoft Excel. Objednávka musí obsahovat informaci o dodavateli služby či zboží, musí uvádět předmět nákupu a jeho účel, cenu a datum vystavení objednávky a jméno nákupčího. Když je objednávka vytvořena zašle se emailem ke schválení výkonnému řediteli a ten se k ní vyjádří. V případě schválení nákupu se objednáva služba či zboží uvedené na objednávce.

Přijatou fakturu zadá administrativní pracovník do ERP systému Helios a emailem je zaslána nákupčímu, který následně přiloží k faktuře schválenou objednávku. Teprve poté je možné uhradit fakturu. V případě, že faktura obsahuje dodatečné náklady, doplní nákupčí schválení těchto nákladů vyjádřením výkonného ředitele.

#### Vystavování faktur vydaných

Vydané faktury jsou vystavovány v prostředí Helios na základě skladových výdejků, kde jsou potřebná data o výrobcích předem uvedená mistrem výroby. Administrativní pracovník pak v modulu Fakturace – vydané faktury zadá příkaz pro tvorbu nové faktury. V případě zadávání zcela nové vystavené faktury je zapotřebí zadat údaje o společnosti, jako název, adresu, DIČ. Tyto údaje jsou přednastaveny

v modulu Číselníky – Organizace, kde je každá společnost vedena pod přiděleným číselným kódem. Dále je nutné vyplnit potřebná data, číslo faktury, měnu, ve které bude faktura vystavena a další potřebné informace. Na kartě Sumace a slevy se vkládá požadovaná částka bez DPH, která je automaticky dopočtena po výběru její sazby. V kartě Položky je třeba zaznamenat evidenční číslo výrobků, které jsou odběrateli zaslány. V této kartě je zapotřebí vložit také cenu a množství obalu, či palet, ve kterých jsou výrobky odeslány, zabaleny. Nejčastěji využívanými jsou kartonové krabice nebo europalety. Po vyplnění veškerých potřebných údajů se faktura vytiskne, orazítkuje, podepíše a následně odešle poštou na požadovanou adresu nebo formou emailu, dle dohody s odběratelem. V ERP systému Helios je pak nutné fakturu zrealizovat, čímž je odeslána společnosti EuroTax spol. s r. o., která společnosti zpracovává účetnictví.

Veškeré vystavené faktury jsou následně přepisovány a tím duplicitně vedeny v aplikaci Microsoft Excel, kde dále slouží za účelem zpracování reportů. Název souboru je Kniha pohledávek a jeho specifikace je v následující kapitole reporting.

## **Reporting**

Významnou součástí řízení finančních procesů je řízení podnikového reportingu, které slouží jako podklad pro operativní i strategické rozhodování. Reporting je systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které slouží k hodnocení hospodaření společnosti a ke kontrole. Slouží také jako jeden z primárních nástrojů pro přehledné sledování podnikových zakázek. Informuje o stavu závazků a pohledávek, prostřednictvím evidence přijatých faktur od dodavatelů a souhrnu vystavených faktur za jednotlivé zákazníky. Napomáhá plánování a rozhodování managementu o opatřeních a nařízeních, které přispívají k vylepšení podnikových procesů, a tím vede ke zvýšení jeho výkonnosti.

Za vykazované informace je odpovědný administrativní pracovník, který veškeré požadované reporty tvoří a zpracovává a následně je přeposílá výkonnému řediteli společnosti. Reporting je ve společnosti Milan Černý – SKLOTEX – PLASTY využíván na úrovni tabulkového editoru Microsoft Excel. Podklady pro reporting společnosti zahrnují výběr dat v prostředí ERP systému Helios a z dalších zdrojů a jejich přepisování do editoru Microsoft Excel, ve kterém probíhá jejich zpracování a formální úprava. Dále jsou tato data distribuována podle pokynů výkonného ředitele. Úkolem reportingu ve



společnosti je poskytování výkazů o hospodaření podniku a to zejména jejich uživatelům, jimiž jsou interní pracovníci, kteří v podniku zpravidla disponují rozhodovacími pravomocemi. Řadí se k nim management a vedení společnosti.

Pro operativní řízení využívá společnost standardně týdenní období. V rámci finančního sektoru vykazuje společnost reporty, které vypovídají o aktuálním hospodaření podniku. Pro vedení reportů je ve společnosti zapotřebí tří klíčových souborů. Ve všech případech se jedná o data z ERP systému Helios, převedená do aplikace Microsoft Excel, kde se dále zpracovávají.

První z nich nese název Kniha pohledávek, kde jsou duplicitně vedeny všechny vystavené faktury, zahrnující číslo faktury, názvu společnosti, data splatnosti a částky, která je uvedena dvakrát, ve dvou sloupcích. Částka v druhém sloupci se maže v okamžiku, kdy společnost splatí svou pohledávku. Tento soubor je rozdělen na čtyři další listy. Každý z následujících listů je pak pro rychlý přehled věnován největším odběratelům, kterými jsou společnosti Bosch, Continental a NEFAB. Informace o těchto společnostech a částky pohledávek jsou rozděleny po jednotlivých měsících. Tito tři odběratelé jsou sledováni zvlášť, jelikož jsou pro podnik zásadní, společně totiž tvoří zhruba 70 % zisku společnosti. Poslední list je věnován všem nezaplaceným vystaveným fakturám, kterým již propadla doba splatnosti.

Dalším souborem je Kniha závazků. Tento soubor je opět rozdělen na několik částí, kde jsou v hlavní části duplicitně evidované veškeré informace o neuhrazených přijatých fakturách společnosti. Mezi vedené informace patří název společnosti, datum splatnosti, číslo faktury a částka. V okamžiku uhrazení faktury se maže celý údaj, který je veden v řádku. Tabulky jsou, obdobně jako v Knize pohledávek, rozděleny dle období na jednotlivé měsíce. Soubor pak obsahuje dva další listy, ve kterých se nachází rozdělení přijatých faktur na Přijaté faktury za materiál a na Ostatní přijaté faktury. Materiál dodává podniku Milan Černý – SKLOTEX PLASTY v dnešní době osm významných dodavatelů plastových desek. List Ostatní přijaté faktury je rozdělen podle společností a dále podle data splatnosti, vzhledem k důležitosti. Do tohoto listu se zapisuje společnost NST, s kterou podnik úzce spolupracuje kvůli výrobě forem, dále doprava, nákup strojů, telekomunikační služby, drcení ořezaných zbytků z materiálu na dále zpracovatelný granulát a jiné.

Posledním souborem jsou Zůstatky. Tento report je sestaven z předchozích dvou uvedených reportů, a sice Knihy pohledávek a Knihy závazků. V knize závazků se ale v tomto případě report doplní o informace týkající se neuhrazených závazků v podobě odvodů za zaměstnance, záloha na daň z příjmu fyzické osoby, daň z přidané hodnoty, mzdy, energie, splátky úvěrů, leasing a další. Po konečném výpočtu pohledávek a závazků vychází report o aktuální finanční situaci podniku, který je výkonným ředitelem vyžadován denně ke konci pracovního dne.

Po vystavení těchto reportů jsou všechny předloženy výkonnému řediteli, kterému se tím dostává rychlý přehled o finanční situaci podniku. Dále se pak na základě reportů, v nichž jsou podle důležitosti a podle doby splatnosti seřazeny závazky společnosti, sestavuje platební plán. V případě fakturací nad 10.000 Kč si výkonný ředitel vyžaduje přijaté faktury k nahlédnutí a jejich kontrole. Vyhodnocené informace jsou pak následně předány administrativnímu pracovníkovi, který zpracovává platby systému Helios a poté je exportuje do aplikace Profibanka Komerční banky. V některých případech jsou platby prováděny pouze v aplikaci Profibanka.

#### Náklady společnosti

Náklady podniku se dělí do šesti základních skupin. Jedná se o spotřebované nákupy, náklady na služby, osobní náklady, daně a poplatky, odpisy a jiné provozní náklady. K nejběžnějším nákladovým vstupům podniku se řadí přijaté faktury, mzdy, odpisy, běžné výdaje zaměstnanců a cestovní výdaje. K nejvýznamnějším nákladům patří náklady na nákup materiálu, mzdové náklady a náklady na energie

## 6 Návrh změn řízení podnikových procesů

Na základě řízených rozhovorů bylo zjištěno, že v současné praxi společnost Milan Černý – SKLOTEX PLASTY využívá pro podporu řízení podnikových procesů ERP systém Helios Orange, který doplňují další aplikace a řešení z řad produktů Microsoft Office.

Systém Helios Orange je schopen zastřešit ekonomické, finanční, účetní, obchodní i výrobní agendy podniku. Tento ERP systém je jeho dosavadními každodenními uživateli hodnocen pozitivně. K přednostem ERP systému Helios se řadí flexibilita, relativně snadná uživatelská orientace v systému, aktivní provázanost modulů a forma požadovaných výstupů a výkazů, které jsou v souladu s vyhláškami, předpisy a zákony České republiky. Patří k nim i kvalitní servisní služby týkající se aktualizací a správy systému.

I přestože modulární struktura systému Helios Orange umožňuje přizpůsobit informační systém dle potřeb podniku i specifik oblasti, ve které podniká, využívá podnik Milan Černý – SKLOTEX PLASTY informační systém Helios Orange jen pro řízení základní a velice úzké škály podnikových činností a to pouze v oblasti účetnictví, minimálně i v oblasti financí.

Optimalizaci procesů a zvýšení efektivity jejich řízení lze spatřit právě v plnohodnotném užívání systému Helios Orange, který by tak vytvořil širokou a pevnou informační platformu pro řízení klíčových procesů podniku. Praktické užívání systému Helios Orange by se zasadilo o pokrok a automatizaci v oblasti finanční, obchodní i výrobní.

Systém disponuje 15 základními moduly. Jsou jimi moduly Účetnictví, Pokladna, Oběh zboží, Fakturace, Mzdy, Banka, Majetek, Celní případy, Intrastat, Doprava, Helios Intelligence, Nástroje přizpůsobení, Číselníky, Pomocné Číselníky a Obecné importy. Každý z těchto modulů disponuje dalšími podmoduly potřebnými pro pokrytí standardních podnikových aktivit.

Implementace a rozšíření systému Helios Orange do oblastí financí, obchodu a výroby

Systém Helios Orange se v podniku využívá již tři roky a to téměř výlučně pro účetní agendu. I přestože systém Helios operuje celkem s 15 moduly, jež se dotýkají

nejen účetní agendy, ale i agendy finanční, obchodní, výrobní a personální, nebyly tyto moduly integrovány a prakticky aplikovány na podnikové procesy odehrávající se v těchto oblastech.

Pracovníci podniku Milan Černý – SKOLTEX PLASTY doposud využívají systém Helios Orange pro zadávání základních identifikačních údajů o dodavatelích a odběratelích společnosti jako je adresa, identifikační a daňové číslo, bankovní spojení a případně kontaktní osoba. Tyto údaje se zadávají v modulu Číselníky. V systému se dále v modulu Fakturace evidují a účtují přijaté a vydané faktury. Nezávisle na nich se v dalším modulu Oběh zboží tvoří skladové karty, příjemky a výdejky. Aktivně se využívá také modulu Banka, kde se vytvářejí platební příkazy.

Jak již bylo uvedeno, účetnictví podniku je outsourcováno a vedeno tedy externí specializovanou společností EuroTax spol. s r.o. Uvedená společnost vede veškeré účetní a daňové záznamy a výkazy v jednotném systému Helios Orange spolu s podnikem Milan Černý – SKLOTEX PLASTY. V systému Helios Orange je tedy vytvořena celkem kvalitní datová základna. Účetní společnost využívá řadu dalších modulů obsahující legislativní výkazy jako Výkaz zisků a ztráty a Rozvaha, dále informace o nákladech, výnosech, daních, hlášení intrastat a evidenci majetku. Správné a pravidelné zpracování těchto dat v podobě finančních reportů a následné praktické využití finančních informací na úrovni výkonného ředitele by představovalo kvalitní základnu pro strategické i operativní rozhodování o podniku. Prostředí Helios Orange navíc nabízí automatickou tvorbu reportů a sestav na základě předvolených kritérií.

## **6.1 Návrh řešení pro optimalizaci obchodních procesů a řízení podnikových zakázek**

Na základě metody řízených rozhovorů s managementem společnosti Milan Černý – SKLOTEX PLASTY a následné metody syntézy informací, byly seskupeny nové přístupy a informace v oblasti řízení a organizace obchodních a finančních procesů společnosti. Díky těmto získaným informacím byly navrženy změny pro podporu kvality a efektivity řízení uvedených procesů.

Podnikové zakázky jsou nejdůležitější složkou obchodních procesů a jsou nejdůležitějším zdrojem příjmů podniku Milan Černý – SKLOTEX PLASTY. Efektivním a kvalitním řízením podnikových zakázek lze dosáhnout vysokých zisků a zabezpečit podniku profitabilitu. Proces řízení podnikových zakázek je tak jedním ze stěžejních pilířů podniku.

Zakázky však doposud nejsou řízené za podpory žádného informačního softwaru, nejsou systematicky označené, jednotlivé doklady nejsou kompletované v elektronické podobě a neudávají tak rychlý a transparentní pohled na každý individuální projekt. Velice obtížné je také sledovat profitabilitu jednotlivých zakázek. Chybí efektivní zajištění řízení a kontroly finančních toků souvisejícími s jednotlivými zakázkami. Prakticky lze také jen velice obtížně sledovat a řídit náklady na jednotlivé projekty a není možné zajistit jejich plnou optimalizaci. Při dosavadním řízení zakázek také vyvstává podstatný problém sdílení informací.

Reporty potřebné pro finanční a obchodní řízení podnikových zakázek jsou doposud tvořené pouze v aplikaci Microsoft Excel. Jsou tvořeny ručně na základě dat čerpaných z více zdrojů. Sestavení těchto reportů vyžaduje ruční kontroly provedení každé platby, také kontroly fakturací a informace přístupné jen na vyžádání od řídicích a obchodních pracovníků. Zpracování těchto dat na požadované informace je časově náročné, při přepisování informací do tabulek dochází k chybovosti. Omezující je závislost tvorby reportů na přítomnosti administrativního či obchodního pracovníka, dle povahy reportu. Ani jeden z těchto pracovníků není v podniku přímo zastupitelný. Vybraná data se čerpají i od managementu společnosti. Při jejich absenci tedy není možné reporty kvalitně sestavit.

Podnik Milan Černý – SKLOTEX PLASTY rozšiřuje svou výrobu o nové stroje a přijímá nové zaměstnance právě v závislosti na zvyšujícím se množství přijatých zakázek. Potřeba jednotného a systematického zdroje informací a nástroje pro okamžité rozhodování může být impulsem pro řízení podnikových zakázek v prostředí Helios Orange. Helios Orange lze spatřit jako přínosné řešení v oblasti řízení podnikových zakázek podniku Milan Černý – SKLOTEX PLASTY.

V momentě kdy podnik obdrží novou zakázku, zaeviduje obchodní zástupce nový projekt do modulu zakázky v softwaru Helios Orange. Zde vytvoří novou kartu zakázky, ke které systém automaticky přiřadí její číslo. Každá zakázka je tak vedena pod specifickým číselným označením a eviduje informace o zákazníkovi, název projektu, předpokládané náklady a tržby z projektu, předpokládanou marži, významné termíny a další číselné identifikace a kódování zákaznických objednávek. Tyto informace jsou čerpané ze smluv a objednávek sjednaných se zákazníky a dodavateli. Kniha zakázek umožňuje nahrávání dokumentů a příloh přímo do systému k příslušné zakázce. V případě potřeby je tak možné ihned zobrazit příslušnou objednávku v její originální podobě, technickou dokumentaci a jiné materiály vztahující se k projektům, tím je zajištěna snadná orientace pracovníků obchodního oddělení i finančního oddělení, dle jejich přidělených uživatelských práv.

Aby bylo možné zobrazit si veškerou dokumentaci náležící k dané zakázce a sledovat všechny generované náklady a výnosy s ní spojené je nutné, aby bylo na těchto dokladech při jejich zadávání či tvorbě v systému Helios Orange vyplněno číslo dané zakázky. Doposud se nabídky, objednávky a cenové kalkulace vytvářely v prostředí Microsoft Excel. Chybí tak mezi nimi pevná vazba, která by umožňovala zobrazení dokumentů v návaznosti jeden na druhý. Na dokumentech není uvedené číselné označení zakázek, jejich přehled tak nemusí být pro všechny uživatele transparentní. Systém Helios Orange tyto vazby umožňuje. Už tvorbu samotné nabídky zákazníkovi je možné realizovat v prostředí Helios Orange. Pokud zákazník projeví o nabídku zájem a zašle poptávku, vytváří pracovník obchodního oddělení v systému objednávku, kde je dotázán, zda si k objednávce přeje přiřadit automaticky číslo nového projektu. Po potvrzení už je na samotné objednávce evidované číslo zakázky. Objednávky je možné v systému Helios tvořit již na základě vytvořených nabídek, kdy se významné parametry nabídky promítnou do nově vytvořené objednávky a zadavatel je může libovolně upravit dle poptávky zákazníka. Součástí objednávky je tvorba cenové kalkulace. Tu lze také tvořit přímo v systému, kdy je cenová kalkulace spjata s objednávkou stejně jako nabídka přímou vazbou. Po potvrzení objednávky zákazníkem se doplní do karty zakázky termíny plnění a další individuálně potřebné informace. V kartě zakázky lze také vyplnit finanční plán, který je možné porovnávat se skutečností.

V rámci podnikových zakázek se generují i další doklady, jsou to objednávky od dodavatelů, které je možno stejným způsobem jako ty odběratelské zadávat přímo v systému Helios Orange s označením zakázky, ke které náleží. Číslo zakázky je nutné také zobrazovat na veškerých požadovaných účetních zápisech a to během celého procesu.

Poté co je v systému zadaná objednávka od dodavatele je možné na jejím základě tvořit skladovou příjemku, kdy se veškeré podstatné skutečnosti propíše do nově tvořeného dokladu a flexibilně je možné je upravit dle skutečně obdrženého zboží. Přijatou fakturu je pak možné zadávat do systému stejným způsobem a to na základě skladové příjmy. Pokud tvoříme dokumentaci v návaznosti na jednotlivých dokladech, vždy je možné přesně zobrazit pevnou vazbu mezi jednotlivými doklady. Ke všem uvedeným dokladům je při jejich tvorbě nutné uvést číslo příslušné zakázky. Pokud však tvoříme doklady v návaznosti jeden na druhý, je číslo zakázky jeden ze základních parametrů promítajících se do nově vytvářeného dokladu automaticky.

Po realizaci a kompletaci zákaznické objednávky je na jejím základě možná tvorba skladové výdejky a na základě skladové výdejky pak tvorba vydané faktury. Celý proces tvorby dokladů ve vazbách jeden na druhý je obdobný jako v případě dodavatelské objednávky.

Tímto podnik docílí jednotné a transparentní evidence všech podnikových zakázek. Včetně kompletní, přehledné a okamžitě dostupné účetní, technické a smluvní dokumentace.

Schéma č. 10: Procesní mapa řízení zakázek v systému Helios



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Podnik zadáváním všech těchto údajů do jednotného systému dosáhne také perfektní datové základny potřebné pro řízení svých projektů.

Pevná a široká datová základna umožní podniku kvalitně vyhodnocovat veškeré podnikové projekty. Zakázky lze vyhodnocovat jednak sumačně, kdy podnik sleduje pouze náklady a výnosy, ale i s rozlišením na jednotlivé dílčí operace vztahující se k dané zakázce. Za dílčí operace jsou považovány například materiálové náklady, měsíční mzdové náklady, náklady na dopravu a další. Podnik také může efektivně porovnat plnění finančního a časového plánu se skutečností a v případě nesouladu zabezpečit kroky k jeho odstranění. V systému lze tvořit uživatelské sestavy, které budou na vyžádání uživatele automaticky generovat požadované informace.

Přehledné řízení podnikových zakázek za podpory Helios Orange přispěje také k včasnému plnění termínů zakázek a to jak u malých tak velkých projektů. S kvalitní datovou základnou je v systému možné tvořit řadu automatizovaných individuálně předvolených reportů, které své uživatele informují o termínech plnění a dodacích lhůtách



a to okamžitě v případě potřeby. Smluvní termíny jsou často rozhodným parametrem pro zákazníka v případě výběru smluvních partnerů. Jejich včasné plnění je zákaznickovou satisfakcí.

## **6.2 Návrh řešení pro optimalizaci finančních procesů**

Prostor pro zlepšení podnikových procesů lze nalézt i v řízení finančních aktivit. Jak již bylo uvedeno ve společnosti Milan Černý – SKLOTEX PLASTY má na řízení financí a nastavení kontrolních mechanismů zásadní vliv osoba výkonného ředitele a majitele společnosti. Veškeré aktivity čerpající finanční prostředky podniku, zejména pak realizované nákupy musí projít schvalovacím procesem. Proces schvalování a finanční reporting představují hlavní nástroje kontroly optimálního čerpání podnikových prostředků. Na základě analýzy řízení finančních procesů lze uvést, že prostor pro zlepšení se vyskytuje v procesu tvorby objednávek a právě v systému schvalování nákupů. V dosavadní praxi se objednávky vytvářejí v programu Microsoft Excel. Objednávka musí obsahovat informaci o dodavateli služby či zboží, musí uvádět předmět nákupu a jeho účel, cenu a datum vystavení objednávky a jméno nákupčího. Když je objednávka vytvořena, zašle se emailem ke schválení výkonnému řediteli a ten se k ní vyjádří. V případě schválení nákupu se objednávka realizuje. Po obdržení faktury a její evidenci se faktura zašle emailem nákupčímu, který následně přiloží k faktuře schválenou objednávku, poté je možné fakturu uhradit.

V zavedeném procesu neexistuje žádný evidenční systém, jenž by k nově vytvořené objednávce přiřadil evidenční pořadové číslo. Následkem je obtížná orientace v systému objednávek, která znesnadňuje kontrolu objednávek i jejich následné spojení s fakturou. Během procesů schvalování nákupů a zejména během párování vystavených objednávek s fakturami tak vznikají nežádoucí časové prodlevy.

Řešením nedostatků v této oblasti by bylo zavedení elektronických objednávek v prostředí Helios Orange. Při tvorbě objednávek by systém sám přiřazoval vystaveným objednávkám evidenční čísla. Čísla objednávek by byla sdělována dodavatelům při objednání zboží či služeb s žádostí uvedení těchto čísel na dodavatelských fakturách. Tím by bylo párování objednávky s fakturou značně usnadněno a v účetním systému

by existovala jejich přímá vazba. Pevně spárované objednávky v systému zamezí ztráty objednávek či záměny jednotlivých objednávek mezi sebou. Evidenci přijatých faktur v systému je možné, za skutečnosti existence objednávky, tvořit přímo na jejím základě. Významné informace se tak nahrají do fakturace a faktura se případně pouze doplní o požadované informace.

#### Implementace workflow

Významný prostor pro zefektivnění finančního řízení se nalézá v procesu schvalování výdajů a nákladů společnosti. Výkonný ředitel doposud schvaluje vše prostřednictvím emailové komunikace. To představuje jistou časovou zátěž, složitou emailovou evidenci, tisk emailů k objednávkám a neefektivní kontrolu. I v tomto případě může využití systému Helios Orange představovat pro podnik přínos v podobě optimalizace administrativních procesů. Systém Helios Orange nabízí svým uživatelům modul Workflow. Pokud by podnik modul Workflow aktivoval, dosáhl by plynulého elektronického toku dokumentů. Vystavené objednávky by se ihned po vytvoření a přímo v systému odeslaly ke schválení výkonnému řediteli. Ten má možnost objednávky zamítnout, vrátit k opravě nebo je schválit. V případě vrácení objednávky k úpravě, je mu po opravě objednávka opět zaslána. Po schválení objednávky nákupčí objednává službu či zboží.

Po obdržení fakturace je administrativní pracovník schopný v systému objednávku vyhledat a přiřadit ji k faktuře. Fakturu pak spolu s pevnou vazbou, za existence modulu workflow, odeslat ke schválení výkonnému řediteli. Jako kontrolní mechanismy v rámci fakturací lze nastavit mezníky určující požadovaný stupeň schválení. Tyto mezníky se v praxi často odvíjejí od fakturované částky. Například faktury v celkové sumě do CZK 10.000,- se schválenou objednávkou může autorizovat administrativní pracovník. Fakturace v celkové hodnotě nad CZK 10.000,- mohou vyžadovat autorizace i na druhém stupni tedy výkonného ředitele. Pro náklady za materiál by osobu pověřenou k autorizaci faktur mohla představovat na prvním stupni schválení osoba výrobního ředitele na druhém pak osoba výkonného ředitele.

ERP systém Helios Orange, který je používán v podniku Milan Černý – SKLOTEX PLASTY je komplexním systémem zaznamenávajícím všechny výnosy a náklady společnosti. Lze do něj vkládat veškeré informace týkající se obchodních i finančních

činností společnosti. Systém Helios Orange je s hodnotnou datovou základnou způsobilý poskytovat svým uživatelům všestranné souhrnné informace, které je rovněž schopný generovat podle potřeb uživatele.

## 7 Přínosy navrženého řešení

Užívání ERP systému Helios napomáhá společnosti pružně reagovat na změny spojené s jejím rozvojem. Zvolené moduly systému Helios automatizují vybrané obchodní procesy a nabízejí řadu účinných, moderních a efektivních řešení pro obchodní operace.

### Přínos v oblasti řízení podnikových zakázek

Průlomové řešení v oblasti obchodních procesů společnosti Milan Černý – SKLOTEX PLASTY přichází s návrhem řešení pro řízení podnikových zakázek. Podnikové zakázky jsou hlavním a nejvýznamnějším zdrojem zisku podniku.

Jak již bylo uvedeno v bodě 6. 1., doposud není komplexní řízení podnikových zakázek zastřešeno žádným informačním systémem. Jednotlivé zakázky nejsou v současné praxi evidovány ani jinou formou, která by umožnila efektivně sledovat každý projekt individuálně z hlediska jeho rentability. Velice obtížné je při současném stavu řízení zakázek sledovat náklady na jednotlivé projekty a porovnávat plán s realizovanou skutečností.

Efektivním východiskem a kvalitním námětem pro odbourání těchto nedostatků je řízení zakázek v prostředí Helios Orange. Zadáváním všech podnikových projektů do systému Helios Orange získá podnik jednotnou datovou platformu. Na jejím základě je schopen generovat dostatečné množství dat, jejichž zpracováním lze získat relevantní informace o nákladech, výnosech a skutečných maržích za projekty. Na základě získaných informací o nákladech a výnosech projektů je možné alokovat a rozpouštět přímé i nepřímé náklady na jednotlivé projekty dle přednastavených kritérií v podobě vlastních alokačních klíčů či koeficientů.

### Přínos v oblasti řízení podnikového cash flow

Správa zakázek v prostředí Helios Orange přináší zlepšení i do oblasti řízení podnikového cash flow a plánování finančních toků. Za podpory systému Helios Orange je možné tvořit přehledný finanční plán ke každému projektu a tento plán porovnávat se skutečnou realizací. 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.

## Včasné plnění smluvních termínů

Ve světě obchodu patří kvalita poskytovaná zákazníkům, know-how a seriózní jméno na trhu k nejcennějším a nejuznávanějším hodnotám vůbec. Včasné plnění zákazníky požadovaných termínů je součástí dotýkající se všech těchto hodnot. Při správě zakázek v systému Helios Orange je možné smluvní termíny rozdělit dle dílčích aktivit tak, aby byl management podniku, zejména pak výrobní ředitel, schopen kontrolovat plnění těchto dílčích termínů a nedocházelo tak k prodávám v plnění zakázek. Důležité je klást také důraz na plnění termínů v souběhu s nákupem materiálu a dalších nezbytných komponent pro výrobu.

## Dokumentace zakázek a transfer obchodních dat do účetnictví podniku

Každé nově zaevidované zakázce přiřadí systém jedinečné číslo, které je možné přiřadit ke všem dokladům s ní spojených. Mezi těmito doklady, se při jejich správném zadávání do systému, vytvářejí pevné vazby dokladující celý dokumentární tok zakázky. Systém tím poskytuje přehlednou evidenci nabídek, objednávek, cenových kalkulací a skutečných termínů dodání. Stejně tak přehled přijatých a vydaných fakturací spolu s přehledem stavu zboží na skladě a dalších materiálů v podobě technických dokumentací a ostatní dokumentace. Software umožňuje také snáze kontrolovat a sledovat stavy nedodaného zboží nebo nevyfakturovaných dodávek. Jako výhodou lze uvést transparentní řízení skladových zásob, za skutečnosti existence vazeb mezi objednávkami, fakturami a skladovými výdejkami a příjmkami.

Významným přínosem je transfer všech potřebných dokladů přímo do účetního systému podniku. Účetnictví podniku je sice vedeno outsourcovanou firmou, ale ve stejném softwaru.

Řízení zakázek v systému Helios Orange představuje aktivum také v řízení vztahů se zákazníky. Do určité míry je možné využít ERP systém pro tvorbu dílčích CRM (Customer Relationship Management) záznamů, které mají vazbu k projektům.

V této oblasti je také výhodou tvorba cenových kalkulací přímo v systému. Je tak možné sledovat cenové slevy a rabaty za jednotlivé zákazníky a přehledně evidovat příslušné smluvené ceny pro každého individuálního zákazníka.

## Reporting zakázek

Jak již bylo uvedeno, řízením podnikových zakázek v jednotném systému Helios Orange dosáhne podnik kvalitní datové základny, ze které je možné čerpat množství informací nezbytných pro operativní, ale i strategické řízení podniku. Doposud se reporty tvořili ručně, přepisováním dat do aplikací Microsoft Excel. Takto nastavený proces zpracování dat je časově velice náročný, proto se co do obsahu reportu tvořilo jen pár základních tabulek. Tento postup navíc umožňuje generovat více chyb. V závislosti na povaze reportu je nutná přítomnost více pracovníků, jež by poskytli potřebnou dokumentaci jako podklad pro reporting.

Při aplikaci navrženého řešení správy zakázek v systému, lze veškeré požadované reporty předvolit v sestavách. Ty je pak možné kdykoliv spustit a automaticky se tak zobrazí přednastavený report. Výsledkem je výrazné snížení časové i administrativní zátěže a omezení chybovosti reportů. Data jsou čerpána z reálných informací uvedených v systému a je možné je kdykoli vyexportovat do požadovaného formátu a to za uživatelem zvolené období a na základě jím požadovaných kritérií. Systém Helios Orange umožní uživatelům tvořit snáze širší spektrum sestav, jež jim budou podávat lépe definované a přesnější informace na míru jejich aktuálním potřebám.

Optimální užíváním systému Helios Orange dosáhne podnik Milan Černý – SKLOTEX PLASTY kvalitního a funkčního řízení obchodních transakcí.

Prostor pro zlepšení podnikových procesů lze nalézt i v řízení finančních činností podniku. Zejména pak v procesu schvalování nákupů a systému tvorby objednávek. Doposud se veškeré objednávky tvoří v aplikacích Microsoft Excel. Objednávky nejsou evidované v číselných řadách a po jejich schválení a realizaci nákupu, netvoří objednávky pevnou vazbu s fakturou. Systém schvalování objednávek, fakturací a následných plateb vykazuje také řadu přebytečných a neefektivních činností. Objednávky schvaluje osoba výkonného ředitele buď v papírové podobě, nebo prostřednictvím emailové komunikace, kterou je nutné k objednávce tisknout a připojit. Identifikace objednávky k příslušné fakturaci je často složitá a vyžaduje další komunikaci administrativního pracovníka s objednavatelem zboží či služby.

Tvorbou objednávek v systému Helios Orange by podnik usnadnil identifikaci objednávek, jelikož systém by každé objednávce automaticky přiřadil její číslo. Došlo by k zamezení ztráty objednávek či jejich záměně. Značnou výhodou by propojení systému objednávek se systémem Helios představovalo rovněž pro finanční reporting podniku.

#### Implementace modulu workflow

Zavedením modulu workflow by podnik dosáhl plynulého toku dokladů spojených s realizací nákupu. Pokud by se objednávky tvořily přímo v softwaru Helios Orange, tvořily by tyto doklady pevnou vazbu s fakturou a ta by dále tvořila pevnou vazbu s platbou. Přínosem by byla transparentnost a přehlednost všech uskutečněných nákupů. Modul workflow umožňuje schválení veškerých těchto dokladů přímo v systému. Přínosem je časová úspora, jak v rámci pořizování zboží či služeb tak v rámci úhrady přijatých faktur. Lze také přesně specifikovat požadavky na autorizaci dokumentů dle interních směrnic podniku.

Modul workflow je možné aplikovat i na objednávky obdržené od zákazníků a vydané faktury. Tím by byla zajištěna efektivní kontrola všech sjednaných objednávek a vydaných faktur zákazníkům. V systému lze nastavit, aby faktury za prodej výrobků společnosti Milan Černý – SKLOTEX PLASTY nebylo možné vystavit bez existence pevné vazby na zákaznickou objednávku a skladovou výdejku. Tím by byla zabezpečena nejen kontrola vydaných faktur, ale i kontrola stavu výrobků na skladě.

## 8 Závěr

Procesní řízení nabývá stále většího významu a na jeho principech začíná fungovat stále více podniků. Posun k procesnímu řízení podniku je dán zejména proměnlivými vlivy dnešního prostředí, prudkým rozvojem informačních technologií a silným konkurenčním tlakem, který nutí podniky flexibilně reagovat a rychle se orientovat, aby svým zákazníkům nabízely stále kvalitnější a inovativnější řešení a neztratily krok s konkurencí. Právě kvalitní procesní řízení je perfektním nástrojem podniku pro řízení těchto změn. Orientace na zákazníka pak zvyšuje kvalitu poskytovaných služeb. Optimálním řízením podnikových procesů dosáhne podnik také přínosu v podobě snižování nákladů a vyšší produktivity. Uvedené aspekty mají přímý vliv na rentabilitu podniku.

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. Jak již bylo uvedeno, 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 i do zemí Evropské Unie. 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.

Cílem práce je na základě procesní analýzy navrhnout změny řízení procesů za účelem zvýšení jejich efektivity. Ke klíčovým procesům v podniku se řadí procesy



obchodní, finanční a výrobní. Kvalitu řízení uvedených procesů významně ovlivňují procesy podpůrné, kterými jsou zejména procesy administrativní. Na základě procesní analýzy podpořené řízenými rozhovory s pracovníky podniku byly právě v řízení podpůrných procesů zjištěny značné nedostatky. Právě v těchto procesech se nalézá prostor pro nová a kvalitnější řešení, jež by přispěla k vyšší efektivitě klíčových procesů.

V oblasti obchodních procesů se nalézá 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 se budou veškeré reporty generovat automaticky. 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.

System 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 subprocesu 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.

## 9 Seznam použitých zdrojů

Literatura:

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.

KŘÍŽ, Josef. Řízení administrativních a správních procesů. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012. 148 s. ISBN 978-80-213-2315-5.

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

KOUBSKÝ, Petr. SAP ČR: Aby podniky fungovaly. 1. vydání. Softwarové noviny, 2004. ve spolupráci se SAP ČR.

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.

PORTER, M. E. Konkurenční strategie. Praha, Victoria Publishing. 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování. Praha: Grada Publishing, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1281-4.

SCHROLL, Rudolf. Manažerské účetnictví. 1. vydání. Praha: Balance, 1997. 461 s.

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

SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada Publishing, 2011. 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

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.

UČEŇ, Pavel. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

Ostatní zdroje:

1) *HELIOS* - podnikový informační systém, ekonomický a účetní software, systém pro veřejnou správu. HELIOS [online]. 2015 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.helios.eu/>

2) *Nálet na administrativní procesy*. CHROMJAKOVÁ, Felicita. IPA Czech [online]. 2014 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.ipaczech.cz/cz/tisk-a-media/aktuality/nalet-na-administrativni-procesy>

3) *Zkušenosti z inovačních projektů v nevýrobní sféře*. BRICHTA, Vladimír. BusinessInfo [online]. 2011 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zkusenosti-inovacni-projekty-nevyrobní-2850.html>

## **10 Přílohy**

Příloha č. 1

**Scénář řízeného rozhovoru – Milan Černý – SKLOTEX PLASTY**

### **Metodika a zaměření řízeného rozhovoru**

- Řízení klíčových finančních procesů podniku a správa cash flow
- Řízení obchodních procesů ve společnosti a řízení podnikových zakázek
- Reporting
- Současné užívání a spokojenost s ERP systémem Helios

22 otevřených otázek

### **Cíl:**

- Mapování současného stavu řízení finančních a obchodních procesů,
- zjištění spokojenosti managementu a administrativních pracovníků s nastavením finančních a obchodních procesů v podniku, jejich efektivitou a provázaností,
- odborné utřídění současných postojů získaných od respondentů,
- získání podkladů pro návrh zdokonalení dané problematiky

**Počet respondentů: 5**

**Délka rozhovoru: 50 minut**

Příloha č. 2

## **Obsahové zaměření řízeného rozhovoru**

### **1. Řízení klíčových finančních procesů podniku a správa cash flow**

Jaké procesy pro řízení financí ve Vašem podniku hodnotíte jako klíčové? Jak hodnotíte jejich nastavení, efektivitu a harmonizaci s interními směrnicemi?

Jak hodnotíte nastavení systému schvalování nákladů a výdajů podniku?

Jak hodnotíte nastavení systému objednávek, fakturace a plateb za realizované nákupy?

Jak hodnotíte řízení cash flow a financování podnikových aktivit?

Ve které oblasti zaznamenáváte případné nedostatky a nacházíte prostor pro zlepšení podnikových činností?

Jaké jsou Vaše konkrétní návrhy pro zlepšení podnikových aktivit v této oblasti?

Řízení obchodních procesů ve společnosti a řízení podnikových zakázek

### **2. Řízení obchodních procesů ve společnosti a řízení podnikových zakázek**

Jaké procesy v oblasti obchodu ve Vašem podniku hodnotíte jako klíčové?

Orientuje se Váš podnik silně na požadavky zákazníků?

Jak hodnotíte řízení podnikových zakázek, jejich evidenci a transparentnost?

Jaké zaznamenáváte reference od zákazníků týkajících se jejich projektu?

Ve kterých procesech nacházíte silnou konkurenční výhodu? Ve kterých vidíte naopak prostor pro zlepšení?

### **3. Reporting**

Jaké dostáváte/vystavujete podklady pro řízení cash flow podniku?

Máte přehled o množství generovaných nákladů? Jaké jsou a jak jsou alokovány na dílčí činnosti?

Máte informace o plnění termínů a kvality jednotlivých zakázek poskytovaných zákazníkům?

Máte přehled o rentabilitě u jednotlivých zakázek?

Jaké používáte informační systémy v činnostech vnitropodnikového reportingu?

Návrhy na zefektivnění procesu reportingu.

#### **4. Současné užívání a spokojenost s ERP systémem Helios**

Jaké využíváte informační systémy pro řízení finančních a obchodních procesů?

Jste z uživatelského hlediska spokojen se systémem Helios?

Uvažujete do budoucna o zavedení modulu CRM?

Jak byste se stavěli k využívání ERP systému Helios jako kompletní platformy pro řízení nejen finančních, ale i obchodních procesů?