

# **Projekt zefektivnění elektronické archivace účetních dokumentů ve vybrané společnosti**

Bc. Kristýna Benáčková

---

Diplomová práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna Benáčková**  
Osobní číslo: **M16621**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zefektivnění elektronické archivace účetních dokumentů ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Zpracujte literární poznatky v dané oblasti a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části diplomové práce.

### II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu interního procesu archivace účetních dokumentů ve vybrané společnosti.
- Na základě analýzy navrhnete projekt zefektivnění elektronické archivace účetních dokumentů.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

## Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BESSANT, J. R. a Joseph TIDD. Innovation and entrepreneurship. Third Edition. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2015, 524 s. ISBN 978-1-118-99309-5.  
COOPER, Robert, G. a Scott, J. EDGETT. Successful Product Innovation: A Collection of Our Best. Burlington: Stage-Gate International, 2009. 415 s. ISBN 978-14-39249-185.  
JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.  
ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 301 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.  
SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 223 s. Expert. ISBN 978-80-247-3938-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Eva Juříčková, Ph.D.  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2017  
Termín odevzdání diplomové práce: 17. dubna 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*



Ing. Petr Novák, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....

podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tématem diplomové práce je projekt zefektivnění archivace účetních dokumentů ve společnosti MANN+HUMMEL Service, s. r. o. V teoretické části diplomové práce je zpracována literární rešerše z české i zahraniční odborné literatury pojednávající o procesech, procesním řízení, štíhlém podniku a legislativě upravující archivaci účetních dokumentů. Praktická část diplomové práce se dělí na část analytickou a projektovou. V úvodu analytické části byla představena společnost MANN+HUMMEL, Service s. r. o. V rámci analýzy současného stavu bylo použito empirických metod, jakými jsou procesní analýza, měření procesních časů a následné mapování procesů. Výsledky analýzy poté sloužily jako podklad pro vypracování projektu, jehož výstupem je inovované řešení archivace účetních dokumentů.

Klíčová slova: Proces, procesní řízení, procesní analýza, mapování procesů, zlepšování procesů, štíhlá administrativa, archivace

## **ABSTRACT**

The topic of this thesis is a project to increase of the effectiveness of electronic archiving of accounting documents in MANN+HUMMEL Services, s. r. o. The theoretical part deals with the literature of czech and foreign literature related to the processes, process management, lean production and legislation that describes archiving of accounting documents. The practical part is divided into analytical part and the project itself. At the beginning of the analytical part the company MANN+HUMMEL, Service s. r. o. is shortly introduced. During the analysis of the current process have been used empirical methods, such as process analysis, process measurement and subsequent process mapping. The results of the analysis serve as a background for the project, whose output will show the innovative archiving solution of accounting documents for the future.

Key words: Process, process management, process mapping, process improving, lean administration, archiving

Ráda bych na tomto místě poděkovala Ing. Evě Juříčkové, Ph.D. za odborné vedení při zpracování diplomové práce, cenné připomínky a její vstřícný přístup. Zároveň děkuji vedení společnosti MANN+HUMMEL, Service s. r. o., které mi umožnilo zpracovávat diplomovou práci v rámci této organizace.

Dále bych chtěla poděkovat mé rodině a partnerovi, kteří při mně stáli po celou dobu studia.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 PODNIKOVÉ PROCESY</b> .....	<b>11</b>
1.1    DEFINICE PROCESU .....	11
1.2    ROZDĚLENÍ PROCESŮ.....	12
1.2.1    Earlovo rozdělení podnikových procesů.....	12
1.2.2    Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda .....	12
1.2.3    Porterův model hodnotového řetězce .....	13
1.2.4    Procesy řídicí, hlavní a podpůrné.....	14
1.3    PROCESNÍ ŘÍZENÍ .....	15
1.3.1    Rozdíl mezi funkčním a procesním řízení .....	15
1.4    PROCESNÍ ANALÝZA .....	16
1.5    MAPOVÁNÍ PROCESŮ .....	16
1.5.1    Procesní mapa .....	17
1.6    ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ .....	18
1.6.1    Role zlepšování procesů.....	20
1.6.2    Six Sigma .....	21
1.6.3    DMAIC .....	21
1.7    BUSINESS PROCESS REENGINEERING (BRP).....	23
1.7.1    Principy reengineeringu .....	24
<b>2 ŠTÍHLÝ PODNIK</b> .....	<b>26</b>
2.1    ŠTÍHLÁ VÝROBA .....	27
2.2    ŠTÍHLÁ ADMINISTRATIVA .....	28
2.2.1    Plytvání v administrativě.....	28
2.2.2    Píliře štíhlé administrativy .....	30
<b>3 ARCHIVACE ÚČETNÍCH DOKUMENTŮ</b> .....	<b>31</b>
3.1    ARCHIVACE ÚČETNÍCH DOKUMENTŮ DLE PLATNÉ LEGISLATIVY .....	31
3.1.1    Archivace dokumentů podle zákona o DPH .....	31
3.1.2    Archivace dokumentů dle německé legislativy.....	32
3.2    LHŮTY ÚSCHOVY ÚČETNÍCH ZÁZNAMŮ .....	32
3.2.1    Lhůty úschovy účetních záznamů dle české legislativy.....	32
3.2.1    Lhůty úschovy účetních záznamů dle německé legislativy .....	33
<b>SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>34</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MANN+HUMMEL</b> .....	<b>36</b>
4.1    CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MANN+HUMMEL (CZ), V. O. S. ....	38
4.2    CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MANN+HUMMEL INNENRAUMFILTER CZ, S. R. O. ....	38
4.3    CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MANN+HUMMEL SERVICE, S. R. O.....	39

<b>5</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO PROCESU ARCHIVACE ÚČETNÍCH DOKUMENTŮ</b>	<b>40</b>
5.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	40
5.1.1	Finanční oddělení	41
5.2	SUBPROCES ARCHIVACE PATEBNÍCH AVÍZ	43
5.2.1	Popis procesu účtování platby a archivace platebních avíz	43
5.2.2	Analýza časové náročnosti subprocesu archivace platebních avíz	45
5.2.3	Analýza nákladů mapovaného subprocesu archivace platebních avíz	48
5.3	SUBPROCES ARCHIVACE SBI DOKUMENTŮ	50
5.3.1	Popis subprocesu účtování a archivace SBI dokumentů	50
5.3.2	Analýza časové náročnosti subprocesu archivace SBI	51
5.3.3	Analýza nákladů mapovaného subprocesu archivace SBI dokumentů	55
5.4	SUBPROCES ARCHIVACE DFŮ PROTOKOLŮ	57
5.4.1	Popis subprocesu archivace DFŮ protokolů	57
5.4.2	Analýza časové náročnosti subprocesu archivace DFŮ protokolů	58
5.4.3	Analýza nákladů mapovaného subprocesu archivace protokolů DFŮ	61
5.5	SHRNUTÍ DOSAŽENÝCH VÝSLEDKŮ ANALÝZY	63
	<b>SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI</b>	<b>65</b>
<b>6</b>	<b>PROJEKT ZEFEKTIVNĚNÍ ELEKTRONICKÉ ARCHIVACE ÚČETNÍCH DOKUMENTŮ</b>	<b>66</b>
6.1	PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU	66
6.1.1	Odůvodnění projektu	66
6.1.2	Stanovené cíle projektu	67
6.2	NÁVRH ZEFEKTIVNĚNÉHO PROCESU ARCHIVACE ÚČETNÍCH DOKUMENTŮ	69
6.2.1	Subproces archivace platebních avíz	69
6.2.2	Subproces archivace SBI dokumentů	72
6.2.3	Subproces archivace DFŮ protokolů	73
6.3	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	74
6.3.1	Analýza nákladů	74
6.3.2	Časová analýza	77
6.3.3	Analýza rizik	81
6.3.4	Přínosy projektu	84
	<b>ZÁVĚR</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b>	<b>92</b>



## ÚVOD

Dnešní doba předurčuje podniky ke změnám. Společnosti se stále vyvíjí, rostou, zvyšují se počty zaměstnanců. Zákazníci neustále požadují vysokou kvalitu nabízených produktů a služeb, a to vše za nízkou cenu. Společnosti tedy hledají způsoby, jak ušetřit co nejvíce financí, a to pokud možno bez vysokých investic. Procesní řízení a související zlepšování podnikových procesů je běžnou součástí strategických přístupů mnoha podniků, jak zajistit zvýšení efektivnosti procesů a konkurenceschopnosti společnosti.

Tématem diplomové práce je zpracování *Projektů zefektivnění archivace účetních dokumentů ve vybrané společnosti*. Vybraná společnost MANN+HUMMEL, Service s. r. o. je centrum sdílených služeb, které poskytuje služby ostatním společnostem koncernu. Práce je zaměřena na probíhající procesy archivace vybraných dokumentů ve finančním oddělení.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. V rámci teoretické části je zpracována literární rešerše odborné české i zahraniční literatury, která pojednává o procesním řízení, štíhlém podniku a archivaci účetních dokumentů dle platné české i německé legislativy.

V úvodu praktické části diplomové práce je charakterizována společnost, popsán předmět činnosti a graficky zobrazena organizační struktura firmy. Stěžejní částí diplomové práce je analytická část, zahrnující detailní analýzu vybraného procesu, včetně jeho subprocesů a navazujících činností. Práce detailně popisuje 3 subprocesy probíhající ve finančním oddělení, konkrétně se jedná o procesy archivace platebních avíz, SBI dokumentů a DFŮ protokolů. Tyto subprocesy jsou důkladně popsány a zmapovány. V práci jsou zakomponovány tabulky a obrázky, které pomáhají dokreslit ucelený pohled na aktuální průběh procesů.

V projektové části je vytvořen návrh zefektivněného procesu archivace, který přispívá ke snížení nákladů společnosti na vybrané subprocesy, časové úspoře a spokojenosti managementu a zaměstnanců.

## **CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Cílem projektu je zefektivnění elektronické archivace účetních dokumentů ve firmě MANN+HUMMEL, Service s. r. o., konkrétně ve finančním oddělení společnosti. Projekt bude probíhat v období od začátku roku 2018 do konce srpna 2018.

Výchozím bodem projektu je zpracování rešerše literárních zdrojů pojednávajících o procesech, procesním řízením a štíhlém podniku, a seznámení se s legislativou upravující archivaci účetních dokumentů v České republice a v Německu.

V úvodu praktické části bude blíže specifikována společnost, ve které se uskuteční výzkum. Bude popsán předmět činnosti společnosti a graficky znázorněna organizační struktura. V analytické části bude vypracován kvalitativní výzkum pomocí empirických metod, jakými jsou procesní analýza, měření procesních časů a následné mapování procesů.

V projektové části bude zpracována analýza rizik pomocí analytické metody RIPRAN. Celý projekt bude podroben nákladové a časové analýze. Časová analýza projektu bude vypracována v programu QM-Windows, pomocí níž se stanoví kritická doba trvání projektu. Harmonogram projektu bude zaznamenán v Ganntově časovém diagramu. V závěru práce bude popsán přínos projektu pro společnost.

# **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 PODNIKOVÉ PROCESY

S pojmem proces se setkáváme téměř denně, jsou všude kolem nás, aniž bychom si to uvědomili. Pro procesy existuje nespočet různých definic.

## 1.1 Definice procesu

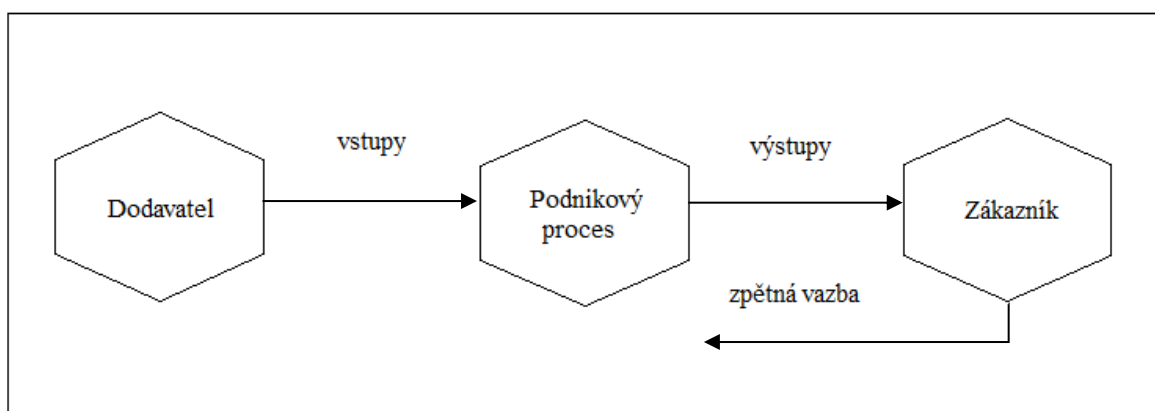
*„Proces je definovaný sled opakujících se činností s jasně stanoveným vstupem a výstupem, dobou trvání a měřitelnými ukazateli, který přidává hodnotu zákazníkům procesu a přispívá k dosahování cílů společnosti.“* (Janišová a Křivánek, 2013, s. 127)

Šmída (2007, s. 29) označuje proces jako *„organizovanou skupinu vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary, či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“*

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

*„Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.“* (Řepa, 2007, s. 15)

Z uvedených definic je patrné, že proces je ucelený sled činností, které se pravidelně v podniku opakují a mají své vstupy a výstupy. To znázorňuje i následující schéma (Obr. 1).



Obr. 1 Základní schéma podnikového procesu

Zdroj: Řepa, 2007, s. 15, vlastní zpracování

## 1.2 Rozdělení procesů

V odborné literatuře se nabízí mnoho různých pohledů na rozdělení procesů, lze je rozdělit do mnoha různých skupin nebo dle různých ukazatelů.

### 1.2.1 Earlovo rozdělení podnikových procesů

Earl rozlišuje 4 typy podnikových procesů:

**Klíčové procesy** – tyto procesy se vztahují přímo k externím zákazníkům a hrají klíčovou roli ve vztahu k fungování podniku (příjem a zpracování objednávky).

**Podpůrné procesy** – souvisí s klíčovými procesy, přímo je podporují, dotýkají se interního prostředí firmy a interních zákazníků (řízení lidských zdrojů).

**Procesy obchodní sítě** – tyto procesy jsou hůře popsitelné, týkají se dodavatelů, zákazníků a obchodních partnerů.

**Manažerské procesy** – jsou to velice složité procesy, které jsou zaměřené na plánování, organizování a řízení. (Hromková a Tučková, 2005, s. 66)

### 1.2.2 Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda

Edwards a Peppard popisují čtyři kritické druhy podnikových procesů, které jsou znázorněny v tzv. procesním trojúhelníku Edwardse a Pepparda.



*Obr. 2 Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda*

*Zdroj: Hromková a Tučková, 2005, s. 67*

**Konkurenční procesy** – souvisí přímo s konkurencí a ziskovostí firmy. Tyto procesy jsou zákazníky přijímány velmi pozitivně.

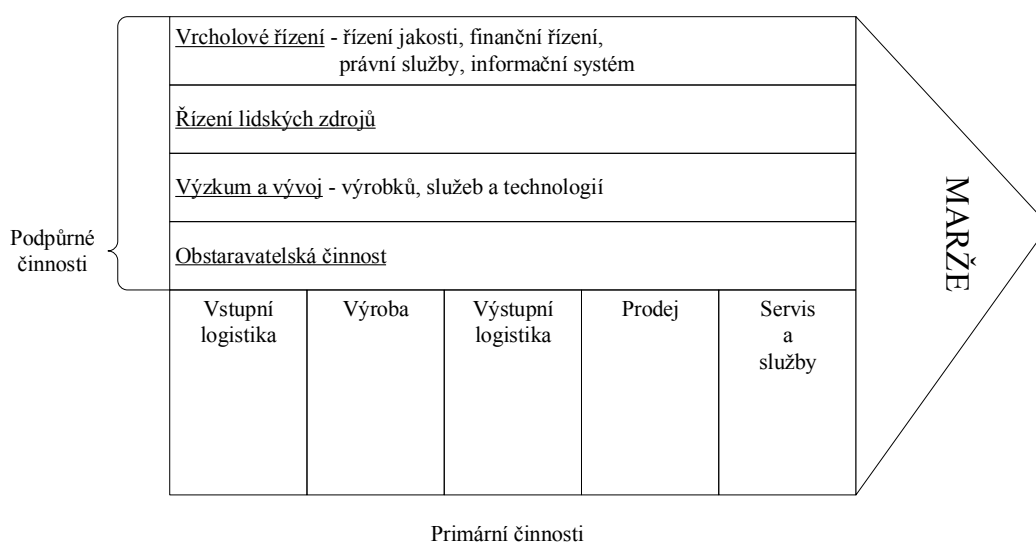
**Proces infrastruktury** – tyto procesy vypovídají o budoucnosti lidských zdrojů, postupů a technologiích.

**Klíčové procesy** – klíčové procesy jsou propojeny se zainteresovanými osobami, do nichž spadají zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci a akcionáři.

**Opěrné procesy** - nepodporují zákazníka, ale usnadňují průběh výše zmíněných procesů. Do těchto procesů spadá administrativa. (Hromková a Tučková, 2005, s. 66 – 67)

### 1.2.3 Porterův model hodnotového řetězce

Porterův model hodnotového řetězce je nástroj, pomocí kterého může podnik vytvářet dlouhodobou konkurenční výhodu a následně ji využít v konkurenčním prostředí. Tento nástroj je souborem činností, které na sebe plynule navazují. Cílem je vyvinout, vyprodukovat, prodávat a podporovat prodej vybraného výrobku či služby na trhu. Jedná se o to, že od výroby produktu po prodej zákazníkovi, prochází výrobek mnoha články a při průchodu každým článkem je zvyšována jeho hodnota. Nejedná se však o hodnotu, která je vyjádřena cenou, ale o hodnotu produktu vnímanou zákazníkem. Podnik se tedy snaží vytvořit takový produkt, který bude co nejvíce uspokojovat potřeby zákazníků. Hodnotový řetězec dává odpověď na to, jak vzniká konečná podstata produktu, který odpovídá všem požadavkům zákazníka. (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 191)



Obr. 3 Porterův model hodnotového řetězce

Zdroj: Hromková a Tučková, (2008, s. 53), vlastní zpracování

### 1.2.4 Procesy řídicí, hlavní a podpůrné

Nejčastěji používaným dělením je členění procesů do tří základních skupin, konkrétně na řídicí, hlavní a podpůrné procesy.

#### Řídicí procesy

Řídicí procesy jsou určeny pro management. Manažeři pomocí nich řídí rozvoj firmy a kvalitu výstupů. Jedná se především o procesy, které jsou spojeny např. s vytvářením strategie, controllingem a řízením rizik.“ (Janišová a Křivánek, 2013, s. 132)

#### Hlavní procesy

Za hlavní procesy Janišová a Křivánek (2013, s. 132) označují takové procesy, jejichž výstupy jsou určeny externím zákazníkům a jejichž cílem je vytvářet hodnotu pro zákazníka. Důležité je mapovat celý řetězec aktivit od identifikace požadavků zákazníků až po dodání služby nebo produktu zákazníkovi a rovněž sledování jeho spokojenosti. Hlavní procesy jsou v každé společnosti specifické podle jejího předmětu podnikání.

#### Podpůrné procesy

Podpůrné procesy jsou takové, které podporují realizaci hlavních procesů. Jsou většinou velmi univerzální a podobné v různých společnostech. To je jeden z hlavních důvodů, proč jsou často tyto procesy předmětem outsourcingu. Jedná se především o procesy týkající se např. výběru zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, vedení mzdové agendy apod. (Janišová a Křivánek, 2013, s. 132)

*Tab. 1 Typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika podnikových procesů*

*Zdroj: Šmída, 2007, s. 143, vlastní zpracování*

Typ procesu	Způsob, jakým má být řízen?	Charakteristika procesu			
		Přidává hodnotu?	Probíhá napříč organizací?	Má externí zákazníky	Generuje tržby (zisk)?
hlavní	výkonově	ANO	ANO	ANO	ANO
řídicí	nákladově	NE	ANO	NE	NE
podpůrný	výkonově, možnost outsourcingu	ANO	NE	NE	NE

### 1.3 Procesní řízení

I v případě procesního řízení je nespočet definic, které je možné vyhledat v odborné literatuře či na internetových stránkách, pojednávajících o podnikových procesech.

Jedna z definic, kterou je třeba zmínit, je od Filipa Šmídy (2007, s. 30), podle něj *„procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.“*

*„Procesním řízením se rozumí řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli.“* (Řepa, 2012, s. 17)

Procesní řízení definuje Svozilová (2011, s. 18) jako *„činnost, která využívá znalostí, schopností, metod, nástrojů a systémů k tomu, aby identifikovala, popisovala, měřila, řídila, hodnotila a zlepšovala procesy se záměrem efektivního pokrytí potřeb zákazníka procesem“.*

Ve většině případů pojem procesní řízení zahrnuje veškeré aktivity, které se zabývají procesy z pohledu:

- definice procesů;
- stanovení rolí v procesu a odpovědností za výsledky;
- korigování a řízení procesních toků;
- hodnocení výkonnosti procesů;
- souvisejících identifikačních příležitostí ke zlepšování procesů a vlastní implementaci změn. (Svozilová, 2011, s. 18)

#### 1.3.1 Rozdíl mezi funkčním a procesním řízením

V současné době využívá řada firem na celém světě v rámci podnikového řízení funkční management. Funkční řízení vychází z hierarchického uspořádání organizace a klade důraz na vymezení nadřízenosti a podřízenosti. Základem tohoto pojetí je aplikace principů založených na dělbě práce, nezaručuje však podnikům v současnosti již takový úspěch, a to z důvodu radikálních změn jejich okolí. Tyto změny souvisí například s měnícími se požadavky zákazníků, kterým je nutno se přizpůsobit, a jejichž tlak je v současnosti daleko výraznější. Dalším aspektem, který ovlivňuje změny v řízení podniku je globální konkurence. Z těchto uvedených důvodů dochází ke změnám uvnitř firem a management tak tíhne k zavádění nového směru, kterým je procesní řízení. Procesní řízení je postaveno



na uplatňování integrace činnosti při řízení firem a oproti funkčnímu managementu dochází k opačnému postupu. Opačný postup představuje sjednocení dílčích operací do podnikových procesů, které jsou ovládány procesními týmy a řízeny jejich vlastníky. Hlavním kritériem měření výkonnosti jednotlivých procesů je hodnota vnímaná zákazníkem. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 437)

#### **1.4 Procesní analýza**

Účelem procesní analýzy je identifikovat informační toky a procesy ve firmě. Nabízí se mnoho typů analýz v závislosti na tom, k jakému účelu má procesní analýza sloužit. Šmída (2007, s. 114) ve své publikaci uvádí následující:

- Analýza procesu – prováděna za účelem zjištění nedostatků procesu pro zvýšení jeho efektivnosti a účinnosti;
- Analýza variant téhož proces – prováděna za účelem zjistit, jaké odlišnosti se mohou vyskytnout u stejného procesu, pokud by byl prováděn na různých odděleních pro standardizaci tohoto procesu;
- Analýza míst, které jsou kritické pro proces – prováděna za účelem identifikace a následného odstranění nejzávažnějších problémových míst procesu;
- Analýza času jednotlivých částí procesu – prováděna za účelem identifikace zpoždění, ke kterým v rámci procesu dochází a následnému zkrácení celého procesu;
- Analýza přidané hodnoty – prováděna za účelem zjištění, které procesy přidávají hodnotu a které ne, a je potřeba tedy takové procesy eliminovat;
- Nákladová analýza – prováděna za účelem identifikace a odstranění nepotřebných činností a následného snížení nákladů na proces.

#### **1.5 Mapování procesů**

Výstupem procesní analýzy je procesní mapa.

Mapování procesů zahrnuje vytvoření mapy procesů, které budou výsledkem reengineeringu. Kromě pojmu „mapa procesů“ se můžeme rovněž v literatuře setkat s pojmy „procesní model“ nebo „podnikatelský model“, popřípadě s původním anglickým výrazem „business model“. (Šmída, 2007, s. 127)

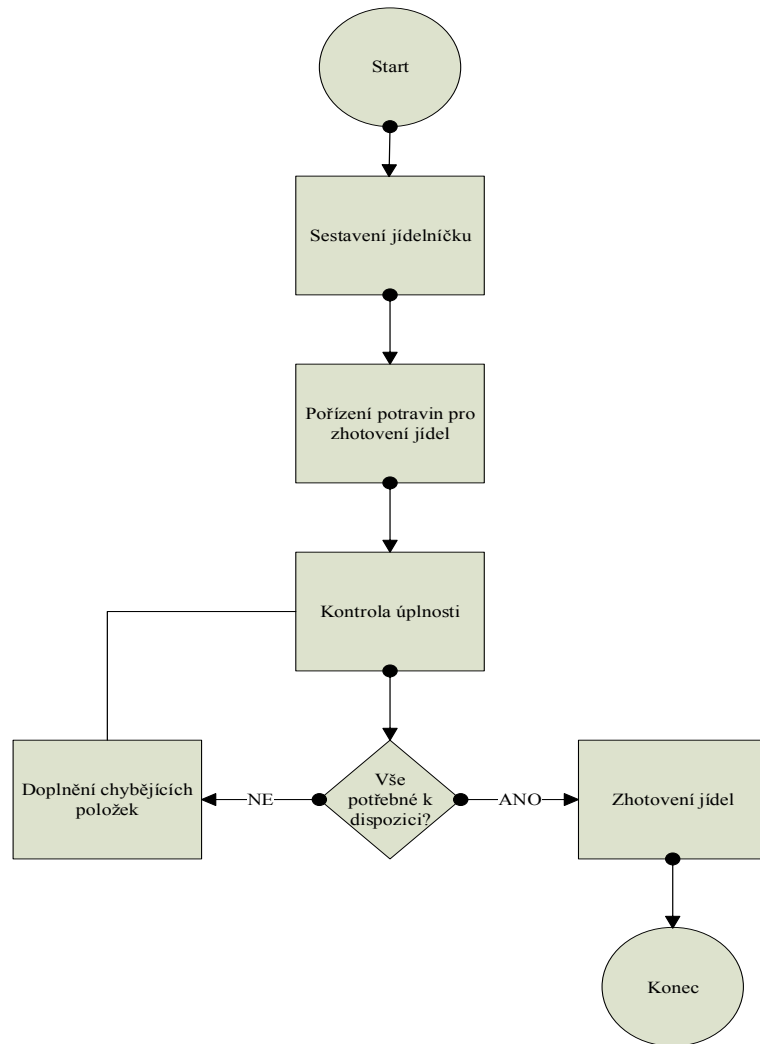
### 1.5.1 Procesní mapa

Autoři Janíček a Marek (2013, s. 546) popisují procesní mapu jako názorné a přehledné schéma podnikových procesů. Procesní mapa graficky znázorňuje jednotlivé procesy, subprocesy i činnosti, které v daných procesech probíhají. Mapa, prostřednictvím jednotlivých procesů, zachycuje rovněž vazby podniku na okolí, a to na dodavatele a především odběratele. Procesní mapy dávají obecnou a systémově provázanou představu o činnostech, které probíhají uvnitř podniku, ve vazbě na bezprostřední okolí. Z procesních map je možno vyčíst, jaké jednotlivé procesy v podniku existují, jak jsou členěny, propojeny, a kdo je za jednotlivé aktivity odpovědný.

Podle autorů Váchala a Vochozky (2013, s. 444) slouží procesní mapy k zaznamenání procesů, které probíhají v podniku. Hlavními požadavky na mapování průběhu jednotlivých procesů je jednoduchost, přehlednost a úplnost.

Pro vytvoření procesní mapy doporučuje Svozilová (2011, s. 136 – 137) dodržet následující postup:

1. Zvolte vhodný typ diagramu pro mapování vašeho procesu.
2. Stanovte hranice procesu a jeho hlavní toky.
3. Veďte diskusi se zaměstnanci ohledně jednotlivých činností, které v procesu vykonávají. Na základě těchto informací pojmenujte důležité kroky.
4. Prověřte úplnost diagramu. Eliminujte duplicity, srovnejte toky v grafickém vyjádření do logických a přehledných sledů.
5. Prověřte s účastníky procesu správnost diagramu a opravte případné rozdílnosti.
6. Logicky pojmenujte a označte jednotlivé kroky procesu.
7. Zmapovaný proces, který byl dosud zaznamenán v provizorní formě, přeneste do počítače. Doplňte důležité popisné informace.



*Obr. 4 Příklad jednoduché procesní mapy*

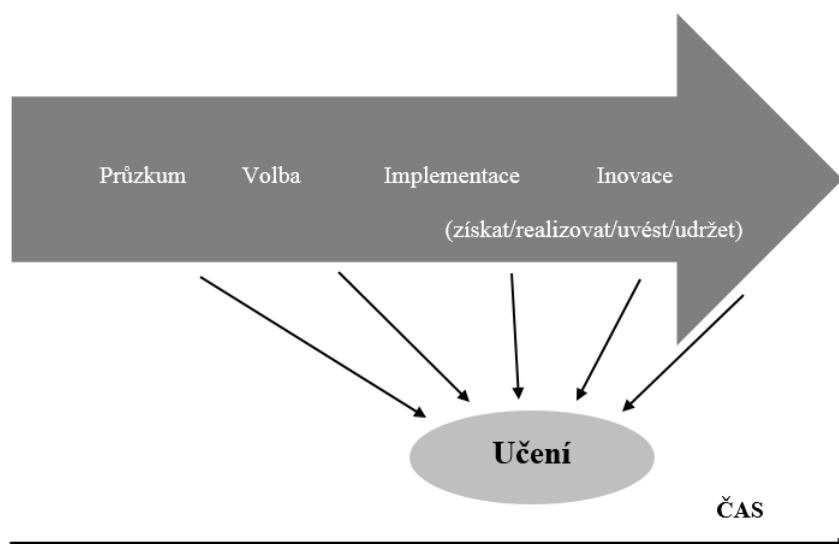
*Zdroj: Svozilová, 2011, s. 136, vlastní zpracování*

## 1.6 Zlepšování procesů

Inovace je klíčovým procesem v rámci organizace, lze tedy inovaci z tohoto pohledu chápat jako obecnou činnost, která je nezbytná pro přežití a růst organizace. Proces inovace v sobě zahrnuje následující prvky (Tidd a kolektiv, 2007, s. 65-66):

- Průzkum – permanentní sledování vnitřního a vnějšího prostředí podniku a hledání potenciálních hrozeb a příležitostí;
- Volba – rozhodnutí jak a zda na tyto hrozby reagovat, a která příležitost pro inovace bude rozvíjena;
- Implementace – převedení potenciálu skrytého v nové myšlenky v něco nového a zavedení této novinky na trh. Implementaci lze rozdělit do následujících čtyř fází:

- Získání znalostních zdrojů – nezbytné informace z interních (technologický výzkum) a externích zdrojů (průzkum trhu, dodavatelé);
  - Realizování projektu – řešení vznikajících problémů spojených se zavedením inovace;
  - Uvedení inovace na trh a řízení jejího přijetí;
  - Udržování přijetí inovace a jejího využití, případně návrat do počáteční fáze v případě neúspěchu.
- Učení se – vzhledem k časové, finanční a další náročnosti úspěšného inovačního procesu je nasnadě, aby inovující subjekty na základě získaných zkušeností vykazovaly v dlouhodobém časovém horizontu vyšší úspěšnost inovací vyplývající ze zkušeností v tomto procesu nabytých.



*Obr. 5 Inovační proces*

*Zdroj: Tidd a kolektiv, 2007, s. 66, vlastní zpracování*

Inovace mohou mít mnoho podob a mohou být orientovány následujícími čtyřmi směry změn (Bessant a Tidd, 2015, s. 38):

- Produktové inovace – změny v produktech a službách, které firma nabízí;
- Procesní inovace – změny ve způsobech, jakým jsou procesy vyráběny a dodávány;
- Inovace pozice – změny v kontextu zavádění výrobku nebo služby na trh;
- Inovace paradigmatu – spočívá v zásadní změně způsobu myšlení a činností, které mají významný dopad na organizaci.

Inovační procesy rozumíme zavedení nového nebo významně zlepšeného způsobu výroby nebo poskytování služeb, distribuce, skladování a poskytování dalších podpůrných

podnikových činností, jako je např. nákup, účetnictví, IT nebo údržba. Procesní inovace zahrnuje významné změny v samotných technologiích, vybavení firmy nebo softwaru. Tento typ inovací přináší pozitivní výsledky ve snížení materiálové spotřeby a mzdových nákladů, zlepšení pracovních podmínek a životního prostředí. (OECD, 2005, s. 47)

Zlepšování podnikových procesů je nezbytností pro udržení firmy na trhu a pro zachování její konkurenceschopnosti. Jak uvádí Cooper a Edgett (2009, s. 1) ve své publikaci o inovacích, ředitelé společností shledávají inovace jako kritický nástroj pro jejich budoucí obchodní úspěch, neboť se zaměřují na zvýšení ziskovosti a růstu tržního podílu.

*„Zlepšování podnikových procesů je činností zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů.“* (Svozilová, 2011, s. 19)

### **1.6.1 Role zlepšování procesů**

Pro zajištění úspěšného plnění procesů je nutné zajistit soulad s dalšími elementy podnikových zdrojů. Synchronizace následujících prvků v organizace zaručí maximální výkonnost procesu (Svozilová, 2011, s. 25):

- Lidé, kteří do procesu přinášejí své schopnosti a dovednosti.
- Technologie, které umožňují usnadnění nebo automatizaci jednotlivých kroků.
- Prostředí, ve kterém daný podnik působí (trhy, konkurenční síly, legislativní prostředí).

Aby podnikové procesy pomohly firmě v dosahování stanovených cílů, je třeba splňovat následující předpoklady (Svozilová, 2011, s. 25):

- Musí korespondovat s potřebami a strategickými cíli podniku.
- Procesy musí být správně navrženy.
- Je potřeba zajistit dostatečnou flexibilitu procesů k zajištění rychlé a pružné reakce na nahodilé události.
- Procesy musí být zaměřeny na výkon, kvalitu výstupů a efektivitu tak, aby se zamezilo plýtvání a zdroje byly optimálně využity.

### 1.6.2 Six Sigma

Six sigma představuje koncept řízení zvyšující efektivitu a hodnotu podniku neustálým zdokonalováním firemních procesů. Tento koncept představuje manažerskou filosofii, která je založena na principu neustálého zlepšování, využívající procesního řízení a prosazující rozhodování na základě naměřených dat. Zavedení Six Sigma do organizace znamená vytvoření mnoha dílčích projektů, které mají za cíl zlepšit stávající firemní procesy. Základem přístupu Six Sigma je aplikace metody DMAIC. Koncepce Six Sigma sice vznikla ve výrobní sféře, ale čím dál častěji se nyní uplatňuje i ve službách. Strategie Six Sigma maximalizuje zisky a tvoří podmínky pro trvale udržitelný růst firmy. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 520 – 521)

### 1.6.3 DMAIC

Cyklus DMAIC je nejčastěji používaný nástroj Six Sigma v oblasti zlepšovateľských projektů. Zkratka DMAIC je složena z úvodních písmen Define-Measure-Analyze-Improve-Control. Tato zkratka nám napovídá, jaké fáze bude zlepšování obsahovat, tedy Definujte-Měřte-Analyzujte-Zlepšete-Řiďte. (Svozilová, 2011, s. 91)

#### **Fáze DEFINE**

Fáze definování je zaměřena na nalezení a pojmenování cílů zlepšovateľského projektu. Hlavním účelem tohoto kroku je vymezení problému, který bude řešen. Je velmi důležité, aby zadání bylo jasně a dostatečně popsáno. (Svozilová, 2011 s. 90 – 93) Mezi neznámější nástroje, které je vhodné použít ve fázi definování, patří:

- Project charter – neboli zakládací listina projektu, která popisuje zadání projektu a jeho klíčové atributy (popis procesního problému, rozsah projektu, cíl a plán projektu);
- Brainstorming – forma skupinové práce, kdy na základě předem připravených obecných bodů shromažďujeme nápady, porovnávání a hodnocení navržených variant; (Svozilová, 2011, s. 150)
- SIPOC – je diagram, jehož název je složen z počátečních písmen slov Dodavatelé-Vstupy-Proces-Výstupy-Zákazníci. Tento nástroj je vhodný pro komunikaci, základní vymezení rozsahu procesu a jeho hlavních prvků. (Svozilová, 2011, s. 132)

## **Fáze MEASURE**

Úkolem dalšího kroku je získání údajů o chování současného procesu s ohledem na zadání zlepšovateľského procesu. Pomocí stanovených měřítek můžeme sledovat vývoj zlepšovateľského projektu, a zda projekt směřuje k cíli, který byl v předchozím kroku stanoven. Hlavní nástroje, které jsou nejčastěji používány ve fázi měření, jsou diagramy procesních toku, benchmarking, paretova analýza, tabulky a grafy. (Svozilová, 2011, s. 93 - 95)

## **Fáze ANALYZE**

Hlavním úkolem fáze analyzování je vyhodnotit data, která byla shromážděna v předchozím kroku. Za pomoci grafických, matematických a statistických nástrojů jsou ze získaných dat zjištěny příčiny, které způsobují rozdíl mezi současnou výkonností a požadovaným cílovým stavem. Příkladem nástrojů užívaných pro identifikaci problémů jsou skupinové diskuze, hloubkové analýzy, analýzy rozptylů a trendů aj. (Svozilová, 2011, s. 96 – 99)

## **Fáze IMPROVE**

Ve fázi zlepšování se zaměřujeme na návrh varianty řešení problémových míst procesu a na volbu nejvhodnější varianty, která napomůže naplnit cíl zlepšovateľského procesu. Základem zlepšovateľské fáze je analýza příčin problémů a sestavený katalog opatření. Nástroje, které se v této části procesu používají, jsou 5S, brainstorming, diagramy a maticové hodnotící systémy, analýza rizik projektu aj. (Svozilová, 2011, s. 100 – 102)

## **Fáze CONTROL**

Fáze řízení je posledním krokem nástroje DMAIC. Nyní je potřeba zlepšený proces stabilizovat definovanými podnikovými řády a procedurami, které se odrazí v nových rozpočtech, operačních nařízeních a tréninkových metodách. Zlepšovací projekt však není ve fázi CONTROL ukončen, nyní je potřeba zajistit, aby výsledky projektu byly nejen implementovány, ale také udržovány. Metody, které se v této fázi využívají, je předcházení problémů a zajištění procesu proti chybám. Nově zavedené procesy je potřeba standardizovat formou dokumentace pracovních procedur. (Svozilová, 2011, s. 103 – 105)



*Obr. 6 Cíle jednotlivých kroků cyklu DMAIC*

*Zdroj: Svozilová, 2011, s. 90, vlastní zpracování*

## 1.7 Business Process Reengineering (BRP)

Podnikové procesy je potřeba neustále zlepšovat, v praxi rozlišujeme zlepšování průběžné nebo radikální. Průběžné zlepšování je založeno na porozumění a měření současného procesu, kdežto BRP (Business Process Reengineering) považuje stávající podnikové procesy za nevyhovující a tudíž je nutné je z podstaty změnit. (Řepa, 2007, s. 16).

Nejslavnějším dílem o procesním reengineeringu je kniha z roku 1993, kde Hammer a Champy definují BRP jako „*radikální rekonstrukci (redesign) podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení v kritických parametrech výkonnosti, jako jsou kvalita, služba a rychlost*“. (Řepa, 2007, s. 18)

Business process reengineering definuje mnoho autorů, kteří se zabývají zlepšováním procesů. Dle Rolínka (2008, s. 84) je BRP „*zásadní přehodnocení a radikální přeměna*



*podnikatelských procesů s cílem dosáhnout dramatického zlepšení v dosavadních parametrech hospodaření.“*

Hromková s Tučkovou uvádějí, že BRP je hledáním nových organizačních modelů práce. Pro reengineering procesů je potřeba vybrat proces s největší prioritou a zaměřit se na jejich modifikaci (Hromková a Tučková, 2008, s. 85-87):

- úplná restrukturalizace procesu;
- optimalizace procesu;
- drobné úpravy procesu podle jejich vlivu na realizaci klíčových faktorů úspěšnosti firmy.

Hammer a Champy (2003, s. 55-67) doporučují tři kritéria výběru procesu pro reengineering:

1. Nefunkční procesy – takové, o nichž již pracovníci vědí, že jsou problematické, a že je potřeba reengineeringu;
2. Největší vliv procesů na zákazníky – rozhodnutí u kterých procesů, významných pro externí zákazníky, je vhodné provést reengineering;
3. Zvládnutelnost procesu – posouzení faktorů, které určují pravděpodobnost, že konkrétní projekt reengineeringu bude úspěšný.

Reengineering staví potřebu změn na tzv. třech C, definovaných Hammerem a Champym (2003, s. 23-33)

- Zákazníci (Customers) – jelikož právě zákazníci rozhodují o tom, co chtějí, kdy a kolik jsou ochotni za produkt zaplatit;
- Konkurence (Competition) – konkurence vyplňuje téměř všechny mezery na trhu;
- Změna (Change) – tempo změn se neustále zrychluje, firmy čelí stále většímu počtu konkurentů na trhu a každý z nich může přijít se změnou výrobku či služby.

### **1.7.1 Principy reengineeringu**

Řepa (2007, s. 25-26) ve své knize uvádí nejdůležitější principy reengineeringu podnikových procesů, které shrnul již v roce 1994 Coulson-Thomas.

- Vnější zaměření na cílové zákazníky a zvýšení jim poskytované hodnoty – je třeba zajistit, aby zákazníci a koncový uživatelé měli snadno přístupný bod, před který si mohou zkombinovat zdroje a lidi, kteří nejlépe naplní jejich požadavky.
- Zapojit maximum lidského potenciálu do činností, které dodávají zákazníkům hodnotu.
- Podněcovat poznávací a vzdělávací aktivity zaměstnanců vytvářením kreativního prostředí uvnitř organizace.
- Z procesů odstranit činnosti, které nepřinášejí žádnou hodnotu.
- Namísto vstupu se zaměřit na výstupy. Měření výkonu a odměňování podřídít výstupům k zákazníkovi.
- Dát prioritu výsledkům namísto udržování manažerské kontroly. Občas je potřeba změnit roli manažera z „velitele“ na „kouče“.
- Podněcovat vlastní aktivitu zaměstnanců a spolupráci. Je však potřeba tolerance manažerů k drobným chybám.
- Dbát na dostatečnou motivovanost zaměstnanců, vybavenost a dostatečnou pravomoc k plnění jejich úkolů.
- Dát zaměstnancům plnou odpovědnost za vedení sama sebe v případech, kde je to možné.
- Vyvarovat se přílišné složitosti a mechaničnosti v přístupu k procesům.
- Vybudovat systém procesů s krátkou zpětnou vazbou, umožňující obměnu na základě zkušeností z praxe.

Při změně podnikových procesů je nejdůležitější orientace na zákazníka a především spolupráce s řadovými zaměstnanci. Pouze v případě, že zaměstnanci budou dostatečně motivováni, pokud budou cítit sounáležitost týmu a pokud budou vědět, že jejich názor má váhu, může firma docílit kvalitních procesů. Úspěšnost nového nebo změněného procesu je totiž silně závislá na zpětné vazbě pracovníků.

## 2 ŠTÍHLÝ PODNIK

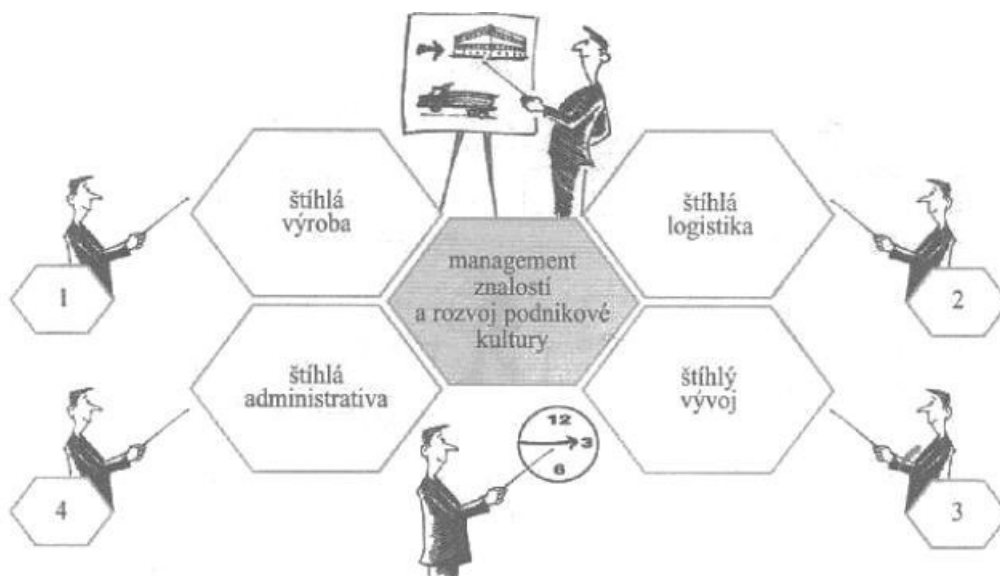
S pojmem štíhlý podnik, anglicky „Lean Production“ nebo „Lean Manufacturing“ se můžeme setkat již od 50. až 60. let minulého století. Koncept štíhlého podniku jako první definovali v Japonsku průmysloví inženýři společnosti Toyota. Štíhlá výroba vznikla v automobilovém průmyslu a řadí se mezi nejlepší výrobní systémy, avšak dnes je tento koncept běžně aplikován i do služeb a veřejného sektoru. (Vochozka, 2012, s. 423 – 424)

Štíhlý podnik pracuje na základech konceptu LEAN. Svozilová (2011, s. 32) LEAN definuje jako „sružení principů a metod, jež se zaměřují na identifikaci a eliminaci činností, které nepřinášejí žádnou hodnotu při vytváření výrobků nebo služeb, které mají sloužit zákazníkům procesu.“

Celý koncept štíhlého podniku spočívá ve vykonávání pouze těch činností, které jsou potřeba, a snaze omezit jejich chyby, protože je velice důležité je dělat správně na poprvé. Zároveň je potřeba tyto činnosti dělat rychleji a hospodárněji. (Košturiak, Frolík, 2006, s. 17)

Mnoho firem považuje pojem štíhlý podnik jako synonymum pro štíhlou výrobu. Štíhlá výroba se významně podílí na tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka, avšak rychlost a efektivita vydělaných peněz nezávisí pouze na výrobě. Součástí koncepce štíhlého podniku jsou další prvky, které vedou k naplňování celé filozofie. (Košturiak, Frolík, 2006, s. 19)

Koncepce štíhlého podniku ilustruje následující obrázek.



Obr. 7 Pilíře štíhlého podniku

Zdroj: Košturiak, Frolík, 2006, s. 20

Základ celého konceptu tvoří štíhlý vývoj, se kterým souvisí štíhlá výroba, štíhlá administrativa, spočívající ve zlepšování administrativních procesů, a štíhlá logistika. (Mašín, 2005, s. 44)

## 2.1 Štíhlá výroba

Filozofie štíhlé výroby vychází z myšlenky zkrácení času mezi zákazníkem a dodavatelem. Idea štíhlé výroby je zaměřena především na zvyšování hodnoty, která je definovaná požadavkem zákazníka. (IPA Slovník – IPA Czech, © 2012)

Úkolem štíhlé výroby není pouze redukce nákladů. Účelem je především vytvoření maximální hodnoty pro zákazníka. Štíhlá výroba vede společnost k bodu, kde bude vyrábět víc, vynakládat přitom nižší náklady, bude efektivně využívat prostory a její výrobní zdroje. Štíhlá výroba nebude efektivně fungovat bez propojení s dalšími články, jako jsou logistika, vývoj a administrativa, jelikož štíhlost se formuje již u předvýrobních etap. Štíhlá výroba se snaží eliminovat plýtvání. (Košuriak, Frolík 2006, s. 17)

Mezi základní druhy plýtvání, které je možné nalézt v téměř každém podniku, podle Svozilové (2011, s. 34) patří:

- Čekání – především dlouhé časové odezvy u schvalovacích procedur, čekání na potřebnou informaci k učinění rozhodnutí, čekání na zahájení jednání z důvodu pozdních příchodů účastníků.
- Nadvýroba – nadvýrobu představují například výkony prací a úkolů, které nejsou nikým požadovány a nebudou využity v žádné následující operaci.
- Přeprocovávání – přepracování chybných údajů, doplnění chybějících informací, oprava chybně zpracovaných dokumentů nebo formulářů, matoucí návody k použití apod.
- Pohyb – pochůzky ke vzdáleným tiskárnám a kopírovacím strojům, zbytečný trávený čas při opakovaném vyhledávání složek, cesty na pracovní jednání tam, kde je možné vyřešit celou situaci po telefonu.
- Přemísťování – přemísťování dokumentů či písemností nepromyšleně z místa na místo, přepravování dokumentů a podkladů, skladování dokumentace.
- Zpracovávání – nepotřebné kroky procesu, nadměrně mnoho schvalovacích úrovní, nejasné popisy pracovních procedur.

- Skladování – kupící se položky ke zpracování, nadbytečné údaje a informace, uchovávané složky a pořadače s nepotřebným obsahem.
- Intelekt – práci je potřeba vykonávat osobou s vyšší kvalifikací, jelikož neexistuje vyhovující dokumentace procesu a nástroje podporující výkon jednoduchých kroků zpracování.

## **2.2 Štíhlá administrativa**

Štíhlá administrativa tvoří nepostradatelnou část štíhlého podniku a koncepce LEAN. Štíhlá administrativa se snaží o vytvoření efektivní a stabilní organizace procesů v rámci administrativy. Do tohoto systému patří veškeré procesy, které se podílí na tvorbě hodnoty pro zákazníka, a také i ty, které přímo s tvorbou této hodnoty nesouvisí, ale vše zásadně podporují. Cílem štíhlé administrativy je vytvářet krátké průběžné časy zakázek, nízké zásoby, přehledné a bezchybné procesy a vyšší efektivnost administrativních procesů. (Mašín a kolektiv, 2007, s. 24)

### **2.2.1 Plýtvání v administrativě**

Košturiak a Frolík (2006, s. 34) považují za hlavní formy plýtvání v administrativě:

- nadbytek informací pro zákazníka;
- přeprava zbytečných informací – předkládání podkladů k podpisu;
- zbytečný pohyb na pracovišti – špatný layout kanceláří;
- čekání a hledání;
- složité a nesprávné pracovní postupy – směrnice, neznalost softwaru, duplicitní zadávání úkolů;
- zásoby a nepořádek – na stole, nepřečtené e-maily čekající na zpracování aj.;
- chyby.

Hřebíček (© 2010) uvádí 7+1 druhů plýtvání, se kterými se můžeme setkat v administrativních, obchodních a servisních procesech.

#### **1. Nadprodukce**

Nadprodukce představuje v administrativních procesech činnosti, při kterých se tiskne větší množství papíru, než je nutné. Může se jednat o údaje, které skutečně nikdo nepotřebuje, nebo o zpracování hlášení, která nikdo nečte a podobně. Každá z těchto činností prodlužuje průměrnou dobu procesu.

## **2. Doprava**

V administrativních procesech dopravou rozumíme například velký počet stanovišť, přes která se pohybují informace v papírové podobě anebo potřeba několika schvalovacích míst, přes něž musí dokument projít. Může se také jednat o fyzickou přepravu dokumentů na větší vzdálenosti nebo cestování člověka na poradu do vzdáleného místa, místo aby se využila možnost telekonference nebo videohovoru.

## **3. Nadměrné zásoby**

Nadměrnými zásobami rozumíme například přeplněné přihrádky na dokumenty, velký počet nevyřízených e-mailů, které čekají na zpracování nebo rozpracovanost různých formulářů a hlášení. Nadměrné zásoby mají rovněž velký podíl na prodlužování průběžné doby procesu.

## **4. Nadbytečné zpracování**

V administrativních procesech může jít především o data, která opakovaně vstupují do procesu, vytváření dodatečných kopií, zbytečných dokumentů a evidence nebo zbytečné rozšiřování detailů ve formulářích, hlášeních a rozpočtech. Nadbytečné zpracování je také často spojeno s přepracováváním dokumentů nebo jiných pracovních výstupů na základě dřívějších nedostatečných nebo chybných informací.

## **5. Čekání**

V administrativě dochází k prostojům, zdržování informací a dokumentů, čekání na informace od zákazníků nebo dodavatelů. Rovněž může docházet k časovým prodlevám při pomalém fungování informačního systému.

## **6. Zbytečné pohyby**

V kancelářském prostředí se jedná především o neustálé chození tam a zpět, například ke kopírce, tiskárně nebo do archivu, kde je potřeba dohledat v pořadačích uložené dokumenty.

## **7. Defekty**

Jedná se především o chyby a omyly v dokumentech, které je potřeba opravit nebo doplnit.

## **8. Nevyužívání zaměstnanců, jejich názorů a myšlenek**

Aby byly programy štíhlého managementu úspěšné, musí společnost zapojit zaměstnance ze všech úrovní organizace. Je potřeba dát prostor všem pracovníkům přijít se zlepšovacími nápady a nechat je se zapojit do zavádění zlepšení.

### **2.2.2 Pilíře štíhlé administrativy**

Identifikace a eliminace plýtvání jsou základem štíhlé administrativy. K identifikaci plýtvání existuje několik metod a nástrojů, tím nejznámějším a nejkompaktnějším nástrojem je Office Kaizen (Bejčková, © 2015), který je rozdělen do 3 fází:

#### **Visual Office Kaizen**

V této fázi se jedná o identifikaci plýtvání pouhým pohledem. Není možné optimalizovat pracoviště a pracovní proces, pokud nebudeme mít na pracovišti pořádek, zavedené standardy apod. Všimáme si uspořádanosti jednotlivých pracovišť, přehlednosti, označování šanonů, bezpečnosti, použitelnosti atd. První fáze souvisí s realizací především metody 5S, tvorbou standardů a zlepšením vizuální stránky.

#### **Process Office Kaizen**

Fáze Process Office Kaizen je zaměřena na identifikaci plýtvání přímo v administrativních procesech (např. procesy standardizace, fakturace, objednávání vstupních materiálů atd.). Je potřeba důkladnějších pohledů na procesy. K tomuto účelu je vhodné využít metod mapování hodnotového toku.

#### **Object Office Kaizen**

Ve třetí fázi nastává optimalizace samotného produktu, který je dodáván zákazníkovi (internímu či externímu). Může se jednat o nejrůznější reporty, prezentace, faktury, tabulky apod. Na základě vyhodnocení mapy hodnotového toku z předchozí fáze se zaměříme na problémová místa u jednotlivých produktů.

### 3 ARCHIVACE ÚČETNÍCH DOKUMENTŮ

Aby bylo možné přistoupit k popisu procesu archivace účetních dokumentů, která je předmětem této práce, je nutné popsat legislativní rámec archivace dokladů.

#### 3.1 Archivace účetních dokumentů dle platné legislativy

##### 3.1.1 Archivace dokumentů podle zákona o DPH

Zákon o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů (Zákon č. 235/2004 Sb.) uvádí podmínky pro archivaci účetních dokumentů v § 35 Obecné ustanovení o uchovávání daňových dokladů,

*„Povinnost uchovávat daňové doklady má uchovatel, kterým je osoba povinná k dani, která*

*a) daňový doklad vystavila nebo jejímž jménem byl daňový doklad vystaven, pokud jde o daňové doklady za uskutečněná plnění, nebo*

*b) má sídlo nebo provozovnu v tuzemsku, a která je plátcem nebo identifikovanou osobou, pokud jde o daňové doklady za všechna plnění přijatá v souvislosti se sídlem nebo provozovnou v tuzemsku.*

*Daňové doklady se uchovávají po dobu 10 let od konce zdaňovacího období, ve kterém se plnění uskutečnilo.*

*Uchovatel se sídlem nebo provozovnou v tuzemsku je povinen uchovávat daňové doklady v tuzemsku. To neplatí, pokud je uchovává způsobem umožňující nepřetržitý dálkový přístup.*

*Pokud má uchovatel sídlo nebo provozovnu v tuzemsku, je povinen předem oznámit správci daně místo uchovávání daňových dokladů v případě, že toto místo není v tuzemsku.*

*Uchovatel je povinen na žádost správce daně zajistit český překlad daňového dokladu vystaveného v cizím jazyce.“*

##### *§ 35 a Elektronické uchovávání daňových dokladů*

*Daňový doklad lze převést z listinné podoby do elektronické a naopak.*

*Daňový doklad lze uchovávat elektronicky prostřednictvím elektronických prostředků pro zpracování a uchovávání dat.*



*Při uchovávání daňových dokladů prostřednictvím elektronických prostředků musí být rovněž elektronicky uchovávána data zaručující věrohodnost původu daňových dokladů a neporušenost jejich obsahu.*

*Pokud uchovatel uchovává daňové doklady prostřednictvím elektronických prostředků zaručujících nepřetržitý dálkový přístup k uchovávaným datům, je povinen zajistit pro správce daně bezodkladně přístup k těmto dokladům, možnost stahovat je a používat je, pokud jde o*

*a) daňové doklady uchovávané osobou povinnou k dani, která má sídlo nebo provozovnu v tuzemsku, nebo*

*b) daňové doklady za uskutečněná plnění s místem plnění v tuzemsku uchovávané osobou povinnou k dani, která nemá sídlo ani provozovnu v tuzemsku.*

### **3.1.2 Archivace dokumentů dle německé legislativy**

Bez ohledu na způsob skladování je nutné zajisti, aby dokumenty byly čitelné po celou dobu úschovy. Je nutné zajistit bezpečné skladování, to znamená, že místnost nebo budova, kde jsou dokumenty uloženy, je chráněna před požárem, povodní nebo vlhkostí. Zejména je nutné zajistit, aby písemnost zůstala čitelná a inkoust nezmizel. Je potřeba zajistit i bezpečnost digitálních dokumentů, které jsou zasílány původně v papírové nebo digitální podobě.

Podle daňových předpisů musí být dokumenty, které jsou adresované německé společnosti, uchovávané vždy v Německu. Obchodní zákoník nestanovuje konkrétní místo, ale dokumenty musí být předloženy v přiměřené lhůtě. V souladu s německou legislativou je možné dokumenty uschovávat v elektronické podobě, za předpokladu možného přístupu na dálku k potřebným účetním dokumentům. (Aufbewahrungsfristen von Geschäftsunterlagen, ©2013)

## **3.2 Lhůty úschovy účetních záznamů**

### **3.2.1 Lhůty úschovy účetních záznamů dle české legislativy**

Zákon o účetnictví (Zákon č. 563/1991 Sb.) udává lhůty, po které jsou účetní jednotky povinny uschovávat účetní záznamy pro účely vedení účetnictví.

*Účetní záznamy se uschovávají:*

*a) účetní závěrky a výroční zprávy se uschovávají po dobu 10 let počínajících koncem účetního období, kterého se týkají,*

*b) účetní doklady, účetní knihy, odpisové plány, inventurní spisy, účtový rozvrh, přehledy se uschovávají po dobu 5 let počínajících koncem účetního období, kterého se týkají,*

*c) účetní záznamy, kterými účetní jednoty dokládají vedení účetnictví, je třeba uschovávat po dobu 5 let počínajících koncem účetního období, kterého se týkají.*

### **3.2.1 Lhůty úschovy účetních záznamů dle německé legislativy**

Po dobu 10 let je účetní jednotka povinna uschovávat následující doklady:

- Účetní knihy
- Účetní uzávěrku
- Inventarizaci
- Zprávy o řízení
- Počáteční rozvahu, stejně tak i instrukce a další dokumenty potřebné pro jejich porozumění
- Účetní doklady
- Faktury

Po dobu 6 let je účetní jednotka povinna uschovávat všechny ostatní obchodní záznamy:

- Přijaté dopisy obchodního i neobchodního charakteru;
- Kopie odeslaných dopisů obchodního i neobchodního charakteru;
- Další dokumenty, které jsou důležité pro zdanění.

Doba uschovávání vždy začíná koncem kalendářního roku, ve kterém byla provedena poslední změna. (HK Handelskammer Hamburg, 2013)

## SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části byla provedena rešerše české i zahraniční odborné literatury, která se zabývá procesním řízením, štíhlým podnikem a legislativou upravující archivaci účetních dokumentů. Získané poznatky slouží jako podklad pro zpracování praktické části.

V rámci kapitoly věnující se procesům byly popsány jednotlivé druhy podnikových procesů, se kterými je možné se v organizaci setkat. Následně byla představena problematika analýzy procesů a jejich mapování, které bylo vhodné teoreticky popsat, vzhledem ke skutečnosti, že právě tyto metody budou použity v analytické části práce. Jelikož práce pojednává o možnosti zefektivnění podnikového procesu, byla rovněž v teoretické části nastíněna problematika zlepšování a reengineeringu podnikových procesů.

V kapitole štíhlý podnik byla představena koncepce LEAN, v rámci které byla popsána především štíhlá administrativa a nejčastější druhy plýtvání. Právě identifikace a eliminace plýtvání úzce souvisí s předmětem práce.

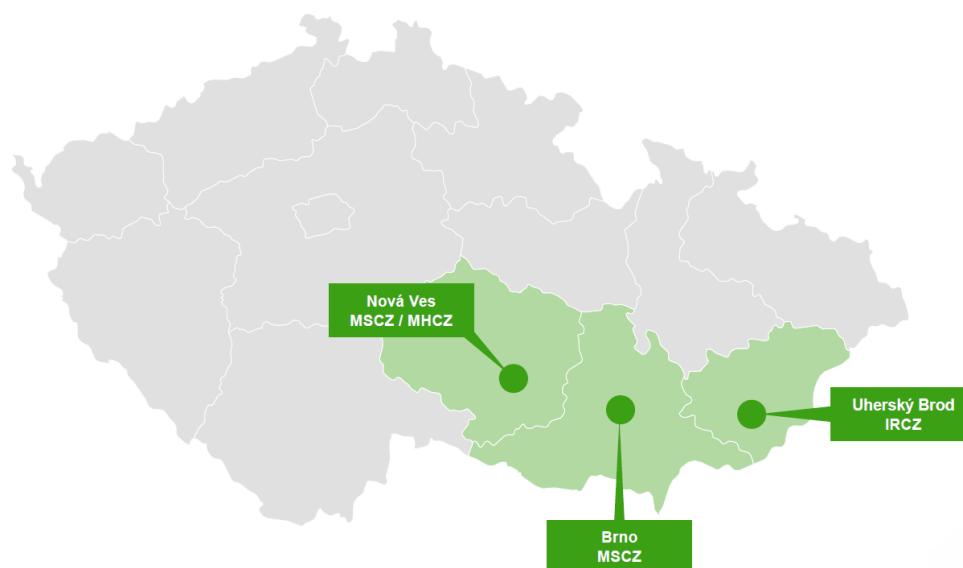
V neposlední řadě byl v teoretické části práce popsán legislativní rámec upravující archivaci účetních dokumentů v českém a německém prostředí.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MANN+HUMMEL

MANN+HUMMEL CZ je jedna ze společností koncernu MANN+HUMMEL, který sídlí v německém Ludwigsburgu. Tato mezinárodní společnost byla založena 6. ledna 1941 pány Adolfem Mannem a Erichem Hummelem. Výrobní portfolio společnosti zahrnuje především palivové, olejové či interiérové filtry, vodní filtraci, systémy sání a náhradní díly. Všechny produkty jsou známy pod obchodní značkou MANN+FILTER, která je považována mezi motoristy za jedničku na trhu v oblasti filtračních systémů.

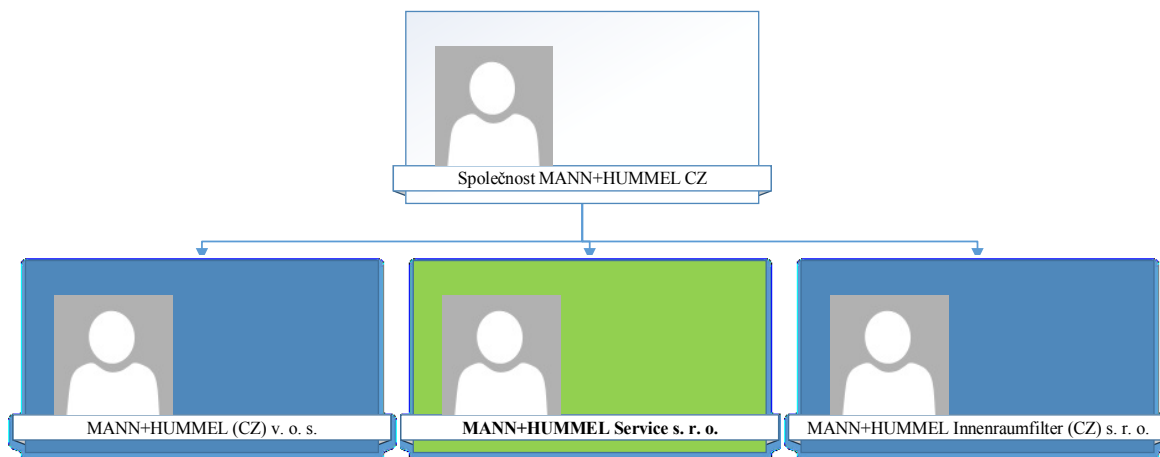
V současné době se dceřiné společnosti MANN+HUMMEL nachází na pěti kontinentech v celkem 80 různých místech světa. Počet zaměstnanců všech společností čítá kolem 20 000.



*Obr. 8 Rozmístění společností MANN+HUMMEL v ČR*

*Zdroj: Interní data společnosti MANN+HUMMEL*

Na území České republiky sídlí tři společnosti koncernu, konkrétně se jedná o výrobní závod MANN+HUMMEL Innenraumfilter CZ, s. r. o., který se nachází v Uherském Hradišti. V IRCZ, což je pracovní zkratka této pobočky, je provozována výrobní a skladovací hala. Další výrobní společností koncernu je MANN+HUMMEL (CZ), v. o. s., která sídlí v Nové Vsi, vzdálené zhruba 15 km od Třebíče. Třetí ze společností provozovaných v České republice je MANN+HUMMEL Service, s. r. o., která se nachází rovněž v Nové Vsi a v Brně.



Obr. 9 Organizační struktura MANN+HUMMEL CZ v ČR

Zdroj: Vlastní zpracování

### Vize a hodnoty firmy MANN+HUMMEL

Být vůdci na trhu s filtrací je pro MANN+HUMMEL více, než vize, je to poslání a vášně. Společnost se chce posílit a stanout na pozici vůdce světového trhu v oblasti filtračních technologií prostřednictvím motivovaných zaměstnanců, špičkových produktů a vynikajících výsledků.

Stabilní základnu pro veškeré rozhodování a podnikatelské aktivity tvoří kromě respektu k zákonům a sociálním i etickým principům především FILTER hodnoty. (Interní data společnosti)



Obr. 10 FILTER hodnoty

Zdroj: Interní data společnosti MANN+HUMMEL

Faktory úspěchu společnosti MANN+HUMMEL jsou:

- externí a interní orientace na zákazníka;
- myšlení a jednání překračující oblast působení společnosti;
- orientace na cíle a výsledky;
- motivace a orientace na výkon a také rozvoj a podpora. (Interní data společnosti)

#### **4.1 Charakteristika společnosti MANN+HUMMEL (CZ), v. o. s.**

##### **Údaje zapsané v obchodním rejstříku**

Právní forma: veřejná obchodní společnost

Datum zápisu do OR: 28. prosince 1992

Sídlo: Nová Ves, 66, 675 21

Předmět podnikání:

- a) výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- b) zámečnictví, nástrojářství. (MANN+HUMMEL, © 2012 – 2015)

##### **Představení společnosti MANN+HUMMEL (CZ), v. o. s.**

Společnost MANN+HUMMEL CZ, v. o. s. byla založena v roce 1992. Firma se neustále rozvíjí a v současné době se sestává z osmi výrobních hal, kde se ročně vyrobí průměrně 20 milionů filtrů. Výrobní závod zaměstnává zhruba tisíc pracovníků, čímž se staví do role největšího zaměstnavatele na Třebíčsku.

#### **4.2 Charakteristika společnosti MANN+HUMMEL Innenraumfilter**

##### **CZ, s. r. o.**

##### **Údaje zapsané v obchodním rejstříku**

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Datum zápisu do OR: 4. ledna 2006

Sídlo: Nivnická 2616, 688 01 Uherský Brod

Předmět podnikání:

- a) výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (MANN+HUMMEL, © 2012 – 2015)

### **Představení společnosti MANN+HUMMEL Innenraumfilter CZ, s. r. o.**

MANN+HUMMEL Innenraumfilter CZ, s. r. o. je výrobní společnost sídlící v Uherském Brodě. Společnost vyrábí více než 450 typů kabinových filtrů do celé řady automobilů, a to jak díly prvovýroby, tak i náhradní díly. IRCZ, jak se společnost ve zkratce nazývá, působí jako rozšířený závod německé centrály a hlavního skladu v Himmelkornu.

### **4.3 Charakteristika společnosti MANN+HUMMEL Service, s. r. o.**

#### **Údaje zapsané v obchodním rejstříku**

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Datum zápisu do OR: 29. srpna 2007

Sídlo: Nová Ves, 66, 675 21

Předmět podnikání:

- a) výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- b) činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence  
(MANN+HUMMEL, © 2012 – 2015)

### **Představení společnosti MANN+HUMMEL Service, s. r. o.**

MANN+HUMMEL Service, s. r. o. je centrum sdílených služeb, které bylo založeno v roce 2007 rovněž v Nové Vsi. Předmětem činnosti je poskytování služeb ostatním společnostem koncernu, především v oblasti účetnictví a financí, personalistiky, informačních technologií, controllingu, nákupu, vědy a výzkumu, kvality a projektového managementu. Zaměstnanci při výkonu práce využívají nejen potřebné odborné dovednosti, ale především jazykové znalosti, neboť práce je vykonávána v jedenácti různých světových jazycích. Centrum sdílených služeb se neustále rozrůstá, působí zde zhruba 300 zaměstnanců a počet pracovníků se každým měsícem zvyšuje. Zaměstnanci společnosti MANN+HUMMEL Service, s. r. o. pracují především v Nové Vsi, zhruba 50 osob pracuje v brněnské pobočce, která se v posledních letech neustále rozrůstá.



## 5 ANALÝZA SOUČASNÉHO PROCESU ARCHIVACE ÚČETNÍCH DOKUMENTŮ

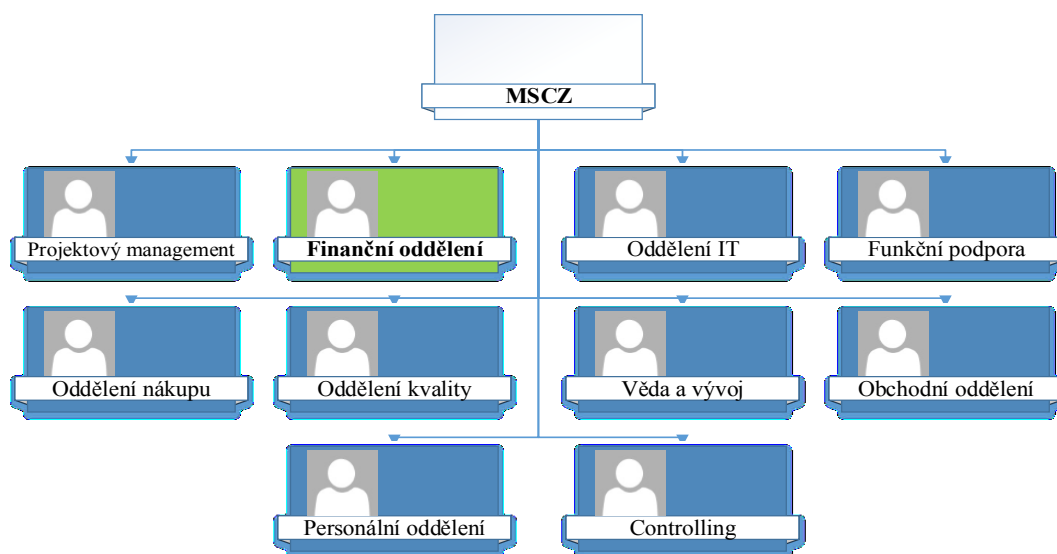
Analýza současného procesu archivace účetních dokumentů byla provedena ve finančním oddělení společnosti MANN+HUMMEL Service, s. r. o., konkrétně v týmu německy mluvících debitorů. Toto prostředí nebylo zvoleno pro výzkum náhodně. Diplomantka je již přes 2 roky součástí týmu MHDE, kde pracuje na pozici „AR analyst“. Ve firmě je kladen důraz na hledání zlepšovateľských návrhů, které jsou také hodnoceny v rámci interních směrnic. Jeden ze zlepšovacích návrhů, který byl podán, je i návrh na zefektivnění procesu archivace dokumentů, který hledá možné finanční a časové úspory.

Jak již bylo výše zmíněno, společnost MANN+HUMMEL Service, s. r. o. je předmětem analýzy a následného projektu, v následující části je společnost tedy detailně představena.

### 5.1 Organizační struktura společnosti

Liniově štábní organizační uspořádání společnosti MANN+HUMMEL Service, s. r. o., je rozděleno do deseti odborných úseků, které podléhají přímo jednateli společnosti. Pro lepší představení skladby společnosti je znázorněna organizační struktura v Obr. 11.

Většina oddělení ve společnosti je díky stanoveným procesům velmi úzce provázaná, především můžeme zmínit úzkou spolupráci například mezi oddělením financí, obchodu a projektového managementu.



Obr. 11 Organizační struktura společnosti MSCZ

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.1.1 Finanční oddělení

V oddělení financí pracuje zhruba 70 zaměstnanců, kteří k výkonu své činnosti používají více než sedm světových jazyků. Pracovníci jsou součástí jednotlivých týmů, které jsou rozlišovány dle předmětu své činnosti a světových oblastí, pro které zpracovávají potřebné účetní operace.

#### **Přehled hlavních procesů vykonávaných ve finančním oddělení**

Oddělení financí, jak je možné spatřit v organizační struktuře na Obr. 11, se dělí na 4 hlavní skupiny, potažmo 3 týmy, rozdělené dle vykonávaných činností. Jsou to týmy spravující majetek a účetnictví hlavní knihy, debitorský a kreditorský tým.

#### **Předmět činnosti jednotlivých týmů:**

- Účetnictví hlavní knihy a správa majetku

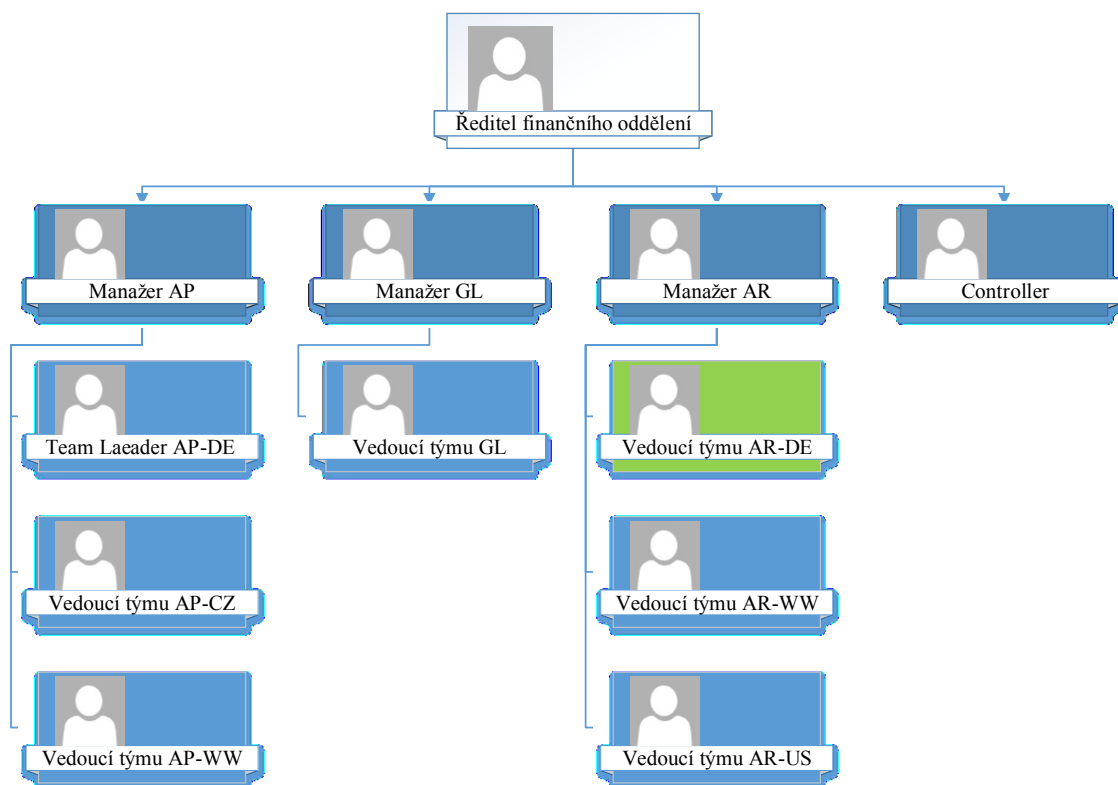
Hlavní pracovní náplní je příprava finančních výkazů, evidence odpisů, tvorba CASH FLOW, evidence pohledávek a závazků, správa ročních a uzávěrkových operací, kalkulace časového rozlišení nástrojů a odsouhlasení IC (Inter Company) transakcí s ostatními pobočkami MANN+HUMMEL. Dalšími procesy, které zaměstnanci v tomto týmu vykonávají, je příprava dat pro účetní a daňové audity a podkladů pro zpracování daňových přiznání. Pro práci je využíván především anglický a německý jazyk. Většina pracovních procesů se odehrává v prostředí ERP systému SAP.

- Debitorské oddělení

Náplní práce zaměstnanců debitorských týmů je především přiřazování příchozích plateb k fakturám, správa zákaznických kont, upomínání faktur po splatnosti a zpracování diferencí vzniklých v platbách. Týmy jsou rozděleny dle zemí, pro které zpracovávají účetnictví, jsou to týmy AR-DE (Německo), AR-US (USA a Velká Británie) a AR Ww (Španělsko, Bosna a Hercegovina, Portugalsko, Francie)

- Kreditorské oddělení

Kreditorskou náplní práce je především účtování došlých faktur a jejich formální kontrola, komunikace s dodavateli a zpracování upomínek neuhrazených faktur. Kreditóři jsou ve finančním oddělení rozděleni na německy mluvící tým, česky mluvící tým a tým „Worldwide“, kde jsou zaměstnání účtaři hovořící anglicky, francouzsky, španělsky a srbsky.



Obr. 12 Organizační struktura finančního oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování

### Přehled hlavních procesů vykonávaných v týmu ARDE

Jak bylo již výše zmíněno, oddělení financí se člení na čtyři hlavní oblasti podle vykonávaných činností a celkem sedm týmů o zhruba deseti zaměstnancích. Analýza současných procesů je prováděna v týmu německých debitorů. Tento tým se sestává z vedoucího týmu, jeho zástupce a dalších devíti členů, kteří spravují zákaznická konta partnerů obchodujících s MANN+HUMMEL GmbH (MHDE), MANN+HUMMEL Automotive GmbH (AUDE) a MANN+HUMMEL Innenraumfilter GmbH (IRDE). V diplomové práci se zaměříme na procesy nastavené pro zákazníky MHDE.

Pro lepší pochopení analyzovaných procesů je potřeba definovat hlavní činnosti, které každý zaměstnanec v týmu ARDE vykonává.

- Účtování příchozích plateb – přiřazení otevřených položek na zákaznických kontech k příchozím platbám. Otevřenými položkami na kontech mohou být vystavené faktury, zaúčtované SBI nebo externí dobropisy.

- Účtování SBI – „self-billing“ představuje vystavení faktury odběratelem ve jménu dodavatele, a to na základě příjmu zboží. SBI faktura je následně zaslána dodavateli, buď prostřednictvím EDI, na e-mail a nebo je vystavena na zákaznickém portále, odkud si zaměstnanec účtárny dokument exportuje a následně proúčtuje. Tento proces je zaveden u zákazníků, kteří mají pravidelný větší objem dodávek nebo využívají konsignační sklady. Self-billingovou fakturou je uhrazeno více dodávek naráz a ihned také avizován datum zaplacení.
- Řešení diferencí – v rámci „Dispute managementu“ řeší zaměstnanec účtárny difference se zpracovateli v Německu z oddělení kvality, logistiky či odbytu. Difference relevantní pro řešení mohou nastat při účtování platby, kdy si zákazník ve své platbě krátí zatíženky, které byly vystaveny z různých důvodů, například zákazník neobdržel požadované zboží, zboží bylo poškozeno nebo zákazníkovi kvůli špatným službám dodavatele vznikly vícenáklady. Dalšími, velmi častými diferencemi, které vznikají především při účtování SBI, jsou rozdíly množství či cenové. Ke všem krácení si zaměstnanec účtárny vyžádá od zákazníka podklady, které zašle přes transakci UDM\_DISPUTE management v SAPu odpovědnému zpracovateli do Německa, který přezkouší, zda je krácení oprávněné a vystaví opravný doklad. V opačném případě je stížnost zamítnuta a zákazník musí diferenci doplatit.
- Upomínání zákazníků – ve čtrnáctidenním cyklu každý zaměstnanec účtárny upomíná jemu přiřazené zákazníky, v případě, že na kontech jsou otevřené faktury po splatnosti nebo neoprávněná krácení, která byla zpracovateli z Německa zamítnuta.
- Zaměstnanci debitorského německého týmu mají v popisu práce mnoho dalších činností, které však není nutné blíže specifikovat a definovat. Jsou to například úkony přeúčtování otevřených položek z debitorského konta na konto kreditorské a naopak, komunikace se zákazníky, kontrola zákaznických kont atd.

## **5.2 Subproces archivace platebních avíz**

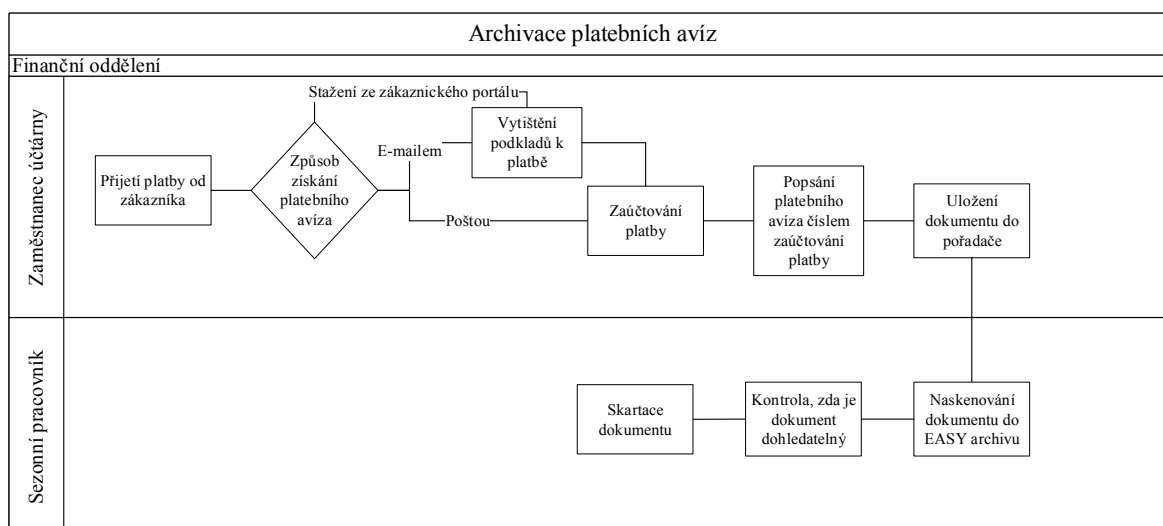
### **5.2.1 Popis procesu účtování platby a archivace platebních avíz**

V transakcích SAXAG a FEBAN jsou každý den nahrány příchozí platby od odběratelů. Každý ze zaměstnanců německého debitorského týmu spravuje přiřazená zákaznická konta a při účtování příchozí platby je nutné správně přiřadit otevřené položky z jednotlivých kont.

Po zjištění, od kterého zákazníka je přijatá platba, je nutné si dohledat podklady pro platbu, platební avízo. Avíza je možné nalézt v hromadné e-mailové schránce, na zákaznickém portále nebo tyto dokumenty přichází poštou. Přijímání poštou bylo u zhruba 98 % zákazníků odbouráno úplně nebo platební avíza zákazníci zasílají jak poštou, tak i v elektronické podobě. Po dohledání platebního avíza je dokument vytištěn. Na základě uvedených podkladů je proúčtována platba. Po každém zaúčtování se automaticky k platbě přiřadí její číslo proúčtování. Toto číslo zpracovatel napíše na vytištěné platební avízo. Jakmile je proces účtování plateb daný den dokončen, zaměstnanec odloží dokumenty do příslušných plastových odkladačů.

Uložené dokumenty z odkladačů brigádník naskenuje každé zvlášť a uloží pod číslem zaúčtování platby do EASY archivu. Zde je možné platební podklady po zadání čísla platby dohledat. Sezonní pracovník tedy provede vždy namátkovou kontrolu, zda jsou naskenované dokumenty uloženy v EASY archivu. Po přezkoušení správnosti archivace a dostupnosti uloženého souboru, je dokument platebního avíza brigádníkem ihned skartován. Celý subproces je zmapován v Obr. 13.

Problémem současného subprocesu je, že archivace je prováděna s velkým časovým odstupem a v případě, že je nutné dohledat podklad pro platbu, může být tato činnost velmi časově náročná. Jelikož jsou dokumenty uloženy delší dobu v plastových odkladačích, může také dojít k jejich mechanickému poškození či ztrátě.



Obr. 13 Procesní mapa archivace platebních avíz

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.2.2 Analýza časové náročnosti subprocesu archivace platebních avíz

Ve zkoumaném týdnu obdrželo oddělení MHDE celkem 384 plateb. Automaticky se proúčtovalo 177 plateb, díky dostatečné informaci od zákazníka, který uvedl do reference platby konkrétní čísla uhrazených faktur. Dalších 36 plateb v tomto týdnu bylo proúčtováno v transakci SAXAG. Transakce SAXAG nabízí možnost automatického načtení platebního avíza, které je systémově druhý den archivováno pod číslem zaúčtování a tento dokument je snadno dohledatelný v SAPu.

Měření subprocesu bylo prováděno od 15. do 19. ledna 2018. Tři zaměstnanci debitorského týmu účtovali příchozí platby od zákazníků dle standardizovaných postupů, zmapovaných v procesní mapě. Pozorování činnosti zaúčtování platby a měření subprocesu trvalo zhruba 3 hodiny denně, u každého zaměstnance hodinu. Jelikož proces obdržení platby až po získání platebních podkladů je vždy stejný, byl měřen pouze čas, který pracovník věnoval tisknutí platebních avíz, jejich popsání a odložení do plastových odkladačů. Další krok, který byl měřen, byla činnost brigádníka, který platební avíza ze sledovaného týdne skenoval a následně archivoval do EASY archivu. Celkem byla v době měření uložena platební avíza k 109 platbám, která byla vytištěna na 162 stranách papíru.

Tab. 2 Časová náročnost stávajícího procesu archivace platebních avíz

Zdroj: vlastní zpracování

		Počet platebních avíz	Počet stran platebního avíza	Průměrný čas tisku jednoho platebního avíza	Průměrný čas tisku a popsání platebního avíza	Doba tisku a popsání všech platebních avíz
Zaměstnanec 1	1. den	10	16	00:53,2	00:58,8	09:47,9
	2. den	9	13	00:53,0	01:03,8	09:34,2
	3. den	3	5	00:56,3	01:02,9	03:08,7
	4. den	2	4	00:33,8	00:41,0	01:22,1
	5. den	13	18	01:03,5	01:09,9	15:08,7
Za	1. den	11	14	01:04,8	01:12,0	13:11,9

	2. den	3	7	00:57,7	01:03,9	03:11,8
	3. den	2	4	00:59,1	01:07,9	02:15,9
	4. den	4	6	01:01,1	01:08,3	04:33,0
	5. den	13	16	01:04,5	01:10,1	15:11,6
Zaměstnanec 3	1. den	5	9	00:57,4	01:04,3	05:21,5
	2. den	10	14	00:49,2	00:56,9	09:29,0
	3. den	12	16	01:01,4	01:10,2	14:02,2
	4. den	4	7	00:59,6	01:06,7	04:26,8
	5. den	8	13	00:38,2	00:47,2	06:17,6
<b>Celkové hodnoty</b>		<b>109</b>	<b>162</b>	<b>00:55,5</b>	<b>01:04,4</b>	<b>57:02,8</b>

Pro získání relevantních dat a hodnot, které odpovídají běžným standardům, byl každý z testovaných zaměstnanců seznámen s účelem měření. Vždy si diplomantka sedla v době účtování plateb vedle zaměstnance, který pracoval dle běžných pracovních postupů. Tyto postupy korespondují přesně s kroky, které jsou uvedeny v procesní mapě. Tisk dokumentů probíhal vždy na stejné tiskárně.

Z výsledku měření je patrné, že výtisk jednoho platebního avíza trvá průměrně 1 minutu a 4 sekundy. Naměřené hodnoty se v průběhu měření mírně lišily. Vždy záleželo na skutečnosti, zda je tiskárna v pohotovostním nebo úsporném režimu a na rychlosti práce jednotlivých zaměstnanců. V případě, že bylo zařízení v úsporném režimu, trvalo měření o pár vteřin déle. Zaměstnanec vždy proúčtoval platbu a následně upravil platební avízo pro tisk. Platební avíza, která nejsou zasílána jako soubor elektronickou poštou, ale jsou uvedena v samotném textu e-mailu, je potřeba upravit pro tisk, stejně tak platební avíza, která jsou zasílána v excelovém souboru. Samotné měření času bylo započato v okamžiku, kdy zaměstnanec klikl na ikonu tisku, vyzvedl dokument z tiskárny a usedl s ním zpět za pracovní stůl. V tuto chvíli byl změřen první mezičas. Poté pracovník popsal platební avízo číslem zaúčtování platby a odložil do plastového odkladače, který se nacházel na jeho stole. Celkový čas byl poté zaznamenán. Jednotlivé časy za vytisknutí dokumentu a poté i čas spojený s popisem a odložením avíza, byly sečteny a uvedeny do tabulky. V záznamu

je tak možné vidět časová náročnost subprocesu tisku platebních avíz a jejich popsání ke všem příchozím platbám dohromady.

Na konci pracovního týdne, ve kterém probíhalo měření subprocesu tisku platebních avíz u tří pracovníků, změřila diplomantka rovněž sezónního pracovníka. Čas, který byl evidován, zahrnuje vyzvednutí platebních avíz z plastových odkladačů měřených pracovníků. Těchto 109 platebních avíz, o celkových 162 stranách, musel brigádník připravit pro skenování, tzn. spojené dokumenty kancelářskou sponkou rozpojit a nachystat pro co nejrychlejší a zároveň nej pohodlnější skenování. Dokumenty, které naskenoval do brigádnického počítače, otevřel ve složce a podle čísla zaúčtování, které je k dispozici v náhledu, soubor uložil do EASY archivu. Po naskenování všech dokumentů provedl brigádník namátkovou kontrolu, zda jsou všechny dokumenty v archivu dohledatelné. Poté bylo měření ukončeno.

*Tab. 3 Změřené časy archivace platebních avíz sezónním pracovníkem*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

<b>Činnost sezónního pracovníka</b>	<b>Poznámka</b>	<b>Doba potřebná k dané činnosti</b>
<b>Vyzvednutí a rozřídění dokumentů</b>	Pro rychlejší skenování je potřeba rozřídít platební avíza na jednostránková a vícestránková.	2 minuty
<b>Zapnutí brigádnického počítače</b>	Při zapínání počítače je možné provádět činnost rozřídění dokumentů, která je uvedena v předcházejícím kroku. Čas potřebný k rozřídění tedy nebude zahrnut do celkového výsledku.	3 minuty
<b>Příprava platebních avíz ke skenování</b>	Vícestránkové dokumenty jsou spojeny kancelářskou sponkou, je tedy nutné tyto sponky odstranit a dokumenty poskládat "do kříže", tak, aby nedošlo k chybě.	3 minuty



<b>Skenování platebních avíz do počítače</b>	Je vhodné dokumenty skenovat zhruba po 10 souborech, aby nedošlo k přetížení softwaru.	5 minut
<b>Ukládání jednotlivých platebních avíz pod číslem jejich zaúčtování</b>	Naskenované dokumenty brigádník otevře v náhledu a podle nadepsaného čísla zaúčtování dokument zaarchivuje.	45 minut
<b>Namátková kontrola</b>	Je nutné, aby se brigádník přesvědčil, že všechny naskenované dokumenty jsou dohledatelné pod číslem zaúčtování. Je vhodné přezkoušet zhruba 5% skenovaných dokumentů, tj. 6 souborů.	2 minuty
<b>Celkový čas subprocesu archivace platebních avíz</b>		<b>58 minut</b>

Celkový čas, který byl potřeba pro tisk, popsání a archivaci platebních avíz za jeden pracovní týden je následující:

Doba tisku a popisování dokumentů	57 minut
Subproces archivace dokumentů brigádníkem	58 minut
<b>Celková doba trvání subprocesu archivace dokumentů</b>	<b>115 minut</b>

### **5.2.3 Analýza nákladů mapovaného subprocesu archivace platebních avíz**

Největší náklady spatřovala diplomantka, která rovněž pracuje v oddělení německých debitorů, již na první pohled ve zbytečném plýtvání kancelářským papírem. Rovněž podstatným nákladem shledávala diplomantka i výdaje na lidskou práci při zbytečném procesu tisku a následném archivování dokumentů. Sezónní pracovník není účetnímu oddělení k dispozici po celý rok, ale pouze v období prázdnin. Diplomantka měla k dispozici v době průzkumu brigádníka. V době jeho nepřítomnosti tuto činnost však musí vykonávat

každý pracovník sám. Pro vyčíslení nákladů tedy budeme kalkulovat jak činnost brigádníka, tak i stálého zaměstnance.

Pro vyčíslení průměrné mzdy byly použity hodnoty, které odpovídají platovému průměru na totožných pracovních pozicích v rámci regionu Třebíčska. Hodinová hrubá mzda stálého zaměstnance byla určena na 135 Kč. Průměrná hrubá hodinová mzda sezónního pracovníka byla stanovena na 105 Kč.

Průměrné náklady na tisk jedné strany jednostránkového dokumenty byly IT oddělením vyčísleny na 2,20 Kč. Tato částka je určena pro černobílý tisk. Tyto náklady v sobě obsahují spotřebu papíru, tonerů s barvou, energie a náklad na pořízení tiskárny, která je ve vlastnictví společnosti.

#### **Náklady subprocesu archivace platebních avíz za pomoci sezónního pracovníka**

Náklady na vytištěný papír

(162 stran \* 2,20 Kč) 357 Kč

Náklady na čas strávený tiskem a popisem avíz stálým zaměstnancem

(57 minut \* 135 Kč/h) 128 Kč

Náklady na čas strávený brigádníkem na archivaci dokumentů

(58 minut \* 105 Kč/h) 102 Kč

---

**Celkové náklady subprocesu s pomoci sezónního pracovníka 587 Kč**

#### **Náklady subprocesu archivace platebních avíz stálým zaměstnancem**

Náklady na vytištěný papír

(162 stran \* 2,20 Kč) 357 Kč

Náklady na čas strávený tiskem a popisem avíz stálým zaměstnancem	
(57 minut * 135 Kč/h)	128 Kč
Náklady na čas strávený stálým pracovníkem na archivaci dokumentů	
(58 minut * 135 Kč/h)	131 Kč
<b>Celkové náklady subprocesu bez pomoci sezónního pracovníka</b>	<b>616 Kč</b>

Náklady subprocesu archivace platebních avíz, který trval necelé dvě hodiny, byly vyčísleny na 587 Kč za pomoci sezónního pracovníka, při vykonání celé činnosti stálým zaměstnancem (za předpokladu, že by činnost vykonávaná brigádníkem trvala stejný čas i stálému zaměstnanci) by tato týdenní činnost stála 616 Kč. V případě, že by se objem práce v průběhu následujících měsíců extrémně nezměnil, můžeme určit, že náklady s pomocí sezónního pracovníka by byly **31 111 Kč** ročně, a bez pomoci brigádníka by proces stál **32 648 Kč** za kalendářní rok.

### 5.3 Subproces archivace SBI dokumentů

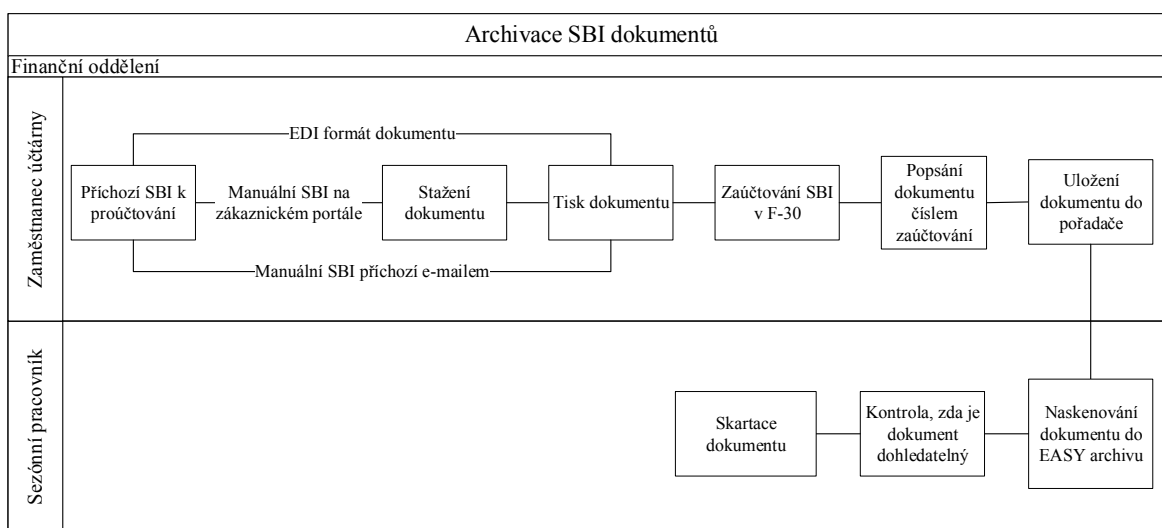
#### 5.3.1 Popis subprocesu účtování a archivace SBI dokumentů

Každý den od zákazníků, u kterých je nastavený „self-billing“, přichází vygenerované dokumenty. Tyto dokumenty jsou pravidelně zasílány do hromadné e-mailové schránky, vystavovány na zákaznickém portále nebo jsou přeneseny přes EDI. Před zaúčtováním SBI je nutné si dokumenty vytisknout a v případě dostupnosti pouze na zákaznickém portálu předchází krok exportu podkladů. Výhodou u zákazníků, kde je nastaven přenos dat přes EDI, je, že všechny SBI dokumenty vystaveny v daný den, jsou automaticky vytištěny na tiskárně, která je umístěna u německého týmu debitorů. Další výhodou EDI SBI je skutečnost, že převážnou většinu těchto faktur je schopen robot, který byl implementován do týmu MHDE na začátku roku 2017, proúčtovat. Všechny vytisknuté dokumenty jeden ze zaměstnanců týmu musí roztřídit a předat příslušným zpracovatelům k zaúčtování.

Po zaúčtování SBI je papírový podklad popsán číslem zaúčtování a odložen do příslušného plastového odkladače. V případě SBI proúčtovaných robotem musí zaměstnanec rovněž tyto podklady popsat – je potřeba dohledat číslo účtování, pod kterým jsou dokumenty robotem proúčtovány. Veškeré SBI dokumenty brigádník naskenuje do EASY archivu, a uloží je pod číslem zaúčtování. Následně musí být provedena namátková kontrola, zda jsou naskenované

SBI dokumenty uloženy v EASY archivu. Po přezkoušení správnosti archivace a dostupnosti uloženého souboru, je papírový dokument brigádníkem ihned skartován.

Problémem stávajícího subprocesu je, že se při obrovském množství záúčtovaných SBI dokumentů kupí a čekají, až budou sezonním pracovníkem naskenovány a uloženy do EASY archivu, aby bylo možné podklady pro účtování kdykoliv dohledat. Jelikož jsou dokumenty uloženy delší dobu v plastových odkladačích, může rovněž dojít k jejich mechanickému poškození či ztrátě.



Obr. 14 Procesní mapa archivace SBI dokumentů

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.3.2 Analýza časové náročnosti subprocesu archivace SBI

V týdnu, kdy probíhalo měření, proúčtovali zaměstnanci týmu MHDE celkem 328 SBI dokumentů, z toho 64 SBI bylo manuálních, to znamená, že si je zaměstnanec musel vytisknout ze zákaznického portálu nebo e-mailové schránky.

Během týdenního měření bylo potřeba určit čas, který zaměstnanec německého týmu debitorů věnuje rozřídění automaticky vytištěných SBI. Jak je výše zmíněno, výhodou EDI přenosu u SBI je, že tyto dokumenty se rovnou vytisknou a zaměstnanci tudíž neztrácejí čas jejich stahováním a následným tiskem. Vždy jeden člen týmu vyzvedne papíry z tiskárny s podklady pro účtování SBI. Tyto dokumenty se však automaticky tisknou i pro další partnerské společnosti, konkrétně IRDE, AUDE a německé MHCZ. Je tedy nutné SBI dokumenty rozřídít a rozdat konkrétním zpracovatelům. Tato činnost není náročná, ale pro necvičeného zaměstnance je proces poměrně zdlouhavý. V tabulce níže jsou zaznamenány počty dokumentů pro všechny společnosti, které byly vytisknuty na celkem 991 stranách

papíru. 554 stran těchto dokumentů bylo určeno pro pracovníky účtující „self-billing“ za společnost MHDE. Celkový čas, který byl potřeba k vyzvednutí dokumentů z tiskárny, rozřídění a distribuování konkrétním pracovníkům, byl 24 minut.

*Tab. 4 Množství vytištěných EDI SBI dokumentů a časová náročnost třídění*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

	Počet vytištěných stran SBI na tiskárně CZ-32	Počet vytištěných stran SBI pro MHDE	Celkový čas třídění dokumentů v minutách
1. den	276	135	05:59,0
2. den	154	93	04:26,1
3. den	145	82	03:55,2
4. den	235	129	04:43,4
5. den	181	105	04:18,3
<b>Celkem</b>	<b>991</b>	<b>544</b>	<b>23:22,0</b>

Z 554 stran SBI dokumentů určených MHDE bylo dohromady provedeno 264 účetních operací. Každé EDI podklady pro účtování SBI se skládají z úvodní strany, kde jsou uvedeny jednotlivé reference, a dalších stran. Na těchto dalších stranách jsou ke zmíněným referencím uvedeny dodací listy a informace potřebné k průčtování. Každá položka zaúčtované reference musí být zaměstnancem popsána na papírových podkladech. Pro pochopení popisování SBI dokumentů je přiložen příklad náhodně vybraného, již zarchivovaného, SBI.

09.06.2017		Protokoll der DFUE-Gutschriftanzeige-Daten (Avisé)		1	
Filterwerk Mann+Hummel GmbH Ludwigsburg		Erstellungsprogramm: YFED0001 Listenname : YFED00011			
<b>gebucht 09.06.2017 - Uebertragung Nr. 00757 / 08.06.2017 - Mappenname FBE1-DEUTZ I</b>					
<b>KONTONUMMER: 23017000</b>		<b>DEUTZ IM</b>			
Gutschrifts- Anzeige- Nummer	Datum	Faelligkeits- Datum	Gutschrift- Anzeigebetrag	Zahlungs- Endwert	
Reference					
39061860	08.06.2017	31.07.2017	██████████ EUR	# 1131642 ✓	
39061912 <i>Puis</i>	08.06.2017	31.07.2017	██████████ EUR	# 1131643 X	
Konto Gesamt			EUR	██████████	

*Obr. 15 Příklad popisování EDI SBI*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Ve zkoumaném týdnu museli zaměstnanci vytisknout a proúčtovat 64 manuálních SBI, které naši odběratelé dávají k dispozici na zákaznických portálech nebo automaticky zasílají do hromadné e-mailové schránky. Jelikož interní směrnice povolují proúčtovat příchozí SBI do pěti pracovních dnů, byly dokumenty tisknuty za sledovaný týden pouze dvakrát. V tabulce níže je možné vidět, kolik času zabralo třem pozorovaným zaměstnancům tisknutí těchto dokumentů. Manuální SBI dokumenty jsou ve zkoumaných případech vždy jednostránkové.

*Tab. 5 Časová náročnost tisku manuálních SBI dokumentů*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

		Počet manuálních SBI	Doba tisku manuálních SBI v minutách	Průměrná doba tisku jednoho SBI v minutách
Zaměstnanec 1	1. den	14	15:24,5	01:06,0
	2. den	6	06:13,3	01:02,2
Zaměstnanec 2	1. den	14	16:56,1	01:12,6
	2. den	12	15:39,5	01:18,3
Zaměstnanec 3	1. den	7	06:34,1	00:56,3
	2. den	11	10:42,5	00:58,4
<b>Celkové hodnoty</b>		<b>64</b>	<b>23:31,2</b>	<b>01:05,6</b>

Celkový naměřený čas, který byl potřeba k vytisknutí 64 manuálních SBI dokumentů, byl zhruba 24 minut, průměrný čas tisku jednoho dokumentu byl 1 minuta a 5 vteřin.

Na konci týdne byl měřen čas sezonního pracovníka, který všech 264 EDI SBI a 64 manuálních SBI vyzvedl z odkladačů určených pro zaúčtované SBI dokumenty, kam je zaměstnanci účtárny v průběhu týdne odložily. Jednotlivé kroky a doba jejich trvání je uvedena v následující tabulce.

Tab. 6 Změřené časy jednotlivých činností archivace SBI dokumentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Činnost sezónního pracovníka	Poznámka	Doba potřebná k dané činnosti
<b>Vyzvednutí a rozřídění dokumentů</b>	Je potřeba pro rychlejší skenování SBI rozřídít podle jejich typu, tzn. na manuální SBI a EDI SBI.	4 minuty
<b>Zapnutí brigádnického počítače</b>	Při zapínání počítače je možné provádět činnost rozřídění dokumentů, která je uvedena v předcházejícím kroku. Tento čas nebude zahrnut do celkového výsledku.	3 minuty
<b>Příprava EDI SBI ke skenování</b>	Vícestránkové dokumenty jsou spojeny kancelářskou sponkou, je tedy nutné tyto sponky odstranit a dokumenty poskládat "do kříže", tak aby nedošlo k chybě.	7 minut
<b>Skenování EDI SBI do počítače</b>	Je vhodné dokumenty skenovat zhruba po 10 souborech, aby nedošlo k přetížení softwaru.	12 minut
<b>Ukládání jednotlivých SBI pod číslem jejich zaúčtování</b>	Naskenované dokumenty brigádník otevře v náhledu a podle nadepsaného čísla zaúčtování dokument zaarchivuje.	1 hodina, 49 minut
<b>Příprava manuálních SBI ke skenování</b>	Zde se jedná pouze o formální kontrolu, zda nebyl omylem založen do odkladačů pro SBI i jiný druh dokumentu.	2 minuty
<b>Skenování manuálních SBI do počítače</b>	Při skenování je opět doporučeno vkládat maximálně 20 stran, aby nedošlo k přetížení softwaru.	3 minuty

<b>Ukládání jednotlivých SBI pod číslem jejich zaúčtování</b>	Naskenované dokumenty brigádník otevře v náhledu a podle nadepsaného čísla zaúčtování dokument zaarchivuje.	26 minut
<b>Namátková kontrola</b>	Je nutné, aby se brigádník přesvědčil, že všechny naskenované dokumenty jsou dohledatelné pod číslem zaúčtování. Je vhodné přezkoušet zhruba 5% skenovaných dokumentů, tj. 17 souborů.	3 minuty
<b>Celkový čas subprocesu archivace SBI dokumentů</b>		<b>2 hodiny, 46 minut</b>

Z evidovaných časů je patrné, že se jedná o velice zdlouhavý proces, který brigádníkovi trval 2 hodiny a 46 minut. Práce je monotónní a byl zaznamenán u brigádníka postupný pokles jeho produktivity.

Celkový čas, který je potřeba pro archivaci SBI dokumentů za jeden pracovní týden, je následující:

Doba třídění EDI SBI dokumentů	23 minut
Doba potřebná k tisku manuálních SBI	23 minut
Subproces archivace dokumentů brigádníkem	166 minut
<hr/>	
<b>Celková doba trvání subprocesu archivace SBI</b>	<b>212 minut</b>

### **5.3.3 Analýza nákladů mapovaného subprocesu archivace SBI dokumentů**

Pro stanovení ceny subprocesu archivace SBI dokumentů bylo nutné zahrnout náklady na čas, který stálý zaměstnanec každý den tráví tříděním EDI SBI dokumentů, jež jsou tisknuty pro více entit a musí být rozdistribuovány příslušným pracovníkům v rámci účetního oddělení. Dalšími zohledněnými náklady byla cena tisku SBI dokumentů a čas popisu číslem zaúčtování, stejně tak náklady na sezónního zaměstnance, který dokumenty skenoval a ukládal do EASY archivu. Diplomantka měla k dispozici v době průzkumu brigádníka. V době jeho nepřítomnosti tuto činnost však musí vykonávat každý člen týmu



debitorů. Pro vyčíslení nákladů tedy budeme kalkulovat jak činnost brigádníka, tak i stálého zaměstnance.

Pro vyčíslení průměrné mzdy byly použity rovněž hodnoty, které odpovídají platovému průměru na totožných pracovních pozicích v rámci regionu Třebíčska. Hodinová hrubá mzda stálého zaměstnance byla určena na 135 Kč. Průměrná hrubá hodinová mzda sezónního pracovníka byla stanovena na 105 Kč.

Průměrné náklady na tisk jedné strany jednostránkového dokumenty byly IT oddělením vyčísleny na 2,20 Kč. Tato částka je určena pro černobílý tisk. Tyto náklady v sobě obsahují spotřebu papíru, tonerů s barvou, energie a náklad na pořízení tiskárny, která je ve vlastnictví společnosti.

#### **Náklady subprocesu archivace SBI dokumentů za pomoci sezonního pracovníka**

Náklady na vytištěný papír

*(Celkem bylo vytištěno 991 stran dokumentu, z toho pro zkoumaný tým MHDE pouze 544 stran a 64 stran manuálních SBI)*

(608 stran \* 2,20 Kč) 1 338 Kč

Náklady na čas strávený stálým zaměstnancem tříděním EDI SBI pro více entit (991 stran)

(23 minut \* 135 Kč/h) 52 Kč

Náklady na čas strávený tiskem a popisem manuálních SBI dokumentů stálým zaměstnancem

(23 minut \* 135 Kč/h) 52 Kč

Náklady na čas strávený brigádníkem na archivaci dokumentů

(166 minut \* 105 Kč/h) 291 Kč

---

**Celkové náklady subprocesu s pomocí sezónního pracovníka 1 733 Kč**

#### **Náklady subprocesu archivace SBI dokumentů stálým zaměstnancem**

Náklady na vytištěný papír

*(Celkem bylo vytištěno 991 stran dokumentu, z toho pro zkoumaný tým MHDE pouze 544 stran a 64 stran manuálních SBI)*

(608 stran \* 2,20 Kč) 1 338 Kč

Náklady na čas strávený stálým zaměstnancem tříděním EDI SBI pro více entit (991 stran)

(23 minut \* 135 Kč/h) 52 Kč

Náklady na čas strávený tiskem a popisem manuálních SBI dokumentů stálým zaměstnancem

(23 minut \* 135 Kč/h) 52 Kč

Náklady na čas strávený stálým zaměstnancem na archivaci dokumentů

(166 minut \* 135 Kč/h) 374 Kč

---

**Celkové náklady subprocesu bez pomoci sezónního pracovníka 1 816 Kč**

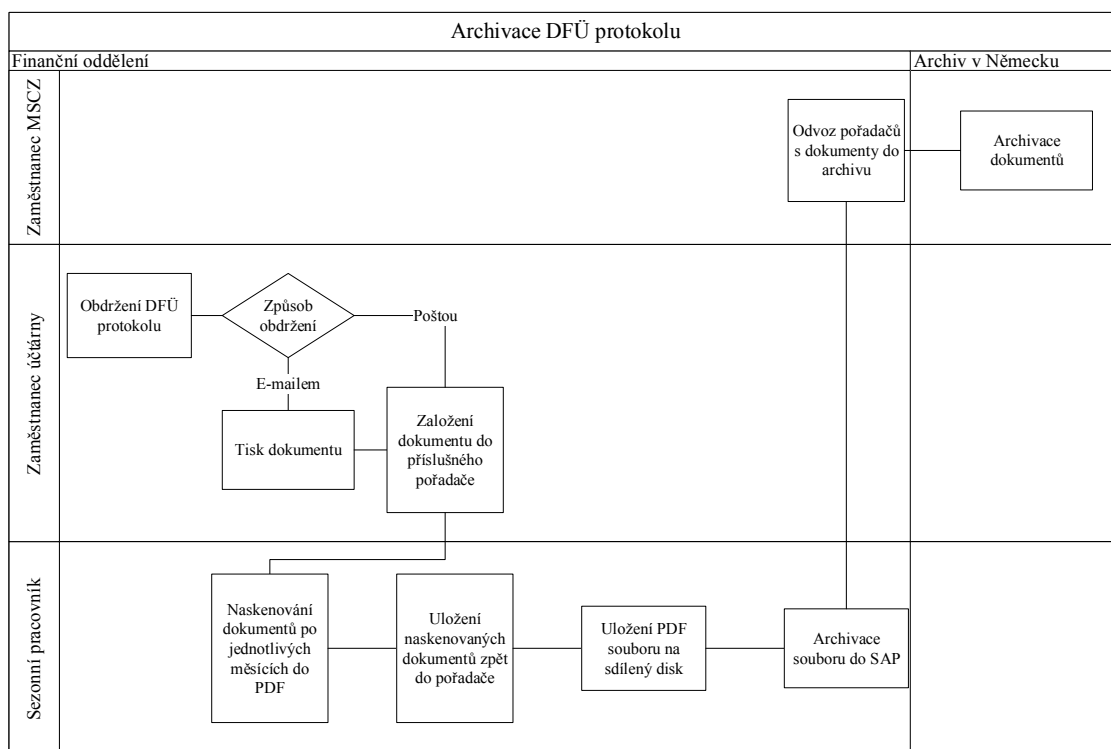
Náklady subprocesu archivace SBI dokumentů, který trval necelé 3 a půl hodiny, byly vyčísleny na 1 783 Kč za pomoci sezónního pracovníka, při vykonání celé činnosti stálým zaměstnancem (za předpokladu, že by činnost vykonávaná brigádníkem trvala stejný čas i stálému zaměstnanci) by tato týdenní činnost byla vyčíslena na 1 816 Kč. V případě, že by se objem příchozích SBI dokumentů během následujících měsíců extrémně nezměnil, můžeme odhadnout, že náklady na archivaci SBI dokumentů s pomocí sezónního pracovníka by byly **91 849 Kč** ročně, a bez pomoci brigádníka by proces stál **96 248 Kč** za kalendářní rok.

## **5.4 Subproces archivace DFÜ protokolů**

### **5.4.1 Popis subprocesu archivace DFÜ protokolů**

V týdenních intervalech zasílají odběratelé, u kterých je nastaveno zasílání faktur přes EDI, protokoly potvrzující úspěšný přenos. Tyto dokumenty je nutné vytisknout v případě, kdy jsou zasílány e-mailem, a založit do pořadačů označených číslem příslušného debitorského konta. Pořadače jsou uschovány v regálech k tomu určeným. Sezonní pracovník dokumenty za určitou periodu, nejčastěji jeden měsíc, naskenuje a odešle v souboru PDF do dočasného brigádnického e-mailu. Protokoly jsou uschovány zpět do pořadačů. Naskenované dokumenty jsou brigádníkem přesunuty z e-mailové schránky

na sdílený disk a odtud archivovány do SAPu na příslušné zákaznické konto. Pro archivaci dokumentů využívá firma transakci FD03 (tato transakce slouží mimo jiné k úpravě informací o jednotlivých zákaznících). Po ukončení subprocessu archivace DFÜ protokolů je nutné provést namátkovou kontrolu, zda jsou ukládané soubory dohledatelné. Zarchivované dokumenty jsou v průběhu roku odváženy do německého Ludwigsburgu. Tam jsou uloženy v prostorách určených pro archivaci dokumentů. Celý proces archivace DFÜ protokolů je znázorněn v procesní mapě (Obr. 16).



Obr. 16 Procesní mapa archivace DFÜ protokolů

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 5.4.2 Analýza časové náročnosti subprocessu archivace DFÜ protokolů

Pro výpočet doby trvání subprocessu archivace DFÜ protokolu bylo potřeba otestovat nejdříve potřebný čas k vytištění dokumentů. Činnost byla testována na jednom zaměstnanci, který tiskl soubory zaslané od jednotlivých zákazníků, a třídil DFÜ protokoly příchozí poštou. Zaměstnanec byl předem seznámen s probíhajícím měřením a dopadem na jeho práci.

Dokumenty, které jsou zasílány poštou, jsou především od zákazníků TOYOTA, DAIMLER, ADAM OPEL, BMW a FORD. Roztřídění příchozí pošty je prováděno dvakrát týdně a zařazení zkoumaných dokumentů do příslušných šanonů trvá pověřenému

zaměstnanci zhruba 10 minut, týdně tedy 20 minut. V poštovních obálkách jsou zasílány zákaznicky nejen DFÜ protokoly, ale také zatíženky, platební avíza nebo dokumenty, informující zaměstnance o různých změnách u odběratelů.

Diplomantka si v době, kdy se testovaný zaměstnanec chystal tisknout DFÜ protokoly, usedla k jeho pracovnímu stolu a započala s měřením. Měření bylo spuštěno v okamžiku, kdy pracovník účtárny klikl na ikonu tisku. Zaměstnanec se po vytištění dokumentu odebral k tiskárně, vyzvedl dokumenty a usedl s nimi zpět ke stolu. V tomto okamžiku bylo měření pozastaveno. Vytištění všech 16 souborů, celkem 30 stran, příchozích e-mailem, trvalo za měřený týden 11 minut 50 sekund. Dalším krokem, který byl měřen, bylo uložení 16 DFÜ protokolů od různých odběratelů do šanonů, označených zákaznickým jménem. Pracovník tedy musel každý z vytištěných dokumentů proděravět a následně dokumenty odnést k regálu, kde bývají uschovány. Vždy musel vyhledat příslušný šanon, vložit do něj předmětný dokument a uložit zpět na své místo. Měření bylo zastaveno v okamžiku, kdy zaměstnanec ukončil celý proces a usedl zpět na své pracovní místo. Čas potřebný na zařazení dokumentů do příslušných pořadačů byl 6 minut. Za zkoumaný týden tedy celkový čas strávený tiskem dokumentů bylo zhruba 38 minut. Můžeme tedy předpokládat, že čas tisku, třídění a archivace za měsíc leden zabere 190 minut.

Pro vyčíslení spotřebovaného času byl měřen subproces archivace DFÜ protokolů brigádníkem. Sezónní pracovník ve zkoumaném období skenoval protokoly zaarchivované v šanonech za jeden měsíc, konkrétně za měsíc leden. Celkem ve zkoumaném měsíci německý tým debitorů obdržel 263 stran dokumentů poštou a 214 stran DFÜ protokolů bylo vytištěno z e-mailu a následně uloženo do pořadačů.

*Tab. 7 Změřené časy jednotlivých činností archivace DFÜ protokolů*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

<b>Činnost sezónního pracovníka</b>	<b>Poznámka</b>	<b>Doba potřebná k dané činnosti</b>
-------------------------------------	-----------------	--------------------------------------

<b>Vyzvednutí 12 šanonů a nachystání dokumentů</b>	Šanony jsou uschovány v regálech, které jsou vzdáleny od skeneru zhruba 20 metrů. Brigádník tyto šanony musí přenést ke stolu u skenovacího zařízení.	6 minut
<b>Zapnutí brigádnického počítače</b>	Při zapínání počítače je možné provádět činnost uvedenou v předcházejícím kroku. Tento čas nebude zahrnut do celkového výsledku.	3 minuty
<b>Příprava DFÜ protokolů ke skenování</b>	Pro rychlejší skenování DFÜ protokolů je nutné si dokumenty připravit, tzn. protokoly za zkoumaný měsíc vyjmout z šanonů, a dokumenty jednotlivých odběratelů rozložit na pracovním stole po "kupičkách".	4 minuty
<b>Skenování DFÜ protokolů do e-mailu brigádníka</b>	Je vhodné dokumenty skenovat po max. 50 stranách, aby nedošlo k přetížení softwaru. Je-li stran DFÜ protokolů za jednoho odběratele v daném měsíci více, je nutné dokumenty rozdělit napůl a naskenovat zvlášť.	7 minut
<b>Vrácení naskenovaných dokumentů zpět do šanonů</b>	Brigádník po naskenování vrátí všechny dokumenty do šanonů, které odnese zpět do regálů.	5 minut
<b>Ukládání jednotlivých DFÜ protokolů</b>	Naskenované dokumenty brigádník otevře v náhledu e-mailu a podle čísla debitorského konta, které je uvedeno na protokolech, vše uloží na sdílený disk do příslušné složky.	7 minut
<b>Uložení DFÜ protokolů do SAPu</b>	Brigádník všechny soubory z disku uloží do SAPu – transakce FD03, a přesvědčí se, že dokumenty jsou uloženy.	15 minut
<b>Celkový čas procesu archivace DFÜ protokolů</b>		<b>44 minut</b>

Celkový čas využitý na skenování a vrácení dokumentů zpět v pořadačích do regálů je 22 minut.

Brigádník naskenované dokumenty z e-mailu uložil na sdílený disk, pojmenoval názvem zákazníka, číslem debitorského konta, měsícem a rokem. Každý ze souborů byl poté uložen do SAPu. Celkový naměřený čas, po který brigádník popisoval a archivoval dokumenty v transakci FD03, byl 22 minut. Brigádník tedy celkem této činnosti věnoval 44 minut.

Celý subproces archivace DFÜ protokolů, od okamžiku příjmu dokumentů od zákazníka, až po uložení do SAPu brigádníkem, zabral v měsíci lednu celkem 3 hodiny 54 minut času.

### **5.4.3 Analýza nákladů mapovaného subprocesu archivace protokolů DFÜ**

Pro vyčíslení celkové ceny subprocesu archivace DFÜ protokolů bylo nezbytné zahrnout náklady na čas, který stálý zaměstnanec tráví tříděním příchozí pošty, ve které jsou mimo jiné zahrnuty DFÜ protokoly. Dalším nákladem, který bylo nutné vyčísřit, byla cena tisku DFÜ protokolů příchozích e-mailem a čas potřebný na založení těchto dokumentů do příslušných šanonů. Nutné bylo vyčísřit i náklady na sezónního pracovníka, který tyto dokumenty skenuje a následně archivuje do SAPu. Diplomantka měla k dispozici v době průzkumu brigádníka. V době jeho nepřítomnosti tuto činnost však musí vykonávat každý člen týmu debitorů. Pro vyčíslení nákladů tedy budeme kalkulovat jak činnost brigádníka, tak i stálého zaměstnance. Budeme předpokládat, že čas, který proces archivace zabere brigádníkovi, by trval stejně dlouho i stálému zaměstnanci.

Pro vyčíslení průměrné mzdy byly použity rovněž hodnoty, které odpovídají platovému průměru na totožných pracovních pozicích v rámci regionu Třebíčska. Hodinová hrubá mzda stálého zaměstnance byla určena na 135 Kč. Průměrná hrubá hodinová mzda sezónního pracovníka byla stanovena na 105 Kč.

Průměrné náklady na tisk jedné strany jednostránkového dokumenty byly IT oddělením vyčísleny na 2,20 Kč. Tato částka je určena pro černobílý tisk. Náklady v sobě obsahují spotřebu papíru, tonerů s barvou, energie a náklad na pořízení tiskárny.

Náklady na převoz dokumentů do Ludwigsburgu nejsou vyčísleny, a to z důvodu, že jsou odváženy zaměstnanci společnosti, kteří zrovna jedou do MANN+HUMMEL v Ludwigsburgu v rámci služební cesty.

Náklady na skladování DFÜ protokolů v německé společnosti nebylo možné zjistit.

### **Náklady subprocesu archivace DFÜ protokolů za pomoci sezonního pracovníka**

Náklady na vytištěný papír

(214 stran \* 2,20 Kč) 471 Kč

Náklady na čas strávený stálým zaměstnancem tříděním příchozí pošty, tiskem a archivací do šanonů (190 minut \* 135 Kč/h) 428 Kč

Náklady na čas strávený brigádníkem na archivaci dokumentů

(44 minut \* 105 Kč/h) 77 Kč

---

**Celkové náklady subprocesu s pomoci sezonního pracovníka 976 Kč**

### **Náklady subprocesu archivace DFÜ protokolů stálým zaměstnancem**

Náklady na vytištěný papír

(214 stran \* 2,20 Kč) 471 Kč

Náklady na čas strávený stálým zaměstnancem tříděním příchozí pošty, tiskem a archivací do šanonů (190 minut \* 135 Kč/h) 428 Kč

Náklady na čas strávený stálým zaměstnancem na archivaci dokumentů

(44 minut \* 135 Kč/h) 99 Kč

---

**Celkové náklady subprocesu bez pomoci sezonního pracovníka 998 Kč**

Celkové náklady na subproces archivace DFÜ protokolů za jeden kalendářní měsíc byly, v případě výkonu této činnosti za pomoci sezonního pracovníka, vyčísleny na 976 Kč. Pokud by nebyl k dispozici brigádník, a celý subproces by musel vykonávat sám zaměstnanec, byl náklad subprocesu vyčíslen na 998 Kč. Opět i u archivace DFÜ protokolů předpokládáme, že činnosti skenování a archivace by stálému brigádníkovi trvala přibližně stejnou dobu. V případě, že by se objem příchozích DFÜ protokolů během následujících měsíců extrémně nezměnil, můžeme odhadnout, že náklady na stávající subproces archivace

s pomocí sezónního pracovníka by byly **11 712 Kč** ročně, a bez pomoci brigádníka by proces stál **11 976 Kč** za kalendářní rok.

## **5.5 Shrnutí dosažených výsledků analýzy**

Analýza současného stavu nám dala možnost detailně nahlédnout na procesy archivace účetních dokumentů, které jsou vykonávány denně zaměstnanci účtárny. K jednotlivým subprocesům, pro jejich snadné pochopení, byly diplomantkou vytvořeny procesní mapy a rozepsány jednotlivé kroky činností.

V době pozorování a měření subprocesů bylo zjištěno, že vykonávání jednotlivých činností uvnitř zkoumaných subprocesů, je velmi zdlouhavé a zaměstnanci je vnímají negativně. Pokud se činnosti nedělají pravidelně, dokumenty čekající na archivaci se kupí. Nejen, že velké hromady vytištěných papírů, které jsou odloženy v plastových odkladačích, působí velmi nepříjemným dojmem při vstupu do oddělení účtárny, ale rovněž díky neustálému pohybu lidí hrozí, že se dokumenty ztratí nebo dojde k jejich mechanickému poškození. Platební avíza a SBI dokumenty jsou často v období auditů žádány auditory, především týkající se vyšších obnosů, a pokud dokumenty nejsou uloženy v EASY archivu, musí dotázaný zaměstnanec tyto podklady v krátkém čase vyhledávat ve velkém množství papírových dokumentů. Další zápornou skutečností zjištěnou v období analyzování bylo, že zaměstnanci často zapomínají, že si podklady k platbám již vytiskly, tisknou je znovu, tudíž dochází k plýtvání papíru. Často pracovníci sklouzávají k nešvaru, že si platební podklady vůbec nevytisknou a tudíž do budoucna bude velký problém podklady v případě potřeby dohledat.

Z výsledků časové analýzy je zřejmé, že celý proces archivace účetních dokumentů je časově poměrně náročný a zdlouhavý. Při pozorování brigádníka byl zaznamenán pokles produktivity při výkonu monotónní činnosti bez přestávky. Odbourání tisku papíru a zavedení nové možnosti archivace by zcela jistě ušetřilo hodně času a zvýšilo motivovanost zaměstnanců k archivaci.

Součástí analýzy současného procesu bylo i vyhodnocení nákladů. Největší položkou, která byla zjištěna, byly náklady na tisk papíru. Náklad 2,20 Kč na tisk jedné strany černobílého papíru obsahuje nejen výdaje firmy na nákup papíru, ale i nákup tonerů, nákup a provoz tiskárny a servis v případě poruchy. Celková částka za tisk platebních avíz, SBI dokumentů a DFÜ protokolů byla vyčíslena průměrně na 8 946 Kč v měsíci lednu, ročně můžeme tyto náklady odhadnout na **107 352 Kč**. Náklady na subproces archivace platebních avíz a SBI



dokumentů do EASY archivu, a do SAPu v případě DFŮ protokolů, byly v situaci, kdy byl k dispozici sezónní pracovník, vyčísleny na 3 630 Kč za měsíc, ročně **43 560** Kč. Náklad na totožný subproces, avšak tentokrát bez pomoci brigádníka, činil 4 212 Kč měsíčně, náklady za celý rok jsou odhadnuty na **50 544** Kč. Proces archivace je velice nákladný a výdaje společnosti se ročně pohybují zhruba mezi **150 912** Kč a **157 896** Kč, v závislosti na možnosti najmutí sezónních pracovníků.

Současný proces byl tedy podrobnou analýzou shledán časově i nákladově velmi náročný jako úzké místo celého procesu byl shledán tisk papírů. Proces je tedy zcela jistě vhodné zefektivnit.

## **SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI**

Analytická část práce byla zaměřena ve své první třetině na představení společnosti, popis základních činností firmy a rozdělení jednotlivých oddělení bylo graficky zaznamenáno do organizačního diagramu. Detailněji jsou představeny pracovní procesy účetního oddělení a činnosti, které vykonávají zaměstnanci německého debitorského týmu.

Další část práce popisuje postup analýzy jednotlivých činností vykonávaných v rámci stávajícího procesu archivace účetních dokumentů. Dosavadní procesy jsou zmapovány a popsány. Nedílnou součástí bylo rovněž vyčíslení nákladů na základě naměřené doby výkonu jednotlivých činností a analýzy spotřeby materiálu. Získaná data slouží jako podklad pro projektovou část diplomové práce.

## **6 PROJEKT ZEFEKTIVNĚNÍ ELEKTRONICKÉ ARCHIVACE ÚČETNÍCH DOKUMENTŮ**

Tato kapitola je zaměřena na zefektivnění procesu archivace jednotlivých účetních dokumentů.

### **6.1 Představení projektu**

Na základě analýzy uvedené v přechozí části a zjištěných výsledků současného stavu procesu archivace účetních dokumentů v oddělení německých debitorů bylo zjištěno, že stávající proces je časově i finančně velmi náročný a jako úzké místo všech procesů bylo shledáno tisknutí podkladů do papírové podoby. Je tedy nezbytné zefektivnit proces elektronické archivace účetních dokumentů a omezit zmíněná plýtvání.

**Hlavní cíl projektu** - Zefektivnění procesů archivace účetních dokumentů

**Doba trvání projektu** - Doba mapování a analyzování procesů, předložení a schválení návrhu managementem, vytvoření efektivního procesu a jeho testování je stanovena na 24 pracovních týdnů. Po uplynutí této doby bude proces implementován do týmu MHDE a dalších.

#### **Projektový tým**

Bc. Kristýna Benáčková – zaměstnanec MANN+HUMMEL Service, s. r. o., diplomantka

Ing. Renata Kalinová – manager Accounts Receivable v MANN+HUMMEL Service, s. r. o.

Bc. Petra Číhalová – vedoucí týmu MHDE

#### **6.1.1 Odůvodnění projektu**

Důvodem projektu zefektivnění stávajících procesů archivace účetních dokumentů byl impulz, který vzešel z kritických názorů zaměstnanců finančního oddělení, konkrétně členů německého debitorského týmu. Zaměstnanci upozornili na zbytečně promarněný čas, který věnují tisku platebních avíz a SBI dokumentů a na zdlouhavé dohledávání podkladů, které jsou žádány vedením, v hromadách nenaskenovaných dokumentů. Jako nejdůležitější důvody zefektivnění procesu tedy byly shledány následující:

- časová náročnost tisku účetních dokumentů;
- obtížné dohledávání potřebných dokumentů v případě nutnosti;
- potřeba pomoci sezónního pracovníka, který nemusí být vždy k dispozici;

- velké náklady na tisk účetních dokumentů;
- neefektivita současného procesu;
- apatie a negace zaměstnanců vůči archivaci;
- možnost ztráty nebo mechanického poškození dokumentů;
- velká časová prodleva mezi popsáním a konečnou archivací dokumentů.

### **Odůvodnění realizace projektu pomocí metody SPIN**

**Situace** – Proces archivace účetních dokumentů v oddělení MHDE vykonává všech 10 členů týmu. Analýzou současného procesu bylo zjištěno, že stávající proces, při kterém se všechny účetní dokumenty musí tisknout, zdržuje zaměstnance a prodlužuje jejich práci. Zaměstnanci dosud provádí proces pouze částečně, vytisknou potřebné podklady a ty popíšu. Dokumenty však uloží na viditelné místo, kde doslova čekají, až je naskenuje sezónní pracovník. Ten však nebývá k dispozici pravidelně, pouze v době prázdnin. Stává se, že papírové podklady jsou zaarchivovány mnohdy s časovou prodlevou.

**Problém** – Největší problém, spatřený ve starém procesu archivace dokumentů, je časová náročnost procesu a vysoké náklady na tisk papírových dokumentů.

**Implikace** – V případě nezměněného procesu bude nadále plýtván kapitál na zbytečný tisk papírových podkladů a na výkon činnosti sezónním nebo stálým zaměstnancem.

**Nutnost** – Na základě výše uvedených bodů je navržen inovovaný proces archivace účetních dokumentů, odbourán tisk papírových dokumentů a zrychlen samotný proces. Tento zmapovaný a popsáný proces je nutné vhodně představit vedoucímu týmu a managementu a docílit tak jeho přijetí.

#### **6.1.2 Stanovené cíle projektu**

Cílem projektu je zjednodušení a zrychlení celého procesu archivace účetních dokumentů a především minimalizace vzniklých nákladů při těchto činnostech. V rámci zlepšování procesu se zaměříme především na odbourání nákladného tisku. Další cíl, který si projekt stanovuje, je možnost provázanosti vnitropodnikových činností. Pracovníci účtárny pracují celý den v ERP systému SAP, a jednotlivé transakce v modulu P73 jsou úzce provázány. Je tedy vhodné dříve tisknuté dokumenty nyní dostat do SAPu a celý proces tak činit přínosným jak pro zaměstnance účtárny, tak pro spolupracovníky z jiných oddělení.

Projekt si klade za cíl zefektivnit tyto stávající subprocessy:

- subproces archivace platebních avíz;
- subproces archivace manuálních a EDI SBI dokumentů
- subproces archivace DFŮ protokolů.

V budoucnu se uvažuje obdobný proces implementovat i do ostatních debitorských skupin v rámci finančního oddělení, a v modifikované verzi i do dalších týmů.

### **Popis cíle projektu pomocí metody SMART**

Cíle projektu zhodnotíme pomocí metody SMART. Slovo SMART je akronymem počátečních písmen anglických slov Specific – Measurable – Achievable – Realistic - Time Specific.

**S**

**Specifické** – cílem projektu zefektivnění archivace účetních dokumentů je vytvoření takového procesu archivace dokumentů, který nebude časově a nákladově tak náročný a zaměstnanci jej nebudou vnímat negativně.

**M**

**Měřitelné** – výsledek projektu, respektive celková úspora, je reálně vyčíslena. Porovnáme-li starý a nový proces, můžeme určit, kolik času bude ušetřeno. Náklady současného procesu tisku a archivace platebních avíz, SBI dokumentů a DFŮ protokolů jsou vyčísleny mezi 150.000 Kč až 158.000 Kč za kalendářní rok, v závislosti na možnosti využití služeb sezónního pracovníka.

**A**

**Odsouhlasitelné všemi stakeholdery** – cíle zvoleného inovovaného procesu jsou přínosem organizaci a jsou v souladu se základními hodnotami společnosti.

**R**

**Reálně uskutečnitelné během sledovaného období** – celý projekt zefektivnění archivace účetních dokumentů je realizovatelné do konce srpna 2018. Jako podklad slouží časová analýza projektu.

**T**

**Je dostatek času na splnění cíle?** Čím dříve společnost proces zavede, tím více úspor je možné dosáhnout. Není přesně daný termín, do kdy je nutné inovovaný proces implementovat, je ale vnímána subjektivní potřeba zavést tento proces co nejdříve.

## **6.2 Návrh zefektivněného procesu archivace účetních dokumentů**

Návrh na řešení projektu vznikl na základě impulsu jednoho z pracovníků účetního oddělení. Pracovník byl pověřen procesem archivace DFÜ protokolů v transakci FD03. Celá myšlenka archivovat dokumenty do SAPu byla natolik zajímavá, že došlo k jeho prvním zásadním otázkám. „*Je nutné dokumenty tisknout, aby mohly být opět naskenovány do PDF formátu a uloženy v SAPu? Nebylo by možné ukládat i jiné dokumenty tímto způsobem?*“

Diplomantka spolu s odpovědnými pracovníky zkoumala technické možnosti SAPu a varianta ukládat soubory v PDF formátu, bez předchozího tisku, v transakci FB03, se jevila jako nejlepší. Navíc ukládání v transakci FB03 je založené na stejném principu jako dosavadní archivace DFÜ protokolů v transakci FD03, tudíž bylo poměrně snadné a rychlé archivaci v této transakci nastavit.

### **6.2.1 Subproces archivace platebních avíz**

#### **Popis zefektivněného subprocesu archivace platebních avíz**

Subproces účtování plateb v německém debitorském týmu zůstane v základu velice podobný současnému procesu, největší změna však nastane v okamžiku přijetí platebního avíza. Jakmile zaměstnanec zjistí příchozí platbu od zákazníka, jehož konta má na starosti, vyhledá si platební podklady. V tomto okamžiku nastávají tři možné scénáře:

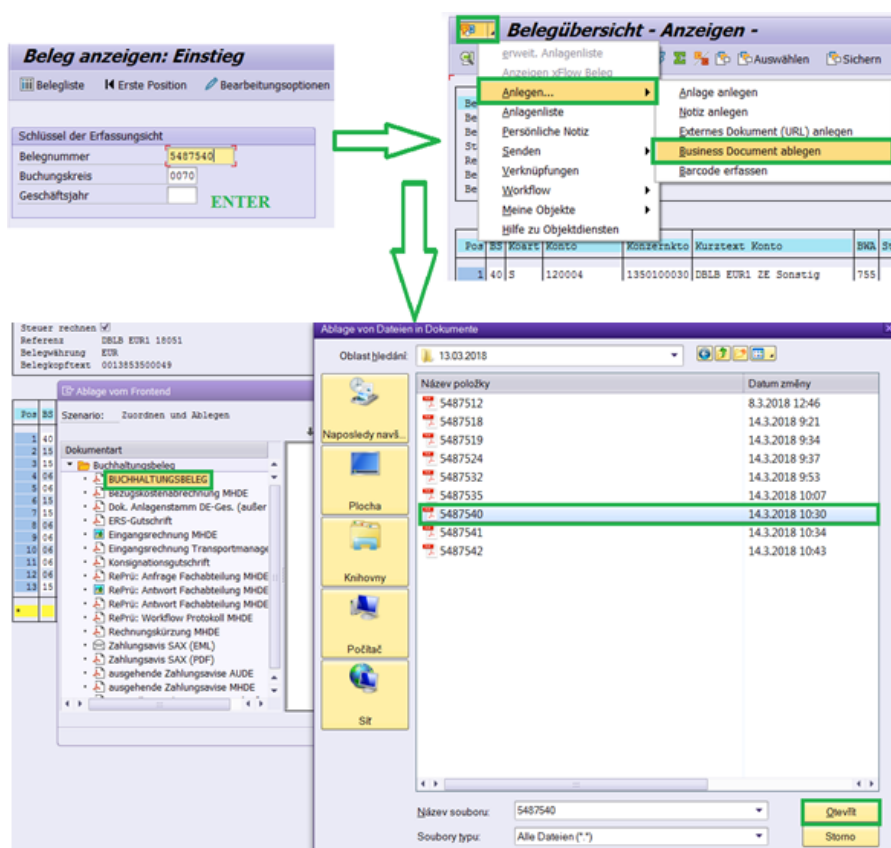
1. Podklady, které přichází poštou, musí zaměstnanec naskenovat do e-mailu ve formátu PDF, a odtud uložit do počítače, například na plochu nebo na sdílený disk. Již dříve bylo zmíněno, že zasílání platebních avíz poštou je jen v minimálních případech, pro důkladný popis procesu je nutné počítat se všemi variantami.
2. Platební avízo, které přichází do e-mailu, nemusí být vždy v souboru PDF. Mnohdy zákazníci uvádějí čísla faktur, za které platí, již v textu samotného e-mailu, nebo jako přílohu zasílají platební podklady ve Wordu nebo v Excelu. Soubory v jiném, než PDF formátu, je tedy nutné uložit na plochu nebo na sdílený disk ve formátu PDF. K těmto účelům slouží aplikace, která se nazývá „PDF Creator“ a dokumenty jsou přetvořeny do požadovaného formátu.
3. Dokumenty, které si zaměstnanec stahuje ze zákaznického portálu, rovnou uloží na plochu nebo na sdílený disk ve formátu PDF. Velmi často jsou dokumenty již v požadovaném formátu, v ojedinělých případech jsou podklady k dispozici

pouze v Excelu nebo Wordu. Takové soubory je nutné otevřít ve výchozím formátu a opět je přes „PDF Creator“ uložit do počítače jako soubor PDF.

V okamžiku, kdy má zaměstnanec k dispozici platební avízo, může proúčtovat platbu. Po zaúčtování platby pracovník účtárny rovnou uloží platební podklady ve formátu PDF pod číslo zaúčtování. Existují nyní dva způsoby, jak tyto platební avíza archivovat do SAPu.

### 1. Uložení PDF souboru s platebním avízem přes transakci FB03

Po zadání čísla zaúčtování do transakce FB03, která slouží primárně pro vyhledávání interních dokladů a informací o zaúčtovaných položkách. V následujícím schématu jsou znázorněny kroky postupu uložení platebního avíza. Zaměstnanec si do kolonky pro vyhledávání čísla dokladu zadá číslo zaúčtování platby, volbu potvrdí stisknutím klávesy ENTER. Následně zvolí možnost přílohy přílohy. Podklady pro platbu označí a svůj výběr potvrdí kliknutím na ikonu Otevřít. Nyní jsou již dokumenty dohledatelné v SAPu pod číslem účtování.



Obr. 17 Kroky pro uložení PDF podkladu přes transakci FB03

Zdroj: Vlastní zpracování

## 2. Možnost uložení platebního avíza přímo v transakci FEBAN, která slouží pro účtování plateb

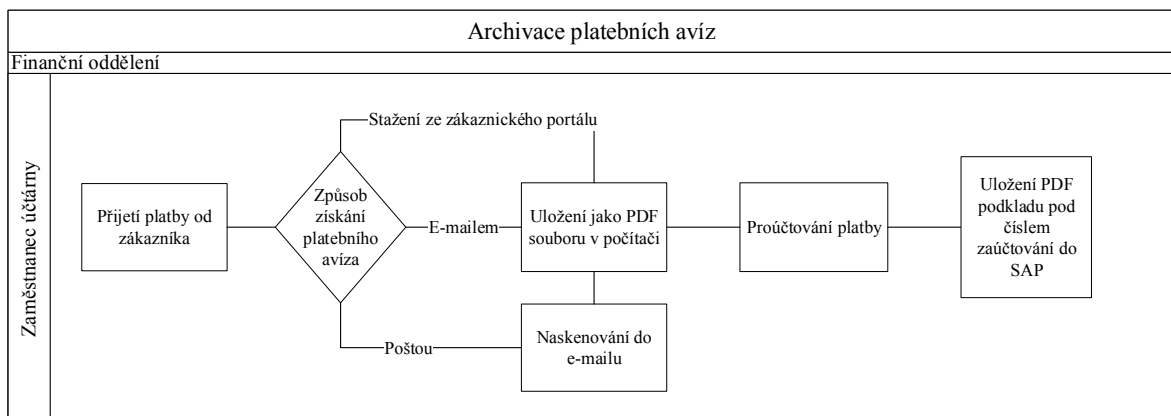
Dvojklikem na číslo zaúčtování platby v transakci FEBAN se zaměstnanec dostane do transakce FB03 a zde dokument uloží stejným způsobem, jak je tomu v první zmíněné možnosti.

The screenshot shows the SAP 'Kontoauszugsposition anzeigen' (Account Statement Position Display) interface. The main header includes 'Geschäftspartner' (Business Partner) as OPEL AUTOMOBILE GMBH, 'Bankbuch' (Bank Book), 'Nebenbuch' (Auxiliary Book), 'BuKr.' (Business Key) as 0070, 'Hausbank' (Home Bank) as DBLB, and 'Konto-Id' (Account ID) as EUR1. The transaction details section shows 'Kontoauszug 51 vom 13.03.2018, Position 49 (Hausbankkonto DBLB EUR1)'. The 'Vorgang' (Transaction) is 'Geschäftspartnerzahlung' (Business Partner Payment), 'Umsatz' (Sales) is EUR, and 'Partner' is OPEL AUTOMOBILE GMBH. The 'Debitor' (Debitor) is 32123000, 'Valutadatum' (Maturity Date) is 13.03.2018, and 'Buchungsdatum' (Posting Date) is 13.03.2018. The 'FremdWBetrag' (Foreign Currency Amount) is 0,00. The 'Verwendungszweck' (Purpose of Use) is EREF+5800054053 OPEL AUTOMOBILE GMBH. The bottom section shows 'Buchungsbereich 1 - Bankbuch' with 'Belegnummer' (Document Number) 31041125 and 'Buchungsbereich 2 - Nebenbuch' with 'Belegnummer' 5487540 and a 'Stornieren' (Cancel) button.

Obr. 18 Možnost uložení PDF podkladů v transakci FEBAN

Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto okamžiku je celý subproces archivace platebních podkladů dokončen. Postup zaúčtování platby s následnou archivací bude standardizován v budoucnu u všech zaměstnanců debitorských týmů v rámci finančního oddělení ve společnosti MANN+HUMMEL Service, s. r. o.



Obr. 19 Procesní mapa zefektivněné archivace platebních avíz

Zdroj: Vlastní zpracování



Popis subprocesu ukazuje, že není potřeba žádného zbytečného tisku platebních avíz, subproces je nyní znatelně rychlejší. Pokud si zaměstnanci navyknou ukládat platební avíza ihned po zaúčtování jednotlivých plateb, eliminujeme riziko nedohledání platebních podkladů pro účely auditorů nebo pro případ, kdy můžeme se zákazníky řešit špatně proúčtovanou platbu.

## **6.2.2 Subproces archivace SBI dokumentů**

### **Popis zefektivněného subprocesu archivace SBI dokumentů**

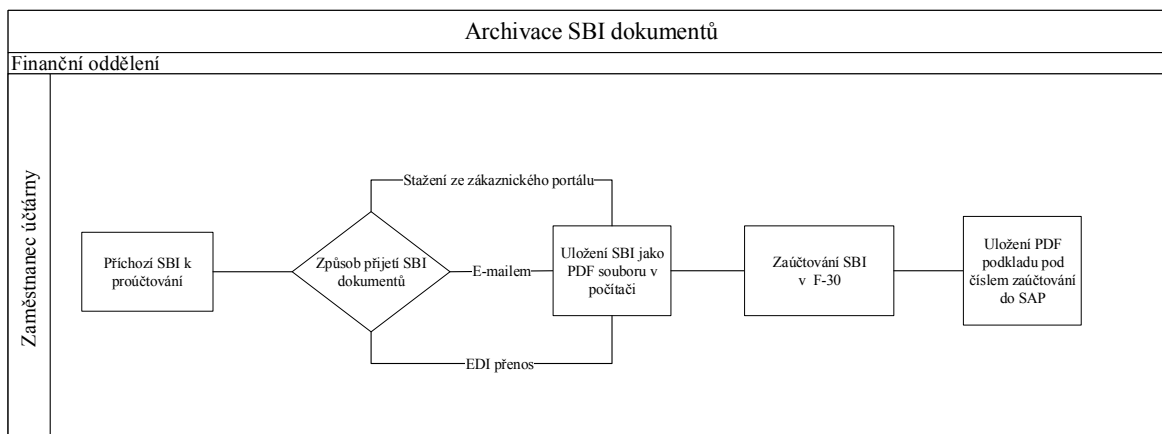
Subproces účtování SBI dokumentů rovněž zůstane ve své podstatě nezměněn. Nejpodstatnější změna, která nastává oproti současnému stavu, je skutečnost, že se SBI faktury nebudou tisknout. Nyní si vysvětlíme změnu subprocesu u manuálních SBI a u SBI přenesených přes EDI.

#### **1. Archivace EDI SBI dokumentů**

V analýze procesu účtování EDI SBI byla zmíněna činnost třídění automaticky vytisknutých SBI dokumentů. Třídící činnost zabírala odpovědnému zaměstnanci mnoho času. Tyto dokumenty se z transakce OADR nyní nebudou automaticky tisknout na tiskárně CZ-32, jak tomu bylo dosud. EDI SBI podklady budou automaticky ukládány z transakce OADR ve formátu PDF na sdílený disk. Jak bylo již zmíněno, mnoho z těchto EDI SBI v současné době účtuje robot. Jsou však typy příchozích EDI SBI, které robot není schopen zaúčtovat, například z důvodu částečných plateb. Zaměstnanec tedy každý den provede kontrolu složky na sdíleném disku, kde jsou uložena všechna SBI ve formátu PDF, zda se zde nachází SBI podklady pro zákazníky, které spravuje. Ty SBI, které na sobě nemají číslo zaúčtování, v tomto okamžiku proúčtuje a ihned archivuje. SBI, které zaúčtoval robot, rovněž archivuje pod číslem zaúčtování v transakci FB03.

#### **2. Archivace manuálních SBI**

SBI dokumenty, které zaměstnanec účtárny obdrží e-mailem nebo si je exportuje ze zákaznického portálu, uloží na sdílený disk ve formátu PDF. Soubory, které generuje odběratel na svých zákaznických portálech, jsou v převážné většině v požadovaném formátu, občas se stane, že SBI jsou ve Wordu nebo Excelu. Takové podklady je nutné otevřít a pomocí PDF Creatoru je přetransformovat do souboru PDF. Takto uložené dokumenty mohou být proúčtovány. Po zaúčtování jsou SBI faktury zaměstnancem rovněž uloženy do SAPu přes transakci FB03 pod příslušným číslem zaúčtování.



Obr. 20 Procesní mapa zefektivněné archivace SBI dokumentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Při účtování SBI dokumentů, ať už manuálních nebo EDI, vzniknou často difference. Jelikož má zaměstnanec při účtování SBI otevřené podklady v jednom okně pracovního počítače a v druhém okně účtovací transakci, nabízí se možnosti ihned při zjištění nesrovnalostí tyto difference v dokumentu popsat. Takto popsaný dokument je uložený v FB03 a rovnou slouží jako podklad pro řešení zmíněných diferencí pomocí transakce UDM\_DISPUTE management, kam je nutné tyto dokumenty rovněž nahrát.

### 6.2.3 Subproces archivace DFÜ protokolů

#### Popis subprocessu archivace DFÜ protokolů

Subproces archivace DFÜ protokolů prošel velmi výraznou změnou. Dokumenty, které se dosud tiskly a byly zakládány do šanonů uložených v regálech, se již tisknout nebudou. Protokoly DFÜ tedy nebude již potřeba převážet do archivu v Německu.

Při analýze stávajícího subprocessu archivace DFÜ protokolů bylo zjištěno, že dokumenty jsou od zákazníka zasílány jak poštou, tak i e-mailem. V okamžiku přijetí DFÜ protokolu jsou tedy postupy následující:

#### 1. Archivace DFÜ protokolů příchozích poštou

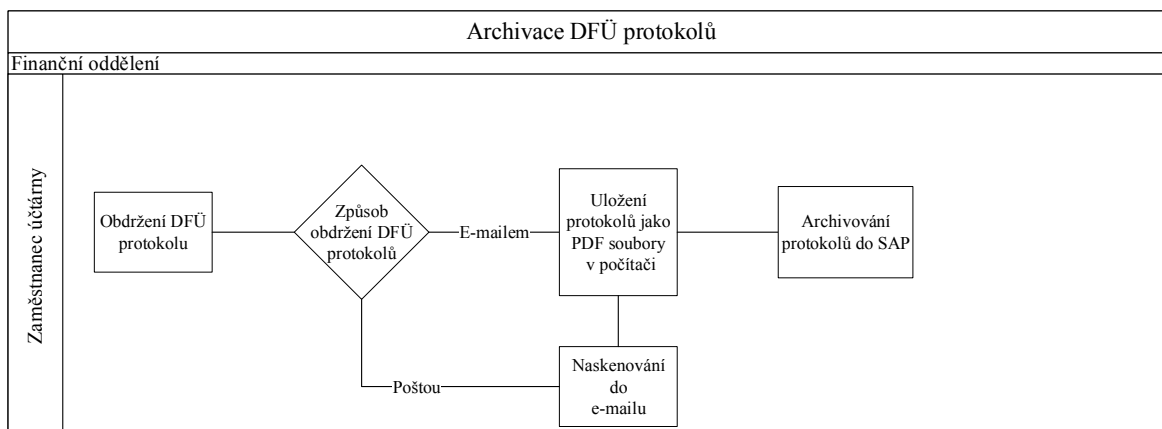
Zaměstnanec, který pravidelně třídí příchozí poštu pro oddělení MHDE, rozdává korespondenci odpovědným zaměstnancům. Každý pracovník, který obdrží DFÜ protokoly, tyto dokumenty naskenuje do e-mailu. Z e-mailu je nutné podklady uložit na sdílený disk do příslušné složky. Složky jsou pojmenovány názvem zákazníka, číslem debitorského konta a datem, konkrétně měsícem a rokem.

Na začátku nového měsíce každý pracovník, spravující příslušná zákaznická konta, dokumenty zaarchivuje do SAPu v transakci FD03.

## 2. Archivace DFÜ protokolů příchozích e-mailem

V pravidelných intervalech zasílají zákazníci svoje DFÜ protokoly do hromadné e-mailové schránky s názvem Debitorenbuchhaltung. Tuto složku musí každý ze zaměstnanců pravidelně procházet a kontrolovat, zda příchozí korespondence nepatří některému ze zákazníků, které zpracovává. Příchozí DFÜ dokumenty si tedy odpovědný zaměstnanec přetáhne na sdílený disk a v e-mailové schránce daný e-mail označí jako přečtený.

Na sdíleném disku jsou vytvořeny jednotlivé složky, které jsou pojmenovány názvem zákazníka, číslem jeho zákaznického konta a měsícem, za který jsou dokumenty zasílány. Soubory s DFÜ protokoly odpovědný zaměstnanec jednou měsíčně uloží v SAPu přes transakci FD03 pod příslušné zákaznické konto.



Obr. 21 Procesní mapa zefektivněné archivace DFÜ protokolů

Zdroj: Vlastní zpracování

Příchozí papírové dokumenty, které jsou uloženy v transakci FD03 pod příslušným zákaznickým kontem, a pro jistotu i na sdíleném disku, je v tomto okamžiku možné skartovat.

## 6.3 Zhodnocení projektu

### 6.3.1 Analýza nákladů

Nezbytnou součástí projektu zefektivnění elektronické archivace účetních dokumentů je vyčíslení nákladů na jeho vývoj a realizaci. Jelikož se jednalo o projekt procesního charakteru, nezahrnují investice do implementace projektu téměř žádné materiální položky.

Nejpodstatnějšími částkami, započítanými do celkových nákladů, jsou výdaje společnosti na mzdy zaměstnanců, kteří se podíleli na projektu.

Pro vyčíslení nákladů na zaměstnance bylo kalkulováno s hrubou hodinovou mzdou stálého pracovníka 135 Kč a hrubou hodinovou mzdou sezónního pracovníka 105 Kč. Kvůli zachování citlivých údajů společnosti, byly pro vyčíslení průměrné mzdy použity hodnoty, které odpovídají platovému průměru na totožných pracovních pozicích v rámci regionu Třebíčska.

Jelikož diplomantka je rovněž zaměstnankyní společnosti MANN+HUMMEL Service, s. r. o. a analytickou i realizační fází projektu vykonávala v pracovní době, budou kalkulovány náklady na hrubou hodinovou mzdu stejnou sazbou, jako u analyzovaných pracovníků, tedy 135 Kč.

Stávající subproces tisku platebních avíz 3 zaměstnancům trval 57 minut za týden, diplomantka pozorovala tento subproces u každého zaměstnance 1 hodinu týdně – celkem tedy 15 hodin. Třídění EDI SBI trvalo 24 minut a tisk manuálních SBI, které se stahovaly 2x za týden, celkem 24 minut. Subproces roztřídění DFÜ příchozích poštou, vtištění elektronických DFÜ a uložení do příslušných šanonu, trvalo 38 minut. Zmíněné činnosti zaměstnanců trvaly celkem 143 minut.

Práce sezónního brigádníka byla analyzována po dobu jednoho týdne. Brigádník archivoval platební avíza celkem po dobu 58 minut, SBI dokumenty 166 minut a DFÜ protokoly 44 minut. Po celou dobu subprocesu archivace zmíněných dokumentů, která trvala celkem 268 minut, byla přítomna diplomantka, aby mohla činnost brigádníka pečlivě pozorovat.

Školení zaměstnanců týmu německých debitorů bylo v rozsahu 2 hodiny. Školení bylo vykonáno diplomantkou.

S požadavky na zastavení tisku a nastavení archivace v transakci FB03 bylo nutné kontaktovat IT podpůrný tým pomocí tzv. „Nessi ticketů“. Jedna hodina práce na takovýchto tiketech stojí 100€. Zvolený kurz přepočtu nákladů eur na koruny byl ke dni 21.03.2018 **25,42 Kč/1€**.

Tab. 8 Celkové náklady projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

Položka	Jednotky	Náklady v Kč
Analýza stávajících procesů diplomantkou	1. 4 hodiny 28 minut	603 Kč
1. analýza práce brigádníka	* 135	2 219 Kč
2. analýza práce stálých zaměstnanců	2. 16 hodin 26 minut * 135	
Náklady na analýzu práce 3 stálých zaměstnanců	2 hodiny 23 minut * 135	322 Kč
Náklady na analýzu práce brigádníka	4 hodiny 28 minut * 105 Kč	469 Kč
Školení 10 zaměstnanců	2 hodiny * 135*11	2 970 Kč
Zastavení tisku EDI SBI – „Nessi ticket“	5 hodin * 100€	12 710 Kč
Nastavení archivace ve FB03 – „Nessi ticket“	10 hodin * 100€	25 420 Kč
<b>Celkové náklady projektu</b>		<b>44 713 Kč</b>

Subproces archivace platebních avíz od okamžiku zaúčtování platby, tedy samotné uložení dokladu pod číslem zaúčtování do SAPu, trvá v průměru 18 vteřin (subproces byl nasimulován na 30 vzorcích). Průměrná doba archivace 109 platebních avíz, které byly potřeba k proúčtování plateb v době měření subprocesu, by trvala zhruba 33 minut. Předpokládáme-li, že objem tisku platebních avíz se průměrně po dobu kalendářního roku nebude extrémně měnit, náklad na proces uložení platebních avíz stálým zaměstnancem za celý rok tedy můžeme odhadnout na **3 935 Kč**.

Rovněž subproces ukládání proúčtovaných SBI dokumentů do SAPu trvá zhruba 18 minut. Průměrná doba archivace 328 SBI dokumentů ze zkoumaného týdne, by byla zhruba 98 minut. Bude-li i v případě SBI dokumentů objem práce v průběhu roku podobný můžeme odhadnout, že náklady na archivaci trvající zhruba 5.194 minut za celý rok, by činily **11 687 Kč**.

Náklady archivace DFÜ protokolů v rámci nového subprocesu byly kalkulovány následovně. Roztřídění pošty, naskenování DFÜ protokolů a jejich uložení na sdílený tisk

trvá měsíčně zhruba 70 minut, tento čas prozatím není možné snížit, jelikož objem příchozí pošty, kterou je nutno vytřídit, je stále stejně velký. Uložení DFÜ protokolů příchozích e-mailem na sdílený disk zabere měsíčně zhruba 14 minut a zaarchivování všech dokumentů příchozích v jeden měsíc trvá 7 minut. Celková náklad na archivaci DFÜ protokolů za rok lze určit na průměrných **2 457 Kč**, za předpokladu, že se množství příchozích DFÜ protokolů extrémně nezmění.

V případě, že by společnost zůstala u starého procesu archivace účetních dokumentů a všechny podklady by byly stále tištěny, stál by celý proces za jeden kalendářní rok v průměru **150 912 Kč** a **157 896 Kč**, v závislosti na možnosti najmutí sezónních pracovníků. Odečteme-li od těchto nutných výdajů náklad **44 713 Kč** na vytvoření projektu zefektivnění elektronické archivace a částku **18 079 Kč**, která představuje roční náklad nových subprocesů, ušetřila by společnost pouze na procesu vykonávaném v týmu německých debitorů během 1 roku zhruba **88 120 Kč** až **95 104 Kč**.

### 6.3.2 Časová analýza

Časový harmonogram detailně zachycuje jednotlivé kroky směřující k vytvoření projektu zefektivnění archivace účetních dokumentů. V následující tabulce jsou seřazeny činnosti a jejich délka trvání.

*Tab. 9 Přehled do trvání jednotlivých činností projektu*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

	Název činnosti	Doba trvání činnosti (týdny)	Doba trvání činnosti (dny)	Předcházející činnosti
<b>A</b>	Analýza současných subprocesů	5	25	-
<b>B</b>	Mapování současných subprocesů	4	20	A
<b>C</b>	Návrh redesignu subprocesů	5	25	A, B
<b>D</b>	Nacenení navrhovaných změn	2	10	C
<b>E</b>	Předání návrhu vedoucímu týmu	2	10	D
<b>F</b>	Schválení návrhu managementem	3	15	E

<b>G</b>	Stanovení harmonogramu implementace změn	1	5	F
<b>H</b>	Seznámení implementačního týmu s novým procesem	1	5	G
<b>I</b>	Testování nového procesu v týmu MHDE	5	25	G,H
<b>J</b>	Návrhy na úpravy procesu	4	20	I
<b>K</b>	Optimalizace procesu	3	15	J
<b>L</b>	Zavedení nového procesu do týmu MHDE na stálo			

Activity	Activity time	Predecessor 1	Predecessor 2	Predecessor 3	Predecessor 4
A	25				
B	20	A			
C	25	A	B		
D	10	C			
E	10	D			
F	15	E			
G	5	F			
H	5	G			
I	25	G	H		
J	20	I			
K	15	J			

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	175					
A	25	0	25	0	25	0
B	20	25	45	25	45	0
C	25	45	70	45	70	0
D	10	70	80	70	80	0
E	10	80	90	80	90	0
F	15	90	105	90	105	0
G	5	105	110	105	110	0
H	5	110	115	110	115	0
I	25	115	140	115	140	0
J	20	140	160	140	160	0
K	15	160	175	160	175	0

*Obr. 22 Časová analýza projektu – QM for Windows*

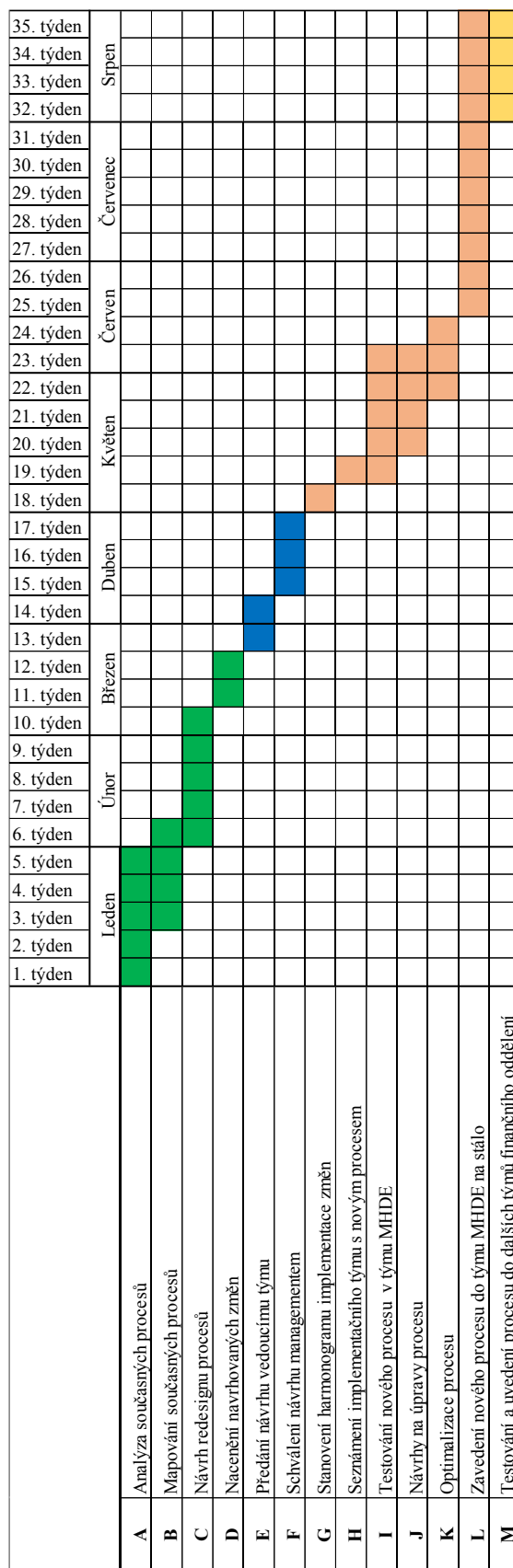
Pomocí metody CMP, která určuje kritickou cestu, je stanovena nejdelší možná doba trvání projektu, bez toho aniž by bylo ohroženo jeho úspěšné dokončení. Zpoždění kterékoliv

činností zvyšuje riziko prodloužení doby trvání celého projektu. Z provedené analýzy je patrné, že doba potřebná na uskutečnění projektu je 175 dní. Pro časovou analýzu byl použit program QM for Windows.

Realizaci projektu je možné rozdělit do třech fází. Názorně jsou jednotlivé kroky projektového řešení uvedeny v Ganttově časovém diagramu znázorněném v Obr. 23. Každá z fází projektu je barevně odlišena pro lepší orientaci.

1. Fáze – analýza současných procesů započala začátkem roku 2018. Od ledna byly detailně pozorovány činnosti zaměstnanců po dobu zhruba pěti týdnů. V tomto období byly mapovány tři různé subprocesy archivace, přičemž byly rovněž měřeny časy trvání zmapovaných činností. Během měsíce února byl diplomantkou vytvořen návrh změn analyzovaných subprocesů a rovněž byly tyto subprocesy a jejich změny neceněny.
2. Fáze – návrhy procesních map s detailním popisem činností byly předány vedoucímu týmu německých debitorů a spolu s rozpisem nákladů procesu byly tyto podklady důkladně prozkoumány. Po schválení vedoucím pracovníkem bylo potřeba nechat nové procesy schválit i managementem.
3. Fáze – v počátku třetí fáze je nejdříve nutné stanovit harmonogram implementace změn. S novými procesy seznámíme klíčové zaměstnance, v tomto případě vedoucí všech týmů a zástupci vedoucích. Změna bude komunikována zástupcům všech týmů v rámci finančního oddělení, jelikož implementace inovovaného procesu se do budoucna plánuje i pro ostatní týmy. Po dobu pěti týdnů proběhne testovací fáze uvnitř týmu MHDE, kdy budou mít zaměstnanci příležitost si nové subprocesy vyzkoušet a sdělit své poznatky. Na základě sesbíraných poznatků dojde k optimalizaci procesů, v případě, že bude vše v pořádku, zastaví se automatický tisk EDI SBI. Po třech týdnech od začátku optimalizace projektu dojde k zavedení procesu do týmu MHDE. Do budoucna, jak již bylo zmíněno, bude nový proces implementován i do zbylých debitorských týmů v rámci finančního oddělení.





Obr. 23 Ganttův časový diagram znázorňující dobu realizace projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

### 6.3.3 Analýza rizik

Celý projekt zefektivnění procesů archivace účetních dokumentů byl podroben důkladné rizikové analýze, ke které byla použita metoda RIPRAN. Tato metoda je složena ze čtyř základních kroků:

1. Identifikace rizika
2. Kvantifikace rizika
3. Odezva na riziko
4. Celkové zhodnocení rizika

#### 1. Identifikace rizika při zavedení inovovaného procesu archivace účetních dokumentů

Identifikované riziko bylo uvedeno do následující tabulky, kde byl uveden k hrozbě i možný scénář.

*Tab. 10 Identifikace rizika při zavedení inovovaného procesu*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Číslo	Hrozba	Scénář
1.	Zamítnutí projektu vedením či managementem	Neúspěšný projekt (ukončení)
2.	Nedodržení časového harmonogramu	Zdržení projektu, špatné vnímání okolím
3.	Technické potíže	Zdržení projektu, ukončení projektu
4.	Neochota podpůrných oddělení spolupracovat	Nedostane se pomoc v případě technických potíží, nebude zastaven automatický tisk
5.	Neochota člena týmu podílet se na fázi analýzy stávajícího procesu	Ztížená možnost analyzování zaměstnance, zkrácené nebo žádné údaje

6.	Nedostatečné proškolení personálu	Frustrace zaměstnanců, nepřijetí nového procesu, apatie vůči kvalitním výsledkům testování
7.	Špatné pochopení procesu zaměstnanci	Zvýšená chybovost, nutnost opětovného proškolení, zkrácené výsledky z testovací fáze

## 2. Kvantifikace rizik projektu

V dalším kroku RIPRAN analýzy je potřeba určit výslednou hodnotu rizika, tu vypočteme vynásobením hodnot uvedených ve sloupcích pravděpodobnost hrozby a pravděpodobnost scénáře.

Tab. 11 Kvantifikace rizik

Zdroj: Vlastní zpracování

Číslo	Hrozba	Pravděpodobnost hrozby (0-1)	Scénář	Pravděpodobnost scénáře (0-1)	Výsledná pravděpodobnost (0-1)	Výsledná pravděpodobnost (kategorie)	Dopad = škoda (kategorie)	Hodnota rizika (kategorie)
1.	Zamítnutí projektu vedením či managementem	0,3	Neúspěšný projekt (ukončení)	0,9	0,27	MP	VD	SHR
2.	Nedodržení časového harmonogramu	0,6	Zdržení projektu, špatné vnímání okolím	0,8	0,48	SP	SD	SHR
3.	Technické potíže	0,4	Zdržení projektu, ukončení projektu	0,7	0,28	MP	VD	SHR

4.	Neochota podpůrných oddělení spolupracovat	0,4	Nedostane se pomoc v případě technických potíží, nebude zastaven automatický tisk	0,9	0,36	SP	VD	VHR
5.	Neochota člena týmu podílet se na fázi analýzy stávajícího procesu	0,25	Ztížená možnost analyzování zaměstnance, zkrácené nebo žádné údaje	0,8	0,2	MP	SD	MHR
6.	Nedostatečné proškolení personálu	0,2	Frustrace zaměstnanců, nepřijetí nového procesu, apatie vůči kvalitním výsledkům testování	0,3	0,06	MP	MD	MHR
7.	Špatné pochopení procesu zaměstnanci	0,2	Zvýšená chybovost, nutnost opětovného proškolení, zkrácené výsledky z testovací fáze	0,5	0,1	MP	MD	MHR

Malá pravděpodobnost	MP	0,01 - 0,33
Střední pravděpodobnost	SP	0,34 - 0,66
Vysoká pravděpodobnost	VP	0,67 - 0,99
Malý dopad	MD	
Střední dopad	SD	
Velký dopad	VD	

Hodnota rizik	Malá pravděpodobnost	Střední pravděpodobnost	Vysoká pravděpodobnost
Malý dopad	MHR	MHR	SHR
Střední dopad	MHR	SHR	VHR
Velký dopad	SHR	VHR	VHR

Obr. 24 Legenda k rizikové analýze

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3. Odezva na riziko

V tomto kroku RIPRAN analýzy jsou stanovena opatření, která mají za úkol snížit hodnotu rizika na akceptovatelnou míru.

- 1) Zamítnutí projektu vedením či managementem – je potřeba vypracovat kvalitní procesní mapy a popisy procesů na základě provedených analýz, a sdělit vedení společnosti přínosy pro podnik. Jelikož se jedná o urychlení stávajícího procesu a minimalizace nákladů, bylo by zamítnutí vedením společnosti kontraproduktivní.
- 2) Nedodržení časového harmonogramu – je potřeba kontrolovat jednotlivé kroky projektu a dodržování stanovených termínů. Časový harmonogram počítá s určitou časovou rezervou, kterou je možné obětovat. Při zjištění odchylky oproti plánu je ihned informováno vedení.
- 3) Technické potíže – při vzniku technických potíží ihned kontaktovat podpůrné pracovníky, popřípadě kontaktovat IT oddělení. V případě dodržování všech pracovních postupů by nemělo docházet k technickým potížím.
- 4) Neochota podpůrných oddělení spolupracovat – při zjištění neochoty spolupracovat u pracovníků podpůrných pracovníků je potřeba kontaktovat jejich nadřízené.
- 5) Nedostatečné proškolení personálu – školící zaměstnanci mají k dispozici podklady k proškolení svých podřízených. Je tedy potřeba překontrolovat tyto podklady a opravit je, v případě, že bude nalezena chyba. Zaměstnance v problémových oblastech odkázat na prostudování příslušné dokumentace, popřípadě ihned zodpovědět případné dotazy.
- 6) Špatné pochopení procesu u zaměstnance – tak, jak je tomu i v předchozí hrozbě, je potřeba nejdříve zjistit, zda byl zaměstnanec kvalitně proškolen. V případě, že byl nepochopen proces ze strany pracovníka, je nutné znovu objasnit nejasné pasáže.

#### **4. Celkové hodnocení rizika**

Zmíněné hrozby a scénáře sice značí poměrně vysoké riziko pro realizaci projektu zefektivnění procesu archivace účetních dokumentů, avšak na základě uvedených odezev je patrné, že hrozící rizika je možné eliminovat.

#### **6.3.4 Přínosy projektu**

Po důkladné analýze procesu uvnitř finančního oddělení, konkrétně v týmu německých debitorů, byla zjištěna nutnost obměny stávajících kroků při archivaci platebních avíz,

SBI dokumentů a DFÜ protokolů. Výstupem projektu jsou nové procesní mapy, které se zaměřují na průběh zefektivněných pracovních subprocessů. Nejvýznamnějším přínosem navrhovaného procesu archivace účetních dokumentů je úspora, a to jak finanční, tak časová. Společnost plýtvala ohromným množstvím papíru a inkoustových tonerů, což bylo zapříčiněno tiskem papírových podkladů. Náklady na tisk však nebyly jediným zdrojem plýtváním. Další místo spojené se značným vynaložením finančních nákladů byla samotná činnost pracovníků účtárny spojená s tiskem a archivací dokumentů. Tato činnost byla rovněž časově náročná a zaměstnanci projevovali negaci vůči stávajícímu zdlouhavému procesu. To vše by mělo být po implementaci změn minimalizováno.

Mimo zmíněných finančních a časových úspor můžeme také uvést další přínosy projektu:

- Zjednodušení procesu – proces archivace bude možné vykonávat přímo od počítače, nebude potřeba provádět činnosti, které procesu nepřidávali žádnou hodnotu.
- Zkrácení procesních časů – zajištění co nejkratší prodlevy mezi obdržetím podkladů a samotnou archivací.
- Zajištění rychlé dostupnosti potřebných dokumentů v SAPu.
- Usnadnění navazujících činností – není potřeba pro řešení diferencí s německými zpracovateli popsané dokumenty skenovat, jsou snadno vložitelné do transakce UDM\_DISPUTE management díky provázanosti jednotlivých transakcí v SAPu v rámci modulu P73.
- Možnost využití sezónního pracovníka na potřebnější činnosti jelikož v době, kdy brigádník pobýval v prostředí účtárny, se nemohl díky archivaci věnovat jiným, mnohdy prospěšnějším činnostem.
- Pozitivní vnímání potřeby archivace zaměstnanci.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt, díky němuž by bylo možné zefektivnit procesy archivace účetních dokumentů ve společnosti MANN+HUMMEL Service, s. r. o. a vytvořit tak řešení přijatelné pro management společnosti a její zaměstnance.

V teoretické části práce bylo čerpáno z různých literárních a internetových zdrojů, které pojednávají o procesech, procesním řízení a reengineeringu procesů. Pro zeštíhlení procesů bylo nutné v teoretické části zmínit štíhlou administrativu, spadající do LEAN managementu. V neposlední řadě byly sepsány poznatky ohledně archivace účetních dokumentů, které jsou uvedeny v české a německé legislativě.

V praktické části byl představen koncern MANN+HUMMEL a dceřiné společnosti sídlící v České republice. Společnost MANN+HUMMEL Service, s. r. o. byla popsána detailněji, jelikož celý projekt zefektivnění archivace účetních dokumentů byl tvořen v prostředí finančního oddělení právě této organizace. Pro důkladné představení bylo nutné zobrazit v organizačním diagramu jednotlivá oddělení MSCZ a popsat nejdůležitější procesy, které se odehrávají ve finančním oddělení. Analýza společnosti nebyla jedinou prováděnou analýzou v rámci praktické části diplomové práce. Jak již bylo výše poznamenáno, cílem diplomové práce bylo navrhnout efektivnější proces archivace a jeho implementace. Pro dosažení stanoveného cíle bylo zapotřebí důkladně analyzovat a zmapovat současný proces archivace účetních dokumentů, určit průměrnou dobu trvání jednotlivých činností a subprocesů. Získané podklady byly zhodnoceny a staly se základem pro návrh redesignu zmíněných subprocesů.

Na základě získaných teoretických a praktických poznatků byly vytvořeny inovované subprocesy archivace platebních avíz, SBI dokumentů a DFÜ protokolů. V diplomové práci jsou tyto subprocesy detailně popsány a doplněny procesními mapami. Subprocesy byly vytvořeny přímo pro tým německých debitorů, avšak do budoucna firma uvažuje zmíněné subprocesy implementovat i do dalších debitorských týmů a díky malým úpravám je proces vhodný i pro další týmy v rámci celé společnosti. Pro zajištění úspěšnosti celého projektu bylo potřeba vypracovat analýzu nákladů, projekt podrobit rizikové analýze a vyhodnotit jeho přínosy.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Aufbewahrungsfristen von Geschäftsunterlagen, © 2013. *HK Handelskammer Hamburg* [online]. [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: [https://www.hk24.de/produktmarken/beratung-service/recht\\_und\\_steuern/steuerrecht/abgabenrecht/aufbewahrungsfristen-geschaeftsunterlagen](https://www.hk24.de/produktmarken/beratung-service/recht_und_steuern/steuerrecht/abgabenrecht/aufbewahrungsfristen-geschaeftsunterlagen)

BEJČKOVÁ, Jana, © 2015. *API: Štíhlá administrativa - základ prosperující společnosti (2. část)* [online]. [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://www.e-api.cz/25773n-stihla-administrativa-zaklad-prosperujici-spolecnosti-2.-cast>

BESSANT, J. R. a Joseph TIDD, 2015. *Innovation and entrepreneurship*. Third edition. Hoboken, New Jersey: Wiley, s. 524. ISBN 978-1-118-99309-5.

COOPER, Robert, G., EDGETT, Scott, J, 2009. *Successful Product Innovation: A Collection of Our Best*. Burlington: Stage-Gate International, 415 s. ISBN 978-14-39249-185.

HAMMER, Michael a James CHAMPY, 2003. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: HarperBusiness Essentials, s. 257. ISBN 0-06-055953- 5.

HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ, 2005. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I.: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, s. 112. ISBN 80-731-8270-X.

HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ, 2008. *Reengineering podnikových procesů*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, s. 139. ISBN 978-80-7318-759-0.

HŘEBÍČEK, Vladimír, © 2010. *BusinessInfo: Lean management v administrativě a ve službách* [online]. [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/lean-management-administrativa-sluzby-2825.html>

IPA Slovník – IPA Czech, © 2012. *IPA More Than Expected* [online] [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/stihla-vyroba-lean>

JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK, 2013. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada, s. 592. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, s. 400. ISBN 978-80-247-4337-0.



KOŠTURIÁK, Ján a Zbyněk FROLÍK, 2006. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing. Management studium, s. 237. ISBN 80-868-5138-9.

MANN+HUMMEL, 2018. Sbíрка listin. In: *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin*. [online]. © 2012-2015 [cit. 2018-03-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=46782204&subjektId=513964&spis=1055428>

MAŠÍN, Ivan, 2005. *Výkladový slovník průmyslového inženýrství a štihlé výroby*. Vyd. 1. Liberec: Institut technologií a managementu, s. 134. ISBN 80-903533-1-2.

MAŠÍN, Ivan a kolektiv, 2007.: *Zlepšení nevýrobních procesů. Úvodní Program pro servisní a procesní týmy*. Liberec: Institut technologií a managementu s.r.o., s. 133. ISBN 80-903533-3-9.

OECD, 2005. *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3rd ed. Paris: Statistical Office of the European Communities, s. 163. ISBN 92-64-01308-3.

ROLÍNEK, Ladislav, 2008. *Procesní management: vybrané aspekty*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, s. 160. ISBN 978-80-7394-148-2.

ŘEPA, Václav, 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Vyd. 2. Praha: Grada, s. 281. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.

ŘEPA, Václav, 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, s. 301. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Vyd. 1. Praha: Grada, s. 223. ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, s. 300. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

TIDD, Joe a kolektiv, 2007. *Řízení inovací: Zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press, s. 549. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1466-7.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení, 688. ISBN 978-80-247-4642-5.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s. 296. ISBN 80-726-1143-7.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení, s. 570. ISBN 978-802-4743-721.

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákon o dani z přidané hodnoty – Část I. – Hlava 2 – Díl 5 – Daňové doklady.*, [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupný z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/dph/cast1h2d5.aspx>

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákon o účetnictví – Část VI. – Úschova účetních záznamů* [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupný z: <https://business.center.cz/BUSINESS/PRAVO/ZaKONY/ucto/cast6.aspx>

### **DALŠÍ ZDROJE**

Interní data společnosti MANN+HUMMEL

## **SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

- DFÜ Zkratka německého slova Datenfernübertragung (anglické označení - EDI), které představuje datový přenos mezi počítači. Potvrzením o přenosu je DFÜ protokol.
- EDI Elektronická výměna dat – Electronic Data Interchange
- OECD OECD Organisation for Economic Co-operation and Development
- SBI Self-billing invoice – faktura vystavená odběratelem ve jménu dodavatele

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Základní schéma podnikového procesu</i> .....	11
<i>Obr. 2 Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda</i> .....	12
<i>Obr. 3 Porterův model hodnotového řetězce</i> .....	13
<i>Obr. 4 Příklad jednoduché procesní mapy</i> .....	18
<i>Obr. 5 Inovační proces</i> .....	19
<i>Obr. 6 Cíle jednotlivých kroků cyklu DMAIC</i> .....	23
<i>Obr. 7 Pilíře štíhlého podniku</i> .....	26
<i>Obr. 8 Rozmístění společnosti MANN+HUMMEL v ČR</i> .....	36
<i>Obr. 9 Organizační struktura MANN+HUMMEL CZ v ČR</i> .....	37
<i>Obr. 10 FILTER hodnoty</i> .....	37
<i>Obr. 11 Organizační struktura společnosti MSCZ</i> .....	40
<i>Obr. 12 Organizační struktura finančního oddělení</i> .....	42
<i>Obr. 13 Procesní mapa archivace platebních avíz</i> .....	44
<i>Obr. 14 Procesní mapa archivace SBI dokumentů</i> .....	51
<i>Obr. 15 Příklad popisování EDI SBI</i> .....	52
<i>Obr. 16 Procesní mapa archivace DFÜ protokolů</i> .....	58
<i>Obr. 17 Kroky pro uložení PDF podkladu přes transakci FB03</i> .....	70
<i>Obr. 18 Možnost uložení PDF podkladů v transakci FEBAN</i> .....	71
<i>Obr. 19 Procesní mapa zefektivněné archivace platebních avíz</i> .....	71
<i>Obr. 20 Procesní mapa zefektivněné archivace SBI dokumentů</i> .....	73
<i>Obr. 21 Procesní mapa zefektivněné archivace DFÜ protokolů</i> .....	74
<i>Obr. 22 Časová analýza projektu – QM for Windows</i> .....	78
<i>Obr. 23 Ganttův časový diagram znázorňující dobu realizace projektu</i> .....	80
<i>Obr. 24 Legenda k rizikové analýze</i> .....	83

## SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika podnikových procesů</i> .....	14
<i>Tab. 2 Časová náročnost stávajícího procesu archivace platebních avíz</i> .....	45
<i>Tab. 3 Změřené časy archivace platebních avíz sezónním pracovníkem</i> .....	47
<i>Tab. 4 Množství vytištěných EDI SBI dokumentů a časová náročnost třídění</i> .....	52
<i>Tab. 5 Časová náročnost tisku manuálních SBI dokumentů</i> .....	53
<i>Tab. 6 Změřené časy jednotlivých činností archivace SBI dokumentů</i> .....	54
<i>Tab. 7 Změřené časy jednotlivých činností archivace DFÚ protokolů</i> .....	59
<i>Tab. 8 Celkové náklady projektu</i> .....	76
<i>Tab. 9 Přehled do trvání jednotlivých činností projektu</i> .....	77
<i>Tab. 10 Identifikace rizika při zavedení inovovaného procesu</i> .....	81
<i>Tab. 11 Kvantifikace rizik</i> .....	82