

Návrh nové koncepce koloběhu odběratelských dokladů ve firmě XYZ, a.s.

Bc. Barbara Heczková

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbara HECZKOVÁ**
Osobní číslo: **M08465**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Návrh nové koncepce koloběhu odběratelských dokladů ve firmě XYZ, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zhodnoťte na základě literárních pramenů stav teoretického řešení úkolu.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte stávající systém koloběhu odběratelských faktur.
- Proveďte šetření k navrhovanému způsobu koloběhu elektronických dokladů.
- Zhodnoťte poznatky a vypracujte pro vedení organizace soubor doporučení zaměřených na zlepšení současného stavu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] KOTTER, J. Vedení procesu změny. Praha: Management Press, 2000. 192 s. ISBN 978-80-7261-015-0.
[2] NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
[3] ŘEPA, V. Podnikové procesy. Praha: Grada, 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
[4] TOMAN, M. Řízení změn. Praha: Alfa Publishing, 2005. 146 s. ISBN 808685113-3.
[5] VEBER, J. Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce. Praha: Management Press, 2006. 351 s. ISBN 80-7261-146-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Boris Popesko, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA

DIPLOMOVÉ PRÁCE

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 ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 3.5. 2010

..... Barbora Svoboda

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na koloběh odběratelských dokladů ve firmě XYZ, a. s. První, teoretická část se stručně zabývá problematikou managementu jakosti včetně normy ISO v návaznosti na procesy, vysvětluje řízení procesů a věnuje se různým modelům procesu změny. V úvodu analytické části práce je představen podnik XYZ, a. s. Je zde popsán a komplexně zanalyzovaný současný stav koloběhu odběratelských dokladů, na základě kterého je provedena SWOT analýza. Smyslem projektové části práce je navrhnout novou koncepci koloběhu odběratelských dokladů, včetně postupového diagramu. V závěru jsou nastíněné jednotlivé fáze projektu, časová a personální stránka projektu, analýza rizika, návratnost vložených prostředků a doporučení pro vedení společnosti.

Klíčová slova:

proces, koloběh, odběratelské doklady, měření výkonnosti procesů, proces změny, postupový diagram

ABSTRACT

The thesis is focused on the cycle of customer documents in a company XYZ, Inc. The first, theoretical part deals with quality management including ISO standards; it continues the process, explains the process control and deals with various models of the change process. At the beginning of the analysis is presented company XYZ, Inc. You can see described and analyzed the current cycle of customer documents together with SWOT analysis. The aim of the project part of my thesis is to propose a new concept of the cycle of customer documents, including process flow diagram. In conclusion of diploma thesis I try to outline the individual phases of the project, personal perspective and time perspective of the project, risk analysis, return on investment and recommendation for company's management.

Keywords:

process, circulation, customer documentation, performance measurement processes, change process, flowchart

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Ing. Borisi Popesko-
vi, Ph.d. za odborné vedení, cenné rady a praktické připomínky. Ráda bych poděkovala
také hlavnímu konzultantovi diplomové práce panu Ing. Radku Ježkovi, MBA za poskyt-
nuté informace a podklady týkající se firmy XYZ, a. s.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná
do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ÚVOD DO MANAGEMENTU JAKOSTI	13
1.1 HISTORIE.....	13
1.2 VÝZNAM A PRINCIPY MANAGEMENTU JAKOSTI.....	14
1.2.1 Charakteristika principů managementu jakosti.....	15
1.2.2 Význam systémových měření	18
1.3 ŘÍZENÍ SYSTÉMŮ A PROCESŮ	19
1.4 METODY ŘÍZENÍ VARIABILITY PROCESŮ	20
1.4.1 Postupový diagram.....	21
2 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PROCESU	23
2.1.1 Východiska měření výkonnosti procesů	23
2.2 PROCES ZMĚNY	25
2.2.1 Příčiny a fáze změn	27
2.2.2 Interní a externí příčiny změn	28
2.3 ODPOR ZAMĚSTNANCŮ KE ZMĚNÁM	28
2.3.1 Bariéry změn	28
2.4 LEWIN-SCHEINŮV MODEL PROCESU ZMĚNY	29
2.5 KOTTERŮV MODEL ŘÍZENÍ ZMĚNY	30
2.6 AKTÉŘI PROCESU ZMĚN.....	31
2.7 DOKUMENTACE.....	33
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTÍ	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	37
4.1 SPOLEČNOST XYZ, A. S.....	37
4.1.1 Podnikový informační systém.....	37
4.1.1.1 SAP SD.....	38
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ DOKUMENTŮ	39
5.1 SOUČASNÝ SYSTÉM KOLOBĚHU ODBĚRATELSKÝCH DOKLADŮ	39
5.1.1 Právní opora v zákonech	40
5.2 ZPRACOVÁNÍ DOKUMENTŮ	41
5.3 JEDNOTLIVÉ POSTUPOVÉ KROKY	41
5.4 POSTUPOVÝ DIAGRAM STÁVAJÍCÍHO KOLOBĚHU ODBĚRATELSKÝCH DOKLADŮ	47
5.4.1 Zhodnocení současného stavu.....	50
5.4.1.1 Dopady pro firmu.....	50
5.5 SWOT ANALÝZA DOSAVADNÍHO KOLOBĚHU ODBĚRATELSKÝCH DOKLADŮ	51
6 PROJEKT ZAVEDENÍ	53

6.1	NAVRHOVANÝ KOLOBĚH ODBĚRATELSKÝCH DOKLADŮ	53
6.2	POSTUPOVÝ DIAGRAM NOVÉHO KOLOBĚHU DOKLADŮ	57
6.3	PŘEDBĚŽNÝ PRŮZKUM K NAVRHOVANÉ ZMĚNĚ	60
6.3.1	Výsledky dotazníkového šetření	61
6.4	NÁVRATNOST VLOŽENÝCH PROSTŘEDKŮ	72
6.5	FÁZE PROJEKTU	75
6.6	ČASOVÁ STRÁNKA PROJEKTU	76
6.7	PERSONÁLNÍ STRÁNKA PROJEKTU	77
6.8	ANALÝZA RIZIK PROJEKTU	78
6.9	OSTATNÍ POŽADAVKY NA NOVÝ KOLOBĚH DOKLADŮ.....	79
6.9.1	Workflow	80
6.10	NÁVRHY A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO VEDENÍ SPOLEČNOSTI	82
	ZÁVĚR	83
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	85
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	89
	SEZNAM TABULEK.....	90
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

V době technického a ekonomického rozvoje dochází ve společnostech ke snaze zjednodušit jednotlivé procesy podnikatelských aktivit. Firmy využívají různé programy a postupy, které v minulosti neexistovaly, což vede mezi jinými k úsporám nákladů a to nejen z finančního pohledu. Existuje manažerská disciplína – procesní management, založena na systematickém identifikování a řízení činností. Představuje systémy, postupy, metody a nástroje, které zajišťují maximální výkonnost a zlepšují podnikové procesy, jenž vychází ze strategických cílů podniku.

Pojem management jakosti je již zcela známým pojmem ve všech podnikatelských kruzích. Ze začátku certifikace jakosti byla pouze výsadou firem, které patřily do automobilového nebo elektronického průmyslu. Dnes má ISO stále více firem. Certifikát jakosti je většinou chápán jako automatická záruka kvalitního výrobku a z pohledu požadavků zákazníků se jeví jako nutnost. Samotné řízení jakosti není nic ukončeného a celistvého. Je to něco co se trvale mění, vyvíjí a přijímá nové formy podle potřeb a měnící se doby.

Hlavním cílem mé diplomové práce bude mapování a analýza procesu koloběhu dokladů ve firmě XYZ, a. s. Provedu komplexní analýzu procesu vystavování odběratelských dokladů a celý tento proces podrobně zanalyzuji z různých pohledů tak, abych navrhla vedení společnosti ucelený podklad pro zavedení nového efektivnějšího způsobu koloběhu odběratelských dokladů. První dvě kapitoly teoretické části jsou věnovány úvodu do problematiky managementu jakosti a výkonností procesů z důvodu toho, že analyzována společnost má již zavedené procesní řízení a je vlastníkem certifikátů ISO. Plynule navážu na procesy změn, popíšu jejich příčiny, určím aktéry změn a představím dva modely procesu změny. Tyto teoretické a odborné informace následně využiji při analyzování současného stavu v podniku. Popíšu podrobně stávající koloběh odběratelských dokladů krok po kroku a vytvořím pro přehlednost jednoduchý postupový diagram, na základě kterého zhodnotím současnou situaci. V projektové části diplomové práce se pokusím navrhnout nový koloběh odběratelských dokladů na základě předem analyzované situace. Tento návrh představím prostřednictvím mého konzultanta ve firmě účastníkům, kterých se změna bude týkat. Na základě předběžného dotazníkového šetření vyhodnotím a zjistím, jaký postoj zaujímají zaměstnanci k této nové navrhované změně. Nastíním jednotlivé fáze projektu, provedu jednoduchou analýzu rizik, seznámím čtenáře se základní časovou i personální stránkou projektu. V neposlední řadě vypočítám dobu návratnosti vložených prostředků. Tento uka-

zatel bude zcela jistě jedním ze základních kritérií při rozhodování vedení společnosti o přijetí nového návrhu. Na závěr představím jednotlivá doporučení.

Koloběh dokumentů se může přirovnat ke krevnímu koloběhu živého organismu. Pokud je tato cirkulace nějakým způsobem narušená, nemůže správně fungovat. Stejně tak je tomu s dokumenty. Dosavadní koloběh není příliš vhodný z hlediska velkého počtu dokumentů, které proplouvají podnikem, proto se pokusím navrhnout doporučení, která by vedla ke zlepšení současného stavu koloběhu odběratelských dokladů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚVOD DO MANAGEMENTU JAKOSTI

V současné době se již systémy managementu jakosti stávají běžnou záležitostí v českých podnicích. Největší zásluhu má na tom implementace souboru norem ISO 9000. Bohužel ne vždy se podniky drží zásad norem. Tyto normy občas slouží firmám pouze jako formální přívěsek a ne všichni řídicí pracovníci jsou ochotni akceptovat tyto změny v nazírání na jakost. Normy jsou pojaty z hlediska struktury a přinášejí celou řadu nových požadavků na systém managementu jakosti. Hlavním motivem pro zavádění tohoto systému by mělo být zvyšování prosperity a konkurenceschopnosti podniku. Přizpůsobování se tomuto pojetí jakosti je často i nezbytnou podmínkou pro zachování obchodní úspěšnosti. [10]

V dnešní době se požadavkům zákazníka podřizuje nejenom výrobní program, vývoj výrobků a služeb, jeho cena, ale i použitá technologie a požadavky na systém managementu jakosti. Termín jakost je definován mnoha způsoby. Jedna z několika definic říká, že jakost má význam pouze ve vztahu k zákazníkovi, jeho potřebám, pro co se rozhodl ji použít. Důležité je neustále zlepšování. [24]

1.1 Historie

Samotné slovo kvalita (současný synonym – jakost) bylo používáno již ve středověku, kdy se lidé zajímali o to, jak jim slouží výrobky, které směnili na trhu. Kvalitu definoval již Aristotel, ale pro využití v ekonomice není tato definice příliš vhodná. Pro řízení firem je nejvhodnější definice podle normy ČSN EN ISO 9000:2001, která říká, že „jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků“.

Do konce 19. století byl zodpovědný za celý výrobek pouze řemeslník. Do konce první světové války odpovědnost za jakost přejal mistr nebo tzv. přední dělník. V letech 1920 – 1940 byly zřízeny speciální útvary technické kontroly a odpovědnost za jakost nebyla adresně vymezena. Druhá světová válka a následující léta v rámci útvarů technické kontroly přinesly rozvoj statistických metod. Do padesátých let byla jakost chápána jako výjimečnost a představovala speciální provedení. Jakostní výrobky byly vyrobeny z drahých surovin a za zvláštních podmínek. 60. léta představovaly jakost dodržování standardů. V 70. letech nastává rozvoj marketingu a jakost výrobků určuje zákazník a ne výrobce. V dalších letech je trh ovládaný zákazníkem, který požaduje jakost za přiměřenou cenu a na významu získávají i náklady na provoz. V roce 1987 byly vydány první řady norem ISO 9000.

V devadesátých letech se jakost stala samozřejmostí a výrobci v honbě za zákazníkem se musí snažit dát i něco navíc a něčím překvapit. [24]



Obr. 1. Jakost jako soubor inherentních znaků [24]

1.2 Význam a principy managementu jakosti

V posledních letech se vyvinuly nejrůznější koncepce systému managementu jakosti. V dnešní době převažuje především koncepce ISO, která je založena na aplikaci požadavků vymezených nejnovějším souborem ISO 9000 a koncepce TQM, která je spíše filozofií managementu a v praxi je uskutečňována podle různých modelů (např. EFQM Model Excellence). [10]

Tyto koncepce systémů managementu jakosti jsou postavené na víceméně stejných principech.

Tab. 1. Principy managementu jakosti [10]

Principy managementu jakosti podle ISO 9000 a ISO 9004	Principy Excellence podle EFQM Modelu Excellence
1. Zaměření na zákazníka	1. Orientace na výsledky
2. Vedení a řízení zaměstnanců	2. Zaměření se na zákazníka
3. Zapojení zaměstnanců	3. Vůdčovství a stálost účelu
4. Procesní přístup	4. Management prostřednictvím procesů a faktů
5. Systémový přístup k managementu	5. Rozvoj a zapojení lidí
6. Neustálé zlepšování	6. Neustálé učení se, inovace a zlepšování
7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech	7. Rozvoj partnerství
8. Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy	8. Sociální odpovědnost

1.2.1 Charakteristika principů managementu jakosti

Principy managementu jakosti můžeme rozdělit do následujících osmi charakteristik: [10]

1. Zaměření se na zákazníka

Podle ISO řady 9000 je zákazník definován jako organizace nebo osoba, která přejímá výrobek. O kvalitním výrobku můžeme hovořit tehdy, pokud se nám vracejí zákazníci nikoliv výrobky. Naopak filozofie TQM chápe zákazníka jako toho, komu odevzdáváme výsledky vlastní práce. Zákazníky lze rozdělit do čtyř základních skupin, a to na interní zákazníky, zprostředkovatele, externí zákazníky a konečné uživatele. Podle principu TQM však finální spotřebitelé představují pouze skupinu externích zákazníků. Budoucnost podniku je tedy závislá na chování jednotlivých skupin zákazníků, maximalizaci míry jejich spokojenosti a loajlnosti.

Princip v souladu s normou ISO vyžaduje hlavně pravidelné a systematické zkoumání požadavků zákazníků, a jejich efektivní naplňování. Důležitá je rovněž provázanost cílů or-

ganizace s potřebami a očekáváními zákazníků, a také systematické měření spokojenosti a loajality zákazníků, rozvoj řízení vztahů se zákazníky a s dalšími zainteresovanými stranami.

Všechny tyto činnosti se zdají být samozřejmé a pochopitelné, ale řada firem pořád tyto aktivity výrazně podceňuje.

2. Vedení a řízení zaměstnanců

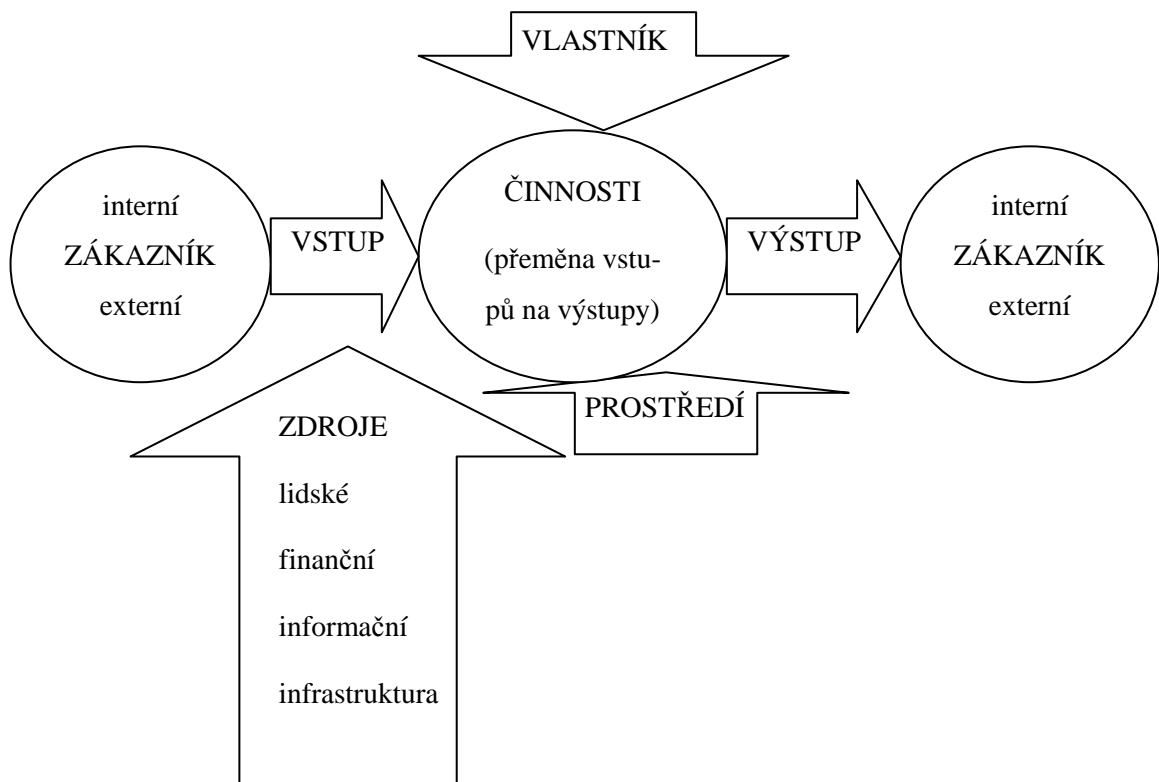
Každý manažer musí být také opravdovým vůdcem. Manažeři musí motivovat své zaměstnance k odvádění lepší práce a jakosti, a zvýšení výkonnosti v zájmu naplňování cílů organizace. Mezi řídicími pracovníky, jednotlivými skupinami a zaměstnanci musí existovat vzájemná důvěra. Je třeba motivovat k týmové práci a k procesům zlepšování. Nedílnou součástí tohoto principu jsou i etické aspekty, které se vztahují k postojům a chování manažerů.

3. Zapojení zaměstnanců

Za největší kapitál v podnicích jsou považováni zaměstnanci. Vedení organizace musí vést pracovníky k odhalování slabých míst v jejich výkonnosti, trvale je vzdělávat, hodnotit naplňování osobních cílů a odměňovat jejich úsilí. Tento princip úzce souvisí s personálním managementem. Zaměstnanci jsou sebevědomější a odpovídají nejen za výsledky své vlastní práce, ale i za výsledky celé organizace.

4. Procesní přístup

Dosáhnout vynikající kvality výstupu lze dosáhnout podle procesního přístupu. Procesem se rozumí soubor dílčích aktivit, které přeměňují hmotné nebo informační vstupy na hmotné a informační výstupy. Každý proces má svého vlastníka (dřívědouce, manažer projektu), který nese odpovědnost za kvalitu výstupů. Regulátory představují všechny faktory, které určitým způsobem omezují průběh procesu. Jedná se o zákony, normy, předpisy apod.



Obr. 2. Základní model procesu [10]

Důležité je v podniku přesně definovat ty procesy a jejich vlastníky, které jsou důležité pro dosažení plánovaných výsledků, měřit výkonnost procesů, analyzovat výsledky a zaměřovat se na klíčové faktory procesů. Výsledkem je pak schopnost manažerů soustředit se pouze na klíčové procesy, nižší náklady na procesy a jednoznačně definované odpovědnosti a pravomoci.

5. Systémový přístup k managementu

Tento přístup navazuje na procesní přístup, protože je to soubor na sebe navazujících procesů, které mají podniku přinést větší efektivnost a účinnost při dosahování cílů. Pro toto pojetí organizace je třeba definovat strukturu procesů a poznat jejich návaznost.

6. Neustálé zlepšování

Neustálé zlepšování výkonnosti musí být bráno jako základní cíl každé organizace. Je důležité, aby bylo pravidelně rozvíjeno prostředí k tvořivé aktivitě zaměstnanců, aby auditoři a všichni řídicí pracovníci byli schopni identifikovat příležitosti ke zlepšování, hlavně díky procesům sebehodnocení. Výsledkem by mělo být nejen zlepšení výkonnosti procesů, ale i zvýšená schopnost pružně reagovat na různé nové požadavky.

7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech

Podstatou toho principu je sběr přesných a spolehlivých dat z jednotlivých procesů, dále využívání vhodných statistických nástrojů potřebných k provádění analýz a jejich vyhodnocování. Tyto principy nejenom zvyšují schopnost prokázat efektivnost a správnost dřívějších rozhodnutí managementu, ale rovněž zvyšují informovanost zaměstnanců ve firmě, což vede k jejich pozitivní motivaci a větší důvěře.

8. Vzájemná prospěšnost vztahů s dodavateli

Mezi dodavateli a odběrateli existuje určitá vzájemná závislost, a proto je důležité dosáhnout oboustranně vyvážených a užitečných vztahů, která je postavena na důvěře obchodních partnerů. Důležitý je výběr strategicky významných dodavatelů a jejich pravidelné hodnocení jejich výkonnosti. Velice účinná je komunikace v průběhu celé doby trvání obchodních vztahů. Tyto principy jsou chápány jako základní kameny při budování systémů managementu jakosti ve všech typech podniků. [10]

1.2.2 Význam systémových měření

Systémové měření je vymezeno jako soubor operací ke stanovení hodnoty určité veličiny v daných jednotkách. Můžeme rozlišovat dvě základní skupiny měření: [10]

1. technické měření – jde o stanovení hodnoty takové veličiny, která se vztahuje především k hmotným výstupům procesů – výrobků.
2. systémové měření – umožňují poznat a vymežit chování organizačního systému – systému managementu organizací. Výsledky jsou klíčové vstupy pro rozhodování nejrozličnějších úrovní řízení.

Měření shromažďuje data, která se analyzují. Z analýz získáme takové informace, které nám umožní správně rozhodovat a účinně tato rozhodnutí zavádět do života. Rovněž dokáže překonávat stereotypy v myšlení manažerů, jasně odhaluje všechna slabá místa uvnitř podniku, umožňuje preciznější řízení různých procesů, identifikuje klíčové faktory úspěšnosti podniku, usnadňuje a zprůhledňuje komunikaci mezi manažery a ostatními zaměstnanci, poskytuje prostor pro analýzy vztahů mezi ukazateli výkonnosti procesů a velikosti náklad. [10]

1.3 Řízení systémů a procesů

System tvoří formálně vzájemně propojené činnosti, které jsou řízený jako celek za účelem dosažení určitých vymezených cílů. Kdežto proces je řada operací, jejímž výsledkem je nějaká služba nebo výrobek.

Je nezbytné, aby různé části systému v rámci celku správně fungovaly a aby každý přispíval k uspokojivému výkonu. Problém nastává tehdy, pokud jednotlivé části systému spolu neladí, když do sebe nezapadají. Tvorba a rozvoj systému musí být založen na přesné analýze požadavků a pozornost se musí věnovat hlavně tomu, kdo ji bude využívat a jak bude systém pracovat za různých podmínek. Systémy musí být udržovány a aktualizovány, aby byla zachována jejich funkčnost. [1]

Řízení procesů začíná definováním procesů. Procesem se myslí soubor činností, který mění hmotné a informační vstupy na hmotné a informační výstupy za spotřeby zdrojů a v regulovaných podmínkách. Řízení procesů se označuje jako zabezpečování potřebných zdrojů v podobě zařízení a vybavení. A pro správné fungování procesu je rovněž nutný řádně vyškolený a schopný personál.

Konflikty v řízení systému a procesů vznikají tehdy, pokud nejsou schopny poskytnout uživatelům to, co očekávali. Uživatelé očekávají přiměřenou podobu a plnou podporu.[1]

Procesy se dělí na hlavní, řídicí a podpůrné. Základní charakteristiky procesů uvádím v tabulce.

Tab. 2. Charakteristiky jednotlivých procesů [17]

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
ŘÍDÍCÍ	nákladově	NE	ANO	NE	NE
PODPŮRNÝ	výkonově, možnost outsourcingu	ANO	NE	NE	NE

Každý proces musí mít jasně definováno, kdo je vlastníkem procesu a kdo členem procesního týmu, jaké je poslání procesu, jaké produkty proces vytváří, komu jsou produkty pro-

cesu určeny (kdo je externím a kdo je interním zákazníkem), kde a čím proces začíná a končí, na jaké procesy tento proces navazuje a zdali jsou vzájemně propojeny, jaké základní subprocessy v procesu probíhají a z čeho jsou složeny, kudy proces probíhá, jaké vstupy proces spotřebovává a kdo je odpovědný za vykonávání činností, subprocessů a procesu. [17]

1.4 Metody řízení variability procesů

Za účelem dosahování zlepšení výkonnosti procesů je potřeba měřit a analyzovat příslušné procesy. Pro řízení variability procesů se používá tzv. „Sedm statistických nástrojů“.

Kromě těchto výše uvedených sedmi základních nástrojů se v systému řízení jakosti používá tzv. „Nových sedm“, které jsou používány pro řešení problémů ve fázi vývoje a plánování.

Tab. 3. Srovnání statistických nástrojů

Sedm statistických nástrojů	Nových sedm
kontrolní formuláře a záznamy	diagram afinity
histogramy	graf vzájemných vztahů
postupové diagramy	stromový diagram
Paretova analýza	maticový diagram
diagramy příčin a následků	analýza údajů v matici
bodové diagramy	diagram programu rozhodovacího procesu
regulační diagramy	šipkový diagram

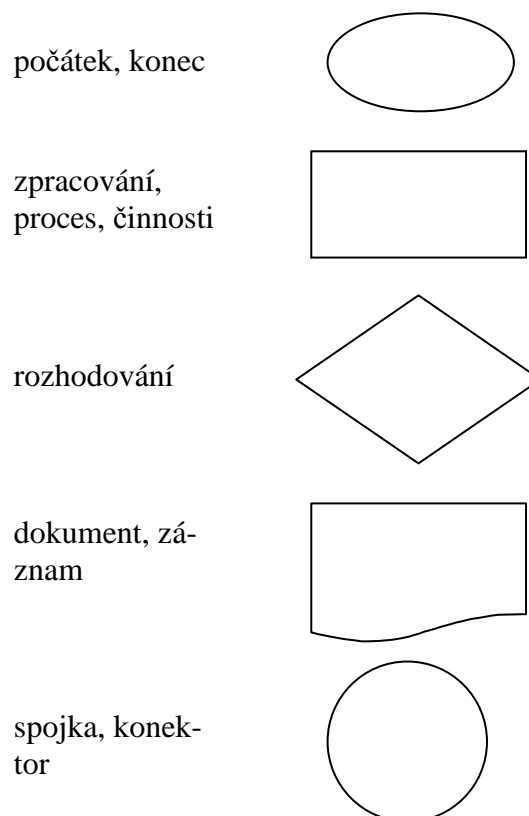
Při aplikaci těchto statistických nástrojů lze použít různé softwarové produkty nebo je taky možné tyto statistické nástroje vhodně aplikovat za použití programu MS Excel.

Jelikož existuje velké množství nástrojů, zaměřím se ve své diplomové práci pouze na postupový diagram, který budu dále ve své práci využívat.

1.4.1 Postupový diagram

Tento diagram slouží ke grafickému znázornění posloupnosti a vzájemné návaznosti všech kroků určitého procesu. Postupový diagram je vhodný pro analýzu procesu, jednotlivých kroků, rozhodovacích uzlů, pro identifikaci oblastí, kde mohou vznikat problémy a pro identifikaci nadbytečných činností. [13]








Na zpracování vývojového diagramu procesu by se měl podílet celý tým a účastnit by se ho měli zejména ti, kteří proces používají. V první kroku je třeba přesně vymezit počátek a konec popisovaného procesu a složitější procesy je třeba rozdělit na dílčí procesy, které budou dostatečně přehledné. V dalším kroku následuje identifikace jednotlivých dílčích kroků procesu. Poté se pomocí grafických symbolů znázorní návaznost jednotlivých kroků. Při sestavování diagramu se používá zavedená grafická symbolika. Po sestavení návrhu postupového diagramu následuje jeho přezkoumávání. [13]



Obr. 3. Symboly postupového diagramu [13]

Postupové diagramy, grafy a schémata slouží k podrobnému záznamu, rozboru a projektování pracovního postupu. Činnosti (operace) se zobrazují pomocí ustáleného souboru grafických symbolů (značek).

Tab. 4. Standardizované symboly [28]

Symbol	Charakteristika operace
	Technologická operace – cílevědomá změna pracovního předmětu, informace nebo pracovník
	Kontrola – pracovní předmět, pracovník nebo informace se prověřují z hlediska kvantity, kvality nebo se identifikují
	Doprava – předmět, pracovník nebo informace se přemísťují z jednoho místa na druhé
	Skladování – pracovní předmět, pracovník nebo informace čekají před další plánovanou skutečností
	Prostoj – pracovní předmět, pracovník nebo informace čekají před další plánovanou činností
	Kontrola se uskutečňuje současně s technologickou operací
	Technologická operace se uskutečňuje při přepravě

2 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PROCESU

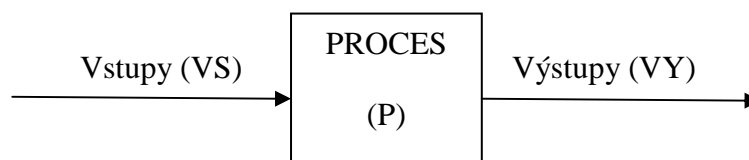
Měření výkonnosti procesu můžeme chápat jako aktivity, které poskytují objektivní a přesné informace o průběhu jednotlivých procesů. Tyto procesy musí být vlastníky operativně řízeny za účelem všech požadavků, které jsou na procesy kladené. Zákazníky se stávají výhradně vlastníci procesů.

S měřením výkonnosti úzce souvisí 3 pojmy „jakost“, „produktivita“ a „výkonnost“. Jak již bylo výše uvedeno, jakost je míra, kterou soubor inherentních znaků splňuje požadavky. Pojem produktivita se nejčastěji definuje jako různorodá škála přístupu, poměr a vstupů a výstupů. Výkonnost není soubory ISO 9000:2000 definována, vymezena je pouze podle EFQM jako míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací a procesy. [4]

Tyto definice mají mnoho společného. Jakost produktu vystihuje úroveň jeho schopnosti plnit požadavky zákazníků. Produktivita je vázána na nezbytnost efektivního využití zdrojů a vstupů. Čím lepší je využití hmotných a informačních vstupů, tím vyšší je i produktivita, která podmiňuje míru dosahovaných výsledků. Jestliže jsou tyto výsledky směřovány k plnění zákaznických požadavků a požadavků legislativy, potom je jakost a produktivita těmi faktory, které výkonnost bezprostředně a významně ovlivňují. [10]

2.1.1 Výhodiska měření výkonnosti procesů

Je zřejmé, že každý postup měření výkonnosti procesů bude záviset na charakteru procesů. Lze najít ale společná výhodiska, které je třeba brát v úvahu. Je nutné pochopit potřebu změny výkonnosti procesu, když chceme měnit jeho výstupy.



Obr. 4. Proces [10]

Jakákoliv změna na straně výstupu (např. změna množství, jakosti produktů), jsou podmíněny změnami množství a jakosti vstupů, a změnami výkonnosti procesu, ovlivněné jakosti a produktivitou.[10]

Dalším výhodiskem je nutnost vázat měření výkonnosti procesů na stanovení cílů. Všechny postupy měření výkonnosti procesů musí vycházet z vhodné základny. Tato základna se

definuje v systému managementu jakosti jako cíle jakosti¹. Tyto cíle souhlasit se strategickým vyhlášením, kterému se říká politika jakosti, která formuluje celkové strategické zá-měry podniku s ohledem na jakost.

Měření výkonnosti procesů musí splňovat určité požadavky, což je posledním východis-kem měření výkonnosti procesů. Mezi základní požadavky na efektivní měření výkonnosti jakéhokoliv procesů patří validita (platnost) měření, úplnost, dostatečná podrobnost a do-statečná frekvence měření, přesnost a možnost odhalení mezer výkonnosti, správné načá-sování, stálost získaných dat v čase, srozumitelnost informací a odpovědnost za výsledky měření. [10]

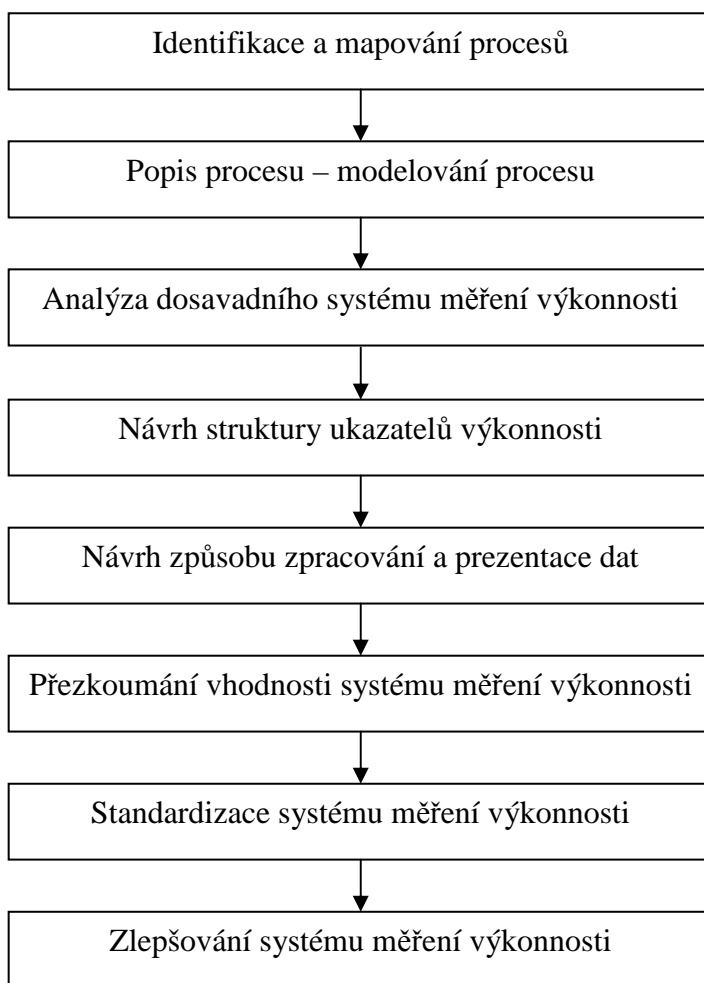
V praxi lze předpokládat, že manažeři procesů budou muset vždy zvažovat na straně jedné potřebnost měření výkonnosti a na straně druhé dostupnost zdrojů. Měření výkonnosti rov-něž významně ovlivňuje náklady. Zvlášt' u klíčových procesů bychom neměli narazit na omezenost zdrojů.

Pokud má firma certifikován systém managementu jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001, mapování procesů a jejich identifikace by neměla být problémem. Další důležitým krokem je modelování procesu, což je určení všech výstupu procesu, vstupy, zdroje a regu-látory. Pokud chceme zlepšit měření výkonnosti, musíme správně definovat vhodné ukaza-tele. Některé ukazatele mají univerzální charakter a jsou spojeny s těmito kategoriemi: [10]

- času (např. průběžná doba trvání procesu),
- jakosti (rozsah neshod v %),
- pružnosti (reakce na změny v procesu),
- nákladů (celkové náklady na proces),
- vlivu na prostředí (hladina hlučnosti),
- přidané hodnoty.

Ukazatelé musí být vyhodnotitelné a kvantifikovatelné.

¹ Kvantifikované charakteristiky produktů a procesů, které mají být dosaženy k určitému termínu v budoucnu.



Obr. 5. Etapy tvorby metodiky měření výkonnosti procesů [10]

2.2 Proces změny

Podle Hammera² existují tři hlavní fenomény současného světa, podle kterých se organizují veškeré kritické projevy (faktory) současné hospodářské situace. Hovoří se o nich jako o tzv. „třech C“

- zákazníci (customers)
- konkurence (competition)

² M. Hammer je považován za duchovního otce reengineerignu.

- změna (change).
- [14]

V dnešní době je trh nasycen a zákazník se stává pánem, zákazníkům je nedostatek oproti dřívějším dobám, kdy bylo zákazníkům dostatek a firmy nebyly schopny uspokojit jejich zájem. I povaha konkurence se výrazně změnila, dříve si firmy konkurovaly především cenou výrobku. V dnešním prostředí s nedostatkem zákazníkům je třeba hledat jiné nové formy konkurence. Nejdůležitějším a hlavně klíčovým fenoménem je změna. Protože již zítra může být všechno jinak. Firmy nemůžou spoléhat jenom na osvědčené postupy, musí být flexibilnější, důležitý je čas. Změna již nepředstavuje jednorázovou záležitost, nýbrž se stává jeho běžnou součástí. [14]

Existuje několik typů změn, mezi základní patří např. změna postupná, transformační, strategická, organizační, změna systémů a procesů, změna kultury a změna chování.

Postupná změna je stupňovitá a uskutečňuje se v malých krocích. K postupné změně dochází na operativní úrovni.

Transformační změna je proces, který zajišťuje, aby organizace mohla vytvářet a realizovat programy hlavních změn, které zajistí strategickou reakci na nové požadavky a trvalou efektivitu v dynamickém prostředí, ve kterém působí. Tento druh změny plánuje a realizuje významné zvelebení struktur a procesů na úrovni celé organizace. [1]

Strategická změna se vztahuje k obecným, dlouhodobým a celopodnikovým záležitostem. Týká se budoucího stavu v podobě strategické vize a strategického rámce. Ke strategickým změnám dochází v kontextu s vnějším konkurenčním, ekonomickým a sociálním prostředím, s vnitřními zdroji, schopnostmi, kulturou, strukturou a systémy organizace.

Organizační změna zahrnuje rozpoznání potřeby znovu uvážit formální strukturu organizace, a týká se hlavně toho, jak v hrubých rysech funguje.

Změny systému a procesů ovlivňují činnosti a mají vliv na pracovní postupy v celém podniku i v jeho částech. Nové nebo změněné systémy se mohou týkat různých administrativních stránek např. finanční a manažerské účetnictví, plánování potřeby materiálu, časových plánů, zásobování atd. Tento druh změn ovlivňuje každodenní život lidí v podniku – v práci. [1]

Změna kultury – cílem je změnit existující kulturu organizace. Kultura podniku představuje systém hodnot a přijaté způsoby chování (normy). Vytváří smysl identity a jednoty účelu,

smysl existence členů organizace, pomáhá zformovat chování. Může pracovat ve prospěch organizace tak, že vytváří prostředí, které přispívá k vysokému výkonu.

Změna chování se vytváří z kroků, které podněcují lidi, aby byli efektivnější. Organizace jsou závislé na tom, zda se lidé chovají tak, aby to přispělo k vysokému výkonu a podpoře základních hodnot. Je možné vytvořit systém schopností, které budou definovat požadavky na chování jako např. týmová práce, schopnost vést, rozvíjení ostatních lidí, orientace na kvalitu, zákazníka a na výsledky, iniciativa a vědomí potřeb podniku a podnikání. [1]

2.2.1 Příčiny a fáze změn

Mezi hlavní příčiny vzniku změn patří nejčastěji vysoká úroveň nespokojenosti s aktuálním stavem, a to jak s vnitřním, tak i vnějším. Další příčinu tvoří existence odpovídající varianty, tzn. znalosti jiné alternativy a existence konkrétního plánu k realizaci alternativy.

Uskutečnění změny z věcného hlediska můžeme rozdělit do následujících fází: [8]

- identifikace potřeby změny,
- rozhodování o uskutečnění změny,
- zpracování návrhu změny,
- realizace činností pro navození změny,
- fixování nového stavu,
- vyhodnocení dosažené změny.

Kotter³ rovněž definoval kroky změny jako program transformace. Mezi ně patří: [8]

1. Stanovení naléhavosti – identifikace krizí
2. Vytvoření koalice – vytvoření skupiny, která má dostatek moci usilovat o změnu
3. Rozvinutí vize – vytvoření vize a vytvoření strategií k naplnění této vize
4. Zprostředkování vize – informování o vizi

³ John P. Kotter je autor a světově uznávaný expert v oboru transformačního řízení, vedení lidí a rozvoje vůdčích dovedností.

5. Povzbuzování ostatních k tomu, aby se na realizaci vize podíleli – odstraňování překážek změny a povzbuzování k podstoupení rizika, inspirace k netradičním nápadům
6. Zajištění krátkodobých úspěchů – plánování zlepšení výkonu a odměňování pracovníků, kteří se podíleli na zlepšení
7. Stabilizace prvních zlepšení a zavádění dalších projektů vedoucích ke změně - posilování a upevňování proces novými projekty a tématy
8. Institucionalizace nových struktur a postupů – zdůrazňování vazem mezi novým chováním a úspěšností podniku

2.2.2 Interní a externí příčiny změn

Vnitřní příčiny změny existují uvnitř každé společnosti a zpravidla spadají pod kontrolu managementu. Interní příčiny změn, které se objevují uvnitř organizace, můžeme rozdělit na příčiny, které souvisejí s procesy a faktory související s lidmi. Tyto příčiny souvisejí s rozhodováním, komunikací a interpersonálními vztahy. [6]

Mezi hlavní vnější příčiny změny patří změny na trhu, změny technologie a prostředí. Manažeři tyto příčiny obvykle nemají pod kontrolou.

Mezi externími a interními příčinami změny existuje určitá vzájemná podmíněnost. V dnešní době však stoupá význam externího prostředí, které se stále rychleji mění.

2.3 Odpor zaměstnanců ke změnám

Přirozenou součástí pracovního života téměř každého člověka je nechuť měnit zaběhnuté stereotypy a učit se novým věcem. Je tedy důležité, aby ve firmě existoval tzv. manažer změn, který bude pracovníkům napomáhat a motivovat je. Východiskem je identifikace důvodu odporů zaměstnanců a poté správný výběr motivačního programu. Autoři Kotter a Schlessinger identifikovali 4 hlavní důvody, proč lidé mají sklon odporovat změnám. Jedná se především o úzký vlastní zájem, nepochopení a nedostatek důvěry, odlišné hodnocení situace a nízká snášenlivost změny. Mezi další faktory patří také nátlak kolegů nebo přátel, únava ze změn, předchozí špatné zkušenosti apod. [26]

2.3.1 Bariéry změn

Překážky nejčastěji vznikají z nedostatku přesvědčení, že změna je nutná, že lidé cítí určité antipatie k vnucované změně, mají strach z neznámého, nemají ochotu zabývat se nepopu-

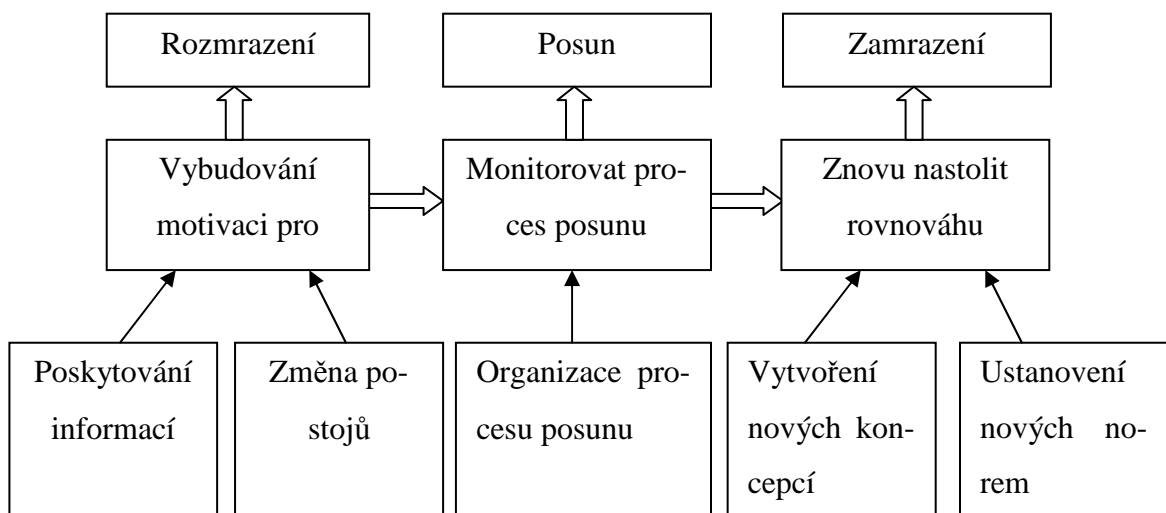
lárními otázkami, obávají se neschopnosti a neúspěchu, narušuje jim to jejich vžité praktiky, návyky a vztahy, mají rozdílné vnímání a cítí nedostatek tolerance ze strany podniku.

Ve většině podniků žádný zaměstnanec nepracuje zcela samostatně a izolovaně, ale v pracovních týmech nebo skupinách. Manažeři by proto měli znát alespoň základy sociální psychologie a umět s nimi zacházet. Motivace týmu je totiž velice důležitým prvkem při minimalizování negativních ohlasů pracovníku v procesu zavádění změn. Z počátku může dojít ke zvýšení nákladů při zavádění motivačního programu, ale později tyto náklady umožní urychlení procesů a tím i rychlejší návratnost vynaložených prostředků.

Aby docházelo k efektivnímu řízení procesu změny, musí manažer znát cíl změny, složení členů skupiny, znát jejich potřeby, odhadnout dopad motivačního programu na jednotlivce ve skupině i na skupinu jako celek. Každý zaměstnanec by měl mít pocit osobního úspěchu a osobního významu pro podnik, měl by si uvědomovat náročnost práce, za úspěchy by měl být náležitě odměňován. [26]

2.4 Lewin-Scheinův model procesu změny

Lewin-Scheinův model představuje základní principy pro překonávání bariér při zavádění změn.



Obr. 6. Lewin-Scheinův model procesu změny [28]

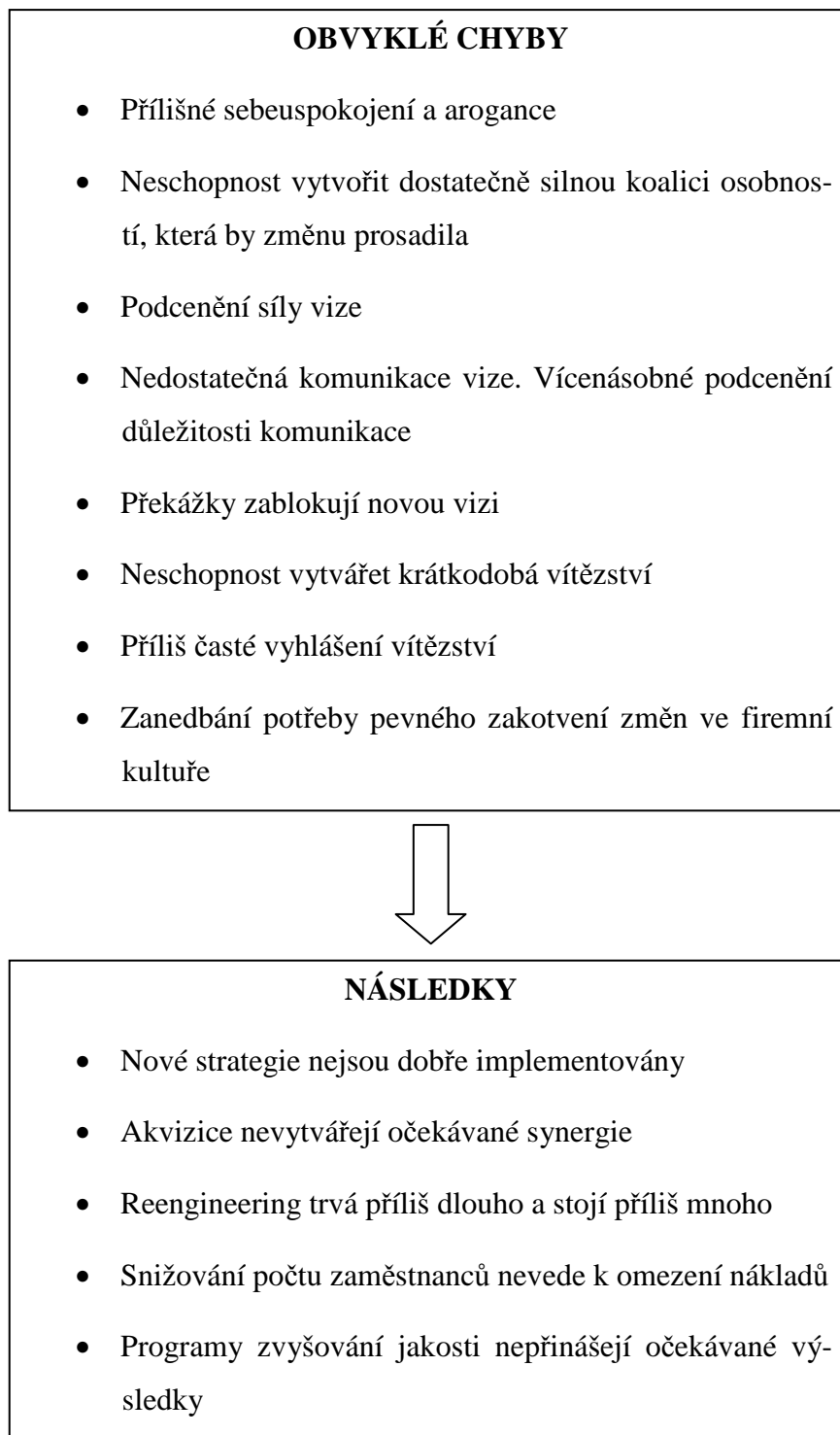
Tento model se skládá ze tří základních kroků. V první kroku „rozmrazení“ je obtížné měnit ustálené postoje a chování, proto lidé často změnu odmítají. Musí existovat snaha tyto jejich postoje a chování rozmrazit, aby dané změny byli schopni akceptovat. Druhý krok se týká „posunu“, kdy jednotlivci akceptují a přejímají změny v postojích a chování, které

jsou nezbytné. Poslední krok „zmrazení“ znamená, že tyto změněné postoje a chování jsou organizací podporovány a posilovány. Důsledkem je pak to, že nové postoje a chování se stávají běžnými a vytváří se nový status quo. [22]

2.5 Kotterův model řízení změny

Mezi další modely pro řízení změny patří Kotterův model, který se týká návrhu implementačního rámce. Vědomí naléhavosti je často pojmenováním a prezentací potřeb iniciátora změny, který má za cíl dosáhnout kvalitativní nebo kvantitativní změny v činnosti nebo chování podniku.

Kotterův postup se skládá z osmi částí a každá tato část se týká jedné ze zásadních chyb, které podkopávají transformační úsilí. [8]



Obr. 7. Kotterův model [8]

2.6 Aktéři procesu změn

Z hlediska míry zapojení různých aktérů do procesu změny a podle rolí, které v něm hrají, můžeme rozlišit následující typy aktérů změn: [22]

- iniciátor změny – přichází s vizí nutnosti změny,
- sponzor změny – jedná se především o vrcholový management, který navrhuje agendu změn, v zájmu sponzora změny je především to, aby byla změna úspěšně zavedená,
- manažer změny – je zodpovědný za zavedení a řízení změny,
- konzultant – předávají zkušenosti a dovednosti,
- příjemce změny – uskutečňuje vlastní změnu,
- objekt změny – pracovníci, kteří jsou nějakým způsobem změnou dotčeni.

Velmi důležitou roli v procesu změny hrají bez pochyby manažeři změny, kteří pracují v týmech s různými odborníky.

Agent změny by měl identifikovat potřeby změny, poté vybrat techniky změny a vyžádat podporu top managementu, dále implementovat proces změny, překonat odpor ke změně a zhodnotit proces změny. Rovněž by měli znát odpovědi na následující otázky:

- čeho se změna týká,
- které parametry charakterizují stav před změnou a po změně,
- co vyvolalo změnu a jaké jsou její příčiny,
- jaké má změna důsledky a komu je změna určena,
- proč se má změna vůbec uskutečnit,
- komu a co změna přinese, způsobí nějaké ztráty,
- kdo jsou aktéři změny, kdo bude změnu podporovat, kdo bude změně bránit,
- jsme schopni proces změny popsat, jaké jsou nutné kroky k uskutečnění změny,
- jak dlouho bude změna probíhat, koho musíme o změně informovat apod.

U většiny změn můžeme ještě určit:

- podporovatelé změny – jsou příznivě nakloněni k uskutečnění změny a podporují je,
- odpůrce změn – představují osoby, které nepřejí realizaci změny a kladou jejímu uskutečnění změny různé překážky,

- nezúčastněné osoby – jsou to osoby, kterých se změna vůbec netýká.

Změny jsou nutné pro životaschopnost organizace. Podnik musí obstát nejenom v konkurenci, ale musí umět pružně reagovat na vnitřní a vnější podněty.

Aby se předešlo odporu a negativním reakcím zaměstnanců, každý z nich by měl být o změně důkladně informován. Měl by mu dobře objasnit obsah jeho nové role, měl by být spraven o cílech a strategii firmy a osobně motivován na přechodu k nové situaci.

2.7 Dokumentace

Dokument představuje jakýkoliv písemný předpis, který schvaluje manažer. Pokud má dokumentace plnit úlohu účinného nástroje řízení, musí splňovat určité požadavky, které jsou kladené na postup zpracování, vydávání, uchování a na vnitřní strukturu a podobu dokumentace. [18]

Ve většině případu se zabývá zpracováním dokumentu příslušný odborný pracovník nebo tým, který respektuje platné legislativní předpisy. Dokumentace by měla být čitelná a identifikovatelná, snadno dostupná a měla by být k dispozici minimálně jedna podoba původního znění sloužící pro následnou archivaci. Rovněž je nutné provádět revizi dokumentů v cca 2 až 3letých intervalech z hlediska formální a věcné správnosti dokumentů.

Dokumentace může být vedena jak v klasické papírové tak i v digitální podobě. Pokud se podnik rozhodne využívat druhou podobu dokumentace, musí dodržovat zásady ochrany dat na elektronických nosičích. [18]

V praktické části při mapování procesu se setkáme s těmito pojmy: [12]

Kupní smlouva – je to smlouva (papírový doklad), při které vzniká prodávajícímu (organizaci XYZ, a. s.) povinnost předmět koupě kupujícímu odevzdat a kupující má povinnost tento předmět koupě převzít a zaplatit za něj společnosti dohodnutou cenu.

Nabídka – jedná se o papírový doklad, ve kterém referent prodeje společnosti XYZ, a. s. nabídne jinému právnímu subjektu uzavření smlouvy.

Objednávka – představuje písemný dokument, ve kterém prodejce a spotřebitel stvrzují uzavření dohody ohledně výrobku a prodejní ceny. Tento doklad nemá předepsanou formu.

Poptávka – je objem zboží nebo služeb, které si kupující chce koupit na trhu za určitou cenu. Rovněž jako objednávka nemá předepsanou formu.

Složka obchodního případu – je to složka, do které referenti prodeje společnosti sbírají a ukládají všechny písemnosti týkající se jednotlivých obchodních případů.

Strategie obchodu – představuje základní přístup k požadavkům zákazníka podle bankovních informací, platební morálky (pohledávky), vymezení strategických regionů pro prodej, apod.

Zakázka – jedná se o dokument v papírové podobě, ve kterém jsou specifikovány všechny požadavky zákazníka. K těmto jednotlivým požadavkům se musí vyjádřit všechny odborné útvary, a to útvar techniky, útvar prodeje a útvar financování. Následně z každé zakázky vycházejí informace, které jsou nutné pro výrobu a výstupní kontrolu, kupní smlouvu, pokyny pro expedici a přepravu.

3 SHRnutí TEoretické Částí

Management jakosti se již stává ve všech vyspělejších firmách samozřejmostí a je důležitou součástí systému managementu. Plní minimálně dvě hlavní funkce, snaží se maximalizovat spokojenost zákazníků a minimalizuje náklady.

Cílem první části diplomové práce bylo provést literární průzkum teoretického řešení úkolů. Byla představena krátká historie managementu jakosti a vysvětleny základní pojmy související s tématem. Jakost úzce souvisí s procesy a procesním řízením. Byl zde popsán a vysvětlen proces změny a příčiny změn. Tyto poznatky budou využity v praktické části diplomové práce. Podniky musí umět reagovat na různé změny a zvyšovat úroveň kvality svých výrobků a služeb, aby obstály ve stávající konkurenci. Změna představuje nelehký úkol jak pro manažery, tak i pro jednotlivé zaměstnance, kterých se změna týká. Nutná je zde minimálně znalost základů psychologie. V závěru této části práce jsou popsány informace týkající se dokumentů, které tvoří nezbytnou součást praktické části diplomové práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Čtvrtá kapitola diplomové práce blíže seznamuje čtenáře se společností XYZ, a. s. Ve stručnosti je popsán informační systém podniku a představen informační modul, který se týká bezprostředně koloběhu odběratelských dokumentů.

4.1 Společnost XYZ, a. s.

Společnost XYZ, a. s. byla založena v roce 1997. Svoji činnost zaměřenou na nákup a prodej hutnických výrobků, surovin pro hutní výrobu a zajišťování vnitrostátní a mezinárodní přepravy rozvíjí v plném rozsahu od roku 1998.

Společnost si nepřála zveřejňovat některé údaje, proto neuvádím přesné informace a data. Základní kapitál se pohybuje kolem cca 1 600 000 tis. Kč. V podniku pracuje přibližně 200 zaměstnanců.

Řídící strukturu společnosti XYZ, a. s. příkládám v příloze P I.

Tato ryze obchodní společnost se snaží upevňovat svou pozici jak na českém trhu, tak i v zahraničí. Mezi hlavní priority patří uspokojování zákazníků a kvalita poskytovaných výrobků a služeb.

4.1.1 Podnikový informační systém

Společnost XYZ, a. s. využívá SAP R3. Produkt SAP se skládá z různých softwarových modulů, společnost využívá tyto moduly:

- HR (Human Resources) - Řízení lidských zdrojů
- SD (Sales and Distribution) - Podpora prodeje
- MM (Materials Management) - Skladové hospodářství a logistika
- FI (Financial Accounting) - Finanční účetnictví

Největší výhodou tohoto systému je flexibilita a propracovanost. Jedná se o produkt firmy, která má vedoucí postavení na českém trhu. SAP je celosvětovou jedničkou v oblasti integrovaných obchodních systémů. V rámci diplomové práce se budu zabývat koloběhem odběratelských dokladů, který spadá do systému SAP SD.

4.1.1.1 SAP SD

Modul SAP SD se zaměřuje hlavně na souhrnnou podporu podnikových odbytových a obchodních procesů. Je standardním modulem systému SAP. Podporuje předprodejní činnosti, zpracování zakázek, cenovou tvorbu, pořízení, expedici, fakturaci, platby a reklamaci zboží a služeb. Výstupem systému jsou kmenová a transakční data včetně reportingu.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ DOKUMENTŮ

V této kapitole jsou důkladně popsány jednotlivé postupové kroky aktuálního koloběhu odběratelských dokladů včetně zákonných úprav, které se jich týkají. V závěru této části je vytvořen postupový diagram a SWOT analýza stávajícího koloběhu, na základě kterých je možné identifikovat slabá místa a poté nastínit vedení společnosti nový návrh, který by tato místa odstranil.

5.1 Současný systém koloběhu odběratelských dokladů

Každý doklad představuje písemnost, která informuje o vzniku hospodářských (účetních) operací, registruje je a ověřuje. Ukazuje strukturované informace, které mají ekonomicko-právní charakter. Každý účetní doklad je průkazným účetním záznamem, který musí obsahovat označení účetního dokladu, obsah účetního případu a jeho účastníky, peněžní částku nebo informaci o ceně za měrnou jednotku a vyjádření množství, okamžik vyhotovení účetního dokladu a okamžik uskutečnění účetní případu pokud není shodný s okamžikem vyhotovení, podpisový záznam osoby, která je zodpovědná za účetní případ a za jeho zaúčtování.

Odběratelskými doklady se rozumí zakázka, kupní smlouva, kontrakt, dodací list nebo odběratelská faktura. Ve společnosti XYZ, a. s. mají podíl na tvorbě jednotlivých dokladů útvary prodeje, technického referátu a fakturace. S těmito doklady se setkáme při mapování a při návrhu nového procesu.

Již v minulosti v rámci bakalářského studia jsem absolvovala praxi ve firmě XYZ, a. s. Měla jsem možnost poznat nejenom chod celého podniku, ale i zaměřit se na jednotlivé procesy ve firmě. Pro účely diplomové práce jsem detailněji prozkoumala proces koloběhu odběratelských faktur. Zjistila jsem, že na pracovišti existují určitá pravidla pro vystavování faktur, ale tato pravidla nejsou vzájemně a dostatečně provázána ve vnitropodnikové legislativě. Ve společnosti XYZ, a. s. existují organizační pokyny na úrovních pracovních postupů, ale ty jsou tvořeny nezávisle pro každý obor odděleně bez přesných návazností a pravidel.

Faktury mají samostatnou a udržovanou databázi, podkladem pro zpracování faktur jsou ložní listy. Při zpracování fakturace se přiřazuje dokladu status „4“, který označuje stav nakládky. Podle tohoto statusu se buď blokuje, nebo uvolňuje zpracování faktury. Status

vymezuje podmínky fakturace, např. fakturace za celou dodávku, plán fakturace, možnosti rozdělování fakturovaného množství.

Účetní dokumenty se automatizovaně zpracovávají v souladu s projekčně-programovou dokumentací v systému SAP SD.

Charakteristickým znakem pro účetní doklady, které byly vyhotovené pomocí výpočetní techniky, je dokumentace, která s nimi souvisí. Představuje vstupní prvodoklady a výstupní sestavy z počítače. Tyto doklady zpravidla nevznikají pouze na jednom místě ve stejném časovém období. Rovněž nejsou archivovány na jednom místě.

5.1.1 Právní opora v zákonech

V roce 2002 vešel v platnost zákon o vystavování účetních dokumentů v elektronické podobě, což znamená možnost nahradit papírovou dokumentací. Společnost XYZ, a. s. této možnosti využívá teprve od roku 2006, kdy začala část svých papírových, hlavně dodavatelských faktur nahrazovat elektronickými. Další právní předpis, který se týká této problematiky, je Zákon č. 227/2000 Sb., o elektronickém podpisu. Tento předpis upravuje používání elektronického podpisu a elektronické značky. Elektronickým podpisem se rozumí údaje v elektronické podobě, které jsou připojené k datové zprávě nebo jsou s ní logicky spojené a slouží k ověření identity podepsané osoby. [2]

V dnešní době se stává elektronické zpracování dokumentů nedílnou součástí každého podnikového informačního systému. Schopnost využívat elektronických dokumentů přináší základní předpoklad pro konkurenceschopnost. Toto zpracování je rychlejší a komfortnější.

V současné době organizace denně zpracovává velké množství informací, které ji jsou doručeny. Čím větší je množství přijatých nebo vytvořených dokumentů ve firmě, tím více rostou požadavky na operace s nimi.

Elektronická faktura plní především roli daňového dokladu, obsahuje elektronický podpis i časové razítko. Elektronické vyúčtování je z marketingového hlediska lépe využitelné než běžná papírová faktura. Zákazník může přímo reagovat na obchodní nabídku. A v neposlední řadě je elektronická faktura v porovnání s papírovou fakturou levnější.

Důvodem pomalého zavádění elektronické fakturace v podnicích byla hlavně nejasnost a nepřesnost národní legislativy. Evropská unie v prosinci roku 2001 přijala Směrnici o elektronické fakturaci. Úkolem této směrnice bylo zajistit přijetí tohoto způsobu fakturace

ve všech členských státech EU. Členské státy měly povinnost svobodně si zvolit, za jakých podmínek budou přijímat faktury v elektronické podobě a jak budou řešit uchování těchto faktur. V ČR je tato problematika novelizována v zákonech, jak již bylo výše zmíněno, např. v Zákoně č. 235/2004 Sb., o DPH, Zákoně č. 563/1991 Sb., o účetnictví, Zákoně č. 227/2000 Sb., o elektronickém podpisu a samozřejmě v neposlední řadě také v Zákoně č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku. [2]

V ČR existuje organizace Sdružení pro informační společnost (SPIS), která se zabývá podporou elektronické fakturace a seskupuje 50 významných podnikatelských subjektů. Jejím úkolem je snaha zvýšení povědomí firem i veřejnosti o moderních informačních technologiích.

5.2 Zpracování dokumentů

Dokumenty, které se týkají prodeje výrobků a služeb jsou vystavovány v systému SAP/R3 dvěma způsoby:

- a) automatizovaně

Tyto dokumenty jsou vystavovány automaticky podle údajů zadávaných v systému. Další údaje jsou postupně doplňovány, a to od uzavření smlouvy až po vyskladnění výrobků.

- b) ručně

Tento způsob představuje předložené písemné požadavky a podklady jednotlivých odborných úseků, které plnění uskutečnily. Všechny potřebné údaje zavádí do systému zaměstnanec společnosti.

V systému SAP modulu SD se vystavují dokumenty potřebné pro přepravu, fakturaci a účetnictví, a to jak pro interní tak i externí potřeby (odběratelé, přepravce). Tyto vystavené písemnosti jsou součástí přepravní dokumentace k zásilce (nákladní listy) a odesílají se přímo odběrateli. Jsou rovněž podkladem pro provedení účetních záznamů (soupisky).

5.3 Jednotlivé postupové kroky

V této části diplomové práce jsou popsány jednotlivé kroky koloběhu odběratelských dokladů tak, jak jdou po sobě ve skutečnosti.

1. Ověření poptávky

Zákazníci své požadavky na výrobky firmy zasílají buď písemně, telefonicky nebo se dohodnou osobně. Pokud se jedná o telefonickou nebo osobní poptávku, referent prodeje si vždy vyžádá od zákazníka písemnou formu požadavku. Všechny požadavky jsou směřovány na sekretariát prodejního oddělení firmy. Již v tomto momentě vzniká časová ztráta, protože poptávka od zákazníka musí být distribuována ze sekretariátu do jednotlivých oddělení. Dochází ke zdržení, pokud sekretariát obchodu nezná přesně, komu má ověřenou poptávku předat. Na sekretariátu pracuje jeden zaměstnanec a na oddělení prodeje existuje sedm oborů, které řídí sedm odborných ředitelů.

2. Analýza poptávky

Referent prodeje společnosti provede analýzu požadavků, které jsou uvedeny v poptávce podle účelu použití materiálu (např. pro automobilový průmysl apod.) a prověří v podkladech, zda existuje dohoda o jakosti. Pokud společnost není schopna vyhovět požadavkům zákazníka, referent prodeje to oznámí zákazníkovi písemně, popřípadě zašle náhradní nabídku.

3. Upřesnění dopravní parity a stanovení ceny

Úkolem prodejního referenta u exportních zakázek je zpracování dopravních nákladů firmy a finanční oddělení zpracovává finanční náklady spojené s realizací zakázky (např. pojistné, platební podmínky, platby za licence). Referent prodeje stanoví ceny u tuzemských zakázek podle ceníku firmy.

4. Zpracování a odeslání nabídky zákazníkovi

Referent prodeje zpracovává exportní nabídku, která má předepsanou formu a musí obsahovat minimálně tyto údaje: logo s adresou firmy, číslo poptávky (nabídky), číslo referátu, druh výrobku a místo určení, název poptávajícího, datum vystavení, technický popis materiálu, platební podmínky, nabízené množství, cenu, dodací podmínky, termín dodávky a požadavek uvést v objednávce, zda je materiál určený pro automobilový průmysl.

Kromě exportní nabídky referent zpracovává i tuzemskou nabídku, která nemá předepsanou formu. Důvod proč se tyto dvě nabídky zpracovávají rozdílně, mi není

znám. Tuzemská nabídka musí obsahovat rovněž adresu společnosti, datum zpracování, doložku dodání a další položky, které již byly vyjmenovány výše.

5. Uvolnění nabídky

Po zpracování nabídky následuje uvolnění nabídky podpisem nadřízeného referenta prodeje společnosti a předání zákazníkovi. Poptávku a nabídku s potvrzením o předání referent uloží do složky „Nabídky“. Referent vede zvlášť o exportních a tuzemských nabídkách papírovou evidenci.

6. Reakce zákazníka a další postup

Jestliže zákazník vyše v termínu objednávku, postupuje se v souladu s krokem 10. Pokud zákazník nabídku zcela odmítne, obchodní případ je ukončen. V případě doplňujících požadavků ze strany zákazníka a následné opravy následuje činnost od kroku 3.

7. Evidence a upřesnění objednávky

Referent prodeje objednávku zaeviduje. Musí uvádět minimálně:

- název zákazníka,
- druh a množství požadovaného materiálu,
- datum záznamu,
- objednané množství.

Po správném zaevidování referent založí složku obchodního případu a do něj uloží objednávku.

8. Zpracování návrhu kupní smlouvy

Referent prodeje zpracovává návrh kupní smlouvy na základě znalostí aktuálního stavu kapacit výroby a materiálu na skladě. Návrh kupní smlouvy vyhotovuje referent v systému Z-prodej na základě objednávky. Vyhotovuje se ve třech papírových originálech a musí obsahovat tyto údaje:

- logo s adresou XYZ, a. s.,
- číslo kupní smlouvy a čísla zakázek,
- datum vystavení kupní smlouvy,

- datum objednávky,
- název a adresa kupujícího,
- termín dodávky,
- dodací podmínku,
- údaje pro dopravu,
- platební podmínku,
- údaje pro financování,
- údaje o balení a značení,
- adresu a konto banky prodávajíc,
- technické údaje o zboží včetně ceny a množství,
- dokumentační náležitosti dodávky,
- „Všeobecné obchodní a dodací podmínky XYZ, a. s.“ na zadní straně kupní smlouvy.

9. Schválení návrhu kupní smlouvy a odeslání zákazníkovi

Návrh kupní smlouvy musí obsahovat podpis referenta, který ji zpracoval. Schvalování návrhu kupní smlouvy je dáno tzv. Kompetenčním podpisovým řádem společnosti XYZ, a. s. – prodej, který je schvalován představenstvem firmy. Poté se odesílá zákazníkovi kopie návrhu kupní smlouvy faxem a dva originály k potvrzení poštou. Z toho vyplývá, že každý z odborných ředitelů denně podepisuje ručně nespočet dokumentů, což zabírá spoustu času.

10. Schválení kupní smlouvy mezi společností a zákazníkem

Kupní smlouva mezi firmou a zákazníkem vzniká na základě podpisu této smlouvy oprávněným referentem prodeje firmy a zákazníkem.

11. Zpracování a uvolnění zakázky

U exportní zakázky pověřený referent prodeje společnosti vytvoří zakázku a doplní ji o tyto údaje: číslo zakázky, číslo kontraktu, údaje o zákazníkovi, údaje o materiálu, údaje o dopravě, údaje o financování, termíny dodání a údaj o balení a značení. Referent tuto zakázku vytiskne a jednu kopii uloží do složky obchodního případu.

Tuzemskou zakázku referent zpracovává na základě znalostí aktuálního stavu kapacity výroby a materiálu na skladě. Toto se musí ověřovat v souladu s krokem 12 – realizace.

12. Realizace

Zaměstnanci zodpovědní za výpravny (na expedičních skladech) a výrobní provozy (na výrobních skladech) musí udržovat aktuální evidenci o stavu materiálu na skladě v systému Z-prodej. Referenti pak mohou na základě těchto informací prozkoumat požadavky zákazníků. Celý koloběh funguje tím způsobem, že výrobky z výroby se dostávají na Z-sklad, kde se zaevidují do systému Z-prodej. Po provedení výstupní kontroly se převádějí na realizační sklad, ze kterého je pak výrobek expedován příslušnému zákazníkovi.

13. Vystavení faktury

Vytvoření faktur pro jednotlivé zákazníky – na základě zaúčtovaných dodacích listů v systému Z-prodej. Při sestavení dodávek do jedné faktury se musí shodovat tyto údaje:

- datum uskutečnění zdanitelného plnění,
- odběratel,
- příjemce materiálu,
- příjemce faktury,
- platební podmínka,
- měna.

Cena se počítá podle nabídkového ceníku firmy XYZ, a. s. přímo do faktury.

14. Tisk faktur

Počítačové faktury v papírové podobě a další doklady se tisknou v centrálním výpočetním středisku v noci podle jednotlivých provozů (např. fakturace – export, prodej, fakturace tuzemsko apod.)

Některé faktury v elektronické podobě pro odběratele se přesměrovávají do tzv. databáze elektronických faktur.

15. Kontrola faktur

Kontrola vyhotovených faktur se vždy provádí s kupní smlouvou, jejíž kopie je vždy založená na oddělení „fakturace“. Kontrolují se zde údaje jako např.:

- odběratel,
- příjemce materiálu,
- příjemce faktury,
- cena,
- platební podmínky,
- daňové záležitosti podle Zákona o DPH,
- dodací podmínky - INCOTERMS⁴ - parity, hodnota dopravného, bankovní účty a zálohy.

Pokud se najdou nějaké nesrovnalosti popřípadě chybné faktury, dochází ke stornování těchto dokladů. Následují opravy a návrat k třináctému kroku – Vystavení faktury.

Faktury v papírové podobě včetně příloh se zkompletují (sepne se originál faktury + 1 kopie) a setřídí podle jednotlivých soupisek.

16. Příprava faktur k zaúčtování

Vytvoří se elektronické soupisky všech zkontrolovaných faktur podle druhů a připraví se k rozeslání. Papírové faktury se orazítkují a podepíší osobou, která odpovídá za vystavení daňového dokladu. U elektronických faktur se připojí autorizovaný elektronický podpis.

17. Odeslání k zaúčtování

Elektronické soupisky všech faktur se elektronicky odešlou k zaúčtování do účtárny. Provede se kontrola počtu faktur, faktury se zaevidují do poštovní knihy a ná-

⁴ Incoterms představuje soubor mezinárodních pravidel, které se zabývají vztahy vyplývající z kupní smlouvy, povinnostmi při celním odbavení, balení zboží a přebírání dodávky (WIKIPEDIA <http://cs.wikipedia.org/wiki/Incoterms>)

sledující pracovní den se odešlou poštou. Pošta soupisky potvrdí a vrátí je zpět na oddělení fakturace.

18. Archivace

Poté co se potvrzené soupisky vrátí na oddělení fakturace, jsou archivovány v příručním archívu jako doklad o odeslání faktury. Tento malý příruční sklad nepojme všechny dokumenty, proto jsou zbylé dokumenty archivovány v archivních prostorech firmy.

V příloze č. P III přikládám obecný proces vystavení faktury, který kopíruje výše zmíněné kroky koloběhu odběratelských dokladů.

5.4 Postupový diagram stávajícího koloběhu odběratelských dokladů

Postupový diagram se vyhotovuje na vytisknutých formulářích, na kterých jsou uvedené symboly jednotlivých činností. Pro účely diplomové práce jsem si vytvořila vlastní tabulku s jednotlivými činnostmi. Činnosti jsem napsala v řádcích postupně tak, jak na sebe navazují. Podle charakteru činnosti jsem v příslušném sloupci zaznamenala druh činností a další informace. V konečné fázi se jednotlivé druhy činností označené příslušnými symboly, mohou spojit úsečkami. Vznikne lomená čára - graf, který vyjadřuje strukturu druhu činností postupu. Podle této lomené čáry získáme rychlý přehled o průběhu procesu. Pro lepší přehlednost jsem jednotlivé činnosti nespojovala. Časové hodnoty, které připadají na jednotlivé činnosti, jsem zjišťovala osobním dotazováním u referentů jednotlivých oddělení. Hodnoty nejsou přesné, jsou pouze nejzazšími hodnotami jednotlivých aktivit.

Při sestavování postupového diagramu jsem vycházela z toho, že den má 8 pracovních hodin, tzn. 480 minut. Vykazovaná doba se vztahuje k jednomu obchodnímu případu, tzn. k vystavení jedné faktury.

Tab. 5. Postupový diagram (část 1)

KROK	DRUH ČINNOSTI	SYMBOL OPERACÍ				ČAS (MIN.)
		○	⇒	□	D	
1.	Ověření poptávky	●				60
2.	Analýza poptávky	●				180
3.	Upřesnění dopravní parity a stanovení ceny			●		420
a)	Tuzemská zakázka	●				50
b)	Exportní zakázka	●				420
c)	Čekání na vyjádření odborných útvarů				●	210
4.	Zpracování nabídky a odeslání zákazníkovi	●				420
a)	Čekání na uvolnění nabídky		●			240
5.	Uvolnění nabídky				●	420
6.	Reakce zákazníka a další postup		●			480
7.	Evidence a upřesnění objednávky	●				240
8.	Zpracování návrhu kupní smlouvy			●		420
9.	Čekání na schválení kupní smlouvy a odeslání zákazníkem				●	420
10.	Schválení kupní smlouvy mezi společnostmi a zákazníkem	●				900
11.	Zpracování a uvolnění zakázky		●			180

Tab. 6. Postupový diagram (část 2)

KROK	DRUH ČINNOSTI	SYMBOL OPERACÍ				ČAS (MIN.)
		○	⇒	□	D	
12.	Realizace	●				900
a)	Čekání na vyjádření odpovědných pracovníků na skladech				●	420
b)	Předání podkladů nutných pro fakturaci – dodacích listů		●			240
c)	Čekání na překlopení v systému				●	240
13.	Vystavení faktury	●				240
14.	Tisk faktur		●			480
a)	Čekání na doručení faktur ke kontrole				●	390
15.	Kontrola faktur			●		480
a)	Čekání na kontrolu faktur				●	180
16.	Příprava faktur k zaúčtování		●			180
a)	Čekání na orazítkování a podepsání faktur				●	480
17.	Odeslání faktur	●				240
a)	Čekání na vrácení faktur z pošty				●	480
18.	Archivace faktur – převoz do archivních prostorů		●			480
	AKTIVITY CELKEM	10	7	3	9	10 490
	OPERAČNÍ ČAS	3 650	2 280	1 320	3 240	21,9 dne

5.4.1 Zhodnocení současného stavu

Při analyzování jednotlivých činností respektive celého procesu koloběhu dokladů bylo zjištěno, že mezi jednotlivými kroky vznikají delší časové prostoje, které nepřidávají hodnotu. Vystavení jedné faktury trvá přibližně 22 pracovních dnů. Činnosti, které přinášejí užitek, zabírají z celé vykazované hodnoty téměř 8 pracovních dnů. Z toho vyplývá, že 34,79 % představuje činnosti přidávající hodnotu. Přemísťování dokumentu mezi jednotlivými činnostmi činí přibližně 5 dnů, což je podle mého názoru zbytečně dlouhá doba. Kontrola tvoří pouze 3 dny. Největší časové ztráty plynou z čekání, které v součtu představuje necelých 7 dní. Mezi nejdelší časové prodlevy, které dosahují dokonce 420 minut, patří např. čekání na uvolnění nabídky, čekání na schválení kupní smlouvy a vyjádření odpovědných pracovníků, čekání na doručení faktur ke kontrole apod.

Tento dosavadní způsob koloběhu dokladů je podle všech zúčastněných podílejících se na procesu tvorby jedné faktury po stránce posloupnosti činností nevyhovující. Způsob je rovněž zdoluhavý a často dochází k různým chybám při fyzickém předávání jednotlivých složek (např. s objednávkami, zakázkami, kupní smlouvou), ve kterých jsou nejasné a nečitelné ručně psané podpisy.

5.4.1.1 Dopady pro firmu

Při plýtvání s časem dochází k pomalému a neefektivnímu toku dokladů a k neefektivní produktivitě práce zaměstnanců. Současný koloběh odběratelských dokladů představuje zbytečné náklady. Mezi ně patří např. náklady na zpracování faktur, mzdové náklady, náklady na odesílání faktur poštou a náklady na archivaci.

Firmě XYZ, a. s. i přes současnou krizi ve světě stálé narůstá počet faktur, které proplouvají podnikem. Čím více je faktur v koloběhu, tím více vzniká nutnost přijmout nové referenty a objevují se zbytečné mzdové náklady. Bohužel najímání nových zaměstnanců tento koloběh neurychlí, spíše naopak. Proto je nutná elektronizace dokumentů.

Se zaváděním projektu nového koloběhu odběratelských dokladů úzce souvisí cash flow. Peněžní tok je východiskem pro řízení likvidity v podniku. Představuje změnu stavu peněžních prostředků podniku za určité období. Celkový peněžní tok zahrnuje peněžní příjmy a výdaje, které souvisí rovněž se změnami dlouhodobého majetku. Jedná se o cash flow z investiční činnosti. Projekt ovlivní čistý peněžní tok z investiční činnosti včetně konečného stavu peněžní prostředků.

5.5 SWOT analýza dosavadního koloběhu odběratelských dokladů

V této části diplomové práce byla provedena SWOT analýza, která je nejjednodušším a nejefektivnějším způsobem, jak zjistit čeho by se měl podnik držet. Zanalyzovala jsem interní, respektive silné a slabé stránky a poté externí faktory neboli příležitosti a ohrožení.

Tab. 7. SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY Strengths	SLABÉ STRÁNKY Weaknesses
PŘÍLEŽITOST Opportunities	HROZBY Threats

Silné stránky

- jednotná základna dat v systému SAP, příslušné dokumenty jako poptávka, nabídka a kupní smlouva mohou vzniknout ve stávajícím systému, aniž by bylo potřeba investice na nákup databázového software.

Slabé stránky

- vysoké nároky na dlouhodobou archivaci papírových dokumentů danou zákonem č.563/93 Sb.,
- nedostatečné zabezpečení dokumentace v rámci koloběhu dokumentů proti požáru, povodním, plísním i mylné skartaci,
- velmi různorodé a rozdílné fakturační systémy společnosti, kdy různé zboží se fakturuje v různých systémech a neexistuje vzájemná provázanost,
- nedokončené začleňování organizační struktury společnosti do modulu SAP R3 HR, a nepřesné určení rolí jednotlivých pracovníků,
- složitý schvalovací proces před vystavením účetních dokladů (ruční podepisování velkého množství papírových dokladů),
- vystavování dokladů v zastaralém systému „Z“ – prodej.

Příležitosti

- zvýšení konkurenceschopnosti firmy,

- zvýšení spokojenosti zákazníků – odběratelů, rychlé a pružné reakce na požadavky obchodních partnerů,
- možnost navázání kontaktů s novými partnery, kteří preferují elektronický koloběh dokladů,
- příležitost zlepšit povědomí o firmě ve vztahu k zákazníkům,
- přiblížit se přáním zákazníků.

Hrozby

- neschopnost vyhovět stále se měnícím požadavkům odběratelů a z toho vyplývající nedostatečná flexibilita (jedná se o elektronickou výměnu dokladů),
- změna legislativních nařízení,
- konkurence na trhu,
- možný odchod klíčových pracovníků ke konkurenci.

6 PROJEKT ZAVEDENÍ

Východiskem pro zpracování nového návrhu koloběhu odběratelských dokladů byl popis stávajícího řešení. Hlavním úkolem bude navrhnout změny ve stávajícím koloběhu, které povedou ke zjednodušení, zrychlení a k celkovému zvýšení efektivity. Konkrétně půjde o snížení pracnosti, zrychlení a zpřesnění manipulace se současnými papírovými dokumenty.

Doporučuji na základě prováděného zkoumání zkrátit dobu, která je nutná ke zpracování odběratelských dokladů. Navrhla bych sjednotit nebo sloučit koloběh exportních i tuzemských zakázek. Obě zakázky se zbytečně zpracovávají dvěma rozdílnými a časově zdlouhavými postupy.

Navrhovaná řešení se týkají nejenom změn v oblasti koloběhu odběratelských dokladů – workflow, ale i změn, které se vztahují k výpočetní technice (hardware).

Ze současného koloběhu odběratelských dokladů vyplývá, že čekání mezi jednotlivými kroky koloběhu je příliš dlouhé. Podnik by měl zavést systém SAP Business Workflow, a poté doporučuji na základě informací od IT manažerů, přímo nahrávat všechny informace týkající se poptávky, zakázky a kupní smlouvy do systému SAP. Další problém tvoří dlouhá doba činnosti, která vzniká přenášením všech požadavků a poptávky od zákazníka ze sekretariátu podniku do jednotlivých oddělení. Tyto informace obchodního případu se fyzicky přenášejí v papírových složkách mezi jednotlivými odděleními, což považuji hlavně z hlediska času za nevhodné. Při přenášení papírových složek může dojít rovněž ke ztrátě těchto dokumentů.

Pokud referent prodeje firmy uloží složku obchodního případu přímo do systému SAP, nevznikne potřeba posílání této složky k centrální evidenci a hlavně dojde k úspoře času, kdy odpadne fyzické předávání složek z oddělení prodeje do oddělení fakturace.

6.1 Navrhovaný koloběh odběratelských dokladů

Na základě provedené a vyhodnocené analýzy jsem navrhla nové řešení koloběhu odběratelských dokladů ve firmě XYZ, a. s. Nový koloběh obsahuje 16 kroků, které jsou podrobně popsány níže.

1. Ověření poptávky

Jak již bylo výše (postupové kroky) zmíněno zákazníci mohou své požadavky zasílat písemně, osobně nebo telefonicky. Na rozdíl od současného stavu, kdy jsou tyto požadavky směřovány na sekretariát prodejního oddělení firmy, v novém návrhu by měly být všechny písemné požadavky směřované přímo na příslušného referenta prodeje. Referenti poté zaevidují všechny požadavky v databázi SAP R/3 přímo do prodejního modulu SD – prodej. V tomto kroku již nebude docházet k papírové evidenci, jak tomu bylo doposud. Pokud si zákazník dohodne zakázku osobně nebo telefonicky, bude automaticky požádán, aby svůj požadavek převedl do písemné formy, která se zaeviduje do výše jmenované databáze.

2. Analýza poptávky

Referent prodeje společnosti XYZ, a. s. bude provádět všechny kroky stejně, tak jak je uskutečňoval doposud. Dojde pouze k urychlení tohoto kroku tím, že referent bude mít všechny potřebné podklady (ověřování na technickém referátu firmy) ihned k dispozici přímo v databázi. Přístup budou mít všichni zúčastnění v on-line režimu.

3. Upřesnění dopravní parity

V současné době prodejní referent zpracovává zvlášť dopravní náklady jak u exportních tak i tuzemských zakázek. Poté finanční oddělení zpracovává pojistné, platební podmínky apod. V tomto kroku bych zrušila bezpředmětné a rozdílené upravnování nákladů. Nebude nutné zpracovávat různé metodiky pro stanovení jedné ceny.

4. Zpracování a odeslání nabídky zákazníkovi

Referent prodeje zpracuje jak exportní nabídku, tak i tuzemskou nabídku v systému SAP/R3 a odešle ji e-mailem. Obě tyto nabídky budou mít sjednocenou formu.

5. Uvolnění nabídky

Nadřízený referenta prodeje uvolní svým elektronickým podpisem zpracovanou nabídku. Odpadne nutnost fyzického podpisu. Na rozdíl od současného stavu se poptávka a nabídka s potvrzením automaticky samostatně uloží do složky „nabídky“, která je dosažitelná v on-line režimu.

6. Reakce zákazníka a další postup

Tento krok zůstává oproti současnému stavu zcela nezměněn.

7. Evidence a upřesnění objednávky

Složka „nabídka“ již obsahuje poptávku a nabídku, ze které poté referent prodeje založí složku obchodního případu. Všechny tyto dokumenty jsou již uloženy v elektronické databázi. Tyto složky již nebude nutné vést v papírové podobě, protože dojde k tzv. vytvoření automatizované objednávky. On-line přístup mají pouze příslušní referenti prodeje na základě přístupových práv.

8. Zpracování návrhu kupní smlouvy

Referent zpracuje návrh kupní smlouvy v systému SAP/R3. Oproti současnému stavu dojde k vynechání kroku – schválení kupní smlouvy a odeslání zákazníkovi. Návrh kupní smlouvy schválí elektronicky nadřízený referenta prodeje. Poté systém automaticky odešle návrh smlouvy prostřednictvím e-mailu zákazníkovi k potvrzení.

9. Schválení kupní smlouvy mezi společností a zákazníkem

Jak již bylo výše zmíněno, kupní smlouva vzniká na základě podpisu mezi společností XYZ, a. s. a zákazníkem. Navrhovala bych tyto smlouvy podepisovat elektronickým podpisem, který je v současné době zcela běžný. Doba čekání na podepsanou kupní smlouvu se výrazně zkrátí a odborní ředitelné nebudou nuceni denně ručně podepisovat spousty dokumentů.

10. Zpracování a uvolnění zakázky

V tomto kroku dojde pouze ke sjednocení exportní a tuzemské zakázky, které budou doplněny o nutné údaje. Referent bude mít rovněž možnost nahlédnout do systému SAP/R3 a ověřit zásobu na skladech nebo výrobní kapacity.

11. Realizace

Zakázka bude realizována na základě přehledu materiálu na skladě v systému SAP/R3. Při realizaci zakázky bude muset referent prodeje vybrat možnost buď „ze skladu“ nebo přímo zadáním „do výroby“. Tato informace se automaticky projeví v reportech potřebných pro plánování výroby. Posledním krokem bude provedení rezervace materiálu v systému SAP/R3 a vystavení dodacích listů.

12. Vystavení faktury

Na základě zaúčtovaných dodacích listů v systému fakturantky v on-line režimu vytvoří faktury pro jednotlivé zákazníky. Po vystavení faktury odběrateli dojde k jejímu přesunutí do úložiště elektronických faktur, kde budou přístupné k náhledu. V tomto okamžiku ještě nebudou odesílány odběratelům, protože musí být provedena kontrola.

13. Kontrola faktur

Následuje kontrola kupní smlouvy, která již bude uložena v databázi. Jak již bylo výše zmíněno, kontrolovat se budou nejenom základní údaje, ale hlavně dojde ke kontrole odpovídající parity INCOTERMS 2000. Všechno bude probíhat v on-line systému. Navrhují, aby kontrolu v této fázi provádělo oddělení prodeje firmy. Doposud byla kontrola prováděna pouze v místě, kde byly dostupné všechny papírové podklady. Nepochybně dojde ke zvýšení objemu práce na referátu prodeje, ale naopak ubude na oddělení fakturace.

14. Příprava faktur k zaúčtování

Nadále se budou vytvářet elektronické soupisky všech zkontrolovaných faktur podle druhů. Kromě toho bych již v této fázi doporučila skenovat přílohy k jednotlivým fakturám, aby faktura byla ihned připravena k odeslání.

15. Elektronické podepsání a odeslání faktur

Po splnění všech předchozích kroků a po kompletaci jednotlivých faktur dojde k připojení autorizovaného elektronického podpisu. Jakmile dojde k podpisu, budou všechny elektronické podklady včetně faktur automaticky odeslány k zaúčtování (výnosový účet a odběratel).

Z důvodu bezpečnosti všem odeslaným fakturám budou přiřazeny elektronické doručky, které budou informovat o tom, že odběratel fakturu převzal. Tato doručka je důležitá z hlediska právního vymáhání nezaplacené fakturované částky.

16. Archivace

Jelikož papírových dokumentů stále přibývá, doporučuji, aby byla v podniku nastavená elektronická archivace všech faktur. Vše bude on-line po celou dobu životnosti dokumentu. Délka archivace dat je dána požadavky současné legislativy, kdy archivační doba daňových dokladů činí minimálně 10 let. Elektronické skladování a následné vyhledávání bude rychlejší, flexibilnější, přehlednější, dojde ke zjedno-

dušení a zvýšení efektivity práce. V neposlední řadě dojde také ke snížení nákladů na skladování.

6.2 Postupový diagram nového koloběhu dokladů

Pro přehlednost jednotlivých činnosti jsem vytvořila postupový diagram nového koloběhu dokladů.

Při sestavování nového diagramu koloběhu dokladů jsem postupovala podle stejných principů jako u současného stavu.

Zužila jsem stávajících 18 kroků na nutných 16 činností. Přesto je třeba podotknout, že téměř každé z 18 kroků obsahovalo další podoperace, které představovaly časové ztráty, a které se již v navrhovaném koloběhu nevyskytují. Celý koloběh je zkrácen o dva kroky, které lze logicky sloučit, proto jsem považovala za nejdůležitější zmapovat jednotlivé kroky z časového hlediska.

Tab. 8. Postupový diagram nového koloběhu dokladů

KROK	DRUH ČINNOSTI	SYMBOL OPERACÍ				ČAS (MIN.)
		○	⇒	□	D	
1.	Ověření poptávky	●				60
2.	Analýza poptávky	●				60
3.	Upřesnění dopravní parity a stanovení ceny			●		240
4.	Zpracování nabídky a odeslání zákazníkovi	●				210
5.	Uvolnění nabídky				●	120
6.	Reakce zákazníka a další postup		●			480
7.	Evidence a upřesnění objednávky	●				60
8.	Zpracování návrhu kupní smlouvy			●		60
9.	Schválení kupní smlouvy mezi společnostmi a zákazníkem	●				270
10.	Zpracování a uvolnění zakázky		●			60
11.	Realizace	●				60
12.	Vystavení faktury	●				120
13.	Kontrola faktur			●		240
14.	Příprava faktur k zaúčtování		●			50
15.	Elektronické podepsání a odeslání faktur				●	60
16.	Archivace – uložení do databáze dokumentů		●			10
	AKTIVITY CELKEM	7	4	3	2	2 160
	OPERAČNÍ ČAS	840	600	540	180	4,5 dní
	Podíl činností přídávacích hodnot v (%)	38,88 %				

Již na první pohled je zřejmé, že jednotlivé hodnoty se rapidně zmenšily. Operační čas pro vystavení jedné odběratelské faktury se snížil na 4,5 dnů. Naopak podíl činností, které přídávají hodnotu, se zvýšil na téměř 39 %. Pro lepší srovnání současného a plánovaného koloběhu faktur, přikládám jednotlivé tabulky.

Tab. 9. Srovnání současného a plánovaného stavu

SYMBOL OPERACÍ	SOUČASNÝ STAV		PLÁNOVANÝ STAV		ÚSPORA
	POČET OPERACÍ	PODÍL V %	POČET OPERACÍ	PODÍL V %	
○	10	34,5	7	43,8	3
⇒	7	24,1	4	25,0	3
□	3	10,4	3	18,7	0
⊖	9	31,0	2	12,5	7
CELKEM	29	100	16	100	13

Z této tabulky jasně vyplývá, že počet hlavních operací se zmenší z původních 18 na 16 operací. Nejvíce se uspoří při operaci „čekání“, a to až o 7 činností. Celková úspora oproti současnému stavu činí 44,83 %.

Tab. 10. Srovnání současného a plánovaného stavu z časového hlediska

SYMBOL OPERACÍ	SOUČASNÝ STAV		PLÁNOVANÝ STAV		ÚSPORA v min.
	ČAS V MIN.	PODÍL V %	ČAS V MIN.	PODÍL V %	
○	3 650	34,8	840	38,9	2 810
⇒	2 280	21,7	600	27,8	1 680
□	1 320	12,6	540	25,0	780
⊖	3 240	30,9	180	8,3	3 060
CELKEM	10 490	100	2 160	100	8 330

Tyto výsledky přímo korespondují s tab. 9, kdy celkové čekání v koloběhu dokladů činí 3060 min, což je téměř 6,5 pracovního dne. Celková úspora mezi stávajícím a navrženým způsobem elektronického koloběhu dokladů z časového hlediska činí 17,4 pracovního dne. Časová úspora vychází mimo jiné z toho, že došlo ke sjednocení tuzemské a exportní zakázky do jednoho koloběhu odběratelských dokladů. Referent prodeje již nemusí čekat na vyjádření odpovědných pracovníků na skladech, protože všechny potřebné informace o stavu zakázky budou k dispozici v systému SAP/R3. Další neméně důležitou úsporou času v koloběhu je zrušení kroku „tisku faktur“. Odpadnou zbytečné náklady na papír a na

tisk. Referent nečeká na vrácení faktur z pošty a následně nearchivuje tyto doklady. Nevznikají tak náklady pošty a náklady na archivaci. Všechno se provádí automaticky v navrhovaném elektronickém koloběhu dokladů.

Po zavedení nového koloběhu odběratelských dokladů dojde k výraznému snížení počtu archivovaných papírových dokumentů. Rovněž bude lépe zajištěná bezpečnost dokumentace. Výchozí základnou bude standardní SAP, který zaručuje vysokou stabilitu a dostupnost celého systému. Dojde ke snížení nákladů na poštovné a na několikanásobné kopírování dokumentů v rámci schvalovacího procesu. Na oddělení fakturace budou uspořeny minimálně 2 pracovní místa a tím dojde ke zvýšení efektivity. Nebude docházet ke zbytečným datovým přenosům, protože budou k nahlédnutí v online systému, taktéž budou dostupné kvalitní a včasné informace pro rozhodování. Zefektivní se a zrychlí celý proces.

Tyto změny mohou přinést firmě zvýšení konkurenceschopnosti a spokojenosti nejen zákazníků, ale i vlastních zaměstnanců.

Pro zjednodušení a větší přehlednost přikládám schéma současného i navrhovaného koloběhu dokladů. Jsou zde demonstrovány základní stěžejní činnosti. Z tabulky je zřejmé, jak velké časové rozdíly vznikají mezi dosavadním a navrhovaným koloběhem odběratelských dokladů, a jak je změna nezbytná.

Tab. 11. Základní stěžejní kroky

KROKY	SOUČASNÝ STAV V MIN.	NAVRHOVANÝ STAV V MIN.
Vystavení faktury	240	120
Tisk faktur	480	0
Kontrola a podpis faktury	480	30
Odeslání faktury	240	30
CELKEM	1 440	60

6.3 Předběžný průzkum k navrhované změně

Pro získání představy o tom, jaké stanovisko zaujmají zaměstnanci na předkládaný návrh nového koloběhu odběratelských faktur, jsem provedla dotazníkové šetření. Dotazník jsem zpracovala tak, aby byl stručný, přehledný a nezabral respondentům při vyplňování mnoho času. Tento dotazník jsem nechala prostřednictvím mého konzultanta v podniku vyplnit

zaměstnancům. Jedná se o 24 zaměstnanců, kteří představují potenciální příjemce navrhované implementace změny koloběhu zpracování odběratelských faktur. Z toho 14 zaměstnanců pracuje jako fakturanti a 10 zaměstnanců jako obchodní referenti. Za zmínku stojí také fakt, že příjemci popisované změny v podniku jsou výhradně ženy.

Hlavním cílem tohoto dotazníkového šetření bylo zjistit, zda budou tito respondenti (příjemci změny) ochotni akceptovat zavedení tohoto návrhu, zda budou ochotni změnit své pracovní zařazení a jak velký bude případný odpor ke změně.

Dotazník, který byl předložen zaměstnancům, je k nahlédnutí v příloze P II diplomové práce.

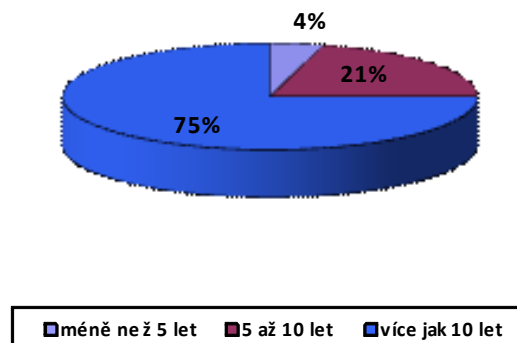
6.3.1 Výsledky dotazníkového šetření

V následující části jsou uvedeny a okomentovány výsledky dotazníkového šetření. Jak již bylo výše zmíněno, dotazníky obdrželo 24 respondentů. Je nutné podotknout, že návratnost vyplněných dotazníků činila překvapivě 100 %, což svědčí o tom, že zaměstnanci k vyplnění dotazníků přistoupili velmi svědomitě. Dotazovaným fakturantkám a referentkám jsem prostřednictvím dotazníku položila 10 uzavřených otázek a na začátku dotazníku ujistila, že získané údaje nebudou nijak zneužity.

Otázka č. 1

Tab. 12. Jak dlouho pracujete pro společnost XYZ, a. s.?

Odpovědi	Počet odpovědí	
	absolutně	relativně
méně než 5 let	1	4 %
5 až 10 let	5	21 %
více jak 10 let	18	75 %
CELKEM	24	100 %



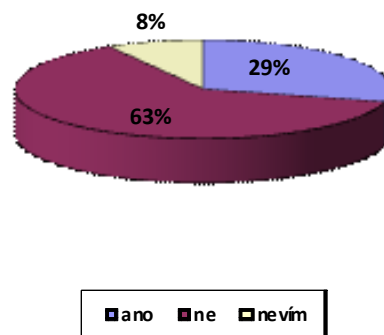
Obr. 8. Jak dlouho pracujete pro společnost XYZ, a s.?

U této otázky jsem chtěla neutrálně zjistit, jak dlouho respondenti pracují ve firmě XYZ, a. s. Z odpovědi vyplynulo, že 75 % dotázaných pracuje v podniku více jak 10 let. Usoudila jsem, že respondenti, kteří pracují v podniku již delší dobu, mohou mít určitý odpor ke změnám, špatně se přizpůsobovat změnám nebo mohou mít strach z případných změn apod. Méně než 5 let pracuji v podniku 4 % zaměstnanců. V tomto případě si myslím, že tito zaměstnanci nebudou mít problém přijmout a přizpůsobit se novým změnám, jelikož jsou v podniku teprve krátkou dobu.

Otázka č. 2

Tab. 13. Máte odpor vůči jakýmkoliv změnám v podniku?

Odpovědi	Počet odpovědí	
	absolutně	relativně
ano	7	29 %
ne	15	63 %
nevím	2	8 %
CELKEM	24	100 %



*Obr. 9. Máte odpor vůči jakýmkoliv změnám
v podniku?*

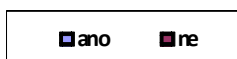
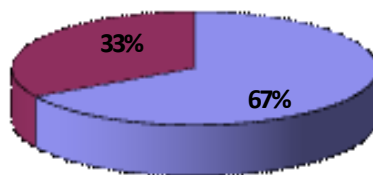
Druhá otázka úzce souvisí s otázkou číslo 1 a naprosto vyvrací mou prvotní úvahu. Na otázku zda mají zaměstnanci odpor vůči jakékoliv změně v podniku, odpověděla záporně větší polovina respondentů, v procentuálním vyjádření 63. Pouze 29 % tazatelů má nechuť ke změnám a dvě osoby nedokázaly přesně odpovědět. Přestože v podniku pracuje déle než 10 let 18 respondentů, nelze říci, že by tito dotazovaní měli větší odpor ke změnám.

Podle tohoto zjištění předpokládám, že navržená změna způsobu zpracování koloběhu odběratelských dokladů může být navržená vedení společnosti a úspěšně implementována.

Otázka č. 3

*Tab. 14. Jste ochotni měnit Vaše zaběhnuté pracovní
postupy a učit se novým postupům?*

Odpovědi	Počet odpovědí	
	absolutně	relativně
ano	16	62 %
ne	8	38 %
CELKEM	24	100 %



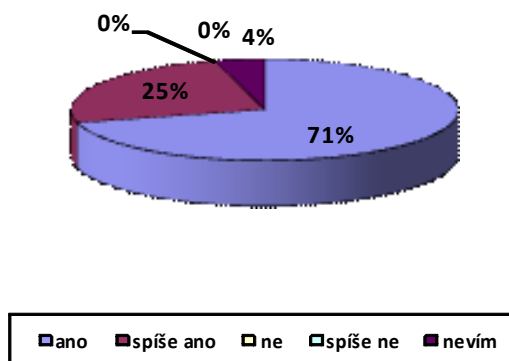
Obr. 10. Jste ochotni měnit Vaše zaběhnuté pracovní postupy a učit se novým postupům?

Větší polovina dotázaných je ochotná měnit své zaběhnuté postupy, 42 % respondentů uvádí, že nikoliv. Mám za to, že převaha kladných odpovědí vyplývá spíše z časové náročné a monotónní pracovní náplně, jako je např. obálkování a kompletace. Dotazovaní zřejmě tuší, že jejich jednotvárná práce v době rozvoje informačních technologií, by mohla být řešena zcela jinak.

Otázka č. 4

Tab. 15. Myslíte si, že navrhovaný proces koloběhu odběratelských dokladů bude přínosem pro podnik?

Odpovědi	Počet odpovědí	
	absolutně	relativně
ano	18	71 %
spíše ano	6	25 %
ne	0	0 %
spíše ne	0	0 %
nevím	1	4 %
CELKEM	24	100 %



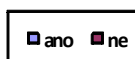
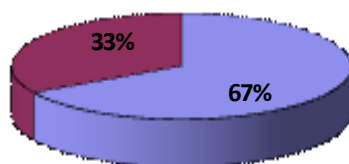
Obr. 11. Myslíte si, že navrhovaný proces koloběhu odběratelských dokladů bude přínosem pro podnik?

Předtím než respondenti obdrželi tyto dotazníky, byli prostřednictvím mého konzultanta v podniku podrobně seznámeni s návrhem nového koloběhu odběratelských dokladů. A proto mohli vyjádřit svůj postoj i k této otázce. Až 71 % respondentů si myslí, že tento nový návrh bude přínosem pro podnik a 25 % respondentů se k tomuto návrhu taky spíše přiklání. Pouze jedna osoba si není jistá svou odpovědí. Odpovědi respondentů znovu potvrzují, že i přes odpor několika zaměstnanců ke změnám, je změna nevyhnutelná. Změna v tomto případě by byla přínosem nejen pro podnik, ale také pro samotné zaměstnance, kterým by usnadnila práci.

Otázka č. 5

Tab. 16. Setkala jste se ve své dosavadní praxi s pojmem elektronický koloběh dokladů nebo elektronická fakturace?

Odpovědi	Počet odpovědí	
	absolutně	relativně
ano	16	67 %
ne	8	33 %
CELKEM	24	100 %



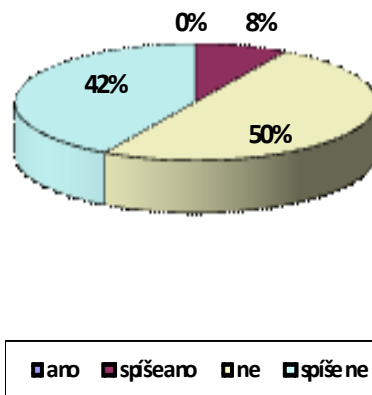
Obr. 12. Setkala jste se ve své dosavadní praxi s pojmem elektronický koloběh dokladů nebo elektronická fakturace?

Tato otázka byla konkrétně směřována na znalost elektronického koloběhu dokladů nebo elektronické fakturace. 67 % respondentů se s tímto pojmem již setkalo, ale trůufám si říct, že nezná širší souvislosti tohoto pojmu. Pouze 8 zaměstnanců se ve své dosavadní praxi vůbec neseťkalo s těmito pojmy. Předpokládám, že 33 % respondentů představují lidé, kteří pracují v podniku již delší dobu.

Otázka č. 6

Tab. 17. Jste spokojená se současným stavem fakturace dokladů?

Odpovědi	Počet odpovědí	
	absolutně	relativně
ano	0	0 %
spíše ano	2	8 %
ne	12	50 %
spíše ne	10	42 %
CELKEM	24	100 %



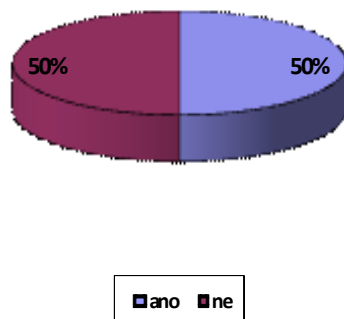
Obr. 13. Jste spokojená se současným stavem fakturace dokladů?

Na tuto otázku z pohledu zaměstnanců vznikla jasná odpověď. Nespokojeno se současným stavem je 22 respondentů, pouze dva zaměstnanci odpověděli, že jsou spíše spokojeni. Tato otázka znovu potvrzuje nutnost změny v podniku.

Otázka č. 7

Tab. 18. Byla byste ochotná v případě změny změnit své pracovní zařazení?

Odpovědi	Počet odpovědí	
	absolutně	relativně
ano	12	50 %
ne	12	50 %
CELKEM	24	100 %



Obr. 14. Byla byste ochotná v případě změny změnit své pracovní zařazení?

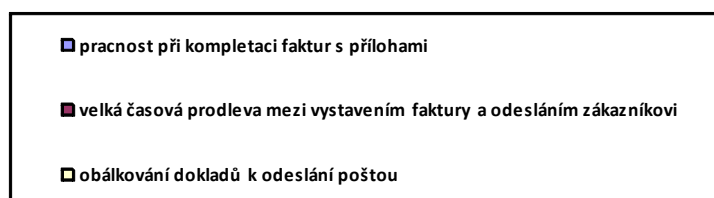
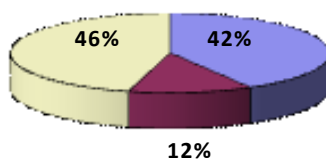
Z toho srovnání jasně vidíme, že 50 % zaměstnanců není ochotno měnit své pracovní zařazení. Je jasné, že oslovení respondenti se v době celosvětové krize bojí o svou pracovní pozici. Uvědomují si, že tento nový návrh koloběhu odběratelských faktur, by zcela logicky přinesl zánik pozic, které jsou spojené hlavně s prací na oddělení fakturace. Konkrétně by se jednalo o třídění a přípravu hotových faktur k odeslání poštou odběratelům. Pokud by došlo ke schválení tohoto návrhu a odběratelé by souhlasili s elektronickými fakturami, zcela jistě by tyto pozice zanikly. Na druhé straně vznikne požadavek na zajištění personálního obsazení na oddělení prodeje. Což by nemuselo vést nutně k propouštění všech zaměstnanců, pouze k přesunutí některých zaměstnanců na jinou pracovní pozici. Přesto by však mohlo dojít k částečné úspoře mzdových nákladů vyplývajících z propuštění nadbytečných pracovníků.

Z dotazníků rovněž vyplývá, že až polovina zaměstnanců se v dnešní době ekonomického rozvoje nebojí změny pracovní pozice nebo dokonce propouštění. S tím ale úzce souvisí výše zmíněný odpor ke změně, který bude nutné u zaměstnanců překonat. Aby se předešlo nějakým protestům ze strany zaměstnanců, doporučila bych provádět mezi agenty změny a příjemci změny pravidelné porady. Rovněž by bylo vhodné zavést pro příjemce změny možnost vyjádření svých vlastních názorů, poznatků a připomínek. Tyto postřehy jsou velmi důležitým prvkem při zavádění projektu, a pokud se budou řešit ihned, předejdou dalšímu případnému zvyšování odporu ke změnám.

Otázka č. 8

Tab. 19. V čem spatřujete největší problém v dosavadním systému koloběhu odběratelských dokladů?

Odpovědi	Počet odpovědí	
	absolutně	relativně
pracnost při kompletaci faktur s přílohami	10	42 %
velká časová prodleva mezi vystavením faktury a odesláním zákazníkovi	3	12 %
obálkování dokladů k odeslání poštou	11	46 %
CELKEM	24	100 %



Obr. 15. V čem spatřujete největší problém v dosavadním systému koloběhu odběratelských dokladů?

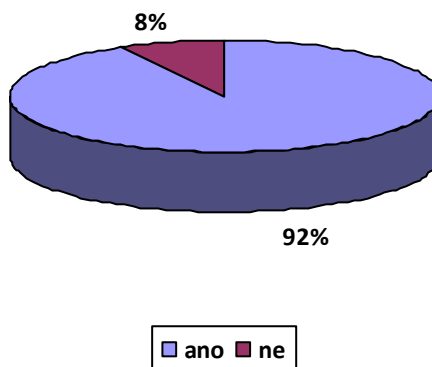
Na základě analýzy, vlastního zkoumání a dotazování, jsem pro účely dotazníků vybrala 3 největší problémy současného koloběhu dokladů. 46 % dotazovaných si myslí, že největší problém představuje obálkování dokladů. Téměř stejný počet respondentů vidí problém v kompletaci faktur včetně příloh. Pouze 3 zaměstnanci z celkových 24 si myslí, že problémy přináší časová prodleva mezi vystavením faktury a odesláním zákazníkovi. Tento výsledek se dal očekávat, protože respondenti jsou pracovníci oddělení fakturace a neznají

širší souvislosti a návaznost procesu. Jejich pracovní náplní je faktury setřídít, zkompletovat, uložit do obálek a předat na poštu.

Otázka č. 9

Tab. 20. Setkala jste se ve své praxi s pojmem skener?

Odpovědi	Počet odpovědí	
	absolutně	relativně
ano	22	92
ne	2	8
CELKEM	24	100 %



Obr. 16. Setkala jste se ve své praxi s pojmem skener?

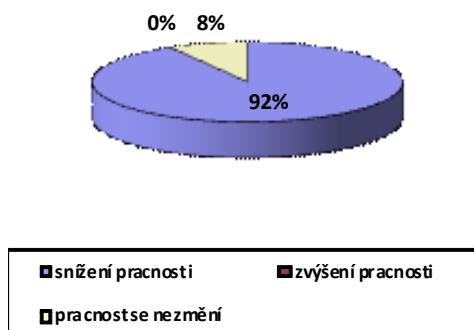
Při této otázce by se mohlo zdát, v době pokračujícího vývoje výpočetní techniky, že je zbytečně položená. Nýbrž 8 % respondentů odpovědělo, že se s pojmem skener ve své praxi nesetkalo. Podle nedávno provedeného výzkumu společnosti STEM, většina lidí v produktivním věku je schopna počítač používat a má určitě zkušenosti. To ovšem neznamená, že jsou počítačově gramotní. Výsledky mého dotazníku korespondují s výzkumem společnosti STEM, kdy z něho vyplývá, že lidé ve věku od 18 do 60 let tvoří velmi malé procento informačně gramotných lidí. Na základě tohoto výzkumu a svých domněnek si dovoluji tvrdit, že zmiňovaných 8 % zaměstnanců mohou představovat právě lidé starší,

kteří pracují v podniku již delší dobu. Tato otázka byla položena zcela záměrně, protože zavedení elektronického koloběhu bude vyžadovat i zřízení skenovacího pracoviště.

Otázka č. 10

Tab. 21. Pokud dojde k zavedení elektronického koloběhu odběratelských dokladů, dojde podle Vás k:

Odpovědi	Počet odpovědí	
	absolutně	relativně
snížení pracnosti	22	92 %
zvýšení pracnosti	0	0 %
pracnost se nezmění	2	8 %
CELKEM	24	100 %



Obr. 17. Pokud dojde k zavedení elektronického koloběhu odběratelských dokladů, dojde podle Vás k:

Po zavedení elektronického koloběhu do firmy XYZ, a. s. bude nadále probíhat kompletace, ale tato činnost se bude provádět elektronicky a dojde k jejímu výraznému zrychlení. 92 % dotázaných si myslí, že pracnost se podstatně sníží. Pouze 2 zaměstnanci jsou přesvědčení, že nedojde k žádné změně.

6.4 Návratnost vložených prostředků

Návratnost investic do projektu je jedním z významných kritérií při rozhodování o objemu investovaných prostředků. Návratnosti investic se tedy rozumí většinou poměr vydělaných peněz k penězům investovaným. Obvykle se udává v procentech a je nejčastěji používanou metodou. [13]

Při zavedení elektronizace faktur jsou některé výhody patrné již na první pohled. Jedná se hlavně o úsporu místa při ukládání papírových faktur nebo rychlejší přístup ve vyhledávání konkrétní faktury, omezí se časté kopírování faktur a v neposlední řadě nemůže dojít ke zničení faktury.

V této části diplomové práce jsem nastínila jednoduchý výpočet doby návratnosti investic do elektronického koloběhu odběratelských dokladů v souladu s navrhovaným procesem.

Využila jsem k tomu jednoduché tabulky (viz níže), kdy většinu hodnot jsem stanovila odhadem na základě poskytnutých informací z podniku, konkrétně z oddělení fakturace export a oddělení fakturace tuzemsko. Jelikož si společnost nepřeje zveřejňovat přesně tyto údaje, všechny jsem zaokrouhlila na celé desítky na horu.

Tab. 22. Údaje pro výpočet doby návratnosti investic

DOKLADY	Aktuální stav	ks
	v rámci ČR	14 580
	v rámci EU	8 000
	ostatní mimo EU	1 150
	CELKEM	23 730
ODBĚRATELÉ	Aktuální stav	počet firem
	z ČR	2 220
	z EU	1 300
	ostatní mimo EU	200
	CELKEM	3 720

Počet dokladů jsem odhadla na základě informací o počtu obchodních partnerů a množství vyměňovaných zpráv na oddělení fakturace. Při odhadech a výpočtech jsem se zaměřila na současnou situaci v podniku. Avšak dá se předpokládat, že počet obchodních partnerů do

budoucná poroste. V tomto případě by došlo k navýšení počtu elektronických dokumentů a posléze k urychlení návratnosti investic.

Tab. 23. Náklady na vystavení 1 papírové faktury v Kč

FAKTURY	V rámci ČR	Mimo ČR	
		v rámci EU	mimo EU
Jednorázové N	30,00	56,00	60,00
Údržba archívu	0,14	0,14	0,14
CELKEM	30,14	56,14	60,14

Tato tabulka představuje jednorázové náklady, které jsou vynaložené na vystavení jedné papírové faktury v rámci i mimo ČR. Údaje jsou hrubým odhadem. Jednorázové náklady obsahují nejenom náklady poštovních služeb, ale i tisk faktur, papír, apod. Ceny poštovních služeb jsem zjistila podle ceníku České Pošty. Některé doklady se odesílají prostřednictvím kurýra. Před odesláním faktur se zákazníkům zasílají avíza.

Nelze taky opomenout, že ceny poštovních služeb v rámci EU a mimo EU jsou daleko vyšší než v rámci České Republiky. Tyto ceny se ve velké míře podílejí na nákladech jednotlivých faktur.

Tab. 24. Náklady na zavedení elektronického koloběhu

Položky	Cena v Kč
Hardware + databáze	250 000
Úprava interface IS	300 000
Projekt implementace	1 480 000
CELKEM	2 000 000

Tabulka představuje náklady na zavedení nového elektronického koloběhu faktur. Tyto náklady jsou stanoveny hrubým odhadem na základě informací IT manažera. Z tabulky vyplývá, že na hardware připadá 250 000 Kč. Do těchto nákladů spadá hlavně skener včetně skenovacího softwaru, 1 480 000 Kč by připadlo na implementaci elektronického projektu.

Z tabulky je zřejmé, že na zavedení systému je potřeba počáteční investice cca 2 mil. Kč, která se později firmě vrátí. Po zavedení elektronického koloběhu se bude měsíčně provádět údržba softwaru a hardwaru, která bude stát cca 45 000 Kč. Komunikační náklady vyjdou společnost XYZ, a. s. cca 10 000 Kč.

V níže uvedené tabulce jsou představeny měsíční náklady faktury, které se zpracovávají bez elektronického koloběhu a faktury s novým elektronickým koloběhem včetně přehledu úspor.

Tab. 25. Srovnání měsíčních nákladů na fakturaci

	Faktury bez elektronického koloběhu v Kč	Nové faktury s elektronickým koloběhem v Kč	Úspora nákladů při zavedení elektronického koloběhu v Kč
Zpracování faktur	358 240	188 530	169 710
Založení archívu	85 800	53 970	31 830
Provozní náklady	-----	55 000	-55 000
CELKEM	444 040	297 500	146 540
Údržba archívu měsíčně	9 130	6 890	2 240

Pokud bude zaveden elektronický koloběh, dojde k celkové úspoře nákladů, a to 146 540 Kč měsíčně.

V návaznosti na výše zmíněné tabulky a hodnoty byl proveden prostřednictvím Microsoft Excelu a finančního kalkulátoru pro hodnocení ekonomické efektivity investic prostý výpočet doby návratnosti zavedení nového koloběhu. Tento prostý nejjednodušší výpočet je sice nejméně vhodný, ale velice často používaným ekonomickým kritériem. Jednoduchého výsledku dosáhneme, když vydělíme investice ročními peněžními toky. Bohužel tento vzorec nám neumožňuje pracovat s časovým faktorem, nezahrnuje vnější faktory a nerespektuje vývoj a dynamiku cash flow. Bylo zjištěno, že návratnost by činila cca 12 měsíců. Tento údaj je spíše orientační, ale představuje pozitivní informaci, která bude jedním z hlavních kritérií při přesvědčování vedení společnosti o novém návrhu koloběhu odběratelských dokladů. Se zaváděním elektronického koloběhu odběratelských faktur

jsou spojeny i těžko vyčíslitelné přínosy. Ty se mohou projevit až po delší době využívání a jejich efekt může být mnohem výraznější, např. spokojenost zákazníků ale hlavně spokojenost vlastních zaměstnanců apod.

6.5 Fáze projektu

1. Příprava projektu

První důležitým krokem je příprava projektu. Hlavním cílem této fáze bude napláňovat a připravit projekt po stránce materiální, technické i organizační. Do této fáze spadá rovněž výběr manažera projektové týmu, který má odpovědnost za předání všech částí projektu, vede, rozhoduje, koordinuje, motivuje, kontroluje a pracuje s přístupy projektového managementu.

Společnosti navrhuji, aby vybrala vhodného kandidáta na pozici manažera projektů, který zajistí efektivitu práce projektového týmu a zvýší pravděpodobnost celého projektu. Manažer projektu má nárok vybrat si své zbývající členy projektového týmu.

V rámci fáze přípravy projektu vzniknou další pracovní kroky neboli činnosti:

- a) řízení projektové fáze
- b) úvodní plánování projektu
- c) postupy projektu
- d) zahájení projektu
- e) školení projektového týmu
- f) plán technických požadavků.

2. Plánování projektu

Aby byl projekt úspěšný, je nezbytné, aby plánování bylo důsledné a realistické. Podnik si přesně naplánuje všechny aktivity projektu a délku trvání pomocí softwarových nástrojů jako je Ganttův diagram nebo PERT diagram. Účelem plánování je zajištění nejkratšího času trvání projektu s nejnižšími náklady, s nejmenším rizikem a efektivním využití zdrojů.

Dalším krokem v rámci této fáze bude rovněž popsání a definování podnikových procesů. Výstupním dokumentem bude „Cílový koncept“. Kromě toho bude nutné

vytvořit prostředí pro systém a podnikovou organizační strukturu. V konečné fázi se předloží cílový koncept řídicímu výboru ke schválení.

3. Realizace projektu

Do fáze realizace projektu spadá především kontrolní a řídicí činnost, která se opírá hlavně o přesné údaje z plánů, tak aby zohlednily všechny požadavky trojimperativu, který představuje plnění třech dimenzí a to:

- věcné (co se má udělat)
- časové (kdy se to má udělat),
- nákladové (za kolik se to má udělat). [14]

Nezbytné bude nastavit a otestovat systém tak, aby splňoval všechny podmínky kladené na jeho funkčnost. Projektový tým musí znát podstatné informace o parametrizaci systému. Opět bude nutné sestavit plán nastavení, schválit ho, provést správu systému a stanovit koncepci oprávnění. Provede se závěrečný integrační test a připraví se uživatelskou dokumentaci a školící materiály. Uskuteční se systémové testy prostřednictvím týmu a ověří se chování systému při denní reálné zátěži.

4. Příprava produktivního provozu

V tomto kroku se uzavřou všechny přípravné projektové činnosti, ukončí se testování, školení uživatelů a zahájí se chod navrhovaného projektu.

5. Produktivní provoz a podpora

Zahájení provozu přinese uživatelům spoustu otázek, proto bude nutná efektivní organizace podpory uživatelů. Dojde k monitorování systémových transakcí a k optimalizaci celkového výkonu systému. Poté bude projekt ukončen a výstupním dokumentem bude „Protokol o ukončení projektu.“

6.6 Časová stránka projektu

Na základě analýzy jednotlivých procesů a informací získaných od podnikových IT manažerů jsem navrhla hrubý časový harmonogram jednotlivých fází projektu.

Tab. 26. Časová stránka projektu

FÁZE		POČET DNŮ
1.	Příprava projektu	12
2.	Plánování projektu	51
3.	Realizace projektu	80
4.	Příprava produktivního provozu	30
5.	Produktivní provoz a podpora	15
CELKEM		188

Minimální celková doba trvání projektu činí 188 dnů. Z důvodu možnosti překrývání se jednotlivých fází projektu, předpokládám, že tato doba se bude spíše pohybovat od 180 do 190 pracovních dnů.

6.7 Personální stránka projektu

V diplomové práci vystupuji jako iniciátor změny. Cílem je přesvědčit vedení společnosti XYZ, a. s. o nutné změně v podniku a zavedení elektronického koloběhu dokladů. Nelze se obejít bez projektového týmu. Sponzorem projektu je vedení společnosti. Vedoucí projektu zodpovídá za ustanovení týmu a jeho složení. Projektový tým tvoří také dva konzultanti, kteří předávají ostatním své zkušenosti z minulých projektů. Velmi důležitou roli budou mít IT specialisté jako např. informatici modulů SAP, informatici vnitropodnikové sítě apod. Projektový tým tvoří celkem 13 pracovníků. Tento počet pracovníků není striktně stanoven, může se měnit v průběhu zavádění projektu, kdy přibudou např. různí konzultanti, informatici a asistenti.

Tab. 27. Personální stránka projektu

Projektová role	Minimální počet pracovníků
Sponzor projektu	1
Vedoucí projektu	1
Vedoucí procesního týmu	1
Administrátor	1
Konzultant úkolu	2
Vedoucí technického týmu	1
Informatik modulů SAP workflow	1
Informatik modulů SAP SD	1
Informatik vnitropodnikové sítě	1
Konzultant úkolu komunikace s externími odběrateli	1
Administrátor systému	1
CELKEM	13

6.8 Analýza rizik projektu

Každý projekt nese s sebou určitá rizika. Proto je nutné tyto rizika předem definovat, analyzovat a hledat možná řešení. V níže položené tabulce jsou zobrazená možná rizika a jejich dopad na projekt včetně pravděpodobnosti výskytu daného rizika v procentech. Dopad rizika na projekt je ohodnocen stupnicí 1 až 10, přičemž čím vyšší číslo, tím je dopad na projekt významnější.

Tab. 28. Rizika projektu

RIZIKA		DOPAD	PRAVDĚPO- DOBNOST
1.	Časová náročnost implementace nového koloběhu dokladů	5	60 %
2.	Odpor ke změně mezi zaměstnanci a společností	8	70 %
3.	Nečekané legislativní změny	5	30 %
4.	Nedostatek lidských kapacit – vysoké vytížení klíčových pracovníků	6	10 %
5.	Technické zabezpečení projektu	7	20 %
6.	Neschválení projektu	9	40 %
7.	Zvýšení investičních nákladů	7	60 %
8.	Pozdější návratnost vložených prostředků	6	30 %

Z analýzy rizik vyplývá, že největší hrozbu představuje odpor zaměstnanců ke změně. Aby se předešlo možným konfliktům, je potřeba dostatečně informovat zaměstnance o budoucí změně a jejích přínosech. Jak jsem již ve své diplomové práci uvedla, doporučuji, aby se zaměstnanci, kterých se změna týká, prováděly pravidelné porady. Tyto schůzky přispějí k větší informovanosti zaměstnanců, zaměstnanci budou mít možnost představit vlastní názory, postřehy apod.

Naopak neschválení projektu je spíše nepravděpodobné, činí pouhých 40 %. Tento stav vyplývá z nutnosti změny v oblasti odběratelských dokladů.

Nejmenší hrozbu představuje technické zabezpečení projektu, pozdější návratnost vložených prostředků nebo nečekané legislativní změny.

6.9 Ostatní požadavky na nový koloběh dokladů

Předmětem rozšířeného informačního systému o proces elektronického koloběhu dokladů ve firmě XYZ, a. s. bude systém pro ukládání dokumentů, skenovací pracoviště, workflow dokumentů, integrační nástroj a elektronický podpis.

Nejprve dojde k vytvoření komunikačního, technického a softwarového prostředí, které zajistí bezpečnou výměnu koloběhu dokladů v rámci společnosti XYZ, a. s. Bude vytvořeno prostředí, kde informační systém firmy a informační systém zákazníka poskytne elek-

tronické data potřebná pro vytvoření a zaúčtování faktur. Tyto elektronické dokumenty budou již odesílány včetně elektronického podpisu.

- Skenovací pracoviště

Bude vytvořeno centrální skenovací pracoviště. Na pracovišti, kde budou umístěny skenery, se bude černobíle denně skenovat maximálně 2000 faktur a příloh. Dojde k převodu papírových dokumentů na elektronickou formu. Dokumenty se budou identifikovat podle čárového kódu, budou potvrzeny elektronickým podpisem a poté uloženy do systému pro ukládání dokumentů.

- Systém pro ukládání dokumentů

V tomto systému bude zajištěna tvorba, vkládání a evidence dokumentů, dále zabezpečení přístupu k dokumentům a k jejich případnému elektronickému podpisu, spojování souvisejících dokumentů, rozesílání dokumentů prostřednictvím workflow, sledování pohybu a vyhledávání dokumentů, vymazávání dokumentů (skartace) v souladu se zákonem, apod.

- Elektronický podpis

Systém zavádění elektronického podpisu je přizpůsoben zákonu č. 227/2000 Sb., o elektronickém podpisu. Dochází zde k hromadnému podepisování a odesílání dokumentů odběratelům, včetně ověření platnosti elektronického podpisu.

- Workflow

Tento systém zajistí realizaci oběhu dokumentů a zobrazí informace o aktuálním stavu workflow dokumentu. Systém sdílí poštovní server odběratele.

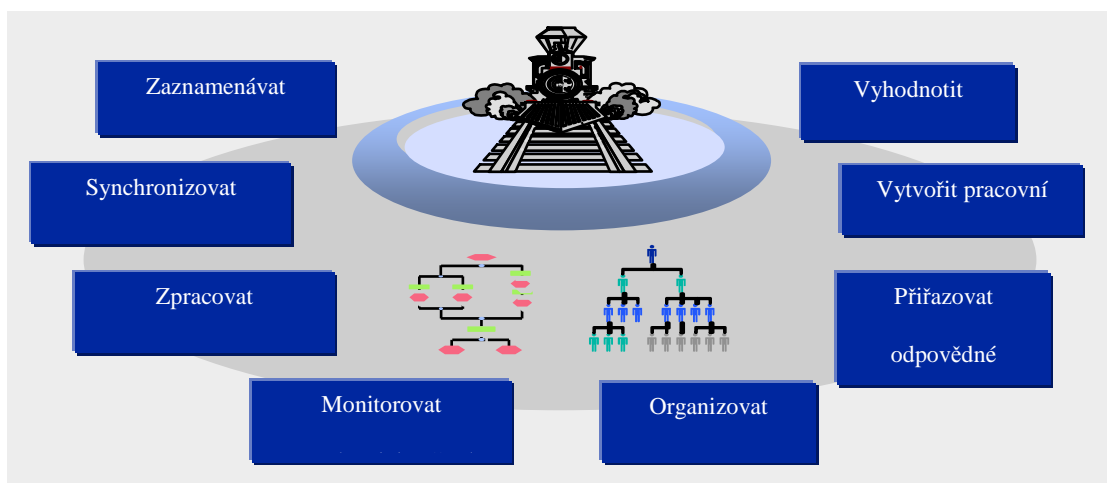
- Integrační nástroj

Integrační nástroj zabezpečuje průkazné odesílání dokumentů zákazníkům a potvrzuje přijetí dokumentů zákazníkem.

6.9.1 Workflow

Systém workflow představuje systém pracovních toků, který je definován jako automatizace celého nebo části podnikového procesu, během kterého jsou dokumenty a informace předávány od jednoho účastníka procesu k druhému podle specifických pravidel. [11]

System R/3 Business Workflow zahrnuje kompletní vývojové a provozní prostředí, integrovanou elektronickou poštu a potřebné výkazy, diagnostiku a informační systém. Tento modul přináší podniku zlepšení toku informací, zvýšení efektivity administrativy a snížení nákladů, zlepšení jakosti poskytovaných služeb, dokumentaci procesů a vymezení odpovědnosti.



Obr. 18. Business workflow[12]

Tento systém bude v podniku XYZ, a. s. umožňovat realizaci průkazného oběhu dokumentů včetně dalších připojených dokumentů. Rovněž bude informovat o aktuálním stavu workflow dokumentů, evidenci odpovědných osob a zajištění jejich zastupování a v neposlední řadě nastavení oběhu dokumentů. Dá se říct, že tento systém představuje pracovní prostředí pro jednotlivé uživatele. Vnese do prostředí větší přehlednost, jednodušší pohyb dokumentů v rámci jednotlivých fází zpracování, úsporu času, zlepšení jakosti poskytovaných služeb a snížení nákladů. Každý uživatel bude mít zvlášť ve workflow nadefinovaný přístup k jednotlivým krokům koloběhu odběratelských dokladů, podle odpovědností. Naopak všichni uživatelé budou moci nahlédnout podle čísel faktury, v jakém stádiu zpracování se dokument nachází. Z modulu se dá vyčíst předepsaná posloupnost požadovaných úkolů a dodržování termínů. Nebude již nutné předávat si úkoly prostřednictvím telefonu nebo osobně. Nadřízený uživatel bude mít možnost kontrolovat práci a vyhodnocovat za vybrané období. Hlavní pracovní tok – koloběh odběratelských dokladů – řeší průchod zakázky podnikem. Další výhodou představuje možnost spuštění pracovního toku z libovolného místa aplikace. Bude nutná existence administrátora workflow, který bude řešit chybová hlášení v rámci SAP, udržovat chod workflow v bezchybném provozu a odstraňovat případné nezávažné chyby.

6.10 Návrhy a závěrečná doporučení pro vedení společnosti

Na základě provedené komplexní procesní analýzy, sestavení postupového diagramu koloběhu odběratelských dokladů a SWOT analýzy navrhuji:

1. sestavit projektový tým,
2. přijmout koncepci elektronické komunikace a elektronizace dokumentace v návaznosti na všechny právní normy platné v rámci EU. Elektronická fakturace je velkým přínosem pro podnik a postupně vytlačuje fakturaci v papírové podobě ve většině středně velkých podniků,
3. vytvořit komunikační, technické a softwarové prostředí, vybudovat propojení mezi informačním systémem zákazníka a společností XYZ, a. s., při realizaci projektu bude nutná aktivní spolupráce všech IT pracovníků ve firmě,
4. přesvědčit odběratele, aby nepožadovali zaslání dokumentů v papírové podobě,
5. při zavádění procesu elektronického koloběhu dokladů ve firmě XYZ, a. s. doporučuji navázat na navrhované řešení, které jsem analyzovala v praktické části diplomové práce. Proces elektronického koloběhu dokladů by měl mít vazbu na již existující a používané produkty systému SAP/R3. Důležitá je rovněž podpora a soulad s procesními principy k řízení.

Při zavádění nového procesu elektronického koloběhu odběratelských dokladů dojde k:

- a) snížení pracnosti,
- b) zrychlení a zpřesnění manipulace se současnými papírovými dokumenty,
- c) zkrácení doby ke zpracování odběratelských dokladů,
- d) úspoře mzdových nákladů.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit návrh nové koncepce koloběhu odběratelských dokladů. Při analyzování jsem postupovala podle teoretických východisek uvedených v teoretické části diplomové práce. V praktické části jsem představila samotný podnik XYZ, a. s. a přiblížila jeho současný informační systém.

Hlavním úkolem bylo navrhnout změny ve stávajícím koloběhu, které povedou nejenom ke zjednodušení a zrychlení, ale i k celkovému zvýšení efektivity.

Na základě analýzy současného stavu bylo identifikováno několik slabých míst ve stávajícím koloběhu. Jednalo se především o časové prostoje, které vznikají mezi jednotlivými kroky procesu, a které nepřidávají hodnotu. Další nevýhodu představoval složitý schvalovací proces vystavování účetních dokladů. A v neposlední řadě pracnost zaměstnanců s papírovými dokumenty.

Projektová část práce se zaměřuje především na odstranění těchto nedostatků. Došlo ke zřetelnému zkrácení doby nutné ke zpracování odběratelských dokladů. Prostřednictvím elektronizace dokladů se již nebude muset čekat na zdlouhavé schvalování smluv. Důležité účetní doklady se již nebudou předávat fyzicky v papírové podobě, ale v elektronické podobě. Všechny potřebné informace budou automaticky zavedeny v on-line systému a budou ihned k dispozici jednotlivým referentům. Zjednoduší se a sjednotí formy pohledu na exportní a tuzemské zakázky. Schvalovací proces bude prováděn pouze v elektronické podobě. Dojde ke spojení a sjednocení dvou činností schvalování smluv a odesílání smluv zákazníkovi. V neposlední řadě odpadne velmi zdlouhavá činnost tisk faktur. Dokumenty a účetní doklady s připojeným elektronickým podpisem budou archivovány v elektronické podobě.

V závěru projektové části byl provedený jednoduchý propočet doby návratnosti investice do zavedení nového elektronického koloběhu odběratelských dokladů. Přestože náklady na zavedení elektronického koloběhu nejsou zanedbatelné, příznivý výsledek by měl přispět k přesvědčení vedení firmy o nutnosti zavedení nového řešení. Pro vedení firmy byly navrženy základní fáze projektu zavedení koloběhu odběratelských faktur. Projekt bude vyžadovat určitý časový harmonogram a personální obsazení. Každý projekt nese s sebou určitá rizika, a proto byla provedena analýza možných rizik. Největší nebezpečí představuje odpor zaměstnanců ke změnám, přestože provedený průzkum naznačuje opak. Projekt by mohla ohrozit časová náročnost implementace nebo zvýšení investičních nákladů.

Navrhnutá nová koncepce koloběhu odběratelských faktur splnila předem vytyčený cíl. Doufám, že bude přínosem pro podnik. Předpokládám, že bude ve firmě vytvořen pilotní projekt procesu elektronického koloběhu dokladů, jehož součástí bude navrhnutá koncepce odběratelských dokladů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael ; STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] ČR. Zákon o elektronickém podpisu. In *Sbírka zákonů*. 2000, 0, s. 2.
- [3] ČSN ISO 807. Praha : Český normalizační institut, 1996. 28 s.
- [4] ČSN EN ISO 9000. *Systémy managementu jakosti : základy, zásady a slovník*. Praha : čs-ni, 2002. 64 s.
- [5] DOLEŽAL, Jan , et al. *Projektový management podle IPMA*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [6] DONELLY, James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. 1997. Praha : Grada Publishing, a.s., 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [7] DRDLA, Miloš; RAIS, Karel. *Řízení změn ve firmě*. 1. vydání. Praha : Computer Press, 2001. 160 s. ISBN 8072264117.
- [8] KOTTER, John P. . *Vedení procesu změny : Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
- [9] KUNSTOVÁ, Renáta. *Efektivní správa dokumentů*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 208 s. ISBN 978-80-247-3257-2.
- [10] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vydání. Praha : Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [11] NENADÁL, Jaroslav, et al. *Moderní systémy řízení jakosti : Quality Management*. 2. doplněné vydání. Praha : Management Press, 2005. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.
- [12] *Oběh a zpracování odběratelských dokumentů*. Třinec : Třinec, 2006. 13 s.
- [13] PLURA, Jiří. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. 1. vydání. Praha : Computer Press, 2001. 244 s. ISBN 80-7226-543-1.
- [14] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy : Procesní řízení a modelování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

- [15] SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozšířené a aktualizované. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [16] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.
- [17] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [18] VEBER, Jaromír. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce : Legislativa, systémy, metody praxe*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2006. 358 s. ISBN 80-7261-146-1.
- [19] VRANA, Ivan; RICHTA, Karel. *Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 188 s. ISBN 80-2471103-6.

Internetové zdroje

- [20] BOUDA, Štěpán . *System Online* [online]. 2008 [cit. 2010-04-08]. Zavádíme elektronické schvalování faktur. Dostupné z WWW: <<http://www.systemonline.cz/sprava-dokumentu/zavadime-elektronicke-schvalovani-faktur.htm>>.
- [21] Elektronické dokumenty v praxi. *IT System* [online]. 2000, 11, [cit. 2010-04-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/clanky/elektronicke-dokumenty-v-praxi.htm>>.
- [22] *IT SOLUTION : Řízení změny* [online]. 2008 [cit. 2010-04-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.itsolution.cz/koteruv-model.a18.html>>.
- [23] KMENT, Vojtěch. *Lupa* [online]. 15.11.2005 [cit. 2010-04-08]. Co brání elektronickému účetnictví?. Dostupné z WWW: <<http://www.lupa.cz/clanky/co-brani-elektronickemu-ucetnictvi/>>.
- [24] *Krajská hospodářská komora* [online]. 2007 [cit. 2010-04-11]. Jakost. Dostupné z WWW: <<http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/03-pojem-jakost-a-zasady-managementu/03-01-pojem-jakost.pdf>>.
- [25] *LB quality* [online]. 2008 [cit. 2010-04-08]. Nástroje kvality. Dostupné z WWW: <<http://www.lbquality.cz/kvalita.php>>.

- [26] MÍKA, Jan. *Personalista.com* [online]. 24.6.2005. 2005 [cit. 2010-03-10]. Jak překonat odpor zaměstnanců ke změnám. Dostupné z WWW: <<http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/jak-prekonat-odpor-zamestnancu-ke-zmenam.html>>.
- [25] PETERKA, Jiří. Velký průzkum malé gramotnosti. *Lupa* [online]. 26.8.2005, 1, [cit. 2010-04-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.lupa.cz/clanky/velky-pruzkum-male-gramotnosti/>>.
- [28] *Top region CZ* [online]. 2005 [cit. 2010-04-11]. Lewin-Scheinův model procesu změny. Dostupné z WWW: <http://topregion.cz/dwn/1270/1596cs_CZC397x254_KaspObr4.jpg>.
- [26] ULRYCH, Zdeněk. *Krajská hospodářská komora* [online]. 2008 [cit. 2010-04-11]. Jakost. Dostupné z WWW: <www.kpv.zcu.cz/rop/rop.doc>.
- [30] *Wikipedie* [online]. 28.1.2010 [cit. 2010-04-08]. Elektronický podpis. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Elektronick%C3%BD_podpis>.
- [31] *Wikipedie* [online]. 23.9.2009 [cit. 2010-04-08]. Správa dokumentů. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Správa_dokumentů>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika
ČSN	České technické normy
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
ISO	Mezinárodní organizace pro normy
IT	Informační technologie
SAP	Softwarový produkt
SD	Podpora prodeje
STEM	Středisko empirických výzkumů
SWOT	Silné a slabé stránky, příležitosti a rizika

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Jakost jako soubor inherentních znaků	14
Obr. 2. Základní model procesu	17
Obr. 3. Symboly postupového diagramu	21
Obr. 4. Proces	23
Obr. 5. Etapy tvorby metodiky měření výkonnosti procesů	25
Obr. 6. Lewin-Scheinův model procesu změny	29
Obr. 7. Kotterův model	31
Obr. 8. Jak dlouho pracujete pro společnost XYZ, a s.?......	62
Obr. 9. Máte odpor vůči jakýmkoliv změnám v podniku?	63
Obr. 10. Jste ochotni měnit Vaše zaběhnuté pracovní postupy a učit se novým postupům?	64
Obr. 11. Myslíte si, že navrhovaný proces koloběhu odběratelských dokladů bude přínosem pro podnik?	65
Obr. 12. Setkala jste se ve své dosavadní praxi s pojmem elektronický koloběh dokladů nebo elektronická fakturace?	66
Obr. 13. Jste spokojená se současným stavem fakturace dokladů?	67
Obr. 14. Byla byste ochotná v případě změny změnit své pracovní zařazení?.....	68
Obr. 15. V čem spatřujete největší problém v dosavadním systému koloběhu odběratelských dokladů?	69
Obr. 16. Setkala jste se ve své praxi s pojmem skener?	70
Obr. 17. Pokud dojde k zavedení elektronického koloběhu odběratelských dokladů, dojde podle Vás k:	71
Obr. 18. Business workflow	81

SEZNAM TABULEK

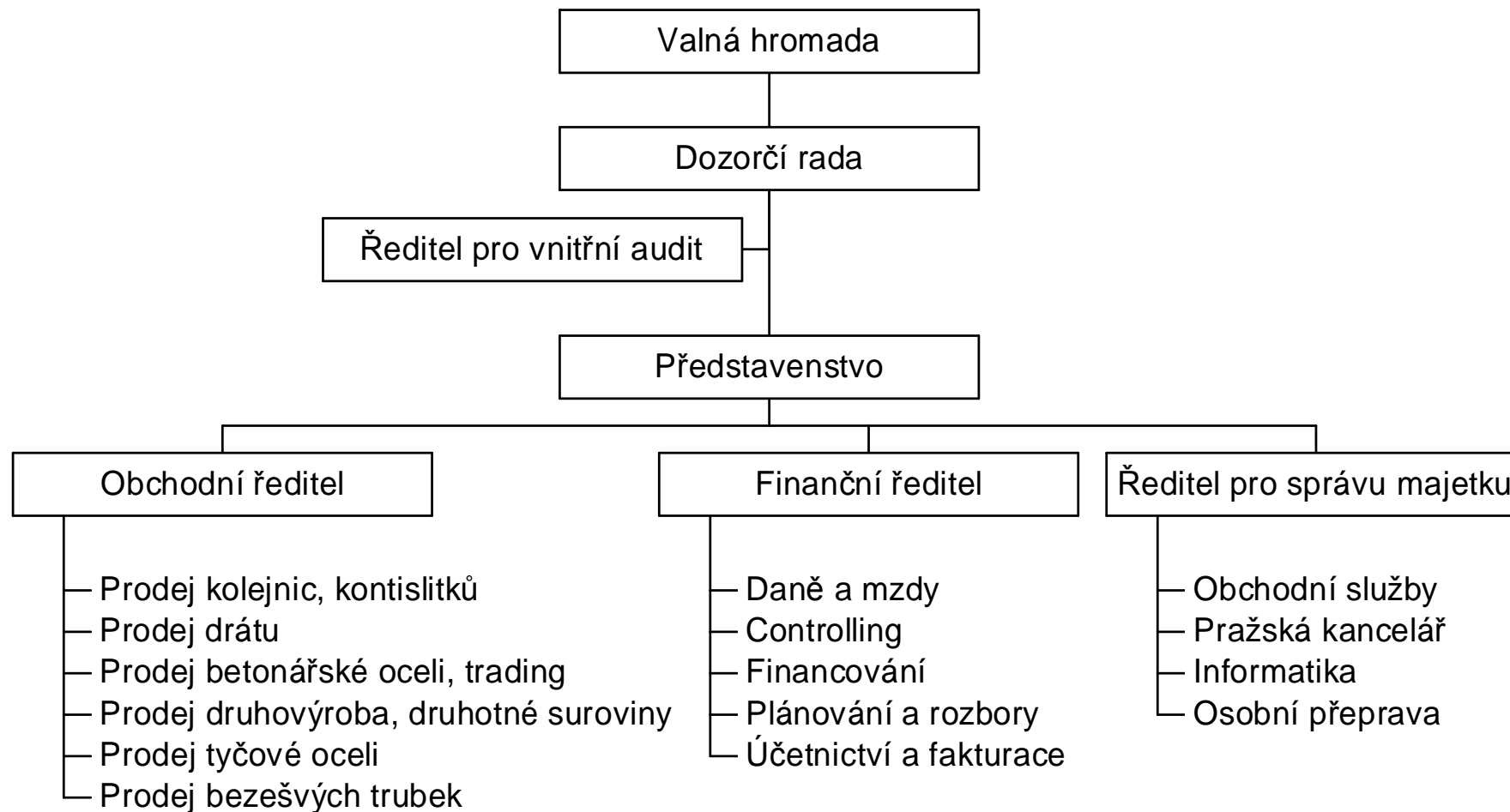
Tab. 1. Principy managementu jakosti	15
Tab. 2. Charakteristiky jednotlivých procesů	19
Tab. 3. Srovnání statistických nástrojů	20
Tab. 4. Standardizované symboly	22
Tab. 5 Postupový diagram (část 1)	48
Tab. 6. Postupový diagram (část 2)	49
Tab. 7. SWOT analýza.....	51
Tab. 8. Postupový diagram nového koloběhu dokladů.....	58
Tab. 9. Srovnání současného a plánovaného stavu.....	59
Tab. 10 Srovnání současného a plánovaného stavu z časového hlediska.....	59
Tab. 11. Základní stěžejní kroky	60
Tab. 12. Jak dlouho pracujete pro společnost XYZ, a. s.?......	61
Tab. 13. Máte odpor vůči jakýmkoliv změnám v podniku?	62
Tab. 14. Jste ochotni měnit Vaše zaběhnuté pracovní postupy a učit se novým postupům?	63
Tab. 15. Myslíte si, že navrhovaný proces koloběhu odběratelských dokladů bude přínosem pro podnik?	64
Tab. 16. Setkala jste se ve své dosavadní praxi s pojmem elektronický koloběh dokladů nebo elektronická fakturace?	65
Tab. 17. Jste spokojená se současným stavem fakturace dokladů?	66
Tab. 18 Byla byste ochotná v případě změny změnit své pracovní zařazení?.....	67
Tab. 19. V čem spatřujete největší problém v dosavadním systému koloběhu odběratelských dokladů?	69
Tab. 20. Setkala jste se ve své praxi s pojmem skener?	70
Tab. 21. Pokud dojde k zavedení elektronického koloběhu odběratelských dokladů, dojde podle Vás k:	71
Tab. 22. Údaje pro výpočet doby návratnosti investic	72
Tab. 23. Náklady na vystavení 1 papírové faktury v Kč	73
Tab. 24. Náklady na zavedení elektronického koloběhu	73
Tab. 25. Srovnání měsíčních nákladů na fakturaci	74
Tab. 26. Časová stránka projektu.....	77
Tab. 27. Personální stránka projektu	78

Tab. 28. Rizika projektu 79

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura podniku
- P II Dotazník
- P III Proces koloběhu odběratelských dokladů

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Vážená paní,

Dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který má sloužit ke zjištění spokojenosti zaměstnanců s navrhovanými změnami, týkající se elektronického koloběhu odběratelských dokladů.

Dotazník slouží pouze jako podklad pro zpracování mé diplomové práce, je zcela anonymní a data nebudou použita pro jiný účel. Proto se na Vás obracím s žádostí o pečlivé vyplnění všech položek.

Předem děkuji za Vaše odpovědi a případné postřehy.

Vysvětlivky:

Ve všech otázkách zakroužkujte možnost, která Vám nejvíce vyhovuje.

1. Jak dlouho pracujete pro společnost XYZ, a.s.?

- a) méně než 5 let
- b) 5 až 10 let
- c) více jak 10 let

2. Máte odpor vůči jakýmkoliv změnám v podniku?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

3. Jste ochotni měnit Vaše zaběhnuté pracovní postupy a učit se novým postupům?

- a) ano

b) ne

4. Myslíte si, že navrhovaný proces koloběhu odběratelských dokladů bude přínosem pro podnik?

a) ano

b) spíše ano

c) ne

d) spíše ne

5. Setkala jste se ve své dosavadní praxi s pojmem elektronický koloběh dokladů nebo elektronická fakturace?

a) ano

b) ne

6. Jste spokojená se současným stavem fakturace dokladů?

a) ano

b) spíše ano

c) ne

d) spíše ne

7. Byla byste ochotná v případě změny změnit své pracovní zařazení?

a) ano

b) ne

8. V čem spatřujete největší problém v dosavadním systému koloběhu odběratelských dokladů?

a) pracnost při kompletaci faktur s přílohami

- b) velká časová prodleva mezi vystavením faktury a odesláním zákazníkovi
- c) obálkování dokladů k odeslání poštou

9. Setkala jste se ve své praxi s pojmem skener?

- a) ano
- b) ne

10. Pokud dojde k zavedení elektronického koloběhu odběratelských dokladů, dojde podle Vás k:

- a) snížení pracnosti
- b) zvýšení pracnosti
- c) pracnost se nezmění

PŘÍLOHA P III: PROCES KOLOBĚHU ODBĚRATELSKÝCH DOKLADŮ

