

5.1.1. Identifikace klíčových aktivit – případová studie

Cílem tohoto kroku implementace ABC modelu bylo stanovení hlavních (core) procesů a jejich rozklad na jednotlivé aktivity, které jsou významné z pohledu akumulace nákladů, a které jsou využitelné pro tvorbu procesního nákladového systému.

Na začátku analýzy byly definovány primární procesy odpovídající hlavním činnostem prováděným v rámci provozu a dvě úrovně podpůrných procesů: úroveň provozu a úroveň celopodniková. Toto rozdělení souvisí s uspořádáním organizační struktury společnosti. Kritériem pro rozčlenění aktivit na primární a podpůrné byl nákladový objekt, na který byly náklady těchto aktivit alokovány. V případě primárních aktivit jsou tyto náklady přiřazovány přímo nákladovým objektům (tj. výrobků a zákazníkům), kdežto u podpůrných aktivit byly tyto aktivity přiřazeny nejdříve primárním aktivitám, protože výkony těchto (podpůrných) aktivit nespotřebovávají přímo nákladové objekty, ale slouží k zajištění výkonu primárních aktivit.

Definované procesy:

1000 Nákup

2000 Výroba ASS1

3000 Výroba ASS2

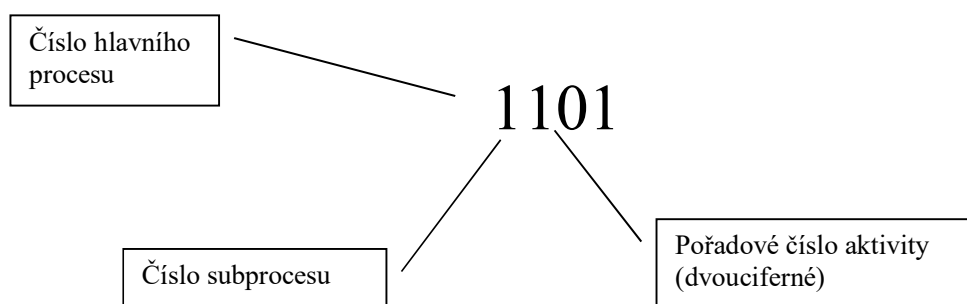
4000 Ostatní činnosti výroby

5000 Obsluha zákazníka

9xxx Podpůrné aktivity

Číselné označení procesů a aktivit

Pro účely dalšího zpracování informací a přehlednosti systému, byly jednotlivým procesům a aktivitám přiřazeny číselné kódy. Pro toto číselné označení byla použita čtyřciferná čísla v následující syntaxi:



Obr. 5.15 Schéma číselného označení aktivit

Rozklad procesu „1000 - Nákup“ na aktivity

Prvním primárním procesem, v rámci provozu, byl proces Nákupu. Tento proces sdružuje činnosti nutné k zajištění veškerých dostupných vstupů k výrobnímu procesu. Proces obsahuje úkony potřebné k zajištění surovin a materiálů, včetně jejich fyzického přesunu k výrobním linkám. Na základě analýzy vykonávaných činností v rámci tohoto procesu byly identifikovány následující aktivity, identifikované dle charakteru vykonávaných činností a objektu jejich příčin:

1101 Objednávání materiálu

Administrativní činnosti na komplexní zajištění nákupu, objednání materiálu, komponent, náhradních dílů.

1102 Příjem a kontrola materiálu

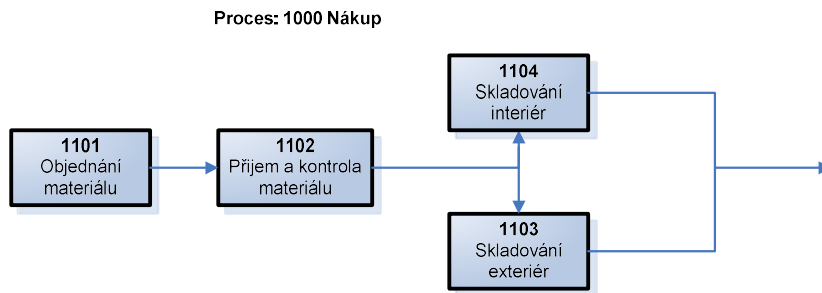
Fyzické činnosti spojené s příjmem nakoupených a objednaných položek a jejich umístěním na skladovací místo.

1103 Skladování materiálu exteriér

Pouze náklady na skladování materiálu a ostatních komponent ve venkovních skladech.

1104 Skladování materiálu interiér

Pouze náklady na skladování materiálu a ostatních komponent v interiérových skladech.



Obr. 1 Vizualizace struktury aktivit v rámci procesu 1000

Rozklad procesu „2000 – Výroba ASS1“ na aktivity

Dalším primárním procesem v rámci výrobního úseku byl výrobní proces na provozu ASSISTEC 1. Tento proces sdružuje činnosti nutné k samotné transformaci vstupů na výstupy, tedy samotný výrobní proces a část doprovodných činností, které s výrobou přímo souvisí a jsou zajišťovány pracovníky provozu ASSISTEC 1. Pro konstrukci kalkulačního systému byla předpokládána alokace nákladů tohoto procesu přímo na výrobky. V rámci procesu výroba byly dále identifikovány čtyři subprocesy a to 2100 Společné aktivity ASS1, 2200 Vstřikování, 2300 Racer a 2400 Montáže. Na základě analýzy vykonávaných činností v rámci tohoto procesu byly identifikovány následující aktivity, kde ostatní vykonávané činnosti nebyly uznány z nákladového hlediska za relevantní a byly sloučeny s definovanými aktivitami:

Subproces 2100 – Společné aktivity ASS1

2101 Plánování výroby ASS1

Veškeré činnosti spojené s plánováním výroby a jeho operativním řízením, přidělování lidí k výrobním zařízením atd.

2102 Přestavba strojů a údržba forem

Činnosti související s výměnou vstřikovacích forem u vstřikovacích strojů a veškeré činnosti související se skladováním a údržbou aktuálně nepoužívaných forem. Dále se aktivita týká činností souvisejících s případnými přestavbami montážních linek při přechodu na jiný výrobek.

Subproces 2200 – Vstřikování

2103 Vychystávání ASS1

Činnosti související s přesunem skladovaného materiálu ze skladu k výrobní lince.

2201 Vstřikování malé stroje (25-45)

Výrobní operace vstřikování. Týká se malých strojů přítlačné síly 25 a 45 kg.

2202 Vstřikování střední stroje (80-160)

Výrobní operace vstřikování. Týká se středních strojů přítlačných sil 80-160 kg.

2203 Vstřikování velké stroje (250-350)

Výrobní operace vstřikování. Týká se velkých strojů přítlačných sil 250-350 kg.

2204 Vstřikování (stroje 700)

Výrobní operace vstřikování. Týká se strojů přítlačné síly 700 kg.

2205 Doplnková montáž – vstřikována

Montáž doplňkových komponentů na vstřikované díly přímo na vstřikovně.

2206 Potisk

Operace potisku vyfukovaných výrobků.

Subproces 2300 – Racer

2301 Montáž Racer

Montážní linka PŘ1, která je umístěna v objektu ASS1.

Subproces 2400 – Montáže

2401 Montáž Komponentů

Montážní operace Komponentů PŘ2, montáž nakoupených a vyfukovaných výrobků do celistvých komponent nebo polotovarů.

Rozklad procesu „3000 – Výroba ASS2“ na aktivity

Dalším primárním procesem v rámci výrobního úseku byl výrobní proces na provozu ASSISTEC 2. Tento proces, stejně jako proces 2000, sdružuje činnosti nutné k samotné transformaci vstupů na výstupy, tedy samotný výrobní proces a část doprovodných činností, které s výrobou přímo souvisí a jsou zajišťovány pracovníky provozu ASSITEC 2. V rámci procesu výroba byly dále identifikovány dva subprocesy a to 3100 Společné aktivity ASS2 a 3200 Výrobní linky LEGO. Na základě analýzy vykonávaných činností v rámci tohoto procesu byly identifikovány následující aktivity, kde ostatní vykonávané činnosti nebyly uznány z nákladového hlediska za relevantní, a byly sloučeny s definovanými aktivitami:

Subproces 3100 – Společné aktivity ASS2

3101 Plánování výroby ASS2

Veškeré činnosti spojené s plánováním výroby a jeho operativním řízením, přidělování lidí k výrobním zařízením atd.

3102 Přestavba linky

Činnosti související s rekonfigurací výrobních linek Lego při náběhu nové varianty montovaného výrobku.

3103 Vychystávání ASS2

Činnosti související s přesunem skladovaného materiálu ze skladu k výrobní lince.

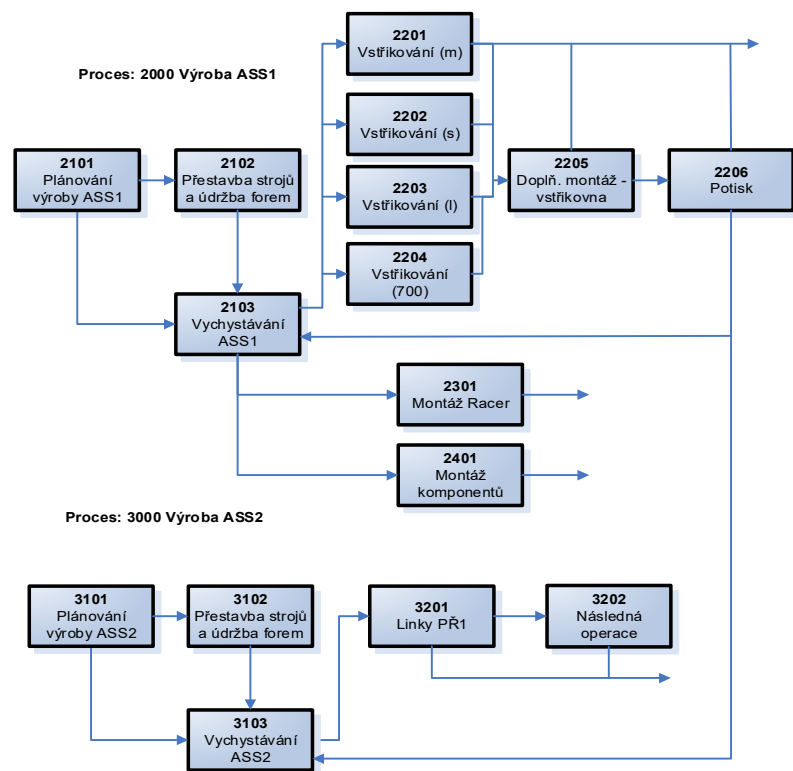
Subproces 3200 – Výrobní linky PŘ1

3201 Linky PŘ1

Kompletace a montáž komponent Lego na výrobních linkách až po uložení jednotlivých balení na paletu.

3205 Následná operace

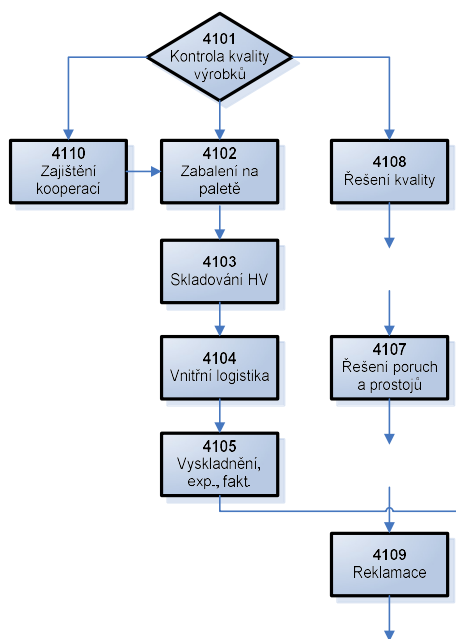
Speciální dodatečná operace, která není originálně součástí výrobní linky, ale představuje doplňkovou montáž komponentu určitého typu.



Obr. 2 Vizualizace struktury aktivit v rámci procesu 2000 a 3000

Rozklad procesu „4000 – Ostatní činnosti výroby“

Dalším primárním procesem v rámci výrobního úseku je proces ostatní činnosti výroby. Tento proces na rozdíl od procesů 2000 a 3000 neobsahuje aktivity samotné výroby, ale činnosti s výrobou související, které jsou společné pro ASSISTEC1 i ASSISTEC2. V rámci tohoto procesu byl identifikován pouze jeden subproces, který je tedy se samotným procesem shodný - 4100 Ostatní činnosti výroby. Na základě analýzy vykonávaných činností v rámci tohoto procesu byly identifikovány následující aktivity, kde ostatní vykonávané činnosti nebyly uznány z nákladového hlediska za relevantní, a byly sloučeny s definovanými aktivitami:



Obr. 3 Vizualizace struktury aktivit v rámci procesu 4000

4101 Kontrola kvality výrobků

Průběžná namátková kontrola kvality výrobků v rámci všech výrobních operací, která není náplní práce obsluhy stroje, ale je vykonávána speciálním pracovníkem.

4102 Zabalení na paletě

Zabalení palety s hotovými výrobky do fólie na speciální baličce.

4103 Skladování HV

Skladování hotových výrobků ve skladu.

4104 Vnitřní logistika

Přesun komponent mezi ASS1 a ASS2.

4105 Vyskladnění, expedice, fakturace

Fyzický i administrativní přesun hotových výrobků do zajištěného kamionu (vč. zajištění dopravy).

4107 Řešení poruch a prostojů

Činnosti související s obnovením provozu výrobní linky nebo výrobního zařízení po výpadku činnosti způsobené technickou závadou.

4108 Řešení kvality

Činnosti související s odstraněním problému s nedostatečnou kvalitou na výrobní lince.

4109 Reklamace

Zajištění všech činností souvisejících s nápravou.

4110 Zajištění kooperací

Administrativní a technické zajištění kooperace v rámci výrobního procesu.

Rozklad procesu „5000 – Obsluha zákazníka“

Dalším primárním procesem je proces 5000 - Obsluhy zákazníka. Tento proces sdružuje činnosti nutné k fyzickému přesunu hotových výrobků od výrobní linky k zákazníkovi, spolu se zajištěním doprovodných činností a činnosti spojené se zákazníkem, včetně projektové činnosti v rámci přípravy nových projektů. Pro konstrukci kalkulačního systému se předpokládala alokace nákladů tohoto procesu přímo na zákazníky. V rámci procesu výroba byly dále identifikovány dva subprocesy a to 5100 – Project management a 5200 Obsluha zákazníka. Na základě analýzy vykonávaných činností v rámci tohoto procesu byly identifikovány následující aktivity, kde ostatní vykonávané činnosti nebyly uznány z nákladového hlediska za relevantní a byly sloučeny s definovanými aktivitami:

Subproces 5100 Project management

5101 Projektové řízení

Strategické řízení projektů, příprava nových projektů činností související se zahájením a ukončením projektu.

Subproces 5200 Obsluha zákazníka

5201 Obsluha zákazníka PŘ1

Operativní práce se zákazníkem PŘ1, běžná agenda, vyřizování objednávek, platby atd.

5202 Obsluha zákazníka PŘ2

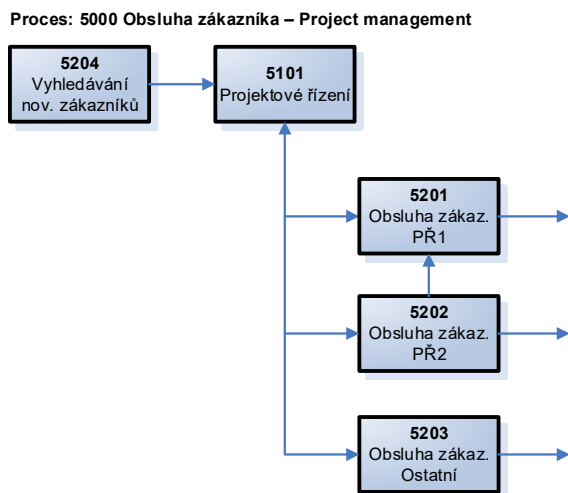
Operativní práce se zákazníkem PŘ2, běžná agenda, vyřizování objednávek, platby atd.

5203 Obsluha zákazníků Ostatní

Operativní práce s ostatními zákazníky, běžná agenda, vyřizování objednávek, platby atd.

5204 Vyhledávání nových zákazníků

Vyhledávání a kontaktování nových potenciačních zákazníků.



Obr. 4 Vizualizace struktury aktivit v rámci procesu 5000

Rozklad podpůrných procesů a aktivit v rámci podpůrných činností

V rámci podpůrného procesu 9000 – Podpůrné aktivity, jsou aktivity rozčleněny do dvou subprocesů. Subproces 9100 – Podpůrné aktivity ASSISTEC soustřeďuje podpůrné aktivity vykonávané přímo pracovníky provozu ASSISTEC. Subproces 9200 Podpůrné aktivity Centrála pak soustřeďuje podpůrné aktivity vykonávané pracovníky centrálních středisek pro potřeby provozu. Na základě analýzy vykonávaných činností v rámci procesu 9000 - Podpůrné aktivity byly identifikovány následující aktivity, kde ostatní vykonávané činnosti nebyly, stejně jako v předešlých případech, uznány z nákladového hlediska za relevantní, a byly sloučeny s definovanými aktivitami:

Subproces 9100 - Podpůrné aktivity ASSISTEC

9101 Infrastruktura ASS

Činnosti související se zajištěním všeobecné infrastruktury závodu Assistec a další náhodné a neperiodické činnosti.

9102 Ekonomické činnosti ASS

Činnosti související s účetnictvím, ekonomickou agendou, reportingem a další činnosti související s ekonomikou podniku.

9103 Personální činnosti ASS

Činnosti vztahující se k péči, administrativě a podpoře pracovníků.

9104 IS/IT ASS

Činnosti související se zajištěním hardwarové a softwarové infrastruktury závodu Assistec.

9105 Provoz a údržba budov ASS1

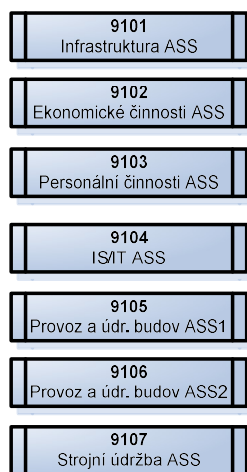
Aktivita zahrnuje činnosti související s provozem a údržbou budov Assistec1.

9106 Provoz a údržba budov ASS2

Aktivita zahrnuje činnosti související s provozem a údržbou budov Assistec2.

9107 Strojní údržba ASS

Činnosti související s údržbou a opravami výrobních zařízení.



Obr. 5 Vizualizace struktury aktivit v rámci procesu 9000 (subproces 9100)

Subproces 9200 - Podpůrné aktivity Centrála

9201 Infrastruktura

Činnosti související se zajištěním všeobecné infrastruktury společnosti a další náhodné a neperiodické činnosti.

9202 Ekonomické činnosti

Činnosti ekonomického oddělení v rámci centrálních středisek.

9203 Personální činnosti

Činnosti personálního oddělení v rámci centrálních středisek.

9204 Správa budov/Inv.technik

Činnosti centrálního střediska Investiční technik.

9205 IS/IT

Činnosti centrálního střediska IT Manager.

9206 Oddělení řízení jakosti

Činnosti centrálního střediska Oddělení řízení jakosti.

9207 Centrální nákup

Činnosti centrálního střediska Nákupní oddělení.

9208 Technické - oddělení údržba

Činnosti centrálního střediska Technické oddělení

9209 Logistika

Činnosti centrálního střediska Logistika.

9210 Info

Činnosti útvaru Infocentrum.

9211 Jídelna

Činnosti útvaru Jídelna.