

# **Projekt zavedení procesního systému řízení ve firmě XY**

Bc. Jakub Hrbáček

---

Diplomová práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jakub HRBÁČEK**  
Osobní číslo: **M09655**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt zavedení procesního systému řízení ve firmě XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti procesního a funkčního řízení.

### II. Praktická část

- Uvedte základní informace o zkoumaném podniku.
- Analyzujte funkční systém řízení ve firmě XY.
- Vytvořte projekt zavedení procesního systému řízení ve firmě XY.
- Vyhodnoťte navrhovaný projekt.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] CRAINER, S., ŠKAPOVÁ, H. Moderní management: základní myšlenkové směry. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 8072610198.
- [2] DRUCKER, P. F., MEDEK, P. Výzvy managementu pro 21. století. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
- [3] HAMMER, M., CHAMPY, J. Reengineering - Radikální proměna firmy. 3. Vydání. Praha: Management Press, 2000. 212 s. ISBN 80-7261-028-7.
- [4] HAMMER, M. Agenda 21. 1. Vydání. Praha: Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7261-074-0.
- [5] KOTTER, J. P. Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Karel Slinták**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: **24. června 2011**  
Termín odevzdání diplomové práce: **15. srpna 2011**

Ve Zlíně dne 24. června 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
  - bez omezení;
  - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou 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<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> 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 nevydělěčně 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 nahlázení 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.

<sup>2</sup> 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).

<sup>3</sup> 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). Odpírá-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.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou 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 bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ..... 15.8.2011 .....

.....

<sup>4</sup> 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:

- (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 jim 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 přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá problematikou zavádění procesního systému řízení ve společnosti XY.

Práce se skládá ze tří částí. V teoretické části jsou zpracovány odborné poznatky z oblasti problematiky procesního a funkčního řízení. Analytická část charakterizuje firmu XY, její současnou situaci a analyzuje vnější a vnitřní prostředí firmy. V projektové části jsou následně navrženy opatření, které pomohou firmě v zavedení procesního řízení.

Klíčová slova: proces, procesní řízení, funkční řízení, organizační struktura, podnikové poslání, reengineering podnikových procesů.

## **ABSTRACT**

Diploma thesis deals with the implementation of process management system in the company XY.

This paper consists of three parts. The theoretical part presents the expertise on the issues of process and functional management. The analytical part of the paper characterizes company XY, its current situation and analyzes the external and internal environment of the company. The project part proposes measures, which will help the company in the implementation of process management.

Keywords: process, process management, functional management, organization structure, business mission, business process reengineering.

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Karlu Slintákovi za jeho čas, odborné vedení a cenné připomínky, které mi byly velmi nápomocné při zpracování této diplomové práce. Poděkování samozřejmě patří i vedení společnosti XY za vřelou spolupráci při tvorbě této práce.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 FUNKČNÍ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>12</b>
1.1    PODSTATA FUNKČNÍHO ŘÍZENÍ PODNIKŮ.....	12
1.1.1    Filozofie funkčního řízení.....	12
1.1.2    Dnešní pojetí funkčního řízení .....	12
1.1.3    Základní složky funkčního řízení.....	13
1.1.4    Výhody a nevýhody funkčního řízení.....	13
<b>2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>15</b>
2.1    PODSTATA PROCESNÍHO ŘÍZENÍ PODNIKU .....	15
2.1.1    Členění procesů .....	16
2.1.1.1    Earlovo rozdělení podnikových procesů.....	16
2.1.1.2    Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda.....	16
2.1.1.3    Porterův model hodnotového řetězce .....	17
2.1.1.4    Další členění.....	18
2.2    VZTAH PROCESNÍHO ŘÍZENÍ A PODNIKOVÉ STRATEGIE .....	19
2.2.1    Strategie .....	19
2.2.2    Vize.....	20
2.2.3    Mise (poslání).....	21
2.2.4    Provázání procesů a strategií firmy .....	22
2.3    DOMINANTNÍ TRENDY .....	23
2.4    KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI.....	24
<b>3 REENGINEERING PODNIKOVÝCH PROCESŮ - ZAVEDENÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ</b> .....	<b>26</b>
3.1    ZMĚNY PODOBY PROCESŮ A DŮSLEDKY PRO FIRMU .....	27
3.2    ÚLOHA INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE .....	29
3.3    LIDSKÁ STRÁNKA REENGINEERINGU .....	30
3.4    PŘEDMĚT REENGINEERINGU.....	31
3.5    TVORBA PROCESNÍHO MODELU .....	31
3.5.1    Procesní mapa .....	33
3.5.2    Vývojový diagram.....	34
3.6    VÝBĚR PROCESŮ PRO REENGINEERING A POSTUP JEHO REALIZACE.....	35
3.7    CHYBY A MÝTY REENGINEERINGU .....	38
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>40</b>
<b>4 ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>41</b>
4.1    ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	41
4.1.1    Výrobní portfolio .....	42
4.1.2    Zaměstnanci .....	43
4.2    ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	43
4.2.1    Analýza organizační struktury .....	44
4.3    ANALÝZA PODNIKOVÉHO POSLÁNÍ.....	47
4.3.1    Poslání.....	47



4.3.2	Strategie .....	47
4.3.3	Vize.....	48
4.3.4	Zhodnocení.....	48
4.4	DOMINANTNÍ TRENDY .....	49
4.5	KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI .....	52
4.5.1	Kritické faktory úspěšnosti, které firmě zajišťují konkurenceschopnost ....	52
4.5.2	Kritické faktory úspěšnosti, kterých firma nedosahuje .....	53
4.6	DŮVODY ZAVEDENÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ .....	53
4.7	ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....	55
<b>5</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>56</b>
5.1	CÍLE PROJEKTU .....	56
5.2	MOŽNOSTI REALIZACE.....	56
5.3	JÁDRO PROJEKTU.....	57
5.3.1	Poslání.....	57
5.3.2	Strategie .....	58
5.3.3	Struktury .....	60
5.3.3.1	Organizační struktura.....	60
5.3.3.2	Procesní mapa .....	64
5.4	REALIZAČNÍ POSTUP.....	67
5.4.1	Osmibodový proces změny .....	67
5.4.2	PQM.....	71
5.4.3	Hodnocení procesů pomocí kritických faktorů úspěšnosti .....	73
<b>6</b>	<b>VYHODNOCENÍ PROJEKTU .....</b>	<b>75</b>
6.1	ČASOVÝ HARMONOGRAM A VYČÍSLLENÍ NÁKLADŮ .....	75
6.2	PŘÍNOSY A RIZIKA PROJEKTU .....	77
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>84</b>

## ÚVOD

V současné turbulentní ekonomice, kdy změny jsou stále rychlejší, zákazníci vybíravější a konkurence dravější, musí firmy vydávat mnohem více energie a prostředků, aby posílily, či si alespoň udržely svou současnou pozici na trhu. Přitom zabezpečit existenci a rozvoj podniku je v posledních letech stále složitější, jelikož kromě známých hrozeb na firmu působí také nečekané změny, které firmy nemohou nijak ovlivnit.

Zavedení procesního řízení je účinným a praxí ověřeným manažerským nástrojem pro růst výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace.

Zavedení procesního řízení obnáší změnu organizační struktury podniku, stejně jako změnu způsobu myšlení všech pracovníků a manažerů společnosti.

Ve své diplomové práci se budu zabývat problematikou zavedení procesního systému řízení ve firmě XY.

V teoretické části se zaměřím na formulaci teoretických základů z oblasti procesního a funkčního řízení.

Dále se přesunu k analytické části práce, kde nejprve představím firmu XY a provedu rozbor zkoumané firmy formou analýzy organizační struktury, analýzy podnikového poslání, analýzy dominantních trendů a kritických faktorů úspěšnosti.

V projektové části se zaměřím na formulace poslání, strategie a struktur. Struktury zahrnují organizační strukturu a procesní mapu. dále se zaměřím na realizační postup projektu, zahrnující osmibodový proces změny a metodu PQM. V poslední části pak vyhodnocení projektu z hlediska nákladů, přínosů a rizik.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 FUNKČNÍ ŘÍZENÍ

## 1.1 Podstata funkčního řízení podniků

V podniku s funkčním systémem řízení se nesleduje proces, ale útvar nebo funkce. Rozhodovací proces je většinou přesouván na nejvyšší pozice podniku. Struktura takového podniku je vysoká a každé rozhodnutí se podle závažnosti přesouvá k vyšším úrovním podniku. Rozpětí řízení v těchto podnicích je většinou široké, protože vedoucí musí znát podrobně všechny činnosti svých podřízených. Hlavní hnací silou funkčně řízeného podniku je specializace jednotlivých útvarů nebo funkcí. [1, 5, 9]

### 1.1.1 Filozofie funkčního řízení

Zřejmě nejlepším vyjádřením funkčního řízení jak ho známe nyní je vědecké řízení, které bylo vypracováno Frederickem Winslowem Taylorem (1856 - 1917) známe též jako Taylorismus. Vědecké řízení bylo založeno na přesném pozorování nejlepšího způsobu, jakým je možno přistoupit k zadanému úkolu a splnit jej. Vycházel z předpokladu, že existuje pouze jediný "nejlepší způsob", jak dělat určitou práci. Dospěl k názoru, že práci lze neúčinněji vykonávat tehdy, rozloží-li se na jednotlivé prvky, a lidé (dělníci) se soustředí pouze na jednoduchou část celé práce. Hovoříme tedy o specializaci, která je neodmyslitelnou součástí funkčního řízení. Henri Fayol (1841 - 1925) byl další z teoretiků své doby, který se dopracoval podobných názorů jako Taylor. Dostalo se mu přívlastka "otec" teorie řízení. Na rozdíl od Taylora pochopil, že životně důležitým prvkem v jakémkoli podniku je morálka kolektivu. Pro Taylora bylo jakékoliv budování vztahů se spolupracovníky spíše rušivým než motivačním prvkem. Funkční řízení bývá spojováno v negativními vlivy byrokracie, kterou poprvé pojmenoval a definoval Max Weber (1864 - 1920), který tvrdil, že byrokracie je neúčinnější metodou řízení složitých organizací, a že svou přesností, stabilitou, spolehlivostí a přesnou disciplínou předčí všechny ostatní přístupy. [1, 5, 9]

### 1.1.2 Dnešní pojetí funkčního řízení

I když je v dnešní době již procesní řízení všeobecně známý a uznávaný systém řízení organizací, stále se většina organizací přiklání k řízení pomocí tradiční funkční struktury. Důvodem, proč je dnes struktura organizací v převážné většině uspořádána podle funkcí a hierarchií, je fakt, že většina lidí byla vychována v domněnku, že jde o nejefektivnější a nej-přirozenější formu organizační struktury, nebo že jde dokonce o jedinou možnou formu.

V minulosti tato struktura potřebám organizací vyhovovala, neboť využívá vysoce specializovanou a zároveň méně vzdělanou pracovní sílu, která v organizačních formách založených na specializaci a dělbě práce dosahuje optimalizace jednotlivých dílčích činností, nicméně nedostatky ve vzájemné komunikaci jednotlivých částí organizace pak často vedou k prodloužení celkové doby průběhů procesů. [5, 9]

### 1.1.3 Základní složky funkčního řízení

Zde je seznam základních složek funkčního řízení [5, 9]:

- funkce výrobní,
- funkce technická,
- funkce obchodní,
- funkce ekonomická,
- funkce personální.

### 1.1.4 Výhody a nevýhody funkčního řízení

Výhody a nevýhody funkčního pojetí řízení se dají shrnout v následujících bodech [2]:

- **Efektivní využití zdrojů** - Úlohy seskupené na jedno místo šetří náklady a čas. Oddělení specializující se na jednu činnost je schopno proniknout více do hloubky a poskytnout více odborných znalostí při řešení problémů.
- **Jednotný odborný vývoj dovedností** - Pracovníci v jednom úseku se zabývají podobnou činností, která je pro ně prioritou a mají možnost se specializovat na danou činnost ve větší míře.
- **Zřetelný kariérní postup** - Je jednoznačně dané jaké aktivity vedou pracovníka k povýšení. Pochopí-li pracovník principy kariéry v podniku, na co se zaměřit a v čem se zdokonalovat, může předpokládat, jaký postup jej čeká.
- **Dokonalejší koordinace práce v oddělení** - Společné cíle zaměstnanců v rámci jednoho oddělení jejich semknutost při řešení problémů vytváří větší kolegiální atmosféru. Členové týmu jsou k sobě více ochotni pracovat v týmu a plnit cíle podniku.

Nevýhody [2]:

- **Rozdílné zájmy** - Zájmy funkcí nemusí být v souladu se strategickými funkcemi podniku.

- **Soupeření na nesprávném místě** - Lide často věnují mnoho energie při soupeření uvnitř organizace namísto soupeření s konkurencí.
- **Funkce neřeší problémy ostatních** - Funkce se často zaobírají jen sami sebou a věci, které se jich přímo netýkají, je nezajímají.
- **Větší byrokracie** - Při rozhodování musí informace být předávány lineárně vzhůru, což prodlužuje komunikaci. Je nutno dodržovat byrokratická pravidla.
- **Schází nadhled** - Lide jsou mnohdy zaujati vlastní funkcí nebo oddělením a unikají jim systém jako celek. Nejsou si vědomi, že jejich činnost ve výsledku nemusí být pro podnik přínosem.
- **Přílišná centralizace** - Pravomoci se nepřesouvají níže, což zpomaluje fungování celého systému.
- **Zákazník není na prvním místě** - Vrcholový management je orientován na administrativně operativní činnosti, nikoliv na zákazníka.
- **Nejasné rozdělení kompetencí** - Za jeden proces odpovídá více lidí, je nejasná zodpovědnost a rozhodnutí se přesouvá na vrcholového manažera.
- **Neměřitelné náklady** - Nemožnost měřit jednotlivé činnosti a vyčíslovat náklady na ně.
- **Neúčinná motivace pracovníků** - Jelikož odměny nejsou přímo závislé na podílu na výsledku.
- **Zaměření na důsledky jevů** - Zaměření na důsledky jevů, nikoliv na příčiny.

## 2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ

### 2.1 Podstata procesního řízení podniku

Pro pochopení podstaty procesního řízení je nutné si nejprve definovat základní pojmy s tím související. Jako první se zaměříme na proces, který má nepřeborné množství definic ve velkém množství publikací. Nejvýstižnější a nejpřesnější mi přišla tahle:

*„Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jimiž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“* [ŠMÍDA, 2007, s. 29]

Z definice je zřejmé, že procesy se skládají ze subprocesů, mohou procházet i více organizacemi, mohou mít různé vstupy a výstup může být jak pro externího tak interního zákazníka.

Dále je třeba definovat procesní řízení (management):

*„Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.“* [ŠMÍDA, 2007, s. 30]

Důležitými body definice jsou zejména zajištění maximální výkonnosti za neustálého zlepšování procesů a zejména naplnit stanovené strategické cíle podniku.

*„Procesní přístup je základem organizace práce v podniku, základem všech podnikových činností. Vše, ať se jedná o strategické, taktické nebo operativní řízení, je možné realizovat buď podle principu dělby (specializace) práce (který v dnešní době již nedokáže uspokojivě plnit potřeby organizací, odvíjející se od změny prostředí), nebo právě podle principu procesního.“* [ŠMÍDA, 2007, s. 30]

Základním důvodem, proč podniky k řízení využívají procesního přístupu, je snaha nalézt procesy, které jsou zacloněny funkční organizací, tyto procesy očistit od činností, které nepřinášejí přidanou hodnotu a vytvořit podnikovou kulturu a organizační strukturu, které umožní bezproblémové vykonávání a neustálé zlepšování stávajících procesů a základnu pro tvorbu a neustálé zlepšování nových procesů. [7, 8]

### 2.1.1 Členění procesů

Stejně jako u definic procesu má i dělení procesů různé interpretace od různých autorů. Zaměříme se na několik základních členění.

#### 2.1.1.1 Earlovo rozdělení podnikových procesů

Earlovo rozdělení podnikových procesů dělí procesy na [5, 9]:

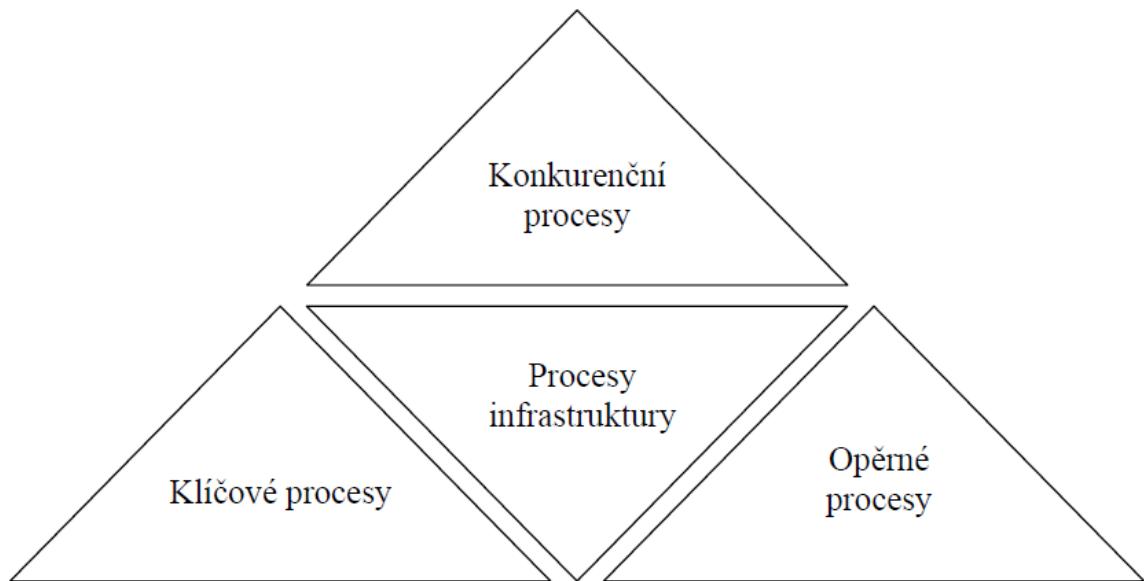
- **Klíčové procesy** - procesy, které mají kritický vliv na fungování celého podniku a poskytují výstupy pro externí zákazníky. Jedná se o primární aktivity hodnotového řetězce.
- **Podpůrné procesy** - procesy, které zajišťují podmínky a podporují klíčové procesy. Poskytují výstupy pro interní zákazníky.
- **Procesy obchodní sítě** - procesy, které sahají za hranice podniku a jejichž výstupy přímo ovlivňují konkurenceschopnost podniku. Zpravidla velmi složité a špatně popsitelné procesy.
- **Manažerské procesy** - složité procesy, které mají dopad na vnitřní efektivitu podniku. Zpravidla procesy plánování, organizování a řízení zdrojů.

#### 2.1.1.2 Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda

Rozdělení podnikových procesů podle Edwardse a Pepparda dělí procesy na [5, 9]:

- **Konkurenční procesy** - procesy, vztahující se k současnému základu konkurence. Z ekonomického hlediska zajišťují podniku zisky.
- **Procesy infrastruktury** - procesy, vytvářející předpoklady budoucího efektivního podnikání v daném oboru.
- **Klíčové procesy** - procesy, které jsou nezbytné, aby se podnik nedostal do nevýhody oproti ostatním subjektům na trhu. Jsou oceňovány zainteresovanými osobami (zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, akcionáři, atd.).
- **Opěrné procesy** - procesy, které jsou prováděny, ale nejsou krátkodobě uznávány, ani oceňovány zainteresovanými osobami.



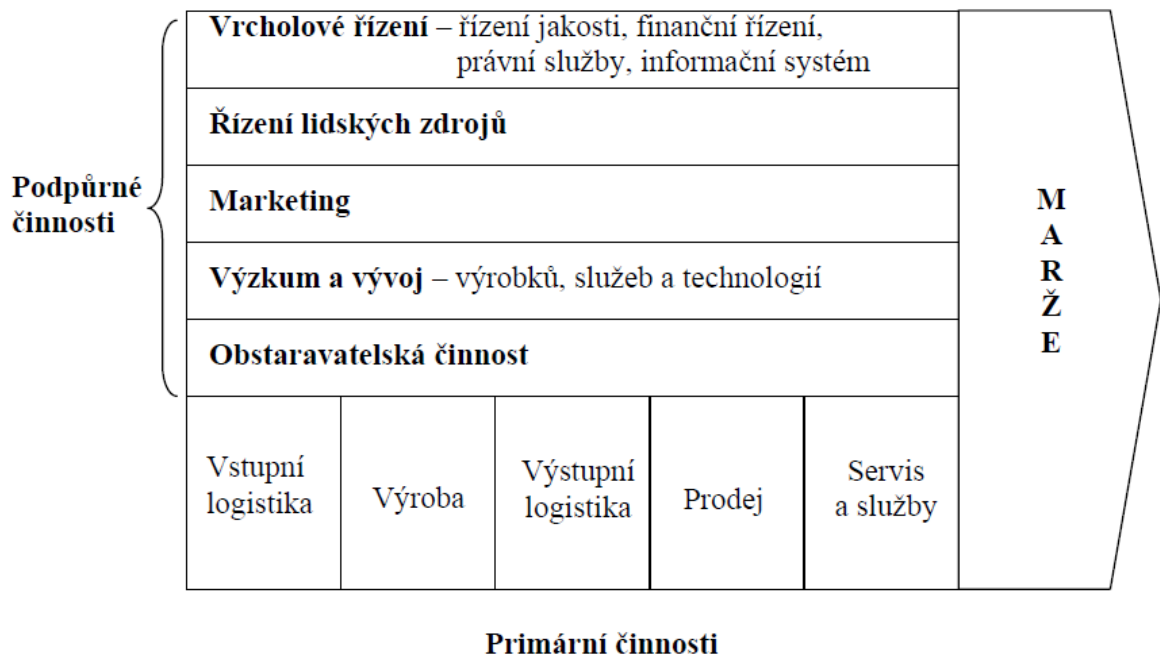


Obr. 1. Procesní trojúhelník Edwardse a Peppard [5].

### 2.1.1.3 Porterův model hodnotového řetězce

Porterův model hodnotového řetězce dělí procesy na [5, 9]:

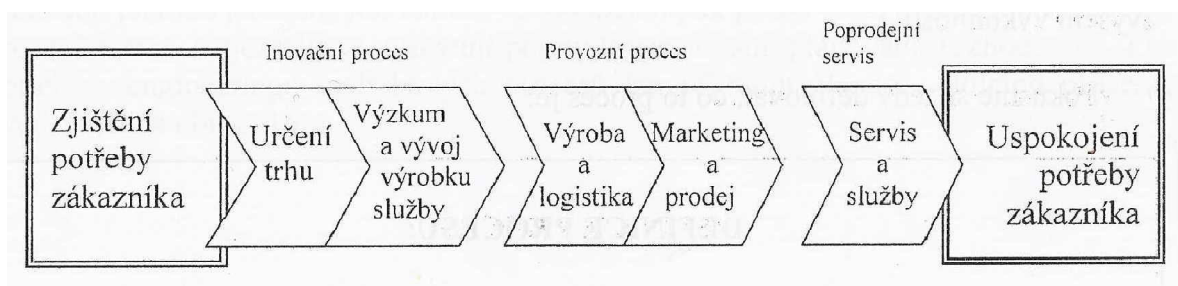
- **Primární** - procesy, které jsou v podniku stěžejní a jejichž výsledkem je produkce výstupů požadovaných zákazníkem (provozní procesy). Jedná se o vstupní logistiku, výrobu, výstupní logistiku, prodej, servis a služby.
- **Podpůrné** - procesy, které umožňují existenci primárních procesů. Jedná se o vrcholové řízení lidských zdrojů, marketing, výzkum a vývoj, obstaravatelská činnost.



Obr. 2. Porterův model hodnototvorného řetězce [5].

Hodnotový řetězec je východiskem pro definování procesní mapy a manažerům se doporučuje, aby definovali úplný hodnotový řetězec Balanced Scorecard, který obsahuje [5, 9]:

- **Inovační proces** - proces, který odhaluje současné a budoucí potřeby zákazníků a řeší způsoby jejich uspokojení.
- **Provozní proces** - proces, který připravuje a dodává výrobky a služby zákazníkům.
- **Poprodejní servis** - služby, které přidávají nakoupeným výrobkům nebo službám, po uskutečnění prodeje, další hodnotu.



Obr. 3. Obecný model hodnotové řetězce Balanced Scorecard [5].

### 2.1.1.4 Další členění

Zde jsou uvedeny různé další způsoby dělení procesů [8]:

- Členění podle normy ISO 9001:2000 - procesy řídicí, procesy přípravy zdrojů, procesy realizace produktu a procesy dalšího rozvoje.

- Členění procesů na vnitropodnikové a procesy jdoucí za hranici firmy.
- Členění na procesy zajišťující krátkodobou prosperitu a na procesy zajišťující dlouhodobou prosperitu.
- Členění na procesy technologické a informační.

## 2.2 Vztah procesního řízení a podnikové strategie

Všeobecně platí, že naprosto nezbytnou podmínkou přežití a rozvoje každé firmy je kvalitně zpracovaná mise, vize a strategie.

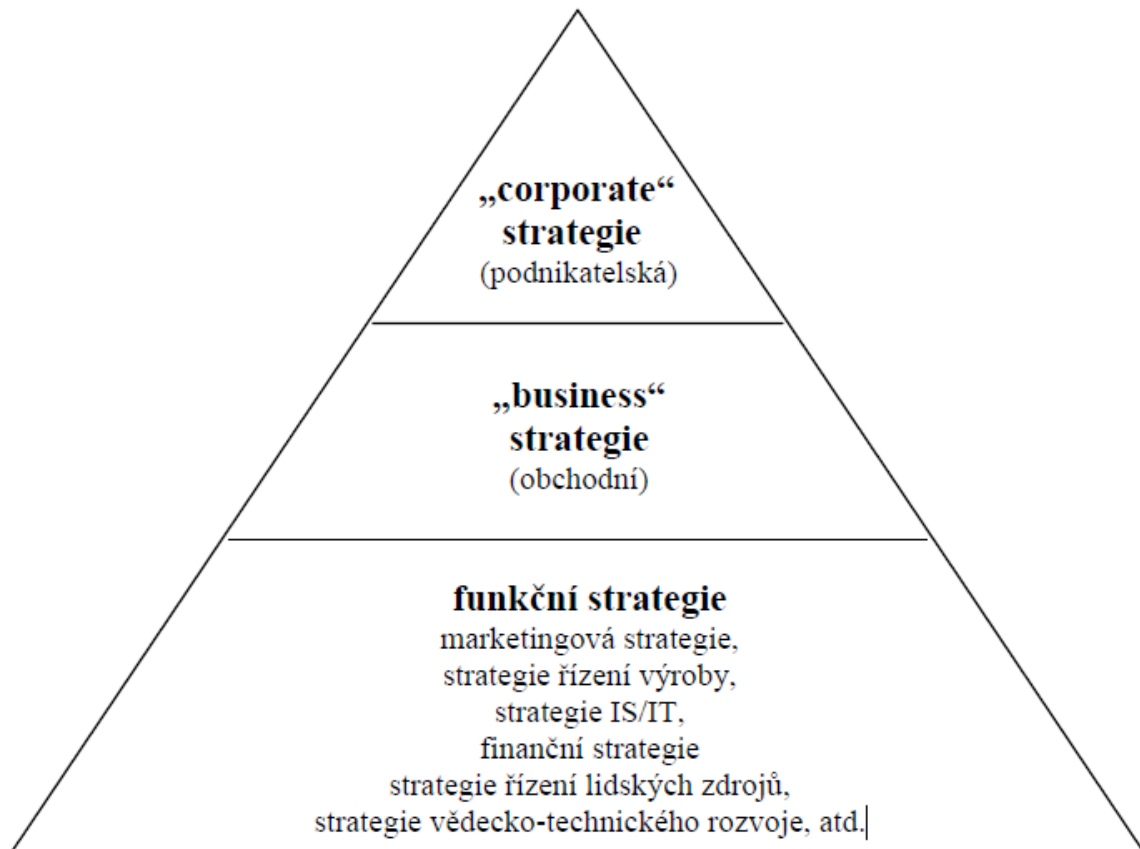
### 2.2.1 Strategie

Podniková strategie je směr, kterým se podnikání podniku ubírá v dlouhém období. Vychází z vize firmy a z konkrétního poslání firmy. Jedná se o snahu získat v měnícím se podnikatelském prostředí konkurenční výhodu a popsat aktivity, které musí firma realizovat, aby byly dosaženy cíle podniku. Jak již bylo zmíněno, je jedním ze základních cílů strategického řízení managementu firmy dosažení konkurenční výhody ve srovnání s ostatními firmami v konkrétní konkurenční oblasti podnikání, s cílem uspokojení zájmových skupin a trhu. Základem je zjistit, co zákazník očekává a přizpůsobit tomu výrobu, tedy získat vhodné zdroje (suroviny, kapitál, zaměstnance) a přetvořit je do požadovaných výrobků nebo služeb. [5, 8, 9]

Vedoucí pracovníci podniku si musí položit následující otázky [5, 8, 9]:

- Jak získat konkurenční výhodu?
- Přizpůsobit se prostředí nebo ho naopak změnit (vytvoření nových potřeb zákazníků)?
- Pro koho a co budeme vyrábět?
- Kam se náš podnik má ubírat v budoucnu?

Hierarchie strategie v podniku popisuje vzájemné vztahy jednotlivých strategií v podniku a jejich nadřazenost podle důležitosti. Funkční strategii a všem jejím částem je nadřazena obchodní strategie (business strategie) a té je nadřazena podnikatelská strategie (corporate strategie). [3]



Obr. 4. Hierarchie strategie v podniku [3]

### 2.2.2 Vize

„Vize představuje určitý obraz budoucnosti s nějakým více či méně přesným komentářem vysvětlujícím, proč by se lidé měli snažit tuto budoucnost vytvořit.“ [KOTTER, 2000, s. 74]

Vize shrnuje to čím chce společnost být, popisuje budoucnost jako významně odlišnou od současnosti tím, že identifikuje hlavní dlouhodobé změny v organizaci. Je zdrojem inspirace. Poskytuje jasná rozhodovací kritéria pro následnou tvorbu základních strategických směrů a cílů. [6, 8]

Firma, které se podaří dobře zformulovat vizi a dokáže ji s úspěchem předat i svým zaměstnancům, má větší šanci na úspěch. Získá si tak velkou loajalitu svých pracovníků, kteří uvěří v to co dělají. Zvýší to jejich snahu a produktivitu. To se zákonitě musí odrazit na lepších výsledcích firmy. Zaměstnavatel by se měl snažit o maximální vysvětlování a propagaci vize. [6, 8]

Tři základní cíle vize [6, 8]:

- **Vyjasnit obecný směr** - Postup v souladu s vizí pomáhá vrcholovému vedení vyvarovat se nákladným projektům, které by rozptylovaly pozornost podniku. Vize dává odpověď pracovníkům, kteří si nejsou jistí, zda mají či nemají realizovat určitou aktivitu.
- **Motivovat lidi k vykročení správným směrem** - Vize musí zdůrazňovat přínosy, které přichází z realizací některých strategií, zvláště pokud čeká podnik zásadní zvrat (restrukturalizace nebo reengineering) a na zaměstnance je kladen velký tlak, který působí demotivačně.
- **Rychle a účinně koordinovat úsilí velkého množství lidí** - Vize vede všechny pracovníky v podniku za společným cílem. To jim umožňuje pracovat samostatně, pokud jsou z různých důvodů odděleni od týmu, do něž patří.

### 2.2.3 Mise (poslání)

Na rozdíl od vize, která deklaruje, „čím chce podnik být“, poslání říká, „proč existujeme“. V poslání najdeme podnikové hodnoty. Poslání společnosti je ze všeho nejvíc především nástrojem strategického řízení. Je něčím, co vyjadřuje dlouhodobou strategii společnosti v několika málo větách. Je to de facto ten nejvyšší možný abstrakt celé firemní strategie. Poslání je orientováno na okolí podniku v nejširším slova smyslu a jeho cílem je vytvoření co nejlepšího image podniku. To je důvod, proč organizace usilují o to, aby se s jejich posláním seznámilo co největší počet lidí. [8]

Poslání podniku by mělo obsahovat následující informace [8]:

- Úloha a význam podniku v národním hospodářství a jeho přínos pro místo, kde působí.
- Má-li organizace dlouhou historii, je zmíněna její dobrá tradice.
- Čestný, zodpovědný a uctivý postoj k zákazníkovi, poskytování vysoce užitečných produktů za přiměřenou cenu, trvalé zvyšování užitečných produktů, rychlá reakce na zákaznickou potřebu, vysoká jakost a spolehlivost produkce i služeb.
- Výhody pro věrné zákazníky nebo pro zákazníky odebírající velké množství produkce.
- Podpora rozvoje společnosti.

- Povinnost zabezpečit zdraví a bezpečnost zaměstnanců a občanů, vysoká ekologičnost produkce, šetření přírodními i ostatními zdroji.
- Uplatňování nejnovějších vědeckých poznatků, používání nejmodernější technologie.
- Charitativní nebo jiná veřejně prospěšná činnost, aktivní podpora péče o životní prostředí.
- Zodpovědný postoj k zaměstnancům, jistota svobodného projevu jejich názorů, zajištění čistého, příjemného, praktického, zdravého a bezpečného pracovního prostředí, etické, uctivé a čestné jednání mezi všemi zaměstnanci v podniku bez ohledu na jejich postavení.
- Uspokojení vlastníků a investorů, rozvoj podniku, posilování jeho postavení na trhu, posilování vztahů s dodavateli a organizacemi ve společných podnicích, pomoc při vývoji nových produktů.

#### 2.2.4 Provázání procesů a strategií firmy

Tři úrovně systému řízení podniků [9]:

- **Úroveň strategická** - zde jsou hlavní oblasti zájmu strategické plánování a reporting.
- **Úroveň procesů** - zde jsou hlavní oblasti zájmu modelování procesů, procesní analýzy, simulace procesů a controlling procesů. Řízení procesů je důležité při implementaci následujících systémů: Supply Chain Management (řízení dodavatelského řetězce), Enterprise Resource Planning (podnikový informační systém), Customer Relationship Management (systém řízení vztahů se zákazníky).
- **Úroveň podnikové reality** - zde se dvě předchozí úrovně realizují.

Proces prosazení strategie firmy v jejím praktickém životě je spojen s prováděním drobných, nebo zásadních změn. Proces řízené změny strategie se člení na tři základní etapy [9]:

- Analytickou,
- Plánovací,
- Realizační.

Při řešení problematiky provázanosti procesů se strategií existují dvě úrovně ze kterých mohou vyplynout problémy realizace strategie [9]:

- **Úroveň vrcholového vedení** - Vrcholové vedení se soustředí zejména na stanovení strategického zadání (Co? a Proč? je potřeba provést). Problémy nastávají stanovením obtížně strukturovatelných cílů, nebo volbou špatné časové dimenze.
- **Úroveň vlastníků procesů** - Vlastníci procesů zodpovídají za dosahování cílů procesu a jeho dlouhodobé efektivní fungování, existenci popisu procesů a jeho aktuálnost, monitorování procesu a jeho systematické zlepšování, motivaci s rozvoj svého týmu atd.

Pět skupin bariér převodu strategie do praktického řízení organizace [9]:

- **Konkretizační bariéra** - spočívá v tom, že v klasických systémech řízení zůstává odvozování konkrétních (operativních) změn neřešené a vize a strategie jsou jen formulace přání.
- **Bariéra porozumění** - spočívá v tom, že zaměstnanci nerozumí a nechápou strategii, kterou mají svými aktivitami realizovat.
- **Bariéra neodpovědnosti** - spočívá v situaci, kdy strategie není sjednocena s konkrétními cíli jednotlivců nebo týmů.
- **Implementační bariéra** - spočívá v nejasném definování ukazatelů strategie, což má za následek sníženou možnost sledovat její controlling. Navíc je výkaznictví orientováno na operativní finanční cíle, nikoli na strategické cíle.
- **Operativní bariéra** - spočívá v oddělení rozpočtového procesu od procesu strategického plánování.

### 2.3 Dominantní trendy

Moderní ekonomika není ekonomikou klidnou a stabilní, kde se dá vše předvídat, ale naopak ekonomika plná změn, turbulencí, převratných událostí a chaosu. Existuje několik objektivních důvodů, které tento stav ekonomiky způsobují. Prvním je enormní množství pracovníků, zabývajících se výzkumem a vývojem nových technologií, postupů atd., které mají za následek rychlé a výrazné změny. Druhým je politická nestabilita světa, kde může v krátké době dojít k uzavření stávajících trhů nebo naopak otevření trhů nových. Třetím je nestabilita měnových kurzů a vztahů, způsobené především velkým množstvím volného

kapitálu, který je investován do finančních spekulací. Dalším důvodem jsou demografické změny a bouřlivý vývoj nových regionů. [5]

Tento chaotický stav má trvalý charakter a rizika z neustálých změn nemohou být odstraněna. Procesní struktura musí ve všech svých procesech reagovat na změny, které vyplývají z následujících vnějších trendů [5]:

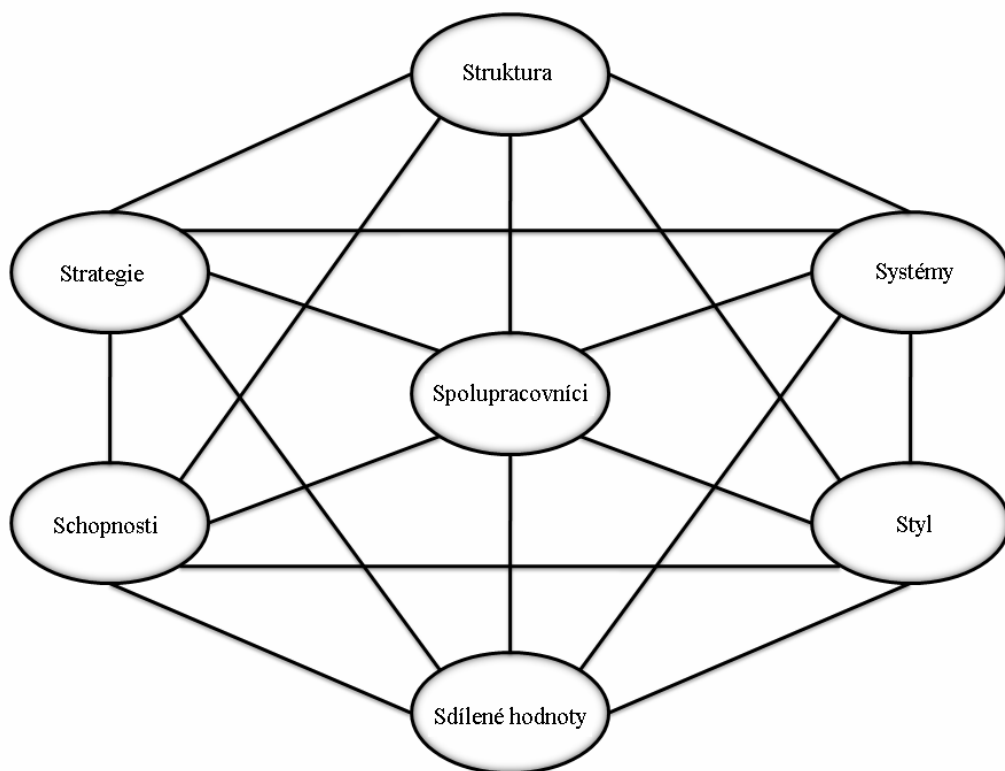
- Postavení firmy na trhu
- získávání finančních prostředků
- Výrobní proces
- Získávání a rozvoj lidských zdrojů
- Ostatní vnější vlivy

#### **2.4 Kritické faktory úspěšnosti**

Jedná se o faktory, které mají kritický význam pro úspěch podniku a pro jeho konkurenceschopnost, s ohledem na stanovenou podnikovou filozofii a působící externí trendy. Hlavní význam je v koncentraci pozornosti vedoucích pracovníků na ty stránky práce, které mají zásadní význam. [5]

Jedním z konceptů je rámec „7S“ konzultační firmy MC Kinsey. Podle tohoto přístupu je úspěšný podnik ovlivňován sedmi vnitřními vzájemně závislými faktory manažerské činnosti, které musí být rovnoměrně rozvíjeny. [5]





Obr. 5. Rámec „7S“ faktorů a jejich závislosti a vazby. [5]

### 3 REENGINEERING PODNIKOVÝCH PROCESŮ - ZAVEDENÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

Reengineering neznamena zlepšovat něco co již existuje nebo provádění dílčích změn, ale „nový začátek“. Znamená začít od nuly, přehodnotit všechny proměnné a začít znova od začátku. Ve skutečnosti to znamená vzdát se zavedených postupů a nově pohlédnout na práce, jež jsou nezbytné k vytvoření výrobku nebo služby firmy, resp. poskytnutí hodnoty zákazníkovi. [1, 4, 8]

Můžeme si také položit otázku:

*„Jak by vypadala tato firma, kdybychom ji dnes - se současnými znalostmi a s využitím dnešních technologií - budovali znovu?“* [HAMMER, CHAMPY, 1995, s. 37]

Zde je definice, kterou dali dohromady pánové Hammer a Champy:

*„Reengineering v podstatě znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci (re-design) podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.“* [HAMMER, CHAMPY, 1995, s. 38]

V této definici je důležité se zaměřit na čtyři klíčová slova [4]:

- **Zásadní** - Při reengineeringu si odpovědní pracovníci musí klást nejzákladnější otázky o svých firmách a jejich činnosti (Proč děláme, to co děláme? Proč to děláme právě tímto způsobem), aby je to nutilo zkoumat pravidla a předpoklady, na kterých zakládají způsob realizace svých podnikatelských činností. Reengineering především určuje, co podnik musí dělat a teprve potom, jak to má dělat. Ignoruje to, co je, a soustřeďuje se na to, co by mělo být.
- **Radikální** - Radikální rekonstrukce (re-design) znamená jít ke kořenům věci. Místo toho, aby jsme prováděli povrchní změny nebo dílčí úpravy, již existujících procesů, odvrhneme ty, které jsou staré. Nerespektujeme žádné již existující struktury a postupy a vytváříme způsoby zcela nové. Reengineering představuje zásadní obnovu podnikových činností.
- **Dramatické** - Reengineering není věcí okrajových nebo přírůstkových zlepšení, nýbrž jde v něm o kvantitativní výkonnostní skoky. Reengineering by měl být zaváděn, když je zapotřebí výrazná změna. Existují tři druhy podniků, které realizují reengineering. První druh jsou firmy, které jsou v hlubokých potížích a nemají ji-

nou možnost. Druhý druh jsou firmy, které zatím potíže nemají, ale jejich vedení si je vědomo toho, že se blíží. Třetí druh jsou firmy, které nemají žádné potíže, ale v reengineeringu vidí potenciál konkurenční výhody.

- **Procesy** - Individuální úkoly v rámci procesu jsou důležité, ale žádný z nich nemá pro zákazníka význam, pokud není v pořádku celý proces a nedojde k dodání zboží.

### 3.1 Změny podoby procesů a důsledky pro firmu

Procesy, které prošly reengineeringem se vyznačují několika společnými charakteristikami, bez ohledu na to v jakém odvětví firma působí. Níže uvedené charakteristiky se častěji nebo méně častěji opakovaly u procesů, které prošly reengineeringem. Nicméně jeden proces nemůže obsáhnout všechny, neboť se některé charakteristiky protirečí. [4, 8]

Charakteristiky [4, 8]:

- několik prací (činností) je spojeno do jedné,
- výkonní pracovníci mají rozhodovací pravomoci a vyšší odpovědnost,
- činnosti v procesu jsou vykonávány v přirozeném sledu,
- procesy mají variantní provedení, což umožňuje předejít vzniku speciálních případů,
- práce jsou prováděny tam, kde je to logické a nejvhodnější,
- jsou redukována kontrolní opatření a nástroje,
- jsou minimalizována smírčí jednání,
- manažer případu je jediným kontaktním místem se zákazníkem procesu,
- v procesu převažují hybridní centralizované/decentralizované operace.

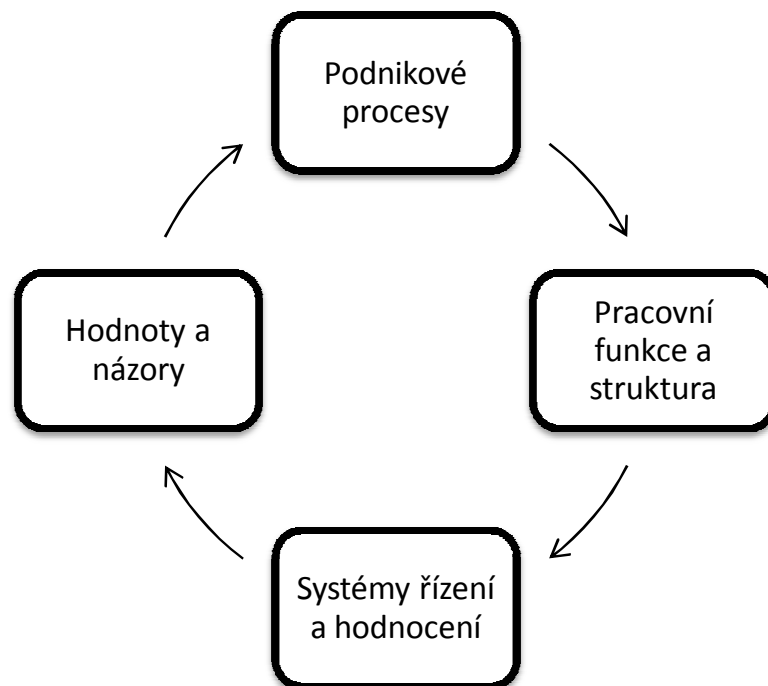
Změny podnikových procesů přináší důsledky pro všechny aspekty fungování organizace a zásadním způsobem mění styl, kterým zaměstnanci pracují.

Důsledky pro firmu [4, 8]:

- mění se pracovní jednotky z funkčních útvarů na procesní týmy,
- jednotlivé pracovní činnosti mění svůj charakter od jednoduchých úkolů k různorodé a mnohostranné práci,
- mění se role lidí od pracovníků podléhajících kontrole k rolím, disponujícím větší pravomocí,

- mění se příprava k výkonu práce od výcviku k cílevědomému celoživotnímu vzdělávání,
- posuzování výkonnosti, hodnocení a odměňování se posouvá od činnosti k výsledkům,
- kritériem pro postup do vyšších vedoucích funkcí jsou schopnosti, nikoliv stávající výkonnost,
- dochází ke změně hodnot od protektivních k produktivním,
- role manažerů se mění z dohlížitelů na kouče,
- dochází k výraznému zplošťování organizační struktury,
- vedoucí se mění ze zapisovatelů výsledků ve vůdčí osobnosti.

Podnikové procesy předurčují vytváření pracovních funkcí a struktury podniku. Nový způsob práce a organizace mění způsob, jakým jsou hodnoceni a odměňováni zaměstnanci. Systémy hodnocení a odměňování, stejně jako i řídicí systémy, mají zásadní vliv na utváření hodnot a názorů zaměstnanců (určují, čemu lidé v organizaci věnují významnou pozornost a co považují za důležité). Převládající hodnoty a názory zaměstnanců mají následně vliv na výkonnost procesů. Tento zpětnovazebný systém je v podniku použit na podporu budování žádoucí podnikové kultury, která je základem vysoké výkonnosti. [4, 8]



Obr. 6. Diamant podnikového systému. Upraveno dle [HAMMER, CHAMPY, 1995, s. 82]

### 3.2 Úloha informační technologie

„Firma, která nedokáže změnit způsob svého nazírání na informační technologii, nemůže provést reengineering. Firma, jež ztotožňuje informační technologii s automatizací, nemůže při reengineeringu uspět. Firma, která napřed hledá problémy a pak způsoby jejich řešení na základě technologie, nemá při reengineeringu šanci.“ [HAMMER, CHAMPY, 1995, s. 84]

Podstatným předpokladem úspěšného provedení reengineeringu je tvůrčí aplikace informační technologie. Nestačí pouze nasadit počítače na současné podnikové problémy, aby došlo k jejich automatickému reengineeringu. Je třeba využít nejmodernější informační a komunikační technologie k provádění toho, co jsme do té doby nedělali, co nám umožní vyřešit problémy, které jsme považovali za zásadní a jimiž se nadále nebudeme muset zabývat. [4, 8]

Tabulka 1. Zlomové technologie [4]

Staré pravidlo	Zlomová technologie	Nové pravidlo
Informace mohou být přítomny v jednu dobu jen na jednom místě.	Sdílené databáze.	Informace mohou být současně přítomny všude, kde jsou potřebné.
Jen experti mohou zvládnout komplexní práci.	Expertní systémy.	Universalista může vykonávat práci experta.
Podniky se musí rozhodnout mezi centralizací a decentralizací.	Telekomunikační sítě.	Podniky mohou souběžně sklízet výhody centralizace a decentralizace.
Manažeři rozhodují o všem.	Nástroje na podporu rozhodování.	Rozhodování je součástí každé pracovní funkce.
Provozní personál potřebuje pracoviště, kde může přijímat, ukládat, uchovávat a předávat informace.	Bezdrátový přenos dat a přenosné počítače.	Provozní personál může předávat a přijímat informace, ať je kdekoliv.

Nejlepší kontakt s potenciálním zákazníkem je osobní kontakt.	Interaktivní videodisk	Nejlepší kontakt s potenciálním zákazníkem je efektivní kontakt.
Musíte přijít na to, kde jsou věci uloženy.	Technologie automatické identifikace a automatického vyhledávání.	Věci vám řeknou, kde jsou.
Plány se revidují periodicky.	Vysoce výkonná výpočetní technika.	Plány se revidují průběžně.

### 3.3 Lidská stránka reengineeringu

Při reengineeringu nesmíme zapomenout, že to jsou lidé, kdo ho provádí a nikoli podnik. Lidé jsou nejdůležitějším činitelem v organizaci a na jejich znalostech, schopnostech a zkušenostech závisí konkurenceschopnost každé organizace. Motivování lidí je nejobtížnější část reengineeringu, zejména snaha o to, aby opustili starý způsob myšlení a přijali nový. Z těchto důvodů je zřejmé, že úspěch reengineeringu závisí na kvalitě podílejících se pracovníků. [4, 8]

V podnicích se setkáváme s několika rolemi, které jsou pro reengineering zásadní [4, 8]:

- **Vůdčí osobnost (Leader)** - Leader reengineeringu je nejdůležitější postavou celého projektu. Leader je vysoce postavenou vůdčí osobností, která předkládá vizi procesně řízené firmy (cílový stav) a je zodpovědný za naplnění této vize. Leader proces reengineeringu zahajuje a určuje vlastníky procesů.
- **Vlastník procesu** - Vlastník procesu je zodpovědný za reengineering jednotlivého procesu. Nemá reengineering provádět, ale jeho úkolem je pouze dohlížet na průběh a provedení reengineeringu. Má roli konstruktivního kritika, mluvčího týmu, poradce, motivuje a inspiruje tým.
- **Reengineeringový tým** - Reengineeringový tým vytváří a realizuje redesign procesu. Na reengineeringu jednoho procesu se podílí vždy pouze jeden tým. tým je složen ze dvou skupin lidí - z internistů (osoby, které pracují v rámci procesu) a externistů (osoby pracující mimo proces nebo i mimo firmu). Internisté mají dobré znalosti procesu a snadno identifikují nedostatky, ale to jim brání v kreativě. Externisté mají objektivní pohled na věc jejich úkolem je rozrušovat stereotypy zako-

řené v procesu. Tým nemá konkrétního vedoucího, ale zvoleného kapitána, který řeší formální záležitosti týmu a vytváří podmínky pro práci týmu.

- **Řídící výbor** - Řídící výbor je skupina vyšších vedoucích pracovníků, obvykle vlastníků procesů, kteří mají za úkol plánovat strategii reengineeringu. V čele stojí leader. Řídící výbor řeší strategická témata, která přesahují rámec jednotlivých procesů.
- **Reengineeringový car (Znalostní expert)** - Reengineeringový car je znalostní pracovník, který ovládá metodologii a principy reengineeringu nejlépe v celé firmě. Mezi jeho hlavní úkoly patří: koordinace reengineeringových aktivit a podpora a poradenství vlastníkům procesů. Stará se také o předimplementační zavedení některých prvků organizační struktury, například změna systému hodnocení a odměňování nebo zprovoznění informačních technologií.

### 3.4 Předmět reengineeringu

Předmětem reengineeringu jsou procesy, nikoliv útvary nebo organizační struktury. V praxi často dochází k záměnám, ačkoliv to definice reengineeringu jasně deklaruje. Hlavní problémem je v tom, že se často jména procesů a organizačních útvarů shodují, a tak dochází mezi lidmi k ztotožnění obou pojmů. Možné řešení je pojmenovat procesy podle činností, vyjadřující jejich počáteční a konečný stav. [8]

Příklady [8]:

- proces výroba - proces od materiálového zajištění po expedici,
- proces vývoje produktu - proces od koncepce k prototypu,
- proces prodeje - proces od předběžného zájmu zákazníka k objednávce,
- proces vyřízení objednávky - proces od přiletí objednávky k jejímu zaplacení,
- proces poskytování servisu - proces od přijetí dotazu po vyřešení problému.

### 3.5 Tvorba procesního modelu

Procesní modelování je efektivní technika vedoucí k pochopení zákonitostí chodu firmy. Na základě přehledného grafického a slovního vyjádření umožňuje procesní model posoudit stav, navrhnout nové, zlepšit existující a především odstranit všechny nepotřebné procesy. Abychom si byli jistí, že postupy a rozhodnutí odpovídají plnění cílů firmy, nestačí

pouhý popis podnikových procesů. Nejlépe je přímo si vyzkoušet, jak jsou spolu jednotlivé procesy propojeny a sladěny, nebo jak jsou vyřešeny jednotlivé informační toky. [5, 9]

K procesnímu modelování je k dispozici celá řada softwarových nástrojů, které nám umožňují nejen procesy zachytit a následně upravovat před vlastním nasazením informačního systému, ale také simulovat jejich chod, jež nám umožní zvolit nejlepší řešení jako podklad pro rozhodnutí o procesních změnách. [5, 9]

Tři možné způsoby zachycení procesů ve firmě [5, 9]:

- **Textové znázornění** - má oproti následujícím znázorněním nevýhodu zejména v obtížnosti jeho čtení, které plyne z nutnosti komplexních formulací popisů procesů.
- **Znázornění ve formě tabulek** - má nedostatky zejména v nejednotnosti tabulkových struktur a velké tabulky se rychle stávají nezvladatelné.
- **Znázornění v grafické podobě** - má velkou výhodu v tom, že se dlouhodobě osvědčila jako nejpřehlednější a nejsnáze čitelná i při velkém rozsahu dat. Při zpracování grafické podoby musí být dodržen jednotný koncept, který je potřeba stanovit hned na začátku. Modelovací nástroje, které jsou založeny na databázové technologii, již mají vlastní metodiku implementovanou.

Oblasti a podoblasti, které zahrnuje procesní model [8]:

- strategie firmy,
- podnikové procesy, v jejich rámci pak:
  - rozdělení procesů do skupin,
  - vazby mezi procesy,
  - posláním procesu,
  - délka trvání procesu,
  - dekompozice procesu na subprocessy, které budou dále zpřesněny,
  - činnosti, které jsou vykonávány,
  - popis, jak jsou činnosti vykonávány,
  - jak jsou činnosti seřazeny,
  - jak teče práce,
  - kolik času je spotřebováno v průběhu a mezi jednotlivými činnostmi,
  - jaké organizační jednotky vstupují do procesu,
  - jaké IS&IT aplikace jsou používány v procesu,
  - jaké vstupy proces využívá či spotřebovává,



- jaké znalosti je potřeba pro práci v procesu,
- jaké výstupy proces produkuje,
- řízení projektů,
- organizaci,
- zdroje,
- IS&IT,
- znalosti,
- rizika,
- trh a produkty.

### 3.5.1 Procesní mapa

Nejvýstižnější mi přišlo přirovnání procesní mapy při stavbě procesu jako projekt při stavbě budovy. Obě složky jsou komplexní a zahrnují mnoho prvků. Pokud však mapa obsahuje příliš mnoho informací, může se stát, že lidé budou zmateni nebo zavaleni informacemi. Pro předejití tohoto problému je vhodné vytvořit několik procesních map, vypracovaných na různých úrovních podrobnosti, které jsou poskytovány podle detailnosti, se kterou musí daný jednotlivec proces znát. [8]

Obvykle jsou zpracovány čtyři úrovně procesních map [8]:

**Úroveň 1: Enterprise Activities (EAs)** - Na této úrovni je procesní model nejstručnější, zabývá se podstatou (základem) podnikání a zobrazuje podnikatelské aktivity. Procesní mapy zahrnují velké množství organizačních oblastí.

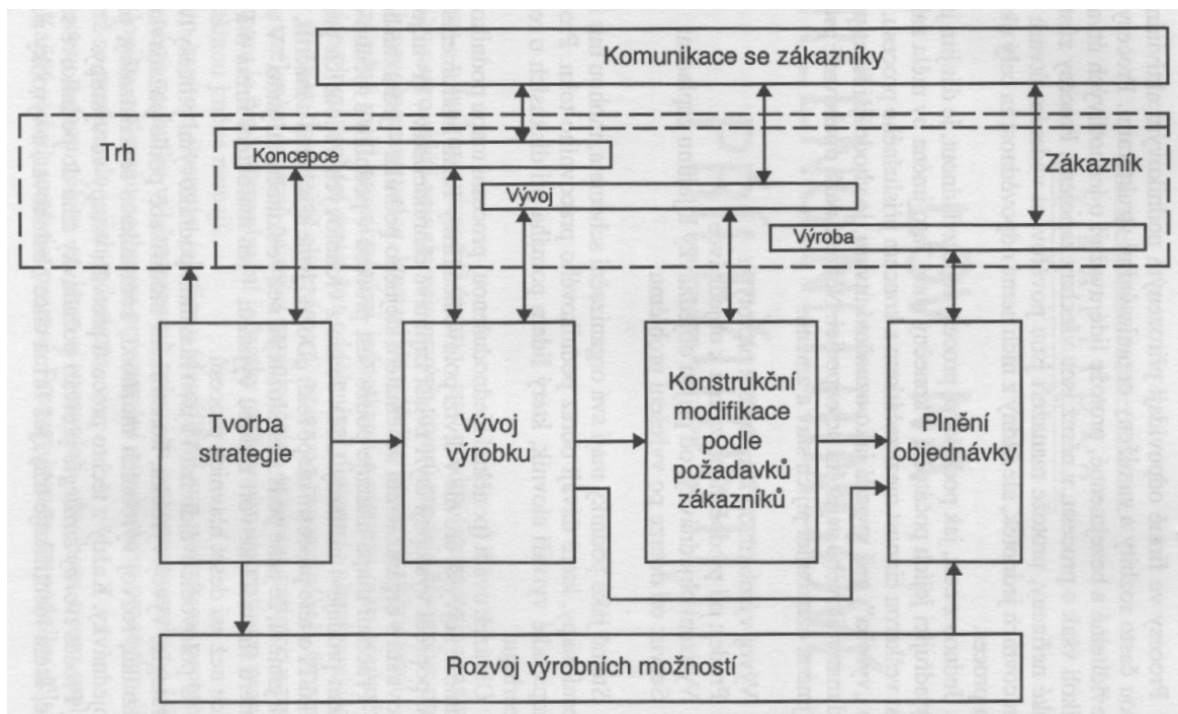
**Úroveň 2: Essential Core Activities (ECAs)** - Realizace základních klíčových aktivit je kriticky důležité pro zajištění podnikatelských aktivit (EAs). Jedná se o procesy, které musí být vykonávány. Zahrnují množství operativních činností, organizačních úrovní a manažerských postupů.

**Úroveň 3: Primary Core Activities (PCAs)** - Primární klíčové aktivity jsou aktivity, které jsou podmínkou realizace ECAs.

**Úroveň 4: Elemental Process Activities (EPAs)** - Elementární procesní aktivity jsou nejdetailejší úrovní v procesním modelu. Zahrnují popis konečných činností a pracovních kroků.

Vytvoření čtyřúrovňové procesní mapy nám poskytuje jasnou a ucelenou představu o tom, jak budou vypadat procesy po reengineeringu a jak budou vykonávány. Čtyři úrovně

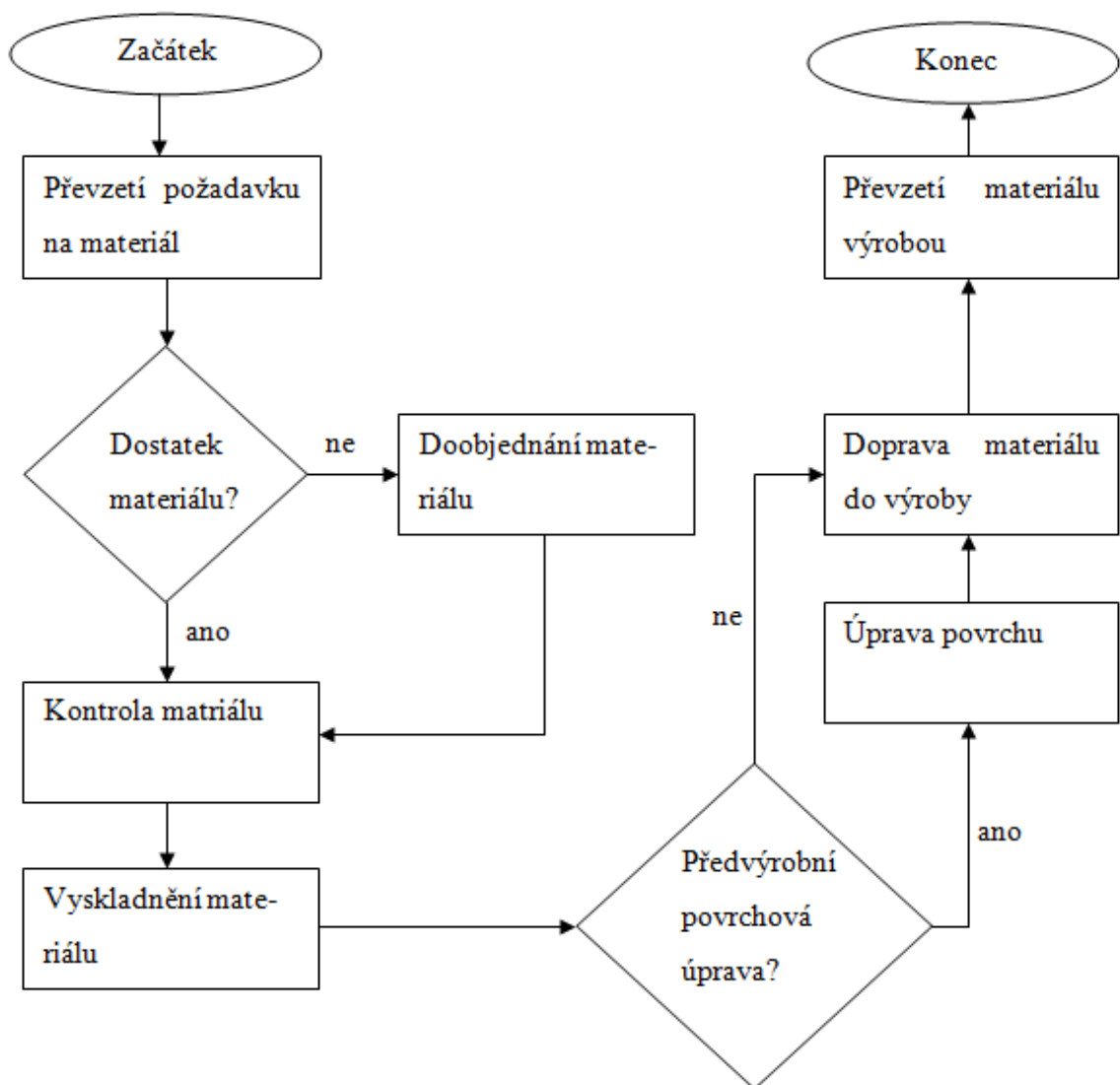
podrobnosti umožní při implementaci nových procesů použití u širokého spektra zaměstnanců. [4]



Obr. 7. Procesní mapa divize polovodičů společnosti Texas Instruments. [4, 5, 8]

### 3.5.2 Vývojový diagram

Vývojové diagramy jsou nejznámějším grafickým vyjádřením průběhu procesu. Reprezentují hlavní kroky, ze kterých se proces skládá. Jsou vizuálním zobrazením kroků tvořících proces a používají se zejména na úrovni podrobnosti, která obsahuje jednotlivé konkrétní úkony. [5]



Obr. 8. Vývojový diagram procesu příprava materiálu. [vlastní zpracování]

### 3.6 Výběr procesů pro reengineering a postup jeho realizace

Stejně jako každý velký projekt se i reengineering musí řídit prioritami. Nelze provádět reengineering všech procesů vysoké úrovně současně, neboť by nebylo možné takový objem práce uřídit. [4, 8]

Pro usnadnění výběru se obvykle využívají tři kritéria [4, 8]:

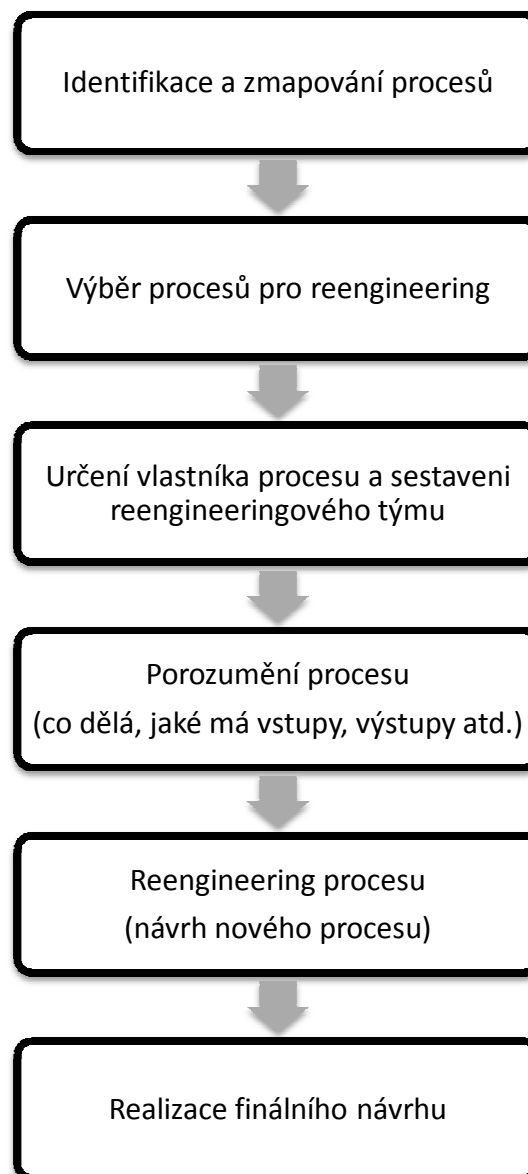
1. **Nefunkčnost** - Které procesy mají největší problémy?
2. **Význam** - Které procesy mají největší vliv na zákazníky firmy?
3. **Zvládnutelnost** - Které z procesů jsou v současnosti pro úspěšný redesign nejvhodnější?

V následující tabulce je přehled chorob procesů a jejich symptomy, které vedou k jejich odhalení.

*Tabulka 2. Choroby procesů a jejich symptomy [4, 8]*

<b>Choroby procesů</b>	<b>Symptomy</b>
Bez důvodná fragmentizace přirozeného procesu.	Extenzivní výměna informací, nadbytečnost údajů a jejich přepisování.
Systémová neschopnost čelit nejistotě a riziku.	Vysoká aktiva, existence rezerv a dalších aktiv.
Fragmentarizace.	Vysoký podíl prověřkových a kontrolních činností ve srovnání s činnostmi, v nichž se vytvářejí hodnoty.
Nedostatečná zpětná vazba mezi jednotlivými články, podléjícími se na realizaci procesu.	Opravy, předělávky a opakovaná práce.
Založení rozvoje na příliš jednoduchém základě.	Složitost, výjimky a speciální případy.

Proces reengineeringu probíhá v následujících krocích:



Obr. 9. Průběh reengineeringu [8]

Na počátku je nutné identifikovat a zmapovat všechny procesy a subprocesy, které v organizaci probíhají, což je práce náročná na myšlení v souvislostech. Výstupem zmapování procesů může být procesní mapa. Dále jsou jednotlivé procesy podrobeny základní analýze a podle výsledků analýzy stanovíme priority reengineeringu jednotlivých procesů a určíme ty, které budou podrobeny reengineeringu jako první. Dalším krokem je určení vlastníka procesu, který spolu s reengineeringovým carem sestaví reengineeringový tým, který musí nejprve proces podrobně poznat. Je také třeba pochopit potřeby zákazníka, protože právě jemu jsou určeny výstupy daného procesu. Zákazník často potřebuje vyřešit nějaký problém a produkt je pouhou součástí onoho řešení. Nutné je pochopit jaký problém vlastně

řeší a jak nastavit náš proces, aby přinesl zákazníkovi maximální přidanou hodnotu. Po pochopení fungování procesu nastává fáze tvorby podoby nového procesu. Zde jsou důležité dva principy [4, 8]:

- práce je nejlépe organizována na základě výsledných cílů,
- do realizace procesy by mělo být zapojeno co nejméně lidí.

Realizace návrhu tvorby nového procesu je nesmírně náročná záležitost a setkává se s řadou překážek, například problémy s podnikovými systémy, technologií nebo odporem lidí vůči změnám. Úspěšná realizace reengineeringu přináší mimořádné efekty. [4, 8]

### 3.7 Chyby a mýty reengineeringu

Nerespektováním metodiky reengineeringu se manažeři dopouští celé řady chyb [4]:

- snaha proces vylepšit místo jeho zásadní změny,
- zaměření se na jiné věci než podnikové procesy,
- ignorování souvislostí s redesignem procesu,
- opomíjení hodnot a názorů lidí,
- příliš rychlý konec celého úsilí,
- zúžení vymezení problému a rozsahu projektu reengineeringu a priori,
- umožnění podnikové kultury a postojům vedení, aby reengineering zablokovaly,
- postavení člověka, co reengineeringu nerozumí, do čela projektu,
- neúměrné šetření zdrojů,
- pohřbení reengineeringu každodenními úkoly,
- neodlišení reengineeringu od jiných programů zdokonalování podnikových činností,
- soustředění se výhradně na projektování,
- snaha realizovat reengineering tak, aby se nikoho nedotkl,
- neúnosné protahování reengineeringového projektu.

O reengineeringu je taky rozšířena řada mýtů, které vznikly u firem, které při implementaci reengineeringu nějakým způsobem neuspěly. Zde je stručný výčet [8]:

- Při aplikaci reengineeringu se musíte dopouštět různých chyb
- Reengineering je o informační technologii
- Reengineering znamená dělat více s méně zdroji

- Reengineering může být použit na řešení jakýchkoliv problémů
- Reengineeringové úsilí může vést kdokoli

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 ANALYTICKÁ ČÁST

### 4.1 Základní informace o společnosti

Firma XY Byla založena 30. 3. 1995. Její výrobní náplní je individuální výstavba rodinných domů a sériová výroba víkendových chat a zahradních domků (viz příloha P I). Firma vlastní externí výrobní areál, kde vyrábí celý sortiment oken a dveří, hlavně pro svou potřebu. Zaměstnává 40 pracovníků, mezi nimiž jsou kromě tesařů i truhláři, kteří pro dřevostavby vyrábějí okna, dveře, schody atd. Více než 60% produkce firmy směřuje na export a zbytek zůstává v tuzemsku. Domácí trh absorbuje především velké rodinné domy, zatímco chaty a zahradní domky směřují na západ od našich hranic, zejména do Německa. Všechny typy dřevostaveb ve společnosti XY se vyrábějí průmyslovým způsobem, tedy na strojích a ve výrobní hale. Jednotlivé konstrukční prvky domu se vyrábějí přesně podle plánů ve výrobě, odkud se zabalené na paletách přivážejí na staveniště, kde se v zásadě jako stavebnice už pouze složí a dům tak může být pod střechou za 5-7 dní, v závislosti na jeho velikosti a členitosti. [10]

Na celý sortiment výroby v obou provozech se používá kvalitní, vysušené řezivo dovážené z Finska. Lepený profil, který se používá hlavně k výrobě rodinných domků, se dováží z Rakouska. Výroba probíhá na moderních kvalitních strojích. Základním stavebnicovým prvkem je frézovaný profil v různých tloušťkách, který se krátí na potřebnou délku a na koncích se na speciálních strojích vyfrézuje „zámek“, který slouží ke snadnému spojování jednotlivých elementů v rozích. Tímto způsobem se docílí velmi vysoké variabilnosti v konstrukci, výrobě a následně jednoduchosti, rychlosti a čistoty montáže. Tyto základní stavební dílce se spolu s ostatními součástmi expedují přímo k příslušnému prodejci, nebo přímo k zákazníkovi. Specializovaní prodejci musí mít své vlastní prodejní místo s několika typy domků, a musí být řádně proškoleni a znát všechny možnosti výroby. [10]

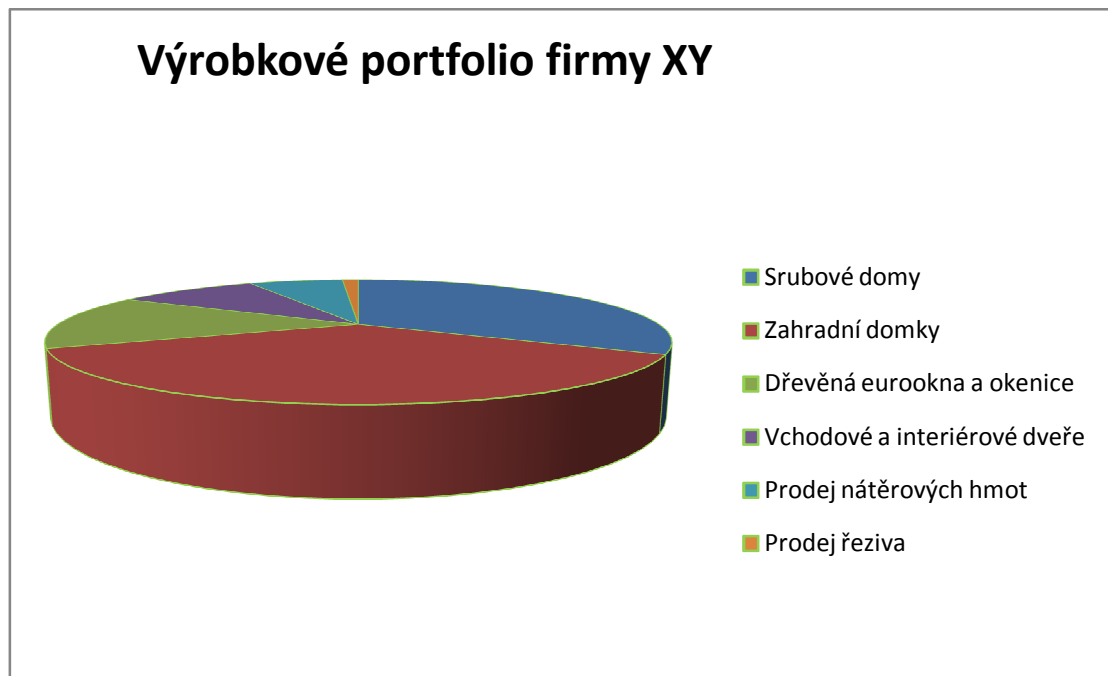
Každý domek nebo dům je komplexně vyprojektován a zakreslen do výrobní dokumentace, podle níž je domek vyroben a následně i postaven. Všechny výrobky jsou naprosto ekologicky čisté a slouží ke zdravému bydlení. Velkou výhodou je rychlá a snadná montáž bez použití jakýchkoliv mechanismů. [10]

V roce 2002 firma začala dovážet a distribuovat nátěrové hmoty DELTA Profesional, jejichž prodej je umístěn v externím výrobním areálu. Důležité je také podotknout, že firma XY je výhradní zástupce těchto barev v České republice. [10]

#### 4.1.1 Výrobní portfolio

Výrobní portfolio společnosti XY se skládá z následujících produktů [10]:

1. Srubové domy,
2. Zahradní domky,
3. Dřevěná eurookna a okenice,
4. Vchodové a interiérové dveře,
5. Prodej nátěrových hmot,
6. Prodej řeziva.



Graf 1: Výrobní portfolio firmy XY [10]

#### 4.1.2 Zaměstnanci

V následující tabulce je zachycen vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 – 2009.

*Tabulka 3. Vývoj počtu zaměstnanců*

	Počet zaměstnanců Firmy XY
<b>2004</b>	66
<b>2005</b>	72
<b>2006</b>	72
<b>2007</b>	65
<b>2008</b>	49
<b>2009</b>	38
<b>2010</b>	38

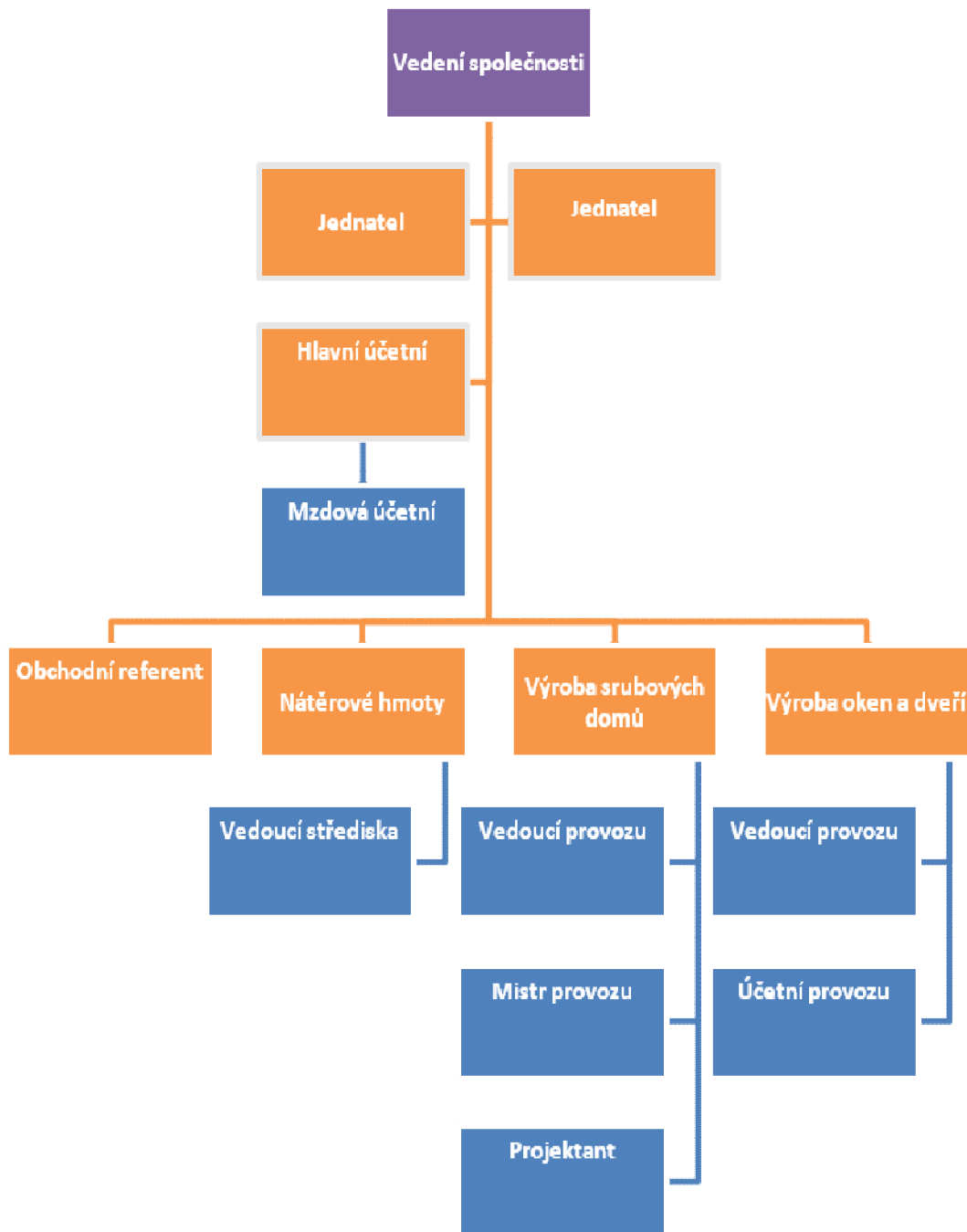
*Zdroj: [10]*

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, že počet zaměstnanců se od roku 2006 postupně snižuje. To je zapříčiněno snahou vedení snížit náklady a zvýšit produktivitu práce.

V současné době pracuje ve firmě XY kolem 40 zaměstnanců, což řadí společnost do kategorie malých podniků, kterému odpovídají podniky s méně než 50 zaměstnanci.

#### 4.2 Organizační struktura

Na následujícím obrázku se nachází organizační struktura firmy XY. Firma je rozdělena na tři střediska. Středisko č. 1 - výroba srubových domů, středisko č. 2 - výroba oken a dveří a středisko č. 3 – prodej nátěrových hmot. Každé ze tří středisek má svého vedoucího. [10]



Obr. 10. Organizační struktura firmy XY [10]

#### 4.2.1 Analýza organizační struktury

Existuje celá řada typů členění organizačních struktur podle kterých je možno analyzovat organizační strukturu společnosti XY. Mou snahou je rozebrat organizační strukturu z co nejvíce možných hledisek.

**Organizační struktura podle formálnosti**

Organizační struktura společnosti XY má formální charakter, kde je jednoznačně dána nadřízenost a podřízenost.

**Organizační struktura podle hlediska sdružování činnosti**

Zde nelze přesně definovat, jestli se jedná o funkcionální organizační strukturu nebo o výrobkovou organizační strukturu. Organizační struktura společnosti XY má prvky obou struktur. Střediska jsou členěna podle výrokové specializace, ale nezajišťují pro tento výrobek veškeré doprovodné služby (výzkum a vývoj, marketing, prodej atd.). Na druhou stranu nejde říct, že organizační struktura je založena na funkční specializaci, jelikož jsou některé činnosti přímo integrovány do jednotlivých středisek (účetnictví, projektování atd.). Dá se tedy říct, že se jedná o hybridní spojení obou organizačních struktur.

**Organizační struktura podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti**

Při první pohledu na organizační strukturu společnosti XY je zřejmé, že se jedná o liniovou organizační strukturu, ale jsou tu i známky štábně-liniové organizační struktury v podobě oddělení účetnictví. Pozice a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou uspořádány a orientovány vertikálně a každý nadřízený má jasně přidělené podřízené a každý podřízený má jasně přiděleného nadřízeného.

**Organizační struktura podle míry delegace pravomocí a zodpovědnosti**

Zde se jedná o centralizovanou organizační strukturu, jelikož je velká většina pravomocí a odpovědností soustředěna na pozici dvou jednatelů, kteří činí všechny zásadní řídicí rozhodnutí. Role jednotlivých střediskových vedoucích je řídit a koordinovat chod středisek, ale každé zásadní rozhodnutí musí být konzultováno z vedením společnosti XY.

**Organizační struktura podle členitosti**

Organizační struktura společnosti XY je poměrně strmá, jelikož každý vedoucí pracovník má poměrně malý počet podřízených a vrcholové vedení dělí od řadových pracovníků mnoho úrovní. Toto kompenzuje fakt, že se jedná o malou společnost, proto je struktura poměrně přehledná.

**Organizační struktura podle časového trvání**

Zde se jedná o trvalou organizační strukturu, která vznikla intuitivně podle funkčního uspořádání podniku.

**Výhody organizační struktury firmy XY**

Specializace - Zaměstnanci, kteří se specializují na práci v jednotlivých střediscích získávají dovednosti a zkušenosti v dané problematice, dokážou proniknout do hloubky vykonávané práce, ale ztrácí všeobecný přehled a flexibilitu.

Jednoduchost - Organizační struktura je přehledná a pochopitelná.

**Nevýhody organizační struktury firmy XY**

Vertikální charakter - organizační struktura vertikálního charakteru trpí zejména informačním zkreslením, kdy informace procházející skrze jednotlivé stupně ztrácí svou vypovídací hodnotu.

Centralizovaná - Velká většina rozhodovacích záležitostí je soustředěna do rukou jednatelů společnosti a místo aby část rozhodnutí provádělo na nižších organizačních stupních, dochází k zahlcování jednatelů rutinními záležitostmi a omezování jejich strategických aktivit.

Není jasně vyhraněná - organizační struktura je hybridem mezi funkcionální organizační strukturou a výrobkovou organizační strukturou, kdy jsou některé podpůrné činnosti prováděny v rámci střediska a jiné v rámci celé firmy.

Komunikace - Dobra komunikace funguje pouze mezi pracovníky stejného střediska. A navíc mezi jednotlivými středisky může docházet k soupeření a zatajování informací, což má velmi negativní vliv na společnost.

### 4.3 Analýza podnikového poslání

Firma XY nemá definováno oficiální poslání, strategii a vizi. To se jeví jako velký problém v řízení společností v dnešní době. Firma, která nemá definovanou strategii neví jakým směrem se podnik ubírá v dlouhém období. Firma, která nemá definovanou vizi neví čím se chce stát. Firma, která nemá definováno poslání neví proč existuje.

Samozřejmě je nemožné, aby firma existovala a prosperovala bez tří výše zmíněných formulací. Firma XY se řídí podle určité strategie, vize a poslání, ale koná tak nevědomě a intuitivně.

V tomto konkrétním případě bylo nutné se obrátit přímo na vedení společnosti a zjistit jak se staví k otázce strategie, vize a poslání.

#### 4.3.1 Poslání

*„V místě své působnosti zajistit práci pro své pracovníky a partnery, odbyt pro své dodavatele. Trvale udržovat dobré jméno a pověst firmy v obcích. Poskytovat kvalitní produkty pro naše zákazníky s důrazem na udržení vysoké kvality a výborných užitných vlastností našich výrobků. Neustále inovovat a zvyšovat kvalitu výrobků a služeb, dbát o kvalitní servis a tím zvyšovat počet spokojených zákazníků. Stavět neustále na ekologické výrobě a výrobcích. Zajišťovat čisté a zdravé prostředí pro své zaměstnance ve výrobě. Všechny pracovníky považovat za své partnery a spolupracovníky. Trvale udržovat partnerské vztahy se svými klíčovými dodavateli, poskytovat výhody pro své odběratele a věrné zákazníky. Neustále inovovat a být na čelním místě v kvalitě výrobků.“ [10]*

#### 4.3.2 Strategie

*„Po celou dobu existence firmy se naše strategické myšlení vyvíjelo a s tím se měnil i pohled na naše konkurenční výhody. Procházeli jsme změnami, které se odvíjely od technologických znalostí, změn zdrojů, důrazem na konkurenci nebo naopak spolupráci. Držíme konkurenční výhodu v naší klíčové výrobě, ale přizpůsobujeme se měnící poptávce, ale ne změnou výroby, ale neustálou inovací. Naše hlavní osa strategie: Každý náš výrobek než se začne vyrábět už musí mít svého zákazníka – vlastně musí být prodán.“ [10]*

### 4.3.3 Vize

*„Stát se moderní firmou, která bude vyrábět ekologické a energeticky nenáročné výrobky. Firmou, která bude rozdělovat svůj zisk mezi své pracovníky, zákazníky a do vývoje a inovací. Svým pracovníkům zajistí trvalé pracovní a sociální zázemí.“ [10]*

### 4.3.4 Zhodnocení

Jsem rád, že jsem svým dotazováním přiměl vedení společnosti, aby se zamyslelo a definovalo strategii, vizi a poslání.

Způsob jakým vedení společnosti zformulovalo poslání je velmi výřečné a vyčerpávající, ale neobsahuje to hlavní co by měla každá formulace poslání obsahovat, a to, proč tu podnik je, neboli jaký je smysl existence podniku. Když se zaměříme na jednotlivé části ve formulaci poslání, tak zjistíme, že se nejedná o definici smyslu existence podniku, ale jeho dílčích cílů. *„V místě své působnosti zajistit práci pro své pracovníky a partnery, odbyt pro své dodavatele.“* Tato věta se nejbližší přibližuje podstatě poslání, které sděluje jednoduchou myšlenku, a to, že smyslem vzniku a existence společnosti je dávat lidem práci. Existují společnosti, které jsou orientovány tímhle směrem, ale nicméně se nehodí přímo na společnost XY. Zbytek formulace by se dal zjednodušeně vyjádřit výčtem dílčích cílů:

- udržovat dobré jméno firmy
- poskytovat kvalitní produkty
- neustále inovovat výrobky, služby a servis
- ekologická výroba a čisté pracovní prostředí
- udržovat dobré vztahy se zaměstnanci a obchodními partnery

Formulace strategie trpí podobnými problémy jako formulace poslání. Nevyplývají z ní informace, které by měly odpovídat na otázky, jak společnost získává konkurenční výhodu, pro koho a co bude vyrábět a kam se má podnik ubírat v budoucnu. *„Každý náš výrobek než se začne vyrábět už musí mít svého zákazníka – vlastně musí být prodán.“* Toto tvrzení odráží skutečnost, že společnost XY vyrábí své produkty na zakázku a je tak dobrým východiskem pro formulaci obchodní strategie.

Formulace vize ve své podstatě není formulací vize, ale pouze popisuje, čeho společnost dosáhla. *„Stát se moderní firmou, která bude vyrábět ekologické a energeticky nenáročné výrobky.“* Společnost XY vyrábí ekologické a energeticky nenáročné výrobky. *„Svým pracovníkům zajistí trvalé pracovní a sociální zázemí.“* Společnost XY zajišťuje svým pracov-



níkům trvalé pracovní a sociální zázemí. Vize má představovat určitý obraz budoucnosti a důvody, proč se této budoucnosti snažit dosáhnout. Z reakce společnosti se zdá, že se ne-snaží posunout dál, ale zůstává pořád strnule na jednom místě.

#### 4.4 Dominantní trendy

Dominantní trendy pro podnik znamenají buď příležitost (pozitivní vliv na podnik) nebo ohrožení (negativní vliv na podnik). Dominantní trendy jsem rozdělil na pět oblastí.

##### Postavení firmy na trhu

Zde je seznam dominantních trendů, které mají potencionální vliv na postavení firmy XY na trhu:

- Sezónní výkyvy poptávky - Jakožto stavební společnost dochází i ve společnosti XY k velkým sezonním výkyvům poptávky, které dosahují nejvyšší intenzity v zimním období, kdy nejsou vhodné podmínky pro stavební práce.
- Nové trendy na trhu - Vznik nového trendu, který ovlivní poptávku po produkci společnosti.
- Vstup na nové trhy - V současné době společnost XY nabízí své produkty v Německu a Rakousku a jako příležitost se nabízí vstoupit s produkty na nové západní i východní trhy.

##### Získávání finančních prostředků

Zde je seznam dominantních trendů, které mají potencionální vliv na získávání finančních prostředků firmy XY:

- Vývoj měnových kurzů - Jelikož je společnost XY exportně orientována, má vývoj měnových kurzů vliv na finanční stabilitu společnosti. Zejména pak kurz Koruny vůči Euru.
- Vývoj úrokových sazeb - Vývoj úrokových sazeb má vliv na finanční stabilitu společnosti, neboť používá k financování svých aktivit bankovní úvěry.
- Nastavení doby splatnosti faktur - Na finanční stránku společnosti má také vliv nastavení doby splatnosti faktur, které odráží množství dostupných finančních prostředků.
- Růst cen energií a surovin - Růst cen surovin a energií může mít negativní vliv na vývoj nákladů společnosti XY.

- Změna daňového zatížení - Vývoj daňové politiky státu ovlivňující společnost XY.

### **Výrobní proces a jeho inovace**

Zde je seznam dominantních trendů, které mají potencionální vliv na výrobní proces firmy XY:

- Nové technologie, stroje, zařízení a pracovní postupy - Všechny zmíněné oblasti mají vliv na výrobní efektivitu a vyvíjí tím tak tlak na společnost, která se musí neustále přizpůsobovat novým trendům v jednotlivých oblastech
- Outsourcing - Jeden z trendů je vyčleňování méně důležitých procesů mimo společnost a soustředění se pouze na klíčové aktivity.
- Nové výrobky a služby - Vývoj a inovace nových výrobků a služeb.
- Neexistence skladů - Trend v oblasti neskladové výroby (Just-In-Time).
- Automatizace - Nahrazování lidských výrobních kapacit stojí.

### **Získávání a rozvoj lidských zdrojů**

Zde je seznam dominantních trendů, které mají potencionální vliv na získávání a rozvoj lidských zdrojů firmy XY:

- Sociální benefity - Sociální benefity jsou jedním z trendů, které mají vliv na získávání lidských zdrojů společnosti XY.
- Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění - Stejně jako sociální benefity i příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění ovlivňují získávání lidských zdrojů společnosti XY.
- Růst úrovně kvalifikace - Nové technologie a nové pracovní postupy vytváří tlak na rozvoj lidských zdrojů.
- Nové normy bezpečnosti práce - Ve společnosti XY se provádí výrobní procesy, ve kterých je třeba dodržet normy bezpečnosti práce, aby nedocházelo k újmám na zdraví.
- Požadavky na znalost jazyků - Jelikož společnost obchoduje zejména v německy mluvících zemích, znalost jazyka ovlivňuje její činnost.

### Ostatní vnější vlivy

Zde je seznam ostatních dominantních trendů, které mají potencionální vliv na firmu XY:

- Požadavky na životní prostředí - Neustále se zvyšující se požadavky na ochranu životního prostředí má velký vliv na společnost XY, která si zakládá na tom, že vyrábí ekologicky šetrné výrobky.
- Mezinárodní legislativa - Jakožto exportní společnost, i zde působí vliv mezinárodní legislativy. Zejména pak vnitřní hospodářská politika Evropské unie, která může ovlivnit export a import.
- Politická situace - Politická situace v České republice je velmi dynamická a může se lehce změnit tlak na podnikatele ze strany státu.

## 4.5 Kritické faktory úspěšnosti

### 4.5.1 Kritické faktory úspěšnosti, které firmě zajišťují konkurenceschopnost

Zde jsou kritické faktory firmy XY, které mají kritický význam pro její konkurenceschopnost:

- **Zakázková výroba** - Společnost XY vyrábí jak vzorové produkty, které jsou již projektově připraveny a mohou jít rovnou do výroby, tak i produkty (zejména srubové domy a zahradní chatky), které jsou projektovány přímo na přání zákazníka. Snaží se, aby zákazník byl s produktem maximálně spokojen.
- **Kvalita a spokojenost zaměstnanců** - Společnost XY dbá na zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců při pracovních úkonech. Dále mají možnost zaměstnanci čerpat z řady zaměstnaneckých benefitů, například poukázky na stravu, příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění atd. Dále společnost motivuje své zaměstnance, aby se dále vzdělávali a prohlubovali své znalosti skrze odborné kurzy.
- **Moderní technologie** - Řemeslná preciznost spolu s použitými technologiemi dávají zahradním domkům a chatám společnosti XY možnost soupeřit se špičkovými výrobci z Německa, Rakouska, Holandska a Finska. Kvalitní opracování masivního řeziva a hranolů je zaručeno použitím špičkové čtyřstranné frézy WEINIG Hydro-mat a horizontálně-vertikálních fréz zn. KRÜSI na rohová spojení.
- **Velmi dobré vztahy s dodavateli a autorizovanými prodejci** - Společnost XY si udržuje trvale dobré vztahy se svými stálými dodavateli a snaží se dostát všem svým závazkům v termínu. Stejný přístup má i ke svým autorizovaným prodejcům.
- **Ekologičnost výroby i produktu** - Společnost XY vyrábí svou produkci s ohledem na životní prostředí a navíc používá odpad z dřevovýroby na vytápění výrobních prostor. Produkty společnosti XY nezatěžují životní prostředí a jejich tepelně izolační vlastnosti vypovídají o tepelné šetrnosti.

#### 4.5.2 Kritické faktory úspěšnosti, kterých firma nedosahuje

Zde jsou kritické faktory firmy XY, které mají negativní vliv na její konkurenceschopnost:

- **Špatná práce managementu** - Jak již vyplynulo z analýzy podnikového poslání, management společnosti XY má velké mezery v oblasti strategického řízení společnosti. Jeden z důvodů je, že se management společnosti nadměrně zabývá operativními problémy a tím dochází k opomíjení důležitého strategického řízení.
- **Informační systém** - Společnost postrádá komplexní informační systém, který by řešil oblasti účetnictví, financí, majetku, personalistiky, skladů, nákupu, prodeje, marketingu a zejména základního manažerského řízení a rozhodování.
- **Absence poslání, strategie a vize** - Firma XY nemá definováno poslání, strategii a vizi. To je velký problém v řízení společností v dnešní době. Firma, která nemá definovanou strategii neví jakým směrem se podnik ubírá. Firma, která nemá definovanou vizi neví čím se chce stát. Firma, která nemá definováno poslání neví proč existuje.

#### 4.6 Důvody zavedení procesního řízení

Stávající postup řízení vychází především z organizační struktury, na základě které je firma rozdělena na jednotlivá oddělení.

##### **Neexistence popisu činností**

Společnost je uspořádaná funkčně a každý ze zaměstnanců zná pouze činnosti související přímo s jeho pracovní náplní, jeho znalosti málokdy přesahují hranice oddělení. Nikdo v podniku nezná procesní model podniku jako celek a není tedy schopen zhodnotit přínos jednotlivých činností. Při nástupu nového zaměstnance je zdlouhavé jeho zapojení do pracovní činnosti, protože jeho činnost buď není popsána anebo popis je nestrukturovaný a neaktuální.

##### **Formální definování strategie, vize a poslání**

Definování strategie, vize a poslání by mělo vést k tomu, aby si firma stanovila své dlouhodobé cíle a určila cestu k jejich dosažení. Dále aby všechny zainteresované skupiny v souvislosti s firmou měly jasné informace o směřování firmy a nehleděly na ni jako na intuitivně se chovající subjekt.

### **Nejsou stanoveny kompetence a zodpovědnost**

Mnoho procesů probíhá napříč podnikem, je v nich zainteresováno několik oddělení, ale nikdo není zodpovědný za celý proces. V případě, že nastanou problémy, je obtížné najít viníka a vyvarovat se opakování chyby.

### **Zkvalitnění informačních toků**

Zavedením procesního řízení by mělo dojít k odstranění informačních bariér, které snižují vypovídací hodnotu informací tekoucí podnikem. K bariérám dochází jak při toku informací směrem nahoru, tak i při toku informací směrem dolů.

### **První krok z certifikátům jakosti**

Jelikož společnost XY je v současné době řízena funkčním způsobem, nemá možnost dosáhnout na systémy managementu jakosti ISO 9001. Zavedení procesního systému řízení by se stalo prvním krokem k jeho získání.

Norma ISO 9001 vydaná v ČR jako ČSN EN ISO 9001:2009 řeší systém managementu kvality procesním přístupem. Uplatnění tohoto přístupu je základní nutností u všech organizací, které mají systém zaveden a následně certifikován. Mezi základní požadavky patří i neustálé zlepšování a spokojenost zákazníka. Pomůže organizaci identifikovat a uspořádat všechny činnosti v organizaci, stanovit jasné pravomoci a odpovědnosti za řízení těchto činností a k přispívá k celkovému zprůhlednění fungování organizace. [11]

### **Všeobecné důvody**

Při zavádění procesního řízení dochází ke změnách v procesech samotných, ale také v organizační struktuře společnosti, dochází také ke změnám v podnikovém prostředí. Implementaci procesního řízení téměř vždy předchází rozhodnutí vlastníků a manažerů. Je však důležité, aby podporovaly nejen samotný přechod na procesní řízení, ale i následný nový způsob řízení společnosti. Znalost procesního přístupu umožňuje managementu společnosti lépe pochopit to, co ve společnosti probíhá, správně seřadit činnosti a měřit jejich výsledky. Základem procesního pojetí organizace jsou potřeby a požadavky zákazníků. Každý proces je v rámci procesního řízení rozdělený na jednotlivé činnosti a díky tomu můžeme odvodit, jak jednotlivé činnosti přispívají k celkové spokojenosti zákazníka. Díky procesnímu řízení může společnost XY rozdělit procesní řízení na jednotlivé činnosti a zmapovat jejich přínos pro zákazníka. Přínosem procesního řízení je také to, že společnost funguje

jako jeden celek – každý pracovník v organizaci ví, čeho chce společnost dosáhnout a je mu také jasné, jak se na tom on sám podílí.

#### **4.7 Zhodnocení analytické části**

V analytické části jsem nejprve představil společnost XY, její historii, výrobní portfolio a vývoj počtu zaměstnanců. Dále jsem rozebral organizační strukturu a provedl její analýzu, kde se dále v projektové části práce budu snažit navrhnout organizační strukturu, která by lépe vyhovovala společnosti XY s přihlédnutím na zavedení procesního řízení. Další část jsem věnoval analýze podnikového poslání, kde se dále v projektové části budu snažit definovat formální poslání, strategii a vizi společnosti XY. Také bylo nutné analyzovat dominantní trendy a kritické faktory úspěšnosti, které jsou dále zapotřebí v projektové části práce.

## 5 PROJEKTOVÁ ČÁST

### 5.1 Cíle projektu

Cílem projektu je zavedení procesního systému řízení ve společnosti XY, který by nahradil stávající funkční systém.

#### Hlavní cíl:

- Zavedení procesního systému řízení ve společnosti XY.

#### Jádro projektu:

- Definování poslání.
- Definování strategie.
- Definování struktur.

#### Realizační postup

- Osmibodový proces změny,
- PQM.

### 5.2 Možnosti realizace

U možnosti realizace projektu se nabízí tři varianty, které by společnost XY mohla využít.

#### Realizace vlastními silami

Pokud se společnost rozhodne realizovat projekt vlastními silami, může se lehce stát, že proinvestuje mnoho finančních prostředků a úsilí, bez záruky, že to povede k vytyčenému cíli.

#### Realizace s využitím poradenské firmy

Tato možnost je ideální pokud manažeři nemají žádné zkušenosti s procesním řízením a chtějí, aby úsilí zaručeně přineslo požadovaný výsledek. Jsou zde však problémy z vyšším nákladovým zatížením plynoucím z potřeby poradenské firmy.

#### Částečné využití poradenské firmy

U této možnosti se společnost taktéž obrátí na poradenskou firmu, ale využije jejího konzultanta pouze ke koučování. Mapování procesů a celý projekt zavedení procesního řízení však provede v rámci vlastních sil.



Tato varianta je pro podnik nejideálnější, neboť společnost využije externího znalostního pracovníka, který má dokonalý přehled ve své oblasti a zároveň své vlastní pracovníky a manažery, kteří mají přehled o fungování všech činností ve společnosti.

### 5.3 Jádru projektu

V této projektové části se zaměřím na definování poslání, strategie a struktur společnosti XY.

#### 5.3.1 Poslání

Poslání společnosti je definicí smyslu existence. Základním nezpochybnitelným vyjádřením toho, co firma bude dělat. Je to její neměnné a trvalé určení. Všechny další části musí respektovat toto vrcholové vymezení. Poslání by mělo být jedinečné, originální, snadno zapamatovatelné a jednoznačně vymezující firmu vůči konkurenci. Dále také jednoduché, srozumitelné, přesvědčivé a motivující. Většina firem má poslání formulováno do stručného odstavce, ale ve zkráceném vystihujícím tvaru se může stát i součástí loga společnosti.

Společnost XY nemá formulováno poslání, ale vedení se k tomu problémy vyjádřilo následovně:

*„V místě své působnosti zajistit práci pro své pracovníky a partnery, odbyt pro své dodavatele. Trvale udržovat dobré jméno a pověst firmy v obcích. Poskytovat kvalitní produkty pro naše zákazníky s důrazem na udržení vysoké kvality a výborných užitných vlastností našich výrobků. Neustále inovovat a zvyšovat kvalitu výrobků a služeb, dbát o kvalitní servis a tím zvyšovat počet spokojených zákazníků. Stavět neustále na ekologické výrobě a výrobcích. Zajišťovat čisté a zdravé prostředí pro své zaměstnance ve výrobě. Všechny pracovníky považovat za své partnery a spolupracovníky. Trvale udržovat partnerské vztahy se svými klíčovými dodavateli, poskytovat výhody pro své odběratele a věrné zákazníky. Neustále inovovat a být na čelním místě v kvalitě výrobků.“ [10]*

Po analýze předloženého poslání, je třeba vytvořit takové poslání, které by odráželo skutečný smysl existence společnosti XY,

V tomto smyslu jsem se snažil vyhnout dlouhosáhlým definicím a vytvořit poslání, které by bylo jednoduché a srozumitelné.

Posláním společnosti XY je: *„Zajišťujeme lidem bydlení“*

Definice je stručná a výstižná a každý, kdo se s ní setká má představu jaký je smysl existence společnosti XY. Tato definice by byla vhodná i jako součást loga společnosti. Pokud ale potřebujeme definici, která poskytne zainteresovaným stranám více informací, je potřeba definici rozvinout o:

*„Bydlení, které je ekologicky a energeticky šetrné.“*

*„Bydlení, které je alternativou klasických zděných domů.“*

Poslání společnosti XY:

*„Zajišťujeme lidem ekologicky a energeticky šetrné bydlení, které je alternativou klasických zděných domů.“*

Tato definice vystihuje smysl existence společnosti XY a jakým druhem podnikání se zabývá. Nemate zákazníky a zaměstnance a má pozitivní přínos na určité oblasti společnosti XY, například:

Motivuje zaměstnance - Vědomí smyslu práce motivuje zaměstnance stejně tak jako vedení společnosti.

Získává zákazníky - Zná-li společnost své poslání, je pro ni jednodušší nabídku produktů a služeb zacílit správným směrem. Pro zákazníka se stává činnost společnosti čitelnější a poskytuje mu jasný důvod, proč by měl svou potřebu uspokojovat právě u ní.

Marketing - Poslání společnosti napomáhá k správnému zacílení marketingu a může se stát i základem reklamní kampaně.

### 5.3.2 Strategie

Strategie

Tři přístupy, které společnost může zvolit v oblasti konkurenční výhody:

- Vůdčí postavení v nízkých nákladech
- Diferenciace
- Fokální strategie

Jelikož strategie vychází z formulace poslání, v oblasti konkurenční výhody společnost XY volí fokální strategii. Tato strategie je zcela odlišná od ostatních, protože spočívá na výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř odvětví. Organizace s fokální strategií si vybere jeden segment nebo skupinu segmentů v tomto odvětví a přizpůsobí svou strategii přesně

tomu, aby sloužila jen těmto, nikoli jiným segmentům. V případě společnosti XY jde o zacílení na segment stavby dřevostaveb ve stavebním odvětví. To vše vychází z poslání a snahy nabídnout alternativní způsob bydlení.

Pokud půjdeme více do hloubky, rozdělíme fokální strategii na:

- nákladovou fokální strategii,
- diferenciační fokální strategii,

V případě společnosti XY se jedná o diferenciační fokální strategii, kdy se snaží získat svou konkurenční výhodu zaměřením na segment výstavby dřevostaveb. V tomto segmentu se snaží být nejlepší v jedinečném způsobu výstavby [příloha P I].

Při definování strategie je třeba zodpovědět tři otázky:

Jak společnost získává konkurenční výhodu?

*„Společnost XY se specializuje na výstavbu srubových domů s jedinečným způsobem výstavby.“*

Pro koho a co vyrábí?

*„Výrobky společnosti XY jsou určeny pro lidi, kteří chtějí bydlet s přírodou a přitom moderně. Výrobky splňují ty nejvyšší ekologické nároky současného životního stylu a zajišťují vysokou funkčnost použitých materiálů a jedinečný způsob výstavby.“*

Kam společnost míří v budoucnu?

*„Stát se jedničkou na Českém trhu ve stavbě srubových domů.“*

**Strategické cíle společnosti XY:**

- Personální cíle - Personálními cíle společnosti XY je především trvalé udržení a rozvíjení pracovní síly společnosti a to jde ruku v ruce se spokojeností a finanční zajištěností zaměstnanců.
- Obchodní cíle - Každý náš výrobek než se začne vyrábět už musí mít svého zákazníka. Jinými slovy, nulová výroba na sklad.
- Zákaznické cíle - Zákaznickým cílem společnosti XY je maximální uspokojování potřeb všech svých zákazníků.
- Finanční cíle - Podkladem pro finanční cíle se stává finanční analýza společnosti. Finančním cílem společnosti XY je zejména stálá ziskovost a schopnost platit své závazky.

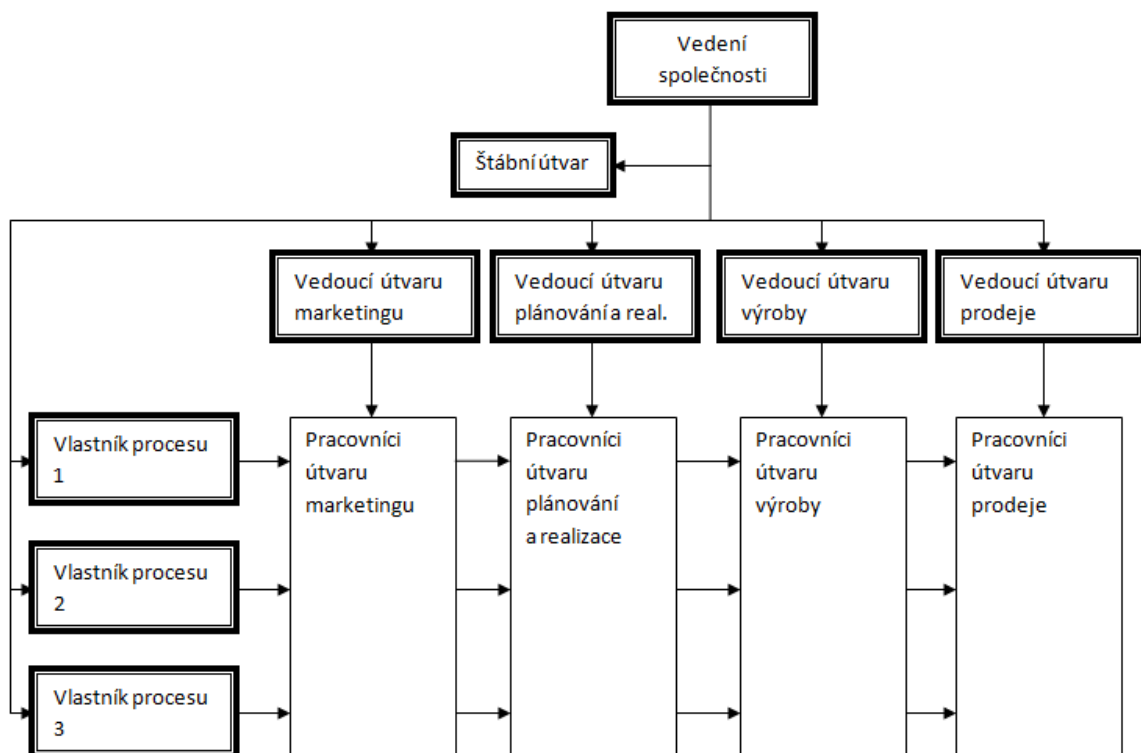
### 5.3.3 Struktury

V této části projektu se zaměřím na struktury společnosti XY.

#### 5.3.3.1 Organizační struktura

Po analýze organizační struktury vyplynuly nedostatky, které se budu snažit odstranit a navrhnout novou organizační strukturu společnosti XY, která by lépe vyhovovala nové procesní orientaci společnosti.

V tomto duchu jsem se rozhodl pro maticovou organizační strukturu, která podle mého názoru dobře odráží procesní charakter organizace, kterou se chce společnost stát.



Obr. 11. Návrh organizační struktury společnosti XY - 1 [vlastní zpracování]

Z obrázku je zřejmé, že organizační struktura je koncipována jako maticová s podporou štábního útvaru, který zajišťuje podpůrné procesy pro procesy hlavní. Maticová struktura umožňuje velice pružně reagovat na změny požadavků okolí.

Svislou osu matice tvoří útvary s funkční specializací a vodorovnou osu jednotlivé klíčové procesy. Klíčové procesy 1, 2 a 3 odrážejí původní organizační strukturu:

- Proces 1 - Výroba srubových domů
- Proces 2 - Výroba oken a dveří
- Proces 3 - Prodej nátěrových hmot

Každý pracovník je podřízen vlastníkovému procesu a současně vedoucímu svého útvaru.

U takto flexibilně uspořádané organizace však existuje riziko kolize v kompetencích, neboť jednoho pracovníka může řídit více než jeden nadřízený. Těmto kolizím lze čelit pouze jednoznačně vymezenými kompetencemi mezi horizontální a vertikální linií.

V tomto případě se bude jednat o převahu kompetencí na straně horizontální linie. Vlastník procesu si najímá pracovníky z jednotlivých útvarů a vedoucí útvaru zpravidla spolurozhoduje jen v případě kolize zájmů dvou vlastníků procesů požadujících stejného pracovníka. V tomto případě má vlastník procesu bezprostřední kontakt s výkonnými pracovníky a jedná se tedy o týmovou spolupráci.

#### **Výhody maticové struktury:**

- Umožňuje velmi rychlé reakce na požadavky okolí, změnu výrobku nebo služby, zvýšení kvality, zvýšení frekvence inovací.
- Týmy realizující jednotlivé procesy mohou být tvořeny, měněny, rušeny velice rychle a plynule bez zásahů do základní organizační struktury.
- Pracovníci v týmech rotují podle vývoje problému, takže mohou reagovat efektivně na vznikající požadavky bez nutnosti přijímat specialisty zvenčí.
- Zvyšující se motivace a pocit odpovědnosti členů týmu, protože se mohou podílet na rozhodování.
- Vrcholoví manažeři mají více času na strategické úvahy, neboť operativní záležitosti přecházejí na vlastníky procesů a vedoucí jednotlivých útvarů.

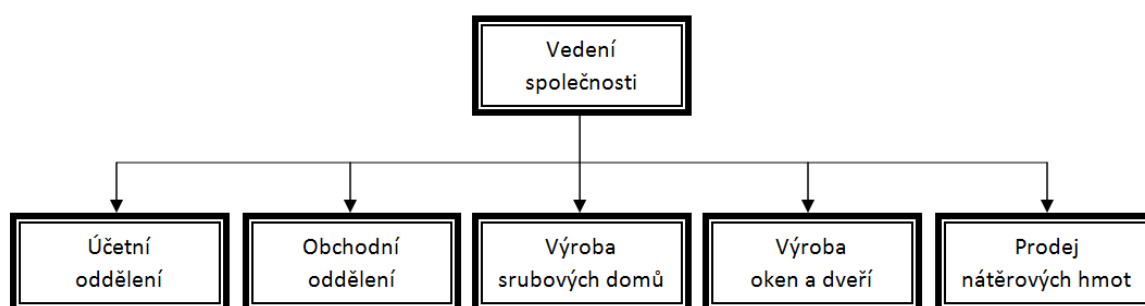
#### **Nevýhody maticové struktury:**

- Vytváří vztahy dvojí podřízenosti, což často vede k nedorozuměním a konfliktům.
- Porušuje zásadu jediného odpovědného vedoucího.
- Je časově náročnější na rozhodování.
- Nelze aplikovat v malé společnosti, pro nedostatek zaměstnanců, kteří by organizační strukturu naplnili.

- Je nezbytné školení v mezilidských vztazích, neboť práce v týmech vyžaduje neustálou spolupráci.

Bohužel návrh maticové organizační struktury se v současnosti potýká s problémem, a to, že při současné velikosti společnosti XY je příliš složitý a při současném počtu pracovníků je nemožné ho efektivně naplnit.

Kvůli zmíněným problémům je třeba navrhnout takovou organizační strukturu, která by efektivně fungovala při současné velikosti společnosti XY.



Obr. 12. Návrh organizační struktury společnosti XY - 2 [vlastní zpracování]

Navrhnutá organizační struktura je typická pro malý podnik, kterém společnost XY je. Jedná se o funkční organizační strukturu, která je orientována horizontálně s co nejméně stupni, aby se zamezilo znehodnocování informací, které prochází společností. Tento typ organizační struktury je efektivní pouze v malé společnosti, neboť pokud rozpětí řízení překročí určitou hranici, není schopen vedoucí pracovník zvládnout všechny řídicí funkce.

V navrhnuté organizační struktuře má vedení přímý kontakt se všemi oblastmi společnosti a je tedy okamžitě informováno o všech probíhajících procesech. Organizační struktura je rozdělena na vedení společnosti pod které spadá účetní a obchodní oddělení, které spolu s vedením zajišťují správné a plynulé fungování společnosti. Dále dvě výrobní oddělení, kde probíhá hlavní výrobní činnost společnosti, a oddělení prodeje nátěrových hmot, které zajišťuje prodej zmíněných nátěrových hmot a také dodávky nátěrových hmot pro potřeby výrobních oddělení.

#### Výhody funkční struktury:

- Jednoduchost a přehlednost řídicích vztahů.
- Zaměstnanci, kteří se specializují na práci v jednotlivých střediscích získávají dovednosti a zkušenosti v dané problematice a dokážou proniknout do hloubky vykonávané práce.

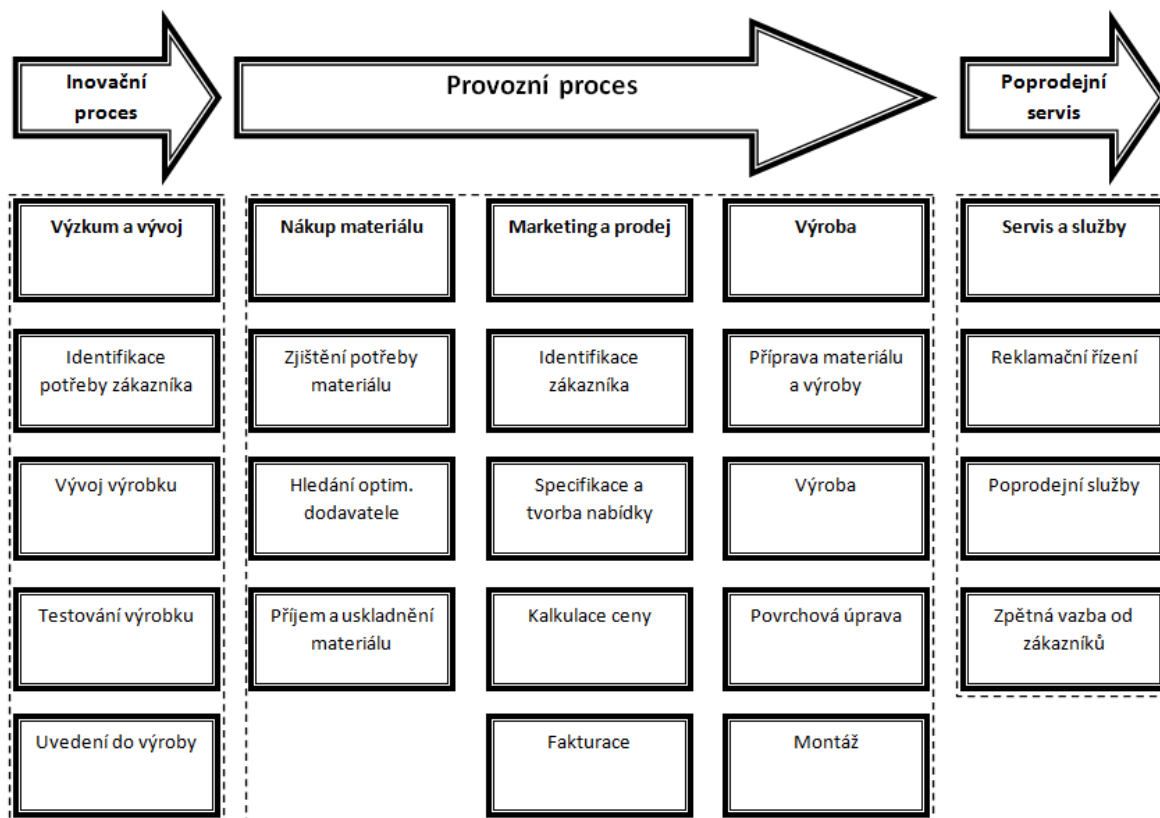
- Jednoznačně vymezené pravomoci a odpovědnosti řídicích pracovníků, což zabraňuje konfliktům.
- Organizační struktura je jednoduchá a celý systém je průhledný.
- Efektivní využití zdrojů. Seskupením společných úloh je možná úspora nákladů a času. Zdroje jsou efektivněji využívány tím, že zaměstnanci sdílejí společné vybavení a zařízení na jednom místě.

**Nevýhody funkční struktury:**

- Vysoká zátěž na liniového vedoucího, který musí mít přehled o všech činnostech vykonávaných jeho podřízenými.
- Velká většina rozhodovacích záležitostí je soustředěna do rukou jednatelů společnosti a místo aby část rozhodnutí provádělo na nižších organizačních stupních, dochází k zahlcování jednatelů rutinními záležitostmi a omezování jejich strategických aktivit.
- Nedostatečná reakce společnosti na změny okolí

### 5.3.3.2 Procesní mapa

Procesní mapa společnosti XY je vytvořena na základě úplného hodnotového řetězce dle Balance Scorecard.



Obr. 13. Procesní mapa společnosti XY dle BSC [vlastní zpracování]

Procesní mapa začíná inovačním procesem, pod který patří výzkum a vývoj a dále jednotlivé probíhající procesy, které odhalují potřeby potencionálních zákazníků a vyvíjí způsoby jejich uspokojení.

Provozní proces se dělí na tři části. Nákup materiálu, který zajišťuje materiální potřeby výroby. Dále pak marketing a prodej, který je umístěn před výrobou, neboť podle obchodní strategie společnosti XY: „Každý náš výrobek než se začne vyrábět už musí mít svého zákazníka – vlastně musí být prodán.“ Nakonec samotná výroba výrobku a jeho konečná montáž u zákazníka.

Procesní mapa končí poprodejním servisem, který se snaží zejména o udržení spolupráce a kladných vztahů se zákazníkem.



Popis jednotlivých procesů ve společnosti XY:

### **Inovační proces - Výzkum a vývoj**

- Identifikace potřeby zákazníka - Tento proces se skládá z průzkumu trhu, kterým se snaží odhalit nové trendy a zákaznické preference v oblasti dřevostaveb, stejně jako potřeby, které se zákazníci snaží uspokojit skrze výrobky společnosti XY.
- Vývoj výrobku - Proces vývoje výrobku s sobě obnáší analýzu informací z předchozího procesu a následný vývoj výrobku, který by odrážel potřeby zákazníků na výrobky společnosti XY, stejně jako současné trendy v oblasti dřevostaveb.
- Testování výrobku - Není možné, aby byl výrobek vpuštěn do výroby, aniž by splnil předem stanovené parametry. Z tohoto důvodu je podroben podrobnému testování.
- Uvedení do výroby - Proces uvedení do výroby následuje po úspěšném otestování výrobku. Zahrnuje v sobě podrobné rozpracování technických podkladů potřebných pro výrobní procesy, celkovou potřebu materiálu, přesný postup montáže a logistické informace (velikost a váha balení).

### **Provozní proces - Nákup materiálu**

- Zjištění potřeby materiálu - Tento proces se stará o udržení optimálního stavu materiálů na skladech a jejich včasného doplňování, aby nedocházelo k prodlevám ve výrobě z důvodu nedostatku materiálu. Stejně tak se stará o propočty optimální velikosti a četosti objednávek, aby se minimalizovaly dodací náklady.
- Hledání optimálního dodavatele - Proces hledání optimálního dodavatele pracuje s informacemi z předchozího procesu a snaží se najít co nejefektivnější skladbu dodavatelů, kteří by odpovídali požadovaným parametrům.
- Příjem a uskladnění materiálu - Proces se stará o příjem dodaného materiálu na sklad a o jeho efektivní uskladnění, které by minimalizovalo následnou manipulaci s již uskladněným materiálem na skladech.

### **Provozní proces - Marketing a prodej**

- Identifikace zákazníka - Proces identifikace zákazníka se zabývá prvotním kontaktem se zákazníkem. Zjištěním jeho potřeby a požadavků na konkrétní výrobek společnosti.

- Specifikace a tvorba nabídky - Proces specifikace a tvorba nabídky navazuje na předchozí. Dochází v něm k zpracování návrhu nabídky zákazníkovi, podle přesných přání a specifikací zákazníka. Specifikují se cenové nároky, kvalita, termíny dodání a další atributy, které zákazník potřebuje znát.
- Kalkulace ceny - Tento proces zajišťuje kalkulaci výrobku, který je poptávám zákazníkem. Jelikož se jedná o zakázkovou výrobu, která se provádí na míru zákazníkovi, je každý výrobek (srubový dům) kalkulován zvlášť. Kalkulace se neprovádí pro výrobky a zboží, které nelze modifikovat a mají pevnou cenu.
- Fakturace - Proces vytvoření faktury a její odeslání zákazníkovi k zaplacení.

### **Provozní proces - Výroba**

- Příprava materiálu a výroby - Jedná se o proces, který zahrnuje předvýrobní přípravu pro konkrétní výrobek. Zahrnuje seznámení se s výrobními plány a postupy, přípravu pracoviště pro samotnou výrobu, transport požadovaného materiálu a kontrolu stavu materiálu.
- Výroba - Proces výroby výrobku podle výrobního plánu.
- Povrchová úprava - Proces povrchové úpravy se provádí po vyrobení jednotlivých stavebních komponentů. Obnáší vyspravování, broušení, lakování a další činnosti související z povrchovou úpravou výrobku.
- Montáž - Proces montáže v sobě zahrnuje transport vyrobených stavebních komponentů na místo kompletace a jejich následná montáž podle přesných montážních plánů.

### **Poprodejní servis - Servis a služby**

- Reklamační řízení - Proces reklamace má za úkol posoudit oprávněnost reklamace výrobků a rozhodnout o způsobu řešení situace. V případě uznání reklamace, maximalizovat úsilí o odstranění vzniklého problému.
- Poprodejní služby - Jedná se o služby, které společnost XY poskytuje zákazníkům po uskutečnění prodeje.
- Zpětná vazba od zákazníků - Jedná se o proces získávání informací od zákazníků, které budou v budoucnu použity na vylepšení procesů společnosti XY. Informace jsou získávány z časovým odstupem od uskutečněního prodeje, aby byl jejich význam relevantní.

## 5.4 Realizační postup

V této části projektu se zaměřím na proces změny společnosti XY na procesní společnost.

### 5.4.1 Osmibodový proces změny

Jako jeden z realizačních postupů jsem zvolil osmibodový proces změny, který navrhl J. P. Kotter ve své knize: Vedení procesu změny [6]. Jedná se o osm kroků, které mají pomoci firmě k úspěšné transformaci:

1. Vyvolání vědomí naléhavosti uskutečnit změny,
2. Sestavení koalice prosazující změny,
3. Vytvoření vize a strategie,
4. Komunikace transformační vize,
5. Posílení pravomocí zaměstnanců v širokém měřítku,
6. Vytváření krátkodobých vítězství,
7. Využití výsledků a podpora dalších změn,
8. Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury.

#### Vyvolání vědomí naléhavosti uskutečnit změny

Vyvolání vědomí naléhavosti uskutečnit změnu je základem transformačních snah. Při vysoké míře neodůvodněného sebeuspokojení se transformační snahy obvykle daleko nedostanou, protože jen málo lidí má ochotu se vůbec zabývat problémem změn.

Pro dosažení výraznějších výsledků ve krocích 2 až 4, je třeba, aby bylo vedení společnosti úplně přesvědčeno, že dosavadní stav je neudržitelný. A pro udržení transformačních programů v krocích 7 a 8 vyžaduje ještě vyšší stupeň podpory. O zásadní nezbytnosti výrazných změn musí být přesvědčena navíc velká většina zaměstnanců a prakticky celý vrcholový management.

Jak zvýšit naléhavost uskutečnit změny:

- Vytvořit krizi – připustit finanční ztrátu oproti minulým obdobím, konfrontace vedení se základními nedostatky společnosti ve srovnání s konkurencí.
- Stanovit tak vysoká kritéria, že nebudou splnitelná při zachování dosavadního stylu práce.
- Posílat zaměstnancům údaje o míře spokojenosti zákazníků.
- Konfrontovat více zaměstnanců s nespokojenými zákazníky.

- Využít konzultanty k prosazení otevřenějších a konstruktivnějších debat na poradách managementu.
- Informovat vedení o budoucích příležitostech, o výhodách plynoucích z jejich využití a o současné neschopnosti chopit se těchto příležitostí.

### **Sestavení koalice prosazující změny**

Vždy je zapotřebí mít v čele změn silnou koalici, která se skládá ze správných lidí, je důvěryhodná a její členové sdílejí jednoznačný cíl.

Aby koalice byla důvěryhodná, je zapotřebí, aby její součástí byla velká část vedení společnosti. Pokud vrcholné vedení pověří touto rolí skupinu řadových zaměstnanců, vycítí ostatní zaměstnanci, že transformační proces není v zájmu vedení společnosti a tudíž není pro její další existenci důležitý. Řešením je vytvoření silného týmu, jehož jednotlivci mají přístup k důležitým informacím, jsou spojeni společným cílem a mají pravomoci pro rozhodování o zásadních záležitostech.

Při sestavování týmu je důležité se vyhnout dvěma typům lidí. První jsou egoisté, kteří nenechají prostor nikomu jinému, a druzí jsou nedůvěřiví lidé, kteří zabíjí týmového ducha.

Velikost týmů je od 6 u malých podniků do 20 až 50 u velkých.

U společnosti XY by se jednalo o osmičlenný tým, který by se skládal ze dvou jednatelů společnosti (pravomoci a důvěryhodnost), čtyři odborní pracovníci ze společnosti (zkušenosti) a dvou externích pracovníků (Zkušenosti a vůdcovství).

### **Vytvoření vize a strategie**

Základním prvkem skvělého vedení je vize, která představuje obraz budoucnosti s více či méně přesným komentářem vysvětlujícím, proč by se lidé měli snažit tuto budoucnost vytvořit.

Slouží třem základním účelům:

- Vyjasňuje obecný směr.
- Motivuje lidi.
- Napomáhá rychle a účinně koordinovat jednání velkého počtu lidí.

Návrh vize společnosti XY:

*„Naším cílem je transformovat naši společnost na procesně orientovanou. Chceme tím dosáhnout snížení nákladů o 20 procent a zvýšit rychlost realizace potřeb všech svých zákazníků minimálně o 30 procent. Pokud se nám to podaří, získáme jedinečné postavení na trhu, které nám dá velkou výhodu nad našimi konkurenty.“*

Tato vize má znaky, které by měla mít každá úspěšná vize:

- Ambiciózní cíle - Výhoda nad konkurenty.
- Lepší služby za nižší náklady - Snížení nákladů apeluje na vedení a investory. Zvýšení rychlosti realizace zákaznických potřeb zase na zákazníky.
- Nové trendy - Procesně orientovaná společnost.
- Jednoduchost a srozumitelnost.

### **Komunikace transformační vize**

Jeden z problémů vize je, že je nezbytné, aby všichni ve společnosti rozuměli jejímu sdělení. Ať se jedná o vedení společnosti, přes manažery až k řadovým zaměstnancům. Nepochopení vize velmi výrazným způsobem brzdí transformační úsilí.

Existují prvky, které napomáhají efektivní komunikaci vize:

- Jednoduchost – Je nutné vyhnout se veškeré odborné terminologii. Komunikace je neúčinnější, když je tak přímá a jednoduchá.
- Metafory, analogie, příklady – Představa vydá za tisíc slov.
- Mnohočetné kanály – Velká shromáždění, malé schůzky, plakáty, internet... Často není nutné vyčleňovat další prostředky na komunikaci vize.
- Opakování – Myšlenky utkví hluboko pouze tehdy, pokud je slyšíme mnohokrát opakovat.
- Vedení příkladem – Chování důležitých lidí, které jde ruku v ruce s vizí.
- Vysvětlování zjevných nesouladů – Rozporná prohlášení nebo situace, které nejsou okamžitě vysvětleny, podřívají důvěryhodnost veškeré komunikace.
- Zpětná vazba – Obousměrná komunikace je vždy účinnější než jednosměrná.

### **Posílení pravomocí zaměstnanců v širokém měřítku**

Posílení pravomocí znamená odstranění bariér, které by bránili zaměstnancům v podpoře změn tím, že by jim neposkytovaly dostatek prostoru pro realizaci vize.

V posilování pravomocí hrají důležitou roli následující faktory:

- Strukturální bariéry - Jedna z bariér zavádění změn a nových postupů se může stát organizační nebo řídicí struktura, která je rozdělena do mnoha stupňů.
- Nedostatek zkušeností - Školení a výcvik není dostatečný, nebo příliš radikální
- Systémy v souladu s vizí - Systémy (informační, personální, atd.) musí podporovat vizí společnosti.

### **Vytváření krátkodobých vítězství**

V procesu transformace společnosti, což je proces, který se nezvládne za jeden měsíc, je důležité, aby se o každém dílčím úspěchu, který vede k úspěšné transformaci, dozvěděli všichni pracovníci, nejen vedení společnosti.

Vytváření krátkodobých vítězství má hned několik důvodů:

- Dodávají celému procesu potřebné povzbuzení.
- Proces vytváření krátkodobých vítězství pomůže otestovat vizí v reálných podmínkách. Někdy se ukáže, že vize není správná a ještě častěji zjistíte, že je třeba upravit strategie.
- Rychle dosažená zlepšení oslabují aktivitu nepřátel změn.
- Viditelné výsledky pomáhají zabezpečovat nezbytnou podporu ze strany vedení.
- Krátkodobá vítězství pomáhají budovat a udržovat motivaci.

### **Využití výsledků a podpora dalších změn**

Zásadní změny trvají velmi dlouho. Přestože je dosahováno krátkodobých vítězství, je nutné udržovat vědomí naléhavosti změn. Nesmíme dopustit přílišné sebeuspokojení s dosavadním průběhem transformace, dokud se nové postupy neustálí a nezakotví v podnikové kultuře.

### **Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury**

Existuje nebezpečí, že po provedení transformačních změn a viditelných úspěších, přestane vedení vyvíjet tlak na uplatňování nových postupů. To umožní návrat starých zvyklostí a postupné odumření pozitivních změn.

Podniková kultura představuje pojem, který můžeme vnímat jako souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných, které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Postoje i chování se mění již

v počátečních fázích projektu. Ale až na konci celého cyklu změn se většina těchto úprav stává součástí kultury.

Zakotvení změn v podnikové kultuře:

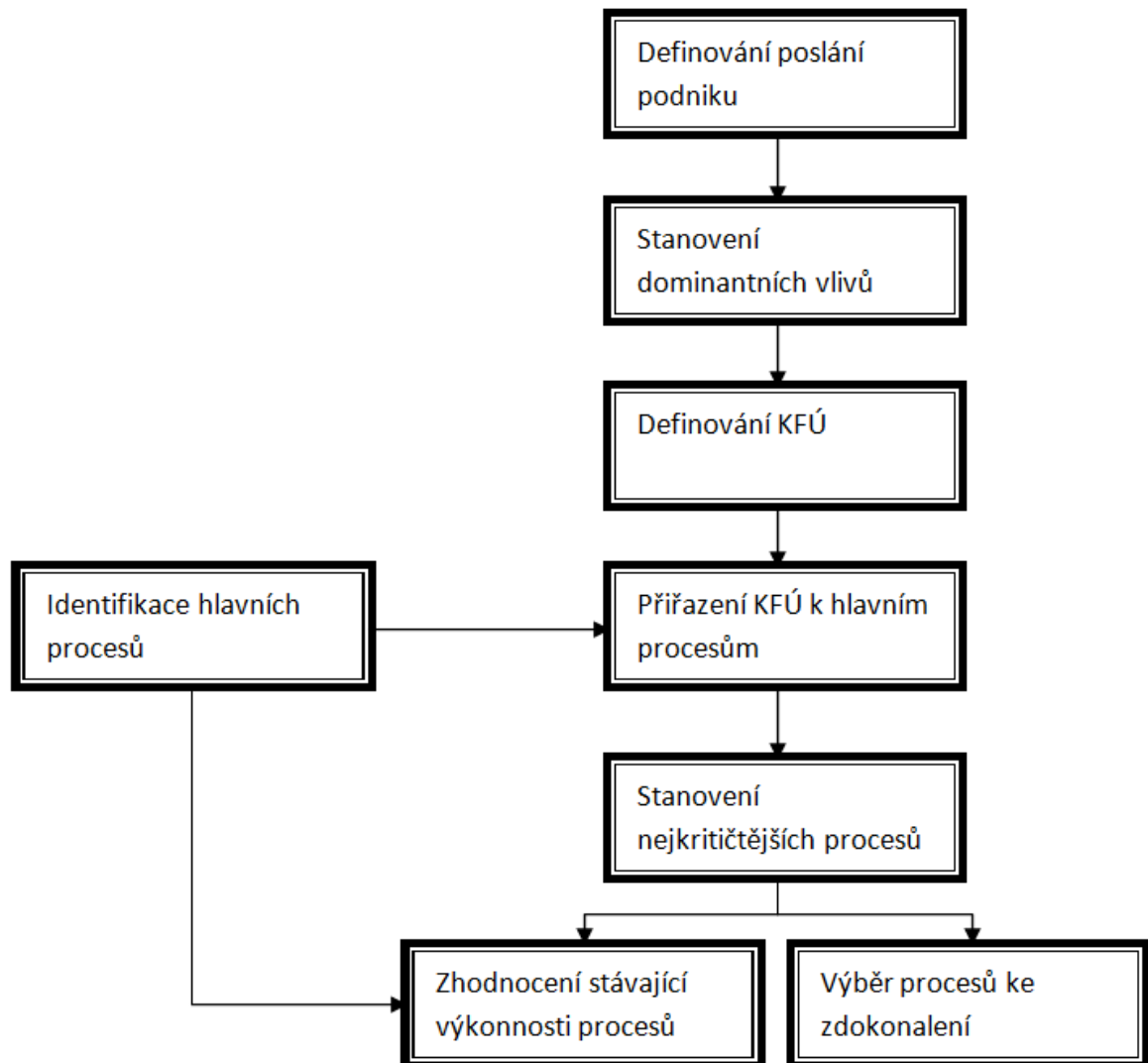
- Přichází na řadu na konec, ne na začátku - K většině úprav v normách a sdílených hodnotách dochází na závěr transformačního procesu.
- Závisí na výsledcích - Nové přístupy proniknou do kultury až poté, co se jasně ukáže, že fungují a jsou lepší než staré metody.
- Vyžaduje mnoho vysvětlování - Bez slovně vyjádřené podpory se lidé často brání uznat oprávněnost nových postupů.
- Může vyžadovat výměnu lidí - Někdy je výměna lidí jedinou cestou jak změnit podnikovou kulturu.

### **Zhodnocení**

Osmibodový proces změny je výborný nástroj jak postupovat při transformaci společnosti na procesní organizaci. Jedná se o dlouhodobý proces, který vyžaduje maximální zapojení co největšího počtu osob ve společnosti a jejich neustálé úsilí v procesu změny. Nejdůležitější je vyvolat vědomí naléhavosti uskutečnit změny a vytvořit tým (koalici), který se z úkolem dokáže vypořádat. Pokud společnost dotáhne své snažení až do fáze, kdy se nové přístupy stanou součástí podnikové kultury a naplní svou vizi, získá velmi cennou konkurenční výhodu vůči svým konkurentům v odvětví.

#### **5.4.2 PQM**

Ve fázi implementace procesního řízení bude provedena kontrola procesního modelu pomocí metody PQM (Process Quality Management) a při odhalení nedostatků budou jednotlivé procesy, které nedosáhly uspokojivé úrovně funkčnosti, podrobeny reengineeringu.



Obr. 14. Postup metody PQM [vlastní zpracování]

Metoda je navržena jako týmová práce vrcholového vedení podniku. Členy týmu by měly být klíčové osobnosti managementu organizace a zainteresovaných podnikových útvarů. Ty si pak mohou určit nejbližší spolupracovníky a asistenty.

V týmu by také neměl chybět pracovník mající zkušenosti s metodou PQM. „koordinátor“.

Koordinátorem je obvykle externí pracovník, ale může to být i pracovník z vlastního Útvaru pro IS. Rozhodující pro úspěšné aplikování metody PQM je ovšem týmová spolupráce uvnitř týmu. Členové týmu musí mít zájem na splnění společného cíle a nikoliv na prosazování svých osobních zájmů.

Funkci koordinátora zde bude plnit externí konzultant poradenské firmy.



### Definování poslání podniku

Poslání podniku již bylo formálně formulováno v první projektové část práce.

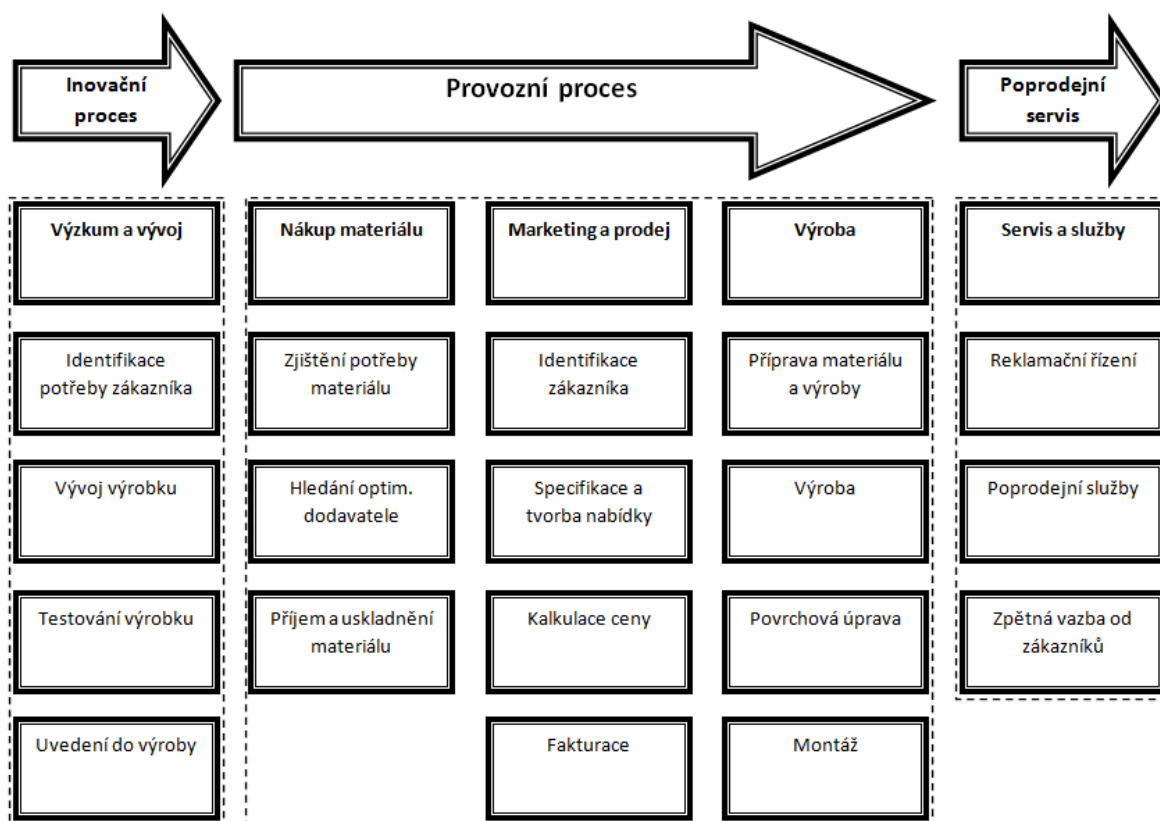
### Stanovení dominantních vlivů

Dominantní vlivy, které mají vliv na společnost XY jsou popsány v analytické části práce.

### Definování kritických faktorů úspěšnosti

Stejně jako dominantní vlivy jsou i kritické faktory úspěšnosti definovány v analytické části práce.

### Identifikace procesů



Obr. 15. Procesní mapa společnosti XY dle BSC [vlastní zpracování]

Jednotlivé procesy ve společnosti XY jsou již v práci popsány.

#### 5.4.3 Hodnocení procesů pomocí kritických faktorů úspěšnosti

V této fázi metody PQM se přiřazují procesům kritické faktory úspěšnosti pomocí matice vzájemných vazeb ze které vzejdou ty procesy, které jsou ovlivňovány nejvyšším počtem

kritických vlivů. Dále se k faktoru kritických vlivů ještě přidá faktor výkonnosti jednotlivých procesů. Procesy, které dosáhly nejnižší výkonnosti a zároveň jsou ovlivňovány velkým počtem kritických faktorů, se stanou předmětem reengineeringu.

Jelikož tato fáze projektu nastane až po 13 měsíci od začátku projektu, je nemožné odhadnout jednotlivé faktory metody PQM, zejména výkonnost jednotlivých procesů.

## 6 VYHODNOCENÍ PROJEKTU

### 6.1 Časový harmonogram a vyčíslení nákladů

Tabulka 4. Časový harmonogram projektu

Měsíc	Analýza	Transformace systému	Implementace
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Zdroj: [vlastní zpracování]

Časový harmonogram projektu zavedení procesního řízení lze rozdělit na tři části, a to analýzu, kdy bude probíhat sběr a vyhodnocování všech dostupných informací o společnosti XY.

Dále nastane fáze transformace procesního systému, která bude probíhat podle osmibodového procesu změny.

V poslední fázi se spustí samotné zavedení procesního řízení a bude probíhat monitorování a kontrola, aby se zjistilo, kde jsou případné nedostatky a které složky systému nefungují a musí se přepracovat. Tato fáze bude probíhat podle metody PQM.

Dále je třeba provést vyčíslení nákladů projektu

*Tabulka 5. Vyčíslení nákladů projektu*

Nákladová položka	Náklady
Externí konzultanti	
Měsíční mzda	30000 Kč
Počet konzultantů	2
Počet měsíců	15
Celkové náklady na konzultanty	900000 Kč
Reorganizace společnosti	400000 Kč
Školení zaměstnanců	225000 Kč
Školení vedení	200000 Kč
Informační systém	300000 Kč
<b>Celkové náklady na zavedení procesního řízení</b>	<b>2055000Kč</b>

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Odhadované náklady na zavedení procesního řízení ve společnosti XY by měly vycházet na 2 055 000 Kč.

Vyčíslení nákladů se může lišit, neboť cena externího konzultanta nemusí být pevně dána a může se odvíjet podle složitosti úkolu.

V této fázi je důležité zda je společnost schopna projekt financovat z vlastních zdrojů, nebo bude třeba použít cizího zdroje.

*Tabulka 6. Hospodářský výsledek společnosti XY.*

Rok	Hospodářský výsledek
<b>2009</b>	2 795 000 Kč
<b>2010</b>	4 016 000 Kč

*Zdroj: [10]*

Jak vyplývá z tabulky hospodářského výsledku společnosti XY, je schopna financovat projekt z vlastních zdrojů, za předpokladu pokračujícího kladného vývoje hospodářského výsledku.

Výnosy projektu je problém vyhodnotit, neboť v konkrétním případě projektů zavedení procesního systému řízení se ukáže až za 15 - 24 měsíců jakým způsobem je projekt výnosově zajímavý.

## 6.2 Přínosy a rizika projektu

Hlavní přínosy projektu:

- Vzrůst spokojenosti zákazníků, daná kvalitou a dokonalostí ve všech klíčových oblastech, souvisejících s plnění požadavků zákazníků.
- Zpřehlednění organizační struktury, která je v návrhu plošší a snižuje reakční dobu společnosti XY.
- Formulace podnikatelské teorie, která společnosti XY chyběla.
- Snížení nákladů poklesem předělávek a redundancí v procesech.
- Zlepšení toku informací mezi jednotlivými pracovišti a vedením.

Hlavní rizika projektu:

- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků, kteří by se podíleli na transformačním procesu
- Neschopnost zaměstnanců přijmout změnu, kterou se sebou nese transformace společnosti.
- Příliš rychlé provedení změny, což může způsobit, že se změny, které proběhnou ve společnosti, nezakoření v podnikové kultuře a velké úsilí a náklady nebudou mít požadovaný efekt.
- Finanční náročnost může způsobit nečekané ukončení celého projektu.
- Přístup vedení společnosti k celému projektu, které když nebude maximální, povede ke ztrátě důvěry zaměstnanců v celý projekt.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zpracovat problematiku zavedení procesního řízení ve firmě XY. Práce je rozdělena tematicky na tři samostatné části.

V teoretické části jsem zpracoval odborné poznatky z oblasti procesního řízení, funkčního řízení a reengineeringu podnikových procesů. Teoretická část posloužila jako východisko pro analytickou a projektovou část.

V analytické části jsem provedl představení společnosti XY a přiblížil čtenářům obsah její činnosti spolu s její organizační strukturou. Dále jsem provedl analýzu již zmíněné organizační struktury, která poslouží jako východisko pro část projektu. Analýza podnikového poslání společnosti XY by byla velmi stručná, kdyby společnost nezformulovala velmi flexibilně strategii, vizi a poslání. Analytická část pokračovala analýzou dominantních trendů a analýzou kritických faktorů úspěšnosti.

Projektovou část jsem rozdělil na jádro projektu a realizační část, kdy každá část měla přispět k zavedení procesního systému řízení ve společnosti XY. V první části jsem pomocí informací z analytické části zformuloval poslání a strategii. Tyto formulace jsou pro každou společnost důležité, aby mohla sledovat své cíle a způsoby jejich dosáhnutí. Dále navrhl organizační strukturu pro stávající velikost společnosti a pro případ jejího růstu. V poslední části jsem se zabýval realizačním postupem projektu, který by měla společnost použít pro jeho případnou realizaci. Pro transformační fázi jsem použil osmibodový proces změny a pro implementační fázi metodu PQM.

Na závěr jsem provedl návrh časového harmonogramu, vyčíslení nákladů a stanovení rizikových faktorů projektu.

Hlavním návrhem a doporučením pro společnost XY, je uskutečnit projekt zavedení procesního systému řízení, a to z mnoha důvodů již uvedených v diplomové práci, zejména pak zvýšení konkurenceschopnosti a schopnosti reagovat pružně na změnu na trhu. Na druhou stranu tento projekt vyžaduje motivaci a naprostou podporu všech zaměstnanců společnosti, stejně jako časovou a finanční náročnost.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] CRAINER, S. *Moderní management : základní myšlenkové směry*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
- [2] DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-71870293.
- [3] DRDLA, M; RAIS, K. *Řízení změn ve firmě: reengineering: jak vybudovat úspěšnou firmu*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 145 s. ISBN 80-7226-411-7.
- [4] HAMMER, M; CHAMPY, J. *Reengineering - radikální proměna firmy : manifest revoluce v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1995. 212 s. ISBN 80-85603-73-X.
- [5] HROMKOVÁ, L; TUČKOVÁ, Z. *Reengineering podnikových procesů*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.
- [6] KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
- [7] ŘEPA, V. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006 265 s. ISBN 80-247-1281-4
- [8] ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [9] TUČEK, D.; ZÁMEČNÍK, R. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. 1. vyd. Zvolen: Technická univerzita vo Zvoleně, 2007. 206 s. ISBN 978-80-228-1796-7.
- [10] Interní materiály podniku

**Internetové zdroje:**

- [11] Mbk.cz [online]. © 2008 [cit. 2011-04-16]. *Systém managementu kvality dle ISO 9001*. Dostupné z WWW: <<http://www.mbk.cz/iso-9001>>.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

KFÚ Kritický faktor úspěšnosti

PQM Process quality management



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda [5].</i>	17
<i>Obr. 2. Porterův model hodnototvorného řetězce [5].</i>	18
<i>Obr. 3. Obecný model hodnotové řetězce Balanced Scorecard [5].</i>	18
<i>Obr. 4. Hierarchie strategie v podniku [3].</i>	20
<i>Obr. 5. Rámec „7S“ faktorů a jejich závislosti a vazby. [5]</i>	25
<i>Obr. 6. Diamant podnikového systému. Upraveno dle [HAMMER, CHAMPY, 1995, s. 82].</i>	28
<i>Obr. 7. Procesní mapa divize polovodičů společnosti Texas Instruments. [4, 5, 8]</i>	34
<i>Obr. 8. Vývojový diagram procesu příprava materiálu. [vlastní zpracování]</i>	35
<i>Obr. 9. Průběh reengineeringu [8]</i>	37
<i>Obr. 10. Organizační struktura firmy XY [10]</i>	44
<i>Obr. 11. Návrh organizační struktury společnosti XY - 1 [vlastní zpracování]</i>	60
<i>Obr. 12. Návrh organizační struktury společnosti XY - 2 [vlastní zpracování]</i>	62
<i>Obr. 13. Procesní mapa společnosti XY dle BSC [vlastní zpracování]</i>	64
<i>Obr. 14. Postup metody PQM [vlastní zpracování].</i>	72
<i>Obr. 15. Procesní mapa společnosti XY dle BSC [vlastní zpracování]</i>	73

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1. Zlomové technologie [4]</i> .....	29
<i>Tabulka 2. Choroby procesů a jejich symptomy [4, 8]</i> .....	36
<i>Tabulka 3. Vývoj počtu zaměstnanců</i> .....	43
<i>Tabulka 4. Časový harmonogram projektu</i> .....	75
<i>Tabulka 5. Vyčíslení nákladů projektu</i> .....	76
<i>Tabulka 6. Hospodářský výsledek společnosti XY.</i> .....	76

## SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Výrobní portfolio firmy XY [10]</i> .....	42
--	----

## SEZNAM PŘÍLOH

P I: Fotografie

## PŘÍLOHA P I: FOTOGRAFIE

Srubový dům č. 1



Srubový dům č. 2



Okno č. 1



Dveře č. 1



Zahradní domek č. 1



Zahradní domek č. 2



Stavební prvky



Montáž zahradního domku

