

Zefektivnění podnikových procesů z hlediska kvality, pomocí metod a nástrojů PI

Bc. David Chromek

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. David Chromek**
Osobní číslo: **M120102**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Zefektivnění podnikových procesů z hlediska kvality pomocí metod a nástrojů průmyslového inženýrství**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte kritickou rešerši teoretických poznatků využitelných při zpracování daného tématu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav podnikových procesů ve vybrané organizaci.
- Zhodnoťte výsledky provedených analýz.
- Zpracujte postup aplikace zvolených metod průmyslového inženýrství v organizaci.
- Definujte způsob implementace navržených změn.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BAUER, Miroslav. Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě. Brno: BizBooks, 2012, 193 s. ISBN 978-80-265-0029-2.2.
IMAI, Masaaki. Gemba Kaizen. Brno: Computer Press, 2005, viii, 314 s. ISBN 80-251-0850-3.
LIKER, Jeffrey K. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New York: McGraw-Hill, c2004, xxii, 330 s. ISBN 0071392319.
SCHWARZ, Roger. The Skilled Facilitator a Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. 432 s. ISBN 978-078-7964-221.
TRUNEČEK, Jan. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing, c2003, 312 s. ISBN 8086419355.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Veronika Šišková
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.
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 obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

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

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). 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 § 60⁴ 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 30.4.2014



⁴ 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 přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

V úvodu práce je stručně představena výrobní firma. Cílem práce je pokusit se analyzovat úroveň procesního řízení ve firmě. Zároveň se pokusit nastínit přínosy vybraných metod a nástrojů průmyslového inženýrství. Na základě výsledků analytické části je proveden reengineering vybraného procesu se snahou o zvýšení efektivity procesů ve firmě. Závěrem práce je zhodnocení přínosů reengineeringu.

Klíčová slova: proces, procesní řízení, reengineering, příručka kvality, průmyslová moderace.

ABSTRACT

In the beginning is briefly introduced manufacturing company. The aim of the study is to analyze the level of process management in the enterprise. At the same time try to outline the benefits of the selected methods and tools of industrial engineering. Based on the results of the analytical part is selected process for reengineering to increase the efficiency of processes in the company. Finally, work is to evaluate the benefits of reengineering.

Keywords: process, process management, reengineering, quality manual, industrial moderation.

Na tomto místě bych chtěl poděkovat všem, kteří mi pomohli svou podporou a poskytováním cenných rad. Zejména pak děkuji své přítelkyni a rodině.

Dále děkuji zaměstnancům a vedení podniku za poskytnuté materiály a cenné informace potřebné k vypracování této práce. Velký dík zde patří Robertovi Tomšů.

A v neposlední řadě děkuji vedoucí této práce Ing. Veronice Šiškové za spoustu užitečných rad a odborné vedení.

„Změna není nutná, přežití není povinné.“

E. Deming

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

OBSAH

ÚVOD	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU	14
1.1 HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU	14
2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ	16
2.1 KLASICKY VERSUS PROCESNĚ ŘÍZENÁ ORGANIZACE.....	17
2.1.1 Proces	17
2.1.2 Základní klasifikace procesů	18
2.1.3 Zavedení procesního řízení	19
2.1.4 Model procesního řízení.....	19
2.2 MAPOVÁNÍ PROCESŮ	20
2.3 NAVRHOVÁNÍ PROCESŮ	21
2.3.1 Sedm základních principů	21
2.3.2 Doporučení co dělat a čeho se vyvarovat při navrhování procesů.....	23
2.3.3 Modelování procesů a činností.....	24
2.4 NOVÉ TRENDY V OBLASTI ŘÍZENÍ PODNIKU	25
2.4.1 Průmyslové inženýrství	25
2.4.2 Reengineering	25
2.5 BUDOUCÍ TRENDY	26
2.6 SYNERGIE V ŘÍZENÍ	27
2.7 PODNIKOVÁ KULTURA.....	27
2.8 SYNERGIE V ŘÍZENÍ PODNIKOVÉ KULTURY	29
3 KVALITA	30
3.1 LIDSKÝ FAKTOR V MANAGEMENTU JAKOSTI	31
3.1.1 Dosahování cílu dle EFQM.....	32
3.2 PRINCIPY ZLEPŠOVÁNÍ NA PRACOVÍŠTI.....	33
3.2.1 SEDAC.....	33
TÝMOVÝ ANALYTICKÝ NÁSTROJ – SEDAC	33
3.3 ZEFEKTIVNĚNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ.....	34
3.3.1 Analýza podnikových procesů	34
3.3.2 Metody analyzování a příčin problémů.....	35
3.4 MĚŘENÍ PROCESŮ	35
3.4.1 Volba ukazatelů výkonnosti procesů	36
3.4.2 Univerzální ukazatele výkonnosti procesů.....	36
3.4.3 Ukazatele měření výkonnosti výrobních procesů	37
4 METODY A NÁSTROJE	38
4.1 KONCEPT ŠTÍHLÉ VÝROBY	38
4.2 VIZUALIZACE	39
PRINCIPY VIZUÁLNÍHO ŘÍZENÍ:	39
4.3 PRŮMYSLOVÁ MODERACE	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	41

5	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	42
5.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE	42
5.2	HLAVNÍ PŘEDMĚT ČINNOSTI	42
5.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	43
5.3.1	Organizační členění	44
5.4	VÝROBNÍ PROGRAM	44
5.5	ZAHRANIČNÍ ÚČAST	45
6	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	46
6.1	VÝVOJ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	46
6.1.1	Politické trendy	46
6.1.2	Ekologické trendy	46
6.1.3	Ekonomické trendy	47
6.1.4	Společenské trendy.....	47
6.1.5	Technologické trendy.....	48
6.2	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	49
6.3	ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	51
6.4	PODNIKOVÁ KULTURA.....	52
6.5	IDENTIFIKACE PROBLÉMŮ POMOCÍ PQCD SM CHECKLISTU	54
6.6	SYSTÉM ŘÍZENÍ JAKOSTI	55
6.7	KVALITA, ISO A PROCESNÍ ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI.....	56
6.8	HLEDÁNÍ MOŽNÝCH PŘÍČIN PROBLEMU	58
6.8.1	Ishikawův diagram	59
6.8.2	5x proč.....	60
6.9	INFORMAČNÍ STRUKTURA	61
6.10	SYSTÉM EVIDENCE REKLAMACÍ.....	62
6.11	KLÍČOVÉ KOMPETENCE V PROCESU REALIZACE ZAKÁZKY/ŘÍZENÍ REKLAMACÍ	63
6.11.1	Obchodní zástupce	63
6.11.2	Mistr výroby	64
6.11.3	Stavbyvedoucí	64
6.11.4	Kontrolor montáže	64
6.12	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	64
7	VYMEZENÍ PROJEKTU	66
7.1	ZPŮSOBY PŘÍSTUPU KE ZLEPŠOVÁNÍ	66
7.2	CÍL PROJEKTU.....	66
7.3	VYMEZENÍ PROJEKTU – METODA LOGICKÉHO RÁMCE.....	67
7.4	RIZIKOVÁ ANALÝZA RIPRAN	68
7.5	ČASOVÝ RÁMEC PROJEKTU.....	69
8	REENGINEERING PROCESU	70
8.1.1	(Ne)Zvládnutelnost procesů na základě příručky kvality	70
8.2	KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU ORGANIZACE	71
8.2.1	KFÚ(kritický faktor úspěchu) v oboru podnikání, kterých firma nedosahuje.....	71

8.3	VÝZNAMNOST PROCESŮ (MATICE VAZEB)	72
8.3.1	Proces montáže a řízení reklamací není zmapován.....	73
8.4	VÝBĚR PROCESU PRO REENGINEERING	74
8.5	SPECIFIKACE PROBLÉMŮ PROCESU A ZDŮVODNĚNÍ VÝBĚRU PROCESU	74
8.6	MAPOVÁNÍ PROCESU ŘÍZENÍ REKLAMACÍ – PŘÍRAZENÍ FUNKCÍ.....	76
8.7	MAPOVÁNÍ PROCESU ŘÍZENÍ REKLAMACÍ – PROCESNÍ ŘETĚZEC UDÁLOSTÍ	77
8.8	REENGINEERING PROCESU ŘÍZENÍ REKLAMACÍ – PŘÍRAZENÍ FUNKCÍ	80
8.8.1	Reengineering procesu řízení reklamací – řetězec událostí	81
8.8.2	Expertní systém	83
8.9	POŽADAVKY NA EXPERTNÍ SYSTÉM ŘÍZENÍ JAKOSTI	83
8.10	POSOUZENÍ PŘÍNOSŮ REENGINEERINGSU	84
8.10.1	Zkrácení času činnosti posouzení reklamace	84
8.10.2	Rozpuštění reklamačního oddělení	85
8.10.3	Shrnutí potenciálních přínosů reengineeringu	87
8.11	ZVLÁDNUTELNOST PROCESŮ A IMPLEMENTACE ZMĚNY	88
9	MOŽNOSTI A DOPORUČENÍ DO BUDOUCNA.....	89
	PROCESNÍ ŘÍZENÍ POMOCÍ INFORMAČNÍHO SYSTÉMU.....	90
	Propojení ERP systémů s principy simulace.....	90
	ZÁVĚR	92
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	94
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ	98
	SEZNAM TABULEK.....	99

ÚVOD

Téma, zefektivnění podnikových procesů z hlediska kvality, je odrazem současných potřeb u mnoha českých podniků. A je také hlavním cílem této práce.

Funkční přístup k řízení většiny společností v naší republice dlouhodobě převažuje nad přístupem procesním. A to nejen v soukromých podnicích, ale i ve státním sektoru. Lze tak usuzovat, že přínosy plynoucí z procesního řízení zůstaly těmto organizacím skryty. Stává se tak dlouhodobě aktuální téma změny nebo-li přechodu z funkčního přístupu řízení na procesní. S tím související snahy o celostní přístup ke kvalitě jako celku a o neustálé zefektivňování všech procesů napříč organizacemi.

Před zahájením, bylo nezbytnou podmínkou důkladné provedení literární rešerše. Na jejímž základě byla zpracována teoretická část, ta je rozdělena na tři hlavní části. V první části je stručně popsán historický vývoj managementu. Druhá část se věnuje komplexně procesnímu řízení podniku. Ve třetí části nosným je prvkem kvalita, její nástroje a další metody z oblasti průmyslového inženýrství.

Pro dosažení požadovaných výsledků a zefektivnění, bylo třeba se důkladně seznámit s aktuálním stavem podniku. Jako univerzálním nástrojem byla použita oblíbená SWOT analýza, která poukázala na hlavní problémy v podniku, od kterých se následně odvíjí specifická šetření v analytické části. Po tomto konkrétním hledání možných příčin neefektivity či nekvality v podniku, je na základě celkového shrnutí definován návrh možného řešení.

Na základě analytické části byly rovněž stanoveny dílčí cíle, kterými jsou zefektivnění systému řízení kvality, zvýšení důrazu na procesní řízení a zlepšení informačního toku mezi jednotlivými útvary či divizemi.

V závěrečné projektové části, jsou vymezeny základní i dílčí cíle. Na jejichž základě je pak definován konkrétní postup pro jejich naplnění, pomocí zvolené metody – reengineeringu. Posléze je provedeno stručné shrnutí potenciálních přínosů. Posledním bodem jsou doporučení do budoucna a využití dalších možných metod, nástrojů a opatření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU

1.1 Historický vývoj managementu

Dělba práce byla hlavním zdrojem ke zvyšování produktivity práce, kdy práce rozdělena na dílčí činnosti byla profesně snadno zvládnutelná i méně kvalifikovanými dělníky. Důsledkem dělby práce tak byla hromadná výroba a specializace.

Dnes má však zákazník individuální přání, nelze ho tedy uspokojit masovou a jednotvárnou produkcí, jako tomu bylo dříve. Tato relativně nová situace, umožnila vyloučit na povrch nedostatky, plynoucí ze starého pojetí řízení podniků.

Hlavní nevýhodou funkčního přístupu je absence jakékoli flexibility ve změně výrobního procesu, jednotvárnost produkce a značný důraz na objem a rychlost výroby, namísto zaměření se na jakostní výrobek po všech jeho stránkách. Výrobní proces je navíc dělbu práce rozčleněn na jednotlivé operace, kde je zapotřebí velký počet řídicích a kontrolních míst, což činí organizační strukturu značně strmou a zbytečně komplikovanou.

V dnešní době je již třeba jiného pojetí řízení podniků, a tím je právě procesní management. Při jeho implementaci je zapotřebí nahlížet na řízení podniku ze zcela jiného úhlu pohledu a v rámci mnoha různých souvislostí a předpokladů, než jak tomu bylo v době tradičního (funkčního) managementu.

Peter Drucker popsal podnik budoucnosti takto:

„Na jedné straně méně stupňů hierarchie a posílená decentralizace, čímž se umožní adaptivní propojení týmů a kompetencí do sítě, na druhé straně však posun k obchodním aktivitám založeným na širokých znalostech.“

Podniky, které neuvažují krátkodobě, ale perspektivně, se již dostaly do formy popisované Druckerem, jiné se teprve dnes za podstatně obtížnějších hospodářských podmínek vyzbrojují pro budoucnost. Zajímavé je v této souvislosti zjištění, že jen ojediněle se podařilo zajistit rozvoj podniku bez větších otřesů. Tj. bez negativního vlivu na běžné obchody a bez vyvolání nejistoty pracovníků a na podniku závislých osob. (Blaha, 2007)

Důvody hlavních problémů podniků, pravděpodobně spočívají v chybějícím vnímání změny tří základních úloh managementu, kterými jsou:

- tvorba podniku,
- řízení podniku,
- rozvoj podniku.

Je nutné uvědomění, že problém funkční versus procesní řízení nemá ostré hranice (tedy nikdy není všechno pouze funkční nebo pouze procesní) a zjednodušená charakteristika podle Tománka (2001, s.52) říká, že: *„ve funkčním pojetí se více bojuje a méně spolupracuje a prakticky zde téměř není morálka a etika. Naopak v procesním pojetí se více spolupracuje a méně bojuje a je více morálky a etiky.“*

Pracovník ani dobrovolně nezmění své funkční zvyklosti. Musíme proto změnit funkční organizace na novou organizaci, a to reengineeringově procesní. V této nové procesní organizaci (v procesech a v týmech) je pracovník nucen se chovat jinak – procesně. Bez změny organizace (z funkční na procesní) nikdy pracovníka ani podnik radikálně nezměníme. (Tománek, 2001, s. 52)

Současný funkční postup, který je dnes v českých podnicích převažující, založen na jednoznačných postupech a nařízeních a to směrem nahoru a dolů. Procesní systém, který je nutno v zájmu podnikového úspěchu zavést, pracuje na odlišném principu, než předchozí funkční. V procesech a týmech se převážně pracuje podle přání zákazníka a vývoje daného prostředí, které se poměrně často mění. (Tománek, 2001, s. 53)

2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ

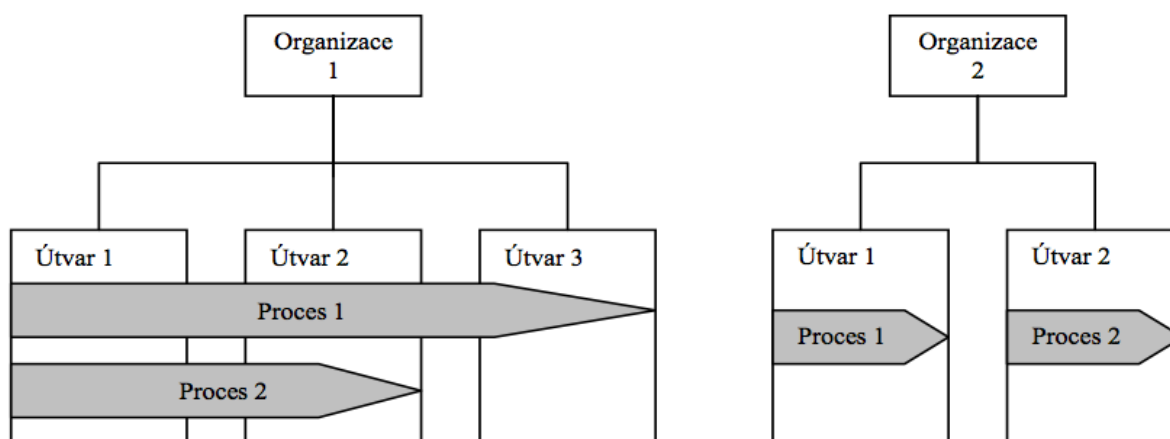
Procesní řízení, známe taky jako BPM (Business Proces Management) podle Řepy v žádném případě neznamená pouhé synonymum pro řízení procesů, jak by mohlo vyplývat z překladu. Podnikové procesy, ani jejich řízení nejsou nic nového, vždy nějakým způsobem probíhaly a byly i nějak řízeny.

Je tedy zdřejmé, že má-li se v tomto pojmu skrývat něco přelomového, musí zde jít o nějaký jiný význam.

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

Podnikové procesy jsou tedy postupy jednotlivých činností, jak po sobě následují z logiky byznysu samého.

Základem pro procesní řízení je tedy především pochopení základní logiky byznysu – základních řetězců činností a jejich vzájemných souvislostí, a to ve vazbě na strategické hodnoty organizace. Takto poznané řetězce činností potom určují základ fungování celé firmy. Veškeré další záležitosti ve firmě, jako je organizační struktura nebo informační systém, už pak mají roli infrastruktury těchto business procesů, tedy jejich význam je odvozen z významu procesů, neboť infrastruktury jsou tu proto a jen proto, aby je podporovaly.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 1 Procesně versus funkčně řízená organizace

2.1 Klasicky versus procesně řízená organizace

Tabulka 1 - Tradiční vs. Procesní řízení

CHARAKTERISTIKA SYSTÉMU	TRADIČNÍ ŘÍZENÍ	PROCESNÍ ŘÍZENÍ
CENTRÁLNÍ OSA	FUNKCE	PROCES
PRACOVNÍ JEDNOTKA	ODDĚLENÍ	TÝM
PRACOVNÍ NÁPLŇ	OHRANIČENÁ	ŠIROKÁ
ZAMĚŘENÍ	NA NADŘÍZENÉHO	NA ZÁKAZNÍKA
ROLE MANAŽERA	DOHLÍŽET	KOUČOVAT
KLÍČOVÁ OSOBA	FUNKČNÍ MANAŽER	VLASTNÍK PROCESU
KULTURA	KONFLIKTNÍ	SPOLUPRÁCE
KLÍČOVÝ ZDROJ	KAPITÁL	ZNALOSTI
PRODUKTIVNÍ ZAMĚSTNANEC	MANUÁLNÍ DĚLNÍK	ZNALOSTNÍ PRACOVNÍK
SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	ZA ČINNOST	ZA VÝSLEDKY
UKAZATELE VÝKONNOSTI	FINANČNÍ UKAZATELE	PŘIDANÁ HODNOTA
CHARAKTER VÝROBY	HROMADNOST	VARIANTNOST
SLOŽITOST PRÁCE	JEDNODUCHÝ ÚKOL	MNOHOSTRANNÁ PRÁCE

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Hammer a Champy, 2000)

2.1.1 Proces

Proces slovo původem z latinského *processus*, což je tvar slovesa *procedere* – „postupovat, vyvíjet se“ jedná se tedy o postupný děj nebo změnu či posloupnost stavů nějakého systému. (Wikipedia, © 2014)

Pojem proces nabízí širokou škálu výkladů, do jisté míry se však většina definic shoduje či doplňuje.

Například Hammer a Champy (2000, str. 40) tvrdí, že: proces je „soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu.“

Nebo Fiala - Ministr (2003, str. 51) tvrdí, že: Proces je „logicky nebo chronologicky seřazený soubor činností s definovanými vstupy a výstupy, které vytvářejí ucelenou hodnotu pro zákazníka procesu.“

A také Řepa (2012 s. 13) tvrdí, že *„Podnikovým procesem zpravidla rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činnosti, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách.“*

Podle normy EN ISO 9000: 2000 je proces definován *„jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností který přeměňuje vstupy na výstupy.“*

Téměř u všech definic se hovoří o posloupnosti činností, ať už logické či časové posloupnosti. Každá činnost je vykonána v jistém časovém sledu, na časové ose lze tedy jednotlivé činnosti srovnat do určité posloupnosti. To jsou vlastnosti společné všem procesům.

U procesů podle Řepy (2012, s. 15) hraje důležitou roli čas. *„Popis podnikového procesu je tedy popisem procesním, nikoliv objektovým (nepopisujeme věc, ale postup, tedy časovou, nikoliv prostorovou strukturu).“*

2.1.2 Základní klasifikace procesů

Procesy v organizaci můžeme dělit z různých hledisek. Všeobecně je však nejvíce používané dělení procesů z hlediska důležitosti a účelu. Z čehož plyne dělení na procesy:

- **Řídící** – jsou nezbytné pro úspěšné fungování hlavních i podpůrných procesů patří mezi ně plánování, kontrola, řízení lidských zdrojů, kvality a další.
- **Hlavní** – jsou charakteristické přidáním hodnotou pro externího zákazníka může se jednat o výrobu, služby, obchod a podobně.
- **Podpůrné** – zajišťují infrastrukturu klíčovými procesům a jsou nezbytné pro správný chod organizace, řadíme sem například provoz IT, finance, údržbu a jiné činnosti.

Řepa (2012) zdůrazňuje, že v množství významů a kontextů spojenými se slovem „proces“ poněkud zaniká hluboký význam, skrývající se za tímto nenápadným pojmem.

„Zaniká, že přemýšlet procesně znamená především důkladně změnit tradiční náhled na téměř cokoli v životě organizace. Že to znamená například opustit představu hierarchické struktury, jako základu organizace firmy, mýtus „manažerské odpovědnosti“ za práci podřízených a z toho logicky plynoucí neodpovědnosti „podřízených“. Znamená to ale i pochopit podstatu smyslu vývoje technologií a především podstatu jeho role ve vývoji organizace.“ (Řepa, 2012, s. 12-13)

2.1.3 Zavedení procesního řízení

V procesním systému se všechny práce a činnosti organizují do reengineeringového procesu-tento proces je základní organizační jednotkou. V čele každého procesu je vedoucí, který víceméně celý proces jen koordinuje. Vedoucí procesu musí být velmi dobrý a nadaný pracovník, mající k tomu veškeré předpoklady. (Tománek, 2001, s. 54)

Pro implementaci procesního řízení v plné šíři, je nezbytné už na samotném začátku stanovit procesní tým, určit kritéria výběru těchto pracovníků a poskytnout jim plnou podporu vedení a okolí. Je třeba neopomíjet důkladné stanovení cílů a jejich metrik a zároveň určit jasné kompetence. Je důležité představit tento proces či záměr napříč podnikem a to v celé jeho šíři s jeho veškerými přínosy i možnými riziky, které mohou nastat.

Jak zmiňuje Řepa a Zámečnicková (2005, s. 7) ve výsledcích svého průzkumu: „*Když se řekne „zavedení procesního řízení“, lidé si to spojí s úsporami nákladů v rámci celé firmy a následným propouštěním. Cítí se tak ohroženi.* „

Procesní řízení (BPM Business proces management) mimo jiné souvisí se změnou organizační struktury. Jde o zprůhlednění kompetencí a odpovědností konkrétním rolím v podniku. Jakmile se vyřeší, kdo co dělá v procesu a kdo co má dělat, pak je jasné, že jsou také odhaleny přebytečné a nevyužívané lidské zdroje. Zároveň však musí být ve firmě určena osoba, která bude dohlížet nad vykonáváním procesů. (Řepa a Zámečnicková, 2005, s. 7)

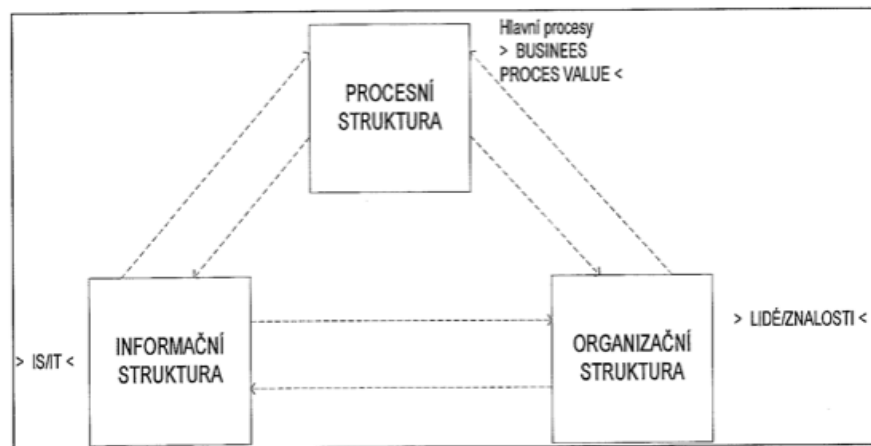
V rámci přechodu na procesní řízení je velmi důležitá fáze definování a popisu procesů (Business Process Analysis, BPA). (Řepa a Zámečnicková 2005, s. 7)

2.1.4 Model procesního řízení

Procesní model společnosti, by obsahovat všechny podstatné prvky podnikové reality a jejich vzájemné vazby, jakými jsou především informační zabezpečení a organizační uspořádání. Celostní procesní model, tak musí být tvořen alespoň třemi strukturami, mezi které patří:

- Procesní struktura
- Organizační struktura
- Informační struktura

Procesní struktura podniku je potom zrcadlem všech zakořeněných změn v podniku vyplývajících z kontinuálně prováděného procesního řízení.



Zdroj: Hronková a Tučková 2008, s. 28

Obr. 2 Procesní model firmy

Hlavním úkolem procesní struktury je zajišťování vysoké produktivity a jakosti ve všech procesech, což je spojeno se snižováním nákladů a zvyšováním pružnosti těchto podnikových procesů.

2.2 Mapování procesů

Procesy ve firmě by měly odpovídat přirozeným podnikovým aktivitám, často jsou však organizační struktury ve své funkční orientaci vytvořeny napříč procesním uspořádáním podniku. Procesy tak oproti útvarům a střediskům zůstávají neřízeny. Jednou z možností, jak podnikové procesy identifikovat a zlepšit toky práce (Workflows) v podniku, je dát procesům jména, vyjádřit počáteční a konečné stavy procesů a zaznamenat vzájemné působení s ostatními procesy. (Carda a Kunstová, 2003, s. 82)

Mapa procesů je jedním z hlavních nástrojů pro analýzu práce, při aplikaci procesního managementu. Analyzuje reálný chod podniku, lépe řečeno jednotlivé procesy, subprocessy a činnosti, které v těchto procesech probíhají. Díky procesní mapě lze systémově zachytit vzájemné vztahy, jak uvnitř firmy, tak interakce k vnějšímu prostředí. Procesní mapa má být jednoduchým obrazem toho co se dělá.

Hlavní rozdíl mezi organizační strukturou a procesní mapou je ten, že mapa procesů, si klade za cíl zobrazení toho co a jak se dělá. Nikoli už však toho, kdo co dělá, jako je tomu u organizační struktury. Dalším důležitým prvkem je zahrnutí potenciálních zákazníků

procesu ať už interních či externích. Tvorba procesní mapy je tvůrčího charakteru, není tedy možné vytvořit jasnou obecnou šablonu, která by byla aplikovatelná na veškeré podniky, protože každý podnik má své jedinečné know-how, které tvoří důležitou hodnotu celého podniku. (Carda a Kunstová, 2003, s. 83)

V procesech jsou obsaženy tyto toky:

- materiálové,
- informační,
- smíšené.

2.3 Navrhování procesů

Při navrhování procesů, se sice jedná o značně kreativní činnost, není třeba se však obávat takovéto tvůrčí výzvy a čekat na políbení múzy, jenž je dobře známá mezi umělci. Jde totiž o činnost, která může mít svůj řád a být tak uspořádána do konkrétního organizovaného postupu. Čímž se liší do jiných tvůrčích úkonů.

Podle Hammera a Hershmanové (2013, s. 39) je podstatou navrhování procesů výběr z několika daných možností. *„Je třeba se přitom zaměřit na sedm základních principů: CO, tedy jaké pracovní úkony jsou vykonávány, ZDA by měly být vykonávány a za jakých okolností, KDO je vykonává, KDY k tomu dochází, KDE k tomu dochází, JAK konkrétně jsou vykonávány a JAKÉ INFORMACE jsou k jejich výkonu potřebné.“*

Z této podstaty navrhování procesů vyplývá, že je třeba zaměřit se především na ty aspekty, které mohou vést k nejvýraznějšímu zlepšení. Proto je na místě otázka: Povede změna některého ze zmíněných sedmi principů ke zvýšení efektivity?

2.3.1 Sedm základních principů

1. ZDA – Na otázku, zda se konkrétním problémem či procesem zabývat? Je odpovědí, že transformujeme proces, zavádíme opatření či realizujeme změnu pouze v tom případě, že hodnota nebo přínos takového opatření bude ve výsledku větší než náklady s tím spojené.

2. JAK KONKRÉTNĚ – Jak konkrétně vykonat činnost v rámci procesu a zda se má vůbec vykonat, vychází z předešlého kroku. Třebaže je nutné činnost vykonat, není nutné ji dělat tím nejpečlivějším a nejnákladnějším způsobem. Jde o to být efektivní a hledat

možnosti úspory času a financí. Platí zde pak známe pořekadlo, že: „méně může znamenat více“ .

3. JAKÉ INFORMACE – V dnešní době, má podnik spoustu možností jak zacházet s informacemi. Od získávání surových dat až po tvorbu reportů jako podkladů strategického řízení. V tomto bodě je důležité určit správné informace, jež jsou nezbytné k tomu aby konkrétní procesy dobře fungovaly. Lepší informace = lepší výkonnost procesů. Z toho vyplývá zaměření se na reálné (přesné) informace, namísto prognóz.

4. KDY – Jde o to, kdy vykonat určitou činnost v rámci procesu. Určit jejich logický sled a objevit možnosti paralelního vykonávání činností. Čímž dojde k výrazné časové úspoře v rámci procesu.

5. KDO – Ve většině případů, přestavba procesu vyvolá největší změny v tom, kdo dělá jakou práci a jak tito lidé navzájem spolupracují. Problémem tohoto paradigmatu je zaměření se na konkrétní osobu, „kdo“ tuto práci vykonává, namísto soustředění se na konkrétní úkol či proces. Náplň práce je tak utvářena dle individuálních schopností (ať už předností či nedostatků) jednotlivce, což rozhodně nepřispívá ke zvyšování efektivity.

Tento princip klade především důraz na týmovou práci, oproti klasické dělbě práce, mezi jednotlivými podnikovými útvary. Pokud totiž řešitel úkolu má potřebné kompetence, které mu umožňují překračovat hranice jednotlivých útvarů. Má potom i možnost koordinovat spolupracovníky tak, aby se potřebná práce udělala rychleji, efektivněji a s menším počtem chyb a zpoždění. V rámci relativně jednoduchých úkolů v rámci procesů je využíván tzv. řešitel úkolů. Avšak v případě složitějších procesů obsahujících více kroků, vyžadujících odborné schopnosti a kvalifikaci je alternativou: **úkolový tým**.

Tento úkolový tým se v principu liší od montážní linky. A to tím způsobem, že jeho členové sledují společný cíl. Členové týmu se zaměřují na proces, jako celek a na jeho výsledky, oproti zaměření se, na konkrétní vykonávaný úkol. Další výhodou týmu, je širší přehled přesahující vymezené specializace jednotlivců. Znalost průběhu celého procesu, vede k tomu že si členové týmu uvědomují sebe navzájem a to jak se jejich činnosti vzájemně ovlivňují. Sdílejí informace a mají shodný názor na okolí. V konečném důsledku týmoví pracovníci pracují více spolu, než aby se jejich činnosti střetávaly.

6. KDE – Při navrhování procesů je velmi důležité uvážit, kde se bude konkrétní činnost provádět. Tento princip KDE, je úzce spjat s principem KDO a navzájem se ovlivňují. Princip „kde“ klade důraz na plánování materiálových toků. Například namísto toho aby

skladník putoval k součástce, součástky putují k němu (princip automatizace pásových dopravníků). Díky tomu se tak skladník věnuje v maximální míře činnosti přidávající hodnotu, tedy vybíráním součástek, namísto chození a hledání těchto součástek. Místo kde bude činnost vykonávána nemusí být jen jedno, což plyne z vhodného posouzení výhod a nevýhod centralizace a decentralizace. Například centralizací nákupních činností dosáhne firma vyšších úspor z rozsahu a lepší kontroly. Naproti tomu decentralizací nákupních činností dosáhne firma vyšší rychlosti a flexibility. Proto je vhodné zvážit pro a proti a vztáhnout k jednotlivým činnostem procesů, na místo celých procesů. Tím pádem pak v maximální míře využít výhod obou možných přístupů, centralizace a decentralizace.

7. CO – Co je nejdůležitější otázkou, protože odpověď v sobě zahrnuje již všech šest výše uvedených principů. Co by se mělo dělat, je tak nejdůležitějším aspektem při navrhování procesů. Jde o hlavní otázku, jejíž odpověď nám říká, co máme dělat, abychom splnili veškeré požadavky zákazníka. Při reengineeringu procesů je proto důležité, rozeznat příležitosti, kdy je vhodné konkrétnímu procesu přidat činnosti přidávající hodnotu a kdy je naopak vhodné z procesu odstranit činnosti hodnotu nepřidávající.

Důležitým poznatkem u principu „CO“ je, že všechny případy týkající se toho, co se má dělat, zahrnují alespoň jeden další princip navrhování procesů. Všech sedm základních principů je vzájemně provázáno. Což naznačuje, že ke stejnému cíli, vede více různých cest. (Hammer a Hershman, 2013, s. 39-45)

2.3.2 Doporučení co dělat a čeho se vyvarovat při navrhování procesů

Věnovat dostatek času porozumění procesu, kterým se hodláme zabývat. Projít celý proces od začátku až do konce.

Zdokumentovat existující proces a respektovat přitom tzv. plavecké dráhy. Tzn. Přidělit každému útvaru, který má vliv na proces samostatnou horizontální či vertikální dráhu.

Připravit celou organizaci na nevyhnutelné chyby, které se při přestavbě mohou vyskytnout.

Pro každý nový proces stanovit jiný tým a zajistit, aby tyto týmy byly tvořeny alespoň ze 2/3 lidmi, kteří jsou s konkrétním procesem v interakci.

Otevřená komunikace v rámci celého podniku a poskytnuté informace o činnosti přestavbového týmu, předcházejí šíření fám a dohadů o činnosti členů týmu.

Nevěnovat přes příliš času analyzování současného procesu. Zaměřit se spíše na dosažení výsledků, které má přinést nová podoba procesu.

Při návrhu nového procesu nepoužívat tzv. „plavecké dráhy“ to by vedlo k odvádění pozornosti na jednotlivé útvary. Namísto toho je důležité, zaměřit se na otázky, které činnosti je třeba vykonat a kdo je nejvhodnější osobou pro jejich vykonání.

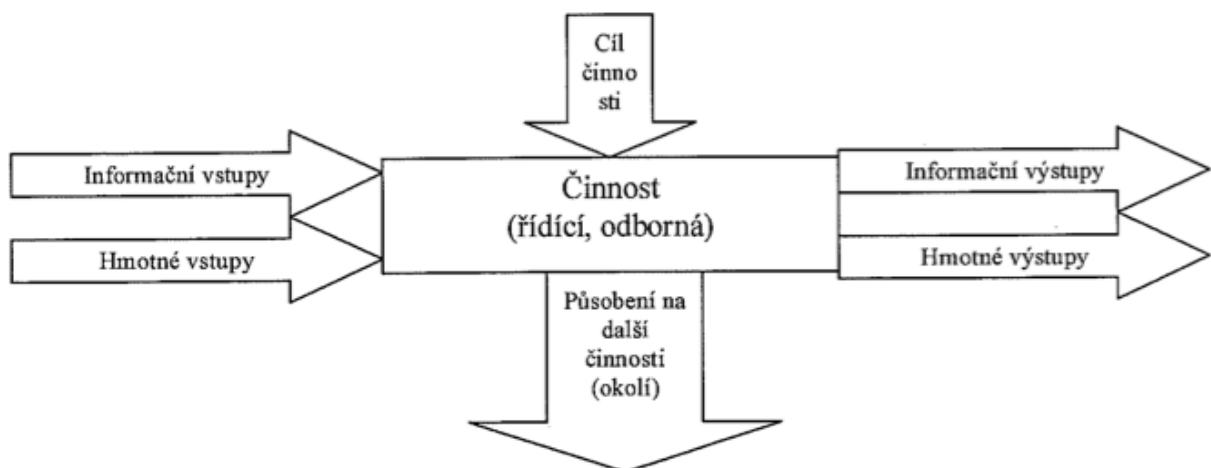
Nevynechat simulaci a testování nové podoby procesu. Čož napomůže ke snadnější identifikaci chyb.

Přestavbový tým by měl skýtat 5-9 členů. (Hammer a Hershman, 2013, s. 63)

2.3.3 Modelování procesů a činností

Dle Hromkové a Tučkové (2008, s. 64) je důležité se věnovat přesnému vymezení činností se stejnou pečlivostí jako je tomu u reengineeringu procesů. Pro každou činnost je tedy nutno stanovit:

- Cíl a poslání činnosti
- Kompetence spojené s činností
- Informační vstupy a výstupy
- Nezbytné předcházející a navazující činnosti
- Ekonomickou efektivnost pro účely odměňování



Zdroj: Hromková a Tučková (2008,s. 64)

Obr. 3 Model činnosti (aktivity procesu)

2.4 Nové trendy v oblasti řízení podniku

Moderní koncepce managementu v různých podobách zahrnuje tři hlavní charakteristiky:

1. významná úloha je přisuzována informačním technologiím a podnikovým informačním systémům
2. je kladen důraz na úlohu lidského faktoru, požadavek na umění vést lidi (leadership), týmovou práci, učící se organizaci apod.
3. zdůrazňovaná nutnost procesního přístupu (Turneček, 2003, s. 312)

Zmíněné charakteristiky se prolínají mimo jiné ve všech různých oblastech moderního fungování podniků. Tyto charakteristiky sehrávají velmi důležitou roli ve snaze o procesní řízení organizace, stejně tak v moderním celistvém přístupu ke kvalitě a v oblasti průmyslového inženýrství.

2.4.1 Průmyslové inženýrství

Průmyslové inženýrství je mladý multidisciplinární obor, řešící aktuální potřeby podniků v oblasti moderního průmyslového managementu. Pomocí kombinace technických znalostí inženýrských oborů, spojenými s poznatky z podnikového řízení se snaží racionalizovat, optimalizovat a zefektivňovat výrobní i nevýrobní procesy.

Cílem je zajištění konkurenceschopnosti podniku díky snaze o neustálé zvyšování produktivity, kvality a efektivity, a to za pomoci racionálního a systematického využívání nástrojů a metod nejen z oblasti průmyslového inženýrství.

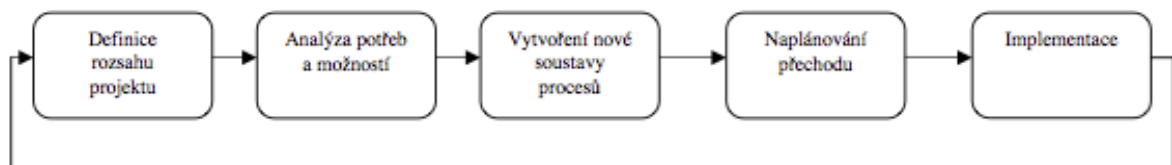
2.4.2 Reengineering

Reengineering je radikální změna (skoková ne pozvolná) a podle nejkratší definice znamená – nový začátek. Další definice říká že REE je tvorba nových a efektivnějších podnikových procesů, která se neohlíží na to co bylo dříve, ale je pro ně důležitější co bude. (Tománek, 2001, s. 54)

Reengineering je tedy vlastně radikální variantou procesního řízení, kde jde především o výraznou změnu. Jedná se tedy o opačný přístup než kontinuální zlepšování procesů (Kaizen). Za tvůrce tohoto přístupu jsou považováni Michael Hammer a James Champy, kteří ve své době, představili tuto variantu procesního řízení, jako zcela novou a neotřelou myšlenku, přetransformovat všechny podnikové procesy od základu.

Impulesem pro vytvoření nového a radikálního přístupu – reengineeringu, byla snaha vyrovnat se japonským firmám, které dříve než zbytek světa začaly používat kontinuální zlepšování procesů a vytvořily si tak značný náskok. Aby západní firmy byly schopny japonské firmy dostihnout, bylo třeba hledat způsoby, jak dosáhnout těchto cílů a reengineering byl vítěznou alternativou. (Truneček, 2004, 85)

Reengineeringový proces je podle Tománka (2001, s.54) plochý organizační útvar, který má vstup, výstup, vnitřní zákazníky a především vnějšího zákazníka.



Zdroj: Řepa, 2006

Obr. 4 Model zásahového reengineeringu podle Řepy (2006)

2.5 Budoucí trendy

Následující přehled dlouhodobých trendů není zdaleka úplný, dává však alespoň hrubou představu o budoucích požadavcích na podnik:

- od hierarchií k týmům,
- extrémní decentralizace řízení a realizací ("virtuální podnik"),
- vysoká pružnost struktur,
- konvergence vědeckých disciplín,
- obchodní aktivity "knowledge based",
- průběžné informování,
- požadavek sebezodpovědnosti,
- od školení k učení,
- od kariéry k rozvoji osobnosti,
- od efektivity ke kreativitě,
- požadavky na podnikovou kulturu,
- rostoucí citlivost k trvalému rozvoji (více regulací).

Ze seznamu je jasné, že budoucí rozvoj podniků není jednoduchý a vyžaduje radikální zásahy. (Vize, poslání a strategie, 2007)

2.6 Synergie v řízení

Současná praxe – a nakonec i život sám, vyžaduje synergická řešení, v tom nejširším smyslu slova, stále častěji a naléhavěji, neboť každá jednostrannost/izolovanost ve stále složitějším světě může znehodnotit výsledky i toho nejpocitivějšího a nejušilovnějšího snažení podniku/firmy. (Petříková, 2008, s. 13)

Excelentní podniky dnes chápou, že pouze integrovaný systém řízení se může stát vhodným prostředím pro naplňování podnikových cílů, za účelem zvyšování účinnosti a efektivnosti jejího řízení. Již Deming hovořil o nezbytnosti a vhodnosti takových synergických propojení mezi jednotlivými subsystemy řízení v rámci organizací.

To v praxi znamená existenci určité míry synergie úzce souvisejících aspektů napříč podnikovým spektrem, ať už se jedná o problematiku manažerského rozhodování, mezilidských vztahů v podnikání, společenské odpovědnosti organizací, trvale udržitelného rozvoje, nových přístupů k motivaci personálu či problematiku korupce a etiky v podnikání.

Výsledky synergických řešení, které berou v úvahu široké spektrum možností v rámci řízení pak jednoznačně dokazují, že i řada variantně nastavených strategických cílů, nemusí ani zdaleka znamenat markantní rozpory uvnitř firmy, ale naopak její zvýšenou produktivitu a konkurenceschopnost.

Úspěšné fungování takového „celopodnikového řízení“, založeného na synergii strategických záměrů však předpokládá jejich bezpodmínečné promítnutí do aktivit každého pracovníka.

Proto je hlavním předpokladem vytvoření takového systému sdílení znalostí, který zajistí, aby znalosti existující na jednom místě v podniku byly využívány všemi pracovníky v rámci celé firmy – tzn. aby se co nejrychleji rozšiřovaly z člověka na člověka, z oddělení do oddělení a trvale se také zlepšovaly. Tento proces velmi úzce souvisí nejen s efektivitou týmové práce v podniku, ale rovněž s úrovní a rozvojem podnikové kultury. (Petříková, 2008, s. 14)

2.7 Podniková kultura

Čím je lepší kultura, tím méně je třeba organizačních příruček, organizačních zásad, schémat či postupů a pravidel. Chování a konání lidí se v dobré kultuře řídí přirozenými přijatými hodnotami. (Tománek, 2001, s. 55)

V dnešní době podniková kultura zahrnuje cíle, hodnoty a přesvědčení, kterými se řídí chování zaměstnanců podniku. Silná podniková kultura má pomoci sjednotit činnosti zaměstnanců, vytvořit vyšší stupeň motivace a sounáležitosti (identity) s podnikem, zajistit organizační strukturu bez demotivující demokracie.

Podniková kultura je podle Petříkové (2008, s. 14) jakýmsi synergickým vyobrazením dosažené systémové úrovně kompatibility, flexibility, adaptivity a koexistence podnikové filozofie a strategie, ze které se dá usuzovat na zdraví podniku, jeho stabilitu a funkčnost.

Jiná charakteristika by možná podnikovou kulturu definovala jako soustavu sdílených názorů, postojů, představ, hodnot, přesvědčení zvyků, tradic, zájmů a očekávání, jež probíhají v oblasti formálních i neformálních vztahů.

Na místě je tedy i dnes tvrzení, že podniková kultura toho kterého podniku je přímo závislá nejen na úrovni, vyspělosti a spokojenosti jeho managementu, ale i na úrovni, vyspělosti a spokojenosti všech ostatních zaměstnanců. Podniky si začínají uvědomovat potřebu schopnostmi a znalostmi vybavených lidí, jejich řešení a rozvoj se proto stávají pro podnik významnou prioritou.

Pět oblastí podnikové kultury podle Petříkové (2008, s.20):

1. Stupnice hodnot – souvisí s celkovou etikou firmy, přičemž k základním etickým hodnotám v současnosti patří slušnost a věrnost, bezpečnost a kvalita výrobků a služeb, konflikty střetu zájmů a jejich řešení, uzavírání pracovních smluv, bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti, poctivost v obchodních praktikách, vztahy k dodavatelům, vztahy k zákazníkům, stanovení cen a zacházení s vnitřními ekonomickými informacemi, úplatky při získávání informací a zakázek, ochrana životního prostředí. V současnosti si některé elitní firmy vyhláší dokonce tzv. „etický kodex“, dle kterého se odvíjí celkové etické chování firmy/podniku.

2. Normy – jde o psaná či nepsaná pravidla chování, které významně ovlivňují způsob řešení záležitostí a jednání lidí. Významné jsou zejména sociální normy utvářené v neformálních vztazích, jež sehrávají důležitou roli v procesu změn.

3. Podnikové klima – jedná se o pracovní atmosféru organizace, v níž se promítají jak vnitropodnikové faktory (hodnoty, normy, úroveň pracovních a životních podmínek atd.), tak i mimopodnikové faktory.

4. Styl řízení – jde o soustavu manažerských metod a nástrojů pro vedení lidí v podniku. Produktivita, efektivita a ziskovost podniku se výrazně zvyšuje zapojením co nejvíce lidí do klíčových rozhodovacích a řídicích procesů. Tzv. participativní řízení znamená vlastně týmovou práci a v kontextu moderní podnikové kultury znamená právě týmová práce výrazný krok k demokratizaci a uvolňuje netušený skrytý potenciál.

5. Struktura a systémy – důraz na rozvíjení formálních struktur (profesní, kompenzační, odměňování), tak i neformálních, vznikajících spontánně a zcela náhodně na základě vzájemných sympatií či nesympatií.

2.8 Synergie v řízení podnikové kultury

Z hlediska řízení podnikové kultury rozlišujeme dva výrazné typy synergických podnikových kultur, podniky řízené lidmi a podniky řízené myšlenkami.

V podniku řízeném lidmi jsou základním kritériem rozhodování názory nadřízených. Když si někdo není jistý co udělat, očekává se, že se půjde zeptat svého šéfa. Nadřízení tak mají v průměru dobrý přehled o tom, co se ve firmě děje, ale zároveň bývají zavaleni operativními starostmi.

V podniku vedeném myšlenkami jsou základním rozhodovacím kritériem vize, cíle, úlohy – prostě myšlenky, kvůli kterým podnik žije. V nejistotě se lidé nejdřív ptají, který z možných postupů povede k naplnění firemních myšlenek. Jsou primárně loajální vůči těmto myšlenkám, loajalita vůči nadřízeným je od této primární loajality odvozená, protože (dobří) nadřízení v očích zaměstnanců reprezentují systém firemních myšlenek, tento systém je v nich personifikován.

3 KVALITA

Kvalita představuje souhrn vlastností a znaků produktu (výrobku nebo služby) determinující naplnění požadavků, pro které je daný produkt určen.

Oficiální definice kvality dle ISO: Kvalita (jakost) je souhrn vlastností a charakteristik výrobku nebo služby, podmiňujících jeho schopnost uspokojovat stanovené, nebo předpokládané potřeby.

Tradičně byla kvalita chápána jako jedna z dimenzí výrobku a procesu, obzvláště mezi výrobními inženýry. Tedy jako něco, na co se lze soustředit, co lze separovat, vyjmout z kontextu, oddělit od ostatních dimenzí. Někdo vyrábí levně, jiný kvalitně, další rychle ... buď – anebo.

Tradiční strategické myšlení učilo výrobce, aby zvolili své strategické „zbraně“: náklady, kvalitu, rychlost anebo nějakou jinou analytickou „dimenzi“ výrobku či služby.

Pohled výrobce představuje: výrobce se může soustředit na náklady, nebo rychlost, nebo kvalitu, nebo spolehlivost. Soustředění se na jednu dimenzi je snazší, srozumitelnější a techniky zvládnutelnější. Zákazník je nucen volit, musí kompenzovat svá rozhodnutí: platit za kvalitu či rychlost, vzdávat se kvality či rychlosti na úkor ceny, atp.

Pohled zákazníka (spotřebitele) je zcela jiný: každý zákazník dává přednost vyšší kvalitě, nižší ceně a rychlejšímu uspokojení – současně a najednou. Uspokojení zákazníka není tedy rozčleněno podle jednotlivých dimenzí, ale existuje jako integrovaný soubor neoddělitelných a vzájemně se podmiňujících rozměrů nákladů, kvality a rychlosti = spokojenost zákazníka.

Kvalita tedy není jen jedna „dimenze“ a nelze se na ni „soustředit“ na úkor jiných dimenzí.

Je tedy zřejmé, že dnešní pojetí kvality se markantně odlišuje od pojetí, které převládalo v minulosti, a připusťme, že v některých podnicích tato situace žel přetrvává dodnes.

Avšak orientace exportu na náročnější zákazníky, především na země EU, přinesla mnoha českým průmyslovým podnikům praktické zkušenosti s moderním pohledem na jakost ve světě. Přizpůsobení se tomuto novému pojetí jakosti bylo často nezbytnou podmínkou pro zachování jejich obchodní úspěšnosti.

Mít fungující systém managementu jakosti se tak stalo nezbytností pro dosažení potřebné úrovně vyráběné produkce a poskytovaných služeb. Všechny tyto tendence dostaly posléze určitý řád tím, že byla na mezinárodní úrovni postupně vytvořena pravidla pro tvorbu, realizaci a fungování takových systémů jakosti.

Jakost/kvalita se v současnosti stává vícerozměrnou veličinou integrovanou do všech činností podniků/firmy.

Splnění požadavků a očekávání zákazníka nelze dnes chápat pouze v dosavadním, často velmi zúženém, pohledu technických specifikací. Jakost je nutno chápat přímo ve spojení s takovými faktory, jako je např. minimalizace nákladů, produktivita, flexibilita, termíny dodávek apod. Organizace, která není schopna se tomuto nastupujícím trendu přizpůsobit, nemůže obstát v dnešní tvrdém konkurenčním světě. (Tuček a Bobák, 2006, s. 157-166)

3.1 Lidský faktor v managementu jakosti

Dosavadní zkušenosti s uplatňováním norem ISO řady 9000 u nás i v zahraničí vcelku jednoznačně prokázaly, že o úspěšném naplňování cílů a úkolů organizací nerozhodují pouze předepsané, standardní, dokumentované a žel, často i formální postupy, ale spíše skutečné procesy v každodenních podnikových činnostech, včetně působení všech systematických a náhodných vlivů, dopadů technicko-organizačních podmínek a v neposlední řadě i vliv schopností, znalostí a dovedností lidí – zaměstnanců.

Podniky, které zavádění systému managementu jakosti považovaly za pouhou cestu k získání certifikátu a ne za proces trvalého zlepšování, jsou proto dodnes špatně hospodařících a neschopných produkovat zákazníkem požadované jakostní výrobky či služby v plné šíři jeho požadavků.

I samotné revidované normy ISO tak poskytují podnikům možnost trvale zlepšovat svou výkonnost tím, že se zaměřují na všechny klíčové procesy s orientací na takzvanou osmičku zásad podle Modelu Excelence EFQM. Pojetí managementu jakosti v souvislosti s těmito zásadami je založeno na procesech, které rozděluje Petříková (2008, s.25) do dvou stěžejních oblastí:

1. Uplatňování procesních a systémových principů, nástrojů a postupů podnikového řízení s důrazem na spokojenost zákazníka, neustálé zlepšování, rozhodování založené na faktech a konečně vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy.

2. Management lidských zdrojů s důrazem na zajišťování podmínek pro kvalitní a efektivní činnost lidí (zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců), vedení a řízení lidí, a konečně na zajišťování schopností, postojů a motivaci lidí. (Petříková, 2008, s. 27)

3.1.1 Dosahování cílu dle EFQM

Základ pro dosažení cílů, jak již bylo řečeno představuje dle novely norem ISO 9000:2000 osm zásad managementu jakosti, vycházející ze zmíněného Modelu excelence EFQM:

1. **Zaměření na zákazníka:** organizace jsou závislé na svých zákaznících a proto mají porozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, mají plnit požadavky zákazníků a snažit se překonat očekávání zákazníků.
2. **Vedení:** vedoucí pracovníci prosazují jednotnost účelu, směru a interního prostředí organizace. Vytvářejí prostředí, v němž mohou být pracovníci plně zapojeni na dosahování cílů organizace.
3. **Zapojení pracovníků:** pracovníci na všech úrovních jsou podstatou organizace a jejich plné zapojení umožňuje využití jejich schopností v co největší prospěch organizace.
4. **Procesní přístup:** požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li související zdroje a činnosti řízeny jako proces.
5. **Systémový přístup k managementu:** identifikování, porozumění a řízení systému vzájemně souvisejících procesů zaměřených na daný cíl přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace.
6. **Neustálé zlepšování:** trvalým cílem organizace je neustálé zlepšování.
7. **Přístup k rozhodování zakládající se na faktech:** efektivní rozhodování jsou založena na logické a intuitivní analýze údajů a informací.
8. **Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy:** schopnost organizace a jejich dodavatelů tvořit hodnoty se zlepšuje vzájemně výhodnými vztahy. (Petříková, 2008, s.28)

3.2 Principy zlepšování na pracovišti

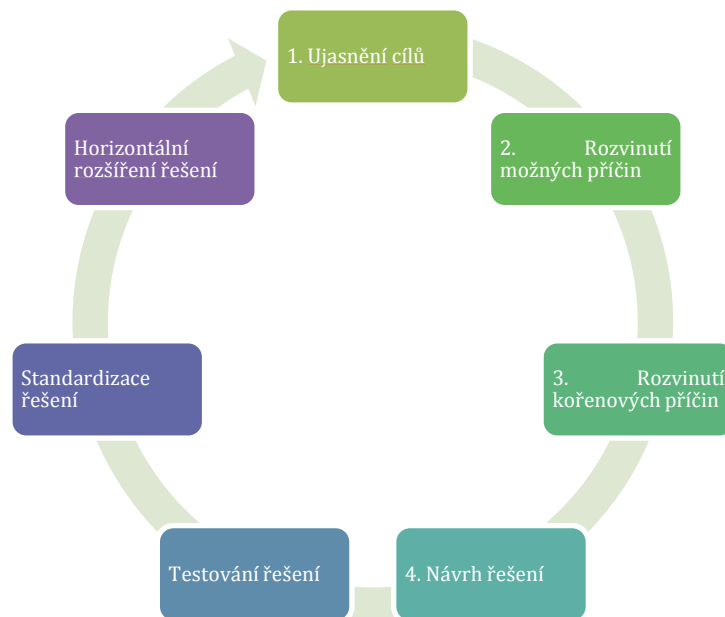
Pseudozlepšování – školení pracovníků

Pasivní zlepšování – systém individuálních návrhů

Aktivní zlepšování – týmová práce, techniky průmyslové moderace, autonomní týmy.

3.2.1 SEDAC

Týmový analytický nástroj – SEDAC



Zdroj: (Bauer et al.,2012, s. 120)

Obr. 5 Týmový analytický nástroj – SEDAC (Structure for Enhancing Daily Activities through Creativity)

Vhodný nástroj pro aktivní zlepšování na pracovišti. SEDAC lze aplikovat na nejrůznější kvalitativní, ale i např. organizační problémy a abnormality. Výhodou je zapojená širokého okruhu pracovníků za pomoci jednoduchých vizualizačních nástrojů (post-itové karty, flipchart, barevné lepicí štítky atp.) a okamžitá kontrola myšlenkového pochodu v týmu.

Nástroj je tak efektivní, jak přesné a důsledné bude provádění jednotlivých kroků členu týmu. (Bauer et al., 2012, s. 120-121)

3.3 Zefektivnění podnikových procesů

Výstupem zjištění potřeby zefektivnění podnikových procesů by měli být představy, čeho chce firma dosáhnout a jaký konkrétní proces/y se zaměří.

Pro tento účel existuje mnoho nástrojů, velice vhodná se jeví například klasická *SWOT* analýza aplikovaná na konkrétní procesní změnu, ve které se identifikují slabé - silné stránky a příležitosti – hrozby změny. Na zjištění ze *SWOT* analýzy, je vhodné navázat další nástroje hledání příčin.

3.3.1 Analýza podnikových procesů

Tabulka 2 - Typy procesních analýz

Typy analýzy	Účel analýzy
Analýza procesu	Zjistit, v čem je průběh procesu (věcně nebo logicky) špatný
Analýza variant procesu	Zjistit odlišnosti v průběhu věcně stejných (ale např. rozdílné lokality) procesů
Analýza kritických míst	Identifikovat klíčové problémy procesu
Analýza času	Zjistit, na kterých místech procesu dochází ke zdržení
Analýza produktu procesu	Zjistit, co přesně požaduje zákazník procesu
Analýza tvorby přidané hodnoty	Zjistit, které činnosti procesu nepřidávají hodnotu
Organizační analýza	Zjistit, zda je proces vykonáván v optimálním organizačním rámci
Analýza IS/IT	Zda úroveň IS/IT odpovídá současným a budoucím požadavkům procesu
Analýza rizik	Identifikovat rizika ohrožení procesu
Finanční analýza	Zjistit, zda proces plní finanční ukazatele
Analýza trhu a zákazníků	Zjistit, zda trh, pro který proces vytváří hodnoty, je perspektivní a zda existují další trhy na něž by mohl proces dodávat
Analýza potenciálu tvorby spojení	Zjistit, zda může proces vytvářet synergii při užší spolupráci s jinými subjekty
Analýza „make or buy“	Zjistit, zda není lepší proces nakoupit u dodavatele

Zdroj: Šmída, 2007, str. 114.

3.3.2 Metody analyzování a příčin problémů

Paretova analýza, předpokládá, že za 80% problémů (ze všech problémů) může 20% příčin (ze všech příčin), jinými slovy tzv. pravidlo 80/20, a proto je efektivní se prioritně soustředit právě na 20% těchto příčin.

Paretova analýza může být zaměřena vzhledem k řízení jakosti následovně na:

- analýzu počtu neshodných výrobků a jejich druhů,
- analýzu časových a finančních ztrát spojených s vypořádáním neshodných výrobků,
- analýzu reklamací z hlediska finančních ztrát či důvodů reklamací,
- analýzu příčin neshodných výrobků,
- analýzu poruch a havárií zařízení,

Mezi další nástroje použitelné v této etapě za účelem hledání kořenových příčin lze jmenovat

Ishikawův diagram, jedná se o grafické vyjádření postupného rozvětvení příčin a následků problémů procesu, ve tvaru rybí kosti, ve snaze dostat se k jejich kořenům. Nejúčinnější je tato metoda v týmu, ten by měl být složen z členů napříč podnikovou strukturou, kteří mají ke konkrétnímu problému co říct.

5x proč? Jedná se o naprosto jednoduchý avšak poměrně účinný nástroj určení příčiny konkrétního problému, na základě 5x po sobě opakujících se otázek: proč? Během těchto pěti kroků, lze většinou nalézt kořenovou příčinu daného problému.

ABC metoda a další metody hodnotící závažnost konkrétních faktorů pak napomáhají určit váhu jednotlivých příčin. A následně pak zvolit příčiny s nejvyšší vahou a temi se důkladě zabývat.

3.4 Měření procesů

Jednou z klíčových myšlenek BPM je zavedení kontinuální zpětné vazby, díky které lze měřit úspěšnost provedených změn. Teoreticky je měření procesů úplně jednoduché. Stačí změřit následující veličiny z hlediska přidané hodnoty:

- Výstup (produkt procesu) resp. jeho vytvořenou přidanou hodnotu
- Vložené zdroje (tedy spotřebu na vytvoření přidané hodnoty)
- Případně jeho kvalitu (což může být rozměr přidané hodnoty produktu)

3.4.1 Volba ukazatelů výkonnosti procesů

Prakticky je již měření podnikových procesů o něco komplikovanější a velmi záleží na vhodně zvolených ukazatelích výkonnosti procesů.

Volba ukazatelů je důležitým prvkem při vytváření postupů pro měření výkonnosti procesů v systému managementu jakosti. Nenadál (2004) doporučuje následující postup při stanovování takovýchto ukazatelů:

1. Přesná definice procesu, na který má být měření aplikováno.
2. Vytvoření pracovního týmu, který bude na výběru ukazatelů pracovat.
3. Aplikovat brainstorming na téma výběr ukazatelů výkonnosti procesu vedený a moderovaný vlastníkem procesu.
4. Na základě předchozího kroku vybrat ty nejvhodnější ukazatele, tj. ty, které budou mít maximální vypovídací schopnost a nebudou neefektivním nárůstem nákladů.
5. Navržení matematických vzorců pro výpočet jednotlivých ukazatelů určení potřebných informací, které budou vstupy pro měření výkonnosti. (Nenadál, 2004)

3.4.2 Univerzální ukazatele výkonnosti procesů

Univerzální ukazatele lze použít pro měření v celé řadě procesů, nejsou tudíž vázány na konkrétní specifický proces. Takových ukazatelů je spousta, mezi nejpoužívanější patří následující:

průběžná doba procesu – celá doba, která uplyne od okamžiku přijetí vstupů do procesu až po odevzdání výstupů z procesu

efektivní využití doby procesu – poměr doby zpracování vůči průběžné době procesu, tento ukazatel je tedy snižován např. dobou potřebnou pro opravy, manipulaci, ale i činností, které jsou třeba pro ověřování a kontrolu

celkové náklady na proces – skládají se z nákladů na shodu a nákladů na neshodu

efektivní využití nákladů – poměr nákladů na shodu k celkovým nákladům na proces

podíl neshod v procesu – poměr neshod zjištěných při ověřování v průběhu procesu vůči objemu shodných výstupů z procesu

3.4.3 Ukazatele měření výkonnosti výrobních procesů

Výrobním procesem se rozumí jakýkoliv proces, při kterém jsou hmotné vstupy přeměněny na hmotné výstupy a to ve výrobních dílnách. Charakter technologie přitom není pro použití pojmu výrobní proces rozhodující.

Ukazatele měření výkonnosti výrobních procesů jsou využívány hlavně při operativním řízení výroby.

Nejznámějšími a nejčastěji používanými ukazateli výkonnosti výrobních procesů jsou např.:

- hodnota rozpracované výroby
- produktivita kapitálu
- produktivita na pracovníka produktivita stroje
- výtěžnost vstupů
- poměr materiálových nákladů k hodnotě shodných výstupů
- celková efektivnost zařízení
- plnění norem výkonů u strojů a pracovníků
- podíl neshodných výrobků k výstupům
- počet odpracovaných hodin k výkonům
- počet námětů na zlepšení výroby na pracovníka

4 METODY A NÁSTROJE

Mezi metody průmyslového inženýrství lze zařadit širokou škálu metod a nástrojů, které mají sloužit ke konkrétnímu zlepšení procesu, mohou například pomoci zamezovat plýtvání a podobně. Tyto metody se mohou dotýkat různých oblastí a to nejen výrobních podniků. V některých případech se jedná o metody, tzv. „nejlepší praxe“ nebo-li správné metodické postupy. Například koncept štíhlé výroby je metodika, ve které jsou však doporučeny konkrétní metody, napomáhající zavedení konceptu štíhlé výroby do podniku. Většina metod tedy je úzce zaměřena na konkrétní typ problému. Následně budou některé z metod uvedeny a popsány.

4.1 Koncept štíhlé výroby

(Lean manufacturing) přináší firmám, které ho implementují, možnost nákladových úspor a zkrácení výrobních procesů.

Implementace štíhlé výroby však sama o sobě nemůže potlačit vlivy s obchodní či marketingové ovlivňující úspěšnost produktu. Zavedení štíhlé výroby je efektivní v případě hromadné či sériové výroby. Štíhlá výroba je efektivní především v kombinaci s dalšími nástroji procesního a moderního řízení firmy. (Imai, 2005)

Metody štíhlé výroby:

- 1) Pochopení hodnot z hlediska zákazníka.** Zabývat se jen tím co zákazník považuje za hodnotu.
- 2) Mapování toku hodnot (Value Stream Mapping)** - identifikace všech kroků obchodního procesu, které přinášejí hodnoty. Je důležité pochopit hodnoty – hodnotové toky – a to opět z pohledu zákazníka. Zabýváme se procesy přidávajícími hodnotu a eliminujeme procesy nepřinášející hodnotu.
- 3) Eliminace plýtvání** - odstranit z procesu ty činnosti, které nepřidávají hodnotu výrobku, ale vyžadují náklady - nadprodukce, čekání, přeprava, zbytečné zpracování, zásoby, zbytečné pohyby, korekce.
- 4) Zdokonalování** - neustálý proces zdokonalování (KAIZEN) předcházejících principů (snižování času, prostoru, nákladů, chyb). (Imai, 2005)

4.2 Vizualizace

Téměř ve všech světových organizacích je nezbytnou součástí řízení: znalostí, projektů, standardů, procesů atd. Jedná se o velmi účinný nástroj, který usnadňuje učení, sdílení a předávání informací.

PROČ? Pomáhá: ujasnit, zřehlednit, vysvětlit, oznámit...

JAK? Jasně a přehledně, vhodným a zajímavým způsobem.

KDE? Na správném místě.

CO? Důležité informace.

Principy vizuálního řízení:

- vše, co je pro nás důležité, co nás živí, musí být vidět!
- zrakové vnímání je pro člověka nejmohutnějším informačním kanálem.
- každý žádoucí stav musí být zviditelněn tak, aby jej bezpečně rozeznala i osoba neznalá.
- prostředky zrakového vnímání lze nejlépe sdílet informace a zapojit do zvyšování produktivity všechny pracovníky firmy.

Vizualizace má široké spektrum využití, můžeme ji využít např. v těchto oblastech:

- Motivace zaměstnance a sledování jeho výkonnosti.
- Sledování prostojů.
- Záznam technologických dat ovlivňujících kvalitu.
- Předcházení poruchám.
- Stanovení množství spotřebované energie na konkrétní zakázku.
- On-line vizualizace, archivace dat, reporty.

4.3 Průmyslová moderace

- Průmyslový moderátor podněcuje aktivitu týmu, urychluje zlepšování procesů, je vybaven příslušnými dovednostmi, nástroji a metodami.

- Ne každý je schopen samostatně a dobře vést tým při zlepšování, ale každý je schopen se znalostí metod průmyslové moderace tomuto zlepšování účinně přispívat.
- Průmyslový moderátor je ústřední postavou při zlepšování procesů

Výhody:

- rychlejší a účinnější zlepšování procesů
- základní podmínka pro trvalé udržování a zvyšování produktivity výrobního systému
- přesná a inspirující identifikace problémů
- krátká a úsporná jednání a porady
- zapojení většího počtu pracovníků a lepší využití jejich schopností zlepšovat procesy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

5.1 Základní údaje

Organizace XY, a.s. působící ve Zlínském kraji je nástupcem společnosti XY, spol. s r.o., která byla založena jako ryze česká soukromá firma v roce 1991. V akciovou společnost byla přetransformována 20.prosince 2002.

Již od svého založení (1991) mohla firma navázat a zúročít bohaté zkušenosti, získané v minulosti při výrobě obytných buněk (Raumzellen) pro český a východní trh. V průběhu dalších let začala firma postupně pronikat do dalších evropských zemí s orientací na německý, švýcarský a rakouský trh. Toto obchodní rozšíření bylo v prvopočátcích důležitým přínosem pro získání informací o normách a technologiích západní Evropy.

Nabyté zkušenosti z nových oblastí, zdokonalená technologie, rychlost a zachování kvality byly základem pro další expanzi na západních trzích. Veškeré klíčové materiály, technologie a postupy výroby na svých provozech má společnost certifikovány dle platných technických norem. Zároveň společnost uplatňuje mezinárodní systém managementu kvality, dle ČSN EN ISO 9001:2009.

5.2 Hlavní předmět činnosti

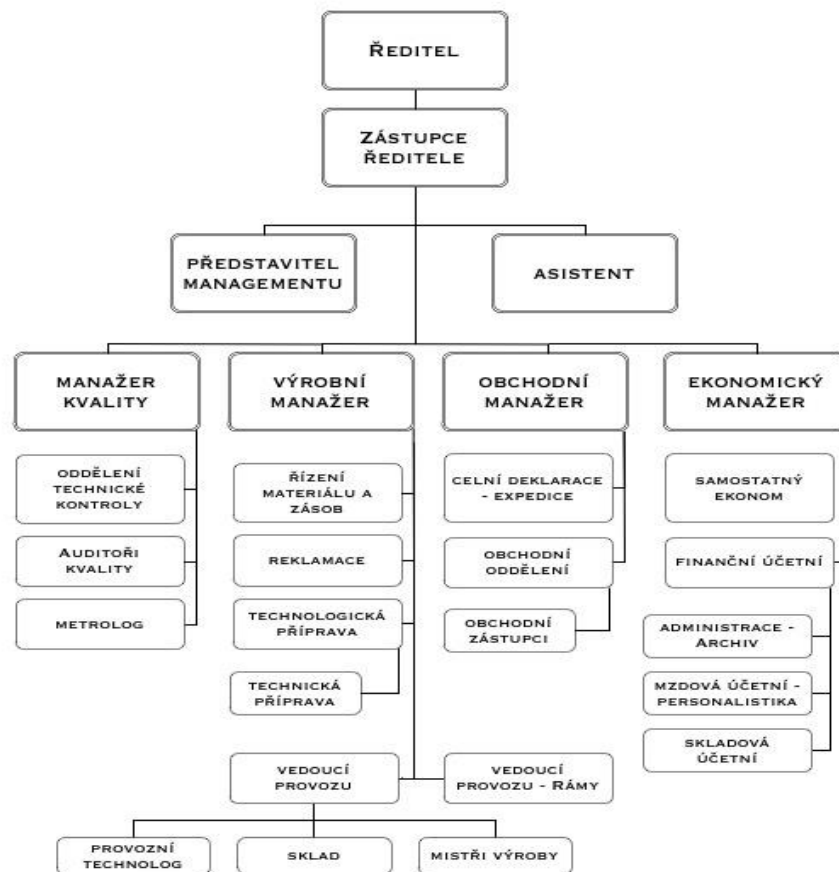
Hlavním předmětem činnosti společnosti je výroba kontejnerových modulů a jejich sestav, realizace modulových staveb na klíč a s tím související poskytování služeb v rámci komplexního řešení, od vypracování projektového návrhu až po konečnou realizaci modulové výstavby, včetně technického vybavení budov, zajištění dopravy, montáže a veškerého servisu.



Zdroj: Propagační materiály společnosti, 2013

Obr. 6 Kontejnerové moduly

5.3 Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování na základě výroční zprávy

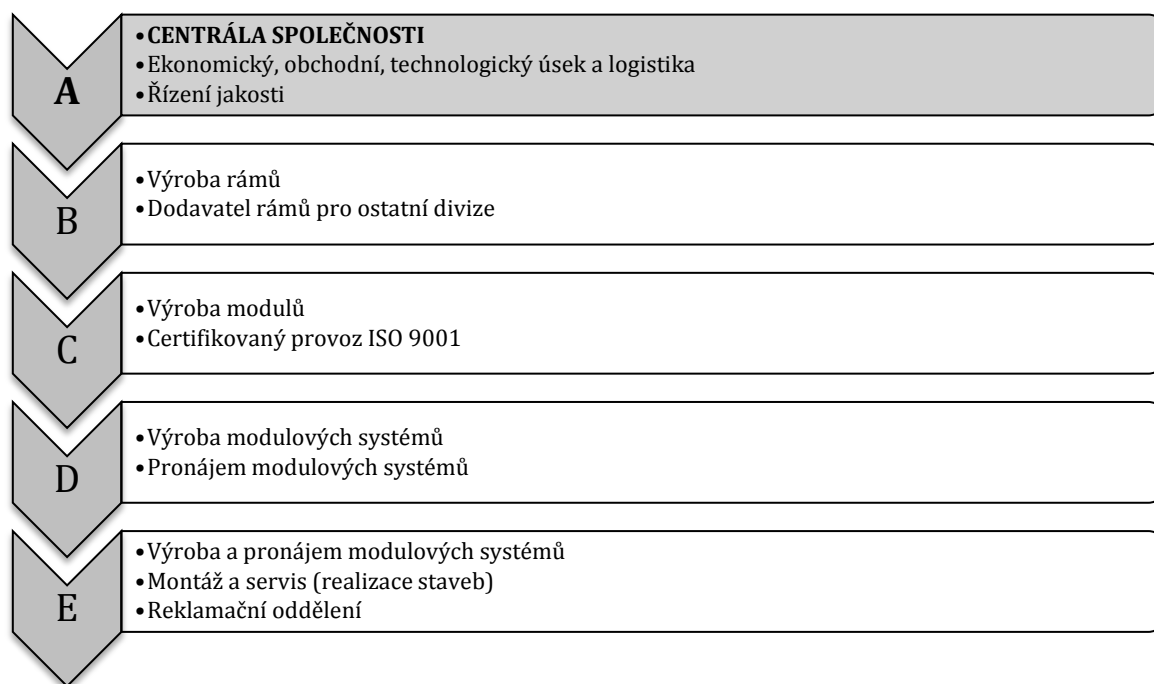
Obr. 7 Organizační struktura podniku

Z obrázku je patrné, že se jedná o funkční strukturu, ta má tendenci centralizovat proces rozhodování na nejvyšší úroveň podniku. Jedná se o koncentrovanou vlastnickou strukturu, jejíž podíly jsou rovnoměrně rozděleny mezi tři vlastníky podniku. Rozhodování o koordinaci aktivit v jednotlivých úsecích vycházejí z nejvyšší úrovně podniku, kterým je představenstvo akciové společnosti. V tomto konkrétním případě členové představenstva zastávají zároveň funkce top managementu.

Vzhledem k organizační struktuře podniku se jedná o centrální řízení podniku, avšak z důvodů dislokace výrobních divizí dochází k určité decentralizaci. Podnikové procesy a tok informací v podniku se skládá z poměrně velkého počtu mezičlánků a je zde tak větší

pravděpodobnost nedorozumění. Z tohoto důvodu jsou v podniku kladeny velké nároky na kontrolu, zejména kvůli rozsáhlému procesnímu řetězci a odlišné úrovni v řízení konkrétních provozů.

5.3.1 Organizační členění



Zdroj: vlastní zpracování na základě výroční zprávy

Obr. 8 Organizační členění

5.4 Výrobní program

Společnost v tuzemsku využívá pro výrobu čtyři výrobně-technické provozy (divize) – „B“, „C“, „D“ a „E“, pomocí kterých uspokojuje veškerou svou poptávku. S tím že výrobní divize „B“ je specializována pouze na výrobu rámu, které jsou následně dodávány do ostatních výrobních divizí. Výrobní kapacita celého podniku může dosahovat až 4000 standardních modulů ročně. Tuto celkovou produkci zajišťuje přibližně 350 zaměstnanců firmy. Všechny klíčové materiály, technologie a postupy výroby na svých provozech má společnost certifikovány dle platných technických norem. Současně je společnost držitelem mezinárodně uznávaného certifikátu ISO 9001, systému managementu jakosti.

Mobilní kontejnerové moduly jsou vyráběny převážně v délkách 2438mm až 12000mm, šířkách od 2438 až 3500mm a výškou od 2300mm až 3300mm. Nebo dle individuálních požadavků zákazníka.

Tyto moduly lze libovolně spojovat a tím mohou vzniknout prakticky libovolně velké prostory a může se stavět i na další patra. Tento systém lze kombinovat i s tradičními stavbami, čímž vzniká další množství variant pro využití modulového kontejnerového systému. (Propagační materiály společnosti, 2013)

5.5 Zahraniční účast

V posledních letech se firma specializuje převážně na export modulových sestav do většiny evropských zemí. Export tvoří asi 90% produkce. Firma operuje v zahraničí především na trzích B2B, což znamená, že koncovým zákazníkům sice dodává hotová díla, ale pouze zprostředkovaně. Společnost působí na zahraničních trzích prostřednictvím svých poboček s majetkovou účastí.

V Německu se jedná o dceřinou společnost XY Deutschland GmbH, která se na místním trhu specializuje na realizaci staveb, dále prodej kontejnerových modulů a marketingovým průzkumem stavebního trhu EU.

Na Slovensku je pak společnost zastoupena pobočkou „E“ XY SK, s. r. o., jejímž předmětem činnosti je rovněž výroba a prodej modulárních staveb. Současně se zabývá i montáží kontejnerových sestav a dalších servisů či oprav u koncového zákazníka. (Interní materiály firmy)

Při vzniku této slovenské pobočky byla její veškerá činnost orientovaná výhradně na montáži staveb. Později však skupiny zkušených montážníků přešly k vlastní výrobní činnosti. Což se nyní s odstupem času jeví jako velmi dobrý krok. Vzhledem ke zkušenostem a přímým kontaktem s montáží modulů, jsou tito zaměstnanci schopni daleko lépe pochopit některé příčiny neshod, a zároveň účinněji pracovat na jejich odstranění a prevenci. Než je tomu například u zaměstnanců z výroby, kteří nemají tyto zkušenosti s montážemi. Proto je dnes pobočka na Slovensku na lepší úrovni z hlediska kvality a efektivity výroby.

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Má-li být předmětem této práce zefektivnění podnikových procesů z hlediska kvality, je nutné znát podobu současného stavu podniku. Pomocí provedení různých druhů analýz od vývoje vnějšího prostředí, přes podnikovou kulturu, až po hledání kořenových příčin nekvality.

Pouze prostřednictvím komplexního pohledu na aktuální stav podniku, je možné navrhnout a posléze činit účinná opatření, jež povedou ke zefektivnění a zvyšování kvality v podniku jako celku. Proto bude analytická část ztěžejším prvkem této práce.

6.1 Vývoj vnějšího prostředí

6.1.1 Politické trendy

Ve stabilním politickém prostředí by mělo být pro většinu firem lákavé a zároveň reálné ucházet se o transparentní státní zakázky atp. Následně se pak stát vítězem tendru díky nejlepším technologiím, nejkvalitnějším produktům a službám a dobré pověsti. Receptem na udržení know-how a zvyšování konkurenční výhody by mohla být očekávaná tzv. pro-inovační politika státu pro období 2014 – 2020.

Inovace, jsou chápány jako cíleně navrhované změny týkající se výrobků (uvedení nových nebo významně vylepšených výrobků do výroby a na trh), výrobních postupů, organizace práce, výroby a metod řízení. Záměrem nového směřování podpor je, aby inovace postupně nahradily tzv. nákladovou efektivitu, na které je postavena konkurenceschopnost většiny českých firem. Z čehož pro podnik plyne aktivní snaha o zapojení se do evropských dotačních programů.

Každá firma jejíž značná část produkce je určena pro export, se musí neustále zajímat o aktuální dění a být vždy připravena na operativní řešení možných obstrukcí, popř. využití potenciálních příležitostí.

6.1.2 Ekologické trendy

Ekologickými trendy současné doby, je snaha o co nejmenší zátěž životního prostředí:

- recyklovatelnost použitých materiálů při výrobě
- využívání snadno obnovitelných zdrojů
- nízké výrobní náklady

- správný postup likvidace nebezpečných odpadů
- neustálé hledání nových alternativ ekologicky šetrných materiálů a postupů výroby
- druhotné využívání surovin je v souladu se stavbami z repasovaných modulů.

V dnešní době jsou lidé na trzích EU, především pak v západních zemích více uvědomnělí a odpovědní k životnímu prostředí než je tomu u zemí z východu. Proto pro firmy působících na Evropských trzích, jsou kritickými faktory úspěchu kritéria z oblasti prostředí. Dá se totiž říct, že pro každého zákazníka ze západní Evropy je již samozřejmostí, že za své peníze dostane jakostní produkt. Tento zákazník však očekává něco navíc a tím navíc jsou normy týkající se životního prostředí. Například v Holandsku, Německu, a Belgii je pro firmy ucházející se o státní nebo velké zakázky jenž podléhají výběrovým řízením, podmínkou úspěchu v tvrdé konkurenci tzv. ekologická norma Der Blaue Engel nebo-li New Blue Angel.

6.1.3 Ekonomické trendy

Současná krizová ekonomická situace nahrává úsporným řešením, a takovýmito řešením můžou být právě modulární stavby. Firma by měla využít naplno své příležitosti a vhodnými marketingovými aktivitami se snažit potenciálním zákazníkům sdělit své poselství, zbudováním staveb za bezkonkurenční časový interval s minimem vynaložených nákladů. Jedná se o ekonomicky i ekologicky šetrné stavby, které neznehodnotí životní prostředí v místě stavby, je možno je snadno a rychle odstranit a znovu použít. Což považuju za vysoce ekonomicky i ekologicky šetrné řešení. Firma by se z tohoto pohledu měla zaměřit i na trh ČR.

Jiným důležitým faktorem, který sehrál důležitou roli ve zvýšení konkurenceschopnosti českých podniků, zaměřených na export byla intervence národní banky. Díky níž došlo ke zvýšení poptávky po produktech z ČR.

6.1.4 Společenské trendy

Společenské trendy mohou velmi úzce souviset s ekonomickou situací ve společnosti. Například ekologicky pasivní dům postavený z modulů, o malé rozloze s vlastním zdrojem energie (např. fotovoltaické panely pro výrobu el.) zajistí minimální náklady na provoz. Společně s nízkou pořizovací cenou se může jednat o vhodný dům i pro rodiny s nižšími příjmy. Pokud by se rodina musela stěhovat za prací někam jinam, není problém celý dům přestěhovat, na rozdíl od cihlových domů či klasických dřevostaveb.

6.1.5 Technologické trendy

S příchodem moderních technologií, lepších vlastností, jak technologických tak i užitných v případě modulárních staveb může nastat změna v uvažování koncových zákazníků a stavba např. rodinného domu z modulů se z užitného hlediska již dnes stává standartní. Nicméně je nutné brát v potaz neustále se rozrůstající trh, kde konkurence nabízí značné množství substitutů. Dalším důležitým faktorem, který přímo ovlivňuje technologickou úroveň podniku, jsou kvalifikovaní a učící se zaměstnanci. Který je určován trhem práce v dané spádové oblasti.

Nespornou výhodou modulárních staveb je jejich variabilita. V případě potřeby lze kdykoliv stavbu pohodlně a jednoduše rozšířit o další moduly.

Tabulka 3 - Příležitosti a hrozby

Příležitosti	Hrozby
Spolupráce s veřejnými institucemi (VaV)	Změna legislativy a rostoucí kritéria norem
Čerpání dotací z EU	Změna preferencí trhu
Rozšíření portfolia výrobků	Rostoucí konkurence
Zvyšování konkurenceschopnosti - ekologické normy, technologický pokrok a inovace	Neustále se zvyšující požadavky zákazníků
Objevování nových tržních příležitostí	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno výše v bodu ekologické trendy, pro zákazníky ze západních zemích Evropy je již samozřejmostí dostat kvalitní produkt to je hlavním důvodem proč většina nejen českých a slovenských firem stále více zavádí do svých podniků tzv. certifikáty kvality ISO 9000. Pro firmy které se chtějí ucházet o zákazníky v těch částí Evropy, kde je kvalita standardem, je takový certifikát nutností. Pokud se chce firma odlišit od konkurence a nabídnout něco navíc, je tím správným směrem oblast ekologicky nezávadných materiálů vycházející z trendů maximální šetrnosti k životnímu prostředí. Je známo že země Beneluxu, Německo, Švýcarsko a nelze opomenout také Skandinávské země, všechny jsou mnohem dále než Česká republika nejen v oblasti životní úrovně ale především k ohleduplnosti k přírodě. Zde to platí dvojnásob, v otázkách týkajících se životního prostředí a jeho udržitelnosti.

Proto je faktor ekologie pro firmu působící na těchto zahraničních trzích klíčový a je nanejvýš vhodné stát se stejně tak uvědomělým podnikem, který má snahu o šetrnost

k životnímu prostředí. Což může znamenat snahu o recyklaci veškerých použitých materiálů při výrobě, spolupráce s dodavateli, kteří vyrábí materiály s minimální ekologickou zátěží až po získání různých ekologických certifikátů, což je ve výše uvedených vyspělých zemích Evropy podmínkou konkurenceschopnosti.

6.2 SWOT analýza společnosti

SWOT analýza je oblíbený a jednoduchý nástroj s širokým rozsahem využití nejen v oblasti managementu. Následující tabulka stručně charakterizuje silné a slabé stránky vnitřního prostředí organizace spolu s vnějšími faktory, které se mohou stát pro podnik dobrými příležitostmi nebo hrozbami.

Při sestavování SWOT analýzy a určování vah jednotlivých faktorů (v %) jsem čerpal, jak ze svých subjektivních pocitů z pohledu dlouholetého externího dopravce, tak z postřehů a zkušeností podnikových zaměstnanců napříč organizační strukturou.

Tabulka 4 - SWOT analýza

Silné stránky	%	Slabé stránky	%
Velká výrobní kapacita podniku	33	Systém řízení kvality	38
Portfólio stálých zákazníků	33	Slabý důraz na procesní řízení a řízení kvality	30
Dlouholeté zkušenosti v oblasti modulové výstavby	24	Nákladově náročná výroba	22
Poskytování komplexního řešení	10	Slabý důraz na vědu a výzkum	10
Příležitosti	%	Hrozby	%
Využívání metod PI a aktivní přístup k procesnímu řízení	30	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	32
Technologický pokrok a inovace	27	Přísnější kritéria norem a zákazníků	30
Čerpání dotací z EU	24	Rostoucí konkurence	25
Rozšíření výrobního portfolia	19	Změna preferencí trhů	13

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky – mezi něž patří především velká výrobní kapacita podniku, která může činit až 16 hotových kontejnerů za směnu ve všech výrobních divizích. Společně se stálou strukturou zákazníků na zahraničních trzích B2B a dlouholetou zkušeností v oblasti modulových staveb, tak tvoří hutné jádro konkurenceschopnosti firmy.

Slabé stránky – shledávám především v nevyužití plného potenciálu zavedeného systému řízení jakosti a s tím související nepochopení významu procesního řízení. V důsledku toho

firmě vzniká množství reklamací, na které je nutno vynaložit nemalé množství finančních prostředků. Přitom změna podnikové kultury a aktivní snaha o procesní řízení, by mohla mít spolu s aplikací nástrojů průmyslového inženýrství obrovský pozitivní dopad na snižování nákladů skrze zeštíhlování výrobních procesů a tedy konkurenceschopnost společnosti. Praxe mnoha českých podniků je bohužel taková, že certifikáty kterým je například ISO 9001 tak plní pouze roli jakési marketingové nálepky. Která však hraje důležitou roli při získávání zákazníků, hlavně pak v oblasti B2B.

Příležitosti – spatřuji především v nápravě nebo alespoň částečné eliminaci slabých stránek pomocí ověřených metod a nástrojů moderního managementu a průmyslového inženýrství. Ty by měly vést mimo jiné ke zvýšení kvality dodávaných produktů, kterou by se měla společnost aktuálně začít zabývat. Mezi další důležité možnosti příležitostí, které by neměla firma opomíjet, bych zahrnul spolupráci s vysokými školami či jinými veřejnými institucemi čímž je myšlena mimo jiné i aktivní participace na vědě a výzkumu klíčových materiálů atp. V současné době je podpora inovací ze strany EU pomocí dotačních programů, jež by mohly být vítanou pomocnou rukou při zachování či zvyšování konkurenceschopnosti.

Hrozby – mohou nastat nečekaně a pokud na ně není společnost připravena, jsou schopny narušit její fungování zásadním způsobem. Proto mezi hrozby s nejvyšší vahou řadím nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Aby se tomuto faktoru dalo alespoň částečně předcházet, je nutné si uvědomit některé základní principy tzv. „učící se organizace“ a zaměřit se na prohlubování kvalifikace svých zaměstnanců, vytvářet a udržovat si manažerské rezervy na klíčových pozicích atp. Dalším vystražným majákem, který je třeba mít neustále na pozoru, jsou rostoucí kritéria norem a požadavků zákazníků či dalších kontrolních útvarů působících na jednotlivých obsluhovaných trzích. Neustálé sledování a následné naplňování daných kritérií je důležitou podmínkou udržení konkurenceschopnosti v dnešním rozbouřeném moři konkurence.

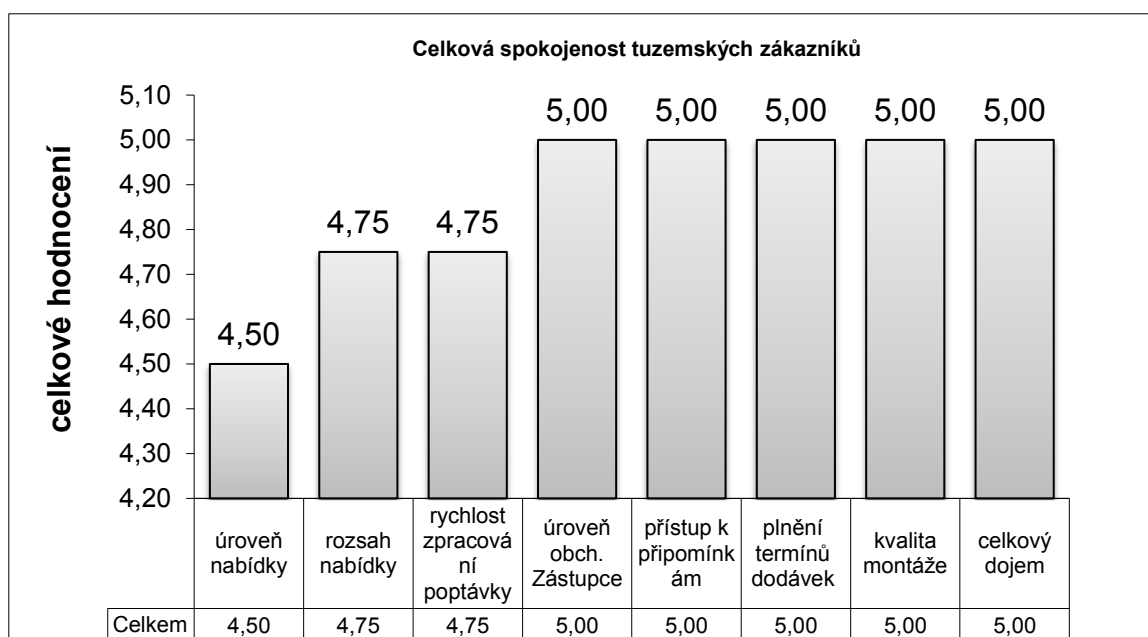
Pro projektovou část budou východiskem výsledky ze SWOT analýzy, zejména slabé stránky a hrozby podniku. Na ty, je třeba se totiž zaměřit především a to při návrzích, majících za úkol zefektivnění podnikových procesů z hlediska kvality.

Jako vhodné stanovení dílčích cílů se tedy jeví: zefektivnění systému řízení kvality, zvýšení důrazu na procesní řízení a návrh na řešení otázky s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců.

6.3 Analýza spokojenosti zákazníků

K měření spokojenosti svých zákazníků, využívá firma velmi stručný dotazník, zákazník hodnotí na škále 1-5, kde znamená 1 – velmi nespokojen a 5 – velmi spokojen. Viz. příloha P1.

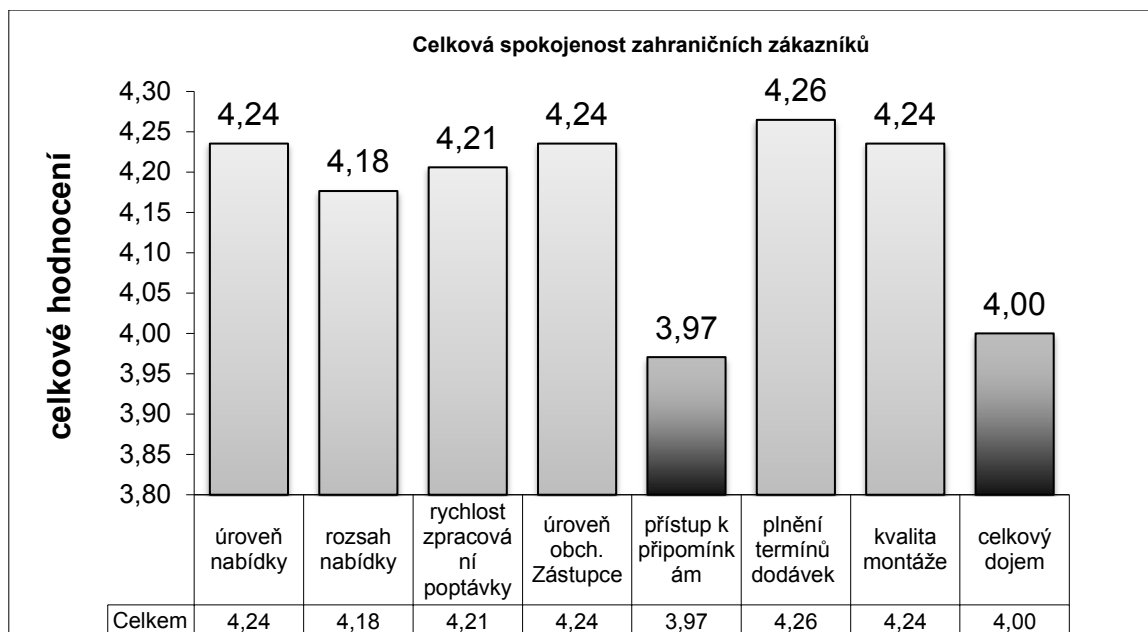
Společnost rozděluje pro tento účel své zákazníky do dvou skupin, a to tuzemské a zahraniční. Je tomu tak především z toho důvodu, že pro zahraniční trh jsou specializovaní obchodní zástupci ovládající příslušný cizí jazyk.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf. 1 Spokojenost tuzemských zákazníků

Zdalo by se, že vzhledem k produkci firmy jejíž převážná část je určena pro zahraničí (cca 90%) není spokojenost tuzemských zákazníků, nijak zvlášť důležitá. Avšak je třeba vzít na zřetel, že postřehy a informace získané od všech zákazníků, mohou být pro společnost užitečné. Jde zejména o to, zvolit vhodnou formu získávání těchto informací.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf. 2 Spokojenost zahraničních zákazníků

Můj názor je ten, že tyto dotazníky plně neodpovídají potřebám podniku. Protože, podnik uplatňující normu ISO9001 a zaměřený na zákazníka, potřebuje získávat takové informace, které mu poskytnou znalosti o potřebách a přáních zákazníka. Tyto informace pak budou lakmusovým testem, zda byla tato očekávání naplněna. Navíc pokud se jedná o zakázky v řádech deseti tisíců euro, tak považují za vhodné zajímat se o spokojenost zákazníka s dodaným produktem, mnohem podrobněji. Mám za to, že sofistikovanější dotazník spokojenosti zákazníků, přispěje nejen ke **zlepšení celkového dojmu**. Ale díky možnosti upozornění na konkrétní neshody a následné adekvátní reakci na tyto připomínky se tak v očích zákazníkalepší i **přístup k připomínkám a reklamacím**. Hypotetický tak dojde ke zlepšení dvou faktorů, se kterými jsou zákazníci nejméně spokojeni. Proto je návrh nového dotazníku spokojenosti zákazníků, jedním z možných řešení vedoucích ke zlepšení tohoto stavu.

6.4 Podniková kultura

Management by měl být hlavním tvůrcem či iniciátorem podnikové kultury, jejích znaků a hodnot. Všichni zaměstnanci jsou potom v ideálním případě nositeli těchto charakteristik.

Znalost nebo alespoň určité povědomí o podnikové kultuře, je nezbytnou podmínkou při realizaci jakékoliv změny či projektu v podniku, který má být úspěšně realizován. A to hlavně z toho důvodu, že s ohledem na stávající podnikovou kulturu společnosti, může management přistupovat ke změnám v podniku více citlivě a profesionálně. Plánovat tedy

procesy změny a zlepšování s efektivnějším dopadem na výsledek. S ohledem na potřeby a pochopení všech zaměstnanců jako jakýsi komplexní „živý organismus“ společnosti, má implementace změny daleko větší šanci na úspěch.

Tabulka 5- Analýza podnikové kultury

Prvky podnikové kultury	Charakteristika prvků	
	Ve výrobě	V technicko-hospodářských útvarech
Styl oblékání	Dress-code	Neformální
Postoje a chování	Přátelské, občas vyhrocené a méně profesionální	Vstřícné a profesionální
Styl kanceláře	Zastaralé a špinavé, ale i nové	Čisté, Otevřené, individuální, konferenční
Typ budovy	Haly starší (opotřebované) i nové nevyužité	Stavba z modulů, starší – udržovaná, organizovaná
Typy zaměstnanců	Loajální zaměstnanci od založení podniku i absolventi	
Styl práce	Přesně daný příchod, práce přes čas	Časté cestování
Minulost	Dlouholetá tradice a zkušenosti	
Vlastnictví	Vlastníci společnosti zastávají manažerské funkce podniku	
Oblast působnosti	Místní (divizní)	Globální
Mise	Potřeby zákazníka, kvalita, zisk, spokojenost akcionářů	
Styl vedení	Benevolentní + kontrola	Benevolentní + zapojení zaměstnanců
IT infrastruktura	Skladová, projektová, technologická	Účetní, projektová, expertní
Systém odměn a trestů	Trestá se, neodměňuje	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Russell-Jones (2006 s. 46-47)

Podle typologie podnikové kultury dle Russela a Jonese (2006, s.51) spadá podnik do kategorie zaměřené na role. Což vyplývá mimo jiné z pevně zakořeněného funkčního přístupu řízení. Každý v podniku má více či méně ohraničenou roli, kterou zastává. Vzhledem k rozličnému rozmístění výrobních divizí dochází k určité decentralizaci řízení, což může mít za následek různé komplikace a šumy v rozsáhlém komunikačním řetězci. Dopady decentralizace jsou patrné především při porovnání podnikové kultury v různých výrobních divizích a technicko-hospodářských pracovištích.

Důsledkem je absence procesních týmů, ty jsou stanoveny jen formálně ale ve skutečnosti se napraktikují. Proto se zde nabízí prostor pro stanovení určité samosprávy s vysokým **apelem na týmovou práci**.

Aktivní snaha o oživení a **utváření jednotné podnikové kultury** v souladu se zaměřením na neustálé **zvyšování celkové kvality** v podniku, **spokojenosti** zákazníků i zaměstnanců samotných je jedním z prvků, kde by mělo vedení podniku začít, pokud se bude chtít i nadále prosadit v neustále sílícím konkurenčním boji. Z mého pozorování si dovoluji usuzovat, že se podniková kultura mezi jednotlivými výrobními divizemi poměrně liší.

Jako možnou cestu ke sjednocení, takto rozpolcené podnikové kultury bych viděl v zaměření se na týmovou práci za pomoci metod a nástrojů průmyslové moderace jakými jsou vizualizace, workshopy a další. V budoucnu je možné zaměřit se na přínosy ze zavedení metody 5S. Tím by mělo dojít k určitému sjednocení úrovně a organizace pracovišť i práce samotné, což by markantně přispělo ke zvýšení kvality i efektivity v celé společnosti.

6.5 Identifikace problémů pomocí PQCDMS Checklistu

Tabulka 6 - PQCDMS Checklist

PQCDSM	Kontrolní otázky	Odpovědi
Productivity	Bude se zvyšovat objem produkce nebo snižovat? Bude se zvyšovat produktivita práce?	Produktivita práce kolísá, což je mimo jiné dáno charakterem nerovnoměrné produkce v průběhu roku.
Quality	Klesá kvalita? Rostou reklamace a stížnosti zákazníků?	Firma se potýká s velkým počtem reklamací. Paradoxní je, že při poklesu produkce roste počet neshod.
Cost	Rostou náklady na práci, materiál či energie?	Z důvodu množícího se počtu reklamací rostou náklady na jejich odstranění.
Delivery	Zpožďují se dodávky, je možno zkrátit výrobní časy?	Dodávky jsou převážně dodávány v dohodnutý termín. Avšak prostor pro zkracování výrobních časů je vždy.
Safety	Roste počet úrazů, jsou dodržovány bezpečnostní předpisy?	Počet úrazů neroste.
Morale	Vyskytují se interpersonální problémy, na jaké úrovni je pracovní morálka?	Interpersonální problémy se běžně nevyskytují. Pracovní morálka však značně kolísá. S velkým objemem produkce a časovým tlakem na provedení zakázky se zaměstnanci dokážou sice velmi dobře vypořádat, avšak v období poklesu zakázek klesá efektivita práce.

Zdroj: vlastní zpracování dle Ishiwaty (1997)

Morálka, kvalita, náklady a produktivita tvoří jakousi spojenou nádobu. **Z důvodu nízké pracovní morálky, dochází k poklesu kvality** (nárstu reklamací), tím pádem ke zvyšování nákladů na odstranění neshod a tedy i k samotnému poklesu produktivity. Samozřejmě, že morálkou podniku můžou být ovlivněny i zbylé dva faktory, bezpečnost a dlouhé výrobní časy.

Vzhledem k nezvyklému jevu, kterým je nepřímá úměra mezi reklamacemi a produkcí, považuji morálku podniku za hlavní faktor zapříčiňující tuto skutečnost. Jako vysvětlení se nabízí situace, kdy zaměstnanci cítí tlak z důvodu velkého objemu práce, která musí být dodána zákazníkovi v relativně krátkém čase. A v takovém případě ze sebe zaměstnanci vydají to nejlepší, soustředí se na práci a podávají tak konzistentní výkon. V opačném případě kdy objem produkce je pod běžnou úroveň a na provedení práce je relativně dost času, se zaměstnanci plně nesoustředí na práci, protože nejsou pod takovým tlakem a kontrolou nadřízených složek.

6.6 Systém řízení jakosti

Firma je od roku 2002 držitelem certifikátu jakosti ISO 9001. Tento certifikát je aplikován na centrálu společnosti se sídlem v Březové a jednu její výrobní divizi - Trnava.

Od zavedení normy však postupem času začaly upadat snahy o kontinuální a systematické zvyšování jakosti stejně tak přechod z funkčního řízení společnosti na procesní zůstává pouze v rovině teorie. Z mého pohledu jako hlavní příčiny, kvůli kterým nebylo dosaženo očekávaných výsledků ze zavedení systému jakosti, vidím v nedostatečném stanovení cílů a nejasném určení kompetencí. Nebyl kladen dostatečný důraz na změnu a zavedení procesního řízení. Hlavním a jediným cílem bylo získání tohoto certifikátu.

Kolektiv autorů knihy KAIZEN (2012, s. 117) udává několik důvodů proč nebylo dosaženo požadovaných výsledků ze zavedení systému kvality. Hlavním z častých důvodů bývá nepochopení ze strany managementu z čehož vyplývá i nedostatečná motivace zaměstnanců. Další příčinou je i rozsáhlá byrokracie.

Z výše zmíněných důvodu a především pak z nepochopení, mohlo vyplynout například špatné stanovení cílů a chybný systémový přístup při zavádění QMS. Pokud bylo hlavním cílem pouhé získání certifikátu ISO 9001, bez ohledu na jeho aplikovatelnost a zvýšení kvality v podniku jako celku, pak je zřejmé, že všichni zaměstnanci včetně vedení, byli uspokojeni samotným získáním certifikátu. A dál tak nebyl kladen důraz na systematickou aplikaci jednotlivých prvků systému jakosti. Bez týmové práce, IT podpory

procesů, jasně vymezených kompetencí v jednotlivých procesech a bez vhodného a transparentního systému odměn či trestů, společně shrnutých do jakéhosi strategického rámce, je snaha o procesní řízení společnosti většinou neúspěšná.

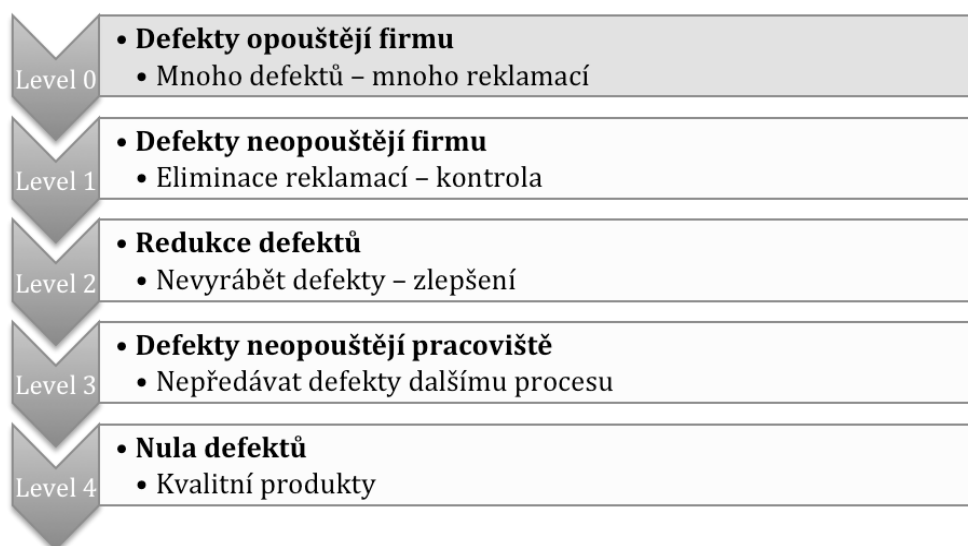
Dá se říct, že v současné době je certifikát systému řízení jakosti v podniku považován spíše za jakési „nutné zlo“ jenž se stává obětí auditu. Což znamená že k práci s příručkou jakosti dochází především z důvodů splnění podmínek pro audit.

Z výše uvedeného logicky vyplývá nutnost změny, pokud chce podnik zlepšit své postavení na trhu.

Výroční zpráva společnosti (2011) uvádí: „*Cílem společnosti je v zájmu zachování ziskovosti a rentability, vydat se cestou optimalizace a redukce nákladů. A snažit se o získávání velkého objemu zakázek, které by umožnilo plánování výroby v dlouhodobém horizontu.*“

S výše uvedeným strategickým cílem naprosto souhlasím, avšak v oblasti dosahování dílčích cílů a jejich měření, k utváření krátkodobé či dlouhodobé strategie, je v podniku značný prostor ke zlepšení.

6.7 Kvalita, ISO a procesní řízení ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 9 Klasifikace z hlediska kvality

Jelikož firma čelí narůstajícímu počtu reklamací svádí to ke klasifikaci na level 0 podle předchozího obrázku. Skutečnost je však taková, že asi 40 % reklamací je zapříčiněno výrobou a další na vině jsou dodavatelé asi z 19%. Určité procento reklamací vznikne

z důvodu poškození při transportu cca 6%. Druhá nejvyšší část reklamací asi 27% vzniká v místě montáže, a přibližně 8% neshod se dá přisuzovat jakémusi komunikačnímu šumu, mezi výrobou a montáží, kdy moduly nejsou připraveny plně podle požadavků montáže.

Návic je mnohdy velmi obtížné určit jasnou příčinu výskytu neshody, zejména pokud se spojí více těchto faktorů zapříčiňující reklamace dohromady. Podle zmapovaných procesů v QMS, se na první pohled jeví jako relativně dobře procesně řízenou organizací, z hlediska kvality někde na levelu 2-3 z předchozího obrázku.

Ve skutečnosti firma tedy osciluje někde mezi levely 0 až 3.

Jedním z hlavních důvodů, proč k reklamacím dochází, může být obcházení procesů, které jsou popsány v příručce jakosti. Z důvodu nedostatečné podpory vedení a jeho snahy o procesní řízení organizace, je pak výsledkem upadající snaha všech zaměstnanců o angažovanost v oblasti kvality a její neustálé zlepšování. Systém managementu jakosti tak stagnuje a plní roli pouhé marketingové nálepky.

Všeobecně známým **problémem certifikací** tohoto typu jak už bylo zmíněno, je **rozsáhlá byrokracie** a s ní související nepochopení potenciálních přínosů, které plynou především z procesního přístupu k řízení společnosti, tak i vybraných nástrojů kvality, které jsou doporučovány systémem managementu jakosti. V praxi to znamená, že zaměstnanci zodpovědní za certifikaci a řízení jakosti, tak mají spoustu práce s tvorbou a zlepšováním procesů za pomoci předepsaných postupů a metod, na administrativní úrovni. Požadavky na interní a externí audity, hodnocení zaměstnanců a dodavatelé tyto činnosti a mnohé další jsou vykonávány z důvodu splnění požadavků normy. Namísto toho, aby pomocí nástrojů kvality a metod průmyslového inženýrství se tito zaměstnanci zabývali se kvalitou v podniku, zaměřili na aktivity pro podnik opravdu přínosné. Musí totiž vynaložit spoustu času a energie a firma vynaloží nemalé peněžní prostředky, jen proto aby splnili kritéria auditu. Stává se tak obětí normy, která je uměle udržována, primárně **za účelem splnění auditu**. Což se dá považovat za jakýsi druh **plýtvání** a tak firma **zapomíná na skutečné přínosy procesního řízení** nebo se jimi ani nezabývá. Prvním zásadním krokem je určení cílů a strategií vedoucích k jejich dosažení a jejich **průměrné monitorování a vyhodnocování**.

Firma, která očekává přechod z funkčního modelu řízení na procesní, skrze zavedení systému řízení jakosti, tak přes všemožné obstrukce hlavně byrokratického rázu nevnímá skutečné přínosy procesního řízení. Procesní řízení společnosti na takovém základě implementace podnikového systému managementu jakosti je tak většinou již na samotném začátku odsouzeno k neúspěchu.

Přestože je systémem managementu kvality kladen stále zvyšující se důraz na procesní řízení. **Bez pochopení a aktivní snahy** a dodržování procesního přístupu a např. snahy o provázanost procesů s podnikovým informačním systémem. Bez jasného stanovení procesů, jejich vlastníků, procesních týmů a kompetencí, je očekávání přínosů plynoucích z procesního řízení na základě získaného certifikátu jakosti poměrně zbytečné. Neboť **procesní řízení se nekoná**. Ačkoliv jsou procesy zpracovány v příručce jakosti, ta je však dle mého názoru pouze další statický dokument.

Kritickým faktorem úspěchu je zde pochopení skutečných přínosů procesního řízení. Z čehož by následně měla vyplynout podpora vedení, motivace a s ní spojená angažovanost všech zaměstnanců.

6.8 Hledání možných příčin problému

Příčin může být hned několik. Jak už bylo zmíněno dříve, problém je v malém důrazu na procesní řízení. Na základě nedostatečného procesního řízení pak **dochází k nedostatečné komunikaci** mezi jednotlivými články činností v procesu, a nebo mezi procesy navzájem, jinými slovy mezi vlastníky procesů. Důvodem je, že ačkoli jsou tyto procesy zmapovány v textové i grafické podobě v příručce jakosti. **Nejsou týmově aplikovány** v souladu s podmínkami procesního řízení do reálné praxe. Další možnou příčinou je **špatné nastavení** těchto procesů a především jejich **měřítek** vstupů a výstupů a určení **odpovědností** jejich vlastníků. Viz. Rybí kost.

Pokud se problém objeví až u externího zákazníka, obchodník s nímž je zákazník v nejužším kontaktu, předává informace o reklamaci do oddělení reklamací, předtím však musí příslušný pracovník - oddělení jakosti provést posouzení a až posléze je v oddělení reklamací prováděna evidence a vyhodnocování a to jednou měsíčně. V případě, že je reklamační závažná a je opakujícího se charakteru, předává oddělení reklamací informaci vedení jakosti a to pak všem ostatním činitelům v procesu realizace zakázky, kterých se tento problém týká. Na příslušném místě by pak mělo dojít ke zjištění kořenové příčiny, dohledání viníka a stanovení postihů. Dále pak následnému protiopatření, aby se v budoucnu předcházelo chybám opakujícího se charakteru. Vlivem velkého počtu mezičlánků v procesu reklamace a předávání informací mezi jednotlivými oddělení se mnohdy může vytrácet podstata těchto informací. Dalším podstatným rizikem je obcházení konkrétních činností v tomto procesu či metodickém postupu atp.

Z diagramu příčin a následků a na základě rozhovorů se zaměstnanci, se **dále potvrzuje** skutečnost slabých stránek a hrozeb, na které jsem se rozhodl důkladněji zaměřit v projektové části. Jedná se hlavně o **slabý přístup k procesnímu řízení a systému jakosti**.

Reklamace tedy vyplývají z prvotního obcházení či nedodržení procesů, které jsou navrženy v příručce jakosti. Vzhledem k obcházení procesů, tak nedochází k velmi důležité komunikaci mezi všemi zúčastněnými členy výrobního procesu či jeho činností. V důsledku toho dochází k absenci zpětné vazby, tolik důležité pro kvalitní nápravná a preventivní opatření.

6.8.2 5x proč

Jednoduchou technikou „5x proč“ se pokusím nalézt odpověď na příčiny obcházení procesů a z toho vyplývající absence kvalitní komunikace v rámci procesů.

Proč dochází k obcházení procesů?

Není kladen dostatečný důraz na jejich dodržování procesů, týmovou práci a na procesní řízení celkově.

Proč není kladen dostatečný důraz?

Nejsou určeny jasné kompetence v rámci vykonávání jednotlivých procesů a činností. Procesy byly navrženy především z důvodů splnění certifikace.

Proč nejsou určeny kompetence?

Není dostatečná podpora a snaha o procesní řízení ze strany vedení. Podnikový informační systém není nastaven pro kvalitní procesní řízení.

Proč chybí podpora vedení a IT infrastruktury?

Nepochopení procesního řízení a jeho přínosů pro společnost.

Proč mohlo být procesní řízení nepochopeno?

Chybějící systematický přístup, při zavádění procesního řízení nedošlo k důkladnému zaškolení zaměstnanců, nebyly praktikovány procesní týmy a workshopy atp.

Z výše zmíněných zjištění tedy vyplývá, že je pro společnost důležité snažit se o pochopení procesního řízení jako celku a systematicky postupovat při zavádění, navrhování a předělávání procesů. Velmi důležitým prvkem efektivního procesního řízení je podpora informačního systému.

6.9 Informační struktura

Podnik získává řadu informací nutných pro řízení a strategické rozhodování z finančního účetnictví, které je vedeno v podnikovém informačním systému ABRA 3G. Tento IT systém se skládá z mnoha modulů. V podniku jsou nejvíce využívány moduly k zajištění režijních činností, jakými jsou finance a mzdy, nákup a skladové hospodářství, a další už ne plně využívané moduly. Společně tyto moduly tvoří kvalitní základnu pro řízení výroby ve všech svých provozech.

Skladové hospodářství je řízeno pomocí čtečky čárových kódů. Identifikace materiálu spolu s tímto systémem tak umožňuje, v případě potřeby, zpětné dohledání materiálu až po dodavatele. Díky tomu je možno provádět efektivní vyhodnocování dodavatelů.

Přínosy od zavedení?

Dle mého názoru, by přínosy z využívaného informačního systému mohly být mnohem výraznější. Především pak v podpoře procesního řízení organizace, která se v současné době nekoná v odpovídající míře, jak již bylo nekolikrát zmíněno.

Jsou poskytovány všechny potřebné informace ke strategickému řízení, operativnímu řízení, tvorbě bohatství podniku?

Systém bohužel **není nastaven** na poskytování důležitých informací a reportů **pro strategické řízení** v oblasti výroby a kvality v odpovídající míře. V mnoha oblastech řízení výroby, tak **dochází k duplicitě dat a práce** spojené s jejich vyhodnocováním.

Jsou tyto informace využívány? Je využíván plný potenciál IS?

Potenciál IS by mohl být využíván lépe, souvisí to však s podnikovou kulturou a přístupem k řízení podnikových procesů. Například spousta dat ve firmě je shromážděována pomocí klasických excelovských tabulek. Viz. Systém evidence reklamací, kde **proces vyřízení reklamace je poměrně neefektivní**. Kdyby byl zaveden IS na bázi ERP a nastaven tak, aby byly v systému navzájem provázány všechny procesy, odpadá nutnost shromáždování dat manuálně a docházelo by k vyšší efektivitě řízení podnikových procesů díky automatizaci některých procesů. Podnik by tak šetřil čas – náklady a zároveň zvyšoval znalosti napříč podnikovou strukturou. **Dalo by se říct, že by tak docházelo k růstu podnikového know-how, na základě kvalitní práce s informacemi. Ve výsledku tedy ke zvyšování konkurenceschopnosti.**

Je využíván k podpoře procesního řízení? Splňuje předpoklady procesního řízení?

Informační systém **není využíván k podpoře procesního řízení**. Podnik nemá integrován IS s QMS, jenž je chápán jako důležitá podpora procesního řízení. Tudiž nejsou v podniku realizovány automatizované subprocesy ani nedochází k průběžnému monitorování procesů díky možnému využívání plného potenciálu informačního systému.

Tvorbu a vyhodnocování cílů či plánů, provádí firma za pomoci finanačních ukazatelů (rentabilita, likvidita atp.).

Takzvaná hodnotová diagnostika, například pomocí BSC není ve společnosti zavedena.

6.10 Systém evidence reklamací

Systém evidence reklamací je ve formátu několika jednoduchých excelovských tabulek. Za evidenci reklamací zodpovídá jeden pracovník, který jednou ročně vytváří report ze získaných údajů a předává zprávu top managementu, který následně činí určitá opatření.

Hlavní problém u takovéto evidence reklamací shledávám především v neschpnosti reagovat pružně směrem k zaměstnancům, vyvozovat důsledky plynoucí z odpovědnosti a následně tak činit adekvátní opatření ve správný čas a na správním místě.

Tento přístup k řízení reklamací, vidím jako pouhou snahu zabývat se nespokojeností zákazníků pouze z důvodu předepsané normy ISO 9001, nicméně je tento přístup dle mého názoru nedostačující a povrchní. Vždyť vzhledem k dnešním možnostem použití různých softwarových nástrojů je pak ztrátou času evidence reklamací na takové bazi. Proto je třeba se touto možností dále zabývat a navrhnout tedy zlepšení systému evidence reklamací.

Tabulka 7 - Současný systém evidence reklamací

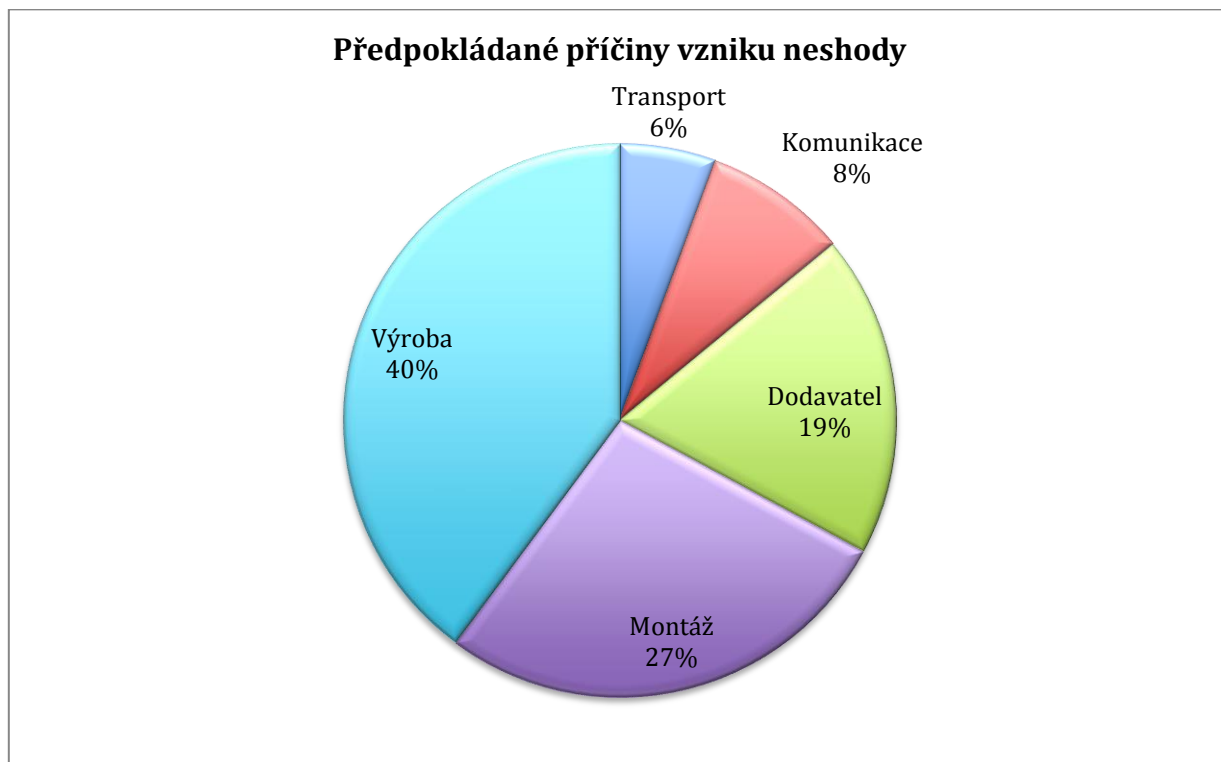
Čísla kontejnerů	Vyrobena na provozu	Adresa stavby	Popis reklamace	Datum reklamace	Montážní skupina

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky evidence reklamací se zdá, že obsahuje všechny důležité informace. Nicméně se domnívám, že v tomto případě by mohly být obsaženy ještě některé další užitečné informace. A to hlavně ty, které usnadní identifikaci těch reklamací, jež jsou příčinou nejvyšších finančních ztrát. **Vyčíslení ztrát** považuju za poměrně důležité, z toho důvodu, že lze snadno identifikovat reklamace, kterými je třeba se zabývat a až poté hledat

kořenové příčiny vzniku těch nejvíce nákladných neshod a činit pak příslušná opatření do budoucna.

Na základě dat získaných z evidence reklamací, jsem rozdělil jednotlivé druhy reklamací do následujících kategorií jak je vidno z výšečového grafu. Z toho jasně vyplývá, že největší podíl neshod je zapříčiněn výrobou a druhou nejkritičtější oblastí je montáž. Toto jsou tedy oblasti, na které je třeba se podrobněji zaměřit.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf. 3 Předpokládané příčiny vzniku neshody

6.11 Klíčové kompetence v procesu realizace zakázky/řízení reklamací

6.11.1 Obchodní zástupce

Obchodní zástupce je prvním článkem se kterým přijde zákazník do kontaktu. Obchodník je zároveň v nejužším kontaktu se zákazníkem a je s ním v partnerském vztahu z pohledu firmy. Z pohledu zákazníka je v určité podstatě jeho zástupcem, a to v procesu realizace celé zakázky. Řeší veškeré zákaznickovy požadavky, ty zpracovává na základě expertního systému a spolu s projektanty a technology následně předává podklady (projektovou dokumentaci) k finálnímu schválení zákazníkovi a doladují se detaily činností. Jsou vyhotoveny technologické a výrobní postupy, průvodní listy a jiné, jež následně vstupují do procesu výroby. Příslušný obchodník je v průběhu celého procesu výroby konkrétní

zakázky, až do předání hotového díla v neustálém kontaktu se zákazníkem. Operativně řeší veškeré požadované změny, vzniklé problémy i reklamace. Z čehož se lze usozovat, že obchodník je klíčovým zaměstnancem podniku.

6.11.2 Mistr výroby

Dohlíží na průběh výroby, rozděluje práci, stanovuje priority, zodpovídá za kvalitu vyrobených kontejnerů. Je v úzké spolupráci s trojicí – obchodník, technolog, projektant.

6.11.3 Stavbyvedoucí

Provádí s montážní skupinou za kterou zodpovídá, komplementaci finálního díla u zákazníka. Je zodpovědný za předání kompletní stavby, řešení vzniklých nedostatků a servis. Podává zpětnou vazbu z místa montáže do výroby.

6.11.4 Kontrolor montáže

Kontroluje dodržování předepsaných postupů na stavbě, eviduje použití dodaných materiálů, zbylých materiálů atp. Posuzuje nedostatky, které vznikly už ve výrobě a které jsou zapříčiněny nesprávnou montáží. Komunikuje se zákazníkem a zodpovídá se vedení firmy. Zastává tak funkci důležitého mezičlánku mezi montáží a výrobou. Poskytuje totiž zprostředkovaně důležitou zpětnou vazbu z místa stavby a postřehy z kontaktu se zákazníkem.

6.12 Shrnutí analytické části

Analytická část poukázala na hlavní příčiny problémů hned na začátku za pomoci provedení SWOT analýzy podniku. A ukázala se tak potřeba zefektivnění systému řízení kvality, zvýšení důrazu na procesní řízení a návrh na řešení otázky s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. S ohledem na zjištění těchto hlavních nedostatků bylo přistupováno v průběhu celé analytické části.

Výsledky analýzy spokojenosti zákazníků potvrdily, že je třeba se zaměřit na zlepšení přístupu k připomínkám z jejich strany a to především v procesu řízení reklamace a snažit se o celistvé zlepšení společnosti a tím pádem i zlepšení dojmů koncového zákazníka.

Dále byla šetření podrobena podniková kultura, informační struktura spolu s informačním systémem společnosti a především bylo poukázáno na nedostatky zavedeného systému managementu jakosti a postupu řešení reklamací. Obcházením procesů plyne

neaplikovatelnost procesního přístupu v praxi a velmi slabý důraz na týmovou práci a řízení informačního toku či sdílení informací.

Z provedených analýz jsem tedy dospěl ke zjištění, že proces řízení neshodných výrobků nevyhovuje, a jako vhodnou možnost zlepšení vidím jeho následný reengineering tohoto procesu, kterým se budu zabývat v projektové části. Snahou bude dotknout se po všech hlavních nedostatcích, které byly zmíněny a dosáhnout tak radikálního zlepšení tohoto procesu což by ve výsledku mělo poukázat na možnost radikální změny u všech klíčových procesů.

7 VYMEZENÍ PROJEKTU

SWOT analýza poskytla zevrubný pohled na podnik jako celek především na jeho slabé stránky, které je třeba zlepšit. Z dalších provedených šetření bylo mimo jiné ověřeno, že **zefektivnění systému řízení kvality, zvýšení důrazu na procesní řízení a návrh na řešení otázky ohledně nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců je více než vhodný.** Zároveň se pokusit o zhodnocení přínosů z potencionální realizace tohoto návrhu.

7.1 Způsoby přístupu ke zlepšování

Nenadál (2008, s. 241) uvádí: *“Při neustálém zlepšování se uplatňují dva základní postupy: skokové zlepšování a zlepšování po malých krocích. Tyto postupy jsou základem dvou přístupů ke zlepšování, které se označují jako reengineering a kaizen.”*

Kaizen

M. A. Ketabchi, který se mnoho let věnuje oblasti business process managementu. Jeho doporučení se nese v duchu jednoduchého začátku, na který budou navazovat složitější a komplikovanější procesy. (Systemonline, © 2001-2014)

Reengineering

Opačný přístup spatřuji v přístupu Reengineeringu podle Hammera, kde dochází k radikální proměně firmy. Tak aby mohlo být dosahováno dramatického zlepšení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jakými jsou kvalita, náklady, rychlost atp. Příkladem může být představa budování nové společnosti od samotných základů, za předpokladů současných znalostí a moderních technologií. (Hammer a Champy, 2000, s. 30)

V rámci projektu je dle mého názoru vhodný přístup radikálního zlepšení, tedy reengineeringu.

7.2 Cíl projektu

Metoda SMART napomáhá při určení projektových cílů. Díky ní by měl být cíl stanoven co nejkvalitněji. V překladu jde o to aby byl cíl specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a termínovaný.

Hlavní cíl: Zefektivnění podnikových procesů z hlediska kvality

Dílčí cíle: Snížení výdajů spojených s reklamacemi, zefektivnění systému řízení kvality, zvýšení důrazu na procesní řízení, zefektivnění zpětné vazby a informačního toku mezi jednotlivými útvary.

7.3 Vymezení projektu – metoda logického rámce

Tabulka 8 - Metoda logického rámce

Popis projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky ověření	Vnější předpoklady
Cíl projektu: Zvýšení konkurenceschopnosti	Snížení výdajů spojených s reklamací o 10 %	Finanční ukazatele	<ul style="list-style-type: none"> • Včasné provedení analýzy • Relevantnost údajů
Účel projektu: <ul style="list-style-type: none"> • Zefektivnění podnikových procesů z hlediska kvality. • Snížení počtu reklamací • Reengineering vybraného procesu • Zhodnocení potenciálních přínosů 	Zkrácení času na posouzení reklamace o 15 % Snížení času na vyřízení reklamace o 15 % Snížení počtu reklamací o 10 % za rok	Ukazatele produktivity Počet reklamací Celkové náklady na reklamace za rok vztahované k celkové roční produkci (tj velikost výdajů za reklamace na jeden modul)	<ul style="list-style-type: none"> • Rozeznání hlavních příčin problémů • Ochota a motivace zaměstnanců spolupracovat • Podpora vedení a realizace navrhovaných změn
Výstupy: <ol style="list-style-type: none"> 1. Definování hlavních příčin nekvality 2. Opatření vedoucí k eliminaci neshod 3. Reengineering 4. Zhodnocení přínosů 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozhovory se zaměstnanci výsledky analýz. 2. Použití vybraných nástrojů kvality 3. Procesní mapy a vývojové diagramy 4. Kontrolní tabulka 	SWOT analýza	
Činnosti: <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Shrnutí výsledků analytické části 1.2 Zmapování vybraných procesů 1.3 Vyhodnocení informací 2.1 Návrhy zlepšení 2.2 Návrh postupu zavedení nástrojů a metod ke zlepšení 3.1 Výběr procesů pro REE 4.1 Vyčíslení úspor z navržených opatření 	Prostředky: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. SWOT analýza, dotazování 1.2. Mapování procesů – ARIS Expres 1.3. 5xproč, myšlenkové mapy 2.1. Vizualizace, motivace 2.2. Průmyslová moderace, workshopy 3.1. Matice vazeb, analýza rizik, 4.1. Kalkulace 	Časový rámec: <ol style="list-style-type: none"> 1. Únor 2014 2. Březen 2014 3. Březen 2014 4. Duben 2014 	Předběžné podmínky: Odpovídající znalosti Podpora vedení Ochota spolupracovat

Zdroj: vlastní zpracování

7.4 Riziková analýza RIPRAN

Tabulka 9 - RIPRAN analýza

Hrozby	P hrozeb	Scénář	P scénáře	P celková	Dopad	Hodnota rizika	Opatření
Nedostatečná spolupráce	20%	Nedostatek informací	15%	N	N	N	Komunikace a osobní angažovanost
Nekorektní informace	20%	Zkreslení výsledků analýz	20%	S	V	S	Ověření z více zdrojů, použití různých metod se stejným cílem
Neznalost a složitost tématu	20%	Chybné analýzy, vedoucí k nekorektním návrhům a opatřením	20%	N	V	S	Rešerše odborné literatury.
Střed teorie s praxí	20%	Nekompetentní návrhy a postupy plynoucí z nezkušenosti	25%	S	V	S	Dotazování, prostudování případových studií atp.
Nereálné či špatné stanovení cílů	20%	Nesplnění cílů, požadavků a očekávání	20%	S	V	N	SMART

Vysvětlivky: P – pravděpodobnost, V – vysoký/á, S – střední, N – nízký/á

Zdroj: vlastní zpracování

7.5 Časový rámec projektu

Aby stanovené cíle splnily poslední kritérium metody SMART, musí být vymezen časový rámec projektu.

Tabulka 10 - Časový harmonogram

Úkoly, činnosti	Harmonogram projektu											
	Únor				Březen				Duben			
Doba trvání (v týdnech)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Literární rešerše	■	■										
Analytická část		■	■	■								
Shrnutí výsledků analytické části				■								
Výběr procesů pro REE					■	■						
Zmapování vybraných procesů						■	■					
Vyhodnocení získaných informací								■				
Návrhy zlepšení									■	■		
Reengineering procesu										■	■	
Zhodnocení přínosů REE												■

Zdroj: vlastní zpracování

8 REENGINEERING PROCESU

Na základě výsledků a zjištění z analytické části vyplynulo, že klíčové procesy nejsou řízeny na odpovídající úrovni vzhledem k dnešnímu tvrdě konkurenčnímu prostředí. Proto jako vhodnou možnost zlepšení vidím v reengineeringu některého z těchto procesů. Snahou bude dotknout se všech hlavních nedostatků, které byly zmíněny a dosáhnout tak radikálního zlepšení vybraného procesu. To by ve výsledku mohlo poukázat na možnost radikální změny u všech těchto klíčových procesů. Před samotným reengineeringem je však třeba ještě provést stručný rozbor a pokusit se zanalyzovat tyto klíčové procesy, z hlediska působení kritických faktorů úspěšnosti na proces.

8.1.1 (Ne)Zvládnutelnost procesů na základě příručky kvality

Jak již bylo zmiňováno v analytické části, přestože má firma zavedený certifikát ISO 9001 a snaží se tak propagovat politiku jakosti, tak se přístup k efektivnímu řízení podnikových procesů nekoná v odpovídající míře.

QMS podniku je docela obsáhlou záležitostí, zaměřený zejména na vyžadování a dodržování předepsaných postupů, které jsou zaznamenávány do předem nadefinovaných dokumentů (tabulek). V dnešní uspěchané době a při přesycenosti informacemi, má málokdo čas, si přečíst zmíněná doporučení a požadavky, natož aby s nimi běžně pracoval. Bez propojení podnikového informačního systému a QSM, tak dochází k určitým ztrátám z neefektivnosti vykonávaných procesů. Ty jsou totiž mnohdy obcházeny právě z důvodu komplikovanosti a přílišné byrokracie. QMS však obsahuje i prohlášení nebo závazek managementu zabývat se jakostí a dále ji zvyšovat.

Firmě by tedy mohlo v tomto směru pomoci zpřehlednění a zmapování procesů a jejich důkladná integrace s podnikovým informačním systémem. Např. za pomoci softwaru ARIS, který je podle mne uživatelsky velmi přívětivý a je tedy poměrně vysoká šance, že se softwarem budou pověřeni pracovníci (odpovědní za proces) poměrně rádi a efektivněji pracovat. Narozdíl od statických dokumentů vyžadovaných QMS.

Což zároveň nabádá k možnosti rozšíření podnikového informačního systému o některé moduly v souladu s procesním řízením.

V rámci zefektivnění podnikových procesů z hlediska kvality, je třeba provést alespoň stručný rozbor procesního řízení ve firmě a následně určit nejvhodnější procesy, kterými je třeba se podrobněji zabývat. Ať už z hlediska vlivu kritických faktorů úspěchu na proces nebo z hlediska hodnoty pro zákazníka či podle posouzení úrovně konkrétních procesů.

8.2 Kritické faktory úspěchu organizace

Kvalita

1. Certifikát ISO 9001.
2. Využívání nových technologií a snaha kontinuálního zlepšování.
3. Dlouhodobá spolupráce se zahraničními klienty, kvalitní reference a zkušenosti.

Náklady

4. Poskytování komplexních řešení v celé šíři stavebního projektu (výroba, dodání na místo, montáž, veškeré úpravy interiérů a exteriérů, možnost leasingu, pronájmu atd.)
5. Velká výrobní kapacita podniku rozdělená mezi 4 výrobní divize, umožňující racionální plánování výroby, kvalitní „odbavení“ většího počtu zákazníků najednou.

Rychlost

6. Pobočka v Německu pro kvalitní poskytování služeb a servisu klientům ze Západní Evropy.
7. Zkušenosti a vysoce kvalifikovaní zaměstnanci pro zahraniční trhy, schopni flexibilně reagovat na požadavky zákazníka.

8.2.1 KFÚ(kritický faktor úspěchu) v oboru podnikání, kterých firma nedosahuje

- Neúplné pochopení výhod a přínosů procesního řízení. Z toho plyne dostatečné uspokojení se získaným certifikátem kvality: ISO 9001 a splněním auditů. Již bylo zmiňováno, že značným problémem certifikací tohoto typu, je především rozsáhlá byrokracie. Pracovníci odpovědní za certifikaci a řízení jakosti, tak mají spoustu práce s tvorbou a zlepšováním procesů na administrativní úrovni. Musí vynaložit spoustu času a energie, jen aby splnili kritéria auditu. Což se dá považovat za určitý druh plýtvání. A nezbývá tak dost času na skutečné zlepšování a zavádění vhodných a účinných metod a nástrojů PI.
- Chybějící útvar zabývající se průmyslovým inženýrstvím či spolupráce s externí poradenskou firmou, která by vnesla do podniku nový pohled zvenčí. Nastává tedy problém při praktickém zavádění vhodných metod a nástrojů PI, jenž mnohé z těchto nástrojů jsou obsahem QMS, nejsou však aplikovány. Jejich vhodný výběr

a aktivní implementace by mohla být důležitým podpůrným a odrazovým prvkem k procesnímu řízení podniku.

- Slabá spolupráce s inovačními centry a vědecko-technickými parky. Takováto spolupráce by mohla firmě zajistit vývoj jedinečných produktů využití a uplatnění nejmodernějších materiálů, výrobních postupů a využití hi-tech technologií. Čímž by zřejmě došlo, ke zdatelnému zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

8.3 Významnost procesů (matice vazeb)

Následující klíčové procesy byly zvoleny z hlediska přispívající přidané hodnoty pro zákazníka. Proto je vhodné se na ně podrobněji zaměřit. Zvláště pak na konkrétní proces montáže, servisu a řízení reklamace. Tyto zmíněné procesy totiž nejsou obsaženy v systému managementu jakosti, přestože se dají zařadit mezi hlavní procesy, a to hlavně z důvodu přidávající hodnoty pro zákazníka.

Pro posouzení a výběr vhodného procesu pro reengineering volím analýzu kritických faktorů úspěchu působících na proces. Čím více kritických faktorů působí na konkrétní proces, tím je proces důležitější a je třeba provést jeho důkladnou analýzu a následné zlepšení. Působení KFÚ na proces je hodnoceno následovně:

1 – znamená slabé působení v procesu

2 – značí silné působení v procesu.

Tabulka 11 - Působení KFÚ na klíčové procesy

Proces / KFÚ	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Úroveň zmapování a řízení procesu	Σ
Zpracování poptávky	1	1	2	2	1		2	Částečně - 1	10
Výroba	2	2	1		2		2	Částečně - 1	10
Montáž a servis	1	2	1	2		1	2	Vůbec - 2	11
Řízení reklamací	1	2	1	2		2	2	Vůbec - 2	12

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi nejvýznamnější procesy vhodné pro změnu tak dle tabulky řadíme především řízení reklamací a taky montáž a servis. Pro reengineering procesu je tedy **zvolen proces řízení reklamací**.

8.3.1 Proces montáže a řízení reklamací není zmapován

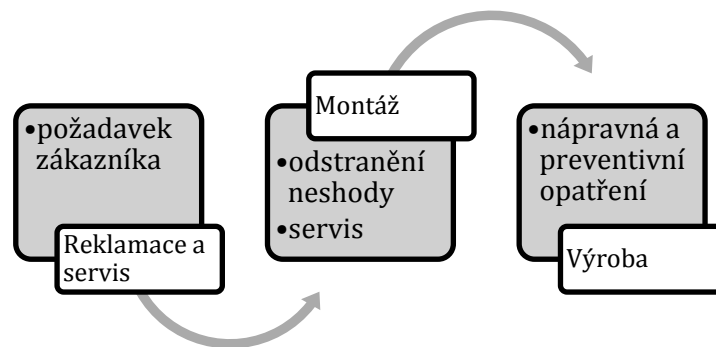
Z analytické části vyplynulo, že zpětná vazba z procesu montáže do výroby nefunguje v plně požadované míře. V podniku je sice osoba, která má na starost především poskytovat zpětnou vazbu z místa stavby, tedy „procesu“ montáže. Avšak k zavedení tohoto opatření došlo až v poslední době, aby mohly být shromažďovány veškeré důležité informace, získané z místa stavby. Informační řetězec plynoucí z tohoto opatření nabývá rozsáhlejšího charakteru. To znamená, že pracovník v místě stavby shromažďuje podnětné informace, které posléze předává vedení podniku, a to pak činí příslušná opatření či nařízení a posouvá následné pokyny níž, až do první linie ve výrobě. Cílem tohoto opatření je získat zpětnou vazbu z procesu montáže do výroby.

Je to však systémově nedokonalé řešení, které reaguje pouze na aktuální potřebu. V budoucnu mohou nastat problémy s nahraditelností tohoto pracovníka atp.

Proces montáže, ani s ním úzce spjatý proces řízení reklamace, nejsou obsaženy v podnikové příručce kvality a ani není nijak jinak zmapován a procesně řízen. Montáž je přitom jedním z finálních procesů, který ovlivňuje konečnou spokojenost zákazníků s dodaným dílem a skýtá tak obrovský potenciál pro zpracování důležitých informací nejen z hlediska návrhových a preventivních opatření.

Pokud dochází k mnoha neshodám, zbytečným prodlevám právě z důvodu nedokonalého zmapování procesu a nedostatečného procesního řízení, důsledkem je absence zpětné vazby v celé šíři výrobního procesu. Kde hlavní nevýhodu spatřuji v chybějící komunikaci mezi potencionálním vlastníkem procesu montáže, na výstupu a vlastníkem procesu výroby, na vstupu (využití systému tahu při předávání informací).

Znamená to, že je třeba se tímto procesem začít zabývat, pokud chce firma dosáhnout zefektivnění procesů z hlediska kvality a zvyšovat svoji konkurenceschopnost. A přistoupit zodpovědně k procesnímu řízení v celé jeho šíři s maximálním důrazem na týmovou práci.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 11 Klíčové procesy z pohledu zákazníka

8.4 Výběr procesu pro reengineering

Jednotlivé procesy zahrnuté v QMS jsou ve firmě formálně navrženy na vysoké úrovni v souladu s normou a není tedy nezbytné je nyní dále upravovat.

Problém zde však nastává při implementaci jednotlivých procesů do podnikové praxe. Zde vidím velký prostor pro zlepšení fungování konkrétních procesů popsaných v příručce jakosti. Relativně nový způsob řízení společností, procesní řízení, není dotažen do konce a změna způsobu řízení se tedy nekoná v požadované míře.

Pokud by mezi sebou byly vhodně provázány procesy výroby, montáže, servisu či reklamacie, tak jak vyplývá z logiky těchto činností, a pomocí vytvořené infrastruktury by mohly být procesy průběžně monitorovány a vyhodnocovány. Tím pádem vyvstává úkol **dojít k elegantnějšímu a efektivnějšímu řešení**, v rámci optimalizace či reengineeringu těchto procesů. Splnění požadavku získání zpětné vazby, je mého pohledu možné efektivně demonstrovat právě na **procesu řízení reklamací**.

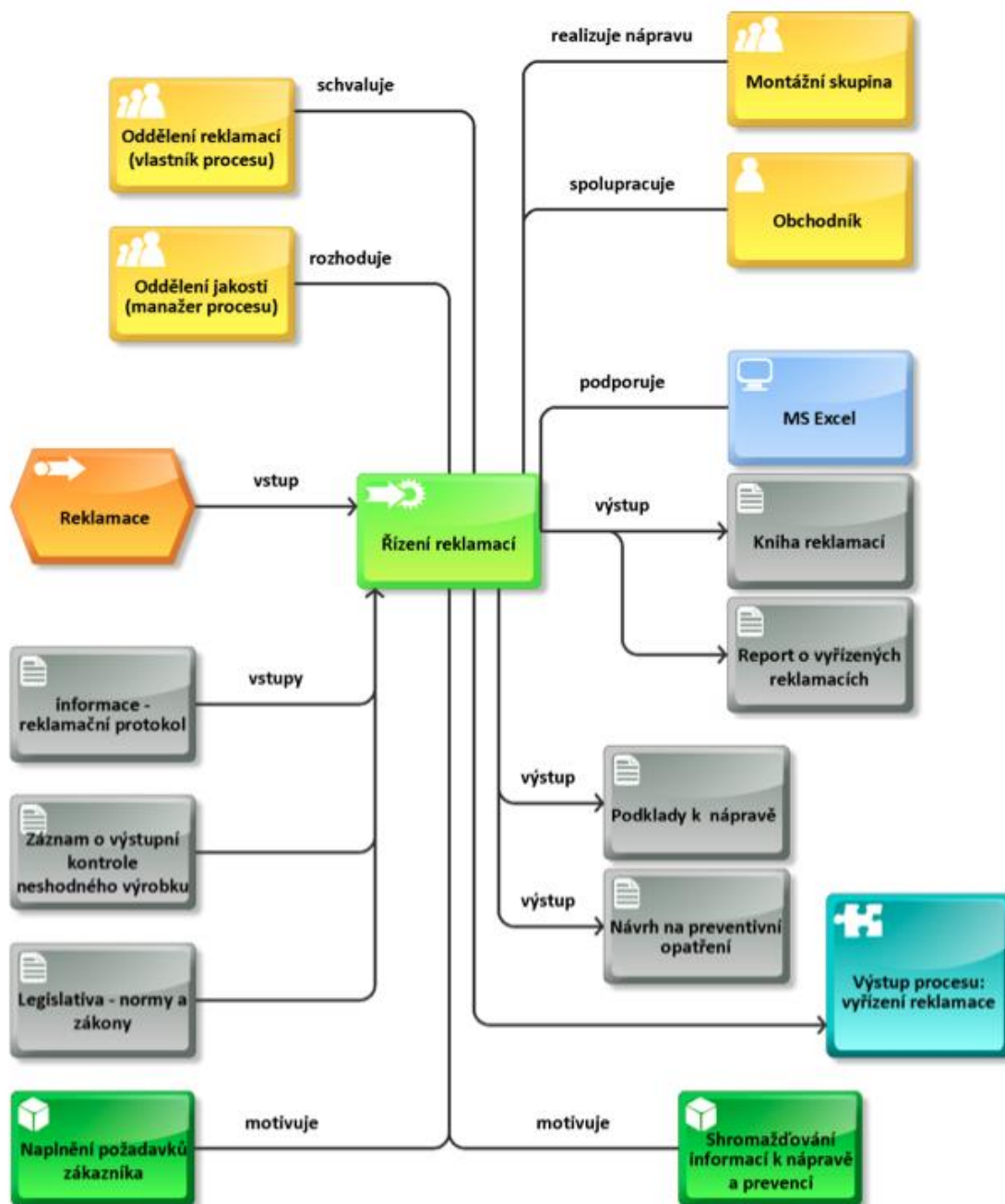
8.5 Specifikace problémů procesu a zdůvodnění výběru procesu

Protože certifikát ISO 9001 je vztažen pouze k jednomu výrobnímu provozu a centrále společnosti. Dochází tak k **absenci některých klíčových procesů**, kterými je právě i proces řízení reklamací a s tím související proces montáže a servisu. Z pohledu zákazníka se jedná o procesy přidávající hodnotu. A je proto s podivem, že nejsou tyto procesy zmapovány a průběžně vyhodnocovány. Přestože nemusí být zahrnuty do systému managementu jakosti, což by přineslo pravděpodobně jen další komplikace byrokratického rázu. Je vhodné, uvědomit si důležitost řízení těchto procesů.

V analytické části je shledáno, že proces montáže není hlavním problémem rostoucích reklamací, tímto problémem je dle mého názoru právě absence procesu - řízení reklamací. Montážní skupina sice odstraňuje reklamovanou neshodu, ale problém vyvstává z **chybějící či nedostatečné zpětné vazby při řešení reklamace**, proto je možným řešením zmapování procesu řízení reklamací a jeho následný reengineering s hlavním apelem na radikální zlepšení zpětné vazby a možnosti činit účinná nápravná a preventivní opatření a taky je na místě snížení nákladů na reklamace, tedy celkové zefektivnění procesu řízení reklamací.

Následující část se proto bude věnovat mapování procesů řízení reklamace.

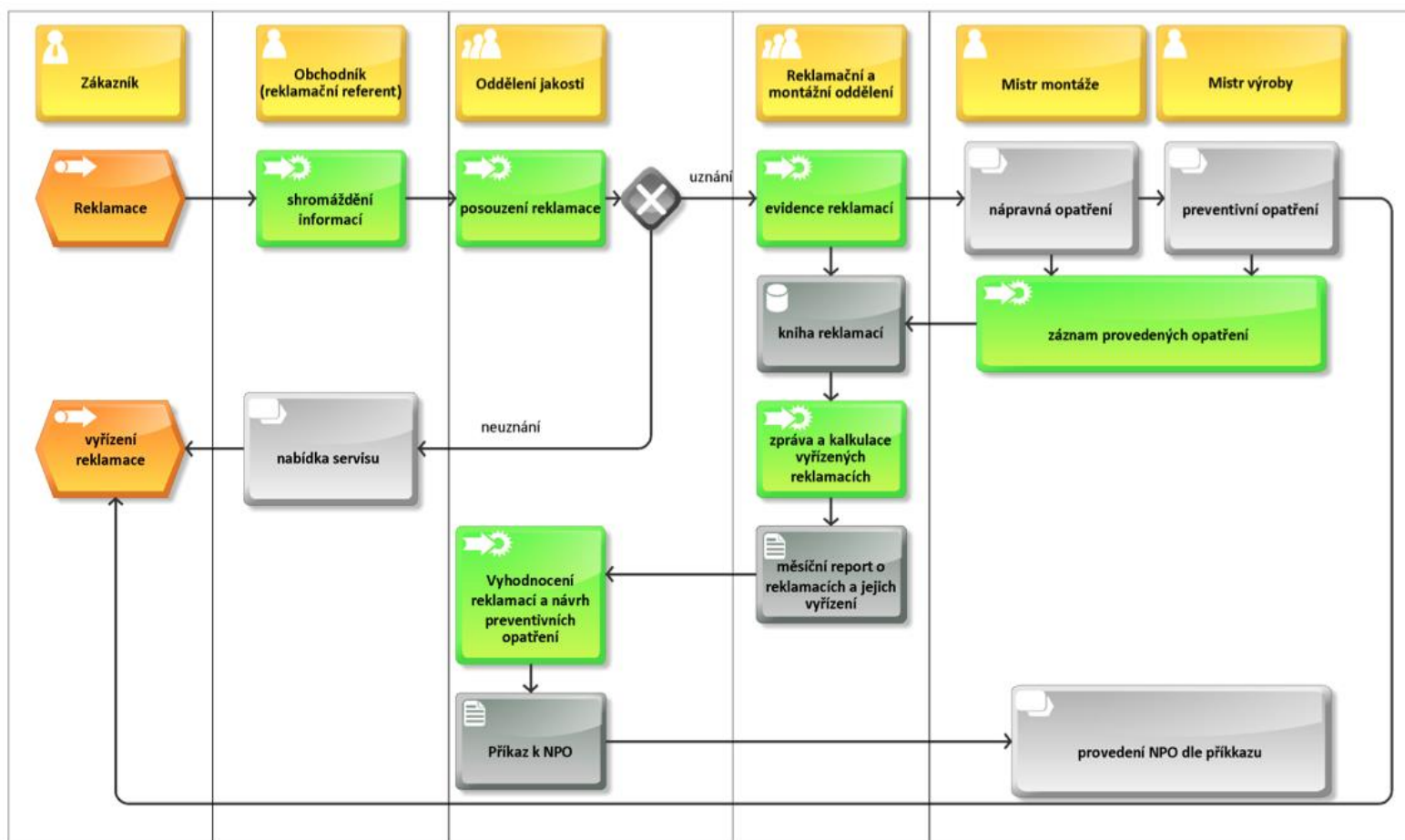
8.6 Mapování procesu řízení reklamací – přiřazení funkcí



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 12 Mapování procesu - model přiřazení funkcí (FAD)

8.7 Mapování procesu řízení reklamací – procesní řetězec událostí



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 13 Mapování procesu – řetězec událostí (EPC)

Tabulka 12 - Seznam činností procesu řízení reklamací.

Název činnosti	Charakteristika činnosti	Čas	Role
Reklamace	Sdělení důvodu reklamace, požadavek na odstranění.		Zákazník
Shromáždění informací	Zapsání všech požadavků zákazníka na odstranění reklamace, vystavení reklamačního protokolu.	1 - 3 hod.	Obchodník
Posouzení reklamace	Posouzení požadavků zákazníka, rozhodnutí o (ne)uznání reklamace, návrh postupu na odstranění reklamace.	8 hod.	Oddělení jakosti
Evidence reklamací	Uznaná reklamace je evidována do	2 hod.	Reklamační

	knihy reklamací, určena montážní skupina a stanoven termín požadavku odstranění. Viz. Tabulka evidence reklamací.		oddělení
Záznam provedených opatření	Montážní skupina provede záznam o provedených činnostech v rámci reklamace a předá oddělení reklamací	2 hod.	Mistr výroby či montáže
Zpráva a kalkulace vyřízených reklamací	Do knihy reklamací jsou doplněny provedené činnosti k jednotlivým reklamacím. Jednou měsíčně je proveden souhrn všech vyřízených reklamací, včetně vyčíslení nákladů a fakturace. Report s fakturou je předán na oddělení jakosti.	2 hod. + (1den/měsíc)	Reklamační oddělení
Vyhodnocení reklamací a návrh PO	Na základě měsíčního reportu vyhodnocuje management jakosti závažnost reklamací a následně dle potřeby, vydává příkaz k nápravnému a preventivnímu opatření.	(1-3 dny/měsíc)	Oddělení jakosti
Celkový čas procesu		14-17 hod. prům. 15,5hod. (2-4 dny/měsíc)	

Zdroj: vlastní zpracování

Za celkový čas procesu řízení reklamace, je považována doba trvání, od činnosti kdy zákazník kontaktuje obchodníka (reklamačního referenta) a sdělí mu požadavky na odstranění reklamace až po činnost, kdy je reklamace vyhodnocena a určen postup a další kritéria nápravného opatření. Tento čas tak u současného rozložení činností zabere 14-17 hodin. Což jsou **minimálně dva pracovní dny, než je vydán příkaz k nápravnému opatření.**

Údaje v závorkách nejsou zahrnovány do procesního času řízení reklamace. Jedná se o dobu, potřebnou k posouzení a vyhodnocení dat a informací, z důvodu preventivního opatření a strategického rozhodování managementu. Tento údaj je uváděn především z nákladového hlediska procesu a následného vyjádření celkových úspor po REE.

Většina všech činností tohoto procesu jsou z pohledu zákazníka, činnosti nepřidávající hodnotu. Proto je důležité tyto činnosti pokud možno co nejvíce eliminovat a snažit se tak o zeštíhlení či zefektivnění procesu.

Co je **pro zákazníka důležité** v procesu řízení reklamace je bezesporu čas, za který je reklamace vyřízena. To znamená provedení nápravy přímo v místě stavby. Nápravné opatření je však subproces v procesu řízení reklamací a z časového hlediska je velmi obtížně definovatelný. Závisí totiž na charakteru reklamace, vzdálenosti montážní jednotky od místa stavby a na dalších okolnostech.

Proto bude vhodné zaměřit se v první řadě na dobu **trvání posouzení reklamace** v procesu řízení reklamace.

Tabulka 13 - Čas posouzení reklamace

Činnosti	Průměrný čas	Čas	Role
Shromáždění informací	2 hod.	1 - 3 hod.	Obchodník
Posouzení reklamace	8 hod.	8 hod.	Oddělení jakosti
Celkem	10 hod.	9 - 11 hod.	

Zdroj: vlastní zpracování

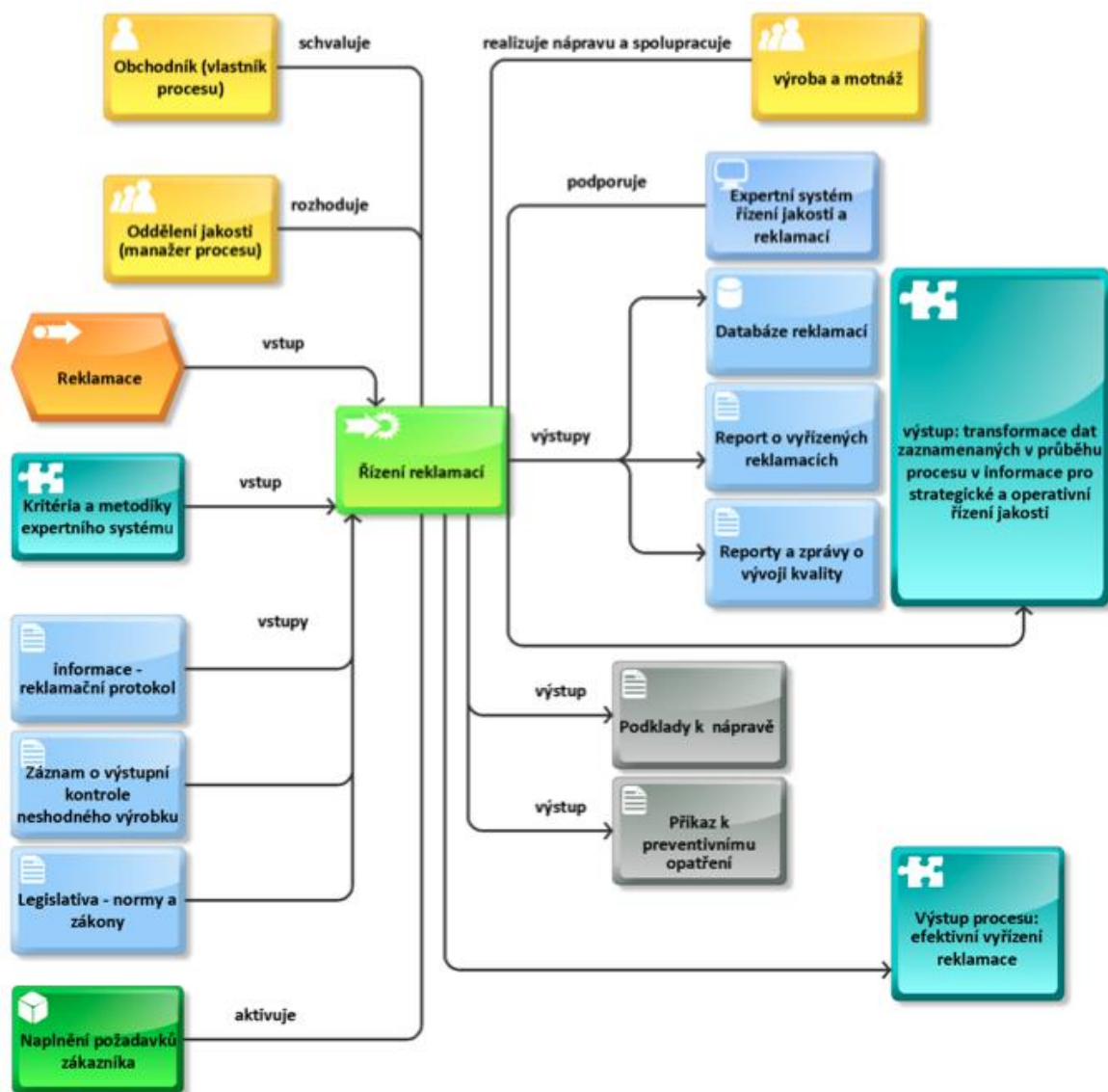
Dlaší oblastí na kterou je vhodné se zaměřit a pokusit se je zefektivnit či eliminovat jsou činnosti spadající pod oddělení reklamací. Jedná se především o činnosti s nulovou přidanou hodnotou pro zákazníka, kterými jsou evidence dat, jejich vyhodnocování a následná tvorba reportů pro oddělení jakosti.

Tabulka 14 - Časy reklamačního oddělení

Činnosti	Průměrný čas	Čas	Role
Evidence reklamací	1,5 hod.	1-2 hod.	Obchodník
Zprávy a kalkulace vyřízených reklamací	2 hod.	2 hod.	Oddělení jakosti
Celkem	3,5 hod.	3-4 hod.	

Zdroj: vlastní zpracování

8.8 Reengineering procesu řízení reklamací – přiřazení funkcí



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 14 Reengineering dle modelu FAD

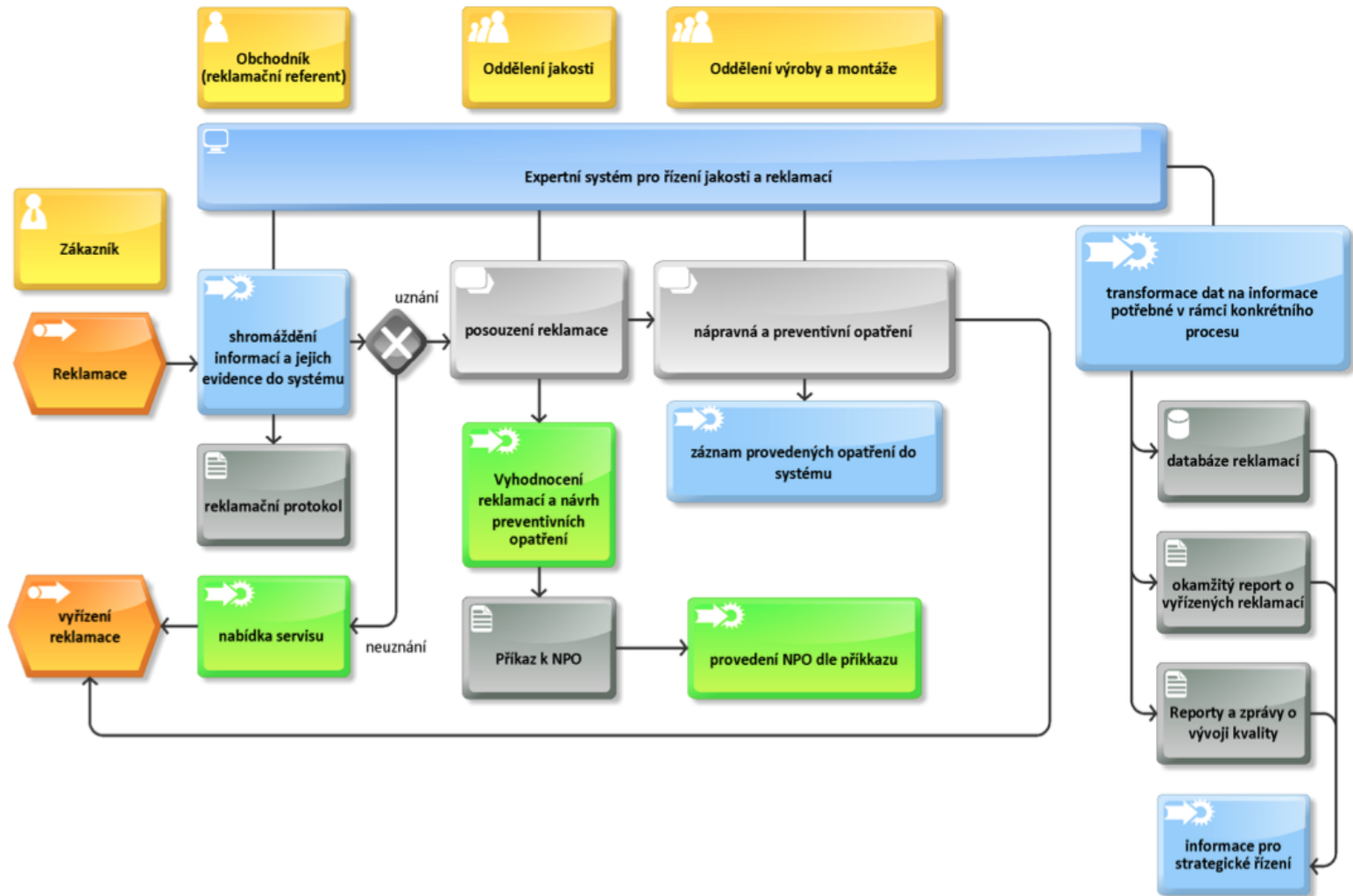
Následně budou popsány zásadní změny, ke kterým by došlo vlivem reengineeringu procesu.

Změna kompetencí v procesu řízení reklamací, a **obchodník** či reklamační referent jako **vlastník** tohoto **procesu**, se jeví nejlepší volbou. Zejména z hlediska úzkého kontaktu se zákazníkem a široké znalosti celého procesu realizace výroby.

Reklamační oddělení – vlastník procesu před REE je jen jakýsi mezičlánek sloužící k evidenci informací, jejich třídění a vyhodnocování z hlediska nákladů. A jako prostředník mezi oddělením jakosti a montáží, kdy určuje skupinu a předává jí příkaz

k nápravě, na základě posouzení reklamace managementem jakosti. Proto je toto oddělení v procesu po REE nahrazeno expertním systémem řízení jakosti.

8.8.1 Reengineering procesu řízení reklamací – řetězec událostí



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 15 Reengineering dle modelu EPC

Tabulka 15 - Seznam činností procesu řízení reklamací po reengineeringu

Název činnosti	Charakteristika činnosti	Čas	Role
Reklamace	Sdělení důvodu reklamace, požadavek na odstranění.		Zákazník
Shromáždění informací a jejich evidence do systému	Shromáždění požadavků zákazníka. Zadání všech požadovaných informací do systému, vystavení reklamačního protokolu. Pokud to umožní expertní systém, následuje: (ne)uznání reklamace, návrh k nápravě a předání příkazu k nápravě ke kontrole na OJ.	2 - 4 hod.	Obchodník
Posouzení reklamace - oddělením jakosti	Posouzení návrhu k nápravě či reklamace, u které je to vyžadováno předchozím krokem. Návrh postupu na odstranění reklamace s pomocí expertního systému. Následuje příkaz k nápravě.	4 hod.	Oddělení jakosti
Shromažďování a vyhodnocení evidovaných reklamací	Probíhá na základě expertního systému, reporty, grafy a vyhodnocené informace jsou k dispozici na požadovaném místě a v reálném čase. (Nahrazuje funkci reklamačního oddělení)		Expertní systém
Záznam provedených opatření	Montážní skupina záznamená informace o provedených činnostech do systému.	2 hod.	Mistr výroby či montáže
Vyhodnocení reklamací a návrh PO	Na základě okamžitých informací ze systému je možno automatizovat některé činnosti. Expertní systém vyhodnocuje stav reklamací v čase a následně dle potřeby (závažnosti) automaticky upozorňuje příslušného činitele (MJ), který na jeho základě vydá příkaz k přezkoumání či nápravnému a preventivnímu opatření.	(1 den /měsíc)	Expertní systém Oddělení jakosti
Celkový čas procesu		8-10 hod. prům. 9 hod. (1 den/měsíc)	

Zdroj: vlastní zpracování

8.8.2 Expertní systém

Jeho hlavním smyslem je poskytování rad a doporučení k rozhodnutí popřípadě navrhnout postup řešení v konkrétní problematice. Při návrhu reengineeringu zmíněného procesu je potom expertní systém hlavním iniciátorem změn. Díky tomu, pak může dojít k radikálnímu zlepšení, a to nejen u procesu řízení reklamací.

8.9 Požadavky na expertní systém řízení jakosti

Má-li být dosaženo požadované úrovně procesního řízení v daném procesu, je třeba nejen převést či automatizovat konkrétní činnosti pomocí informačního systému, ale je rovněž třeba zajistit jejich vhodné třídění a vyhodnocování, jenž ve finální formě reportů mohou posloužit jako důležitý nástroj, nejen pro strategické rozhodování společnosti.

Aby k tomu mohlo dojít, je podmínkou účelné propojení jednotlivých modulů informačního systému, kterými jsou například finanční účetnictví, skladové hospodářství, řízení výroby, montáže, servisu a nakonec řízení reklamací. Pokud dojde k potřebnému logickému provázání všech modulů a vyladění systému pro konkrétní požadavky efektivního řízení reklamací s cílem získat požadované informace o stavu procesů, reklamací a příčin těchto reklamací spolu se zaznamenáním konkrétních nápravných a preventivních opatření. Je potom podnik schopen účinně a hlavně systematicky pracovat na neustálém zlepšování a zvyšování jakosti.

Z tohoto tedy vyplývá, že hlavními požadavky na expertní systém řízení jakosti jsou:

Systémová integrace - podmínka napojení na centrální datové úložiště, možnosti integrace s ostatními expertními systémy (expertní systém zpracování zakázky) a moduly podnikového IS

Modulárnost - možnosti rozvoje systému o další potřebné moduly a aplikace do budoucna

Správa dokumentů a elektronických formulářů - je důležitým předpokladem pro získávání a transformaci informací na informace s přidanou hodnotou.

Možnost automatizace – u některých procesů a činností je výhodou a značnou úsporou jejich zautomatizování, například automatická archivace dokumentů jejich třídění atp.

Metodika - s automatizací úzce souvisí i metodický postup, který pokud je navržen správně, tak například v procesu řízení reklamací má obchodník v rukou účinný nástroj pro správné a efektivní posouzení reklamace. Metodika je navíc právě tou vlastností, která dělá z běžného informačního systému, systém expertní.

Mezi další předpoklady je možné zařadit: nastavení přístupových práv, sdílení dat, integrace s kancelářskými aplikacemi (MS Office), přístup přes web atp. Nicméně tyto další předpoklady jsou již dnes spíše všeobecným standardem všech vyspělých ERP systémů. Proto se jimi není nutné více zabývat.

8.10 Posouzení přínosů reengineeringu

Základem všech hlavních přínosů je zavedení expertního systému, plynoucí z reengineeringu procesu - řízení reklamací. Mezi hlavní přínosy patří zejména zkrácení časů některých činností, odstranění duplicitních činností a eliminace předávání činností mezi jednotlivými články procesního řetězce. K neméně podstatným přínosům patří především zlepšení komunikace, posílení zpětné vazby a radikální zefektivnění toku informací nejen v rámci procesu. Vlivem synergie těchto potenciálně dosažitelných efektů, lze předpokládat výrazné zvýšení kvality v podniku a tím pádem celkové snížení počtu reklamací.

8.10.1 Zkrácení času činnosti posouzení reklamace

Pomocí expertního systému se obchodníkovi dostává do rukou **metodika**, pomocí které mimo jiné **odpadá spousta duplicitních činností** spojených s evidencí, tříděním, předáváním a dohledáváním informací ohledně reklamací, neshod a jejich náprav. Proto může být čas posouzení značně zkrácen. Je to právě z toho důvodu, že obchodník mimo to, že shromažďuje informace od zákazníka, tak je zároveň eviduje do systému. Kde mu pomáhá předem nastavená metodika řízení reklamace a to tak, že postupuje v logickém sledu, dle průběžně zadávaných údajů. Tyto údaje jsou totiž ověřovány podle předem nadefinovaných kritérií, která byla stanovena na základě dlouholeté praxe a zkušeností a například taky pomocí údajů získaných FMEA analýzou. Poté na základě zadaných údajů obchodníkem, systém okamžitě definuje následující kroky až po konečné vyřízení reklamace.

Znamená to tedy, že částečně odpadá nutnost posouzení reklamace oddělením jakosti, pokud se jedná o reklamaci, kterou je schopen sám obchodník na základě systému posoudit a vyřídit. V ideálním případě, tak může dojít k eliminaci téměř celého času činnosti – posouzení reklamace.

V případě situace, kdy se jedná o nejasnou příčinu reklamace, která není obsažena v systému, je potom obchodník nasměrován ke kroku, který urguje k důkladnému posouzení reklamace na oddělení jakosti.

Nicméně i v tomto případě je ušetřen čas pro posuzování reklamace, díky nastavení systému tak, aby veškeré zadané informace obchodníkem byly **okamžitě přetransformovány v informace s přidanou hodnotou**. Těmi mohou být různé aplikace, grafy a reporty sloužící pro snadnou a rychlou orientaci v procesu řízení reklamace a vzniklé neshody.

Tabulka 16 - Úspora času posouzení reklamace

Činnosti	Průměrný čas		Rozdíl (úspora)	Role
	Před REE	Po REE		
Shromáždění informací	2 hod.	3 hod.	-0,5 hod.	Obchodník
Posouzení reklamace	8 hod.	3 hod.	5 hod.	Oddělení jakosti
Celkem čas	10 hod.	6 hod.	4 hod.	

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrný čas posouzení reklamace se vlivem reengineeringu procesu zkrátí z 10 hod. na 6 hod. Takže celková **průměrná úspora času** na jeden případ reklamace činí **4 hodiny**. Z pohledu zákazníka došlo tedy ke zlepšení v rychlosti posouzení reklamace o 40%. Ta tak může být **posouzena již ten samý den**, kdy byl vydán požadavek ze strany zákazníka na její vyřízení, oproti stavu před reengineeringem, kdy posouzení trvalo minimálně do dalšího pracovního dne.

8.10.2 Rozpuštění reklamačního oddělení

Reklamační oddělení shromažďuje veškeré informace o reklamacích a jejich vyřízení (nápravě). Hlavním aspektem pro rozpuštění reklamačního oddělení je tedy zavedení expertního systému, který je schopen roli tohoto oddělení úspěšně suplovat. A to za pomoci jiných členů (rolí) v procesu řízení reklamací, kteří převezmou zodpovědnost za některé činnosti reklamačního oddělení. Dalším důležitým hlediskem je to, že obchodník je v nejužším kontaktu se zákazníkem a tudíž informace ze strany zákazníka vždy putují přes obchodníka. Obchodník tak v rámci zefektivnění informačního toku, v procesu řízení reklamací, přebírá činnost z reklamačního oddělení – evidenci reklamací. V tomto případě je tak odstraněna duplicitní činnost, kdy v původním procesu musel obchodník shromáždit veškeré informace, a následně je předat k posouzení, na jehož základě byly předány reklamačnímu oddělení, které provedlo příslušnou evidenci.

V nově navrženém procesu, obchodník, který shromažďuje všechny potřebné informace k posouzení, je rovnou eviduje do expertního systému. Na jehož základě je sám obchodník schopen reklamaci posoudit. Pokud je reklama posouzena, **zastává expertní systém roli reklamačního oddělení**, lépe a především efektivněji než samo oddělení, třídí a vyhodnocuje závažnost a druh reklama, poskytuje reporty, grafy a dokonce může navrhnout postupy k nápravnému a preventivnímu opatření. A to vše **v reálném čase**. Dalším přínosem je **eliminace předávání činností mezi jednotlivými útvary**.

Tabulka 17 - Úspora z rozpuštění reklamačního oddělení

Činnosti	Průměrný čas		Rozdíl (úspora)	Role
	Před REE	Po REE		
Evidence reklamací	2 hod.	1,5 hod.	0,5 hod.	Obchodník
Zpráva a kalkulace vyřízených reklamací	2 hod. + 8 hod./měsíc	0 hod.	2 hod.	Oddělení jakosti
Celkem	4 hod. + 8 hod./měsíc	1,5 hod.	2,5 hod. + 8 hod./měsíc	

Zdroj: vlastní zpracování

Úroveň efektivity celého procesu je **determinovaná úrovní expertního systému a jeho pokud možno, co nejvíce optimálním vyladěním**.

Tabulka 18 - Celkové vyčíslení přínosu z reengineeringu procesu (tvrdá měřítka)

Činnosti	Průměrný čas		Rozdíl (úspora)	Role
	Před REE	Po REE		
Evidence reklamací	2 hod.	1,5 hod.	0,5 hod.	Obchodník
Zpráva a kalkulace vyřízených reklamací	2 hod.	0 hod.	2 hod.	Oddělení jakosti
Shromáždění informací	1,5 hod.	1,5 hod.	0 hod.	Obchodník
Posouzení reklamace	8 hod.	4 hod.	4 hod.	Oddělení jakosti
Záznam o provedených opatřeních	2 hod.	2 hod.	0	Výroba a montáž
Celkem	15,5 hod. (3 dny/měsíc)	9 hod. (1 den/měsíc)	6,5 hod. (2 dny/měsíc)	

Zdroj: vlastní zpracování

Vezmeme-li v úvahu, že počet vyřízených reklamací za minulý rok byl téměř 300. Vychází nám **průměrná úspora času** na posouzení reklamací **za rok až 1950 hodin**. Pro vyčíslení úspory v peněžních jednotkách, volím průměrnou hrubou hodinovou mzdu odpovídající konkrétní pracovní pozici z oddělení jakosti 200,- Kč/hod. **Průměrná úspora za rok u činnosti posouzení reklamace**, tak v tomto případě může dosáhnout **390 000,- Kč**

8.10.3 Shrnutí potenciálních přínosů reengineeringu

K samotnému návrhu reengineeringu bylo přistupováno tak, aby byly potenciální přínosy možných změn co nejuniverzálnější s ohledem na řešení zmíněných problémů a daly se v budoucnu vztáhnout i k dalším klíčovým procesům. Návrh na zavedení expertního systému a jeho důkladná integrace s podnikovým informačním systémem, sám o sobě přináší markantní zlepšení v oblasti kvality a zpracovávání informací. Nabízí tak systémové a kompletní řešení pro **poskytování správných informací ve správnou dobu a na správném místě**.

8.11 Zvládnutelnost procesů a implementace změny

Úspěch stojí na dobře připraveném projektu přechodu. Pokud je projekt špatně připravený a realizuje se zmateně, může to vést nejen ke znechucení zaměstnanců a ve finále i ke zrušení celé akce.

Stanovení časového harmonogramu je jedním z předpokladů úspěšně zvládnutelného procesu. Harmonogram je jakýmsi přehledem hlavních aktivit s jejich časovým ohodnocením. Díky čemuž máme zajištěnu průběžnou kontrolu a jednotlivé časové rezervy daných aktivit.

Dalším předpokladem je **rozdělení procesu** na následující fáze:

- příprava změny
- intervence
- realizace
- monitoring
- závěrečná fixace dosažených výsledků

Jedna z častých překážek úspěšného dokončení projektu je odpor.

Proto je třeba zaměřit se hlavně na **vedení změny prostřednictvím otevřené, upřímné a intenzivní komunikace**.

Je vhodné mluvit o odporu, ventilovat problémy na všech úrovních organizace. Organizace se přirozeně nejradyji nemění vůbec, lidé se však mění postupně a různým tempem. Pokud zvolíme vhodný a citlivý přístup od samého počátku, tím menší problémy lze pak očekávat v konečné fázi realizace.

Velmi důležitá je tedy samotná komunikace při, a taky po zavedení procesu a osobní participace všech jednotlivých pracovníků poskytující důležitou zpětnou vazbu a zajišťující tak co nejlepší funkčnost procesů.

Další nezbytnou podmínkou úspěšné realizace změny, je sestavení kompetentního týmu, který bude zodpovídat celý průběh optimalizace či reengineeringu procesů.

9 MOŽNOSTI A DOPORUČENÍ DO BUDOUCNA

Shrnu-li již zmíněné, je důležité aby firma nadále systematicky pracovala na zavádění a zlepšování procesního řízení. A neuspokojila se pouze zavedením normy ISO 9001, kde hlavním kritériem úspěchu by bylo plnění požadavků auditu. V tomto ohledu mohou pomoci vhodně zvolené **nástroje a metody průmyslového inženýrství**, v našem konkrétním případě je důležitý průběžný monitoring a vyhodnocování procesů, například za pomoci **Paretovy analýzy** rybí kosti a podobně. Nezpochybnitelný přínos je skryt v metodě **5S**, pochopení principu filozofie **KAIZEN** atp. Velmi důležitá je **komunikace a týmová práce**. Jak při samotném zavádění, tak po následném zavedení či redesignu procesů. Další podstatnou složkou, je osobní participace všech jednotlivých pracovníků, poskytující důležitou **zpětnou vazbu** a zajišťující tak co nejlepší funkčnost procesů. Zde se otevírá velký prostor pro zlepšení komunikace a **sdílení znalostí**. Například za pomoci základních technik a nástrojů **vizuálního managementu**.

Aplikace procesního přístupu v praxi vyžaduje změnu firemní kultury.

Jak již vyplývá z výše zmíněných poznatků, je třeba se zaměřit především na oblast kvality a disciplinovanost všech zaměstnanců podniku s dodržováním stanovených procesů.

Aby mohlo dojít k radikální změně v myšlení všech zúčastněných a zlepšení disciplíny na pracovišti, považuju za důležité začít seshora tvořením jisté podnikové kultury. K čemuž se nabízí ideální využití úspěšného nástroje **Balanced Scorecard**, který propojuje podnikovou vizi se strategií hned ze čtyř úhlů pohledů (konkurence, zákazníci, zaměstnanci a akcionáři).

Při upřímné snaze podniku o zefektivnění procesního řízení a kvality, je vhodné začít u jednoduchých a základních metod a nástrojů. Jakými jsou např. vizualizace, průmyslová moderace, motivace a další, bez nichž se už dnes moderně řízené firmy neobejdou.

Teprve potom se může firma snažit nabalovat na kvalitní základ další složitější prvky procesního řízení.

Procesní řízení pomocí informačního systému

Pomocí integrace systému managementu jakosti do podnikového IS, tak může docházet k průběžnému přehledu o stavu procesů a naplňování cílů, takže procesy mohou být neustále vyhodnocovány a vylepšovány. Moderní procesní řízení se již dnes neobejde bez kvalitní IT infrastruktury a systémového řízení.

Firmě by mohlo dále napomocť zavedení vhodného softwaru, díky kterému by mělo dojít k zpřehlednění mapovaných procesů a jejich důkladná integrace s podnikovým informačním systémem. Dle mého úsudku by to mohl být např. software ARIS, který je uživatelsky velmi přívětivý, přehledný a splňuje veškeré požadavky efektivního procesního řízení. Je zde tedy poměrně vysoká šance, že se softwarem budou pověřeni pracovníci (odpovědní za proces) efektivně a rádi pracovat. Díky interaktivnosti ARISU je pak poměrně snadné pracovat na neustálém zlepšování procesů, na rozdíl od poměrně „nudné“ a statické příručky jakosti. Ta se totiž většinou mění jen při provádění auditu.

Integrace systému managementu jakosti s podnikovým informačním systémem ABRA 3G popřípadě upgrade na ABRA 4G, který údajně poskytuje možnost datového provázání jednotlivých modulů.

Velmi důležitá je samotná komunikace mezi všemi zúčastněnými při zavádění softwaru a komplexní především však efektivní integrace s prvky podnikového informačního systému. Po zavedení softwaru je nutná osobní participace všech jednotlivých pracovníků poskytující důležitou zpětnou vazbu a zajišťující tak co nejlepší funkčnost systému a procesů.

Propojení ERP systémů s principy simulace

V tomto principu lze spatřit jednu z nejpokročilejších, ale také nejméně se vyskytujících řídicích metod v informačních systémech, kterou je koncept trvalé simulace a optimalizace výrobního procesu, který nabízí simulační metody plánování, rozvrhování a kapacitního bilancování výrobního procesu, a tím přispívá k optimálnímu stavu a struktuře zásob v podniku a poskytuje potřebné informace a nástroje pro důsledné řízení kvality výroby a plnění strategických cílů výrobní náplně podniku.

Informační systém pak poskytuje údaje o aktuálním stavu a úzkých místech ve výrobě, avizuje skluzy a jejich dopady na plnění výrobního plánu a automaticky zabezpečuje výrobu potřebnými hmotnými vstupy a kapacitami v libovolném časovém okamžiku. Dokáže také řídit a sledovat činnost vstupní, výstupní a mezioperační kontroly, reagovat na

změny uvnitř i v okolí výrobního procesu a řešit věcnou a prostorovou organizaci zásob.

System sleduje původ a kvalitu zásob a vytváří přitom archiv dat popisujících skutečný průběh výroby, čímž zabezpečí zpětnou sledovatelnost jakosti podle normy ISO 9000. Kromě detailního plánování a sledování hmotného toku ve výrobě přináší i jeho nákladové a ekonomické vyjádření s přímou vazbou na účetní operace o nedokončené výrobě a pohybech zásob.

Změna, ta jediná zůstane

Mnoho významných podniků si uvědomuje důležitost změny. Od takovýchto podniků je pak vhodné čerpat inspiraci.

ZÁVĚR

V úvodu analytické části byly identifikovány hlavní příčiny problémů pomocí SWOT analýzy podniku. Potřeba eliminace těchto nedostatků se stala základem pro stanovení cílů práce. Tyto cíle poukázali na potřeby podniku, kterými jsou zefektivnění systému řízení kvality, zvýšení důrazu na procesní řízení a zefektivnění zpětné vazby mezi jednotlivými útvary v procesu.

Shrnutím výsledků analytické části bylo poukázáno na veškeré závažné nedostatky. Mezi ně patří obcházení procesů a samotná absence řízení některých klíčových procesů. Z toho plyne nepochopení procesního přístupu a jeho neaplikovatelnost v praxi, slabý důraz na týmovou práci a řízení informačního toku, sdílení informací a absence efektivní zpětné vazby. S ohledem na tyto nedostatky byly postupně hledány možné kořenové příčiny problémů.

Ke zlepšení všech zmíněných nedostatků a především ke zvrácení rostoucí tendence reklamací v podniku, bylo třeba zvolit radikální řešení. Pro potřebu takového radikální změny v podniku, byla zvolena metoda reengineeringu.

V rámci reengineeringu byl proveden výběr nejpodstatnějšího klíčového procesu vzhledem ke kritickým faktorům úspěšnosti a za účelem snížení reklamací. První podmínkou pro snížení reklamací je potřeba kvalitních informací, tedy jejich shromažďování a vyhodnocování. Jedině tak je možno totiž reklamace řídit a mít podkontrolou. Vzhledem k tomu, že v podniku proces řízení reklamací nebyl zmapován a tím pádem ani efektivně řízen, byl tak jasně vybrán pro reengineering.

Snahou při reengineeringu procesu - řízení reklamací bylo, dotknout se všech hlavních nedostatků, které byly zmíněny v analytické části a dosáhnout tak radikálního zlepšení tohoto procesu s ohledem na budoucí možnosti využití této radikální změny i u ostatních klíčových procesů.

Vlivem reengineeringu došlo k následujícím změnám v procesu: přerozdělení kompetencí, snížení počtu vykonávaných činností nepřidávajících hodnotu, zkrácení časů jednotlivých činností, změna informačního toku, a bylo teoreticky dosaženo celkového zvýšení efektivity procesu - řízení reklamací. Došlo ke zkrácení času posouzení reklamace až o 40% a celkovému zefektivnění všech činností v procesu. Tato skutečnost je dána především zavedením expertního systému a jeho integrací s podnikovým informačním systémem a všemi klíčovými procesy podniku. Dochází tak k především zlepšení celkové

kvality z důvodu kvalitního zpracování informací. Kvalitní expertní systém je schopen suplovat činnosti dosavadního reklamačního oddělení mnohem efektivněji. Tím pádem je splněn cíl zlepšení komunikace ve společnosti. Navržený systém totiž umožňuje mít správné informace ve správnou dobu na správném místě.

Díky vhodně zvoleným prvkům procesního řízení firmy se vzájemnou integrací expertního systému, je možné v budoucnu najít ty nejefektivnější postupy vykonávání zvolených procesů a docílit tak značných úspor vynaložených nákladů v rámci všech klíčových činností podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BAUER, Miroslav. 2012. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. 1. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0029-2.
- CARDA, Antonín. 2003. *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0666-0.
- FIALA, Josef. 2003. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita. ISBN 978-802-4805-009.
- HAMMER, Michael. 2000. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1028-7.
- HAMMER, Michael a Lisa W HERSHMAN. 2013. *Rychleji, levněji, lépe: devět faktorů účinné transformace podnikových procesů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-253-6.
- HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana HOLOČIOVÁ. 2005. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I. : Studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-270-X.
- HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ. 2008. *Reengineering podnikových procesů*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-759-0.
- IMAI, Masaaki. 2005. *Gemba Kaizen: [řízení a zlepšování kvality na pracovišti]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0850-3.
- KAPLAN, Robert S. 2005. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1124-0.
- LIKER, Jeffrey K. 2004. *The Toyota Way : 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill. ISBN 0-07- 139231-9.
- NENADÁL, Jaroslav. 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1110-0.
- ŠMÍDA, Filip. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1679-4.
- TAPPING, Don. 2006. *The Lean Pocekt Guide XL : Tools for the Elimination of Waste*. 1st edition. Chelsea : MCS Media. ISBN 0-9770720-1-0.

TOMÁNEK, Jaroslav. 2001. *Sborník managementu změn a reengineeringu: Názory významných osobností managementu a ekonomiky. Sborník jejich článků, přednášek a studií*. 1. vyd. Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6428-1.

TUČEK, David a Roman BOBÁK. 2006. *Výrobní systémy*. Vyd. 2. uprav. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-731-8381-1.

TRUNEČEK, Jan. 2003. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-864-1935-5.

RUSSELL-JONES, Neil. 2006. *Management změny: [příručka pro všechny, kteří na pracovišti proces změny řídí, nebo jím procházejí : analýza situace, popis procesu a možnosti řešení]*. Vyd. 1. Praha: Portál, Management do kapsy, 8. ISBN 80-736-7142-5.

ŘEPA, Václav. 2012. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

VRANA, Ivan. 2005. *Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů: praktická příručka pro podnikové manažery*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1103-6.

Online:

DANĚK, J. Využití simulace jako inženýrského nástroje během životního cyklu výrobků a procesů [online]. 2002 [cit. 2013-04-04]. Dostupné na WWW: <<http://www2.humusoft.cz/www/pub/witness/ppt/inovacia2002/sld001.htm>>.

J., Blacha. *TVORBA POSLÁNÍ, VIZE A STRATEGIE PODNIKU* [online]. 2007. vyd. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: Vize, poslání a strategie. In: *Is.vsfs.cz* [online]. [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: http://is.vsfs.cz/el/6410/leto2008/N_Man_1/um/4Vize__poslani__strategie.txt

PINCOVÁ, Olga. BPM-procesní řízení. *IT Systems* [online]. 2012, č. 4 [cit. 2013-12-30]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/bpm-procesni-rizeni/zavadeni-procesniho-rizeni.htm>

Proces. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Proces>

Průmyslové inženýrství přehledně [online]. 2006 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.produktivita.cz>

ŘEPA, Václav a Jana ZÁMEČNÍKOVÁ. Procesní řízení - jak si stojí firmy v ČR? *Systémová integrace* [online]. 2005, roč. 12, č. 3 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z:

<http://www.cssi.cz/cssi/procesni-rizeni-jak-si-stoji-firmy-v-cr>

Interní zdroje společnosti XY

ARIS Express 2.4 ©

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ARIS	Architecture of Integrated Informations System
BSC	Balanced Scorecard
BPM	Business Process Management
BPR	Business Process Reengineering
EPC	Event-driven Process Chain
ERP	Enterprise Resource Planning
FAD	Function Allocation Diagram
FMEA	Failure Mode Effect Analyses
IS	Informační systém
ISO	International Organization for Standardization
MS	Microsoft
NPO	Nápravná a preventivní opatření
NO	Nápravná opatření
OJ	Oddělení jakosti
PI	Průmyslové inženýrství
PO	Preventivní opatření
QMS	Quality Management System
TQM	Total Quality Management
SEDAC	Structure for Enhancing Daily Activities through Creativity

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Procesně versus funkčně řízená organizace</i>	<i>16</i>
<i>Obr. 2 Procesní model firmy</i>	<i>20</i>
<i>Obr. 3 Model činnosti (aktivity procesu)</i>	<i>24</i>
<i>Obr. 4 Model zásaniho reengineeringu podle Řepy (2006)</i>	<i>26</i>
<i>Obr. 5 Týmový analytický nástroj – SEDAC</i>	<i>33</i>
<i>Obr. 6 Kontejnérové moduly</i>	<i>42</i>
<i>Obr. 7 Organizační struktura podniku</i>	<i>43</i>
<i>Obr. 8 Organizační členění</i>	<i>44</i>
<i>Obr. 9 Klasifikace z hlediska kvality</i>	<i>56</i>
<i>Obr. 10 Ishikawův diagram</i>	<i>59</i>
<i>Obr. 11 Klíčové procesy z pohledu zákazníka</i>	<i>74</i>
<i>Obr. 12 Mapování procesu - model přiřazení funkcí (FAD)</i>	<i>76</i>
<i>Obr. 13 Mapování procesu – řetězec událostí (EPC)</i>	<i>77</i>
<i>Obr. 14 Reengineering dle modelu FAD</i>	<i>80</i>
<i>Obr. 15 Reengineering dle modelu EPC</i>	<i>81</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 - Tradiční vs. Procesní řízení</i>	17
<i>Tabulka 2 - Typy procesních analýz</i>	34
<i>Tabulka 3 - Příležitosti a hrozby</i>	48
<i>Tabulka 4 - SWOT analýza</i>	49
<i>Tabulka 5- Analýza podnikové kultury</i>	53
<i>Tabulka 6 - PQCDMS Checklist</i>	54
<i>Tabulka 7 - Současný systém evidence reklamací</i>	62
<i>Tabulka 8 - Metoda logického rámce</i>	67
<i>Tabulka 9 - RIPRAN analýza</i>	68
<i>Tabulka 10 - Časový harmonogram</i>	69
<i>Tabulka 11 - Působení KFÚ na klíčové procesy</i>	72
<i>Tabulka 12 - Seznam činností procesu řízení reklamací</i>	77
<i>Tabulka 13 - Čas posouzení reklamace</i>	79
<i>Tabulka 14 - Časy reklamačního oddělení</i>	79
<i>Tabulka 15 - Seznam činností procesu řízení reklamací po reengineeringu</i>	82
<i>Tabulka 16 - Úspora času posouzení reklamace</i>	85
<i>Tabulka 17 - Úspora z rozpuštění reklamačního oddělení</i>	86
<i>Tabulka 18 - Celkové vyčíslení přínosu z reengineeringu procesu (tvrdá měřítka)</i>	87

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK – MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Jméno společnosti:

Prosím, vyznačte rozsah své spokojenosti, respektive nespokojenosti s dodávanými výrobky a poskytovanými službami nahrazením číslice křížkem podle této škály.

1 velmi nespokojen (VN)

2 nespokojen

3 ani spokojen ani nespokojen (SN)

4 spokojen

5 velmi spokojen (VS)

Příklad označení:	1	2	3	X	5
-------------------	---	---	---	---	---

1. úroveň nabídky
2. rozsah nabídky
3. rychlost zpracování poptávky
4. úroveň obchodních zástupců
5. přístup k Vaším připomínkám
6. plnění termínu dodávky
7. rychlost a kvalita montáže
8. celkový dojem z dodávky
9. jaké produkty nebo služby postrádáte v nabídce:

Děkuji za Váš názor a těším se na další spolupráci.