

# **Projekt zavedení procesního řízení ve výrobní společnosti**

Bc. Kamil Blažek

---

Diplomová práce  
2018



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav logistiky  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kamil Blažek**  
Osobní číslo: **L16353**  
Studijní program: **N3953 Bezpečnost společnosti**  
Studijní obor: **Bezpečnost společnosti**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zavedení procesního řízení ve výrobní společnosti**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši z oblasti implementace procesního řízení.
2. Analyzujte a vyhodnoťte vybrané podnikové procesy ve společnosti s ohledem na jejich budoucí optimalizaci.
3. Na základě analýzy vytvořte projekt zavedení procesního řízení v dané společnosti, který povede ke zlepšení současného stavu.
4. Vybraný projekt podrobte nákladové analýze.



Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ŘEPA, Václav. **Podnikové procesy: procesní řízení a modelování**. Praha: Grada, 2006. **Management v informační společnosti**. ISBN 80-247-1281-4.

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

[3] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. **Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.** Praha: Grada, 2012. **Expert (Grada)**. ISBN 978-80-247-4275-5.

**Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.**

Vedoucí diplomové práce:

**doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**

Ústav logistiky

Datum zadání diplomové práce:

**3. listopadu 2017**

Termín odevzdání diplomové práce:

**15. května 2018**

V Uherském Hradišti dne 10. listopadu 2017



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.  
*děkan*



L.S.



doc. Ing. Zuzana Tučková, 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 obhajoby<sup>1)</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 autorského zákona 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;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti ..... 15.5.2018 .....

  
.....  
podpis studenta

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

(1) Vysoká škola nevyjádřilečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační 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. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační 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.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, jíž se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výstisk práce k uchování ministerstvu.

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 vnitřní 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). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

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

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá zavedením procesního řízení do výrobní společnosti. Je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část se zaměřuje na literární rešerši předmětné problematiky, vymezuje základní pojmy a poskytuje teoretický základ, nezbytný pro pochopení principů procesního řízení a jeho implementace do firmy prostřednictvím projektu. V praktické části je analyzován současný stav procesů ve zvolené společnosti. Za pomoci softwarových nástrojů byla navržena optimalizace vybraných procesů tak, aby byly zjednodušeny, zpřehledněny a splňovaly principy procesního řízení. Zavedení této optimalizace bylo nastíněno skrze projekt, který zajišťuje organizační, časový i nákladový rámec provedených změn.

Klíčová slova: proces, procesní řízení, funkční řízení, projekt, optimalizace procesů, modelování, logistika, výroba

## **ABSTRACT**

This thesis deals with the implementation of process management into the manufacturing company. It is divided into two parts, both theoretical and practical. The theoretical part is predominantly based upon the available literature of the subject matter. It defines the basic terms and provides the theoretical basis, necessary for understanding the principles of process management and its implementation into the company through the project. The practical part analyzes the current state of the processes in the chosen company. Using software tools, optimization of selected processes has been proposed to simplify, make them more efficient and meet the requirements on the process management. The introduction of this optimization has been outlined through a project that provides the organizational, time and cost framework of the changes that have been made.

Keywords: process, process management, functional management, project, process optimization, modeling, logistics, production

Děkuji především vedoucí mé diplomové práce doc. Ing Zuzaně Tučkové, Ph.D., za vedení práce, poskytnutí odborných a užitečných konzultací a vhodných připomínek při zpracování této práce.

Zároveň bych tímto chtěl poděkovat společnosti XYZ, s. r. o. za možnost aplikovat svoji práci na podmínky a prostředí společnosti. Děkuji celému vedení i všem zaměstnancům společnosti za vstřícnost, získané odpovědi i rychlost v komunikaci.

Děkuji také své rodině a blízkým za vloženou důvěru a podporu při studiu.

*„Pro nás je dobré jen to nejlepší.“*

*Tomáš Baťa*

# OBSAH

ÚVOD.....	10
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 PROCES A ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE.....</b>	<b>13</b>
1.1 DĚLENÍ PROCESŮ.....	15
1.1.1 Procesy hlavní, řídicí a podpůrné.....	15
1.1.2 Porterův model rozdělení procesů.....	16
1.1.3 Scheerův Y model rozdělení procesů.....	17
1.1.4 BSC model rozdělení procesů.....	18
1.1.5 Ostatní metody rozdělení procesů.....	19
1.2 CÍLE PROCESŮ.....	20
1.3 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROCESŮ.....	21
<b>2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ ORGANIZACE.....</b>	<b>22</b>
2.1 PODSTATA PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	22
2.2 SROVNÁNÍ FUNKČNÍHO A PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	23
2.2.1 Funkční řízení.....	23
2.2.2 Procesní řízení.....	24
2.3 PRINCIPY PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	26
2.4 HLAVNÍ VÝHODY ZAVEDENÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	27
<b>3 ZAVÁDĚNÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....</b>	<b>30</b>
3.1 POSTUP PŘI ZAVÁDĚNÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ OPTIMALIZACÍ PROCESŮ.....	31
3.2 METODIKY PROCESNÍHO REENGINEERINGU.....	33
3.2.1 Metodika Hammera a Champyho.....	34
3.2.2 Metodika Manganeliho a Kleina.....	34
3.2.3 Metodika Davenporta.....	35
3.2.4 Metodika Kodak.....	35
3.2.5 Metodika ARIS prof. Scheera.....	35
3.2.6 Základní fáze reengineeringového projektu.....	38
3.2.7 Business Process Reengineering.....	38
3.2.8 Business Process Optimization.....	39
3.3 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	40
3.4 PŘÍPRAVA PROJEKTU ZAVÁDĚNÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	40
3.4.1 Logický rámec projektu.....	40
3.4.2 Kritické faktory úspěchu.....	41
3.5 POPIS SOUČASNÉHO STAVU PROCESŮ.....	43
3.6 PROVEDENÍ PROCESNÍ ANALÝZY.....	45
3.7 NÁVRH CÍLOVÉHO STAVU PROCESŮ A ORGANIZAČNÍCH ZMĚN.....	46
3.8 PŘÍPRAVA A ZAVEDENÍ CÍLOVÉHO STAVU PROCESŮ A NEZBYTNÝCH ZMĚN.....	47
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>49</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>50</b>



4.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	50
4.2	HLAVNÍ CÍLE A FILOZOFIE SPOLEČNOSTI.....	53
4.3	KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI .....	53
4.4	DRUHY ZÁKAZNÍKŮ SPOLEČNOSTI.....	54
4.5	ANALÝZA SWOT.....	55
4.6	PŘEDSTAVENÍ VYRÁBĚNÝCH PRODUKTŮ .....	60
4.6.1	Hliníkové rámečky .....	60
4.6.2	Hliníkové úchytky .....	61
4.6.3	Hliníkové stoly do jídelen a kanceláří.....	62
<b>5</b>	<b>ANALÝZA VYBRANÝCH PODNIKOVÝCH PROCESŮ .....</b>	<b>64</b>
5.1	IDENTIFIKACE A ČLENĚNÍ PROCESŮ .....	64
5.2	ANALÝZA HLAVNÍCH PROCESNÍCH OBLASTÍ .....	66
5.2.1	Obchodní procesy.....	66
5.2.2	Výrobní procesy .....	69
5.2.3	Logistické procesy .....	73
5.2.4	Hlas zákazníka .....	74
5.2.5	Zjištěné komplikace v procesech .....	76
<b>6</b>	<b>NÁVRH ZLEPŠENÍ VYBRANÝCH PROCESŮ .....</b>	<b>80</b>
6.1	NÁVRH POMOCNÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU .....	81
6.1.1	Vlastní informační systém.....	81
6.1.2	Profesionální informační systém.....	81
6.2	NÁVRH OPTIMALIZACE PROCESU: „PŘÍJEM VÝROBKU NA SKLAD“ .....	82
6.3	NÁVRH OPTIMALIZACE SUB-PROCESU „EXPEDICE“ .....	88
<b>7</b>	<b>PROJEKT ZAVEDENÍ PRVKŮ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ FORMOU OPTIMALIZACE VYBRANÝCH PROCESŮ .....</b>	<b>89</b>
7.1	CÍLE PROJEKTU .....	89
7.2	LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU .....	89
7.3	HARMONOGRAM PROJEKTU A JEHO ZABEZPEČENÍ .....	91
7.4	RIZIKA PROJEKTU IMPLEMENTACE .....	93
7.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	96
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>103</b>
	<b>SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>105</b>

## ÚVOD

V dnešním, dynamicky se rozvíjejícím světě je na firmy kladen stále větší tlak. Ať už z pohledu legislativy a jiných nařízení, tak i z pohledu zákazníků. Současná situace dovoluje zákazníkům vybírat si to nejkvalitnější zboží na trhu. Samotní zákazníci jsou dnes velmi solventní a jejich ochota zaplatit za kvalitní zboží, nebo za své individuální požadavky, v posledních letech rapidně vzrostla. Aby však firmy zvládaly konkurenční boj, rostoucí objem produkce a zároveň vyhověly požadavkům klienta, musí přehodnotit své dosavadní kapacity a postupy. Taková činnost je později nutí ke změnám v organizační struktuře a k přehodnocení svých procesů, které jsou velmi často založeny na principu funkčního řízení. Aby se však společnosti dokázaly přizpůsobit požadavkům klienta, musí svůj přístup a myšlení pozměnit. Nejčastěji se tyto přístupy mění do podoby procesního řízení.

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku zavedení procesního řízení ve výrobní společnosti. Analyzovaná obchodní společnost vykazuje v některých ohledech prvky procesního řízení. Jeho principy však nejsou oficiálně zavedeny, ani vnímány. Na některých odděleních se striktně dodržuje hierarchická struktura a samotný zájem zaměstnanců o budování systémových řešení svých úkolů je nedostatečný.

Z toho důvodu bylo za cíl práce stanoveno analyzovat a vyhodnotit současné klíčové procesy a navrhnout jejich případnou optimalizaci tak, aby byly využity přístupy procesního řízení. Práce je rozdělena na dvě části - část teoretickou a část praktickou, přičemž na sebe obě navazují.

Teoretická část bude zaměřena na rešerši vztažených materiálů. Dále bude objasněno dělení a cíle procesů, včetně jejich životního cyklu. Kromě principů procesního řízení, a jeho srovnání s řízením funkčním, popisuje teoretická část také postup pro zavedení procesního řízení za pomoci několika metodik.

Úvod praktické části je věnován obecnému představení společnosti a představení jejího základního portfolia výrobků. Dále je zde vypracována SWOT analýza s doporučením vhodné strategie. Praktická část také obsahuje analýzu současných procesů a zhodnocení jejich nedostatků. Dále je součástí návrh řešení na jejich optimalizaci s využitím prvků procesního řízení. Na základě optimalizace

jsou v druhé polovině praktické části vypracovány modely vybraných procesů a vytvořen projekt, který této implementaci poskytne zejména časový, organizační a nákladový rámec. Zmíněna jsou i rizika projektu.

Pro analýzu původních procesů a činností bylo využito hned několik metod a prostředků. Průběh činností byl monitorován přímo na místě za doprovodu jednatele společnosti, přičemž docházelo k oslovování jednotlivých zaměstnanců, rozhovorům a pozorování jejich činností.

Pro popis, vyhodnocení a modelování procesů byla použita metodika ARIS prof. Scheera. Jako informační opora pro navržení cílového projektu byl využit software ProjectLibre a software AutoCAD2018.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PROCES A ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE

Procesní řízení je vědní obor, který se velmi často implementuje v praxi. Pro správné uchopení a nastavení tohoto oboru v konkrétní oblasti je velmi důležité definovat konkrétní činnosti, předměty nebo hodnoty. Bez pojmenování těchto entit a jejich atributů bychom nebyli schopni tento obor pochopit správně a jeho implementace by tak nemusela přinést kýžený efekt.

**Proces** je základním termínem, prvkem a činností nejen v podnikání a řízení, ale v našem každodenním životě. Podle Hromkové a Tučkové (2008, s. 25) jej chápeme jako definovaný sled činností, při kterých se transformují jeho vstupy na výstupy, s cílem tvorby přidané hodnoty.

V rámci procesního řízení pak vnímáme proces jako sled logicky a sekvenčně seřazených a opakujících se činností, přičemž cykličnost vnímáme i u samotného procesu. Setkáváme se ale i s procesy, které se neopakují. Procesy lze členit na prováděcí, řídicí a rozhodovací, nebo také na hlavní, řídicí a podpůrné. (Hromková a Tučková, 2008, s. 48)

**Vstup procesu** je jednou ze základních a počáteční činností v rámci procesu. Samozřejmě proces musí být nejdříve zahájen konkrétní událostí a až poté do procesu zapojujeme vstupy. Podle Hromkové a Holočiové (2005, s. 37) lze za vstupy považovat práci, půdu, kapitál, nebo informace. Na vrcholové úrovni budeme uvažovat o procesu realizace zakázky. Zahájení takového procesu si tedy můžeme představit jako rozhodnutí o spolupráci a podpis smlouvy, přičemž vstup může tvořit počáteční investice. Na jedné z nižších úrovní, v tomto měřítku, bude proces představovat výrobní proces, kdy za zahájení budeme považovat spuštění stroje a vstupem bude příslušný materiál, například obrobek. Vstupem může být i nehmotná věc, například informace. Zdrojem vstupu může být výstup z předešlého interního procesu, nebo může pocházet od externího dodavatele.

**Výstup procesu** je pak logicky přetransformovaný vstup do konkrétní podoby. Tím mohou opět statky (výrobky), služby, nebo také věci informační povahy. Je nutné znovu připomenout, že zmíněný výstup může být zároveň vstupem procesu jiného, nadcházejícího, přičemž by měla existovat návaznost takového procesu, tedy jejich shodnost. Nesmíme zapomenout ani na to, že výstup procesu je charakteristický přidanou hodnotou. Ta je klíčová pro zákazníka, avšak nezajímá

ho vlastní proces. Na to ale lze pohlížet z více úhlů. (Hromková a Holočiová, 2005, s. 37)

Důležité však je, že vstup i výstup každého procesu by měl být jasně definovaný a jejich zmíněná transformace by měla být hodnototvorná a měřitelná. Vstup, stejně jako výstup, může být jen jeden, nebo jich také může být v rámci jednoho procesu více. (Grasseová, 2008, s. 7)

Například Řepa (2006, s. 13) mluví o vstupech a výstupech. Poukazuje tak na to, že jich v rámci jednoho procesu bývá zpravidla více než jeden a označuje je souhrnem. Podnikový proces pak tedy definuje následovně: „*Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.*“

Podobně proces definovali Hammer a Champy (1995, s. 57), ve svém bestselleru z doby počátků procesního řízení, když nazývají proces „*souborem činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří společně výstup, který má pro zákazníka hodnotu.*“

Norma ČSN EN ISO 9001:2016 (2015) je ve své podstatě více obecná. Podle ní lze za proces považovat „*jakoukoli činnost nebo soubor činností, při kterých se využívají zdroje k přeměně vstupů na výstupy.*“

Jak uvádí Šmída ve své knize *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě* (2007, s. 201), **Vlastník procesu** je osoba odpovědná za daný proces. Stanovuje rozvržení procesu, vybírá způsob a nástroje k monitorování měření výkonnosti. Povinností vlastníka procesu je poskytnout poradenskou, motivační a informační podporu procesnímu týmu. Vlastník je odpovědný nejen za dosažení stanovených cílů procesu a jeho výkonnost, ale velmi často i za jeho systematické zlepšování a redesign. Dále má kompetence opravňující dbát na popis procesu a vymáhat jeho dodržování, stejně tak i vyžadovat informace s procesem spojené, aby dokázal vnímat celkové rozhraní procesu za účelem jeho kontinuity.

**Rozhraní procesu** definuje vnitřní a vnější okolí procesu. Definováním rozhraní stanovujeme jeho začátek a konec. V tomto místě dochází ke změně povahy vstupů a výstupů. Výstup jednoho procesu se zde stává vstupem jiného, nadcházejícího procesu. Opouští tak hranice procesu prvního a přechází za hranice vstupu dalšího. Na této hranici musí docházet k tzv. návaznosti. Pokud už doká-

žeme nalézt rozhraní procesu, víme co jej spouští a ukončuje, známe jeho vstupy i výstupy, můžeme začít využívat pojem procesní model. (Šimonová, 2009)

**Procesní model** představuje komplexní obraz procesu. Šmída (2007) uvádí, že model popisuje a vizualizuje procesní vazby, což zejména pomáhá objasnit strukturu podniku, včetně konkrétních dějů na celopodnikové úrovni. To následně umožňuje lépe přemýšlet o možnostech celkového zlepšení podnikových procesů.

## 1.1 Dělení procesů

Abychom byli schopni vnímat místo, úlohu a přínos daného procesu, musíme je umět správně identifikovat, respektive rozčlenit. Podle Tučka a Zámečníka (2007, s. 14) lze k jejich rozčlenění použít více metod, ale vždy záleží, na jaké faktory se zaměřujeme, v jakém prostředí procesy identifikujeme a co je našim cílem.

### 1.1.1 Procesy hlavní, řídicí a podpůrné

Procesy v podnikové praxi tradičně řadíme podle způsobu řízení a několika dalších kritérií. Je důležité si odpovědět na několik otázek, zejména jakým způsobem je daný proces do podniku zařazen a co je jeho úlohou. Pokud se zaměříme na známou normu, týkající se systémů managementu jakosti, ISO 9001, rozdělujeme procesy do tří hlavních kategorií: hlavní, řídicí, podpůrné. (ČSN EN ISO 9001:2016, 2015)

**Hlavní procesy** představují činnosti, které jsou nejvíce hodnototvorné a díky kterým společnost generuje své příjmy. Jsou to tedy zejména ty procesy, které přináší užitek a uspokojují potřeby externímu zákazníkovi. Hlavní procesy jsou vnímány napříč celou strukturou společnosti. (Grasseová, 2008, s. 13)

**Podpůrné procesy** mají za úkol podporovat procesy hlavní. Jejich zákazníkem je tedy někdo uvnitř firemní struktury – interní zákazník. Díky těmto činnostem jsou tedy zajištěny podmínky pro správnou funkčnost procesů hlavních. Často se řeší outsourcingem, subdodávkou. (Grasseová, 2008, s. 14)

**Řídicí procesy** můžeme vnímat jako veškeré ostatní procesy probíhající v dané podnikové struktuře. Bez těchto procesů by nebylo možné vykonávat hodnotněj-

ší procesy. Jsou tedy základem pro řízení a běh firmy, jeho existenci a každodenní funkčnost. (Grasseová, 2008, s. 13)

### 1.1.2 Porterův model rozdělení procesů

Model podle Portera se zabývá hodnotovým řetězcem, tzv. value chain, který podnikové činnosti dělí podle významnosti, na základě čehož lze poznat příležitost dosáhnout konkurenční výhodu. Podnikové činnosti, respektive způsob, jakým jsou tyto činnosti vykonávány, se odvíjí od vývoje podniku a zvolených strategií. Činnosti podle Portera jsou děleny na primární a podpůrné. (Hromková a Tučková, 2008, s. 53)

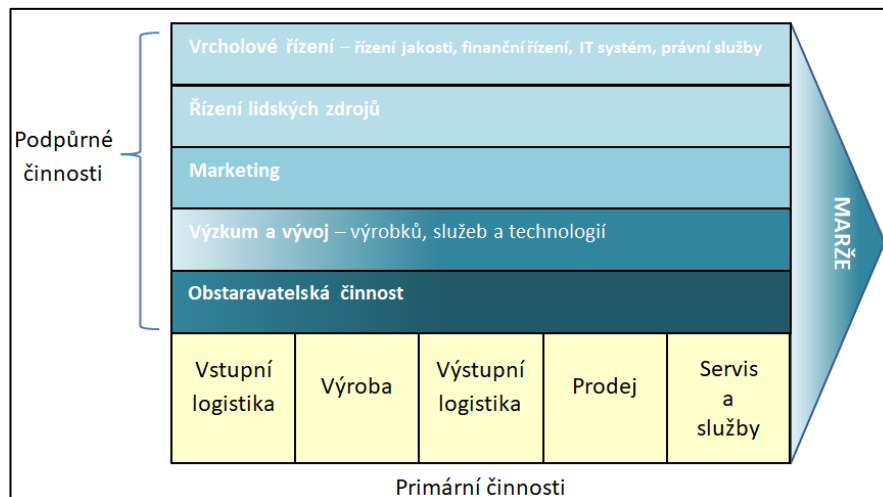
**Primární činnosti** – tyto činnosti zahrnují především aktivity, které se podílí přímo na procesu transformace, neboli fyzickém vzniku produktu či služby. Jejich výsledkem je tedy produkce výstupů, které požaduje zákazník. Konkrétně se za primární činnosti v hodnotovém řetězci, v uvedeném pořadí, označují tyto:

- vstupní logistika (řízení vstupních operací),
- výroba a provoz (operace),
- výstupní logistika (řízení výstupních operací),
- prodej (Marketing a zajištění odbytu),
- servisní služby (ke zvýšení nebo udržení hodnoty).

**Podpůrné činnosti** – jsou v podniku nepostradatelné, zejména z důvodu zajištění existence primárních činností. Dle Hromkové a Tučkové (2008, s. 53) se na procesu transformace podílí tyto činnosti nepřímou a napříč celým podnikem. Jejich výsledkem je zajištění chodu podniku tak, aby mohly bezproblémově fungovat procesy primární. K podpůrným činnostem řadíme zejména:

- obstaravatelská činnost (nákupy vstupů),
- řízení lidských zdrojů (pracovníci a jejich nábor, výcvik, rozvoj atd.),
- výzkum a vývoj (technologický rozvoj),
- infrastruktura podniku (marketing, plánování, finance, právní stránka, řízení jakosti, bezpečnost a jiné).





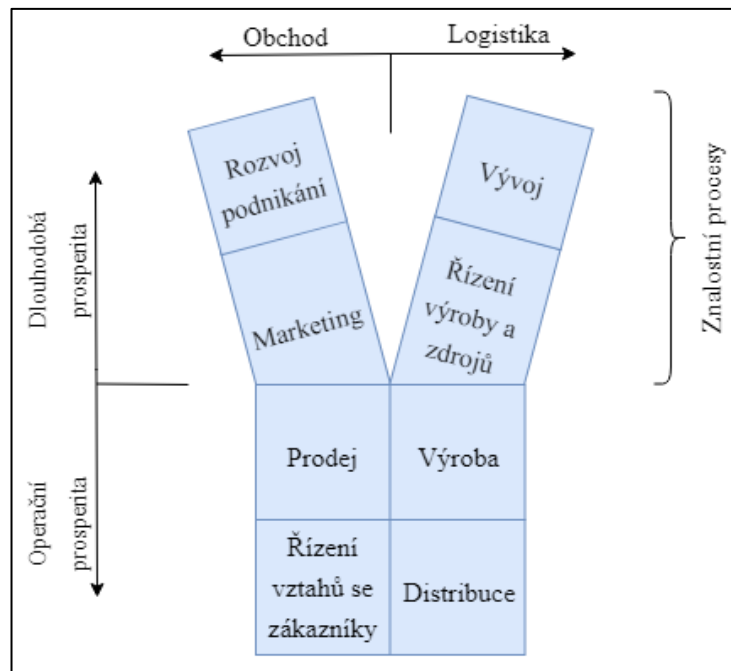
Obr. 1. Porterův model hodnotového řetězce (vlastní zpracování dle Hromkové a Holočiové, 2005, s. 68).

Podle Hromkové a Tučkové (2008, s. 55) pomáhají hodnotové řetězce najít diferenciaci ve firemních strategiích, konkrétně v odlišnosti tvorby přidané hodnoty a chování nákladů. Pomocí rozdělení aktivit hledáme snáze možnosti, jak přídanou hodnotu pro zákazníka maximalizovat. Ať už se bude jednat o kvalitu zpracování, lepší služby, nebo nižší koncové ceny produktu (např. díky snížení souhrnných nákladů), vždy představují potenciál získat konkurenční výhodu.

### 1.1.3 Scheerův Y model rozdělení procesů

Model profesora Scheera napomáhá snadné identifikaci a rozdělení procesů, přičemž je rozdělen na obchodní a logistický řetězec, které se v horní části, od sebe vzájemně oddalují a vytváří tak tvar písmena Y. Přesto mají, jak logistický, tak i obchodní řetězec, v této horní části stejný charakter z pohledu délky jejich trvání. (Hromková a Tučková, 2005, s. 69)

Mluvíme o znalostních - existenčních procesech s dlouhodobým řízením a prosperitou. Dolní část je část datových procesů s operačním řízením a kratší prosperitou. Na rozhraní těchto částí se nachází jejich bod spojitosti. Velikost rozvětvení trojúhelníku do tvaru písmena Y, které začíná v bodě spojitosti, značí otevřenost firmy příležitostem, resp. schopnost využití budoucího potenciálu jak na trhu, tak i uvnitř firmy. (Tuček a kolektiv, 2014, s. 30)



Obr. 2. Y Model hlavního procesního řetězce  
(vlastní zpracování dle Hromkové a Holočiové, 2005).

#### 1.1.4 BSC model rozdělení procesů

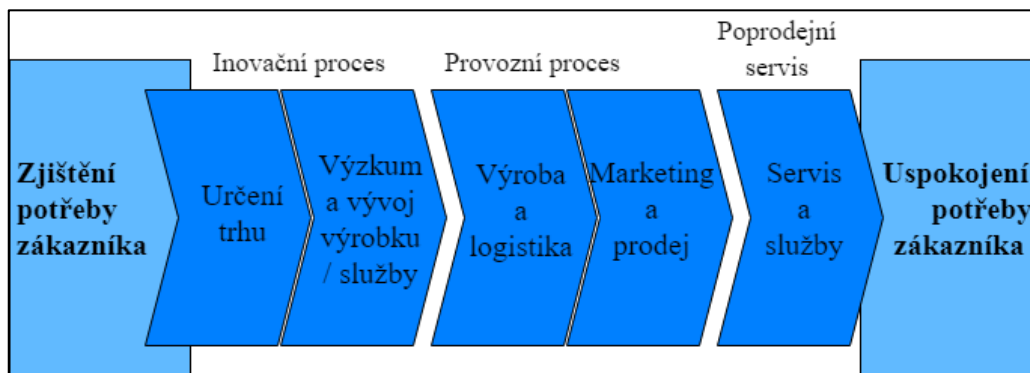
Ke strategickému řízení malých a středních firem, jejich záměrem je neustálé zlepšování procesů, doporučují autoři BSC modelu, Kaplan a Norton, nahlížet více komplexně. Řepa (2012, s. 62) celou situaci komentuje, že firmám se často nedaří propojit strategické plány s operačním řízením tak, aby se změna projevila v celé struktuře podniku. To následně vede ke ztížené měřitelnosti dosažení strategických cílů. Komplexní náhled, v rámci metody Balanced Scorecard, představuje úkol definovat hodnotový řetězec úplně, s měřením nejen finančních ukazatelů, ale i těch, které se zaměřují na zaměstnance, zákazníky a také na ostatní firemní procesy. Sem můžeme zařadit ukazatele jako je podíl na trhu, spokojenost zákazníků, míra jejich udržení, popřípadě schopnost nalézt zákazníky nové.

Komplexní náhled hodnotového řetězce se skládá z následujících tří procesů:

- inovační proces,
- provozní proces,
- proces poprodejního servisu.

Vše začíná procesem inovačním, kdy se zjišťují současné a budoucí potřeby zákazníka a vyvíjí se způsoby uspokojení těchto potřeb. Bez inovačního prostředí by podnik nebyl schopen dlouhodobě konkurovat. (Tuček a kolektiv, 2014, s. 29)

Následuje provozní proces, kde dochází k samotné výrobě produktu či služby, k prodeji a distribuci zboží k zákazníkovi, s cílem dodat je zákazníkovi v požadovaném čase a kvalitě. (Tuček a kolektiv, 2014, s. 29)



Obr. 3. Hodnotový řetězec dle BSC (vlastní zpracování dle Tučka a kolektivu, 2014, s. 29).

Uspokojení potřeb provozním procesem by mělo být standartní hodnotou, kterou zákazník očekává a je za ni ochoten zaplatit. Naproti tomu poprodejní servis už představuje proces s přidanou hodnotou, kde se o zákazníka pečuje za účelem budoucího odbytu a spokojenosti zákazníka, nebo také za účelem upevnění dobrého jména společnosti a jejího silného postavení na trhu. Následuje zjišťování zpětné vazby od zákazníka, zda byly jeho potřeby uspokojeny a jaké další potřeby má. Na základě zjištění opět provádíme inovační a výzkumné kroky. Tím tak vznikne cykličnost, která zajistí neustálé zlepšování výkonnosti (efektivity).

### 1.1.5 Ostatní metody rozdělení procesů

Metod, podle kterých se dají procesy dělit je mnohem více. Z těch známějších by bylo vhodné poukázat například na dělení podle **Edvardse a Peppera**, které klasifikuje podnikové procesy do čtyř skupin, které pak společně vytváří tzv. procesní trojúhelník. Zmíněné 4 skupiny zahrnují složky podnikové strategie a kompetenční složky. Jedná se tedy o procesy konkurenční, klíčové, opěrné, nebo procesy infrastruktury. (Hromková a Tučková, 2008, s. 51)

Dalším známým dělením je **Earlovo rozdělení**, které rovněž stanovuje 4 kategorie procesů, ale vnímá dělení i z pohledu přesahu jejich působení v podniku. Jejich zákazníci mohou být uvnitř podniku (interní), nebo vně (externí). Procesy s externí působností, lépe řečeno jejich klienti jsou z vnějšího prostředí podniku, jsou klíčové procesy (jsou pro podnik kritické z pohledu konkurenceschopnosti) a procesy obchodní (mají přímý vliv na konkurenceschopnost podniku). Procesy s interní působností, resp. s interními zákazníky, jsou procesy podpůrné (tvoří vhodné podmínky pro funkčnost klíčových procesů) a procesy manažerské (plánování, organizování, řízení zdrojů). (Hromková a Tučková, 2008, s. 51)

## 1.2 Cíle procesů

Podle Portera (1993) je stanovení cílů procesů základním kamenem procesního řízení v podniku. Už při samotné analýze současného stavu procesů se na cíle zaměřujeme. A to nejen pro to, abychom je uměli správně zmapovat a vytvořit tak podklad k jejich efektivnějšímu řízení a neustálému zlepšování, ale abychom dosáhli i pochopení ze strany zaměstnanců pro zavedení a funkčnost procesního přístupu.

Cíle můžeme charakterizovat jako požadované výstupy. Na vrcholové úrovni řízení podniku je vnímáme jako konkrétní vize rozpracované do strategických záměrů. Na úrovni taktického řízení je vnímáme jako konkrétní výsledky hlavních (klíčových) procesů, často vyobrazené či vyjádřené finančními ukazateli. Nebo je také vnímáme jako dosažení určitého stupně či přístupu k řízení fungování společnosti. Na úrovni operační, tedy u samotných vlastníků hlavních procesů, považujeme za cíle například splnění stanovených výrobních norem, nebo dodržení kvality výstupu. (Grasseová, 2008, s. 34)

Po dekompozici vize na jednotlivé dílčí cíle je nutné zajistit, aby se klíčoví zaměstnanci na všech úrovních seznámili také s celkovou vizí. Ve výsledku to zajistí stav, kdy všichni zaměstnanci znají svoji úlohu, postavení a dílčí cíl jejich snažení, ale také chápou, že splněním svých cílů napomáhají ke splnění celkového cíle, resp. vize celé organizace. To vede k prosperitě a konkurenceschopnosti podniku a samozřejmě také k větší spokojenosti zákazníka. Takový přístup totiž nabízí zaměstnancům možnost podílet se částečně na rozhodování o existenci a

vývoji podniku, což v nich často budí zájem a vlastní odpovědnost tvořit kvalitní výstupy. Z hlediska hodnocení pak vlastníci procesů nehodnotí pouze to, zda naplnili svůj dílčí cíl a zda to udělali správně, ale zároveň hodnotí, do jaké míry přispěl jejich výsledek k celkovému naplnění záměru podniku. (Řepa 2007, s. 71)

### 1.3 Životní cyklus procesů

Podstatou procesního přístupu k řízení je zefektivňovat procesy tak, aby byly snadno přizpůsobitelné požadavkům zákazníka. Existuje však mnoho důvodů, proč procesy měnit. Nové, resp. optimalizované procesy vznikají ze samotného principu fungování tržní ekonomiky, například z nutnosti uspokojovat nové potřeby zákazníků, ze změn podnikových strategií, ze snahy o zvýšení konkurenceschopnosti, z důvodů změny okolí podniku, nebo třeba z důvodů inovací technologií. Jednou ročně by tedy mělo být povinností procesy revidovat – dohlížet nad jejich životním cyklem. Ten je složen z následujících kroků:

1. Identifikace a tvorba procesu
2. Implementace procesu
3. Průběžná optimalizace

V ideálním případě by se optimalizovaný proces měl skládat z již jeho existujících funkčních činností. Nepotřebné nebo nefunkční činnosti by měly být odstraněny, případně nahrazeny novými. Životní cyklus procesu je tak odvislý na potřebě neustálého zlepšování. (Basl a kolektiv, 2002)

Procesy v podniku lze dělit na základě několika způsobů a metod. Mohou mít různou důležitost, mohou být i různé povahy, mít různé vlastníky. Ať už budeme hovořit o funkčním, nebo procesním řízení, měli bychom mít vždy definované rozhraní, včetně konkrétních vstupů a výstupů a zároveň mít definované cíle zmíněných procesů.

## 2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ ORGANIZACE

V současné době příznivé ekonomické situace můžeme pozorovat hned několik trendů. Objevují se poptávky zákazníků po poskytnutí statků a služeb v kvalitě, za kterou jsou ochotni si připlácet. Vyjma kvality se dá podobně hovořit o výrobě na zakázku, náročnosti distribuce, či nových a neobvyklých investicích. Firmy se tak začínají přizpůsobovat požadavkům klienta a musí často měnit své výrobní postupy. Ani v období hospodářské recese tomu nebylo jinak. Podle Šmídy (2007, s. 9-10) se firmy naopak naučily nabízet pouze produkty, o které je zájem a často tak musely část svých výrobních procesů omezit či předělat na ty, které vytvářely přidanou hodnotu a jejichž výstupy byly prodejné.

Podstatou procesního řízení by měla být schopnost firmy být adaptivní, umět své procesy nastavit tak, aby byly schopny jejich rychlé transformace do procesů jiných. Jednotvárnost a nepružnost se dnešním trhům zkrátka podmiňuje, místo toho aby udávala směr.

Jsmo-li schopni v našem podniku procesy identifikovat, aplikovat, nastavit jejich vzájemné interakce a koordinace a měřit jejich výkonnost, můžeme mluvit o tzv. procesním přístupu.

### 2.1 Podstata procesního řízení

Grasseová (2008, s. 41) píše, že podstatou procesního řízení by měla být dokonalá znalost probíhajících procesů, schopnost je identifikovat, aplikovat, měřit a neustále zlepšovat. Procesní přístup je také dobře charakterizován, mluvíme-li o schopnosti reakce na rozdílné požadavky několika zákazníků

Norma ČSN EN ISO 9000 zahrnuje chápání procesního řízení jako nastaveného systému, jehož procesy jsou vzájemně provázány a silně orientovány na výsledek. *Požadovaného výsledku dosáhneme mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces.*“

Na procesní řízení se dá nahlížet i z pohledu struktury, hierarchie a pravomocí. Podle Řepy (2006, s. 20) je charakterizováno jako přístup, kde je nutné „*oprotit se od pevně definované organizační struktury nadřízenosti a podřízenosti – tyto vztahy musí platit vždy účelově, v rámci daného procesu. To předpokládá dele-*

*govat rozhodovací pravomoc podle potřeby procesu tomu, komu náleží – obecně komukoli.“. Hovoří se zde i o tom, že pravomoc je určena potřebou procesu, často potřebou momentální. Grasseová (2008, s. 45) píše, že podstatou není zdokonalení jednotlivých útvarů, ale o zdokonalování práce, kterou lidé v těchto útvarech vykonávají, přičemž práce funkčními jednotkami pouze protéká.*

Šimonová (2009, s. 54) upozorňuje na to, že procesní řízení je nutné opřít nejen o znalost vlastních procesů, ale také o schopnost měřit a ověřovat účinnost transformace, nebo o neustálé snažení procesy zlepšovat.

Podstatou neustálého zlepšování by mělo být také zaměřovat se na nežádoucí výsledky procesů, které nepřidávají hodnotu nebo nejsou účinné. Hovoří se o identifikaci příčin nežádoucích výsledků, přičemž podstatou není primárně snižovat náklady nebo stavy, ale zvyšovat přidanou hodnotu pro zákazníka (Řezáč, 2009, s. 70).

V každém případě by procesní řízení mělo zahrnovat postupy, metody a nástroje, které by měly zajistit schopnost adaptace, maximální výkonnost a schopnost neustále zlepšovat své procesy, opírající se o jasně definovanou strategii dané organizace. (Šmída, 2007, s. 28)

## **2.2 Srovnání funkčního a procesního řízení**

Pro zjištění, jaký styl řízení v organizaci funguje, zda je rozumné v dané společnosti nastolit procesní řízení, nebo do jaké míry provést samotnou implementaci, je nutné hledat základní rozdíly v těchto dvou přístupech. Jde o dva odlišné směry, které mají, vzhledem k době kdy byly vynalezeny, svá logická opodstatnění.

### **2.2.1 Funkční řízení**

Funkční řízení je důsledkem úsilí o vyšší efektivitu práce v době automatizace a zavádění pásové hromadné výroby. Hlavními představiteli jsou tedy Henry Ford a Frederick Winslow Taylor. Práce se zjednodušila a pracovníkům byla odebrána odpovědnost za proces. Zaměstnanci byli velmi rychle a jednoduše zaškoleni do svých činností, které byly více specializované. Kontrola byla orientována na výsledky v kvantitě, což vedlo nejen k vyšší zmetkovosti, ale také k soupeření mezi jednotlivými útvary, namísto toho aby spolupracovaly. Z toho plynulo, že

se uspokojovaly potřeby vedoucích útvarů a nehlédlo se již tolik na uspokojení potřeb zákazníka. Komunikace skrze jednotlivá oddělení tak vážla, cíle se na jednou nacházely v rozporu s ostatními odděleními. (Grasseová, 2008, s. 39)

### 2.2.2 Procesní řízení

Procesní přístup má podle Hromkové s Tučkovou (2008) zásadní rozdíl v pohledu na priority. Orientuje se na zákazníka. Procesy nemají stanovené pevné hranice a tak se zaměřuje na činnosti, které se dotýkají více oddělení – prochází napříč útvary. Tím se rozšiřuje a zlepšuje vzájemná komunikace i vnímání odpovědnosti, jelikož informace jsou předmětem zájmu. Aby však byl zachován systém, je nutné k činnostem konkrétně řadit náklady. Rozlišují se také interní a externí zákazníci, problémy s rozhodováním se řeší pomocí prioritizace potřeb zákazníků, přičemž problémy jsou řešeny v rámci procesních týmu, složených z odborníků z různých útvarů a různých úrovní. Odměna se odvíjí od podílu, jakým zaměstnanec přispěl k celkovému výsledku organizace, nikoli pouze k výsledku dané konkrétní činnosti.

Autorky Hromková a Tučková (2008, s. 25) uvádí, že procesní řízení napomáhá k tvorbě vztahů mezi zákazníky a dodavateli. Je to zejména díky tomu, že tento styl vychází ze znalosti potřeb zákazníka a pružné reakci na tyto potřeby a požadavky. Od toho se odvíjí i povinnosti zaměstnanců. Z pohledu plánování, realizace a zlepšování procesů zapojuje všechny pracovníky, nikoli jen vybrané jedince. Tento styl řízení si nezakládá pouze na kontrole zadaných úkolů, ale na sledování tvorby přidané hodnoty pro zákazníka. Vzniklé problémy se řeší ihned, nikoli až s odstupem času. Rozdíly srozumitelně popsali Šefčík a Konečný (2013, s. 25) v následující tabulce (Tab. 1).

*Tab. 1. Tradiční vs. procesní organizace (vlastní zpracování dle Šefčíka a Konečného, 2013, s. 25).*

Tradiční organizace	Procesní organizace
Platí mě můj šéf	Moji mzdu a náklady platí zákazník
Funkční útvary	Procesní projektové týmy
Vykonavatelé činností	Vlastníci procesů



Jednoduché úkony	Mnohostranná práce
Kontrola podřízených	Delegování pravomocí
Hierarchická organizace	Odpovědnost za hranice organizačních jednotek
Řízení lidí	Vedení a coaching
Vědomosti	Schopnosti
Jsem placen za počet podřízených	Jsem placen za vytvořenou hodnotu
Ať dělám, co dělám, nic se nezmění	Prohrajeme i vyhrajeme jako tým
Odměňování za činnost	Odměňování za výsledky - zákazník

Šefčík a Konečný (2013, s. 25) dále uvádí, že za přínosy z procesní organizace lze považovat také úsporu nákladů, dosahování vyšších tržeb a zvyšování kvality produkce. Hromková a Tučková (2008, s. 23-26) tabulku ještě doplňují:

*Tab. 2. Rozdíly mezi tradiční a procesní organizací (vlastní zpracování).*

<b>Tradiční organizace</b>	<b>Procesní organizace</b>
Ekonomické ukazatele	Přidaná hodnota pro zákazníka
Dělbá práce	Činnosti
Dílčí operace	Procesy

Rozdíly mezi funkčním a procesním řízením jsou výrazné. Pro jejich lepší pochopení se doporučuje nahlédnout do problematiky principů<sup>1</sup>, na kterých je procesní řízení postaveno.

Procesní řízení, které je definováno jako systémový přístup řízení firmy, vnímá organizaci jako skupinu propojených prvků, které mají společný cíl a vzájemně se ovlivňují. Změny v rámci takového dynamického celku se uskutečňují pomocí manažerských funkcí. (Grasseová, 2008, s. 42)

Šefčík a Konečný (2013, str. 30) dále upozorňují, že lze vnímat rozdělení výše zmíněného systémového přístupu na procesní řízení a řízení procesů. Řízení procesů můžeme souhrnně definovat jako systematickou identifikaci a management

<sup>1</sup> Problematika principů je detailněji popsána v kapitole „Principy procesního řízení“

procesů používaných v organizaci a jejich vzájemnou interakci. Zajištění probíhá pomocí manažerských funkcí – plánování, organizování, kontrolování. Tento způsob představuje postupnou cestu k synergii – vzájemné tvůrčí a přirozené spolupráci, kdy je systém v podstatě řízen myšlenkami a tým harmonicky a tvořivě spolupracuje. To je absolutní vrchol tzv. „Pyramidy řízení firmy“, jak uvádí Šefčík a Konečný (2013, str. 29).

Naproti řízení procesů lze hovořit o souhrnné aplikaci řízení procesů do celopodnikového řízení. Tím je myšleno procesní řízení v podniku, tzv. Business Process Managementu (BPM). Jde o manažerskou disciplínu, jejímž cílem je zajistit podnikání ve všech rozměrech a vazbách s využitím informačních technologií. Ty se totiž se svým rozmachem staly hybnou silou trhů a nástrojem pro konkurenční boj. (Šefčík a Konečný, 2013, s. 29)

### 2.3 Principy procesního řízení

Procesní řízení jako takové a jeho funkčnost je postaveno na třech základních pilířích. Tím prvním je znalost probíhajících procesů. Znalost vstupů, výstupů i činností transformace je elementární prvek pro práci s procesy. Druhým pilířem je verifikace činností pro přeměnu vstupů na výstupy. To v praxi znamená, že činnosti, které procesy obsahují, musí být nejen popsány, ale musí být parametrizovány, resp. musí být stanoveny (změřeny) jejich výkonnostní charakteristiky. Na to navazuje třetí pilíř, kterým je průběžné monitorování, měření a neustálé zlepšování. Zde musí dobře pracovat zejména vlastníci procesů, kteří mají k dispozici výkonnostní ukazatele a zjišťují tak účinnost a efektivnost procesů, navrhuji jejich optimalizaci a veškeré změny. (Grasseová, 2008, s. 43)

Tyto tři pilíře jsou základem procesního řízení v organizaci. Aby však bylo v organizaci nastavené správně a úplně, je nutné dbát na to, aby se dodržovali také následující základní principy procesního řízení.

1. **Integrace a komprese prací** – Integrace představuje sloučení činností do logických celků s ohledem na procesní tým, orientující se na přidanou hodnotu pro zákazníka. Komprese představuje zhušťování prací, vyloučení zbytečných činností, inovaci těch neefektivních a doplnění chybějících činností.

2. **Delinearizace prací** – znamená, že práce je vykonávána v přirozené posloupnosti.
3. **Nejvýhodnější místo pro práci** – Práce musí být vykonávána na takovém místě, které je pro ni ideální. Hranice útvarů, oddělení, nebo i součástí podniku nesmí představovat bariéru.
4. **Týmová práce** – procesní týmy musí být autonomní a mít dostatečné pravomoci.
5. **Procesní zaměření motivace** – pracovníci musí vnímat svoji práci tak, aby jejich motivací byla možnost podílet se společně na tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka. Motivace je tedy vázána na výsledek, nikoli na samotnou činnost.
6. **Odpovědnost za proces** – za proces je odpovědný vlastník procesu.
7. **Procesy mají variantní provedení** – každý proces lze variovat do více provedení. Variace se vytváří v závislosti na požadavcích zákazníka a trhu, nebo na dostupnosti zdrojů.
8. **3S – samořízení, samokontrola, samo organizace** – procesní týmy se řídí samy.
9. **Pružná autonomie procesních týmů** – procesní týmy jsou sestaveny tak, aby byly schopny se přizpůsobit novým požadavkům.
10. **Znalostní a informační bezbariérovost** – veškeré informace a znalosti musí být centralizované a dobře přístupné. Vhodné jsou databázové systémy.

## 2.4 Hlavní výhody zavedení procesního řízení

Podle Grasseové (2008, s. 44) se zavedení procesního řízení vždy projevuje na všech úrovních a útvarech dané společnosti. Může se však lišit vnímaná velikost přínosů v jednotlivých oblastech. Ovlivňujícími faktory jsou zde velikost oddělení či samotné organizace, její vnitřní členění, nebo charakter vykonávaných činností. Přínosy se ale měří v celkové výši, to znamená, že se ptáme, jaký je celkový souhrn přínosů odražený ve výkonnosti organizace. Přesto se lze obecně podívat na přínosy z pohledu jednotlivých oblastí.

**Oblast řízení:**

- Lze trvale monitorovat dosahovaných cílů
- Plnění či neplnění cílů a jejich příčiny lze snadno odhalit
- Trvalé sledování výkonnosti přináší možnost průběžného zlepšování procesů
- Vydefinování strategie podpůrných činností a určení měřitelných cílů pro naplnění,
- Změny lze řídit rychle a jednoduše

**Personální oblast:**

- Možnost trvalého monitoringu výkonnosti dílčích procesů a činností
- Možnost jednoduché a přehledné definice pracovních pozic a rolí

**Finanční plánování:**

- Detailní popis procesů, jejich měřitelnost a přiřazení zdrojů umožňuje snazší plánování na úrovni hlavních procesů
- Možnost využití benchmarkingu u hlavních procesů

**Oblast logistiky:**

- Existují pravidla pro řízení a organizaci materiálových toků
- Odhalení a odstranění úzkých a kritických míst v zásobování, nákupu a udržování materiálu a služeb.
- Možnost analyzovat a simulovat toky k dosažení budoucí optimalizace procesů logistiky
- Na základě procesní analýzy lze vytvořit podklad pro rozhodování o optimální koncepci zásobování

**Oblast informačních technologií:**

- Snazší a rychlejší definice požadavků na funkcionalitu informačních systémů

**Odborné útvary:**

- Zobrazení procesního modelu v podnikové intranetové síti - dosažení významného zvýšení informovanosti zaměstnanců na všech organizačních úrovních,
- Možnost vyhledávání a připomínkování jednotlivých procesů ze strany zaměstnanců – dosažení neustálého procesu zlepšování
- Implementace podnikových směrnic a dokumentů přímo do elektronického modelu, umožňující zrychlení a zkvalitnění práce.

### 3 ZAVÁDĚNÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

Důvodů, proč v organizaci zavést procesní řízení může být mnoho. Základním důvodem je vidina využitelných přínosů. Dále může být k situaci například „donucena“ vlivy a vývojem vnějšího prostředí, například situací na trhu, zejména z důvodů změny závislosti nabídky a poptávky a v důsledku konkurenčního boje. Dalším z důvodů může být rozhodnutí vedení a jeho požadavek na zlepšení stávajícího stavu. (Grasseová, 2008, s. 48)

Zavedení procesního řízení však není jednodenní záležitost. Stejně tak očekávané přínosy správné implementace nejsou vidět okamžitě, ale až s jistou latencí. Proces zavedení je časově i finančně náročný a je třeba jej rozdělit do několika fází. Postup je někdy označován jako tzv. metoda „3R“. Ta se logicky skládá ze tří etap. (Hromková a Tučková, 2008, s. 27)

#### 1. Rethinking – nový start podnikové kultury, nový smysl a účel práce

Ačkoli to tak nevypadá, jedná se dost možná o nejtěžší etapu. Je totiž nezbytné, ab se pracovní kolektiv naučil procesně myslet. To s sebou přináší personální změny, zvýšit úroveň kvality lidských zdrojů v podniku a učit zaměstnance novým přístupům. Pokud nebudou zaměstnanci změnu cítit a nebudou chápat společný zájem i odpovědnost za prováděné činnosti, nelze dosáhnout principů procesního řízení. (Hromková a Tučková, 2008, s. 27)

#### 2. Redefinition – přehodnocení podnikového modelu řízení.

Předefinování modelu řízení organizace představuje provedení zásadní přestavby podniku. Na základě přestavby je nutné definovat novou podnikovou strategii, obměnit organizační strukturu a vytvořit novou procesní mapu. Nutností je také stanovit kritické faktory úspěchu. (Hromková a Tučková, 2008, s. 27)

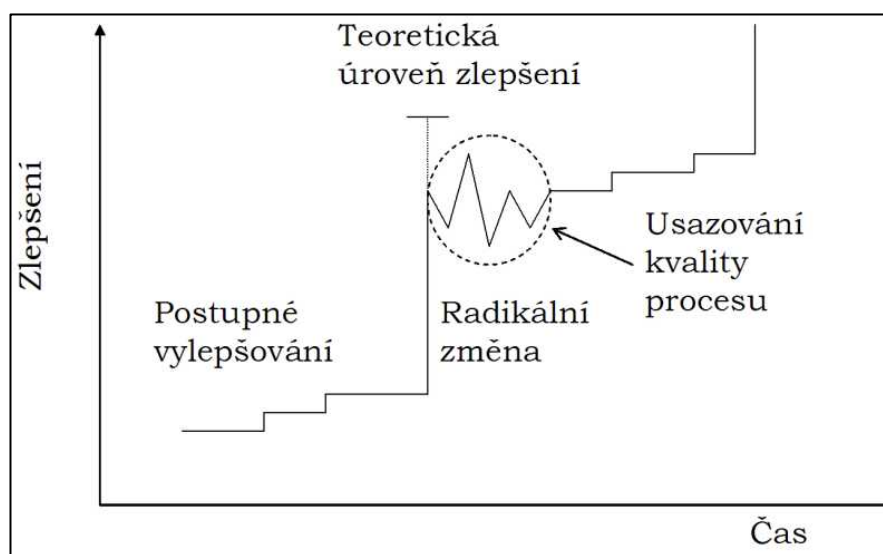
#### 3. Redesign – přetvoření procesů

Procesy je nutné přetvořit z pohledu tvorby přidané hodnoty. Na místě je vyloučit zbytečné a duplicitní činnosti, zvážit možnosti outsourcingu a neefektivní činnosti tak z procesu vyloučit. Integrovat dodavatele do procesu výroby. Chybějící a potřebné činnosti je naopak nutné doplnit, ale pouze za předpokladu, přináší-li procesu přidanou hodnotu oceněnou zákazníkem. (Hromková a Tučková, 2008, s. 27)

### 3.1 Postup při zavádění procesního řízení optimalizací procesů

Postupů jak zavádět nový způsob řízení existuje mnoho. Z velké části záleží na typu organizace a jejího očekávání od změny v řízení. Tak či onak, zavádění procesního řízení do organizace si vyžaduje jistý čas i jisté zdroje a proto by mělo být plánováno. Podle Grasseové (2008, s. 48) je nezbytným řešením uskutečnit tuto změnu jako dobře rozplánovaný projekt. Jedním z parametrů je rozsah změn, které budou provedeny. Může jít o nepatrné změny uvnitř struktury, nebo změny většího rozsahu, např. v řetězcích, které přesahují hranice podniku. Dalším možným parametrem může být cíl, kterého se plánovanou změnu snažíme dosáhnout. Může jít o radikální změnu celého firemního systému, nebo pouze o vylepšení stávajícího stavu. K zavedení procesního řízení tak vedou dvě základní metody, a to buď Business Process Reengineering (BPR), nebo Business Process Optimization (BPO).

Řepa (2006, str. 33) k tomuto rozdělení uvádí, že tyto dvě základní formy reengineeringu se navzájem doplňují. Postupné vylepšování přináší částečné jednotlivé změny, které jsou relativně bezpečné a jejich efekty jisté. Postupem času pak vyvstává otázka, zda vyřešili celkovou podstatu problému. Ve většině případů je odpověď na tuto otázku záporná. Časem tedy vzniká potřeba změny úplné, radikální. Její efekty jsou méně odhadnutelné, tudíž více rizikové, avšak komplexní. Mluvíme o obecném postupu „zrání“ společnosti k první radikální změně, která je naznačena na obrázku (Obr. 4).



Obr. 4. Postupným zlepšováním k radikální změně (Řepa, 2006).

Jak již bylo řečeno, míra radikalizace změn se dělí podle rozsahu změn, které organizace vyžaduje. Může jít o nepatrné lokální změny až po celé procesní řetězce za hranice struktury firmy. Druhým klasifikačním hlediskem je stanovený cíl. Kombinace těchto dvou hledisek je rozvržena v tabulce typů projektů reengineeringu. Zatímco v řádcích tabulky jsou znázorněny rozsahy změn, sloupce představují cíle. Z kombinací řádků a sloupců vyplývají základní typy projektů reengineeringu.

Tab. 3. Typy projektů reengineeringu (vlastní zpracování podle Řepy 2006, s. 3).

Rozsah změny	Cíl projektu		
	Zlepšení (úspora nákladů)	Dosažení výjimečnosti (konkurenceschopnost)	Radikální změna (změna základních pravidel)
<b>Vnitrofunkční</b> (projekt působí uvnitř jedné funkční oblasti podniku)	<u>1.1 Lokální zlepšení</u> Například eliminace nákladného papírování zavedením e-mailového systému interní komunikace.	<u>1.2 Lokální změna</u> Například změna zásobovacího procesu v takovém rozsahu, která spolehlivě zajistí výběr nejlevnějších dodavatelů.	<u>1.3 Lokální reengineering</u> Například zavedení systému digitálního hlasového záznamu s cílem optimalizace procesu nákupu a zlepšení komunikace.
<b>Mezifunkční</b> (projekt zahrnuje procesy, procházející různými funkčními oblastmi v rámci podniku)	<u>2.1 Vnitropodnikové zlepšení</u> Například zavedení zjednodušeného bankovního formuláře na žádosti o půjčku pro významné zákazníky.	<u>2.2 Vnitropodniková změna</u> Například zavedení samostatných pracovních týmů pro komplexní zpracování objednávek ve výrobním podniku.	<u>2.3 Vnitropodnikový reengineering</u> Například přechod na internetové bankovníctví včetně zrušení většiny fyzických poboček banky.
<b>Meziorganizační</b> (projekt zaměřen na komplexní procesy, zahrnující několik subjektů)	<u>3.1 Komplexní zlepšení</u> Například přímé elektronické propojení s jedním výhradním dodavatelem za účelem maximální redukce nákladů a optimalizace dodávek.	<u>3.2 Komplexní změna</u> Například změna dodávkového procesu mezi německou automobilkou a jejími středoevropskými subdodavateli na systém "just-in-time".	<u>3.3 Komplexní reengineering</u> Například komplexní outsourcing se zachováním pouze několika desítek zaměstnanců v automobilce s tím, že bývalí zaměstnanci povětšinou vytvoří soukromé subdodavatelské firmy (v konkurenci s ostatními dodavateli).



Velkou část projektů zahrnují kategorie 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 3.1, 3.2. Radikální změny, které obsahují kategorie 2.3 nebo 3.3 nejsou obvyklé, neboť jsou velmi rizikové, nákladné na finanční i personální zdroje a jsou také časově náročné. Jejich skutečná proveditelnost se liší od teorie. Projekty z kategorie 1.1 představují spíše jednoduché odstranění zjevných nedostatků procesu, které ne každý považuje za projekty s povahou reengineeringu.

Pro uskutečnění reengineeringu je rovněž nutné zvolit správnou metodiku, podle které se bude procesní řízení zavádět.

### 3.2 Metodiky procesního reengineeringu

Metod existuje mnoho. Význam v odlišnosti hraje zejména rozsah, poměr praktické a teoretické orientace, zapojení lidského faktoru, nebo také význam a zapojení informačních technologií. V následující tabulce je přehled těch nejznámějších a nejužívanějších přístupů k reengineeringu procesů (Řepa, 2006). První 4 metodiky jsou založeny na předpokladu, že změny jsou iniciovány vrcholovým vedením. Jedná se o klasické metodiky reengineeringu, které často ovlivnili Hammer a Champy. Řepa (2006, s. 239) zároveň rozděluje tyto 4 metodiky do 3 základních kroků – příprava, rekonstrukce, implementace.

*Tab. 4. Metodiky reengineeringu procesů  
(vlastní zpracování).*

Metodika	Původ - specifické zaměření
Hammer, Champy	konzultantský/akademický
Davenport	akademický
Manganelli, Klein	konzultantský
Kodak	uživatelský
DoD	státní správa
ARIS Method (prof. Scheer)	konzultantský/akademický
PPP Method (prof. Gappmaier)	konzultantský/akademický
DEMO Method (prof. Dietz)	konzultantský/akademický

### 3.2.1 Metodika Hammera a Champyho

Metodika těchto klasických představitelů Business Reengineeringu se zaměřuje na nejasné cíle, přičemž strategicky kritické podnikové procesy musí podle nich být radikálně zrekonstruovány. Nejasné cíle jsou společně s nedostatečným managementem předním původcem problémů firem. Předpokládá se, že jejich zlepšení je naprosto klíčové pro úspěšný reengineering společnosti. (Hammer a Champy, 1993)

Na rozdíl od dnešního pohledu autoři nepokládají odpor zaměstnanců k průběhu změny za velkou překážku. Postup v rámci této metody je následující:

- Uvedení do reengineeringu – cílem je iniciovat projekt vrcholovým vedením
- Identifikace podnikových procesů - cílem je získat všeobecný přehled o procesech
- Výběr procesů k reengineeringu – zejména ty s možností budoucí přidané hodnoty
- Poznání vybraných procesů – analýza současného výkonu v porovnání s budoucím
- Redesign vybraných procesů – jádro tvůrčího procesu
- Implementace nových procesů – uzavřít reengineering

### 3.2.2 Metodika Manganelliho a Kleina

Metodika s názvem „Rapid-Re“ se vyznačuje nutností být více úspěšná, než evoluční. Její podstata spočívá v zaměření se na procesy, které jsou spojeny se strategickými cíly podniku a s požadavky jejich zákazníků. Podle Řepy (2006, s. 37) jsou typickým příkladem např. procesy vývoje nového produktu, kde požadavky zákazníků hrají velkou roli. Největšími riziky úspěšné implementace jsou čas, náklady a dopady na organizaci. Jednotlivé kroky metodiky jsou následující:

- Příprava projektu
- Identifikace (procesů a procesního modelu)
- Vize – získat přesnou představu o výkonnosti
- Re-Design (technologický, technický i personální)
- Transformace – implementace rekonstruovaných procesů

### 3.2.3 Metodika Davenporta

Metodika dává velký důraz na informační technologie. Řepa (2006, s. 36) uvádí, že Davenport je přesvědčen, že jejich potenciál je v možnosti inovací. Dále se metodika zaměřuje na personální a organizační chování, nutné pro funkčnost podnikových procesů. Z pohledu řízení firmy je metodika nejbližší funkčně-liniovému řízení a činnostem jako je plánování, organizování a rozhodování, dle tradičních postupů. Metoda by tak měla být snadno implementována i na starší přístupy, například Total Quality Management. Postup je následující:

- Vize a cíle – bez přílišného ohledu na redukci nákladů
- Identifikace procesů – zaměření na „core-processes“
- Poznání a měření – ve výkonu musí být značný rozdíl
- Studium možností zapojení informačních technologií – pro vývoj
- Prototypování procesů – seznámení s chystanou změnou pomocí prototypu
- Implementace procesů – včetně testování

### 3.2.4 Metodika Kodak

Metodika vznikala jako návod pro reengineering v rámci vlastních procesů nadnárodní společnosti Kodak. Zároveň byla výrazně ovlivněna přístupem Hammera a Champyho. Řepa (2006, s. 38) uvádí složení postupu v těchto krocích:

- Inicivace projektu – plánování projektu, pravidel a procedur
- Poznání procesů – nastavení projektového týmu,
- Design nových procesů – využití IT, plánování implementace
- Transformace podniku – včetně uzpůsobení infrastruktury
- Řízení změny – překonávání překážek v průběhu implementace

### 3.2.5 Metodika ARIS prof. Scheera

Metodika ARIS je spíše softwarovým nástrojem, představujícím architekturu podniku za pomoci informačních systémů. Nejedná se tedy o žádný přesný postup, ale spíš sadu nástrojů pro modelování jednotlivých faktorů pro existenci a funkčnost podniku. A také jde o pět základních pohledů na podnik, které jsou

spolu vzájemně provázány. Tím jsou data, procesy a funkce, jejichž základ tvoří výkon a zastřešuje je organizace. (Řepa, 2006, s. 42; Scheer a kolektiv, 2002)

- Organizační pohled popisuje organizační strukturu – složení a funkci jednotek, útvarů, zaměstnanců.
- Datový pohled tvoří stavy a události. Události jsou jakýmsi spouštěčem činností a procesů a definují změny stavu dat.
- Funkční pohled je zaměřen na jednotlivé funkce systému (v tomto případě se funkcí rozumí proces nebo činnost, nikoli prvek struktury). Pohled popisuje výčet, vztahy a popis dílčích funkcí, které spolu tvoří logický celek.
- Procesní pohled je pohledem centrálním. Vnímá vzájemné vztahy mezi podnikovými procesy, které tvoří centrum a spojující prvek celého podniku.
- Výkonový pohled slouží k realizaci průběžného zdokonalování procesů. Obsahuje měřicí prvky a metriky, resp. způsoby kvantifikace interních jevů a vlastností.

Každý z nich je navíc rozdělen do dílčích úrovní:

- Úroveň věcná – sleduje zejména logiku činností a procesů
- Úroveň zpracování dat – sleduje logiku zpracování dat v systému a jeho strukturu
- Úroveň implementace systému – sleduje SW a HW strukturu IS

I přesto, že je metodika spíše souborem nástrojů, lze popsat určitý postup při její aplikaci:

- Strategická analýza podniku a procesů a koncepční plán
- Vytvoření logického konceptu systému (sémantika)
- Vytvoření konceptu informačního systému
- Implementace systému
- Provoz, průběžné sledování a zlepšování

Klíčovým krokem je sémantické modelování logického konceptu systému. Tento krok je v metodě ARIS považován za výchozí bod procesního řízení. V tomto kroku je nutné vytvořit věcný model podniku, ve kterém bude zahrnut:

- model procesů
- model funkční struktury podniku,
- datový model,
- organizační model,
- model produktů procesů a jejich věcných parametrů
- koncept aplikací, které mají podnik podporovat.

ARIS je specializovaný software od společnosti IDS Scheer, který je vhodný pro modelování podnikových procesy a je vhodným nástrojem k rychlé implementaci systému SAP. Lze jej také využít s dalšími ERP systémy. Software dokáže procesy nejen modelovat, ale také optimalizovat a měřit jejich výkonnost. ARIS disponuje nástroji pro datové a funkční modelování a také pro modelování tříd a objektů. (Řepa, 2006, s. 42; Hromková a Tučková, 2008, s. 132)

Při práci s programem ARIS lze využít různé diagramy k popisu jednotlivých pohledů. Jedná se o diagramy pro sémantické modelování, modelování informačních systémů nebo pro jejich implementaci. Mezi nejznámější a nejvíce využívané patří následující diagramy:

- diagram organizační struktury,
- nástroje UML (Unified Modeling Language),
- shlukové (cluster) modely,
- funkční strom,
- diagram cílů,
- diagramy procesů (PCD)
- diagramy popisu funkcí a informačních toků,
- diagramy tvorby přidané hodnoty.

ARIS byla původně „tvrdou“ metodikou, která se zaměřovala spíše na technické stránky procesů a jejich změn. V poslední době se však oblast využití přesunula více směrem k procesnímu modelování, které zahrnuje spíše strategie, nebo řízení lidských zdrojů. K technické stránce však stále neodmyslitelně patří. Dnes například díky dispozici nástrojů „ERP“ nebo „workflow“. (Tuček a Zámečník, 2007)

### 3.2.6 Základní fáze reengineeringového projektu

Ať už se organizace rozhodne pro jakoukoli metodu, postup, nebo technologii reengineeringu, měl by podle V. Řepy (2006, s. 50) její projekt obsahově zahrnovat 7 přirozených fází projektu:

1. Plánování a spuštění projektu
2. Zhodnocení současného stavu a kompletnosti poznání v oboru
3. Globální návrh procesů
4. Případová studie chystané změny
5. Detailní návrh systému procesů
6. Implementace a zavedení systému procesů
7. Postupné zlepšování systému procesů

V. Řepa dále uvádí, že nejdůležitější je při výběru metodiky porozumět vlastnímu problému. Žádná z metod není samostatně dokonalá, pokud se naimplementuje na odlišný typ organizace. Je tedy doporučeno „*mít vlastní – v podstatě vlastní silou vytvořenou - metodiku, která zohledňuje jednak danou situaci, specifickou potřebu a prostředí, včetně příslušné úrovně znalosti účastníků plánovaného reengineeringu*“.

### 3.2.7 Business Process Reengineering

Jak píše Šefčík a Konečný (2013, s. 32), jedná se o přístup, který je kulturně odlišný od průběžného zlepšování procesů. Jeho podoba je radikální. U Business Process Reengineeringu se totiž předpokládá, že dosavadní přístup k řízení je již zcela nevyhovující. Metoda BPR zkrátka představuje způsob jak udělat vše znovu, jinak. To umožňuje odpoutat se od dosavadních zvyklostí ve společnosti a kromě přirozených řetězců tak změnit vše co lze – infrastrukturu, pravomoci a odpovědnosti pracovníků - tedy klidně i celou hierarchickou organizační strukturu.

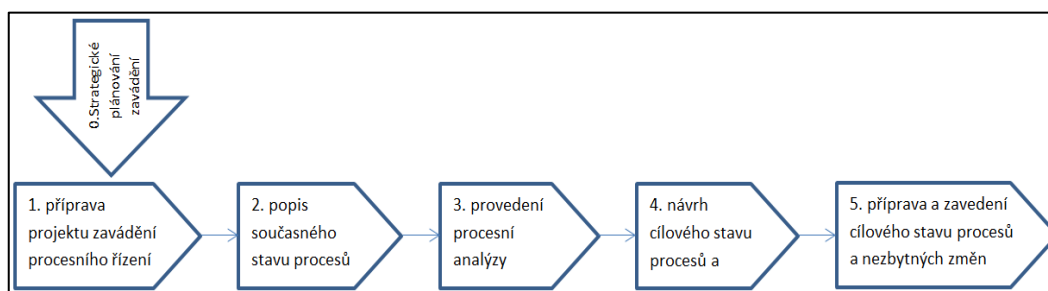
Reengineering rovnou odmítá předpoklady z raného období vývoje ekonomiky, jako jsou dělba práce, úspory z rozsahu, nebo třeba hierarchické řízení. Snahou je umět nastolit takový systém, který se umí přizpůsobit vnějším podmínkám – moci zákazníků, konkurenci a rychlým technologickým změnám. Reengineering by měl být zásadní, radikální, dramatický a přitom s orientací na procesy tak,

aby byly chápány účelově a s vazbou na zákazníka. (Hromková a Tučková, 2008, s. 87)

### 3.2.8 Business Process Optimization

Tento přístup není natolik radikální, jako zmíněné BPR. Zaměřuje se na zlepšování stávajícího stavu existujících procesů. Cílem optimalizace při BPO je „neustálé zvyšování kvality, dostupnosti a efektivity vytvářených produktů se současným snižováním všech souvisejících nákladů (Scheer, 2002). Podle Tučka a kolektivu (2014, s. 69) by se zároveň měla respektovat nutnost současné optimalizace tří základních veličin, kterými jsou náklady na proces, průběžná doba procesu a také jeho kvalita. Kroky optimalizace musí následovat po jejich modelování a simulaci. Je tedy nutné podívat se na celý průběh optimalizace od začátku. Zavádění procesního řízení formou optimalizace stávajících procesů lze rozvrstvit do následujících pěti fází:

1. Příprava projektu zavádění procesního řízení
2. Popis současného stavu procesů
3. Provedení procesní analýzy
4. Návrh cílového stavu procesů a změn
5. Příprava a zavedení cílového stavu procesů a nezbytných změn



Obr. 5. Fáze projektu zavádění procesního řízení do organizace (vlastní zpracování podle Grasseové, 2008, s. 49).

Jednotlivé fáze jsou znázorněny na obrázku výše (Obr. 5) a jsou detailněji popsány v podkapitolách níže. Těmto fázím musí předcházet strategické plánování tohoto projektu. Zahrnuje vytvoření přesvědčivých argumentů pro vrcholový management společnosti, aby bylo kladně rozhodnuto o realizaci takového

projektu a došlo k pochopení změn i ze strany zaměstnanců. Základním bodem této nulté fáze je definovat přínosy, resp. vize.

### **3.3 Strategické plánování procesního řízení**

Jak již bylo zmíněno, strategické plánování je nultou fází projektu. Obnáší zejména stanovení přínosů, přesněji řečeno vizí organizace, v rámci procesního řízení, za účelem zajištění podpory vrcholového managementu. Definují se také požadavky, které jsou vyjádřeny potřebami zákazníků, pravidla a regulátory provozu. V této fázi jsou rovněž popsány slabé a silné stránky organizace, nebo kritické faktory úspěchu. (Grasseová, 2008, s. 49-54)

### **3.4 Příprava projektu zavádění procesního řízení**

Je nutné si uvědomit, že důkladná a správná příprava projektu vede k jeho celkovému úspěchu. Tato fáze předchází fázi mapování stávajících procesů a podle Grasseové (2008, s. 54) zahrnuje zejména dvě klíčové činnosti, typické pro projektové řízení – zpracování logického rámce projektu a sestavení jeho kritických faktorů úspěchu.

#### **3.4.1 Logický rámec projektu**

Sestavení logického rámce by mělo být základní činností každého projektu. Jde o velmi účinný nástroj, vhodný pro identifikaci a analýzu problémů, které by mohly v průběhu projektu nastat a nastolení řešení na jejich ošetření. (Doležal a kolektiv, 2012, s. 67)

Dále slouží k definování cílů a stanovení konkrétních činností, které se budou vykonávat. Přípravovaný projekt tak bude otestován z pohledu přiměřenosti řešení problému, proveditelnosti a udržitelnosti. Logický rámec se dále skládá ze seznamu objektivně ověřitelných ukazatelů, které slouží k ověření, do jaké míry se podařilo cíle naplnit. Stanovení měřitelných ukazatelů je v podstatě hledání logických argumentů, zda jdou dílčí kroky monitorovat. (Grasseová, 2008, s. 55)



Logický rámec se skládá ze čtyř sloupců:

### 1. Strom cílů

Jde o vertikální logiku projektu s jednotlivými úrovněmi. Na nejnižší úrovni se definují veškeré jednotlivé činnosti (aktivity), díky nimž se podaří splnit výstupy projektu (druhá úroveň). Výstupy projektu zajistí splnění v pořadí třetí úrovně, což je účel projektu. Pokud se podaří splnit účel projektu, je naplněn jeho hlavní cíl (nejvyšší úroveň). Je nutné podotknout, že tento logický postup musí být dodržen. (Grasseová, 2008, s. 55)

### 2. Objektivně ověřitelné ukazatele

Tyto ukazatele podávají odpověď na otázky typu: co, kolik, kdy, jak, pro koho a kde. Díky ukazatelům měříme efektivitu projektu, měly by tedy být co nejpřesnější, resp. co nejvíce konkretizovány. V logickém rámci jsou rozděleny do stejných úrovní, jako v případě stromu cílů. (Grasseová, 2008, s. 55)

### 3. Zdroj informací na ověření

Abychom byli schopni ověřovat data týkající se průběhu a naplňování cílů, je nutné znát zdroje těchto dat. Může se jednat o například o zápisy z porad, dotazníkové šetření, smlouvy, zprávy technického typu, dodací listy apod. (Grasseová, 2008, s. 55)

### 4. Rizika a předpoklady

Projekt může být pozitivně i negativně ovlivněn. Vždy jsou ale závažnějším pohledem rizika, která ovlivňují dosažení cílů. Je tedy nutné sepsat nejzávažnější rizika a předpoklady konkrétních situací odpovídající míře vážnosti na dané úrovni logického rámce. Logicky sem tedy patří důležité faktory potřebné pro dosažení cíle, dosažení účelu, výstupů projektu a jednotlivých činností v plánovaném čase a nákladech. (Grasseová, 2008, s. 55)

#### 3.4.2 Kritické faktory úspěchu

Stanovení kritických faktorů úspěchu projektu představuje zabezpečení následujících, několika nezbytně nutných organizačních opatření:

### **1. Aktivní podpora ze strany vrcholového vedení a ze strany zaměstnanců**

Zaměstnanci se k připravovaným změnám staví většinou neutrálně, nebo negativně. Změnit jejich postoj se daří zapojením do navrhování změn a jejich realizací, nebo správnou komunikací o smyslu a případných dopadech plánovaných změn. (Grasseová, 2008, s. 57)

### **2. Důkladná příprava a plánování projektu**

Plán musí být realistický, musí počítat s časovými prodlevami. Pozdější změny cílů mohou narušit důvěryhodnost vrcholového vedení a integritu projektu. Ideálním nástrojem k důkladnému plánování je sestavení logického rámce. V rámci plánování je nezbytné stanovit cíle, definovat způsoby a ukazatele pro měření úspěšnosti, jmenovat manažera (nebo manažery) projektu a projektového týmu. Dále je nutné vymezit rozsah činností, sestavit seznam zdrojů, informovat dotčené pracovníky a nastavit způsob školení, kterým by se informovalo o změnách, a motivovali by se všichni zainteresovaní do projektu. (Grasseová, 2008, s. 57)

### **3. Úplná a cílená komunikace**

Získávání důležitých informací od zaměstnanců při analýze současného stavu je stejně důležité, jako jejich součinnost při samotné implementaci. Abychom zajistili jejich součinnost, musíme s nimi dobře a pravidelně komunikovat, zapojit je do problematiky. Nesmí se tedy opomenout nikdo, koho se projekt týkal. Zaměstnancům se musí předávat informace o důležitost předpokládaných výsledků, o smyslu projektu a o jejich případném angažmá. Předejde se tím také různým fámám, nedorozuměním a podkopávání důvěryhodnosti projektu. To pak celý proces zbrzdí. (Grasseová, 2008, s. 58)

### **4. Kompetentní projektový tým**

Členové týmu jsou do projektu zapojeni s maximálním využitím. Jejich běžné činnosti musí být suplovány jinou osobou, jinak se může projevit neochota spolupráce způsobena silným stresem. (Grasseová, 2008, s. 58)

### **5. Vysoká míra zapojení zaměstnanců do projektu**

Zapojením zaměstnanců se předchází informačním nedostatkům a chybám z neznalosti. (Grasseová, 2008, s. 58-59)

Má-li organizace fungovat na bázi procesně řízené společnosti, musí se tak také chovat. Musí se efektivně a proaktivně přizpůsobovat měnícím se požadavkům a všechny jeho části musí být řízeny efektivně. Efektivita je závislá na výkonnosti, která má tři úrovně - organizační, procesní a úroveň organizace práce. Pro výkonnost je základním předpokladem kvalitní řízení lidských zdrojů. U procesů, které procházejí více útvary, je nutné dbát na kvalitu, produktivitu, čas a náklady. Pokud jsou stanoveny vize, projekt je správně a detailně naplánován, lze přejít k popisu stávajících procesů.

### 3.5 Popis současného stavu procesů

Detailní popis činností, probíhajících za současného stavu, je nezbytnou součástí zmapování procesů. Klíčové je popsat průběh a návaznosti. Cílem je zjistit, jaké procesy v rámci organizace probíhají a kdo je za jejich výstupy odpovědný.

Činnosti a procesy je možné popsat vícero způsoby. Mohou mít formu textu, tabulek, vývojových diagramů, modelů atd. Slovní popis se nedoporučuje z pohledu přehlednosti, avšak krátké popisy jsou někdy užitečnější. V praxi se často procesy popisují vývojovými grafy nebo modely s informacemi v tabulkách. Takový způsob popisu se nazývá „procesní modelování“. (Grasseová, 2008, s. 59)

Modelování by se dalo označit za činnost zjednodušeného popisování reality, za účelem podrobnějšího zkoumání. Existuje více podobných definic modelu samotného, jako ho definovala Grasseová (2008, s. 59). Ta jej charakterizuje jako „*strukturovaný popis reality v grafické symbolické soustavě (objekty a vazby mezi objekty) s důrazem na jednoznačnost a přehlednost*“.

Před vlastním modelováním je dobré zamyslet se nad tím, do jaké míry detailu je vhodné model tvořit. Modely mohou být příliš zjednodušené, nebo naopak příliš konkrétní. Oba extrémní odvádějí pozornost mimo oblasti, na které bychom se měli soustředit. Cílem procesního modelování je vytvořit takový model, který bude znázorňovat užitečné informace vedoucí k řízení procesů. (Grasseová, s. 59)

**Model procesu** tvoří prvky – objekty, mezi nimiž jsou určité vztahy – vazby. Odpovídá nám na otázky týkající se procesu samotného, díky čemuž můžeme

procesy řídit a řešit jejich problémy. Grasseová (2008, s. 59) dodává, že proces bývá nejprve popsán tzv. kontextovým modelem (FAD) a následuje detailní popis jeho jednotlivých činností za pomoci modelu eEPC (extended Event driven Process Chain). Pro popis procesu se dále využívají různých modelů, například model tvorby přidané hodnoty (MTPH), model přiřazení funkcí (FAD), funkční strom, nebo třeba model eEPC. Je třeba si však neplést model procesu s procesním modelem.

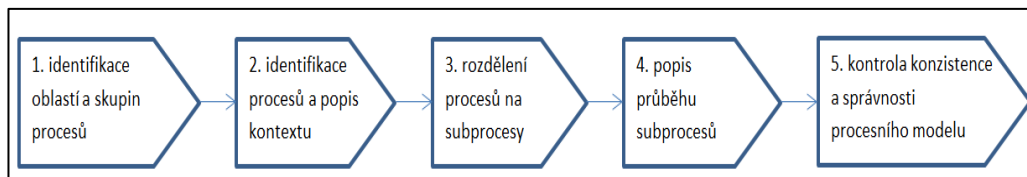
**Procesní model** je totiž tvořen pro celkový náhled dění v organizaci, nikoli jen pro určitý proces. Jeho kostra je složena z několika modelů procesu. Procesní model musí obsahovat veškeré podstatné firemní reality a jejich vazby, informační zabezpečení a organizační uspořádání. Účelem procesního modelu je podporovat celé procesní řízení. Slouží všem skupinám zaměstnanců, kteří jej mohou využívat jako informační podporu. A to především díky tomu, že popisuje jednotlivé struktury v konkrétních úrovních procesů. Tvoří ho 3 základní struktury – procesní, organizační a informační struktura. (Hromková a Tučková, 2008, s. 28)

**Procesní struktura** je výsledkem trvalých změn ve firmě a dlouhodobě implementovaného procesního řízení. Zajišťuje vysokou produktivitu, jakost, nízké náklady a pružnost. Musí být tvořena tak, aby identifikovala, hodnotila a rozvíjela kritické faktory úspěchu. (Hromková a Tučková, 2008, s. 28)

**Organizační struktura** je odrazem vnitřního uspořádání procesů do jednotek. Tyto jednotky zabezpečují jejich chod, kontrolu, měření výkonnosti, ale také reengineering. Struktura je synchronizována horizontálně za pomoci procesů, nikoli vertikálně za pomoci útvarů. (Hromková a Tučková, 2008, s. 28)

**Informační struktura** pracuje s informacemi, které vstupují a prochází procesní strukturou. Úkolem informační struktury je zajistit, zpracovávat a vyhodnocovat tato data. V podnikové praxi se pak můžeme potkat se strukturou, která se skládá z pěti složek: hardware, software, dataware, orgware (síťová struktura) a peopleware. (Hromková a Tučková, 2008, s. 28)

**Postup procesního modelování** je zahájen identifikací oblastí a skupin procesů. Ty můžeme rozlišovat jako hlavní, řídicí a podpůrné, přičemž každá z nich se člení na konkrétní dílčí procesy.



Obr. 6. Postup procesního modelování (vlastní zpracování podle Grasseové (2008, s. 64)).

Tyto dílčí procesy je ve druhém kroku nutné identifikovat na základě výstupů a jejich zákazníka. Pro identifikaci se doporučuje spolupracovat s odpovědnými pracovníky. Nejdříve se identifikují prvky, jejich role a kompetence čímž se proces ohraničí. V rámci tohoto kontextu se neprovádí detailní analýza, jako je popis vnitřní struktury nebo průběh samotného procesu. (Grasseová, 2008, s. 64)

Ve třetím kroku pak dochází k rozdělení každého procesu na sub-procesy, abychom získali logické celky, a ve čtvrtém kroku popisujeme průběh těchto subprocessů. Na závěr je nutná kontrola konzistence, kterou ověřujeme správnost modelované reality. U modelů a objektu kontrolujeme syntaxi (jejich soulad s pravidly) a sémantiku (věcnou správnost). Mezi modely by měla být ověřitelná i jejich kardinalita (závislost vztahů).

Tuček (2009, s. 33) za těmito kroky doporučuje ještě další postup:

- Využití modelu a změnové řízení
- Realizace simulace procesů,
- Optimalizace a měření výkonnosti

### 3.6 Provedení procesní analýzy

Grasseová (2008, s. 74) uvádí, že procesní analýzou jsou zjišťovány nedostatky v procesech a hledány možnosti a příležitosti, jak procesy zlepšit. Procesní analýzu lze provádět jedině v případě, že jsme v předchozím kroku správně namodelovali veškeré procesy.

Analýza a vyhodnocení procesů současného stavu nám slouží k odhalení problémů a bariér, jako jsou organizační nedostatky, špatná komunikace, absence informací nebo odpovědnosti. Analýza dále odhaluje činnosti, které nepřidávají žádnou hodnotu, jsou ztrátové z hlediska času, nebo nabízí možnost rychlé změny, a to včetně odpovědi jaké konkrétní změny provést a zda jsou nezbytné.

Stručněji lze význam procesní analýzy popsat podle Šefčíka a Konečného 2013, s. 27), kde se uvádí tyto základní důvody:

- „aby byly procesy popsány“
- „aby byly procesy řízeny či automatizovány“
- „abychom mohli procesy zlepšit, optimalizovat“.

Autoři však připouští, že důvodů může být více. Poukazují přitom ale na existenci faktu, že důležité je zvolit příslušnou metodiku. Jednotlivé metodiky byly popsány v kapitole 3.2.

Jedním z nástrojů procesní analýzy je tzv. Benchmarking, který je založen na systematickém porovnávání. Benchmarking se zaměřuje buď provozní, nebo strategické činnosti a orientuje se na vzniklý problém jako takový, nebo na proces z pohledu možné optimalizace.

### **3.7 Návrh cílového stavu procesů a organizačních změn**

Návrh výsledného cílového stavu je nedílnou součástí optimalizace procesů. Podle Grasseové (2008, s. 77) by tak měl obsahovat návrhy na odstranění nedostatků, které byly odhaleny během analýzy. Lze sestavit několik variant, jak budou výsledné procesy vypadat. Zpravidla se uvádějí tato opatření:

- Odstranění činností, které nejsou nezbytné pro tvorbu výsledku procesu
- Přeskupení sekvenčních činností do formy paralelních činností
- Přeskupení činností tak, aby bylo dosaženo lepší časové či výstupové souslednosti
- Úprava či změna kompetenci vlastníka procesu, funkčních míst či organizačních prvků
- Změny potřebných chybějících vstupů
- Úprava, zrušení, či zavedení nových interních normativních aktů
- Úprava nebo zavedení nových komunikačních a informačních systémů a kanálů
- Změna v přípravě či vybavení personálu

Z navržených procesů je nutné vypracovat novou organizační strukturu, která vyplývá z definic nedostatků, a odsouhlasit ji. K zajištění nových procesů je třeba

ba stanovit organizační opatření., zdokumentovaných a podrobně popsanych na základě procesů.

### **3.8 Příprava a zavedení cílového stavu procesů a nezbytných změn**

Jestliže je definována celá procesní organizace, nastává krok přípravy a zavedení cílového stavu. Příprava spočívá v seznámení všech dotčených zaměstnanců s novou procesní organizací a také s důsledky, které z ní vycházejí. Připravuje se také dokumentace, měření a monitorování výkonnosti, motivační systém. Implementace tak v podstatě probíhá postupně. Pro plánování a provedení transformace změn do cílového stavu lze použít tzv. Demingův cyklus (PDCA cyklus). (Grasseová, 2008, s. 78)

Jde o cyklus trvalého zlepšování, který lze, mimo jiné, uplatnit také při dosahování normy ČSN EN ISO 9001. Tuto metodu lze použít ve všech typech organizací veřejného sektoru, ale také v sektoru soukromém. Některé organizace tuto metodu používají zcela podvědomě, aniž by ji znaly nebo uměly pojmenovat. V takových případech se ale vyskytují problémy s absencí monitoringu a včasné reakce na zlepšování. Metoda je založena na postupu „ Plan – Do – Check – Act“, který by se měl objevit v každém procesu s řízenými podmínkami. (Grasseová, 2008, s. 79)

V průběhu tohoto cyklu se tedy nejdříve ptáme, co a jak chceme zlepšovat a sestavíme plán zlepšení (Plan). V druhém kroku tento plán realizujeme, uvedeme do praxe (Do). Třetí fází je kontrola realizace (Check). Přezkoumáme, zda jsme dosáhli stanovených cílů a požadovaných výsledků. Tato část by se měla řídit pomocí tzv. kontrolního plánu. Čtvrtá fáze je reakční. Pokud nejsme s výsledkem spokojeni, nebo se snažíme o neustálé zlepšování, musíme zjistit, jaká opatření nastolit ke zlepšení nebo opětovnému dosažení výsledků. (Grasseová, 2008, s. 79)

V rámci podniku se často stává, že některé dílčí procesy nejsou vnímány jako produktivní a máme proto potřebu považovat je za neúčinné, či neopodstatněné. To však může být mylný úhel pohledu. Dílčí proces musíme vnímat jako součást jiného podnikového procesu, který už vyšší hodnoty podniku přináší.

Podnikový proces je totiž Řepou (2006, s. 13) definován jako „*souhrn činností, transformující souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje*“. Zmíněný dílčí proces tak může být součástí těchto souhrnů a tím se stává víc než opodstatněným. Na stranu druhou, i v těchto souhrnech existují procesy, které mohou být redundantní – tedy nadbytečné. V takovém případě je na místě, aby byl ze souhrnu odstraněn, nebo byla jeho úloha pozměněna. Tím se dostáváme k potřebě procesy zlepšovat, nebo optimalizovat, což je naprostým základem procesního řízení.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost XYZ, s. r. o. se zabývá výrobou produktů z hliníku na míru v oblasti kuchyňského nábytku. Mezi hlavní činnosti tedy patří vývoj, zpracování a dodání hliníkových komponent, které se užívají zejména v interiérech. Základními a nejčastěji nabízenými produkty společnosti jsou hliníkové rámečky dvířek kuchyňských skříní se skleněnou výplní a hliníkové úchytky pro kuchyňský nábytek. Třetím významným produktem společnosti jsou také kovové jídelní stoly a kancelářské stoly z hliníku.

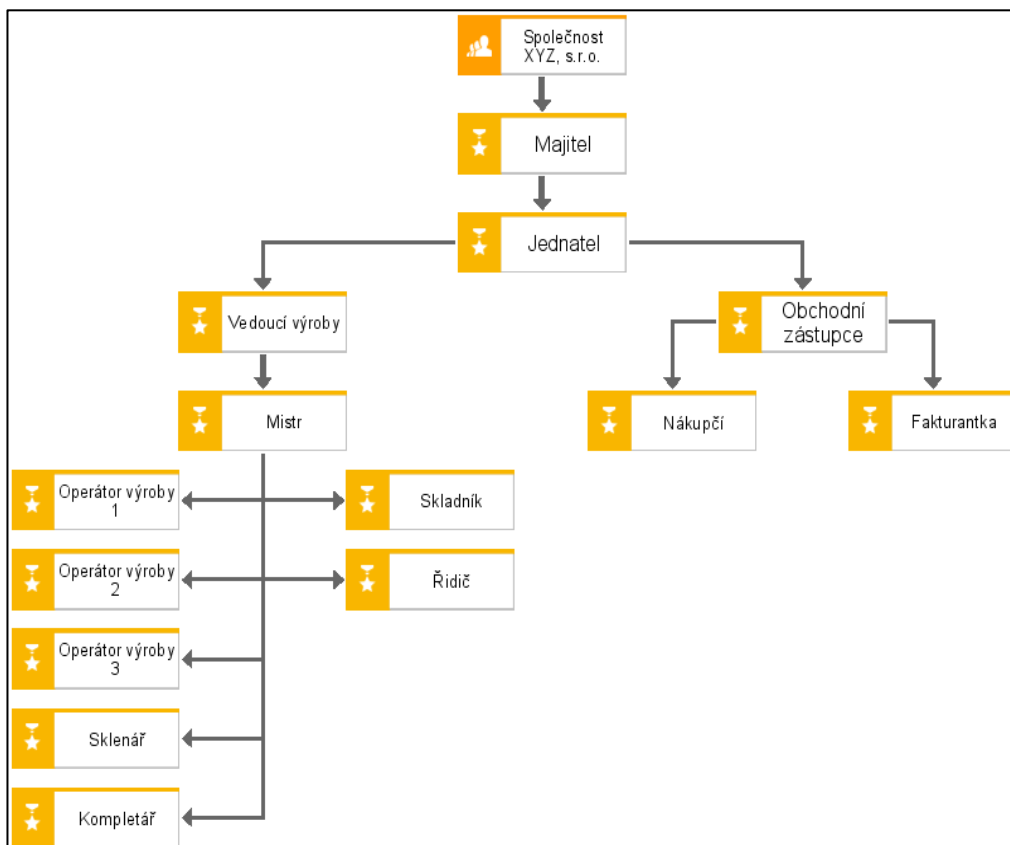
Mezi vedlejší nabízené produkty lze zařadit police s LED osvětlením, atypické stolové podnože, posuvné dveře pro šatní skříně, šatní a závěsné systémy. Dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE spadají činnosti společnosti, spojené s hlavními produkty, do kategorie C31 – Zpracovatelský průmysl, výroba kuchyňského nábytku. Společnost přímo nerealizuje montáže těchto produktů, ale v rámci budování kvalitních vztahů se zákazníky je schopna zajistit externí, specializovaný montážní tým, který rovněž provádí odborné poradenství. Tím je zajištěn maximální individuální přístup ke každému zákazníkovi.

Společnost vznikla v roce 2004 zápisem do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Brně a již 15. rokem se zabývá vývojem a inovacemi nábytkových produktů. Za tuto dobu se společnost rozrostla nejen personálně, ale i z pohledu technického vybavení a nabyla značné know-how. V současné době sídlí v Blansku, kde má v rámci vlastního sídla zázemí jak pro úsek obchodu, tak i pro výrobní část. Firma má jednoho majitele, zaměstnává 13 zaměstnanců, v čele s jednatelem, a funguje na bázi jednosměnného provozu v délce 8 pracovních hodin denně.

### 4.1 Organizační struktura

Společnost je strukturována do formální liniové organizační struktury. Vztahy a pozice nadřízenosti a podřízenosti jsou uspořádány do vertikální logiky. Každý zaměstnanec má tedy přiděleného svého nadřízeného a případně i podřízeného. Pokud vynecháme majitele, má struktura 4 hierarchické úrovně. Řadíme ji tedy mezi ty strmější, nikoli však příliš strmé, ani příliš ploché.

V čele společnosti je jednatel, který se zodpovídá pouze majiteli. Úkolem jednatele je zastupovat společnost navenek jako její statutární orgán a jednat samostatně. Je klíčovou osobou, která tvoří a činní strategická rozhodnutí související s dlouhodobým rozvojem společnosti a je zodpovědný za její hospodaření. Mimo to se také stará o udržování kontaktu s významnými klienty, hledá nové významné spolupráce. Stará se také o marketingové aktivity společnosti a sleduje trendy i situaci na trhu.



Obr. 7. Organizační struktura společnosti XYZ, s. r. o. (vlastní zpracování).

Jednateli jsou přímo podřízeny dvě styčné osoby – obchodní zástupce a vedoucí výroby. Obchodní zástupce pracuje samostatně, je zodpovědný za prodej a zajišťování nových zakázek, sleduje spokojenost zákazníků. Mezi jeho nejčastější činnosti lze zařadit komunikaci s potenciálními i současnými zákazníky, zpracovávání poptávek, tvorba cenových nabídek, přijímání objednávek a uzavírání smluv. Uzavřené zakázky posouvá dále na úsek výroby – vedoucímu výroby.

Obchodní zástupce má na starost také cenovou politiku. Společně s jednatelem se stará o marketing společnosti, šíření dobrého jména i povědomí o značce.

Jeho podřízenými na úrovni obchodu jsou dvě osoby:

- nákupčí, která zabezpečuje včasný nákup vhodného materiálu, za správnou cenu, na správné místo, ve správné kvalitě a stará se také o jeho evidenci a uskladnění.
- fakturantka, která se stará o vystavování dodacích listů, daňových dokladů a také o veškeré platby související s dodavatelsko-odběratelskými vztahy.

Úkolem vedoucího výroby je zpracovávat smluvené zakázky do konkrétní podoby pro dílčí operace. Vedoucí výroby zadává zakázky ke zpracování do výroby, připravuje podklady a grafické návrhy. Tato osoba je rovněž vedoucí osobou úseku skladování a logistiky. Jeho přímými podřízenými tedy jsou:

- mistr výroby, který na základě podkladů od vedoucího výroby řídí jednotlivé pracovníky výroby, koordinuje jejich činnost z hlediska posloupnosti a času, dohlíží na kvalitu výrobků a dodržování bezpečnosti práce.

Přímými podřízenými mistra výroby jsou:

- operátoři výroby (3 osoby), který provádí základní úkony spojené s opracováním použitého materiálu – řezání, vrtání, frézování a obrusování,
- pracovník sklárny neboli sklenář – který připravuje skleněné výplně do výrobků,
- pracovník kompletace – kompletuje jednotlivé komponenty výrobku a kontroluje jakost a úplnost produktu,
- pracovník logistiky neboli skladník – přijímá nový materiál na sklad, vyskladňuje materiál do výroby, přebírá hotové výrobky, které čistí a balí a následně je přesouvá na sklad, kde je eviduje a připravuje je k expedici a k rozvozu zákazníkům.
- řidič expedice – rozváží zboží zákazníkům v rozvozové dny, zajišťuje jejich bezpečný transport a dodání k zákazníkovi.

## 4.2 Hlavní cíle a filozofie společnosti

Za **hlavní cíle** analyzované společnosti se považuje upevnění své pozice na trhu s nabytkem a rozšiřování klientského portfolia. S tím se logicky nabízí i otázka rozšiřování portfolia nabízených produktů, případně i služeb. Společnost se bude i nadále snažit expandovat na zahraniční trhy, zejména na Slovensku, případně v Polsku. Cíle firmy by se daly obecně shrnout v následujících krocích:

- Být konkurence schopný na českém trhu,
- usilovat o expanzi na slovenský trh,
- integrovat nové výrobní technologie do výroby,
- dbát na bezpečnost a spokojenost zaměstnanců,
- zvýšit ziskovost firmy.

**Filozofie společnosti** spočívá v udržování jejího dobrého jména, které se šíří na základě spokojenosti zákazníků. Aby byli zákazníci spokojeni, je prioritou vedení, aby bylo nabízené zboží v co nejlepší kvalitě. Na základě kvalitních produktů se zvyšují dobré reference zákazníků, buduje se povědomí o firmě za pomoci tzv. Word of mouth marketing (WOMM). To je spojeno i s dalšími marketingovými aktivitami, které jsou zaměřeny zejména na nabízené produkty. Snaha inovovat tyto produkty a sledovat současné trendy tedy zajišťuje nejen přísun nových klientů v této oblasti podnikání, ale také tím vzniká potřeba řešit požadavky na nové technologie. Volné prostředky společnosti se tak investují do nákupu nového zařízení, zkvalitnění pracovního prostředí a zlepšení organizace práce v takovém prostředí. Filozofie společnosti vychází ze strategické analýzy jejích kritických faktorů úspěšnosti.

## 4.3 Kritické faktory úspěšnosti

Pro analyzovanou společnost XYZ, s. r. o. existuje několik kritérií, významných pro úspěch v podnikání a její existenci. Jde o následující faktory, které vyházejí ze strategické analýzy zvané jako 7-S:

- Přehlednost procesů ve firmě,
- jasně definovaná strategie získávání a udržení zákazníků,
- pravidelná kontrola funkčnosti procesů ze strany vedení
- schopnost firmy pružně reagovat na poptávku,

- schopnost vyhovět náročnějším požadavkům zákazníka,
- dobré vztahy a cenová politika s dodavateli,
- kvalitní reference zákazníků
- správné vedení zaměstnanců a firemní kultura.

Společnost si uvědomuje, že ztrátou nebo narušením jednoho či více těchto faktorů úspěšnosti, by se mohla dostat do potíží související s poklesem poptávky a musela by přistoupit k opatřením, jak tento útlum ošetřit.

Mezi zásady úspěšnosti v analyzované společnosti lze zařadit aktivní jednání se všemi zainteresovanými stranami. Firma musí být blízko zákazníkovi a naslouchat jeho požadavkům. Kritickým faktorem úspěchu je rovněž smluvní vztah s dodavateli. Jakékoli zpoždění dodavatelského plnění může ohrozit chod podniku a zpomalit cash-flow. Firma také musí rozvíjet vnitřní podnikavost, držet se toho, co zná a umí nejlépe. S tím souvisí zefektivňování a zjednodušování činností v rámci jednotlivých procesů a vyvarování se chyb.

#### 4.4 Druhy zákazníků společnosti

Zákazníkem společnosti může být pro tuto společnost více typů osob. Nejčastěji se za zákazníka považuje stolař – podnikající fyzická osoba, která zajišťuje realizaci kuchyní na míru pro koncového zákazníka. Komunikace s těmito zákazníky bývá zpravidla snazší, jelikož se vyznají v technických parametrech. Občas však mají problém se splatností svých závazků za dodávku objednaného zboží. Objednávky od těchto klientů jsou poměrně pravidelné a časté, tvoří 50 % veškerého objemu produkce. Pro dlouhodobé partnery, se stálými objednávkami, je vytvořen individuální slevový program a všem zákazníkům typu živnostník je zboží zdarma rozváženo firemní řídicíkem po celé České republice.

Druhou možností, kterou analyzovaná společnost využívá, je dodávka zboží pro smluvně dohodnutá kuchyňská studia. V takovém případě jsou veškeré podmínky týkající se plateb, odbytu a dalších ustanovení, zahrnuty v rámcové smlouvě. Veškeré zboží je odesíláno na jednotlivé pobočky této značky kuchyňských studií, a to jak po celé České republice, tak i za hranice státu. Komunikace bývá velmi snadná, studia disponují odbornými zaměstnanci. Studia svoji největší

pozornost věnují kvalitě dodávaných výrobků s důrazem na zpracování detailů a tvoří 30 % celkového odbytu výrobků analyzované společnosti.

Třetím typem zákazníka může být přímo samotný koncový zákazník, který si montáž zařizuje ve vlastní režii. Zkušenost s platební morálkou bývá velmi dobrá. Klienti bývají solventní, a to i z důvodu, že v průběhu vlastní rekonstrukce jsou většinou zajištěni např. hypotečními úvěry. Zpravidla bývá náročnější komunikace při specifikaci poptávaného zboží, jelikož většina z nich nebývá odborně vzdělaná v daném segmentu. Tito zákazníci tvoří zbylých 20 % poptávky po zboží.

#### 4.5 Analýza SWOT

Abychom lépe pochopili současný stav podniku, byla provedena strategická analýza SWOT, která by měla naznačit, kterým směrem se strategie firmy ubírá, nebo by se alespoň ubírat měla. K provedení analýzy je nezbytné získat povědomí o silných a slabých stránkách vnitřního prostředí a příležitostech a hrozbách z vnějšího prostředí podniku. Nápadů na konkrétní faktory byly sesbírány metodou rozhovorů s vybranými zaměstnanci jednotlivých oddělení. Následně pak byly tyto faktory hodnoceny jednatelem společnosti, aby do těchto faktorů vložil i strategický nadhled. Vybraným zaměstnancům byly kladeny následující otázky:

- *Jaké má podle vás podnik silné stránky?*
- *Jaké má podle vás podnik slabé stránky?*
- *Existuje něco, co by podle vás mohlo chod podniku ohrozit?*
- *Je něco, v čem má podnik mezery a mohl by to zlepšit?*
- *Myslíte si, že jsou vaše produkty kvalitní?*
- *Co se vám na vaší práci nelíbí?*
- *Co se vám na vaší práci líbí?*
- *Má podle vás firma dostatečné technické vybavení?*

Odpovědi zaměstnanců byly zanalyzovány a převedeny na konkrétní silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, přičemž jednatel společnosti tyto faktory doplnil o své poznatky, následně přisoudil jednotlivým faktorům váhu a ohodnotil je dle svého úsudku. Výsledky analýzy jsou ohodnoceny v následujících tabulkách.

Tab. 5. Silné stránky podniku (vlastní zpracování).

Pořadí	SILNÉ STRÁNKY (vnitřní prostředí)	váha	hodnocení	výsledek
1	dobrá kvalita výrobků	0,2	5	1
2	rychlost a flexibilita výroby	0,1	3	0,3
3	schopnost vyhovět zákazníkům	0,2	4	0,8
4	cena výrobků srovnatelná s konkurencí	0,1	5	0,5
5	existence stálých odběratelů	0,2	5	1
6	vlastní zázemí společnosti	0,1	5	0,5
7	znalost trhu a konkurence v ČR	0,1	3	0,3
<b>CELKEM</b>		<b>1</b>		<b>4,4</b>

Mezi silné stránky zaměstnanci nejčastěji sami zařadili kvalitu jejich výrobků, zejména ve smyslu dodávaného materiálu i pečlivosti jejich práce. Dále se shodli na tom, že výroba je flexibilní a rychlost výroby je přiměřená poptávce. Ochota vyhovět zákazníkům v jejich požadavcích, zejména ve smyslu výroby na míru je vysoká, což je klíčovým faktorem úspěchu celého podniku i dobrou známkou řízení procesů.

Tabulka byla doplněna o faktor existence stálých odběratelů, kteří tvoří téměř 30 % celkové produkce. Jednatel také zmínil výhodu v tom, že společnost má vlastní zázemí a není tak závislá na požadavcích pronajímatele či nejistotě existence sídla. Za výhodu pokládá také poměrně dobrou znalost trhu a konkurence v rámci České republiky, byť firem zabývajících se touto oblastí je na trhu vícero.

Tab. 6. Slabé stránky podniku (vlastní zpracování).

Pořadí	SLABÉ STRÁNKY (vnitřní prostředí)	váha	hodnocení	výsledek
1	závislost na dodavateli materiálu	0,5	-4	-2
2	nedostatek kvalifikovaných sil na trhu	0,2	-4	-0,8
3	absence automatických strojů	0,2	-2	-0,4
4	omezená kapacita pro rozvážku	0,1	-1	-0,1
<b>CELKEM</b>		<b>1</b>		<b>-3,3</b>



Mezi nejčastější slabé stránky v rámci podniku zaměstnanci zmínili úroveň automatizace ve výrobní části. Absence obráběcích strojů s CNC řídicím systémem, který by jim jejich činnost mnohdy usnadnil. To si však vyžaduje poměrně vyšší investici do majetku společnosti, získání kvalifikovaného pracovníka obsluhy a vzrůst zejména mzdových nákladů promítající se do ceny produktu.

Jednatel společnosti dále uvedl, že v dnešní době je obtížné nalézt na trhu kvalifikované síly do oblasti výroby. Zároveň uvedl, že existuje velká závislost na dodavateli materiálu, který pochází z Itálie. Z pohledu kapacity byly slabé stránky doplněny o faktor omezené kapacity pro rozvážku materiálu z pohledu personálního i technického. V případě větší budoucí expanze firmy by bylo nutné tuto slabou stránku ošetřit.

Tab. 7. Příležitosti podniku (vlastní zpracování).

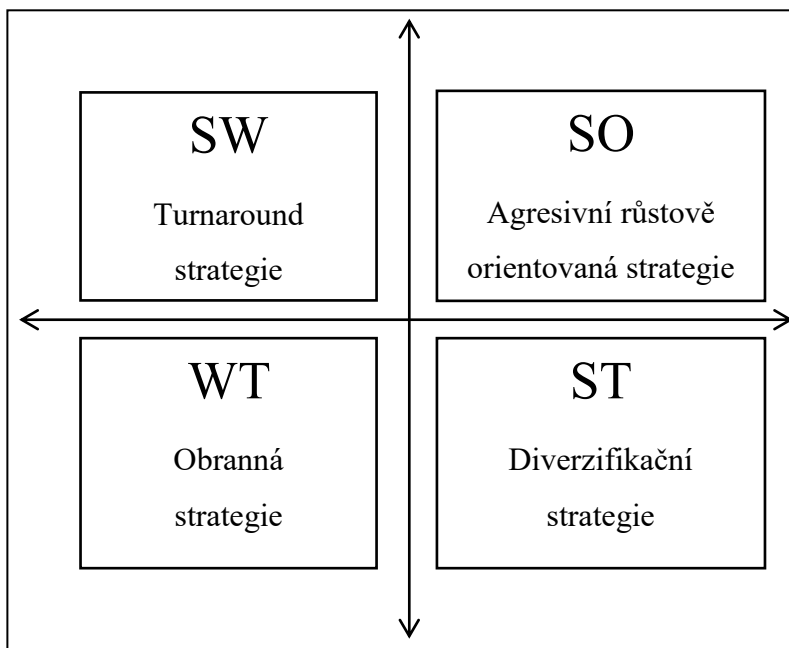
Pořadí	PŘÍLEŽITOSTI (vnější prostředí)	váha	hodnocení	výsledek
1	kontakt s novými dodavateli profilů	0,5	5	2,5
2	možnost spolupráce s dodavateli komponentů	0,2	4	0,8
3	vývoj nových produktů	0,1	2	0,2
4	růst poptávky na slovenském trhu	0,2	4	0,8
<b>CELKEM</b>		<b>1</b>		<b>4,3</b>

Mezi příležitosti byl zařazen nový kontakt s dodavateli profilů, kteří by dodávali kvalitní materiál. V souvislosti se spoluprací zazněla i vhodnost příležitosti navázat exkluzivní spolupráci s dodavatelem dílčích komponentů, jako jsou například panty, záslepky a další spojovací materiál. Zde by mohlo dojít k získání nižších cen, tedy snížení vstupních nákladů na jednotku výroby. Jednatel společnosti dále zmínil růst poptávky na Slovensku, což přisuzuje zlepšujícímu se ekonomickému stavu země a expanzi ve stavebnictví.

Tab. 8. Hrozby z vnějšího prostředí podniku (vlastní zpracování).

Pořadí	HROZBY (vnější prostředí)	váha	hodnocení	výsledek
1	nárůst konkurence na trhu	0,1	-3	-0,3
2	dovoz levného zboží z Číny	0,1	-1	-0,1
3	změny trendů v designu nábytku	0,3	-3	-0,9
4	snížení poptávky v důsledku úpadku ekonomiky	0,5	-4	-2
<b>CELKEM</b>		<b>1</b>		<b>-3,3</b>

Z pohledu hrozeb z vnějšího prostředí podniku byly zaznamenány dva významné faktory. Prvním byly případné změny trendů v designu nábytku, což by nutilo firmu přeorientovat část své výroby. Druhým je snížení poptávky v důsledku úpadku ekonomiky, což by se velmi rychle projevilo ve sféře stavebnictví jak v České republice, tak i na Slovensku. Tento jev lze přirozeně očekávat, dle odhadů některých expertů za 2 – 5 let.



Obr. 8. Strategie SWOT analýzy (vlastní zpracování dle Sedláčkové, 2006).

Pro zjištění, do kterého kvadrantu máme zařadit strategii firmy, je nutné provést jednoduchý výpočet vnitřních a vnějších vlivů a zanesení výsledků do grafu. Výpočet vnitřních vlivů se provádí součtem sumy slabých stránek a sumy silných stránek, výpočet vnějších vlivů se provádí součtem celkové sumy hrozeb se sumou příležitostí. Výpočet vypadá následovně:

Vnitřní vlivy = silné stránky + slabé stránky

Vnitřní vlivy = 4,4 – 3,3

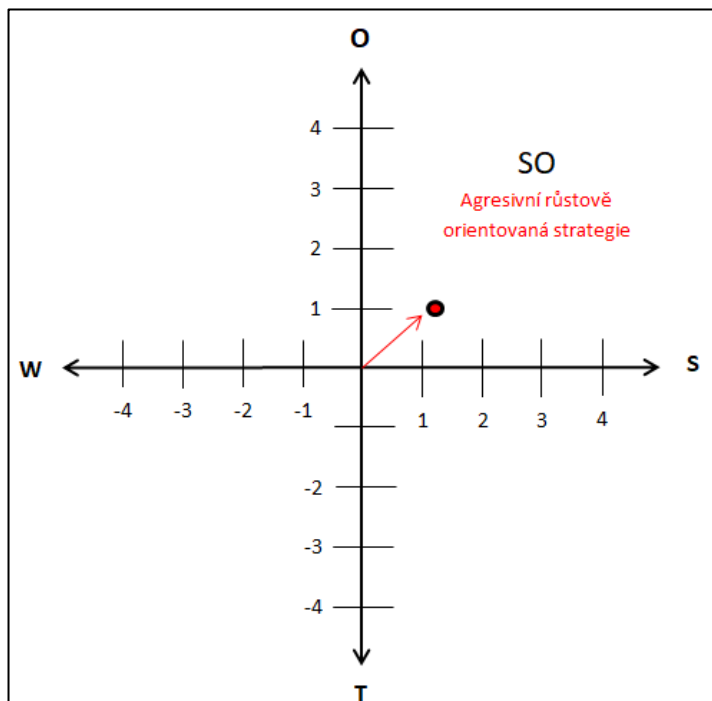
**Vnitřní vlivy = 1,1**

Vnější vlivy = příležitosti + hrozby

Vnější vlivy = 4,3 – 3,3

**Vnější vlivy = 1**

Hodnoty vnitřních vlivů se v grafu projevují na ose x, zatímco výsledky vnějších vlivů se zanášejí na osu y. Po zanesení výsledků vypadá graf následovně.



Graf 1. Výsledná strategie SWOT (vlastní).

Z výpočtů, a po zanesení dat do výsledného grafu, jsme zjistili, že by podnik měl volit strategii ze 4. kvadrantu – SO strategii. Jde o agresivní růstově orientovanou strategii, která je často označována jako max-max. Tento model v podstatě ukazuje, že společnost má silné stránky, které mohou přispět k dosažení příležitostí, které vnější okolí nabízí. Příkladem by mohlo být rozšíření clientského portfolia na slovenském trhu díky šíření povědomí o dobré kvalitě a schopnosti firmy uzpůsobit se jejich požadavkům.

V žádném případě se však nesmí zapomínat na hrozby, které se mohou stát skutečnými a stejně tak k tomu mohou dopomoci slabé stránky podniku. Například nárůst konkurence na trhu by mohl ještě více přitížit špatné schopnosti sehnat kvalifikovanou pracovní sílu. Stejně tak by mohl mít za následek výkyvy v pravidelnosti dodávky materiálů, která je v současné době závislá na jediném spolehlivém dodavateli, a to z důvodu dobré cenové politiky a vysoké kvality.

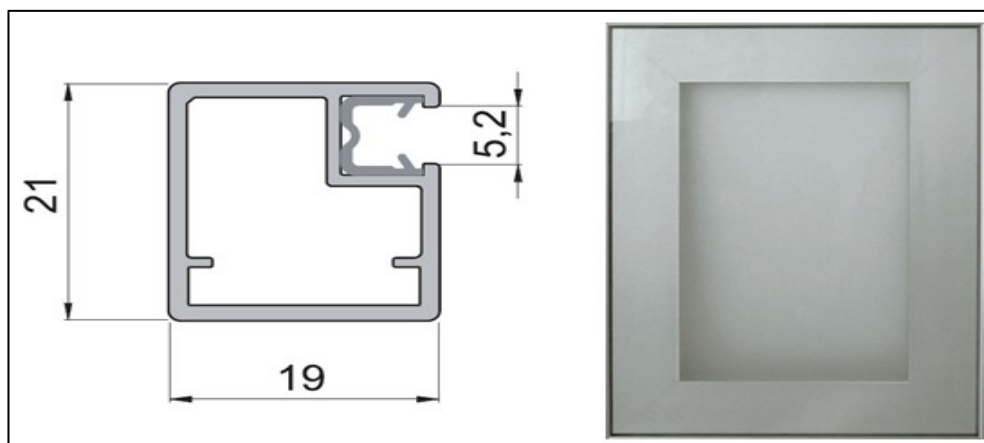
## 4.6 Představení vyráběných produktů

Firma XYZ, s. r. o. nabízí zákazníkům tři základní produkty. Hliníkové rámečky pro kuchyňská dvířka, úchytky pro kuchyňský nábytek a hliníkové stoly do jídelen a kanceláří. Tyto produkty se navíc vyrábějí na míru, na přání zákazníka, který má možnost volit více druhů povrchových úprav materiálu nebo typů skel. Přední výhodou společnosti je, že má dostatečné skladovací prostory, ve kterém je umístěna dostatečná zásoba materiálu pro každý typ produktu. Vzhledem k vysoké míře variací, které si může zákazník zvolit, si firma vytváří větší pojistnou zásobu pouze pro nejžádanější a nejprodávanější typy produktů. Díky tomu je zajištěna poměrně krátká doba zpracování běžné zakázky a dodání výrobku konkrétnímu zákazníkovi, což představuje značnou konkurenční výhodu.

### 4.6.1 Hliníkové rámečky

Kuchyňská dvířka a jejich povrch bývá vyráběn z mnoha materiálů. Jejich povrch může být například z laminátu, laku, akrylátu, nebo barevné fólie. Už více jak 12 let se firma XYZ, s. r. o. zabývá výrobou a prodejem kuchyňských dvířek z hliníkového rámečku, který umožňují osazení skleněnou výplní. Tato varianta je v poslední době často používaná v moderních kuchyních, kde kombinace prvků skla a kovu hrají významnou designovou roli. V rámci dodávaných hliníkových dvířek je skleněná výplň standartní součástí objednávaných dvířek.

Firma nabízí celkem 16 tvarů hliníkových rámečků, které jsou kompletně připravené pro montáž. Obsahují vybranou skleněnou výplň, frézování na panty či jiné kování. Zákazník si může rovněž zvolit povrchovou úpravu hliníkového profilu. Spojovací rožky jsou z litiny, tudíž je zaručena 100% přesnost rozměrů, snadná montáž a pevné spojení profilů. Na přání zákazníka lze dodat rámečky v rozloženém stavu, tedy bez skla, včetně komponent pro jejich montáž.



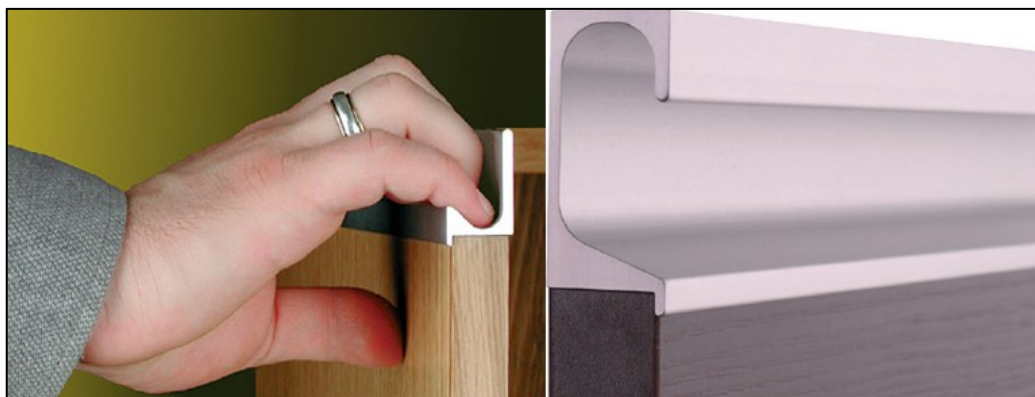
Obr. 9. Hliníkový profil a výsledný rámeček typu T1 se skleněnou vzorovanou výplní. (Fotoarchiv společnosti XYZ, s. r. o).

Nejprodávanějším typem kuchyňských dvířek v rámci společnosti je typ rámečku T1. Profil rámečku má rozměry 19x21mm a umožňuje osazení sklem o tloušťce 4mm. Zákazník může vybírat hned ze 7 typů povrchových úprav hliníku (přírodní elox, přírodní kartáčovaný elox, imitace nerez-inox, zlatý kartáčovaný satén, imitace chromu, kartáčovaný bronz, kartáčovaná černá). Kromě povrchové úpravy může zákazník zvolit z několika druhů typů skla (čiré, nazelenalé, mléčné, satinované, se vzorem, zrcadlové, barevné dle vzorníku).

Na hliníkové rámečky firma poskytuje záruku po dobu 5 let. Při objednávce nad 5000 Kč bez DPH se zákazníkovi neúčtuje doprava. V případě, že má zákazník požadavek na přípravu jakéhokoli kování, jsou tyto úpravy provedeny během výroby a neovlivňují výslednou cenu produktu.

#### 4.6.2 Hliníkové úchytky

Hliníkové úchytky slouží jako moderní typ madla pro otevření kuchyňských dvířek. Úchytky jsou vyráběny z hliníkových profilů, a to přesně na míru požadavků zákazníka. Zákazník si zvolí jeden z 18 typů úchytek dle tvaru profilu, každý z nich pochopitelně nabízí různé druhy povrchových úprav, s možností lakování do různých barevných odstínů, včetně lakování zbrošených hran.



Obr. 10. Hliníková úchytka, profil UKT-5 a UKT-7 v barvě RAL9006 (Fotoarchiv společnosti XYZ, s. r. o.).

V ceně úchytky je řezání profilu, odfrézování narážecího trnu, zabroušení koncových hran po řezu a jejich zaleštění. Vybrané typy úchytek jsou drženy standardně na skladě, jelikož jejich prodej je velmi častý. Méně žádané typy úchytek na skladě drženy nejsou. Jejich obrátkovost není příliš vysoká a tak jsou objednávány u dodavatele. Objednávka probíhá 1x měsíčně se lhůtou dodání do 5 týdnů.

#### 4.6.3 Hliníkové stoly do jídelen a kanceláří

Kovové stoly jsou v dnešních domácnostech i kancelářských prostorech velmi oblíbené. Kromě moderního vzhledu přináší mnohdy snadné složení i rozložení, jsou poměrně lehké, stabilní, méně se poškozují a tak mají dlouhou výdrž.

Analyzovaná společnost vyrábí stoly z hliníkových profilů, které jsou díky eloxované povrchové úpravě tvrdší a zároveň má odolnější vlastnosti vůči poškrábání. Zákazník si může vybírat z různých povrchových úprav, typů napojení stolových nohou, či druhů stolových desek, přičemž rozměrově je stůl dělán vždy na míru klienta. Základem je vždy pevná konstrukce složená z hliníkových profilů, nejčastěji o rozměrech 50x50 mm, 50x100 mm, nebo 80x80 mm. Jako deska stolu může být použito sklo, dřevo, nebo jejich vzájemná kombinace.

Některé typy nabízených hliníkových stolů navíc umožňují jejich rozložení, čímž se zvětší jejich pracovní plocha. Díky hliníkové konstrukci je proces rozložení a složení stolu velmi pohodlný, efektní a rychlý. Možnost rozložení pochopitelně nenabízí varianta, kdy je pracovní deska vyrobena pouze ze skla.

V případě složení stoly ze dvou částí, přičemž jedna je skleněná a druhá dřevěná, je tato funkce samozřejmě možná.



*Obr. 11. Hliníkový stůl na míru (Fotoarchiv společnosti XYZ, s. r. o).*

Nabídka produktů firmy je postavena na výrobě hliníkového nábytku a jejich komponentů s využitím jak v domácnostech, tak i kancelářích. Firma si zakládá na kvalitním materiálu. Hliníkové profily pochází od italského dodavatele, přičemž firma se pravidelně a dostatečně zásobí těmi nejprodávanějšími typy profilů. Výsledkem zásob na skladě je včasné zabezpečení materiálu, poměrně rychlá a pružná výroba a dodání zboží na míru, což uspokojuje drtivou většinu i zákazníků. Na případně zvýšenou poptávku po ostatních typech je schopna zareagovat do 6 týdnů.

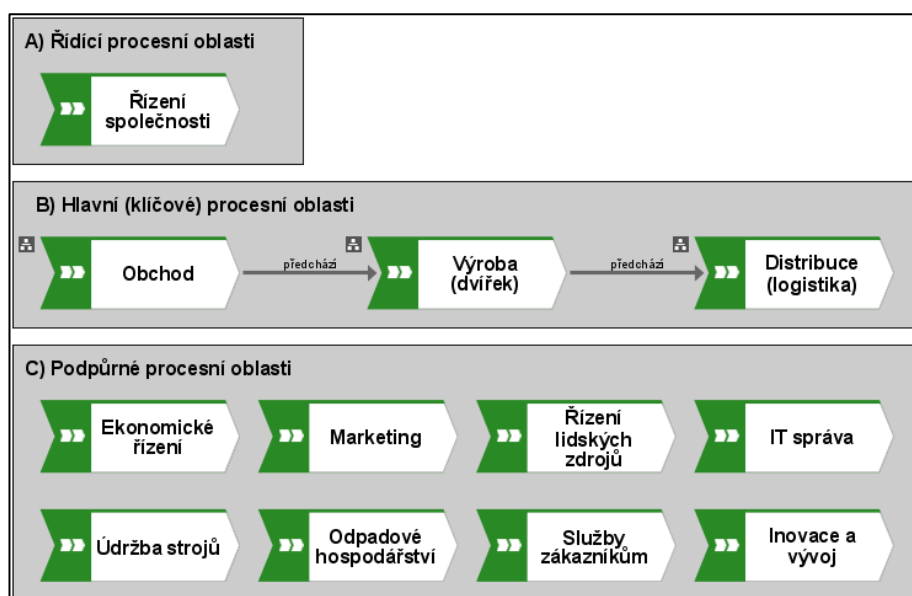
Společnost si uvědomuje závislost svých obchodních úspěchů nejen v oblasti dobrých vztahů s dodavateli, ale také v současném trendu, který zákazníky při jejich nákupu ovlivňuje. Z tohoto důvodu se snaží své produkty inovovat. Může se však stát, že poptávka po produktech složených z kombinace hliníku, skla a případně dřeva se může v závislosti na trendu změnit a prudce klesnout. Pro takové případy je nutné se dlouhodobě poohlížet po možnostech využití svých výrobních prostředků a kapacit pro jiné typy výrobků, případně pro celou jinou oblast produktů.

## 5 ANALÝZA VYBRANÝCH PODNIKOVÝCH PROCESŮ

Tato část je zaměřena na analýzu vybraných procesů. Ty je nejprve potřeba identifikovat a rozčlenit na hlavní, řídicí a podpůrné. K identifikaci bylo přístupováno zejména metodou rozhovorů a pozorování dílčích činností a zasazování je do kontextu celkového řízení firmy společně s hlavními předměty činnosti a strukturou společnosti. K popisu a zmapování procesů byl použit softwarový nástroj ARIS. Na základě analýzy budou vybrané procesy posouzeny s ohledem na jejich případnou budoucí optimalizaci, a to za účelem dosažení případně lepšího stavu než stavu současného.

### 5.1 Identifikace a členění procesů

V rámci procesního řízení společnosti došlo k identifikaci podnikových procesů a rozdělení do tří běžných kategorií procesů – řídicí, hlavní (klíčové) a podpůrné. Identifikace procesů probíhala přímo na místě, za plného provozu firmy. Zaměstnanci byli ze strany vedení seznámeni s probíhajícím monitoringem a byly jim vysvětleny důvody těchto kroků. Identifikace byla provedena pozorováním dílčích činností za součinnosti vedení, které komentovalo dění na jednotlivých pracovištích. V případě potřeby byl položen dotaz konkrétnímu zaměstnanci. Dle informací byl vytvořen přehledový model procesů za pomoci softwarového nástroje ARIS.



Obr. 12. Přehledový model procesů společnosti (vlastní zpracování).



**Řídící procesní oblast** představuje řízení společnosti jako takové. Zde je myšlen styl řízení celé struktury, který určuje zejména jednatel a který zahrnuje zejména nastavení firemní kultury, strategický rozvoj, vyhodnocování trhu, analýza konkurence a rozvoj spolupráce s partnery. Zároveň se však dá konstatovat, že řídicí oblast dohlíží na zbylé dvě oblasti. Lze sem tedy zařadit sledování běhu hlavních procesních oblastí, například sledování obchodních toků, či řízení lidských zdrojů z oblastí podpůrných.

**Hlavní (klíčové) procesní oblasti** jsou oblasti, při kterých vzniká největší přidaná hodnota pro zákazníka. Jedná se o skupiny procesů, při nichž dochází k uspokojení zákazníka a které naplňují účel a samotný předmět podnikatelské činnosti.

Do těchto oblastí řadíme procesy spojené s obchodem, výrobou a distribucí - logistikou. Jelikož hnacím motorem podniku jsou právě tyto oblasti, bude analýza současného stavu podniku zaměřena nejvíce na ně.

**Podpůrné procesní oblasti** jsou základním stavebním kamenem celé společnosti. K realizaci klíčových procesních oblastí přistupuje většinou plošně a rovnoměrně. Úkolem těchto oblastí je zajistit hladký a plynulý chod podniku, aby bylo umožněno vykonávat klíčové procesy. V rámci společnosti XYZ, s. r. o. tak podpůrné oblasti byly zařazeny zejména tato odvětví:

- ekonomické řízení,
- marketing,
- řízení lidských zdrojů
- IT správa,
- údržba strojů a zařízení
- odpadové hospodářství
- služby zákazníkům
- inovace a vývoj.

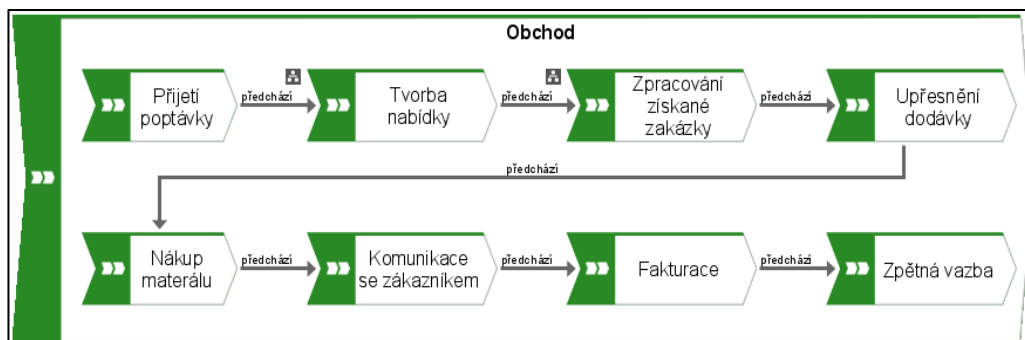
V rámci společnosti je pak nastavena politika přiřazení odpovědnost za tato dílčí odvětví. Obsluhuje je buď jednotlivec v rámci své běžné činnosti - dlouhodobě, nebo je krátkodobě vytvořena pracovní skupina, která se zabývá zlepšením vybraných odvětví.

## 5.2 Analýza hlavních procesních oblastí

Jako hlavní procesní (klíčové) oblasti firma považuje oblast obchodu, výroby a také distribuci (logistiku). Pomocí zmapování některých vybraných procesů se podaří detailněji identifikovat jednotlivé procesy v rámci oblasti, pochopit jejich postupy a vytvořit návrh na jejich zlepšení. Veškeré procesy byly modelovány v prostředí softwarového nástroje ARIS Architect & Designer 9.8.

### 5.2.1 Obchodní procesy

Procesy v oblasti obchodu jsou nezbytné pro zajištění existence firmy. Přísun nových zakázek je založen na referencích zákazníků a kvalitě výrobků. Firma si je vědoma, že musí zákazníkům ulehčit výběr a usnadnit mu vzájemnou komunikaci. Jedině tak lze spolehlivě vítězit nad konkurencí a zajistit tak nejen přísun nových zakázek, ale také budoucí existenci firmy. Oblast obchodu se dělí do několika sub-procesů. Ty jsou znázorněny na obrázku níže (Obr. 13), za pomoci modelu tvorby přidané hodnoty.



Obr. 13. Model tvorby přidané hodnoty - úsek obchodu (vlastní zpracování).

Tento model představuje návaznost jednotlivých sub procesů na úrovni úseku obchodu. Ze všeho nejdřív je přijata poptávka zákazníka po daném produktu.

**Přijatá poptávka** přichází v drtivě většině případů elektronickou formou (za pomoci elektronického webového formuláře, nebo prostřednictvím emailové komunikace). Poptávku přijímá obchodní zástupce, který je zodpovědný za její vyhodnocení, zpracování a vypracování konkrétní cenové nabídky na poptávaný

produkt. Podrobný popis průběhu procesu přijímání poptávky a její zpracování byl zaznamenán v diagramu EPC, znázorňující procesní řetězec tažený událostmi (Event-driven Process Chain).<sup>2</sup> Model ukazuje přístup společnosti k zaslané poptávce. Zjistí-li obchodní zástupce, že poptávka není vyplněna správně nebo úplně, má za úkol nejprve zjistit, zda existuje možnost tyto informace dodatečně získat (např. kontaktováním zákazníka). Až v případě, že usoudí, že potřebné informace nemá jak vytěžit, provede výmaz poptávky z informačního systému – databáze poptávek. Snahou však je získat veškeré informace nutné pro vypracování cenové nabídky, a to z toho důvodu, aby společnost nepřišla o potenciálního klienta.

V případě, že obchodní zástupce navrhne konkrétní cenovou nabídku, čeká na vyjádření klienta. Zde je opět nastaveno opatření proti ztrátě klienta jen z důvodů, že mu původní nabídka nevyhovovala. Původní nabídka se tak v rámci procesního cyklu zašle na přehodnocení a vypracování případně nové cenové nabídky. Pokud by se ani tak tentokrát nabídka nelíbila klientovi, lze takto cyklicky činnosti opakovat. Většinou však dojde k přesunutí poptávky do databáze potenciálních klientů. Do ní by se měly zapisovat i důvody neúspěchu realizace zakázky.

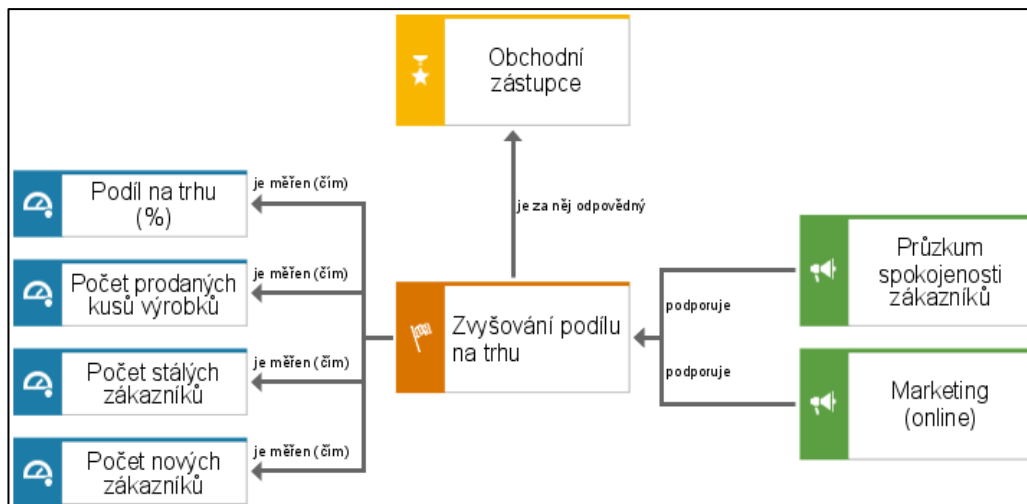
V případě akceptace cenové nabídky se činnosti přesouvají do procesu „**zpracování získané zakázky**“. Zde je, na základě schválené cenové nabídky od zákazníka, vyžadována závazná písemná objednávka, kterou obchodní zástupce vytvoří a zákazník ji potvrdí. Tento proces vytváří výstupy pro zakázkové listy, objednávku materiálů a harmonogram zakázky. Dle zkušeností obchodního týmu odstoupení klientů v této fázi není běžnou záležitostí. Většinou se tedy přistupuje k zakázce jako ke schválené ještě předtím, než zákazník zašle závaznou písemnou objednávku. Z toho důvodu firma začíná v předstihu chystat objednávky materiálu a upozorňovat všechny zainteresované subjekty. Celý proces je zdokumentován v tzv. „modelu přiřazení funkce“, tedy v rámci Function Allocation

---

<sup>2</sup> Model EPC je součástí přílohy č. 1: EPC diagram procesu „Tvorba nabídky“.

Diagram (FAD).<sup>3</sup> Následně zástupce zakázku zaeviduje, dořeší se zákazníkem individuální požadavky týkající se dodávky, platby, nebo termínů zhotovení.

V této fázi je firma nakloněna vyhovět individuálním požadavkům zákazníka, pokud je to možné. Strategickým cílem firmy je totiž zvyšování podílu na trhu, za nějž je obchodní zástupce přímo odpovědný, viz obrázek č. 14 - *Přiřazení klíčových indikátorů výkonnosti (KPI)*.



Obr. 14. Přiřazení klíčových indikátorů výkonnosti – KPI (vlastní zpracování).

Následně je zjištěn stav potřebného materiálu na skladě a proveden jeho případný nákup. Za nákup je zodpovědná nákupčí, která je podřízena obchodnímu zástupci.

Mezi zbylé povinnosti na úseku obchodu patří zůstat aktivní při průběžné komunikaci se zákazníkem a připravit fakturaci za objednané výrobky. Tu připravuje fakturantka, která je podřízena obchodnímu zástupci. V neposlední řadě se firma snaží zajistit zpětnou vazbu od zákazníka, která je prováděna s časovým odstupem od doručení zboží.

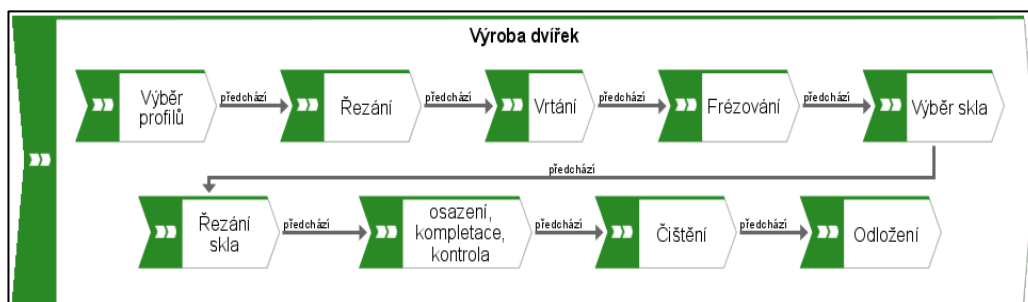
Hlavním úkolem oddělení obchodu je získávat nové zakázky pro činnost společnosti. Firma si je vědoma, že musí zákazníkovi ulehčit cestu od poptávání až po objednání daného produktu. Využívá k tomu nástroje, jako je například webový poptávkový formulář a dbá také na správnou komunikaci. Jedině tak je schopna

<sup>3</sup> Model FAD je součástí přílohy č. 2: Model přiřazení funkce procesu „Získání zakázky“.

zajistit správné množství zakázek. Na základě schválené cenové nabídky a zaslání závazné objednávky se do informačního systému zadává nová zakázka, která tak automaticky putuje k vedoucímu výroby. Tento krok představuje procesní rozhraní mezi obchodním procesem, kde představuje výstup celého procesu, a procesem výroby, kde znázorňuje vstup do procesu výroby.

### 5.2.2 Výrobní procesy

Jestliže se někde viditelně transformují vstupy na výstupy, jedná se o proces výroby. Ať už se jedná o výrobu hliníkových rámečků kuchyňských dvířek, úchytek či stolů, postup je vždy velmi podobný. Pro mapování procesu výroby byl vybrán nejprodávanější produkt – hliníkové rámečky kuchyňských dvířek se skleněnou výplní. Jednotlivé sub procesy jsou zobrazeny v modelu tvorby přidané hodnoty, viz obrázek č. 15.



Obr. 15. Model tvorby přidané hodnoty - výrobní úsek (vlastní zpracování).

Výrobní proces začíná zadáním zakázky do výroby, což provádí vedoucí výroby. Ten vytvoří výrobní list se všemi specifiky a předá jej mistrovi. Následně dojde k vyskladnění potřebného materiálu ze skladu na úsek výroby. První operátor výroby má za úkol profily nařezat na potřebné délky, zbylý využitelný materiál odloží do příručního stojanu profilů. Ostatní zbytky profilů se považují za odpad a jsou vyhozeny do speciálních sudů. Množství hliníkového odpadu je tak velké, že by bylo neekologické, kdyby se smíchávalo s ostatním odpadem.



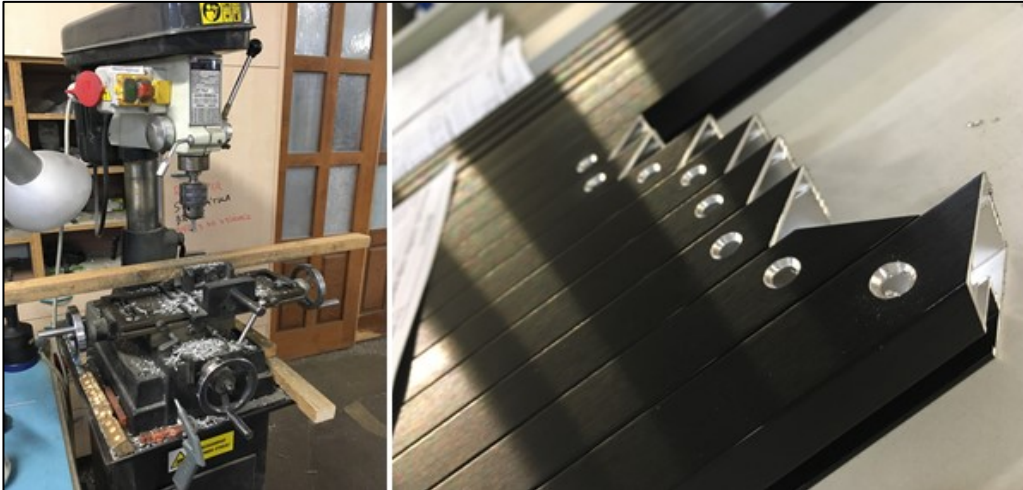
*Obr. 16. Pracoviště pro řezání profilů (vlevo) a uložení hliníkového odpadu (vlastní fotografie).*

Nářezané profily jsou postupně vychystávány na pojízdný stojan a jsou tak zároveň tříděny na jednotlivé hromádky dle konkrétní zakázky. Tyto tříděné hromádky profilů doprovází výrobní list, který identifikuje konkrétní zakázku spolu s potřebnými polotovary. Nemělo by se tak stávat, že dojde k promíchání polotovarů z více zakázek.



*Obr. 17. Stojan se skupinami nářezaných profilů a výrobními listy (vlastní fotografie).*

Stojan s polotovary je následně přesunut na úsek druhého operátora výroby. Ten podle výrobního listu provede vrtání potřebných otvorů na stojanové vrtačce. Vyvrtané otvory je následně třeba očistit od otřepů (odhrocení, popř. odjehlení).



*Obr. 18. Pracoviště vrtání profilů (vlevo) a profily po vyvrtání děr (vlastní fotografie).*

Vyvrtané profily jsou vráceny na stojan, odkud si je bere operátor výroby č. 3. Ten provede frézování příslušných otvorů. Zabrušování hran otvorů po frézování v praxi většinou není potřebné, zaměstnanec pouze zbrousí hrany profilů, pokud je třeba, a připraví profily na jejich převoz do části kompletace.

Aby mohla být hliníková dvířka zkompletována, je nutné, aby k nim byla dodána skleněná výplň. Zákazník si může zvolit z osmi základních variant čirého skla, nebo mnoha dalších barevných variant, dle vzorníků RAL a NCS. Úkolem sklenáře je nařezat zvolené sklo ze skleněných tabulí, a to dle parametrů uvedených ve výrobním listu. Tabule skla má uložené ve stojanech, přímo vedle svého pracoviště.



*Obr. 19. Pracoviště sklenáře – stojany a řezací stůl (vlastní fotografie).*

Po nařezání skel lze přistoupit k celkové kompletaci dvířek. Veškeré profily je nutné spojit příslušným spojovacím materiálem. Do drážek profilů kompletář vkládá gumové těsnění, vsouvá sklo, případně dvířka doplňuje dalším kováním, např. panty a úchytkami, které si zákazník zadal při objednávce. Následně se produkt zkontroluje jak pohledově, tak i z pohledu obsahu výrobního listu. Kontroluje se, zda splňuje veškeré požadované náležitosti. Namátkově se kontrolují rozměry produktu. Po kontrole následuje závěrečné čištění, odložení výrobku a čeká se, až si ho převezme skladník, aby výrobek zabalil.

Tím je proces výroby hliníkových dvířek ukončen. Ačkoli proces výroby představuje nejvíce vykonávaných činností, může se zdát výroba jako poměrně jednoduchý proces. Je však potřeba mít na paměti, že zaměstnanci nevyrábějí pouze jeden typizovaný produkt, ale širokou paletu variant hned tří produktů. Proto je proces výroby poměrně náročný a vyžaduje si tak plnění dodržování dílčích postupů. Součinnost všech zaměstnanců při plnění svých povinností musí být samozřejmostí a vzájemnou pomoc v rámci výrobního týmu musí pokládat za samozřejmost. Zpoždění procesu výroby by totiž mělo za následek nespokojenost zákazníka, s čímž může být vázáno i potenciální snížení počtu zakázek.



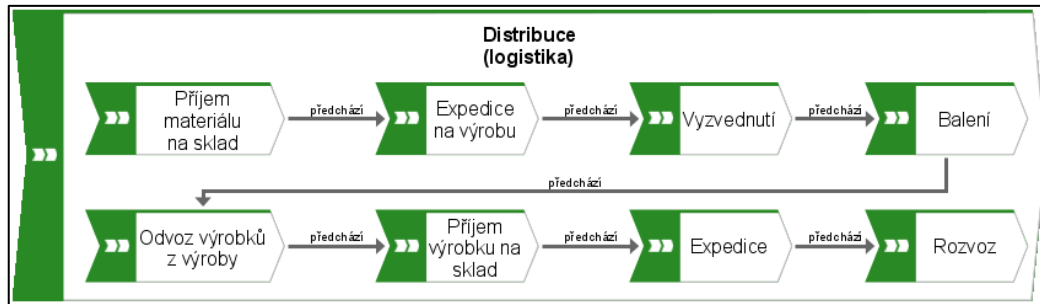


Obr. 20. Pojízdný regál s komponenty (vlevo) a zkompletovaná dvířka s kováním (vlastní fotografie).

V případě, že proces výroby probíhá podle výrobního plánu a harmonogramu zakázky, může se dodání zhotoveného produktu zpozdit už jen v rámci logistických procesů.

### 5.2.3 Logistické procesy

Logistická úsek ve společnosti XYZ, s. r. o. je personálně zajišťován skladníkem a dále také řidičem zajišťující rozvoz zboží. Jejich přímým nadřízeným, dle organizační struktury, je mistr výroby. Za počáteční vstup do procesů logistiky, v rámci analyzované společnosti, lze považovat předání výrobního listu skladníkovi, který zajistí vyskladnění hliníkových profilů a jejich expedici na úsek výroby. V rámci logistiky firmy však probíhají i další procesy, například příjem nového materiálu na sklad. Pro znázornění běžné situace se bude vycházet ze stavu, kdy je materiál na skladě v podobě dlouhodobé zásoby a dojde k jeho vyskladnění na výrobu, což bude představovat první krok v rámci firemního dodavatelského řetězce. Všechny logistické činnosti jsou pak znázorněny na obrázku č. 21 znázorňující model tvorby přidané hodnoty pro úsek logistiky (distribuce).



Obr. 21. Model tvorby přidané hodnoty - úsek logistiky (vlastní zpracování).

Nejvíce práce v rámci logistických sub procesů však začíná po výrobě. Odložené výrobky je třeba pečlivě zabalit, označit a uskladnit. Tuto činnost provádí skladník. Výrobky se balí do strečové fólie, která by měla primárně zabránit poškrábání hliníkového profilu. Dále, dle potřeby do bublinkové fólie a v závěru do kartonového obalu. Zabalené a označené zboží skladník ukládá na paletu, případně individuálně na ruční vozík a následně zboží zaveze do skladu, kde je uskladněno až do doby expedice.

Expedice zboží probíhá na základě stanoveného harmonogramu rozvozů. Rozvoz pro kuchyňská studia je zajištěn pomocí vlastního nákladního automobilu a řidiče, stejně tak rozvoz podnikajícím fyzickým osobám ve smyslu stolařů apod. Celkově je tedy 80 % produkce rozvezeno zaměstnancem firmy. Pouhých 20 %, a to především u koncových zákazníků, je expedováno pomocí smluvené kurýrní služby.

#### 5.2.4 Hlas zákazníka

V rámci analyzované společnosti lze určit všem procesům konkrétního zákazníka. To je příjemce služby nebo statku, který byl v dílčím procesu vykonán. Zákazníka procesu je třeba znát, abychom dokázali pochopit návaznosti v daném procesu. Pro přesné určení zákazníka procesu lze využít metodu SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers).

V rámci společnosti XYZ, s. r. o. byla aplikována metoda SIPOC na zpracování zakázky všemi hlavními procesy – obchodem, výrobou a distribucí.

Na základě sestavené tabulky lze vidět, že v rámci hlavních procesů, které se podílely na realizaci zakázky, existuje celkem 12 zákaznických pozic, přičemž 1 zákazník je externí (koncový zákazník.)

Tab. 9. Model SIPOC v životním cyklu realizace zakázky (vlastní zpracování)

Suppliers	Inputs	Process	Outputs	Customers
koncový zákazník	poptávkový online formulář	vytvoření poptávky	poptávka	obchodní referent
obchodní referent	poptávka	zpracování nabídky	cenová nabídka	koncový zákazník
koncový zákazník	cenová nabídka	schválení cenové nabídky	schválená nabídka	obchodní referent
obchodní referent	schválená nabídka	tvorba zakázky, předání ved. výroby	přijata zakázka	vedoucí výroby
vedoucí výroby	přijatá zakázka	zadání zakázky do výroby	výrobní list	mistr
mistr	výrobní list	vyskladnění materiálu	výdejka	operátor 1
operátor 1	vyskladněný materiál	řezání profilů	nařezané profily	operátor 2
operátor 2	nařezané profily	vrtání profilů	vyvrtané profily	operátor 3
operátor 3	vyvrtané profily	frézování profilů	vyfrézované profily	sklenář
sklenář	tabule skla	řezání skla	nařezané tabule skla	kompletář
kompletář	hotové komponenty	osazení, zkompletování, kontrola	hotový výrobek	kompletář
kompletář	hotový výrobek	čištění a odložení výrobku	odložený hot. výrobek	skladník
skladník	odložený hot. výrobek	balení, označení, uskladnění	uskl. hotový výrobek	skladník
skladník	uskl. hotový výrobek	expedice výrobku	naložený výrobek	řidič (osobní, PPL)
řidič	naložený výrobek	přesun na adresu, předání zákazník.	předaný výrobek	koncový zákazník

### 5.2.5 Zjištěné komplikace v procesech

#### Obchodní a výrobní procesy

Na základě analýzy obchodního a výrobního úseku nebyly zjištěny významné nedostatky v nastavených procesech. K chybám příliš často nedochází, a pokud ano, jde o ojedinělé manuální selhání ve zručnosti zaměstnanců, či jejich nepozornosti. Procesy však lze hodnotit jako dobře nastavené. Jejich posloupnost je logická a správná. V rámci obchodních procesů jsou nastavena opatření proti prvotnímu odlákání zákazníka při neuspokojivé nabídce a zároveň se využívá takových komunikačních prostředků (např. detailní poptávkové formuláře), které dorozumívání v technických ohledech mnohokrát dostatečně usnadňuje. Co se týče výrobního úseku, lze konstatovat, že je rovněž logicky dobře uspořádaný. Tok materiálu je ve své podstatě jednosměrný, každý dílčí sub-proces zajišťuje viditelnost další přidané hodnoty, která z této sub-transformace vychází. Obrobky celým tokem doprovází výrobní listy s veškerou specifikací a jsou tak jednoznačně identifikovány.

#### Logistické procesy

V rámci logistických procesů „příjem výrobku na sklad“ a „expedice“ byly zjištěny jisté nedostatky. Ty představovaly promíchané zboží určené firemním rozvozem se zbožím určeným pro rozvoz kurýrní službou. Dále bylo zjištěno, že způsob komunikace mezi skladem a obchodním oddělením, které vystavuje faktury, je příliš komplikované. Ve firmě bylo objeveno zejména dodržování zastaralého postupu hierarchické posloupnosti toku informací. Za nejvhodnější postup pro popisování těchto ne příliš funkčních toků považujeme rozdělit jednotlivé aktivity podle funkcí ve firmě a následně je popisovat.

#### Skladník

Skladník v analyzované společnosti je muž ve věku 60 let, přičemž je zvyklý na tradiční postupy a odpovědnost v dané hierarchii. Sám tak nevyvíjí žádnou aktivitu pro to, aby dlouhodobě zavedené postupy měnil, a je spokojen s tím, co doposud „funguje“.

Po zabalení zboží opatří skladník balení příslušnou expediční etiketou, která identifikuje příjemce, případně dále doplní výstražnou nálepkou o křehkosti zásilky. Informace o příjemci si bere z výrobního listu. To však musí stihnout

v poměrně krátkém čase, jelikož bylo zjištěno, že tyto výrobní listy od zabaleného zboží následně skladník předává vedoucímu výroby. Je tak na něj vytvářen časový nátlak, což nejen u starších osob vede k nepozornosti a chybám. Mezi tyto chyby lze zařadit špatně vyplněné iniciály příjemce do expedičních etiket, nebo nečitelnost těchto údajů. Výjimkou bohužel není ani fakt, že skladník zapomene naložit všechny balíky patřící k jedné zakázce, nebo při nakládání vozu omylem přiloží balík, který byl určen pro rozvoz kurýrní službou. Podle vyjádření obchodního zástupce k takovým chybám v poslední době dochází častěji. Důvod se přisuzuje spěchu a nepozornosti při nakládkách.

V komunikaci skladník dodržuje principy funkční hierarchie. Své výstupy předává svým nadřízeným. Zde tak činí zřejmě z více důvodů. Prvním je, aby měl vedoucí výroby přehled nad hotovým a uskladněným zbožím. Dalším důvodem je, aby vedoucí výroby mohl fakturantku požádat o vystavení potřebných dokladů typu daňový doklad (faktura) a dodací list.

### **Vedoucí výroby**

Vedoucí výroby tak na základě získaných výrobních listů zjistí, které zakázky jsou již zhotoveny. Následně předá výrobní list hotových výrobků fakturantce, aby mohla vystavit výše uvedené doklady. K tomu však potřebuje datum expedice, které se odvíjí od komunikace mezi řidičem a mistrem. Plán rozvozu je totiž proměnlivý a není tudíž každý týden totožný. Společně s výrobními listy tak fakturantka obdrží harmonogram určující expedici jednotlivých výrobních listů - harmonogramu rozvozu.

### **Fakturantka**

Fakturantka tedy obdrží výrobní (zakázkové) listy a harmonogram rozvozu. Na základě čísla výrobního listu (číslo zakázky) vytvoří v systému potřebné dokumenty typu daňový doklad (faktura) a dodací list a označí si, že je zakázka zhotovena a naskladněna. Jinou informaci, než je číslo zakázky, však ze zakázkových listů nepotřebuje a nevyužívá, neboť zbytek informací má již v informačním systému zadané od obchodního zástupce.

Vytvořené dokumenty fakturantka předává skladníkovi, který je přiřadí ke zboží a dle obdrženého harmonogramu připraví expedici. V případě rozvozu zboží živnostníkům, prostřednictvím firemního řidiče, se dokumenty chystají řidiči do

kabiny. Ten si při předání zboží nechává od odběratele podepsat předávací protokol a předá mu daňový doklad. V případě většiny kuchyňských studií se fakturuje pravidelně 1x do měsíce, a to na základě podmínek sepsaných v rámcové smlouvě. Doklady za jednotlivé zboží se jim tak s jeho dodáním většinou fyzicky neposílají, vyjma souhrnného předávacího protokolu. Doklady se však vytváří a posílají v případě, že zboží veze kurýrní služba přímo koncovým zákazníkům. V takovém případě je nutné, aby skladník dokumenty do zásilky přibalil. Vzhledem k dosavadnímu objemu produkce to však skladníkovi nečiní velký problém z hlediska času. Z průzkumu však vyvstalo, že by ocenil více manipulačního prostoru pro tuto činnost.

Fakturantka má na starost rovněž informování zákazníka o expedici zboží. Zde byl odhalen zásadní problém se zpětnou vazbou od úseku expedice. Fakturantka nedostává přímou informaci o expedici zboží ze skladu, kterou by předala zákazníkovi. Informaci o expedici zákazníkovi předává, ale vychází pouze z harmonogramu rozvozů, který se může občas pozměnit, nebo se chodí individuálně ptát skladníka. Toto řešení je však nesystémové a nebezpečné. Může docházet k mylnému informování zákazníka o vyexpedování jeho zásilky a tím dochází k jeho následné nespokojenosti.

**Shrnutí:** Na úrovni logistických procesů lze sledovat vytíženost jednoho zaměstnance, který má zvládat poměrně hodně aktivit. S ohlednutím na jeho věk není jeho pracovní tempo příliš rychlé a zároveň nepocítuje potřebu cokoli měnit. Přesto je na něj vyvíjen mnohdy až možná zbytečný časový tlak, na jehož základě se poté dopouští chyb.

Zakázkové listy, které skladník předává svému nadřízenému, nejsou sice příliš využity, ale zároveň neproběhla diskuse, zda je vůbec potřebné, aby se fyzicky posílaly na úsek obchodu. Postačila by informace o vyhotovení s číslem zakázky.

Zároveň vyvstává problém s přesným a kvalitním informováním obchodního úseku o expedici zásilky, přičemž dosavadní řešení toku informací není systémové a přináší do celého procesu zmatek. Skladník dodržuje přesně danou hierarchii a se svými rutinními činnostmi je spokojen. Na stranu druhou, v první fázi svých činností (balení a označování) nestíhá konat svoji práci, ze kterých

následně vyplývají chyby projevující se až u nespokojeného koncového zákazníka. Skladník se dopouští rovněž chyb během expedice zboží, kdy dochází k občasnému zapomenutí odeslání všech zásilek patřící k jedné zakázce, nebo přimíchání zásilek určených kurýrní službě. Při přibalování dokladů k zásilkám, které vozí kurýrní služba, by skladník ocenil více prostoru.

Doporučuje se tedy přehodnotit a zefektivnit procesy (workflow) výstupní logistiky, zejména tedy „příjem výrobku na sklad“ a „expedice“ tak, aby procesy nebyly tak komplikované, staly se přehlednějšími, pohodlnějšími a zároveň byla zachována informační hodnota a základní posloupnost celkového procesu. Cílem je také za pomoci snížení tlaku na odpovědné zaměstnance snížit i počet chyb v zásilkách. Celý proces současné realizace zakázky je znázorněn pomocí modelu „plaveckých drah“.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Model plaveckých drah je součástí přílohy č. 3: Model „plaveckých drah“ procesu realizace zakázky.

## 6 NÁVRH ZLEPŠENÍ VYBRANÝCH PROCESŮ

Na základě analýzy současného stavu procesů je zapotřebí navrhnout opatření, která účinně odstraní zjištěné nedostatky a špatně fungující oblasti. Zásadní problémy byly zjištěny u jednoho z hlavních procesů, procesu logistiky. Konkrétním cílem zlepšení je optimalizovat sub-proces „příjem výrobku na sklad“ a sub-proces „expedice“ se zajištěním lepších informačních toků mezi oblastí výroby, výstupní logistiky a fakturace.

Hlavním problémem je tok informací s dodržáním hierarchické struktury, což bylo velmi neefektivní. Nyní je třeba učinit následující kroky:

- 1) Vytvořit procesní tým, kde bude mít každý zainteresovaný zaměstnanec odpovědnost za svou část procesu a zároveň bude znát a chápat činnosti ostatních členů týmu. Tento tým bude pracovat v rámci svého stanoveného procesního rozhraní, a to napříč celou strukturou firmy.
- 2) Do procesů bude nutné integrovat přinejmenším jednoduchý informační systém pro sdílení základních informací, čímž se dotvoří procesní workflow. Takovým systémem může být pro začátek jednoduchá databáze, která bude sdílená online, např. na některém z úložišť typu „cloud“. Přístup k dokumentu bude mít pouze člen patřící do procesního týmu, který bude informace zároveň využívat. Dosáhne se tak sdílené výměny informací odkudkoli a v reálném čase.
- 3) Dalším návrhem řešení je vytvořit prostor pro ukládání zásilek určený pro rozvoz kurýrem. Prostor musí být adekvátně veliký objemu zakázek, s co možná největší prostorovou rezervou a obslužným pultem pro balení zásilek. Dělením zásilek vznikne opatření proti jejich chybnému přiřazení k zásilkám jiných zakázek.

Optimalizované procesy budou nastaveny tak, aby jejich veškeré dílčí operace, nebyly již nutně vázány na papírovou dokumentaci – výrobní (zakázkový) list. Veškeré činnosti v rámci procesů budou mít nově oporu ve sdíleném informačním systému. Přesto však bude přetrvávat potřeba u některých zaměstnanců výroby využívat tyto papírové formuláře nadále.



## 6.1 Návrh pomocného informačního systému

Vytvoření informačního systému lze provést dvěma základními způsoby, přičemž každý z nich má svá pozitiva i negativa. Zde jsou nastíněna obě řešení, přičemž implementace do optimalizovaných procesů bude namodelována jen pro ten, u kterého se předpokládá jeho reálné zapojení do provozu.

### 6.1.1 Vlastní informační systém

Prvním způsobem je vytvořit jednoduchou databázi, která se bude sdílet v rámci firemní sítě na různých typech zařízení (PC, tablet, mobilní telefon). Tuto databázi by zvládl nejspíš podnik vytvořit sám, ve vlastní režii, a její provoz by prakticky nic nestál. Databázi lze vytvořit v dostupných programech typu MS Office Excel, nebo MS Office Access.

#### Výhody vlastního informačního systému:

- Snadná a rychlá realizace,
- tvorbu databáze by zvládl vytvořit obchodní zástupce firmy
- velmi levné řešení.

#### Nevýhody vlastního informačního systému:

- Horší uživatelská obslužnost,
- pomalejší práce s produkty z důvodu vypisování čísla zakázky,
- nekompatibilita s účetními programy,
- obtížné na nastavení,
- výhledově neperspektivní nástroj s potřebou obměny.

### 6.1.2 Profesionální informační systém

Zároveň však lze situaci řešit více profesionálně, např. zavedením logistického informačního systému, který by disponoval ručními čtečkami čárových kódů s databází a sdílením dat přes úložiště typu cloud. Zároveň by byl přímo uzpůsobený nastaveným procesům. Ve výsledku by to tak znamenalo zanesení čárového kódu do výrobního listu místo čísla objednávky. Načtení a přiřazení zakázky v online databázi by tak trvalo podstatně kratší dobu, než ruční hledání a vypisování. Zobrazovací zařízení by byla samozřejmostí.

### Výhody profesionálního informačního systému

- Komplexní a profesionální řešení,
- rychlost manipulace, zrychlení procesů,
- eliminace chyb na úplné minimum,
- vybudování systému na míru,
- propojení s obchodním a účetním IS
- uživatel se nestará o provoz a údržbu systému z pohledu IT,
- snazší nastavení omezení přístupu,
- systémové řešení, které lze v budoucnu snadno upravit.

### Nevýhody profesionálního informačního systému

- Vyšší pořizovací náklady,
- delší vývoj systému.

Oba systémy by bezpochyby plnily funkci sdílení informací v rámci procesního týmu. Výrobní listy by ani v případě jednoho z nich nevymizely úplně. Pro zákazníky procesu výroby se stále jedná o nejsnazší a uživatelsky nejpříjemnější formu přenosu informací. Tomu nahrává i fakt, že už první proces výroby je dělán na míru dle konkrétní zakázky a hliník by bylo velmi obtížné označit čárovým kódem. Došlo by však k úpravě zakázkových listů v podobě záměny čísla zakázky za čárový kód a zjednodušení výrobního listu z důvodu skrytí některých nepotřebných informací pro členy výroby.

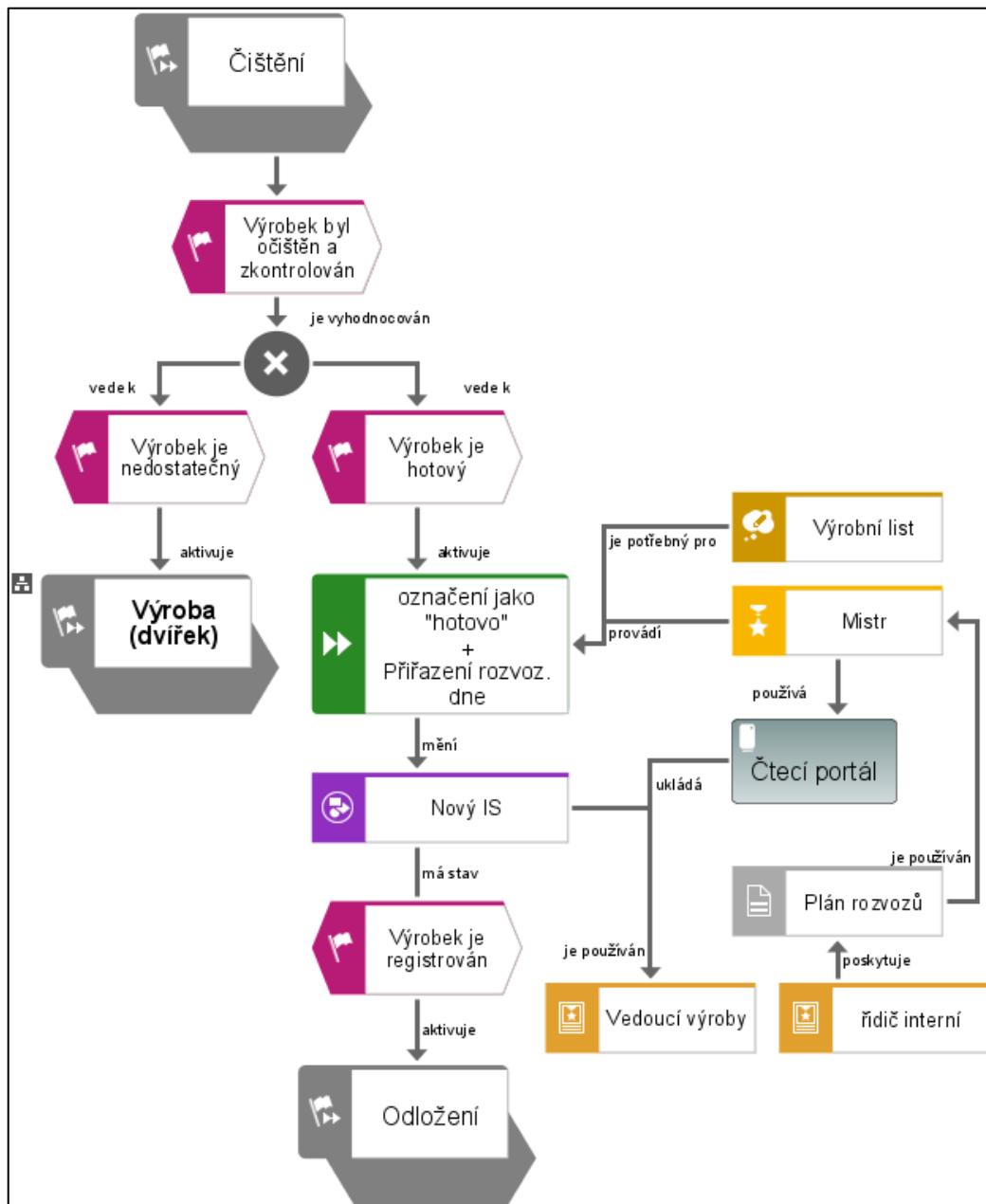
Volba profesionálního informačního systému je v tomto případě namístě. Bude-li počítat, že tuto optimalizaci schválí vedení, můžeme namodelovat procesy, které budou splňovat prvky procesního řízení a zároveň povedou ke zlepšení dosavadního stavu.

## 6.2 Návrh optimalizace procesu: „příjem výrobku na sklad“

Tento proces pod sebou v podstatě ukrývá sub-proces „registrace hotového výrobku“ do informačního systému a zároveň je ukončen příjmem výrobku na konkrétní sklad.

Po ukončení poslední části výrobního procesu, tj. čištění, bude nutné výrobek registrovat do systému. Mistr, jakožto vlastník tohoto sub-procesu, zanese in-

formaci, že produkt je vyroben – registruje výrobek. Tato informace bude sloužit zejména vedoucímu výroby, aby viděl aktuální vytíženost výroby. K identifikaci zboží použije mistr výrobní list s kódem ukrývající číslo zakázky. Kód naskenuje ručním terminálem. List ponechá se zbožím, čekajícím na zabalení.



Obr. 22 Sub-proces registrace hotového výrobku (vlastní zpracování)

V systému mistr najde pod číslem zakázky také domluvený druh přepravy. Plán rozvozů poskytuje řidič. Mistr, který je ve spojení s řidičem a koordinuje jeho práci, přiřadí k zakázce konkrétní rozvozový den. Tím je sub-proces ukončen. Metrikou procesu bude počet zbylých, neregistrovaných výrobků.

Informace o adresátu, kterou využije následně skladník, budou v databázi přiřazeny již od obchodního zástupce. Ten ji vepíše do systému už při zadávání zakázky. Nově se tedy údaj o adresátu nebude vyskytovat v zakázkových listech, který mohlo vidět více zaměstnanců, ale budou k němu mít přístup pouze osoby, které budou mít oprávnění s touto informací nakládat. Toto opatření tak v podstatě bude splňovat požadavky nového nařízení: „*Obecné nařízení Evropského Parlamentu a Rady EU č. 2016/679, o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a volném pohybu těchto údajů.*“<sup>5</sup>

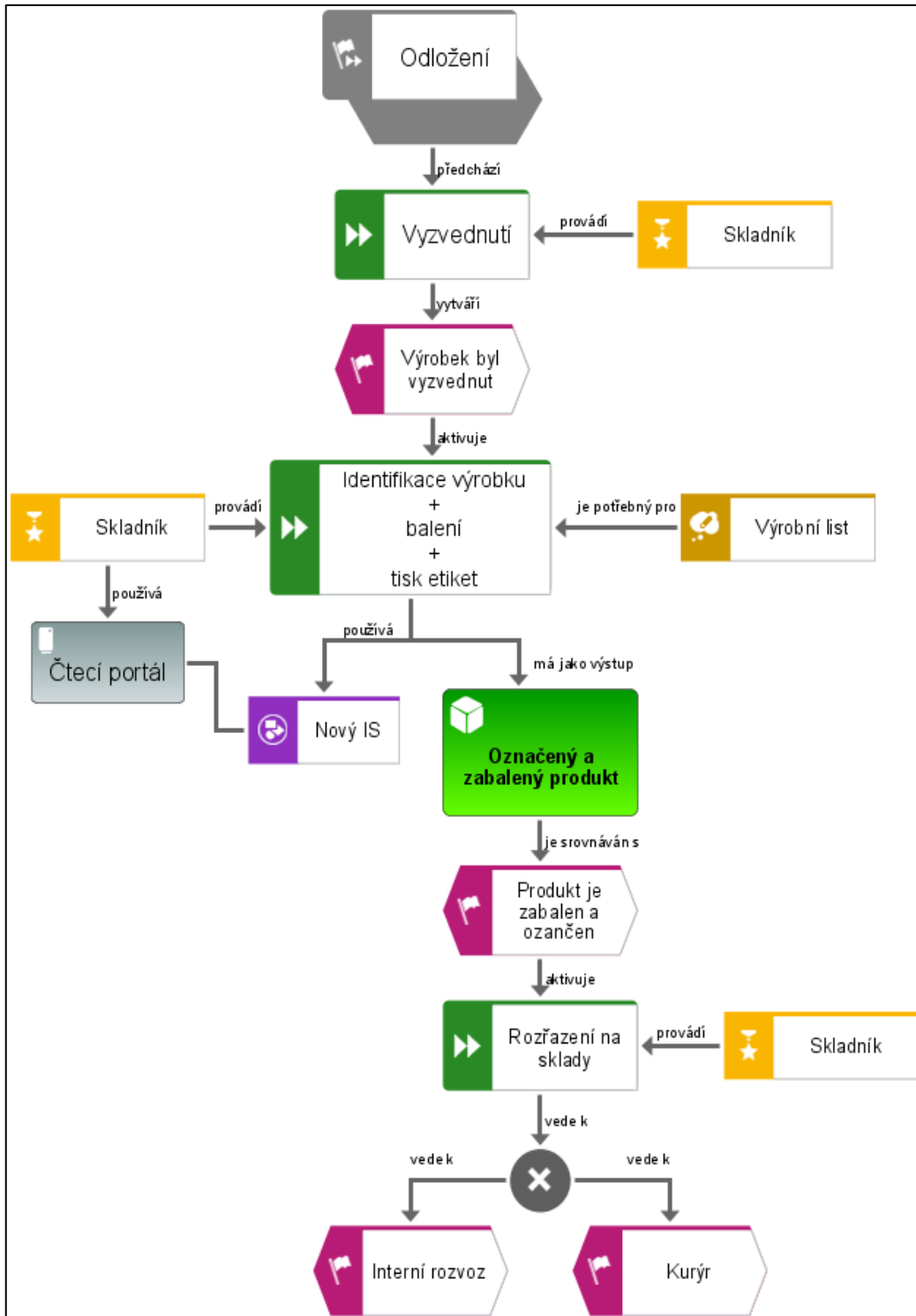
### **Balení, označení, rozřazení zboží**

Výrobky si s výrobním listem vyzvedne skladník – vlastník procesu - a přistoupí k jejich zabalení. Z výrobního listu si naskenuje čárový kód. Systém mu tak zobrazí informace o velikosti zakázky a vytiskne požadovanou expediční etiketu. Tu skladník nalepí na zásilku. Před odvozem do skladu se za pomoci systému dozví datum expedice. Podle informací o řazení rozvozu (získává od řidiče) zboží uloží do příslušného skladu tak, aby leželo u ostatních zásilek, které se v daný den budou expedovat. Na skladě tak vzniknou úložné sektory dle jednotlivých expedičních dnů. Záměrem je tedy vybudovat sklad č. 2.



*Obr. 23. Pracoviště pro balení zásilek (vlastní fotografie)*

<sup>5</sup> Nařízení EP č. 2016/679 je v současnosti známé pod zkratkou „GDPR“.



Obr. 24. Balení, označení, rozřazení zboží (vlastní zpracování)

### Vytvoření nového expedičního skladu

Z analyzovaných logistických procesů také vyvstal problém s občasným promícháním zásilek. Zásilky určené pro rozvoz spediční službou, které většinou pře-

váží jen zboží pro koncové zákazníky, byly občas začleněny do rozvozových vozů obsahující zboží určené pro kuchyňská studia a stolaře.

Dále se do těchto zásilek musí doplňovat daňový doklad a dodací list, a to až po zabalení. Z hlediska času tento proces nepředstavoval problém. Problém však byl s nedostatečným prostorem pro vyhledávání, třídění a úpravu těchto zásilek.

Z těchto důvodů by bylo vhodné vybudovat specializovaný sklad určený pouze pro zásilky týkající se spediční společnosti. Zde by měl skladník větší manipulační prostor, včetně možnosti využití obslužného pultu.

Návrhem je rozdělit prostor současného skladu profilů, který není z pohledu svých volných kapacit dostatečně vytěžován, na sklad profilů (materiálu) a sklad hotových výrobků určených pro rozvoz spediční službou. Vzhledem k faktu, že je celý tento prostor zastřešen, spočívala by realizace pouze v drobné stavební úpravě tohoto prostoru. Tou by bylo vystavění dělící sádrokartonové příčky s možností průchodu do skladu profilů a také do zastřešeného dvora, kde se nakládá zboží do rozvozových automobilů.<sup>6</sup>

Z pohledu technického řešení jsou navržena následující doporučení na realizaci:

- sádrokartonová příčka by měla splňovat požadavky na požární bezpečnost ve smyslu České technické normy s označením ČSN 730804 stanovující požární bezpečnost staveb, které jsou výrobními objekty,
- vystavěná příčka by měla být opatřena dvoukřídlými plechovými vraty o minimální šířce 2,5 m,
- sklad by měl být vybaven stolem představující obslužný pult pro přípravu zásilek, celý prostor by měl být splňovat požadavky uzavřeného skladu, a to včetně základních bezpečnostních prvků předmětové ochrany.

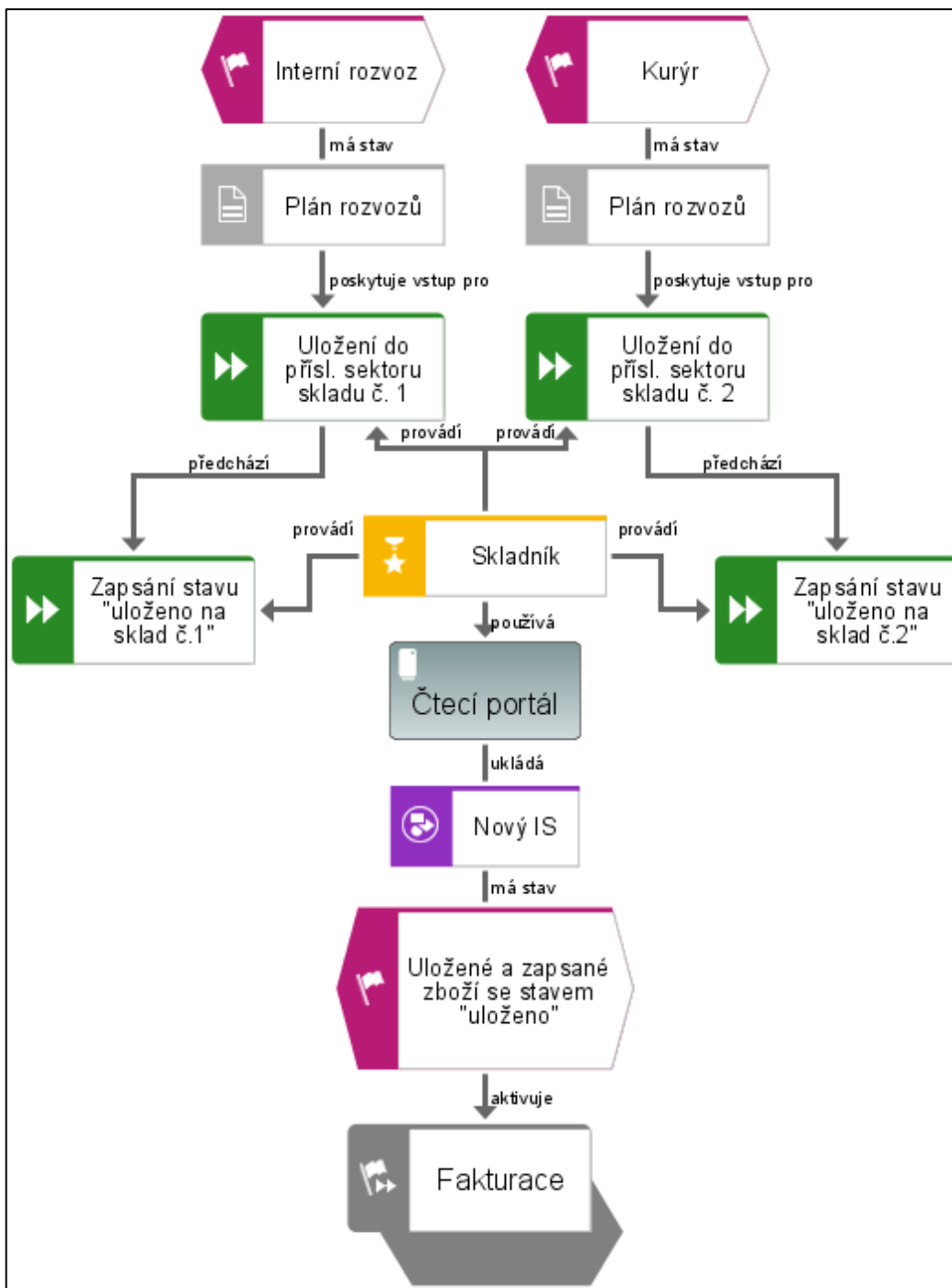
---

<sup>6</sup> Stavební úprava skladu profilů byla zakreslena do půdorysu celého objektu, který byl pro účely práce vytvořen v programu AutoCAD 2018. Výkresy jsou součástí příloh č. 4 a 5: „Layout pracoviště společnosti XYZ, s. r. o.“ – „původní stav“ a „navržený stav“.

### Příjem na sklad a označení statusu o uložení na sklad

Po uložení zásilky na sklad označí skladník v systému zakázku jako „uloženou na sklad“. Fakturantka tak bude mít aktuální přehled o stavu zboží a může začít připravovat obchodní dokumenty – daňový doklad (faktura) a dodací list.

Po přípravě tyto dokumenty předá skladníkovi do pořadače, přičemž členit je bude dle rozvozových dnů. Vlastníkem procesu je skladník.



Obr. 25. Příjem na sklad a označení statusu (vlastní zpracování)

Propojení procesů profesionálním informačním systémem představuje významnou oporu v přehlednosti a návaznosti procesů. Například status o uloženém zboží by se zobrazil fakturantce pomocí notifikace. Ta by tak ihned věděla o tom, že může přistoupit k procesu fakturace a skladník by zároveň nemusel myslet na to, zda o tom již fakturantka ví.

### 6.3 Návrh optimalizace sub-procesu „expedice“

Tento dílčí proces by byl, v návaznosti na předešlé návrhy, velmi jednoduchý a změna v něm by již nebyla tak zásadní. Vlastníkem zůstává skladník, za metriku procesu se dá považovat počet špatně expedovaných zásilek za týden.

V době expedice si skladník vyhledá v databázi veškeré balíky, které musí v daný den naložit do vozu. Během procesu nakládky zaznamenává zásilky do systému. Tím se dosáhne dvojího efektu:

- a) skladník získává okamžitý přehled o zboží, které naložil a které zbývá naložit.
- b) fakturantka bude mít jistou odpověď na otázku, zda konkrétní zboží opustilo firmu a zda je na cestě k zákazníkovi. Tuto informaci pak s jistotou může sdělit zákazníkům, aniž by se bála, zda se tak skutečně stalo. Skladník navíc získá rychlejší přehled o skladovaných či expedovaných zakázkách.

#### Shrnutí optimalizace

Vzhledem ke skutečnému stavu těchto dvou procesů je nutné provést jejich optimalizaci. Návrhy optimalizací jsou realizovatelné a snadno dosažitelné. V současné době, s ohledem na rostoucí poptávku, by zároveň představovaly skutečný přínos pro podnik. Zavedení takovýchto návrhů v podniku si však vyžaduje čas, trpělivost, správnou komunikaci, podporu vedení, zaměstnanců a také jisté finanční prostředky. V tomto případě by se však jednalo o vhodnou investici finančních prostředků do zlepšení chodu firmy a vytvoření nové přidané hodnoty jak pro zákazníka, tak i pro společnost. Posledním prvkem musí být projekt zavedení těchto změn, který bude představovat klíčovou oporu pro jejich realizaci.



## 7 PROJEKT ZAVEDENÍ PRVKŮ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ FORMOU OPTIMALIZACE VYBRANÝCH PROCESŮ

Z analyzovaného prostředí byly zjištěny konkrétní nedostatky v řízení analyzované společnosti. Za pomoci projektu bude naplánovaná realizace návrhových opatření, které přispějí k naplnění cílů projektu.

### 7.1 Cíle projektu

Primárním cílem projektu je zavedení prvků procesního řízení, které pomohou realizovat navržená opatření, směřující k optimalizaci procesů logistiky na úrovni firemní struktury.

Sekundárním cílem je obecné zlepšení pracovních postupů a podmínek pro zaměstnance společnosti. Za terciální cíl projektu pak lze považovat obecně vyšší přidanou hodnotu poskytnutou zákazníkovi při dodavatelsko - odběratelských vztazích. Synergii projektu si lze představit jako naplňování obecnějších cílů tím, že bude naplněn cíl primární.

#### Konkrétní cíle v projektu:

- zavést profesionální informační systém, monitorující stav a pohyb zboží,
- provést reengineering procesů logistiky formou optimalizace,
- provést stavební úpravy ve skladu profilů vedoucí k vytvoření nového expedičního skladu.

#### Mezi hlavní činnosti v rámci projektu budou patřit:

- plánovací činnost z hlediska času
- plánovací činnost z hlediska využití personálních zdrojů
- plánovací činnost z hlediska možných rizik
- plánovací činnost z hlediska nákladů

### 7.2 Logický rámec projektu

Logický rámec zobrazuje výstupy, jejichž realizací dojde ke splnění vytyčených dílčích cílů a splnění hlavního cíle projektu. Rámec nastiňuje rovněž několik rizik, která mohou celkovou realizaci projektu ohrozit. Dále jsou uvedeny předběžné podmínky pro to, aby se mohl projekt úspěšně realizovat.

Tab. 10. Logický rámec projektu (vlastní zpracování)

Strom cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací na ověření	Rizika / předpoklady
<b>Hlavní (vyšší) cíl</b> - Usnadnit řízení společnosti, zvýšit míru systémovosti a standardizace u podnikových procesů	- Zvýšení systémovosti a zlepšení komunikace mezi odděleními	- Zápisy z porad a podané stížnosti zaměstnanců	- Změna rozhodnutí vedení společnosti - Nedostatek financí
<b>Díličí cíle projektu</b> - Vybudování nového expedičního skladu - Zavedení nového IS - Optimalizace sub-procesu „příjem výrobku na sklad“ - Optimalizace sub-procesu „expedice“	- Zkrácení doby vyřízení zakázky o 10 % - Snížení počtu chyb v procesu skladování a expedice o 80 % - Zrychlení procesu balení o 30 % - Zlepšení v oblasti informování zákazníka - zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců	- Dotazníky spokojenosti zákazníků - Dodací listy - Dotazník spokojenosti zaměstnanců - Zápis ze snímkování procesu balení	- Nedostatečná podpora vedení - Kvalita provedení stavebních prací - Časové prodloužení termínů dokončení - Nekompatibilita systémů - Technické problémy
<b>Výstupy projektu</b> 1. Dokončené stavební úpravy skladu 2. Úspěšné spuštění IS do ostrého provozu 3. Spolupracující procesní tým 4. Proběhlá expedice s novým IS	- Nové prostory - Nová funkční databáze - Spolupracující kolegové - Zrychlení procesů expedice	- Předávací protokol a technická dokumentace - Report ze systému - Vyplněná databáze - Elektronická výdejka, zápis ze snímkování expedice	- Nespolupracující tým - Nerespektování zavedených pravidel - Nepochopení nových pravidel
			- Zastavení provozu na 2 dny, podpora vedení - Informovanost zaměstnanců o změnách v řízení, ochota přijmout změny

### 7.3 Harmonogram projektu a jeho zabezpečení

Za plánovací a organizační činnosti spojené s realizací projektu bude odpovědný jednatel společnosti. Rovněž stránku financování zajistí jednatel. Záštitu nad projektem převezme majitel společnosti, který bude o všem průběžně informován a provede finanční kontrolu v rámci profinancování.

Projekt bude zahájen schůzkou vedení ve čtvrtek 6. 6. 2018 kde by se mělo rozhodnout o jeho případné realizaci. Projekt by měl trvat celkem 44 dnů a bude tak po dobu dvou měsíců zasahovat do chodu firmy.

	📅	Jméno	Trvání	Začátek	Konec	Předchůdci	Jména zdrojů
1	📅	Start	0 dní	5.6.18 8:00	5.6.18 8:00		
2	📅	☐ Projekt	44 dní	6.6.18 8:00	6.8.18 17:00		
3	📅	☐ Zahájení projektu	4 dní	6.6.18 8:00	11.6.18 17:00		
4	📅	schůzka vedení, rozhodnutí	1 den	6.6.18 8:00	6.6.18 17:00		J;M;O
5	📅	výběr softwarové firmy	3 dní	6.6.18 8:00	8.6.18 17:00		J
6	📅	výběr stavební firmy	3 dní	6.6.18 8:00	8.6.18 17:00		O
7	📅	ohlášení stavby - stav. úřad	2 dní	8.6.18 8:00	11.6.18 17:00		J
8	📅	☐ IS - předimplementační fáze	14 dní	12.6.18 8:00	29.6.18 17:00	5	
9	📅	schůzka s projektanty	1 den	12.6.18 8:00	12.6.18 17:00		J;O
10	📅	vyplnění integračního dotazníku	2 dní	12.6.18 8:00	13.6.18 17:00		F;J;Mi;O;SKD;VV
11	📅	analýza interní logistiky	1 den	15.6.18 8:00	15.6.18 17:00		SWF
12	📅	podepsání smlouvy	1 den	19.6.18 8:00	19.6.18 17:00		J;SWF
13	📅	vývoj a design IS	9 dní	19.6.18 8:00	29.6.18 17:00		SWF
14	📅	☐ Zahájení stavebních prací	9 dní	11.6.18 8:00	21.6.18 17:00		
15	📅	zaměření	3 dní	11.6.18 8:00	13.6.18 17:00	6	SF
16	📅	stavba příčky	2 dní	13.6.18 8:00	14.6.18 17:00	7	SF
17	📅	osazení vrat	2 dní	15.6.18 8:00	18.6.18 17:00	16	SF
18	📅	vymalování a předání	2 dní	19.6.18 8:00	20.6.18 17:00	17	SF
19	📅	osazení pracovních prvků	1 den	21.6.18 8:00	21.6.18 17:00	18	SKD;VV
20	📅	☐ IS - implementační fáze	3 dní	2.7.18 8:00	4.7.18 17:00	8	
21	📅	implementace systému	2 dní	2.7.18 8:00	3.7.18 17:00		F;J;Mi;O;SKD;SWF;VV
22	📅	zaškolení všech	1 den	3.7.18 8:00	3.7.18 17:00		F;J;K;Mi;N;O;O1;O2;O3;SKD;SKŘ;SWF;VV;Ř
23	📅	ostrý monitorovaný provoz	1 den	4.7.18 8:00	4.7.18 17:00		F;J;Mi;O;SKD;SWF;VV;Ř
24	📅	profinancování projektu	21 dní	9.7.18 8:00	6.8.18 17:00	23	F;J;N
25	📅	ukončení projektu	0 dní	6.8.18 17:00	6.8.18 17:00	24	

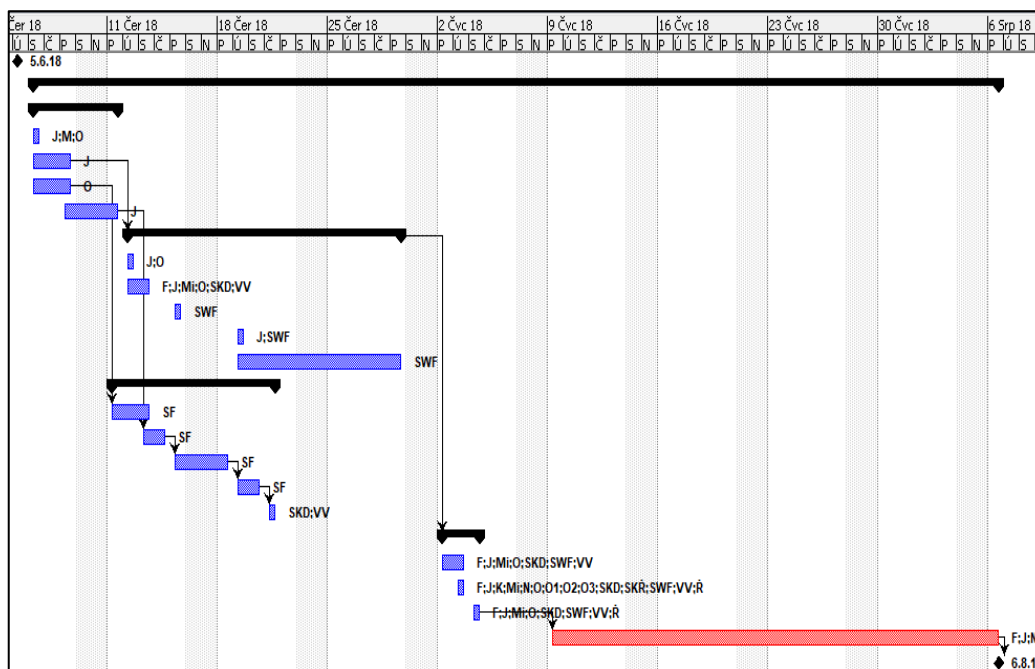
Obr. 26. Harmonogram projektu optimalizace procesů (vlastní zpracování v SW ProjectLibre)

Mezi první kroky bude patřit hledání správných dodavatelů a ohlášení stavebních úprav na příslušném městském stavebním úřadu. Je tak nutné učinit z důvodu změny dispozice a půdorysu objektu. Vzhledem k tomu, že stavba nepředstavuje žádné zásahy do nosných zdí a příčka nebude z těžších materiálů, než jsou materiály okolní, postačí tuto stavební úpravu pouze ohlásit a předpokládá se, že nebude třeba dodávat projektovou dokumentaci.

Nejprve budou provedeny stavební úpravy ve skladu profilů. Ty budou kompletně zajištěny ze strany stavební firmy, dohled a součinnost bude vykonávat jednatel společnosti, přičemž nedojde k omezení či narušení provozu.

Implementace nového informačního systému bude provedena externí firmou, která požadovaný systém nabízí a prodává. Zároveň provede vstupní školení pro zainteresované zaměstnance. Jako klíčová osoba za společnost XYZ, s. r. o., která na této části projektu bude spolupracovat s dodavatelskou firmou, bude určen obchodní zástupce.

Na základě vytvořeného informačního systému bude provedeno zaškolení všech zaměstnanců společnosti. Proběhne jak seznámení s novým informačním systémem, tak i seznámení s reengineeringem logistických procesů – zaškolení procesního týmu i všech ostatních zaměstnanců. Zaškolení zajistí jak jednatel, tak i specializovaná společnost. Na implementaci systému a zaškolení budou vyhrazeny dva pracovní dny, během kterých se omezí provoz firmy na minimum. Ve třetím dnu proběhne zátěžový test systému při ostrém provozu. Plánovaná odstávka bude implementována do harmonogramů prací všech zaměstnanců a bude avizována všem subjektům, které s firmou běžně komunikují. Vedení bude apelovat na zaměstnance, aby nikdo ze zaměstnanců nečerpal v dané dny dovolenou.



Obr. 27. Posloupnost činností v Ganttově diagramu (vlastní zpracování v SW ProjectLibre)

Implementace systému je navržena záměrně na týden, ve kterém jsou dva státní svátky (čtvrtek 5. 7. a pátek 6. 7.). Omezení provozu v tomto týdnu tak nebude

mít příliš velké ztráty, jelikož v tomto období bývá přirozený útlum na trhu. Během odstávky provozu (pondělí – úterý) budou všichni zaměstnanci přítomni a kromě školení budou provádět úklid svých pracovišť a ostatních prostor firmy. Ve středu 4. 7. 2018 proběhne zkušební provoz a od nadcházejícího pondělí se budou vybrané procesy odvíjet od jejich implementované optimalizace.

V projektu se samozřejmě počítá i s časovými prodlevami. Pro některé aktivity byly vyčleněny samostatné dny. Některé činnosti se však v běžné praxi stíhají dělat v jeden den. Přesto se počítá s rezervou, která by mohla pokrýt drobné překážky v realizaci. Vznikla například časová rezerva v rozsahu šesti pracovních dní na stavební práce. Větším rizikem by však byla větší prodleva ve výběru a uzavření smlouvy se stavební společností, nebo při vývoji informačního systému. Na samotný vývoj je vyčleněno 9 pracovních dní míst, přičemž firmy jsou běžně schopny vyvinout systém během jednoho týdne, pokud byly předtím dodány veškeré podklady a provedena analýza interní logistiky. V případě, že by došlo k narušení harmonogramu, došlo by zároveň k potížím v plánované odstávce provozu, resp. k jejímu posunutí. Další rizika a příslušná navržená opatření budou popsány v následující kapitole.

#### **7.4 Rizika projektu implementace**

V rámci projektu bylo identifikováno několik hrozeb, které by jej mohly negativně ohrozit. Projektový tým by se měl zaměřit na snížení pravděpodobnosti jejich výskytu a pro případ jejich výskytu by měl znát scénář, jak postupovat.

Byly identifikovány následující hrozby:

- 1) Požadavek stavebního úřadu doložit k ohlášení stavební projekt
- 2) Prodleva v zahájení stavebních prací
- 3) Prodleva ve vývoji a designu
- 4) Zpoždění při implementaci informačního systému
- 5) Onemocnění členů procesního týmu
- 6) Dovolena členů procesního týmu
- 7) Nefunkčnost nového systému

V rámci identifikace rizik bylo zmíněno 7 hlavních hrozeb, které by mohli narušit úspěšné dokončení projektu. Nyní je třeba přistoupit ke krokům, jak těmto rizikům předejít, případně nastolit scénář vyřešení těchto situací.

### 1) Požadavek stavebního úřadu doložit k ohlášení stavební projekt

Pravděpodobnost výskytu: nízká

Opatření:

Pokud má vedení společnosti vidinu větší pravděpodobnosti, že by ohlášení nebylo dostatečné, doporučuje se, jako opatření, stavební projekt vytvořit a podat jej s žádostí. Jednak se vyhne zmíněné hrozbě a zároveň může posloužit jako zadání pro stavební firmu.

Scénář:

V případě, že by projekt nebyl vypracován, má firma na vypracování nedostatků 9 pracovních dní.

### 2) Prodleva v zahájení stavebních prací

Pravděpodobnost výskytu: střední

Pokud by byly stavební práce zahájeny s větším zpožděním, než je 6 dnů, došlo by k ohrožení, že by projekt nebyl dokončen včas.

Opatření:

V rámci opatření se doporučuje poptat více firem a vybírat tu, která nabízí realizaci projektu včas. A to i v případě vyšší ceny, pokud vedení trvá na tom, že se projekt dokončí v termínu. Realizace v krátkém časovém úseku si zkrátka většinou žádá větší výdaje.

Scénář:

Řešením při nestíhání plnit plán se doporučuje přistoupit k realizaci projektu i přes víkend. Tím se získají 4 dny navíc.

### 3) Prodleva ve vývoji a designu informačního systému

Pravděpodobnost výskytu: střední

Pokud by došlo k prodlevě ve vývoji a designu informačního systému, bylo by dokončení projektu dle jeho harmonogramu vážně ohroženo. Záleží na skutečné délce prodlevy.

Opatření:

Jako opatření se doporučuje podat vývojářské firmě co nejpřesnější informace o daných procesech, požadavcích na systém a obrazu firmy. To

eliminuje počet nedostatků a komunikačních šumů a podaří se vývoj naplánovat více detailně. Doporučuje se také vyhledat vývojářskou firmu co nejrychleji, přednostní komunikace, vytvářet silného nátlaku na vývojářskou firmu s potřebou ujištění, že vývoj i implementace proběhnou včas, a to i za cenu zvýšení pořizovacích nákladů.

Scénář:

Scénář při větším zpoždění vývoje, než jsou 2 dny je připravit vše pro úspěšnou a rychlou implementaci. Pokud ani to není z hlediska času reálné, nebo by takové opatření nebylo dostačující, mělo by vedení společnosti přeplánovat zavedení projektu.

**4) Zdržení při implementaci systému**

Pravděpodobnost výskytu: nízká

Opatření:

Opatřením je včasný vývoj a dokonalá příprava firmy na implementaci. Pokud by vývoj byl rychlý, doporučuje se realizovat stavební práce včas a ponechanou rezervu využít pro započetí implementace systému.

Scénář:

V případě zpoždění se doporučuje využít poslední dny k implementaci. Samotné zaškolení a zkušební provoz by se musel realizovat o Státním svátku, o víkendu, nebo by se posunul na začátek dalšího týdne.

**5) Onemocnění členů procesního týmu (interní zaměstnanec)**

Pravděpodobnost výskytu: nízká

Opatření:

Opatření pro případ onemocnění v krátkém čase prakticky neexistují.

Scénář:

V případě onemocnění se doporučuje scénář vytvoření rychlého návodu, jak provádět obsluhu systému. Návod by se poslal zaměstnanci domů, aby se s ním mohl alespoň základně seznámit. Komplexní zaškolení by poté zaměstnanec absolvoval po práci, ve svém volném čase, který by mu musel být zřejmě proplacen.

**6) Dovolená členů procesního týmu (interní zaměstnanec)**

Pravděpodobnost výskytu: nízká

Opatření:

Opatřením je však oznámit záměry svým zaměstnancům dlouhodobě dopředu a poprosit je o loajalitu vůči firmě. Je nutné jim vysvětlit, že firma se snaží zabezpečit lepší podmínky pro jejich práci.

Scénář:

V případě, že si chce zaměstnanec vzít dovolenou, měla by firma zapojit motivační složku, která by přiměla zaměstnance strávit dané dny v práci a zvolit si případnou další kompenzaci. Pokud to nelze, bude se postupovat podle návrhu řešení, který je stanoven pro bod č. 5.

## 7) Nefunkčnost nového systému

Pravděpodobnost výskytu: nízká

Opatření:

Opatřením je snaha dokončit předešlé činnosti včas, aby mohl být systém vyzkoušen v dostatečném předstihu před spuštěním.

Scénář:

Pokud by byl nový systém nefunkční, či nespolehlivý, přistoupilo by se zpět ke standardnímu provozu. Vše se bude odvíjet od délky vyřešení problému. V méně závažných případech by se pouze odložilo školení zaměstnanců.

V rámci analýzy rizik bylo identifikováno celkem 7 hrozeb, přičemž u 5 z nich byla klasifikována pravděpodobnost výskytu jako nízká. I přesto byla navržena opatření pro zmírnění instance těchto hrozeb.

Zbylé 3 hrozby byly klasifikovány se střední pravděpodobností. Řešitelům projektu se tedy doporučuje věnovat jim zvýšenou pozornost a preventivně nastolit některá z opatření. Zejména se doporučuje objednat takovou stavební společnost, která může poskytnout garanci v dodržení termínů. Totéž by mělo platit i pro společnost zabývající se vývojem a implementací nového informačního systému.

## 7.5 Nákladová analýza

Nákladová analýza je jednou z nezbytných částí projektu. Zavedení projektu si vyžaduje nejen čas, ale také jisté finanční prostředky. V případě optimalizace procesů k lepšímu, lze mluvit o návratné investici.



V projektu je potřeba počítat zejména s náklady na stavební úpravy současného skladu, dále na nákup a zprovoznění nového informačního systému. V neposlední řadě by se dalo mluvit také o oportunitních nákladech neboli nákladech obětovaných příležitostí.

Tab. 11. Odhad nákladů na stavební úpravy skladu profilů (vlastní zpracování)

Stavební úpravy skladu				
činnost / položka	jednotková cena	jednotka	množství	celkový náklad
příčka bezpečnostní (2x KCE, 2x záklop, oboustranně plech, bez izolace)	550	m2	21	11 550,00 Kč
tepelná izolace minerální (1 vrstva)	17	m2	16	272,00 Kč
zaměření	2000	ks	1	2 000,00 Kč
malba stěn válečkem (vinyl, bílá, 1 vrstva)	15	m2	32	480,00 Kč
dveře dvoukřídlé, pozink, tl. 1,5	14450	ks	1	14 450,00 Kč
práce (2 x dělník x 250)	500	hod	16	8 000,00 Kč
<b>Stavební práce bez DPH celkem:</b>				<b>36 752,00 Kč</b>

Tab. 12. Odhad nákladů na implementaci IS (vlastní zpracování)

Nový informační systém pro skladování				
činnost / položka	jednotková cena	Jedn.	Mn.	celkový náklad
<b>Před-implemenční fáze</b>				
Vyhodnocování integračního dotaz.	500	hod	5	2 500,00 Kč
Analýza interní logistiky	500	hod	8	4 000,00 Kč
Vyhodnocení analýzy inter. log.	500	hod	8	4 000,00 Kč
Návrh systému	1250	hod	30	37 500,00 Kč
Vývoj a design	1250	hod	40	50 000,00 Kč
Testování, simulace interní, úpravy	500	hod	8	4 000,00 Kč
<b>Implementační fáze</b>				
Implementace vč. instalace a montáže	1000	hod	8	8 000,00 Kč
Zaškolování personálu	1000	hod	8	8 000,00 Kč
Test v provozu	1000	hod	8	8 000,00 Kč
Aktivní prvky - terminál čtecí (portal)	9500	ks	5	47 500,00 Kč
Aktivní prvky - zobrazovací LED monitor	6400	ks	5	32 000,00 Kč
Aktivní prvky - tiskárna štítků	18350	ks	1	18 350,00 Kč
Pasivní prvky - propojení na cloud	2000	ks	1	2 000,00 Kč
<b>Celková cena bez DPH:</b>				<b>225 850,00 Kč</b>

Zatímco stavební práce představují nejmenší nákladovou položku z celé realizace, nejdražší na celé realizaci projektu je implementace nového informačního systému pro účely skladování. Tato výše však byla očekávána. Počítáme-li s 9 dny, při kterých se bude systém vytvářet, představuje to v celku zhruba 70 hodin čisté práce programátorů. Celkový náklad také prudce navyšují ceny koncových prvků.

*Tab. 13. Celková odhad nákladů na změny (vlastní zpracování)*

<b>Implementace procesního řízení</b>	
<b>činnost / položka</b>	<b>celkový náklad</b>
Stavební práce celkem	36 752,00 Kč
Dodání informačního systému celkem	225 850,00 Kč
Oportunitní náklady - 3 dny bez provozu	72 000,00 Kč
<b>Stavební práce bez DPH celkem:</b>	<b>334 602,00 Kč</b>

Na základě konzultace s jednatelem společnosti XYZ, s. r. o. byly do nákladů připočítány oportunitní náklady, představující ušlý zisk za 3 dny, během kterých bude stát provoz firmy a nebude se vyrábět. Zároveň do těchto nákladů byly připočítány průměrné denní mzdy zaměstnanců, a to včetně odvodů za zaměstnavatele, jelikož zaměstnanci budou v dané dny v práci, ale nebudou vytvářet žádné rentabilní hodnoty. Celkový odhad nákladů na zavedení změn v podniku dosáhl výše 334 602 Kč. V závěru je třeba si uvědomit, že vynaložené finanční prostředky by se daly považovat za investici, která by měla přispět k lepším výsledkům společnosti v budoucnu. Návratnost investice se tedy dá předpokládat.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo analyzovat a vyhodnotit vybrané podnikové procesy s ohledem na jejich budoucí optimalizaci. Obecným záměrem však zároveň bylo implementovat prvky procesního řízení do společnosti tak, aby bylo dosaženo zpřehlednění a zjednodušení těchto procesů. Nejprve tak bylo potřeba zpracovat literární rešerši z dané problematiky s ohledem na zavedení procesního řízení za pomoci projektu. Rešerše tak byla zpracována v první části této práce a obsáhla základní principy procesního řízení i metodiku implementace a přípravy projektu.

Praktická část se následně zabývala konkrétní vybranou výrobní společností XYZ, s. r. o. Nejprve došlo k popisu organizační struktury. Dále byla provedena analýza silných a slabých stránek, hrozeb i příležitostí za pomoci analýzy SWOT a přiřazení konkrétní strategie. Procesy byly rozděleny na základě přehledového modelu na hlavní, řídicí a podpůrné a byl popsán detailní stav hlavních procesů.

Na základě analýzy byly zjištěny nedostatky, a to zejména v logistických procesech. Chování a návyky některých zaměstnanců a zastaralé firemní postupy nepodporovaly systémové uchopení realizace zakázky, což se projevovalo i v nespokojenosti zákazníků, jejichž reference jsou pro společnost naprosto klíčové.

Za pomoci metodiky ARIS byla navržena optimalizace vybraných procesů, která má společnost dovést až k zavedení prvků procesního řízení. V rámci redesignu procesů a dotvoření správného workflow byl navržen nový informační systém, který se má stát oporou celého projektu. Zavedení změn tedy bylo naplánováno jako projekt. Ten byl tvořen za pomoci softwaru ProjectLibre a softwaru AutoCAD 2018 a představuje organizační, nákladový a časový rámec připravovaných změn.

Výstup popisuje možnost implementace tří zásadních změn pro podnik - optimalizaci vybraných procesů se zavedením prvků procesního řízení, stavební úpravy skladu za účelem zpřehlednění procesu a snížení počtu chyb, v poslední řadě pak také vybudování informačního systému, který přinese zrychlení a zjednodušení některých činností a komunikace, zejména v rámci logistických procesů. Cíl práce se tak, za pomoci vyprojektovaných změn, podařilo naplnit.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BASL, J., TŮMA, M., GLASL, V. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2002. 140 s. ISBN 80-7082-936-2.

ČSN EN ISO 9001:2016, 2015. *Systémy managementu kvality - Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci. ISBN 8590963993164.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 526 s. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK, 2008. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. 1. vyd. Brno: Computer Press, v, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

HAMMER, Michael a James CHAMPY, 1995. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 212 s. ISBN 80-856-0373-X.

HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana HOLOČIOVÁ, 2005. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů: studijní pomůcka pro distanční studium*. 2. vyd. upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 112 s. ISBN 80-7318-270-X.

HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ, 2008. *Reengineering podnikových procesů*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.

KOVÁCS, Jan, 2009. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 267 s. ISBN 978-80-7357-463-5. Dostupné také z: [http://toc.nkp.cz/NKC/200910/contents/nkc20091967997\\_1.pdf](http://toc.nkp.cz/NKC/200910/contents/nkc20091967997_1.pdf)

PORTER, Michael E, 1993. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.

ROSENAU, Milton D, 2007. *Řízení projektů*. 3. vyd. Brno: Computer Press, x, 344 s. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1506-0. Dostupné také z: [http://toc.nkp.cz/NKC/200911/contents/nkc20071713075\\_1.pdf](http://toc.nkp.cz/NKC/200911/contents/nkc20071713075_1.pdf)

ŘEPA, Václav, 2006. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 80-247-1281-4.

ŘEPA, Václav, 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

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

ŘEZÁČ, Jaromír, 2009. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Brno: Com-puter Press, vii, 397 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.

SCHEER, August-Wilhelm, Ferri ABOLHASSAN, Wolfram JOST a Mathias KIRCHMER, c2002. *Business process excellence: ARIS in practice*. Berlin: Springer, viii, 270 s. ISBN 35-404-3479-8.

ŠEFČÍK, Vladimír a Jiří KONEČNÝ, 2013. *Procesní inženýrství: bezpečné a spolehlivé vedení procesů*. Uherské Hradiště: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 106 s. ISBN 978-80-7454-280-0.

ŠIMONOVÁ, Stanislava, c2009. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 192 s. ISBN 978-80-7395-205-1.

ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 293 s. ISBN 8024716798.

TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK, 2007. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Vyd. 1. Vo Zvolene: Technická univerzita vo Zvolene, 173 s., [30] s. příl. ISBN 978-80-228-1796-7.

TUČEK, David a Zuzana TUČKOVÁ, 2009. *Business Process Management*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 68 s. Dostupný z: <http://vyuka.fame.utb.cz/course/view.php?id=585>

TUČEK, David, Martin HRABAL a Lukáš TRČKA, 2014. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer, 270 s. ISBN 978-80-7478-674-7.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ARIS	Architecture of Integrated Systems.
BPM	Business Process Management.
BPO	Business Process Optimization
BPR	Business Process Reengineering
BPM	Business Process Management.
EPC	Event-driven Process Chain
FAD	Function Allocation Diagram
ISO	International Organization for Standardization
PDCA	Plan-Do-Check-Act

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Porterův model hodnotového řetězce .....</i>	17
<i>Obr. 2. Y Model hlavního procesního řetězce .....</i>	18
<i>Obr. 3. Hodnotový řetězec dle BSC .....</i>	19
<i>Obr. 4. Postupným zlepšováním k radikální změně .....</i>	31
<i>Obr. 5. Fáze projektu zavádění procesního řízení do organizace. ....</i>	39
<i>Obr. 6. Postup procesního modelování .....</i>	45
<i>Obr. 7. Organizační struktura společnosti XYZ, s. r. o. ....</i>	51
<i>Obr. 8. Strategie SWOT analýzy .....</i>	58
<i>Obr. 9. Hliníkový profil a výsledný rámeček typu T1 se skleněnou vzorovanou výplní.....</i>	61
<i>Obr. 10. Hliníková úchytka, profil UKT-5 a UKT-7 v barvě RAL9006.....</i>	62
<i>Obr. 11. Hliníkový stůl na míru. ....</i>	63
<i>Obr. 12. Přehledový model procesů společnosti .....</i>	64
<i>Obr. 13. Model tvorby přidané hodnoty - úsek obchodu. ....</i>	66
<i>Obr. 14. Přiřazení klíčových indikátorů výkonnosti – KPI.....</i>	68
<i>Obr. 15. Model tvorby přidané hodnoty - výrobní úsek.....</i>	69
<i>Obr. 16. Pracoviště pro řezání profilů (vlevo) a uložení hliníkového odpadu ....</i>	70
<i>Obr. 17. Stojan se skupinami nařezaných profilů a výrobními listy.....</i>	70
<i>Obr. 18. Pracoviště vrtání profilů (vlevo) a profily po vyvrtání děr .....</i>	71
<i>Obr. 19. Pracoviště sklenáře – stojany a řezací stůl .....</i>	72
<i>Obr. 20. Pojízdny regál s komponenty a zkompletovaná dvířka s kováním .....</i>	73
<i>Obr. 21. Model tvorby přidané hodnoty - úsek logistiky .....</i>	74
<i>Obr. 22 Sub-proces registrace hotového výrobku .....</i>	83
<i>Obr. 23. Pracoviště pro balení zásilek .....</i>	84
<i>Obr. 24. Balení, označení, rozřazení zboží .....</i>	85
<i>Obr. 25. Příjem na sklad a označení statusu .....</i>	87
<i>Obr. 26. Harmonogram projektu optimalizace procesů.....</i>	91
<i>Obr. 27. Posloupnost činností v Ganttově diagramu.....</i>	92

**SEZNAM TABULEK A GRAFŮ****SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Tradiční vs. procesní organizace.....</i>	<i>24</i>
<i>Tab. 2. Rozdíly mezi tradiční a procesní organizací .....</i>	<i>25</i>
<i>Tab. 3. Typy projektů reengineeringu.....</i>	<i>32</i>
<i>Tab. 4. Metodiky reengineeringu procesů .....</i>	<i>33</i>
<i>Tab. 5. Silné stránky podniku.....</i>	<i>56</i>
<i>Tab. 6. Slabé stránky podniku.....</i>	<i>56</i>
<i>Tab. 7. Příležitosti podniku.....</i>	<i>57</i>
<i>Tab. 8. Hrozby z vnějšího prostředí podniku.....</i>	<i>57</i>
<i>Tab. 9. Model SIPOC v životním cyklu realizace zakázky.....</i>	<i>75</i>
<i>Tab. 10. Logický rámec projektu .....</i>	<i>90</i>
<i>Tab. 11. Odhad nákladů na stavební úpravy skladu profilů.....</i>	<i>97</i>
<i>Tab. 12. Odhad nákladů na implementaci IS.....</i>	<i>97</i>
<i>Tab. 13. Celková odhad nákladů na změny .....</i>	<i>98</i>

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1. Výsledná strategie SWOT (vlastní). .....</i>	<i>59</i>
---	-----------



## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: MODEL EPC PROCESU „TVORBA NABÍDKY“ – ČÁST 1/2

PŘÍLOHA P I: MODEL EPC PROCESU „TVORBA NABÍDKY“ – ČÁST 2/2

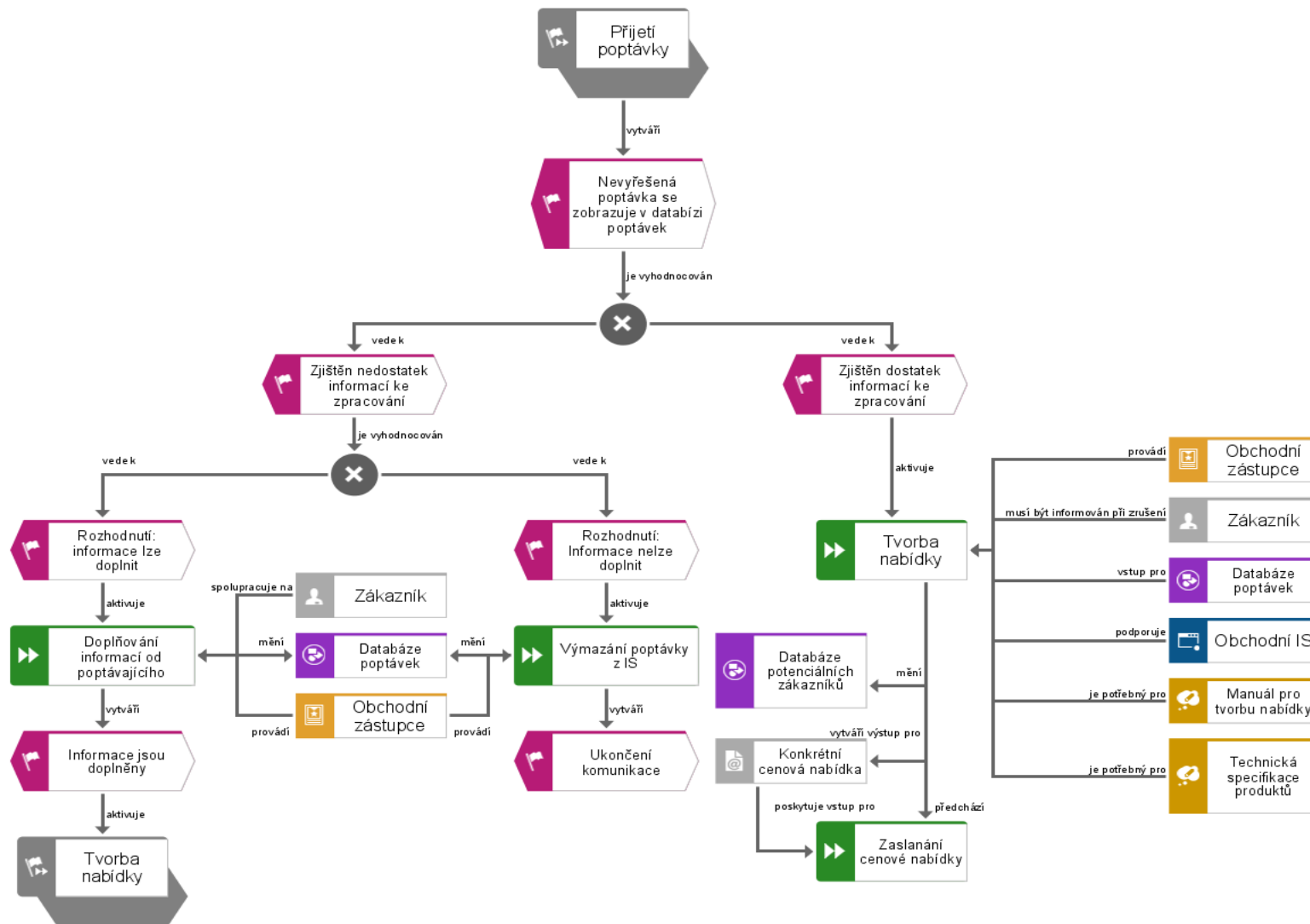
PŘÍLOHA P II: MODEL PŘÍŘAZENÍ FUNKCE FAD PROCESU „ZÍSKÁNÍ ZAKÁZKY“

PŘÍLOHA P III: MODEL PLAVECKÝCH DRAH PROCESU „REALIZACE ZAKÁZKY“

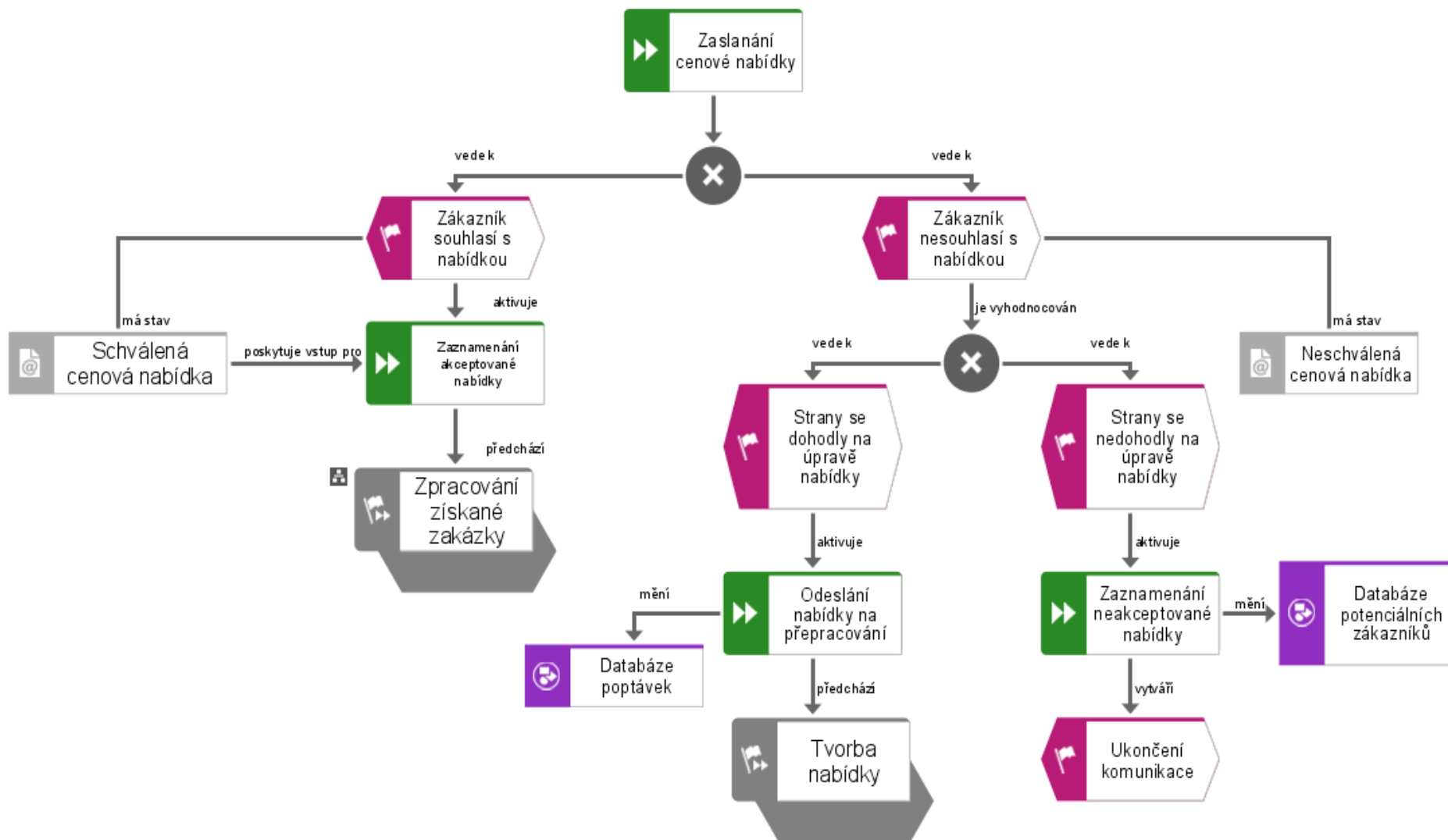
PŘÍLOHA P IV: LAYOUT PRACOVIŠTĚ SPOLEČNOSTI XYZ, S. R. O. – PŮVODNÍ STAV

PŘÍLOHA P V: LAYOUT PRACOVIŠTĚ SPOLEČNOSTI XYZ, S. R. O. – NAVRŽENÝ STAV

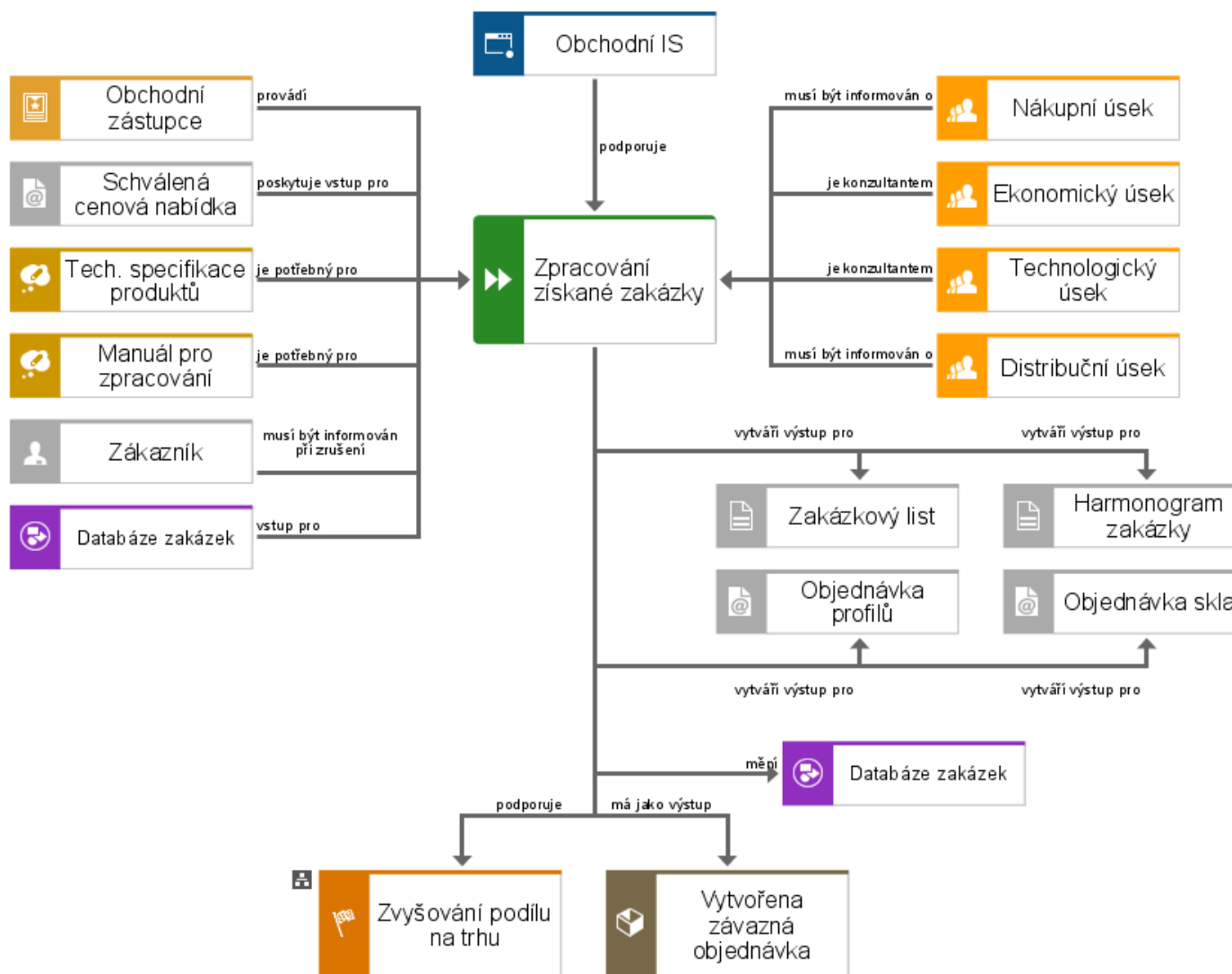
# PŘÍLOHA P I: MODEL EPC PROCESU „TVORBA NABÍDKY“ – ČÁST 1/2



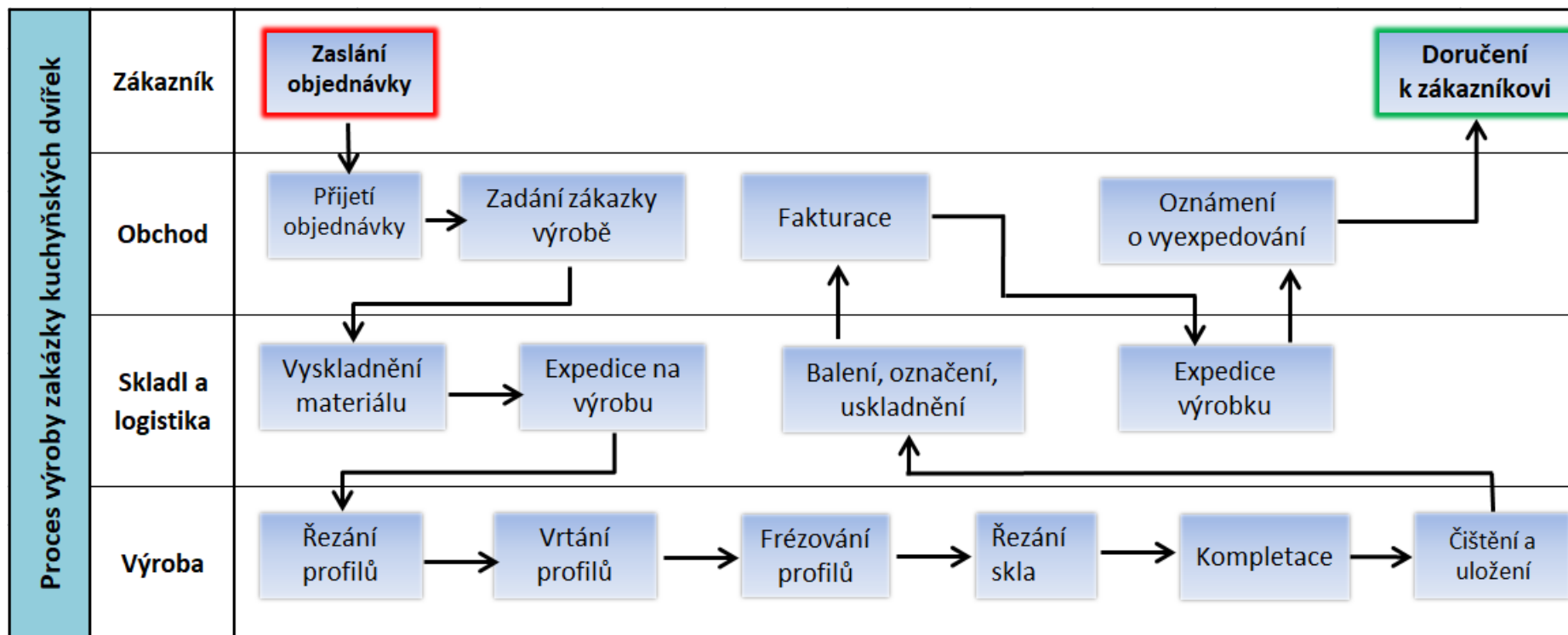
## PŘÍLOHA P I: MODEL EPC PROCESU „TVORBA NABÍDKY“ – ČÁST 2/2



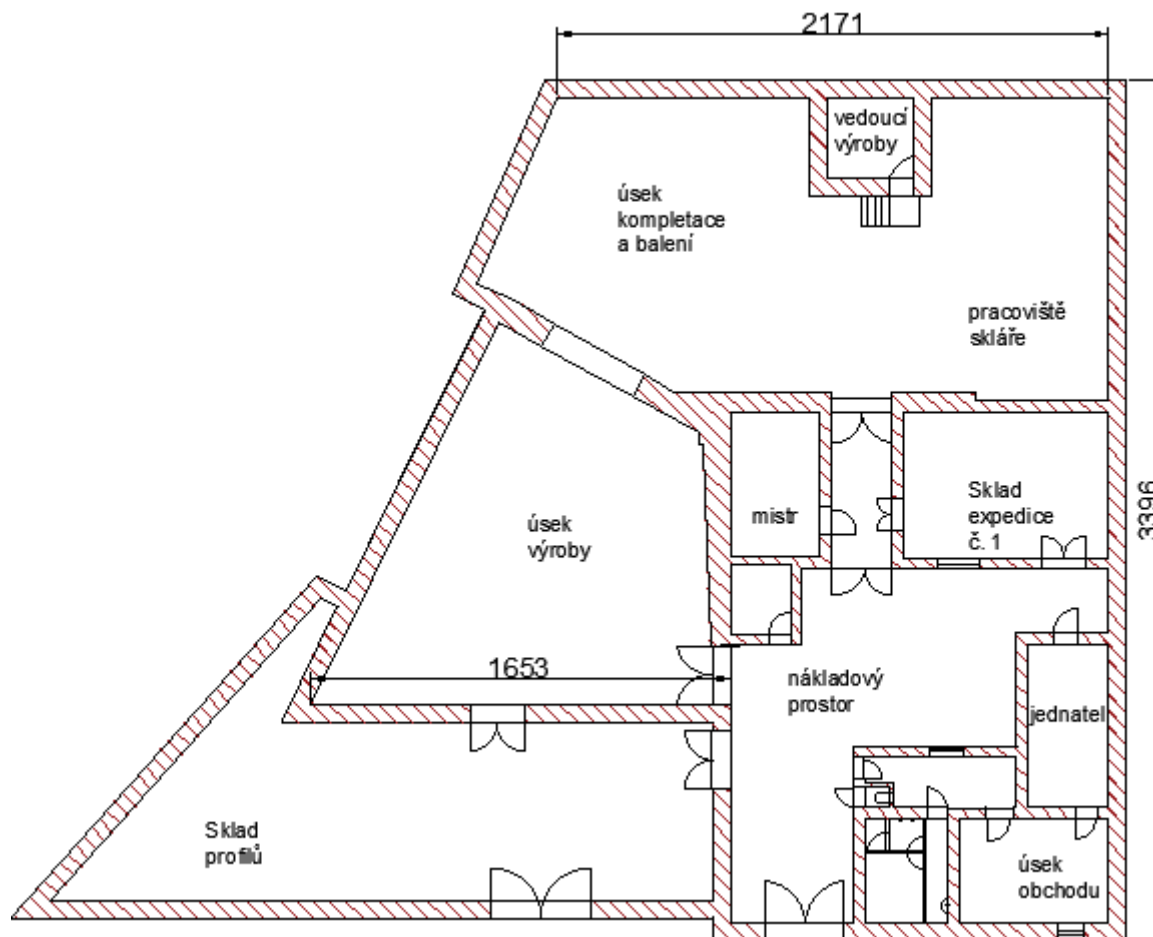
## PŘÍLOHA P II: MODEL PŘÍRAZENÍ FUNKCE (FAD) PROCESU „ZÍSKÁNÍ ZAKÁZKY“



### PŘÍLOHA P III: MODEL PLAVECKÝCH DRAH PROCESU „REALIZACE ZAKÁZKY“



## PŘÍLOHA P IV: LAYOUT PRACOVIŠTĚ SPOLEČNOSTI XYZ, S. R. O. – PŮVODNÍ STAV



# PŘÍLOHA P V: LAYOUT PRACOVIŠTĚ SPOLEČNOSTI XYZ, S. R. O. – NAVRŽENÝ STAV

