

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Aplikace procesní analýzy v TRUMF International s.r.o.

The Application of Process Analysis in TRUMF International s.r.o.

Studentka: Bc. Eva Szkanderová

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2018

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Eva Szkanderová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Aplikace procesní analýzy v TRUMF International s.r.o.**
The Application of Process Analysis in TRUMF International s.r.o.

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metody a techniky zkoumání
3. Teoretická východiska zpracovávané problematiky řízení procesů
4. Představení společnosti TRUMF International s.r.o.
5. Aplikace procesního řízení v podmínkách TRUMF International s.r.o.
6. Vyhodnocení poznatků, návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.
- ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„MÍSTOPŘÍSEŽNĚ PROHLAŠUJI, ŽE JSEM CELOU DIPLOMOVOU PRÁCI NA TÉMA
APLIKACE PROCESNÍ ANALÝZY V TRUMF INTERNATIONAL S.R.O., VČETNĚ
PŘÍLOH, VYPRACOVALA SAMOSTATNĚ A S POUŽITÍM UVEDENÝCH ZDROJŮ.
PŘÍLOHY Č. 4-8 DANÉ MI K DISPOZICI JSEM SAMOSTATNĚ DOPLNILA.“

V Ostravě dne 27. dubna 2018

.....
Bc. Eva Szkanderová

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za čas, který mi věnoval při konzultacích a za ochotu mi vždy poradit. Rovněž bych chtěla poděkovat výrobnímu řediteli, panu Ing. Michalu Pavelkovi za spolupráci a poskytnuté informace. V neposlední řadě děkuji paní Ing. Marcele Papalové, Ph.D. a panu Ing. Janu Ministrovi, Ph.D. za jejich vstřícnost a odborné rady, kterými přispěli k vypracování diplomové práce.

Obsah

1	Úvod	5
2	Metody a techniky zkoumání	6
3	Teoretická východiska zpracovávané problematiky řízení procesů	8
3.1	Historie procesního řízení	8
3.2	Současné podnikatelské prostředí	12
3.3	Členění procesů a jeho základní charakteristiky	13
3.4	Zobrazovací prostředky procesního modelování	18
3.5	Srovnání funkčního a procesního přístupu	20
3.5.1	Charakteristika funkčního řízení	20
3.5.2	Charakteristika procesního řízení	21
3.5.3	Srovnání	22
3.6	Přechod na procesní řízení	23
3.7	Negativa spojená s implementací procesního řízení	30
3.8	Metody řízení procesů	31
3.8.1	ČSN EN ISO 9001:2015	31
3.8.2	Úloha a povinnosti vlastníka procesu	32
3.8.3	Ukazatele a měřítka	33
3.8.4	KPI	36
3.9	Strategická analýza	37
3.9.1	SWOT analýza	37
3.9.2	Analýza rizik	39
3.9.3	Analýza zainteresovaných stran	39
4	Představení společnosti TRUMF International s.r.o.	40
4.1	Výrobní portfolio společnosti	40
4.2	Historie podniku	41
4.3	Současnost	41
4.3.1	Prodejní síť	42
4.3.2	Organizační struktura	42
4.3.3	Styl řízení	43
4.4	Problematika funkčního řízení a procesního přístupu	43
4.5	SWOT analýza	44
4.6	Analýza rizik	44
5	Aplikace procesního řízení v podmínkách TRUMF International s.r.o.	45
5.1	Mapování procesů	45

5.1.1	Hlavní procesy.....	45
5.1.2	Podpůrné procesy	48
5.1.3	KPI.....	53
5.2	Procesní mapa, procesní diagram	55
5.3	Analýza zainteresovaných stran	57
6	Vyhodnocení poznatků, návrhy a doporučení	58
6.1	Implementace procesního řízení	58
6.2	Doporučený software pro procesní řízení	60
6.3	Výsledky SWOT analýzy.....	65
6.3.1	Slabé stránky.....	65
6.3.2	Silné stránky	66
6.3.3	Příležitosti.....	67
6.3.4	Hrozby	67
6.4	Zhodnocení KPI	67
7	Závěr	68
8	Seznam použité literatury.....	69
9	Seznam zkratk	71
10	Seznam příloh	73

1 Úvod

„Automating a mess yields an automated mess.“

Michael Martin Hammer

Všudypřítomná konkurence, zrychlování rozvoje a tlak na zvyšování efektivity vyvíjí tlak na firmy už od počátku 21. století. Podniky se s těmito situacemi vypořádávají různými způsoby a ne vždy mají tyto pokusy pozitivní dopad. Veškerá snaha zlepšovat svůj stav má důsledek nejen na podnikovou sféru, ale také na širokou veřejnost. Téma diplomové práce nabízí pohled na jednu z možností řešení podnikové situace, kterou není zásah do tržního prostředí agresivním způsobem, nýbrž návrat k podstatě řízení, jeho změny a především změny vnímání svého vlastního firemního prostředí. Jedná se o procesní řízení (BPM) - pojem, lákavý pro všechny společnosti, které chtějí provádět činnosti efektivně, účelově a hospodárně.

Práce se skládá z části teoretické a části praktické. V teoretické části jsou zachyceny metody a techniky zkoumání a rozvedena teoretická východiska, která nastiňují historii procesního řízení, jeho podstatu a základní charakteristiky, k nimž je zpracován kontrast funkčního řízení. Rovněž je představen způsob zavedení procesního řízení a jsou popsány všechny nezbytné náležitosti s ním související, včetně strategické analýzy. V praktické části je kapitola věnovaná seznámení s vybranou společností, po ní následuje analýza prostředí a aplikace procesního řízení s důrazem na mapování procesů. Poslední část je věnována doporučení způsobu implementace procesního řízení, návrhům a vyhodnocením poznatků zkoumaných metod.

Cílem diplomové práce je zmapovat situaci a provést analýzu procesů ve společnosti TRUMF International s.r.o. Na základě získaných informací pak doporučit způsob implementace procesního řízení včetně návrhu využitelného softwaru a v neposlední řadě zhodnotit výhody plynoucí po společnosti ze zavedení procesního řízení.

2 Metody a techniky zkoumání

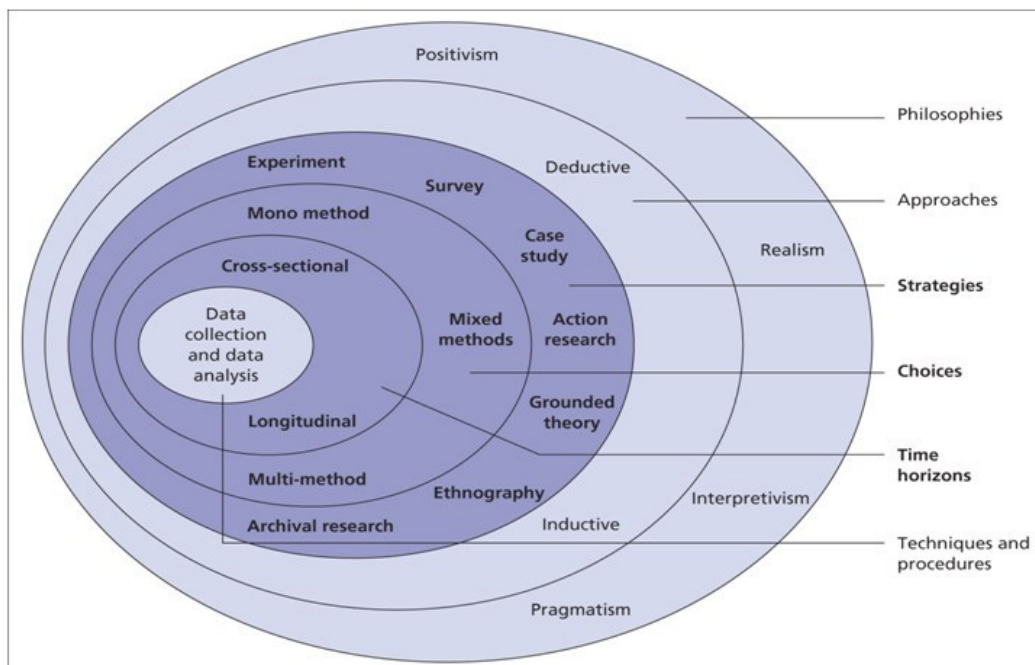
Metodika využitá při tvorbě diplomové práce, je stanovena podle přehledu etap, které jsou znázorněny konceptem The research onion (Saunders et al., 2015) (viz Obr. 2.1)

Hlavní filosofií uplatněnou v této práci je pozitivismus, jelikož bude vycházeno z daných faktů a spekulace nebude aplikována.

Pro splnění cíle je aplikován deduktivní přístup, dle kterého se nejdříve stanovují znalosti z obecné teorie tématu, a poté jsou specifické poznatky testovány proti němu. V práci je upřednostněn kvalitativní výzkum, jelikož dochází ke zkoumání vztahu mezi subjekty. Vzhledem k tomu, že je práce zaměřena na procesní analýzu v určitém podniku, budou využívána průřezová data.

Informace pro teoretickou část budou čerpany ze sekundárních zdrojů (publikací, jejichž výčet se nachází v Seznamu použité literatury). Informace pro praktickou část byly získány z interních sekundárních dat podniku a z rozhovoru s obchodním ředitelem společnosti.

Obr. 2.1 The research onion



Zdroj: <https://www.allassignmenthelp.co.uk/blog/research-onion-made-easy-to-understand-and-follow/>

Dále jsou v diplomové práci využívány metody ekonomického výzkumu, jako je analýza, syntéza a komparace.

Analýza, jako proces rozčlenění a rozboru dané problematiky na dílčí části je v práci uplatňována nejčastěji. Zkoumáme v ní vztahy jednotlivých částí k celku a dochází k detailnímu popisu. Díky analýze odhalíme vlastnosti jevů, procesů, jejich stavbu a problémové místa. Analýza je aplikována při vymezení pojmů diplomové práce, tvorbě teorie, jednotlivých kroků zavádění procesního řízení a rozložení procesů. Rovněž jsou zvoleny analytické techniky jako SWOT analýza, analýza rizik a analýza zainteresovaných stran, které jsou blíže definovány, aplikovány na podnik a následně zhodnoceny v následujících kapitolách.

Syntéza využitá v této práci je pravým opakem analýzy. V tomto procesu dochází naopak k seskupení všech částí a informací v jednotný celek a bude využita při objasnění dopadu procesního řízení, které vznikne spojením jednotlivých kroků a činností. Jednotlivé analýzy budou syntetizované při stanovování doporučení, návrhu řešení či vytvoření kompletní mapy sjednocených procesů.

Komparace neboli srovnávání je metoda porovnávání nejméně dvou skutečností, jevů či hodnot. Komparace nám dává popis rozdílů určitých úkazů, ale nevyjadřuje jejich závislosti a vztahy. V diplomové práci je tato metoda použita při srovnání funkčního a procesního řízení.

3 Teoretická východiska zpracovávané problematiky řízení procesů

Proces. Pod tímto pojmem si mnoho lidí představí leccos, ať už slavné literární dílo, zdlouhavý děj či změnu. Zapomínáme však, že procesem jsou právě i každodenní rituály, které provádíme stejnými či podobnými kroky jako vaření kávy či úklid domácnosti. Nyní se ale v rámci managementu pohybujeme v podnikové sféře, kde je tento výraz velmi oblíbený a často využívaný dokonce do té míry, kdy začíná mizet ten hluboký význam, který tento pojem skýtá.

Do jisté míry zaniká, že procesně přemýšlet znamená zanechat představu o hierarchické struktuře jako základu organizace firmy a představu o chybném přesvědčení "odpovědnosti vedoucích" a "neodpovědnosti podřízených". Je třeba chápat podnik jako celistvě propojený živý organismus, který se doplňuje, vytváří synergický efekt, nikoliv jako striktně oddělené části podniku, které si „hrabou na svém písečku“. Procesní přístup k řízení nám dává odpověď na to, jak přistupovat k procesům, aby přinášely maximální efekt a užitek. (Fišer, 2014)

3.1 Historie procesního řízení

Procesní přístup je zde odedávna - vždy vzniklo z potřeby něco ulovit, získat, vyrobit, něčeho dosáhnout - byl jasný cíl, a teprve poté se řešilo, jak a kdo provede potřebné kroky. Jelikož se bavíme o podnikových cílech početnějšího rázu (vyrábět tisíce výrobků, těžít tuny hornin..), byla zde potřeba řízení, která se výrazně lišila obdobím, ve kterém se podnik nacházel.

V agrární společnosti byla první významnou érou řízení podniků Dělbá práce, která je sice zmiňována už od antického období, avšak nejvíce byl tento pojem rozvinut na konci 18. století ekonomem Adamem Smithem, který zdůrazňoval nutnost rozdělení práce na úkony, a tím byla umožněna úzká specializace. Dělbá práce v té době měla vysokou efektivitu, a to z důvodu nulové technologie, nízké rychlosti přenosu informací a hlavně nedostatku kvalifikované pracovní síly.

Další velmi významným milníkem se díky zrodu technologií a využití elektřiny dostává ve 20. letech do popředí pásová výroba popularizovaná Henry Fordem. Dochází k rychlému uspokojování poptávky, zrychlení přenosu informací, role pracovníka je spíše statická a eliminuje se tím možnost chyby lidského faktoru. V této

industriální éře byl opět tento systém řízení vhodný, jelikož zákazníků bylo dostatek a stačilo tedy vyrábět unifikované výrobky a šetřit tím náklady.

Od 80. let se dostává v různých částech světa ke slovu nasycený trh a nutnost práce s informacemi. Je třeba změnit uvažování řídicích pracovníků, jelikož zákazník se stává pánem, dělba práce ani pásová výroba již není tak efektivní, už z důvodu dostatku kvalifikovaných a flexibilních odborníků, dále je zde nutnost množství modifikací pro zákazníka, jelikož se nejedná pouze o poptávku po produktech, ale i o poptávku po službách, informacích a jiných výsledcích lidské činnosti. Jak uvádí Grasseová (2008, str. 39), „hodnota podniků a organizací v informační civilizaci spočívá především ve schopnosti strategickým a operativním způsobem získávat, generovat, distribuovat a aplikovat poznatky.“

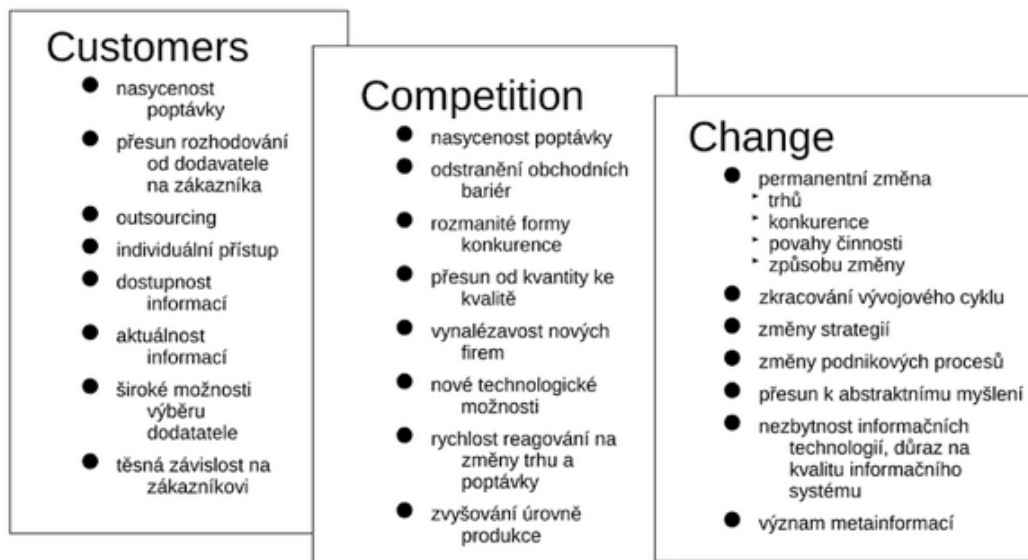
Dostává se do popředí obrovský rozvoj informačních, komunikačních technologií, práce s informacemi je klíčová a již dávno vzrostl význam nevýrobních profesí ve firmách. Tak jako byla v minulosti rozhodující práce dělníků a jejich organizace práce, dnes je prvořadá práce průzkumníků trhu, marketingových specialistů a obchodníků. Jejich činnosti nejsou rozdělitelné tak snadno jako dříve, a právě na přelomu 80. let se projevila absence nového řídicího stylu. V této době je započata **1. vývojová vlna** BPM, která se prolíná s nově vzniklým Total Quality Management.

TQM je bráno jako myšlení, nikoliv jako standardizovaný systém. Management fungující na této filosofii je brán jako dobře naplánovaný celopodnikový proces neustálého zlepšování všech podnikových činností, zvyšování produktivity, současně zvyšování jakosti, snižování ztrát chybné výroby a zvyšování spokojenosti vnitřních a vnějších zákazníků. Jedna z nejdůležitějších částí TQM myšlení je důležitost neustálého zlepšování podnikových procesů (Kaizen), které je jedno z japonských pojetí TQM. (Tuček, 2014)

Tímto se dostáváme do **2. vývojové vlny**, jen je spíše orientována na Business Process Reengineering, který byl popsán ve slavné knize H. Hammera a J. Champyho - Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution (1993). Tito američtí autoři definují proces takto: „Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka

hodnotu“. Hammer definoval 3 hlavní fenomény současného světa (viz. Obr. 3.1), které odlišují dnešní post-industriální éru od industriální éry.

Obr. 3.1 Tři C (dle Hammer, M., Champy, J., 1993)



Zdroj: Řepa, 2012, str. 21

Myšlenka reengineeringu podnikových procesů M. Hammera popsaná v jeho knize se stala obrovským boomem, který zasáhl organizace všech odvětví. Až do poloviny 90. let se organizace snažily implementovat toto pojetí nového řízení podniku, nazývaly M. Hammera „duchovním otcem“ komplexních procesů a knihu uznávaly jako „bibli“, podle které se řídily. Velké nadšení však ale odpadlo, jelikož se transformace podniků nedařila podle očekávání, a proto nastalo rychlé vystřízlivění (viz Obr. 3.2). Problémem bylo nedostatečné pochopení přístupu a redukování zaměstnanců, místo redukování zbytečné práce. M. Hammer totiž ve své knize objasňoval, proč ucelený proces představuje lepší řešení, nikoliv jakým způsobem. Jeho cílem nebylo přinést praktický návod, či všeobecně platné řešení problémů v podniku.

Z pohledu podniku je nutné zmínit rozdíl, kdy v porovnání s BPM představuje BPR tvorbu nových, efektivnějších podnikových procesů ve vztahu k novému vnějšímu okolí. Pro snadné porovnání můžeme uvést Tab. 3.1 (Tuček, 2014).

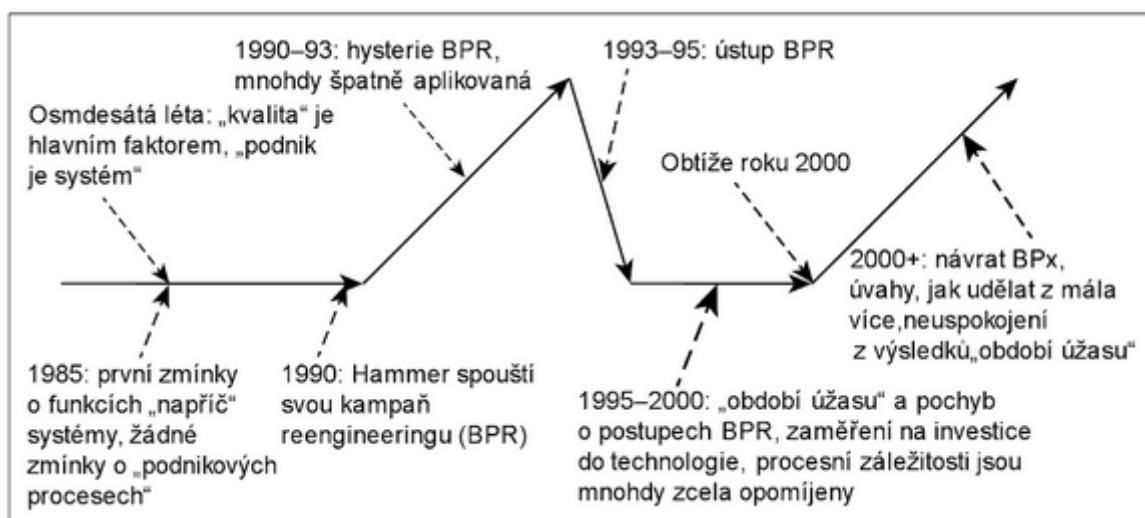
Tab 3.1 Porovnání reengineeringu procesů a zásad budování procesní organizace

Kritérium	Projekty reengineeringu procesů	Budování procesní organizace
Charakter	Projekt	Program
Orientace	Konkrétní aktivity	Změna prostředí
Zaměření	Konkrétnější, zúžený na určitý proces	Systémová změna
Míra abstrakce	Často hmotný základ	Často více abstraktní
Přístup k realizaci	Taktický	Strategický
Obtížnost realizace	Snazší	Složitější
Délka realizace	Relativně krátká (v horizontu několika málo měsíců)	Relativně dlouhý (řádově spíše rok a více)
Návratnost	Krátkodobá	Dlouhodobá

Zdroj: Tuček, 2014, str. 42

Síla vzestupu a pádu myšlenky reengineeringu dále vedla M. Hammera k dalšímu zkoumání této problematiky a v roce 2005 vytvořil rámcovou metodiku, která už detailně popisovala správné kroky k provádění transformace. Jeho myšlenky procesního řízení jsou uplatněny v knize *The Agenda* (2001). Hammerovou nejaktuálnější a poslední knihou, která popisuje jak využít potenciál procesní organizace je *Faster, Better, Cheaper* (2010). (Hammer a Hershman, 2013)

Obr. 3.2 Vzestup a pád procesně zlepšovateckých aktivit



Zdroj: Svozilová, 2011, str. 20

V 3. vývojové vlně se na přelomu tisíciletí dostává do popředí elektronické podnikání a podniky se začaly soustředit na informační systémy. Později se ERP systémy efektivně propojují s modelováním procesů a vznikají systémy řízení podnikových procesů (Business Process Management Systems, BPMS). Typické pro tuto vývojovou vlnu je pronikání Lean Managementu, Six Sigmy a spojování těchto dvou metod řízení.

Poslední 4. vývojová vlna není často zmiňována, zvláště autory v České Republice. U nás je přednášena doc. Ing. Davidem Tučkem, Ph.D., který se ve své vědecko-výzkumné činnosti zaměřuje na právě na procesní řízení. Tato vlna nese název Business Process Excellence (BPE) a je založena na třívrstvé procesně řízené architektuře: Jak uvádí Tuček (2014), první vrstva jsou strategie a struktura hlavních procesů (plánované inovace, procesní modelování), která přechází do druhé vrstvy specifikace procesů (využívání techniky simulace, referenčních modelů, ABC analýzy) a třetí vrstva je úroveň operativního řízení zahrnující rozhodování v jednotlivých oblastech procesů a rozhodování o alokaci zdrojů. Tuček (2014) zmiňuje především zahraniční autory a jejich publikace např. Jost et al., 2002, Scheer et al., 2002-2006, Sharp a Dermontt (2001), Shelly et al. (1998), Franz a Kirchmer (2012). Profesor August Wilhelm Scheer významně ovlivnil BPE svou koncepcí a softwarem ARIS, který je popsán v jeho publikaci Business process excellence: ARIS in practice (2002)

3.2 Současné podnikatelské prostředí

Dnes se zdá, že manažeři zapomněli na jednoduché pravidlo, řečené na začátku kapitoly 3.1, a tím je potřeba vědět cíl. Pokud má firma problém, často se vytvoří nové organizační oddělení, dochází ke slučování či prodeji podniku, přeskupení zaměstnanců, bez toho, aniž by byl jasný záměr. (Fišer, 2014)

Jak tedy dosáhnout pružnosti, variantnosti postupů a přílišnou nenahraditelností pracovníků? Je třeba změnit základní vnímání podstaty fungování podniku, a to přestat s vnímáním organizační struktury jako fixní struktury činností a vztahů mezi sebou, ze kterých vyplývají pravomoci, odpovědnosti apod. Nyní je základem organizace představa podnikových procesů. Procesy jsou chápány účelově (jsou tu proto, aby vstupy byly zpracovány na výstupy, ne proto, aby se vykonávaly činnosti) a musí mít vždy vazbu na zákazníka - interního i externího.

Nahlížíme na procesy s určitou hierarchií - hlavní procesy, díky nimž vzniká hodnota pro zákazníka a ostatní procesy, které slouží jako podpora hlavních (klíčových) procesů. (Řepa, 2012)

3.3 Členění procesů a jeho základní charakteristiky

Nyní víme, že procesy a jejich vztahy tvoří základ podniku. Vše ostatní, jako organizační a komunikační struktura, informační systém a další technologie má infrastrukturní povahu. Existuje několik způsobů a postupů, kterými lze **členit procesy**, a my si ukážeme několik z nich.

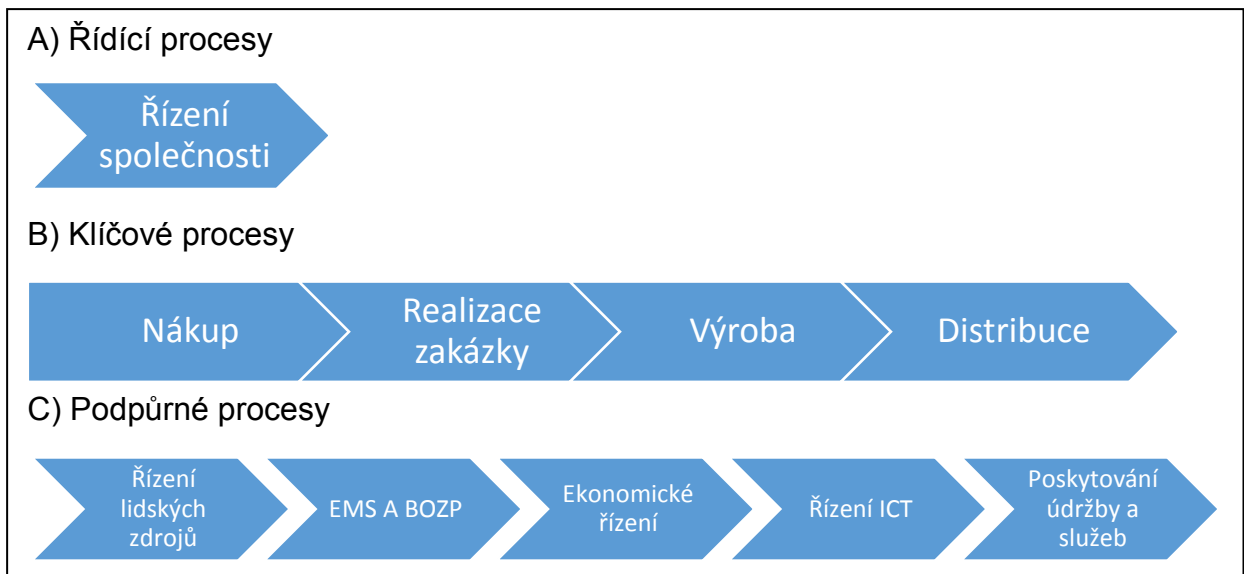
a) Při aplikaci procesních přístupů jsou podle odborníků nejčastěji procesy vymezovány na hlavní/klíčové, podpůrné a řídicí (viz Obr. 3.3). Toto rozdělení podporuje i norma ISO 9001.

Hlavní procesy – pro podnik představují takové procesy, ve kterých přímo vzniká hodnota k uspokojení externího zákazníka, a jsou tvořeny řetězcem přidané hodnoty. Dle Grasseové (2008, str. 13) „hlavní procesy přímo přispívají k naplnění poslání organizace,,.

Podpůrné procesy – v těchto procesech již není těsná vazba se zákazníkem, ale jsou velmi důležité pro správné fungování hlavních procesů. Většinou zajišťují produkt vnitřnímu zákazníkovi. Obvykle jsou některé podpůrné procesy v podnicích zajištěny outsourcingem. Podpůrným procesem pro výrobní firmu může být např. automobilová doprava, avšak pro firmu, která nabízí přepravní služby je to naopak hlavní proces.

Řídicí procesy – jsou brány jako všechny aktivity, které zajišťují fungování organizace, rozvoj a řízení výkonu a také vytvářejí podmínky pro fungování ostatních procesů.

Obr. 3.3 Členění procesů využitých v procesním modelu



Zdroj: vlastní vypracování, podle Tuček, 2014, str. 32

b) Hlediska členění procesů dle Basl et al. (2002):

- **Struktury procesu:**
 - Datové procesy – seznam a pořadí činností je přesně popsán, pořadí nemůže být měněno, např. algoritmus v programech, pásová výroba;
 - Znalostní procesy – seznam a pořadí činností není přesně popsán a je možné jej měnit na základě vzniklé situace, jde především o tvůrčí a znalostní procesy.
- **Doby existence procesu:**
 - Trvalé procesy
 - Dočasné, tzv. jednorázové procesy – jde o procesy s časově podmíněnou platností, ty to procesy mají zpravidla charakter projektu.
- **Frekvence opakování**
 - Procesy s vysokou opakovatelností, tj. frekvence opakování je minimálně dvakrát za rok;
 - Procesy s nízkou opakovatelností

c) Porterův model hodnotového řetězce: Porter rozdělil hodnototvorné činnosti na dva všeobecné typy - primární a podpůrné.

Primární – činnosti zabývající se fyzickou tvorbou výrobku, jeho prodejem, dodáním kupujícímu a následným servisem. Vysvětluje, že v každém podniku lze primární činnosti rozdělit do pěti kategorií (viz Obr. 3.4)

Podpůrné – definuje jako činnosti, které napomáhají primárním i sobě navzájem tím, že se starají o vstupy, technologii, pracovní síly a kontrolu, údržbu a ostatní celopodnikové funkce. Porter opět generuje přesně čtyři kategorie podpůrných činností (viz Obr. 3.4)

Hodnototvorné činnosti jsou podle Portera základními stavebními kameny konkurenční výhody, které se dále porovnávají s odvětvím. Konkurenční výhoda se vytváří z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Popisuje dva typy konkurenčních výhod - postavení v nízkých nákladech a diferenciaci. (Porter, 1993)

Obr. 3.4 Generický hodnotový řetězec

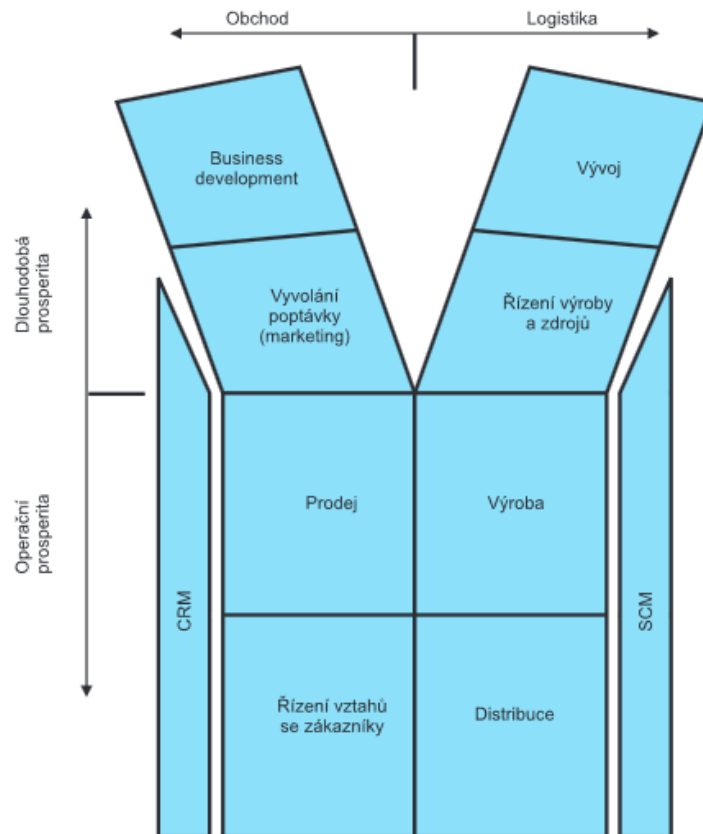


Zdroj: Porter, 1993, s. 59

d) Scheerův Y model

Poslední vybrané členění je definováno dle profesora A. W. Scheera (viz Obr. 3.5). V jeho Y modelu jsou na levé straně znázorněny všechny procesy související s objednávkou a na pravé straně jsou situovány výrobně zaměřené procesy. Naopak v horní části modelu jsou situovány činnosti související s plánováním (dlouhodobé řízení) a s realizací (operativní řízení) (Scheer, 2003)

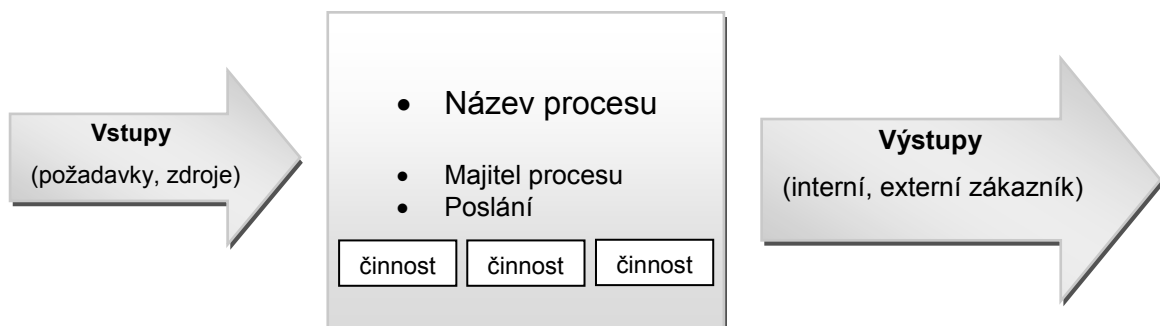
Obr. 3.5 Scheerův Y model



Zdroj: Tuček, 2014, str. 30

Základní charakteristiky procesů jsou popsány pojmy cíl, vstupy, výstupy, vlastník procesu, zákazník, zdroje, činnosti, rizika procesu, které se využívají při tvorbě schémat (viz Obr. 3.6) a jsou součástí identifikačních karet procesu.

Obr. 3.6 Schéma procesu



Zdroj: vlastní zpracování, dle (Grasseová, 2008)

Na **vstupy** se podnik dívá dvěma způsoby – jako na hlavní a vedlejší. Hlavním dodavatelem do procesu bývají požadavky **zákazníků**, kontrolních orgánů, či zdroje z podniku, které jsou nejdůležitějším vstupem. Zákazník je ten, kdo obdrží výsledky procesu, ať už se jedná o externí nebo interní jednotku. Vedlejší vstupy (zdroje či požadavky) poskytují do procesu interní **dodavatelé** např. informace z personálních útvarů, požadavky produkt manažerů, podklady z výroby, finance apod. Vedlejší vstupy jsou důležité, jelikož bez nich by nemusela být transformace na výstup provedena dostatečně kvalitním způsobem.

Vlastníkem neboli majitelem, vedoucím procesu je dle Grasseové (2008, str. 10) zpravidla vedoucí zaměstnanec, který má odpovědnost za dosahování cílů procesu a jeho dlouhodobého efektivního fungování, monitorování výkonnosti, správu, systematické zlepšování a řešení problémů v průběhu procesu. Odpovědnost tohoto majitele je chápána ve vztahu k výsledku procesu, nikoliv pouze k vykonávaným činnostem. Pro upřesnění, vlastníci procesů pracují s monitorováním a měřením výkonnosti především v tom smyslu, že ji nemusí přímo vykonávat, ale hlavně využívají její výsledky při rozhodování a řízení. Detailnější popis vlastníka najdeme v kap. 3.9.1.

Činnosti v procesu jsou posloupností aktivit, které mají určité trvání, díky nimž dochází k přeměně vstupů na výstupy. Tyto činnosti je vhodné dále rozpracovat do vývojových diagramů (viz kap. 3.4), které jsou obzvláště vhodné pro dokumentaci existujících složitých procesů či nově navrhovaných, pro ujasnění kroků např. pro nově přijaté zaměstnance a také jako součást dokumentace pro získávání standardů managementu kvality.

Na **zákazníky**, stejně jako na vstupy se podnik opět dívá dvojím způsobem - jako na hlavní a interní. Hlavním zákazníkem, jemuž je přikládána největší pozornost, je typicky odběratel, skutečný zákazník, legislativní požadavky či splnění podmínky dozorcích orgánů. Vedlejší výstupy jsou opět charakteristické pro interního zákazníka (zpět do firmy) např. naplnění požadavků produkt manažera, dokumentace pro další oddělení, předání informací oddělení marketingu atd.

Je důležité sledovat **rizika procesu** a existence možností nepříznivých odchylek od žádoucích výsledků. Doporučuje se provést analýzu rizik a v ní určit pravděpodobnosti, dopady a návrhy řešení rizik.

Při tvoření, zaznamenávání procesů ve firmě, či jejich reengineeringu je vhodné věnovat pozornost tomu, zda má každý proces hlavní výstup nebo alespoň jeden vedlejší výstup, který tvoří přidanou hodnotu pro podnik.

3.4 Zobrazovací prostředky procesního modelování

Důležitou fází při implementaci BPM, je tvorba procesního modelu. Vedoucí pracovníci, zabývající se podnikovými procesy (procesní tým) potřebují pro řízení využít vhodný způsob pro vyjádření obsahu a průběhu procesů. Existují tři způsoby zobrazení podnikových procesů:

- textové zobrazení – nevýhodou je jeho rozsáhlost, složitá struktura textu a jeho obtížné čtení
- znázornění ve formě tabulek – negativem jsou opět tabulkové sktruktury a jejich nejednotnost
- znázornění v grafické podobě – tento způsob se prokázal jako nejprehlednější a nejlépe čitelný i s velkým rozsahem dat, a proto se budeme tomuto způsobu věnovat po zbytek kapitoly

Hlavními zobrazovacími prostředky je:

- **procesní mapa** – v mapě zaznamenáváme všechny procesy, které v podniku probíhají. Při znázornění jejich průběhu je důležité dodržet jednoduchost, přehlednost a úplnost. Pro zakreslování můžeme využít řadu softwarových nástrojů jako např. ARIS, ATTIS, Microsoft Visio, ProcessGuide nebo Power Designer. (Váchal a Vochozka, 2013)
- **vývojový diagram** – každý proces, zanesený do procesní mapy je zobrazen ve formě vývojového diagramu. Vývojový diagram zobrazuje každý proces zvlášť a vyplývá z něj, jakými pracovními kroky/činnostmi bude proces realizován (Hučka a kol. 2017).

Procesní mapa by měla zobrazovat takové podnikové činnosti, které poukazují na podstatnou část podniku a pravidelně se opakují. V ní jsou zobrazeny procesy a jejich vztahy s vnitřními a externími dodavateli a zákazníky. Procesní mapa slouží pouze pro přehled, neobsahuje podrobné informace o procesech, které jsou v ní obsaženy (Hučka a kol. 2017). Procesní mapy můžeme také rozdělit na úrovně: Procesní mapa, Hlavní procesy, Subprocesy, Procesy.

Cílem vývojového diagramu je znázornit kroky procesu od začátku až do konce za použitím jednoduchých symbolů. Jak uvádí Hučka a kol. (2017), při tvorbě vývojových diagramů platí určité zásady:

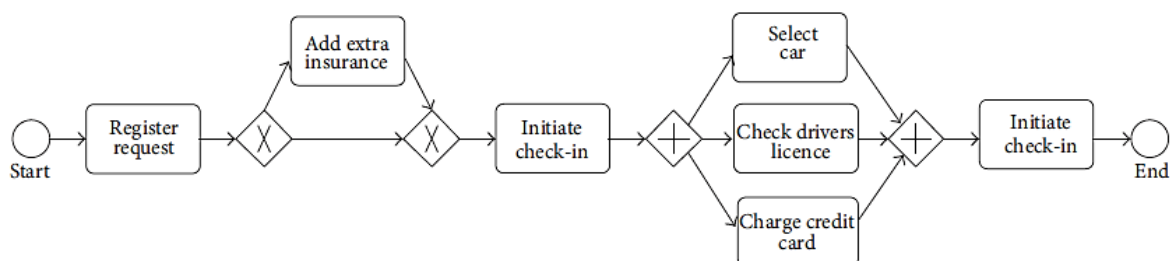
- první musí být stanoven vstup/začátek a výstup/konec procesu
- směr postupu: shora dolů
- zprávy vlevo: vstupy nezbytné pro provedení kroků
- zprávy vpravo: jsou výsledkem provedení kroků
- pro přehlednost nesmí být čáry překřížené
- velikost a způsob zobrazení symbolů musí být jednotné
- musí být stanovené dokumenty a data, které se v krocích použijí
- procesní kroky musí být přiřazeny oprávněné organizační jednotce

Vývojové diagramy mají za sebou dlouhou historii. První nástroj pro modelování a simulaci byla Petriho síť, jejíž základy položil Carl Adam Petri ve své dizertační práci v roce 1962. Její modifikace se dnes objevuje v několika způsobech zápisu podnikových procesů, které si v krátkosti představíme (van der Aalst a La Rosa, 2016):

UML – grafický modelovací jazyk, který se využívá se pro tvorbu informačních systémů. Lze ho využít třemi způsoby: jako programovací jazyk, jako náčrt a pro nás nejdůležitější, jako plán, v němž můžeme popisovat procesní činnosti v podniku (viz Příloha č. 1). Tento jazyk se využívá v řadě CASE nástrojů, které umožňují modelování podnikových procesů včetně analýzy a návrhu např. ARIS a MS Visio.

BPMN – soubor principů a pravidel, který určuje způsob zápisu při modelování procesních diagramů. Grafické znázornění procesů vychází ze standardu vývojového diagramu a standardu UML (viz Obr. 3.7). Jeho cílem je mít srozumitelný popis procesů pro zainteresované osoby. Nejznámější nástroje využívající zápisy podle BPMN jsou Bizagi Proces Modeler, Power Designer, Visual Paradigm a rovněž MS Visio.

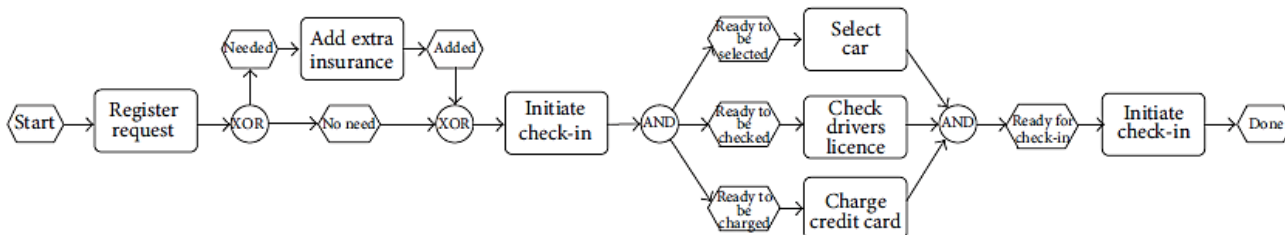
Obr. 3.7 BPMN model



Zdroj: VAN DER AALST, 2013, str. 14

EPC – další grafický jazyk pro modelování, který se může přeložit jako diagram/řetězec procesu řízeného událostmi. V tomto modelu jsou znázorňovány pracovní postupy v přesné návaznosti na data, kroky, informační systémy, prvky organizační struktury a produkty (viz Obr. 3.8). Nejznámější nástroj pro modelování EPC diagramů je rovněž software ARIS Express a MS Visio.

Obr. 3.8 EPC model



Zdroj: VAN DER AALST, 2013, str. 14

Jak uvádí Hammer (2013), pokud se však domníváte, že k úspěchu procesního řízení stačí vývojové diagramy a políčka zakreslená na papírech, chápete to špatně. Podstatou je řídit podnik jiným způsobem, dosahovat cílů jinými cestami a zajišťovat spokojenost zákazníků.

3.5 Srovnání funkčního a procesního přístupu

V této kapitole nejdříve charakterizujeme oba řídicí procesy a na základě tohoto popisu dojdeme ke srovnání.

3.5.1 Charakteristika funkčního řízení

Zrod funkčního přístupu byl definován Adamem Smithem v roce 1776 (viz kap. 3.1), kdy si filozofie tohoto řízení zakládala v rozložení práce na nejjednodušší

úkony, aby byla zvládána i nekvalifikovanými pracovníky. Díky tomu došlo ke zvýšení výkonnosti každého pracovníka, úspory času, zrychlení práce a zvýšení produkce. Jednalo se o velmi účinné řízení, jelikož prvořadým faktorem byla až do 80. let 20. stol. ekonomika hromadné výroby.

Hlavním znakem funkčního přístupu je dělení práce mezi funkční jednotky vytvořené na základě jejich dovedností. Tomuto rozdělení dále odpovídá organizační struktura, která je založená na útvarech a hierarchii, ve kterém se vykonávají jednotlivé činnosti zvlášť, aniž by se sledoval celý tok činností jako celek (Grasseová, 2008).

Zde narážíme na rizikové místo, kdy při přechodu procesu od útvaru k útvaru dochází k časové ztrátě, či informačnímu šumu. Při přechodu procesu bývá také častým problémem nejasné rozhraní pravomocí a odpovědností. Je to také mj. způsobeno vztahem nadřízenosti a podřízenosti, který vyplývá z organizační struktury. Ve funkčním řízení můžeme velmi často narazit z důvodu existence útvarů na rivalitu, komunikační a kompetenční bariéry, místo toho, aby probíhala spolupráce. Takové bariéry ohrožují celkovou kvalitu činností, které jsou klíčové pro prosperitu celého podniku. Z hlediska komunikace často dochází k jejímu prodlužování v důsledku striktního dodržování byrokratických pravidel (předávání informací vedoucímu příslušné funkce dřív, než je možné ji předat jiné funkci, či do procesu, kde má být informace bezprostředně využita) (Tuček, 2014).

Posledním vážným problémem komunikace ve funkčním prostředí je skutečnost, že někdy k žádné komunikaci ani nedochází. „Je jisté, že v některých případech se lidé ponoří do záležitostí své vlastní funkce či svého vlastního oddělení a nejsou si vědomi všech aktivit, které je obklopují a které by měly být předmětem jejich nejvyššího zájmu a pozornosti.“ (Tuček, 2014, s. 13) Být zabrán do své funkce může vyústit v situaci, kdy zájmy útvarů už nemusí být v souladu se strategickými funkcemi podniku a prováděná činnost ve výsledku nemusí být pro podnik přínosem.

3.5.2 Charakteristika procesního řízení

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

Jinak řečeno, procesně řízený podnik je takový, který dokáže reagovat na rozdílné požadavky zákazníků a také na změny podnikového prostředí (i v čase hospodářské recese, kdy o produkty není zájem).

Doporučené prvky, které nám umožní správný procesní přístup (Tuček, 2014, Grasseová, 2008):

- redukce nadbytečných činností, duplicit, schvalování a čekání
- jednoznačné zaměření na zákazníka procesu
- spolupráce napříč jednotlivými útvary díky procesním týmům
- soustředit se na cíle a výstupy procesu bez ohledu na jeho rozhraní v podobě přechodů mezi organizačními útvary vytvořenými dle funkcí podniku
- definovat interní zákazníky a interní dodavatele
- procesy jsou objektivně a pravidelně hodnoceny a měřeny
- zaměstnanci chápou, jak proces probíhá
- zaměstnanci znají požadavky zákazníka
- identifikovat kritická místa při tvorbě hodnoty pro zákazníka rychleji než v případě hierarchických funkčních struktur
- práce je vykonávána v přirozeném sledu
- práce je vykonávána tam, kde je to nejvýhodnější bez ohledu na hranice funkčních útvarů a oddělení
- procesy jsou plněny uplatněním týmové práce s dostatečnými pravomocemi
- struktura procesních týmů je sestavena tak, aby pružně reagovala na nové požadavky
- identifikovat vztah mezi strategickými cíli podniku, podnikovými procesy a výkonností zdrojů alokovaných k činnostem
- odstraňují se informační a znalostní bariéry (zavedením sdílených databází, centralizovaných informačních zdrojů)

3.5.3 Srovnání

Na rozdíl od funkčního přístupu, kde je základním kritériem organizačního dělení dovednost, je procesní přístup orientován nejen na výsledek práce, ale i na

postup jeho dosažení. Práce není vykonávána odděleně ve zvláštních funkčních jednotkách, ale naopak jimi „protéká“ – práce se optimalizuje a zjednodušuje.

Tab. 3.2 Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení

Funkční přístup	Procesní přístup
Lokální orientace pracovníků	Globální orientace prostřednictvím procesů
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti, od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují
Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka.	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů
Komunikace přes „vrstvy“ OS	Komunikace v rámci průběhu procesu
Problematické přiřazení nákladů k činnostem	Přímé přiřazení nákladů k činnostem
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí)	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k dané činnosti	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k výkonnosti procesu, respektive organizace jako celku
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo je omezena pouze na jimi prováděnou činnost	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složených napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace

Zdroj: Grasseová, 2008, str. 46

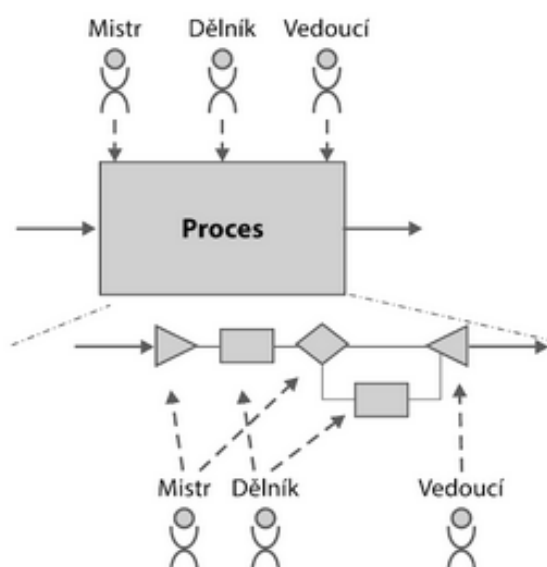
3.6 Přejít na procesní řízení

Změna není jednoduchou záležitostí, která by proběhla ze dne na den. Provází správné pochopení a aplikování několika nutných kroků, kterými přeměna rozhodně nekončí. Poslední fází změny je totiž neustálé zlepšování procesů a přizpůsobování změnám v podniku. Projděme si tedy následující **kroky k přeměně**.

1) Zmapování současného stavu

Zní to jako jednoduchý úkol, avšak ve skutečnosti mohou mapující manažeři podávat zkreslený, idealizovaný nebo příliš zjednodušený pohled. Ve firmách vždy nepanuje jednotný názor na to, jak se věci ve skutečnosti dělají a kdo je jejich interní zákazník. Při mapování nachází manažer na různé nedostatky, a v tendenci je ihned vyřešit, nezaznamená skutečný stav a nedostává se nám tímto pravdivé verze. Na konci toho kroku známe vstupy a výstupy procesů, činnosti a jejich vykonavatele (pokud je v popisu činností více odpovědností, je vhodné využít procesní diagram) (viz Obr. 3.9).

Obr. 3.9 Podrobný popis odpovědností procesu v diagramu



Zdroj: Fišer, 2014, str. 60

2) Analýza zdrojů neefektivity

V tomto kroku je prostor pro návrhy ke zlepšení procesu. Nutno zmínit, aby nenastala situace, kdy se zlepšení činnosti A nepromítlo do zhoršení jiné např. navazující činnosti (Činnost A se provádí rychleji, činnost B nestíhá reagovat, dochází k odbyté práci a výsledek je negativní). Zásadou je, aby se přínos projevil na celku. K tomu je potřeba znalosti limitů procesů a zajištění, aby všechny útvary, které se podílí na procesu, spolupracovaly a navzájem si poskytovaly úplné informace. Možné **zdroje neefektivity** mohou být:

a) činnosti nepřidávající hodnotu (kontrolní, schvalovací, transportování, skladování, evidence aj. - nutno zvážit skutečnou důležitost

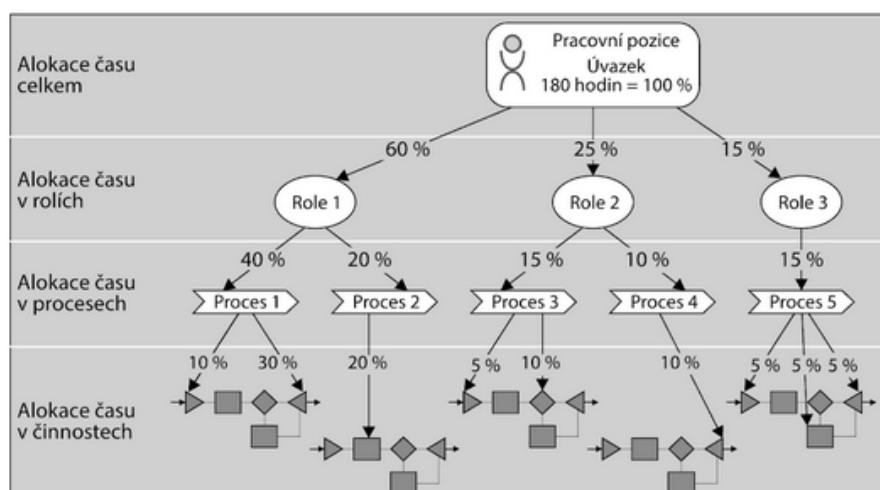
b) přerušení procesu - činnosti musí navazovat, proces má být plynulý. Logistické přerušení - vytvořené mezisklady, provádění jedné činnosti na různých místech, jako důsledek funkčního řízení

c) řídicí přerušení - v procesu jsou schvalovací a řídicí činnosti, které vykonává manažer z vyššího stupně OS, jenž má na starosti více pracovišť, účastní se porad, řeší neplánované problémy, reportuje a prezentuje výsledky (neefektivita hospodaření s lidským zdrojem). Skvělým řešením je delegování pravomocí na výkonné pracovníky v daném procesu, kteří mají dostatečné schopnosti a motivaci provádět efektivní práci. Regulace řídicích přerušení souvisí s manažerským stylem, který známe z kap. 3.5.2 a je významný v procesním řízení.

d) organizační přerušení - vzniká při přemísťování procesu mezi organizační útvary. Podnik by měl vytvořit podmínky pro to, aby docházelo k nejméně přesunům např. uspořádání procesu, sloučení pracovišť, změna pravidel řízení ku prospěchu věci

K důkladné analýze zdrojů neefektivity je vhodné využít metodu postupné alokace času, která nám pomůže odhalit problémové místa (viz Obr. 3.10)

Obr. 3.10 Alokace času pracovníka



Zdroj: Fišer, 2014, str. 70

3) Návrh budoucího procesního modelu

V této fázi je znám skutečný stav a známe zdroje neefektivity. Nyní je třeba vytvořit takové uspořádání procesů, které odstraní nedostatky a bude vzorem pro budoucí stav. Možností pro zlepšení firemních procesů je nespočet. Kromě eliminací zdrojů neefektivity je zde možnost zřízení multifunkčních týmů či návrh pracovních buněk (za podmínky kdy známe jejich význam a způsoby jejich využití), provádění centralizace/decentralizace (např. delegování pravomocí - odstranění řídicího přerušování), zjednodušení procesů (často bývá příliš mnoho procesních kroků) a možnost zvažování systému just-in-time, který by odstranil nebo alespoň zmírnil nutnost skladování většího množství surovin. Zdokonalení procesu můžeme zajistit i benchmarkingem.

Pro návrh je rozhodně důležité opět vytvořit procesní mapy a to za použití nástrojů, které se dělí na tři typy (Fiala a Ministr, 2003, str. 19):

- **Nástroje znázornění toků** - „kreslicí“ nástroje pomáhají popsat procesy do grafických symbolů, ale mají omezené možnosti analýzy
- **CASE nástroje** - poskytují konceptuální rámec pro modelování posloupnosti procesů a jejich popis, jsou založeny na databázích a obsahují funkce pro velké množství analýz.
- **Simulační nástroje** - poskytují hlubší dynamickou analýzu spojitých či diskretních dat a zobrazují pohyby např. materiálů a toků jak procházejí systémem. Tyto simulační nástroje jsou součástí lepších CASE nástrojů.

„Procesní analýza umožňuje detailní popis struktury a vztahů procesů. Pochopení procesů je nesmírně důležité pro úspěšné a efektivní řízení firmy, a proto je vhodné zavedení procesního mapování a simulace.“ (Fiala a Ministr, 2003, s. 22):

Modelování procesních map je týmová práce, při které je důležité neustálé hodnocení ostatními členy, vytváření komentářů a předkládání tvůrcům map do té doby, než bude návrh celého procesního modelu přijat. Tím se zamezí chybám, které by mohly při implementaci nastat a zkomplikovat dosavadní snahu. Důležitým aspektem je propojit výstupy mezi subprocesy, mít jasno kdo je čí interní zákazník a dodavatel, zbavit se zbytečných kroků a zjednodušit celý proces od začátku do konce.

Některé nástroje jsou spojeny i s analýzou ABC (Activity-Based Costing), která je vhodná pro neměnné prostředí a mapuje využitelnost aktivit a nákladů. Na druhou stranu hůře měří poměr zdrojů přidělených v jedné aktivitě. Díky simulaci si může podnik vyzkoušet navrhovanou změnu před zavedením, jelikož měří změny hodnoty výstupu při navrhovaných změnách v procesu, zobrazují úzká místa (zahlcené činnosti), či naopak nadbytečné aktivity. Simulace umí propojit změny v globálních procesech se změnami v lokálních procesech a grafická podoba navíc pomáhá manažerům snadno pochopit síť procesů. Výsledky simulace nám mohou pomoci s přepracováním procesů, aby byl zvýšen celkový výkon. (Fiala a Ministr, 2003)

Nutno ještě zmínit, že k efektivnímu zlepšení procesu nedojde ani v případě maximální výkonnosti zaměstnanců, pokud bude proces špatně nastaven (nelogičnost činností a jakékoliv výše jmenované zdroje neefektivity).

4) Implementace procesního modelu

V tomto kroku stále není potřeba měnit styl vedení či organizační strukturu. Důležité je změnit pracovní náplně zaměstnanců tak, aby odpovídaly novému procesnímu modelu z předchozího kroku. Je proto nezbytné publikovat procesní model jako součást řízení dokumentace podniku (všichni zúčastnění si toho musí být vědomi od samého začátku), proškolit zaměstnance do procesu zapojených a skvělým řešením je také využití interaktivní aplikace, kdy si zaměstnanci mohou najít všechny údaje o procesech a činnostech, ve kterých jsou zapojeni, o cílech, kompetencích a ukazatelích, které mají plnit. Díky tomu budou včas a plně informováni o všech změnách a již nebude panovat rozdílný názor na činnosti v podniku jako při mapování, zmíněný v kroku č. 1. této kapitoly. (Fišer, 2014)

Součástí implementace je zkušební provoz, kdy se doladí všechny logické a organizační vazby, nastaví ICT, ověří dovednosti lidí a vyhodnotí kapacita a efektivita procesu včetně dodávek vstupů a výstupů. Ve zkušebním provozu zkoumáme kritická místa a parametry, které nám poslouží pro další rozvoj procesu.

5) Spolupráce zaměstnanců

Dosud máme správně nastaveny procesy, které jsou vybaveny potřebnými zdroji, máme nastavené ukazatele, známe interní zákazníky procesů, pracovní náplně zaměstnanců, ale stále není proces řízen jako celek. Je třeba zajistit

spolupráci lidí napříč celým procesem. Dosáhneme toho nastavením sdílených cílů tak, aby měl zaměstnanec možnost ovlivňovat svým výkonem celý proces. Sdílené cíle budou pro něj nadřazenější, avšak stále nezapomínáme na plnění jeho individuálních cílů. Pro získání spolupráce a vhodnou motivaci využíváme vhodný systém odměňování, který se neorientuje pouze na výsledky jeho činnosti, ale i na odměnu za dosažení společného výsledku - tzv. absolutní hodnocení.

Velmi motivujícím faktorem je změna přístupu ke stanovení pracovních úloh. Stejně role a činnosti vedou u zaměstnanců k porovnávání a proto je vhodné dát jim příležitost uplatnit své schopnosti a vytvořit např. týmovou roli či jedinečný úkol, na kterém bude mít zájem se podílet. Podporu spolupráce může také vyvolat informovanost zaměstnanců o vnější hrozbě, která je může zasáhnout (existence konkurence, výkonnější zaměstnanci a úsporné plány).

Aby nedošlo k plýtvání motivace a spolupráce zaměstnanců, podnik musí odhalit, hlídat a pojistit úzká místa v podniku aneb jak se říká: „Řetěz je tak pevný, jak pevný je jeho nejslabší článek“. V závěru tohoto kroku nesmíme opomenout na důležitost stanovení pracovních skupin, týmů a znalostí jak je vhodně využívat.

6) Neustále zlepšování

Důležité faktory, které ovlivňují úspěšnost procesního řízení - manažerský styl (viz Obr. 3.11, organizační struktura a kultura organizace. Při správném provádění předchozích kroků by mělo přirozeně dojít k transformaci **manažerského stylu** na týmové řízení.

Obr. 3.11 Manažerský styl



Zdroj: Fišer, 2014, str. 43

Jak už bylo řečeno, **organizační struktura** je v procesní organizaci podřízená procesu, ale to neznamená, že není důležitá. Zcela nevhodná je líniová OS, jelikož omezuje množstvím nadřízených plynulý průběh procesu, který se pohybuje horizontálně napříč firmou. Mnohem vhodnější je mít v podniku funkcionální OS. Zvláště větším podnikům však nemusí funkcionální OS již stačit a vhodnější varianta se nabízí v podobě maticové struktury. Je zde také možnost využívat principy améba managementu, kdy se podnik chová jako živý organismus a neustále se OS přizpůsobuje požadavkům podle potřebných kompetencí v týmu. (Fišer, 2014)

Kultura organizace, která je souborem hodnot, norem, zvyků a rituálů, silně určuje a ovlivňuje způsob chování lidí v organizaci a způsoby vykonávání práce. Bývá hlavním problémem při implementaci řízení a je důležité věnovat jí velkou pozornost. Představíme si úspěšnosti procesního řízení podle firemních kultur definované Charlesem Handym (1985). **Kultura moci**, která je typická jedním mocenským centrem, reprezentována autokratickým majitelem je vhodná pro velmi malé podniky do 30 zaměstnanců. Minimum psaných pravidel a pružnost je velkou výhodou, avšak za cenu plné závislosti na přítomnosti majitele. **Kultura osobností** má ve svém centru několik jedinců - odborníků. Členové jsou zde samostatní, organizace je jim podřízena a pravomoci jsou sdíleny. Procesní řízení v takovéto kultuře není vhodné. **Kultura rolí** je založena na pravidlech, postupech, normách a využívá se ve stabilním prostředí s kontrolovatelným trhem a jasně vymezeným popisem práce. Hlavním negativem je pomalost rozpoznávání změn a reakcí na ně - a to je dostatečný důvod, proč není vhodná. Nejlepší možností je **kultura výsledků**, která je orientovaná na úkoly, které mají být splněny. Nejdůležitějším principem je zaměření na výsledky, přizpůsobivost, stavbu týmů a přidělování zdrojů, ztotožňování se s individuálními a skupinovými cíli, fungující vztahy a vzájemné respektování. Kultura výsledků/úkolů je vhodná tam, kde je důležitá flexibilita a přizpůsobivost prostředí. Problém může nastat, pokud začnou manažeři bojovat o zdroje, a tím může morálka skupiny klesat. Tahle kultura je přesně ta pravou, do které by se podnik měl dostat v průběhu implementace procesního řízení. (Lukášová a Nový, 2004)

V podniku se budou stále vyskytovat nové omezení či problémy, a je potřeba si klást otázky, zda je omezení v procesu, případně v jaké jeho části, kdo může omezení změnit a jaké jsou zábrany. Součástí neustálého zlepšování jsou správně

nastavené ukazatelé výkonnosti a měřítka, kterými se zabýváme v kapitole 3.8.3. a jejich přehodnocování a úpravy. Mezi základní techniky udržování a zvyšování kvality patří také procesní benchmarking, kdy porovnáváme naše procesy s procesy podobných organizací z daného odvětví a můžeme si od nich vzít ponaučení či inspiraci.

3.7 Negativa spojená s implementací procesního řízení

Nejdříve musíme odlišit pojem problém a negativum, které si manažeři rádi pletou. Typickým problémem se zaváděním je krátkodobý chaos, nedostatečná spolupráce, nezáměr vrcholového vedení, neochota zaměstnanců a zvýšení nároků na čas strávený v práci, což je klasickým projevem každé změny v podniku. Takové projevy mohou být důkazem neefektivnosti starého způsobu řízení. Výše jmenované problémy ve spojení s chybami při implementaci jsou častou příčinou neúspěchu přechodu na procesní řízení (Šmída, 2007).

Pokud se vrátíme k samotnému negativu, musíme si přiznat, že přechod na nový styl řízení není jednoduchý, a jak už bylo řečeno, vyžaduje změnu podnikové kultury a překonání funkčního řízení. Často diskutovaným negativem, které se dá ovlivnit je propouštění zaměstnanců kvůli nadbytečnosti, v důsledku zefektivnění činností v podniku. Dle Šmídy (2007) může podnik tuto situaci ovlivnit např. převedením zaměstnance dočasně či trvale na jinou práci (s jeho souhlasem), přehodnocením outsourcingu a zrušením některých externě prováděných činností, upuštěním od práce vykonávané na základě DPP nebo DPČ tam, kde je to možné, snížením či zrušením přesčasových prací, zavedením systému dělení se o práci, dočasným vysazením z práce a v případě velkých podniků, před realizací transformace přestat přijímat nové zaměstnance.

V případě, že v podniku došlo k výraznému zefektivnění a nastala nutnost propouštět zaměstnance, musíme brát v potaz, že veřejností je tento krok brán velmi citlivě. Nejdříve musí podnik propustit zaměstnance, kteří v něm pracují nejkratší dobu. Spravedlivé odstupné, oznámení odborům, úřadům práce a poskytnutí poradenství při hledání nového uplatnění je více než doporučené.

3.8 Metody řízení procesů

3.8.1 ČSN EN ISO 9001:2015

Norma ISO 9001 definuje systém managementu kvality. Jinými slovy držitelé tohoto certifikátu mají osvědčení o tom, že jejich výrobky či služby splňují očekávání zákazníka, jsou v souladu s právními předpisy a jsou dodávány ve stálé kvalitě, která byla dohodnuta se zákazníkem. Norma ISO 9001 také vyžaduje průběžný monitoring úrovně spokojenosti zákazníka a využívání jeho výsledků k neustálému zlepšování. Norma je vydávaná Mezinárodní organizací pro standardizaci (ISO- International Organization for Standardization). Zavádění této normy je vhodné ve všech typech a velikostech organizací, a pomáhá dosáhnout většího výkonu, kvalitnějšího řízení, snížit rizika, nastavovat zákaznické procesy a podporuje leadership v podniku. Při splnění všech podmínek získává organizace certifikát a po dobu platnosti je navštěvována dozorovým/kontrolním auditem. Díky vlastnictví certifikátu může mít podnik výhodu při výběrovém řízení, kdy je ISO často vyžadováno.

V revidované normě ISO 9001:2015, která nahrazuje ISO 9001:2008, se více hovoří o procesním řízení. Hlavním důvodem revize byly změny v podnikatelském a společenském prostředí a změna vnímání přínosu normy samotné. Nová existující „politika kvality“ je více spojena s dlouhodobými záměry organizace a strategickým zaměřením (vize, poslání, hodnoty, dílčí politiky). Větší důraz se klade na sladění strategických cílů a výsledků, včetně zvažování rizik a příležitostí. Norma klade důraz na způsoby řízení a na odstranění formálních procedur, které se udržují pouze z důvodu certifikace a snaží se více zapojit top management do tvorby cílů a politiky podniku. Rovněž zmiňuje důležitost zaměření na zákazníka a zvyšování jeho spokojenosti.

Podle normy musí organizace určit rizika a příležitosti, aby se předešlo nežádoucím účinkům, plánovat opatření pro řešení rizik a příležitostí, definovat způsob jeho interpretace, zavádět do procesů QMS a hodnotit efektivnost opatření. Podnik musí definovat interní a externí aspekty, které jsou relevantní pro její účel a strategické zaměření. Musí porozumět potřebám, požadavkům a očekáváním zainteresovaných stran, monitorovat a přezkoumávat o nich informace.

Leadership je povinen přejímat odpovědnost za efektivní QMS a zajistit, aby politika kvality a cíle, byly v souladu se strategickým zaměřením. Musí podpořit

používání procesního přístupu, zvažování rizik, zapojit a podporovat osoby, aby přispívaly k efektivnosti QMS.

Z hlediska procesního řízení je dle normy nutné určit vstupy, výstupy, posloupnost a vzájemné vazby procesů, aplikovat kritéria, metody monitorování a měření příslušných ukazatelů výkonnosti, určovat zdroje potřebné pro procesy, zajistit jejich dostupnost, přidělovat odpovědnosti a pravomoci pro procesy, řešit rizika a příležitosti. Veškeré informace se musí navíc zdokumentovat a uchovávat, aby byla jistota, že procesy probíhají tak, jak byly naplánovány.

3.8.2 Úloha a povinnosti vlastníka procesu

Kdo je to vlastník procesu, bylo krátce vysvětleno v kap. 3.3 a nyní přejdeme k detailnějšímu popisu. Vlastník, jemuž byl proces svěřen, svůj proces dostatečně zná, ale na druhou stranu nesmí trpět provozní slepotou. Musí být schopen odhlédnout od své funkční specializace a získat nadhled, aby viděl celý proces až za hranice svého útvaru. Tím však požadavky na vlastníka nekončí. Maximální priorita musí být přikládána tomu, aby byl dobrým koučem a měl výborné interpersonální dovednosti. Vedení týmu a komunikace s jeho členy, zákazníky a ostatními lidmi z organizace je nejdůležitějším nástrojem manažerské práce (Šmída, 2007).

Prvním a nejdůležitějším úkolem, za který odpovídá vlastník, je zavedení podoby procesu, kterou ovšem nepřipravuje sám, ale tým, který proces navrhuje. Jeho úkol je pravidelně vyjadřovat se k tvorbě a nakonec schválit finální návrh. Vlastník má oprávnění provádět změny, a jemu se také případné podněty a nápady od zaměstnanců ke změně předkládají ke schválení. Odpovídá za dodržení postupů a za řešení problémů, které se mohou vyskytovat, např. nedostatečně připravení zaměstnanci či nefunkční nástroje. Chyba může být v samotném návrhu (nutnost přepracování) nebo v realizaci, a v tomto případě můžeme využít metodu Six Sigma (Hammer a Hershmann, 2013). V případě řešení problému má oprávnění iniciovat jednání na úrovni manažerů a vyžadovat informace vztahující se k procesu.

Kromě systematického zlepšování procesu včetně jeho aktuální dokumentace vlastník určuje, zavádí a sleduje ukazatele, které měří výkonnost a zdravý průběh procesu (viz kap. 3.9.2). Nutností je také zajistit, aby všichni účastníci procesu znali svou roli a informovat je o všem důležitém, co se procesů a jejich práce týká. Vlastník musí vyjasňovat problémy a komunikačních šumy, poskytovat podporu

„svému“ týmu, konstruktivní kritiku jeho práce, motivaci, inspiraci a rozvoj. Vykonává roli mluvčího a kontaktního místa pro zákazníka a zaměstnance v podniku (Šmída, 2007).

Výše vyjmenované úkoly a pravomoci vyžadují dostatečný vliv v podniku. Nejvyšší vedení musí poskytnout vlastníkovvi plnou podporu a postavit se za něj hlavně v případech, kdy vlastník zasahuje do oblastí, které jiní manažeři považují za své „teritorium“. Vlastník musí mít dostatečně vysoké postavení, aby se mohl hájit před jinými vrcholovými manažery. „Neexistuje nic takového jako úspěšný podřízený vlastník procesu“ (Hammer, 2012, s. 77)

Jak říká Hammer (2013), podstatou role vlastníka procesu je spíše rozvrhování práce než tradiční řízení spočívající v dohlížení na ostatní. Řídí operativní plánování týkající se procesu, vede projekty, jejichž cílem je zlepšování procesu a řeší problémy s ním související. Pak zde máme pozici manažera funkčního útvaru, kterou musíme striktně odlišit.

Manažer funkčního útvaru

Tato pozice spadá jednoznačně pod vlastníka procesu a je to člověk, který řídí zaměstnance a výkon činností v rámci procesu. Zajišťuje také jejich správné vyškolení a kontroluje důsledné vykonávání činností. Dodává potřebné zdroje pro vykonávání procesu, poskytuje podporu a řídí rutinní činnosti. Je tedy nutné, aby znal proces a jeho vlivy na činnosti, které předcházejí i které po něm následují (Hammer, 2013)

Vedení musí jasně vymezit vztahy a rozdělení odpovědností mezi vlastníky procesů a manažery funkčních útvarů. Nesmí docházet k delegování role vlastníka majitelům subprocessů, či jiným podřízeným.

3.8.3 Ukazatele a měřítka

Systémy měření výkonnosti jsou důležitým prvkem pro monitorování a neustálé zlepšování procesů. Efektivní měření výkonnosti musí splňovat požadavky jako je validita, úplnost, podrobnost, frekvence, přesnost a načasování měření, odhalování mezer ve výkonnosti, stálost získaných dat v čase, srozumitelnost a odpovědnost za výsledky měření (Kovács, 2009). Ukazuje se, že problémem nebývá samotné měření, ale správné nastavení parametrů/měřitek samotných. Shrňme si

tedy všechny **chybné způsoby a přístupy** ke sledování výkonnosti a tvorbě měřítek dle (Hammer, 2012, Hammer a Herhsman, 2013):

1. Podnik má spoustu naměřených údajů a využije minimum z nich (např. 5%) a zbytek je nevyužitý. Na měření bylo vynaloženo spousta času a peněz, přičemž nemá představu, jak se zbylými daty naložit.

2. Informace např. o stavu zásob k danému dnu můžete obdržet až za měsíc. Je to důsledek zastaralých a neaktuálních systémů.

3. Získávání mnoha údajů z měření jsou málo užitečná, jelikož nebylo stanoveno, v čem se má podnik zlepšovat a neexistuje promyšlený závěr. Ke všemu údaje nejsou provázány a nedochází k důležitým manažerským rozhodnutím.

4. Top management se nezabývá měřením, má k nim odpor a nepovažuje je za důležitou součást v řízení podniku. Vedoucí pracovníci se rovněž domnívají, že měření není příliš důležité. Mohou mít pocit, že měřítka jsou spíše pro méně schopné manažery a ti „opravdoví“ se bez nich umí obejít. Tvrdí, že stačí jim jejich zkušenosti a vize. V takovém případě se jedná o špatnou podnikovou kulturu a stále převažující hierarchické postavení, než o objektivní údaje. Bez podpory vedení mají i promyšlená měřítka malou hodnotu.

5. Nasazování nízké laťky – např. logistické centrum má měřítko ohledně termínů dodání, které plní skoro na 100%. Tenhle ukazatel vypadá hezky, až na to, že se jedná o termíny dodání slíbené zákazníkům nebo se jedná o poslední slíbený termín (termín určený firmou ve většině případů nebývá problém dodržet). V takovém případě mohou zákazníci již delší dobu čekat, avšak ukazatel vypadá skvěle. V procesním řízení je spokojenost zákazníka prioritou, a proto lepší variantou je mít ukazatel „plnění termínu požadovaný zákazníkem“, který skutečně vypovídá o schopnosti podniku. Dosahuje se mnohem obtížněji a takové změny mohou vyvolat jistý odpor u manažerů, zvláště pokud jsou hodnoceni právě podle něj.

6. Provincialismus – tak by se dala nazvat opět chybná situace, kdy se dva útvary snaží plnit svůj ukazatel výkonnosti a tím na sebe působí velmi kontraproduktivně. Podnik může na tom ziskově doplatit.

7. Další chybou zvláště při procesním přístupu je chybějící ukazatel, který je důležitý z pohledu zákazníků. Firma sleduje postup zpracování zakázek, jenže

chyběl ukazatel toho, jak dlouho firmě trvá, než zákazníkovi potvrdí přijetí objednávky a sdělí datum dodání zboží. Podobným případem je chybné lpění na ukazateli rychlosti instalace zařízení, a přitom zákazník nezájímala rychlost, ale dodržení termínu instalace.

Jak tedy tvořit vhodné ukazatele a měřítka? Jak bylo zmíněno výše, důležité je sledovat užitečnost a důležitost ukazatelů z pohledu zákazníků, nenasazovat nízkou laťku, a současně nepoškozovat zájmy vnitřních útvarů podniku. Měřit se má to, co má význam, jelikož ukazatele jsou nástroje zlepšování výkonnosti procesu. V případě, že nevíme, k čemu bychom dané měřítko využili, nepotřebujeme ho. Nejlepší ukazatel je takový, který spíše předvídá, např. pozdní či nezaplacená úhrada od zákazníka, zvýšená zmetkovitost ve výrobě atd.. V té chvíli má podnik čas reagovat a předejít problémům. Další ukazatele jsou zaznamenávací, kdy stále máme možnost řešit situaci. Takzvaný zpožděný ukazatel, jako např. spokojenost zákazníků, kdy problém v podniku či na prodejně už existuje, má sice svou informační hodnotu, ale podnik už přišel o možnost včasné nápravy, o zákazníky, zisk a možná také o informace ke zdůvodnění dané situace.

Pokud to shrneme, vhodně vytvořené ukazatele jsou jasně a přesně definované, aby nevznikaly pochybnosti, odolné, aby se nedaly falšovat nebo zmanipulovat výsledky. Jsou vztažené k cílům podniku a zároveň vyváženě zastupuje hlas a potřeby zákazníka i podniku. Z toho důvodu je doporučeno i pravidelné přehodnocení a úpravy ukazatelů, aby odrážely změny.

Po zjištění (zvláště nepříznivé) hodnoty ukazatele, a snaze jejího zlepšování je důležité se nezastavit a hledat kořeny problémů, které znesnadňují jeho plnění. K takovým cílům je velmi vhodné zapojit i ostatní zaměstnance, seznámit je s problematikou a motivovat je k vzájemné komunikaci. V momentu, kdy zaměstnanec ví, jak jeho činnost ovlivňuje ukazatel napojený na odměňování, bude ochoten podělit se s připomínkami, které brání dosahování lepších výsledků. Ať už jsou to nedokonale řešené pracovní postupy či problémem jsou třetí strany např. dodavatelé materiálu (v tomto případě je třeba seznámit s ukazateli i dodavatele, popřípadě je i vyměnit).

3.8.4 KPI

Procesní řízení je zaměřeno nejen na popis a optimalizaci procesů, ale také na určení hlavních KPI, neboli klíčových ukazatelů výkonnosti, reflektující strategické cíle organizace a mají za úkol měřit a vyhodnocovat jejich plnění. Jedná se o indikátory přiřazené k procesu, které vyjadřují požadovanou výkonnost. Dle Tučka, (2014), je můžeme rozdělit podle zaměření procesů na:

a) finanční – mohou zahrnovat výrobní náklady, produktivitu, ziskovost i tradiční ukazatele finanční analýzy jako ROI, ROE, EVA, MVA, cash flow, EPS, hodnota pro vlastníka, srovnání vlastních výrobků a výrobků na trhu, odchylky od norem aj.

b) nefinanční – týkají se času, flexibility, kvality, spokojenosti zákazníka, tržní podíl, podíl nových výrobků, průměrnou dobu výroby, inovační schopnost aj.

Pokud je podnikovým cílem zvýšení provozní efektivity, je vhodné určit KPI související s měřením času a nákladu ve výrobě. Po zjištění hodnot KPI je třeba odpovědět na otázku „jak zlepšit samotný proces“?

KPI by měly splňovat vlastnosti jako samotné cíle a musí být SMART:

S - specifické, jednoznačné a konkrétní pro všechny členy podniku

M - měřitelné, jen tak můžeme zachytit změny a reagovat na ně

A - akceptovatelné, definovány tak, aby byly v časovém horizontu dosažitelné

R - realistické, zvláště vztaženo ke zdrojům, kapacitám a možnostem člověka

T - termínované, jelikož je rozdíl, zda má být dosaženo cíle za měsíc či za rok

Jelikož ukazatele výkonnosti odráží podnikové cíle, vyjadřují se v procentech jako podíl plnění maximální hodnoty daného kritéria.

I ve zmíněné normě ISO 9001:2015 se hovoří o důležitosti i nastavení KPI. Podle normy však nejsou definovány žádné specifické KPI, které podnik musí využívat, nedefinuje ani způsoby monitorování a měření systému, časový harmonogram - vše záleží na organizaci. Naopak je definována povinnost hodnocení výkonností a efektivity podnikových systémů kvality a nutnost uchovávat si zdokumentované informace, aby mohl podnik dokázat výsledky svých hodnocení.

Zároveň norma vyžaduje kontrolu KPI pravidelně, vždy vztažené k určitým procesům, nikoliv nárazově jednou za čas.

3.9 Strategická analýza

Předpokladem zavedení procesního řízení do podniku je přímá vazba na strategické plánování a analýzu. K tomu potřebujeme znát výchozí stav organizace, v našem případě použitím SWOT analýzy, analýzy rizik a zainteresovaných stran.

3.9.1 SWOT analýza

Tato základní a komplexní metoda strategické analýzy je podniky hojně využívána, jelikož nám dává ze získaných a vyhodnocených poznatků komplexní pohled na situaci organizace. Může být využita k analýze dosavadního vývoje, jako základ pro formulaci strategických cílů nebo generování strategických alternativ, k identifikaci kritických oblastí a v našem případě, jako logický rámec před plánováním změny řízení podniku. Tato analýza je přehledně definována do čtyř kvadrantů, do kterých se sepisují vnitřní faktory (silné a slabé stránky) podniku a vnější faktory (příležitosti a hrozby) podniku (viz obr. 3.10)

Obr. 3.10 Matice SWOT

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	STRENGTHS (silné stránky)	WEAKNESSES (slabé stránky)
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	OPPORTUNITIES (příležitosti)	THREATS (hrozby)

Zdroj: www.fucik.cz/publikace/swot-analyza/

Ve vnitřním prostředí, se do silných stránek promítají přednosti a dovednosti, které podnik má, umí je ovlivnit a dají se využít. Ve slabých stránkách se definují nedostatky a problémy, které podnik je opět může ovlivnit, případně zlepšit a tím přeměnit na výhodu. K tomuto zhodnocení se hlavně využívají interní dokumenty (finanční analýzy, vnitřní předpisy apod.)

V části vnějších vlivů se do příležitostí formuluje výčet možných zdokonalení nebo vývoje, které se dají využít ve prospěch podniku, aby dosáhl stanovených cílů. V hrozbách se formuluje riziko, které je překážkou dosažení cíle a je nutné ho

zmírnit. Stanovení vnějších vlivů se provádí zejména prostřednictvím externích zdrojů (analýzy trhu, ekonomiky, informace o konkurenci a vývoji odvětví), které jsou hůře dostupnější než zdroje pro interní vlivy.

Účelem této metody není vyčerpávající výčet částí kvadrantu, ale stanovení aspektů podle účelu, kvůli kterému se analýza zpracovává.

Jelikož v praktické části není provedena samotná tvorba SWOT analýzy, ale pouze její analýza, nebudeme se v této kapitole podrobně zabývat jednotlivými kroky, které předcházejí ohodnocení a tvorbu strategie.

Po ohodnocení všech faktorů ze SWOT analýzy se dostáváme k základnímu účelu, a to generování variant strategií (viz Obr. 3.11). Podle strategicky významných faktorů a celkového výsledku z každého kvadrantu máme na výběr ze čtyř základních strategií (Grasseová, 2008):

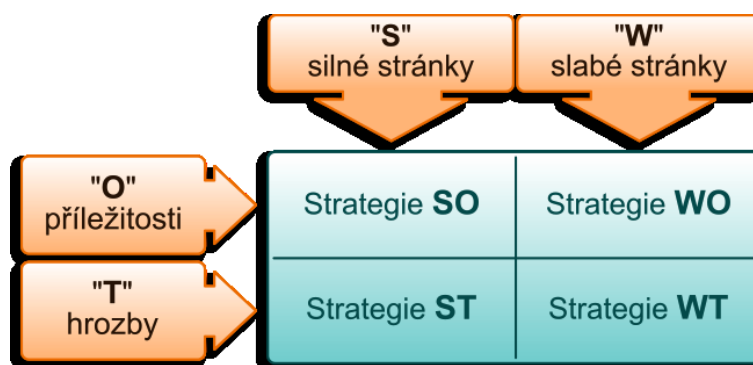
SO strategie – „strategie využití“ využívá silné stránky podniku a zároveň se soustředí na příležitosti z vnějšího prostředí. Tato ofenzivní strategie se využívá zřídka, jelikož bývá finančně náročná.

WO strategie – „strategie hledání“ neboli strategie spojenectví je zaměřena na odstraňování slabých stránek podniku, které by ohrožovaly využití možných příležitostí. V tomto případě je vhodné přehodnotit cíle, strategii, styl řízení či externí poradenství. K využití příležitosti je časté získávání dodatečných zdrojů např. akvizice, joint venture a získávání kvalifikovaných pracovních sil.

ST strategie – „strategie konfrontace“ neboli defenzivní strategie je vhodná pro silné podniky, které zvládnou přímou konfrontaci tím, že využije své silné stránky k odvrácení hrozeb např. vymáhání pokut od konkurentů za napodobování výrobků.

WT strategie – „strategie vyhýbání“ neboli strategie úniku znamená, že se podnik snaží odstranit své slabé stránky, které by mohly vést k propuknutí hrozby. WT strategie je také vhodná pro podniky, kterým jde o boj o přežití a zachování základních funkcí organizace. Častou strategií je fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu či likvidace.

Obr. 3.11 SWOT analýza



Zdroj: www.halek.info/prezentace/management-cviceni6/mngcv6.php?l=02&projection&p=23

3.9.2 Analýza rizik

Při plánování přechodu na procesní řízení je vhodné z důvodu přípravy mít vypracovanou analýzu rizik. V normě ISO 9001:2015 se o identifikaci podnikových rizik hovoří více než dost a tato analýza je doporučena každému podniku pro zajištění předcházení problémů.

Řízení rizik se dělí do tří fází (Váchal a Vochozka, 2013):

- identifikace a popis rizik
- analýza rizik
- hodnocení a návrh opatření

Při identifikaci se definují všechna rizika, která by mohla podnik ohrozit a je vhodné při ní využít metody jako brainstorming, skupinová diskuze, metodu What-if apod. Dalším krokem je číselné hodnocení rizik dle pravděpodobnosti vzniku, závažnosti důsledků a významu pro podnik. Na základě posouzení rizika se provádí hodnocení a tvoří se návrhy na opatření.

3.9.3 Analýza zainteresovaných stran

Podle normy ISO 9001:2015 má vedení organizace porozumět okolnímu prostředí a tomu přizpůsobit i systém. Požadavky normy požadují po organizaci určení zainteresovaných stran, určení jejich požadavků, monitorování a přezkoumávání informací o nich a definici výstupy firmy pro každou zainteresovanou stranu zvlášť. Tato analýza je potřebná pro zjištění veškerých klientů procesů, určení jejich požadavků a očekávání vzhledem k organizaci.

4 Představení společnosti TRUMF International s.r.o.

Česká společnost TRUMF International s.r.o. sídlící v Dolním Újezdě dodává od roku 1992 na trh koření, kořenících směsí a ingredience určené pro profesionální účely v potravinářském průmyslu

Obr. 4.1 Logo společnosti



Zdroj: dostupné z www.trumf.cz

4.1 Výrobní portfolio společnosti

Portfolio čítá více než 7 000 receptur a ročně je vyprodukováno 4 000 tun kořenících směsí. Můžeme ho rozdělit na tři hlavní výrobní kategorie (Příloha č. 2)

Nejrozsáhlejší skupinou jsou **Výrobky pro masný průmysl**: „Šírkou sortimentu výrobků pro masný průmysl dokáže společnost TRUMF International uspokojit všechny skupiny zpracovatelů masa. Společnost nabízí koření a směsi koření pro výrobu tepelně opracovaných i neopracovaných masných výrobků, měkkých masných výrobků, párků, salámů, šunek, uzených a fermentovaných mas, paštik, pomazánek atd. Kromě výrobků samotných nabízí také komplexní technologickou podporu při výrobě a vývoj zcela nových výrobků.“

Výrobky pro výrobu konzerv: „Společnost TRUMF International spolupracuje s významnými společnostmi konzervářského průmyslu a dodává jim výrobky pro výrobu masových konzerv, paštik, zeleninových a hotových jídel, sterilované zeleniny a zeleninových protlaků atd.“

Výrobky pro gastronomii: „Společnost TRUMF International vyrábí koření a kořenících směsí pro restaurace, jídelny a jiná gastro zařízení. Vyrábíme a dodáváme „na míru“ připravené bujóny, vývary, jíšky, směsi koření pro omáčky a minutkové šťávy pod maso, polévkové kořenících a dochucovací směsi, marinády, sójové a worcesterové omáčky a mnoho dalších typů směsí i jednodruhového koření.“

Zdroj: dostupné z www.trumf.cz/o-spolecnosti/

4.2 Historie podniku

Zakladatelem firmy je pan MVDr. Pavel Váhala, který tím navázal na více než šedesátiletou rodinnou tradici ve výrobě masa a masných produktů. Podnik ve své době nesl jméno MASO MORAVIA a hlavním předmětem podnikání se stala výroba přídatných látek do masných výrobků. Sídlo bylo v Lipníku nad Bečvou, a jak už bylo zmíněno, psal se rok 1992.

Úspěšný podnik se dále v roce 1995 majetkově rozrostl, kdy se dalším jednatelem stal pan MVDr. Radek Staněk. Zároveň společnost uvedla na trh vlastní řadu koření a přídatných látek pod značkou TRUMF. Poté, co v polovině 90. let 20. století dobývají český trh, dochází na konci roku 2000 k přejmenování podniku na TRUMF International s.r.o.

Na základě negativních zkušeností, které v roce 1997 přinesla stoletá povodeň, došlo k rozhodnutí vybudovat nový areál v nedalekém Dolním Újezdě. Ten byl v roce 1999 slavnostně otevřen (viz Příloha č. 3).

Zdroj: dostupné z www.trumf.cz/a25-let-trumfu/

4.3 Současnost

V současné době je společnost TRUMF International plně profesionalizovanou firmou, která si zakládá na prvotřídní kvalitě svého koření. Získala certifikaci systému managementu kvality dle ISO normy 9001:2008, systému environmentálního managementu dle ISO 14001:2004 a systému managementu bezpečnosti potravin dle ISO 22000:2005. Rovněž je držitelem certifikátů HALAL a IFS Food 6.

Výroba kořenících směsí je zabezpečena novým podnikovým informačním systémem ERP, který integruje a automatizuje procesy podniku. Velkým přínosem byla moderní identifikace systému kontroly pomocí 2D a EAN kódů.

Co se týče řízení vztahů se zákazníky, podnik nezaostává a disponuje navíc systémem řízení CRM. V systému jsou propojeny veškeré informace, ať už o prodeji, fakturaci, pravidelně aktualizované katalogy produktů. Systém řízení CRM nabízí moduly, které pomáhají firmě s tvorbou produktů zákazníkům na míru. Na tento systém je také napojen DMS, který řeší správu dokumentů a výrazně pomohl sjednotit komunikaci a úložiště dat nejenom v centrále v Dolním Újezdě, ale i v zahraničních pobočkách.

Mise společnosti – „Posláním TRUMFu je dodávat na evropský trh vysoce kvalitní, chutné a zdravé potravinářské přísady, které po funkční, kvalitativní i cenové stránce uspokojí potřeby širokých skupin zákazníků a přitom maximalizovat hodnotu pro všechny své stakeholders“

Vize společnosti – „Podnikovou vizí je patřit mezi respektované partnery dodávek kvalitních potravinářských přísad ve střední a východní Evropě a střední Asii.“

Zdroj: dostupné z www.trumf.cz/o-spolecnosti/

4.3.1 Prodejní síť

Už ze samotné povahy produktů se podnik soustředí v cca 95% na B2B trhy, přičemž charakterem se jedná o zakázkovou výrobu, nikoliv sériovou či hromadnou. Zbylá část objemu se prodává přes e-shop nebo podnikovou prodejnu v Dolním Újezdě.

60% objemu výrobků je vyváženo do zahraničí. První zahraniční trh, na který firma vstoupila a vytvořila pobočku, byla v roce 1996 Ukrajina. Následně byly vybudovány pobočky v Bělorusku, Maďarsku, Rumunsku, Rusku a na Slovensku.

Pro zahraniční zastoupení má podnik distributory v Arménii, Estonsku, Kazachstánu, Kyrgyzstánu, Ázerbájdžánu, Litvě, Lotyšsku, Moldávii, Německu, Polsku, USA, Finsku, Chorvatsku i v Asii.

Nejvýznamnějšími zákazníky jsou Rusko, Bělorusko, Rumunsko, Maďarsko, Ukrajina, v ČR HAMÉ, MK Kostelecké uzeniny, MK Krásno, MK Váhala Hustopeče a MK Schneider.

Zdroj: vnitropodnikové materiály

4.3.2 Organizační struktura

TRUMF Internacional s právní formou podnikání s.r.o. má za svůj statutární orgán původní dva jednatele, kteří spolu s generálním ředitelem tvoří strategické vedení podniku. Celkově je v Dolním Újezdě zaměstnáno 125 zaměstnanců. Z rozhovoru s výrobním ředitelem vyplynulo, že v podniku převažuje kultura výsledků - tedy orientace na úkoly. Podnik má nově vytvořeny organigramy znázorňující formální organizační vztahy, podřízenost, nadřízenost a funkční i odbornou příslušnost všech zaměstnanců a také organigram přehledně zaměřený podle třech

základních úrovní řízení (viz Příloha č. 4). V top managementu jsou na strategické úrovni ředitelé a manažeři, kteří mají na starost plánování, rozhodování a řízení v dlouhodobém horizontu. Ve střední úrovni mají na starost taktické řízení většinou manažeři a vedoucí oddělení, jejichž úkolem je plánování, rozhodování a řízení ve střednědobém horizontu do dvou let. Ve třetí, operativní úrovni nalézáme mistry s malým rozsahem odpovědnosti, jejichž úkolem je řízení každodenních činností. Dle vnitropodnikových zdrojů je OS podniku funkcionální.

V top managementu (viz Příloha č. 4), můžeme vidět šest vlastníků procesů, ve středním managementu se nachází osm vlastníků procesů a v operativním managementu se nachází jeden vlastník procesu.

4.3.3 Styl řízení

Doposud byl využíván funkční přístup a týmový styl řízení, kdy ředitelé úseku měli svůj tým lidí, kterým dával úkoly, a zaměstnanci se soustředili čistě na vykonávání zadaných úkolů. V takové situaci už střední management spolu dostatečně nekomunikoval.

4.4 Problematika funkčního řízení a procesního přístupu

V návaznosti na negativa funkčního přístupu došlo v podniku ke zvážení přechodu na procesní řízení. Důvodem zájmu o přechod z funkčního na procesní řízení byla především špatná spolupráce mezi úseky, a to z důvodu neznalosti svého interního zákazníka a dodavatele. Hlavním problémem funkčního řízení je dle podniku špatná komunikace – nedostatečné předávání informací mezi odděleními.

V podniku došlo v souvislosti s tímto problémem k dotazníkovému šetření se 48 respondenty, většinou tvořeno THP pracovníky. Bylo zjištěno, že 25% z nich nemá dostatek informací o činnostech oddělení, se kterým nejvíce spolupracují, a 58% respondentů uvedlo, že nemá dostatek informací o činnostech ostatních oddělení firmy. Dva nejčastější problémy, které pracovníkům brání ve vykonávání klíčových aktivit, jsou nedostatek času a nedostatek informací. Posledním vybraným výsledkem je názor 31 respondentů, podle kterých se jejich přímý nadřízený zajímá spíše na daný úkol/cíl v rámci svého úseku oproti 17 respondentů, podle kterých se přímí nadřízení zajímají o spokojenost svého interního zákazníka.

Firma se především snaží přiblížit svému internímu zákazníkovi a dodavateli. Má zájem změnit stávající situaci, navíc podloženou výsledky dotazníku. Rovněž

chce mít zpětnou vazbu o tom, jak úseky spolupracují a komunikují. Těchto cílů není možné dosáhnout, pokud by byl podnik ryze funkčně zaměřený s tvrdou hierarchií.

V současné době podnik prochází recertifikací na nové ISO normy a právě v normě ISO 9001:2015, jak už bylo zmíněno v kapitole 3.8.1., se o procesním řízení více hovoří, což doplňuje záměr měnit styl řízení firmy. Předepisuje potřebu definice hlavních a vedlejších procesů, nastavení rizik v podnikových procesech, vytvoření SWOT analýzy a u hlavních procesů stanovené KPI. Firma má všechny náležité dokumenty zpracovány a budeme se jim věnovat v následujících kapitolách.

4.5 SWOT analýza

Podnik má zpracovanou SWOT analýzu (viz Příloha 5), ve které došlo k identifikaci silných (S) a slabých (W) stránek, které byly ohodnoceny z hlediska důležitosti. Dále byly identifikovány příležitosti (O) a hrozby (T), u nichž se hodnotila atraktivita dopadu příležitostí a určení závažnosti vlivu hrozeb. Na hodnocení se podíleli vlastníci hlavních procesů, a to body 1-5.

Vedení společnosti zohledňuje ve SWOT analýze externí a interní aspekty, které jsou relevantní pro její účel, strategické zaměření, a které ovlivňují její schopnost dosahovat zamýšleného výsledku jejího systému managementu kvality a environmentu. Při stanovení SWOT analýzy je přihlédnuto k aspektům vycházejících z právního, technologického, konkurenčního, tržního, kulturního, sociálního a ekonomického prostředí. Současně je analýza minimálně 1-krát ročně přezkoumána ve vazbě na splněné cíle, nové příležitosti a nová rizika v rámci roční kontroly systému.

V kapitole 6 bude SWOT analýza zhodnocena a rozepsány její aspekty, které by se zavedením procesního řízení odstranily, zmírnily a posílily. Rovněž bude představena strategie.

4.6 Analýza rizik

Podnikem vytvořená analýza rizik je zpracována podle návaznosti na procesy. V každém procesu je definován výčet rizik, který je ohodnocen podle významnosti, pravděpodobnosti vzniku, finančních dopadů a dopadu na vztahy se zákazníky. Podle propočtených hodnot jsou rizika onačeny podle závažnosti (malé/střední/vysoké riziko). Výčet vysokých rizik (viz Příloha č. 8), sloužil při rozhodování a doporučení strategie ze SWOT analýzy.

5 Aplikace procesního řízení v podmínkách TRUMF International s.r.o.

V této kapitole nejdříve zmapujeme všech 19 procesů z vytvořených procesních karet, představíme KPI a na tomto základě bude vytvořena procesní mapa, diagram a členění procesů.

5.1 Mapování procesů

Po zhodnocení návrhu o zavedení procesního řízení, přezkoumání jeho důsledků, došlo postupně ke zmapování všech procesů do dokumentu MS Excel. Z velké většiny byl soubor navrhnout a vypracován výrobním ředitelem podniku, ve spolupráci s vlastníky procesů, kteří byli předem obeznámeni s filosofií nového řízení. V rámci zpracování této práce, byly v dokumentu doplněny některé chybějící informace o činnostech, vstupech a výstupech procesů. Dále byly provedeny malé úpravy, kontrola vazeb a označení procesů.

Celkem bylo definováno 19 „makroprocesů“, z nichž podnik určil 7 hlavních a 12 podpůrných. Pro každý proces byla vytvořena identifikační procesní karta (viz Příloha č. 6 a 7), která obsahuje:

- název a číslo procesu
- poslání
- hlavní a vedlejší vstupy (lidské, finanční a informační zdroje, požadavky)
- majitele procesu
- klíčové aktivity, které se v procesu provádějí
- hlavní a vedlejší výstupy
- u hlavních procesů klíčové ukazatele výkonnosti

5.1.1 Hlavní procesy

Na hlavní procesy se TRUMF dívá jako na ty, které patří do hodnototvorných, a zákazník je přímo oceňuje. Patří do nich Nákup, Výroba, Prodej, Produkt management, Technolog a Dokumentace. V této kapitole se zaměříme na popis procesu a podobu, která je zapsána v identifikační kartě.

a) Nákup - nakupování vstupů probíhá na základě požadavků výroby. Zajišťuje suroviny, obaly, vzorky či zboží určené přímo k přeprodeji. Výběr

dodavatelů se děje na základě metodiky hodnocení dodavatelů. Podnik klade důraz na to, jestli dodavatelé vyhovují požadavkům na kvalitu u surovin, a zda splňují předpoklady pro zabezpečení trvalé kvality. Dále se sleduje postoj dodavatele k ochraně životního prostředí a je preferován dodavatel s certifikovaným systémem kvality a environmentu.

Podoba procesu - u Nákupu je hlavním vstupem pouze materiál od dodavatelů. Velmi početné jsou vedlejší vstupy, kdy interním dodavatelem je QMS/EMS (Požadavky systému a legislativy), Prodej (požadavky na nákup komodit a zboží), Vývoj (požadavek vývoje na nové suroviny), Dokumentace (požadavek na dokumentaci) a Laboratoř, Výroba, Skladování (podklady pro reklamační řízení). Posláním je Nákup veškerých vstupů pro firmu, nákupní marketing. Jsou definovány klíčové aktivity jako nákup surovin, zboží, obalů, výběrové řízení dodavatelů, řízení zásob, pravidelné hodnocení dodavatelů, sledování „ležáků“ ve skladech a jejich eliminace, zajištění vzorků pro vývoj a reklamace vstupů.

U tohoto procesu je výstup pouze vedlejší a interními zákazníky jsou v tomto případě opět QMS/EMS (naplnění požadavků), Prodej (zajištění nákupu komodit), Skladování (nákupní objednávka), Vývoj (zajištění vzorku nové suroviny), Dokumentace (zajištění dokumentace).

b) Výroba - posláním procesu je Realizace výrobku dle požadavku zakázky. Zde se nachází pro podnik typicky přidaná hodnota, kdy kvalita a bezpečný výrobek jsou přísně sledovány systémem bezpečnosti potravin, jenž je součástí IS a plánem HACCP, který je vyžadován u všech výrobců potravin. Míchání sypkých směsí probíhá automaticky podle programu a dávkování je dodržováno s přesností na 0,1g. Rovněž míchání tekutých směsí koření je vybaveno technologií, jako jsou dávkovače, snímače, bezpečnostní prvky, filtry a UV lampy. Při výrobě je součástí procesu zušlechťování koření (čištění, sterilizace, mletí za snížených hodnot pro zachování silic) a zásadním posunem ve výrobě je využívání superkritické extrakce koření pomocí CO₂ (extrakty jsou mikrobiálně čisté a nedochází ke ztrátě aromat). Evidence procesu míchání je na úrovni ERP systému. Každý výrobek je rovněž podroben výstupní kontrole, kdy každá směs koření prochází magnety a detektory kovů.

Podoba procesu - pro názornost je tentokrát podoba procesu vložena jako Příloha č. 6.

c) Prodej - posláním procesu je zajištění zakázek s odpovídající ziskovostí a zajištění plateb. Zde probíhá první bezprostřední kontakt se zákazníkem a proces řeší převážně nabídku, poptávku a cenovou politiku.

Podoba procesu - Hlavními vstupy do procesu jsou požadavky zákazníka, informace o konkurenci a požadavky legislativy. Vedlejší vstupy jsou popsány jako podklady od Produktového manažera, od Technologů, z Logistiky, Nákupu, Marketingu, Dokumentace a požadavky QMS/EMS. Klíčové aktivity v tomto procesu je plnění potřeb zákazníků a udržování kontaktu, získávání nových obchodních příležitostí, rozvoj prodeje a tvorba podkladů pro reklamační řízení.

Hlavním posláním a výstupem je zajištění zakázek s odpovídající ziskovostí, tvorba zisku a spokojení zákazníci. Vedlejší výstupy jsou zpracované požadavky zpět na Produkt manažera, Technologa, Logistiku, Nákup, podklady pro Marketing a plnění QMS/EMS.

d) Produkt management - posláním procesu je zajištění podpory zákazníka, dealera a obchodu. Produktoví manažeři znají dokonale portfolio a pomáhají obchodníkům s nabízením a prodejem. Přesvědčují zákazníka, jaké výhody nabízí jejich směs a nabízí řešení na míru.

Podoba procesu - Hlavní vstupy do tohoto procesu jsou opět požadavky finálních zákazníků, dealerů, legislativy a prezentace dodavatelů. Vedlejší vstupy jsou podklady a požadavky z Prodeje, obchodu, poboček, Laboratoře, Dokumentace, Logistiky, Údržby, od Technologů a vzorky z výroby. Klíčové aktivity jsou především v tvorbě receptur, katalogových listů, prezentací, seminářů, vývojových projektů a správa portfolia, které jsou zároveň vedlejšími výstupy pro Produktové manažery, Prodej, Marketing, Technolog, Vývoj, Laboratoř a Výrobu. Hlavním výstupem je uspokojení požadavků zákazníka, dealera a legislativy.

e) Technolog – posláním je zajištění technologické podpory finálního zákazníka a dealera. Technologové provádějí u zákazníků zkoušky a říkají jim, jak správně použít funkční směs. Je to technologická podpora obchodníkům, jelikož rozumí masné výrobě a poučuje zákazníky, jak směs správně použít ve své výrobě.

Podoba procesu - Jejich hlavními vstupy jsou opět požadavky finálních zákazníků, dealerů a prezentace dodavatelů. Vedlejší vstupy k Technologům jsou podklady z Prodeje, Vývoje a vzorky z výroby. Klíčovou aktivitou je tvorba aplikační receptury, kontakt s Vývojem, technologická podpora u dealera a zákazníka, zkoušky ve vývojové dílně a tvorba prezentací pro zákazníky. Hlavní výstup Technologa je naplnění požadavku finálního zákazníka. Vedlejší výstupy se točí kolem receptury a zkoušek směrem k Vývoji, Prodeji, Laboratoři a k Produkt manažerovi.

f) Dokumentace – posláním je tvorba, zdokonalování a údržba výrobní dokumentace - výrobní a surovinové specifikace, etikety. Specifikace konečného produktu zpracovávají specialistky dokumentace, kdy se pro její tvorbu využívají znalosti legislativy, specifikace surovin, dávkování, receptury produktů a podklady vývojových technologií.

Podoba procesu - Hlavním vstupem jsou opět požadavky zákazníků, dealerů, legislativy a podklady od dodavatelů surovin. Pro tvorbu dokumentace jsou důležité vedlejší vstupy a to podklady a informace od Nákupu, Laboratoře, Prodeje, Logistiky, Výroby, Technologií, od Produktových manažerů a receptury z Vývoje. Klíčovými aktivitami je tvorba, distribuce a ukládání výrobních specifikací, tvorba karet, aktualizace a kontrola dat pro etikety a přehledu chemických látek. Hlavním výstupem je tvorba samotné dokumentace a splnění požadavků legislativy. Vedlejší výstupy v podobě etiket a specifikací jdou opět do Vývoje, Výroby, Logistiky, Nákupu, k Produktovým manažerům a Technologům a v podobě informací pro tvorbu šablon etiket pro Informatiku.

Do všech hlavních procesů jsou rovněž interními dodavateli ŘLZ, Finance, Informatika a Kontroling.

5.1.2 Podpůrné procesy

Jako podpůrné procesy určil podnik následující: ŘLZ, QMS/EMS, Laboratoř, Marketing, Vývoj, Ekonomika, Finance, Informatika, Kontroling, Logistika, Sladování, Údržba

ŘLZ - posláním je zajištění lidských zdrojů v rámci celého holdingu. Je to rovněž proces, který dodává vstupy do všech procesů ve firmě.

Podoba procesu - Hlavními vstupy jsou požadavky zákoníku práce, průzkumy trhu a žádosti uchazečů o práci. Vedlejší vstup je interní komunikace, který dodává Marketing. Klíčové aktivity již byly nastíněny, je to tvorba pracovně právní agendy, péče o zaměstnance, získávání, výběr, adaptace a vzdělávání zaměstnanců, koordinace řízení pracovního výkonu, průzkumy spokojenosti, budování značky a krizový management. Hlavním výstupem je tedy naplnění legislativy a vedlejším výstupem zajištění výše zmíněných aktivit a splnění požadavků QMS/EMS.

QMS/EMS - v tomto procesu je posláním zajištění dozorových a certifikačních orgánů a zabezpečení požadavků správného řízení systému managementu kvality a environmentálního managementu.

Podoba procesu - hlavním vstupem jsou požadavky dozorových a certifikačních orgánů a podněty k reklamaci výrobku. Vedlejší vstup je podnět k reklamaci od Laboratoře, Výroby a ze Skladování. Vstupem je požadavek Laboratoře na tvorbu a schválení pravidel pro chemické látky. Hlavní činnosti jsou realizace interních a dodavatelských auditů, řízení neshod a reklamací, řízení metrologie a problematiky chemických látek. Hlavním výstupem je zajištění dozorových a certifikačních orgánů a vydání stanoviska k reklamaci. Vedlejší výstup je provedení auditu a vydání podkladů reklamačního řízení pro hlavní proces Nákup a vydání stanoviska k reklamaci pro hlavní proces Prodej.

Vývoj - posláním je tvorba, zdokonalování a údržba výrobní dokumentace. Tento proces čeká na impulsy produktových manažerů či technologů, kteří přicházejí s požadavkem, jaký výrobek mají vyvinout nebo upravit. Je to právě Vývoj, který vytvoří přesnou recepturu výrobní směsi a na jejím základě může Výroba fungovat.

Podoba procesu - pro názornou ukázkou identifikační karty podpůrného procesu je podoba procesu v Příloze č. 7

Laboratoř - posláním je zajištění měření / kontrola kvality surovin a výrobků.

Podoba procesu - jako podpůrný proces má opět hlavní vstup pouze požadavky legislativy. Vedlejší vstupy jsou požadavky na kontrolu ze Skladování, Výroby, požadavek na analýzu z Vývoje, požadavek na atest z Logistiky a zajištění QMS/EMS. Posláním a klíčovými aktivitami je tedy měření a kontrola kvality surovin a výrobků, zjišťování analýz pro vývoj, vyhotovení atestů a zajištění stěrů. Hlavním

výstupem je klasicky zajištění požadavků legislativy a vedlejší výstupy jsou zajištění kontrol pro Skladování a Výrobu, analýza pro Vývoj, atest pro Logistiku a vytvoření podkladu reklamace pro QMS/EMS.

Marketing - posláním je funkční marketingová strategie jako podpora obchodní strategie společnosti.

Podoba procesu - hlavním vstupem je požadavek na služby (tvorba grafiky, webu, tisku..) a informaci od zákazníků, tisku a ČSZM. Vedlejší vstupy jsou především informace a požadavky od Produkt manažerů, Technologů, z Vývoje, Logistiky, Prodeje, poboček a z vedení. Klíčovými aktivitami je vytváření interní a externí marketingové komunikace - porady, akce pro zaměstnance, firemní časopis, nástěnky, reklama, public relations, marketingové materiály, tiskoviny, reklamní předměty, grafika a monitoring spokojenosti, tisku, novinek u zákazníků. Marketing rovněž provádí výzkumy spokojenosti, monitoring tisku a novinek u zákazníků. Hlavním výstupem je Externí marketingová komunikace, vedlejším pak naplnění požadavků Produkt manažerů, Vývoje, Prodeje, Logistiky a vytvoření plánu aktivit poboček pro Kontroling.

Ekonomika - posláním tohoto podpůrného procesu je zajištění zisku hlídáním efektivity využití finančních zdrojů a zajištění cash flow a vedení jasné evidence.

Podoba procesu - Jejím hlavním vstupem jsou požadavky legislativy, závazky od bank a pojišťoven a požadavky finančního úřadu a vedlejším vstupem jsou především ekonomické podklady z poboček od Prodeje. Klíčové aktivity jsou především kontrola tržeb, nákladovosti a zisku, sledování a efektivní vynaložení finančních prostředků, analýza odchylek, řízení pohledávek a financování investic. Hlavním výstupem je naplnění legislativních požadavků, splněné bankovní a úvěrové závazky a naplnění požadavků finančního úřadu. Vedlejším výstupem pak zajištění plánu pro Kontroling

Logistika - soustředí se na příjem a zpracování objednávek, a zajištění expedice zboží v požadovaném termínu.

Podoba procesu - Hlavním vstupem jsou požadavky zákazníka, dealera a pobočky. Vedlejší vstupy jsou požadavky QMS/EMS, požadavky Prodeje na dovoz zboží, požadavky Nákupu na zajištění dopravy surovin a dalším vstupem jsou

výsledky atestů z Laboratoře. Klíčové aktivity Logistiky jsou příjem a zpracování prodejních objednávek, příprava výrobních zakázek, zajišťování a plán rozvozu vlastní a externí autodopravy, vyhodnocování nákladovosti vozového parku, optimalizace skladových zásob, fakturace zákazníkům a tvorba exportní dokumentace. Hlavním výstupem je fakturace a zajištění přepravy k zákazníkovi. Vedlejším výstupem je zajištění dopravy surovin pro Nákup, výrobní zakázky z Výroby a prodejní objednávky pro Skladování. Výstupem je také splnění požadavků QMS/EMS a pro Prodej je založení karty zákazníka

Skladování - posláním tohoto procesu je efektivní skladování zásob. Sklad vstupních surovin je vybavený bezdrátovými čtečkami čárových kódů, které jsou propojené s informačním systémem přes wifi síť. Pracovníci tímto způsobem provádějí příjem, záznam o množství, kvalitě, termínu dodávky, ke které jsou v systému přiřazeny potřebné dokumenty. Pro hodnocení procesu skladování je využíváno elektronických záznamových měřících zařízení vlhkosti a teploty. Rovněž je hlídána expirace a v případě problémové šarže jsou všechny výrobky a polotovary dohledatelné. Bezvadné suroviny jsou vydávány do výroby podle systému FEFO.

Podoba procesu - Hlavním vstupem je příjem materiálu od dodavatele. Vedlejšími vstupy jsou informace o nákupní objednávce od Nákupu, prodejní objednávka od Logistiky, vstupní kontrola od Laboratoře, požadavky Výroby na materiál a požadavek bezpečnosti od QMS/EMS. Klíčové aktivity jsou příjem surovin, obalů, materiálů a jeho identifikace, kontrola, transfer surovin do výroby, příprava výrobků pro expedici a dodržování podmínek pro skladování. Hlavním výstupem je zajištění přejímky výrobků a zboží a vedlejším výstupem je transfer surovin a obalů pro Výrobu a dodržení skladovacích podmínek pro QMS/EMS.

Údržba - zabezpečuje zajištění prevence, oprav, údržby správy budov a výrobních technologií. Rovněž zajišťuje nové investice, výběrová řízení a uzavření kupních smluv.

Podoba procesu - hlavní vstupy jsou dodávky služeb a nových technologií a outsourcing externích oprav a revizí. Vedlejší vstupy jsou požadavky QMS/EMS, dále Výroba, Vývoj a Skladování dává požadavky na opravy technologií. Klíčovými aktivitami je provádění údržby, koordinace dodávek služeb, zajištění externích revizí

a oprav a montáže nových technologií. Proces má pouze vedlejší výstupy a to naplnění požadavků QMS/EMS, a zajištění oprav a technologií pro Výrobu, Vývoj a Skladování.

Finance - tento podpůrný proces vstupuje jako interní dodavatel do všech hlavních a podpůrných procesů. Výsledkem aktivit v tomto procesu je dostatek peněz na správných místech ve správný čas.

Podoba procesu - Hlavní vstupy jsou požadavky legislativy, úřadů a pojišťovny. Vedlejšími vstupy jsou podklady pro mzdy, cestovní doklady a příkazy, účetní data a požadavky na zařazení majetku. Jeho primární činností je sledování a zajištění toku peněz pro nákup, financování, zabezpečení a podporu firemních procesů. Zpracování přijatých faktur a jejich platby, střediskové účtování, evidence majetku a účetních dokladů, vedení mzdové agendy, kontrola účetnictví a DPH, práce v ERP a podpora uživatelů v oblasti účtování. Hlavním výstupem je naplnění požadavků legislativy a úřadů výstupy pro interní zákazníky jsou účetní informace, zaúčtované a vyplacené mzdy, zařazení majetku a pro Kontroling zpracované výsledky hospodaření.

Informatika - tento podpůrný proces také vstupuje do všech procesů ve firmě, jelikož zajišťuje funkční a spolehlivé ICT prostředí a nástroje pro administrativu, technologii, výrobu a obchod společnosti.

Podoba procesu - Hlavní vstupy jsou požadavky legislativy na zabezpečení dat (v současné době také GDPR), na legální software, na dodržování autorských práv, požadavky ČSÚ. Vedlejší vstupy jsou v podobě požadavků na hardware a software, správu přístupu externích dodavatelů a řešení problémů. Dokumentace dává požadavky na tvorbu šablon etiket a ŘLZ dává informace o nástupech a výstupech zaměstnanců. Informatika provádí inovace, řízení změn, strategie a koncepce ICT, řeší závady, výpadky a omezené služby, má na starosti monitoring a dohled, řídí licenční politiku, externí dodavatelské služby, bezpečnost ICT, vzdělávání a osvětu. To vše jsou vedlejší výstupy interním zákazníkům a Vývoji dodává šablonu etiket. Hlavním výstupem je naplnění požadavků legislativy ohledně zabezpečení dat, legálního softwaru, dodržování autorských práv a ČSÚ.

Kontroling - poslední podpůrný proces, který figuruje jako interní dodavatel do všech procesů. Jeho posláním je koordinace plánování, kontroly, a datové informační základy s cílem zlepšení firemních výsledků.

Podoba procesu - hlavním vstupem je dokumentace pro podání žádosti o dotaci. Vedlejší vstupy jsou účetní data od Ekonomiky a požadavky na data, reporty a statistické data. Kontroling tvoří podklady pro další oddělení, studijní materiály, koordinuje plánovací proces, řídí projekty, optimalizuje a automatizuje zpracování dat, zpracovává analýzy. Hlavním výstupem jsou zajištěné žádosti o dotace a vedlejším výstupem je pro kalkulace ABC (Finance), podklady pro prémiové ukazatele a statistické výkazy. Dalším výstupem jsou reporty, plány a veškeré podklady pro rozhodování.

5.1.3 KPI

Kromě ukazatelů a měřítek, které firma využívá, musí jasně definovat, i na základě podnětu nové normy, pro všechny hlavní procesy klíčové ukazatele výkonnosti (viz Tab. 5.1-5.7). Komentář k těmto KPI bude zpracován v kapitole 6.

Tab. 5.1 Vyhodnocení KPI pro proces PRODEJ ČR + SR

	2015	2016	2017
obrat (porovnání s plánem)	95,6 %	100,2 %	88,6 %
tonáž (porovnání s plánem)	94,8 %	100,5 %	86,6 %
ziskovost (porovnání s plánem)	123,6 %	114,7 %	154,5 %
stav pohledávek po splatnosti (tisíc Kč)	7 813	8 274	8 982

Zdroj: vnitropodnikové informace

Tab. 5.2 Vyhodnocení KPI pro proces PRODEJ EXPORT

	2015	2016	2017
obrat (porovnání s plánem)	87,3 %	81,8 %	84,4 %
tonáž (porovnání s plánem)	93,8 %	84,5 %	87,9 %
ziskovost (porovnání s plánem)	82,2 %	100,4 %	109,3 %
stav pohledávek po splatnosti (tisíc Kč)	69 373	67 013	70 001

Zdroj: vnitropodnikové informace

Tab. 5.3 Vyhodnocení KPI pro proces NÁKUP (* v daném období nebylo hodnoceno)

	2015	2016	2017
obrátkovost zásob	*	*	*
dostupnost surovin pro výrobu	*	*	97,1 %
plnění plánu OTZ pro komodity	*	*	130,8 %

Zdroj: vnitropodnikové informace

Tab. 5. 4 Vyhodnocení KPI pro proces PRODUCT MANAGEMENT

	2015	2016	2017
OTZ za skupinu dle zemí - CMZ	104,4 %	106,1 %	107,4 %
OTZ za skupinu dle zemí - AMZ	74,6 %	81,3 %	89,0 %
OTZ za skupinu dle zemí - RMZ	102,3 %	81,4 %	98,5 %
dodržení plánu pro vývojovou dílnu	100 %	100 %	100 %
udržování databáze TOIS	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vnitropodnikové informace

Tab. 5. 5 Vyhodnocení KPI pro proces TECHNOLOG

	2015	2016	2017
OTZ za skupinu dle zemí - CMZ	104,4 %	106,1 %	107,4 %
OTZ za skupinu dle zemí - AMZ	74,6 %	81,3 %	89,0 %
OTZ za skupinu dle zemí - RMZ	102,3 %	81,4 %	98,5 %
zajištění vzorků směsí	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vnitropodnikové informace

Tab. 5.6 Vyhodnocení KPI pro proces DOKUMENTACE

	2015	2016	2017
zajištění dokumentace k surovinám, evidence a zpracování	100 %	100 %	99,16 %
bezchybné zpracování výrobních specifikací a jejich distribuce	100 %	100 %	98,33 %

Zdroj: vnitropodnikové informace

Tab. 5. 7 Vyhodnocení KPI pro proces VÝROBA

	2015	2016	2017
efektivita výroby - produktivita, nákladovost, reklamace	101,56 %	101,11 %	101,58 %
dodržení termínů výroby	96,00 %	100,00 %	100,00 %

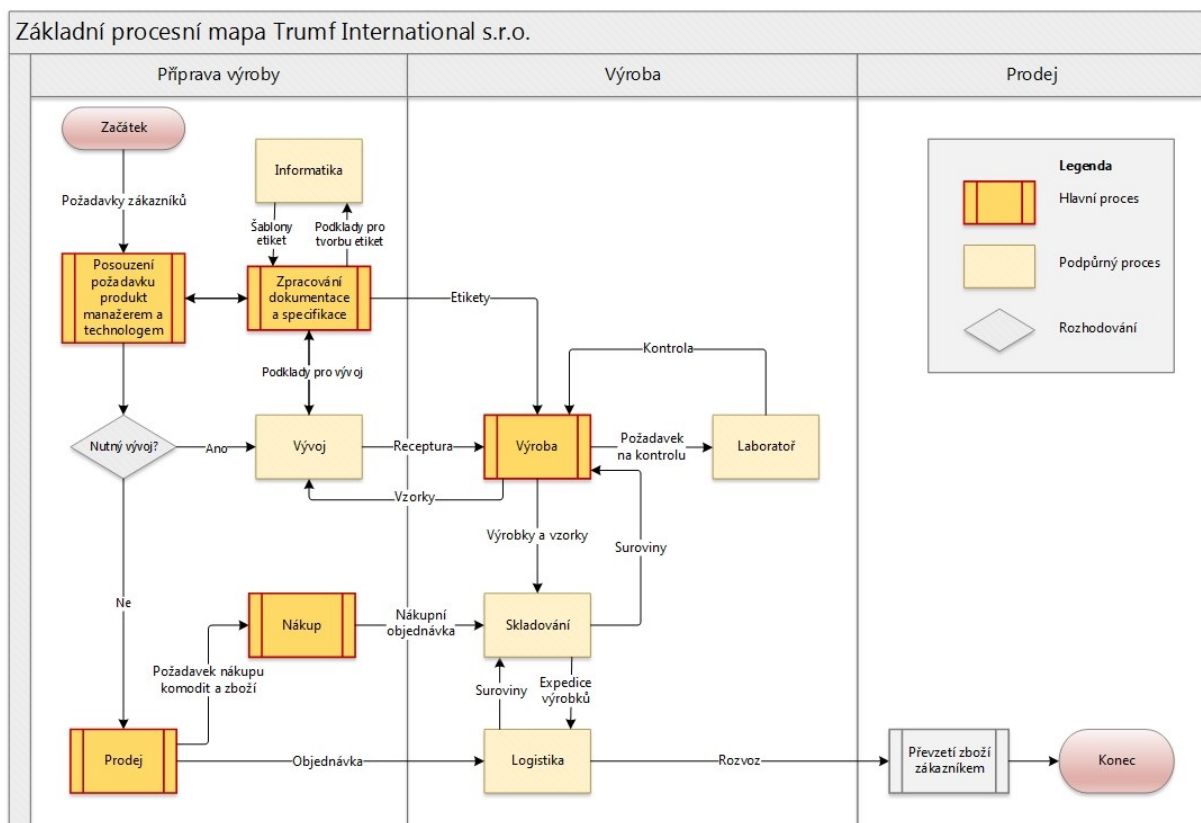
Zdroj: vnitropodnikové informace

5.2 Procesní mapa, procesní diagram

Na základě zmapovaných procesů a jeho vyčerpávajícího popisu byla zajištěna neprovázanost vstupů a výstupů, a proto je v rámci diplomové práce vytvořen návrh základní procesní mapy.

Základní procesní mapa vyobrazuje skutečně ty nejdůležitější procesy, které ve společnosti probíhají. Cílem bylo zobrazit, kde začíná poslání podniku a kde končí. Proto zde nejsou zakomponovány všechny podpůrné procesy. Byly propojeny činnosti, znázorněny nejdůležitější vztahy tak, aby byla zachována přehlednost. K tvorbě byl využit program MS Visio.

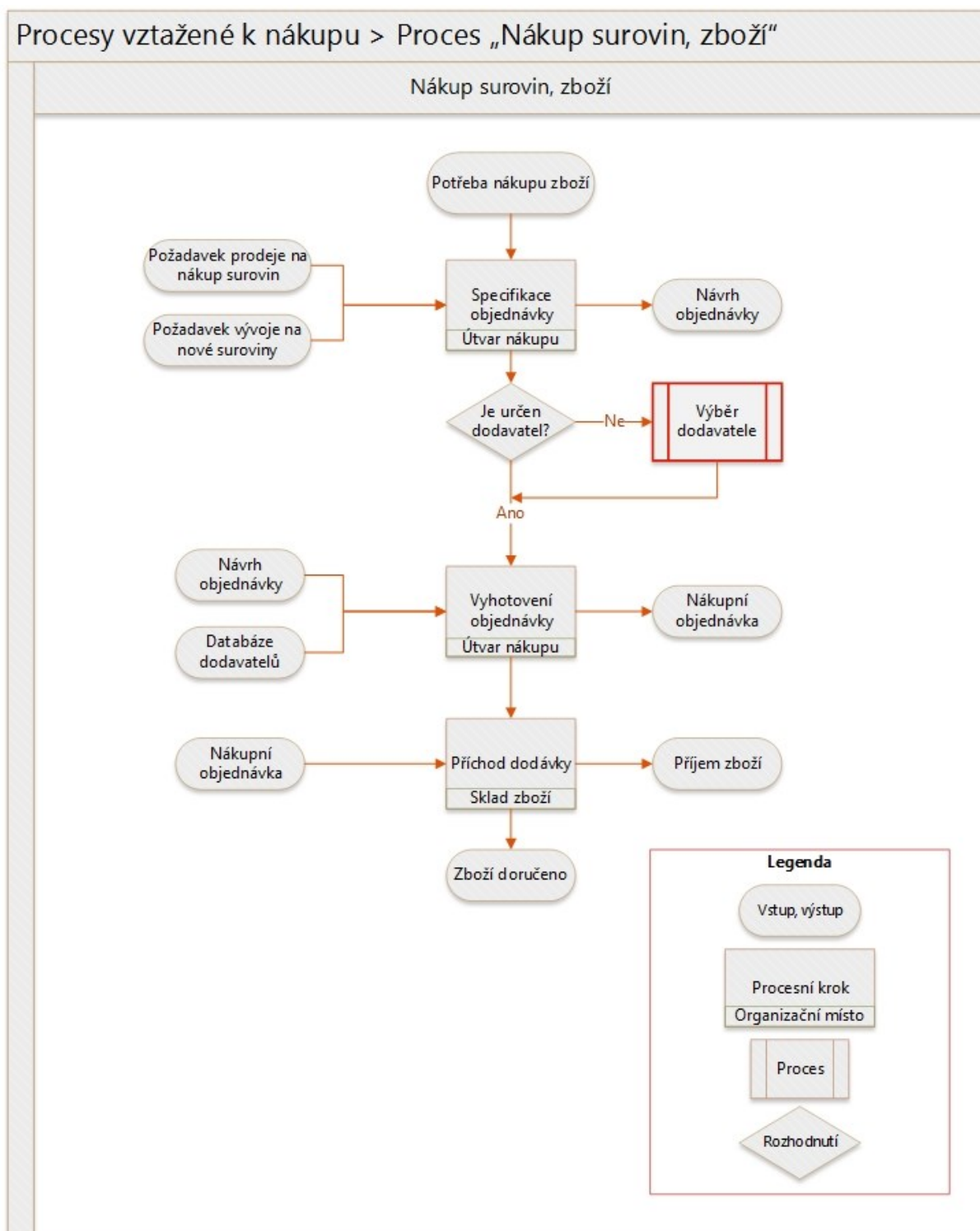
Obr. 5.1 Základní procesní mapa TRUMF International s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, dle vnitropodnikového materiálu

Každý hlavní a vedlejší proces, je zobrazen ve formě minimálně jednoho diagramu. Vzorově byl vybrán z hlavních procesů proces Nákup. Nákup se skládá z několika klíčových činností (pro nás procesů). Pro ukázkou byla vybrána činnost Nákup surovin a zboží a byl vytvořen vývojový diagram přes software MS Visio (viz Obr. 5.2).

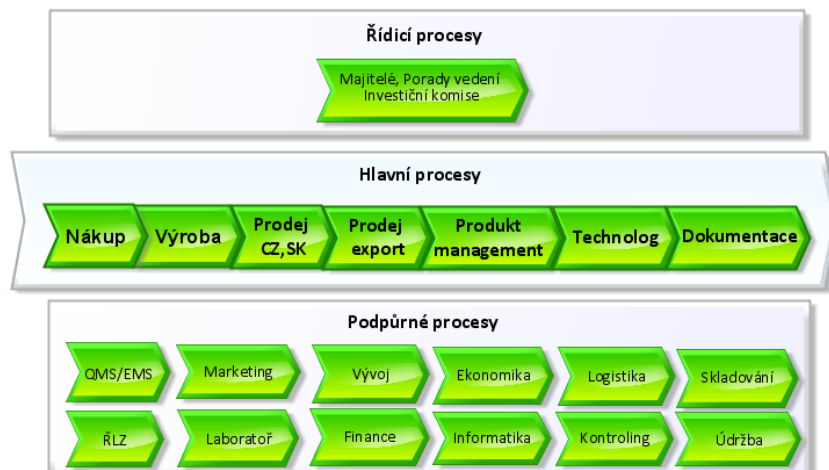
Obr. 5.2 Vývojový diagram procesu „Nákup surovin, zboží“



Zdroj: vlastní vypracování, dle vnitropodnikového materiálu

Dále bylo vytvořeno grafické znázornění členění všech procesů (viz Obr. 5.2), způsobem, který podporuje i norma ISO 9001. Pro tvorbu byl využit ARIS Express.

Obr. 5.3 Členění procesů v TRUMF International s.r.o.

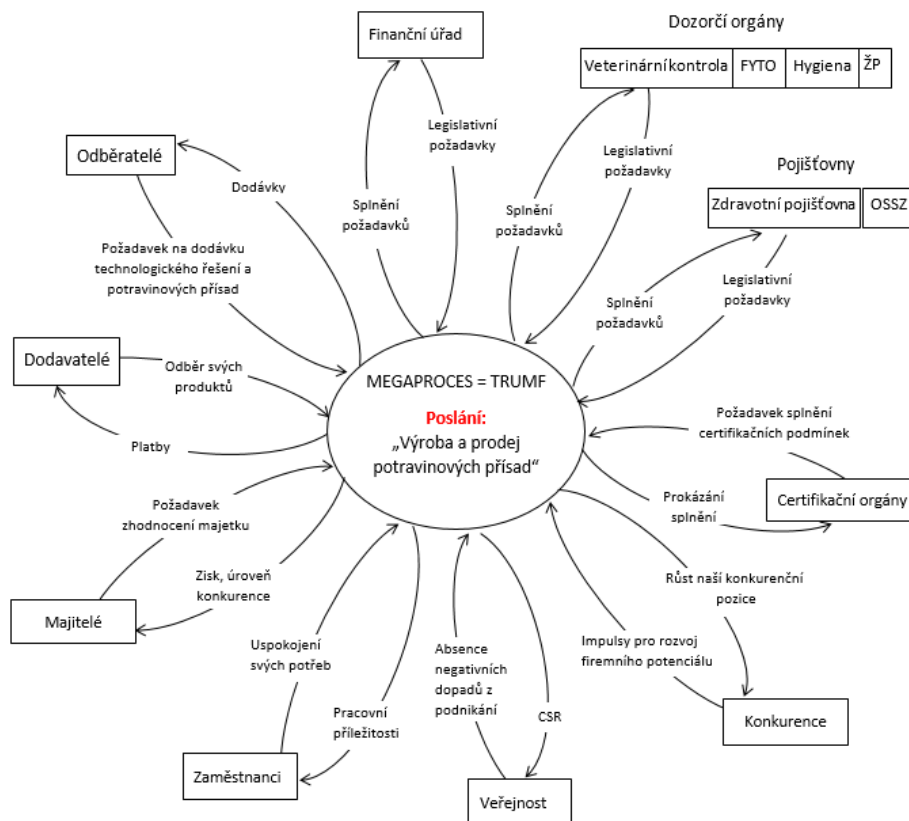


Zdroj: vlastní zpracování, dle zmapovaných procesů

5.3 Analýza zainteresovaných stran

Organizaci zasahuje do strategických cílů mnoho zainteresovaných stran a bylo třeba definovat a určit jejich požadavky. Podnik již vytvořil její podobu a nazývá ji „mapou procesního prostředí“. V rámci zpracování diplomové práce byla upravena její podoba a doplněny některé požadavky a výstupy pro tyto zainteresované strany.

Obr. 5.4 Analýza zainteresovaných stran - grafické znázornění



Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikového zdroje

6 Vyhodnocení poznatků, návrhy a doporučení

Vzhledem k tomu, že společnost TRUMF International s.r.o. nemá vytvořen pevný harmonogram či akční plán pro přechod na procesní řízení, doporučení se zaměřují na představení kroků implementace s upozorněním na možné chyby. Dále je doporučení směřováno na návrh možných softwarů, které by mohla společnost využít jako nástroj k vytvoření procesních map a diagramů. Následně je vyhodnocena SWOT analýza, přestavena strategie a poznatky k jejím faktorům, které by se procesním řízením změnily. Poslední část tvoří komentář k podnikovým KPI.

6.1 Implementace procesního řízení

Společnost má velkou výhodu z hlediska tří proměnných, které ovlivňují zavedení procesního řízení, jelikož její OS je funkcionální, uplatňuje týmové řízení a kultura je orientovaná na výsledky. To vše usnadňuje implementaci nového řízení. Od počátku musí být zavedení vůle top managementu - strategického vedení, ředitelů, manažerů a vedoucích vrcholového managementu (pro zajištění maximální podpory), nikoliv liniového. Před zahájením doporučujeme provést strategické plánování zavádění BPM, jehož smyslem budou mj. vize (přínosy) - jednou z vizí je již zmíněná lepší spolupráce mezi úseky a znalost svého interního zákazníka a dodavatele. Pro implementaci procesního řízení doporučujeme nejdříve zvolit nástroj k vytvoření procesních map, které podporují i ostatní aspekty procesního řízení (viz kap. 6.2)

a) Mapování procesů

Jak už bylo řečeno, procesy již byly zmapovány v MS Excel, nicméně po prozkoumání dokumentu je doporučeno ještě provést kontrolu s vlastníky procesů pro ověření správnosti všech informací, které se týkají jejich interních zákazníků a dodavatelů a shodnout se na finální podobě procesní karty. Doporučujeme provést ujištění, zda jednotliví vlastníci netrpí „provozní slepotou“ a jsou schopni vidět i za hranice svých procesů. V případě, že mají nadhled a jsou dobrými kouči, máme tímto důkaz, že byli vybráni ti správní. Tento krok doporučujeme provést s maximální pečlivostí.

Tímto však mapování zcela neskončilo, jelikož je každý proces tvořen podprocesy - činnostmi, které je nutné zobrazit ve formě vývojového diagramu.

Pokud by firma pracovala pouze s vytvořeným souborem, kde je popsáno základních 19 procesů, jednalo by se o funkční přístup. Stále by bylo na něj nahlíženo z pohledu útvarů.

V diagramu můžeme vidět skutečný procesní přístup, jelikož v něm dochází ke spolupráci s útvary napříč podnikem. Pro názornou ukázkou byl vytvořen vzorový vývojový diagram procesu „Nákup surovin, zboží“, který byl umístěn v kap. 5.2. Pro tvorbu byl využit software MS Visio.

b) Zlepšování procesů

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že velkým problémem při vykonávání klíčových aktivit je mj. nedostatek času, a proto je doporučeno odhalit úzká místa a zdroje neefektivnosti, které jsou jeho důsledkem. Primárně je nutné zjistit, aby nedocházelo k řídicímu přerušení a vyřešit ho delegováním pravomocí a stanovením odpovědností. Nejvíce doporučujeme zaměřit se na organizační přerušení, kdy problémy mohou způsobovat mnohačetné přesuny mezi pracovištěm. Řešením je např. sloučení pracovišť tam, kde je to možné (např. produktoví manažeři s technology) a změna pravidel. Neefektivnosti může firma zjistit i analýzou času pracovníka, a odhalit tím, zda v pracovních činnostech plýtvá svým časem.

Pro větší efektivitu procesů doporučujeme, aby vedení zvážilo použití metody řízení Just-in-time, vzhledem k tomu, že společnost v 95% vyrábí pro B2B trh.

V rámci tvorby cílového stavu procesů a změn, se další návrh týká kontroly hodnotitelných parametrů hlavních a podpůrných procesů, které jsou ve společnosti zavedeny a jsou také součástí prémiového řádu. Je nutno zabezpečit, aby nastavení těchto ukazatelů bylo v souladu s principy procesního řízení, aby nedocházelo např. ke kontraproduktivitě mezi útvary, ale jejich zvyšování bylo přínosem pro celek. Ukazatele by měly zároveň motivovat pracovníky k jejich naplňování.

c) Zavádění cílového stavu

Při implementaci procesního řízení nesmí společnost zapomínat na to, aby i běžní zaměstnanci byli od začátku postupně seznamováni s prvky procesního řízení, jelikož i oni mohou přijít s neočekávanými návrhy a postřehy z provozu, které by pomohly zlepšit nastavení procesů. Dále byl v dotazníkovém šetření zmíněn i problém nedostatku informací, a proto doporučujeme proškolení zaměstnanců a

osvětu takovým způsobem, aby každý zaměstnanec věděl, jak jeho činnost ovlivňuje cíl procesu, znal své interní dodavatele a zákazníky a měl možnost přístupu k těmto informacím. Pro stálou informovanost, je doporučeno organizovat porady vlastníků procesů, které zabezpečí jak přísun aktuálních informací, tak aktuální problémy či návrhy k dalšímu zlepšování procesů a spolupráce. Samozřejmostí je pak publikace procesního modelu do dokumentace firmy.

Společnost TRUMF International s.r.o. může uspět v zavedení procesního řízení pouze v případě, kdy bude mít zajištěnou motivaci a spolupráci zaměstnanců mezi procesy. Řešení jsou např. v podobě sdílených cílů, tvorbě speciálních rolí v týmu a úkolů, kdy mohou zaměstnanci využít své schopnosti a svůj potenciál. Všechny způsoby zajištění spolupráce a motivace zaměstnanců doporučujeme obalit v přísunu informací nejen týkající se procesu, ale i informací o hrozbě, jako je existence konkurence a úsporné plány.

Zavedení procesního přístupu ve vybrané společnosti neskončí jeho implementací, ale neustálým zlepšováním procesů, průběžným vyhodnocováním a přizpůsobováním ukazatelů a změn (interních i externích), udržováním vhodné podnikové kultury a týmového způsobu řízení.

Správné procesní řízení přináší po určité době zlepšení spolupráce zaměstnanců napříč firmou bez bariér, které vytvářejí hranice organizačních útvarů. Tímto by mělo dojít ke zvýšení efektivity a pružnosti.

6.2 Doporučený software pro procesní řízení

Software podporující BPM je na trhu celá řada, nicméně pro vybranou společnost byly vybrány 3 nejvhodnější CASE nástroje, které odpovídají nastavení a povaze podniku. Výběr nástrojů pro modelování podnikových procesů rozdělíme dle kritérií jako je cena produktu a možnosti využití. Začneme tím nejjednodušším.

a) Visio

Tento software je nabízen společností Microsoft a je nabízen jako součást kancelářských balíků Microsoft Office. Je uživatelsky velice přívětivý a slouží především ke kreslení procesních map, vývojových diagramů různých typů a schémat. Visio má velice dobrou ovladatelnost a samozřejmostí je i čeština. Práce v tomto programu je časově nenáročná a nabízí možnost tvorby základních

vývojových diagramů, vývojového diagramu křížového procesu, diagramy průběhu prací, diagram toku dat, několik druhů diagramů BPMN, organizační diagramy, časové osy, Ganttův diagram atd.

Tento nástroj má omezené možnosti analýzy a slouží spíše jako „kreslítko“. I přesto je výborným zdrojem pro tvorbu grafických výstupů, které pomáhají manažerům pochopit složitý systém jednoduchou grafickou prezentací.

Program se cenově pohybuje od 7-19 tis. Kč v závislosti, zda se jedná o MS Visio Standard či Professional. Microsoft nabízí možnost vyzkoušet si MS Visio ve zkušební verzi na 30 dnů zdarma.

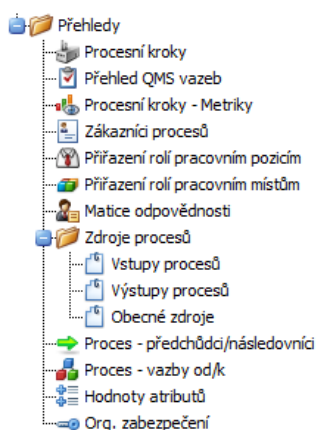
b) ATTIS

V případě, že předešlý program není dostatečný, je nejlepším řešením manažerský software ATTIS (www.attis.cz) od české firmy ATTN Consulting s.r.o. Software nabízí několik modulů a komplexních řešení, pro nás nejdůležitější ATTIS.BPM, který nabízí tvorbu a popis průběhu procesu, zadání úkolů a odpovědnosti zaměstnanců, vstupů a výstupů jednotlivých procesů včetně jejich souvislosti mezi nimi (viz Obr. 6.1-6.5). Při práci s tímto softwarem je nutno nejdříve zadat všechny osoby, vazby a činnosti najednou. Po případných aktualizacích informací se vazby v modelu automaticky opraví. Díky tomuto dynamickému modelu můžeme rychle vidět případné změny. Výhodou je opět možnost, stáhnout si zkušební verzi programu s podporou českého jazyka.

ATTIS rovněž nabízí v balíku nástrojů modul ATTIS.MBO - pro měření výkonnosti organizace a ATTIS.MOT - pro hodnocení a motivaci zaměstnanců na základě kompetenčního modelu či prostřednictvím plnění cílů. V komplexním řešení ATTIS Solution nabízí model podporu GDPR, podmínek ISO norem, přípravu podkladů pro nákladové modely s využitím metody ABC, tvorbu KPI, optimalizaci procesů atd.

Cena tohoto produktu není veřejně dohledatelná, jelikož je součástí dohody mezi Attn Consulting s.r.o. a záleží na tom, pro kolik uživatelů je určen a jaké jsou součástí dodávky (jak už bylo řečeno ATTIS je komplex různých modulů a řešení). Předpokládáme, že se běžná cena pohybuje okolo 70 tis. Kč a to vždy v závislosti na výběru služeb, konzultací či školení.

Obr. 6.1 Seznam dostupných přehledů modulu ATTIS.BPM



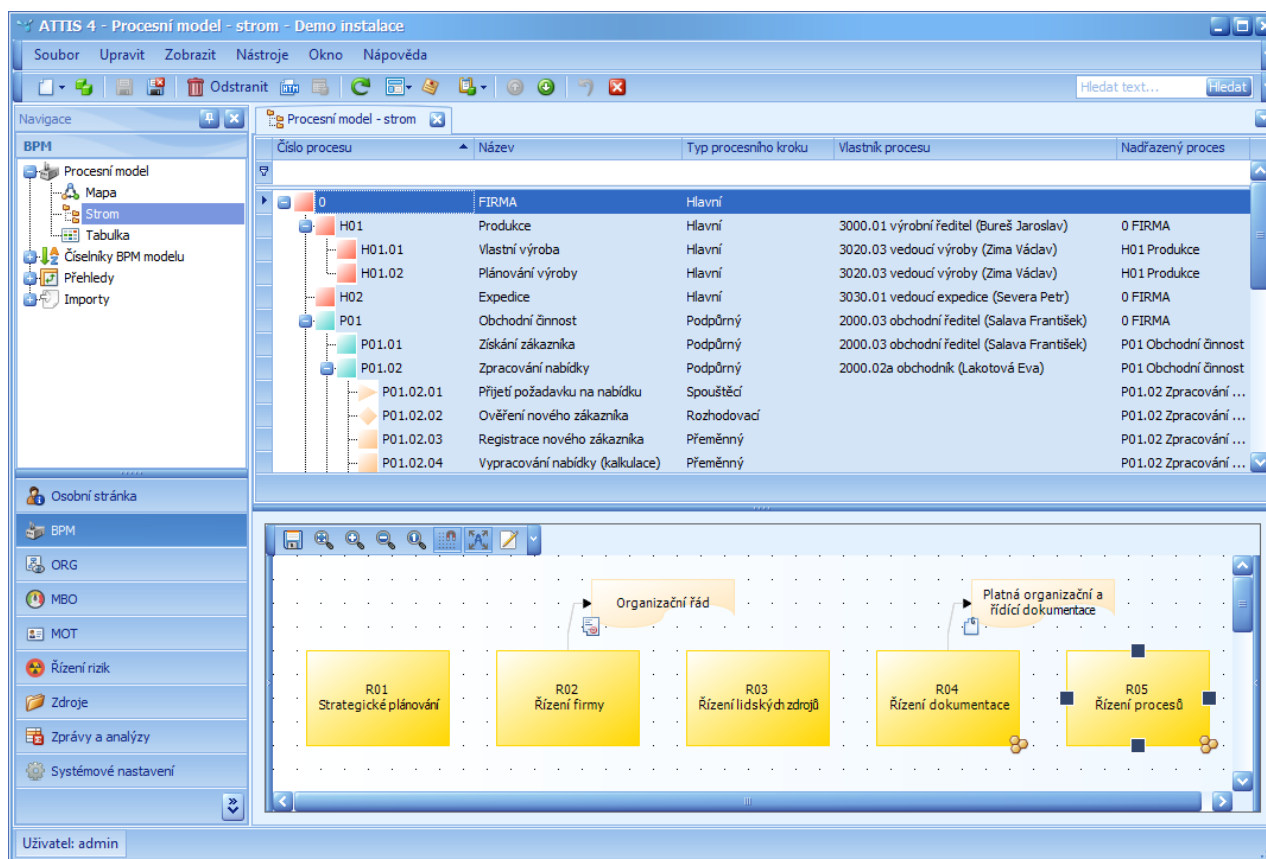
Zdroj: <http://kb.attis.cz/index.php/cs/manual-rozcestnik/4-bpm/4-4-seznam-prehledu-procesniho-modelu>

Obr. 6.2 Zdroje procesů - vstupy

Proces	Dokument
▶ P03.01.01.03 Pořízení faktury do systému	Objednávka elektronická
P03.01.01.08 Zajištění náležitostí pro zaúčtování faktury (podpisy)	Podpisový řád
P01.02.06 Ověření akceptace nabídky zákazníkem	Závazná papírová objednávka
P05.11 Řešení neshody v dodávce	Reklamáce
P01.02.04 Vypracování nabídky (kalkulace)	Katalog výrobků
P01.02.04 Vypracování nabídky (kalkulace)	Ceník
P01.02 Zpracování nabídky	Seznam kontaktů
P01.02.05 Kompletace a odeslání nabídky	Nabídky
P01.02.06 Ověření akceptace nabídky zákazníkem	Závazná el. objednávka nebo KS
P01.02.04 Vypracování nabídky (kalkulace)	Seznam zákazníků
P03.01.01.09 Zaúčtování schválené faktury	Evidence v IS

Zdroj: <http://kb.attis.cz/index.php/cs/manual-rozcestnik/4-bpm/4-4-seznam-prehledu-procesniho-modelu>

Obr. 6.3 Strom procesního modelu



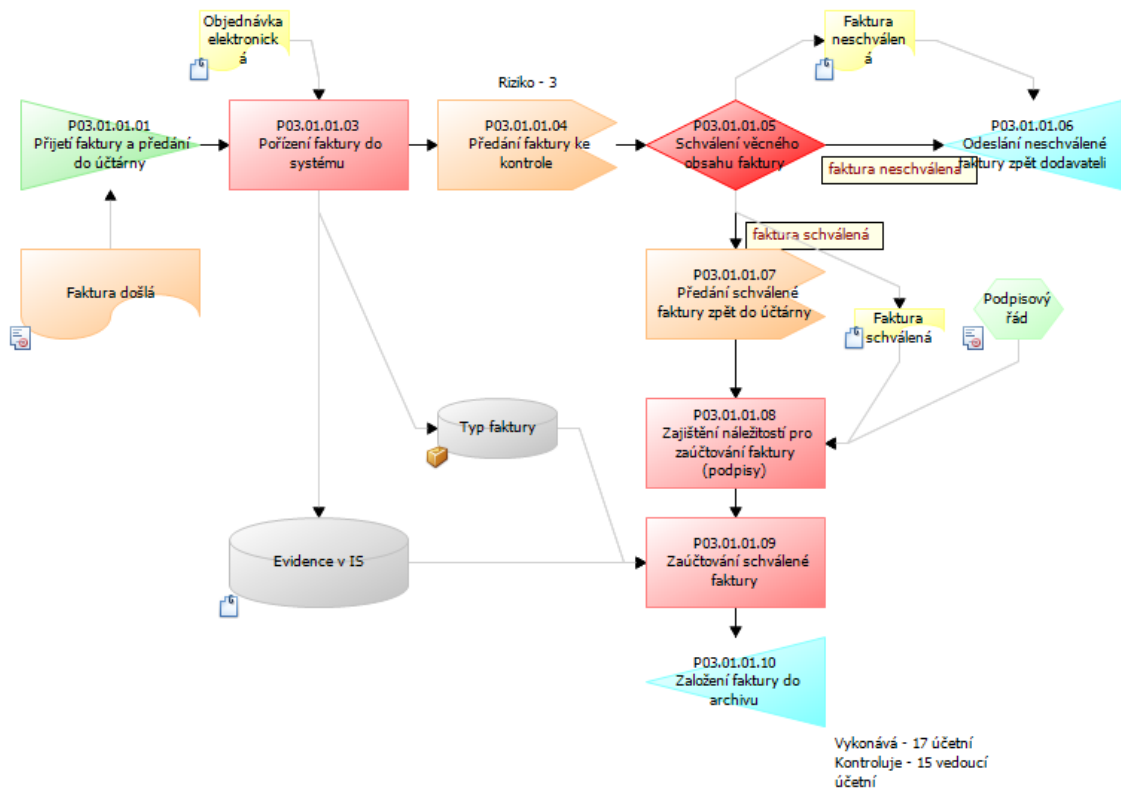
Zdroj: <http://kb.attis.cz/index.php/cs/manual-rozcestnik/4-bpm/4-4-seznam-prehledu-procesniho-modelu>

Obr. 6.4 Tvorba procesních kroků

Typ procesního kroku	Číslo procesu	Název	Nadřazený procesní krok
Spouštěč	R04.01	Posouzení potřeby vytvoření, úpravy nebo zrušení dokumentu	R04 Řízení dokumentace
Zakončovací	R04.13	Pravidelné přezkoumávání platnosti dokumentace	R04 Řízení dokumentace
Transportní	P03.01.01.02	Předání faktury do účtárny	P03.01.01 Fakturace přijatá
Transportní	P03.01.01.04	Předání faktury ke kontrole	P03.01.01 Fakturace přijatá

Zdroj: <http://kb.attis.cz/index.php/cs/manual-rozcestnik/4-bpm/4-4-seznam-prehledu-procesniho-modelu>

Obr. 6.5 Procesní mapa



Zdroj: <https://software.attis.cz/attis-bpm-procesni-rizeni-spolecnosti/>

c) ARIS

Pro formalizaci procesních map a ostatních aspektů BPM je nejlépe vhodný předchozí software ATTIS. Po seznámení managementu s principy procesního řízení a jeho zvládnutí, kdy jde o neustálou činnost, se po čase doporučuje podle úrovně procesního řízení pořídit si nástroj, který má v sobě simulátor a provádět analýzy „co se stane, když...“ a je vhodný tam, kde jsou statické modely aktivit a datové modely nevhodné, jelikož neumí zobrazit vliv toku zdrojů. Špičkou v oboru je ARIS, pomocí kterého lze provádět simulaci dopadu na organizace při rozhodnutí o změnách procesů. ARIS Platform rovněž poskytuje celou řadu nástrojů pro analýzu, modelování, optimalizace a měření výkonnosti procesů. Vždy je platforma navržena tak, aby odpovídala konkrétním požadavkům firmy. Jeho cena se pohybuje okolo 300 000 Kč.

Jak uvádí typy Fiala a Ministr (2003), simulace je také výhodná v tom, že ukazuje aktivity, které jsou úzkým místem a kde je potřeba navýšit zdroje nebo změnit proces. Ukazuje na nadbytečné aktivity, které nepřinášejí užitek a kde je plýtváno zdroji. Simulace je rovněž nezbytná v případech, kdy je proces

strukturovaný tak, že vstup jedné aktivity je výstupem dvou a více aktivit. Tím může dojít k zahlcení procesu, protože není splněn požadavek sekvenčnosti a procesní mapa nedokáže zobrazit tento nedostatek, kdežto simulace ano. Dalším případem je strukturovanost procesu, kdy dvě a více aktivit mají vstup pouze z jedné aktivity - opět může dojít k zahlcení procesu kvůli konfliktu zdrojů.

Součástí je ARIS Platform je ARIS Express, který není pro komerční užití, je zdarma ke stažení a má omezené možnosti. Pomocí tohoto nástroje je možné tvořit OS, procesní mapy, BPMN diagramy, IT infrastrukturu, podobně jako MS Visio, do kterého lze projekty importovat, lze také exportovat do PDF souborů a do formátu EMF.

Shrňme-li doporučení softwaru, pro jednoduchou práci doporučujeme MS Visio, pro komplexní podporu řízení procesů, projektů a rizik je doporučen ATTIS. Po zažití procesního přístupu je v případě, kdy se společnost rozhodne pro simulaci procesů, doporučeno pořídit si ARIS, který má v sobě zabudován simulátor. ARIS na druhou stranu jako jediný nemá implementovanou češtinu.

6.3 Výsledky SWOT analýzy

V první řadě zhodnotíme výsledky SWOT analýzy, navrhne možnou strategii a poté bude představen přínos procesního řízení, které by dané strategie podpořil.

V součtu bodového ohodnocení za každý kvadrant jsme došli k velmi podobnému výsledku a to 120 bodů. I v případě součtu nejvýznamnějších atributů (označeny červeně) jsou výsledky mezi S-W a O-T podobné. Porovnáme-li významné atributy ze SWOT a z analýzy rizik (Příloha č. 8), jeví se jako nejlepší strategie WO - soustředit se na odstranění, či zmírnění slabých stránek a využít příležitosti.

Atributy v kvadrantech, které se za podmínek správného zavedení a udržování procesního řízení zmírní či odstraní, jsou rozepsány v následujících podkapitolách.

6.3.1 Slabé stránky

Ve slabých stránkách dojde k odstranění největšího problému a to „spolupráce mezi odděleními“, kterou všichni hodnotící (vlastníci hlavních procesů) ohodnotili jako velmi slabé místo. Jak už víme z teoretické části, procesní řízení staví na plynulosti

všech procesů, a ta se dosáhne v případě, že jsou všechny činnosti a subprocesy správně nastavené, zaměstnanci znají svou roli, své interní zákazníky a dodavatele, vytvářejí týmy a celé řízení je podporováno vedením společnosti.

Dalo by se říci, že předchozí bod souvisí s další slabou stránkou „malá flexibilita ve vývoji nových výrobků v reakci na trendy na trzích a příliš dlouhá předprodejní fáze výrobků“. Tato slabá stránka by měla být řešena vhodnou spoluprací např. mezi produkt manažerem, technologem, marketingem a vývojem. První tři zmínění mohou být seznámeni s novými informacemi a trendy na trhu, avšak zřejmě se nedostanou včas ve vhodné podobě do vývoje. Otázkou je, proč tomu tak není. Nedochází snad k zaznamenávání možných trendů - nových příležitostí, nebo snad existují záznamy a porady s vývojem jsou prováděny zřídka, nebo k nim dochází až při nashromáždění většího množství nových výrobků? Nebo je to kvůli některému zdroji neefektivity, který byl popsán v kapitole 3.6 v kroku č. 2? Při odpovědi na tuto otázku nám řešení opět může dát filosofie procesního řízení.

„Vysoká míra operativy“ jako další slabá stránka je opět výzvou v procesním řízení. Opět známe z teoretické části, že při modelování (kap. 3.6 krok č. 3) je nutné mít plynulý chod činností přes subprocesy od požadavku až po vyskladnění zákazníkovi. Je nutné opět zvážit všechny neefektivnosti, které jsou s vysokou mírou operativy spojené.

Podnikem určená další slabá stránka „ležáky“ ve skladech je opět otázka lepšího plánování systému ERP, nastavení procesů a možnost pro zvážení aplikace metody just-in-time.

6.3.2 Silné stránky

Podnikem definovaná „stabilita kvality“, která byla hodnotícími bodována ve výši dvěma, až čtyřmi body, se může stát díky fungujícímu procesnímu prostředí ve firmě mnohem silnější stránkou. Procesní společnost, která má jasně určené činnosti a postupy, zaměstnanci jsou plně obeznámeni s činnostmi firmy a v podniku jsou nastaveny kvalitní měřítka a ukazatele, dochází po určité době k navyšování stability kvality.

Atribut „flexibilita dodávek“ opět souvisí s kvalitně nastavenými procesy, které jsou, jak už známe z teorie, zaměřeny vždy na zákazníka. Cílem procesního managementu je právě zvýšení flexibility podniku ve vztahu schopnosti přizpůsobit

se měnícím podmínkám. Flexibilita dodávek byla ohodnocena méně body a vidíme zde velkou příležitost k ještě výraznějšímu zlepšení.

Vše souvisí se vším a další atribut jako např. „lídr v ČR, dobrá pozice na trhu“, se může zlepšit díky příznivé změně dvou předchozích.

6.3.3 Příležitosti

Procesní společnosti těží z mnoha výhod a dříve zmiňovaná reakce na dynamické změny okolí je jednou z nich. Tato vlastnost je velmi ceněná v konkurenčním boji a díky ní může být zapříčiněno „oslabení konkurence“, příležitost, kterou vidí zvláště obchodní ředitel i ředitel vývoje a managementu produktu.

6.3.4 Hrozby

Velkou hrozbu vidí podnik v „trhu práce, fluktuaci, nedostatku lidí“. Tento aspekt je možno teoreticky ovlivnit, ač se to zdá nesmyslné. V kapitole 3.7 byl zmíněn právě opačný problém, a to nutnost propouštění, či redukování práce zaměstnanců v důsledku nastavení efektivnějších činností a spolupráce. Tím může být dosažena úspora času a menší potřeba lidské práce. Pro společnost TRUMF International s.r.o. může mít procesní řízení v tomto směru přínos v podobě úspory času pracovníka, který se mu často nedostával (informace z výsledků dotazníkového šetření popsaného v kap. 4.4). Při úspoře času se snižuje potřeba nových zaměstnanců a tím pádem může být tato hrozba o něco menší problémem.

6.4 Zhodnocení KPI

Výběr zvolených hlavních KPI podnikem (Kap. 5.1.3), je přímo odpovídající daným procesům a jsou vhodně použité.

Jelikož je u několika KPI hodnota 100%, vyvstává otázka, zda je opravdu potřeba něco zlepšovat. Odpověď můžeme nalézt u samotné tvorby, či stanovování hodnoty. Můžeme například zkontrolovat tvorbu KPI pro proces Výroba - „dodržení termínu výroby“. Ptáme se, jaký termín se zohledňuje? Je to termín určený firmou nebo termín zadaný zákazníkem? Tato kontrola je nutná pro to, abychom zjistili, zda nedochází k tzv. nasazování nízké laťky, které již bylo detailně popsáno v kapitole 3.8.3 jako chyba č. 5. Doporučením je tedy provést kontrolu ostatních KPI se zásadami, které byly zpracovány ve zmíněné kapitole.

7 Závěr

Přihlásit se k procesnímu přístupu, ještě neznamena zajištění úspěchu či nekonečného podnikatelského štěstí. Nelze pouze přepsat stávající názvy a funkce na procesy, zaměřit se pouze na vedoucí pracovníky a nevtáhnout do dění všechny zaměstnance. Největší roli hraje správné provedení. Přijmout opatření vyžaduje změnu myšlení a podnikové kultury, jinak úspěch není zaručen.

Cílem diplomové práce bylo zmapovat situaci a provést analýzu procesů ve společnosti TRUMF International s.r.o. Na základě získaných informací pak doporučit způsob implementace procesního řízení, včetně návrhu využitelného softwaru a v neposlední řadě zhodnotit výhody plynoucí pro společnost ze zavedení procesního řízení.

Diplomová práce je složena z teoretické a praktické části. První část obsahuje použité metody a techniky zkoumání, dále na základě studia odborné literatury proběhlo zpracování teoretických východisek o procesním řízení a jeho analýze. Především je zde popsán jeho význam, principy, možnosti analýz a kroky k úspěšnému zavedení do podniku.

Praktická část zahrnuje představení společnosti TRUMF International s.r.o., popis stávající problematiky řízení a zmapování procesů. Informace o společnosti a údaje o procesech byly získány z webových stránek společnosti, z interních materiálů a z rozhovorů s výrobním ředitelem. Na základě získaných informací bylo zjištěno, že firma je vhodná pro zavedení procesního přístupu a má ambice přejít z funkčního na procesní řízení. Proto došlo ke grafickému návrhu procesní mapy, diagramu a byly doporučeny kroky pro zavedení procesního řízení. Rovněž byly nastíněny jeho výhody a společnosti byl doporučen software pro modelování podnikových procesů.

Na základě uvedených návrhů, poznatků a doporučení pro společnost TRUMF International s.r.o., je možné říci, že cíl diplomové práce byl splněn.

V průběhu prováděných rozhovorů, výrobním ředitel společnosti, projevil zájem o návrhy, doporučení a grafické zobrazení, které by usnadnily postupný přechod na procesní řízení. Námětem pro další navazující práce je motivace a spolupráce zaměstnanců podniku, při zavádění procesního řízení.

8 Seznam použité literatury

Monografie

- [1] BROCKE, Jan vom. a Michael ROSEMANN. *Handbook on business process management*. London: Springer, 2010. ISBN 978-3-642-00415-5.
- [2] FIALA, Josef a Jan MINISTR. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2003. ISBN 20-248-0500-6
- [3] FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.
- [4] GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a R. HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [5] HAMMER, Michael. *Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-244-4.
- [6] HAMMER, Michael a Lisa W. HERSHMAN. *Rychleji, levněji, lépe: devět faktorů účinné transformace podnikových procesů*. Praha: Management Press, 2013. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-253-6.
- [7] HUČKA, Miroslav. *Modely podnikových procesů*. Praha: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-468-1.
- [8] KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5.
- [9] LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [10] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
- [11] ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.
- [12] SAUNDERS, M. N. K., P. LEWIS a A. THORNHILL. *Research methods for business students*. New York: Pearson Education, 2015. ISBN 978-1292016627.

[13] SHYSHKINA, Hanna. *Nástroje pro modelování a optimalizaci podnikových procesů*. Brno, 2016. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně. Fakulta informatiky.

[14] SCHEER, August-Wilhelm. *Business process change management: ARIS in practice*. New York: Springer, 2003. ISBN 978-3540002437.

[15] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

[16] TUČEK, D., M. HRABAL a L. TRČKA. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-674-7.

[17] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

Elektronické dokumenty a ostatní

[1] KORHERR, Birgit a Beate LIST. Extending the UML 2 Activity Diagram with Business Process Goals and Performance Measures and the Mapping to BPEL. RODDICK, John F., V. Richard BENJAMINS, Samira SI-SAID CHERFI, et al., ed. *Advances in Conceptual Modeling - Theory and Practice* [online]. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2006, 2006, s. 7-18 [cit. 2018-04-09]. Lecture Notes in Computer Science. DOI: 10.1007/11908883_4. ISBN 978-3-540-47703-7. Dostupné z: http://link.springer.com/10.1007/11908883_4

[2] VAN DER AALST, Wil M. P. Business Process Management: A Comprehensive Survey. *ISRN Software Engineering* [online]. 2013, 1-37 [cit. 2018-04-09]. DOI: 10.1155/2013/507984. ISSN 2090-7680. Dostupné z: <https://www.hindawi.com/archive/2013/507984/>

[3] VAN DER AALST, Wil M. P., Marcello LA ROSA a Flávia Maria SANTORO. Business Process Management. *Business & Information Systems Engineering* [online]. 2016, 58(1), 1-6 [cit. 2018-04-13]. DOI: 10.1007/s12599-015-0409-x. ISSN 2363-7005. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s12599-015-0409-x>

9 Seznam zkratk

ABC - Activity Based Costing

BPM – Business Process Management

BPMN – Business Process Model and Notation

CRM – Customer Relationship Management

ČSÚ - Český statistický úřad

ČSZM - Český svaz zpracovatelů masa

DMS – Document Management Systém

DPČ – Dohoda o pracovní činnosti

DPP – Dohoda o provedení práce

ERP – Enterprise Resource Planning

FEFO - First Expired First Out

HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Points

ICT - Informační a komunikační technologie

IFS Food 6 - Mezinárodní standard bezpečnosti, kvality při výrobě potravin

KPI – Key performance indicators

OS – Organizační struktura

QMS/EMS- Quality Management System/Environmental Management System

ŘLZ – Řízení lidských zdrojů, personální oddělení

UML - Unified Modeling Language

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. dubna 2018

.....
Bc. Eva Szkanderová

10 Seznam příloh

Příloha č. 1 - Příklad podnikového procesu založeného na profilu UML 2

Příloha č. 2 - Hlavní výrobní kategorie Trumf International s.r.o.

Příloha č. 3 - Sídlo společnosti v Dolním Újezdě

Příloha č. 4 - Organigram TRUMF International s.r.o.

Příloha č. 5 - SWOT analýza TRUMF International s.r.o.

Příloha č. 6 - Identifikační karta procesu Výroba

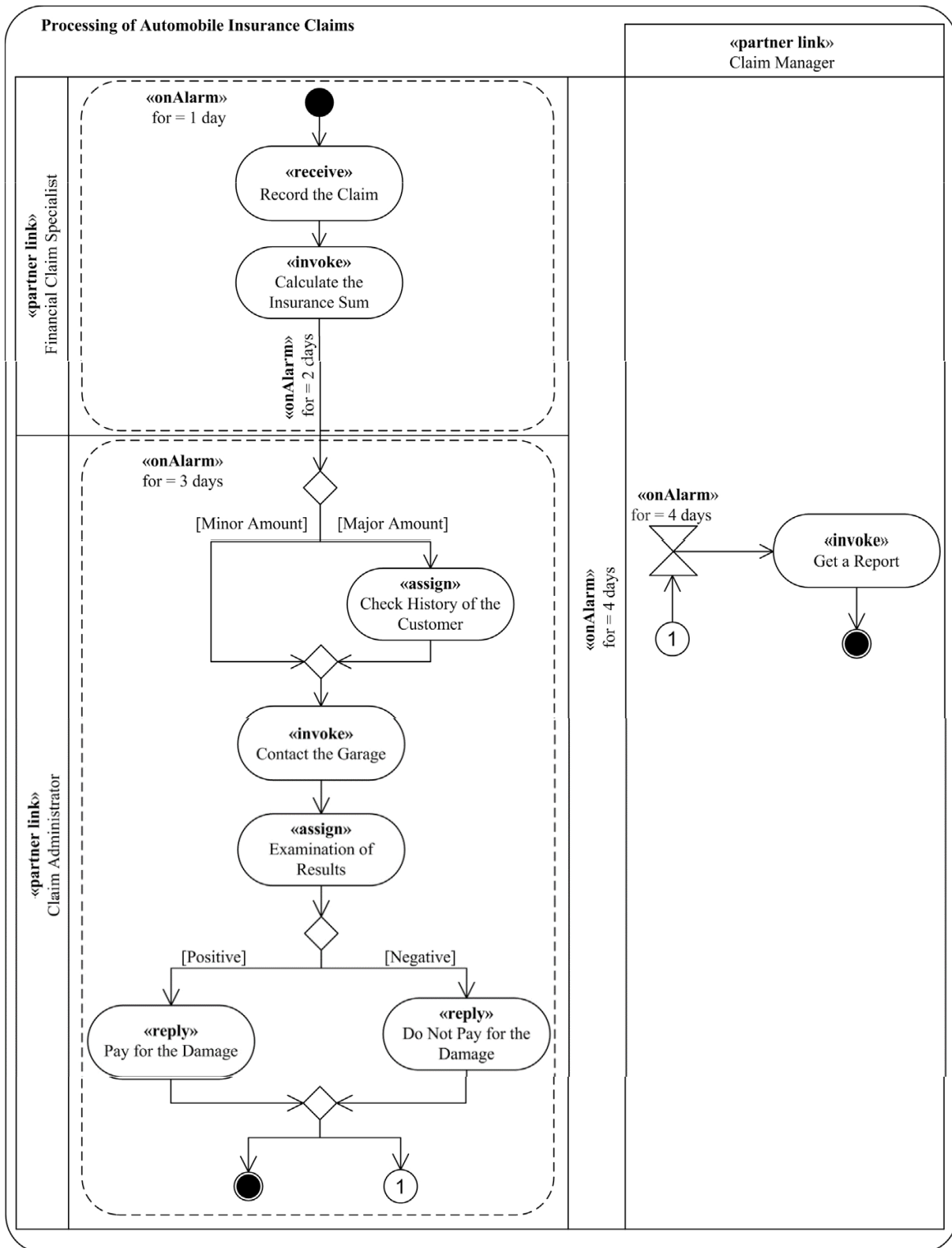
Příloha č. 7 - Identifikační karta procesu Vývoj

Příloha č. 8 - Analýza rizik 2017 - kategorie vysokých rizik

Přílohy

Příklad podnikového procesu založeného na profilu UML 2

Příloha č. 1



Zdroj: KORHERR and LIST, 2006, page 9



VÝROBKY PRO MASNÝ PRŮMYSL



VÝROBKY PRO VÝROBU KONZERV

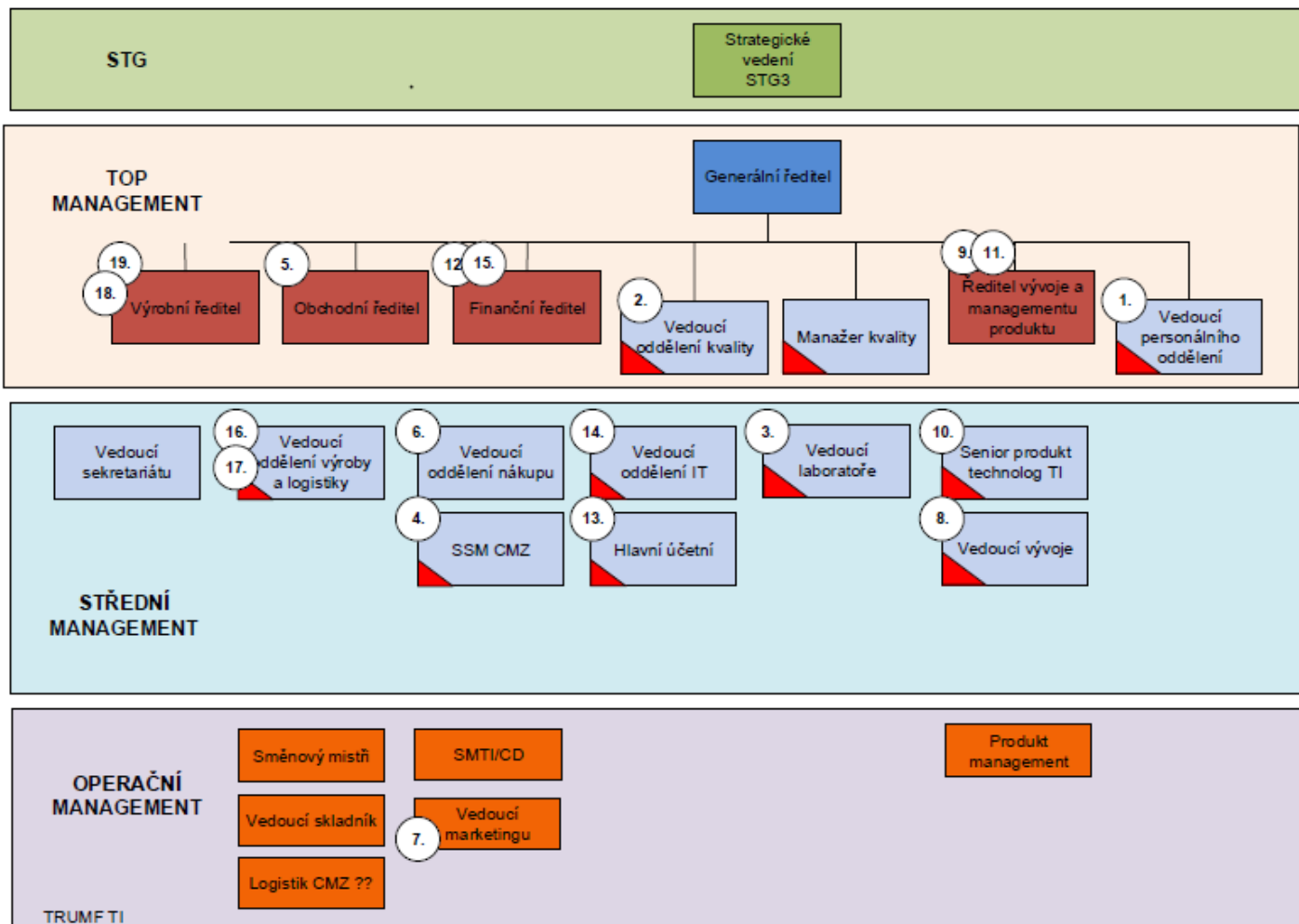


VÝROBKY PRO GASTRONOMII

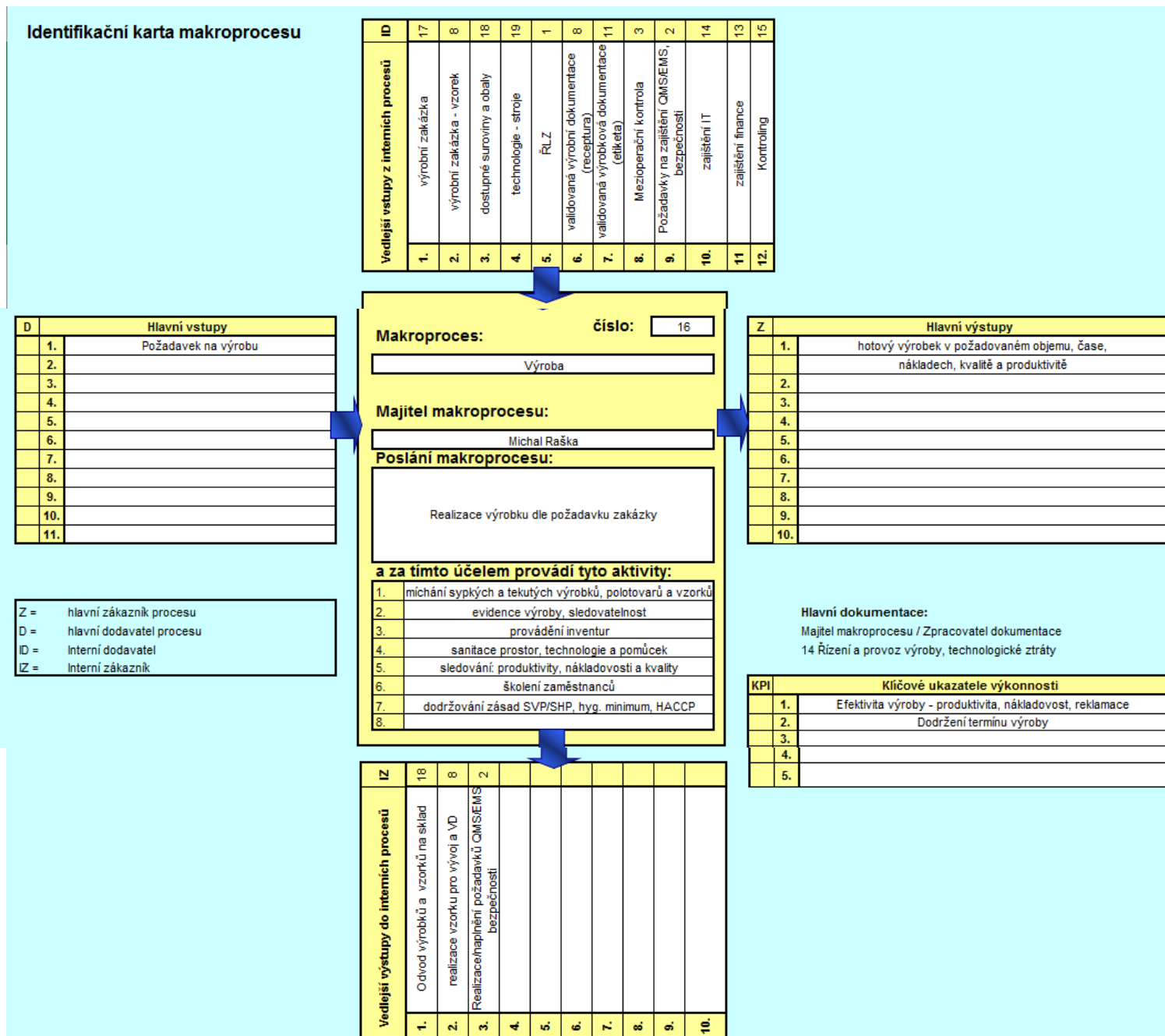
Zdroj: Představení TRUMF International company. Dostupné z www.trumf.cz/o-spolecnosti/



Zdroj: dostupné z www.trumf.cz/o-spolecnosti/



Zdroj: vnitropodnikové informace



Zdroj: vnitropodnikové informace

Identifikační karta makroprocesu

ID	1	13	14	2	9	10	11	3	6	16	15
Vedlejší vstupy z interních procesů	ŘLZ	Finance	IT	Požadavky QMS/EMS	Požadavky PM	Požadavky technolog	Podklady od dokumentace	Podklady z laborky	nákup vzorkových surovin	Výroba vzorků	Kontrolling
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
6.											
7.											
8.											
9.											
10.											

D	Hlavní vstupy
1.	poznatky externích technologií
2.	Požadavky legislativy
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	

Makroproces: číslo: 8

Vývoj

Majitel makroprocesu: Radim Pazdera

Poslání makroprocesu: Tvorba, zdokonalování a údržba výrobní dokumentace

a za tímto účelem provádí tyto aktivity:

1.	vývoj nových výrobků
2.	Inovace - úprava stávajících výrobků (receptur)
3.	údržba výrobní dokumentace (receptury)
4.	zavádění vzorků surovin a výrobků do evidence NAVI
5.	přemíchávání receptur
6.	testování surovin v laboratoři a zavádění do receptur
7.	testování surovin a výrobků ve VD a zavádění do receptur
8.	Záměny surovin ve vybraných recepturách
9.	Tvorba bezpečnostních listů

Z	Hlavní výstupy
1.	naplňování požadavků legislativy
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	

Z = hlavní zákazník procesu
 D = hlavní dodavatel procesu
 ID = Interní dodavatel
 IZ = Interní zákazník

Hlavní dokumentace:
 Majitel makroprocesu / Zpracovatel dokumentace
 23 Vývoj výrobků

IZ	16	16	2	9	10	18, 2	6			
Vedlejší výstupy do interních procesů	schválená dokumentace pro opakovanou výrobu	technologické postupy pro výrobu	naplnění požadavků QMS/EMS	Naplnění požadavků PM	Naplnění požadavků technologů	Bezpečnostní listy, podklady pro pravidla	Podklady pro nákup k surovinám			
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
6.										
7.										
8.										
9.										
10.										

Zdroj: vnitropodnikové informace

Riziko	proces
nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	ŘLZ
fluktuace zaměstnanců na dělnických pozicích	ŘLZ
nedostatek výrobních kapacit pro vykrytí objednávky v požadovaném termínu (zejména letní prázdniny, říjen - prosinec)	prodej CZ, SK
interní a externí komunikace	prodej CZ, SK
nekompletní nebo zastaralé produktové portfolio, malá flexibilita při vývoji nového výrobku	prodej export
snižující se ziskovost oboru	prodej export
personální nestabilita v zahraničních zastoupeních TRUMF	prodej export
nekvalitní surovina	nákup
akvizice - nákup další firmy	ekonomika
vývoj kurzů - v ČR i zemích poboček	ekonomika
druhotná platební neschopnost	ekonomika
komunikace - elektronická pošta	IT
porucha do 7 dnů (včetně NAVI)	IT
odcizení osobních dat	IT
porušení SVP/SHP	výroba
nedostatek kvalifikovaných dělníků pro zajištění požadovaných kapacit	výroba
ztráta kvalifikovaného personálu	logistika
absence přepravní techniky	logistika
nedostatek skladovacího prostoru	skladování
dodavatelské reakční doby	údržba

Zdroj: vnitropodnikové informace