

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta  
Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Procesní řízení, jeho cíle a úloha při tvorbě  
přidané hodnoty pro zákazníka**

**Autor: Bc. Jitka BUBELOVÁ**

© 2012 ČZU v Praze

**!!!**

**Místo této strany vložíte zadání diplomové práce.  
(Do jedné vazby originál a do druhé kopii)**

**!!!**

**!!!**

**Místo této strany vložíte zadání diplomové práce.  
(Do jedné vazby originál a do druhé kopii)**

**!!!**

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "*Procesní řízení, jeho cíle a úloha při tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka*" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne \_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou velice poděkovala paní Ing. Pavle Římovské, vedoucí mé diplomové práce, za připomínky a rady, které mi poskytla a pomohla tak ke zkvalitnění mé práce. Dále bych chtěla poděkovat svému partnerovi, který mi byl po celou dobu mého studia při zaměstnání tou největší podporou.

# **Procesní řízení, jeho cíle a úloha při tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka**

## **Souhrn**

Tato diplomová práce je věnována problematice procesního přístupu k řízení organizací umožňující rozvíjet a optimalizovat chod organizací tak, aby efektivně a hospodárně reagoval na rozdílné požadavky zákazníků. V teoretické části práce byla autorkou představena společnost, která je předmětem její analýzy, včetně její historie či vnitřního a vnějšího prostředí. V další části práce objasňuje autorka teoretická východiska této koncepce řízení jako například metodiky procesního řízení a analyzování, nové teorie managementu či další koncepce řízení zaměřující se na kvalitu výrobků a služeb dle uplatňovaných ISO norem či TQM. V praktické části autorka využila převážně procedurální procesní analýzy a časově prostorové analýzy ke zmapování stávajících procesů a identifikaci slabých míst a ohrožení celého procesu. V průběhu psaní této diplomové práce se autorce, a zaměstnankyni této společnosti zároveň, podařilo navrhnout a zrealizovat změnu jednoho z dílčích procesů. Jednalo se konkrétně o proces vytvoření palubní literatury pro nové vozy značky SEAT modelový rok 2011, přičemž tento proces zefektivnila jak z časového, tak i z finančního hlediska. Navrhla tak zefektivnění využitelné v dalších dílčích procesech. V závěru diplomové práce rovněž upozornila na existující kritické body jako chybějící zpětné vazby u jednotlivých dílčích činností či nedostatečnou komunikaci všech zainteresovaných osob jak ze strany zaměstnanců importéra, tak i samotného výrobce nových vozů.

## **Klíčová slova:**

Procesní řízení, funkční řízení, procesní mapa, produkt, zahájení plánu, manažerské kompetence, pracovníci, řízení kvality, efektivnost, hospodárnost, audit procesů, přidaná hodnota, podniková kultura.

# **Management by processes, objectives and roles in process of creation added value for customer**

## **Summary**

This master thesis is focused on problems of process approach to managing organizations, allowing to develop and optimize the operation of the organization to effectively and efficiently respond to different customer requirements. In the theoretical part the author presents a company being the subject of her analysis, including its history and the internal and external environment. In the next section the author explains theoretical basis of this management concepts like process management methodology and analysis, a new theory of management or other management approaches focusing on quality of products and services in accordance with applicable ISO standards and TQM, e.g.. In the practical part, the author mainly used the procedural process analysis and time-spatial analysis, to map existing processes and identify vulnerabilities and threats to the entire process. During writing this master thesis, the author and employee of this company at the same time managed to propose and realize a change in one of the partial processes. More specifically it covered process of creating board literature for the new SEAT cars, model year 2011. The author streamlined this process, both in time and financial terms. This process can also be used in other partial processes. In conclusion the author also highlighted the existing critical points as a lack of feedback for each partial activity or lack of communication between all stakeholders, including both the importer employees and the new car manufacturer.

## **Keywords:**

Management by processes, functional management, process map, product, launching plan, managerial competence, employees, quality control, quality management, efficiency, economy, audit processes, added value, culture of company.

## Obsah:

1. Úvod: aktuálnost, odborná využitelnost a přínosnost řešení zvoleného tématu práce ..	10
2. Cíl práce a metodický postup řešení tématu .....	13
3. Teoretická východiska: metodické koncepce procesního řízení, procedurálního řízení, řízení kvality produktů, zdokonalování managementu, tvorba přidané hodnoty pro zákazníka.....	14
3.1. Historický vývoj .....	14
3.2 Podnikové procesy .....	16
3.3 Strategické myšlení .....	17
3.4 Nové teorie managementu .....	19
3.5 Procesní řízení .....	22
3.5.1 Podstata procesního řízení .....	22
3.5.2 Fáze procesního řízení .....	27
3.5.3 Principy mapování procesů .....	31
3.5.4 Procesní analýza .....	34
4. Charakteristika sledované obchodní společnosti a jejího tržního prostředí .....	36
4.1 Představení společnosti .....	36
4.2 Organizační struktura .....	37
4.3 Politika společnosti .....	42
4.3.1 Politika kvality .....	42
4.3.2 Cíle kvality .....	42
4.3.3 QM-Review .....	43
4.3.4 Sdílené hodnoty .....	43
4.4. Zaměstnanci .....	49
4.4.1 Kvalifikace zaměstnanců.....	50
4.4.2 Odměňování zaměstnanců .....	53
4.5 Komunikace a řízení .....	56
4.6 Vnější prostředí .....	63
4.6.1 Volkswagen AG .....	63
4.6.2 Konkurence .....	64



5. Rozbor: aplikace vybraných metod analýzy procesů, auditu procesů, identifikace faktorů rizika.....	69
5.1 Procesní styl řízení IVG .....	69
5.2 Analýza stávajícího procesu .....	71
6. Shrnutí poznatků aplikovaných analýz, vypracování návrhů řešení s cílem zdokonalení zkoumaného procesu .....	88
7. Závěr .....	92
8. Seznam použitelných zdrojů .....	95
9. Přílohy .....	98

## 1. Úvod

Žijeme v 21. století, v období postindustriální éry konzumní společnosti. Již dávno jsou ty tam doby průmyslové revoluce, kdy poptávka převyšovala nabídku a razilo se heslo: „Vyráběj, co umíš vyrábět, každý výrobek si najde svého zákazníka.“ Nyní jsme obklopeni přebytkem téměř všeho.

Česká republika se v roce 2004 stala součástí Evropské unie a díky jednotnému vnitřního trhu i součástí volného obchodu s výrobky a službami v rámci všech států EU. Trhy, tedy místa kde se střetává nabídka výrobců a poptávka spotřebitelů, jsou dnes dostatečně zásobeny nejrozmanitějšími produkty v silném konkurenčním prostředí. Ostatně my sami to může vidět dnes a denně všude kolem nás. To nepřeborné množství produktů, které se na nás „valí“ z regálů supermarketů či rozsah nabízených služeb. Člověk se mnohdy zamýšlí nad tím, zda všechny ty výrobky, které v supermarketech vidí, najdou své upotřebení, svého koncového zákazníka. Byli jsme nuceni adaptovat unijní legislativu a tím, že jsme se stali součástí světových ekonomik jsou na nás kladeny i stále větší nároky, co se rozvoje vědy a techniky či zajištění budoucího udržitelného životního prostředí týká. Musíme se aktivně zapojovat do změn, které přináší vyspělejší země. Jedná se o oblasti telekomunikace, informačních technologiích, robotizace ve výrobě či o další technologický vývoj. Česká republika se nesnadno vyrovnává s rychlým tempem těchto inovací. Vývoj na té nejvyšší úrovni je, s ohledem na finanční zdroje, správnou strategickou orientaci či včasné personální zajištění, velice náročný. Naše republika rovněž pocítuje dopady nečekaných zlomových změn, na které nebyla tolik zvyklá. Jedná se například o rychlé propady na finančních trzích, proměny cen klíčových dovážených surovin, politické a sociálně-ekonomické změny, které mohou například vyústit k přerušeným dodávkách neobnovitelných surovin ropy či zemního plynu, na kterých jsme závislí a v jejichž produkci není naše země soběstačná.

Firmy po celém světě byly za posledních několik let vystavené řadě závažných legislativních změn, které měly dopad na jejich podnikání. Dopady finanční krize v USA z roku 2008, která se překloupila v krizi ekonomickou, měly ovšem řetězovou tendenci. Globální neochota finančních institucí poskytovat bankovní úvěry, neustálé propouštění,

vedoucí k růstu nezaměstnanosti, snižující se příjmy a celková poptávka občanů, to vše sebou přineslo problémy v celé řadě odvětví, automobilový průmysl nevyjímaje. V tomto došlo na počátku krize k rapidnímu snížení poptávky po nových vozech. Došlo to dokonce tak daleko, že Spojené státy byly v roce 2009, poprvé připraveny o titul největšího trhu s automobily (cca 657 tisíc prodaných vozů). Prvenství získala Čína s cca 735 tisíci prodanými vozy. Každá ze zemí nastavila, dle své „zainteresovanosti“ do tohoto průmyslového odvětví, jinou politiku v boji proti dopadům krize. Významný japonský producent automobilů, automobilka Nissan Motor, se propadl do ztráty a zrušil 20 tisíc pracovních míst. Téhož roku snižovala japonská Toyota, ve snaze zabránit hromadnému propouštění, mzdy o 10%. V Německu došlo na konci roku 2008 k vydání vládních opatření „Zajištění zaměstnanosti prostřednictvím posílení růstu“ a „Pakt pro zaměstnání a stabilitu v Německu za účelem zajištění pracovních míst, posílení růstových faktorů a modernizaci země“. Tato opatření se týkala např. osvobození nově zakoupených vozidel od placení daně z motorových vozidel po dobu 1-2 let či možnosti získat prémii 2.500,- EUR při nákupu nového vozu a sešrotování starého. V Británii, kde je v automobilovém průmyslu přímo či nepřímo zaměstnáno kolem 900 tisíc lidí, došlo Evropskou komisí v roce 2009 ke schválení „britské pomoci“ pro tento průmysl, spočívající v garanci úvěrů či dotacích automobilce Jaguar Land Rover na výrobu ekologických vozů. Slovenská průmyslová výroba klesla na počátku krize téměř o 17%, nejvýznamněji právě v automobilovém průmyslu. V České republice došlo k omezení automobilové výroby i značnému propouštění. Zavedení odpočtu DPH při koupi firemních automobilů však Česku pomohlo překonat rapidní poklesy prodeje po vypuknutí krize a odstranilo zkreslení na trhu způsobené prodejem „osobních“ aut s mřížkou, čili přestavěných aut na malé užitkové vozy N1 a podpořilo prodej větších aut." Finanční krize však doznívá i v současné době.

Procesní řízení, kterému je věnována tato diplomová práce, se netýká pouze procesů, na jejichž konci jsou výrobky či služby pro externího zákazníka. Týká se de facto všech odvětví, ve kterých jeden proces navazuje na druhý a jehož vstup je výstupem jiného ukončeného procesu. Právě automobilky, které jsou primárně orientovány na kvalitu a bezpečnost svých produktů, vynakládají velké úsilí v oblasti výzkumu, vývoje, řízení dodávek vstupů, řízení výroby, řízení odbytu, standardizace technologických postupů u

dodavatelů a odběratelů či auditu podnikových procesů. Vždyť právě v automobilovém průmyslu, konkrétně v Japonsku, se vyvíjely a rozšiřovaly nové a nové metodické přístupy k řízení podniků a přecházely dále do ostatních odvětví průmyslu, ve kterých nepřímo spojily evropské koncerny a holdingy s cílem maximálních výkonů.

Pro vysokou výkonnost podniků je rovněž nevyhnutelně nutné investovat do vzdělání svého personálu. Pro mnoho českých manažerů je stále velkou výzvou sebevzdělávání s cílem dosáhnout stejné úrovně vzdělanosti jako u manažerů světových velmocí Ameriky či Japonska. Bez dostatečného vzdělání nemohou být naši manažeři schopni implementovat nejmodernější manažerské přístupy a efektivně zvládnout řízení. Aby se výrobním společností dařilo uspokojit rozličné poptávky potencionálních spotřebitelů, musí produkovat kvalitní a konkurenceschopné zboží a nabízet jej ve správný okamžik. Obzvlášť výrobní management tak musel projít v posledních desetiletích obrovskými změnami, které se dotkly nejvíce kvality produkovaného a nabízeného zboží. Těžko by na trhu uspěly produkty, které by byly nabízené za vyšší ceny, než jsou ceny srovnatelných substitutů od konkurence. Těžko bychom prodali produkt, který by byl technicky zastaralý nebo dokonce vadný. Těžko bychom mohli od zákazníka očekávat, že bude akceptovat dlouhé dodací lhůty či nedodržení ujednaných podmínek a tak dále a tak dále. Celý produkční proces tak nezahrnuje pouze výrobu, ale i průzkum trhu a konkurence, správný odhad poptávky, rozvrhnutí práce, efektivní řízení všech procesů společnosti a snahu o maximální kvalitu prováděných prací. Jednou z možností, jak být více konkurenceschopný, je tedy zaměřit se na procesy ve všech podnikových činnostech a neustále je zlepšovat.

## 2. Cíl práce a metodický postup řešení tématu

Cílem diplomové práce bude prozkoumání a vyhodnocení celého procesu zavádění vybraného modelu automobilu, který byl nově uveden na český trh. Jednotlivé dílčí kroky zkoumaného procesu budou postupně analyzovány a bude posouzen jejich obsah a důležitost v rámci celého procesu. Na základě dosažených výsledků analýz budou identifikovány slabé stránky zkoumaného procesu, což umožní vypracovat návrhy na zdokonalení celého procesu, s cílem zlepšit účinnost a efektivnost řízení procesu, zabezpečit vyšší přidanou hodnotu pro zákazníka a zvýšit úroveň hospodárnosti ve sledované firmě.

Metodický postup v teoretické části této diplomové práce spočíval převážně v prostudování odborné literatury, která se zabývá problematikou podnikových procesů, jejich zavádění, dále procesním řízením a zvyšováním výkonnosti výrobního a provozního managementu. Pro vyjádření stávající pozice vybrané společnosti a její výkonnosti využila autorka primárních dat z Výročních zpráv za rok 2009 a 2010, které jsou veřejně dostupné na internetových stránkách společnosti. K získání důležitých informací o konkurenčním prostředí vybraného subjektu či dalších podnikových strategiích a plánech využila autorka interních koncernových podkladů z portálu Volkswagen AG, z Centrálního disku společnosti Z:\AQMB či Intranetu. V praktické části této diplomové práce byla využita procedurální procesní analýza, časová a prostorová analýza a další metodiky jako dotazování, srovnání či výpočet.

V úvodu diplomové práce představila autorka mezinárodní koncernovou společnost Import VOLKSWAGEN Group s.r.o. (IVG), u které se rozhodla svůj výzkum provádět. Tuto společnost si vybrala zcela záměrně, neboť je její zaměstnankyní a znamenalo to pro ni snazší získání všech potřebných materiálů. Po nabytí teoretických znalostí z doporučené literatury si autorka pro praktickou část vybrala konkrétní předmět výzkumu tzn. proces, který byl ve zkoumané společnosti již pevně nastaven a řadu let praktikován. Jednalo se o činnosti oddělení After sales, které předcházejí uvedení nového modelu automobilu na trh. Autorka analyzovala současný stav procesu a jeho jednotlivé, dílčí kroky a aplikovala vybrané metody analýzy procesů s cílem identifikovat faktory rizika a možnosti inovace.

### 3. Teoretická východiska

#### 3.1 Historický vývoj

Základ pro organizační strukturu podniků a styl řízení jejich práce byl odvozen od principu dělby práce, který již v 18. století ve své knize „*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*“ (v překladu „Pojednání o podstatě a původu bohatství národů“) popsal významný ekonom a filozof **Adam Smith**. Ve své knize uvedl, jaký blahodárný vliv na konkurenci měla dělba práce a jak přispívala k efektivnějšímu využití zdrojů. K významným změnám došlo v 19. století, kdy docházelo v Americe při stavbách železničních tratí k vytváření nových pracovních postupů, organizačních struktur a rozvíjení manažerských technik. Velký krok v evolučním vývoji stylu řízení organizace práce učinil automobilový průkopník **Henry Ford**, který ve snaze uspokojit velkou poptávku po svých levných vozech, poprvé k jejich produkci použil pásovou výrobu. Zdokonalil Smithův koncept dělby práce na menší opakovatelné úkoly, čímž zefektivnil celkovou výrobu. Strojní inženýr **Frederick Winslow Taylor** byl další významnou osobou 19. století v oblasti managementu. Snažil se u dělníků v hromadné výrobě eliminovat všechny zbytné pohyby a nalézt ty nejefektivnější s cílem dosáhnout toho nejvyššího výkonu. **Alfred Pritchard Sloan**, který byl prezidentem správní rady automobilové společnosti General Motors, dostal tuto společnost na první místo světových výrobců automobilů nejen díky kvalitní manažerské struktuře, kdy zavedl decentralizované divize, na které mohli manažeři z ústředí snadno dohlížet, ale i díky plánovacím přístupům a řízení společnosti pomocí ekonomických ukazatelů.

Koncem druhé světové války dochází ve Spojených státech k dalšímu rozvoji firem. Prostřednictvím propracovaných plánovacích postupů jsou stanovovány oblasti, v nichž se bude působit, s jakým kapitálem a jakými očekávanými přínosy. Procesy jsou kontrolovány podnikovými kontrolory, plánovači a auditory ve snaze sbírat potřebné údaje o výkonnosti jednotlivých divizí. Tento způsob organizačního modelu se dále rozšiřuje do Evropy a po druhé světové válce i do Japonska. Rozdělení práce do dílčích částí bylo ideální pro rozpočtování, plánování i kontrolu. S růstem organizace stačilo doplnit dělníky na nejnižším stupni organizační hierarchie a vedoucí pracovníky na vyšších úrovních. Tyto funkcionální přístupy ovšem začaly znamenat stále větší finanční zatížení i množství času a

odklon od odpovědnosti za podnikové procesy jako celek. Práce neplyne pouze nahoru a dolů po žebříčku funkčních hierarchií, ale prochází napříč organizačními útvary v podobě řady podnikových procesů, které ovšem nikdo komplexně neřídí. Zákazník se již nespokojuje s produkty hromadné výroby, ale má individuální, stále se měnící, přání, na které je potřeba reagovat.

V devadesátých letech dvacátého století dochází k převratným změnám ve stylu řízení. Původní hierarchické systémy řízení jsou postupně nahrazovány novými systémy procesního řízení, které se nedívají na organizaci jako na soubor funkcí, ale jako na soubor procesů. Dochází k přechodu od strmé a mohutně vertikálně rozvětvené organizační struktury k plochému, horizontálně orientovanému, týmovému uspořádání. Úloha managementu se přesouvá z pozice nadřízeného, který zadává úkoly, k úloze kouče (mentora), který udává směr, kterým se bude firma ubírat a své podřízené spíše podporuje a motivuje k lepším výkonům. Srovnání odlišného tradičního a moderního přístupu řízení organizací zachycuje tabulka níže.

Tabulka. č.3.1.1 Zaměření managementu (tradiční vs. procesní přístup):

<b>Tradiční přístup - cílové zaměření</b>	<b>Moderní přístup - procesní management</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- soustředění se na výsledky</li> <li>- útvarová struktura</li> <li>- problémem jsou lidé - kdo?</li> <li>- kdo zklamal</li> <li>- změny v osobách</li> <li>- hodnocení jedinců</li> <li>- kampaň strachu ve firmě</li> <li>- stanovení bezpečných cílů</li> <li>- může demoralizovat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- soustředění se na proces</li> <li>- interdisciplinární charakter řešení problémů</li> <li>- problémem je proces - co?</li> <li>- co selhalo, proč, dá se to napravit?</li> <li>- změny v procesu</li> <li>- hodnocení procesu</li> <li>- kampaň procesně týmové práce</li> <li>- cíle měřitelné, dosažitelné</li> <li>- může povzbudit</li> </ul>

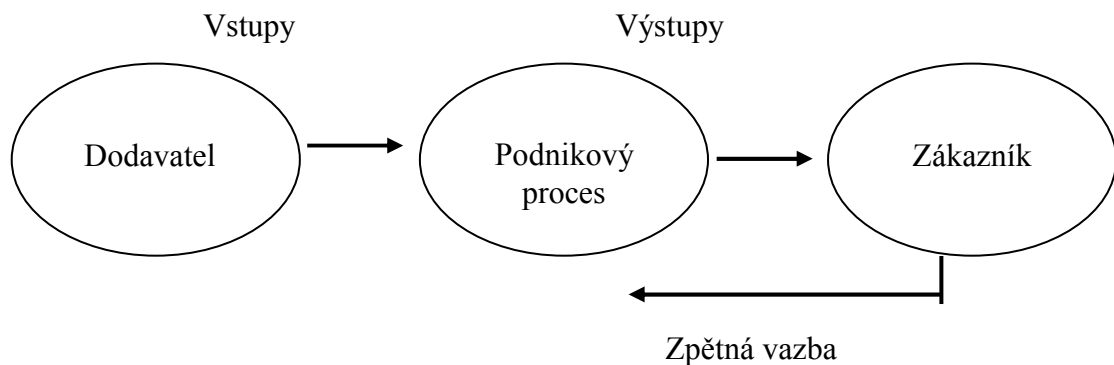
Zdroj: (Veber, 2000)

### 3.2 Podnikové procesy

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

Podnikový proces s definovanými vstupy procesu, procesem samotným, konečnými výstupy na zákazníka a s důležitou zpětnou vazbou si lze graficky znázornit – viz schéma 3.1 níže.

Schéma č.3.2.1 – Základní schéma podnikového procesu



Zdroj: (Řepa, 2006)

Existuje několik členění podnikových procesů a možností pro jejich zdokonalování, z nichž autorka vybrala následující:

#### Typy podnikových procesů:

- procesy hlavní – klíčové (tyto vytvářejí zásadní, nosné výstupy, jejichž příjemcem je externí zákazník)
- procesy řídicí (tyto umožňují existenci hlavních procesů, které podporují)
- procesy podpůrné (zajišťují převážně zdroje pro hlavní procesy nebo jejich požadované vlastnosti např. prostřednictvím kontroly jakosti) (Řepa, 2006)



### 3.3 Strategické myšlení

Největší světoví i tuzemští odborníci na management se jednoznačně shodují na tom, že doslova každý podnik musí mít zpracovanou kvalifikovanou strategii a vytvořen nejúčinnější způsob její realizace, založený na nejmodernějším manažerském přístupu k podnikání, kterým je procesní řízení. (Šmída, 2007). Cílem strategického řízení by mělo být sladění zájmových skupin (stakeholders), jmenovitě zákazníků, akcionářů, zaměstnanců a věřitelů a přispívat tak k udržení a rozvíjení výjimečnosti podniku.

V zásadě je možné stanovit dvě úrovně strategie firmy a to podnikovou, která vymezuje rozsah činností a konkurenční výhody a poté dílčí strategii, která formuluje způsob dosažení konkurenční výhody v rámci konkrétní podnikatelské činnosti. Mezi známé typy strategií patří: progresivní integrace, zpětná integrace, horizontální integrace, proniknutí na trh, rozvoj trhu, vývoj výrobku, soustředěná diverzifikace, smíšená diverzifikace, horizontální diverzifikace, Joint Ventura, snížení výdajů, zbavování se majetku či likvidace.

Neexistuje ovšem jednotný návod, jak vytvořit dobrou strategii. Existuje však několik principů, které je nutné dodržet při vytváření strategie vedoucí k dosažení vysoké konkurenceschopnosti podniku. Tyto identifikoval profesor Zdeněk Souček, absolutní špička mezi odborníky v oblasti strategického řízení:

1. **Princip myšlení ve variantách.** Vytvořit několik kompatibilních variant, které umožní pružně reagovat na měnící se podmínky. Zabrání se tak strategickému překvapení.
2. **Princip permanentnosti.** Práce na strategii nikdy nekončí, v organizaci musí existovat někdo, kdo se systematicky věnuje jejímu vývoji.
3. **Princip interdisciplinárního myšlení.** Při tvorbě strategie musí být využity metody a poznatky co nejvíce vědních disciplín za účasti různých odborníků.
4. **Princip koncentrace zdrojů a úsilí.** Je zapotřebí dostatečné koncentrace zdrojů (včetně lidských), finančních a hmotných prostředků a tyto maximálně rozvinout.
5. **Princip myšlení v čase.** Má mimořádný význam protože během strategického období dochází k neočekávaným změnám a dynamický pohled je zcela nezbytný.

6. **Princip tvůrčího myšlení.** Podstatou je neustálé přinášení nových, netradičních myšlenek a návrhů k řešení. Tyto neodmítat pro jejich počáteční realizační obtížnost.
7. **Princip celosvětového systémového přístupu.** Strategie musí brát v úvahu situaci v oblasti práva, ekologie, politiky, technologie, ekonomického a vědeckotechnického rozvoje či reprodukční proces, a to na celém světě.
8. **Princip syntézy a exaktního a intuitivního myšlení.** Špičkové strategie se vyznačují vyvážeností jak intuice tak exaktního přístupu, se zapojením „hlavy a srdce“.
9. **Princip zpětnovazebního myšlení.** Podstata spočívá v tom, že činnost podniku je ovlivňována stavem jejího okolí a zároveň sama na své okolí významně působí.
10. **Princip agregovaného myšlení.** Strategie musí být zpracována v určitých agregovaných ukazatelích a nesmí se příliš zabývat detaily. To by vedlo ke snížení pravděpodobnosti předvídání vývoje jevů.
11. **Princip orientace na špičkové výsledky.** Orientace strategie musí vést k tomu, aby firma dosáhla špičkových výsledků v celosvětovém měřítku a neustále si budovala náskok před konkurencí. Výsledky není nutné mít ve všech odvětvích, ale je potřeba excelovat ve dvou či třech vybraných oblastech.
12. **Princip etikety myšlení.** Ve vyspělých tržních ekonomikách se přikládá velká váha faktorům, jako jsou spolehlivost, solidnost, důslednost v plnění závazků, ochota a schopnost přizpůsobit se nejrůznějším potřebám obchodních partnerů.
13. **Princip vědomí práce s rizikem.** Riziko spojené s tvorbou a realizací strategie je velké a je možné jej snižovat diverzifikací zdrojů do projektu s různou mírou rizika a vytvořením několika kompatibilních variant strategií nebo se pojistit. (Šmída, 2007)

Podnik stanovuje strategii, stejně jako podnikové cíle a celkovou vizi, ve snaze co nejlépe pochopit zákazníka a umožnit tak odlišit se od konkurence co největší **přidanou hodnotou** svých produktů. Základním hodnotovým mechanismem obsaženým v progresivním firemním řízení je fakt, že podnik musí uspokojovat i všeobecné hodnotové požadavky zákazníků, aby tak byla jeho produkce zákazníky uznána za tu, která jim vzhledem ke konkurenci přináší nejvyšší přidanou hodnotu, takže jsou za ni ochotni

zaplatit nejvíce. Tradiční ukazatelé rentability již nestačí k tomu, aby kontrolovaly dosažení stanovených cílů. S dnešním „nadstavbovým“ manažerským kritériem v podobě přidané hodnoty (value added) pracují nové systémy ukazatelů jako EVA (Economy Value Added), MVA (Market Value Added), ROCE (Return on Capital Employed), ROE (Return of Equity) či CFROI (Cash Flow Return on Investment). (Petřík, 2007)

*„Přidaná hodnota je něco, za co je zákazník ochoten zaplatit, co uspokojuje jeho potřebu, co má pro něj cenu odpovídající sumě peněz, kterou nám zaplatí“.* (Staněk, 2003)

Důležitou součástí každého podniku je rovněž jeho **podniková kultura**. Pod tímto pojmem si můžeme představit určitý vzorec základních představ, které jsou platné v rámci celého podniku, a díky nimž zvládají zaměstnanci i majitelé společností problémy s vnější adaptací i vnitřní integrací. Kultura podniku velkou měrou závisí na kultuře země a mentalitě obyvatelstva. Patří sem podnikové hodnoty, pracovní prostředí, image a logo společnosti, mezipodnikové vztahy, styl oblékání, chování k zákazníkům a další. Souhrnně je možné shrnout funkce podnikové kultury do čtyř hlavních, a to funkce pořádková, stabilizační, zprostředkování cíle podnikání a v neposlední řadě racionalizační.

### **3.4 Nové teorie managementu**

Nové teorie managementu nastaly na základě politických a ekonomických změn ve světě na počátku 90. let 20. století. Teorie se snaží v globálně a radikálně změněném prostředí úspěšně řídit podnik. Patří mezi ně například Change management (management změn), Shareholder value, Outsourcing, Shoring, Benchmarking, Management Quality, Balanced scorecard, Zaměření se na klíčový obor či Business reengineering. (Lang, 2007)

#### **Change management (management změny)**

Existuje celá řada definic managementu změny např. *„Management změny znamená přeměnu celého podniku od jednoho stádia k druhému, od jedné kultury ke druhé.“* (Veber, 2000). Cílem managementu změny je přerod podniku z hlediska podnikové kultury, ovlivnění myšlení a jednání lidí směrem, který bude podporovat vnímání změn jako pozitivních jevů. Naučit se identifikovat určité tendence a jevy, které vykazují předvídatelný vývoj, přijímat změny a umět s nimi pracovat, změnit nepříjemné

překvapení ve vítanou příležitost a tuto umět využít. Staví do středu svého zájmu řízení zaměstnanců v době změn sociálně technického systému činností podniku.

### **Shareholder value**

Strategie Shareholder value (doslova hodnota podniku pro akcionáře), která je jednou z forem řízení podniku, si klade za cíl zvyšovat tržní hodnotu vlastního kapitálu pro majitele především hlavní orientací na výnos a nárůst zisků.

### **Zaměření se na klíčový obor**

Tato strategie si zodpovídá na základní otázku: „Jaké jsou klíčové činnosti, se kterými může být společnost díky specifickému know-how v budoucnu úspěšná a na které se musí zaměřit?“ Jsou důležité dva aspekty: směrem ven musí společnost přesně rozpoznat potřeby zákazníků a uspokojovat je lépe než konkurence, a poté musí být uvnitř podniku identifikovány jeho zdroje tzv. klíčové kompetence, rozpoznat to, co podnik ovládá lépe než konkurence a umí lépe uplatnit na trhu.

### **Outsourcing**

Podstatou této manažerské koncepce je využívání zdrojů, které se nacházejí mimo podnik k vlastnímu zásobování. Znamená časově ohraničené, většinou dlouhodobě plánované předání činností a struktur podniku třetím osobám.

### **Offshoring**

Offshoring představuje zvláštní formu outsourcingu. Tento pojem je relativně nový. Označuje převedení funkcí formou outsourcingu na partnery se sídlem v zemích, které disponují výhodnými rámcovými podmínkami a zajímavou strukturou. Cílovými zeměmi offshoringových aktivit jsou nová tržní hospodářství ve střední a východní Evropě, stejně jako v Asii, hlavně v Číně a Indii.

### **Benchmarking**

Slovo benchmark znamená obecně cíl, kterého chceme dosáhnout. Benchmarking je tedy zjednodušeně proces, který musí být zahájen, aby se dosáhlo stanoveného cíle. Jeho podstatou je porovnání výrobků, služeb, procesů či finančních ukazatelů s nejlepšími

firmami v daném oboru ve snaze optimalizovat vlastní podnik. Tento způsob byl poprvé použit začátkem 20. století Henry Fordem, který u příležitosti návštěvy obrovských jatek v Chicagu vypožoroval proces porážení prasat, jeho jednotlivé navazující činnosti založené na dělbě práce, a tento přenesl do výroby automobilů. V roce 1916 tak zavedl pásovou výrobu ve firmě Ford.

### **Management Quality**

Management kvality či jakosti směřuje ke kvalitní práci, která přináší hodnotu. Jakostní výrobek značně převyšuje minimální očekávání ohledně svých vlastností, vyjadřuje schopnost uspokojit objektivní a subjektivní potřeby. Pojem „jakost“ je používán pro objektivně měřené vlastnosti. Z důvodu rychlého vývoje vědy a techniky, stejně jako globalizace trhů, by firmy měly požadovat a praktikovat jakost ve smyslu Total Quality Management (**TQM**). Tato celistvá strategie řízení spočívá na základním principu, že veškerá energie podniku se musí soustředit na kvalitní splnění očekávání zákazníků. Platí to nezávisle na oboru.

Požadavek na popis a zabezpečení jakosti nabývá celosvětového významu, proto vznikla celá řada národních a mezinárodních norem a ustanovení **ISO** (International Standard Organisation). Jedná se o více než 16 000 norem, kterými se upravují požadavky z různých oborů od papírenství přes textilní, chemický, výrobní, stavební průmysl, testování, zdravotnictví až třeba po svařování. Mezinárodní normy jsou přejímány do norem evropských (např. EN ISO 29 000:1987 byla přijata v Bruselu již v roce 1987 ) a národních. V České republice je jediným orgánem oprávněným k vydávání norem Český normalizační institut. Samostatně stojící skupinou jsou potom normy definující požadavky na systémy řízení organizací jako např. ISO 9001. Norma **ISO 9001** vydaná v ČR jako ČSN EN ISO 9001:2009 řeší systém managementu kvality procesním přístupem. Stanoví jednoduchou zásadu, kdy vedení firmy určí cíle a plány v oblasti kvality své produkce a tyto pomocí nastavených procesů realizuje, přičemž účinnost těchto procesů měří a monitoruje, aby bylo možné přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za

účelem získání zpětné vazby. Společnost, která je předmětem analýzy této diplomové práce, funguje rovněž na základě ISO normy 9001.

### **Balanced scorecard**

V překladu znamenající „vyváženou listinu hodnocení“ lze charakterizovat jako manažerskou metodu, která se orientuje na celek. Je postavena na cca 25 ukazatelích, jež jsou získány ze čtyř různých perspektiv. Zahrnuje vizi a strategii podniku, stejně jako interní a externí aspekty a jejich vzájemné působení. Vyváženost vzniká tím, že nadřazené perspektivy při zohlednění harmonogramu a zdrojů, které jsou k dispozici, jsou váženy a v koncentrované podobě stručně uvedeny na jedné až dvou stranách v přehledné tabulce. Přitom jsou rozpoznány vzájemné souvislosti a vlivy rozdílných podnikových strategických perspektiv tak, aby mohly být všemi zaměstnanci akceptovány. (Lang, 2007)

## **3.5 Procesní řízení**

### **3.5.1 Podstata procesního řízení**

Procesy probíhají napříč všemi organizacemi. V dobách, které se vyznačovaly mírným tempem změn, nenasyceností trhu s vyšší poptávkou než-li nabídkou a dostatkem zdrojů, bylo řízení organizací podle principu dělby práce (funkční přístup) úspěšné. V dnešní době je to styl řízení zcela nedostačující, který nedokáže uspokojivě plnit potřeby organizací. Procesní přístup by měl být základem organizace práce ve všech podnicích a jejich činnostech.

Procesní řízení, které je zaměřeno na procesy, zabezpečuje přeměnu požadavku zákazníka v konečný produkt či službu. K řízení dochází pomocí určitých metrik, kdy je organizace jakým-si vnitřním trhem, kde výstup jednoho procesu je vstupem procesu dalšího. Je tedy stěžejní, aby byli všichni účastníci procesu oprávněni poukázat na možnosti zlepšení jeho průchodnosti podnikem a snažili se o zefektivnění procesu jako celku s cílem vytvořit co nejvyšší přidanou hodnotu pro zákazníka (Šmída, 2007).

Procesní přístup, na rozdíl od předchozího funkčního přístupu, předpokládá, že příčinou špatných výsledků podniku jsou špatně probíhající procesy uvnitř podniku, které je nutno

přeprojektovat tak, aby probíhaly efektivně a byly eliminovány všechny podnikové činnosti, které nepřinášejí hodnotu pro zákazníka. (Truneček a kol. 2004).

Tato diplomová práce je věnována problematice podnikových procesů a řízení. Jedná se o velice širokou problematiku, na kterou je možné pohlížet různými způsoby. Níže autorka cituje některé definice autorů knižních publikací, ze kterých při psaní své diplomové práce čerpala:

*„Cílem procesního řízení je rozvíjet a optimalizovat chod organizace tak, aby efektivně, účelně a hospodárně reagovala na požadavky zákazníka.“* (Grasseová, 2008)

*„Řídit podnik znamená účelně propojit jeho tři základní manažerské oblasti: finance, marketing a výrobu. Úspěch moderní organizace nezáleží jen na míře dokonalosti práce jednotlivých útvarů, ale spíše na kvalitě celkové spolupráce.“* (Kavan, 2002)

*„Procesem se rozumí sled logicky po sobě jdoucích činností. Zaměřením se na jednotlivé kroky – výsledek dělby práce – propagované A.Smithem a F.Taylorom – hrozí nebezpečí, že nadřazené cíle upadnou v zapomnění.“* (Lang, 2007)

*„Základním principem procesního řízení je maximální integrace činností mezi jednotlivými útvary, které ve funkčním řízení fungovaly do značné míry autonomně.“* (Luděk 2005)

*„Je nutno vidět, že produktivita, přidaná hodnota na pracovníka, závisí na všech znacích a činnostech firmy: od podnikové strategie a vedení firmy, přes její vnitřní organizaci a vnitřní procesy, znalosti, angažovanost a informovanost pracovníků až po veškeré externí vztahy.“* (Nenadál, 2002)

*„Proces je časově ohraničeným sledem opakujících se aktivit – činností vznikajících při reálném fungování firmy, který má svůj definovaný začátek a konec, svého nositele a vlastníka, a který má definován i svého konečného uživatele, jemuž poskytuje z hlediska hodnotového řízení přidanou hodnotu.“* (Petřík, 2007)

*„Jednoduše řečeno, podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje. Všichni to děláme, přičemž jednou jsme v pozici zákazníka, jindy zase dodavatele.“ (Řepa, 2006)*

*„Procesní řízení je nový způsob řízení organizace. Úsilí procesního řízení není zaměřeno na vnitřní funkce organizace, ale soustřeďuje se zejména na to, co vytváří a přidává hodnotu pro zákazníka.“ (Staněk, 2003)*

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

*„Procesní přístup se nezaměřuje na výsledky, ale na příčiny.“ (Truneček, 2004)*

*„Firemní procesy jsou nástrojem dosahování cílů stanovených ve finanční a v zákaznické perspektivě. Firemní procesy a jejich zdroje je tedy nutné nastavit tak, aby bylo dosaženo cílů v perspektivě zákaznické a tím i v perspektivě finanční.“ (Učeň, 2008)*

*„Výchozím principem procesního řízení je celkový pohled na firmu a její rozdělení do procesů, kdy proces jako integrovaná skupina činností je nositelem určitých logických výstupů, které mají užitek pro zákazníka, tím může být externí zákazník, ale i navazující interní proces, který výstupy předcházejícího procesu pojímá pro sebe jako vstupy.“ (Veber, Srpová, 2005)*

*„Procesně vnímaná a také skutečně koncipovaná podnikatelská jednotka či jakákoli organizace je jako systém jednoznačně zaměřená na zákazníka. Na konci každého procesu je produkt, určený pro zákazníka, ať už vnějšího nebo vnitřního.“ (Vlček, 2008)*

*„Komponent „procesy“ představuje účelově uspořádané a integrovaně řízené posloupnosti jednotlivých činností. Jejich cílem je transformovat vstupní zdroje (údaje a informace, potenciál pracovníků, suroviny, materiály, kapacity strojů a zařízení, ploch atd.) do*



*požadovaných výstupů (myšlenkových řešení, výrobků, služeb atd.).“ (Vodáček, Vodáčková, 2006)*

*„Procesní řízení je důsledkem rozvojové tendence řešit problémy rostoucí složitosti dělby práce a její časové dynamiky a dále pak vlivu rozvoje možností IS/ICT.“ (Vodáček, Vodáčková, 2009)*

*„Proces představuje způsob, jak se abstraktní cíl, postavený zákazníky na první místo, změni na praktické postupy. Bez procesu podniky upadají do spirály chaosu a interních konfliktů.“ (Vyskočil, Štrup, 2003)*

Výkonnost a výhody procesního řízení vyplývají z jeho samotných vlastností:

- Procesní řízení zahrnuje vzájemně souvisejících činností, které vedou k vytváření vyšší přidané hodnoty pro zákazníka
- Procesní řízení vede ke snižování nákladů, zvyšování rychlosti a kvality
- Procesy vedou k možnosti kvantifikovat některé jevy a zvyšovat přesnost odhadu budoucích událostí
- Proces podporuje týmovou práci a angažovanost členů týmu
- Orientace na proces umožňuje předcházet konfliktům, soupeření a cynizmu
- Díky procesnímu řízení je možné dosahovat dříve navzájem nekompatibilních cílů
- Implementací procesního řízení dochází ke zvýšení využití aktiv
- Zaměření se na procesy vytváří větší spokojenost mezi zaměstnanci organizací
- Procesní organizace vystupuje jako jeden celek a dobře se s ní spolupracuje
- Proces umožňuje, aby byla organizace řízena bez pevné organizační struktury
- Proces dovoluje firmě měnit se rychleji než jejich konkurence
- Proces umožňuje podniku efektivně využít nejmodernější metody managementu

Negativa při implementaci procesního řízení:

- Krátkodobý chaos v organizaci při jeho zavádění
- Nutnost souběžnosti starého i nového systému řízení po určitou dobu
- Zvýšení nároků na čas strávený v práci nad rámec klasické pracovní doby

- Při zavedení procesního řízení dojde v důsledku zefektivnění činností k nadbytečnosti některých zaměstnanců
- Neustálým zrychlováním vědeckotechnického rozvoje a zvyšováním výkonnosti organizací nepřímo dochází k prohlubování sociální nerovnosti a společenským tlakům (Šmída, 2007)

Neexistuje obecná metodika podporující procesní řízení jako takové. Každá z používaných metodik klade jiný důraz na popisnou, analytickou či vizuální část modelování procesů. Liší se stupněm aplikovatelnosti informačních technologií, lidských zdrojů, výrobních postupů i rozsahem.

Doc.Václav Řepa uvádí několik základních metodik procesního řízení: Metodika Hammera a Chappyho, Metodika T. Davenporta, Metodika Manganelliho a Kleina, Metodika Kodak, Metodika DoD, Metodika Aris prof.Scheera, Metodika PPP prof. Gappmaiera, Metodika DEMO prof.Dietze.

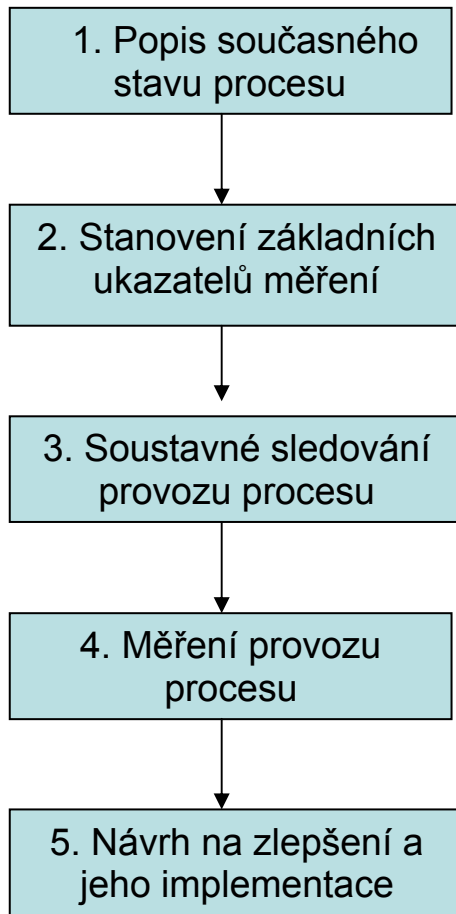
Ing.Tomáš Petřík ve své knize *Procesně hodnotové řízení firem a organizací* uvádí jako důležitou koncepci procesního řízení koncepci ABC/ABM, techniky řízení jako Business Reporting, Value Based Management, Balanced scorecard, MBO, ekonomické hodnotové řízení EVA, plánování a kontrolu nákladů a výroby jako Differential Costing, Target Costing, Kaizen Costing, Life-Cycle Costing, Just in time či koncepci řízení kvality TQM.

M.Grasseová ve své publikaci *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru* uvádí například tyto metody a filosofie, které v sobě zahrnují procesní přístup: Demingův cyklus (PDCA cyklus), ISO normy řady 9000, Systémy managementu jakosti, Balanced Scorecard, Model EFQM či Model CAF.

### 3.5.2 Fáze procesního řízení

Samotný proces průběžného zlepšování procesů v podniku probíhá v několika krocích, což je znázorněno v následujícím schématu:

*Schéma č.3.5.2.1 – Fáze průběžného zlepšování procesního řízení*



Zdroj: (Řepa, 2006)

#### **Ad.1 – Procesy v organizaci je nutné identifikovat a popsat.**

Vycházíme z toho, že zkoumaná organizace již využívá procesního řízení a má identifikované a popsané procesy. Samotné popsání procesů podléhá metodickému vedení odpovědného pracovníka tak, aby byla zajištěna srovnatelná úroveň popisů procesů v jednotlivých oblastech. Popisem je stanovena vnitřní struktura procesů včetně vazeb uvnitř i vně procesu, stanovených odpovědností a požadavků na zdroje. Na začátku je

nutné stanovit respondenty, kteří se procesu každodenně účastní. Bylo by chybou využít k popisu managementu, který má tendenci zahrnovat vlastní představy o průběhu procesů, které ovšem často nevycházejí z reality. Samotné popsání procesů může mít různou formu: textovou podobu, formu tabulek, grafických algoritmů s využitím různých softwarových produktů (MS Visio, ARIS).

### **Ad.2 - Je potřeba stanovit základní ukazatele měření procesů.**

Kromě toho, že jednotlivé procesy probíhají dle představ managementu, je nutné, aby dosahovaly určitých stanovených hodnot kvantitativních a kvalitativních kritérií. Samotné hodnotící parametry jsou stanoveny dle typu procesu a cílů, jenž chce organizace dosáhnout. Nejčastějšími hodnotícími kritérii jsou: požadavek na minimalizaci nákladů, požadavek na bezchybnost procesu (počet reklamací), požadavek na výkon či požadavek na rychlost procesu. Aby se nestalo, že náklady spojené se získáním potřebných dat převyšují užitek spojený s hodnocením a zlepšením procesu, je potřeba, aby se management zamyslel nad způsobem získání těchto dat a snažil se nejprve hledat zdroje ve stávajících procesech a teprve potom implementovat nové kroky do procesů. Při stanovení hodnot je vhodné vycházet jednak ze současného stavu zjištěného měřením, dále z benchmarku (podrobněji viz kapitola 3.4) s analogickými procesy uvnitř i vně organizace a z cílů stanovených středním a vrcholovým managementem. Organizace může poté vycházet ze stanovených normativ (nejvyššího přístupného zatížení zdroje) či nákladů na výkon procesu (ocenění zdrojů hodinovou sazbou) nebo definováním kvalitativních kritérií (vyhodnocování bezchybnosti procesu např. počtem reklamovaných oprav, výši realizovaných slev z nabídkové ceny či počtu chybně zaúčtovaných faktur).

### **Ad.3 – Soustavné sledování provozu procesů.**

Každý zodpovědný manager v organizaci by měl pravidelně kontrolovat, zda všechny činnosti probíhají podle toho, jak jsou popsány v procesních podkladech. Pravidelná kontrola procesů je klíčová, neboť zajišťuje dodržování stanovených postupů všemi pracovníky. Kontrola procesů může rovněž v certifikovaných organizacích probíhat dle ČSN EN ISO: 9001:2009 pravidelně, a to nejméně jednou ročně za účasti auditora. Společnost, která je předmětem analýzy této diplomové práce, čeká kontrola auditora na

konci měsíce března tohoto roku. Další kontroly mohou být operativní, namátkové, vyvolané například špatnými výsledky organizace.

#### **Ad.4. – Měření provozu procesu.**

Měření a vyhodnocování procesů je prováděno na základě definovaných parametrů s ohledem na poměr nákladů potřebných pro výkon procesu a užitečnosti jím produkovaného výstupu. Měření je prováděno dle stanovených normativ viz ad.2. a je třeba jej provádět pravidelně. Součástí měření procesů je i rozbor nákladů na jednotlivé zdroje (náklady na hodinu práce, na pořízení a údržbu výrobních prostředků či na nákup externích služeb a materiálu. Po přiřazení zdrojů k jednotlivým procesům jsou stanoveny náklady na jeden průběh procesu. Toto měření a analyzování umožňuje, mimo zjištění proporce jednotlivých činností, i konkrétní vytížení dané pracovní pozice pracovníka organizace. Dále se porovnává vzájemná návaznost procesů z hlediska kapacit vstupů a vznikajících výstupů. Na základě těchto rozborů lze navrhnout změny ve využití zdrojů a ověřit, jak reálné je dosáhnout předem stanovených cílů.

#### **Ad.5. – Návrh na zlepšení a jeho implementace.**

Výsledkem jakéhokoliv hodnocení procesů by mělo být navržení změn v procesech. Tyto změny mohou iniciovat jednak samotní pracovníci, tzn. vykonavatelé procesů, kteří sami nejlépe vědí, kde má proces slabiny, či manažeři a vlastníci. Konečnému rozhodnutí o změně jakéhokoliv procesu by mělo předcházet ověření dopadů na navazující procesy včetně seznámení všech zainteresovaných osob s plánovanou změnou. Vzhledem k tomu, že dlouhodobě se organizace vyvíjí pouze realizací změn, je vhodné, aby se organizace zaměřila rovněž na monitorování změnových aktivit a stanovila odpovědného pracovníka procesní podpory. Ten shromažďuje a eviduje všechny náměty pro zlepšení, preventivní a nápravná opatření a rovněž za jejich evidenci odpovídá. V organizaci, která je v diplomové práci objektem analyzování procesů, existuje pracovní pozice, která má právě kvalitu práce a podnikové procesy, včetně každoročních ISO auditů na starosti, její název je Specialista managementu kvality (podrobněji viz kapitola 4.4.1). Návrhy posuzuje osoba, zodpovědná za danou oblast. Pokud návrh zasahuje do více oblastí podniku, prodiskutuje se v rámci běžných či mimořádných porad. Rozhodnutí o realizaci navrhované změny musí být oznámena všem zainteresovaným pracovníkům včetně stanovení postupu v docílení

očekávaného výsledku, odpovědného nositele a plánovaného termínu vyřešení. Je rovněž potřeba provést aktualizaci procesní dokumentace. Na konci celého procesu je ověření výsledků a efektivnosti realizované změny. (Luděk, 2005)

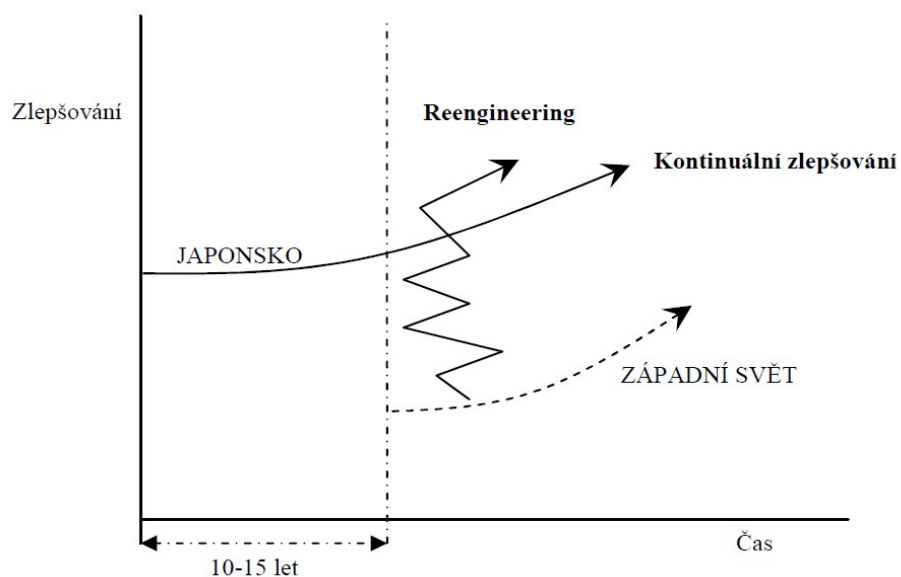
Ing. Filip Šmída pak procesního řízení a jeho zavádění popisuje v pěti na sebe navazujících krocích, které autorka jmenuje níže:

1. Vytvoření vize a stanovení cílů
2. Benchmarking a definování úspěchu
3. Inovace podnikových procesů
4. Transformace organizace
5. Monitoring a neustálé zlepšování procesů.

Procesní řízení je řízením změn v menším rozsahu. Pokud dochází ke změnám v organizacích „od základu“, jedná se o tzv. **reengineering**. Ten se nevyznačuje nápravou platných procesů, které je potřeba pouze zefektivnit, nýbrž fundamentálním, radikálním přehodnocením stávajících procesů a vybudováním zcela nových od nuly. Úspěšnost reengineeringu tak mělo zajistit opuštění velké většiny dosavadně platných pravidel, na základě kterých podnik do té doby zcela automaticky fungoval a vytvoření zcela nové koncepce.

Impulesem pro vytvoření tohoto nového přístupu ve zlepšování procesů, byla celosvětová snaha dohnat značný náskok japonských firem, které na rozdíl od zbytku světa již delší dobu využívaly průběžné zlepšování procesů a byly tak značně napřed. Pokud by se totiž firmy vydaly směrem kontinuálního, nenásilného vývoje, nikdy by nebyly schopny japonské společnosti dostihnout, jak je patrné z obrázku č.3.5.2.2. Známé zahraniční společnosti, které prošly úspěšným business reengineeringem, byly např. největší firma podnikového poradenství IBM či síť mega nákupních center Wal-Mart Stores.

Obrázek č.3.5.2.2 – Reengineering versus kontinuální zlepšování



Zdroj: (Truneček, 1997)

Ostatně rovněž v Japonsku vznikl, v poválečné době zejména ve firmě Toyota, další způsob řízení organizace jako alternativa k hromadné výrobě, a to metoda **Lean Management** tzv. „zeštíhlený management“. Tato široká metoda je založena na několika základních principech, jmenovitě na snaze neustále a trvale zlepšovat všechny oblasti organizace a zamezovat tak zbytečnému plýtvání či na co nejlepším uspokojení potřeb zákazníka bez ohledu na způsob jeho dosažení.

### 3.5.3 Principy mapování procesů

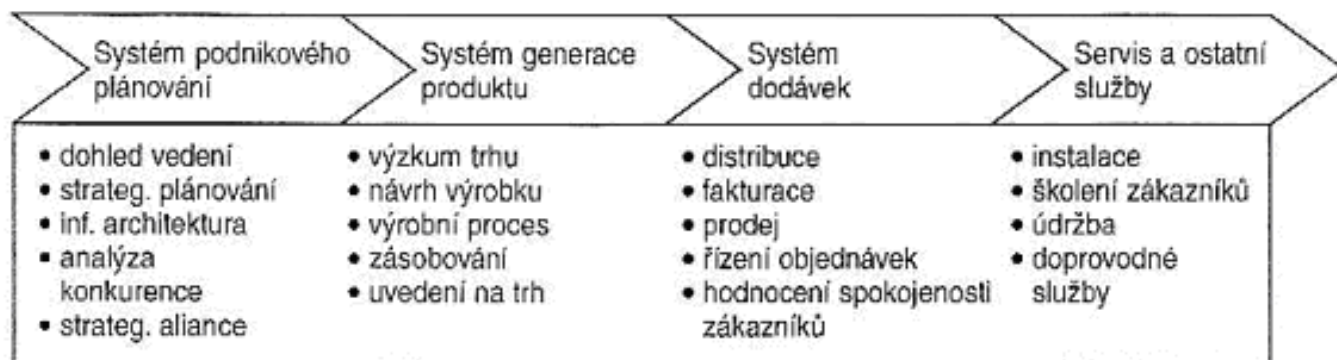
Procesní mapování je klíčem k úspěšnému zavedení procesního modelu řízení. Smyslem jakékoliv řídicí práce je vždy tržní úspěch, založený na spokojenosti každého jednotlivého zákazníka. Základním principem procesního mapování na úrovni realizačních procesů tedy musí být tvorba přidané hodnoty pro zákazníka. Ta je i základním východiskem pro měření efektivity procesů. Jednou z cest, jak podnikové procesy identifikovat a zlepšit pracovní toky v podniku (workflows) je dát jednotlivým procesům jména, zaznamenat počátek a konec procesů a vyjádřit vzájemné vazby mezi jednotlivými procesy.

Při mapování procesů by se mělo respektovat několik platných zásad jako např. postupovat shora dolů, řídit se podle cílů a ne podle organizační struktury, zainteresovat pracovníky na všech podnikových úrovních, zaměřit se pokud možno i na detaily, neustále provádět potřebné změny a samozřejmě určit měřítka a průběžně procesy měřit a analyzovat.

Základním prvkem procesního mapování a analyzování je **procesní mapa**, která ukazuje design procesů včetně toho, jak bude organizována práce a jak bude zapojený personál a technologie s popsáním podnikového okolí. Skládá se z hierarchických grafických diagramů, doplňujících textů, slovníku použitých termínů a definic procesů, včetně vzájemných odkazů. Procesní mapa je tvůrčí počín každé organizace. Není možné vytvořit univerzální procesní mapu a aplikovat ji na každý podnik, neboť každý podnik je svými probíhajícími procesy jedinečný a každý podnik využívá jiné úrovně podrobnosti zpracování procesů od nejstručnější až po maximálně detailní procesní mapu s nejvyšší úrovní podrobnosti popsaných pracovních kroků.

Jednou z metod sestavování procesních map je tzv. **Enterprise model**, vyvinutý prestižní poradenskou firmou McKinsey & Company, který zachycuje organizační strukturu podniku v podobě návaznosti výrobních procesů do hodnotového řetězce s možností vyhodnocení, jakým způsobem se jednotlivé procesy podílejí na vytváření hodnoty pro zákazníka.

*Obrázek č.3.5.3.1 – Enterprise model dle McKinsey & Company*



(Truneček, 2004)



Procesní model bývá rozpracován do více úrovní, od klíčových procesů podniku přes podpůrné procesy až k jednotlivým vlastním činnostem. Procesní model se skládá z více typů schémat modelů, a to z funkčního a organizačního modelu. Funkční schéma, které popisuje procesy, subprocessy a činnosti, je nejčastější vyjádřeno formou **vývojových diagramů** viz několik příkladů v kapitole 5.2 této práce. Organizační schéma popisuje hierarchii v organizaci, ve které jsou pojmenovány jednotlivé útvary podniku, které se dále dělí až ke konkrétním pracovním pozicím viz *Obrázek č.4.2.1 – Souhrnná organizační struktura Import VOLKSWAGEN Group s.r.o.* v kapitole 4.

Celkový procesní model pak dle Ing. Šmídy Ph.D. zahrnuje tyto oblasti a podoblasti:

- celkovou strategii firmy
- podnikové procesy
  - rozdělení do skupin
  - vazby mezi procesy
  - poslání procesu
  - délku trvání procesu
  - dekompozici procesu na subprocessy
  - vykonávané činnosti včetně jejich popsání
  - tok práce a spotřebu času
  - organizační jednotky procesu
  - použité IS/IT aplikace
  - vstupy (materiálové, investiční, finanční)
  - potřebné znalosti
  - produkované výstupy
- řízení projektů
- organizaci
- zdroje
- IS/IT
- znalosti
- rizika
- trh a produkty.

### 3.5.4 Procesní analýza

Analyzování procesů není možné provádět bez předchozího zmapování procesů, klasifikace procesů a zjištění stavu procesů ve společnosti. Procesní analýza je systémová analýza procesů se zaměřením na jeden nebo více procesních atributů. Je založena na hierarchii procesů, identifikaci procesních činností a tvorbě samotného procesního modelu.

Doc.Ing.Ján Závadský, PhD. rozlišuje tyto základní typy procesní analýzy:

- a) *informační procesní analýza*, jejíž cílem je popsat informační toky probíhající v jednotlivých procesech i mezi nimi
- b) *zdrojová procesní analýza*, jejíž cílem je identifikovat všechny materiální, technické a lidské zdroje v procesu jednoznačně je přiřadit k činnostem
- c) *kompetenční procesní analýza*, jejíž cílem je přiřadit zodpovědnosti za jednotlivé podnikové činnosti daným funkčním místům a vytvořit východisko pro efektivní organizační pokrytí jednotlivých procesů
- d) *procedurální procesní analýza*, jejíž cílem je popis realizačních postupů
- e) *parametrická procesní analýza*, jejíž cílem je identifikovat všechny parametry a ukazatele, které hodnotí výkonnost podniku a přiřadit je ke strategickým cílům
- f) *časová a prostorová procesní analýza*, jejíž cílem je analyzovat časový průběh procesů a prostorový tok procesů

Metodický postup procesní analýzy se skládá z několika fází, které jsou uvedeny níže:

**1) Úvodní fáze** – v této fázi identifikuje společnost, na základě svého poslání, strategie a cílů potřebu procesní analýzy, definuje smysl projektu a vytipuje procesy, které budou předmětem analýzy. Může tak učinit prostřednictvím max. osmi kritických faktorů úspěchu a ohodnocení jejich úspěšnosti (sestavení tzv. matice kritérií).

**2) Fáze inicializace procesní analýzy** – v této fázi dochází ke jmenování projekčního týmu, plánování, stanovení cílů výkonnosti a vyznění všech zainteresovaných osob.

**3) Fáze mapování procesů** – v této fázi se dokumentují procesy a sub-procesy na základě zdrojů, nákladů, času, aktivit a dalších aspektů.

**4) Fáze diagnostiky a optimalizace procesů** – vyplývá z ní několik možností ke zdokonalení výkonnosti daných procesů po nalezení chybovosti, zmetkovosti, nesrovnalosti stávajících procesů.

**5) Fáze hodnocení výsledků** – v této poslední fázi se monitoruje optimalizovaný proces a hodnotí se, zda po provedené optimalizace splňují stanovené cíle.

## 4. Charakteristika sledované obchodní společnosti a jejího tržního prostředí

### 4.1 Představení společnosti

Společnost Import VOLKSWAGEN Group s.r.o. (IVG) je největším dovozcem osobních a užitkových automobilů do Česka. Vznikla na počátku 90. let jako výhradní importér vozů Volkswagen osobní vozy, Audi, SEAT a Volkswagen užitkové vozy. Je 100% dceřinou společností nadnárodní společnosti VOLKSWAGEN AG se sídlem ve Wolfsburgu, Německo. Tento automobilový koncern je jedním z předních světových výrobců automobilů a největším výrobcem automobilů v Evropě. Zastřešuje značky Volkswagen osobní a užitkové vozy, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini a Scania. Každá značka má svůj charakter a působí zcela nezávisle na automobilovém trhu.



Díky dodržování přísné strategie německého vedení se společností IVG, která v loňském roce oslavila dvacáté výročí, podařilo stát se největším dovozcem osobních a užitkových vozů do České republiky. V roce 2010 bylo zákazníkům v České republice dodáno celkem 23.185 vozů. Z toho bylo 13.392 osobních vozů, 3.542 užitkových vozů, 3.151 luxusních modelů Audi a 3.100 sportovně laděných vozů značky SEAT. Tento počet představuje v meziročním srovnání nárůst o 4,9%, což znamená, že navzdory doznívající hospodářské krizi, kterou byl i automobilový průmysl výrazně postižen, se společnost ocitla v roce 2010 opět v kladných výsledkových hodnotách. Došlo k navýšení tržeb,

oproti roku 2009 o 1,6 % a to jak z prodeje vozů, příslušenství, náhradních dílů i ostatních činností. Celkové tržby tak představovaly částku 11.952 mld. Kč. Společnost IVG se v roce 2010, i v letech předchozích, zařadila mezi prvních padesát nejvýznamnějších společností České republiky, které se umístily v žebříčku CZECH TOP 100. Společnost IVG se nezabývá pouze prodejem osobních a užitkových vozidel, je rovněž certifikovaná k poskytování servisních služeb a zajištění originálních náhradních dílů (Standardy TÜV SÜD Management service GmbH – ISO: 9001:2009).

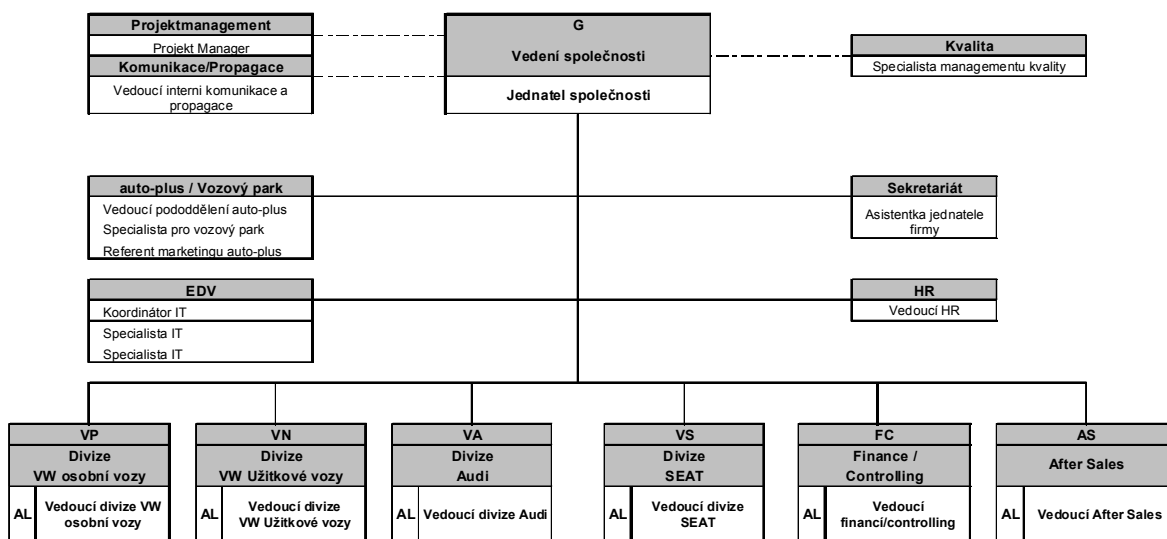
*„Standardy představují velmi důležitý prvek, jehož úkolem je sloužit jako východisko pro tvorbu a rozvoj metodologií, metod a nástrojů modelování. Norma ČSN EN ISO 9001:2009 představuje základní normu pro kvalitu poskytovaných výrobků a služeb, která klade základní požadavky na dokumentování a dodržování postupů vedoucích k dodržování stanovených požadavků na kvalitu poskytovaných výrobků či služeb.“ (Lang, 2007)*

## **4.2 Organizační struktura**

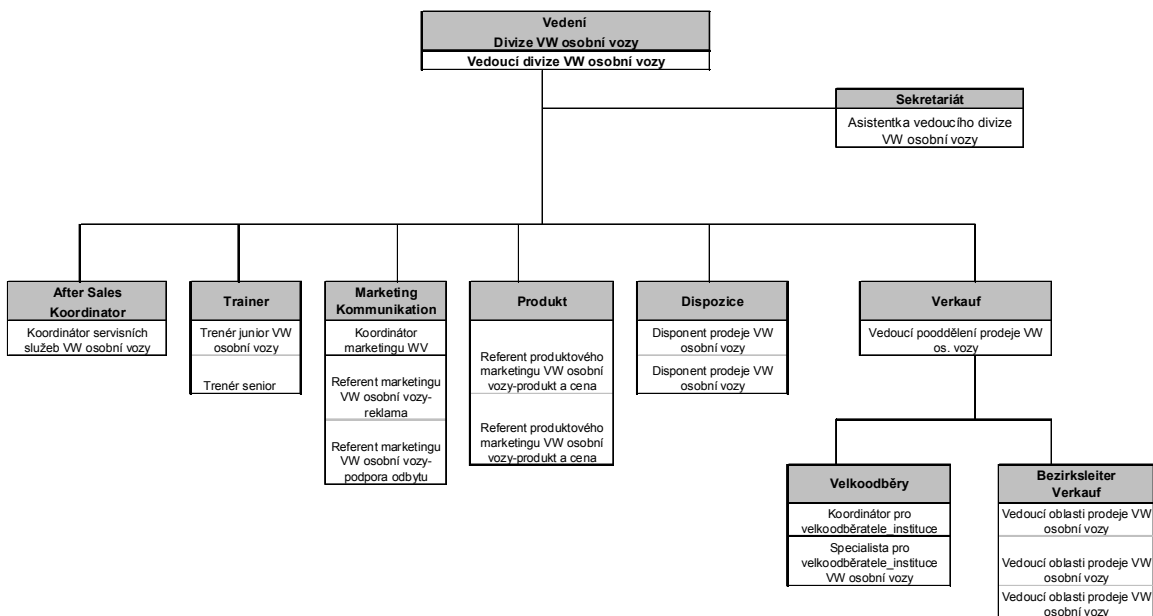
Společnost Import VOLKSWAGEN Group s.r.o. je členěna do několika útvarů: Vedení společnosti, Oddělení Auto-plus, Oddělení EDV, Oddělení HR a šest samostatných divizí: Divize VW osobní vozy, Divize VW užitkové vozy, Divize Audi, Divize SEAT, Finance/Controlling (FC) a After sales (poprodejní servis). Celková organizační struktura celé společnosti i struktury jednotlivých organizačních útvarů jsou uvedeny níže v organizačních schématech.

Každá divize má svého vedoucího divize, který zodpovídá za celý svůj pracovní tým a za jeho výsledky, které pravidelně předkládá jednateli společnosti. Zaměstnanci jednotlivých divizí komunikují každodenně s výrobním závodem, účastní se zahraničních setkání, konferencí a školení a sami pořádají, každoročně se opakující, konference a školení pro své prodejní a servisní partnery v České republice.

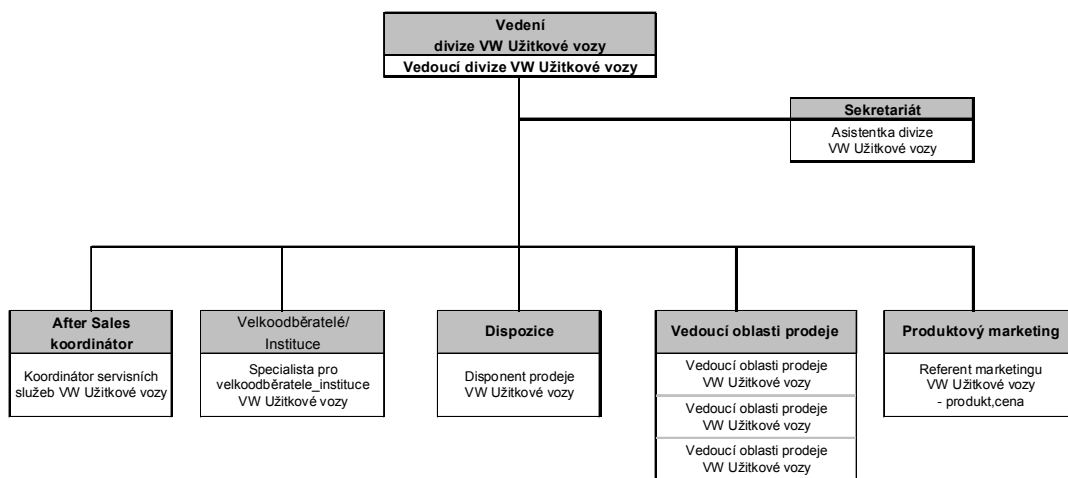
**Graf č.4.2.1 – Souhrnná organizační struktura Import VOLKSWAGEN Group s.r.o.**



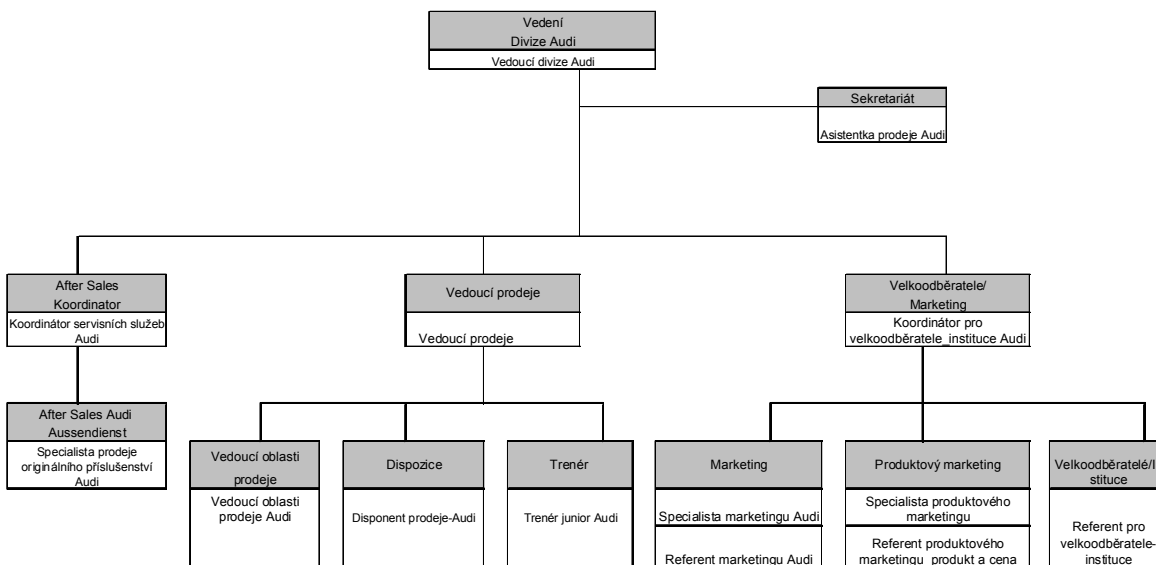
**Graf č.4.2.2 – Organizační schéma Divize VW osobní vozy:**



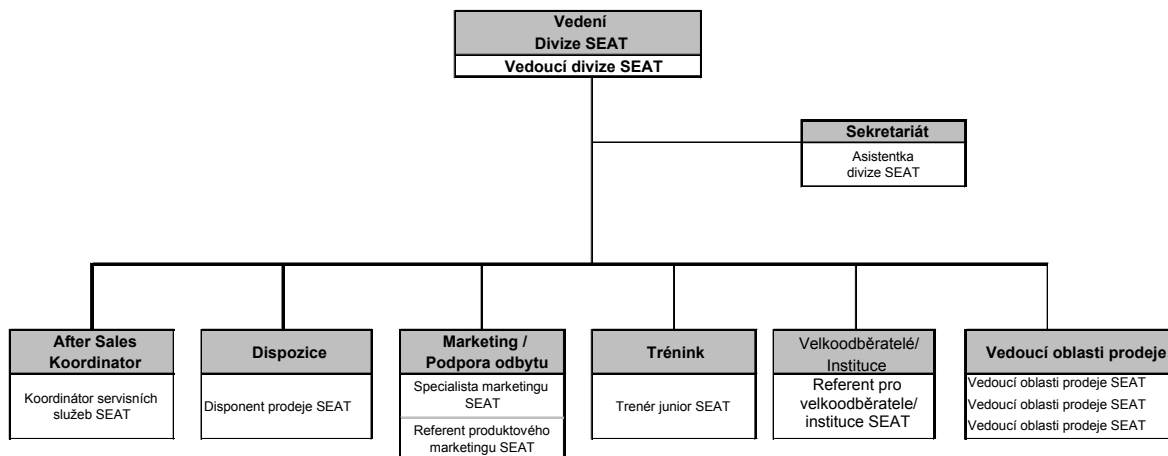
*Graf č.4.2.3 – Organizační schéma Divize VW užitkové vozy:*



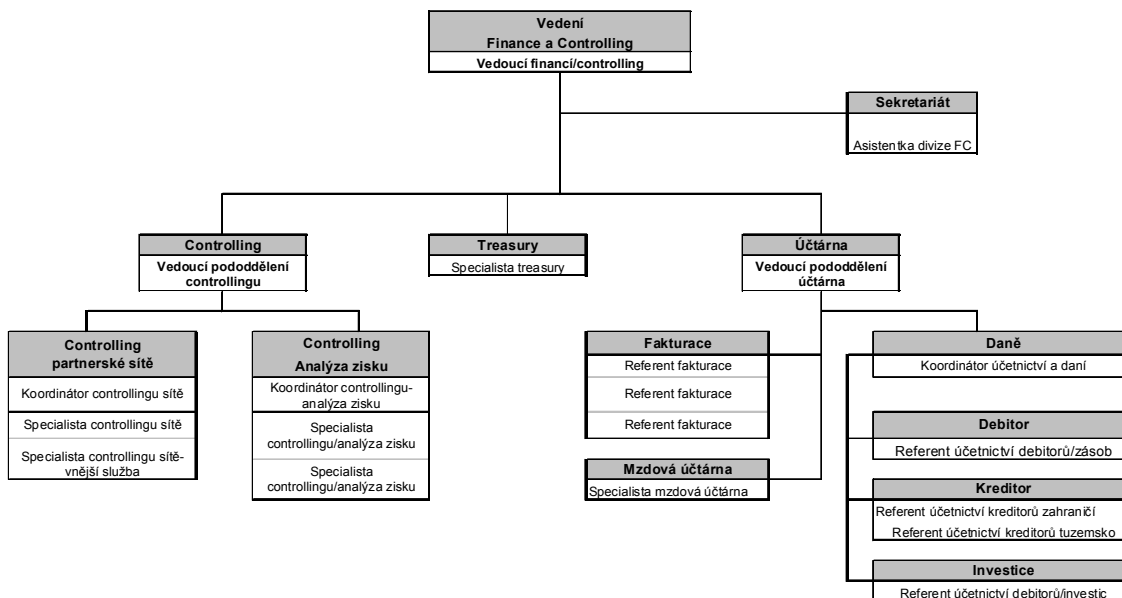
*Graf č.4.2.4 – Organizační schéma Divize Audi:*



*Graf č.4.2.5 – Organizační schéma Divize SEAT:*

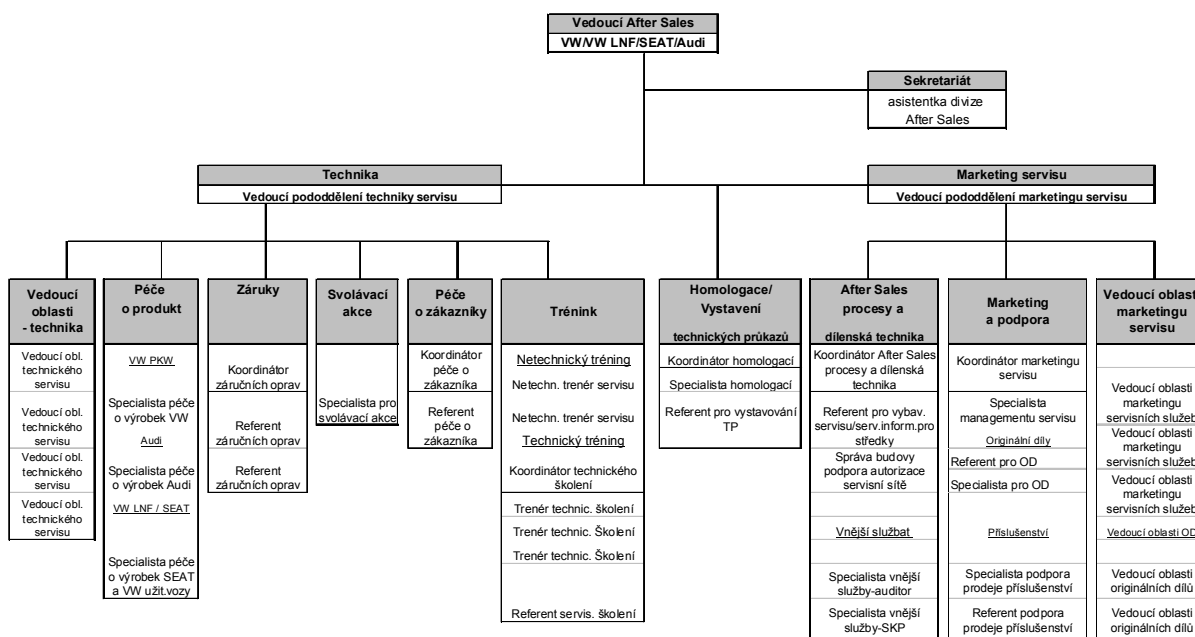


*Graf č.4.2.6 – Organizační schéma Finance/Controlling:*





Graf č.4.2.7 – Organizační schéma After sales:



Zdroj: Centrální disk společnosti, Z:\AQMB\2\_Organizace organizační jednotky

Autorka shledává organizační strukturu za přehlednou. Je nezbytné, aby společnost, disponující takovým množstvím zaměstnanců, měla pevně stanovenou organizační strukturu. Ve společnosti jsou jednotlivé divize rozdělené převážně podle značek, které zastupují, což je naprosto logické. Komunikace s jednotlivými výrobci je totiž dosti odlišná. Jinak komunikují zaměstnanci, při řešení určitého problému, se zástupci prémiové značky Audi a jinak například se španělskými kolegy, kteří větší část činností nechávají plně v kompetenci importéra a spíše jej lehce „nasměrovávají“ ke splnění vytyčených cílů. I přesto, že jednotlivých procesy probíhají u každé značky trochu jiným způsobem, vzájemná komunikace mezi pracovníky importéra je dosti rozšířená a funguje každodenně. Všichni zaměstnanci totiž sídlí na jednom patře a každý pracovník rovněž disponuje pevnou telefonní linkou. Komunikace je tedy skutečně rychlá.

## 4.3 Politika společnosti

### 4.3.1 Politika kvality

Politika kvality importéra vychází z politiky kvality koncernu VOLKSWAGEN AG. Tato politika se snaží vybudovat obchodní strategii, která odpovídá vysoké kvalitě produktu a nabízí jej za ceny přiměřené trhu. Svými aktivitami se zaměřuje do budoucnosti, z konkurenčního klání chce vyjít vítězně a v maximální míře se orientuje na přání zákazníka. Realizace politiky kvality je předpokladem obchodních úspěchů nabízených produktů a služeb na českém trhu a je zároveň pevně spjata s upevněním pozice importéra. Všechny aktivity importéra musí být prodchnuty duchem kvality, aby bylo docíleno vyváženého stavu kvality na všech úrovních organizace. Níže uvádí autorka konkrétní interní zásady kvality práce, jimiž se musí řídit všichni zaměstnanci IVG:

- Každý má externí a interní zákazníky, jejichž přáními a požadavky se řídí (realizace filosofie Customer-comes first)
- Kvalita se týká každého. Management jde příkladem.
- **Všichni se snaží neustále vylepšovat procesy.** Management motivuje, podporuje a rozvíjí zaměstnance, aby byli schopni zajistit splnění těchto úkolů.
- Kvalita importéra závisí na splnění jednotlivých cílů.
- Na základě pravidelných kontrol systému kvality práce, sledování plnění individuálních cílů a interních auditů je importér schopen zjistit, jestli bylo dosaženo cíle kvality.

### 4.3.2 Cíle kvality

Cíle kvality zadává, rozvíjí a jejich realizaci kontroluje jednatel ve spolupráci s vedoucími oddělení (divizí). Z výsledků podrobného sledování trhu a z toho odvozených prognóz vývoje přání zákazníka vzniká základ pro eventuální úpravy cílů kvality. Níže uvádí autorka strategické cíle sledované společností:

- Od stále větší spokojenosti zákazníka až k jeho nadšení. Na základě spokojenosti zákazníka se zvětšuje důvěra a loajalita jak k produktu, tak také k obchodní organizaci.

- Pomocí vhodných marketingových opatření se musí importér snažit zvětšovat podíl značek na trhu a přispívat tak k existenčnímu zajištění obchodu.
- Aplikovat “roztržštěné“ orientace podle konkurence (benchmarking). Rozpoznat vlastní místa v konkurenčním prostředí skýtá možnosti pro zlepšení.
- Důsledně realizovat myšlenky “**stálého vylepšování procesů**“. Pouze ten, kdo problémy chápe jako zdroj zkvalitnění práce, využívá možnosti dalšího rozvoje.

Kritéria pro dosažení cílů jsou: *kvalita výrobků a služeb, která má přednost před kvantitou, kvalita procesů má obrovský význam, dodržování termínů nejde na úkor kvality, je nutno zajistit rentabilitu a v neposlední řadě je permanentním úkolem všech pracovníků spokojenost zákazníka.*

### 4.3.3 QM-Review

System kvality práce je podrobován pravidelným kontrolám. Cílem tohoto opatření je stále zajišťování účinnosti systému kvality práce a neustálé zlepšování všech procesů. Kontrola se provádí pomocí nezávislých auditů systému kvality práce a na základě sledování individuálních cílů organizačních jednotek, které jsou dokumentovány a pravidelně prezentovány na pracovních poradách, které se konají jedenkrát týdně. Ve společnosti jsou rovněž pozice manažerů kvality (MK/QMB), kteří zajišťují činnosti procesního a organizačního managementu a metodicky řídí procesy společnosti v souladu s jejich úkoly a cíly. Další pracovní pozicí je koordinátor manažera kvality, který koordinuje aktualizaci podkladů pro audit.

### 4.3.4 Sdílené hodnoty

Společnost IVG se snaží neustále naplňovat výše uvedené vytčené cíle a dodržovat strategie, které si zvolila. Každodenní činnosti všech jejích zaměstnanců se prolínají, jeden proces navazuje na druhý. Níže, pomocí čtyř základních nástrojů marketingového mixu tzv. 4P, přibližuje autorka předmět činnosti, místo působení, cenovou politiku a propagaci :

**Produkt** - hmatatelnými produkty jsou samozřejmě nové vozy, originální náhradní díly a originální příslušenství. Nehmatatelnými produkty jsou pak služby v podobě odborných školení. Tato společnost uskutečňuje prostřednictvím svých odborně vyškolených zaměstnanců ve školicím středisku v Kosmonosech, které je vybaveno tou nejnovější technikou. Disponuje vždy novým modelem vozu, který přichází na náš trh, aby si zaměstnanci značkových servisů, kteří tyto vozy budou v budoucnu opravovat, přesně prošli všechny jeho komponenty a vyslechli si informace o tom, jaké technologické zvláštnosti ten daný vůz provází. Celý koncept školení je přesně vymezen naplánovanými kvalifikačními cestami, které se liší dle toho, zda se jedná o tzv. produktivní zaměstnance tzn. mechaniky, lakýrníky, elektrikáře či například klempíře, a nebo neproduktivní personál, což jsou prodejci, servisní poradci, vedoucí servisu či další administrativní personál daného značkového servisu. Školitelé IVG se přitom sami účastní pravidelných školení v mateřské společnosti Volkswagen AG v závodě ve Wolfsburgu či Ingolstadtu, odkud si přivezou nejen nové informace a know how, ale i dostatek materiálu pro přípravu svých školení v České republice. Společnost rovněž poskytuje služby v podobě vyřízení leasingu ve spolupráci se Škoda ŠkoFIN, s.r.o. či výhodného havarijního či povinného ručení ve spolupráci s Allianz pojišťovnou, a.s.. Poradenství, bezplatná telefonní nonstop linka pro asistenci v České republice i v zahraničí či služby v oblasti záruky mobility jako odtahová služba, přistavení náhradního vozu, náhradní ubytování, přistavení vozu k letišti a další služby, jsou dalšími nástroji k maximálnímu uspokojení potřeb stávajících zákazníků.

**Price** – ceny nových vozů se odvíjí od nákupních cen výrobce a jeho doporučení. Jsou vytvářené na základě pravidelných průzkumů konkurenčních cen vozů stejného segmentu a dalších aspektů. Celkově jsou ceny těchto vozů, s ohledem na vysokou kvalitu, nízké provozní náklady, užití nejmodernějších výrobních technologií a v neposlední řadě i díky prestiži značky tohoto automobilového koncernu, vyšší. Co se týká stanovení cen originálních dílů či příslušenství, tak toto je velice sofistikované. Ve spolupráci se Škoda Auto, a.s. a výrobcem VW AG dochází, na základě použití přesných výpočetních vzorců, ke kvartálnímu stanovení cen originálních dílů a jedenkrát ročně ke stanovení cen originálního příslušenství. Ceny rovněž ovlivňují pevně stanovené “servicefee“ pro

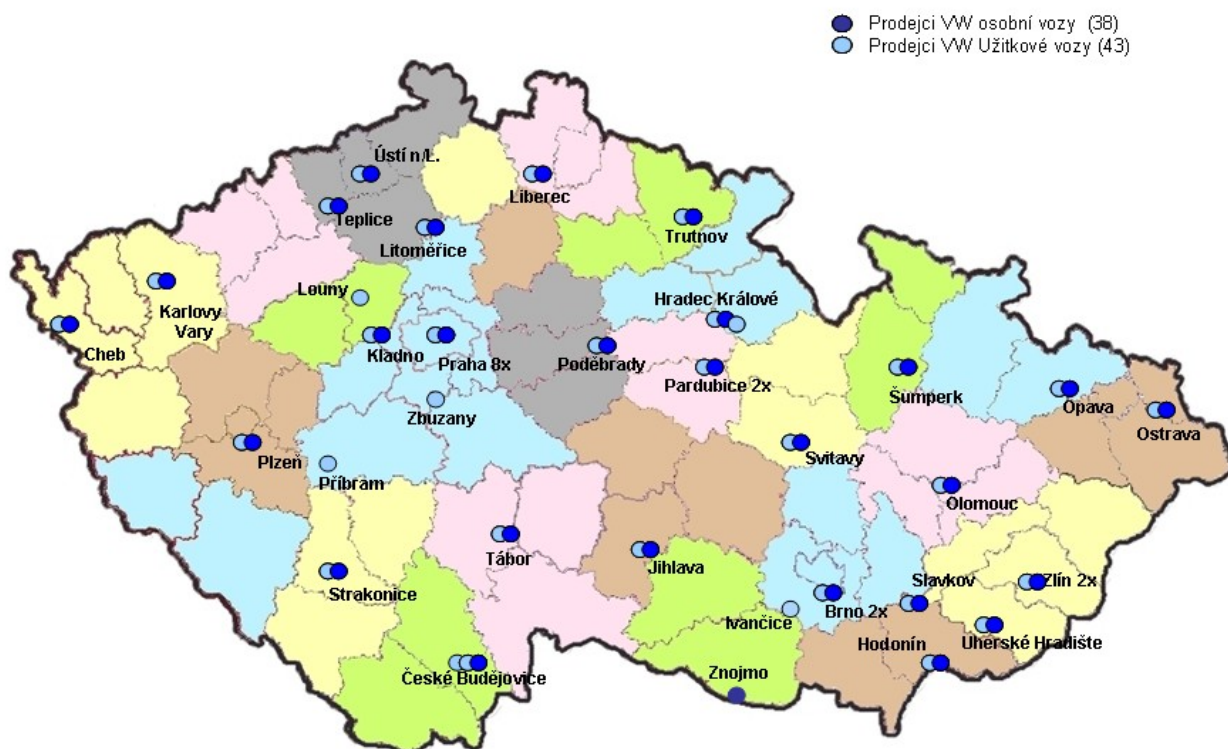
společnost Škoda Auto a.s., tzn. platby za služby navíc jako vybalení zboží, naskladnění, expedici a kamionový rozvoz dealerům přes pevně stanovené závozné cesty.

**Place** – distribuční logistické cesty pro nové vozy jsou pevně nastavené dle dvouúrovňového modelu V-VO-MO-S. Nové vozy jsou svážené od výrobce z Wolfsburgu či Ingolstadtu do centrálního skladu ARS Altmann, s.r.o. v Lysé nad Labem. Odtud jsou rozvážené k maloobchodním dealerům. Společnost má v tuto chvíli přesně 108 partnerů po celé České republice, z nichž někteří se zabývají prodejem i servisem koncernových vozů, někteří pouze prodejem či pouze servisem. Tito partneři (dealeři) tedy sami následně nové vozy prodávají koncovým zákazníkům. Rozmístění prodejních a servisních partnerů společnosti IVG v České republice je zobrazeno na mapách viz níže. Společnost jako taková, nemá vlastní budovu, sídlí v pronajatých prostorách komplexu administrativních budov Avenir Business Park v Nových Butovicích na Praze 5.

Autorka si všímá toho, že mnoho podnikatelských subjektů se zahraničním kapitálem nechce v ČR vlastnit jakýkoliv majetek a spíše využívá formy nájmu, leasingů atd.

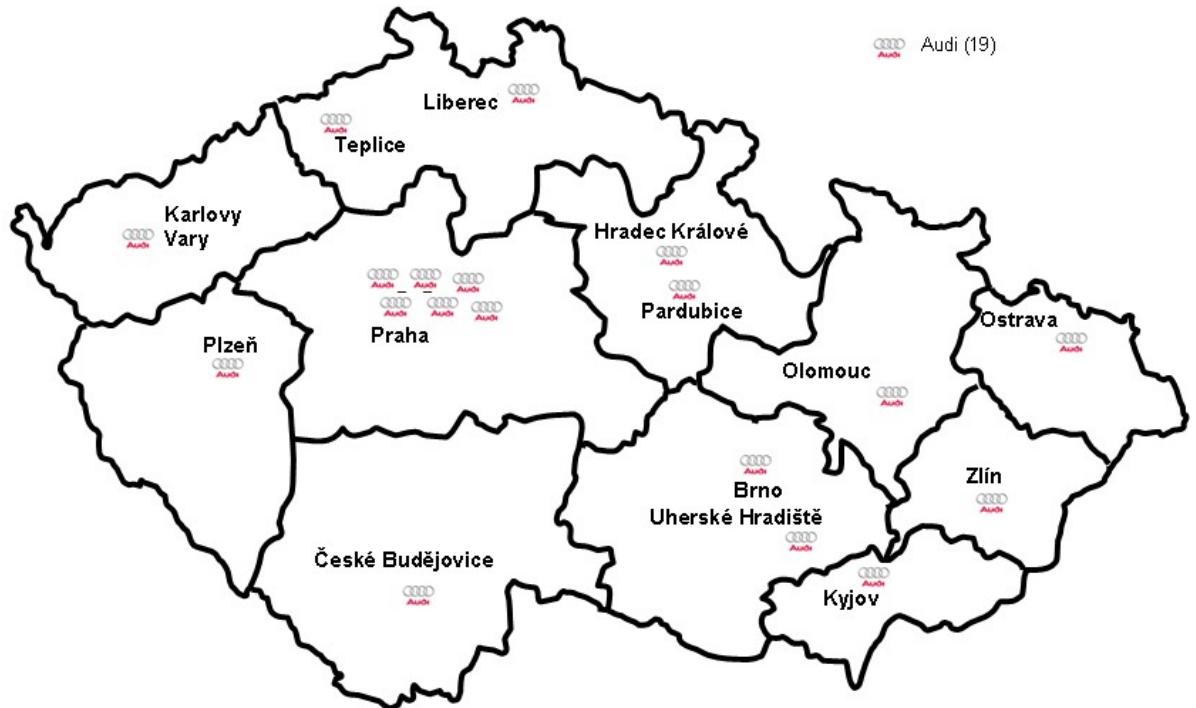
Mapa. č.4.3.4.1 – Rozmístění prodejních partnerů značky VW osobní a užitkové vozy:

## Prodej Volkswagen



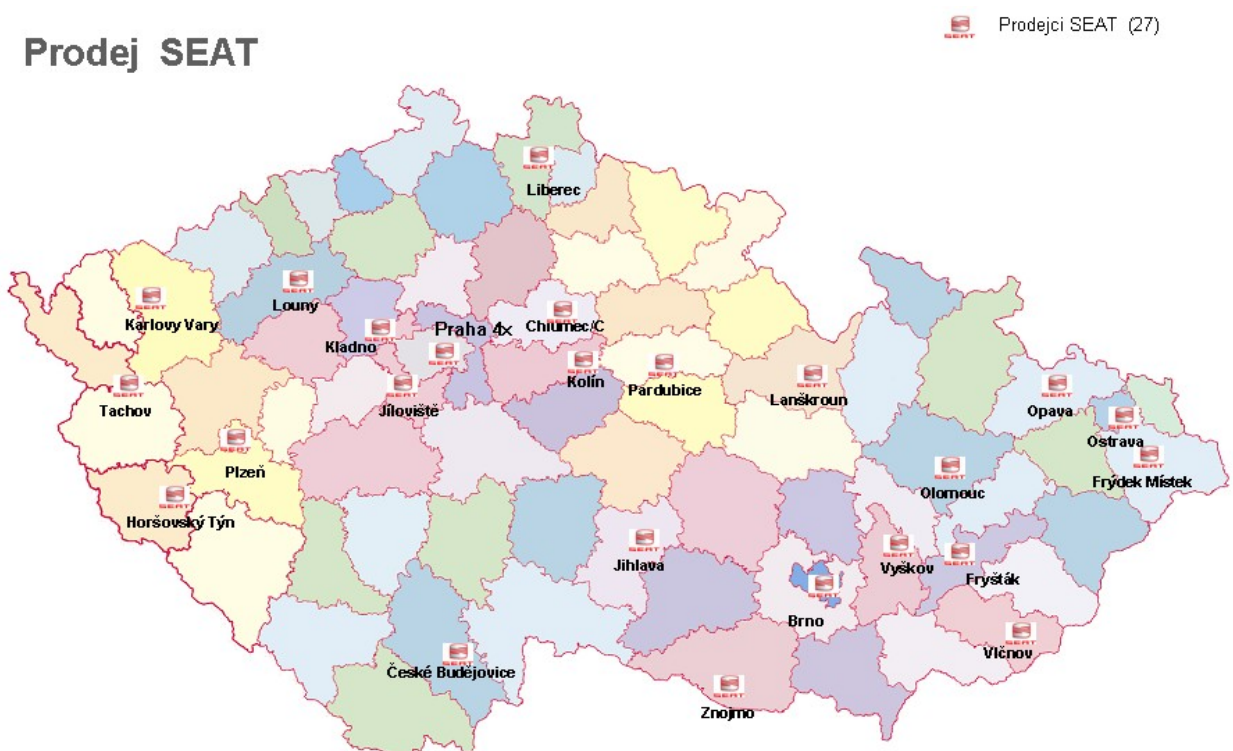
*Mapa. č.4.3.4.2 – Rozmístění prodejních partnerů značky Audi:*

## Prodej Audi



*Mapa č.4.3.4.3 – Rozmístění prodejních partnerů značky SEAT:*

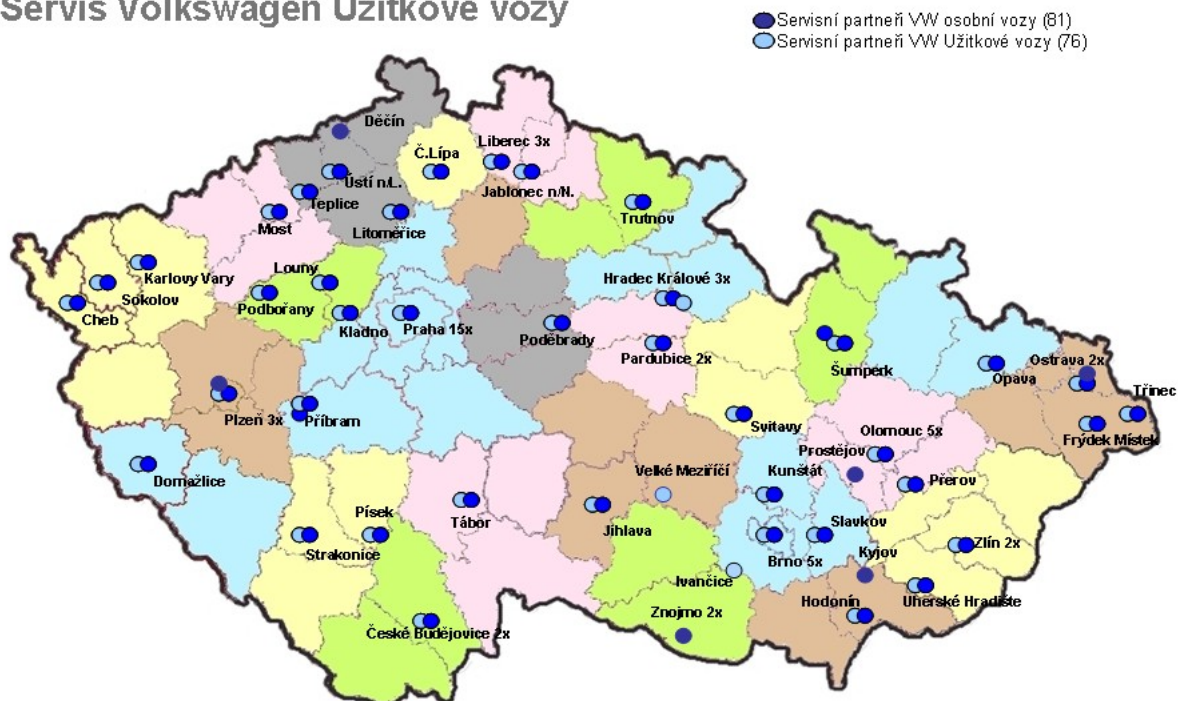
## Prodej SEAT





Mapa č.4.3.4.4 – Rozmístění servisních partnerů značky VW osobní a užitkové vozy:

**Servis Volkswagen osobní vozy**  
**Servis Volkswagen Užitkové vozy**




Mapa č.4.3.4.5 – Rozmístění servisních partnerů značky Audi:

**Servis Audi**



*Mapa č.4.3.4.6 – Rozmístění servisních partnerů značky SEAT:*

## Servis SEAT

 Servisní partneři SEAT (41)



Zdroj: Centrální disk společnosti, Z:\Informace\Ostatní\Databaze\_Prodejci\_Handler

Co se originálních náhradních dílů a originálního příslušenství týká, tak tyto jsou svázeny do centrálního skladu SPC Škoda Mladá Boleslav. Odtud jsou v případě objednávky a prodeje expedovány přímo k smluvním partnerům – dealerům.

**Promotion** – ke své propagaci využívá tato společnost PR agenturu AC&C, která ji zastupuje v rámci jednání s médii. Poskytuje jim informace potřebné k recenzím na nové modely vozů či je zodpovědná za billboardové kampaně, tiskové konference a další aktivity v oblasti Public Relation. Společnost Import VOLKSWAGEN Group s.r.o. využívá svých vlastních reprezentačních prostor, kde se konají právě zmiňované tiskové konference či představení nových automobilových modelů. Společnost se dále zabývá společenským marketingem v rámci sponzoringu. Je již mnoholetým sponzorem Karlovarského filmového festivalu, generálním sponzorem Pražského maratonu, sponzorem Světového poháru ve sjezdovém lyžování či České miss. Dále se společnost IVG, jako jeden z hlavních sponzorů, angažuje pro český hokejový tým HC Sparta či pro



Český svaz atletiky. Sponzoruje naše významné sportovce jako například oštěpařku Barboru Špotákovou, basketbalistu Pavla Pumprlu, akrobatického lyžaře Aleše Valentu, motocyklistu Lukáše Peška. Rovněž spolupracuje a po celý rok finančně podporuje kapely Chinaski a Monkey Business. Další propagací z pohledu komunikace se svými servisními a prodejními partnery je pořádání každoročních dealerských dnů, motivačních programů jako například Mistrovství světa servisních a prodejních služeb a dalších akcí s cílem motivovat nejen své zaměstnance, ale i zaměstnance smluvních společností neb právě ti jsou prodlouženou rukou výrobce a importéra a napřímo komunikují s koncovým zákazníkem. Firma dále každoročně poskytuje vybrané společnosti, u příležitosti pořádání vánočního večírku, finanční dar, na který se skládají všichni zaměstnanci IVG. Minulý rok tak např. obdarovala Fakultní nemocnici Na Bulovce finančním darem 100 tisíc Kč. Každoročně také například věnuje dětským domovům po celé České Republice dětské autosedačky. Pokud se v rámci mezinárodních jednání konají v našem hlavním městě důležitá setkání, zapůjčuje vládě ČR za symbolickou jednu Kč flotilu svých luxusních vozů značky Audi. V této oblasti je tedy, jak je vidět, společnost Import VOLKSWAGEN Group s.r.o. velice aktivní a maximálně solidární.

#### **4.4 Zaměstnanci**

V současné době pracuje ve společnosti Import VOLKSWAGEN Group s.r.o. 126 zaměstnanců. Zaměstnanci se řídí pracovním řádem, o kterém se dozví při uzavírání pracovního poměru. Případné změny pracovního řádu jsou ve formě písemných dodatků vždy zveřejněny pomocí intranetu společnosti. Tímto uveřejněním se stávají závaznými. Každý ze zaměstnanců je součástí různých procesů, které jdou napříč divizemi celé organizace. Na začátku i na konci každodenních činností je však nikdy nekončící snaha dosáhnout maximální spokojenosti zákazníka.

#### 4.4.1 Kvalifikace zaměstnanců

Společnost IVG klade velký důraz na kvalitu svých zaměstnanců. Noví uchazeči musí absolvovat několik kol výběrového řízení dle důležitosti pracovní pozice, na kterou se hlásí.

V prvním dnu výběrového řízení absolvuje uchazeč osobní pohovor s personálním pracovníkem. Nutno říci, že pozice personalisty byla ve společnosti vytvořena až v roce 1994. Do té doby (1991-1994) zajišťovala personální administrativu mzdová účetní. Významným milníkem se stalo datum 1.4.1998, kdy se společnost na základě dobrých ekonomických výsledků restrukturovala a značně rozšířila. Vzniklo např. samostatné finanční oddělení čítající cca 16 zaměstnanců (dříve byly finanční chody společnosti IVG spravovány formou outsourcingu střediskem ve Škodě Auto a.s. v Mladé Boleslavi). Tento nárůst vyžadoval nový přístup k personálnímu managementu. Bylo nutné jasně formulovat cíle personální politiky společnosti včetně nastavení systému školení a plánování kariéry. Dobře nastavená personální politika upevňuje vztahy pracovníků k organizaci, navozuje přátelskou pracovní atmosféru a dává pracovníkům pocit potřebné jistoty a možné perspektivy.

Ve druhém dnu výběrového řízení musí uchazeč prokázat své znalosti různého zaměření a co nejlépe splnit zadané úkoly jako např. vytvořit prezentace v powerpointu, vystavit fakturu na základě předem stanovených požadavků, provést výpočty s excelem, vyplnit IQ test, sepsat dopis v německém či anglickém jazyce a na závěr tohoto dne absolvuje rozhovor s tlumočnicí, která má za úkol zjistit okamžitou jazykovou vybavenost uchazeče. Pokud se zájemce dostane do dalšího kola, většinou jej čeká i rozhovor s externím psychologem a setkání se stávajícím zaměstnancem, jehož by měl na pozici, například z důvodu odchodu na mateřskou dovolenou či přechodu na jinou pracovní pozici v rámci společnosti, nahradit.

V dalších dnech jej samozřejmě čeká rozhovor s vedoucím dané divize. Pokud je uchazeč vyhodnocen jako nejvhodnější kandidát a vybrán, bude absolvovat rozhovor v německém či anglickém jazyce s jednatelem společnosti, tj. s nejvýše postavenou osobou ve společnosti. Nový uchazeč může být přijat i v tom, případě, že nesplňuje v plném rozsahu všechny předepsané požadavky. Je zde možnost časově omezené výjimky například při chybějícím vysokoškolském vzdělání viz formulář Matice kvalifikačních požadavků č. 4.4.1.1 níže:

*Formulář č.4.4.1.1 – Matice kvalifikačních požadavků:*

Import Volkswagen Group s.r.o.	   
--------------------------------	---

**Matice kvalifikačních požadavků**

Značka OJ				A	S
Číslo funkčního místa (Nugget)				3	4

**Název funkčního místa**

Koordinátor After Sales Marketing a Support

**Osobní číslo**

6045

**Jméno, příjmení, titul**

Šturmová Lucie

Obecná část kvalifikačního požadavku		Splňuje*		Výjimka do:	Splněno dne:
		ANO	NE		
Vzdělání:	VS		X	2011	
Praxe:	3 roky v oboru/Automotiv	X			
Znalosti:					
- jazykové	N/AJ – jednací znalost	X			
- software	MS Office	X			
- RP	sk. B	X			
Nadstavbová část kvalifikačního požadavku		Splňuje*		Výjimka do:	Splněno dne:
		ANO	NE		

\* hodící vyznačte „X“

1.7.2010

\_\_\_\_\_

podpis zaměstnance

\_\_\_\_\_

podpis přímého nadřízeného

\_\_\_\_\_

HR

\_\_\_\_\_

Datum





34-Koordinátor marketingu servisu-Šturmová (2).doc

1.7.2010

Zdroj: Centrální disk společnosti, Z:\AQMB\3\_Personál OJ, Personal der OE\3.2. Plány kvalifikace a dalšího vzdělávání\Matice kvalifikačních prostředků\60

Nový zaměstnanec podepisuje listinu s náplní své práce tzv. Popis funkčního místa THZ. Pro názornost přikládá autorka popis Specialisty managementu kvality čili osoby, která je ve společnosti zodpovědná za problematiku v této diplomové práci řešenou tj. za procesy a jejich celkovou kvalitu. Tato osoba je přímo zodpovědná jednatelemi společnosti.

Formulář č.4.4.1.2 – Popis práce funkčního místa THZ:

<b>Import Volkswagen Group s.r.o.</b>		   				
<b>Popis práce funkčního místa THZ</b>		Zkratka OJ				G
		Číslo funkčního místa (Nugget)			1	1
01.	<b>Název funkčního místa:</b> E	Specialista managementu kvality				
02.	<b>Organizační jednotka:</b>	Vedení společnosti (G)				
03.	<b>Přímo nadřízené místo:</b>	Jednatel				
03.1	<b>Pracovník na daném funkčním místě dostává odborné pokyny od:</b>	Jednatel				
04.	<b>Přímo podřízené oddělení / pracovníci:</b>	všechna oddělení v rámci opatření managementu kvality dle ISO 9001 koordinátoři managementu kvality				
04.1	<b>Pracovník na daném funkčním místě udílí odborné pokyny:</b>	všechna oddělení v rámci opatření managementu kvality dle ISO 9001 koordinátoři managementu kvality				
05.	<b>Dané funkční místo je zastupováno:</b>	-----				
05.1	<b>Pracovník na daném funkčním místě zastupuje:</b>	-----				
06.	<b>Kontakty externí:</b>	místa koordinující ISO 9001 u výrobců VW, Audi a SEAT TÜV Management Service GmbH				
07.	<b>Odborné úkoly:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vytváření, další rozvoj systému managementu kvality importéra podle ISO 9001 a péče o něj.</li> <li>2. Koordinace resp. vytváření veškeré vzorové dokumentace pro systém managementu kvality podle ISO 9001 (základní pořadač systému managementu kvality).</li> <li>3. Kontrola dodržování požadavků ze systému managementu kvality u importéra prostřednictvím pravidelných interních auditů.</li> <li>4. Podpora jednotlivých oddělení při vytváření a dalším rozvoji jejich dokumentace systému managementu kvality.</li> <li>5. Spojující článek mezi koordinátory managementu kvality výrobních závodů podle ISO 9001 a importérem.</li> <li>6. Spojující článek mezi importérem a certifikačním místem.</li> <li>7. Účast na konferencích odbytové organizace koncernu VW týkajících se managementu kvality podle ISO 9001.</li> <li>8. Kontrola veškeré nové a pozměněné dokumentace MK.</li> <li>9. Archivování veškeré schválené dokumentace MK v elektronické podobě pro celého importéra.</li> <li>10. Pravidelné podávání zpráv obchodnímu vedení o stavu systému managementu kvality u importéra a nových skutečnostech v systematické koncernové certifikace.</li> <li>11. Účast na poradách vedení firmy (při projednávání témat systému managementu kvality).</li> <li>12. Vedení mítinků koordinátorů managementu kvality.</li> </ol>				

08.	<b>Tarifní skupina:</b>	2
09.	<b>Kompetence:</b>	Při zpracování úkolů jsou k nahlédnutí OS, pracovní návody a Popisy procesů
09.1	<b>Plné moci:</b>	-----
10.	<b>Další úkoly pracovníka na daném funkčním místě:</b>	Správa budovy / Podpora autorizace servisní sítě
<p>Pracovník jedná v rámci úkolů, které mu byly svěřeny, na vlastní odpovědnost a samostatně. Vykonává přitom i práce, které vzhledem ke svému nahodilému výskytu nejsou zahrnuty v popisu práce funkčního místa, svou podstatou však k danému místu patří. Má právo opatřovat si od svého nadřízeného informace potřebné pro úkoly, které mu byly zadány. Informuje bez vyzvání svého nadřízeného o důležitých skutečnostech ze své pracovní oblasti a podává, resp. opatřuje si další potřebné informace k zajištění hladkého průběhu pracovních procesů.</p>		
12.	<b>Pracovník na daném místě:</b>	
13.	<b>Od:</b>	
<b>Podpisy</b>		
<b>Pracovník</b>  (tímto potvrzuje, že svůj popis práce četl a porozuměl mu)	<b>Nadřízený</b>	<b>HR</b>
Datum:	Datum:	Datum:

Zdroj: Centrální disk společnosti, Z:\AQMB\3\_Personál OJ, Personal der OE\3.1. Popisy práce funkčních míst, Stellenbeschreibungen\60\_AS





#### 4.4.2 Odměňování zaměstnanců

Mzda zaměstnanců je tvořena základní mzdou dle přidělené tarifní skupiny a osobním ohodnocením. Tarifní skupina je dále členěna na tři podskupiny. Tarifní skupina sjednaná v pracovní smlouvě je zaměstnavatelem stanovena na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce konané zaměstnancem s přihlédnutím k jeho vzdělání, získané praxi, praktickým znalostem a dovednostem. Osobní ohodnocení umožňuje účinně diferencovat výši mzdy jednotlivých zaměstnanců podle využívání jejich odborných předpokladů, osobních vlastností a schopností rozhodných pro úspěšný výkon funkce nebo pracovní činnosti a podle dlouhodobě dosahovaného výkonu a komplexně posuzovaných výsledků práce. Osobní ohodnocení může dosahovat výše až 20% hodnoty základní mzdy.

Zaměstnanci jsou neustále stimulováni nejen touto složkou osobního ohodnocení, ale také četnými benefity, které budou v této práci později popsány.

Výkony zaměstnanců jsou pravidelně kontrolovány. Hodnocení výkonu se provádí u všech tarifních i vedoucích zaměstnanců zpravidla ve 4. měsíci daného kalendářního roku pomocí formuláře viz níže. Při pravidelném hodnocení výkonu může dojít ke zvýšení základní mzdy v rámci dané tarifní skupiny a zvýšení nebo snížení osobního ohodnocení, které je platné až do dalšího hodnocení nebo dohodnutého termínu. U zaměstnanců, jejichž výkon značně poklesl, může hodnotitel snížit osobní ohodnocení až o 100% příznané částky.

Formulář č.4.4.2.1 – Dlouhodobé hodnocení zaměstnance:

Import VOLKSWAGEN Group s.r.o.		   	
<b>Dlouhodobé hodnocení zaměstnance</b>			
Zápis ze dne:		_____	
Divize:		_____	
Vedoucí divize:		_____	
Příjmení, jméno zaměstnance:		_____	
<b>1. Hodnocení výkonu</b>			
ze strany zaměstnance:	Opatření	Termín	Poznámka
ze strany vedení:	Opatření	Termín	Poznámka
<b>2. Plánovaný vývoj</b>			
ze strany zaměstnance:	Opatření	Termín	Poznámka
ze strany vedení:	Opatření	Termín	Poznámka
<b>3. Hodnocení vztahů</b>			
ze strany zaměstnance:	Opatření	Termín	Poznámka
ze strany vedení:	Opatření	Termín	Poznámka

Podpis zaměstnance: \_\_\_\_\_

Podpis vedoucího: \_\_\_\_\_

Zdroj: Centrální disk společnosti, Z:\AQMB\3\_Personál OJ, Personal der OE\3.5.  
Dlouhodobé hodnocení zaměstnance

Zaměstnanci společnosti mohou čerpat rozsáhlých zaměstnaneckých výhod jako např.:

**1) 13. mzda** ve výši 85 % (na základě hosp. výsledku až 100%, určuje vedení firmy) z průměrné výše mzdy za stanovené období.

**2) Prodloužení zákonného nárok na dovolenou** (4 týdny) o tzv. smluvní dovolenou v délce trvání 1 týdne všem zaměstnancům.

**3) Odměna při dovršeném pracovním výročí**

5 let	5.000,- Kč
10 let	10.000,- Kč
15 let	15.000,- Kč
20 let	20.000,- Kč

**4) Příspěvek firmy na penzijní připojištění** u penzijního fondu nebo na životní pojištění u vybrané pojišťovny ve výši až 700,- Kč (v hodnotě 100% vkladu zaměstnance).

**5) Nárok na placené volno v těchto případech:** narození - dítěte, úmrtí - manžela, druha dítěte, rodiče, sourozence, prarodiče, vnuka, svatba – vlastní, dítěte, rodičů či volno na stěhování 1x ročně bez ohledu na místo.

**6) Příspěvek na závodní stravování**

Firma přispívá na 1 zaměstnancem odpracovaný den 55 % z celkové hodnoty stravenky, tj. od 01.02.2009 - 49,50 Kč. Celková hodnota stravenky činí 90 Kč.

**7) Bezúročná půjčka (na maximálně 10 let) pro účely bydlení**

- renovace bytu v osobním vlastnictví do 125.000,- Kč,  
- koupě bytu do OV/ rodinného domu v OV/ stavba, přístavba bytové jednotky v OV do 400.000 Kč.

**8) Jednorázová finanční výpomoc rodině v případě:**

- úmrtí pracovníka v produktivním věku (10.000,- Kč pro manžela/manželku, 10.000,- Kč na každé nezaopatřené dítě).  
- úmrtí pracovníka následkem pracovního úrazu (3 měsíční mzdy pro manžela/manželku, 3 měsíční mzdy na každé nezaopatřené dítě).

### **9) Příspěvek při narození/ nezrušitelném osvojení dítěte**

Každému z rodičů zaměstnanému ve společnosti Import Volkswagen Group s.r.o. je vyplacena finanční výpomoc ve výši 3.500,- Kč.

**10) Jazykové kurzy** pro zaměstnance, kteří cizí jazyk potřebují pro plnění svých pracovních činností (45-ti minutová výuka 1x týdně v prostorách společnosti).

### **11) Využívání lékařských služeb kliniky Salubra**

Preventivní prohlídky nebo očkování proti chřipce, klíšťové encefalitidě, hepatitidě A, hepatitidě B či rakovině děložního čípku zdarma.

## **4.5 Komunikace a řízení**

Komunikace společnosti IVG probíhá v několika úrovních. Jednak se jedná o komunikaci mezi mateřskou společností VOLKSWAGEN AG a IVG. Tato komunikace probíhá prostřednictvím emailů, telefonů, videokonferencí či osobních setkání. Důležité informace a data ke stažení jsou pro všechny importéry mateřské firmy zveřejňovány na Volkswagen AG portálu, který je v německém jazyce. Zaměstnanci IVG jsou tak povinni pravidelně tento portál sledovat a novinky přebírat a uveřejňovat pro partnery v ČR. Těmto je komunikují prostřednictvím internetových stránek jednotlivých divizí nebo na Informačním portálu B2B, který je společný i pro Škoda Auto, a.s.. Zaměstnanci společnosti si předávají informace přes firemní intranet či centrální disk Z, kam umísťují velkokapacitní data, která není možné odeslat emailem. Důležité informace v rámci společnosti probíhají přes Interní sdělení, s partnery mimo společnost prostřednictvím Externího sdělení. Přesné členění firemní dokumentace, které je velice propracované, je podrobněji znázorněno níže v Pyramidě dokumentace společnosti IVG. Je patrné, že největší váhu má základní dokumentace – pracovní řád. Komunikace s médii probíhá dle popisu procesu PP.MP.03.001 – Zpracování otázek médií PR, který je Přílohou č.1.



Popis č.4.5.1 – Pyramida dokumentace společnosti IVG:

Základní dokumentace - Pracovní řád	<b>1. kategorie</b>	
- Organizační směrnice	<b>2. kategorie</b>	
- Popis procesu - Procesní mapa s PP Do 3. úrovně	<b>3. kategorie</b>	
- Pracovní návod - Externí sdělení - Interní sdělení	<b>4. kategorie</b>	

Zdroj: (vlastní práce autora)

Legenda:

<b>Základní dokumentace</b>	Jsou to základní dokumenty společnosti, které vychází z právních norem a které jsou závazné pro každého zaměstnance. K těmto dokumentům patří: - Pracovní řád
<b>Organizační směrnice</b>	Jsou písemně zpracovaná pravidla chování uvnitř i s externími organizacemi, upravující pracovní vztahy, práva a povinnosti jednotlivých OJ.
<b>Popis procesu</b>	Popisuje průběh procesů. Může být doplněn také graficky zpracovaným popisem sledu činností, aktivit a postupů směřující k dosažení daného produktu nebo služby ve společnosti.
<b>Externí sdělení</b>	Informace OJ ostatním OJ a zároveň externím společnostem
<b>Interní sdělení</b>	Sdělení mezi OJ
<b>Model procesu</b>	- znázorňuje popis činností, na kterých se OJ podílí - vymezuje rozsah kompetencí OJ, vstupy a výstupy, zdroje, související podklady a měřítko hodnocení
<b>Procesní mapa</b>	Hierarchicky uspořádaná databáze graficky znázorněných PP ve společnosti a jejich vzájemných vazeb.
<b>Procesní oblast</b>	Základní rozdělení procesní mapy na procesní oblasti ve společnosti
<b>Procesní skupina</b>	Rozdělení procesní oblasti na skupiny souvisejících procesů. Není nutný časový sled jednotlivých procesů v rámci procesní skupiny. Není definován vlastník
<b>Pracovní návody</b>	Pokyny pro vykonávání specifické pracovní činnosti

Společnost využívá integrovaného řízení zaměřeného na kvalitu, bezpečnost a environmentální management. Za účelem řízení, neustálého zlepšování, a dále za účelem trvalé vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti systému je ve firmě zaveden dokumentovaný systém řízení v souladu s požadavky normy ISO 9001 viz Popis 4.5.2. níže:

## **Dokumentace:**

### **0 Úvod, Einleitung**

- 0.1 - Kontrolní seznam otázek pro provádění auditu importéra*
- 0.2 - Aktualizace dokumentace*

### **1 Politika kvality importéra, Qualitätspolitik Importeur**

- 1.1. Politika kvality importéra*
- 1.2. Cíle kvality importéra*

### **2 Organizace organizační jednotky, Organisation der OE**

- 2.1. Cíle, sledování cílů a nápravná opatření OJ*
- 2.2. Úkoly OJ*
- 2.3. Organigram*

### **3 Personál OJ, Personal der OE**

- 3.1. Popisy práce funkčních míst, Stellenbeschreibungen*
- 3.2. Plány kvalifikace a dalšího vzdělávání*
- 2.3. Organigram*

### **4 Systém managementu kvality podniku**

- 4.1. Pracovní řád*
- 4.2. Organizační směrnice*
  - 4.2.1. Přehled platných organizačních směrnic*
  - 4.2.2. Organizační směrnice platné pro IVG*
- 4.3. Procesní mapa*
  - 4.3.1. Přehled platných popisu procesů*
  - 4.3.2. Popisy procesů*
  - 4.3.3. Přehled platných Modelů procesů*
  - 4.3.4. Modely procesů*
  - 4.3.5. Přehled platných pracovních návodů OJ*
  - 4.3.6. Pracovní návody OJ*
    - KP\_ Klíčové procesy*
    - MP\_ Manažerské procesy*
    - MP\_ Manažerské procesy*
    - Procesní mapa IVG s.r.o*
- 4.4. Seznam dokumentů OJ, Importéra*
- 4.5. Seznam záznamů o kvalitě OJ, Importéra*
- 4.6. Vybavení s povinnou kontrolou – kalibrace*

### **5 Podávání zpráv OJ, Berichtswege der OE**

- 5.1. Periodické zprávy*

### **6 Zprávy z auditů OJ, Auditsberichte der OE**

- 6.1. Interní audity*
- 6.2. Zprávy z auditů TÜV*
- 6.3. GVO Audit*

### **7 Různé, Verschiedenes**

- 7.1. Sdělení pověřeného auditora*
- 7.2. Příručky managementu kvality značek*

Organizace dokumentů ve společnosti je řešena na základě Matrice organizace dokumentů, kterou autorka uvádí níže. Je zřejmé, že jsou dokumenty členěny primárně podle toho, zda spadají do oblasti procesů managementu, základních procesů či procesů podpůrných. Je přesně stanoveno, jaká oddělení (divize) společnosti jsou do daného procesu zapojena a rovněž jaké typy dokumentů se jednotlivých procesů týkají a zda jsou vytvořeny.

Popis č.4.5.3 – Matrice organizace dokumentů – zapojení divizí:

Import Volkswagen Group s.r.o.			Divize							
			Vedení firmy	Manažer kvality	Prodej VW osobní vozy	Prodej VW Užitkové vozy	Prodej Audi	Prodej SEAT	After Sales	FC
Procesy managementu	1.1.1	Politka a cíle	V		V	V	V	V	V	V
	1.2.	Interní systém managementu								
	1.2.1	Organizace systému řízení jakosti	M	V	M	M	M	M	M	M
	1.2.2	Interní audity	M	V	M	M	M	M	M	M
	1.2.3	Provádění kontroly QM-Review	M	V	M	M	M	M	M	M
	1.3	Informace, komunikace	V	I	V	V	V	V	V	V
	1.4	Rozvoj dealerské sítě	I	I	V	V	V	V	V	I
	1.5	Rozvoj personálu/školení								
	1.5.1	Zjištění potřeb	V	I	M	M	M	M	M	M
	1.5.1	Realizace školení	V	I	M	M	M	M	M	M
	1.5.1	Hodnocení školení	V	I	M	M	M	M	M	M
Základní procesy	2.1	Marketing	I	I	V	V	V	V	V	I
	2.2	Řízení trhu	I	I	V	V	V	V	V	I
	2.3	Školení smluvních partnerů								
	2.3.1	Koncepce	I		V	V	V	V	V	
	2.3.2	Zjišťování potřeby školení	I		V	V	V	V	V	
	2.3.3	Realizace	I		V	V	V	V	V	
	2.3.4	Kontrola efektivity školení	I		V	V	V	V	V	
	2.4	Eskalační proces	M	M	V	V	V	V	V	M
	2.5	Autorizace nových žadatelů	M	M	V	V	V	V	V	M
	2.6	Plánování odbytu/objednávek	I		V	V	V	V	V	
	2.7	Logistika nových vozů								
	2.7.1	Přijímání vozů			V	V	V	V	V	
	2.7.1	Skladování vozů			V	V	V	V	V	
2.7.1	Péče o vozy			V	V	V	V	V		
2.7.1	Doprava vozů			V	V	V	V	V		

	2.7.2	Vyřizování reklamací								V		
	2.8	Informační proces – nezávislí opravci	M		I	I	I	I		V		
	2.9	Dílenské a svolávací akce	I		I	I	I	I		V		
	2.10	Vyřizování záruk	I							V		
	2.11	Servisní technika										
	2.11.1	Aktivní sledování kvality								V		
	2.11.2	Péče o produkt								V		
	2.11.3	Zásobování - speciální nářadí / vybavení dílny								V		
	2.11.4	Kontrola zkušebních prostředků								V		
	2.12	Náhradní díly - plánování a kalkulace								V		
	2.13	Zásobování náhradními díly										
	2.14	Skladování										
	<b>Podpůrné procesy</b>	3.1	Nákup	V	M	V	V	V	V	V	V	V
		3.2	Průzkum trhu	I		V	V	V	V	I	I	
3.3		Průběh auditu u smluvních partnerů										
3.3.1		Trénink auditorů								V		
3.3.1		Plánování auditu								V		
3.3.2		Provádění auditu								V		
3.3.2		Vyhodnocení auditu								V		
3.4		Výkaznictví	V		V	V	V	V	V	V	V	
3.5		Informační systémy	V		M	M	M	M	M	M		
3.6		Péče o zákazníky										
3.6.1	Spokojenost zákazníků	I		V	V	V	V	V	V			
3.6.2	Management péče o zákazníky								V			

Zdroj: Centrální disk společnosti, Z:\Dokumentace\_IVG

Legenda:

V = zodpovědný

M = součinnost

I = informace

*Popis č.4.5.4 – Matrice organizace dokumentů – dokumentace:*

Import Volkswagen Group s.r.o.			Doklady / dokumenty							
			Popisy procesů	Pracovní návody	Popis pracovního místa	Plán školení	Plán auditů	QM-Review	Smlouva	Zprávy z auditů vč.opařčení
<b>Procesy managementu</b>	1.1.1	Politika a cíle	X							
	1.2.	Interní systém managementu								
	1.2.1	Organizace systému řízení jakosti	X	x	x					
	1.2.2	Interní audity	X				x	x		x
	1.2.3	Provádění kontroly QM-Review	X		x		x	x		x
	1.3	Informace, komunikace	X							
	1.4	Rozvoj dealerské sítě								
	1.5	Rozvoj personálu/školení								
	1.5.1	Zjištění potřeb	X		x	x				
	1.5.1	Realizace školení	X							
	1.5.1	Hodnocení školení	X							
<b>Základní procesy</b>	2.1	Marketing	X		x					
	2.2	Řízení trhu								x
	2.3	Školení smluvních partnerů								
	2.3.1	Koncepce	X		x					
	2.3.2	Zjišťování potřeby školení				x				
	2.3.3	Realizace			x					
	2.3.4	Kontrola efektivity školení								
	2.4	Eskalační proces	X		x					
	2.5	Autorizace nových žadatelů	X	x	x					
	2.6	Plánování odbytu/vyřizování objednávek	X		x					
	2.7	Logistika nových vozů								
	2.7.1	Přejímání vozů							x	
	2.7.1	Skladování vozů							x	
	2.7.1	Péče o vozy							x	
	2.7.1	Doprava vozů							x	
	2.7.2	Vyřizování reklamací			x				x	
	2.8	Informační proces - nezávislí opravci	X		x					
	2.9	Díleňské a svolávací akce	X		x					
	2.10	Vyřizování záruk	X		x					
2.11	Servisní technika									
2.11.1	Aktivní sledování kvality									
2.11.2	Péče o produkt	X		x						

	2.11.3	Zásobování – speciální nářadí / vybavení dílny	X	x	x									
	2.11.4	Kontrola zkušebních prostředků									x			
	2.12	Náhradní díly - plánování a kalkulace			x									
	2.13	Zásobování náhradními díly			x						x			
	2.14	Skladování									x			
<b>Podpůrné procesy</b>	3.1	Nákup	x											
	3.2	Průzkum trhu												
	3.3	Průběh auditu u smluvních partnerů												
	3.3.1	Trénink auditorů			x									
	3.3.1	Plánování auditu			x		x							
	3.3.2	Provádění auditu	x		x									
	3.3.2	Vyhodnocení auditu	x		x									
	3.4	Výkaznictví	x											
	3.5	Informační systémy												
	3.6	Péče o zákazníky												
	3.6.1	Spokojenost zákazníků			x									
3.6.2	Management péče o zákazníky	x												

Zdroj: Centrální disk společnosti, Z:\Dokumentace\_IVG

Legenda:

x = existuje vytvořená dokumentace

Dle autorky je Matrice organizace dokumentů vhodná jednak pro samotné uživatele (zaměstnance jednotlivých útvarů), kteří z přehledného soupisu vidí, které procesy se jich týkají a jaké smluvní či jiné podklady jsou k těmto vytvořeny. Slouží rovněž pro rychlou orientaci vedení společnosti.

## 4.6 Vnější prostředí společnosti

### 4.6.1 VOLKSWAGEN AG

Historie koncernu Volkswagen AG se datuje až do roku 1904, kdy se poprvé začalo v Německu mluvit o tzv. lidovém voze. Tehdy se mezi konstruktéry zrodila myšlenka o hromadné výrobě hospodárných, malých vozů. Vznik vozu značky Volkswagen se ovšem váže k osobě Adolfa Hitlera, který chtěl mít pro německé občany malé, levné, spolehlivé auto. První prototypy vozu vznikly pod dohledem libereckého rodáka dr. Ferdinanda Porsche, který vzal tuto výzvu do vlastních rukou. Vznikl první model KdF Wagen, který byl ve výrobním závodě ve Wolfsburgu vyroben v celkovém počtu 630 kusů. I přesto, že toto vozidlo, jenž vzniklo na popud člověka, který v období druhé světové války negativně ovlivnil životy statisíce lidí, nebylo z počátku pro automobilový průmysl nikterak lákavé, se nakonec díky nadšeným technickým inženýrům vypracovalo na nejlepší výrobek ve své třídě a stalo se nejoblíbenějším autem na světě. Následovala proměna designově ne příliš oblíbeného vozu v roztomilou značku VW Brouk, který se stal hlavně v Americe velice známým. V roce 1955 ve Wolfsburgu slavili vyrobení miliontého vozu se zaoblenou karoserií. V areálu mateřské továrny se do roku 1974 vyrobilo téměř 12 milionů Brouků.

*Obrázek č.4.6.1 – VW Brouk:*



Zdroj: internetové stránky výrobce [www.volkswagen.de](http://www.volkswagen.de)

V 70. letech, s přibývajícím konkurencí, vznikají nové modely Golf a Polo. Následují další významné modely značky Volkswagen jako Lupo, Bora, Jetta, Passat, Eos, Fox, New Beetle, Sharan, Tiguan, Touran či luxusní Phaeton. V současné době prodává své vozy ve 153 zemích světa. V západní Evropě představuje současná produkce koncernu VOLKSWAGEN AG více než pětinu produkce všech osobních automobilů. Příjmy této skupiny činili v roce 2010 téměř 127 mld. EUR. Zisk po zdanění více než 7 mld. EUR. Koncern zaměstnává téměř 400.000 lidí, kteří vyrábí každý pracovní den zhruba 30.000 automobilů po celém světě. Koncern VOLKSWAGEN AG je zaměřen na kvalitu a bezpečnost svých vozů, sleduje a předvídá potřeby zákazníků a zároveň dbá na složení svých kvalitních zaměstnanců. Všechny koncernové vozy jsou díky obrovskému výzkumnému a technologickému potenciálu na absolutní světové špičce pokud jde o jejich ohleduplnost k životnímu prostředí. Vozidla jsou doslova nabitá tou nejmodernější technikou, díky níž jsou velmi úsporná a střídmá z hlediska produkce oxidu uhličitého. Výzkumné středisko ve Wolfsburgu poskytuje rozsáhlé průkopnické technologie, reagující na „mobilitu zítřka“. Již nyní se testují první elektromobily, které budou jak z hlediska provozních nákladů, tak z hlediska škodlivých emisí na velice nízkých hodnotách. Sociální odpovědnost a udržitelnost praxe jsou konstruktivní prvky firemní kultury této společnosti. Strategie společnosti VOLKSWAGEN AG tzv. Podniková strategie 2018, postavená na základě čtyř pilířů, si dává mimo jiné za cíl, stát se nejvíce fascinující a úspěšnou automobilovou společností na světě. Český importér společnost IVG ve všech svých činnostech respektuje a dodržuje politiku a strategii výrobce a je de facto jeho „prodlouženou rukou“.

#### **4.6.2 Konkurence**

Import VOLKSWAGEN Group s.r.o. ovšem není jedinou společností, která dováží do České republiky automobily zahraničních výrobců. Mezi další značky automobilů, které jsou do naší země dováženy, patří: Alfa Romeo, Cadillac, Citroën, Dacia, Ferrari, Fiat, Ford, Hyundai, Chevrolet, Iveco, Kia, Lancia, Lexus, Maserati, Opel, Peugeot, Renault, Toyota. V tabulce níže je podíl výše uvedených výrobců automobilů na trhu dovážených automobilů v období od ledna do srpna 2011. Z přehledu níže vyplývá, že IVG je největším dovozcem osobních automobilů do České republiky.



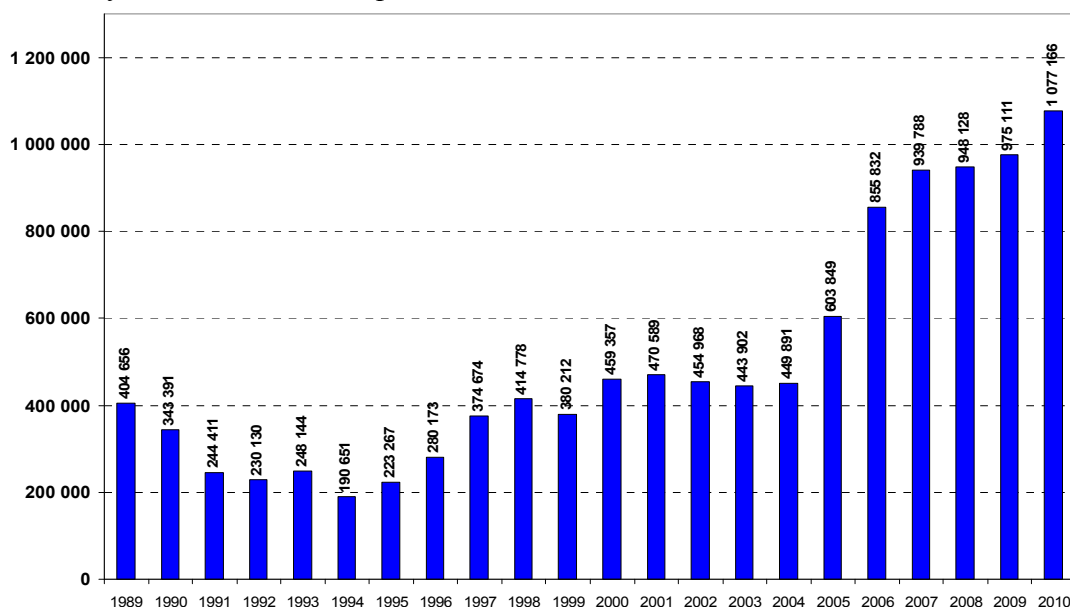
*Tabulka č.4.6.2.1 – Počet dovezených automobilů do ČR:*

Total		Category		
ImportGroup	Make	M1	N1	Total
[-] Volkswagen Konzern	Volkswagen	9883	866	10749
	Audi	2507		2507
	Seat	2202		2202
Subtotal Volkswagen Konzern		14592	866	<b>15458</b>
[-] Hyundai	Hyundai	7613	69	7682
	Kia	5567	3	5570
Subtotal Hyundai		13180	72	13252
[-] Renault Konzern	Renault	8417	686	9103
	Dacia	2800	251	3051
	Renault Trucks		59	59
Subtotal Renault Konzern		11217	996	12213
[-] PSA Konzern	Peugeot	5154	919	6073
	Citroën	3642	1097	4739
Subtotal PSA Konzern		8796	2016	10812
[-] Ford Konzern	Ford	9514	1281	10795
Subtotal Ford Konzern		9514	1281	10795
[-] GM Konzern	Opel	3191	163	3354
	Chevrolet	1993		1993
	Cadillac	8		8
Subtotal GM Konzern		5192	163	5355
[-] Fiat Konzern	Fiat	1586	930	2516
	Iveco		344	344
	Alfa Romeo	175		175
	Lancia	41		41
	Ferrari	34		34
	Maserati	16		16
Subtotal Fiat Konzern		1852	1274	3126
[-] Toyota Konzern	Toyota	2605	183	2788
	Lexus	112		112
Subtotal Toyota Konzern		2717	183	2900

Zdroj: Interní materiál vedení společnosti - Firmenpräsentation August 2011

Importéři světových automobilových výrobců však nejsou jedinou konkurencí společnosti IVG. Tím největším konkurentem a subjektem, který může uspokojit potenciálního zákazníka, který uvažuje o koupi nového vozu, je paradoxně člen koncernu VW AG, tuzemský výrobce Škoda Auto a.s.. Podíl Škody Auto a.s., stejně jako dalších konkurenčních výrobců Hyundai, Toyota, Peugeot a Citroen, znázorňují grafy níže:

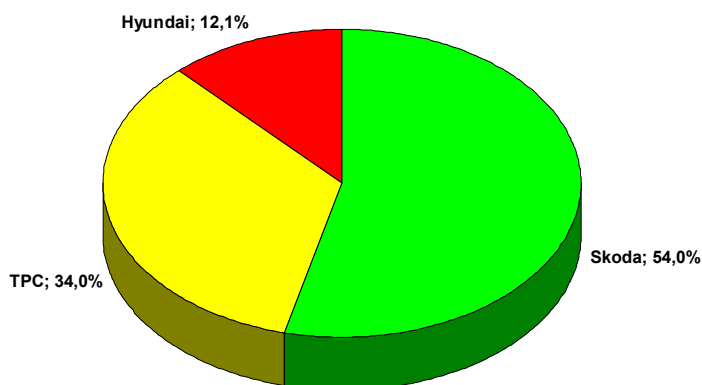
*Graf č.4.6.2.2 - Celková produkce automobilů v ČR v letech 1989 až 2010*



Zdroj: Interní materiál vedení společnosti - Firmenpräsentation August 2011

Z grafu je patrné, že celková produkce automobilů výrazně vzrostla na přelomu let 2004 a 2005 a stále stoupá. Autorka to vysvětluje zvyšující se poptávkou po nových vozech nejen z důvodu masivního nárůstu satelitní výstavby na periferiích měst, kdy jsou lidé nuceni za prací dojíždět, ale i měnícím se životním stylem, kdy s vyšší životní úrovní stoupá i požadavek na komfortnost dopravy a bezpečnost cestování. Dalším důležitým aspektem pro koupi nového vozu je možnost využít nejrůznějších finančních produktů k financování svých investic, což dříve nebylo možné.

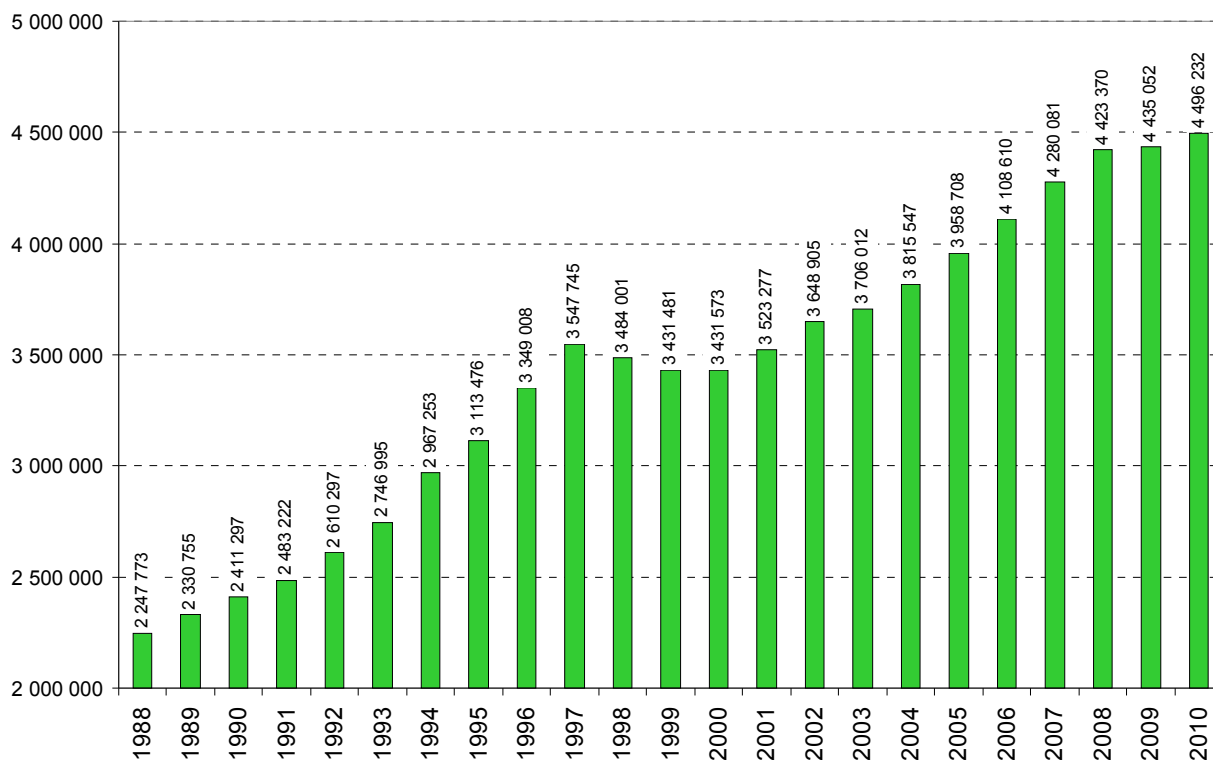
*Graf č.4.6.2.3– Podíl výroby dle značek Škoda, Hyundai a TPC (Toyota, Peugeot, Citroen)*



Zdroj: Interní materiál vedení společnosti - Firmenpräsentation August 2011

Stav vozového parku v České republice je v současné době téměř 4,5 milionů vozů. Vývoj v počtu vlastněných automobilů v období let 1998 až 2010 znázorňuje graf níže.

*Graf č.4.6.2.4 - Vývoj registrovaných automobilů v ČR v období od let 1988 až 2010*



Zdroj: Interní materiál vedení společnosti - Firmenpräsentation August 2011

Bohužel ne všechny nové vozy zůstanou v České republice. Velký počet jich je reexportován převážně do sousedních zemí v rámci Evropské unie, hlavně do Německa a Rakouska. Tím ovšem společnost tyto zákazníky ztratí v servisu, který je dalším mnoholetým nástrojem k získání výdělku. Tento trend se ovšem týká i konkurenčních značek.

Tato tabulka ukazuje, jaký podíl na všech vlastněných automobilech v České republice k 31.12.2010 měly vozy značek Volkswagen, Audi a SEAT. Dle interních premis se tento podíl bude u všech koncernových značek i nadále zvyšovat.

*Tabulka č.4.6.2.5 - Vývoj registrovaných automobilů v ČR v období od let 1988 až 2010*

**Car Park Share by 31.12.2010**

	<b>Brand</b>	<b>Cars</b>	<b>Share</b>
1	ŠKODA	1 634 889	36,4%
2	FORD	359 316	8,0%
3	RENAULT	309 353	6,9%
4	<b>VOLKSWAGEN</b>	<b>293 102</b>	<b>6,5%</b>
5	PEUGEOT	272 905	6,1%
6	OPEL	230 787	5,1%
7	FIAT	197 207	4,4%
8	CITROEN	160 845	3,6%
9	HYUNDAI	83 217	1,9%
10	<b>SEAT</b>	<b>76 356</b>	<b>1,7%</b>
11	TOYOTA	76 271	1,7%
12	<b>AUDI</b>	<b>67 601</b>	<b>1,5%</b>
13	VAZ	63 244	1,4%
14	BMW	58 166	1,3%
15	MAZDA	56 878	1,3%
16	MERCEDES	56 100	1,2%
17	NISSAN	56 091	1,2%
18	SUZUKI	47 052	1,0%
19	KIA	43 989	1,0%
	Other Brands	352 863	7,8%
	<b>Total</b>	<b>4 496 232</b>	<b>100,0%</b>

Zdroj: Interní materiál vedení společnosti - Firmenpräsentation August 2011


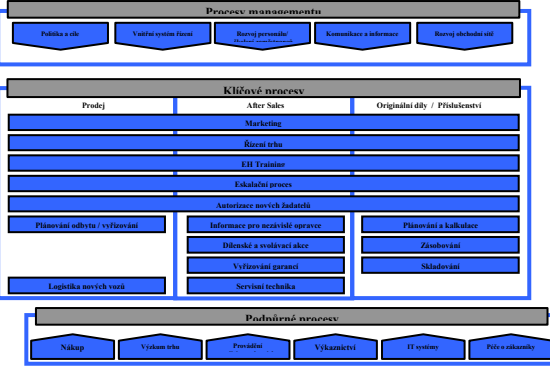
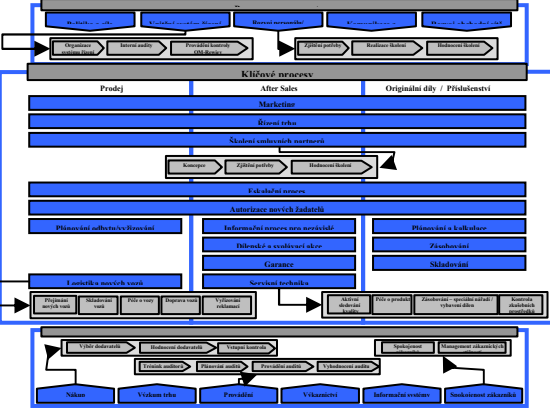
## **5. Rozbor: aplikace vybraných metod analýzy procesů, identifikace faktorů rizika**

### **5.1. Procesní styl řízení IVG**

Společnost Import VOLKSWAGEN Group s.r.o. je procesně řízenou společností. Má tři kategorie vnitropodnikových procesů Řídící procesy (tzv. Procesy managementu), Hlavní procesy (tzv. Klíčové procesy) a Podpůrné procesy, které jsou vyznačené v procesní mapě níže. Nutno zmínit, že toto nastavení procesů a jejich řízení nebylo ve společnosti aplikováno od počátku. Dříve se činnosti společnosti dělily na tři struktury: vedení, prodej a servis. Tyto tři články nebyly zcela propojené, jednotlivé činnosti probíhaly uzavřeně v rámci toho daného oddělení. Docházelo k neefektivním činnostem jednak z důvodu nízkých kapacit personálu, dále z důvodu nepředávání informací, což vedlo k tomu, že jednu a tu samou činnost prováděli pro zákazníka mnohdy zaměstnanci dvou divizí najednou, aniž by o tom věděli. Společnost byla málo flexibilní a funkcionálním přístupem docházelo k odklonu od odpovědnosti za podnikové procesy jako celek a nerespektování primární zásady společnosti maximálně uspokojit zákazníka. Stručně zhodnoceno, každý zaměstnanec plnil svoji funkci, vykonával pokyny svého přímého nadřízeného a každé oddělení si hlídalo hlavně svůj výsledek.

Na základě doporučení výrobce došlo od 8.1.2008 k přijetí zcela nové koncepce řízení a vytvoření procesní mapy verze 01. Tuto zde autorka ovšem neuvádí, neboť na základě uskutečnění 15. ISO konference výrobce v Ljublani, došlo od 1.1.2011 k převzetí nové Checkliste verze 4.0 (soubor otázek pro importéry v rámci kontrol výrobce, externích auditů, standardizace procesů u prodejních a servisních partnerů), jejíž součástí byl i zcela nový koncept procesní mapy. Z tohoto důvodu byly všechny stávající procesy společnosti přepracovány a přečíslovány. Níže autorka uvádí všechny současné úrovně procesů:

*Model č.5.1.1 – Úrovně procesní mapy*

Popis procesu			Procesní mapa
<p><b>Procesní oblast:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. procesy managementu</li> <li>2. klíčové procesy</li> <li>3. podpůrné procesy</li> </ol>	3. kategorie	1. úroveň	
<p><b>Procesní skupina</b></p>		2. úroveň	
<p><b>Blokově znázorněné PP</b></p>		3. úroveň	
<p><b>Model procesů</b></p>		3. kategorie	4. úroveň

Zdroj: Centrální disk společnosti, Z:\Dokumentace\_IVG

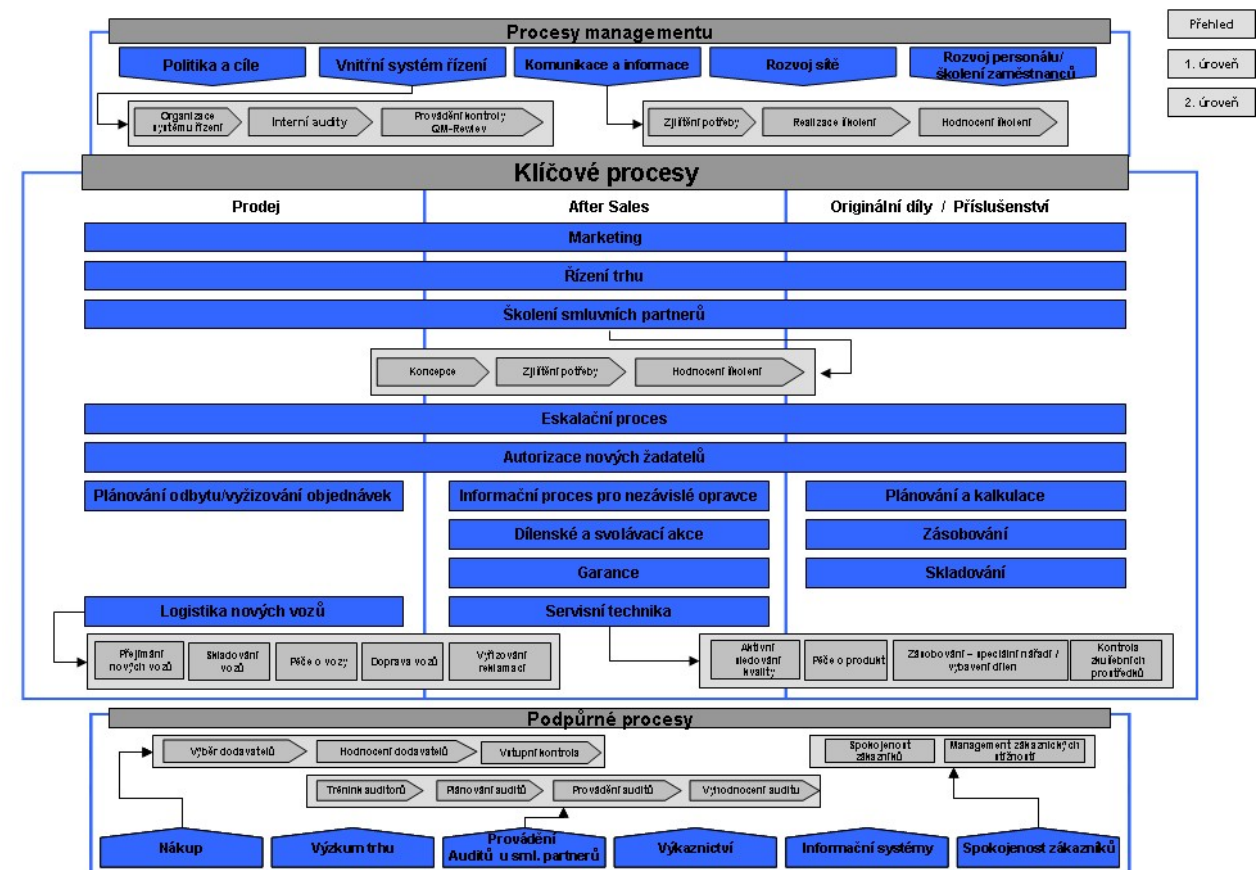
Za zpracovávání procesní a organizační dokumentace je ve společnosti zodpovědná jedna osoba, a to Specialista managementu kvality, který k tvorbě procesních map, vývojových diagramů a dalších dokumentů využívá program **Microsoft Office VISIO 2003**.

## 5.2. Analýza stávajícího procesu

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu činností divize **After sales**, které předcházely hlavním aktivitám prodejního oddělení při uvedení nového vozu SEAT Alhambra modelový rok 2011 na český trh.

Tyto činnosti patří dle Matrice organizace dokumentů společnosti IVG do základních (klíčových) procesů, konkrétně do oddílu **Marketing** viz procesní mapa níže:

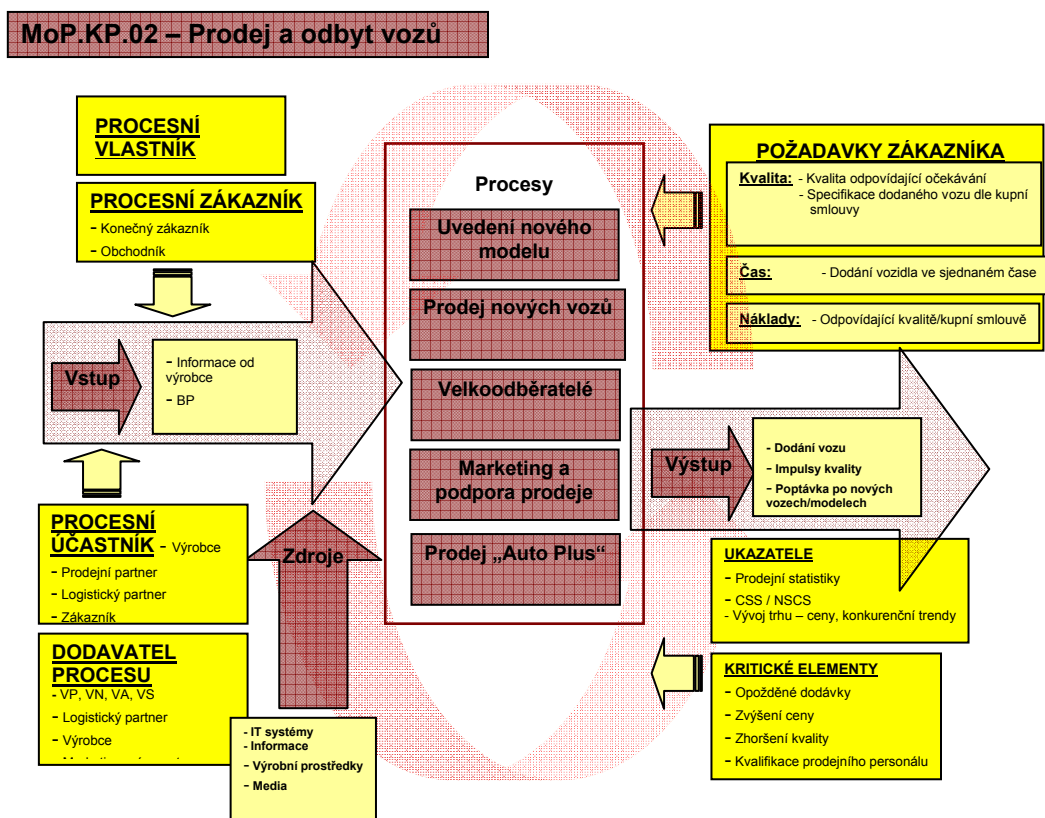
*Model č.5.2.1 – Aktuální procesní mapa IVG:*



Zdroj: Management Review pro firmu Import Volkswagen Group s.r.o 2010

Celá oblast prodeje a odbytu nových vozů společnosti IVG je graficky znázorněna v nižší úrovni procesní mapy. Jedná se o souhrn činností, do kterých je zapojen jak výrobce tak prodejní divize importéra dané značky, v tomto případě divize SEAT, divize Auto Plus, After sales, logistický partner, prodejní partneři v ČR i koncoví zákazníci.

Model č.5.2.2 – Proces prodeje a odbytu vozů:

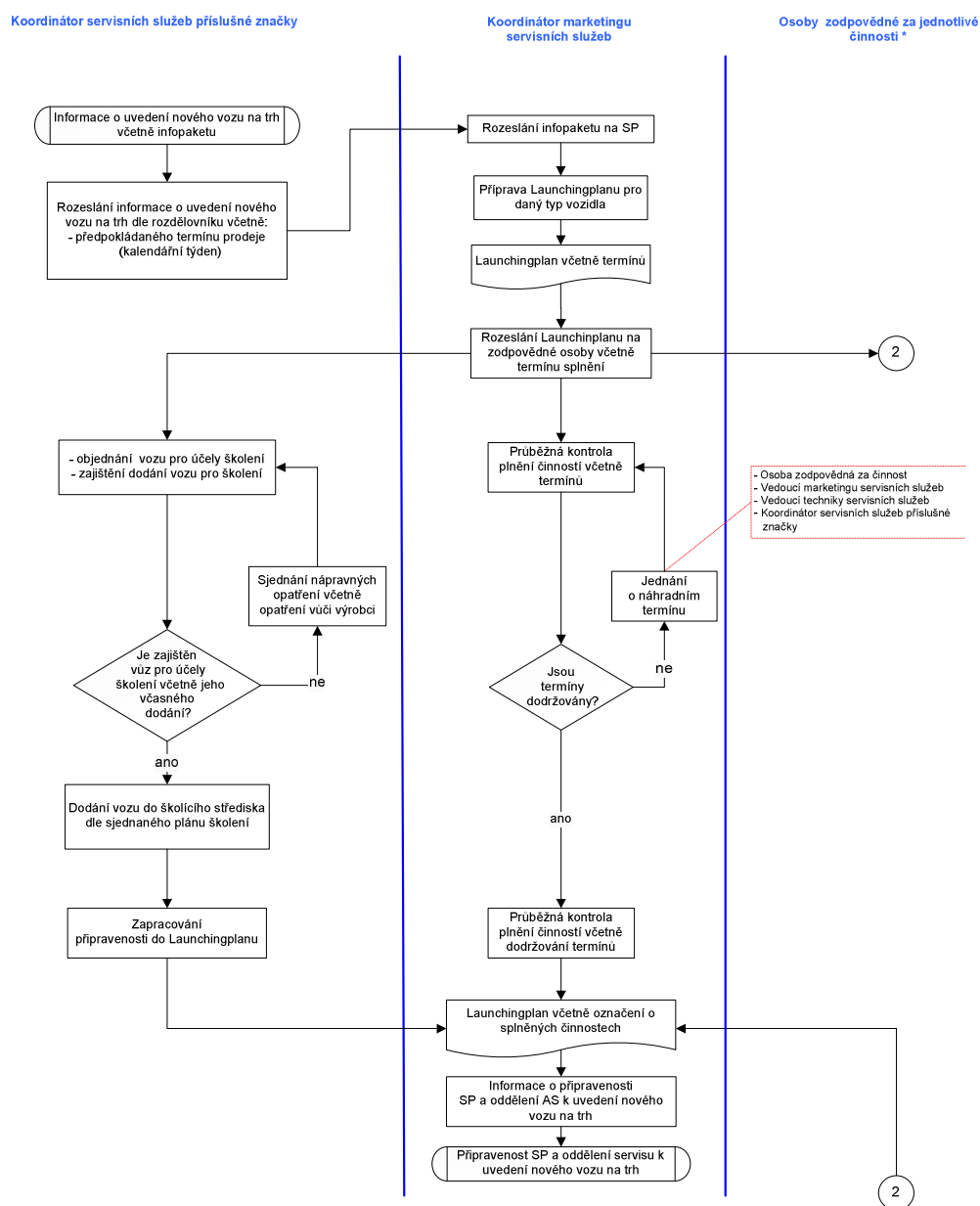


Zdroj: Centrální disk společnosti, Z:\ AQMB\4\_Systém managementu kvality podniku

Aby mohli převážně vedoucí a koordinátoři zjistit, v jaké fázi se jednotlivé činnosti nachází a jak se plní časový plán, jsou všichni zainteresovaní pracovníci povinni zaznamenávat činnosti do tzv. Launchingplanu, který je Přílohou č. 2 této diplomové práce. Sousednost, do samotného Launchingplanu zaznamenávaných, aktivit od prvotní informace od výrobce až po připravenost servisních partnerů a oddělení AS k uvedení nového vozu na trh, je uvedena ve vývojovém diagramu níže:









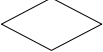






## Vývojový diagram č.5.2.3 – Launchingplan



Zdroj: Centrální disk společnosti, Z:\ AQMB\4\_Systém managementu kvality podniku

Autorka konstatuje, že Launchingplan je procesně zpracován a aplikován u každého nového modelu vozu. Jednotliví pracovníci si hlídají plnění svých činností s ohledem na předepsaný termín splnění, ovšem na základě dotazování zjistila, že neexistuje žádná zpětná vazba od zastřešující osoby tzn. Koordinátora marketingu. Zainteresované osoby se nescházejí, nesdělují si slabá či kritická místa, nehledají možnosti pro zlepšení. Pouze rutinně vykonávají své činnosti a zapisují jejich aktuální stav.

## Legenda k Launchingplanu:

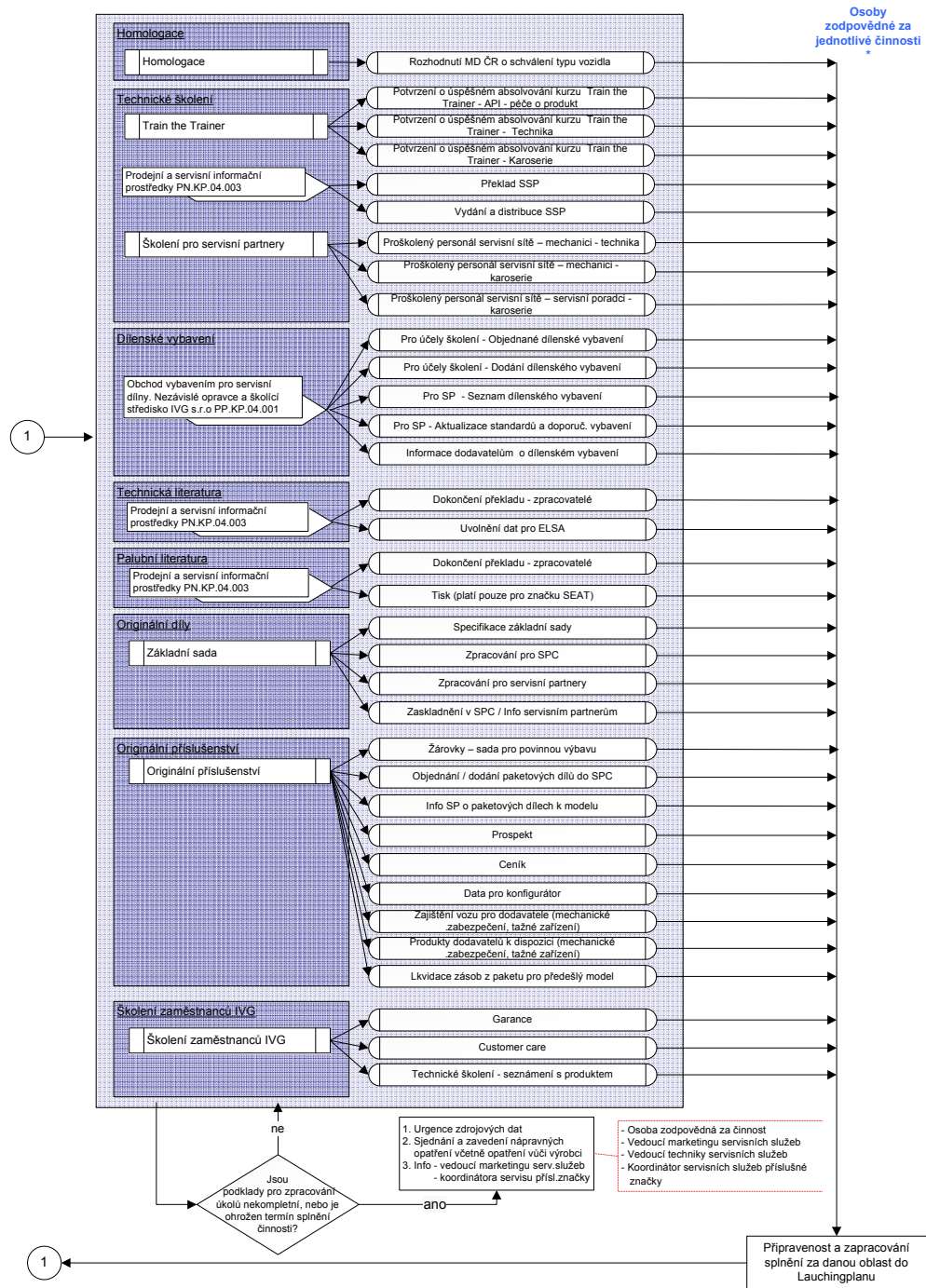
	Začátek procesu
	Dílčí činnost procesu
	Dokument vstupující do procesu
	Databáze dat
	Informace od uživatele
	Podproces
	Rozhodnutí
	Odkaz na pokračování procesu na další stránce
	Konec
	Rozhraní vůči dalšímu procesu
	Text, poznámka
	Spojovací šipka
	Vstup systému do procesu

V rámci analýzy stávajícího procesu byla metodikou procedurální procesní analýza a časová a prostorová procesní analýza, které měly za cíl analyzovat realizované postupy a umožnit tak zhodnocení informačních toků probíhajících v jednotlivých procesech i mezi nimi, identifikovat materiální a lidské zdroje, časový a prostorový tok procesů a také kompetentnost pracovníků. Autorka této diplomové práce oslovila všechny, do tohoto procesu zainteresované, pracovníky, z nichž každý analyzoval své činnosti od počátku tzn. prvotní informace o novém modelu vozu až do konce procesu jemu přiděleného. Někteří z těchto pracovníků také následně navrhli možnosti pro zlepšení.

Veškeré činnosti procesu, které se v oddělení After sales uskutečňují, se člení do osmi hlavních oblastí: **1. homologace, 2. technické školení, 3. školení zaměstnanců IVG, 4. dílenské vybavení, 5. technická literatura, 6. palubní literatura, 7. originální díly, 8. originální příslušenství**, jak přehledně znázorňuje vývojový diagram č.5.2.4 níže:

Jedná se o úkony, se kterými je nutné započít ihned poté, co je výrobcem oznámeno, že se dokončila výroba nového vozu a je stanoveno, ve kterém kalendářním týdnu by měly první vozy dorazit do České republiky. Jednotlivé úkony jsou zároveň níže slovně popsány.

Vývojový diagram č.5.2.4 – Launchingplan



Zdroj: Centrální disk společnosti, Z:\ AQMB\4\_Systém managementu kvality podniku

Jak je z vývojového diagramu patrné, má společnost k některým činnostem vypracované zvláštní pracovní návody s označením PN a popisy procesů označené PP. Toto je výhodné hlavně tehdy, pokud např. dojde ke změně pracovníka, tak má nový zaměstnanec jasně dané pokyny k výkonu specifické pracovní činnosti. Pracovní popis je rovněž většinou doplněn o grafické zpracování sledu činností jednotlivých aktivit a postupů směřujících k dosažení daného produktu nebo služby určené pro zákazníka.

## **1. Homologace**

### Stávající proces:

Vstupem České republiky do Evropské unie (dále jen „EU“) a implementací směrnic EU do našich zákonů se proces homologace nových vozů podstatně zjednodušil. Následující postup činností se týká uvedení nového vozu SEAT Alhambra, který spadá do kategorie motorových vozidel M1 - osobní, na český trh. M1 osobními vozy se rozumí vozidla, která se po pozemní komunikaci pohybují pomocí vlastní motorické síly.

Jestliže výrobce vyrobí nové motorové vozidlo, nechá si jej schválit dle platných předpisů. „Schvalování typu“ je správný postup, kterým členský stát osvědčuje, že určitý typ vozidla, konstrukční část nebo samostatný technický celek splňuje technické požadavky předpisů nebo některé ze zvláštních směrnic.

Výsledkem zkoušek jsou technické protokoly z nichž se vytvoří dokument zvaný evropské typové schválení vozu Whole Vehicle Type Approval (dále jen „WVTA“). V tomto dokumentu jsou technická data pro všechny jednotlivé varianty daného typu vozu – rozměry, hmotnosti, max. rychlosti, spotřeby paliva, hodnoty emisí atd. Je tam i přehled homologací jednotlivých částí vozu – výkon motoru, hlučnost, brzdy, hrany a výčnělky, nádrž paliva, pneumatiky a další údaje. Homologaci vozu si dle platných zákonů může výrobce nechat udělat v kterékoli pověřené zkušebně v EU, a to jak celkovou homologaci vozu tak jeho jednotlivých částí.

Pro schvalovací účely vozů kategorie M1 – osobní se typem vozu rozumí označení těch vozů, které mají společné všechny tyto vlastnosti: název společnosti výrobce, konstrukci a montáž hlavních částí karoserie, výrobce a typ vozidla předchozího stupně

v případě vozidel vyráběných ve více stupních. Typ tvoří alespoň jedna varianta a jedna verze. Variantou typu vozidla je skupina vozidel, která mají společné všechny tyto konstrukční vlastnosti: počet bočních dveří nebo druh karoserie, hnací jednotku, počet náprav, počet a propojení hnacích náprav, počet řízených náprav a stupeň dokončení (úplné/neúplné). Verzí varianty je skupina vozidel, která mají společné všechny tyto konstrukční vlastnosti: maximální technicky přípustnou hmotnost naloženého vozidla, zdvihový objem v případě spalovacího motoru, max. výkon motoru nebo max. trvalý jmenovitý výkon (elektromotor), druh paliva, max. počet míst k sezení, hladinu akustického tlaku za jízdy, hladinu výfukových emisí, úhrnné emise CO<sub>2</sub>, spotřebu elektrické energie, kombinovanou spotřebu paliva.

Na trh mohou být dodávaná vozidla dokončená nebo nedokončená. Přičemž „Dokončeným vozidlem“ je každé vozidlo, které prošlo postupem vícestupňového schvalování typu a které splňuje všechny odpovídající požadavky směrnice pro schválení vozidel. „Nedokončeným vozidlem“ je každé vozidlo, jehož dokončení vyžaduje ještě minimálně jeden stupeň výroby k tomu, aby vozidlo splnilo všechny odpovídající technické požadavky směrnice.

Homologační dokument WVTA umístí výrobce na web, ke kterému mají přístup jednotliví importéři. Ti si jej mohou stáhnout a pracovat s ním. Ve společnosti IVG se na základě WVTA zpracovávají tzv. Základní technické popisy (dále jen „ZTP“). Jedná se o soubor údajů, který se po schválení na Ministerstvu dopravy ČR (dále jen „MD“) používá jako podklad pro tisk Technických průkazů (dále jen TP). Od rozsahu údajů v TP se liší tím, že v něm není barva vozu a není doplněné celé identifikační číslo vozu - Vehicle Identification Numer (dále jen „VIN“). Každý typ vozu obdrží při schvalování na MD svoje číslo schválení, které je rozšířeno o číslo varianty a popř. verzi vozu. Přijde-li na trh nový typ vozu nebo nová varianta, je třeba v systému tisku TP jednoznačně přiřadit danému provedení vozu příslušné ZTP. Další rozšíření varianty o verzi už probíhá automaticky.

Homologační podklady jsou od výrobce k dispozici relativně krátkou dobu. U značky SEAT se jedná o cca 6 týdnů, ale u značky AUDI je tato doba podstatně kratší a

proto je třeba věnovat se jejich zpracování okamžitě, neboť nové vozy už bývají na cestě do ČR. Na konci celého procesu je tedy vytisknut jednotlivý TP ke každému novému vozu.

### Analýza slabých stránek a možnosti pro zlepšení celého procesu:

Bohužel popsaný systém schvalování nových vozidel k provozu na pozemních komunikacích v ČR není v souladu s předpisy EU. Je-li totiž vozidlo schváleno v kterékoli zemi EU, nemělo by podléhat dalšímu schvalování v jiné členské zemi EU. Zástupce výrobce, v tomto případě společnost IVG, by správně měl využít zjednodušený postup a ohlásit na MD pouze to, že hodlá uvést na trh daný typ vozu. Aplikace zjednodušeného postupu bude v ČR možná teprve s novelizací zákona č. 56/2001 Sb. – „Zákon o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích“, který naši zákonodárci řeší již řadu let!

Slabou stránkou celého systému je ruční tvorba ZTP a přiřazování ZTP pro dané provedení vozu, kdy vzniká riziko možného pochybení lidským faktorem. Chybný údaj v ZTP lze napravit pouze jeho opravou a novým schválením na MD, čímž vznikne nová verze dané varianty. Pokud byl již vytištěn TP s chybným údajem, lze ho v případě, že vozidlo ještě nebylo zaregistrováno na odboru dopravy, nahradit vytištěním nového TP se správným údajem. Pokud však už byl vůz zaregistrován, může chybný údaj v TP opravit pouze příslušný odbor dopravy MÚ u kterého je vozidlo zaregistrováno.

Dalším nedostatkem celého procesu je, že nefunguje předávání informací v rámci firmy a homologační oddělení není včas prodejní divizí informováno o prvních vozech v ČR. V krajních případech se stává, že se vůz nestihne včas na MD schválit a následně nelze vytisknout TP, což znemožní provoz na pozemních komunikacích. Vůz se neprodá zákazníkovi, je uskladněn ve skladě ARS Altmann, kde ztrácí na své hodnotě.

## **2. Technické školení:**

### Stávající proces:

Tato oblast je rozdělena do dvou činností. Train the trainer a školení pro servisní partnery. Před příchodem nového modelu je povinen každý importér vyslat dva své zaměstnance na expertní školení k výrobcí. U značky Audi do Ingolstadtu v Německu, u

VW osobních vozů do Wolfsburgu (DE), u VW užitkových vozů do Bissendorfu (DE) a u značky SEAT do Martorellu ve Španělsku.

V případě modelu SEAT Alhambra absolvuje jeden zaměstnanec importéra 2 až 5-ti denní technické školení v programu „Train the trainer“ a jeden absolvuje speciální školení na karoserii. Při tomto školení získá potřebné teoretické znalosti a rovněž si na novém modelu vše vyzkouší. Po školení obdrží kompletní školicí materiál tzn. šanon s podklady, prezentace na CD, fotografie, videa. Tento materiál je v německém a anglickém jazyce a školitelé si je ihned po návratu do České republiky sami překládají, aby tyto materiály dále použili pro svá školení určená pro smluvní partnery. Hned poté objednají nový model vozu u výrobce, který následně využijí pro svá školení, a také speciální přípravky, které výrobce vyvinul pro tento vůz a bez nichž by nebylo možné vůz opravit.

Zaměstnanci školicího střediska následně vypracují plán školení a začnou rozesílat pozvánky na dvoudenní školení, která jsou určená pro zaměstnance smluvních servisních partnerů v rámci ČR jmenovitě pro mechaniky, servisní poradce a klempíře. Tito jsou na školeních seznámeni s novým vozem, jeho konstrukcemi a speciálními přípravky, které jsou potřebné pro jeho opravu. Dozvědí se podrobnosti o funkčnosti vozu a v praxi si zkusí vozidlo diagnostikovat, montovat a demontovat jeho součásti a samozřejmě absolvují zkušební jízdu.

Na konci druhého dne absolvují podrobný test, který je pak vyhodnocen a pokud projdou, obdrží potvrzení do svého tréninkového pasu, tištěný certifikát. Mají tak potvrzení o splnění kvalifikační cesty dané výrobcem.

### **3. Školení zaměstnanců IVG**

#### Stávající proces:

Po proškolení servisní sítě jsou zváni na školení do školicího střediska IVG v Kosmonosech zaměstnanci importéra, kteří informace o nových vozidlech ke své práci potřebují. Školení nejde tak do hloubky, je pouze jednodenní a účastní se ho většinou mezi 20 až 30 zaměstnanci IVG. Těmto je prostřednictvím prezentace představena historie nového vozu a technické parametry. Na dílně si pak nový vůz „prolezou“ skrz na skrz a

poté následuje zkušební jízda. Na konci vyplňují test z informací, které se v průběhu dne dozvěděli a poté jim je vydáno potvrzení do jejich školícího průkazu.

#### Analýza slabých stránek a možnosti pro zlepšení celého procesu:

Slabou stránkou procesu technického školení a školení zaměstnanců IVG je fakt, že většinou nemají školitelé importéra včas k dispozici jak nové speciální nářadí pro vybavení dílny, neboť v tu samou chvíli učiní objednávku přípravků importéři po celé Evropě a výrobce, leč je schopen předem odhadnout, kolik objednávek obdrží, na toto není připraven.

Dále nebývá výjimkou, že není včas dodán nový vůz pro školení, jehož termín se tak musí posouvat. S tímto je samozřejmě spojena nutnost stanovit nové termíny školení, uzpůsobit kapacitu učeben, informovat účastníky, jejichž uvolnění z dílen není jednoduchou záležitostí. Kvalifikační cesty, které totiž servis musí pro všechny koncernové značky každoročně splňovat, jsou časově náročné a z důvodu uvolňování v průběhu celého roku je personál servisu značně oslaben. Někteří majitelé to řeší kumulací funkcí či vyžadováním náhradních termínů školení.

#### **4. Dílenské vybavení**

##### Stávající proces:

Pracovník IVG zodpovědný za dílenské vybavení je před dodáním nového vozu povinen objednat, buďto na základě informací od výrobce či koordinátora značky SEAT, dílenské vybavení. Toto je určené pro školící středisko pro jejich speciální školení. Zodpovědný pracovník vydá pro servisní partnery v České republice, prostřednictvím oběžníku, informaci o nových přípravcích a následně na to aktualizuje GVO Standardy speciálního nářadí a vybavení dílny, což je seznam povinných originálních přípravků a dalších komerčních náhrad, které musí každý servisní partner vlastnit, aby prošel povinnými audity a mohl tak být certifikovaným značkovým servisem.

K dodávkám speciálních přípravků a dílenského vybavení pro servisní partnery využívá IVG outsourcingu. Uskutečňují je dvě externí společnosti Siemens s.r.o. a Univer



spol. s r.o., u kterých servisní partneři přípravky objednávají. Fakturace a dodávky jdou zcela mimo společnost IVG.

#### Analýza slabých stránek a možnosti pro zlepšení celého procesu:

Slabou stránkou procesu je skutečnost, že i když IVG obdrží informace od výrobce o nových výrobcích a subdodavatelé uskuteční obratem objednávku pro servisní síť, tak dodací lhůty bývají několik týdnů i měsíců. Nové standardy však nabývají platnosti zhruba za dva měsíce. Servisní partneři se tak mohou dostat do situace, kdy na čas nebudou, ne svoji vinou, splňovat GVO Standardy. Prozatím importér řeší situaci tak, že servisnímu partnerovi akceptuje včas učiněnou objednávku speciálních přípravků.

### **5. Technická literatura**

#### Stávající proces:

Do technické literatury spadá výroba tzv. samostudijních programů (SSP). Jedná se o popisy a technické informace k novému typu vozu, které importér obdrží od výrobce v německém jazyce, nechá je u smluvní překladatelské agentury přeložit, následně dochází ke korekturám u příslušných kompetentních osob importéra, stejně jako se tomu děje u palubní literatury, a následně tyto technické informace zveřejňuje na CD nosičích. Fakturace i dodávky CD uskutečňuje importér.

Další typ technické literatury, jedná se převážně o pracovní postupy opravy vozů (TPI), je překládán smluvními agenturami. Zdrojová data jsou posílána přes překladatelský server přímo na překladatele, ti provádějí sami překlad i korektury a uveřejňují je dále do systému Elsa. Jsou pevně dané lhůty, ve kterých musí agentury překlad publikovat, jedná se o maximálně 5 pracovních dnů. Tyto lhůty jsou ve většině případů dodržovány. Importér obdrží na každoroční konferenci statistiku o počtu přeložených TPI a průměrné délce překladů za jednotlivé měsíce. Importér na základě těchto výsledků komunikuje s překladatelskou agenturou případná, nápravná opatření.

#### Analýza slabých stránek a možnosti pro zlepšení celého procesu:

V tomto procesu je opět hlavním nedostatkem rychlost předávání materiálů výrobcem importérovi. Bohužel jsou mnohdy dodány samostudijní příručky na poslední

chvíli, z důvodu dlouho trvajícího překladu, jsou pak vydávány většinou až dlouho poté, co vyjde nový vůz na trh. Další typ technických informací (TPI) je zasílán často „neplynně“. Dle analýz, které měla autorka k dispozici vyplynulo, že průměrné množství TPI za rok 2011 bylo 320 ks, v měsíci prosinci 2011 jich ovšem dorazilo 1006 ks. Překladačská agentura ovšem s tímto pochopitelně nepočítala, pětidenní lhůtu pro odevzdání hotového překladu nedodržela a samozřejmě se to promítlo na celkové statistice. Řešením těchto nedostatků by bylo hlavně včasné uvolňování zdrojových dat či najmutí další agentury, aby došlo k navýšení překladačských kapacit v případě, že výrobce zašle několikanásobně překročený počet TPI informací.

## **6. Palubní literatura**

### Stávající proces:

Dle platných zákonů, je výrobce povinen dodat zákazníkovi ke každému novému vozu kompletní palubní literaturu, což znamená návod k obsluze, návod k rádiu či navigaci, dodatečné návody a servisní plán. Pokud má na trh přijít nový vůz, vydá výrobce automobilu, v tomto případě SEAT S.A., všechny související návody v německém a anglickém jazyce v překladačských formátech sgml na koncernový portál ServiceNet.

Importér stáhne veškeré podklady včetně obrázků a předá tato zdrojová data svým smluvním překladačským agenturám s plánem a termíny vyhotovení. Každá ze smluvních agentur přitom překládá jinou značku automobilu i jiný druh překladů (tzn. palubní, technickou či dílenskou literaturu). Importér vede podrobnou evidenci o stavu překladů a při nedodržení termínů překladače urguje.

Po překladu konkrétního návodu vytvoří agentura návod v pdf formátu a zašle jej zaměstnanci importéra. Tento přiřadí pdf návod k jazykové a technické korektuře různým zaměstnancům IVG, dle funkce, kterou zastávají. Po uskutečněných korekturách vrací importér návody překladačům, kteří korektury zapracují do českého návodu.

Tyto opětovně zašlou importérovi k náhledu. Importér poté naplánuje, s ohledem na stav staré palubní literatury ve skladu ARS Altmann s.r.o. a předpokládaný počet prodaných nových vozů v daném modelovém roce, přesný počet palubní literatury k tisku.

Překladatelská agentura pro značku SEAT disponuje rovněž profesionální tiskařskou technikou, čili ihned po odsouhlasení kalkulace dojde k tisku nové palubní literatury pro vůz značky SEAT Alhambra.

Literatura je následně tiskařskou agenturou, v předem objednaném počtu, navezena do skladu ARS Altmann s.r.o., jehož zaměstnanci ji vkládají do nových vozů. Stav literatury je zaměstnancem IVG, na základě týdenních hlášení ze strany ARS Altmann s.r.o., neustále kontrolován a prostřednictvím dotisku návodů neustále doplňován. Pokud se mění větší množství literatury, s novým modelovým rokem na přelomu května/června, tak je stará literatura zaměstnancem IVG od Altmanna odvezena a uskladněna v Arvato Services, kde si společnost najímá skladovací prostory nejen pro palubní literaturu, ale i pro další marketingový materiál a příslušenství vozů.

Zaměstnanec IVG, zodpovědný za literaturu, doplní následně po uvedení nového modelu na trh tzv. Katalog informačních prostředků, což je přehled veškeré palubní literatury všech koncernových vozů, kterou je možné si objednat. V seznamu je uvedeno označení návodů, rozlišení dle kalendářního týdne výroby vozu, obj.číslo a cena. Tento přehled umístí na společný portál se Škoda Auto a.s. tzv. B2B portál. Pokud si chce zákazník v ČR, který si například doveze vůz z ciziny či jej ztratí, nový návod objednat, musí tak učinit prostřednictvím některého z prodejních či servisních partnerů v ČR, který má přístup na B2B portál a je smluvně se společností IVG „svázan“.

#### Analýza slabých stránek a možnosti pro zlepšení celého procesu:

Tento proces má celou řadu slabých míst. Tou největší slabinou je obrovská časová náročnost procesu, neboť je do něj zapojeno celkem 6 subjektů (výrobce, 3 IVG zaměstnanci - zodpovědná osoba za literaturu, zodpovědná osoba za příslušenství a za homologace, překladatelská a tiskařská agentura, zaměstnanec ARS Altmann s.r.o.). Průměrná doba celého procesu tzn. od získání podkladů k překladu až po dodání nové palubní literatury do vozu SEAT činí zhruba 5 měsíců.

Překlady jsou agenturami realizovány přes tzv. systém Trados, který využívá historicky zpětně přeložených dat, tzn. analyzuje shodná, převzatá či zcela nová slova

z návodů jednotlivých modelů vozů předchozího modelového roku. Na základě celkové analýzy procesu bylo zjištěno, že velký čas po samotném překladu návodu zabere tzv. „sazba“, což je ruční vytvoření návodu tak, aby ve finále vypadal naprosto shodně s německou originální verzí tzn. rozložení textu včetně obrázků, jejich popisu a rejstříků. Sázení je velice časově náročné a importéra stojí zhruba 1/4 financí, které agentura účtuje. Roční budget pro palubní a technickou literaturu značky SEAT představuje kolem 4 milionů Kč. Překladačská agentura bohužel nedisponuje speciálním softwarem, který umí vytvořit pdf formát ze zdrojových sgml dat, nastavit správné okraje pro kvalitní ořezání a následný tisk. Pro představu návod k obsluze má kolem 400 stran.

Další slabinu vidí autorka v ručním přeposílání dokumentů buď emaily či při větších objemech dat na CD nosičích. Mnohdy došlo k poničení CD v průběhu přepravy mezi importérem a překladatelem či opomenutí předat zkorigovaný návod na dalšího účastníka procesu. Osoba zodpovědná za literaturu musí neustále do přehledu zapisovat stav „vývoje“ daného návodu, urgovat zainteresované osoby, neboť z důvodu velké pracovní vytíženosti hlavně ostatních zaměstnanců na IVG, často nevykonávají korektury v souladu se stanovenými termíny. Možnosti pro zlepšení vidí autorka hlavně v lepší komunikaci s lokálním výrobcem vozu ve Španělsku a v časovém zefektivnění celého procesu.

## **7. Originální díly**

### [Stávající proces:](#)

Před uvedením nového vozu SEAT Alhambra na český trh musí pracovník zodpovědný za originální díly sledovat koncernový portál PROCAT. Výrobce zde uvolní zaváděcí sadu dílů. Jedná se o doporučené díly jako např. světlomety, nárazník, blatník, dveře či zrcátka, které je povinen objednat každý importér. Tato sada čítá zhruba 200 položek v závislosti na tom, zda se jedná o zcela nový model či tzv. facelift.

Zodpovědný pracovník zkontaktuje společně s kolegou ve Škoda Auto a.s. obsah této sady a případně ji doplní o další díly. V mnohých případech je rovněž povinen sestavit doporučenou sadu dílů pro jednotlivé partnery v ČR, aby se předešlo dlouhým termínům oprav a nedocházelo k poškození dobrého jména nového modelu.

Tuto kompletní sadu zašle importér do centrály SPC v Mladé Boleslavi. Po uvolnění cen výrobce dojde k nacenění již v SPC dle předem stanovených klíčů. Kolegové ve Škodě Auto následně objednají dané díly na sklad SPC v Mladé Boleslavi v počtu smluvních servisních partnerů té dané značky. Po doručení jsou díly dodávány přímo do servisů a je tak v případě potřeby zajištěno bezproblémové opravení těchto nových vozů.

#### Analyza slabých stránek a možnosti pro zlepšení celého procesu:

Nedostatkem v tomto procesu je opět pomalé předávání informací ať už od výrobce či od koordinátora značky. Výrobce velice dlouho stanovuje zaváděcí sadu včetně prodejních cen a importér má pak kratší dobu na to, tyto informace přepracovat a zveřejnit je pro své partnery v rámci České republiky.

Zodpovědný pracovník rovněž nevidí velký smysl v tom, že importér trvá na povinném zaváděcím balíčku pro každý servis, neboť pokud tento servisní partner nespotřebuje, tak mu zbytečně leží na skladě jeho finanční prostředky a pokud díl odpadne tzn. že dojde k jeho přečíslení a konstrukční změně, tak jej chce pochopitelně servisní partner importérovi vrátit. Importér je nucen vystavit dobropis, což pro něj představuje finanční zatížení.

Dalším velkým nedostatkem je ruční vyřazování odpadlých dílů, což je rovněž velice časově náročné. V dnešní době vyspělých informačních technologií by bylo jistě možné řešit toto již ze strany výrobce, neboť ten určí a vydá seznam vypadlých dílů, ten je napojen rovněž na centrální sklad ve Škodě Mladá Boleslav. Zapojení importéra je dle autorčina názoru zbytečným mezičlánkem procesu a vede opět k časovým prodlevám.

## **8. Originální příslušenství**

### Stávající proces:

Jedna z prvních věcí, kterou musí zaměstnanec zodpovědný za originální příslušenství udělat, pokud se nový model objeví v programu ETKA, což je cca 2- 3 měsíce před jeho uvedením na trh, je shromáždit veškeré informace, týkající se vnějšího osvětlení vozu. To znamená typy žárovek, akumulátorů a pojistek. Data jsou dále odesílána

na externího dodavatele firmu Schäffer a Sýkora, která pro importéra sestaví sadu náhradních žárovek pro uvedený vůz SEAT Alhambra. Sady žárovek jsou sestavovány a dodávány do nových vozů ve skladu automobilů ARS Altmann s.r.o. v Lysé nad Labem. Je tedy nutné, aby byly žárovky připraveny dříve, než-li dorazí první vůz do ČR.

Dále je za potřebí získat od výrobce seznam položek příslušenství, které budou k danému modelu nabízeny. Tento seznam výrobce zasílá automaticky. Je nutné položky nechat zavést do systému pro objednávání v SPC, což je centrální sklad ve Škodě Auto a.s. v Mladé Boleslavi. přiřadit jim ceny, hmotnost a rozměry. Vyhodnotí se, u kterých položek se předpokládá největší obrát prodeje a tyto jsou pak zavedeny v SPC jako paketové, což znamená, že jsou neustále drženy skladem v Mladé Boleslavi a nevozí se jednotlivě od výrobce. Je nutné dát obratem do SPC pokyn k založení objednávky na uvedené položky na sklad. Servisní partneři jsou následně přes B2B portál informováni o tom, že jsou v SPC tyto paketové položky k dispozici. V souvislosti se zaváděním nových položek pro nový model, je nutné odebrat z paketů položky na starší tzv. „vybíhající“ model.

Rovněž je potřeba provést kontrolu skladových zásob a položky pro výběhový model zařadit do výprodeje s levnější cenou. Většina příslušenství se prodává k novým vozům, proto není vhodné skladovat položky určené na starší modely. V případě zájmu zákazníka se tyto objednají u výrobce ve Španělsku.

Před uvedením nového modelu je zapotřebí zpracovat k němu Katalog originálního příslušenství. Originální prospekt je přebírán od výrobce, ovšem je nutná modifikace pro český trh. Prospekt, který výrobce dodá v německém či anglickém jazyce, se nejprve zasílá na překlad do smluvní překladatelské agentury, která je využívána i pro překlad palubní literatury. Po přeložení agenturou jsou, ze strany importéra, opět provedeny korektury, ať už úpravy textů, popisků nebo vyřazení některých produktů, které nejsou určeny pro český trh, případně neodpovídající legislativě např. lakové tužky či kosmetika SEAT. Poté je znovu prospekt odeslán agentuře k zpracování korektur. Následně proběhne kontrola a je vydán pokyn k tisku daného prospektu včetně ceníku jednotlivých produktů obsahující název, objednací číslo a stručný popis produktu.

Tyto ceníky si vytváří importér sám, není přebírán od výrobce. Ceník je dále nahrán do datového skladu, odkud je možné jej vygenerovat na webové stránky [www.seat.cz](http://www.seat.cz). Ceník v datovém skladu je rovněž základem pro záložku originální příslušenství v konfigurátoru vozů na stránkách [www.seat.cz](http://www.seat.cz), kde si zákazníci mohou sestavit vůz tzv. na míru.

Před uvedením vozu na trh je dále potřeba, zapůjčit na vyžádání u výrobce několik nových vozů externím dodavatelům, aby je mohli vyzkoušet a vyvinout pro ně případně nové komplementy. Například společnost SVC Náchod vyvíjí pro nové modely tažná zařízení, autoalarmy či mechanická zabezpečení. V tomto směru nevyvíjí importér vlastní aktivitu co se týče oslovování uvedených partnerů. Externí dodavatelé informují IVG o dostupnosti svých nových produktů na nový model. IVG následně informuje servisní síť o nových produktech smluvních dodavatelů.

#### Analýza slabých stránek a možnosti pro zlepšení celého procesu:

V procesu oddělení příslušenství shledala autorka několik slabých stránek. Například při zajišťování základního příslušenství, konkrétně žárovek, je proces zbytečně prodlužován, neboť importér není výrobcem informován o termínu přidání nového modelu do programu ETKA. Mnohdy tak zjistí zcela náhodou, že byl přidán nový model. Zde by stačilo krátké upozornění výrobce například emailem o tom, že byl nový model přidán do programu nebo že bude v blízké době přidán. Celý proces by se výrazně urychlil, pokud by sady žárovek byly přidávány do nového vozu přímo u výrobce a ne až v České republice. Tento způsob prý není využíván z důvodu nižší ceny při dodání v ČR.

Další slabinou tohoto procesu je zavádění položek do SPC. SPC má od výrobce všechny položky k zavedení v systému. Data ovšem nejsou komplexní, je nutné ručně doplnit do systému např. rozměry či hmotnost a celý proces zavedení se tak zbytečně prodlužuje. Výrobce by měl poskytovat již na počátku data kompletní, aby importér nemusel do, již jednou vytvářené, databáze zasahovat. Co se vytváření ceníků originálního příslušenství týká, tak pokud by výrobce poskytnul importérovi ceníky v xls podobě, tak by tyto importér pouze doplnil o prodejní ceny a celý proces by se opět časově zefektivnil.

## **6. Shrnutí poznatků aplikovaných analýz, vypracování návrhů řešení s cílem zdokonalení zkoumaného procesu**

Na základě analýzy stávajícího procesu oddělení After sales autorka shledává jako největší úskalí celého procesu nedostatečně časově efektivní poskytování informací, komplementů k novým vozům, ale i samotných výrobků, nových vozů značky SEAT, které jsou předmětem procesu, a které mají být na konci procesu tou, troufá si říci, nejvyšší přidanou hodnotou pro zákazníka. Pokud se totiž podíváme na začátek celého procesu, tak téměř všechny oblasti oddělení After sales jsou zcela závislé na nejrůznějších druzích informací. Je potřeba zdůraznit, že IVG v pozici dceřiné společnosti VW AG, je na informacích od výrobce naprosto závislá.

Další ohrožení spatřuje autorka v závislosti na externích společnostech. K některým dodávkám, jako například k překladům palubní a technické literatury, využívá společnost outsourcingu. Je přitom, co se konkrétně značky SEAT týká, smluvně vázána pouze s jednou společností. Riziko zde autorka shledává v určité míře pravděpodobnosti ohrožení dodávek palubní literatury. Pokud by například agentura přišla o část svých překladatelských kapacit či zcela ukončila svoji činnost, bylo by velmi obtížné najít v krátkém čase adekvátní náhradu. Proces překladů, přes speciální systém TRADOS, je totiž zcela sofistikovaný, překladatelé užívají speciálního automobilového žargonu, za desetiletou existenci získali značné know how a jejich překladatelská paměť je majetkem každé překladatelské agentury. Pokud by tedy byla společnost nucena vyhledat a začít spolupráci s novou překladatelskou agenturou, promítlo by se to pochopitelně do konečné ceny palubní literatury. Při nedodržení termínů pro vyhotovení palubní literatury, by došlo k poškození dobrého jména společnosti, protože by nedodala zákazníkovi společně s novým vozem nemalé pořizovací ceny potřebnou dokumentaci, díky níž je zákazník z počátku vůbec schopen svůj vůz „ovládat“.

Do celého procesu je rovněž zapojeno mnoho pracovníků. Tito na základě prvotního zaučení, pracovních návodů a popisů přesně vědí, jaké činnosti mají v rámci celého procesu vykonávat, procesy jsou zcela rutinní a u každého nového modelu z větší části naprosto shodné. Jednotliví pracovníci, kteří zodpovídají za své činnosti, ovšem



nemají z 90% ve svých činnostech zastupitelnost jiným kolegou. Pokud by tedy někteří byli na delší dobu z pracovního procesu vyřazeni, bylo by samozřejmě náročné sehnat fundovanou náhradu, neboť jak autorka uváděla, požadavky na kvalitu nových zaměstnanců jsou dosti vysoké a výběrová řízení zdlouhavá.

Ohrožení kvality procesu spatřuje autorka v možnosti klesající tendence výkonnosti jednotlivých zaměstnanců. Shledává totiž pro pracovníky značně demotivující skutečnost, že ač vyvinou při své práci maximální úsilí, je velice pravděpodobné, že nesplní požadované termíny uvedené v Launchingplanu. Vazba a závislost na informacích od výrobce jsou až příliš velké a jeho výkony nejsou leckdy v takové kvalitě, aby mohly jít příkladem.

Rovněž je zcela nezbytné, zaměřit se na, ve společnosti doposud zcela chybějící, zpětnou vazbu. Po ukončení celého procesu po uvedení nového modelu je zapotřebí, aby si všichni kolegové alespoň krátce společně sedli, sdělili si své poznatky, co je konkrétně trápí či s čím novým se setkali a jak to s výrobcem řešili a rovněž sdělili návrhy pro vylepšení procesu, které by Koordinátor marketingu či Specialista managementu kvality následně do procesu zapracovali a u příštího modelu vozu by mohl již tento být aplikován. Autorka na základě dotazování zjistila, že téměř všichni vykonavatelé tohoto procesu jsou s něčím nespokojeni, ale nikde své připomínky veřejně neprezentují. Pravidelné setkání, které by se časově zakomponovalo na konec Launchingplanu, by bylo nápomocné a jistě i z řad vykonavatelů procesu vítané.

Příležitost vidí autorka hlavně ve finančních úsporách, které nejsou nerealizovatelné. Přidanou hodnotou pro zákazníka je jednak nový vůz vysoké kvality, co se bezpečnostní, konstrukční i provozně nákladové stránky týká, ale i další komplementy, jako originální příslušenství, díly i literatura. Pokud by došlo k přeorganizování procesu, vynechání některých zbytečných podpůrných procesů či k jejich nastavení vhodnější formou, došlo by k ušetření, což by se pochopitelně promítlo do konečné ceny těchto komplementů. Vyšší přidanou hodnotou oproti konkurenci by byla tedy nižší cena.

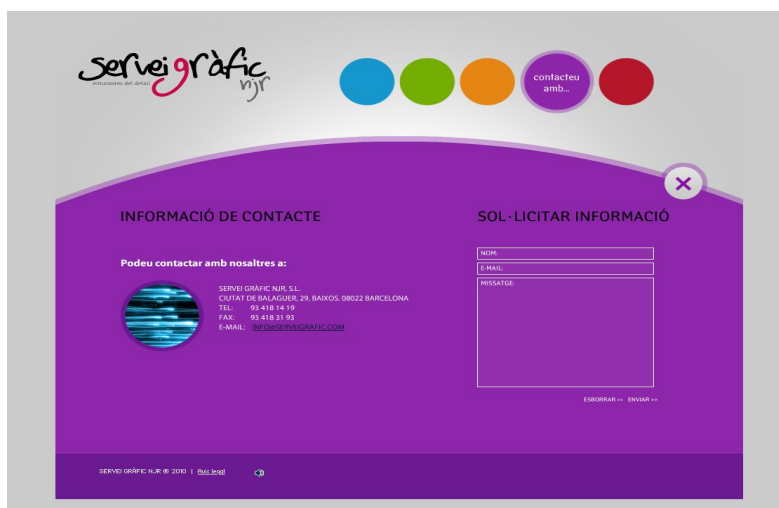
Autorka se při stanovení návrhu na zlepšení procesu zaměřila na oblast **palubní literatury**, která spadá do její pracovní kompetence. Disponuje jednak znalostmi o tomto procesu, ale rovněž pravomocemi (komunikuje s výrobcem a přiděluje smluvním překladatelským agenturám jednotlivé zakázky). Jako hlavní klíčové zlepšení procesu shledává větší zapojení se výrobcem SEAT S.A. do celého procesu. Jak při analyzování zjistila, tak další koncernové značky Volkswagen osobní i užitkové vozy i značka Audi využívá k vyhotovení překladů rovněž české překladatelské agentury. Ty ovšem vyhotovují pouze samotné překlady, sazba textu včetně obrázků a tisk je vykonáván v Německu, neboť výrobce je vybaven potřebnou informační technologií. Nové návody jsou rovněž do nových vozů vkládány již u výrobce. Autorka, která pracuje ve společnosti dva roky bohužel netuší, z jakého důvodu nebyl tento proces obdobně nastaven i s výrobcem značky SEAT.

Analýzou procesu s palubní literaturou bylo zjištěno, že sazba a tisk zabere značné množství času a znamená pro českého importéra velké finanční náklady, které mu výrobce neproplácí. Aby bylo možné objektivně zhodnotit, zda toto výrobce značky SEAT českému importérovi kompenzuje jiným způsobem např. v podobě odsouhlasení vyššího každoročního budgetu či v podobě jiných finančních podpor, bylo by zapotřebí načíst Importéřskou smlouvu s výrobcem SEAT S.A. a dostat se i k dalším interním informacím finančního rázu (ročním schváleným budgetům, plánovaným kalkulacím na základě interních premis, nastaveným částkám pro odvody výrobcem) či dalším rámcovým dohodám. Tyto interní informace ovšem nebyly autorce poskytnuty.

Na základě dostupných informací alespoň provedla kalkulaci nákladů za palubní literaturu pro daný model vozu Alhambra 2011. V Příloze č. 3 – Cenový odhad zakázky Alhambra - palubní literatura je vidět, že pouze u tohoto jednoho typu vozu stojí překlad návodu k obsluze, servisního plánu, návodu k navigaci Media systém 2.1 a návodu k rádiu Sound systém 3.0, jimiž je každý nový vůz vybaven, zhruba 273.000,- Kč a sazba včetně grafické úpravy zhruba 48.000,- Kč. Při patnácti modelech a každoroční aktualizaci návodů se částka za překlady může vyšplhat ke 4 milionům Kč a částka za sazbu a grafickou úpravu k téměř k 750.000,- Kč.

V průběhu psaní této diplomové práce autorka oslovila výrobce a vykomunikovala zefektivnění procesu. Dohodla, že po přeložení každého návodu si tento, pro ni sice v nečitelné podobě, od překladatelské agentury vyžádá a zašle jej přes španělský portál <http://www.serveigrafic.com> výrobcí. Ten z něj pomocí speciálního programu vytvoří pdf návod a zašle jej přes stejný portál zpět importérovi. Následně bude proces probíhat již standardním způsobem tzn.korektury, tisk a ve skladu ARS Altmann vkládání do nových vozů.

*Obrázek č.6.1 – Servicegrafic*



Zdroj: [www.servicegrafic.com](http://www.servicegrafic.com)

Zaměstnankyně (autorka diplomové práce) tak ušetřila společnosti s přelomem modelového roku 2010/2011 téměř **420.000,- Kč**. Nutno dodat, že pokud by se nezabývala psaním této diplomové práce a nezajímala se o možnosti zefektivnění tohoto procesu, celý proces by běžel stále dle pravidel, která byla před mnoha lety její předchůdkyní nastavena.

Ač jsou zaměstnanci této společnosti značně stimulováni ke stále lepším výkonům, bohužel obsah jejich pracovních náplní je u většiny z nich dosti rozsáhlý a proto se většina ze zaměstnanců prioritně snaží o to, aby všechny nastavené procesy fungovaly a bohužel jim již nezbývá mnoho sil a hlavně času na inovaci procesů. Pozastavit se, vydechnout a zamyslet se nad tím, co udělat lépe, kde jsou nevyužité možnosti, co by ještě zákazník mohl uvítat. Toto je ovšem, v dnešní uspěchané době, problém většiny společností.

## 7. Závěr

Společnost Import VOLKSWAGEN Group s.r.o., která v minulém roce oslavila 20 let existence na českém trhu, je největším dovozcem osobních a užitkových automobilů značky Volkswagen, Audi a SEAT do České republiky. Je to stabilní česká společnost se zahraniční účastí největšího výrobce automobilů v Evropě koncernu VOLKSWAGEN AG. Tato certifikovaná společnost, která se pravidelně umísťuje v první padesátce nejvýznamnějších společností České republiky v žebříčku CZECH TOP 10, je procesně řízenou společností a v roce 2008 přijala zcela nový koncept řízení. Nebylo tomu ovšem takto od počátku. Původně byla společností s funkčním typem řízení, kde byla aplikována dělba práce mezi funkční jednotky na základě jejich dovedností a odborností. Za celou dobu své existence procházela neustálým vývojem a snažila se vždy maximálně adaptovat nejen podmínkám automobilového průmyslu v České republice, ale i finančním a politickým v rámci celé Evropy. Tato společnost celkově staví na pevných základech své mateřské společnosti, aplikuje již v zahraničí nastavené a propracované procesy, které byly vytvářené v souladu s přísnou a pečlivou strategií německého vedení.

Cílem diplomové práce bylo prozkoumat a vyhodnotit celý proces zavádění nového automobilu značky SEAT Alhambra v divizi After sales na český trh. Analyzovat jednotlivé dílčí kroky, naleznout nejen slabá místa, ale i příležitosti k zefektivnění zkoumaného procesu, neboť nejen automobilový trh se stává čím dál více přesycenější, konkurence je obrovská, konkurenční výrobci nových vozů přicházejí s čím dál více agresivnějšími prodejními strategiemi a tak je neustále potřeba hledat vyšší a vyšší přidanou hodnotu nejen pro své stávající loajální zákazníky, ale i pro zákazníky budoucí či v minulosti ztracené.

V teoretické části byla autorkou objasněna témata, týkající se procesního řízení jako takového. Především historický vývoj procesního řízení, srovnání funkčního a procesního řízení, fáze a metodiky procesního řízení a analyzování, nové teorie managementu či další, v dnešní době, aplikované metody zaměřující se na kvalitu poskytovaných výrobků a služeb, které vedou k efektivnímu fungování organizací.

V další části autorka podrobně představila analyzovanou společnost Import VOLKSWAGEN Group s.r.o., její historii, předmět činnosti, vnitřní i vnější prostředí včetně uplatňovaných forem vedení pracovníků a řízení procesů. Předmětem praktické části bylo, na základě aplikace převážně procedurální procesní analýzy, časové a prostorové analýzy či dotazování, srovnávání a výpočtu, analyzování stávajícího stavu procesů, nalezení slabých stránek, ohrožení, ale i příležitostí pro možnosti zefektivnění.

Společnost disponuje zcela podrobnou a pečlivě zpracovanou procesní dokumentací včetně organizačních struktur, pracovních návodů, popisů pracovních míst, procesních map včetně vývojových diagramů a dalších dokumentů. Jejím cílem je maximálně uspokojit zákazníka, což se snaží vstěpovat všem svým nově příchozím i stávajícím zaměstnancům. Odráží se to nejen v její podnikové kultuře, ale i v neustálém vzdělávání a podpoře svých zaměstnanců. Vrcholový management této organizace procesní přístup trvale podporuje.

. I přes tuto skutečnost vyplynulo na základě provedených analýz několik kritických bodů. Ten nejzávažnější spatřuje autorka v nedostatečné komunikaci s výrobcem, na kterém je většina dílčích procesů závislá. Pozdní obdržení informací má za následek časový skluz v dalších navazujících činnostech a v nejhorší možné variantě může vést k ohrožení výstupů procesu jako například palubní literatury, náhradního originálního dílu nebo originálního příslušenství či technickým dokladům k novému vozu určenému pro český trh.

Velkou slabinu a ohrožení, hlavně v budoucnosti, shledává autorka ve zcela chybějící zpětné vazbě na úrovni interních zaměstnanců. Zpětná vazba mezi externími společnostmi, jichž společnost v rámci outsourcingu využívá, je praktikována. Komunikace mezi zaměstnanci, kteří vykonávají jednotlivé dílčí kroky hlavního procesu či procesů podpůrných ovšem realizována není. Již nyní je díky tomu většina činností vykonávána zcela rutinně, bez návrhů na zlepšení, bez inovací, bez posunutí se dál. Do budoucna to může vést ke stavu, že současně nastavené procesy nejen že nebudou stačit, ale že bude potřeba nikoliv průběžného zdokonalování procesů, ale i radikálního reengineeringu podnikových procesů.

Autorce této diplomové práce se na základě skutečnosti, že je do tohoto procesu jako zaměstnankyně této společnosti rovněž zapojena, podařilo nalézt inovační zlepšení pro jeden z dílčích procesů. Jednalo se o oblast zpracování palubní literatury, která je vkládána do nových vozů. Díky analyzování stávajícího dílčího procesu a porovnání s procesy ostatních značek navrhla a zrealizovala řešení, které společnosti prozatím jednorázově ušetřilo čas i nemalé finanční prostředky, ale i do budoucna každoročně ušetří, neboť původní proces se přehodnotil, přepracoval a došlo k trvalému zapojení výrobce jako dalšího článku, který disponuje potřebnou technologií. Je potřeba zdůraznit, že tato strategie lepší komunikace s výrobcem, může být aplikována i u ostatních činností a může tak být docíleno dalších zlepšení stávajících procesů.

Pokud začne být zcela automaticky praktikována zpětná vazba, bez které se žádný dobře fungující proces neobejde, povede to k výrazným inovačním návrhům, neboť při dotazování všech vlastníků procesu - zainteresovaných kolegů - autorka zjistila, že tito disponují nápady na zlepšení, ovšem sami od sebe je veřejně neprezentují, natož realizují. Vyplývá z toho zásadní poznatek, že ač mají zaměstnanci ty nejlepší podmínky k výkonu své práce, jasně stanovené cíle a postupy, jak tyto realizovat, tak je vždy zapotřebí monitoring jejich výkonů a koordinátora těchto činností, či jakoukoliv jinou osobu, která bude zodpovědná za proces jako celek, a která svým objektivním, nezávislým a nezaujatým pohledem pravidelně, na základě stanovených metrik a výkonnostních parametrů zhodnotí, zda jsou činnosti vykonávány efektivně a zda se dostaly do fáze, kdy na nich již v současné chvíli není možné cokoli zlepšit. Stará pravda ovšem říká, že vždycky je možné něco zlepšit.

## 8. Seznam použitých zdrojů

### Knižní publikace

- [1] GRASSEOVÁ, M a kol.. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. 1.vyd., Brno: Computer Press. 2008. 266 s. ISBN: 978-80-257-1987-7.
- [2] KAVAN, Michal. *Výrobní a provozní management*. PhDr. Alena Hůlková. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, spol. s r.o.. 2002. 424 s. ISBN: 80-247-0199-5.
- [3] LANG, Helmut. *Management – trendy a teorie*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck. 2007. 292 s. ISBN: 978-80-7179-683-1.
- [4] LUDĚK, Kryšpín. *Ekonomika procesně řízených organizací*. 1.vyd., Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 2005. 54 s. ISBN: 80-245-0965-2.
- [5] NENADÁL, Jaroslav a kol.. *Moderní systémy řízení jakosti*. Ing. Jana Havlínová. 2. vyd., Praha: NT Publishing, s.r.o.. 2002. 282 s. ISBN: 80-7261-071-6.
- [6] PETŘÍK, Tomáš. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací – nákladová technika a komplexní manažerská metoda*. 1.vyd. Praha: Linde Praha a.s. – Právnické a ekonomické nakladatelství a knihkupectví . 2007. 911 s. ISBN: 978-80-7201-648-8.
- [7] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. Mgr. Petr Mušálek. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, a.s.. 2006. 268 s. ISBN: 80-247-1281-4.
- [8] STANĚK, Václav. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. PhDr. Anna Novotná. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, a.s.. 2003. 236 s. ISBN: 80-247-0456-0.
- [9] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 300 s. ISBN: 978-80-247-1679-4.

- [10] TRUNEČEK, Jan a kol.. *Interní manažerský audit*. Kamil Mařík. 1.vyd., Praha: Professional Publishing, 2004. 147 s. ISBN: 80-86419-58-4.
- [11] TRUNEČEK, Jan. *Management v informační společnosti: učební texty pro bakalářské studium*. 1.vyd., Praha: VŠE Praha, 1997. 228 s. ISBN: 80-7079-201-9.
- [12] UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Mgr. Petr Mušálek. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 192 s. ISBN: 978-80-247-2472-0.
- [13] VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Podnikání pro malé a střední firmy*. PhDr. Alena Sojková. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- [14] VEBER, Jaromír. *Management kvality: od ISO 9000 k TQM*. 2.vyd. Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje, 2000. 269 s. ISBN 80-901730-5-5.
- [15] VLČEK, Radim. *Management hodnotových inovací*. Radim Vlček. 1. vyd., Praha: Management press. 2008. 240 s. ISBN: 978-80-7261-164-5.
- [16] VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Petr Foltera. 2.rozšíř. vyd., Praha: Management press. 2006. 301 s. ISBN: 978-80-7261-197-3.
- [17] VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Synergie v moderním managementu*. Petr Foltera. 1.vyd., Praha: Management press. 2009. 172 s. ISBN: 978-80-7261-190-4.
- [18] VYSKOČIL, Vlastimil, ŠTRUP, Ondřej. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů (Facility Management)*. Kamil Mařík. 1. vyd., Praha: Professional Publishing. 2003. 265 s. ISBN: 80-86419-45-2.



### **Ostatní zdroje:**

- [19] Import VOLKSWAGEN Group spol. s r.o., Česká Republika – *Výroční zpráva 2009*.
- [20] Import VOLKSWAGEN Group spol. s r.o., Česká Republika – *Výroční zpráva 2010*.
- [21] Centrální disk Z společnosti Import VOLKSWAGEN Group s.r.o.
- [22] <http://www.volkswagen.cz/> (oficiální stránky značky VW osobní a užitkové vozy v ČR)
- [23] <http://www.volkswagen.de/> (oficiální stránky značky VW osobní a užitkové vozy v SRN)
- [24] <http://www.seat.cz/> (oficiální stránky značky SEAT v ČR)
- [25] <http://www.businessinfo.cz/> (oficiální portál pro podnikání a export)
- [26] <http://www.iso.cz/> (internetový portál věnující se převážně problematice systémů řízení)
- [27] <http://www.mdcz.cz/> (oficiální stránky Ministerstva dopravy České republiky)
- [28] [www.servicegrafic.com](http://www.servicegrafic.com) (španělský internetový portál pro distribuci velkoobjemových dat)

## **9. Přílohy**

Příloha č. 1 – Proces PP.MP.03.001 – Zpracování otázek médií PR

Příloha č. 2 – Launchingplan

Příloha č. 3 – Cenový odhad zakázky Alhambra, palubní literatura

Příloha č.1 – Proces PP.MP.03.001 – Zpracování otázek médií PR

Import VOLKSWAGEN Group s.r.o.	<b>PP.MP.03.001</b>	Vytvořil(a): J. Švarcová OJ: G Rozdělovník: MP+ Intranet Strana: 99 z 103
<b>Zpracování otázek médií PR</b>		

**Obsah:**

1. Účel
2. Oblast působnosti
3. Základní pojmy / zkratky
4. Kompetence
5. Postup
6. Související podklady
7. Dokumentace
8. Přílohy

**1. Účel**

Tímto popisem procesu se upravuje odpovědnost a průběh zodpovídání otázek médií a komunikace s médií ve společnosti Import Volkswagen Group s.r.o.

**2. Oblast působnosti**

Tento popis procesu platí pro Import Volkswagen Group s.r.o. (dále jen společnost)  
(Rozdělovník – MP – Matice procesů)

**3. Základní pojmy/zkratky**

**PR** Tiskový mluvčí (externí poskytovatel služeb)

**4. Kompetence**

PR – tiskový mluvčí

**5. Postup**

**Obecně**

Poskytování fundovaných, rychlých a věcně správných odpovědí médiím je základním prvkem komunikační politiky IVG.

Odpovědi vycházejí z komunikačních směrnic koncernu Volkswagen a jsou v souladu s komunikační politikou IVG. Odpovědi médiím poskytuje tiskový mluvčí společnosti..

Tiskový mluvčí vůči médiím je v tomto případě poskytovatel služeb.

Poskytovatel služeb zajišťuje, aby média dostala rychlou odpověď, která je odsouhlasena vedením společnosti, v případě potřeby oddělením komunikace koncernu Volkswagen nebo jednotlivých značek koncernu.

### **Postup:**

1. V případě doručení dotazu od médií nebo novinářů - písemnou formou (poštou, faxem, e-mailem) nebo telefonicky příjemce tohoto dotazu (v případě písemných žádostí zpravidla sekretariát) tento dotaz prověří a předá jej neprodleně poskytovateli služeb. Zároveň tazatele informuje, že jeho dotaz bude v nejkratší možné době zodpovězen tiskovým mluvčím společnosti a předá tazateli kontakt na tiskového mluvčího (e-mail, mobilní číslo).
2. Tiskový mluvčí písemně novinářsky zformuluje návrhy odpovědí a předloží je vedení společnosti ke kontrole věcné správnosti.
3. Základním úkolem všech zúčastněných v tomto procesu je zajistit, aby dotaz byl zodpovězen co nejrychleji.
4. Pro zajištění dostatečné komunikace s médii se vydávají složky materiálů pro novináře. Oddělení PR složky materiálů pro novináře vydává vždy při určitých příležitostech, jako např. při uvedení nového modelu na trh, při prezentaci výsledků značky, u příležitosti veletrhů a výstav, resp. z iniciativy výrobce. Veškeré informace pro tisk podléhají před svým zveřejněním oddělením PR odsouhlasení

## **6. Související podklady**

Smlouva s dodavatelem

## **7. Dokumentace**

Dokumentace (tiskové informace, fotodokumentace, dopisy, zápisy atd.) dotazů a odpovědí – u poskytovatele služeb

Mediální kanály: - časopisy, - internet, - televize, - rádio, - noviny

Změny tohoto procesu se provádějí v případě změn průběžně, resp. jednou ročně prověřuje vedení společnosti jeho správnost a provádí případné změny.

## **8. Přílohy**

Bez příloh.



Příloha č.3 – Cenový odhad zakázky Alhambra, palubní literatura

Cenový odhad zakázky ALHAMBRA, palubní literatura									
<i>Dodavatel</i> IČO 25670280 DIČ CZ25670280  <b>DTM s. r. o.</b>			<i>Odběratel</i> IČO 25654012 DIČ CZ25654012  <b>Import Volkswagen Group s. r. o.</b>  Radlická 740/113d 158 00 Praha 5						
<b>SEAT</b>									
<i>Označení zakázky a název</i>		<i>Popis</i>	<i>Jednotková cena slova</i>		<i>Počet nových</i>	<i>Cena za nová</i>		<i>Počet opak.</i>	<i>Cena za opakovaná</i>
Alhambra	návod k obsluze	Překlad, Trados	2,60	1,30	74 681	194	170,60	1 233	1 602,90
	servisní knížka	Překlad, Trados	2,60	1,30	2 239	5	821,40	23	29,90
	media system 2.1	Překlad, Trados	2,60	1,30	16 264	42	286,40	666	865,80
	sound_system_3_0	Překlad, Trados	2,60	1,30	10 743	27	931,80	293	380,90
<b>Celkem za překlad</b>								<b>Kč: 273 089,70</b>	
			Cena za stran		Cena				
Alhambra	návod k obsluze	Grafická úprava	430	75,00	32 250,00				
	servisní knížka	Grafická úprava	21	75,00	1 575,00				
	media system 2.1	Grafická úprava	105	75,00	7 875,00				
	sound_system_3_0	Grafická úprava	78	75,00	5 850,00				
<b>Celkem za grafickou úpravu</b>								<b>Kč: 47 550,00</b>	
<b>Celkem za vytvoření českých podkladů</b>								<b>Kč: 320 639,70</b>	
DTM									

		Analýza-Alhambra-navod.txt			
Context TM	0	0	0	0	0
Repetitions	120	854	14	49	7
100%	64	308	5	5	3
95% - 99%	10	39	1	12	
85% - 94%	18	157	2	3	
75% - 84%	28	245	4	151	
50% - 74%	152	1,236	20	327	
No Match	320	3,442	54	554	
Total	712	6,281	100		
Chars/word	7.23				
Chars Total	45,457				

Z:\SEAT\_palubni\_literatura\2010\_09\Alhambra\Dodano\Owners manual\DE\Verificacion\_y\_reposicion\_de\_niveles.sgm

Default settings file used:

Z:\SEAT\_palubni\_literatura\TM\_Palubni\_literatura\DTD\K3-h-kap.ini.

Match Types	Segments	Words	Percent	Placeables
Context TM	0	0	0	0
Repetitions	155	1,020	13	40
100%	57	196	2	2
95% - 99%	9	95	1	6
85% - 94%	26	260	3	9
75% - 84%	27	252	3	18
50% - 74%	166	1,385	17	134
No Match	420	4,939	61	362
Total	860	8,147	100	571
Chars/word	7.21			
Chars Total	58,743			

Analyse Total (20 files):

Match Types	Segments	Words	Percent	Placeables
Context TM	0	0	0	0
Repetitions	1,266	8,642	10	401
100%	1,012	4,539	5	199
95% - 99%	135	1,233	1	66
85% - 94%	274	2,420	3	141
75% - 84%	351	3,246	4	219
50% - 74%	1,923	15,253	17	1,712
No Match	4,581	53,762	60	4,245
Total	9,542	89,095	100	6,983
Chars/word	7.11			
Chars Total	633,533			

1.133 - opalovaná  
74.681 - nová

Analyse finished successfully without errors!