

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Procesní řízení a jeho význam pro zvyšování
výkonnosti podniku**

Pavel Zemanec

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pavel Zemanec

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Procesní řízení a jeho význam pro zvyšování výkonnosti podniku

Název anglicky

Process Management and its importance for increasing performance of company

Cíle práce

Cílem práce bude analýza procesního řízení ve zvoleném podnikatelském subjektu a formulace návrhů na zlepšení procesního řízení v tomto podniku. Tohoto cíle bude dosaženo prostřednictvím detailní analýzy současného stavu procesního řízení jako celku a rozbořem procesu etiketování, jakožto procesu s výrazným potenciálem pro zlepšení. Celkovým přínosem pro podnik bude zefektivnění procesního řízení a zvýšení výkonnosti procesu etiketování.

Metodika

Uvedený cíl práce bude řešen na základě následující osnovy zadání diplomové práce:

1. Úvod: celospolečenský význam a aktuálnost zvoleného tématického zaměření práce
2. Cíl práce a metodický postup řešení definovaného cíle
3. Teoretická východiska řešení tématu práce
4. Charakteristika podnikatelského subjektu a jeho podnikatelského prostředí
5. Rozbor: prozkoumání a zhodnocení současného stavu procesního řízení, aktuálního stavu mapování procesů; rozbor procesu etiketování
6. Shrnutí poznatků z provedených analýz (6.1); návrh uplatnění a využití vhodných metodických nástrojů pro zlepšení či nové uspořádání a řízení procesů ve sledovaném podniku (6.2)
7. Závěr: prezentace nejvýznamnějších poznatků z analýz, navrhovaného řešení a přínosů práce
8. Seznam použitých odborných zdrojů
9. Přílohy

Doporučený rozsah práce

70-90 stran textu

Klíčová slova

Podnik, management, proces, procesní řízení, procesní mapa, mapování procesů, hlavní procesy, podpůrné procesy, Interní audit, výkonnost podniku, výkonnost procesů,

Doporučené zdroje informací

- A.S.Grove, High output management. Řízení orientované na výkon. Praha: Management Press,2000, s.222 ISBN 80-85943-60-3
- A.Wileman, Jak inteligentně řídit a snižovat náklady. Praha: Management Press, 2009, s.208, ISBN 978-80-7261-205-5
- F.Šmída, Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě.Praha : Grada Publishing, 2007, s.293, ISBN 978-80-247-1679-4
- J.Dvořáček,T. Kafka,Interní audit v praxi. Brno: Computer Press 2005, s.236, ISBN 80-251-0836-8
- J.Veber a kol., Management. Základy – moderní manažerské přístupy-výkonnost a prosperita.2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009, s.736, ISBN 978-80-7261-200-0
- L.Vodáček, O. Vodáčková. Moderní management v teorii a praxi.Praha: Management Press, 2006 . 293 s. ISBN 80-7261-143-7
- M. Grasseová a kol., Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru.Brno: Computer Press,2008,s.266, ISBN 978-80-257-1987-7
- V. Staněk, Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů; Praha: Grada Publishing,2003, s.236, ISBN 80-247-0456-0
- V.K.Vyskočil a kol. Management podpůrných procesů. Facility Management. Praha, Professional Publishing, 2010, 415 s. ISBN 978-80-7431-022-5
- V.Řepa, Podnikové procesy Procesní řízení a modelování. Praha: Grada Publishing, 2006, s.265, ISBN 80-247-1261-4

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Pavla Římovská

Elektronicky schváleno dne 20. 3. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 22. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Procesní řízení a jeho význam pro zvyšování výkonnosti podniku" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího 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 autor(ka) uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil(a) autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 3. 2015

Poděkování

Rád(a) bych touto cestou poděkoval paní Ing. Pavle Římovské za velmi cenné rady a myšlenky, které mi předala nejen během vedení mé diplomové práce, ale také během předchozího studia. Poděkování patří také všem, kteří mě během studia podporovali.

Procesní řízení a jeho význam pro zvyšování výkonnosti podniku

Process Management and its importance for increasing performance of company

Souhrn

Hlavním tématem diplomové práce je procesní řízení. Jedná se o moderní nástroj řízení společnosti a fenomén posledních několika let. Efektivní zvládnutí procesního přístupu zásadně ovlivňuje celkové fungování podniku a jeho výkonnost. Za účelem využití maximálního potenciálu procesního managementu je nezbytně nutné, aby podnik své procesy řádně identifikoval, uvědomoval si přínos a účel jednotlivých procesů včetně procesních vazeb. V neposlední řadě je potřeba procesy neustále zdokonalovat.

V práci byl věnován prostor celkovému stavu procesního řízení ve vybrané logistické společnosti a zanalyzován byl také proces etiketování, kde byly posouzeny zejména dílčí procesní kroky, výkonnost procesu v oblasti kvality, efektivnost cyklu, náklady a produktivita procesu. Rozbor odhalil několik slabých míst v mapování procesů, monitorování jejich výkonnosti a v celkové efektivitě procesu etiketování. Na základě těchto zjištění byly definovány návrhy na optimalizaci v podobě vytvoření SIPOC diagramů pro veškeré hlavní procesy, byla přepracována procesní mapa a navrženy konkrétní ukazatele pro měření výkonnosti jednotlivých procesů. V procesu etiketování je stěžejním návrhem vynechání jednoho z procesních kroků, což má za následek velmi pozitivní finanční dopad na celkovou ziskovost tohoto procesu.

Summary

Main topic of diploma thesis is process management. It is modern tool for management of company and phenomenon of last few years. Effectively managing of process approach affects the overall operation of the company and its performance. In order to maximize the efficiency of process management it is imperative to identify processes properly, realize their benefits, purpose and process relations. It is also important to focus on process improvement.

In thesis is devoted the space to evaluate overall state of process management in selected logistic company and analyzed was also labeling process in which were assessed sub-processes steps, quality performance, cycle efficiency, costs and process productivity. Analysis revealed several weaknesses especially in process mapping, performance tracking and the overall effectiveness of the labeling process. Based on these findings were defined concrete optimizations - creating SIPOC diagrams for all major processes, process map was optimized and suggested specific measurable performance indicators for individual processes. Main improvement in the labeling process is omission of one of the sub-processes which has a very positive financial impact on the profitability of this process.

Klíčová slova: Podnik, management, proces, procesní řízení, procesní mapa, mapování procesů, hlavní procesy, podpůrné procesy, Interní audit, výkonnost podniku, výkonnost procesů

Keywords: Company, Management, Process, Process Management, Process Map, Process Mapping, Main Processes, Supporting Processes, Internal Audit, Company Performance, Process Performance

Obsah

Seznam zkratk.....	5
1 Úvod.....	6
2 Cíl práce a metodický postup	7
3 Teoretická východiska řešené problematiky	7
3.1 Výkonnost podniku.....	7
3.2 Funkční řízení.....	12
3.2.1 Výhody funkčního řízení	12
3.2.2 Nevýhody funkčního řízení	13
3.3 Procesní řízení.....	17
3.3.1 Historický vývoj.....	17
3.3.2 Výhody procesního řízení	19
3.3.3 Nevýhody procesního řízení	20
3.4 Funkční řízení vs. procesní řízení	20
3.5 Teorie procesního řízení	23
3.5.1 Definice procesu	23
3.5.2 Základní charakteristiky procesu	24
3.5.3 Grafické schéma procesu.....	25
3.5.4 Dělení procesů	25
3.5.5 Mapování procesů	27
3.5.5.1 Znázornění procesů	28
3.5.5.1.1 Vývojové diagramy	29
3.5.5.1.2 Diagram procesního prostředí.....	30
3.5.5.1.3 Diagram toku dat	31
3.5.6 Řízení a Controlling procesu	32
3.5.7 Měření výkonnosti procesu	33
3.5.8 Klíčové ukazatele výkonnosti.....	35
3.6 Zlepšování procesů	37
3.6.1 Přístupy ke zlepšování procesů.....	38
3.6.1.1 Business Process Reengineering (BPR)	38
3.6.1.2 Business Process Redesign (BPRD)	41
3.6.1.3 Continuous Process Improvement (CPI)	42
3.6.1.4 Vztah radikálního (BPR, BPRD) a kontinuálního zlepšování (CPI, BPI).....	42
3.6.2 Řízení jakosti	43
3.6.2.1 TQM	44

3.6.2.2	Normativní přístup k řízení kvality.....	46
3.6.2.3	TQM vs. ISO	48
3.6.2.4	Vybrané nástroje řízení jakosti	49
3.6.2.4.1	PDCA Cyklus	49
3.6.2.4.2	Six Sigma	51
3.6.2.4.3	Diagram příčin a následku (Ishikawův diagram).....	52
3.6.2.4.4	5 Proč (5 Why)	53
3.6.3	Interní audit procesů	55
3.7	Shrnutí teoretické části.....	58
4	Charakteristika sledovaného podnikatelského subjektu.....	59
4.1	Analýza vnějšího prostředí	63
4.2	Analýza vnitřního prostředí	65
5	Rozbor.....	66
5.1	Analýza současných procesů	66
5.2	Členění současných procesů.....	69
5.3	Aktuální stav mapování procesů.....	70
5.4	Detailní analýza vybraného procesu – proces etiketování.....	72
5.5	Ukazatelé času	72
5.6	Ukazatelé kvality.....	73
5.7	Ukazatelé nákladů	73
5.8	Ukazatelé produktivity.....	75
6	Syntéza poznatků z provedených analýz a návrhy na optimalizaci	76
6.1	Návrhy na optimalizaci procesního řízení.....	76
6.2	Návrhy na optimalizaci procesu etiketování	85
7	Závěr	91
8	Seznam použité literatury a zdrojů.....	93

Seznam zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BPI	Business Process Improvement
BPR	Business Process Reengineering
BPRD	Business Process Redesign
CMR	Convention Marchandise Routière
CPI	Continuous Process Improvement
DMAIC	Define, Measure, Analyze, Improve, Control
EVA	Economic Value Added
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis
ICS	Import Control Systém
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key Performance Indicator
PDCA	Plan, Do, Check, Act
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
SIPOC	Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers
SMART	Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Timely
TBR	Total Business Reengineering
TQM	Total Quality Management
WPR	Work Process Reengineering

1 Úvod

V každém typu či druhu společnosti existují procesy, ne však každá společnost si to uvědomuje a umí se svými procesy pracovat. Přitom se v posledních letech rozmohl styl procesního řízení společností oproti stylu řízení předchozímu funkčnímu. I přesto se dá říci, že v současné době existují společnosti, které vůbec nemají představu o svých procesech. Nemají je prozkoumány, zmapovány natož evidovány a stabilizovány. Právě na tento problém bude reagovat zpracování práce, přičemž bude vycházet z toho, že procesní řízení je neustálé ujišťování se, že procesy pracují na nejvyšší úrovni jejich potenciálu, pokusí se také vyhledat příležitosti zlepšení vybraného procesu a přenést tyto příležitosti do reality.

Diplomová práce bude zpracována ve třech rovinách. První rovinou bude analýza teoretických východisek procesního řízení, zejména porovnání funkčního a procesního řízení a poté analýza teorie procesního řízení (tzn. základní charakteristiky procesů, dělení procesů, mapování procesů, grafické znázorňování procesů). Klíčový bude také teoretický rozbor jednotlivých metod zlepšování procesů. Druhou rovinou bude analytický rozbor vybraného podnikatelského subjektu a analýza současného stavu procesního řízení, zdali ovšem bude mít vybraný podnik představu o svých procesech. Poslední rovinou této práce bude syntéza poznatků z prováděných analýz, která vyústí v konkrétní doporučení. Zpracování těchto tří rovin povede k naplnění předem definovaného cíle, kterým je analýza procesního řízení ve zvoleném podnikatelském subjektu a formulace návrhů na zlepšení procesního řízení v tomto podniku. Výstupem tedy budou konkrétní doporučení směřující ke zlepšení procesů například formou nové či upravené procesní mapy, dále bude detailně rozebrán proces etiketování a jeho výkonnost. Identifikování procesů a jejich zlepšování je nezbytností pro podnik, který chce být konkurenceschopný a chce zvyšovat svoji produktivitu.

2 Cíl práce a metodický postup

Cílem diplomové práce je analýza procesního řízení ve zvoleném podnikatelském subjektu a formulace návrhů na zlepšení procesního řízení v tomto podniku. Tohoto cíle bude dosaženo zpracováním předem dané struktury práce, která obsahuje následující body:

- Úvod
- Cíl práce a metodický postup řešení úkolu
- Teoretická východiska řešené problematiky
- Charakteristiku sledovaného podnikatelského subjektu
- Rozbor: Analýza současného stavu
- Syntéza poznatků z provedených analýz a návrhy na optimalizaci
- Závěr: Prezentace významných poznatků ze zkoumání problému a navrhovaných řešení, vyjádření odborného přínosu práce

V analytické části práce bude využita kvalitativní výzkumná metoda, pomocí které se provede detailní analýza současného stavu procesního řízení ve vybraném podniku. Metodický postup řešení úkolu je shrnut následujícími body:

- Výzkumná metoda: Kvalitativní metoda
- Technika sběru informací: Analýza odborných zdrojů a interních zdrojů podniku
- Subjekt výzkumu: Student
- Předmět výzkumu: Současný stav procesního řízení
- Objekt výzkumu: Vybraný podnikatelský subjekt „G. S. spol. s.r.o.“
- Předmět podnikatelské činnosti objektu výzkumu: Spedice a logistika
- Lokalita výzkumu: Pelhřimov
- Období realizace a zpracování výzkumu: Rok 2014

3 Teoretická východiska řešené problematiky

3.1 Výkonnost podniku

Výkonnost podniku je poměrně často používaným pojmem. „*Výkonnost představuje pojem, který jsme se zvykli používat poměrně běžně v každodenním jazyce, bez ohledu na naše odborné či zájmové zaměření. Je zajímavé si povšimnout, že čím častěji určitý pojem - mnohdy v různých souvislostech - používáme, tím více se stává přirozenou součástí našich očekávání, že i naši partneři, s nimiž při společné komunikaci tento pojem používáme, vědí, co je vlastně jeho obsahem, a rozumějí, co jim*

chceme vyjádřit.“¹ Měření výkonnosti podniku je tedy zcela běžnou součástí managementu dnešních firem a je schopností firmy, jak zhodnocovat svůj potenciál.

Výkonnost podniku lze definovat jako „charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“² Obecně se u měření výkonnosti podniku vždy předpokládá, že podnikatelsky výkonnou firmou je ta, která vykazuje dobré hospodářské výsledky. Tento pohled na podnikatelskou výkonnost je ovšem neúplným, neboť „vedle finančních zdrojů má firma k dispozici i další zdroje (lidské, informační), které na dosažení výkonnosti významnou měrou participují. Navíc podnikatelskou výkonnost hodnotí různí aktéři vystupující na trhu z odlišných hledisek. Jinak hodnotí podnikatelskou výkonnost vlastníci, jinak manažeři a jinak zákazníci firmy.“ Z těchto důvodů je tedy vždy nejlepším řešením, měřit podnikatelskou výkonnost různými aktéry a z různých perspektiv, tedy nezaměřovat se pouze na finanční oblast, nýbrž i na nefinanční ukazatele.³ Hodnocení výkonnosti podle jednotlivých zainteresovaných stran shrnuje Tab. I.

Tab. I - Hodnocení výkonnosti podle jednotlivých zainteresovaných stran ⁴

Stakeholders	Hodnotící ukazatele	Důvod sledování výkonnosti
Vlastníci firmy	Zisk na akcii; výše dividend; tržní hodnota firmy	Vlastníci sledují zhodnocování vložených prostředků, růst tržní hodnoty firmy. S tímto souvisí i sledování ziskovosti, případných tržních podílů v krátkém časovém horizontu. Akcionáři se zajímají o dva výnosové toky: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kapitálový výnos (rozdíl mezi nákupní cenou a prodejní - současnou cenou akcií podniku) ▪ Dividendový výnos (suma obdržených dividend za sledované období) K tomuto se používají ukazatelé MVA, TSR.
Banky	Účetní výkazy (minimálně za dvě ukončená období); Časová struktura závazků a pohledávek; Finanční plány a investiční aktivity; Komentáře k významným	Banky sledující finanční situaci firmy s důrazem na likviditu, zkoumají stav oběžných aktiv a závazků, toky peněz a vývoj dílčích složek pasiv. Výsledkem hodnocení je výrok vyjadřující, jak je hodnocený subjekt spolehlivý z hlediska schopnosti dostát svým

¹ WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. Praha: Professional Publishing, 2009, s. 17.

² WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. Praha: Professional Publishing, 2009, s. 17.

³ FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Professional Publishing, 2012, s. 234.

⁴ FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Professional Publishing, 2012, s. 235 - 236.

	změnám a položkám finančního plánu	závazkům při poskytnutí externích zdrojů financování podniku.
Management firmy	Peněžní toky; ziskovost; růst obratu; růst majetku - investice; nákladovost zdrojů; plnění strategických cílů; růst hodnoty firmy; manažerské výhody	Management zajímá vliv portfolia produktů na segmentech trhu na hospodářské výsledky, provozní výsledky a jejich vliv na výkonnost, investiční a inovační politika; růst ziskovosti; vývoj nákladů; optimalizace kapitálové struktury; konkurenceschopnost; vlastní prospěch; zájem investorů. Management se zajímá i o výsledky, které může sám ovlivnit.
Dodavatelé	Peněžní toky; likvidita; obrat; zadluženost - investice	Dodavatelé sledují objemy objednávek s celkovým vývojem pohledávek ve firmě, platební kázeň, vývoj tržeb (prodejů), sjednané doby splatnosti.
Zaměstnanci	Obrat, výše odměn, zaměstnanecké výhody	Zaměstnanci zajímá vývoj mezd, úroveň zaměstnaneckých benefitů, pracovní podmínky, kultura a komunikace ve firmě.
Zákazníci	Cena, dodací lhůty, záruční podmínky, servis	Zájem o koupi produktu/služby.
Finanční úřad	Auditová účetní závěrka	Stanovení daňových povinností firmy vůči státu.
Regionální správní orgány	Výroční zpráva; vybrané finanční ukazatele podle znění konkrétní veřejné zakázky	Přínos firmy pro rozvoj regionu, sociální klima a stabilita regionu, úroveň zaměstnanosti, přidělení veřejných zakázek.

Výkonnost podniku lze v podstatě nejpřesněji měřit soustavou ukazatelů orientujících se na čas, náklady, kvalitu a kvantitu. Tyto ukazatele je přitom možné použít k měření výkonnosti celého podniku, nebo jeho částí jakožto jednotlivých obchodních jednotek, nebo k měření jednotlivých podnikových procesů. při měření a posuzování výkonnosti procesů lze hovořit o měření produktivity, přičemž se porovnávají výstupy procesu s použitými zdroji, tedy s použitými vstupy. Nejčastěji jsou přitom používány ukazatele výkonnosti Key performance indicators (tzn. KPIs), které přímo nebo nepřímo měří pokrok směrem k cílovým hodnotám. **Klíčové ukazatele výkonnosti (Key performance indicators = KPIs)** jsou ukazatelé, které měří pokrok směrem k cílovým hodnotám a jsou definovány v následujících kategoriích:

- **Čas:** Jak dlouho to trvá?
- **Náklady:** Používáme naše zdroje efektivně?
- **Kvalita:** Odpovídá výsledek požadavkům?
- **Služba zákazníkům:** Plníme a překonáváme očekávání našich zákazníků?

- **Růst:** Zvyšuje se naše tempo růstu nebo náš podíl na trhu?
- **Finance:** Rostou naše tržby i zisk?⁵

Ukazatelé výkonnosti „popisují kvantifikovatelná a kvalitativní měření v podniku, která mohou být prováděna přímo a podle přesně definovaných kritérií. Každá organizace by měla sledovat a analyzovat ukazatele, aby porozuměla své výkonnosti a identifikovala příležitosti pro zlepšení. Některé ukazatele mohou být používány ke srovnání s konkurencí nebo požadavky trhu. Poté, co jsou nalezeny příčiny špatné výkonnosti, mohou být identifikovány přístupy k jejímu zlepšení. Jestliže byly tyto přístupy aplikovány, ukazatele slouží ke sledování zlepšení a odrážejí pokrok při dosahování cílů a cílových hodnot podniku.“⁶ u jednotlivých ukazatelů může podnik měřit hned několik oblastí najednou, které jsou následovně shrnuty:

- **Čas:** délka fáze výrobku (tzn. délka fáze výroby, délka fáze expedice, délka proveditelnosti), délka fáze nových výrobků
- **Náklady:** porovnání s konkurenčními cenami, počet položek v systému (tzn. počet dílů, počet výrobků), počet nákladových položek, režijní náklady, fixní náklady, variabilní náklady, personální náklady, náklady na prodej
- **Kvalita:** počet dílů uvedených na trh podle jakosti, počet zmetků, vytížení kapacity, produktivita práce
- **Služba zákazníkům:** předpoklad objednávky, index spokojenosti zákazníků
- **Růst:** varianty meziročního růstu a rozvoje, podíl pozice na trhu, tržní hodnota podniku
- ➔ **Finance:** růst tržeb, výše zisku, finanční ukazatele (např. ROE, ROA, ROI, EVA), cash flow, likvidita, solventnost

Při definování klíčových ukazatelů „je důležité, aby v nich byla vyjádřena rovnováha jak finančních ukazatelů, které dokládají výsledky již provedených činností, tak operativních ukazatelů, jejichž splnění ovlivní budoucí finanční výkonnost.“⁷ Všechny klíčové ukazatele by přitom měly být v souladu se strategickými cíli podniku. Důležité ovšem není pouze měření výkonnosti podniku a jeho procesů, nýbrž další práce se zjištěnou produktivitou, tedy nejčastěji snahy o zvyšování této produktivity. Produktivitu může podnik zvyšovat několika nástroji, mezi které patří následující „lepší využití inovačních strategií stanovením cílů v oblasti výzkumu a vývoje; sledování technologií výroby a moderních metod organizace ve výrobě; použití moderních informačních systémů; využití

⁵ Viz HRC. [online]. Měření výkonnosti. [cit. 2015-03-16]. Dostupné z WWW: <http://hrc.cz/serv08%20KPI.htm>

⁶ HRC. [online]. Měření výkonnosti. [cit. 2015-03-16]. Dostupné z WWW: <http://hrc.cz/serv08%20KPI.htm>

⁷ HRC. [online]. Měření výkonnosti. [cit. 2015-03-16]. Dostupné z WWW: <http://hrc.cz/serv08%20KPI.htm>

pobídkových metod v zainteresovanosti zaměstnanců na dosažení cílů, komunikace cílů mezi zaměstnanci; motivační a komunikační prvky u vedoucích pracovníků; zvýšení účasti zaměstnanců na rozhodování a řízení firmy - delegování pravomocí spojených s decentralizací činností; zvýšení kontroly procesů, prosazování samokontroly; respektování vlivu makroprostředí (makroekonomické determinanty, legislativa, vláda).“⁸

⁸ FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Professional Publishing, 2012, s. 225.

3.2 Funkční řízení

Teoretické počátky funkčního řízení bývají v odborné literatuře nejčastěji datovány na konec 18. století. Konkrétně v roce 1776 publikoval Adam Smith své dílo *An Inquiry into Nature and Causes of the Wealth of Nations* - Pojednání o původu a podstatě bohatství národů, kde popsal filozofii funkčního přístupu k řízení podniku. Smithovo pojetí vycházelo z principu rozložení práce na nejjednodušší úkony tak, aby byly jednoduše proveditelné i nekvalifikovanými pracovníky. Mezi další osobnosti, které se významnou měrou podílely na rozvoji tohoto přístupu patří např. F.W. Taylor, Henry Fayol, Alfred Sloan či Henry Ford, jenž tento přístup implementoval do svých podniků ve formě pásové výroby, čímž dosáhl zvýšení výkonnosti každého pracovníka, úspory času, zrychlení práce a v konečném důsledku zvýšení produkce.

Z mnoha obsahově analogických definic funkčního managementu zvolil autor tu, kterou považuje za nejvhodnější pro účely této práce:

Funkční řízení je takové řízení, kde se činnosti obdobného charakteru sdružují do organizačních jednotek a tyto jednotky jsou potom odděleně řízené. Příkladem může být zásobování, výroba, prodej nebo personální oddělení. Takové řízení potom umožňuje aplikaci a využití všech výhod principu specializace, nicméně směřuje k vysokým hierarchickým organizačním strukturám.⁹

3.2.1 Výhody funkčního řízení

Funkční řízení ve své době přineslo pro podniky významný pokrok a jeho výhody sumarizuje následující tabulka:

Tab. II – Výhody funkčního řízení¹⁰

Efektivní využití zdrojů	Úlohy seskupené na jedno místo šetří náklady a čas. Oddělení specializující se na jednu činnost je schopno proniknout více do hloubky a poskytnout více odborných znalostí při řešení problémů.
Jednotný odborný vývoj dovedností	Pracovníci v jednom úseku se zaobírají podobnou činností, která je pro ně prioritou a mají možnost se specializovat na danou činnost ve větší míře.
Zřetelný kariérní postup	Je jednoznačně dané, jaké aktivity vedou pracovníka k povýšení.

⁹ ČÁSTEK, O.: Materiály Procesní analýza k předmětu Provozní management. Brno: Ekonomicko-správní fakulta, 2006.

¹⁰ DĚDINA, Jiří. Podnikové organizační struktury: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 117 s. ISBN 80-718-7029-3.

	Pochopí-li pracovník princip kariéry v podniku, na co se zaměřit a v čem se zdokonalovat, může předpokládat, jaký postup jej čeká.
Strategické rozhodování shora	Podnik je řízen centrálně a vedení určuje směr rozhodování. U všech útvarů v pyramidové struktuře je zajištěno jednotné vedení sledující strategii celé organizace.
Dokonalejší koordinace práce v oddělení	Společné cíle zaměstnanců v rámci jednoho oddělení a jejich semknutost při řešení problémů vytváří větší kolegiálníitu. Členové týmu jsou více ochotni pracovat v týmu a plnit cíle podniku.

3.2.2 Nevýhody funkčního řízení¹¹

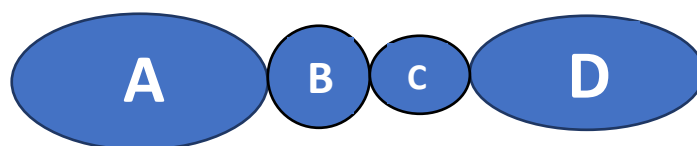
Postupem času se však začaly projevovat také nevýhody a limity funkčního řízení. Významným nedostatkem je koncentrace na jednotlivé funkční celky a jednotky a s tím spojená snižující se loajalita zaměstnanců vůči organizaci jako celku. Další důvody pro hledání inovativních způsobů řízení jsou:

- **Soustředění na lokální maxima**

Jedna z výhod funkčního přístupu spočívá v tom, že tým, který se soustředí pouze na určitou specializovanou činnost, je schopný se v této činnosti neustále zlepšovat. Tato výhoda však může být značně kontraproduktivní, jelikož naším cílem by nemělo být zdokonalování jednotlivých kroků, ale celého výsledného postupu.

Celá problematika se dá přirovnat k řetězu. Pokud se posílí jeden článek řetězu, jeho pevnosti to nepomůže a dokonce to může situaci zhoršit, protože je část řetězu těžší a tím pravděpodobnost že se protrhne vyšší.

Obr. I – Lokální maxima

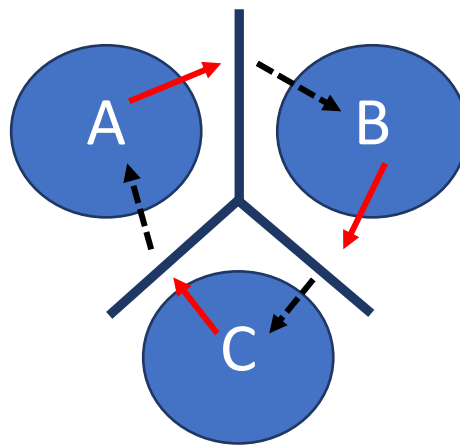


¹¹ LUKASÍK, Petr, Jaroslav PROCHÁZKA a Vladimír VANĚK. Procesní řízení: text pro distanční studium. Ostrava. Dostupné z: http://www1.osu.cz/~prochazka/rpri/skripta_ProcesniRizeni.pdf. Skripta.

- **Komunikační bariéra**

Další problém vyvstává v souvislosti s komunikací. Během životního cyklu projektu je zcela běžné, že se projekt mezi jednotlivými funkčními týmy několikrát předává. Každý tým má jiné zkušenosti, znalosti, vedoucí apod. V důsledku toho dochází velmi často ke ztrátě či zkreslování informací, jak naznačuje tento obrázek.

Obr. II – Komunikační bariéra

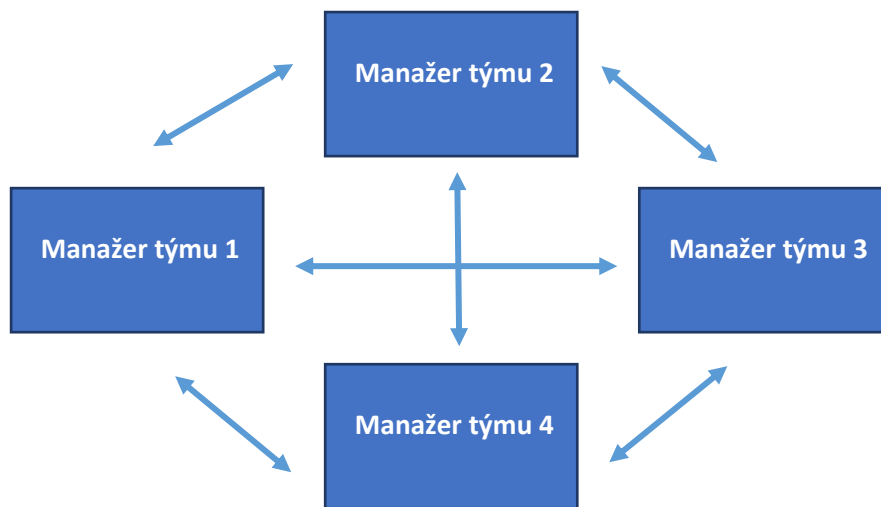


- **Zodpovědnost**

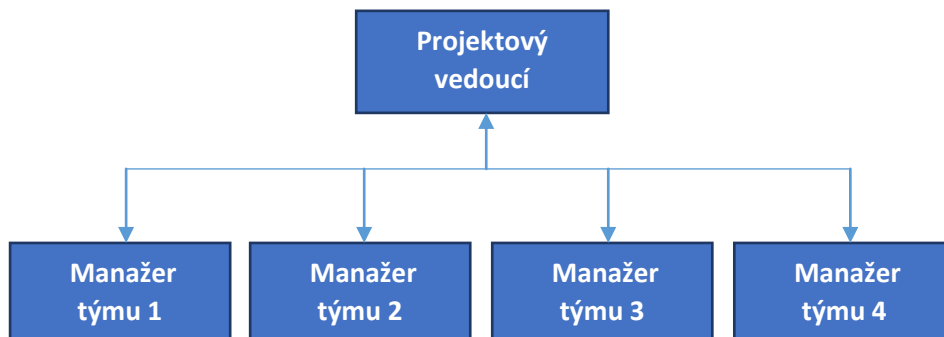
V praxi můžeme často pozorovat problém se zodpovědností, která postupně přechází z jednoho manažera funkčního celku na druhého apod. Jelikož za výsledek obvykle není zodpovědná jediná osoba, je pak velmi složité domáhat se konkrétní zodpovědnosti za způsobenou chybu.

Situace se většinou řeší zavedením jednoho globálního vedoucího, jak je znázorněno na obrázku č. IV.

Obr. III – Zodpovědnost



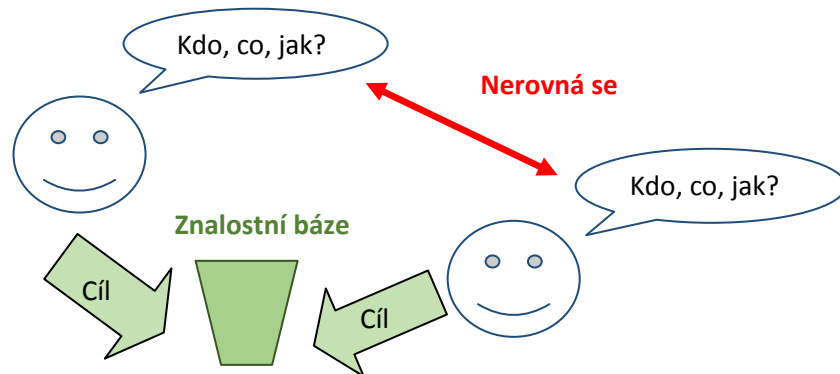
Obr. IV – Organizační struktura



- **Znalostní báze**

Běžným jevem ve funkčně řízených společnostech je nevhodně dokumentované chování a postupy ve společnosti. Lidé drží tyto vědomosti ve svých hlavách a vše se řídí pouze zkušenostmi a znalostmi. Informace typu jak, kdy a co se u jednotlivých zaměstnanců liší a vzniká tak neřízený chaos. Další komplikace nastává v případě, že takto zkušený člověk firmu opustí, jelikož kromě lidského zdroje odejde také významná část znalostí společnosti. Získání těchto znalostí obvykle trvá léta.

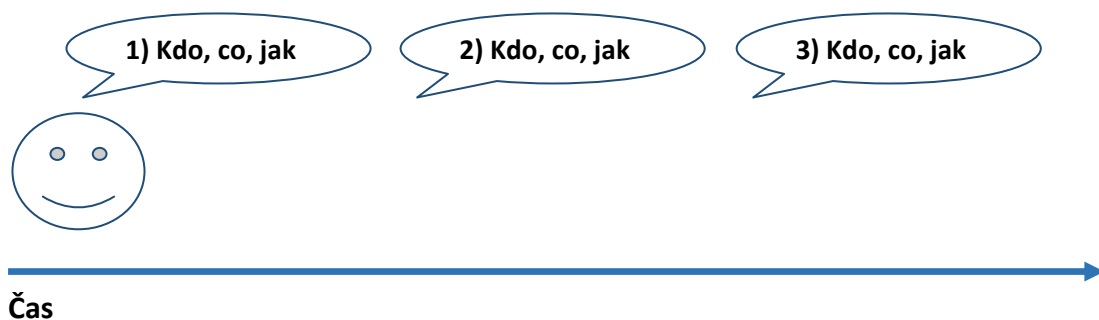
Obr. V – Znalostní báze



▪ Evoluce

Každá společnost musí počítat se změnami, které mohou nastat během jejího fungování. Pružná reakce na tyto změny je nezbytným předpokladem úspěchu, jestliže se však podnik s těmito změnami nedokáže vyrovnat, může dojít k jeho zániku. Reakce na jakoukoliv změnu zpravidla vyvolá nutnost úpravy chování, čili kdo, co a jak provádí. Jak již bylo zmíněno, tyto znalosti se ve funkčně řízené společnosti ukládají v hlavách jednotlivých zaměstnanců a procesy společnosti nejsou nikde uloženy. Je tedy nutné měnit chápání každého člena, kterého se změna týká. to s sebou přináší neadekvátně dlouhý čas na implementaci změn a vysoké náklady spojené se školícími aktivitami apod.

Obr. VI – Změna procesů



Z výše uvedených poznatků vyplývá, že limity funkčního řízení jsou velkou překážkou ve vztahu k lepším hospodářským výsledkům podniku. Je zřejmé, že potenciál funkčního modelu se již vyčerpal

a v současné době je nezbytně nutné hledat nové metody podnikového řízení. Jednou z moderních alternativ je procesní řízení.

3.3 Procesní řízení

3.3.1 Historický vývoj

Účelem této kapitoly je stručně zachytit a popsat nejdůležitější historické události, které vedly k rozvoji a zavádění procesního řízení.

První pokusy o hledání nových modelů podnikového řízení se začaly objevovat v první polovině dvacátého století. Postupným vývojem vzniklo v této oblasti novodobé paradigma v podobě procesního managementu, který se výrazně prosazuje v posledních několika letech a jehož cílem je nahradit převládající hierarchické řízení a eliminovat jeho nedostatky.

Významným milníkem v oblasti procesního managementu bylo definování hodnotového řetězce (Value Chain), který nezobrazuje firmu jako pyramidovou strukturu jejího řízení, ale jako hodnototvorný řetězec procesů, které firma užívá pro tvorbu přidané hodnoty¹². Součástí tohoto řetězce byly i podpůrné procesy jako údržba, marketing apod. ve stejné době byly také představeny systémy komplexního řízení kvality neboli Total Quality Management a kalkulace na základě dílčích aktivit (Activity-Based Costing). Tyto tři koncepty můžeme považovat za počátky procesně orientovaného myšlení.

Když se koncem 80. let pokusil M.S.Morton najít odpověď na otázku, co vedlo v několika amerických podnicích k prudkému zvýšení produktivity práce, zjednodušená odpověď zněla: „Ke zlepšení dochází po výrazných změnách v organizaci práce podniků, konkrétně po změně přístupu k realizaci podnikových procesů.“ Toto zjištění výrazným způsobem zasáhlo do fungování firem a přineslo nový progresivní přístup k podnikovým procesům v podobě reengineeringu podnikových procesů (Business Process Reengineering). Business Process Reengineering představuje zásadní revizi a radikální přepracování procesu v zájmu dosažení zlepšení v rozhodujících kritériích výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost¹³. Harrington, Esseling a Nimwegen nahlíželi na procesní zdokonalování jako na kombinaci čtyř různých přístupů, jejichž cílem je zvýšit účinnost, efektivnost a adaptabilitu procesů.¹⁴ Tyto čtyři přístupy jsou technika rychlého rozboru a řešení (Fast Analysis Solution Technique), porovnání procesu (process benchmarking), redesign procesu a reengineering procesu. Za pomoci těchto technik mohou organizace dosáhnout významného zlepšení

¹² PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance : with a new introduction*. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, xxiv, 557 p. ISBN 06-848-4146-0.

¹³ DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xii, 165 s. ISBN 80-717-9809-6.

¹⁴ HARRINGTON, H, E ESSELING a H NIMWEGEN. *Business process improvement workbook: documentation, analysis, design, and management of business process improvement*. New York: McGraw-Hill, c1997, xix, 314 p. ISBN 00-702-6779-0.

výkonnostních ukazatelů v krátkém časovém období. Michael Hammer a James Champy ve svých publikacích věnovaných reengineeringu poskytli mnoho přesvědčivých důkazů o tom, že organizace mohou z těchto radikálních změn těžit, avšak stejně jako je tomu u mnoha jiných přístupů, i zde se vyskytly určité limity. Jedním z nejvýznamnějších handicapů byla nejasná a nekonzistentní metodika. Zklamání přinesl také fakt, že management firem se v nadměrné míře zabýval procesními změnami, při současném ignorování změn v dalších oblastech organizace, jako např. změn v organizační struktuře podniku, změn v oblasti podnikové kultury či podnikové politiky.

Postupně začal v podnikové sféře převládat názor, že podnikové procesy je vhodnější měnit postupně než skokově. Překonat omezení reengineeringu měla metoda BPI (Business Process Improvement) neboli zlepšování podnikových procesů, která spočívá v implementaci postupných změn do procesu za účelem jeho zlepšení. Shin a Jemella rozlišili zlepšení procesů do třech kategorií: rychlé zásahy, postupné zlepšování a reengineering. Rychlé zásahy do procesu jsou obvykle spojeny s nízkým rizikem, přičemž efekt je prakticky okamžitý. Postupné zlepšování spočívá v nepříliš výrazných změnách, které pozitivně ovlivňují obchodní výsledky. Zlepšení pomocí reengineeringu je na rozdíl od předchozích dvou charakteristické dramatickou procesní změnou, jak bylo popsáno výše.¹⁵

Současnými trendy procesního řízení jsou metodiky respektující pravidla Lean Management (štíhlé výroby). Zásady Lean Managementu pochází z firmy Toyota, kde vznikly v 50.-60. letech 20. století jako alternativa k hromadné výrobě v prostředí, které vyžadovalo vysokou úroveň flexibility a postrádalo finance na nákladné investice. Duchovními otci této metodiky jsou Taiichi Ohno a Shigeo Shingo. Základem štíhlé výroby je způsob práce zaměřený na přidávání hodnoty pro zákazníka a nepřetržité odstraňování plýtvání z každé aktivity.

V roce 1986 představil Bill Smith ze společnosti Motorola Corporation v dnešní době velmi populární koncept s názvem Six Sigma. Pod tímto názvem se skrývá strategie podniku s jasně definovaným a striktním cílem snížit množství vad ve výrobě na zanedbatelnou úroveň. Myšlenka Six Sigma byla vyvrcholením všech inovací v oblasti kvality, které do té doby byly představeny a kombinovala nejúčinnější a nejefektivnější nástroje kontroly a řízení kvality tehdejší doby. Six Sigma vychází z přesvědčení, že všechny aspekty výroby, dokonce i výstupní kvality mohou být přeměněny na kvantifikovatelná a měřitelná data, díky čemuž je umožněno plně kontrolovat kvalitu výstupu z daného procesu. Můžeme říci, že Six Sigma určitým způsobem reprezentuje návrat ke statistické kontrole procesů. Nedílnou součástí této filozofie je důraz na kolektivní úsilí a týmovou práci. Je také výslovně uvedeno, že zlepšení kvality vyžaduje obětavost a odhodlání zaměstnanců na všech úrovních.

¹⁵ SHIN, Namchul ; JEMELLA, Donald F.: Business process reengineering and performance improvement: The case of Chase Manhattan Bank.. In: *Business Proc. Manag. Journal*, 8 (2002), Nr. 4, S. 351-363

Shrneme-li tuto stručnou exkurzi do dějin procesního řízení, tak vše probíhalo v několika vlnách. Metoda radikálního zlepšování se postupně střídala s postupnými změnami. Současný stav lze považovat za třetí vlnu, pro kterou je typický jev workflow, který je podporován různými softwarovými produkty.¹⁶

3.3.2 Výhody procesního řízení¹⁷

Procesní řízení odstraňuje většinu nevýhod funkčního řízení a přináší celou řadu dalších výhod, mezi něž patří:

- **Možnost optimalizace**

Detailní deskripce procesu poskytují mnoho užitečných informací, díky nimž se procesy mohou i nadále rozvíjet a optimalizovat dle potřeby.

- **Přesně definovaná zodpovědnost**

Odpovědnost za proces je striktně definována na všech úrovních organizace.

- **Uložení know-how**

Největší hodnotou společnosti v dnešní době je know-how. Procesní řízení umožňuje know-how efektivně sdílet v jednotlivých procesech a nespolehá tak na jeho uložení v hlavách zaměstnanců.

- **Reakce na dynamické změny okolí**

Jestliže má společnost správně namodelované procesy, jimiž se řídí, je pro ni jednodušší reagovat na dynamické změny. Úprava procesu a implementace změny není nijak složitá. Z tohoto důvodu lze na menší změny reagovat téměř okamžitě a na větší s kratší časovou prodlevou než dříve.

- **Zprůhlednění organizace**

Transparentní chování a fungování společnosti navenek i zevnitř je důležité pro budování a udržování dobrých vztahů se všemi partnery, dodavateli a zákazníky. Procesy umožňují tyto vztahy lépe definovat a pomáhají také v pochopení potřeb druhých stran.

- **Podpora v informačních technologiích**

Zvýšit efektivitu jednotlivých procesů lze prostřednictvím různých informačních systémů, které jsou často využívány během implementace procesů. Pokud je proces implementován v informačním systému, je jeho dodržování kontrolováno přímo tímto systémem.

- **ISO**

¹⁶ JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 592 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.

¹⁷ LUKASÍK, Petr, Jaroslav PROCHÁZKA a Vladimír VANĚK. *Procesní řízení: text pro distanční studium*. Ostrava. Dostupné z: http://www1.osu.cz/~prochazka/rpri/skripta_ProcesniRizeni.pdf. Skripta.

Mnoho společností dnes usiluje o dosažení určitého stupně kvality a upravují tak své chování s cílem získat certifikát ISO. V některých sférách je dokonce tato certifikace podmínkou k získání zakázek. Nutnou podmínkou k získání tohoto certifikátu je mít definovány procesy a mít je zmapovány.

- **Unifikace popisu pracovních postupů**

Každá společnost definuje pracovní postupy a chování. Výhoda popisu pomocí procesů spočívá v unifikaci a přehlednosti.

3.3.3 Nevýhody procesního řízení¹⁸

Nevýhody procesního řízení jsou častokrát spojovány s přechodem z funkčního řízení. Nejedná se o jednoduchý krok, firma musí překonat funkční způsob myšlení, je třeba vytvořit funkční procesní infrastrukturu, provést mnoho technologických a jiných změn.

Například v souvislosti s know-how se firmy často setkávají s neochotou zaměstnanců sdílet informace. Lidé si tímto způsobem chtějí vytvořit a udržet jistou nepostradatelnost pro podnik.

Další nevýhodou je, že v našich podmínkách není zvykem zaměstnávat specialisty na procesní modelování a optimalizaci, což může vést k neúplnému využití potenciálu procesního přístupu, případně se mohou vyskytnout i další komplikace.

3.4 Funkční řízení vs. procesní řízení

Procesní řízení se oproti funkčnímu řízení pokouší zjednodušit celý tok práce a klade si za cíl dosahovat žádoucích výsledků řízeného procesu, zároveň jasně stanoví odpovědnosti. Hlavním rozdílem mezi oběma přístupy je však samotné chápání jejich podstaty.

V následujících přehledech můžeme pozorovat rozdíly mezi útvarovou a procesní organizací podle Miroslava Tůmy a Moniky Grasseové.

¹⁸ *Procesní přístup k řízení organizací a jeho podpora v ERP systémech*. Praha, 2006. Dostupné z: http://statnice.webovka.eu/materialy/Procesni_rizeni_organizaci_a_jeho_podpora_v_ERP_systemech%5B1%5D.pdf. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Vlasta Svatá, CSc.

Tab. III – Rozdíly mezi funkční a procesně řízenou organizací podle Miroslava Tůmy¹⁹

Tradiční organizace	Procesní organizace
Platí mě můj šéf	Moji mzdu a náklady platí zákazník
Funkční útvary	Procesní / projektové týmy
Vykonavatelé činností	Vlastníci procesů
Jednoduché úkony	Mnohostranná práce
Kontrola podřízených	Delegování pravomocí
Hierarchická organizace	Odpovědnost za hranice org. jednotek, převzetí větší míry zodpovědnosti
Řízení lidí	Vedení a koučing
Vědomosti	Schopnosti
Jsem placen za počet podřízených	Jsem placen za vytvořenou hodnotu
Ať dělám, co dělám, nic se nezmění	Prohrajeme i vyhrajeme jako tým
Odměňování za činnosti	Odměňování za výsledky – zákazník

¹⁹ TŮMA, Miroslav. Implementace SMJ na základě procesní organizace včetně SW podpory. In: *Implementace SMJ na základě procesní organizace včetně SW podpory* [online]. 2005 [cit. 2013-12-20]. Dostupné z: http://www.eisod.com/import/1116410736_import-Implementace_SMJ_na_zaklade_PO_vcetne_SW_podpory.pdf

Tab. IV – Rozdíly mezi funkční a procesně řízenou organizací podle Moniky Grasseové²⁰

Funkční přístup	Procesní přístup
Lokální orientace pracovníků.	Globální orientace prostřednictvím procesů.
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů.	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů. U procesního přístupu je maximálně vystihující charakteristika: Myslete globálně, jednejte lokálně.
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele – minimální součinnost s jinými činnostmi.	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti a od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností – součinnost s jinými činnostmi.
Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka.	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů.
Komunikace přes „vrstvy“ organizační struktury.	Komunikace v rámci průběhu procesu.
Problematické přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí).	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků.
Měření činnosti je izolováno od kontextu ostatních činností.	Měření činnosti zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku.
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny.	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny.
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k dané činnosti.	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k výkonnosti procesu, respektive organizaci jako celku.
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo jen omezena pouze na jimi prováděnou činnost.	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace.

²⁰ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, v, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

3.5 Teorie procesního řízení

3.5.1 Definice procesu

Proces neboli průběh, vývoj, děj je v dnešní době často skloňovaným pojmem v mnoha oblastech lidského života. V reálném světě existuje více typů procesů, např. chemický proces, výrobní proces, biologický proces, technologický proces nebo třeba soudní proces. Téměř každou činnost je možné procesně popsat. Podstatu procesů však vnímá málokdo, ovšem to, co zanechávají, jsou výsledky, které užíváme nebo symptomy problémů, když nestačí požadavkům, jež jsou na ně kladeny.²¹ Pro účely této práce je však nejdůležitější výklad procesu z hlediska řízení a fungování organizace (tzv. business process či podnikový proces). Odborná literatura poskytuje mnoho různých definic procesu, téměř všechny se opírají o pojmy jako činnost, vstup, výstup, zákazník.

Filip Šmída chápe proces jako „*organizovanou skupinu vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.*“²²

Další z českých odborníků na procesní management, Alena Svozilová, definuje proces jako „*sérii logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků.*“²³

Pro srovnání přibližuje autor práce také pohled jednoho z uznávaných zahraničních expertů, Dr. Augusta-Wilhelma Scheera, jež je tvůrcem metodiky ARIS, určené pro reengineering procesů. Dr. Scheer uvádí: „*Obecně vzato, proces je logický sled operací poskytující službu. Výstupem a výsledkem procesu je služba, která je požadována a akceptována interními nebo externími zákazníky.*“

Řízení procesů je také jeden ze zásadních požadavků normy ISO 9001, bez vymezení firemních procesů, jejich monitorování a zlepšování, není možné získat potřebnou certifikaci. Norma ISO 9001:2008 definuje proces takto: „*Soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.*“²⁴

²¹ SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 223 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

²² ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

²³ SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 223 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

²⁴ ČSN EN ISO 9001 (01 0321) *Systémy managementu kvality - Požadavky*: ed. 2. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010, 55 s.

3.5.2 Základní charakteristiky procesu

Monika Grasseová ve své knize definuje 10 základních charakteristik procesu, které jsou důležité pro jeho průběh a existenci.²⁵

- **Cíl procesu a měřitelné ukazatele** – musí být jasně určeno, k čemu má proces směřovat, tedy jaký je jeho cíl. pro správné stanovení cíle je důležité určit indikátory, pomocí nichž budeme moci sledovat plnění tohoto cíle.
- **Vlastník procesu** – je osoba, která za daný proces odpovídá, zajišťuje dlouhodobé a efektivní fungování, monitorování, správu a systematické zlepšování procesu. Řeší také veškeré vzniklé problémy a ručí za plnění cílů.
- **Zákazník (externí i interní)** – zákazníkem procesu je subjekt, pro který jsou výsledky procesu určeny. Tímto subjektem může být osoba, organizace nebo také následující proces. Zákazníky dělíme na externí a interní. Externím zákazníkem je subjekt mimo organizaci, interním zákazníkem je subjekt v rámci organizace a výstupy procesu využívá jako vstupy do procesu, který sám provádí.
- **Vstupy** – zahajují samotný proces a jsou přeměněny za pomoci zdrojů na výstupy. do procesu jsou vstupy získávány z výstupů předcházejících procesů nebo od dodavatelů.
- **Zdroje** – slouží k transformaci vstupů na výstupy, za zdroje jsou považovány např. materiál, technologie, finanční prostředky, lidské zdroje, informace a čas.
- **Výstupy** – procesu jsou výsledkem, který je předán zákazníkovi. Výstup by měl splňovat požadavky zákazníka (interního či externího).
- **Rizika procesu** – jsou nežádoucí dopady, které mohou negativně ovlivnit výsledek či cíl procesu.
- **Regulátory řízení** – zahrnují veškerá pravidla, zákony, normy a směrnice, které je nutné dodržovat při provádění procesu.
- **Činnosti** – jsou chápány jako ucelený sled pracovních úkolů, které jsou vykonávány zpravidla v rámci jedné organizační jednotky a mají na výstupu jeden měřitelný výrobek nebo službu, ke které lze jednoznačně přiřadit spotřebu jednoho primárního zdroje.

²⁵GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, v, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

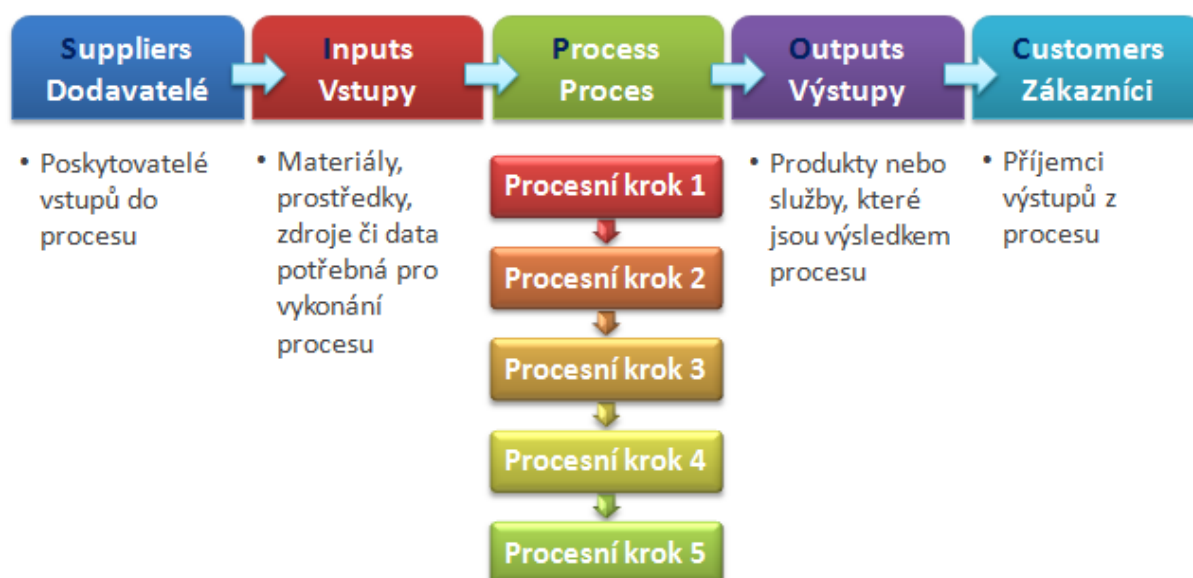
- **Vymezení začátku, probíhající činnosti, rozhraní a konce procesu** – je důležité vymežit rozhraní procesu tak, aby bylo zřejmé, kdy začíná a končí a jak případně navazuje na další procesy.

3.5.3 Grafické schéma procesu

Jedním z efektivních a moderních nástrojů pro schematické zobrazení procesu je SIPOC diagram, který se běžně využívá v metodice Six Sigma. Diagram zachycuje kromě samotného procesu a jeho jednotlivých kroků také dodavatele, vstupy, výstupy a zákazníky související s procesem.

Obr. VII – SIPOC diagram – vlastní tvorba

SIPOC Diagram



3.5.4 Dělení procesů²⁶

Existuje mnoho hledisek, jakým způsobem procesy dělit a nelze s jistotou říci, který způsob je nejpraktičtější. Můžeme se např. setkat s klasifikací procesů na vnitropodnikové procesy a procesy jdoucí za hranici firmy, dále s procesy zaměřenými na interního a na externího zákazníka apod. Nejběžněji používané členění procesů je však na **hlavní, řídicí a podpůrné**. Toto rozdělení je ceněno zejména pro svou jednoduchost a přehlednost.²⁷

²⁶ LUKASÍK, Petr, Jaroslav PROCHÁZKA a Vladimír VANĚK. *Procesní řízení: text pro distanční studium*. Ostrava. Dostupné z: http://www1.osu.cz/~prochazka/rpri/skripta_ProcesniRizeni.pdf. Skripta.

²⁷ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

Hlavní procesy

Hlavní procesy představují procesy společnosti, které jí přinášejí přidanou hodnotu a zároveň jsou pro firmu klíčové. Jsou to hodnototvorné procesy, které firmu v podstatě živí. Tyto procesy jsou ty první, které jsou ve firmě mapovány a můžeme mezi ně zařadit např. logistiku nebo prodej.

Hlavní procesy se obecně poznají podle následujících znaků:

- Přinášejí společnosti zisk
- Jsou navenek viditelné
- Jsou jednoduše identifikovatelné managementem společnosti
- Obvykle jsou komplikované

Podpůrné procesy

Hlavní procesy by nemohly fungovat bez procesů, které připravují prostředí pro jejich úspěšné fungování. Tyto procesy se nazývají podpůrné, jsou mapovány jako druhé a neprodukují přímý zisk. Příkladem podpůrných procesů je Human Resource, IT služby či ekonomické řízení. Tyto procesy je možné outsourcovat, bez toho, aniž by bylo ohroženo poslání podniku.

Řídící procesy

Jsou obvykle realizovány managementem společnosti a neprodukují přímý zisk, zahrnují aktivity, které jsou nutné pro chod společnosti, zabezpečují integritu firmy. k řídicím procesům se řadí kupříkladu strategické plánování. Tyto procesy se mapují jako poslední.

Tab. V – Všeobecná charakteristika podnikových procesů²⁸

Typ procesu	Způsob, jakým má být řízen	Charakteristika procesu			
		Přidává hodnotu?	Probíhá napříč organizací?	Má externí zákazníky?	Generuje tržby (zisk)?
hlavní	výkonově	ANO	ANO	ANO	ANO
řídící	nákladově	NE	ANO	NE	NE
podpůrný	výkonově, možnost outsourcingu	ANO	NE	NE	NE

²⁸ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

3.5.5 Mapování procesů

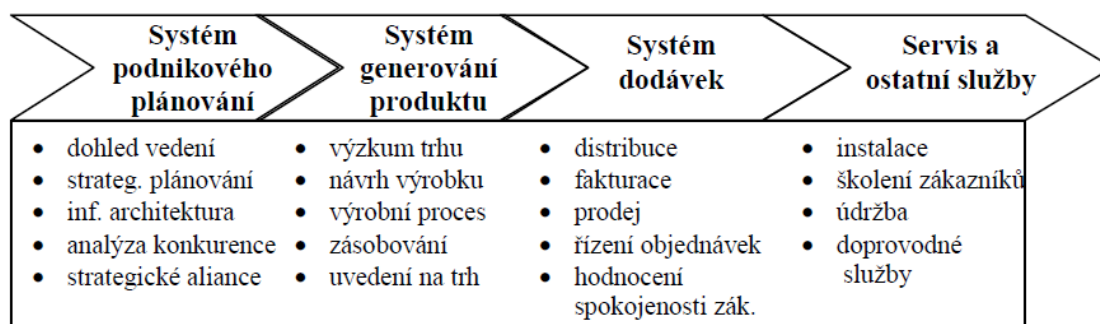
Procesní mapování vyvinula a poprvé v praxi využila společnost General Electric a to z důvodu zvýšení své výkonnosti. Jedná se o účinný nástroj, pomocí něhož lze zlepšit toky práce v podniku a může být také využit pro potřeby reengineeringu. Mapování procesů zahrnuje vytvoření mapy procesů, jakožto vizuální dokumentace procesního toku. pro mapu procesů se vyskytuje mnoho dalších synonymních výrazů, jako například „model podnikání“, „model procesů“, „procesní model“, „podnikatelský model“ či anglický výraz „business model“. Pomocí mapovacích aktivit se nejprve identifikují jednotlivé podnikové procesy, pojmenují se, vyjádří se jejich počáteční a konečné stavy a následně se zaznamenají vzájemné interakce s ostatními procesy. Výsledkem je věrný obraz firemních procesů, subprocesů a činností, které ve firmě probíhají.

Během procesního mapování se doporučuje dodržet tyto zásady²⁹:

- Porozumět procesu pomocí procesní mapy, která přehledně graficky znázorňuje prvky (objekty nebo informace) a činnosti (vykonávané člověkem nebo strojem).
- Z procesní mapy musí být zřetelně vidět, jaké činnosti proces vykonává.
- Procesní mapa by měla být hierarchicky strukturovaná s hlavními činnostmi na nejvyšší úrovni (nejmenší úroveň podrobnosti) a s detaily na úrovních nižších.
- Procesní mapa musí být vnitřně konzistentní.

Jedna z modelovacích technik, která zachycuje organizační strukturu podniku v podobě navazujících hodnototvorných procesů, se nazývá Enterprise model. Tato metoda byla vyvinuta poradenskou firmou McKinsey & Company a je založena na logické návaznosti čtyř základních subsystémů, na jejichž konci je reálný výstup v podobě výrobku nebo služby pro zákazníka.

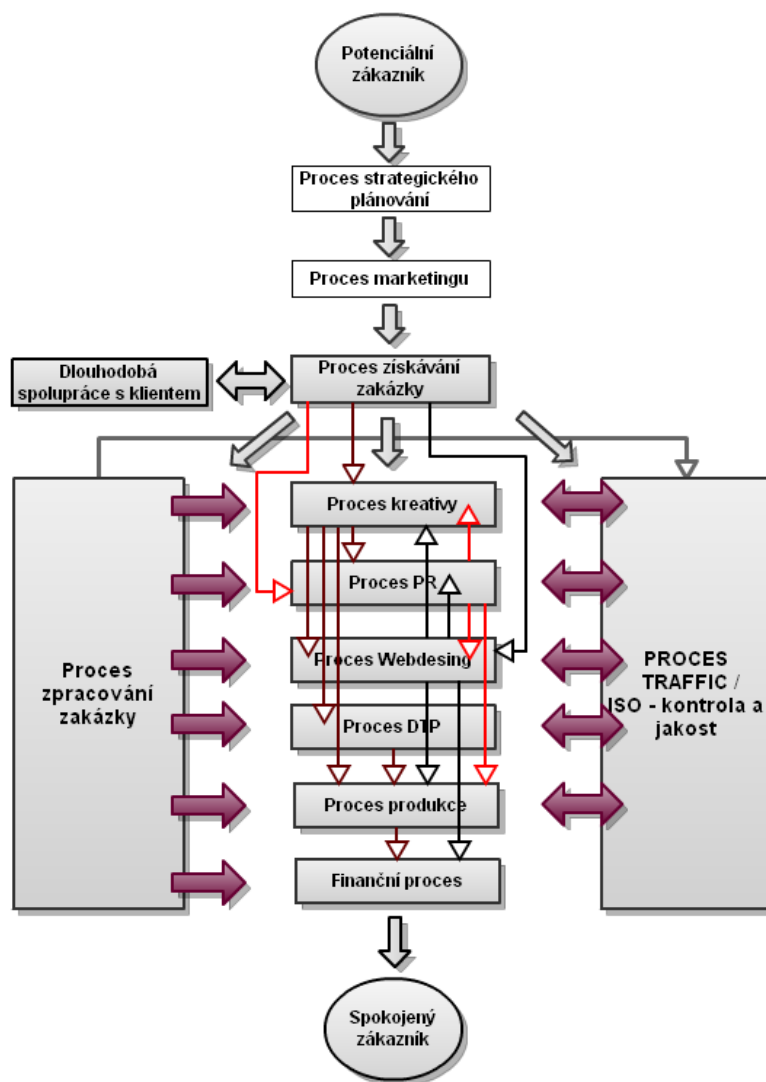
Obr. VIII – Enterprise model³⁰



²⁹ FIALA, Josef a Jan MINISTR. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2003, 109 s. ISBN 80-248-0500-6.

³⁰ TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 312 s. ISBN 80-864-1967-3.

Obr. IX – Příklad procesní mapy nevýrobního podniku³¹



3.5.5.1 Znárodnění procesů

Procesy se dají v podniku znázornit několika způsoby, textem, tabulkami nebo graficky.

Textový popis je často komplikovaný, jelikož se nesnadno strukturuje, kromě toho vyžaduje jasné a srozumitelné formulace.

Tabulky mají nevýhodu v tom, že se rychle stávají nezvladatelnými a nepřehlednými, obzvláště jsou-li příliš obsáhlé.

Jednoznačně nejvhodnější způsob pro zobrazení procesů a jejich průběhu jsou grafická schémata. Existuje hned několik používaných konceptů. Výhoda grafického znázornění spočívá v přehlednosti a snadné čitelnosti.

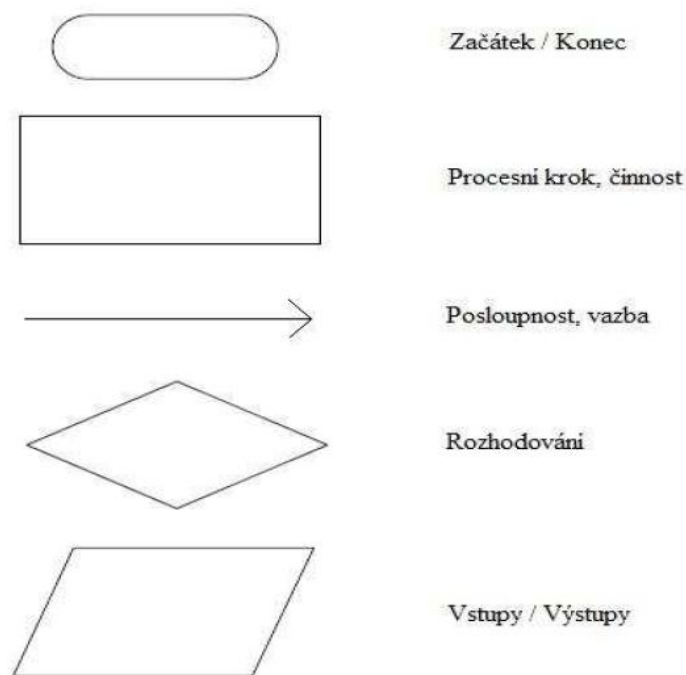
³¹ KLIKOVÁ, Anna. *Projekt procesní mapy firmy Comtech, spol. s.r.o.* Zlín, 2010. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce doc. Ing. Ludmila Hromková, CSc.

3.5.5.1.1 Vývojové diagramy

Vývojový diagram neboli Flow Chart ukazuje v grafické podobě vstupy, činnosti, rozhodovací procesy a výstupy, které jsou spojeny s příslušnými procesy. Je to výborný nástroj pro zkoumání toho, jak jsou procesní kroky provázány. Může identifikovat potenciál pro zlepšení existujících procesů, u nově navrhovaného procesu může sloužit jako ujištění, že všechny kroky jsou do procesu efektivně zahrnuty. pro kreslení vývojových diagramů platí od 1. ledna 1996 česká státní norma ČSN ISO 5807 "Zpracování informací. Dokumentační symboly a konvence pro vývojové diagramy toku dat, programu a systému, síťové diagramy programu a diagramy zdrojů systému".³²

Vývojový diagram se skládá ze symbolů, které mají stanovený význam. pro představu autor uvádí pouze ty, se kterými se nejčastěji můžeme setkat v praxi.

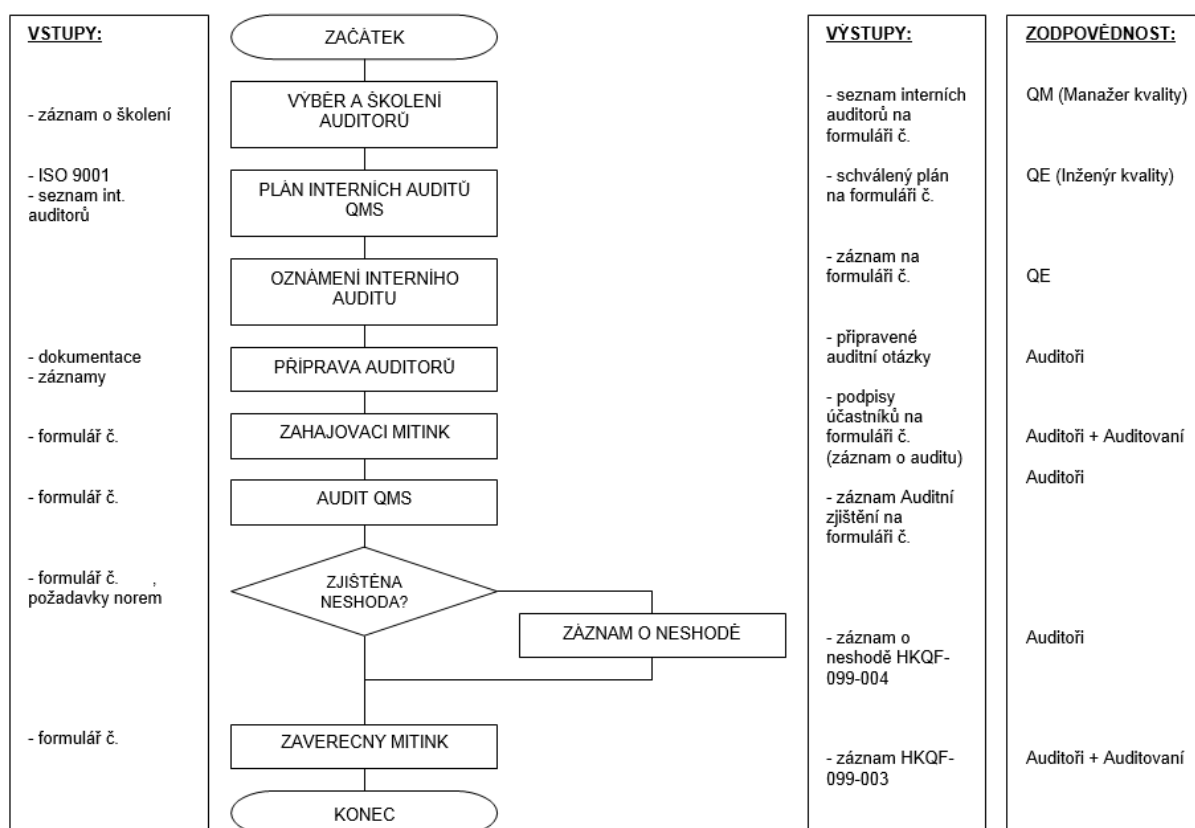
Obr. X – Základní symboly vývojového diagramu³³



³² DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xii, 165 s. ISBN 80-717-9809-6.

³³ SMOLKOVÁ, Dagmar. *Návrh inovace procesní mapy společnosti XY s. r. o. Zlín*, 2011. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce doc. Ing. Ludmila Hromková, CSc.

Obr. XI – Příklad vývojového diagramu – interní audit systému kvality³⁴

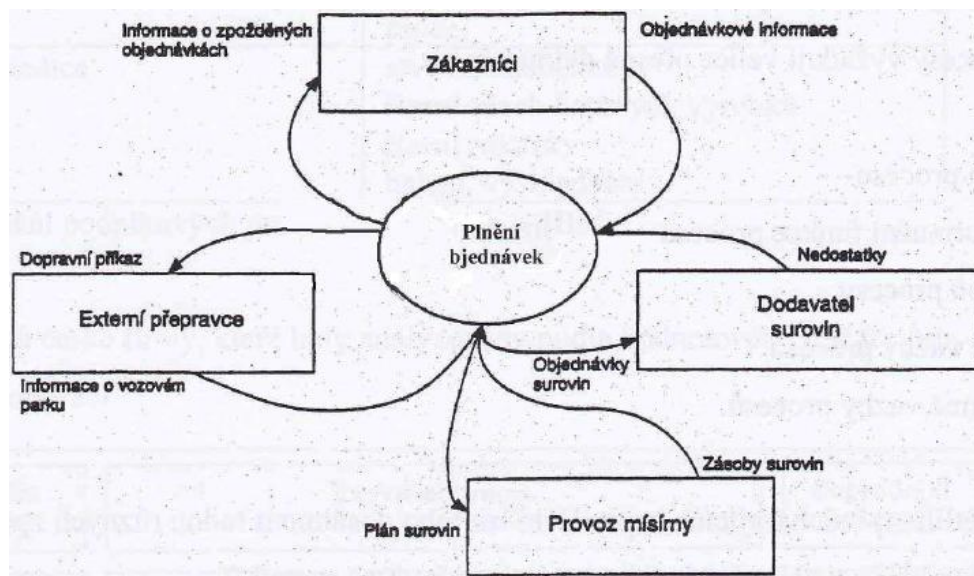


3.5.5.1.2 Diagram procesního prostředí

V tomto diagramu je proces znázorněn prostým kruhem a měl by znázorňovat hlavní zákazníky a dodavatele příslušného procesu, představované obdélníky, dále pak toky vstupů a výstupů, představované čarami s šipkou na konci. Klíčová je jednoduchost diagramu, tudíž se nedoporučuje zacházet do přílišných podrobností.

³⁴ Ikvalita.cz: portál pro kvalitáře. *Vývojové diagramy* [online]. 2005 [cit. 2.1.2014]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=25>

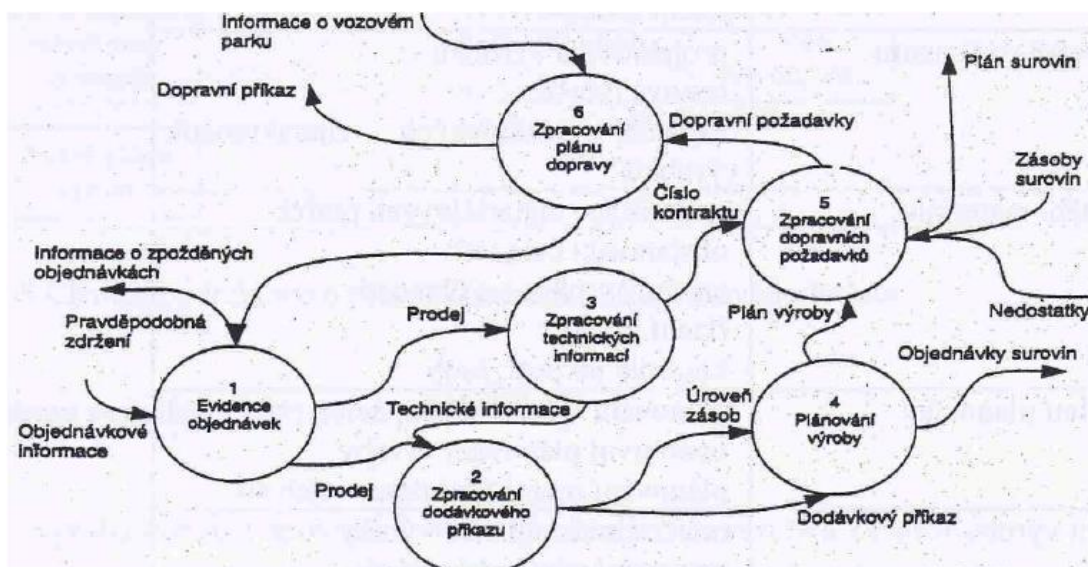
Obr. XII – Diagram procesního prostředí procesu „plnění objednávek“³⁵



3.5.5.1.3 Diagram toku dat

Detailní znázornění procesu se provádí až poté, co se dohodne diagram procesního prostředí. Jde vlastně o detailnější rozpracování a znázornění procesu formou diagramu toku dat prvního stupně. Každý dílčí proces je znázorněn kruhem, zatímco toky vstupů a výstupů jsou zakresleny jako popsané šipky. Již není třeba zakreslovat zákazníky a dodavatele, obsažené v diagramu procesního prostředí.

Obr. XIII – Diagram toku dat prvního stupně procesu „plnění objednávek“³⁶



³⁵ HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ. *Reengineering podnikových procesů*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.

³⁶ HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ. *Reengineering podnikových procesů*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.

3.5.6 Řízení a Controlling procesu

Aby mohly podnikové procesy efektivně fungovat, musí být řízeny a o každém procesu, ale i jednotlivých aktivitách musí být rozhodováno. pro úspěšné řízení procesů musí být popsány řídicí aktivity, které v procesu iniciují žádoucí chování vedoucí k dosažení potřebné výkonnosti procesu. Takovému požadavku vyhovuje například klasické členění řídicích aktivit na:

- Plánování procesu
- Řízení lidských zdrojů procesu
- Koordinování procesu
- Kontrolování procesu

Každá z těchto aktivit však vyžaduje v určité chvíli rozhodnutí, kterému, má-li být provedeno na odborné úrovni, musí předcházet další aktivity. Jedná se o:

- Analytické aktivity procesu
- Řešící aktivity procesu
- Realizační aktivity procesu
- Rozhodovací aktivity procesu

Všechny výše uvedené činnosti mohou přispět k včasnému rozpoznání problému výrobního programu, pomáhají při rozhodování o nových výrobních programech, o organizačním zabezpečení, zabezpečení lidskými zdroji apod.³⁷

Zřejmě nejdůležitější osobou ve vztahu k řízení procesu je tzv. vlastník procesu. Obvykle se nachází na střední manažerské úrovni a je určen vrcholovým vedením firmy. Jeho hlavní úlohou je řídit, spravovat, zlepšovat a kontrolovat jemu svěřený proces. Volbu vlastníka procesu je třeba citlivě zvažovat, jelikož procesy většinou probíhají více organizačními jednotkami. Z tohoto důvodu je nutné přizpůsobení organizační struktury procesům. Klíčovou roli hraje také motivace a podpora vlastníků procesů v jejich práci.³⁸

³⁷ HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ. *Reengineering podnikových procesů*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.

³⁸ KOCOUREK, Zdeněk. *Moderní řízení* [online]. 2007 [cit. 2014-01-04]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-22611310-procesni-rizeni-v-organizaci>

Dle docentky Neumaierové z Vysoké školy ekonomické v Praze je vlastník procesu odpovědný za:³⁹

- Zpracování alternativních strategií řízení procesů k posouzení vrcholovým vedením
- Rozpracování a implementaci strategií řízení procesů, které jsou schváleny vrcholovým vedením
- Stanovení a aktualizaci měřítek procesů

Vlastník procesu by se měl také podílet na:

- Motivování a odměňování podřízených
- Koordinaci aktivit v rámci procesu
- Spolupráci s finančním oddělením týkající se náročnosti potřebných zdrojů

V praxi se často setkáváme s tím, že firemní procesní modely zastarávají, neprobíhají tak, jak mají a stávají se tak nepoužitelnými. Co je hlavním problémem? Odpověď je v zásadě jednoduchá, procesy nestačí pouze modelovat a řídit, ale je také nezbytné je kontrolovat. Procesní kontrola je jakousi zpětnou vazbou pro procesní modelování, čímž je míněno to, že nám poskytuje reflexi, zpětný a reálný obraz o tom, jakým způsobem procesy v organizaci doopravdy ve skutečnosti probíhají, zda vše probíhá opravdu tak, jak by mělo.⁴⁰

Nástroje procesního controllingu měří výkonnost podnikových procesů výpočtem klíčových ukazatelů výkonnosti stanovených zákazníkem, které mohou představovat dobu trvání procesu, frekvenci procesu, četnost chyb, výdaje na proces, počet subjektů podílejících se na procesu a jiné ukazatele podle potřeb uživatele.⁴¹

Zjištění z provedeného controllingu mohou sloužit k následné optimalizaci nebo k reengineeringu podnikových procesů.

3.5.7 Měření výkonnosti procesu

Pod měřením výkonnosti procesů budeme chápat aktivity, které mají poskytovat objektivní a přesné informace o průběhu procesů, tak aby tyto procesy mohly být jejich vlastníky řízeny za účelem plnění požadavků na procesy kladených.⁴²

³⁹ NEUMAIEROVÁ, Inka. *Řízení hodnoty podniku, aneb, Nedělejme z podniku záhadu*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, c2005, xi, 233 s. ISBN 80-725-9022-7.

⁴⁰ HANKE, Michael. Business World. In: *Procesní controlling* [online]. 2008 [cit. 2014-01-04]. Dostupné z: <http://businessworld.cz/erp-bi-bpm/procesni-controlling-2402>

⁴¹ KLIMENT, Radim. *Audit procesů – moderní metodický koncept řízení kvality ve výrobním podniku*. Praha, 2013. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce Ing. Pavla Římovská.

⁴² HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ. *Reengineering podnikových procesů*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.

Tato data jsou stěžejní primárně pro garanty procesů, u kterých jsou tyto procesy realizovány. Ti nemusí samotné měření přímo provádět, je však v jejich zájmu výsledky poznat a využívat je k dalšímu rozhodování. Bez těchto dat není možné proces objektivně řídit.

Měření procesů by mělo splňovat tyto zásady:⁴³

- **Validita měření** – Požadavek na validitu v tomto pojetí má širší souvislost a týká se především dosažení stavu důvěry k informacím, které nám jejich autor předkládá. Pouze s validními daty jsme schopni dosáhnout objektivního měření.
- **Úplnost měření** – Chceme-li identifikovat oblasti pro další zlepšování procesu, musíme měřit všechny významné aspekty jeho průběhu a realizace.
- **Dostatečná podrobnost měření** – v návrhové fázi měřicího systému musíme uvažovat nejen měření samotného výstupu z procesu, ale také měření na vstupu a v průběhu procesu.
- **Dostatečná frekvence měření** – Četnost měření je aspekt, který má významný vliv na přesnost měření. Jestliže bude frekvence příliš nízká, můžeme dojít k velmi zkresleným údajům.
- **Požadovaná přesnost měření** - Aby byly informace plynoucí z měření důvěryhodné a správné, je třeba, aby byly dostatečně přesné. Není přitom nutná absolutní přesnost. Je nezbytné dokázat rozpoznat ve sledovaných ukazatelích skutečný trend, určitou nepřesnost je potom možno tolerovat.
- **Možnost odhalení mezer výkonnosti** – Měřicí systém by měl být projektován tak, aby bylo možné odhalit alespoň 80% všech odchylek. Analýza těchto odchylek pak odhalí příležitosti k dalšímu zlepšování výkonnosti.
- **Správné načasování měření** – Získání relevantních dat je pouze jedna stránka problému. Druhou stránkou je pak rychlost získání těchto dat a jejich včasné doručení vlastníkovi procesu tak, aby na jejich základě mohl provést potřebná operativní rozhodnutí.

Nenadál tyto zásady dále rozšířil o:⁴⁴

- **Stálost získaných dat v čase** – Ukazatele výkonnosti by měly mít takovou podobu, aby byly nezávislé na různých proměnných, jako např. změny produkce, změny cen vstupů apod. Vlastníci musí mít příležitost ukazatele srovnávat v čase.
- **Snadná srozumitelnost informací** – Neméně podstatná je také srozumitelnost naměřených dat. Z tohoto důvodu se doporučuje, aby se volily snadno interpretovatelné jednotky.

⁴³ HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ. *Reengineering podnikových procesů*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.

⁴⁴ NENADÁL, Jaroslav. *Příspěvek k měření a monitorování výkonnosti procesů v systémech managementu jakosti* [online]. 2001 [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj24-cz.htm>

- **Odpovědnost za výsledky měření** – Stejně jako je definována zodpovědnost za jednotlivé procesy, tak i u měření výkonnosti procesů musí být stanovena konkrétní odpovědnost za průběh měření a zpracování výsledků. Zodpovědný pracovník musí být za tímto účelem odborně připraven a musí mít příslušné pravomoci.

3.5.8 Klíčové ukazatele výkonnosti

KPI neboli klíčové ukazatele výkonnosti představují systém měření, který se zaměřuje na nejdůležitější aspekty výkonu, které jsou zásadní pro aktuální a budoucí úspěch organizace. Jedná se o konkrétní měřitelné hodnoty při vykonávání daného procesu, která jsou základním prvkem systémů pro měření výkonnosti a pomáhají organizacím dosahovat stanovených cílů.

Základní vlastnosti KPI podle Parmentera jsou:⁴⁵

- Nefinanční měřítka
- Častá měření
- Vychází z požadavků vrcholového managementu
- Porozumění daným ukazatelům a participace při stanovení nápravných opatření jsou požadovány po zaměstnancích na všech úrovních.
- Jasně definovaná zodpovědnost
- Mají významný vliv (např. ovlivňují některé z kritických faktorů apod.)
- Pozitivní dopad na výkon ostatních činností

Ukazatele výkonnosti by měly být nastaveny tak, aby objektivně zachycovaly výkonnost procesu. Z tohoto důvodu se doporučuje dodržet následující postup při jejich volbě:⁴⁶

- Přesně definovat proces, u kterého hodláme měřit výkonnost (vedením organizace, nebo vedením příslušné organizační jednotky).
- Sestavit skupinu zkušených pracovníků pro volbu ukazatelů (vlastníkem daného procesu).
- Aplikovat brainstorming na téma volba ukazatelů pro měření výkonnosti procesu za vedení a moderování vlastníkem procesu.
- Výběr nejvhodnějších ukazatelů z brainstormingem navržené škály ukazatelů tak, aby jejich aplikace neznamenal neefektivní nárůst pracovní, ale aby byla zachována jejich maximální vypovídací schopnost o skutečné výkonnosti daného procesu (celou skupinou pracovníků, ve které je nutné dosáhnout konsensu).

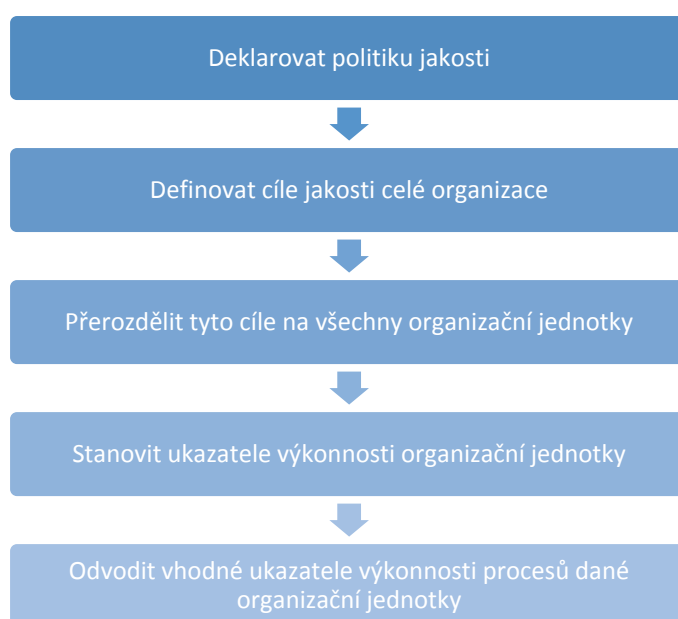
⁴⁵ PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2007, xv, 236 p. ISBN 978-047-0095-881.

⁴⁶ NENADÁL, Jaroslav. *Příspěvek k měření a monitorování výkonnosti procesů v systémech managementu jakosti* [online]. 2001 [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj24-cz.htm>

- Navržení matematických vztahů pro výpočet jednotlivých vybraných ukazatelů výkonnosti procesů (celou skupinou pracovníků).
- Stanovení potřebných informačních vstupů pro výpočet ukazatelů výkonnosti vlastníkem procesu.

Nenadál v souvislosti s klíčovými ukazateli připomíná také úzkou vazbu s managementem jakosti a strategickými cíle organizace. Obr. XIV demonstruje, jakým způsobem by měla organizace respektující systém managementu jakosti postupovat při volbě klíčových ukazatelů.

Obr. XIV – Algoritmus tvorby KPI podle Jaroslava Nenadála⁴⁷

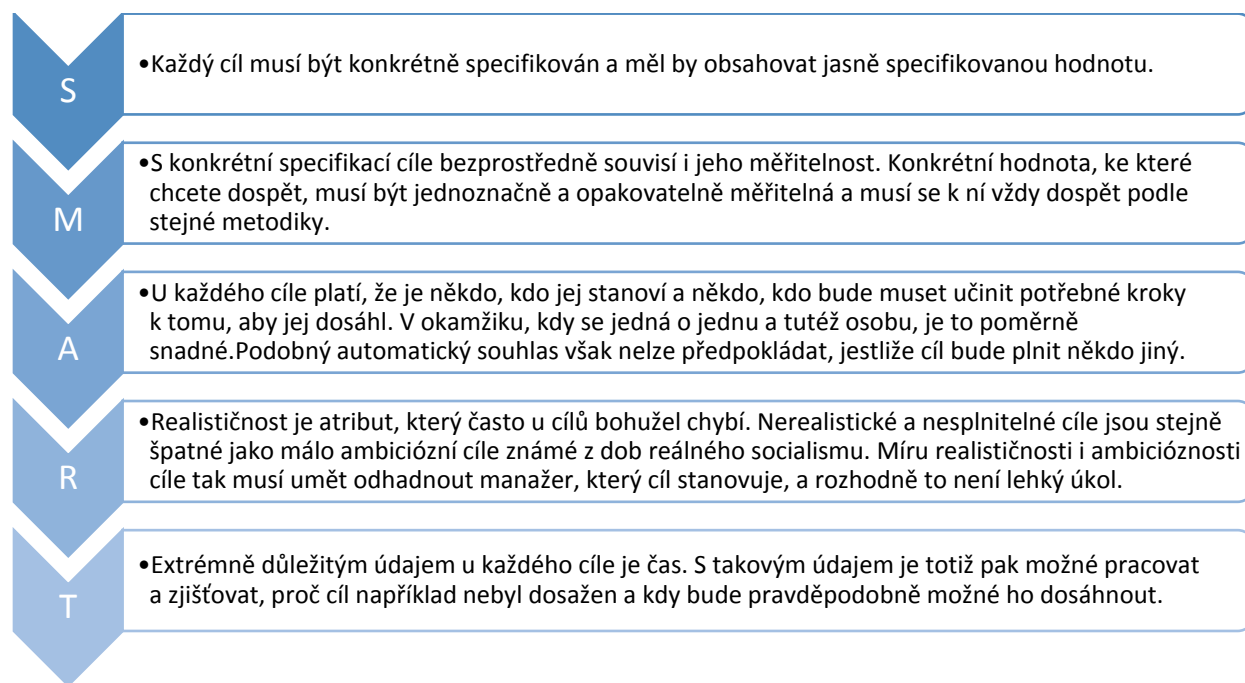


V závěrečné části věnované měření výkonnosti procesů by se autor rád několika větami zmínil o problematice cílů. Na jednu stranu by měly být cíle na proces vysoké a měly by znamenat maximální využití procesního potenciálu, na druhou stranu by měly být stanoveny tak, aby jejich dosažení bylo možné. Je tedy vhodné při definici těchto cílů respektovat princip SMART. SMART je anglický výraz pro chytrý a v managementu zároveň zkratka pro metodiku stanovování cílů tvořená anglickými slovy specific (konkrétní), measurable (měřitelný), agreed (odsouhlasený), realistic (realistický)

⁴⁷ NENADÁL, Jaroslav. *Příspěvek k měření a monitorování výkonnosti procesů v systémech managementu jakosti* [online]. 2001 [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj24-cz.htm>

a timely (definovaný v čase). pro jednotlivá písmenka přitom existují i alternativní významy. Tyto jsou nicméně nejčastěji používané.⁴⁸

Obr. XV – Grafické znázornění metodiky SMART – vlastní tvorba



3.6 Zlepšování procesů

Dnešní svět klade daleko větší nároky na efektivitu procesů, než tomu bylo v minulosti. Nestačí věnovat pozornost pouze výrobkům nebo službám samotným, musíme se také zabývat tím, jakým způsobem je navrhne, vyrobíme a jak je předložíme těm, kteří o ně mají zájem. Požadavky klíčových zákazníků se někdy mění prakticky ze dne na den, je tedy důležité, aby procesy byly co nejflexibilnější a dokázaly se rychle adaptovat na nové podmínky. Díky zlepšování procesů a schopnosti pružně reagovat na dynamické změny, může firma získat výraznou konkurenční výhodu a lepší pozici na trhu.

Alena Svozilová v souvislosti se zlepšováním podnikových procesů říká: „Zlepšování podnikových procesů je činností zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů.“⁴⁹

⁴⁸ ZIKMUND, Martin. SMART aneb jak definovat cíle. In: *Business Vize* [online]. 2010 [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/smart-aneb-jak-definovat-cile>

⁴⁹ SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 223 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

Na zlepšování podnikových procesů se zaměřuje celá řada metod. V zásadě můžeme říci, že se dělí na metody propagující radikální změnu procesu (reengineering, BPR – Business Process Reengineering), zlepšování (improvement, redesign) a metody pro kontinuální zlepšování (continuous improvement), které vychází z řízení kvality.

3.6.1 Přístupy ke zlepšování procesů

V praxi můžeme rozlišit dva až tři základní styly zlepšování procesů, které se liší svou dynamikou, rizikovostí a významností finální změny.

3.6.1.1 Business Process Reengineering (BPR)

„Reengineering v podstatě znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.“⁵⁰

Reengineering ignoruje hierarchické řízení, je to nový začátek, který hledá jiné, moderní modely organizace práce. Tato metoda identifikuje stará pravidla, aby se následně mohla opustit a byla nahrazena novými.

Základní dotaz, který by se každá firma měla během aplikace této metody položit, zní:

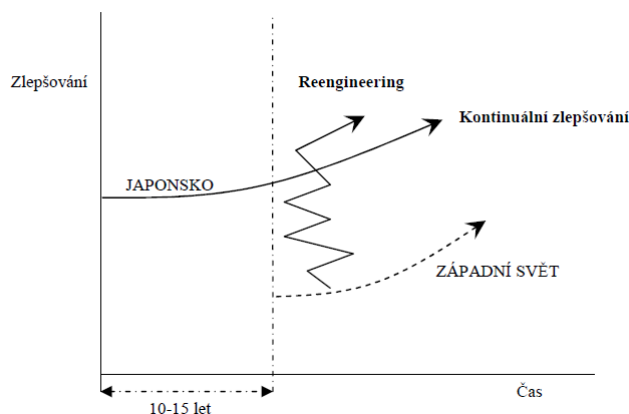
„Jak by vypadala tato firma, kdybychom ji dnes se současnými znalostmi a s využitím dnešních technologií budovali znovu?“⁵¹

Impulsem pro vytvoření přístupu, který by podporoval změnu v radikální podobě, byla snaha vyrovnat se japonským firmám, které již mnohem dříve začaly využívat metod postupného zlepšování a vytvořily si tak výrazný náskok. Pokud by se západní firmy vydaly cestou kontinuálního zlepšování, jen těžko by japonské firmy dostihly. Jedinou možnou cestou byla revoluční změna v podobě reengineeringu.

⁵⁰ HAMMER, Michael. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, 212 s. ISBN 80-856-0373-X.

⁵¹ POŠVÁŘ, Zdeněk a Jiří ERBES. *Management I*. Vyd. 1. Brno: Mendelova lesnická a zemědělská univerzita, 2002, 155 s. ISBN 80-715-7633-6.

Obr. XVI – Uplatňování procesního řízení v Japonsku a v USA⁵²



Z hlediska rozsahu realizované přestavby procesů lze reengineering klasifikovat takto:⁵³

- **Work Process Reengineering (WPR)** – změny jsou realizovány pouze v určité části podniku. Po tomto částečném reengineeringu většinou následuje komplexní reengineering.
- **Business Process Reengineering (BPR)** – změny jsou realizovány v celém podniku a postihují měkké i tvrdé faktory prosperity. Využívá se synergického efektu z jednotlivých přeprojektovaných procesů v rámci WPR.
- **Total Business Reengineering (TBR)** – komplexní reengineering, kdy jsou změny realizovány nejen uvnitř podniku, ale i v jeho okolí. Snaží se o zapojení dodavatelů a odběratelů do výrobního procesu. Rozlišujeme dva odlišné pohledy na reengineering:
 - **Zevnitř ven** – jde o přechod podniku na procesní myšlení
 - **Zvenčí dovnitř** – integrace klíčového zákazníka do procesu podnikání

V dnešní době, kdy již není potřeba dohánět japonské firmy, je nejčastějším důvodem k reengineeringu fakt, že podnikové procesy mnoha firem postupem času degenerují a ve své původní podobě přestávají být konkurenceschopné. Příznaky takovéto degenerace mohou být:⁵⁴

- velký podíl kontrolních činností,
- hodně chyb, oprav a změn,
- značné zásoby a rezervy,
- nadbytečnost informací,
- komplikovanost procesů,

⁵² TRUNEČEK, Jan. *Management v informační společnosti: Učební texty pro bakalářské studium*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1997, 228 s. ISBN 80-707-9201-9.

⁵³ TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 312 s. ISBN 80-864-1967-3.

⁵⁴ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

- velké množství výjimek, apod.

Jelikož v prvopočátcích zavádění reengineeringu do praxe mnoho projektů selhalo a nedosáhlo ani minima stanovených cílů, byl proveden empirický výzkum, na jehož základě byl sestaven seznam kritických faktorů úspěchu reengineeringu. Některé z těchto faktorů lze vztáhnout i na zavádění procesního řízení. Kritické faktory úspěchu jsou:⁵⁵

- *Aktivní podpora vrcholovým vedením* – sponzorství (silné a soustavné zapojení do projektu)
- *Strategické zaměření* (shoda projektu s podnikovou strategií)
- *Neúprosná případová studie (business case) chystané změny* (s měřitelnými cíli)
- *Dobrá metodika* (umožňující zejména vytvoření vize)
- *Efektivní systém řízení změny* (zahrnující především kulturní transformaci)
- *Liniové vlastnictví* (vlastnictví s měřitelností efektů)
- *Vytvoření reengineeringového týmu* (dostatečně velkého a s potřebnými znalostmi)

Obdobným způsobem klade důraz na úspěšnost reengineeringových projektů také Filip Šmída, který varuje před nejčastějšími chybami, ke kterým může dojít během uplatňování reengineeringových metod, a které by mohly vést k celkovému neúspěchu. Mezi tyto chyby patří např.:⁵⁶

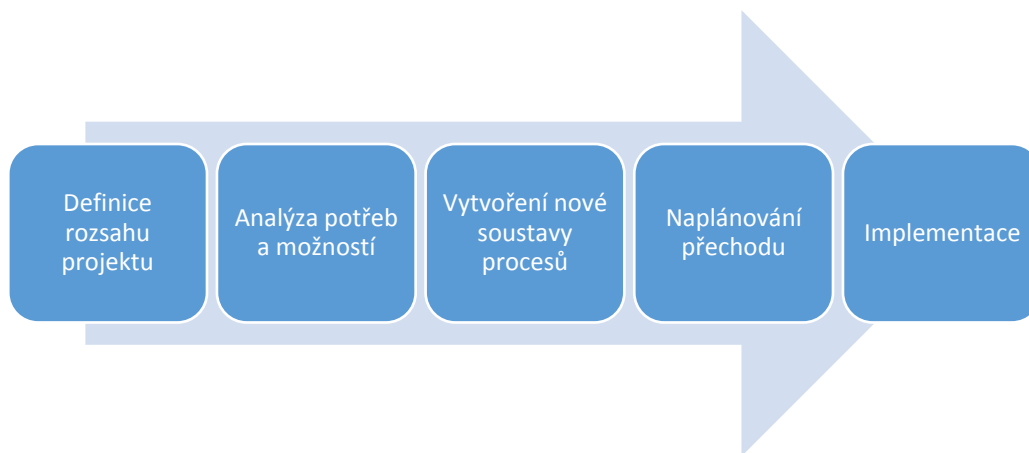
- Orientace na jiné záležitosti, než na podnikové procesy
- Snaha proces vylepšit místo jeho radikální změny
- Umožnění firemní kultuře a postojům vedení, aby reengineering zablokovaly
- Snaha uskutečnit reengineering tak, aby se nikoho nedotkl apod.

Jakým způsobem by měl reengineering probíhat, ilustruje následující obrázek. Hlavními pilíři celého reengineeringového procesu jsou:

- Stanovení si cílů dle metodiky SMART
- Provedení důkladné analýzy (potřeby zákazníků, přístup konkurentů apod.)
- Promyšlení a vytvoření vize budoucích procesů
- Vytvoření akčního plánu vedoucího k implementaci nových procesů
- Implementace nově namodelovaných procesů

⁵⁵ ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

⁵⁶ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.



Co se týká samotných reengineeringových technik, těch existuje celá řada. Každá z těchto metod nahlíží na procesy trochu jinak, liší se rozsahem, způsobem nasazení, délkou zpracování či různou podporou IT technologií.

Jednou z klasických metod je Metodika Hammera a Champyho, která si klade hlavní nároky na definici cílů či zlepšení řízení podniku. Oproti tomu metodika T. Davenporta přiřazuje hlavní důraz na podporu IT, která má pomoci v úspěšném reengineeringu a následně ulehčit nové inovace. Z dalších důležitých metod lze zmínit například Metodiku Kodak, PPP (Participatory Process Prototyping) prof. Gappmaiera či metodiku DoD (Department of Defense) a samozřejmě i metodiku ARIS (Architecture of integrated Information Systems) pana profesora Scheera.

3.6.1.2 Business Process Redesign (BPRD)

Některé zdroje zmiňují jako samostatnou metodu radikálního zlepšování tzv. redesign procesů, který se od Reengineeringu odlišuje tím, že je ve větší míře orientován na výkonnost firmy. Základní myšlenka vychází z toho, že výkonnost firmy je neadekvátní a to jak vzhledem k vlastním možnostem, tak vzhledem k výkonnosti okolí. Cílem Redesignu je znovu vytvořit procesy, které zvýší kvalitu poskytovaných služeb či produktu a zároveň zvýší produktivitu organizace.

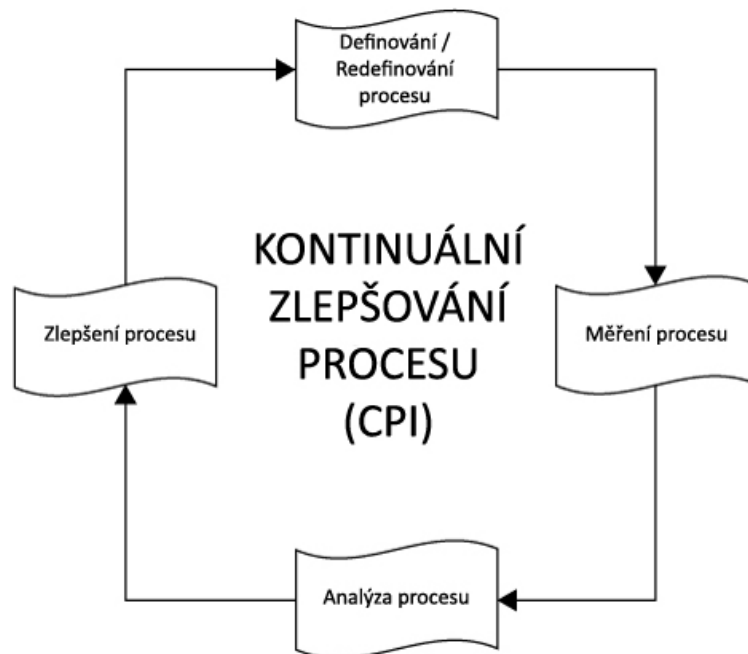
Naproti tomu Reengineering klade větší akcent na výsledný produkt a nezabývá se tolik výkonností. Vychází z toho, že klíčové zdroje firmy jsou zatěžovány zbytečnými sekundárními procesy. Řešení často spočívá v outsourcingu některých procesů a v následném zdůraznění primárních procesů, které se rekonfigurují do potřebné podoby tak, aby se zvýšil jejich přínos a minimalizovaly se náklady.

⁵⁷ TRUNEČEK, Jan. *Management v informační společnosti: Učební texty pro bakalářské studium*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1997, 228 s. ISBN 80-707-9201-9.

3.6.1.3 Continuous Process Improvement (CPI)

Každá organizace se postupně vyvíjí a společně s tím by měla postupně analyzovat a vylepšovat své procesy tak, aby si zajistila ten nejúčinnější a nejefektivnější chod. Postupné zlepšování (CPI nebo BPI) reprezentuje evoluční rozvoj procesů uvnitř firmy, při respektování omezení, které mohou představovat existující organizační struktury a cíle firmy. Procesy jsou zdokonalovány tak, že se průběžně identifikují možné příležitosti pro jejich zlepšení, které se následně realizují. Tato vylepšení sice podmiňují inovaci procesu, avšak zpravidla nemají výrazný dopad na jeho celkový průběh. Filosofie neustálého zlepšování by měla dodržovat každá firma, která chce naplňovat své dlouhodobé cíle a záměry. Z tohoto důvodu je neustálé zlepšování rovněž zakotveno v systémech řízení jakosti dle mezinárodních norem ISO. Zjednodušený cyklus pro postupné zlepšování procesů můžeme vidět na níže uvedeném obrázku.

Obr. XVIII – Cyklus kontinuálního zlepšování procesů⁵⁸



3.6.1.4 Vztah radikálního (BPR, BPRD) a kontinuálního zlepšování (CPI, BPI)

Radikální a kontinuální zlepšování procesů lze chápat jako vzájemně se doplňující přístupy. Po realizaci BPR, jenž řeší významné změny požadavků ze strany externího či interního zákazníka, je velmi často aplikována některá z metod CPI, neboť radikálně vylepšené procesy je zpravidla nutné nechat ustálit a odstranit problémy, které se objevily. k využití obou metod Fiala s Ministrem ve své knize uvádí:

⁵⁸ ABUDI, Gina. *Business Process Improvement is a Strategic Necessity* [online]. 2010 [cit. 2014-01-25]. Dostupné z: <http://www.executivebrief.com/process-improvement/business-process-improvement-strategic/>

„V okamžiku, kdy je objem vložených prostředků do zdokonalování procesů pomocí přístupu BPI vyšší než získaný výstupní efekt, je vhodné zvolit přístup BPR, který v sobě nese změnu procesu, jenž řeší zásadní a radikální požadavek externího nebo interního zákazníka zpravidla orientovaný na kvalitu poskytovaného produktu nebo služby. Naopak z dosavadních zkušeností vyplývá, že modifikovat radikálně podnikové procesy není vhodné, pokud to není absolutně nutné. V reálných situacích jsou totiž v zemích jakou je např. Česká republika, podnikové procesy skryté v myslích lidí, kteří je vykonávají a jsou založeny na zvládnutých dovednostech. Proto nejsou mnohé informace o procesech známy a zaznamenány v procesních mapách. Vybavují se až při vzniku určité situace, a proto se restrukturalizaci procesu ztratí.“⁵⁹

Rozdílnost jednotlivých přístupů můžeme nejlépe vidět v následující tabulce.

Tab. VI – BPI versus BPR⁶⁰

	<i>BPI</i>	<i>BPR</i>
<i>Povaha změny</i>	inkrementální	radikální
<i>Vstupní bod</i>	existující proces	čistý list
<i>Frekvence</i>	průběžná	jednorázová
<i>Potřebný čas</i>	krátký	střední až rozsáhlý
<i>Iniciativa</i>	top-down/ bottom-up	top-down
<i>Rozsah</i>	úzký	široký
<i>Riziko</i>	střední	vysoké
<i>Primární aktivátor</i>	statistické řízení	výrazné změny uvnitř/vně organizace
<i>Typ změny</i>	kulturní	kulturní / strukturní

3.6.2 Řízení jakosti

Požadavky zákazníka se v souvislosti s managementem kvality skloňují snad ve všech pádech a firmy dělají vše pro to, aby těmto požadavkům plně vyhověly. Výrobní programy, vývoj produktu či výrobní technologie se těmto požadavkům přizpůsobují ve všech aspektech. Dnes již nikdo nemůže pochybovat o tom, že jakost v nejširším slova smyslu je fenoménem dnešní doby a vizí budoucnosti. Je to významný konkurenční prvek, na který by každá organizace měla brát náležitý zřetel.

Pojem jakost lze vyjádřit mnoha různými definicemi. Někdo chápe jakost jako vyhovění všem požadavkům a přáním zákazníka, jiný zase jako výrobek nebo službu bez vady, další člověk jako moderní výrobek s mnoha novými funkcemi a atraktivním designem. O jakost byl zájem již v dobách

⁵⁹ FIALA, Josef a Jan MINISTR. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2003, 109 s. ISBN 80-248-0500-6.

⁶⁰ FIALA, Josef a Jan MINISTR. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2003, 109 s. ISBN 80-248-0500-6.

dávno minulých a dokonce již Aristotelovi je přisuzována nejstarší definice tohoto pojmu. Vybrané definice předních světových odborníků v oblasti kvality jsou uvedeny níže.

Deming

Jakost má význam pouze ve vztahu k zákazníkovi, jeho potřebám, pro co se rozhodl ji použít. Neustálé zlepšování.

Juran

Způsobilost k zamýšlenému užití/způsobilost k zamýšlenému účelu, tak jak to vidí uživatel. pro položky s dlouhodobou životností: dostupnost, spolehlivost a udržitelnost.

Crosby

Shoda s požadavky.

Ishikawa

Výrobek nebo služba, které jsou ekonomické, nejužitečnější a vždy uspokojivé pro spotřebitele.

Definice terminologických norem „rodiny ISO 9000“:

ISO 8402 – Jakost

Celkový souhrn znaků entity, které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby.

ISO 9000:2000 – Jakost / Kvalita

Stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků.

ISO 9001:2008 – Kvalita

Stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik.

3.6.2.1 TQM⁶¹

Zřejmě nejmodernější způsob řízení jakosti se nazývá Total Quality Management. Prvně se pojem TQM začal objevovat koncem 70. let 20. století a označoval koncept celopodnikového řízení kvality v japonských firmách. Později byl dále zdokonalován na americké půdě a v dnešní době je považován za základní filozofii managementu kvality. TQM představuje komplexní metodu řízení, která klade důraz na řízení kvality ve všech sférách života podniku. Překračuje tak rozsah řízení kvality a stává se i metodou strategického řízení a manažerskou filozofií pro všechny činnosti podniku.

⁶¹ BLECHARZ, Pavel a Dagmar ZINDULKOVÁ. *TQM*. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005, 68 s. ISBN 80-867-6428-1.

TQM má následující charakteristické znaky:

- Je to filozofie postavená na aktivní účasti vzdělaných a vhodně motivovaných lidí na zlepšování kvality práce, ať už osobní či týmovou metodou.
- Prioritou je kvalita procesů, které umožní dosahovat požadovaných výsledků, snižování nákladů, snižování počtu chyb či úspory času.
- Impulzem pro zlepšování se stávají taktické údaje zpracované ve formě informací, které snižují neurčitost daného předmětu, anebo jevu.
- Zainterесováním co největšího počtu zaměstnanců se zvyšuje povědomí a význam kvality produkce a procesů, čímž je možné postupně přecházet od přísných pravidel ke kultuře kvality.
- Zvyšování důrazu na kvalitu procesů, jejich řízení a kontinuální zlepšování za pomoci různých technik a nástrojů.
- Uplatňování principu interního zákazníka.
- Využití všech forem motivace a stimulace pracovníků pro odvádění kvalitní práce a účast na zlepšování.
- Zavádění kooperativního stylu vedení lidí tak, aby byli do procesů vtáhnuti a aktivně se podíleli na rozvoji firmy.
- Samohodnocení a porovnání úrovně s modelem národní nebo nadnárodní ceny za kvalitu.

Zabezpečování jakosti dle konceptu TQM je postaveno na 3 základních pilířích:

- odpovědnost a závazek top managementu,
- systém managementu kvality,
- rozvoj a realizace metod řízení jakosti.

Postoj k jakosti ze strany top managementu je dokumentován v prohlášení, které se nazývá politika jakosti. Politika jakosti je formulována vzhledem ke strategickým cílům podniku a jsou zde v obecnější rovině prezentována nejdůležitější pravidla. Přístup managementu v metodice TQM je přitom zcela zásadní a pomáhá formovat přístup k jakosti u všech dalších zaměstnanců.

TQM zdůrazňuje řízení jakosti ve všech fázích reprodukčního cyklu, u všech aktivit a u všech zaměstnanců. Z těchto důvodů by měl systém managementu kvality prostupovat všemi aktivitami, které jsou potřebné pro realizaci výrobku, a zároveň by měl respektovat následující aspekty:

- Provádí se identifikace procesů a vazeb mezi nimi, definice kritérií, postupů, metod, které jsou zapotřebí pro efektivní fungování a řízení procesů.
- Vedení musí zajistit dostupnost zdrojů a jmenovat představitele vedení pro systém managementu kvality.

- Vedení musí určit, jaká dokumentace bude potřebná pro vytvoření a udržování systému managementu jakosti. Obvyklou formou je třívrstvá neboli třístupňová dokumentace, dokumenty jsou hierarchicky seřazeny od dokumentu nejvyšší úrovně (příručka jakosti), přes střední úroveň (směrnice), až po dokumenty nejnižší úrovně (pracovní instrukce).
- Orientace na zákazníka. Organizace musí vycházet z potřeb zákazníka a snažit se je co nejlépe naplňovat. Je nutné neustále monitorovat spokojenost zákazníka a provádět příslušná opatření, pokud je třeba.
- Respektování procesního přístupu. Proces je systém činností, který využívá zdroje pro přeměnu vstupů na výstupy. Produkt je výsledkem procesu.
- Neustálé zlepšování. Organizace musí plánovat a realizovat neustálé zlepšování procesů tak, aby systém managementu jakosti byl celkově neustále zlepšován. Na základě politiky jakosti, cílů jakosti, auditů, analýzy procesů, přezkoumání vedením, popř. na základě sebehodnocení firmy, musí být vyhledávány příležitosti a priority pro neustálé zlepšování.

Systémy managementu jakosti založené na konceptu TQM se necertifikují. Jejich hodnocení probíhá nejčastěji formou samohodnocení. V případě prokazatelné vysoké úrovně může být organizace ohodnocena cenou za jakost.

V rámci managementu jakosti byla vyvinuta nebo převzata celá řada speciálních postupů, které se nejčastěji nazývají jako nástroje jakosti. Používání nástrojů jakosti je základním východiskem pro neustálé zlepšování nebo pro opatření k nápravě. Existuje celá řada těchto metod. Jejich výběr nelze provádět univerzálně. Výběr bývá závislý na charakteru organizace a jejich potřebách. Podle složitosti a náročnosti při aplikaci můžeme rozdělit nástroje jakosti do dvou skupin: jednoduché nástroje a pokročilé nástroje jakosti.

3.6.2.2 Normativní přístup k řízení kvality⁶²

Celopodnikové řízení jakosti je v dnešní době realizováno většinou prostřednictvím standardizovaných koncepcí, které mohou být následně rozvíjeny o další prvky TQM. Pouze v některých případech, zejména v Japonsku, je koncepce TQM realizována přímo bez použití standardů ISO. Obě tyto koncepce však mají společný cíl, vybudovat a udržovat důvěru zákazníka a ostatních zainteresovaných stran ve schopnost plnit dohodnuté požadavky.

V roce 1987 byl schválen soubor norem ISO 9000, aby pomohl organizacím všech typů a velikostí při uplatňování efektivních systémů managementu jakosti. Tyto normy se aktualizují přibližně

⁶² BLECHARZ, Pavel a Dagmar ZINDULKOVÁ. *MSS - Mezinárodní systémové standardy*. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005, 62 s. ISBN 80-867-6445-1.

v sedmiletých cyklech a využívají je organizace po celém světě s cílem následné certifikace svého systému managementu jakosti. Současné aktuální normy ISO řady 9000 pocházejí z roku 2008. Oproti TQM je standardizovaná koncepce vhodnější pro organizace s nižší zralostí, zlepšování je založené na auditech, nikoliv na samohodnocení, převažuje vnější tlak na zvyšování požadavků a řídí se konkrétními modely podle příslušných norem.

Zásady managementu jakosti dle norem řady 9000:

- **Zaměření na zákazníka**

Budoucnost organizace a její výsledky se odvíjí především od chování zákazníka. Každá organizace by měla být schopná plnit veškeré jeho požadavky. Stejný zřetel by měl být věnován i zákazníkům interním.

- **Vedení**

Manažeři musí vytvořit takové prostředí, ve kterém budou zaměstnanci odvádět ty nejlepší výkony v souladu se zájmy organizace.

- **Zapojení pracovníků**

Akcentuje angažovanost lidí ve všech důležitých aktivitách tak, aby se stávali sebevědomými a odpovědnými nejen za výsledky své vlastní práce, ale také za výsledky celé organizace.

- **Procesní přístup**

Činnosti a zdroje by měly být řízeny jako proces tak, aby bylo dosahováno efektivnějších výsledků, nižších nákladů apod.

- **Systémový přístup managementu**

Tento princip navazuje na předcházející zásadu. Systém managementu je chápán jako soubor na sebe navazujících procesů, což má organizaci přinést zvýšenou efektivnost a účinnost při dosahování cílů.

- **Neustálé zlepšování**

Pomocí neustálého zlepšování má být zabezpečeno dosahování nové úrovně v jednotlivých procesech a redukce vnitřních neefektivností organizace.

- **Rozhodování na základě faktů**

Objektivní a účinná rozhodnutí mohou být učiněna pouze na základě vhodně analyzovaných dat a informací.

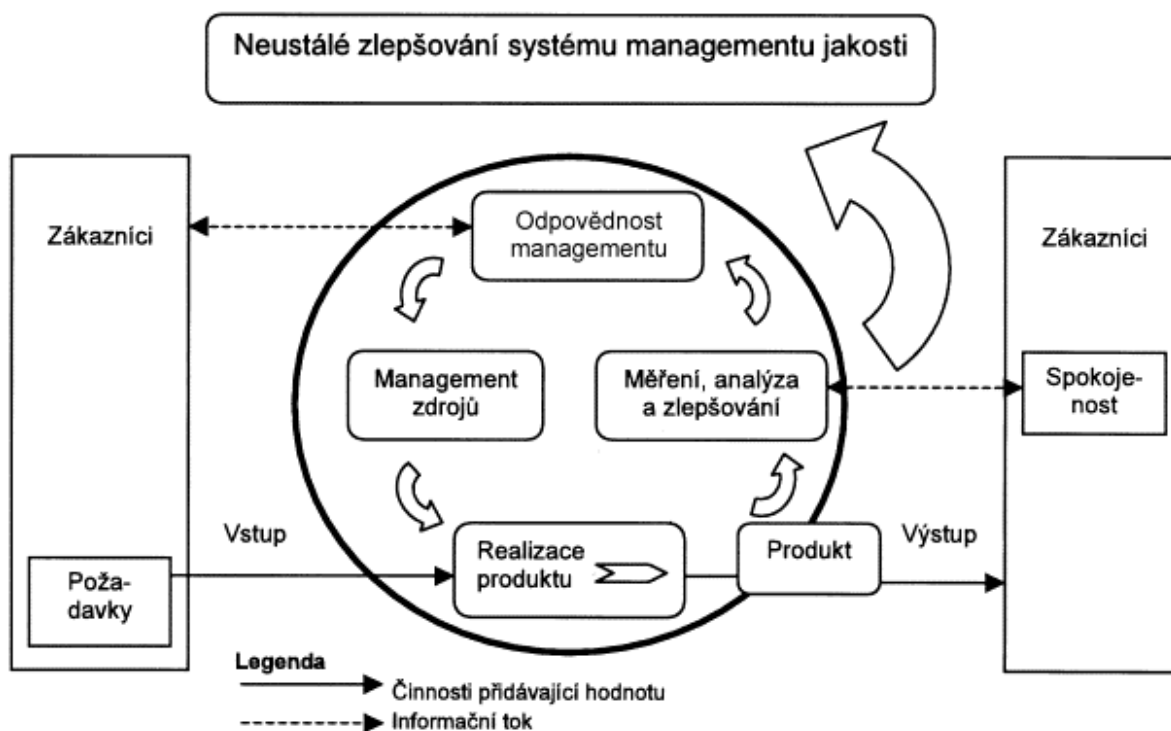
- **Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy**

Oboustranně vyvážené a prospěšné vztahy mezi obchodními partnery pomohou vytvářet vyšší hodnoty pro oba partnery.

Na rozdíl od TQM je možné zavedení systému podle požadavků normy ISO 9001 certifikovat nezávislou organizací, která má akreditaci pro udělování certifikátu v příslušné zemi, resp. v příslušné

části světa. Certifikační společnost prověří soulad reality a požadavků dle normy ISO 9001 a plní-li organizace tyto požadavky, je jí vydán certifikát. Certifikát má platnost tři roky a v průběhu platnosti se musí certifikační společnost přesvědčovat o tom, že organizace nekoná v rozporu s normou ISO 9001. Proto provádí v organizaci minimálně jednou ročně tzv. dozorový audit. Po třech letech se koná tzv. recertifikační audit a po jeho absolvování se platnost certifikátu prodlužuje na další 3 roky. Držení certifikátu je nezbytnou součástí pro dodávky do některých odvětví. Typickým příkladem je automobilový průmysl, který striktně vyžaduje certifikaci dle normy ISO/TS 16949. Tato norma obsahuje veškeré náležitosti ISO 9001, zahrnuje některé další specifické požadavky či požadavky rozšiřuje.

Obr. XIX – Model procesně orientovaného systému managementu jakosti⁶³



3.6.2.3 TQM vs. ISO⁶⁴

Základní charakteristika norem ISO řady 9000 je založena na těchto klíčových pojmech: odpovědnost vedení, procesní řízení, orientace na zákazníka a důraz na neustálé zlepšování. Základní charakteristika TQM je velmi podobná a nalezneme zde analogická klíčová slova. Rozdíly mezi

⁶³ ČSN EN ISO 9001 (01 0321) Systémy managementu kvality - Požadavky: ed. 2. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010, 55 s.

⁶⁴ BLECHARZ, Pavel a Dagmar ZINDULKOVÁ. *MSS - Mezinárodní systémové standardy*. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005, 62 s. ISBN 80-867-6445-1.

přístupy oběma přístupy můžeme objevit až při detailnějším zkoumání. Níže uvedená tabulka srovnává desatero japonského TQM s požadavky norem ISO.

Tab. VII – Porovnání TQM a ISO⁶⁵

<i>TQM</i>	<i>ISO</i>
1. Systém managementu jakosti řídí nejvyšší vedoucí, podílí se všechna oddělení a všichni zaměstnanci.	1. ISO má srovnatelný požadavek.
2. Jakost má vedením přisouzeno trvale nejvyšší prioritu.	2. Z kontextu nepřímo vyplývá extrémní důležitost kvality, nehovoří se však o nejvyšší prioritě.
3. Delegování odpovědnosti za realizaci a pravomoci k řízení jakosti na nižší stupně řízení.	3. ISO má srovnatelný požadavek.
4. Organizování prověrek jakosti a využívání jejich poznatků.	4. ISO má srovnatelný požadavek.
5. Zabezpečování jakosti od plánování, vývoje až po prodej a servis.	5. ISO má srovnatelný požadavek.
6. Činnost kroužků jakosti.	6. Není obsahem ISO.
7. Rozvoj a realizace metod řízení jakosti.	7. ISO má téměř srovnatelné požadavky v obecnější rovině.
8. Výchova a školení všech pracovníků.	8. ISO má téměř srovnatelný požadavek.
9. Aplikace systému managementu kvality z průmyslové výroby na jiná odvětví.	9. Mimopodnikový faktor, nelze aplikovat.
10. Celonárodní aktivity na podporu péče o jakost.	10. Mimopodnikový faktor, nelze aplikovat.

Můžeme říci, že TQM klade absolutní prioritu na kvalitu, na motivaci a vzdělávání, zdůrazňuje ekonomický faktor jakosti, celkovou kulturu organizace a neustálé zlepšování.

3.6.2.4 Vybrané nástroje řízení jakosti

Nástroje řízení jakosti umožňují provádět monitorování, analýzu a zlepšení procesu nebo produktu. Podle složitosti a náročnosti při aplikaci je dělíme na jednoduché a pokročilé. Aplikace zejména pokročilých nástrojů jakosti je jedním z klíčových prvků TQM. k tomu, abychom splnili požadavky normy ISO 9001, nám dostačují jednoduché nástroje jakosti. Chceme-li však dosáhnout lepších výsledků, je vhodné tyto nástroje doplnit či nahradit některými z pokročilejších metod.

3.6.2.4.1 PDCA Cyklus

Demingův cyklus neboli PDCA cyklus je metoda postupného zlepšování například kvality výrobků, služeb, procesů, aplikací, dat, probíhající formou opakovaného provádění čtyř činností. Cyklus PDCA byl původně vytvořen Walterem Shewhartem v roce 1930. Následně PDCA pro zlepšování jakosti

⁶⁵ BLECHARZ, Pavel a Dagmar ZINDULKOVÁ. *TQM*. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005, 68 s. ISBN 80-867-6428-1.

využil a rozpracoval Shewhartův žák Edwards Deming, podle kterého je dodnes nazýván. Fáze tohoto 4 krokového cyklu se dělí na:

- **Plan – Plánuj**

V první fázi se prověřuje současná výkonnost procesu a zároveň se identifikují oblasti vhodné pro zlepšení. Rozhoduje se také o potřebě získání dat a informací, určuje se jak, kdy a kým budou potřebná data sbírána.

- **Do – Dělej**

Kompletace dat, provedení plánovaných změn a otestování zamýšleného řešení se provádí ve 2. Kroku tohoto cyklu.

- **Check – Kontroluj**

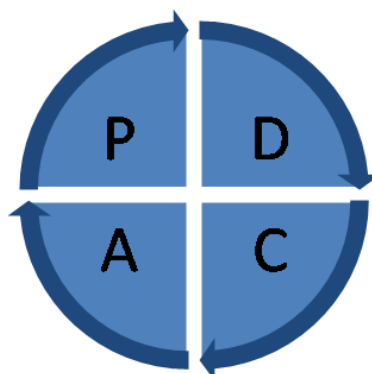
Po provedených změnách následuje sledování dosažených výsledků a jejich porovnání s plánovanými změnami. V tomto kroku je třeba se zaměřit také na překážky, které by mohly bránit požadovanému zlepšení. Je nutné také kontrolovat klíčové činnosti, aby bylo případně možné zachytit nově vzniklé problémy.

- **Act – Jednej**

Jestliže došlo k úspěšnému zavedení, je třeba udělat poslední závěrečný krok, a to rozpracovat konečné řešení tak, aby se stalo standardizovaným a trvalým přístupem. Znamená to zapojit další osoby, kterých se změna týká, proškolení je apod.

Cyklus je možné využít k řešení jakéhokoliv problému. Po ukončení jednoho cyklu je doporučeno ho i nadále opakovat tak, aby se procesy stále zdokonalovaly a roztočila se tak pomyslná spirála kontinuálního zlepšování.

Obr. XX – Cyklus PDCA⁶⁶



⁶⁶ MOŠAŤ, Miroslav. *Quality for everyone: Zlepšovacie na štyri písmená? PDCA* [online]. 2012 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://q4e1.blogspot.de/2012/03/zlepšovacie-na-styri-pismena-pdca.html>

3.6.2.4.2 Six Sigma

Velmi progresivním přístupem, který je v současnosti považován za jeden z nejdůležitějších směrů TQM, je metoda Six Sigma. Jak již bylo zmíněno v kapitole, která se zabývá historickým vývojem procesního přístupu, Six Sigma pochází z USA, konkrétně tento koncept vznikl ve společnosti Motorola, která jej využila pro dosažení téměř dokonalé kvality a zaznamenala tak obrovský růst.

Definice Six Sigma zní následovně: „Metoda Six Sigma je úplný a flexibilní systém dosahování, udržování a maximalizace obchodního úspěchu. Six Sigma je založena zejména na porozumění požadavků a očekávání zákazníků, disciplinovaném používání faktů, dat a statistické analýzy a na základě pečlivého přístupu k řízení, zlepšování a vytváření nových obchodních, výrobních a obslužných procesů.“⁶⁷

Základní myšlenkou Six Sigma je snížení počtu defektů na 3,4 defektů z 1 miliónu příležitostí. Tento počet je v dnešních podmínkách považován za „dokonalost“ v oblasti kvality. Celá metoda vychází z 5-ti krokového cyklu DMAIC. Zjednodušeně můžeme říci, že se jedná o zdokonalený PDCA cyklus. Jednotlivá písmena znamenají D – Define, M – Measure, A- Analyze, i – Improve, C – Control, tedy Definuj – Měř – Analyzuj – Vylepši – Kontroluj.

- **Define (Definuj)**

První krok je zaměřen na porozumění problému a očekávání zákazníků. Všechna poznání z této fáze se dokumentují v tzv. projektové chartě, která kromě jiného blíže definuje rozsah a zaměření projektu.

- **Measure (Měř)**

Úkolem této fáze je určit techniky pro měření, sběr a analýzu relevantních dat, které nám pomohou odhalit příležitosti pro zlepšení. Data mohou pocházet z různých zdrojů: čas cyklu, typy vad, četnost vad, zpětná vazba od zákazníka atd. Výstupem je zejména plán sběru dat, ve kterém je specifikován typ dat, technika sběru, předběžná analýza apod.

- **Analyze (Analyzuj)**

Zde se podrobně zkoumají všechna získaná data za účelem nalezení příležitostí pro zlepšení.

- **Improve (Vylepši)**

V tomto kroku by se měl projektový tým pokusit vyvinout, implementovat a ověřit účinnost opatření, které povedou k požadovanému zlepšení.

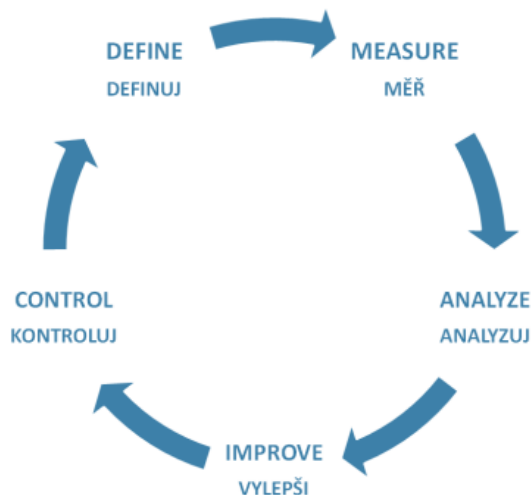
⁶⁷ PANDE, Peter S. *Zavádíme metodu Six Sigma aneb jakým způsobem dosahují renomované světové společnosti špičkové výkonnosti*. 1. vyd. Brno: TwinsCom, s.r.o., c2002, 416 s. ISBN 80-238-9289-4.

- **Control (Kontroluj)**

Kontrolou je myšleno monitorování implementovaných zlepšení za účelem udržení přínosů a zajištění nápravných akcí, pokud je třeba.

Výhodou Six Sigma oproti dřívějším směrům TQM je větší konkretizace cílů jakosti a jejich důkladné měření, což lépe umožňuje mezi sebou srovnávat úroveň různých procesů.

Obr. XXI – Cyklus DMAIC



3.6.2.4.3 Diagram příčin a následku (Ishikawův diagram)

Ishikawův diagram je grafická pomůcka podporující aplikaci týmové práce při vyhledávání rozhodujících příčin nežádoucích jevů, které je třeba odstranit. Díky svému vzhledu se též označuje jako diagram rybí kosti (angl. Fishbone diagram). „Hlavní kosti“ vedoucí od páteře znamenají oblasti či kategorie, ve kterých se může nacházet problém. „Vedlejší kosti“ pak představují konkrétní potenciální příčiny. k sestavení diagramu se většinou používá brainstorming.

- **1. Etapa aplikace**

Členové týmu uvádějí příčiny nežádoucího jevu a moderátor je přepisuje k jednotlivým šipkám.

- **2. Etapa aplikace**

Členové týmu dostanou přidělen určitý počet bodů (podle složitosti Ishikawova diagramu), kterými ohodnotí všechny uvedené příčiny. Rozhodujícím přiřadí více bodů, nepodstatným méně nebo žádné.

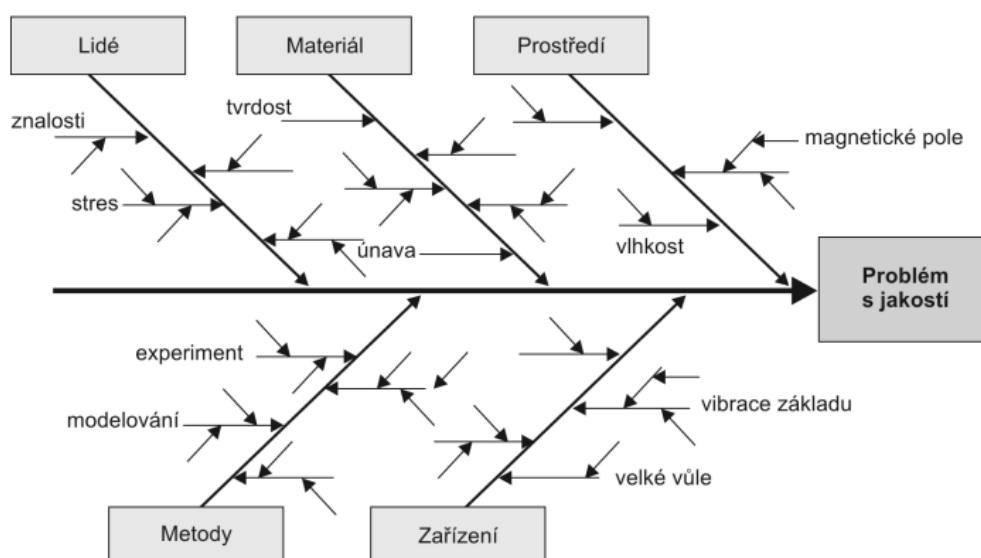
▪ 3. Etapa aplikace

Moderátor sečte body přidělené jednotlivými členy týmu a provádí celkové vyhodnocení.

Diagram rybí kosti dokáže jeho uživatelům poskytnout celkový a strukturovaný pohled na zkoumaný stav. Je účinným pomocníkem při zachycení všech možných příčin i subpříčin problému ve vzájemných souvislostech a dobře poslouží pro následnou analýzu i vedení diskuse o možných nápravných, preventivních i zlepšovacích opatřeních.

Samotný diagram však neodhalí význam zaznamenaných příčin ve vztahu k následku. k tomu je nutno použít další nástroje a metody jako např. Paretův diagram a FMEA.

Obr. XXII – Ishikawův diagram⁶⁸



3.6.2.4.4 5 Proč (5 Why)⁶⁹

Další možnou a účinnou alternativou pro hledání kořenových příčin problému je metoda nazvaná 5 Proč, angl. 5 Why. Tvůrci této metody jsou Sakichi Toyoda a Taiichi Ohno z firmy Toyota, která tento nástroj využívala k identifikaci problémů a hledání nápravných opatření ve firemních procesech. Velkou výhodou je celková jednoduchost této analýzy, která umožňuje její využití všemi zaměstnanci napříč celou organizací a ve všech možných oblastech. Princip spočívá v položení si jednoduché otázky „Proč?“ pětkrát v řadě, díky čemuž bychom měli dospět ke kořenové příčině problému. Níže uvedený příklad pomůže pochopit celou podstatu:

⁶⁸ JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 592 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.

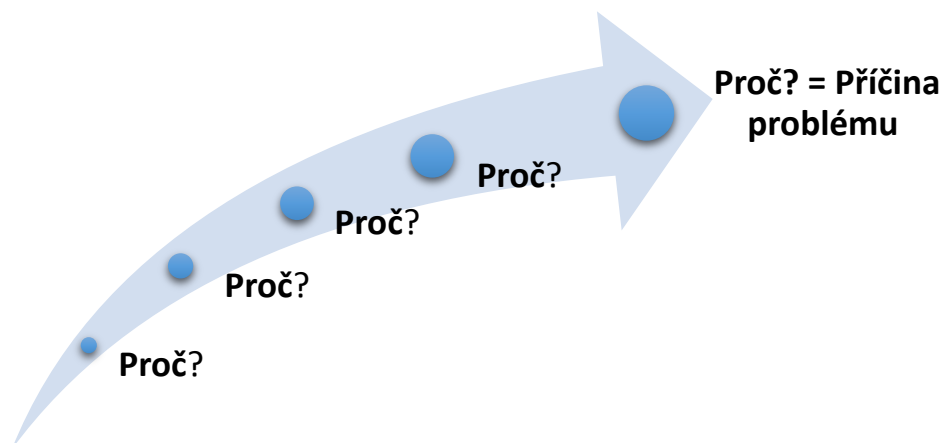
⁶⁹ ENGLISH, Paul F. *Safety performance in a lean environment: a guide to building safety into a process*. Boca Raton: CRC Press, 2012, xvii, 150 p. ISBN 978-143-9821-121.

Definice problému: Automobil se v ranních hodinách nepodařilo nastartovat.

1. **Proč automobil nenastartoval?** Baterie je vybitá. (1x Proč)
2. **Proč je baterie vybitá?** Jelikož je nefunkční alternátor. (2x Proč)
3. **Proč je nefunkční alternátor?** Řemen alternátoru, který baterii dobíjí, je poškozen. (3x Proč)
4. **Proč je řemen alternátoru poškozen?** Životnost tohoto řemenu byla překročena a alternátor nebyl vyměněn dle doporučení výrobce. (4x Proč)
5. **Proč nebyl řemen vyměněn dle doporučení výrobce?** Auto se neúčastnilo servisních prohlídek dle stanoveného plánu. (5x Proč = kořenová příčina problému)

Řešení: Začít s pravidelnou údržbou vozidla dle doporučeného plánu.

Obr. XXIII – Analýza 5 Proč



3.6.3 Interní audit procesů

Procesní audity obecně jsou v poslední době velmi populární a jako jeden z manažerských nástrojů se uplatňují v mnoha podnikových oblastech. Slovo audit pochází z latinského výrazu „auditus“ a znamená slyšení. ve slovníku cizích slov můžeme najít, že audit je jakási kontrola, revize, přezkoušení nebo prověřování. Velmi rozšířenou oficiální definicí auditu je ta, která hovoří o auditu jako o nezávislé, objektivní, ujišťovací a konzultační činnosti, která je zaměřená na přidanou hodnotu a zlepšení provozu organizace. Pomáhá organizaci dosáhnout její cíle tím, že zavádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů.⁷⁰

Jak již bylo naznačeno, audit může být zaměřen na různé druhy oblasti lidské činnosti. V závislosti na tom rozeznáváme různé druhy auditu, z nichž nejznámější jsou audit účetních výkazů, audit kvality, ekologický audit, audit BOZP nebo audit informačních technologií. Podle toho, kdo audit provádí, rozlišujeme interní audity, které jsou pod přímou kontrolou dané organizace a externí audity, které mohou být prováděny firemními zákazníky nebo specializovanými společnostmi.

Procesní audit neboli audit procesů je pojem používaný pro jednorázovou analýzu procesů v organizaci za určitým cílem, který může být různý podle potřeb managementu organizace. Obvykle to bývá:

- Reengineering procesů
- Optimalizace (zlepšení) procesů
- Zjištění nedostatků
- Zjednodušení některých činností
- Redukce pracovníků
- Snížení nákladů
- Přehled o využitelnosti vybraných částí organizace

Jaromír Veber pak k auditu procesu uvádí, že audit procesu je zaměřen na podnikové procesy (marketingu, vývoje, nákupu, výrobní/provozní činnosti, prodeje, servisu), které jsou významné z pohledu jakosti, a to se smyslem průběžně posuzovat jejich úroveň, aby bylo možné při vzniku odchylek včas nasadit přiměřené řídicí a speciálně pak nápravné mechanismy.⁷¹

Audit procesů může být zaměřen na celou organizaci nebo pouze na vybrané procesy. pro zacílení procesů zahrnutých do auditu se často používá mapa procesů. Procesní audit zpravidla provádí

⁷⁰ *Rámeček profesionální praxe interního auditu*. Překlad Jana Báčová. Praha: Český institut interních auditorů, 2002-, sv. ISBN 80-86689-46-8.

⁷¹ VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

skupina expertů nebo externí firma, která v souladu s definicí pojmu audit používá nějaký referenční model nebo zkušenost, vůči které porovnává skutečnost. V rámci procesního auditu se používá některá z metod analýzy procesů.

Na rozdíl od tradičních forem auditů, které se zaměřují na posouzení souladu s mezinárodními normami nebo vnitřními procesy a postupy, audit procesů se zaměřuje na vyhodnocení hospodárnosti, efektivity a dosahování cílů procesů ve vztahu ke kritériím, které jsou důležité pro plnění strategických cílů organizace. Tato kritéria mohou zahrnovat obchodní strategii, korporátní politiku, obchodní plány, cíle jednotlivých oddělení, plnění zákaznických požadavků apod.

Jaký proces bude auditován, může záviset na mnoha různých faktorech. Nejčastějšími důvody pro audit určitého procesu jsou nezpůsobilost plnit stanovené procesní cíle, nespokojenost finálního zákazníka s procesními výstupy, neplnění stanovených cílů ve vztahu ke kvalitě a produktivitě, změny v právních předpisech, dostupnost nových technologií apod.

Procesní auditor by si měl klást zejména tyto dotazy:⁷²

- **Hospodárnost – dělání věcí levně**

Získáváme vstupy do procesu (zboží, služby apod.) za nejnižší možné ceny při zachování požadované kvality?

Je poměr ceny a kvality adekvátní?

Kde jinde můžeme ušetřit?

- **Efektivita, účinnost – dělání věcí správnou cestou**

Můžeme vykonávat tento úkol, proces, aktivitu lepším způsobem?

Eliminovali jsme všechny možné ztráty?

Můžeme to dělat jinak?

Skutečně tento proces potřebujeme?

- **Dosahování cílů – dělání správných věcí**

Víme, co od procesu očekává jeho zákazník?

Plníme trvale zákaznické požadavky?

Jsme připraveni plnit požadavky zákazníků v budoucnu?

⁷² SOUTH EAST TRAINING. *Business Process Auditing Toolkit*. 2010. Dostupné z: <http://www.businessprocessauditing.co.uk/BusinessProcessAuditingToolkit.html>

Audit firemních procesů by měl probíhat v následující logické posloupnosti:⁷³

▪ **Porozumění auditovanému objektu**

Seznamování se s auditovaným objektem je různě časově náročné. Obvykle se týká identifikování vstupů, výstupů, zdrojů a rozhraní auditovaného procesu. Externí auditoři se zpravidla musí nejprve seznámit s celým fungováním organizace, což lze označit jako předběžnou etapu. k získání informací o prověřovaném objektu lze využít různé nástroje a techniky. Patří k nim např. prohlídka, kladení otázek nebo analytické postupy.

▪ **Stanovení cíle auditu**

Hlavním cílem procesních auditů je, poskytnout managementu zpětnou vazbu, identifikovat příležitosti ke zlepšení a vypracovat doporučení pro nápravná opatření. Jak již bylo zmíněno, nejčastěji se provádí 3E analýza.

▪ **Určení požadovaného důkazního materiálu**

Důkazní materiály by měly splňovat několik základních předpokladů. Měly by být relevantní pro cíl auditu, důvěryhodné a dostačující. při jejich získávání by měl auditor brát zřetel na význam auditu, přesvědčivost důkazů, dostupnost důkazů apod.

▪ **Rozhodnutí o vhodných technikách auditu**

Auditoři využívají celou řadu postupů, které jim dovolují získat potřebné informace a podrobit je dostačujícím zkoumáním s cílem vytvořit si o zkoumaném problému odborný názor. Mezi nejčastěji používané nástroje patří fyzické zkoumání, testy dokumentace, dotazování, pozorování, výpočty a analýzy, srovnání, obecné postupy a postupy bez testování.

▪ **Shromáždění a analýza auditorových dokladů**

K tomu, aby bylo patrné, co již bylo uděláno a co ještě zbývá, využívají auditoři program auditu, který obsahuje všechny potřebné informace. Kromě toho shromažďují také pracovní materiály, které obsahují vše, co se přihodilo v době trvání auditu včetně toho, co předcházelo práci v terénu. Mohou zahrnovat např. program auditu, plán práce, zdokumentování auditované oblasti, kontakty na auditované osoby či výsledky. Pracovní materiály mohou sloužit jako úschovna dat, podklad pro hodnocení, ale také jako základ pro budoucí odbornou diskusi. Musí být zpracovány hospodárným způsobem.

▪ **Vytvoření zjištění a závěry auditu**

Zjištění se skládá z:

- formulování výchozí myšlenky, která má být zkoumána
- kritéria, které určuje fungování za ideálního stavu

⁷³ DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xii, 165 s. ISBN 80-717-9809-6.

- skutečného stavu fungování
- důsledku stavu
- příčin stavu.

Pro každý audit by měl existovat alespoň jeden závěr.

- **Vypracování auditorské zprávy**

Výsledky auditu jsou komunikovány prostřednictvím auditorské zprávy, která poskytuje odborné a nezávislé posouzení zkoumané oblasti. Kvalitní auditorská zpráva je užitečná, má logicky strukturovaný výklad, formulace jsou jasné, přesné a dostačující, je nestranná a konstruktivní. Závěrečná zpráva by měla být poskytnuta příslušným manažerům ve vhodném okamžiku, aby bylo zajištěno její optimální využití.

- **Postaudit**

Pokud byla doporučení z auditorské zprávy realizována, měl by auditor následně prověřit, zda nedostatky byly skutečně odstraněny a zda jsou nápravná opatření účinná.

3.7 Shrnutí teoretické části

Teoretická část poskytuje analýzu teoretických východisek procesního řízení, jehož uplatňování se v posledních letech velmi rozmohlo. Teoretická část se zabývá výkonností podniku, vymezuje problematiku funkčního a procesního řízení. Analyzovány jsou především výhody a nevýhody obou stylů, přičemž základním rozdílovým parametrem je využívání zdrojů, míra průhlednosti organizací, a stanovení odpovědností. Procesní řízení se oproti funkčnímu řízení pokouší zjednodušit celý tok práce a klade si za cíl dosahovat žádoucích výsledků řízeného procesu, zároveň jasně stanovuje odpovědnosti. Hlavním rozdílem mezi oběma přístupy je však samotné chápání jejich podstaty. Větší pozornost poté teoretická část věnuje samotnému procesnímu řízení. Na počátku teorie procesního řízení jsou uvedeny základní definice a charakteristiky procesů, a jejich dělení. Základní charakteristiky procesů se přitom věnují základním vlastnostem procesů, se kterými je pracováno i v rámci analytického rozboru vybraného podnikatelského subjektu a analýzy současného stavu procesního řízení. Klíčová je poté orientace na mapování procesů a grafické znázorňování procesů. Jedním z efektivních a moderních nástrojů pro mapování a grafické znázorňování procesů je SIPOC diagram, který se běžně využívá v metodice Six Sigma, a se kterým je v analytické části taktéž pracováno. „Všeobecná mapa procesu SIPOC je chronologické zobrazení nejvýznamnějších 3-6 kroků, událostí nebo operací v procesu. Poskytuje základ pro definování procesu ve zjednodušené vizuální podobě. Dává zjednodušený pohled na celkový proces.“ Teoretická část je ovšem zaměřena i na znázorňování procesů pomocí vývojových diagramů, diagramů procesního prostředí, či diagramů toků dat. Na závěr teoretické části je pozornost věnována teoretickému rozboru jednotlivých metod

zlepšování procesů, tedy přístupům k zlepšování procesů (tzn. BPR, BPRD, CPI), oblasti řízení jakosti (tzn. TQM, ISO atd.), a v poslední řadě interním auditům procesů.

4 Charakteristika sledovaného podnikatelského subjektu

Sledovaným podnikatelským subjektem je spediční a logistický podnik G. S. spol. s.r.o., který má poměrně jasnou představu o svých procesech a funguje na podkladě procesního, nikoliv funkčního řízení. Z právního hlediska se jedná o společnost s ručením omezeným, která byla zapsána jako aktivní subjekt u Krajského soudu v Českých Budějovicích v roce 1996. Svoji podnikatelskou činnost ovšem zahájil tento podnik už v roce 1994 a až později v roce 1996 se transformoval na společnost s ručením omezeným. Podnik G. S. tedy působí na logistickém trhu dvacet let, přičemž celou tuto dobu se věnuje následujícím podnikatelským aktivitám:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej kromě zboží vyžadujícího zvláštní povolení
- silniční motorová doprava nákladní - vnitrostátní a mezinárodní
- zasilatelství
- celní deklarace
- vedení celních skladů
- zprostředkovatelská činnost
- provozování čerpacích stanic s pohonnými hmotami⁷⁴

Od počátku svého podnikání se podnik úzce zaměřoval na tuzemskou a mezinárodní nákladní dopravu, po které rapidně rostla a stále roste poptávka. „Vzhledem k vysokému zájmu o skladovací prostory, jsme v roce 1997 vystavěli první skladovací halu o výměře 700 m² a současně i novou administrativní budovu. Abychom vám poskytnuli co možná nejlepší servis v oblasti spedice a skladování, v roce 2007 jsme dokončili stavbu další haly o výměře 800 m². Skladovací prostory jsme dále rozšířili o 750 m².“⁷⁵ v současné době disponuje sledovaný podnik 5000 m² skladovacích prostor v rámci krytých hal, 2000 m² plochy v rámci venkovních skladů a 6000 volnými paletovými místy. Tato skladovací místa se nacházejí u strategického sjezdu dálnice D1, sjezd Pelhřimov, Jihlava. „Součástí je také celní sklad, kde ukládáme zboží bez vyclení nebo zboží určené pro reexport a postupně vylívání.

⁷⁴ Viz Obchodní rejstřík. [online]. Výpis dat Obchodního rejstříku ARES. [cit. 2014-10-18]. Dostupné z WWW: http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_or.cgi?ico=25154397&jazyk=cz&xm1=1

⁷⁵ GOLD SERVICE SPEDITION. [online]. Seznamte se s dopravní společností GOLD SERVICE s.r.o. [cit. 2014-10-19]. Dostupné z WWW: <http://www.goldservice.cz/o-firme.htm>

*Potřebujete-li zajistit bezproblémový pohyb zboží podle veškerých regulí, rádi vám pomůžeme a vyřídíme všechny potřebné doklady.*⁷⁶ Tento spediční a logistický podnik se snaží svým zákazníkům poskytovat nejenom přepravní služby (tzn. logistické a spediční), ale také služby doplňkového charakteru tak, aby jeho zákazníci byli spokojeni a vraceli se zpátky. Mezi kompletní služby sledovaného podniku G. S. spol. s.r.o. patří skladování včetně vedení skladové evidence, překládky materiálu a zboží, vychystávání zboží dle požadavků zákazníků, balení a etiketování, rozvozy zboží k zákazníkům.⁷⁷ Doplňkovou službou je poté vlastní samoobslužná stanice PHM, která funguje v areálu sledovaného podnikatelského subjektu od roku 2008 a tvoří konkurenční výhodu tohoto podniku:

- „tankování se provádí samoobsluhou pomocí čipových karet
- lze zvolit jedno-kartičkový nebo dvou-kartičkový systém /řidič + automobil/
- po čerpání se ze stojanu automaticky vytiskne doklad s veškerými údaji jako množství a ceny PHM pro kontrolu
- karty jsou vždy chráněny PIN kódem
- vystavení nové karty nebo změna údajů na ní během 10 minut
- každé pondělí emailem informuje stanice o aktuální ceně nafty + další ceny PHM na celý týden
- úhrada čerpání se provádí fakturou s předem dohodnutou splatností
- součástí faktury je podrobný výpis, kde je uveden datum, čas, ceny PHM, řidič a vozidlo, které bylo tankováno
- areál je přístupný každý pracovní den od 6:00hod do 18:00hod, po předchozí domluvě lze tankovat i mimo tuto dobu
- po podpisu smlouvy lze začít naftu odebírat do osobních automobilů až po velké kamiony⁷⁸

Klíčovou službou jsou také celní deklarace, neboť tento spediční a logistický podnik přepravuje zboží i mimo Evropskou unii. Podnik G. S. nabízí zákazníkům bezproblémový přesun zboží právě mimo Evropskou unii. V rámci celních služeb, mezi které patří celní odbavení zásilek, přímé zastupování při celním řízení v exportu i v importu, postupné vyclívání, neutralizace dokumentů a zpracování

⁷⁶ GOLD SERVICE SPEDITION. [online]. Pronájem skladů, skladových prostor a kompletní servis. [cit. 2014-10-19]. Dostupné z WWW: <http://www.goldservice.cz/sklady-a-skladovani.htm>

⁷⁷ Viz GOLD SERVICE SPEDITION. [online]. Pronájem skladů, skladových prostor a kompletní servis. [cit. 2014-10-19]. Dostupné z WWW: <http://www.goldservice.cz/sklady-a-skladovani.htm>

⁷⁸ GOLD SERVICE SPEDITION. [online]. Samoobslužná čerpací stanice. [cit. 2014-11-05]. Dostupné z WWW: <http://www.goldservice.cz/cerpaci-stanice-pelhrimov.htm>

Intrastatu,⁷⁹ zajišťuje podnik i vytavení potřebných dokumentů (tzn. kompletní přepravní dokumenty pro přepravu zboží po celé Evropě i mimo ni; KARNETY, CMR, JSD, TCP, celní faktury a kompletace tiskopisů pro celní odbavení; T1 dokumenty do zemí mimo EU; doklady potřebné pro přepravu ADR).⁸⁰

Veškeré doposud zmíněné služby jsou součástí celého procesního řízení podniku a představují jednotlivé podnikové procesy. k potřebnému rozboru současného procesního řízení v podniku G. S. spol. s.r.o. je zapotřebí charakterizovat jeho logistické služby. Logistika představuje v tomto podniku „organizaci, plánování, řízení a výkon toků zboží vývojem, výrobou a nákupem počínaje a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech.“⁸¹ Logistika tedy zahrnuje všechny aktivity směřující k předání předmětného zboží konečnému spotřebiteli. Nejvíce logistických aktivit se zaměřuje na řízení zásob, skladování, dopravu a informační systémy. na tyto oblasti se také nejvíce soustředí procesní řízení podniku. Zárukou logistických služeb tohoto sledovaného podniku je fungující spedice a spediční služby. Kvalita spediční dopravy je zajištěna kvalitním vozovým parkem a prostřednictvím dlouhodobě prověřených partnerů. „Naše společnost preferuje spolehlivost, ekonomický provoz a dbá na pohodlí řidičů na dlouhých cestách, proto byla pro provoz tahačů vybrána značka MAN s třístrannými plachtovými návěsy SCHMITZ. Všechny vozy jsou vybaveny mobilními telefony a satelitními navigacemi.“⁸² Vozový park sledovaného podniku se skládá z malých aut, návěsů i velkoobjemových souprav o následujících rozměrech, které shrnuje Tab. VIII.

⁷⁹ Viz GOLD SERVICE SPEDITION. [online]. Celní deklarace. [cit. 2014-10-19]. Dostupné z WWW: <http://www.goldservice.cz/celni-deklarace.htm>

⁸⁰ Viz GOLD SERVICE SPEDITION. [online]. Celní deklarace. [cit. 2014-10-19]. Dostupné z WWW: <http://www.goldservice.cz/celni-deklarace.htm>

⁸¹ GOLD SERVICE SPEDITION. [online]. Logistika dopravy. [cit. 2014-10-20]. Dostupné z WWW: <http://www.goldservice.cz/spedice-a-logistika/logistika.htm>

⁸² GOLD SERVICE SPEDITION. [online]. Vozový park. [cit. 2014-10-20]. Dostupné z WWW: <http://www.goldservice.cz/vozovy-park.htm>

Tab. VIII - Rozměry⁸³

ložná plocha	délka/m	výška/m	šířka/m	nosnost/t
MAN TGL	8,15	3	2,48	6
MAN LLC	7,8	3	2,48	6
MAN TGX	13,6	2,7	2,48	25
MAN TGX lowdeck	13,6	3	2,48	25
MAN TGX jumbo	15,4	3	2,48	25

K potřebnému rozboru současného procesního řízení v podniku G. S. spol. s.r.o. je ovšem zapotřebí charakterizovat i produktové portfolio spedičních služeb, které se člení do následujících kategorií:

- **Kamionová a silniční doprava**
 - Mezinárodní kamionová doprava (tzn. země EU, převážně pak Německo, Rakousko, Holandsko, Belgie, Lucembursko, Francie, Švýcarsko, Polsko, Slovensko, Maďarsko a Itálie)
 - Vnitrostátní kamionová doprava (tzn. přeprava standardních nákladů do 25 000 kg)
 - Sběrná služba (tzn. zejména kusové zásilky – Německo, Holandsko, Belgie)
 - Nadrozměrná přeprava a transport (tzn. kombajny, lodě, bagry, zemědělské stroje, velkoobjemové nádrže, chladicí věže, vazníky, stavební materiál)
- **Námořní a lodní doprava (tzn. pevné i velko-objemné kontejnery)**
- **Letecká doprava (tzn. S ohledem na smluvní leteckou společnost)**

Všechny spediční služby obsahují totožné logistické procesy realizačního charakteru, mezi které patří vyzvednutí zásilky, překládka, celní odbavení, pojištění a dodání k zákazníkovi.

Na závěr charakteristiky sledovaného podnikatelského subjektu G. S. je nutné říci, že v průběhu jeho rozvoje se tato spediční a logistická firma změnila z pohledu jejího řízení. do roku 2007 fungovalo v podniku funkční řízení zaměřené na řízení organizačních jednotek, kdežto v roce 2007 se vedení podniku G. S. rozhodlo k transformaci této podoby tradičního řízení na procesní řízení. Vznikly tedy dílčí procesy a jejich vazby, včetně nového systému řízení těchto podnikových procesů. Od roku 2007 poté nebylo procesní řízení ve sledovaném podniku nijak optimalizováno.

⁸³ Viz GOLD SERVICE SPEDITION. [online]. Vozový park. [cit. 2014-10-20]. Dostupné z WWW: <http://www.goldservice.cz/vozovy-park.htm>

4.1 Analýza vnějšího prostředí

Současný stav řízení procesů mohou ve sledovaném podniku G. S. spol. s.r.o. ovlivňovat faktory vnějšího okolí a konkurenční síly. Mezi faktory vnějšího prostředí přitom mohou patřit vlivy politicky – legislativního prostředí, ekonomické vlivy, sociálně - kulturní vlivy a technologické vlivy.

- **Politicky – legislativní vlivy:** ICS systém řízení dovozu; Obecné legislativní normy pro podnikání v ČR, zejména daňová politika a celní zákony

Hlavní vliv na řízení procesů začal mít v roce 2011 systém řízení dovozu ICS, který musel podnik zahrnout do svých procesů, zejména v oblasti informačního systému. ICS (Import Control System) je „společný projekt EU pro vstupní operace a dovozní celní režimy. Je založen na elektronické komunikaci mezi subjekty (deklaranty), Celní správou ČR a členskými státy projektu.“⁸⁴ Tento systém ovšem není nijak ohrožujícím pro oblast procesního řízení ve sledovaném podniku.

- **Ekonomické vlivy:** Výše daní; Výše cla; Mzdové náklady; Podpora exportu

Podpora exportu je obecně zajištěna exportní strategií České republiky pro období let 2012 – 2020. „Exportní strategie České republiky 2012–2020 („Strategie“) je dokument, který vymezuje strategický rámec proexportní politiky do roku 2020. Strategie shrnuje celkovou vizi proexportních aktivit státu, jejich cíle a rovněž opatření, jejichž prostřednictvím má dojít k naplnění těchto cílů.“⁸⁵ Dalším ovlivňujícím faktorem je výše cla, kterou ovšem hradí samotný zákazník, a kterou nemůže podnik nijak přímo ovlivnit. Podnik ovšem může ovlivnit mzdové náklady, přičemž G. S. S důrazem na procesní řízení klade důraz i na kvalitu a zabezpečení lidských zdrojů. Z tohoto důvodu se s ohledem na svůj obrat zásilek snaží dostatečně odměňovat své řidiče, dispečery a techniky.

- **Sociálně – kulturní vlivy:** Nabídka práce; Poptávka po logistických a spedičních službách

Pelhřimov, kde sídlí sledovaný podnik, je součástí kraje Vysočina s mírou nezaměstnanosti 5,4 % podle údajů Českého statistického úřadu za 2. čtvrtletí roku 2014. V kraji Vysočina dochází v posledních letech k poklesu nezaměstnanosti a podnik G. S. spol. s.r.o. I přesto nemá problém se zabezpečením kvalitních lidských zdrojů. Problém nemá podnik ani s poptávkou po jeho nabízených službách. „Cítíme, že poptávka po specifitějších logistických službách začíná na trhu dostávat větší prostor. Před pěti deseti lety se logistika soustředila hlavně na to, udělat všechno

⁸⁴ Celní správa České republiky. [online]. e-Dovoz. [cit. 2014-10-21]. Dostupné z WWW: <http://www.celnisprava.cz/cz/clo/e-customs/ics/Stranky/default.aspx>

⁸⁵ BusinessInfo.cz. [online]. Exportní strategie České republiky pro období 2012 - 2020. [cit. 2014-10-21]. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/exportni-strategie-cr-2012-az-2020-7148.html#!>

levně...“⁸⁶ v dnešní době se logistika soustředí zejména na efektivnost logistických procesů a spokojenost zákazníka s čímž úzce souvisí poptávka trhu po kompletních balíčcích. Právě kompletní balíčky spedičních a logistických služeb sledovaný podnik G. S. spol. s.r.o. nabízí svým zákazníkům v dostatečné kvalitě a s dostatečným zázemím.

- **Technologické vlivy:** Mobilní telefony; Vozový park; Satelitní navigace; Pojištění

U logistických služeb je velmi důležitá komunikace mezi dispečery, řidiči a zákazníky. Velkou roli tedy hraje kvalitní a na míru šitý informační systém, dále mobilní systém komunikace s dostatečným pokrytím a aktualizované satelitní navigace. Všechny vozy sledovaného podniku jsou ovšem vybaveny mobilními telefony, satelitními navigacemi, pojištěním z odpovědnosti, havarijním pojištěním i pojištěním úmluvy CMR.⁸⁷

Vážným problémem zasahujícím do procesního řízení je konkurence, přičemž zejména v rostoucím podnikatelském sektoru spedičních a logistických služeb je konkurence poměrně velká. „*Nabídka převyšuje poptávku a konkurenční boj roste. Náklady se musí snižovat a produktivita musí růst. Lze vydělat hodně peněz, opatrnosti ale nezbyvá.*“⁸⁸ Jenom na území Pelhřimovska působí v současné době na 60 logistických podnikatelských subjektů podle databáze serveru Seznam.cz. Mezi hlavní konkurenční síly patří následujících pět sil podle Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil:

- **Rivalita konkurence**

Konkurenční rivalita již byla zmiňována, zejména na trhu Pelhřimovska, ale i v rámci celé České republiky, kde je podle serveru Seznam.cz evidováno 1437 logistických podnikatelských subjektů. Konkurenční rivalita je tedy pro podnik i jeho procesní řízení velkým ohrožením.

- **Hrozba vstupu nových konkurentů na trh**

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je minimální, neboť je poněkud obtížné napojit se na současné distribuční systémy současných konkurentů. Dále náklady na vstup do toho odvětví jsou milionové, a to zejména v souvislosti s nákupem vozového parku a komerčních skladovacích ploch. I v případě pronájmu se jedná o poměrně velké vstupní investice a tak riziko vstupu nových konkurentů na přeplněný trh je minimální.

⁸⁶ Logistika. [online]. Poptávka po specifických logistických službách roste. [cit. 2014-10-21]. Dostupné z WWW: <http://logistika.ihned.cz/c1-62383940-poptavka-po-specifickych-logistickych-sluzbach-roste>

⁸⁷ Viz GOLD SERVICE SPEDITION. [online]. Mezinárodní kamionová doprava. [cit. 2014-10-22]. Dostupné z WWW: <http://www.goldservice.cz/mezinarodni-kamionova-doprava>

⁸⁸ Logistika. [online]. Konkurence v logistice sílí. [cit. 2014-10-22]. Dostupné z WWW: <http://logistika.ihned.cz/c1-18767980-konkurence-v-logistice-sili>

- **Hrozba vzniku substitutů**

Hrozba substitučních přepravců je také minimální, avšak maximálně se může jednat o lokální spediční firmy. Lokální přeprava tvoří ovšem malý objem produkce oproti mezinárodní logistice sledovaného podniku G. S. spol. s.r.o.

- **Síla kupujících**

Síla kupujících vždy roste, pokud mají na trhu velkou příležitost přejít ke konkurenci. Síla kupujících je tedy na trhu Pelhřimovska i v rámci České republiky veliká.

- **Síla dodavatelů**

Síla dodavatelů vždy klesá, pokud je pro ně podnik klíčovým odběratelem. V případě sledovaného podniku se ovšem jedná o dlouhodobé partnerství mezi podnikem a dodavateli, které eliminuje velkou vyjednávací sílu těchto dodavatelů.

Podnik G. S. si je vědom silného vlivu současného konkurenčního prostředí, který se snaží eliminovat následujícími konkurenčními výhodami:

- „Zabezpečíme dopravu jakékoli zásilky po celé Evropě vlastními nebo smluvními kamiony.
- Poskytujeme komplexní spediční služby od vyzvednutí zásilky po dodání.
- Kusové i celo-vozové zásilky dopraví naše sběrná služba třeba až do Asie či na dálný východ.
- Za vysokou kvalitou našich služeb a spokojeností zákazníků stojí precizně udržovaný vozový park a profesionální tým spolehlivých řidičů a dispečerů.“⁸⁹

4.2 Analýza vnitřního prostředí

Současná situace vnitřního prostředí je klíčovým aspektem ovlivňující možné změny v procesním řízení podniku. Za pomoci analýzy 7S faktorů je možné identifikovat i současné podnikové procesy:

- **Strategie** – strategie je opřena o vizi a heslo „Just in Time“
- **Struktura** – organizační strukturu tvoří vedení podniku, management (tzn. vedení, plánování, marketing, obchod, vztahy se zákazníky a sklad), a tři oddělení (tzn. dispečink, řidiči, technici)
- **Procesy** – hlavní podnikové procesy jsou shrnuty v rámci Obr. XXIV
- **Styl vedení** – styl vedení se úzce orientuje na hlavní procesy, jak shrnuje Obr. XXIV
- **Spolupracovníci** – podnik v současné době zaměstnává na 25 zaměstnanců
- **Schopnosti** – schopností tohoto spedičního a logistického podniku je realizovat zásadní změny ve svém řízení (Viz transformace z tradičního funkčního na procesní řízení v roce 2007)

⁸⁹ GOLD SERVICE SPEDITION. [online]. Spedice a logistika. [cit. 2014-10-22]. Dostupné z WWW: <http://www.goldservice.cz/>

- **Sdílené hodnoty** – mezi sdílené hodnoty patří zejména orientace na zákazníka a proaktivní přístup

Obr. XXIV - Hlavní procesy podniku G. S. spol. s.r.o.⁹⁰



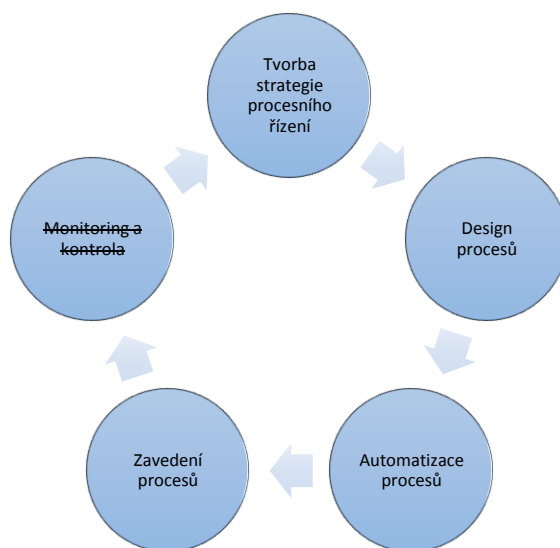
5 Rozbor

5.1 Analýza současných procesů

Spediční a logistický podnik G. S. spol. s.r.o. má poměrně jasnou představu o svých procesech a funguje na podkladě procesního, nikoliv funkčního řízení. Současný stav procesního řízení je ve sledovaném podniku G. S. spol. s.r.o. uplatňován od roku 2007 a to na základě řízení hlavních, podpůrných a řídicích procesů. Strategie procesního řízení uplatňuje podnikovou zásadu „Just in Time“, ale také je založena na procesu identifikace, vizualizace, měření a hodnocení, včetně trvalého zlepšování podnikových procesů. Bohužel od doby implementace procesního řízení ve sledovaném podniku neproběhlo zatím ani jedno měření výkonnosti těchto procesů, jejich hodnocení či zlepšování. Podnik tedy doposud prošel všemi fázemi procesního řízení, bez poslední monitorovací a kontrolní části, jak shrnuje Obr. XXV.

⁹⁰ Vlastní zpracování.

Obr. XXV – Uplatněné fáze procesního řízení v podniku G. S. spol. s.r.o.⁹¹



Současné procesy podniku G. S. spol. s.r.o. lze charakterizovat následujícími vlastnostmi, které jsou klíčové pro samotnou existenci podnikových procesů:

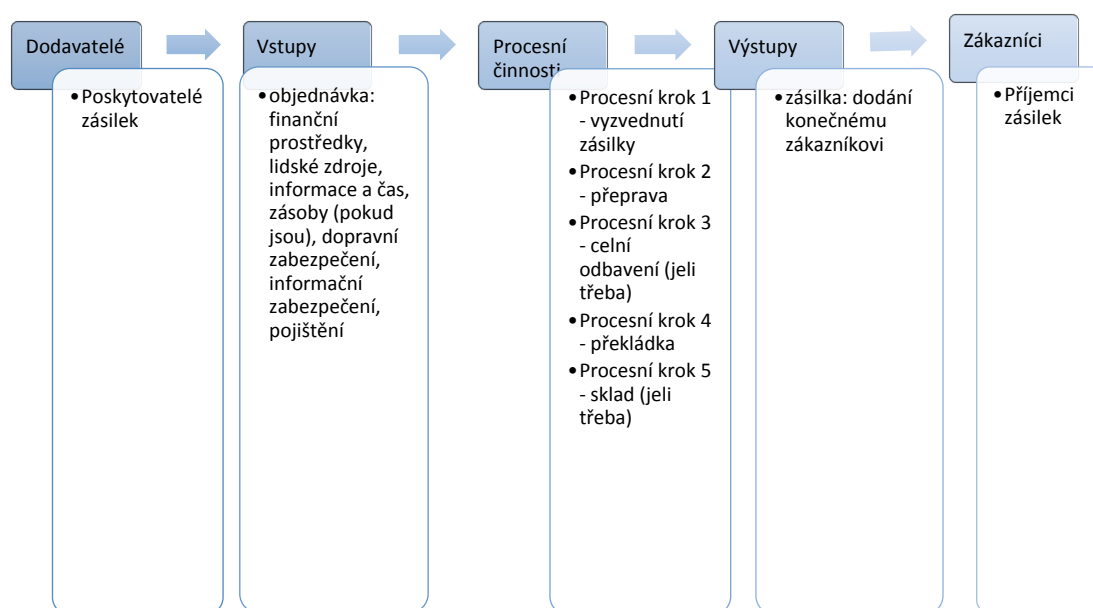
- **Cíl procesu a měřitelné ukazatele** – podnik nemá stanovené měřitelné ukazatele, což plně koresponduje se zjištěním, že podnik neprovádí kontrolu výkonnosti a efektivnosti svých procesů. Cílem podnikových procesů je zajištění všech dodávek včas ke koncovým zákazníkům. Bohužel ani zde nejsou stanoveny určité indikátory, pomocí nichž je možné sledovat plnění tohoto cíle.
- **Vlastník procesu** – vlastníkem podnikových procesů je vždy zaměstnanec, který za daný proces zodpovídá, přičemž se může jednat o manažera oddělení, řidiče, dispečera či technika.
- **Zákazník** – zákazníkem procesu je subjekt, který obdrží výstup procesu, tedy svoji objednávku (tzn. objednanou zásilku). Mezi zákazníky podniku G. S. spol. s.r.o. patří zejména smluvní firmy středního rozsahu.
- **Dodavatel** – jedná se o toho, kdo poskytuje předmět přepravy, tedy zásilku, která je určená konečnému zákazníkovi. Dodavatelé ovšem nejsou podnikem vždycky využíváni, neboť podnik má vlastní sklad, kde se v rámci skladových zásob může nacházet předmět objednávky, kterou může podnik ihned bez zbytečného odkladu transformovat k zákazníkovi.
- **Vstupy** – vstupy zahrnují objednávku, pro jejíž realizaci je třeba několik zdrojů.
- **Zdroje** – jedná se o zdroje potřebné pro logistické aktivity, pomocí nichž dochází k přeměně vstupů na výstupy, tzn. finanční prostředky, lidské zdroje, informace a čas, zásoby (pokud jsou), dopravní zabezpečení, informační zabezpečení, pojištění.

⁹¹ Vlastní zpracování.

- **Výstupy** – výstupem je předání objednávky ke konečnému zákazníkovi.
- **Rizika procesu** – podnik G. S. spol. s.r.o. se může potýkat s následujícími riziky:
 - Celní rizika
 - Dopravní rizika
- **Regulátory řízení** – představují normy a pravidla, které je nutné při realizaci procesů dodržet, přičemž se jedná o ICS systém řízení dovozu, obecné legislativní normy pro podnikání v České republice, zejména daňová politika a celní zákony.
- **Činnosti neboli procesní kroky** – jedná se o dílčí logistické aktivity, tedy objednávku, vyzvednutí zásilky, přepravu, celní odbavení (je-li třeba), překládku, sklad (je-li třeba), a dodání k zákazníkovi, což už tvoří samotný výstup procesu.
- **Vymezení začátku, probíhající činnosti, rozhraní a konce procesu** – rozhraní jednotlivých procesů přehledně zobrazuje návaznost jednotlivých hlavních procesů podniku.

Aby bylo procesní řízení efektivní, musí jednotlivé činnosti být logicky oddělené a vzájemně na sebe navazující, k čemuž mohou sloužit různé podoby diagramů. Například SIPOC diagram slouží ke znázorňování postupu jednotlivých procesních kroků, od dodavatele, přes vstupy, výstupy až po zákazníky související s procesem. Právě SIPOC diagram používá i sledovaný podnik G. S. spol. s.r.o., jak shrnuje Obr. XXVI.

Obr. XXVI - SIPOC diagram podniku S. G. Spol. s.r.o.⁹²



⁹² Vlastní zpracování.

5.2 Členění současných procesů

Podnikové procesy jsou ve spedičním a logistickém podniku G. S. spol. s.r.o. členěny na hlavní, podpůrné a řídicí procesy:

▪ **Hlavní procesy**

Hlavní procesy jsou klíčovými procesy, zejména pro zákazníky podniku, neboť jim vytvářejí přidanou hodnotu, tedy zásilky. Prostřednictvím zásilek podnik G. S. spol. s.r.o. má možnost generovat svůj zisk. Tyto hlavní procesy, již shrnoval Obr. XXIV, tedy procesy managementu a realizace:

- Hlavní procesy v oblasti managementu: strategie, marketing, obchod, doprava – dodavatelé, řízení zásob, skladování
- Hlavní procesy v oblasti realizace: objednávka, vyzvednutí zásilky, přeprava, celní odbavení (je-li třeba), překládka, sklad (je-li třeba), a dodání k zákazníkovi

▪ **Podpůrné procesy**

Podpůrné procesy pouze podporují v podniku G. S. spol. s.r.o. fungování hlavních procesů, nikoliv že by produkovaly přímý zisk. Mezi podpůrné procesy patří zejména následující, avšak jak je možné si povšimnout, tak v rámci podpůrných procesů jasně chybí oblasti auditu, měření a hodnocení:

- Řízení lidských zdrojů
- Dokumentace
- Řízení objednávek
- Skladová evidence
- Řízení dispečinku
- Informační systémy + systém řízení dovozu ICS
- Reklamace

▪ **Řídicí procesy**

Řídicí procesy nejsou klíčovými procesy, ale jsou pro zabezpečení chodu podniku důležité. Mezi řídicí procesy ve sledovaném logistickém a spedičním podniku G. S. spol. s.r.o. patří strategické plánování, které podnik uskutečňuje jednou za 10 let, tedy jednotu za deset let jej hodnotí a optimalizuje. Z absence čtenějšího strategického plánování vychází i absence a potřeba kontrol a monitoringu procesního řízení a výkonnosti jednotlivých procesů.

V rámci analýzy současného stavu procesního řízení ve zvoleném podnikatelském subjektu je nutné zhodnotit úroveň řízení těchto identifikovaných procesů. Úroveň řízení lze nejlépe posoudit na základě následující stupnice řízení dle modelu CMM, neboli modelu zralosti procesního řízení:

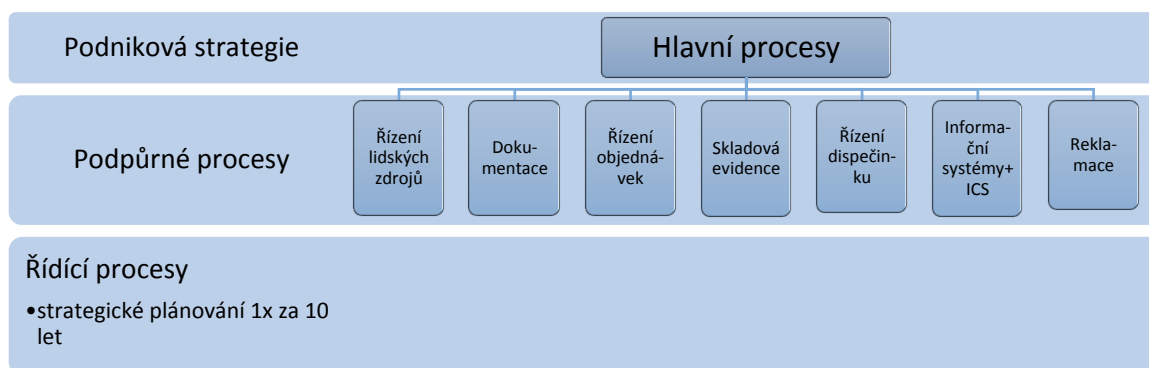
- 0 - neexistující řízení: Procesy a jejich řízení je zcela chaotické
- 1 - Počáteční (Initial): Procesy jsou realizovány adhoc
- 2 - Opakované (Repeatable): Dodržuje se určitá kázeň nezbytná pro provádění základních opakovaných procesů
- 3 - Definovaná (Defined): Procesy organizace jsou zdokumentovány
- 4 - Řízená (Managed): Procesy jsou řízeny a provádí se měření jejich výkonnosti pomocí KPI
- 5 - Optimalizovaná (Optimized): Procesy jsou trvale zlepšovány, existuje inovační cyklus na procesech a řízení

Podle této stupnice a na základě dosavadní analýzy současného stavu procesů ve sledovaném podniku je možné říci, že podnikové procesy společnosti G. S. spol. s.r.o. se nacházejí ve stádiu zralosti číslo 3, tedy že jsou definované. Management podniku kontroluje dodržování základních pravidel pro fungování a opakování procesů v podnikové praxi podle zdokumentovaných a platných podnikových procesů. Bohužel procesy nejsou dále řízeny, měřeny, natož zlepšovány.

5.3 Aktuální stav mapování procesů

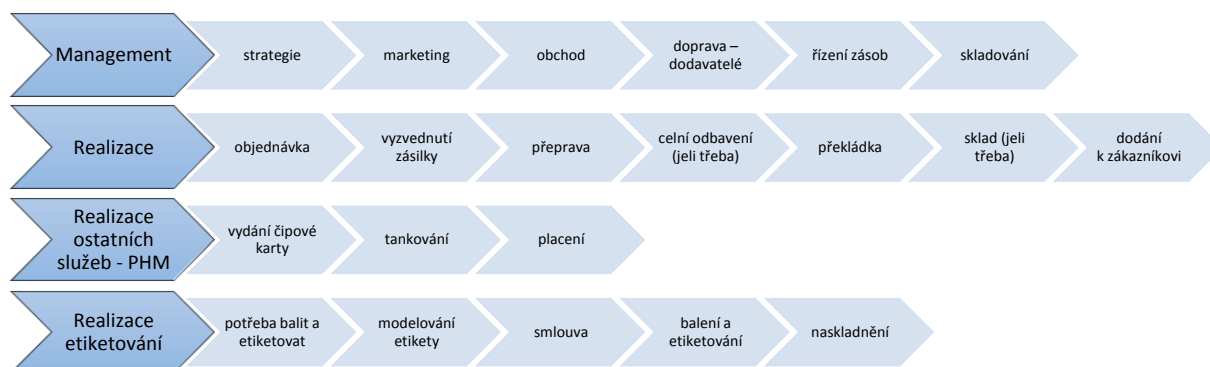
Aktuální stav mapování procesů je možné zhodnotit na základě zdokumentované procesní mapy z roku 2007, kdy byla vytvořena první a doposud jediná procesní mapa. Tato procesní mapa spedičního a logistického podniku G. S. spol. s.r.o. zahrnuje podnikovou strategii, které podléhají hlavní procesy, dále oblast řízení lidských zdrojů, správy dokumentace, řízení objednávek, skladové evidence, řízení dispečinku, informačních systémů a reklamací, včetně řídicích procesů, jak shrnuje Obr. XXVII.

Obr. XXVII – Procesní mapa podniku G. S. spol. s.r.o.⁹³



Z procesní mapy sledovaného podnikatelského subjektu je patrné, že architektura hlavních podnikových procesů musí být mapována v rámci jiné, detailnější mapy, kterou shrnuje Obr. XXVIII.; Tato procesní mapa s architekturou hlavních podnikových procesů zobrazuje hlavní procesy realizace a managementu, dále procesy ostatních služeb a etiketování. Jelikož má sledovaný podnik tři úrovněvovou procesní mapu, tak v ní není obsažena architektura hlavních podnikových procesů, které se věnuje další procesní mapa (Viz Obr. XXVIII). V podnikové praxi jsou ovšem přehlednější čtyř úrovněvované procesní mapy, které zahrnují i architekturu hlavních procesů.

Obr. XXVIII – Architektura hlavních procesů podniku G. S. spol. s.r.o.⁹⁴



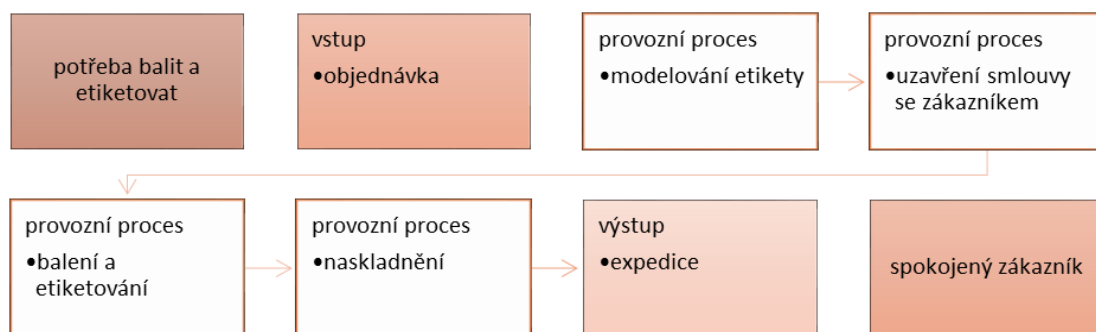
⁹³ Vlastní zpracování.

⁹⁴ Vlastní zpracování.

5.4 Detailní analýza vybraného procesu – proces etiketování

Proces etiketování je hlavním podnikovým procesem obdobně jako procesy realizace a managementu, a procesy ostatních služeb (PHM). Proces etiketování je součástí balíčku kompletních služeb sledovaného podniku G. S. spol. s.r.o. a zodpovídá za něj vedoucí technického oddělení podniku. Úkolem toho procesu je zabalit předmět objednávky, nalepit namodelovanou etiketu pokud si jej zákazník přeje a transformovat předmět objednávky k zákazníkovi. Proces etiketování zahrnuje dílčí procesní kroky jakožto modelování etikety, uzavření smlouvy se zákazníkem, samotné balení a etiketování. Průběh tohoto procesu zobrazuje Obr. XXIX.

Obr. XXIX - Průběh procesu etiketování⁹⁵



Na základě této identifikace a rozboru hlavního procesu etiketování jsou měřeny jeho dílčí oblasti za pomoci klíčových ukazatelů výkonnosti (Key performance indicators = KPIs) zaměřených zejména na čas, náklady, kvalitu a produktivitu. Tyto klíčové ukazatele poslouží k vyjádření hodnot, které jsou ve sledovaném podniku G. S. spol. s.r.o. důležité a žádoucí. V závěru jejich výsledky povedou k posouzení výkonnosti tohoto hlavního procesu etiketování, kterému není v podniku oproti jiným hlavním procesům věnována taková velká pozornost.

5.5 Ukazatelé času

V této oblasti je hodnocena zejména doba trvání celého procesu etiketování za pomoci následujícího výpočtového vzorce, u kterého je efektivnost cyklu měřená dobou zpracování a dobou průchodu, přičemž efektivní je proces tehdy, když doba zpracování představuje méně jak 5% doby průchodu:

⁹⁵ Vlastní zpracování.

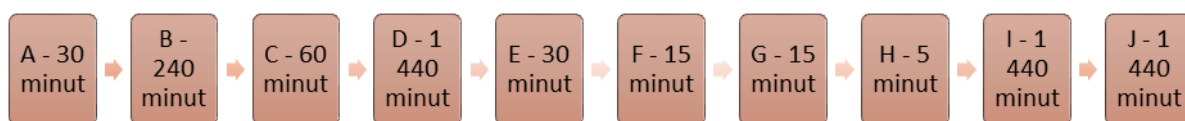
▪ **Výpočtový vzorec:**

Doba průchodu = a doba zpracování (tzn. přijetí objednávky) + B doba namodelování etikety + C doba uzavření kontraktu se zákazníkem + D doba dodání předmětu objednávky na sklad + E balení + F etiketování + G přesun + H kontrola na skladě + i doba skladování než dojde k expedici + J expedice

Doba průchodu = procesní krok a 30 minut + procesní krok B 4 hodiny + procesní krok C 1 hodina + procesní krok D 24 hodin + procesní krok E 30 minut + procesní krok F 15 minut + procesní krok G 15 minut + procesní krok H 5 minut + procesní krok i 24 hodin + procesní krok J 24 hodin = 78 hodin a 35 minut

Při 8 hodinové pracovní době tedy trvá celkový proces etiketování necelých 10 pracovních dnů a doba zpracování představuje méně jak 1%, takže je proces efektivním. Celkovou dobu přitom zobrazuje úsečkový diagram Obr.XXX, který značí posloupnost procesních kroků v čase.

Obr. XXX Úsečkový diagram procesu etiketování⁹⁶



5.6 Ukazatelé kvality

V oblasti kvality je měřen zejména počet zmetků v rámci procesu etiketování, kde dochází k tvorbě zmetků, kterých je v průměru na jednu objednávku 2, tedy v průměru na 150 objednávek za měsíc je efektivita etiketování vyjádřena počtem 300 zmetků.

5.7 Ukazatelé nákladů

U nákladů jsou měřeny především ceny v porovnání s konkurencí, náklady na skladování hotových zabalených výrobků a náklady na jeden logistický pohyb, a taktéž dopravní náklady a náklady na řízení jedné objednávky.

Průměrná cena jedné objednávky na balení a etiketování na 1kg činí ve sledovaném podniku G. S. spol. s.r.o. 85,- Kč. V rámci konkurenčního benchmarkingu uskutečněného mezi 3 hlavními

⁹⁶ Vlastní zpracování.

konkurenty tohoto podniku je zjištěno, že stanovená cena na 1kg balení a etiketování je poměrně levná, na což poukazuje Tab. IX.

Tab. IX - Cenový konkurenční benchmarking⁹⁷

Konkurence	Cena balení a etiketování na 1kg objednávky
Podnik G. S. spol. s.r.o.	85,- Kč
Podnik AB	105,- Kč
Podnik BC	149,- Kč
Podnik CD	92,- Kč

Náklady na skladování hotových výrobků připravených k expedici jsou vypočteny jako náklady na jednotku hmotnosti v kg následujícím výpočtovým vzorcem:

$$\text{Náklady na skladování} = \frac{\text{Celkové náklady na měsíc skladování (17 500)}}{\text{Celková hmotnost měsíčních objednávek (3 500)}} = \underline{5,- \text{ Kč na 1kg}}$$

Náklady na jeden logistický pohyb jsou vypočteny za pomoci počtu přísunů do skladu a odsunů ze skladu následujícím výpočtovým vzorcem:

$$\text{Náklady na jeden logistický pohyb} = \frac{\text{Náklady na měsíc skladování (17 500)}}{\text{Počet přísunů a odsunů za měsíc (1 400)}} = \underline{12,5 \text{ Kč na 1 objednávku}}$$

Dopravní náklady hotových objednávek jsou vypočteny vzorcem, který poukazuje na náklady na jednotku hmotnosti v kg, přičemž za měsíc je ve sledovaném podniku G. S. spol. s.r.o. vyexpedováno 3 500 kg zboží při 700 objednávkách:

$$\text{Náklady na dopravu} = \frac{\text{Celkové dopravní náklady za měsíc (20 000)}}{\text{Celková hmotnost měsíčních objednávek (3 500)}} = \underline{5,70 \text{ Kč na 1kg}}$$

⁹⁷ Vlastní zpracování

Poslední měřenou oblastí jsou náklady na řízení jedné objednávky, která má v průměru 5kg, a které jsou vypočteny následovně:

Celkové výrobní a režijní náklady za měsíc (38 000)

$$\text{Náklady na řízení jedné objednávky} = \frac{\text{Celkové výrobní a režijní náklady za měsíc (38 000)}}{\text{Počet měsíčních objednávek (700)}} = \underline{54,30 \text{ Kč na 1 objednávku}}$$

Tabulka X zobrazuje nákladovou efektivitu na 1kg objednávky při průměru 700 objednávek za 1 měsíc po 5kg na jednu objednávku.

Tab. X - Celkové náklady na 1kg objednávky⁹⁸

Druh nákladu	Nákladová efektivita na 1kg objednávky (Kč)
Náklady na skladování	5
Náklady na logistický pohyb	2,5
Náklady na dopravu	5,7
Výrobní a režijní náklady	10,86
Celkové náklady na 1kg objednávky	24,06

5.8 Ukazatelé produktivity

V oblasti produktivity je měřen stupeň využití technologických strojů pro balení a etiketování, a dodržování dodacích lhůt. Stupeň využití technologických strojů je měřen v procentech za použití následujícího výpočtového vzorce:

Čas, po který bylo zařízení během měsíce využito (21 000 minut)

$$\text{Stupeň využití zařízení v (\%)} = \frac{\text{Čas, po který bylo zařízení během měsíce využito (21 000 minut)}}{\text{Kapacitní norma v časové jednotce na období měsíce (21 600)}} \times 100 = \underline{97\%}$$

Kapacitní norma v časové jednotce na období měsíce (21 600)

Stupeň využití zařízení pro balení a etiketování je tedy velmi dobrým, neboť výsledná hodnota dosahuje 97%. O něco horší je ovšem dodržování dodacích lhůt, které je vypočteno následujícím vzorcem, neboť až u 35% objednávek není dodržena smluvní dodací lhůta:

⁹⁸ Vlastní zpracování

$$\text{Dodržování lhůt v (\%)} = \frac{\text{Počet přepravy (objednávek) s nedodržením lhůty za měsíc (250)}}{\text{Celkový počet přepravy (objednávek), (700)}} \times 100 = \underline{35\%}$$

6 Syntéza poznatků z provedených analýz a návrhy na optimalizaci

6.1 Návrhy na optimalizaci procesního řízení

Na základě výsledků z realizovaných analýz vnějšího a vnitřního prostředí, systému procesního řízení ve sledovaném podnikatelském subjektu, současného stavu podnikových procesů, a analýzy procesních map je možné vyhodnotit následující závěry. Spediční a logistický podnik G. S. spol. s.r.o. má pro své podnikání příznivé tržní podmínky, roste poptávka po jeho službách, technologické prostředí nabízí široké moderní zabezpečení logistických a spedičních procesů a podnik disponuje kvalitními řidiči, dispečery a techniky. Na druhou stranu je na tomto trhu velká konkurenční rivalita, neboť se jedná o trh nasycený konkurencí, kde je evidováno okolo 1437 logistických podnikatelských subjektů. Z tohoto důvodu se podnik snaží vytvářet různé konkurenční výhody ať v podobě vlastní stanice PHM, nebo v podobě kompletních balíčků spedičních a logistických služeb. Kompletní balíčky zaměřuje podnik na celní služby, služby balení a etiketování, možnosti delších skladovacích dob a pojištění.

Procesní strategie je založena na heslu „Just in Time“, o jehož naplnění se snaží i management a zaměstnanci a, kteří jsou zodpovědní za jednotlivé podnikové procesy. O uplatnění tohoto pravidla se snaží zaměstnanci podniku jak v rámci hlavních procesů, tak i v rámci podpůrných procesů. Je nutné říci, že ale na řídicí procesy podnik G. S. spol. s.r.o. příliš nedbá, neboť strategické plány zhodnocuje a optimalizuje jednou za deset let. Snahou podniku je, aby byl zákazník spokojený, ovšem podnik příliš nehledí na organizační a finanční efektivnost jeho procesů. Od doby implementace procesního řízení ve sledovaném podniku neproběhlo zatím ani jedno měření výkonnosti podnikových procesů a ani jedno další zlepšování. Podnik dokonce nemá stanovené monitorovací indikátory. Sledovaný podnik má pouze vytvořenou tří úroňovou procesní mapu, na kterou navazuje mapa s architekturou hlavních procesů, a SIPOC diagram. Tento diagram slouží ke znázornění postupu jednotlivých procesních kroků, od dodavatele, přes vstupy, procesní a realizační kroky až po výstupy, tedy zásilky dodané konečnému zákazníkovi.

Zejména tří úroňová procesní mapa může sledovaný podnik vést ke zkrácení celého procesního řízení, a proto nemá potřebu dalšího zlepšování. Na základě syntézy poznatků z prováděných analýz,

navrhuji konkrétní doporučení směřující do oblasti procesního řízení v tomto sledovaném logistickém a spedičním podniku.

Sledovaný podnik by se měl jednoznačně zaměřit na reengineering, tedy na radikální změnu procesů ve společnosti. Navrhuji využít model BPR (Business Process Reengineering), který staví potřebu změny na tzv. třech C, tzn. zákazníci podniku, konkurence podniku a změna podniku. do těchto oblastí směřují následující návrhy, které jsou přínosem práce.

▪ **Návrhová oblast: Zákazníci podniku G. S. spol. s.r.o.**

Vzhledem k nasycenosti trhu a silnému konkurenčnímu prostředí by se měl podnik zaměřit na intenzivnější řízení jednotlivých zejména hlavních procesů. Podnik má modelován SIPOC diagram pouze pro hlavní proces realizace (Viz obr. XXIV), nikoliv pro hlavní proces managementu a realizace ostatních služeb a etiketování. Právě vytvořením SIPOC diagramu pro management, ostatní služby a etiketování by mohl podnik najít další konkurenční výhody v této oblasti, které by přinesly přidanou hodnotu pro zákazníky, což by mohlo vést k dalšímu růstu poptávky. Podnik také vytvořením tohoto diagramu pro ostatní služby a etiketování nemusí najít konkurenční výhody a naopak může zjistit, že tyto hlavní procesy jsou neefektivní a je třeba je optimalizovat nebo vyřadit. Z tohoto důvodu jsou tyto konkrétní SIPOC diagramy namodelovány pro jednotlivé procesy:

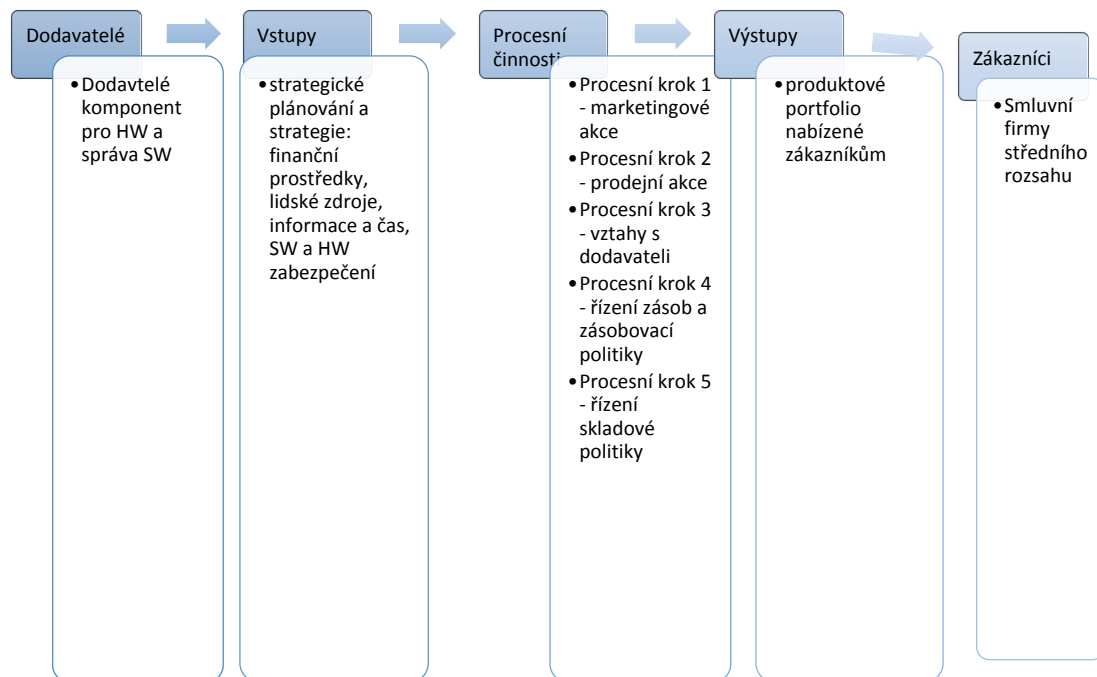
- proces managementu (Viz Obr. XXXI).
- proces realizace ostatních služeb (Viz Obr. XXXII).
- proces etiketování (Viz Obr. XXXIII).

SIPOC diagram procesu managementu shrnuje zejména procesní kroky, neboli procesní činnosti, vstupy a výstupy. Lze charakterizovat následující vlastnosti, které jsou klíčové pro samotnou existenci tohoto hlavního podnikového procesu:

- **Cíl procesu** – Cílem tohoto podnikového procesu je uplatňování strategie „Just in Time“.
- **Vlastník procesu** – Vlastníkem podnikového procesu je vždy zaměstnanec, který za tento proces zodpovídá, přičemž se zde jedná o manažera podniku.
- **Zákazník** – Zákazníkem procesu je subjekt, který obdrží nabídku produktového portfolia. Mezi zákazníky podniku G. S. spol. s.r.o. patří zejména smluvní firmy středního rozsahu.
- **Dodavatel** – Jedná se o toho, kdo poskytuje komponenty pro počítačové technologie a zajišťuje správu informačního systému podniku včetně systému řízení dovozu ICS.
- **Vstupy** – Vstupy představují strategické plánovací činnosti, které podnik uskutečňuje jednou za 10 let, tedy jednou za deset let jej hodnotí a optimalizuje, což vede k finální strategii.

- **Zdroje** – Jedná se o zdroje potřebné pro řízení podniku, pomocí nichž dochází k přeměně vstupů na výstupy, tzn. finanční prostředky, lidské zdroje, informace a čas, SW a HW zabezpečení.
- **Výstupy** – Výstupem je nabídka produktového portfolia určená zákazníkům podniku.
- **Rizika procesu** – Rizika provozu (celní rizika a dopravní rizika), finanční rizika, dodavatelská rizika, rizika systému vedení a řízení, technologická rizika.
- **Regulátory řízení** – ICS systém řízení dovozu, obecné legislativní normy.
- **Činnosti neboli procesní kroky** – Jedná se o dílčí manažerské aktivity, tedy marketingové akce, prodejní akce, vztahy s dodavateli, řízení zásob a zásobovací politiky, řízení skladové politiky.
- **Vymezení začátku, probíhající činnosti, rozhraní a konce procesu** – Rozhraní jednotlivých procesů přehledně zobrazuje Obr. XXXI.

Obr. XXXI - SIPOC diagram podniku G. S. spol. s. r. o. - proces managementu⁹⁹



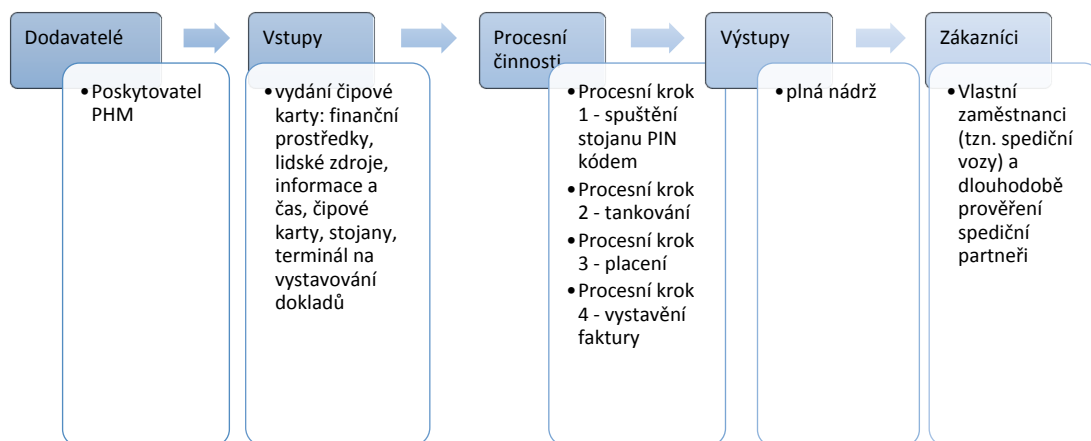
SIPOC diagram procesu realizace ostatních služeb shrnuje zejména procesní kroky, neboli procesní činnosti, vstupy a výstupy. Lze charakterizovat následující vlastnosti, které jsou klíčové pro samotnou existenci tohoto hlavního podnikového procesu:

- **Cíl procesu** – Cílem tohoto podnikového procesu je nabízet doplňkové služby za účelem snížení provozních nákladů podniku.
- **Vlastník procesu** – Vlastníkem podnikového procesu je vždy zaměstnanec, který za tento proces zodpovídá, přičemž se zde jedná o manažera podniku.

⁹⁹ Vlastní zpracování.

- **Zákazník** – Zákazníkem procesu jsou vlastní zaměstnanci (tzn. spediční vozy) a dlouhodobě prověřeni spediční partneři podniku G. S. spol. s.r.o.
- **Dodavatel** – Jedná se o toho, kdo poskytuje PHM podniku G. S. spol. s.r.o.
- **Vstupy** – Vstup představuje vydání čipové karty s PIN kódem.
- **Zdroje** – Jedná se o zdroje potřebné pro provoz vlastní samoobslužné stanice PHM, pomocí nichž dochází k přeměně vstupů na výstupy, tzn. finanční prostředky, lidské zdroje, informace a čas, čipové karty, čerpací stojany, terminál na vystavování dokladů a faktur.
- **Výstupy** – Výstupem je plná nádrž osobních automobilů až po velké kamiony.
- **Rizika procesu** – Finanční rizika, dodavatelská rizika, technická rizika, rizika samoobsluhy.
- **Regulátory řízení** – Obecné legislativní normy.
- **Činnosti neboli procesní kroky** – Jedná se o dílčí provozní kroky, tedy spuštění stojanu - PIN kódem, technické zabezpečení tankování, placení, vystavění faktury.
- **Vymezení začátku, probíhající činnosti, rozhraní a konce procesu** – Rozhraní jednotlivých procesů přehledně zobrazuje Obr. XXXII.

Obr. XXXII - SIPOC diagram podniku G. S. spol. s. r. o. - proces realizace ostatních služeb¹⁰⁰



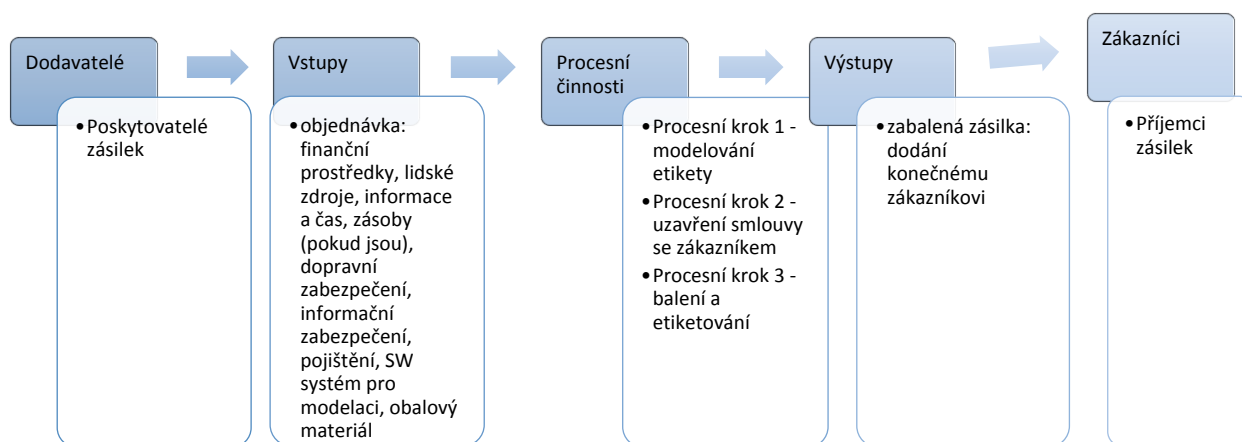
SIPOC diagram procesu etiketování shrnuje zejména procesní kroky, neboli procesní činnosti, vstupy a výstupy. Lze charakterizovat následující vlastnosti, které jsou klíčové pro samotnou existenci tohoto hlavního podnikového procesu:

- **Cíl procesu** – Cílem tohoto podnikového procesu je nabídka dalších doplňkových služeb.
- **Vlastník procesu** – Vlastníkem podnikového procesu je vždy zaměstnanec, který za tento proces zodpovídá, přičemž se zde jedná o technické oddělení podniku a jeho vedení.

¹⁰⁰ Vlastní zpracování.

- **Zákazník** – Zákazníkem procesu je subjekt, který obdrží zabalené zboží dle parametrů objednávky. Mezi zákazníky podniku G. S. spol. s.r.o. patří zejména smluvní firmy středního rozsahu.
- **Dodavatel** – Jedná se o toho, kdo poskytuje předmět přepravy, tedy zabalenou zásilku, která je určena konečnému zákazníkovi. Dodavatelé ovšem nejsou podnikem vždycky využíváni, neboť podnik má vlastní sklad, kde se v rámci skladových zásob může nacházet předmět objednávky, kterou může podnik ihned bez zbytečného odkladu zabalit, nalepit etikety a transformovat k zákazníkovi.
- **Vstupy** – Vstupy představuje potřeba balit a etiketovat, tedy objednávka, pro jejíž realizaci je třeba několik zdrojů.
- **Zdroje** – Jedná se o zdroje potřebné pro balení a etiketování zboží, pomocí nichž dochází k přeměně vstupů na výstupy, tzn. finanční prostředky, lidské zdroje, informace a čas, zásoby (pokud jsou), dopravní zabezpečení, informační zabezpečení, pojištění, SW systém pro modelaci, obalový materiál.
- **Výstupy** – Výstupem je předání zabalené objednávky ke konečnému zákazníkovi.
- **Rizika procesu** – Rizika provozu (celní rizika a dopravní rizika), dodavatelská rizika, technická rizika.
- **Regulátory řízení** – ICS systém řízení dovozu, obecné legislativní normy.
- **Činnosti neboli procesní kroky** – Jedná se o dílčí provozní aktivity, tedy modelování etikety, uzavření smlouvy se zákazníkem, samotné balení a etiketování.
- **Vymezení začátku, probíhající činnosti, rozhraní a konce procesu** – Rozhraní jednotlivých procesů přehledně zobrazuje Obr. XXXIII.

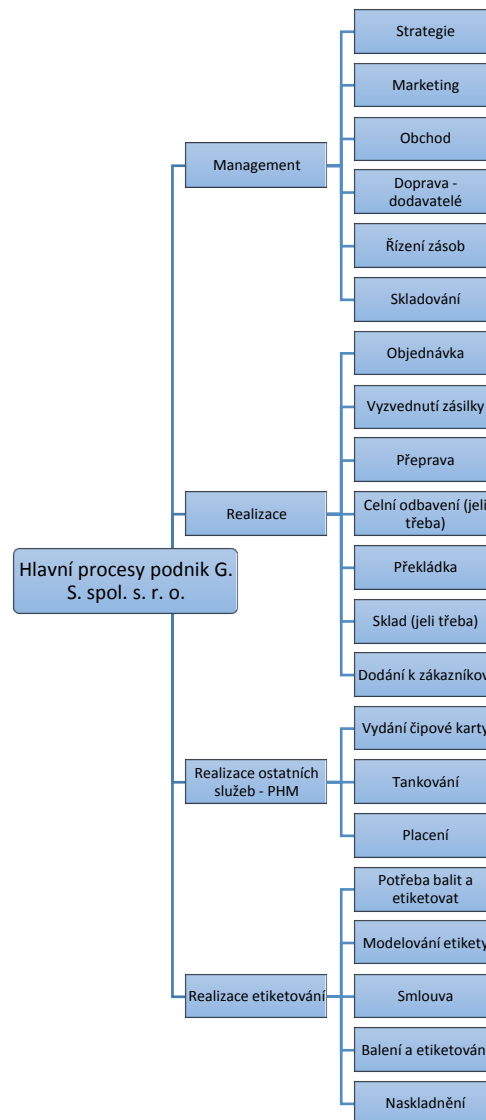
Obr. XXXIII - SIPOC diagram podniku G. S. spol. s. r. o. - proces etiketování¹⁰¹



¹⁰¹ Vlastní zpracování.

Pokud jsou takto nově nastaveny SIPOC diagramy v podniku G. S. spol. s.r.o., tak je také třeba upravit hlavní podnikové procesy, což znázorňuje Obr. XXXIV.

Obr. XXXIV - Hlavní procesy podniku G. S. spol. s.r.o.¹⁰²



▪ **Návrhová oblast: Konkurence podniku G. S. spol. s.r.o.**

V oblasti konkurence je třeba mít méně lidských zásahů v procesech, snižovat transakční náklady a vytvářet přidané hodnoty pro zákazníky. Podnik tedy musí začít s monitoringem efektivnosti svých procesů, aby mohl zhodnotit míru lidských zásahů v podnikových procesech a výši transakčních nákladů. k tomuto účelu je podniku G. S. spol. s.r.o. doporučeno zaměřit se na kontinuální zlepšování procesů, které by realizoval dvakrát do roka, podle modelu CPI, který obsahuje:

- Redefinování procesů
- Měření procesů

¹⁰² Vlastní zpracování.

- Analýza procesů
- Zlepšení procesů

Pro implementaci modelu CPI je také potřeba stanovit měřitelné ukazatele, které nyní podnik nemá a zařadit do podpůrných procesů oblasti auditu, měření a hodnocení. Měřitelné ukazatele výkonnosti je třeba stanovit pro jednotlivé hlavní procesy v oblastech logistika expedice, produkce, prodej a marketing, etiketování a balení, lidské zdroje a technologie. U následujících ukazatelů a zejména měřítek je třeba vždy stanovit současnou a cílovou hodnotu.

Měřitelné ukazatele výkonnosti proces realizace

Posuzovat by se v rámci toho procesu měla zejména účinnost celého procesu, ale i procento neprodaných zásilek nucených k uskladnění, flexibilita logistického a expedičního plánu, úroveň zásob, obrát zásob, čas dodávky, průměrná doba zpoždění dodávek, analýzy výkonu pracovníků, analýza pracovního zatížení, pracovní absence, či podíl přesčasů. Proto jsou stanovena následující měřítka:

- **měřítka časová:** čas průchodu, nejkratší a nejdelší čas dodání, procento úspěšnosti dodávky na čas, celková doba zpracování, doba trvání hodnototvorných činností
- **nákladová měřítka:** úspora práce, úspora nákladů, spotřeba práce na položku produkce (1 zásilka), náklady na položku produkce (1 zásilka)
- **kvalitativní měřítka:** spokojenost zákazníků, objem více prací, počet nedodaných objednávek, výtěžnost procesu
- **měřítka výstupů:** objem produkce, objem vstupů čekajících na zpracování, objem produkce v rozpracování, zásoby
- **měřítka složitosti procesů:** počet kroků, počet kroků podílejících se na tvorbě hodnoty, počet rozhodovacích bodů, počet a délka prodlev, počet předávek mezi kroky zpracování, počet a délka procesních smyček
- **měřítka rozvinutí zlepšovatelství iniciativ:** počet zlepšovatelství projektů, počet pracovníků do zlepšování zapojených, počet vyškolených pracovníků

Měřitelné ukazatele výkonnosti proces managementu

Posuzovat by se v rámci toho procesu měla zejména účinnost celého procesu, spokojenost zákazníků, srovnání cen s konkurencí, tržby na 100 zákazníků, monitoring objednávek, analýza prodeje podle geografických oblastí, platy, podíl na trhu ve srovnání s konkurencí, zpoždění dodávek zákazníkům, procento nedokončených objednávek, JIT v zásobách, náklady na reklamu, počet řídicích versus provozních zaměstnanců. Proto jsou stanovena následující měřítka:

- **měřítka časová:** čas průchodu, nejkratší a nejdelší čas strategického plánování, procento úspěšnosti marketingu v čase, procento úspěšnosti obchodu v čase, celková doba zpracování

marketingových činností, celková doba zpracování obchodních činností, doba zpracování zásob

- **nákladová měřítka:** úspora práce, úspora nákladů, spotřeba práce na položku produkce (1 zásoba/marketingová či obchodní aktivita), náklady na položku produkce (1 zásoba/marketingová či obchodní aktivita)
- **kvalitativní měřítka:** spokojenost zákazníků, počet závad na skladě, objem více prací, počet nezdařených aktivit, výtěžnost procesu
- **měřítka výstupů:** objem zásob, objem marketingových a obchodních aktivit, objem vstupů čekajících na zpracování, objem aktivit v rozpracování, zásoby
- **měřítka složitosti procesů:** počet kroků, počet kroků podílejících se na tvorbě marketingových a obchodních aktivit, počet rozhodovacích bodů, počet a délka prodlev, počet předávek mezi kroky zpracování, počet a délka procesních smyček
- **měřítka rozvinutí zlepšovatelství iniciativ:** počet zlepšovatelství projektů, počet pracovníků do zlepšování zapojených, počet vyškolených pracovníků

Měřitelné ukazatele výkonnosti proces realizace ostatních služeb

Posuzovat by se v rámci toho procesu měla taktéž účinnost celého procesu, doba tankování, spokojenost zákazníků, srovnání cen PHM, kvalita PHM, tržby na 100 zákazníků, analýza prodejů u vlastních zaměstnanců, analýza prodejů u partnerů, výkon stojanů, čistota a pořádek, a kvalita pump. Proto jsou stanovena následující měřítka:

- **měřítka časová:** čas tankování, nejkratší a nejdelší čas tankování, nejkratší a nejdelší čas vydání faktury, nejkratší a nejdelší čas vydání čipové karty, procento úspěšnosti dodávky v čase, celková doba zpracování procesu
- **nákladová měřítka:** úspora práce, úspora nákladů, spotřeba práce na položku produkce (1 litr PHM), náklady na položku produkce (1 litr PHM), úspora na dopravě zásilek v korunách
- **kvalitativní měřítka:** spokojenost zákazníků, počet závad v objemu tankování, objem více prací, počet nezdařených natankování, výtěžnost procesu
- **měřítka výstupů:** objem produkce, objem vstupů čekajících na zpracování, objem aktivit v rozpracování, zásoby PHM
- **měřítka složitosti procesů:** počet kroků, počet kroků podílejících se na produkci vlastní čerpací stanice, počet rozhodovacích bodů, počet a délka prodlev, počet předávek mezi kroky zpracování, počet a délka procesních smyček
- **měřítka rozvinutí zlepšovatelství iniciativ:** počet zlepšovatelství projektů, počet pracovníků do zlepšování zapojených, počet inovativních technologických strojů a pump

Měřitelné ukazatele výkonnosti proces etiketování

Posuzovat by se v rámci toho procesu měla obdobně jako u všech hlavních procesů účinnost celého procesu, účinnost linky etiketování a balení, procento zmetků, měření odpadu, flexibilita plánu, průměrná doba etiketování a balení, kvalita obalového materiálu, srovnání cen etiketování a balení s konkurencí, analýza objednávek, kvalifikovanost pracovníků, či ukazatele prostředí na pracovišti. Proto jsou stanovena následující měřítka:

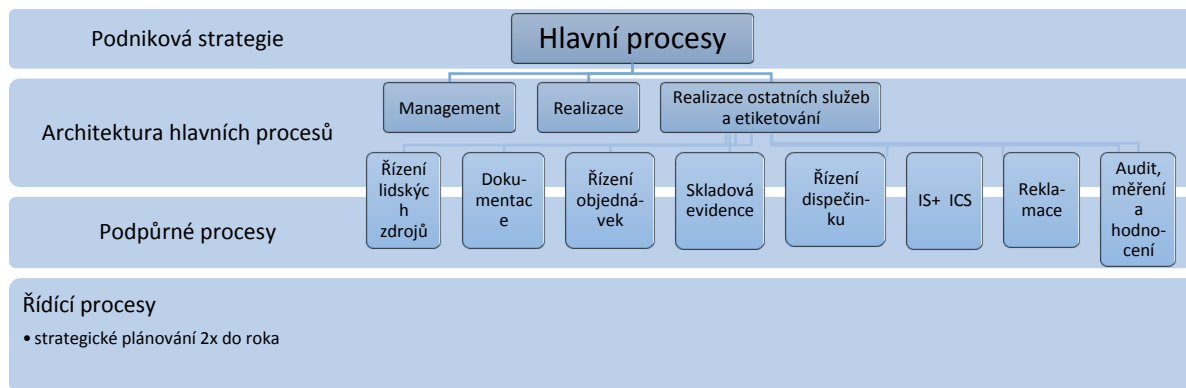
- **měřítka časová:** čas etiketování, čas balení, nejkratší a nejdelší čas etiketování, nejkratší a nejdelší čas balení, procento úspěšnosti dodávek čase, procento úspěšnosti uzavřených smluv v čase, celková doba zpracování procesu
- **nákladová měřítka:** úspora práce, úspora nákladů, spotřeba práce na položku produkce (1 zásilka), náklady na položku produkce (1 zásilka)
- **kvalitativní měřítka:** spokojenost zákazníků, počet závad v objemu produkce, objem více prací, počet nezdařených obalů a etiket, výtěžnost procesu
- **měřítka výstupů:** objem produkce, objem vstupů čekajících na zpracování, objem aktivit v rozpracování, zásoby obalového materiálu
- **měřítka složitosti procesů:** počet kroků, počet kroků podílejících se na produkci technického oddělení, počet rozhodovacích bodů, počet a délka prodlev, počet předávek mezi kroky zpracování, počet a délka procesních smyček, počet zmetků
- **měřítka rozvinutí zlepšovatelství iniciativ:** počet zlepšovatelství projektů, počet pracovníků zapojených do zlepšování, počet vyškolených pracovníků

- **Návrhová oblast: Změna podniku G. S. spol. s.r.o.**

Tato návrhová oblast, změna podniku, je klíčovou návrhovou oblastí, kde návrh směřuje do oblasti procesní mapy. Jelikož jsou v podnikové praxi přehlednější čtyř úroňové procesní mapy, které zahrnují i architekturu hlavních podnikových procesů, tak současná mapa procesů by měla být v této souvislosti v podniku optimalizována. Současná procesní mapa a mapa s architekturou procesů, jak shrnuje Obr. XXVII a XXVIII, by měly být spojeny v jednu hlavní procesní mapu, která by zobrazovala čtyř úroňový koncept. Tento navržený čtyř úroňový model shrnuje Obr. XXXV, a zobrazuje podnikovou strategii, architekturu hlavních procesů, podpůrné procesy doplněné o audit, měření a hodnocení, a řídicí procesy. Tato čtyř úroňová mapa ovšem musí být navržena až po předchozích fázích reengineeringu, kdy budou možná některé hlavní procesy optimalizovány nebo vyřazeny.

Na základě syntézy získaných poznatků je tedy navržena radikální změna procesů ve společnosti za pomoci využití modelu BPR (Business Process Reengineering), který staví potřebu změny na zákaznících podniku, konkurenci a změně podniku.

Obr. XXXV - Návrh upravené procesní mapy podniku G. S. spol. s.r.o.¹⁰³



6.2 Návrhy na optimalizaci procesu etiketování

Výpočty a měření výkonosti především hlavního procesu etiketování je zjištěno, že tomuto procesu sledovaný spediční a logistický podnik G. S. spol. s.r.o. nevěnuje takovou pozornost jako ostatním hlavním procesům (tzn. proces realizace, proces management, a proces realizace ostatních služeb PHM). Nízká pozornost věnována tomuto hlavnímu procesu způsobuje jeho nízkou produktivitu, nákladovou výkonnost a podíl na zisku podniku G. S. spol. s.r.o. Přitom v dnešní době se logistika soustředí zejména na efektivnost logistických procesů a spokojenost zákazníka s čímž úzce souvisí poptávka trhu po kompletních balíčkách, tedy i po balení a etiketování. I když takovéto kompletní balíčky spedičních a logistických služeb sledovaný podnik G. S. spol. s.r.o. nabízí svým zákazníkům (přičemž kompletní balíčky zahrnují celní služby, služby balení a etiketování, možnosti delších skladovacích dob a pojištění), tak nabídka procesu etiketování není natolik výkonná, nakolik by výkonná mohla být a nakolik je poptávaná.

Výsledky měření klíčových ukazatelů výkonosti (Key performance indicators = KPIs) vedou k závěrům, že proces etiketování je efektivním z hlediska doby zpracování a průchodu, kdy doba zpracování představuje méně jak 1% doby průchodu. Ovšem při balení a etiketování dochází k časté zmetkové výrobě, která tvoří na 700 objednávek až 300 zmetků za měsíc, a neúplných dodávek je dokonce 35,7% za měsíc, což je poměrně velkým procentem. V případě zmetkové výroby (tzn. balení

¹⁰³ Vlastní zpracování.

a etiketování) taktéž dochází k prodlužování celkové doby průchodu procesu etiketování a k prodlužování dodacích lhůt, neboť až u 35% objednávek není dodržena smluvní dodací lhůta. I když je stupeň využití technického zařízení pro balení a etiketování velmi dobrým, neboť výsledná hodnota dosahuje 97%, tak nákladová efektivnost procesu balení a etiketování příliš dobrá není. V rámci konkurenčního benchmarkingu uskutečněného mezi 3 hlavními konkurenty tohoto podniku bylo dokonce zjištěno, že cena na 1kg balení a etiketování je u podniku nejlevnější (tzn. 85,- Kč/1kg) a že některé nákladové parametry by mohly být zefektivněny. Celkový proces etiketování by mohlo zefektivnit vypuštění procesního kroku skladování výrobků určených k expedici, kdy tato fáze zbytečně prodlužuje dobu průchodu o 24 hodin a jejím vypuštěním z celého procesu by také došlo ke snížení nákladů na skladování a na logistické pohyby.

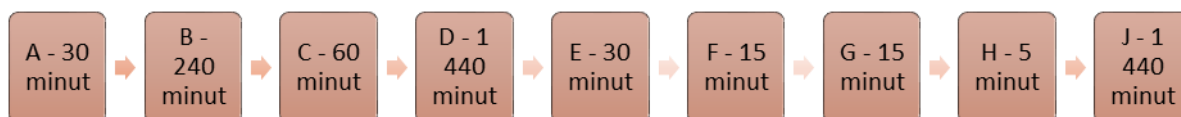
Na základě syntézy poznatků z prováděných analýz a z detailního rozboru procesu etiketování za pomoci klíčových ukazatelů výkonnosti (Key performance indicators = KPIs) zaměřených zejména na čas, náklady, kvalitu a produktivitu, navrhuji konkrétní doporučení směřující ke zlepšení procesu etiketování v tomto sledovaném logistickém a spedičním podniku.

DOPORUČENÍ:

- Vypustit 24 hodinové skladování objednávek určených k expedici, tedy po výrobě by docházelo přímo k samotné expedici. Tímto se zkrátí celková doba průchodu o 24 hodin, jak shrnuje optimalizovaný úsečkový diagram Obr. XXXVI a proces etiketování bude trvat 4,5 pracovních dnů oproti 6,5:

Optimalizovaná doba průchodu = procesní krok A 30 minut + procesní krok B 4 hodiny + procesní krok C 1 hodina + procesní krok D 24 hodin + procesní krok E 30 minut + procesní krok F 15 minut + procesní krok G 15 minut + procesní krok H 5 minut + procesní krok J 24 hodin = 54 hodin a 35 minut

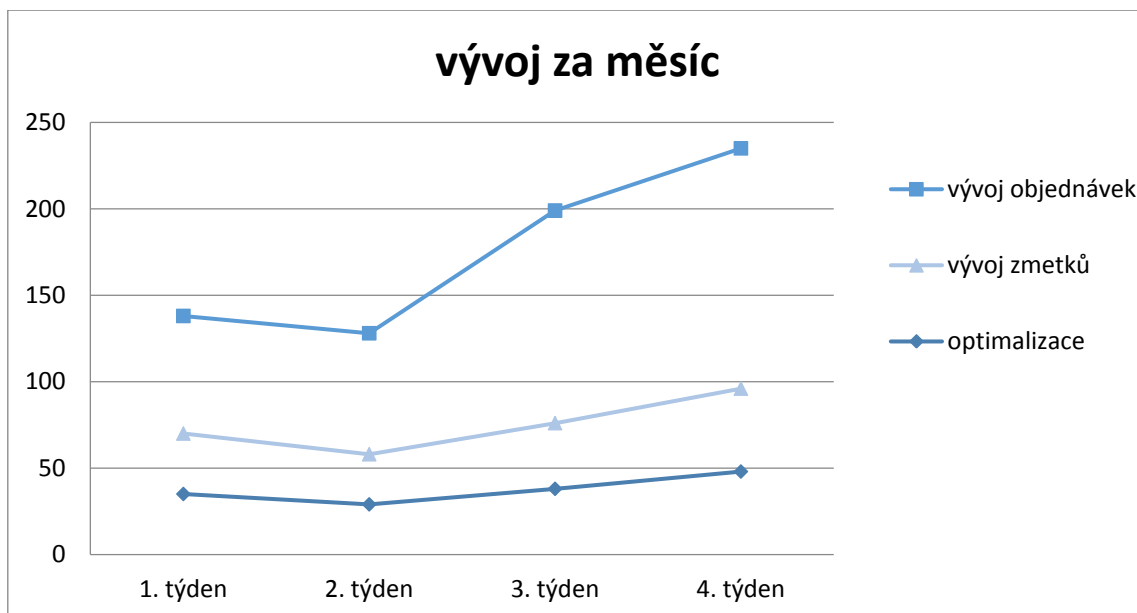
Obr. XXXVI Optimalizovaný úsečkový diagram procesu etiketování¹⁰⁴



¹⁰⁴ Vlastní zpracování.

- Snížit počet zmetků na 1x při každé 4,6 objednávce, tedy v průměru na 150 zmetků. Dosaženou cílovou efektivitu etiketování shrnuje Graf I. Snížení počtu zmetků v procesu etiketování dosáhne podnik důraznější kontrolou ze strany vedoucího technického oddělení.

Graf i - Optimalizovaný počet zmetků za měsíc procesu etiketování¹⁰⁵



- Zvýšit průměrnou cenu 1kg objednávky na balení a etiketování ve sledovaném podniku G. S. spol. s.r.o. o 5,- Kč, tedy na 90,- Kč, čímž bude sledovaný podnik stejně nejlevnějším oproti konkurenci, na což poukazuje u Tab. XI.

Tab. XI - Konkurenční cenové nabídky¹⁰⁶

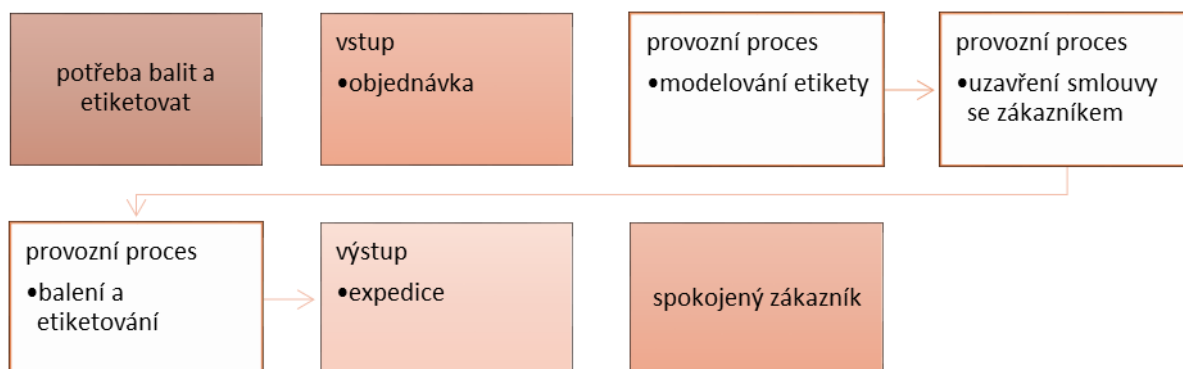
Konkurence	Cena balení a etiketování na 1kg objednávky
Podnik G. S. spol. s.r.o.	85,- Kč
Podnik AB	105,- Kč
Podnik BC	149,- Kč
Podnik CD	92,- Kč

- Snížit náklady na skladování hotových výrobků připravených k expedici o 17 500,- Kč měsíčně vypuštěním procesního kroku naskladnění. Tento optimalizovaný průběh procesu etiketování bude obsahovat pouze 7 procesních kroků oproti 8 původním, jak shrnuje Obr. XXXVII.

¹⁰⁵ Vlastní zpracování.

¹⁰⁶ Vlastní zpracování.

Obr. XXXVII - Optimalizovaný průběh procesu etiketování¹⁰⁷



- Vypuštěním procesního kroku naskladnění taktéž dojde ke snížení nákladů na jeden logistický pohyb tedy k následující optimalizaci:

Nově jsou náklady na jeden logistický pohyb vypočteny za pomoci počtu odsunů z výroby následujícím výpočtovým vzorcem:

Náklady na skladování (0)

$$\text{Náklady na jeden logistický pohyb} = \frac{\text{Náklady na skladování (0)}}{\text{Počet odsunů (700)}} = \underline{\underline{0 \text{ Kč na 1 objednávku}}}$$

- Vypuštěním procesního kroku naskladnění dojde i k výraznému zvýšení nákladové efektivity na 1kg objednávky v případě, že bude zachován průměr 700 objednávek za měsíc po 5kg na jednu objednávku:

Tab. XII - Konkurenční cenové nabídky¹⁰⁸

Druh nákladu	Nákladová efektivita na 1kg objednávky (Kč)
Náklady na skladování	0
Náklady na logistický pohyb	0
Náklady na dopravu	5,7
Výrobní a režijní náklady	10,86
Celkové náklady na 1kg objednávky	16,56

¹⁰⁷ Vlastní zpracování.

¹⁰⁸ Vlastní zpracování.

Tímto dojde ke zvýšení nákladové efektivity o 31% (7,5 Kč na 1kg objednávky).

- Zvýšením marže o 5,- Kč na 1kg objednávky a snížením nákladů o 7,5 Kč na 1kg objednávky, dojde k výrazně vyššímu zisku na 1kg objednávky, který po navržené optimalizaci dosáhne následujících hodnot:

Marže před optimalizací na 1kg objednávky:

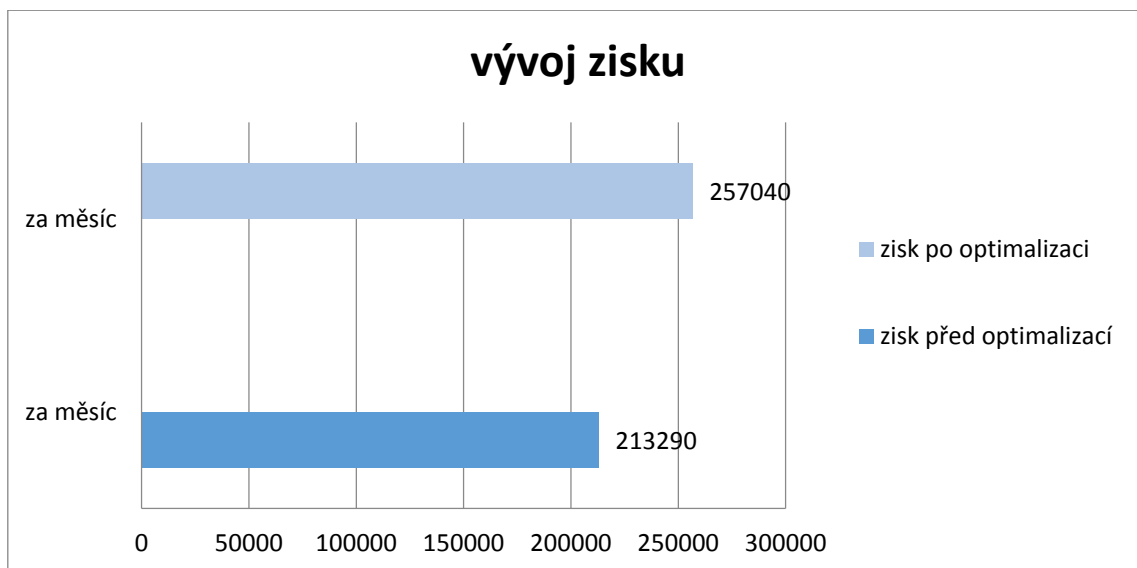
cena 85,- Kč - náklady na 1 kg objednávky 24,06 Kč = marže 60,94 Kč

Zisk po optimalizaci na 1kg objednávky:

cena 90,- Kč - náklady na 1 kg objednávky 16,56 Kč = marže 73,44 Kč

Při měsíčním počtu 700 objednávek a celkových 3 500 kg zboží dojde tedy k výrazně vyššímu měsíčnímu zisku z procesu etiketování, který zobrazuje Graf II.

Graf II - Navýšení měsíčního zisku procesu etiketování po optimalizaci¹⁰⁹



- Snížením množství zmetků na 150 nebude taktéž docházet k prodlužování dodacích lhůt, a ty by mohly být zkráceny na 18%, jak poukazuje následující optimalizovaný výpočtový vzorec:

$$\text{Dodržování lhůt v (\%)} = \frac{\text{Počet přepravy (objednávek) s nedodržením lhůty za měsíc (125)}}{\text{Celkový počet přepravy (objednávek), (700)}} \times 100 = \underline{18\%}$$

¹⁰⁹ Vlastní zpracování.

Při uskutečnění všech výše uvedených návrhů dojde k zefektivnění procesu etiketování ve sledovaném podniku G. S. spol. s.r.o. a ke zvýšení jeho výkonnosti, zejména ke zvýšení nákladové výkonnosti, k většímu dodržování dodacích lhůt, a ke zkrácení celého průběhu, logistických pohybů a času průchodu. Stěžejním návrhem je přitom odstranění procesního kroku naskladnění hotových výrobků.

7 Závěr

Cílem diplomové práce byla analýza procesního řízení ve zvoleném podnikatelském subjektu zabývajícím se spedičními a logistickými službami a následná formulace návrhů na zlepšení procesního řízení v tomto podniku. Cíl se podařilo naplnit, jelikož podnik má poměrně jasnou představu o svých procesech a funguje na podkladě procesního, nikoliv funkčního řízení. V rámci literární rešerše byly načerpány potřebné teoretické poznatky, které byly následně využity pro analýzu současného stavu procesního řízení v podniku G. S. spol. s.r.o. Byl proveden detailní rozbor procesu etiketování a následný reengineering podnikových procesů, jehož potřeba vzešla ze závěrečné syntézy poznatků z provedených analýz a z měření výkonnosti procesů. Výstupem a přínosem práce jsou tedy konkrétní doporučení směřující ke zlepšení procesů a to formou upravené procesní mapy směrem ke čtyř úrovňovému konceptu, který zahrnuje podnikovou strategii, architekturu hlavních procesů, rozšířené podpůrné procesy o monitoring a řídicí procesy. Reengineering byl navržen podle modelu BPR (Business Process Reengineering), který staví potřebu změny na tzv. třech C, tzn. zákazníci podniku, konkurence podniku a změna podniku. Do těchto oblastí směřovaly výsledné návrhy v podobě vytvoření SIPOC diagramů pro veškeré hlavní procesy (proces managementu, proces realizace ostatních služeb, proces etiketování), což podniku může pomoci identifikovat další konkurenční výhody. Byly taktéž odhaleny nedostatky v monitorování výkonnosti procesů, na což reagují navržená měřítka v oblasti času, nákladů, kvality apod. Výsledné návrhy se v neposlední řadě zaměřily na hlavní proces etiketování, u kterého bylo zjištěno, že je neefektivním a že mu sledovaný podnikatelský subjekt G. S. spol. s.r.o. nevěnuje potřebnou pozornost. V procesu etiketování bylo navrženo optimalizovat oblast nákladů na logistické pohyby, snížit zmetkovost, stěžejní je však vynechání jednoho z procesních kroků, což má za následek zlepšení nákladové výkonnosti a doby průchodu. Tato opatření měla velmi pozitivní finanční dopad na celkovou ziskovost tohoto procesu.

Významným poznatkem plynoucím ze zkoumání konkrétního procesního řízení je, že podniky často v praxi opomíjejí důležitost monitoringu svých procesů a důležitost jejich neustálého zlepšování. Často se lze setkat s tím, že firmy se snaží motivovat svoje pracovníky ke zlepšování s představou, že motivovaní pracovníci ono potřebné zlepšení procesů přinesou. To se však v praxi mnohokrát ukázalo jako fatální omyl. Podniky se tedy buď vůbec nevěnují efektivnosti a následnému zlepšování svých procesů, nebo motivují své zaměstnance s naivní představou o zlepšení, případně využívají služeb různých poradenských firem. Například sledovaný podnikatelský subjekt G. S. spol. s.r.o. se snažil zlepšovat své procesy právě motivací svých řidičů, dispečerů,

techniků a manažerů jednotlivých oddělení, avšak bez většího efektu. Tuto zjištěnou lze považovat za významný poznatek zjištěný při zkoumání konkrétního procesního řízení.

8 Seznam použité literatury a zdrojů

1. ČÁSTEK, O.: Materiály Procesní analýza k předmětu Provozní management. Brno: Ekonomicko-správní fakulta, 2006.
2. DĚDINA, Jiří. Podnikové organizační struktury: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 117 s. ISBN 80-718-7029-3.
3. LUKASÍK, Petr, Jaroslav PROCHÁZKA a Vladimír VANĚK. *Procesní řízení: text pro distanční studium*. Ostrava. Dostupné z: http://www1.osu.cz/~prochazka/rpri/skripta_ProcesniRizeni.pdf. Skripta.
4. PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance : with a new introduction*. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, xxiv, 557 p. ISBN 06-848-4146-0.
5. DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xii, 165 s. ISBN 80-717-9809-6.
6. HARRINGTON, H, E ESSELING a H NIMWEGEN. *Business process improvement workbook: documentation, analysis, design, and management of business process improvement*. New York: McGraw-Hill, c1997, xix, 314 p. ISBN 00-702-6779-0.
7. SHIN, Namchul ; JEMELLA, Donald F.: *Business process reengineering and performance improvement: The case of Chase Manhattan Bank..* In: *Business Proc. Manag. Journal*, 8 (2002), Nr. 4, S. 351-363
8. JANIČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 592 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.
9. *Procesní přístup k řízení organizací a jeho podpora v ERP systémech*. Praha, 2006. Dostupné z: http://statnice.webovka.eu/materialy/Procesni_rizeni_organizaci_a_jeho_podpora_v_ERP_systemech%5B1%5D.pdf. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Vlasta Svatá, CSc.
10. TŮMA, Miroslav. Implementace SMJ na základě procesní organizace včetně SW podpory. In: *Implementace SMJ na základě procesní organizace včetně SW podpory* [online]. 2005 [cit. 2013-12-20]. Dostupné z: http://www.eisod.com/import/1116410736_import-Implementace_SMJ_na_zaklade_PO_vcetne_SW_podpory.pdf
11. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, v, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
12. SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 223 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
13. ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
14. ČSN EN ISO 9001 (01 0321) *Systémy managementu kvality - Požadavky: ed. 2*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010, 55 s.
15. TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 312 s. ISBN 80-864-1967-3.
16. KLIKOVÁ, Anna. *Projekt procesní mapy firmy Comtech, spol. s.r.o.* Zlín, 2010. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce doc. Ing. Ludmila Hromková, CSc.
17. DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xii, 165 s. ISBN 80-717-9809-6.

18. SMOLKOVÁ, Dagmar. *Návrh inovace procesní mapy společnosti XY s. r. o.* Zlín, 2011. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce doc. Ing. Ludmila Hromková, CSc.
19. Ikvalita.cz: portál pro kvalitáře. *Vývojové diagramy* [online]. 2005 [cit. 2.1.2014]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=25>
20. HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ. *Reengineering podnikových procesů*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.
21. KOCOUREK, Zdeněk. *Moderní řízení* [online]. 2007 [cit. 2014-01-04]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-22611310-procesni-rizeni-v-organizaci>
22. NEUMAIEROVÁ, Inka. *Řízení hodnoty podniku, aneb, Nedělejme z podniku záhadu*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, c2005, xi, 233 s. ISBN 80-725-9022-7.
23. HANKE, Michael. Business World. In: *Procesní controlling* [online]. 2008 [cit. 2014-01-04]. Dostupné z: <http://businessworld.cz/erp-bi-bpm/procesni-controlling-2402>
24. KLIMENT, Radim. *Audit procesů – moderní metodický koncept řízení kvality ve výrobním podniku*. Praha, 2013. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce Ing. Pavla Římovská.
25. NENADÁL, Jaroslav. *Příspěvek k měření a monitorování výkonnosti procesů v systémech managementu jakosti* [online]. 2001 [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj24-cz.htm>
26. PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2007, xv, 236 p. ISBN 978-047-0095-881.
27. ZIKMUND, Martin. *SMART aneb jak definovat cíle*. In: *Business Vize* [online]. 2010 [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/smart-aneb-jak-definovat-cile>
28. HAMMER, Michael. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, 212 s. ISBN 80-856-0373-X.
29. POŠVÁŘ, Zdeněk a Jiří ERBES. *Management I*. Vyd. 1. Brno: Mendelova lesnická a zemědělská univerzita, 2002, 155 s. ISBN 80-715-7633-6.
30. TRUNEČEK, Jan. *Management v informační společnosti: Učební texty pro bakalářské studium*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1997, 228 s. ISBN 80-707-9201-9.
31. ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
32. ABUDI, Gina. *Business Process Improvement is a Strategic Necessity* [online]. 2010 [cit. 2014-01-25]. Dostupné z: <http://www.executivebrief.com/process-improvement/business-process-improvement-strategic/>
33. FIALA, Josef a Jan MINISTR. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2003, 109 s. ISBN 80-248-0500-6.
34. BLECHARZ, Pavel a Dagmar ZINDULKOVÁ. *TQM*. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005, 68 s. ISBN 80-867-6428-1.
35. MOŠAŤ, Miroslav. *Quality for everyone: Zlepšovanie na štyri písmená? PDCA* [online]. 2012 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://q4e1.blogspot.de/2012/03/zlepsovanie-na-styri-pismena-pdca.html>
36. PANDE, Peter S. *Zavádíme metodu Six Sigma aneb jakým způsobem dosahují renomované světové společnosti špičkové výkonnosti*. 1. vyd. Brno: TwinsCom, s.r.o., c2002, 416 s. ISBN 80-238-9289-4.

37. JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 592 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.
38. ENGLISH, Paul F. *Safety performance in a lean environment: a guide to building safety into a process*. Boca Raton: CRC Press, 2012, xvii, 150 p. ISBN 978-143-9821-121.
39. *Rámec profesionální praxe interního auditu*. Překlad Jana Báčová. Praha: Český institut interních auditorů, 2002-, sv. ISBN 80–86689–46–8.
40. VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
41. SOUTH EAST TRAINING. *Business Process Auditing Toolkit*. 2010. Dostupné z: <http://www.businessprocessauditing.co.uk/BusinessProcessAuditingToolkit.html>
42. Obchodní rejstřík. [online]. *Výpis dat Obchodního rejstříku ARES*. [cit. 2014-10-18]. Dostupné z WWW: http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_or.cgi?ico=25154397&jazyk=cz&xml=1
43. GOLD SERVICE SPEDITION. [online]. *Seznamte se s dopravní společností GOLD SERVICE s.r.o.* [cit. 2014-10-19]. Dostupné z WWW: <http://www.goldservice.cz/o-firme.htm>
44. GOLD SERVICE SPEDITION. [online]. *Pronájem skladů, skladových prostor a kompletní servis*. [cit. 2014-10-19]. Dostupné z WWW: <http://www.goldservice.cz/sklady-a-skladovani.htm>
45. GOLD SERVICE SPEDITION. [online]. *Samoobslužná čerpací stanice*. [cit. 2014-11-05]. Dostupné z WWW: <http://www.goldservice.cz/cerpaci-stance-pelhrimov.htm>
46. GOLD SERVICE SPEDITION. [online]. *Celní deklarace*. [cit. 2014-10-19]. Dostupné z WWW: <http://www.goldservice.cz/celni-deklarace.htm>
47. GOLD SERVICE SPEDITION. [online]. *Logistika dopravy*. [cit. 2014-10-20]. Dostupné z WWW: <http://www.goldservice.cz/spedice-a-logistika/logistika.htm>
48. GOLD SERVICE SPEDITION. [online]. *Vozový park*. [cit. 2014-10-20]. Dostupné z WWW: <http://www.goldservice.cz/vozovy-park.htm>
49. Celní správa České republiky. [online]. *e-Dovoz*. [cit. 2014-10-21]. Dostupné z WWW: <http://www.celnisprava.cz/cz/clo/e-customs/ics/Stranky/default.aspx>
50. BusinessInfo.cz. [online]. *Exportní strategie České republiky pro období 2012 - 2020*. [cit. 2014-10-21]. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/exportni-strategie-cr-2012-az-2020-7148.html#!>
51. Logistika. [online]. *Poptávka po specifických logistických službách roste*. [cit. 2014-10-21]. Dostupné z WWW: <http://logistika.ihned.cz/c1-62383940-poptavka-po-specifickych-logistickych-sluzbach-roste>
52. GOLD SERVICE SPEDITION. [online]. *Mezinárodní kamionová doprava*. [cit. 2014-10-22]. Dostupné z WWW: <http://www.goldservice.cz/mezinarodni-kamionova-doprava>
53. Logistika. [online]. *Konkurence v logistice sílí*. [cit. 2014-10-22]. Dostupné z WWW: <http://logistika.ihned.cz/c1-18767980-konkurence-v-logistice-sili>
54. GOLD SERVICE SPEDITION. [online]. *Spedice a logistika*. [cit. 2014-10-22]. Dostupné z WWW: <http://www.goldservice.cz/>
55. FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Professional Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
56. WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. Praha: Professional Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
57. HRC. [online]. *Měření výkonnosti*. [cit. 2015-03-16]. Dostupné z WWW: <http://hrc.cz/serv08%20KPI.htm>