

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Procesy, ukazatele výkonnosti a rizika (procesů) dle normy ČSN 9001

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

09/2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Věra Šmídová / MF28

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Zita Prostějovská, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 27. srpna 2020, Neratovice

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala paní docentce Prostějovské za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Ve vybrané společnosti definovat procesy, jejich ukazatele výkonnosti a rizika podle požadavků normy ISO 9001:2015.

2. Výzkumné metody:

V teoretické části závěrečné práce jsou nejprve shromážděny informace týkající se procesů, jejich měření a rizik pomocí kvalitativní metody sběru sekundárních informací. Informace jsou získávány v první řadě z knih v dostupných knihovnách z oblastí strategie, systému managementu kvality, procesního řízení, měření výkonnosti procesů a rizik. V praktické části kapitoly 3 jsou informace získávány především z informačního systému, z porad procesního týmu, z webových stránek a jiných interních materiálů. Nejprve je v této části charakterizována vybraná společnost, následně jsou zapojeny osoby z vnitřního a vnějšího prostředí organizace, aby se podílely na tvorbě procesů, dále jsou procesy identifikovány, jsou definovány a popsány klíčové procesy, určeny vazby a je sestavena procesní mapa. U klíčových procesů jsou definovány ukazatele výkonnosti a rizika. Na závěr jsou procesy vyhodnoceny, jsou k nim navržena NPO a managementu vybrané organizace je formulováno doporučení.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledků této závěrečné práce je několik. Prvním výsledkem je navržený systém řízení pomocí metody Balanced Scorecard a dalších vybraných nástrojů. Dalším výsledkem jsou definované procesy, jejich popisy a mapa, ve které jsou zakreslené vztahy mezi nimi. Posledním výsledkem jsou k procesům definovány ukazatele výkonnosti a rizika. Vše je navíc zpracováno v souladu s normou ISO 9001. Výsledkem mapování a rozboru procesů je 10 nových procesů rozdělených do skupin procesů hlavních, řídicích a podpůrných. Mezi hlavní procesy detailně popsané patří Obchod, Výroba, Skladování a expedice a Servis a reklamace. Proces řídicí je Odpovědnost managementu a mezi procesy podpůrné patří Nakupování, Řízení dokumentů a záznamů, Výzkum a vývoj, Marketing a Interní audit. K těmto procesům bylo definováno 11 měřitelných ukazatelů. Proces Obchod bude vyhodnocován pomocí plnění marže, zákaznické loajality, plnění doby reakce na požadavek zákazníka, plnění termínu dodání a stavu pohledávek. Proces Výroba bude hodnocen pomocí plnění doby zpracování plánu výroby neboli dodání plánu včas a plnění finančního a časového plánu výroby. Proces Skladování a expedice bude hodnocen podle počtu neshod při expedici a proces Servis a reklamace podle plnění doby reakce na požadavek zákazníka a plnění termínu vyřízení požadavku zákazníka. Výsledkem v oblasti rizik byla identifikace 27 rizik a 10 příležitostí. Mezi nejzávažnější dvě rizika patří neplnění plánu marže a ztráta zákazníků. K těmto rizikům a všem ostatním byla sjednána obratem NPO.

4. Závěry a doporučení:

Ve vybrané společnosti byly definovány procesy, jejich ukazatele výkonnosti a rizika podle požadavků normy ISO 9001:2015. Ve společnosti bylo definováno celkem 10 procesů, 4 hlavní, 1 řídicí a 5 podpůrných. Ke všem procesům byly zpracovány karty, k hlavním navíc popisy a byla vytvořena procesní mapa. Hlavním procesům byly definovány ukazatele výkonnosti i rizika a to vše v souladu s normou ISO 9001. Celkem bylo navrženo 23 doporučení, úkolů a NPO. Mezi nejdůležitější doporučení je pro proces Obchod nastavit plnění marže na 100 % a dodržování 4 hodin reakce na požadavek zákazníka u skladových položek v 80 %. Dále u procesu výroba nastavit výkonnost u dodání plánu včas ve 100 %, u procesu Skladování a expedice musí odcházet 98 % zakázek ve shodě a u procesu Servis a Reklamace je doporučeno zpracovat požadavek zákazníka do dvou dnů v 90 % a vyřídit požadavek do 30 dnů též v 90 %. K procesu Obchod bylo doporučeno vytvořit v IS nástroje pro sledování zákaznické loajality, pro sledování plnění termínu dodání a pro sledování neplatičů. Posledním doporučením bylo vytvořit fond, ze kterého se budou kvartálně vyplácet prémie založené na výsledcích ukazatelů. Na základě výstupů z této závěrečné práce by měl management vybrané organizace zvážit závěry a NPO a rozhodnout o dalším postupu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Procesy, systém řízení kvality, procesní řízení, měření výkonnosti procesů, rizika.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

Define processes, their performance indicators and risks in the selected company according to the requirements of the ISO 9001: 2015 standard.

2. Research methods:

In the theoretical part of the thesis first gathers information about processes, their measurement and risks using a qualitative method of collecting the secondary information. Information is obtained primarily from books in available libraries in the areas of strategy, quality management system, process management, process performance measurement and risk. In the practical part of Chapter 3, information is obtained mainly from the information system, from meetings of the process team, from websites and other internal materials. First, this part characterizes the selected company, then people from the internal and external surroundings of the organization are involved to participate in the creation of processes, then processes are identified, key processes are defined and described, links are determined and a process map is compiled. Performance and risk indicators are defined for key processes. Finally, the processes are evaluated, NPOs are proposed for them and a recommendation is formulated for the management of the selected organization.

3. Result of research:

There are several results of this work. The first result is the proposed management system using the Balanced Scorecard method and other selected tools. Another result is defined processes, their descriptions and a map in which the relationships between them are drawn. The last result defines performance and risk indicators. Everything is processed by the ISO 9001 standard. The result of process mapping and analysis is 10 new processes divided into groups of main, management and support processes. The main processes described in detail include Trade, Production, Warehousing and Dispatch, and Service and Complaints. The management process is the responsibility of Management and the supporting processes include Purchasing, Document and Records Management, Research and Development, Marketing and Internal Audit. 11 measurable indicators were defined for these processes. The Trade process will be evaluated by fulfilling the margin, customer loyalty, meeting the response time to the customer's request, meeting the delivery date and the status of receivables. The Production process will be evaluated by fulfilling the time of elaboration of the production plan or delivery of the plan on time and fulfilment of the financial and time plan of production. The Storage and Dispatch process will be evaluated according to the number of discrepancies during dispatch and the Service and Complaints process according to the fulfilment of the response time to the customer's request and the fulfilment of the deadline for processing the customer's request. The result in the area of risks was the identification of 27 risks and 10 opportunities. The two most serious risks include non-compliance with the margin plan and loss of customers. These risks and all the others were agreed upon by the turnover of the NPOs.

4. Conclusions and recommendation:

In the selected company, processes, their performance indicators and risks were defined according to the requirements of the ISO 9001: 2015 standard. A total of 10 processes were defined in the company, 4 main, 1 managerial and 5 supporting. Cards were processed for all processes, descriptions in addition to the main ones, and a process map was created. Performance and risk indicators were defined for the main processes, all in accordance with the ISO 9001 standard. A total of 23 recommendations, tasks and NPOs were proposed. Among the most important recommendations for the Trade process is to set the fulfillment of the margin to 100% and compliance with the 4-hour response to the customer's request for stock items at 80%. Furthermore, for the production process, set the performance for the delivery of the plan on time in 100%, for the Warehousing and Dispatch process, 98% of orders must leave and in the Service and Complaints process, it is recommended to process the customer's request within two days in 90% and handle the request within 30 days also in 90%. For the Trade process, it was recommended to create tools in the IS for monitoring customer loyalty, for monitoring the fulfillment of the delivery date and for monitoring non-payers. The last recommendation was to create a fund from which bonuses based on the results of indicators will be paid quarterly. Based on the outputs of this final work, the management of the selected organization should consider the conclusions and NPO and decide on further action.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KEYWORDS

Processes, quality management system, process management, process performance measurement, risks.

JEL CLASSIFICATION

L00, L15, L25

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Věra Šmídová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 28
Název DP:	Procesy, ukazatele výkonnosti a rizika (procesů) dle normy ČSN 9001
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část: procesní řízení, procesní řízení v kontextu normy ISO 9001, měření výkonnosti procesů v systému řízení kvality, rizika, metodika3. Praktická část: charakteristika vybrané společnosti, mapování a rozbor stávajících procesů, měření výkonnosti procesů, zhodnocení a identifikace slabých míst, rizika, vyhodnocení a návrh opatření4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• CIENCIALA, J. <i>Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů</i>. Praha : Professional Publishing, 2011. 204 s. ISBN 978-80-7431-044-7.• ČSN EN ISO 9001:2016. <i>Systémy managementu kvality – Požadavky</i>. Praha : Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016. 48 s.• NENADÁL, J. <i>Systémy managementu kvality. Co, proč a jak měřit?</i> Praha : Management Press, 2016, 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4.• SVOZILOVÁ, A. <i>Zlepšování podnikových procesů</i>. Praha : Grada, 2011. 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 4. 2020• Zpracování teoretické části do 31. 5. 2020• Zpracování výsledků do 30. 6. 2020• Finální verze do 1. 9. 2020
Vedoucí práce:	doc. Ing. Zita Prostějovská, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 9. 3. 2020

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1	Procesní řízení.....	2
2.1.1	Proces.....	2
2.1.2	Základní charakteristiky procesu.....	4
2.1.3	Návrh a rozdělení procesů	5
2.1.4	Implementace procesního řízení.....	9
2.2	Procesní řízení v kontextu normy ISO 9001	11
2.2.1	Kontext organizace (čl. 4 normy)	13
2.2.2	Vedení (čl. 5 normy).....	15
2.2.3	Plánování (čl. 6 normy).....	16
2.2.4	Podpora (čl. 7 normy)	16
2.2.5	Provoz (čl. 8 normy).....	16
2.2.6	Hodnocení výkonnosti (čl. 9 normy) a Zlepšování (čl. 10 normy).....	18
2.2.7	Shrnutí.....	18
2.3	Měření výkonnosti procesů v SŘK	19
2.3.1	Ukazatele výkonnosti procesů	21
2.4	Rizika.....	22
2.4.1	Identifikace rizik.....	24
2.4.2	Analýza rizik	24
2.4.3	Hodnocení rizik	26
2.4.4	Rizika v kontextu normy ISO 9001.....	27
2.4.5	Shrnutí rizik.....	27
2.5	Metodika.....	28
3	Praktická část.....	30
3.1	Charakteristika vybrané společnosti.....	30
3.1.1	Současný stav SŘK	31
3.1.2	Strategické řízení	32
3.2	Mapování a rozbor stávajících procesů.....	34
3.2.1	Identifikace procesů	34
3.2.2	Popis a dokumentace procesů.....	36
3.2.3	Mapa procesů.....	41
3.3	Měření výkonnosti procesů	44
3.3.1	Výkonnost procesu Obchod	44
3.3.2	Výkonnost procesu Výroba.....	50
3.3.3	Výkonnost procesu Skladování a expedice.....	52
3.3.4	Výkonnost procesu Servis a reklamace.....	53
3.3.5	Zhodnocení a identifikace slabých míst	54
3.4	Rizika.....	55
3.4.1	Identifikace rizik a příležitostí	55
3.4.2	Analýza rizik	56
3.4.3	Hodnocení rizik.....	57

3.4.4	Rizika a nápravná opatření.....	58
3.5	Vyhodnocení a návrh opatření	60
3.5.1	Proces Obchod	61
3.5.2	Proces Výroba.....	62
3.5.3	Proces Skladování a expedice.....	62
3.5.4	Proces Servis a reklamace.....	62
4	Závěr.....	64
	Literatura	67
	Seznam příloh	I
	Přílohy.....	II

Seznam zkratk

APQC – Americká organizace – benchmarking, zlepšování procesů, výkonnost a řízení znalostí (American Productivity and Quality Centre)

B2B – Trh, kde organizace dodávají jiným organizacím (Business-to-business)

BSC – Systém strategického řízení a měření výkonnosti (Balanced Scorecard)

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČSJ – Česká společnost pro jakost

ČSN – Česká státní norma

DL – Dodací list

EFQM – Evropská nadace pro management kvality (The European Foundation for Quality Management)

EN – Evropská norma

FIFO – Metoda oceňování zásob – první dovnitř, první ven (First In – First Out)

FMEA – Metoda pro hodnocení rizik (Failure Mode and Effects Analysis)

FTA – Metoda analyzující příčiny problému (Fault Tree Analysis)

IMA – Sdružení účetních a finančních profesionálů (Institute of Management Accountants)

IS – Informační systém

ISO – Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)

KPI – Klíčové ukazatele výkonnosti (Key Performance Indicator)

NPO – Nápravné či preventivní opatření

OO – Objednávka odeslaná

PDCA – Demingův cyklus (Plan-Do-Check-Act)

PO – Potvrzení objednávky

PVK – Představitel vedení pro kvalitu

QMS – Systém managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001 (Quality Management System)

R&D – Výzkum a vývoj (Research and Development)

SBU – Strategická obchodní jednotka (Strategic Business Unit)

SPŘ – Společnost pro projektové řízení

SŘK – Systém řízení kvality

SWOT – Analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace (akronym slov Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Seznam tabulek

Tabulka 1 Analýza rizik - pravděpodobnosti výskytu a důsledky	25
Tabulka 2 Hodnocení rizik.....	26
Tabulka 3 Rozdělení procesů v XY, s.r.o.	35
Tabulka 4 Vazby mezi procesy.....	42
Tabulka 5 Lhůta zaslání PO zákazníkovi.....	47
Tabulka 6 Přehled pohledávek.....	49
Tabulka 7 Časy zpracování plánu výroby.....	50
Tabulka 8 Plnění ukazatelů v procesu Servis a reklamace	53
Tabulka 9 Pravděpodobnosti výskytu rizika.....	57
Tabulka 10 Důsledky výskytu rizika	57
Tabulka 11 Návod pro hodnocení rizik	58
Tabulka 12 Hodnocení procesů	II
Tabulka 13 Karta procesu Obchod	III
Tabulka 14 Karta procesu Výroba	VI
Tabulka 15 Karta procesu Skladování a expedice	VIII
Tabulka 16 Karta procesu Servis a reklamace	XI
Tabulka 17 Karta procesu Nakupování.....	XIII
Tabulka 18 Karta procesu Vývoj a výzkum	XIV
Tabulka 19 Karta procesu Marketing	XV
Tabulka 20 Karta procesu Dokumentace.....	XVI
Tabulka 21 Karta procesu Interní audit	XVII
Tabulka 22 Karta procesu Odpovědnost managementu	XVIII
Tabulka 23 Analýza rizik.....	XIX
Tabulka 24 Ukazatele výkonnosti a jejich hodnoty	XX

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj počtu zákazníků a hodnoty marže SBU C	46
--	----

Seznam vzorců

Vzorec 1 Analýza rizika.....	24
Vzorec 2 KPI_01-M01 – plnění marže.....	45
Vzorec 3 KPI_01-M02 - zákaznická loajalita.....	46
Vzorec 4 KPI_01-M03 – doba reakce na požadavek zákazníka.....	48
Vzorec 5 KPI_01-M04_01 – plnění termínu dodání (zakázky v termínu)	48
Vzorec 6 KPI_01-M04_02 – plnění termínu dodání (zakázky po termínu)	49
Vzorec 7 KPI_01-M04_03 – plnění termínu dodání (zakázky nesplněné).....	49
Vzorec 8 KPI_01-M05 – pohledávky	49
Vzorec 9 KPI_02-M01 – plnění termínu dodání plánu výroby	51
Vzorec 10 KPI_02-M02 – plnění termínu dodání (zakázky v termínu)	51
Vzorec 11 KPI_02-M03 – plnění finančního plánu.....	52
Vzorec 12 KPI_03-M01 – neshody při expedici	52
Vzorec 13 KPI_04-M01 – doba reakce na požadavek zákazníka.....	53
Vzorec 14 KPI_04-M02 – splněné požadavky do 30 dnů	54

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces	3
Obrázek 2 Schéma procesu	4
Obrázek 3 Postup návrhu procesního uspořádání	6
Obrázek 4 Sedm základních principů navrhování procesů	7
Obrázek 5 Procesní schéma organizace	8
Obrázek 6 Model EFQM	9
Obrázek 7 EFQM a BSC.....	10
Obrázek 8 Norma ISO 9001 v cyklu PDCA.....	12
Obrázek 9 Základní etapy implementace procesního řízení	13
Obrázek 10 Základní algoritmus měření výkonnosti.....	20
Obrázek 11 Proces managementu rizik.....	23
Obrázek 12 Matice rizik.....	25
Obrázek 13 Organizační struktura společnosti XY, s.r.o.....	30
Obrázek 14 Plánované nástroje řízení.....	33
Obrázek 15 Mapa procesů XY, s.r.o.....	43
Obrázek 16 Matice rizik.....	58
Obrázek 17 Postup - přezkoumání poptávky a zpracování nabídky	IV
Obrázek 18 Postup - přezkoumání objednávky a zpracování potvrzení objednávky	V
Obrázek 19 Postup - přezkoumání požadavku na výrobu a výroba.....	VII
Obrázek 20 Postup - příjem zboží na sklad	IX
Obrázek 21 Postup - výdej zboží ze skladu a expedice	X
Obrázek 22 Postup - vyřízení požadavku na servis / reklamaci	XII

1 Úvod

Mezi manažery se velmi často v organizacích skloňují témata zabývající se kvalitou, spokojeností, flexibilitou, efektivitou, neustálým se zlepšováním atd. Mnoho manažerů se často zamýšlí nad tím, jak tyto oblasti uchopit co nejefektivněji, aby dosáhli co nejlepších výsledků a uspokojili co nejvíce zákazníků či dalších zainteresovaných stran. V dnešní rychlé době plně snadno dostupných informací se stále zvyšuje tlak na organizace, jejich efektivitu a s ní související kvalitu produktů či služeb. Organizace si již nemohou ve svém rozhodování dovolit udělat příliš chyb, které by je v konkurenčním prostředí mohly oslabit. Výhodu budou mít bezesporu ty organizace, které umí reagovat rychle na změny a organizace, které mají své procesy postavené na pevných základech, aby byly schopné odolávat tlaku konkurenčnímu prostředí a případně dalším těžkostem, do kterých se mohou bezesporu dostat.

Cílem této práce je ve vybrané společnosti definovat procesy, jejich ukazatele výkonnosti a rizika podle požadavků normy ISO 9001. Definované procesy by měly být jakýmsi základním stavebním kamenem celého systému řízení kvality (SRK), který bude ve vybrané společnosti hlavním podkladem při zavádění systému řízení kvality podle normy ISO 9001. Cílem není navrhnout změny, které organizaci pomohou předložit v rámci certifikačního auditu podle ISO 9001 důkazy související s plněním požadavků této normy, ale spíše by mohly být využity jako nástroj pro zlepšování fungování procesů ve vybrané společnosti. Manažeři této vybrané organizace by měli být schopni po implementaci těchto návrhů efektivněji řídit své procesy, aby v nich docházelo k menší neshodovosti a zároveň budou schopni reagovat lépe na změny z vnějšího či vnitřního prostředí organizace.

Aby bylo možné ve vybrané společnosti definovat procesy, jejich ukazatele výkonnosti a rizika podle požadavků normy ISO 9001, je nezbytné nejprve v teoretické části práce shromáždit dostatek informací týkající se procesů, definovat postupy, důležitá pravidla a popsat, jak se tato práce v praktické části bude ubírat.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Jak vyplynulo z kapitoly 1 v úvodu, bude cílem této práce ve vybrané společnosti definovat procesy, jejich ukazatele výkonnosti a rizika podle požadavků normy ISO 9001. I přestože cíl souvisí převážně s požadavky normy ISO 9001, nově definované procesy budou využity jako jeden z nástrojů pro zlepšování fungování celého systému řízení ve vybrané společnosti nejen ve vztahu k normě ISO 9001. Aby bylo cíle dosaženo, bude tato teoreticko-metodologická část práce zaměřena na oblast procesního řízení. Nejprve budou popsány základní principy procesního řízení. Konkrétně bude definován proces, jeho charakteristiky, návrh a rozdělení procesů a na závěr bude popsáno, jak procesní řízení ve vybrané organizaci implementovat. Vzhledem k tomu, že je tato závěrečná práce zaměřena na normu ISO 9001, bude procesní řízení posuzováno i v kontextu této normy. Následně se bude teoretická část zabývat měřením výkonnosti procesů a riziky, které s procesy velmi úzce souvisí.

2.1 Procesní řízení

Aby bylo možné se zabývat blíže tématem procesního řízení, je nutné si nejprve vydefinovat, co výraz proces opravdu znamená. Výraz proces není v dnešní době plně mnoha rychle a snadno dostupných informací zcela neznámým pojmem. Mnoho lidí nejen na nejvyšších pozicích různých organizací tento výraz alespoň někdy slyšelo ve spojitosti s různými oblastmi. Nejčastěji si vybaví lidé se slovem proces spojení s oblastí soudnictví, práva či historie nebo výrobou. Nějaký proces se vyskytuje téměř v každém odvětví.

Se slovem proces je často spojován výraz projekt i přesto, že jsou tyto významy zcela odlišné. Projekt je definován jako *„jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný k dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji“*. (ČSN EN ISO 9000, 2016)

Tato závěrečná práce se dále bude zabývat pouze řízením procesním, jeho definicemi a tématy s ním souvisejícím.

2.1.1 Proces

Svozilová (2011, s. 14) definuje proces jako sérii *„logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků.“* Autorka navíc uvádí, že činnosti představují návrhy, popisy procesů, procesní modely a toky. Podle Svozilové (2011, s. 15) se při zkoumání nebo návrzích procesů používá celá řada popisných a analytických nástrojů mezi které patří:

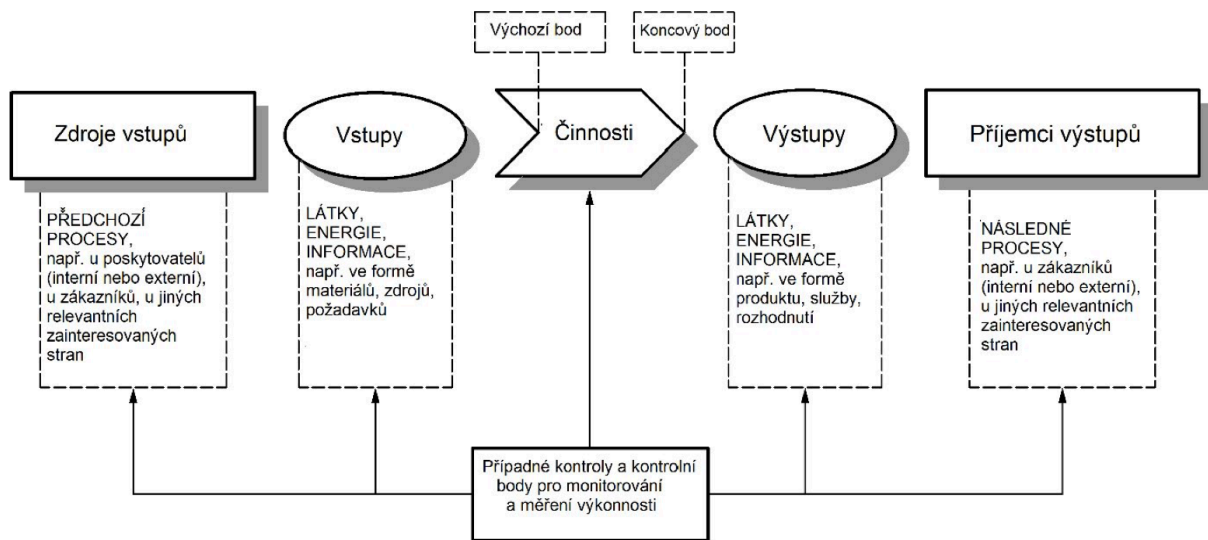
- vývojové diagramy;
- popisné soubory;
- simulační programy;
- analytické a statistické a další pomocné nástroje.

Podnikovými procesy se zabývá také Řepa (2012, s. 15) a uvádí, že se jedná o *„objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách“*. Posloupnost činností v tomto případě autor přirovnává k časové posloupnosti a navíc zdůrazňuje, že se nejedná o samotný postup, ale postup s jasným cílem prováděný za účelem dosažení cíle v daných podmínkách.

Procesem se zabývá i norma ISO 9001 a vzhledem k tomu, že cíl této závěrečné práce je zaměřen především na tuto normu, budou i definice, postupy a analýzy směřovány především

k ní a k normám s ní související. Norma ČSN EN ISO 9001 (2016) definuje proces jako „vzájemně provázané činnosti, které přeměňují vstupy na výstupy“, jak je vidět na obrázku 1.

Obrázek 1 Proces

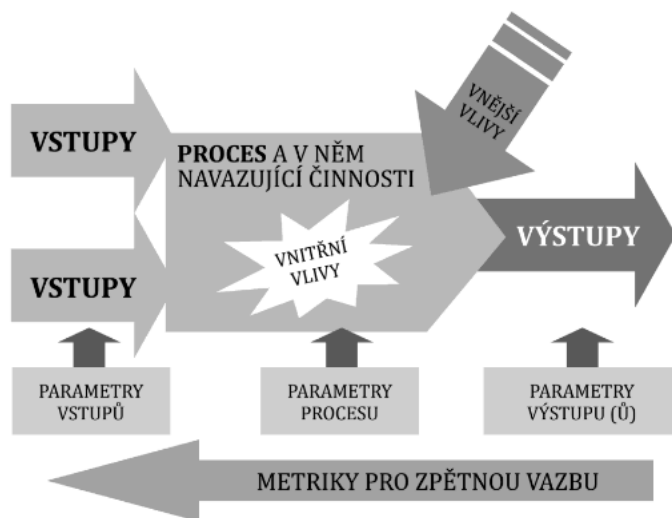


Zdroj: ČSN EN ISO 9001 (2016, s. 11)

Proces na obrázku 1 znázorňuje činnosti, u kterých jsou využívány zdroje k přeměně vstupů na výstupy. Na zmíněném obrázku 1 jsou uvedeny pro lepší orientaci v této problematice příklady zdrojů vstupů, příjemců výstupů či samotných vstupů a výstupů. Možnými zdroji vstupů mohou být podle této normy např. předchozí procesy a vstupem mohou být materiál nebo informace. Následně probíhá činnost, která je přeměněna na výstup ve formě produktu, informace apod. Ukončení nastává podle obrázku 1 u příjemců výstupů představující zákazníky, jiná oddělení v organizaci atd.

Z výše uvedených poznatků bylo shledáno, že proces není pouze jednou činností, jak by se mohlo někdy zdát, ale představuje jej mnoho provázaných činností přeměňujících přicházející vstupy na výstupy. Proces a jeho schéma lze znázornit různými způsoby a to dokazuje obrázek 2.

Obrázek 2 Schéma procesu



Zdroj: Filip (2019, s. 26)

Autor tohoto obrázku 2 Filip (2019, s. 28) upozorňuje v souvislosti s procesem na opakovatelnost a zdůrazňuje, že jedním z hlavních cílů procesního řízení je právě dosažení opakovatelnosti. Na obrázku 2 je vidět, že základní princip procesu spočívající v přeměně vstupů na výstupy je nezměněn. Navíc je zde pěkně vidět, že je třeba u vstupů, výstupů i samotného procesu nastavit správné parametry. Dále zde autor vyznačil, že proces ovlivňují vnější vlivy a stejně jako na obrázku 1 je důležité nezapomínat na měření výkonnosti. Oproti předchozímu obrázku 1 jsou na obrázku 2 znázorněny vnější a vnitřní vlivy. Filip (2019, s. 28) uvádí, že vnitřní vlivy jsou obvykle ovlivňovány vlastním rozhodováním a konáním a vnější ovlivnit nelze. Vnější vlivům je nutné se maximálně a co nejefektivněji přizpůsobit. Mezi vnitřní vlivy patří podle Filipa zaměstnanci, typy a stáří technologií či vazby mezi činnostmi a procesy. Mezi vnější vlivy zahrnuje legislativu a prostředí, ve kterém se uskutečňují podnikatelské aktivity, různá omezení apod.

V této kapitole bylo uvedeno, že proces probíhá opakovaně a obsahuje mnoho činností, které jsou vzájemně provázané. Zároveň bylo uvedeno, že tyto činnosti přeměňují přicházející vstupy na výstupy, které lze předvídat. Procesů existuje jistě v každé organizaci mnoho, proto je důležité procesy správně a velmi pečlivě identifikovat a charakterizovat.

2.1.2 Základní charakteristiky procesu

Ačkoliv se procesy mezi sebou liší, mají přesto něco společného. Řepa (2012, s. 37-38) tím společným definuje klíčové charakteristiky neboli atributy jednotlivých procesů. Podle autora by měl každý proces obsahovat:

- název procesu;
- strategické cíle;
- startovací událost (základní podnět vedoucí ke spuštění celého procesu);
- základní výstup (produkt či služba);
- specifikace procesu;
- vlastníka procesu;
- zákazníka procesu;
- oblasti možného zlepšení nebo změn procesu;
- měřítko výkonnosti procesu;

- obecné podmínky spuštění, běhu či ukončení procesu;
- seznam informačních systémů (IS), které podporují činnosti procesu;
- dokumenty a další předpisy týkající se procesu.

Řepa upozorňuje, že tyto charakteristiky se mohou lišit podle specifík organizace, situace apod. Dále Řepa (2012, s. 40) doporučuje, že je nutné takto popsat každý proces, který organizace považuje za klíčový, protože právě tyto procesy tvoří existenčně nutnou vazbu na primární funkci organizace. Ostatní procesy není třeba popisovat takto důkladně. Úroveň podrobností se bude nepochybně u každé organizace lišit.

S procesy je spjato mnoho dalších činností. Podle Filipa (2019, s. 29) je nutné nezapomínat na:

- osoby odpovědné za proces (vč. pravomocí ho řídit);
- písemná jednoznačná a nešvindlovatelná pravidla;
- zainteresované strany (dodavatelé, odběratelé, interní střediska, majitelé apod.);
- volné zdroje (všechny zdroje plně k dispozici);
- rizika (vnitřní i vnější);
- volné kapacity.

Stále je v této závěrečné práci opakováno, že proces představuje mnoho provázaných činností přeměňující vstupy na výstupy. Procesů obvykle bývá v každé organizaci mnoho, vzájemně na sebe navazují, ovlivňují se a probíhají napříč jednotlivými odděleními. Nepochybně se dá konstatovat, že právě díky procesům se vytváří výsledky, které podnik dodává svým zákazníkům. Aby měly plánované výstupy požadované kvalitativní či kvantitativní parametry, musí být procesy organizované neboli prováděné správnými a prověřenými postupy, měly by být vzájemně propojené a mnoho dalšího v této kapitole již zmiňovaného. Velmi obecně lze procesy definovat jako seznamy úkolů zahrnující další úkoly, jejichž postupným plněním lze dosáhnout požadovaného výsledku. Jasně nejen z těchto důvodů vyplývá, že výhodou každé organizace usilující o pevné základy jsou správně a vhodně navržené procesy, které zákazníkům přinesou vyšší spokojenost.

2.1.3 Návrh a rozdělení procesů

Navrhování procesů, nastavení jejich provázanosti a mapování nebývá v organizacích častou aktivitou. V předchozích kapitolách bylo definováno, co je proces, jeho základní charakteristiky a vyplynulo, že je nezbytné procesy řídit. Pokud procesy řízeny nebudou, organizace budou dosahovat svých cílů obtížně, neúčelně a neefektivně. Aby bylo možno procesy řídit, je vhodné se nejprve zamyslet nad jejich vymezením a strukturou.

Procesy lze rozdělit pomocí mnoha různých metod a variant. Nejčastěji bývají procesy rozděleny na (Filip, 2019, s. 30):

- hlavní procesy;
- řídicí procesy;
- podpůrné procesy.

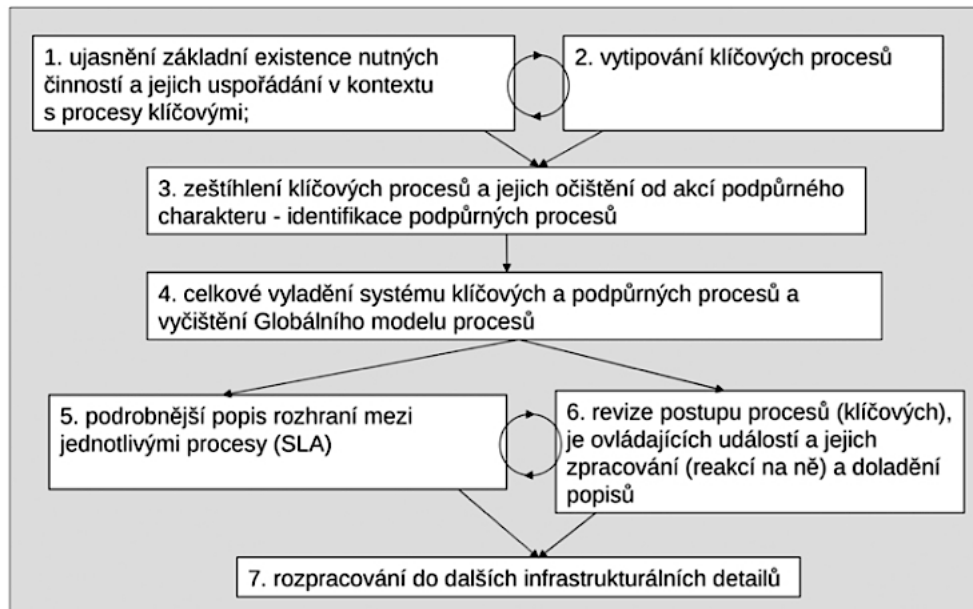
Hlavní procesy představují podle Filipa (2019, s. 30) převážně procesy výrobní a jejich výstupem je produkt. Mezi procesy řídicí zahrnuje autor ty, které organizaci řídí a patří do nich nejvyšší management, management kvality, management výrobní kvality, strategie apod. Podpůrné procesy pomáhají hlavnímu procesu pomáhají zajišťovat efektivní fungování.

Cienciala (2011, s. 32) procesy rozděluje stejně jako Filip do tří skupin a navíc poukazuje na to, že si každá organizace obvykle sama zvolí, kolik procesů bude mít a jak je bude členit.

Členění musí být podle něj vhodné převážně s ohledem k naplňování celkové strategie podniku. Mezi hlavní procesy Cienciala (2011, s. 32) řadí výrobu, mezi řídicí plánování zdrojů a do podpůrných zařazuje řízení lidských zdrojů a infrastrukturu.

Aby bylo možno procesy zkonstruovat, Řepa (2012, s. 41) navrhuje postupovat podle obrázku 3.

Obrázek 3 Postup návrhu procesního uspořádání

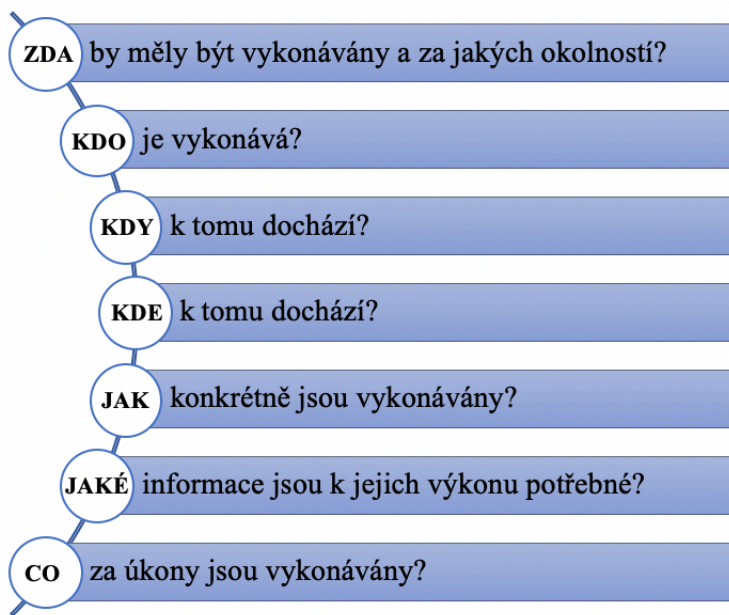


Zdroj: Řepa (2012, s. 41)

Obrázek 3 znázorňuje 7 kroků, které pomohou při sestavování procesního modelu. Prvních šest kroků představuje postupy a poslední sedmý jakési rozhraní k dalším navazujícím činnostem. Řepa (2012, s. 41) uvádí, že základním rámcem pro konstrukci procesů a jejich uspořádání je výsledek analýzy oboru činnosti organizace a její specifické aspekty definovány strategií.

Navrhnout správně procesy nemusí být pro každého manažera považováno za snadnou aktivitu. Při navrhování procesů doporučují Hammer a Harshman (2013, s. 38) se zaměřit na principy znázorněné na obrázku 4.

Obrázek 4 Sedm základních principů navrhování procesů



Zdroj: vlastní zpracování podle Hammera a Harshman (2013, s. 38)

Obrázek 4 zachycuje celkem sedm principů, na které je vhodné se zaměřit při navrhování procesů. Hammer a Harshman (2013, s. 38-39) radí, si položit u každého z principů otázku, zda změna povede k lepší výkonnosti. Autoři upozorňují, že ne vždy bude možno nalézt na tuto otázku odpověď, avšak zapojením představitelů a zkušením celé řady potenciálních variant, lze podle autorů dosáhnout takové odpovědi, která přinejmenším pomůže pro lepší plánování.

Z výše uvedených informací v tomto odstavci vyplynulo, že definované principy nemusí ihned přinést návrh nového procesu. Principy spíše pomohou tvůrcům procesů si udělat hrubou představu o tom, jak by měl nový proces vypadat, protože jeho vydefinování lze považovat za náročnou disciplínu a je vcelku logické, že by tato aktivita měla být součástí týmu více manažerů, jejichž nové nápady budou nepochybně velkým přínosem při navrhování nových procesů.

Při navrhování nového procesu či nových procesů doporučují autoři Hammer a Harshmann (2013, s. 57):

- zorganizovat se;
- zorientovat se;
- odvážit se;
- vstoupit do reality.

První etapa zorganizování představuje podle Hammera a Harshmann (2013, s. 57-62) dát dohromady lidi ideálně z vnitřního i vnějšího prostředí organizace, kteří budou při navrhování nového procesu potřeba. Velikost týmu by se měla odvíjet podle velikosti dané organizace a složitosti procesu. Druhý krok týkající se zorientování představuje snahu pochopit současný proces a zjistit, zda odpovídá potřebám zákazníků. Třetí krok se odvážit znamená podle autorů, nastartovat navrhování procesů podle sedmi základních principů znázorněných na obrázku 3 této kapitoly 2.1.2. Tato etapa by měla podle autorů končit simulací průběhu nového procesu a následným schválením. Poslední krok při navrhování nového procesu, týkající se vstoupení do reality, představuje podle Hammera a Harshmann (2013, s. 57-62) praktická implementace navrženého nového procesu. V této závěrečné fázi jde především podle autorů o testování nového procesu, při kterém by se již mělo pracovat s reálnými systémy, zásobami

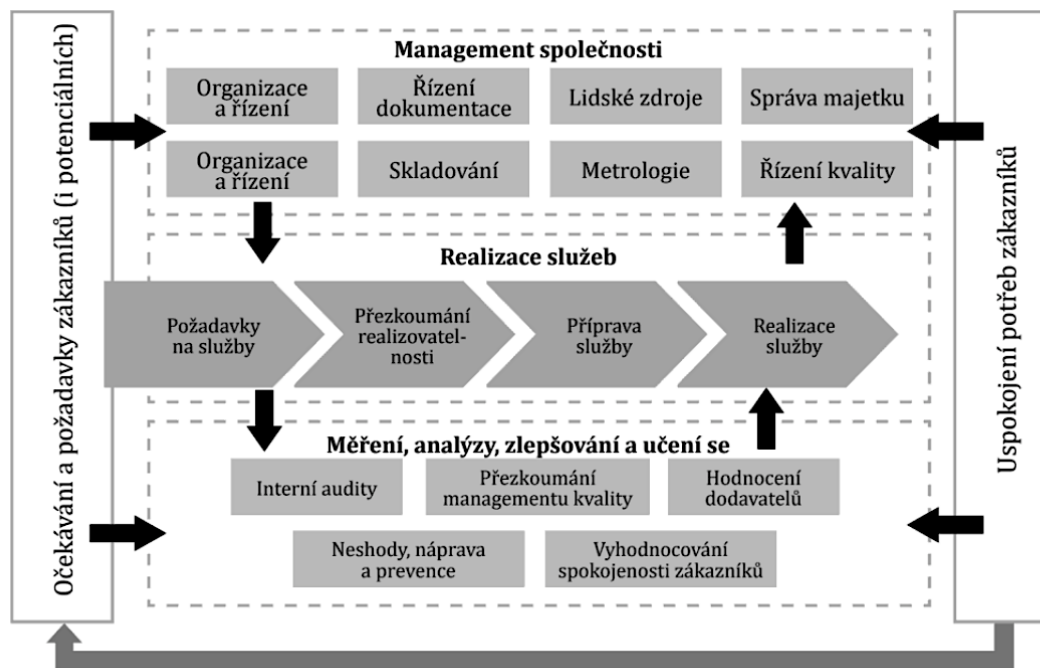
a vším, co je v tuto chvíli připraveno k dispozici. Autoři doporučují pracovat v této fázi velmi pečlivě, ověřovat funkčnost měřítek výkonnosti a pokud je to možné, co nejdříve výsledky vyhodnocovat a postupně testování zpříšňovat, aby byl proces připraven na změny podmínek a více nových zákazníků.

Jak již bylo v této kapitole řečeno, procesy lze rozdělovat podle mnoha různých kritérií a jejich členění je závislé především na velikosti samotné organizace, její strategii a mnoha dalších prioritách. Aby bylo možné procesy vhodně provázat, lze využít metodu 8M, která procesy rozděluje podle jejich zdrojů. Mezi oblasti zdrojů potřebné pro realizaci produktu patří (Filip, 2019, s. 31-32):

- personál, jeho kvalifikace a dovednosti (Man power);
- metody práce neboli pracovní postupy (Methods);
- zařízení a vybavení (Machines);
- materiál a komponenty (Materials);
- měření a měřicí zařízení pro měření i kontrolu (Measurement);
- prostředí a pracovní podmínky (Mother nature – Environment);
- řízení (Management);
- údržba (Maintenance).

Příklad procesního schématu organizace podle takového rozdělení znázorňuje obrázek 5.

Obrázek 5 Procesní schéma organizace



Zdroj: Filip (2019, s. 31)

Na obrázku 5 je znázorněno jedno z nejznámějších rozdělení procesů do tří skupin hlavních, řídicích a podpůrných procesů. Do první skupiny náleží podle obrázku 5 procesy managementu společnosti, do druhé hlavní skupiny procesy týkající se realizace služeb a do skupiny podpůrných procesů patří procesy měření, analýzy, zlepšování a učení se. Vstupem jsou v tomto případě očekávání a požadavky zákazníků (i potenciálních) a výstupem uspokojení potřeb zákazníků. To znamená, že očekávání a požadavky zákazníků na vstupu musí být v organizaci plněny přes procesy, které se odvíjí od produktů či služeb, jež organizace nabízí.

Ze zjištěných informací v této kapitole 2.1.3 vyplývá, že existuje velké množství přístupů k procesům a různé možnosti jejich strukturalizace na různých úrovních. Dále vyplynulo, že definice podnikové strategie je jedním z hlavních východisek pro stanovení správného členění procesů a měla by být základem pro implementaci samotného procesního řízení ve vybrané organizaci.

2.1.4 Implementace procesního řízení

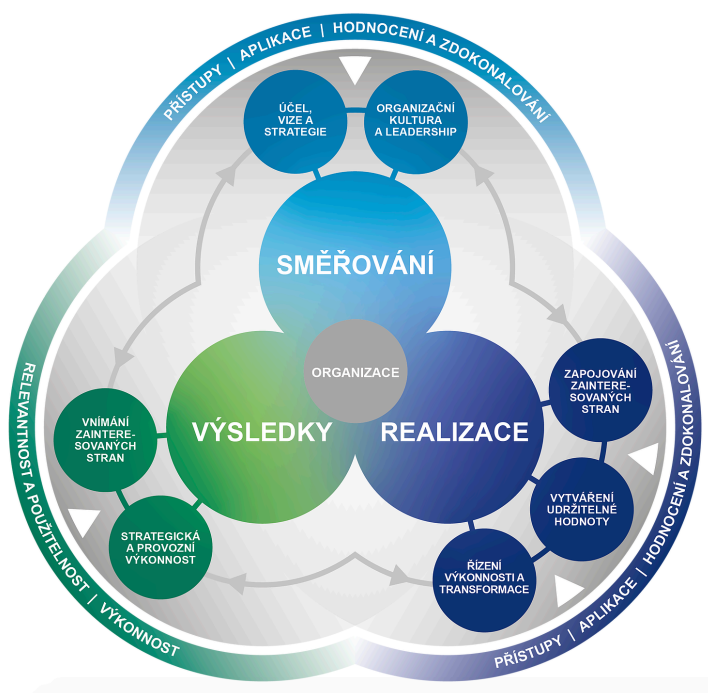
K procesnímu řízení lze přistupovat různými úhly pohledu a existuje spousta nástrojů a modelů, které jsou osvědčené v mnoha organizacích a mohou implementaci procesního řízení a procesního přístupu velmi zjednodušit. Friedel (2018) doporučuje vzít v pozornost dva nejpoužívanější modely:

- Model excellence EFQM;
- procesní přístup v rámci konceptu Balanced Scorecard.

Model excellence EFQM

Podle Friedela (2018) je EFQM jakýmsi přechodovým můstkem mezi dosaženými výsledky a předpoklady úspěchu organizace. Autor tento model považuje za jeden z inspirátorů pro modely v ISO pro systémy managementu kvality. V České republice vytvořila nadace Česká společnost pro jakost (ČSJ)¹ tzv. Centrum excellence, které podporuje filozofii této metody EFQM. Model EFQM podle ČSJ (2020) podporuje organizace v řízení změn a zlepšování jejich výkonnosti. Struktura modelu je znázorněna na obrázku 6.

Obrázek 6 Model EFQM



Zdroj: ČSJ (2020, s. 4)

Struktura modelu je podle obrázku 6 založena na fázi směřování, fázi realizace a fázi výsledků. Z modelu je zřejmé propojení. Autoři pomocí šipek názorně dokazují provázanost všech fází.

¹ ČSJ je jedinou partnerskou organizací EFQM v České republice.

Tzn. všechno souvisí se vším. ČSJ (2020) doporučuje tento model a jeho typy využívat při řízení procesů a k jednotlivým fázím doporučuje položit otázky:

- Proč organizace existuje? Proč tato strategie?
- Jak má v úmyslu naplňovat svůj účel a strategii?
- Čeho doposud skutečně dosáhla nebo chce dosáhnout v budoucnu?

Friedel (2018) doporučuje pomocí modelu EFQM nastavit procesy ve vztahu k zákazníkům, k zaměstnancům a k samotné organizaci. Podle autora lze model EFQM využít i v rámci strategického přístupu, který vytváří koncept Balanced Scorecard (BSC).

Balanced Scorecard (BSC)

Metoda BSC se podle Friedelera (2018) jako myšlenkový koncept dívá na podnikání strategicky a sám autor doporučuje pro procesní přístup využít právě tuto metodu a navrhuje si pokládat vzhledem k procesům otázku: „V jakých procesech musíme vynikat, abychom vytvořili požadovanou hodnotu pro zákazníky a dosáhli finančních cílů?“

Metoda BSC sleduje organizaci ve čtyřech oblastech (Kaplan a Norton, 2010, s. 57):

- finanční perspektiva;
- zákaznická perspektiva;
- perspektiva procesů;
- perspektiva učení se a růstu.

Organizace by měla podle Kaplana a Nortona (2010, s. 57-126) vycházet ze strategie a vize a podle nich definovat jednotlivé cíle pro každou perspektivu zvlášť. K cílům doporučují autoři definovat měřítka, cílové hodnoty, konkrétní kroky a aktivity. Metodu BSC lze dobře doplnit metodou EFQM, jak znázorňuje obrázek 7.

Obrázek 7 EFQM a BSC



Zdroj: Friedel (2018, s. 7)

Model na obrázku 7 propojuje metodu BSC a metodu EFQM podle starší verze modelu EFQM. V této tabulkové variantě metody EFQM není jasně patrná provázanost zmiňovaná u předchozího obrázku 6. Samotná podstata zůstává však nezměněna. Na obrázku 7 jsou vidět červeně vyznačené čtyři perspektivy a k nim přiřazené fáze odpovídající Modelu excelence EFQM. Friedel (2018, s. 7) uvádí, že právě tento přístup je při implementaci procesního řízení

velmi výhodný nejen kvůli tomu, že BSC model nastiňuje „dělat správné věci“ a model EFQM „dělat věci správně“. Autor zdůrazňuje, že pro procesní mapy neexistuje žádný mustr, proto je možno si vlastní mapu znázornit jakýmkoliv způsobem a zmiňované metody využít například jako jakési vodítko.

Na základě uvedených skutečností v této kapitole 2.1.4 lze konstatovat, že bude vhodné na prvním místě nejprve zavést systém managementu kvality založený na koncepci ISO a až po zvládnutí této počáteční úrovně se organizace může začít věnovat dosahování excelence podle modelu EFQM. Zavedení procesního přístupu prosazuje norma 9001 a využívá ho jako základní stavební kámen celého systému řízení kvality. Procesní řízení v kontextu normy ISO 9001 bude detailněji analyzováno v následující kapitole 2.2.

2.2 Procesní řízení v kontextu normy ISO 9001

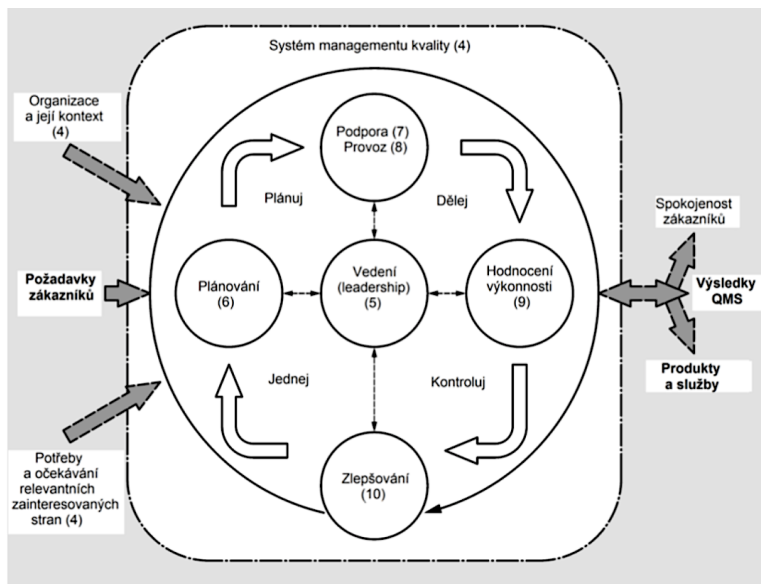
Norma ČSN EN ISO 9001 (2016) prosazuje zavedení procesního přístupu v činnostech, které souvisí se systémem řízení kvality s cílem zvýšit zákaznickou spokojenost splněním jeho požadavků. Zavedením procesního přístupu bude podle této normy organizaci umožněno řídit vzájemné vztahy a vzájemné závislosti mezi podnikovými procesy tak, aby bylo možné zvýšit celkovou výkonnost organizace.

„Procesní přístup vyžaduje systematické vymezení a management procesů a jejich vzájemných vazeb tak, aby se dosáhlo zamýšlených výsledků v souladu s politikou kvality a strategickým zaměřením organizace.“ (ČSN EN ISO 9001, 2016)

Definice procesního přístupu a její propojení s celým systémem řízení kvality, zní na první pohled jasně a jednoduše. Friedel (2019) však dokazuje svými mnohaletými zkušenostmi, že právě k roli kvality se přistupuje v mnoha organizacích převážně formálně. Pokud má být systém řízení kvality přirozenou součástí celého systému řízení v organizaci a ne pouze formálním přístupem, tak musí manažeři podle Nenadála (2015, s. 37) definovat procesy nejen v souladu s politikou a cíli kvality, ale v souladu s celkovou politikou, celkovou strategií a se strategickými cíli organizace. Struktura procesů musí podle autora souhlasit s charakterem produktů organizace, s její velikostí, organizační strukturou apod.

Z těchto definicí jasně vyplývá, že je důležité, aby procesy navazovaly na politiku kvality a na celkovou strategii organizace. Stanovování procesů systému řízení kvality bude v každé organizaci odlišné a jistě klíčové. Na systém managementu kvality a všechny jeho procesy je v normě ISO 9001 (2016) doporučováno využít cyklus PDCA znázorněný na obrázku 8.

Obrázek 8 Norma ISO 9001 v cyklu PDCA

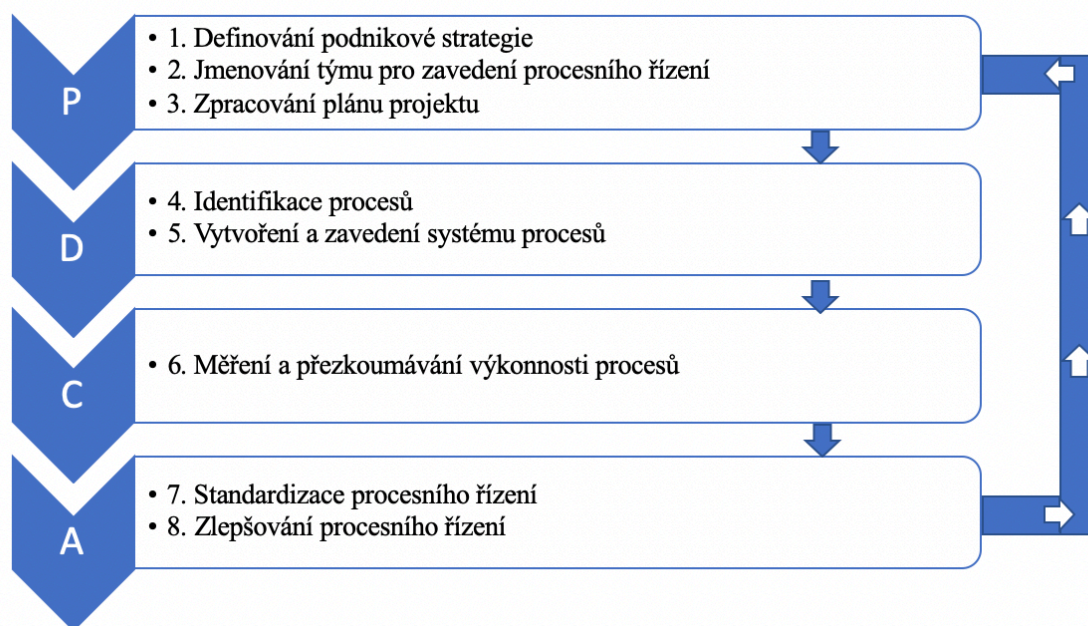


Zdroj: ČSN EN ISO 9001 (2016, s. 12)

Na obrázku 8 je propojení jednotlivých článků normy ISO 9001 v cyklu PDCA zcela patrné. Filip (2019, s. 98) uvádí, že první krok **Plánuj** zahrnuje čl. 4 normy (Kontext organizace), čl. 5 (Vedení) a čl. 6 (Plánování). Druhý krok **Dělej** vyjadřuje podle autora čl. 7 (Podpora) a čl. 8 (Provoz). Třetí krok **Kontroluj** obsahuje čl. 9 (Hodnocení výkonnosti) a poslední krok **Jednej** čl. 10 (Zlepšování). Na obrázku 8 je jasně vidět, že se všechny tyto čtyři kroky neustále opakují. Vstupy zde zastupují požadavky zákazníků, interní a externí aspekty představující organizaci a její kontext a potřeby a očekávání relevantních zainteresovaných stran. Dále následuje samotný proces (jednotlivé činnosti) a výstupem jsou výsledky QMS (výsledky ve formě produktů, služeb a spokojenosti zákazníků).

Cienciala (2011, s. 34) tento model využil pro implementaci procesního řízení a v rámci jeho čtyř základních fází vymezuje 8 etap, jejichž návaznost je podle něj klíčová bez ohledu na velikost organizace, typy produktů, formu vlastnických vztahů apod. Základní etapy implementace procesního řízení jsou znázorněny na obrázku 9.

Obrázek 9 Základní etapy implementace procesního řízení



Zdroj: vlastní zpracování podle Cienciala et al. (2011, s. 33)

Na obrázku 9 je vidět celkem 8 základních etap implementace procesního řízení. Definováním podnikové strategie cyklus začíná, pokračuje jmenováním týmu pro zavedení procesního řízení, dále zpracováním projektu, identifikací procesů a vytvořením a zavedením systému procesů. Dalším krokem je měření a přezkoumání výkonnosti procesů, následuje standardizace procesního řízení a vše je uzavřeno zlepšováním procesního řízení. Tímto krokem vše zdaleka nekončí. Vzhledem k tomu, že všechny etapy vychází z cyklu PDCA, jak je z obrázku 9 zřejmé a v této kapitole již zmiňované, platí samozřejmě i v tomto případě pravidlo neustále se opakujícího cyklu, který je vyznačen v pravé části tohoto obrázku 9.

Jak vyplynulo z této kapitoly, je zavedení procesního řízení v kontextu normy ISO 9001 pro organizaci zcela klíčové. Pokud v organizacích neplánují zavedení systému řízení kvality podle normy ISO 9001 pouze formálně, ale požadují od zavedení SŘK vyšší výkonnost, není zavedení tohoto principu zcela snadnou záležitostí.

Norma ČSN EN ISO 9001:2016 vyžaduje po organizaci uplatnit řadu požadavků. Požadavky související s definováním procesů, jejich ukazatelů výkonnosti a s jejich riziky se nějakým způsobem bezesporu promítají do všech jejích článků. V případě, že se organizace rozhodne zavádět SŘK podle požadavků normy ISO 9001, je nezbytné se při prvních krocích týkajících se definování procesů, jejich ukazatelů výkonnosti a jejich rizik, držet definovaných povinností, pravidel a doporučení vymezených v člancích normy, které jsou detailněji popsány v dalších podkapitolách této kapitoly 2.2. V celém SŘK je samozřejmě nutné se řídit všemi články podle normy ČSN EN ISO 9001, případně v rozsahu závislém na poslání organizace a jejích platných právních požadavcích.

2.2.1 Kontext organizace (čl. 4 normy)

Norma ČSN EN ISO 9000 (2016) definuje kontext organizace jako „kombinaci interních a externích aspektů, které mohou mít vliv na přístup organizace k rozvíjení a dosahování cílů“. Podle normy ČSN EN ISO 9001 (2016) musí organizace zmiňované interní a externí aspekty určit a následně o nich musí monitorovat a přezkoumávat informace. Nenadál (2018, s. 176)

uvádí, že by stanovení kontextu mělo být jednou z prvních úloh nejvyššího managementu. Hnátek et al. (2016, s. 31-32) s Nenadalem souhlasí a navíc považuje kontext organizace za základní stavební kámen SŘK. Autoři uvádí, že sestavením vznikne ucelený pohled na podmínky, ve kterých se organizace nachází a předpoklady, které pomohou určit správné strategické zaměření. Interní kontext je podle nich zaměřen na dosahování schopnosti trvalého poskytování produktů a služeb splňující požadavky zákazníka a externích předpisů. Externí kontext umožňuje naopak porozumět očekávání a požadavkům zainteresovaných stran představující podle normy ČSN EN ISO 9000 (2016) „*zákazníky, vlastníky, pracovníky organizace, externí poskytovatele, regulátory, svazy, partnery*“ atd.

Hnátek et al. (2016, s. 32) doporučují v souvislosti s definicí kontextu nejprve vypracovat v této kapitole zmiňované interní a externí aspekty, dále identifikovat zainteresované strany a stanovit vhodný způsob vzájemné komunikace. Dále je třeba podle autorů vymezit rozsah SŘK (procesy, produkty a služby) a na závěr stanovit model řízení organizace uplatňující procesní přístup.

V dalších krocích norma ČSN EN ISO 9001 (2016) ukládá organizaci porozumět potřebám a očekáváním zainteresovaných stran, určit rozsah SŘK a nakonec vytvořit, zavést, udržovat a neustále zlepšovat SŘK a jeho potřebné procesy vč. jejich vzájemných vazeb.

Systém managementu kvality a jeho procesy (čl. 4.4 normy)

Organizace musí podle normy ČSN EN ISO 9001 (2016) „*vytvořit, zavést, udržovat a neustále zlepšovat systém managementu kvality, včetně potřebných procesů a jejich vzájemných vazeb, v souladu s požadavky této mezinárodní normy.*“ Dále musí organizace podle této normy určit procesy a u nich:

- určit požadované vstupy a očekávané výstupy;
- vymezit posloupnosti a vzájemné vazby;
- stanovit kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování a řízení a aplikovat je;
- definovat potřebné zdroje a zajistit jejich dostupnost;
- stanovit odpovědnosti a pravomoci;
- zabývat se riziky a příležitostmi v souladu s požadavky 6.1 čl. Opatření pro řešení rizik a příležitostí;
- vyhodnocovat je a zavádět všechny v nich změny nutné pro zajištění dosažených zamýšlených výsledků;
- zlepšovat je a s nimi i celý SŘK.

Norma dále ukládá v tomto článku 4.4 normy organizaci, aby pro podporu fungování svých procesů udržovala a uchovávala dokumentované informace, aby měla jistotu, že procesy probíhají podle plánu. Hnátek et al. (2016, s. 38) a Nenadál (2015, s. 39) doporučují organizaci identifikovat pouze omezený počet procesů. Hnátek et al. radí se řídit velikostí organizace, její složitostí a počtem realizovaných produktů či služeb a Nenadál navrhuje určit maximálně 8 klíčových procesů. Hnátek et al. doporučují pro popis procesu využít tzv. želví diagram nebo kartu procesu, která byla také navrhována a popsána Řepou v kapitole 2.1.2 této práce.

Becková (2016, s. 19) připomíná, aby se u vstupů jednotlivých procesů nezapomínalo na interní či externí aspekty, požadavky zainteresovaných stran, rizika, jednoznačně definované vstupy, výstupy, odpovědnosti a ukazatele výkonnosti.

Z informací zjištěných v této kapitole 2.2.1 je zřejmé, že bude tento článek normy hrát nepochybně klíčovou roli při definování procesů a činnostech s tím související. Tato aktivita by měla být jednou z prvních činností a měla by obsahovat:

- stanovení interních a externích aspektů organizace;
- identifikaci zainteresovaných stran, jejich porozumění a nastavení příslušných odpovědností za ně;
- určení rozsahu SŘK;
- definování procesů v souladu se zjištěnými skutečnostmi v této kapitole 2.2.1.

Těmito činnostmi lze uzavřít článek 4 normy zabývající se kontextem organizace a lze přejít k navazujícímu článku 5 normy Vedení.

2.2.2 Vedení (čl. 5 normy)

Článek 5 normy ISO 9001 Vedení se zabývá procesem vedení, politikou kvality, cíli kvality a stanovením odpovědností vedení za rozdělení rolí, odpovědností a pravomocí v rámci organizace. Celé vedení společnosti neboli všichni členové vrcholového vedení organizace odpovídají podle normy za SŘK ve všech oblastech.²

Z tohoto vyplývá, že je při definici procesů a aktivitami s tímto související, vhodné zapojit celý nejvyšší management organizace. Nejvyšší management by měl být odpovědný za vše podstatné, co se v organizaci odehrává.

Norma ČSN EN ISO 9001 (2016) v článku 5.3 nařizuje v souvislosti s procesy vrcholového vedení, aby přidělilo odpovědnost a pravomoc pro zajišťování, že procesy poskytují zamýšlené výstupy. Odpovědnosti a pravomoci musí být sděleny a pochopeny. Odpovědností je v tomto případě myšlena podle Nenadala (2015, s. 67) např. odpovědnost za plnění termínů dodání a pravomoc se týká rozhodování, podepisování listin, plánování apod. Hnátek et al. (2016, s. 48) termíny odpovědnosti a pravomoci vysvětluje stejně jako Nenadál a navíc uvádí, že musí každý pracovník znát výstupy ze svých procesů a vědět, zda je zajištěno, že činnosti vykonávající v daném procesu poskytují zamýšlené výstupy. Popisy odpovědností a pravomocí by neměly být podle autorů složité, ale spíše flexibilní, aby odrážely každodenní realitu a aby jim především odpovědné osoby rozuměly.

V závislosti na předchozích kapitolách a zjištěných skutečnostech v této kapitole 2.2.2 je vhodné, aby vrcholové vedení při definici procesů jejich ukazatelů výkonnosti a rizik navázalo těmito kroky:

- definovat či revidovat politiku kvality s kontextem, strategií organizace a zainteresovanými stranami;
- absolutně přijmout odpovědnost za SŘK ve všech jeho oblastech;
- zajistit zvážení všech rizik³ či příležitostí.

Norma požaduje v tomto článku normy od vedení společnosti, aby se procesy zabývalo. Aby byla norma skutečně naplněna, je nezbytná aktivní účast vrcholového vedení organizace při všech klíčových rozhodování nejen o SŘK.

² Za tyto oblasti odpovídal podle předchozí verze normy ČSN EN ISO 9001 (2009) představitel vedení pro SŘK.

V této nové verzi normy ČSN EN ISO 9001 (2016) je kladen důraz na zapojení celého nejvyššího managementu. Tato nová verze normy avšak nevyklučuje na představitele vedení pro SŘK povinnosti delegovat.

³ Riziky se bude zabývat kapitola 2.4 této práce.

2.2.3 Plánování (čl. 6 normy)

Oblast týkající se plánování se v normě ČSN EN ISO 9001 (2016) zabývá riziky a příležitostmi, cíli kvality a plánováním změn. S definováním procesů souvisí v tomto článku normy převážně rizika a cíle kvality. Riziky se bude zabývat podrobně kapitola 2.4 této práce.

Cíle kvality musí být podle normy ČSN EN ISO 9001 (2016) pro procesy povinně stanoveny a musí být měřitelné, konzistentní s politikou kvality a relevantní pro shodu produktů a služeb pro zvyšování spokojenosti zákazníka. Dále musí brát v úvahu příslušné požadavky, musí být monitorovány, komunikovány, aktualizovány a musí o nich být udržovány dokumentované informace. Podle normy nejsou akceptovatelné obecné cíle s hodnocením ano/ne, protože musí organizace v souvislosti cíli určit co se bude dělat, jaké zdroje budou požadovány, kdo za cíle bude odpovědný, kdy bude vše dokončeno a jak budou hodnocené výsledky.

Filip (2017, s. 28-29) doporučuje při stanovování cílů použít známou metodu SMART(I), která zaručí, že budou cíle specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické, časově ohraničené a individuální⁴.

2.2.4 Podpora (čl. 7 normy)

Článek 7 normy ČSN EN ISO 9001 (2016) se zabývá zdroji, kompetencemi, povědomím, komunikací a dokumentovanými informacemi. S definicí procesů, jejich ukazateli výkonnosti a riziky souvisí především zdroje.

Organizace musí podle normy ČSN EN ISO 9001 (2016) „*určovat a poskytovat zdroje potřebné pro vytvoření, zavedení, udržování a neustálé zlepšování systému managementu kvality*“. Konkrétně musí manažeři organizace podle této normy pro fungování a řízení procesů:

- určit a mít k dispozici lidské zdroje;
- určit, poskytovat a udržovat infrastrukturu;
- určit, zajistit a udržovat prostředí (sociální, psychologické a fyzikální);
- určit znalosti a v potřebném rozsahu je mít k dispozici.

Informace vyplývající z této kapitoly 2.2.4 se bezpochyby vztahují k procesům a organizace musí i v tomto případě pracovat s výsledky předchozích kapitol, které říkají, že je každý proces specifický a není možné jej vymezit paušálně. I v tomto článku normy je nutné zmiňované aspekty zohlednit u každého procesu zvlášť, ať už se bude jednat o procesy hlavní či podpůrné.

2.2.5 Provoz (čl. 8 normy)

S definováním procesů v oblasti provozu souvisí články normy ISO 9001 týkající se provozu jeho plánování a řízení, požadavků na produkty a služby, procesu návrhu a vývoje, řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb, výroby a poskytování služeb, uvolňování produktů a služeb a řízení neshodných výstupů.

Plánování a řízení provozu (čl. 8.1 normy)

Organizace musí „*plánovat, zavádět a řídit procesy potřebné k plnění požadavků na poskytování produktů a služeb a realizovat opatření stanovená v kapitole 6*“⁵ a tyto aktivity musí určit v souladu s článkem 4.4⁶ normy ČSN EN ISO 9001 (2016). Norma určuje organizaci

⁴ Individuální cíl znamená podle Filipa (2017, s. 29) stanovit odpovědného pracovníka, aby bylo možno při případném neplnění cíle najít viníka a nikoli příčinu vzniku problému.

⁵ Kapitola 6 zastupuje článek 6 normy Plánování (v této kapitole zmíněný v souvislosti s procesy v kapitolách 2.2.3 a 2.2.4 této práce).

⁶ viz kapitola 2.2.1 této práce

v rámci plánování a řízení provozu stanovit pro procesy kritéria a podle těchto kritérií procesy řídit. Dále by měla organizace určit, udržovat a uchovávat dokumentované informace v takovém rozsahu, aby byla zajištěna důvěra, že byly procesy provedeny podle plánu. Článek normy se vztahuje i na procesy externí. Organizace musí podle normy zajistit, že i tyto procesy jsou řízeny.

Požadavky na produkty a služby (čl. 8.2 normy)

Norma ČSN EN ISO 9001 (2016) určuje organizaci povinnost řádně komunikovat se zákazníky, určit požadavky na produkty a služby vč. požadavků zákazníkem neuvedených vyplývajících ze zamýšleného použití, dále je přezkoumat a řídit jejich změny.

Návrh a vývoj produktů a služeb (čl. 8.3 normy)

Článek 8.3 normy ČSN EN ISO 9001 (2016) se zabývá procesem týkajícím se návrhu a vývoje produktů a služeb. Pokud v organizaci proces návrhu a vývoje probíhá, musí manažeři podle normy:

- plánovat ho;
- vymezit vstupy a specifikovat výstupy;
- využívat vhodné nástroje řízení;
- identifikovat, přezkoumávat a řídit změny.

Řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb (čl. 8.4 normy)

Tato kapitola normy ČSN EN ISO 9001 (2016) ukládá organizaci zajistit, aby:

- externě poskytované procesy odpovídaly požadavkům;
- externě poskytované procesy neovlivňovaly nepříznivě schopnost organizace trvale poskytovat shodné produkty a služby svým zákazníkům;
- byly požadavky přiměřené před sdělením externímu poskytovateli.

Požadavky týkající se externích zdrojů u procesů se týkají nákupu produktů či služeb související s konečným produktem, přímých dodávek prováděné jinou organizací nesoucí odpovědnost za kvalitu celého projektu a dále externě poskytovaných procesů, které pomohou organizaci s potřebnou kapacitou či vhodnou technologií (Hnátek et al., 2016, s. 94). Podle Vebera (2010, s. 149-152) požaduje norma v oblasti nákupu:

- specifikovat požadavky;
- vybrat a hodnotit dodavatele;
- stanovit v procesu nákupu kvalitativní požadavky;
- ověřovat vstupy.

Kvalitativní požadavky mohou souviset podle autora s požadavky na SŘK u dodavatele nebo s kvalifikačními požadavky pracovníka dodavatele (např. svářečské zkoušky apod.), s délkou záruky, se způsoby vstupní kontroly apod. Ověřovat vstupy navrhuje Veber např. vizuální kontrolou, kvalitativní kontrolou či speciálními zkouškami za přítomnosti dodavatele. V případě neshody doporučuje upravit v samostatné směrnici týkající se reklamačního řízení.

Výroba a poskytování služeb (čl. 8.5 normy)

V procesu výroby a poskytování služeb se norma ČSN EN ISO 9001 (2016) zabývá požadavky týkající se řízení výroby a poskytování služeb, identifikací a sledovatelností, majetkem zákazníka nebo externích poskytovatelů, ochranou vstupů procesů, činnostmi po dodání a řízením změn.

Proces výroby je podle Hnátka et al. (2016, s. 100) hlavním provozním procesem každé organizace, kde se vytváří velmi významně hodnota pro zákazníka. Tento proces navazuje obvykle podle autora na činnosti v procesu návrhu a vývoje produktů a služeb. Organizace musí podle normy ČSN EN ISO 9001 (2016) v procesu výroby oproti jiným procesům zabezpečit navíc:

- dostupné zdroje pro monitorování a měření;
- činnosti související s monitorováním a měřením k ověření splnění kritérií pro řízení procesů nebo výstupů;
- validaci procesů, u kterých se případné nedostatky projeví až při jeho užívání;
- realizovat opatření k předcházení lidských chyb;
- identifikovat vstupy a výstupy;
- identifikovat, chránit a zabezpečit majetek zákazníka;
- zajistit ochranu výstupů;
- plnit požadavky na činnosti po dodání;
- řídit změny a zavádět opatření pro ověření, zda byly splněny požadavky na produkt či službu;
- zabývat neshodnými výstupy a uchovávat dokumentované informace.

Významnou změnou je u této normy požadavek týkající se zavádění opatření k přecházení lidským chybám. Organizace se musí nově při plánování provozu věnovat systematicky aktualizaci rizik a příležitostí. Téma rizik bude zpracováno v samostatné kapitole 2.4 této práce.

2.2.6 Hodnocení výkonnosti (čl. 9 normy) a Zlepšování (čl. 10 normy)

Norma ČSN EN ISO 9001 (2016) ukládá organizaci povinnost stanovit pro procesy vhodné ukazatele, procesy monitorovat a měřit. Měření výkonnosti procesů se věnuje kapitola 3.3 této práce.

Při definici procesů nelze opomenout kapitolu týkající se zlepšování. Norma ČSN EN ISO 9001 (2016) ukládá organizaci mj. zlepšit výkonnost a efektivnost celého systému managementu kvality a klade důraz především na spokojenost zákazníků, neshody a nápravná opatření.

2.2.7 Shrnutí

Jak bylo na začátku této kapitoly 2.2 uvedeno, norma ČSN EN ISO 9001 (2016) doporučuje pro procesní přístup využít cyklus PDCA. V poslední kapitole 2.2.6 se opět tato práce k cyklu PDCA vrací a kruh uzavírá právě proces týkající se zlepšování, který nelze v definici procesů opomenout, jelikož je považován za charakteristický rys systémů managementu kvality. Dále je důležité nezapomínat, že procesy, jejich vzájemné vazby a celkový procesní přístup, jsou pro všechny organizace unikátní a klíčové. Stanovování procesů by v prvních krocích mělo navazovat na celkovou politiku kvality a strategii organizace.

Norma ISO 9001 nedefinuje konkrétní procesy ani postupy, ale spíše cíle, které musí procesy organizace splnit. V praxi to pro organizaci znamená, aby zajistila funkční mechanismy zajišťující např. zpracovávání zakázek předem definovanými postupy, které vedou k uspokojování zákaznických potřeb a neustálému zlepšování.

Ve chvíli, kdy má organizace definovány všechny procesy, jejich vazby a všechny potřebné charakteristiky, je nutné se zaměřit podle Hnátka (2016, s. 19) na úzká místa těchto procesů, která mohou představovat v mnoha organizacích závažná rizika. Autor doporučuje vhodně stanovit u procesů monitorovací a měřicí body, aby bylo možné zjistit míru těchto rizik a následně stanovit případná nápravná či preventivní opatření za účelem zlepšení ideálně celého

sledovaného procesu a s tím souvisejícího celého systému řízení kvality. Tomuto tématu týkajícího se měření výkonnosti procesů v SRK se bude věnovat celá kapitola 2.3 této závěrečné práce.

2.3 Měření výkonnosti procesů v SRK

Ve chvíli, kdy jsou v organizaci definovány všechny procesy a vazby mezi nimi, je nezbytné o těchto procesech získávat vhodná data, aby jejich majitelé neboli vlastníci odpovědní za proces mohli tyto procesy účinně řídit, plánovat, hodnotit apod. Jistě bude za potřebí, aby osoby odpovědné za proces věděly, zda jsou jejich procesy výkonné, zda se naplňují stanovené cíle, zda jsou zainteresované strany uspokojovány apod. Aby bylo možné tyto informace a mnoho dalších nezbytných dat získat, bude nepochybně nevyhnutelné potřebnou výkonnost nějakým způsobem změřit.

Nejprve bude nutné si objasnit, co měření výkonnosti procesů znamená. Samotnému procesu, jeho definici, charakteristice, návrhu apod. byla věnována celá kapitola 2.1 této práce. Bylo zjištěno, že proces představuje mnoho činností, které jsou provázané a přeměňují vstupy na výstupy. V této kapitole bude vymezeno, jak správně zvolit měřítka výkonnosti v přeměně vstupů na výstupy a jak pomocí nich výkonnost změřit.

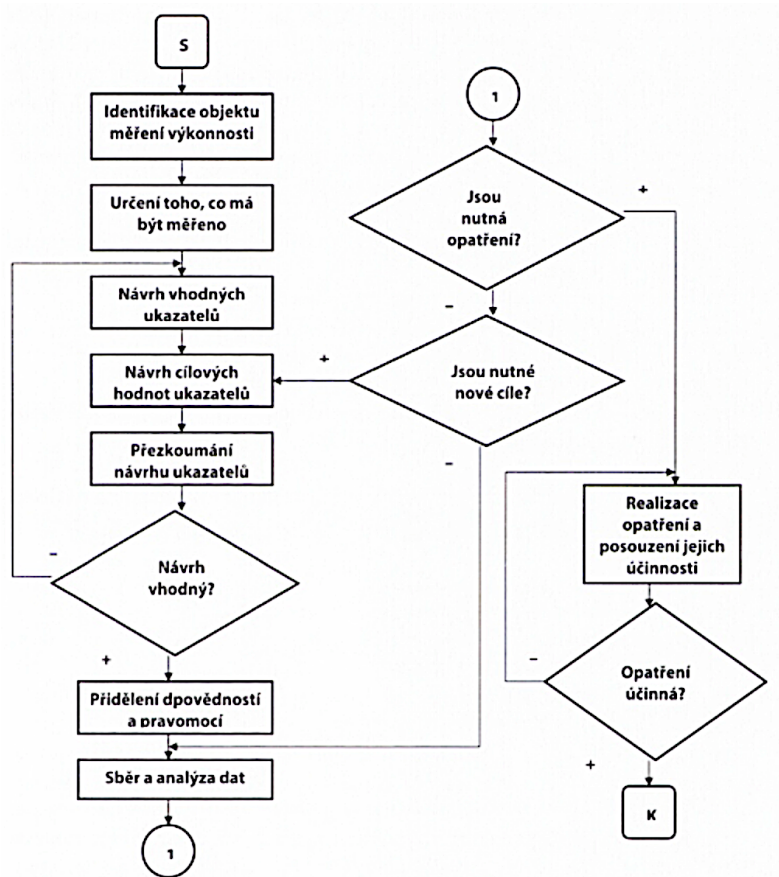
Norma ČSN EN ISO 9001 (2016) v oblasti měření výkonnosti procesů nařizuje organizaci, aby procesy nejen identifikovala, ale také stanovila kritéria jejich výkonnosti a metody měření, aby bylo možno zajistit efektivní fungování a řízení těchto procesů. Dále musí získané výsledky z monitorování a měření analyzovat a vyhodnocovat a samozřejmě o všem uchovávat vhodnou dokumentaci jako důkazy o výsledcích. Cílem tohoto měření je zjistit, zda bylo ve sledovaném období dosaženo plánovaných záměrů týkajících se výkonnosti procesů. Pokud těchto záměrů nebude dosaženo, je podle normy nutné, aby organizace učinila vhodná nápravná a případně další preventivní opatření.

Proces měření definuje norma ČSN EN ISO 9000 (2016) jako „*soubor úkonů ke stanovení hodnoty veličiny*“. Wagner (2009, s. 35) tuto definici ještě více rozšiřuje a měření popisuje jako „*činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu*“. Měření je podle těchto definic tedy jakýmsi procesem, který zajišťuje kvantifikovatelné informace o zkoumaném objektu.

Výkonnost definuje norma ČSN EN ISO 9000 (2016) jako „*měřitelný výsledek*“. Wagner (2009, s. 17) termín výkonnosti vyjádřil jako „*charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti*“. Autor uvádí, že činnost, jejíž výkonost je posuzována, je cílově zaměřená a vede k dosažení určitého stavu nebo alespoň k jeho nejvíce možnému nejbližšímu výsledku.

Termín měření výkonnosti definuje Nenadál (2016, s. 124) jako „*soubor činností sběru, analýzy a komunikování informací o tom, zda bylo dosaženo plánovaných, resp. cílových hodnot jednotlivci, skupinami, procesy, systémy, organizacemi apod.*“. Na měření výkonnosti lze podle autora aplikovat univerzální algoritmus vývojového diagramu znázorněný na obrázku 10.

Obrázek 10 Základní algoritmus měření výkonnosti



Zdroj: Nenadál (2016, s. 125)

Z obrázku 10 je jasné, že je třeba začít identifikací objektu měření výkonnosti. Nenadál (2016, s. 124) uvádí, že se může jednat např. o procesy, lidi, dodavatele, systémy managementu nebo celé organizace. Dalším krokem je určit, co má být měřeno. Podle autora to může být u procesů například kvalita. Následně je třeba navrhnout vhodné ukazatele, jejich cílové hodnoty a dále navržené ukazatele přezkoumat. Pokud přezkoumání ukazatelů prokáže, že je návrh vhodný, je třeba přidělit odpovědnosti a pravomoci odpovědným pracovníkům, kteří provedou sběr a analýzu dat. Dále je nutné podle algoritmu na obrázku 10 posoudit, zda jsou opatření nutná, následně je zrealizovat a zhodnotit jejich účinnost. Ukazatele výkonnosti **musí** být podle Nenadála (2016, s. 126):

- měřitelné a schopné k posouzení v čase, vč. prognózování trendů;
- určeny vrcholovým vedením.

Dále by **měly být** podle autora (2016, s. 126):

- provázány ze strategickými cíli organizace;
- směřovány k úpravám celkové strategie a politik organizace;
- rozpracovány do souboru dílčích ukazatelů výkonnosti v různých oblastech apod.

Podle Nenadála (2016, s. 126-127) **nemusí být** ukazatele orientovány pouze na finanční výkonnost, ale mohou být posuzovány i vzhledem k času, kvalitě apod.

Co se týče samotného měření procesů a vhodně stanovených ukazatelů, důležitým pravidlem je nepřebírat vzory z jiných organizací (Hnátek et al., 2016, s. 111). Autor to nedoporučuje zejména z organizací, které mají odlišné obory produktů nebo služeb, odlišnou velikost či

organizační strukturu. Aby byl proces měření úspěšný, je nezbytné podle normy ČSN EN ISO 9004 (2009, s. 24-25) vybrat vhodné klíčové ukazatele výkonnosti a stanovit metodologii monitorování. Organizace by podle této normy měla zajistit, že budou klíčové ukazatele poskytovat měřitelné, přesné a spolehlivé informace. To znamená, aby bylo možno sledovat výkonnost jednotlivých procesů, je nezbytné u nich určit vhodné ukazatele, protože správný manažer by se měl rozhodovat na základě faktů a ověřených dat z procesů, nikoliv na základě domněnek.

2.3.1 Ukazatele výkonnosti procesů

Nenadál (2016, s. 129) i Cienciala (2011, s. 71) rozdělují ukazatele výkonnosti procesů na univerzální a speciální.

Mezi univerzální ukazatele řadí Nenadál (2016, s. 129):

- čas (dobu trvání procesu);
- kvalitu (poměr neshod na výstupu);
- flexibilitu (dobu reakce na změny);
- náklady (náklady na proces);
- vliv prostředí (úroveň vibrací);
- spokojenost (index spokojenosti).

Cienciala (2011, s. 72) navíc mezi univerzální ukazatele řadí ještě:

- efektivní využití doby trvání procesu;
- efektivní využití nákladů.

Nyní lze konstatovat, že musí být všechny identifikované procesy v organizaci vhodně měřeny. Aby byly vhodně měřeny, musí být nejprve stanoveny přiměřené ukazatele a nesmí se zapomínat na to, aby podklady pro měření vypovídaly o skutečném stavu procesu či celého SRK. Všechny tyto kroky je při definování procesů a zejména jejich ukazatelů výkonnosti nezbytné dodržet.

Při definování měřítek výkonnosti jednotlivých procesů existuje mnoho faktorů a pravidel, které mají obrovský vliv na úspěšnou implementaci. Mezi kritické faktory úspěchu napříč mnoha různých oborů a procesů patří podle IMA⁷ (1998):

- zapojení zkušených manažerů z nejvyššího vedení společnosti;
- zrušení starých měřítek, která nejsou nezbytná pro celkové fungování společnosti;
- zahrnutí nových měřítek výkonnosti jako součást nového systému hodnocení;
- přizvání pro definici měřítek zaměstnance v první linii neboli ty, kteří se procesu přímo účastní, aby při hodnocení nebyli překvapeni a zároveň nástroje podpořili;
- měřítko by měla být stručná, intuitivně srozumitelná a zaměřená na strategické cíle;
- jednotlivá měřítko by měla vzájemně korespondovat se strategickými cíli společnosti;
- ujistit se, že všechna měřítko výkonnosti mohou být ovlivněna činnostmi osob, jejichž výkonnost měří;
- věnovat pozornost změnám ve firemní kultuře způsobené novým systémem, udržet otevřenou komunikaci se zaměstnanci, vzdělávat zaměstnance, aby systém co nejlépe využívali.

⁷ Institute of Management Accountants – Celosvětové sdružení účetních a finančních profesionálů v podnikání založené již v roce 1919.

Závěrem této kapitoly 2.3 lze konstatovat, že nastavení měřítek a těch správných ukazatelů výkonnosti je velmi obtížnou disciplínou. Hammer et al. (2013, s. 65-70) se s mnoha výše uvedenými pravidly ztotožňuje a navíc upozorňuje na důležitou realitu, že nastavená měřítka používaná ke sledování výkonnosti, jsou povětšinou v organizacích nefunkční a obvykle na tom nikdo nic nedokáže změnit. V této oblasti měření autor upozorňuje na 7 hříchů⁸, kterých se organizace obvykle dopouští právě při měření výkonnosti svých procesů. Všechny tyto hříchy mají společnou příčinu a tou je nezaměření se na zákazníka. Autor uvádí v mnoha příkladech, že se organizace zaměřují na ukazatele, jejichž účelem je nahlížet na organizaci v co nejlepším světle. Organizace podle Hammera zapomínají nebo úmyslně zapomínají na potřeby zákazníka a konkrétně např. na to, co opravdu chce zákazník nakupovat, kdy chce zboží obdržet, v jaké kvalitě chce zboží obdržet a obecně co je pro zákazníka skutečně důležité.

Z celé této kapitoly 2.3 jasně vyplývá, že v oblasti výkonnosti procesů se nestačí zaměřit pouze na měření procesů, ale je nutné používat správná měřítka a ukazatele výkonnosti. V případě, že budou ukazatele správně definovány, poskytnou nejvyššímu managementu organizace cenné informace o výkonnosti jednotlivých procesů, které lze následně využít pro rozhodování o vhodných a účinných opatření vedoucím ke zlepšení výkonnosti nejen samotných procesů, ale v konečném důsledku i ke zlepšení výkonnosti celé organizace.

2.4 Rizika

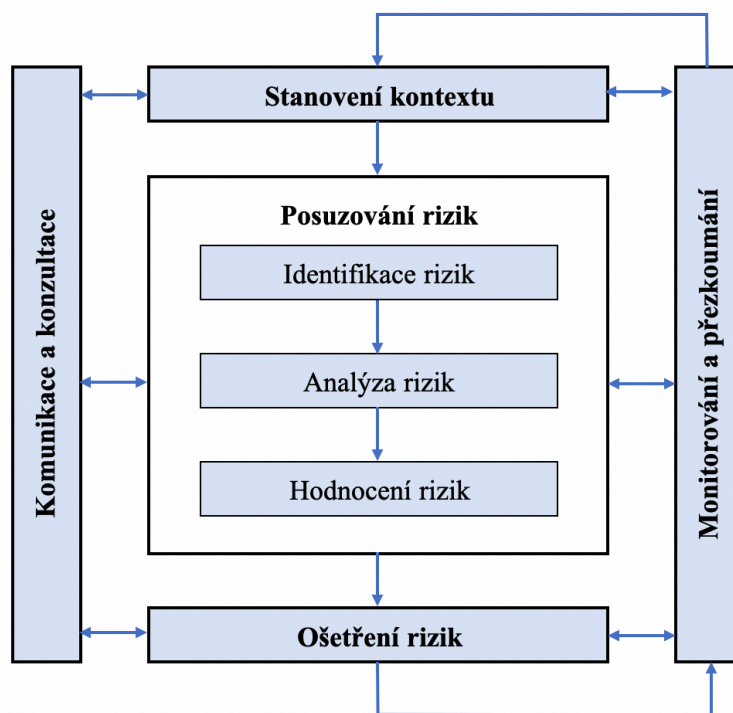
Vzhledem k tomu, že je cílem této práce ve vybrané společnosti definovat procesy, jejich ukazatele výkonnosti a rizika podle požadavků normy ISO 9001, patřily zatím mezi nejčastěji používané termíny proces a výkonnost. Dalším termínem zcela logicky bude riziko a jeho objasněním bude možné tuto teoretickou část uzavřít.

Aby se mohly stát procesy ve vybrané společnosti jakýmsi základním stavebním kamenem celého SŘK, aby byly procesy dostatečně výkonné a docházelo v nich k co nejnižší neshodovosti, aby mohly reagovat lépe na změny, je nutné u nich nezapomínat na posuzování rizik. Přestože je tato práce zaměřena především na normu ISO 9001, je vhodné vzhledem k tématu rizik neopomenout normu ISO 31000 Management rizik – Principy a směrnice, která stanovuje velké množství zásad, po jejichž naplnění je možno získat vyšší pravděpodobnost efektivního řízení rizik. Rizikům v kontextu normy ISO 9001 je věnována samostatná kapitola 2.4.4 této závěrečné práce.

Aby bylo možné rizika ve vybrané společnosti definovat, je nutné nejprve vysvětlit, co pojem riziko znamená. S termínem riziko se mnoho lidí setkává již od útlého dětství a nepochybně všechny organizace jsou neustále riziku vystavovány. K riziku je vhodné jako k většině činností v organizaci přistupovat systematicky, avšak v praxi se mnohdy jedná spíše o přístup intuitivní. Podle normy ČSN EN ISO 9000 (2016) je riziko definováno jako „*účinek nejistoty*“. Norma ČSN ISO 31000 (2018) definuje riziko jako „*účinek nejistoty na dosažení cílů*“. Obě normy považují účinek za kladnou či zápornou odchylku od očekávaného a nejistotu za nedostatek (i částečný nedostatek) informací, který souvisí s událostí, jejími následky nebo možnostmi výskytu a s jejich pochopením či znalostí. Z definic jasně vyplývá, že riziko může představovat možnost vzniku ztráty nebo neúspěchu. Též lze konstatovat, že může být rizikem odchylka nejen negativní, ale i pozitivní a logicky vzato, organizace připravené na rizika budou mít vyšší pravděpodobnost, že jim rizika způsobí menší škody než organizace, které na rizika připravené nebudou. Všechna rizika jistě nelze eliminovat, ale je možno s nimi nějakým způsobem pracovat. Podle normy ČSN ISO 31000 (2018) probíhá posuzování rizik ve třech procesech, jak znázorňuje obrázek 11.

⁸ Marnivost, provincialismus, narcismus, lenost, malost, hloupost a lehkovážnost

Obrázek 11 Proces managementu rizik



Zdroj: vlastní zpracování podle ČSN ISO 31000 (2018)

Na obrázku 11 je vidět, že posuzování rizik zahrnuje nejprve identifikaci rizik, dále analýzu rizik a následně hodnocení rizik. Celý proces managementu rizik je rozdělen mezi oblasti stanovení kontextu, který podle normy ČSN ISO 31000 (2018) vymezuje vnější a vnitřní parametry. Vnější kontext může podle normy zahrnovat např. finanční a politické prostředí nebo vztahy s vnějšími zainteresovanými stranami. Vnitřní se naopak zaměřuje na vnitřní prostředí organizace představující např. vedení, politiky, cíle, strategie, informační systémy (IS), znalosti apod. Komunikace a konzultace znamená podle normy (2018) poskytovat, sdílet, získávat informace a zapojit se do dialogu se zainteresovanými stranami. Jak je vidět na obr. 11, dochází k ní ve všech fázích procesu managementu rizik. Monitorování je nepřetržitá kontrola a přezkoumání je činnost, která se vykonává k „určení vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti předmětu zkoumání k dosažení stanovených cílů“ (ČSN ISO 31000, 2018). To znamená, že k monitorování a přezkoumání je možnost přistupovat buď ve chvíli, kdy se objeví nové riziko nebo v pravidelných intervalech. V poslední oblasti ošetření rizik dochází ke stanovení případného opatření ke zvládnutí rizik.

Na začátku předchozího odstavce bylo zmíněno posuzování rizik. Filip (2019, s. 123-124) též pracuje s tématem rizik a konstatuje, že v případě připravenosti na rizika může být sice velké riziko zažehnáno, ale také nemusí. Stejně tak malé riziko může způsobit škody, ze kterými nebylo počítáno, protože se jednalo o malé riziko. Autor rizika rozděluje jednoduše na rizika:

- předvídatelná (lépe se řídí, jsou opakovatelná – např. v zimě sněží a je námraza);
- nepředvídatelná (např. rozhodnutí centrální banky).

Filip (2019, s. 124) konstatuje, že je způsobů řízení rizik v organizaci mnoho. U jakékoliv metody autor zdůrazňuje dodržet kroky vyplývající z obrázku 11. Tzn. nejprve analyzovat rizika, aby bylo jasné, co a zda opravdu hrozí. Dále hodnotit rizika, aby bylo možno určit, zda je či není riziko přijatelné či nikoliv a nakonec rizika řídit, aby se jejich případné důsledky neprojevíly.

V oblasti posuzování rizik považuje Nenadál (2016, s. 257) procesy identifikace rizik, analýzu rizik a hodnocení rizik za jádro celého managementu rizik. Autor ještě upozorňuje na to, že právě tyto tři procesy velmi významně přispívají k hodnocení výkonnosti celých systémů managementu.

Jak vyplynulo z této kapitoly 2.4 a obrázku 11, proces managementu rizik je soustavným procesem, jehož cílem je rozeznat všechna rizika, která mohou SŘK a jeho procesy ohrožovat. Převážně bylo zjištěno, že základem managementu rizik jsou procesy posuzování rizik, mezi které patří identifikace rizik, analýza rizik a hodnocení rizik. Při použití jakékoliv metody musí být dodrženy právě tyto tři činnosti, proto budou detailněji posouzeny v následujících podkapitolách této závěrečné práce.

2.4.1 Identifikace rizik

Identifikace rizik je „proces hledání, rozpoznávání a popisování rizik“ (ČSN ISO 31000, 2018) neboli jinými slovy podle Filipa (2019, s. 124) „zjišťování, co a zda opravdu hrozí“. Nenadál (2016, s. 257) uvádí, že by se měla rizika identifikovat kolektivně. Autor doporučuje týmově vytvořit seznam všech možných rizik a výstupem by měl být jakýsi řízený dokument nazývaný např. jako registr či katalog rizik. Registr rizik by měl zahrnovat podle SPŘ⁹ (2013, s. 13):

- název rizika;
- cíl, ke kterému je vztahováno riziko nebo rizika;
- působící hrozbu;
- specifickou zranitelnost;
- možný dopad rizika.

Při identifikaci rizika je nutné podle Nenadála (2016, s. 258) pracovat velmi pečlivě, protože opomenutí jakéhokoliv rizika v této fázi způsobí to, že už dále nebude řízeno. Na identifikaci rizik musí navazovat analýza rizik.

2.4.2 Analýza rizik

Analýza rizika je „proces pochopení povahy rizika a stanovení úrovně rizika“ (ČSN ISO 31000, 2018) jejímž výsledkem je podle Nenadála (2016, s. 258) určení pravděpodobnosti rizik a negativních dopadů na činnosti organizace. Pravděpodobnost lze hodnotit podle autora frekvencí možného výskytu rizika a dopady neboli důsledky, které lze vyčíslit např. v oblastech času, kvality, ekonomické ztráty, pracovních úrazů apod. Výpočet analýzy rizika R je dán vztahem uvedeným ve vzorci 1:

Vzorec 1 Analýza rizika

$$R = M_p * M_d$$

kde:

R je úroveň rizika,

M_p je míra pravděpodobnosti výskytu rizika,

M_d je míra důsledků rizika.

Zdroj: Nenadál (2016, s. 259)

⁹ Společnost pro projektové řízení, o.s.

Ze vzorce 1 jasně vyplývá, že součinem míry pravděpodobnosti výskytu rizika a míry důsledku rizika lze dosáhnout semikvantitativní hodnoty představující úroveň sledovaného rizika. Příklady možných popisů rizik jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1 Analýza rizik - pravděpodobnosti výskytu a důsledky

Míra	Pravděpodobnost výskytu	Popis
4	Velmi vysoká	Vyskytuje se častěji než 1x ročně
3	Vysoká	Vyskytuje se přibližně 1x ročně
2	Nízká	Vyskytuje se asi 1x za 5 let
1	Velmi nízká	Vyskytuje se méně často než 1x za 5 let
Míra	Důsledky	Popis
4	Velmi vysoké ztráty	Větší než 500 000 Kč
3	Vysoké ztráty	V rozmezí 100 000-500 000 Kč
2	Relativně malé ztráty	V rozmezí 40 000-100 000 Kč
1	Velmi malé ztráty	Max. 40 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle Nenadala (2016, s. 259)

V tabulce 1 je zřejmé, že největší pravděpodobnost výskytu rizika a největší důsledky jsou ohodnoceny tou nejvyšší známkou. Pokud by se na tyto nejvyšší hodnoty aplikoval vzorec 1, bude mít nejvyšší úroveň rizika hodnotu 16 a nejnižší úroveň rizika hodnotu 1. Pro kvalitativní znázornění je možno využít matice zpracované na obrázku 12.

Obrázek 12 Matice rizik

Důsledky	Velmi vysoké ztráty	Riziko průměrné	Riziko vysoké	Riziko velmi vysoké	Riziko velmi vysoké
	Vysoké ztráty	Riziko přijatelné	Riziko průměrné	Riziko vysoké	Riziko velmi vysoké
	Relativně malé ztráty	Riziko přijatelné	Riziko průměrné	Riziko průměrné	Riziko vysoké
	Velmi malé ztráty	Riziko přijatelné	Riziko přijatelné	Riziko přijatelné	Riziko průměrné
		Velmi nízká	Nízká	Vysoká	Velmi vysoká
	Pravděpodobnost				

Zdroj: Nenadál (2016, s. 260)

Z obrázku 12 a tabulky 1 je jasně vidět rozdíl mezi kvantitativním a kvalitativním zpracováním analýzy rizik. Výhodou kvalitativní analýzy je podle SPŘ (2013, s. 14) jednoduchost a rychlost a naopak nevýhodou vyšší subjektivita. Kvantitativní analýza potřebuje naopak velké množství vstupních dat. Pokud se hodnotiteli podaří získat data odpovídající realitě, je zde velká šance na objektivní výsledek. Kvantitativní analýza se podle SPŘ využívá především u rozsáhlých a složitých projektů.

Z výše uvedených informací v této podkapitole 2.4.2 vyplývá, že je třeba pracovat velmi pečlivě a pokud možno kolektivně, aby se výsledek analýzy přiblížil co nejvíce realitě.

Zpracování kvalitativní analýzy, jejíž příklad znázorňuje obrázek 12, bude nepochybně jednodušší a rychlejší, avšak vzhledem k její subjektivitě bude mít za následek nižší spolehlivost než analýza kvantitativní. Kvantitativní analýza je sice náročná na zpracování, ale v případě dobře zadaných vstupních informací, je velká šance získat relevantní výsledky. V obou případech je přesto nutné si dávat pozor na subjektivitu.

2.4.3 Hodnocení rizik

Posledním krokem posuzování rizik je jejich hodnocení. Hodnocení rizik je „proces porovnání výsledků analýzy rizik s kritérii rizik k určení, zda riziko nebo jeho velikost je přijatelné nebo tolerované“ (ČSN ISO 31000, 2018). Podle této normy pomáhá navíc při rozhodování při jejich ošetření.

V předchozí kapitole 2.4.2 bylo upozorňováno na to, že analýza rizik nemusí být vždy zcela objektivní. Jedním z cílů hodnocení rizik je podle Nenadála (2016, s. 260) snížení zmiňované subjektivity u pravděpodobnosti výskytu rizika a u důsledků výskytu rizika, aby bylo možné poskytnout kompetentním osobám (např. vlastníkům procesů, vedení apod.) informace, které jim pomohou se objektivně rozhodovat, jak s jednotlivými riziky naložit. Ostatně autorova definice odráží definici normy ČSN ISO 31000 zmiňované v předchozím odstavci.

Pro hodnocení rizik existuje mnoho metod. Podle Filipa (2019, s. 125-136) a Nenadála (2016, s. 261) je možno využít např. brainstormingu, metody FMEA, FTA, SWOT analýzu atd. Nenadál (2016, s. 260) doporučuje kompetentním osobám představující např. vlastníky procesů nebo vedení poskytnout takové informace, které jim umožní přijímat adekvátní opatření, jak rizika eliminovat a jak s nimi případně naložit. Příklad formátu pro hodnocení rizik vč. návrhu opatření je uveden v tabulce 2.

Tabulka 2 Hodnocení rizik

Úroveň rizika	Popis rizika	Opatření
12-16	Velmi vysoké	Vyžaduje okamžitě nápravné opatření s následným zlepšováním
07-11	Vysoké	Vyžaduje přijmout opatření do 1 měsíce a následné zlepšování
04-06	Průměrné	Vyžaduje přijmout opatření do 3 měsíců. Následné zlepšení není nutností, je však doporučováno
01-03	Přijatelné	Není nutné přijetí žádných opatření k nápravě - riziko může být tolerováno

Zdroj: vlastní zpracování podle Nenadála (2016, s. 261)

V tabulce 2 je možné vidět rozdělení do čtyř úrovní rizika na riziko velmi vysoké, vysoké, průměrné a přijatelné. Autor navrhuje stanovit nápravná opatření ke každé úrovni rizika, která jsou nutná do konkrétního časového období splnit. Nenadál (2016, s. 260) navíc k tomuto příkladu uvádí, že při rozhodování nehrají roli pouze úrovně rizika, ale manažeři by měli vzít v potaz i schopnost organizace potenciální rizika řídit a ovlivňovat. Dále se podle autora nesmí zapomínat na náklady vztahující se k rizikům a jejich eliminace, případně možnosti přenést rizika na jinou právnickou osobu pomocí např. uzavření smlouvy s jinou právnickou osobou.

2.4.4 Rizika v kontextu normy ISO 9001

Jak bylo zmiňováno mnohokrát v této kapitole 2.4, s riziky již pracuje i stávající aktuální verze normy ČSN EN ISO 9001:2016. Zahrnutí principu zvažování rizik se objevilo v této nové verzi normy poprvé a pro mnoho společností je stále obtížné oblast rizik do svého SŘK zahrnout. Norma k rizikům přistupuje stejně jako k procesům zcela obecně a nepožaduje po organizaci přímo žádné konkrétní zpracování analýz. Důvodem bude zajisté to, aby bylo možno požadavky implementovat pro všechny typy organizací bez ohledu na jejich charakter produktů, velikost či organizační strukturu.

Povinností organizace je v první řadě podle normy ČSN EN ISO 9001 (2016) určit rizika a příležitosti. Dále organizace musí naplánovat opatření pro řešení rizik a příležitostí a musí stanovit způsob, jak je integrovat a zavést do procesů SŘK a následně vyhodnotit jejich efektivnost. Možnými způsoby, jak vyřešit rizika jsou (ISO 9001, 2016, s. 20):

- vyhnout se rizikům;
- přijmout rizika pro případné využití příležitostí;
- odstranit zdroje rizika;
- změnit pravděpodobnosti rizika;
- změnit následky rizika;
- sdílet rizika;
- uchovat rizika odpovědným rozhodnutím.

Naopak příležitosti mohou v organizaci vést k (ISO 9001, 2016, s. 20):

- přijetí nových postupů;
- zavedení nových produktů;
- otevření nových trhů;
- získání nových zákazníků;
- budování partnerství;
- využívání nových technologií.

V kontextu normy ISO 9001 zdůrazňují Hnátek et al. (2016, s. 50), aby identifikace rizik a příležitostí úzce navázala na vnitřní a vnější kontext organizace, na její velikost, platné právní požadavky a na dynamiku vývoje konkurenčního prostředí.

2.4.5 Shrnutí rizik

Závěrem lze konstatovat, že rizika musí být nedílnou součástí zavedení procesního přístupu v činnostech související nejen se SŘK, na který je tato práce zaměřena. Rizika jsou v SŘK určitým nástrojem prevence a jsou-li vyhodnocena, je nutné k nim přiřadit vhodné nápravné či preventivní opatření. Rizikům se nelze vyhnout a přijetí jejich správné míry je nevyhnutelné pro efektivní řízení procesů. Pokud nemá management společnosti o svých rizicích dostatek informací, nemůže přijímat kvalitní rozhodnutí. Znalost rizik, jejich hodnocení a nepochybně i řízení musí být základem pro efektivní řízení nejen procesů, ale i celé organizace, aby byla připravena na potenciální hrozby, které mohou ovlivnit její budoucí vývoj. Dále lze konstatovat, že třeba v procesech řídit nejen rizika, která představují obvykle ohrožení, tzn. něco negativního, ale i příležitosti, tzn. něco pozitivního. Pokud se budou manažeři dívat na riziko, jako na nejistou událost mající negativní vliv na dosažení cíle, je nutné nezapomínat ho posuzovat v celém kontextu. Naplnění v celém kontextu umožní vědomé řízení procesů v SŘK tak, aby rizika buď nenastala nebo byl jejich dopad co nejvíce minimalizován. Nejdůležitější by mělo být pro organizace nejen rizika identifikovat, ale převážně je umět včas rozpoznat a rozhodnout, zda se jimi zabývat či nikoliv.

Z této kapitoly 2.4 zabývající se riziky vyplynulo, že existuje celá řada metod, které pomáhají rizika v procesech definovat. Ať už se jedná o ISO 31000 či řadu dalších standardů, je nezbytné aktivity s nimi spojené přizpůsobit potřebám organizace. Techniky by měly být především jednoduché a srozumitelné, aby bylo možné je snadno do SŘK implementovat. Management vybrané organizace by též neměl zapomínat na srozumitelnou komunikaci ke všem zainteresovaným stranám.

2.5 Metodika

Jak bylo zmiňováno v úvodní kapitole 1, cílem této závěrečné práce je ve vybrané společnosti definovat procesy, jejich ukazatele výkonnosti a rizika podle požadavků normy ISO 9001. Definované procesy budou pro organizaci jakýmsi základním stavebním kamenem celého systému řízení kvality, který budou moci manažeři využít pro stavbu systému řízení kvality podle normy ISO 9001. Cílem není navrhnout manažerům vybrané organizace přesný návod, aby bylo možné projít certifikačním auditem podle ISO 9001 bez závažných neshod, ale spíše jim poskytnout informace, které by mohli využít jako nástroj pro neustálé zlepšování fungování stávajících procesů v organizaci.

Aby byl cíl naplněn, byl nejprve proveden v teoretické části práce sběr informací týkající se procesů, jejich měření a rizik. Pro sběr informací byla využita kvalitativní metoda sběru sekundárních informací neboli získávání informací z knih. Knihy byly vybírány z oblastí systému managementu kvality, procesů, procesního řízení, měření výkonnosti procesů a rizik. Při výběru literatury byla upřednostňována nejprve literatura dostupná a následně literatura podle priority nejnovějšího data vydání.

Pro praktickou část této práce byla vybrána organizace XY, s.r.o., se kterou autorka úzce spolupracuje a má přístup ke všem jejím interním materiálům. Zdrojem informací v praktické části budou především interní materiály získané z informačního systému (IS), webové stránky, příručka kvality a výroční zprávy vybrané organizace.

V praktické části bude postup následující:

- charakterizovat vybranou společnost;
- zapojit (jmenovat) osoby z vnitřního a vnějšího prostředí organizace, aby se podílely na tvorbě procesů;
- definovat či si vyjasnit vizi, strategii, politiku kvality a cíle;
- identifikovat procesy;
- definovat klíčové procesy;
- popsat procesy;
- určit vazby mezi procesy a sestavit procesní mapu;
- definovat ukazatele (měřítka) výkonnosti procesů;
- vymezit rizika procesů;
- provést hodnocení rizik a zpracovat matici rizik;
- stanovit nápravná a preventivní opatření.

Vzhledem k rozsahu této závěrečné práce budou detailně popsány pouze procesy klíčové neboli procesy hlavní. U těchto procesů budou pro popisy klíčových činností sestrojeny postupové diagramy podle normy ČSN ISO 5807. Aby bylo možné sestřit mapu procesů, bude nutné však popsat všechny procesy. Ke každému procesu bude proto vytvořena karta, která bude obsahovat:

- název procesu;
- cíl procesu;

- vlastníka procesu;
- uživatele procesu;
- zákazníka procesu;
- vstupy a výstupy;
- specifikace (popis) procesu;
- seznam zdrojů;
- měřítko výkonnosti;
- rizika;
- seznam vybavení;
- seznam dokumentů a dalších předpisů týkající se procesu.

Karty procesu budou zpracovány tak, že autorka této práce sestaví podle výše uvedeného seznamu šablonu (např. v Excelu) a následně společně s celým procesním týmem bude šablona doplněna. Každá karta procesu bude schválena všemi členy procesního týmu. Velmi důležitým vstupním dokumentem pro tvorbu karet procesů budou popisy procesů. Popisy budou zpracovány autorkou této práce. Autorka zná velmi dobře prostředí analyzované společnosti, proto nejprve připraví základní informace o procesech, následně tyto informace ověří s nyní vedoucími jednotlivých oddělení a dotčenými zaměstnanci. Informace posléze doplní a vše bude schváleno nově jmenovanými konkrétními vlastníky procesů.

Aby byly zachovány požadavky normy ISO 9001, je důležité k výše uvedeným činnostem definovaných procesů uvést:

- kontext organizace;
- odpovědnosti a pravomoci;
- seznam externě poskytovaných procesů (též musí být řízeny);
- vývoj, pokud probíhá;
- validaci procesů, u kterých se nedostatky projeví až při jeho užívání.

Závěrem této metodiky je nutné vyzdvihnout důležitá pravidla, která vyplývají z teoretické části této práce. Jedním z prvních je, že návrh procesů musí být týmovou prací více uživatelů procesu a pokud je to možné i dalších zainteresovaných stran. Dále je nutné do každého procesu zapojit minimálně 5 a maximálně 9 členů týmu. Příliš malý počet by mohl přinést nedostačující informace a naopak mnoho členů by činnost mohlo brzdit. Dalším pravidlem je dbát na sdílení společné vize, cílů, strategie a terminologie a následně ověřit, zda jsou s nimi uživatelé procesů ztotožnění. V neposlední řadě bylo po konzultaci s vedením společnosti rozhodnuto, že staré procesy nebudou analyzovány, protože jejich analýza by mohla paralyzovat úsilí směřující ke změnám v procesech.

3 Praktická část

Cílem této práce je ve vybrané společnosti definovat procesy, jejich ukazatele výkonnosti a rizika podle požadavků normy ISO 9001. Důležité je upozornit, že nově definované procesy by měly být jakýmsi základním stavebním kamenem celého systému řízení kvality, který bude hlavním podkladem při zavádění systému řízení kvality podle normy ISO 9001.

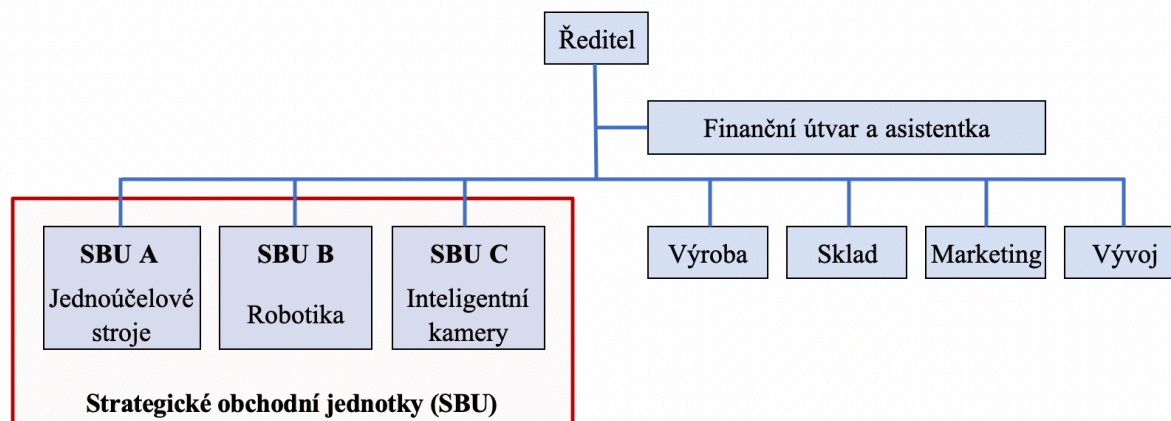
Ze zjištění vyplývajících z teoreticko-metodologické části této závěrečné práce, bude v praktické části nezbytné začít s charakteristikou vybrané společnosti, s její vizí, strategií, politikou a cíli kvality. Dále budou identifikovány procesy, charakterizovány a na základě toho bude sestaveno procesní schéma. Následně budou k procesům definovány ukazatele jejich výkonnosti a rizika. Tyto zjištěné údaje budou v závěru vyhodnoceny a bude navrženo nápravné či preventivní opatření.

3.1 Charakteristika vybrané společnosti

Vzhledem k tomu, že jsou v této závěrečné práci zpracovávány velmi citlivé údaje související se strategickým rozhodováním nejvyššího managementu organizace, bude se všemi informacemi nakládáno tak, aby nebylo možné vybranou organizaci jednoznačně identifikovat. Pokud by se informace a výsledky této práce dostaly k rukám konkurence či jiným zainteresovaným stranám, mohly by být významně její podnikatelské aktivity ohroženy. Převážně z těchto důvodů bude v této závěrečné práci vybraná organizace vystupovat pod názvem XY, s.r.o.

Společnost XY, s.r.o. působí od roku 2000 na českém trhu a podniká v oblasti průmyslové automatizace. Se svým ročním obrátem 188.378 tis. Kč dosaženým v roce 2019 a 38 zaměstnanci patří zatím ještě mezi malé podniky¹⁰. Organizační strukturu vybrané společnosti znázorňuje obrázek 13. (XY, s.r.o., 2020)

Obrázek 13 Organizační struktura společnosti XY, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování – interní dokumenty společnosti XY s.r.o. (2020)

Jak je vidět na obrázku 13, ve společnosti XY, s.r.o. je využívána velmi plochá organizační struktura, která bývá obvyklá u menších firem díky své jednoduchosti ve vymezení odpovědností a pravomocí jednotlivých zaměstnanců. Ve společnosti je celkem 8 oddělení, která jsou podřízena přímo řediteli. Pro management organizace jsou klíčové strategické podnikatelské jednotky SBU A, SBU B a SBU C, které dodávají své produkty dalším firmám

¹⁰ Malý podnik zaměstnává maximálně 50 osob a nepřesahuje u něj obrat nebo bilanční suma roční rozvahy 10 miliónů EUR. (Evropská komise, 2015, s. 11)

na trhu B2B¹¹. Převážně se specializují na potravinářský průmysl a oblast průmyslové automatizace. SBU A se zabývá prodejem jednoúčelových strojů, které jsou ve společnosti vyráběny na zakázku. SBU B dodává zákazníkům řešení související s robotizací a obchodníci SBU C prodávají produkty a komponenty orientované na kontrolu kvality výroby pomocí strojového vidění. (XY, s.r.o., 2020)

Na obrázku 13 není zakresleno oddělení nákupu, které bývá obvyklou součástí organizačních struktur v různých společnostech. V analyzované společnosti XY, s.r.o. žádné oddělení nákupu formálně neexistuje. Proces nákup probíhá a zajišťuje jej asistentka. Vedení společnosti uvažuje o samostatné osobě odpovědné pouze za tyto činnosti v případě svého růstu. V tuto chvíli však nechce vedení navyšovat náklady.

Z výše uvedené organizační struktury na obrázku 13 lze jasně vyzorovat dominantní úlohu ředitele společnosti, což v praxi není nic neobvyklého a nepřírozeného. Sám ředitel je v organizaci jediným a tím hlavním spouštěčem všech změn a strategických rozhodnutí a v tuto chvíli cítí velkou potřebu změny právě v oblasti strategického řízení společnosti. Organizační struktura je jediným nástrojem, který je ve vybrané společnosti XY, s.r.o. využíván, avšak pro plánovaný rozvoj společnosti, který by měl přinést růst v marži, zisku, počtu zaměstnanců atd., by se mohl stát nástrojem nedostatečným.

3.1.1 Současný stav SŘK

Společnost XY, s.r.o. nemá v tuto chvíli zaveden žádný systém řízení kvality. K řízení přistupuje intuitivně a pocitově bez použití odborných teoretických aparátů. Před pěti lety ze společnosti odešel představitel vedení pro kvalitu (PVK) a od té doby certifikace nebyla obnovena. Námět na tuto závěrečnou práci vznikl ve spolupráci ředitele společnosti a autorky této práce, která ve společnosti zastává funkci externího konzultanta a v tuto chvíli bude odpovídat za koordinaci při zavádění procesního řízení, jež by v budoucnu mělo přinést především efektivnější řízení společnosti, zvýšení kvality služeb, zvýšení spokojenosti zákazníků, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a v neposlední řadě i úspěšnou certifikaci podle normy ISO 9001. K zásadnímu rozhodnutí došlo převážně z toho důvodu, že autorka této práce ve spolupráci s ředitelem společnosti zjistila na základě objednaného interního auditu (XY, s.r.o., 2020) zhoršování termínů dodání zákazníkům, snižující se počty zákazníků, zvyšující se reklamace na zaslané zboží apod.

Sám ředitel se autorce této práce při neformálním rozhovoru zmínil o zhoršujících se trendech, avšak nikdy se neopíral o žádné měřitelné důkazy, ale spíše o vlastní pocity způsobené narůstajícími stížnostmi zákazníků a domněnky o příčinách a důsledcích. Analyzovaná společnost se stále opírá sice o dobré finanční výsledky, avšak procesy začínají být zmatené, lidé přetíženi a firemní kultura se zhoršuje.

Na základě těchto zjištění se ředitel společnosti rozhodl změnit způsob řízení, který v tuto chvíli probíhá na základě intuice a jednoduchých preventivních či nápravných opatření. Nový způsob řízení vybrané společnosti by měl být schopný odhalit zdroje nedostatečné výkonnosti a poskytnout manažerům více informací, než jsou v tuto chvíli pouze finanční údaje. Zjednodušeně a velmi obecně řečeno je pouze nutné ve vybrané společnosti XY, s.r.o. nastolit pořádek, což zní zprvu velmi jednoduše, avšak v praxi to přináší mnoho práce a s ní spojené významné změny, na které je nutné se včas připravit.

¹¹ B2B (anglická zkratka business-to-business) je trh, kde organizace dodávají zboží či služby dalším organizacím. (Kotler, 2013, s. 221)

Aby bylo možné ve vybrané společnosti identifikovat procesy, bude nutné si nejprve představit, jaké nástroje řízení jsou v tuto chvíli v analyzované společnosti XY, s.r.o. v souvislosti s touto závěrečnou prací využívány.

3.1.2 Strategické řízení

Strategické řízení a aktivity s ním souvisejícím si nelze představit bez nejvyššího vedení. Mezi nejvyšší vedení společnosti patří ředitel, finanční ředitel, vedoucí SBU A, vedoucí SBU B a vedoucí SBU C. Ředitel jmenoval organizačním opatřením (XY, s.r.o., 2020) tým pro zavedení procesního řízení¹², který má společně velmi dobrý přehled o fungování organizace a stávajícím systému řízení. Členy procesního týmu byli jmenováni:

- ředitel společnosti;
- finanční ředitel;
- vedoucí SBU A;
- vedoucí SBU B;
- vedoucí SBU C;
- vedoucí výroby;
- autorka této práce.

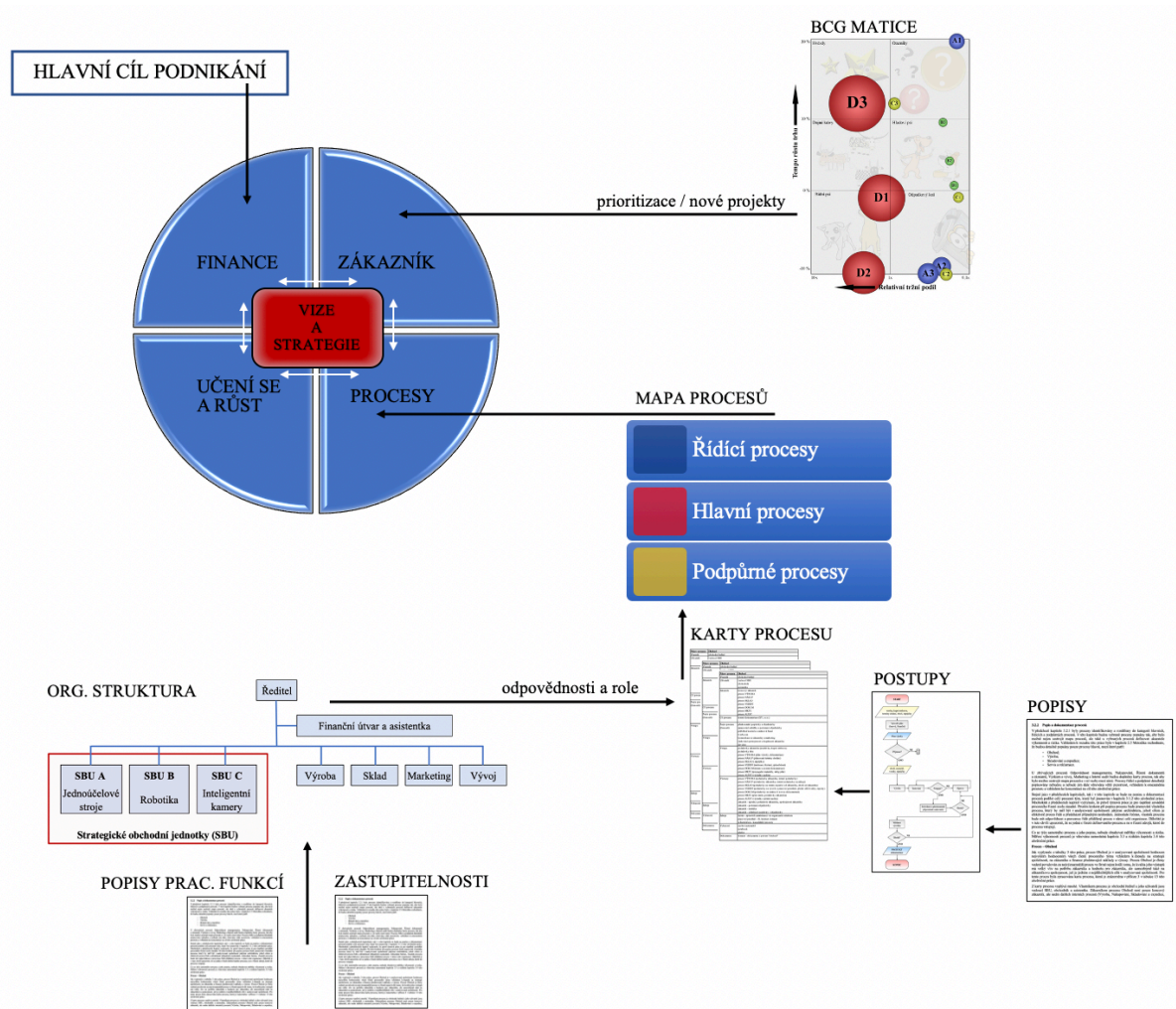
Vzhledem k plánovaným změnám byl jmenován do funkce obchodního ředitele vedoucí SBU C. Za zavedení procesního řízení a všechny aktivity s ním spojené je odpovědný sám ředitel společnosti. Cílem nejvyššího managementu je vytvořit vyvážený a nic neopomíjející komplexní systém řízení kvality, aby mohl vytvořit maximálně možný synergický efekt.

Vzhledem k citlivým údajům si ředitel společnosti nepřeje uvádět konkrétní vizi, strategii, politiku kvality, ani cíle kvality a jak jich dosáhnout.

Vedení společnosti byl autorkou této práce navržen systém řízení vycházející z metody Balanced Scorecard. Tato metoda byla autorkou vybrána z důvodu, že má s její aplikací zkušenosti z několika firem i projektů a její aplikace byla v minulosti pro každou společnost i projekt velkým přínosem nejen kvůli její typické podpoře vyváženosti podnikových cílů, ale především díky své jednoduchosti a srozumitelnosti. Navržený systém řízení a jeho nástroje jsou znázorněny na obrázku 14.

¹² Nadále v této závěrečné práci bude nazýván jako „procesní tým“.

Obrázek 14 Plánované nástroje řízení



Zdroj: vlastní zpracování – interní dokumenty XY, s.r.o. (2020)

Z obrázku 14 je zcela zřejmé, že celý systém řízení vychází z metody Balanced Scorecard. Ve vybrané společnosti byl stanoven hlavní finanční cíl podnikání, který je dosahován pomocí dalších třech perspektiv (zákaznické, procesní a znalostní). Pro definici cílů zákaznické perspektivy bude využit nástroj BCG matice, jehož cílem je zjistit, na jaká odvětví a projekty by měli manažeři zaměřit své největší úsilí. Metoda BCG matice byla v analyzované společnosti autorkou této práce již jednou realizována úspěšně, a proto byl tento nástroj vedením společnosti snadno schválen. Dále je na obrázku 14 vidět, že mapa procesů je vstupem pro procesní perspektivu. Aby bylo možno mapu procesů sestavit, budou zpracovány karty procesů a s nimi související popisy a postupy v procesech. Perspektiva znalostní neboli učení a růst přispívají k neustálému se zlepšování převážně v oblasti lidských zdrojů. Všechny perspektivy BSC a jejich cíle vychází z vize a strategie společnosti, aby bylo možné propojit celý provoz společnosti se strategií směřující k hlavnímu cíli.

Cílem této závěrečné práce je definovat procesy, jejich ukazatele výkonnosti a rizika podle normy ISO 9001. Tato práce bude tedy zaměřena pouze na oblast procesů, která bude jedním z článků přispívající celému systému řízení, jak vyplývá z obrázku 14.

3.2 Mapování a rozbor stávajících procesů

Z předchozí kapitoly 3.1 jasně vyplynulo, že SŘK byl v analyzované společnosti XY, s.r.o. v minulosti zaveden podle normy ISO 9001. Dokumentace ve firmě zůstala. V tuto chvíli však není zcela aktuální. Procesní tým se rozhodl navrhnout nové procesní schéma. Staré procesy mapovány ani aktualizovány nebudou, nejen z důvodu času, který by manažeři ztratili analyzováním, ale převážně z důvodu, aby původní informace o procesech neparalyzovaly úsilí týmu, směřující k přestavbě procesu a neoddalovaly dosažení výsledků, které by mělo přinést nové návrhy procesů. S uspořádáním starých procesů mají navíc zkušenosti pouze vedoucí výroby, ředitel a autorka této práce. Ostatní členové procesního týmu by ztratili mnoho času se seznamováním se se starou dokumentací, o které v tuto chvíli lze jasně prohlásit, že není zcela aktuální, vzhledem k mnoha změnám, kterými vybraná společnost prošla během posledních pěti let. Jako konkrétní příklad lze uvést vznik SBU A, která byla založena v roce 2016 a v následujícím roce 2017 vznikla SBU B.

Aby mohly být procesy ve vybrané společnosti XY, s.r.o. zmapovány, bude nejprve provedena jejich identifikace a následně budou procesy popsány a zdokumentovány. Budou vytvořeny karty procesů a na základě těchto zjištění a informací budou zpracovány matice vazeb mezi procesy a následně bude vytvořena procesní mapa, která bude výsledkem této kapitoly 3.2.

3.2.1 Identifikace procesů

Identifikace stávajících procesů v analyzované společnosti byla provedena pomocí brainstormingu. Brainstormingu se zúčastnili všichni členové procesního týmu a asistentka, jež dostala přidělenou roli zapisovatelky. Výsledkem bylo 28 různých návrhů procesů, které jsou vypsány v příloze 1 této závěrečné práce. Z těchto návrhů vybral projektový tým 10 procesů, které budou součástí nového SŘK. Názvy nových procesů byly upraveny tak, aby respektovaly názvosloví normy ISO 9001. Mezi navržené procesy patří:

- Nakupování;
- Obchod;
- Marketing;
- Výroba;
- Výzkum a vývoj;
- Interní audit;
- Servis a reklamace;
- Odpovědnost managementu;
- Skladování a expedice;
- Řízení dokumentů a záznamů.

Jak vyplynulo z metodiky uvedené v kapitole 2.2, budou následně výše uvedené procesy rozděleny na hlavní, řídicí a podpůrné. Mezi hlavní procesy budou vybrány ty, které souvisí s celkovou strategií společnosti a hlavním předmětem podnikání. Řídicí procesy budou zahrnovat aktivity spojené s nejvyšším managementem organizace a podpůrné budou pomáhat v organizaci hlavním procesům zajišťovat efektivní fungování. Vzhledem k definované strategii bylo rozhodnuto posoudit, jaký mají uvedené procesy dopad na strategii společnosti, na zákazníka a finance, resp. náklady a výnosy. Každý člen projektového týmu zhodnotí význam jednotlivého procesu vzhledem ke zmiňovaným třem kritériím ve škále 1-5. Hodnocení 1 bude znamenat nejmenší vliv a hodnocení 5 vliv největší. Výsledné hodnoty jednotlivých členů budou zprůměrovány, zaokrouhleny na dvě desetinná místa a závěrečná hodnota bude získána pomocí průměru všech tří kritérií.

Detailní hodnocení jednotlivých členů obsahuje tabulka 12 v příloze 2. Na základě tohoto hodnocení byla pro lepší přehlednost zpracována níže tabulka 3 znázorňující výsledky hodnocení procesů a jejich rozdělení.

Tabulka 3 Rozdělení procesů v XY, s.r.o.

Č.	Název procesu	Dopad na strategii	Dopad na zákazníka	Dopad na finance	Celkem
01	Obchod	4,86	5,00	4,86	4,91
02	Výroba	3,29	4,43	4,14	3,95
03	Skladování a expedice	3,43	4,14	4,29	3,95
04	Servis a reklamace	3,29	4,29	3,71	3,76
05	Nakupování	2,57	3,29	3,43	3,10
06	Odpovědnost managementu	4,29	2,29	2,14	2,91
07	Řízení dokumentů a záznamů	2,14	3,14	2,29	2,52
08	Výzkum a vývoj	2,43	1,71	2,43	2,19
10	Marketing	1,43	1,29	1,43	1,38
11	Interní audit	1,14	1,43	1,29	1,29

Zdroj: vlastní zpracování podle přílohy č. 2 této práce

Tabulka 3 je seřazena sestupně podle celkového hodnocení procesů všech členů procesního týmu. Nejvíce bodů získal proces Obchod a nejméně proces Interní audit. Zajímavým výsledkem je proces Odpovědnost managementu, který dosáhl v dopadu na strategii od hodnotitelů průměrné hodnoty 4,29 bodů, to je druhé nejvyšší hodnocení v dopadu na strategii. Přestože získal takto vysoké hodnocení, zařadil se až na šesté místo, právě díky nízkému hodnocení všech hodnotitelů vzhledem k hodnocení dopadu na zákazníka a dopadu na finance. Díky sestrojení tabulky 3 je v tuto chvíli snadné rozhodnout, jaké procesy budou ve společnosti XY, s.r.o. považovány za hlavní, tzn. na které bude kladen největší důraz. Procesním týmem jednomyslně všemi hlasy, bylo rozhodnuto, že proces Servis a reklamace bude posledním procesem zahrnutým mezi hlavní procesy. Velký vliv na rozhodování měla také skutečnost, že proces Nakupování nemá přímou vazbu na zákazníka na vstupu ani na výstupu, což bude znázorněno v další kapitole této závěrečné práce.

Vzhledem k tomu, že jsou výsledky zpracované v tabulce 3 zcela jasné, nebylo třeba již využít jiné statistické metody a bylo rozhodnuto, že mezi **hlavní procesy** budou zařazeny:

- Obchod;
- Výroba;
- Servis a reklamace;
- Skladování a expedice.

Aby bylo možné sestavit procesní schéma, bylo v rámci rozdělování procesů rozhodnuto, že mezi **procesy řídicí** bude zařazen proces:

- Odpovědnost managementu.

Tento proces Odpovědnost managementu je jediným procesem, který obsahuje činnosti spojené s řízením a rozvojem společnosti a nelze u něj stanovit jednoznačně konečný produkt.

Mezi pět zbývajících procesů zařazených mezi **procesy podpůrné** budou logicky patřit:

- Nakupování;
- Řízení dokumentů a záznamů;
- Výzkum a vývoj;

- Marketing;
- Interní audit.

Těchto pět zmíněných procesů lze jasně identifikovat jako ty, které slouží k podpoře a realizaci procesů hlavních.

V tuto chvíli, kdy jsou procesy rozdělené do tří kategorií, lze přistoupit k jejich popisu a dokumentaci, ze které bude následně možno vytvořit mapu procesů, která bude výsledkem celé této kapitoly 3.2.

3.2.2 Popis a dokumentace procesů

V předchozí kapitole 3.2.1 byly procesy identifikovány a rozděleny do kategorií hlavních, řídicích a podpůrných procesů. V této kapitole budou vybrané procesy popsány tak, aby bylo možné nejen sestrojít mapu procesů, ale také u vybraných procesů definovat ukazatele výkonnosti a rizika. Vzhledem k rozsahu této práce bylo v kapitole 2.5 Metodika rozhodnuto, že budou detailně popsány pouze procesy hlavní, mezi které patří:

- Obchod;
- Výroba;
- Skladování a expedice;
- Servis a reklamace.

U zbývajících procesů Odpovědnost managementu, Nakupování, Řízení dokumentů a záznamů, Výzkum a vývoj, Marketing a Interní audit budou doplněny karty procesu, tak aby bylo možno sestrojít mapu procesů a v ní vazby mezi nimi. Procesy řídicí a podpůrné detailněji popisovány nebudou a nebude jim dále věnována větší pozornost, vzhledem k omezenému prostoru a vzhledem ke koncentraci na cíl této závěrečné práce.

Stejně jako v předchozích kapitolách, tak i v této kapitole se bude na popisu a dokumentaci procesů podílet celý procesní tým, který byl jmenován v kapitole 3.1.2 této závěrečné práce. Mnohokrát z předchozích kapitol vyplynulo, že právě týmová práce je pro úspěšné zavádění procesního řízení zcela zásadní. Prvním krokem při popisu procesu bude jmenování vlastníka procesu, který by měl být v analyzované společnosti jakýmsi architektem, jehož cílem je efektivně proces řídit a předcházet případným neshodám. Jednoduše řečeno, vlastník procesu bude mít odpovědnost a pravomoc řídit přidělený proces v rámci celé organizace. Důležité je v tuto chvíli upozornit, že se jedná o řízení definovaného procesu a ne o řízení zdrojů, které do procesu vstupují.

Co se týče samotného procesu a jeho popisu, nebude obsahovat měřítka výkonnosti a rizika. Měření výkonnosti procesů je věnována samostatná kapitola 3.3 a rizikům kapitola 3.4 této závěrečné práce.

Proces – Obchod

Jak vyplynulo z tabulky 3 této práce, proces Obchod je v analyzované společnosti hodnocen nejvyšším hodnocením všech členů procesního týmu vzhledem k dopadu na strategii společnosti, na zákazníka a finance představující náklady a výnosy. Proces Obchod je členy vedení považován za nejvýznamnější proces ve firmě nejen kvůli tomu, že kvalita jeho výstupů má velký vliv na potřebu zákazníka a hodnotu pro zákazníka, ale samozřejmě také na zákaznickou spokojenost, jež je jedním z nejdůležitějších cílů v analyzované společnosti. Pro tento proces byla zpracována karta procesu, která je znázorněna v příloze 3 v tabulce 13 této závěrečné práce.

Z karty procesu vyplývá mnohé. Vlastníkem procesu je obchodní ředitel a jeho uživateli jsou vedoucí SBU, obchodník a asistentka. Zákazníkem procesu Obchod není pouze koncový zákazník, ale sedm dalších interních procesů (Výroba, Nakupování, Skladování a expedice, Odpovědnost managementu, Řízení dokumentů a záznamů, Marketing a Interní audit), které přijímají konkrétní výstupy procesu Obchod. Karta procesu obsahuje dále cíl procesu, popis procesu, vstupy, výstupy, zdroje, vybavení a dokumenty s procesem souvisejícím. V procesu Obchod probíhají tyto činnosti:

- přezkoumání poptávky a objednávky;
- zpracování nabídky a potvrzení objednávky;
- průběžná kontrola a změnová řízení;
- tvorba cen;
- komunikace se zákazníky a marketing;
- sledování spokojenosti a loajálnost zákazníka;
- vymáhání pohledávek;
- akvizice.

Činnosti týkající se přezkoumání poptávky a objednávky a zpracování nabídky a potvrzení objednávky v procesu obchod jsou vlastníkem procesu považovány za klíčové. Z tohoto důvodu k nim budou sestrojeny postupové diagramy.

Přezkoumání poptávky provádí asistentka či obchodník a výstupem je zjištění, zda je poptávka standardní či nestandardní. Standardní dokument od zákazníka znamená, že obsahuje požadavky reálné, srozumitelné a od kvalifikovaných dodavatelů. Pokud je poptávka nestandardní, zpracovatel informuje zákazníka o odmítnutí poptávky či objednávky a záznam eviduje v IS se statusem nestandardní poptávka. V případě, že je poptávka standardní, zaeviduje se. Do dvou dnů je obchodníkem zpracována nabídka nebo je zákazník kontaktován s novým termínem vyhotovení těchto dokumentů. Aby byl proces čitelnější, byl na základě těchto informací sestrojen v příloze 4 na obrázku 17 postupový diagram. V tomto diagramu je jasně vidět nejen sled činností procesu přezkoumání poptávky, ale i všechny dokumenty a informace, které vstupují do procesu tvorby nabídky. Mezi tyto vstupy patří poptávka od zákazníka, termíny dodání z nákupu a plán výroby. Jediným výstupem je v tomto procesu schválená nabídka.

Zpracování nabídky provádí pouze obchodník. Nabídky přesahující částku 1 mil. Kč bez DPH v SBU C schvaluje jeho vedoucí. Nabídky SBU A a SBU B schvaluje vedoucí, pokud obsahují práce z oddělení výroby.

Přezkoumání objednávky a zpracování **potvrzení objednávky** vychází z podobných principů a postupů jako přezkoumání poptávky a zpracování nabídky na obrázku 15 v příloze 4 a provádí je obchodník nejpozději do následujícího pracovního dne. Pokud nelze potvrzení objednávky zpracovat, je zákazník v tomto termínu kontaktován s přesným datem dodání potvrzení objednávky. Po obdržení objednávky je nejprve zkoumáno, zda se objednávka odvolává na nabídku. Pokud byla nabídka dříve již zpracována, je možné přistoupit ihned k její evidenci. V opačném případě postupuje obchodník k přezkoumání proveditelnosti, jehož výsledek je přijetí či odmítnutí objednávky. V případě přijetí vypracuje obchodník potvrzení objednávky a po jeho schválení je možné jej odeslat a zaevidovat. Postup těchto činností byl zpracován do postupového diagramu v příloze 5 na obrázku 18. Vstupy v tomto procesu jsou objednávka od zákazníka, nabídka dříve vypracovaná, ověřené termíny dodání a plán výroby. Výstupem v tomto procesu je schválené potvrzení objednávky, které obdrží zákazník a je archivováno v IS analyzované společnosti.

Proces – Výroba

Proces Výroba je v analyzované společnosti považován za druhý nejdůležitější proces vzhledem k dopadu na strategii společnosti, na zákazníka a finance představující náklady a výnosy. Zpracovaná karta procesu je znázorněna v příloze 6 v tabulce 14 této závěrečné práce.

Z karty procesu v příloze 6 a tabulce 14 vyplývá, že je vlastníkem procesu vedoucí výroby a jeho uživateli jsou technik, konstruktér, elektrikář a programátor. Příjemcem výstupu procesu Výroba je opět koncový zákazník a sedm interních procesů (Obchod, Servis a reklamace, Nakupování, Skladování a expedice, Odpovědnost managementu, Řízení dokumentů a záznamů a Interní audit). V procesu výroba probíhají tyto činnosti:

- přezkoumání požadavku zákazníka;
- zpracování technické dokumentace;
- plánování;
- výroba;
- průběžná kontrola a změnová řízení.

Činnosti týkající se plánování výroby a samotné výroby jsou vlastníkem procesu v osobě vedoucího výroby považovány za klíčové. V procesu výroba probíhá po přijetí požadavku na výrobu nejprve zpracování plánu. Vstupem pro tvorbu plánu jsou vzorky od zákazníka, kupní smlouva, termíny dodání plánovaného zboží do výroby, zboží od zákazníka a zápůjčky. Fyzické zboží je pro vytvoření plánu třeba, protože technik vytváří jakýsi prototyp, na kterém testuje plánovaný postup prací. Nejčastěji se jedná o snímání zákaznických vzorků různými kamerami, aby se mohl správně rozhodnout pro to nejlepší řešení. Pokud je plán schválen vedoucím výroby, je možné přejít k samotné výrobě. Za zpracování plánu, kontrolu termínů a kontrolu realizace je odpovědný technik, který je ve vybrané společnosti i jakýmsi projektovým manažerem. Po řádném testování, připomínkování zadavatelem je možno přestoupit k validaci, aby bylo možné výsledný produkt opět schválit a odeslat zákazníkovi. Aby byly tyto činnosti ve vybrané společnosti čitelnější, jsou pro snadnější orientaci v procesu vyjádřeny postupovým diagramem v příloze 7 na obrázku 19 této závěrečné práce. Autorkou zpracovaný postupový diagram zcela koresponduje s kartou procesu v příloze 6 a tabulce 14. Výstupem tohoto procesu je plán výroby, hotový produkt a k němu příslušná dokumentace.

Proces – Skladování a expedice

Součástí hlavních procesů je také proces Skladování a expedice, pro který byla zpracována karta v příloze 8 a tabulce 15 této závěrečné práce. Vlastníkem procesu je podle této přílohy vedoucí skladu, který nese zároveň i odpovědnost za oddělení Sklad a uživateli procesu jsou skladník. V procesu Sklad probíhají tyto činnosti:

- příjem zboží;
- skladování;
- výdej zboží;
- expedice.

Příjem zboží provádí skladník nebo vedoucí skladu na základě vstupu zboží do firmy společně s dodacím listem. Skladník při příjmu ověří neporušenost obalu a zboží odnese do prostoru „zboží – příjem“. V tomto prostoru probíhá vstupní kontrola. Skladník kontroluje typ a množství zboží, zda odpovídá dodacímu listu (DL) a interní objednávce odeslané (OO). Na všechno přichozí zboží musí být v IS vytvořena objednávka odeslaná. Pokud proběhne kontrola úspěšně, skladník vytvoří příjemku, identifikuje zboží a umístí jej na sklad podle tzv. skladové mapy. V případě, že se jedná o vrácené zboží, není třeba jej identifikovat, skladník jej pouze umístí na sklad. Umístění odpovídá skladové mapě a je generováno IS. V případě neshody

postupuje skladník podle interní směrnice „Neshody XY.xy“. Zboží je v tuto chvíli považováno za řádně přijaté. Pro proces příjmu zboží byl zkonstruován a následně schválen vedením společnosti postupový diagram, který lze nalézt v příloze 9 na obrázku 20. Jak je z tohoto obrázku zcela zřejmé, koresponduje s kartou procesu v tabulce 15 v příloze 8. Vstupem do tohoto procesu je nejčastěji nové zboží od dodavatele vč. příslušných dokumentů. V postupovém diagramu je však také zpracován postup, jak zacházet se zbožím, které již dříve prošlo identifikací a vrací se nejčastěji ze zápůjčky. Výstupem tohoto procesu je příjemka, která je evidována pouze elektronicky a lze podle ní dohledat veškeré informace o zboží.

V procesu Skladování existují ve vybrané společnosti pravidla, jak přijaté zboží skladovat, kde ho skladovat, v jakých podmínkách a při jakých teplotách. Důležitým procesem je **výdej zboží a expedice**. Výdej zboží představuje ve firmě interní i externí výdej. V případě interního výdeje zboží se jedná o zápůjčky, zboží do zakázek pro výrobu, zboží na testování, zboží pro marketingové účely apod. Externí výdej znamená zboží pro zákazníka ve formě zápůjček či klasického prodeje. Postup interního i externího výdeje je totožný a liší se pouze vstupními a výstupními doklady. Příkaz k vyskladnění vytváří v IS technik, obchodník, asistentka či jejich nadřízený. Vše probíhá ve vybrané společnosti elektronicky. Ve chvíli, kdy odpovědný pracovník označí patřičný doklad statusem „expedovat“, skladníkovi vyskočí v IS záznam s potřebnými informacemi k vyskladnění. Skladníkovi se pomocí tlačítka „vyskladnit“ vygeneruje příslušný doklad (dodací list, zápůjčka) a následně vychystá¹³ požadované zboží. Zboží umístí do prostoru „zboží – výdej“ a provede výstupní kontrolu. Pokud kontrola proběhne bez neshody, zboží zabalí, vytiskne přepravní štítek a předá zboží do prostoru expedice. V případě osobního odběru není třeba přepravní štítek tisknout.

Na základě těchto zjištěných informací byl zpracován postupový diagram, který umožní analyzované organizaci snadněji prezentovat vybraný proces. Postupový diagram je znázorněn v příloze 10 na obrázku 21. Diagram samozřejmě koresponduje s kartou procesu v tabulce 15 v příloze 8 a opět z něj lze snadno odhadnout, jak funguje proces Výdej zboží a expedice v praxi. Vstupními dokumenty jsou v tomto případě příkaz k vyskladnění a výstupními DL, interní DL a zápůjčka interní i externí.

Proces – Servis a reklamace

Posledním procesem v kategorii hlavních procesů je proces Servis a reklamace. Vlastníkem procesu je vedoucí servisu a uživatelem je technik. Pro tento proces je vypracována v příloze 11 v tabulce 16 procesní karta. Karta obsahuje stejně jako předchozí karty název procesu, vlastníka, uživatele a zákazníka procesu, činnosti probíhající v procesu, vstupy, výstupy, zdroje, vybavení a dokumenty, které k procesu náleží. V procesu Servis a reklamace probíhají tyto činnosti:

- příjem opravy a příjem reklamace zboží;
- přezkoumání opravy či reklamace zboží;
- oprava a reklamace zboží.

Příjem opravy a reklamace zboží provádí technik či jeho nadřízený. Vstupem pro příjem je požadavek zákazníka nebo interní požadavek oddělení Výroby. Požadavek je strukturován v IS a je nutné vyplnit všechny povinné položky. Pokud zákazník pošle vlastní formulář, technik založí v IS nový požadavek sám, potvrdí jeho přijetí a zákazníkovi pošle potvrzení o přijetí požadavku k opravě či reklamaci. Obvyklá lhůta pro vyřízení reklamace je 30 dní. O opravě či reklamaci jsou automaticky pomocí IS informováni všichni odpovědní pracovníci. Technik následně započne řešení požadavku v co nejkratší lhůtě. V rámci opravy či reklamace je možno

¹³ V analyzované společnosti je využívána metoda FIFO (nejdříve nakoupené zboží se vyskladňuje jako první).

zákazníkovi poskytnout náhradní zboží stejného typu nebo jiného odpovídajícího zákaznickým požadavkům. Technik by měl postupovat následujícím způsobem:

- ověřit, zda se jedná o standardní požadavek (zboží původem od XY, s.r.o.);
- provést analýzu příčin vzniku neshody;
- v případě možnosti opakování neshody informovat nadřízeného, který sjedná nápravné či preventivní opatření (NPO);
- stanovit postup pro řešení neshody;
- odhad předpokládaných nákladů na odstranění neshody;
- schválení postupu řešení neshody vedoucím pracovníkem;
- informovat o postupu zákazníka (po schválení je automaticky zasíláno IS);
- provést opravu či zaslat zboží k dodavateli;
- otestovat funkčnost řešení;
- zaslat opravené či vyměněné zboží zpět zákazníkovi.

Postup výše uvedených činností probíhajících v procesu Servis a reklamace je stejně jako v přechozích hlavních procesech zapsán do postupového diagramu v příloze 12 na obrázku 22. Jak vyplývá z postupového diagramu, vstupem je požadavek zákazníka. Za zákazníka je v tomto případě považován nejen zákazník externí, ale i zákazník interní. V tomto procesu se jedná konkrétně o procesy Výroba a Sklad. Výsledným výstupem tohoto diagramu je vyřešená oprava či reklamace představující fyzický opravený či vyměněný produkt. Vybraná organizace a její manažeři díky tomuto postupovému diagramu mohou nyní lépe prezentovat proces Servis a reklamace.

Procesy řídicí a podpůrné

Aby byly informace kompletní, je třeba doplnit karty ke zbývajícím procesům, které patří do kategorie řídicích procesů a podpůrných procesů. V předchozí kapitole 3.2.1 zabývající se identifikací procesů, byly zařazeny mezi řídicí procesy proces Odpovědnost managementu a mezi procesy podpůrné proces Nakupování, Řízení dokumentů a záznamů, Výzkum a vývoj, Marketing, Interní audit. Celkem se jedná o šest procesů. Jak bylo zmiňováno na začátku této kapitoly 3.2.2, pro tyto procesy budou doplněny pouze karty procesů bez detailnějších popisů. Karty budou vytvořeny proto, aby bylo možné správně sestrojít procesní mapu. Procesům dále nebude věnována větší pozornost. Karty pro procesy řídicí a podpůrné jsou součástí příloh:

- příloha č. 13 – proces Nakupování;
- příloha č. 14 – proces Výzkum a vývoj;
- příloha č. 15 – proces Marketing;
- příloha č. 16 – proces Dokumentace;
- příloha č. 17 – proces Interní audit;
- příloha č. 18 – proces Odpovědnost managementu.

Karty v přílohách č. 13-18 slouží v této závěrečné práci jako podklad pro tvorbu mapy procesů. Vstupy, výstupy a činnosti v těchto procesech jsou dostatečným zdrojem informací pro sestrojení této mapy.

Shrnutí

V této kapitole 3.2.2 bylo hlavním cílem popsat a zdokumentovat procesy, které probíhají v analyzované společnosti. Procesy bylo důležité popsat tak, aby bylo možné v další části této práce nejen sestrojít mapu procesů, ale také u vybraných procesů definovat ukazatele výkonnosti a rizika.

Mezi vybrané procesy byly definovány procesy hlavní, mezi které patří procesy Obchod, Výroba, Skladování a expedice a Servis a reklamační.

Důležitým výsledkem této kapitoly byly nejen nově zpracované karty procesů, ale také ke každému procesu minimálně jeden postupový diagram klíčových činností v procesech probíhajících. Postupové diagramy jsou v analyzované společnosti novinkou. Díky tomuto nástroji mohou její manažeři snadno vysvětlit dalším zainteresovaným stranám a nově přichozím pracovníkům, jak procesy fungují. Proces je díky nim lépe čitelnější, přehlednější a jednodušší pro další interpretace a například také pro to, aby věděli zainteresovaní pracovníci, v jaké fázi procesu se v určitém okamžiku nachází. Všechny procesy, jejich popisy, postupové diagramy a karty byly schváleny všemi členy procesního týmu (XY, s.r.o., 2020).

V tuto chvíli, kdy jsou všechny procesy v analyzované společnosti XY, s.r.o. identifikovány, rozděleny do kategorií hlavních, řídicích a podpůrných a popsány jejich vstupy, výstupy a činnosti, lze vyznamat, že procesy mezi sebou spolupracují. Nejjednodušším nástrojem pro znázornění této spolupráce je vytvoření mapy procesů.

3.2.3 Mapa procesů

V předchozí kapitole 3.2.1 byl vytvořen seznam procesů, který byl následně rozdělen do tří skupin na procesy hlavní, řídicí a podpůrné. Aby bylo možné sestavit procesní schéma neboli mapu procesů, bude nutné určit a popsat vzájemné vazby mezi identifikovanými procesy, jak bylo zmíněno v kapitole 2.5 Metodika. Vazby budou představovat vstupy a výstupy. Bude se jednat o procesy, které dodávají jinému procesu vstupy či procesy, do kterých přichází nějaké výstupy z jiných procesů. Sestrojení procesní mapy budou předcházet tyto činnosti:

- vytvoření matice vazeb mezi procesy;
- vytvoření matice vazeb mezi procesy a zákazníkem;
- zanesení počtů vstupujících a vystupujících procesů do matice vazeb.

Podle karet všech deseti procesů byla sestavena tabulka 4, ve které jsou vyznačené přehledně existence vazeb mezi všemi procesy a mezi procesy a zákazníkem.

Tabulka 4 Vazby mezi procesy

Kód	Název procesu	OBCHOD	VÝROBA	REKL	NÁKUP	SKLAD	VEDENÍ	DOKUM	R&D	MKTG	AUDIT
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
OBCHOD	Obchod		↓↑		↓↑	↓↑	↓↑	↓↑		↓↑	↓↑
VÝROBA	Výroba			↓↑	↓↑	↓↑	↓↑	↓↑			↓↑
REKL	Servis a reklamace				↓↑	↓↑	↓↑	↓↑	↓↑		↓↑
NÁKUP	Nakupování					↓↑	↓↑	↓↑	↓↑	↓↑	↓↑
SKLAD	Skladování a expedice						↓↑	↓↑	↓↑		↓↑
VEDENÍ	Odpovědnost managementu							↓↑	↓↑	↓↑	↓↑
DOKUM	Řízení dokumentů a záznamů								↓↑	↓↑	↓↑
R&D	Výzkum a vývoj										↓↑
MKTG	Marketing										↓↑
AUDIT	Interní audit										
Počet vstupujících procesů		7	7	6	9	8	9	9	6	5	9
Počet vystupujících procesů		7	7	6	9	8	9	9	6	5	9
Zákazník		↓↑	↓↑	↓↑		↓↑					

Legenda: ↓ proces přijímá vstupy z jiného procesu
 ↑ proces poskytuje vstupy jinému procesu

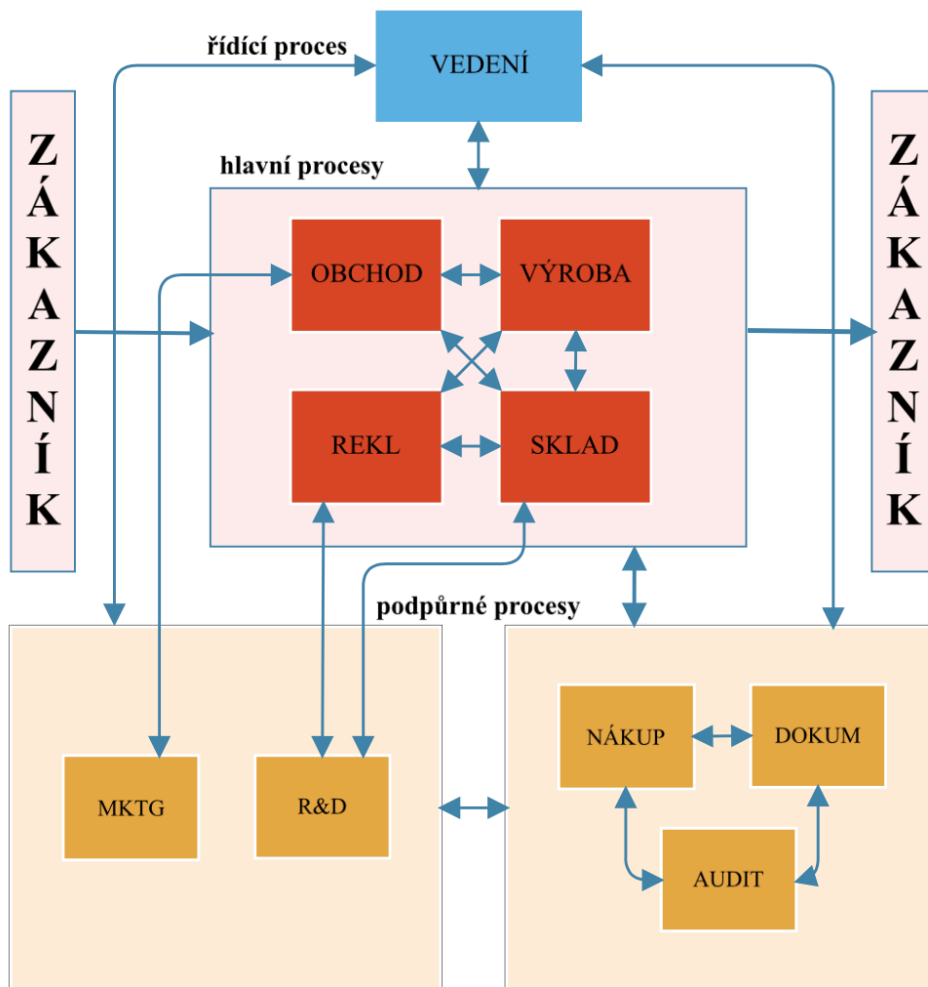
Zdroj: vlastní zpracování podle kapitoly 3.2.2 této práce

Z tabulky 4 je v této fázi jednoznačně vidět propojení mezi jednotlivými procesy. Procesy Nakupování, Odpovědnost managementu, Řízení dokumentů a záznamů a Interní audit jsou v analyzované společnosti propojeny vstupy i výstupy se všemi procesy. Počty vstupujících a vystupujících procesů jsou u všech procesů stejné. To znamená, že každý proces má stejný počet vstupů a stejný počet výstupů, avšak počty vstupů a výstupů jednotlivých procesů jsou odlišné. Proces Obchod nemá žádnou vazbu s procesem Servis a reklamace a s procesem Výzkum a vývoj. Dále je v tabulce vidět, že proces Výroba nepřijímá vstupy ani neposkytuje výstupy do procesů Marketing a Výzkum a vývoj. Obdobně je na tom proces Servis a reklamace, tento proces navíc nespolupracuje s procesem Obchod, avšak spolupracuje s procesem Servis a reklamace. Proces Skladování a expedice nespolupracuje pouze s procesem Marketing, který nespolupracuje navíc ještě s Výrobou, s procesem Servis a reklamace a s procesem Výzkum a Vývoj. Výzkum a vývoj spolupracuje podle tabulky 4 pouze s procesy Nakupování, Skladování a expedice, Odpovědnost managementu, Řízení dokumentů a záznamů a s procesem Interní audit.

Poslední řádek v tabulce 4 zaplnil koncový zákazník. Tento řádek ukazuje, se kterými procesy může externí zákazník spolupracovat napřímo neboli jakému procesu poskytuje zákazník vstupy a z jakého procesu zákazník dostává výstupy. Jednoznačně lze konstatovat, že zákazník dodává vstupy procesům Obchod, Výroba, Servis a reklamace a Skladování a expedice. Z těchto procesů dostává navíc i výstupy.

V tabulce 4 byl ve druhém sloupci nově definován kód ke každému procesu, který bude používán převážně v procesní mapě. Informace získané z tabulky 4 v tuto chvíli přináší bezpochyby dokonalý podklad pro tvorbu procesní mapy, která je zpracována na obrázku 15 této závěrečné práce.

Obrázek 15 Mapa procesů XY, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování v programu VisualDesigner podle tabulky č. 4 této práce

Procesní mapa na obrázku 15 jasně vymezuje procesní prostředí vybrané organizace XY, s.r.o. V procesní mapě jsou skupiny procesů odděleny barevně, aby byl rozdíl více zřejmý. Modře je označen jediný proces řídicí (proces Vedení), červeně jsou vyznačeny procesy hlavní a žluté jsou procesy podpůrné. Šipky propojující jednotlivé procesy znamenají vzájemnou vazbu, jak je definováno v tabulce 6 této práce. Významnou roli hraje v procesní mapě zákazník. Zákazník na vstupu definuje své požadavky, které mohou představovat termíny dodání, kvalitu, náklady či vlastní zboží apod. Hlavní procesy se zákazníkem spolupracují ohledně ověření jeho požadavků a jejich následného přezkoumání, aby výstup (zboží, služba či spokojenost) odpovídal požadavkům a očekávání na vstupu. Z těchto výsledků jasně vyplývá, že je nezbytné a klíčové nejprve prověřit, jaké jsou zákaznickovy požadavky na výstup. Též je důležité nezapomínat, že se mohou jeho požadavky v čase měnit, proto je klíčové se zákazníkem neustále spolupracovat. Nejpodstatnějším stále zůstává, že výběr procesů se může v průběhu života společnosti měnit a upravovat.

Sestrojená procesní mapa na obrázku 15 v tuto chvíli významně usnadní pochopení procesů ve vybrané organizaci a současně může být i součástí dokumentace pro snadnější orientaci v celém systému managementu kvality a jejich procesech. Konstrukcí této mapy je možno uzavřít mapování a rozbor stávajících procesů ve vybrané organizaci a je možno přistoupit k měření výkonnosti vybraných procesů.

3.3 Měření výkonnosti procesů

Aby bylo možné v této závěrečné práci přistoupit k měření výkonnosti procesů, byly procesy nejprve identifikovány a následně rozděleny do tří skupin na procesy hlavní, řídicí a podpůrné. Dále byly všechny procesy popsány a zdokumentovány tak, aby bylo možno sestavit mapu procesů. Ta je sestavena na obrázku 15 této závěrečné práce. Závěrem bylo rozhodnuto, že bude zavedeno měření výkonnosti procesů u procesů hlavních, mezi které patří proces Obchod, proces Výroba, proces Servis a reklamace a proces Skladování a expedice.

Na tyto zmíněné hlavní procesy chtějí manažeři vybrané organizace zaměřit prvořadou pozornost převážně z hlediska jejich neustálého zlepšování a rovněž z toho důvodu, že mají největší vliv na spokojenost zákazníka a konzumují nejvíce zdrojů. Ve vybrané společnosti XY, s.r.o. žádné měření procesů v tuto chvíli neprobíhá.

Měření výkonnosti procesů bude představovat aktivitu číselných definic vlastností a vstupů, aby bylo možné na výstupu získat srovnatelné kvantitativní údaje a informace charakterizující vybrané procesy.

3.3.1 Výkonnost procesu Obchod

Proces Obchod má výrazný vliv na spokojenost zákazníka a je nejčastěji prvním procesem, se kterým se zákazník setkává. Cílem tohoto procesu je podle interní dokumentace XY, s.r.o. přezkoumat a vyřídit požadavek zákazníka včas a v požadované kvalitě. Manažeři v procesu Obchod však nejsou schopni se shodnout jednomyslně na tom, co konkrétně znamenají termíny včas a jak je přesně definována požadovaná kvalita. Zde lze konstatovat, že tento cíl nelze považovat za účinný a vůbec ne za funkční a použitelný v praxi.

Do procesu Obchod spadají tři SBU. Jediným cílem, který byl vyhlášen pro rok 2020, je splnění výše marže jednotlivých SBU. Manažeři mají definovanou konkrétní hodnotu marže a termín, ve kterém je třeba jí dosáhnout. Termín je vztahován ke konci roku. Na začátku dalšího roku jsou cíle vyhodnocovány a podle plnění rozdělovány prémie. Nápravná řešení ve společnosti využívána nejsou. Při neplnění marže je obvykle konstatován neúspěch, prémie nejsou vyplaceny a organizace dále postupuje podle svých pocitů bez využití oficiálních teoretických aparátů. Tento způsob řízení je aktuálně považován ředitelem společnosti za dlouhodobě neudržitelný, jak bylo zmíněno v kapitole 3.1.1 této závěrečné práce.

Na základě těchto zjištění a důkazů byl nově vzniklým procesním týmem společně s autorkou této práce podrobně prozkoumán proces Obchod, s cílem zjistit ukazatele, které skutečně ovlivňují dosahování obchodních výsledků nejen z pohledu nejvyššího managementu, ale i z pohledu zákazníka. Zásadním vstupním dokumentem byly informace získané v kapitole 3.2.2 této závěrečné práce. Zde je nutné upozornit převážně na to, že byly posuzovány ukazatele týkající se procesu Obchod a ne jen pouze jednotlivých SBU. Bylo rozhodnuto, že se jedná o tyto oblasti:

- marže;
- počty zákazníků (zákaznická loajalita);
- doba reakce¹⁴ na požadavek zákazníka u skladových a neskkladových položek vč. výrobních zakázek;
- plnění termínu dodání;
- pohledávky.

¹⁴Za jak dlouho dostane zákazník potvrzení objednávky s termínem dodání.

Cílem všech těchto pěti vybraných oblastí je, aby nejvyšší management a zákazníci dostali to, co potřebují ve správnou dobu. Aby bylo možné řádně nastavit měřitelné ukazatele, je nutné nejprve velmi pečlivě prozkoumat, jak jsou tyto ukazatele aktuálně výkonné a zda je stávající výkonnost dostačující.

Vybraná společnost si nepřála zveřejňovat přesná čísla týkající se hodnoty marže a počtu zákazníků. Vývoj marže i počty zákazníků jsou autorce této práce plně k dispozici. Vzhledem k tomu, že autorka práce konstatovala poměrně zásadní zjištění, byly povoleny managementem zveřejnit výsledky jedné SBU, které její podnikatelské aktivity neohroží. Tyto výsledky jsou uvedeny u jednotlivých ukazatelů v podrobnějším vysvětlení. Stejně jako v předchozích kapitolách jsou údaje upraveny tak, aby analyzovanou společnost zveřejněná data neohrozila.

KPI_01-M01 – Marže

Cílem tohoto ukazatele je zjistit úspěšnost plnění (%) plánované marže (Kč bez DPH) pro jednotlivé SBU a zároveň i celé organizace. Zdrojem dat je IS a data se budou zjišťovat měsíčně. Výpočet je dán vztahem uvedeným ve vzorci 2:

Vzorec 2 KPI_01-M01 – plnění marže

$$\text{KPI}_{01-M01} = \frac{\text{reálná marže (Kč bez DPH)}}{\text{plánovaná marže (Kč bez DPH)}} * 100$$

Zdroj: vlastní zpracování

Ze vzorce 2 je zřejmé, že je úspěšnost plnění marže dána podílem reálné marže a plánované marže v Kč bez DPH za sledované období. Tento ukazatel přinese čtyři výsledky:

- plnění celkové marže analyzované společnosti XY, s.r.o.;
- plnění marže SBU A;
- plnění marže SBU B;
- plnění marže SBU C.

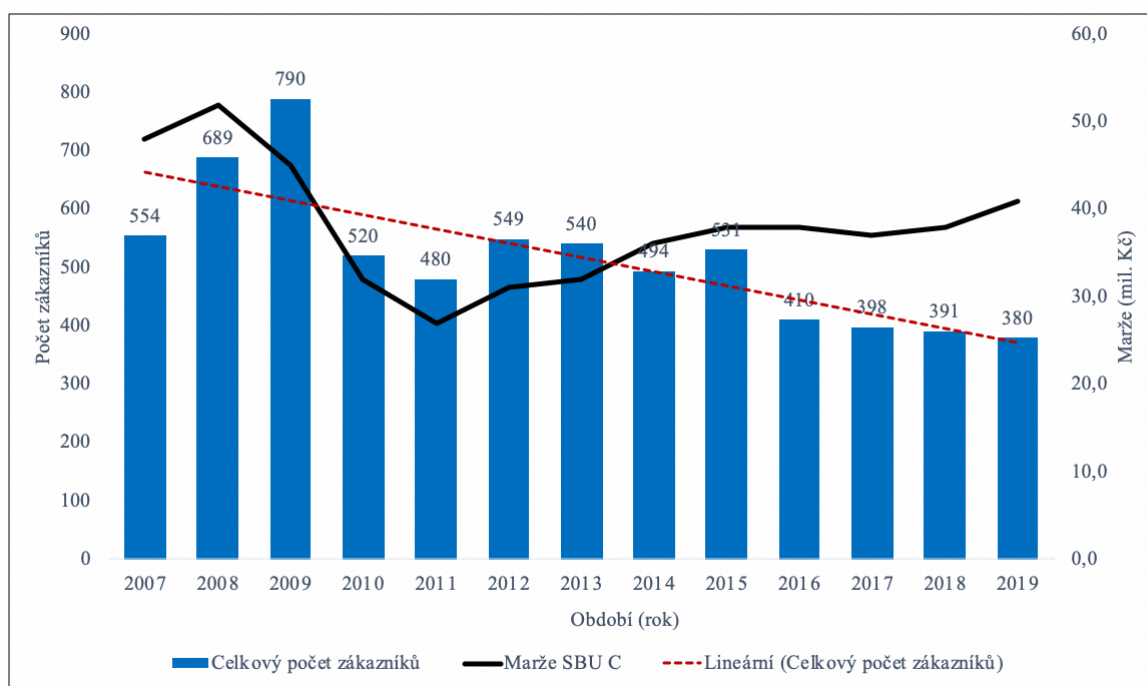
Plnění marže bude navíc sledováno i ve vztahu k vývoji počtu zákazníků zmíněném v dalším odstavci.

KPI_01-M02 – Zákaznická loajalita

Aby bylo možné stanovit měřítko pro sledování zákaznické loajality neboli počtu nových vs. počtu ztracených zákazníků pro jednotlivé SBU, byl proveden rozbor¹⁵ aktuální situace. Rozbor přinesl mnoho podstatných zjištění o zhoršujícím se trendu ve vývoji zákaznické loajality. Důkazem zhoršujícího se trendu je např. vývoj počtu zákazníků a marže v SBU C znázorněný v grafu 1.

¹⁵ Vstupními údaji byly seznamy zákazníků z IS, kterým byla ve sledovaném období vystavena faktura. Tyto seznamy zákazníků (názvy společností) byly převedeny do Excelu a pomocí několika funkcí hledající shodu s předchozím sloupcem, byly zjišťovány firmy, které jsou ve sloupci nové, firmy stejné a firmy, které oproti předchozímu roku ve sloupci chybí. Jeden sloupec (aktuální výsledky) byl porovnáván pouze s předchozím sloupcem představující předchozí rok. Pokud byla vystavena zákazníkovi faktura po dvou letech, je v grafu 1 evidován jako nový zákazník.

Graf 1 Vývoj počtu zákazníků a hodnoty marže SBU C



Zdroj: vlastní zpracování – IS společnosti XY, s.r.o. (2020)

Jak je vidět v grafu 1, trend počtu zákazníků SBU C vyjádřen červenou přerušovanou čarou je klesající. Ve vybrané společnosti byly v minulosti výsledky hodnocené pouze podle hodnoty marže a počty zákazníků sledovány nebyly. Výsledná zjištění lze konstatovat za alarmující i přesto, že se vývoj marže od roku 2011 pomalým tempem zvyšuje. Údaje vyplývající z grafu 1 je možno pokládat za jeden z důkazů o nedostatečné výkonnosti tohoto procesu nejen z důvodu, že manažeři vybrané organizace pracují pouze s marží, nikoliv s dalšími jinými údaji, která v tomto případě představují počty zákazníků. Aby bylo možné posoudit výkonnost tohoto procesu, je třeba sledovat nejen loajalitu, ale i další ukazatele. Toto zjištění je pouze jedním z mnoha. Zjišťování příčin není předmětem této závěrečné práce, avšak je doporučeno nejvyššímu vedení urychleně prověřit příčiny klesajícího trendu a případně zavést nápravná či preventivní opatření. V SBU A a SBU B nebyla shledána žádná negativní zjištění ve vývoji počtu zákazníků ani vývoji marže. Závěrem lze konstatovat, že měření výkonnosti pouze podle výsledků marže je v tuto chvíli nedostatečné.

Na základě tohoto zjištění je navržen ukazatel s cílem zjistit loajalitu zákazníků v jednotlivých SBU. Vzhledem k tomu, že je každá SBU zaměřena na jiné portfolio zákazníků a každá SBU má výrazně jiný počet zákazníků, není přínosné, aby byla sledována celková loajalita (všichni zákazníci XY, s.r.o.). Výpočet je dán vztahem uvedeným ve vzorci 3:

Vzorec 3 KPI_01-M02 - zákaznická loajalita

$$KPI_{01-M02} = \frac{\text{počet ztracených zákazníků}}{\text{celkový počet zákazníků}} * 100$$

Zdroj: vlastní zpracování

Ze vzorce 3 jasně vyplývá, že bude zákaznická loajalita zjišťována pomocí podílu počtu ztracených zákazníků ve sledované SBU a celkového počtu zákazníků totožné SBU za sledované období. Za ztraceného zákazníka v SBU C byl považován ten, kterému nebyla

vystavena ve sledovaném období faktura (oproti předchozímu období). Jelikož jsou mezi jednotlivými SBU velké rozdíly v typech zákazníků, množství zákazníků, počtech vystavených faktur, jejich zaměření atd., je nutné, aby si každá SBU nastavila vlastní interval. Zdrojem dat bude IS a data se budou zjišťovat vždy na konci kalendářního roku. Autorka této práce získala data o počtu ztracených zákazníků manuálně. Získávání bylo velmi obtížné pomocí Excelu a mnoha složitých funkcí porovnávání hodnot. Tento způsob zjišťování není zcela ideální a je velmi pravděpodobné, že by v budoucnu mohl zapříčinit zrušení sledování tohoto ukazatele. Autorka této práce po komunikaci se správcem IS doporučila vedení společnosti vyrobit v IS nový nástroj pro snadné zjišťování potřebných dat tohoto ukazatele.

KPI_01-M03 – Doba reakce na požadavek zákazníka

Z popisu procesu Obchod v kapitole 3.2.2 je patrné, že téměř všechny činnosti vykonává obchodník, z čehož jasně plyne, že je proces výrazně závislý na lidském faktoru. Podpora IS je v procesu důležitá, protože může obchodníka včas upozornit na neplnění definovaných termínů týkající se např. včasné odpovědi zákazníkovi. Vzhledem k velkému zastoupení lidského faktoru v tomto procesu, který rozhoduje o úspěšnosti plnění zákaznických požadavků, je velká pravděpodobnost, se dopouštět méně či více závažných neshod. Problémem by mohla být v tomto procesu i prioritizace činností vykonávaných ve sledovaném procesu. Odpovědný pracovník sám rozhoduje o tom, jaké aktivitě dá přednost. Zmíněné důvody jsou jasným důkazem, že je důležité proces sledovat i v této části plnění požadavku zákazníka.

Doba reakce na požadavek zákazníka bude sledována dvěma měřítky. Prvním bude zjišťována doba u položek, které zákazník objedná a jsou skladem a druhé měřítko bude sledovat dobu reakce u položek, které skladem nejsou nebo se týkají výrobního procesu. Skladové položky se týkají pouze SBU C.

O aktuálním stavu loňského roku 2019 vypovídá tabulka 5.

Tabulka 5 Lhůta zaslání PO zákazníkovi

Typ	Počet	do 4 hodin	do 24 hodin	více než 24 hodin
Objednávky skladem	1621	921	408	292
Objednávky skladem (%)	74%	57%	25%	18%
Objednávka skladem NE	549	183	79	287
Objednávka skladem NE (%)	25%	11%	5%	18%
Jiné	12			
Celkem	2182			

Zdroj: vlastní zpracování – IS společnosti XY, s.r.o. (2020)

Z tabulky 5 je jasné, že v 57 % případů týkajících se skladových objednávek, dorazilo potvrzení objednávky zákazníkovi do 4 hodin, 25 % PO obdržel zákazník do 24 hodin a v 18 % případů jej získal za více než 24 hodin. Tyto výsledky nejsou pro manažery vybrané organizace nijak překvapující. Obchodní zástupci komentují výsledky reakcí delší než 4 hodiny tak, že obvykle zákazníci posílají objednávky e-mailem a pokud je obchodník na služební cestě či jednání, není schopen vždy PO zákazníkovi poslat v limitu 4 hodin.

Autorkou této práce byly zjišťovány možnosti zasílání objednávek přes e-shop, který je propojen s IS. Tento způsob objednávání využilo v roce 2020 pouze 12 % zákazníků SBU C. Obchodníci zákazníky neinformují o tomto způsobu zasílání objednávky přes e-shop, a protože má e-shop svou vlastní adresu a není na webových stránkách společnosti výrazně označen, je téměř nevyužíván. V případě, že by zákazník využil tento kanál, objednávku zpracuje IS

a pokud splní všechny potřebné náležitosti, je ihned odesílána zákazníkovi. Po zjištění těchto výsledků, bylo s obchodníky a managementem vybrané organizace rozhodnuto, že bude odkaz e-shopu přesunut na titulní webovou stránku analyzované společnosti, všem zákazníkům SBU C bude zaslán hromadný e-mail o možnosti objednávání pomocí tohoto kanálu a obchodníci byli vyzváni, aby sami zákazníky motivovali tento kanál využívat. Obchodníkům by tento proces mohl ušetřit práci, sníží se možnost chybovosti při zadávání PO a proces se výrazně zrychlí. Data se budou sledovat měsíčně. Aby mohl být tento ukazatel i nadále sledován je navržen jeho výpočet vzorcem 4:

Vzorec 4 KPI_01-M03 – doba reakce na požadavek zákazníka

$$\text{KPI}_{01-M03} = \frac{\text{PO do } x^{*1)} \text{ hodin}}{\text{celkový počet PO skladem}} * 100$$

*1) 4 hodiny / 24 hodin

Zdroj: vlastní zpracování

Vzorec 4 vypočítává dobu reakce na požadavek zákazníka pomocí podílu počtu x PO a celkového počtu PO. Tento ukazatel bude zpracovávat výsledky:

- doba reakce na požadavek zákazníka u skladových položek do x hodin;
- doba reakce na požadavek zákazníka u skladových položek do y hodin;
- doba reakce na požadavek zákazníka u neskladových položek a položek z výrobního procesu.

Už v tuto chvíli je jasné, že se management vybrané společnosti snaží různými nástroji snížit dobu reakce na požadavek zákazníka.

KPI_01-M04 – Plnění termínu dodání

Cílem tohoto ukazatele je zjistit úspěšnost plnění (%) přislíbeného termínu dodání pro jednotlivé SBU. Vzhledem k tomu, že jsou v tomto ohledu SBU zcela odlišné, není žádoucí sledovat úspěšnost plnění přislíbeného termínu dodání všech SBU společně. Zdrojem dat bude IS. V tuto chvíli nelze z IS získat informace o aktuálním stavu. Po dohodě s administrátory IS, bude zaveden do IS nástroj jehož výstupem budou seznamy:

- zakázky se splněným termínem dodání;
- zakázky po uplynutí slíbeného termínu dodání (vč. informace o počtu překročených dnů);
- zakázky nesplněné.

Data se budou sledovat měsíčně a výkonnost bude sledována pomocí vzorců 5, 6 a 7:

Vzorec 5 KPI_01-M04_01 – plnění termínu dodání (zakázky v termínu)

$$\text{KPI}_{01-M04_01} = \frac{\text{počet PO splněných v termínu}}{\text{celkový počet PO}} * 100$$

Zdroj: vlastní zpracování

Vzorec 6 KPI_01-M04_02 – plnění termínu dodání (zakázky po termínu)

$$\text{KPI_01-M04_02} = \frac{\text{počet PO splněných po termínu}}{\text{celkový počet PO}} * 100$$

Zdroj: vlastní zpracování

Vzorec 7 KPI_01-M04_03 – plnění termínu dodání (zakázky nesplněné)

$$\text{KPI_01-M04_03} = \frac{\text{počet PO nesplněných}}{\text{celkový počet PO}} * 100$$

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedených vzorců 5, 6 a 7 je zřejmé, že zjišťování plnění termínu dodání je dáno podílem počtu PO splněných/splněných po termínu/nesplněných a celkového počtu PO. Všechny tyto tři vzorce budou aplikovány na všechny tři SBU. Ukazatel bude obsahovat celkem devět výsledků.

KPI_01-M05 – Pohledávky

Zjišťování stavu pohledávek po splatnosti a jejich vymáhání patří mezi důležité činnosti probíhající v procesu Obchod. Tyto aktivity mají výrazný vliv na cash flow, proto je nezbytné je pravidelně sledovat. Zdrojem dat je IS a data se budou zjišťovat měsíčně. Přehled pohledávek za rok 2020 a jejich stav ke konci každého měsíce je zobrazen v tabulce 6.

Tabulka 6 Přehled pohledávek

Období	01/2020	02/2020	03/2020	04/2020	05/2020	06/2020
Pohledávky celkem (mil. Kč)	18,3	24,1	21,9	27,2	14	11
Pohledávky po splatnosti (mil. Kč)	5,1	8,3	4,9	9,9	8,7	8,5

Zdroj: vlastní zpracování – IS společnosti XY, s.r.o. (2020)

Tabulka 6 obsahuje přehled pohledávek celkem (mil. Kč) a pohledávek po splatnosti (mil. Kč) za období první poloviny roku 2020. Poslední měsíce vykazují velmi špatné výsledky, které odráží skutečný stav analyzované společnosti XY, s.r.o. Vzhledem k očekávaným problémům způsobených nastávající světovou hospodářskou krizí se v nejbližší době výsledky pravděpodobně zlepšovat příliš nebudou. Výpočet ukazatele je dán vztahem uvedeným ve vzorci 8.

Vzorec 8 KPI_01-M05 – pohledávky

$$\text{KPI_01-M05} = \frac{\text{pohledávky po splatnosti (mil. Kč)}}{\text{pohledávky celkem (mil. Kč)}} * 100$$

Zdroj: vlastní zpracování

Ze vzorce 8 zjevně vyplývá, že budou pohledávky a jejich ukazatel zjišťován pomocí podílu pohledávek po splatnosti (mil. Kč) a celkového součtu všech pohledávek (mil. Kč). V tomto odstavci je nutné upozornit na to, že zjišťování o stavu pohledávek se týká obchodního procesu. Cílem je hlídat zákazníky, aby platili včas. Nezaplacená faktura nemá vliv na rozdělování výkonnostních odměn dotčeného obchodníka. V analyzované společnosti je využíváno mnoho různých poměrových ukazatelů, avšak ty souvisí úsekem finanční účtárny a s hodnocením procesu nemají nic společného.

3.3.2 Výkonnost procesu Výroba

Proces Výroba generuje dva výstupy. Jedním je plán výroby a druhým hotový produkt a k němu příslušná dokumentace. Hlavním cílem je v tomto procesu, aby se splnil plán výroby a druhým cílem, aby měl produkt parametry, které požadoval zákazník. Tyto cíle však nejsou nikde vyhlášeny. Zaměstnanci podvědomě tuší, že mají tyto cíle plnit, ale nic se nehodnotí, neplánuje a nesleduje. Při zavádění projektového řízení si jasně manažeři vybrané organizace XY, s.r.o. stanovili, že by měl hrát největší roli zákazník a také výkonnost podniku. Do tohoto procesu Výroba vstupuje zákazník v několika fázích. Nejprve jako zadavatel svého požadavku, v dalších fázích dodává vzorky a další vstupy, aby mohla výroba zpracovat plán výroby, dále dodává vstupy pro samotnou výrobu, podílí se na testování, validaci a v konečné fázi přebírá hotový produkt.

Autorka této práce nejprve společně s vedoucím výroby prošla všechny (celkem 7) otevřené zakázky, aby bylo možné zjistit, v jaké fázi se nachází. Následně s různými zaměstnanci výrobního oddělení prošla různé fáze jednotlivých zakázek. Společně všichni definovali oblasti, které mají největší vliv na zákazníka, jeho spokojenost a výkonnost podniku. Mezi tyto klíčové aspekty patří:

- doba zpracování plánu výroby (finanční a časový);
- plnění časového plánu;
- plnění finančního plánu.

KPI_02-M01 – Doba zpracování plánu výroby

Cílem tohoto ukazatele je sledovat a ideálně snížit dobu zpracování plánu výroby. Odpovědní technici zpracovávají operativní plán výroby, který následně předají obchodníkovi jako podklad k nabídce. Případně se zpracovává plán výroby pro interní zakázky. Požadavek na plán výroby přichází od obchodníka, technik si zajistí potřebné vstupy, zpracuje plán a předá obchodníkovi. Obchodník se s technikem často dostávají do konfliktu kvůli opožděnému předání. Po pečlivém šetření bylo zjištěno, že obchodníci vyžadují po technících zpracovat plán do jednoho měsíce, avšak jsou zakázky u kterých to není možné. Časy vypracování tohoto dokumentu se nikde neevidují a pokud ano, špatně jsou dohledatelné. V tuto chvíli je v analyzované společnosti rozpracováno sedm zakázek. Časy zpracování plánu výroby znázorňuje tabulka 7.

Tabulka 7 Časy zpracování plánu výroby

Zakázka č.	01	02	03	04	05	06	07
Doba zpracování plánu výroby (dny)	5	3	14	40	4	35	44

Zdroj: vlastní zpracování – IS společnosti XY, s.r.o. (2020)

V tabulce 7 je vidět, že jsou časy zpracování plánu výroby značně odlišné. Z těchto údajů jasně vyplývá, že není možné jasně definovat jeden stejný čas pro všechny projekty. Důvodem je složitost jednotlivých zakázek. Menší a jednodušší zakázky vyžadují méně času a větší přinášející mnoho potenciálních problémů a úskalí, času potřebují více. U větších zakázek je nutné již při plánování vytvářet různé prototypy, mít mnoho vzorků od zákazníka a potřebný čas na otestování navrhovaného řešení. Z těchto důvodů bylo rozhodnuto, že bude sledováno plnění požadovaného termínu dodání. Často zákazník očekává termín dodání plánu, který vyjedná s obchodníkem. Při získání požadavku zákazníka od obchodníka potvrzení technik obchodníkovi, v jakém termínu bude plán dodán. Po schválení zákazníkem je možné plán začít zpracovávat. Tento ukazatel bude sledován pomocí vzorce 9.

Vzorec 9 KPI_02-M01 – plnění termínu dodání plánu výroby

$$\text{KPI_02-M01} = \frac{\text{počet plánů dodaných v termínu}}{\text{celkový počet plánů}} * 100$$

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného vzorce 7 vyplývá, že je plnění termínu dodání plánu výroby zjišťováno pomocí podílu počtu plánů dodaných v termínu a celkového počtu plánů.

KPI_02-M02 – Plnění časového plánu

Cílem tohoto ukazatele je stanovit úspěšnost plnění (%) přislíbeného termínu dodání všech projektů realizujících se v procesu Výroba. Týká se to SBU A a SBU B, ale vyhodnocovat se budou všechny projekty bez ohledu na to, pro kterou SBU bude výstup určen. Několik projektů může být součástí jedné zakázky. V tomto procesu se každý projekt hodnotí zvlášť. V přechodím procesu obchod je obdobný ukazatel KPI_01-M04, avšak v něm se k tomuto ukazateli přidávají zakázky nevýrobní povahy a zároveň se hodnotí celá zakázka vč. dodání jiných celků od dalších subdodavatelů. V tomto procesu jsou hodnoceni pracovníci výroby (konkrétně technici, kteří termíny určují) a termíny, které souvisí pouze s výrobou. Pokud nebude termín dodání díla dodržen, bude následně prověřováno, jaké části etap byly zpožděny atd. Zdrojem dat bude IS, ve kterém jsou uchovávané informace o plánovaném termínu dodání a datem podpisu o převzetí díla zákazníkem. V tuto chvíli se údaje získávají ručně. I přestože je množství zakázek počítáno pouze na desítky, bylo domluveno se správcem IS, že vytvoří v přehledu vystavených faktur nový sloupec „plánovaný termín dodání“. Pokud nebude plánovaný termín dodržen, bude plánovaný termín dodání zvýrazněn červenou barvou. Data se budou sledovat měsíčně a výkonnost bude hodnocena podle vzorce 10.

Vzorec 10 KPI_02-M02 – plnění termínu dodání (zakázky v termínu)

$$\text{KPI_02-M02} = \frac{\text{počet zakázek splněných v termínu}}{\text{celkový počet zakázek}} * 100$$

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného vzorce 10 vyplývá, že zjišťování plnění časového plánu je dáno podílem počtu zakázek splněných v termínu a celkového počtu zakázek ve sledovaném období.

KPI_02-M03 – Plnění finančního plánu

Cílem tohoto ukazatele je zjistit úspěšnost plnění (%) přislíbeného finančního plánu neboli nákladů u všech projektů realizujících se v procesu Výroba. Tento ukazatel je obdobný s předchozím ukazatelem časového plánu. Oproti časovému plánu nemá tento ukazatel vliv na spokojenost zákazníka. Sledování úspěšného plnění finančního plánu přináší nejen informace o samotném plnění, avšak také slouží jako inspirace pro další plánování. Novinkou je u tohoto ukazatele, že technici musí své plány ukládat do IS, což dříve nebylo nutné a díky tomu je možné dohledat všechny verze finančního plánu ke každé zakázce, protože přílohy přidávané k zakázkám není možné mazat, je možné pouze přidávat další. Administrátoři IS přidali do zakázky nově políčko „finanční plán“, kam technik vyplní jednu částku. Při uzavření projektu je tyto údaje porovnávají s podklady určené k fakturaci. Do finančního plánu je zahrnutý čas strávený na zakázce jednotlivých pracovníků. Data se budou sledovat měsíčně a výkonnost bude hodnocena podle vzorce 11.

Vzorec 11 KPI_02-M03 – plnění finančního plánu

$$\text{KPI}_{02}\text{-M03} = \frac{\text{počet splněných zakázek (finanční plán)}}{\text{celkový počet zakázek}} * 100$$

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného vzorce 11 vyplývá, že zjišťování plnění finančního plánu je dáno podílem počtu zakázek se splněným finančním plánem a celkového počtu zakázek ve sledovaném období.

3.3.3 Výkonnost procesu Skladování a expedice

Aby bylo možné posoudit výkonnost procesu Skladování a expedice, bude opět nutné posoudit, jak tento proces ovlivňuje podnikové výstupy směrem k zákazníkovi. Výstupem je v tomto případě zboží k zákazníkovi a s ním související dokumenty DL či zápůjčka. To znamená, že bude důležitým parametrem bezchybná a včas odeslaná expedice.

Cílem oddělení Sklad a expedice bylo udržet minimální chybovost při expedování zboží k zákazníkovi a zároveň se držet plánovaných nákladů na expedování zboží zákazníkům. Cíle vyhlášeny oficiálně nejsou, avšak oddělení Sklad a expedice se na konci roku zodpovídalo za plnění plánu nákladů za expedice. Prvořadým cílem, který je v tuto chvíli pro oddělení nejdůležitější jsou právě náklady.

Autorka práce prošla v IS náhodně několik desítek posledních zakázek a mnoho z nich bylo zákazníkovi dodáno o jeden den později (po příslibeném termínu dodání). Ve všech případech se jednalo o zakázky SBU C. Nejčastějším důvodem bylo to, že se skladníci snažili zakázky slučovat do jedné expedice s cílem snížit náklady na dopravu. Skladníci byli sice obeznámeni s termínem dodání, avšak jeden den prodlení nepovažovali za problém. Vzhledem k tomu, že nebylo v analyzované společnosti XY, s.r.o. sledováno plnění stanovených termínů dodání, jak bylo uvedeno v předchozí kapitole 3.3.1 zabývající se výkonností procesu Obchod, byla tato zjištění pro vedení společnosti velmi překvapující. Závěrem tohoto zjištění je nutné však konstatovat, že se skladníci vzhledem k jejich cílům chovali zcela racionálně.

Na základě zjištění v přechodném odstavci této kapitoly, byly zrušeny odpovědnosti za náklady. Náklady se budou sledovat i nadále, avšak hlavními ukazateli budou bezchybné expedice a včasné odeslání expedice. Zároveň bylo rozhodnuto, že všechny zakázky odeslané v příkazu k vyskladnění do 15:00 hod. budou odeslány ještě v ten samý den. S hlavním přepravcem vedoucí skladu vyjednal vyzvedávání zásilek na 17:00 hod. Pokud by z kapacitních důvodů nemohly být zakázky expedovány ve stanoveném termínu, bude o jejich prioritizaci rozhodovat vedoucí SBU C.

Včasné odeslání expedice úzce souvisí s KPI_01-M04_01 – plnění termínu dodání (zakázky v termínu). Toto zjištění je jedno z důkazů o přístupu procesního řízení. Oddělení skladu a expedice má vliv na měřítko výkonnosti v procesu Obchod. V procesu Sklad a expedice bude definován jediný ukazatel týkající se bezchybnosti expedování. Data se budou sledovat měsíčně a výkonnost bude hodnocena pomocí vzorce 12.

Vzorec 12 KPI_03-M01 – neshody při expedici

$$\text{KPI}_{03}\text{-M01} = \frac{\text{počet neshod při expedici}}{\text{celkový počet expedicí}} * 100$$

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného vzorce 12 vyplývá, že je poměr chybných a bezchybných expedic bude zjišťován pomocí podílu počtu neshod při expedici a celkového počtu expedic.

3.3.4 Výkonnost procesu Servis a reklamacie

V procesu Servis a reklamacie jsou vstupem požadavek zákazníka na opravu či reklamaci a s ním související neshodný produkt, jak je uvedeno v kapitole 3.2.2 této práce. Výstupem je naopak produkt opravený, vyměněný nebo neuznaná reklamacie. Počty neshodných produktů jsou sledovány v procesu Vedení společně s dalšími externími i interními neshodami. Ve vztahu ke spokojenosti zákazníka bylo rozhodnuto, že budou sledovány ukazatele:

- včasná reakce na opravu či reklamaci;
- termín vyřízení reklamacie.

Obecně je v analyzované společnosti XY, s.r.o. známo, že v oddělení Servis a reklamacie žádné závažné neshody nejsou a termíny se dodržují. Členové vedení si nejsou vědomi žádných neshod či oprav, které by probíhaly nestandardním způsobem. Tato informace byla ověřena z dat v IS a je znázorněna v tabulce 8.

Tabulka 8 Plnění ukazatelů v procesu Servis a reklamacie

Období	01/2020	02/2020	03/2020	04/2020	05/2020	06/2020
Počet oprav či reklamací	31	40	21	18	26	12
Reakce na požadavek zákazníka (do 2 dnů)	30	40	21	16	26	11
Vyřízení reklamacie (do 30 dnů)	31	37	20	18	24	12

Zdroj: vlastní zpracování – IS společnosti XY, s.r.o. (2020)

Jak je vidět v tabulce 8, reakce na požadavek zákazníka do 2 dnů i termíny pro vyřízení reklamacie do 30 dnů jsou opravdu plněny. Požadavek zákazníka nebyl vyřízen pouze v lednu 2020, dvakrát v dubnu 2020 a jednou v červnu 2020. Reklamacie nebyla do 30 dnů vyřízena pouze třikrát v únoru 2020, jednou v březnu 2020 a dvakrát v květnu 2020. Vedoucí servisu upozornil, že se nejednalo o závažnou neshodu. V těchto málo případech bylo příčinou nedodržení termínů pozdržení požadavku u obchodníka, který předal do servisu zboží pozdě. Prodloužení vyřízení reklamacie bylo z důvodu žádosti zákazníka či nestandardní opravy. U žádné reklamacie či opravy nebyla zaznamenána taková neshoda, která by znamenala vyhlásit nápravné či preventivní opatření. I přestože se zdá, že jsou termíny dodržovány, je nutné tento proces i nadále sledovat, aby bylo možné včas odvrátit případný zhoršující se trend.

KPI_04-M01 – Doba reakce na požadavek zákazníka

Z názvu tohoto ukazatele jasně vyplývá, že se bude jednat o velmi podobný způsob vyhodnocování jako je u KPI_01-M3 v procesu Obchod. Do tohoto procesu vstupuje přímo zákazník svým požadavkem. Technikem by měl být požadavek přijat či zamítnut do 48 hodin (2 pracovních dnů). Výpočet ukazatele je dán vztahem uvedeným ve vzorci 13.

Vzorec 13 KPI_04-M01 – doba reakce na požadavek zákazníka

$$KPI_{04-M01} = \frac{\text{počet přijatých požadavků do 2 dnů}}{\text{celkový počet požadavků}} * 100$$

Zdroj: vlastní zpracování

Vzorec 13 počítá, kolik je splněno požadavků zákazníka na opravu či reklamaci do 2 pracovních dnů pomocí podílu počtu přijatých požadavků do 2 pracovních dnů a celkového počtu požadavků.

KPI_04-M02 – Plnění termínu vyřízení požadavku zákazníka

Cílem tohoto ukazatele je zjistit úspěšnost plnění (%) vyřízení požadavku zákazníka, resp. plnění požadavku zákazníka do 30 dnů. Požadavek zákazníka se týká bez výjimky zboží na opravu či reklamaci. Vzhledem k počtu požadavků na opravu či reklamaci není třeba sledovat další ukazatele a v případě nesplnění prověřit příčinu u každého požadavku individuálně. Výpočet ukazatele je dán vztahem uvedeným ve vzorci 14.

Vzorec 14 KPI_04-M02 – splněné požadavky do 30 dnů

$$\text{KPI_04-M02} = \frac{\text{počet vyřízených požadavků do 30 dnů}}{\text{celkový počet požadavků}} * 100$$

Zdroj: vlastní zpracování

Vzorec 14 udává, kolik oprav či reklamací bylo vyřízeno do 30 dnů. Výpočet je dán podílem počtu vyřízených požadavků do 30 dnů a celkového počtu požadavků.

3.3.5 Zhodnocení a identifikace slabých míst

Cílem této závěrečné práce je definovat procesy, jejich ukazatele výkonnosti a rizika podle požadavků normy ISO 9001. Zjednodušeně řečeno je nezbytné nastavit takové procesy, které budou propojovat celkovou strategii podniku a podnikové cíle a využívat naměřených hodnot ke zlepšování výkonnosti analyzované organizace. V praxi to znamená snadno odhalit příčiny nedostatečné výkonnosti, aby bylo možné včas určit nápravná či preventivní opatření.

Tato kapitola 3.3 se zaměřila na ukazatele výkonnosti hlavních procesů, které byly definovány v předchozích kapitolách. Nejdůležitějším výsledkem této kapitoly 3.3 je 11 ukazatelů:

- KPI_01-M01 – Marže;
- KPI_01-M02 – Zákaznická loajalita;
- KPI_01-M03 – Doba reakce na požadavek zákazníka;
- KPI_01-M04 – Plnění termínu dodání;
- KPI_01-M05 – Pohledávky;
- KPI_02-M01 – Doba zpracování plánu výroby;
- KPI_02-M02 – Plnění časového plánu;
- KPI_02-M03 – Plnění finančního plánu;
- KPI_03-M01 – Neshody při expedici;
- KPI_04-M01 – Doba reakce na požadavek zákazníka;
- KPI_04-M02 – Plnění termínu vyřízení požadavku zákazníka.

Definice těchto 11 ukazatelů patří v analyzované společnosti XY, s.r.o. mezi klíčové činnosti, od kterých si nejvyšší management slibuje odhalení nedostatečné výkonnosti svých procesů, jak bylo v přechozím odstavci zmiňováno. Nezbytné je však nezapomínat na zaměstnance. Právě zapojení zaměstnanců pomůže velkou měrou zlepšování výkonnosti. Po detailní analýze stávajících výsledků vzniklých v této práci bylo rozhodnuto, že vedení společnosti založí fond, ze kterého se budou kvartálně vyplácet prémie založené na výsledcích ukazatelů. Je důležité, aby se do procesního řízení zapojili všichni zaměstnanci společnosti XY, s.r.o. Všichni zaměstnanci jsou myšleni i ti, kteří pracují v první linii a obvykle mají velký vliv na plnění těchto ukazatelů. Zaměstnanci se musí seznámit s hlavními procesy a měřitelnými ukazateli,

musí s nimi být ztotožněni a řádně motivováni pro jejich plnění. Bylo rozhodnuto, že zapojení zaměstnanců bude odměněno konkrétní částkou, která bude rozdělena rovným dílem bez ohledu na výši mzdy.

Při definici zmiňovaných jedenácti ukazatelů vzniklo mnoho úkolů a opatření a bylo zjištěno několik neshod, na které byla obratem navržena opatření. Vyhodnocení a návrh opatření bude provedeno v kapitole 3.5 této závěrečné práce. Hodnoty měřitelných ukazatelů budou nastaveny též v kapitole 3.5. Posledním krokem pro splnění definovaného hlavního cíle bude definice rizik.

3.4 Rizika

Definice rizik je posledním úkolem souvisejícím se stanoveným cílem této závěrečné práce. Jejich identifikace a rozpoznání mohou bezpochyby ovlivnit budoucí vývoj celé organizace, protože právě díky opravdu kvalitním informacím může nejvyšší management vybrané společnosti přijímat dostatečně kvalitní rozhodnutí. Jak vyplynulo z teoretické části kapitoly 2.4 této závěrečné práce, bude nejprve provedena identifikace rizik, poté analýza rizik a na závěr hodnocení rizik. Společně s riziky budou identifikovány i příležitosti, které naopak představují pozitivní výhledy.

3.4.1 Identifikace rizik a příležitostí

Identifikace rizik a příležitostí v analyzované společnosti byla provedena pomocí brainstormingu. Brainstorming proběhl po mapování, rozboru a měření výkonnosti procesů a zúčastnili se ho všichni členové procesního týmu a asistentka, jež dostala přidělenou roli zapisovatelky. Výsledkem brainstormingu byl seznam možných rizik a příležitostí napříč celou společností. Seznam rizik a příležitostí byl následně rozeslán všem zaměstnancům, kteří jej během jednoho týdne doplnili. Položky byly následně procesním týmem upraveny a seříděny podle procesů, jak je znázorněno v podkapitolách níže.

Rizika procesu Obchod:

- nesplnění plánu marže (KPI_01-M01);
- ztráta zákazníků (KPI_01-M02);
- nedodržení doby reakce na požadavek zákazníka (KPI_01-M03);
- neplnění termínu dodání (KPI_01-M04);
- nezaplacená faktura (KPI_01-M05);
- konkurence a její aktivity;
- ztráta důležitého zákazníka;
- odchod klíčového obchodníka;
- nevýhodná smlouva;
- informace o změnách nepřenesené dál.

Příležitosti procesu Obchod:

- akvizice;
- nové obchodní příležitosti (strategie);
- nové technologie;
- získání zákazníků konkurence.

Rizika procesu Výroba:

- neplnění slíbené doby pro zpracování plánu výroby (KPI_02-M01);

- neplnění časového plánu výroby (KPI_02-M02);
- neplnění finančního plánu výroby (KPI_02-M03);
- špatný výrobní plán;
- nedostatek vstupních informací;
- přetíženost výroby;
- nekvalifikovaný zaměstnanec;
- nebezpečí úrazu spojené s poruchou výrobního zařízení;
- výpadek dodávky energie.

Příležitosti procesu Výroba:

- nové technologie;
- znalosti a dovednosti zaměstnanců.

Rizika procesu Skladování a expedice:

- nehody při expedici (KPI_03-M01);
- špatné skladovací podmínky;
- nedostatečné skladové kapacity;
- poškozené zboží dopravcem (nevhodné zacházení).

Příležitosti procesu Skladování a expedice:

- odpovědný personál;
- zavedení čteček čárových kódů v případě vyšších objemů.

Rizika procesu Servis a reklamáce:

- nedodržení doby reakce na požadavek zákazníka (KPI_04-M01);
- neplnění termínu vyřízení požadavku zákazníka (KPI_04-M02);
- nedostatečná analýza příčin nehody;
- výpadek dodávky energie.

Příležitosti procesu Servis a reklamáce:

- nové technologie;
- znalosti a dovednosti zaměstnanců.

Z výše uvedených seznamů je zjevné, že bylo určeno celkem 27 rizik a 10 příležitostí. Nyní je třeba všechna rizika zanalyzovat.

3.4.2 Analýza rizik

Aby bylo možné provést analýzu rizik, bude ke každému riziku doplněna míra pravděpodobnosti výskytu rizika a dále míra důsledků rizika. Navržené popisy ke stanovení míry pravděpodobnosti výskytu rizika jsou znázorněné v tabulce 9.

Tabulka 9 Pravděpodobnosti výskytu rizika

Hodnota	Popisy
A	Vyskytuje se výjimečně (pravděpodobnost se blíží nule)
B	Možný výskyt nelze vyloužit
C	Pravděpodobný výskyt (možnost opakování)
D	Častý výskyt

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z tabulky 9, míry pravděpodobnosti výskytu rizika byly definovány pomocí prvních čtyř znaků abecedy. Znak A představuje nejnižší výskyt rizika a naopak znak D častý výskyt. Definice důsledků výskytu rizika je popsána v tabulce 10.

Tabulka 10 Důsledky výskytu rizika

Hodnota	Popisy
1	Velmi malé ztráty (do 100.000,- Kč bez DPH)
2	Malé ztráty (od 100.001,- do 500.000,- Kč bez DPH)
3	Vysoké ztráty (od 500.001,- do 2.000.000,- Kč bez DPH)
4	Velmi vysoké ztráty (více než 2.000.000,- Kč bez DPH)

Zdroj: vlastní zpracování

Důsledky výskytu rizika popsané v tabulce 10 mají podobnou strukturu jako předchozí popisy pravděpodobností výskytu rizika. Opět jsou rozdělené do čtyř úrovní. Hodnoty jsou v tomto případě číselné, aby byly informace o hodnocení rizik lépe čitelné, publikovatelné a na první pohled jasné, zda se jedná o pravděpodobnosti výskytu rizika nebo důsledky výskytu rizika. Stejně jako v předchozí tabulce představuje první hodnota číslo jedna velmi malou ztrátu, naopak čtvrtá hodnota znamená pro podnik velmi vysokou ztrátu.

Logicky z tabulek 9 a 10 vyplývá, že nejvyšší hodnoty (abecedního či číselného řazení) míry pravděpodobnosti výskytu rizika a míry důsledků rizika budou znamenat velmi vysoké riziko, nejnižší naopak velmi nízké riziko.

Ocenění pravděpodobnosti výskytu rizika a důsledků výskytu rizika bylo provedeno stejně jako identifikace kolektivně vedením společnosti a je zpracováno v příloze 12 v tabulce 16 této závěrečné práce. Jak vyplývá z tabulky 16 v příloze 12, největší rizikovost představují rizika nesplnění plánu marže a ztráta zákazníků. Obě rizika jsou procesu Obchod. V tuto chvíli je možné výsledky analýzy zpracovat do matice rizik a následně doplnit NPO pro možné předcházení rizika.

3.4.3 Hodnocení rizik

Výstupem hodnocení rizik bude tzv. matice rizik, do které budou zaznamenávána jednotlivá rizika podle pravděpodobnosti výskytu rizika a důsledků výskytu rizika. Jednotlivá rizika se budou v matici hodnotit podle jejich umístění, které bude označené příslušnou barvou. Každé políčko v matici rizik bude mít své opodstatnění, na které bude třeba reagovat přijutím či nepřijutím případného nápravného opatření o kterém bude dále rozhodovat nejvyšší vedení analyzované společnosti XY, s.r.o. Rizika budou hodnocena podle tabulky 11.

Tabulka 11 Návod pro hodnocení rizik

Úroveň	Popis rizika	Návrh opatření
	Zanedbatelné riziko	Není nutné přijmout NPO.
	Přijatelné riziko	Pokud je to vhodné, přijmout NPO.
	Vysoké riziko	Nutné přijmout NPO.
	Velmi vysoké riziko	Nutné přijmout NPO okamžitě a bez odkladu.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11 představuje v analyzované společnosti XY, s.r.o. jakousi legendu k matici rizik. Šedá pole budou podle této tabulky představovat v matici riziko zanedbatelné, na které nebude nutné přijímat NPO. Rizika, která se objeví v zelených polích nejsou pro společnost nijak zvlášť znepokojující, přesto už by se jimi měla začít zabývat a pokud to bude vhodné, přijmout NPO. Pokud se některá rizika objeví ve žlutých či dokonce červených polích, manažeři musí NPO přijmout. Hranice jednotlivých úrovní rizik budou určeny podle obrázku 12 Matice rizik v teoretické části této závěrečné práce. Matice rizik společnosti XY, s.r.o. je zpracována na obrázku 16.

Obrázek 16 Matice rizik

		Pravděpodobnost výskytu rizika			
		A	B	C	D
Důsledky	1	19 27	10 21 22 24 25 26	03 04 11 20	
	2	16 17	08 23	05	
	3	15 18	06 07 12 13 14	01 02	
	4	09			

Zdroj: vlastní zpracování podle tabulky 23 Analýza rizik

Jak je jednoznačně vidět na obrázku 16, matice rizik znázorňuje všech 27 definovaných rizik. 16 rizik je v šedé oblasti představující zanedbatelné riziko a není třeba se těmito riziky zabývat. U devíti rizik v zelených polích by měli manažeři vybrané společnosti zvážit, zda přijmou NPO a na dvě rizika spadající do žluté části C3 by měla být stanovena NPO. Červená políčka s velmi vysokým rizikem neobsahují žádná rizika.

3.4.4 Rizika a nápravná opatření

V předchozí kapitole 3.4.3 bylo vyhodnoceno celkem devět rizik, u kterých by mělo být zváženo zda stanovit NPO a dvě rizika, u kterých je NPO nutné přijmout. Níže budou všechna

tato rizika posouzena. Ostatní rizika spadající do kategorie zanedbatelného rizika v této závěrečné práci nebudou dále hodnocena.

Riziko 01 – Nesplnění plánu marže

Nesplnění plánu marže je jedním z nejobávanějších rizik a zároveň jedním z klíčových ukazatelů procesu Obchod. Marže se sleduje v každé SBU zvlášť a zároveň v celé společnosti.

Aby bylo riziko co nejvíce eliminováno, podnikají se tyto aktivity:

- diverzifikace portfolia (za poslední 2 roky zaznamenává XY, s.r.o. vysoký nárůst marže SBU B z oblasti robotiky, který pomáhá ostatním SBU dorovnávat plánovanou celkovou marži – v budoucnu je očekáván větší růst a naopak pokles ostatních SBU);
- měsíční zjišťování aktuálního stavu, aby bylo možné případně včas neshodu odhalit;
- sledování marže se zavede do pravidelných týdenních obchodních porad.

Riziko 02 – Ztráta zákazníků

V kapitole 3.3.1 této práce byl zjištěn klesající trend v počtu zákazníků, proto je toto riziko aktuální a je nutné přijmout vhodné NPO. Bylo rozhodnuto o těchto NPO:

- v součinnosti s KPI_01-M02 začít měřit zákaznickou loajalitu;
- u zakázek typu výroba prověřit plnění termínu dodání a časového plánu;
- u všech neaktivních a ztracených zákazníků prověřit příčiny odchodu.

Riziko 05 – Nezaplacená faktura

Oblast pohledávek je též zařazena mezi jednu z klíčových aktivit podílející se na sledování výkonnosti procesu Obchod. Cílem obchodníka je přinést do společnosti marži a často se stává, že je zboží posíláno zákazníkům, kteří neuhradili předchozí faktury. Bylo rozhodnuto, že budou navrženy tyto NPO.

- zvýšit pravomoci asistentce vymáhající pohledávky, aby mohla zakázat zaslání zboží zákazníkům, kteří mají po splatnosti předchozí závazky;
- téma pohledávky bude zaneseno do týdenních obchodních porad, aby byli obchodníci včas informováni o zákaznících, kteří neplatí své závazky;
- v IS vytvořit nástroj, který upozorní odpovědného pracovníka na neplatiče.

Riziko 06 – Konkurence a její aktivity

Rizika týkající se konkurence je obtížné ovlivnit interním opatřením, proto bylo rozhodnuto, že není třeba v tuto chvíli přijmout žádné NPO.

Riziko 07 – Ztráta důležitého zákazníka

Důležitými zákazníky jsou obvykle ti, kteří přináší společnosti pravidelné nejvyšší objemy marže. Ve společnosti jsou zákazníci rozděleni podle důležitosti a obchodníci jim věnují větší péči než ostatním. Navíc bylo rozhodnuto:

- marketingové oddělení zpracuje návrh pro odměny zákazníků „A“ (důležití zákazníci podle objemu marže) v součinnosti s jejich obchodníky.

Riziko 08 – Odchod klíčového obchodníka

Odchod jakéhokoliv klíčového zaměstnance nelze vyloučit. V analyzované společnosti probíhají pravidelné pohovory (1x za půl roku). Od zavedení procesního řízení si vedení společnosti mj. slibuje větší průhlednost v činnostech, které ve společnosti probíhají, což by mělo přinést případně menší ztráty. V tuto chvíli není třeba přijmout žádné NPO.

Riziko 09 – Nevýhodná smlouva

U rizika spojeného s podpisem nevýhodné smlouvy vyšly zajímavé hodnoty. Nejnižší hodnota pravděpodobnosti výskytu rizika blížícího se nule, avšak nejvyšší hodnota důsledků rizika, které by mohlo přinést ty nejvyšší ztráty. Bylo rozhodnuto:

- proškolit obchodníky, techniky a vedoucí pracovníky odpovědné za smlouvy v oblasti podpisu smluv, na co by si měli dávat pozor. Školení zajistí ředitel obchodu v součinnosti s vedoucím výroby.

Riziko 12 – Neplnění časového plánu výroby

Za plnění časového i finančního plánu je odpovědný technik. Po rozsáhlé diskusi s techniky bylo rozhodnuto zavést tato NPO:

- proškolit techniky v oblasti projektového řízení;
- zavést týdenní krátké porady oddělení Výroba o aktuálním stavu otevřených zakázek.

Riziko 13 – Neplnění finančního plánu výroby

Nesplnění finančního plánu výroby souvisí s předchozím rizikem č. 12. NPO se vztahuje i k tomuto riziku.

Riziko 14 – Špatný výrobní plán

Špatný výrobní plán souvisí s předchozím rizikem č. 12. NPO se vztahuje i k tomuto riziku.

Riziko 23 – Poškozené zboží dopravcem

Riziko poškození zboží dopravcem nelze samozřejmě vyloučit a ztráty jsou malé. V tuto chvíli není třeba přijmout žádné NPO.

Závěrem této kapitoly zabývající se riziky vznikla nová nápravná opatření. K osmi rizikům bylo navrženo celkem 11 NPO, která mohou mít pouze omezenou účinnost. Zbývající rizika nejsou pro analyzovanou společnost XY, s.r.o. považována za znepokojující. V tuto chvíli je důležité uzavřít tuto kapitolu týkající se rizik prohlášením, že je nezbytné na konci roku prověřit plnění a účinnost NPO. Dále je nutné opakovaně posoudit rizika u všech procesů a nastavit interval pravidelného sledování. Je velmi pravděpodobné, že ještě na konci roku nebude možné vyhodnotit skutečnou míru snížení úrovně jednotlivých rizik. Na závěr lze konstatovat, že identifikace, analýza i hodnocení rizik probíhala v součinnosti nejen nejvyššího vedení, ale i v součinnosti téměř všech zaměstnanců analyzované společnosti XY, s.r.o. Právě díky zapojení zaměstnanců je možné prohlásit, že může v tuto chvíli nejvyšší management přijímat opravdu kvalitní rozhodnutí.

3.5 Vyhodnocení a návrh opatření

Cílem této kapitoly, jak vyplývá z jejího názvu, je vyhodnotit a navrhnout příslušná opatření k nápravě či zlepšení, která vznikla v této závěrečné práci.

Aby mohly být návrhy a výsledky vyhodnoceny a zároveň implementovány do praxe, autorka této závěrečné práce svolala poradou členů procesního týmu, kde všechny seznámila s informacemi, které vyplynuly z této závěrečné práce. Nyní budou představeny již konkrétní návrhy, které byly schváleny celým procesním týmem na mimořádně svolané poradě (XY, s.r.o., 2020). Návrhy budou seřazeny podle jednotlivých procesů.

3.5.1 Proces Obchod

V tomto procesu vzniklo na poradě členů procesního týmu (XY, s.r.o., 2020) mnoho úkolů souvisejících s měřením výkonnosti procesu a jeho riziky. Úkoly jsou vypsané níže.

- a) Měsíčně sledovat plnění marže celé společnosti a zároveň jednotlivých SBU. Plnění marže zahrnout mezi body projednávání na obchodních poradách všech SBU. Plánovaná marže všech SBU a zároveň marže celé společnosti bude vyhlášena ředitelem společnosti na začátku nového kalendářního roku. Za plnění marže jednotlivých SBU budou odpovědni vedoucí SBU. Za plnění marže celé společnosti bude odpovědný obchodní ředitel. Do 10/2020 budou předloženy první návrhy na poradě vedení.
- b) Pro sledování zákaznické loajality zajistit se správci IS nový nástroj, jež vygeneruje seznam zákazníků, kterým nebyla vystavena faktura oproti předchozímu kalendářnímu roku. Zároveň bude vytvořen nástroj generující seznam nových zákazníků. Zodpovídá asistentka. Termín do 10/2020.
- c) Na konci roku 2020 vyhodnotit zákaznickou loajalitu u každé SBU zvlášť (seznam nových zákazníků a seznam odchozích zákazníků). Výsledky budou projednány na celofiremní poradě k závěru roku a budou stanoveny konkrétní hodnoty měřitelného ukazatele, za které bude odpovídat Obchodní ředitel.
- d) Zvýšit % odeslaných PO do 4 hodin u skladových zakázek na hodnotu 80 % (viz ukazatel výkonnosti KPI_01-M03).
- e) Zajistit vytvoření odkazu na e-shop na titulní stránce webových stránek společnosti XY, s.r.o. Odpovídá vedoucí marketingu. Termín ihned.
- f) Zajistit bezodkladně zaslání hromadného e-mailu všem zákazníkům SBU C s informací o možnosti objednávání pomocí e-shopu. Přijetí této informace zákazníkem ověří příslušní obchodníci. Odpovídá vedoucí SBU C. Výsledky budou projednány na příští obchodní poradě.
- g) Do konce roku 2020 stanovit k ukazateli výkonnosti KPI_01-M03 konkrétní doby reakce na základě vyhodnocení výsledků tohoto ukazatele. Odpovědný je vlastník procesu Obchod (nyní obchodní ředitel).
- h) Zajistit se správci IS bez odkladu vytvoření nástroje generujícího seznam zakázek se splněným termínem dodání, zakázek po uplynutí slíbeného termínu dodání a zakázek nesplněných (viz ukazatel výkonnosti KPI_01-M04). Odpovídá asistentka do 10/2020.
- i) Na základě předchozího bodu „h“ navrhnout konkrétní měřitelné ukazatele, které budou schváleny a projednány společně s aktuálními výsledky na příští poradě vedení¹⁶. Odpovídá obchodní ředitel.
- j) Zajistit se správci IS bez odkladu vytvoření nástroje, kterým asistentka označí neplaticího zákazníka (vyskladnění zboží bude u dotčeného zákazníka blokováno upozorňujícím tlačítkem). Odpovídá asistentka.
- k) Vyhlásit organizačním rozhodnutím nové pravomoci asistentky vymáhající pohledávky „povolení zakazu zaslat zboží zákazníkovi“. Odpovídá ředitel společnosti.
- l) Do týdenních obchodních porad přidat téma „pohledávky“. Obchodní ředitel zajistí asistentce přístup na obchodní porady. Termín ihned.
- m) Navrhnout bez odkladu přijatelné procento pohledávek po splatnosti (viz ukazatel výkonnosti KPI_01-M05). Odpovídá finanční ředitel.
- n) Navrhnout možnost, jak obchodníky motivovat v přístupu k neplaticím zákazníkům. Za plnění tohoto úkolu je odpovědný obchodní ředitel. Do 10/2020 budou předloženy první návrhy na poradě vedení.

¹⁶ Porady vedení jsou svolávány 1x za měsíc. Konkrétní datum určuje ředitel společnosti po dohodě všech členů vedení. (XY, s.r.o., 2020)

- o) Do konce roku bude zpracován vedoucím marketingu návrh pro odměňování důležitých zákazníků (viz „Riziko 07 – Ztráta důležitého zákazníka).
- p) Do konce roku bude zajištěna ředitelem obchodu nabídka (finanční a časová) na školení, týkající se oblasti podpisu smluv (viz „Riziko 09 – Nevýhodná smlouva).

Z výše uvedených informací je patrné, že v analyzované společnosti XY, s.r.o. vzniklo celkem 16 úkolů, které by měly mít vliv na zlepšování výkonnosti procesu Obchod a také na eliminaci rizik.

3.5.2 Proces Výroba

Úkoly pro proces výroba rozhodnuté na poradě členů procesního týmu (XY, s.r.o., 2020) jsou definovány níže.

- a) Ukazatel výkonnosti KPI_02-M01, týkající se plnění termínu dodání plánu výroby, nastavit na 100 %. V případě nesplnění bude sjednáno NPO. Výsledky budou hodnocené na poradě vedení na konci roku.
- b) Do konce roku definovat hodnotu procenta plnění časového a finančního plánu (viz ukazatelé výkonnosti KPI_02-M02 a KPI_02-M03).
- c) Do konce roku zajistit nabídku (finanční a časovou) na školení týkající se oblasti projektového řízení (viz „Riziko 12, 13 a 14 – Neplnění plánu výroby).

Z výše uvedených bodů je zřejmé, že všichni členové procesního týmu rozhodli, že chtějí dodržovat dodání plánu výroby vždy v termínu. Tzn. ve 100 %. Co se týče definice hodnoty procenta plnění časového a finančního plánu, tak procesní tým se jednoznačně neshodl na konkrétních hodnotách a bylo rozhodnuto, že budou do konce roku vyhodnocovány aktuální data a na konci roku budou konkrétní hodnoty definovány. Za výše uvedené tři body je odpovědný vlastník procesu Výroba, jímž je vedoucí oddělení výroby.

3.5.3 Proces Skladování a expedice

U procesu Skladování a expedice měl procesní tým vcelku jasno. Mnoho změn bylo již realizováno (viz kapitola 3.3.3 této závěrečné práce), proto měl procesní tým konkrétní představu o hodnotách ukazatele, sledujícího výkonnost tohoto procesu. Hodnota je zmíněna v bodu níže.

- a) Ukazatel výkonnosti KPI_03-M01, týkající se neshod při expedici, nastavit na hodnotu 98 %. V případě nesplnění bude sjednáno NPO. Výsledky budou hodnocené na poradě vedení na konci roku.

Jak je zcela zřejmé, v procesu Skladování a expedice byl nastaven pouze jeden ukazatel a k němu přiřazena konkrétní hodnota. Za plnění je odpovědný vlastní proces, jímž je vedoucí skladu a expedice.

3.5.4 Proces Servis a reklamace

Pro poslední ze sledovaných procesů Servis a reklamace byly definovány dva úkoly. Oba byly schváleny na poradě procesního týmu (XY, s.r.o., 2020) a jsou uvedené níže.

- a) Ukazatel výkonnosti KPI_04-M01, týkající se plnění doby reakce reklamačního technika na požadavek zákazníka, bude nastaven na hodnotu 90 %. V případě nesplnění bude sjednáno NPO. Výsledky budou hodnoceny na poradě vedení na konci roku.

- b) Ukazatel výkonnosti KPI_04-M02, týkající se plnění termínu vyřízení reklamace do 30 dnů, bude nastaven na hodnotu 90 %. V případě nesplnění bude sjednáno NPO. Výsledky budou hodnocené na poradě vedení na konci roku.

V této kapitole 3.5 vzniklo mnoho úkolů i NPO. Většina z nich se vztahuje k ukazatelům výkonnosti a jejich nastavení konkrétních hodnot, které budou určovat právě výkonnost daného procesu. Aby byly informace přesnější, dohledatelné a lépe čitelné, autorka této práce vypracovala v příloze 20 tabulku 24, ve které byl sestaven aktuální stav všech ukazatelů měření výkonnosti hlavních procesů. Zdrojem tabulky byly informace získané v této kapitole.

Z tabulky 24 uvedené v příloze 20 je přehledně vidět aktuální stav všech ukazatelů výkonnosti a jejich definované hodnoty. Celkem je v tabulce vymezených 14 ukazatelů výkonnosti. U šesti ukazatelů byla definována konkrétní hodnota, hodnota jednoho ukazatele procesu Obchod bude definována do týdne a u sedmi ukazatelů budou určeny hodnoty do konce roku 2020. Tabulka 24 v příloze 20 u každého ukazatele navíc obsahuje interval hodnocení a vlastníka procesu, ke kterému se ukazatel vztahuje.

Závěrem lze konstatovat, že vzniklo celkem 22 různých úkolů či NPO. Odpovědnosti byly stanoveny výše a logicky vzato za ně odpovídají vlastníci dotčených procesů. Posledním úkolem definovaným na poradě (XY, s.r.o., 2020), týkajícím se zavádění procesního řízení, je do konce roku vytvořit fond, ze kterého se budou kvartálně vyplácet prémie, založené na výsledcích ukazatelů. Návrh bude připraven do konce roku a odpovídat za něj bude ředitel společnosti společně s finančním ředitelem.

4 Závěr

Cílem této práce je ve vybrané společnosti definovat procesy, jejich ukazatele výkonnosti a rizika podle požadavků normy ISO 9001. Cílem není navrhnout vybrané organizaci změny, které jí pomohou předložit v rámci certifikačního auditu podle ISO 9001 důkazy, jež souvisí s plněním požadavků této normy, ale spíše by výsledky zde zjištěné mohly být využity jako nástroj pro zlepšování fungování procesů v analyzované společnosti.

Aby bylo cíle dosaženo, bylo nejprve v teoreticko-metodologické části této závěrečné práce shromážděno dostatečné množství informací, zabývajících se daným tématem. Dále byla vybrána organizace XY, s.r.o., se kterou je autorka v úzkém kontaktu. Organizace byla charakterizována, byly v ní vybrány a zapojeny osoby podílející se na tvorbě procesů, procesy byly identifikovány, popsány a na základě toho byla sestrojena procesní mapa. Procesy, na které byla zato závěrečná práce primárně zaměřená byly procesy hlavní. Následnými kroky byly definovány ukazatele výkonnosti procesů, byla vyhodnocena rizika procesů a na závěr byla stanovena NPO a úkoly pro další období.

Praktickou část závěrečné práce lze rozdělit na čtyři důležité části. V první části byla charakterizována vybraná společnost a výstupem této části byl navržený systém řízení pomocí vybraných nástrojů. Druhá část se zabývala mapováním a rozбором procesů, jíž výsledkem byla procesní mapa. Výsledkem třetí části, orientované na měření výkonnosti procesů, bylo 11 definovaných ukazatelů. Poslední část zabývajících se riziky identifikovala k vybraným procesům celkem 27 rizik a 10 příležitostí.

Prvním výsledkem byl navržený systém řízení pomocí vybraných nástrojů, které jsou znázorněny na obrázku 14. Tento první krok byl naprosto klíčový, protože z něj vyplývá absolutně vše, co se týká procesního řízení. Autorka této práce navrhla celý systém řízení postavit na metodě Balanced Scorecard. Manažeři v analyzované společnosti definovali finanční cíl, který považují za hlavní cíl podnikání a tohoto cíle budou dosahovat pomocí perspektivy zákaznické, procesní a znalostní. Tato závěrečná práce se zaměřila na perspektivu procesní a právě navržený systém řízení je v tuto chvíli možné považovat za stavební kámen celého systému řízení v analyzované společnosti XY, s.r.o.

Výsledkem mapování a rozboru procesů ve vybrané společnosti XY, s.r.o. je deset identifikovaných procesů rozdělených do kategorií řídicích procesů, hlavních procesů a podpůrných procesů. Detailně byly popsány procesy hlavní, mezi které patří Obchod, Výroba, Servis a reklamace a Skladování a expedice. U zbývajících procesů byly doplněny karty procesu, aby bylo možné vytvořit procesní mapu. Celkem bylo vytvořeno deset karet procesu, čtyři procesy byly detailně popsány a k nim bylo vytvořeno celkem šest postupových diagramů klíčových činností, probíhajících v procesech. Mapování a rozbor procesů byl zakončen vytvořenou mapou procesů na obrázku 15 této závěrečné práce, která jasně vymezila procesní prostředí vybrané organizace.

Výsledkem měření výkonnosti procesů bylo ke čtyřem vybraným hlavním procesům přiřazeno velmi pečlivě jedenáct definovaných ukazatelů. Cílem hledání ideálních ukazatelů bylo převážně definovat ty, které budou v praxi maximálně aplikovatelné. Autorka této práce společně s procesním týmem vyvinuli maximální úsilí, aby počet sledovaných kritérií nebyl zbytečně navyšován, aby byl každý ukazatel navržen v součinnosti s celkovou strategií společnosti a zároveň každý přinášel skutečný užitek.

V procesu **Obchod** bylo definováno pět ukazatelů výkonnosti. První ukazatel sleduje plnění marže, druhý zákaznickou loajalitu, třetí dobu reakce na požadavek zákazníka, čtvrtý ukazatel sleduje plnění termínů dodání a poslední ukazatel pohledávky. Co se týče požadovaných konkrétních hodnot, tak u marže bylo nastaveno plnění na 100 %. Tzn. ředitel vybrané

organizace požaduje plnit plán marže ve 100 %, hodnoty plnění se budou sledovat 1x měsíčně, plán marže dodá ředitel společnosti vždy na začátku roku a za výsledky bude odpovědný obchodní ředitel. Druhým ukazatelem, u kterého byla nastavena určitá hodnota, je doba reakce na požadavek zákazníka u skladových položek. Odpovědný pracovník musí reagovat na tento požadavek jeho vyřízením do 4 hodin v 80 % případů a požadavek by měl být v tomto termínu vyřízen. Ve stávajícím stavu byla tato reakce zjištěna pouze v 57 % případů. Vedení společnosti se rozhodlo výsledky změnit a již při vytváření této závěrečné práce bylo navrženo několik opatření, která by k tomu měla dopomoci. Prvním je směřovat zákazníky objedávající položky držené skladem na e-shop, který objednávku zpracuje ihned automaticky, což u obchodníka není vždy možné. E-shop byl více zviditelněn, zákazníkům byl o této možnosti rozeslán hromadný e-mail a obchodníci navíc své zákazníky o možnosti využívat tento kanál více motivovali. Jejich motivací je ušetřit si práci bez ohledu na snížení odměňování za plnění marže a zároveň snížení chybovosti při zadávání. Pro zákazníka je bonusem okamžité vyřízení jeho požadavku a doprava zdarma. Dalším ukazatelům zde zmíněným, nebyla přiřazena požadovaná hodnota. Bylo stanoveno množství úkolů, aby bylo možné zjistit aktuální situaci a výši hodnoty správně definovat do konce roku 2020.

V procesu **Výroba** byly definovány tři ukazatele. Prvním bylo plnění doby zpracování plánu výroby neboli dodání plánu včas a druhým a třetím plnění časového a finančního plánu. Požadovaná hodnota plnění zpracování plánu výroby byla nastavena na 100 %. Tento ukazatel vznikl z původního pevně stanoveného termínu pro vypracování plánu výroby. Po detailnějším šetření bylo zjištěno, že každý plán výroby má svá specifika a jeho zpracování může zabrat pouze jeden den nebo také dva měsíce. Z toho důvodu byl změněn postup a technik bude nejprve potvrzovat obchodníkovi termín, ve kterém plán výroby zpracuje. V případě, že bude zákazník souhlasit, bude se plán zpracovávat. Tento způsob měření výkonnosti procesu Výroba je mnohem více vypovídající než způsob předchozí. Hodnoty k ukazatelům týkající se plnění časového a finančního plánu budou definovány do konce roku, kdy budou už vyhodnocena aktuální data a zároveň bude upraven IS tak, aby bylo možno data i nadále snadno vyhodnocovat.

Výkonnost procesu **Skladování a expedice** bude hodnocena podle jednoho ukazatele, kterým se bude sledovat počet neshod při expedici. Požadovaná hodnota byla nastavena na 98 % a je opět definována po zavedení několika změn, které byly v tomto procesu implementovány. Nejdůležitější změnou, která výrazně přispěla ke zlepšení hodnoty tohoto ukazatele, je zrušení odpovědnosti vedoucímu skladu za náklady. Vedoucí skladu nebude již hodnocen podle nákladovosti svého úseku, ale podle bezchybnosti odesílání zakázek, což bude mít bezesporu výraznější vliv na spokojenost zákazníka. Dalšími změnami bylo posunutí času pro vyzvedávání zásilek přepravcem na 17:00 hod., aby bylo více časového prostoru odeslat v jeden pracovní den více zakázek, které by jinak byly odeslány až další pracovní den.

Pro proces **Servis a reklamace** byly definovány dva ukazatele a zároveň k nim byly přiřazeny konkrétní hodnoty. Proces bude považován za úspěšný, když bude počet přijatých požadavků na opravu či reklamaci zpracován do 2 dnů v 90 % a zároveň budou tyto požadavky vyřízeny do 30 dnů také v 90 %. Tyto hodnoty odráží skutečný stav a v tuto chvíli je nutné nadále proces pozorovat, aby bylo možné zavčas odvrátit zhoršující se trend.

Výsledkem v oblasti rizik bylo identifikování celkem 27 rizik a 10 příležitostí, které byli zakresleny do matice rizik na obrázku 16 této závěrečné práce. Na základě umístění rizik v této matici, bylo rozhodnuto zvážit stanovení NPO u dvou rizik a u devíti rizik bylo NPO nutné přijmout. Velmi vysoké riziko bylo shledáno u nesplnění plánu marže a u ztráty zákazníků. V prvním případě marže bylo zjištěno, že manažeři vybrané společnosti se snaží poslední dva roky diverzifikovat své portfolio a tím přispívají k vyrovnanějším výsledkům marže. Dále se zjišťuje 1x měsíčně aktuální stav marže a porovnává s marží plánovanou. Toto sledování

pomůže včas odhalit případnou neshodu. Posledním opatřením je přidat sledování marže jako další bod do týdenních obchodních porad. Co se týče druhého vysokého rizika, týkajícího se možné ztráty zákazníků, byly provedeny též významné změny. V první řadě se začne sledovat zákaznická loajalita v součinnosti s ukazatelem výkonnosti procesu Obchod KPI_01-02. Dále bude u zakázek typu výroba prověřeno plnění termínu dodání a časového plánu a u všech neaktivních a ztracených zákazníků se budou prověřovat příčiny odchodu. V závěru je nutné uvést, že manažeři analyzované společnosti rizika nepovažují za znepokojující, což může značit mnohé, ale v každém případě je nezbytné na konci roku 2020 prověřit účinnost všech stanovených úkolů a NPO nejen s riziky souvisejícími. I přestože nejsou rizika pro manažery znepokojující, je dobrým zjištěním, že identifikace, analýza i hodnocení se uskutečnily v součinnosti téměř všech zaměstnanců vybrané společnosti XY, s.r.o. Zvláště díky tomuto zapojení zaměstnanců lze konstatovat, že nejvyšší management může přijímat opravdu kvalitní rozhodnutí.

Na základě výstupů z této závěrečné práce zaměřené na téma zavádění procesního řízení, by měl management vybrané organizace zvážit závěry a NPO zde zmiňované a rozhodnout o dalším vývoji. Dále by měly být zváženy nedostatky zjištěné v procesech a v dalších krocích by se měli manažeři vybrané organizace na ně zaměřit. Pokud budou přijata na základě výstupů z této práce zmíněná opatření, je nezbytné v dalším období posoudit jejich účinek. Jak bylo mnohokrát zmíněno v této závěrečné práci, organizace je řízena spíše intuitivně, bez formálních pravidel a postupů. Tato analýza by měla přispět k vytvoření té nejefektivnější strategie a jednoznačně může být považována za jeden z podkladů v rozhodování pro další plánování.

Literatura

Monografie

BECKOVÁ, M. *Revize ISO 9001:2015: jak aktualizovat stávající systém managementu kvality?* Praha : Verlag Dashöfer, 2016. 92 s. ISBN 978-80-87963-22-7.

CIENCIALA, J. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů.* Praha : Professional Publishing, 2011. 204 s. ISBN 978-80-7431-044-7.

Česká společnost pro jakost. *Model EFQM.* Praha : Česká společnost pro jakost, 2020. 50 s. ISBN 978-90-5236-851-1.

ČSN EN ISO 9000:2016. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník.* Praha : Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016.

ČSN EN ISO 9001:2016. *Systémy managementu kvality – Požadavky.* Praha : Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016.

ČSN EN ISO 9001:2009. *Systémy managementu kvality – Požadavky.* Praha : Český normalizační institut, 2016.

ČSN ISO 31000. *Management rizik – Směrnice.* Praha : Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2018.

ČSN ISO 5807. *Zpracování informací. Dokumentační symboly a konvence pro vývojové diagramy toku dat, programu a systému, síťové diagramy programu a diagramy zdrojů systému.* Praha : Český normalizační institut, 1996.

FILIP, L. *(NE)KVALITA aneb pravdivý příběh kvality.* Hradec Králové : TZ-one, 2017. 254 s. ISBN 978-80-7539-049-3.

FILIP, L. *Efektivní řízení kvality.* Praha : Pointa, 2019. 248 s. ISBN 978-80-907530-5-1.

HAMMER, M. a HERSHMAN, L. *Rychleji, levněji, lépe: devět faktorů účinné transformace podnikových procesů.* Praha : Management Press, 2013. 259 s. ISBN 978-80-7261-253-6.

HNÁTEK, J. et al. *Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016: Systémy managementu kvality – Požadavky.* Praha : Česká společnost pro jakost, 2016, 136 s. ISBN 978-80-02-02642-6.

KAPLAN, R. a NORTON D. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody.* Praha : Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

KOTLER, P. *Marketing management. 14. vyd.* Praha : Grada Publishing, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

NENADÁL, J. *Management kvality pro 21. století.* Praha : Management Press, 2018. 368 s. ISBN 978-80-726-1561-2.

NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody.* Praha : Management Press, 2015. 380 s. ISBN 978-80-7261-392-2.

NENADÁL, J. *Systémy managementu kvality.* Praha : Management Press, 2016, 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání.* Praha : Grada Publishing, 2019. 160 s. ISBN 978-80-271-2028-4.

ŘEPA, V. *Procesně řízená organizace*. Praha : Grada, 2012. 304 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha : Grada Publishing, 2011. 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

VEBER, J. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. Praha : Management Press, 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.

WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha : Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Odborné knihy a časopisy

FRIEDEL, L. Čtyři perspektivy procesního přístupu. *Perspektivy kvality : odborný čtvrtletník pro získávání poznatků a šíření znalostí o managementu*, 2018, číslo 3, s. 4-9. ISSN 1805-6857.

FRIEDEL, L. Management kvality pro 21. století. *Perspektivy kvality : odborný čtvrtletník pro získávání poznatků a šíření znalostí o managementu*, 2019, číslo 2, s. 48-50. ISSN 1805-6857.

Internetové zdroje

Česká společnost pro jakost: *Model EFQM [online]*. Praha : ČSJ, 2020 [cit. 2020-05-14]. Dostupné z WWW: < <https://www.centrumexcelence.cz/post/3-pil%C3%ADře-modelu-efqm-opora-i-pro-obdob%C3%AD-post-covid-19>>.

INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS: *Statement on Tools and Techniques for Implementing Integrated Performance Management Systems [online]*. Montvale : IMA, 1998 [cit. 2020-01-05]. 34 s. Dostupné z WWW: < <https://www.imanet.org/-/media/95d4dc6e2f4d4cff9e0c818b4377fb7a.ashx?as=1&mh=200&mw=200&hash=8FE5DA75D216BB7D1736D3C0AAA242C4392CDADB>>.

SPŘ: *Doporučená praxe – oblast řízení rizik [online]*. Brno : SPŘ, 2013 [cit. 2020-05-07]. 31 s. Dostupné z WWW: < https://www.ipma.cz/media/1283/dobra_praxe_rizeni_rizik.pdf>.

Ostatní zdroje

EVROPSKÁ KOMISE. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. Lucemburk : Úřad pro publikace Evropské unie, 2015, 54 s. ISBN 978-92-79-45310-6.

XY, s.r.o. *Informační systém*. (2020)

XY, s.r.o. *Interní dokumenty*. (2020)

Vlastní zpracování.

Seznam příloh

Příloha 1 Závěry brainstormingu – návrhy procesů	I
Příloha 2 Hodnocení procesů - jednotlivci	II
Příloha 3 Karta procesu Obchod	III
Příloha 4 Proces Obchod – postupový diagram pro zpracování nabídky	IV
Příloha 5 Proces Obchod – postupový diagram pro zpracování potvrzení objednávky	V
Příloha 6 Karta procesu Výroba	VI
Příloha 7 Proces Výroba – postupový diagram výrobního postupu	VII
Příloha 8 Karta procesu Skladování a expedice	VIII
Příloha 9 Proces Skladování a expedice – postupový diagram pro příjem zboží na sklad	IX
Příloha 10 Proces Skladování a expedice – postupový diagram pro výdej zboží ze skladu	X
Příloha 11 Karta procesu Servis a Reklamace	XI
Příloha 12 Proces Servis a reklamace – postupový diagram pro požadavek na servis / reklamaci	XII
Příloha 13 Karta procesu Nakupování	XIII
Příloha 14 Karta procesu Vývoj a výzkum	XIV
Příloha 15 Karta procesu Marketing	XV
Příloha 16 Karta procesu Dokumentace	XVI
Příloha 17 Karta procesu Interní audit	XVII
Příloha 18 Karta procesu Odpovědnost managementu	XVIII
Příloha 19 Analýza rizik	XIX
Příloha 20 Ukazatele výkonnosti a jejich hodnoty	XX

Přílohy

Příloha 1 Závěry brainstormingu – návrhy procesů

- 1 Obchod
- 2 Výroba
- 3 Nákup
- 4 Marketing
- 5 Servis a reklamace
- 6 Personalistika
- 7 Sklad a expedice
- 8 Finanční řízení
- 9 Plánování
- 10 Řízení dokumentace
- 11 Robotika
- 12 Výzkum a vývoj;
- 13 Akvizice
- 14 Dodavatelé
- 15 Pracovní prostředí a BOZP
- 16 Montáž
- 17 Prodej
- 18 Akvizice
- 19 Komunikace
- 20 Vedení
- 21 Interní audit;
- 22 Neustálé zlepšování
- 23 Neshody a nápravná opatření
- 24 Spokojenost zákazníka
- 25 Expedice
- 26 Testování
- 27 Vývoj SW
- 28 Identifikace zboží

Příloha 2 Hodnocení procesů - jednotlivci

Tabulka 12 Hodnocení procesů

Dopad procesů	Funkce	Nákup	Obchod	Marktg	Výroba	R&D	Audity	Rekl	Vedení	Sklad	Dokum
Strategie	ředitel	2	5	2	3	3	1	4	5	2	1
	finanční ředitel	3	5	1	3	2	1	3	5	3	2
	vedoucí SBU A	2	5	2	3	2	1	3	4	5	2
	vedoucí SBU B	3	5	1	3	1	2	3	4	3	1
	vedoucí SBU C	3	5	1	3	3	1	2	4	3	2
	vedoucí výroby	3	4	1	4	3	1	5	3	4	3
	autorka	2	5	2	4	3	1	4	5	3	4
Zákazník	ředitel	1	5	2	5	2	1	5	3	5	4
	finanční ředitel	3	5	1	5	2	2	4	4	5	4
	vedoucí SBU A	4	5	1	3	1	1	4	1	2	2
	vedoucí SBU B	4	5	2	4	1	2	4	2	4	1
	vedoucí SBU C	4	5	1	5	1	1	5	2	4	2
	vedoucí výroby	3	5	1	5	2	1	5	2	5	5
	autorka	4	5	1	4	3	2	5	2	5	4
Finance	ředitel	3	5	2	4	2	1	4	5	4	3
	finanční ředitel	3	5	1	4	3	2	3	1	4	4
	vedoucí SBU A	4	5	1	4	1	2	4	2	3	2
	vedoucí SBU B	2	5	2	4	3	1	3	1	4	1
	vedoucí SBU C	5	5	1	4	1	1	3	2	5	2
	vedoucí výroby	3	4	1	5	4	1	4	3	4	2
	autorka	4	5	2	4	3	1	4	1	2	2
Strategie		2,57	4,86	1,43	3,29	2,43	1,14	3,43	4,29	3,29	2,14
Zákazník		3,29	5,00	1,29	4,43	1,71	1,43	4,57	2,29	4,29	3,14
Finance		3,43	4,86	1,43	4,14	2,43	1,29	3,57	2,14	3,71	2,29
Celkem		9,29	14,71	4,14	11,86	6,57	3,86	11,57	8,71	11,29	7,57

Zdroj: vlastní zpracování

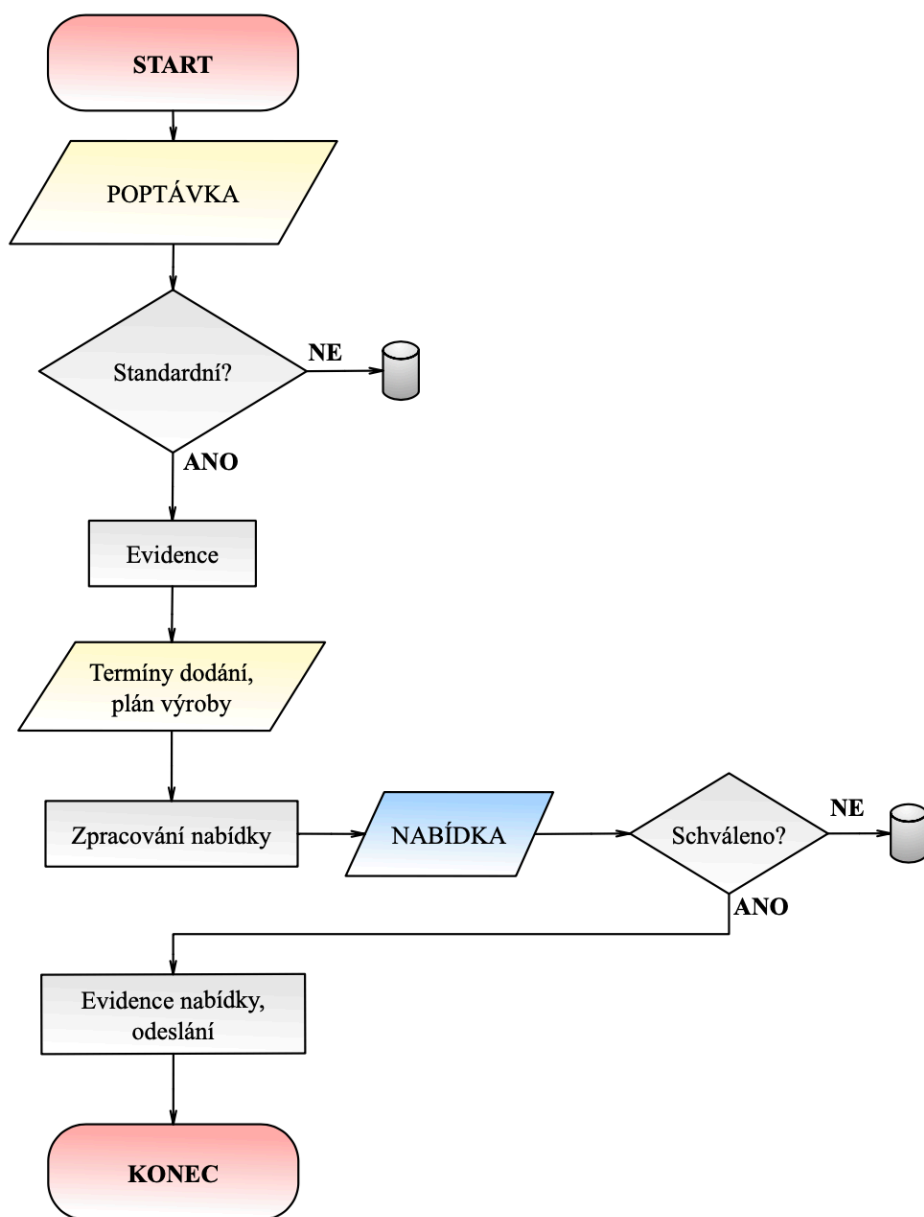
Příloha 3 Karta procesu Obchod

Tabulka 13 Karta procesu Obchod

Název procesu	Obchod
Vlastník	obchodní ředitel
Uživatelé	vedoucí SBU obchodník asistentka
Zákazník	koncový zákazník proces VÝROBA proces NÁKUP proces SKLAD proces VEDENÍ proces DOKUM proces MKTG proces AUDIT
Cíl procesu	interní dokumentace (XY, s.r.o.)
Popis procesu (činnosti)	přezkoumání poptávky a objednávky zpracování nabídky a potvrzení objednávky průběžná kontrola a změnová řízení tvorba cen komunikace se zákazníky a marketing sledování spokojenosti a loajálnosti zákazníka akvizice
Vstupy	požadavky zákazníka (poptávka, kupní smlouva) požadavky trhu proces VÝROBA (plán výroby, dokumentace) proces NÁKUP (plánované termíny dodání) proces SKLAD (zápujčky) proces VEDENÍ (motivace, školení, způsobilost) proces DOKUM (interní a externí dokumentace) proces MKTG (propagační materiály, mktg plán) proces AUDIT (výsledky auditu)
Výstupy	proces VÝROBA (požadavky zákazníka, interní požadavky) proces NÁKUP (požadavky zákazníka, interní požadavky na nákup) proces SKLAD (požadavky na termín expedice od zákazníka, zboží od zákazníka) proces VEDENÍ (požadavky na výcvik a pracovní prostředí, plnění cílů kvality, reporty) proces DOKUM (požadavky na změnu či novou dokumentaci) proces MKTG (plán marže, požadavky zákazníka) proces AUDIT (výsledky zjištění auditu) zákazník - splněný požadavek zákazníka, spokojenost zákazníka zákazník - potvrzení objednávky zákazník - nabídka zákazník - odmítnutí poptávky / objednávky
Zdroje	lidské - způsobilí zaměstnanci viz organizační struktura pracovní prostředí - IS, Internet, intranet infrastruktura - kancelářské prostory
Vybavení	osobní automobil notebook telefon
Dokumenty	Intranet - dokumenty s právem "obchod"

Zdroj: vlastní zpracování

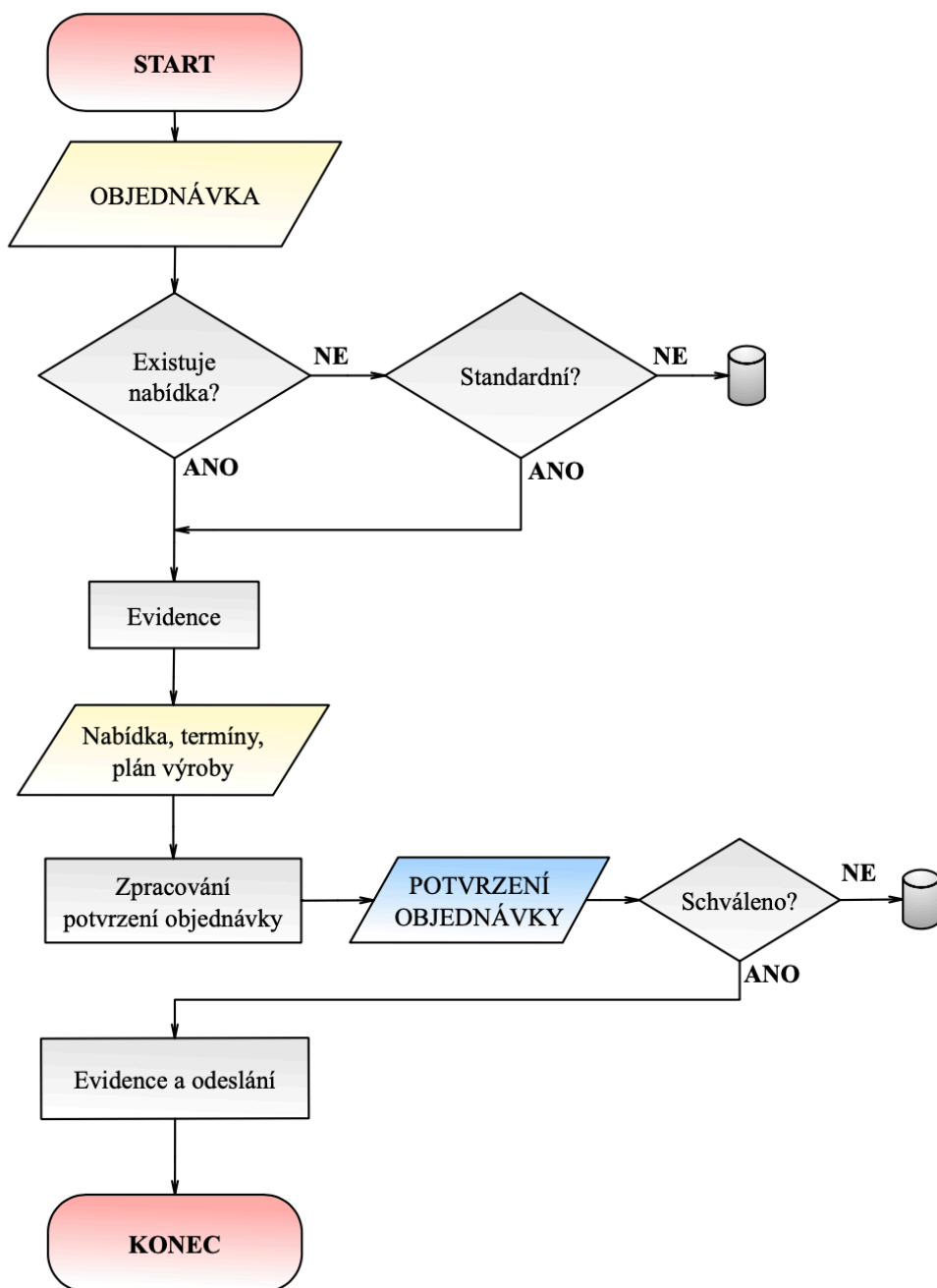
Obrázek 17 Postup - přezkoumání poptávky a zpracování nabídky



Zdroj: vlastní zpracování v programu VisualDesigner

Příloha 5 Proces Obchod – postupový diagram pro zpracování potvrzení objednávky

Obrázek 18 Postup - přezkoumání objednávky a zpracování potvrzení objednávky



Zdroj: vlastní zpracování v programu VisualDesigner

Příloha 6 Karta procesu Výroba

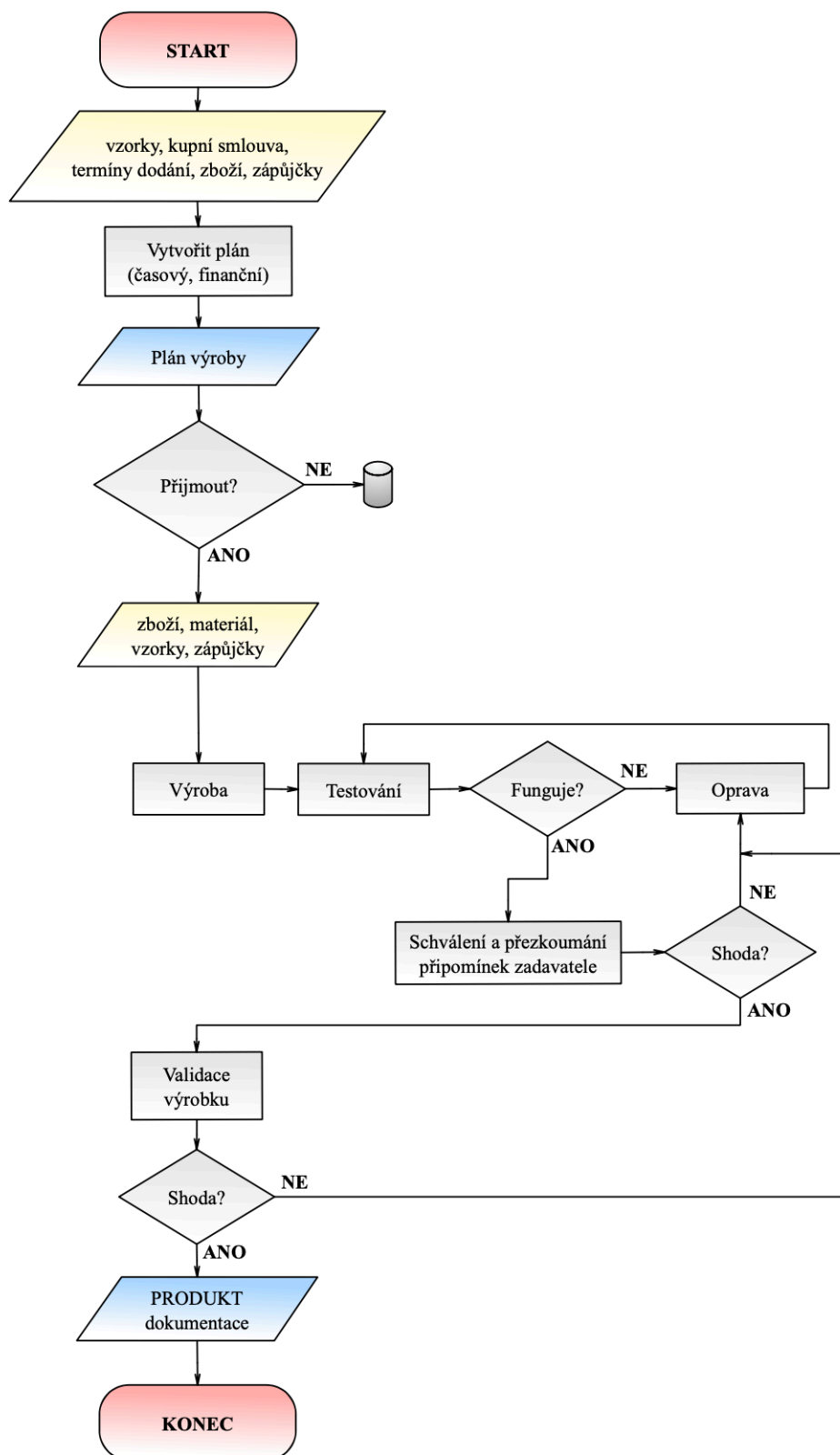
Tabulka 14 Karta procesu Výroba

Název procesu	Výroba
Vlastník	vedoucí výroby
Uživatelé	technik konstruktér elektrikář programátor
Zákazník	koncový zákazník proces OBCHOD proces REKL proces NÁKUP proces SKLAD proces VEDENÍ proces DOKUM proces AUDIT
Cíl procesu	interní dokumentace (XY, s.r.o.)
Popis procesu (činnosti)	přezkoumání požadavku zákazníka zpracování technické dokumentace plánování výroba průběžná kontrola a změnová řízení
Vstupy	zákazník - vzorky pro výrobu, majetek zákazníka proces OBCHOD (požadavek od zákazníka, kupní smlouva) proces NÁKUP (plánované termíny dodání - DL od dodavatele) proces REKL (opravené zboží - vyřešená reklamacie) proces SKLAD (zboží, zápůjčky) proces VEDENÍ (motivace, školení, způsobilost) proces DOKUM (interní a externí dokumentace) proces AUDIT (výsledky auditu)
Výstupy	proces OBCHOD (plán výroby, dokumentace) proces NÁKUP (požadavky na nákup) proces REKL (zboží na opravu či reklamaci) proces SKLAD (vyrobené zboží na sklad) proces VEDENÍ (požadavky na výcvik a pracovní prostředí, plnění cílů kvality, reporty) proces DOKUM (požadavky na změnu či novou dokumentaci) proces AUDIT (výsledky zjištění auditu) zákazník - zboží požadované zákazníkem zákazník - výrobní dokumentace
Zdroje	lidské - způsobilí zaměstnanci viz organizační struktura pracovní prostředí - IS, SW - Solidworks, Internet, intranet infrastruktura - provoz výroby, výrobní vybavení
Vybavení	PC, notebook, telefon výrobní vybavení (fréza, 3D tiskárna, soustruh) manipulační technika skladovací prostory (regály atp.) měřicí zařízení (multimetr a další měřidla)
Dokumenty	Intranet - dokumenty s právem "výroba"

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7 Proces Výroba – postupový diagram výrobního postupu

Obrázek 19 Postup - přezkoumání požadavku na výrobu a výroba



Zdroj: vlastní zpracování v programu VisualDesigner

Příloha 8 Karta procesu Skladování a expedice

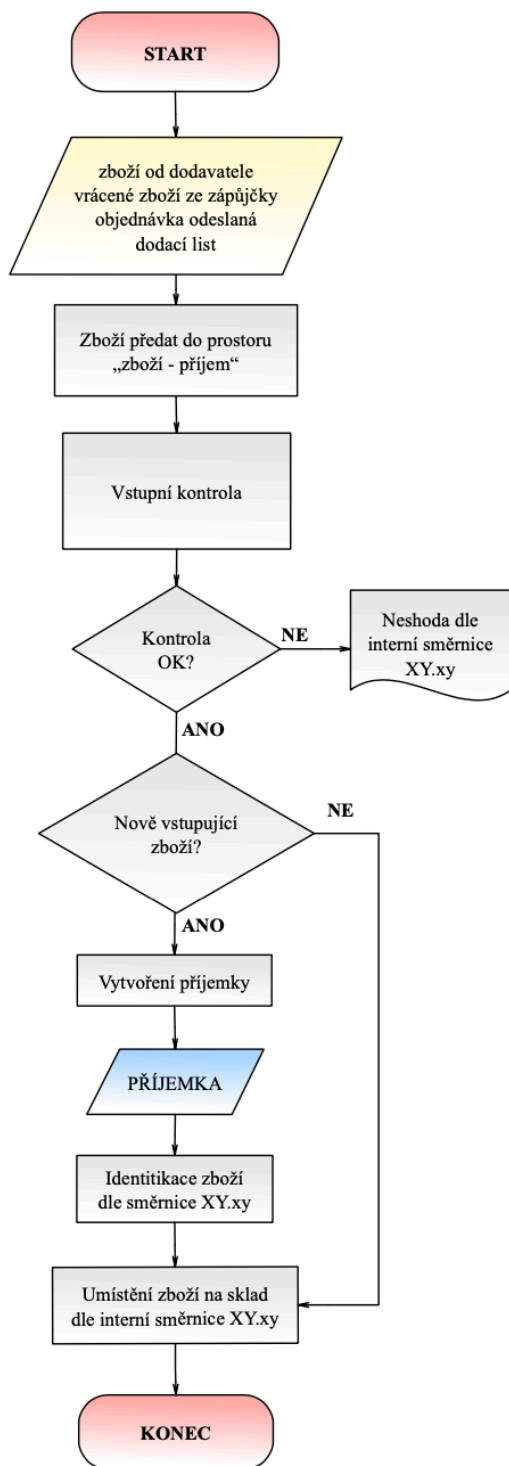
Tabulka 15 Karta procesu Skladování a expedice

Název procesu	Skladování a expedice
Vlastník	vedoucí skladu
Uživatelé	skladník
Zákazník	koncový zákazník proces OBCHOD proces VÝROBA proces REKL proces NÁKUP proces R&D proces VEDENÍ proces DOKUM proces AUDIT
Cíl procesu	interní dokumentace (XY, s.r.o.)
Popis procesu (činnosti)	příjem zboží skladování výdej zboží expedice
Vstupy	požadavky zákazníka (termín expedice, požadavky na dopravce) zboží od dodavatele zboží od zákazníka - majetek zákazníka (proces OBCHOD) požadavek výroby (proces VÝROBA) dodací list do dodavatele (proces NÁKUP) zboží na sklad (proces REKL) proces VEDENÍ (motivace, školení, způsobilost) proces DOKUM (interní a externí dokumentace) proces R&D (zboží z vývoje) proces AUDIT (výsledky auditu)
Výstupy	proces OBCHOD (skladová dostupnost, zápůjčky) proces VÝROBA (zboží do výroby) proces NÁKUP (požadavek na nákup) proces REKL (neshodné zboží) proces VEDENÍ (požadavky na výcvik a pracovní prostředí, plnění cílů kvality, reporty) proces DOKUM (požadavky na změnu či novou dokumentaci) proces R&D (zboží do vývoje) proces AUDIT (výsledky zjištění auditu) zákazník - zboží
Zdroje	lidské - způsobilí zaměstnanci viz organizační struktura pracovní prostředí - IS, Internet, intranet infrastruktura - skladovací prostory
Vybavení	PC, telefon, osobní automobil manipulační technika měřicí zařízení - teploměr (kalibrovaný) skladovací prostory (regály atp.) orientační váha
Dokumenty	Intranet - dokumenty s právem "sklad"

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 9 Proces Skladování a expedice – postupový diagram pro příjem zboží na sklad

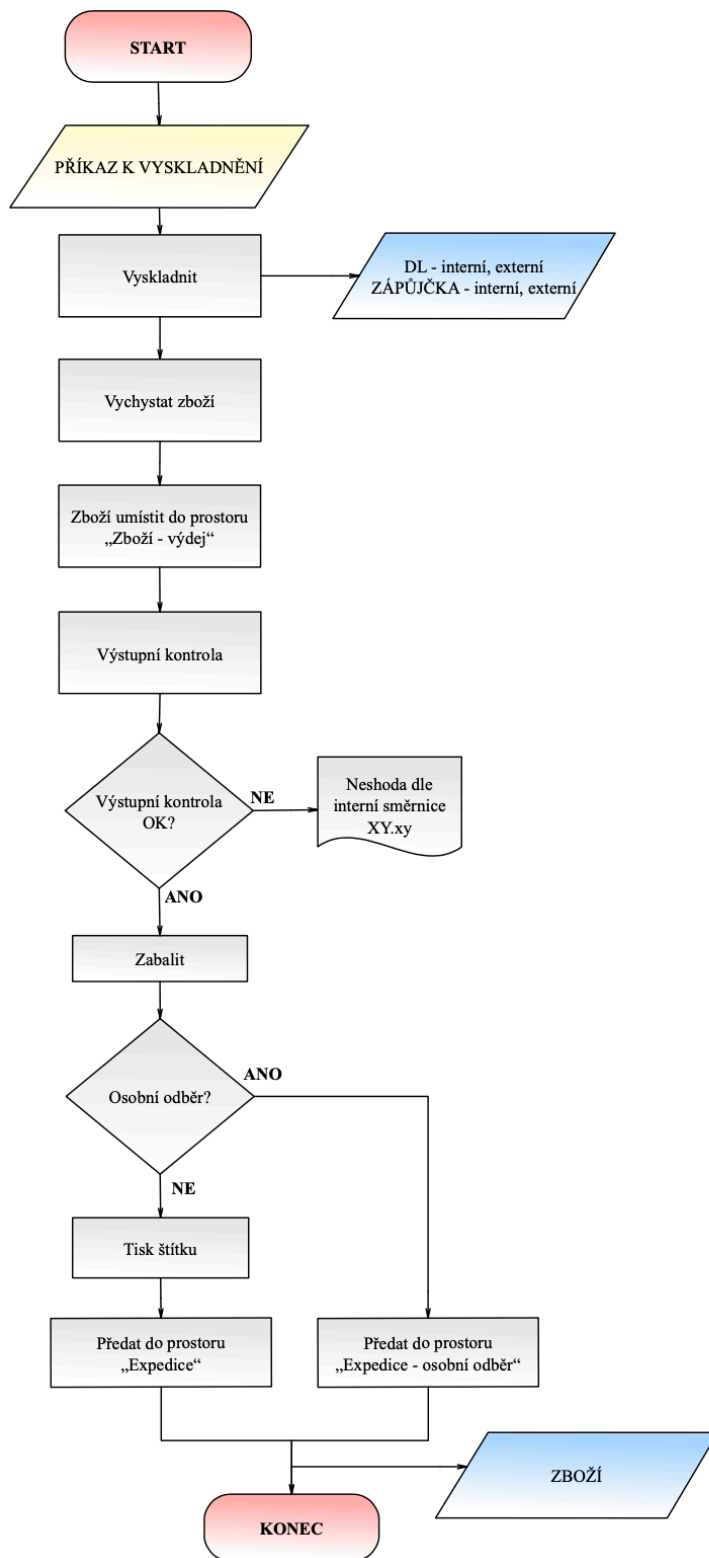
Obrázek 20 Postup - příjem zboží na sklad



Zdroj: vlastní zpracování v programu VisualDesigner

Příloha 10 Proces Skladování a expedice – postupový diagram pro výdej zboží ze skladu

Obrázek 21 Postup - výdej zboží ze skladu a expedice



Zdroj: vlastní zpracování v programu VisualDesigner

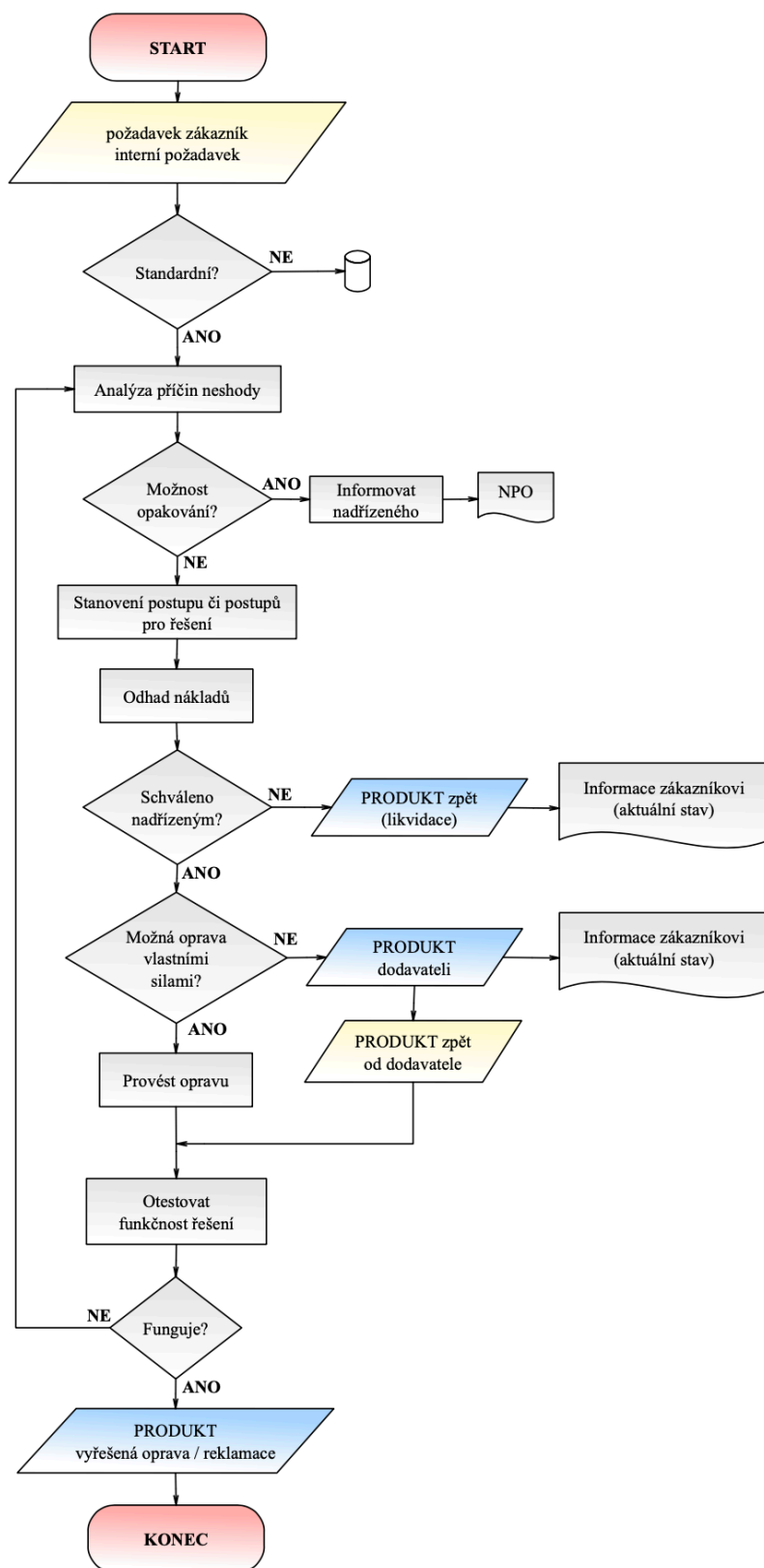
Příloha 11 Karta procesu Servis a Reklamace

Tabulka 16 Karta procesu Servis a reklamace

Název procesu	Skladování a expedice
Vlastník	vedoucí skladu
Uživatelé	skladník
Zákazník	koncový zákazník proces OBCHOD proces VÝROBA proces REKL proces NÁKUP proces R&D proces VEDENÍ proces DOKUM proces AUDIT
Cíl procesu	interní dokumentace (XY, s.r.o.)
Popis procesu (činnosti)	příjem zboží skladování výdej zboží expedice
Vstupy	požadavky zákazníka (termín expedice, požadavky na dopravce) zboží od dodavatele zboží od zákazníka - majetek zákazníka (proces OBCHOD) požadavek výroby (proces VÝROBA) dodací list do dodavatele (proces NÁKUP) zboží na sklad (proces REKL) proces VEDENÍ (motivace, školení, způsobilost) proces DOKUM (interní a externí dokumentace) proces R&D (zboží z vývoje) proces AUDIT (výsledky auditu)
Výstupy	proces OBCHOD (skladová dostupnost, zápůjčky) proces VÝROBA (zboží do výroby) proces NÁKUP (požadavek na nákup) proces REKL (neshodné zboží) proces VEDENÍ (požadavky na výcvik a pracovní prostředí, plnění cílů kvality, reporty) proces DOKUM (požadavky na změnu či novou dokumentaci) proces R&D (zboží do vývoje) proces AUDIT (výsledky zjištění auditu) zákazník - zboží
Zdroje	lidské - způsobilí zaměstnanci viz organizační struktura pracovní prostředí - IS, Internet, intranet infrastruktura - skladovací prostory
Vybavení	PC, telefon, osobní automobil manipulační technika měřicí zařízení - teploměr (kalibrovaný) skladovací prostory (regály atp.) orientační váha
Dokumenty	Intranet - dokumenty s právem "sklad"

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 22 Postup - vyřízení požadavku na servis / reklamaci



Zdroj: vlastní zpracování v programu VisualDesigner

Příloha 13 Karta procesu Nakupování

Tabulka 17 Karta procesu Nakupování

Název procesu	Nakupování
Vlastník	vedoucí nákupu
Uživatelé	asistentka
Zákazník	proces OBCHOD proces VÝROBA proces SERVIS proces SKLAD proces VEDENÍ proces DOKUM proces AUDIT proces R&D proces MKTG
Cíl procesu	interní dokumentace (XY, s.r.o.)
Popis procesu (činnosti)	nákup zboží a služeb výběr a hodnocení dodavatelů
Vstupy	proces OBCHOD (požadavky zákazníka, interní požadavky na nákup) proces VÝROBA (požadavky na nákup) proces SKLAD (požadavky na nákup) proces SERVIS (požadavky na nákup) proces VEDENÍ (požadavky na kvalifikaci) proces DOKUM (interní/externí dokumentace) proces R&D (požadavky na nákup) proces MKTG (požadavky na nákup) proces AUDIT (požadavky na nákup)
Výstupy	proces OBCHOD (potvrzená objednávka odeslaná) proces VÝROBA (potvrzená objednávka odeslaná) proces SKLAD (potvrzená objednávka odeslaná) proces SERVIS (potvrzená objednávka odeslaná) proces VEDENÍ (požadavky na výcvik) proces DOKUM (požadavky na změnu dokumentace) proces R&D (potvrzená objednávka odeslaná) proces MKTG (potvrzená objednávka odeslaná) proces AUDIT (potvrzená objednávka odeslaná)
Zdroje	lidské - způsobilí zaměstnanci viz organizační struktura pracovní prostředí - IS, Internet, intranet infrastruktura - kancelářské prostory
Vybavení	PC, notebook, telefon
Dokumenty	Intranet - dokumenty s právem "nákup"

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 14 Karta procesu Vývoj a výzkum

Tabulka 18 Karta procesu Vývoj a výzkum

Název procesu	R&D
Vlastník	vedoucí R&D
Uživatelé	technik programátor asistentka
Zákazník	proces SKLAD proces REKL proces VEDENÍ proces NÁKUP proces DOKUM proces AUDIT
Cíl procesu	interní dokumentace (XY, s.r.o.)
Popis procesu (činnosti)	vývoj a výzkum realizace vývoje a výzkumu plánování zavádění nových technologií / produktů průběžná kontrola a změnová řízení
Vstupy	proces REKL (opravené zboží - vyřešená reklamacie) proces NÁKUP (potvrzená objednávka odeslaná) proces SKLAD (zboží, zápůjčky) proces VEDENÍ (motivace, školení, způsobilost) proces DOKUM (interní a externí dokumentace) proces AUDIT (výsledky auditu)
Výstupy	proces REKL (zboží na opravu či reklamaci) proces NÁKUP (požadavky na nákup) proces SKLAD (vyvinuté zboží na sklad) proces VEDENÍ (požadavky na výcvik a pracovní prostředí, plnění cílů kvality, reporty) proces DOKUM (požadavky na změnu či novou dokumentaci) proces AUDIT (výsledky zjištění auditu) proces VEDENÍ (model výrobku, dokumentace a návody)
Zdroje	lidské - způsobilí zaměstnanci viz organizační struktura pracovní prostředí - IS, SW - Solidworks, Internet, intranet infrastruktura - provoz výroby, výrobní vybavení
Vybavení	PC, notebook, telefon výrobní vybavení (fréza, 3D tiskárna, soustruh) manipulační technika skladovací prostory (regály atp.) měřicí zařízení (multimetr a další měřidla)
Dokumenty	Intranet - dokumenty s právem "R&D"

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 15 Karta procesu Marketing

Tabulka 19 Karta procesu Marketing

Název procesu	Marketing
Vlastník	vedoucí marketingu
Uživatelé	
Zákazník	proces OBCHOD proces VEDENÍ proces NÁKUP proces DOKUM proces AUDIT
Cíl procesu	interní dokumentace (XY, s.r.o.)
Popis procesu (činnosti)	propagace image společnosti plánování a realizace marketingových akcí
Vstupy	proces OBCHOD (informace o zákaznících a jejich požadavky) proces NÁKUP (potvrzená objednávka odeslaná) proces VEDENÍ (motivace, školení, způsobilost) proces DOKUM (interní a externí dokumentace) proces AUDIT (výsledky auditu)
Výstupy	proces OBCHOD (propagační materiály, plán propagace) proces NÁKUP (požadavky na nákup) proces VEDENÍ (požadavky na výcvik a pracovní prostředí, plnění cílů kvality, reporty) proces DOKUM (požadavky na změnu či novou dokumentaci) proces AUDIT (výsledky zjištění auditu)
Zdroje	lidské - způsobilí zaměstnanci viz organizační struktura pracovní prostředí - IS, Internet, intranet infrastruktura - kancelářské prostory
Vybavení	PC, telefon
Dokumenty	Intranet - dokumenty s právem "marketing"

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 16 Karta procesu Dokumentace

Tabulka 20 Karta procesu Dokumentace

Název procesu	Dokumentace
Vlastník	představitel vedení pro kvalitu
Uživatelé	všichni zaměstnanci
Zákazník	proces OBCHOD proces VÝROBA proces REKL proces SKLAD proces VEDENÍ proces NÁKUP proces AUDIT proces MKTG proces R&D
Cíl procesu	interní dokumentace (XY, s.r.o.)
Popis procesu (činnosti)	tvorba dokumentace změny a revize dokumentace rozdělování dokumentace archivace a skartace dokumentace
Vstupy	všechny procesy (požadavky na změnu či novou dokumentaci) proces AUDIT (výsledky auditu) zákony, vyhlášky
Výstupy	všechny proces (interní / externí dokumentace) proces AUDIT (výsledky zjištění auditu)
Zdroje	lidské - způsobilí zaměstnanci viz organizační struktura pracovní prostředí - IS, Internet, intranet infrastruktura - kancelářské prostory
Vybavení	PC, telefon
Dokumenty	Intranet - dokumenty s právem "all"

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 17 Karta procesu Interní audit

Tabulka 21 Karta procesu Interní audit

Název procesu	Interní audit
Vlastník	představitel vedení pro kvalitu
Uživatelé	auditor
Zákazník	proces OBCHOD proces VÝROBA proces REKL proces SKLAD proces VEDENÍ proces NÁKUP proces REKL proces MKTG proces R&D
Cíl procesu	interní dokumentace (XY, s.r.o.)
Popis procesu (činnosti)	provádění interních auditů provádění externích auditů plánování auditů vypracovávání zpráv o výsledcích auditů
Vstupy	všechny procesy (protok) proces AUDIT (výsledky auditu) zákony, vyhlášky
Výstupy	všechny procesy (program, protokol, plán auditu)
Zdroje	lidské - způsobilí zaměstnanci viz organizační struktura pracovní prostředí - IS, Internet, intranet infrastruktura - kancelářské prostory
Vybavení	PC, telefon
Dokumenty	Intranet - dokumenty s právem "all"

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 18 Karta procesu Odpovědnost managementu

Tabulka 22 Karta procesu Odpovědnost managementu

Název procesu	Odpovědnost managementu
Vlastník	ředitel společnosti
Uživatelé	členové vedení společnosti
Zákazník	proces OBCHOD proces VÝROBA proces REKL proces SKLAD proces AUDIT proces NÁKUP proces REKL proces MKTG proces R&D
Cíl procesu	interní dokumentace (XY, s.r.o.)
Popis procesu (činnosti)	stanovení cílů kvality stanovení politiky kvality, vize, mise a strategie stanovení povinností a pravomocí přezkoumání SŘK měření výkonnosti procesů plánování komunikace a řízení zdrojů (vč. lidských zdrojů) zprávy o kvalitě pracovní prostředí, BOZP, PO
Vstupy	všechny procesy (požadavky na výcvik a pracovní prostředí, plnění cílů kvality, reporty) proces AUDIT (výsledky auditu)
Výstupy	všechny procesy (motivace, školení, způsobilost, cíle)
Zdroje	lidské - způsobilí zaměstnanci viz organizační struktura pracovní prostředí - IS, Internet, intranet infrastruktura - kancelářské prostory
Vybavení	PC, telefon
Dokumenty	Intranet - dokumenty s právem "all"

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 19 Analýza rizik

Tabulka 23 Analýza rizik

Proces	Č.	Identifikace rizik	M _p	M _d	Rizikovost
OBCHOD	01	Nesplnění plánu marže	C	3	C3
	02	Ztráta zákazníků	C	3	C3
	03	Nedodržení doby reakce na požadavek zákazníka	C	1	C1
	04	Neplnění termínu dodání	C	1	C1
	05	Nezaplacená faktura	C	2	C2
	06	Konkurence a její aktivity	B	3	B3
	07	Ztráta důležitého zákazníka	B	3	B3
	08	Odchod klíčového obchodníka	B	2	B2
	09	Nevýhodná smlouva	A	4	A4
	10	Informace o změnách nepřenesené dál	B	1	B1
VÝROBA	11	Neplnění slíbené doby pro zpracování plánu výroby	C	1	C1
	12	Neplnění časového plánu výroby	B	3	B3
	13	Neplnění finančního plánu výroby	B	3	B3
	14	Špatný výrobní plán	B	3	B3
	15	Nedostatek vstupních informací	A	3	A3
	16	Přetíženost výroby	A	2	A2
	17	Nekvalifikovaný zaměstnanec	A	2	A2
	18	Nebezpečí úrazu spojené s poruchou výrobního zařízení	A	3	A3
	19	Výpadek dodávky energie	A	1	A1
SKLAD	20	Neshody při expedici	C	1	C1
	21	Špatné skladovací podmínky	B	1	B1
	22	Nedostatečné skladové kapacity	B	1	B1
	23	Poškozené zboží dopravcem	B	2	B2
REKL	24	Nedodržení doby reakce na požadavek zákazníka	B	1	B1
	25	Neplnění termínu vyřízení požadavku zákazníka	B	1	B1
	26	Nedostatečná analýza příčin neshody	B	1	B1
	27	Výpadek dodávky energie	A	1	A1

Legenda: M_p – Míra pravděpodobnosti výskytu rizika

M_d – Míra důsledků rizika

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 20 Ukazatele výkonnosti a jejich hodnoty

Tabulka 24 Ukazatele výkonnosti a jejich hodnoty

Č. ukazatele	Název ukazatele	Výpočet	Požadovaná hodnota	Interval hodnocení	Vlastník procesu	Pozn.
KPI_01-M01	Marže	$\frac{\text{reálná marže (Kč bez DPH)}}{\text{plánovaná marže (Kč bez DPH)}} * 100$	100 %	1 x měsíčně	Obchodní ředitel	4x marže (celkem, SBU A, SBU B, SBU C)
KPI_01-M02	Zákaznická loajalita	$\frac{\text{počet ztracených zákazníků}}{\text{celkový počet zákazníků}} * 100$	bude definováno do 12/2020	1 x ročně	Obchodní ředitel	
KPI_01-M03	Doba reakce na požadavek zákazníka	$\frac{\text{PO do } x^{1)} \text{ hodin}}{\text{celkový počet PO skladem}} * 100$	80 %	1 x měsíčně	Obchodní ředitel	PO do 4 hodin
KPI_01-M03	Doba reakce na požadavek zákazníka	$\frac{\text{PO do } x^{1)} \text{ hodin}}{\text{celkový počet PO skladem}} * 100$	bude definováno do 12/2020	1 x měsíčně	Obchodní ředitel	PO do 24 hodin PO více než 24 hodin
KPI_01-M04_01	Plnění termínu dodání	$\frac{\text{počet PO splněných v termínu}}{\text{celkový počet PO}} * 100$	bude definováno do 12/2020	1 x měsíčně	Obchodní ředitel	
KPI_01-M04_02	Plnění termínu dodání	$\frac{\text{počet PO splněných po termínu}}{\text{celkový počet PO}} * 100$	bude definováno do 12/2020	1 x měsíčně	Obchodní ředitel	
KPI_01-M04_03	Plnění termínu dodání	$\frac{\text{počet PO nesplněných}}{\text{celkový počet PO}} * 100$	bude definováno do 12/2020	1 x měsíčně	Obchodní ředitel	
KPI_01-M05	Pohledávky	$\frac{\text{pohledávky po splatnosti (mil. Kč)}}{\text{pohledávky celkem (mil. Kč)}} * 100$	bude definováno do týdne	1 x měsíčně	Obchodní ředitel	
KPI_02-M01	Doba zpracování plánu výroby	$\frac{\text{počet plánů dodaných v termínu}}{\text{celkový počet plánů}} * 100$	100 %	1 x měsíčně	Vedoucí výroby	
KPI_02-M02	Plnění časového plánu	$\frac{\text{počet zakázek splněných v termínu}}{\text{celkový počet zakázek}} * 100$	bude definováno do 12/2020	1 x měsíčně	Vedoucí výroby	
KPI_02-M03	Plnění finančního plánu	$\frac{\text{počet splněných zakázek (finanční plán)}}{\text{celkový počet zakázek}} * 100$	bude definováno do 12/2020	1 x měsíčně	Vedoucí výroby	
KPI_03-M01	Neshody při expedici	$\frac{\text{počet neshod při expedici}}{\text{celkový počet expedic}} * 100$	98 %	1 x měsíčně	Vedoucí skladu	
KPI_04-M01	Doba reakce na požadavek zákazníka	$\frac{\text{počet přijatých požadavků do 2 dnů}}{\text{celkový počet požadavků}} * 100$	90 %	1 x měsíčně	Vedoucí servisu	
KPI_04-M02	Plnění termínu vyřízení požadavku zákazníka	$\frac{\text{počet vyřízených požadavků do 30 dnů}}{\text{celkový počet požadavků}} * 100$	90 %	1 x měsíčně	Vedoucí servisu	

Legenda: ^{*1)} 4 hodiny / 24 hodin

Zdroj: vlastní zpracování podle kapitoly 3.5.1