

Řízení vybraných procesů v podniku

Diplomová práce

Studijní program:

N0413A050007 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management podnikových procesů

Autor práce:

Bc. Adéla Lerchová

Vedoucí práce:

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání diplomové práce

Řízení vybraných procesů v podniku

Jméno a příjmení: **Bc. Adéla Lerchová**
Osobní číslo: E20000287
Studijní program: N0413A050007 Podniková ekonomika
Specializace: Management podnikových procesů
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2021/2022**

Zásady pro vypracování:

1. Vymezení základních pojmů z oblasti řízení procesů.
2. Popis a analýza současného stavu vybraného procesu.
3. Identifikace míst ke zlepšení.
4. Návrh změn v procesu.
5. Ekonomické vyhodnocení.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- FIŠER, Roman, 2014. *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024750385.
- LAGUNA, Manuel a Johan MARKLUND, 2013. *Business process modeling, simulation and design*. 2nded. Boca Raton: CRC Press. ISBN 9781439885253.
- PROQUEST, 2021. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [Cit. 2021-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>
- SHTÜZ G. Christoph, 2015. *Multilevel Business Processes: Modeling and Data Analysis*. Springer Fachmeiden Wiesbaden. ISBN 9783658110857.
- SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024739380.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, ed., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024786827.
- ŘEPA, Václav, 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024741284.

Konzultant: Ing. Zuzana Buřičová

Vedoucí práce:

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2023

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

13. června 2022

Bc. Adéla Lerchová

Anotace

Tématem této diplomové práce je řízení vybraných procesů v podniku. Cílem této diplomové práce je na základě analýzy procesu prodeje originálních dílů a příslušenství průmyslovým odběratelům ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. identifikovat nedostatky a navrhnout opatření k jejich odstranění. Rešeršní část je věnována teoretickému vymezení základních pojmů z oblasti řízení procesů, jejich zlepšování a k tomu určených metod. V praktické části je nejprve stručně představena společnost ŠKODA AUTO a.s. a podrobněji vybraná organizační jednotka VA – After Sales, jsou definovány společností vlastněné certifikace ISO a je sestavena procesní mapa sledovaného úseku. Následně jsou popsány dva nevýrobní procesy probíhající ve sledované jednotce vždy nejprve z pohledu prodeje servisnímu partnerovi a poté z pohledu prodeje průmyslovému odběrateli. K jednomu z analyzovaných procesů je sestaven také vývojový diagram. U obou procesů jsou v rámci poslední kapitoly identifikovány nedostatky a formy plýtvání a navrženo vhodné opatření k jejich odstranění. V úplném závěru práce je ekonomické zhodnocení navržených opatření.

Klíčová slova

ŠKODA AUTO, podnikové procesy, zlepšování procesů, plýtvání, kaizen

Annotation

The topic of this diploma thesis is the management of selected business processes. The aim of this diploma thesis is based on the analysis of the process of selling original parts and accessories to industrial customers in the company ŠKODA AUTO a.s. identify shortcomings and propose measures to address them. The research part is devoted to the theoretical definition of basic concepts in the field of process management, their improvement and methods. In the practical part, the company ŠKODA AUTO a.s. and selected organizational unit VA – After Sales are briefly introduced, the company-owned ISO certifications are defined and process map of the monitored section is compiled. Subsequently, two non-production processes taking place in the monitored unit are described, always first from the point of view of sales to a service partner and then from the point of view of sales to an industrial customer. A flow chart is also compiled for one of the analyzed processes. In both processes, the last chapters identify shortcomings and forms of waste and propose appropriate measures to eliminate them. At the very end of the work is an economic evaluation of the proposed measures.

Key words

ŠKODA AUTO, business processes, process improvement, waste, kaizen

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí své diplomové práce, paní Ing. Evě Štichhauerové Ph.D., za odborné vedení v průběhu tvorby. Velice si vážím veškerých připomínek, které mi v průběhu zpracování poskytla. Dále bych chtěla poděkovat celému týmu z oddělení VA/12 ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., který mi i přes své pracovní vytížení poskytoval cenné informace. V čele tohoto týmu je odborná vedoucí mé diplomové práce Ing. Zuzana Buřičová, která mi toto téma nabídla ke zpracování a byla mi oporou především v průběhu praktické části, čehož si nesmírně vážím. V poslední řadě bych chtěla poděkovat své rodině a přáteli za psychickou i finanční podporu po celou dobu mého studia.

Obsah

Seznam obrázků	13
Seznam tabulek	14
Seznam zkratk	15
Úvod.....	17
1 Vymezení základních pojmů z oblasti řízení procesů	19
1.1 Proces	20
1.1.1 Procesní tok, činnost, úkol, aktivita	21
1.1.2 Účastníci procesu	22
1.1.3 Typy a rozdělení procesů	23
1.1.4 Řízení procesů.....	24
1.1.5 Workflow	25
1.2 Zlepšování podnikových procesů.....	27
1.2.1 Zlepšování nevýrobních procesů.....	29
1.2.2 Poznávání procesů a jejich zobrazování.....	30
1.3 Vybrané metody používané při zlepšování podnikových procesů	34
1.3.1 Metoda 5S	34
1.3.2 Metoda Kaizen	36
1.3.3 Management toku hodnot.....	37
2 Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO a.s.	39
2.1 Základní informace o společnosti	39
2.2 Popis společnosti ŠKODA AUTO a ŠKODA Parts Center	40
2.3 Organizační struktura vybraného úseku	41
3 Analýza současného stavu prodejních procesů	45
3.1 Certifikace norem ISO	45
3.2 Procesní mapa organizační jednotky VA - After Sales	47
3.3 Proces získání zakázky	50
3.3.1 Popis postupu procesu získání zakázky od servisního partnera	51
3.3.2 Popis procesu získání zakázky od průmyslového odběratele.....	56

3.3.3	Odpovědnosti související s procesem získání zakázky od průmyslového odběratele	61
3.4	Proces realizace zakázky	62
3.4.1	Popis procesu realizace zakázky od servisního partnera	63
3.4.2	Popis procesu realizace zakázky od průmyslového odběratele	68
4	Identifikace nedostatků v rámci vybraných podnikových procesů a návrhy na jejich zlepšení	73
4.1	Identifikace nedostatků v procesech a návrhy na jejich odstranění.....	73
4.1.1	Nedostatky v procesech a návrhy na jejich odstranění.....	74
4.1.2	Plýtvání v procesech a návrhy na jejich odstranění.....	75
4.2	Celkové ekonomické zhodnocení a shrnutí doporučení	82
	Závěr.....	85
	Seznam použité literatury	87

Seznam obrázků

Obrázek 1 Základní výstavba procesní mapy.....	32
Obrázek 2 Základní výstavba vývojového diagramu	33
Obrázek 3 organizační struktura vybraného úseku	42
Obrázek 4 Procesní mapa organizační jednotky VA.....	48
Obrázek 5 Vývojový diagram procesu získání zakázky	64
Obrázek 6 transakce VA01 - založení zakázky odběratele	70
Obrázek 7 transakce ZVDOP1 - Doprava - požadavek na dopravu.....	71
Obrázek 8 Vstupní obrazovka transakce "Schválení prodeje externím kooperantům“	76

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled typů manuálních a AutoPartových objednávek.....	66
Tabulka 2 Náklady a časová náročnost schvalování prodeje průmyslovým odběratelům	78

Seznam zkratek

BN/6	Nákup OD/OP
BG	Branded Goods
CKL	celkový kreditní limit
DMS	system pro správu dokumentů
ETKA	elektronický katalog náhradních dílů skupiny Volkswagen
FC	Controlling
FCV-5	Controlling Downstream
ID	interní dokumentace
IMS	integrovaný systém řízení
IS	informační systém
KLPS	kreditní limit po splatnosti
KSU	koncernová pravidla
MP	metodický pokyn
OD	originální díly
ON	organizační norma
OP	originální příslušenství
PP	popis procesu
SPC	ŠKODA Parts Center
ŠKODA AUTO	ŠKODA AUTO a.s.
VA	After Sales
VA01	založení zakázky odběratele
VA02	změna zakázky odběratele
VA/1	Řízení odbytu After Sales
VA/12	Řízení odbytu OD/OP CZ, SK
VA/13	Řízení odbytu OD/OP export
VAL	Logistika a kvalita OD/OP
VAL/3	Sklad a řídicí pracoviště
VAP	After Sales strategie, produkt a cena
VT	Prodej a Marketing ČR
ZOID	objednávka inteligentních dílů OD
ZOIH	objednávka inteligentní garance
ZOPN	půjčovna náradí

ZORY	rychlá objednávka, superrychlá objednávka
ZOSA	automatická skladová objednávka AutoPart
ZOSK	skladová objednávka
ZOSK/BV	návrhová skladová objednávka AutoPart
ZOSV	skladová objednávka výprodej
ZVDOP1	doprava – požadavky na dopravu

Úvod

Diplomová práce „Řízení vybraných procesů v podniku“ se věnuje oblasti podnikových procesů, které tvoří nedílnou součást teoretického i praktického pojetí managementu. Řízení podnikových procesů je dnes významnou součástí podniku. Řízení procesů napomáhá k nalezení a následnému odstranění neefektivních a zbytečných činností v podniku, které generují nadbytečné náklady a v rámci kterých dochází i k plýtvání času. Proto je nezbytné, aby podnik své procesy dobře znal a neustále je aktualizoval a zdokonaloval.

Cílem této diplomové práce je na základě analýzy procesu prodeje originálních dílů a příslušenství průmyslovým odběratelům ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. identifikovat nedostatky a navrhnout opatření k jejich odstranění.

Diplomovou práci logicky tvoří dvě části, rešeršní část (kapitola 1) a případová studie ve vybraném podniku (kapitoly 2 až 4). V první kapitole jsou zachycena teoretická východiska zkoumané z oblasti podnikových procesů. Nejprve je definován proces jako takový, uvedeny možnosti klasifikace. Dále je v této části popsáno, jak lze podnikové procesy řídit a zlepšovat. Jako poslední jsou v této kapitole představeny metody používané pro zlepšování podnikových procesů.

Druhá kapitola se zaměřuje na charakteristiku vybraného podniku ŠKODA AUTO a.s, je stručně představena historie společnosti a podrobně popsána a organizační struktura sledovaného úseku, kterým je VA – After Sales.

Třetí kapitola je věnována samotné analýze současného stavu vybraných podnikových procesů. V úvodu kapitoly jsou definovány vlastněné certifikace norem ISO, které jsou pro tuto práci relevantní. Dále je v této části vyobrazena procesní mapa sledované organizační jednotky zachycující rozdělení v ní probíhajících procesů do jednotlivých skupin procesů. Následně jsou popsány dvě varianty procesu prodeje originálních dílů a příslušenství vždy nejprve prodej standardnímu zákazníkovi (servisního partnera) a následně prodej průmyslovému odběrateli. Pro názornost jsou sestaveny i vývojové diagramy.

Ve čtvrté kapitole se autorka diplomové práce zabývá identifikací nedostatků a plýtvání ve vybraných podnikových procesech a návrhy na jejich zlepšení. V závěru kapitoly je celkové ekonomické zhodnocení doporučeného opatření.

1 Vymezení základních pojmů z oblasti řízení procesů

Pro účely dosažení cíle, který byl pro tuto diplomovou práci stanoven, je důležité vymezit pojmy z oblasti řízení procesů. Tato kapitola je rozdělena na tři podkapitoly. V první podkapitole je definován samotný pojem proces, procesní tok a jeho účastníci. Dále kapitola obsahuje výčet různých dělení podnikových procesů a jejich řízení. V závěru kapitoly jsou vysvětleny workflow procesy.

Druhá podkapitola je věnována zlepšování procesů, kde je v úvodu kapitoly definován pojem zlepšování podnikových procesů. Na tuto definici navazuje krátký historický vývoj zlepšování podnikových procesů. Podkapitola pokračuje popisem zlepšování nevýrobních procesů a poznáváním procesů a jejich zobrazováním, kde jsou jednak uvedeny různé druhy poznávání jednotlivých procesů, ale i využití těchto znalostí při tvorbě diagramů, které proces popisují.

Třetí a zároveň poslední kapitola je zaměřena na metody, které se ke zlepšování podnikových procesů používají. Je zde zmíněno několik základních metod, z nichž některé se využívají při aplikaci tzv. štíhlé administrativy. Z uvedených metod jsou následně některé podrobněji rozepsány v menších samostatných kapitolách.

S příchodem průmyslové revoluce vzniklo mnoho převratných vynálezů, jejichž postupná implementace do běžného užívání přinesla zvýšenou poptávku, se kterou přišla i potřeba prohloubení dělby práce. To vytvořilo vhodné podmínky a prostředí pro postupné prosazení automatizace výroby. Zpočátku se ale pomalé změny a snaha o zdokonalování věnovaly zejména samotným výrobkům. Schopnosti nových technologií se exponenciálně prohlubovaly a rostla dynamika sledů činností, která vyžadovala daleko vyšší souhru. Rychle se zdokonalující technologie přebírají nejen část výkonu, ale také se aktivně podílejí na řízení. Navzdory snaze nebyla práce lidí technologiemi zcela nahrazena, ale souhra mezi technikou a obsluhujícím personálem se musela posunout na vyšší vývojový stupeň (Svozilová 2011).

1.1 Proces

Slovo „proces“ lidi provází každodenním životem, aniž by si jeho sdělení uvědomovali. Vnímány jsou spíše výsledky procesů, které jsou denně užívány, nebo naopak problémy, ke kterým dochází v důsledku kladení vysokých nároků. Uživatelé produktů procesů, jimiž jsou buď výrobky, nebo služby, nejsou schopni identifikovat, v čem daný proces spočívá. Ani manažer či jiný přímý účastník procesu nemusí nutně správně porozumět problému (Svozilová 2011).

Slovem proces je podle Svozilové (2011) označován určitý sled intelektuálních a manuálních činností vedoucích ke vzniku předmětu či služby, při kterých se využívá aktivního působení příslušného personálu.

Šmída (2007) pro vysvětlení pojmu proces vybral do své publikace mnoho definic například od Hammera nebo Smitha, které se vzájemně nepatrně odlišují.

- „Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu.“ (Šmída 2007, str. 29 podle Hammera 1996)

- „Proces je úplně a dynamicky koordinovaný soubor spolupracujících a transakčních činností, které poskytují zákazníkovi hodnotu.“ (Šmída, str. 29 podle Smitha 2007)

Obě definice, které autorka vybrala, mají mnoho společného a v mnohém se doslova překrývají, každé z nich ale podle Šmídy (2007) něco chybí. Zjištěné nedostatky v definicích Šmída (2007, str. 30) doplnil do své vlastní definice:

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

Podle Šmídy (2007) v žádné ze dvou definic výše není uvedeno, co konkrétně může do procesu vstupovat, ani že zákazník může být buď interní, nebo externí a že procesy jdou

obvykle napříč několika odděleními nebo i několika podniky. Naopak všechny zmíněné definice uvádí, že proces se skládá ze souboru činností. Každý soubor činností, jež tvoří nějaký proces, je logicky uspořádán do procesního toku.

1.1.1 Procesní tok, činnost, úkol, aktivita

Jako procesní tok je označován sled kroků jednotlivých činností, které tvoří postupně se vyvíjející proces. V procesním toku jsou zapojeny do spolupráce alespoň dvě osoby a vytváří určitou hodnotu pro zákazníka, nebo pro podnik, v němž se proces odehrává (Svozilová 2011).

Procesní tok tedy vyjadřuje pořadí, ve kterém mají být jednotlivé činnosti procesu prováděny (Řepa 2012). Svozilová (2011) uvádí, že většina procesních toků má začátek i konec uvnitř organizace, pokud jsou sledy činností jednoduché a krátké. Obvykle procesní toky procházejí i několika vnitřními jednotkami celé organizace. Není ale výjimkou, že procesní toky se prolínají do okolního prostředí organizace, a to nejen směrem k zákazníkům, ale i k subdodavatelům. Jednotlivé procesní toky (sledy činností) mohou buďto probíhat v přímé návaznosti, což znamená, že každý následující krok nebo činnost je závislá na ukončení činnosti předcházející. Nebo samostatné činnosti mohou být uskutečňovány paralelně, pokud to jejich povaha umožňuje.

Podle Svozilové (2011, str. 15), hovoří-li se o procesu, jsou často používány pojmy **činnost, úkol nebo aktivita**, tj. *„měřitelná jednotka práce, jejímž účelem je transformace vstupního prvku do předem definovaného výstupu.“*

Podle Svozilové (2011) jde tedy o nejmenší měřitelnou jednotku procesu, která má určitou dobu trvání, logickou souvislost s ostatními činnostmi procesu a jsou jí přiřazeny zdroje, které spotřebovává a které se následně odráží v čerpaných nákladech na provedení. Jednotlivé činnosti je potřeba ohraničit, což se většinou provádí podle pravidla „1-1-1“ tedy, že jednotka činnosti je to, co v rámci procesu udělá jedna osoba v jednom místě za jeden logický časový úsek. Do jedné činnosti je tedy vztaženo vše, co lze vykonat před předáním jiné osobě nebo pracovní skupině.

Na začátku každého procesu jsou přijímány **vstupy**, které podle Šmídovy (2007) definice mohou být lidské, materiální nebo informační. Tyto vstupy jsou v rámci procesu podrobeny určité transformaci, která je uzpůsobena tomu, aby na konci procesu byl výstup neboli produkt procesu, který někdo další potřebuje. Produktem procesu je, podle definic uvedených v kapitole 1.1, **hmotný nebo nehmotný výstup**, který byl vytvořen za účelem pokrytí potřeb nebo přání zákazníka. Dále definice uvádějí, že produkt procesu má vlastnosti, jež představují určitou hodnotu a zajišťují funkce nebo přinášejí prospěch někomu, kdo pociťuje potřebu, přání nebo má požadavek, který tento produkt pokrývá.

1.1.2 Účastníci procesu

Existuje jen několik málo procesů, které probíhají bez účasti fyzické osoby, tyto lidské zdroje jsou důležité pro zajištění zdrojů materiálních a informačních. Za lidské zdroje lze označit účastníky procesu, od nich jsou získávány důležité informace pro popis procesu. Tito účastníci se dále dělí podle rolí, vztahu k danému procesu, podle znalostí a rozsahu odpovědností do několika kategorií, které popsala Svozilová (2011).

- **Zákazníkem** procesu je někdo, kdo pociťuje potřebu, přání nebo má požadavek, jež lze uspokojit hmotným výrobkem, službou nebo kombinací obou položek. Zákazník procesu je tedy lidským zdrojem, který zprostředkovává počáteční **informační vstupy** o výrobku či službě, kterou požaduje. Zákazník může být buď interní nebo externí, podle toho, jestli pochází přímo z organizace, nebo z jejího vnějšku.
- **Dodavatelem** procesu je ten, kdo zajišťuje **hmotné či nehmotné vstupy**, které jsou nutné k uspokojení potřeby, kterou tvoří zákazník.
- **Sponzor** procesu, nebo také zástupce provozovatele procesu, je člen podnikového managementu, jenž má zájem na tom, aby proces fungoval bez problémů a efektivně plnil na něj kladené požadavky.
- **Vlastníkem** procesu a zdrojů, které jsou v procesu spotřebovávány, je podnik, který je také reprezentantem vůči zákazníkovi a má zájem na tom, aby se zvyšovala nejen kapacita procesu a tím i profitabilita části produkce, ale také aby vlastnosti

vytvářených produktů a služeb a jejich kvalita byly přizpůsobovány přáním a potřebám zákazníků rychleji, než to dokáže konkurence.

- **Manažer** procesu je osoba přímo se účastnící procesu a je vázaná osobní odpovědností k výsledkům v oblasti výkonnosti a kvality. Může být současně sponzorem zlepšovateľského projektu.
- **Šampion** projektu se procesu dlouhodobě účastní, a to jak na pozici manažera, tak na pozici operátora, a svým chováním aktivně podporuje užívání a zlepšování procesu v organizaci.
- **Operátor** se přímo účastní procesu a může ovlivňovat výkonnost a kvalitu dílčích činností, na nichž se osobně podílí.

1.1.3 Typy a rozdělení procesů

Dle Janišové a Křivánka (2013) existuje několik způsobů, jak lze podnikové procesy klasifikovat. Základní členění procesů je podle jejich vztahu k subjektům vstupujícím do procesu na procesy **interní**, které se uskutečňují v rámci jedné organizace, a procesy **externí**, do nichž jsou zahrnuty vztahy k externím subjektům a tím pádem překračují hranice podniku.

Například podle Řepy (2012) je pouze jediná klasifikace, která je univerzální a má mezi ostatními klíčové postavení. Význam této klasifikace je dána tím, že je odvozena od primární funkce organizace. Procesy se podle Řepy (2012) dělí na klíčové a podpůrné:

- **Procesy klíčové** naplňují primární funkci organizace. Základní charakteristikou je, že probíhají napříč celou organizací. Na začátku takového procesu je požadavek neboli potřeba zákazníka a na jeho konci produkt nebo služba, která tuto potřebu uspokojí. Klíčový proces je prakticky kombinací všech druhů činností, jelikož, jak již bylo řečeno, probíhá napříč celou organizací. Klíčových procesů nebývá v organizaci mnoho, jejich počet se odvíjí od toho, kolik různých výrobků nebo služeb organizace poskytuje. Každý klíčový proces je funkcí jediné služby nebo produktu, který se procesně a věcně liší od ostatních.

- **Procesy podpůrné** podporují procesy klíčové, ať přímo, nebo prostřednictvím podpory nějakého jiného podpůrného procesu.

Janišová a Křivánek (2013) ke klíčovým a podpůrným (pomocným) procesům přidali ještě procesy **řídící**, které jsou určeny pro management, který s jejich pomocí řídí rozvoj firmy a kvalitu výstupů. Rozdělení na tyto tři typy procesů je často využíváno v praxi, jelikož je jednoduché a přehledné.

Další rozdělení podnikových procesů do tří základních skupin popsal Hučka (2017).

- **Vrcholové řídicí procesy** jsou využívány vrcholovým managementem, který je zastoupen generálním ředitelem a odbornými řediteli. Mezi tyto procesy se řadí vlastnická kontrola korporace, organizování správy korporace, strategický management korporace a management inovačních, diversifikačních a integračních aktivit.
- **Hodnototvorné procesy** mají přímý vztah k vyráběným výrobkům nebo poskytovaným službám. Do této skupiny procesů se řadí procesy, které se vztahují k zákazníkům a dodavatelům, výrobě produktů, poskytování služeb a realizaci projektů.
- **Podpůrné procesy** jsou důležité pro uskutečnění procesů hodnototvorných. Lze sem řadit procesy vztažené k lidskému kapitálu, technickému rozvoji výrobků, investicím, financování a zhodnocování podnikových výkonů a majetku, vnitropodnikové dopravě a informačním technologiím.

1.1.4 Řízení procesů

Dle Svozilové (2011) se výraz řízení procesů mnohokrát změnil, avšak tento termín ve většině případů zahrnuje všechny aktivity, které se procesy zabývají. Mezi tyto aktivity patří definování procesů, stanovení rolí a zodpovědností, koordinování a řízení procesních toků, hodnocení jejich výkonnosti a již mnohokrát zmíněná identifikace příležitostí ke zlepšování a implementace změn, jak je uvedeno v definici níže.

- „Řízení procesu je činnost, která využívá znalostí, schopností, nástrojů a systémů k tomu, aby identifikovala, popisovala, měřila, řídila, hodnotila a zlepšovala procesy se záměrem efektivního pokrytí potřeb zákazníka procesu.“ (Svozilová 2011, str. 18)

Z definice vyplývá, že řízení procesů je souhrnem činností, které se zabývají každodenním koordinováním a usměřováním procesních toků, kontrolou kvality a hodnocením dosažených výsledků a následnou optimalizací jejich výkonu. S prohlubujícím se rozvojem informačních technologií jsou procesy automatizovány za využití programů, které se specializují na směřování toku činností. Programy jsou tvořeny tak, že generují množství údajů, které popisuje chování současného procesu, a také seskupují užitečná data, která se využívají pro zlepšování výkonnosti a odstraňování skrytých rezerv procesů (Svozilová 2011).

V každém dynamickém systému působí různé faktory, které řízení procesů ovlivňují. Podle Váchala a kol. (2013) je možno pohlížet na řízení procesů různými způsoby z důvodu jeho víceznačného významu. V nejobecnějším smyslu lze řízení charakterizovat jako **informační působení** mezi jednotlivými systémy, tedy mezi subjektem a objektem řízení. Interakce mezi nimi mohou nabývat nejrůznějších složitostí a charakteru. Informační působení je rozděleno do tří základních skupin (ovládání, řízení, regulace). Dalším způsobem řízení procesů je **řízení ve společenské a hospodářské praxi**, ve kterém jde nejen o řízení procesů v hotových systémech, ale o jejich vytváření a udržování. Při rozhodování jsou kromě informačních vazeb řešeny i vazby hmotně-energetické.

1.1.5 Workflow

Workflow je tok činností, libovolného firemního procesu, během kterého se posouvají data nebo dokumenty od jednoho člověka k druhému. Zjednodušeně lze říci, že workflow je firemní proces, který se může odehrávat buď v podobě předávání papírových dokumentů, nebo toku digitálních dokumentů (Svozilová 2011).

Workflow procesy se opakují a jejich průběh je jasně daný, tedy je známo, jaké kroky ho tvoří, co skrz proces protéká, kde jsou rozhodovací místa a kdo v těchto místech rozhoduje. Tyto procesy jsou zpravidla popsány pomocí směrnice nebo pracovního postupu, aby nedocházelo k pochybení (MANAGEMENTMANIA.COM 2018). Lze uvést, že workflow:

- automatizuje procesy;
- podporuje tok dokumentů, informací a úkolů od jednoho pracovníka k druhému;
- zprůhledňuje existující podnikové procesy a vede k jejich zjednodušení, zvýšení efektivnosti a zkrácení doby průběhu.

Workflow procesy se dělí do čtyř skupin podle charakteru procesů – jedná se o procesy administrativní, ad hoc, produkční a kolaborativní (Carda a Kunstová, 2003). U vedené skupiny jsou níže stručně popsány.

Administrativní workflow proces se využívá ke každodenní běžné agendě. Zajišťuje rutinní činnosti administrativního charakteru, čímž může být například vystavení objednávky, sledování výdajů, vyřízení reklamace atd. Takových procesů existuje v každé organizaci celá řada, jsou dobře strukturované, často se opakují, bývají jednoduché a s malým počtem alternativních možností. Tyto procesy jsou obvykle vázány na standardizované formuláře a dokumenty.

Ad hoc proces je založen na náhodnosti vzniku. Průběh takových procesů není předem popsán, nejsou standardizované, a proto jsou většinou jedinečné, tudíž je nutné je definovat až v okamžiku jejich vzniku. Jsou velice podobné procesům administrativním, avšak jejich postup obsahuje tendenci ke zpracování odchylek, výjimek a unikátních situací. Příkladem by mohlo být zodpovězení dotazu zákazníkovi.

Produkční workflow automatizuje hlavní podnikové procesy, jež přináší přidanou hodnotu finálnímu produktu a na nichž závisí spokojenost zákazníka

Kolaborativní workflow řídí spolupráci mezi uživateli podílejícími se na tvorbě nějakého společného dokumentu, který je výsledkem jejich práce. Příkladem je sepsání kupní smlouvy.

1.2 Zlepšování podnikových procesů

Tato kapitola je zaměřena na způsoby, jakými se v podnicích procesy zlepšují. V úvodu je definován pojem zlepšování podnikových procesů. Na tuto definici navazuje krátký historický vývoj zlepšování podnikových procesů. Kapitola pokračuje popisem zlepšování nevýrobních procesů a poznáváním procesů a jejich zobrazováním, kde jsou jednak uvedeny různé druhy poznávání jednotlivých procesů, ale i využití těchto znalostí při tvorbě diagramů, které proces popisují.

Svozilová (2011) uvádí, že zlepšování procesů je činnost, která je oproti řízení procesů specificky zaměřena na zkoumání jejich chování a odhalování příčin problémů, které jsou spojené s plynulým chodem procesů, produktivitou či kvalitou výstupu.

Zlepšování a s tím spojená identifikace a hodnocení podnikových procesů je již standardní pro řízení podnikových aktivit, které vedou ke zvyšování výkonnosti. Zlepšování podnikových procesů začal poprvé praktikovat William Edwards Deming v Japonsku. Později na konci 20. století se již manažeři začali zajímat o zlepšování výrobních procesů, kde koordinovali pouze sled operací a kvalitu každého procesního úkonu, nikoli celé procesní toky (Svozilová 2011).

Důležitým milníkem v historii zlepšování podnikových procesů se podle Svozilové (2011) stal reengineering, o kterém se poprvé začalo hovořit v 90. letech 20. století. Reengineering je způsob, kterým lze podnikové procesy komplexně nově navrhnout a tím i výrazně zlepšit pomocí identifikace, zviditelnění a pochopení daného podnikového procesu.

Hammer a Champy (2009) ve své knize reengineering popisují jako nový začátek, kdy se podnik vzdá zavedených procesů a na tvorbu výrobků a služeb bude pohlížet novým způsobem. Pro definování tohoto nového pojmu Hammer a Champy (2009) použili čtyři klíčová slova, kterými jsou: zásadní, radikální, dramatické a procesy. Reengineering podle Hammera obrací přístup průmyslové revoluce, jelikož se neztotožňuje s automatizací, reorganizací, restrukturalizací, se snižováním počtu řídicích úrovní ani se zplošťováním organizačních struktur.

Podle Hammera a Champyho (2009) procesy, které prošly reengineeringem, mají několik společných znaků. Prvním a nejdůležitějším znakem je absence montážní linky. Druhým znakem je jakási svévolnost pracovníků, kteří rozhodují sami za sebe, tudíž nejsou závislí na nadřízeném. Třetím důležitým znakem je promítnutí potřeby do přirozené posloupnosti procesů. Dalšími společnými znaky jsou provádění práce dle specializace zaměstnanců, snížení počtu kontrolních opatření a nástrojů. Posledním a neméně důležitým znakem těchto druhů procesů je převaha centralizovaných nebo decentralizovaných operací.

Svozilová (2011) dále píše o velkém zklamání z reengineeringu, které přišlo po krátké době. Společnosti se rozhodly zlepšování ponechat na informačních technologiích a procesy se všemi znalostmi a zkušenostmi odsunuly na vedlejší kolej. Tento nový trend byl označován termíny začínající písmenem „e“ – e-business, e-procurement, e-recruiting. V této souvislosti v roce 2000 začaly společnosti investovat především do výpočetních technologií a také do informačních systémů (IS), jako je například IS SAP, které pokrývají většinu podnikových funkcí. Problematika řízení a zlepšování podnikových procesů byla odsunuta do ústraní.

Další zásadní zlom, o kterém píše Cowan (2001) v časopise Wall Street Journal, bylo prasknutí takzvané internetové bubliny neboli konec dot.com, ve které mezi lety 1996 a 2001 vznikalo mnoho firem. Podniky, které v tomto směru neuspěly, se opět vrátily ke zlepšování a optimalizacím podnikových procesů.

Košturiak a kolektiv (2010) tvrdí, že zlepšování podnikových procesů přináší hodnotu nejen pro zákazníka, ale také pro podnik a jeho akcionáře, kteří chtějí neustále zhodnocovat své finance. Zlepšováním by se měla tvořit hodnota jednak pro zaměstnance – lepší pracovní podmínky, jistota a seberealizace, jednak pro prostředí, ve kterém podnik působí – životní prostředí, kultura, školství či rozvoj pracovních sil.

Zlepšování Košturiak a kolektiv (2010) popisují jako základní postup, který začíná mechanismem, jenž identifikuje a zachytí problém. Tento krok je nesmírně důležitý, jelikož pokud se problémy zachycují pozdě, působí to pak velké problémy. Následně je potřeba zjištěný problém správně klasifikovat z hlediska závažnosti a složitosti a přiřadit mu odpovídající postup řešení. Celý postup zlepšování končí řešením problému, který by se měl

zpravidla uskutečňovat co nejrychleji a nejlevněji. Avšak některé problémy jsou natolik složité, že k řešení vyžadují více času a náročnějších metod.

Hučka (2017) popisuje zlepšování jednoduše jako změnu, která se může lišit u různě velikých a různě závislých druhů procesů. Zlepšovaný proces by měl ale ve své základní struktuře zůstat nezměněný. Takové zlepšování může zahrnovat změnu posloupnosti jednotlivých kroků procesního toku, změnu informačních výstupů a vstupů, přidělení zodpovědnosti za jednotlivé kroky procesního toku jinému útvaru a v neposlední řadě zjednodušení procesu.

Košuriak a kolektiv (2010) ve své publikaci sepsali místa, kde nejčastěji dochází ke zlepšování:

- úzká místa – zvyšuje se průtok těmito místy,
- snížení plýtvání v procesech,
- zmenšení variability nestabilních procesů,
- zlepšování výrobků či služeb, u kterých zákazník projevuje nespokojenost,
- úprava pracovišť, které vykazují vysokou fyzickou či duševní náročnost vůči pracovníkovi,
- úprava procesů, které nejsou produktivní nebo nedosahují plánovaných cílů.

Procesy, u kterých je potřeba změnit jejich strukturu, se podle Hučky (2017) musí inovovat například zavedením podpory procesu pomocí inovačních technologií, jako je aplikační software. Taková inovace procesu může být výhodná z důvodu zvýšení výkonnosti daného procesu, zpřesnění plnění zákaznických požadavků a celkového zrychlení procesů.

1.2.1 Zlepšování nevýrobních procesů

Mnoho podniků dle Mašina a kolektivu (2007) ve svých výrobních provozech denně řeší problematiku štíhlé výroby, odhalují plýtvání v materiálových tocích, redukují časy jednotlivých cyklů výroby a permanentně snižují náklady. Avšak i v kancelářích zaměstnanci denně řeší množství důležitých problémů. I přes dobrou organizaci a vysoké tempo činností, kterými je například tvorba tabulek, vyřizování elektronické pošty či psaní reportů, jsou tito lidé u vzniku následujících chyb a problémů:

- špatná specifikace požadavků od zákazníka,

- neúplná technická dokumentace,
- změny na výrobku, které jsou zapříčiněny nedůsledným obchodníkem,
- chybné zadání údajů do podnikového informačního systému,
- dlouhá doba při zpracovávání zakázky administrativními či technickými odděleními, oddělování administrativních a technických útvárů od výroby a logistiky, což může způsobovat zbytečné množství nadbytečných nákladů.

Mašín (2007) dále ve své publikaci zmiňuje průzkum, který byl proveden společností Fraunhofer IPA, který dokazuje, že více než 50 % z celkové doby zpracování zakázky je spotřebováno administrativními činnostmi, kterými jsou:

- špatná interní komunikace mezi jednotlivými odděleními,
- problémy v komunikaci se zákazníky a dodavateli,
- nerovnoměrný příjem zakázek, který nepravidelně zatěžuje jednotlivá oddělení,
- potíže s podnikovým informačním systémem – propojení, funkčnost, poruchy,
- nedostatek odborných pracovníků,
- špatná synchronizace administrativních procesů,
- velké množství neproduktivních porad a byrokratických činností, jako je sbírání nesmyslných statistik a vyplňování tabulek.

1.2.2 Poznávání procesů a jejich zobrazování

Proces je podle Svozilové (2011) sám o sobě „pracovním nástrojem“, jehož prostřednictvím se vytváří něco, co je následně uplatňováno na trhu, nebo něco, co si žádá veřejnost. Proces v sobě uchovává a zachycuje podnikovou zkušenost, která se předává z jedné generace pracovníka na druhou. Tato podniková zkušenost může mít buď psanou formu, kde je vše jasně slovně definováno, nebo také funkční, která je promítnuta ve vlastnostech podpůrných technologií, ale také tzv. pozorovanou, která se předává z generace na generaci. Každý z pracovníků může mít nějakou osobní zkušenost, kterou získal v průběhu let strávených v daném procesu, která není automaticky dostupná ostatním pracovníkům.

Zlepšování podnikových procesů a standardizování podnikových procesů rozeznává následující úrovně (Svozilová 2011):

- **při individuální poznávání** jsou znalosti a zkušenosti získávány jednotlivě při výkonu svěřených úkonů.

- **Skupinové poznávání** se odehrává v týmech (skupinách) a znalosti jsou v rámci něho cíleně shromažďovány.
- **Poznávání na úrovni organizace** se prolíná jednotlivými pracovními skupinami, kde jsou znalosti shromažďovány a následně standardizovány.
- **Kvantitativní poznávání** využívá podnikových znalostí a zkušeností, aby rozhodování o případných změnách bylo založeno na faktech s cílem uplatnění do nejpalčivějších oblastí.
- **Strategické poznávání** zahrnuje shromažďování, předávání a vyhodnocování postupu skrze celou organizaci a je přímou součástí strategického řízení.

Účelem mapování podnikových procesů a jejich toků je jejich vizuální dokumentace, díky které lze zřehlednit vývoj procesu v čase. Tyto modely zachycují místa a okamžiky, kdy se proces rozvětňuje a kde jsou například prodlevy způsobené čekáním tam, kde má proces vazby na jiné spolupracující procesy. Díky mapování procesních toků a procesů samotných jsou vizuálně vymezeny hranice, kde jsou přijímány zdroje a kde naopak proces vydává své výsledky (Svozilová 2011).

Aby mohl být proces dobře pochopen a díky tomu prováděn v podstatě bezchybně, je důležité podle Hučky (2017) ho správně vyjádřit, popsat a zobrazit jeho průběh. Pro zobrazení procesu je důležité vybrat vhodný a nejvíce vyhovující způsob a formu zobrazení. Nejjednodušším způsobem je grafické zobrazení, které se obvykle vypracovává pomocí počítačových softwarů.

Proces se zpravidla podle Janišové a Křivánka (2013) znázorňuje pomocí různých diagramů, které jsou tvořeny na základě znalostí, jež tvůrci získávají od účastníků procesu. Takto se podle Madzíka (2017) mohou tvořit vývojové diagramy, vztahové a Paretovy diagramy, procesní mapy či frekvenční tabulky. Vývojové a jiné diagramy není nutné tvořit ručně, jelikož pro jejich modelování již existuje mnoho programů. Jako neznámější program pro tvorbu diagramů Janišová a Křivánek (2013) uvádějí ARIS nebo Business Process Virtual Architect.

Procesní mapa a procesní analýza

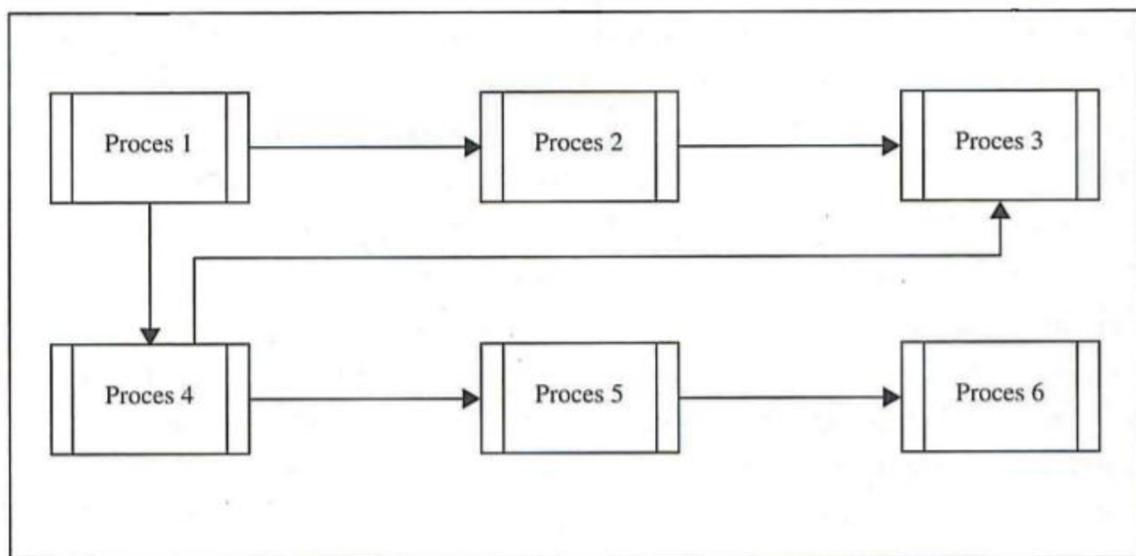
Jak zmiňuje Váchal a kolektiv (2013), s tvorbou procesní mapy je neodmyslitelně spojena procesní analýza, která je primárně zaměřena na zjišťování úrovně výkonnosti jednotlivých procesů. Tato analýza sleduje, zda a jakým způsobem daný podnikový proces přidává hodnotu pro zákazníka, v jaké výši se podílí na nákladech a jak je časově náročný. V rámci procesní analýzy často vznikají i tzv. procesní karty, které pomáhají podrobněji analyzovat jednotlivé procesy.

Procesní mapa je pak výstupem procesní analýzy a slouží k zaznamenání procesů probíhajících v podniku (Řepa, 2006). Procesní mapa by měla být jednoduchá, přehledná a především úplná. Procesy jsou zde zobrazovány v úrovni hlavních procesů, podprocesů a v nejpodrobnějším pohledu až v oblasti jednotlivých činností.

Pro sestavené procesní mapy musí podnik nejprve jednotlivé činnosti shrnout do procesů, jež by měly splňovat dvě základní kritéria, jimiž jsou pravidelná opakovanost a odhalení podstatné části činnosti podniku (Váchal a kolektiv 2013).

Hučka (2017) sepsal krátký postup pro vytvoření procesní mapy:

1. sepsat seznam procesů vyskytujících se v podniku (pět až 15);
2. stručně pojmenovat proces tak, aby se příslušná činnost dala snadno charakterizovat;
3. zobrazení procesů do procesní mapy (viz obrázek č.1).



Obrázek 1 Základní výstavba procesní mapy
Zdroj: Hučka (2017)

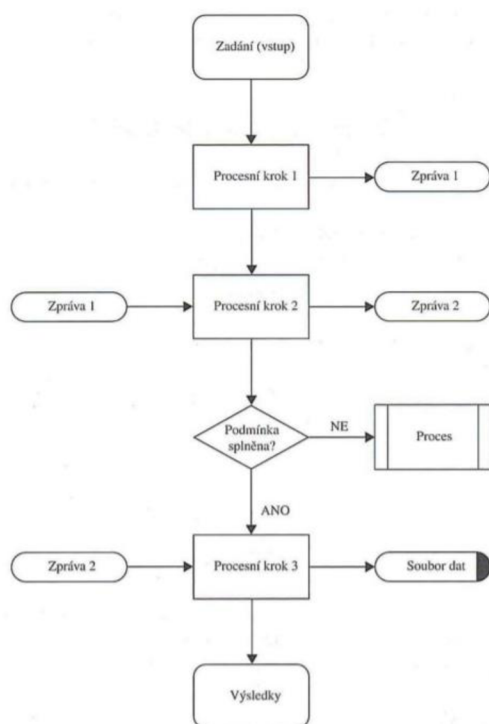
Vývojový diagram

Vývojový diagram navazuje na procesní mapu, ze které vychází. Ve vývojovém diagramu se zobrazují jednotlivé kroky, díky kterým je zadání přetvořeno ve výsledek. V diagramu se zobrazuje propojení jednotlivých kroků a vyplývá z něj, jaké informace jsou k provedení oněch kroků potřebné (Hučka 2017). Vývojový diagram je využíván především podle Madzíka (2017) ke zlepšování doby trvání daného podnikového procesu tím, že se sleduje doba trvání jednotlivých procesních kroků. Díky tomu podnik získá přehled o možnostech zkrácení procesů – smysluplné je zkracovat dlouho trvající procesní kroky.

Hučka (2017) vytvořil také postup pro sestavení vývojového diagramu:

1. stanovení předpokladů pro spuštění procesu a uvědomění si výstupů procesu;
2. stanovení návaznosti jednotlivých procesních kroků;
3. stanovení dokumentu a dat potřebných pro realizaci procesu;
4. přiřazení jednotlivých procesních kroků organizační jednotce.

Následný obrázek č. 2 zobrazuje vzorový vývojový diagram, který je tvořen předepsanými symboly a předepsaným postupem zápisu.



Obrázek 2 Základní výstavba vývojového diagramu
Zdroj: Hučka (2017)

1.3 Vybrané metody používané při zlepšování podnikových procesů

Kapitola je zaměřena na metody, které se ke zlepšování podnikových procesů používají. Je zde zmíněno několik základních metod, z nichž některé se využívají při aplikaci tzv. štíhlé administrativy. Z uvedených metod jsou následně některé podrobněji rozepsány v samostatných kapitolách.

Narůstající konkurenční boj a obtížné podmínky jsou příčinou myšlenek o tom, jak dlouhodobě zvládnout zajištění existence a rozvoje organizace (Dostál 2015). V tomto ohledu podle Janišové a Křivánka (2013) je pro udržení konkurenceschopnosti firmy nutné neustálé zlepšování podnikových procesů pomocí jejich optimalizace. Díky optimalizačním metodám jsou vyhledávána problémová místa a k nim odpovídající cesty vylepšení. Pro optimalizované procesy jsou následně zavedena měření, která pravidelně či průběžně informují o průběhu procesu. Optimalizačních metod existuje několik a mezi ně patří například:

- metoda inovace procesu (BPR),
- metoda 5S,
- metoda Six Sigma a její metodická část DMAIC,
- kaizen.
- management toku hodnot.

1.3.1 Metoda 5S

Metoda 5S patří nejen mezi jednu z metod zavádění Kaizen, ale i mezi jiné optimalizační metody a přístupy zavádění zeštíhlování (Svozilová 2011). Podle Váchala a kolektivu (2013) metoda 5S pomáhá eliminovat ztráty podniku pomocí lepší organizace pracoviště, což vede k lepší přehlednosti procesu. I když je někdy vnímána jako technika úklidu, ve skutečnosti je to inovativní systém řízení, který pomáhá lidem myslet štíhle (Czifra 2017). Tato metoda je založena na pořádku pracovního místa, přičemž název této metody vychází z japonského souhrnu slov Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke nebo z anglických. Sort, Straighten, Shine, Standardize, Sustain.

Každý z pěti termínů je krokem metody a představitelem nástrojů implementace, jež má přinést přehledné, čisté a organizované pracoviště. Jednotlivé kroky potřebné při zavádění metody jsou popsány dle Svozilové (2011) níže.

Seiri – třídění (1. krok)

První krok představuje vyloučení všech nadbytečných položek, které nejsou nezbytně nutné k výkonu činnosti, a proto nepatří na pracovní plochu (Váchal a Vochozka 2013). Za nadbytečné jsou považovány například zastaralé dokumenty skladované v šanonech, které je vhodné přesunout do skladovacích prostor.

Seiton – umístění (2. krok)

V rámci tohoto kroku je potřeba umístit vše, co nebylo označeno jako nepotřebné, na označené místo, které umožní jejich snadné nalezení, použití a zpětné uložení. Správné umístění zbývajících předmětů je možné provést například podle frekvence jejich používání. Často používané předměty je dobré umístit co nejbližší pracovnímu místu. Takovéto uspořádání eliminuje plýtvání způsobené nadbytečným pohybem pracovníků (Hirano a Rubin 2009).

Seiso – úklid (3. krok)

Pracovní prostory by měly být organizovány a udržovány v čistotě, tak aby byl zachován pořádek vytvořený předešlými dvěma kroky. Při úklidu je dobré se zamyslet, jakým způsobem a proč je pracovní prostor znečišťován a jestli je možné příčinu znečištění odstranit. V rámci úklidu by také pracovník měl zkontrolovat, zda jeho pracovní prostor a přístroje, které používá, nemají poruchu, a pokud ano, je povinen zajistit opravu (Aartsengel a Kurtoglu 2013).

Seiketsu – standardizace (4. krok)

Ve čtvrtém kroku se předpokládá, že pracovní postupy budou sladěny tak, aby byla možná jejich opakovatelnost. Pokud je činnost vykonávána několika pracovníky, je důležité, aby ji vykonávali stejným způsobem. Jako standard lze považovat například umístění pracovních nástrojů, které bylo provedeno ve 2. kroku. Každý pracovník musí vědět, za jaké úkoly je zodpovědný a kdy, kde a jakým způsobem mají být dané úkoly provedeny (Hirano a Rubin 2009).

Shitsuke – udržení (5. krok)

V tomto kroku se pozornost soustředí na důsledné dodržování zavedených standardů. Dodržování standardů by mělo být kontrolováno zodpovědnou osobou, protože jakmile pracovníci předchozí pilíře nebudou dodržovat, nepotřebné předměty se ihned po jejich odstranění začnou znovu hromadit, což vede k neuspořádanému pracovišti, které může narušovat morálku (Hirano a Rubin 2009).

1.3.2 Metoda Kaizen

Slovo „kaizen“ v překladu z japonštiny znamená „změna k lepšímu“. Kaizen znamená neustále zlepšování, do kterého je zapojen každý od manažerů až po dělníky. Tato metoda je založena na tom, že každý v podniku musí používat rozum stejně dobře jako svaly a ruce. Metoda Kaizen je spojována s japonskou firmou Toyota, jejíž filozofie je postavena na dvou pilířích, respektu k lidem a neustálému zlepšování (Košturiak 2010).

Rozvoj tohoto systému zlepšování má několik fází, které zaznamenal Košturiak (2010).

1. V první fázi jde o to, aby se lidé dívali kolem sebe a upozorňovali na problémy, kterých si všimli, i když se nebudou aktivně zapojovat do jejich řešení.
2. Druhá fáze je zaměřena na motivaci lidí k aktivnímu zapojování se do řešení identifikovaných problémů. Lidé jsou odměňováni i za malé přínosy, jelikož důležitá je kvantita.
3. Třetí fáze je zaměřena na kvalitu zlepšení, přínosy a cílená zlepšování. Není pravidlem, že nejlepší řešení je to nejsložitější, mnohdy jsou nejlepší řešení ta, která vznikla přímo v provozu.
4. Čtvrtou a poslední fází je to, že lidé zlepšují bez nároku na odměnu a zlepšování berou jako součást své práce, která napomáhá prosperitě společnosti, ve které pracují.

Jako hlavní důvody zavedení metody Kaizen Košturiak (2010) uvádí plýtvání, které je v procesech organizace možno najít ve výrobě, v logistice, ve vývoji výrobku, ale hlavně v administrativě. Mezi hlavní formy plýtvání v administrativě Košturiak řadí:

- nadbytek informací, jejich příprava a následné zpracování – informace, které nejsou v danou chvíli potřeba, tvorba kopií, které nikdo nečte;

- transfer zbytečných informací – přenášení dokumentů k podpisu nadřízenému pracovníkovi či přemístování šanonů;
- zbytečný pohyb po pracovišti – například vzdálená tiskárna od pracovního místa;
- hledání a čekání – čekání na odpověď spolupracujícího zaměstnance či rozhodnutí nadřízeného pracovníka;
- složité postupy a nesprávná práce – špatné nastavení software a jeho neznalost;
- zásoby – položky čekající na zpracování, e-maily čekající na vyřízení;
- chyby – chybná data, nedostatečně definované úkoly.

1.3.3 Management toku hodnot

Management toku hodnot (anglicky Value Stream Management) je základním nástrojem pro analýzu plýtvání v procesech v podniku, jako je výroba, logistika nebo administrativa (Košturiak a Frolík 2006).

Mapování hodnotového toku je vizualizace podnikových procesů, která umožňuje identifikovat zdroje plýtvání pomocí zdrojů, které má podnik k dispozici (materiál, čas, informace, lidé). Mapování hodnotových toků je využíváno především nadřízenými pracovníky k řízení zodpovědnosti nebo zlepšování podnikových procesů. Mapování hodnotového řetězce pomáhá identifikovat úzká místa v procesu. Jako nástroj mapování hodnotových toků je přinejmenším v počátku používána tzv. mapa procesů (Svozilová 2011).

2 Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Tato kapitola je věnována charakteristice společnosti ŠKODA AUTO a.s. (dále ŠKODA AUTO). V této kapitole jsou uvedeny základní informace včetně krátkého historického náhledu. V kapitole je krátce popsána společnost ŠKODA AUTO a podrobněji představen sklad originálních dílů a příslušenství ŠKODA Parts Center. Závěr kapitoly je věnován organizační struktuře vybraného úseku, kde jsou představeny jednotlivé organizační jednotky a oddělení vybraného úseku společnosti.

2.1 Základní informace o společnosti

Společnost ŠKODA AUTO sídlí v Mladé Boleslavi v ulici třída Václava Klementa 869. Společnost podniká v právní formě akciová společnost a v Obchodním rejstříku je zapsána již od 20. listopadu roku 1990. Jediným akcionářem společnosti je VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG. Základní kapitál společnosti byl zapsán ve výši 16 708 850 000,- Kč. Statutárním orgánem je představenstvo, které čítá sedm členů, z nichž dva společně jednájí jménem společnosti (MSČR 2022).

ŠKODA AUTO jako nadnárodní společnost má v Obchodním rejstříku zapsáno kromě výroby silničních vozidel provozované průmyslovým způsobem velké množství předmětů podnikání. Autorka pro tuto práci vybrala pouze několik předmětů podnikání, které jsou relevantní (MSČR 2022):

- maloobchod motorovými vozidly a jejich příslušenstvím;
- zprostředkování obchodu;
- maloobchod použitým zbožím;
- velkoobchod;
- zprostředkování obchodu;
- opravy silničních vozidel;
- služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy.

Stručná historie společnosti

Společnost ŠKODA AUTO se řadí mezi nejstarší výrobce automobilů na světě. Její historie sahá až do roku 1895, kdy pánové Václav Laurin a Václav Klement položili základy více než staleté tradice výroby českých automobilů (ŠKODA 2021). Zakladatelé Laurin

a Klement nejdříve podnikali v pronajaté dílně, kde se věnovali opravám jízdních kol. Díky koupi parního stroje se kromě oprav mohli později zaměřit i na samotnou montáž jízdních kol. Kola později vystřídal motocykly a následně automobily (Dufek 2016). Avšak moderní historie společnosti ŠKODA AUTO začala v roce 1991, kdy se společnost připojila ke koncernu Volkswagen. Díky tomuto spojení se stala společnost ŠKODA AUTO mezinárodně úspěšnou. V současné době společnost působí na více než sto trzích světa (ŠKODA 2020).

2.2 Popis společnosti ŠKODA AUTO a ŠKODA Parts Center

Společnost ŠKODA AUTO má dlouhodobě mimořádné postavení v české ekonomice, jen v České republice zaměstnává více než 35 tisíc osob a konkrétně ve Středočeském kraji je největším zaměstnavatelem. Stejně jako sídlo společnosti se v Mladé Boleslavi rovněž nachází její největší výrobní závod na automobily a baterie, který je jedním z celkových tří závodů. Další dva pobočné závody se nacházejí ve Vrchlabí a v Kvasinách (ŠKODA 2021).

ŠKODA Parts Center

V nedalekém Řepově u Mladé Boleslavi se nachází také ŠKODA Parts Center (dále jen SPC), jeden ze tří evropských centrálních skladů originálních dílů a příslušenství, který zajišťuje logistiku nejen pro značku ŠKODA, ale i pro ostatní značky koncernu Volkswagen. Tento sklad se svou rozlohou, která se rovná rozloze 13 fotbalových hřišť, pyšní titulem „Největší sklad originálních dílů v České republice“. Dominantou tohoto areálu je výškový sklad s rozlohou 6 000 m², na jehož plášti je umístěno největší logo ŠKODA na světě – průměr kruhového loga je 12 metrů (ŠKODA 2018).

Sklady v Řepově neustále rozšiřují svůj sortiment, a to především kvůli narůstajícímu počtu vyráběných modelů. SPC musí být schopná svým zákazníkům dodat díly nejen na aktuálně vyráběné modely, ale i na modely již vyběhlé, ať už v rámci standardní dvouleté záruky nebo pro zajištění dlouhodobé mobility. V počátcích zajišťoval prodej originálních dílů a příslušenství státní podnik Mototechna. Později byly díly expedovány přímo ze závodu ŠKODA AUTO. Z důvodu nedostačující kapacity byla v roce 1998 zahájena výstavba SPC. Postupným rozšiřováním skladovacích prostor se SPC dostala až do nynější velikosti (ŠKODA 2018). Kromě areálu SPC jsou originální díly a příslušenství skladovány

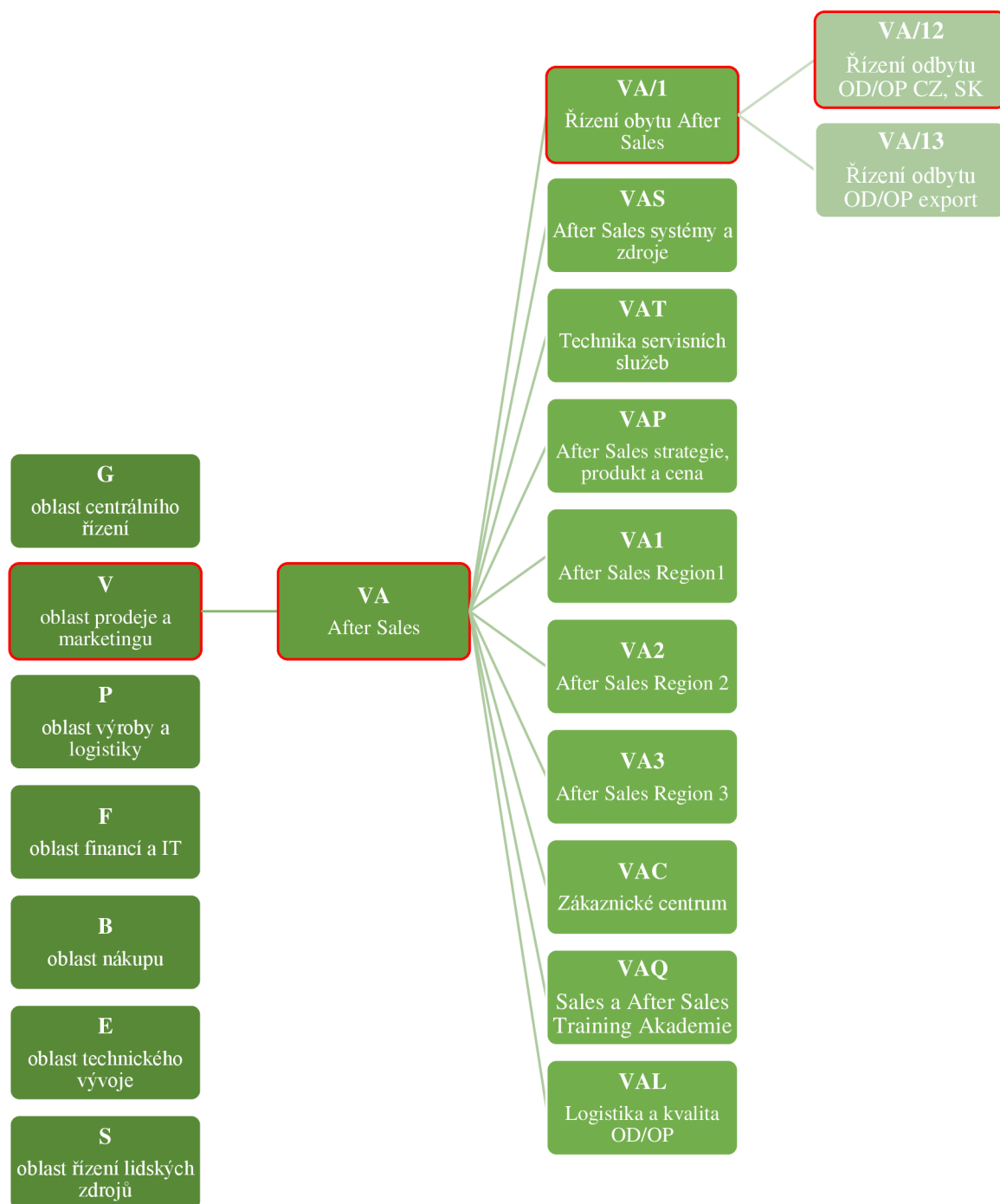
v pobočných externích skladech nacházejících se v okolí Mladé Boleslavi. Externí sklady jsou umístěny v obcích Brodce a Plazy (ŠKODA 2022b).

Z SPC je denně odbaveno 28 000 objednaných položek originálních dílů a příslušenství do více než sto zemí světa. Soustava skladů pojme až 13 milionů kusů zboží různé velikosti. Denně SPC přijme 200 kamionů s novým zbožím a zhruba 140 kamionů odtud denně odjede k zákazníkům po silnici, vodě, nebo vzduchem. Nejvzdálenější zákazník, kterému SPC dodává originální díly a příslušenství, se nachází na Novém Zélandu, což je vzdušnou čarou 18 135 kilometrů (ŠKODA 2018).

Významným odbytištěm originálních dílů a příslušenství značky ŠKODA je pro SPC Česká republika, kde sortiment SPC odebírá bez mála 300 servisních partnerů (ŠKODA 2022b) a několik jiných obchodních partnerů tzv. průmyslových odběratelů.

2.3 Organizační struktura vybraného úseku

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.1, statutárním orgánem společnosti ŠKODA AUTO je představenstvo, které se skládá ze sedmi členů. Jedním ze sedmi členů je i předseda představenstva. Každý člen představenstva zastupuje jednu oblast organizační struktury, která se v grafickém znázornění označuje písmenem. Organizační jednotky jednotlivých oblastí mají vždy v grafickém znázornění podle úrovně ve struktuře o jedno písmenko či číslo více než jim předcházející úroveň. Tato skutečnost je zachycena na obrázku č. 3.



Obrázek 3 organizační struktura vybraného úseku
 Zdroj: Vlastní zpracování dle ŠKODA 2022f

ŠKODA Parts Center je v rámci organizační struktury zařazena do oblasti V a organizační jednotka, která se v SPC stará o prodej originálních dílů (OD) a příslušenství (OP) je označována jako After Sales VA.

Organizační jednotka After Sales je zodpovědná za prodej originálních dílů a příslušenství a branded goods. Organizační jednotka VA zajišťuje poprodejní servis vozů na všech odbytových trzích. Cílem VA je maximální čerpání tržního potenciálu v prodeji dílů, příslušenství a branded goods, stejně tak i zajištění spokojenosti zákazníků. Plnění těchto cílů organizační jednotka zajišťuje nejen vývojem, ale především implementací strategických a operativních opatření.

Pro maximální efektivitu při dosahování cílů stanovených organizační jednotkou VA jsou zodpovědnosti rozděleny do dalších deseti úseků, které mají různé specializace a mohou se tak věnovat problému více do hloubky. Jedním z těchto úseků je Řízení odbytu After Sales VA/1.

Oddělení Řízení odbytu After Sales odpovídá za zpracování zakázek a logistiku OD/OP k a od servisních partnerů a importérů. Dále je oddělení odpovědné za s tím spojené podpůrné IT aplikace, procesy a jejich zdokonalování a rozvoj. Navrhuje a realizuje opatření ke zvyšování zákaznické spokojenosti v oblasti logistiky a zpracování zakázek. VA/1 mimo jiné zajišťuje realizaci kompletního reportingu, plánování a analýzy obchodu s OD/OP a komunikaci s odbornými útvary FC a koncernovými útvary v otázkách prodeje OD/OP. Oddělení VA/1 se dále rozpadá na dvě pododdělení: VA/12 – Řízení odbytu OD/OP CZ, SK, které se stará o maloobchod probíhající v České a Slovenské republice, a VA/13 - Řízení odbytu OD/OP export starající se o velkoobchod pro zbylé země světa.

Oddělení VA/12 – Řízení odbytu OD/OP CZ, SZ zprostředkovává prodej originálních dílů, příslušenství a ¹Branded Goods a s ním související procesy v rámci české a slovenské dealerské sítě. V rámci České republiky je realizován maloobchod, tj. fakturace přímo na servisní partnery, jelikož importérem je přímo společnost ŠKODA AUTO, konkrétně

¹ Zboží marketingového charakteru, které nese logo ŠKODA.

oddělení VT. VA/12 zajišťuje zpracování zakázek a zákaznický servis pro servisní partnery a importéry, plánuje, vyhodnocuje a navrhuje opatření k fungování logistiky. Oddělení VA/12 zajišťuje správu a servis vybraných prodejních systémů směrem k zákazníkům. Oddělení je také zodpovědné za archivaci dokumentů pro všechna oddělení spadající pod organizační jednotku VA a sídlící v SPC.

Oddělení VA/13 – Řízení odbytu OD/OP export zprostředkovává především velkoobchod s importéry, kteří následně v dané zemi obsluhují svůj trh. Mezi exportní země patří také země Pobaltí, kde je realizován maloobchodní prodej ve smyslu doručování zboží přímo k zákazníkům, avšak ne ve smyslu fakturace, ta je realizována na importéra.

3 Analýza současného stavu prodejních procesů

Tato část diplomové práce je zaměřena na prodejní procesy využívané pro český trh v SPC, tj. v organizační jednotce VA a jí podřízených odděleních. Nejdříve jsou v kapitole 3.1 charakterizovány certifikace ISO, jež ŠKODA AUTO získala, které jsou důležité pro řízení procesů nejen v SPC, ale v celém podniku. V kapitole 3.2 jsou představeny procesy používané organizační jednotkou VA včetně procesní mapy. V další části jsou popsány vybrané nevýrobní procesy: proces získání zakázky a proces realizace zakázky.

Každý proces je autorkou podrobně definován nejprve z pohledu prodeje servisním partnerům a následně i z pohledu prodeje průmyslovým odběratelům. Průmysloví odběratelé, nebo též externí kooperanti, nejsou standardními odběrateli společnosti ŠKODA AUTO, nicméně jsou z pohledu prodeje velice významní. Pro oba procesy je autorkou sestaven vývojový diagram včetně popisu jednotlivých částí procesu, z nichž následně jasně vyplynou odlišnosti.

Procesy spojené s prodejem servisním partnerům jsou z pohledu ŠKODA AUTO bezchybné v případě kontroly interním auditem. Oproti tomu procesy spojené s prodejem průmyslovým odběratelům nemá společnost ŠKODA AUTO zachycené vývojovými diagramy a nejsou k jednotlivým činnostem procesů jasně přiřazeny odpovědnosti. Tato skutečnost komplikuje spolupráci jednotlivých oddělení.

3.1 Certifikace norem ISO

Integrovaný systém řízení (IMS) je způsob vedení společnosti, který splňuje požadavky na jednání společnosti v souladu s právními a jinými závaznými předpisy, na zajištění vysoké kvality výrobků a řídicích procesů, na ochranu životního prostředí a hospodaření s energiemi, na bezpečnost informací a péči o hmotný i nehmotný majetek (ŠKODA 2022a).

IMS identifikuje, zavádí a pomáhá standardizovat a neustále zlepšovat procesy, které vedou k trvalému dosahování a zlepšování výsledků společnosti v zájmu naplnění strategie a politiky společnosti. Jako doklad o plnění požadavků příslušných mezinárodních norem – ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001, ISO 27001 – získala společnost platné certifikáty, které jsou vydány akreditovaným certifikačním místem (ŠKODA 2022a).

Nejdůležitějším certifikátem je pro společnost certifikát řízení kvality dle normy ISO 9001, jelikož udává podmínky pro udělení typového schválení vozu, což vyžaduje legislativa Evropské Unie i většina ostatních trhů, kam společnost vozy a originální díly a příslušenství dodává (ŠKODA 2022a).

Norma **ISO 9001** je jednou z nejznámějších a nejvyužívanějších a patří mezi celosvětově uznávané standardy. V rámci této normy jsou kladeny požadavky na detailní identifikaci a dokumentaci veškerých procesů v podnikovém systému, které musí být řádně finančně zajištěné, aby mohlo dojít k jejich realizaci. Je potřeba definovat kritéria, na základě kterých jsou procesy měřeny a následně optimalizovány. Součástí tohoto konceptu je zajištění spolehlivých komunikačních kanálů uvnitř podniku. Ve společnosti ŠKODA AUTO se o hodnocení souladu se systémem řízení kvality stará audit systému řízení kvality (QMS) (LL-C CERTIFICATION 2015a).

Norma **ISO 14001** stanovuje požadavky pro systém environmentálního řízení firmy (ECMS), jimiž je mapování procesů, které mají dopad na životní prostředí, měření zjištěných dopadů a stanovení environmentální politiky. Díky zavedení této normy získají zaměstnanci povědomí v oblasti ochrany životního prostředí, společnost získá jistotu plnění právních předpisů a minimalizuje rizika environmentálních havárií (LL-C CERTIFICATION 2015b).

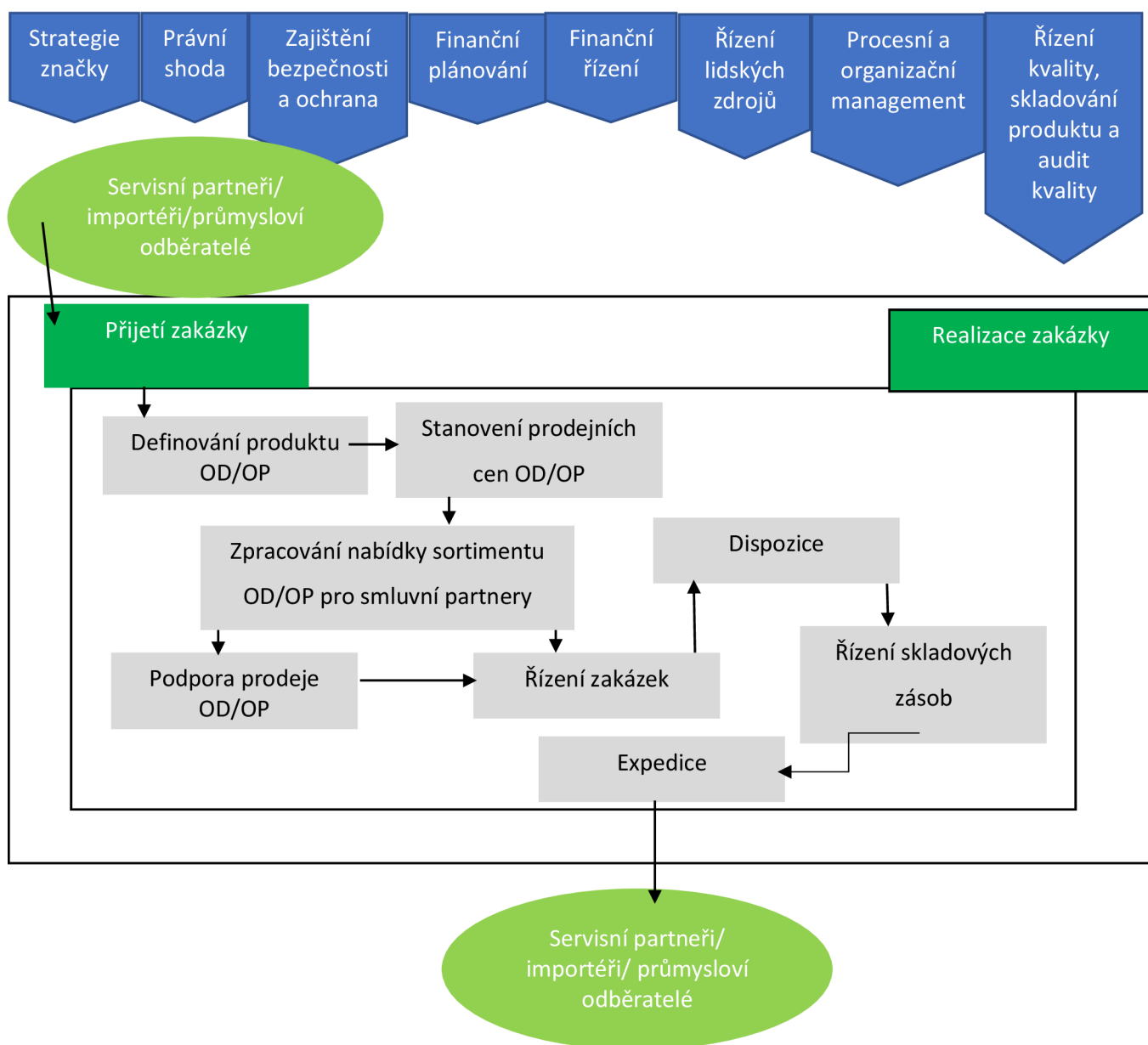
Norma **ISO 45001** definuje požadavky na zajištění bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníků. Zavedením této normy se společnost zavazuje zajistit určitou úroveň bezpečnosti práce, předcházet chorobám z povolání a v neposlední řadě minimalizovat rizika narušení provozu organizace. Požadavkem normy je definování hierarchie řízení a neustálé zlepšování procesů. Po zavedení této normy do společnosti jsou dodržovány požadavky na ochranu bezpečnosti práce a systémového snižování rizik v oblasti BOZP (LL-C CERTIFICATION 2015c).

Požadavky na systém řízení bezpečnosti informací v rámci společnosti definuje norma **ISO 27001**. Hlavním cílem této normy je ochrana dat a informací, tak aby nedošlo k jejich ztrátě či odcizení. Zavedením této normy společnost posiluje svou důvěryhodnost a snižuje bezpečnostní rizika úniku informací (LL-C CERTIFICATION 2015d).

Poslední, ale neméně důležitá norma, kterou společnost zavedla, je norma **ISO 50001**. Tato norma definuje požadavky na Systém managementu hospodaření s energií, jelikož energie je významnou součástí provozních nákladů společnosti. Cílem normy je mimo jiné snižování provozních nákladů na energie a spotřeby energie z neobnovitelných zdrojů (LL-C CERTIFICATION 2015e).

3.2 Procesní mapa organizační jednotky VA - After Sales

Na následujícím obrázku č. 4 je vyobrazena procesní mapa sledované organizační jednotky After Sales působící v SPC. Procesní mapa byla vytvořena na základě interních dokumentů společnosti, které dostala autorka k dispozici. Na mapě jsou zobrazeny procesy, které v dané organizační jednotce probíhají, a zároveň vazby mezi těmito procesy.



Obrázek 4 Procesní mapa organizační jednotky VA
Zdroj: vlastní zpracování dle ŠKODA 2022c

Jak lze vidět na mapě, organizační jednotka se zaměřuje na prodej originálních dílů a příslušenství servisním partnerům a importérům. V rámci procesní mapy jsou zaznamenány a barevně odlišeny procesy řídicí, hlavní a podpůrné, viz klasifikace v kapitole 1.1.3.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.1.3, řídicí procesy jsou spojené s tvorbou strategií, řízením rozvoje společnosti či kvality výstupů. Společnost mezi tyto procesy řadí osm procesů, které jsou v procesní mapě označeny modrou barvou. Jednotlivé procesy jsou spojené se strategií značky, s právní shodou, se zajištěním bezpečnosti a ochranou majetku, s finančním

plánováním, s finančním řízením, s řízením lidských zdrojů, s procesním a organizačním managementem a s řízením kvality skladování produktu a auditem kvality.

Další skupinou jsou procesy hlavní neboli procesy, které naplňují primární funkci organizační jednotky. Tyto procesy probíhají napříč celým SPC s tudíž napříč celou organizační jednotkou VA. V procesní mapě jsou tyto procesy vyznačeny tmavě zelenou barvou. Do těchto procesů již vstupují, coby zákazník, servisní partneři, importéři a průmysloví odběratelé, souhrnně označovaní jako obchodní partneři a také dodavatelé. Mezi tuto skupinu procesů organizační jednotka řadí proces získání zakázky a proces její následné realizace. Tyto dva procesy budou následně rozebrány v dalších kapitolách této diplomové práce.

Poslední, ale neméně důležitou skupinou procesů, jsou procesy podpůrné, jež pomáhají k uskutečnění procesů hlavních a zároveň zde působí vztah zákazník-dodavatel. Procesní mapa tyto procesy vyobrazuje šedivou barvou. Organizační jednotka mezi tyto procesy řadí osm nejdůležitějších procesů, jimiž je definování produktu OD/OP, stanovení cen OD/OP, zpracování nabídky sortimentu OD/OP pro smluvní partnery, podpora prodeje OD/OP, řízení zakázek, řízení skladových zásob OD/OP, dispozice a expedice.

Společnost při řízení procesů, sestavení procesní mapy a dalších souvisejících činnostech jako je například podepisování smluv atd. vychází z dokumentů, které jsou hierarchicky seřazeny. První a nejdůležitější úroveň je základní dokumentace, do které se řadí příručka IMS, Pracovní řád a Kolektivní smlouva. V druhé úrovni jsou organizační normy (ON) – písemně zpracovaná pravidla chování uvnitř společnosti, s dceřinými společnostmi, zahraničními závody a obchodními partnery. Organizační normy upravují pracovní vztahy, práva a povinnosti jednotlivých organizačních jednotek. Třetí úroveň zastupují metodické pokyny (MP) – další písemně zpracovaná pravidla chování. Popisují takové pracovní postupy nebo metody, které mají za úkol usměrňovat činnosti jednotlivých organizačních jednotek. Čtvrtou úroveň zastupují popisy procesů (PP) – graficky zpracovaná pravidla, která definují rozhraní mezi jednotlivými procesy a jejich vazby na ostatní procesy. Poslední, pátou úroveň tvoří interní dokumentace organizační jednotky (ID).

3.3 Proces získání zakázky

Proces získání zakázky je jedním z hlavních procesů organizační jednotky VA/1. Cílem tohoto procesu je získání zakázky v podobě podepsané smlouvy se zákazníkem nebo jiným způsobem ujednané a oběma stranami akceptované obchodní podmínky. Hlavními zákazníky SPC jsou servisní partneři a importéři a mimo ně SPC prodává také obchodním partnerům, kteří nejsou servisními partnery, ale ŠKODA AUTO tuto spolupráci potřebuje pro své další aktivity. Souhrnně jsou tyto společnosti označovány jako průmysloví odběratelé nebo též kooperanti. Níže je uvedena stručná kategorizace průmyslových odběratelů.

Druhy průmyslových odběratelů

- **Kompletátor** odebírá z SPC komponenty, které následně kompletuje do sad. Zkompletované sady SPC od kompletátora nakupuje a prodává servisním partnerům či importérům.
- **Externí úpravce** odebírá z SPC komponenty, které montuje ve výrobě do hotových vozů podle přání zákazníka.
- **Mimořádné výpomoci** jsou vyžadovány tehdy, pokud dodavateli SPC chybí k dokončení zboží například spojovací materiál. SPC dodavateli poskytne chybějící materiál, aby mohl zboží dokončit a dodat do SPC.
- **Odběratel, který není servisním partnerem ani importérem**, odebírá díly pro dovybavení speciálních vozidel koncernových značek, jako jsou vozidla pro Policii České republiky nebo autoškoly.
- **Marketingová agentura (Branded Goods)** – prodej marketingového zboží za účelem realizace eventové akce.

Jako každý proces má i proces získání zakázky své vstupy a výstupy. Mezi vstupy neodmyslitelně patří požadavek na prodej originálních dílů, příslušenství nebo Branded Goods. Výstupem tohoto procesu je získání zakázky v podobě podpisu smlouvy či ujednání a stvrzení obchodních podmínek jiným způsobem.

V následující podkapitole 3.3.1 je popsán proces získání zakázky od servisního partnera, který je pro SPC standardním zákazníkem a je proto vzorem pro správné sestavení procesu získání zakázky od průmyslového odběratele především z hlediska přidělení odpovědností.

V další podkapitole 3.3.2 je následně popsán proces získání zakázky od průmyslového odběratele, který je z pohledu SPC nestandardním zákazníkem a jehož proces není ve společnosti ŠKODA AUTO řádně zaznamenán v metodických pokynech či popisech procesů.

3.3.1 Popis postupu procesu získání zakázky od servisního partnera

Proces získání zakázky od servisního partnera začíná podpisem servisní smlouvy a končí získáním zakázky, tj. splněním všech podmínek, které servisní smlouva udává, a zavedením servisního partnera do IS SAP. Celý proces získání zakázky od servisního partnera je zjednodušeně zachycen v následujícím postupu.

1. Sjednání a uzavření servisní smlouvy.
2. Žádost o založení nového odběratele OD/OP.
3. Začlenění smluvního partnera do finančního jištění pohledávek.
4. Nastavení rozvozevého plánu servisnímu partnerovi.

Ad 1. Sjednání a uzavření servisní smlouvy

Proces získání zakázky od servisního partnera začíná uzavřením servisní smlouvy. Uzavření servisní smlouvy je v kompetenci importéra. Pro servisní partnery v rámci České republiky je importérem přímo společnost ŠKODA AUTO, konkrétně oddělení VT – Prodej a Marketing ČR. Podpis servisní smlouvy je v současné době řízen systémově s využitím elektronických podpisů. Po uzavření servisní smlouvy je nutné učinit několik dalších kroků, které zajistí bezchybný a hladký průběh navazujícího procesu realizace zakázky.

Účelem servisní smlouvy je úprava práv a povinností smluvních stran souvisejících s prodejem smluvních produktů a poskytováním servisních služeb servisním partnerem a dodání smluvních produktů servisnímu partnerovi společností ŠKODA AUTO za účelem prodeje a poskytování servisních služeb. Za účelem splnění společných prodejních cílů se ŠKODA AUTO a servisní partner dohodnou na ročních cílech prodeje pro příslušný kalendářní rok.

Servisní partner je dle smlouvy povinen vytvořit firemní image pro kamennou provozovnu i digitální prezentaci (tj. internet či jiná digitální média), včetně své vlastní reklamy, a to

vždy v souladu se směrnicemi. Dále se zavazuje využívat reklamní zdroje nabízené v této souvislosti společností ŠKODA AUTO.

Podpisem servisní smlouvy servisní partner získá právo užívat obchodní známky společnosti ŠKODA AUTO. Servisnímu partnerovi je udělena licence, která je účinná pouze mezi smluvními stranami, kterou je oprávněn využít výhradně v souladu s touto smlouvou a výhradně za účelem plnění povinností z této smlouvy.

Ad 2. Žádost o založení nového odběratele OD/OP

Pro založení nového obchodního partnera je nutné vyplnit papírový formulář „Žádost o založení/změnu/ukončení partnera v ČR nebo SR“, viz obrázek č. 6. Do formuláře je nutné vyplnit informace o obchodním partnerovi – dle Obchodního rejstříku název společnosti, adresu, identifikační číslo organizace, daňové identifikační číslo organizace apod.

K novému odběrateli se přidělí DUNS číslo, které slouží k identifikaci odběratele v celém koncernu Volkswagen. DUNS číslo přiděluje firma Dun & Brandstreet (D&B). Přidělené DUNS číslo je jedinečné a nelze ho v průběhu spolupráce měnit. Pod konkrétním DUNS číslem je uvedena adresa sídla společnosti odběratele nebo adresa provozovny a další údaje o zákazníkovi. K jedné adrese může být přiděleno více než jedno DUNS číslo pouze v případě, že se na stejné adrese nachází sídlo společnosti i provozovna odběratele. V případě, že se sídlo společnosti i provozovna odběratele nacházejí na stejné adrese, je možné k této adrese přidělit dvě různá DUNS čísla.

Po vyplnění základních údajů o průmyslovém odběrateli je potřeba vybrat druh smlouvy, která je uzavírána, a zvolí se příslušná cesta odbytu. Cestou odbytu je označen druh zboží, které bude nový odběratel odebírat (C-Škoda, V-Volkswagen, S-Seat).

Následně je novému odběrateli přiděleno odběratelské číslo (ve formuláři „číslo partnera“), pod kterým je odběratel zboží založen do informačního systému SAP. Po přidělení odběratelského čísla může oddělení VA/12 založit kompletně nového odběratele do všech relevantních systémů, aby bylo možné založit první objednávku zboží. Založení nového odběratele do všech relevantních systémů může trvat až 14 dní.

**ŠKODA****Žádost o založení/změnu/ukončení partnera v ČR nebo SR**

<input type="text"/>	založeno ke dni *	<input type="text"/>	DUNS	<input type="text"/>	<input type="text"/>	číslo partnera *
<input type="text"/>	změna ke dni *					
<input type="text"/>	ukončení ke dni *					

Odůvodnění: *					
<input type="text"/>	uzavření nové smlouvy	<input type="text"/>	sloučení / fúze	<input type="text"/>	prodej společnosti
<input type="text"/>	změna údajů o firmě	<input type="text"/>	ukončení smlouvy	<input type="text"/>	převz.pohled.a záv.

Údaje o firmě partnera

název společnosti dle ORZL*				<input type="text"/>			
adresa společnosti dle ORZL*				<input type="text"/>			
PSC /místo / kraj *				<input type="text"/>			
IC *		<input type="text"/>		DIC *		<input type="text"/>	
zápis v OR (spisová zn.)				<input type="text"/>			
odpovědný pracovník partnera				<input type="text"/>		tel.	<input type="text"/>
						fax	<input type="text"/>
e-mail				<input type="text"/>			
region prodej		<input type="text"/>		region servis		<input type="text"/>	
Hlavní provozovna společnosti/filiálka							
adresa provozovny		<input type="text"/>				PSC/ místo / kraj	

Druh smlouvy (zaškrtněte příslušnou položku pro značku, Porsche ČR, ostatní) *

	C = ŠKODA	V=VW osob.	A = Audi	S = Seat	N = VW užitk.
prodej nových vozů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
servisní smlouva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
neautorizovaný servis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ostatní (inter.obch.,koop.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

bankovní společnost				<input type="text"/>			
bankovní účet, IBAN, SWIFT				<input type="text"/>			
HEF - Ano / Ne		<input type="text"/>		Depon.TP - Ano / Ne		<input type="text"/>	
Poznámka							
<input type="text"/>							
Vyhotovil (jmenovka, razítko)*				Přidělení čísla partnera (VVM)*			
<input type="text"/>				<input type="text"/>			
Datum:		Podpis:		Datum:		Podpis:	
<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	

Rozdělovník: VA1, VA2, VA3, VA/1 , VVM, VA, VAT-2, VM, FRK
 * povinný údaj

Obrázek 5 Žádost o založení/ změnu/ ukončení partnera v ČR nebo SR
 Zdroj: ŠKODA 2022e

Ad 4. Začlenění smluvního partnera do finančního jistění pohledávek

System finančního jistění pohledávek je nástrojem, kterým lze minimalizovat možnost vzniku nedobytných pohledávek. Každému servisnímu partnerovi jsou v IS SAP nastaveny dvě úrovně kreditních limitů, a to celkový kreditní limit (CKL) a kreditní limit po splatnosti (KLPS).

Celkový kreditní limit je stanoven ve výši 3/12 sjednaného smluvního ročního cíle a je dále zvýšek o DPH ve výši 21 %. Celkový kreditní limit vyjadřuje výši závazku servisního partnera vůči společnosti ŠKODA AUTO. Do celkového kreditního limitu jsou započítávány vyfakturované zakázky, otevřené objednávky, skluzové položky a přímé prodeje.

Kreditní limit po splatnosti je vždy nastaven ve výši 0 Kč, respektive 0,01 Kč, což znamená, že servisní partner nesmí překročit lhůtu pro splatnost faktury. Splatnost faktury se liší podle druhu objednávky, pro rychlou a superrychlou objednávku je nastavena lhůta pro splatnost 45 dní. Lhůta pro splatnost faktury za skladovou objednávku je nastavena na 60 dní.

Tento system finančního jistění pohledávek je natolik spolehlivý, že se jen zřídka dostane servisní partner do platební neschopnosti, kdy jsou pohledávky po splatnosti. Pokud má servisní partner nějakou pohledávku po splatnosti, je postoupen finanční komisi, která rozhodne, jak se bude situace řešit.

Ad 5. Nastavení rozvozevého plánu servisnímu partnerovi

Aby mohlo být servisnímu partnerovi pravidelně doručováno zboží, přidělí mu oddělení VA/12 trasu, která je určena podle místa, kde se provozovna nachází. V této trase je společně s dalšími servisními partnery. Přidělená trasa má již nastavený rozvozevý plán, který je tvořen oddělením VA/12 na základě dopravcem předloženého přepravního konceptu a slouží zákazníkům jako základní informace o termínech týdenních objemových rozvozeů. V rozvozevému plánu pro týdenní objemové zakázky jsou zákazníci zařazeni do pěti skupin rozvozeu. Každá skupina rozvozeu obsahuje část zákazníkům každého bloku.

Trasy, do kterých jsou veškerí servisní partneři po České republice rozdělení, stanovuje dopravce dle svých možností. Zároveň dopravce určuje, v jakém pořadí bude jednotlivým servisním partnerům doručovat zboží na dané trase. Každá trasa je definována tak, aby

vozidlo kapacitně zvládlo doručit zboží všem servisním partnerům na trase do požadovaného času a zároveň od servisních partnerů zpětnou logistiku dle pravidel daných technickým zadáním.

Zboží pro servisní partnery je vychystáváno dle jejich zařazení do bloků A, B, C, D, E, F. Nejprve je vychystáváno a nakládáno zboží pro servisní partnery bloku A, do kterého jsou zařazení nejvzdálenější servisní partneři od SPC. Následují servisní partneři zařazení v blocích B, C, D, E a F taktéž dle vzdálenosti od SPC (servisní partneři bloku F jsou nejbližší k SPC). Do každého bloku je zařazeno rovnoměrné množství servisních partnerů. Zboží je v současné době doručováno přibližně k 300 servisním partnerům, tudíž každý blok by měl aktuálně obsahovat cca 50 servisních partnerů.

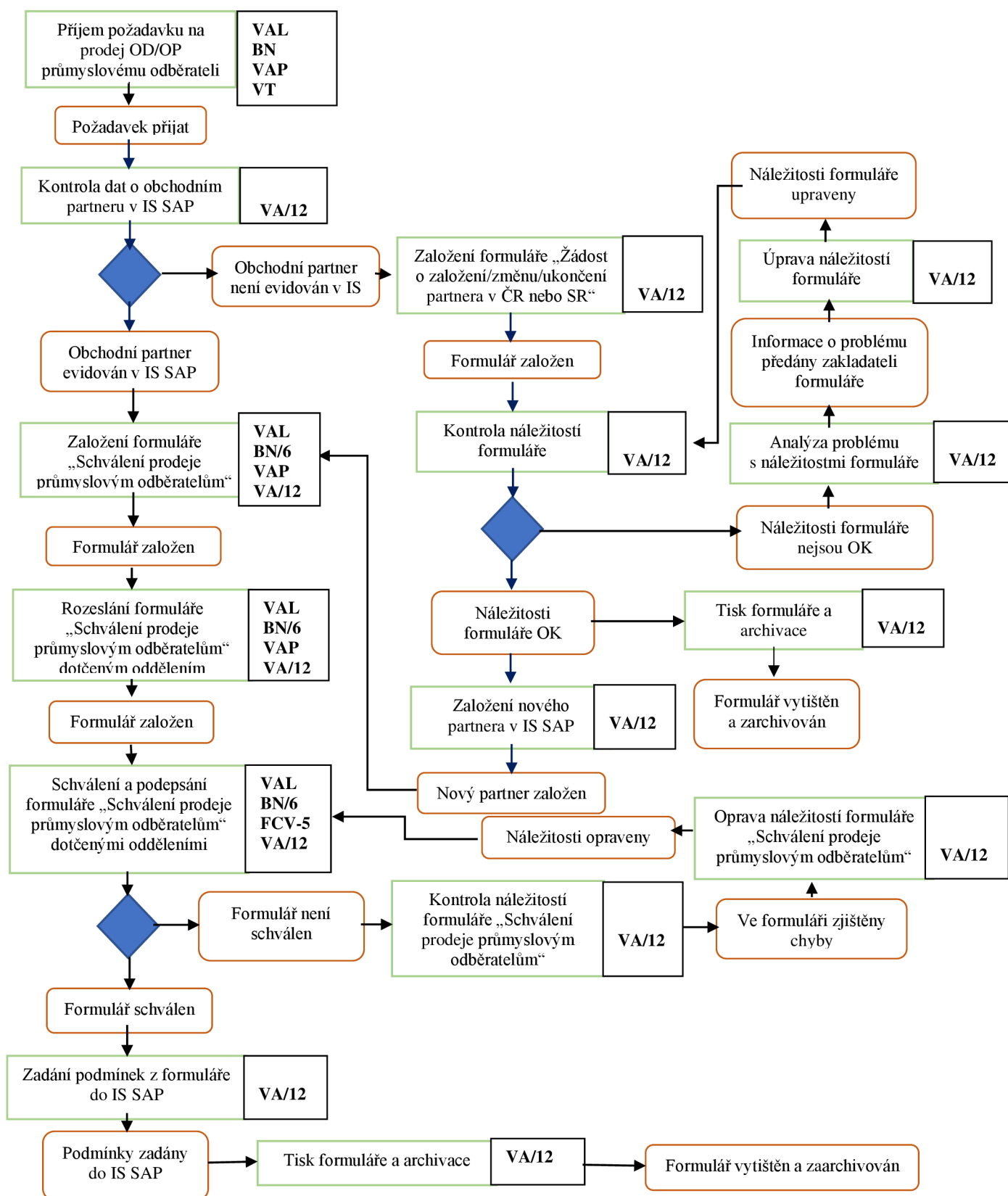
Jednou za týden mají servisní partneři možnost vytvořit velkoobjemovou objednávku, jejíž termín je určen skupinou rozvozu. Doručení velkoobjemové objednávky k jednotlivým servisním partnerům je realizováno dle termínů rozvozevého plánu. V současné době je pět skupin rozvozu, každý pracovní den se doručuje zboží pro jednu skupinu rozvozu. Každá skupina rozvozu obsahuje všechny bloky (A, B, C, D, E, F), čímž je zajištěno, že každý pracovní den se bude doručovat zboží pro určitou část servisních partnerů každého bloku. Skupina rozvozu je též stanovena dopravcem dle jeho logistických a dopravních možností. Návrh na umístění rozvozevé skupiny vždy odsouhlasí sám servisní partner. Základním principem pro tvorbu rozvozevých skupin jsou jejich objemová vyrovnanost a předpoklad zařazení kompletní trasy pro rozvoz OD/OP do jedné skupiny rozvozu. Rozvozevé skupiny, které přepravce navrhne, jsou neměnné, jejich optimalizace je možná po vzájemném odsouhlasení obou stran (SPC a dopravce).

3.3.2 Popis procesu získání zakázky od průmyslového odběratele

Proces získání zakázky začíná od přijetí poptávky (neboli požadavku od Průmyslového odběratele) a končí získáním zakázky. Celý tento proces v současné době probíhá v SPC následujícím způsobem, který je také názorně zachycen v obrázku č. 6.

1. Přijetí požadavku na prodej průmyslovému odběrateli.
2. Žádost o založení nového odběratele.
3. Formulář schválení prodeje průmyslovým odběratelům.
4. Zadání podmínek do IS SAP.
5. Archivace žádosti o založení nového odběratele a schvalovacího formuláře.

Na následujícím obrázku č. 6 je zaznamenán vývojový diagram procesu získání zakázky od průmyslového odběratele, který byl autorkou sestaven na základě analýzy tohoto procesu. Na obrázku je zachycen celý průběh tohoto procesu od jeho začátku, tedy od příjmu požadavku na prodej OD/OP průmyslovému odběrateli, až po jeho ukončení zadáním podmínek do IS SAP. Proces je zaznamenán včetně dílčích činností, jako je například archivace formulářů, a odpovědností jednotlivých oddělení.



Obrázek 6 Vývojový diagram procesu získání zakázky

Zdroj: vlastní zpracování

Ad 1. Přijetí požadavku na prodej průmyslovému odběrateli

Požadavky na prodej originálních dílů a příslušenství mimo servisní partnery nebo importéry mohou přicházet hned z několika organizačních jednotek. Veškeré požadavky přichází (jsou dány na vědomí) e-mailovou korespondencí pracovníkům zákaznického servisu oddělení VA/12. Požadavek na prodej může zákaznickému servisu poslat oddělení Logistiky a kvality OD/OP (VAL), oddělení Nákupu OD/OP (BN/6), oddělení After Sales strategie, produkt a cena (VAP) anebo samotný importér (VT). Přijatý požadavek je v rámci e-mailové korespondence odsouhlasen.

Již tento první krok, je velmi náročný na informace a dochází v něm k velkému plýtvání z důvodu **čekání na odpověď**. Není jednoznačně stanovena odpovědnost, jaké oddělení může tento prodej začít iniciovat. Roztříštěnost je způsobena především různými typy průmyslových odběratelů, z nichž každý primárně komunikuje s jiným oddělením.

Ad 2. Žádost o založení nového odběratele

Pokud je požadavek na prodej mezi jednotlivými odděleními odsouhlasen, je potřeba průmyslového odběratele zavést do kmenových dat IS SAP. Pro založení nového obchodního partnera je nutné vyplnit papírový formulář „Žádost o založení/změnu/ukončení partnera v ČR nebo SR“, stejně jako v případě založení servisního partnera.

K novému průmyslovému odběrateli se přidělí DUNS číslo nutné k identifikaci průmyslového partnera v celém koncernu Volkswagen. Po vyplnění základních údajů o průmyslovém odběrateli je potřeba vybrat druh smlouvy, která je uzavírána (v případě průmyslových odběratelů je vybrán poslední řádek „ostatní (interní obchodní kooperanti)“) a zvolí se příslušná cesta odbytu.

Po vyplnění všech potřebných údajů formulář v dolní části vlevo podepíše vedoucí oddělení, které žádá o založení nového průmyslového odběratele. Následně je novému odběrateli přiděleno odběratelské číslo (ve formuláři „číslo partnera“), pod kterým se průmyslový odběratel zboží založí do informačního systému SAP.

Po přidělení odběratelského čísla může oddělení VA/12 nebo VA/13 (v případě exportních průmyslových odběratelů) založit kompletně nového průmyslového odběratele do všech

relevantních systémů, aby bylo možné založit první objednávku zboží. Založení nového průmyslového odběratele do všech relevantních systémů může trvat až 14 dní.

Ad 3. Formulář schválení prodeje průmyslovým odběratelům

Jakmile je založeno odběratelské číslo novému obchodnímu partnerovi, přichází na řadu formulář „Schválení prodeje průmyslovým odběratelům“. Tento formulář v současné době nahrazuje kupní smlouvu, která je standardně podepisována se servisními partnery či importéry.

Formulář „Schválení prodeje průmyslovým odběratelům“ má v momentě založení elektronickou podobu a mezi zodpovědná oddělení je distribuován pomocí e-mailové korespondence ve formátu PDF. Ve formuláři se vyplňují následující informace:

- název průmyslového odběratele,
- platnost cenových podmínek,
- číslo odběratele,
- číslo materiálu,
- potřeba v ks,
- zdůvodnění.

Schvalování jednotlivými útvary probíhá manuálně – podpis/razítko/datum, nebo elektronickým podpisem. Odděleními, které schvalují takovýto prodej, jsou:

- oddělení Nákup OD/OP (BN/6) – odpovědná osoba z tohoto oddělení doplní k požadovaným dílům nákupní cenu za 1 kus v Kč;
- oddělení Controlling Downstream (FCV-5) – odpovědná osoba z tohoto oddělení k požadovaným dílům doplní prodejní cenu za 1 kus v Kč;
- oddělení Logistika a kvalita OD/OP (VAL) – odpovědná osoba svým podpisem pouze potvrdí, že bere na vědomí, jaká bude množstevní potřeba požadovaných dílů.

Schvalování prodeje průmyslovému odběrateli se opakuje vždy na začátku kalendářního roku v případě, že průmyslový odběratel hodlá ve spolupráci pokračovat. Pro dlouhodobé odběratele proto platí, že každý rok musí vytvořit soupisku zboží a předpoklad množství, které v průběhu roku odeberou. Tuto soupisku následně zašlou své kontaktní osobě z oddělení VAL, BN/6, VAP/2 či VTS. Kontaktní osoba následně vyplní formulář

„Schválení prodeje průmyslovým odběratelům“, který musí rozeslat e-mailem všem osobám z oddělení, jenž ho schválí.

Ad 4. Zadání podmínek do IS SAP

Formulář „Schválení prodeje průmyslovým odběratelům“ je s podpisy všech odpovědných oddělení zaslán e-mailovou korespondencí pracovníkům zákaznického servisu. Formulář je pro oddělení VA/12 podkladem pro nastavení schválených cenových podmínek do transakce VK11 a uvolnění požadovaných dílů k prodeji novému odběrateli. Oba tyto úkony jsou vykonávány manuálně – jsou zadávána jednotlivá čísla dílů. Postup uvolnění dílu v IS SAP je následující:

- transakce VB01;
- podmínka A001 – výpis;
- kombinace klíčů – 3. bod: Zákazník/ materiál;
- doplnit zákazníka a období platnosti;
- do tabulky vložit čísla dílů, u kterých byla nastavena cena a které mají být průmyslovému odběrateli prodány.

Ad 5. Archivace žádosti o založení nového odběratele a schvalovacího formuláře

Oba dokumenty, tj. formulář „Žádost o založení/změnu/ukončení obchodního partnera“ a formulář „Schválení prodeje průmyslovým odběratelům“, jsou pracovníky zákaznického servisu z oddělení VA/12 vytištěny. Vytištěné dokumenty jsou následně archivovány v šanonech po dobu, která je předepsaná organizační normou. Tato norma určuje pravidla pro vznik a oběh dokumentů v celém jejich životním cyklu ve společnosti ŠKODA AUTO. Konkrétně upravuje pravidla pro klasifikaci a označování dokumentů (ve smyslu důvěrnosti i ve smyslu důležitosti z hlediska ukládání, archivace a skartace), a následně též pravidla pro správnou evidenci, skartaci, ukládání a archivaci, a to s ohledem na českou legislativu a koncernová pravidla (KSU).

Každý dokument, který vznikne nebo je do společnosti doručen, má z hlediska své podstaty nějakou důležitost, která ve výsledku znamená, po jakou dobu se dokument bude ukládat nebo zda bude archivován. Krátkodobé ukládání probíhá v organizační jednotce. Každému dokumentu je přidělen skartační znak, který vyjadřuje předpokládanou hodnotu dokumentu

podle jeho obsahu. Vyznačuje se písmeny A, S nebo V a stanoví se způsob, jakým se s dokumentem naloží ve skartačním řízení.

Po uplynutí této doby mohou být dokumenty odeslány ke skartaci, což je bezpečné zničení vyřazených dokumentů, u kterých uplynula skartační lhůta a které prošly skartačním řízením. Zničením dokumentu se rozumí jeho znehodnocení tak, aby byla znemožněna jeho rekonstrukce a identifikace obsahu. Co se týče skartační lhůty, jsou v systému KSU adaptované na podmínky společnosti uvedeny vždy delší skartační lhůty, které jsou vyžadovány koncernem nebo legislativou ČR. Skartační lhůta je doba, po kterou se vyřizený dokument, respektive uzavřený spis, ukládá v příruční spisovně. Tato lhůta se stanoví na celé roky a teprve po jejím uplynutí může být dokument zařazen do skartačního řízení.

3.3.3 Odpovědnosti související s procesem získání zakázky od průmyslového odběratele

Z procesu získání zakázky od průmyslového odběratele vyplývá hned několik odpovědností, a to odpovědnost za informace ve formulářích „žádost o založení/ změnu/ ukončení obchodního partnera“ a „Schválení prodeje průmyslovým odběratelům“, odpovědnost za cenové podmínky, odpovědnost za zadání podmínek do informačního systému SAP a archivace dokumentů, odpovědnost za zajištění požadovaného množství dílů. Všechny tyto odpovědnosti jsou pracovníky zainteresovaných oddělení přijaty podpisem na formuláři „Schválení prodeje průmyslovým odběratelům“.

Odpovědnost za informace o odběrateli uvedené ve formulářích „žádost o založení/ změnu/ ukončení obchodního partnera“ a „Schválení prodeje průmyslovým odběratelům“ má vždy oddělení, které formuláře zakládá. Odpovědnost za cenové podmínky nesou oddělení Nákup OD/OP (BN/6) a oddělení Controlling Downstream (FCV-5), každý za svou část. Odpovědnost za zajištění požadovaného množství dílů svým podpisem na formuláři stvrzuje oddělení Logistika a kvalita OD/OP (VAL). Odpovědnost za zadání podmínek do informačního systému SAP a archivaci dokumentů přebírá oddělení Řízení odbytu OD/OP CZ, SZ (VA/12), u kterého celý proces získávání zakázky od průmyslového odběratele končí.

Vedoucí každého ze spolupracujících oddělení je zodpovědný za vedení a motivaci svého týmu, zároveň zodpovídá za dodržování ustanovení platného pracovního řádu společnosti, organizačních norem a metodických pokynů. Veškeré činnosti by měly být vykonávány v souladu s příručkou IMS.

3.4 Proces realizace zakázky

Proces realizace zakázky je nejobsáhlejší a zároveň jedním z nejdůležitějších procesů v SPC. Je druhým hlavním procesem organizační jednotky VA/1. Cílem tohoto procesu je úspěšně a efektivně realizovat přijaté zakázky na OD/OP. K úspěšné a efektivní realizaci přijaté zakázky slouží kontrola přenosu dat o zakázce, kontrola náležitostí zakázky a finančního krytí. Vstupem do procesu realizace zakázky je získaná zakázka a jejím výstupem je zakázka uvolněná ke zpracování včetně fakturace na zákazníka.

Za realizaci zakázky jednotlivými odděleními jsou odpovědni vedoucí pracovníci těchto oddělení.

Organizační jednotka při realizaci zakázky využívá informační systém SAP. V tomto systému jsou uchovávána kmenová data odběratele, která jsou spravována oddělením VA/12. Do tohoto systému přicházejí objednávky jednotlivých zákazníků, které systém automaticky kontroluje z hlediska jejich správnosti. Pokud je objednávka v pořádku a má dostatečné finanční krytí, je automaticky uvolněna ke zpracování.

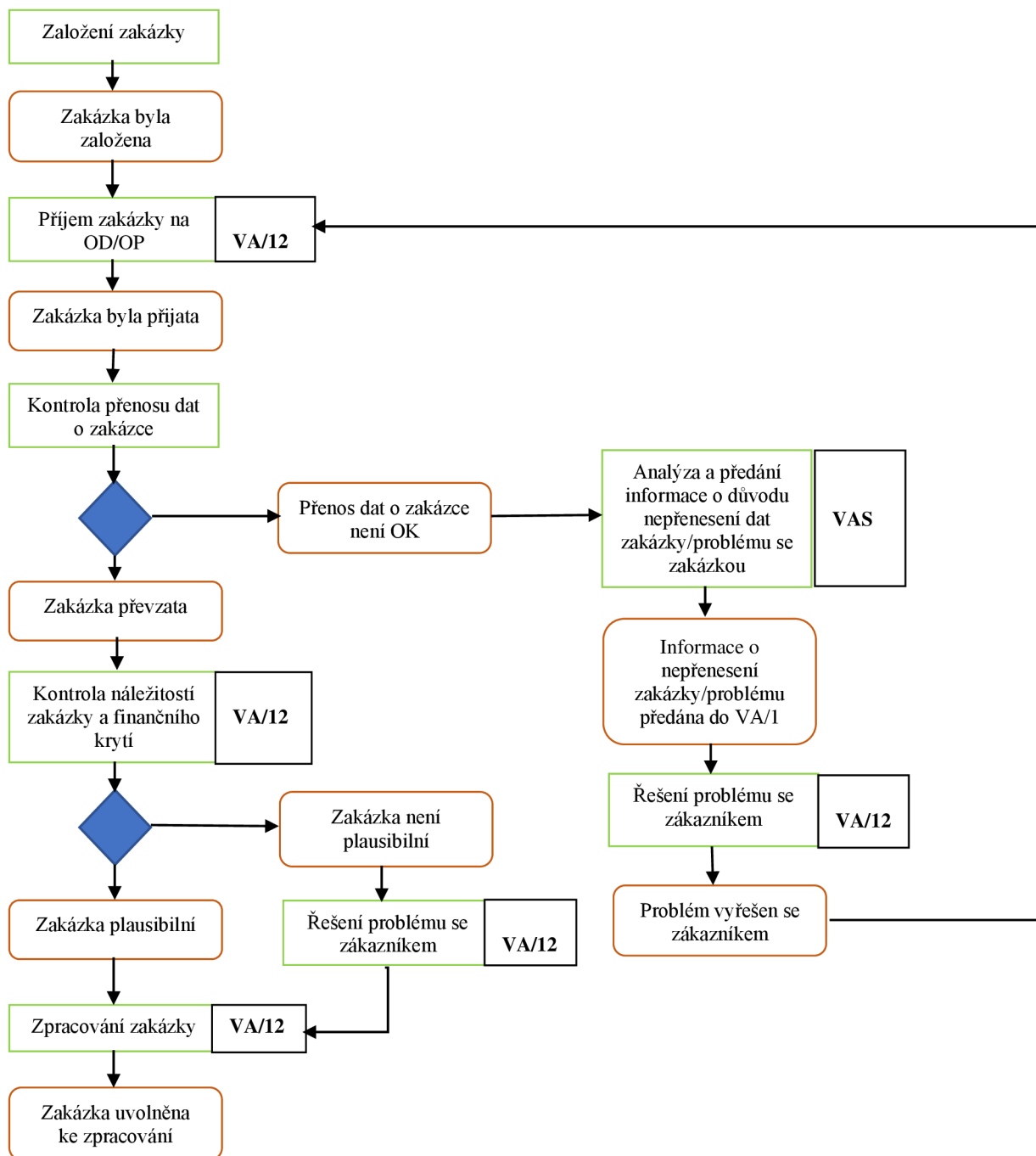
V průběhu zpracování zakázky může zákazník komunikovat se zákaznickým servisem a dotazovat se například na termíny dodání skluzových dílů. Zákaznický servis je také oprávněn po e-mailové či telefonické konzultaci s oddělením VAL stornovat vybrané díly z objednávky, pokud je to přání zákazníka, i přesto, že zákaznickova objednávka je vždy závazná.

3.4.1 Popis procesu realizace zakázky od servisního partnera

Proces realizace zakázky startuje vznikem zakázky, takže logicky navazuje na proces získání zakázky a končí uvolněním zakázky ke zpracování. Celý tento proces je rozdělen do několika na sebe navazujících kroků, jimiž jsou:

1. vznik zakázky,
2. příjem zakázky,
3. kontrola přenosu dat o zakázce,
4. kontrola náležitostí zakázky a finančního krytí,
5. zpracování zakázky a uvolnění k dalšímu zpracování.

Na následujícím obrázku č. 7 je zobrazen vývojový diagram procesu realizace zakázky, na kterém jsou vidět nejen jednotlivé kroky a jak na sebe navazují, ale také další dílčí činnosti s nimi související. Vývojový diagram také zachycuje, která oddělení odpovídají za daný krok. Dále pak následuje slovní popis procesu realizace zakázky od servisního partnera.



Obrázek 5 Vývojový diagram procesu získání zakázky

Zdroj: vlastní zpracování

Ad 1. Vznik zakázky

Zakázka může vzniknout pouze za předpokladu, že byla podepsána servisní smlouva. Servisní smlouva ukládá servisnímu partnerovi několik podmínek, z nichž jednou je převzetí systémů k objednání originálních dílů, příslušenství a Branded Goods, automatický dispoziční a objednávací systém a katalog ŠKODA originálních dílů.

Objednávání, zpracování, vychystání a expedice objednávek servisním partnerům probíhá zpracovatelským systémem SAP. Bezprostřední komunikace se systémem je uskutečňována v prostředí „ŠKODA B2B Portál“. ŠKODA B2B Portál je webový portál, který je přístupný smluvnímu partnerovi od okamžiku uzavření servisní smlouvy na základě certifikátu instalovaného v systému smluvního partnera. Smluvní partner od ŠKODA AUTO obdrží přístupové údaje. Princip ŠKODA B2B Portálu je založen na bezpečném internetovém připojení webového prohlížeče. Hlavním účelem ŠKODA B2B Portálu je poskytovat servisnímu partnerovi informace (zveřejňování směrnic, ceníků, apod.) a přístup k aplikacím.

Servisní partner má několik možností pro založení objednávky. Zakládání objednávek může probíhat prostřednictvím SD Portálu, který je součástí ŠKODA B2B Portálu. Do SD Portálu je možné jednotlivé položky vkládat načtením z košíku z elektronického katalogu náhradních dílů skupiny Volkswagen (ETKA), načtením košíku xls. souboru nebo prostřednictvím nákupního košíku z katalogu příslušenství. Dále je možné založit objednávku přenosem dat ze systému pro správu dokumentů (DMS) do SD Portálu. Po uložení objednávky je vygenerováno její číslo, které je automaticky uloženo do systému. Tímto způsobem je možné zakládat objednávky různých typů (viz tabulka č. 1), zejména objednávky ZORY (rychlá, superrychlá objednávka s dodávkou každý den) nebo ZOSK (skladová objednávka jednou týdně).

V poslední řadě může být objednávka založena automaticky dispozičním systémem AutoPart. V rámci dispozičního systému jsou sledovány dispoziční stavy jednotlivých materiálů. Podle přání servisního partnera jsou nastaveny parametry spodní a horní hranice skladového množství. Na základě nastavených parametrů a denních uzávěrek systém každý den vytváří objednávky, jejichž účelem je doplnění stavu obrátkových dílů.

Tabulka 1 Přehled typů manuálních a AutoPartových objednávek

MANUÁLNÍ OBJEDNÁVKY	
ZORY	rychlá objednávka, superrychlá objednávka
ZOSK	skladová objednávka
ZOID	objednávka inteligentních OD
ZOIH	objednávka inteligentní garance
ZOPN	půjčovna náradí
ZOSV	skladová objednávka výprodej
AUTOPARTOVÉ OBJEDNÁVKY	
ZOSA	automatická skladová objednávka AutoPart
ZOSK/BV	návrhová skladová objednávka AutoPart

Zdroj: Vlastní zpracování dle ŠKODA 2022g

Pokud servisní partner objednává OD/OP, které potřebuje na garanční opravu nebo pro opravu vozu, který má již na servise, tvoří objednávku ZORY, kterou může po 48 hodinách od jejího založení prioritizovat založením Hot line hlášení. Hot line hlášení vyjadřuje nejvyšší prioritu. Objednávky s Hot line hlášením jsou vyřizovány přednostně. V objednávkách ZORY lze také jednotlivým dílům zvýšit prioritu na hodnotu 2. Další zvýšení priority na hodnotu 1 může provést pouze pracovník zákaznického servisu na přání servisního partnera a po zvážení dalších okolností.

Ad 2. Příjem zakázky

Ve chvíli, kdy servisní partner založí objednávku jedním z výše uvedených způsobů a uloží ji, je k objednávce vygenerováno číslo, pod kterým je objednávka archivována v systému. Archivace elektronických dokumentů (i jednotlivých objednávek) je ošetřena stejnou organizační normou jako archivace papírových dokumentů.

Objednávka je uložena v IS SAP pod svým jedinečným číslem a nese veškeré důležité informace, které slouží k vygenerování faktury na servisního partnera ve chvíli, kdy je zboží expedováno.

Ad 3. Kontrola přenosu dat o zakázce

Kontrola přenosu dat probíhá online mezi objednávkovým systémem servisního partnera a SPC. Kontrola přenosu dat probíhá již od založení hlavičky objednávky, kdy systém kontroluje, že zakládající servisní partner má v kmenových datech zadaný rozvozný plán. Po založení hlavičky se otevírá možnost zadání jednotlivých položek objednávky, kde

probíhá kontrola, zda je materiál uvolněn pro prodej. Dále systém kontroluje zadané množství s ohledem na dispoziční zásoby SPC, v případě překročení - kontrola množství, což je kontrolní mechanismus oddělení VAL, který sleduje množství objednaného OD/OP a skladovou zásobu včetně množství objednaného u dodavatele.

Ad. 4 Kontrola náležitostí zakázky a finančního krytí

Jakmile objednávka projde kontrolou přenosu dat, systém dále kontroluje, zda je servisní partner plausibilní (tj. přijatelný) či nikoli. Systém vezme v úvahu nastavené kreditní limity a hodnotu objednávky. Pokud hodnota objednávky nepřekročí kreditní limit, je systémem puštěna dál ke zpracování.

Pokud je ale systémem vyhodnoceno překročení kreditního limitu, je tento problém řešen zákaznickým servisem přímo se servisním partnerem a dalšími odbornými útvary VA. V případě, že objednávka není plausibilní, má servisní partner možnost uhradit předchozí pohledávky (závazky, které vůči ŠKODA AUTO má), čímž vznikne možnost opět objednat. Pokud servisní partner pohledávku neuhradí, je v systému blokován pro objednání.

Ad 5. Zpracování zakázky a uvolnění k dalšímu zpracování

Při zpracování zakázky může nastat několik různých situací, které mohou zkomplikovat plynulý přechod zakázky do uvolnění a dalšího zpracování. Níže jsou tyto situace představeny.

- a) Všechny objednané díly i příslušenství jsou na skladě SPC.
- b) Na skladě SPC je pouze omezené množství dostupné pro jeden typ objednávek.
- c) Na skladě SPC je 0 ks objednaného zboží.

Ad 5a) Všechny objednané díly i příslušenství jsou na skladě SPC

Pokud jsou všechny díly z objednávky v čase odvolávky stavem na skladě SPC, systém automaticky přidělí objednané množství materiálu k dané objednávce. Objedávka je tedy uvolněna k dalšímu zpracování na expedici bez komplikací.

Ad 5b) Na skladě SPC je pouze omezené množství dostupné pro jeden typ objednávek

Na skladě SPC může být omezené množství některého z objednaných OD/OP. Toto omezené množství je oddělením VAL ošetřeno nastavením minimálního množství zásoby na skladě SPC. Objednané množství je k objednávce přiděleno pouze v případě navýšení její

priority pro opravy garanční a pro zprovoznění vozů stojících na servisech. Priorita může být navýšena zákazníkem v systému prostřednictvím založení Hot line hlášení, anebo manuálně pracovníkem zákaznického servisu na základě urgency servisního partnera. Minimální množství je k objednávce přiděleno, pouze pokud se jedná o objednávky ZORY s navýšenou prioritou (1), nebo pokud je k objednávce vytvořeno Hot line hlášení. K ostatním druhům objednávek je nedostatkový díl přidělen pouze v případě, že do SPC dorazí další skladová zásoba.

Ad 5c) Na skladě SPC je 0 ks objednaného zboží

Další situací, která při přidělování dílů k objednávce může nastat, je, že některý z OD/OP má v SPC nulový skladový stav. V tomto případě může opět servisní partner požádat o navýšení priority nebo založit Hot line hlášení. Tímto úkonem dostane svou objednávku výše v seznamu všech objednávek, díky čemuž dojde k jejímu dřívějšímu vykrytí z nově dodané skladové zásoby.

V tomto případě tzv. spadne díl do skluzu a servisní partner musí čekat, než SPC OD/OP znovu obdrží. V době, kdy servisní partner čeká na dodávku OD/OP, má možnost v B2B Portálu nahlédnout, který týden by měla nová skladová zásoba dorazit do SPC. Pokud není termín dodání u skluzového dílu uveden, servisní partner píše e-mail s dotazem na termín své referentce v zákaznickém servisu. Referentka zákaznického servisu dotaz dále předá e-mailem disponentovi daného OD/OP z oddělení VAL, který termín prověří u dodavatele. Jakmile disponent daného OD/OP obdrží informaci, neprodleně ji poskytne e-mailem referentovi zákaznického servisu, které informuje servisního partnera o předpokládaném termínu dodání.

3.4.2 Popis procesu realizace zakázky od průmyslového odběratele

Zakázka může vzniknout pouze za předpokladu, že byl všemi příslušnými odděleními schválen formulář „Schválení prodeje průmyslovým odběratelům“ a průmyslový odběratel je zaveden do kmenových dat v IS SAP.

Z toho důvodu, že průmyslový odběratel není standardním zákazníkem SPC, nalézají se i v procesu realizace zakázky drobné odlišnosti. Mnoho průmyslových odběratelů je do IS SAP zakládáno pouze pro potřebu jednorázového odběru zboží, proto průmysloví odběratelé

nemají za povinnost přebírat objednávací systémy jako servisní partneři. Avšak ti průmysloví odběratelé, kteří mají pravidelné a často i objemné odběry, si pro svou potřebu požádali o zřízení přístupu do ŠKODA B2B Portálu a SD Portálu. Průmysloví odběratelé, kterým byl udělen přístup do objednávkového systému B2B Portál, si zakládají objednávky sami stejně jako servisní partneři. Objednané zboží je těmto průmyslovým odběratelům doručováno podle předem nastaveného rozvozevého plánu společně s objednávkami pro servisní partnery.

Proces realizace zakázky od průmyslového odběratele, který nemá zřízený přístup do ŠKODA B2B Portálu, je tvořen několika kroky, které jsou níže popsány:

1. založení zakázky do IS SAP;
2. založení požadavku na dopravu v IS SAP,
3. požadavek na zpracování zakázky ve skladu SPC,
4. komunikace osobního odběru.

Ad 1. Založení zakázky do IS SAP

Pro průmyslové odběratele bez objednávkového systému zakládání objednávek realizují referentky zákaznického servisu manuálně. Zakázka může být založena pouze na základě soupisu materiálu, který byl odsouhlasen ve formuláři „Schválení prodeje průmyslovým odběratelům“. Každá další změna v objednaném množství nebo druhu zboží musí být znovu schválena, avšak formulář je archivován v papírové podobě a díky tomu může docházet k chybě v proces zejména u kontroly schváleného množství zboží.

Zaměstnanci zákaznického servisu zakládají objednávky v prostředí IS SAP v transakci VA01 – založení zakázky odběratele. Náhled této transakce je na obrázku č. 6. Nejprve je nutné zvolit druh objednávky podle požadavku průmyslového odběratele a cestu odbytu (C/MC/V/MV/S/MS) podle druhu požadovaného zboží. Přehled typů manuálních objednávek je uveden v tabulce č. 1 v kapitole 3.4.1.

Druh zakázky

Data organizace	
Prodejní organizace	<input type="text" value=""/>
Cesta odbytu	<input type="text" value=""/>
Obor	<input type="text" value=""/>
Prodejní kancelář	<input type="text" value=""/>
Skupina prodeje	<input type="text" value=""/>

Obrázek 6 transakce VA01 - založení zakázky odběratele
Zdroj: IS SAP 2022

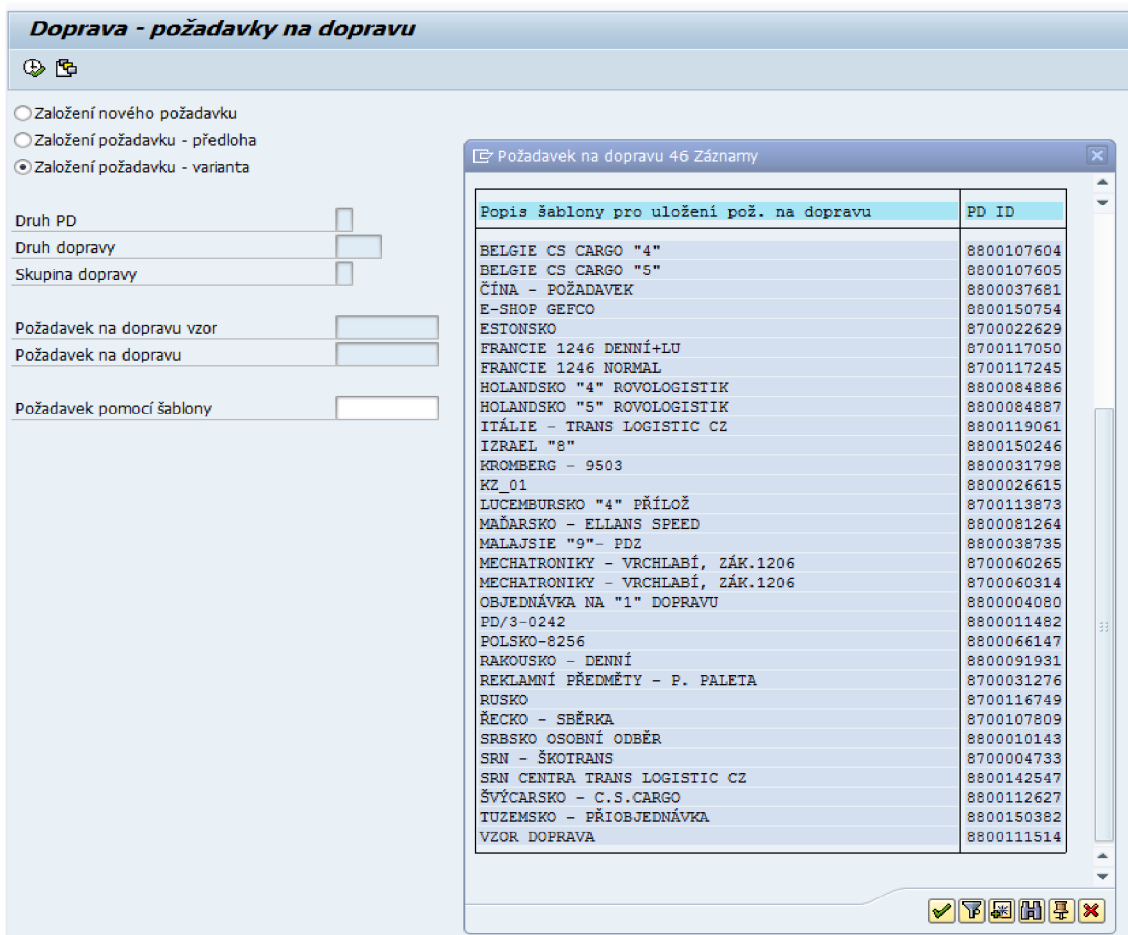
Následně se v IS SAP otevře objednávkový formulář, který musí referentka zákaznického servisu vyplnit. Jako první je potřeba vyplnit hlavičku objednávky, kde referentka zadává odběratelské číslo, které bylo konkrétnímu průmyslovému odběrateli přiděleno. Toto odběratelské číslo v sobě nese adresu sídla nebo provozovny průmyslového odběratele, na kterou bude objednávka doručena. Po vyplnění hlavičky objednávky je nutné doplnit jednotlivé položky objednávky a jejich množství a současně provést kontrolu požadovaného zboží a množství s odsouhlaseným zbožím a množstvím, které je uvedeno ve schvalovacím formuláři „Schválení prodeje průmyslovým odběratelům“.

Jakmile je objednávkový formulář kompletně vyplněný, je možné objednávku uložit. Po uložení se vygeneruje jedinečné číslo, pod kterým je objednávka evidována v IS SAP.

Ad 2. Založení požadavku na dopravu v IS SAP

Založení požadavku na dopravu se provádí tehdy, pokud si průmyslový odběratel chce zakázku v SPC vyzvednout sám vlastním vozem. V tom případě nejsou průmyslovému odběrateli účtovány náklady na dopravu.

Aby mohl průmyslový odběratel vyzvednout zakázku v SPC osobně, je nutné, aby referentka zákaznického servisu tento požadavek založila do IS SAP, kde musí zvolit transakci ZVDOP1 – doprava – požadavky na dopravu. Náhled vstupní obrazovky transakce ZVDOP1 je na obrázku č. 7.



Obrázek 7 transakce ZVDOP1 - Doprava - požadavek na dopravu
 Zdroj: IS SAP 2022

V transakci ZVDOP1 – Doprava – požadavek na dopravu z výběru možností referentka zákaznického servisu zvolí „založení požadavku – varianta“. Při volbě možnosti „založení požadavku – varianta“ se uvolní pole „Požadavek pomocí šablony“, kde jsou uvedeny všechny přednastavené šablony. Pro prodej průmyslovým odběratelům referentka volí šablonu „VZOR DOPRAVA“. Pokud je vše vyplněno, otevře se přednastavený objednávkový formulář na dopravu. Toto přednastavení bylo vytvořeno referentkami zákaznického servisu na základě dlouholeté praxe.

V přednastaveném objednávkovém formuláři je již vyplněna hlavička požadavku, která by jinak musela být vyplněna manuálně. Vyplněná hlavička požadavku obsahuje data o dopravci, skupinu dopravy a druh dopravy. Jediné, co je potřeba vyplnit, je pole „Poznámka“, kam referentka napíše číslo zakázky, o kterou se jedná.

Pokud je hlavička požadavku kompletně vyplněná, dalším krokem je vyplnění položky požadavku. Na položce požadavku referentka vyplňuje:

- „typ auta“ – výběr dle match-kódu – povinné pole = 3;
- „trasa“ – doplní se automaticky dle příjemce;
- „stát“;
- „příjemce“ – povinné pole (odběratelské číslo průmyslového odběratele);
- „datum přistavení“ – pokud není vyplněno, zapíše se systémové datum vzniku požadavku;
- „ poznámka“.

Po vyplnění položky požadavku referentka označí řádek požadavku a zvolí ikonu „auto“, kde vepíše informace o vozidle, respektive SPZ. Pro průjezd vozidla branou SPC je také nutné znát jméno řidiče, který zboží vyzvedne.

Po vyplnění všech vstupních údajů je možné požadavek uložit. Jakmile je požadavek uložen do IS SAP, vygeneruje se jedinečné číslo, pod kterým je požadavek evidován v IS SAP.

Ad 3. Požadavek na zpracování zakázky ve skladu SPC

Aby byla zakázka přednostně vyřízena a průmyslový odběratel si ji mohl vyzvednout, musí referentka znovu zakázku otevřít. Zakázka se otevírá v transakci, kde je možné provádět změny – VA02 – Změna zakázky odběratele. V zakázce je nutné jednotlivě u každé položky navýšit prioritu. Navýšení priority je možné jen, pokud je v SPC dostatečná zásoba požadovaného zboží. Navýšení priority je možné pro objednávky ZORY, které budou doručeny smluvním dopravcem SPC na adresu průmyslového odběratele.

Pokud průmyslový odběratel požadoval založit objednávku ZOSK, navýšení priority není možné. Zboží bude doručeno mimo rozvozový plán, pouze pokud je ve skladu dostatečná zásoba požadovaného zboží a referentka napíše e-mailem požadavek na odvolání zakázky do VAL/3 – Sklad a řídicí pracoviště.

Ad 4. Komunikace osobního odběru

Údaje pro nakládku, tj, číslo objednávky a čas, kdy bude objednávka ze skladu SPC vychystána, musí referentka sdělit pomocí e-mailu průmyslovému odběrateli.

4 Identifikace nedostatků v rámci vybraných podnikových procesů a návrhy na jejich zlepšení

Na základě analýzy a porovnání procesů pro průmyslové odběratele a servisní partnery, do níž byly informace získány studiem organizačních norem, metodických pokynů i popisů procesů, účasti na několika schůzkách se zaměstnanci zainteresovaných oddělení a konzultacemi s odbornou vedoucí pro tuto diplomovou práci, autorka identifikovala nedostatky v obou procesech – proces získání zakázky od průmyslového odběratele, proces realizace zakázky od průmyslového odběratele. Následně byla navržena opatření pro minimalizaci nebo úplné odstranění nedostatků každého z procesů pomocí vybraných nástrojů a bylo provedeno ekonomické zhodnocení. Veškeré hodnoty byly autorkou vyčísleny na základě vlastních zkušeností, které autorka získala několikaletou praxí v podniku.

4.1 Identifikace nedostatků v procesech a návrhy na jejich odstranění

Organizační jednotka průběžně své procesy zlepšuje a zjednodušuje podle náhle vzniklé potřeby. Nicméně ve zlepšování procesů není proces zkoumán do hloubky a tak stále dochází k upozaďování norem před potřebou rychlé změny a také k plýtvání, které je potřeba odstranit, aby bylo dosaženo lepší efektivity.

Během dvouleté stáže mohla autorka diplomové práce podrobně analyzovat vybrané procesy, pro detailnější pochopení procesů musela také prostudovat organizační normy, metodické pokyny a popisy procesů, které s nimi souvisejí a které jsou platné pro danou organizační jednotku. Autorka byla také účastna na několika schůzkách se členy zainteresovaných oddělení spadajících pod organizační jednotku VA. Díky dobré znalosti procesů se podařilo odhalit významné nedostatky a s nimi související zdroje plýtvání, jejichž odstranění pomůže ke zlepšení toku informací v podniku, ale i k celkovému zlepšení procesů.

4.1.1 Nedostatky v procesech a návrhy na jejich odstranění

Mezi zjištěné nedostatky patří v první řadě **absence popisu procesů získání zakázky od průmyslového odběratele a realizace zakázky od průmyslového odběratele**. Jako další významný nedostatek autorka vnímá **nejasné určení odpovědností za jednotlivé činnosti**. Posledním zjištěným nedostatkem je **prodej zboží průmyslovým odběratelům bez kupní smlouvy**.

Absence popisu procesů a nejasné určení odpovědností

Z analýzy vyplývá, že oba procesy (tj. získání zakázky od průmyslového odběratele a realizace zakázky od průmyslového odběratele) byly zavedeny z důvodu náhlé potřeby a jsou tímto způsobem používány již několik let. Během té doby účastníci procesu provedli množství změn, které vedly k jejich zlepšení a tím i zjednodušení práce. Nicméně autorka zjistila, že ani jeden ze dvou zmíněných procesů není řádně zaznamenán v organizační normě či v metodickém pokynu a není ani zobrazen vývojovým diagramem.

V porovnání s procesy získání zakázky od servisního partnera a realizace zakázky od servisního partnera je zřejmé, že některé odpovědnosti na sebe převzalo oddělení VA/12, i když jim podle organizační normy a metodického pokynu nepřísluší související činnosti vykonávat.

Organizační norma platná pro organizační jednotku VA popisuje základní činnosti zabývající se obchodem s originálními díly a příslušenstvím ŠKODA celosvětově, jakož i realizaci logistických činností pro značky VW, Audi a Seat ve vybraných zemích. Organizační norma konkrétně útvaru VA/1 vymezuje zásadní činnosti, kterými jsou zpracování, kontrola a vyhodnocení objednávek importérů / servisních partnerů.

Tento nedostatek by mělo být poměrně jednoduché odstranit. Autorka společnosti doporučuje, aby byly některé z dokumentů, které jsou platné pro organizační jednotku VA, přepracovány. Je nutné **do dokumentů zanést termín „průmyslový odběratel“ a případně vytvořit metodický pokyn**, který bude věnován výhradně tomuto druhu spolupráce. Ke **správnému sestavení vývojového diagramu** doporučuje autorka určit odpovědnosti podle vzoru procesů vztahujících se k servisním partnerům.

Prodej bez kupní smlouvy

Proces získání zakázky od průmyslového odběratele, na rozdíl od procesu získání zakázky od servisního partnera, nezačíná podpisem smlouvy. Smlouvu v tomto procesu nahrazuje schvalovací formulář „Schválení prodeje průmyslovým odběratelům“, ve kterém je uvedeno vše, co je požadováno ve smlouvě, avšak dle organizační normy takto prodej realizovat nelze.

Autorka navrhuje, aby se **formulář „Schválení prodeje průmyslovým odběratelům“ stal vstupním dokumentem pro vytvoření kupní smlouvy**. Autorka také doporučuje přenechat **odpovědnost za tento úkon útvarům VA1, VA2, VA3 a VAP**, které jsou podle organizační normy zodpovědné za sjednání smluv se smluvními partnery.

4.1.2 Plýtvání v procesech a návrhy na jejich odstranění

Mezi zjištěné zdroje plýtvání patří **transfer zbytečných informací, hledání a čekání a zbytečný pohyb na pracovišti**. Další příklady forem plýtvání podle odborné literatury jsou uvedeny v podkapitole 1.3.2.

Transfer zbytečných informací

Do transferu zbytečných informací lze v rámci nevýrobního procesu zahrnout vše, co souvisí s přenosem dokumentů k podpisu, kopírování, tisknutí, skenování, ukládání do šanonů nebo také e-mailová korespondence a přepisování informací z formulářů do IS SAP. Jelikož velká část procesu získání zakázky od průmyslového odběratele je tvořena schvalováním a s ním souvisejícím transferem informací, je nutné odhalit přesná místa, kde k tomuto plýtvání dochází, a odstranit je. Tento druh plýtvání byl odhalen i v procesu realizace zakázky od průmyslového odběratele.

Transfer zbytečných informací v procesu získání zakázky

Formuláře s informacemi potřebnými v procesu získání zakázky mají v momentě založení elektronickou podobu s formátem PDF. Formulář „Schválení prodeje průmyslovým odběratelům“ je v rámci procesu schvalován zástupci tří oddělení. Po doplnění cen OD/OP a podpisu zástupcem Nákupu OD/OP (BN/6) je soubor uložen ve formátu PDF a odeslán oddělení Controllingu – Downstream (FCV-5). Zde je formulář vytištěn, ručně doplněn a podepsán. Podepsaný formulář je nutné naskenovat a pomocí e-mailu odeslat. Někdy

dochází i k situaci, že schvalující osoba podepsaný formulář odešle rovnou do oddělení VA/12, které vkládá informace z formuláře do IS SAP. Oddělení VA/12 musí potom ke schválení prodeje jednomu průmyslovému odběrateli vytisknout a zaarchivovat dva až tři schvalovací formuláře, jelikož každý z nich je doplněn a podepsán jednou schvalující osobou.

Informace ze schvalovacího formuláře (zboží, množství, cena) jsou po schválení všemi třemi útvary zadávány manuálně do IS SAP, kde se jednotlivé zboží musí také uvolnit pro prodej konkrétnímu průmyslovému odběrateli.

Plýtvání spojené se schvalovacím formulářem „Schválení prodeje průmyslovým odběratelům“ je možné odstranit pomocí **elektronizace schvalovacího procesu**. Autorka společně se zaměstnankyní zákaznického servisu sepsala technické zadání s požadavky na elektronizaci formuláře „Schválení prodeje průmyslovým odběratelům“ pro programátory. Cílem elektronizace formuláře je jeho převedení do prostředí IS SAP.

Je potřeba aby v IS SAP byla vytvořena speciální transakce s názvem „Schválení prodeje externím kooperantům“. Tato transakce by na úvodní obrazovce měla obsahovat čtyři možnosti výběru, viz obrázek č. 8 – založení podmínek pro prodej, změna podmínek pro prodej, zobrazení podmínek pro prodej a zobrazení historie změn.

Screenshot of the SAP transaction "Schválení prodeje externím kooperantům". The interface shows a title bar with the transaction name, a list of four menu options: "Založení podmínek pro prodej" (selected), "Změna podmínek pro prodej", "Zobrazení podmínek pro prodej", and "Zobrazení historie změn". Below the list are input fields for "Číslo odběratele", "Platnost od:", and "do:".

Obrázek 8 Vstupní obrazovka transakce "Schválení prodeje externím kooperantům"
Zdroj: zlastní zpracování

Po výběru možnosti „Založení podmínek pro prodej“, zadání čísla odběratele a rozmezí platnosti se otevře schvalovací formulář. Autorka požaduje, aby byl elektronickém formulář rozdělen do následujících částí s poli pro vyplnění:

1. Hlavička formuláře s údaji:

- číslo odběratele,
- platnost dokladu od – do.

2. Pod hlavičkou formuláře sloupce pro doplnění:

- číslo OD/OP,
- cesta odbytu,
- nákupní cena,
- prodejní cena
- množství.

3. Pod sloupci pro doplnění:

- ikona pro doplnění elektronického podpisu, popřípadě certifikátu (DZCxxxxxxx + jméno a příjmení).

Po vyplnění jednotlivých polí, která mají konkrétní schvalující osoby doplnit, a jejich schválení, se vygeneruje notifikace pro další schvalující osobu v pořadí. Společně s notifikací se otevře příslušný sloupec pro editaci další schvalující osobou. Jednotlivé sloupce tedy budou vyplňovány v předem určeném pořadí a ve stejném pořadí se bude také generovat notifikace:

1. Založení podmínek pro prodej – zodpovídá oddělení Nákup OD/OP (BN/6), které založí hlavičku (číslo odběratele, platnost OD – DO) a vyplní sloupec: Číslo OD/OP, Cesta odbytu, Nákupní cena;
2. Doplnění prodejní ceny – zodpovídá oddělení Controllingu – Downstream (FCV-5), které prodejní cenu zvýší o koeficient, který je předepsaný v metodickém pokynu;
3. Doplnění množství – zodpovídá oddělení Logistika a kvalita OD/OP (VAL), která doplněním množství určí maximální hladinu čerpání jednotlivých OD/OP.

Jakmile formulář schválí poslední schvalující osoba, tj. někdo z oddělení Logistika a kvalita OD/OP (VAL), IS SAP odešle notifikaci do společné e-mailové schránky oddělení VA/12 a současně vytvoří nabídku marketingové akce. Z nabídky marketingové akce mohou následně referentky zakládat zakázky. Nabídka marketingové akce v sobě ponese informaci

o maximální hladině čerpání, díky čemuž bude ošetřeno, že průmyslový odběratel v průběhu kalendářního roku odebere pouze schválené množství.

Současně s notifikací a nabídkou marketingové akce bude také IS SAP generovat kupní smlouvu, která bude odeslána do společné e-mailové schránky příslušnému oddělení, které zajistí její podpis.

Tabulka č. 2 znázorňuje průměrné množství, náklady a průměrnou časovou náročnost jednotlivých položek za 1 rok. Schvalování prodeje průmyslovým odběratelům není každodenní činností, spíše činností nárazovou. Největší množství formulářů se schvaluje na začátku kalendářního roku těm průmyslovým odběratelům, kteří již předchozí roky nějaké zboží odebírali. V průběhu kalendářního roku může ještě být o prodej požádáno novými odběrateli.

Tabulka 2 Náklady a časová náročnost schvalování prodeje průmyslovým odběratelům

Položka	Průměrné množství (v ks/1 rok)	Náklady (v Kč/1 rok)	Průměrná časová náročnost (v hod./1 rok)
Kancelářské potřeby (papír)	360	108	X
Tiskárna	x	1800	X
Schválení formuláře	30	X	30
Manuální zadávání do IS SAP	900	X	45
Archivace	30	X	1
Celkem	X	1908	76

Zdroj: vlastní zpracování

V průběhu jednoho roku je schváleno maximálně 30 formulářů. Délka formuláře se liší podle počtu schvalovaných položek se zbožím v rozmezí od 1 do 5 stran. Pokud tedy autorka předpokládá, že v průměru má formulář tři strany a dvě ze tří schvalujících osob jej vytisknou, naskenují a odešlou do společné e-mailové schránky oddělení VA/12, z níž jej zaměstnanci VA/12 musí také vytisknout, je tedy spotřeba papíru na jeden formulář 12 stran. Za jeden kalendářní rok je tedy pro schvalování prodeje průmyslovým odběratelům spotřebováno v průměru 360 kusů papíru. Jedno balení kancelářského papíru obsahuje 500

kusů a jeho cena je 150 Kč, přepočteno na množství 360 kusů náklady činí 108 Kč. Roční provoz tiskárny zahrnující energie a spotřebu toneru stojí 3 600 Kč.

Schválení jednoho formuláře trvá jedné schvalující osobě v průměru 20 minut, za 1 rok je tedy časová náročnost schválení průměrného počtu 30 formulářů třemi osobami odhadnuta na 30 hodin.

Další položkou tabulky je manuální zadávání do IS SAP, které provádí zaměstnankyně zákaznického servisu na základě schváleného formuláře. Jak již bylo mnohokrát zmíněno, do IS SAP musí být každý OD/OP z formuláře zadán jednotlivě, k němu je z formuláře připsána cena a množství a musí být uvolněn k prodeji pro konkrétního průmyslového odběratele. V průměru je na jednom formuláři 30 položek s OD/OP a zadání a uvolnění jedné položky zabere 3 minuty. V průměru musí zaměstnankyně zákaznického servisu manuálně zadat a uvolnit 900 položek OD/OP, což jí zabere 45 hodin za rok.

Poslední položkou tabulky je archivace schválených formulářů. Každý vytištěný formulář musí být zařazen do šanonu, který je rozdělen podle odběratelských čísel. Zařazení jednoho formuláře k příslušnému odběratelskému číslu zabere v průměru 3 minuty, což za jeden rok činí 1 hodinu.

Pokud by společnost ŠKODA AUTO provedla elektronizaci formuláře „Schválení prodeje průmyslovým odběratelům“ do prostředí IS SAP, snížila by své náklady v **průměru o 1 908 Kč ročně**. Celková časová náročnost za 1 rok je 76 hodin. Tuto časovou náročnost je možné hodnotit souhrnně. Mzda technickohospodářských pracovníků je rozdělena do mzdových tříd od 41 000 – 60 000 Kč. Průměrná mzda technickohospodářského pracovníka ve společnosti ŠKODA AUTO činí 50 500 Kč za měsíc, přepočteno na hodinovou sazbu 315 Kč. Celkové mzdové náklady na schválení formuláře, zadání položek OD/OP do IS SAP a archivaci činí v průměru 23 940 za rok. Odvody společnosti ŠKODA AUTO v tomto případě jsou 33,8 %, z toho 9 % na sociální pojištění a 24,8 % na zdravotní pojištění, tj. 8 092 Kč za rok.

Nelze ale říci, že by opravdu celých 76 hodin ročně bylo ušetřeno, jelikož pokud by společnost ŠKODA AUTO realizovala navržené opatření, museli by všechny zainteresované osoby tyto informace zadávat do IS SAP. Skutečně by byl ušetřen celkový čas náročnosti

zaměstnankyně zákaznického servisu. Schvalující osoby ušetří 70 % časové náročnosti, protože by již nemusely formulář tisknout, manuálně vyplnit, podepsat, oskenovat a odeslat e-mailem. Časová náročnost na elektronické založení a schválení by klesla z původních 76 hodin ročně na 9 hodin ročně. Časová náročnost na archivaci dokumentů bude také ušetřena, protože v případě elektronizace bude dokument evidován v IS SAP. Celková časová úspora činí **67 hodin** a mzdové náklady by se snížily o částku **21 105 Kč (o 88 %)**. V souvislosti se snížením mzdových nákladů by se snížily i odvody zaměstnavatele za zaměstnance, a to ve výši **7 134 Kč**. Tyto částky by byly pouze relativní úsporou, protože by se mzda zaměstnancům v celkové částce 21 105 Kč za rok nesnížila. Celkový ušetřený čas by mohl být využit k práci na jiných, důležitějších činnostech, které mají zainteresovaní zaměstnanci na starost.

Hledání a čekání

Plýtvání ve formě hledání a čekání zahrnuje veškeré hledání informací v papírových dokumentech, ale i v těch, které jsou uloženy na serveru společnosti. Dále je do této skupiny řazeno čekání na zpracování požadavku nebo čekání na odpověď.

Vzhledem k tomu, že formulář schválení prodeje je evidován v papírové podobě a nese v sobě podmínky prodeje, referentka, která zakládá průmyslovému odběrateli objednávku, musí formulář najít v šanonu a ověřit si schválené zboží a množství. V procesu získání zakázky spolu jednotlivá oddělení komunikují pomocí e-mailové korespondence a v tomto momentě dochází k čekání, stejně jako tomu je v případě samotného schvalování, kdy oddělení VA/12 čeká na schválení všemi třemi odpovědnými osobami.

Čekání v procesu získání zakázky

Proces získání zakázky začíná e-mailovou komunikací mezi zainteresovanými odděleními. Zainteresovaná oddělení mezi sebou konzultují požadavek na prodej OD/OP průmyslovému odběrateli. V rámci této korespondence příslušná oddělení předem schvalují čísla OD/OP a množství.

Nejdlejší čekání bylo identifikováno v případě čekání na odpověď od oddělení Logistiky a kvality OD/OP (VAL). Toto oddělení musí prověřit jednotlivá čísla OD/OP a rozhodnout, jaké maximální množství může průmyslovému odběrateli uvolnit. Prověřování OD/OP probíhá v IS SAP, kam se musí zadávat jednotlivá čísla OD/OP manuálně.

Pro odstranění tohoto druhu plýtvání autorka diplomové práce doporučuje krok, viz kapitola 3.3.2 Ad 1, z procesu úplně vynechat. Pokud by byl zaveden elektronický schvalovací formulář „Schválení prodeje průmyslovým odběratelům“, budou jednotlivá oddělení schvalovat to, co spadá do jejich kompetence.

Hledání v procesu realizace zakázky

V procesu realizace zakázky dochází k hledání již na začátku v momentě zakládání zakázky referentkou zákaznického servisu. Referentka zákaznického servisu musí opustit své pracovní místo, dojít do skříně s šanony a ve správném šanonu najít schvalovací formulář konkrétního průmyslového odběratele. Formulář si s sebou odnese na své pracovní místo a podle schválených podmínek následně založí zakázku.

I v tomto případě se autorce jeví jako vhodné řešení elektronizace formuláře „Schválení prodeje průmyslovým odběratelům“. Jak je uvedeno v části transfer zbytečných informací podkapitoly 4.1.2, po schválení formuláře by mělo dojít k vytvoření nabídky marketingové akce. Nabídka marketingové akce v sobě nese podmínky, které byly schváleny pro prodej konkrétnímu průmyslovému odběrateli. Nabídka marketingové akce je tedy jakýmsi kontrolním systémem, který zaručí, že průmyslový odběratel odebere pouze schválené OD/OP a schválené množství.

Zbytečný pohyb na pracovišti

Posledním odhaleným druhem plýtvání v organizační jednotce VA je zbytečný pohyb na pracovišti. I když je většina procesů a dokumentů ve společnosti ŠKODA AUTO digitalizována, přesto ještě v některých procesech přetrvává zvyk vedení fyzické, papírové dokumentace, díky čemuž dochází ke zbytečnému pohybu po pracovišti za účelem hledání, archivace či předávání informací.

K tomuto druhu plýtvání dochází jak v procesu získání zakázky od průmyslového odběratele, tak i v procesu realizace zakázky od průmyslového odběratele. V procesu získání zakázky se zbytečný pohyb na pracovišti projevuje v momentě, kdy schvalující osoba formulář ve formě PDF musí vytisknout, tím pádem musí opustit své pracovní místo, dojít si pro vytištěný formulář k tiskárně a vrátit se s ním zpět. Jakmile formulář zkontroluje a schválí, musí se opět vydat na cestu k tiskárně, kde dokument oskenuje.

V procesu realizace zakázky, jak bylo zmíněno v přechozí části věnované hledání a čekání, autorka zbytečný pohyb na pracovišti identifikovala hned v počáteční fázi, kdy musí referentka zákaznického servisu opustit své pracovní místo, dojít ke skříni s šanony, najít příslušný formulář a vrátit se s ním na své pracovní místo. Jakmile referentka zákaznického servisu již formulář nepotřebuje, musí jej uklidit zpět do šanonu ve skříni.

Pro odstranění tohoto druhu plýtvání v procesu získání zakázky i v procesu realizace zakázky je opět velice vhodná elektronizace schvalovacího formuláře. Schvalující osoby v procesu získání zakázky by si nemusely formulář tisknout, skenovat ani přeposílat, jelikož by schvalování jednotlivými osobami bylo řízeno systémem a připomínáno automatickými notifikacemi.

V procesu realizace zakázky by díky elektronizaci formuláře „schválení prodeje průmyslovým odběratelům“ nemuselo dojít k potřebě referentky zákaznického servisu fyzicky držet schválený formulář.

4.2 Celkové ekonomické zhodnocení a shrnutí doporučení

V podkapitole 4.1.1 bylo díky detailní analýze identifikováno několik nedostatků především v procesu získání zakázky od průmyslového odběratele. V podkapitole 4.1.2 byly pak pomocí vhodných metodik identifikovány tři formy plýtvání, k nimž bylo následně navrženo vhodné opatření vedoucí k jejich odstranění.

Pro odstranění většiny forem plýtvání bylo navrženo komplexní řešení, které spočívá v elektronizaci zastaralého papírového formuláře „Schválení prodeje průmyslovým odběratelům“. Díky elektronizaci by byla odstraněna nejtíživější forma plýtvání, transfer zbytečných informací. Transfer zbytečných informací v procesu získání zakázky způsobuje značnou časovou náročnost a s ní spojené mzdové náklady.

Náklady ušetřené v souvislosti s elektronizací formuláře „Schválení prodeje průmyslovým odběratelům“ jsou v celkové výši **30 147 Kč** ročně (viz podkapitola 4.1.2). Tuto úsporu lze investovat právě do elektronizace formuláře a s tím spojené naprogramování požadovaných transakcí v IS SAP. Celková časová úspora by byla **67 hodin** ročně. Tento ušetřený čas by mohl být věnován jiným činnostem, například analýze dalších procesů a jejich následnému

zlepšování. Mzdové náklady, které tvoří podstatnou část celkových ušetřených nákladů, by dosáhla výše **21 105 Kč** ročně a z toho odvody **7 134 Kč**, tj, celkem **28 239 Kč**.

Pokud by společnost ŠKODA AUTO přistoupila na elektronizaci formuláře „Schválení prodeje průmyslovým odběratelům“, pak by kromě ušetření nákladů došlo ke snížení papírového odpadu v množství 360 listů ročně (tabulka č. 2) a snížení environmentálního dopadu. Nepochybně by došlo díky elektronizaci formuláře k výraznému zlepšení obou analyzovaných procesů.

Závěr

V této diplomové práci byla rozebrána problematika řízení podnikových procesů tak, aby byl dosažen cíl diplomové práce. Cílem této diplomové práce bylo na základě analýzy procesu prodeje originálních dílů a příslušenství průmyslovým odběratelům ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. identifikovat nedostatky a navrhnout opatření k jejich odstranění.

Úvod práce byl zaměřen na definování vybraných pojmů souvisejících s podnikovými procesy a jejich zlepšováním a na přednastavení metod k tomu používaných. Základem pro zpracování případové studie diplomové práce byly interní dokumenty společnosti ŠKODA AUTO související s podnikovými procesy a praktické znalosti a zkušenosti autorky, které získala díky několikaleté praxi ve společnosti. Společnost ŠKODA AUTO podniká v několika oborech, ale hlavním smyslem společnosti je výroba a prodej osobních vozů, s čímž je spojen i prodej originálních dílů a originálního příslušenství. Autorka práce se s ohledem na velikost společnosti zaměřila pouze na jednu organizační jednotku, v níž analyzovala dva procesy, a to proces získání zakázky a proces realizace zakázky.

V analytické části autorka práce oba procesy popsala z hlediska prodeje servisním partnerům a následně z hlediska prodeje průmyslovým odběratelům. K procesu získání zakázky od průmyslového odběratele autorka sestavila příslušný vývojový diagram. Díky porovnání obou procesů z hlediska prodeje průmyslovým odběratelům s procesy zaměřenými na prodej servisním partnerům mohla autorka jednoduše identifikovat nedostatky. Bylo zjištěno, že identifikované nedostatky vedou k porušování organizačních norem, a proto bylo navrženo vhodné opatření. Autorka také díky podrobné analýze identifikovala několik forem plýtvání, na něž zacílila další komplexní opatření.

U obou procesů spojených s průmyslovými odběrateli docházelo k hlavnímu nedostatku, a to ke špatnému určení odpovědností za jednotlivé činnosti, které byly takto nastaveny již v momentě vzniku procesu. Bylo zjištěno, že kvůli špatně určeným odpovědnostem byly oba procesy zastaralé, že i tyto procesy je potřeba neustále aktualizovat a hlavně zlepšovat. V obou procesech autorka identifikovala několik forem plýtvání, ke kterým docházelo kvůli používání zastaralého papírového formuláře. Autorka navrhla společnosti ŠKODA AUTO jedno komplexní řešení, které eliminuje všechny zjištěné formy plýtvání.

V závěru diplomové práce byla doporučení na odstranění nedostatků a plýtvání shrnuta a ekonomicky zhodnocena pomocí vyčíslení časové náročnosti a nákladů včetně mzdových nákladů. Autorka již navržené opatření ve vybrané organizační jednotce představila a začala pracovat na jeho realizaci, a proto předpokládá, že bude přínosné.

Seznam použité literatury

- AARTSENGEL, Aristide a Selahattin KURTOGLU, 2013. *Handbook on continuous improvement transformation: the lean six sigma framework and systematic methodology for implementation*. New York: Springer. ISBN 978-364-2359-002.
- COVAN, Lynn, 2001. Dot-Com Crash Leaves Gadgets Up for Auction --- Residue of Failed Firms -- Including Mouse Pads, Art -- Sold to Pay Debt. *Wall Street Journal Eastern* [online], New York: Dow Jones & Company, Jan 15, [Cit. 2022-03-24]. ISBN 00999660. Dostupné z databáze ProQuest: <https://www.proquest.com/historical-newspapers/dot-com-crash-leaves-gadgets-up-auction/docview/2074360559/se-2?accountid=17116>.
- CZIFRA, György, 2017. Implementation Process of 5S for a Company in Real Life - Problems, Solutions, Successes. *Vedecké Práce Materiálovotechnologickej Fakulty Slovenskej Technickej Univerzity v Bratislave so Sídлом v Trnave* [online], vol. 25, no. 41, pp. 79-86. [Cit. 2022-04-24]. ISSN 13361589. Dostupné z databáze ProQuest: <http://dx.doi.org/10.1515/rput-2017-0024>.
- CARDA, Antonín a Renáta KUNSTOVÁ, 2003. Workflow: *Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 9788024762500.
- DUFEK, Jiří a Jan KRÁLÍK, 2016. *Historie automobilů Škoda: od roku 1905 do současnosti*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024748788.
- HIRANO Hiroyuki a Melanie RUBIN, 2009. *5S pro operátory: 5 pilířů vizuálního pracoviště*. Praha: SC & C Partner. ISBN 9788090409910.
- HUČKA, Miroslav, 2017. *Modely podnikových procesů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 9788074004681.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko Křivánek, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické přístupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 9788024788586.
- KOŠTURIAK, Ján, Ľudovít BOLEDOVIČ, Jozef KRIŠŤAK, Miroslav MAREK, 2010. *Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2349-2
- LL-C Certification, 2015a. Standard ISO 9001. In: *LL-C Certification* [online]. [Cit. 2022-01-28]. Dostupné z: https://ssl.ll-c.cz/www/product.asp?Dom_Lang=cz_cs_ISO_9001.
- LL-C Certification, 2015b. ISO 14001. In: *LL-C Certification* [online]. [Cit. 2021-01-28]. Dostupné z: https://ssl.ll-c.cz/www/product.asp?Dom_Lang=cz_cs_ISO_14001.

LL-C Certification, 2015c. Certifikace ISO 45001/OHSAS 18001 (BOZP).
In: *LL-C Certification* [online]. [Cit. 2021-01-28]. Dostupné z:
https://ssl.ll-c.cz/www/product.asp?Dom_Lang=cz_cs_ISO_45001.

LL-C Certification, 2015d. Certifikace ISO 27001. In: *LL-C Certification* [online].
[Cit. 2021-01-28]. Dostupné z:
https://ssl.ll-c.cz/www/product.asp?Dom_Lang=cz_cs_ISO_27001.

LL-C Certification, 2015e. Certifikace ISO 50001. In: *LL-C Certification* [online].
[Cit. 2021-01-28]. Dostupné z:
https://ssl.ll-c.cz/www/product.asp?Dom_Lang=cz_cs_ISO_50001.

MADZÍK, Peter, 2017. *Nástroje systematického riešenia problémov*. Ružomberk:
VERBUM. ISBN 978-80-561-0478-1.

MAŠÍN, Ivan, Ján Košťuriak a Peter Debnár, 2007. *Zlepšování nevýrobních procesů:
Úvodní program pro servisní a procesní týmy*. Liberec: Institut technologií a
managementu. ISBN 8090353339.

MANAGEMENTMANIA.COM, 2018. Workflow. In: *ManagementMania* [online].
2018-09-11 [cit. 2021-11-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/workflow>

MANAGEMENTMANIA.COM, 2019. Procesní řízení (Process-based management).
In: *ManagementMania* [online]. 2019-05-05 [cit. 2021-11-09]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/procesni-rizeni>

ŘEPA, Václav, 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing a.s.
ISBN 9788024741284

MSČR, 2022. Výpis z obchodního rejstříku. In: *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo
spravedlnosti České republiky, 2012-2015 [cit. 2022-01-22]. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=47718&typ=PLATNY>

SMITH, Howard a Peter FINGAR, 2007. *Business Process Management: The Third Wave*.
Meghan-Kiffer Press. ISBN 9780929652344.

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing a.s.
ISBN 9788024739380.

ŠKODA, 2018. ŠKODA Parts Center – největší sklad originálních dílů v ČR. In: *ŠKODA*
[online]. ŠKODA AUTO a.s. [cit. 2022-01-28]. Dostupné z: [https://www.skoda-
auto.cz/novinky/novinky-detail/2018-12-03-skoda-parts-center](https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2018-12-03-skoda-parts-center)

ŠKODA, 2020. Historické milníky. In: *skoda-auto.cz* [online]. ŠKODA AUTO a.s.
[cit. 2022-01-24]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/historie>

ŠKODA, 2021. Výroční zpráva. In: *ŠKODA* [online]. ŠKODA AUTO a.s. [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.com/_doc/06955328-692a-4db9-9b89-f9c147717e7f

ŠKODA, 2022a. Politika a certifikace. In: *ŠKODA* [online]. ŠKODA AUTO a.s. [cit. 2022-01-25]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/politika-certifikace>.

ŠKODA, 2022b. *Prezentace pro návštěvníky*. Interní dokument.

ŠKODA, 2022c. *Procesní model společnosti*. Interní dokument.

ŠKODA, 2022d. *ON.4.004 – Organizační norma*. Interní dokument.

ŠKODA, 2022e. *Žádost o založení/změnu/ukončení partnera v ČR nebo SR*. Interní dokument.

ŠKODA, 2022f. *Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a.s.* Interní dokument.

ŠKODA, 2022g. *Manuál vedoucího skladu*. Interní dokument.

VÁCHAL, Jan a Marek, VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 9788024786827.

ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 9788024716794.