

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Řídící procesy v podniku – SOLODOOR a.s.**

**Veronika MIXÁNOVÁ**

© 2013 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení  
Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Mixánová Veronika

Veřejná správa a regionální rozvoj - k.s. Klatovy

Název práce

**Řídící procesy v podniku - SOLODOOR a.s.**

Anglický název

**Management processes in the enterprise - SOLODOOR a. s.**

---

### Cíle práce

Analyzovat jeden nebo více vybraných procesů v konkrétním podniku a navrhnout potřebné změny procesu a posoudit efektivnost navrhované změny.

### Metodika

Pozorování, prostudování dokumentace, rozhovory, srovnávání, indukce, dedukce, popis.

Doporučený obsah:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Vlastní zpracování
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

### Harmonogram zpracování

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky - leden - červenec 2012
2. Studium odborné literatury - leden - srpen 2012
2. Vypracování literární rešerše - září - listopad 2012
3. Konzultace s odborníky - příprava praktické části - říjen - listopad 2012
4. Vypracování praktické části - listopad - leden 2013
5. Finální úpravy textů - únor 2013
6. Kompletace a odevzdání - březen 2013

### Rozsah textové části

30 - 40 stran

### Klíčová slova

Proces, podnikové procesy, procesní řízení, procesní organizace, procesní mapování, reengineering procesů, modelování procesů.

### Doporučené zdroje informací

BASL, Josef, TŮMA, Miroslav, GLASL, Vít. Modelování a optimalizace podnikových procesů. 1. vydání. Plzeň: Tiskové středisko ZČU, 2002, 140 s. ISBN 80-7082-936-2,  
CARDA, Antonín, KUNSTOVÁ, Renáta. Workflow – Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů. 2., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 156 s. ISBN 80-247-0666-0,  
DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. Management a moderní organizování firmy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1,  
DĚDINA, Jiří. Podnikové organizační struktury. Teorie a praxe. 1. vydání. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1996, 117 s. ISBN 80-7187-029-3,  
FIALA, Josef, MINISTR, Jan. Průvodce analýzou a modelováním procesů. 1. vydání. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2003, 110 s. ISBN 20-248-0500-6,  
KOTLER, Philip. Marketing Management. Analýza, plánování, využití, kontrola. 9. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1998, 712 s. ISBN 80-7169-600-5,  
ŘEPA, Václav. Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 288 s. ISBN 978-80-247-2252-8,  
ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 304 s. ISBN 978-80-247-4128-4.  
SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0,  
VEBER, Jaromír a kol. Základy managementu. 2. vydání, dotisk 2003. Praha: Nakladatelství učebnic FORTUNA, 2003, 136 s. ISBN 80-7168-654-9,  
ZUZÁK, Roman, KRÍŽ, Josef, KRNINSKÁ, Růžena. Řízení administrativních procesů v organizacích. 1. vydání. Praha: Alfa Nakladatelství, s.r.o., 2009, 159 str. ISBN 978-80-87197-22-6.

### Vedoucí práce

Pánek Pavel, Ing.

### Termín odevzdání

březen 2013



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Vedoucí katedry



V Praze dne 19.2.2013



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Děkan fakulty

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Řídící procesy v podniku – SOLODOOR a.s." jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 12. 3. 2013

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Pánkovi za jeho odborné vedení, konzultace, cenné rady a vždy příjemný přístup při zpracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti SOLODOOR a.s. za jejich ochotu a milý přístup při získávání informací.

# Řídící procesy v podniku – SOLODOOR a.s.

---

## Management processes in the enterprise – SOLODOOR a.s.

### Souhrn

Bakalářská práce „Řídící procesy v podniku – SOLODOOR a.s.“ zahrnuje podrobnou charakteristiku pojmu proces, procesního řízení a problematiky reengineeringu podnikových procesů. Tato charakteristika představuje teoretickou část práce, jejímž předmětem je tedy vymezení základních pojmů a vztahů mezi nimi. Teoretická část, literární rešerše, je tvořena na základě prostudování odborné literatury a dostupných materiálů.

Vlastní zpracování práce volně navazuje na literární rešerši. V této části je představena společnost SOLODOOR a.s., renomovaný český výrobce dveří a obložkových zárubní, jejíž konkrétně vybrané procesy jsou předmětem dalšího zpracování. Následuje analýza vybraných podnikových procesů – plánování a příprava výroby, které jsou pro tento výrobní podnik zásadní. Na základě analýzy a na základě získaných informací je navrženo řešení pro zlepšení méně funkčních úseků vybraných podnikových procesů, které má za cíl zejména udržení konkurenční výhody společnosti, zjednodušení daných procesů a vytvoření systémové podpory s využitím systému QAD.

**Klíčová slova:** proces, podnikové procesy, procesní řízení, procesní organizace, procesní mapování, reengineering procesů, modelování procesů.

## **Summary**

This thesis “Management processes in the enterprise – SOLODOOR a.s.” includes a detailed characterization of the concept of process, process management and business process reengineering issues. This characteristic is the theoretical part of the work, the subject of which is the definition of basic concepts and relationships between them. The theoretical part of the literature review is made on the basis of studying the literature and available materials.

Custom processing work is loosely based on the literature review. This section is introduced by SOLODOOR a.s., renowned Czech manufacturer of doors and door frames, which specifically selected processes are subject to further processing. The following is an analysis of selected business processes – planning and preparation of production, which are the major manufacturing company. Based on the analysis and the information obtained is suggested solutions to improve the less functional sections of selected business processes, which aims mainly to maintain the company’s competitive advantage, simplifying the processes and the creation of system support using QAD.

**Keywords:** process, business processes, process management, process organization, process mapping, process reengineering, process modeling.

# OBSAH

<b>1. ÚVOD</b> .....	<b>- 9 -</b>
<b>2. CÍL PRÁCE A METODIKA</b> .....	<b>- 11 -</b>
<b>3. LITERÁRNÍ REŠERŠE</b> .....	<b>- 12 -</b>
<b>3.1 PROCES</b> .....	<b>- 12 -</b>
3.1.1 ZÁKLADNÍ ATRIBUTY PROCESU .....	- 12 -
3.1.2 HIERARCHIZACE PROCESŮ.....	- 13 -
3.1.3 ZÁKLADNÍ DRUHY PROCESŮ .....	- 14 -
3.1.4 ÚČASTNÍCI PROCESU .....	- 15 -
3.1.5 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROCESU .....	- 15 -
3.1.6 PODNIKOVÉ PROCESY .....	- 16 -
3.1.7 PROCESNÍ ORGANIZACE .....	- 17 -
<b>3.2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>- 19 -</b>
3.2.1 KONCEPCE PROCESNÍHO MAPOVÁNÍ .....	- 20 -
3.2.1.1 SIMULACE PROCESŮ.....	- 21 -
<b>3.3 REENGINEERING PROCESŮ</b> .....	<b>- 21 -</b>
3.3.1 ZÁKLADNÍ PRVKY REENGINEERINGU .....	- 22 -
3.3.2 SPECIFICKÉ VLASTNOSTI REENGINEERINGU .....	- 23 -
3.3.3 NÁSTRAHY REENGINEERINGU .....	- 23 -
3.3.4 DIMENZE A DOPADY REENGINEERINGU .....	- 24 -
3.3.5 ZÁKLADNÍ TYPY PROJEKTŮ REENGINEERINGU .....	- 25 -
3.3.6 METODIKY PROCESNÍHO REENGINEERINGU .....	- 26 -
<b>3.4 MODELOVÁNÍ PROCESŮ</b> .....	<b>- 27 -</b>
3.4.1 METODIKA ANALÝZY A MODELOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ MMABP .....	- 27 -
<b>4. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ</b> .....	<b>- 29 -</b>
<b>4.1 SPOLEČNOST SOLODOOR a.s.</b> .....	<b>- 29 -</b>
<b>4.2 POLITIKA KVALITY A ENVIRONMENTU</b> .....	<b>- 30 -</b>
4.2.1 CÍLE SPOLEČNOSTI V OBLASTI KVALITY A ENVIRONMENTU .....	- 31 -
<b>4.3 SYSTÉM ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>- 32 -</b>
4.3.1 ORGANIZAČNÍ ŘÁD.....	- 32 -
4.3.2 ZÁKONNÉ ORGÁNY SPOLEČNOSTI .....	- 32 -
4.3.3 GENERÁLNÍ ŘEDITEL .....	- 33 -
4.3.4 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ SPOLEČNOSTI .....	- 34 -
4.3.5 POPIS A STRUKTURA PROCESŮ .....	- 34 -
<b>4.4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH PROCESŮ</b> .....	<b>- 39 -</b>
4.4.1 PLÁNOVÁNÍ VÝROBY .....	- 39 -
4.4.2 PŘÍPRAVA VÝROBY .....	- 41 -
<b>4.5 NÁVRH ZMĚN U VYBRANÝCH PROCESŮ</b> .....	<b>- 42 -</b>
<b>4.6 ZHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI NAVRŽENÉHO ŘEŠENÍ</b> .....	<b>- 43 -</b>
<b>5. ZÁVĚR</b> .....	<b>- 44 -</b>
<b>6. POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	<b>- 46 -</b>
<b>7. PŘÍLOHY</b> .....	<b>- 48 -</b>
<b>7.1 SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>- 48 -</b>



# 1. ÚVOD

Proces, tento pojem je skloňován do mnoha různých podob a vysvětlován v odlišných významech, například proces biologický, proces technologický či proces řídicí a spoustu dalších. Pro potřeby této bakalářské práce je žádoucí problematika procesů z hlediska řízení a fungování organizace, kdy si pod pojmem proces lze představit jakýsi tok práce nebo činností. Proces existuje uvnitř každé organizace, je jakýmsi stavebním kamenem, na jehož základě se odvíjí další činnost. Pracovníci těchto organizací jsou každodenními účastníky procesů, aniž by si to mnohdy uvědomovali.

Vzhledem k neustále se měnícímu tržnímu prostředí, které bylo v posledních letech poznamenáno hospodářskou krizí a vzhledem k silnému konkurenčnímu boji, kdy se každý podnikatelský subjekt snaží za každou cenu zvýšit svůj tržní podíl, je pro podnik velmi důležité zavedení procesního řízení. Podnik, který nemá jasně definované a čitelné procesy je v současném tržním prostředí nezajímavý jak pro stávající partnery či potenciální investory, tak pro řadu kontrolních subjektů jako jsou např. auditorské společnosti, daňoví kontrolní apod.

Při implementaci procesního řízení do podnikatelského subjektu je nezbytná analýza podnikových procesů, která odkryje stávající podnikové procesy, určí možné procesní duplicity, vyhodnotí efektivnost zavedených procesů a určí procesy nefunkční či nadbytečné, které podnik spíše zatěžují a mnohdy zpomalují jeho přirozený rozvoj. Důležitým a dá se říci nezbytným krokem u procesního řízení organizace je optimalizace procesů, která vede k celkovému zvýšení výkonnosti podniku. Zkvalitnění podnikových procesů či úplné nahrazení stávajících méně funkčních procesů za nové, vede k vyšší flexibilitě společnosti, k vyšší přizpůsobivosti neustálým změnám i ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Podniky, které jsou řízeny procesně, jsou schopny snáze reagovat na změny a jsou plně připraveny využívat nejmodernější informační systémy, které povedou ke zhodnocení podnikových procesů a také k celkovému rozvoji společnosti a zejména k uspokojení potřeb zákazníka. Zavedení procesního řízení má i další výhody pro podniky a to například plné využití potenciálu podniku a jeho výrobních kapacit, snížení nákladů, odstranění chybovosti, zvýšení produktivity a zejména konkurenceschopnosti podniku v tak silném tržním prostředí.

Problematika procesního řízení včetně podrobného vyložení pojmů je jedním z námětů této bakalářské práce. Bakalářská práce je dále zaměřena na popis a následnou analýzu dvou konkrétních podnikových procesů – plánování a příprava výroby ve společnosti SOLODOOR a.s., která je renomovaným českým výrobcem dveří a obložkových zárubní. Na základě analýzy těchto podnikových procesů je následně řešena optimalizace procesů v podobě návrhu řešení na jejich zlepšení.

## **2. CÍL PRÁCE A METODIKA**

Cílem této bakalářské práce je charakterizovat problematiku procesního řízení v organizaci a analýza dvou konkrétních vybraných podnikových procesů, na jejímž základě je určen návrh řešení méně funkčních oblastí daných procesů.

Nejdůležitější činností při tvorbě této bakalářské práce je prostudování odborné literatury a dostupných materiálů, na jehož základě je vytvořena literární rešerše. Hlavním zdrojem pro získání odborné literatury je Městská knihovna Sušice. Literární rešerše podrobně charakterizuje proces jako pojem. Na charakteristiku procesu volně navazuje charakteristika procesního řízení, která zahrnuje procesní mapování a reengineering procesů.

Vlastní zpracování práce volně navazuje na literární rešerši, kdy na základě prostudování firemní dokumentace společnosti SOLODOOR a. s., pozorování a rozhovorů s jednotlivými pracovníky, byla provedena analýza dvou konkrétních procesů a to plánování a příprava výroby. Na základě analýzy daných podnikových procesů a získaných informacích je předložen návrh na zlepšení problematických úseků daných procesů. Cílem návrhu řešení problematických úseků procesu je jeho zjednodušení, vytvoření systémové podpory a zejména udržení konkurenceschopnosti podniku.

## 3. LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 3.1 PROCES

Existuje mnoho odborných definic pojmu proces, význam tohoto slova však mají stejný. Jako příklad lze uvést definici z odborných publikací Aleny Svozilové a Václava Řepy. „**Proces** je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků.“ (Svozilová, 2011, s. 14)

Předem definovaným souborem výsledků je míněno vytvoření výrobku nebo zajištění služby, které užívá zákazník daného procesu, má pro zákazníka tedy určitou hodnotu. Dle Řepy zase „**podnikovým procesem** zpravidla rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách.“ (Řepa, 2012, s. 15)

U procesů hraje zásadní roli čas. V definicích pojmu proces se uvádí série logicky souvisejících činností či posloupnost činností, jedná se tedy o časové posloupnosti, což je vlastnost společná všem procesům. V tomto smyslu také hovoříme o tzv. procesním toku. „**Procesní tok** je sled kroků (činností, událostí nebo interakcí), který představuje postupně rozvíjející se proces, zapojuje do spolupráce alespoň dvě osoby a vytváří určitou hodnotu pro zákazníka, jemuž má sloužit, nebo příspěvek pro podnik, v němž se uskutečňuje“ (Svozilová, 2011, s. 15).

#### 3.1.1 ZÁKLADNÍ ATRIBUTY PROCESU

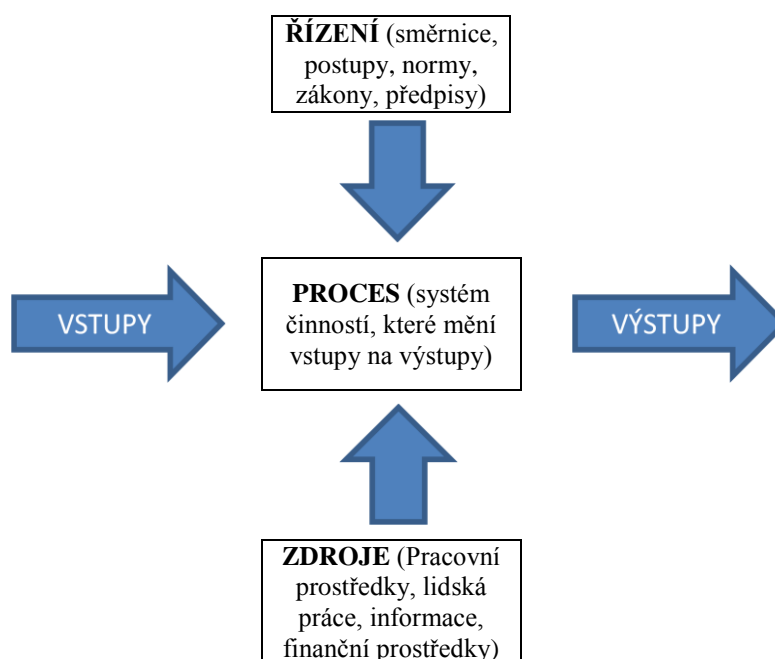
Proces je definován těmito základními atributy:

**Hranicí procesu** neboli místa, kde jednotlivé vstupy a výstupy procesů do daných procesů vstupují nebo z nich naopak vystupují. **Vstupy a výstupy procesu** mohou být hmotné i nehmotné povahy. Vstupy spouští proces, výstupy jsou produktem procesu, který je určený zákazníkovi. Mezi vstupy a výstupy procesu musí být zachována homogenita, tzn., že výstup z předchozího procesu musí být shodný se vstupem do následného procesu.

Dalším důležitým atributem procesu je **majitel procesu**, který je odpovědný za efektivitu procesu a disponuje dostatečnou odpovědností a pravomocí. Protože proces produkuje výstupy, musí mít také zákazníka, který bude výstupy z procesu poptávat. Rozlišujeme dva

typy **zákazníka procesu** – zákazníka vnějšího a vnitřního. Vnitřní zákazník, je zákazník uvnitř organizace. Vnější zákazník platí za výstupy z procesu buď jako konečný spotřebitel nebo jako zákazník, kterému výstup z procesu slouží jako meziprodukt.

Mezi další atributy procesu patří zdroje a regulátory procesu. **Zdroje procesu** jsou pracovní prostředky (stroje a zařízení), lidská práce a informace. Tyto zdroje jsou v procesech užívány postupně. **Regulátory procesu** rozumíme systém pravidel, norem, zákonů nebo směrnic, které jsou nutné pro realizaci daného výstupu. (Basl, Tůma, Glasl, 2002, s. 29)



Obrázek č. 1 Popis procesu (Basl, Tůma, Glasl, 2002, s. 30)

### 3.1.2 HIERARCHIZACE PROCESŮ

Hierarchizace neboli rozpad procesů na nižší úrovně závisí na složitosti podnikové reality a na úhlu pohledu. Obecně lze rozlišit pět nižších úrovní procesů – **proces, subprocess, činnost, operace a krok**.

**Subproces** lze definovat jako ucelený sled funkcí, které jsou vykonávány v rámci jednoho nebo několika útvarů, mají na výstupu jeden měřitelný produkt. Na nižší úrovni než subprocess stojí činnost. **Činnost** jako ucelený sled operací, které jsou vykonávány v rámci jednoho útvaru, na výstupu je jeden měřitelný produkt.

**Operace** lze chápat jako logicky souvislý pracovní úkon složený z kroků, který vykonává jeden pracovník. Na nejnižším stupni této hierarchizace je **krok**, logicky a časově souvislý pracovní úkon, který vykonává jeden odborný pracovník. (Basl, Tůma, Glasl, 2002, s. 30, 31)

### 3.1.3 ZÁKLADNÍ DRUHY PROCESŮ

Autoři Basl, Tůma a Glasl rozdělují procesy dle různých hledisek, nejčastěji podle:

- Funkčnosti
  - Průmyslové procesy
  - Administrativní procesy
  - Řídící procesy
- Klíčivosti
  - Klíčové procesy
  - Podpůrné procesy
    - Mezipodnikové procesy
    - Řídící procesy
    - Procesy řízení kvality
    - Kontrolní procesy
  - Vedlejší procesy
    - Procesy vyžádané shora
    - Dočasné procesy
- Struktury procesu
  - Datové (tvrdé) procesy
  - Znalostní (měkké) procesy (Basl, Tůma, Glasl, 2002, s. 32, 33, 34, 35, 36)

V porovnání s tímto členěním procesů využívají například autoři Zuzák, Kříž a Krminská užší členění procesů a to na **procesy klíčové**, které v sobě zahrnují např. výrobní procesy či technologické procesy a na **procesy podpůrné**, které zajišťují podporu klíčových procesů. (Zuzák, Kříž, Krminská, 2009, s. 12)

### 3.1.4 ÚČASTNÍCI PROCESU

Účastníci procesů jsou rozříděni na základě kritérií, jako jsou např. specifická role účastníka v daném procesu, vztah k procesu, znalost daného procesu, rozsah odpovědnosti do následujících kategorií:

**Zákazník** procesu, **dodavatel** procesu zajišťující vstupy, které proces potřebuje k tomu, aby uspokojil poptávku zákazníka.

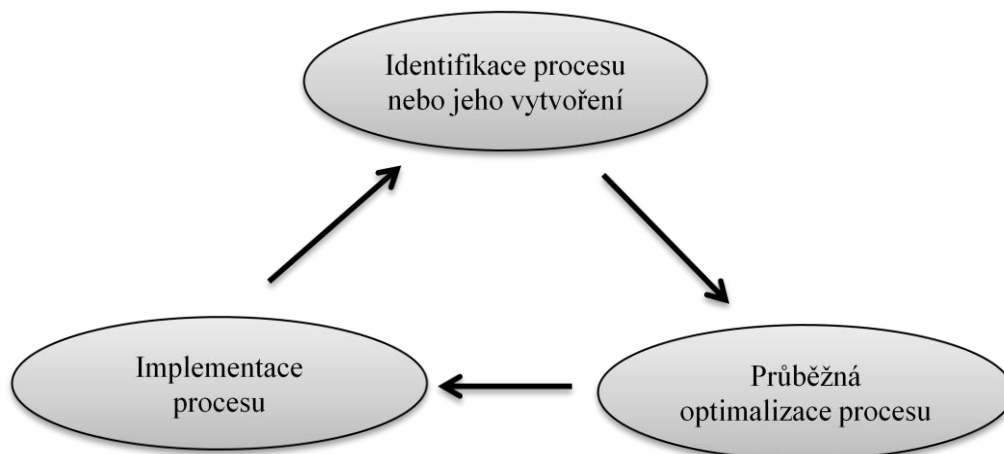
**Sponzor** procesu, zpravidla člen podnikového managementu, má zájem na tom, aby proces fungoval bez problémů a efektivně plnil požadavky, stejně jako **provozovatel** procesu či vlastník podniku. **Manažer** procesu se přímo účastní řízení procesu, zpravidla je vázán osobní odpovědností. **Šampión** procesu neboli osoba, která se procesu dlouhodobě účastní, jak na pozici manažera, tak na pozici operátora. Disponuje hlubokými znalostmi, podporuje zlepšování procesu, předává své zkušenosti a znalosti dalším osobám např. formou školení, tréninku. **Operátor** procesu je osoba, která se procesu přímo účastní. Ovlivňuje však pouze výkonnost či kvalitu dílčí činnosti, na níž se svou prací podílí. (Svozilová, 2011, s. 17, 18)

### 3.1.5 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROCESU

Životní cyklus procesu se skládá z následujících etap.

**Z Návrhu procesu**, kdy nový proces vzniká z potřeby uspokojit novou potřebu, která je vázána např. na změnu technologie společnosti, změnu okolí společnosti, změnu strategie a cílů společnosti, atd.

**Z implementace procesu** a z **průběžné optimalizace procesu**. Podnikové procesy je nutné v pravidelných intervalech revidovat, kontrolovat jejich dodržování a snažit se tak zvyšovat jejich produktivitu. V případě, že se ukáže neúčinnost procesů či jejich duplicita, je také zrušit. (Basl, Tůma, Glasl, 2002, s. 38)



Obrázek č. 2 Životní cyklus procesu (Basl, Tůma, Glasl, 2002, s. 38)

### 3.1.6 PODNIKOVÉ PROCESY

Základní potřebou každé společnosti je vytvoření dostatečného množství finančních prostředků. Tuto potřebu lze dokumentovat na příkladu klasického řetězce činností výrobního podniku:

***Nákup → Vývoj → Výroba → Montáž → Expedice → Prodej → Získání platby***

Dosažení posledního kroku „získání platby“ podniky dosahují různými cestami dle svého zaměření na trhu.

Základním procesem v podniku, který zajišťují všechny podniky bez ohledu na předmět činnosti, je zpracování zakázky, jak ukazuje tabulka č. 1.

	Zpracování zakázky	Zajištění materiálu	Výroba	Prodej	Finance	Personalistika
<b>Výrobní podnik</b>	x	x	x	x	x	x
<b>Stavebnictví</b>	x	x	x	x	x	x
<b>Obchod</b>	x	x		x	x	x
<b>Doprava</b>	x			x	x	x
<b>Banka</b>	x			x	x	x
<b>Pojišťovna</b>	x			x	x	x

Tabulka č. 1 Hlavní typy procesů v podnicích (Basl, Tůma, Glasl, 2002, s. 39)

„V podnikových procesech je řada činností vystavena požadavku na zajištění dostatečného množství informací. Informační technologie se tak stávají hlavním umožňujícím faktorem (enablerem) procesních změn v podniku. Přestože v mnoha podnicích stále ještě SW řešení



kopírují stávající způsoby zpracování činností, pravdou je, že pokud je potenciál IT správně využit, dochází k výraznému zjednodušení procesů.“ (Basl, Tůma, Glasl, 2002, s. 39)

### 3.1.7 PROCESNÍ ORGANIZACE

Každá organizace žije v jistém prostředí, které určuje smysl její existence. V tomto prostředí existují hodnoty, jichž organizace dosahuje a jež poskytuje. U tržních firem se pro toto prostředí používá pojem *trh*. Trh určuje, co je třeba produkovat, co je třeba nabízet, kolik je potřeba vyrábět, atd. Pokud firma nabízí na trhu nepotřebné výrobky či služby, trh jí neposkytne příslušnou protihodnotu a firma jako nežádoucí prvek dříve či později zanikne.

Aby organizace mohla naplňovat svou primární funkci, musí konat. Obecnou abstrakcí veškerého konání organizace je soustava podnikových procesů. (Řepa, 2012, s. 29)

„Pro úspěšné použití procesního přístupu a následné procesní organizace je nezbytné identifikovat celý proces. To znamená definovat vstupy jako začátek procesu, prvky daného procesu, jeho výstupy, jako jeho ukončení. Dále je nutné zjistit náklady, které proces vyvolává, čas jeho trvání a koordinátora celého procesu.

Přechod na procesní organizaci by neměl sloužit pouze ke zvyšování produktivity, to znamená v podstatě zkracování časů hlavních operací. Měl by se širěji zaměřit na to, jak nová procesní organizace přispívá ke spokojenosti zákazníka, jak zvýší hodnotu pro zákazníka.“ (Dědina, Odcházal, 2007, s. 245)

Základní charakteristiky procesní organizace tedy jsou:

Jsou identifikovány klíčové hodnototvorné procesy a hlavní podpůrné procesy, každý proces má svého zákazníka a je definován hodnotou, kterou pro daného zákazníka vytváří a zároveň má svého vlastníka, odpovědného za průběh a výstupy procesu.

Pro všechny procesy jsou stanoveny indikátory žádoucího výkonu (měřitelné cíle, standardy), spokojenost zákazníka s dodanou hodnotou je klíčovým indikátorem, procesy, které nevytvářejí žádnou hodnotu, se eliminují.

Procesy procházejí permanentním zdokonalováním – zlepšují své výkonové parametry pro zákazníka:

- technická kvalita výrobku,

- kvalita služeb, zákaznický komfort,
- rychlost dodávky,
- kvalita značky, renomé,
- cena.

Funguje systém řízení inovacím, které převádí nové potřeby do výrobků a služeb, výkonnost procesů se porovnává s vnějšími vztažnými standardy, věnuje se pozornost formování způsobilostí, které umožňují dosáhnout špičkové kvality ve výkonu procesů. (Basl, Tůma, Glasl, 2002, s. 42, 43)

Vznik procesního podniku doprovázejí také kritické faktory, dle Miroslava Tůmy se jedná o následující faktory:

Ochota vlastníků, managementu a zaměstnanců k provedení a hlavně k akceptování změn.

Kritický a objektivní pohled na podnik, tj. porozumění příležitostem, silným a slabým stránkám – SWOT analýza.

Existence globální strategie, která bude známá všem zájmovým skupinám, na všech úrovních a bude s ní všeobecný souhlas.

Dostatečná podpora ze strany vlastníků a managementu pro proces tvorby a implementace procesní organizace a jejího budoucího životního cyklu.

Uvolnění dostatečného množství zdrojů, které bude výše zmíněný proces vyžadovat.

Existence správné, ověřené a fungující metodiky, její znalost a osvojení v podniku.

Zajištění technických podmínek pro tvorbu a implementaci procesní organizace do života podniku, např. hardwarové a softwarové prostředky. (Basl, Tůma, Glasl, 2002, s. 43)

Jestliže implementace procesního přístupu byla správně realizovaná, měl by podnik vykazovat, že zvládá dokonale své procesy a tak dosahuje nákladového i rychlostního prvenství. Má provázané strategické cíle až do provozní úrovně.

Používá procesní model k zachycení všech neuralgických bodů řízení a k harmonickému provázání změn. Identifikuje své hodnototvorné procesy, na které alokuje zdroje, procesy nepřidávající hodnotu eliminuje, vedlejší procesy drží nákladově nízko.

Rozeznává procesy, které potřebují pevnou strukturu (fakturace) a procesy, které vyžadují volnost (marketing, inovace), kvalita se stává samozřejmostí.

Zvyšuje neustále svůj výkon, reaguje změnou procesů na okolní změny či změny struktur.

Využívá informační technologie pro optimální podporu svých procesů na změnu okolí nebo technologie.

Nastavuje si zrcadlo těch nejlepších ve svém oboru. (Basl, Tůma, Glasl, 2002, s. 44)

### 3.2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ

„Procesní řízení je neustálé sledování podnikových procesů a je – li to nutné, či vhodné, jejich přírůstkového zlepšování, či radikálního reengineeringu, to vše za účelem stálého zajišťování strategických cílů.“ (Řepa, 2007, s. 24)

Podle autorů Zuzáka, Kříže a Krninské je orientace na příčiny ovlivňující nekvalitní výstupy a výrazný zájem o využití znalostního potenciálu členů organizace výrazným faktorem ve zlepšování procesního řízení. (Zuzák, Kříž, Krninská, 2009, s. 12)

Pro úspěšné procesní řízení ve firmě je nutné, aby byl všeobecně znám směr firemní strategie, klíčové procesy vedoucí k jejímu dosažení, kdo je vlastníkem a nese zodpovědnost za jednotlivé klíčové procesy a které z klíčových procesů vyžadují přednostní zdokonalení. (Fiala, Ministr, 2003, s. 35)

Efektivní řízení procesů je postaveno na čtyřech prvcích:

- **Proces řízení cílů** – pokud stanovíme cíle organizační jednotky tak, aby podporovaly procesy, zajistíme tím shodu s potřebami interních i externích zákazníků.
- **Řízení výkonu** – zajišťujeme s ohledem na:
  - výsledek procesu od interních i externích zákazníků
  - posuzování výkonu procesu vzhledem k cílům a subcílům
  - poskytování zpětné vazby o výkonu procesu úsekům, které se na něm podílejí
  - zavádění mechanismu řešení případných problémů v procesu
  - úpravy cílů procesů tak, aby odpovídaly požadavkům zákazníků.
- **Řízení zdrojů** – procesně orientovaná alokace zdrojů je výsledkem určení finančních a lidských zdrojů požadovaných procesem pro dosažení jeho cílů.
- **Řízení návaznosti procesů** – návaznost jednotlivých procesů zachycuje procesní mapa. V každém z bodů procesní mapy existuje dodavatelstvo – odběratelská

návaznost. Tyto návaznosti často představují nejlepší příležitosti ke zlepšení výkonu. (Fiala, Ministr, 2003, s. 13, 14, 15)

Efektivnějšího řízení procesů lze také dosáhnout pomocí workflow.

„Workflow znamená automatizaci celého nebo části podnikového procesu, během kterého jsou dokumenty, informace nebo úkoly předávány od jednoho účastníka procesu k druhému podle sady procedurálních pravidel tak, aby se dosáhlo nebo přispělo k plnění celkových/globálních podnikových cílů.“ (Carda, Kunstová, 2003, s. 43)

### **3.2.1 KONCEPCE PROCESNÍHO MAPOVÁNÍ**

Základní koncepce procesního mapování je založena na metodě strukturní analýzy. Mezi přínosy procesního mapování lze zařadit snížení nákladů na vývoj nových výrobků a služeb, lepší pochopení procesů, celkové zlepšení všech podnikových činností a jejich výkonů apod. Základními klíčovými body procesního mapování jsou porozumění procesu pomocí vytvoření procesní mapy, která graficky znázorňuje prvky (objekty nebo informace) a činnosti a je navržena tak, aby je zobrazila správně a přehledně.

Z procesní mapy musí být jasně zřetelné, jaké činnosti má systém vykonávat na základě toho, jak je systém k dosahování těchto činností navržen.

Procesní mapa by měla být vnitřně konzistentní, tzn. bez vnitřních rozporů. Toho je dosaženo hierarchickou strukturou procesní mapy, kdy na nejvyšší úrovni zobrazuje hlavní činnosti. A v neposlední řadě pravidelné hodnocení vývoje procesní mapy a zaznamenání všech rozhodnutí. (Fiala, Ministr, 2003, s. 15)

„Procesní mapa se skládá z hierarchicky uspořádaných grafických diagramů, doplňujících textů a slovníku použitých termínů a definic procesů, včetně vzájemných odkazů.“ (Fiala, Ministr, 2003, s. 16)

Procesní mapa znázorňuje, „JAK“ má být „CO“ realizováno, má podobu grafického diagramu v podobě konceptu na papíře nebo modelu, vytvořeného prostřednictvím počítače a grafického jazyka.

Softwarové nástroje pro mapování procesů lze rozdělit do tří hlavních skupin:

- **Nástroje znázornění toků** – jedná se o „kreslicí“ nástroje, které jsou na nejnižší úrovni a pomáhají popsat procesy přenesením slovního popisu do grafických symbolů.
- **CASE nástroje** – založeny na relačních databázích, obsahují funkce, které obsahují možnosti lineární, statické a deterministické analýzy. Tyto nástroje poskytují konceptuální rámec pro modelování hierarchie procesů a jejich popis.
- **Simulační nástroje** – poskytují hlubší dynamickou analýzu spojitých nebo diskrétních dat, umožňují zobrazit, jak zákazník či jiný objekt prochází celým systémem. (Fiala, Ministr, 2003, s. 19)

„Vzhledem k tomu, že žádné všeobecně respektované standardy pro grafické vyjádření mapy procesu nebyly zavedeny, je přístup tvůrců modelovacích nástrojů v tomto směru vždy zcela individuální a používaná grafická notace je u jednotlivých definičních nástrojů odlišná.“ (Carda, Kunstová, 2003, s. 68)

### 3.2.1.1 SIMULACE PROCESŮ

Simulace procesů představuje analýzu, která sleduje změny procesů v čase, zaměřuje se na dynamické parametry procesů, které jsou nejčastějším předmětem zájmu při zdokonalování procesů. Simulace procesů umožňuje vyzkoušet navrhovanou změnu v procesu před tím, než do nového produktu či zoptimalizovaného procesu budou investovány finanční prostředky. Simulace procesů je tedy důležitá ze tří hlavních důvodů:

Simulace procesní mapy poskytuje prostředky pro měření změn výstupu společnosti způsobené navrhovanou změnou procesu, grafické výstupy simulaci pomáhají ke snazšímu pochopení systému díky jednoduché grafické podobě, pomocí ohodnocení aktivit procesů (náklady, čas, zdroje) simulace činnosti, které jsou ty nejdůležitější nebo naopak ty, které nepřinášejí žádný užitek. Přehlcené procesy ukazují, kde je třeba navýšit zdroje nebo proces změnit, naopak nadbytečné činnosti poukazují na plýtvání zdroji.

Simulace procesů může být spojena také s analýzou ABC, která celý tento pohled rozšiřuje o analýzu nákladů a výnosů. (Fiala, Ministr, 2003, s. 19, 20)

## 3.3 REENGINEERING PROCESŮ

„**Reengineering** je z praxe vycházející manažerský přístup, který využívá nejlepší zkušenosti, pochopení procesů, zásady zjednodušování procesů, počítačem podporované

analytické nástroje a manažerské techniky pomáhající firmám přežít na globálním trhu.“  
(Fiala, Ministr, 2003, s. 23)

„Jedná se o radikální změnu pracovních aktivit, která má dosáhnout výrazného zlepšení výkonnosti organizace.“ (Dědina, Odcházel, 2007, s. 219)

Tento radikální přístup k přeměně podnikových procesů se objevil v 90. letech minulého století, jeho autory jsou Michael Hammer, James Champy a Thomas Davenport. Dle těchto autorů má reengineering procesů dva základní prvky. První je doporučení, aby každá změna byla provedena a promyšlena nejprve na papíře a až poté realizována v praxi. Druhý prvek je procesní orientace na analýzu a redesign. (Dědina, Odcházel, 2007, s. 220)

„Na přelomu osmdesátých a devadesátých let minulého století se tedy ukázalo, že starý způsob řízení firem je v nových podmínkách nevyhovující. Staré paradigma se překonalo. Firmu již nelze řídit na základě pevně definované organizační struktury, kde každý zaměstnanec má své předem určené místo, definovanou odpovědnost a tomu příslušné pravomoci. Takové řízení totiž předpokládá především pevně definovanou strukturu činností a jejich návazností, představu přesně definované a především neměnné posloupnosti činností („technologie práce“). Od takto řízené firmy pak nelze předpokládat patřičnou pružnost, variantnost postupů, ani přílišnou nahraditelnost pracovníků.“ (Řepa, 2007, s. 21)

Hlavními důvody proč firmy a jejich vrcholoví manažeři sahají na tuto metodu, je například snížení nákladů, změna organizační struktury společnosti, zvýšení kvality výrobků nebo poskytovaných služeb, zvýšení rychlosti vyřizování požadavku zákazníka, překonání konkurence a mnoho dalších.

Reengineering představuje nový způsob pohledu na proces vývoje výrobku či služby od fáze konceptu až do fáze doručení a uspokojení potřeb zákazníka.

### **3.3.1 ZÁKLADNÍ PRVKY REENGINEERINGU**

Základní prvky reengineeringu jsou zaměřeny na *spokojenost zákazníka* – zaměstnanci společnosti musí porozumět požadavkům zákazníků, aby bylo možné lépe definovat parametry výrobků a služeb, které zákazník požaduje.

Na *pochopení procesů* – před reengineeringem podnikových procesů je nejprve nutné identifikovat silné a slabé stránky podniku. Pokud reengineering probíhá bez předchozího

pochopení procesů, může dojít k vynalezení již fungujícího procesu v podniku. Potom by veškerá snaha o zdokonalování procesů přišla vniveč.

Na **radikální reengineering a cíle jakosti** – podniková vize by se měla zabývat aspekty metrik kvality a spokojenosti zákazníka. Úsilí firmy vynaložené v souvislosti s reengineeringem by se mělo zaměřit na mapování procesů, eliminaci nadbytečných procesů, zjednodušení a integraci procesů, týmovou práci, aktivní vedení a účast na změnách.

Na **přijetí multifunkčních týmů** – multifunkční týmy mapují a provádějí změny v procesech a snaží se do své práce aktivně zapojovat příslušné vlastníky procesů.

Multifunkční týmy vytvářejí prostor pro sílu reengineeringu. Na **softwarové nástroje a techniky** a na **pokračování v neustálé optimalizaci procesů** – management podniku musí poznat, že snahy vedoucí k reengineeringu jsou založeny na pochopení procesů, procesního mapování, zjednodušení procesů a efektivním řízení změn, které vedou k výraznému zlepšení podnikání. (Fiala, Ministr, 2003, s. 26, 27)

### 3.3.2 SPECIFICKÉ VLASTNOSTI REENGINEERINU

Specifickými vlastnostmi reengineeringu jsou, kladení důrazu na procesy, zaměstnance a technologii, je zaměřen na pochopení, eliminaci, zjednodušení a integraci podnikatelských procesů s cílem zvýšení produktivity a významné snížení provozních nákladů. Dále optimalizace portfolia výrobků a služeb s ohledem na systematičnost, ucelenost, praktičnost a integraci, stanovení kritérií spokojenosti zákazníka založených na jeho potřebách a lepší pochopení interních a externích požadavků firmy.

### 3.3.3 NÁSTRAHY REENGINEERINU

Reengineering má své výhody, které závisejí na jeho úspěšné realizaci. Hlavním faktorem vedoucím k úspěšnému reengineeringu je management podniku, jeho ochota učit se, pochopit, řídit reengineering ve firmě. Reengineering v sobě skrývá nástrahy, které by měl management podniku zvážit.

Nástrahy reengineeringu:

- Selhání soustředění se na strategické potřeby
- Vedoucí manažeři neporozumí nebo se zřeknou své odpovědnosti

- Souhlas s krátkozrakými řešeními
- Selhání při rozpoznání vlastní strategické povahy reengineeringu podnikových procesů
- Reengineering není řízen technologiemi
- Nedostatek zkušeností před spuštěním reengineeringu
- Reengineering není pouze „rychlá oprava“
- Hodnocení činností je nezbytné
- Změna managementu
- Nutnost vytrvat až do konce (Fiala, Ministr, 2003, s. 32, 33, 34)

### 3.3.4 DIMENZE A DOPADY REENGINEERINGU

Rozeznáváme sedm dimenzí, v nichž je vliv reengineeringu procesů v podniku nejsilnější. Tyto dimenze představují výrazné odlišení od podniku vedeného v 90. letech, tedy od podniku vedeného „klasickou cestou“ a od podniku vedeného procesně.

	90. léta	Organizace prošlá reengineeringem
<b>Organizační struktura</b>	- Hierarchická - Příkaz – kontrola	- Necentrická, síťová - Pružná, snadno změnitelná struktura
<b>Velení</b>	- Zaměřené dovnitř organizace - Shora – dolů	- Vnitřní i vnější zaměření - Distribuované
<b>Vůdcovství</b>	- Vůdcem je nadřízený - Vůdcové určují agendu - Vůdcové vyvolávají změnu	- Vůdcem je kdokoliv - Vůdcové vytvářejí prostředí pro úspěch - Vůdcové vytvářejí kapacity pro změnu
<b>Lidé a kultura</b>	- Dlouhodobé odměny - Vertikální rozhodování - Odměňování jednotlivců a malých týmů	- Mentalita „vlastním svou kariéru“ - Delegace rozhodovací pravomoci - Očekávána a odměňována spolupráce
<b>Znalost</b>	- Zaměřená na vnitřní procesy - Individuální vlastnost	- Zaměřená na zákazníky - Vlastnost organizace
<b>Soudržnost</b>	- „Zadrátovaná“ v procesech - Interní soudržnost firmy	- Vize vložená v jednotlivcích - Účinek promítnut mimo firmu
<b>Spojenectví</b>	- Doplnuje/zvýrazňuje procesy - Spojování se vzdálenými partnery	- Vytváření nové hodnoty a vytěsňování (outsourcing) konkurenčně slabých služeb - Spojování s konkurenty, zákazníky a dodavateli

Tabulka č. 2 Sedm dimenzí organizace prošlé reengineeringem (Řepa, 2007, s. 26, 27)



### 3.3.5 ZÁKLADNÍ TYPY PROJEKTŮ REENGINEERINU

Rozsah změny	Cíl projektu		
	Zlepšen (úspora nákladů)	Dosažení výjimečnosti (konkurenceschopnost)	Radikální změna (změna základních pravidel)
<b>Vnitrofunkční</b> (projekt působí uvnitř jedné funkční oblasti podniku)	1.1 <u>Lokální zlepšení</u> Např. eliminace nákladného papírování zavedením e – mailového systému interní komunikace.	1.2 <u>Lokální změna</u> Např. taková komplexní změna zásobovacího procesu, která spolehlivě zajistí výběr nejlacinějších dodavatelů.	1.3 <u>Lokální reengineering</u> Např. zavedení systému digitálního hlasového záznamu s cílem optimalizace procesu nákupu a zlepšení komunikace.
<b>Mezifunkční</b> (projekt zahrnuje procesy, procházející různými funkčními oblastmi v rámci podniku)	2.1 <u>Vnitropodnikové zlepšení</u> Např. zavedení zjednodušeného bankovního formuláře na žádosti o půjčku pro významné zákazníky.	2.2 <u>Vnitropodniková změna</u> Např. zavedení samostatných pracovních týmů pro komplexní zpracování objednávek ve výrobním podniku.	2.3 <u>Vnitropodnikový reengineering</u> Např. přechod na internetové bankovníctví včetně zrušení většiny fyzických poboček banky.
<b>Meziorganizační</b> (projekt zaměřen na komplexní procesy, zahrnující několik subjektů – například podnik, jeho zákazník i dodavatele)	3.1 <u>Komplexní zlepšení</u> Např. přímé elektronické propojení s jedním výhradním dodavatelem za účelem maximální redukce nákladů a optimalizace dodávek.	3.4 <u>Komplexní změna</u> Např. změna dodávkového procesu mezi německou automobilkou a jejími středoevrop. subdodavateli na systém „just – in – time.“	3.5 <u>Komplexní reengineering</u> Např. komplexní outsourcing se zachováním pouze několika desítek zaměstnanců v automobilce s tím, že bývalí zaměstnanci povětšinou vytvoří soukromé subdodavatelské firmy.

Tabulka č. 3 Základní typy projektů reengineeringu (Řepa, 2007, s. 33)

„Většina běžných projektů reengineeringu spadá do kategorií 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 3.1 a 3.2. Radikální projekty typu 2.3 a 3.3 jsou řídké, zejména pro svou přirozeně vysokou rizikovitost, která plyne jednak ze šířky záběru projektu, jednak z poměrně dlouhé doby projevu přínosů z takové změny – a z toho plynoucích dalších návazných rizikových faktorů, jako je finanční (investiční) nákladnost projektu, vysoká kvalifikační náročnost na vedoucího projektu, citlivost takového projektu na personální a sociální vztahy apod. Je také otázkou, zda vůbec malé projekty typu 1.1 považovat za projekty reengineeringu. Jde zpravidla spíše o poměrně nerizikové uplatnění nové technologie, nebo o jednoduché odstranění zjevných nedostatků procesu, vzniklých dlouhodobým živelným vývojem.“ (Řepa, 2007, s. 33)

### 3.3.6 METODIKY PROCESNÍHO REENGINEERINU

Existuje mnoho různých metodik procesního reengineeringu, které se liší svým zaměřením, rozsahem.

Mezi klasické a nejvýznamnější metodiky reengineeringu řadíme metodiky Hammer, Champy; Davenport; Manganelli, Klein a Kodak.

V tabulce číslo 4 nalezneme srovnání těchto klasických metodik reengineeringu procesů.

	<b>Krok 1: Příprava projektu</b>	<b>Krok 2: Rekonstrukce procesu</b>	<b>Krok 3: Implementace</b>
Hammer, Champy	1. Uvedení do reengineeringu 2. Identifikace 3. Výběr procesů	4. Poznání procesů 5. Redesign procesů	6. Implementace
Davenport	1. Vize a cíle 2. Identifikace procesů	3. Poznání a měření procesů 4. Informační technologie	5. Prototypování 6. Implementace
Manganelli, Klein	1. Příprava projektu 2. Identifikace	3. Vize 4a. Technický design 4b. Personální design	5. Transformace
Kodak	1. Iniclace projektu 5. Řízení změny	2. Poznání procesů 3. Design nových procesů 5. Řízení změny	4. Transformace podniku 5. Řízení změny

Tabulka č. 4 Srovnání klasických metodik reengineeringu procesů (Řepa, 2007, s. 41)

Každá metodika reengineeringu procesů, kterou zvolíme, by měla obsahově pokrýt následující obecně přirozené fáze projektu.

**Plánování a spuštění projektu** (výběr týmu, stanovení cílů, definice rozsahu, výběr metodiky, vytvoření harmonogramu projektu, získání sponzorů projektu, naplánování změny), **zhodnocení současného stavu a kompletní poznání v oboru** (globální – přehledová definice procesu, benchmarking – srovnávací studie parametrů firmy vůči ostatním, zjištění cílových skupin zákazníků, zhodnocení technologie), **globální návrh procesů** (návrh struktury procesů, personální struktury, organizační struktury, architektury technologické podpory procesů), **případová studie chystané změny** (analýza nákladů a přínosů, příprava případové studie, prezentace vrcholovému vedení), **detailní návrh systému procesů** (detailní definice procesů, vývoj podpůrného informačního systému, vytvoření systému školení, naplánování implementace), **implementace a zavedení systému**

*do procesů a postupné zlepšování systému procesů* (nepřetržité měření a zlepšování nových procesů a podpůrných systémů). (Řepa, 2007, s. 53, 54)

### 3.4 MODELOVÁNÍ PROCESŮ

„Model znamená:

- Formální vyjádření zkoumaného jevu (systému) sloužící jako vyjádření skutečnosti.
- Zjednodušené zobrazení určitého jevu (systému) pomocí vhodných zobrazovacích prostředků znázorňujících pouze ty rysy, jež jsou podstatné z hlediska cíle, který při konstrukci modelu sledujeme.
- Reprodukce charakteristik určitého objektu na objektu jiném, zvláště vytvořeném pro jejich studium.“ (Řepa, 2012, s. 70)

Model, který vyjadřuje, jak jsou věci uspořádány, se nazývá organigram. Zahrnuje v sobě organizační schéma a schéma kompetencí tzn. pravomocí, odpovědnosti a podřízenosti. Rozeznáváme modely *symbolické* (vývojové diagramy, které slouží ke znázornění průběhu procesu, k tomu používají dohodnuté symboly, model je tak srozumitelný a čitelný), *síťové* - síťová analýza (metoda CPM, PERT) a *objektové*, využívají tři typy modelů – objektový, dynamický a datový. (Basl, Tůma, Glasl, 2002, s. 49, 50, 51)

#### 3.4.1 METODIKA ANALÝZY A MODELOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ MMABP

Metodika analýzy procesů je určena k vytvoření modelu systému procesů, který respektuje základní cíle, stav a charakteristiky organizace. Respektuje objektivní nutnosti, které mohou hrát nebo hrají důležitou roli v činnosti organizace. Je „optimální“ ve smyslu ekonomickém i věcném a umožní následnou optimalizaci, implementaci a zavedení systému procesů, které respektují výše uvedené charakteristiky.

Základem této metodiky modelování procesů je technika analýzy událostí, které slouží k identifikaci příslušných řetězců činností – procesů, což vede k základnímu cíli této techniky a to je identifikovat základní procesy v organizaci.

„Základním východiskem je teze, že činnost organizace, coby soustavy jednotlivých procesů, je modelem cílů organizace, skutečností, ovlivňujících splnění těchto cílů a jejich vzájemných souvislostí.“ (Řepa, 2007, s. 198)

Tato metodika se řídí třemi vzájemně souvisejícími principy:

- 1) „Princip modelování vyjadřuje předpoklad, že objektivním základem k implementaci podnikových procesů musí být reálné skutečnosti, existující vně a nezávislé na organizaci.
- 2) Princip různých architektur procesu vyjadřuje potřebu oddělit od sebe při konstrukci procesů takové charakteristiky procesu, které jsou dány objektivními, na organizaci nezávislými skutečnostmi od charakteristik, daných konkrétním kontextem umístění procesu v organizaci.
- 3) Princip abstrakce vyjadřuje způsob, jakým jsou jednotlivé identifikované skutečnosti podrobněji analyzovány prostřednictvím hierarchických abstrakcí.“  
(Řepa, 2007, s. 198)

Abstrakcí rozumíme myšlenkový proces, odlučující odlišnosti a zvláštnosti, který zjišťuje obecné a podstatné vlastnosti předmětů a jevů okolních skutečností a jejich vzájemných vztahů. Abstrakci můžeme také chápat jako záměrnou, vědomou nekonkrétnost. (Řepa, 2012, s. 73)

Jako další metody analýzy podnikových procesů, o kterých se zmiňují autoři Carda a Kunstová, můžeme uvést metody ISAC, PDIT, BORM, BSC a metodu PQM (Carda, Kunstová, 2003, s. 5)

## **4. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ**

### **4.1 SPOLEČNOST SOLODOOR a.s.**

Společnost SOLODOOR a.s. byla založena v roce 1997 jako nástupnická organizace divize Dřevařské výroby SOLO Sušice, a.s.

Společnost SOLODOOR a.s. je zapsána v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Plzni zápisem 1. 5. 1997, oddíl B, vložka 622.

„Společnost SOLODOOR a.s. je samostatnou právnickou osobou s akcionářsky stabilizovanou strukturou, vystupuje svým jménem a nese odpovědnost v hospodářsko – právních, pracovněprávních, občanskoprávních a jiných právních vztazích. Společnost provozuje svou podnikatelskou činnost samostatně, na základě hospodaření na vlastní účet, bere na sebe přiměřené hospodářské riziko. Své potřeby a náklady hradí z příjmů získaných především ze své podnikatelské činnosti, jakož i z dalších zdrojů.“

(SOLODOOR a.s., Organizační řád, 2012, s. 5)

V současné době patří společnost k největším českým výrobcům dveří a obložkových zárubní s ročním objemem výroby více než 250.000 ks interiérových dveří a 80.000 ks obložkových zárubní. S více jak 200 zaměstnanci se společnost zařadila mezi největší zaměstnavatele regionu.

Hlavní výrobní program Dřevařské výroby SOLO Sušice, a.s. tvořila výroba kombinovaných nosníků pro krovy, stavební panely, nábytkové dílce a v malé míře dodávala divize interiérové dveře.

V současné době tvoří hlavní výrobní program výroba interiérových dveří a obložkových zárubní. Společnost vyrábí dveře interiérové, bezfalcové, protipožární, protihlukové, dveře požární bezpečnostní třídy 2, dveře posuvné na garnýži a do stavebního pouzdra, obložkové zárubně a obklad ocelové zárubně ve vzájemně sladěných dezénech. Stálý sortiment dveří a obložkových zárubní je neustále doplňován o nové nápady designu vyplývající z přání zákazníků či jako reakce na nejnovější trendy představované na zahraničních veletrzích zejména v Německu, Rakousku a Itálii.

S rozšiřujícím se sortimentem výrobků byl servis společnosti rozšířen o montáž dveří a obložkových zárubní, kterou zajišťuje kolektiv kvalifikovaných pracovníků.

Kromě výroby dveří a obložkových zárubní provozuje společnost tři podnikové prodejny v Sušici, v Praze a v Brně. Tyto prodejny zajišťují kompletní servis drobným podnikatelům a koncovým zákazníkům, dle jejich požadavků. V letošním roce je v plánu společnosti vytvořit dceřinou společnost SOLODOOR SK, s.r.o., která bude provozovat svou činnost v Bratislavě.

S ohledem na vývoj ve stavebnictví a na požadavky trhu prochází společnost průběžně modernizací. Investice jsou v současné době směřovány zejména do modernizace technologií a zařízení pro výrobu a také do vnitropodnikového informačního systému s cílem zajistit dostatečnou konkurenceschopnost společnosti.

#### 4.2 POLITIKA KVALITY A ENVIRONMENTU

Výroba interiérových dveří a zárubní ve společnosti je z hlediska vlivu na životní prostředí ekologicky čistá. Z tohoto důvodu udělilo Ministerstvo životního prostředí České republiky společnosti SOLODOOR a.s. licenci k používání ekoznačky „Ekologicky šetrný výrobek“ na výrobky: interiérové dveře a obložkové zárubně pod registračním číslem 12 – 26. Společnost je také jako jediným výrobcem ve svém oboru držitelem známky české kvality CZECH MADE.



Obrázek č. 3 Značka Ekologicky šetrný výrobek a česká kvalita CZECH MADE

(<http://www.solodoor.cz/cs/#>, 12. 2. 2013, 10:46)

Vzhledem k tomu, že se společnost nachází na okraji CHKO Šumava a Národního parku Šumava, je vlivu provozu na životní prostředí věnovaná značná pozornost. Hlavním možným zdrojem negativního vlivu na životní prostředí představuje vlastní výroba a zejména pak odpad z výroby. Nejedná se však o odpad nebezpečný, veškerý odpad z výroby je ukládán do speciálních nádob a následně likvidován externími firmami. Obaly, uváděné na trh společností SOLODOOR a.s. podléhají požadavkům na základě zákona o Obalech.

Veškeré vlivy na životní prostředí, jejich dopady a řešení jsou popsány v registru environmentálních aspektů a v další firemní environmentální dokumentaci.

Politika kvality společnosti vychází z jejích strategických záměrů. Ústřední a prvořadý cíl politiky kvality zní:

**„Vyváženosť výrobného sortimentu. Zvyšování kvality výroby a snižování nákladů.“**  
„Zavedením systému managementu kvality a environmentálního managementu podle doporučení ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004 se vedení společnosti zavazuje k neustálému zlepšování kvality poskytovaných služeb a výrobků, standardizaci, prevenci znečišťování životního prostředí a neustálému zlepšování systému řízení kvality a environmentu při současné shodě všech činností společnosti s platnou legislativou.“ (SOLODOOR a.s., Strategie společnosti, s. 4)

#### **4.2.1 CÍLE SPOLEČNOSTI V OBLASTI KVALITY A ENVIRONMENTU**

Základní strategií společnosti je nabízet vyvážené portfolio produktů zasahujících převážně do středního cenového segmentu se zachováním nejkratších dodacích termínů na trhu. Hlavním cílem je postupné posilování pozice zejména v síti specializovaných prodejců, kteří jsou zaměřeni na rekonstrukce menších bytových projektů a rodinných domů. Sekundárními cíli je udržení stávajících pozic společnosti v řetězcích DIY (Do It Yourself) se speciálním zaměřením na posílení prodeje na zákaznickou objednávku a dále postupné posilování pozice společnosti zatím v okrajovém segmentu developerských projektů. Pro rok 2012 přijalo vedení společnosti dále závazek k výraznému posílení tržních pozic na českém a slovenském trhu a expanzi na trh rakouský a německý.

Pro splnění těchto strategických záměrů si společnost vytyčila následující hlavní úkoly:

- 1) Neustálé posilování povědomí o značce SOLODOOR u koncových zákazníků spojené se sloganem „ČESKÉ DVEŘE“
- 2) Neustálé zlepšování prezentace výrobků SOLODOOR s primárním zaměřením na atraktivní webovou prezentaci s rozšířenými možnostmi konfigurace a vizualizace dveří a přehledný produktový katalog
- 3) Vývoj nových výrobků směřujících do středního cenového segmentu se speciálním zaměřením na nové CPL povrchy a doplňkově také na lakované výrobky vyšší kvality
- 4) Zvýšení dostupnosti výrobků SOLODOOR kombinací rozšíření počtu obchodních míst nabízejících výrobky SOLODOOR a částečnou změnou logistického konceptu
- 5) Posílení zákaznického přístupu zaměstnanců SOLODOOR a.s.
- 6) Snížení ekologických dopadů na životní prostředí. (SOLODOOR a.s., Strategie společnosti, s. 5)

Jednotlivé záměry a cíle jsou následně rozpracovány do konkrétních cílů a úkolů s určením pověřených osob ve společnosti a termínů splnění včetně stanovení finančních zdrojů v hospodářských plánech společnosti.

## **4.3 SYSTÉM ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI**

### **4.3.1 ORGANIZAČNÍ ŘÁD**

Základním organizačním dokumentem ve společnosti je Organizační řád. Organizační řád charakterizuje postavení společnosti, určuje její vnitřní organizaci a podává nejdůležitější informace o jejích úkolech a cílech.

Organizační řád je v souladu s obchodním zákoníkem a souvisejícími prováděcími předpisy. Na organizační řád navazuje soustava vnitřních dokumentů, které v souladu s právními předpisy a dalšími dokumenty zpracovávají obecná ustanovení na konkrétní situaci a podmínky společnosti.

### **4.3.2 ZÁKONNÉ ORGÁNY SPOLEČNOSTI**

Zákonnými orgány společnosti SOLODOOR a.s. jsou:

- Valná hromada
- Dozorčí rada



- Představenstvo společnosti

Postavení a působnost těchto zákonných orgánů společnosti je určena v Obchodním zákoníku a stanovami společnosti.

### 4.3.3 GENERÁLNÍ ŘEDITEL

Výkonným orgánem společnosti je generální ředitel, kterého jmenuje a odvolává představenstvo společnosti. Zástupcem generálního ředitele je finanční ředitel, který je písemně pověřen k jeho zastupování.

Generální ředitel jmenuje, odvolává a řídí vedoucí a další pracovníky. Jedná se o pracovníky na těchto pozicích: provozní ředitel a nákup, finanční ředitel, obchodní a marketingový ředitel, asistentka generálního ředitele, představitel vedení pro ISŘ, vedoucí technické přípravy výroby.

Generálnímu řediteli společnosti náleží:

- Vykonávat usnesení představenstva společnosti a působnost, kterou na něho představenstvo přeneslo
- Jednat za společnost v rozsahu zákonného zastoupení společnosti
- Navrhovat strategii rozvoje společnosti
- Jmenovat a odvolávat zaměstnance ve své přímé řídicí působnosti
- Jednat za společnost v zaměstnaneckých vztazích
- Zodpovědnost za kvalitu všech činností zajišťovaných společností
- Zřizuje stálé poradní orgány společnosti, schvaluje jejich složení, jmenuje jejich předsedy, schvaluje organizaci těchto poradních orgánů a jejich činnost

Stálými poradními orgány společnosti ve složení jsou:

- *Rada vedení generálního ředitele společnosti* - finanční ředitel, provozní ředitel a nákup, obchodní a marketingový ředitel, představitel vedení ISŘ a další pověřeni zaměstnanci
- *Inventarizační komise* – finanční ředitel, obchodní a marketingový ředitel, provozní ředitel a nákup
- *Komise hmotné odpovědnosti* – finanční ředitel, obchodní a marketingový ředitel, provozní ředitel a nákup

- *Havarijní komise* – provozní ředitel a nákup, investiční a provozní technik, mechanik, BT a PO, finanční ředitel, obchodní a marketingový ředitel
- *Komise životního prostředí* – investiční a provozní technik, finanční ředitel, obchodní a marketingový ředitel, provozní ředitel a nákup

#### **4.3.4 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ SPOLEČNOSTI**

Organizační struktura v grafické podobě je přílohou č. 1 této práce.

Společnost je rozdělena na tři samostatné úseky, kdy v čele každého úseku stojí odborný ředitel – Finanční ředitel, Obchodní a marketingový ředitel a Provozní ředitel a nákup.

Ředitelé přímo řídí jednotlivé úseky, vykonávají práci dle popisu činnosti nebo delegují přiměřené pravomoci a zodpovědnost na jednotlivé zaměstnance řízeného úseku.

Útvarová struktura je uspořádána tak, aby každý zaměstnanec měl jednoho přímého nadřízeného.

#### **4.3.5 POPIS A STRUKTURA PROCESŮ**

##### **1) Marketing**

Marketingové aktivity zahrnují činnosti související s prezentací společnosti ve vztahu k zákazníkům včetně získávání zpětných vazeb od zákazníků, k tomuto účelu je určeno pravidelné hodnocení spokojenosti zákazníků. Za průběžné sledování tržní situace, realizaci marketingových aktivit a za jejich financování na základě schváleného Plánu reklamy a propagace odpovídá obchodní a marketingový ředitel.

Struktura procesů na úseku marketingu:

- Příprava propagačních materiálů
- Tvorba webových stránek společnosti
- Průzkum trhu
- Inzerce
- Hodnocení spokojenosti zákazníků
- Zavádění nového výrobku na trh

## 2) Obchod

Za řízení obchodu a koordinaci činností jednotlivých zaměstnanců obchodního úseku odpovídá obchodní a marketingový ředitel. Hlavním úkolem pracovníků obchodního úseku je úspěšný prodej nabízených výrobků v souladu se schváleným Plánem prodeje a zjišťování požadavků zákazníků na nové produkty. Tito pracovníci odpovídají kompletně za veškeré kroky od vyhledávání zákazníka, přes vypracování cenové nabídky až po uzavření kupní smlouvy. V případě reklamací výrobků či zboží odpovídá za jejich řešení pracovník na pozici logistik a reklamace ve spolupráci s reklamačním technikem. Reklamace na podnikových prodejnách řeší jednotlivý vedoucí prodejen.

Struktura procesů na obchodním úseku:

- Vyhledávání nových zákazníků
- Vypracování nabídky
- Příjem objednávky
- Vypracování smlouvy
- Předání zakázky do výroby
- Řešení reklamací od zákazníků
- Prodej zboží II. jakosti
- Řízení developerských projektů

## 3) Výroba

Za plánování výroby jednotlivých typů dveří a obložkových zárubní a plánování počtu dělníků a jejich rozdělení na jednotlivá pracoviště odpovídá provozní ředitel a nákup. Toto plánování probíhá na základě podkladů, obdržných od obchodního úseku.

Vedoucí technické přípravy výroby odpovídá za zpracování technologických postupů pro jednotlivé výrobní činnosti a jiné technické dokumentace.

Příslušný dělník ve výrobě odpovídá za přípravu pracoviště pro samotnou výrobu a za převzetí potřebných surovin. Po ukončení výrobní operace, která je v souladu s jednotlivými technologickými postupy, musí dělník provést vizuální kontrolu výrobku. Následně hotový výrobek přejde na pracoviště mezioperační kontroly a následně k pracovníkům výstupní kontroly.

Struktura procesů ve výrobě:

- Zpracování technické dokumentace
- Plánování výroby
- Příprava výroby
- Výroba a balení dveří a obložkových zárubní
- Kontrola výrobků
- Provádění údržby a oprav strojů
- Montáž dveří a obložkových zárubní

#### **4) Logistika**

Za výběr dodavatelů materiálů pro výrobu odpovídá vedoucí zásobování a zásobovač, v případě dodavatelů zboží, vedoucí prodejny a obchodní a marketingový ředitel. Jedním z kritérií pro uzavření smlouvy o dodávkách je dopad nakupovaných surovin na životní prostředí. Případné reklamace s dodavatelem surovin a materiálu řeší zásobovač ve spolupráci s vedoucím skladu.

Za nákup chemických látek a přípravků zodpovídá také vedoucí zásobování v souladu se Směrnicí pro EMS.

Sklad surovin řídí vedoucí skladu surovin a technického materiálu, jehož nadřízeným je vedoucí zásobování. Fyzický příjem surovin a materiálu, jeho kontrolu, uskladnění a následné předávání do výroby provádí určený skladník.

Hotové výrobky, které vychází z výstupní kontroly, přebírá pověřený skladník ze skladu hotových výrobků. Ten hotový výrobek uloží na příslušné skladové místo nebo jej připraví k expedici. Za chod skladu hotových výrobků odpovídá vedoucí skladu hotových výrobků.

Struktura procesů logistika:

- Výběr a hodnocení dodavatelů
- Objednávání surovin a materiálu
- Objednávání zboží
- Příjem materiálu a vstupní kontrola
- Výdej materiálu do výroby
- Příjem výrobků do skladu hotových výrobků
- Výdej výrobků, výstupní kontrola a expedice
- Zajišťování dopravy

- Celní řízení
- Řešení reklamací s dodavateli
- Vedení skladu prodejny
- Objednávání a nákup chemických látek
- Realizace nákupu elektrospotřebičů, kancelářských potřeb a ostatního drobného majetku

## 5) Finance

Finanční procesy ve společnosti SOLODOOR a.s. zahrnují vystavování faktur, příjem a likvidaci faktur, peněžní operace, řešení pohledávek, zpracování mzdové agendy, kalkulace a plánování, účetní vedení skladů.

Za vystavování faktur odběratelům zodpovídá hlavní – finanční účetní, provozní účetní společnosti zpracovává přijaté faktury od dodavatelů, kontrolu úhrad přijatých a vydaných faktur provádí finanční ředitel. V případě neuhrazených faktur řeší vzniklé pohledávky ve spolupráci s obchodním a marketingovým ředitelem.

Výdej a příjem hotovosti probíhá prostřednictvím hlavní pokladny, za kterou nese odpovědnost pokladní, za pokladny na jednotlivých podnikových prodejnách odpovídají příslušní vedoucí prodejen.

Na základě výkazu práce, přehledu docházky a udělených výkonnostních odměn provádí mzdová účetní výpočet mezd.

Finanční ředitel společnosti odpovídá za zpracování zákonných povinností, účetní závěrku provádí hlavní – finanční účetní.

Struktura procesů finance:

- Příjem a likvidace faktur
- Vystavování faktur
- Řešení pohledávek
- Komunikace s bankou
- Příjem hotovosti do pokladny
- Výdej hotovosti z pokladny
- Zpracování mezd
- Vedení skladového hospodářství
- Zpracování zákonných hlášení

- Zpracování závěrky
- Kalkulace a plánování

## **6) Personalistika**

Personalistka společnosti odpovídá za vedení personální agendy jednotlivých zaměstnanců. Provozní ředitel a nákup předkládá požadavek na nástup nových zaměstnanců kategorie D ke schválení generálnímu řediteli. Následný nábor pak řeší provozní ředitel a nákup s finančním ředitelem a personalistkou.

V případě zaměstnanců THP, pokud se jedná o obměnu stávajícího pracovníka na již existující pozici, provádí nábor příslušný ředitel útvaru s finančním ředitelem a personalistkou na základě zaslaných životopisů. Pohovory jsou pak plně v režii ředitele příslušného úseku, pod kterého pracovní pozice spadá. Pokud se jedná o pracovníka přijímaného na nově vzniklou pracovní pozici, musí tento nábor nejprve schválit generální ředitel společnosti.

Finanční ředitel společnosti odpovídá za plnění plánu výcviku a zároveň vede záznamy o uskutečněných školeních (profesní školení, školení bezpečnosti práce, školení z oblasti ekologie a odpadů).

Struktura procesů personalistika:

- Výběr a nástup nových zaměstnanců
- Změny pracovní smlouvy
- Ukončení pracovního poměru
- Školení zaměstnanců

## **7) Provoz společnosti**

Finanční účetní odpovídá za příjem majetku do evidence, jeho změny a vyřazování. Inventarizaci majetku provádí stanovená inventarizační komise v termínu určeném generálním ředitelem společnosti.

V souladu s Plánem údržby zajišťuje mechanik správu a údržbu majetku společnosti. Za správu a údržbu SW a HW zodpovídá IT – Project manager v souladu se schváleným Plánem investic. V souladu s Plánem investic objednává provozní a investiční techniku výrobní prostředky nad 40.000,-Kč, cenové nabídky nejprve posuzuje provozní ředitel a nákup a následně schvaluje generální ředitel. Nákup drobných výrobních prostředků

zajišťuje mechanik společnosti. Odpadové hospodářství, jeho kontrolu a řízení, obstarává provozní a investiční technik.

Za provoz služebních vozidel a příjem a odesílání pošty odpovídá asistentka generálního ředitele.

Struktura procesů:

- Příjem majetku do evidence
- Změny a vyřazení majetku z evidence
- Inventury majetku
- Správa a údržba majetku
- Nákup výrobních prostředků
- Služební vozidla
- Příjem a odesílání pošty
- Odpadové hospodářství
- Identifikace environmentálních prostředků
- Identifikace právních požadavků
- Správa IS
- Údržba HW a SW

Všechny výše popsané procesy jsou vyobrazeny na procesní mapě, která je přílohou č. 2, této práce.

## **4.4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH PROCESŮ**

### **4.4.1 PLÁNOVÁNÍ VÝROBY**

Na základě obdržené objednávky od zákazníka vypracuje pracovnice zakázkového oddělení zadání zakázky do výroby, které současně zadá do systému QAD. Po ukončení nabírání zakázek informuje pracovnice zakázkového oddělení pracovníka oddělení zásobování o ukončení nabírání zakázek.

Dle specifikace požadovaného materiálu posoudí pracovník zásobování dostupnost jednotlivých materiálových položek ve skladu materiálu, v případě jejich nedostatku příslušný materiál u dodavatele objedná.

Po vypracování objednávky materiálu vydá zásobovač pokyn vedoucímu výroby a plánování, v případě jeho nepřítomnosti pověřenému pracovníkovi nebo pověřenému mistru ve výrobě. Vedoucí výroby a plánování (popř. pověřený pracovník) provede hromadné uvolnění zakázek do výroby a následně vygeneruje výrobní příkazy.

Vedoucí výroby a plánování (popř. pověřený pracovník) přenesení data do systému Preactor. Tento systém následně provede plánování výroby, následně vedoucí výroby a plánování převede data do systému QAD a dle výstupu ze systému Preactor provede uvolnění a vytiskne jednotlivé výrobní příkazy. Výrobní příkazy lze uvolnit a vytisknout bez použití funkce Preactor.

Mistr ve výrobě provede kontrolu jednotlivých položek zadání do výroby, zda neobsahují atypické položky. V případě, že obsahují atypické položky, upřesní je mistr ve výrobě na základě zpracované technické dokumentace ve výrobním příkazu.

Po dokončení kontroly a doložení technické dokumentace zadá mistr ve výrobě výrobní příkazy ve stejném sledu, v jakém byly uvolněny. Mistr ve výrobě obložkových zárubní roztřídí výrobní příkazy dle data na obložky a ostění a připraví sumáře pro výrobu obložkových zárubní.

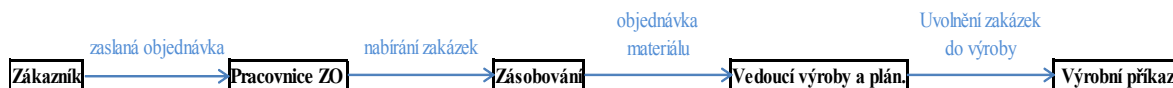
Vedoucí výroby a plánování výroby ve spolupráci s mistrem výroby naplánují jednotlivé operace výroby s ohledem na dostupné kapacity pracovníků. V případě nedostatečné kapacity pracovníků konzultuje tuto situaci vedoucí výroby a plánování výroby s provozním ředitelem a nákup a vypíše mimořádnou směnu, popřípadě vyhlásí práci přes čas.

K jednotlivým fázím výroby přiřadí mistr ve výrobě pracovníky, s přihlédnutím k jejich dosavadní praxi. Vedoucí výroby a plánování provádí každý den kontrolu počtu výrobních příkazů na příslušný den. V případě nedostatku výrobních příkazů na daný den informuje pracovnice zakázkového oddělení, které prověří stav skladových zásob, v případě, že jsou jejich kapacity nedostatečné, mohou zadat výrobu dalšího objemu skladových zásob dle svého uvážení.

Seznam požadovaných artiklů na sklad, předá vedoucí zakázkového oddělení vedoucímu přípravě výroby a plánování výroby, který k požadovaným artiklům vygeneruje výrobní příkazy, tyto vytiskne a uvolní do výroby.

Pokud výroba skladových zásob přesáhne schválený plán jejich výroby, probíhá další výroba pouze na základě schválení generálním ředitelem společnosti.





Obrázek č. 4 Plánování výroby (vlastní zpracování)

#### 4.4.2 PŘÍPRAVA VÝROBY

Prostřednictvím systému QAD vyhodnotí vedoucí výroby a plánování výroby spolu s mistrem výroby kapacitu a v souladu s výrobními příkazy naplánují jednotlivé výrobní operace.

Výrobní příkazy jsou evidovány v systému QAD, seřazeny podle typu a data a následně mistrem ve výrobě postupně uvolňovány.

Po načtení výrobního příkazu na první operaci (lisování, šití rámu) je sumarizován materiál. Množství materiálu je porovnáno se zásobou na výrobním skladu a rozdíl je vyčíslen na vyskladňovacím seznamu. Na základě tohoto seznamu je vytvořena v informačním systému výdejka včetně specifikace jednotlivých pracovišť a mistrem předána do skladu materiálu.

Na základě předaných dokumentů připraví skladník ve skladu surovin požadovaný materiál a následně jej odveze na příslušná pracoviště ve výrobě, předána dělníkům a vydaný materiál je zapsán na výdejku. Dělník ve výrobě popřípadě mistr ve výrobě potvrdí převzetí materiálu svým podpisem. V případě potřeby skladník předaný materiál upraví dle požadavků (řezání na požadované rozměry atd.).

Vedoucí skladu materiálu vytiskne z informačního systému převodku předaného materiálu ze skladu materiálu. Tuto převodku potvrdí svým podpisem mistr ve výrobě.

Vytištěné a potvrzené převodky jsou archivovány u vedoucího skladu materiálu.

Rámečky potřebné pro výrobu rámečkových dveří vydá skladník popřípadě vedoucí skladu materiálu dělníkům ve výrobě dle výrobního příkazu a výdej zaznamená čtečkou, načtením čárového kódu výrobního příkazu do systému QAD, kde je zároveň proveden skladový přesun do výrobního skladu rámečků.

Stejným způsobem jako rámečky jsou do výroby předávány dýchované desky, desky s PVC fólií, s CPL 0,8 mm a HPL fólií.

Před zahájením výroby posoudí dělník ve výrobě stav stroje, provede jeho vizuální kontrolu a provede zkoušku testovacím kusem. V případě nesrovnalostí neprodleně informuje mistra ve výrobě.

Mistr ve výrobě rozhodne o zahájení nebo v opačném případě o zastavení výroby.



Obrázek č. 5 Příprava výroby (vlastní zpracování)

## 4.5 NÁVRH ZMĚN U VYBRANÝCH PROCESŮ

Na základě analýzy procesu plánování a přípravy výroby a na základě rozhovorů uskutečněných se zaměstnanci SOLODOOR a.s. vyplývá, že největšími konkurenčními výhodami společnosti jsou flexibilita a krátké dodací termíny.

Včasnost dodání se ale systémově nesladňuje, povědomí pracovníků o této problematice je slabé, funguje zde špatná komunikace mezi jednotlivými odděleními, zejména mezi obchodním a výrobním úsekem. Vše je podloženo skutečností, že je společnost pravidelně penalizovaná za zpožděné dodávky ze strany obchodních řetězců, se kterými má společnost podepsané smlouvy o dodávkách s kratšími dodacími termíny, než jsou termíny standardní.

V rámci systému příjmu a zpracování objednávek zakázkovým oddělením neprobíhá diskuze o kapacitní proveditelnosti některých zakázek, jak z pohledu výrobních kapacit, tak z pohledu dostupnosti materiálu, čímž dochází ke zpoždění daných zakázek a nedodržení dodacích termínů.

Plánování denní kapacity výroby lze použít, ale nedokáže pokrýt výkyvy potřebných kapacit při různém portfoliu výroby.

Zadávání zakázek do systému QAD je prováděno pouze na základě stanovení standardního termínového zpracování, které tvoří přílohu č. 3 této bakalářské práce.

Z hlediska plánování a přípravy výroby je systém QAD dobrou technickou podporou.

Řešením nedostatků při nedodržování včasnosti dodání by bylo vytvořit jasnou metodiku hodnocení dodacích termínů zadávaných zakázkovým oddělením v rozporu s tabulkou standardních dodacích termínů, viz příloha č. 3.

Pro snazší orientaci a následné analýzy je vhodné využít funkčnost systému QAD a vytvořit systémový výstup, ukazatel, který bude porovnávat dodací termíny uvedené na

kupních smlouvách, vytvořených zakázkovým oddělením, se skutečnými termíny dodání zakázek. U jednotlivých případů nedodržení včasnosti dodání pak konkretizovat důvody, které toto zpoždění zapříčinily.

Hlavní změnou, která by měla nastat, je vylepšení komunikace mezi jednotlivými úseky, zejména mezi zakázkovým oddělením, vedoucí výroby a plánování výroby a oddělením zásobování. Pracovnice zakázkového oddělení by měly provádět kontrolu realizovatelnosti zakázek z hlediska výrobních kapacit i dostupnosti materiálu. Vzhledem ke stoupajícímu počtu objednávek na jednu pracovníci a vzhledem k velmi dobře vytvořenému systému QAD je na místě zavést systémový nástroj, který automaticky prověří, na základě dat uložených v systému QAD, realizovatelnost zakázky z hlediska výrobní kapacity a dostupnosti materiálu.

#### **4.6 ZHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI NAVRŽENÉHO ŘEŠENÍ**

Předpokládaným přínosem navržených řešení je vytvoření funkční metodiky dodržování a následného hodnocení dodacích termínů, ve kterém budou jasně stanoveny úkoly a odpovědnost jednotlivých pracovníků zakázkového oddělení, vedoucího výroby a plánování výroby a pracovníků oddělení zásobování.

Tato metodika bude podpořena vytvořením systémových výstupů ze systému QAD, což přinese rychlejší práci s jednotlivými zakázkami a snazší orientaci v dané problematice. Pro pracovníce zakázkového oddělení toto znamená také úsporu času.

Vytvoření těchto systémových nástrojů přinese možnost tvorby analýz a možnost konkretizovat důvody, proč ke zpoždění zakázek dochází, což je otázka, která v současné době není ve společnosti řešena.

Dalším pozitivem, které navrhované změny přinesou, je snížení nákladů, z hlediska vyplácení vysokých penalizací obchodním řetězcům.

Hlavním přínosem bude udržení nejsilnější konkurenční výhody, kterou společnost disponuje a to je dodržování krátkých dodacích termínů, které je zákazníci velmi kladně hodnoceno.

## 5. ZÁVĚR

Zavedení procesního řízení představuje v současné době nezbytný předpoklad při řízení podniku, ať už malého, středního nebo velkého. Procesní řízení se stává nedílnou součástí pro zavádění všech nových systémů a progresivních metod řízení. Prostřednictvím procesního řízení lze zmapovat veškeré procesy, které jsou v podniku nastaveny, pomocí jejich analýzy a následné optimalizace neefektivních procesů popřípadě jejich úplným vyřazením, zprůhlednit jejich celkové fungování. Společnost, která má takto nastavené řízení je více konkurenceschopná, flexibilní a žádoucí jak ze strany zákazníků, tak i potencionálních investorů. Mapováním procesů ve společnosti lze snáze určit také silné a slabé stránky a stejně tak odhalit nedostatky v odpovědnostech jednotlivých zaměstnanců. Bakalářská práce „Řídící procesy v podniku – SOLODOOR a.s.“ se zabývá právě problematikou procesního řízení.

Teoretická část této práce je zaměřena na podrobnou charakteristiku jednotlivých pojmů týkajících se procesního řízení a jejich vzájemných vztahů. Základní zdrojem pro čerpání informací a jejich následnou syntézu je odborná literatura a dostupné materiály pojednávající o problematice procesního řízení.

Praktická část je zaměřena na představení společnosti SOLODOOR a.s., renomovaného českého výrobce dveří a obložkových zárubní, na popis struktury řízení této společnosti a na konkrétní procesy.

Pro potřebu této práce jsou vybrány dva konkrétní procesy, proces plánování a proces přípravy výroby, u nichž je provedena analýza současného stavu a navrženo možné řešení vedoucí ke zlepšení jejich méně funkčních úseků.

Navržená změna vychází z nedostatečného využití systému QAD, kterým je propojena celá výroba společnosti a z nedostatečné komunikace mezi úsekem zakázkového oddělení, oddělením zásobování a vedoucím plánování a přípravy výroby. Snahou je udržení největší konkurenční výhody a to jsou krátké dodací termíny a flexibilita společnosti. Návrh je vytvořit vhodný systémový nástroj, vycházející ze systému QAD, který zjednoduší zadávání zakázek do systému, přiblížit problematiku dodacích termínů jednotlivým zaměstnancům, naučit je spojovat a hlavně využívat tyto informace a v neposlední řadě zlepšit komunikaci mezi jednotlivými úseky. Tento návrh řešení problematických úseků

povede ke zlepšení vnitropodnikových procesů ve společnosti SOLODOOR a.s. a tím i k poskytování kvalitnějších služeb pro koncové zákazníky.

## 6. POUŽITÁ LITERATURA

BASL, Josef, TŮMA, Miroslav, GLASL, Vít. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. 1. vydání. Plzeň: Tiskové středisko ZČU, 2002, 140 s. ISBN 80-7082-936-2.

CARDA, Antonín, KUNSTOVÁ, Renáta. *Workflow – Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 156 s. ISBN 80-247-0666-0.

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

FIALA, Josef, MINISTR, Jan. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. 1. vydání. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2003, 110 s. ISBN 20-248-0500-6.

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 288 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 304 s. ISBN 978-80-247-4128-4.

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

ZUZÁK, Roman, KŘÍŽ, Josef, KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení administrativních procesů v organizacích*. 1. vydání. Praha: Alfa Nakladatelství, s.r.o., 2009, 159 s. ISBN 978-80-87197-22-6.

SOLODOOR a.s., Sušice. *Organizační řád*. 2012. 20 s.

SOLODOOR a.s., Sušice. *Strategie společnosti*. 2012. 10 s.

SOLODOOR a.s., Sušice. *Značka Ekologicky šetrný výrobek a česká kvalita CZECH MADE* [on-line]. 2012. [cit. 2013-02-12]. Dostupné z WWW: <http://www.solodoor.cz/cs/#>

SOLODOOR a.s., Sušice. *Integrovaná příručka*. 2012. 11 s.

SOLODOOR a.s., Sušice. *Dodací termíny* [on-line]. 2012. [cit. 2013-02-12]. Dostupné z WWW: <http://www.solodoor.cz/cs/aktuality/76-dodaci-terminy-pro-zbozi-solodoor-as/>

## **7. PŘÍLOHY**

### **7.1 SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. I Organizační struktura SOLODOOR a.s.

Příloha č. II Procesní mapa SOLODOOR a.s.

Příloha č. III Termínové zpracování dodávek zboží

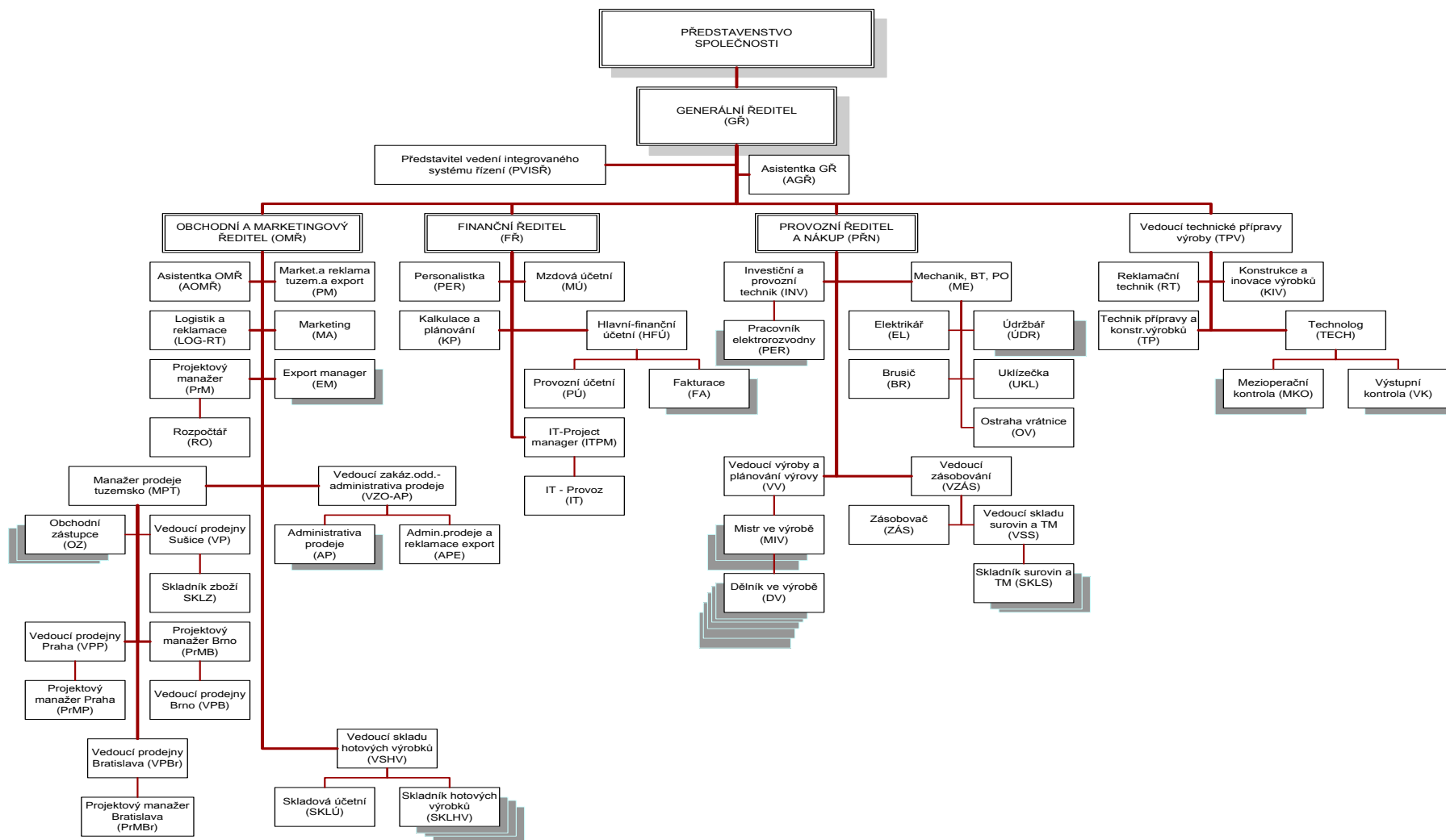
Příloha č. IV Kupní smlouva

Příloha č. V Výrobní příkaz obložkové zárubně – ostění

Příloha č. VI Výrobní příkaz obložkové zárubně

Příloha č. VII Výrobní příkaz dveře

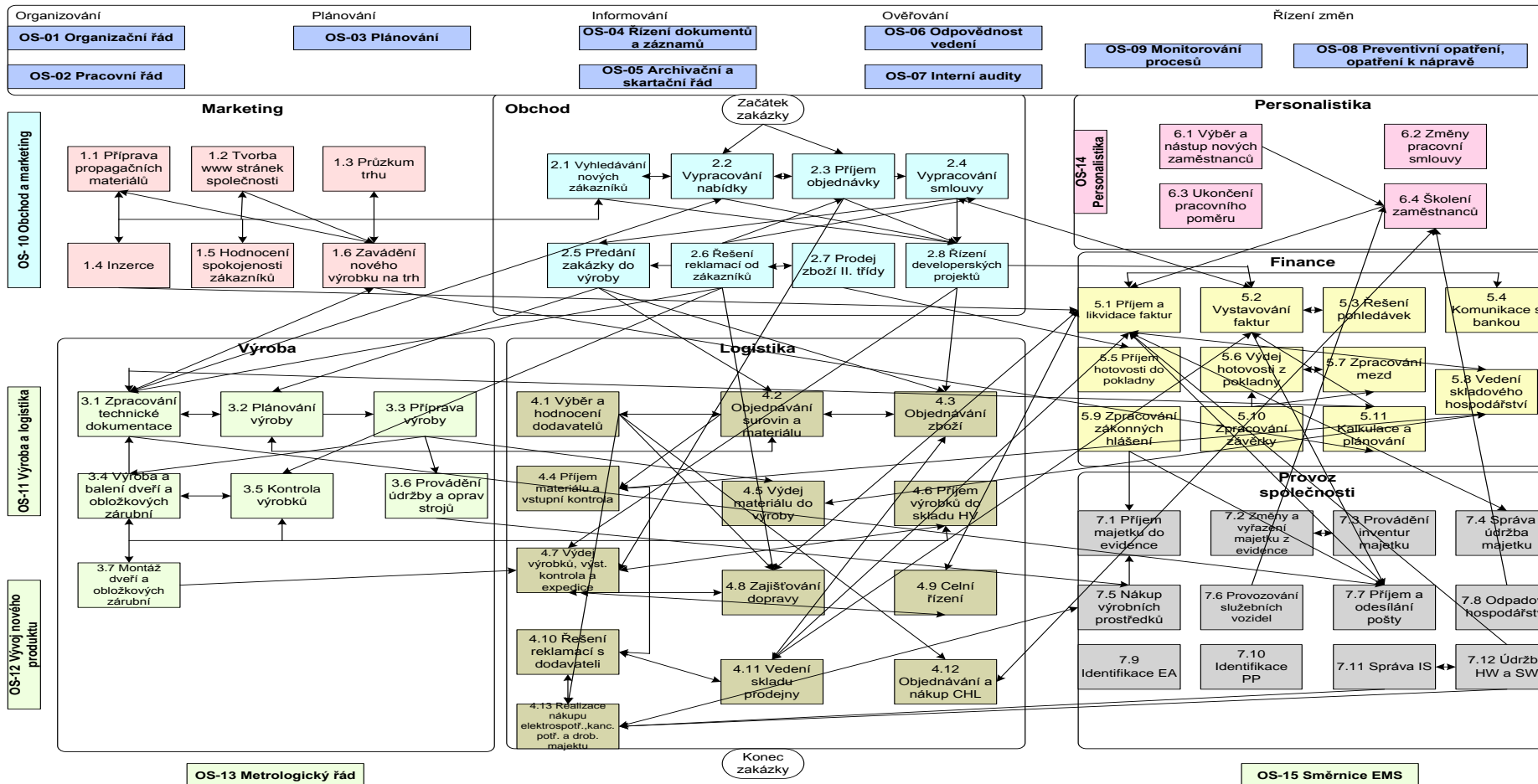




**Příloha č. I Organizační struktura SOLODOOR a.s. (SOLODOOR a.s., Organizační řád, 2012, s. 11)**

Příloha č. II Procesní mapa SOLODOOR a.s. (SOLODOOR a.s., Integrovaná příručka, 2012, s. 7)

Procesní mapa – SOLODOOR a.s.



**Příloha č. III Termínové zpracování dodávek zboží**

<b>Modelová řada</b>	<b>Povrch dveří a zárubní</b>	<b>Termín dodání</b>
Dveře hladké	Fólie, CPL	2 – 3 týdny
OTAVA, SONG, STYL, GABRETA	Fólie, CPL	2 - 3 týdny
SOLO	Fólie, CPL	3 týdny
EXCELENT, ELEGANT, SONET, SOLID	Fólie, CPL	4 týdny
BRILLANT	CPL	5 týdnů
Protipožární dveře a dveře požárně bezpečnostní třídy 2	Fólie, CPL	2 - 3 týdny
Prosklené protipožární dveře	Fólie, CPL	5 týdnů
ARA, CASSIOPEIA	Dýha	6 - 8 týdnů
Ostatní dveře (modelové řady vyráběné v dýze) a zárubně 60-90/197	Dýha – dezén buk, dub, olše	4 týdny
Dveře a zárubně 110,125,145/197	Dýha – dezén buk, dub, olše	6 - 8 týdnů
Dveře a zárubně	Bříza, mahagon, gabon, javor, ořech, třešeň, wenge	6 - 8 týdnů
Dveře a zárubně - atypy	Dýha	7 - 9 týdnů
Obložkové zárubně	Fólie, CPL	2 - 3 týdny
Obložkové zárubně na pouzdro		5 týdnů
OOZ	Fólie, CPL	2 - 3 týdny
Dveře a zárubně pro všechny modelové řady, kde se povrch SOLO 3D dodává	SOLO 3D	4 - 5 týdnů
Světlíky		4 týdny
Garnýže		3 týdny
Atypy		4 - 8 týdnů
Dveře oblá hrana		3 týdny
Oblá obložka, oblé ostění		3 týdny

Zdroj: <http://www.solodoor.cz/cs/aktuality/76-dodaci-terminy-pro-zbozi-solodoor-as/>, 12.

2. 2013, 20:51

Příloha č. IV Kupní smlouva



KUPNÍ SMLOUVA P1101138

podle ustanovení § 409 a následujících paragrafů Obchodního zákoníku						
<b>Dodavatel: 1</b> SOLODOOR a.s. Nádražní 166 342 01 Sušice CZECH REPUBLIC IČO: 25209779 DIČ: CZ25209779			<b>Plátce: 00013506</b> Dana Holzknichtová Stupkova 988 342 01 Sušice CZECH REPUBLIC			
Banka: Komerční banka CZK <b>Bankovní účet: 000009869730297/0100</b> Swift Code: KOMBCZPP Tel., Fax: +420 376 503 714, +420 376 524 605 E-mail: prodejna.susice@solo.cz			<b>Číslo zakázky: P1101138</b>			
<b>Odběratel: 00013506</b> Dana Holzknichtová Stupkova 988 342 01 Sušice CZECH REPUBLIC			<b>Příjemce .....: 00013506</b> Dana Holzknichtová Stupkova 988 342 01 Sušice CZECH REPUBLIC			
Nák.objednávka: zaměření			Datum pořízení zakázky: 24.10.2011 Termín expedice: 21.11.2011 Plateb.podm.: Hotově			
výměna dveří - byt						
<i>Prohlášení objednatele:</i> <i>Prohlašuji tímto, že mnou objednané zdanitelné plnění je plnění podle paragrafu 48a zákona číslo 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, tj. plnění poskytnuté pro bytovou výstavbu splňující podmínky stavby pro sociální bydlení ve smyslu výše uvedeného paragrafu. Na to plnění je možné podle výše uvedeného zákona poskytnout sníženou ( 10 % ) sazbu daně. Souhlasím s tím, že vznikne-li dodavateli škoda ( doměrek daně, penále apod. ) způsobená mým nepravdivým prohlášením, bude tato uplatněna vůči mně v plném rozsahu.</i>						
<b>Pol</b>	<b>Číslo artiklu</b>	<b>Množství</b>	<b>MJ</b>	<b>Jednotková cena</b>	<b>% DPH</b>	<b>Celková cena</b>
1	130270020721 Dveře CPL SONG XXVII rumunská třešeň 80 P,Závěs dveřní KD satin N.,Sklo master carre  šířka dveří ve falci = 81,7 cm, výška dveří ve falci = 196 cm / panty a záamek normovaně odshora dveří /	1,0	KS	2.676,00	10,00%	2.676,00 CZK bez daně
2	130270020721 Dveře CPL SONG XXVII rumunská třešeň 80 P,Závěs dveřní KD satin N.,Sklo master carre	1,0	KS	2.676,00	10,00%	2.676,00 CZK bez daně
3	130270020701 Dveře CPL SONG XXVII rumunská třešeň 60 P,Závěs dveřní KD satin N.,Sklo master carre  šířka dveří ve falci = 61,6 cm, výška dveří ve falci = 195,5 cm / panty a záamek normovaně odshora dveří /	1,0	KS	2.676,00	10,00%	2.676,00 CZK bez daně

# SOLODOOR®

D V E Ř E A Z Á R U B N Ě



## KUPNÍ SMLOUVA P1101138

Pol	Číslo artiklu	Množství	MJ	Jednotková cena	% DPH	Celková cena	
4	130270020720 Dveře CPL SONG XXVII rumunská třešeň 80 L, Závěs dveřní KD satin N., Sklo master carre	1,0	KS	2.676,00	10,00%	2.676,00 CZK bez daně	
šířka dveří ve falci = 81,6 cm, výška dveří ve falci = 196,4 cm / panty a zámek normovaně odshora dveří /							
5	39950000 Kování zboží ostatní II kování WB Vega 018 - E EPR, povrch: nerez	1,0	KS	1.782,00	10,00%	1.782,00 CZK bez daně	
6	8311 Montáž montáž proběhne po předchozí telefonické domluvě ve 47. týdnu 2011	1,0	KS	1.200,00	10,00%	1.200,00 CZK bez daně	
<b>REKAPITULACE DANÍ</b>			<b>Tř.</b>	<b>Sazba</b>	<b>Základ daně</b>	<b>Částka daně</b>	<b>Měn</b>
TUZ PRODEJ			s	10,00%	13.686,00	1.368,60	CZK
Celkem za položky						13.686,00	
Sleva							
Celková daň						1.368,60	
<b>CELKEM</b>						<b>15.054,60</b>	

Vlastnické právo ke zboží vzniká kupujícímu okamžikem převzetí zboží, nebo předáním prvním veřejnému dopravci.

EXW sídlo prodávajícího dle INCOTERMS 2000.

Výše uvedený termín expedice se sjednává, obdrží-li prodávající od kupujícího potvrzený návrh této smlouvy nejpozději do 2 dnů od jeho odeslání prodávajícím. Při pozdějším obdržení potvrzené smlouvy od kupujícího se o stejnou dobu prodlení kupujícího posouvá termín expedice." V případě, že expedice zboží je vázána na úhradu zálohy ze strany kupujícího, potom sjednaný termín expedice počíná běžet dnem připsání zálohy na účet prodávajícího.

Ohledně tohoto vztahu dále platí smluvní reklamační řád společnosti ze dne 1.6.2011, o němž strany prohlašují, že s ním souhlasí a mají jej k dispozici. Kupující je oprávněn od této kupní smlouvy písemně odstoupit do 5 dnů před datem expedice při současném zaplacení odstupného ve výši 50% z uvedeně

kupní ceny.

V případě prodlení kupujícího s odebráním zboží se kupující zavazuje platit skladné ve výši Kč 50/m2 za každý započatý den.

Prodávající je oprávněn odepřít plnění dle této smlouvy i pokud nesplní kupující své závazky vůči prodávajícímu vzniklé byt i z jiné smlouvy nebo jiného vztahu.

V kupní smlouvě není zobrazováno standardní vybavení: Např. výplň papírová voština, sklo kúra čirá, pozinkovaný pant, obyčejný zámek rozteč 72mm a pod.

Strany se dohodly, že v případě sporu před obecnými soudy je místně příslušným soud podle sídla prodávajícího. Případné spory vzniklé z této smlouvy a v souvislosti s ní mohou být řešeny i v řízení před Rozhodčím soudem při Hospodářské komoře a Agrární komoře ČR v Praze a to podle jeho Řádu a Pravidel třemi rozhodci. Sudiště v rámci tohoto ujednání zvolí žalobce.

**ŽÁDÁME O POTVRZENÍ TÉTO KUPNÍ SMLOUVY OBRATEM A VRÁCENÍ JEDNOHO VÝTISKU NÁVRHU TÉTO KUPNÍ SMLOUVY.**

**ŽÁDÁME O PŘEKONTROLOVÁNÍ ZNĚNÍ KUPNÍ SMLOUVY (TYP DVEŘÍ, DEZÉN, DRUHU ZÁMKU A DALŠÍ SPECIFIKACE). PODPÍSEM TÉTO KUPNÍ SMLOUVY POTVRZUJETE SPRÁVNOST VŠECH ÚDAJŮ A NA POZDĚJŠÍ REKLAMACI NEBUDE BRÁN ZŘETEL.**

Dodavatel:		Plátce:	
Podpis, razítko	_____	Podpis, razítko	_____
Datum 24.10.2011	Vyřizuje	Datum	Vyřizuje
PL: 0	Zár: 0	Sklo: 5	SD: 16.11.2011

*Příloha č. V Výrobní příkaz obložkové zárubně – ostění*

**Výrobní příkaz: 2871/02**



Uvolnění: 11/02/13

Termín: 12/03/13

Strana: 1  
Datum: 11.2.2013  
Originál

ID VP: 3165728

**OSTĚNÍ**

ZAR bílá 80 L 080 mm	2 KS *
Výrobek: 500800000020	Číslo PP: 31300462.16

**Konfigurace:**

**Polotovary:**

položka	Zprac.kusy	SV	NV	Poznámka	Podpis
Ostění dlouhé	4				
Ostění krátké	2				

**Pracovní postup:**

Číslo	Operace	Zprac.kusy	SV	NV	Poznámka	Podpis
5011	dělení mat. Giben-. .	2				
5030	úprava ostění Athe.	2				
5999	kompletace a balen.	2				

*Příloha č. VI Výrobní příkaz obložkové zárubně*

**Výrobní příkaz: 2871/02**



Uvolnění: 11/02/13

Termín: 12/03/13

Strana: 1  
Datum: 11.2.2013  
Originál

ID VP: 3165728

**OBLOŽKY**

ZAR bílá 80 L 080 mm	2 KS *
Výrobek: 500800000020	Číslo PP: 31300462.16

**Konfigurace:**

**Polotovary:**

položka	Zprac.kusy	SV	NV	Poznámka	Podpis
Obložka dlouhá	8				
Obložka krátká	4				

**Pracovní postup:**

Číslo	Operace	Zprac.kusy	SV	NV	Poznámka	Podpis
5010	dělení mat.Giben-p.	2				
5020	výr. obl. - Barbe.	2				
5040	krácení obložek OM.	2				
5041	krácení obložek CO.	2				
5050	CNC Mastewood - ob.	2L				
5980	výstupní kontrola	2				
5999	kompletace a balen.	2				

**Příloha č. VII Výrobní příkaz dveře**

**Výrobní příkaz: 67/03**



Strana: 1  
Datum: 1.3.2013  
Originál

Uvolnění: 01/03/13

Termín: 11/03/13

ID VP: 3188773

DV FOL 80 dub L2 P	1 KS *
Výrobek: 01004000221	Číslo PP: 21301067.1

Rámečky:

Konfigurace:

2300001

Sklo kůra čirá 4mm

,324 M2

Sklo: 252 x 1460 1 KS

**Pracovní postup:**

Číslo	Operace	Zprac.kusy	SV	NV	Poznámka	Podpis
1030	šití rámů-standart	1				
1040	lisování 3 lisy	1				
1050	FHC	1				
1060	hranování STEFANI	1				
1070	natírání, MOK	1				
1090	CNC dveře dvoupolo.	1P				
1098	zasklívání-výr.rám.	1				
1100	zasklívání-rámečky.	1				
1120	výstupní kontrola	1				
1999	balení dveří	1				