

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra informačního inženýrství**



**Diplomová práce**

**Optimalizace procesů ve společnosti pomocí BPMN 2.0**

**Bc. Barbora Syrovátková**

© 2016 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Barbora Syrovátková

Projektové řízení

Název práce

**Optimalizace procesů ve společnosti pomocí BPMN 2.0**

Název anglicky

**Optimization of company processes using BPMN 2.0**

---

### Cíle práce

Cílem práce je návrh optimalizace vybraných procesů v oddělení elektrického nářadí ve vybrané společnosti pomocí notace BPMN 2.0.

### Metodika

Po prostudování odborné literatury z oblasti optimalizace procesů bude provedeno zpracování sebraných dat a poznatků o vybrané společnosti a konkrétní divizi. Na základě rozboru poznatků proběhne tvorba procesních modelů pro vybrané procesy. Procesy budou modelovány dle notace BPMN 2.0. Návrh optimalizace procesů bude průběžně konzultován v dané divizi vybrané společnosti.

**Doporučený rozsah práce**

60-80

**Klíčová slova**

proces, procesní řízení, optimalizace procesů, procesní maturita, reengineering procesů, BPMN 2.0,

**Doporučené zdroje informací**

- FIŠER, R. Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 173 s. Manažer. ISBN 9788024750385.
- HAMMER, M. – HERSHMAN, L W. *Rychleji, levněji, lépe : devět faktorů účinné transformace podnikových procesů*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-253-6.
- NÖLLKE, M. *Praktický management : jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0912-0.
- ŘEPA, V. – ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI. *Podnikové procesy : procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.
- ŘEPA, V., *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.
- SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.
- ŠMÍDA, F. – ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.

**Předběžný termín obhajoby**

2016/17 ZS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra informačního inženýrství

Elektronicky schváleno dne 28. 11. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 11. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 11. 2016

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Optimalizace procesů ve společnosti pomocí BPMN 2.0" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. listopadu 2016

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Martinu Pelikánovi, Ph.D. za pomoc při vedení této diplomové práce, zaměstnancům a kolegům z organizace za cenné rady a všem ostatním, kteří mne podporovali.

# Optimalizace procesů ve společnosti pomocí BPMN 2.0

## Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na optimalizaci procesů ve vybrané společnosti dle notace Business Process Modeling Notation. Diplomová práce vymezuje hlavní pojmy procesního řízení se zaměřením na procesní maturitu a dosažení jejích jednotlivých úrovní.

V diplomové práci je popsána vybraná společnost, její historie i obchodní zaměření. Jsou vybrány čtyři procesy z divize Power Tools, které jsou analyzovány, popsány a namodelovány. Následně jsou pro tyto čtyři vybrané procesy navrženy změny a optimalizace, které se zaměřují na snížení chybovosti a časových prostojů či na zkrácení dlouho trvajících činností.

**Klíčová slova:** proces, procesní řízení, optimalizace procesů, procesní maturita, reengineering procesů, BPMN 2.0

# Optimization of company processes using BPMN 2.0

## Summary

The thesis is focused on optimizing processes in selected companies according to Business Process Modeling Notation. Diploma thesis defines the main terms of process management with a focus on process graduation and achieves its individual levels.

The thesis describes the selected company's history and business focus. There is selected four processes of the Power Tools division, which are analyzed, described and modeled. Consequently, for these four selected processes proposed changes and optimizations that focus on reducing errors and downtime or shortening prolonged activity.

**Keywords:** process, process management, process optimization, process graduation, reengineering of processes, BPMN 2.0

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>Cíl práce a metodika.....</b>	<b>11</b>
1.    Cíl práce .....	11
2.    Metodika .....	13
<b>Teoretická východiska.....</b>	<b>15</b>
3.    Proces .....	15
3.1    Definice procesu .....	15
3.2    Procesní přístup.....	17
3.3    Řízení procesů.....	22
3.4    Procesní maturita .....	24
3.4.1    Model.....	26
3.4.2    Procesní mapa.....	26
3.5    Reengineering .....	26
3.6    Optimalizace .....	28
3.6.1 První krok: Identifikace (konektivita).....	28
3.6.2 Druhý krok: Analýza (efektivita).....	31
3.6.3 Třetí krok: Řízení (flexibilita).....	33
3.6.4 Čtvrtý krok: Rozvoj (dynamika).....	36
4.    BPMN 2.0 .....	38
<b>Vlastní práce.....</b>	<b>42</b>
5.    Představení společnosti .....	42
5.1    Historie společnosti.....	42
5.2    Společnost v České republice .....	46
5.3    Divize Power Tools – Elektrické nářadí .....	47
6.    Podnikové procesy .....	48
6.1    Proces zakládání nových zákazníků .....	48
6.2    Optimalizace procesu zakládání nových zákazníků .....	50
6.3    Proces výpočty a výplaty bonusů.....	52
6.4    Optimalizace procesu výpočty a výplaty bonusů .....	54
6.5    Proces editace/výmaz zákazníka.....	57
6.6    Optimalizace procesu editace/výmazu zákazníka.....	59
6.7    Proces interních zakázek.....	61
6.8    Optimalizace procesu interních zakázek.....	63
<b>Výsledky.....</b>	<b>66</b>
7.    Výsledky optimalizace .....	66



7.1	Optimalizované procesy .....	66
7.1.1	Proces zakládání nových zákazníků .....	66
7.1.2	Proces výpočtu a výplaty bonusů.....	66
7.1.3	Proces editace/výmaz zákazníka.....	67
7.1.4	Proces interních zakázek.....	67
7.2	Prezentace .....	68
	<b>Závěr .....</b>	<b>69</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>71</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>73</b>

## Úvod

Procesní řízení má za cíl do organizací přinést zásadní zvýšení efektivity a pružnosti. Měla by se jeho pomocí zlepšit kooperace zaměstnanců napříč celou organizací bez bariér, které jsou vytvářeny hranicemi organizačních útvarů. Procesní řízení by mělo zvýšit schopnost firmy implementovat změny a také snadněji a lépe odpovídat na změny, které přináší konkurenční prostředí trhu. Úspěchy procesního řízení závisí na schopnosti používat teorie, nástroje i metody vždy přiměřeně možnostem a charakteru konkrétní organizace (Fišer, 2014).

Nejdůležitější otázkou z hlediska dosažení úspěchu ve světě, který prochází vírem změn, je způsob, jakým se práce vykonává. Dnešní trh neustále čelí bezprecedentním změnám vyvolaných souběžným působením podnikatelských a makroekonomických faktorů, které tvoří zcela nové a neznámé podnikatelské prostředí (Hammer, 2013).

Smyslem jakéhokoli procesu je přetvářet vstupy na požadované výstupy, které jsou určeny pro určitého spotřebitele, ale které také mají určitou přidanou hodnotu (Fišer, 2014).

Procesní přístup si vysloužil nepříliš pozitivní pověst, jelikož se stal synonymem pro omezení a zmenšování, zeštíhlování. Přesto si mnoho organizací tento přístup zvolilo. V organizacích vždy existují procesy, ať už jsou vyslovené nebo ne. Koordinace přes hranice způsobilostí, odpovědností a pravomocí v procesu dodávek zákazníkům jistě musí být otázkou přežití pro téměř všechny organizace (Karlöf, 2006).

# Cíl práce a metodika

## 1. Cíl práce

Téma této diplomové práce bylo zvoleno na základě praxe při studiu u vybrané společnosti. V průběhu praxe v této organizaci bylo objeveno několik nelogicky řešených procesů, které upoutaly autorčinu pozornost.

Cílem této diplomové práce je analýza a návrh optimalizace vybraných procesů v divizi elektrického nářadí české dceřiné společnosti německé firmy, aby byla snížena neefektivita.

Ve zkoumané organizaci byla v minulosti snaha zavést jednotnou procesní metodiku pro všechny společnosti dceřiné a jinak příbuzné organizace ve všech zemích. Zavedení ale nebylo nařízeno, bylo pouze doporučeno, nebylo nijak výrazně podporováno ani top managementem organizací a nesetkalo se tak s velkým úspěchem. Jednotná metodika by byla logickým řešením procesů pro takto velkou nadnárodní společnost, proto byla v této diplomové práci zvolena právě metodika, která byla společností doporučena, tedy BPMN 2.0 a která je v tomto případě vhodnou volbou pro její jednotnost. BPMN je celosvětově rozšířený standard pro modelování procesů vyvinutý Object Management Group (OMG).

Úvodní část diplomové práce se věnuje teoretickým východiskům se zaměřením na procesy a na notaci BPMN 2.0. Procesy budou podrobně definovány a budou vymezeny jejich charakteristiky. Popsán bude také procesní přístup organizací a taktéž bude nastíněna stručná historie procesního řízení. Rovněž bude teoreticky vymezeno i samotné řízení procesů. Podrobně bude vysvětlena procesní maturita a charakteristiky jejích stupňů nebo úrovní. Procesní maturita je základem pro optimalizaci procesů v této diplomové práci. Kroky optimalizace, které budou uvedené níže, se budou držet právě stupňů procesní maturity.

V druhé části bude představena vybraná organizace, bude popsána její dlouhá a zajímavá historie a budou uvedeny ty nejzajímavější ukazatele, jako jsou počty zaměstnanců celosvětově nebo rozdělení hlasovacích práv. Následně budou popsány procesy tak, jak probíhají nyní v divizi Power Tools vybrané organizace. Následně bude nabídnuto jejich možné vylepšení. Cílem této diplomové práce není provést radikální reengineering procesů, nebo zavedení procesního řízení v celé organizaci, nýbrž jen nabídnutí možného řešení vybraných procesů a možnost dalšího rozvoje. Zhodnocení výsledků a možnosti reálného

zavedení navrhnutých optimalizací budou prezentovány zaměstnancům divize a jejímu řediteli v rámci společné diskuse.

## 2. Metodika

Pro vyhotovení této diplomové práce je sestaven následující postup:

- **Seznámení se s vybranou organizací**

Seznámení s organizací probíhá v průběhu probíhající praxe při studiu v divizi Power Tools. Další studium specifikací a historie společnosti se koná prostřednictvím internetových zdrojů, tedy webových stránek společnosti.

- **Studium odborné literatury**

Součástí diplomové práce je část s teoretickými východisky. Jejich studium probíhá zejména četbou odborné literatury. Tímto studiem jsou ozřejmeny nejdůležitější pojmy z oblasti řízení procesů, optimalizace procesů i procesního reengineeringu, procesní maturity i možnostech při modelování procesů. Souběžně se studiem odborné literatury probíhá i tvorba teoretické části diplomové práce. Odborná literatura, která se stala zdrojem této diplomové práce je zaznamenána v seznamu v závěrečné kapitole. Je uvedeno i několik internetových zdrojů.

- **Studium notace BPMN 2.0**

Studium notace Business Process Modeling Notation probíhá zejména pomocí zahraničních internetových stránek a odborných článků. Samozřejmě byla i prostudována internetová stránka společnosti, která zmíněnou notaci vytvořila.

- **Praktický trénink freeware softwaru**

Pro modelování procesů dle notace BPMN 2.0 byl zvolen volně ke stažení dostupný software Bizagi Modeler. Pomocí na internetu dostupných modelů autorka trénovala použití jednotlivých částí diagramů, jako jsou artefakty, plavecké dráhy nebo tokové objekty.

- **Analýza procesů ve vybrané organizaci**

V rámci praxe v organizaci probíhá sběr informací a podkladů k jednotlivým procesům, které na vybrané divizi probíhají. Výběr procesů vhodných k optimalizaci v rámci diplomové práce probíhá zejména z těch, ve kterých je účastníkem sama autorka práce nebo je v jejich těsné blízkosti a může je tedy dobře poznat. Další informace získává autorka skrze rozhovory s ostatními účastníky procesů a diskuzí s ostatními zaměstnanci divize Power Tools.

- **Modelování současného stavu procesů**

Po dostatečném natrénování modelování procesů v Bizagi Modeler je přístupeno k modelování reálných procesů z vybrané organizace. Každý ze čtyř vybraných procesů je namodelován tak, jak vypadá v současné době, v době před optimalizací.

- **Návrh optimalizace procesů**

Po namodelování současného stavu je navržena optimalizace vybraných procesů. Tato optimalizace se zaměřuje na snížení chybovosti a odstranění dlouho trvajících činností, které protahují trvání celého procesu.

- **Modelování optimalizovaného stavu procesů**

Následně jsou navrhnuté změny na optimalizaci procesů namodelovány taktéž dle notace BPMN 2.0.

- **Přehled dosažených výsledků a závěr**

V poslední kapitole diplomové práce jsou shrnuty navržené optimalizace ke každému procesu zvlášť a zhodnoceno dosažení cíle diplomové práce.

# Teoretická východiska

## 3. Proces

### 3.1 Definice procesu

Termín proces se ustálil v každodenní češtině a existuje mnoho, více či méně podobných, definic, které jej vysvětlují. O procesech se mluví v různých sférách, jako je například vzdělávací proces, soudní proces, chemický proces, náhodný proces nebo výrobní proces a je proto velmi důležité vnímat rozdíl mezi odlišnými významy těchto slovních spojení. Co ale tyto sousloví spojuje, tedy slovo proces, naznačuje i v těchto případech jistou souvislost. Procesem je většinou spleť a komplikovaná síť činností potýkající se s problémovými vlivy. Je to série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonávány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků (Svozilová, 2011).

Proces je definován sledem opakujících se činností s jasně stanoveným vstupem i výstupem, měřitelnými indikátory a dobou trvání, který přidává hodnotu zákazníkům procesu a přispívá k dosahování cílů společnosti (Janišová, 2013).

Dle definice ČSN EN ISO 900:2006 je proces soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy a výsledkem je produkt (ČNI, 2006).

Řepa ve své definici procesu klade více důrazu i na předpoklad okolních vlivů, tedy že proces je nejen objektivně přirozená posloupnost činností, které se konají za účelem dosažení daného cíle, ale že se vše odehrává v objektivně daných podmínkách (Řepa, 2012).

Veber do definice procesu ještě navíc přidává podmínku jednoho nebo více vstupů, a výstup dle něho musí mít vlastnost hodnoty pro zákazníka. Také uvádí několik charakteristik, kterými lze každý proces snadněji popsat:

- **Vlastník procesu** – neboli řídicí složka, která je zodpovědná za řízení i rozvoj procesu, koordinuje činnosti v nitru procesu, dohlíží na jeho fungování a provádí kontrolu výstupů.
- **Vstup** – vstupující elementy, na které se pohlíží jako na subdodávky, kde dodavatelem takového vstupu může být jak externí dodavatel, tak i výstup jiného interního procesu (navazující procesy).

- **Výstup** – měl by být přínosný, prospěšný a výhodný pro uživatele, odběratele. Status odběratele výstupu procesu může mít jak externí zákazník, tak i interní proces, který výstup výchozího procesu vnímá jako svůj vlastní vstup.
- **Zdroje a náklady na proces** – každý proces spotřebovává určité zdroje a tím i náklady. Ty je vhodné porovnávat s přínosy procesu, které jsou vyjádřené jeho přidanou hodnotou.
- **Čas potřebný k realizaci procesu** – časová dimenze realizace všech činností, které jsou sdruženy v procesu.
- **Informační zabezpečení procesu** – aby byl proces úspěšně skončen, jsou vyžadovány určené postupy realizace tohoto procesu, stejně tak jako je potřeba definovat datové objekty, které jsou průběhem naplňovány, zpracovávány a používány při řízení procesu.
- **Vnitřní organizační struktura** – respektuje požadavek přirozenosti, jednoduchosti a komprese aktivit (Veber, 2009).

Procesy můžeme také vnímat jako ucelené aktivity, postupující od jednoho pracovníka nebo útvaru k druhému skrze tradiční funkční hierarchii organizace. Zaměstnanci jsou chápáni jako příslušníci daného týmu a až následně jako členové jednotlivých útvarů (Toman, 2005).

Procesy dělají velmi často v organizacích potíže. Nejen z toho důvodu, že nejsou vždy logické nebo že mnohdy nepopisují realitu, ale práce na nich bývá pokládána za nezajímavou, nezáživnou, dokonce i zbytečnou. Mimo jiné i proto, že procesy se mění. Co ráno popíšeme, večer může vypadat značně odlišně (Fišer, 2014).

Základní myšlenkou je zaměření se na zákazníka a vyhnutí se nedostatečně optimálním řešením a nedostatku koordinace mezi organizačními jednotkami. Když organizace definuje své procesy jasně a zřetelně, zjednodušuje to její strukturu a usnadňuje vysvětlení jak jejím zákazníkům, tak i vlastním spolupracovníkům (Karlöf, 2006).

Procesy lze roztřídit do tří kategorií:

- **Řídící procesy**, které zabezpečují rozvoj a řídí výkon organizace, jsou také podkladem pro fungování ostatních procesů.
- **Hlavní procesy**, vytvářející hodnotu ve formě výrobku či služby pro externího zákazníka.



- **Podpůrné procesy**, jež zajišťují podmínky pro průběh procesů tím, že dodávají hmotné i nehmotné výstupy (Sodomka, 2006).

Každý proces má hranice, které jsou určeny počátečními vstupy, které dávají podnět k zahájení a které dodávají primární dodavatelé, a výstupy, které se objevují na jejich konci a slouží primárním zákazníkům. Za hranicemi leží další procesy, které s tímto procesem víceméně souvisí (Šuleř, 2003).

### **3.2 Procesní přístup**

Veber definuje procesní přístup jako systematickou identifikaci a řízení procesů používaných v organizaci a zejména jejich vzájemné působení (Veber, 2009).

V manažerské literatuře se odborné články zabývající se různými aspekty procesního přístupu začaly objevovat na přelomu osmdesátých a devadesátých let. Za zlomový se považuje rok 1993, kdy vychází publikace M. Hammera a J. Champyho Reengineering – manifest revoluce v podnikání. Díky tomuto dílu výrazně zesílil zájem o praktické aplikace procesního přístupu (Veber, 2009).

Pravidlo, které platí v mnoha společnostech tvrdí „Neopravuj nic, o čem si nejsi jist, že je opravdu porouchané“, je v dnešní době již přežitě. Toto pravidlo mohlo platit v minulém století, ale od té doby se vývoj nezastavil. Neplatí žádná jistota trhu, která platila v padesátých letech. Pravděpodobně neplatí ani ta jistota, která platila včera večer. Je nutné přestat brát změny jako dočasné jevy s předpokladem, že se vše vrátí do starých kolejí. Změna je normou práce a neexistuje pro ni termín „hotovo“ (Toman, 2005).

V takto razantně se měnícím vnějším prostředí, musí tradiční organizace čelit řadě problémů. Podle Nöllkeho jsou to zejména rigidní, tuhé hierarchické struktury, které brání flexibilním a efektivním postupům a procesům. Vyskytují se také problémy se sladováním postupů, případně přístupů k řešení vznikajících problémů. Často pak dochází ke zdvojené činnosti, ztrátě času, plýtvání se zdroji a potížím s kvalitou. Jen těžko lze koordinovat odpovědnosti a pravomoci, které jsou rozděleny do individuálních dílčích úkonů. A v neposlední řadě je i nespolečná spolupráce jednotlivých oddělení, které pracují velmi izolovaně a sledují pouze své vlastní cíle a neřídka kdy jsou i v konkurenčním vztahu s ostatními odděleními. A právě výraznější orientace na procesní přístup by měla přispívat k řešení jmenovaných problémů. V podniku jsou analyzovány průběhy, pochody či postupy a jejich vztahy a je vynakládáno úsilí je nově zformovat z hlediska souhrnného prospěchu (zisku atd.) celé organizace (Nöllke, 2004).

Z praktických důvodů se při realizaci procesního řízení dává přednost opakujícím se procesům, ale jeho aplikace je možná na jakýkoliv proces (Veber, 2009).



**Obrázek 1: Pojetí procesů (Veber, 2009), vlastní zpracování**

Základní úlohy procesního řízení představují:

- Identifikaci procesů
- Nové definování procesů
- Zajištění stability procesů
- Navození atmosféry zlepšování procesů (Veber, 2009).

Procesní přístup sleduje několik cílů. Jedním z nich je zrychlení průběhu procesů a především jejich takzvané zeštíhlení. Procesní přístup se snaží o snižování pracovní náročnosti a o efektivnější využívání disponibilních zdrojů. Provádí se uvolňování myšlení orientovaného striktně podle oddělených organizačních útvarů, což bývá často spojováno s celkovou restrukturalizací společnosti. Pomocí vytváření horizontálních řídicích pozic, jako je například „product manager nebo account manager“, se provádí sledování i kontrola procesu a je sloučen celkový dozor a odpovědnost za celý proces (Nöllke, 2004).

Organizační struktura je jednou z proměnných, které ovlivňují úspěšnost procesního řízení v organizacích. V řadě organizací převládá funkční přístup k řízení, který problémy běžně řeší prostřednictvím modifikací funkcí v organizační struktuře. Vznikají tedy nové pracovní pozice, jiné zase zanikají a vymýšlí se jejich pracovní náplně. To ale mívá za následek budování konkurenčního boje, který má pro organizaci nepatrný nebo žádný užitek, namísto budování konkurenční výhody organizace na trhu. Procesní řízení přistupuje k problematice zadávání pracovních úkolů jiným způsobem. Jako primární prvek řízení nebere pracovní pozici a organizační jednotku, ale považuje je za nástroj pro optimální uspořádání zdrojů pro vykonávání efektivně uspořádaných činností – tedy procesu. Prvně je potřeba navrhnout jednotlivé činnosti, které musí být uskutečněny, odstranit nadbytečné a zbylé utřídit tak, aby na sebe plynule navazovaly. Teprve potom je možné tyto jednotlivé činnosti svěřit kompetentním pracovním pozicím a organizačním jednotkám. Rozhraní mezi

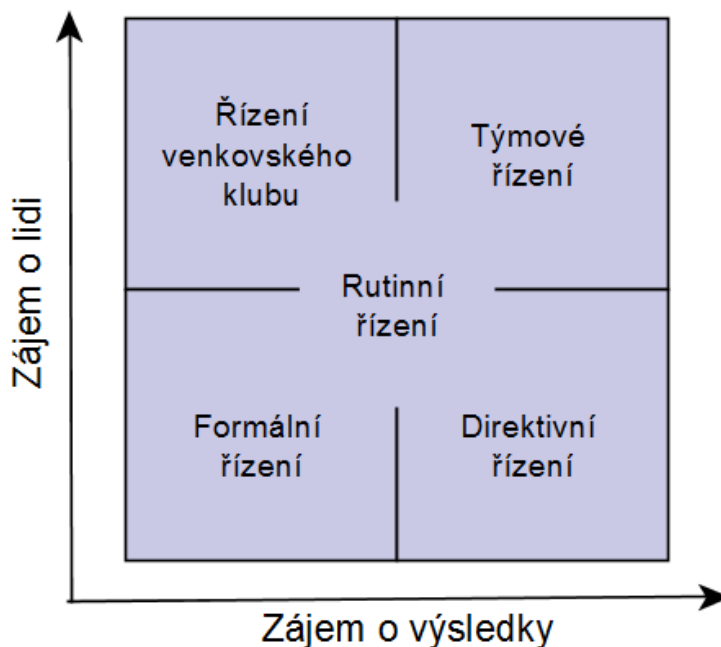
pozicemi nebo organizačními jednotkami se tak vyvíjí naprosto přirozeně, jelikož je řízeno potřebami procesu a ne z rozhodnutí konkurenčních manažerů.

Hlavním problémem při přechodu z funkčního na procesní řízení nebývá v popisu procesů a jejich přidělení pozicím a organizačním jednotkám. Většinou se totiž problém nachází v lidském faktoru a hlavách lidí, v ochotě pracovníků měnit své zaběhnuté stereotypy v chování a pracovních postupech zažitých z dlouhodobého funkčního řízení. Proto se za další proměnnou ovlivňující výsledky procesního řízení v organizaci považuje kultura organizace. Ta lze definovat jako soubor hodnot, norem, rituálů a zvyků, které se projevují ve vzorcích chování zaměstnanců dané organizace. Existuje mnoho teorií a způsobů dělení firemních kultur. Pro účely řízení procesů se nabízí využít klasifikaci dle Charlese Handyho z roku 1985 a jeho čtyři základní typy organizačních kultur:

- **Kultura moci** – řízení i chování je ovlivňováno z mocenského centra autokratickým manažerem, obvykle u malých organizací. Výhodou je pružnost, nevýhodou plná závislost na přítomnosti manažera.
- **Kultura funkcí (rolí)** – je založena na pravidlech, normách, postupech, racionalitě a logice. Používá se ve stabilním prostředí a kontrolovatelném trhu u organizací s dlouhým životním cyklem výrobků nebo například v armádě.
- **Kultura výsledků (pracovní kultura)** – s orientací na úkoly a projekty, které mají být realizovány a nejdůležitějšími principy jsou přizpůsobivost, ztotožnění individuálních a skupinových cílů a dobré vztahy. Většinou se vyskytuje v IT firmách, reklamních agenturách a dalších organizacích zaměřených na úkoly.
- **Kultura osobností** – středem dění jsou zde jednotlivci, kteří spojují své síly a sdílejí náklady na provoz, administrativu a další jako jsou například právníci nebo architekti.

Za třetí klíčovou proměnnou ovlivňující úspěšnost zavádění procesního řízení je manažerský styl, tedy způsob, jakým manažer zadává svým podřízeným zaměstnancům jejich úkoly a jak následně hodnotí splnění těchto úkolů. I zde existuje mnoho možností klasifikace stylů. Jedním z nich je například manažerská mřížka od Roberta Blakea a Jane Moutanové. Tito autoři posuzují manažerský styl podle toho, na co je od manažerů kladen hlavní důraz při řízení jejich podřízených zaměstnanců. Soustředí se přitom na dva hlavní parametry a to na zájem o dosažený výsledek a zájem o lidi a jejich spokojenost.

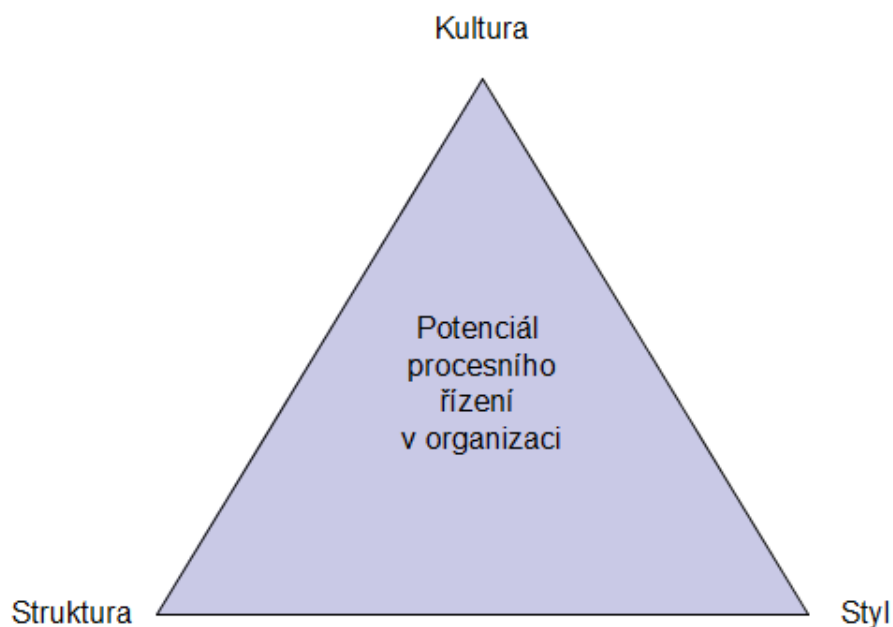
- **Formální styl** – minimální zájem o výsledek i minimální zájem o lidi, manažer uplatňuje mechanicky firemní pravidla a procedury, využíván na úřadech, v armádě, ale i ve velkých nepružných firmách.
- **Direktivní styl** – uplatňují jej manažeři, kteří preferují výsledek na úkor zátěže a názorů podřízených pracovníků. Tento styl působí demotivačně a manažer je připraven o názory a myšlenky podřízených, kteří jsou většinou kvalifikovanější než on. Direktivní styl je časově náročný a vyžaduje vysokou míru kontroly, je vhodné ho využívat v případě nutnosti rychlých rozhodnutí nebo v krizi.
- **Týmový styl** – dbá o výsledky, ale také i o to, aby při jejich dosahování byli přiměřeně uspokojeni i lidé. Na řízení se podílejí i podřízení, kteří tak rozumí smyslu a účelu své práce. Fungují zde vztahy založené na kooperaci a oboustranné podpoře.
- **Řízení venkovského klubu** – u tohoto stylu se v pravém slova smyslu o řízení nejedná, vše se podřizuje zachování dobrých poměrů a spokojenosti lidí. Tento styl ve firmách a organizacích, které usilují o zvýšení výkonnosti, nenajdeme (Fišer, 2014).



Obrázek 2: Manažerská mřížka dle Blake, Mounton (Fišer, 2014), vlastní zpracování

Všechny tři výše zmíněné proměnné na sebe vzájemně působí. Formují tak v organizaci předpoklady, které buď dovolí, aby procesní řízení přineslo očekávaný profit,

nebo obráceně, ještě více vystupňují neefektivitu a nepružnost organizace. Struktura znázorňuje způsob rozdělování pravomocí a odpovědností na určité pracovní pozice a jejich zařazení v celkové organizační struktuře organizace. Funkční přístup začíná při vytváření struktury od vytváření pozic a postupuje k jejich plnění pravomocemi a povinnostmi, kdežto procesní přístup přechází od identifikace procesů a činností, které mají být vykonány, k jejich následnému přiřazení organizačním jednotkám, pracovním pozicím a konkrétním pracovníkům. Styl řízení označuje převládající metodu zadávání a hodnocení úkolů. Nepochybně bude usilováno, aby manažeři praktikovali týmový styl řízení, výjimečně pak styl direktivní. To vyžaduje změnu z manažera vládce na manažera kouče. Zde se nachází jedno z největších úskalí přecházení na procesní přístup. Kultura organizace pak ukazuje, jak se lidé při plnění úkolů doopravdy chovají. Je-li změna firemní kultury žádoucí, měli bychom definovat, jak se bude projevovat ve všedním chování zaměstnanců, tedy i manažerů, a jak se její projevy budou hodnotit a měřit. Důležité také je, zařídit dostatečnou motivaci zaměstnanců na vytvoření nové firemní kultury, aby byli ochotni se na ní aktivně podílet a spolupracovat. Toho lze dosáhnout poskytováním atraktivních a poutavých firemních hodnot a cílů (Fišer, 2014).



**Obrázek 3: Trojúhelník SSK (Fišer, 2014), vlastní zpracování**

Doopravdy měnit a řídit můžeme z trojúhelníku SSK ale pouze proměnné styl a strukturu. Poslední proměnná z trojúhelníku, tedy kultura se bude měnit sama postupně díky

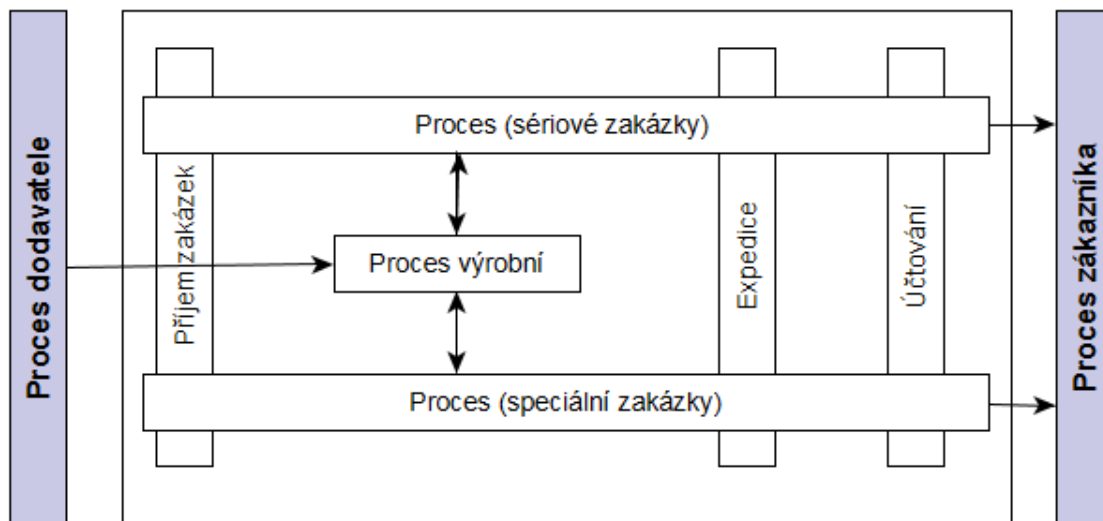
změnám ve způsobu organizování a způsobu řízení. Z pohledu potenciálu procesního řízení je nejvíce žádoucí dosažení kultury výsledku. Je tedy dlouhodobým cílem změn způsobu organizování (struktura) a způsobu řízení (styl). Platí tak **S+S => K**. Reálné posuny a výsledky ve změně firemní kultury se dají očekávat v horizontu měsíců až let. Stejný časový horizont tedy musí mít i naše očekávání přínosů celého procesního řízení (Fišer, 2014).

### **3.3 Řízení procesů**

Novější manažerské přístupy se často vyznačují orientací na procesy. V podstatě to znamená, že se zaměřují na vnitropodnikové procesy jako na ústřední záležitost (Nöllke, 2004).

Process management, což je anglický ekvivalent k řízení procesů je možné definovat jako přístup managementu zaměřený na monitoring již existujících procesů a dále na jejich analýzu, případné změny, stabilizaci a samozřejmě i další zlepšování a zdokonalování (Veber, 2009).

Fišer považuje manažerskou disciplínu řízení procesů za „dobrého sluhu, ale zlého pána“. Na jedné straně vidí potenciál pro podstatné zvýšení výkonnosti, ale na opačné straně shledává nebezpečí a hrozbu v konzervaci organizace nesmyslně komplikovanými a prakticky nepoužitelnými procesními modely. Proto je podle něj důležité stavět procesní řízení až za zdravý rozum. Nejprve je potřeba vědět, co má být uděláno, a teprve následně se může začít uvažovat o tom, jak se to udělá a kdo to vykoná. Jelikož má řízení procesů nálepku administrativně náročného přístupu, není jeho obliba u zaměstnanců příliš vysoká. Existuje totiž představa, že omezuje tvořivost a tím také paralyzuje celkovou schopnost organizace reagovat na změny okolí pružně a pohotově. Je tedy nutné chápat a přesvědčit o tom řadové zaměstnance, že procesy jsou tu pro lidi a nikoli lidé pro procesy (Fišer, 2014).



**Obrázek 4: Procesní pojetí firmy (Toman, 2005), vlastní zpracování**

Dle Vymětala řízení procesů využívá především:

- Úsilí o optimalizaci podnikových činností.
- Kritické posouzení a zavedení nejvýhodnějších používaných praktik v oboru.
- Vzdělávání se ze zkušeností na realizovaných projektech.
- Používání modelovacích technik (Vymětal, 2009).

Pojetí modelování podnikových procesů vychází z těchto východisek:

- Objektem (předmětem) zkoumání jsou procesy, které probíhají v podniku.
- Výsledkem je zobrazení (model) procesu v různých stádiích jeho existence.  
(Vymětal, 2009)

Za důležitou součást při řízení procesů se považují informace. Informace rozšířily čtyři základní zdroje každé organizace, kterými jsou lidé, stroje, materiál a energie a peníze. Pro informace je charakteristické to, že se nespotebouvají a přesto, že jsou postupovány dále, zůstávají stále k dispozici. Hodnota, kterou má informace, se může v okamžiku dramaticky změnit. Bez informací má rozhodování pouze náhodný charakter, což samozřejmě není správné (Nöllke, 2004).

Řízení procesů není založeno na funkcích ani na organizačních strukturách. Procesní řízení je založeno na tom, jak se věci v organizaci dějí a jak celou organizací procházejí. Na rozdíl od funkčního řízení, kde zakázku jeden útvar přijme, druhý vyhotoví, třetí zařídí její expedici a další útvar ji vyúčtuje, aniž by ji znali jinak než v současném stavu, při řízení procesů za celou zakázku odpovídá jeden tým skrz všechny potřebné útvary. Za přínos řízení

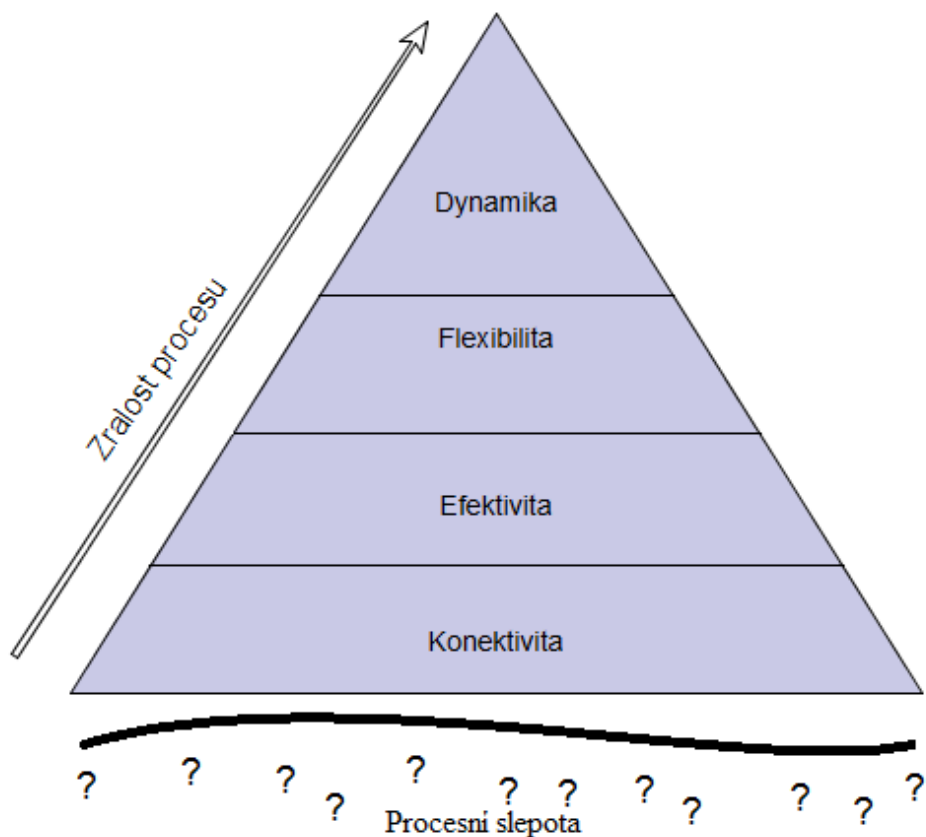
procesů se považuje podpora aktivity. Ceněno je zejména to, že každý pracovník má přehled o celém procesu. To totiž pracovníkům umožňuje chápat smysl procesu a zejména smysl svojí práce. Dalším z přínosů je i nemožnost používání informací jako rukojmích ani vedení konkurenčního boje v organizaci. Odpadá také časté zasahování vedení organizace a jejich kontrola. Týmy pracující na procesech se totiž většinou z velké části regulují samy na základě zpětných vazeb (Toman, 2005).

I přes mnoho nesporných výhod procesního řízení není pro žádnou organizaci zdravé, aby byla řízena jen a pouze procesně. Přílišné spoléhání na autonomii jednotlivých týmů může totiž vést až k anarchii a bezvládní. Z pracovních týmů se stávají spíše diskuzní kroužky nebo je i přes jejich snahu jejich práce neúčinná. Skutečně dobrá organizace musí být kombinací funkčního a procesního řízení, přičemž správný poměr bude pro každou organizaci rozdílný (Toman, 2005).

### **3.4 Procesní maturita**

Procesní řízení může přinášet prospěch od prvních kroků zavádění. Očekávání i tempo ale musíme přizpůsobit třem proměnným trojúhelníku SSK. Jelikož jde při zavádění procesního řízení o komplexní změnu, jsou vyžadovány nejen znalosti, ale i zkušenosti a značná míra rozvahy vedoucích pracovníků. Celý postup může být nazýván procesní maturitou, která v sobě skrývá právě potřebné znalosti, ale také lidskou zralost a vyspělost. Zavádění procesního řízení lze rozdělit na etapy a znázornit pomocí pyramidy. Pyramida procesní maturity je modifikací pyramidy vitality a podobných (Fišer, 2014).





Obrázek 5: Pyramida procesní maturity (Fišer, 2014), vlastní zpracování

**Procesní slepota** je považována za nultý stupeň. Zde se ještě nedá hovořit o procesech. Organizace funguje na základě pracovních náplní přiřazených pracovním jednotkám a pozicím. Principem je vykazovat co nejvíce činností a na ně dostávat přiděleno co nejvíce zdrojů, ale produkovat co nejméně výstupů. Za první stupeň je brána takzvaná **konektivita**. Na tomto stupni je již možno hovořit o procesech. Ty jsou definovány a vymezovány náležitými vstupy a výstupy, jimiž jsou v interakci s okolím firmy, tedy s dodavateli a se zákazníky nebo vzájemně mezi jednotlivými pracovními útvary. Tím vzniká procesní mapa. Jednotlivým procesům jsou přidělovány organizační jednotky, které se podílí na jejich vykonávání, ale samotné vnitřní uspořádání procesu ještě na této úrovni řešeno není. Druhým stupněm je **efektivita**. Na této úrovni dochází k popisu procesu až na jednotlivé činnosti. Při zjištění nepotřebných činností dochází k jejich vypuštění z procesu. Pravomoci a odpovědnosti na pracovních pozicích jsou odvozovány od potřeb příslušných procesů. Těmto potřebám je přizpůsobena i celá organizační struktura. Na další úrovni se nachází **flexibilita**. Zde je již proces řízen horizontálně skrz organizační jednotky firmy. Proces a jeho výkonnost

jsou měřeny a také hodnoceny. V organizaci již existují řídicí mechanismy pro kvantitativní i kvalitativní změny procesu jako celku. Klade se důraz na pružnost organizace, ale při zachování kvality i efektivity. Na vrcholu pyramidy procesní maturity se nachází **dynamika**. Proces už funguje v režimu proaktivního kontinuálního zlepšování. Pracovní tým ho řídí a vykonává, klade důraz na inovativní řešení a maximalizuje přidanou hodnotu pro zákazníka procesu v každém jeho cyklu. Každé patro procesní vyspělosti je konstruováno postupně – od nejspodnější konektivity až k nejvyššímu patru dynamiky. Tedy k dosažení vyššího stupně je zapotřebí mít již dosaženou úroveň nacházející se pod ní. Není ale žádoucí dosáhnout vrcholové úrovně, tedy dynamiky, se všemi procesy v organizaci. Každá organizace má množství procesů, kde vystačuje dosažení některé nižší úrovně, například efektivity nebo dokonce konektivity (Fišer, 2014).

### **3.4.1 Model**

Model je abstrakce určitého objektu či systému, přičemž nedbáme v daném kontextu na nedůležité rysy a principy a klademe důraz na ty vlastnosti a principy, které jsou v daném kontextu určující a směrodatné. Modelování je pak konání, které vede k vytvoření modelů (Myslín, 2012).

### **3.4.2 Procesní mapa**

Mapování procesů zahrnuje vytvoření modelu procesů, známého jako mapa procesů. Ukazuje design procesů včetně toho, jak bude organizována práce a jak bude zapojený personál nebo technologie. Procesní mapa bere v potaz i podnikové okolí (Šmída, 2007).

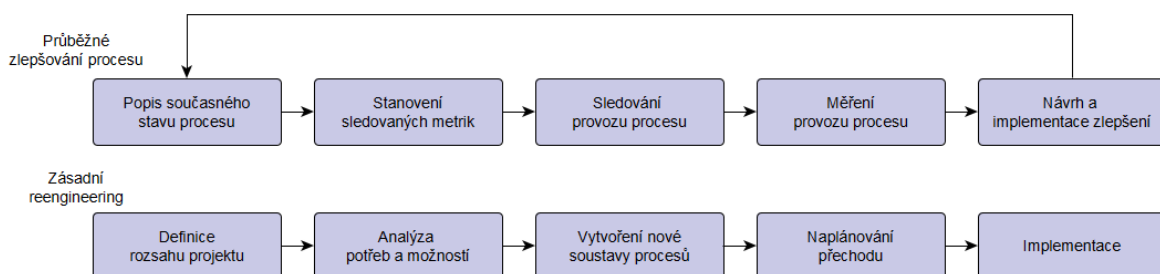
## **3.5 Reengineering**

BPR (Business Process Reengineering) je koncepce, jejímž smyslem není pouze optimalizace firemních procesů, ale jejich nové uspořádání a procesní uspořádání celých organizací a často vyúsťuje do Business Engeneeringu. Podle BPR jsou procesy rozhodujícími faktory a nemají se odvíjet od struktur, nýbrž naopak struktury od procesů (Nöllke, 2004).

Chceme-li napravovat procesy a provádět změny je důležité orientovat se nejprve na jejich smysl místo podružných úprav. Na začátku není vhodné si pokládat otázku „Jak?“, ale zejména „Proč?“ (Toman, 2005).

Chce-li organizace svoje procesy náležitě vyšetřit, zeštíhlit a zejména je učinit efektivnějšími, je vtažení a zaangažování všech dotčených pracovníků do tohoto úsilí naprosto potřebné a stejně tak i mít podporu od vrcholového vedení (Nöllke, 2004).

Při reengineeringu se předpokládá, že stávající podnikové procesy jsou zcela nevyhovující, nefunkční a špatné a je třeba je měnit úplně od základů. Na rozdíl od průběžné optimalizace procesů je při reengineeringu možné se odpoutat od současného stavu procesů a koncentrovat se pouze na proces nový. Reengineering má počátek v definování rozsahu projektu a hlavních cílů, postupuje přes důkladnou analýzu zkušeností, zákazníků, zaměstnanců, konkurence a dalších aspektů k vytvoření vize budoucích procesů a promyšlení jejich vazby a vzájemné souvislosti. Na základě této vize a designu je pak potřeba vytvořit plán akcí, které povedou až k implementaci celé nové soustavy procesů (Řepa, 2007).



**Obrázek 6: Model zásadního reengineeringu vs. průběžné zlepšování (Řepa, 2007), vlastní zpracování**

Za dobu existence bylo postupně vyzkoušeno několik variací jak radikálního reengineeringu, tak i průběžné optimalizace procesů. Je nemožné stanovit jeden obecně správný přístup, který by byl vhodný pro každou organizaci v každém okamžiku. Kromě původní metodiky reengineeringu procesů od Hammera a Champyho vzniklo následně několik dalších uznávaných metodik. Jsou jimi například metody od Davenporta, Kodaka, Manfenelliho a Kleina. Veškeré reprezentativní metodiky předpokládají, že projekty reengineeringu jsou podporovány top managementem a na jejich provedení je vytvořen speciální projektový tým. Projekt reengineeringu procesů organizace nepočítá s úsilím, které je potřeba obětovat spolupráci, spíše předpokládá prosazení shora. Jednotlivé metodiky se diferencují nejvíce v přípravné fázi projektu.

I přes rozdílnost metodik reengineeringu, by každý takový projekt měl pokrýt následujících sedm přirozených fází:

- 1) **Plánování a spuštění projektu** (výběr týmu, stanovení cílů, výběr externích poradců, získání sponzorů, příprava týmu, definice rozsahu, výběr metodiky, vytvoření harmonogramu, naplánování změny)

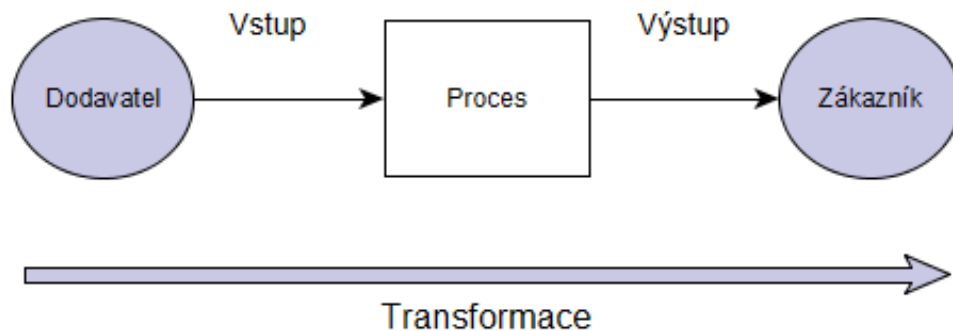
- 2) **Zhodnocení současného stavu a kompletnosti poznání v oboru** (přehledová definice procesu, zhodnocení technologie, zjištění cílových skupin zákazníků a zaměstnanců, benchmarking)
- 3) **Globální návrh procesů** (návrh struktury procesů, návrh organizační struktury, personální struktury a architektury technologické podpory procesů)
- 4) **Případová studie chystané změny** (analýza nákladů a přínosů, příprava studie, prezentace top managementu)
- 5) **Detailní návrh procesů** (detailní definice procesů, vývoj podpůrného informačního systému, naplánování zavedení procesů a implementace, vytvoření systému školení, zkušební provoz a pilotní projekty)
- 6) **Implementace a zavedení systémů procesů** (široce zaměřené pilotní projekty, fázovaná implementace, vývoj systému k měření, plná implementace)
- 7) **Postupné zlepšování systému procesů** (Neustálé měření a případné zlepšování nových procesů a jejich podpůrných systémů) (Řepa, 2007).

## 3.6 Optimalizace

### 3.6.1 První krok: Identifikace (konektivita)

V první řadě je třeba vytvořit si obraz procesů, které v organizaci probíhají a jak vypadají. Tuto činnost lze nazvat mapováním procesů. Už při této činnosti je potřeba dát si pozor na to, že proces nezačíná a nekončí přesně s hranicí podniku, ale může zasahovat i dál. Až po této analýze je možné přejít k opravám, změnám a nové organizaci procesů (Toman, 2005).

Při snaze zbavit se procesní slepoty, je důležité nemyslet v paradigmatu organizačních jednotek a pracovních pozic. Proto je nejvhodnější začínat tím, že procesy v organizaci jasně vymezíme a identifikujeme.



**Obrázek 7: Transformace v procesu (Fišer, 2014), vlastní zpracování**

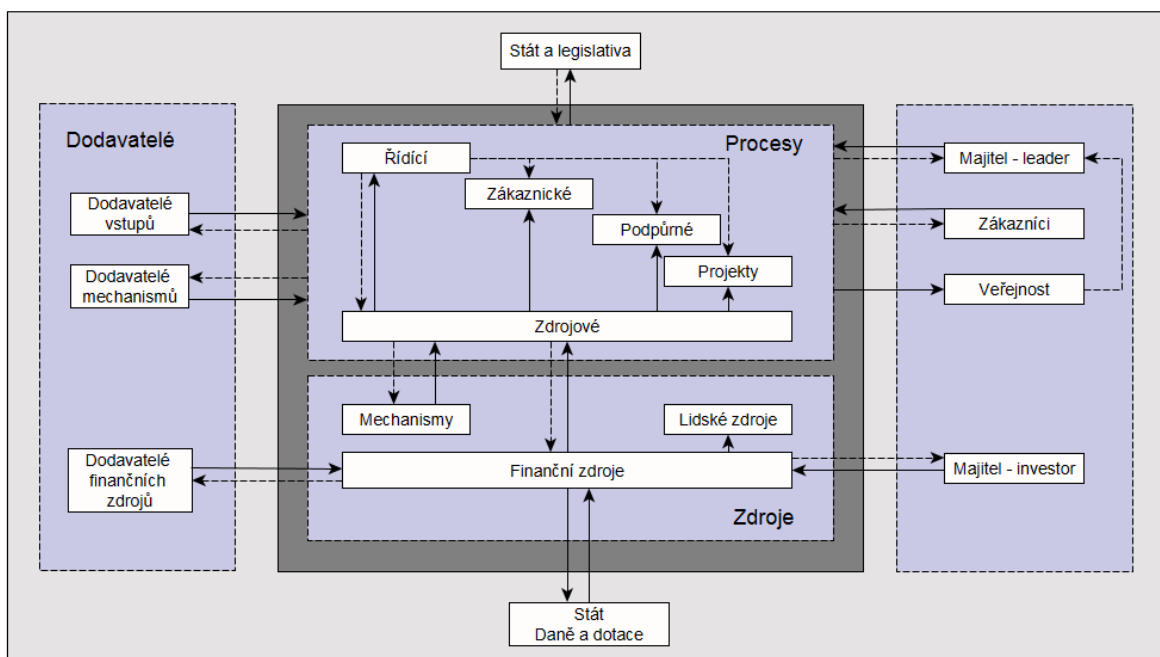
Co lze zjistit při popisu procesů:

- Některé procesy jsou zbytečné nebo duplicitní
- Některé procesy jsou neefektivní a hodí se pro outsourcing
- Některé procesy schází
- U některých procesů schází pracovníkům potřebná kvalifikace
- Nedostatky u procesů
- Nedostatky ve vazbách mezi procesy (Toman, 2005).

Pro úpravu je vhodné rozhodnout se pro proces, který se vyznačuje například vysokými nároky na zdroje, pracnost, má vysoká finanční rizika, anebo jsou na něj kladeny vysoké nároky ze strany zákazníků. Případně je možné se rozhodnout pro proces, který je aktuálně považovaný za obzvlášť neefektivní a nelogický (Veber, 2009).

Vymezení procesu znamená najít jeho okraje, kde se setkává s okolím. Na jedné straně procesu je zákazník, kterému je předáván výstup z procesu a na opačné straně je dodavatel, od kterého se do procesu používají vstupy. Zákazníkem i dodavatel v procesu může být jak opravdový externí odběratel nebo dodavatel nebo jen jiná interní organizační jednotka, se kterou proces interaguje. S vymezením procesu začínáme na straně odběratele, jehož se ptáme na potřeby a podle nich definujeme, jakými výstupy z našeho procesu můžeme tyto potřeby nejlépe uspokojit. Poté se teprve můžeme ptát, jaké vstupy naopak potřebujeme pro svůj proces a od jakých dodavatelů, ať už externích nebo od interních procesů, je můžeme požadovat. Což ale neznamená, že má proces pouze jediný vstup. Tak tomu bývá opravdu výjimečně, naopak je běžné, že má proces několik vstupů externích i interních najednou. Stejně tak ani výstup nebývá jediný samotný. Kromě výstupu pro uspokojení zákazníka, kvůli

kterému proces vznikl a je nazýván primárním výstupem, vznikají výstupy například pro účetnictví nebo řízení zásob. Za jednu z největších chyb při vymezování procesu je omezení se na definici procesu pouze v rámci organizačních jednotek jako „proces obchod“, „proces expedice“ nebo „proces výroba“. Stále by zůstávali účinné bariéry ze vzájemného soupeření organizačních útvarů a proces „realizace zakázky“ by bylo nemožné dostat pod kontrolu jako celek. Při tvoření procesní mapy na úrovni konektivity je možné využít referenčního modelu firmy. Referenční model organizace vymezuje typy procesů, které jsou ve firmách běžné a zachycuje i nejdůležitější vazby mezi nimi i vazby s okolím. Na zákaznické straně modelu jsou čtyři nejpodstatnější subjekty, jež jsou obsluhovány výstupy. Z nich jsou nejdůležitější zákazníci, kteří nakupují primární výstupy procesů a jako jediní z dlouhodobého hlediska firmu financují. Není vhodné ale zapomínat na uspokojení majitele ani na obecnou veřejnost, která ovlivňuje dobré jméno organizace a poskytuje nové zákazníky i nové zaměstnance (Fišer, 2014).



**Obrázek 8: Referenční procesní model (Fišer, 2014), vlastní zpracování**

Pět typů procesů:

- Zákaznické procesy – primární procesy pro uspokojení zákazníka
- Řídící procesy – procesy určující směřování firmy (strategické řízení, controlling)
- Podpůrné procesy – zajišťují obslužné funkce (účetnictví, daně)
- Projekty – z procesního pohledu je možné je chápat jako procesy, které jsou vykonávány pouze jednou, s ostatními procesy sdílejí zdroje

- Zdrojové procesy – starají se o firemní zdroje pro veškeré procesy (péče o technologie, lidi) (Fišer, 2014).

Referenční model organizace pomáhá nejen při vymezení procesů ale i při diagnostice stavu firmy. Pro konkrétní procesy můžeme dle této mapy stanovit cílový stupeň zralosti procesního řízení (Fišer, 2014).

Referenční model samozřejmě není jediná možnost jak znázornit procesy při jejich vymezení. Lze použít i podrobnou analýzu struktury procesů, modifikované podoby vývojových diagramů, kaskádové mapy procesů nebo jednoduché tabulky, které si organizace může upravit podle svých potřeb. Analýza struktury procesů usiluje o jejich popis v podobě hierarchicky navazujících map a mají poskytnout podrobnější informace o daném procesu i jeho zařazení do prostředí organizace. Vývojové diagramy využívají grafické znázornění například z diagramů pro systémy zpracování dat nebo jiných, dělí schéma procesu na několik částí, většinou na vstup, vlastní proces a výstup, případně ještě část uvádějící pracovníka s odpovědností za daný proces. Základem kaskádové mapy je standardní znázornění procesu, přičemž je doplněno o aspekt omezení a odpovědností. Tabulkové vymezení má výhodu ve své jednoduchosti a přehlednosti. Tabulka je pochopitelná pro všechny bez znalostí specifických symbolů využívaných například u vývojových diagramů (Veber, 2009).

Nastavíme-li konektivitu procesu, tedy vymežíme-li vazby procesu na jeho okolí za pomoci vstupů a výstupů, je tato konektivita zároveň zadáním pro vybudování další úrovně zralosti procesu. V dalším stupni se hledá optimální cesta transformace vymezených vstupů na vymezené výstupy. Při nesprávném, případně neúplném nastavení konektivity by vybudovaný proces mohl být efektivní, ale pravděpodobně by nenaplnil očekávání zákazníka (Fišer, 2014).

### **3.6.2 Druhý krok: Analýza (efektivita)**

Aby se společnost dostala na druhý stupeň procesní maturity, tedy úroveň efektivity, je potřeba vymezené procesy odtučnit a očesat. Jinými slovy je potřeba procesy zbavit nadbytečných činností. Této úrovně je možné dosáhnout i v podmínkách kultury funkcí, funkční organizace a direktivního řízení. Pouze je nutné docílit toho, aby náplně funkcí a popisy pracovního místa byly odvozeny z odpovědností a pravomocí v procesech (Fišer, 2014).

Proces je potřeba náležitě a přesně prozkoumat a zhodnotit. Podle situace se proces dělí na subprocesy tak, aby byl transparentní a bylo zřejmé, jak vše probíhá, jak dlouho to trvá, kdo se procesu účastní a jaká je spotřeba zdrojů. Už při analýze se zpravidla ukáže, kde jsou slabiny, kde je proces příliš komplikovaný, kde dochází ke zpoždění nebo kde vznikají chyby (Nöllke, 2004).

Každá z činností v procesu provádí svou vlastní transformaci, přidává hodnotu, v součtu za všechny činnosti pak dostáváme celkovou přidanou hodnotu. Činnosti spotřebovávají zdroje, které nejsou předmětem samotné transformace, nemění se. Pokud je v rámci analýzy rozpoznána nadbytečnost činnosti, která procesu nepřináší žádnou přidanou hodnotu, dochází k jejímu odstranění. Před rozhodnutím, zda činnost odstranit či nikoli, je důležité poznat celý průběh procesu a činnosti, z nichž se skládá. Problémem bývá, že v organizacích nebývá jednotný názor na to, jak práce probíhá. Liší se názor manažerů od názoru těch, kdo činnosti skutečně vykonávají. Při popisu současného stavu, může rovnou dojít k odstranění nedostatků, které jsou zřejmé na první pohled. Snaha popsat procesy do nejmenších detailů bývá často důvod, proč se procesní řízení nesetká s očekávaným výsledkem. Složitá udržitelnost příliš podrobného procesního modelu často převažuje jeho výhody. Procesní model by měl stanovit rozhraní mezi činnostmi, které jsou vykonávány jednotlivými pracovníky. Během tvorby procesního modelu jsou pracovníci přiřazeni k činnostem, za které jsou odpovědní, například pomocí matice odpovědnosti. Její použití je vhodné na procesu jako celku, v detailu je vhodné použít pouze vazby „vykonává“, případně jiné. Díky tomu je možné proces podchytit v celé komplexnosti a odkrýt činnosti, které spotřebovávají zdroje nebo čas a přitom nemají přidanou hodnotu. Některé činnosti bez přidané hodnoty není vhodné z procesu odstraňovat. Jedná se například o činnosti jako je schvalování, kontrolní systémy, řízení kvality a jiné (Fišer 2014).

Přidaná hodnota z procesního hlediska vychází z orientace na zákazníka, znalosti jeho potřeb a jejich zakomponování do všech procesů, které se na tvorbě výstupu podílejí. Představuje základ pro určování produktivního chování (Veber, 2009).

Jelikož by tok procesu měl být plynulý, je nasnadě odhalit a odstranit překážky, které průtok procesu brzdí. Nejtypičtější jsou tyto tři druhy přerušení procesu: logické, řídicí a organizační. Logická přerušení zahrnují různé druhy meziskladů a zásobníků, které bývají zbytečné nebo špatně umístěné. Řídicí přerušení vzniká, když je do procesu zařazeno příliš řídicích a schvalovacích činností. Průběh procesu bývá zdržován zaneprázdněným manažerem. Logickým řešením těchto přerušení je vyšší míra delegace schvalovacích a



kontrolních činností na výkonné pracovníky v procesu. Když proces přeskakuje mezi organizačními útvary, vzniká organizační přerušování (Fišer, 2014).

K označení jednotlivých organizačních útvarů lze použít rámečky, umístěné do plaveckých drah. Pak je snazší si všimnout, kde všude dochází k předávání práce mezi odděleními, jelikož musí být překonána dělicí čára. Čím častěji k tomu dochází, tím je proces ohroženější zpožděním. Způsob, jakým je práce organizována, může vše zásadně změnit pomocí rozkouskování procesů. To organizaci může umožnit být levnější, rychlejší i lepší. Namísto série nespojitých pracovních úkonů, se z práce stává kontinuální činnost. Kontinuální procesy mění způsob, jakým zaměstnanci pracují a organizují svoji práci (Hammer, 2013).

Neopominutelnou položkou analýzy procesů je hospodaření se zdroji, tedy zhodnocení, zda jsou zdroje, které jsou využívány při procesu, odpovídající jeho náročnosti. V dnešní době není dobré omezovat se pouze na lidské zdroje, ale také na zdroje softwarové. Nejčastěji bývají neohospodárné jednoduché administrativní procesy.

Při modelování budoucího procesního modelu je důležité důsledně postupovat z vrcholové úrovně procesu na úroveň nižší, tedy na úroveň subprocessů a činností. Je výhodné si nejprve navrhnout přesný postup procesu a teprve v dalším kroku definovat jednotlivé přiřazení odpovědností. Na stupni efektivity se využívá existující organizační struktura a zatím se nepočítá se změnou kultury organizace ani se změnou řízení. Jde pouze o změny pracovních náplní pracovníků podílejících se na procesu tak, aby korespondovaly jejich novému zařazení vyplývajícího z procesního modelu a také o nové uspořádání vztahů mezi útvary.

Přechod na řízení podle procesního modelu je velký zásah do života organizace. Je proto dobré před ostrým provozem ozkoušet procesy ve zkušebním provozu. Během něho je možné doladit logické i organizační vazby, je nastavena podpora ICT technologií a vyhodnocena efektivita samotného procesu (Fišer, 2014).

### **3.6.3 Třetí krok: Řízení (flexibilita)**

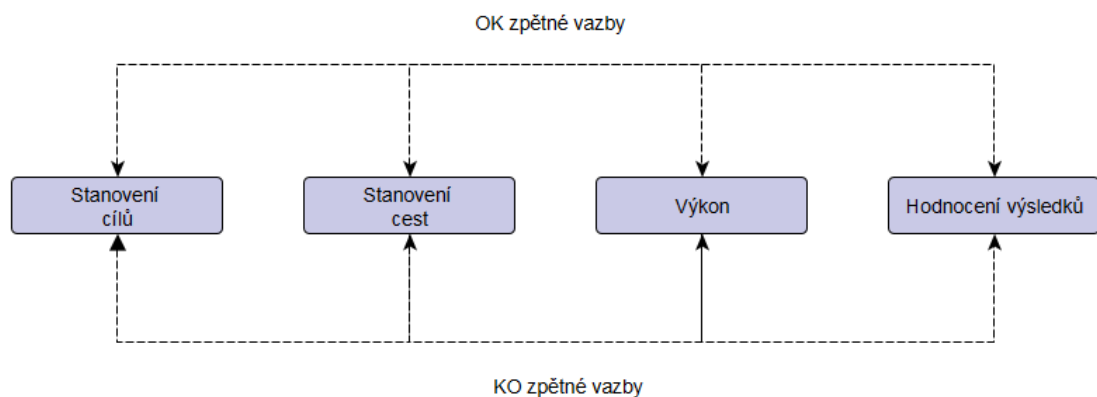
Po dosažení druhého stupně procesní maturity je řízení procesu a jeho vlastní výkon ponechán jednotlivým organizačním jednotkám. Každý odpovídá za plnění svého ukazatele a očekává se, že při splnění každého z ukazatelů budou splněny i celkové cíle procesu. Proces však dosud není řízen jako celek, což omezuje organizaci především v pružnosti. Je však také

možné, že o dosažení vyššího stupně organizace usilovat nebude. Je to vhodné u organizací, kde jsou procesy převážně vykonávány uvnitř jedné organizační jednotky.

Na úrovni organizace, firemní kultury a pravděpodobně i informačního systému podporujícího procesy, bude nutné zahrnout řadu opatření, aby bylo dosaženo flexibility. Tato opatření lze sumarizovat do dvou primárních podmínek:

- Zajištění spolupráce lidí napříč celým procesem
- Zavedení řídicích mechanismů umožňujících směřování spolupráce správným směrem.

K zajištění postupu na stupeň flexibility je nutné dosažení toho, aby pracovníci přijali i takové změny, které pro ně mohou znamenat zvýšení pracnosti nebo značnější nároky na znalosti a dovednosti, ale zároveň lepší výkonnost procesu a celé organizace. Významným způsobem roste smysl inovací, spolupráce a upřednostňování společných cílů před individuálními výsledky a také nutnost, aby zaměstnanec považoval svoji práci za smysluplnou a aktivně přemýšlel o jejím zdokonalení. Jestli mají být zaměstnanci motivováni k aktivní práci a samostatnému řízení vlastního výkonu, je třeba jim dát patřičné informace nezbytné pro přesné rozhodování. Potřebují znát cíle, ke kterým jejich úsilí směřuje, pravidla, které musí dodržovat a zda je jejich výkon odpovídající zadání. K tomu může být použit základní model řízení.



**Obrázek 9: Základní model řízení (Fišer, 2014), vlastní zpracování**

Pracovníci se díky splnění první podmínky flexibility přestávají soustředit jen sami na sebe a na příslušný organizační útvar, ale zajímají se o výkon celku a stoupá jejich snaha navzájem si pomáhat – spolupracovat. V ten okamžik přestávají postačovat obvyklé shora-dolů určené cíle a ukazatele a je třeba přejít na cíle a ukazatele společné, sdílené (Fišer, 2014).

Speciální aplikací základního modelu řízení, od které se dá očekávat výrazné zlepšení procesů, je jejich řízení podle úzkých míst. Tato teorie vychází z takzvané teorie omezení (TOC, Theory of Constraints) od E. M. Goldratta. Východiskem tohoto přístupu je rozumný závěr, že zlepšování má být mířeno do míst, která reprezentují určitou slabinu v daném systému. TOC přináší návod, kde hledat řešení těchto slabin (Veber, 2009).

Organizace, která je řízená procesně dokáže analyzovat své vlastní nejužší místo. To organizaci umožňuje efektivně plnit jak krátkodobé potřeby, tak i mít dlouhodobě konkurenční postavení na trhu (Sodomka, 2006).

Při budování flexibility se opatření netýkají jen jedné organizační jednotky, ale táhnou se napříč celou organizací stejně tak, jak jí protékají procesy. Řídit proces může, v zájmu zajištění plynulého průběhu konkrétních činností, vlastník procesu, který o něm má ucelený přehled a jeho reakce jsou okamžité a bez vyjednávání s vedoucími organizačních útvarů. I tak by ale měla být nastavena pravidla řídicích vztahů. S běžnou funkční strukturou už si organizace nevystačí. Příhodnější variantou je její maticová podoba, která funguje tak, že přímí nadřízení (vedoucí jednotlivých organizačních útvarů) zodpovídají za to, aby jejich podřízení měli nezbytné lidské zdroje, tedy znalosti, dovednosti a postroje pro výkon práce. Samotné zadání práce přichází cestou definice procesů, za kterou nesou odpovědnost vlastníci procesů a procesní týmy. Analogickým způsobem fungují i řídicí vztahy v projektech, roli odpovídající pro vlastníka procesu v tomto případě zastává projektový manažer. Díky implementaci maticové organizační struktury, je umožněna spolupráce týmů napříč celým procesem a výkonná moc je přiřazena vlastníkům procesů, případně procesním týmům. Takovéto opatření má smysl ale zavádět pouze tam, kde je flexibilita žádoucí. Dalším opatřením, které umožňuje pružnější reakci na změnu, je vyšší samostatnost pracovníků přímo vykonávající činnosti na procesu (Fišer, 2014).

Transformace v organizační architektuře by měly být vedené snahou zkvalitnění řízení, nikoli kvůli personálním změnám v organizaci. Přínosy z organizačních změn mohou mít podobu urychlení řídicích i provozních procesů, odstranění nedokonalostí v řízení, usnadnění informačních a komunikačních toků a snížení počtu pracovníků (Veber, 2009).

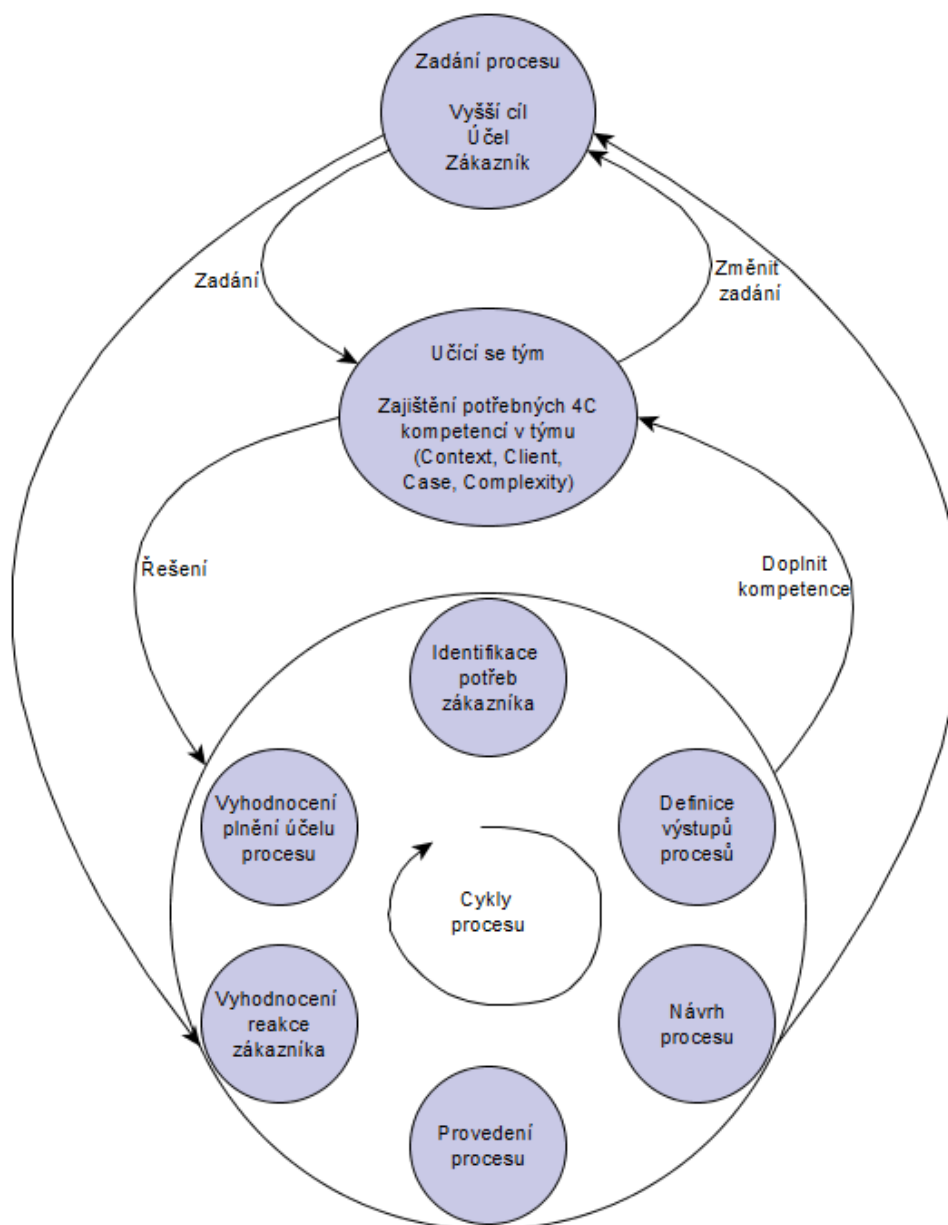
Manažerský styl pro úroveň flexibility nyní bude značně blízký týmovému řízení. Již nestačí funkční kultura, nýbrž je potřeba kultura pracovní, tedy takové spontánní chování pracovníků v organizaci, které je vedeno potřebou dosahovat kolektivních výsledků. Organizace by měla mít definovány dlouhodobé cíle a hodnoty, s nimiž se většina zaměstnanců ztotožňuje a které je motivují k osobnímu rozvoji a další práci pro firmu.

Podniková kultura by měla podporovat prostředí, které považuje změnu za samozřejmý projev rozvoje, jímž musí vitální firma procházet permanentně, chce-li si svoji vitalitu zachovat i nadále (Fišer, 2014).

#### **3.6.4 Čtvrtý krok: Rozvoj (dynamika)**

V dynamickém procesu se přiznává, že v každém cyklu procesu se budou vytvářet odlišné výstupy, logicky tedy také to, že se pokaždé bude postupovat rozdílným způsobem a budou potřeba jiné zdroje. Ustálenými prvky procesu jsou vyšší cíl a účel, platnost všech ostatních prvků procesní tým průběžně ověřuje a může je v rámci rozvoje procesu měnit.

Pravděpodobný průběh dynamického procesu je ilustrován na následujícím obrázku. Prezentuje pořadí kroků od zadání procesu po jeho realizaci. Z každé úrovně je možné navrhnout úpravu ostatních úrovní. Zadání procesu zahrnuje specifikaci vyššího cíle, účelu a vymezení zákazníků procesu. Je příhodné, aby především u účelu procesu byly stanoveny měřitelné ukazatele (Key Performance Indicators – KPIs), které by měl proces splňovat. Složení členů týmu z hlediska kompetencí by měl splňovat požadavek 4C (Context, Client, Case, Complexity). Někdo by se měl dostatečně vyznat ve vazbách procesu s okolím, další členové by měly dokonale znát zákazníkovi potřeby a požadavky, tým by měl obsahovat i kompetence v oblasti skutečného provedení procesu a samozřejmě nesmí chybět člen, který vidí věci v souvislostech, tedy systémově. Dynamický proces aktivně pátrá po nových řešeních a přináší je zákazníkovi. Díky tomu může postupně obměňovat jeho potřeby, poskytovat nové výstupy a uskutečňovat nová řešení. V souladu s měnícími se požadavky firmy, představuje dynamický proces vhodné řešení.



**Obrázek 10: Dynamický proces (Fišer, 2014), vlastní zpracování**

Dynamický proces se svou povahou nachází na rozhraní mezi procesem a projektem. K procesu ho váže cyklické opakování, z projektu si převzal unikátnost výstupů i postupu při každém cyklu. Výchozím organizačním uspořádáním dynamického procesu je totožně jako u projektu tým, který může fungovat v rámci maticové struktury. Manažerský styl v procesním týmu by měl být týmový – vedoucí týmu by měl členům poskytnout maximální prostor pro iniciativu a tvořivost. Vlastní dynamiku procesu formuje schopnost týmu učit sebe sama. Úspěšnost týmu v podmínkách dynamického modelu je založená na aktivitě jeho členů, na snaze učit se od ostatních, přinášet nové řešení a testovat řešení dalších členů týmu. Docela jistě se již jedná o kulturu pracovní, zaměřenou na výsledky. Firemní kultura by měla být

smířlivá k neúspěchům – skutečně nová řešení nejsou možná bez chyb a omylů. Učíci se týmy mohou vznikat pouze za předpokladu, že většina jejich členů je motivována na nejvyšší úrovni Maslowovy pyramidy potřeb, tedy potřebou seberealizace. To ale značí, že musí mít dojem, že jejich práce je smysluplná a dává jim příležitost stát se ve všech směrech lepší osobou (Fišer, 2014).

#### **4. BPMN 2.0**

Díky mladosti problematiky modelování podnikových procesů a silnému ovlivňování technologiemi je situace z hlediska standardů značně nepřehledná. V krátkém časovém horizontu vzniká mnoho standardů s rozličnou kvalitou a propracovaností. Nejvýznamnější a zastřešujícím standardem je norma ISO 14258, která vymezuje základní pojmy modelování a jeho pravidla (Řepa, 2007).

Business Process Modeling Notation (BPMN) je technicky zaměřená norma pro modelování podnikových procesů. (Basl, 2012) Tato notace je populární prostředek pro grafické vyjádření business procesů. Jedná se také o standard pro Business Process Modeling (BPM). Autorem notace BPMN je konsorcium Business Process Management Initiative (BPNI), v současnosti je ale pod záštitou sdružení OMG. Object Management Group je nezisková organizace, která byla založena v roce 1989. Toto sdružení poskytuje systém pro rozvoj a vznik aplikací s použitím technik objektového programování.

Současná verze notace je 2.0, která byla oficiálně zveřejněna v roce 2010. Dřívější verze byla platná od roku 2004. Důvodem vzniku této notace byla zejména potřeba reagovat na problémy a nedostatky jazyka UML (Unified Modeling Language), které vznikali při modelování podnikových procesů. Jazyk, který je notaci BPMN využíván, se nazývá Business Process Modeling Language (BPML), jež původně vychází z jazyka Extensible Markup Language (XML). Cílem BPMN je přiblížit a přizpůsobit lidem (uživatelům) popis jednotlivých procesů, případně subprocessů. Při vývoji notace byl kladen důraz na srozumitelnost pro všechny uživatele podnikových procesů bez ohledu na jejich postavení v podniku. Nezáleží při tom na tom, zda se jedná o dělníka, který proces vykonává nebo o analytika, který proces zkoumá, nebo podnikatele, který jej řídí (Object Management Group, 2016).

Vývoj notace BPMN dosud není ukončen, zejména abstraktní procesy a procesy spolupráce jsou nadále ve vývinu. Již je ale plnohodnotně možné je využívat ve spojení s různými softwarovými nástroji. Jazyk BPML klade značný důraz na technologicky

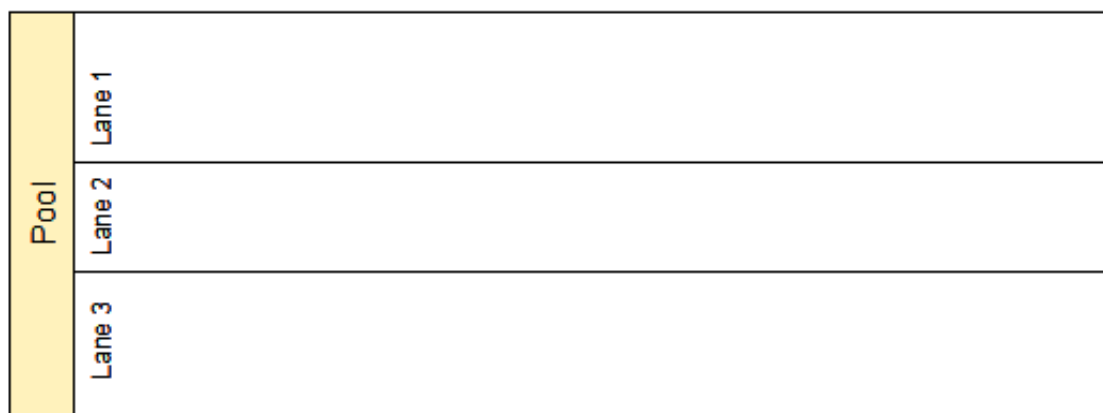
podstatné aspekty procesů, jako jsou jejich detaily, detailně vyřešená problematika synchronizace činností (Řepa, 2007).

Cílem definice BPML je interakce procesů s okolím. Vymětal definuje BPML jako doplněk prostředků pro grafický popis procesů v organizaci (Vymětal, 2009).

Standard usiluje o tři hlavní cíle: Překlenutí nejednotnosti ve způsobu popisu podnikových procesů, srozumitelnost a jednoduché použití notace a transformace do definic vhodných pro výměnu modelů. Existence mnoha různých notací, norem a jazyků znesnadňuje práci analytikům, po kterých je vyžadována znalost alespoň několika nejrozšířenějších a mnohdy ještě ochota učit se interní jazyk, který bývá kombinací těch veřejně známých, přizpůsobený potřebám konkrétního podniku a jeho lidem. Cílem OMG je tedy vytvořit jednotnou notaci pro zápis modelu podnikového procesu. Jejich snahou také je, aby jejich jazyk byl pochopitelný nejen pro samotné analyticky procesů, ale i vývojáři technologií, kteří zajišťují samotné procesy, jednotlivé řadové zaměstnance i pro top management. Snahou je i možnost překladů mezi jednotlivými jazyky, které by více méně mohly fungovat automaticky (Object Management Group, 2016).

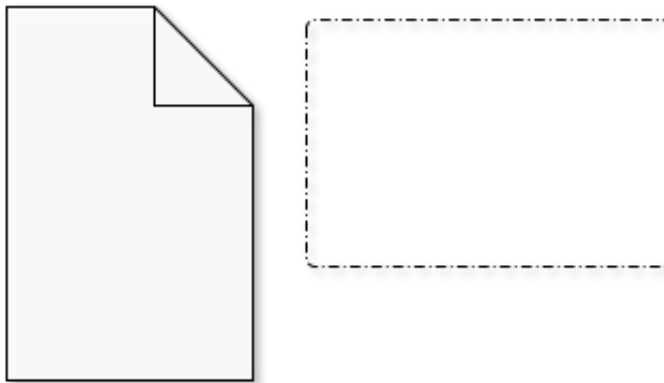
Prvky procesních diagramů dle BPMN:

- 1) **Swimlines** (plavecké dráhy) – jsou používány jako prostředek na organizaci aktivit, opticky oddělují role nebo činnosti uvnitř procesu. Dělí se na bazén (pool) a dráhy (lane). Může být horizontální i vertikální. Zvýrazňují úlohy jednotlivých entit. Bazén je souhrn procesů a zahrnuje nitro organizace. Bývá rozdělen na jednotlivé dráhy, které představují účastníky procesu. Mezi bazény a drahami jsou koordinační činnosti při spolupráci vyjadřovány pomocí zpráv (Řepa, 2007).



Obrázek 11: Grafické znázornění Pool, Lane, vlastní zpracování

- 2) **Artefacts** (Artefakty) – obsahují upřesňující údaje důležité pro proces, ale nemají vliv na jeho tok. Patří mezi ně datový objekt (data object), seskupení (group) a poznámka (annotation). Datový objekt se značí obdélníkem, který má přehnutý roh (list papíru) a zastupuje data, se kterými pracují aktivity. Seskupení je znázorněno pomocí obdélníku z přerušované čáry a jeho funkcí je seskupení aktivit z analytických či dokumentárních důvodů. Poznámka je text, jenž je spojen asociací s jiným grafickým objektem a popisuje dodatečné informace.



**Obrázek 12: Grafické znázornění artefaktů, vlastní zpracování**

- 3) **Connecting Objects** (Spojovací objekty) – spojují tokové objekty buď s artefakty, nebo s jinými tokovými objekty. Mezi spojovací objekty patří sekvenční tok (sequence flow), který je zobrazen plnou čarou s plnou šipkou a určuje pořadí aktivit. Dalším spojovacím objektem je tok zpráv (message flow), který má šipku prázdnou a znázorňuje průběh zpráv mezi dvěma účastníky procesu. Asociace (association) je přerušovaná čára, která umožňuje spojit objekt s dodatečnou informací.
- 4) **Flow Objects** (tokové objekty) souvisí s tokem informací v procesu. Takzvaná událost (event) se značí kroužkem a jedná se o události, kterými proces začíná, končí nebo které nastanou v průběhu procesu a přímo ovlivňují jeho tok. Zelená barva bez výplně značí start a červená naopak konec. Aktivita (activity), které se znázorňují obdélníky s kulatými rohy, jsou vyjádřením pro činnost. Ta může být automatická (task) nebo v sobě může obsahovat samostatný proces, čímž se z ní stává subprocess. Brána (gateway) je zakreslována jako kosočtverec a označuje rozbívání či naopak souběh toků procesů. Událostí a bran je několik druhů, mohou být například exkluzivní nebo paralelní, komplexní a jiné (Object Management Group, 2016).





**Obrázek 13: Tokové objekty, vlastní zpracování**

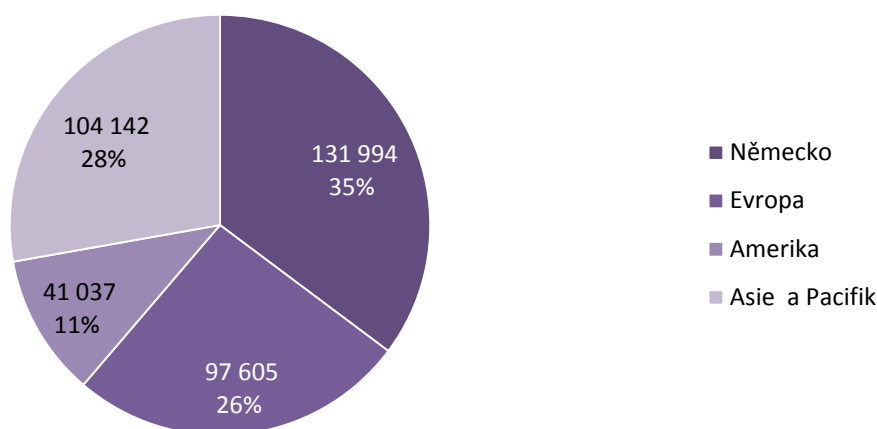
BPMN 2.0 si klade za cíl pokrýt tři základní modely procesů: soukromý proces (private process), veřejný proces (public process) a choreografie (choreographies). V rámci těchto typů může být vytvořeno mnoho podtypů modelů a diagramů. BPMN je navržen tak, aby mohl popsat co největší množství z nich (Business Process Model and Notation (BPMN), Version 2.0).

## Vlastní práce

### 5. Představení společnosti

Společnost je vedoucím mezinárodním dodavatelem technologií a služeb. Na konci roku 2015 zaměstnávala přes 370 tisíc lidí a její tržby dosáhly hodnoty 70,6 miliard eur.

#### Počet zaměstnanců podle regionu



Obrázek 14: Graf počtu zaměstnanců dle regionu (B. Today 2016, 2016), vlastní zpracování

#### 5.1 Historie společnosti

Historie společnosti je delší než 125 let, byla založena v roce 1886 ve Stuttgartu jako „Dílna pro jemnou mechaniku a elektrotechniku“, jejíž charakteristickou vlastností již od počátku byla inovace a sociální angažovanost. Dílnu otevřel R. B. společně s mechanikem a jedním poslíčkem. V následujícím roce po založení dílny jako první instaloval R. B. spolu se společníkem Arnoldem Zähringerem nízkopaměťové magnetoelektrické zapalování do motorové tříkolky De Dion-Bouton. První zahraniční pobočka byla otevřena v roce 1898 v Londýně. Jednalo se spíše o kancelář zajišťující prodej výrobků ve Velké Británii. První továrna mimo Německo byla otevřena ve francouzské metropoli roku 1905. V následujícím roce také společnost začala získávat lukrativní zakázky a milionové objednávky od výrobců automobilů v Americe, když Gustav Klein, tehdy nový vedoucí odbytu, je všechny vyrazil osobně oslovit. První servisní středisko vzniklo v roce 1921, když se s hamburskou společností Max Eisenmann & Co dohodli na poskytování instalací a provádění oprav světelných systémů. Po celém světě se nyní nachází přes 15 tisíc servisních center. Po pěti

letech vývinu se v roce 1927 začalo sériově vyrábět naftové vstříkovací čerpadlo. Největším odběratelem byla automobilka MAN, ale ve třicátých letech se již tyto vstříkovací čerpadla rozmohla mezi většinou evropských výrobců nákladních aut a zemědělských strojů. Akvizice, která proběhla 4. listopadu 1932, připojila ke společnosti divizi vytápěcích technologií společnosti Junkers & Co. GmbH, která ve městě Dessau vyráběla plynové vytápěcí systémy a systémy pro ohřev vody. Tato akvizice předznamenala vznik současné divize Thermotechnology. V roce 1932 se konal Lipský obchodní veletrh, kde společnost představila nové vrtací kladivo a elektrickou vrtačku, která zvládala příklepy a otáčení najednou. Tyto výrobky se staly nedílnou součástí většiny dělnických pracovníků. Taktéž na lipském veletrhu, ale o rok později byla veřejnosti představena elektrická lednice, kterou reklamy pro její praktičnost, elegantní podobu a plnou osobitost. Zajímavá ale byla hlavně svým bubnovitým tvarem, nízkou cenou a nízkou spotřebou elektrické energie.

Zakladatel společnosti zemřel 12. března 1942 ve věku 80 let na komplikace při zánětu středního ucha. Na vystrojení státního pohřbu trvala sama říšská vláda i přes nevoli rodiny i vedení společnosti. Na jeho poslední cestu mu zvonily zvony z vojenského kostela, které kostelu on sám daroval.

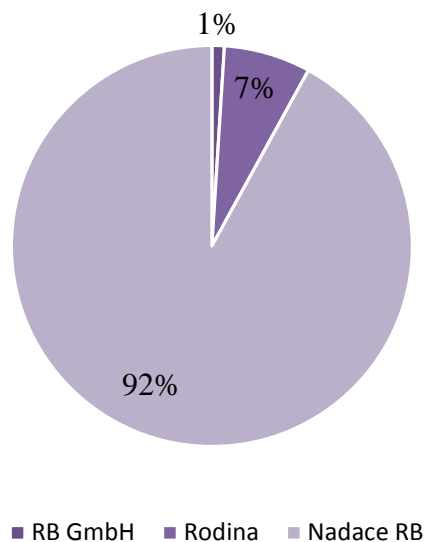
V roce 1951 společnost prezentovala na Frankfurtském autosalonu systémy vstříkování benzínu v automobilu s dvoudobým motorem Gutbrod Superior 600. Tento systém díky preciznímu a přesnému odměřování paliva pomohl snížit spotřebu benzínu zhruba o 20 procent a naopak výkon zvýšit z původních 23 na 28 koňských sil, tedy přibližně ze 17 na 21 kW. Stejný systém vstříkování byl použitý i pro model automobilu GP 700 značky Goliath. „Hydraulika – místo síly svalů“ byl slogan k propagaci prvních výrobků společnosti v oboru hydraulické techniky. Jako první byl hydraulický zvedák s využíváním výkonu motoru traktoru ke zvedání a spouštění pluhu. Další významnou událostí v životě společnosti byla akvizice společnosti Erich Wetzel Verpackungsmaschinen GmbH z Karlsruhe v roce 1963. Touto akvizicí pronikla společnost na trh v oboru balicích strojů. V následujících letech probíhali akvizice stejně zaměřených společností Hamac-Hansella, Hesser, Höfliger & Karg, Höller a Strunck. V roce 1974 zakončila tyto akvizice spojením do vlastní divize Packaging Technology. Celosvětově první sériově vyráběný elektronický systém vstříkování benzínu řízený tlakem dostal název Jetronic a byl prezentován v roce 1967. Použitý byl v amerických variantách modelů Volkswagen 1600 LE a TKE a dokázal splnit ekologické normy státu Kalifornie, které jsou v celých Spojených státech Amerických nejpřísnější. Tento ekologický zaměřený krok předznamenal jeden z dalších směrů vývoje

produktů společnosti. Lambda sonda, kyslíkové čidlo, jehož výrobu společnost zahájila v roce 1976. Toto čidlo bylo používáno do třícestných katalyzátorů a díky němu se výfukové plyny staly výrazně čistšími. Průkopová technologie společnosti, ABS neboli elektronické protiblokovací brzdový systém, spatřila světlo světa v roce 1978. Tato technologie byla výchozím bodem pro všechny současné brzdové řídicí systémy. Elektronický stabilizační program ESP, který zabraňuje smyku a jistě tak zachránil nespočet lidských životů a měl obrovský komerční úspěch, se začal vyrábět v roce 1995.

Rok 2002 znamenal pro společnost další významnou akvizici, tentokrát se společností Mannesmann Rexroth AG specializující se na průmyslové technologie. Tato nová dceřiná společnost vytvářela přibližně deset procent obratu celé skupiny společnosti. Následující akvizice se odehrála hned v dalším roce. V roce 2003 se jednalo o společnost Buderus AG a společností tak sjednotili své divize vytápěcích technologií. Následovaly akvizice společností Health Hero Network a Innovations Software Technology GmbH a mnoho nových převratných výrobků jako je systém stability motocyklu MSC. (Historie společnosti)

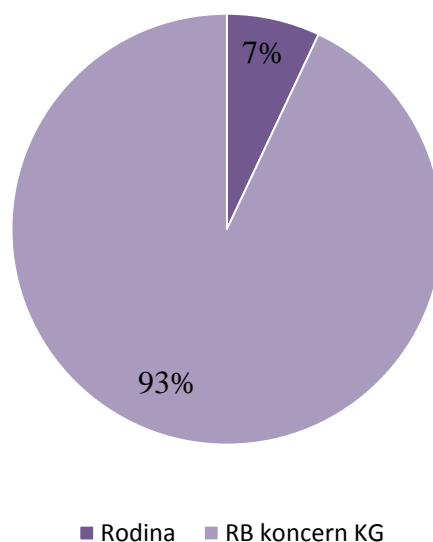
Firma má 350 dceřiných a regionálních společností ve více než 50 zemích světa a prodejní a servisní partnery dokonce ve zhruba 150. (B. Today 2016, 2016)

## Akcionáři společnosti



Obrázek 15: Graf podílu akcionářů (B. Today 2016, 2016), vlastní zpracování

## Hlasovací práva

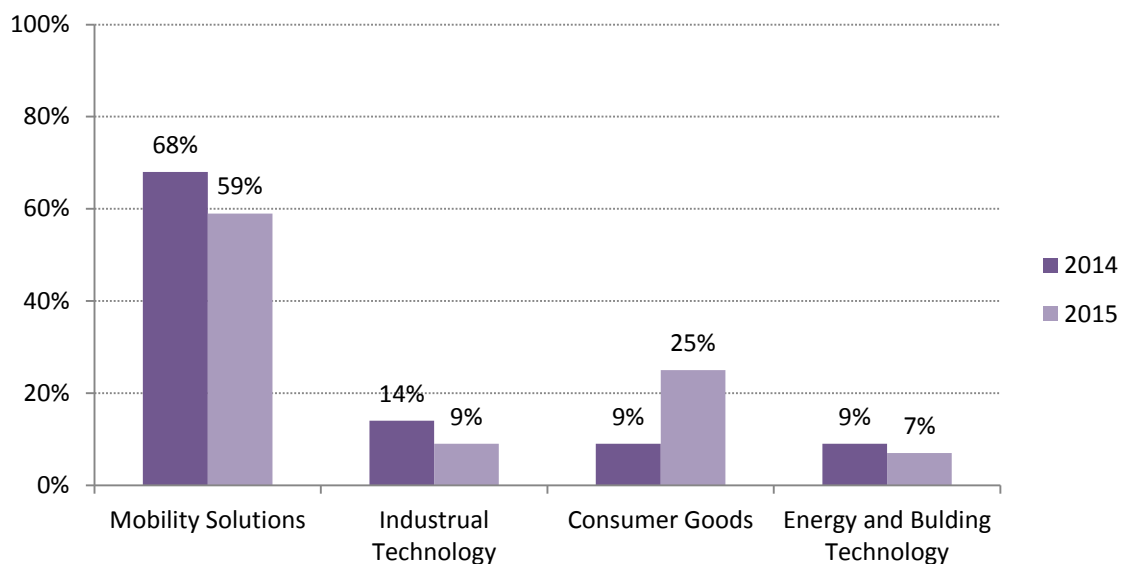


Obrázek 16: Graf rozdělení hlasovacích práv (B. Today 2016, 2016), vlastní zpracování

Celá společnost je rozdělena na čtyři obchodní oblasti, jedná se o Mobility Solutions, Spotřební zboží, Průmyslovou techniku a Energetiku a techniku budov. Dále je rozčleněna na 15 divizí:

- Benzínové systémy
- Diesellové systémy
- Podvozkové systémy
- Elektrické pohony
- Startéry a generátory
- Car Multimedia
- Automobilová elektronika
- Automobilová technika - aftermarket
- Systémy řízení automobilů
- Technologie řídicích a ovládacích systémů
- Obalová technika
- Elektrické nářadí
- Termotechnika
- Domácí spotřebiče
- Zabezpečovací systémy

## Tržby podle obchodních oblastí



Obrázek 17: Graf rozdělení tržeb 2014/2015 (B. Today 2016, 2016), vlastní zpracování

### 5.2 Společnost v České republice

Na českém území se společnost poprvé objevila na konci 19. Století, kdy spolupracovala se značkou Laurin & Klement. Oficiální pobočky společnosti byla ale u nás

otevřena až v roce 1920 v Praze. V roce 1945 musela být činnost společnosti na našem území nuceně přerušena a započala znova v roce 1991. Nyní v České republice sídlí několik dceřiných firem, které jsou na sobě nezávislé. Výrobní závody společnosti se nachází v Jihlavě, v Českých Budějovicích, Brně, Krnově a Albrechticích. Obchodní aktivity zajišťují společnosti v Praze a částečně i v Brně. V těchto sedmi entitách zaměstnává společnost 7650 pracovníků a konsolidovaný obrat v roce 2014 zde činil 452 milionů Eur, celkový, který obsahuje i dodávky do jiných společností skupiny, pak dosáhl částky 1 575 milionů Eur.

### **5.3 Divize Power Tools – Elektrické nářadí**

Pod obchodní oblast spotřebního zboží spadají divize Domácí spotřebiče a Elektrické nářadí, jemuž se tato diplomová práce bude dále zabývat. Společností vyráběné elektrické nářadí je jedničkou na trhu. Stejně tak i měřicí technika a příslušenství k nářadí. Tato divize dosáhla v roce 2015 obratu 4 500 milionů Eur, celosvětově zaměstnává přes 20 000 zaměstnanců. Za svou nejsilnější stránka divize považuje sílu a rychlost inovací. V roce 2016 bylo plánováno uvést na trh víc než 100 nových produktů. Své výrobky divize dělí na čtyři druhy:

- Nářadí pro kutily
- Elektrické nářadí pro profesionály
- Zahradní technika
- Příslušenství pro elektrické nářadí

## **6. Podnikové procesy**

Procesy, které budou předmětem této diplomové práce, se odehrávají převážně na oddělení Power Tools české dceřiné společnosti se sídlem v Praze. Toto oddělení zajišťuje veškeré obchodní vztahy s odběrateli na Českém a Slovenském území. Poskytuje zákazníkům veškerou podporu, částečně vytváří marketingové akce, tvoří reporty a vytváří prozákaznický orientované aplikace.

### **6.1 Proces zakládání nových zákazníků**

Proces „Zakládání nového zákazníka“ zachycuje veškeré činnosti, které se odehrají v době od podpisu smlouvy až do okamžiku, kdy je zákazník zprovozněn ve všech potřebných systémech a může začít objednávat zboží.

Obchodní zástupce společnosti může na svém vymezeném území v České republice nebo Slovenské republice uzavřít jménem společnosti „Rámcovou kupní smlouvu“. Tato rámcová kupní smlouva se vystavuje ve dvojím vyhotovení a může mít dvě podoby. Rámcovou smlouvu může doplňovat několik druhů dobrovolných dodatků. Tyto dodatky se mohou týkat například poskytování záručního sběru reklamovaných výrobků a jejich přepravování do servisního střediska v Mikulově, nebo dodatek speciálního partnera. Speciální partner má povinnost nabízet nové výrobky společnosti v přiděleném množství, které mu jsou poskytnuty za výhodnější cenu, než pro partnery bez tohoto speciálního dodatku.

Podle koncového zákazníka společnost rozlišuje dva druhy trhů, na které dodává své výrobky. Jedná se o takzvaný tradiční trh a trh marketů. Pro potřeby této diplomové práce bude brán v úvahu pouze tradiční trh, jelikož na trhu marketů jsou procesy více individuální a přizpůsobují se potřebám zákazníka.

Prvním typem rámcové kupní smlouvy je smlouva základní. Na této smlouvě není uveden rok, ve kterém by měla být platná. Tato smlouva platí od data podpisu do té doby, než je písemně zrušena nebo nahrazena novější verzí případně její modifikací. Druhý typ smlouvy, na rozdíl od základní rámcové kupní smlouvy, má jasně uveden rok, po který je platná a pro další roky musí být vždy nově podepsaná. Tento typ smlouvy se nazývá bonusová kupní smlouva. Jak už z názvu smlouvy vyplívá, obsahuje navíc bonusové podmínky, neboli předpoklady, za kterých náleží zákazníkovi určitá bonifikace. Bonusové podmínky jsou stanovovány pro každého zákazníka individuálně, co se jejich hodnot týče, ale



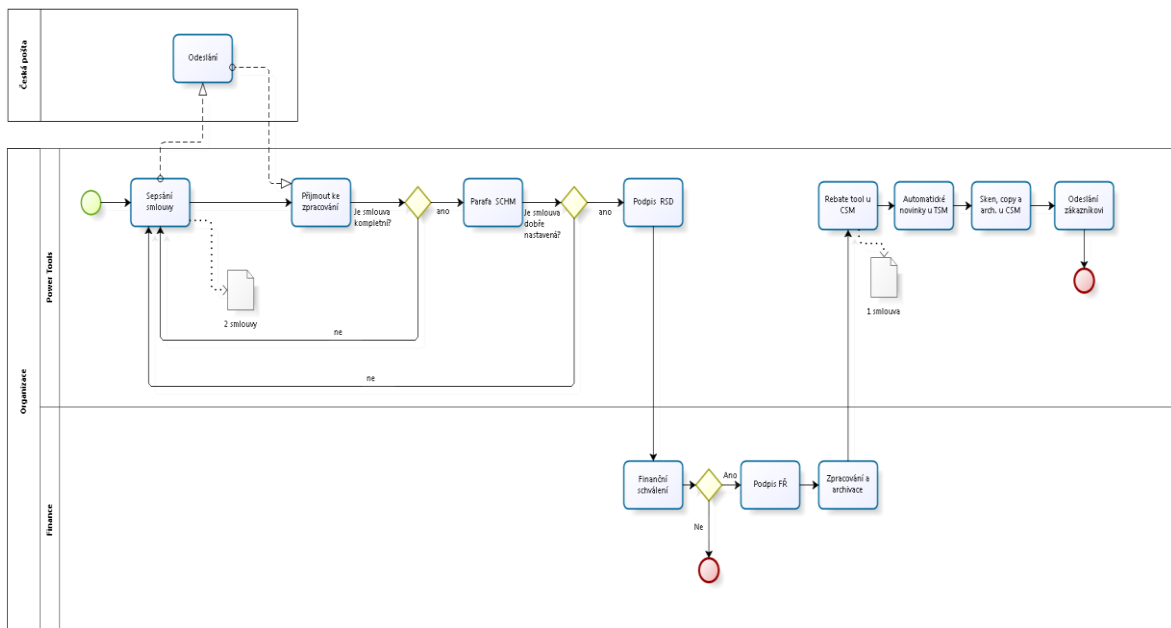
technika je vždy jednotná. Základní rámcová kupní smlouva je vždy pro každého zákazníka totožná a individuální bonusové podmínky neobsahuje. Obsahuje pouze odměny za včasné platby, využití reklamní prostory nebo provádění převáděcí akcí nových výrobků.

Vytvoření konkrétní smlouvy má na starosti odpovědný obchodní zástupce, do jehož oblasti zákazník spadá. Její bianco podobu má dostupnou na interním serveru ve formátu Microsoft Excel, kde je k editaci otevřeno jen několik potřebných buněk. V případě základní rámcové kupní smlouvy obchodní zástupce pouze zajistí správné vyplnění údajů o zákazníkovi a zákazníkův podpis. Při sjednávání bonusové smlouvy volí, na základě analýzy zákazníka, nejvhodnější hladinu cílů obratu, kvartální sezónalu a další podmínky pro získání jednotlivých bonusů. Zákazník ke smlouvě dodává dokumenty nutné pro uzavření spolupráce. Po podpisu smlouvy, a případně i po podpisu dodatků, jsou obě dvě vyhotovení zaslány prostřednictvím České a Slovenské pošty na centrálu.

Na centrále jsou převzaty asistentkou divize elektrického nářadí a jsou rozříděny od ostatní pošty. Asistentka zkontroluje hlavní náležitosti smluv a případně zašle zpět z důvodu nekompletnosti. Dále jsou do interního systému od společnosti SAP zaznamenány základní kondice zákazníka.

Následně jsou smlouvy předány k parafování jednomu z Sales Channel Managerů dle toho, zda se jedná o smlouvu s českým nebo slovenským zákazníkem. Sales Channel Manager pokud se smlouvou souhlasí, ji předá k podpisu Regional Sales Directorovi, tedy řediteli divize Power Tools. Pokud nesouhlasí, vrací smlouvu asistence, která ji odešle zpět k přepracování obchodnímu zástupci.

Po podpisu ředitele divize se smlouvy odnáší na finanční oddělení, kde dochází k poslednímu podpisu finanční ředitelkou. Následuje předání na účetní oddělení, kde jsou do jiné platformy IS SAP zadány další údaje ze smlouvy. Jeden výtisk smlouvy je zde archivován a druhé vyhotovení se poté vrací na divizi Power Tools, kde se do interního IS Rebate Tools zadávají údaje týkající se bonusů. Tuto činnost má na starosti Customer Service Manager a jeho podřízení. Smlouva následně putuje k Trade Service Managerovi, kde jsou ze smlouvy zaznamenány do tabulky MS Excel požadavky na automatické novinky. Smlouva se vrací ke Customer Service Managerovi, kde je naskenována, okopírována a archivována. Originál si bere asistentka, která jej odešle zákazníkovi.



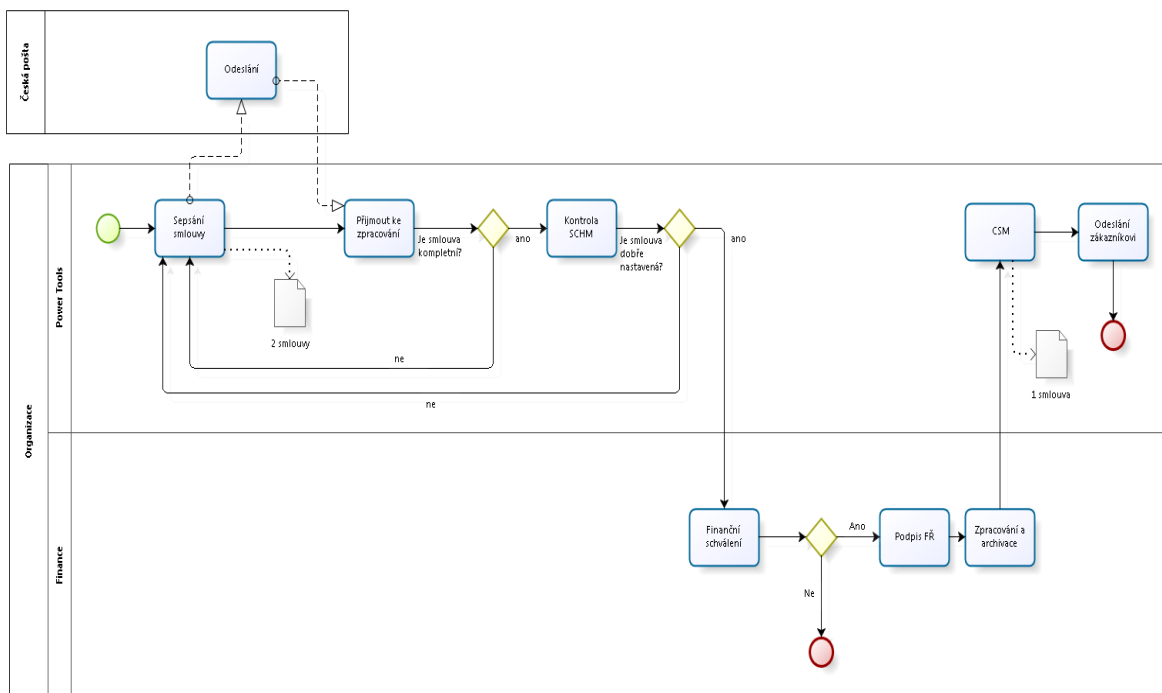
**Obrázek 18: Diagram procesu nového zákazníka (BPMN), vlastní zpracování**

## 6.2 Optimalizace procesu zakládání nových zákazníků

Již z popisu procesu je zřejmé, že ač se jedná o jednoduchou administrativní činnost, je do ní zapojeno mnoho osob. Smlouvy často putují a nezdívka kdy se stává, že se smlouva určitou dobu pohřešuje. Také zejména u finanční ředitelky nebo ředitele divize se jedná o neprioritní úkol a podpis několika málo smluv se u nich může protáhnout na delší dobu.

Prvním návrhem optimalizace tohoto procesu je delegování schvalovací pravomoci z ředitele divize na příslušného Sales Channel Managera. Tímto jednoduchým krokem z procesu odstraníme jednoho účastníka, který svou práci prováděl rutinně, bez hlubší kontroly a předáme jeho činnost osobě, která doteď smlouvy pouze parafovala, ale na rozdíl od ředitele divize provádí kontrolu zevrubnější. Sales Channel Manager má přehled o zákaznících na svém území a je v pravidelném kontaktu s obchodními zástupci.

Další možností je předání činnosti Trade Service Managera týmu Customer Relations Managera. Jedná se o nesložitou administrativní činnost zápisu informací ze smlouvy do tabulkového procesoru MS Excel. Jelikož tým CRM již ze smlouvy zapisuje jiné informace do systému, zvládne přepisovat i tyto informace. V procesu se tak zbavíme dvou celých činností, které budou spojeny do jedné. Jedná se o činnosti Automatické novinky a Sken, copy a arch., které se spojí s činností Rebate tool pod činností nazvanou CRM.



**Obrázek 19: Optimalizovaný diagram nového zákazníka (BPMN), vlastní zpracování**

Hlavní výhodou této optimalizace je značná úspora času. Smlouvy už více nemusí ležet na stole ředitele divize a čekat, až ten bude mít dostatek času na méně prioritní úkoly. Odebráním člena procesu se čas ušetří také a ubude taktéž místo, kde se může smlouva ztratit nebo zapomenout. Již by se více nemělo stávat, že smlouvy, které na začátku roku do společnosti přijdou, jsou zpět odeslány až na konci června. Tak se tomu doted' stávalo, až se jednalo o bezproblémové smlouvy, které se nemusely vracet.

V následující tabulce jsou uvedeny přibližné počty dnů, které smlouva při procesu tráví u řešitelů jednotlivých činností než je přesunuta k činnosti následující. Samotné činnosti na jedné smlouvě trvají výrazně kratší dobu. Proces se může urychlit průměrně o sedm dní.

Činnost/proces	Původní	Upravený
Sepsání smlouvy	1	1
Odeslání	3	3
Přijmutí ke zpracování	1	1
Parafa SCHM	1	x
Kontrola SCHM	x	1
Podpis RSD	5	x
Finanční schválení	15	15
Podpis FŘ	1	1
Zpracování a archivace	1	1
Rebate Tool u CSM	1	x
Automatické novinky	1	x
Scan, copy a arch. u CSM	1	x
CSM	x	1
Odeslání zákazníkovi	1	1
Celkem	32	25

Obrázek 20: Tabulka dnů u procesu Zakládání nových zákazníků, (vlastní zpracování)

### 6.3 Proces výpočty a výplaty bonusů

Společnost svým zákazníkům vyplácí několik druhů bonusů. Na začátku roku se jedná o bonus Happy New Year, dalším bonusem je bonus kvartální obrátový a kvartální nárůstový bonus dle skupin produktů.

Výpočet hodnoty některých bonusů už je implementován do informačního systému a probíhá automaticky, jiné bonusy se stále počítají pomocí tabulkového procesoru MS Excel. Proces výpočtu se může každý rok měnit, výjimečně může nastat změna i v průběhu roku, ale musí stále odpovídat podmínkám v podepsané smlouvě. Nárok na bonusy není právně vymahatelný a společnost může rozhodnout o jeho nevyplacení. To se stává v případech jiných problémů se zákazníkem, jako jsou například pozdě placené faktury nebo neplnění podmínek prezentace organizace na ploše prodejny zákazníka.

Proces začínám s příchodem smlouvy na oddělení CRM, kde jsou zaznamenány veškeré potřebné informace a údaje o bonusech ze smlouvy do informačního systému. Následně se čeká na konečné hodnoty obrátů za řešené období. Řešeným obdobím může být období měsíce Leden pro bonus Happy New Year nebo jakékoliv čtvrtletí pro kvartální

bonusy. Kompletní hodnoty obrátů a prodaného množství jsou k dispozici v informačním systému nejdříve čtyři pracovní dny po ukončení řešeného období.

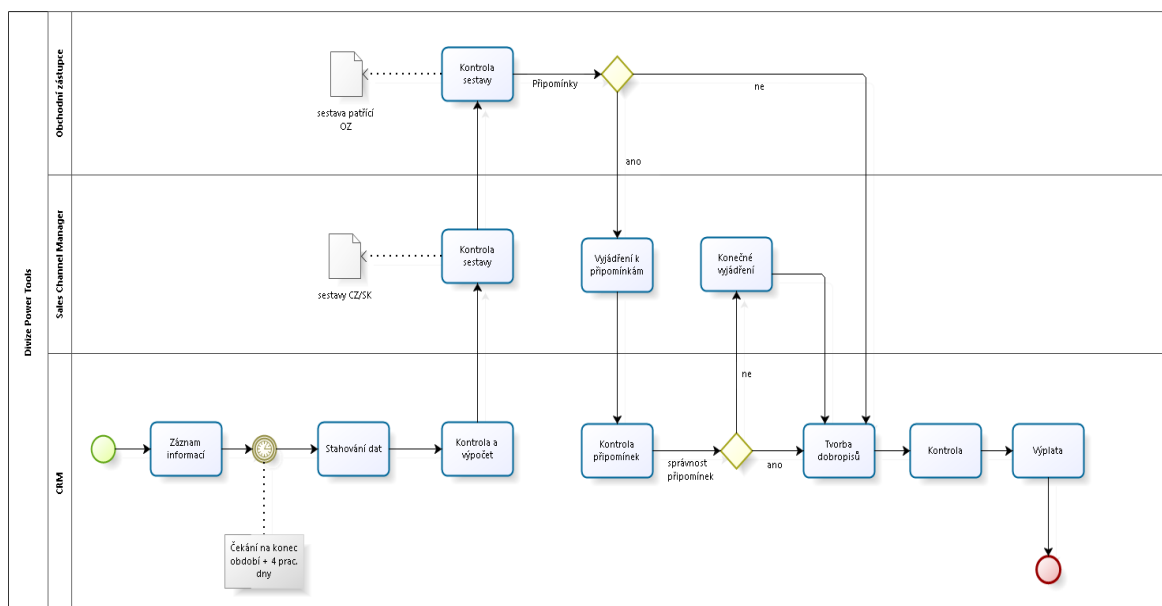
Stažení sestavy obrátů tedy probíhá až po tomto termínu podle navolených parametrů patřících jednotlivým druhům bonusů, například určitá omezení na skupiny produktů nebo dokonce jednotlivé produkty.

Následuje kontrola splnění podmínek pro vyplacení bonusu a výpočet jeho hodnoty. Jelikož se způsob výpočtu zatím téměř každý rok mění a nebylo prozatím možné provádět výpočet automaticky jako u jiných druhů bonusů, probíhá výpočet pomocí vzorců v MS Excel. Poté jsou vytvořeny sestavy se seznamy zákazníků, kteří na bonus dosáhli a měli by na něj mít nárok. Sestavy vznikají dvě a jsou rozdělené podle toho, zda je zákazník z České nebo Slovenské republiky.

Vytvořené sestavy jsou zaslány ke kontrole a připomínkování Sales Channel Managerům. Ti většinou vyškrtnou některého ze zákazníků a ostatní rozešlou podle příslušnosti k jednotlivým obchodním zástupcům. Zde probíhá druhá kontrola a připomínkování. Na rozdíl od Sales Channel Managerů obchodní zástupci spíše doplňují zákazníky a prosí o vyplacení bonusů i přes nesplnění podmínek. Většinou argumentují tím, že zákazník potřebné zboží objednal, to ale nebylo na skladě a do obrátu se tedy nedostalo. Pokud však obchodní zástupce nemá žádné připomínky a se sestavou k vyplacení bonusů souhlasí, zasílá ji elektronicky podepsanou zpět do oddělení CRM. Jestliže obchodní zástupce sestavu připomínkuje, posílá ji zpět ke schválení Sales Channel Managerovi. Manažer se vyjádří k připomínkám a také zašle sestavu zpět do oddělení Customer Relations Managera.

V útvaru CRM se připomínky zkontrolují, zda se zakládají na pravdě. Probíhá tedy například kontrola objednaného zboží nebo odebírání podobného zboží. V případě nesrovnalostí se komunikace vrací k Sales Customer Managerovi, který již vydá konečné rozhodnutí o vyplacení nebo nevyplacení.

Podle finální sestavy zákazníků, kteří mají na vyplacení bonusu nárok, se jeden po druhém začínají vytvářet dobropisy v systému SAP. Po jejich vytvoření, nikoli však zaúčtování, probíhá poslední kontrola správnosti hodnot bonusů. Nakonec jsou hromadným příkazem dobropisy uvolněny a vyplaceny.



**Obrázek 21: Diagram procesu bonusů (BPMN), vlastní zpracování**

## 6.4 Optimalizace procesu výpočty a výplaty bonusů

V procesu probíhá několikanásobná kontrola, než dojde ke konečnému rozhodnutí o vyplacení bonusu. To je velmi časově náročné, jelikož se před vyplácením bonusů vždy čeká na schválení všech sestav od všech obchodních zástupců. Těch je v současné době v organizaci 10 celkem za Českou i Slovenskou republiku.

Bylo by tedy nasnadě tyto kontroly omezit. Jednou z možností je nastavení pravidel výjimek. Diskutabilní nárok zákazníku by se takto dostal do sestav hned na začátku a nemuselo by docházet ke zpětné kontrole připomínek ke konci procesu.

Důležité také je zakázání akceptování pozdě provedených objednávek a objednávek zboží, které není na skladě, do nároků na vyplacení bonusů. Zákazník má na splnění podmínek k získání bonusu dobu tří měsíců a průběžně jsou mu zasílány informace o tom, jak plní, případně neplní. Zda je zboží na skladě nebo stihne-li se vyskladnit v takové termínu, aby jeho zaúčtování v informačním systému spadalo do řešeného období, si zákazník může ověřit na telefonní lince zákaznické podpory v oddělení Customer Relations Management.

V neposlední řadě je důležité upravit činnost samotného vyplacení bonusů, která v současné době probíhá manuálně a zákazník po zákazníkovi. Tato činnost je tedy velmi časově náročná. Na tuto činnost je většinou používán nejlevnější zdroj v organizaci – student/brigádník. Údaje, které se vztahují k této činnosti, jsou zobrazeny v následující tabulce.

	CZ	SK	Celkem
Doba trvání zpracování 1 zákazníka	9 min	12 min	---
Přibližný počet zákazníků s bonusovou smlouvou	450	220	670
Průměrný počet zákazníků s nárokem na bonus	270	100	370
Průměrná doba zpracování zákazníků s nárokem	2 430 min	1 200 min	3 630 min
Maximální možná doba zpracování zákazníků	4 050 min	2 640 min	6 690 min

**Obrázek 22: Tabulka zpracování bonusů, vlastní zpracování**

Ne vždy je ale možné využít ke zpracování výplat bonusů brigádníka, který v organizaci nemá pevnou docházku ani pracovní dobu a do organizace dochází na méně než poloviční úvazek dle jeho možností.

Dalšími členy týmu, kteří by výplatu bonusů mohli a umí zpracovat, jsou obchodní referentky. Ty jsou v organizaci dvě pro Českou republiku a jedna pro Slovenskou republiku. Současný počet ale není stavem ideálním, na těchto pozicích se velmi často musí čerpat přesčasy a méně prioritní činnosti jsou předávány právě studentovi/brigádníkovi.

Poslední instancí této činnosti je samotný manažer oddělení CRM. Jeho čas je ale samozřejmě nejdražší a jeho schopnosti je lepší využívat na méně administrativní činnost, než jakou je ruční tvorba dobropisů.

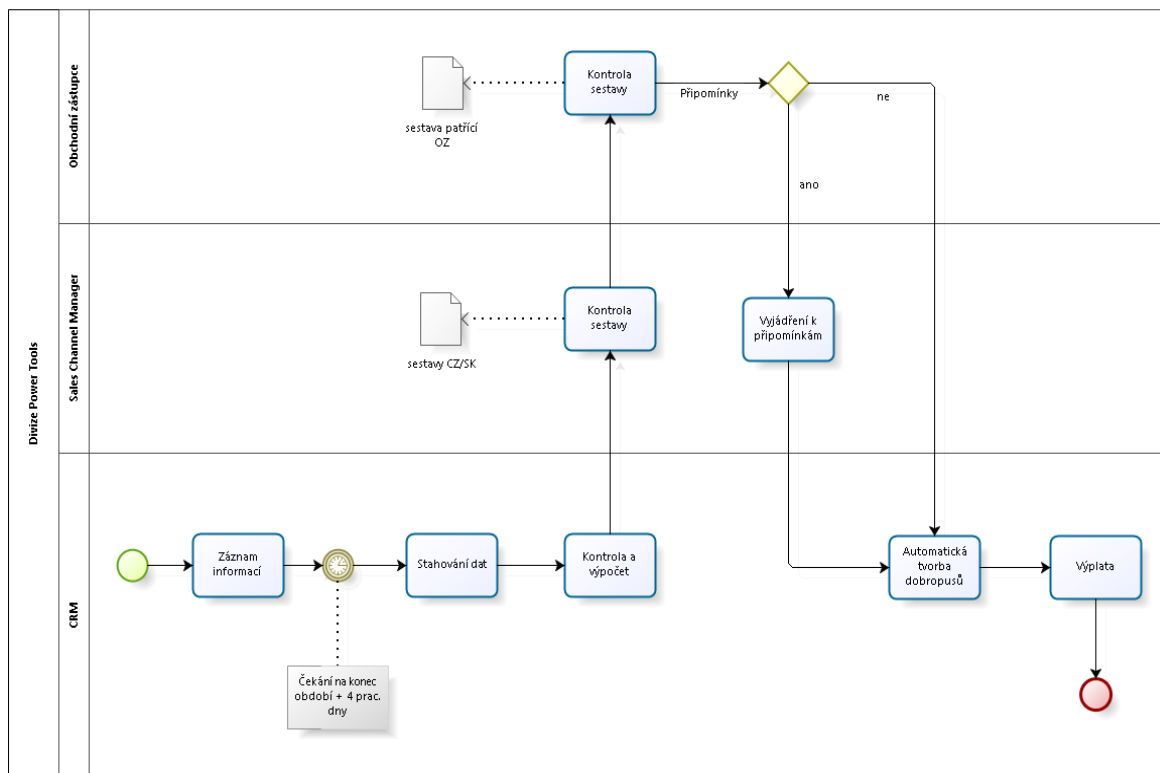
Náklady organizace	Student/brigádník	Obchodní referentka	Manažer
1 hodina	120 Kč	210 Kč	290 Kč
1 minuta	2 Kč	3,5 Kč	4,83 Kč
<b>Průměrný počet zákazníků s nárokem na bonus</b>			
CZ	4 860 Kč	8 505 Kč	11 745 Kč
SK	2 400 Kč	4 200 Kč	5 800 Kč
Celkem	7 260 Kč	12 705 Kč	17 545 Kč
<b>Maximální počet zákazníků s nárokem na bonus</b>			
CZ	8 100 Kč	14 175 Kč	19 575 Kč
SK	5 280 Kč	9 240 Kč	12 760 Kč
Celkem	13 380 Kč	23 335 Kč	32 335 Kč

**Obrázek 23: Tabulka nákladů na činnost, vlastní zpracování**

Výše uvedená tabulka uvádí přibližné náklady na činnost zpracování výplaty bonusů, která se opakuje 4 krát ročně. Při nejčernějším možném scénáři, tedy situaci, kdy všichni zákazníci s bonusovou smlouvou, by měli nárok na bonus a zároveň jediným zaměstnancem, který by činnost mohl vykonat, byl manažer, by náklady na činnost byly téměř 130 000 Kč.

Při takovýchto nákladech je již zřejmě vhodné uvažovat o investici do rozšíření informačního systému a business intelligence, která by zvládla tvorbu dobropisů hromadně a automatizovaně. Bylo by tedy vhodné ustálit způsob a podmínky pro vyplacení bonusů již v bonusových smlouvách bez výraznějších změn v následujících letech.





**Obrázek 24: Optimalizovaný diagram procesu bonusů (BPMN), vlastní zpracování**

Pomocí optimalizace výše uvedeného procesu byly odstraněny dva cykly kontroly sestav zákazníků s nárokem na bonus. První mezi Sales Channel Manažerem a obchodním zástupcem, druhý pak mezi Sales Channel Managerem a oddělením CRM.

### 6.5 Proces editace/výmaz zákazníka

Pokud u zákazníka organizace nastane určitá změna, o které musí být společnost informována nebo je tato informace důležitá pro hladkou spolupráci mezi zákazníkem a organizací, je tato změna zaznamenávána v různých systémech na oddělení Power Tools a některé změny i na oddělení finančním. Jedná se například o změnu adresy, obchodního jména, kontaktní osoby, čísla účtu, vybudování nové pobočky nebo skladu. Také případné ukončení spolupráce mezi zákazníkem a organizací musí být do systémů poznamenána a samozřejmě i ukončení fungování činnosti společnosti zákazníka.

Proces editace nebo vymazání zákazníka začíná přijetím informace v papírové podobě do oddělení Power Tools. Poté, co se informace dostanou do rukou asistentky divize, jsou věcně zkontrolovány a v případě neúplnosti nebo nesprávnosti, je zažádáno o dodání všech potřebných dokumentů a jejich úpravu.

Pokud jsou dokumenty s informací o změně kompletní a správné, jsou následně asistentkou roztrženy podle toho, kdo má danou změnu na starosti. Vybrané druhy změn a jím příslušících řešitelů jsou znázorněny v následující tabulce:

Řešitel	Druh změny
Asistentka	Administrativní změna
CRM	Kontaktní osoba
	Emailová adresa
Sales Channel Manager	Změna majitele
	Ukončení spolupráce
	Adresa
	Nová pobočka/ sklad
Finanční oddělení	Změna čísla účtu

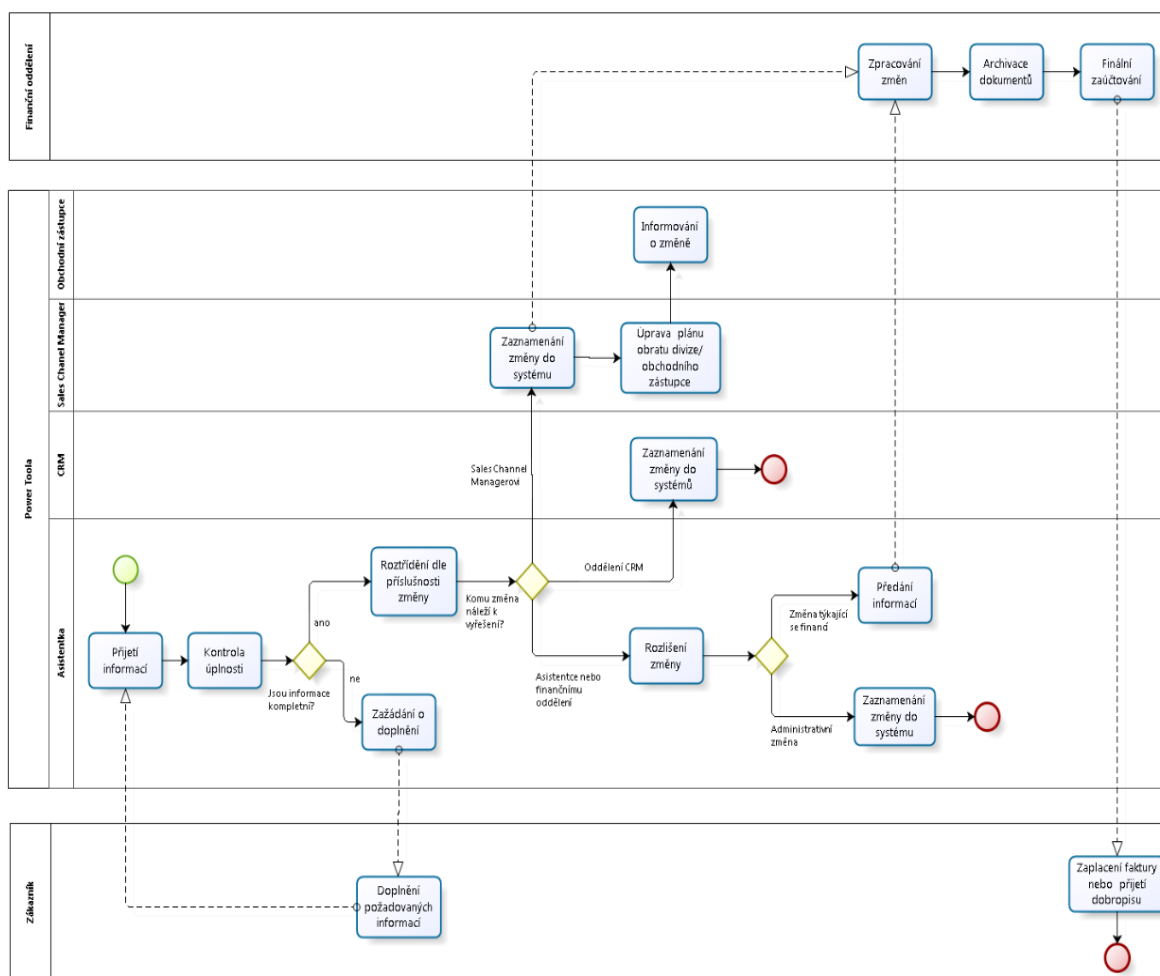
**Obrázek 25: Tabulka řešitelů změn, vlastní zpracování**

Jedná-li se o změnu čistě administrativní, zůstává zpracování změny v kompetenci asistentky divize, která ji poznamená v informačním systému. Jednoduché administrativní změny takto zaznamenané se automaticky propisují do ostatních informačních systémů organizace.

Je-li změna v kontaktu na zákazníka, předává ji asistentka do oddělení Customer Relation Managementu. Zde je poznamenána do informačního systému. I tentokrát se změna propíše po ostatních informačních systémů.

Změnu týkající se změny vlastníka společnosti zákazníka, otevření nové pobočky nebo skladu předává asistentka Sales Channel Managerovi. Tato informace o změně je důležitá pro budoucí vyjednávání obchodů, o možnostech prezentace značky organizace v nových prostorách zákazníka a pro zaškolení nových zaměstnanců o výrobcích organizace. Samozřejmostí je zaznamenání těchto informací do informačního systému. Ukončí-li zákazník svoji činnost nebo chce-li ukončit spolupráci s organizací, následuje kromě ukončení zákazníka v informačním systému i úprava plánů obratu celé divize i dotčeného obchodního zástupce, do jehož regionu zákazník spadal. Obchodní zástupce je o této změně informován.

Informace o ukončení zákazníka jsou důležité i pro finanční oddělení. Informace je jim tedy následně předána a probíhá finální zaúčtování, vystavení faktury nebo finančního dobropisu, který je zaslán zákazníkovi.



Obrázek 26: Diagram procesu editace zákazníka (BPMN), vlastní zpracování

## 6.6 Optimalizace procesu editace/výmazu zákazníka

V procesu editace/výmazu zákazníka dochází po obdržení informací o změně ke značnému větvení podle druhu změny a jí náležejícího řešitele. Přitom řešením většiny změn je pouhé zaznamenání informace do informačního systému a její propis do ostatních informačních systémů.

Základní administrativní změny zaznamenává asistentka divize Power Tools, konkrétnější změny jsou předávány příslušným oddělením nebo pracovníkům. Vždy, když jsou změny zaneseny do informačního systému, dochází také k průpisu zaznamenaných změn do informačních systémů užívaných na jiných odděleních. Zápis je sice proveden, ale o změně z ostatních oddělení není nikdo přímo informován, a pokud po změně přímo nepátrají, není na první pohled změna poznat.

Nepovšimnutí si změny může občas vést k nedorozuměním a chybám. Často se jedná také o údaje, které by mohly být zpracovány kýmkoli v organizaci, ale kvůli rozlišeným přístupovým právům z historie se to nyní nepraktikuje.

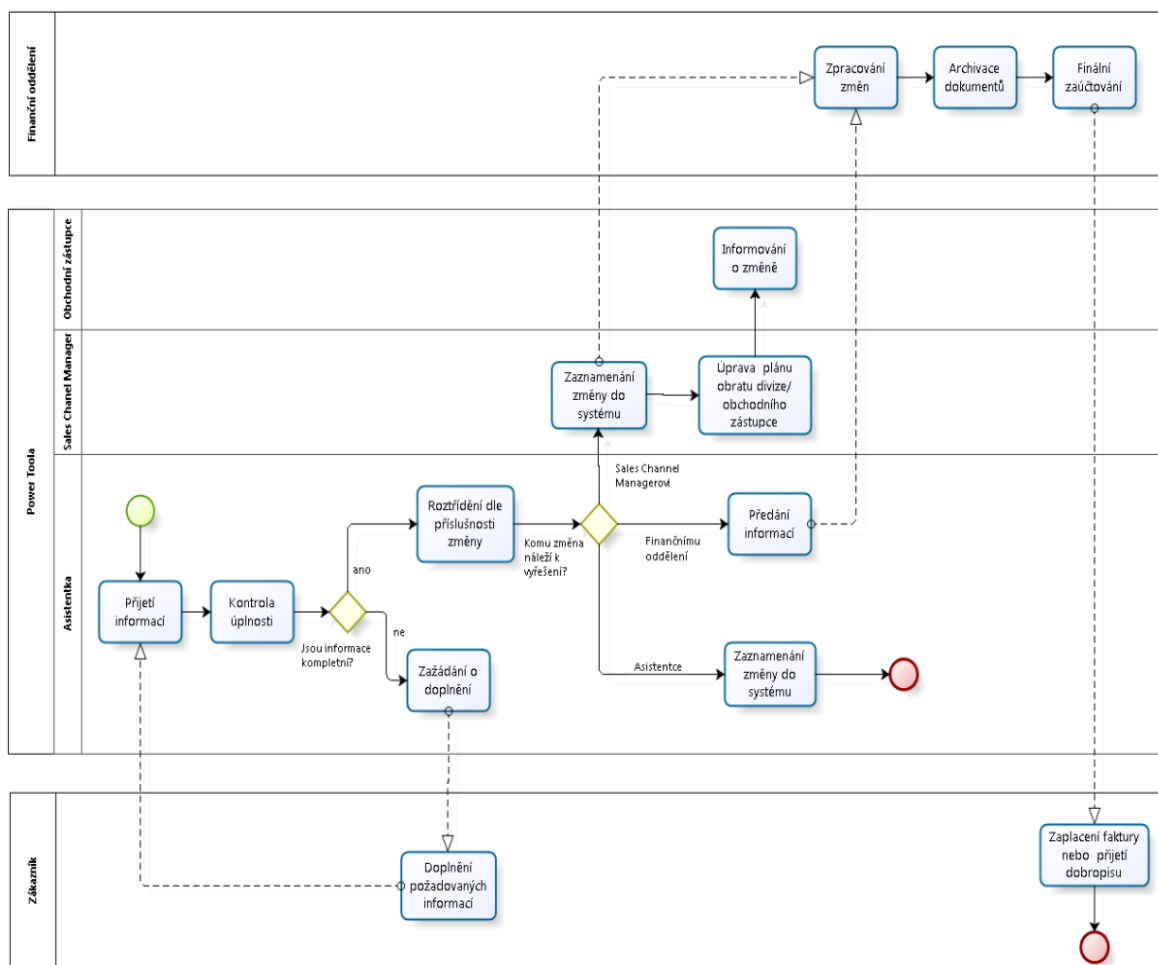
Není důvod, proč by asistentka divize Power Tools nemohla zadat do informačního systému změnu emailové adresy a musí její zpracování předávat do oddělení Customer Relation Managementu. V rámci optimalizace je tedy možné rozšířit asistentce divize její přístupová práva a dát jí možnost, zaznamenávat větší množství změn bez nutnosti kooperace s jiným oddělením nebo zaměstnancem. Zcela jistě může tedy převzít veškeré změny týkající se kontaktu s klientem.

Řešitel	Druh změny
Asistentka	Administrativní změna
	Kontaktní osoba
	Emailová adresa
Sales Channel Manager	Změna majitele
	Ukončení spolupráce
	Adresa
	Nová pobočka/ sklad
Finanční oddělení	Změna čísla účtu

Obrázek 27: Tabulka nového rozdělení řešitelů, vlastní zpracování

Z důvodů finanční bezpečnosti musí změna čísla bankovního účtu zůstat v kompetenci finančního oddělení. Z obchodního hlediska jsou zase informace o ukončení činnosti zákazníka, ukončení spolupráce s organizací nebo například nové pobočky či sklady důležité pro Sales Channel Managera. Stejně tak by ale měl vědět o případné změně kontaktu. Sales Channel Manager není na rozdíl od obchodních zástupců se zákazníky ve spojení, a na rozdíl od nich se mu této informace nedostává.

Aby mohli být všichni, kterých se zákazník týká, informováni o jeho změnách, bude do všech informačních systému doprogramována funkcionality „Nová změna“. Vždy při otevření karty zákazníka v jakémkoliv informačním systému se bude zobrazovat hláška o uskutečněných změnách na zákazníkovi od poslední návštěvy jeho profilu daným uživatelem, tedy zaměstnancem pod jeho přihlašovacími údaji.



Obrázek 28: Optimalizace procesu editace/výmaz zákazníka (BPMN), vlastní zpracování

## 6.7 Proces interních zakázek

Interními zakázkami společnost chápe zakázky, kdy vydává ze skladu zboží, které ale neúčtuje zákazníkovi, ale jde na vrub nákladového střediska divize Elektrického nářadí. Nejčastěji se jedná o dárkové a reklamní předměty na podporu prodeje při speciálních marketingových akcích nebo o letáky a katalogy výrobků. Nejedná se tedy o vlastní zakázky obchodu, kdy si zákazník objednává zboží k následnému prodeji koncovému zákazníkovi a za které následně platí pomocí faktury.

Tyto zakázky jsou tvořeny mimo klasický objednávkový formulář, který automaticky komunikuje se skladem zboží, který je pro Českou a Slovenskou republiku v Polsku, v případě některého zboží výjimečně v Německu.

Proces začíná rozhodnutím o uskutečnění interních zakázek, například o rozeslání katalogů nového zboží pro určitou skupinu výrobků nebo předmětů na podporu prodeje. V době mistrovství Evropy ve fotbale ve Francii v roce 2016 se jednalo například o kvalitní fotbalové míče potištěné firemním logem organizace.

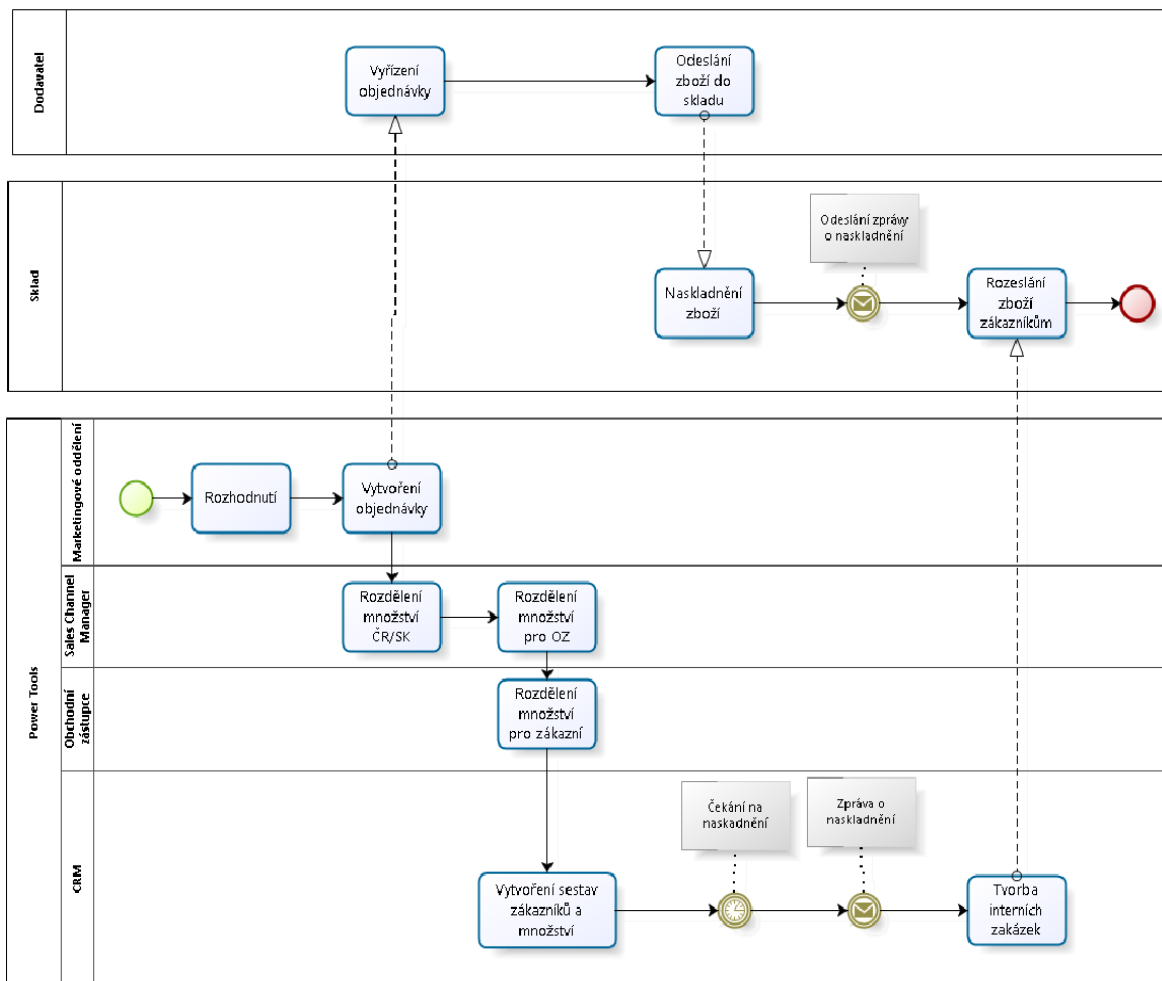
Rozhodnutí o interní zakázce má v kompetenci marketingové oddělení divize Power Tools. Jedná-li se o interní zakázku o rozesílání katalogů a letáků, učiní marketingové oddělení objednávku tisku u interního dodavatele v Polsku. V případě dárkových předmětů a předmětů na podporu prodeje, je objednávka učiněna u externího dodavatele zpravidla v České republice.

Poté se čeká, až bude zboží naskladněno do velkého skladu v Polsku v případě katalogů nebo do malého skladu v místě sídla společnosti v České republice v případě předmětů na podporu prodeje.

Mezitím dochází k rozdělení množství zboží mezi Sales Channel Manažery pro Českou a pro Slovenskou republiku. Rozdělení probíhá podle velikosti trhu a obrátů v dané oblasti. Následně manažeři rozhodují o přidělení množství svým podřízeným obchodním zástupcům taktéž podle velikosti obrátů jejich regionů.

Obchodní zástupci již rozdělují přidělené množství jednotlivým zákazníkům ve svém regionu. Mohou přisoudit větší množství zboží zákazníkovi s menším obrátem, aby podpořili jeho prodej, nebo tímto způsobem mohou poděkovat zákazníkovi, který udělal významnější zakázku na výrobky organizace. Není povinnost, aby interní zakázka zahrnovala všechny klienty.

Od obchodních zástupců získává oddělení Customer Relation Management sestavy se zákazníky a jím přiřknutou kvantitou. Po získání všech deseti sestav čeká na informaci, že zboží bylo naskladněno do velkého nebo malého skladu a je tedy možné začít s jeho rozesíláním zákazníkům. Když tato informace přijde, začíná ruční tvorba interních zakázek v interní objednávkové aplikaci. Je nutné odlišovat sestavy na sestavu Českou a sestavu Slovenskou.



Obrázek 29: Diagram procesu interních zakázek (BPMN), vlastní zpracování

## 6.8 Optimalizace procesu interních zakázek

Výše uvedený proces není ve své podstatě neoptimální, jeho průběh je logický a na první pohled správný. Vedení divize Power Tools se ale usneslo na tom, že proces přísluší Marketingovému oddělení. Nejpracnější činnost tohoto procesu však obstarává oddělení Customer Relation Management. Touto činností je manuální tvorba interních zakázek v objednávkové aplikaci. Přáním vedení divize tedy bylo z tohoto procesu úplně odstranit oddělení CRM a činnosti, které tomuto oddělení náležely v řešeném procesu, předat jiným účastníkům. Cílem tohoto rozhodnutí bylo zejména ulehčit velmi přetíženému oddělení CRM.

Při odstranění účastníka procesu, oddělení CRM, je nutné přesunout hned dvě činnosti. Jedná se o vytvoření sestav zákazníků, kterým má být zboží zasláno a jeho množství a činnost samotného vytvoření interních zakázek.

Jedním z návrhů bylo přenechat činnost tvorby interních zakázek jednotlivým obchodním zástupcům, čímž by mohla být vypuštěna činnost tvorby sestav zákazníků a

množství požadovaného množství a každý obchodní zástupce by řešil pouze zákazníky, kteří mu regionálně přísluší. S takovýmto rozhodnutím ovšem nesouhlasili ani samotní obchodní zástupci, kteří nechtějí svůj čas trávit rutinní administrativní činností namísto řešení obchodních záležitostí, ani jejich nadřízení Sales Channel Manažeři.

Jako nejvhodnější řešení bylo po diskuzi zvoleno přenechat obě činnosti na oddělení marketingu. V této variantě řešení je nutné zachovat obě činnosti, tedy činnost tvorby sestav zákazníků a množství požadovaného zboží a samotná tvorba interních zakázek. Na tomto oddělení mají k dispozici dva brigádníky/studenty, kterým tyto činnosti budou svěřeny.

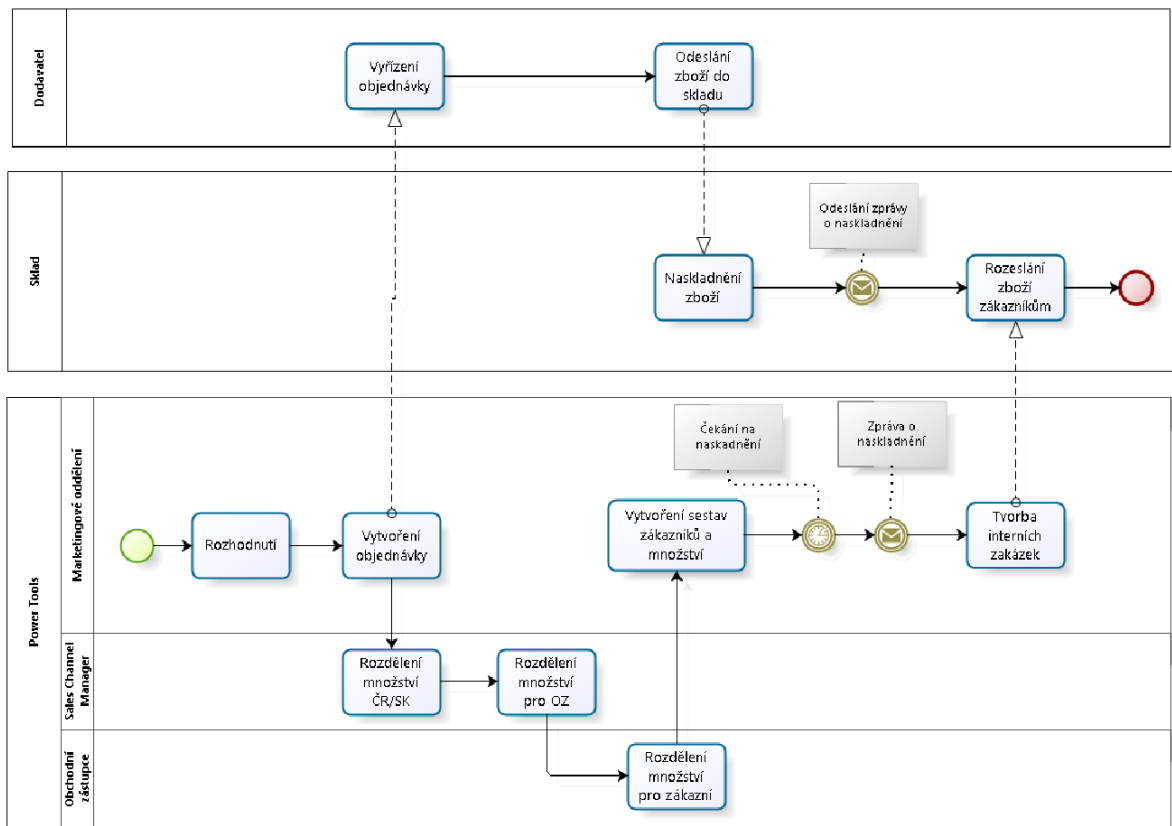
V novém nastavení procesu interních zakázek je tedy, obdobně jako v původním stavu procesu, zahájeno rozhodnutím na marketingovém oddělení o uskutečnění interních zakázek. Je zadána objednávka k internímu případně externímu dodavateli na dodání zboží v požadovaném množství. Toto množství rozdělí Sales Channel Manažeři na část pro Českou republiku a část pro Slovenskou republiku a následně na části patřící jednotlivým obchodním zástupcům. Obchodní zástupci přiřadí množství svým zákazníkům a sestavu s těmito počty dají k dispozici tentokrát zpět na oddělení marketingu.

V upraveném procesu nyní sestaví brigádníci/studenti marketingového oddělení dvě finální sestavy zákazníků, kterým má být zboží odesláno a jeho množství určené obchodními zástupci, podle národní příslušnosti zákazníků. Po jejich sestavení se čeká na oznámení, že je zboží od dodavatele dodáno do jednoho ze skladů organizace v České nebo Polské republice.

V momentě příchodu informace o naskladnění začnou tito brigádníci/studenti vytvářet zákazník po zákazníkovi interní zakázky v objednávkové aplikaci. Údaje, které jsou do aplikace zadávány, odcházejí do systému, který jsou využívány ve skladech organizace. Zde tedy zjistí, kam a jaké množství zboží má být rozesíláno a jeho odeslání zajistí.

Aby implementace této úpravy procesu proběhla co možná nejladčeji, bude zajištěno školení nejen studentů/brigádníků z oddělení marketingu, ale i ostatních zaměstnanců tohoto oddělení. A to z důvodu případné potřeby zastoupení v činnostech tohoto procesu v momentech nepřítomnosti brigádníků/studentů a časového presu s odesláním zboží. Časový pres může nastat především při rozesílání letáků a katalogů sezónního zboží.





Obrázek 30: Optimalizace procesu interních zakázek (BPMN), vlastní zpracování

## Výsledky

### 7. Výsledky optimalizace

Tato kapitola bude pojednávat o výsledcích, jakých může být implementací navrhovaných optimalizací procesů dosaženo a o prezentaci těchto návrhů vybrané organizaci.

#### 7.1 Optimalizované procesy

V předchozí kapitole byly řešeny čtyři procesy z divize Power Tools vybrané společnosti. Po popsání jejich aktuálního stavu byla navržena jejich změna. Optimalizace těchto procesů byla zaměřena převážně na odstraňování chybovosti. Další indikátor, který byl řešený, byl čas a následně náklady na zdroje dlouhé činnosti. V Neposlední řadě bylo i cílem odebrání některých zdlouhavých úkonů oddělení Customer Relation Management, které je značně přetíženo.

##### 7.1.1 Proces zakládání nových zákazníků

Prvním procesem, který byl podroben zkoumání, byl proces k zakládání nových zákazníků, kteří chtějí spolupracovat s organizací. Proces byl slovně popsán a doplněn diagramem dle notace BPMN 2.0.

Bylo poukázáno na místa, kde dochází nejčastěji k chybám, v tomto případě ztracení nebo zapomenutí smluv na mnoha místech. Určité činnosti byly sjednoceny tak, aby nedocházelo ke zbytečnému přesouvání smluv.

Hlavním bodem optimalizace tohoto procesu ale bylo delegování pravomoci z ředitele divize na Sales Channel Managera, čímž došlo k velké úspoře času. Navrhnuté úpravy byly znázorněny v dalším diagramu.

##### 7.1.2 Proces výpočtu a výplaty bonusů

Druhým zkoumaným procesem byl proces výpočtu a výplaty bonusů. Byl popsán postup, jak jsou bonusy vypočítávány a následně vypláceny v současném stavu. Po popisu byl vypracován digram, kde je celý proces přehledně znázorněn.

V tomto procesu byla hlavním bodem optimalizace činnost, která trvá nejdéle, tedy činnost samotného vyplácení bonusů. Bylo poukázáno na její časovou náročnost a tím tedy i na finanční náročnost při využívání zdrojů pro tuto činnost.

V navrhované úpravě procesu bylo doporučeno zvážení investice do rozšíření informačního systému a business intelligence. Po prvotní vyšší investici by pravidelně docházelo k ušetření nemalé finanční hodnoty na nákladech organizace za pracovní sílu využívanou k této činnosti. Upravený proces byl opět upraven do podoby diagramu pomocí notace BPMN 2.0.

### **7.1.3 Proces editace/výmaz zákazníka**

Třetí proces se zabývá editací případně vymazáním zákazníka v informačních systémech organizace. Nejdříve byl proces popsán slovně a poté i graficky znázorněn diagramem.

Zde se ukázalo jako nepříliš optimální dělení pravomocí k úpravám dat v informačních systémech. Proto bylo navrženo přidání pravomoci a přístupových práv asistence divize k úpravám klientů u změn, které se týkají kontaktních údajů a dříve náležely oddělení Customer Relation Management.

Navíc bylo navrženo doprogramovat funkcionalitu do informačních systémů tak, aby se změny, které na klientovy byly provedeny, zobrazovali všem, kteří s daným klientem pracují při prvním otevření jeho karty od provedení změny. Navržená úprava byla zaznamenána i pomocí diagramu.

### **7.1.4 Proces interních zakázek**

Posledním procesem, který byl v rámci této diplomové práce řešený, je proces interních zakázek organizace. I v tomto případě došlo nejprve k popisu procesu a poté ke grafickému znázornění diagramem.

Tento proces byl řešen již dříve na poradách divize Power Tools a bylo projeveno přání odstranit z tohoto procesu oddělení Customer Relation Management a ubrat mu tak některé z jeho povinností.

Navržená změna tedy přenesla činnosti dříve patřící oddělení CRM na oddělení marketingu, které je v současné době pro tyto činnosti zaškolováno a je jim poskytována metodická podpora. I změna v posledním zkoumaném procesu byla zanesena do diagramu notace Business Process Modeling Notation.

## 7.2 Prezentace

Vybraná organizace již nyní počítá s implementací změny navrhované v posledním procesu, tedy procesu interních zakázek. Do konce roku 2016 ještě budou inkriminované činnosti řešené v rámci oddělení Customer Relation Management, ale již za přítomnosti příslušných členů z oddělení managementu. Tímto způsobem probíhá zaškolování těchto zaměstnanců.

Organizace dále počítá s projednáváním návrhu na investici na doprogramování možnosti hromadného vyplácení bonusů do informačního systému v procesu výpočty a výplaty bonusů.

Další implementaci navržených změn společnost pro rok 2016 neplánuje, ale hodlá se jimi zabývat v příštím roce.

O zavedení procesního řízení organizace nebude uvažovat, nebude-li to požadováno mateřskou společností. Přesto však byla projevena snaha nepohybovat se na úrovni procesní slepoty nebo konektivity v procesní maturitě a za jeden z dlouhodobých cílů si divize Power Tools zvolila procesní efektivitu.

## Závěr

Diplomová práce s názvem Optimalizace procesů ve společnosti pomocí BPMN 2.0 se zaměřuje na popis a optimalizaci procesů vybrané společnosti za použití notace Business Process Modeling Notation verze 2.0 z roku 2010.

Cílem této diplomové práce byla optimalizace vybraných procesů z divize Power Tools, která se zabývá distribucí elektrického nářadí. Záměrem bylo taktéž procesy popsat, namodelovat jejich průběh prostřednictvím BPMN 2.0 a využití freeware softwaru Bizagi Modeler.

Úvodní část diplomové práce se zabírala teoretickými podklady potřebnými k optimalizaci procesů. Byly definovány nejdůležitější pojmy z procesního řízení, případně i různé názory na jejich definice od různých autorů. Bylo popsáno samotné procesní řízení a procesní přístup a jeho využití v různých stylech řízení organizací. Následně bylo poukázáno na rozdíl mezi optimalizací procesů a procesním reengineeringem. Postupně byly rozebrány čtyři kroky vedoucí k dosažení vrcholu procesní maturity, tedy procesní dynamiky.

Taktéž v teoretické části této diplomové práce byla představena notace Business Process Modeling Notation 2.0 (BPMN 2.0). Byl popsán její vznik a důvody jejího vzniku. Čtenář byl seznámen se základními prvky této notace a jejich využití.

V části vlastní práce byla nejprve představena vybraná společnost, jejíž divize Power Tools a její procesy byly předmětem této diplomové práce. Byla vylíčena zajímavá historie organizace a mnoho vynálezů, které byly společností patentovány. Popis organizace byl doplněn o zajímavá čísla a grafy. Vyjmenováno bylo i všech 15 divizí, ve kterých společnost provádí svoji činnost.

V části podnikové procesy byla provedena analýza procesů v jedné z divizí vybrané společnosti. Následně po analýze byla ke každému z procesů, které jsou předmětem této diplomové práce, navržena optimalizace. Celkem byly vybrány čtyři procesy: Zakládání nových zákazníků, Výpočty a výplaty bonusů, Editace/výmaz zákazníka a Interní zakázky. Každý z těchto procesů byl popsán nejdříve slovně a následně i digramem dle notace BPMN 2.0 pomocí Bizagi Modeler. Následný návrh optimalizace těchto procesů byl také nejdříve popsán a změna byla zaznamenána i do procesních diagramů.

V poslední části diplomové práce byly zhodnoceny výsledky optimalizace řešených procesů organizace. Byly shrnuty návrhy a doporučení, které budou nebo již byly předloženy

vedení divize Power Tools, případně byla i popsána současná situace zavádění změny pro proces interních zakázek.

## Seznam použitých zdrojů

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. 2012. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.

Český normalizační institut: ČSN ISO 9000 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník. Praha: Český normalizační institut, 2006, 62s.

FÍŠER, Roman. 2014. Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

HAMMER, Michael a Lisa W. HERSHMAN. 2013. Rychleji, levněji, lépe: devět faktorů účinné transformace podnikových procesů. Vyd. 1. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-253-6.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. 2013. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.

KARLÖF, Bengt a Fredrik H. LÖVINGSSON. 2006. Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1001-X.

MYSLÍN, Josef. 2012. Business modelování. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky. ISBN 978-80-86847-61-0.

NÖLLKE, Matthias. 2004. Praktický management: jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0912-0.

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

ŘEPA, Václav. 2007. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.

SODOMKA, Petr. 2006. Informační systémy v podnikové praxi. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1200-4.

SVOZILOVÁ, Alena. 2011. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠMÍDA, Filip. 2007. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

ŠULEŘ, Oldřich. 2003. Manažerské techniky III. Olomouc: Rubico. Knížka pro každého (Rubico). ISBN 80-858-3987-3.

TOMAN, Miloš. 2005. Řízení změn. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. Management praxe. ISBN 80-868-5113-3.

VEBER, Jaromír. 2009. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VYMĚTAL, Dominik. 2009. Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování. Praha: Grada. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-247-3046-2.

**Internetové zdroje:**

*B. Today 2016* [online]. 2016. **2016** [cit. 2016-11-03]. Dostupné z:  
[http://www.bosch.cz/media/cz/fakta\\_a\\_cisla\\_media/Bosch\\_Today\\_2016.pdf](http://www.bosch.cz/media/cz/fakta_a_cisla_media/Bosch_Today_2016.pdf)

Historie společnosti. *B. Česká republika* [online]. [cit. 2016-08-30]. Dostupné z:  
[http://www.bosch.cz/cs/cz/our\\_company\\_7/history\\_7/history.html](http://www.bosch.cz/cs/cz/our_company_7/history_7/history.html)

*Object Management Group: Business Process Model and Notation* [online]. 2016. [cit. 2016-09-23]. Dostupné z: <http://www.bpmn.org/>



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Pojetí procesů (Veber, 2009), vlastní zpracování .....	18
Obrázek 2: Manažerská mřížka dle Blake, Mouton (Fišer, 2014), vlastní zpracování.....	20
Obrázek 3: Trojúhelník SSK (Fišer, 2014), vlastní zpracování.....	21
Obrázek 4: Procesní pojetí firmy (Toman, 2005), vlastní zpracování.....	23
Obrázek 5: Pyramida procesní maturity (Fišer, 2014), vlastní zpracování .....	25
Obrázek 6: Model zásadního reengineeringu vs. průběžné zlepšování (Řepa, 2007), vlastní zpracování.....	27
Obrázek 7: Transformace v procesu (Fišer, 2014), vlastní zpracování .....	29
Obrázek 8: Referenční procesní model (Fišer, 2014), vlastní zpracování.....	30
Obrázek 9: Základní model řízení (Fišer, 2014), vlastní zpracování.....	34
Obrázek 10: Dynamický proces (Fišer, 2014), vlastní zpracování.....	37
Obrázek 11: Grafické znázornění Pool, Lane, vlastní zpracování.....	39
Obrázek 12: Grafické znázornění artefaktů, vlastní zpracování.....	40
Obrázek 13: Tokové objekty, vlastní zpracování .....	41
Obrázek 14: Graf počtu zaměstnanců dle regionu (B. Today 2016, 2016), vlastní zpracování .....	42
Obrázek 15: Graf podílu akcionářů (B. Today 2016, 2016), vlastní zpracování.....	45
Obrázek 16: Graf rozdělení hlasovacích práv (B. Today 2016, 2016), vlastní zpracování.....	45
Obrázek 17: Graf rozdělení tržeb 2014/2015 (B. Today 2016, 2016), vlastní zpracování.....	46
Obrázek 18: Diagram procesu nového zákazníka (BPMN), vlastní zpracování .....	50
Obrázek 19: Optimalizovaný diagram nového zákazníka (BPMN), vlastní zpracování .....	51
Obrázek 20: Tabulka dnů u procesu Zakládání nových zákazníků, (vlastní zpracování) .....	52
Obrázek 21: Diagram procesu bonusů (BPMN), vlastní zpracování.....	54
Obrázek 22: Tabulka zpracování bonusů, vlastní zpracování .....	55
Obrázek 23: Tabulka nákladů na činnost, vlastní zpracování .....	56
Obrázek 24: Optimalizovaný diagram procesu bonusů (BPMN), vlastní zpracování.....	57
Obrázek 25: Tabulka řešitelů změn, vlastní zpracování .....	58
Obrázek 26: Diagram procesu editace zákazníka (BPMN), vlastní zpracování.....	59
Obrázek 27: Tabulka nového rozdělení řešitelů, vlastní zpracování .....	60
Obrázek 28: Optimalizace procesu editace/výmaz zákazníka (BPMN), vlastní zpracování....	61
Obrázek 29: Diagram procesu interních zakázek (BPMN), vlastní zpracování.....	63
Obrázek 30: Optimalizace procesu interních zakázek (BPMN), vlastní zpracování.....	65