

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2010

Pavel Vajgel

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Zadávací katedra: Katedra řízení

PROCESY ŘÍZENÍ VE VYBRANÉ MIKRO FIRMĚ

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Pavel Vajgel

Akademický rok 2010/2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavel VAJGEL**
Osobní číslo: **E08552**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Řízení procesů ve vybrané mikro firmě**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit úroveň řízení procesů ve vybrané mikro firmě a navrhnout možné změny s využitím metod a postupů procesního managementu.

Metodický postup:

1. vymezení základních pojmů a metod procesního managementu;
2. analýza činností ve vybrané mikro firmě a vytvoření procesních map;
3. návrh případných změn směřujících ke zvýšení efektivity.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané firmy. 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Použitá literatura. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 50**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- ŘEPA, V.:** *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování.* Praha: Grada publishing, 2006, 268 s., ISBN 80-247-1281-4.
TRUNEČEK, J.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti.* Praha: Professional publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-8641-935-5.
KOPČAJ, A.: *Řízení proudů změn.* Praha: Grada Publishing, 1999, 300 s. ISBN 80-902358-1-6.
HAMMER, M., CHAMPY, J.: *Reengineering - radikální proměna firmy. Manifest revoluce v podnikání.* Praha: Management Press, 1995, 212 s. ISBN 80-855603-73-X.
VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: *Moderní management v teorii a praxi.* Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
ROLÍNEK, L.: *Procesní management: vybrané aspekty.* 1. vyd. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008. 160 s. s. ?SBN 978-80-7394-148-2.

Časopis *Moderní řízení*

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **18. února 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **16. dubna 2011**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studentská 13 (23)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 22. března 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Řízení procesů ve vybrané mikro firmě“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a za použití materiálů, které uvádím v seznamu literatury a informačních zdrojů.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 17.4.2011

Podpis studenta

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za značnou pomoc, odborné vedení, náměty a rady při vypracování práce.

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Literární přehled:	12
2.1	Procesní řízení.....	12
2.1.1	Podstata procesního řízení.	12
2.1.2	Principy procesního managementu	13
2.1.3	Klíčové charakteristiky BPR	20
2.1.4	Implementace procesního managementu.....	23
2.1.5	Postup implementace procesní organizace a procesního managementu ..	24
2.1.6	Model procesního řízení	26
2.1.7	Klíčové prvky úspěchu	27
2.2	Malý a střední podnik.....	29
2.2.1	Vymezení pojmu Small and Medium Enterprise – SME	29
2.2.2	Význam SME v tržní ekonomice EU	31
2.3	Procesní mapa	33
2.4	Strategie.....	36
2.5	Poslání podniku.....	38
3	Metodika práce	40
4	Vlastní práce	42
4.1	Charakteristika společnosti	42
4.2	Vedení společnosti	43
4.3	Plánování a strategie	44

4.4	Konkurence	45
4.5	Informační systém	46
4.6	Organizační struktura	47
4.7	Komunikace	48
4.8	SWOT analýza	49
4.9	Procesy společnosti Ekotherma.....	51
4.9.1	Obchodní činnost	54
4.9.2	Zpracování a realizace zakázek	54
4.9.3	Nákup.....	55
4.9.4	Skladování	56
4.10	Navrhované změny	56
4.10.1	Nová procesní mapa.....	56
4.10.2	Proces obchodní činnosti	58
4.10.3	Informační systém.....	59
4.10.4	Strategie a poslání podniku.....	59
5	Závěr	61
6	Summary	63
7	Seznam použité literatury	64
8	Seznam obrázků, schémat a tabulek	66
8.1	Seznam obrázků	66
8.2	Seznam schémat	66
8.3	Seznam tabulek	66

1 Úvod

Volba tématu bakalářské práce pro mě nebyla jednoduchá. V době zadávání práce jsem měl pouze minimální praktické zkušenosti a znalosti, a tak jsem se obrátil na společnost Ekotherma CZ s. r. o. V této společnosti mi byl poskytnut přístup k informacím prakticky v neomezené míře. Dostal jsem se do provozních situací, kdy se řešili problémy, které jsou součástí chodu firmy v běžném dni. Seznámil jsem se s procesy ve firmě: jak vznikají, styl jejich vedení, jakým způsobem se předávají informace k jejich řešení, řešení procesu samotného, jakým způsobem probíhá zpětná vazba na výsledek procesů, jak probíhá hodnocení. Získal jsem informace o tom, jak se řeší základní problémy ve společnosti. Snažil jsem se přijít na problémy vedení, ale dostal jsem se i na druhou stranu, a to k zaměstnancům. Chtěl jsem znát i jejich chyby, ale naopak jsem se vynasnažil zaznamenat jejich náměty na zlepšení pracovních podmínek ve firmě. Chtěl jsem poznat také jejich názor na vedení společnosti. Informace ze strany zaměstnanců jsou často přehlíženy a opomínány. I zde vzniká často hodnotný názor na chod společnosti.

Součástí volby byla také jakási výzva toho, že se jedná o mikro firmu se dvěma zaměstnanci. Ve většině podobných společností je majitel a jednatel jednou osobou. Firmy jsou vedeny bez jakýchkoliv stanovených cílů, bez dlouhodobějších strategií. Potýkají se s nedostatkem finančních prostředků na jakékoliv inovace nebo marketingové tahy. Ač je to málo pochopitelné i v těchto malých firmách vážne komunikace. Zaměstnanci jsou spolu každý den, vzniká takzvaná „ponorková nemoc.“ Stačí jeden špatný den a důležitá informace zůstane pouze v hlavě zaměstnance, který si ji odnese s sebou domů a druhý den ji už nepřinese. Tento i další problémy se chystám ve své práci analyzovat a pokusit se navrhnout změny, které by pomohly k jejich řešení.

Na druhou stranu přesvědčit vedoucího pracovníka o správnosti změn nebude nic jednoduchého. Vedení firem je intuitivní a mění se ze dne na den. Majitelé těchto firem si často neradi připouštějí, že svou práci nevykonávají úplně dobře. Ve valné většině nemají odborné vzdělání k vedení podniku, a tak řeší problémy podle aktuální nálady a rozpoložení. Často nemají manažerské schopnosti, ale přesto vedoucí funkci vykonávají a řídí osoby, které vedení potřebují. Často firma ani nezná svoji konkurenci. Neznámost konkurence v oboru je značným problémem. Jak mohu být v něčem lepší, když nevím v čem a proti komu soupeřím.

Velkým problémem je i přijímání informací. Majitelé jsou neradi poučováni a mají svou pravdu. Také nejsou úplně otevřeni novým metodám řízení. Jediné co znají, je jejich obor podnikání. Vedou společnost tak, jak se to v minulosti naučili, ale nepřipouští si, že se doba posunula o kus dál a s ní i způsoby vedení firem. Dnešní dobu popisuje ve své publikaci Rolínek (2008) takto:

„Svět nyní prochází výraznými změnami souvisejícími přehodnocováním způsobů myšlení, řízení a chápání podstatných souvislostí. Doba, ve které se nacházíme, je označována přechodnou, pro niž je ve stále větší míře charakteristický zcela odlišný způsob podnikového řízení. Mottem naší společnosti jsou neustále probíhající změny a s nimi spojená nejistota. Změny takového rázu, že je v podstatě nemožné provádět dlouhodobé predikce (hovoří se o období diskontinuity nebo turbulentní době). Diskontinuita (nespojitosť, turbulence, chaos neboli zlomová dynamika vývoje vnějšího prostředí podniků) komplikuje řízení firem.“

Dále v této publikaci pokračuje s popisem uspořádání organizace, které zcela odpovídá tomu, co jsem poznal ve společnosti Ekotherma CZ.

„V současnosti využívá řada podniků na celém světě v rámci systému podnikového řízení principy funkčního managementu, které vychází z hierarchického uspořádání organizace s důrazem na vymezení nadřízenosti a podřízenosti. Základem aplikace tohoto pojetí je hierarchické uspořádání a aplikace principů založených na dělbě práce. Ty byly hlouběji rozvedeny v rámci klasického managementu a zdokonaleny mimo jiné aplikací pásové výroby H. Fordem.“

V souvislosti s uvedenými skutečnostmi výše, popisuje Rolínek (2008) i možné faktory neúspěchu. Dále se věnuje skutečnostem, které se dějí při změně způsobu vedení. Vyjmenovává výrazné prvky, na které je v procesním managementu kladen výrazný důraz. V malých společnostech je sledování prvků managementu výrazným faktorem možného úspěchu či neúspěchu.

„Toto pojetí nezaručuje v současnosti firmám úspěch a to z důvodu popisovaných dramatických změn okolí podniků. Ty úzce souvisí mimo jiné s měnícími se požadavky zákazníků. Ti očekávají bezkompenzační výrobek, to znamená takový, který splňuje všechny požadované parametry najednou a zároveň zajišťuje dostatečnou přidanou hodnotu, za kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit. Dalším aspektem je globální konkurence, která je schopná popisovaný produkt dodat na trh.“

Z výše uvedených důvodů dochází ke změnám základních paradigmat managementu ve smyslu zavádění nového směru, kterým je procesní management. Záměrem této změny je zvýšení flexibility firem ve vztahu ke schopnosti přizpůsobit se měnícím podmínkám. Podstatou procesního řízení je uplatňování integrace činností při řízení firem. Oproti funkčnímu managementu (uplatňovaná dělba práce) dochází k opačnému postupu, a to sjednocením dílčích operací do podnikových procesů, které jsou ovládány procesními týmy a řízeny jejich vlastníky. Hlavním kritériem měření výkonnosti jednotlivých procesů je vytvořená hodnota pro zákazníka. V rámci procesního managementu je

kromě popisovaného kladen značný důraz na lidský kapitál, využití podnikové vize, kultivaci podnikové kultury, týmovou spolupráci, rozvoj znalostí, vědomostí a schopnosti neustálého učení se.

Mezi hlavní cíle bakalářské práce patří analýza řízení společnosti. Poté se zaměřím na procesy ve společnosti a jejich řízení s následnou kontrolou. Po analýze procesů vytvořím procesní mapu přímo pro společnost, kde bude zcela zřejmé, které procesy jsou pro společnost klíčové, a které jsou podpůrné. Dále navrhnu nové styly procesního řízení, které podle mého uvážení povedou k zlepšení konkurenceschopnosti celé firmy.

Dále jedním z hlavních cílů této práce bude aplikovat nabyté vědomosti a výsledky provedených analýz do praxe pro zlepšení chodu firmy a tím i vylepšení přidané hodnoty pro zákazníka.

2 Literární přehled:

2.1 Procesní řízení

2.1.1 Podstata procesního řízení.

Historický vývoj samotných systémů podnikového řízení lze zjednodušeně vyjádřit jako přechod od funkčního managementu k managementu procesnímu, jehož vznik se přiřazuje k 90. létům minulého století, i když jisté náznaky jsou patrné již v ranějších fázích vývoje myšlenkových směrů managementu.

Hlavní podstatu procesního řízení vidí Rolínek (2008) v *„zefektivňování procesů, které jsou pro každou firmu více či méně specifické. Procesní management představuje systematickou identifikaci, vizualizaci, měření, hodnocení a neustálé zlepšování*

podnikových procesů s využitím metod a principů, které jsou založeny na procesním přístupu.“

Procesy lze definovat jako vzájemně propojené dílčí činnosti, které ve své posloupnosti transformují vstupy na požadované výstupy. Vstupy jsou jednotlivé zdroje, výstupem pak výrobky nebo služby určené zákazníkovi. K tomu, aby bylo možné realizovat popisovanou transformaci, musí ještě existovat dostatek energie, podpůrné hmoty a znalostí.

Při uplatňování procesního managementu je kladen značný důraz na dostatečně zvládnuté informační systémy (zajištění informací v dostatečném množství) a úroveň lidských zdrojů. Zejména druhý požadavek je stěžejní a mohli bychom jej předřadit. V podnicích jsou nejčastěji vymezovány klíčové a podpůrné procesy.

Vymezení klíčových a pomocných procesů jasně popsal ve své publikaci Rolínek (2008), kdy **klíčové procesy** souvisejí obvykle s výrobky nebo službami a přidávají hodnotu pro zákazníka. **Pomocné procesy** slouží k podpoře klíčových procesů (např. zajišťují zdroje). Každý proces může být natolik zvláštní svou podstatou, že je obtížné nalézt při jejich vytváření jednotný postup. Lze však vysledovat jistou stejnou formálně logickou stránku, která je společná.

2.1.2 Principy procesního managementu

Procesní management je více než ostatní směry managementu založen na využívání principů, které jsou při moderních způsobech řízení podniku uplatňovány. Mezi základní principy, které rozlišujeme, jsou principy vážící se na práci, proces a podnik.

Vše je důkladně popsáno v tabulce 1, kde jsou určité principy procesního managementu rozřazené podle základních principů celého procesního managementu.

Tabulka 1 – Principy procesního managementu

Práce	<ol style="list-style-type: none"> 1. Princip integrace a komprese prací. 2. Princip delinearizace prací. 3. Princip nejvýhodnějšího místa realizace prací.
Proces	<ol style="list-style-type: none"> 4. Princip uplatnění týmové práce. 5. Princip procesního zaměření motivace. 6. Princip odpovědnosti za proces. 7. Princip variantního pojetí procesu. 8. Princip 3 S – samořízení, samokontroly a samoorganizace.
Podnik	<ol style="list-style-type: none"> 9. Princip pružné autonomie procesních týmů. 10. Princip znalostní a informační bezbariérovosti

zdroj: Truneček (2003)

Podstatou principu integrace a komprese prací je zhušťování a spojování dříve odlišných a samostatných prací do jednoho procesu. To se děje jak ve směru horizontálním, tak vertikálním. Dle přístupů procesního managementu obsluhuje tento proces vždy jeden tým.

Smyslem principu **delinearizace prací** je vykonávání prací nikoli v lineárním pořadí, ale souběžně. Dochází tak ke zkrácení času mezi začátkem a koncem procesu. Tento princip je možné naplnit opět týmovou prací, a to zejména z toho důvodu, že jsou jednotliví členové týmu zastupitelní.

Práce je nutné vykonávat tam, kde je to nejvýhodnější bez ohledu na organizační uspořádání. Pro zajištění **principu nejvýhodnějšího místa realizace prací** se využívá přenos práce zevnitř ven, to se jedná se o integraci zákazníka do výroby, nebo naopak zvenku dovnitř, kdy jde o integraci dodavatelů do procesu výrobce.

Při naplnění tohoto principu lze vysledovat následující roviny:

- a) výrobní rovina znamená, že se zákazník účastní návrhu výrobku. Výroba se realizuje až dle požadavků zákazníků.
- b) motivační rovina je postavena na zapojení zákazníka a tím i zjištění jeho hodnotové metriky.
- c) strategická rovina zobrazuje změny v oblasti předvídání. V okolí s častými změnami je předvídání problematické a tudíž je nutné přesně vědět, jaké potřeby mají naši zákazníci.

Základem **principu uplatnění týmové práce** je příprava procesních týmů, které mají značnou pravomoc, a výsledek jejich činností je hodnocen dle maximalizace přidané hodnoty pro zákazníka.

Princip procesně zaměřené motivace je postaven na zásadě, že motivace pracovníků v týmech je vázána na výsledek procesu a tudíž na výši přidané hodnoty pro zákazníka.

Za proces je dle **principu odpovědnosti** odpovědný vlastník procesu. Úkolem vlastníka je vést proces a odpovídat za plnění jeho konečných cílů.

Princip variantního pojetí procesů je založen na uspokojování individuálních potřeb a požadavků zákazníků. Z tohoto pohledu je uplatňované pojetí hromadné výroby již zastaralé. Každá nová varianta procesu slouží k zajištění nároků různých trhů a zákazníků.

Princip 3 S – samořízení, samokontrola a samoorganizace je možné uplatnit při práci jednotlivých členů týmů. Předpokládá to ovšem dokonalé zvládnutí proškolení zaměstnanců a zvyšování jejich znalostí. Každý člen týmu musí být za svou práci odpovědný a musí existovat přímá motivační vazba na výsledky procesu. Samokontrola probíhá uvnitř procesních týmů na základě hodnotové metriky (hodnoty přidávané zákazníkovi). Jednotliví pracovníci jsou rovněž dostatečně samostatní na to, aby mohlo docházet k samořízení. Samoorganizování je poté uplatňováno v podnicích, ve kterých jsou zavedeny specifické organizační struktury, jako je například améba.

Základem **principu pružné autonomie procesních týmů** je snižování nákladů na jednotlivé operace vhodným využitím centralizovaných a decentralizovaných přístupů k jejich řízení. Týmy jsou pružně sestavovány na základě požadavků zákazníků s tím, že určité činnosti jsou řízeny „centrálně“ (jako jsou například nákupy ve velkých objemech za celý podnik). Realizace tohoto principu je umožněna aplikací informačních technologií a vytvořením jednotné databáze, do které mohou vstupovat všechny týmy.

Aplikací **principu znalostní a informační bezbariérovosti** dochází k odstranění vžitého přenosu informací (je typický pro funkční management) založeného na tom, že podřízený ví právě to, co „musí vědět“, to co musí znát k tomu, aby mohl příkázaný úkon vykonat. V novém pojetí má každý v podniku právo na všechny informace a sám si rozhodne, které jsou pro jeho práci potřebné a nutné. K tomu je důležité odstranit bariéry rozhraní prací (body rozpojení), bariéry znalostí a bariéry informací.

Zavedení procesního managementu představuje zejména restrukturalizaci systému řízení podniku. Tu lze realizovat s využitím metody 3P, která je postavena na splnění následujících kroků přemyslení“ (rethinking), „přehodnocení“ (redefinition) a „přeprojektování“ (redesign).

Rolínek (2008) popisuje zavedení procesního managementu ve třech etapách, které je nutné zvládnout pro bezproblémové zavedení procesního managementu do organizace.

V rámci první etapy je nutné nalézt novou podnikovou vizi, zhodnotit a případně začít měnit podnikovou kulturu a bezesporu také provést nutné personální změny (a to v mnoha případech ve vedení podniku). Rovněž je nutné určit kritické faktory úspěchu podniku a rovněž stanovit hodnoty pro zákazníka.

Při realizaci „*přehodnocení*“ můžeme vysledovat následující postup a to vypracování strategií podniku, aplikaci procesní analýzy se zakreslením procesních map a návrh nové organizační struktury.

V poslední etapě „*přeprojektování*“ provádíme změnu jednotlivých procesů s tím, že k tomu využíváme aplikaci jednotlivých principů procesního řízení a zaměřujeme se zejména na vyloučení zbytečných činností, doplnění chybějících činností, inovací neefektivně prováděných činností, efektivní uspořádání architektury procesů, integraci dodavatelů a zákazníků do našich procesů.

V publikaci Leo Vodáček a Olga Vodáčková (2006) popisují procesní management zejména ve formě reengineeringu jako jeden z preferovaných inovačních směrů společenské dělby práce v organizacích v posledním desetiletí. Dnes, i když módní vlna

nekritického přeceňování možností procesního řízení opadla, má nezastupitelné místo pro projektování nových či integraci dosavadních vybraných činností.

Tito autoři popisují procesy jako účelově uspořádané a integrovaně řízené posloupnosti jednotlivých činností. Jejich cílem je transformovat vstupní zdroje (údaje a informace, potenciál pracovníků, suroviny, materiály, kapacity strojů a zařízení, ploch atd.) do požadovaných výstupů (myšlenkových řešení, výrobků, služeb atd.). Kariéra úspěšnosti této transformace a jejího zhodnocení u konečného uživatele jsou zpravidla vyjádřena vhodnou hodnotovou metrikou zkoumaných procesů.

Hlavním a dnes přednostně používaným způsobem procesního řízení je podle Vodáčka (2006) reengineering (business process reengineering - BPR). Z hlediska teoretických východisek je BPR cestou myšlenkově nového a ekonomicky účinného řešení míry integrovaného v prostoru a čase. Z hlediska praxe je BPR především odezvou na dosavadní kritické zaostávání manažerského myšlení a jednání za potřebami rozvoje integrované světové ekonomiky a informační společnosti. Individualizace zákaznických potřeb a souběžná existence vysoké úrovně světové konkurence znehodnocující postupy výroby a oběhy, založené na klasické dělbě práce známé od Adama Smitha. BPR přehodnocuje dosavadní názory o jednoznačné účelnosti hluboké dělby práce (specializace). Klíčovými důvody tohoto přehodnocení jsou nové možnosti i potřeby informační společnosti. V tomto smyslu hlavní protagonisté BPR M. Hammer a J. Champy zdůrazňují, že „*reengineering začíná s čistým listem papíru*“.

Většina dnešních definic BPR vychází z již „*klasického*“ vymezení M. Hammera a J. Champyho, kteří BPR charakterizují jako „*zásadní přehodnocení a radikální přeměnu podnikatelských procesů, s cílem dosáhnout dramatického zlepšení v dosavadních parametrech hospodaření, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost*“.

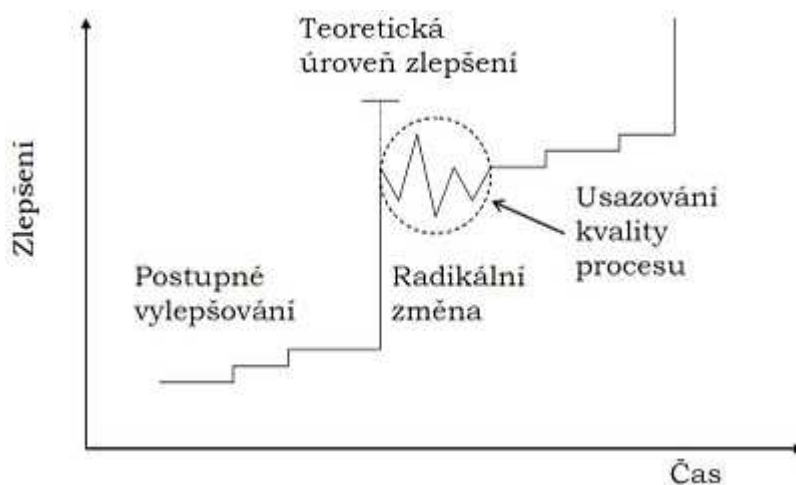
Populárně bývá poslání BPR též definováno slovy „začít znovu“. Myslí se tím především začít kvalitativní inovace procesů jako celků a ne snad je jejich izolovaně chápaných dílčích částí a organizačních složek, jež tyto „fragmety procesů“ zajišťují. Zaměření na ucelené „procesy“, orientované na výstupy pro zákazníky, resp. konečné uživatele dosažených výsledků, je pak pro pochopení BPR rozhodující.

Za zhruba 15 let existence radikálního reengineeringu byla postupně vyzkoušena řada variant radikálního reengineeringu i průběžného zlepšování podnikových procesů, podle povahy a potřeb firmy, odvahy vedení i dané situace, a to s menšími, či většími úspěchy a neúspěchy. Je velice obtížné, skoro až nemožné, stanovit jeden universální přístup, vhodný pro každého za každé situace. Zkušenosti manažerů naopak ukazují, že velkou výzvou je umět si vybrat nebo vytvořit metodu, která zajistí dosažení žádaných výsledků, ale umět ji i v daných okolnostech vhodně použít.

Nicméně je nesporné, že nemáme na výběr mezi radikálním reengineeringem a postupným zlepšováním. Nejedná se totiž o alternativy, ale o vzájemně se doplňující fáze vývojového cyklu organizace. Střídání těchto fází ilustruje diagram dalšího „klasika“ T. Davenporta (obrázek 1).

Diagram ukazuje růst zlepšování procesů organizace v čase. Postupným vylepšováním stávajícího pojetí procesů nezadržitelně narůstá možnost a zároveň potřeba uskutečnit změnu radikální. Po radikální změně, provázené přirozeně dočasným rozkolísáním kvality výkonu organizace, nastává opět fáze „harmonického“ rozvoje organizace postupným vylepšováním stávajícího přístupu k procesům, kterou ovšem postupně narůstá potřeba další radikální změny v budoucnu.

Obrázek 1 – Vývojový cyklus procesně řízené organizace



zdroj: <http://bpm-tema.blogspot.com/2008/04/procesy.html>

2.1.3 Klíčové charakteristiky BPR

Podstatu BPR a jeho nejdůležitější odlišnosti od jiných inovačních postupů procesu organizování posledních desetiletí dobře charakterizují čtyři klíčová slova „základní, radikální, dramatické, procesy“. Tyto 4 základní slova sestavil Vodáček (2006).

Prvním ze základních slov je slovo **základní**. Při zavádění BPR je vhodné vycházet ze základních podnikatelských otázek o poslání organizačních jednotek a smyslu jimi dosud prováděných manažerských činností. Typické jsou například otázky: V jaké oblasti podnikáme? Proč děláme to, co děláme a ne něco jiného? Jaké si klademe poslání a cíle toho, co děláme? A proč to děláme způsobem, jakým to děláme?

Tyto základní otázky usnadňují řešitelům neustále kriticky prověřovat tradičně uvažovaná východiska, předpoklady a pravidla, na nichž je založen dosavadní způsob provádění jejich manažerské a podnikatelské činnosti. Často se ukazuje, že právě tyto základní premisy jsou zastaralé, chybné a již neodpovídají ani potřebám trhu, ani možnostem nových moderních způsobů výroby či řízení v období informační společnosti.

BPR by měl začít jako tvůrčí proces bez omezujících podmínek tradičních zvyků a uznávaných pravd dosavadní manažerské praxe. Organizace, jež ho chtějí aplikovat, by se měly vyvarovat zvyků zaběhnutých organizačních postupů. Například zadávat si jako úkol k řešení způsob kontroly oprávněnosti drobných reklamací zákazníků mlčky předpokládá, že reklamace mají být prověřovány. A přece nejednou platí, že náklady spojené s prozkoumáním mohou fakticky přesahovat ztráty, které vzniknou v důsledku časových nároků provádění těchto kontrol či poškození pozice u zákazníků.

BPR má vycházet z cílového poslání podnikatelské činnosti a soustředit se na to, co by mělo být uděláno pro její celkovou efektivnost. Ta je vyjádřena hodnotou výstupů pro zákazníky, respektive takzvanou hodnotovou metrikou

Druhé klíčové slovo v definici BPR, **radikální**, nabádá manažery provádět změny od základu. Doporučuje se nedělat povrchní změny nebo dílčí úpravy toho, co zastaralo. Žádá myslet a jednat v duchu výrazné inovace účelu dosavadní práce i modernosti způsobu jejího zajištění. V BPR se radikální změny dosahují cestou kvalitativně nového a inovačně pojatého neprojektování („*redesign*“) dosavadních procesů. Apriorně se nepřijímají dosud používané postupy práce a organizační struktury jejich zajištění. Kriticky se přehodnocují, popřípadě se vytvářejí zcela odlišné způsoby, jak činnosti zvládnout. Typickou cestou je aplikace informačních systémů, které umožňují moderní komunikaci na počítačových sítích, sdílení databází a další inovace.

BPR znamená především inovační změnu („*reinvention*“) dosavadních podnikových činností.

Třetím klíčovým slovem je **dramatické**. BPR si klade za cíl dosáhnout výrazné, popř. až dramatické změny ve výkonnosti organizační jednotky či její části. Mělo by jít především o inovace vyšších řádů. Příkladem může být využití nových možností informačních systémů, které umožňují rázně odstranit zastaralé postupy práce a nahradit je kvalitativně novými postupy. Změny se mohou týkat například dosavadních cílů prováděných činností, techniky či technologie jejich zvládnutí, nového organizačního chápání spolupráce lidí a jejich zvládnutí. K dosahování změn obvykle stačí uplatňovat tradiční a méně náročné manažerské postupy zlepšení práce. Může jít o postupy založené například na motivačních metodách aktivizace lidí, programů dílčího a postupného zvyšování produktivity práce nebo snižování nákladů. Samozřejmě dnešní BPR jejich smysl nepopírá a předpokládá jejich paralelní existenci tam, kde mají své ekonomické oprávnění

Objektem BPR jsou výlučně **procesy**. Netýká se tedy dílčích organizačních jednotek a jimi prováděných činností vyplývajících z uplatnění principu dělby práce. Jak uvádí M. Hammer, procesem se rozumí organizovaná skupina vzájemně propojených činností, které společně vytvářejí výsledky hodnotné pro zákazníky.

Jde o uspořádanou množinu vzájemně propojených (integrovaných) činností. Vyžadují jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro konečného uživatele hodnotu. Jednoduchou představu dává síťový graf se svými vzájemně propojenými návaznými souběžnými činnostmi. Podle svého účelu se procesy člení na klíčové a pomocné. Klíčové procesy mají obvykle zajistit konečnou hodnotu pro zákazníka. Vyjadřují jeden z podstatných vztahů organizace k dodavatelům, odběratelům, konkurenci atd. Pomocné procesy vytvářejí vhodné předpoklady pro fungování klíčových procesů i další nároky na fungování organizace.

2.1.4 Implementace procesního managementu

Implementaci procesního managementu do organizace popisuje Ing. Miroslav Tůma, Ph.D. jako jeden z nejdůležitějších kroků k udržení konkurenceschopnosti společnosti.

Procesní management a implementace procesní organizace, její zavádění v podnicích a zákaznická orientace procesů je, jak se ukazuje v podnikatelské praxi, jedním ze základních předpokladů zajištění konkurenceschopnosti, dlouhodobé efektivity, produktivity a dosažení budoucí životaschopnosti podniků v dnešním turbulentním hospodářském a ekonomickém prostředí. Je nutné si však uvědomit, že přínosů procesního managementu je možno dosáhnout ne pouhým zavedením procesního managementu v podniku, ale jednoznačným zavedením, prosazováním a dodržováním jeho zásad a neustálým vyhodnocováním a zlepšováním implementované procesní organizace a procesního řízení. Jestliže proces tvorby a implementace procesní struktury podniku bude neúspěšný, hrozí vznik zatvrzelosti zaměstnanců proti jakýmkoliv dalším snahám o změnu organizace znemožňující nebo aspoň velmi znesnadňující další pokusy o vytvoření procesní organizace nebo provedení jakýchkoliv opatření směřujících k zefektivnění podniku a zvýšení jeho produktivity. Z těchto důvodů je nutné, aby proces tvorby a implementace procesní organizace byl prováděn profesionálně a na vysoké úrovni.

Dále ve svém článku popisuje postup implementace procesní organizace a procesního managementu.

2.1.5 Postup implementace procesní organizace a procesního managementu

Pro implementaci procesní organizace – jak naznačuje zkušenost – se s výhodou využívá tzv. Komplexní procesní model (KPM), který se vytvoří na základě metody Modelování a optimalizace podnikových procesů (MOPP), na jehož základě je možné popsat současný stav organizace podniku a dále navrhnou, simulativně otestovat a vybrat vhodnou podobu budoucí procesní organizace podniku.

První etapa se týká **vytvoření týmu procesní organizace a harmonogramu projektu**. Vytvoření týmu probíhá ve dvou krocích. Prvním z nich je výběr vhodných pracovníků pro obsazení klíčových funkcí v projekčním týmu (je třeba nezapomínat, že členy týmu jsou prakticky všichni řídicí pracovníci podniku) a druhým jmenování příslušných pracovníků do projekčního týmu. Projekční tým je tvořen tzv. úzkým projekčním týmem (sponzor projektu, projektový manažer, majitelé procesů, správci procesů a analytici procesů) a rozšířeným pracovním týmem.

Další etapou je **analýza současného stavu organizace podniku**. Tato etapa je z celého procesu zavádění procesní organizace nejnáročnější etapou. Tato náročnost tkví v tom, že se celá organizace podniku musí zmapovat, popsat a namodelovat, to znamená, musí se provést popis a namodelování. Tyto kroky se týkají celé útvary organizace a to až do úrovně jednotlivých dílčích pracovníků. Musí se popsat veškeré datové a dokumentační základny podniku včetně vytvoření datového modelu podniku do příslušné podrobnosti. Nutné je také popsat a zanalyzovat cíle, jejich kritické faktory plnění a vazby cílů na příslušné procesy. Nutností je vytvoření základních funkčních stromů příslušných procesů a popsat je na úroveň nutných atributů. Vytvoření modelů procesů do příslušné úrovně (hloubka úrovně se rozlišuje podle potřeb konkrétního procesu a podle specifik příslušného podniku). Provázání jednotlivých procesů s organizačními jednotkami (funkčními místy), příslušnými daty a dokumenty.

Etapa analýzy stávajícího stavu organizace se skládá z několika nezbytných kroků. Mezi ně patří hlavně rekapitulace strategie, tvorba konvencí modelování, definice procesního stromu, definice a vymezení vazeb a interface mezi jednotlivými procesy, vzájemná konsolidace cílů a procesů, popis a namodelování procesů včetně jejich atributů, tj. vytvoření komplexního modelu, analýza komplexního modelu a formulace kritických (slabých) míst v procesech, případně kritických procesů.

Třetí etapa **optimalizace procesů**, tzv. průběhová optimalizace, se provádí v rámci analýzy a popisu stávajícího stavu organizace podniku. V rámci optimalizace procesů podniku se definují varianty cílových procesů. Výchozí bázi definování variant cílových procesů tvoří SWOT analýza a v rámci této analýzy stanovená kritéria pro hodnocení výkonnosti a efektivity dosavadních procesů podniku. Na základě váhového porovnání hodnot kritérií, které přinášejí jednotlivé navržené varianty nových procesů, se provádí výběr nejvhodnější varianty.

Z navržených cílových procesů je poté vypracována odsouhlasená struktura organizace, která se dokumentuje formou organigramu. Rovněž jsou stanovena organizační opatření k zajištění nových cílových procesů.

Jsou-li vytvořeny a definovány cílové procesy a cílová organizační struktura (útvárová) podniku dojde k přechodu ke čtvrté etapě, **definování celé procesní organizace** v rámci podniku. Tato fáze probíhá tak, že se s novou procesní organizací a s důsledky, které z ní vyplývají, seznámí všichni zaměstnanci. Následně se začnou jednotlivé změny implementovat do života podniku. Implementace procesní organizace většinou probíhá v zavádění přijatého a schváleného řešení pro jednotlivé oblasti procesů.

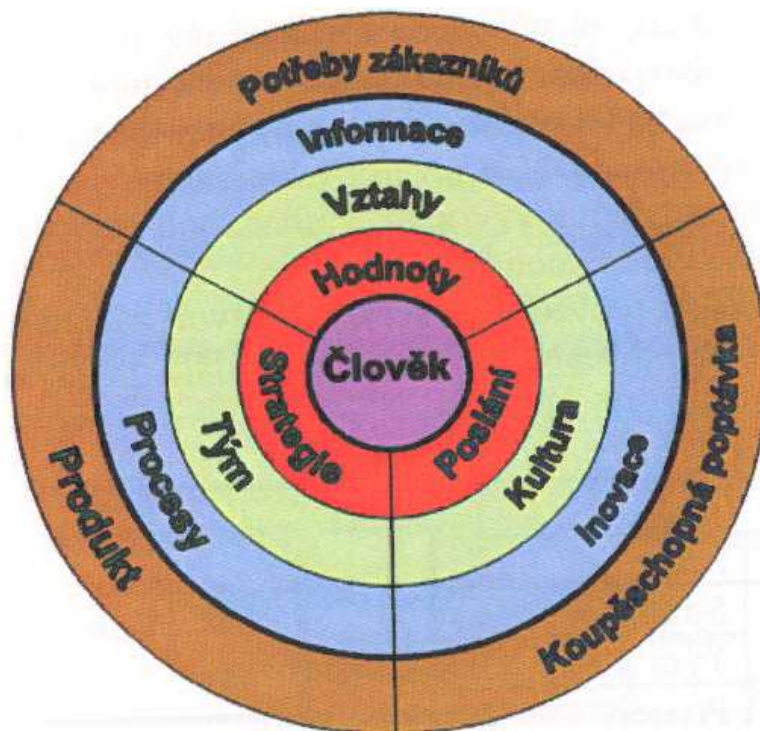
Na etapu definice a implementace procesní struktury bezprostředně navazuje **etapa kontroly a verifikace procesní organizace**, ve které jsou cílové procesy zkoumány se zřetelem na přijaté a předpokládané cíle podniku. Podstatné údaje pro vyhodnocení procesní organizace, její plnění a dosažení přijatých cílů podniku lze získat přímo z IS. Například systémy workflow poskytují vyhodnocení průběžných dob, vytížení kapacit a nákladů na podporované procesy. Z pravidelné kontroly úspěšnosti se iniciují opět opatření k úpravě procesů podniku a příslušných řešení IS. Cílem je kontinuální zlepšování procesů (Continuous Process Improvement).

2.1.6 Model procesního řízení

Procesní management představuje na základě uvedených principů a podstaty jeho zavedení dle metody 3P ucelený komplex činností, prvků a vazeb, které představují nový pohled na řízení podniků.

Autoři publikace Rolínek (2008) se pokusili s využitím myšlenkových map vymezit jeho významné aspekty. Výstupem je model procesního řízení (obrázek 2), který vychází z pojetí procesního řízení jako nového směru řízení podniků a zahrnuje v sobě moderní přístupy managementu.

Obrázek 2 – Model procesního řízení



zdroj: Rolínek (2008)

2.1.7 Klíčové prvky úspěchu

Klíčovými prvky úspěchu firem jsou nejvýznamnější poznání hodnot významných pro zákazníka., vymezení poslání a volba strategie. Poté by měla následovat snaha o vytvoření vztahů a to jak uvnitř tak navenek podniku (využívá se například systém CRM, strategie kooperace apod.). To není možné bez rozvoje a kultivace podnikové kultury a zavedení principů spolupráce prostřednictvím týmů. Pro fungování firem je nezbytnost zjišťování informací a to zejména o konkurenci a požadavcích zákazníků. Na základě těchto informací a s využitím tvůrčího potenciálu lze nalézat inovace a upravit a vylepšovat procesy. Konečným výstupem a smyslem celého systému je na

základě potřeb zákazníků vytvořit takový produkt, který by byli tito ochotni a schopni koupit (Rolínek 2008).

Vytvořený model procesního řízení (obrázek 2) vychází z principu řízení zevnitř ven (neboli nejdříve zvyšují úroveň vnitřního prostředí a poté se snaží o ovlivňování prostředí vnějšího. Uvedený princip je realizován v následujících etapách. V první etapě je nezbytné provést energetizaci vnitřního prostředí podniku. To je možné realizovat postupným zlepšováním jeho relativního stupně komplexnosti, který je odvislý od snižování neuspořádanosti. Ve druhé etapě je nutné nalézt a přijmout určitou ideu posunu a změny stávajících paradigmat, které jsou při řízení podniku uplatňovány. Může se jednat o stanovení nových cílů, volbu strategie apod. Ve třetí etapě následuje provedení akce neboli zavedení nové koncepce. Jedná se o implementaci strategie a následné vyhodnocení pomocí zpětné vazby.

Jednotlivé etapy, které tvoří základní podstatu řízení podniků je však v mnoha aspektech od sebe problematické oddělit, protože hranice mezi nimi nejsou výrazně ostré.

Tabulka 2 – Prvky procesního řízení a jejich vazby

Energetizace	Idea	Akce
Hodnoty	Poslání	Strategie
Vztahy	Kultura	Tým
Informace	Inovace	Procesy
Potřeby zákazníků	Koupěschopná poptávka	Produkt

zdroj: Rolínek (2008)

Prvky procesního řízení (obrázek 2) lze přiřadit k jednotlivým etapám řízení podniku způsobem, který uvádí tabulka 2. To znamená, že když se bude snažit management například o úspěšné vymezení a aplikaci strategie bude nutné určit a pochopit nejdříve hodnoty a ty vyjádřit a vymezit v poslání, pro úspěšné vytvoření týmů bude nutné popsat vztahy a pracovat s podnikovou kulturou jako souborem myšlenek apod.

2.2 Malý a střední podnik

Takto jsou označovány kategorie podniků s nízkým počtem zaměstnanců. Jednotlivé státy a instituce používají pro definici této kategorie různá kritéria – například Evropská unie za hranici považuje 250 zaměstnanců, zatímco v Spojených státech je hranicí 500 zaměstnanců. V odborné literatuře se často využívá zkratka SME (Small and Medium Enterprise) nebo SMB (Small and Medium Business).

2.2.1 Vymezení pojmu Small and Medium Enterprise – SME

Komise Evropského společenství se usnesla na doporučení komise 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků. Tato definice přinesla oproti předešlému doporučení zpřesnění v oblasti počítání počtu zaměstnanců (avšak nezměnily se hranice počtu zaměstnanců) a především v kritériu nezávislosti. Dále přináší nová definice významné navýšení maximálních limitů pro obrat podniku a bilanční sumu.

Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.

Obrázek 3 naznačuje složení kategorie SME. Tato kategorie je složena z podniků, ve kterých je zaměstnáno méně než 250 zaměstnanců a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů eur, nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů eur. Takovýto podnik patří do kategorie středních podniků.

V této kategorii jsou malé podniky definovány jako podniky zaměstnávající méně než padesát zaměstnanců, a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů eur.

Dále jsou v této kategorii definovány mikropodniky, což jsou podniky zaměstnávající méně než deset zaměstnanců a jejichž roční obrat, nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony eur.

Dodržování počtu zaměstnanců je povinné, podnik si ale může vybrat limit obratu nebo bilanční sumy. Nemusí plnit oba limity a může jeden z nich překročit, aniž by ztratil statut SME.

Obrázek 3 – Kritéria pro zařazení podniku mezi SME.

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců: Roční pracovní jednotka	Roční obrat	nebo	Roční bilanční suma
střední	< 250	< 50 mil. €	nebo	< 43 mil. €
malý	< 50	< 10 mil. €	nebo	< 10 mil. €
mikropodnik	< 10	< 2 mil. €	nebo	< 2 mil. €

zdroj: <http://cs.wikipedia.org/>

2.2.2 Význam SME v tržní ekonomice EU

Jak uvádí zpráva Eurostatu, komise EU v posledních letech cílí svou pozornost intenzivněji na SME. Politika SME se zaměřuje na 5 hlavních okruhů: podpora podnikání, usnadnění vstupu na trhy, snížení byrokracie, zlepšení růstového potenciálu

a konkurenceschopnosti, opatření na posílení konzultace a dialogu s organizacemi zastupujícími zájmy SME a s investory.

V pokusu o zlepšení finančního a legislativního prostředí, ve kterém SME podnikají, se komise rozhodla snížit byrokratické postupy a legislativu o 25 % v nově a kvalitněji tvořené legislativě stejně jako prověřováním a hodnocením stávajících zákonů, tak, aby byla vlídnější k SME. Za tímto účelem jmenovala komise EU vyslance pro SME. Vyslanci pracují na dvou úrovních: vně komise jako spojovací články se SME a zastupujícími organizacemi SME a uvnitř komise jako konzultanti a poradci při tvorbě nové SME politiky (most mezi komisí EU a organizacemi SME).

Tyto kroky komise EU podniká, protože si uvědomuje, že SME tvoří páteř ekonomiky EU. V roce 2003 bylo v EU registrováno v nepeněžním soukromém sektoru téměř 18 milionů podniků z toho 91,4 % mikropodniků, 7,3 % malých podniků, 1,1 % středních podniků a jen 0,2 % velkých podniků zaměstnávajících více jak 249 zaměstnanců.

V rámci EU-25 to znamená, že v průměru každý podnik (OKEČ třídy C-I a K) zaměstnává 6,5 zaměstnance a to i přes zahrnutí mamutích nadnárodních společností typu Siemens, Royal Shell, PSA, Nokia. Mikropodniky pak v průměru zaměstnávají 2 zaměstnance a velké podniky více jak 1000 zaměstnanců.

SME zaměstnávají zhruba dvě třetiny zaměstnanců a vytvářejí více jak polovinu přidané hodnoty. Jedná se o průměr za celou EU-25. Velké rozdíly jsou mezi jednotlivými státy. Jestliže tedy například v Itálii zaměstnávají mikropodniky téměř polovinu zaměstnanců, pak ve Velké Británii a na Slovensku zhruba polovina zaměstnanců pracuje pro velké podniky. Obdobně lze rozdíly sledovat i mezi jednotlivými odvětvovými kategoriemi. V kategoriích výroba transportních prostředků a zařízení a výroba a rozvod elektřiny, plynu a tepelné energie zaměstnávají velké podniky téměř 80 % zaměstnanců

(mikropodniky zhruba 3%), ale v kategoriích maloobchod a ubytování a stravování je vytvořeno skoro 50 % pracovních pozic v mikropodnicích.

2.3 Procesní mapa

Základem metodologie procesního managementu je orientace na co nejefektivnější fungování procesů. Ty představují, jak již bylo uvedeno, soubor činností, které jsou logicky oddělitelné, vzájemně propojené a transformují vstupy na požadované výstupy.

Samotnou účinnost procesů měří Rolínek (2008) „*souborem ukazatelů zohledňujících úroveň konečné hodnoty, která je poskytována zákazníkovi*“. Truneček (2004) uvádí, že „*tuto hodnotovou metriku nelze sice použít obecně pro všechny procesy, jedná se však zpravidla o výběr z následujících čtyř skupin ukazatelů*“:

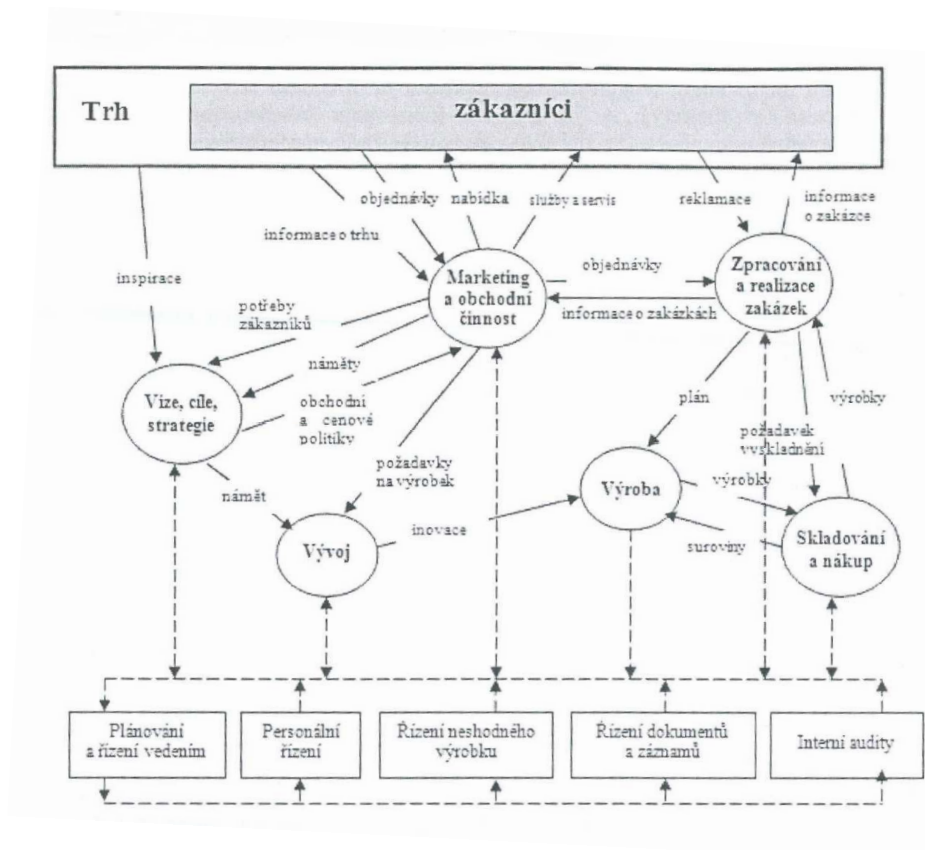
- *zákazníkem vnímaná kvalita*
- *poskytované služby zákazníkům*
- *náklady*
- *časové parametry dodávky*

Tyto hodnotové metriky jsou důležité zejména pro řízení, kontrolování a následné zlepšování procesů.“

Významnou součástí zavádění procesního řízení, které se odlišuje od ostatních přístupů k managementu je využití procesní analýzy, enterprise modelu a zejména potom procesních map.

Procesní mapy slouží k zaznamenávání procesů, a to jak výrobních tak řídicích, které v podniku probíhají. Hlavními požadavky při znázornění jejich průběhu je jednoduchost a úplnost. Pro grafické znázornění a záznam lze využít celou řadu nástrojů, které tvoří v řadě případů i ucelené systémy modelování procesů, jako je například ARIS, ProcessGuide nebo Power Designer. Vlastní popis procesů a jejich členění od obecného k detailnímu lze provést dle principů procesní analýzy. Obrázek 4 znázorňuje procesní mapy nulté úrovně vybraného podniku. Jedná se o popis stávajícího stavu. V podniku je zavedena funkční organizační struktura a jsou využívány základní prvky funkčního managementu. Z tohoto pohledu dochází k problematickému zajištění některých procesů.

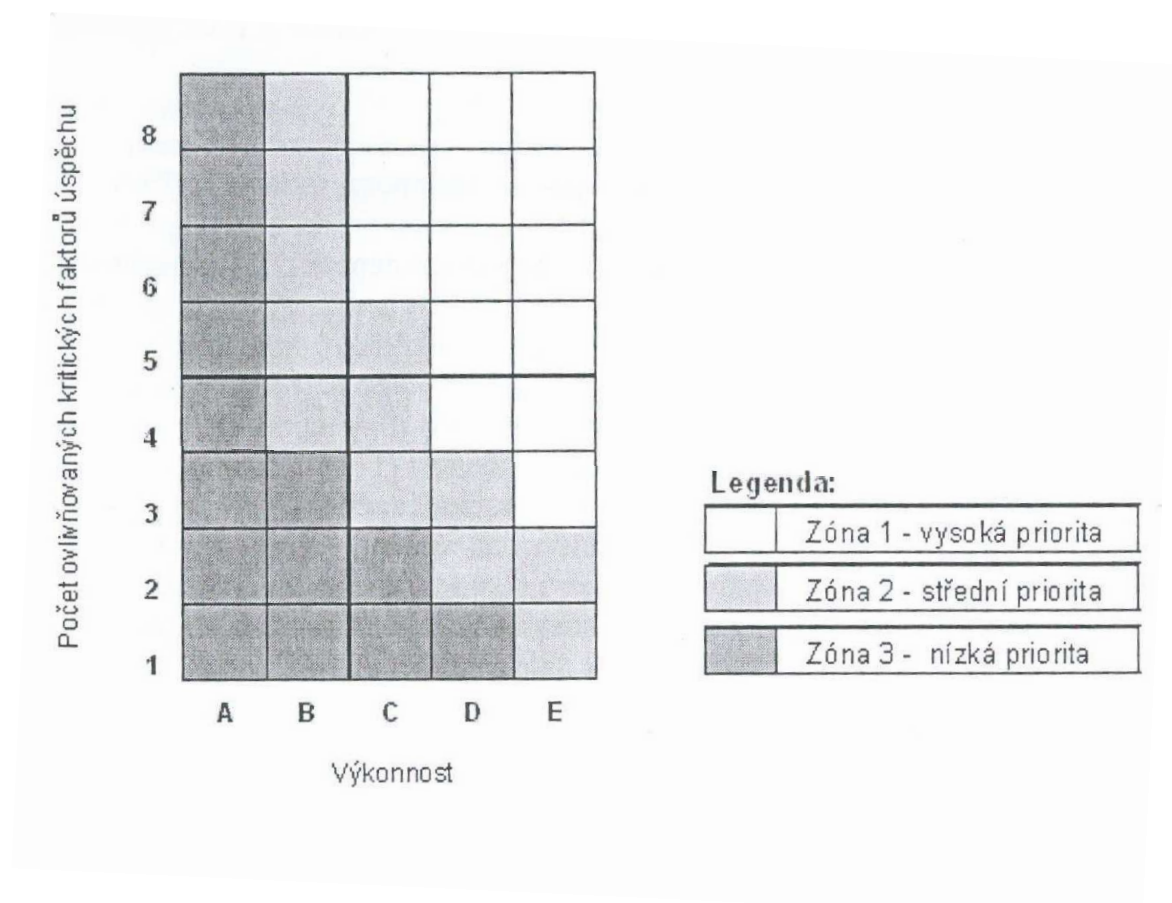
Obrázek 4 – Procesní mapa



zdroj: Truneček 2003

Výstupem je poté zaznamenávání procesů do mapy priorit. V ní se nacházejí procesy v zónách a to s vysokou, střední a nízkou prioritou. V nejdůležitější zóně s vysokou prioritou jsou procesy, které mají nízkou výkonnost a přitom ovlivňují významný počet kritických faktorů úspěchu. Čím mají procesy větší prioritu, tím vzrůstá nutnost jejich přeprojektování, které je prováděno s cílem naplnit poslání podniku.

Obrázek 5 – Stanovení priorit procesů



zdroj: Truneček 2003

Pro sestavení procesní mapy je nutné posoudit výkonnost každého procesu samostatně. K tomu slouží ve většině případů klasifikace procesů podle jejich výkonnosti, při které jednotlivé procesy zařazujeme do tříd: A – vynikající výkonnost, B – dobrá výkonnost, C – ucházející výkonnost, D – neodpovídající výkonnost a E – špatná výkonnost. Kromě výkonnosti se ještě hodnotí počet procesem ovlivňovaných klíčových faktorů úspěchu. Klíčové faktory úspěchu lze zjistit například pomocí SWOT analýzy. Jsou jimi často nízká prodejní cena, vysoká úroveň spokojenosti zákazníků, vynikající vztahy s dodavateli apod.

V rámci přeprojektování jsou aplikovány základní principy procesního řízení, doporučení pro tvorbu procesů a metody zdokonalování procesů. K doporučením patří mimo jiné minimalizace lidí zapojených do procesu, zákazníci procesu by měli realizovat jeho značnou část, zapojení externích dodavatelů do procesu.

2.4 Strategie

Jednou z velmi důležitých věcí pro zavedení procesního managementu je podle Rolínka (2008) stanovení podnikové strategie. *„Strategii je možné chápat jako plánovaný manévr nebo model chování organizace ve vztahu k jeho historickému vývoji nebo jako pozici vyzdvihující význam výrobků dodávaných na specifický trh a konečně jako charakter organizace.“*

Proces navržení, výběru, implementace a následné hodnocení úspěšnosti strategie je řešen s využitím metod a přístupů strategického řízení, které je možné vysvětlit jako *„proces určení dlouhodobých cílů a záměrů, přizpůsobení se podmínkám prostředí a alokace zdrojů organizace ve vztahu ke stanoveným cílům.“*

(Davenport 1993)

Jiným možným chápáním je „*zaměření na rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníkem.*“

(Hron, J. 2000)

Strategické řízení je tedy vrcholovým řízením rozvoje podniku jako celku v delším časovém horizontu. Z řady vyvinutých modelů, ukazujících podstatu popisovaného procesu strategického řízení, je možné použít integrovaný model strategického řízení.

Integrovaný model strategického řízení je jedním z mnoha přístupů, ukazujících princip celého procesu volby strategie. Jeho předností a výhodou je oproti ostatním to, že poskytuje pohled na proces jako souběh jednotlivých činností a nikoli jen popis postupných kroků, jak je to typické pro tradicionalistické směry.

Podstatu modelu lze vyjádřit pomocí složek. K těm patří následující.

- Definování předmětu činnosti
- Stanovení strategických a výkonových cílů
- Formulace strategie
- Zavádění a realizace zvolené strategie
- Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření

2.5 Poslání podniku

Ke strategii podniku neodmyslitelně patří poslání celé společnosti. Poslání podniku by mělo odpovídat na otázky. Kdo jsme? Co děláme? Kam směřujeme? Poslání podniku jasně vymezuje účel a smysl existence podniku. V obecné míře je to vize a mise podniku, v konkrétnějším vyjádření pak záměr a cíle.

Vize vyjadřuje to, čím by měl podnik být. Je zaměřena do budoucnosti a představuje určité aspirace. Mise je zformulovaná a napsaná vize. Při konkretizování mise si můžeme klást otázky, které nás ke konečné misi dovedou. Mezi tyto otázky patří.

- Jaký je základní smysl našeho bytí?
- Jaké závazky máme vůči různým zájmovým skupinám?
- Jaký důraz budeme klást na uspokojování potřeb různých zájmových skupin?
- Co je jedinečného na našem podniku?
- Co se asi na našem podniku změní v průběhu budoucích 3-5 let?
- Kdo je našim hlavním zákazníkem, jaký je náš klíčový segment?

Poslání se mohou lišit v délce, obsahu formátu a přesnosti. Efektivně formulované poslání podniku musí splňovat 4 podmínky.

1. *Tržní orientace.* Jedná se o vymezení podniku ve vztahu k trhu, na kterém působí nebo ve vztahu ke skupinám zákazníků, kterým slouží.
2. *Realizovatelnost.* Je nutné optimálně vymezit předmět činnosti, který podniku umožňuje růst, ale nedostane podnik za hranici jeho vývojových možností.

3. *Motivace. Jedna z nejdůležitějších podmínek. Motivace zesiluje pocit zaměstnanců, že jejich úsilí je významné a přispívá k blahobytu společnosti.*
4. *Specifikace. Je vyjádřením hodnotového systému podniku, vztahu k zákazníkům, dodavatelům, distributorům, konkurentům.*

Rolínek (2008)

Existuje i řada dalších znaků dobrého a špatného poslání. K dobrým znakům patří návaznost poslání na strategii. Poslání není v podniku jednorázovým projektem, ale trvalou záležitostí, podle které se řídí všichni zaměstnanci. Stalí zaměstnanci jsou schopni říci, co pro ně poslání osobně znamená. Management je nucen s posláním neustále pracovat, protože zajišťuje vazbu na veškeré zaměstnance včetně motivace a komunikace. Naopak znakem špatného poslání často bývá fakt, že poslání je jen sepsáno, ale nikdo ve společnosti se jím neřídí. Častým problémem je také rozpor mezi tím, co je stanoveno v posláním a každodenní praxí. Často také management společnosti stanovuje poslání podniku jen pro utěšení zájmových skupin společnosti.

Hlavními důvody pro formulaci poslání je získat zákazníky, kteří dávají existenci podniku. Dobře formulované poslání vyjadřuje užitek, který firma zákazníkům nabízí. Poslání je také důležité pro sjednocení úsilí zaměstnanců, aby byly snáze dosaženy podnikové cíle. Správně vymezené poslání je prakticky nezbytné zejména pro podniky s decentralizovaným systémem řízení. To by mělo být typické pro procesně řízené organizace.

3 Metodika práce

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjistit a analyzovat hlavní a podpůrné procesy ve společnosti Ekotherma, která je mikro podnikem do 5 zaměstnanců. Dále navrhnout změny a pokusit se aplikovat procesní řízení do společnosti tak, aby se zlepšila konkurenceschopnost a zvýšila se přidaná hodnota pro zákazníka. Dílčím cílem byla analýza stylu vedení s případným návrhem změny ve zvycích jednatele či zaměstnanců k vytvoření lepších podmínek pro vykonávání povolání.

Jedním z hlavních metodických postupů při zpracování této bakalářské práce bylo studium literatury, která je vypsána v seznamu použité literatury. Studium bylo základním předpokladem pro objektivní posouzení a nastínění dané problematiky. Přednostně byli vybíráni přední odborníci v oblasti procesního řízení a reengineeringu. Na základě studia odborná literatury byly vymezeny a definovány základní pojmy a metody procesního řízení a mikro firem. Dalším metodickým postupem byly procesní mapy, ze kterých je ihned jasné, které procesy jsou pro společnost ty hlavní. Dále SWOT analýza společnosti, která je pro sestavení procesní mapy nezbytná. Ukáže společnosti, v čem jsou její silné a slabé stránky a také příležitosti a ohrožení na trhu. Ve sběru informací jsem také využil řízené rozhovory s managementem společnosti, ze kterých jsem se dozvěděl vše potřebné o společnosti Ekotherma CZ s.r.o.

Důležitým zdrojem informací byla pro autora přítomnost v provozních situacích ve společnosti Ekotherma CZ s.r.o. Díky tomu mohl autor poznat praktické informace pro svou práci.

V teoretické části bylo nastíněno procesní řízení od základů až po nejaktuálnější reengineering. Také zde byl popsán postup implementace do společnosti od různých

autorů. V praktické části bakalářské práce byly získané vědomosti využity a aplikovány přímo do praxe podniku.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost Ekotherma CZ s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku 20. května 2003. Sídlem firmy byl zvolen areál, ve kterém se koncentruje větší množství firem. Tento areál se nachází v Hraniční ulici v Českých Budějovicích. Prostory byly důkladně vybírány. Velký důraz byl kladen na příjezdové cesty. Areál v Hraniční ulici je dopravně velmi dobře dosažitelný i pro kamionovou dopravu, která je pro firmu velice důležitá. Velké množství dodávek je realizováno kamionovou dopravou a tak bylo nutné vybrat sídlo firmy tak, aby s nákladními automobily nebyl žádný problém. Vybraný areál je v tomto ohledu bezproblémový. Příjezdové cesty do areálu jsou navrhované pro těžkou a rozměrnou nákladní dopravu. Před společností se nachází parkoviště pro nákladní dopravu. V tomto ohledu je areál v Hraniční ulici nejlepší.

Dalším kritériem výběru sídla společnosti byli skladové prostory oddělené od kancelářských. Z rozhovorů se společníky firmy jsem se dozvěděl, že v tomto ohledu byli lepší jiné prostory. Majitel objektu proto provedl rekonstrukci prostor tak, že oddělil kanceláře od skladů a tak i v tomto kritériu prošel objekt v Hraniční ulici. Tento objekt vyhovoval ve všech dalších kritériích a tak nic nebránilo ve startu společnosti na této adrese. Sídlem společnosti je tedy Hraniční 8, České Budějovice.

Právní formou podnikání byla zvolena společnost s ručením omezeným. Jedním z hlavních důvodů zvolení s.r.o. byli nízké vklady do základního kapitálu. Pro společnost s ručením omezeným je přínosné i nízké riziko ručení. V případě jakékoliv nenadálé situace společnost ručí jen do výše svého majetku a společníci do výše svých vkladů. Vzhledem k nízkým zkušenostem a bez jakéhokoliv manažerského či obchodního vzdělání společníků je tato forma podnikání více než příhodná.

Společnost založili 4 společníci se splaceným vkladem 50 000 Kč. Základní kapitál je tedy ve výši 200 000 Kč. Každý ze společníků disponuje 25% podílem na rozhodování ve společnosti. Statutárním orgánem ve společnosti byl zvolen Jaroslav Vajgel. Stal se jediným jednatelem společnosti. Za společnost jedná a podepisuje samostatně. Podepisování za společnost se děje tak, že k napsané, otištěné nebo jinak zobrazené obchodní firmě připojí jednatel svůj podpis.

Podle výpisu z obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Českých Budějovicích je předmětem podnikání společnosti zprostředkování služeb, maloobchod smíšeným zbožím, velkoobchod a zprostředkování obchodu. V praxi je společnost orientována na nákup a prodej spojovacího materiálu. Firma provozuje maloobchod a velkoobchod se širokým sortimentem šroubů, matic, hřebíků apod. Poskytuje veškeré informace o prodávaném sortimentu i způsobu použití, které jsou pro daný produkt nejlepší. Samozřejmostí je rozvoz nakoupeného zboží odběratelům po Českých Budějovicích. Ke vzdálenějším zákazníkům se zboží dopravuje zasilatelskou službou nebo se doprava řeší individuálně. Zákazníky obslouží vyškolený personál, který detailně zná produktovou řadu a problematiku použití daného produktu. Objednávky si mohou zákazníci podat osobně na sídle společnosti nebo poslat na firemní e-mail, popřípadě zboží objednat telefonicky.

4.2 Vedení společnosti

Způsob vedení společnosti je zaměřený na výkonnost práce, která je v daný okamžik nejdůležitější. Plánování v této společnosti je na velmi nízké úrovni, prakticky neexistuje. Vždy se provádí věci, které jsou bezprostředně nutné dokončit. Z důvodů žádného manažerského či obchodního vzdělání jednatele je společnost řízena bez jakékoliv strategie a plánu. Velmi často se také stává, že jednatel radši práci vykoná

sám, než by vysvětlil zaměstnancům, co po nich vyžaduje. V této společnosti se nedá s určitostí stanovit, jakým stylem vedení se zde řídí, je to směsice funkčního managementu s laickým vedením společnosti. Vedení je silně intuitivní. Jednatel vede společnost tak, jak si myslí, že je to nejlepší. Své rozhodování nemá podložené prakticky ničím. Neprovádí se zde žádné analýzy prostředí jak vnějšího, tak vnitřního. Nesledují se finanční ukazatele společnosti, protože jednoduše nejsou k dispozici. Nic podobného neexistuje. Prakticky se společnost vede od měsíce k měsíci s tím, že snad nějak poplatí, co mají. Z části je toto způsobeno tím, že se jedná o mikro firmu se skoro nulovými peněžními prostředky na různé analýzy či marketingové akce. Velký vliv v tomto problému také hraje vzdělání jednatele. Jednatel neprošel žádným odborným obchodním vzděláním a tak není schopen si tyto analýzy vypracovat sám. V případě, že by takové analýzy potřeboval, musí se obrátit na externí společnost, aby mu analýzy vypracovala. V tuto chvíli se ale opět dostáváme k otázce finančních prostředků, kterými společnost skutečně nedisponuje. V porovnání s jinými mikro firmami je ale toto vedení zcela nedostačující. Fakt, že firma přežívá, podporuje jenom schopnost jednatele zboží koupit za velmi výhodných podmínek u sjednaných dodavatelů a prodat ho s celkem vysokou marží. Hlavním hnacím motorem je tedy jednatel, který je schopen svými prodeji udržet společnost hospodářsky stabilní.

4.3 Plánování a strategie

Plánování zde prakticky neprobíhá, žádné dlouhodobé plány neexistují. Po rozhovorech s jednatelem jsem se dozvěděl, že má plán společnosti vymyšlen tak, aby se vydělalo co nejvíce peněz, styl a cestu k tomuto cíli, už ale nenaplánoval. To odkazuje na minimální obchodní vzdělání jednatele. Strategie podniku je zcela zaměřena na co největší zisk. Cesty k maximalizaci zisku opět chybí. Je proto zcela nemyslitelné toto nazývat strategií podniku.

4.4 Konkurence

Společnost zná svou konkurenci jen z doslechu, žádné analýzy konkurence neproběhly a ani nejsou v plánu. Firma neví o síle ani plánech konkurenčních podniků do budoucna. Kroky konkurence prakticky nejsou sledovány. Je velmi obtížné prosadit se proti soupeři, když nevím v čem mohu být jako společnost lepší. Nicméně my bylo vyjmenováno několik firem v Jihočeském kraji, které se pohybují ve stejném oboru jako společnost Ekotherma. Jako zřejmě nejsilnějšího konkurenta v boji o trh, uvedl jednatel společnost Feron. Jak už sám název napovídá, jedná se o společnost zabývající se prodejem hutního materiálu. Tato společnost se prodejem spojovacího materiálu zabývá jen okrajově, ale v zádech má velice silné jméno, které k prodejm napomáhají. Se společností Feron se firma Ekotherma nemůže rovnat prakticky v žádném měřítku. Společnost Feron je nesrovnatelně větší, a disponuje úměrně většími prostředky ke stanovení ceny a služeb. Dalším konkurentem je společnost Fabory s.r.o. Společnost Fabory je celosvětovým prodejcem spojovacího materiálu. Provozuje pobočky prakticky po celém světě. V porovnání s pobočkou v Českých Budějovicích si společnost Ekotherma nevede nijak špatně. Výsledky prodejm v obou firmách vyznívá jasně pro společnost Ekotherma. S největší pravděpodobností vyznívá pro firmu Ekotherma to, že je specialistou v oboru a nezabývá se prakticky ničím navíc. V tomto měřítku dokáže prorazit mezi větší společnosti.

Jedním z dalších jmenovaných konkurentů byla společnost Princ s.r.o. s pobočkami po celém Jihočeském kraji. Tuto firmu jsem jednu chvíli sledoval, ale poté prodělala určitou fůzi se společností Hygotrend společnost Princ jako taková se vytratila z trhu se spojovacím materiálem. Myslím, že pro porovnání se společností Ekotherma by byla nejlepší.

Co se týká konkurence v odvětví, má to Ekotherma velice těžké. Nemá zázemí ani schopnosti a dovednosti na to, aby čelila se ctí velkým společnostem. Také není schopná dodávat do velkých firem typu Bosch nebo Motor Jikov. Ale jestliže něco velkým firmám na trhu uteče, je zde dost velká šance, že se toho společnost Ekotherma ujme a svou kvalitou rozhodně nezklame. Myslím si, že v porovnání se stejně velikými konkurenčními společnostmi je na velmi slušné pozici a z toho může těžit. Velmi důležité je si pozici na trhu hlídat a také sledovat kroky konkurence. Částečně se tím může odvodit směr trhu a tím pádem můžeme zareagovat na nedostatky, které je třeba odstranit.

4.5 Informační systém

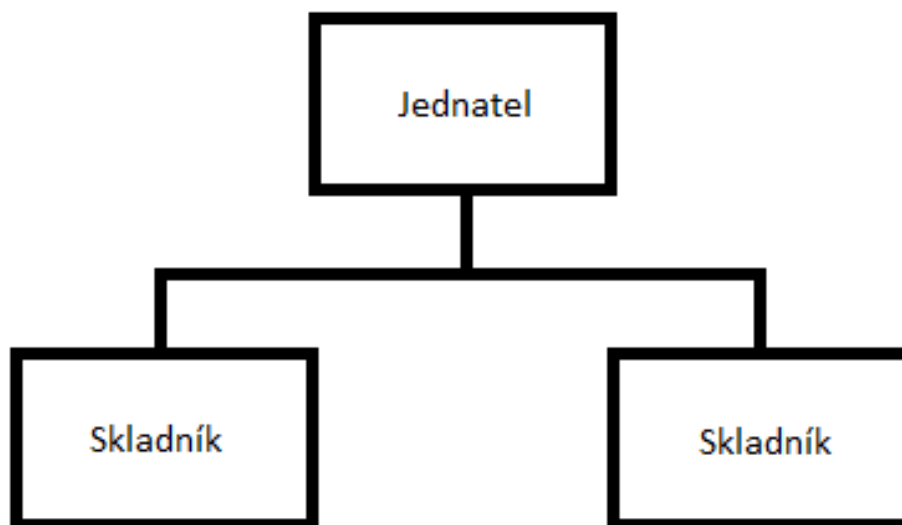
Společnost Ekotherma je prakticky od svého založení stejná. Neproběhli zde žádné změny, kromě zmenšení skladových prostor z úsporných důvodů v roce 2008. Tato nulová flexibilita se projevuje nepřístupností k jakýmkoliv změnám. Informační systém, který zde byl nainstalován, je z roku 1999 a už z data vydání je jasné, že zcela neodpovídá dnešním požadavkům. Tento systém sleduje skladové pohyby a upozorňuje na kritické množství daného produktu. Jinou funkci informační systém nemá. Neupozorní na prakticky na nic, poznámky a sledování cenového vývoje produktu zde nepřichází v úvahu. Jako informační systém pro předávání pokynů k práci a přijatých objednávek fungovala velká nástěnka. Tento systém by byl celkem vhodný, kdyby byl dobře zorganizovaný. Při mé návštěvě jsem v nepřehledném množství našel objednávku z roku 2007. Nástěnka tedy plnila spíše roli pro odkládání papírů než informační panel pro snadný přístup ke všemu potřebnému. Proto si myslím, že základem všeho je zaktualizovat informační systém, kde bude možné sledovat veškerý vývoj cen, původu i dobu skladování daného zboží. Poté zefektivnit systém nástěnky, který při dobré organizaci může velice dobře posloužit jako informační panel.

4.6 Organizační struktura

Ve společnosti Ekotherma jsou dohromady tři zaměstnanci. Jednatel, který je zároveň odpovědným vedoucím společnosti a dva skladníci. Ve společnosti pracují všichni tři od založení. Skladníci vykonávají práce ve skladu, které jsou nařízeny jednatelem. Poté, v době nepřítomnosti jednatele, zajišťují fakturaci a celkový chod společnosti co se týká obchodní stránky. Zajišťují posílání cenových nabídek na zaslané poptávky na prodejnu. Od přijímání dodávek přes uskladnění zboží po prodej zboží a následnou fakturaci téměř vše. O společnosti vědí dost na to, aby byli schopni zaskočit v neodkladných věcech i za jednatele společnosti. Absence jednatele nesmí trvat delší dobu, potom zde vzniká riziko nedobrého obchodního výsledku. Zaměstnanci nemají obchodní vystupování ani vlohly uzavírat výhodné obchodní vztahy. Uzavírání prodeje je tedy plně v kompetenci jednatele společnosti

Organizační struktura společnosti je tedy jednoduše odvoditelná. Na obrázku 6 je znázorněna. Můžeme zde vidět jasný vztah podřízenosti zaměstnanců vůči jednatele. Zaměstnanci jsou pověřováni k vykonávání práce jednatelem, který je za společnost zodpovědný. Jednatel stanovuje pracovní vytížení pro podřízené zaměstnance. Určuje jim, co, kdy a kde mají dělat. Jestliže jim jednatel nepřidělí práci, pak ji sami nevyhledávají a tak jsou nevytížení a zbytečně posedávají ve skladu nebo v kanceláři.

Obrázek 6 – Organizační struktura



Zdroj: Vlastní šetření

4.7 Komunikace

Důležitým faktorem v provozu společnosti je komunikace. V mikro firmách je tento vztah velmi důležitý. Panují zde jiné vztahy než ve velkých společnostech, Zde jsou vztahy více osobní, probírají se veškeré věci od rodiny až po nejsložitější osobní problémy. Tyto vztahy mohou firmě přinést dobré pracovní nasazení, když vše funguje jak má. Problém přichází, jestliže se zaměstnanci nepohodnou. Problémem může být takřka cokoliv. Nastává jev „ponorková nemoc“. Při tomto problému se z tak malé firmy jako je Ekotherma stává celkem nepříjemné místo pro výkon povolání. Z neshody zaměstnanců se může stát i neřešitelný rébus, který musí skončit propuštěním jednoho ze zaměstnanců, nebo dokonce obou.

Pro společnost Ekotherma CZ s.r.o. platí první popisovaný případ. Ve společnosti vládou dobré mezilidské vztahy a tak je tu i komunikace na dobré úrovni. Předávání

informací probíhá spíše slovně než v tištěné podobě. Prakticky veškeré informace si zaměstnanci řeknou mezi sebou. Nic není podloženo tištěnou zprávou a vzniká tak problém pro jednatele s kontrolou a odpovědností za vykonanou práci.

4.8 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k poznání silných a slabých stránek společnosti a také ke stanovení příležitostí a ohrožení firmy.

Mezi **silné stránky** společnosti Ekotherma rozhodně patří specializace v oboru, Společnost nabízí širokou produktovou řadu spojovacího materiálu, ale do jiných oborů se nepouští. Tato specializace je výraznou konkurenční výhodou, jestliže prodává společnost jenom spojovací materiál, zaměstnanec je schopný se produktovou řadu naučit a stává se specialistou. Při prodeji tak může odběrateli doporučit produkt, který je pro něj nejlepší a také mu vysvětlit, jak produkt používat.

Velmi silnou stránkou společnosti je také fakt, že po dvou až třech velkých firmách se spojovacím materiálem je hned za nimi společnost Ekotherma. Postavení na trhu je tedy spíše dobré a s tímto faktem se dá pracovat.

Slabé stránky se vždy obtížně hledají, protože se je majitelé a odpovědné osoby snaží skrývat. Přesto ve společnosti slabé stránky jsou. Jednou z největších je absence kvalitního informačního systému. Bez moderního systému je společnost prakticky poloviční ve výkonu proti konkurenci.

Další slabou stránkou je nemožnost dodávat do větších společností. Firma nedisponuje kapacitou na dodávání do velkých společností, které by zajistili odbyt společnosti Ekotherma. V případě nedodání zboží včas zde hrozí velké smluvní pokuty, které si společnost nemůže dovolit. Proto není prioritním dodavatelem v žádné z těchto firem.

Slabou stránkou je podle mého i styl vedení, nejednoznačně stanovená strategie a prakticky žádné plány do budoucna přispívají k nejistotě v celkovém podnikání. Zde je nutné stanovit jasnou strategii podniku, stanovit cíle a také cestu k nim.

Mezi velké **příležitosti** bych zařadil postavení na trhu hned za velkými společnostmi, které v současné době není možné přeskočit. Cokoliv velké společnosti nepokryjí, prakticky spadá do prodeje Ekotherm. Také lidé, kteří nenakupují značné množství zboží, raději půjdou do společnosti Ekotherma a zde si v klidu své zboží zakoupí a ještě se jim dostane rady jak produkt správně použít. Tuto mezeru na trhu bych označil jako za největší příležitost.

Další příležitostí je množství malých firem většinou pracujících se dřevem. V Jihočeském kraji je takových společností velké množství. V oblasti, kde má nábytkářství tradici, je obchod se spojovacím materiálem skoro nutností. Přesto je zde mezera, kterou je třeba využít. Stejně je to i v zemědělství. Jihočeský kraj je krajem zemědělství. Zemědělná družstva jsou prakticky v každé větší vesnici. I zde vzniká velký potenciál pro prodej zboží.

Největším **ohrožením** jsou velké firmy pokrývající celou republiku. Tyto společnosti by se mohli dále rozvíjet směrem k menším odběratelům a tak sebrat jakoukoliv možnost výděleku. Proto je nutné sledovat kroky konkurence. Přes velké firmy by se společnost

Ekotherma asi jen těžko prosazovala na výsluní trhu. Proto je nutné, aby si hlídala svůj okruh potenciálních odběratelů a snažila si upevnit místo na trhu.

Další ohrožení může společnost způsobit jen sama sobě. Neurčité vedení odnikud nikam je krátkozraké a trochu mi je záhadou jak je možné, že tato společnost přežívá už osmým rokem. Zde je opravdu nutné stanovit styl vedení. Vypsát strategii a plány na její realizaci. Těchto plánů se striktně držet a podle nich upravit chod společnosti.

Výsledky SWOT analýzy mi ukázali, že společnost má dostačující množství příležitostí na trhu. Zde je nutné zpracovat na marketingové strategii a dát o společnosti vědět. Je nutné využít mezer na trhu mezi velkým společnostmi a obsadit výhodnou pozici. Aktivním marketingem se připomenout odběratelům stávajícím, ale také novým potenciálním zákazníkům.

Na druhou stranu je ve společnosti dost slabých stránek a s tím i souvisejících ohrožení. Největším nedostatkem je neurčitost vedení. Jak již bylo popsáno výše, to že je společnost vedena bez plánů a strategií, je nevhodné už pro samotnou organizaci. Projevuje se to například v nevědomosti zaměstnanců, co mají dělat. Nebo když je něco potřeba udělat trvá někdy až moc dlouho než pochopí, proč se to všechno vykonává. Stanovením jasné strategie a plánů by vše odpadlo. I zaměstnanci by se mohli ztotožnit s novým směrem podniku.

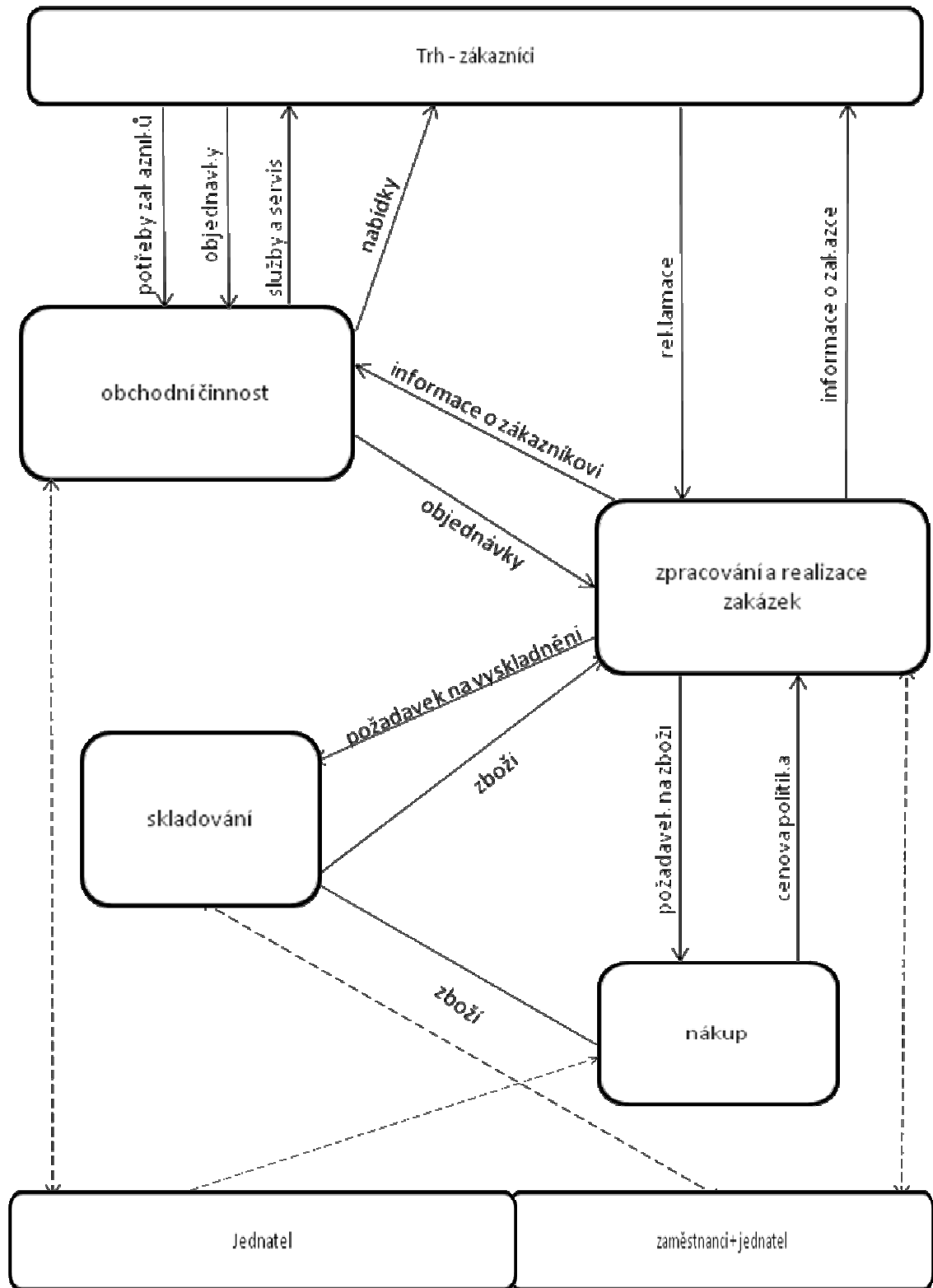
4.9 Procesy společnosti Ekotherma

Rozlišení na hlavní a podpůrné procesy ve společnosti není jednoduchá záležitost. Ve společnosti nevládne jasný systém řízení a tak není jednoduché ani stanovit jasné a

pravidelné procesy, přesto jsem stanovil současné hlavní a pomocné procesy. V první procesní mapě jsou vyznačené hlavní procesy ve společnosti. K nim jsou připojeny pomocné procesy, které napomáhají v realizaci hlavních procesů. Tím vzniká přidaná hodnota pro zákazníka, který je schopen a ochoten zboží kupovat.

Veškeré poznané procesy jsem zpracoval do procesní mapy, která je odrazovým můstkem pro další vývoj společnosti k větší přidané hodnotě jak pro zákazníka, tak i pro celou společnost. Na schématu 1 je znázorněna procesní mapa společnosti. Jsou viditelné hlavní procesy – oválné a procesy podpůrné, které jsou znázorněny šipkou od původce procesu. Čárkovanou čarou jsou spojeny procesy s jejich vlastníky. Vlastníkem procesu je osoba nebo uskupení osob, které proces vykonává.

Schéma 1 - Procesní mapa



Zdroj: Vlastní šetření.

4.9.1 Obchodní činnost

Prvním hlavním procesem je proces obchodní činnosti. Obchodní činnost je prováděna výhradně jednatelem společnosti. Jednatel uzavírá obchodní vztahy s odběrateli i dodavateli. Jedná s potenciálními zákazníky a zastává veškeré věci kolem této činnosti. Podpůrnými procesy obchodní činnosti jsou informace o trhu, zajišťování objednávek, vypracovávání nabídek pro odběratele a celkové služby a servis pro zákazníky. To všechno vypracovává jednatel sám. Dále se k tomuto procesu připojuje předávání objednávek ke zpracování a zjišťování informací o zakázkách. Při absenci jednatele se tyto procesy prakticky nehýbou, zaměstnanci jsou sice pověřeni udržováním tohoto procesu v chodu, ale nic je nenutí k tomu, aby tuto práci vykonávali. Po návratu jednatele společnosti se provádí velmi povrchová kontrola, která nevykáže žádné postihy za nevykázanou činnost. Proto není zaměstnanec výkonným v tomto procesu. Celý tento proces je nejhlavnějším procesem celé společnosti, jestliže nebude obchodní činnost vykonávána, společnost přestává fungovat a plnit své závazky. To znamená jediné krach celé společnosti. Nicméně na tento proces navazují další hlavní procesy

4.9.2 Zpracování a realizace zakázek

Tento proces začíná předáním objednávky od vykonavatele procesu obchodní činnosti, tedy od jednatele. Tento proces má na obchodní činnost přímou návaznost, bez obchodní činnosti by zpracování zakázek neexistovalo a nemohlo by být vykonáváno. A zároveň bez zpracování a realizace zakázek by nemohla probíhat obchodní činnost. Proces zpracování a realizace zakázek je prováděn jak jednatelem, tak zaměstnanci společnosti. Tento proces je velice důležitý vzhledem k zákazníkovi. Časově i kvalitativně je tento proces dobře měřitelný. Jestliže budeme sledovat tento proces z časového hlediska je jasné, že zpracování a realizace zakázky se bude zlepšovat, pokud se čas potřebný na tento proces bude zkracovat. V praxi to znamená jediné to, že pokud se čas, který společnost potřebuje na vyřízení zakázky, bude zkracovat, tak pro

zákazníka vzniká větší přidaná hodnota. Jestliže zákazník nebude muset čekat na svou objednávku nepřipustnou dobu, vrátí se do prodejny a zakoupí si zboží opakovaně. To je cíl společnosti. Pokud budeme na tento proces nahlížet z pohledu kvalitativního pak je měřítko opět jednoduché. Úspěšnost procesu se bude měřit s počtem reklamací zakázek. Čím menší počet reklamovaných zakázek, tím úspěšněji je proces vykonán. Pomocnými procesy jsou reklamace a informace o zakázkách, které společnosti poskytují zákazníci uvnitř trhu. Proces zpracování a realizace zakázek poskytuje další pomocné procesy ke skladování a nákupu zboží. Vyžaduje vyskladnění materiálu a částečně také určuje cenovou politiku společnosti Ekotherma.

4.9.3 Nákup

Nákup zboží je jedním z hlavních procesů společnosti. Určuje cenovou politiku celého podniku, úspěšnost v tomto ohledu je daná tím, jak se povede dobře nakoupit zboží. Pokud zboží společnost nakoupí za výhodných podmínek, může toto zboží i výhodně prodat a tím pádem získává zákazníky. V tomto případě je proces nákupu úspěšný. V opačném případě je proces neúspěšný a společnost ztrácí na prosperitě. Částečně je tento proces ovlivněn také požadavkem na zboží z procesu zpracování a realizace zakázek. Jestliže nebude vydán žádný požadavek na zboží, nevyplatí se společnosti nakupovat zboží na sklad a proces neprobíhá. Proces nákupu je prováděn pouze jednatelem společnosti, který je schopný si sjednat nákup zboží za výhodných podmínek. Tím může pro společnost sjednat i více prodejů a tím vzniká společnosti větší obrát.

4.9.4 Skladování

Proces skladování je závislý na nákupu zboží. Pokud se nenakupuje zboží, nevzniká předmět skladování. Pokud je potřeba skladovat určité zboží, které je pravidelně prodáváno, hraje skladování důležitou roli. Po nákupu se zboží uskládá s úmyslem pozdějšího prodeje. Jestliže přijde objednávka na uskladněné zboží, přichází z procesu zpracování a realizace požadavek na vyskladnění zboží a tím se zakládá obchodní činnost. Tento proces vykonávají jak zaměstnanci, tak i jednatel společnosti.

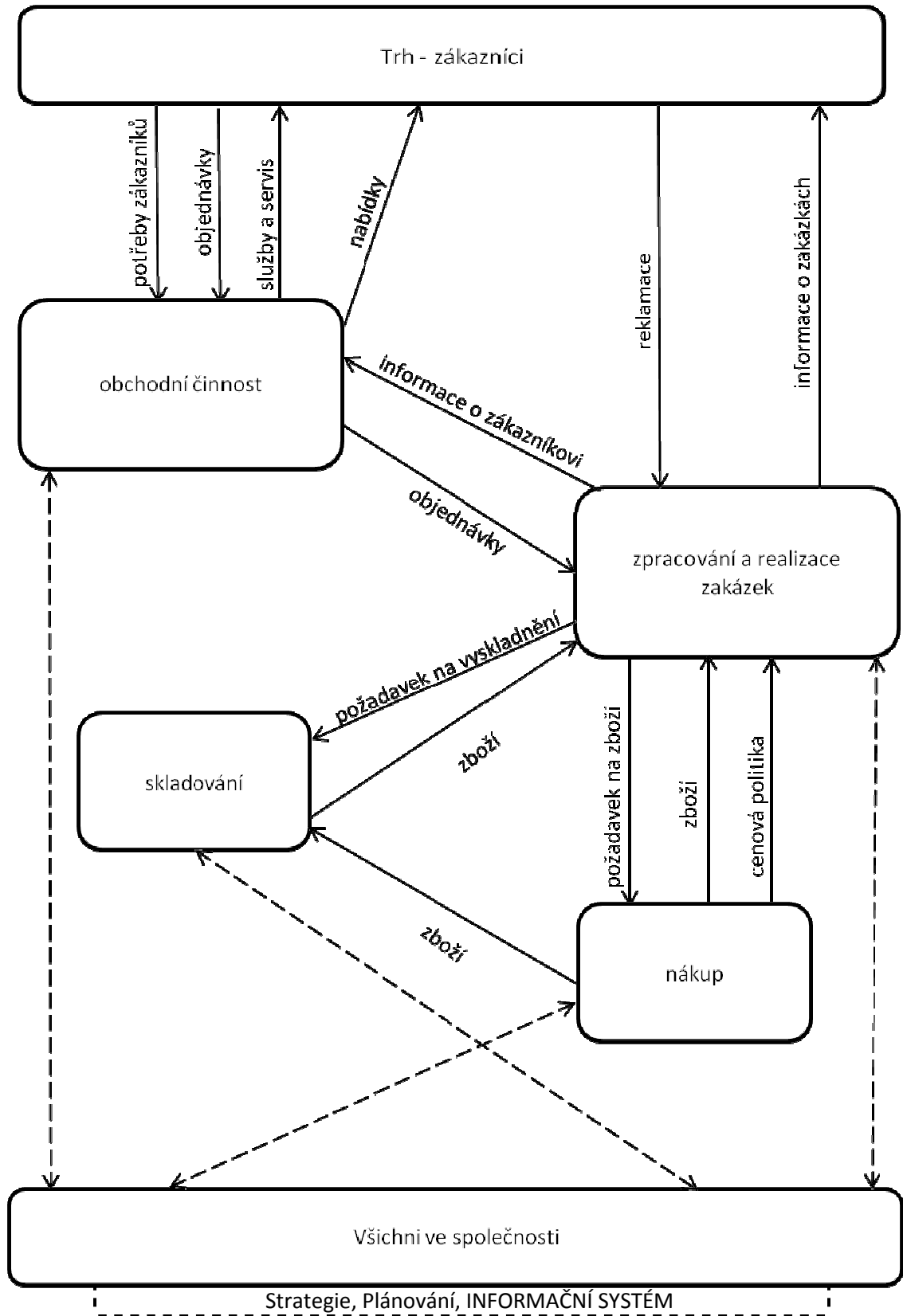
4.10 Navrhované změny

Analýzou současné procesní mapy mi vyšlo, že největším nedostatkem ve společnosti je velká pracovní vytíženost pro jednatele. Prakticky veškeré procesy ve společnosti vykonává jednatel, někdy sám a někdy s dopomocí zaměstnanců. Proces obchodní činnosti vykonává pouze jednatel a nikdo jiný. Zde vidím největší chybu a na tu bych se chtěl zaměřit.

4.10.1 Nová procesní mapa

Vycházel jsem ze stávající procesní mapy, kterou se řídí společnost dosud. Sestavením nové mapy vzniká možnost pro společnost, jak se zlepšit vůči trhu i vůči sobě samé. Změnou procesní mapy se změní i pracovní vytíženost jednotlivých členů společnosti. Tím, že se výrazně sníží vytížení jednatele, vzniká čas na jasné a striktní vedení a sestavení strategie pro společnost. S uvolněným časem pro jednatele vzniká i čas na důkladnější zjištění zpětné vazby od zákazníků. Dále může jednatel zjišťovat informace o trhu a celkově se více věnovat organizačním věcem při vedením. Dále vzniká možnost přesnější kontroly pro jednatele, bude na ni mít větší časový fond a tak by měla být kontrola přesnější.

Schéma 2 - Nová procesní mapa



4.10.2 Proces obchodní činnosti

Proces obchodní činnosti bych chtěl ve svém návrhu procesní organizace svěřit všem ve společnosti. Proces by nebyl výhradně vykonáván jen jednatelem, ale pracovali by na něm všichni. Odstranil by se tím fakt, že pokud jednatel vykonává jiný proces, nebo v práci není přítomen, proces obchodní činnosti stojí. Tím pádem se zastaví práce na všech procesech, které jsou znatelné až po kratší době.

Pro začátek je samozřejmě nutné jednatelem připravit zaměstnance na výkon tohoto procesu. Nutností je proškolit zaměstnance v obchodním jednání. Je nepřípustné, aby zaměstnanci, kteří jinak pracují ve skladu, jednali s potenciálními zákazníky jazykem, kterým se baví společně ve skladových prostorách. Musí jim také poskytnout veškeré informace potřebné k procesu. Systém stanovování ceny zboží, způsob přepravy atd. Obeznamit zaměstnance s účelem procesu obchodní činnosti. Zaměstnanci musí být schopni odpovědět na otázku, proč dělají danou práci. Musejí vědět, že vytvářením obchodní činnosti si zajistí práci na delší dobu, a zajistí společnosti lepší hospodářské výsledky. Tím, že bude kdokoliv schopný vykonávat obchodní činnost, zvýší se i přidaná hodnota pro zákazníka. Odběratel nebude muset čekat na přítomnost jednatele a své zboží dostane v kratším časovém horizontu. Tím vzniká přidaná hodnota pro zákazníka. Dále je nutné vyškolit zaměstnance na přijímání objednávek a následně jejich potvrzení a vyřízení. Dále musejí být zaměstnanci seznámeni se sběrem informací o zákazníkovi. Nesmí tento podpůrný proces vynechat, aby byla společnost schopná vyhovět další objednávce v co nejkratším čase i kdyby odběratel požadoval netypické zboží. Jednatel také musí obeznamit odběratele, že mohou se zaměstnanci obchodovat, že nyní každý ve společnosti smí vytvářet obchodní vztahy.

Odpovědnost za tento proces ze začátku bude stále na jednatele společnosti, než firma přejde na nový informační systém, kde bude možné zapisovat, kdo a kdy uzavřel jakou

smlouvu nebo obchodní vztah. Poté bude odpovědnost za provedený proces jasně dána a zpětná vazba na tento proces bude lehce zjištělná.

4.10.3 Informační systém

Další nutnou změnou pro zavedení procesního managementu je bezpochyby zavedení nového informačního systému. Pro většinu procesů v organizaci je zavedení nového informačního systému prioritou. Pro zaznamenávání prodejů a zodpovědnosti za ně je stávající informační systém naprosto nevyhovující. Mým návrhem je do společnosti zavést systém Pohoda, který je pro zaznamenávání důležitých informací vynikající. Dále lze program sdílet na všech počítačích ve společnosti a tak bude mít přístup ke všem informacím kdokoli ze společnosti. Tím se zjednoduší celý chod společnosti, i co se týče účetnictví. Pro zákazníka roste přidaná hodnota tím, že ihned je možné vědět, jestli je zboží na skladě nebo ho bude nutné objednávat. Od tohoto systému se také očekává, že se výrazně sníží náklady na skladování a tím se i sníží ceny, za které může společnost zboží prodávat.

4.10.4 Strategie a poslání podniku

Největším problémem ve společnosti je podle mého názoru naprostá absence jakékoliv strategie v podnikání. Společnost nemá stanovené cíle, neví, jakou cestou se bude ubírat v následujících letech. Úzce to souvisí s tím, že jednatel společnosti není obchodně vzdělaný. Z toho důvodu o věcech jako je strategie ani nepřemýšlí. Pro procesně řízenou organizaci je formulace strategie naprosto stěžejní. Společnost musí vědět, co bude dělat v střednědobém horizontu. Naplánovat cestu ke stanoveným cílům. Strategie společnosti je velice důležitá i pro zaměstnance. Jestliže budou cítit, že se společnost ubírá jasným směrem, budou se cítit bezpečně a společnost bude dobrým místem pro výkon povolání.

Společnost by si měla stanovit cíle, které je schopna dosáhnout. Z výsledků SWOT analýzy je zřejmé, že nemůže konkurovat velkým společnostem na trhu. Proto by si měla stanovit cíl být nejlepší malou firmou v oboru a držet si místo ihned za velkými společnostmi zabývajícími se stejným druhem podnikání.

Poslání podniku je jednou ze základních formulací pro podnik. Pro celou společnost je důležité, aby se poslání ztotožňovalo se strategií podniku. Posláním společnosti se zodpoví základní otázky o fungování společnosti. Nutností je také aby jednatel vyžadoval dodržování poslání podniku. Aby se ze stanoveného poslání nestal jen jeden z mnoha papírů na nástěnce v kanceláři.

5 Závěr

Procesní management je jedním z nejčastěji zmiňovaných směrů řízení v současné době. Tato práce má reagovat na tento „módní“ směr a přiblížit procesní řízení i do dosahu nejmenších společností, pro které by procesní řízení mohlo být cestou z řady problémů. Bakalářská práce se věnuje prostředí mikro podniků a stylům, jakými jsou řízeny. Často jsou tyto společnosti řízeny pouze podvědomě a neurčitě. Chybí zde jakákoliv strategie a plány v širším časovém horizontu. To je přesný popis společnosti Ekotherma CZ s.r.o. Společnost není vedena v určitém směru, její jednatel nestanovil žádnou strategii ani cíle. Poslání podniku nezná nikdo ve firmě. Řízení je velmi intuitivní, převážně zaměřeno na výkon práce, která je nejvíce potřeba. Na ostatní práci podle jednatele není čas. Proto si myslím, že sepsání bakalářské práce na téma řízení procesů v mikro firmě může být velmi zajímavým materiálem pro většinu jednatelů v takto malých organizacích.

Bakalářská práce řeší postupnou implementaci procesního řízení do mikro firmy, kde jinak žádný styl řízení není. Navrhované změny by měli posloužit jako návod k začátku používání procesního řízení v organizaci. Ve své práci zmiňuji také časté chyby při stanovování určitých aspektů procesního řízení.

Ve společnosti je nutné zavést nový informační systém, na tom bude záviset celá přestavba společnosti. Pokud společnost nezavede informační systém, nedokáže implementovat procesní řízení. Dále je nutné stanovit strategii a poslání celé společnosti a striktně je dodržovat. Poté seznámit zaměstnance s cíly společnosti. Dále proškolit zaměstnance pro vykonávání obchodní činnosti.

Pokud se bude firma Ekotherma CZ s.r.o. ubírat směrem procesního řízení a jednatel bude schopen tento styl dodržovat a udržovat v chodu, myslím si, že by to mohl být začátek řešení některých problémů v organizaci. Je nutné se přesně držet daných

pravidel a dodržovat stanovené pokyny. V tom případě vzroste jak konkurenceschopnost společnosti jako takové, tak i přidaná hodnota pro zákazníka což v konečném důsledku znamená lepší hospodářský výsledek. A to je pro tak malé firmy, jakou Ekotherma CZ s.r.o. bezesporu je, to hlavní.

6 Summary

Process management is one of the most frequently mentioned management at this time. This work is responding to this "fashionable" direction and getting process management little bit closer into the reach of the smallest companies, for which the tender process could be through a series of problems. The thesis describes micro-enterprise, such as managed. Often, these companies managed only vaguely and subconsciously. There are missing any strategies and plans in a wider time horizon. It is an accurate description of Ekotherma CZ s.r.o. The company is not headed in a certain direction its director did not provide any strategy or goals. Nobody knows anything about corporate mission. The procedure is very intuitive, mainly focused on the performance of work that is most needed. "*There is no time for other work*", says the director. So I think that writing thesis on the topic about process management in the micro companies can be a very interesting material for the majority of the directors in such small organizations.

Bachelor thesis deals with the gradual implementation of process management to the micro business, where is not other management style. The proposed changes should serve as a guide for beginning to use the process management in the organization. In my work I also mention common mistakes in the formulation of certain aspects of process management.

7 Seznam použité literatury

1. Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J. Strategické řízení. 3. vyd. Praha: PEF. ČZU, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4.
2. Davenport, T. H. Business Process Reengineering Work through Information Technology. Boston: MA. Harvard Business School Press, 1993.
3. Hofstede, G., Hofstede Jr., J. G. Kultura a organizace: software lidské mysli (Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití). Praha: Linde, 2006. 335 s. ISBN 80-86131-70-X
4. Truneček, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 312 s. ISBN 80-86419-35-5.
5. Rolínek, L. a kol. Procesní management vybrané aspekty. 1. vyd. Jihočeská universita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2008. 160 s. ISBN 978-80-7394-148-2
6. Vodáček, L., Vodáčková, O. Management: teorie a praxe v informační společnosti. Praha: Management Press, 1999. 291 s. ISBN 80-85943-94-8.
7. Vodáček, L., Vodáčková, O. Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6
8. Zelený In: Tománek, J. Reengineering a management změn. Praha: Computer Press, 2001. 515 s. ISBN 80-7226-428-1.
9. Stokes, D. Small business management: an active - learning approach. 2. vyd. London: DP Publications, 1995.
10. Dohnal, J., Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.

11. Řepa, V. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 265 s. ISBN 80-247-1281-4.
12. Kočaj, A. Řízení proudu změn. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 300 s. ISBN 80-902358-1-6.
13. Hammer, M., Champy, J., Reengineering - radikální proměna firmy. Manifest revoluce v podnikání. Praha: Management Press, 1995. 212 s. ISBN 80-855603-73-X
14. Tůma, M., Jak zavést procesní organizaci podniku,
<http://www.systemonline.cz/clanky/jak-zavest-procesni-organizaci-podniku.htm>

8 Seznam obrázků, schémat a tabulek

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 – Vývojový cyklus procesně řízené organizace

Obrázek 2 – Model procesního řízení

Obrázek 3 – Kritéria pro zařazení podniku mezi SME.

Obrázek 4 – Procesní mapa

Obrázek 5 – Stanovení priorit procesů

Obrázek 6 – Organizační struktura

8.2 Seznam schémat

Schéma 1 – Procesní mapa

Schéma 2 - Nová procesní mapa

8.3 Seznam tabulek

Tabulka 1 – Principy procesního managementu

Tabulka 2 – Prvky procesního řízení a jejich vazby