

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Přírodovědecká fakulta

Ústav Aplikované Informatiky
Obor: Aplikovaná informatika – Management IS



Procesní analýza organizace

Bakalářská práce

Autor práce: David Augusta

Vedoucí práce: Doc. Ing. Zora Říhová, CSc.

České Budějovice 2015

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Přírodovědecká fakulta

ZADÁVACÍ PROTOKOL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student: David Augusta
(jméno, příjmení, tituly)

Obor – zaměření studia: Aplikovaná informatika - Management IS

Katedra: Ústav aplikované informatiky

Školitel: doc. Ing. Zora Říhová, CSc.
(jméno, příjmení, tituly, u externího š. název a adresa pracoviště, telefon, fax, e-mail)

Garant z PŘF: dtto
(jméno, příjmení, tituly, katedra – jen v případě externího školitele)

Školitel – specialista, konzultant:
(jméno, příjmení, tituly, u externího š. název a adresa pracoviště, telefon, fax, e-mail)

Téma bakalářské práce: Procesní analýza organizace

Cíle práce :

- Popsat formou rešerše podstatu procesního přístupu.
- Charakterizovat použité metody a nástroje.
- Analyzovat současný stav v konkrétní organizaci. Vytvoření SWOT analýzy organizace.
- Identifikovat procesní toky.
- Analyzovat související normy a standardy.
- Vytvořit procesní mapy na základě získaných poznatků pomocí vhodného nástroje pro tvorbu procesních modelů.
- Navrhnout optimalizaci procesů z hlediska snižování nákladů a zvýšení kvality poskytovaných služeb
- Doporučení pro zlepšení.

Základní doporučená literatura:

- Grasseová, M. Procesní řízení: ve veřejném i soukromém sektoru. 1 vyd., Brno, Computer Press, 2008. 266 s ISBN 978-80-251-1987-7
- Řepa, V. Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování. 2. aktualizace a rozš. vyd, Praha Publishing, Grada, 2007. 281 s ISBN 978-80-247-2252-8

- Antonín Carda, Renáta Kunstová; Workflow, nástroj manažera pro řízení podnikových procesů; 2. vydání; Havlíčkův Brod; Grada Publishing, a. s. 2003; 155 s; ISBN 80-247-0666-0.
- Aktuální materiály dostupné na síti Internet

Financování práce :

Vedoucí práce : doc. Ing. Zora Řihová, CSc podpis : [Signature]

U externích vedoucích fakultní garant práce.....podpis :

Garant oboru bak.. studia (nepožaduje se u zaměření „příprava na mag. studium biologie)

..... podpis :

Vedoucí katedry podpis [Signature]

.....

Případný souhlas vedoucího ústavu AVpodpis :

V Českých Budějovicích dne 29.8.2014

Převzal/a dne 29.8.2014 podpis : [Signature]

Bibliografické údaje:

Augusta.D ., 2015: Procesní analýza organizace.

[Process analysis organization. Bc.. Thesis, in Czech.] – 60 p., Faculty of Science, The University of South Bohemia, České Budějovice, Czech Republic.

Anotace:

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu procesů v konkrétní organizaci. V teoretické části je cílem vysvětlit základní pojmy a popsat podstatu procesního přístupu. V analytické části je cílem provést studii ve vybrané organizaci, součástí je popsání současného stavu, vytvoření procesní mapy organizace, identifikace slabých míst a na jejich základu provést rozbor souvisejících procesů a navrhnout optimalizaci. Na závěr jsou sepsány jednotlivá doporučení pro řešenou organizaci.

Abstract:

The bachelor thesis focuses on the process analysis in particular organization. The theoretical part aims to explain basic terminology and to describe the basis of processional approach. The analytic part covers a study carried out in the particular organization, also including the description of a current state, creation of processional map of the organization, identification of weak spots and then given these information analyse related processes and suggest suitable optimization. In the end there are particular suggestions proposed for the organization.

Klíčová slova:

Proces, procesní řízení, SWOT analýza, Porterova analýza, organizace, software, legislativa, norma, procesní mapa, model procesu, optimalizace.

Keywords:

Process, process management, SWOT analysis, Porter's analysis, organization, software, legislation, standards, process map, process model, optimization.

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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 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 kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 23.4.2015

Podpis autora _____

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Doc. Ing. Zoře Říhové, CSc. za odborné vedení, podnětné rady a připomínky. Mé poděkování patří též vedení a zaměstnancům společnosti KOMAT – STK s.r.o..

Obsah

1. Úvod	1
2. Teoretická část	2
2.1. Charakteristika procesního přístupu	3
2.2. Prvky procesního přístupu	5
2.2.1. Pojem Proces.....	5
2.2.2. Životní cyklus procesu.....	6
2.2.3. Rozdělení procesů (klasifikace).....	8
2.3. Obsah procesního řízení.....	9
2.3.1. Principy procesního řízení	10
2.3.2. Fáze procesního řízení	12
2.3.3. Způsob zavedení procesního řízení.....	13
2.4. Přístupy řízení organizace (funkční vs procesní).....	16
2.4.1. Přínosy procesního řízení.....	17
2.5. Shrnutí.....	18
3. Metody a nástroje	20
3.1. Analýza SWOT.....	20
3.2. Porterova analýza.....	22
3.3. SW nástroje.....	23
3.3.1. ARIS Express 2.4b.....	23
4. Analytická část	25
4.1. Představení společnosti.....	25
4.1.1. Poskytované služby.....	25
4.2. Strategické cíle.....	26
4.3. Současný stav.....	27
4.3.1. ČSN EN ISO 9001: 2009	27
4.3.2. Organizační struktura.....	28
4.3.3. SWOT analýza	29
4.3.4. Porterova analýza.....	32
4.4. Analýza procesů organizace	34
4.4.1. Identifikované procesy.....	34

4.4.2.	Procesní mapa organizace.....	36
4.5.	Monitoring a optimalizace procesů.....	38
4.5.1.	Proces objednávka služby.....	39
4.5.2.	Proces technická prohlídka vozidla	43
4.5.3.	Proces spokojenost zákazníka.....	47
5.	Doporučení ke zlepšení.....	51
6.	Závěr	54
	Seznam použité literatury	55
	Seznam obrázků	59
	Seznam tabulek	59

1. Úvod

Předmět tématu bakalářské práce je procesní analýza vybrané organizace. Dané téma v sobě nese prozkoumání praktické stránky věci a může být přínosem pro vybranou organizaci.

V dnešní době je velmi důležité nalézt optimální řešení pro řízení a vedení každé organizace, ať ve veřejné či soukromém sektoru. Vedle stanovení strategických cílů a plánu organizace se jako další neméně podstatnou otázkou jeví způsob, jak lze strategické plány převést v realitu. Jeden z účinných způsobů jak toho lze dosáhnout je přechod od funkčního řízení k řízení procesnímu. Tak jak se organizace vyvíjí, mění a reaguje na okolní svět, mění se procesy, které v ní probíhají. Procesy v organizaci často probíhají samospádem a nejsou řádně popsány a znamenají chybný tok informací, a tudíž se odrazí na kvalitě práce. Negativním jevům lze předejít, ale je zapotřebí všechny procesy poznat, identifikovat a popsat. Na tomto základě pak mohou být stanoveny příslušné opatření k nárokům na požadované výkony. Nástrojem, který toto umožní, je právě procesní analýza.

Hlavním cílem práce je navrhnout optimalizaci vybraných podnikových procesů, na základě provedených analýz a rozborů, determinovat tak slabá místa a sestavit doporučení ke zlepšení. Navrhnuté změny by měly společnosti pomoci k redukci slabých stránek a přispět k dosažení strategických cílů.

Dílčí cíle práce

- Popsat formou rešerše podstatu procesního přístupu .
- Charakterizovat použité metody a nástroje.
- Analyzovat současný stav v konkrétní organizaci, vytvoření SWOT analýzy.
- Popsat související normy a standardy v dané organizaci.
- Identifikovat procesní toky a pomocí vhodného nástroje vytvořit procesní mapu organizace, dle získaných poznatků.
- U vybraných procesů determinovat slabá místa a navrhnout optimalizaci.
- Sestavit doporučení pro zlepšení.

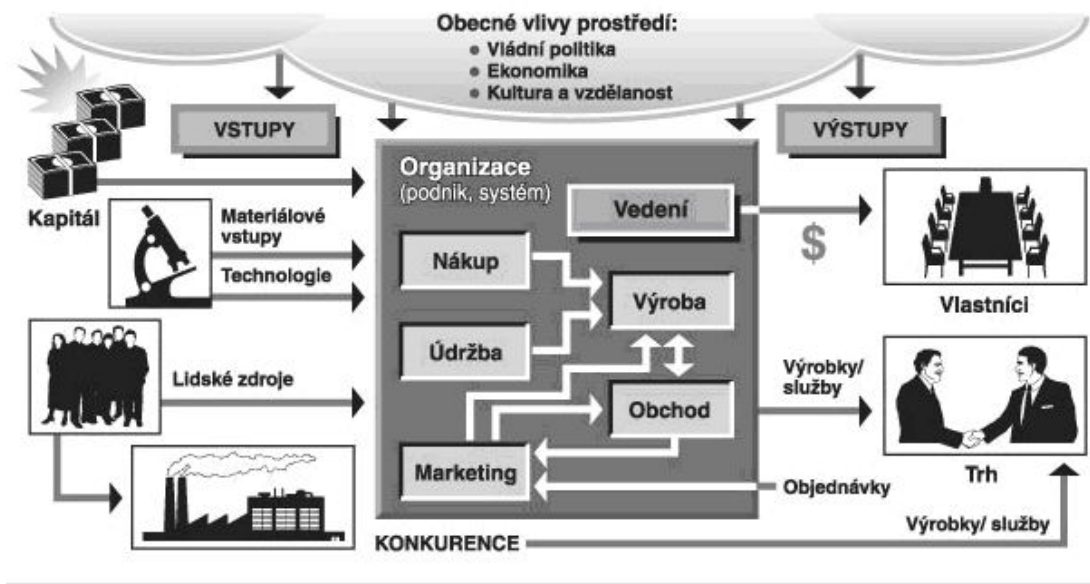
2. Teoretická část

Podnikem označujeme každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, a to bez ohledu na její formu. Podnik je organizací obsahující soubor hmotných, nehmotných a osobních věcí, jež patří podnikateli a slouží k provozování podnikatelské činnosti. Předmětem podnikání je uskutečňování soustavné činnosti a důvodem realizace podnikatelské činnosti je maximalizace profitu. Obvykle jde o zisk inkasovaný z obchodu. Zisk je definován jako pozitivní rozdíl mezi vynaloženými vstupy (náklady podniku) a výstupy (výnosy z prodeje zboží či služeb). Ekonomové se obecně shodují na tom, že míru ekonomické úspěšnosti podnikatelských aktivit je možné posuzovat právě podle velikosti zisku. (Synek, 1994)

Z hlediska struktury definujeme podnik jako „neuronový“ systém. Jde o celek, který je složený z mnoha dílčích částí, jež na sebe vzájemně působí. Části systému jsou mezi sebou propojeny vazbou, zejména informačních toků (může však jít i o toky hmotné, nehmotné – např. materiál, suroviny, energie atd.). Dílčí části a vazby tak vytváří podnik jako celistvou organizaci. Ta má svoji statickou stránku v podobě struktury a dynamickou stránku v podobě chování. Jak chování, tak struktura se vzájemně ovlivňují, což vede k naplňování základních strategických cílů podniku.

Kromě aktivit, které se odehrávají uvnitř organizace, musí podnik reagovat i na podněty z vnějšího prostředí (požadavky zákazníků, vztahy s dodavateli, konkurencí, státem atd.). Podniky uskutečňují množství transformačních operací (přeměňují své vstupy na výstupy prostřednictvím své práce) a ty pak poskytují vnějšímu prostředí (svým zákazníkům, dodavatelům, vlastníkům podniku). K provádění svých činností potřebuje podnik obvykle poměrně značné množství vstupů, například kapitál, materiálové vstupy, výrobní technologie, lidské zdroje a zejména v poslední době stále významnější – zdroje informační.

PODNIK JAKO NEURONOVÝ SYSTÉM



Obrázek 1: Podnik jako neuronový systém [Zdroj: (Procesní řízení, 2007)]

Vzhledem ke stále sílicímu tlaku ze strany konkurence v jednotlivých odvětvích a snahám podniků na rostoucí profitabilitu, se stále hledají nové a nové cesty vedoucí k naplňování strategických cílů. A právě jednou z cest je aplikace procesního řízení podniku.

2.1. Charakteristika procesního přístupu

Ve většině tuzemských, zejména malých a středně velkých společností, je v současné době převážně aplikováno tzv. funkční řízení podniku. Jde o hierarchické řízení podniku na základě existující organizační struktury. Dá se říci, že jde o tradiční řízení organizace, kde jsou činnosti sdruženy podle odbornosti do organizačních útvarů (oddělení výroby se stará o výrobu, obchodní oddělení o realizaci obchodních případů atd.) Jednotlivé útvary mají odpovědnost jen za svou organizační část, kde si plní své úkoly a nemají potřebu sledovat podnik jako celek. To by mohlo vést až k situaci, kdy si každý útvar sice plní svěřené povinnosti, ale nikdo by nemusel mít motivaci uspokojit zájmy (potřeby) zákazníka, což v konečném důsledku může negativně ovlivnit postavení podniku na reálném trhu (pokud není zákazník uspokojen zbožím nekoupí a nebo v krajním případě, ho nezaplatí). Hierarchicky řízený podnik sice vychází ze stabilního prostředí, ale obvykle poměrně složitě

uskutečňuje změny (je jich málo a reakce na ně bývá poměrně malá).

Poněkud odlišným způsobem funguje procesní řízení podniku. I v rámci tohoto typu řízení existuje hierarchická struktura, nicméně centrem pozornosti je proces probíhající napříč organizační strukturou. Jednotlivé činnosti jsou sdruženy do procesů. Ty vycházejí a reagují na neustále změny vnějšího (i vnitřního) prostředí. Na popředí stojí orientace na zákazníka s cílem uspokojení jeho různorodých potřeb a požadavků. Zefektivnění jednotlivých procesů by mělo směřovat k lepšímu naplňování strategických cílů podniku.

Poměrně významnou nevýhodou funkčního řízení podniku je neschopnost adekvátním způsobem reagovat na změny, což má záporný vliv na fungování organizace. A právě proto mnoho společností přechází na model procesního řízení, jež v sobě zachovává i některé prvky funkčního řízení.

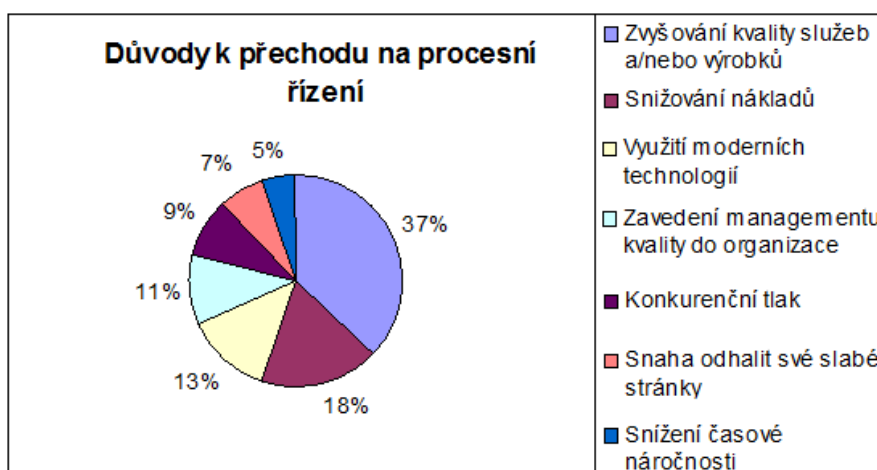
Fungování podniku je ovlivněno dynamickými změnami nejen vnějšího prostředí (např. ekonomické podmínky ve společnosti), ale i vnitřního (např. nové cíle podniku) a tehdy je třeba přikročit ke změnám. Jednou ze základních změn uvnitř podniku je například změna přístupu k řízení organizace. Tato změna bývá obvykle spojena s nástupem nového top managementu.

Procesní řízení představuje odlišný přístup k lidským zdrojům a nový pohled na probíhající činnosti podniku. Filozofie procesního přístupu vychází z toho, že „v každé organizaci již procesy existují, jen je třeba je nalézt, poznat, správně definovat a dokumentovat. Podle Řepy (Řepa, 2007) je podnikový proces efektivní koordinační mechanismus napříč organizačními jednotkami distribuovaný v čase a prostoru. Podnikový proces integruje distribuované zdroje a poskytuje správnou informaci správnému jednotlivci ve správný čas k vykonání potřebného úkolu. Podnikový proces tak říká **CO – JAK – KDY – KDO** má dělat v rámci podniku.

Důvody k přechodu na procesní řízení

Zajímavostí také je z jakého důvodu přecházejí firmy z funkčního řízení podniku na procesní. Podle informací společnosti Garner, která se výzkumem zabývala v roce 2005, jsou důvody následující: (Řepa, 2007)

- zvyšování kvality služeb a/nebo výrobků – 37 % případů,
- snižování nákladů – 18 % případů,
- využití moderních technologií – 13 % případů,
- zavedení managementu kvality do organizace – 11 % případů,
- konkurenční tlak – 9 % případů,
- snaha odhalit své slabé stránky – 7 % případů,
- snížení časové náročnosti – 5 % případů,



Obrázek 2: Důvody přechodu na procesní řízení [Zdroj: upraveno dle (Řepa, 2007)]

2.2. Prvky procesního přístupu

2.2.1. Pojem Proces

Podle Grasseové (2008) jde o „přirozenou návaznost pracovních činností napříč organizační strukturou a proces je specifický svou opakovatelností pokud nedojde k podstatné změně ve výchozích podmínkách a průběhu procesu“. (Grasseová aj., 2008) Procesy musí mít mezi sebou stanovenou jednoznačnou návaznost, tj. který proces předchází, který následuje.

Pojem proces znamená zobecněný pohled na skupiny provázaných činností vytvářejících produkt (výstup), který přináší hodnotu (užitek) zákazníkovi (internímu nebo externímu). (Šimonová aj., 2006)

Proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které dávají přidanou hodnotu vstupům – při využití zdrojů – a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka. (Grasseová aj., 2008)

Při definování pojmu „proces“ můžeme vycházet také z mnoha dalších přístupů. Například, Michael Hamer ve své knize The Agenda (New York: Crown Business, 2001) definuje proces jako „organizované skupiny souvisejících činností, které spolupracují na transformaci jednoho nebo více druhů výstupů, jež mají hodnotu pro zákazníka.“ (The Process, 2004)

Proces je tedy skupina aktivit, ne jen jedna aktivita. Činnosti tvořící proces nejsou náhodné, jsou spojené a organizované. Veškeré činnosti v procesu musí pracovat společně směrem k dosažení společného cíle. Existující procesy vytvářejí hodnotu nejen pro zákazníky, ale i samotnou organizaci (zákon platících zákazníků).

Proces lze také vnímat jako „hodnotový řetězec“, v němž každá z činností nebo kroků přispívá ke konečnému výsledku. Některé činnosti přímo ovlivňují hodnotu, jiné nikoliv.

2.2.2. Životní cyklus procesu

Životní cyklus procesu se skládá obvykle ze tří hlavních etap: (Procesní řízení, 2014)

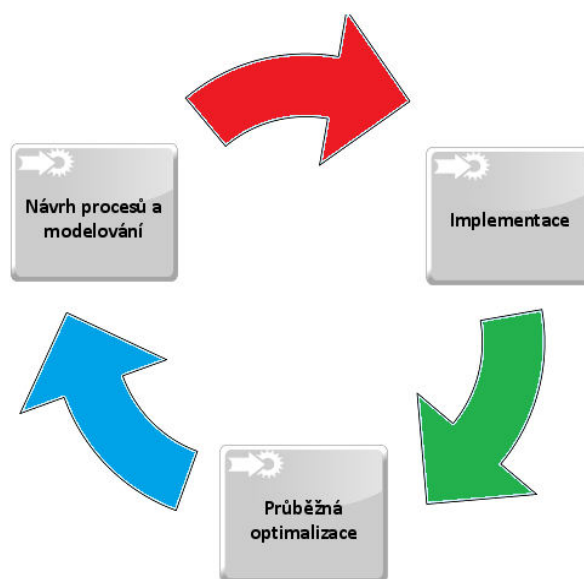
1. Návrh procesů a modelování - v prvním kroku si společnost nejprve stanovuje strategii, která je definována top-managementem. V návrhu jsou definovány cíle a směr, jakým bude proces směřován. V podstatě jde o vstupní informace aktivity, z nichž se následně modelují procesy. Výsledkem této fáze je popis procesů. Většinou je uložen ve formě dat a slouží pro vytvoření tzv. procesní mapy.

2. Implementace procesů – skládá se ze dvou částí:

a) Realizace procesů - v této fázi se procesy, které byly namodelované v předchozí fázi, implementují do praxe. Těmito procesy se následně společnost řídí a její činnost naprosto odpovídá modelu procesů. Zkrátka, nesmí se od něj odchylovat a vše se musí vykonávat v souladu s definicemi daného vykonávaného procesu.

b) Analýza procesů - slouží k poskytnutí informací o procesech. Jedná se o velice důležitý krok, jelikož bez něj by nebylo možné zkoumání ani optimalizace těchto procesů. Jako zdroj pro analýzu slouží předchozí fáze Návrh procesů a modelování. Modelování procesů poskytuje informace v podobě dat, jelikož popis procesu je uložen ve formě dat. Fáze Vykonávání procesů produkuje informace ze dvou možných zdrojů: od zaměstnanců realizující procesy a z informačního systému společnosti.

3. Průběžná optimalizace procesu – získané výstupy z předcházející fáze jsou následně zpracovávány, aby mohly být provedeny návrhy vedoucí ke zlepšení procesů a tím i aktivity společnosti. Výsledkem tak mohou být i malé i radikální změny procesů, které vedou k efektivnějším výstupům společnosti. Pokud se jedná o menší změny, jsou ihned aplikovány do procesů společnosti a to již zmiňovaným modelem procesů. V případě větších změn, jsou návrhy nejprve zpracovávány top-managementem. Jejich vyhodnocení může vést až ke kompletní změně strategie společnosti.



Obrázek 3: Životní cyklus procesů [Zdroj: autor]

2.2.3. Rozdělení procesů (klasifikace)

Organizace používají různé typy procesů k provádění podnikových činností. Podnikové procesy můžeme členit z mnoha hledisek a úhlů pohledu. Každý podnik je jedinečný, má jedinečné složení svých zdrojů či strukturu procesů. Za nejčastější je považováno členění z hlediska účelu a důležitosti. Gabriel A. Pall (The Process Centered Enterprise; Boca Raton, FL St. Lucie Press; 2000) člení procesy na:

- **procesy řídicí**
- **procesy hlavní**
- **procesy podpůrné**

Řídicí procesy

Definují výkon všech procesů, jde o procesy manažerské, které zajišťují, že poslání organizace je naplňováno kvalitně a v souladu s regulátory řízení. (Grasseová aj., 2008) Řídicí procesy představují soubor činností, jež jsou nezbytné k úspěšnému fungování procesů hlavních a podpůrných. Jedná se zejména o tyto řídicí procesy: (Hromková aj., 2008)

- plánování
- řízení informací
- řízení výrobních prostředků
- řízení a realizace servisu
- řízení lidských zdrojů
- kontrola a vyhodnocování.

Hlavní procesy

Zabezpečují plnění poslání organizace, tj. naplňují důvod existence organizace. Přeměňují vstupy ve výstupy (v podobě výrobků či služeb) a ty poskytují svým zákazníkům. Vzhledem k jejich důležitosti označujeme tyto procesy za klíčové. Jde o procesy v následujících oblastech:

- marketing a obchod

- výroby
- služby.

Podpůrné procesy

Zabezpečují chod organizace. Zajišťují chod a správné fungování podniku. Jde o výsledek (výkon), který je určen výhradně pro vnitřní spotřebu organizace. Patří sem:

- správa majetku
- finance
- infrastruktura
- provoz IS/IT
- logistika
- údržba.

2.3. Obsah procesního řízení

Významným faktorem ovlivňujícím úspěšnost podniku je nejen to, jak umí získávat informační zdroje z vnějšího prostředí (od zákazníků, dodavatelů, konkurence, státu atd.), ale jak tyto informace umí přetvářet ve svůj prospěch. To velmi úzce souvisí se schopnostmi podniku řídit, rozhodovat, organizovat a zejména – provádět změny. Smyslem procesního řízení je rozdělit jednotlivé činnosti podnikových útvarů do procesů, kdy proces je definován „jako sled činností, který je vykonáván za účelem přidání hodnoty.“ (Hromková aj., 2008) Dílčí procesy na sebe vzájemně navazují (výstup jednoho procesu je vstupem dalšího s cílem uspokojit zájmy (potřeby) zákazníka.

„Procesní řízení neboli Business Process Management (BPM) je soubor činností, které se týkají plánování a sledování výkonnosti zejména realizačních firemních procesů. Velmi často využívá znalostí, zkušeností, dovedností, nástrojů, technik a systémů k definování, vizualizaci, měření, kontrole, informování a zlepšování procesů, aby mohly být úspěšně a důkladně splněny požadavky zákazníků za současné optimální rentability svých aktivit.“ (Procesní řízení, 2014)

Obsahem procesního řízení je proces jako priorita, tj. sekvence činností, které je třeba udělat, a to bez ohledu na organizační uspořádání (např. proces vyřízení objednávky). Následně stanoví, kdo jednotlivé činnosti provádí a jak jsou pracovníci organizováni. Výsledkem je opět vnitřní struktura podniku, ale přizpůsobená tomu, aby co nejvíce podporovala podnikové procesy. (Procesní řízení-ITIL, 2007)

Procesní řízení je tedy koloběhem neustálých dílčích či zásadních změn odehrávající se uvnitř podniku, jehož součástí je metodologie pro hodnocení, analyzování a zlepšování klíčových proces s cílem uspokojit potřeby zákazníka.

Procesní řízení: (Hromková aj., 2008)

- pomáhá vytvářet partnerské vztahy mezi zákazníky a dodavateli
- zapojuje všechny pracovníky organizace do plánování, realizace a zlepšování procesů
- není založeno pouze na kontrole zadaných úkolů
- vychází ze znalosti zákaznických potřeb
- při stanovení povinnosti vychází ze stanovených a měřitelných požadavků konkrétních zákazníků
- je založeno na pružné reakci na požadavky zákazníků, neposkytuje jen průměrné služby všem zákazníkům
- pomáhá řešit vzniklé problémy hned, jakmile se objeví.

2.3.1. Principy procesního řízení

Pro správné a komplexní uplatňování procesního řízení je nezbytné dodržet deset principů procesního řízení: (Grasseová aj., 2008)

- 1. Integrace a komprese prací** – integrace samostatných prací do logických celků, aby byl procesní tým orientovaný na přidanou hodnotu pro zákazníka schopen obsáhnout.
- 2. Delinearizace prací** – práce je vykonávána v přirozeném sledu.
- 3. Nejvýhodnější místo pro práci** – práce je vykonávána tam, kde je to nejvhodnější

bez ohledu na hranice funkčních útvarů, oddělení nebo dokonce podniků.

4. Uplatnění týmové práce – procesy jsou zajišťovány pomocí autonomních týmů s dostatečnými pravomocemi tak, aby jejich motivace byla přímo svázána s přidanou hodnotou pro zákazníka.

5. Procesní zaměření motivace – motivace je přímo svázána s výsledkem (přidaná hodnota pro zákazníka), nikoliv pouze s činností.

6. Odpovědnost za proces – za proces je odpovědný vlastník procesu, který především odpovídá za efektivnost procesu v dlouhodobějším horizontu.

7. Variantní pojetí procesu – každý proces má několik variantních provedení. Volba varianty závisí na typu požadavku vstupu, trhu, výstupech, případně na dostupnosti zdrojů.

8. 3S – samořízení, samokontrola a samoorganizace – znamená naprostou autonomii týmu, příkladem mohou být procesní týmy.

9. Pružná autonomie procesních týmů – struktura procesních týmů je sestavena tak, aby bylo možno tým pružně přizpůsobovat novým požadavkům na něj kladeným.

10. Znalostní a informační bezbariérovost – odstranění všech informačních a znalostních bariér. Je třeba vytvořit sdílené databáze znalostí a centralizované informační zdroje, například vhodný je přístup znalostního managementu.

Zároveň je třeba spojit do souvislosti shora uvedené principy se třemi základními oblastmi. Těmi jsou:

1. Znalost procesů – organizace zná své procesy, jejich vstupy a výstupy, způsob, jak se tyto vstupy proměňují na výstupy a ví, které zdroje jsou kdy a v jakém množství současně spotřebovávány.

2. Verifikace činností pro přeměnu vstupů na výstupy – realizované činnosti v rámci procesu jsou zmapovány a parametrizovány. Součástí je nastavení výkonnostních charakteristik, srozumitelné vymezení rolí všech pracovníků při přeměně vstupů na výstupy.

3. Monitorování měření a neustálé zlepšování – vlastníci procesů mají k dispozici výkonnostní ukazatele. Ty vypovídají o účinnosti a efektivnosti procesů. Na základě

zjištěných výsledků jsou následně navrhovány a prováděny změny v procesech, což vede k jejich optimalizaci.

2.3.2. Fáze procesního řízení

Jak již bylo popsáno v předcházejících kapitolách, procesní řízení bývá do organizace implementováno ve chvíli, kdy podnik nedosahuje optimálních hospodářských výsledků. Hierarchický způsob řízení není příliš pružný vůči změnám vnějšího či vnitřního prostředí.

O přechodu k procesnímu řízení rozhodují vlastníci a vrcholové vedení společnosti. Nejdříve musí být nastaveno prostředí pro procesní řízení ve společnosti, což může trvat i několik měsíců (změny ve strategii, procesech, organizační struktuře, motivačním systému, informačních technologiích, atd.). Následně je třeba zajistit akceptaci nového způsobu řízení zaměstnanci (změna podnikové kultury přerůstající do průběžného zlepšování), což může trvat i několik let.

Fáze procesního řízení jsou následující: (Implementace procesního řízení, 2002)

Definice problému – stanovena na základě strategických cílů podniku. Měly by být zodpovězeny tyto základní otázky: Čeho má být změnou dosaženo? Co pro to musíme udělat? Jak toho dosáhneme?

Analýza informačních zdrojů – bývá kritickým faktorem neúspěchu v případě, kdy je nesprávně definován problém. Analýza není cíl, ale prostředek k dosažení cíle. Rozsah a forma analýzy by proto měly být vždy vhodně zvoleny s ohledem na očekávané výsledky. Účelem analýzy je identifikace, verifikace a kvantifikace potenciálu zlepšení. Měla by vizualizovat problémy a jejich příčiny, sjednotit názory zúčastněných a podporovat rozhodnutí o potřebných změnách. Důležitým krokem je stanovení cílů a jejich měřitelných ukazatelů pro konkrétní procesy (průběžná doba, včasnost dodání apod.)

Návrh řešení – měl by eliminovat všechna problémová místa zjištěná v rámci analýzy a přiřadit procesům příslušné zdroje lidské (organizační zajištění procesů -

vlastníci procesů a procesní týmy) i technické (včetně zohlednění možností informačních technologií a nových komunikačních kanálů).

Implementace procesního řízení - obsahuje realizaci navržených změn v procesech včetně návazných změn v informačních systémech. Probíhá trénink členů procesních týmů v provádění změněných procesů i způsobů jejich měření. Do praxe se postupně zavádí motivační systém založený na výsledcích procesů.

Průběžné zlepšování - zde začíná skutečné procesní řízení. Je nastaveno prostředí pro navazující zvyšování výkonnosti procesů zaměstnanci. Ti jsou trénováni v týmové práci podporující zlepšování (např. v technikách řešení problémů) a na základě fungujícího měření výkonnosti procesů jsou motivováni ke dalšímu zlepšování "svých" procesů.

2.3.3. Způsob zavedení procesního řízení

Zavádění (nebo-li implementace) procesního řízení do organizace je nezbytné realizovat jako projekt. Jedním ze základních kritérií klasifikace projektů zavádění procesní orientace do organizace je jejich členění podle rozsahu změn, které se v organizaci provedou. (Grasseová aj., 2008)

Zavedení procesního řízení lze realizovat dvěma způsoby, záleží na cílech, kterých je třeba dosáhnout:

- Reengineering procesů organizace (Business Process Reengineering)
- Optimalizace procesů organizace (Business Process Optimalization).

➤ Business Process Reengineering (BPR)

Je založen na provedení radikální změny stávajícího systému. Procesní reengineering lze chápat jako obecný postup, který musí obsahově pokrýt všechny projektové fáze (plánování a spouštění projektu, zhodnocení stávajícího stavu, celkový návrh procesů, případové studie připravované změny, detailní návrh definice systému procesů, implementace a zavedení až po postupné zlepšování systému procesů).

Jedná se o vytvoření nové soustavy procesů, naplánování přechodu a implementaci do systému. (Šimonová aj., 2006)

Radikální změna procesů, jelikož se týká prakticky všech dimenzí života firmy, má i dopady na její zaměstnance a jejich vztahy, a to včetně propouštění a změny pozic ve firmě. (Řepa, 2007)

➤ **Business Process Optimization (BPO)**

Je cyklus průběžného zlepšování (zdokonalování) procesů. Na rozdíl od BPR je BPO procesů organizace založena na popisu současného stavu, stanovení sledovaných metrik, sledování provozu procesu, měření provozu procesu, návrhu a implementaci zlepšení. (Šimonová aj., 2006)

Pojem průběžné zdokonalování procesů znamená prostřednictvím nepřetržitého nacházení drobných zlepšení momentálně existujících procesů a jejich činnosti dosahovat zvyšování jejich efektivnosti. (Implementace procesního řízení, 2002)

Základem je popis procesu – jeho současného stavu. Slouží ke zmapování procesů, zjištění základních informací o procesech a jejich průběhu a vzájemné návaznosti. Procesy lze popisovat několika způsoby – textově, v tabulce, v matici, vývojovým diagramem, modelem atd.

Následuje stanovení základních ukazatelů měření, plynoucích především z toho, co potřebují zákazníci a měření daného procesu. Na základě zjištěných výsledků je vytvořen návrh změn a implementace do systému. V návrhu optimalizovaného procesu se na základě analýzy procesu a jeho vnitřní logiky uvádějí následující opatření: (Grasseová aj., 2008)

- Odstranění činností, které nejsou nezbytné pro vytvoření výsledků procesu.
- Přeskupení existujících činností, které probíhají sekvenčně, ale mohly by probíhat paralelně.
- Přeskupení činností k odstranění nesouslednosti v čase nebo z hlediska využívaných výstupů.

- Úprava kompetencí vlastníka procesu, organizačních prvků nebo funkčních míst, kteří jsou do realizace činností procesu zapojeni.
- potřebnost všech stanovených vstupů.
- Úprava nebo zrušení existujících nebo nutnost vydání nových interních normativních aktů.
- Změna v používaných nebo zavedení nových komunikačních a informačních systémů.
- Změna v přípravě a vybavení personálu.

Návrhy optimalizovaných procesů musí mít jednoznačně stanovenou odpovědnost, vstupy a výstupy. Posloupnost těchto kroků lze opakovat až do odstranění všech nedostatků a nastavení procesu na optimální stav.

➤ **Srovnání BPR a BPO**

Pro přehlednost je v následující tabulce uveden přehled odlišností mezi oběma metodami podle Davenporta.

Zlepšení versus inovace procesů podle Davenporta.

	Zlepšení - BPO	Inovace - BPR
Úroveň změny	postupná	radikální
Počáteční bod	existující proces	zelená louka
Frekvence změn	jednorázová / průběžná	jednorázová
Potřebný čas	krátký	dlouhý
Participace	zespoda - nahoru	shora - dolů
Typický rozsah	omezený v rámci dané funkční oblasti	široký, mezifunkční
Rizikovost	střední	vysoká
Primární nástroj	klasické – statistické řízení	informační technologie
Typ změny	kulturní	kulturní/strukturní

Tabulka 1: Srovnání BPR a BPO [Zdroj: upraveno dle (Řepa, 2007)]

2.4. Přístupy řízení organizace (funkční vs procesní)

Základním kritériem funkčního řízení je organizační dělení dovedností do útvarů, kde každý útvar je zodpovědný jen za plnění svých úkolů. Naproti tomu, procesní řízení je orientováno nejen na výsledek práce, ale zároveň na postup vedoucí k jeho dosažení. Jednotlivé činnosti nejsou vykonávány odděleně v příslušných útvarech, ale činnosti jsou realizovány napříč všemi odpovědnými jednotkami. A celý systém se řídí potřebami zákazníka. Podrobná komparace je v níže uvedené tabulce.

➤ Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení – základní rozdíly

Funkční přístup	Procesní přístup
Lokální orientace pracovníků.	Globální orientace prostřednictvím procesů.
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů.	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů. U procesního přístupu je maximálně vystihující charakteristika: Myslete globálně, jednejte lokálně.
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele – minimální součinnost s jinými činnostmi.	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti a od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností – součinnost s jinými činnostmi.
Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů.
Komunikace přes „vrstvy“ organizační struktury.	Komunikace v rámci průběhu procesu.
Problematické přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí).	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků.
Měření činnosti je izolováno od kontextu ostatních činností.	Měření činnosti zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku.
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny.	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny.

Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěví k dané činnosti.	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěví k výkonnosti procesu, respektive organizace jako celku.
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo je omezena pouze na jimi prováděnou činnost.	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace.

Tabulka 2: Porovnání přístupů řízení organizace [Zdroj: upraveno dle (Fišer aj., 2014)]

2.4.1. Přínosy procesního řízení

Přínosy se projevují ve všech oblastech organizace. Velikost přínosů v jednotlivých oblastech se může různit v závislosti na charakteru, vnitřním členění a velikosti organizace. Shrnutím těchto přínosů pak vytváříme předpoklady pro zvýšení celkové výkonnosti organizace se současným snížením potřeb zdrojů. (Fišer aj., 2014)

V oblasti **řízení společnosti** dosáhneme:

- Prostředí pro trvalý monitoring dosahovaných cílů organizace.
- Informace o aktuálním stavu plnění a příčinách neplnění.
- Jasně definice strategie podpůrných činností organizace, včetně konkrétních a měřitelných výstupech jednotlivých procesů.
- Jednoduché a rychlé řízení změn.

V oblasti **personálních zdrojů** organizace dosáhneme:

- Trvalého monitoringu výkonnosti zaměstnanců.
- Jasně a přehledně definice pracovních pozic a rolí.

V oblasti **finančního plánování** dosáhneme:

- Popisu procesů a jejich parametrizace (přiřazení zdrojů), což nám umožňuje nákladově plánovat.
- Ocenění hlavních procesů organizace, což umožňuje využití benchmarkingu (tj. nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření, za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit. (Informatika, 2010)

V oblasti **logistiky** dosáhneme:

- Pravidel pro řízení a organizaci materiálových toků v procesech zásobování a udržování optimální zásoby materiálu.

V oblasti **IT** dosáhneme:

- Snadného a rychlého definování požadavků na funkcionalitu informačních systémů týkající se obsluhy hlavních procesů v podniku.

2.5. Shrnutí

V předcházejících kapitolách jsme se zabývali srovnání dvou základních modelů řízení – funkčního a procesního. Ze srovnání obou modelů je zřejmé, že pro podnik orientovaný na své výstupy a jež se snaží plnit přání zákazníka, preferuje procesní model řízení. V kapitole 2.1. – Charakteristika procesního přístupu jsou vyjmenovány nejčastější důvody přechodu na procesní řízení. Důležitá je ale skutečnost, že o přechodu na procesní řízení rozhoduje vlastník společnosti, který prostřednictvím skrze top management, definuje strategické cíle a poslání. A je to také vlastník (a top management), jež by měl být jakousi oporou při nastavování a realizaci vnitropodnikových procesů.

V části 2.3.2. – Fáze procesního řízení byly formulovány čtyři základní etapy, jež se uskutečňují v rámci procesního řízení. Z hlediska významnosti, je nejdůležitější fáze první, kdy má dojít k definování problému vycházejí z nastavení strategického cíle. Tato fáze je rovněž velmi zrádná, jelikož nesprávně definovaný problém ovlivňuje veškeré další kroky a může vést k nezdaru celého procesu řízení.

Podle Keřkovského „Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Ve strategickém řízení je třeba vyhodnocovat především faktory podnikového okolí, tzn. potřeby zákazníků, chování konkurenčních firem a dodavatelů, vývoj makroekonomických podmínek (měnová a fiskální politika, legislativa, daňová soustava, možnosti investování v zahraničí, ekologické požadavky atd.“ (Keřkovský aj., 2006) Je ovšem nutné počítat i s vnitřním prostředím podniku a veškerými činnostmi s tím spojenými.

Mohlo by se zdát, že pokud je strategie optimálně zvolena a nastavena, nehrozí nebezpečí. Opak je však pravdou. Nikdy není možné odstranit chyby či nepřesnosti v souvislosti s definováním problému v neustále se měnícím vnitřním a vnějším prostředí podniku. Strategie se proto určují jako více obecné a ve větším rozsahu právě proto, aby mohlo docházet k úpravám v operativně. Na stanovenou strategii se následně váží další krátkodobější plány a je důležitá i pro motivaci zaměstnanců, kteří se mají s konkrétními cíli ztotožnit.

3. Metody a nástroje

Nejprve je nutné určit si konkrétní cíl. Cíl by měl splňovat tzv. strategii **S. M. A. R. T.** Jedná se o soubor anglických výrazů. **Stimulating** - cíl musí stimulovat k co nejlepším výsledkům, **Measurable** - cíl musí být měřitelný, aby byla možná kontrola, **Acceptable** - cíl by měl být akceptovatelný i těmi, kteří na něm budou pracovat, **Realistic** - nutná je realističnost plánu, **Timed** - důležité je správné načasování.

Nejčastější cíle podniku:

- zvýšení zisku společnosti
- zvýšení podílu na trhu a tím zvětšení tržní pozice.

Ve fázi definování problému se nejčastěji využívají metody tzv. situační analýzy. Situační analýza je komplexní analýza zachycující všechny podstatné informace a faktory (vnitřní i vnější), které ovlivňují současnou i budoucí situaci organizace. Pomocí situační analýzy sbírá organizace informace o svých silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách. (Situační analýza, 2013)

Nejčastěji se využívají následující metody:

- SWOT
- Porterova analýza

3.1. Analýza SWOT

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (ang: Strengths) a slabé (ang: Weaknesses) stránky, příležitosti (ang: Opportunities) a hrozby (ang: Threats). Díky tomu je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.

SWOT analýza slouží jako souhrnná analýza. Vychází z externích a interních strategických analýz. Tato analýza umožňuje porovnávat silné a slabé stránky

společnosti s vlivy, které na ni působí. Externí vlivy okolí jsou brány jako příležitosti a hrozby. Za interní se považují silné a slabé stránky podniku.

➤ **Maticе SWOT**

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
S	W
Příležitosti (Opportunities)	Ohrožení (Threats)
O	T

Tabulka 3: Maticе SWOT [Zdroj: autor]

Jelikož SWOT analýza působí na širokou oblast, je nutné ji směřovat podle cíle, kterého je potřeba dosáhnout. V případě strategického řízení jsou výstupy zaměřené na celý podnik s tím, že je poukázáno na ty nejvýraznější faktory. Používají se fakta z dostupných dat, která jsou objektivně zpracována. „Návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci slabín a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí. Každá slabina/hrozba ze SWOT by měla mít při takovémto přístupu v návrhu strategie svůj protějšek, opatření, které ji eliminuje.“ (Keřkovský aj., 2006)

Zde jsou uvedeny příklady jednotlivých částí:

- **Silné stránky** – dobrá pověst u odběratelů, kvalitní vyjednávací týmy, vedoucí postavení na trhu
- **Slabé stránky** – slabý marketing, špatné vedení společnosti, zastaralé technologie
- **Příležitosti** – nové trhy, vertikální integrace, snižování nákladů
- **Hrozby** – nová konkurence, recese ekonomiky, rostoucí vliv zákazníků a dodavatelů.

Jakmile je SWOT analýza provedena, poskytuje ucelený a jednoduchý přehled, pomocí kterého se následně vytváří strategické plány podniku.

3.2. Porterova analýza

Po analýze vnějšího a vnitřního prostředí dochází obvykle k analýze okolí bližšího (oborového). K tomuto účelu slouží Porterova analýza, která se zaměřuje na stakeholdery. Vysvětlení pojmu stakeholder není jednoduché nebo jednoznačné. Jedno z vysvětlení je, že stakeholdeři mají existující vztah k podniku, mají na něj určitý vliv, jsou v zákonném vztahu a existuje vzájemná závislost. Mezi stakeholdery je možné řadit vlastníky, zaměstnance, zákazníky, dodavatele, věřitele, stát, konkurenci, zájmové organizace, média a místní komunity. (Částek, 2010) Konkurence není chápána pouze v podobě substitutů od jiných dodavatelů, ale jedná se o pětifaktorový model konkurenčních sil.

Porterova analýza proto vychází z toho, že na podnik působí **pět základních konkurenčních sil**:

1) Vyjednávací síla zákazníků,

kteří se snaží vyjednávat o lepších cenách, dodacích lhůtách, možnostech rozšiřování sortimentu, kvalitě a zlepšování poradenských služeb.

2) Vyjednávací síla dodavatelů,

kteří očekávají solventnost odběratele, kvalitní vztahy a dlouhodobou spolupráci.

3) Síla nové konkurence ,

může se jednat o přímého konkurenta, který má zájem obsadit tržní místo nebo vyplňuje zbývající segment po podniku, který tržní prostor opustil.

4) Hrozba substitutů ,

konkurence je vysoká v odvětvích, kde lze snadno jeden výrobek nahradit jiným.

5) Rivalita na daném trhu,

vyskytuje se zejména v odvětvích, která mohou být v budoucnu lukrativní, kde je malá ziskovost a konkurence se snaží přežít za každou cenu, kde je nízká diferencovanost produktu, kde trh je stagnující apod.

Výstupem Porterovy analýzy by mělo být opět určení hrozeb a příležitostí. Hrozbu představuje například vstup nových konkurentů na trh nebo zavedení nové technologie u stávajících konkurentů. Příležitostí může být například podniková kultura, která může přilákat kvalifikovanou pracovní sílu.

3.3. SW nástroje

Volba vhodného nástroje pro tvorbu procesních modelů závisí na nárocích dané organizace s ohledem na potřeby a finanční možnosti společnosti.

Nástroje pro modelování byznys procesů vycházejí z metodik modelování, převážná většina metodik je podpořena odpovídajícím SW nástrojem. Tyto nástroje spadají pod skupinu označovanou jako **CASE** (Computer Aided System Engineering) – nástroje pro systémové inženýrství.

CASE nástroje, které slouží pro tvorbu procesního modelování, lze rozdělit dle vlastností a struktury do následných kategorií: (Informatika, 2010)

- **Základní**, které slouží pouze k zachycení grafického modelu rámcového procesního diagramu, případně jednoduché hierarchie sady procesních map, lze zde zařadit nástroj VISIO od firmy Microsoft.
- **Střední**, které oproti základní kategorii obsahují repository, kde jsou uloženy jednotlivé objekty se svými atributy, navíc obsahují objekty spolu se svými atributy.
- **Vysoká**, která v sobě navíc zahrnuje simulátor procesů a další nástroje pro optimalizaci a monitorování průběhu procesů, např. ARIS Business Architekt od firmy AG Software.

Ve své práci využívám podporu a funkce nástroje ARIS a přesněji dostupnou verzi ARIS Express 2.4b.

3.3.1. ARIS Express 2.4b

Zvolil jsem tento program jednak z dostupnosti a převážně ze zkušenosti s předešlou verzí. Nástroj má uživatelsky velmi přívětivé rozhraní a je více než dostačující pro řešené téma. Nástroj ARIS je podporován stejnojmennou metodikou.

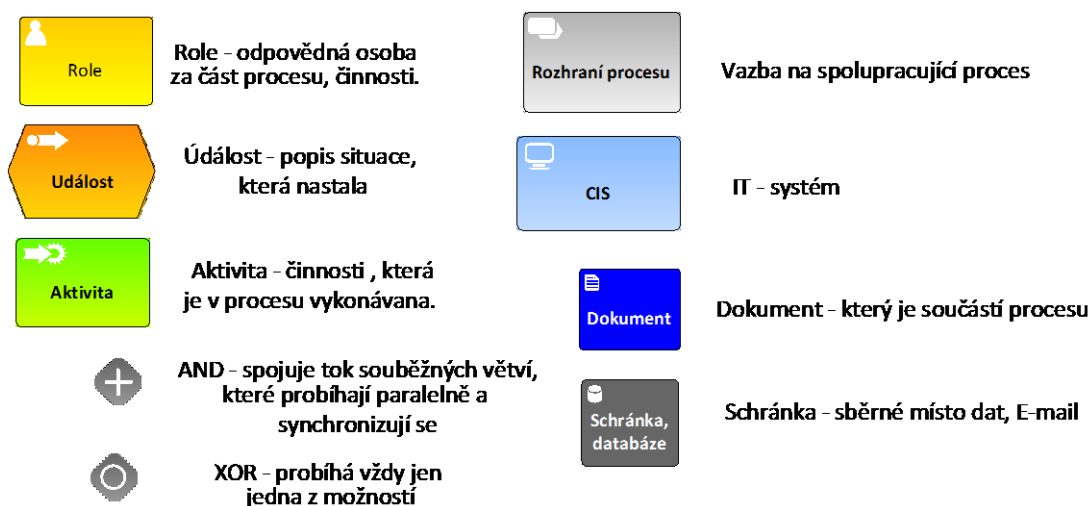
Uživateli nabízí devět typů modelů:

- model byznys procesů (EPC – událostní diagram, FAD – funkční diagram)
- model tvorby přidané hodnoty, (procesní mapa)

- model pro tvorbu organizační struktury (organigram)
- datový model,
- model IT infrastruktury,
- model IS,
- BPMN model,
- univerzální diagram (použitelný pro tvorbu myšlenkových map),
- tabulkový diagram (užitečný k dedukci a formulaci cílů a úkolů).

V analytické části bakalářské práce využívám nástroj na tvorbu modelů : procesní mapa, organigram, a EPC diagramy procesů.

➤ **Ukázka notací ARIS – model procesu:**



Obrázek 4: Notace EPC diagramu procesu [Zdroj: autor]

4. Analytická část

4.1. Představení společnosti

Společnost KOMAT se zaměřuje na služby pro motoristy. Byla založena v květnu 1994, a to v Českém Krumlově provozem STK a importem vozidel z druhé ruky. V minulém roce oslavila společnost již 20 let úspěšného rozvoje a dále se rozrůstá.

V současné době zvládá firma ročně obsloužit více jak 10 tisíc zákazníků o které pečuje tým 12 zaměstnanců.

Společnost KOMAT nabízí svým zákazníkům vše, co odpovědný motorista pro své vozidlo potřebuje a požaduje a to vše na jedné adrese. Areál společnosti KOMAT se nachází v těsném sousedství silnice číslo 39 u obce Dolní Třebonín na trase České Budějovice - Český Krumlov.

Poskytované služby dle motto společnosti „Kompletní služby pro vaše auto“ zabezpečují dvě společnosti : **KOMAT – STK s.r.o.** a **KOMAT a.s.**. Tyto společnosti spolu úzce spolupracují a vytvářejí podnikatelský záměr majitele - spojení servisu a technické kontroly na jedné adrese.

Společnost klade velký důraz na vzhled a kulturu společnosti spojenou s kvalitou poskytovaných služeb pro své zákazníky.

*Analytická část práce je prováděna na stanici technické kontroly ve společnosti **KOMAT – STK s.r.o.***

Předmětem podnikání KOMAT – STK s.r.o je:

Výkon činnosti stanice technické kontroly motorových a jejich přípojných vozidel, včetně měření emisí silničních vozidel.

4.1.1. Poskytované služby

Služby KOMAT – STK s.r.o.

- Technické prohlídky vozidel OA, NA, přívěsy, traktory, motocykly
- Technické kontroly vozidel
- Evidenční kontroly
- Měření emisí – benzín, nafta, LPG, CNG

- Bezpečnostní značení skel
- Ověřování původu vozidel – CEBIA

Služby KOMAT a.s.

- Opravy OA a NA
- Diagnostika motoru
- 3D digitální geometrie pro OA
- Servis klimatizací
- Pneuservis a rychloservis
- Prodej pneumatik
- Prodej přívěsných vozíků a náhradní dílů
- Záruční a pozáruční servis přívěsných vozíků
- Půjčovna přívěsných vozíků

4.2. Strategické cíle

Společnost má jasně stanovené strategické cíle, mezi které patří:

- Rozšíření klientely a udržení stávajících zákazníků,
- Uspokojování požadavků zákazníků.
- Udržení konkurence schopnosti.
- Udržení odborné způsobilosti zaměstnanců.
- Pokračování ve spolupráci s partnery.

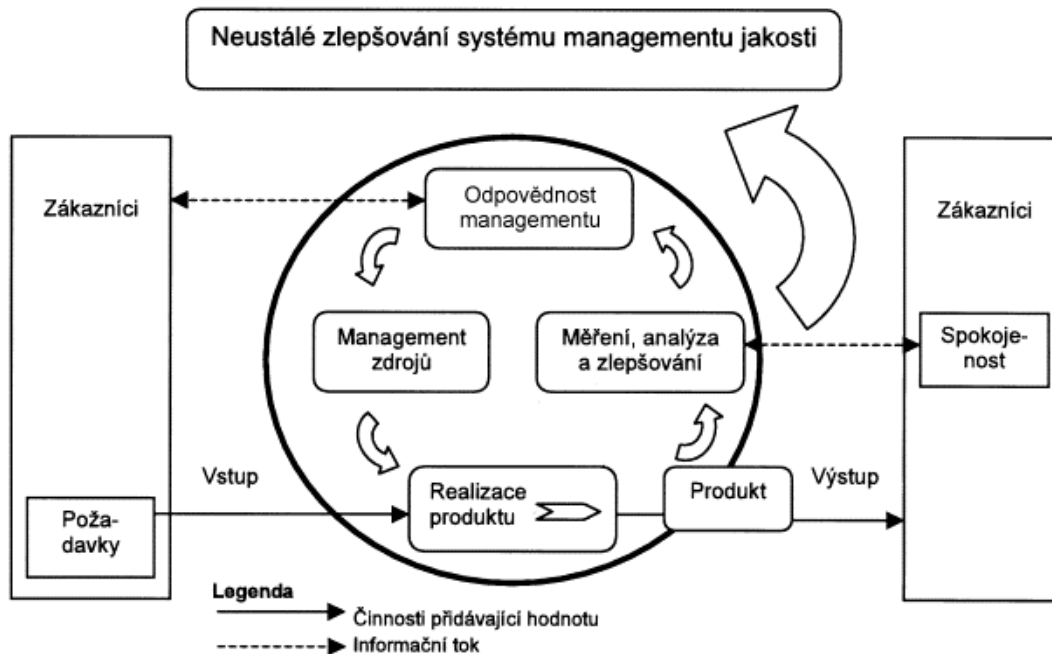
4.3. Současný stav

Ve společnosti KOMAT – STK s.r.o. je implementován procesní přístup. Řízení procesů je v takové organizaci základním a účinným nástrojem k naplňování cílů a strategií firmy. Profesionalizace zaměstnanců ve společnosti hraje velkou roli, mnohdy rozhodnutí o určité situaci pouze v jejich rukou a nesou za ně plnou odpovědnost. To vede k zainteresovanosti zaměstnanců na cílech organizace, posílí tak jejich loajalitu. Firma drží certifikát - shody systému managementu jakosti s požadavky, dle normy ČSN EN ISO 9001 : 2009. Podle této normy je v organizaci zpracována příručka kvality, kde silně převažuje nad schémata, a vývojovými diagramy rozsáhle popsaná dokumentace a evidence formulářů.

4.3.1. ČSN EN ISO 9001: 2009

Jedná se o technickou normu, která je českou verzí evropské normy EN ISO 9001:2009. Norma specifikuje požadavky na systémy managementu kvality pro případ, kdy je nutné prokázat, že organizace je způsobilá účinně plnit požadavky zákazníků a legislativy.

Norma dále definuje model zabezpečování kvality.



Obrázek 5 : Model zabezpečení kvality, dle normy ISO 9001 [zdroj: (ISO, 2008)]

4.3.2. Organizační struktura

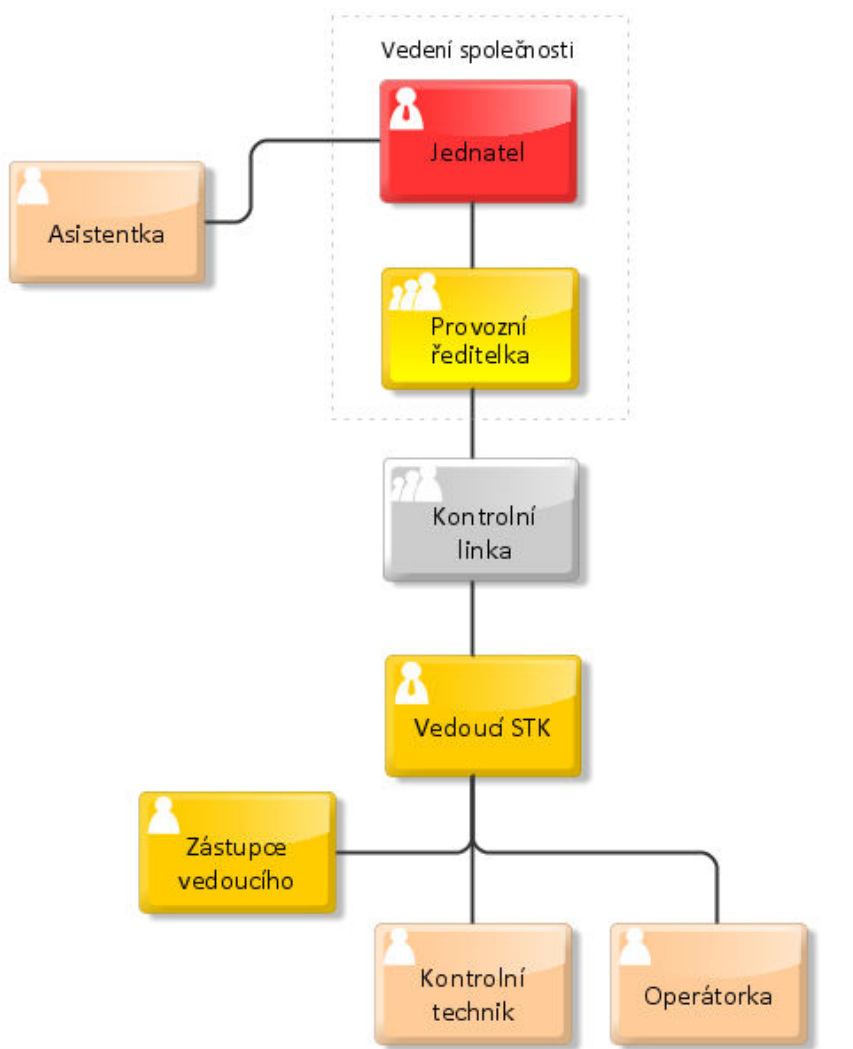
V organizaci pracuje 12 stálých zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do dvou skupin, pracovníky ve službách a hospodářské pracovníky.

Rozdělení počtu pracovníků je následující:

- hospodářští - 2 (asistentka, provozní ředitelka)
- ve službách - 10 (počet techniků – 9, počet operátorek – 1)

Ve firmě je uplatněna funkční organizační struktura. Důvodem tohoto dělení jsou vysoké nároky na specializaci a stanovení odpovědností.

Pro lepší přehlednost je na dalším obrázku znázorněn organigram celé společnosti.



Obrázek 6: Organigram KOMAT – STK s.r.o. [Zdroj: autor]

4.3.3. SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem, který vypovídá o aktuální situaci v dané organizaci a zohledňuje jak vnitřní, tak vnější prostředí firmy. Účelem provedení SWOT analýzy ve firmě KOMAT – STK s.r.o. je posoudit v podniku slabé stránky, poukázat na hrozby a naopak zaměřit se na silné stránky a příležitosti, které nabízí vnější okolí.

Faktory (slabé stránky) z analýzy poslouží jako vstupní zdroje k zacílení při výběrů procesů a identifikování slabých míst.

Zde jsou vybrané faktory rozdělené do jednotlivých stránek, které jsou zahrnuty v analýze. Výběr faktorů byl proveden s vedením společnosti.

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Strategie firmy Dlouholetá tradice firmy a know how Stabilní pozice na trhu Nizká fluktuace zaměstnanců Stálá klientela	Cenová politika Motivace a hodnocení zaměstnanců Komunikace se zaměstnanci Přetěžování vedoucího STK Nevyužité kapacity areálu
Příležitosti (Opportunities)	Ohrožení (Threats)
Rozšíření stávající klientely Příznivá změna legislativy Potenciál areálu Využití partnerských vztahů a dotačních programů Nákup nových technologií	Ztráta stávající klientely Vstup nových konkurenčních firem Nepříznivý finanční vývoj Nepříznivá změna legislativy Ztráta investorských příležitosti (banky, atd.)

Tabulka 4: SWOT analýza organizace [Zdroj: autor]

Vyhodnocení SWOT analýzy

Pro vyhodnocení situace firmy bylo zvoleno 20 komplexních faktorů, které zahrnují všechny základní oblasti firmy. Na zvolení faktorů se podílelo vedení firmy. Hodnocení faktorů se skládá z určení váhy a bodování dílčích faktorů.

Váhy

Jednotlivé faktory mají přiděleny váhy v závislosti na důležitosti určitého faktoru a jeho možného vlivu na situaci společnosti. Součet jednotlivých vah v rámci dělení na

skupinu (*silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení*) musí být 1 = (100%).

Body

Bodování je rozděleno na dvě skupiny, dle povahy faktoru (kladné, záporné). Pro silné stránky a příležitosti kladnými body, dle stupnice 1b. až 5b. (*vyšší kladné bodování = příznivá situace daného faktoru*). A zápornými body pro slabé stránky a ohrožení, dle stupnice -1b. až -5b. (*vyšší záporné bodování = nepříznivá situace faktoru*).

Výsledné ohodnocení faktoru vznikne součinem váhy a bodového hodnocení příslušného faktoru. Výsledek je uveden v tabulce, pro každou stránku SWOT analýzy je zpracována tabulka.

Silné stránky			
Faktor	Váha	Hodnocení	Součin
Strategie firmy	0,25	3	0,75
Dlouholetá tradice firmy a know how	0,2	4	0,8
Stabilní pozice na trhu	0,15	5	0,75
Nízká fluktuace zaměstnanců	0,1	4	0,4
Stálá klientela	0,3	4	1,2
Suma	1	-	3,9

Tabulka 5: SWOT – silné stránky organizace [Zdroj: autor]

Slabé stránky			
Faktor	Váha	Hodnocení	Součin
Cenová politika	0,35	-3	-1,05
Motivace a hodnocení zaměstnanců	0,25	-4	-1
Komunikace se zaměstnanci	0,2	-2	-0,4
Přetěžování vedoucího STK	0,15	-3	-0,45
Nevyužité kapacity areálu	0,05	-2	-0,1
Suma	1	-	-3

Tabulka 6: SWOT – slabé stránky organizace [Zdroj: autor]

Příležitosti			
Faktor	Váha	Hodnocení	Součin
Rozšíření stávající klientely	0,35	4	1,4
Příznivá změna legislativy	0,15	2	0,3
Potenciál areálu	0,18	3	0,54
Partnerské vztahy a dotačních programy	0,2	3	0,6
Nákup nových technologií	0,12	2	0,24
Suma	1	-	3,08

Tabulka 7: SWOT - příležitosti organizace [Zdroj: autor]

Ohrožení			
Faktor	Váha	Hodnocení	Součin
Ztráta stávající klientely	0,3	-4	-1,2
Vstup nových konkurenčních firem	0,25	-3	-0,75
Nepříznivý finanční vývoj	0,15	-1	-0,15
Nepříznivá změna legislativy	0,1	-2	-0,2
Ztráta investorských příležitostí	0,2	-2	-0,4
Suma	1	-	-2,7

Tabulka 8: SWOT – ohrožení organizace [Zdroj: autor]

Závěr SWOT analýzy

Výsledek SWOT	
Interní faktory (Silné X Slabé stránky)	0,9
Externí faktory (Příležitosti X Ohrožení)	0,38
Celkem	1,28

Tabulka 9: SWOT - výsledek [Zdroj: autor]

Kladný výsledek analýzy vyjadřuje celkovou situaci řešené organizace, firma prosperuje a má stálé místo na trhu. SWOT analýza naznačuje na bližší určující faktory, které vypovídají o možnosti vyššího využití potenciálu společnosti KOMAT – STK s.r.o. a zároveň určuje faktory, na které by se společnost měla zaměřit aby mohlo dojít ke zlepšení. Analýza koresponduje se strategií organizace, jako je rozšíření klientely a udržení stávajících zákazníků.

4.3.4. Porterova analýza

Po analýze vnějšího a vnitřního prostředí je na řadě prozkoumání okolí bližšího (oborového). K tomuto účelu slouží Porterova analýza, která je mířena na vliv stakeholderů (zákazníci, partneři, legislativa, konkurence).

Skládá se z pěti faktorů:

- vliv zákazníků
- vliv dodavatelů
- síla nové konkurence
- hrozba substitučních produktů (služeb)
- vliv konkurentů v odvětví

Zákazníky jsou firmy a organizace, které působí v daném regionu a pro svou činnost potřebují nabízené služby. **Hlavními zákazníky jsou soukromé osoby** žijící v regionu, na které společnost snaží cílit. Tito zákazníci tvoří přibližně 85% klientely společnosti KOMAT a zbylých 15% patří organizacím a firmám z regionu. Lze tedy vyvodit závěr, že **firma se zaměřuje převážně na obchod B2C**, „business to consumer“ (jedná se o obchodní vztah mezi společností a koncovým zákazníkem). Zákazníci mohou vyplnit dotazník o spokojenosti, kde uvedou spokojenost popřípadě nespokojenost s využitím služby a mají zde prostor pro návrhy. Zákazník vytváří nepřímý tlak na snížení ceny poskytovaných služeb, vzhledem ke konkurenci. Tento vliv musí společnost registrovat, vzhledem k naplnění svých dlouhodobých cílů, získání nové klientely a prioritně udržení stávajících zákazníků, tak aby nadále využívali právě služeb KOMAT – STK s.r.o..

Dodavatelé a partneři jsou prověřeni a stálí. Jedná se především o **Centrum služeb pro silniční dopravu Praha (CSpSD)** organizace pověřená ministerstvem dopravy k zabezpečování činnosti a služeb pro STK, zajišťuje certifikaci a výuku kontrolních techniků, dále zabezpečuje výrobu kontrolních nálepek a papíru pro tisk technických protokolů. A hlavní partner společnost **DEKRA CZ a.s.**, její činností je metodické vedení managementu kvality STK, na základě uzavřené dohody o spolupráci (zasílání zpráv, informací o změnách legislativy a instrukcí), dále provádění auditu,

distribuce spotřebního materiálu a metrologická kontrola měřidel. Ztráta partnerů může být klíčová pro chod organizace a proto si společnost cení dlouholeté spolupráce, která zabezpečuje spolehlivost poskytování legislativních informací a dodávek materiálů pro realizaci služeb STK.

Teoreticky může na trh v regionu kdykoliv přibýt **nová konkurence**, riziko vstupu firem do odvětví je proto vysoké, ale zároveň jsou zde reálné bariéry a kritéria, která mohou být překážkou pro nové konkurenty (počáteční kapitál, prostory, logistika a legislativa atd.). Dalším rizikem jsou stávající konkurenti, kteří mohou rozšířit své podnikání a tak zvětšit své portfolio poskytovaných služeb. Jistou hrozbou je řada podniků působících v jiných či podobných motoristických odvětvích jako jsou **servisy a opravy**. Například aktuálně **nová konkurence STK Kájov**, která vznikla nedaleko Českého Krumlova přibližně 10 kilometrů od společnosti KOMAT, přechodem ze servisu zemědělských strojů. Vstup nové konkurence může zapříčinit odliv zákazníků a zhoršit finanční situaci v organizace.

Hrozba substitučních produktů (služeb) - společnost poskytuje jako hlavní činnost technické prohlídky, měření emisí a evidenční kontroly, které spadají pod legislativu zákona o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích. V současné době není na trhu nabízena substituční služba povolená legislativou, která by mohla nahradit poskytované služby. Z toho vyplývá, že případnou hrozbou pro společnost KOMAT – STK s.r.o. by mohla být **nepříznivá změna legislativy**.

Konkurenti z regionu Český Krumlov, kde firma KOMAT – STK s.r.o. sídlí, jsou : REDD s.r.o. – technické kontroly pro traktory a přípojná vozidla k traktorům a prioritně STK Kájov (Bělohradská s.r.o.), vzhledem ke své poloze a cenám služeb je aktuálně největší konkurent společnosti KOMAT. Vzdálenější konkurenti na trhu v širším regionu České Budějovice je STK CB s.r.o., které poskytuje značné množství služeb a sídlí v Českých Budějovicích v areálu ČSAD JIHOTRANS, z poskytovaných služeb stojí za zmínku **tachoservis - ověřování a kalibrace tachografů**, podobnou službu KOMAT – STK s.r.o. nemá. Vzhledem k počtu konkurentů v regionu a poskytovaným službám KOMAT – STK s.r.o. má dobrou

pozici na regionálním trhu. Potencionální hrozba může být **rozšíření kapacit a služeb konkurentů**. Konkurence má dopad na ceny služeb a zároveň konkurenční prostředí je důsledkem snahy organizace o stálé zlepšování vlastních služeb a udržení pozice na trhu.

Závěr Porterovy analýzy

Identifikované výstupy z analýzy	
Hrozby	Příležitosti
Odliv zákazníků	Rozšíření služeb
Snížení zisku společnosti	Zlepšení poskytovaných služeb
Ztráta partnera	Upevnění pozice na trhu
Nepříznivá změna legislativy	-

Tabulka 10: : Identifikované výstupy Porterovy analýzy [Zdroj: autor]

Výstupy Porterovy analýzy jsou hrozby a příležitosti, významnou příležitostí je rozšíření služeb pro zákazníky. Nejvýznamnějším faktorem jsou zákazníci, jednak to určuje zavedená norma, která je orientována na uspokojení potřeb zákazníků a dále to koresponduje se strategickými cíli organizace, udržení stávajících a získání nových zákazníků. Na které se společnost snaží cílit a poskytovat pro ně kvalitní, cenově dostupné a objektivní služby.

4.4. Analýza procesů organizace

V organizaci jsem identifikoval sedmnáct procesů, které lze rozdělit na řídicí, hlavní a podpůrné. Identifikace procesů probíhala ve spolupráci se zaměstnanci a vedením organizace. Metodami sběru těchto informací bylo interview, cílené rozhovory, pozorování a interní materiál firmy. (Příručka kvality, 2009)

4.4.1. Identifikované procesy

Řídicí procesy

Definují výkon všech procesů, jde o procesy manažerské, které zajišťují, že poslání organizace je naplňováno kvalitně a v souladu s regulátory řízení a legislativou.

Jedná se o tyto řídicí procesy:

- plánování jakosti
- plánování zdrojů
- řízení externí dokumentace
- řízení interní dokumentace
- organizování pravomocí a odpovědností
- personalistika
- interní komunikace
- revize a zlepšování

Hlavní procesy

Zabezpečují plnění poslání organizace, přeměňují vstupy ve výstupy a ty poskytují svým zákazníkům. Jedná se o procesy v následujících oblastech:

- poskytování služeb
- obchodní činnost

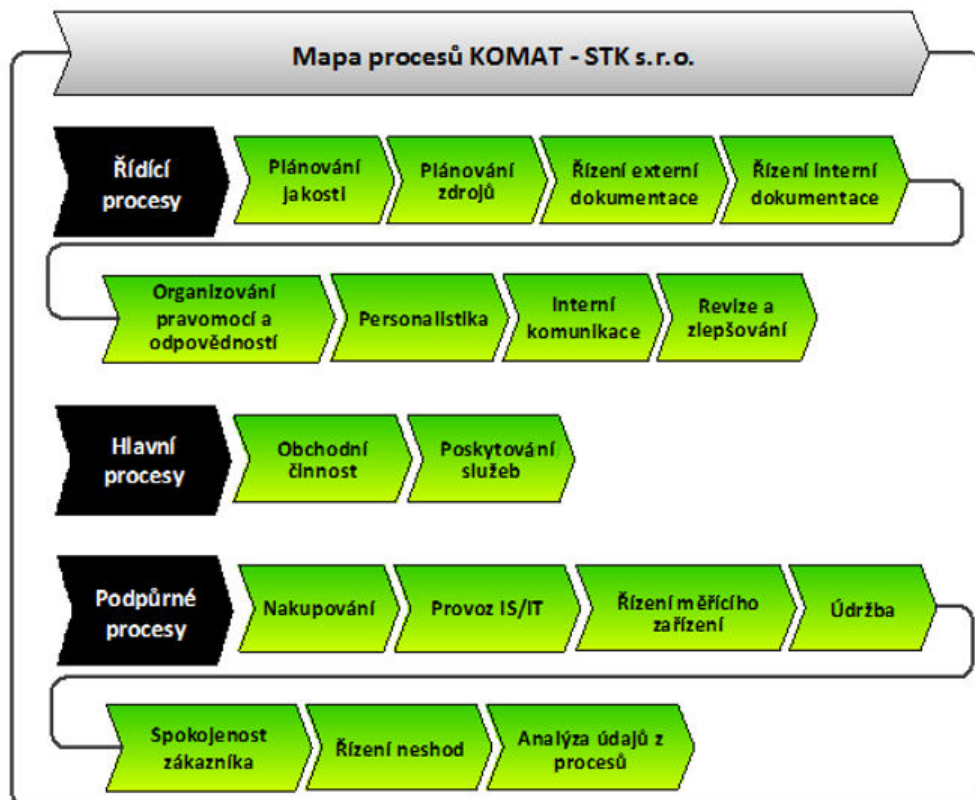
Podpůrné procesy

Zajišťují chod a správné fungování podniku. Jde o procesy, které jsou výhradně pro vnitřní potřebu organizace. Patří sem:

- nakupování
- řízení měřicího zařízení
- údržba
- provoz IS/IT
- řízení neshod
- spokojenost zákazníka
- analýza údajů z procesů

Pro zpřehlednění identifikovaných procesů je v následující kapitole vytvořeno schéma v podobě procesní mapy.

4.4.2. Procesní mapa organizace



Obrázek 7: Procesní mapa KOMAT - STK s.r.o. [Zdroj: autor]

Následující tabulka s popisem identifikovaných procesů je vyhotovena, tak aby bylo možné si udělat představu k čemu identifikované procesy slouží.

Název procesu	Popis procesu	Klasifikace
Plánování jakosti	Stanovení strategie, určení cílů, definuje potřeby a očekávání zákazníků, měření a vyhodnocení cílů.	Řídící proces
Plánování zdrojů	Zajištění potřebných finanční a personální zdrojů (roční plán STK).	Řídící proces
Řízení externí dokumentace	Zabezpečuje získání aktuálních informací o zákonech, normách, vyhláškách z hlediska jejich dodržování.	Řídící proces
Řízení interní dokumentace	Proces slouží k zajištění postupů pro zpracování a úpravu interní dokumentů, dle požadavků legislativy.	Řídící proces
Organizování	Zajištění pravidel a zásad, které popisují organizaci, určení zodpovědností a pravomocí.	Řídící proces
Personalistika	Zajištění práce se zaměstnanci, odborná způsobilost, hodnocení, oceňování zaměstnanců.	Řídící proces
Interní komunikace	Zajištění řízení informací (řízení, porady) a oběhy dokladů, dat v rámci organizace.	Řídící proces
Revize a zlepšování	Neustálé zlepšování všech procesů a systému řízení aby se zvyšovala jejich funkčnost a efektivnost.	Řídící proces
Poskytování služeb	Poskytování kvalitních služeb v místě a čase pro maximální spokojenost zákazníka.	Hlavní proces
Obchodní činnost	Zajištění požadavků zákazníků a propagace služeb.	Hlavní proces
Nakupování	Nákup materiálu, dle kritérií legislativy a potřeby STK, výběr a hodnocení dodavatelů.	Podpůrný proces
Provoz IS/IT	Zajistit procesům kvalitní podporu pomocí informačních a komunikačních technologií.	Podpůrný proces
Řízení měřicího zařízení	Proces zabezpečení správnost funkce měřidel technologickou údržbou.	Podpůrný proces
Údržba	Zajištění funkčnosti a příjemného pracovního prostředí firmy.	Podpůrný proces
Spokojenost zákazníka	Monitorován požadavků a zjišťování spokojenosti zákazníků.	Podpůrný proces
Řízení neshod	Zajištění postupů při stížnostech a reklamacích, řešení interních neshod.	Podpůrný proces
Analýza údajů z procesů	Analýza údajů z realizace služeb, spokojenosti zákazníka, sledování dodavatelů.	Podpůrný proces

Tabulka 11: Základní procesy v přehledné formě [Zdroj: autor]

4.5. Monitoring a optimalizace procesů

Pozoroval jsem provoz a činnosti na kontrolní lince, kde jsou služby realizovány. Získal jsem tak mnoho informací o provozu a chodu organizace. Použité metody sběru informací: cílené rozhovory, brainstorming, pozorování, analýza dokumentů, software aplikací a interních materiálů.

Z poznatků SWOT analýzy, Porterovy analýzy a strategických cílů je zřejmé, že společnost je orientována na zákazníka a jeho potřeby. Vybral jsem pro důkladnější rozbor procesy, které se denně opakují a zabezpečují existenci fungování společnosti. (*objednávka služby, technická prohlídka vozidla*) Zároveň se jedná o procesy hodnotorné, a to jak pro zákazníka, tak organizaci. A dále proces, který v rámci získaných poznatků ukázal jako zcela neúčinný (*spokojenost zákazníka*). Vybrané procesy jsou důkladně rozebrány, popsány tabulkou, modelem a mají determinovaná slabá místa, ke kterým jsou navrženy změny ke zlepšení. Při monitoringu a optimalizaci jsem uplatnil metodu BPO, o které se zmiňuji v kapitola 2.3.3.. Metoda je založena na popisu současného stavu procesu, pozorování procesu a návrhu na zlepšení.

K dalšímu rozboru byli vybrány tyto procesy:

- **Proces objednávka služby** (poskytování služeb)
- **Proces technická prohlídka vozidla** (poskytování služeb)
- **Proces spokojenost zákazníka**

Mezi procesy poskytování služeb patří: (subprocesy)

Proces technická kontrola vozidla, proces měření emisí, proces evidenční kontrola vozidla, proces ověřování původu vozidla, proces bezpečnostní značení skla.

4.5.1. Proces objednávka služby

Proces je součástí procesu poskytování služeb a slouží pro vytvoření objednávky.

➤ **Současný stav:**

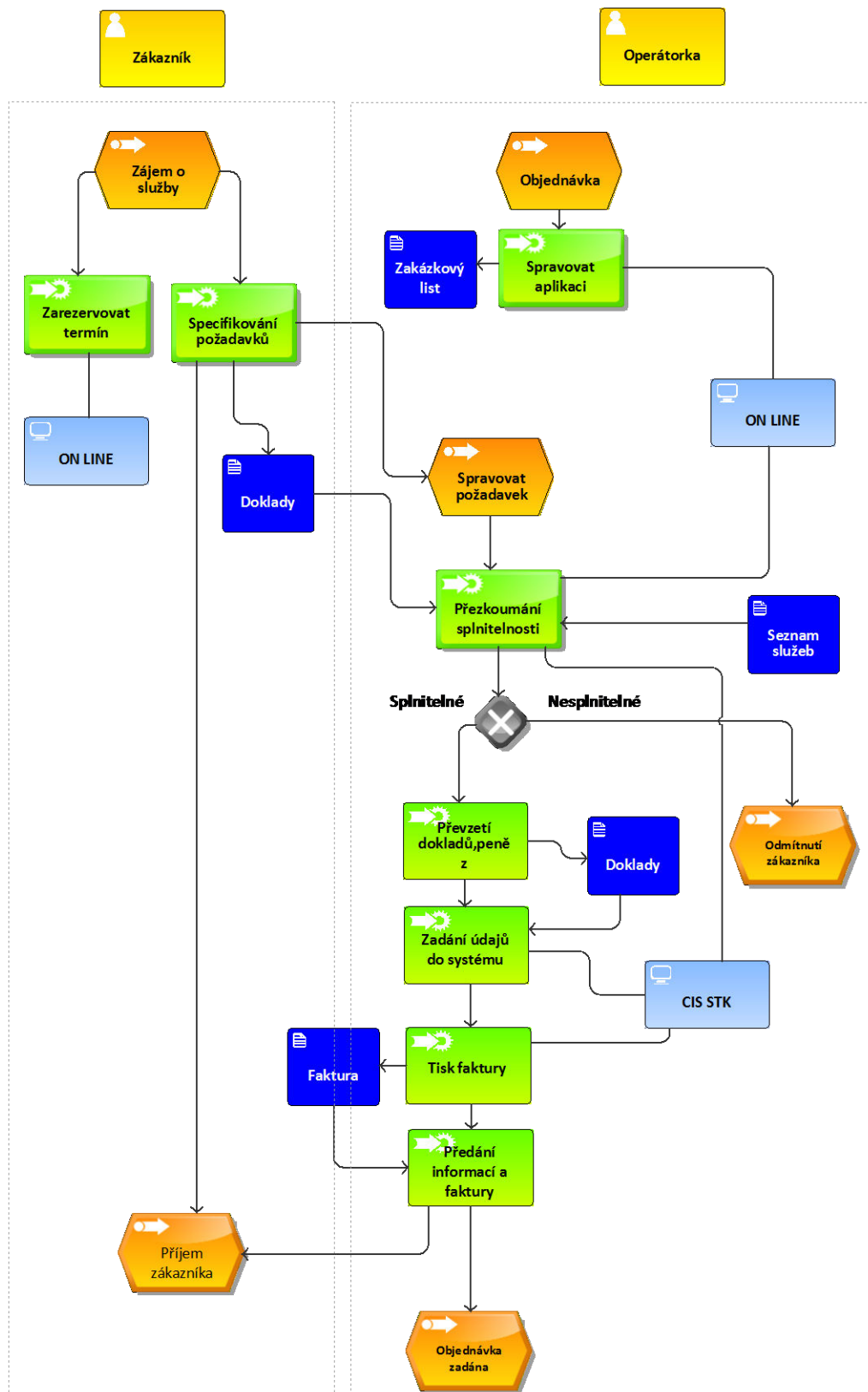
Vlastníkem procesu je operátorka, která odpovídá za správný průběh a korektní průběh. Metrika procesu je průměrná doba zpracování objednávky. Zákazník určí požadavky, které operátorka zhodnotí dle dokladů, provozní doby a aplikace CIS STK, zda jsou splnitelné v daném místě a čase. Pokud ano, přijme od zákazníka potřebné doklady a požadovanou finanční částku. Zapiše údaje o platbě do evidenčního listu a přiřadí evidenční číslo. Dále zákazníka informuje kam se má dostavit a zavede údaje o vozidle do systému CIS. K dispozici má seznam služeb s cenami a metodické pokyny. Doklady uloží do příslušné police. V tento moment je objednávka zadaná a čeká na zpracování kontrolním technikem.

Procesní karta:

Proces: Objedávka služby	Vlastník: Operátorka
Hlavní proces: Poskytování služeb	
Popis: Proces slouží k příjmu objednávky od zákazníka, který má požadavky na službu (služby). Při splnitelnosti požadavku vyhovět zákazníkovi a vytvořit objednávku.	
Uživatelé: Zákazník, operátorka	Zákazník: Operátorka, systém CIS, zákazník
Metrika : Průměrná doba zpracování objednávky.	
Vstupy: Požadavky zákazníků, ISO norma, metodické pokyny, seznam služeb, aplikace CIS STK, doklady	Výstupy: Objedávka služby, informace pro zákazníka ve slovní podobě, finanční obnos, systém CIS.

Tabulka 12: Karta procesu objednávka služby[Zdroj: autor]

Model procesu objednávka služby:



Obrázek 8: Proces objednávka služby [Zdroj: autor]

➤ **Determinování slabých míst a návržení optimalizace:**

Zákazník zaplatí finanční částku za službu a má nárok na fakturu, to je zřejmé, ale fakturu lze vytisknout posléze, co je vytištěn záznamník závad vozidla (*procesy jednotlivých služeb*), zákazník tak musí vyčkat než se k vozidlu přiřadí technik a nebo spokojit se s tím, že fakturu obdrží na konci poskytnuté služby. Předmět faktury je tak zakomponován ve všech procesech nabízených služeb. Při monitoringu provozu jsem měl možnost pozorovat práci operátorky, která se musí zabývat vysvětlováním této skutečnosti zákazníkům. Navrhuji proto upravit aplikaci tak, aby faktura byla vytisknuta hned po zaplacení a zavedení vozidla do systému CIS.

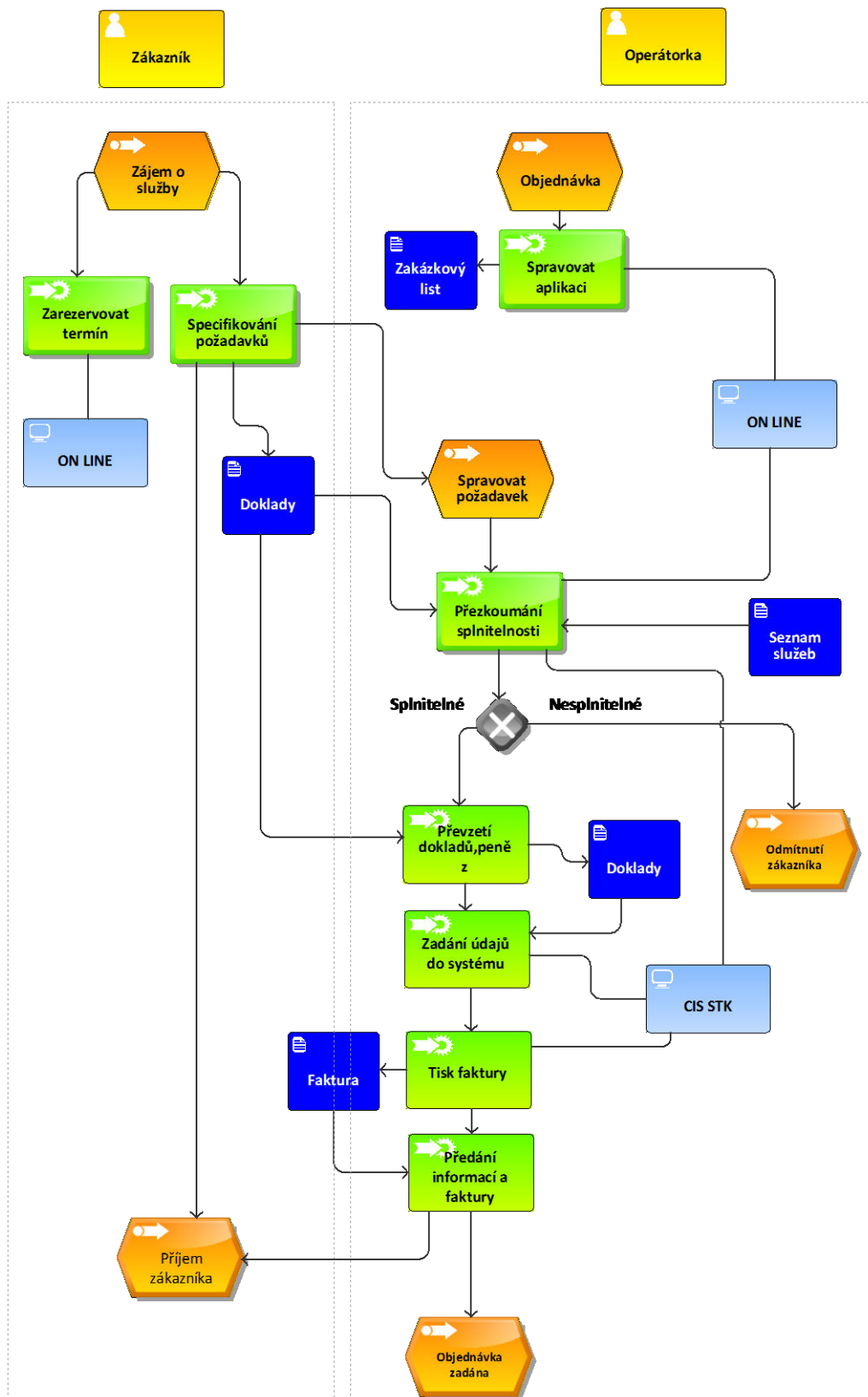
V momentální situaci organizace nemá možnost plánovat výrobu (služby). V podniku se střídá období, kdy všichni pracovníci pracují na plný výkon a probíhá ve firmě tzv. rush hour s časem, kdy pracovníci nejsou plně vytiženi. K tomu účelu navrhuji vytvořit on-line rezervační systém, ve kterém se zákazník sám objedná na jím preferovaný čas a vybere službu a v neposlední řadě získat databázi klientů, se kterou může dále pracovat. (např. pomocí systému CRM, řízení vztahů se zákazníky a budování stálé klientely).

Optimalizovaná procesní karta:

Proces: Objednávka služby	Vlastník: Operátorka
Hlavní proces: Poskytování služeb	
Popis: Proces slouží k příjmu objednávky od zákazníka, který má požadavky na službu (služby). Při splnitelnosti požadavku vyhovět zákazníkovi a vytvořit objednávku.	
Uživatelé: Zákazník , operátorka	Zákazník: Operátorka, systém CIS, rezervační systém
Metrika : Průměrná doba zpracování objednávky. / Při splnitelnosti požadavku vyhovět zákazníkovi a vytvořit objednávku.	
Vstupy: Požadavky zákazníků, ISO norma, metodické pokyny, seznam služeb, legislativa, aplikace CIS , doklady, finance, rezervační systém, rezervace - Tel.č. jméno příjmení	Výstupy: Faktura, objednávka služby, informace pro zákazníka, finanční zisk, procesy služeb, systém CIS, rezervace

Tabulka 13: Upravená karta procesu objednávka služby [Zdroj: autor]

Optimalizovaný model procesu objednávka služby:



Obrázek 9 : Optimalizovaný proces objednávka služby [Zdroj: autor]

Souhrn navrhovaných změn pro zlepšení:

- Úprava aplikace systému CIS STK, pro tisk faktury již při platbě.
- Přeskupit činnosti - zadání údajů do systému a předání informací s fakturou.
- Vytvořit rezervační on-line systému.

4.5.2. Proces technická prohlídka vozidla

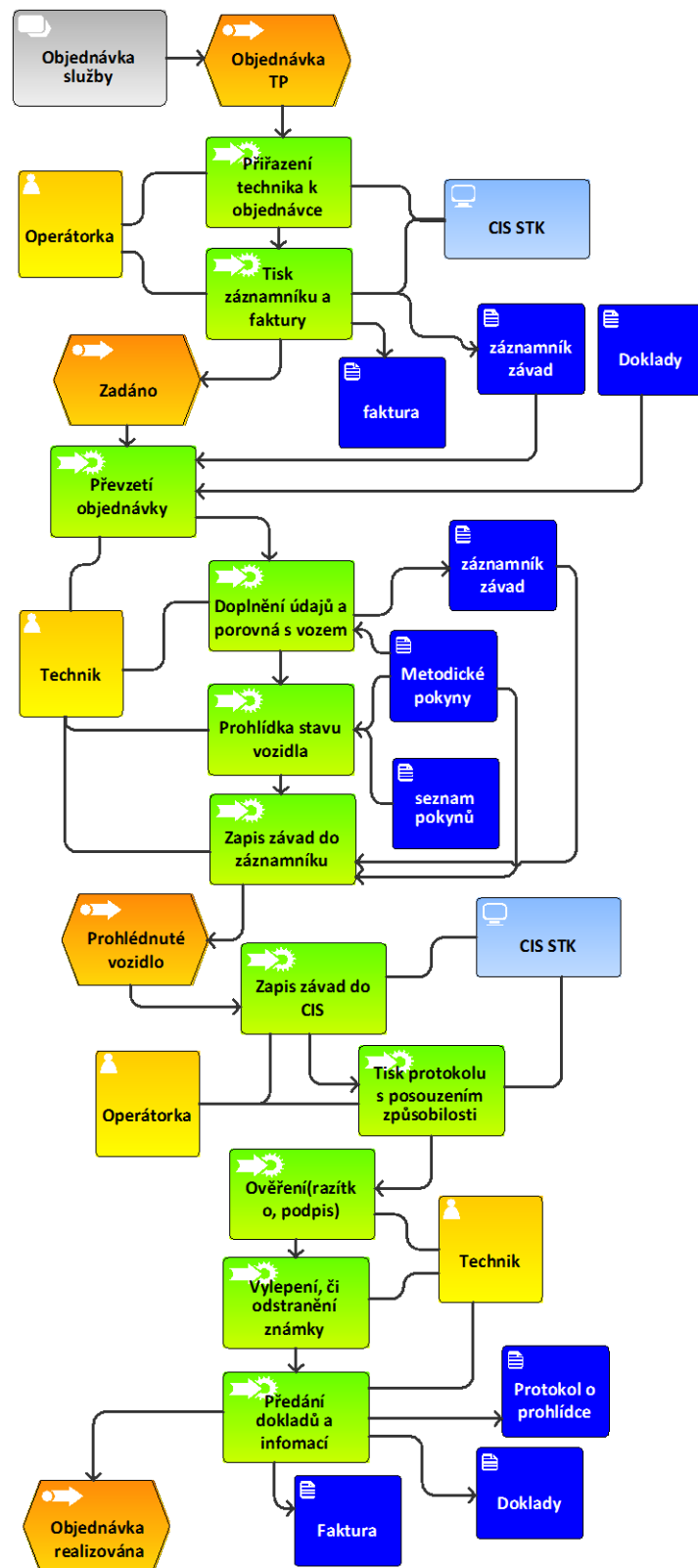
Proces technická prohlídka vozidla je součástí procesu poskytování služeb a jedná se o nejčastěji využívanou službu. Z toho důvodu na něm demonstrují slabá místa a navrhuji způsob optimalizace.

➤ Současný stav:

Vlastníkem procesu je technik, který prohlídku realizuje, odpovídá za zjištěné závady, objektivní posouzení a správnost vyplněných dokumentů - záznamník závad vozidla, doklady. Metrikou procesu je Průměrný čas realizace, počet závad na jedno vozidlo. Začátek procesu je definován přiřazením technika v systému CIS ke konkrétnímu objednavce, následuje tisk záznamníku závad a faktury. Tyto činnosti provádí operátorka. Technik převezme doklady od vozidla a záznamník závad. Na lince zkontroluje, jestli údaje z vozidla jsou totožné s údaji v záznamníku a dokladech, zapíše stav ujeté vzdálenosti (tachometru), provede prohlídku stavu vozu. Při posuzování si tvoří poznámky do záznamníku závad vozidla, využívá k této činnosti seznamu kontrolních pokynů, které visí na zdech kontrolní linky a příručku technika (metodické pokyny). Zapíše zjištěné závady do záznamníku vozidla, přidá razítko a podepíše. Následuje zapsání závad do aplikace pro systém CIS a tisk protokolu o technické prohlídce. Činnost vykoná operátorka (*nebo technik uzpůsobily*).

Po vytisknutí protokol označí razítkem a podpisem, stejným způsobem provede zápis do dokladů vozidla, kde uvede datum prohlídky a její platnost, dle vytištěného protokolu o TP. V poslední řadě vylepí nebo odstraní známku na SPZ dle způsobilosti a předá doklady s fakturou a protokolem o TP zákazníkovi.

Model procesu technická prohlídka vozidla:



Obrázek 10: Proces technická prohlídka vozidla [Zdroj: autor]

Karta procesu technická prohlídka vozidla:

Proces: Technická prohlídka vozidla	Vlastník: Pověřený technik
Hlavní proces: Poskytování služeb	
Popis: Proces slouží k splnění požadavku zákazníka, vytvoření přidané hodnoty, služby. Technická prohlídka vozidla je realizována na kontrolní lince. Cílem je provést službu, dle podmínek legislativy a požadavku zákazníka.	
Uživatelé: Operátorka, technik, zákazník, legislativa	Zákazník: Zákazník, organizace, legislativa
Metrika: Průměrný čas realizace, počet závad na jedno vozidlo.	
Vstupy: Příjem objednávek, Požadavky zákazníka, záznamník závad vozidla, legislativa – zákony, vyhlášky. ISO norma, metodické pokyny, majetek zákazníka, seznam kontrolních pokynů, systém CIS, aplikace CIS STK, majetek zákazníka, doklady.	Výstupy: Služba, faktura, protokol o TP.

Tabulka 14: Karta procesu technická prohlídka vozidla [Zdroj: autor]

➤ **Determinování slabých míst a návržení optimalizace:**

Z pozorování provozu kontrolní linky a příjmu dokladů jsem zjistil že, v průběhu procesu dochází k časovým prostojeům, a to z důvodu zadávání údajů do systému CIS (*k dispozici jsou dvě PC*). Řešenou činnost může provádět pouze pracovník (*technik, operátorka, vedoucí STK*), který má platné osvědčení o způsobilosti pro práci s aplikací CIS STK. Vozidlo může opustit linku až po vytisknutí protokolu o technické prohlídce. Při plném obsazení kapacity linky (*čtyři vozidla*), nemohou ostatní technici realizovat další objednávky a technik, který provádí prohlídku musí vyčkat než bude odblokován ze systému (*tisk protokolu*), tak aby mohl dále pracovat. Činnost provádí převážně operátorka, která je zaneprázdněna novými objednávkami zákazníků. Z této skutečnosti se může jevit jako vhodná optimalizace příjem nové pracovní síly na funkční místo operátorky. V minulosti byla ale přijata druhá operátorka a poté propuštěna z důvodů zvýšení nákladů. Mnou navrhovaná

optimalizace v rámci procesu je dodatečná kvalifikace pracovníků na kontrolní lince (*jedná se o počet 5 pracovníků*), mohli by tak absolvovat školení pro práci s aplikací. Cena školení je 500,-Kč za osobu, znamenalo by to náklady ve výši 2.500,-Kč, což je v porovnání s náklady na příjem operátorky zanedbatelná suma. Pracovníci by získali přístupová práva a osvědčení o způsobilosti práce s aplikací systému. Lze předpokládat, že navržená změna by vedla k urychlení služeb a tím k redukcí stráveného času zákazníka.

Při realizaci služeb hraje významnou roli lidský faktor, technik identifikuje závady vozidla. Způsobilost vozidla vyhodnocuje až systém CIS na základě vložených dat. V systému jsou jasně stanoveny identifikátory vazby vozidlo = technik (*blokace technika*). Ale vstupem do prohlídky je papírový záznamník závad vozidla, který identifikátory zohledňuje pouze přiřazeným číslem protokolu, který je zatím v el.podobě. Systémově je to v pořádku, ale může dojít k situaci zapříčiněnou špatnou komunikací mezi operátorkou a technikem, kdy technik převezme objednávku určenou pro jiného technika. Navrhuji proto úpravu záznamníku závad vozidla a to zakomponování informace – jméno příjmení pověřeného technika.

Souhrn navrhovaných změn pro zlepšení:

- Navrhuji dodatečné školení techniků, kteří nemají osvědčení pro práci s aplikací pro centrální systém.
- Dále navrhuji upravit papírový záznamník závad vozidla a to zakomponování informace – jméno příjmení pověřeného technika.

4.5.3. Proces spokojenost zákazníka

Proces je klasifikován jako podpůrný. Slouží pro monitorování spokojenosti zákazníka. Podkladem pro zjištění spokojenosti jsou na příjmu respektive výdeji k dispozici dotazníky. Zákazník se může tímto způsobem vyjádřit ke kvalitě poskytovaných služeb.

➤ **Současný stav:**

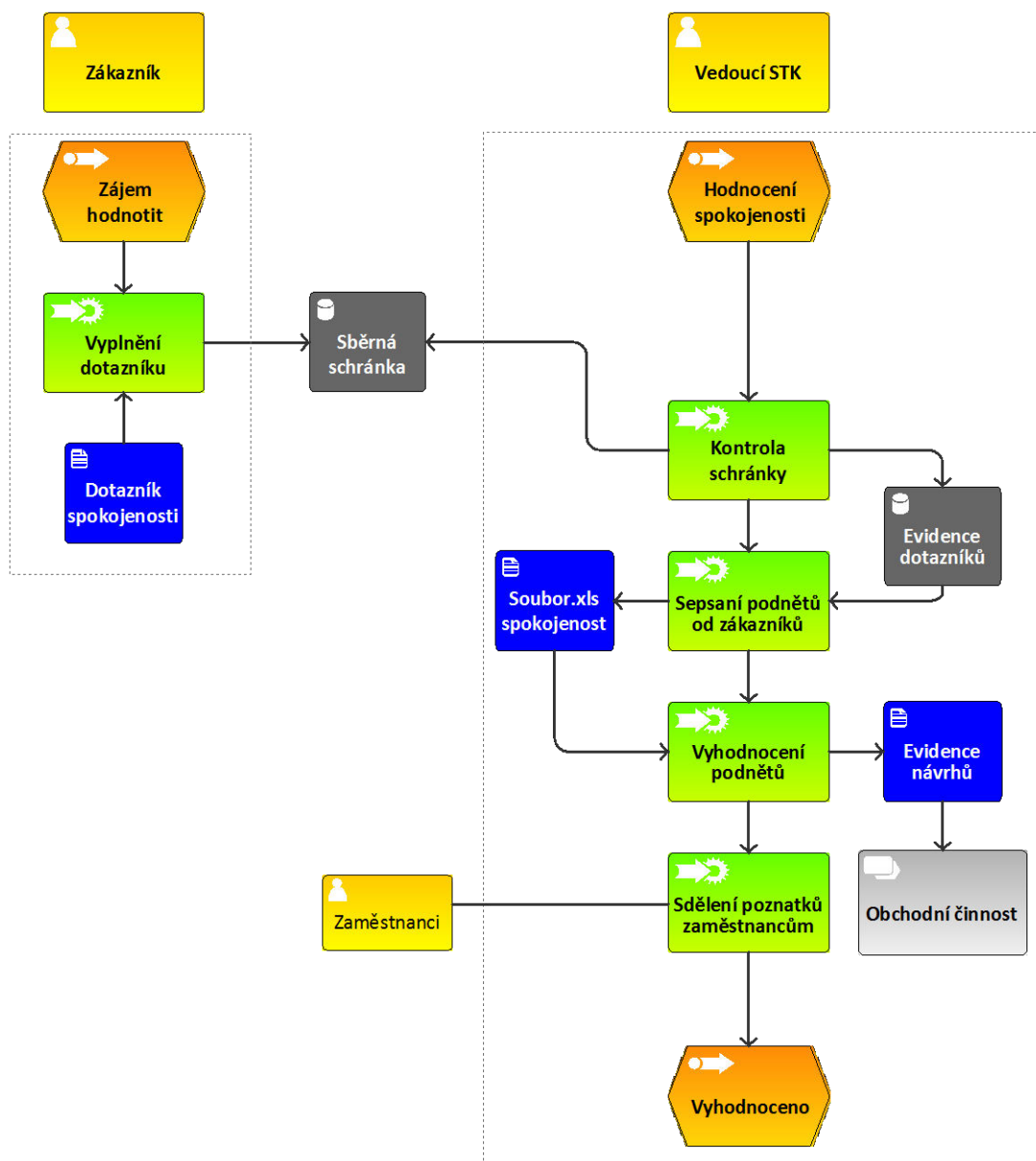
Vlastníkem procesu je vedoucí STK, který odpovídá za zjišťování a vyhodnocení spokojenosti. Metrikou procesu je počet pozitivních a negativních podnětů za jeden rok. Cíl procesu je zjištění požadavků zákazníků a zpětné vazby na realizované služby. Zákazník, který projeví zájem hodnotit služby vyplní dotazník a ten vloží do sběrné schránky. Vedoucí STK má povinnost schránku průběžně kontrolovat a vést evidenci dotazníků, dále a to v intervalu 1x měsíčně provádět vyhodnocení a zaznamenávat podněty do souboru „Vyhodnocení spokojenosti zákazníka – rok.xls“, který je v adresáři „ISO 9001“ na síťovém disku. Dále podněty hodnotí a zakládá je do složky „evidence návrhů – spokojenost zákazníka“, která slouží jako jeden ze vstupů do obchodní činnosti. V poslední řadě seznámí ostatní pracovníky s podněty zákazníků a to na měsíční poradě.

Procesní karta:

Proces: Spokojenost zákazníka	Vlastník: Vedoucí STK
Podpůrný proces	
Popis: Proces slouží k získání informací o spokojenosti, požadavků zákazníků a šíření těchto informací v rámci společnosti, výstup z procesu je určen pro proces obchodní činnosti.	
Uživatelé: Zákazník, vedoucí STK	Zákazník: Vedoucí STK
Metrika : Počty pozitivních podnětů za 1 rok, počet negativních podnětů za 1 rok.	
Vstupy: Požadavky zákazníků, norma ČSN EN ISO 9001:2009, dotazník spokojenosti	Výstupy: Evidence návrhů o spokojenosti zákazníka. Vyhodnocení spokojenosti zákazníka – rok.xls

Tabulka 16: Karta procesu spokojenost zákazníka [Zdroj: autor]

Model procesu:



Obrázek 11: Proces spokojenost zákazníka [Zdroj: autor]

➤ **Determinování slabých míst a navržení optimalizace:**

Abych mohl posoudit efektivnost procesu stanovil jsem novou metriku - celkový počet dotazníků za 1 rok. Jakožto zdroj informací jsem prozkoumal přijaté dotazníky za poslední tři roky, téměř většina negativních podnětů je spojena s dobou strávenou na zahájení prohlídky.

Počty podaných dotazníků	
Rok vyplnění	Počet dotazníků
2012	10
2013	11
2014	9
Průměr	10

Tabulka 17: Počet podaných dotazníků spokojenosti [Zdroj: autor]

Způsob podání podnětů formou papírové dotazníku s ohledem na roční počet přibližně patnácti tisíc poskytnutých služeb v rámci KOMAT – STK s.r.o. je téměř neúčinný. O čem vypovídá průměrný počet (10) přijatých dotazníků za předchozí tři roky. Navrhuji způsob jak může zákazník hodnotit služby přes internet prostřednictvím webových stránek společnosti. Zákazník vyplní na stránkách formulář o spokojenosti, který se odešle do příslušné elektronické schránky.

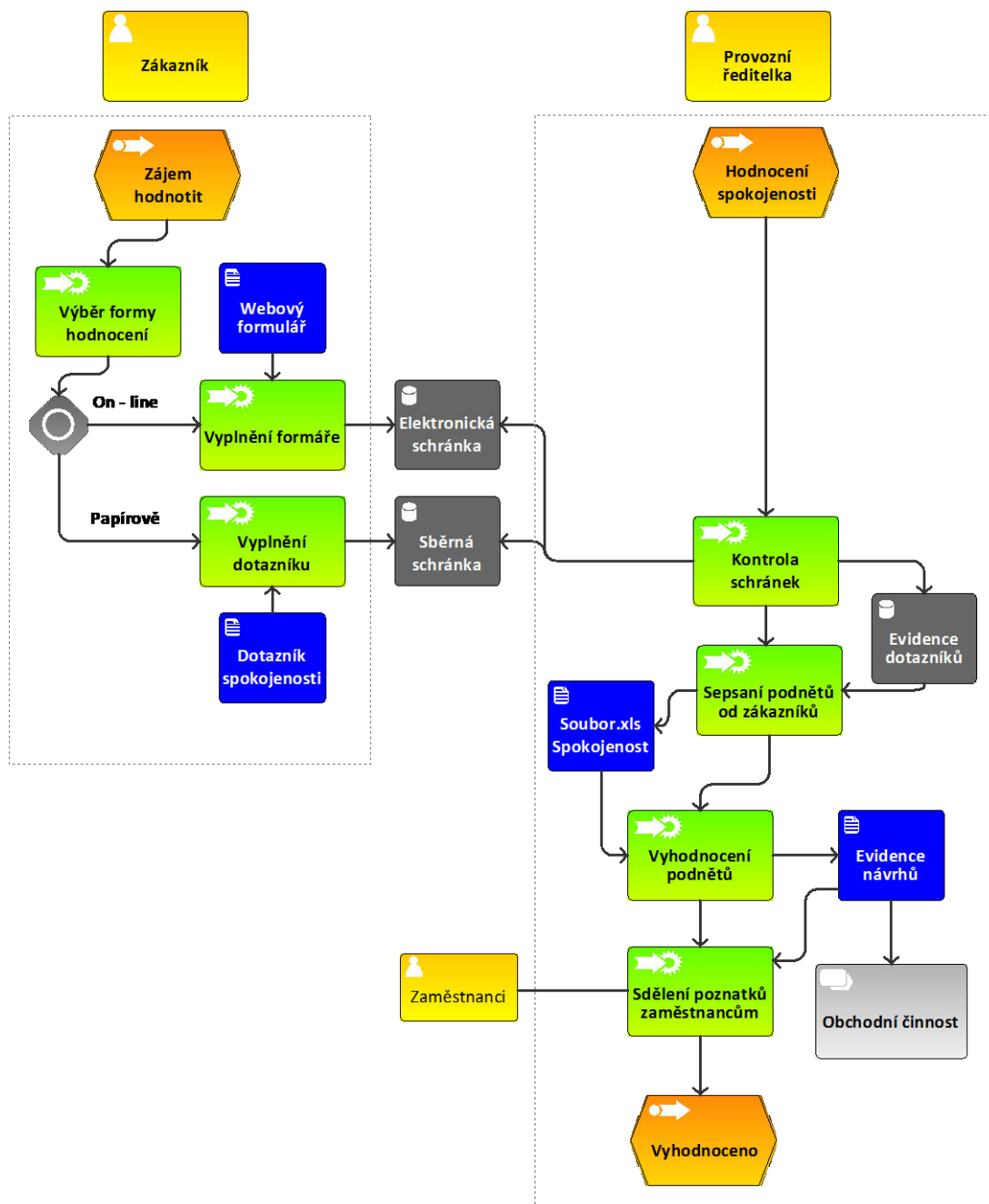
Odpovědná osoba za proces je vedoucí STK, který je zapojen téměř do všech procesů v organizaci a je značně přetěžován. V rámci optimalizace se jeví jako možné delegování činností spojených s řešeným procesem na provozní ředitelku která má přístup k potřebným informacím a mohla by práci vykonávat místo vedoucího STK. Návrh je zakomponován v diagramu a procesní kartě.

Optimalizovaná procesní karta:

Proces: Spokojenost zákazníka	Vlastník: Provozní ředitelka
Podpůrný proces	
Popis: Proces slouží k získání informací o spokojenosti, požadavků zákazníků a šíření těchto informací v rámci společnosti, výstup z procesu je určen pro proces obchodní činnost.	
Uživatelé: Zákazník , provozní ředitelka.	Zákazník: Provozní ředitelka.
Metrika : Počet pozitivních podnětů za 1 rok. Počet negativních podnětů za 1 rok. Počet dotazníků za 1 rok	
Vstupy: Požadavky zákazníků, norma ČSN EN ISO 9001:2009, dotazník spokojenosti, webový formulář.	Výstupy: Evidence návrhů o spokojenosti zákazníka. Vyhodnocení spokojenosti zákazníka – rok.xls.. Proces obchodní činnost.

Tabulka 18: Upravená karta procesu spokojenost zákazníka [Zdroj: autor]

Optimalizovaný model procesu:



Obrázek 12: Optimalizace procesu spokojenost zákazníka [Zdroj: autor]

Souhrn navrhovaných změn pro zlepšení:

- Úprava metriky – počet dotazníků za jeden rok.
- Delegování činností a odpovědnost za proces na provozní ředitelku.
- Navrnutí možnosti podání dotazníku elektronickou formou.

5. Doporučení ke zlepšení

Na základě získaných informací z pozorování procesních toků a rozboru vybraných procesů v organizaci, provedené analýzy SWOT a Porterovy analýzy navrhuji jednotlivá doporučení, která by mohla vést k dalšímu zlepšení a rozvoji firmy a tím přispět k naplňování strategických cílů řešené organizace KOMAT – STK s.r.o..

Společnost si stojí za poskytovanými službami a personální kvalitou zaměstnanců, zároveň vidí potenciál areálu a možnosti dalšího rozvoje. Z Porterovy analýzy konkurentů respektive prozkoumání služeb konkurence vyplynulo mnou navrhované doporučení k **zavedení nové služby zaměřené na ověření a kalibrace tachografů**, rozšířilo by se tak portfolio poskytovaných služeb pro zákazníky.

Z monitoringu provozu jsem zjistil, že při činnosti zadávání údajů do centrálního systému, dochází k časovým prostojům. Činnost převážně provádí operátorka, která je mnohdy zaneprázdněna obsluhou čekajících zákazníků. Technik aby mohl pracovat na další prohlídce potřebuje se odblokovat v systému CIS (*vytisknout protokol*). Provést to může pouze technik, který drží osvědčení pro práci s aplikací nebo operátorka. Proto jsem navrhnul při optimalizaci procesu poskytování služeb **dodatečnou kvalifikaci techniků**, kteří nemají dané ověření. Jedná se o pět pracovníků, kteří by mohli být proškoleni a byli tak uschopněni k používání aplikace pro centrální systém. Řešená změna by vedla k urychlení prováděné činnosti a tím k redukci stráveného času zákazníka.

V momentální situaci organizace nemá možnost plánovat poskytované služby. Proto doporučuji v rámci optimalizaci procesu *objednávka služby*, vytvořit **rezervační on-line systém**, zákazník provede rezervaci a vybere si jím preferovaný čas, do systému připojí své kontaktní údaje a vybere plánovanou službu. Zákazníkům on-line systém ušetří cenný čas a organizaci náklady na provoz a údržbu. Společnost by, tak mohla a nalákat nové zákazníky právě díky plynulosti, rozložení objednávek, komfortem pro zákazníka možnosti zvolit preferovaný čas. Předpokladem je, že operátorka bude pracovat se stejným rezervačním systémem, který bude sloužit jako on-line webová

aplikace a bude pomocí něj plánovat další zákazníky, kteří se objednájí telefonicky nebo osobně. Tím bude zajištěn aktuální a reálný stav plánování výroby i vytíženosti techniků, který také lze snadno kontrolovat a vyhodnocovat.

Při optimalizaci *procesu technická prohlídka vozidla* jsem navrhnul **úpravu dokumentu záznamníku závad vozidla**, tak aby bylo možné dále eliminovat chybu lidského faktoru. Není v moci organizace rovnou aplikovat změnu nastavení aplikace, ale tento návrh může posloužit jako podklad pro **podání podnětů na úpravu aplikace** pro centralizovaný systém, o který se stará ministerstvo dopravy. Stejným způsobem je možné podat další podnět, na mnou navrhnutou změnu. V aplikaci CIS, lze tisknout fakturu až po vytisknutí záznamníku závad vozidla, vhodná úprava systému by umožnila **tisk faktury již při zavedení objednávky vozidla do systému**, zákazník by tak obdržel fakturu při placení.

Společnost má věrnostní program pro své zákazníky „KOMAT klub“, vede si tak databázi stálých klientů a to společně s KOMAT a.s.. V klubu je registrováno více jak 350 členů. Doporučuji proto se souhlasem zákazníka **získávat informace o termínu další technické prohlídky** a zasílat informaci zákazníkům např. měsíc před termínem (*E - mail, SMS*). Zákazníci by službu jistě ocenili a vhodným reklamním sdělením by nejspíš využili právě služeb řešené organizace.

Z rozboru *procesu spokojenost zákazníka* a získaných informací jsem navrhl možnost omezit slabou stránku přetěžování vedoucího STK a to změnou vlastníka procesu. Doporučuji **delegování odpovědnosti a činností v procesu na provozní ředitelku**, která náležitě činnosti může vykonávat namísto vedoucího STK. Papírové podání nejeví známky účinnosti a proto doporučuji **zakomponovat na web společnosti formulář o hodnocení služeb**, lze tak předpokládat větší míru získaných podnětů a návrhů od zákazníků, v rámci procesu **upravit metriku a to na celkový počet podaných dotazníků za jeden rok**.

Následné doporučení se týká další slabé stránky motivace a hodnocení zaměstnanců,

kteří mají fixní plat a příspěvek na stravné. Doporučuji proto **vytvořit motivační program pro zaměstnance**, takový program by mohl přispět k lepšímu klima ve společnosti. Zaměstnanec při splnění pracovních povinností by navíc k platu obdržel příspěvek na penzijní či životní pojistný produkt, příspěvky zaměstnavatele je možné odečíst jako náklad ze základu daně.

Moje poslední doporučení pro společnost KOMAT – STK s.r.o. je, aby neustále monitorovala svůj stav, prováděla situační analýzy, pořádala častější porady se zaměstnanci, tak aby mohla lépe reagovat na změny vnitřního a okolního prostředí firmy.

6. Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo v konkrétní organizaci navrhnout optimalizaci vybraných podnikových procesů, identifikovat slabá místa a sestavit doporučení ke zlepšení.

V teoretické části práce je zpracována literární rešerše procesního přístupu, čtenáři poskytuje informace o základních principech a metodách procesního řízení a je tak úvodem do problematiky řešeného tématu. Následující část práce charakterizuje metody, které jsem použil v analytické části práce a nástroj, kterým jsem modeloval podnikové procesy.

V analytické části práce jsem se věnoval vybrané organizaci KOMAT – STK s.r.o., nejdříve byla ve stručnosti představena, popsán současný stav a norma ČSN EN ISO 9001:2009.

Pro zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí firmy byly aplikovány metody SWOT analýza a Porterova analýza. Získané poznatky posloužily k zacílení při monitorování prostředí firmy. Následně za pomoci zaměstnanců, vedení společnosti a interních materiálů firmy, byly identifikovány základní procesní toky, které jsem dále rozdělil podle účelu a důležitosti. Nástrojem ARIS express pro tvorbu byznys procesů jsem vytvořil schéma procesní mapy organizace.

Po shromáždění všech poznatků a informací od pracovníků napříč organizační strukturou jsem se zaměřil na procesy, které mají přidanou hodnotu, jak pro firmu tak zákazníka. Ve společnosti jsem provedl monitoring procesů na kontrolní lince, kde jsou služby realizovány. Pozorováním, cílenými rozhovory jsem získal detailní informace o činnostech, které pracovníci provádí. U vybraných procesů jsem provedl rozbor, kde jsem determinoval slabá místa a předložil návrh na jejich optimalizaci. Návrhy jsem zakomponoval do modelů procesů a procesních karet. Ze všech získaných poznatků v průběhu práce jsem pro společnost sestavil jednotlivá doporučení, která vedou k zefektivnění hlavních procesů, eliminaci lidských chyb, rozšíření poskytovaných služeb, redukci slabých stránek a tímto způsobem mohou přispět k dosažení strategických cílů.

Seznam použité literatury

- (Basl, 2002) BASL, Josef. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002, 140 s. ISBN 80-7082-936-2
- (Částek, 2010) ČÁSTEK, Ondřej. *Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2010, 242 s. ISBN 978-80-210-5411-0
- (Fišer aj., 2014) FIŠER, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Roman HORÁK. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 173 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5
- (Grasseová aj., 2008) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7
- (Řepa, 2007) ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.
- (Keřkovský aj., 2006) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8
- (Gregušová aj., 2012) GREGUŠOVÁ, Markéta, Miloslav KONEČNÝ a Roman HORÁK. *Strategický management: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Vyd. 1. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, Fakulta strojní, 2012, 1 CD-ROM.

Manažer. ISBN 978-80-248-2791-9

- (Hammer aj., 2000) HAMMER, Michael, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000, 212 s. ISBN 80-726-1028-7
- (Gregušová aj., 2012) GREGUŠOVÁ, Markéta, Miloslav KONEČNÝ a Roman HORÁK. *Strategický management: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Vyd. 1. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, Fakulta strojní, 2012, 1 CD-ROM.
- (Hromková aj., 2008) HROMKOVÁ, Ludmila, Zuzana TUČKOVÁ a Roman HORÁK. *Reengineering podnikových procesů: manifest revoluce v podnikání*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0
- (Kryšpín aj., 2005) KRYŠPÍN, Luděk, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Ekonomika procesně řízených organizací: manifest revoluce v podnikání*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2005, 53 s. ISBN 80-245-0965-2
- (Pahl aj., 2007) PAHL, N., RICHTER, A. *SWOT Analysis – Ideal, Method And A Practical Aproach*. Germany, 2007. 348 s. ISBN 978-80-87237-23-6
- (Sedláčková aj., 2006) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1
- (Synek, 1994) SYNEK, Miloslav. *Ekonomika a řízení podniku: učební texty pro inženýrské studium Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994, 446 s. ISBN 80-707-

9496-8.

(Šimonová aj., 2006) ŠIMONOVÁ, Stanislava, Renáta MYŠKOVÁ a Pavel JIRAVA. *Projektování informačních systémů - UML, procesní řízení: prokombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, 114 s. Manažer. ISBN 80-719-4895-0

(Příručka kvality, 2009) KOMAT – STK s.r.o. *Příručka kvality*. Dolní Třebonín, 2015.

Internetové zdroje

(Procesní řízení, 2007) KOCOUREK, Zdeněk. *Procesní řízení v organizaci, 2007* [online]. Praha: Moderní řízení. Poslední změna 13. 12. 2007 16:17 [cit. 28.1.2015]. Dostupné z: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-22611310-procesni-rozeni-v-organizaci>>

(The Process, 2004) GARDNER, Robert. *Process Wiew of Work, 2004* [online]. ASQ Quality Press: The Process-Focused Organization. [cit. 28.1.2015]. Dostupné z: <<http://asq.org/learn-about-quality/process-view-of-work/overview/overview.html>>

(Procesní přístup, 2006) HÖFFER, Albert. *Procesní přístup k řízení organizací a jeho podpora v ERP systémech. Bakalářská práce, 2006* [online]. Praha: VŠE. [cit. 5.2.2015]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/vskp/1329_procesni_rozeni_organizaci_a_jeho_podpora_v_erp_systemech>

(Procesní řízení-ITIL, 2007) ITIL, *Procesní řízení, 2007* [online]. ITIL. Poslední změna 2007. [cit. 28.1.2015]. Dostupné z: <<http://www.itil.cz/index.php?id=914>>

(Procesní řízení, 2014) LUKASÍK, Petr, PROCHÁZKA, Jaroslav, VANĚK, Vladimír. *Procesní řízení: text pro distanční studium*, 2014 [online]. Ostrava: Ostravská univerzita. [cit. 14.2.2015]. Dostupné z: <<https://www.yumpu.com/sk/document/view/16449235/skripta-procesni-rizeni-ostavska-univerzita-v-ostrove>>

(Implementace procesního řízení, 2002) VANĚK, Radim. *Jak úspěšně implementovat procesní řízení?* 2002 [online]. ITSYSTEM, 10/2002. [cit. 2.3.2015]. Dostupné z: <<http://www.systemonline.cz/clanky/jak-uspesne-implementovat-procesni-rizeni.htm>>

(Proces, 2011) *Proces*, 2011 [online]. Wikimedia Foundation. Poslední změna 08.02.2014 10:05 [cit. 5.2.2014]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Proces>>

(Informatika, 2010) Kuhn, M., Ministr, J. *Informatika jako směr podnikání v družstvech a sociálních podnicích*, 2010 [online]. VŠB Ostrava, 2010. [cit. 10.3.2015]. Dostupné z: <<http://socpo.vsp.cz/attachments/attachments/attachment/II-Informatika-jako-smer-podnikani-W3-V3.doc>>

(Situační analýza, 2013) *Situační analýza* 2013 [online]. ManagementMania.com. Poslední změna 12.10.2013 [cit. 10.3.2015]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/situacni-analyza>>

(ISO, 2008) ISO ČSN EN ISO 9001 ed. 2. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. [online]. [cit. 12.3.2015]. Dostupné z: <http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html_nahledy/01/64317/64317_nahled.htm>

(Tachografy, 2015) Tachoservis s.r.o.. ČSAD JIHOTRANS a.s.. [online]. 1.4.2015 [cit. 2015-04-1]. Dostupné z: <<http://sluzby-pro-motoristy.jihotrans.cz/tachoservis/>>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Podnik jako neuronový systém	3
Obrázek 2: Důvody přechodu na procesní řízení.....	5
Obrázek 3: Životní cyklus procesů	7
Obrázek 4: Notace EPC diagramu procesu.....	24
Obrázek 5 : Model zabezpečení kvality, dle normy ISO 9001	27
Obrázek 6: Organigram KOMAT – STK s.r.o.	28
Obrázek 7: Procesní mapa KOMAT - STK s.r.o.....	36
Obrázek 8: Proces objednávka služby	40
Obrázek 9 : Optimalizovaný proces objednávka služby.....	42
Obrázek 10: Proces technická prohlídka vozidla.....	44
Obrázek 11: Proces spokojenost zákazníka	48
Obrázek 12: Optimalizace procesu spokojenost zákazníka	50

Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání BPR a BPO	15
Tabulka 2: Porovnání přístupů řízení organizace.....	17
Tabulka 3: Matice SWOT	21
Tabulka 4: SWOT analýza organizace.....	29
Tabulka 5: SWOT – silné stránky organizace	30
Tabulka 6: SWOT – slabé stránky organizace	30
Tabulka 7: SWOT - příležitosti organizace	31
Tabulka 8: SWOT – ohrožení organizace	31
Tabulka 9: SWOT - výsledek.....	31
Tabulka 10: : Identifikované výstupy Porterovy analýzy	34
Tabulka 11: Základní procesy v přehledné formě.....	37
Tabulka 12: Karta procesu objednávka služby	39
Tabulka 13: Upravená karta procesu objednávka služby.....	41
Tabulka 14: Karta procesu technická prohlídka vozidla.....	45
Tabulka 16: Karta procesu spokojenost zákazníka	47

Tabulka 17: Počet podaných dotazníků spokojenosti	49
Tabulka 18: Upravená karta procesu spokojenost zákazníka	49