



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Procesní management ve vybrané organizaci

Vypracoval: Bc. Pavla Brücklerová
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citovaných zdrojů.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové 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 kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne 17. dubna 2016

.....

Bc. Pavla Brücklerová

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat především panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, odborné rady a připomínky při jejím zpracování.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti DUDÁK – Měšŕanský pivovar Strakonice a.s. za poskytnuté informace v oblasti řízení firmy. Především bych chtěla poděkovat vedoucím pracovníkům společnosti, kteří mi byli nápomocni při zpracování diplomové práce.

Nakonec bych chtěla poděkovat své rodině a blízkým, kteří mě podporovali nejen při psaní této práce, ale i při celém studiu na Jihočeské Univerzitě v Českých Budějovicích.

Obsah

1	Úvod	4
2	Teoretická část.....	6
2.1	Proces	6
2.1.1	Dělení procesů v organizaci	7
2.2	Řízení procesů.....	8
2.3	Přístupy k řízení podniků	9
2.3.1	Rozdíl mezi funkčním a procesním řízením.....	10
2.4	Procesní řízení (management).....	12
2.4.1	Historie procesního řízení.....	13
2.4.2	Zavádění procesního řízení.....	14
2.4.3	Systemy podporující procesní přístup	18
2.5	Metody řízení procesů.....	20
2.5.1	Procesní mapy.....	20
2.5.2	Procesní analýzy	22
2.5.3	Model SIPOC	24
2.6	Principy procesního řízení	25
2.7	Monitorování a měření výkonnosti procesů	26
2.8	Výhody a nevýhody procesního řízení	27
2.8.1	Výhody	27
2.8.2	Nevýhody procesního řízení.....	28
3	Cíl a metodika	30
4	Charakteristika vybrané organizace	32
4.1	Charakteristika společnosti DUDÁK – Měšťanský pivovar Strakonice, a.s.	32
4.2	Základní údaje o společnosti.....	33
4.3	Historie společnosti DUDÁK – Měšťanský pivovar Strakonice, a.s.....	33

4.4	Ekonomická situace podniku	34
4.5	Organizační a řídicí struktura.....	35
5	Business model společnosti.....	37
5.1	Klíčová partnerství (Key partners).....	37
5.2	Klíčové aktivity (Key activities).....	38
5.3	Klíčové zdroje (Key resources).....	38
5.4	Hodnotové nabídky (Value propositions).....	38
5.5	Vztahy se zákazníky (Customer relationship)	39
5.6	Distribuční kanály (Channels)	39
5.7	Zákaznické segmenty (Customer segments).....	39
5.8	Náklady (Cost structure)	39
5.9	Příjmy (Revenue Streams)	40
6	Podnikové procesy – analýza podniku	41
6.1	Řídicí procesy	42
6.1.1	Strategické řízení	43
6.1.2	Tvorba vizí a plánů	43
6.1.3	Řízení zdrojů.....	43
6.2	Hlavní procesy	44
6.2.1	Výrobní proces	44
6.2.2	Proces obchodu a marketingu.....	46
6.3	Podpůrné procesy.....	47
6.3.1	Ekonomická činnost	47
6.3.2	Doprava	48
6.3.3	Údržba a správa budov	48
6.3.4	Skladování	48
6.3.5	Obsluha vodárny	49
6.3.6	Kvalitativní oddělení	49

7	Analýza procesu obchodu a marketingu	50
7.1	Identifikace procesu obchodu a marketingu	51
7.1.1	Analýza subprocesu marketing.....	52
7.1.2	Analýza subprocesu obchod – hostinská a obchodní činnost.....	54
7.1.3	Analýza subprocesu objednávání, fakturace a pokladní činnost	56
7.1.4	Analýza subprocesu prodeje ve stánku.....	59
7.1.5	Analýza subprocesu přímého prodeje a evidence obalů.....	61
7.1.6	Analýza subprocesu prodeje z externího skladu Holasice.....	62
8	Návrhy na zlepšení současného stavu	64
9	Závěr.....	66
I.	Summary	67
II.	Key words	68
III.	Přehled použitých zdrojů	69
IV.	Seznam obrázků, tabulek a grafů	1

1 ÚVOD

V současném globalizovaném světě existuje mnoha nadnárodních korporací, ale i menších národních či dokonce místních firem. Ovšem všechny tyto organizace mají minimálně jednu věc společnou, každá z nich potřebuje efektivní řízení.

Řízením se rozumí vedení firmy správným směrem, aby dosahovala stanovené cíle, ve většině případů tedy dosahovala zisk. Ovšem ne vždy je prvotním cílem právě zisk. Efektivně řízené společnosti mohou být zaměřeny i na jiné cíle než je dosahování zisku a to např. upevnění pozice společnosti na trhu, získání lepší pozice na daném trhu nebo i všeobecný prospěch pro společnost. Organizacemi, které nemají za prvotní cíl dosahování zisku, jsou např. univerzity, sportovní organizace, kulturní zařízení nebo armáda. I takovéto organizace musí být efektivně řízeny.

Pro řízení společností v dnešním vyspělém světě jsou nezbytné informace, vědomosti a dovednosti, dále pak také tvůrčí myšlení. Toto můžeme nazvat jako charakteristické rysy tzv. „znalostní ekonomiky“.

Koncem dvacátého století se „rozmach“ znalostní ekonomiky ještě více zvětšuje a její působení prohlubuje. K řízení společností již manažerům nestačí pouze správná „dělba práce“ jako za dob Forda či Fayola. V dnešní době je nezbytně nutný nepřetržitý sběr informací, znalosti manažerů i běžných zaměstnanců – tzv. know-how. Bezpochyby se pak manažeři musí při řízení společnosti zaměřovat na své zákazníky, na uspokojování jejich přání a požadavků.

Podmínky se tedy neustále mění a vyvíjí a my jako organizace se jim musíme přizpůsobovat, pokud chceme být úspěšní a konkurenceschopní. Pro splnění tohoto cíle a případné následné dosažení zisku je velmi přínosné zavedení procesního řízení organizace, protože při dobré implementaci představuje lepší udržení na trhu, větší míru konkurenceschopnosti, možnost delegování pravomocí a neustálé zlepšování.

Procesní řízení je poměrně mladý styl, který se začíná více rozvíjet až na začátku devadesátých let a ač je do určité míry administrativně náročné, při správné implementaci se i administrativa s ním spojená snižuje a jeho zavedení je bezesporu důležitým krokem k úspěchu.

Ve své diplomové práci bych se ráda zaměřila právě na téma procesního řízení ve vybrané společnosti. Cílem práce je popsat, jak daná organizace využívá možnosti procesního řízení a

zhodnotit procesy a principy, které jsou zde uplatňovány. Po zhodnocení situace daného podniku navrhnout možné změny, které by mohly vést ke zlepšení výkonnosti a postavení na trhu.

Pro vypracování teoretické části jsem využila jak českou, tak zahraniční odbornou literaturu, která se zaměřuje na téma procesního managementu a dále pak odborné ekonomické články. V praktické části jsem čerpala především z výročních zpráv společnosti, článků dostupných na internetových stránkách a také z vlastního pozorování a rozhovorů se zaměstnanci společnosti.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Proces

Abych se mohla procesnímu řízení věnovat více konkrétněji, musím v první řadě uvést, co to vůbec proces je. S procesy se v dnešní době setkáváme velmi často, v podstatě na každém kroku. Bohužel slovo proces se vyznačuje mnoha významy a ten hlavní nakonec zaniká. Je důležité znát kontext toho, o jakém procesu se mluví. Existuje totiž několik druhů procesů. Např.:

- Business proces – tok práce a sní souvisejících činností
- Výrobní proces – tvorba nějakého produktu
- Chemický proces
- Biologický proces
- Systémový proces – běh software[2]

K vysvětlení slova proces (pokud se budu držet oblasti podniků a firem, tedy business proces) existuje řada definic.

„Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností, které společně vytvářejí hodnotu pro zákazníka“ [1]

„Proces je obecný pojem pro postupný tok dějů, stavů, aktivit nebo práce.“ [2]

„Proces je úplně a dynamicky koordinovaný soubor spolupracujících a transakčních činností, které poskytují zákazníkům hodnotu.“ [3]

Pokud vezmu v úvahu hlavně business proces a výrobní proces, jde především o vytvoření požadovaného výstupu či dosažení daného konkrétního podnikatelského cíle. Toto je také obsaženo v následujících dvou definicích procesu.

„Proces je souborem logicky souvisejících činností, vykonávaných za účelem dosažení definovaného podnikatelského cíle.“ [4]

„Proces je soubor provázaných činností, které vezmou vstup, transformují jej a vytvoří výstup“ [5]

Tyto definice ovšem neuvádějí, co konkrétně může do procesu vstupovat a ani neuvádějí, že existují dva druhy zákazníků – interní a externí. Nezohledňuje se ani to, že procesy jdou napříč více odděleními nebo i více spolupracujícími podniky. Toto se snaží vysvětlit následující definice:

„Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“ [6]

U procesů je velmi důležitý čas a časová posloupnost, ale dále k němu také patří:

- Cíl
- Úmysl
- Objektivní přirozenost postupu
- Objektivně dané podmínky [6].

U podnikového neboli business procesu musíme rozlišovat, zda se jedná o obecný popis postupu procesu nebo o konkrétní průběh konkrétního procesu. U konkrétního procesu nejsou již žádné varianty, ale konkrétní podmínky a tomu odpovídající postup procesu.

2.1.1 Dělení procesů v organizaci

Samozřejmě nejsou všechny procesy stejné a nejsou ani na stejné úrovni. Nejčastěji se procesy dělí na hlavní, podpůrné a řídicí.

- Hlavní procesy:
 - Klíčové procesy, které jsou orientovány na konečného zákazníka organizace a vytvářejí výrobek nebo službu. Přinášejí podniku přidanou hodnotu a vytvářejí zisk společnosti. Jsou viditelné navenek a často poměrně komplikované.
- Podpůrné procesy:
 - Všechny procesy, jejichž jediným cílem je zajistit fungování hlavních procesů organizace. Tyto procesy neprodukují přímý zisk a bývají často společné pro celou organizaci. Jsou mapovány jako druhé v pořadí. Příkladem jsou např. Lidské zdroje nebo nákup materiálu
- Řídící procesy a činnosti
 - Aktivity, které koordinují, řídí, organizují a plánují vše ostatní. Nepřinášejí zisk. Těmito procesy jsou např. Vytváření strategie, plánování. [8]

2.2 Řízení procesů

Procesy se samozřejmě musejí ubírat nějakým určitým směrem k definovanému cíli. Musejí se sledovat, zlepšovat, zkracovat nebo také brzdit. To nejde bez jednoho nebo více lidí, kteří budou tyto procesy řídit. Všechny tyto činnosti jsou jednou ze základních aktivit manažera, který má na starosti právě řízení procesů.

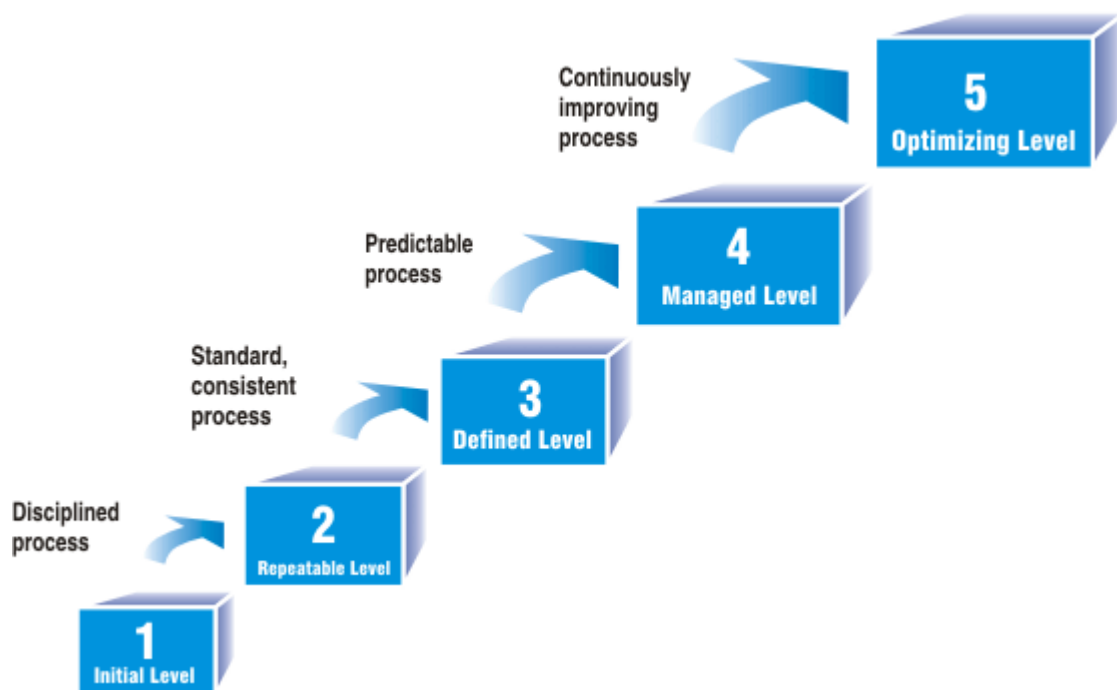
Míra řízení je v každé organizaci jiná. V některých podnicích funguje systém tzv. "každý ví, co má dělat" a tím pádem procesy téměř fungují samovolně a bez větší pomoci. Tento systém může fungovat, jen pokud se na procesech podílí správný tým lidí a potřebné technologie. Základem pro manažerskou práci je tedy dobrý výběr technologií a lidí a jejich následné organizování.

V jiné organizaci se musí manažer zapojovat více a jeho každodenní prací je tedy koordinace činností a procesů, řešení výjimečných situací. Velmi důležitá je schopnost manažera i celé organizace, procesy průběžně zlepšovat.

Pro řízení procesů lze využít tzv. model CMM, neboli Model zralosti. Model CMM (obrázek 1) má pět resp. šest stupňů, kterými se hodnotí vyspělosti procesů v organizaci:

- 0) Neexistující řízení – Procesy a jejich řízení je zcela chaotické
- 1) Počáteční (Initial) – Procesy jsou realizovány adhoc
- 2) Opakované (Repeatable) – Dodržuje se určitá kázeň nezbytná pro provádění základních opakovaných procesů
- 3) Definovaná (Defined) – Procesy organizace jsou zdokumentovány
- 4) Řízená (Managed) – Procesy jsou řízeny a provádí se měření jejich výkonnosti
- 5) Optimalizovaná (Optimized) – Procesy jsou trvale zlepšovány, existuje inovační cyklus [7]

Obrázek 1 Model CMM - Capability Maturity Model



Zdroj: [24]

2.3 Přístupy k řízení podniků

Každý podnik má své specifické přístupy k řízení. Mezi základní přístupy patří z pohledu jejich vývoje funkční řízení, procesní řízení a projektové řízení.

Podstata **funkčního řízení** vychází z dělby práce definované Adamem Smithem. Je založena na rozložení práce na nejjednodušší úkony tak, aby je mohl provádět i nekvalifikovaný pracovník. Tento přístup vede k dělení práce s důrazem na jednoduché činnosti. To pak vede k rozdělení práce mezi organizační jednotky, které jsou rozděleny na základě odbornosti.

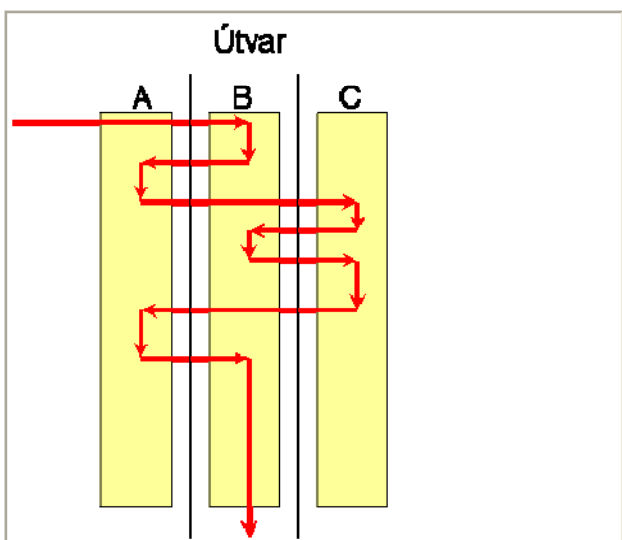
Procesní řízení dává do popředí toky činností jdoucí napříč organizací – procesy. Zejména pak ty opakované procesy. Stal se významným v 90. letech 20. století, kdy se začalo hodně hovořit o procesech a reengineeringu a to hlavně kvůli intenzivnímu nástupu informačních a komunikačních technologií.

Způsob řízení, který je zaměřen na projekty tzv. **projektové řízení**, se využívá hlavně pro unikátní procesy, jež se neopakují často nebo vůbec a často se jejich optimální řešení nachází až v průběhu realizace. [7]

2.3.1 Rozdíl mezi funkčním a procesním řízením

V současné době je prozatím nejpoužívanější funkční (hierarchické) řízení, které je vyjadřováno pomocí organizačního schématu. Bohužel tento způsob vyjádření zaznamenává pouze technicko-hospodářské pracovníky a nikoli „dělníky“, kteří jsou také klíčovými pracovníky společnosti. Toto organizování řeší hlavně otázku dělby práce a kompetenci pracovníků. Ovšem na druhou stranu zde zase vzniká mnoho komunikačních bariér v důsledku ohraničených organizačních jednotek. Při tomto typu řízení jsou pracovníci rozděleni do několika specializovaných týmů a každý tým pak vykonává pouze jednu specializovanou činnost (např. projektanti, modeláři...) a po dokončení předává dalšímu týmu. Toto je zobrazeno na obrázku 2:

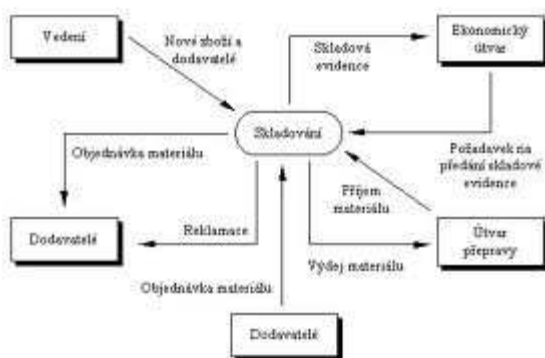
Obrázek 2 Funkční řízení



Zdroj: [8]

Oproti tomu nový směr v organizování procesů vychází z toho, že každý produkt vzniká určitým sledem činností – procesem. Zobrazování organizačních vztahů je zajišťováno procesním diagramem (viz. Obrázek 2). Procesní diagram zahrnuje všechny potřebné činnosti, jejich souslednost a zodpovědné pracovníky.

Obrázek 3 Procesní diagram



Zdroj: [20]

2.4 Procesní řízení (management)

Procesní řízení se snaží odstranit nedostatky funkčního řízení jako je například mnoho komunikačních bariér nebo malá pružnost. Díky procesnímu řízení by se měla zlepšit spolupráce zaměstnanců na všech úrovních a mělo by docházet ke zvýšení efektivity a pružnost rychleji reagovat na změny konkurenčního prostředí. Toto uvádí i několik následujících definic:

„Procesní řízení představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových a mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejich cílem je naplnit stanovené strategické cíle.“ [6]

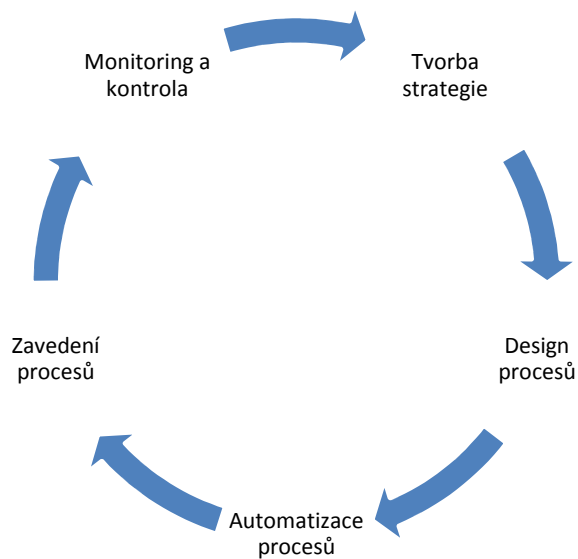
„Procesní řízení je samo o sobě procesem, který zajišťuje neustálé zlepšování výkonnosti organizace“ [3]

„Procesním řízením se rozumí řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli“ [9]

„Procesní management se důkladně zaměřuje na příčiny. Předpokládá, že příčinou špatných výsledků jsou špatně probíhající procesy uvnitř podniku, které je nutno přeprojektovat.“ [10]

Podstata procesního řízení je uvedena v následujícím modelu (obr.3). V tomto modelu jsou znázorněny jednotlivé fáze procesního řízení, kdy první z nich je návrh a výběr vhodné strategie (viz. dále). Následuje fáze definování a návrhu podnikových procesů v návaznosti na vybranou strategii a faktory vnějšího a vnitřního prostředí. Třetí je fáze zautomatizování navržených podnikových procesů. Další fází je plnohodnotné zavedení procesů a v poslední fázi se podnik zabývá monitoringem a kontrolou odchylek a následným řešením nedostatků.

Obrázek 4 Fáze procesního řízení



Zdroj: [17]

2.4.1 Historie procesního řízení

Ve vývoji procesního řízení existují 3 etapy:

1. Etapa:

- Hlavním představitelem byl Frederic Winslow Tylor. Procesy, které byly součástí pracovních postupů, se měly oddělit od samostatných manuálů. Processmanagement byl v té době nazýván „analýza metod a procedur“

2. Etapa:

- Skončila cca v minulém století a předpokládala, že by u procesů měl proběhnout ruční reengineering jako jednorázová akce. V této fázi vývoje působili hlavně Champy a Hammer. Zdůrazňovali přechod k novému řízení organizace.

3. Etapa:

- Třetí vlna procesního řízení měla nabízet tvorbu podnikových procesů za pochodu. Lidé mají již poměrně dost zkušeností z procesního modelování a

jsou tvořeny základní standardy. Již jsou také známy dopady při přechodu na procesní řízení. [9]

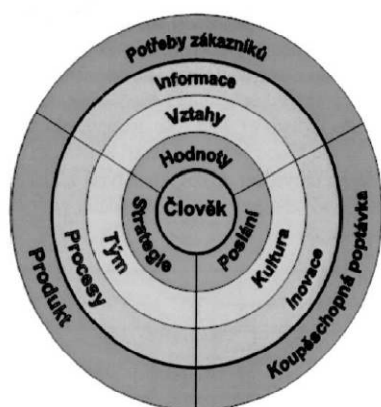
2.4.2 Zavádění procesního řízení

Pro zavedení procesního řízení je nutná restrukturalizace systému řízení daného podniku. Restrukturalizaci lze realizovat pomocí metody 3P, jejíž součástí jsou 3 kroky:

- Přesmyslení (rethinking)
 - Důležité je zavedení nové podnikové vize a s ní spojené např. zavádění nové podnikové kultury nebo i personální změny (hlavně ve vedení podniku). Druhou součástí tohoto kroku je určení kritických faktorů úspěchu a také stanovení hodnoty pro zákazníka.
- Přehodnocení (redefinition)
 - Vypracování podnikových strategií, zakreslení procesních map a provedení íprocesní analýzy.
- Přeprojektování (redesign)
 - Změna jednotlivých procesů. Vyloučení zbytečných činností a naopak doplnění těch chybějících. Integrace dodavatelů a zákazníků do našich procesů.

Z tohoto nového pojetí řízení pak vychází model procesního řízení (viz. obr. 4)

Obrázek 5 Model procesního řízení



Zdroj: [12]

Výstupem a smyslem celého tohoto modelu je vytvořit takový produkt, který by byli zákazníci ochotni a schopni koupit. Příklady nejvýznamnějších klíčových prvků procesního řízení jsou hodnota pro zákazníka, strategie a poslání.

- STRATEGIE

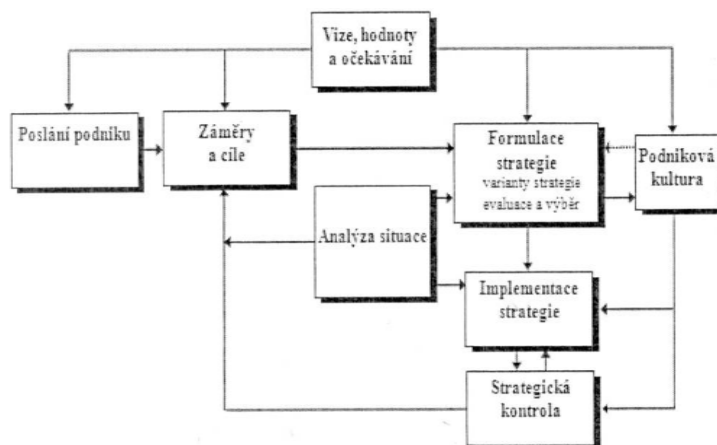
Pojem strategie z historického hlediska představuje schopnost vojevůdce vést své vojsko. Ovšem v současnosti se na význam slova strategie nahlíží spíše jako na pojem spojený se správou a vedením společnosti – ve většině případů dlouhodobé vedení.

„Strategii je možné chápat jako komplot, neboli 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.“
[13]

„Strategie je perspektiva sdílená všemi členy organizace.“ [14]

Proces vytváření strategie je úkolem hlavně vrcholového managementu, který svými zkušenostmi, poznatky konečnými rozhodnutími udává směr celé organizace. Je to v podstatě určování dlouhodobých cílů organizace, na jejichž základě se celá organizace musí přizpůsobit podmínkám prostředí a alokovat zdroje tak, aby bylo dosaženo těchto stanovených cílů. Strategické řízení vystihuje následující obrázek.

Obrázek 6 Integrovaný model procesu strategického řízení



Zdroj: [14]

Pro strategické řízení existuje také několik definic:

„Strategické řízení je proces určení dlouhodobých cílů a záměrů, přizpůsobení se podmínkám prostředí a alokace zdrojů organizace ve vztahu ke stanoveným cílům.“ [14]

„Zaměření na rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníkem.“ [14]

- **POSLÁNÍ**

V dnešní době je nezbytná formulace kvalitního poslání podniku. Takové poslání musí vymezovat smysl existence podniku. Je velice důležité ve vztahu k zákazníkům, díky dobrému znění poslání, můžeme získat nové zákazníky. Dále je poslání důležité i pro zaměstnance společnosti a to proto, aby byly snáze dosaženy podnikové cíle.

Efektivně formulované poslání by mělo splňovat 4 podmínky:

- 1) **Tržní orientace** – vymezení podniku ve vztahu k trhu, na kterém působí nebo ve vztahu k zákazníkům, kterým slouží
- 2) **Realizovatelnost** – optimální vymezení předmětu činnosti

- 3) **Motivace** – Udržování a zesilování pocitu zaměstnanců, že jejich činnost je významná
- 4) **Specifikace** – vyjádření hodnotového systému podniku [14]

Při pohledu do našeho okolí, na věci a vynálezy, které nás denně obklopují, se s významnými poslániami běžně setkáváme. Jsou to například:

„Náš zákazník – náš pán“ *Bata*

„Základem našeho podnikání je odpovědný vztah k lékařům, sestřím, pacientům, matkám a všem ostatním, kteří užívají naše výrobky a nebo služby“ *Johnson&Johnson*

„Posláním společnosti Google je uspořádat informace z celého světa tak, aby byly všeobecně přístupné a užitečné“ *Google*

„Osvěžit svět. Inspirovat okamžiky optimismu a štěstí. Vytvářet hodnotu a odlišnost“
TheCocaColaCompany

- **HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA**

Hodnota pro zákazníka je v podstatě poměr mezi uspokojením potřeby zákazníka a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení. Z důvodu, že potřeby každého zákazníka jsou různé, je to veličina relativní. Můžeme ji vyjádřit dvěma způsoby:

- Hodnota = uspokojení potřeb / použité zdroje
- Hodnota = velikost užitku / celkové náklady [12]

„Hodnota je tedy výsledkem porovnání (např. mezi přínosem a nákladem) a interakcí mezi zákazníkem a produktem, tedy výrobkem či službou“ [15]

„Zákazníky vnímaná hodnota je proto založena na rozdílu mezi tím co zákazník dostane a co by dal za různé možné volby.“ [16]

2.4.3 Systémy podporující procesní přístup

Ke správnému fungování jednotlivých procesů slouží metody pro jejich řízení. Tyto metody jsou zaměřeny na nastavení procesů v dané oblasti nebo i v celé organizaci a také na inovace procesů. Nejznámějšími metodami pro řízení procesů jsou:

- BCM (Business Continuity Management)
 - Metoda, jež se zaměřuje na trvale dostupné kritické funkce organizace vůči zákazníkům, dodavatelů apod.
 - Zaměřuje se především na vytvoření pravidel a plánů, na prevenci a snižování negativních dopadů
 - Používá se především ve zdravotnictví nebo v bankách
- TQM (TotalQuality Management)
 - Nejpoužívanější a hlavně komplexní metoda pro řízení kvality ale zároveň je i metodou strategického řízení
 - V podstatě jde o přístup, který klade důraz na kvalitu, při zapojení všech členů organizace.
 - Vysvětlení pochází ze třech písmen TQM:
 - T (Total) – úplné (totální) zapojení všech pracovníků společnosti
 - Q (Quality) – principy kvality v celé organizaci
 - M (Management) – principy jsou propojeny ve všech úrovních řízení
- Demingův cyklus (PDCA cyklus)
 - Metoda postupného zlepšování kvality díky opakovanému provádění čtyř základních činností
 - Používá se hlavně ve výrobních podnicích jako přesně stanovený a opakující se sled kroků při zavádění inovací a při zvyšování kvality
 - Čtyři základní krok jsou:
 - P (Plan) – naplánování záměru nebo zlepšení)

- D (Do) – zrealizování plánu
- C (Check) – ověření výsledků oproti plánovanému záměru
- A (Act) – implementace do praxe
- ISO 9001
 - Norma která slouží jako model pro nastavení řídicích procesů. Tyto procesy pak pomáhají zlepšovat kvalitu výrobků či služeb
 - Výsledkem je mezinárodně uznávaná certifikace
- DMAIC (cyklus zlepšování)
 - Je to v podstatě metoda postupného zlepšování např. výrobků, služeb, dat apod...
 - Je to v podstatě zdokonalený PDCA cyklus a jeho součástí jsou následující (viz obr. 6)
 - D (Define) – definování cíle zlepšení
 - M (Measure) – změření výchozích podmínek
 - A (Analyze) – analýza zjištěného
 - I (Improve) – zlepšování na základě změřených a zanalyzovaných skutečností
 - C (Control) – zavedení a kontrola zlepšených nedostatků [7]

Obrázek 7 Cyklus DMAIC



Zdroj: [19]

2.5 Metody řízení procesů

Při zavádění procesního řízení do organizace jsou významnou součástí vývojové diagramy, procesní mapy a procesní analýzy, které slouží k zaznamenávání jak řídicích tak výrobních procesů. Jedná se vlastně o podpůrné nástroje, které se uplatňují v rámci metodiky „3P“ a to ve fázích „přehodnocení“ a „přeprojektování“.

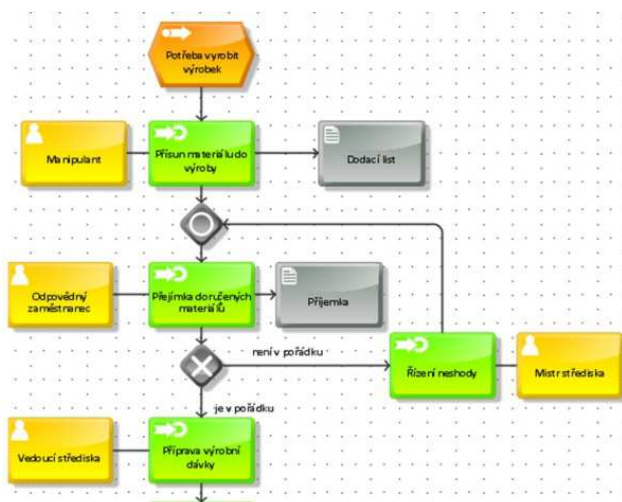
2.5.1 Procesní mapy

Dle Trunečka [11] procesy znázorněné v procesní mapě odpovídají hierarchické a organizační struktuře organizace. Pomocí procesní mapy určíme kompetentní osoby zodpovědné za jednotlivé procesy a může tak nastat jejich zlepšení. Předmětem zlepšení tedy nejsou jednotlivé úseky organizace, ale procesy.

„Proces vyobrazuje strukturu vzájemně navazujících činností, kdy každá činnost může být samostatně popsána jako proces. Při této formulaci a znázornění v mapě závisí na míře potřeby srozumitelnosti modelu.“ [9]

„Procesní mapa je nejvíce používaným nástrojem procesní analýzy, která má za úkol popsat procesní toky v organizaci. Je logickým a chronologickým uspořádáním procesů, které probíhají v organizaci při jejich současné optimalizaci a řízení vazeb.“
[12]






Obrázek 8 Příklad procesní mapy



Zdroj: [22]

Součástí modelu procesních map jsou i vývojové diagramy. Technika vývojových diagramů se používá již celou řadu let. Je to v podstatě podrobné zobrazení dílčích kroků, které společně vytvářejí ucelený proces. K zobrazení jednotlivých částí procesu se využívají symboly, které je nutné popsat pro jejich správné a hlavně jednotné porozumění.

Obrázek 9 Symboly používané ve vývojových diagramech

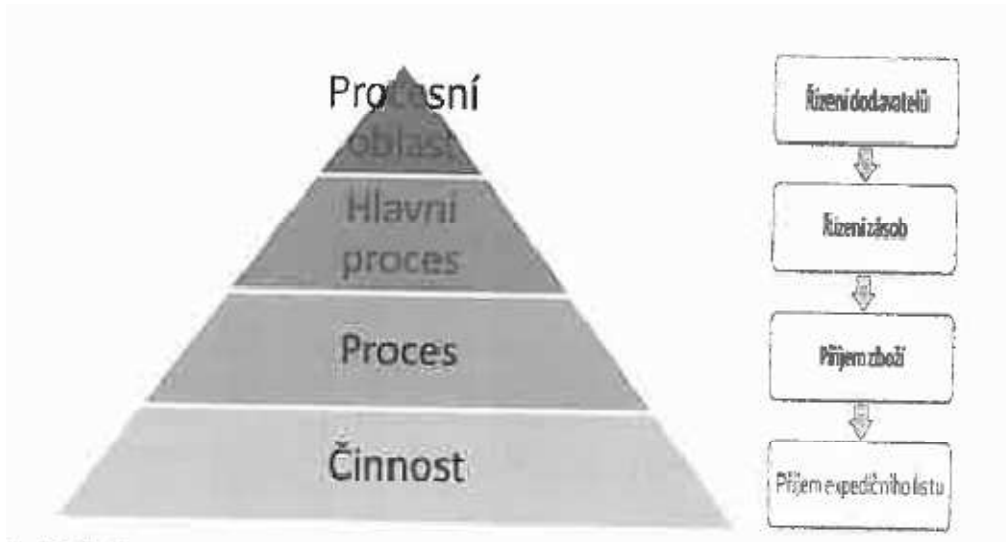
	Operace
	Inspekční nebo kontrolní bod
	Rozhodovací uzel
	Začátek a konec procesu.
	Procesní tok

Zdroj: [21]

Pro zakreslení jednotlivých procesů i celých procesních map lze využít několik nástrojů pro modelování procesů. Takovými nástroji jsou např. ARIS, ProcessGuide nebo Power Designer. Podstatou systému ARIS je využití přístupu založeného na dodržování

konceptu úrovní. Při sestavování procesních map v tomto systému se nejčastěji využívá postup, který je znázorněn na následujícím obrázku: (Obr.9 – koncept úrovní dle ARIS)

Obrázek 10 Koncept úrovní dle ARIS



Zdroj: [18]

2.5.2 Procesní analýzy

Procesní analýzou se zjišťuje úroveň výkonnosti jednotlivých procesů, tedy jakým způsobem proces přidává přidanou hodnotu pro zákazníka, jak spotřebovává náklady, či jak je časově náročný. Procesní analýza navazuje na procesní mapy a jejím výstupem je vytvoření dokumentace, neboli procesní karty, pro detailnější analýzu jednotlivých procesů.

Procesní karta může mít např. takovouto strukturu:

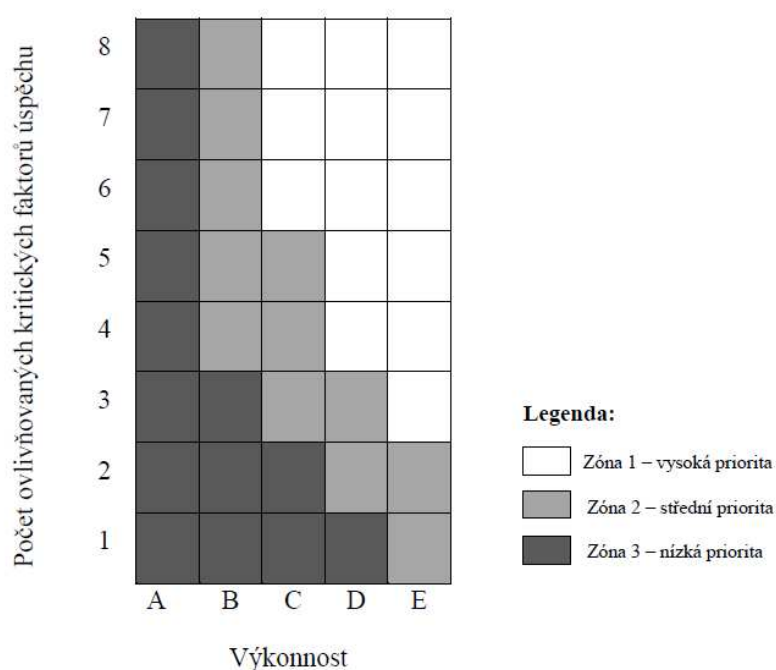
- Popis vstupů – vstupem jsou výrobky nebo služby, které jsou transformovány na výstup.
- Vlastník procesu – ten kdo je zodpovědný za proces. Definuje se rozsah jeho pravomocí a odpovědností.
- Zákazník – Jedná se o interního nebo externího zákazníka výstupu procesu.
- Hranice procesu – identifikuje se rozmezí pravomocí mezi vlastníkem procesu, dodavatelem a zákazníkem.

- Činnosti – Popis posloupností aktivit, pomocí nichž se transformují vstupy na výstupy.
- Přidaná hodnota – Provádí se specifikace toho, co je poskytováno zákazníkovi.
- Zdroje – Představují vyjádření spotřeby jednotlivých zdrojů (materiál, lidé, finance...) v souvislosti s procesem.
- Doba cyklu – Čas od zaregistrování požadavků zákazníka k jejich uspokojení.
- Kritické faktory úspěchu – Dochází k určení takových faktorů, které ovlivňují přidanou hodnotu pro zákazníka.
- Popis výstupů – To co je realizovaným výrobkem nebo službou [11]

Nedílnou součástí procesní analýzy je také nutnost posoudit výkonnost každého procesu samostatně a pro shrnutí a vymezení nejproblematičtějších procesů pak použít mapu priorit. Ta nám pomáhá určit, které procesy budou upřednostněny.

Procesy se musí v první řadě rozdělit do tříd podle výkonnosti (A – vynikající výkonnost, B – dobrá výkonnost, C – ucházející výkonnost, D – neodpovídající výkonnost, E – špatná výkonnost). Kromě výkonnosti se také hodnotí ještě počet ovlivňovaných klíčových faktorů úspěchu. Toto se pak zaznamenává do mapy priorit (viz. obrázek 10). V té nacházejí procesy ve třech zónách s vysokou, střední a nízkou prioritou. V kategorii s vysokou prioritou jsou procesy, které mají nízkou výkonnost (třída C, D, E) a ovlivňují velký počet kritických faktorů úspěchu. Čím mají procesy větší priority, tím vzrůstá nutnost jejich přeprojektování.

Obrázek 11 Mapa priorit procesů

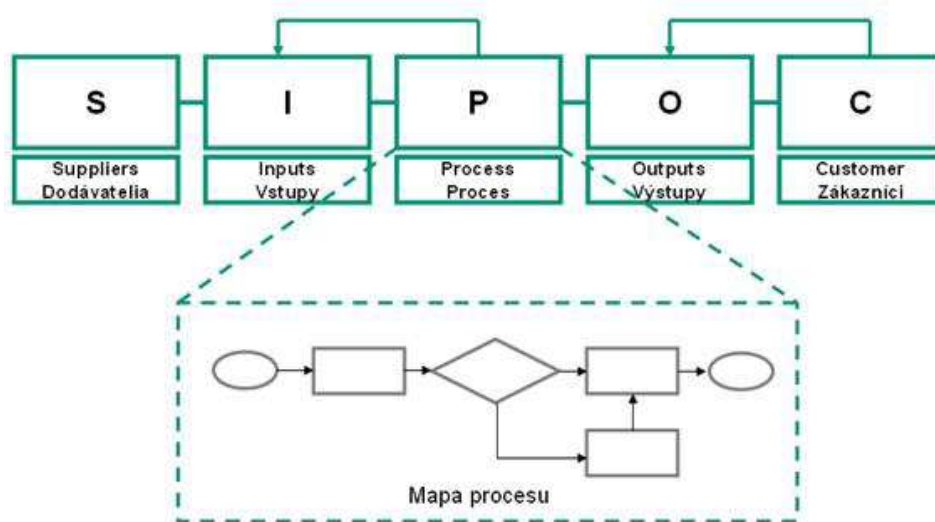


Zdroj: [11]

2.5.3 Model SIPOC

Model SIPOC je velmi vhodným nástrojem pro mapování procesů. Je to v podstatě diagram, který poskytuje jasnou a stručnou představu celého procesu. Model SIPOC chronologicky zobrazuje nejvýznamnější kroky či operace v procesu. Dává zjednodušený pohled na celkový proces. Příklad modelu ukazuje následující obrázek:

Obrázek 12 Model procesu SIPOC



Zdroj: [23]

Model SIPOC slouží také jako komunikační prostředek, který pomáhá vyjasnit proces lidem uvnitř i vně podniku. Nejčastěji se pomocí tohoto modelu mapují procesy, které přidělávají zaměstnancům práci, trvají příliš dlouho. Dále procesy, které způsobují nejvíce problémů či ty, které mají přímý vliv na zákazníka.

Díky modelu SIPOC se nechají zmapovat i pouhé požadavky na proces, zachycuje činnosti jak dodavatele, tak i zákazníka a je velmi dobrým nástrojem pro ohraničení řešené oblasti.

2.6 Principy procesního řízení

Rozlišujeme několik principů procesního managementu, které se vážou na práci, proces a podnik. Tyto procesy uvádí Truneček [11]:

1. **Princip integrace a komprese prací** – spojování samostatných prací do jednoho procesu
2. **Princip delinearizace prací** – Vykonávání prací souběžně → zkrácení času procesu
3. **Princip nejvýhodnějšího místa realizace prací** – Práce vykonávat tam, kde je to nejvýhodnější
4. **Princip uplatnění týmové práce** – Procesní týmy s velkou pravomocí. Výsledek hodnocen podle přidané hodnoty pro zákazníka.

5. **Princip procesního zaměření motivace** – Motivace pracovníků v týmech je vázána na výsledek jejich činnosti a tím na přidanou hodnotu pro zákazníka.
6. **Princip odpovědnosti za proces** – Odpovědnost přebírá vlastník procesu.
7. **Princip variantního pojetí procesu** – Uspokojování individuálních potřeb zákazníků.
8. **Princip 3S (samořízení, samokontrola, samoorganizace)** – uplatňováno při práci jednotlivých členů týmu
9. **Princip pružné autonomie procesních týmů** – Základem je snižování nákladů na jednotlivé operace.
10. **Princip znalostní a informační bezbariérovosti** – Každý má právo na veškeré informace a sám si rozhodne, které bude k vykonání dané činnosti potřebovat.

2.7 Monitorování a měření výkonnosti procesů

Procesy je samozřejmě také nutné měřit a monitorovat a to z toho důvodu, aby byla zajištěna konkurenceschopnost organizace. Z důvodu neustálého vývoje trhu je také nutné procesy neustále zlepšovat a přizpůsobovat nejen požadavkům firmy, ale hlavně požadavkům zákazníků. Obecný vývoj procesů můžeme znázornit tzv. životním cyklem procesů (viz. obrázek č.12). Tento životní cyklus je ovlivněn čtyřmi hlavními elementy:

- Trh – tempo vývoje trhu, modifikace konkurence a měnící se požadavky zákazníků
- Technologie – dostupnost nových technologií a vývoj substitutů
- Životní fáze firmy – vývoj organizační struktury společně s firemní kulturou
- Limity – různá omezení zdrojů a legislativní restrikce [18]

Obrázek 13 Životní cyklus procesu



Zdroj: [18]

Monitorování se musí provádět pravidelně, zaznamenávají ho řadoví zaměstnanci. Oproti tomu reporting se pak provádí buď týdně, měsíčně nebo kvartálně a provádějí jej osoby, které jsou zodpovědné za naplňování cílů procesů.

2.8 Výhody a nevýhody procesního řízení

Procesní řízení odstraňuje většinu nevýhod funkčního řízení a kromě toho má i několik dalších výhod, díky kterým je jedním z nejpoužívanějších přístupů.

2.8.1 Výhody

- Striktně definovaná odpovědnost za proces:
 - U procesního managementu je zodpovědnost patrná na všech úrovních. Pro proces je vytvořen jeden větší tým odborníků a celý tento tým má zodpovědnost, protože aktivity nejsou předávány pryč z procesního týmu. Zodpovědnost se tak nechá zpětně dobře zjistit.

- Reakce na dynamické změny okolí:
 - Společnost, jež používá procesní řízení je schopna rychleji reagovat na změny požadavků zákazníků nebo i změny v konkurenci. Je to způsobeno tím, že jsou namodelovány procesy a reakce na změny spočívá pouze v úpravě těchto procesů a implementaci těchto změn do běžného chodu firmy.
- Možnosti optimalizace:
 - Popisy procesů poskytují mnoho důležitých informací, díky nimž je dána vysoká možnost optimalizace. Rozlišuje se optimalizace manuální a automatická.
- Uložení know-how:
 - Informace lze již jednoduše sdílet a měnit a to z toho důvodu, že se know-how ukládá v podobě procesů.
- Podpora informačních technologií:
 - Úspěšně namodelované procesy lze pak snadno implementovat pomocí právě informačních procesů.
- ISO:
 - Certifikát ISO lze udělit pouze firmě, která má jasně definované procesy.
- Unifikace popisu pracovních postupů:

Pro opakující se procesy je dobré pracovní postupy a chování popsat. Podle popsaného se pak řídí celá organizace.

2.8.2 Nevýhody procesního řízení

Samozřejmě existuje i několik nevýhod, tyto jsou:

- Neochota zaměstnanců popisovat a překonávat know-how:
 - Zaměstnanci neradi popisují své zkušenosti a dovednosti a to z toho důvodu, že by mohli ztratit svou výhodu a mohli by se stát nahraditelnými.

- Obtížný přístup na nový způsob řízení:
 - Změna většinou z funkčního na procesní řízení je velmi náročná. Je potřeba změnit způsob myšlení, organizační strukturu, jsou zapotřebí technologické změny.

3 CÍL A METODIKA

Cílem mé diplomové práce je analyzovat vybraný podnik z hlediska procesního řízení. První řadě musím zjistit, zda firma vůbec má zavedeno procesní řízení. Pokud ano, cílem je popis jednotlivých procesů a hlubší analýza jednoho konkrétního procesu a navržení možných změn a doporučení pro zlepšení procesů a principů procesního řízení. Pokud nebude zaveden systém procesního řízení, pokusím se navrhnout postup, jak principy procesního řízení zavést.

V teoretické části jsem popsala problematiku procesního řízení – co je to vůbec proces, procesní řízení, jaké jsou metody řízení procesů, jeho výhody a nevýhody.

Pro zpracování praktické části diplomové práce jsem si vybrala společnost DUDÁK – Měšťanský pivovar Strakonice, a.s. V první řadě bylo nutné seznámit se s vybraným podnikem a zjistit potřebné údaje, které budou nezbytné pro analýzu.

Informace o společnosti jsem získala z podkladů od vedení společnosti, výročních zpráv a webových stránek podniku. Dále jsem pak využila možnosti osobního pozorování a rozhovorů se zaměstnanci a vedením společnosti.

Ze získaných informací bude mým prvním dílčím cílem sestrojít business model společnosti. Tato metoda se hodně využívá pro ucelený přehled o zkoumané organizaci. Můžeme ji využít pro zjištění, kdo jsou zákazníci či dodavatelé společnosti, jaké jsou její klíčové aktivity a také na jakých trzích se vlastně firma pohybuje.

Druhým dílčím cílem je zjištění, zda má společnost zaveden princip procesního managementu či nikoliv. Toto je zkoumáno na základě ukazatele Míry zavedení principů procesního řízení (MPP) (Rolínek a kol.,2012). Při negativním výsledku předložím společnosti návrhy, které povedou či budou nápomocny k přetvoření na procesně řízenou organizaci.

Analýza procesů společnosti se opírá především o podklady získané z rozhovorů s výkonným ředitelem společnosti a z osobního pozorování při smluvené prohlídce. Dílčím cílem této části je navržení jednoduchých procesních map, díky nimž je možné se lépe zorientovat, jak společnost funguje. Procesní mapy jsou vytvořeny v programu Microsoft Vision.

V další části bude mým cílem vybrat jeden či dva klíčové procesy, které v organizaci probíhají a zanalyzovat jejich současný stav. Po zjištění potřebných informací a ukončení

všech analýz předložím společnosti návrhy změn, které by mohly vést ke zlepšení současného stavu, popřípadě k plnému zavedení procesního řízení.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

4.1 Charakteristika společnosti DUDÁK – Měšťanský pivovar Strakonice, a.s.

DUDÁK - Měšťanský pivovar Strakonice, a.s. je posledním pivovarem v České republice, který je ve vlastnictví města. Právní forma je akciová společnost, stoprocentním vlastníkem akcií je město Strakonice.

Pivovar se vyznačuje tradiční výrobou piva z výhradně českých surovin pocházejících z oblasti Moravy a Žatecka. Strakonické nepasterizované pivo je vysoce kvalitním produktem, který oslovuje svou neotřelou chutí a barvou.

Strakonický Dudák je často oceňován tuzemskými ale i zahraničními cenami. Svým sortimentem může bezpochyby konkurovat i velkým pivovarům. Například v roce 2013 získal Zlatou pivní pečeť polotmavý ležák Klostermann v kategorii polotmavých ležáků při 23. ročníku degustační soutěže - Reprezentační pivní slavnosti v Táboře.

Pivovar je stálým členem Jihočeské hospodářské komory. Rok 2014 je pro strakonický pivovar velmi významný, slaví jubileum – 365 let od svého založení.

Hlavním předmětem podnikání je pivovarnictví a sladovnictví, dále pak výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Nosným programem společnosti je výroba piva a jeho následná distribuce. [25]

Posláním společnosti je maximální prosperita při zajišťování co nejširší a nejkvalitnější nabídky vyráběných piv a služeb a s touto činností spojených pro významné obchodní partnery v oblasti Prácheňska, Šumavy a Brněnska. [25]



4.2 Základní údaje o společnosti

Název společnosti:	DUDÁK – Měšťanský pivovar Strakonice, a.s.
Sídlo společnosti:	Strakonice, Podskalská 324, PSČ 386 01
Právní forma:	akciová společnost (a.s.)
IČO:	260 68 273
DIČ:	CZ 260 68 273
Předseda představenstva:	Ing. Jaroslav Tůma
Základní kapitál:	125 000 tis. Kč
Obrat v roce 2013:	105 357 tis. Kč [25]

4.3 Historie společnosti DUDÁK – Měšťanský pivovar Strakonice, a.s.

r. 1308

Od tohoto roku se ve Strakonících vaří pivo. Nebyl zde ještě pivovar, ale prozatím se pivo vařilo pouze v soukromých domech, které získaly právo várečné.

r. 1649

Z důvodu velkých výdajů strakonických pivovarníků, které způsobila třicetiletá válka, byla podepsána dohoda s městem a roku 1649 byl založen společný pivovar. V té době už bylo ve Strakonících 158 domů s várečným právem. Várečné právo potvrdila v roce 1743 také Marie Terezie a v roce 1782 i císař Josef II.

r. 1840

V roce 1840 měly městský i dominikánský pivovar zhruba stejný výstav piva. Městský pivovar se postupně rozrůstal a primitivní postupy výroby začala nahrazovat průmyslová výroba. Hlavně z tohoto důvodu se tak začal stavět parostrojní pivovar na březích Otavy a

původní budova začala sloužit jako sladovna. Tím se také zvýšil výstav piva téměř dvojnásobně.

r. 1948

Během první a druhé světové války výroba piva značně poklesla. Pivovaru trvalo deset let než se dostal z tíživé situace.

Zlepšení nastalo po druhé světové válce. V roce 1948 byl pivovar znárodněn a začleněn do národního podniku Jihočeské pivovary České Budějovice a v roce 1953 převzal strakonický pivovar národní podnik Pošumavské pivovary Protivín.

Rok 1956 byl přelomový tím, že začala výroba světlý ležák 12° Strakonický Dudák, který je v sortimentu pivovaru dodnes. Od roku 1958 je pivovar začleněn jako samostatný závod do sítě podniku Jihočeské pivovary České Budějovice.

r. 2005

Od 1. 1. 2005 je majitelem a pronajímatelem strakonického pivovaru Město Strakonice a jeho nájemcem obchodní společnost Měšťanský pivovar Strakonice, a.s., která byla založena právě za účelem provozování pivovaru. Tento fakt staví pivovar do pozice skutečného posledního měšťanského pivovaru v České republice.

r. 2011

V tomto roce došlo ke změně názvu společnosti z původní Měšťanský pivovar Strakonice, a.s. na DUDÁK – Měšťanský pivovar Strakonice, a.s. [26]

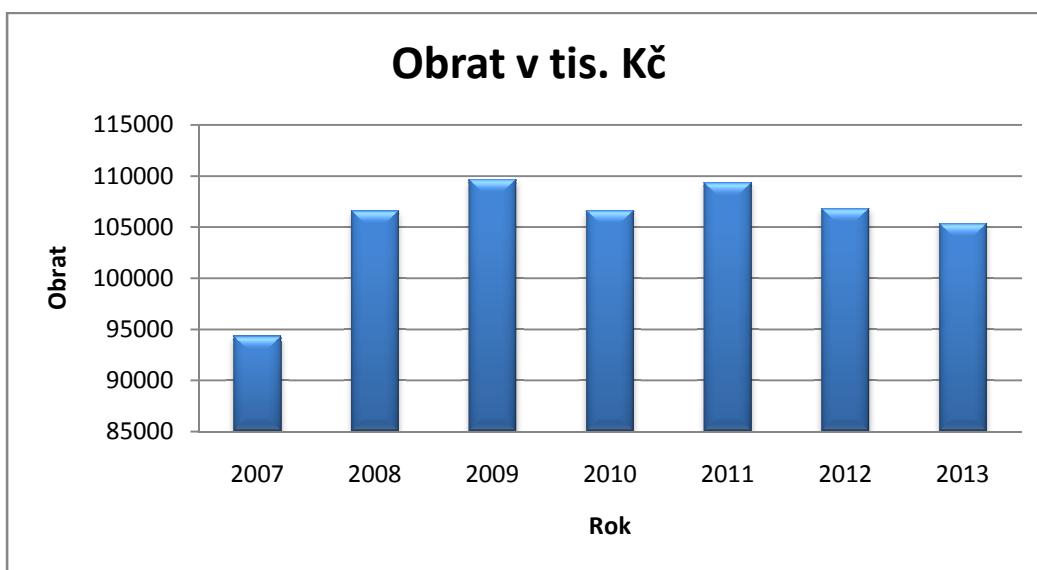
4.4 Ekonomická situace podniku

Ekonomická situace společnosti DUDÁK – Měšťanský pivovar Strakonice, a.s. je v posledních pěti letech poměrně příznivá. Obrat společnosti se drží nad hranicí 100 mil.Kč. Ovšem nebylo tomu tak vždy, příkladem je velmi slabý rok 2007, kde dosáhl obrat pouze 94 312 000 Kč. Následující dva roky pak byl trend rostoucí, než došlo v roce 2009 k ekonomické krizi, která do určité míry postihla i pivovarnictví. To je zřejmé z poklesu

obratu v roce 2010. Nicméně rok 2011 se opět znovu o něco zlepšil a společnost dosáhla obratu 109 363 000 Kč. Poslední dva sledované roky ale opět ukazující klesající trend. I přesto se pivovar pohybuje nad hranicí 105 000 000 Kč, což se dle dosavadního vývoje nechá očekávat i v následujících letech.

Vývoj obrátů v jednotlivých letech znázorňuje následující graf.

Graf 1 Vývoj obratu v letech 2007 - 2013



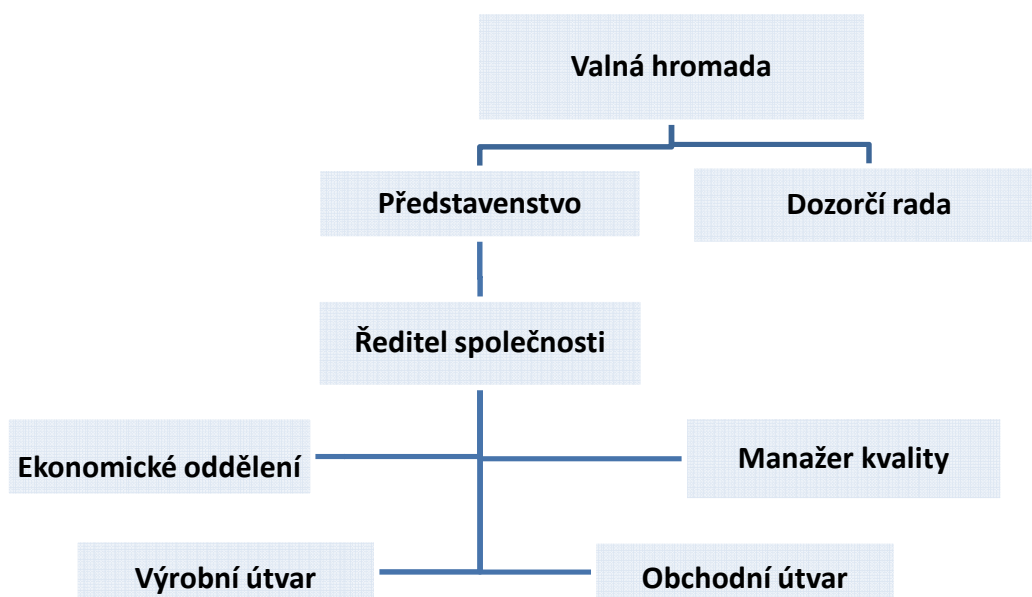
Zdroj: výroční zprávy společnosti, vlastní zpracování

4.5 Organizační a řídicí struktura

Průměrný přepočtený počet pracovníků pivovaru je v současné době 63,46. Tito nejsou čistě jen zaměstnanci pivovaru v oddělení obchodním nebo výrobním, ale počítají se sem i členové valné hromady či dozorčí rady.

Na následujícím obrázku můžeme vidět, jak vypadá organizační a řídicí struktura společnosti:

Obrázek 14 Organizační a řídicí struktura

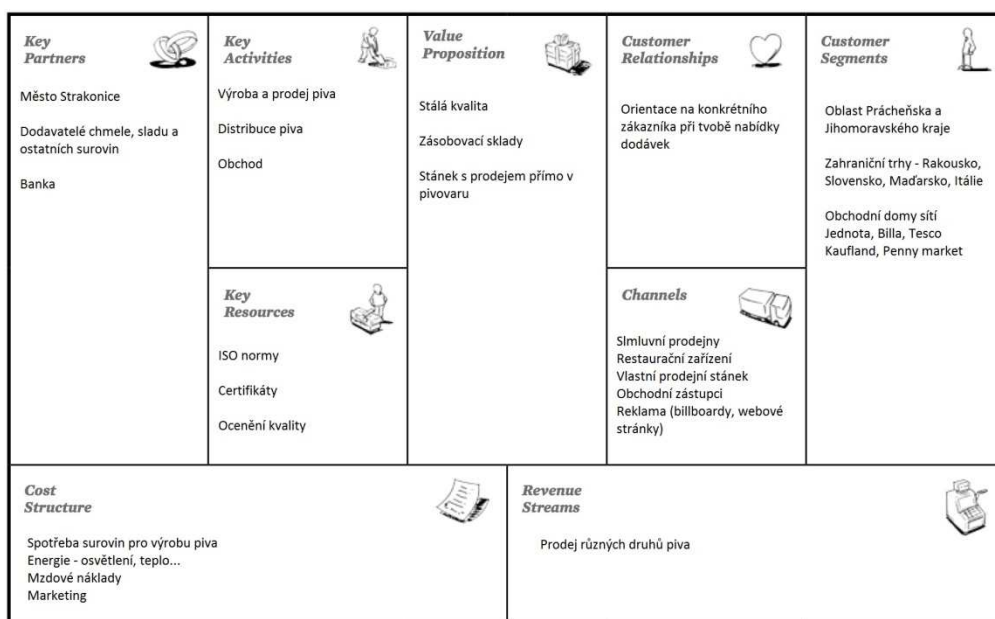


Zdroj: vlastní vypracování

5 BUSINESS MODEL SPOLEČNOSTI

Business model, který ve své literatuře mimo jiné popisují Váchal a Vochozka [18], znázorňuje nejen společnost samotnou, ale také na jakých trzích se společnost pohybuje, kdo jsou její zákazníci, dodavatelé, jaké jsou klíčové aktivity společnosti. Business model společnosti DUDÁK – Měšťanský pivovar Strakonice, a.s. znázorňuje obrázek 15.

Obrázek 15 Business model společnosti



Zdroj: Vlastní vypracování

5.1 Klíčová partnerství (Key partners)

Jedním z hlavních klíčových partnerů společnosti DUDÁK – Měšťanský pivovar Strakonice, a.s. je bezpochyby město Strakonice, které je v současné době jediným vlastníkem tohoto pivovaru. Díky tomu je také DUDÁK posledním městským pivovarem v České Republice.

Banka je také hlavním partnerem, protože všechny finanční záležitosti pivovaru probíhají přes bankovní účty – platební transakce s odběrateli i dodavateli. Peníze, které pivovar utrží z vlastního prodeje piva (ve svém vlastním prodejním stánku) se samozřejmě také ukládají na účet společnosti.

Neméně významnými partnery jsou dodavatelé surovin pro výrobu piva. S těmi má pivovar dlouhodobé smlouvy. Suroviny ze stále stejných zdroj jsou nutné pro zachování chuti a kvality piva.

5.2 Klíčové aktivity (Key activities)

Nejdůležitější klíčovou aktivitou je samozřejmě výroba piva. Pokud by se nevyrábělo pivo, nemohl by ani pivovar fungovat. S touto aktivitou je dále spojena obchodní aktivita, kdy je nutné stále nacházet nové zákazníky a udržovat ty stálé, aby se pivo mělo kam prodávat. Pro obchodní aktivity společnost zaměstnává obchodní zástupce a to hlavně v oblasti Prácheňska a Brněnska.

A konečně – obchodní zástupce zřídí obchod mezi zákazníkem a pivovarem, pivovar vyrobí pivo a to musí být ke konečnému zákazníkovi distribuováno. Proto je další klíčovou aktivitou distribuce piva, na kterou si společnost pronajímá přepravní automobily ale také koňský povoz, který rozváží pivo po Strakonících.

5.3 Klíčové zdroje (Key resources)

Důležitými zdroji jsou ISO normy, které musí společnost jako výrobce potravinového produktu splňovat. Dále jsou důležitá různá ocenění, která pivovar se svými druhy piv pravidelně získává na soutěžích a také certifikáty kvality.

5.4 Hodnotové nabídky (Value propositions)

K hodnotám společnosti patří bezesporu stálá chuť, díky které má strakonické pivo stále své konzumenty a také stálá kvalita. Pro strakonickou veřejnost má velkou hodnotu i vlastní prodejní stánek přímo u pivovaru, který hlavně v letních měsících využívá řada zákazníků pro přímý nákup. Naopak pro vzdálenější zákazníky jsou důležité zásobovací sklady – např. v Holasicích u Brna.

5.5 Vztahy se zákazníky (Customer relationship)

V této části je velmi důležitá orientace na konkrétního zákazníka. Rozlišuje se, zda se jedná o konečného spotřebitele nebo například o velkoobchod. Při tvorbě nabídek „na míru“ jsou velmi důležití právě obchodní zástupci, kteří mohou zákazníkovi přímo doporučit vhodné produkty strakonického pivovaru.

5.6 Distribuční kanály (Channels)

Nejvíce využívanými kanály jsou místa, kde se strakonické pivo nabízí – smluvní prodejny, stánek, restaurační zařízení. Dále jsou to opět obchodní zástupci, díky nimž se prodej piva realizuje a v neposlední řadě také reklamní billboardy a reklamní letáky.

5.7 Zákaznické segmenty (Customer segments)

Zákazníky společnosti DUDÁK – Měšťanský pivovar Strakonice, a.s jsou především spotřebitelé z oblasti Prácheňska a Jihomoravského kraje. Můžeme mluvit jak o konečných spotřebitelích, tak i o obchodech a restauracích, které produkty prodávají.

Menším zákaznickým segmentem jsou pak také zahraniční trhy, kam se strakonické pivo v menší míře expeduje. Je to především Rakousko, Slovensko, Maďarsko a Itálie.

5.8 Náklady (Cost structure)

Mezi náklady společnosti můžeme zahrnout spotřebu surovin nutnou pro výrobu piva, mzdové náklady na zaměstnance náklady na energie a na marketingovou propagaci společnosti. Z výroční zprávy roku 2013, která je v současné době zatím nejaktuálnějším zdrojem informací, jsem se dozvěděla, že náklady v roce 2013 činily 109 milionů Kč. Strukturu nákladů roku 2013 ukazuje následující tabulka:

Tabulka 1 Struktura nákladů v letech 2012 a 2013

	2013	% podíl	2012	% podíl
Materiál a energie	41.383	37,94	40.651	36,90
- materiál	32.002	29,31	30.424	27,62
- elektrická energie	3.378	3,10	3.966	3,60
- spotřeba páry	5.525	5,07	5.465	4,96
- ostatní energie	478	0,44	796	0,72
Opravy	6.501	5,96	7.343	6,67
Služby	13.174	12,08	14.159	12,85
Osobní náklady	25.011	22,93	24.627	22,36
Prodaný dlouhodobý majetek a materiál	661	0,61	556	0,50
Odpisy majetku	10.895	9,99	10.140	9,20
Změna stavu rezerv a opravných položek	-761	-0,70	1.471	1,34
Ostatní náklady	12.206	11,19	11.213	10,18
Náklady celkem	109.070	100,00	110.160	100,00

Zdroj: [25]

5.9 Příjmy (*Revenue Streams*)

Příjmy společnosti plynou především z prodeje vlastních výrobků – tedy z prodeje piva. To se týká jak prodeje do restaurací či obchodů, tak i konečnému zákazníkovi. Výnosy byly pro DUDÁK – Měšťanský pivovar Strakonice, a.s. v porovnání s výdaji bohužel nižší, konkrétní hodnota příjmů činila 105 milionů Kč. Toto je možné vidět v tabulce níže.

Tabulka 2 Struktura výnosů v letech 2012 a 2013

	2013	% podíl	2012	% podíl
Tržby za vlastní výrobky a zboží	92.795	88,08	97.274	91,06
Tržby za služby	383	0,36	665	0,62
Změna stavu zásob vlastní činnosti	2.512	2,38	-928	-0,87
Tržby za dlouhodobý majetek a materiál	1.131	1,08	548	0,51
Ostatní výnosy	8.536	8,10	9.268	8,68
Výnosy celkem	105.357	100,00	106.827	100,00

Zdroj: [25]

6 PODNIKOVÉ PROCESY – ANALÝZA PODNIKU

V této kapitole se zaměřím na to, jak má organizace zaveden systém procesního řízení. Následně pak všechny procesy a činnosti, které v podniku probíhají, rozdělím do kategorií řídicích, hlavních a podpůrných procesů a popíši, jak fungují. Pro analýzu situace podniku použiji ukazatel vyjadřující míru zavedení principů procesního řízení, který ve své literatuře uvádí Rolínek [12].

Tento ukazatel je tvořen součtem bodů, které byly jednotlivým principům přiřazeny, a to dle jejich významu k procesnímu řízení. Každý princip může být ohodnocen buď přiděleným počtem bodů, nebo nulou. Součtem těchto bodů se pak určí, zda je podnik procesně řízen (při dosažení 16-21 bodů) nebo má procesní management zaveden jen částečně (6-15 bodů) nebo vůbec ne.

Tabulka 3 Míra zavedení principů procesního řízení ve společnosti

Princip procesního řízení	Body
Podnik má vypracovanou strategii	2
Strategie je písemně formulovaná	1
Podnik má strategie rozpracovány do plánů	1
Je zpracována procesní mapa	0
U procesů jsou vymezeny ukazatele výkonnosti	0
Výkonnost procesů je pravidelně hodnocena	0
Je zaveden systém ISO	3
Probíhá integrace dodavatelů (vyskytuje se outsourcing)	2
Podnik je integrován do dodavatelských sítí	1
Probíhá integrace odběratelů formou zakázkové výroby (nebo poskytování služeb)	2

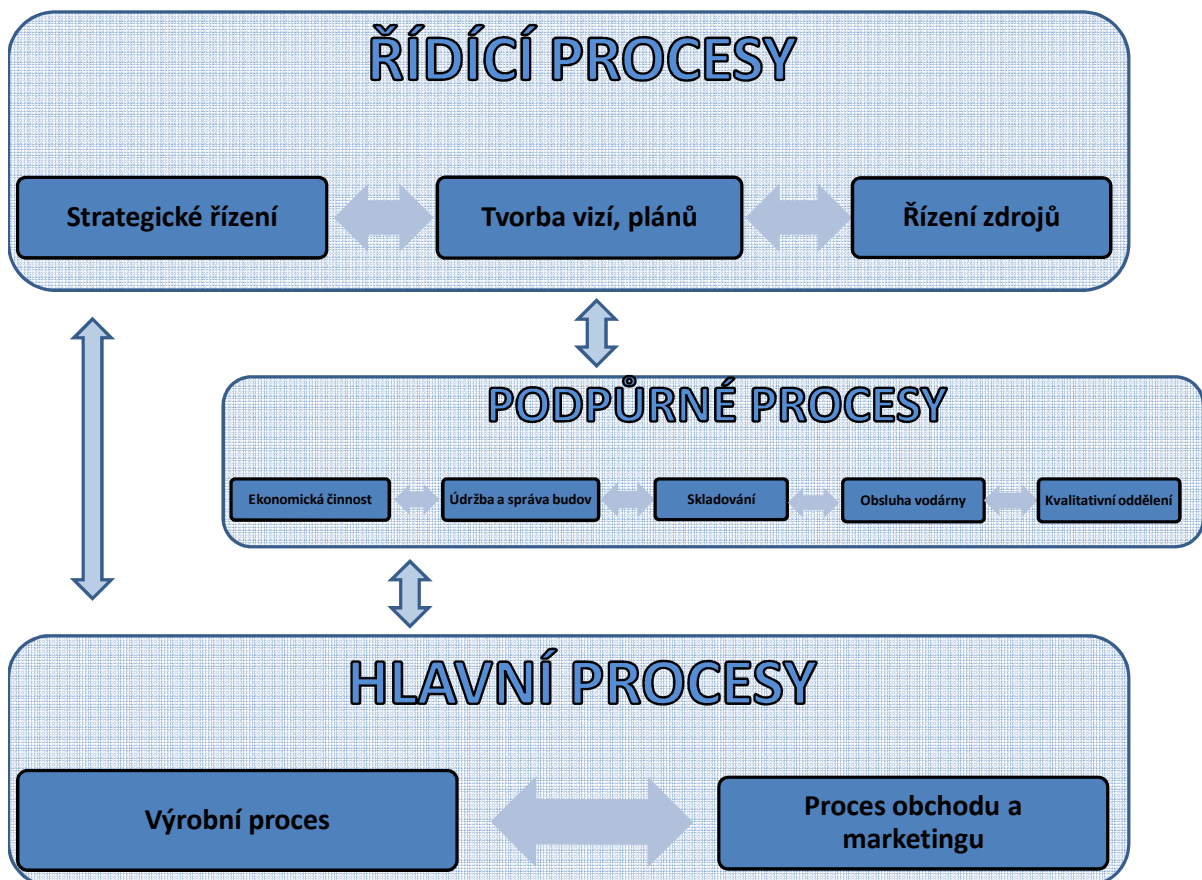
Zdroj: [12]

Jak ukazuje tabulka č. 1, strakonický pivovar DUDÁK spadá do druhé kategorie, když získal 12 bodů. Znamená to tedy, že částečně uplatňuje principy procesního řízení.

U zkoumaného podniku je tento fakt zapříčiněn hlavně skutečností, že nejsou zavedeny procesní mapy ani vymezeny ukazatele pro hodnocení výkonnosti procesů.

Proto, aby se společnost mohla stát opravdu procesně řízenou organizací je nutné vypracování procesní mapy, a u jednotlivých procesů musí pak být stanoven ukazatel výkonnosti. Na základě dostupných informací a podkladů poskytnutých od vedení pivovaru jsem se pokusila takovou procesní mapu sestrojít – viz následující obrázek.

Obrázek 16 Základní procesní mapa

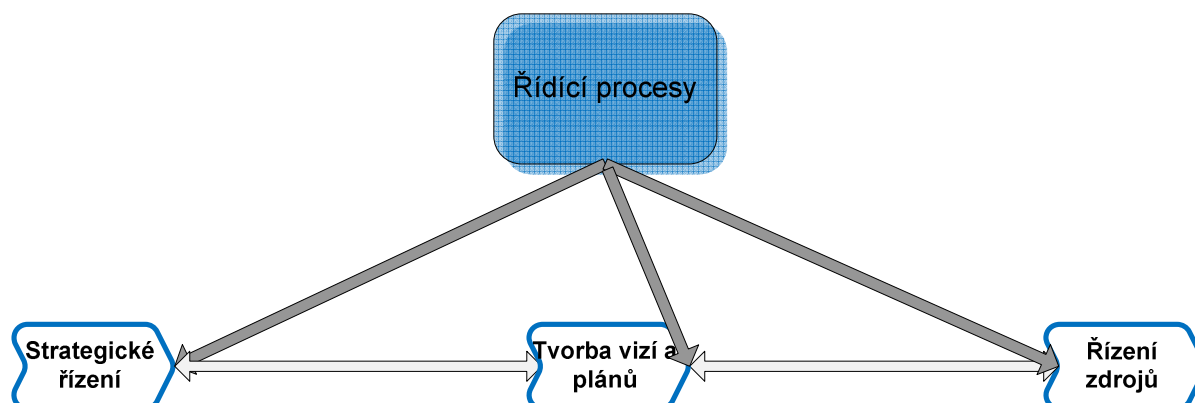


Zdroj: Vlastní vypracování

6.1 Řídící procesy

Jak jsem uváděla v teoretické části této práce, řídicími procesy jsou takové, které přímo nepřinášejí zisk organizaci, ale koordinují její aktivity, plánují a vytvářejí strategii.

Obrázek 17 Řídící procesy



Zdroj: Vlastní vypracování

Ve společnosti DUDÁK – Měšťanský pivovar Strakonice, a.s. jsou takovými procesy:

6.1.1 Strategické řízení

Cílem tohoto procesu je v první řadě určit strategii podniku a jeho cíle a těchto cílů postupně svými rozhodnutími a aktivitami ve stanovené době dosáhnout. Stanovené cíle ovšem nemá společnost nikde sepsány. To by měl být úkol vlastníků procesu, jimiž jsou členové dozorčí rady a valné hromady.

6.1.2 Tvorba vizí a plánů

Vlastník tohoto procesu je opět dozorčí rada společnosti spolu s ředitelem. Ti by určenou strategii a cíle měli takzvaně rozfázovat do krátkodobých i dlouhodobých cílů a také určit vizi podniku. Tyto plány a cíle by se pak měly uvést do písemné podoby a jejich splnění je nutné kontrolovat.

6.1.3 Řízení zdrojů

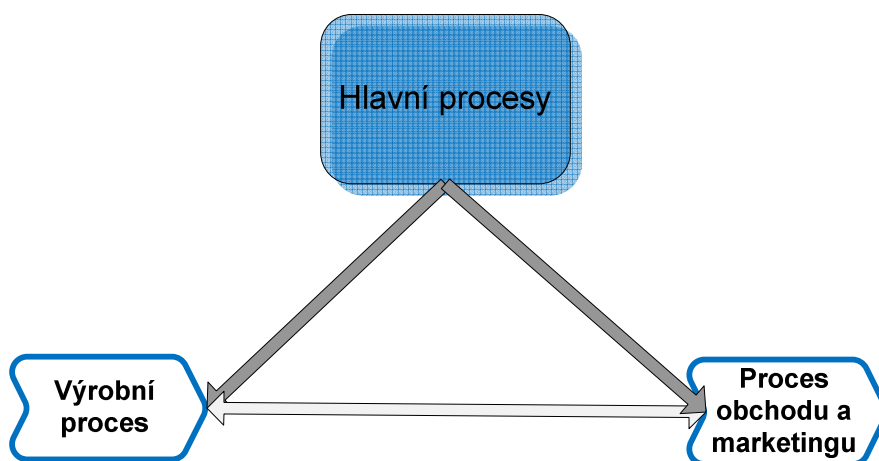
Představuje řízení všech zdrojů podniku – materiálové, finanční, lidské. Vlastníkem procesu je v první řadě ředitel společnosti a jeho přímí podřízení, jimiž jsou hlavní účetní, manažer kvality, sládek a ředitel obchodu a marketingu. Cílem procesu je co nejefektivněji řídit společnost prostřednictvím zaměstnávání kvalifikovaných zaměstnanců, používat

k výrobě kvalitní suroviny a efektivně hospodařit s majetkem. Řízení tohoto procesu probíhá prostřednictvím sledování odbytu výrobků, sledování nových a vyřízených objednávek, počtu zaměstnanců a jejich spokojenosti, tvorbě finančních plánů.

6.2 Hlavní procesy

Hlavními procesy jsou takové, které přinášejí podniku přidanou hodnotu a zisk. Těmito procesy se vytváří výrobek či služba pro konečného zákazníka. Ve sledované společnosti jsou takovými procesy výrobní proces a proces obchodu a marketingu.

Obrázek 18 Hlavní procesy



Zdroj: Vlastní vypracování

6.2.1 Výrobní proces

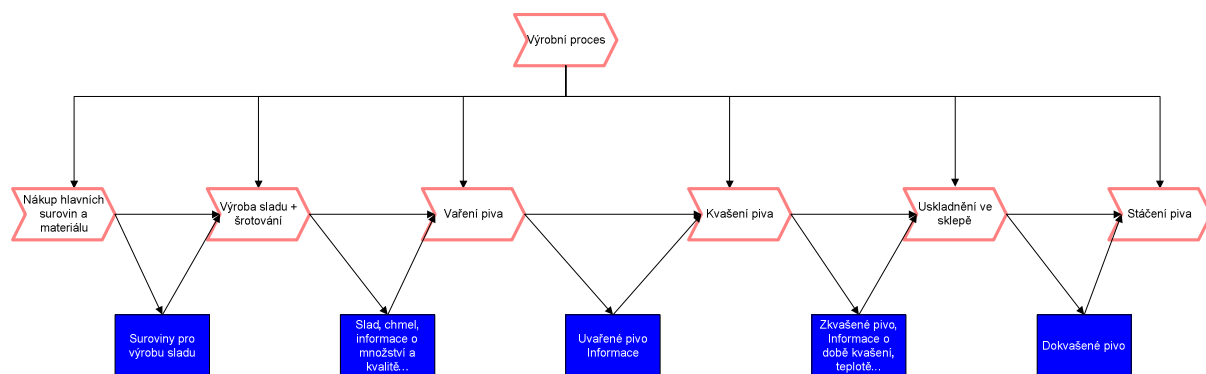
Výrobní proces je ve společnosti, jako je pivovar naprosto stěžejním procesem, bez kterého by ani společnost nemohla fungovat. Nejen, že se zde vytváří přidaná hodnota pro zákazníka, ale vlastně se vytváří celý výrobek, který si pak zákazník má možnost zakoupit. Vlastníkem výrobního procesu v pivovaru je sládek, který také zajišťuje některý z následujících podporcesů, ze kterých se celý výrobní proces skládá:

- Nákup surovin a materiálu – Zde se poptává a objednává materiál a suroviny pro výrobu piva.

- Výroba sladu – V této části se šrotuje slad, aby mohl být použit jako přísada pro výrobu piva
- Vaření piva – Proces vaření piva je hodně náchylný na přesné dodržování technologických postupů a hygienických předpisů. O tohle v pivovaru stará pracovník úseku varna, který je také dále zodpovědný za tok piva a surovin v tomto procesu až po vstup do vířivé kádě.
- Kvašení piva – Vlastníkem procesu spilka je hlavní pracovník, který zodpovídá za zdárný průběh hlavního kvašení piva. Je to tok z vířivé kádě až po výstup z kvasných kádí. Dále musí také provádět pravidelné měření teplot kvasných kádí při hlavním kvašení.
- Uskladnění ve sklepě – Zde probíhá dokvašování piva, filtrace piva, sudování. Za proces toku piva od výstupu z kvasných kádí po výstup z ležáckého tanku zodpovídá pracovník sklepa.
- Stáčení a odbytové sklady – V této části výrobního procesu probíhá skladová evidence a expedice ze skladu. Dále se stáčí pivo do lahví či sudů.

Výrobní proces jsem se pokusila znázornit procesní mapou – viz následující obrázek.

Obrázek 19 Výrobní proces



Zdroj: Vlastní vypracování

6.2.2 Proces obchodu a marketingu

Tento proces již nemá nic společného s výrobou piva, nicméně jeho přidaná hodnota je určitě významná. Díky procesu obchodu a marketingu má vlastně pivovar pro koho vyrábět. Udržuje stálé zákazníky a zároveň získává nové, udržuje povědomí o značce. Vlastníkem tohoto procesu je obchodní ředitel, který kromě tohoto procesu zaštiťuje také další podprocesy:

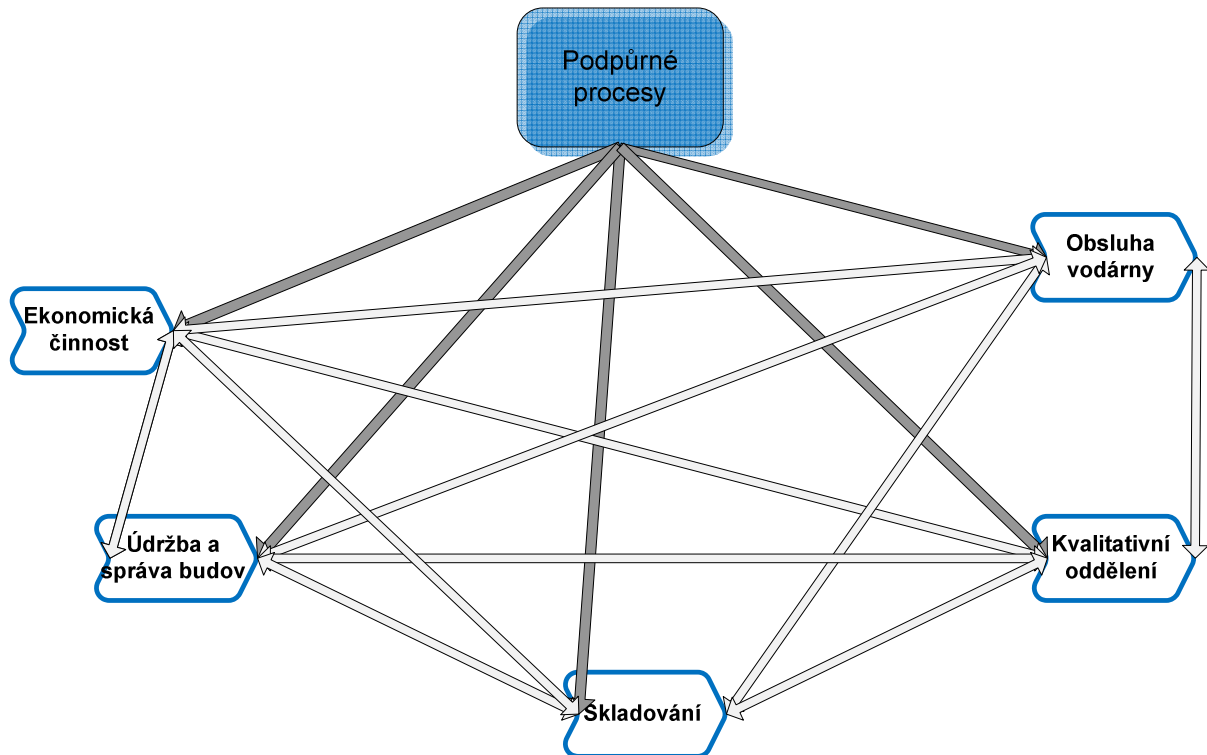
- Marketing
- Obchodní zástupci – hostinská/obchodní činnost
- Objednávání, fakturace a pokladní činnosti
- Prodejní stánek
- Přímý prodej, evidence obalů
- Sklad Holasice

Více o tomto procesu je uvedeno v samostatné kapitole č. 7.

6.3 Podpůrné procesy

Tyto procesy neprodukují přímý zisk, ale jsou pro společnost nezbytně důležité a to proto, že podporují procesy hlavní a pomáhají k jejich fungování. Většinou podporují i další procesy v celé organizaci.

Obrázek 20 Podpůrné procesy



Zdroj: Vlastní vypracování

6.3.1 Ekonomická činnost

V této části podpůrných procesů je mnoho subprocesů, které je potřeba vykonávat, aby mohl proces bezproblémově fungovat. Vlastníkem procesu je hlavní účetní.

- Mzdová účtárna – Zde je hlavní činností výpočet mezd zaměstnanců pivovaru, vyúčtování dokladů za služební cesty, vyhotovování daňových přiznání. Související činností je pak správa a evidence údajů o průběhu zaměstnanců, administrace spojená s přijímáním a propouštěním.
- Sklady MTZ a účetnictví – Hlavní činností tohoto subprocesu je hospodárné zajištění, nákup, skladování a výdej potřebného materiálu při udržování

optimálního stavu zásob. Druhou neméně podstatou činností je pravidelné účtování dodavatelských faktur, vedení knihy dodavatelských objednávek dle směrnice o oběhu dokladů.

- Vrátnice – Subproces nepřímo související s ekonomickou činností, ale určitě také nezbytný, protože se zde kontroluje vyvážené a vrácené zboží a vede se jeho evidence. Dále se evidují automobily a osoby, které vstupují či odcházejí z pivovaru. Při nepřítomnosti pracovníka přímého prodeje zajišťuje prodej sudového piva či limonád.

6.3.2 Doprava

Proces dopravy je velice důležitým procesem, protože díky němu se výrobky pivovaru dostávají rychleji k odběratelům i konečným zákazníkům. O tento proces se zde stará a vlastníkem procesu tedy je předák dopravy. Důležitou činností je organizace osobní i nákladní autodopravy pro zabezpečení všech potřeb provozu a s tím spojené zpracování a předkládání dokumentů k tomu potřebných. Společnost DUDÁK Měšťanský pivovar Strakonice, a.s. využívá pro přepravu piva do obchodů nákladní dopravu s logem společnosti nebo vyobrazeným některým druhem piva. Pro rozvoz sudového piva po strakonických restauracích využívá pivovar koňského povozu. Tahle doprava se využívá zejména pro uchování historického zvyku, kdy se v počátcích pivovaru pivo takto rozváželo.

6.3.3 Údržba a správa budov

Vlastníkem tohoto procesu je předák údržby a správy budov, jehož hlavním cílem je pozitivní výsledek investiční, dopravní a zásobovací činnosti společnosti v souladu s jejími dlouhodobými záměry, ročními a operativními plány a samozřejmě správa budov, ve kterých se pivovar nachází a provozuje svou činnost. Dále je nutné zajišťovat bezporuchový odběr elektrické energie a páry a s tím související opravy elektrozařízení v podniku. Předák dále zajišťuje svozy odpadů vzniklé nárazovou činností pivovaru.

6.3.4 Skladování

Pracovník odbytových skladů, který je vlastníkem tohoto procesu, v první řadě zodpovídá za skladovou evidenci. Tedy kontroluje stav zásob a výrobků na skladě a vede o této skutečnosti záznamy. Jeho další neméně důležitou činností je hospodárné a technologicky

správné převzetí a skladování piva za což nese hmotnou odpovědnost. S tím souvisí také kontrola stáří a kvality piva a jeho expedice ze skladu. Při expedici piva je pak také nutné správné druhové i množstevní přichystání rozvozových linek a oběhových dokladů.

6.3.5 Obsluha vodárny

Na tomto pracovišti je vlastník procesu zodpovědný za zajištění dodávky nezávadné pitné vody a na druhé straně pak za vypouštění odpadních vod v určených parametrech.

6.3.6 Kvalitativní oddělení

Bez kvalitativního oddělení se v dnešní době obejde jen málo firem, které prodávají své výrobky. U společností zabývajících se potravinářským průmyslem je kontrola kvality naprosto nezbytná, proto i v případě společnosti DUDÁK, Měšťanský pivovar Strakonice, a.s. fungují činnosti obstarávající dostatečnou kvalitu. Těmito činnostmi jsou například: Zajišťování metrologického pořádku společnosti (seznam měřidel, zajišťování termínů kalibrací, smlouvy...), zodpovědnost za ochranu životního prostředí a odpadové hospodářství společnosti. Zajišťování deratizace a desinfekce prostor společnosti. Co se týká kvality výrobků pivovaru, stará se kvalitativní oddělení o uvolňování piva pro expedici na základě výstupní laboratorní kontroly a jakostních specifikací, zajišťování odeslání vzorků meziproductů, produktů a pomocného materiálu na pravidelné kontroly. Dále je nezbytné také aktuální značení obalového materiálu dle platné legislativy. Na základě všech kvalitativních zjištění se připravují vhodné zásahy do výroby. Vlastníkem procesu kvality je manažer kvality.

7 ANALÝZA PROCESU OBCHODU A MARKETINGU

Pro hlubší analýzu jednoho z procesů jsem si vybrala z hlavních procesů společnosti DUDÁK, Měšťanský pivovar Strakonice, a.s., a to proces obchodu a marketingu. Tento proces je neméně důležitý jako proces výrobní, protože i zde je vidět přidaná hodnota pro podnik a zároveň do jisté míry i pro zákazníka.

Vlastníkem celého procesu obchodu a marketingu je ředitel obchodu a marketingu, který zodpovídá za činnosti a výsledky obchodní společnosti v souladu s jejími dlouhodobými záměry, ročními a operativními plány a zásadami hospodárnosti. Podílí se také na tvorbě těchto plánů a plánu investic a marketingového plánu. Dále ředitel obchodu a marketingu řídí obchodní činnost společnosti, zodpovídá za konzistenci obchodních podmínek a samozřejmě také za uzavřené obchodní smlouvy. V neposlední řadě má také na starost reklamní činnost, včetně například účasti na výstavách a prezentacích. S těmito činnostmi pak také souvisí evidence a vyhodnocování celkové činnosti a výsledků společnosti v oblasti obchodu.

Proces obchodu a marketingu je při fungování pivovaru (ale i jakékoliv jiné společnosti, která prodává své výrobky či poskytuje služby) klíčovou záležitostí. Díky činnostem, které do této kategorie spadají, má společnost vůbec možnost prodávat pivo do obchodů, restaurací a také konečným zákazníkům.

V podkapitolách této části diplomové práce se zaměřím na analýzy jednotlivých subprocesů procesu obchodu a marketingu. Cílem těchto analýz pak bude identifikace jednotlivých subprocesů a u každého z nich stanovení nedostatků a rizik, které plynou z mého pozorování. U vybraných subprocesů pak stanovím ukazatele výkonnosti a na základě identifikace a ukazatelů výkonnosti navrhnou možná zlepšení.

7.1 Identifikace procesu obchodu a marketingu

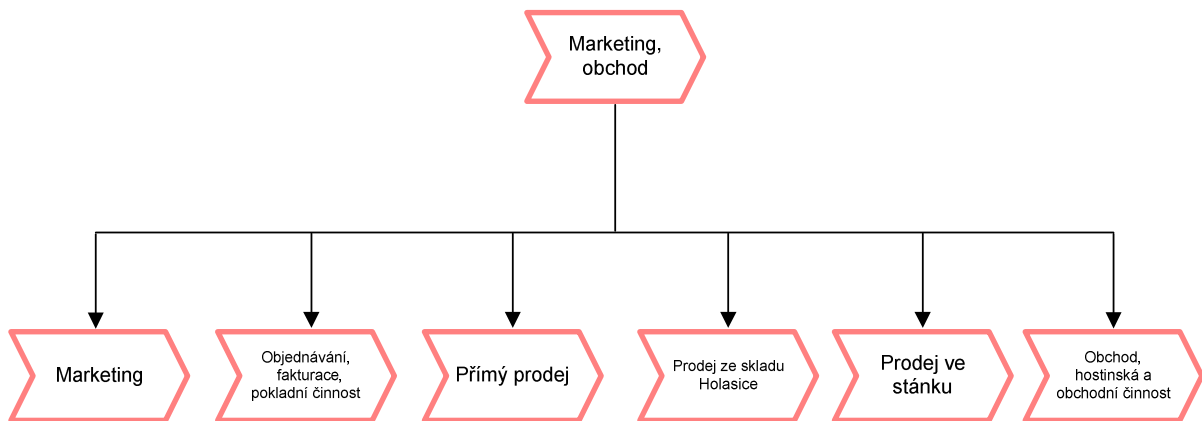
Jedním ze dvou hlavních procesů pivovaru je proces obchodu a marketingu, který se skládá z několika dalších subprocesů. Těmito subprocesy jsou:

- 1) Marketing
- 2) Obchod – hostinská a obchodní činnost
- 3) Objednávání, fakturace a pokladní činnost
- 4) Prodej ve stánku
- 5) Prodej z externího skladu Holasice

Všechny tyto subprocesy jsou vzájemně provázané, v podstatě žádný by se neobešel bez jiného, proto nelze jednoznačně určit, který stojí na počátku. Cílem celého procesu obchodu a marketingu je udržování povědomí o značce a výrobcích pivovaru a také získávání nových obchodních příležitostí, dalších zákazníků.

Ve společnosti DUDÁK – Měšťanský pivovar Strakonice a.s. je tedy dle mého pozorování pět subprocesů, které spadají pod proces obchodu a marketingu. Procesní mapa tohoto procesu je na obrázku č.21.

Obrázek 21 Proces obchodu a marketingu



Zdroj: vlastní vypracování

7.1.1 Analýza subprocesu marketing

Hlavní činností subprocesu marketingu je provádění průzkumu trhu a na základě toho pak předávání a zpracování informací zejména o konkurenci a jejím sortimentu, cenách, balení, promočních aktivitách a v neposlední řadě také o zákaznících. Další činností je také účast na realizaci reklamních a propagačních akcích pivovaru. Pracovníci, kteří mají na starost oblast marketingu, se podílí na řešení reklamací výrobků pivovaru a také kontrolují platební morálku zákazníků. Připravují analýzy pro přípravu obchodního a marketingového plánu a zpracovávají informace z denních zpráv a výsledky specifických obchodních a marketingových aktivit. V subprocesu marketing se také dále připravují podklady pro porady obchodního úseku a vystavují a evidují obchodní smlouvy, zajišťují se PR aktivity společnosti. Identifikace subprocesu marketing je blíže popsána v následující tabulce.

Tabulka 4 Identifikace subprocesu marketing

Název subprocesu	Marketing
Definice	Subproces marketing popisuje činnosti provádění průzkumu trhu a následné předávání získaných informací vedení společnosti, aby bylo možné stanovit strategii.
Cíl	Zajištění relevantních informací o trhu a propagace pivovaru.
Vlastník procesu	Obchodní ředitel
Role	Obchodní ředitel
	Obchodní zástupci
	Zákazníci
	Široká veřejnost
Vstup	Potřeba stanovení strategie na základě získaných informací o trhu.
Výstup	Marketingová strategie na následující období
Komunikační kanály	Osobní kontakt
	Telefon
	Email
	Propagační materiály, prezentace společnosti
Dokumenty	Smlouvy se stálými zákazníky
	Smlouvy s novými zákazníky
	Data z průzkumu trhu
Periodicita	Roční
Rizika	Nesprávné vyhodnocení požadavků trhu
	Špatně zacílená marketingová kampaň

Zdroj: vlastní vypracování

V subprocesu marketing jsem na základě svého průzkumu nezjistila žádné významné nedostatky, které by společnosti nebyly nápomocny v udržování její pozice na trhu. Jediným bodem, který bych v této části navrhovala zlepšit, je rozšíření marketingové činnosti i za hranice regionu Strakonice. Zacílení na zákazníky v celém Jihočeském kraji, další možnosti rozšíření například v kraji Vysočina. Pro vlastníka procesu, kterým je v tomto případě obchodní ředitel, bych doporučila větší zainteresovanost o rozvíjení společnosti do dalších oblastí České Republiky a na základě získaných informací o trhu doporučuji stanovení speciální marketingové strategie pro vzdálenější regiony. Jako příklad možnosti rozvíjení uvádím návrh sloganu, který je možné použít na reklamních billboardech i v jiných krajích (př. Vysočina): „Dobří Dudáci hrají i na Vysočině.“

Jediným problémem marketingu při vyhodnocování trhu v jiných krajích, je špatné vyhodnocení požadavků. Při předcházení těchto situací doporučuji vedení společnosti, aby se s tímto požadavkem obrátila na specializovanou firmu zajišťující průzkum trhu v dané oblasti.

Spíše doporučuji lokální společnost, která působí v daném kraji než celorepublikové společnosti.

7.1.2 Analýza subprocesu obchod – hostinská a obchodní činnost

Obchod – hostinská činnost či obchodní činnost – Jak uvádím v tabulce č. 5, vlastníkem tohoto subprocesu jsou obchodní zástupci. Ti jsou velmi důležitou součástí oblasti obchodu a marketingu, protože přímo komunikují se stávajícími zákazníky, ať už se jedná o restaurační zařízení nebo sítě maloobchodů či spolupráci s velkoobchody. Komunikace se stávajícími zákazníky je hlavně z důvodu zvýšení prodeje výrobků pivovaru, budování dlouhodobých vztahů se zákazníky a zvyšování loajality k značkám pivovaru. Ovšem není to jen o stávajících zákaznících, ale samozřejmě také o vyhledávání dalších potenciálních zákazníků a s tím související provádění průzkumu trhu.

Tabulka 5 Identifikace subprocesu obchodu - hostinská a obchodní činnost

Název subprocesu	Obchod - hostinská a obchodní činnost
Definice	Tento subproces popisuje činnosti obchodních zástupců při komunikaci se zákazníky a při získávání nových obchodních příležitostí.
Cíl	Udržení stávajících zákazníků a získání dalších
Vlastník procesu	Obchodní ředitel
Role	Obchodní ředitel
	Obchodní zástupci
	Stálí a potenciální zákazníci
Vstup	Nutnost udržování a rozšiřování povědomí o společnosti a zvyšování prodeje.
Výstup	Uzavření spolupráce s novými zákazníky.
Komunikační kanály	Osobní kontakt
	Telefon
	Email
	Propagační materiály
Dokumenty	Smlouvy se stálými zákazníky
	Smlouvy s novými zákazníky
Periodicita	Čtvrtletní
Rizika	Není definovaný postup komunikace se zákazníkem
	Nedostatečné zaškolení obchodních zástupců

Zdroj: vlastní vypracování

Subproces obchod – hostinská a obchodní činnost má dle mého průzkumu dva navzájem související nedostatky, které se ovšem nechají poměrně snadno odstranit. Prvním z nich je nedostatečné zaškolení obchodních zástupců. To je dle mého názoru velmi závažný problém protože hlavně oni jsou v podstatě „tváří pivovaru“. Oni jsou prvním pojítkem zákazníka se společností. Proto je nutné, aby věděli o společnosti 100% informací a uměli odpovědět na 90% otázek, ať už stávajících tak i potencionálních zákazníků. V tomto směru doporučuji proškolení stávajících i nových obchodních zástupců při vaření piva, sudování a stáčení do lahví i při logistických záležitostech. Bylo by vhodné, aby si každý budoucí obchodní zástupce vyzkoušel jak činnosti nutné při vaření piva, tak i při přípravě do sudů, skladování a v neposlední řadě také logistický systém.

Dále bych společnosti DUDÁK – Měšťanský pivovar Strakonice, a.s. doporučila přesné stanovení cílů vždy na následující účetní období. Např:

Výnosy z prodeje vlastních výrobků v posledním období:	82 335 000 Kč
- Z toho do zahraničí	1 338 000 Kč
Stanovený cíl na následující období:	85 000 000 Kč
- Z toho ze zahraničí	1 800 000 Kč
Zodpovědní pracovníci:	1) Obchodní zástupci
	2) Obchodní ředitel
	3) Sládek

Doporučené aktivity vedoucí k dosažení cíle:

- Obchodní činnost zaměřená na širší okolí města Strakonice – celý Jihočeský kraj + kraj Vysočina. Větší zainteresovanost obchodního ředitele (např. alespoň jedno obchodní setkání s novým zákazníkem a vytvoření konceptu spolupráce)
- Zaměřování se na menší restaurační zařízení (např. restaurace v malých obcích, rodinné restaurace, začínající podniky). Setkání sládka s majiteli provozoven, možnost zeptat se na informace a zajímavosti ohledně vaření piva, aby pak provozovatelé měli větší ponětí o celém procesu a mohli poskytovat i různé zajímavosti dál zákazníkům.

- Zisk informací o změnách vlastníků restauračních zařízení a s tím spojená nabídka přechodu na jinou značku.
- Speciální nabídky pro nové i stávající zákazníky na rozšíření sortimentu – odběr více druhů piva za příznivější ceny.
- Speciální nabídky pro nové zákazníky ve významném regionu – možnost odběru více druhů piv, možnost vytváření pivních specialit pouze pro konkrétního zákazníka.

Kontrola dosažení stanoveného cíle:

- Objem výnosů při roční uzávěře v následujícím období.
- Počet nových zákazníků
- Obrat stávajících zákazníků

Se stanovením a dosahováním cílů úzce souvisí i motivační možnosti společnosti, které se mohou obchodním zástupcům nabídnout. Příkladem možností motivace může být podíl na zisku společnosti při dosažení stanoveného cíle.

7.1.3 Analýza subprocesu objednávání, fakturace a pokladní činnost

Objednávky, fakturace, pokladní činnost – V této části procesu obchodu a marketingu se zabezpečuje distribuce a odvoz objednaných zakázek, od přijmutí objednávky až do expedice s fakturací. Přijímají se zde dokumenty jak v papírové tak digitální podobě. Dále se sledují obraty obalů, zabezpečuje se elektronické zavedení faktur do informačního systému a s tím související také obsahová správnost a včasnost fakturace a evidence vydaných faktur. Nakonec se zde také vede pokladna a odvádí se hotovost na bankovní účty společnosti. Vlastníkem procesu je hlavní účetní. Bližší specifikace je popsána v následující tabulce.

Tabulka 6 Identifikace subprocesu objednávání, fakturace, pokladní činnost

Název subprocesu	Objednávky, fakturace a pokladní činnost
Definice	Popis činností od přijetí objednávky od zákazníka, její zpracování a předání informace o objednavce do přímého prodeje. Dále popisuje činnosti vystavení dokladů pro zákazníka a přijetí platby.
Cíl	Kvalitní dodávka zboží zákazníkovi a přesné účetní doklady. Evidence plateb a včasné obdržení platby
Vlastník procesu	Hlavní účetní
Role	Hlavní účetní
	Pracovníci účtárny
	Zákazník
Vstup	Objednávka od zákazníka
	Výdejka zboží
Výstup	Faktura na prodané zboží
	Inkaso pohledávky
Komunikační kanály	Pošta
	Telefon
	Email
Dokumenty	Objednávka
	Faktura
	Výdejka
	Pokladní doklady
	Bankovní výpisy
Periodicita	Denní
Rizika	Špatně předaná objednávka do výdeje
	Nesprávné vystavení faktur či pokladních dokladů
	Chybně zadané platby do účetního systému

Zdroj: Vlastní vypracování

Pro tento subproces jsem si stanovila následující dva ukazatele:

- 1) Rychlost vyřízení objednávky – Jedná se o změření potřebného času od doby přijetí objednávky od zákazníka až po jeho dodání zákazníkovi (obr.č. 22). V těchto časech je obsaženo zadání objednávky do systému, předání výdejky do skladu, vydání zboží a doručení. Měření jsem prováděla pomocí dat v systému a na základě informací od účetních.

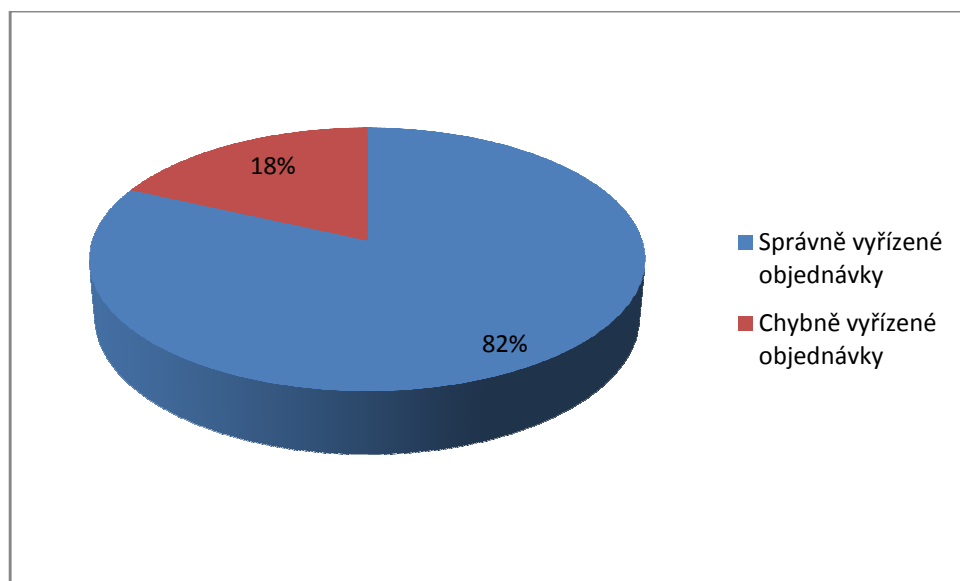
Obrázek 22 Rychlost vyřízení objednávky

	Prům. počet objednávek za měsíc (I)	Min. čas dodání (dny)	Max. čas dodání (dny)
Restaurace	12000,00	0,5	4,5
Maloobchody	4000,00	0,5	4
Velkoobchodní sítě	10000,00	1	5

Zdroj: Vlastní vypracování

- 2) Počet chybně zadaných objednávek – zde je možné vidět špatně zadané informace do systému. Kvůli těmto chybám se zdržuje dodání zboží zákazníkovi, musí se dodávat nové správné výrobky a samozřejmě vznikají dodatečné náklady na dopravu, opravu dokladů apod. Pro sběr těchto dat jsem opět použila vnitřní systém společnosti. Procentuální vyjádření chybně vyřízených objednávek ukazuje graf č. 2.

Graf 2 Počet chybně vyřízených objednávek



Zdroj: Vlastní vypracování

U obou ukazatelů je poměrně velký potenciál na zlepšení. V prvním bodě je znázorněna doba dodání objednávky zákazníkovi, která může v některých případech trvat až pět dní. Tento ukazatel je však úzce spjat právě s dalším, kterým je počet chybně vyřízených objednávek. Ukazuje, že celých 18% objednávek je vyřízených špatně a tedy je zákazníkovi dodáno špatné zboží nebo jiné množství, než bylo požadováno. V tomto případě navrhuji na základě mého pozorování zkvalitnění proškolení účetních a jejich asistentky, které jsou za tento subproces zodpovědné. Pro lepší kontrolu je například možné využít tzv. pravidlo čtyř

očí, které předepisuje kontrolu všech dokladů jejich vystavitelem a následně ještě druhým člověkem. Tím by se procento špatně vyřízených objednávek minimalizovalo.

7.1.4 Analýza subprocesu prodeje ve stánku

Subproces prodeje ve stánku slouží hlavně k uspokojení potřeb konečných zákazníků v letních měsících a v neposlední řadě také k propagaci pivovaru. Pracovníci prodejního stánku, jež jsou také vlastníkem subprocesu, zodpovídají za bezproblémový provoz stánku, objednávky a přebírání objednaného zboží, správné odvody peněz za prodané zboží do pokladny pivovaru. Evidují prodané zboží a vrácení prázdných obalů. Identifikace subprocesu prodeje ve stánku je popsána v tabulce č. 7.

Tabulka 7 Identifikace subprocesu prodeje ve stánku

Název subprocesu	Prodej ve stánku
Definice	Zde se popisují činnosti pracovníka, který je zodpovědný za prodej vlastních výrobků pivovaru ve stánku a také za evidenci prodaných a vrácených obalů.
Cíl	Bezproblémové a rychlé uspokojení zákazníka, zvyšování tržeb z prodeje zboží.
Vlastník procesu	Pracovník prodeje ve stánku
Role	Pracovník prodeje ve stánku
	Zákazník
Vstup	Přání zákazníka
Výstup	Evidenční kniha o prodaných a vrácených obalech.
	Pokladní doklady za prodané zboží a denní tržba
Komunikační kanály	Osobní kontakt
	Telefon
Dokumenty	Objednávky
	Evidence prodaných a vrácených obalů
	Pokladní doklady za prodané zboží
Periodicita	Denní
Rizika	Špatné vystavení pokladního dokladu
	Nedostatečné proškolení personálu
	Chybná evidence obalů

Zdroj: vlastní vypracování

V tomto subprocesu vidím jako hlavní problém nedostatečné proškolení personálu o nabízeném produktu. Na každého zákazníka udělá velký dojem znalost každého druhu piva a na základě toho konkrétní doporučení.

Dalším významným článkem pro zlepšení subprocesu prodeje z vlastního stánku je určitě rychlejší obsluha zákazníků. Pro tento proces jsem si stanovila ukazatel: rychlost obslužení zákazníka – viz obrázek 23. Tento ukazatel je zkoumán při hlavních měsících doby otevření (duben – říjen) a při jednom pracovníkovi.

Obrázek 23 Rychlost obslužení zákazníka

	Počet zákazníků/den	Min. čas obslužení (s)	Max. čas obslužení (s)
duben	31	23	546
květen	38	22	534
červen	43	25	793
červenec	77	21	765
srpen	75	22	898
září	69	19	761
říjen	28	23	586

Zdroj: Vlastní vypracování

Z výše uvedené tabulky jednoznačně vyplývá, že doba obslužení zákazníka se prodlužuje hlavně v letních měsících, kdy je o prodej výrobků pivovaru větší zájem. Při porovnání měsíců duben a červen, kdy je počet zákazníků zvýšen více než dvojnásobně, ještě není zvýšení času obslužení nijak významné. Nicméně i přesto bych navrhovala přijetí dodatečného pracovníka na nejvytíženější měsíce (červen – září). Pro levnější mzdové náklady na dodatečného pracovníka doporučuji přijmout pouze brigádně např. studenta na dohodu o provedení práce či pracovní činnosti. Při výběru smlouvy je ale nutné znát výhody a nevýhody těchto forem pracovních smluv. Dohoda o provedení práce je omezená rozsahem práce 300 hodin ročně a zaměstnavatel z ní kromě 15%-ní příjmové daně odvádí ještě zdravotní a sociální pojištění za zaměstnance. Oproti tomu dohoda o pracovní činnosti hodině omezena není a do výdělku 10.000 Kč nemusí zaměstnavatel odvádět ani pojištění.

7.1.5 Analýza subprocesu přímého prodeje a evidence obalů

Přímý prodej, evidence obalů – Zde se zabezpečuje přímý prodej sudového piva a limonád, ke kterému je nutné také zabezpečit oběh dokladů. Dále se eviduje pohyb obalů a kontroluje způsob nakládky a vykládky zboží.

Tabulka 8 Identifikace subprocesu přímého prodeje a evidence obalů

Název subprocesu	Přímý prodej, evidence obalů
Definice	Činnosti vedoucí k prodeji sudového piva a limonád, jejich výdej na základě objednávky. Evidence prodaných a vrácených obalů.
Cíl	Bezchybný výdej výrobků na základě objednávky
Vlastník procesu	Pracovník přímého prodeje a výdeje zboží
Role	Pracovník přímého prodeje a výdeje zboží
	Zákazník
Vstup	Informace o objednavce od zákazníka
Výstup	Evidenční kniha o prodaných a vrácených obalech
	Výdejka na zboží
Komunikační kanály	Osobní kontakt
	Telefon
	Email
Dokumenty	Objednávky
	Evidence prodaných a vrácených obalů
	Výdejky na zboží
Periodicita	Denní
Rizika	Špatně vydané zboží
	Nedostatečné proškolení personálu
	Chybná evidence obalů

Zdroj: Vlastní vypracování

Tento subproces úzce souvisí se subprocesem objednávání, fakturace, pokladní činnost, což je i popsáno ve výše uvedené tabulce. Zde v podstatě probíhá dokončení procesu objednávání, fakturace a pokladní činnost. Přímý prodej je zodpovědný za dodání buď přímo zákazníkovi nebo řidiči nákladního auta, které výrobky rozváží. Pokud je ovšem již špatně vystavená výdejka do přímého prodeje, pracovník může tohle jen těžko ovlivnit. Proto je v první řadě důležité zlepšit činnosti vystavení výdejek.

7.1.6 Analýza subprocesu prodeje z externího skladu Holasice

Subproces prodeje z externího skladu Holasice od ostatních místně oddělen. Činnosti, které zde probíhají, jsou např. přímý prodej sudového a lahvového piva, fyzická kontrola zboží, příjem objednávek a kompletace zásilek. Dále se zde také provádí účetní a ekonomické operace jako je vedení skladové evidence a pokladny. Vlastníkem jsou pracovníci skladu, kteří mají na starosti všechny vyjmenované činnosti.

Tabulka 9 Identifikace subprocesu prodeje z externího skladu Holasice

Název subprocesu	Prodej z externího skladu Holasice
Definice	Zde jsou popsány činnosti vedoucí k prodeji výrobků pivovaru, jejich výdej a inkaso platby. Evidence prodaných a vrácených obalů.
Cíl	Bezchybný výdej výrobků. Zvyšování tržeb z prodeje výrobků
Vlastník procesu	Vedoucí pracovník skladu Holasice
Role	Pracovníci skladu Holasice
	Zákazník
Vstup	Přání zákazníka
Výstup	Evidenční kniha o prodaných a vrácených obalech
	Pokladní doklad a tržba za prodané zboží
Komunikační kanály	Osobní kontakt
	Telefon
	Email
Dokumenty	Pokladní doklady
	Evidence prodaných a vrácených obalů
Periodicita	Denní
Rizika	Špatně vydané zboží
	Nedostatečné proškolení personálu
	Chybná evidence obalů
	Manko v tržbě za prodej výrobků

Zdroj: Vlastní vypracování

Subproces prodeje z externího skladu Holasice, který je popsán v tabulce 9, je v podstatě oddělené pracoviště pivovaru, kde se vyřizují jak objednávky, tak i výdejky a výdej zboží. Problémovou oblastí v tomto subprocesu je podle informací vedení pivovaru nedostatečné proškolení zaměstnanců a s tím vznikající problémy hlavně v chybné evidenci obalů. Proto

navrhuji například intenzivní školení přímo v místě pivovaru ve Strakonících, aby i pracovníci z Holasic prošli veškerou činností, která je v pivovaru potřeba.

8 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Společnosti DUDÁK – Měšťanský pivovar Strakonice, a.s. se dle mého průzkumu a zhodnocení situace řadí mezi organizace, které mají procesní management zaveden jen částečně. Toto je zřejmé z analýzy o míře zavedení procesního řízení organizace. Proto bych v této kapitole ráda uvedla možné návrhy na zlepšení situace a kompletní zavedení procesního řízení.

I přesto, že má společnost popsány jednotlivé funkce daných pracovníků ve své interní směrnici, nikde není znázorněna procesní mapa ani návaznost jednotlivých procesů. Proto je mým prvním doporučením sestavení procesní mapy – viz návrh základní procesní mapy na obrázku 16 a dalších procesních map znázorňujících konkrétní procesy.

Na základě vytvořené procesní mapy bych společnosti doporučila bližší specifikování nejen jednotlivých funkcí ale hlavně procesů a jejich činností. Každý proces musí mít stanoveného a zaznamenaného vlastníka, který bude dohlížet na správné fungování procesu. Dále by mělo být stanoveno, co jsou hlavní činnosti procesu, jaké dokumenty a informace jsou nezbytné pro správné fungování. Měly by být stanoveny role a komunikační prostředky. Důležité je vědět, jaké jsou v daném procesu či subprocessu rizika a stanovenými opatřeními jim předcházet. Příkladem takovýchto specifikací mohou být identifikace jednotlivých procesů, které jsou v tabulkách 4 – 9.

S vypracováním procesní mapy ještě souvisí vymezení ukazatelů výkonnosti jednotlivých procesů – tzv. klíčové ukazatele výkonnosti (KPI), které vyjadřují požadovanou výkonnost např. efektivnost procesu, hospodárnost, kvalitu. Ukazateli výkonnosti mohou být především ekonomické ukazatele jako rentabilita aktiv či vlastního kapitálu, nákladovost, doba obratu aktiv, zásob a podobně. Dalším ukazatelem mohou být ukazatele kvality (odbyt výrobků, reference od restauračních zařízení, které odebírají pivo, spokojenost konečného zákazníka). Dle těchto ukazatelů musí pak být výkonnost také hodnocena. Jako příklad ukazatelů výkonnosti jsem uvedla rychlost vyřízení objednávek a počet chybně vyřízených objednávek v podkapitole 7.1.3. Dalším příkladem ukazatelem je rychlost obslužení zákazníka v podkapitole 7.1.4.

Pro efektivní využívání ukazatelů výkonnosti bych chtěla společnosti DUDÁK – Měšťanský pivovar Strakonice, a.s. dále doporučit, aby přesně definovala cíle, kterých chce ve stanoveném období dosahovat. Tyto cíle by měla stanovovat valná hromada a dozorčí rada.

Jestliže budeme hovořit o stanovení ročních cílů, jsou pro tento krok vhodné například výroční zprávy nebo první vydání pivovarských novin, kde se stanovené cíle na následující období přesně zaznamenají. Při zaznamenání těchto cílů je také dobré uvést, kdo je za daný cíl odpovědný a jak se bude splnění stanovených cílů vyhodnocovat. K vyhodnocení cílů pak může sloužit opět výroční zpráva daného roku. Příklad stanovení cílů na následující období je uveden v podkapitole 7.1.2.

9 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat ve vybrané společnosti procesní řízení, jeho principy a při zjištění možností ke zlepšení navrhnout vhodné kroky pro toto zlepšení. Během psaní práce jsem využívala především odbornou literaturu, informace dostupné na internetu a informace poskytnuté od ředitele společnosti.

V teoretické části jsem se zaměřila v první řadě na vysvětlení pojmů proces a procesní řízení a také jak se jednotlivé procesy dělí. Dále jsem popsala procesní řízení od jeho vzniku po vývoj v dnešní době a na konci teoretické části také výhody a nevýhody tohoto směru řízení.

Na základě rozhovorů s ředitelem společnosti DUDÁK – Měšťanský pivovar Strakonice, a.s. a pozorování při domluvené prohlídce jsem zjistila, že společnost má pouze částečně zaveden systém procesního řízení, ale spíše proto, že chybí procesní mapy a nejsou stanoveny ukazatele výkonnosti jednotlivých procesů.

Základní mapu procesů jsem se pokusila vytvořit a s ní také mapy hlavních, řídicích a podpůrných procesů. Každý z těchto procesů je pak detailněji popsán. Hlubší analýzu jsem věnovala procesu obchodu a marketingu, jednomu z hlavních procesů, společnosti.

V závěru práce je navrženo několik opatření, které mohou podniku pomoci ke zlepšení současné situace – tedy k úplnému zavedení systému procesního řízení. Jedná se především o vytvoření procesních map, stanovení ukazatelů výkonnosti podniku a doporučení zaznamenávat veškeré informace o subprocessu. Dalším opatřením je stanovovat přesně definované cíle na následující období, odpovědnost za tyto cíle a způsoby měření jejich dosažení.

I. SUMMARY

The main goal of this diploma thesis was analysed process management in selected company – Brewery DUDÁK – Měšťanský pivovar, Strakonice, a.s. During the writing my diploma thesis the specialist literature, information from websites and knowledge from personal interviews with director of company was used.

In theoretical part of thesis I described basic terms like process, process management, process diagrams. After explaining this terms the history of process management and methods for introducing were mentioned.

Practical part was divided into few chapters. In first chapter my selected company is introduced. After based on information from director of brewery I tried to construct business model of company. In next chapters the processes in company were described and process maps were constructed.

According to the survey, it was found, that this company has only partially established process management.

After this finding I tried to construct process maps and recommended few measures to improve current situation. My recommend are that company should make process maps, where every actions will be shown. The other recommends were about key performance indicators, their assessment and evaluation.

II. KEY WORDS

- Process
- Process management
- History of process management
- Rethinking, redefinition, redesign
- Process diagrams
- Business model

III. PŘEHLED POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] HAMMER, M. *The Transformative Power of Process: Předneseno na 10. Mezinárodní konferenci ProcessWorld 2003*. Bonn, 2003,
- [2] Proces - ManagementMania.com. *Managementmania* [online]. 2014 [cit. 2014-10-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/proces>
- [3] SMITH, Howard a Peter FINGAR. *Business process management: the third wave*. 1st ed. Tampa, Fla.: Meghan-Kiffer Press, c2003, xvi, 292 p. ISBN 09-296-5233-9.
- [4] ATTARAN, Mohsen, Vichuda Nui POLATOGLU, James A. RODGER a Parag C. PENDHARKAR. *Information technology and business-process redesign*. ISBN 10.4018/978-1-878289-61-2.ch019.
- [5] CARR, David K a Henry J JOHANSSON. *Best practices in reengineering: what works and what doesn't in the reengineering process*. New York: McGraw-Hill, c1995, xii, 235 p. ISBN 00-701-1224-X.
- [6] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [7] *Řízení procesů - ManagementMania.com* [online]. 2014 [cit. 2014-10-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>
- [8] LUKASÍK, ING., Petr, Jaroslav PROCHÁZKA, MGR. a Vladimír VANĚK, ING. *Procesní řízení*. Ostrava, 2010. Text pro distanční studium. Ostravská Univerzita v Ostravě.
- [9] ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 301 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.
- [10] DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [11] TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, c2003, 312 s. ISBN 80-864-1935-5.
- [11] *Mapa procesů - ManagementMania.com* [online]. 2013 [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mapa-procesu>

- [12] ROLÍNEK, Ladislav. *Procesní management: vybrané aspekty*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2008, 160 s. ISBN 978-807-3941-482.
- [13] PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, xxviii, 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9.
- [14] HRON, Jan, Ivana TICHÁ a Jan DOHNAL. *Strategické řízení: vybrané aspekty*. Vyd. 3. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze vydavatelství Credit, 2000, 266 s. ISBN 80-213-0625-4.
- [15] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.
- [16] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- [17] KUPPLER, M., KLUECKMANN, J., HELLER, Ch., DAVIS, R., STOESSER, T., SIMON, K., S. ROELEVELN, B., WILLIAMS, B., UHL N., a BUECH, P., *Intelligent Guide to EnterpriseBPM:., RemoveSilos to UnleashProcessPower*, 2012
- [18] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5
- [19] *Cyklus trvalého zlepšování* [online]. 2014 [cit. 2014-12-08]. Dostupné z: <http://www.improveit.cz/proces-trvaleho-zlepsovani-kvality>
- [20] *Návrh na informační systém - Martin Prikryl* [online]. 1999 [cit. 2014-12-08]. Dostupné z: <http://www.prikryl.cz/cze/htmlseminarka.php?id=it210>
- [21] *InnoSupport - Supporting Innovation in SME: 3.2.3 Jak používat systémovou a procesní analýzu?* [online]. 2005 [cit. 2014-12-09]. Dostupné z: <http://www.innosupport.net/index.php?id=2091&L=8>
- [22] *Moduly* [online]. 2014 [cit. 2014-12-09]. Dostupné z: <http://lupasoft.cz/attis-moduly>
- [23] *Model procesu SIPOC - IPA Slovník - IPA Czech* [online]. 2012 [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/model-procesu-sipoc>

- [24] *Model zralosti CMM (Capability Maturity Model) - ManagementMania.com* [online]. 2013 [cit. 2015-10-31]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/model-zralosti>
- [25] *Výroční zpráva 2013: DUDÁK - Měšťanský pivovar Strakonice.*, Strakonice: DUDÁK - Měšťanský pivovar Strakonice, 2014.
- [26] *O pivovaru - Pivovar Strakonice* [online]. Strakonice, 2013 [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <http://www.pivovar-strakonice.cz/o-pivovaru>

IV. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků:

Obrázek 1 Model CMM - Capability Maturity Model	9
Obrázek 2 Funkční řízení	11
Obrázek 3 Procesní diagram	11
Obrázek 4 Fáze procesního řízení	13
Obrázek 5 Model procesního řízení	14
Obrázek 6 Integrovaný model procesu strategického řízení	16
Obrázek 7 Cyklus DMAIC	19
Obrázek 8 Příklad procesní mapy	21
Obrázek 9 Symboly používané ve vývojových diagramech	21
Obrázek 10 Koncept úrovní dle ARIS	22
Obrázek 11 Mapa priorit procesů	24
Obrázek 12 Model procesu SIPOC	25
Obrázek 13 Životní cyklus procesu	27
Obrázek 14 Organizační a řídicí struktura	36
Obrázek 15 Business model společnosti	37
Obrázek 16 Základní procesní mapa	42
Obrázek 17 Řídící procesy	43
Obrázek 18 Hlavní procesy	44
Obrázek 19 Výrobní proces	45
Obrázek 20 Podpůrné procesy	47
Obrázek 21 Proces obchodu a marketingu	52
Obrázek 22 Rychlost vyřízení objednávky	58
Obrázek 23 Rychlost obslužení zákazníka	60

Seznam tabulek

Tabulka 1 Struktura nákladů v letech 2012 a 2013	40
Tabulka 2 Struktura výnosů v letech 2012 a 2013	40
Tabulka 3 Míra zavedení principů procesního řízení ve společnosti	41

Tabulka 4 Identifikace subprocesu marketing.....	53
Tabulka 5 Identifikace subprocesu obchodu - hostinská a obchodní činnost.....	54
Tabulka 6 Identifikace subprocesu objednávání, fakturace, pokladní činnost.....	57
Tabulka 7 Identifikace subprocesu prodeje ve stánku.....	59
Tabulka 8 Identifikace subprocesu přímého prodeje a evidence obalů.....	61
Tabulka 9 Identifikace subprocesu prodeje z externího skladu Holasice.....	62

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj obrátu v letech 2007 - 2013.....	35
Graf 2 Počet chybně vyřízených objednávek.....	58