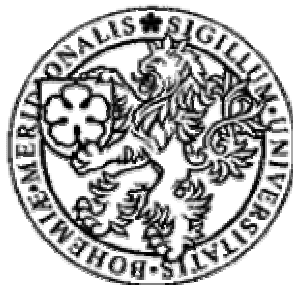


Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
katedra řízení



Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Téma: Procesní management a možnosti jeho uplatnění ve firmě
Zeelandia, s.r.o.**

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:

Bc. Martin Sedláček

2007

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Procesní management a možnosti jeho uplatnění ve vybrané firmě“ vypracoval samostatně a na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 20. dubna 2007

.....
Podpis

Poděkování

Rád bych poděkoval všem, kteří podpořili vznik této práce, především bývalému řediteli firmy Zeelandia, s.r.o. panu Ing. Františku Smržovi za ochotu, vstřícnost a příjemné rozhovory, dále vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za vedení, cenné rady, komentáře a připomínky.

Dále patří mé díky všem zaměstnancům firem Zeelandia, s.r.o. a Lady Marmelade, s.r.o. Děkuji též své rodině a slečně Evě Zuzákové za podporu a trpělivost.

Motto:

„Úspěšní přestávají být v ten den, kdy uvěříte, že jste úspěšní.“

Herb Kelleher

OBSAH

1. ÚVOD	9
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	11
2.1 HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU.....	12
2.2 OD FUNKČNÍHO MODELU ŘÍZENÍ K PROCESNÍMU	13
2.3 DEFINICE POJMŮ PROCESNÍHO MANAGEMENTU	16
2.4 KONCEPCE PROCESNÍHO MANAGEMENTU	19
2.4.1 Kontinuální zlepšování procesů.....	23
2.4.2 Reengineering.....	24
2.4.3 Strategie, procesy a zákazník	26
2.5 PRINCIPY PROCESNÍHO MANAGEMENTU	27
2.6 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	28
2.6.1 SWOT analýza	29
2.6.2 Kritické faktory úspěchu - CSF	30
2.6.3 Kritické faktory úspěchu reengineeringu.....	31
2.7 MANAGEMENT ZMĚNY	32
2.8 HODNOTOVÝ MANAGEMENT	34
2.8.1 Hodnota pro zákazníka	35
2.8.2 Hodnotová analýza a metrika	36
2.9 MODELOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ	38
2.9.1 Procesní mapy	39
2.9.2 Procesní analýza.....	40
2.9.3 Metody zdokonalování procesů.....	42
2.10 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY - CRM.....	43
2.11 TQM A SYSTÉM NOREM ISO	44
3. METODIKA	48
4. CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉ FIRMY	50
4.1 HISTORIE FIRMY	51
4.2 VLASTNICKÁ A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	51
5. ANALÝZA VÝCHOZÍCH PODMÍNEK	54
5.1 STANOVENÍ KRITICKÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU.....	55
5.2 USPOŘÁDÁNÍ PROCESŮ DLE ISO.....	57
5.3 POPIS FAKTICKÉHO PROCESNÍHO MODELU.....	61
5.4 VÝBĚR KLÍČOVÝCH PROCESŮ K PŘEPROJEKTOVÁNÍ	65

5.4.1 Popis a hodnocení vybraných klíčových procesů	67
6. NÁVRH ZMĚNOVÝCH OPATŘENÍ – PŘEPROJEKTOVÁNÍ.....	75
6.1 NOVÁ PROCESNÍ MAPA	76
6.2 POPIS NOVÉHO PROCESU.....	77
6.3 MODELOVÉ HODNOCENÍ NOVÉHO PROCESU	80
6.4 DOPADY PŘEPROJEKTOVÁNÍ.....	81
7. ZÁVĚR	84
8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	87

Přílohy

1. Úvod

V dnešním vysoce globalizovaném světě prakticky není možné konstruovat dokonale popisné a predikční modely a budoucí vývoj událostí se tak stává značně nejistým. Naše společnost se nachází ve věku zvaném diskontinuitní, ve kterém dochází k neustálým a nepředvídatelným změnám různého druhu a intenzity. Tyto změny jsou často tak zásadní a nečekané, že v důsledku jejich působení může dojít až k posunu paradigmatu. Globalizace prostupuje všemi sférami národních ekonomik a ovlivňuje životy všech lidí. Vlivem internacionalizace má každý subjekt přímo či nepřímo vztahy s celým světem, a to za vysoké míry proměnlivosti veškerých dějů.

Orientovat se v tak složitém a do značné míry chaotickém prostředí je nesmírně obtížné a všichni aktéři globálního trhu jsou nuceni k ještě účinnější adaptabilitě na měnící se podmínky vnějšího prostředí. Jsou nuceni zjednodušovat, hledat alespoň nějaké zachytné body a systemizovat řád věcí. Vítězí ten, kdo se naučí přizpůsobovat rychleji a využívat lépe dostupných zdrojů a změn samých ve svůj prospěch. Hovoří se o tzv. „turbulentním prostředí“, jehož důsledkem je vytvoření zcela odlišné filosofie podnikání v proměnlivém prostředí, a to managementu změny [6].

V moderní vyspělé ekonomice hrají rozhodující úlohu informace, vědomosti, tvůrčí myšlení a jednání, tedy základní charakteristiky tzv. „znalostní ekonomiky“, ve které se základními výrobními faktory staly znalosti, cílevědomé získávání informací a jejich systematické využívání. V souvislosti se zásadním posunem paradigmatu ke znalostní společnosti dochází k potřebě změny myšlení, celkového pojetí probíhajících dějů, přehodnocení vztahů a chápání souvislostí, mj. i v oblasti podnikání. Dnešní manažeři tudíž potřebují nové postupy, jak uspět ve stále se zostřujícím boji uvnitř konkurenčního ringu, jehož charakteristiky se neustále mění.

V poslední čtvrtině dvacátého století ztratili dodavatelé, kteří do té doby dominovali industrializovaným ekonomikám a určovali podmínky a pravidla hry, svou vůdčí roli. Tu převzali zákazníci, kteří se téměř ve všech odvětvích „vzbouřili“ proti dodavatelům, kteří je předtím drželi v šachu. Odmítli akceptovat vysoké ceny, nízkou kvalitu výrobků a úroveň služeb jen proto, aby dostali, co potřebovali. Dnes je to zákazník, kdo určuje svému dodavateli, za jaké ceny bude prodávat, v jaké kvalitě a kdy a kam bude zboží dodáno [8]. Při řízení podniku již jen těžko vystačíme se stejnými nástroji, které byly běžné v dobách F. W. Taylora nebo H. Fayola. Fordova hromadná výroba byla uskutečňována ve zcela odlišných podmínkách, než které panují

nyní. Klasikové vyznávající dělbu práce neznali pojmy jako procesní řízení nebo týmová spolupráce, nevěděli nic o informačních systémech nebo o informačních technologiích. Nebylo třeba. Bohužel, nebo snad bohudík, vývoj míří stále rychleji kupředu a slabí a nepřizpůsobiví budou brzy vytlačeni ze hry.

Podmínky okolo nás se změnilly. Někteří to nechtějí akceptovat, jiní nejsou schopni rozhodující změny rozlišit. Zavedení procesně řízené organizace není alternativou, je nutností a v případě rychlé a úspěšné implementace do podnikové praxe se spolu se strategickým řízením stává významnou, nezdědka rozhodující konkurenční výhodou.

Cílem této diplomové práce je popsat a zhodnotit význam procesního managementu jako vývojově nejmladšího směru v podnikovém řízení. Dále pak zhodnotit vybrané procesy zvolené firmy a navrhnout jejich přeprojektování či zlepšení s využitím procesních map a hodnotového managementu.

2. Literární přehled

Klasické plánovací metody vycházely z extrapolačních metod, které používají pro odhad budoucího vývoje časové řady cenového vývoje, nákladů, vývoje agregátní poptávky apod. Velmi brzy se však ukázalo, že výsledky dosahované pomocí těchto metod jsou častými změnami okolního prostředí výrazně zkresleny a často až znehodnoceny.

Podnik však neexistuje nezávisle ve vzduchoprázdnu, ale citlivě reaguje jak na změny v relevantním podnikatelském prostředí, tak i na změny celospolečenské. Pro současné vnější prostředí je charakteristická zlomová dynamika vývoje, P. F. Drucker hovoří o věku diskontinuity nebo o turbulentním prostředí. Znamená to, že není možné s jistotou očekávat predikovaný stav věcí, není možné spoléhat na běžný průběh konjunkturálního cyklu a turbulence se prohlubuje až k hranici chaosu. Vnější prostředí se vyvíjí nespojitě, diskontinuálně, nelze tedy s jistotou předvídat ani povahu a strukturu konkurence, hovoří se o tzv. „megakonkurenci“ nebo „hyperkonkurenci“ v důsledku globálního propojování trhů [25]. Na významu nabývá schopnost firem rychle se adaptovat na okolní prostředí, schopnost efektivně řídit změny. Management změny se tak stává jednou z nejdůležitějších součástí podnikového řízení.

Činnost každé firmy se řídí určitou teorií podnikání, která obsahuje soubor předpokladů, týkajících se oboru jejího působení, jejích cílů, definování výsledků, jejích zákazníků, a také toho, čeho si tito zákazníci cení a za co platí [7]. Celistvá představa o směřování firmy se pak promítá prostřednictvím strategického řízení v podobě rozpracované strategie do každodenního života firmy. Jsme svědky posunu paradigmatu od funkčního pojetí řízení organizace k procesnímu přístupu, kdy dochází k naprosto jinému uchopení problematiky řízení se zřetelem na zásadním fakt, že typickým znakem dnešního vysoce globalizovaného trhu je neotřesitelná pozice zákazníka. Zatímco funkční management je založen na principu dělby práce, procesní přístup respektuje princip zcela opačný; je založen na integraci prací a na orientaci na maximální přidanou hodnotu pro zákazníka. Dá se říci, že procesní přístup je dnes v moderních ekonomikách považován za základ filosofie podnikového řízení.

2.1 Historický vývoj managementu

Prvopočátky managementu lze nalézt již v období třetího tisíciletí př. n. l., v dobách prvních známek lidské civilizace. Určitý druh řízení a organizace se uplatňoval při stavbách složitých a monumentálních budov ve starověkém Egyptě, stejně jako při vedení nejrůznějších válečných konfliktů. Na těchto základech byl v antickém Řecku a Římě vybudován jakýsi soubor pravidel pro řízení státu, armády a později i církví, který pak sloužil jako vzor pro řízení v hospodářské oblasti, přičemž neexistovala potřeba nějakého bližšího a podrobnějšího zkoumání řízení jako takového.

Teprve v době průmyslové revoluce v 19. století vznikla potřeba určitým způsobem popsat a ujednotit systém podnikatelské činnosti i s jejími dopady do společnosti jako takové. Z hlediska historického vývoje lze od dob Taylorových identifikovat několik základních vývojových etap managementu [27]:

- předvojová etapa (období do přelomu 19.- 20. století),
- klasická teorie managementu (začátek 20. století),
- psychologicko sociální přístupy (období 20. let 20. století),
- funkčně procesní přístupy (období 30. let 20. století),
- systémové přístupy (období 50. let 20. století),
- kvantitativní přístupy (období 60. let 20. století),
- pragmatické přístupy (období 70. let 20. století),
- procesní management, reengineering (začátek v 90. letech 20. století).

Je nutné zdůraznit, že se jedná o časová období s nejednoznačně stanovenými limitními hodnotami. Nyní se nacházíme v době, kdy je procesní management již všeobecně přijímán a uznáván jako další vývojová etapa managementu.

Období před vznikem moderního managementu lze označit jako mechanistické pojetí organizace, kdy je firma chápána převážně jako uzavřený systém aktivit, a období po něm jako organické pojetí organizace, kdy je firma chápána jako otevřený systém vůči svému okolí. Přitom mezi oběma etapami nelze vytvořit jednoznačný časový ani obsahový předěl. Některé prvky mechanistického pojetí tak přetrvávají dodnes.

2.2 Od funkčního modelu řízení k procesnímu

Výhody klasického přístupu k řízení firem byly dlouhou dobu evidentní. Dělbá práce poskytovala zdroj k zvyšování produktivity práce, kdy dílčí činnosti byly profesně snadno zvládnutelné méně kvalifikovanými dělníky nebo jednoúčelovými specializovanými stroji či zařízeními. Důsledkem dělby práce byla hromadná výroba a specializace. Zákazník však má dnes individuální přání, nelze vyrábět masovou produkci v nevariantním provedení. Tato nová situace umožnila vyplout na povrch nedostatkům tohoto starého pojetí řízení podniků, které již v současnosti jasně převažují nad výhodami. Zásadní nevýhodou funkčního přístupu je rigidita ve změně výrobního procesu, jednotvárnost produkce a důraz na objem a rychlost výroby. Výrobní proces je navíc dělbu práce rozčleněn na dílčí operace, je zapotřebí velký počet koordinačních a kontrolních míst, což činí organizační strukturu značně strmou a složitou.

Respektující dnešní stav ekonomiky a společnosti vůbec, je zapotřebí jiného pojetí řízení podniků – procesního managementu. Při jeho implementaci je zapotřebí tzv. přemyslení (rethinking), kdy na problematiku podnikového řízení nahlédneme ze zcela jiného úhlu a v rámci zcela jiných souvislostí a předpokladů než jak tomu bylo v době tradičního managementu. Přemyslení (rethinking), přehodnocení (redefinition) podnikového řízení a přeprojektování (redesign) podnikových procesů se nazývá metodou 3P (3R), která charakterizuje postup zavádění procesního managementu.

Je nutné preferovat zákazníka, zkoumat jeho potřeby i přání a tomu jedinému přizpůsobovat veškeré dění na podnikové úrovni. Do popředí se dostává člověk a jeho znalosti, je potřeba upřednostňovat vlastní úsudek a tvořivost zaměstnanců před autokratickým nařizováním co, jak a kdy mají dělat. Klíčem k adaptaci na vzniklé podmínky je zavedení procesního řízení do každodenního života firmy. Pokud byly ve firmě zavedeny funkční zásady, znamená to zásadně jinou orientaci firmy, než jak tomu bylo doposud, neboť oba přístupy vyznávají odlišné zásady (viz Obrázek 1). Kvalitní lidské zdroje v podniku pak mohou vést k zvýšení pružnosti firmy v rámci zavedeného procesního přístupu k řízení.

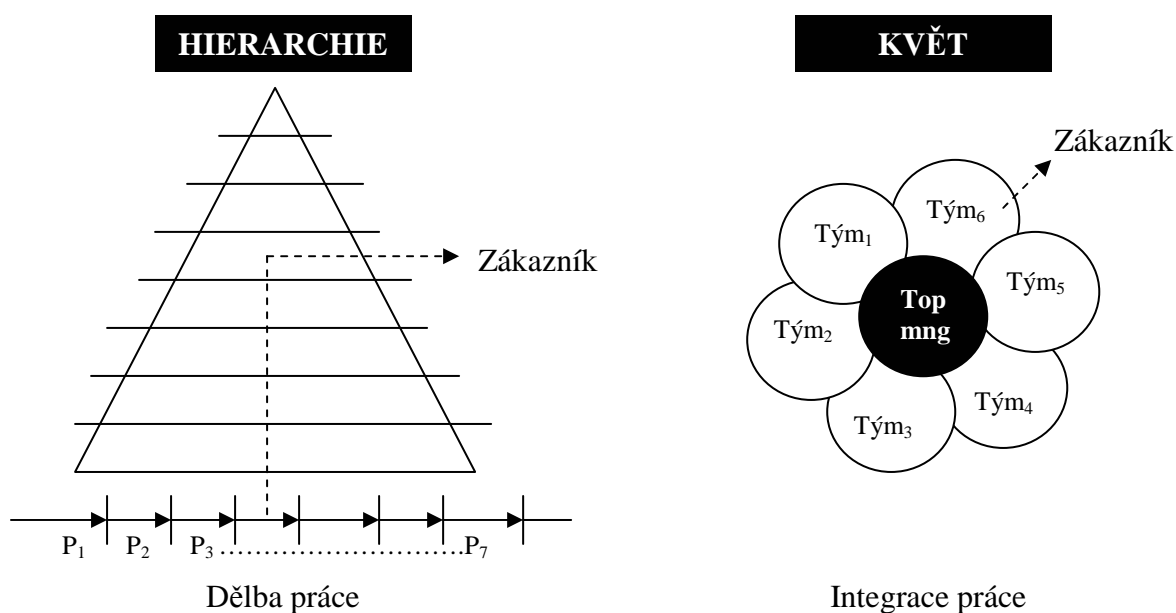
Obrázek 1: Zaměření managementu (tradiční vs. procesní přístup)

Tradiční přístup– cílové zaměření, MBO	Moderní přístup - procesní management
<ul style="list-style-type: none">- soustředění se na výsledky- útvarová struktura- problémem jsou lidé – kdo- kdo zklamal- změny v osobách- hodnocení jedinců- kampaň strachu ve firmě- stanovení bezpečných cílů- může demoralizovat	<ul style="list-style-type: none">- soustředění se na proces- interdisciplinární charakter řešení problémů- problémem je proces – co- co selhalo, proč, dá se to napravit?- změny v procesu- hodnocení procesu- kampaň procesně týmové práce- cíle měřitelné, dosažitelné- může povzbudit

Zdroj: [28]

Podíváme-li se na vývoj organizační struktury, jak tomu bylo v minulém století, zjistíme, že od strmé a mohutně vertikálně rozvětvené organizační struktury se přechází na ploché, horizontálně orientované týmové uspořádání, kteréžto základy má v maticové organizační struktuře, květu (viz Obrázek 2). Úloha managementu se přesouvá od pozice nadřízeného, který zadává úkoly a kontroluje, k úloze kouče, mentora, který motivuje, vytváří a podporuje co možná nejlepší podmínky pro práci svého týmu a udává směr, kterým se bude firma ubírat do budoucna.

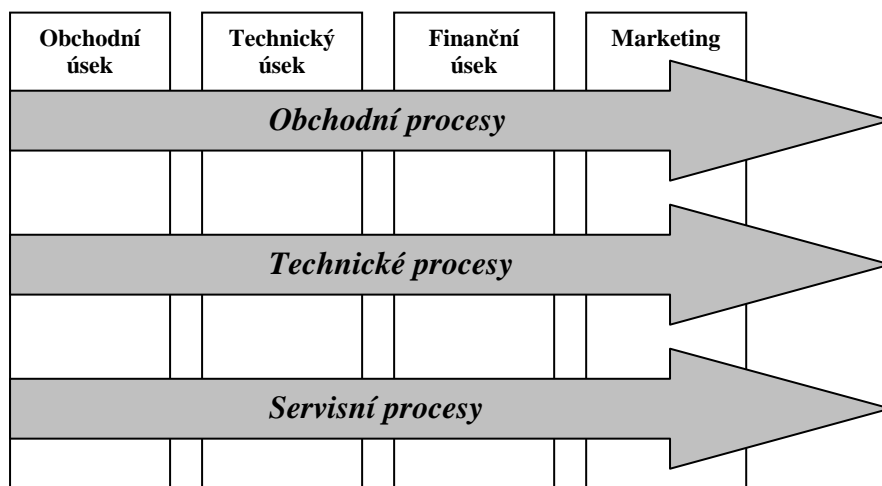
Obrázek 2: Vývojové tendence organizační architektury



Zdroj: [26]

Protože procesní řízení ve své podstatě není zaměřeno na vnitřní funkce organizace, ale soustřeďuje se zejména na to, co vytváří a přidává hodnotu pro zákazníka, mají procesy i role jednotlivých pracovníků v podniku mezifunkční charakter. Na podnik se již nepohlíží jako na soubor funkcí, ale jako na soubor procesů, přičemž z pohledu funkčního řízení se jedná o nastavení procesů napříč původní organizační strukturou (viz Obrázek 3). Zatímco hlavní úlohou organizační struktury je rozdělení majetku, zaměstnanců apod.(obecně zdrojů firmy) a stanovuje za ně odpovědnost, musí také podporovat procesy organizace, neboť obsahuje zdroje, které jsou pro efektivní fungování procesů nezbytné [23].

Obrázek 3: Vztah podnikových funkcí a procesů



Zdroj: [23]

2.3 Definice pojmů procesního managementu

V problematice procesního řízení se můžeme setkat s řadou jen málo odlišných definic jednotlivých pojmů a prvků zmíněného vývojového směru řízení. Níže jsou uvedeny základní pojmy týkající se procesního řízení, důležité pro vyvíjení dalšího textu.

Proces - základní pojem a nejpodstatnější stavební prvek v procesním managementu.

Procesem rozumíme vzájemné propojení dílčích činností v jeden celek, kdy jednotlivé činnosti ve své posloupnosti transformují dané vstupy na požadované výstupy.

Každý proces je nějak ohraničen. Na nejjednodušší úrovni jsou těmito hranicemi vstupy a výstupy procesu, na vyšších úrovních to jsou pak další procesy a jejich okolí uvnitř podniku. Na nejvyšší úrovni je to pak blízké okolí firmy, přichází-li s ním proces bezprostředně do styku (a to je velmi často). Procesy lze identifikovat prakticky na všech úrovních podniku a lze je dále dekomponovat ve smyslu jejich charakteru na procesy podpůrné pro klíčové procesy. Vždy však bude jeden každý z nich ohraničen.

Vstupy - výchozí zdroje nutné pro fungování procesu jako takového, např. suroviny, materiál, kapacity výrobních zařízení, informace, znalosti, lidské zdroje atd. nebo výstupy dodavatelů.

Výstupy - konečné výstupy procesu. Mohou být určeny vnitřnímu nebo vnějšímu zákazníkovi. Vnější zákazník se rozumí externí zákazník stojící mimo firmu, kde proces probíhá, vnitřním zákazníkem se rozumí další interní proces, kterému je postoupen výrobek nebo služba k provedení dalších činností.

Činnost - dílčí aktivita, kterou obvykle vykonává určitý pracovník v rámci procesu. Činnosti se podle zásady procesního managementu integrují tak, aby mohly být prováděny jedním nebo několika pracovníky (procesní tým).

Klíčový proces - proces, který zajišťuje zásadní, nosné výstupy pro podnik – výrobky, služby nebo myšlenky.

Podproces – proces, který probíhá v rámci hlavního procesu a lze jej dále dekomponovat na dílčí činnosti či podprocesy.

Podpůrný proces – proces, který zajišťuje činnosti a zdroje pro klíčové procesy nebo zajišťuje jejich požadované vlastnosti (prostřednictvím např. kontroly jakosti).

U každého klíčového procesu lze zpravidla identifikovat jeden nebo několik podpůrných procesů, které jsou pro efektivní fungování klíčového procesu nezbytné. Podpůrné procesy však musí být přesně definované a nastavené vlastníkem procesu tak, aby plnily úlohu podpory pro klíčové procesy.

Vlastník procesu - člověk, který je zodpovědný za efektivnost, výkonnost a přizpůsobivost konkrétního procesu. Protože proces zpravidla prochází napříč celým podnikem, má vlastník procesu z pohledu funkčního řízení mezifunkční odpovědnost. Vlastník procesu je vlastně manažerem, koučem, který řídí procesní tým za účelem dosažení spokojenosti vnitřního nebo vnějšího zákazníka.

Průběžná doba – hrubý čas, který uplyne od zahájení první činnosti procesu až do ukončení poslední činnosti procesu. Hrubým časem se rozumí doba včetně časů ztrátových, při kterých nedochází k činnostem přidávajícím hodnotu (např. čekání).

Procesní mapa - přehledné grafické znázornění všech probíhajících podnikových procesů nebo procesů jednotlivě, které dává obraz podnikového pracovního a informačního toku. Je analytickým nástrojem při zkoumání architektury procesů a jejich zdokonalování či přeprojektování.

Procesní mapy lze konstruovat pro celý podnik, kde jsou pak zachyceny veškeré klíčové podnikové procesy se vzájemnými vazbami, nebo lze vytvářet procesní mapu jednoho konkrétního klíčového procesu s vazbami na podpůrné procesy. Cílem je vždy pochopení, přehledné zobrazení procesů či analýza toků práce a informací.

Hodnota pro zákazníka - stanovuje, jak proces přispívá k užítku pro zákazníka, a to nikoli z ekonomického hlediska „náklady + zisk“, ale z procesního, kdy se vychází z priority orientace na potřeby zákazníka, znalosti jeho potřeb, požadavků, přání a představ a jejich promítnutí do příslušných procesů.

Hodnotová metrika - soubor ukazatelů, který vyjadřuje konečnou hodnotu vytvořenou pro zákazníka konkrétním procesem. Cílem hodnotové metriky je učinit procesy měřitelnými, přičemž důležitým krokem je volba správného souboru ukazatelů ve vazbě na druh hodnoceného procesu.

Základem pro to, aby byla zákazníkem vnímaná hodnota co největší, jsou efektivně fungující a pružně reagující klíčové procesy, pro které jsou zase nezbytné perfektně vyladěné procesy podpůrné. Velikost hodnoty pro zákazníka se pak odráží v jeho spokojenosti, což je veličina, kterou lze v čase sledovat a měřit.

2.4 Koncepce procesního managementu

Z výše uvedeného textu je zřejmé, že procesní management se svou silnou orientací na zákazníka a na podnikové procesy má jako vývojový směr své kořeny již minulosti a řadu shodných principů a prvků lze nalézt v jiné souvislosti či jako součást odlišných přístupů především ve funkčním řízení. Potřebu jiného stylu řízení a pohledu na podnikový management vůbec s sebou nese současná hospodářská a společenská situace v prostředí nové ekonomiky. V důsledku akcentování znalostí a jejich chápání jako výrobního faktoru se do popředí zájmu v rámci procesního přístupu dostávají kvalifikované, nejlepší lidské zdroje. Člověk se svými schopnostmi a znalostmi je největší devizou, kterou dnešní podniky mohou získat. Stále větší význam tak má firemní kultura a klima, které by mělo generovat a podporovat optimální podmínky pro tvořivou týmovou práci. Špičkové firmy již dnes umožňují svým nejlepším zaměstnancům podíl na vlastnictví firmy. Současně lze očekávat, že podniky budou stále více přecházet od stálé pracovní síly k nájmu pracovníků na dohodnuté činnosti. To pak umožňuje firmám snižovat náklady na zaměstnance a vybírat v daný okamžik na danou práci vhodné spolupracovníky.

Rozvoj informačních technologií je dobře zřetelný, s moderními technologiemi se setkáváme v běžném životě takřka neustále. Také ve firemní praxi je rozvoj informačních technologií výrazným jevem, který přináší mnoho dobrých tržních příležitostí a budování konkurenční výhody. Vlivem takového technologického vývoje však dochází i ke změnám v organizačních strukturách firem, které se snaží rychleji a

lépe reagovat na měnící se tržní podmínky a redukuje potřebu vedoucích pracovníků na středních řídicích úrovních. Vznikají tak ploché a pružné organizační struktury, které s sebou ovšem nesou nutnost přizpůsobení se zcela jinému stylu vedení a stylu práce (zárodky procesních týmů v maticové organizační struktuře). Roste vliv intuice a vize pro tvůrčí vedení, patrný především ve strategickém řízení na úrovni vrcholového managementu.

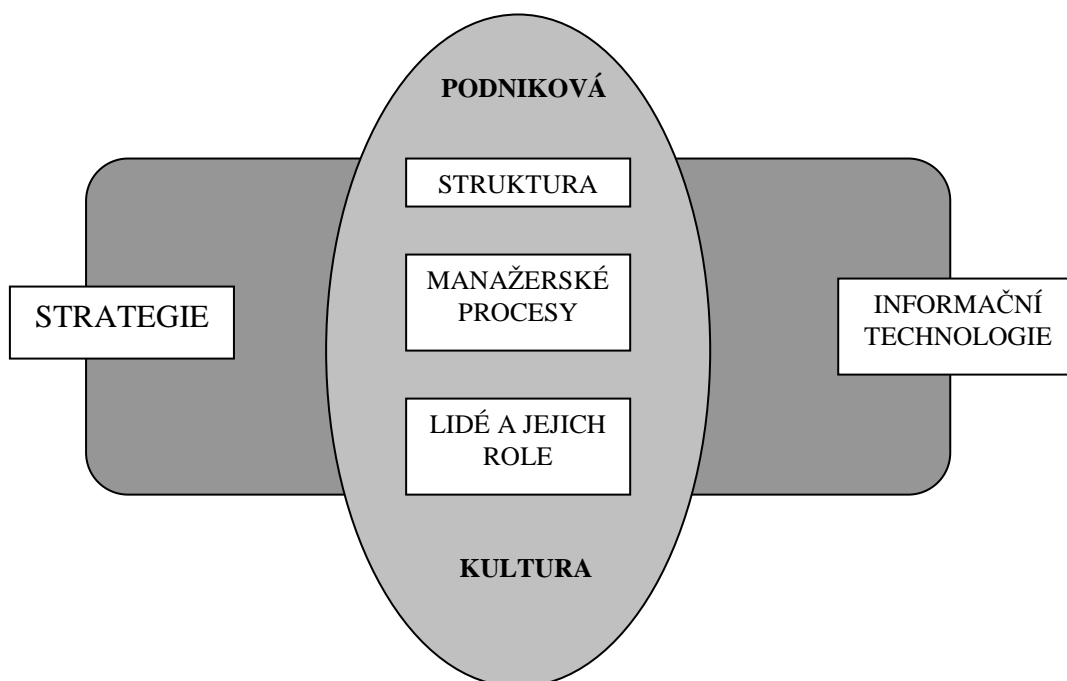
Procesní přístup se nezaměřuje na výsledky, ale na příčiny. Předpokládá, že příčinou špatných výsledků jsou špatně probíhající procesy uvnitř podniku, které je nutno přeprojektovat tak, aby probíhaly efektivně a byly eliminovány všechny činnosti nepřinášející hodnotu pro zákazníka. Při designu procesů se tedy primárně nezajímáme o výši nákladů nebo počet pracovníků, ale předmětem našeho zájmu jsou podnikové procesy vedoucí k vytvoření přidané hodnoty pro zákazníka.

V rámci procesního přístupu lze identifikovat některé základní koncepce konstruované od počátku 90. let 20. století, které v sobě zahrnují řadu doporučení a názorů, které se často navzájem značně odlišují. Současný procesní management rozeznává přístupy vedoucí buď ke kontinuálnímu (inkrementálnímu) nebo k radikálnímu zlepšování – reengineering. Přesto se všechny koncepce shodují ve čtyřech charakteristikách:

- informační technologie a podnikové informační systémy hrají ve firemní praxi zásadní úlohu,
- silný důraz je kladen na umění vést lidi (leadership), týmovou práci, učící se organizaci atp.,
- akcentována je nutnost procesní orientace podniku,
- vyzdvihován a zdůrazňován je synergický efekt při vzájemném působení tzv. „komponent organizace“.

Mortonova koncepce - dle této koncepce závisí úspěch organizace na dynamice tzv. komponent organizace a jejich vzájemných vztazích. Je zdůrazněna nezastupitelná úloha informačních technologií a významná úloha podnikové kultury.

Obrázek 4: Komponenty organizace a jejich vzájemné vztahy



Zdroj: [25]

Koncepce sdílené odpovědnosti – vychází z Druckerova řízení podle cílů (MBO – Management by Objectives), které je s ohledem na nové podniky rozšířeno a obohaceno o řadu nových prvků. Tato koncepce je definována jako proces, ve kterém nadřízený a podřízení společně identifikují svoje individuální a společné cíle, definují pracovní náplně a očekávané výsledky. Takto vzájemně dohodnutá opatření se používají jako efektivní nástroj řízení. Cílem je dosáhnout odpovědnosti sdílené managementem i zaměstnanci ve vnitřně sjednocené organizaci. Podobná koncepce se uplatňuje v oblasti strategického řízení v rámci sdílení strategie zaměstnanci napříč podnikem.

Koncepce měkkých a tvrdých faktorů prosperity – zatímco v minulosti byl kladen důraz na hmatatelné a měřitelné faktory, které měly přímý vztah k tvorbě zisku, dnes převládá názor, že také neměřitelné faktory se podstatnou měrou podílejí na podnikové prosperitě. Mezi tvrdé faktory prosperity řadíme systém psaných zásad řízení, systémy plánování, předpisy operativního řízení a kontroly, rozpočetnictví a především organizační strukturu definující hierarchii v podniku atd.

Jako měkké faktory prosperity lze naopak označit faktory, které jsou vázány na lidského činitele a týkají se sociálních vztahů uvnitř organizace. Jsou z pravidla neformální a nejednoznačné. Nelze je nařídit a jejich změna je dlouhodobou záležitostí. Mezi měkké faktory prosperity patří zejména podniková kultura, dále pak styl vedení lidí, chování managementu, neformální komunikace, týmová spolupráce či sdílení hodnot v podniku.

Koncepce řízení jakosti – charakteristickým rysem je důsledný procesní přístup k výrobním i nevýrobním podnikovým činnostem, jejich trvalé zlepšování, nové pojetí integrace jakosti, životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci či orientace na zákazníka do každodenního života firmy. Tato koncepce se promítá do systému norem ISO 9000.

Moderní koncepce procesního managementu – zahrnují v sobě principy výše uvedených koncepcí, s důrazem na vytváření předpokladů pro harmonickou integraci všech komponent – synergický efekt. Jedině vzájemnou harmonickou integrací všech komponent, v jejichž středu jsou podnikové výrobní a řídicí procesy, je možné dojít k vysokému stupni podnikové prosperity, přičemž zdokonalování podnikových aktivit je přeneseno na týmové spolupracovníky. Nástrojem pro vytváření synergického efektu je totiž vysoce kvalifikovaný a neustále se učící pracovník, který vyžaduje prostředí s určitými charakteristikami [26]:

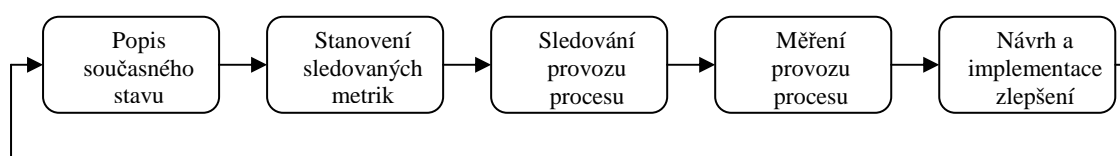
- zdravá organizační struktura s fungujícím informačním systémem,
- existence sdílené odpovědnosti na základě vzájemně provázaných a sdílených podnikových cílů,
- vyváženost a vzájemná propojenost měkkých a tvrdých faktorů prosperity,
- požadavek na maximální kvalitu vyráběných produktů.

V současnosti lze v praxi pozorovat také úžeji se specializující varianty managementu v oblasti procesního přístupu, jako jsou např. lean management, management informačních systémů, inovační management atd.

2.4.1 Kontinuální zlepšování procesů

Zlepšování procesů je alternativou, jak udržet či zlepšit pozici firmy na trhu. Jedná se vlastně o přirozený jev, který je způsoben trendem zvyšujících se nároků zákazníků na kvalitu výrobků i služeb a zároveň tlakem na nižší ceny. Podnik v konkurenčním prostředí je nucen akceptovat požadavky zákazníků a jedinou dlouhodobě udržitelnou cestou je zlepšování procesů, v tomto případě kontinuální, průběžné zlepšování [21]. Tento přístup je založen na porozumění a měření stávajícího procesu a hledání možností jeho zlepšení, jak ilustruje Obrázek 5.

Obrázek 5: Průběžné zlepšování procesu



Zdroj: [21]

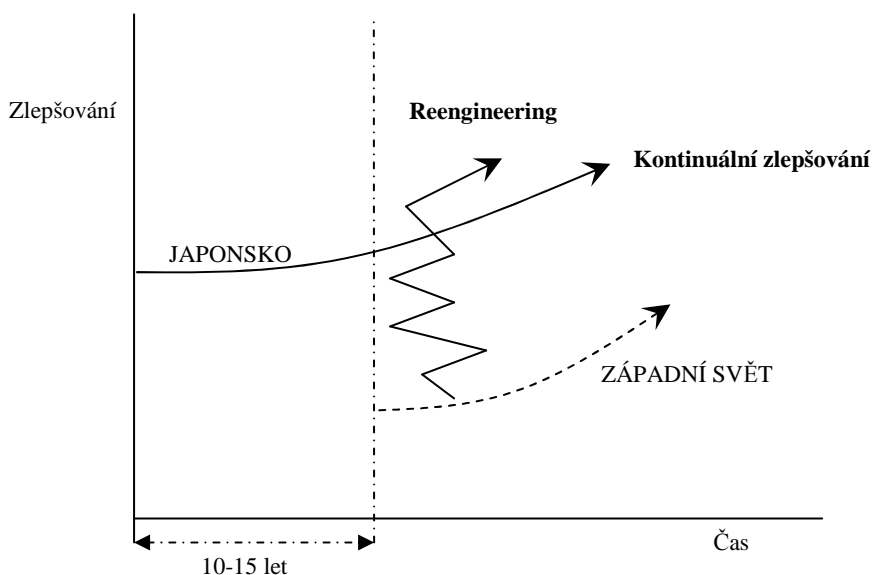
Tento způsob zlepšování podnikových procesů je vhodný k přírůstkovému (inkrementálnímu) zlepšování. Ovšem s nástupem rychle se rozvíjejících technologií (především internetu) potřeba zlepšovat procesy zesiluje a vede k tomu, že procesy je nutné zlepšit radikálněji. Firmám přestává stačit pouhé přírůstkové zlepšení a hledají nová a neotřelá řešení v co nejkratším čase za účelem dosažení významnější konkurenční výhody. Ke slovu tak přichází další přístup k zlepšování procesů zvaný reengineering.

2.4.2 Reengineering

Reengineering je radikální variantou procesního řízení postavenou na tzv. „diskontinuitním myšlení“, kdy se identifikují stará pravidla, aby se mohla následně opustit a nahradit novými. Jedná se o opačný přístup než kontinuální zlepšování procesů, a to o zásadní změny projektů. Tento pojem se začal používat v USA koncem 80. let 20. století a za duchovní otce tohoto přístupu jsou považováni Michael Hammer a James Champy, kteří v době, kdy publikovali svou knihu o reengineeringu (viz literatura [9]), představili tuto variantu procesního řízení se zcela novou a neotřelou myšlenkou přeprojektovat všechny procesy od základu.

Impulem pro vytvoření nového a radikálního přístupu – reengineeringu, byla snaha vyrovnat se japonským firmám, které dříve než zbytek světa začaly používat kontinuální zlepšování procesů a vytvořily si tak značný náskok. Pokud by západní firmy šly cestou inkrementálního vývoje, nikdy by nabyly schopny japonské firmy dostihnout, jak je zřejmé z Obrázku 6. Proto se hledaly cesty, jak cílených pozic dosáhnout a reengineering byl vítěznou alternativou [26].

Obrázek 6: Uplatňování procesního řízení v Japonsku a v USA



Zdroj: [27]

Reengineering lze definovat takto:

„Předmětem reengineeringu je zásadní a radikální přestavba (redesign) podnikových procesů za účelem skokového zdokonalení výkonnosti v prostředí společnosti znalostí.“

Metodiky reengineeringu předpokládají dokonalé firemní zpracování strategie, která plně akceptuje spokojenost zákazníků. Při identifikaci očekávání zákazníků se využívají všechny dostupné zdroje informací, techniky marketingového výzkumu a úroveň spokojenosti zákazníků bývá často vyhodnocována v podobě indexu spokojenosti zákazníků. Důležitým aspektem nejen při aplikaci reengineeringu, ale procesního řízení vůbec, je identifikace klíčových procesů probíhajících v podniku. Z hlediska rozsahu realizované přestavby procesů lze reengineering klasifikovat jako [26]:

Work Process Reengineering (WPR) – realizovány jsou změny pouze na úrovni určité části podniku, předmětem změny jsou jednotlivé procesy. Tento částečný reengineering je většinou chápán jako stupeň ke komplexnímu reengineeringu.

Business Process Reengineering (BPR) – změny jsou realizovány v celém podniku a postihují měkké i tvrdé faktory prosperity. Využívá se synergického efektu z jednotlivých přeprojektovaných procesů v rámci WPR.

Total Business Reengineering (TBR) – komplexní reengineering, kdy jsou změny realizovány nejen uvnitř podniku, ale i v jeho blízkém relevantním okolí. Cílem je integrace dodavatelů a odběratelů do výrobního procesu. Zde můžeme identifikovat dva odlišné pohledy na reengineering:

- *reengineering zevnitř ven* – jedná se o přechod podniku na procesní myšlení,
- *reengineering zvenku dovnitř* – integrace klíčového zákazníka do procesu podnikání.

Dnes již víme, že extrémní aplikace reengineeringu nepřináší očekávané výsledky a např. podle Druckera jde o nástroj pro „vědecké zdůvodnění propouštění zaměstnanců“, přesto je o jeho aplikaci stále zájem a díky rozvíjejícímu se metodickému aparátu a víceméně úspěšné implementaci méně radikálních variant

nelze popřít jeho významný vliv na posun paradigmatu akcentujícího znalostní ekonomiku. Přesto zaznamenáváme spíše návrat k myšlence kontinuálního vývoje, ovšem s vědomím existence možnosti skokového zlepšení současných procesů.

V problematice procesního reengineeringu byla vyvinuta řada metodik. Vedle těch klasických, mezi které zahrnujeme metodiku Hammera a Champyho, metodiku T. Davenporta, metodiku Kodak či metodiku Manganeliho a Kleina, jsou to z těch nejvýznamnějších např. metodika ARIS prof. Scheera, Participatory Process Prototyping (PPP) prof. Gappmaiera či metodika DoD [21].

2.4.3 Strategie, procesy a zákazník

Podnik, který chce být trvale na špici vývoje a uplatňuje procesní management, musí zásadně přehodnotit pojetí strategie. V procesu strategického řízení je nutné zohlednit nutnost permanentního přizpůsobování realitě neočekávaných změn a z tohoto faktu je potřeba vycházet při tvorbě strategie. Aktivní a pružná reakce na potřeby zákazníků jsou nezbytnými předpoklady pro přežití v konkurenčním ringu. Top management zpracovává podnikovou vizi a strategie vznikají spontánně v hlavních procesech, které mají bezprostřední styk se zákazníkem. Strategie pak zpětně ovlivňuje dění na úrovni procesů v podniku, čímž je zajištěno správné zvolené směřování podniku, které se kontaktem se zákazníky neustále aktualizuje.

Tradiční postupy při strategickém řízení jsou analýza, syntéza a soulad, kdy strategie je výstupem syntetických postupů. Metodický aparát klasického strategického řízení je velmi rozsáhlý a je rozpracován velmi podrobně. Na rozdíl od klasického strategického řízení nové přístupy respektují tzv. „paradigma napětí“, neboli nesoulad mezi zdroji a aspiracemi podniku, které jsou hnací silou rozvoje podniku. Taktéž se využívá strategická analýza, ovšem vytváří se jen dílčí rovnovážné stavy mezi podnikem a jeho okolím s vědomím vzájemného nesouladu z hlediska delšího časového horizontu.

Strategie jakožto dlouhodobé směřování podniku je důležitým firemním dokumentem, který je rozpracován do dílčích cílů a tyto musí být dobře provázány s klíčovými procesy probíhajícími v podniku. Vždyť samotná implementace strategie je zvláštním procesem, který se svou důležitostí rovná klíčovým procesům.

Vše začíná a končí u zákazníka. Zákazník je ten, kdo určuje, zda bude firma úspěšná či nikoliv. Proto klíčové procesy probíhající ve firmě musí plně akceptovat

přání a požadavky zákazníků. Snahou je začlenit zákazníka do procesu vytváření pro něj největší hodnoty, za kterou je ochoten také adekvátně zaplatit. Prostředkem, jak toho dosáhnout, jsou správně identifikované a nastavené klíčové procesy, obsazené kvalitními lidskými zdroji. Efektivně fungující procesy je potřeba využívat pro zpětnovazebný proces kontroly správnosti strategie a aktualizaci cílů. Tím se jednotlivé procesy podílejí na formulaci nových strategických alternativ [27].

Velice důležitou roli hraje v procesním managementu informační systém. Jeho správné zavedení a nastavení v ideálním případě zajišťuje dokonalé informační toky mezi firmou a zákazníkem, procesními týmy a vedením, mezi procesním týmy navzájem a taktéž v rámci jednotlivých procesních týmů. Dokonalá vybavenost informacemi koresponduje se znalostním přístupem a umožňuje zvyšovat efektivnost všech probíhajících procesů.

2.5 Principy procesního managementu

Při změně paradigmatu se mění principy, které jsou důležité pro vytváření procesů. Při jejich aplikaci neexistuje jednotný postup, přesto je možné vysledovat některé zákonitosti, na základě kterých lze definovat obecné principy bez ohledu na odvětví, v němž jsou aplikovány. Při jejich použití je zdůrazňována tvořivost a individuální přístup, neboť podmínky, v kterých jsou aplikovány, jsou v každém okamžiku a místě jedinečné. Tyto principy mohou být určitými vodítky či doporučujícími postupy při konstrukci procesních map i jednotlivých procesů. Principy lze klasifikovat dle toho, zda se váží na práci, proces nebo na podnik jako celek.

Principy procesního managementu se tak mohou vázat na [26]:

Práci:

1. Princip integrace a komprese prací
2. Princip delinearizace prací
3. Princip nejvýhodnějšího místa realizace prací

Proces:

4. Princip uplatnění týmové práce
5. Princip procesního zaměření motivace
6. Princip odpovědnosti za proces
7. Princip variantního pojetí procesu
8. Princip 3S – samořízení, samoorganizace a samokontrola

Podnik:

9. Princip pružné autonomie procesních týmů
10. Princip znalostní a informační bezbariérovosti

Oproti funkčnímu přístupu je zřejmé, že dělba práce s pásovou výrobou typická pro tradiční přístup k řízení je nahrazena postupem zcela opačným, reprezentovaným principy integrace, komprese a delinearizace prací. Existuje snaha spíše činnosti slučovat tak, aby vznikl jeden procesní celek, který je schopen rychle a pružně reagovat na podmínky výroby diverzifikovaných výrobků. Důraz je kladen na schopnosti a dovednosti pracovníků v týmovém uspořádání.

2.6 Strategické řízení

Strategické řízení je proces, v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovují specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí [24]. Strategii vypracovává vrcholový management v podobě celopodnikově sdíleného dokumentu, který je v čase aktualizován v závislosti na měnících se podmínkách vnějšího i vnitřního prostředí. Strategie je rozpracována do dílčích výkonových cílů, jejichž plnění v určitém časovém horizontu vede podnik požadovaným směrem. Předpokladem pro naplňování požadovaných cílů jsou pak fungující klíčové procesy.

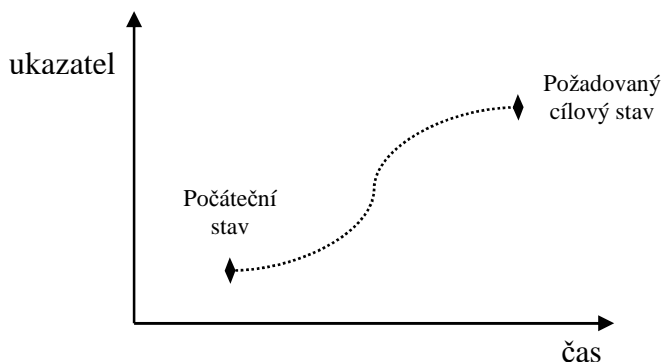
Strategické řízení – představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku v podobě strategie podniku. Základním smyslem strategického řízení je identifikovat, vybudovat a udržet konkurenční výhodu jako nejdůležitější předpoklad podnikatelského úspěchu, identifikovat tržních příležitosti a udržet životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku [22].

Cílem *strategického řízení* by mělo být sladění zájmů těchto zájmových skupin (stakeholders): **zákazníci, akcionáři, zaměstnanci a věřitelé**, a přitom udržovat a rozvíjet **výjimečnost podniku**.

Je nutné odlišit rozhodování na strategické úrovni od úrovně taktické a operativní. Operativa zajišťuje fungování podniku na nejzákladnější úrovni, zatímco taktika je podpůrnou oblastí pro úroveň strategického rozhodování. Stratég rozhodne kam bude

firma směřovat – určí cíl (např. pomocí **benchmarkingu**), taktik rozhodne jak cíle dosáhnout (např. pomocí projektového managementu, managementu změny) - viz Obrázek 7.

Obrázek 7: Princip strategického řízení



Zdroj: Ing. Bohumil Vrhel (2004)

2.6.1 SWOT analýza

Tato metoda je jednou z nejdůležitějších metod využívaných v moderním strategickém řízení firem. Obsahuje jak postupy analytické, tak především syntetické, kdy na problém nahlížíme jako na celek s ohledem na jeho dílčí variabilní odlišnosti. Velice úzce souvisí s komplexním přehledem výsledků analýz vnitřního a vnějšího prostředí a analýzy zájmových skupin. Její podstatou je identifikace faktorů a skutečností, které pro firmu představují silné stránky (strengths) a slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) - akronym SWOT je tvořen z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých skupin faktorů. Struktura této analýzy je uzpůsobena k tomu, aby bylo možné zkoumat vzájemné vazby mezi faktory a aby byla základním stavebním prvkem pro formulaci strategie, která by měla v důsledku usilovat o eliminaci ohrožení a slabých stránek využitím příležitostí a silných stránek [24]. Tato metoda je vhodná i pro průběžný zpětnovazebný analytický proces při kontrole implementace strategie podniku či analýze tržních příležitostí. Je možné ji využít taktéž při formulaci dílčích strategických cílů nebo pro identifikaci klíčových faktorů úspěchu. Ty jsou určeny jako váhově nejvýznamnější faktory ze všech skupin analýzy SWOT.

2.6.2 Kritické faktory úspěchu - CSF

Úspěch a prosperita firmy závisí na celé řadě faktorů. Je však nutné, aby se management zabýval pouze těmi, které jsou pro firmu v danou chvíli nejvýznamnější a pro podnikovou prosperitu rozhodující. Jednou z koncepcí, která se zabývá zkoumáním takových vlivů, je koncepce kritických faktorů úspěchu (CSF – Critical Success Factors). V daném odvětví jsou to právě kritické faktory úspěchu, které zásadním způsobem ovlivňují konkurenceschopnost firmy. Tyto faktory jsou pro každé odvětví specifické a nelze je zobecňovat. V každém odvětví lze dle empirických výzkumů vysledovat dva až čtyři, maximálně však osm faktorů, které se mohou vyskytovat na všech úrovních prostředí: na globální úrovni, na úrovni odvětvového prostředí i na úrovni vnitřního prostředí podniku. Kritickými faktory úspěchu mohou být některé dovednosti, schopnosti, produkty a další předpoklady podmiňující úspěch z množiny všech faktorů ovlivňujících vnitřní a vnější prostředí.

Mezi nejznámější přístupy ke koncepci kritických faktorů úspěchu je koncepce „7S“ poradenské a konzultační firmy McKinsey. Jedná se o 7 vzájemně se podmiňujících faktorů manažerské činnosti, které byly voleny tak, aby v anglickém originále začínaly písmenem „S“: Strategy (strategie), Structure (struktura), Staff (personál), Systems (systém řízení), Shared values (cíle a hodnoty), Style (styl řízení), Skills (znalosti, dovednosti a schopnosti) [24, 26].

Kritické faktory úspěchu se obvykle týkají zákazníků, dodavatelů a vlastních zaměstnanců, dále pak faktorů vnějšího prostředí a způsobu a systému řízení podniku. V zásadě lze obecně identifikovat 4 zdroje kritických faktorů úspěchu:

- **charakteristiky odvětví** – sada klíčových faktorů je typická pro dané odvětví a v čase se může měnit,
- **konkurenční pozice** – pozice firmy ve vztahu k jejím konkurentům,
- **globální prostředí** – ovlivňuje v důsledku všechny subjekty,
- **organizační vývoj** – vývoj v rámci organizace.

Jednotlivé konkrétní kritické faktory úspěchu se nacházejí v různých oblastech podnikových funkcí a pro jejich identifikaci lze s výhodou využít SWOT analýzu. Např. v oblasti technologie jsou kritickými faktory úspěchu výzkum a vývoj, inovace, know-how; v oblasti výroby efektivnost, kvalita výroby, úspory z rozsahu, vyšší využití stálých aktiv; v oblasti marketingu dobře připravení prodejci, obchodní

dovednosti; v oblasti organizace vynikající informační systém, pružná reakce na tržní podmínky apod. [24].

2.6.3 Kritické faktory úspěchu reengineeringu

Protože při prvopočátcích zavádění reengineeringu do praxe přes 50 % všech reengineeringových projektů selhalo a nebylo schopno dosáhnout ani minima plánovaných efektů, byl pro budoucí projekty sestaven na základě empirických výzkumů seznam kritických faktorů úspěchu reengineeringu vycházející z úspěšných i neúspěšných projektů. Některé z faktorů lze vztáhnout i na zavádění procesního řízení jako nového přístupu k řízení v podniku nebo řízení změny jako takové. Kritickými faktory reengineeringu jsou [21]:

- *Aktivní podpora vrcholovým vedením* – silné a soustavné zapojení do projektu
- *Strategické zaměření* – shoda projektu s podnikovou strategií
- *Neúprosná případová studie chystané změny* – s měřitelnými cíli
- *Dobrá metodika* – umožňující zejména vytvoření vize
- *Efektivní systém řízení změny* – zahrnující především kulturní transformaci
- *Liniové vlastnictví* – vlastnictví s měřitelností efektů, odpovědnost a pravomoci
- *Vytvoření reengineeringového týmu* – dostatečně velkého a vybaveného potřebnými znalostmi

2.7 Management změny

Jak již bylo řečeno, současné vnější prostředí je charakterizováno zlomovou dynamikou vývoje, která zásadním způsobem mění pohled na podnikové řízení v důsledku menší, takřka nulové předvídatelnosti budoucích událostí. P. F. Drucker hovoří o věku diskontinuity a v souvislosti s tím o řízení v turbulentní době [25]. Tato charakteristika vnějšího prostředí byla silně akcentována v druhé polovině osmdesátých let, kdy došlo k prohloubení turbulence až na hranici chaosu. Dosud používané extrapolační metody tak dostaly smrtelný zásah a selhávaly i základní metodiky klasického strategického řízení. Vytvoření dostatečně přesné a spolehlivé předpovědi budoucího vývoje se totiž stalo zcela nereálné. Jedinou jistotou, kterou od té doby máme, je vědomí toho, že přijde další změna. Přesto je nutné vnímat tuto situaci ve dvou rovinách. Musíme se jednak připravit „očekávat neočekávané“, na druhou stranu lze identifikovat určité tendence a jevy, které vykazují do jisté míry předvídatelný vývoj. Tudíž některé nové jevy předvídat lze. Jedná se např. o demografický vývoj obyvatelstva, změny v úrovni počítačové gramotnosti apod.

Změnou filozofie v podnikovém řízení došlo k přijetí nových předpokladů a zásad, jak vytvořit a udržet prosperující podnik. Vznikl tak management změny. Ovšem původně měla tato disciplína podobu tzv. zkoumání organizačního rozvoje, kdy bylo zkoumáno organizační chování v pracovních organizacích. Dlouhou dobu se také věřilo, že pro zvýšení efektivity podniku postačí pouhá reorganizace, která jaksí konzervovala situaci nebo ji vracela do původně zamýšleného stavu s cílem nedělat žádné radikální změny. Heslem bylo: „Proč měnit zaběhnuté pořádky, které v zásadě fungují?“ Vznikl obecný strach ze změn a obava z důsledků, které změny přinesou.

Teprve v poslední době lze pozorovat jasnou krystalizaci managementu změny jako odlišné filosofie podnikového řízení. Cílem již není jen pouhé zvýšení výkonnosti podniku, ale přerod podniku i z hlediska podnikové kultury s cílem ovlivnit myšlení a jednání lidí směrem, který by znamenal vytvoření prostředí podporujícího a vnímajícího změny jako pozitivní jevy.

Definice managementu změny existuje v literatuře celá řada, za všechny je možné uvést například tuto:

„Management změny znamená přeměnu celého podniku od jednoho stádia k druhému, od jedné kultury ke druhé.“

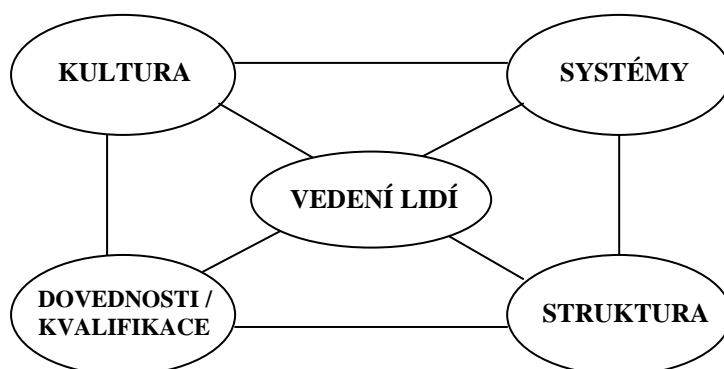
V každém případě se však podstatně mění tvrdé i měkké prvky prosperity, kdy za tvrdé prvky považujeme mj. použité metody a techniky řízení a měkké se týkají vedení lidí a jejich chování, pracovních podmínek a podnikové kultury. V praxi jde o to, naučit se přijímat změnu a umět s ní pracovat tak, aby nebyla nepřijemným překvapením, ale spíše vítanou příležitostí, kterou je potřeba beze zbytku využít.

Dle názoru T. Peterse, zabývajícího se zkoumáním podnikového řízení v podmínkách chaosu, lze definovat 5 základních doporučení, jak uspět v současném podnikatelském prostředí [25]:

- činnost firmy musí být orientována na zákazníka a hlavní cestou k němu je naslouchání jeho přáním a požadavkům,
- umět udržet krok s rychlým vývojem a zajistit potřebné inovace prostřednictvím účinných a vysoce motivovaných pružných týmů,
- zajistit kvalitní spolupracovníky a vytvořit výkonné, profesně i kvalifikačně připravené pracovníky ve všech oblastech fungování firmy,
- vytvořit takové prostředí v podniku, které by svědčilo nutným změnám, uplatňovat vůdcovský styl vedení a tzv. měkké faktory řízení,
- uplatňovat efektivní manažerské řídicí systémy podporované moderními prostředky informačních technologií a informačních systémů.

Velice důležitou součástí managementu změny je implementace schopnosti reagovat na změny v okolním prostředí do každodenního života firmy, tedy systém, jakým se změna odrazí ve všech relevantních podnikových procesech. Klíčové faktory při implementaci změny jsou zřejmé z Obrázku 8.

Obrázek 8: Klíčové faktory změny



Zdroj: [24]

Hlavní zásadou je, aby vedení firmy přistupovalo ke změnám citlivě. Je nutné zvlášť dobře a obezřetně používat metody řízení a vedení lidí. Manažeři musí vysvětlovat své záměry a postupy, musí o nich široce informovat spolupracovníky a konzultovat je s nimi. Je vhodné maximálně zkrátit dobu mezi vysvětlením záměrů a jejich provedením, pěstovat dialog po vertikální, ale i horizontální linii řízení a co je neméně důležité, neúprosně eliminovat sklony managementu firmy měnit za každou cenu všechno a všechny jen proto, aby se něco změnilo.

2.8 Hodnotový management

Hodnotový management (Value Management) je relativně mladý obor speciálního managementu, jednoznačně zaměřeného na zvyšování hodnoty pro zákazníka. Jako metodologicky ucelený manažerský nástroj inovací je orientován na zvyšování výkonnosti, efektivnosti, prosperity, komerční úspěšnosti a konkurenceschopnosti ve všech oblastech ekonomiky, správy a řízení. V oblasti podnikového řízení je předmětem hodnotového managementu jednoznačně hodnota pro zákazníka, která je výsledkem funkčnosti a užitku daného procesu vzhledem k nákladům na něj vynaloženým. Uplatnění hodnotového managementu, resp. zvyšování hodnoty pro zákazníka je založeno na sloučení a respektování 4 základních principů [29]:

- **styl managementu** – soustředění se na zákazníka, maximalizace hodnoty pro zákazníka, kreativita, kvantitativní myšlení atd.,
- **lidská dynamika** – zdroj tvůrčí aktivity,
- **respektování prostředí** – vnitřní, vnější prostředí, omezující podmínky, příležitosti,
- **metody a nástroje** – postupy a zpracování projektů, techniky a metody hodnotového managementu.

2.8.1 Hodnota pro zákazníka

Hodnota pro zákazníka (Customer Value) je jedním z klíčových pojmů tržní ekonomiky. Dle evropské legislativy¹ je hodnota pro zákazníka definována jako vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení. Hodnotu pro zákazníka tvoří v podniku především klíčové procesy. Modifikovaně lze vyjádřit hodnotu takto [29]:

$$\text{Hodnota} = \frac{\text{Velikost užitku}}{\text{Celkové náklady}}$$

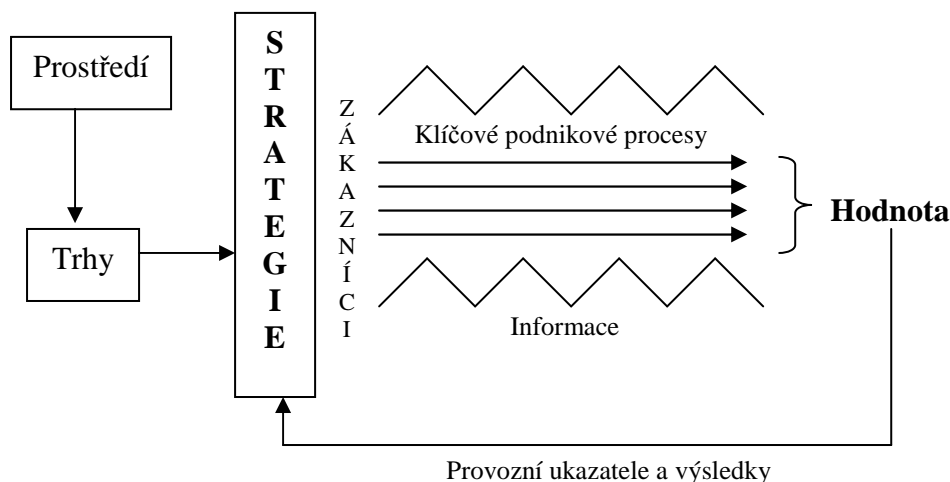
Přirozenou ekonomickou snahou každého zákazníka je to, aby za své peníze získal co největší hodnotu, tedy aby realizoval jím požadovaný užitek při co nejnižších nákladech na pořízení a užívání. Cílem je tedy produkovat takové výrobky a služby, které mají vyšší (maximální) hodnotu pro zákazníka, neboť u těch je vyšší pravděpodobnost jejich umístění na trhu. Maximální hodnota pro zákazníka je tak při splnění přijatelnosti ceny výrobku či služby pro výrobce i zákazníka prostředkem ke zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity firmy. Omezujícími podmínkami při zvyšování hodnoty pro zákazníka jsou především: nežádoucí velikost zákaznickem požadovaného užitku a velikost kupní síly zákazníka. Hodnota pro zákazníka obecně roste v těchto případech:

- velikost užitku roste rychleji než celkové náklady,
- velikost užitku roste při neměnných celkových nákladech,
- velikost užitku roste při klesajících celkových nákladech,
- velikost užitku se nemění při poklesu celkových nákladů,
- velikost užitku klesá pomaleji než celkové náklady.

Za komerčně úspěšný lze považovat jen ten produkt, který na trhu najde svého solventního zákazníka, ochotného a schopného za něj zaplatit oboustranně přijatelnou tržní cenu. Jak je zřejmé z Obrázku 9, tvorbě maximální hodnoty pro zákazníka se musí podřídit celá podniková strategie a nastavení nejen klíčových procesů probíhajících ve firmě [29].

¹ Evropská norma EN 1325-1 Value Management, Value Analysis, Functional Analysis Vocabulary.

Obrázek 9: Propojení strategie a klíčových procesů



Zdroj: [24]

2.8.2 Hodnotová analýza a metrika

Mezi aplikační disciplíny hodnotového managementu lze zařadit tzv. hodnotovou analýzu, která představuje soubor metod, jehož smyslem je zdokonalit analyzovaný objekt cestou hledání a návrhu zlepšeného a hospodárného řešení jeho funkcí s cílem zvýšit jeho hodnotu pro vnějšího nebo vnitřního zákazníka. Funkcí se přitom rozumí schopnost objektu uspokojit potřebu zákazníka. Aplikováno na procesy, snahou je pomocí metod hodnotové analýzy navrhnout opatření vedoucí k zlepšení procesu nebo jeho přeprojektování. Hodnotová analýza procesů probíhá ve 4 fázích: I. fáze – výběr procesu, II. fáze - funkční analýza, III. fáze – funkční syntéza a IV. fáze – realizace projektu. Podstatu metodického postupu hodnotové analýzy vyjadřuje tzv. „pět otázek“ L. D. Milese [29]:

- **Co je to?** – identifikace objektu (procesu)
- **Co to činí?** – jaké jsou funkce objektu?
- **Co to stojí?** – jaké jsou náklady na zajištění funkcí objektu?
- **Co jiného může zajistit funkce?** – jaké jiné náměty a návrhy mohou kvalitně zajistit funkce?
- **Co to „jiné“ stojí?** – jaké jsou náklady na zjištění funkcí novými návrhy?

Provedeme-li výběr z metod, ukazatelů či kritérií v rámci hodnotové analýzy, můžeme hovořit o tzv. hodnotové metrice (Value Metrics), což je soubor ukazatelů, který vyjadřuje konečnou hodnotu vytvořenou pro zákazníka konkrétním procesem.

Cílem hodnotové metriky je učinit procesy měřitelnými tak, aby bylo možné je efektivně řídit, kontrolovat a zlepšovat, neboť snahou je eliminovat všechny činnosti, které nevytvářejí hodnotu pro zákazníka. Na sestavení množiny relevantních kritérií by se měli podílet i pracovníci, kteří budou zodpovědní za plnění daných kritériálních hodnot a budou také podle nich odměňováni.

Hodnotovou metriku nelze určit obecně pro všechny procesy, zpravidla se však jedná o výběr z těchto 4 skupin ukazatelů:

- zákazníkem vnímaná kvalita,
- poskytované služby zákazníkům,
- náklady,
- časové parametry dodávky.

Konečná hodnota pro zákazníka je pak tvořena kombinací výše uvedených faktorů. Tyto lze dle potřeby a konkrétních vnitřních podmínek firmy upravovat se zřetelem na složitost podnikového systému a působení synergického efektu uvnitř firmy. Na rozdíl od výsledných agregovaných ukazatelů, které informují především o stavu, ve kterém se firma nachází (např. úroveň nákladů nebo podíl firmy na trhu), jsou ukazatele hodnotové metriky zaměřeny na skutečnost, jak se firma do daného stavu dostala, co by měla dělat jinak, co zlepšit atp. Jedná se tedy o orientaci na příčiny i na důsledky [26, 24].

Jednotlivá hodnotící kritéria se liší podle druhu procesu, na který mají být aplikována. Například u obchodních či marketingových procesů je vhodné používat kritéria vázaná na objem zakázek v naturální i finanční podobě, procento úspěšných nabídek atp. Pro procesy realizační, které zahrnují nejširší výčet možných procesů probíhajících ve firmě, je možné charakterizovat již zmíněná kritéria: náklady, čas a spokojenost zákazníka. Tato kritéria jsou ve své podstatě navzájem protichůdná, proto je na zvážení managementu, které z kritérií bude při hodnocení procesu zvoleno jako prioritní. Nejobtížnější a někdy i nemožné je objektivně měřit procesy řídicí [15].

2.9 Modelování podnikových procesů

Celá koncepce změny systému podnikového řízení vychází z výše zmíněné filozofie 3P (přemyslení, přehodnocení a přeprojektování). Stejně tak modelování podnikových procesů je realizováno v tomto duchu. Prvotním východiskem k tomu, aby bylo vůbec možno hovořit o potřebě zdokonalení procesů nebo navržení zcela nových, je nalezení nového smyslu a účelu práce celého podniku. Jedná se především o přehodnocení dosavadního zaměření podniku v důsledku potřeby provedení nějaké změny. Zatímco změny v organizační struktuře, podnikových systémech apod. lze realizovat poměrně rychle, změna v myšlení a podnikové kultuře musí být provedena postupně.

Při přehodnocení podnikového systému řízení je třeba akcentovat znalostní koncept a na základě něj přebudovat podnik orientovaný doposud převážně funkčně na podnik orientovaný zcela procesně. Tato změna je poměrně radikální a je zaměřena především na 3 základní body:

- vypracování nové strategie podniku,
- vypracování nové procesní mapy podniku, navazující na strategii,
- vypracování nové organizační struktury podniku, navazující na procesní mapu.

V rámci snahy zlepšit probíhající či vyprojektovat zcela nové procesy je nutné důsledně dbát na maximalizaci přidané hodnoty pro zákazníka. Jedná se tedy o vyloučení všech činností, které hodnotu nevytvářejí a jsou tudíž v procesu zbytečné.

Dle Trunečka [26] je nutné při přechodu na procesně orientovaný podnik postupovat dle prováděcího projektu změny, který probíhá v následující etapách:

0. Vstupní analýza změny – potřeba změny, ochota ke změně;
1. Zajištění zdrojů pro změnu – finanční i lidské zdroje;
2. Podniková znalostní způsobilost – plán řízení znalostí, změna podnikové kultury;
3. Koncepční zadání projektu – cíle, zaměření a rozsah projektu;
4. Formulace smyslu projektu – vize, cíle a hodnoty;
5. Kritické faktory úspěchu – identifikace kritických faktorů úspěchu;
6. Procesní mapa – výrobní i řídicí procesy, mapa nulté úrovně;
7. Stanovení priority procesů – na základě výkonnosti procesů;
8. Výběr pořadí procesů pro přeprojektování – vychází z priorit procesů;
9. Aplikace principů procesního řízení na procesy – principy procesního řízení, vybraná doporučení pro tvorbu procesů a metody zdokonalování procesů;
10. Přeprojektování procesů – výsledkem je projekt změny (co, jak, za kolik a s jakými přínosy a riziky přeprojektovat);
11. Plán implementace – jak realizovat projekt změny;

12. Souhlas vedení;
13. Vlastní implementace – včetně měření realizace;
14. Permanentní zlepšování – neustálé přibližování vize a skutečnosti.

Při vlastním modelování procesů lze postupovat od analýzy událostí a vnějších reakcí (vnitřní a vnější prostředí a jejich vztahy) přes analýzu elementárních procesů s cílem identifikovat základní elementární procesy v podniku na základě analýzy událostí, k určení klíčových a podpůrných procesů. V každém kroku probíhá identifikace, analýza procesů a návrh změnových opatření [21].

2.9.1 Procesní mapy

Procesy ve firmě odpovídají přirozeným podnikovým aktivitám, často jsou však organizační struktury ve své funkční orientaci vytvořeny napříč procesním uspořádáním podniku. Procesy tak oproti útvarům a střediskům zůstávají neřízeny. Jednou z cest, jak podnikové procesy identifikovat a zlepšit toky práce (Workflows) v podniku, je dát procesům jména, vyjádřit počáteční a konečné stavy procesů a zaznamenat vzájemné vztahy s ostatními procesy [1].

Mapa procesů je nezbytným nástrojem pro analýzu práce při aplikaci procesního managementu. Analyzuje reálný život firmy, tedy jednotlivé procesy, subprocessy i činnosti, které v těchto procesech probíhají. Lze v ní systémově zachytit vzájemné interakce jak uvnitř firmy, tak ve vztahu k vnějšímu prostředí. Procesní mapa musí být jednoduchá a přehledná, se zobrazením co se dělá, nikoli kdo to dělá. Zde je hlavní rozdíl v konstrukci mezi organizační strukturou a procesní mapou. Dalším zásadním prvkem je zahrnutí (i potenciálních) zákazníků a dodavatelů do zobrazení procesní mapy. Tvorba procesní mapy je tvůrčím počinem, není možné vytvořit obecnou šablonu aplikovatelnou na všechny podniky, protože každý z nich je se svým systémem probíhajících procesů jedinečný.

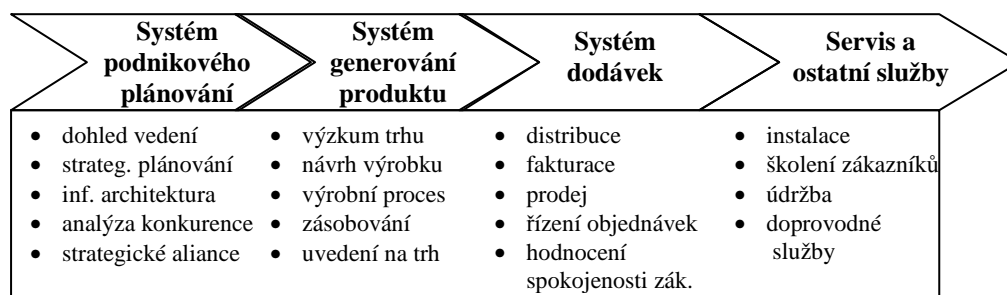
V každém procesu obecně existují následující toky:

- materiálové,
- informační,
- smíšené.

V rámci informačních toků lze identifikovat toky řídicích informací, které usměrňují činnosti v procesu. Smíšenými toky se rozumí toky, které obsahují jak materiálový, tak informační tok.

Jednou z metod sestavování procesních map je *Enterprise model*², který zachycuje organizační strukturu podniku v podobě návaznosti jednotlivých výrobních procesů do hodnotového řetězce (viz Obrázek 10).

Obrázek 10: Procesní mapa - Enterprise model [26]



Tento model je založen na logické návaznosti čtyř základních subsystémů, na jejichž konci je reálný výstup v podobě výrobku nebo služby pro zákazníka. Tímto postupem lze získat obrázek o hlavních procesech probíhajících v podniku a o tom, kdy a jakým způsobem se tyto procesy podílejí na vytváření hodnoty pro zákazníka.

2.9.2 Procesní analýza

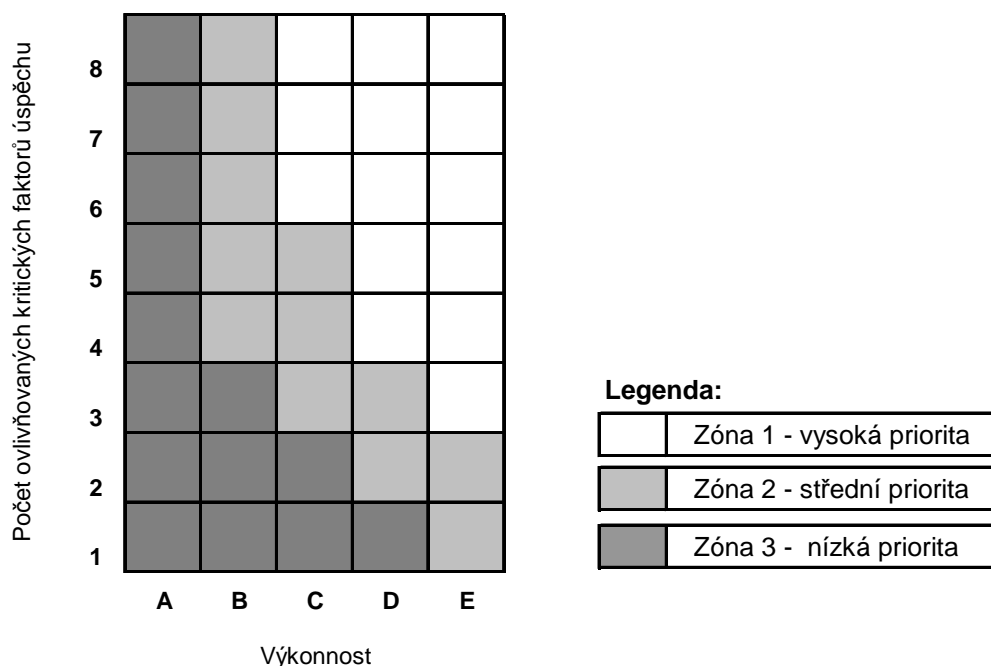
Procesní analýza navazuje bezprostředně na procesní mapy a jejím smyslem je rozbor příčin odchylek výstupu konkrétního procesu od požadavků tvorby hodnoty pro zákazníka. Na detailní úrovni se tak zabývá procesem, jednotlivými podprocesy, činnostmi v něm probíhajícími a možnostmi zvyšování hodnoty pro zákazníka. Účelem procesní analýzy jako metodického aparátu je pak napřímit (zlepšit, přeprojektovat) procesy a odstranit všechny činnosti, které nepřidávají hodnotu pro zákazníka. Při procení analýze je potřeba pracovat s rozbohem procesu na nejnižší možné úrovni, na které ještě probíhá týmová spolupráce, a zdokumentovat jednotlivé operace, aby bylo možné přeprojektovat či zlepšit proces. Dokumentace k procesu je důležitá, aby byl zachycen průběh procesu, nesmí však být příliš rozsáhlá a složitá. Dokumentace k procesu (podprocesu) by měla obsahovat následující údaje [26]:

² Enterprise model byl vyvinut prestižní poradenskou firmou McKinsey & Company.

- **Vstupy** – výrobky nebo služby poskytované z externího prostředí z externího prostředí procesu a následně transformované do podoby jeho výstupu
- **Vlastník procesu** – je zodpovědný za řízení procesu, má definován rozsah pravomocí a odpovědnosti pro efektivní jednání
- **Zákazník procesu** – přebírá výstup procesu
- **Hranice procesu** – rozmezí pravomocí a odpovědnosti mezi vlastníkem procesu, zákazníkem a dodavatelem
- **Činnosti** – transformují vstupy na požadované výstupy
- **Přidané hodnota** – specifikace
- **Náklady na proces**
- **Doba cyklu**
- **Kritické faktory úspěchu** – ovlivňující celkovou hodnotu pro zákazníka
- **Výstup** – realizovaný výrobek nebo služba

Aby procesní analýza byla účinná, je potřeba se oprostit od kritiky konkrétních osob a hodnotit skutečně výkonnost jednotlivých částí podniku. Přitom je zřejmé, že výkonnost jednotlivých procesů mohou ovlivňovat i faktory stojící mimo vnitřní prostředí podniku. Z tohoto důvodu se stanovuje priorita procesů, zaznamenaná do tzv. mapy priorit (viz Obrázek 11), která určuje ve třech zónách míru nutnosti přeprojektování určitých procesů v závislosti na jejich výkonnosti a počtu kritických faktorů úspěchu, které tyto procesy ovlivňují. Výkonnost procesu se zaznamenává do tříd A až E, kde A je třída s nejvyšší výkonností a třída E s výkonností nejnižší [20, 26].

Obrázek 11: Stanovení priority procesů



Zdroj: [20, 26]

Ty procesy, které se nacházejí v zóně s vysokou prioritou, tudíž ovlivňují nejvíce kritických faktorů úspěchu a mají nejnižší výkonnost (zpravidla s výkonností C až E), jsou nejvhodnější k přeprojektování. Naopak procesy s nejvyšší výkonností jsou nastaveny správně a přeprojektování u nich není nutné. Vždy je nutné stanovit relevantní kritéria, podle nichž bude výkonnost procesu hodnocena.

Doporučenými zásadami při přeprojektování či zlepšování procesů jsou například: outsourcing, minimalizace počtu lidí zapojených do procesu, vyloučit neefektivní, duplicitní a zbytečné činnosti, doplnit chybějící činnosti, integrace zákazníka, který by měl realizovat značnou část procesu apod. [20].

2.9.3 Metody zdokonalování procesů

Jak již bylo uvedeno, zdokonalovat proces lze buď radikálním přeprojektováním nebo zlepšením stávajícího procesu, tedy jeho kontinuálním zlepšováním. Z podnikové praxe vzešla řada metod zdokonalování podnikových procesů. Mezi základní metody patří např. **analýza pěti otázek**. Při aplikaci této metody je v každé fázi práce na přeprojektování procesu kladena sada těchto otázek:

- Jaký je smysl procesu?
- Kde se proces realizuje?
- Kdy se proces realizuje?
- Kdo proces realizuje?
- Jak se proces realizuje?

Cílem není jen odpovědět na danou otázku, ale i rozvíjet možné alternativy odpovědí a rozkrývat tak další možnosti efektivnějšího nastavení procesu.

Další rozšířenou metodou je **analýza přidané hodnoty**. Ta se zaměřuje na koncepci celého procesu s cílem zjistit, která činnost vytváří přidanou hodnotu. Každý krok při přeprojektování se analyzuje z těchto hledisek:

- jak přidává skutečnou hodnotu,
- jak přidává podnikovou hodnotu,
- nepřidává-li žádnou hodnotu a je tedy zbytečný.

Vedle analýzy přidané hodnoty a analýzy pěti otázek lze uvést ještě **analýzu délky cyklu**, která má za cíl analyzovat spotřebovaný čas procesem a najít možnosti zkrácení doby jeho trvání. Porovnává se přitom doba limitní, která je potřebná pro efektivně fungující proces a doba skutečná, která proběhne v reálném čase [20,26].

2.10 Řízení vztahů se zákazníky - CRM

Z důvodu existující megakonkurence a rostoucího tlaku na snižování nákladů je stále důležitějším podnikatelským cílem posilovat kontakty se ziskovými zákazníky, aby bylo možné je ve střednědobém i dlouhodobém horizontu udržet. Tato problematika je dnes již zpracována celými systémovými celky, které prostupují celým podnikovým systémem řízení. Jedním z nejrozšířenějších a nejrychleji se rozvíjejících postupů je řízení vztahů se zákazníky (CRM - Customers Relationship Management) [4].

Řízení vztahů se zákazníky je souhrnem řady aktivit a operací chronologicky na sebe navazujících a zavedených do podniku jako permanentní, iterační a cyklický proces.

Orientace na zákazníka je s podporou moderních informačních systémů fenoménem dneška, ovšem v žádném případě se nejedná o převratnou novinku v podnikovém řízení. Touto myšlenkou je prolnta celá teorie přístupu TQM, Balanced Scorecard a dalších. Součástí řízení vztahů se zákazníky je analýza zákazníků, která určí okruh zákazníků, kteří jsou pro firmu klíčoví. V současnosti se CRM soustřeďuje především na 3 oblasti:

- procesy,
- lidské zdroje,
- technologie.

Hlavním úkolem CRM je maximální podpora obchodních procesů ve smyslu vytváření a péče o vztahy se zákazníky, návaznosti těchto procesů na ostatní procesy probíhající v podniku. Co se týče lidských zdrojů, ty je nutné zajistit v rámci podnikové kultury v takové míře a kvalitě, aby byl podnik skutečně orientován na zákazníka, byl zaměřen na maximální tvorbu hodnoty pro zákazníka a vytvářel a udržoval loajálního zákazníka. Podpora moderních technologií je dnes nezbytnou

součástí každého podnikového řízení. Informační systém může být při optimálním nastavení a využívání studnicí velice užitečných informací, často pro firmu životně důležitých [26].

2.11 TQM a systém norem ISO

V posledních dvou desetiletích stoupl význam jakosti ve světovém měřítku tak dramaticky, že se někdy hovoří o „revoluci jakosti“. Chce-li být firma v ostrém konkurenčním ringu úspěšná nebo se v něm alespoň udržet, musí managementu jakosti věnovat náležitou pozornost. Vedle cenových faktorů je to totiž právě kvalita, která rozhoduje při volbě zákazníka, který výrobek či službu zvolit. Jakost je rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu podniku, stejně jako důležitým ochranným faktorem před ztrátou trhů.

V současnosti se v rámci managementu jakosti vykrytalizovaly tři základní koncepce. Vedle koncepce na bázi podnikových standardů, užívaných především uvnitř konkrétních firem konkrétního odvětví a propracovaných do detailu v rámci konkrétního firemního prostředí, je to univerzálnější a již ne tak striktní koncepce na bázi norem ISO a koncepce na bázi TQM [28].

Koncepce TQM

Pojem „Total Quality Management“ se začal používat už v osmdesátých letech pro systémy celopodnikového řízení v japonských firmách. Postupně se tato koncepce rozpracovávala v americkém prostředí a mnohými je dnes považována spíše za filozofii managementu.

Koncepce TQM není nijak svázána normami a předpisy jako např. normy ISO, ale je to otevřený systém, který absorbuje všechno pozitivní, co může být použito pro další rozvoj podniku. TQM je tedy dle Corriganova „filozofie managementu formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby bylo dosaženo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů.“

Tento přístup k řízení jakosti se v mnohém podobá komplexnímu procesnímu přístupu, řada prvků a principů se uplatňuje v procesním řízení. Uvedme základní principy koncepce TQM dle Evropské nadace pro management jakosti EFQM:

- princip orientace na zákazníka,
- princip vedení lidí a týmové práce,
- princip partnerství s dodavateli,
- princip rozvoje a angažovanosti lidí,
- princip orientace na procesy,
- princip neustálého zlepšování a inovací,
- princip měřitelnosti výsledků,
- princip odpovědnosti vůči okolí.

Koncepce ISO

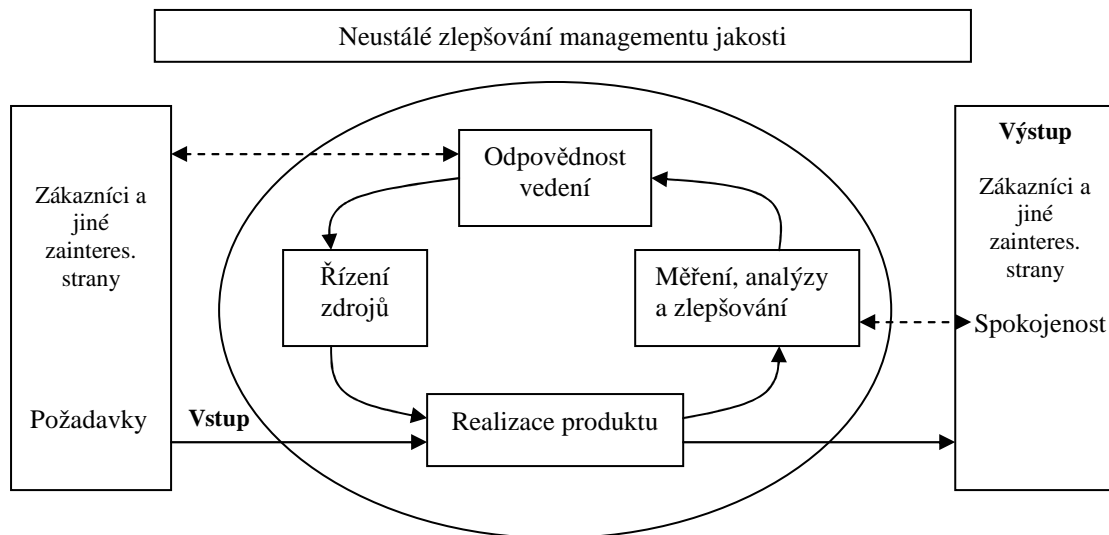
První sada norem (ISO 9000) zabývajících se systémem jakosti, nikoli technickými požadavky na výrobky a procesy, byla poprvé zveřejněna v roce 1987 Mezinárodní organizací pro normy ISO. Základními charakteristikami této koncepce jsou:

- normy ISO mají univerzální charakter a lze je použít pro výrobní i nevýrobní podniky různých velikostí,
- normy ISO nejsou závazné, mají pouze doporučující charakter, ovšem do okamžiku, kdy se firma certifikovaná systémem ISO zaváže svým odběratelům, že aplikovala systém ISO a bude se jím řídit,
- normy ISO představují soubor minimálních požadavků, které by měly být ve firmě implementovány. Řada vedoucích pracovníků firem je bohužel přesvědčena, že jsou maximem dosažitelného,
- ani striktní uplatňování požadavků norem ISO nedokáže garantovat plnou spokojenost a loajalitu zákazníků a dobré ekonomické výsledky.

Struktura normy ISO 9001 zahrnuje průřezové prvky a prvky fází výrobku (viz Příloha 1). Také normy ISO procházejí vývojem a zásadními revizemi. Oproti normám z roku 1994, které považovaly systém jakosti za množinu prvků, jsou dnešní normy postaveny na procesním přístupu, kdy se systém jakosti chápe jako soustava na sebe navazujících procesů. Procesní přístup k systémům jakosti je zřejmý z tzv. procesního

modelu (viz Obrázek 12), který obsahuje zásadní myšlenku: proces realizace produktu je nemyslitelný bez systematického zkoumání požadavků zákazníků [16].

Obrázek 12: Procesní model systému managementu jakosti



Zdroj: [16]

Přestože se oba koncepty řízení jakosti do značné míry navzájem prolínají a mají podobné cíle, k jejich dosažení používají různých prostředků, jak je zřejmé z Tabulky 1.

Tabulka 1: Vztah ISO a TQM

ISO 9000	TQM
<ul style="list-style-type: none"> • specifikace – rodina norem ISO (1994), standardizace přístupů (modifikace – VDA, QS 9000) • účel – stabilita vstupů, procesů, výstupů, zaměření na činnosti, které souvisí s výrobkem či službou jako výstupem • úloha top managementu – odpovědnost vedení • lidský faktor – deklarováno prvky normy, důraz na výcvik/programy vzdělávání • charakteristické rysy <ul style="list-style-type: none"> ○ zavedení pořádku a disciplíny ○ dokumentování postupů ○ evidence a záznamy skutečností ○ zpětná vazba 	<ul style="list-style-type: none"> • specifikace – odborná literatura, prezentace zkušeností – modifikace – větší volnost, závislost na konkrétních podmínkách • účel – dynamika – trvalé zlepšování, zaměření na kvalitu jakékoli činnosti • úloha top managementu – leadership • lidský faktor – interdisciplinární přístupy, komplexní přístup k řízení lidských zdrojů • charakteristické rysy <ul style="list-style-type: none"> ○ zavádění za předpokladu stabilizace ○ orientace na zákazníka ○ procesní řízení ○ řízení činností na základě faktů

Zdroj: [28]

Účelem TQM je identifikace základních problémů ovlivňujících trvalé aktivity organizace vedoucí k uspokojení zákazníka. Odlišnost od dřívější koncepce managementu jakosti je především v důrazu na neustálé zlepšování.

3. Metodika

Cílem diplomové práce je popsat a zhodnotit význam procesního managementu jako vývojově nejmladšího směru v podnikovém řízení. Dále pak zhodnotit vybrané procesy zvolené firmy a navrhnout jejich přeprojektování či zlepšení s využitím procesních map a hodnotového managementu.

K dosažení hlavního cíle byly stanoveny následující dílčí cíle: prostudovat teorii vztahující se k tématu, popsat a zhodnotit stávající procesní model v podniku, zajistit zpětnou vazbu od klíčových zákazníků, vybrat procesy k přeprojektování, navrhnout změny v procesním modelu vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu v podniku, nastínit dopady takového opatření a navrhnout formulář dotazníku pro pravidelné měření zpětné vazby od zákazníků.

Objektem zkoumání byly veškeré procesy probíhající v převážně obchodní firmě Zeelandia, s.r.o., podnikající v oboru potravinářského průmyslu. Jedná se o středně velkou firmu dle metodiky Evropské unie. K dispozici byla data z výroční zprávy, účetní závěrky, interního informačního systému, dokumentu popisujícího ISO a dalších dokumentů za hospodářský rok 2005, tedy i data nutná pro komparaci i veškeré další podpůrné a doplňující informace bylo nutné použít za uvedený rok. Teoretická východiska pro praktickou část práce byla čerpána ze zdrojů uvedených v kapitole 8. Seznam použité literatury.

Metodika procesního řízení vychází z kartesiánské představy o poznání světa, která tvrdí, že celek lze lépe poznat jeho dekompozicí na menší části, které blíže zkoumáme. Zároveň je v práci kladen důraz na celostní pohled a jeho synergický efekt, který nevidí spojení několika částí jen jako jejich pouhý součet, ale zohledňuje i vazby mezi nimi. Snaží se tedy pohlížet na problém jako na jeden celek.

Za účelem detailního poznání a pochopení dění ve firmě je provedena analýza současného stavu (vnitřního a vnějšího okolí, probíhajících procesů) ve vazbě na zásady procesního řízení. Prostředkem ke zjištění potřebných informací byly řízené rozhovory s vrcholovými pracovníky firmy, osobní účast ve výrobním i obchodním procesu, analýza dostupných interních dokumentů a časové snímkování průběhu vybraných operací, především z oblasti materiálových, ale i informačních toků v klíčových procesech.

Bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zákazníky firmy zaměřené na jejich spokojenost, preference a požadavky (viz Příloha 3). Z celkového počtu téměř 1800 zákazníků bylo vybráno mezi respondenty pomocí metody ABC (dle tržeb) 50 zákazníků ze skupiny A, tedy ti, které mají největší relativní podíl na tržbách firmy a jsou zákazníky klíčovými. Kumulativní podíl tržeb vybraných respondentů byl ve výši 62,6 %. Osloveno bylo celkem 49 respondentů, přičemž návratnost dotazníků byla ve výši 44,9 % (tedy 22 úspěšně vyplněných dotazníků). Metoda ABC vychází z Paterova principu, který tvrdí, že 20 % všech příčin má za následek 80 % všech důsledků.

Pro pochopení výchozího nastavení probíhajících procesů bylo nutné prostudovat zavedený systém ISO a QMS (Quality Management System). Procesní mapa nulté úrovně je pak vypracována na základě fakticky probíhajících procesů, zkoumaných pomocí časového snímkování a řízených rozhovorů. Tyto procesy nemusí nutně korespondovat s procesy popsány v dokumentu provádějícím ISO 9001. Zobrazeny jsou pak klíčové procesy se vzájemnými vazbami mezi sebou a s vazbami do blízkého okolí. Následně jsou vybrány pomocí mapy priorit procesy vhodné k přeprojektování či zlepšení a ty jsou hodnoceny na základě hodnotové metriky s těmito kritérii: náklady (mzdové), čas a spokojenost zákazníka (vnímaná přidaná hodnota). Při hodnocení vybraných procesů je využita také procesní mapa, kde jsou zobrazeny podprocesy i podpůrné (příp. řídicí) procesy. Zároveň jsou procesy hodnoceny též po stránce správnosti logických vazeb mezi činnostmi. Pro identifikaci kritických faktorů úspěchu důležitých pro hodnocení procesů je vypracována SWOT analýza. Váhy jednotlivých faktorů skupin SWOT jsou pak určeny pomocí metody párového porovnávání a váhově nejdůležitější faktory označeny za klíčové faktory úspěchu. Ty jsou pak použity při stanovování priority procesů.

Na základě detailního studia probíhajících procesů je s ohledem na výše uvedená kritéria navrženo přeprojektování, zlepšení vybraných procesů, s důrazem na implementaci principů procesního managementu, především týmové spolupráce. Změny jsou zachyceny v nové procesní mapě a je provedeno modelové hodnocení nově definovaného procesu s porovnáním stavu před a po změnách. Na závěr je provedeno zhodnocení přínosů a rizik spojených s realizací navržených změn ve stávajícím uspořádání firmy. Na základě získaných poznatků je dílčím výstupem návrh formuláře dotazníku, který by měl být předkládán zákazníkům k vyplnění v pravidelných intervalech za účelem zajištění průběžné zpětné vazby.

4. Charakteristika zvolené firmy

Zeelandia, s.r.o. se sídlem v Malšicích (okres Tábor) je potravinářská firma zabývající se především obchodem a výrobou surovin pro pekaře a cukráře (podíl na tržbách cca 70 %), gastronomické a cateringové společnosti (podíl na tržbách cca 20 %). Některé produkty jsou vyráběny prostřednictvím integrovaných dodavatelů. Zákazníky nejsou koneční spotřebitelé, nýbrž firmy podnikající ve zmíněných odvětvích pekařství, cukrářství a gastronomie. Jedná se tedy o systém označovaný jako B2B (Business to Business). Svou velikostí se firma řadí mezi středně velké, zaměstnává 94 pracovníků a v roce 2005 realizovala obrát ve výši 700 mil. Kč. Je součástí holandského koncernu Zeelandia International Zierikzee, jenž působí po celém světě a zastřešuje na tři desítky dceřinných firem nebo firem zapojených formou joint venture. V současné době je Zeelandia, s.r.o. ve svém oboru jedničkou na českém trhu a expanduje na zahraniční trhy především ve východní Evropě.

Část výroby probíhá prostřednictvím integrovaných dodavatelů s majetkovou účastí Zeelandia, s.r.o. Tito vyrábějí často pod značkou Zeelandia a používají zpravidla jednotné know how a firemní postupy.

V rámci České republiky má firma rozmístěno 8 distribučních center (včetně centrálního skladu v sídle společnosti), která jsou obsazena vlastním vozovým parkem pro koncový rozvoz zboží zákazníkům. Centrální sklady a administrativní sídlo firmy se nachází v Malšicích, odkud jsou zásobována jednotlivá distribuční střediska outsourcovanou dopravou. Součástí poskytovaných služeb je technologický servis zákazníkům, kdy jsou prezentovány výrobky a příklady jejich použití přímo u zákazníka na jeho výrobní lince. V portfoliu výrobků se nachází téměř 2 000 položek pro téměř 1 800 zákazníků. Firma si zakládá na kvalitě a pružné reakci na požadavky zákazníka.

Filosofií firmy je péče o zákazníka, čehož chce dosahovat především prostřednictvím kvalitních a loajálních zaměstnanců. Věkový průměr zaměstnanců se pohybuje okolo 37 let s podílem téměř 20 % vysokoškoláků na celkovém počtu pracovníků.

Předmětem podnikání firmy je:

- výroba potravinářských výrobků
- velkoobchod
- zprostředkování služeb
- činnosti technických poradců v oblasti potravinářství

4.1 Historie firmy

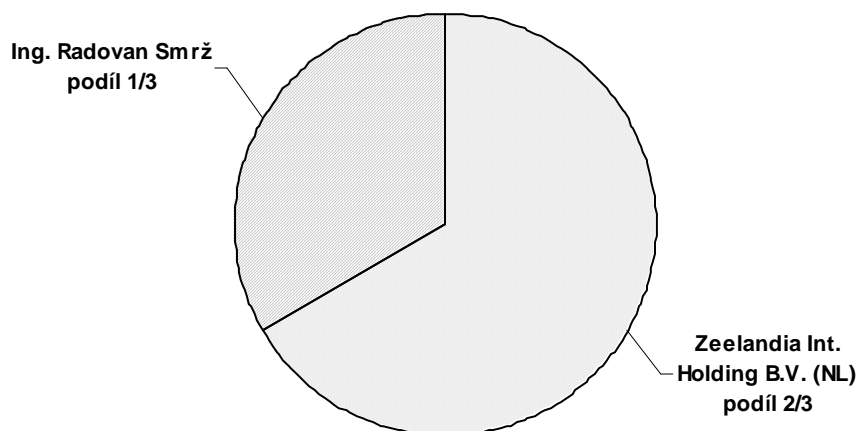
Firma Zeelandia, s.r.o. je pokračovatelem firmy Lactoprot Bohemia, s.r.o. (později Lactoprot Zeelandia, s.r.o.), která vznikla již v roce 1990. Již v této době byla z 50 % držena zahraničním vlastníkem. Český podíl na firmě lze považovat za rodinný. V prvopočátcích své existence se firma zabývala především exportem a importem zemědělských a potravinářských produktů a technologií. V roce 1991 začala s výrobou prvních pekařských výrobků a našla tak možnost širokého uplatnění při využití produktů mlékárenského průmyslu v pekařském odvětví. Začala rozvíjet výrobky pro pekaře a cukráře – pečící prostředky, ovocné náplně, tuky, margaríny a další pekařské přípravky, včetně technologického servisu a praktického zavádění v pekařských provozech. V roce 1997 firma rozšířila své aktivity i do oblasti gastronomie a cateringu.

V současnosti chce firma v areálu sídla vybudovat rozsáhlé logistické centrum pro zásobování distribučních skladů nejen v České republice, ale v celé střední Evropě. Tento úmysl již započal výstavbou centrálních skladů v Malšicích.

4.2 Vlastnická a organizační struktura

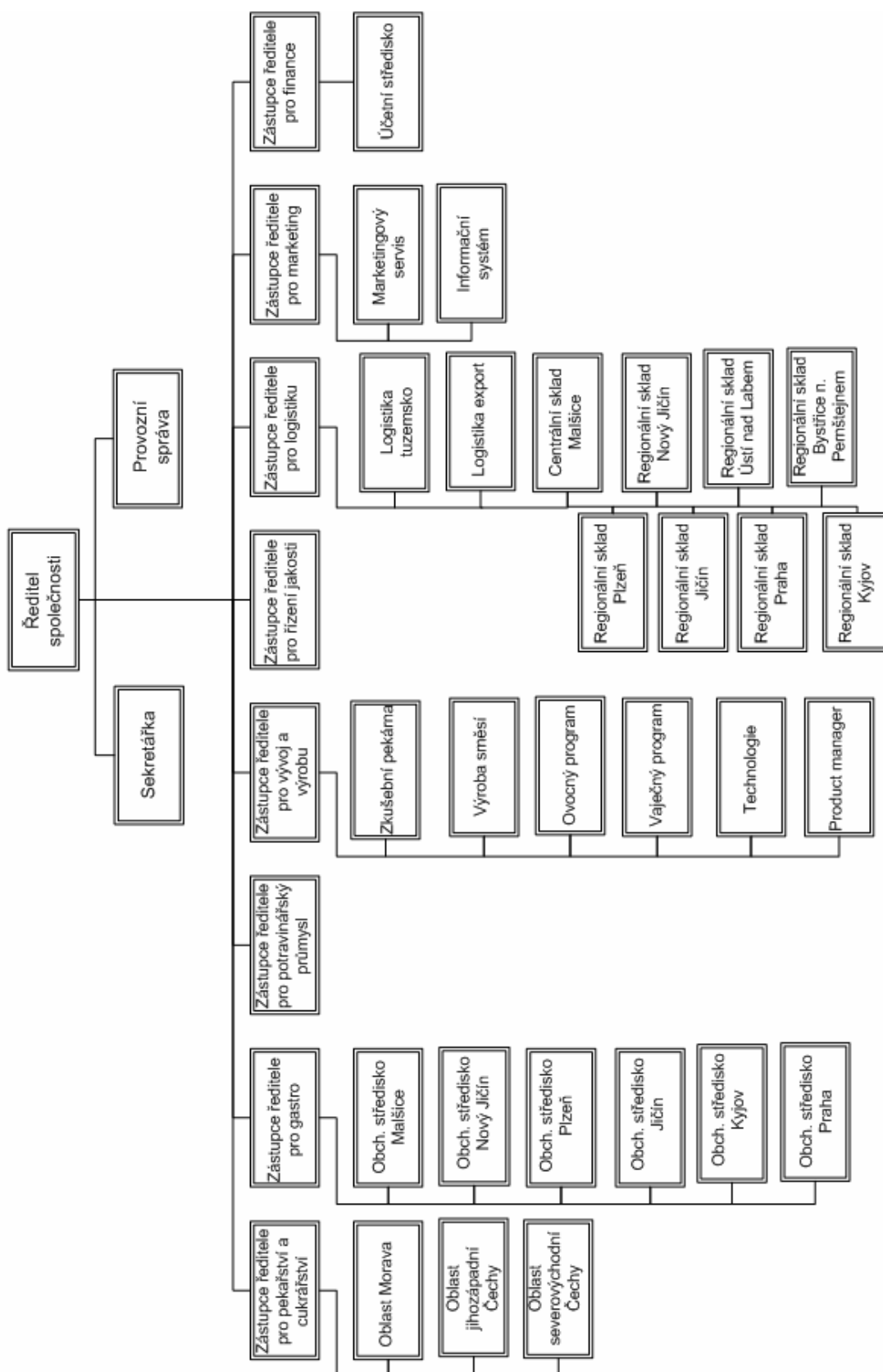
Právní forma firmy je společnost s ručením omezeným se základním kapitálem ve výši 3 mil. Kč. V současné době má firma dva vlastníky (viz Obrázek 13). Majoritní podíl ve výši 2/3 vlastní Zeelandia International Holding B.V., Nizozemské království a zbylý podíl vlastní Ing. Radovan Smrž, který je zároveň ředitelem společnosti. Jak holandská firma Zeelandia, tak již neexistující firma Lactoprot Bohemia byly rodinnými firmami a tyto principy se nadále uplatňují i v současné nástupnické společnosti Zeelandia, s.r.o. Ještě do ledna roku 2005 měla společnost pouze jediného vlastníka, a to holandský koncern, který je nyní majoritním vlastníkem.

Obrázek 13: Vlastnická struktura firmy Zeelandia, s.r.o.



Organizační struktura firmy se utvářela souběžně s růstem firmy a reflektuje funkce a strukturu jednotlivých skupin výrobků v portfoliu. Je sestavena na základě funkčních útvarů, jen málo lze pozorovat provázanost na fakticky probíhající procesy, jak je ukázáno dále. Organizační struktura je poměrně plochá, ovšem každá větev je dále členěna, takže je v důsledku jak horizontálně, tak vertikálně poměrně bohatě rozvinuta. Protože se jednotlivé úseky zapracovávaly do organizační struktury postupně, lze u každého z nich dobře pozorovat v závislosti na rozvětvení dané části organizační struktury, kdy vznikl. Dá se hovořit o takřka klasické funkční liniově štábní organizační struktuře (viz Obrázek 14).

Obrázek 14: Organizační struktura firmy Zeelandia, s.r.o.



5. Analýza výchozích podmínek

Ve firmě je zavedena organizační struktura s výraznými prvky funkčního uspořádání, vedení firmy tvoří ředitel a jednotliví zástupci ředitele pro zvolené úseky. V nedávné době proběhla certifikace systémem ISO 9001, tudíž jsou ve firmě popsány procesy, které v rámci nastavené organizační struktury fungují.

Strategické řízení je uplatňováno v omezené míře, neexistuje jasný dokument, který by byl do důsledku rozpracován do dílčích taktických a operativních cílů. Vedení má vizi, kam by měla firma směřovat a za strategii považuje následující prohlášení: „*Chceme být první na trhu ve střední Evropě*“.

V minulosti byly zpracovávány střednědobé pětileté plány rozpracované do cílů, v současné době po změně na postu ředitele firmy jsou v rámci krátkodobých ročních plánů sledovány dílčí analytické ukazatele (z oblasti tržeb, nákladů, likvidity atd.) používané jako indikátory vývoje s roční periodicitou přezkoumávání a stanovované na období tří let.

V odvětví potravinářského průmyslu je jedním z nejdůležitějších faktorů kvalita výrobků a rychlost reakcí na požadavky zákazníků. Trh v České republice je poměrně malý a jeho vývoj v oblasti potravinářství prošel v devadesátých letech minulého století bouřlivým vývojem, kterého společnost dokázala využít a vytvořit si tak na domácím trhu silnou pozici s širokou odběratelskou základnou. Zajímavější v současné době je pro firmu trh středoevropský a východoevropský.

Přestože je společnost svým zaměřením spíše obchodní firmou, část výroby realizuje i na svých výrobních linkách a integrování dodavatelé vyrábějí ve svých provozech produkty prakticky dle objednávek a postupů daných zkoumanou firmou. Jak vyplývá z vyhodnocení dotazníku (viz Příloha 4), závady v kvalitě se vyskytují především ve výrobě integrovaných dodavatelů, je zde tedy prostor pro účinnější nastavení řídicích a kontrolních procesů v rámci quality management systému. Jedním z hlavních prostředků, jakými si firma získala podíl na trhu, který v současné době obhospodařuje, je pružná logistika a reakce na mimořádné objednávky zákazníků. To je možné pouze díky vlastní dopravní technice zajišťující distribuci z distribučních středisek zákazníkům po celé republice.

V nedávné době proběhla implementace nového celopodnikového informačního systému, který však není ani zdaleka optimálně vyladěný a neplní tak funkce, které se

od něj očekávaly. Určitou výhodou je možnost jeho rozšiřování o další zásuvné moduly.

5.1 Stanovení kritických faktorů úspěchu

Kritické faktory úspěchu se liší v každém odvětví, v každé firmě. Tyto faktory jsou pro firmu nejdůležitější z hlediska její schopnosti překonávat konkurenci, vynikat mezi ostatními. Na tyto faktory je potřeba se zaměřit a systematicky pěstovat a zlepšovat klíčové kvalifikace, kterými firma disponuje a které podporují schopnost naplňovat zvolené strategické cíle. Pro stanovení těchto faktorů lze využít analýzu SWOT (rastr párového porovnávání v Příloze 2), přičemž váhově nejdůležitější faktory ze všech čtyř skupin lze nazvat klíčovými faktory úspěchu. V první řadě je nutné identifikovat faktory v jednotlivých skupinách SWOT analýzy, tedy silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Identifikovány byly tyto faktory:

Silné stránky

1. Přední pozice na trhu
2. Integrace dodavatelů
3. Kvalitní lidské zdroje
4. Vlastnická struktura
5. Vlastní vývoj a inovace
6. Kvalitní logistika
7. Technologický servis
8. Silná odběratelská základna

Slabé stránky

9. Nepropracované strategické řízení
10. Funkční organizační struktura v probíhajících procesech
11. Nedostatečná podpora informačních technologií
12. Slabá úloha marketingu
13. Nedostatečná diverzifikace mezi zákazníky
14. Existující závady v dodávkách

Příležitosti

15. Expanze na nové trhy
16. Nové skupiny výrobků – bio atd.
17. Komplexní procesní podnikový přístup
18. Výraznější profilace v rámci koncernu
19. Výraznější integrace zákazníka
20. Outsourcing distribuce

Ohrožení

21. Zostření konkurence
22. Rostoucí tlak na snižování ceny
23. Měníci se potřeby klíčových zákazníků
24. Závady v dodávkách
24. Pomalejší růst trhu
25. Zhoršení finanční situace v důsledku zadlužení
26. Legislativní překážky

Metodou párového porovnávání byly jednotlivým faktorům přiřazeny váhy a bylo určeno pořadí mezi nimi. Za klíčové faktory úspěchu pak bylo označeno ze všech 27 identifikovaných faktorů prvních 8 faktorů dle váhových hodnot (viz Tabulka 2), pouze s drobnými korekturami slovních formulací.

Tabulka 2: Pořadí faktorů skupin SWOT dle párového porovnávání

číslo	skupina SWOT	faktor	počet výher	váha (%)	kumulat. váha (%)
3	S	Kvalitní lidské zdroje	26	7,4	7,4
9	W	Nepropracované strategické řízení	25	7,1	14,5
17	O	Komplexní procesní podnikový přístup	24	6,8	21,4
24	T	Závady v dodávkách	23	6,6	27,9
11	W	Nedostatečná podpora informačních technologií	22	6,3	34,2
8	S	Silná odběratelská základna	21	6,0	40,2
6	S	Pružná logistika	20	5,7	45,9
23	T	Měníci se potřeby klíčových zákazníků	19	5,4	51,3

Za kritické faktory úspěchu lze tedy považovat v návaznosti na identifikované faktory jednotlivých skupin analýzy SWOT pro zvolenou firmu v daném odvětví a po drobných formulačních úpravách následující faktory:

- kvalitní lidské zdroje,
- propracované strategické řízení,
- komplexní procesní přístup,
- důraz na kvalitu,
- masivní podpora informačních technologií,
- silná odběratelská základna,
- kvalitní logistika,
- sledování a analýza trhu.

5.2 Uspořádání procesů dle ISO

Ve společnosti proběhla v nedávné době certifikace systémem ISO 9001:2000. Byly sestaveny a popsány procesy, které dosud fungovaly, byly určitým způsobem formalizovány a sjednoceny dle požadavků normy ISO. V Tabulce 3 jsou uvedeny procesy, jak jsou uvedeny v dokumentu provádějícím normu ISO ve společnosti.

Tabulka 3: Klíčové procesy popsané v dokumentu provádějícím ISO normu

Proces	Hlavní činnosti
Řízení společnosti	Plánování a řízení vedením
	Řízení personálních zdrojů
	Interní audity
	Opatření k nápravě, prevenci a zlepšení
	Řízení dokumentů a záznamů
Akvizice a prodej	Získávání zákazníků a servis
	Marketing
Vývoj	Vývoj a zavedení nového výrobku
	Řízení neshodného výrobku
Logistika	Nákup výrobků a služeb
	Skladování a realizace zakázek
Výroba	Monitorování výroby
	Vlastní výroba

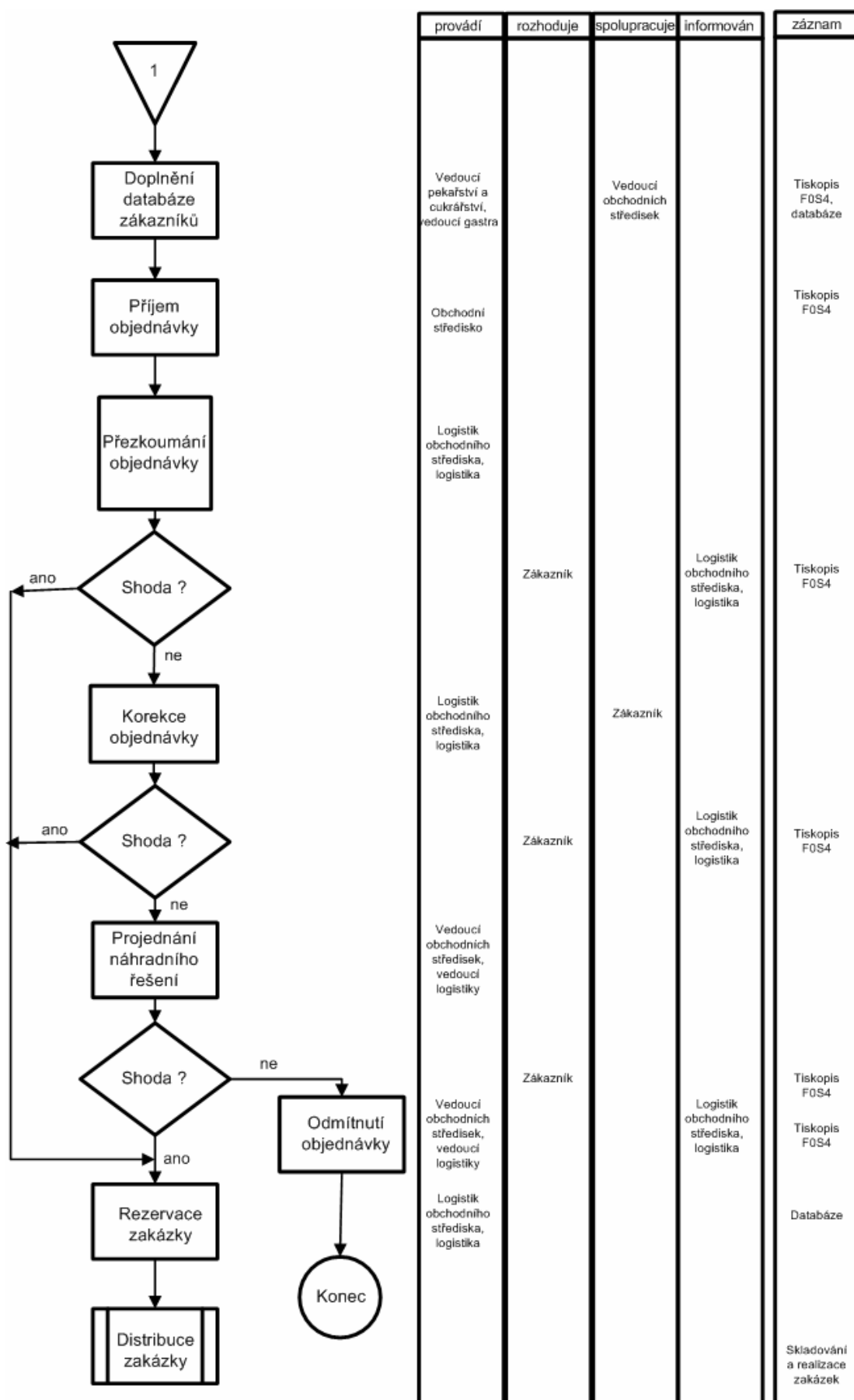
Struktura takto popsaného procesního modelu reflektuje spíše funkční organizační uspořádání ve společnosti, přestože jsou následně uplatněny dílčí principy procesního řízení při popisu jednotlivých hlavních (klíčových) procesů. Každý proces je v dokumentu rozpracován do hlavních činností, příp. vedlejších činností, každý proces však má standardizovanou strukturu a tato specifika:

- **garant postupu** – zaměstnanec, který odpovídá za efektivitu a zlepšování určitých činností procesu, měří a monitoruje,
- **vstupy** – zpravidla lidské zdroje, infrastruktura, dokumentace, materiál
- **průběh činnosti** – popis jednotlivých kroků nebo činností, které se provádí,
- **záznamy** – jsou-li požadovány nebo data z měření dané činnosti,
- **výstupy** – výsledek činnosti

Pro ilustraci je na Obrázku 15 uvedeno schéma jednoho z klíčových procesů dle aplikované normy ISO 9001. Při bližším zkoumání jsou pak na každé úrovni procesu

identifikovány osoby, které provádí činnost, rozhodují nebo spolupracují, případně jsou o průběhu informováni, včetně dokumentace v každé fázi procesu charakterizovaného probíhajícími činnostmi.

Obrázek 15: Schéma průběhu podprocesu přijímání a realizace zakázek dle ISO

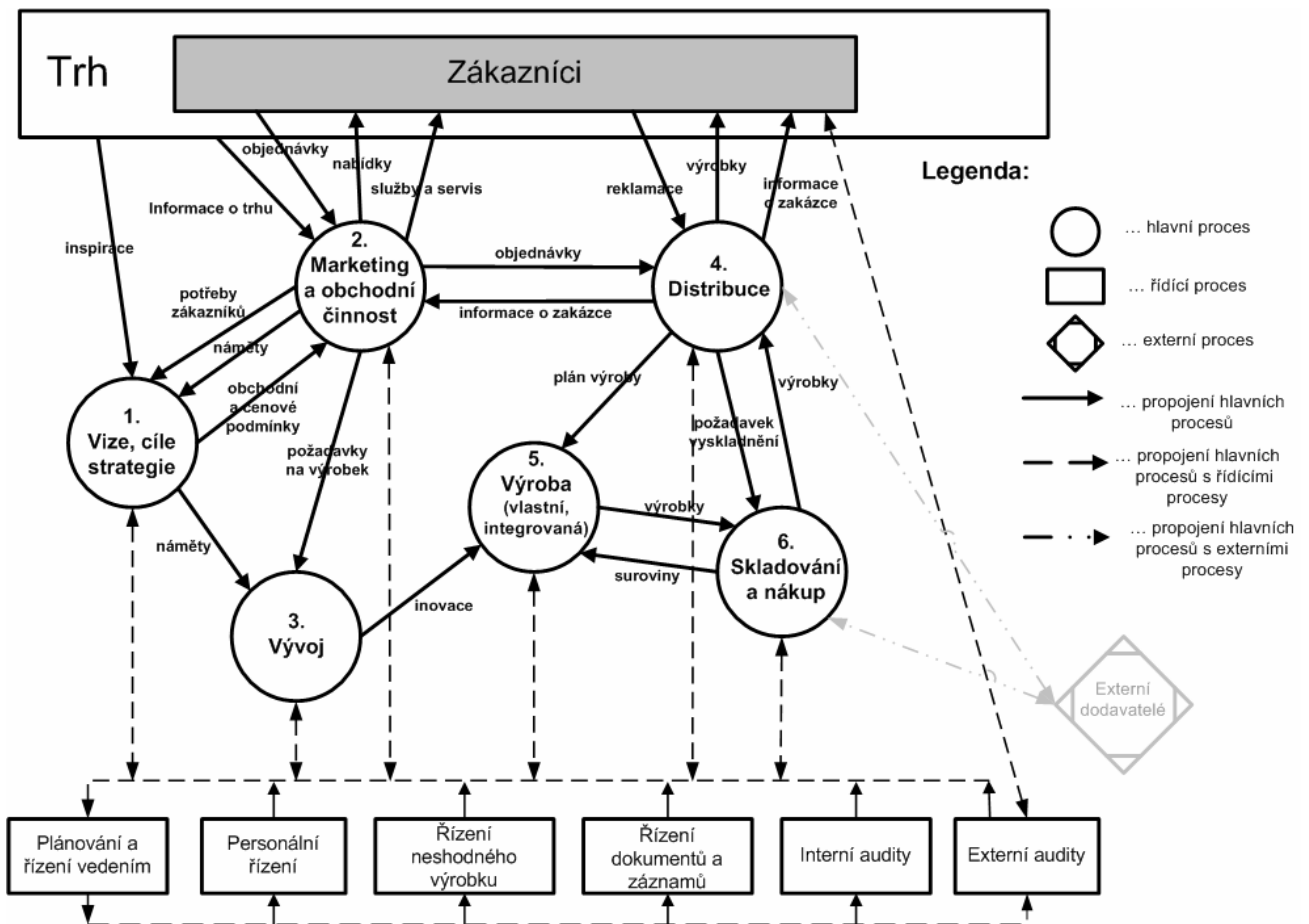


Obdobným způsobem jsou schematicky znázorněny všechny zbývající procesy a podprocesy (hlavní činnosti) probíhající v podniku, tak jak jsou uvedeny výše v Tabulce 3. Každý proces je opatřen slovním popisem, který je veden v rámci výše zmíněné standardizované struktury procesu.

5.3 Popis faktického procesního modelu

Na základě studia průběhů všech procesů uvnitř firmy lze klasifikovat procesní model firmy poněkud na jiné bázi, a to z hlediska faktického rozvržení klíčových procesů probíhajících ve společnosti. V řadě bodů je model shodný se systémem zavedeným dle normy ISO, kde jsou ovšem některé procesy při svém navržení silně ovlivněny funkční organizační strukturou. Na Obrázku 16 je uvedeno znázornění procesní mapy nulté úrovně, které částečně odhlíží od funkčně rozloženého organizačního uspořádání a reflektuje spíše podstatu procesů. Uvedeny jsou i řídicí procesy, které nevytvářejí hodnotu pro zákazníka, ovšem v procesním modelu nesmějí chybět.

Obrázek 16: Procesní mapa nulté úrovně



Jak je zřejmé z výše uvedeného obrázku, v podniku probíhá fakticky 6 klíčových procesů, doplněné o 6 řídicích procesů, které hodnotu pro zákazníka nevytvářejí, ovšem zajišťují plynulé fungování nastavených procesů napříč firmou.

Slovník ke znázorněným procesům v procesní mapě nulté úrovně:

Komplex klíčových procesů:

1. Vize, cíle, strategie – vedení podniku má vizi, kam by měl podnik v budoucnosti směřovat, vytváří krátkodobé plány se střednědobou indikací dílčích ukazatelů, které jsou zpětnovazebním procesem každoročně korigovány. Poněkud nezřetelně je však vytyčena strategie podniku s jasně stanovenými primárními cíli v budoucnu. Vedení se snaží vyhodnocovat příležitosti na trhu a alespoň pro zásadní rozhodnutí vypracovává SWOT analýzu.

2. Marketing a obchodní činnost - obchodní činnost je vyvíjena především v regionálních centrech, kde dochází nejen k vyhledávání nových zákazníků obchodními zástupci, ale především k upevňování vztahů s dosavadními zákazníky. Někteří obchodní zástupci jsou odborně způsobilí v oboru činnosti, ve kterém firma podniká, tudíž jsou schopni poskytovat zákazníkům poradenství a technologický servis jako další přidanou hodnotu. Marketing spočívá především v podpoře prodeje, analýzách trhu a navazování neformálních vztahů se strategickými partnery. Oddělení marketingu vypracovává SWOT analýzy, obecně se však nezabývá všemi oblastmi, které by mu měly náležet.

3. Vývoj – vývoj je jedním ze zásadních procesů probíhajících ve firmě a vytváří v souladu s děním na trhu nové konkurenční výhody. Na základě podnětů vyplývajících ze vztahů se zákazníky a na základě podnětů od vedení jsou vytvářeny požadavky na nový výrobek, event. nové technologické postupy. Ty jsou následně zaváděny jak ve vlastních výrobcích, tak v přidružených u integrovaných dodavatelů. Firma disponuje zkušební pekárnou, na které jsou nové výrobky testovány, příp. je zákazníkům ilustrováno použití výrobků a uplatnění výrobních postupů.

4. Distribuce – distribuce probíhá ve třech rovinách. První je soz výrobků z výroby integrovaných dodavatelů do centrálního skladu, druhou je přesun zboží mezi jednotlivými sklady, neboť centrální sklad je v sídle firmy a dalších 7 skladů je rozmístěno na území republiky. Třetí rovinou je koncový rozvoz zboží z distribučních center k zákazníkovi.

5. Výroba - výroba je rozlišována buď na vlastní (realizovanou přímo v sídle firmy) nebo přidruženou, která je realizována ve výrobních provozech integrovaných dodavatelů. Tato výroba je prakticky výhradně dle postupů a pravidel firmy Zeelandia. V současné době lze hovořit o tom, že je i u integrovaných dodavatelů zaveden ve výrobě procesní přístup.

6. Skladování a nákup – firma nakupuje vedle domácích surovin zboží k obchodování ze zahraničí (od matky holandského koncernu) a dále od integrovaných dodavatelů. Zboží je skladováno v centrálním skladu v sídle společnosti a dále v distribučních centrech rozmístěných po republice.

Komplex řídicích procesů, prolínajících se všemi klíčovými procesy:

Plánování a řízení vedením – vytváří se plány (tržeb, investiční plány atd.), konají se pravidelné porady, existuje politika otevřených dveří u vedení společnosti.

Personální řízení – každý proces potřebuje pro svou funkci dostatek kvalitních lidských zdrojů, zvyšuje se podíl vysokoškoláků, stávající zaměstnanci jsou dále vzděláváni, vedení usiluje o dlouhodobé propojení univerzitního prostředí a praxe. Motivace pracovníků se odráží na jejich výkonu, jsou ochotni pracovat přesčas, identifikují se s firmou.

Řízení neshodného výrobku – proces zavedený v rámci ISO, o každé neshodě musí být proveden záznam, aby v budoucnu mohlo dojít k prevenci jejího výskytu a její nápravě. Tento proces je důležitý při vyřizování reklamace a při zjišťování závažnosti neshody. Provádí se na všech úrovních.

Řízení dokumentů a záznamů – vedle materiálového toku je potřeba efektivně řídit i tok informací, proto je zaveden systém dokumentování minulých skutečností. Lze tak zpětně dohledat původ problému, odpovědnou osobu a přijmout preventivní opatření. Provádí se na všech úrovních.

Interní audit – v rámci firmy (i koncernu) se konají pravidelné interní audity, které mají za cíl odhalovat neshody v probíhajících procesech. Na základě plánu auditu se provede audit, vypracuje se zpráva o interním auditu a záznam o zjištěných neshodách.

Externí audit – zákazníci provádějí ve firmě externí audity, zpravidla zaměřené na kvalitu, výrobní postupy a podmínky skladování. Každý zákazník má právo takový audit ve firmě provést.

Z výsledků studia procesů ve firmě a analýzy obsluhovaného trhu (viz Příloha 3) vychází potřeba přenastavení procesů přicházejících se zákazníkem bezprostředně do styku a procesu strategického řízení. Tato domněnka je ověřována v následující kapitole.

5.4 Výběr klíčových procesů k přeprojektování

Pro výběr procesů, které je vhodné přeprojektovat, je použita mapa priorit procesů. Tato mapa určuje prostřednictvím umístění jednotlivých procesů v poli mapy nutnost jejich přeprojektování, a to v závislosti na jejich výkonnosti a počtu ovlivňovaných kritických faktorů úspěchu definovanými procesy. Pro přehlednost jsou níže znovu uvedeny kritické faktory úspěchu firmy v daném odvětví a klíčové podnikové procesy (viz Tabulka 4).

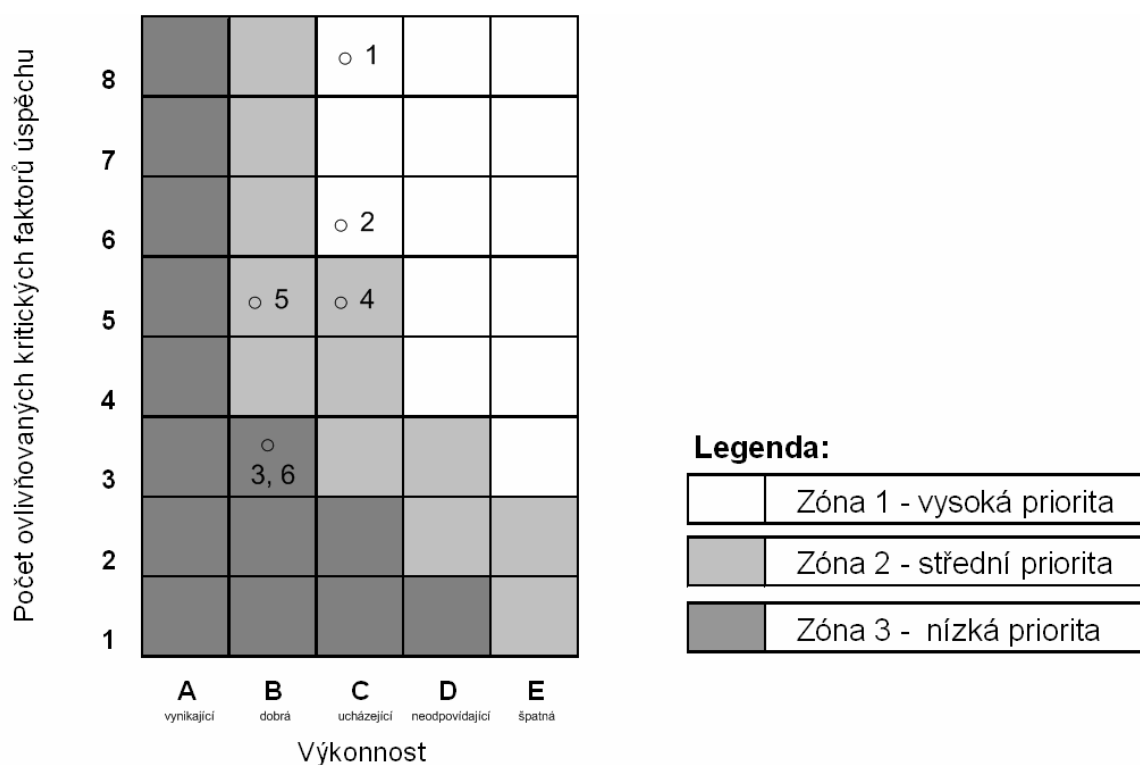
Tabulka 4: Klíčové podnikové procesy a kritické faktory úspěchu

Klíčové podnikové procesy	Kritické faktory úspěchu
1. Vize, cíle, strategie 2. Marketing a obchodní činnost 3. Vývoj 4. Distribuce 5. Výroba 6. Skladování a nákup	<ul style="list-style-type: none">➤ kvalitní lidské zdroje➤ propracované strategické řízení➤ komplexní procesní přístup➤ důraz na kvalitu➤ masivní podpora informačních technologií➤ silná odběratelská základna➤ kvalitní logistika➤ sledování a analýza trhu

Zdroj: autor

Na základě uvedených dat byla sestavena mapa priorit procesů, které jsou vhodné k přeprojektování. Výkonnost procesů (A – vynikající výkonnost, až E – špatná výkonnost) byla odhadnuta na základě řízených rozhovorů s vrcholovými pracovníky firmy a na základě vlastních zjištění pomocí analýzy klíčových zákazníků a vlastních pozorování (např. časového snímkování průběhu zakázky firmou apod.). Výsledky byly zaneseny do mapy priorit (viz Obrázek 17), kde je každý proces umístěn v jedné ze 3 zón ukazujících míru nutnosti přeprojektování procesu.

Obrázek 17: Mapa priorit přeprojektování klíčových procesů



Jak je zřejmé z mapy priorit klíčových procesů, potvrzuje se předchozí hypotéza o tom, že nejvhodnější k přeprojektování budou procesy vztahující se přímo k zákazníkovi a proces obsahující strategické řízení. Jedná se tedy o následující procesy:

- **1. Vize, cíle, strategie**
- **2. Marketing a obchodní činnost**
- **4. Distribuce**

Pro přeprojektování byly pro tuto práci vybrány klíčové procesy číslo 2 a 4, tedy procesy, které jsou v blízkém kontaktu se zákazníkem a jsou pro obchodní firmu zásadní. S ohledem na současné nastavení fungování všech vnitřních procesů je však nutné poznamenat, že jejich případné reálné přeprojektování by mělo proběhnout současně se změnou v procesu číslo 1 a s překlopením celé organizace na komplexní procesní model řízení, jinak mohou být efekty menší nebo zcela opačné. Přistoupíme-li k přeprojektování pouze vybraných procesů, je potřeba mít na zřeteli jejich zasazení do okolí, tudíž vztahy se sousedícími procesy, které nemusí ctít principy procesního přístupu. V každém případě je nutná orientace na zákazníka.

5.4.1 Popis a hodnocení vybraných klíčových procesů

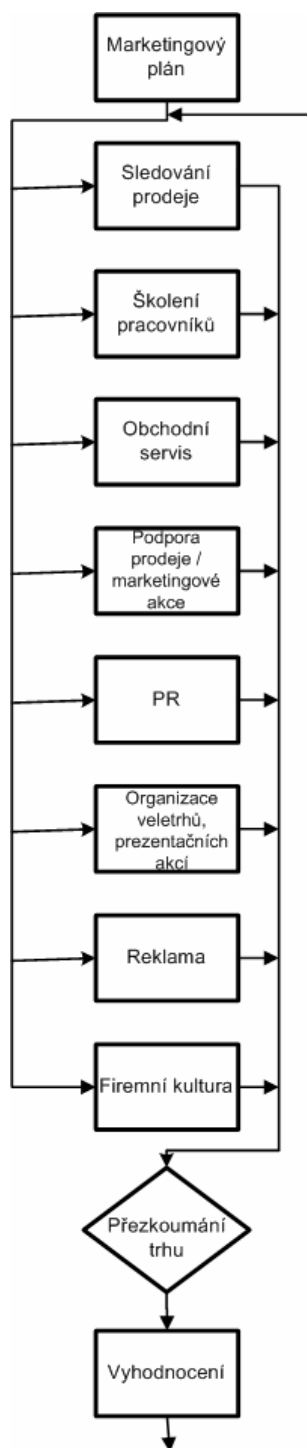
Vybrané klíčové procesy jsou níže slovně popsány a zhodnoceny, schematicky znázorněny a všude tam, kde je to možné, je hodnocení procesu provedeno pomocí hodnotové metriky s těmito třemi kritérii: mzdové náklady, čas a spokojenost zákazníků.

Marketing

Proces de facto koresponduje s náplní práce oddělení marketingu, které čítá 3 zaměstnance, z nichž je jeden zástupcem ředitele pro marketing. Oddělení je relativně mladé a teprve se v rámci organizační struktury firmy profiluje. Oddělení marketingu shromažďuje, sleduje a analyzuje informace z trhu a od zákazníků, přičemž výsledky jsou zapracovávány do ročních plánů marketingových akcí. Součástí náplně práce marketingového oddělení (viz Obrázek 18) je sledování spokojenosti zákazníků, které se jeví jako nedostatečné (což vyplývá z provedeného dotazníkového šetření mezi klíčovými zákazníky, viz Příloha 4), neboť se zpětná vazba získává nekoordinovaně a v nejednotné formě, a to spíše nepřímou cestou - prostřednictvím počtu reklamací a občasného dotazování obchodních zástupců nebo distributorů na spokojenost zákazníka. V oblasti zjišťování spokojenosti zákazníků tak není možná vzájemná komparace výsledků a nejsou k dispozici relevantní výstupy. Klíčoví zákazníci mají dostatek informací (viz Příloha 4), ovšem jediným informačním kanálem je ústní komunikace zákazníka s prodejcem, čímž se firma připravuje o další efektivní cesty k zákazníkovi.

Ve výjimečných případech, jako jsou významnější změny na trhu nebo výraznější problémy, tržní příležitosti atd., vypracovává oddělení marketingu SWOT analýzu, příp. BCG matici jako podklad pro rozhodování vrcholového managementu. Marketing je obecně v podnikovém systému jednou z nejdůležitějších činností, rozhoduje například o umístění, druhu, ceně výrobku apod. (viz 5P – marketingový mix).

Obrázek 18: Schéma procesu marketing



Co se týče hodnotové metriky aplikované na tento proces, lze konstatovat, že první – nákladové kritérium je tvořeno mzdovými prostředky na 3 zaměstnance (1 vedoucí pracovník). Druhé kritérium – čas, nelze objektivně zhodnotit, neboť proces probíhá kontinuálně a spíše se zaměřením na dílčí plánované marketingové akce. Z hlediska třetího kritéria – spokojenosti zákazníků, lze konstatovat, že proces není

ideálně nastaven, rezervy jsou především v rozsahu prováděných činností a přímé komunikace se zákazníkem.

V současné době je ve zkoumané společnosti marketing zatím spíše okrajovou oblastí, na kterou je potřeba se do budoucna výrazněji zaměřit a delegovat sem mnohem více pravomocí, které jsou spojeny i s potřebou většího počtu zaměstnanců.

Obchodní činnost

Obchodní činnost je realizována po celém území republiky, kde jsou rozmístěna obchodní střediska (jedno v sídle firmy), a tuto činnost zajišťují obchodní zástupci (prodejci). Obchodními středisky jsou: Malšice, Nový Jičín, Ústí nad Labem, Praha, Plzeň a Bystřice nad Pernštejnem, (Kyjov). Zodpovědným pracovníkem za proces je zástupce ředitele pro pekařství a cukrářství, event. pro gastro. Jednotliví prodejci operují v celé České republice, přičemž v nedávné době byla zřízena pro trh pekařství a cukrářství funkce oblastního manažera. V současnosti je domácí trh rozdělen na 3 části (jihozápad, severovýchod a Morava), které spadají vždy pod jednoho oblastního manažera. Tato úroveň řízení byla vytvořena poněkud násilně: před vytvořením pozice oblastního manažera se začaly objevovat problémy s řízením činnosti prodejců, vyvstala tedy nutnost tuto situaci nějakým způsobem řešit. V rámci funkční organizační struktury tak bylo východiskem vytvořit mezistupeň řízení mezi prodejci a zástupcem ředitele zodpovědným za obchod v sídle společnosti.

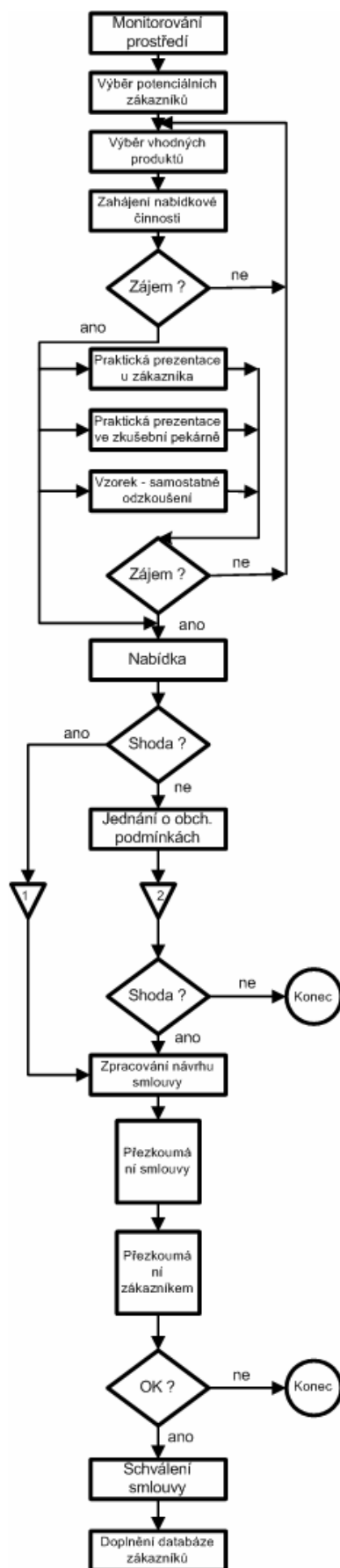
Oblastní manažer provádí též obchodní činnost a řídí 2 až 4 prodejce, dle dané geografické polohy obchodního střediska. Každý prodejce obsluhuje průměrně 70 až 100 zákazníků. V současnosti je na území republiky 12 prodejců pro pekaře a cukráře a 7 pro gastro, kteří podléhají nejen zástupci ředitele pro gastro, ale také vedoucímu obchodního střediska (zpravidla logistik). Někteří prodejci jsou schopni poskytovat technologický servis. Existují 2 úrovně prodejců: tzv. OZ1 – zkušenější prodejce (odpovídá pozici Senior Sales Executive) a OZ2 – méně zkušený prodejce (odpovídá pozici Junior Sales Executive).

Podproces získávání zákazníků je znázorněn na Obrázku 19. Náplň práce je dána charakterem činnosti obchodních zástupců, tedy získávání nových zákazníků, péče o ty stávající, dále poskytování technologického servisu. Pokud ani prodejce není schopen zajistit odpovídající technologický servis, je kontaktován technolog v sídle společnosti

nebo prodejce, který problém řeší, příp. je schopen se k zákazníkovi dopravit. V současné době může nastat situace, kdy zákazník odebírá zboží jak z oblasti pekařství nebo cukrářství, tak z gastru. Potom je obsluhován dvěma prodejci (obchodními zástupci pro pekařství a cukrářství a pro gastro). Navíc při objednávkách komunikuje zákazník s oddělením logistiky (distribuční střediska). Část obchodní činnosti tedy realizuje pracovník oddělení, které by se zabývalo jinými činnostmi.

System odměňování pracovníků je postaven na objemech tržeb, nárůstech prodeje. Na stejném principu dochází k vyhodnocování bonity zákazníků, k jejich diverzifikaci. Prodejce zpravidla nepřejímá objednávky od zákazníků, ty jsou zajišťovány pracovníky z oddělení logistiky (distribučního střediska).

Obrázek 19: Schéma podprocesu získávání zákazníků



Z hlediska hodnotících kritérií je hodnotou nákladového kritéria objem mzdových prostředků na celkem 21 zaměstnanců v celé republice. Co se týče času, lze brát v úvahu hodnoty v řádu dnů, pokud jde o technologický servis (2 dny), v řádu týdnů, pokud jde o získávání nových zákazníků. Vždy se jedná o permanentní procesy, které se přizpůsobují konkrétním podmínkám.

V současnosti je však potřeba spíše rozvíjet péči o stávající zákazníky, vypracovat analýzy zákazníků (např. metodou ABC, viz Příloha 5). Jak je uvedeno výše, spokojenost zákazníků se koncepčně příliš nesleduje. Ke zpětné vazbě dochází pouze při osobním setkání, nicméně z hlediska spokojenosti lze zhodnotit tento proces odvozeně pomocí provedeného dotazníkového šetření (viz Příloha 4). Hodnotíce izolovaně tento proces, lze konstatovat, že zákazníci nevnímají téměř žádnou změnu se zavedením funkce oblastního manažera, tudíž tato pozice nepřináší žádnou přidanou hodnotu. Celkově probíhá proces s dobrou výkonností, problémy v komunikaci nejsou, technologický servis je zákazníky hodnocen pozitivně. Je tedy možné soustředit se na vyladění procesu z pohledu firmy a s cílem zavedení ještě pružnějšího systému s principy procesního přístupu.

Distribuce

Tento proces je zajišťován pracovníky oddělení logistika a velice úzce souvisí s procesem skladování, který je realizován ve stejném oddělení. V rámci České republiky je rozmístěno 8 distribučních skladů (středisek), včetně centrálního v sídle společnosti. Distribuční sklady jsou umístěny v těchto lokalitách: Malšice, Jičín, Nový Jičín, Praha, Plzeň, Bystřice nad Pernštejnem, Ústí nad Labem a Kyjov. V každém skladu je hlavní logistik, který plánuje rozvozové trasy, a dále několik distributorů, kteří fakticky realizují rozvozy zboží v daných spádových lokalitách kolem skladu. Celkem jsou sklady obsazeny 29 osobami, což zahrnuje 9 logistiků a 18 distributorů a 2 skladníky, navíc 2 vedoucí pracovníci v sídle firmy. Jak již bylo uvedeno výše, distribuce probíhá ve 3 různých rovinách. Zde ve vztahu k zákazníkovi se setkáváme pouze s dvěma rovinami, a to se zásobováním distribučních středisek z centrálního skladu (tato přeprava je realizována najatými dopravními společnostmi) a koncovou distribucí zboží k zákazníkovi (realizovanou vlastními dopravními prostředky). Vozový park je složen z menších vozidel kategorie N2, neboť portfolio zákazníků je

velice široké a rozvozy se realizují i do velice malých provozů soukromých pekáren apod.

Pracovníci oddělení logistiky vyřizují objednávky zákazníků. Zde je nutné ve vazbě na časovou metriku procesu poznamenat, že zboží se rozděluje na sortimentní (tedy zboží, které je permanentně k dispozici, je v sortimentním listu takřka neustále a ve standardizované podobě, k dispozici je do 48 hodin od objednání dle časového snímkování) a zboží zakázkové (toto zboží je nutné zadat speciálně do výroby, k dispozici je zpravidla do 7 dnů).

V současnosti je distribuce a pružná logistika vůbec jedním z pilířů, na které se firma soustředí, neboť rychlé reakce na mimořádné objednávky zákazníků byly a jsou jedním z faktorů, které přispěly k dnešní pozici společnosti na trhu. Přesto se kvůli nedořešené situaci v oblasti informačního systému či rezervách v řídicích procesech vyskytují vedle kvalitativních nedostatků dodávek také problémy při vychystávce zboží, dochází k záměně, poškozením obalů atd., které bohužel pocítí až zákazník. Schéma podprocesu přijímání a realizace zakázek je uvedeno výše na Obrázku 15 v kapitole 5.2.

Nákladové kritérium nese hodnotu mzdových nákladů na 31 pracovníků, zhodnotíme-li proces distribuce z hlediska času, nejdůležitějším dějem je časový průběh zakázky. Je potřeba rozlišit, zda se jedná o zboží sortimentní nebo zakázkové. V prvním případě se jedná o dobu 48 hodin od obdržení objednávky do její realizace, ve výjimečných případech se může jednat i o dobu kratší, ve druhém případě je však doba realizace zakázky delší – 7 dnů, v případě složitější zakázky, nedostatku surovin apod. se může jednat i o dobu delší, zpravidla nepřesahující 14 dnů. Spokojenost zákazníků lze odvodit z dotazníkového šetření (viz Příloha 4), kde se ukazuje, že proces jako takový funguje na ucházející úrovni co se týče místa a času dodání, nicméně rezervy jsou v eliminaci občasných záměn zboží.

Se zákazníkem tedy přichází do styku prodejci, kteří operují na trhu a vyhledávají nové zákazníky, poskytují technologický servis v případě potřeby a informují o novinkách. Distributoři realizují rozvozy a pracovníci oddělení logistiky přijímají objednávky (většinou přijímané telefonicky). Objednávka je zařazena do systému dle druhu poptávaného zboží, v případě sortimentního zboží je zařazen do systému požadavek na vyskladnění v daném množství (výdejka ze skladu). Zboží je pak doprovázeno dodacím listem a fakturou. V případě zakázkové výroby je do systému

zařazen požadavek na výrobu daného množství a typu výrobku, je vystaven zakázkový list, ve výrobním provozu je výrobek doprovázen výrobním protokolem a opatřen šarží. Zboží je pak převezeno ze skladů výrobce do centrálního skladu, odtud do distribučních skladů a k zákazníkovi. Přitom je zboží stále doprovázeno interními i externími dokumenty s jasnou identifikací zboží (příjemky, výdejky, dodací listy, faktury). V případě reklamace vyřizuje problém oddělení logistiky, které ověřuje neshodu přímo u zákazníka, je vystaven záznam o neshodě a vystaven protokol. Komunikace mezi zákazníkem a firmou probíhá především telefonicky, stejným způsobem je možné ověřit stav zakázky, což v daném množství zakázek je stále složitější.

Indikace dalších problémů identifikovaných v dotazníkovém šetření, především vícekanálová komunikace zákazníka s firmou při objednávání, servisu, problémy plynoucí z nedokonalého informačního systému a další s vazbou na výše zmíněné procesy, stojí mimo možnosti zlepšení samotných procesů. Spíše se jedná o systémové změny a možnosti přeprojektování části procesního modelu s využitím principů procesního managementu. S takovými změnami musí nutně dojít ke změnám v organizační struktuře firmy.

6. Návrh změnových opatření – přeprojektování

V důsledku identifikovaných neefektivností v procesech probíhajících ve vztahu k zákazníkovi je v této části práce provedeno navržení změnových opatření respektující principy procesního přístupu s těmito cíli:

- zjednodušit a projasnit vztah zákazník - firma
- vytvořit ještě pružnější systém reakcí na požadavky zákazníka
- provést návrh změn v organizační struktuře
- navrhnout způsob koncepčního způsobu získávání zpětné vazby od zákazníků

Jak je zřejmé z předchozích kapitol, především z rozdílu mezi procesy popsány v systému ISO a faktickým procesním modelem znázorněným procesní mapou nulté úrovně, existuje nesoulad mezi organizační strukturou, která je postavena spíše na funkčním přístupu, a přirozenou inklinací zavedeného systému v podniku k procesním zásadám. Toto pnutí ještě v současnosti neohrožuje existenci firmy, ovšem již nabývá konkrétních podob a je potřeba provést preventivní opatření ve smyslu zavedení komplexního procesního přístupu. Důležitým předpokladem k úspěšnému fungování navrženého systému je propracovaný a funkční informační systém, sdílený ve všech distribučních centrech a u integrovaných dodavatelů, včetně softwaru umožňujícího optimalizaci rozvozových tras na jednotlivých distribučních střediscích..

Pro přeprojektování byly vybrány výše zmíněné procesy blízké zákazníkovi, tedy procesy marketing, obchodní činnost a distribuce (koncová logistika).

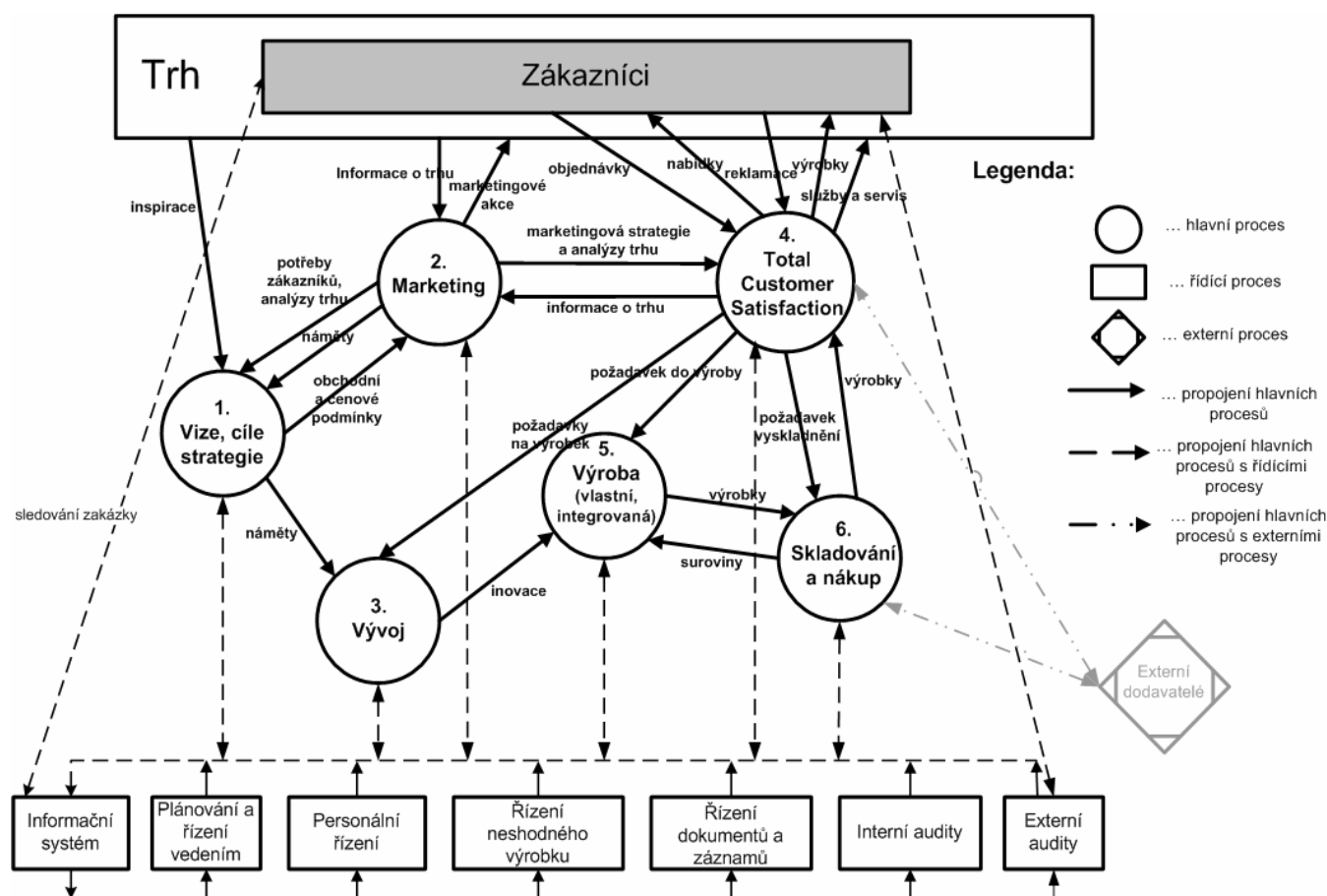
Zásadním prvkem při přeprojektování je myšlenka vytvoření procesním týmů rozmístěných na území republiky v jednotlivých distribučních střediscích. Každý tým je tvořen pracovníky zaměřenými v současnosti na jednu oblast – obchodníci, distributoři, technologové, logistici. Cílem je vytvořit tým odborníků zdatných ve všech oblastech důležitých pro zákazníka při zachování hlubších znalostí jejich původní specializace, přičemž každý tým má svého vedoucího, který za tým a jím prováděný proces zodpovídá – je vlastníkem procesu probíhajícího ve spádové oblasti střediska. Zároveň je vytvořeno koordinační centrum na úrovni centrály v sídle firmy, které koordinuje činnost jednotlivých procesních týmů a zajišťuje hladký přístup ke všem informacím. Každé distribuční středisko je vybaveno kompatibilním informačním systémem, který je v reálném čase schopen podat informace o stavu

skladových zásob, o kapacitách výroby jednotlivých dodavatelů (a tedy o dodacích lhůtách) a umožňuje zákazníkům on-line sledování stavu plnění zakázky s informací o datu a čase předpokládané realizace zakázky u zákazníka. Tím je část procesu přenesena na zákazníka, neboť sledování zakázky provádí sám.

6.1 Nová procesní mapa

V těsné blízkosti zákazníka je na základě vysvětlení nosné myšlenky v předchozím textu vytvořen nový klíčový proces „**celková spokojenost zákazníka - TCS**“ (Total Customer Satisfaction). Na základě tohoto nově vytvořeného procesu a jeho podprocesů zakázka a servis, je na Obrázku 20 znázorněna nová procesní mapa se začleněním nově vytvořeného procesu. Proces marketingu je na mapě znázorněn samostatně a jeho činnosti je nutné rozvíjet a klást celkově na oblast marketingu větší důraz. Proces marketingu by měl tvořit celkovou marketingovou politiku a marketingovou strategii firmy, vypracovávat analýzy trhu a rozhodovat o marketingovém mixu. Časem by mohl být včleněn do procesu TCS se zapojením pracovníků marketingu do koordinačního týmu.

Obrázek 20: Nová procesní mapa po přeprojektování



6.2 Popis nového procesu

Nově vytvořený proces TCS je klíčovým procesem, který je zajišťován jednotlivými procesními týmy v rámci distribučních středisek. Základním principem uplatňujícím se v takovém uspořádání je týmová spolupráce a princip vždy jedné kontaktní osoby pro zákazníka. Prakticky došlo k integraci dvou procesů: distribuce a obchodní činnosti, přičemž izolovaně zůstal proces marketingu, který musí být dále rozvíjen.

Každý člen týmu „doprovází svého zákazníka“ po celou dobu. Zajišťuje přejímání objednávek, vyřizuje objednávku, reklamace, informuje o zakázce, o novinkách, a co je principiálně nejdůležitější, „vypůjčuje“ si kapacity od ostatních členů v týmu pro řešení problému, a to především od těch, kteří jsou schopni se svou hlubší specializací problém řešit. Každý tým čítá 6 osob (podle současných zaměření: 3 prodejci, 1 logistik a 2 distributoři), přičemž ve dvou menších skladech je středisko obsazeno 5

osobami (2 prodejci, 1 logistik a 2 distributoři). Lze předpokládat, že současní distributoři budou „půjčovat“ své kapacity zbylým členům týmu, protože zásobování zákazníků musí pokračovat. Přesto je možné zavést „rotaci“ jednotlivých členů týmu v rámci svých specializací, tudíž umožnit členům týmu tímto způsobem další sebevzdělávání. Vedoucí týmu je zodpovědný za fungující tým, lidské zdroje, spokojenost zákazníka a komunikuje s koordinačním centrem. Obchodní politika je v rámci obecných mantinelů firmy svěřena do rukou týmů. Měření spokojenosti zákazníků je nutné standardizovat, návrh dotazníku pro pravidelné měření spokojenosti zákazníků je uveden v Příloze 6.

Aby byla zajištěna koordinace všech procesních týmů, existuje na úrovni centrály v sídle firmy koordinační centrum, které zajišťuje podproces „řízení procesních týmů“ v rámci řídicího procesu plánování a řízení vedením. Koordinační tým by měl být obsazen 5 - 6 pracovníky, zastoupených např. nynějšími zástupci ředitele pro gastro, logistiku a oblastními manažery, případně technologem. Tým lze doplňovat dle potřeb procesních týmů ve střediscích a dle potřeb trhu. Motivační systém by měl být založen na souboru následujících kritérií:

- počet obslužených zákazníků - vč. kilometrických proběhů (váha 10 %)
- objem realizovaných prodejů (váha 40 %)
- spokojenost zákazníka (váha 30 %)
- počet získaných nových zákazníků (váha 20 %)

Váhová ohodnocení lze nastavit podle potřeb tak, aby bylo zajištěno spravedlivé ohodnocení, případně lze doplnit dalšími relevantními kritérii. Vlastníkem tohoto podprocesu je nynější zástupce ředitele pro pekařství a cukrářství.

Podprocesy v rámci procesu TCS:

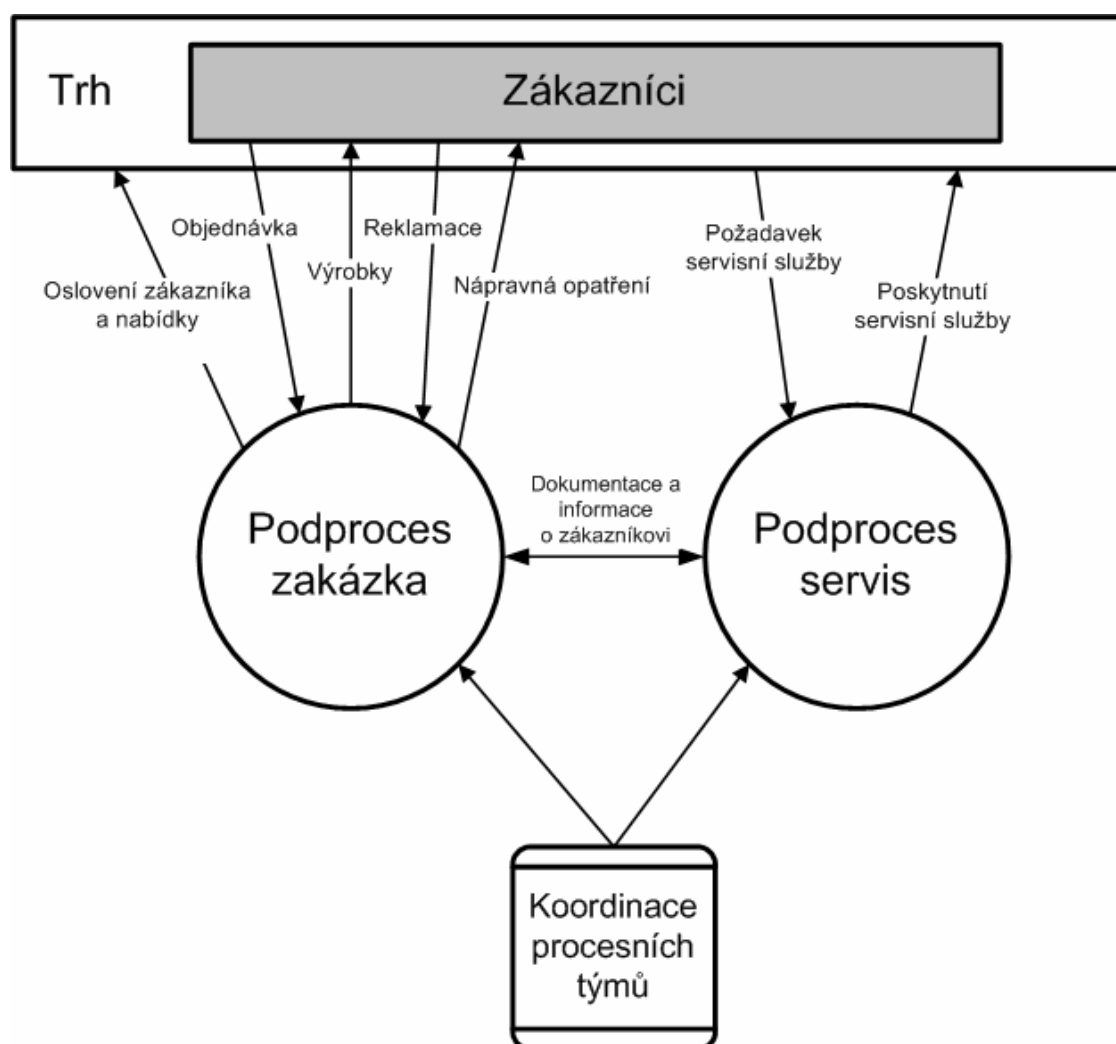
Podproces „Zakázka“ – proces probíhající od oslovení (i potenciálního) zákazníka, sepsání smlouvy, učinění objednávky, realizace zakázky, oběhu dokumentů, vyřízení případné reklamace a zajištění zpětné vazby prostřednictvím standardizovaného dotazníku (viz Příloha 6), který je připojen ke každé čtvrté zakázce nebo 1x za měsíc. Odpovědný je každý jednotlivý člen týmu, do jehož portfolia zákazník spadá.

Podproces „Servis“ – proces probíhající u stávajících zákazníků, případně u externích firem, které nejsou zákazníky (jako outsourcovaná služba v případě potřeby pokrytí volných kapacit). Zákazníkem je kontaktován vždy člen týmu, v jehož portfoliu se zákazník nachází. Ten pak zajišťuje buď sám nebo s pomocí ostatních členů týmu uspokojení zákaznicka přání. Odpovědný je však vždy konkrétní člen týmu, do jehož portfolia zákazníka patří.

Podproces v rámci řídicího procesu plánování a řízení vedením:

Řízení procesních týmů – koordinační tým zajišťuje koordinaci všech procesních týmů, vytváří podmínky, motivační systém, zpětnovazebný systém a poskytuje podporu při zadávání požadavků do výroby, plánech distribuce apod.

Obrázek 21: Procesní mapa procesu TCS



6.3 Modelové hodnocení nového procesu

Na základě hodnotících kritérií, které jsou uvedeny výše (mzdové náklady, čas a spokojenost zákazníka), bylo provedeno modelové hodnocení nově navrženého procesu.

Náklady

Co se týče mzdových nákladů na proces, lze konstatovat, že při přeprojektování došlo pouze k přesunu jednotlivých pracovníků v rámci svých pozic, což je pozitivní jev. Lze přitom očekávat, že se vyskytnou zvýšené náklady na případné doškolení pracovníků v oblasti technologie, obchodu atd., případně na změny v obsazení některých postů. Mzdové náklady na proces se tedy nemění, bereme-li v úvahu, že

proces TCS vznikl prakticky integrací velké části činností dvou původních procesů distribuce a marketingu a obchodní činnosti. Proces marketingu je nyní samostatným procesem, u kterého se dají očekávat zvýšené mzdové náklady ve spojení s rozšířením působnosti oddělení marketingu.

Čas

Jelikož dodací lhůty zakázkového zboží jsou dány technologickými postupy a prakticky je nelze urychlit (navíc tyto spadají spíše do procesu výroba), lze najít pozitivní vliv přeprojektování procesů na čas ve zvýšení pružnosti celého systému, odbourání čekání zákazníka na informace, reakce na neshodu v řádu hodin a při úspěšné implementaci podnikového informačního systému také přenesení části procesu na zákazníka, neboť objednávku může sledovat či realizovat prostřednictvím on-line systému.

Spokojenost

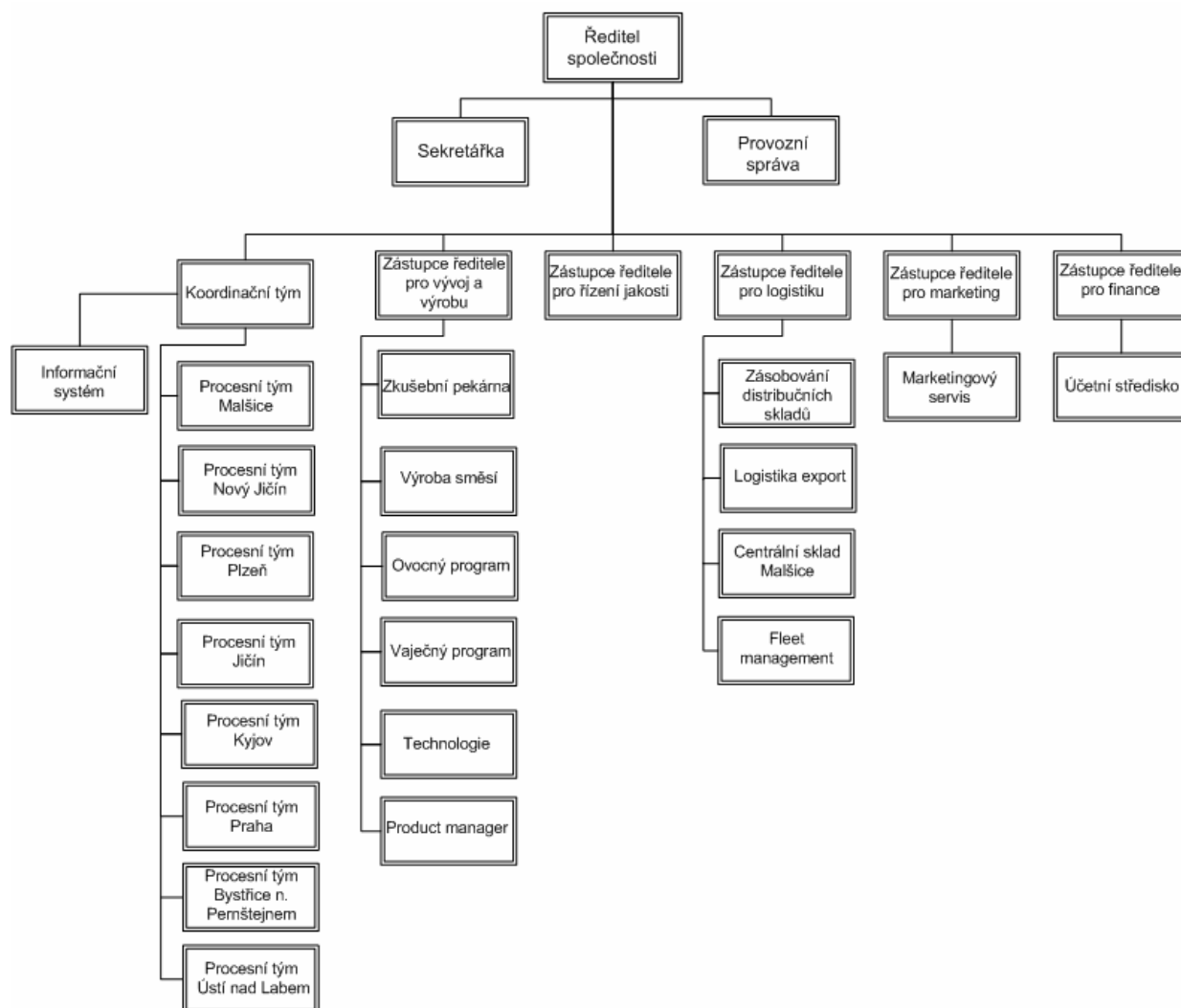
Zde je zřejmě nejvýraznější pozitivní přínos přeprojektování, neboť se značně zjednodušil systém komunikace se zákazníkem, zákazník přesně ví, na koho se může v jakékoli věci obrátit, u stejné osoby objednává a vytváří se tak navíc i pevnější neformální vztah. To ovšem na druhou stranu klade poměrně velké nároky na kvalitu lidských zdrojů. Pro firmu to však znamená i další přínosy, především při zavedení koncepčního zjišťování spokojenosti zákazníků dokonalý přehled o potřebách zákazníků a jejich reakcích na produkty a služby. Dále je při zavedení procesních týmů podporována koncepce tzv. učící se organizace, sebevzdělávání pracovníků atp. Navíc při zavedení informačního systému má zákazník možnost využít objednání a sledování zakázky on-line.

6.4 Dopady přeprojektování

Jak již bylo zmíněno, v organizaci je zavedena spíše funkční organizační struktura a přeprojektování proběhlo pouze v rámci procesů. Je tedy potřeba vnímat tuto změnu jako dílčí, která by měla být doplněna změnou celopodnikového systému a překlopení organizace na komplexní procesní přístup. Důsledky navrženého přeprojektování jsou s ohledem na stanovené cíle přeprojektování dvojího druhu: kladné a záporné. Za kladné důsledky je možné považovat naplnění cílů zjednodušení a projasnění vztahu

zákazník – firma, vytvoření pružnějšího systému, který dokáže lépe reagovat na požadavky zákazníků a vytvoření standardizovaného dotazníku určeného k pravidelnému získávání zpětné vazby od zákazníků. Poněkud bolestivější mohou být změny v organizační struktuře firmy (viz Obrázek 22), neboť celé přeprojektování směřovalo k tomu, aby proces určoval prvky organizační struktury a ne naopak. Poněkud vyšší nároky jsou po přeprojektování kladeny na kvalitu a účinnost informačního systému, kvalitu lidských zdrojů, loajalitu zaměstnanců a na neustálé sebevzdělávání, neboť při důsledném zavedení procesních týmů je možné využívat samořízení, samokontrolu a samoorganizaci v rámci týmu, což je ovšem možné realizovat pouze s kvalitními zaměstnanci.

Obrázek 22: Dopady přeprojektování do organizační struktury.



Jak je vidět ze schématu výše, zachováno zůstalo oddělení logistiky, které i nadále musí zajišťovat nákupy, exportní logistiku, zásobování distribučních skladů a provoz centrálního skladu, přičemž v koordinačním týmu je členem odborník na tuto oblast. Informační systém musí být nastaven tak, aby vyhovoval potřebám procesních týmů, proto jeho správa podléhá koordinačnímu týmu.

7. Závěr

Firma Zeelandia, s.r.o. podniká na trhu, který již od začátku devadesátých let neustále prochází výrazným vývojem. Management dokázal využít situace po roce 1989 a vybudoval silnou, stabilní firmu se zahraniční účastí a širokou odběratelskou základnou. Základem úspěchu bylo nalezení způsobu propojení dvou v té době relativně izolovaných potravinářských trhů – mlékárenského a pekárenského průmyslu. Přestože je dnes ve společnosti většinovým vlastníkem holandský koncern, management je stále ryze český a řadu postupů převzaly i ostatní koncernové společnosti Zeelandia Int. Snahou managementu společnosti je výraznější profilace v rámci koncernu a specializace především na ovocné náplně a vařené směsi.

Obsluhovaný trh neustále roste a firma expanduje na zahraniční trhy, kde již přestávají postačovat dosud zavedené procesy a postupy. Také na domácím trhu pocítují snad všechny firmy více či méně posun paradigmatu směrem ke znalostní společnosti a potřebu aplikace procesních principů.

Cílem diplomové práce bylo popsat a zhodnotit význam procesního managementu jako vývojově nejmladšího směru v podnikovém řízení, dále pak zhodnotit vybrané procesy zvolené firmy a navrhnout jejich přeprojektování či zlepšení s využitím procesních map a hodnotového managementu.

Teoretická část práce (viz kapitoly 1 a 2) je naplněním první části cíle práce týkajícího se popisu a zhodnocení významu procesního managementu. Praktická část práce se opírá o 3 stěžejní části, a to analýzu současného stavu procesů v podniku, návrhu změnových opatření a nastínění dopadů navrhovaných změn na podnik. Z analýzy probíhajících procesů vyplynula potřeba přeprojektování 3 klíčových procesů: procesu vize, cíle, strategie, obsahujícího především strategické řízení firmy, dále pak procesy marketingu, obchodní činnosti a distribuce. Pro přeprojektování byly v této práci vybrány procesy přicházející bezprostředně do styku se zákazníkem, tedy procesy marketing a obchodní činnost a distribuce. Nutnost jejich přeprojektování vzešla především z potřeby průhledného a jasného vztahu zákazníkem, zlepšení pružnosti reakcí na změny, zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka a zesílení proudu informací z trhu. Změna je v rámci podnikových procesů pouze dílčí a je potřeba ji vnímat ve všech souvislostech.

Byl navržen nový proces TCS (Total Customer Satisfaction), do kterého byly oba procesy integrovány a samotný proces TCS byl postaven na bázi procesních týmů vytvořených z pracovníků operujících v původních procesech. Při přeprojektování došlo pouze k přesunu pracovníků, nikoli ke zvýšení mzdových nákladů. Zásadním způsobem se změnila komunikace se zákazníkem, který tak přichází do styku pouze s jedním pracovníkem, který o něj po celou dobu vzájemného vztahu pečuje. Vytvořením procesních týmů došlo ke změnám v organizační struktuře, přičemž došlo k jejímu zjednodušení a především alespoň zčásti následuje organizační struktura procesní model a ne naopak. Změna v podobě vytvoření procesních týmů s sebou nese zvýšené nároky na informační systém a kvality lidských zdrojů, přičemž je potřeba vytvořit systém zpětné vazby od zákazníků a systém odměňování pracovníků, jak je v práci též nastíněno. Nutná je též diverzifikace mezi zákazníky tak, aby se firma soustředila pouze na klíčové zákazníky, kteří tvoří nejsilnější poptávku z celé odběratelské základny.

Jedním ze zásadních předpokladů úspěšné adaptace na měnící se podmínky okolí je propracované strategické řízení, které není v podniku důsledně aplikováno. Firma potřebuje jasnou a srozumitelnou strategii, sdílenou zaměstnanci napříč podnikem, která je rozpracována do dílčích cílů definovaných pro jednotlivé oblasti v podniku. Bez účinného procesního řízení může firma jen obtížně reagovat na měnící se podmínky na trhu, měnící se požadavky a přání zákazníků i na změnu v konkurenčním boji. Strategické řízení určuje dlouhodobé směřování firmy, ale pro jeho úspěšné naplňování potřebuje firma mít specifické schopnosti a dovednosti, které zajišťuje právě procesní přístup v řízení firmy.

Řada firem ještě dnes setrvává ve funkčních organizačních strukturách, přitom pod rostoucím tlakem zákazníků jsou v nich nuceni uplatňovat (a v řadě případů již uplatňují) principy procesního řízení. Takový stav je však dlouhodobě neudržitelný, proto je důležité, aby došlo k přehodnocení podnikového myšlení od funkčního k procesnímu a došlo k vytvoření konkrétní organizační struktury až na základě nastaveného procesního modelu, tak aby organizační struktura následovala procesy a ne naopak. Takový problém byl řešen i v této práci. Způsobů, jak takovou situaci zlepšit, je řada. Někteří preferují spíše radikální variantu – reengineering, kdy dochází k totální přestavbě veškerých podnikových procesů, jiní jsou spíše pro postupné inkrementální zlepšování. V každém případě se efekty dostávají se zpožděním a je proto nutné s přeprojektováním nebo částečným zlepšováním procesů nakládat

obezřetně, promyšleně a plánovitě, neustále přítom mít na zřeteli zákazníka, který stojí na začátku i na konci všeho dění ve firmě. Zákazník určuje kam, co a kdy mu bude dodáno, a neustále své požadavky stupňuje. Jsou-li zákazníci další podnikatelské subjekty, je situace o to těžší, protože každý z nich je také vystaven riziku podnikatelského neúspěchu.

Firma již uplatňuje některé prvky procesního managementu, nicméně je potřeba zavést procesní přístup koncepčně do celého podniku a nejen do procesů přicházejících do blízkého vztahu se zákazníkem. Je potřeba jej aplikovat do všech ostatních klíčových procesů, všech podpůrných i řídicích procesů a to stejné vyžadovat u dodavatelských subjektů.

Protože jenom ucelený a vyladěný systém orientovaný na procesy může přinést kýžené efekty jak pro zákazníka, tak pro firmu, včetně všech zájmových skupin.

8. Seznam použité literatury

- [1] CARDA, A., KUNSTOVÁ, R. *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 156 s. ISBN 80-247-0666-0
- [2] CRAINER, S. *Moderní management: Základní myšlenkové směry*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 249 s. ISBN 80-7261-019-8.
- [3] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3
- [5] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., Ivancevich, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [6] DRUCKER, P.F. *Věk diskontinuity: Obraz měnící se společnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 377 s. ISBN 80-85603-44-6.
- [7] DRUCKER, P.F. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-0121-X.
- [8] HAMMER, M. *Agenda 21: Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7261-074-0.
- [9] HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 212 s. ISBN 80-85603-73-X
- [10] HUŠÁK, V. *Podniková kultura a management změn*. In Tománek, J. *Sborník managementu změn a reengineeringu*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 515 s. ISBN 80-7226-428-1
- [11] JOHNSON, G., SCHOLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3
- [12] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0
- [13] KIERNAN, M. J. *Inovuj, nebo nepřežiješ! : zásady strategického řízení pro 21. století*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 254 s. ISBN 80-85943-56-5.

- [14] KONEČNÝ, M. *Management: vývoj teorie a praxe řízení*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta, 1994. 332 s. ISBN 80-85879-08-5.
- [15] KRYŠPÍN, L. *Ekonomika procesně řízených organizací*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 2005. 53 s. ISBN 80-245-0965-2
- [16] NENADÁL, J. et al. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6
- [17] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 216 s. ISBN 80-247-0125-1.
- [18] PORTER, M.E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 402 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [19] ROBSON, M., ULLAH, P. *Praktická příručka podnikového reengineeringu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 177 s. ISBN 80-85943-64-6
- [20] ROLÍNEK, L., SEDLÁČEK, M. *Procesní řízení jako moderní nástroj rozvoje podniků*. In Rolínek, L. *Procesní řízení: Sborník z vědecké konference*. 1. vyd. České Budějovice: Zemědělská fakulta JU, 2006. 28 s. ISBN 80-7040-914-2
- [21] ŘEPA, V. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 268 s. ISBN 80-247-1281-4
- [22] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- [23] STANĚK, V. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0.
- [24] TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU Praha, Provozně ekonomická fakulta, 2003. 238 s. ISBN 80-213-0922-9.
- [25] TRUNEČEK, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí: učební texty pro management změny*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 1999. 184 s. ISBN 80-7079-083-0
- [26] TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 311 s. ISBN 80-86419-67-3
- [27] TRUNEČEK, J., et al. *Management v informační společnosti: učební texty pro bakalářské studium*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9

- [28] VEBER, J. *Management kvality: od ISO 9000 k TQM*. 2. vyd. Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje, 2000. 269 s. ISBN 80-901730-5-5
- [29] VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6
- [30] SVOBODA, P. *Jakost (zásady) [on-line]*. Centrum pro intenzivní výpočty ČVUT. Praha: ČVUT, únor 2006. [cit. 10. dubna 2007]. Dostupné na internetu: <
http://www.civ.cvut.cz/info/download_prednasky.php?name=rjs_01c.pdf >

Abstract

The process management is very important precondition for the future development of company and its future competitiveness today. Knowledge, information and creative thinking became basic sources in modern economy, under the influence coming of knowledge society. The process management is relative young direction of development of management. It's really important to implement the process approach to the human thinking, because we are all living in the world of many fast and unexpected changes. More's the pity many czech firms use a functional organizational structure with process principles and it's bad choice.

Despite the process management is young, there's many kinds of methods to analyse the firm conditions and implement the process management to the life. At the same time is possible to use some methods of value management. Some this methods were used in the firm Zeelandia, s.r.o. Zeelandia is czech-holland business firm and there was analysed the process model with all core processes and all reciprocally links. Then were choosed two most important processes (marketing, business and distribution) and it was made the redesign of it. It was made a new process called TCS (Total Customer Satisfaction) which make better situation of costumers relationship and organization of business processes. It's very important to know it was a partial change and it must be took into the consideration. The managers must change their minds and leave the old assumptions, because this is the way to be more succesful in the future. The process management is this way.

Klíčová slova:

Procesní management, proces, procesní analýza, procesní mapy, hodnotový management, reengineering, management.

Key words:

Process management, process, process analysis, process maps, value management, reengineering, management.

PŘÍLOHY

Příloha 1: Struktura normy ISO 9001

Průřezové prvky:

- odpovědnost vedení
- systém jakosti
- řízení dokumentů a záznamů
- identifikace a sledovatelnost
- stav po kontrole a zkouškách
- řízení neshodného výrobku
- nápravná a preventivní opatření
- řízení záznamů o jakosti
- interní prověrky jakosti
- výcvik
- statistické metody

Prvky fází výrobku:

- přezkoumání smlouvy
- řízení návrhu
- nakupování
- řízení výrobku dodaného zákazníkem
- řízení procesů
- kontrola a zkoušení
- manipulace, skladování, balení, ochrana a dodávání
- servis

Zdroj: [28]

Příloha 3: Dotazník spokojenosti klíčových zákazníků firmy Zeelandia, s.r.o.

1. **Jste dlouhodobě spokojeni s kvalitou dodávaných výrobků a služeb?**
 ano
 spíše ano *uved'te, prosím, co zlepšit:*
 spíše ne *uved'te, prosím, proč:*
 ne *uved'te, prosím, proč:*
2. **Byli jste spokojeni s kvalitou poslední dodávky?**
 ano
 ne *uved'te, prosím, důvod:*
3. **Jaký pozorujete trend ve vývoji kvality výrobků firmy za poslední 3 roky?**
 kvalita se zvyšuje
 kvalita je na stejné úrovni
 kvalita se zhoršuje
4. **Jak hodnotíte kvalitu výrobků firmy Zeelandia ve vztahu k nejlepšímu konkurentovi?**
 kvalita je podstatně lepší než u konkurence
 kvalita je nepatrně lepší než u konkurence
 kvalita je na stejné úrovni jako u konkurence
 kvalita je nepatrně horší než u konkurence
 kvalita je podstatně horší než u konkurence
5. **Jak vnímáte cenu výrobků firmy Zeelandia ve srovnání s konkurencí?**
 cena je příznivější než u konkurence
 cena je na stejné úrovni
 cena je vyšší než u konkurence
6. **Ohodnoťte, prosím, která kritéria jsou pro Vaši firmu při vztahu s dodavateli nejdůležitější.**
➤ Použijte, prosím, stupnici od 1 do 7, přičemž 1- zanedbatelné, 7- nejdůležitější

Kritérium	Hodnocení 1- zanedbatelné 7- nejdůležitější
KVALITA	
CENA	
TECHNOLOGICKÝ SERVIS	
KOMUNIKACE S DODAVATELEM	
PRUŽNOST V PLNĚNÍ DODÁVEK	
PLATEBNÍ PODMÍNKY	
KRÁTKÉ DODACÍ LHŮTY	
MOŽNOST PRŮBĚŽNÉ KONTROLY OBJEDNÁVKY	
ŠÍŘE SORTIMENTU	
INOVACE DODÁVANÝCH PRODUKTŮ	
NEFORMÁLNÍ VZTAHY	
<i>Jiné:</i>	
<i>Jiné:</i>	
<i>Jiné:</i>	

7. **Ohodnoťte, prosím, firmu Zeelandia a určete její pořadí mezi vašimi dodavateli podle následujících kritérií:**
- Pro hodnocení použijte, prosím, stupnici od 1 do 7, přičemž **1- nejhorší, 7- nejlepší,**
 - Pro pořadí použijte, prosím, pořadí **1 – první místo, 2 – druhé místo, 3 – třetí místo a X – neumístila se**

Kritérium	Hodnocení 1- nejhorší 7- nejlepší	Pořadí 1,2,3, X
KVALITA		
CENA		
TECHNOLOGICKÝ SERVIS		
KOMUNIKACE SE ZAMĚSTNANCI ZEELANDIA		
PRUŽNOST (RYCHLOST) PLNĚNÍ DODÁVEK		
PLATEBNÍ PODMÍNKY		
DODACÍ LHŮTY		
MOŽNOST PRŮBĚŽNÉ KONTROLY OBJEDNÁVKY		
ŠÍŘE SORTIMENTU		
INOVACE DODÁVANÝCH PRODUKTŮ		
NEFORMÁLNÍ VZTAHY		
VSTŘÍCNOST A OCHOTA NAJATÝCH DOPRAVCŮ		
<i>Jiné : (viz otázka č.6):</i>		
<i>Jiné : (viz otázka č.6):</i>		
<i>Jiné: (viz otázka č.6):</i>		

8. **Znáte konkrétní osobu z firmy Zeelandia, se kterou pravidelně komunikujete a která o Vaši firmu pečuje?**
- ano
 ne
9. **Víte přesně, na koho z firmy Zeelandia se můžete s jakýmkoli požadavkem či problémem obrátit?**
- ano, je to osoba, která o nás pečuje
 ano, je to jiná osoba
 ne
10. **Objednáváte vždy u jedné konkrétní osoby?**
- ano, je to osoba, která o nás pečuje
 ano, je to jiná osoba
 ne
11. **Jak vnímáte přesun kompetencí od prodejců na osobu oblastního manažera?**
- nepozoruji, že by došlo k nějakému přesunu kompetencí
 negativně
 nepozoruji výrazné změny
 pozitivně

12. Uved'te, prosím, s jakým předstihem obvykle objednáváte (ve dnech):
13. Jakým způsobem nejčastěji objednáváte u firmy Zeelandia?
➤ *Lze zaškrtnout více odpovědí*
- při převzetí zboží objednáváme další dodávku
 telefonicky
 faxem
 e-mailem
 jinak, prosím, uveďte jak:
14. Máte možnost kontrolovat stav své objednávky?
 ano *uveďte, prosím, jakým způsobem (telefon, e-mail, apod.):*
 ne
15. Kdy pozorujete nejčastější problémy v komunikaci ze strany zaměstnanců Zeelandia?
➤ *Lze zaškrtnout více odpovědí*
- nikdy
 při objednávce
 při poskytování technologického servisu
 při řešení problémů, reklamací
 při fyzickém převzetí zboží
 jindy, prosím, uveďte kdy:
16. Postrádáte v sortimentu konkrétní výrobek nebo skupinu výrobků?
 ano *uveďte, prosím, název:*
 ne
17. Jak často objednáváte?
 1x měsíčně
 2x měsíčně
 1x týdně
 častěji, *prosím uveďte, jak často:*
18. Existují závady v dodávkách?
 ano *uveďte, prosím, jaké nejčastěji:*
 ne
19. Jak často se vyskytuje závada v dodávce?
 nikdy
 1x – 2x za rok
 v jedné z 10 dodávek
 v jedné z 5 dodávek
 pravidelně v každé dodávce
20. Je zboží dodáno vždy ve sjednanou dobu?
 ano
 ne

21. **Je zboží vždy dodáno na určené místo dodání?**
 ano
 ne
22. **Existuje zboží, které je dodáváno v nevhodných obalech?**
 ano *uved'te, prosím, které:*
 ne
23. **Máte vždy kompletní dokumentaci k dodávce?**
 ano
 ne *uved'te, prosím, co nejčastěji chybí:*
24. **Jak byste posoudil(a) délku reklamačního řízení – až do vyřízení reklamace?**
 je optimální
 je příliš dlouhá *uved'te, prosím, Vámi akceptovatelnou délku:*
25. **Je jednání při reklamaci vždy vstřícné?**
 ano
 ne *uved'te, prosím, proč:*
26. **Uvítali byste do budoucna nějaké změny v postupech či logistických technologiích?**
- | | ano | spíše ano | spíše ne | ne |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Zavedení čárových kódů (EAN) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zavedení elektronické fakturace | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zavedení el. objednáčního systému | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zavedení el. kontroly objednávky | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Jiné:</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Jiné:</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
27. **Provádíte pravidelně ve firmě Zeelandia externí audity?**
 neprovádíme vůbec
 zatím neprovádíme
 provádíme nahodile
 provádíme pravidelně
28. **Jakým způsobem nejčastěji získáváte informace o produktovém portfoliu a službách?**
 ➤ *Lze zaškrtnout více odpovědí*
- ústně od zástupce Zeelandia při osobním setkání
 e-mailem
 z letáků a katalogu
 telefonicky
 faxem
 z inzerátů v tiskovinách
 na výstavách
 na promo akcích
 jinak *prosím, uveďte jakým způsobem:*

29. Máte dostatek informací o výrobcích a službách, novinkách, akcích, apod.?

ano

ne

uvedte, prosím, jaký zdroj informací preferujete:

30. Poskytujete na žádost firmy Zeelandia pravidelně zpětnou vazbu?

ano

ne

uvedte, prosím, jak často:

Příloha 4: Vyhodnocení dotazníku spokojenosti klíčových zákazníků

celkem dotazníků	49
počet vyplněných	22
návratnost dotazníků	44,9 %

1. Jste dlouhodobě spokojeni s kvalitou dodávaných výrobků a služeb?

	abs. četnost	rel. četnost
ano	18	81,82%
spíše ano	3	13,64%
spíše ne	1	4,55%
ne	0	0,00%
	22	100,00%

výhrady: přístup některých lidí

2. Byli jste spokojeni s kvalitou poslední dodávky?

	abs. četnost	rel. četnost
ano	20	90,91%
ne	2	9,09%
	22	100,00%

důvod: špatná kvalita

3. Jaký pozorujete trend ve vývoji kvality výrobků firmy za poslední 3 roky?

	abs. četnost	rel. četnost
kvalita se zvyšuje	13	59,09%
kvalita je na stejné úrovni	9	40,91%
kvalita se zhoršuje	0	0,00%
	22	100,00%

4. Jak hodnotíte kvalitu výrobků firmy Zeelandia ve vztahu k nejlepšímu konkurentovi?

	abs. četnost	rel. četnost
je podstatně lepší než u konkurence	7	31,82%
je nepatrně lepší než u konkurence	9	40,91%
je na stejné úrovni jako u konkurence	5	22,73%
je nepatrně horší než u konkurence	1	4,55%
je podstatně horší než u konkurence	0	0,00%
	22	100,00%

5. Jak vnímáte cenu výrobků firmy Zeelandia ve srovnání s konkurencí?

	abs. četnost	rel. četnost
cena je příznivější než u konkurence	5	22,73%
cena je na stejné úrovni	9	40,91%
cena je vyšší než u konkurence	8	36,36%
	22	100,00%

6. Ohodnoťte, prosím, která kritéria jsou pro Vaši firmu při vztahu s dodavateli nejdůležitější.

- stupnice od 1 do 7, přičemž 1- zanedbatelné, 7- nejdůležitější,

	prům. známka	
Kvalita	6,41	
Cena	6,05	
Technologický servis	6,05	
Komunikace s dodavatelem	5,55	
Pružnost v plnění dodávek	5,86	
Platební podmínky	5,05	
Krátké dodací lhůty	5,41	
Možnost průběžné kontroly objednávky	4,05	
Šíře sortimentu	4,95	
Inovace dodávaných produktů	4,82	
Neformální vztahy	4,55	
Jiné: bezpečnost a hygiena	7,00	četnost=1
Jiné: velikost balení	7,00	četnost=1

7. Ohodnoťte, prosím, firmu Zeelandia a určete její pořadí mezi vašimi dodavateli podle následujících kritérií:

- stupnice od 1 do 7, přičemž 1- nejhorší, 7- nejlepší,
- pořadí 1 – první místo, 2 – druhé místo, 3 – třetí místo a X – neumístila se =5

	prům. známka	prům. pořadí
Kvalita	5,95	1,61
Cena	5,26	2,06
Technologický servis	6,16	1,67
Komunikace se zaměstnanci Zeelandia	6,11	1,17
Pružnost (rychlost) plnění dodávek	6,32	1,56
Platební podmínky	5,32	2,39
Dodací lhůty	5,79	1,72
Možnost průběžné kontroly objednávky	5,00	2,73
Šíře sortimentu	5,42	1,83
Inovace dodávaných produktů	5,53	1,78
Neformální vztahy	6,11	1,44
Vstřícnost a ochota najatých dopravců	5,88	2,36

8. Znáte konkrétní osobu z firmy Zeelandia, se kterou pravidelně komunikujete a která o Vaši firmu pečuje?

	abs. četnost	rel. četnost
ano	22	100,00%
ne	0	0,00%
	22	100,00%

9. Víte přesně, na koho z firmy Zeelandia se můžete s jakýmkoli požadavkem či problémem obrátit?

	abs. četnost	rel. četnost
ano, je to osoba, která o nás pečuje	14	63,64%
ano, je to jiná osoba	8	36,36%
ne	0	0,00%
	22	100,00%

10. Objednáváte vždy u jedné konkrétní osoby?

	abs. četnost	rel. četnost
ano, je to osoba, která o nás pečuje	11	50,00%
ano, je to jiná osoba	11	50,00%
ne	0	0,00%
	22	100,00%

11. Jak vnímáte přesun kompetencí od prodejců na osobu oblastního manažera?

	abs. četnost	rel. četnost
nepozoruji, že by došlo k nějakému přesunu kompetencí	16	72,73%
negativně	0	0,00%
nepozoruji výrazné změny	6	27,27%
pozitivně	0	0,00%
	22	100,00%

12. Uveďte, prosím, s jakým předstihem obvykle objednávejte (ve dnech):

prům. 4 dny

13. Jakým způsobem nejčastěji objednávejte u firmy Zeelandia?

➤ *Lze zaškrtnout více odpovědí*

	abs. četnost	rel. četnost
při převzetí zboží objednáváme další dodávku	1	4,00%
telefonicky	15	60,00%
faxem	6	24,00%
e-mailem	2	8,00%
jinak: sms	1	4,00%
	25	100,00%

14. Máte možnost kontrolovat stav své objednávky?

	abs. četnost	rel. četnost
ano	15	68,18%
ne	7	31,82%
	22	100,00%

nejčastěji:

15. V kterých případech pozorujete nejčastější problémy v komunikaci ze strany zaměstnanců Zeelandia?

➤ *Lze zaškrtnout více odpovědí*

	abs. četnost	rel. četnost
nikdy	16	72,73%
při objednávce	1	4,55%
při poskytování technologického servisu	0	0,00%
při řešení reklamací, problémů	3	13,64%
při fyzickém převzetí zboží	2	9,09%
	22	100,00%

16. Postrádáte v sortimentu konkrétní výrobek nebo skupinu výrobků?

	abs. četnost	rel. četnost	
ano	3	13,64%	nejčastěji: cereální výrobky, běžné suroviny - cukr, sůl
ne	19	86,36%	
	22	100,00%	

17. Jak často objednáváte?

	abs. četnost	rel. četnost
1x měsíčně	0	0,00%
2x měsíčně	1	4,55%
1x týdně	16	72,73%
častěji: 2x týdně	5	22,73%
	22	100,00%

18. Existují závady v dodávkách?

	abs. četnost	rel. četnost	
ano	12	54,55%	nejčastěji: záměna zboží, popraskaná vejce, modré žlutky, plíseň ve vařeném makové náplni
ne	10	45,45%	
	22	100,00%	

19. Jak často se vyskytuje závada v dodávce?

	abs. četnost	rel. četnost
nikdy	3	13,64%
1x-2x za rok	16	72,73%
v jedné z 10 dodávek	3	13,64%
v jedné z 5 dodávek	0	0,00%
v každé dodávce	0	0,00%
	22	100,00%

20. Je zboží dodáno vždy ve sjednanou dobu?

	abs. četnost	rel. četnost
ano	21	95,45%
ne	1	4,55%
	22	100,00%

21. Je zboží vždy dodáno na určené místo dodání?

	abs. četnost	rel. četnost
ano	22	100,00%
ne	0	0,00%
	22	100,00%

22. Existuje zboží, které je dodáváno v nevhodných obalech?

	abs. četnost	rel. četnost
ano	3	13,64%
ne	19	86,36%
	22	100,00%

nejčastěji: plastové kyblíky - příliš odpadu

23. Máte vždy kompletní dokumentaci k dodávce?

	abs. četnost	rel. četnost
ano	21	95,45%
ne	1	4,55%
	22	100,00%

24. Jak byste posoudil(a) délku reklamačního řízení – až do vyřízení reklamace?

	abs. četnost	rel. četnost
je optimální	22	100,00%
je příliš dlouhá	0	0,00%
	22	100,00%

25. Je jednání při reklamaci vždy vstřícné?

	abs. četnost	rel. četnost
ano	21	95,45%
ne	1	4,55%
	22	100,00%

26. Uvítali byste do budoucna nějaké změny v postupech či logistických technologiích?

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	
Zavedení čárových kódů (EAN)	18,18%	31,82%	40,91%	9,09%	100,00%
Zavedení elektronické fakturace	22,73%	36,36%	31,82%	9,09%	100,00%
Zavedení el. objednávacího systému	9,09%	40,91%	36,36%	13,64%	100,00%
Zavedení el. kontroly objednávek	13,64%	31,82%	31,82%	22,73%	100,00%

27. Provádíte pravidelně ve firmě Zeelandia externí audity?

	abs. četnost	rel. četnost
neprovádíme vůbec	5	22,73%
zatím neprovádíme	9	40,91%
provádíme nahodile	5	22,73%
provádíme pravidelně	3	13,64%
	22	100,00%

28. Jakým způsobem nejčastěji získáváte informace o produktovém portfoliu a službách?

➤ *Lze zaškrtnout více odpovědí*

	abs. četnost	rel. četnost
ústně od zástupce Zeelandia při osobním setkání	20	51,28%
e-mailem	1	2,56%
z letáků a katalogu	5	12,82%
telefonicky	1	2,56%
faxem	0	0,00%
z inzerátů v tiskovinách	0	0,00%
na výstavách	9	23,08%
na promo akcích	3	7,69%
	39	100,00%

29. Máte dostatek informací o výrobcích a službách, novinkách, akcích, apod.?

	abs. četnost	rel. četnost
ano	17	77,27%
ne	5	22,73%
	22	100,00%

30. Poskytujete na žádost firmy Zeelandia pravidelně zpětnou vazbu?

	abs. četnost	rel. četnost
ano	15	68,18%
ne	7	31,82%
	22	100,00%

Příloha 5: ABC analýza zákazníků firmy Zeelandia, s.r.o.

Číslo zákazníka	Tržby [Kč]	Podíl [%]	Kumulativní podíl [%]
1	68326586,48	12,0%	12,0%
2	31920401,6	5,6%	17,6%
3	21265989,59	3,7%	21,3%
4	18244616,11	3,2%	24,5%
5	15363377,56	2,7%	27,2%
6	13895863,74	2,4%	29,6%
7	13662622,99	2,4%	32,0%
8	13138531,1	2,3%	34,3%
9	10070932,63	1,8%	36,1%
10	9917552,4	1,7%	37,8%
11	8880509,4	1,6%	39,4%
12	8244193,99	1,4%	40,9%
13	6217449,29	1,1%	41,9%
14	6167031,2	1,1%	43,0%
15	5572580,5	1,0%	44,0%
16	5182411,39	0,9%	44,9%
17	5163675,72	0,9%	45,8%
18	5097477,27	0,9%	46,7%
19	5043799,23	0,9%	47,6%
20	4613731,37	0,8%	48,4%
21	4468916,78	0,8%	49,2%
22	4410030,22	0,8%	50,0%
23	4393423,3	0,8%	50,7%
24	4116353,18	0,7%	51,5%
25	4096407,5	0,7%	52,2%
26	3631675,28	0,6%	52,8%
27	3596304,7	0,6%	53,4%
28	3507270	0,6%	54,1%
29	3326633,4	0,6%	54,6%
30	3015286	0,5%	55,2%
31	2933655,8	0,5%	55,7%
32	2871651,5	0,5%	56,2%
33	2705392,5	0,5%	56,7%
34	2635998,5	0,5%	57,1%
35	2419630,2	0,4%	57,5%
36	2293806,99	0,4%	57,9%
37	2270804,86	0,4%	58,3%
38	2192169,42	0,4%	58,7%
39	2057489,53	0,4%	59,1%
40	2019946,5	0,4%	59,4%
41	1993362	0,3%	59,8%
42	1934004,63	0,3%	60,1%
43	1899557,5	0,3%	60,5%
44	1878602,5	0,3%	60,8%
45	1828586,9	0,3%	61,1%
46	1784890,4	0,3%	61,4%
47	1752113,5	0,3%	61,7%
48	1731715,65	0,3%	62,0%
49	1703155,01	0,3%	62,3%
50	1696203,1	0,3%	62,6%
atd.	atd.	atd.	atd.

Příloha 6: Návrh dotazníku pro pravidelné měření spokojenosti zákazníků

Kód zákazníka:

Zástupce Zeelandia:

1. **Byli jste spokojeni s kvalitou posledních dodávek?**
 ano
 ne *uved'te, prosím, důvod:*
2. **Bylo zboží dodáno vždy ve sjednanou dobu?**
 ano
 ne
3. **Bylo zboží vždy dodáno na určené místo dodání?**
 ano
 ne
4. **Byla dokumentace k dodávkám zboží vždy kompletní?**
 ano
 ne *uved'te, prosím, co chybělo:*
5. **Jak dlouhá doba uplynula od objednávky do dodání zboží?**
 1 den
 2 dny
 3 dny
 4 dny
 týden
 déle *uved'te, prosím, kolik dní:*
6. **Jsou Vaše požadavky a připomínky vždy akceptovány?**
 ano
 ne
7. **Je jednání zástupce Zeelandia, který o vás pečuje, vždy vstřícné?**
 ano
 ne
8. **Jak hodnotíte kvalitu výrobků firmy Zeelandia ve vztahu k nejlepšímu konkurentovi?**
 kvalita je podstatně lepší než u konkurence
 kvalita je nepatrně lepší než u konkurence
 kvalita je na stejné úrovni jako u konkurence
 kvalita je nepatrně horší než u konkurence
 kvalita je podstatně horší než u konkurence
9. **Jak vnímáte cenu výrobků firmy Zeelandia ve srovnání s konkurencí?**
 cena je příznivější než u konkurence
 cena je na stejné úrovni
 cena je vyšší než u konkurence
10. **Existuje něco, co postrádáte při obchodním vztahu s firmou Zeelandia?**

Datum:

Podpis zákazníka: