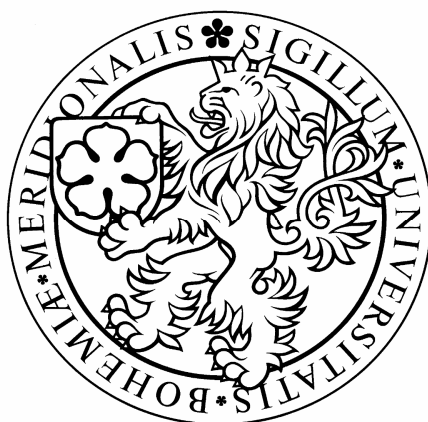


JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor



Uplatnění principů procesního managementu v současné praxi podniků

Vedoucí diplomové práce
Ing. V. Štípek, Ph.D.

Autor
Jiří Cerha

2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: Jiří Cerha

Studijní obor: M 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor

Název tématu: Uplatnění principů procesního managementu v současné praxi podniků

Zásady pro vypracování:

(v zásadách pro vypracování uveďte cíl práce a metodický postup)

Stručná charakteristika: koncepty procesního řízení staví do centra manažerské pozornosti požadavek harmonické integrace činností – synergický efekt. Předpokladem je kvalifikovaný, neustále se učící pracovník a vyspělá podniková kultura.

Cíl řešení: Provést analýzu současného stavu zkoumaného subjektu, hledat a navrhnout nové metody racionalizace současných systémů se zřetelem na komplexní charakter organizačních změn v souvislosti s budováním podnikových procesů.

Metodický postup: Studium literárních pramenů zaměřených na problematiku procesního managementu. Analyzovat současný stav. Navrhnout metodický postup vytváření procesů v organizaci. Určit zásady pro sledování efektivnosti a ekonomického přínosu navrhovaných změn.

Rámcová osnova: 1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. analýza současného stavu, 5. návrh optimálního systému řízení kvality, 6. Závěr, 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možností grafického vyjádření

Rozsah průvodní zprávy: 50 – 60 stran

Seznam odborné literatury:

HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: Strategické řízení. ČZÚ v Praze, Praha 1998, s. 266, ISBN 80-213-0429-4

JIRÁSEK, J.: Štíhlá výroba. Grada Publishing, a.s., Praha 1998, s. 199
ISBN 80-7169-394-4

TICHÁ, I.: Učící se organizace. PEF, ČZU v Praze, Praha 1999, s.60,
ISBN 80-213-0574-6

TRUNEČEK, J.: Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí.
VŠE v Praze, Praha 1999, s. 184, ISBN 80-7079-083-0

VODÁČEK, L., - VODÁČKOVÁ, O.: Management. Teorie a praxe v informační společnosti. Management Press 2001, 4. vydání, Praha 2001, s. 314,
ISBN 80-7261-041-4

Moderní řízení, Ekonom, Hospodářské noviny

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Konzultant:

Datum zadání diplomové práce: 1. 3.2004

Termín odevzdání diplomové práce: 30.4.2006

doc. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc. doc. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

Vedoucí katedry

Děkan

V Českých Budějovicích dne 1. března 2004

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Uplatňování principů procesního managementu v současné praxi podniků vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Ostravě 27. 8. 2007

Jiří Cerha

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce panu Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D. za jeho vedení při psaní této práce. Současně děkuji mým konzultantům z podniků Severomoravská plynárenská, a.s. a Vodafone Czech Republic, a.s. za informace, které mi poskytli.

Obsah

1. Úvod	11
2. Literární rešerše	13
2.1 Management a jeho význam	13
2.2 Historie managementu a jeho vývoj	14
2.3 Procesní řízení	17
2.3.1 Proces	18
2.4 Charakteristika procesně řízené organizace	18
2.5 Metody zavádění procesního managementu	22
2.5.1 Kontinuální zlepšování procesů	23
2.5.2 Reengineering	24
2.6 Kritéria úspěchu při zavádění procesního řízení	25
2.7 Synergický efekt	26
2.8 Vnější analýza podniku	27
2.9 Analýza vnitřního prostředí podniku	28
2.10 Finanční analýza	29
2.11 Další informační zdroje	31
3. Metodika	32
3.1 Cíl práce	32
3.2 Zdroje informací	33
3.3 Použité metody analýzy	34
4. Analytická část	35
4.1 Společnost Severomoravská plynárenská, a.s.	35
4.1.1 Základní údaje	36
4.1.1.1 Historie	36
4.1.1.2 Hlavní zaměření SMP	36
4.1.2 Analýza ekonomických charakteristik plynárenského odvětví	37
4.1.3 Zásadní změny při přechodu na procesní řízení	39
4.1.4 Poslání společnosti	40
4.1.5 Organizační struktura	41
4.1.5.1 Původní organizační struktura	41
4.1.5.2 Nová organizační struktura	42
4.1.6 Vývoj počtu zaměstnanců	43
4.1.7 Vzdělávání zaměstnanců	44

4.1.8	Informační technologie	45
4.1.9	Klíčové procesy v SMP po zavedení procesního řízení	45
4.1.10	Produktová struktura	46
4.1.11	Personální unie	48
4.1.12	Finanční ukazatele	48
4.2	Společnost Vodafone Czech Republic, a.s.	51
4.2.1	Základní údaje	52
4.2.1.1	Historie	52
4.2.1.2	Hlavní zaměření Vodafonu	52
4.2.2	Analýza ekonomických charakteristik odvětví mobilních operátorů	53
4.2.3	Vývoj společnosti	55
4.2.4	Poslání společnosti	56
4.2.5	Organizační struktura	57
4.2.6	Klíčové procesy ve společnosti Vodafone	58
4.2.7	Vývoj počtu zaměstnanců	59
4.2.8	Vzdělávání zaměstnanců	60
4.2.9	Informační technologie	61
4.2.10	Produktová struktura	62
4.2.11	Finanční ukazatele	63
5.	Syntetická část	66
5.1	Srovnání společností SMP a Vodafone	66
5.1.1	Ekonomické charakteristiky odvětví	66
5.1.2	Vývoj společností, vize a poslání	67
5.1.3	Organizační struktura, klíčové procesy a firemní kultura	67
5.1.4	Zaměstnanost	68
5.1.5	Učící se organizace	69
5.1.6	Informační technologie	70
5.1.7	Produktová struktura	70
5.1.8	Finanční ukazatele	70
5.2	Hodnocení	72
5.3	Návrh racionalizace procesních přístupů ve společnosti SMP	73
5.4	Návrh racionalizace procesních přístupů ve společnosti Vodafone	75
6.	Závěr	77
7.	Resume	79
8.	Literatura a odkazy	80

1. Úvod

Motto:

„Je-li tempo změn uvnitř podniku předstiženo tempem změn mimo podnik – blíží se konec existence podniku!“

Jack Welch, General Electric

Předmětem této práce je nový přístup k podnikovému managementu nazvaný „**procesní management**“ a jeho uplatnění v současné praxi podniků. Tento management představuje posun paradigmatu od funkčního k procesnímu chápání podnikového managementu.

Uplynulo již více než 200 let od vzniku prvních ekonomických teorií Adama Smithe, jeho „**dělbá práce**“ byla společností používána až do 20. století. Podle tohoto principu mají být podnikové procesy rozloženy na nejjednodušší a nezákladnější dílčí operace. To umožní, aby každý pracovník vykonával jednoduchou dílčí operaci, která je tak prováděna mnohem rychleji, efektivněji a bez větších nároků na kvalifikaci a nutnosti pochopení procesu jako celku. Dělbá práce, podle které postupoval klasický management, umožnila mnohonásobně zvýšit produktivitu práce dřívějších řemeslných cechů. Vznikla tak hromadná výroba produktů, které byly prodávány na tehdejších homogenních trzích, kdy byl nedostatek zboží a kdy si výrobci diktovali co, jak a za kolik budou vyrábět. Příkladem může být Fordova pásová výroba a její několik generací vyráběný stejný typ automobilu, kterému se říkalo „plechová Líza“. Tato situace panovala na světových trzích do padesátých let 20. století a byly pro ni typické podniky se složitými vertikálně uspořádanými podnikovými strukturami založené na dělbě práce a direktivním řízení.

Od té doby se podmínky dramaticky změnilly. Docházelo k nasycování jednotlivých trhů a role výrobce a spotřebitelů se začínaly obracet. Zákazníci svou poptávkou začali diktovat výrobcům, co a za kolik mají vyrábět. Trhy se postupně proměnily z hromadných na segmentované až individuální. Vzrostla konkurence a s ní i potřeba pružněji reagovat na změny v preferencích spotřebitelů. Výrazně se zkrátil životní cyklus výrobku a tím i čas na vývoj nového. S nástupem výpočetní techniky se podniky snaží zjednodušit si díky nim svou práci. Konkurence se stále zvětšuje a stává se nejen mezinárodní, ale díky informačním technologiím není problém řídit firmu na dálku, či přesunout některé provozy na jiný světadíl, například s levnější pracovní silou.

Nastala doba změn, ve které podniky vystavěné a řízené podle klasické teorie dělby práce, či funkčního managementu nejsou dostatečně pružné na to, aby mohly rychle uspokojit poptávku a odolat konkurenci. Okolní prostředí se mění ze stabilního v nestabilní, v dnešních dobách se dokonce označuje jako turbulentní a řízení podniku je vnímáno jako řízení změn, jak je uvedeno v úvodním mottu.

Východiskem pro podniky, které se chtějí udržet na vrcholu a vůbec přežít, je přechod na procesní principy řízení a nutnost zakomponovat je do každého procesu. V tomto duchu je vypracována i tato práce, která si klade za cíl analyzovat uplatňování procesních principů v dnešních podnicích a porovnat, jak se který podnik s těmito změnami vypořádal a případně doporučit v této souvislosti další možnosti napřimování procesů s využitím synergického efektu.

2. Literární rešerše

2.1 Management a jeho význam

Anglické slovo **management** se u nás nejčastěji překládá jako **řízení**. Ale není to zcela přesné, proto bývá doplňováno dalšími specifikacemi. Většinou se má na mysli řízení podnikové, a to ve smyslu cílově orientovaného zvládnutí celku i jednotlivých funkcionálních činností podniku. **TICHÁ, HRON (2003)** jmenují tři hlediska vymezení pojmu management:

- management jako označení lidí v podniku, kteří se zabývají jeho řízením,
- management jako soubor činností realizovaných vedoucími pracovníky,
- management jako odborná disciplína.

A dále uvádí jeho jednoduchou formulaci Americké asociace managementu (American Management Association):

„Management je dosahování cílů organizace prostřednictvím jiných.“

Tato formulace je často interpretována jako umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami druhých, jak uvádí **VODÁČEK, VODÁČKOVÁ (2001)**.

2.2 Historie managementu a jeho vývoj

Základy ekonomie a potažmo managementu položil skotský filozof a ekonom **ADAM SMITH** (1723 – 1790) ve svém díle *Bohatství národů* (1776), které je prvním systematickým vědeckým pojednáním o ekonomii. Používal deduktivní a induktivní metodu a teorii dokladoval na historických materiálech. Hospodářská prosperita není možná bez motivace ziskem, úlohu státu spatřoval v zabezpečení ochrany svobody a vlastnictví a zajišťování některých veřejných statků. Obhajoval laissez – faire, neviditelnou ruku trhu a za základ hospodářství považoval dělbu práce.

Dalším vývojem poznatků o řízení se ve své práci zabývá **TICHÁ, HRON (2003)** a členní teorii organizace a řízení na klasickou a moderní.

Klasická teorie organizace a řízení vznikla začátkem 20. století a k základním východiskům patří pojetí organizace pouze z hlediska formální organizace , vytvářené odborníky a předepsané shora lidmi, kteří v ní působí. Byla chápána jako uzavřený systém bez vztahů k vnějšímu prostředí. Jednotlivec je chápán jako individuální izolovaný prvek, pro jehož řízení lze vystačit se zásadou „cukru a biče“. V rámci klasické školy lze rozlišit čtyři dílčí směry:

- **vědecké řízení**, které se vyznačuje inženýrskou snahou o racionální přípravu a následné provádění výrobních a obslužných procesů, a to na nejnižších úrovních organizace. (F.W.Taylor a T.Baťa).
- **řízení správních činností** je založeno na konceptu celistvého řízení a harmonizaci řízení podniku s důrazem na úlohu vedoucích pracovníků a organizaci řídicího procesu. Byl vytvořen koncept „*manažerských funkcí*“ a 14 principů správného řízení (H.Fayol).

- **byrokratické řízení** zdůrazňuje význam pevné administrativní organizace s jasně deklarovanou a jednoznačnou hierarchií moci a pořádku. Představitelem je M.Weber a jeho *6 principů byrokratické organizace*.
- **škola lidských vztahů** zdůrazňuje význam psychologických a sociálních faktorů a jejich vliv na výsledky práce lidí. Doporučuje metody vedení lidí, jejich stimulaci a motivaci. Ukazuje vlivy různých podmínek pracovního a sociálního prostředí, formy účasti pracovníků na řízení, řešení konfliktů apod. Jejím závěrem je, že lidé jsou největším kapitálem dobrých organizací. (E.Mayo).

Moderní teorie organizace a řízení je charakteristická množstvím různorodých teorií, přístupů, zkušeností a poznatků. Dělí se na pět přístupů:

- **procesní přístupy** preferují ucelené a harmonické fungování zkoumané organizační jednotky, a to jak z hlediska jednotlivých oblastí činností, tak i úrovní hierarchického řízení. (E.Dale, H.Koontz),
- **psychologicko-sociální přístupy** čerpají z poznatkové základny lidských vztahů. Pozornost je zaměřena na manažerské funkce výběru a rozmístění pracovníků a jejich vedení. (D. McGregor, A. Maslow),
- **systémové přístupy** zdůrazňují nezbytnost komplexního chápání dílčích manažerských procesů a jejich koordinované sladění v cílové chování integrovaně fungujícího celku. (Ch.Barnard, R.A.Johnson),
- **kvalitativní přístupy** spočívají v uplatnění matematických modelů a formalizovaných metod. (P.M.Morse, E.L.Arnoff),
- **empirické přístupy** vycházejí z rozboru a zobecnění kladných i záporných poznatků manažerské praxe. (P.F Drucker, P. Kotler),

Odlíšné rozdělení manažerského myšlení a jednání ukazuje **TRUNEČEK (1999)**.

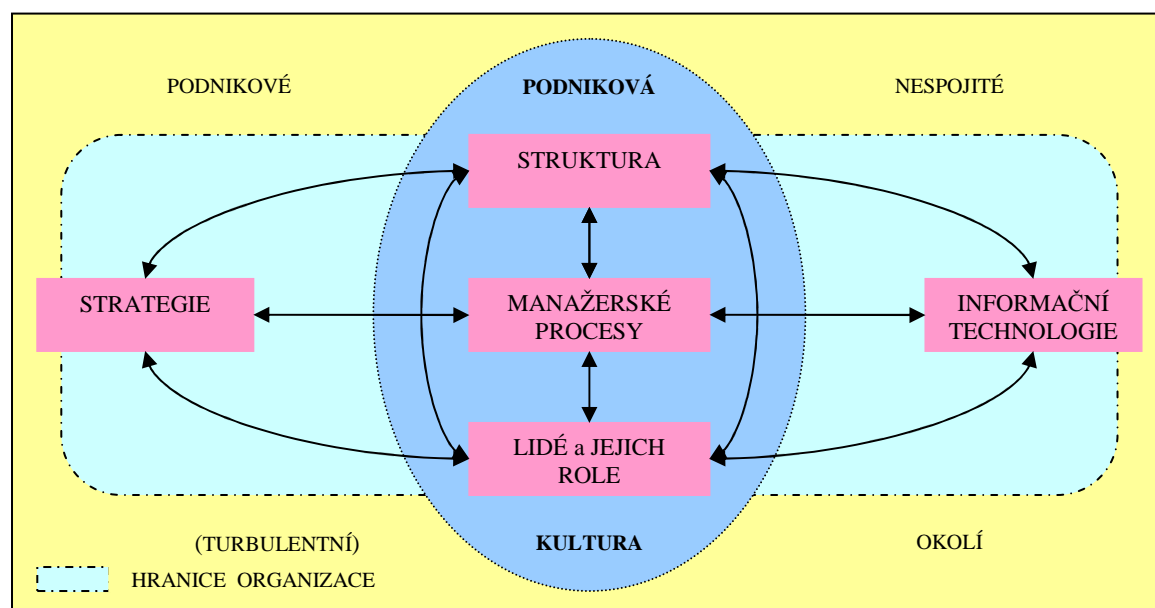
Manažerské funkce jsou typické činnosti, které vedoucí pracovník vykonává. H.Fayol v roce 1916 definoval 5 funkcí státní správy (plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola), ty jsou dnes dále rozpracovávány.

Manažerské role studoval H.Mintzberg a rozdělil je do tří skupin a deseti rolí, Interpersonální role (představitel organizace, lídr organizace, spojovací článek), Informační role (příjemce informací, šířitel informací, mluvčí organizace) a rozhodovací role (podnikatel, řešitel problémů, alokátor zdrojů, vyjednávač).

Kritické faktory úspěchu jsou jistou analogií synergického efektu, věnováním se kritickým faktorů v integrálním propojení přináší maximální efekt. Existují různé varianty, nejznámější je *koncepte „7S“* (strategie, struktura, personál, systém řízení, cíle a hodnoty, styl řízení a znalosti, dovednosti a schopnosti)

Procesní management přisuzují novou a velmi významnou úlohu informační technologii, kladou důraz na lidský faktor a procesní orientaci podniku. Na to navazují tyto přístupy: dynamika komponentů organizace, koncepce sdílené odpovědnosti, koncepce měkkých a tvrdých faktorů prosperity, koncepce řízení jakosti.

Obrázek – 1: Komponenty organizace a jejich vzájemné vztahy



Zdroj: Truneček (1999)

2.3 Procesní řízení

Procesní orientace podniku je dnes považována za základ filozofie podnikového řízení. Procesní přístup, založený na ovládnutí výrobních i řídicích procesů, se podstatně odlišuje od funkčního přístupu, který vychází ze zásad klasického managementu, jenž byl popsán v kapitole 1.2.

V procesním managementu, jak uvádí **TRUNEČEK (1999)**, se prosazuje názor, že firmy jsou budovány na principu integrace činností. Dílčí operace je třeba opět sjednotit do ucelených podnikových procesů ovládaných procesními týmy, které jsou motivovány na vytvoření maximální přidané hodnoty pro zákazníka. Procesní přístup se zaměřuje na příčiny a ne na výsledky. Chybu vidí ve špatně probíhajících procesech uvnitř podniku, je nutné je přeprojektovat tak, aby byly eliminovány všechny, které nepřinášejí hodnotu pro zákazníka. Rozeznáváme přístupy vedoucí ke kontinuálnímu nebo radikálnímu zlepšování.

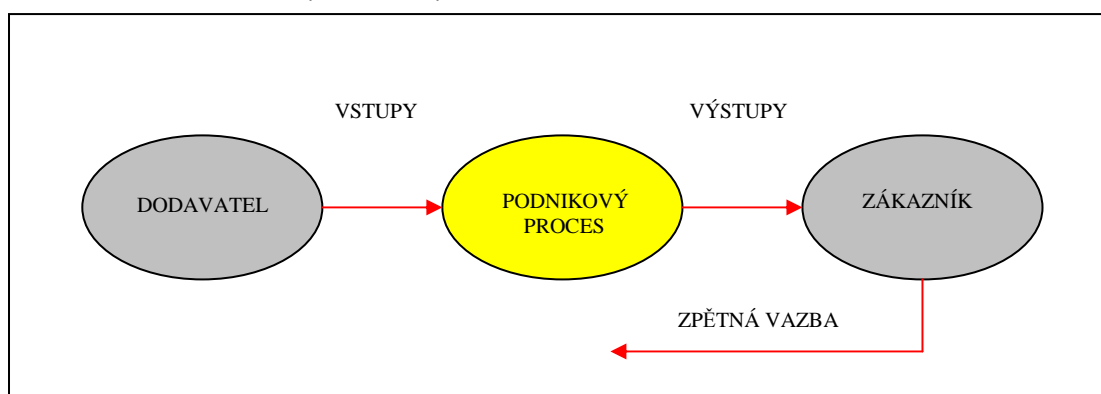
Elektronický měsíčník společnosti **I.C.C.C. Group** udává hned několik důvodů, proč je nedostačující realizace podnikatelských činností založená pouze na základě funkcionálně organizovaných společností, jsou to: náklady, kvalita, rychlost dodání, komunikace a znalosti a dovednosti. Stále více společností si uvědomuje, že procesní řízení není pouhé zmapování procesů ve společnosti a vytváření jejich modelu, ale že je to především trvalý proces, který začíná strategickým pohledem následovaným tvorbou modelu, pokračuje výběrem a nastavením metrik pro měření výkonnosti, vlastním měřením, implementací procesů a následným jejich zdokonalováním.

Dokonce i armáda, která je postavena na vedení pomocí příkazů a přísně vertikální organizační struktuře se snaží o zapojení procesního managementu. Armádní organizace, z hlediska jí předurčeného poslání, může ke zkvalitnění výslednosti rozhodovacího procesu využívat zásad procesního řízení. Z hlediska ekonomických aspektů řízení chce postavit vojenské útvary a řízení do role podniků, jak uvádí **HORÁK (2001)**.

2.3.1 Proces

K bližšímu pochopení procesního managementu je třeba definovat slovo proces, **ROLÍNEK (2003)** ho popisuje jako sled činností, které mají vstup a výstup a jsou od ostatního oddělitelné případně pozorovatelné a měřitelné. **TRUNEČEK (1999)** ho dále rozděluje na klíčové a pomocné a přidává k nim hodnotovou metriku a přidanou hodnotu, ta stanoví, jak proces přispívá k užítku pro zákazníka. **ŘEPA (2006)** přidává zpětnou vazbu, jak je znázorněno na obrázku.

Obrázek – 2: Základní schéma podnikového procesu



Zdroj: Řepa (2006)

2.4 Charakteristika procesně řízené organizace

Charakteristiku podniků fungujících na zásadách procesního managementu popisuje mnoho současných autorů, místy se různí v terminologii, ale všichni se shodují na základních charakteristikách, které musí podnik splňovat. Nejedná se jen o proces samotný, který je vysvětlen výše, ale o součinnost celé řady přístupů. Ty se od původních funkcionálních liší v mnoha směrech. **TRUNEČEK (1999)** ukazuje tyto změny v návaznosti na jejich zásadní posuny k výsledným zásadám procesního managementu:

1. *Zásadní **změny** v podnikovém okolí.*

Na podniky působí odděleně i integrovaně tři síly, zákazníci (customers), konkurence (competition) a změna (change), nazývané jako „3C“. Sem patří také vyváženost tvrdých a měkkých prvků organizace.

2. *Podnikatelská filosofie preferuje **pružnost**.*

Jedná se o pružnou reakci na vnější podmínky, schopnost firmy měnit své chování podle potřeb zákazníka. Je založena na efektu využívání příležitostí a účelného zhodnocení informací.

3. *Základním předpokladem je **permanentní učení**.*

Pojem učící organizace je dnes velmi rozšířen. Jedná se o získávání žádoucích a pro firmu aktuálních profesních způsobilostí v prostředí neustálých změn. Pracovník je členem týmu a chce se po něm, aby znal celý proces.

4. *Prioritní funkcí **organizace** je efektivní využívání **znalostí**.*

Úkolem managementu v organizacích společnosti znalostí není přikazovat, ale určovat směr – koučovat. Funkcí organizace je produktivní využití znalostí.

5. ***Procesní myšlení** vytváří prostor pro nový způsob řešení problémů.*

Zdůrazňuje se nutnost přechodu od deduktivního k induktivnímu myšlení a systematického vytváření synergického efektu.

6. *Svět práce směřuje od dělby k **integraci**.*

Jedná se zejména o integraci operací, zákazníka a dodavatele.

7. *Preference **variantnosti** výroby podle individuálních požadavků zákazníků.*

Řešením je modifikace hromadné výroby organizované tak, aby uspokojovala zákaznickova individuální přání.

8. *Vývoj **organizační architektury** od hierarchické k **horizontální**.*

Přechod na plochou organizační strukturu, vznik autonomních týmů a změny ve způsobu motivace na bázi přidané hodnoty pro zákazníka.

9. **Procesní pojetí strategického řízení.**

Filozofie se staví na podnikové vizi a kultuře, maximálně vzrůstá úloha člověka.

10. **Zásada řízení s otevřenými informacemi.**

Snaha o odstranění informačních i znalostních bariér, otevřený tok informací a mluví se dokonce o řízení pomocí otevřené knihy (open-book management)

Uvedené zásady se řídí následujícími **principy**, které jsou určitým vodítkem a doporučením, zejména při konstrukci procesních map a jednotlivých procesů. Tyto principy se mohou vázat na práci, proces a podnik jako celek.

PRÁCE

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, samokontroly a samoorganizace.

PODNIK

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

Trochu odlišný pohled na danou tematiku mají **HRON, TICHÁ, DOHNAL (1998)**, kteří procesní management vidí jako moderní směr ve strategickém řízení. Opírají se o výzkumy orientované na podniky, které v poslední době usilovaly o změnu vlastní konkurenční pozice a v tomto úsilí uspěly, odhadují deset principů, které mohou k úspěchu vést.

1. Vytváření mimořádné hodnoty.
2. Nové určení podnikových procesů.
3. Nová architektura podniku (nové organizační uspořádání).
4. Širší zapojení pracovníků.
5. Partnerstvím k prosperitě.
6. Transformace pomocí technologie.
7. Doladění strategie.
8. Podpora učící se organizace.
9. Zvládnuté řízení změny.
10. Nový duch ve vedení lidí.

2.5 Metody zavádění procesního managementu

Dnešní podnikatelské prostředí je plné změn, turbulentní okolí nutí k rychlé reakci na požadavky zákazníka. Cílem každé firmy je zisk získaný prostřednictvím uspokojení zákazníka. Uspokojení zákazníka je plně závislé na produktu, který se poskytuje a na jeho ceně, kvalitě servisu dalších přidaných službách. Klíčovým slovem je proces.

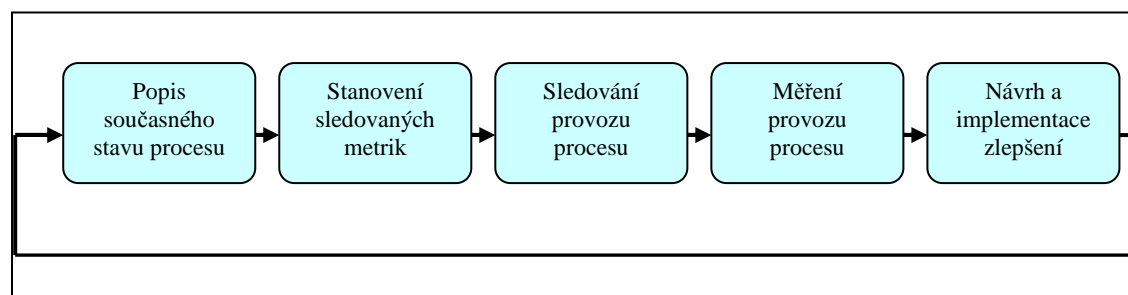
V literatuře jsou popsány dva způsoby, které lze nazvat metodami, jak toho dosáhnout. První z nich je metoda **kontinuálního zlepšování procesů**. Druhá metoda je **reengineering**, nebo-li radikální přeměna podniku.

2.5.1 Kontinuální zlepšování procesů

Tato metoda vznikla v Japonsku počátkem 70. let, kdy v důsledku postupného nasycení trhů vznikla potřeba vyšší efektivity podnikových činností. Byly postupně prováděny ty kroky, které považovali vyspělé podniky za nezbytné k tomu, aby byly schopny udržet se o krok před konkurencí a prosadit se ve stále rychleji se měnícím prostředí. Konkrétní přístupy, které podniky dovedli až k dnešnímu procesnímu managementu byly například metody známé jako JIT (Just In Time), Kaizen, Kanban (metody postupného zlepšování kvality), TQM (Total Quality Management) a další.

ŘEPA (2006) uvádí, že zlepšování podnikových procesů je dnes holou nezbytností pro udržení firmy na trhu. Tento přístup je založen na porozumění a měření stávajícího procesu a z toho přirozeně vyplývajících podnětů k jeho zlepšování. Můžeme zde mluvit o jakémsi „přirozeném procesním přístupu“. Jedná se o cyklické, soustavné zlepšování podnikových procesů.

Obrázek – 3: Průběžné zlepšování procesu



Zdroj: Řepa (2006)

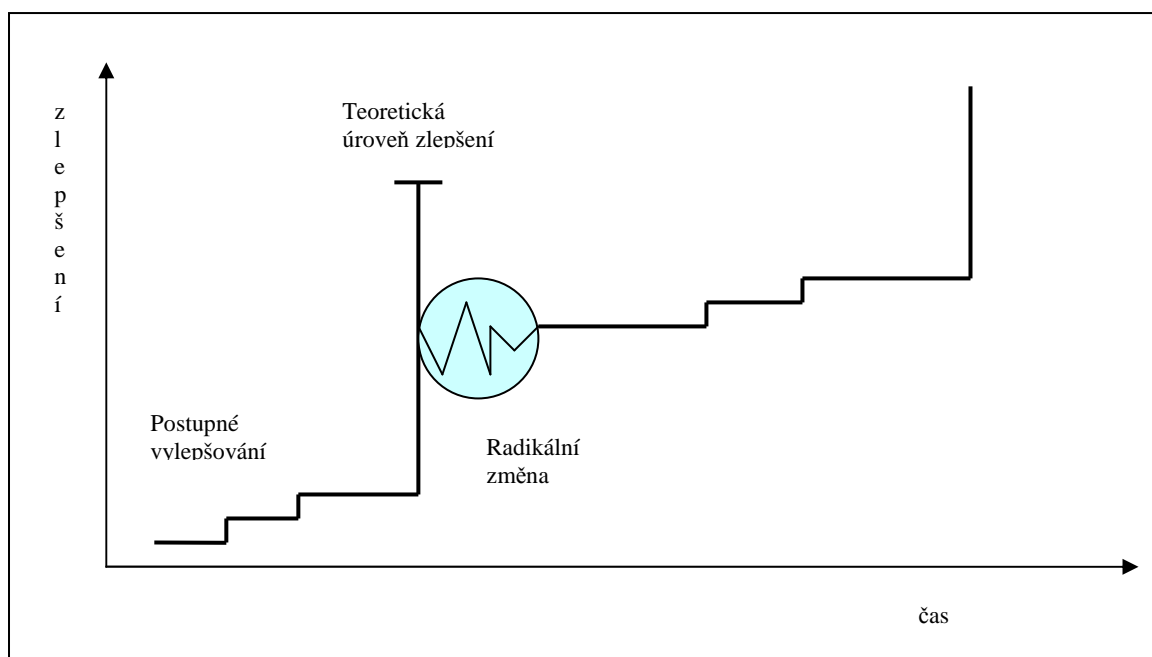
Ty by vedly pouze k nasměrování podniku sice stejným směrem a stejnou rychlostí, ale náskok japonských podniků by se tímto způsobem nedohnal. Podniky musely vymyslet radikální řešení, která by vedla ke skokovitému posunu směrem vpřed. Ten představuje reengineering.

2.5.2 Reengineering

Definice reengineeringu zní podle **HAMMERA, M. a CHAMPYHO J. (2000)**, odborníků působících v mnoha významných podnicích jako poradci na řízení podniku, takto: „Reengineering v podstatě znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci (redesign) podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.“

Tuto radikální přeměnu používají podniky, které chtějí skokově změnit svou podstatu. V současné literatuře je jí věnováno hodně prostoru, popisy, jak ji provést, jsou však velmi obecné a záleží na tom kterém podniku, jak změnu zvládne.

Obrázek – 4: Radikální změna podnikových procesů - Reengineering



Zdroj: Hammer, Champy (2000) – přepracováno autorem

2.6 Kritéria úspěchu při zavádění procesního řízení

Z nového výzkumu **J. GRENNYHO, D. MAXFIELDA a A. SHIMBERGERA (2007)** z Massachusetts Institute of Technology, publikovaném v týdeníku Ekonom vyplývá, že k úspěchu jakéhokoliv významného projektu je zapotřebí pět klíčových debat:

1. Plánujeme na základě faktů?
2. Poskytuje sponzor projektu podporu?
3. Dodržujeme procesy?
4. Hodnotíme poctivě pokroky a rizika?
5. Nejsou v týmu černí pasažéři?

Výzkum ukázal, že lídři mohou významně zvýšit úspěšnost projektů tím, že okolo těchto témat prolomí hradbu mlčení. Achillovou patou není ani tak strategie, ale spíše realizační schopnosti. Výzkum odhaduje, že podíl neúspěšných projektů je 66 – 91%. To znamená že pouze jeden z pěti vedoucích projektů vede efektivní diskusi na všech pět výše uvedených debat. Dále se uvádí pět metod, které používají ti nejlepší, aby podpořili otevřenost napříč organizace a zlepšili tím podmínky pro realizaci projektu:

- **jít příkladem** – lídři si musí uvědomit, jaké hrozby přináší našlapování okolo problémů a nedostatečná komunikace,
- **měřit to co je podstatné** – mít věrohodné výsledky, souvisí i s otevřeností informací,
- **zjednodušit to** – překonat tajemné ticho a usnadnit překonávání bariér, mezi úrovněmi,
- **zajistit bezpečí** – diskuse musí být pro členy týmu nejen snadná, ale i bezpečná, strach z důsledků dokáže ovlivnit důvěru,
- **ovlivnit výukou** – hlavně komunikační schopnosti, školí přímí nadřízení; posílení sounáležitosti.

2.7 Synergický efekt

Koncepty procesního řízení staví do centra manažerské pozornosti požadavek harmonické integrace činností – synergický efekt. **TRUNEČEK (1999)** píše, že jedině vzájemnou harmonickou integrací všech komponent, v jejichž středu jsou podnikové výrobní a řídicí procesy, je možno dojít k vysokému stupni podnikové prosperity. Dokonalá a harmonická integrace všech podnikových činností je nadřazena dílčímu zdokonalování jednotlivých komponent. Zdokonalování většiny podnikových aktivit je přeneseno na týmové pracovníky, kteří jsou vybíráni a permanentně školeni tak, aby bez větších problémů zvládli všechny 3“S“ – samořízení, samokontrolu a samoorganizaci. V každém moderním přístupu je nástrojem pro vytváření synergického efektu kvalifikovaný a neustále se učící podnikový pracovník.

PLAMÍNEK (2000) charakterizuje synergický efekt zcela netradičně na přírodních jevech. Uvádí, že to, čeho se firmy pokoušejí dosáhnout, již dlouhé miliony let a v bezpočtu originálních verzí existuje v přírodních ekosystémech, které svou vnitřní diverzitou, úsporností, autoregulací, evolucí a svými vztahy k okolnímu prostředí mohou sloužit jako ideální vzory pro utváření úspěšných firem.

2.8 Vnější analýza podniku

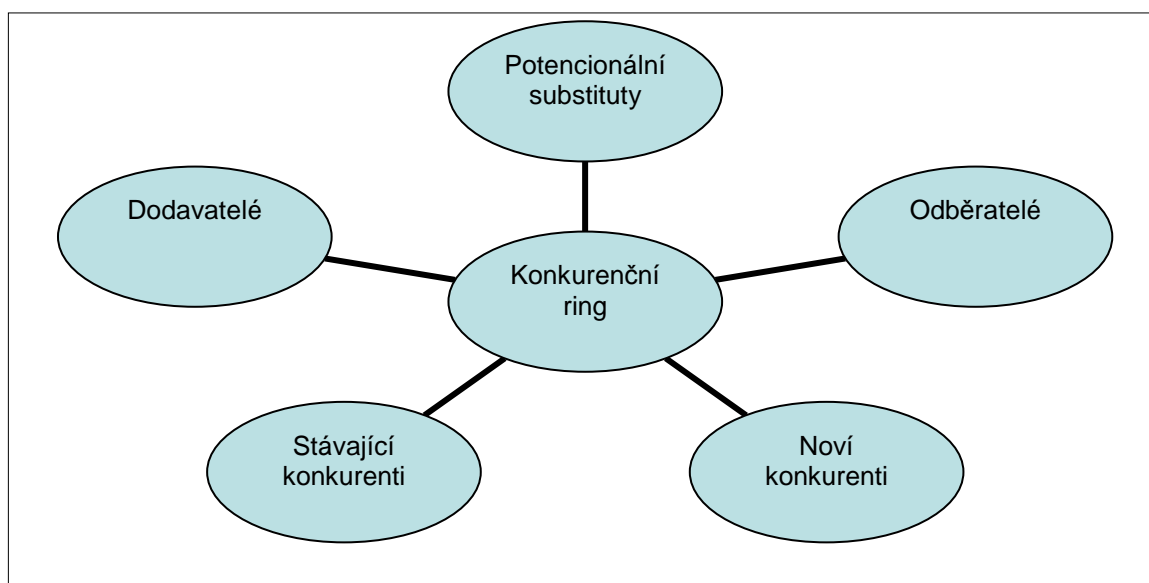
Vnější prostředí se dá rozdělit na dvě sféry, které uvádí **TICHÁ, HRON (2003)**. První prostředí, které na podnik působí, ale které se nachází mimo rámec vlivu podniku, je **prostředí globální**. Analytickými prostředky pro hodnocení vlivů globálního prostředí jsou:

- **STEP analýza,**
- **scénáře.**

Prostředí, které podnik může svou činností ovlivnit, je obvykle **prostředí odvětví**, ve kterém podnik působí. Metodický aparát pro analýzu odvětví zahrnuje:

- **analýzu ekonomických charakteristik odvětví,**
- **analýzu hybných sil v odvětví,**
- **analýzu konkurence odvětví (Porterův model),**
- **strategické mapy,**
- **analýzu konkurentů,**
- **analýzu atraktivity odvětví.**

Obrázek – 5: Porterův model



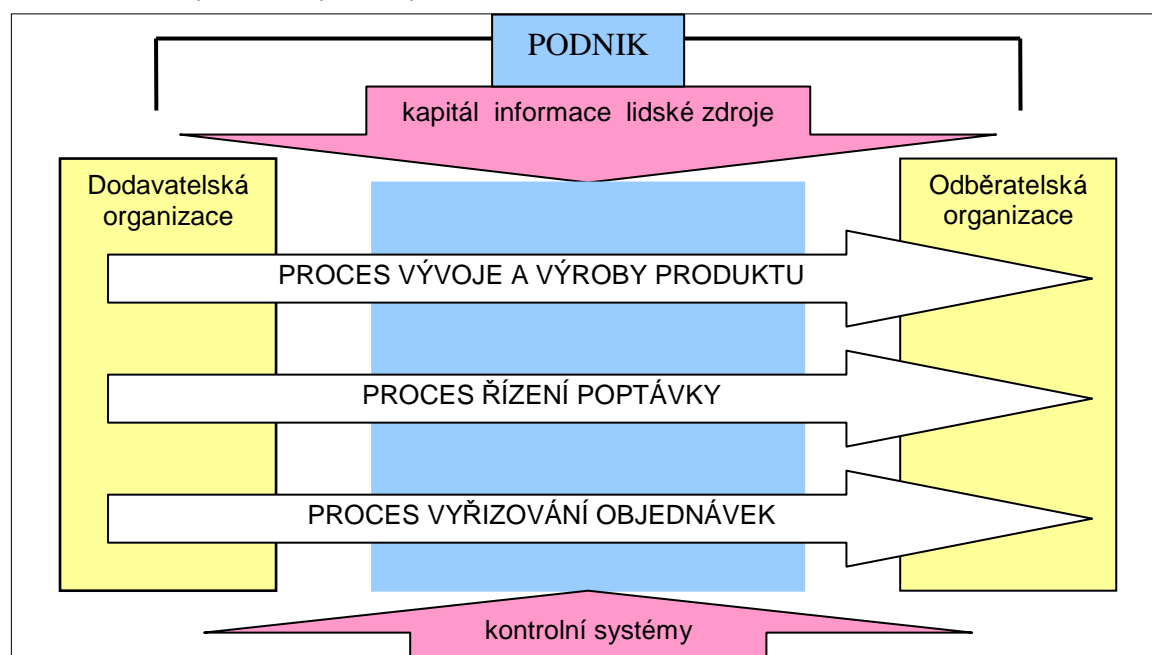
Zdroj: I.Tichá, J.Hron (2003)

2.9 Analýza vnitřního prostředí podniku

Základem úspěšné strategie, jak uvádí **TICHÁ, HRON (2003)**, je její soulad mezi podnikovými zdroji a podmínkami vnějšího prostředí, jinými slovy nalezení způsobu, který umožňuje maximální využití příležitostí ve vnějším prostředí podniku se zdroji, které má k dispozici. Východiskem pro analýzu vnitřního prostředí podniku je **zhodnocení dosavadní strategie**, které by mělo zaměřit pozornost manažerů na hlavní strategické problémy. K dalším metodám analýzy patří především:

- **analýza zdrojů a kompetencí,**
- **analýza hodnotového řetězce,**
- **analýza klíčových procesů,**
- **analýza exponovanosti podniku,**
- **analýza portfolia,**
- **skórování karty,**
- **klíčové faktory úspěchu,**
- **analýza konkurenceschopnosti.**

Obrázek -6: Model procesního upořádání podniku



Zdroj: I.Tichá, J.Hron (2003)

2.10 Finanční analýza

Je úzce spojena s finančním účetnictvím, které poskytuje data a informace pro finanční rozhodování prostřednictvím základních finančních výkazů: rozvahy, výkazu zisků a ztrát a přehledem o peněžních tocích. **HINDLS, HOLMAN, HRONOVÁ (2003)** píše o procesním účetnictvím jako o subsystému manažerského účetnictví, jehož primárním cílem je dávat odpověď na otázky, jaká je nákladová náročnost, respektive přidaná hodnota činnosti podniku. Poskytuje informační podklady zejména pro řízení po linii aktivit, činností a procesů.

VALACH (1997) uvádí, že souhrnné výstupy z finančních výkazů nestačí, proto se využívá finanční analýza jako formalizovaná metoda, která poměruje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost. Představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku. Účelem a smyslem finanční analýzy je provést, s pomocí speciálních metodických prostředků diagnózu finančního hospodaření podniku, podchytit všechny jeho složky, případně při podrobnější analýze zhodnotit blíže některou ze složek finančního hospodaření. Základním metodickým nástrojem finanční analýzy jsou tzv. finanční poměrové ukazatele (financial ratio). Ty se sdružují do 4 skupin podle aspektu finančního stavu podniku a posuzované vlastnosti objektu:

- ukazatele **rentability a ukazatele aktivity,**
- ukazatele **zadluženosti,**
- ukazatele **platební schopnosti,**
- ukazatele vycházející z **údajů kapitálového trhu.**

Dalším ukazatelem může být **Altmanův Z – Score model**, který popisuje **JINDŘICHOVSKÁ, BLAHA (2001)** jako aplikaci přímé statistické metody (násobná diskriminantní analýza), která je schopna odhadnout váhy pro jednotlivé poměrové ukazatele, jež byly zahrnuty do modelu jako proměnné. Výstupem je rozdělení firem na finančně silné a ty, kterým hrozí bankrot. Původně autor (Edvard I. Altman) zahrnul do svého modelu 22 finančních poměrových ukazatelů, které pak redukoval na pět nejdůležitějších. Model vypadá následovně:

Vzorec – 1: Výpočet Altmanova „Z-Score modelu“

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 1,0 X_5,$$

kde: X_1 = pracovní kapitál / celková aktiva,
 X_2 = nerozdělené zisky / celková aktiva,
 X_3 = EBIT / celková aktiva,
 X_4 = účetní hodnota vlastního jmění / účetní hodnota dluhu,
 X_5 = tržby / celková aktiva.

Čím vyšší je výsledná hodnota Z, tím je podnik zdravější.

Hodnota	nad 2,99	= finančně robustní a silné podniky,
	od 1,81 do 2,99	= neexistuje jasná prognóza,
	méně než 1,81	= dříve nebo později bankrot.

Zdroj: Jindřichovská, Blaha (2001)

Většina případových studií podniků světové třídy, které uplatňují procesní management, se zmiňuje ještě o dalším důležitém ukazateli a tím jsou náklady. **SYNEK (2007)** uvádí sledování a řízení nákladů podle jednotlivých činností, resp. procesů. Účetnictví, které toto zajišťuje, je nazýváno procesní účetnictví nebo účetnictví založené na procesech, což je odvozeno od původního anglického názvu *Activity Based Accounting*. Kalkulace na něm založené jsou nazývány **kalkulace podle dílčích činností** nebo kalkulace ABC.

Zmiňuje se o **kalkulačním členění nákladů**, které je podkladem pro řadu manažerských rozhodování, např. zda výrobek vyrobit nebo koupit, zda určitou činnost zajistit vlastními silami nebo zajistit dodavatelsky (outsourcing, offshoring, atd.). Dále uvádí **haléřový ukazatel nákladovosti**, což je poměrový ukazatel a určuje kolik haléřů připadá na 1 Kč výkonu.

Vzorec – 2: Výpočet haléřového ukazatele nákladovosti

$$n = N / T$$

kde platí: **n** = nákladovost
 N = náklady
 T = tržby

Zdroj: Synek (2007)

2.11 Další informační zdroje

Další informace o problematice procesního managementu poskytují interní materiály, výroční zprávy a webové stránky společností Severomoravská plynárenská a Vodafone. Důležité informace se nacházejí také na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu a Českého telekomunikačního úřadu.

3. Metodika

3.1 Cíl práce

Cílem této práce je nejprve analýza uplatňování principů procesního managementu ve dvou společnostech Severomoravské plynárenské a.s. a Vodafone a.s. Následně se pokusím v syntetické části komparativní metodou – srovnáním obou společností se pokusím navrhnout nové metody racionalizace stávajících systémů se zřetelem na komplexní charakter. Dílčími cíli potřebnými k úspěšnému řešení dané problematiky jsou:

- **určení klíčových procesů ve společnostech**
- **zjištění současné situace na trhu**
- **na základě teoretických poznatků uvedených v literární rešerši zhodnotit stávající stav uplatňování procesních principů v managementu společností**
- **srovnání jednotlivých společností z hlediska procesních principů**
- **vypracování návrhů změn ve smyslu zlepšení procesních principů**

Z uvedených cílů vychází **hypotéza**, na základě které lze tvrdit, že za použití principů procesního managementu s ohledem na jeho synergický efekt lze zvýšit konkurenceschopnost, zkvalitněním komunikace se zákazníkem a kvalitou poskytovaných služeb a to při minimálních nákladech.

3.2 Zdroje informací

Následující zdroje byly použity při sběru informací potřebných k analýze vybraných společností.

- **Firemní dokumenty** (interní materiály, výroční zprávy, webové stránky)
- **Odborná literatura**
- **Management společností**
- **Zaměstnanci**

Hlavním zdrojem informací pro pochopení a následnou analýzu procesů ve společnostech SMP a.s. a Vodafone a.s. bylo studium podnikových materiálů, výročních zpráv a odborné literatury. Dalším důležitým zdrojem informací byl management společností, který doplnil a upřesnil již získané informace.

Společnosti zde uvedené, působící úspěšně na českém trhu, jsou záměrně z různých oborů, ať už poskytování služeb a obchodu. Mají společné nejenom úspěšné polistopadové podnikání, ale spojuje je fakt, že uplatňují principy procesního managementu ve svém řízení. Některé se k nim veřejně hlásí, jiné je dávají najevo propagací společnosti navenek. Toto uplatňování principů procesního managementu bude popsáno dále v následující analytické části.

3.3 Použité metody analýzy

V následné části budou společnosti krátce popsány. Budou uvedeny jejich základní údaje z obchodního rejstříku, stručná historie a hlavní zaměření. Historie je důležitá, z hlediska toho, odkud podnik vychází a následnému snadnějšímu pochopení kam směřuje. Hlavní zaměření nastíní základní činnost společností.

V této práci je použito metody analýzy a syntézy. V analytické části jsou u obou společností analyzovány principy procesního managementu. Jsou uplatněny tyto metody analýzy:

- **analýza ekonomických charakteristik odvětví**
- **analýza klíčových procesů**
- **finanční analýza**
- **analýza nákladovosti**
- **analýza principů procesního managementu**

V syntetické části jsou obě společnosti srovnány (komparativní metoda) z hlediska uplatňování procesních principů a ekonomických ukazatelů zjištěných v analytické části. A z výsledků tohoto srovnání budou navrženy nové metody racionalizace stávajících procesů, probíhajících v jednotlivých společnostech za využití synergického efektu.

4. Analytická část

4.1 Společnost Severomoravská plynárenská, a.s.

SMP Severomoravská
plynárenská

RWE  Group

4.1.1 Základní údaje

Obchodní firma:	SEVEROMORAVSKÁ PLYNÁRENSKÁ a.s. (dále jen SMP)
Sídlo:	Plynární 2748/6 702 72, Ostrava – Moravská Ostrava
webová adresa:	www.rwe-smp.cz
telefon:	+420 595 141 111
IČ:	47 67 57 48
Rejstříkový soud:	Okresní soud v Ostravě, oddíl B, vložka 757

4.1.1.1 Historie

Společnost Severomoravské plynárny a.s. (dále jen SMP) navazuje na dlouhou tradici plynárenství na severní Moravě, která se datuje od roku 1859, kdy byla založena městská plynárna v Opavě. Přes různá územní a majetkové uskupení se vyvíjela až k samostatné akciové společnosti, která vznikla v roce 1994. Podle usnesení vlády ČR, byla společnost roku 2002 privatizována, novým vlastníkem se stala společnost RWE Gas Aktiengesellschaft (SRN). Již od roku 2000 se SMP připravovala na privatizaci přechodem na procesní řízení, které je rozvíjeno dodnes. SMP se postupně připravovala na vládou řízenou liberalizaci obchodu s plynem, která probíhala v několika etapách a úplně platí od 1.1.2007.

4.1.1.2 Hlavní zaměření SMP

Hlavními činnostmi byly až do roku 2006 obchod se zemním plynem a distribuce zemního plynu. Díky unbundlingu, což je evropskými směrnicemi a zákonem vynucené oddělení distribuce od samotného obchodu se zemním plynem, vznikly od 1.1. 2007 dva samostatné právnické subjekty. SMP se tedy zabývá už jen obchodem.

4.1.2 Analýza ekonomických charakteristik plynárenského odvětví

Velikost trhu: 9 374 mil. m³ zemního plynu ročně.

Rozsah rivality mezi konkurenty: poměrně malá, původně státní podniky byly rozmístěny na úrovni krajů a většina je vlastněna RWE, jedná se o monopol.

Míra růstu trhu: kolísá okolo plus mínus 1% ročně.

Stádium životního cyklu: dospělost.

Počet podniků v odvětví: 8 významných.

Tabulka –1: Významné plynárny s jejich většinovými vlastníky a procentuálním podílu na českém trhu v roce 2005

JMP - RWE	SMP - RWE	SČP -RWE	PP	STP - RWE	VČP - RWE	ZČP - RWE	JČP - E.On	ostatní
23%	18%	13%	12%	11%	10%	8%	4%	1%

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR

Zákazníci: domácnosti, maloodběratelé a velkoodběratelé.

Tabulka – 2: Celková spotřeba zemního plynu za rok 2005, podle zákaznického segmentu

SMP	Spotřeba (v mil.m ³)	Podíl kategorie (v %)	Počet zákazníků	Průměrná spotřeba na zákazníka (v tis.m ³)
Velkoodběr a střední odběr	5 282	56,5	9 881	534,7
Maloodběr - podnikatelé	1 258	13,2	181 340	6,9
Maloodběr - obyvatelstvo	2 834	30,3	2 606 645	1,1
Celkem	9 374	100,0	2 797 866	3,4

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR

Stupeň vertikální integrace: podniky nakupují plyn od společnosti se stejnými vlastníky, jako mají samy. Distribuce byla až do konce roku 2006 součástí společností, ale na základě energetického zákona se podniky museli právně oddělit, většinou formou dceřinných společností.

Složnost vstupu do odvětví: od 1.1.2007 je trh s plynem liberalizován, proto je vstup do odvětví jednodušší. Bariérou je téměř monopolní postavení jednotlivých podniků v regionech, které mají navíc v zádech silného partnera (E.On, RWE).

Technologie / inovace: Nové produkty přibývají velmi zřídka a na jejich rozjezd je třeba delší čas, investiční příprava a výzkum.

Charakteristika služeb: jedná se o nákup a prodej zemního plynu a vedlejších produktů, jako jsou různé audity a projekce, nově též čerpací stanice se zemním plynem pro automobily.

Úspory z rozsahu: jelikož se jedná o nákup a prodej, záleží na správném načasování nákupní doby a ceny za zemní plyn.

Profitabilita odvětví: sezónní charakter komodity vede ke kolísavé poptávce, která je výrazně ovlivněná klimatickými podmínkami (délka topné sezóny).

Výsledky analýzy ekonomických charakteristik plynárenského odvětví byly získány z řízeného rozhovoru s pracovníkem SMP a dále z webových stránek společnosti SMP a Ministerstva průmyslu a obchodu.

4.1.3 Zásadní změny při přechodu na procesní řízení

Společnost SMP, stejně jako drtivá většina českých podniků, fungovala na základě funkčního paradigmatu. Její regionální monopolní postavení ji nedávalo výrazné pohnutky ke změně. To se změnilo v roce 2001, kdy vláda začala přemýšlet o její privatizaci a následné postupné liberalizaci trhu. První procesní změny se uskutečnily roku 2002 a zaměřily se na:

- procesy řízení zákaznických vztahů (vytýčení nových strategií a stanovení optimalizovaných procesů s klíčovými zákazníky, péče o regionální komerční zákazníky, optimalizace prodejních procesů u zákazníků v domácnostech),
- optimalizaci provozních procesů pro podporu klíčových procesů při současném zvyšování efektivity (optimální začlenění procesů, navázání a propojení procesů a identifikace nákladů).

Od 1.1.2003 byl zahájen proces restrukturalizace SMP, pod názvem TRISTAN, který vedl k transparentnímu a procesnímu řízení společnosti. Projekt který postihoval všech šest plynárenských společností v rámci české rodiny RWE, byl jakýsi master model, podle kterého své procesy nastavily všechny plynárny. Hlavní změny lze charakterizovat takto:

- zavedení přímého řízení skupiny klíčových procesů (služby, obchod a distribuce) jednotlivými členy představenstva (zúžení jen na tři členy z původních čtyř) a současné zrušení funkce generálního ředitele,
- zavedení přímého procesního řízení; zrušení vnitřních organizačních jednotek typu regionálních závodů,
- vytvoření potenciálu pro úspory personálních nákladů formou postupné racionalizace správního aparátu.

Postupně docházelo k outsourcingu některých procesů, většinou pod dceřiné společnosti, které vyčleněné procesy zajišťovaly opět pro celou RWE. Z těchto procesů můžeme jmenovat billing, zákaznické služby, informační technologie (jak bude popsáno dále) a méně obvyklý Car fleet managementem, neboli řízení firemního vozového parku jiným podnikatelským subjektem.

4.1.4 Poslání společnosti

Hlavním posláním společnosti SMP je prodej zemního plynu svým zákazníkům. Důraz je kladen na spolehlivost, kvalitu, otevřenou komunikaci a oboustrannou důvěru.

Součástí tohoto poslání je:

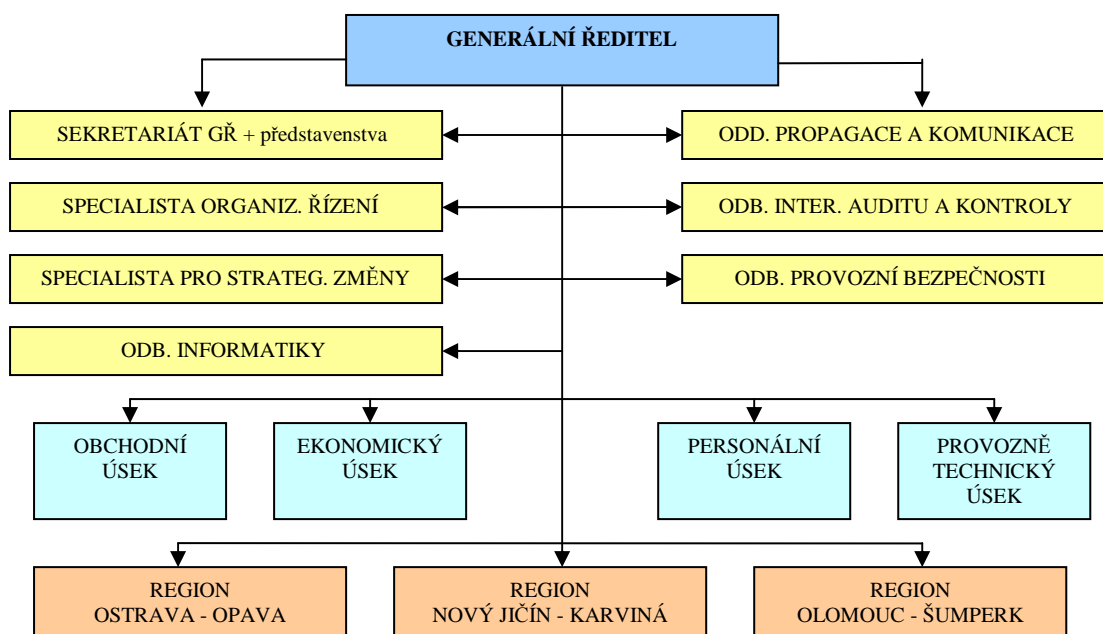
- poskytování profesionálních služeb souvisejících s prodejem zemního plynu, spočívajících v pravidelných kontrolách plynárenského zařízení; v poskytování pohotovostních a dispečerských služeb; v zajišťování informovanosti zákazníků, přes provozování moderních komunikačních kanálů umožňujících využití více způsobů komunikace; až po individuální řešení požadavků a potřeb zákazníků,
- prosazování užití zemního plynu tam, kde přispívá k ekologii a čistotě životního prostředí. Jedná se především o využití zemního plynu pro vytápění a automobilovou dopravu,
- bezplatné poradenství.

4.1.5 Organizační struktura

4.1.5.1 Původní organizační struktura

Původní organizační struktura byla již zastaralá a nevyhovovala procesnímu pojetí o horizontální architektuře ani o týmové práci. Z následujícího schématu je jasné, že zde nemohly správně fungovat vnitropodnikové vazby a její uspořádání je nepraktické pro dobrou komunikaci napříč organizací. Tato struktura je typickou ukázkou funkčního managementu z konce minulého století.

Obrázek – 7: Organizační schéma SMP do roku 2002

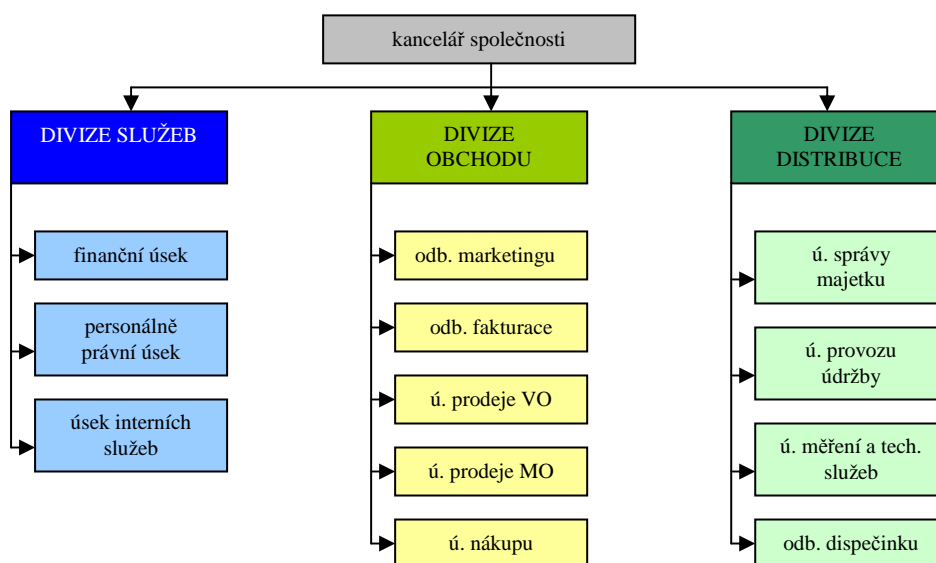


Zdroj: Interní materiály SMP

4.1.5.2 Nová organizační struktura

Podle modelu Tristan byly všechny plynárny spadající do rodiny RWE uzpůsobeny následujícímu organizačnímu schématu. Zrušila se funkce generálního ředitele a snížil se počet členů představenstva na tři. Nově má každý z členů na starost jednu divizi (tým). Nová struktura vyhovuje procesním principům, z hlediska týmů, ploché horizontální architektury a komunikačních možností uvnitř společnosti. Touto změnou ubylo počtu zaměstnanců správního aparátu, což se projevilo v mzdových nákladech, jak je uvedeno dále v kapitole 4.1.7 Vývoj počtu zaměstnanců.

Obrázek – 8: Organizační schéma SMP platné od roku 2003

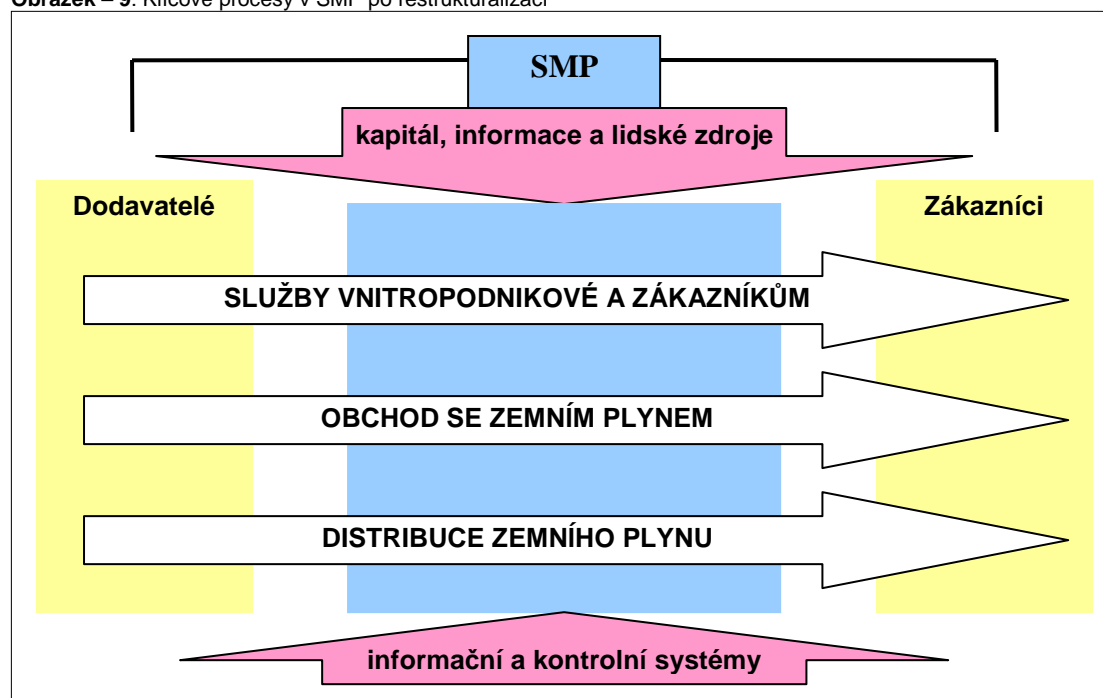


Zdroj: Interní materiály SMP

4.1.6 Klíčové procesy v SMP po zavedení procesního řízení

K určení klíčových procesů v SMP došlo opět v rámci jejího vlastníka RWE. Pro všechny plynárny vlastněné společnostmi RWE byl po analýze vypracován Master model, což byl jakýsi návod k přechodu na procesní řízení. Celý přechod byl centrálně řízen a klíčové procesy byly nastaveny tak, jak ukazuje Obrázek - 9. Každý z klíčových procesů má na starosti jeden ze tří členů představenstva. Klíčové procesy jsou tedy služby, obchod a distribuce.

Obrázek – 9: Klíčové procesy v SMP po restrukturalizaci



Zdroj: Tichá, Hron (2003), přepracováno autorem

Ostatní procesy, které nepřinášely hodnotu pro zákazníka byly a jsou společností odbourávány outsourcingem, centralizací a některé byly úplně zrušeny. Na tomto principu společnost funguje i nadále. Pokud byl uveden další produkt, vždy byly uplatňovány principy procesního řízení. Na příklad se může uvést instalace zemního plynu na klíč. SMP tuto službu zaštiťuje, ale neprovádí. Existuje seznam smluvně dohodnutých partnerů, kteří tento proces vykonávají. V kapitole 4.1.10 Produktová struktura budou tyto postupy popsány.

4.1.7 Vývoj počtu zaměstnanců

SMP do roku 2002 zaměstnávala něco málo přes tisíc zaměstnanců, tento počet byl stabilní. Společnost SMP po restrukturalizaci snížila počet svých zaměstnanců o jednu třetinu. Stalo se tak napřímením procesů, outsourcingem a dalšími důsledky zavedení procesního managementu. Výsledkem je výrazně i výrazně vyšší produktivita práce, jak znázorňuje Tabulka – 4. Ta vzrostla od roku 2003, tedy zavedení procesního řízení, téměř trojnásobně. To ukazuje v jak špatném stavu společnost byla. Její počet zaměstnanců byl výrazně nadbytečný. Vývoj počtu zaměstnanců ukazuje názorně Tabulka – 3. Mzdové náklady z roku 2000 jsou vyšší než v roce 2005, a to průměrná mzda vzrostla o téměř 8000 Kč (43%).

Tabulka – 3: Vývoj počtu zaměstnanců, jejich průměrné mzdy a celkových mzdových nákladů v letech 2000 - 2006

SMP	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Počet zaměstnanců	1 090	1 097	1 071	960	898	794	709
Průměrná mzda	18 028	19 337	20 317	21 355	23 060	24 194	25 834
Náklady na zaměst. (v tis.Kč)	334 037	359 469	380 513	354 316	373 276	327 875	313 634

Zdroj: Interní materiály SMP

Tabulka – 4: Produktivita práce počítaná z přidané hodnoty na zaměstnance v letech 2000 - 2006

SMP	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
produktivita práce (v tis. Kč)	995,2	782,4	910,9	1 013,8	1 242,3	2 306,0	2 644,2

Zdroj: Interní materiály SMP

4.1.8 Vzdělávání zaměstnanců

Společnost SMP má jako většina velkých firem svůj vzdělávací program. Do roku 2003 byl brán jako nutná součást a byl zaměřen na výuku jazyků a zdokonalení v oboru tak, jak si žádala legislativa. Od roku 2003 byla v rámci procesního řízení, pod dohledem RWE, vypracována nová koncepce vzdělávání, kterou realizuje interní školící tým, jehož cílem je zavedení systematického procesního rozvoje zaměstnanců. Byl vytvořen nový systém jazykového vzdělávání, výuka anglického jazyka jako firemního jazyka byla realizována prostřednictvím interních skupinových kurzů. Pro zaměstnance divize obchodu byly organizovány tréninky prodejních dovedností s orientací zejména na vyjednávací taktiky. Manažeři do úrovně vedoucích odborů ze zúčastnili společného rozvojového programu zaměřeného na komunikaci a předávání úkolů. Byl zaveden program pro mladé perspektivní zaměstnance s potenciálem vykonávat vedoucí pozice nebo pozice specialistů. Dále byli vytipováni klíčoví zaměstnanci SMP, kteří jsou určeni pro tzv. kariérové plány vzdělávání. A od roku 2006 byl zaveden program pro specialisty v oboru, kteří tvoří základ interního školícího týmu. Dále pak SMP rozvíjí spolupráci s VŠ a SŠ (program Perspektivy). Náklady na vzdělávání se běžně pohybují okolo 6 mil. Kč.

4.1.9 Informační technologie

Informační technologie jsou od toho, aby lidem usnadňovaly práci a v poslední době především ke zlepšení komunikace. Společnost SMP po celou dobu své existence informační technologie využívala. Začala různými programy pro usnadnění práce a postupně od přechodu na procesní řízení pracovala na zkvalitnění komunikace mezi jednotlivými pracovišti, větším přehledu o zákaznících, nákupu, prodeji a dalších pro podnik cenných informacích. Od roku 2003 zahájilo činnost Středisko sdílených služeb, jehož nosným programem bylo zavedení centrálních aplikací a centrální provoz IT.

V rámci zefektivňování procesů došlo k outsourcingu služeb IT a ty jsou od roku 2005 smluvně zajišťovány organizací RWE Energy Customer Services CZ, a.s., kam ke konci roku 2004 přešli zaměstnanci odboru IT.

Od roku 2006 společnost zavedla centrální systém pro podporu procesů elektronických samoodečtů umožňující příjem informací od zákazníků prostřednictvím SMS, e-mailových zpráv a z webových stránek, prostřednictvím call centra a jejich automatické zpracování v zákaznickém informačním systému. Pro zajištění bezpečnosti zpracovávaných informací došlo k zavedení jednotné bezpečnostní politiky a zavedení centrální správy antivirových aplikací.

Z důvodu centralizování služeb a pro lepší informovanost zaměstnanců ve skupině RWE v ČR byl spuštěn centrální intranetový portál.

4.1.10 Produktová struktura

SMP se zaměřuje hlavně na nákup a prodej zemního plynu, má však ve svém portfoliu také ostatní produkty, které nabízí. Svě zákazníky dělí do pěti kategorií a nabízí jim produkty také ve spolupráci se smluvními partnery, kteří jsou limitováni určitou maximální cenou, SMP produkt zajišťuje, propaguje, zprostředkovává a dává mu své jméno. Takže kromě klasických dodávek zemního plynu nabízí SMP produkty, které ukazuje následující Tabulka - 5.

Tabulka – 5: Produktová struktura podle typu zákazníků

zákazníci	produkty
domácnosti maloodběratelé	Zemní plyn – instalace Zemní plyn v dopravě
střední odběratelé velkoodběratelé města a obce investoři developeři	Zemní plyn – instalace Zemní plyn doprava Energetické studie Tepelné hospodářství Energetický controlling

Zdroj: Severomoravská plynárenská, a.s.

Zemní plyn – instalace (ZPI) jsou komplexní služby plynoinstalačních prací. Jedná se o tzv. plynofikaci na klíč, to znamená od poradenství, zpracování projektu, vyřízení stavebního povolení a veškeré administrativy, vybudování přípojky a odběrného zařízení, zkoušky, revize, až po podpis smlouvy na dodávku zemního plynu a následného servisu. Většina těchto činností je smluvně zajištěna partnerskými firmami SMP.

Zemní plyn v dopravě je projekt distribučních společností s ministerstvem průmyslu a obchodu. V areálu společnosti byla otevřena veřejná samoobslužná plnicí stanice na stlačený zemní plyn. Do roku 2013 by se měly plnicí stanice na zemní plyn objevit také podél hlavních silničních tahů.

Energetické studie obsahují detailní popis energetických toků včetně návrhů řešení pro minimalizaci ztrát, kde a kolik ušetřit.

Tepelné hospodářství je program pro zákazníky, kteří se nechtějí o nic starat. SMP dodá teplo na místo a v objemu, jaký bude potřeba, zajistí údržbu systému, opravy, nákup atd. Zákazníkovi zbude čas na jeho aktivity.

Energetický controlling umožňuje zákazníkovi průběžné sledování nákladů na zemní plyn, například přes internet.

SMP nabízí svým zákazníkům další výhody jako možnost platby v cizí měně, odběr za fixní cenu, anebo přerušitelné dodávky zemního plynu.

4.1.11 Personální unie

Od května roku 2005 začal fungovat nový model řízení: personální unie s VČP (Východočeskou plynárenskou), to znamená, že pozice v představenstvech obou těchto společností obsadili stejní tři manažeři. Nadále platí, že každý člen představenstva nese přímou zodpovědnost za vybranou oblast řízení v propojených regionech. Výhodou této unie je lepší reakce na potřeby trhu, snižování nákladů a udržení konkurenceschopnosti na liberalizovaném trhu. Tento krok je reakcí na nutnost lepší koordinace a vyšší flexibility řízení v podmínkách liberalizovaného trhu se zemním plynem. Společnosti sází na regionální identitu, blízkost k zákazníkovi v regionech a péči o něj. Jedná se opět o model nařízený „shora“, tedy RWE a je platný pro všechny české plynárny z rodiny RWE.

Obdobnou personální unii mají také společnosti Středočeská plynárenská (STP), Severočeská plynárenská (SČP) a Západočeská plynárenská (ZČP). Jedná se o další krok ke sjednocení a konsolidaci fungování skupiny RWE v České republice.

4.1.12 Finanční ukazatele

Od roku 2003 přešla společnost SMP na procesní řízení, bylo to dáno i změnou vlastníka, kdy privatizací získala majoritní podíl zahraniční RWE. To se odrazilo i ve finančních ukazatelích, kdy po stagnaci, či mírnému poklesu v letech 2001 a 2002 se opět nastartoval pozitivní trend ve všech ukazatelích. A to vše v podmínkách příprav společnosti na přechod na liberalizovaný trh, plně fungující od začátku roku 2007.

Tabulka – 6: Základní ekonomické ukazatele společnosti SMP v letech 2000 - 2005

SMP	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Tržby (v mil. Kč)	7 766	10 395	9 595	9 752	9 881	11 897
Prodej zem. plynu (v tis. MWh)	17 311	18 889	18 034	18 309	18 009	18 211
Počet odběratelů	535 907	539 836	550 262	555 663	558 718	561 381
Zisk po zdanění (v mil. Kč)	366,9	219,9	220,3	272,9	349,4	603,0
ROE - rentabilita vlast.kapitálu (v %)	9,47	5,44	5,40	6,59	8,12	13,16
ROA - rentabilita aktiv (v %)	5,04	2,96	3,35	3,29	5,80	9,65
Z - Score index	2,06	1,97	1,93	2,44	2,73	4,74

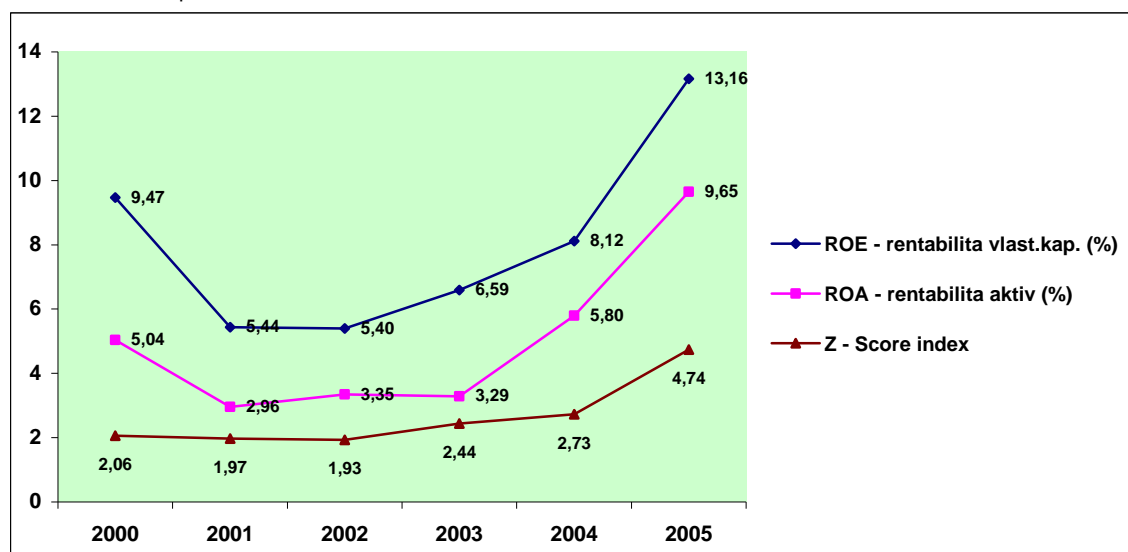
Zdroj: Autor

Tabulka - 6 ukazuje, že prodej zemního plynu se za sledované roky téměř nezměnil, do budoucna je díky liberalizovanému trhu nutné počítat i s jistým poklesem prodeje. Tržby jsou výrazně závislé na délce topné sezóny. Ale i na nich vidět pravidelný růst po zavedení procesního řízení. Je to dáno zvýšením obchodní marže a samozřejmě efektivitou procesního přístupu. Počet odběratelů rok od roku roste, tento údaj není až tak podstatný, protože zde není uvedeno, o jakého zákazníka se jedná. Nárůst je zapříčiněn postupnou plynofikací dalších území.

Úspěšné zavedení procesního managementu ve společnosti SMP jasně dokumentují poslední čtyři ukazatele, jsou jimi zisk, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita aktiv a Z – score index.

Všechny tyto ukazatele mají stejný průběh. Do roku 2002 mají klesající tendenci a od roku 2003, kdy došlo k zavedení procesního managementu, mají opět výrazně stoupající tendenci. Poslední Z – score index ukazuje finanční zdraví podniku. Hodnoty vyšší než 2,99 zajišťují stabilitu, SMP ji dosáhla poprvé po dvou letech od zavedení procesního řízení. tento průběh je ukázán v Grafu – 1.

Graf – 1: Základní poměrové ukazatele a Z – score index v SMP v letech 2000 - 2005



Zdroj: Autor

Dalším ekonomickým ukazatelem, který je z hlediska řízení důležitý, jsou náklady. V následující Tabulce - 7 jsou uvedeny provozní, osobní a jejich součet. I zde je velice názorně vidět dopad procesního managementu ve společnosti SMP. Provozní náklady do roku 2003 rostou, a pak prudce klesají. Růst nákladů ještě v roce 2003, souvisí se zaváděním procesního managementu. Poslední řádek tvoří nákladovost, počítaná z celkových nákladů ku celkovým tržbám. I zde je vidět drobný pokles po roce 2003.

Tabulka – 7: Náklady (v tis. Kč) v SMP v letech 2000 - 2005

NÁKLADY	2000	2001	2002	2003	2004	2005
provozní náklady	614 629	676 181	641 104	727 506	568 062	387 835
osobní	334 037	359 469	380 513	354 316	373 276	327 875
součet	948 666	1 035 650	1 021 617	1 081 822	941 338	715 710
nákladovost	0,906452	0,9183261	0,896661	0,8997508	0,849837	0,846012

Zdroj: Autor

4.2 Společnost Vodafone Czech Republic, a.s.



4.2.1 Základní údaje

Obchodní firma:	VODAFONE CZECH REPUBLIC a.s. (dále jen Vodafone)
Sídlo:	Vinohradská 167 100 00, Praha 10
webová adresa:	www.vodafone.cz
telefon:	+420 776 971 111
IČ:	257 88 001
Rejstříkový soud:	Městský soud v Praze 4, oddíl B, vložka 6064

4.2.1.1 Historie

Získáním licence na provoz duální mobilní sítě GSM, vznikla v roce 1999 společnost Český mobil a.s., která pod značkou Oskar zahájila o rok později komerční provoz. To vše prostřednictvím holdingu Clearwave, člena kanadské telekomunikační skupiny Telesystem International Wireless (TIW). Společnost se na trhu velice rychle rozvíjela, jejího úspěchu si všiml největší mobilní operátor na světě britská společnost Vodafone Group a projevil zájem o koupi společnosti. Ta proběhla a od 1.2. 2006 se 100% vlastníkem akcií stala společnost Vodafone Oskar Finance B.V., která je součástí konsolidačního celku Vodafone Group Plc.

4.2.1.2 Hlavní zaměření Vodafonu

Hlavním předmětem činnosti společnosti je poskytování komunikačních služeb (především využitím mobilní sítě elektronických komunikací a veřejné mobilní telefonní sítě), poradenská činnost v oblasti telekomunikačních zařízení a služeb, v oblasti výpočetní techniky a elektrotechniky a dále zejména koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

4.2.2 Analýza ekonomických charakteristik odvětví mobilních operátorů

Velikost trhu: 12,56 milionů uživatelů mobilních telefonů v ČR.

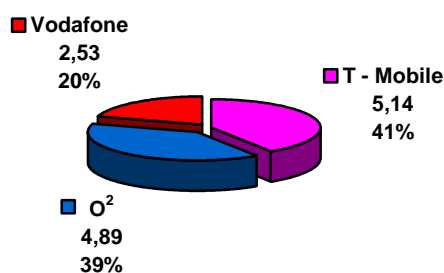
Míra rivality mezi konkurenty: velká, na trhu působí tři zavedení operátoři.

Míra růstu trhu: meziročně o 6,7%.

Stádium životního cyklu: růst a úspěch.

Počet podniků v odvětví: 3 operátoři (Telefonica O₂, T – Mobile, Vodafone).

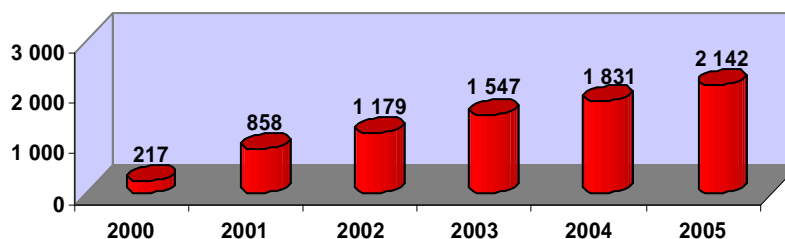
Graf – 2: Jednotliví operátoři na trhu, počet jejich zákazníků (v milionech) a procentní podíl na trhu v roce 2007



Zdroj: Český telekomunikační úřad

Zákazníci: všichni obyvatelé, podniky a firmy v ČR (na 100 lidí připadá 117 čísel).

Graf – 3: Vývoj počtu zákazníků Vodafonu v tisících



Zdroj: interní materiály společnosti Vodafone

Stupeň vertikální integrace: všichni tři operátoři poskytují pouze služby, jejich integrace směrem k dodavatelům je na úrovni blízké spolupráce a směrem dopředu je vidět snaha zapojit zákazníka do podnikového procesu.

Složitost vstupu do odvětví: největší překážkou je povinnost získání licence na poskytování služeb mobilních operátorů, dále velké počáteční náklady na technologii, know-how a pokrytí území.

Technologie / inovace: jedná se o nejrychleji se rozvíjející odvětví, životní cyklus výrobků se počítá na měsíce. Trh je doslova zaplaven novými technologiemi, je jen na společnostech, které zařadí do svých služeb.

Charakteristika služeb: služby jednotlivých operátorů jsou téměř totožné a nové se stále objevují a jde hlavně o marketingovou propagaci, aby se dostali k zákazníkům.

Úspory z rozsahu: čím větší počet zákazníků, tím rychleji se vrací investice do technologie a vysílačů, pokrývajících území.

Profitabilita odvětví: Poptávka je rovnoměrná, záleží na počtu zákazníků a efektivnosti služeb.

Výsledky analýzy ekonomických charakteristik odvětví mobilních operátorů byly získány z řízeného rozhovoru s pracovníkem Vodafonu a dále z webových stránek společnosti Vodafone a Českého telekomunikačního úřadu.

4.2.3 Vývoj společnosti

Společnost vznikla jako Český mobil, posléze Oskar mobil, který byl nakonec koupen Vodafonem, největší mezinárodní společností poskytující mobilní služby. Proniknutí na trh se dvěma velkými operátory bylo velice náročné a kromě vysokých finančních nároků si žádalo i kvalitní vedení. To bylo kompletně obsazeno zahraničními manažery s velkými mezinárodními zkušenostmi.

Musím jmenovat minimálně dva, kteří se zasloužili o růst společnosti, jsou to prezident a předseda představenstva Al Tolstoy a v neposlední řadě generální ředitelka Karla D. Stephens, jejíž jméno je nejvíce spojováno s rozvojem společnosti Oskar v České republice. Myslím si, že její životní krédo „Žij bez strachu“ dokonale koresponduje s Oskarem a celou společností, která se dravě chytla všech příležitostí, jež jí trh nabízel a po právu získává celou řadu ocenění za svou práci. Karla D. Stephens stála v čele Oskara až do jeho prodeje v roce 2005. Potom jí ve vedení vystřídal Graham Maher, současný šéf společnosti Vodafone Česká republika.

Vodafone koupil úspěšnou společnost, která během prvních pěti let získala téměř 20% podíl na trhu, kterému do té doby neomezeně vládli T-Mobile a Eurotel. Nynější šéf Vodafone ČR dokonce prohlásil, že Vodafone by se mohl od Oskara učit, například pevné provázání byznysu se značkou, vytvoření silné image a výborného vztahu s lidmi. Dále distribučními modely v obchodech a způsobem, jakým fungují, plný servis na internetu, nebo nastavení výše svého účtu jsou věci, které nikdo jiný v Evropě nenabízí.

4.2.4 Poslání společnosti Vodafone

Společnost Vodafone má jednoduchý recept na úspěch, dosahuje ho prostřednictvím konkurenceschopných cen, služeb s přidanou hodnotou a účinné reklamy. Upozorňuje na sebe ve snadno rozpoznatelné reklamní kampani. V každém svém počínání rozvíjí smysl pro dokonalost a pracuje od začátku na rozvoji svých zaměstnanců.

Dlouhodobá strategie jasných a přehledných tarifů, nepsaných smluv, služeb bez aktivačního poplatku a neblokovaných telefonů za dostupné ceny se společností vyplácí. Nyní se soustředí na zákazníky s vysokou hodnotou, zvláště na malé a střední firmy. Vodafone hodně dbá na podnikovou kulturu a styl značky. Ten by se dal charakterizovat jako neformální, ležerní, ale stále seriózní, elegantní profesionál bez kravaty.

Tyto výše uvedené principy a strategie jsou uplatňovány od samého vzniku společnosti Český Mobil. Nyní ve spojení s Vodafone si společnost klade za cíl spojit to nejlepší z obou společností, dále zaujmout a nadchnout zainteresované skupiny zákazníků, dát jim důvod proč věřit Vodafone. A v neposlední řadě přesvědčit vlastní pracovníky, aby tuto změnu brali jako pozitivní.

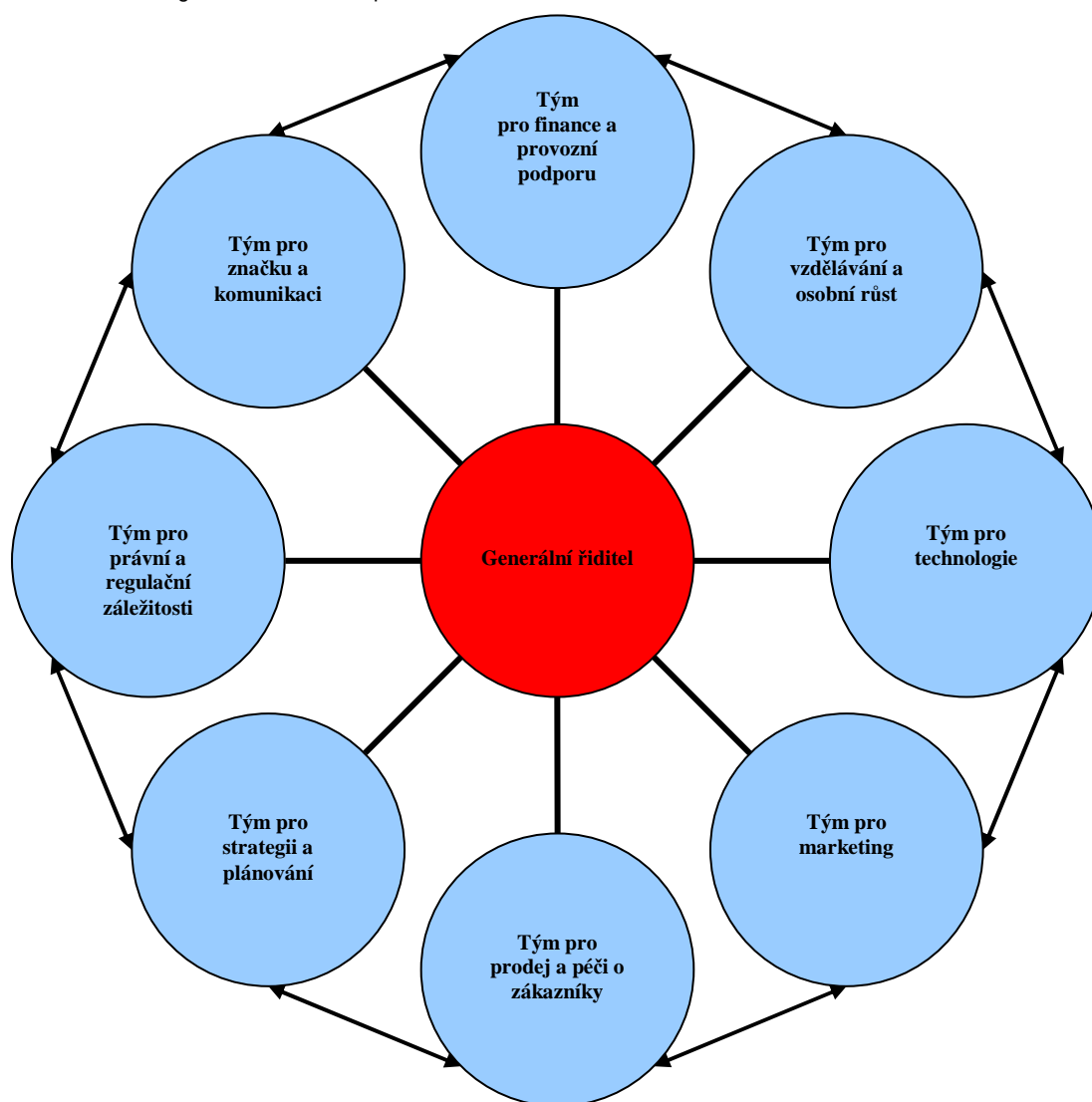
Do podvědomí zákazníků chce Vodafone vnuknout tyto základní charakteristiky značky:

- kvalitní a výkonná síť
- jednotné sazby
- samoobsluha
- přehledné roamingové sazby

4.2.5 Organizační struktura

Organizační struktura Vodafonu je typickou ukázkou procesního managementu. dala by se nazvat fraktátovou organizací, používá analogií, které byly do organizace přeneseny z živých organizmů. Celá organizace je vedena osobou Generálního ředitele a osmi vicepresidenty, neboli vedoucími jednotlivých týmů. Týmy jsou samostatné a komunikace je na vysoké úrovni. Všechny týmy mají přístup ke všem potřebným informacím, díky efektivnímu intranetu. Jedná se o štíhlý management a horizontální organizační strukturu.

Obrázek – 10: Organizační struktura společnosti Vodafone

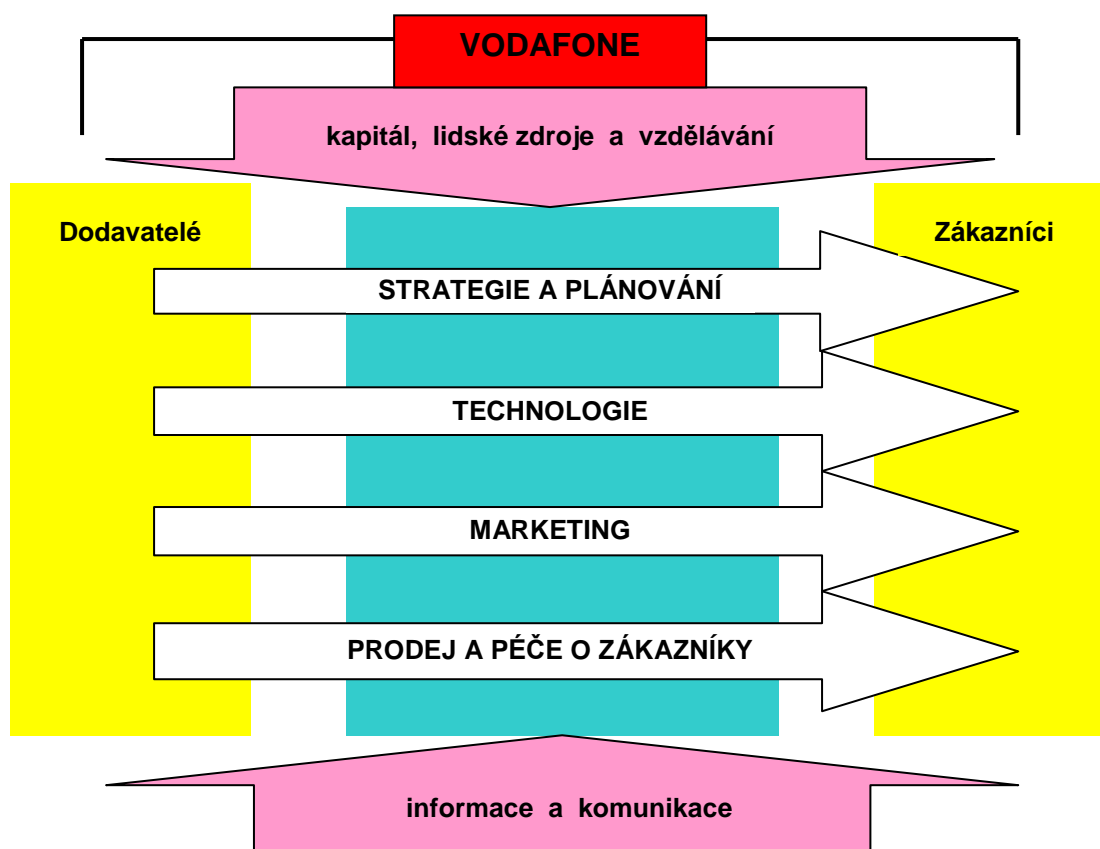


Zdroj: Interní materiály společnosti Vodafone

4.2.6 Klíčové procesy ve společnosti Vodafone

Zákazník je klíčem pro úspěch mobilního operátora, proto je mu ve společnosti Vodafone vše podřízeno. Klíčové procesy, které ukazuje Obrázek - 11, jsou takto nastaveny již od počátku vzniku společnosti Český mobil. Jeden z klíčových procesů Strategie a plánování se věnuje soustavně všem procesům ve společnosti a láme si hlavu s tím jak vše dělat ještě lépe a efektivněji, samozřejmě s ohledem na zákazníka. Některé procesy si společnost zajišťuje pomocí spolupráce s dalšími společnostmi jako například u produktu Auto manažér. Nyní probíhají jednání o sdílení sítě pro novou generaci pokrytí s konkurenčním T – Mobilem. Jednalo by se o společnou výstavbu vysílačů a konkurenční boj by probíhal na poli tarifní nabídky pro jednotlivé zákazníky.

Obrázek – 11: Klíčové procesy společnosti Vodafone



Zdroj: TICHÁ, HRON (2003) přepracováno autorem

4.2.7 Vývoj počtu zaměstnanců

Společnost Vodafone od svého založení v roce 1999 (ještě jako Český Mobil) získávala postupně větší a větší podíl na trhu, postupně obsluhovala větší množství zákazníků a zkvalitňovala své služby, s tímto růstem se pochopitelně zvyšoval počet zaměstnanců společnosti. S růstem tržeb rostla prudce i průměrná mzda zaměstnanců a to i přes to, že společnost vykázala zisk až v roce 2003. Tyto údaje jsou zaznamenány v následující Tabulce -8.

Tabulka- 8: Vývoj počtu zaměstnanců, průměrné mzdy a osobních nákladů na zaměstnance v letech 2000-2006

Vodafone	2000	2001	2002	2003	2004	2005
počet zaměstnanců	579	1 131	1 301	1 347	1 513	1 829
průměrná mzda (v Kč)	23 059	27 537	30 477	33 917	32 369	42 112
náklady na zaměst. (v tis. Kč)	309 370	736 898	906 879	1 092 724	1 178 337	1 847 054

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodafone

Úspěšnost svých obchodních aktivit dokumentuje Tabulka - 9, kde je vidět stále se zvyšující produktivita práce, počítaná jako přidaná hodnota na zaměstnance. Je to opět důkaz o vysoké efektivitě a kvalitě služeb pro zákazníky. Obrovskou zásluhu na tom mají zaměstnanci společnosti a management, který iniciuje vzdělávání svých zaměstnanců a udržuje na pracovišti správnou kreativní atmosféru.

Tabulka- 9: Produktivita práce v tisících v letech 2000-2005

Vodafone	2000	2001	2002	2003	2004	2005
produktivita práce (v tis. Kč)	-	-	1 279	3 014	3 659	4 837

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodafone

Produktivita práce je zde ukázána až od 2002, protože do té doby byla přidaná hodnota záporná. V roce 2000 byla – 2 740 909 tis. Kč a v roce 2001 byla už jen - 726 085 tis. Kč. Od začátku byl vidět postupný nárůst.

4.2.8 Vzdělávání zaměstnanců

Jedním z nejdůležitějších úkolů vzdělávání je šířit firemní kulturu tak, aby lidé nebrali svoji práci jen jako zaměstnání, ale možnost někam to dotáhnout. Vzdělává je v otázkách provozu odvětví bezdrátových komunikací a v kontextu konkurenčních podmínek na českém trhu jim zprostředkovává firemní plány, výsledky a finanční toky. V roce 2002 uvedla společnost koncept „**Nadšení**“, který byl poprvé představen na firemní manažerské konferenci pod heslem „Podnikat s nadšením přináší úspěch“.

V roce 2003 vznikly tři významné programy vzdělávání, první pod názvem „Probuď své srdce v konferenční místnosti B“ o vedení lidí a druhý, program řízení výkonnosti (Performance Management Program – PMP), známý pod názvem **Můj Oskarův deník**. Tento program neslouží jen k hodnocení jednotlivce, poskytuje zaměstnancům také přehled o tom, co nového se naučili. Po zhodnocení uplynulého období si každý vyplní plán individuálního rozvoje, který odráží jeho konkrétní potřeby v oblasti vzdělávání a osobního růstu. Třetí projekt se jmenuje **e-Learning**, který umožňuje všem zaměstnancům učit se přímo na pracovišti u svého počítače.

V následujícím roce 2004 byl zaveden další z řady vzdělávacích programů, **Navigátor Strategie**. Jedná se o zábavný způsob jak zaměstnance seznámit s firemním plánem na další rok a informovat, je jak k němu přispějí sami. Jedná se o sdílení vize, nejprve s vlastními zaměstnanci, aby si ji mohli správně osvojit.

V roce 2005 si společnost otevřela vlastní univerzitu – **Uni**, která nabízí kurzy jako: zákaznická zkušenost, řešení konfliktů, komunikace, atd. Kurzy se liší od klasických podnikových tým, že vše se zkouší na vlastní pěst, místo pasivního poslouchání přednášek. Dále tajně existují týdenní kurzy **CODE**, kde rozvíjejí své schopnosti nadějní manažeři. Nacvičují situace z praxe, které jim pomáhají přijít na kloub firemní vysoké výkonnosti.

4.2.9 Informační technologie

Informační technologie jsou pro Vodafone životně důležité. Proto se jim také náležitě věnuje a spolupracuje na jejich vývoji. V roce 2001 začal tehdy ještě Oskar spolupracovat se společností Ericsson a ČVUT na vytvoření **Výzkumného a vývojového centra (RDC)**, které podporuje talentované studenty a vědce zabývající se výzkumem technologie bezdrátové komunikace. Program se každým rokem rozrůstá o další projekty a stipendia pro výjimečně nadané studenty. Je využíván i pro nábor nových zaměstnanců. Mezi produkty centra patří například vývoj navigačního systému na bázi GPS/GSM pro nevidomé, pro letadla řízené přes GSM nebo meteorologická stanice CPRS.

Ukázkou využití informačních technologií ve společnosti Vodafone jsou již zmíněné systémy vzdělávání. Ukázkovým příkladem je **e-personalistika**, která v minulosti Oskarovi vyhrála HR Excellence Award, kterou uděluje Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů. Jde o systém, který obsahuje informace o zaměstnancích, jejich pozicích, vzdělávání a rozvoji. Jeho výhodou je, že je nejen přístupný čtyřicet hodin denně bez ohledu na to, jaká je pracovní doba personálního oddělení, ale i to, že se jedná o částečnou samoobsluhu, která umožňuje nejen potřebné informace získávat, ale část jich také samostatně měnit. Zákazníky jsou vedení firmy, šéfové týmů i „řadoví“ pracovníci. Systém dále nabízí následující moduly. *Infonet*, což je jméno pro intranet, který slouží jako vstupní brána do celého systému. Dále *Moje stránky* na kterých je úplná personální evidence. Zaměstnanec si zde může vybrat některé ze zaměstnaneckých výhod za body, které dostane na rok na principu kafetérie. *Moje hodnocení* je zajímavé tím, že nejdříve hodnotí každý sám sebe, a potom probíhá hodnocení nadřízeným. *Vodafone* Poslední je *Elektronická výplatní pásk*a šetří papírování a v případě potřeby může být kdykoliv vytištěná. Hlavní myšlenkou systému je: „Lépe – Rychleji – Chytřeji“. Lépe znamená princip samoobsluhy. Rychleji – to jsou aktuálnost, konzistentnost údajů a informací. Chytřeji je myšleno, že informace jsou z jediného zdroje a každý má možnost ty správné informace pro správná rozhodnutí.

4.2.10 Produktová struktura

Společnost Vodafone nabízí své komunikační služby dvěma typům zákazníků. Jsou to soukromé osoby a firmy, ty pak dále dělí na malé, střední a velké. Rozdělení zákazníků a k nim přiřazené produktové spektrum ukazuje následující Tabulka - 10.

Tabulka – 10: Produktová struktura společnosti Vodafone

zákazníci	produkty	
osobní	Hlasové služby SMS a MMS služby Internet, WAP a Vodafone live! Roaming a volání do zahraničí	E-mail a fax Mobilní bankovníctví a platby Sim plus
firemní	Hlasové služby SMS a MMS služby Roaming a volání do zahraničí E-mail a fax Mobilní bankovníctví Vodafone VPN	Připojení k internetu Služby SIM karet Vodafone live! Řešení na míru Auto manažér Vodafone OneNet

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodafone

Z hlediska principů procesního managementu jsou zajímavé následující produkty.

Řešení na míru, které je určeno výrobním a stavebním firmám. Jde o několik programů, které na sebe plynule navazují a je na firmě, jaké služby si objedná. Tomuto řešení předchází ještě služba **Optimalizace nákladů** určená pro nové zákazníky. Porovná jejich stávající účty s těmi, kterých by firmy dosahovaly u Vodafonu, a zároveň navrhne optimální služby pro dané podnikání.

Auto manažer je partnerský program na zabezpečení a monitorování automobilů. Umožňuje kontrolu vykázaných kilometrů, sledování tras, generování přehledů a statistik a navigaci.

Vodafone OneNet je kompletní telekomunikační řešení, jehož principem je propojení mobilních a pevných hlasových i datových služeb s funkcí virtuální pobočkové ústředny. Jeho základem je kvalitní síť postavená na technologii IT.

4.2.11 Finanční ukazatele

Vodafone patří k jedné z nejrychleji se rozvíjejících společností na českém trhu. Od svého založení, původně Oskar, uběhlo sedm let a podnik je již finančně natolik silný, že přilákal největšího světového mobilního operátora (Vodafone), kterému byl prodán.

Rychlost růstu společnosti ukazuje následující Tabulka - 11, která na základě finanční analýzy představuje základní ukazatele, jako je rentabilita, tržby a počet zákazníků.

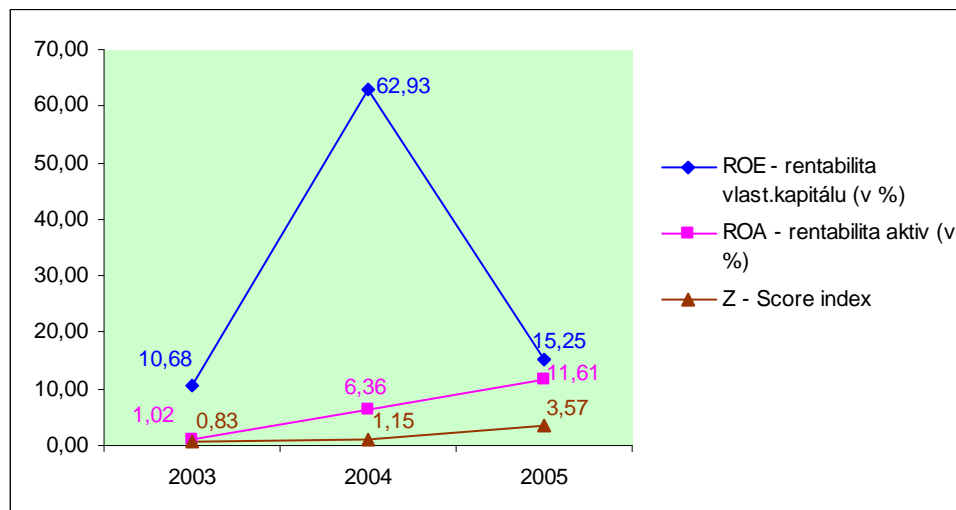
Tabulka – 11: Základní ekonomické ukazatele a ukazatele poměrové analýzy

Vodafone	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Tržby ze služeb (v mil. Kč)	854	4 784	7 404	10 848	13 429	15 919
Počet zákazníků (v tis.)	217	858	1 179	1 547	1 831	2 142
EBIT- zisk před úroky a daní (v mil.Kč)	-3 888	-3 162	-1 507	233	1 329	2 648
ROE - rentabilita vlast.kapitálu (v %)	-	-	-	10,68	62,93	15,25
ROA - rentabilita aktiv (v %)	-	-	-	1,02	6,36	11,61
Z - Score index	-	-	-	0,83	1,15	3,57

Zdroj: Autor

Ukazatele rentability a Z – Score index za roky 2000 – 2002 není v tabulce uveden proto, že Vodafone v tomto období nevykazoval zisk, který je potřebný k výpočtu těchto poměrových ukazatelů. Zvláštností ve vývoji ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE v roce 2004 = 62,93%) je rok 2004, z rozvahy je patrné, že základní jmění je 6x větší než vlastní kapitál, ale ten je snížen o výsledky hospodaření z minulých let se ztrátou přes 10 000 mil. Kč. Až na tuto zvláštnost mají všechny ukazatele správnou stoupající tendenci. Po překonání počátečních vysokých nákladů na rozjezd sítě a díky zvyšujícím se tržbám a tvorbě zisku se podnik stal finančně velice silným, v roce 2005 se Z – score index vyšplhal na 3,57, což představuje jistou záruku budoucího úspěšného fungování. Bylo to poprvé, kdy překročil magickou hranici 2,99 ukazující finanční stabilitu. Pro názornost je na Grafu - 4 ukázán vývoj poměrových ukazatelů rentability aktiv, rentability vlastního kapitálu a Z – score indexu v letech 2003 až 2005.

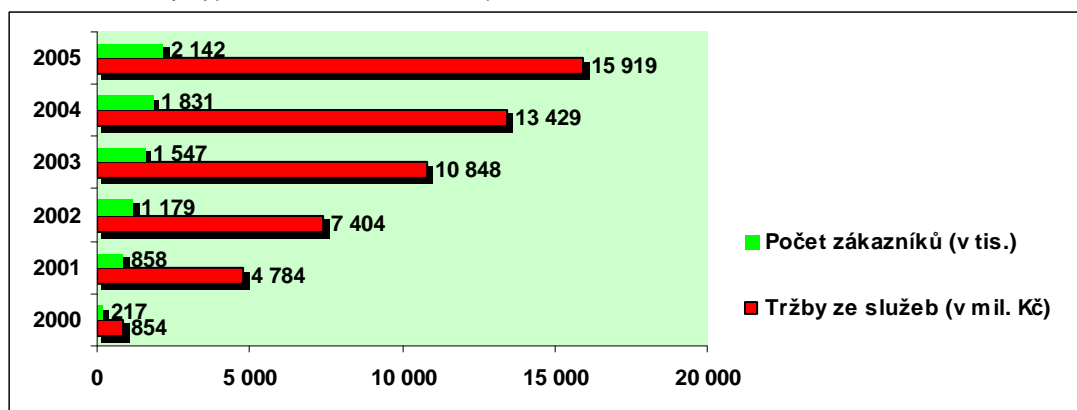
Graf – 4: Vývoj základních poměrových ukazatelů a Z-score indexu ve společnosti Vodafone



Zdroj: Autor

Následující Graf - 5 ukazuje závislost růstu počtu zákazníků na růstu tržeb. Vodafone je jediným českým operátorem, kterému se daří neustále zvyšovat počet svých zákazníků a tím i tržní podíl. Neustále hledá další klíčové skupiny zákazníků, které chce oslovit nabídkou svých produktů. Tomu předchází důkladný průzkum trhu, například pomocí anket v médiích a webových portálech. Původně byl brán jako značka pro mladou generaci, ta nyní dorůstá produktivního věku. V poslední době se společnost snaží zaujmout malé a střední firmy.

Graf – 5: Vývoj počtu zákazníků a tržeb ve společnosti Vodafone



Zdroj: Autor

Dalším klíčovým ukazatelem pro procesní řízení jsou náklady a nákladovost, neboli haléřový ukazatel nákladovosti. Ten se rok od roku snižuje, což ukazuje na dobrou efektivitu nastavených procesů. Do roku 2001 je větší než jedna a to znamená, že společnost vykazovala ztrátu. Ta byla zapříčiněná vysokou finanční náročností na pokrytí České republiky signálem. A dalšími počátečními provozními náklady a rozvojem značky. Společnost také investuje vysoké částky do reklamy, za poslední tři roky dokonce nejvíc ze všech tří operátorů. Je to také dáno rebrandingem, neboli změnou značky z Oskara na Vodafone.

Tabulka – 12: Vývoj nákladů (v tisících) a nákladovosti ve společnosti Vodafone

NÁKLADY	2000	2001	2002	2003	2004	2005
osobní náklady	309 370	736 898	906 924	1 092 754	1 178 360	1 847 062
výkon. spotřeba	3 509 939	5 448 211	5 673 402	6 592 071	7 671 436	10 594 317
celkem	3 821 309	6 187 110	6 582 328	7 686 828	8 851 800	10 443 384
tržby	853 504	4 784 075	7 504 108	10 848 375	13 429 052	15 919 361
nákladovost (N/T)	4,477	1,258	0,875	0,699	0,647	0,613

Zdroj: Autor

5. Syntetická část

5.1 Srovnání společností SMP a Vodafone

V analytické části byly společnosti charakterizovány z hlediska ekonomických charakteristik odvětví, uplatňování procesních principů a ekonomických ukazatelů. Nyní se tyto výsledky srovnají za pomoci komparativní metody a následně budou navrženy nové metody racionalizace.

5.1.1 Ekonomické charakteristiky odvětví

Společnosti se liší nejen svým zaměřením, ale i velikostí obsluhovaného tržního segmentu. Zatímco SMP je regionální společnost obsluhující monopolně severomoravský region, Vodafone působí po celém území České republiky a má na trhu dva konkurenty, kteří se dělí o 80% trhu. Příležitostí, kterou Vodafone dokonale využívá, je téměř 7% roční míra růstu trhu. SMP získává nové zákazníky díky omezené distribuční soustavě, nevhodné komunikaci se zákazníky a horší pověsti obtížně. SMP se v poslední době zavedla několik služeb pro své zákazníky jako např. samoodečty či reklamace přes internet, ale společnost tyto služby zatím příliš nevyužívá i vinou malé propagace a nedůvěře. Technologie, které používají lidé při službách mobilních operátorů jsou většinou náročnější, ale jsou lépe přizpůsobeny pro zákazníky a jsou veřejností lépe přijímány.

5.1.2 Vývoj společností, vize a poslání

Společnost SMP funguje na českém trhu již dlouho a díky monopolnímu postavení nemá příliš potřebu zasahovat do svých vnitropodnikových procesů a co se týče vztahu k zákazníkům, byl chápán tak, že lidé potřebují plyn, a pokud ho již jednou mají zavedený, tak není potřeba se o ně příliš zajímat. Až při delší stagnaci a mírnému poklesu v tržní ekonomice byla SMP nucena zajímat se o svá řízení. Rozhodla se pro cestu restrukturalizace, částečně byla tlačena státem, který ji vlastnil, aby byla připravená na privatizaci. Po příchodu nového vlastníka se centralizovaně zavedlo procesní řízení, na které dohlíží část týmu divize služeb. Naproti tomu společnost Vodafone byla založená až v roce 1999 rovnou se zapojila do ostrého konkurenčního boje o zákazníky. Tento ostrý start ji pomohl k tomu, že od počátku se společnost orientovala na procesy probíhající ve své firmě a stále přemýšlela, jak by oslovila další zákazníky a napřímila, a tudíž zefektivnila, své procesy.

Vize a poslání obou společností jsou si podobné po stránce komunikace se zákazníkem a nabídkou určitých kvalit svých služeb. Vodafone se, ale dostává dál v touze po dokonalosti všech svých zaměstnanců, celé společnosti a ve slově samoobsluha, aby si zákazník mohl sám přizpůsobit výrobek jak potřebuje.

5.1.3 Organizační struktura, klíčové procesy a firemní kultura

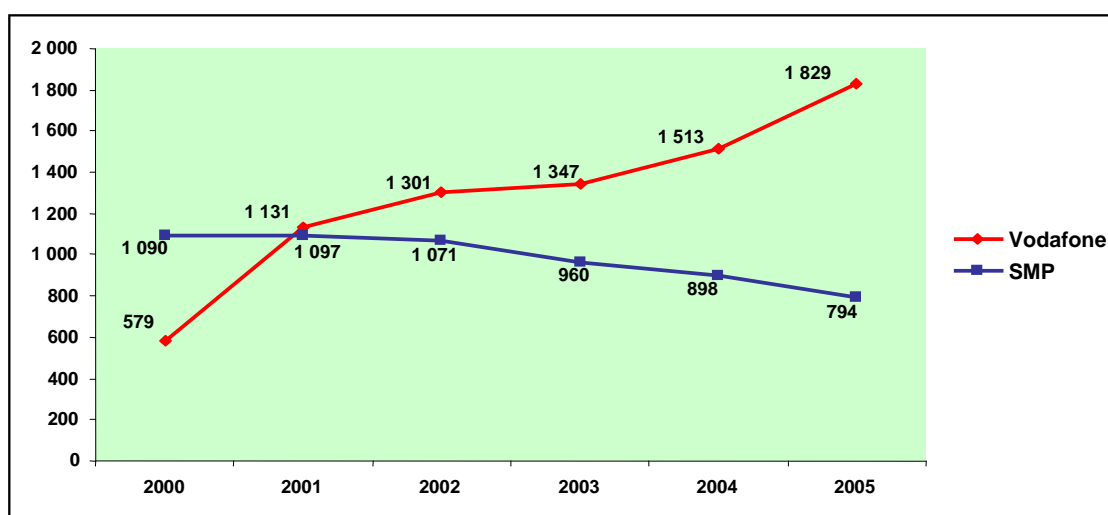
Vodafone je zářným příkladem uplatnění procesních principů ve své organizační struktuře. Jedná se o štíhlý management a plochou organizační strukturu fungující na způsobu fraktátů. Viceprezidenti, kterých je osm, jsou zároveň vedoucími týmů. Firemní kultura je na vysoké úrovni a je tu zdárně používán systém samokontroly. Klíčové procesy jsou ve vlastnictví jednotlivých týmů, to jediné platí stejně i u SMP. Ta po přechodu na procesní řízení centrálně přes mateřskou společnost RWE napřímila procesy a změnila organizační strukturu.

Výrazně se tím zvýšily zisky a další ekonomické ukazatele, firemní kultura se také zlepšila. Chybí tu, ale ta touha po dokonalosti ve všech procesech a u všech zaměstnanců, která je u Vodafonu. Po změně vlastníka si ponechal svoje procesy a nápady a přibral další od mateřské společnosti. Výsledkem toho, je to nejlepší z obou a navíc síla velkého finančního zázemí největšího světového operátora. U společnosti RWE, která vlastní Severomoravskou plynárenskou, platí spíše direktivní přístup shora dolů.

5.1.4 Zaměstnanost

Zaměstnanost se v obou společnostech vyvíjí úplně obráceně, zatímco ve společnosti Vodafone se stále zvyšuje, což je dáno stále přibývajícím počtem zákazníků, ve společnosti SMP od zavedení procesního řízení rapidně klesá. To ukazuje velká přezaměstnanost za původního funkčního modelu řízení.

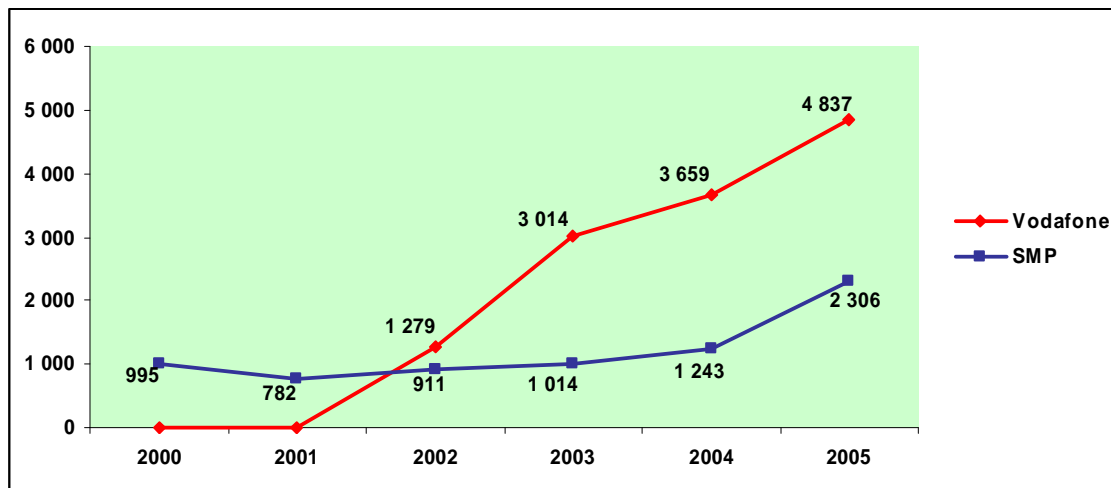
Graf – 6: Srovnání vývoje počtu zaměstnanců ve společnostech Vodafone a SMP



Zdroj: Autor

Zajímavé srovnání z hlediska efektivnosti je produktivita práce z přidané hodnoty. Kdy Vodafone i přes růst počtu zaměstnanců má stále výrazně vyšší a stále rostoucí produktivitu práce.

Graf – 7: Srovnání produktivity práce z přidané hodnoty (v tisících) ve společnostech Vodafone a SMP



Zdroj: Autor

5.1.5 Učící se organizace

Společnost SMP po zavedení procesního řízení začala uplatňovat lepší model vzdělávání zaměstnanců než předtím. Pro některé vzdělávací programy zavedla interní školící týmy, a začala se spoluprací s místní Báňskou univerzitou. Vodafone má svůj vzdělávací program nastaven opět na lepším principu. Také zde fungují interní školící týmy a společnost spolupracuje s ČVUT na Výzkumném a vývojovém centru, dále celopodnikově funguje e-learning, ale Vodafone to dotáhl opět ještě dál, otevřením Vodafounové univerzity – Uni a tajnými výukovými programy pro budoucí top manažery Code.

5.1.6 Informační technologie

Informační technologie v SMP byly v rámci outsourcingu centralizovány do společnosti RWE Energy Customer Services CZ, a.s., která je zajišťuje pro všechny plynárny v majetku RWE. Vodafone si své IT naopak zajišťuje sám a velice dobře. Svědčí o tom řada prestižních ocenění nejen u nás, ale i ve světě. Příkladem může být v analytické části zmiňovaná e-personalistika anebo kvalita sítě, která vykazuje výborné výsledky.

5.1.7 Produktová struktura

Obě společnosti mají své zákazníky z hlediska produktové struktury rozděleny podobně na osobní (domácnosti) a firemní. SMP se snaží vyjít vstříc velkým zákazníkům a pro ně připravilo pestřejší paletu produktů, částečně nastavenou tak, aby šla co nejvíce uzpůsobit na míru. Vodafone je zde opět preciznější a nabízí všem svým zákazníkům pestrou, ale přehlednou nabídku produktů (tarifů), které si zákazník jednoduše přizpůsobí dle svých potřeb. Jeho odvětví je v řešení na míru více vstřícné. Ale opět je tu znát rozdíl mezi konkurenčním prostředím a monopolem.

5.1.8 Finanční ukazatele

Finanční ukazatele tu slouží k ekonomickému vyjádření výše popsaných skutečností. Procesní management má ve svém důsledku přinášet větší ekonomickou rentabilitu. Tento jev lze snadno vypočítat z ekonomických údajů uvedených v tabulce. U společnosti SMP je vidět kdy byl procesní management zaveden a že se osvědčil, neboť ekonomické ukazatele mají zlepšující se tendenci. U některých se tato změna projevila až po roce, je nyní nastaven

správný kurz a je jen na společnosti, zda si jej dokáže pohlídat a dále zdokonalovat své procesní přístupy, aby se tyto ukazatele ještě zlepšily. Vodafone od svého vzniku rostl, co do počtu zákazníků a s nimi se zvyšujícími tržbami, tak co se týče poměrových ukazatelů rentability a finančního zdraví. V prvních letech před sebou valil dluhy z počátků svého podnikání, které byly zapříčiněny především finančně náročným vstupem do odvětví a výstavbou sítí pro pokrytí území signálem.

Tabulka – 13: Srovnání vybraných ekonomických ukazatelů společností SMP a Vodafone

SMP	2000	2001	2002	2003	2004	2005
EBIT (v mil.)	454,4	306,6	331,1	284,6	474,2	825,4
ROE - rentabilita vlast.kap.(%)	9,47	5,44	5,40	6,59	8,12	13,16
ROA - rentabilita aktiv (%)	5,04	2,96	3,35	3,29	5,80	9,65
Z - Score index	2,06	1,97	1,93	2,44	2,73	4,74
Vodafone	2000	2001	2002	2003	2004	2005
EBIT (v mil.)	-3 888	-3 162	-1 507	233	1 329	2 648
ROE - rentabilita vlast.kap.(v %)	-	-	-	10,68	62,93	15,25
ROA - rentabilita aktiv (v %)	-	-	-	1,02	6,36	11,61
Z - Score index	-	-	-	0,83	1,15	3,57

Zdroj: Autor

Ukazatele rentability a Z-score index u společnosti Vodafone chybí, protože společnost ještě nevykazovala zisk, jak ukazuje řádek EBIT (zisk před úroky a zdaněním), a ten je k výpočtu potřeba. Z-score index ukazuje na finanční zdraví podniku od hodnot 2,99 a výš. Zajímavé je, že obě společnosti jej dosáhly až v roce 2005, dva roky od milníků v managementu. SMP přešla na procesní řízení a Vodafone poprvé vykázal kladný zisk. Ukazujete na jistou potřebu stabilizace se podniku po větším zásahu do řízení.

5.2 Hodnocení společností

Předchozí text o srovnání obou společností nyní doplníme o hodnocení jednotlivých faktorů úspěchu pomocí hodnotové metriky. Tabulka - 14 uvádí jedenáct faktorů, kterým je přiřazena váha, což odráží jejich důležitost při celkovém hodnocení. Další sloupec hodnotí jednotlivý faktor z hlediska daného podniku. Hodnotí se na bodové stupnici od 1 do 5, s tím, že 5 je nejvíce. V posledním řádku je vynásobena bodová hodnota váhou daného faktoru. Výsledkem je váhové hodnocení (Vh) jednotlivého faktoru. Sečtením hodnocení jednotlivých faktorů nám vyjde výsledné hodnocení podniku.

Tabulka – 14: Srovnání faktorů úspěchů jednotlivých společností a jejich váhové hodnocení (Vh)

Faktory úspěchu	Váha	SMP	Vh	Vodafone	Vh
Kvalita výrobku/služby	13%	4	0,52	4	0,52
Reputace/image	12%	2	0,24	5	0,60
Organizační struktura	7%	4	0,28	4	0,28
Nastavení klíčových procesů	9%	4	0,36	4	0,36
Vývoj počtu zaměstnanců	7%	3	0,21	4	0,28
Produktivita práce	9%	3	0,27	4	0,36
Vzdělávání zaměstnanců	9%	3	0,27	4	0,36
Informační technologie	8%	3	0,24	5	0,40
Finanční situace	7%	4	0,28	4	0,28
Nákladová pozice	9%	3	0,27	3	0,27
Marketing/distribuce	10%	3	0,30	5	0,50
Vážené skóre konkurenční síly	100%	36	3,24	46	4,21

Zdroj: TICHÁ,HRON (2003) přepracováno autorem

Tabulka ukazuje měřítko celkové úspěšnosti podniku, při procesním řízení. Rozdíl ve výsledku je poměrně velký, celý jeden bod na pěti bodové stupnici. Největší rozdíly jsou v reputaci, informačních technologiích a marketingu.

5.3 Návrh racionalizace procesních přístupů ve společnosti SMP

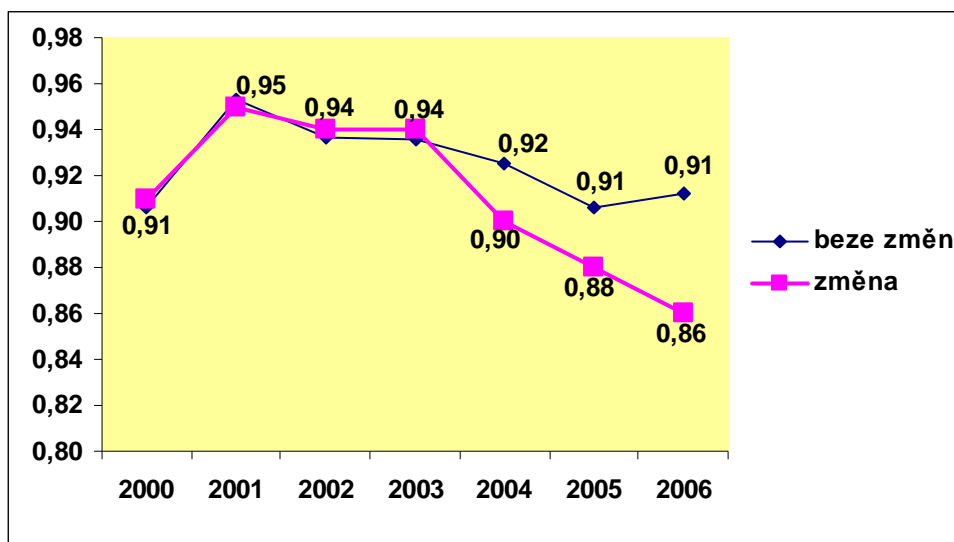
Společnost SMP dobře zvládla přechod na procesní řízení, ekonomické ukazatele vykazují opětovný výrazný růst zisku a rentabilita stoupá. Z hlediska finančního zdraví si společnost také výrazně polepšila. Problémem je její **přístup k zákazníkům**. Sice se v podnikových materiálech a tiskových prohlášeních dočteme, že zákazník je na prvním místě, ale realita je trochu jiná. SMP nemá dobře vybudované informační kanály pro styk s veřejností. Nestará se o názor veřejnosti na její fungování, pouze poskytuje službu. Informační kanály jsou jednosměrné, jen z firmy k zákazníkovi, ale již ne zpět. Pro liberalizovaný trh bude potřeba vybudovat si lepší vztah se zákazníkem a trvale zjišťovat jeho přání a zákazník sám ukáže, kde se dá co zlepšit. Příkladem může být právě Vodafone, který sleduje zákaznicka přání a zkoumá jeho námitky, které zjišťuje z pořádaných anket. Dále vyhodnocuje práci zákaznických center. Soustavným zjišťováním, na jaké informace se zákazníci ptají a co potřebují vyřešit, by se vztah zákazník – společnost výrazně zlepšil. Velký rozdíl je také v obsluze zákaznických center.

Procesním principem, který by se měl dále zlepšit je **podniková kultura**. Zde je ale velký problém. Společnost je direktivně řízena shora mateřskou RWE. Ta dodává podklady, co a jak měnit a řešit. Z mého pobytu mezi řadovými zaměstnanci, kdy jsem se chtěl informovat na některé věci, mi bylo jasně naznačeno, že o tom rozhoduje RWE a oni jen plní pokyny. Nefunguje tu přílišný pocit sounáležitosti, a pokud by měli sami zaměstnanci hodnotit sebe a potom prostředí, ve kterém pracují, a přidat i své návrhy, jako tomu je u společnosti Vodafone, většina by měla strach říci svůj názor otevřeně a naplno.

Ve společnosti SMP mi chybí dotažení principů procesního managementu k dokonalosti. Principy jsou nastaveny centrálně shora a další zlepšování je problematické, protože o ně není velký zájem. Společnosti by prospěla silná konkurence, která by ji vykolejila z **monopolního postavení**, které ji částečně

uspává. Ona chybějící dokonalost je jasně vidět v ukazateli nákladovosti. Pokud má SMP správně nastavené procesy, snižuje počty zaměstnanců a zbavuje se procesů, které nepřidávají přidanou hodnotu jak je možné, že **ukazatel nákladovosti** má sice klesající tendenci, ale pohybuje se stále kolem čísla 0,9. To ukazuje na nevhodné nastavení procesních přístupů ve společnosti SMP. Je to dáno nevhodností direktivního vnuknutí procesního řízení, které je stejné pro všechny plynárny v ČR vlastněné RWE. Následující Graf – 8 ukazuje **vývoj nákladovosti** ve skutečnosti, to znamená „**beze změn**“, a kam by se mohl dostat po lepším uplatnění procesních principů „**změna**“.

Graf – 8: Návrh vývoje nákladovosti oproti skutečnosti



Zdroj: Autor

Návrh vývoje ukazatele nákladovosti počítá s lepší komunikací mezi SMP a jejími zákazníky, dále s lepší firemní kulturou, která by podněcovala zaměstnance ke kreativnímu přístupu a možnostem samostatného řešení problémů. Tím by se pomohly ještě více napřímit probíhající procesy a společnost by byla více efektivní.

5.4 Návrh racionalizace procesních přístupů ve společnosti Vodafone

Procesy ve společnosti Vodafone jsou nastaveny na vysoké úrovni. Společnost vedli a vedou většinou zahraniční odborníci, kteří měli velkou praxi ve svém oboru a přenesli sem vlastnosti, které nám zde občas chybí, týmového ducha, kreativitu, snahu o dokonalost, otevřenost vůči lidem, ať už zaměstnancům či zákazníkům. To vše nejen na papíře, ale v praxi. Procesní přístupy jsou využívány napříč celou organizací, o jejich soustavné zlepšování a vymýšlení nových možností se stará celý jeden tým.

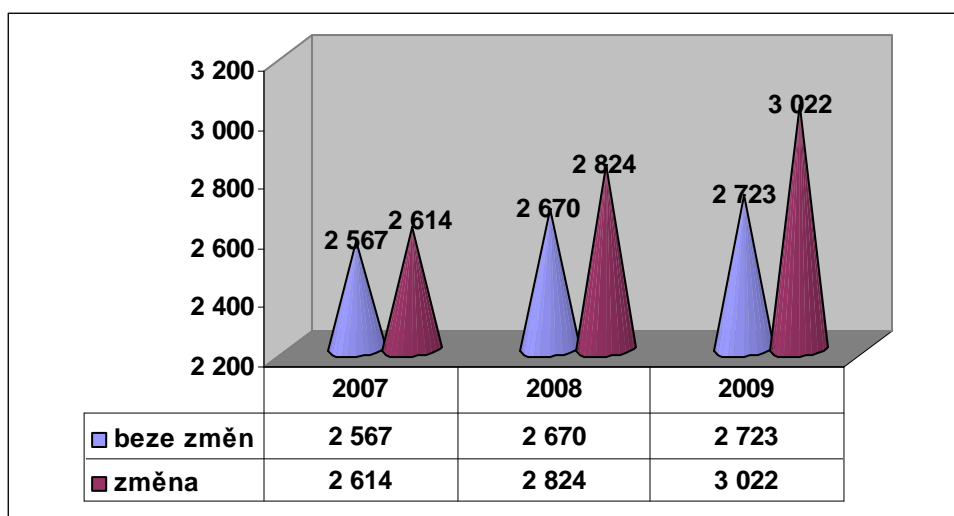
Vodafone (původně Oskar) se zaměřil hlavně na mládež, jakožto klíčovou zákaznickou strukturu. Tato mladá generace se nyní dostává do produktivního věku. Vodafone se je hodlá znovu oslovit jako malé a střední firmy. Měl by se, ale **zaměřit na širší zákaznické spektrum a rozšířit** tak svou **produktovou strukturu**. Další, co bych vytkl, je krátkozraké se zaměření na nábor nových zákazníků a opomíjení těch stávajících. Je výborné, že jako jediný operátor má stále se zvyšující počet nových zákazníků, ale to nemůže jít do nekonečna. Trh je již téměř nasycen a do dvou let se budou konkurenční společnosti už jen navzájem přetahovat o své zákazníky. Navíc se letos vstoupí na trh nový mobilní operátor, který si také jistě získá své zákazníky.

Tato fluktuace zákazníků může klidně postihnout i Vodafone. **Opomínání současných zákazníků** může společnost připravit o zisky. Protože s růstem počtu zákazníků roste zisk.

Ve srovnání s konkurencí nenabízí Vodafone žádné věrnostní programy. Jako jsou benefity za oddanost mobilnímu operátorovi, či podle množství finančních prostředků placených za služby. Také nabídka jeho telefonů je oproti konkurenci dosti omezená. Pokud si buď chtít společnost Vodafone udržet své zákazníky měla by více péče věnovat současným zákazníkům.

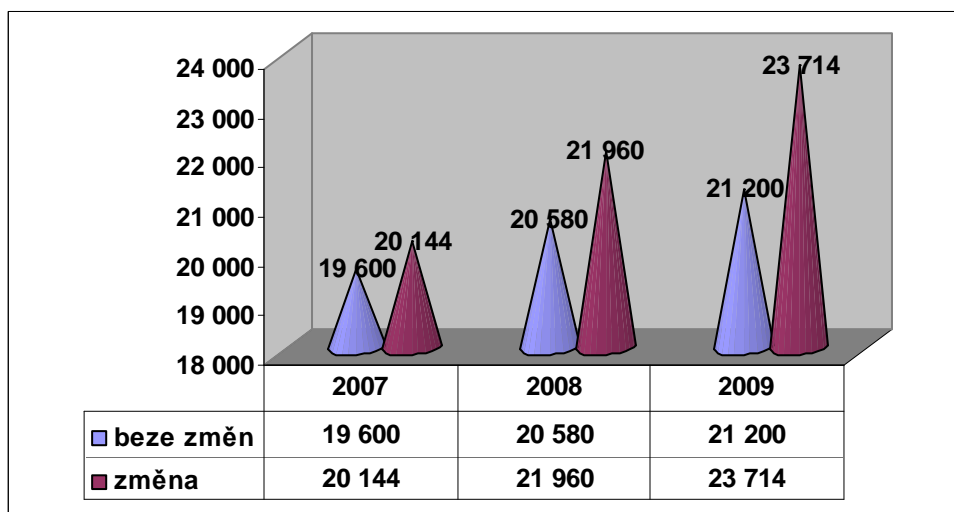
Následující Grafy – 9 a 10 ukazují možné scénáře vývoje počtu zákazníků a tržeb. Uvedeme dvě verze. První je verze „**beze změn**“, která ukazuje prognózu vývoje počtu zákazníků v případě, kdy bude společnost dále přistupovat ke svým stávajícím zákazníkům stejným způsobem. Druhá verze „**změna**“ ukáže prognózu vývoje za předpokladu, že se Vodafone začal více starat o své stávající zákazníky a rozšířil své zákaznické spektrum.

Graf – 9: Předpokládaný vývoj počtu zákazníků beze změn a s navrhovanými změnami



Zdroj: Autor

Graf – 10: Předpokládaný vývoj tržeb (v milionech) beze změn a s navrhovanými změnami



Zdroj: Autor

6. Závěr

Tato práce je zaměřena na procesní management a snaží se čtenáři přiblížit změny, ke kterým dochází v posledních desetiletích v problematice podnikového managementu. Uplatnění principů procesního managementu je jednou z podmínek pro udržení si strategických tržních pozic.

Cílem této práce bylo analyzování současného stavu zkoumaných objektů, hledání a navržení nových metod racionalizace současných systémů se zřetelem na komplexní charakter organizačních změn v souvislosti s budováním podnikových procesů. Pro tento účel byly vybrány dvě společnosti Severočeská plynárenská, a.s. a Vodafone Czech republic, a.s.

Hlavními zdroji informací, jejichž získání bylo nezbytné k tvorbě této práce, byly vnitropodnikové dokumenty, výroční zprávy, webové stránky a zaměstnanci z managementu vybraných společností. Samotnému zkoumání předcházelo studium odborné literatury.

Analýza společností probíhala ve dvou fázích, nejprve studiem vnitropodnikových materiálů a z nich zjištěných výsledků a následně v druhé fázi probíhaly konzultace s pracovníky jednotlivých společností. Tyto konzultace přispěli k lepšímu pochopení studovaných materiálů a k nastínění problematiky procesního managementu na pracovišti. Po získání těchto informací byli analyzovány jednotlivé principy procesního managementu a jejich ekonomické důsledky.

Výstupem analýzy bylo srovnání jednotlivých procesních principů v obou společnostech. Lepší hodnocení dosáhla společnost Vodafone, která dosáhla 4,21 bodů oproti společnosti SMP, která dosáhla jen 3,24 bodů. Největší rozdíl byl pozorován v kategoriích image/reputace, informační technologie a marketing. To neznamena, že by byli procesy v SMP nastaveny špatně, jen je třeba je

vylepšit a zefektivnit. Velký rozdíl mezi společnostmi tvoří jejich postavení na trhu. Vodafone bojuje s velkou konkurencí a to ho nutí neustále rozšiřovat své portfolio služeb a napřimovat procesy. Na druhé straně společnost SMP má na trhu monopolní postavení, jedinou regulací je stát.

Poslední částí syntézy jsou návrhy racionalizace procesních přístupů v jednotlivých společnostech. Společnosti SMP bylo navrženo zlepšit přístup k zákazníkům, zpětnou vazbou ze zákaznických linek a snahou vyjít každému zákazníkovi vstříc. Dále zlepšit podnikovou kulturu a podnítit ve svých zaměstnancích kreativitu a otevřenost. Tyto změny by měly větší vliv na efektivitu práce a nákladovost by mohla klesat. Ve společnosti Vodafone bylo zjištěno, že procesy jsou nastaveny velice dobře a bylo doporučeno, aby se věnovali širšímu spektru zákazníků a rozšířily produktovou strukturu. Dalším doporučením je neopomínat současné zákazníky, protože ti by mohli odcházet ke konkurenci.

Na závěr této práce bych rád zdůraznil nutnost přistupovat k procesnímu managementu a jeho praktické aplikaci. Správné nastavení procesů je důležité pro udržení si svého postavení na trhu či jeho zlepšení. V dnešní době, která je plná změn, je to jediná možnost.

7. Summary

This work is about process management and the changes in management in the last century. The main goal of this work was to analyse present level of the objects under examination, to search and find new methods of how to rebuilt present systems. Alltogether in the way of process principles. This two companies Vodafone Czech Republic and Severomoravská plynárenská were chosen for analyses.

The main sources were annual reports of companies, web sites, other business documents and business management and staff.

This work goes from analyse part to synthetic part. Analyse part contains economic analyse of sector characteristic, costs analyse, Core process analyse, financial analyse and process principles analyse.

The synthetic part is about confrontation between results of analyses that two companies. Better rating have Vodafone especially because of image, IT and marketing.

In the last part are recommends for the companies how to rebuild their processes.

Key words: process management; financial analysis; synergic effect; Vodafone Czech Republic; Severomoravská plynárenská

8. Literatura a odkazy

1. Český telekomunikační úřad. *Český telekomunikační úřad* [online]. c2005, [cit. 2007-04-07]. Dostupný z WWW: <http://www.ctu.cz/>.
2. GRENNY, J., MAXFIELD, D., SHIMBERG, A. *Jak překonat krizi z ticha*. Massachusetts Institute of Technology, distributed by Tribune Media Services. 2007. v týdeníku Ekonom č. 31/2007. s. 43-45. vydavatelství ekonomia. Dostupný z WWW: www.ekonom.cz.
3. HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering - radikální proměna firmy : Manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2000. 212 s. ISBN 80-7261-028-7.
4. HINDLS, R., HOLMAN, R., HRONOVÁ, S. *Ekonomický slovník*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2003. 524 s. ISBN 80-7179-819-3.
5. HORÁK, R. *Prvky procesního řízení v rozhodovacím procesu*. Vojenské rozhledy: teoretický časopis armády České republiky. 2001, roč. 9, č.1, s. 93-107. Dostupný v WWW: www.army.cz/avis/vojenske_rozhledy/2001_1/93.htm.
6. HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J. *Strategické řízení*. Provozně ekonomická fakulta ČZU. 2. přeprac. vyd. Praha : CREDIT Praha, 1998. 266 s. ISBN 80-213-0429-4.
7. I.C.C.C. Group. *I.C.C.C. Group, a.s.* [online]. c2003-2006 [cit. 2006-01-24]. Dostupný z WWW: www.iccc-group.com/cze.
8. JINDŘICHOVSKÁ, I., BLAHA, Z. S. *Podnikové finance*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 316 s. ISBN 80-7261-025-2.
9. KAREŠ, J., VANĚČEK, D., BUNEŠOVÁ, M. *Technika zpracování bakalářských a diplomových prací*. České Budějovice: JČU, 2007. 25 s.
10. Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. c2005 [cit. 2007-03-23]. Dostupný z WWW: <http://www.mpo.cz/>.

11. PLAMÍNEK, J. *Synergický management : Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1. vyd. Praha : Argo, 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5.
12. ROLÍNEK, L. *Malý manažerský Slovník* [online]. České Budějovice : 2003 , 2003 [cit. 2007-02-24]. Česky. Dostupný z WWW: <http://home.zf.jcu.cz/public/departments/kre/slovník/management/search.php>.
13. ŘEPA, V. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 265 s. ISBN 80-247-1281-4.
14. Severomoravská plynárenská, a.s. *SMP* [online]. 2007 [cit. 2007-04-25]. Dostupný z WWW: <http://www.rwe-smp.cz/>.
15. SMITH, A. *Bohatství národů : Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. 1. přeprac. vyd. Praha : Liberální institut, 2001. 986 s. ISBN 80-86389-15-4.
16. SYNEK, M., et al. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualiz.a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
17. TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2003. 238 s. ISBN 80-213-0922-9.
18. TRUNEČEK, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí : Učební texty pro předmět Management změny*. VŠE Praha. 1. vyd. Praha : [s.n.], 1999. 184 s. ISBN 80-7079-083-0.
19. VALACH, J., et al. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.
20. Vodafone Czech republik, a.s. *Vodafone* [online]. 2007 [cit. 2007-03-11]. Dostupný z WWW: <http://www.vodafone.cz/>.
21. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ , O. *Management : Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.