



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Řízení procesů obchodního oddělení ČZ a.s.

Vypracoval: Bc. Milan Urbánek
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Milan URBÁNEK**
Osobní číslo: **E16788**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Řízení procesů obchodního oddělení vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je popis vybraných procesů v podniku se zaměřením na navrhnutí a implementaci nového systému řízení zakázek s využitím metod a postupů procesního řízení.

Metodický postup:

- 1) vymezení základních pojmů a metod procesního řízení;
- 2) analýza požadavků podniku ve vztahu k vybraným procesům;
- 3) návrh možného postupu vedoucího ke změně v řízení vybraných procesů v podniku.

Rámcová osnova:

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

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

Fišer, R. (2014). *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli.* **Praha: Grada.**
Jeston, J. (2008). *Business process management: practical guidelines to successful implementation.* **Amsterdam: Elsevier.**
Madison, D. (2005). *Process mapping, process improvement and process management: a practical guide for enhancing work and information flow.* **Chico, Calif.: Paton press.**
Raynus, J. (2011). *Improving business process performance: gain agility, create value, and achieve success.* **Boca Raton, FL: CRC Press.**
Řepa, V. (2007). *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování.* **Praha: Grada.**
Řepa, V. (2012). *Procesně řízená organizace.* **Praha: Grada.**
Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů.* **Praha: Grada.**
Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě.* **Praha: Grada.**

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

Datum zadání diplomové práce: **26. ledna 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. ledna 2017

Prohlášení:

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

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

V Českých Budějovicích dne 30. srpna 2018

.....

Bc. Milan Urbánek

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení práce a cenné rady při jejím vypracovávání.

Dále bych rád poděkoval společnosti ČZ a.s. za spolupráci, konkrétně panu Ing. Přemyslu Papežovi, za poskytnutí potřebných informací a podkladů.

Obsah

1 Úvod.....	4
2 Teoretická část	5
2.1 Proces.....	5
2.1.1 Procesy řídicí	7
2.1.2 Procesy hlavní.....	7
2.1.3 Procesy podpůrné.....	8
2.2 Procesní řízení.....	8
2.3 Zlepšování a podpora podnikových procesů	11
2.3.1 Reengineering (včetně BPR)	14
2.3.2 Kaizen	16
2.3.3 TQM.....	17
2.3.4 TOC	18
2.3.5 Six Sigma.....	19
2.3.6 Lean	20
2.3.7 Lean Six Sigma.....	22
2.3.8 ISO	25
2.4 Postup při změně podnikových procesů	28
2.4.1 Definování vize a cílů změny	29
2.4.2 Zajištění dat.....	29
2.4.3 Identifikace možného zlepšení.....	30
2.4.4 Naleznout omezení	30
2.4.5 Referenční technologie a modely	30
2.4.6 Vize budoucího procesu.....	31
2.4.7 Vývoj budoucího procesu	31
2.4.8 Analýza	32
2.4.9 Plán přechodu	32

2.4.10 Implementace	32
2.5 Mapování procesů	32
3 Cíle a metodika	35
4 Praktická část	37
4.1 Představení podniku	37
4.2 Organizace společnosti.....	39
4.3 Divize Metalurgie.....	40
4.4 Výchozí situace	43
4.4.1 Přípravná fáze	43
4.5 Řízení zakázky	47
4.6 Řízení zakázky – obchodní jednání.....	48
4.7 Řízení zakázky – nabídkové řízení	49
4.7.1 Přijetí poptávky.....	50
4.7.2 Vytvoření nabídky v ORACLE	50
4.7.3 Konzultace s výrobou	50
4.7.3.1 Zamítnutí poptávky.....	51
4.7.4 Schválení poptávky.....	51
4.7.5 Archivace nabídky	51
4.8 Řízení zakázky	52
4.8.1 Objednávka	52
4.8.2 Založení zakázky	53
4.8.3 Průběh zakázky	54
4.8.4 Kontrola termínů a stavu zakázky	55
4.8.5 Změnové řízení	55
4.8.6 Kooperace	55
4.8.7 Ukončení zakázky.....	55
4.8.8 Expedice.....	56

4.9 Následné povinnosti.....	56
4.10 Analýza	57
5 Závěr	61
Summary.....	63
Internetové zdroje:	65
Seznam zkratk:.....	66
Seznam tabulek:	67
Seznam obrázků:.....	68

1 Úvod

Když dnes sedíme v práci za stolem, většinou nemyslíme na to, jak se vyvinula do podoby, jakou má dnes. Avšak to, že takovou práci máme, je výsledkem stovek let přemýšlení, jak práci nejlépe zdokonalit. Zvláště dopad průmyslové revoluce je na současnou podobu značný. Před tím byla práce doménou jednotlivce. Z pohledu pracovního postupu si dělali lidé všechny části od začátku do konce sami. Museli zajistit různé procesy, to znamenalo, že museli zkoumat, tvořit, prodávat i distribuovat své produkty, obdobně jako malé podniky v dnešní době.

Avšak aby se podniky mohly stále zdokonalovat, potřebují odborné vedení a kvalitní řízení. Neboli aby systematicky prováděly rozhodnutí, která povedou k efektivnímu využívání zdrojů v daném podniku pro dosažení cílů, které se v podniku stanoví. Tyto cíle mohou být pro různé podniky odlišné, ale mezi nejčastější lze zařadit zvyšování tržeb, snižování nákladů, větší zastoupení na trhu, zlepšování kvality, zvyšování spokojenosti zákazníků, zdokonalování pracovního prostředí, vývoj nových produktů či technologií a mnohé další. Těchto cílů je dosahováno prostřednictvím procesů, které jsou v podnicích všudypřítomné. A i tyto procesy je potřeba odborně vést, aby se mohly zlepšovat a vyvíjet.

Procesy se v podnicích vyskytují prakticky od počátku, pouze si jich lidé dříve tolik nevěšovali, či si neuvědomovali jejich důležitost. Kde jsme tedy dnes? Existuje mnoho metod, jak procesy chápat, vést a zlepšovat. Metodiky jako Lean a Six Sigma, nebo kombinace obou, jsou stále ve velké míře využívány v organizacích, ale oba mají svůj podíl kritiky, která uvádí jejich možné nedostatky, hlavně při rigidním zavádění metod. Mnoho odborníků na procesy také tvrdí, že techniky, které byly historicky vyvinuty tak, aby vyhovovaly výrobním odvětvím, nejsou vhodné pro odvětví služeb a „znalostní práci“, které vykazují méně lineární procesy. Vznikají stále nové metody, ale jejich životaschopnost a účinnost musí být dlouhodobě prokázána.

Cílem této práce je seznámit se s metodami a postupy procesního řízení. Získané poznatky posléze aplikovat na vybraný podnik. Popsat vybrané procesy v daném podniku, zaměřit se na konkrétní proces řízení zakázek a navrhnout možná zlepšení a jejich implementaci.

2 Teoretická část

2.1 Proces

V úvodu už je zmíněný termín proces. Je však nutno definovat, co tento termín znamená. V běžném životě je pojem proces často používán, aniž by lidé přemýšleli, co se pod ním přesně skrývá. Denně se setkávají se spojeními jako soudní proces, chemický proces, fyzikální proces, výrobní proces či proces vzdělávání.

Slovo proces je odvozeno z latinského slova *procedere*, neboli postupovat. Je to tedy posloupnost určitých akcí či dějů, které probíhají postupně za sebou. „*Every action we take is a mixture of inputs, actions, and outputs — the classic definition of process. Some of these processes are simple: The input is an old piece of paper, the action is wadding and dropping, and the output is trash disposal. (...) Others seem simple, but are infinitely complex. The input is sound, the action is hearing, and the output is enjoyment of a fine piece of music*“ (Jacka, Keller, 2009). Volně přeloženo: Každá aktivita, kterou podnikáme je směsicí vstupů, činností a výstupů – to je klasická definice procesu. Některé jsou jednoduché: vstupem je starý papír, činností je zmuchlání a zahození a výsledkem je likvidace odpadku. Jiné vypadají jednoduše, ale jsou složité, tak například vstupem může být zvuk, činností poslouchání a výstupem prožitek krásné hudby.

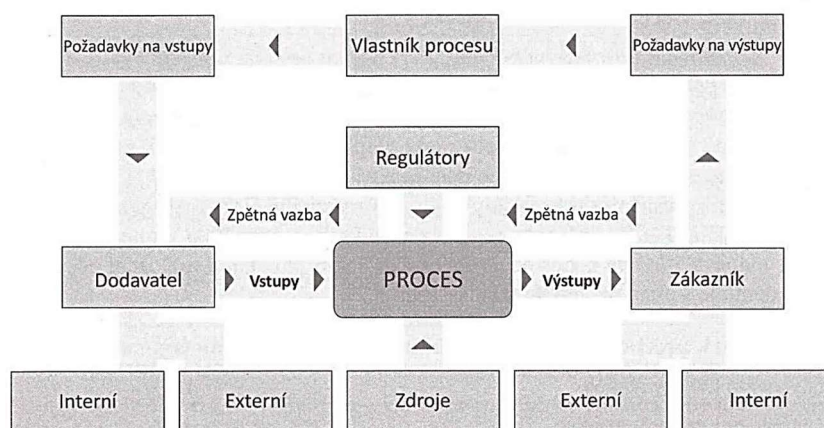
Tato práce se bude zabývat pojmem proces z pohledu podniku. Dle definice EN ISO 9000:2000 je proces soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.

Termín proces lze přitom definovat mnoha způsoby. Řepa jej definuje následovně: „*Podnikovým procesem zpravidla rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách*“ (Řepa, 2012). V publikaci Svozilové je uvedeno: „*Proces je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonávány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků*“ (Svozilová, 2011), u Grasseové: „*Proces lze charakterizovat jako strukturovaný sled navazujících činností popisujících tok práce – postup tvorby přidané hodnoty – postupující od jednoho pracovníka k druhému, poskytující měřitelnou službu/výrobek (produkt) internímu nebo externímu zákazníkovi, za předpokladu přeměny vstupů na výstupy a využívání a spotřebovávání zdrojů*“ (Grasseová a kol., 2008).

Je však možné se setkat i s mnohými grafickými zpracováními. Příkladem lze zmínit schéma z publikace *Procesně řízená organizace*, která termín proces uvádí jak graficky, tak slovně.

„Proces: je to množina vzájemně propojených činností, měnících vstupy na výstupy za spotřeby zdrojů v regulovaných podmínkách. V aplikaci procesního řízení je pro každou organizaci jedinečné, co bude považovat za proces a co za činnosti nebo dílčí procesy“ (Cienciala a kol., 2011).

Obrázek 1: Schéma procesu



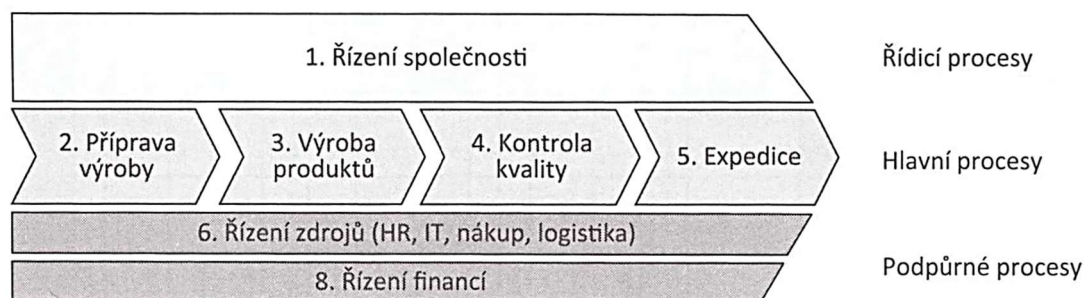
Zdroj: Cienciala a kol., 2011

U procesů je důležitá posloupnost činností, jelikož je každá vykonávána v jiný čas, lze tyto činnosti seřadit do časové osy. Procesní řízení tudíž popisuje časovou, nikoli prostorovou strukturu. Z této definice vyplývá, že je důležitý cíl, úmysl, objektivní přirozenost postupu a objektivně dané podmínky.

Když se řeší v podniku procesy, často se vyskytnou i pojmy činnost, úkol nebo aktivita. Ty například Svozilová definuje následovně: „Činnost, úkol nebo aktivita je měřitelná jednotka práce, jejímž účelem je transformace vstupního prvku do předem definovaného výstupu“ (Svozilová, 2011). Grasseová v knize *Procesní řízení ve veřejném sektoru* píše: „Činnost procesu je ucelený sled operací (pracovních úkonů), vykonávaných jedním typem pracovníka nebo v rámci jednoho útvaru v souvislém čase a převážně na jednom místě, a které mají na výstupu jeden měřitelný produkt (službu/výrobek)“ (Grasseová a kol., 2008). Je to tedy nejmenší měřitelná jednotka práce, s určitou dobou trvání a se souvislostí s jinými úkoly procesu, nesoucí s sebou náklady na přeměnu vstupů na výstupy.

Zpět však k samotnému termínu proces. V důsledku velké množiny významů, které může mít, se obvykle diferencuje několik druhů procesů, které se v organizacích vyskytují. V souvislosti s tím, jakou funkci zastávají, dochází k obvyklému členění na procesy řídicí, hlavní a podpůrné.

Obrázek 2: Klasifikace procesů



Zdroj: Janišová, Křivánek, 2013

Jednu z nejpodrobnějších klasifikací procesů, které budou nastíněny v rámci každé podkapitoly, pak nabízí Luděk Kryšpín (2005).

2.1.1 Procesy řídicí

Někdy také známé pod pojmem procesy manažerské, jsou určeny pro řízení rozvoje organizace, její strategie, kvality a mají také kontrolovat, zda rámcové procesy fungují dle předem stanovených regulí. Jinými slovy: „*Řídicí procesy jsou procesy, které jsou určeny k promítnutí strategie do řízení organizace nebo přímo ke změně strategie. Jde tedy o procesy strategického a operačně-taktického charakteru, které zajišťují, že se organizace pohybuje správným směrem*“ (Grasseová a kol., 2008).

Kryšpín mezi ně zahrnuje plánování, kontrolu a vyhodnocování, řízení informací, řízení obchodu a řízení realizace.

2.1.2 Procesy hlavní

Respektive klíčové procesy každého podniku. Jejich cílem je plnění požadavků zákazníka, což zahrnuje jak poskytování služeb, výrobu produktů, tak také mapování celého řetězce těchto aktivit. Lze říci, že hlavní procesy naplňují poslání dané organizace. Dle Grasseové: „*Hlavní (klíčové) procesy jsou hodnotvorné procesy určené k naplnění poslání organizace, kterými je zabezpečena klíčová přidaná hodnota (klíčový výstup) vedoucí k uspokojení potřeb vnějšího zákazníka*“ (Grasseová a kol., 2008).

Patří sem poptávka, prodej, realizace, servis, vývoj produktů, podpora realizace nebo realizační podpora obchodu.

2.1.3 Procesy podpůrné

Procesy, které zabezpečují chod organizace. Tedy: „jsou procesy, které zajišťují, že je organizace schopna poskytnout služby a produkty, nutné k zabezpečení její funkčnosti. Služby a produkty vystupující z těchto procesů jsou vstupy do hlavních a řídicích procesů (mají interního zákazníka)“ (Grasseová a kol., 2008). Podporují tedy hlavní procesy, avšak nejsou jejich přímou součástí. Jak je patrné i z uvedeného grafu Janišové a Křivánka, jedná se například o výběr a vzdělávání zaměstnanců, logistiku firmy nebo o její financování.

Spadá sem tedy provoz organizace, finance a oblast personalistiky.

Uvedené členění procesů je přitom jen jedním z mnoha. Podnikové procesy lze klasifikovat i na základě doby jejich existence (trvalé nebo dočasné, tzv. jednorázové), frekvence opakování (s vysokou nebo nízkou opakovatelností) nebo třeba podle struktury procesu (datové, tzn. programované nebo znalostní, tzv. tvůrčí, proměnlivé) a podobně (Grasseová a kol., 2008).

Výše zmíněný podnikový proces je pak i zdrojem pro základní definici procesního řízení. „Procesním řízením se rozumí řízení firmy takovým způsobem, v němž podnikové procesy hrají klíčovou roli“ (Řepa, 2012).

2.2 Procesní řízení

Pro pochopení důvodů přechodu na řízení podnikových procesů, je nutné se seznámit se stručnou historií, kterou Václav Řepa popisuje dle knihy *Reengineering the Corporation* od M. Hammer a J. Champy následovně:

1. Dělbá práce (konec 18. století – A. Smith)
 - rozdělení procesu do úkonů
 - specializace
2. Pásová výroba (20. léta – H. Ford)
 - organizace výroby podle úkonů
 - statická role pracovníka
3. Dělbá řídicí práce (A. Sloan)
 - decentralizace organizace podle produktů

- oddělení podstaty práce od řízení (finanční řízení)
 - hierarchická řídicí struktura, význam komunikace (standardy)
4. Období růstu (40. – 80. léta)
- pyramidová organizační struktura
 - nenasyčenost trhu – růst produkčních kapacit – růst podniků
 - plánování, finanční řízení, koordinace plánů, monitorování produkce
 - růst složitosti organizačních struktur – mnohaúrovňové pyramidy
5. Konec období růstu
- nasycenost poptávky
 - změny rolí zákazníka, kooperantů, konkurentů
 - zbytnělé střední úrovně řízení
 - odtržení řízení od zákazníka
 - těžko definovatelné cíle
 - těžkopádné řízení organizace
 - problémy se sladováním dílčích a globálních cílů (Řepa, 2012).

Dříve bylo zákazníků dostatek, a proto firmy rostly, došlo se ale do stavu, kdy je nasycená poptávka a firmám nastává úkol najít si a udržet zákazníky, proto se musí orientovat na uspokojení zákazníka. Také u konkurenčních bojů o zákazníka došlo k vývoji od pouhého konkurování si cenou k novým prvkům konkurence, jako jsou kvalita, záruční servis, variabilita výrobku či jiné služby navíc. Vše vede i ke změnám výrobků, neustálý tlak na zlepšování stávajících a zavádění nových nedovoluje přicházet se změnami jednou za čas, ale prakticky pořád. Tento konec období růstu vedl i k potřebě změn v řízení.

Tuto problematiku Hammer a Champy shrnují jako tři „C“: customers (zákazníci), competition (konkurence) a change (změna). Jde o to, že zákazníci nabývají vůči prodejcům dominantní postavení, rostou jejich nároky a vyžadují individuální přístup. Navíc mají s rozvojem informačních technologií značný přehled o situaci na trhu a tak snadno vyhledávají konkurenční podniky pro získání nejvýhodnějšího obchodu. Nově vznikající firmy, stejně jako ty stávající, tzn. konkurence, se pak více či méně přizpůsobují situacím na trhu a tím získávají, nebo naopak ztrácejí zákazníky. S tím jde ruku v ruce problematika změny, přizpůsobivosti: *„Organizace se stává složitým*

„systémem, který navíc musí být velmi pružný a inovativní, aby byl schopný konkurovat ostatním“ (Janišová, Křivánek, 2013).

„Díky procesnímu řízení by se měla zvýšit schopnost firmy implementovat změny a lépe tak reagovat na změny konkurenčního prostředí“, uvádí Roman Fišer. „Úspěch závisí na schopnosti používat teorie, metody a nástroje přiměřené podmínkám v konkrétní firmě“ (Fišer, 2014). V dnešní době je postupně upouštěno od pevně definované organizační struktury, která je nahrazována procesní orientací, ať již z důvodů nízké pružnosti nebo komunikačních bariér. Jeden ze směrů, který vedl k procesně řízené organizaci, byl například Total Quality Management, což je komplexní metoda, která klade důraz na řízení kvality ve všech aspektech podniku. Je to jednak rámec pro řízení kvality, ale stal se také manažerskou filozofií a metodou řízení. Další metodou podporující procesní řízení je mezinárodní systém norem ISO 9000:2000, které slouží jako podklad pro vybudování integrovaného systému jakosti. Tyto metody, které budou podrobněji popsány později, pomohly nahradit funkční, tradiční orientaci podniku orientací procesní. Následující tabulka nabízí přehled rozdílů mezi těmito podnikovými orientacemi.

Tabulka 1: Rozdíly mezi funkčně řízenou a procesně řízenou organizací

Funkčně řízená organizace	Procesně řízená organizace
Klíčovým měřítkem je kvalita funkčnosti jednotlivých organizačních jednotek.	Klíčovým měřítkem kvality je spokojenost zákazníků.
Řídí i měří podle funkcí.	Měří podle procesů a řídí podle funkcí.
Zaměstnanci spolupracují v rámci organizační jednotky, aby uspokojili svého šéfa.	Všichni zaměstnanci spolupracují tak, aby dosáhli spokojenost externích zákazníků.
Zná řídicí organizaci, konflikty řeší eskalací na vyšší úroveň.	Zná své procesy, má zažitou kulturu, jak řešit konflikty.
Projevuje se spíše individuálním chápáním potřeby změn a očekáváním zaměstnanců, že změnu bude někdo z vedoucích iniciovat.	Projevuje se kulturou neustálého zlepšování, pod vlivem informací od stakeholderů iniciuje radikální změnu, pokud je třeba.
Málo využívá moderní technologie.	Využívá moderní nástroje a technologie pro řízení procesů.

Zdroj: Janišová, Křivánek, 2013

Procesní řízení je založeno na faktu, že produkt, který podnik poskytuje na trh, je výsledkem řady činností. Podnikové procesy jsou klíčovým nástrojem, jak tyto činnosti zorganizovat a lépe porozumět jejich vzájemným interakcím. Výpočetní technologie a informační systémy hrají v řízení procesů významnou roli, jelikož stále více aktivit, které podnik vykonává, je s informačními systémy propojeno. Některé procesy dokonce mohou být úplně zautomatizované a nepotřebují ani zapojení pracovníků. Aby podnik mohl dosáhnout svých cílů účinně, musí lidé efektivně využívat podnikové zdroje, mezi které patří i informační systémy.

Mnohé výzkumy aktuální situace, a z nich vzniklé publikace, dnes již nabízejí řadu odpovědí na otázku, proč zavádět procesní řízení. Pro příklad je možné uvést výsledky výzkumného šetření důvodů pro zavádění procesního řízení (výzkum VŠE za podpory Grantové agentury ČR z roku 2005), a to podle důležitosti vzešlé z názorů respondentů: zvyšování kvality služeb, zvyšování kvality výrobků, snižování nákladů, využití moderních technologií, zavedení managementu kvality do organizace, snížení časové náročnosti procesů, snaha odhalit vlastní slabé stránky a tlak konkurence (Cienciala a kol., 2011).

2.3 Zlepšování a podpora podnikových procesů

Zlepšování podnikových procesů je samostatná a specifická oblast. Zaměřuje se na pozorování a zkoumání, jak se procesy chovají, odhalování problémů a jejich příčin ať již u plynulosti chodu, kvality či produktivity. Výsledkem je tedy postupné zlepšování kvality, zvyšování produktivity, zkracování nutných dob procesů, snižování nákladů a odstraňování neefektivnosti činností. Výchozím bodem je porozumění současnému stavu procesu. Je nutné, aby spolu lidé, technologie a prostředí byli optimálně synchronizováni. Správně implementované a sladěné procesy napomáhají této synchronizaci.

„Zlepšování podnikových procesů je dnes holou nezbytností pro udržení firmy na trhu. Během uplynulých dvaceti let se již stalo zvykem, alespoň ve zdravějších ekonomikách, že podniky, nuceny svými zákazníky, kteří žádají stále lepší produkty a služby, soustavně uvažují o zlepšování svých procesů. Pokud totiž zákazník nedostane, co žádá, má možnost se obrátit na mnoho konkurenčních firem. To je síla konkurenčního prostředí – hlavní hodnoty tržní ekonomiky“ (Řepa, 2007).

Při detailnějším zaměření se na optimalizaci podnikových procesů z historického úhlu pohledu, se lze dostat až do roku 1776, kdy Adam Smith představil svou knihu *Bohatství národů*, ve které definoval dělbu práce a rozdělil tak výrobní proces na co nejjednodušší úkony. „*Za veliký vzestup v množství práce, kterou díky dělbě práce vykonává stejný počet lidí, je co děkovat třem různým okolnostem: předně tomu, že každý jednotlivý dělník nabude větší zručnosti; za druhé úspoře času, který se zpravidla ztrácí, přechází-li se od jednoho druhu práce k jinému; a konečně tomu, že byla vynalezena celá řada strojů, které usnadňují a urychlují práci a umožňují, aby práci mnoha lidí vykonával jeden člověk*“ (Smith, 2001).

Dělba práce se stala základem toho, jak v současnosti pracujeme. Každý má funkce určené k dokončení konkrétních úkolů. Ale vzhledem k tomu, že se společnosti, výrobky a trhy staly složitějšími a segmentovanějšími, stalo se také nutností mít v rámci organizací komplexnější a specializované funkce. Nyní si jsou všichni velmi dobře vědomi problémů, které přináší organizacím řízení toku práce přes tyto funkční speciality.

Se způsobem práce přichází návrhy, jak tuto práci zlepšit a zlepšit kvalitu práce, která se provádí. Frederick Winslow Taylor byl jednou z klíčových osobností ve zdokonalování průmyslových procesů v 19. století. Taylor se zaměřil na vědecké studium práce, standardizaci procesů, systematické školení a zdravou strukturu zaměstnanců a managementu.

Peter Drucker zaujal sympatizující přístup k zaměstnancům, na rozdíl od Taylorova strukturovaného a někdy pobuřujícího zacházení s pracovníky razil termín „*znalostní pracovníci*“, tedy pracovníci, jejichž největší přínos jsou vědomosti. Druckerovo zaměření na zjednodušení a decentralizaci efektivně vytvořilo to, čemu se dnes přisoudil termín outsourcing. Dalším z klíčových bodů Druckera bylo jeho neustálé zaměření na obsluhu zákazníka.

Shrnutí přístupů, které přišly ve 20. století, nabízí ve svých pracích kolektiv autorů Basl, Tůma a Glasl. Přehlednosti napomůže tabulka, porovnávající tyto metody optimalizace, tedy Kaizen, Total Quality Management (dále TQM), Business Process Reengineering (dále BPR) a Theory of Constraints (dále jen TOC). V tabulce jsou tak zahrnuty body, které hrají při zavádění procesů významnou roli, jako například eliminace omezení v podniku, rozsah implementace nebo podpora managementu.

Tabulka 2: Porovnání přístupů k optimalizaci metod

	Kaizen	TQM	BPR	TOC
Doba vzniku	padesátá léta	sedmdesátá léta	devadesátá léta	osmdesátá léta
Místo vzniku	Japonsko	USA/Japonsko	USA	USA
Omezení nutné eliminovat	nepružnost	náklady na neshody	funkční organizace	lokální optimalizace
Způsob překonání	zlepšovat – vždy, všude a všemi	stabilita, zvýšit kvalitu	„vše od začátku“	orientace na průtok
Metody	7 základních nástrojů	statistické metody	procesní analýza	OPT (optimized production technology), BM (buffer management), TP (thinking process) ad.
Přístup ke změně	nepřetržitě malé změny	nepřetržitě malé změny	jednorázově radikální změny	–
Způsob implementace	celá organizace	celá organizace	projektový tým	projektový tým
Rozsah implementace	všechny procesy	všechny procesy	vybrané procesy	vybrané procesy
Podpora managementu	nižší	vyšší	vyšší	vyšší

Zdroj: Basl, Tůma, Glasl, 2002

Důvod, proč autoři zařadili právě tyto a ne jiné metody optimalizace podnikových procesů je ten, že tyto čtyři metody považují za aplikovatelné na všechny typy podnikových procesů. V následujících podkapitolách bude zaměřena pozornost jak na tyto vybrané, ale i na další metody, přesahující až do současných trendů procesního řízení.

Mezi nezahrnuté metody dále patří obecnější teorie reengineeringu, která je však stejně jako BPR považována za metodu radikálního zlepšování procesů, zatímco Kaizen, TQM a TOC patří mezi metody kontinuální, respektive postupné a neustále uplatňované. Další velký skok nastal v polovině 80. let 20. století, kdy Motorola představila metodiku Six Sigma, která se zaměřila na zlepšování kvality. Six Sigma byla silně založena na dalších kvalitativních přístupech, jako je například Total Quality Management. Na počátku devadesátých let se pak stala populárním prostředkem eliminace plýtvání v organizačních procesech metoda Lean (založená na výrobním systému Toyoty). Později se metody Lean a Six Sigma spojili a slouží jako manažerská metoda ke zvýšení kvality, výkonnosti a zákaznické spokojenosti při snižování nákladů, odstraňování plýtvání v procesech podniku a zachování aktivit, které jsou hodnotné.

Technická řešení procesů v podniku zažívají v posledních 20 letech boom, nyní existují systémy pro mapování procesů, modelování procesů, datové modelování, tok pracovních procesů nebo pro řízení procesů. Ve skutečnosti je nyní vidět snaha sloučit všechny tyto technologie do integrovaných sad obchodních procesů. Vždy se budou vyskytovat argumenty nad metodikami a systémy, ale pokud se bude pokračovat v hledání nových způsobů, jak přidávat hodnotu organizacím, bude v budoucnosti prostor i pro procesní myšlení.

2.3.1 Reengineering (včetně BPR)

V devadesátých letech minulého století došlo k náhlému šíření zájmu o to, co se nazývá procesem re-engineeringu. Neboli dramatická změna v podnikových procesech, pro dosažení zásadního zdokonalení v oblastech kvality, služeb i výkonnosti.

Propagátoři hlásali, že identifikací, zviditelněním, pochopením a znovu vymyšlením, lze komplexní podnikové procesy od začátku znovu navrhnout a výrazně vylepšit. Předpokládalo se nalezení výrazných míst, která nebyla efektivní, odstranění neopodstatněných či nedomyšlených kroků, a překonání zastaralé zvyklosti dělby práce. Důvodem problémů v podnicích neměla být špatná práce vedoucích pracovníků, zaměstnanců či zastaralých technologií, příčina byla, že vycházeli z pracovních a organizačních principů popsaných Adamem Smithem, které již byly zastaralé. „*When someone ask us for a quick definition of business reengineering, we say that it means starting over. It doesn't mean tinkering with what already exists or making incremental changes that leave basic structures intact. It does mean abandoning long-established procedures and looking afresh at the work required to create a company's product or*

service and deliver value to the customer. It means asking this question: „If we were recreating this company today, given what I know and given current technology, what would it look like?“ Reengineering a company means tossing aside old systems and starting over. It involves going back to the beginning and inventing a better way of doing work“ (Hammer, Champy, 2005). Ve významu, že zeptá-li se někdo na stručnou definici procesního reengineeringu, odpovědí je, že to znamená začít znovu. Neznamená to záplatovat něco existujícího, nebo dělat drobné změny, které nechají základní strukturu nedotčenou. Znamená to opustit zažité procedury a od začátku se podívat na požadavky pro vytvoření produktu nebo služby a dodat zákazníkovi hodnoty. Znamená to položit si otázku, jak by vypadala daná společnost, kdyby byla zakládána dnes, při zohlednění toho, co o ní a její technologii již víme. Reengineering vyžaduje zahození starých systémů a navrácení se na začátek, k vytvoření lepšího způsobu, jak vybranou práci dělat.

Zásadní roli zde mělo nové využití informačních systémů, zlepšení toku pracovních úkonů, měření pro zlepšování výkonnosti či organizační pravidla. Přihlédne-li se ke srovnávací Tabulce 2, implementace metody reengineeringu do procesního řízení probíhala za pomoci projektového týmu. Předpokládá se znalost stávajícího stavu organizace, aby mohlo dojít k předurčeným změnám, a to se neobejde bez zodpovědných osob. Janišová a Křivánek upozorňují na role, které by realizační tým reengineeringu neměl postrádat:

- vrcholový manažer (vůdčí osobnost schvalující zásadní kroky)
- řídicí výbor (koncepční orgán manažerů, kteří stojí za vypracováním celkové strategie reengineeringu a kteří zároveň monitorují průběh realizace)
- vedoucí projektu (sestavuje tým, řídí projekt dle plánu, organizuje dílčí aktivity a reportuje výsledky řídicímu výboru)
- reengineeringový tým (pracovníci se zkušenostmi s vybranými procesy, tyto analyzují, navrhují změny a implementují navržené změny)
- specialisté reengineeringu (znalci metodologie a nástrojů reengineeringu) (Janišová, Křivánek, 2013).

V zásadě se hlásal ústup od nadměrné specializace na rozdíl od příklonu ke sloučení úkolů do smysluplných procesů. Hammer a Champy se stali jedněmi

z nejvýznamnějších osob reengineeringu, metody, která rozpoutala bouři mezi tehdejšími moderními manažerskými přístupy. Jinými slovy: „*Business Process Reengineering představuje zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci (redesign) podnikatelských procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost*“ (Basl, Tůma, Glasl, 2002).

Na začátku bylo velice módní hovořit o reengineeringu v souvislosti s jakoukoliv podnikatelsko-manažerskou aktivitou. Metoda byla často aplikována, ale také často bez dostatečné znalosti vhodné implementace, s až absurdní snahou změnit od základu úplně vše. Ukázalo se, že ne vše je možné takto snadno a rychle změnit. Často se výsledky neblížily původním, někdy přehnaným, očekáváním. To vedlo ke zklamání reengineeringem a k jeho úpadku (Svozilová, 2011).

Je zřejmé, že tento přístup disponuje jak pozitivními, tak negativními prvky: „*Výsledky přináší velice rychle, ale také je drahý a svým způsobem i nebezpečný. Bude se tedy hodit pro podnik, který žádá rychlou a razantní změnu a nebojí se riskovat*“ (Kryšpín, 2005). Navíc i reengineering lze uplatňovat v různých sektorech, jak uvádí Kryšpín, dílčími změnami mohou být Work Process Reengineering (WPR), již zmíněný Business Process Reengineering (BPR) a Total Business Reengineering (TBR).

Naneštěstí, než aby se chápal jako prostředek ke zlepšení efektivity a produktivity organizace, stal se synonymem pro snižování počtu firem. To mělo katastrofický dopad na vnímání procesního hnutí, který trval mnoho let. Nic nevystihovalo toto období více, než citát Michaela Hammera: „*Carry The Wounded And Shoot The Stragglers!*“, že při provádění změn procesu by organizace měly pomoci zraněným, ale zastřelit nemohoucí. Problém reengineeringu byl, že velké podniky si nepřipouštěly, že by dělaly věci tak špatně, aby jim radikální změny měly pomoci, či zásadně ovlivnit jejich efektivitu.

2.3.2 Kaizen

Na rozdíl od reengineeringu nespočívala japonská metoda Kaizen (v překladu „nepřetržitý proces malých pokroků“) v radikální přeměně. Jejím cílem bylo neustálé zlepšování, které by mělo probíhat vždy, všude a podílet by se na něm měli všichni zaměstnanci, managementem počínaje, dělníky konče. Neméně charakteristická je orientace na zákazníka, která úzce souvisí se zlepšováním kvality služeb a výrobků: „*Kaizen stejně jako ostatní iniciativy klade na první místo dosažení kvality produktu,*

nízké náklady a požadovanou dodávku v čase, který určí zákazník“ (Janišová, Kořínek, 2013).

Dalo by se říci, že metoda Kaizen je protipólem reengineeringu, když říká, „že velké změny v podniku znamenají velký odpor a velká rizika. Naopak malé každodenní změny jsou pro podnik přijatelnější a daří se je lépe implementovat“ (Basl, Tůma, Glasl, 2002). Jednotliví pracovníci navíc nejsou těmi, kteří by iniciovali změny, ale pouze těmi, kteří je uskutečňují.

Pojem Kaizen zahrnuje stejně jako reengineering mnoho svých podob (Kaizen management – reorganizace, firemní kultura; Gemba Kaizen – pracovní oblast, uspořádání pracoviště; Engineering Kaizen – logistika, technologie apod.), avšak za jednotně příznačné znaky lze považovat následující:

- Neustálé zlepšování kvality celého podniku, na všech úrovních, tzn. zítra musí být lépe, než dnes, avšak po malých krocích.
- Snižování nákladů, zvyšování produktivity, tedy udržení vysokého standardu.
- Motivace pracovníků a inovace úloh pracovních týmů (Basl, Tůma, Glasl, 2002).

2.3.3 TQM

Dnes všeobecně známá metoda Total Quality Management (TQM, původně však TQC – Total Quality Control, v důsledku zaměření primárně na výrobní společnosti a řízení kvality) vznikala v padesátých letech v Japonsku, odkud se pomocí americké propagace rozšířila téměř do celého světa. Dnes je součástí strategických řízení a filozofií celých organizací. To způsobilo mimo jiné ovlivnění většiny podnikových procesů: logické postupy analýz, leadership, týmovou spolupráci, angažovanost nebo posuzování a měření procesů v souvislosti s dosahováním kvality.

TQM se stal nepostradatelnou součástí kvalitativního přístupu v manažerství. Navíc „dnes existuje celá řada metod k optimalizaci procesů, které navazují na TQM a využívají různé matematické a statistické nástroje, stejně jako různé kombinace manažerských přístupů vedoucích ke změně firemní kultury ve směru k neustálému zlepšování, k uspokojení potřeb zákazníků s využitím týmové spolupráce“, slovy Janišové a Kořínka (2013).

Je potřeba zmínit, že TQM není standardizovaný systém, ale spíše systém filozofický. To z něj činí informační zdroj podstatný pro navazující a jej rozvíjející metody, například Six Sigma. Celopodnikové zaměření filozofie TQM na kvalitu a spokojenost interních a externích vztahů je pak patrné už z názvu:

- Total – zapojení všech pracovníků organizace, tzn. od výkonných pozic po management
- Quality – kvalita výrobku, služby, ale i veškerých činností, resp. celého podniku
- Management – management z pohledu strategie, taktiky, ale také z pohledu jednotlivých manažerských aktivit, tzn. plánování, motivace, kontroly a jiných (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

2.3.4 TOC

Theory of Constraints, tedy Teorie omezení, vychází z definice, považující organizaci za celek, a sleduje ji z globálního úhlu pohledu: „*Nezajímá ji, jak fungují jednotlivé části celku, ale jak funguje celek. Jednotlivé části systému se musí podřídit cíli, který si daný systém určil. Tomuto globálnímu pohledu odpovídá jak metrika, tak metody řešení problémů včetně jejich nástrojů*“ (Basl, Tůma, Glasl, 2002).

Znamená to, že se předpokládá systémová komplexnost, tedy že každý systém je součástí systému většího a tento celek je víc než jen součet dílčích systémů, a dále stanovení společného cíle, kterého chtějí dosáhnout. Právě důraz na význam celku umožňuje orientaci na vyhledávání omezení, týkajících se jednotlivých podsystémů, jelikož tato omezení mohou být v celku eliminována.

Omezení ovlivňující chod jednotlivých systémů organizace mohou být následující: zdrojová a kapacitní (např. nedostatek kvalifikovaného personálu, nedostatek výrobních ploch, nízká strojová kapacita, nedostatek kapitálu), časová, prodejní, komunikační, kulturní a podobně. Místa, v nichž se tato omezení nacházejí, bývají alternativně považována za tzv. úzká místa a vznikají v takovém podniku, jehož úsilí je zaměřeno nesprávným směrem, a tudíž nevede k naplňování předem stanoveného cíle.

Změny na základě přístupu TOC bývají aplikovány kontinuálně pomocí metody Five Steps Of Focusing, tedy Pět kroků zaměření, v rámci řízení změn, což v přehledovém zpracování znamená:

- identifikace úzkého místa

- stoprocentní využití úzkého místa
- podřízení podniku tomuto úzkému místu (zde lze chápat onu „sílu celku“)
- rozšíření úzkého místa
- vše znovu od začátku (Basl, Tůma, Glasl, 2002).

2.3.5 Six Sigma

Kořeny metody Six Sigma by se daly datovat již do sedmdesátých let, kdy společnost Motorola, v té době vyrábějící televizory, zahájila enormní změny. Společnost se zaměřila na ustanovení kvalitního výkonu podniku a zajištění organizační struktury a mapování, jak toho dosáhnout. Je jí tak vlastní takový koncept řízení, který lze definovat jako „*zvyšující efektivitu a hodnotu podniku neustálým zdokonalováním firemních procesů*“ (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

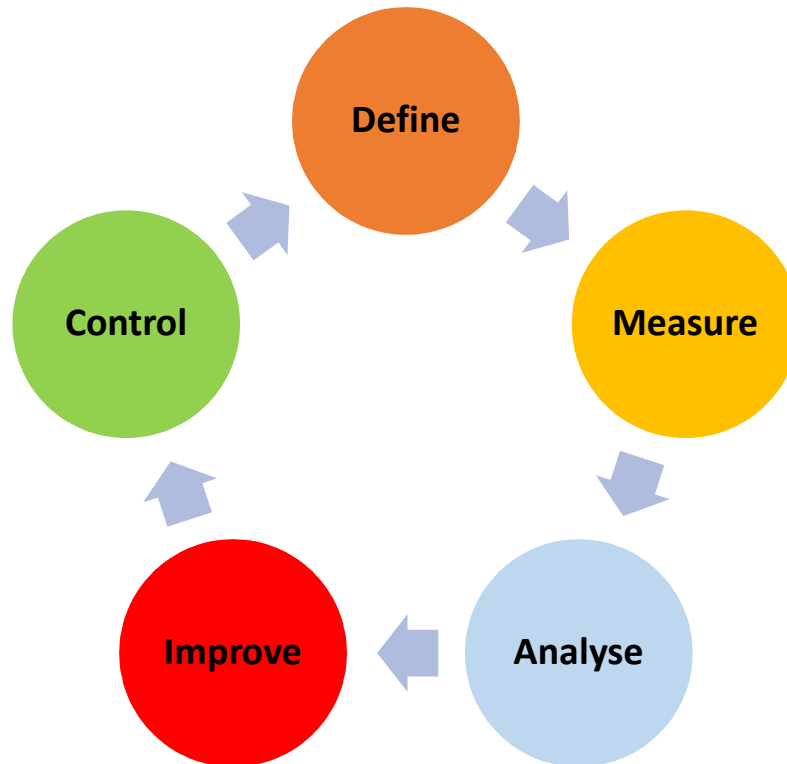
Ačkoliv je částečně relevantní pro posílení hodnoty produktu a služeb z pohledu zákazníka, lze Six Sigma aplikovat také na posílení efektivity a účinnosti všech procesů, úkolů a činností uvnitř organizace. Jsou tedy vybírány projekty, které jsou řízeny na bázi jejich relevantnosti k posílení uspokojení zákazníků a jejich efektů na posílení podnikových výkonů skrz analýzy nedostatků reálných výkonů oproti požadovaným. V současnosti je význam Six Sigma na jedné straně chápán jako určité měřítko či standard pro charakteristiky produktů a služeb, a pro parametry procesů. Kvalita Six Sigma znamená, že z milionu možných kusů je pouze 3,4 kusů defektních. Na straně druhé Six Sigma označuje samotný strukturovaný proces zaměřený na dosažení těchto vysokých standardů. Tato metoda většinou nepotřebuje investici značného kapitálu, obvykle pouze investici na zaškolení a rozvoj účastníků procesu. Úspěch této metody však závisí na schopnostech aktivního managementu vést a mentorovat. Zároveň vyžaduje dlouhodobý závazek vedení, že budou pokračovat a aktivně se snažit zlepšovat a rozvíjet (Truscott, 2003).

Six Sigma lze implementovat v pěti fázích, označených symbolikou DMAIC.

- D-Define – stanovit si účel a rozsah projektu, provést ekonomickou analýzu přínosů a nákladů
- M-Measure – popsat a změřit současný stav procesu
- A-Analyse – pomocí naměřených údajů analyzovat příčiny současného stavu

- I-Improve – najít, ověřit a realizovat řešení problému zlepšením
- C-Control – změřit účinnost realizovaného řešení (Aized, 2012).

Obrázek 3: Schéma DMAIC



Zdroj: Vlastní zpracování

„Tento postup určuje kroky, které se mají neustále opakovat, aby bylo dosaženo požadavků zákazníka. Z hlediska měření je Six Sigma zaměřená na statistické odchylky a definování přijatelné minimální chyby (defektu) výrobku“ (Janišová, Křivánek, 2013).

Stejní autoři definují také postup při implementaci metody Six Sigma:

- identifikace základních procesů a klíčových zákazníků
- definice požadavků zákazníka
- měření současného výkonu
- analýza, stanovení priorit a implementace zlepšení
- rozvoj a integrace Six Sigma systému (Janišová, Křivánek, 2013).

2.3.6 Lean

Další metodou je Lean. V roce 1913 Ford spojil pracovníka a pohyblivý dopravníkový pás, čímž stvořil masovou výrobu. Seřadil kroky v procesní návaznosti a za pomoci účelových strojů vyrobil a složil komponenty jdoucí do automobilu během pár minut,

a doručil perfektně padnoucí komponentu. Problémem u Forda nebyl nedostatečný tok výstupů, byl schopen držet dobu obratu zásob na pár dnech, ale problém byla neschopnost poskytnout variabilitu výroby.

Všechny automobily vycházející od Forda byly úplně shodné, ale zákazníci požadovali různorodost. Ostatní výrobci automobilů zareagovali a začali nabízet mnoho modelů s různými možnostmi, přestože produkce trvala déle. Začali tedy plnit své fabriky stále většími stroji, které pracovaly rychleji, ale stejně nebyli schopni urychlit celkový proces, kromě ojedinělých případů, kdy bylo možné celý výrobní proces propojit a zautomatizovat. Proces nebyli schopni urychlit, protože se jim nedařilo zefektivnit přísun a tok vstupů.

Lidé v Toyotě se na tento problém zaměřili ve 30. letech a následně po druhé světové válce, a došli k závěru, že sérií inovací by bylo možné zajistit jak dostatečný tok výroby, tak i širokou různorodost produktů. Opět se podívali na původní Fordův koncept a vymysleli přístup, který je pojmenován Toyota Production System. V základu místo soustředění se na jednotlivé stroje a jejich využití, se zaměřují na rychlost proudění v procesu jako celku. Přizpůsobili velikost stroje požadovanému objemu výroby. Zavedli stroje, které se samy po sobě kontrolovaly, pro zajištění kvality. Seřadili stroje za sebou podle potřebné návaznosti a podobně. Tím zajistili nízkonákladový, velmi variabilní, kvalitní a rapidní tok výroby, podle měnících se potřeb zákazníků (“A Brief History of Lean”).

Lze tedy říci, že metoda Lean *„je sdružením principů a metod, jež se zaměřují na identifikaci a eliminaci činností, které nepřinášejí žádnou hodnotu při vytváření výrobků nebo služeb, jenž mají sloužit zákazníkům procesu“* (Svozilová, 2011). Dále autorka uvádí, že k uplatňování metody Lean nejčastěji dochází v takových organizacích, ve kterých je vyvíjen tlak na zkracování objednávkových cyklů, zvýšení výkonnosti procesů, konkurenceschopnost, vyžadování snížení ceny ze strany zákazníka a podobně. Za snad nejpodstatnější problém, respektive za původce neschopnosti splnit výše zmíněné, bývá přitom považováno plýtvání v procesech.

Svozilová nabízí přehled druhů plýtvání, respektive zbytečných činností, se kterými se lze v praxi setkat:

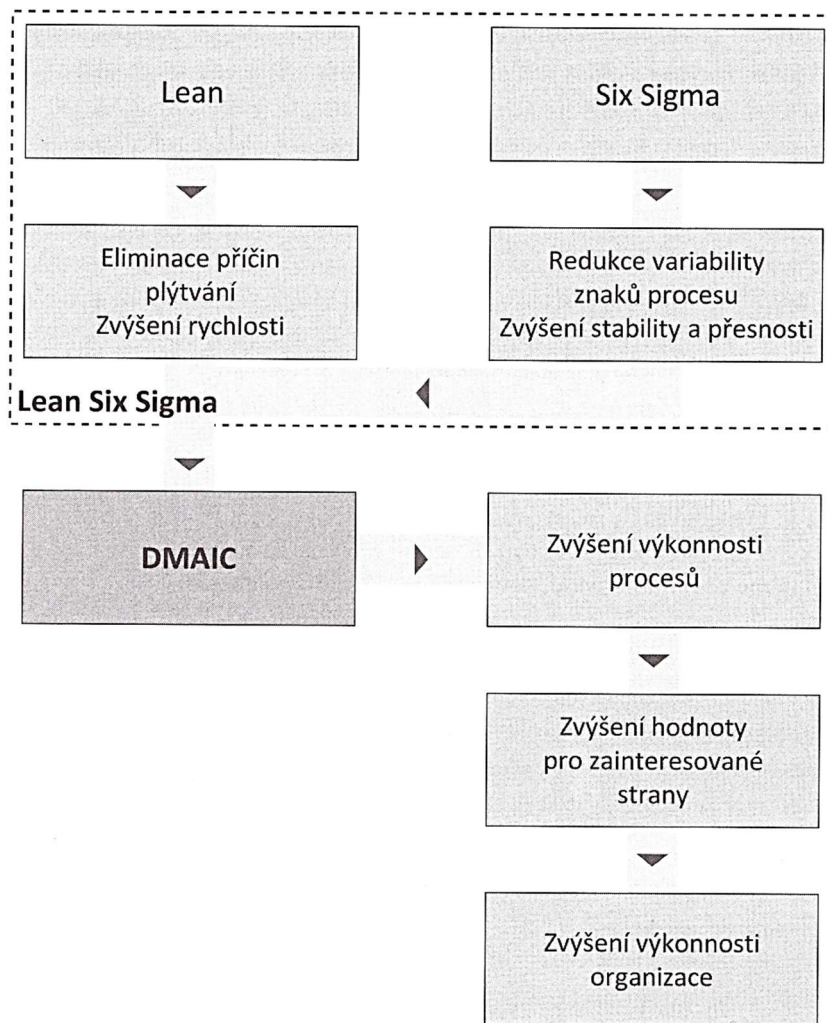
- čekání (dlouhé časové prodlevy ve schvalovacích procesech, pozdní příchody)

- nadvýroba (nadměrné rozesílání e-mailových zpráv, nepožadované práce a úkoly)
- přepracování (překlepy, chybné údaje, matoucí návody, chybně zpracované formuláře)
- pohyb (pochůzky ke vzdáleným kopírkám, sdílení pracovních pomůcek)
- přemísťování (přepravování dokumentů, skladování dokumentace)
- zpracovávání (mnoho schvalovacích úrovní, nepotřebné kroky v procesu)
- skladování (nepotřebné údaje v databázích, uchovávané složky a pořadače s nepotřebným obsahem)
- intelekt (potřeba osoby s vyšší kvalifikací v důsledku neexistence vyhovující dokumentace) (Svozilová, 2011).

2.3.7 Lean Six Sigma

Metodologie Lean Six Sigma neznamená násilné propojení dvou předchozích metod, nýbrž je, dle Ciencialy, „*logickým vyústěním snah všech organizací o striktní vyhledávání šancí na snižování celkových nákladů*“, a dále se pojmem Lean Six Sigma označuje „*strategická iniciativa, snažící se o eliminaci činností, jež nepřidávají hodnotu, a razantní snižování variability u činností a procesů, které hodnotu přidávají*“ (Cienciala a kol., 2011).

Obrázek 4: Lean Six Sigma



Zdroj: Cienciala a kol., 2011

Také Svozilová připomíná podstatu vývoje, který vyústil v komplexní systém řízení díky spojení metody Lean a Six Sigma. K jejich prolnutí napomohla také skutečnost, že v některých aspektech se obě metody překrývají. To je koneckonců možné posoudit z nabídnuté srovnávací tabulky.

Tabulka 3: Porovnání Lean a Six Sigma

	Lean	Six Sigma
Záměr	Efektivní vytvoření hodnoty, která je definována na základě znalosti požadavku zákazníka.	Efektivní zajištění kvality, která je vymezena kritickými vlastnostmi předmětu podle definice zákazníka.
Cesta	Odstranění plýtvání.	Snížení variability.
Předmět zkoumání	Horizontální pohled na zkoumání a souhru procesních toků.	Vertikální pohled na vyhledávání a eliminaci problémových míst v procesech.
Hlavní předpoklady	Odstranění plýtvání ovlivní celkovou výkonnost procesu. Opakovaná malá zlepšení přináší jistější úspěchy a méně rizik než jedna rozsáhlá změna.	Odstranění variability procesu zvýší celkovou kvalitu jeho výstupů. Poznání vcházející z faktů je obrovskou hodnotou.
Nejvýraznější přínos	Zkrácení doby trvání procesu.	Zvýšená uniformita výstupů procesu.
Další přínosy	Omezení plýtvání. Zrychlený průchod. Snížení provozních zásob. Řízení prostřednictvím měření procesů. Zvýšená kvalita zajištěná prostřednictvím zlepšování toku činností.	Omezení variability výstupů. Stabilita kvality výstupů. Snížení provozních zásob. Řízení prostřednictvím měření chybovosti. Zvýšená kvalita zajištěná prostřednictvím odstraňování rušivých vlivů.
Organizace cyklu projektu	Cyklický, PDCA – Naplánuj (Plan) – Udělej (Do) – Zkontroluj (Check) – Zasáhni (Act).	Přímý, DMAIC – Definuj (Define) – Měř (Measure) – Analyzuj (Analyse) – Zlepši (Improve) – Kontroluj (Control).
Organizace týmu	Integrované zlepšovateľské týmy.	Integrované zlepšovateľské týmy s doporučenou strukturou rolí.
Klíčové metody	Mapování a měření procesních toků. Optimalizace procesních toků.	Měření výskytů a četností. Analýzy příčin a důsledků.

Zdroj: Svozilová, 2011

Jak Svozilová dodává, silou, kterou sblížení obou metod disponuje je „flexibilita, která, pokud to projekt vyžaduje, umožňuje použití nejvýhodnější kombinace nástrojů – v limitním případě je to čisté použití Lean, nebo výhradní aplikace Six Sigma, které

mohou stát samostatně jako ucelené metodologie“ (Svozilová, 2011). Tuto flexibilitu potvrzuje také Cienciala, když nabízí možnost aplikace jedné z variant:

- aplikace pouze Six Sigma
- aplikace pouze tzv. zeštíhlování, Lean
- kombinace skutečného Lean Six Sigma.

„Výběr dané alternativy logicky souvisí i s volbou tématu řešení projektu. Např. když je akutní potřebou zkracování průběžné doby procesu i díky lepší organizaci práce, je vhodné začít s uplatňováním zásad štíhlé výroby. V situacích, kdy zákazníci žádají redukci variability znaků kvality produktů, měly by být preferovány přístupy Six Sigma“ (Cienciala a kol., 2011).

Ať už se management organizace rozhodne pro kterýkoliv metodologický přístup podporující zlepšování procesního řízení, nemůže se spolehnout na okamžité vyřešení otázky kvality. Pouhá volba systému, respektive metody a její zavedení k dosažení konkurenceschopné kvality produktů a služeb nestačí. Každý z výše zmíněných systémů je nutno chápat jako živý proces, který se neustále vyvíjí. Je přitom zapotřebí mít pořád na paměti upozornění Sue Conger: *„Any process, process step, or process product (e.g., document, e-mail, data, or other product of a process step) that does not contribute to the organization's mission, or its ability to meet its mission, is waste“* (Conger, 2011). To je ve volném překladu připomenutí, že jakýkoliv proces nebo krok v procesu, který nijak nepřispívá k dosažení cílů a hodnot stanovených organizací, je zbytečný, ztrátový.

Vedle výše zmíněných metod se na poli procesního řízení objevuje také systém řízení kvality ISO, který disponuje standardizovanou podobou. S ohledem na doposud popisované metody a na nadcházející podkapitulu je na místě uvést citaci z publikace *Podnikové řízení: „Základním východiskem pro volbu systému kvality (v širším slova smyslu) by měla být důkladná analýza firemního prostředí, a to především z pohledu rizik spojených s firemními aktivitami. Má smysl zavádět pouze takové systémy, které budou mít významný dopad na minimalizaci/prevenci nekvality, objektivních rizik, a tím na celkovou efektivnost“* (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

2.3.8 ISO

Jak již bylo předznamenáno výše, současný trend v podnikovém řízení upouští od pevného definování organizačních struktur a naopak klade důraz na procesní pružnost, otevřenost a prostupnost. Vyvinuly se tak metody, které mohou tyto tendence

podporovat, zpřesňovat a vyvíjet. V rámci systémových koncepcí pro řízení kvality (někdy pod zkratkou QMS – Quality Management System) jich existuje několik druhů. To, co je všechny spojuje, jsou zásady směřující k orientaci na zákazníky, jednotně smýšlející management, zapojení zaměstnanců, důraz na procesní přístup, neustálé zlepšování nebo třeba tzv. Win-Win dodavatelsko-odběratelské vztahy, tedy takové, které jsou oboustranně prospěšné. Vybrané koncepce:

- ISO řady 9000
- podnikové a oborové standardy
- správné výrobní a hygienické praxe (směrodatné podle daného výrobního oboru)
- TQM (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Jelikož koncepci TQM byla již věnována kapitola výše a podnikové, oborové, výrobní a hygienické praxe vyžadují individuální a specifické pojednání, bude zde vymezena především standardizovaná koncepce řady ISO. Jedná se o Mezinárodní koncepci pro standardizaci, tedy International Organization for Standardization, jejíž kořeny sahají až do roku 1947, kdy byla založena. Normy ISO byly poprvé publikovány roku 1987. Tehdy byly schváleny Evropským výborem pro standardizaci a od té doby prošly řadou revizí.

V současnosti tvoří ISO řady 9000 čtyři mezinárodně uznávané standardy, poskytující návod k vypracování, uplatnění a zdokonalování QMS:

- ISO 9000:2005 – Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník (ČSN EN ISO 9000:2006)
- ISO 9001:2008 – Systémy managementu kvality – Požadavky (ČSN EN ISO 9001:2009)
- ISO 9004:2009 – Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality (ČSN EN ISO 9004:2010)
- ISO 19011:2011 – Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu (ČSN EN ISO 19011:2012) (Váchal, Vochozka, 2013).

„Management jakosti je založen na osmi zásadách, které může vrcholové vedení používat pro řízení organizace ke zvyšování výkonnosti“ (Grasseová a kol., 2008), píše

autorka a nabízí přehled zásad, které v podstatě odpovídají zásadám všech koncepcí QMS, v rámci souboru ISO řady 9000:

- Zaměření na zákazníka (nezbytnost definovat zákazníka, zkoumat jeho požadavky, rychle a efektivně plnit jeho požadavky, systematicky měřit spokojenost, trvale podporovat a rozvíjet vztahy se zákazníky).
- Vůdcovství, tzv. leadership (zvažovat požadavky všech zainteresovaných stran, stanovovat vhodné cíle, být pozitivním příkladem, motivovat, podporovat znalostní rozvoj zaměstnanců, rozvíjet organizační struktury a tím umožňovat efektivní plnění strategických cílů).
- Zapojení pracovníků (odhalovat slabá místa a bariéry maximální výkonnosti zaměstnanců, přerozdělovat pravomoci, šířit nejlepší praktiky a znalosti, vést dialogy).
- Procesní přístup (definovat procesy potřebné k naplňování politiky a strategie, určovat vlastníky procesů, definovat jejich odpovědnost a pravomoci, stanovovat rámce hlavních procesů, měřit výkonnost procesů pomocí vhodných ukazatelů, definovat rozhraní mezi procesy v rámci systému managementu, orientovat se na zdroje, materiály, metody nutné pro dosahování výkonnosti procesů).
- Systémový přístup k managementu (strukturovat systém managementu do soustavy procesů, vymezit jejich návaznosti a závislosti, eliminovat bariéry efektivního fungování systému managementu, neustále zlepšovat a rozvíjet systém managementu, včetně změn v organizačních strukturách).
- Neustálé zlepšování (systematicky odhalovat slabá místa, plánovat a poskytovat zdroje na zlepšovací činnost, systematicky vést zaměstnance ke zlepšování, uznávat a odměňovat za výsledky zlepšování, prezentovat výsledky zlepšování).
- Přístup k rozhodování zakládající se na faktech (plánovat a uplatňovat různá měření v systému, sbírat data z procesů, ověřovat správnost a spolehlivost dat, systematicky zpracovávat a analyzovat data).

- Vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli (identifikovat významné dodavatele, uplatňovat vhodné metody výběru a hodnocení dodavatelů, poskytovat technickou pomoc dodavatelům, účastnit se společných projektů, ověřovat shody dodávek, motivovat dodavatele) (Grasseová a kol., 2008).

2.4 Postup při změně podnikových procesů

Změna nebo zavádění procesů v podniku slouží jako mocný nástroj k restrukturalizaci podniku a změně ve způsobu jeho vedení a fungování. Je to ale velice komplexní a nelehký úkol, který vyžaduje značné úsilí personálu (se širokou škálou dovedností a zkušeností) od samotného počátku, tedy rozhodnutí o změně, už napořád. „*Initiating a process improvement project begins with a series of interviews, the goal of which is to develop sufficient understanding for staff and to plan the improvement project*“ (Conger, 2011). Tedy iniciace projektu na zlepšení procesu začíná sérií rozhovorů, jejichž cílem je rozvinutí dostatečného porozumění problému a naplánovat zlepšovací projekt.

Fišer ve své publikaci *Procesní řízení pro manažery* operuje s termínem procesní pyramidy. Zdůrazňuje, že užitek může procesní řízení přinášet od samého počátku, tedy od rozhodnutí procesní změny podstoupit. Zavádění procesního řízení (nebo jeho změny) pak člení do několika etap, přičemž dynamika se nachází na vrcholu pyramidy:

- Procesní slepota – neprocesní úroveň, ve firmě jsou zavedeny organizační jednotky a stanoveny pracovní pozice.
- Konektivita – definování procesů vymezením vstupů a výstupů, interakce mezi zákazníky a dodavateli a také mezi vstupy a výstupy samotnými. To znamená, že vznikají tzv. procesní mapy.
- Efektivita – procesy jsou popsány až do úrovně činností, z nichž ty nepotřebné jsou vypuštěny, organizační struktura je přizpůsobena procesním požadavkům, stejně jako pravomoci vedoucích i provádějících pracovníků.
- Flexibilita – dochází k měření a hodnocení procesu, zavádí se mechanismy pro kvantitativní i kvalitativní změny s důrazem na pružnost, zachování kvality a efektivity.
- Dynamika – dochází ke kontinuálnímu zlepšování, procesy jsou řízeny týmově, inovativně (Fišer, 2014).

Restrukturalizaci řízení podniku lze také vnímat ještě z jiného úhlu pohledu. Úspěch změny je podmíněný úzce spolupracujícím týmem lidí, kteří jsou schopni dosáhnout cílů takového projektu. Jelikož jsou takovéto změny velmi komplexní a často i pro danou organizaci zcela konkrétní, je těžké stanovit obecné cíle a postupy takovýchto snah. Je zapotřebí pokusit se stanovit nějaký postup, na který je možné navazovat, obdobně jako Aized naznačil ve své publikaci implementaci Six Sigma, lze obecně stanovit určité body.

2.4.1 Definování vize a cílů změny

Jako nezbytný a první krok při změně procesu je si ujasnit, jaké jsou představy podniku o cílech, kam chce organizace směřovat a čeho chce dosáhnout. Od tohoto se dá odrazit a stanovit konkrétnější důvody a cíle pro změnu procesu. Většinou se jedná o projekt dlouhodobého charakteru, i pro to jsou často tímto úkolem pověřeny nejvyšší články vedení, které stanoví a popíší požadovaný výsledek. Po vybrání vedoucího projektu je potřeba sestavit i nezbytný tým lidí, kteří se na těchto změnách budou podílet. Při existenci cílů je následně možné stanovovat konkrétnější úkoly. Na závěr vyhranit čas a zdroje pro projekt.

2.4.2 Zajištění dat

Důležitá aktivita projektu je seznámit se nejprve se stávajícím podnikovým systémem a chodem. Aby se později mohly modelovat změny, je nezbytné být nejprve schopen popsat současný stav, jelikož modely vycházející z kvalitně strukturovaného a přesného popisu mají lepší vypovídací schopnost. Tento popis zajišťuje důkazy o tom, co organizace dělá a jak to ovlivňuje jejich aktivity. Ovšem ne všechny situace lze popsat nebo snadno změřit, například nemusejí být všechny v podniku definované nebo vůbec známé, v takových místech se pro modely musí dělat odhady, které ovlivňují následnou kvalitu modelů. Modely jsou užitečné k předvídaní dat, které jinak není možné získat. Dohromady popis a modely poskytují informace pro rozhodnutí co změnit, jak to změnit, a co bude výsledkem daných změn. Je nezbytné shromažďovat informace ze všech úhlů pohledu, protože zavádění změn v procesech je velice komplexní. Jelikož se občas v podnicích liší to, co je psáno ve směrnici od toho, jak se ve skutečnosti postupuje, je po získání základního popisu systému důležitý proces ověřování pro ujištění, že se získané znalosti shodují s reálným každodenním fungováním. Výsledkem této fáze jsou podklady pro funkční model a popis procesu s možnou mapou procesu (Grover & Kettinger, 1995).

2.4.3 Identifikace možného zlepšení

Identifikace je nezbytná činnost zaměřená na zjištění, jak je možné pracovat raději chytře než namáhavě. Toto vystihuje i citát Steva Jobse „*Your time is limited, so don't waste it living someone else's life. Don't be trapped by dogma – which is living with the results of other people's thinking. Don't let the noise of others' opinions drown out your own inner voice. And most important, have the courage to follow your heart and intuition*“, který říká, abychom nebyli uvězněni v zajetých kolejích, které jsou výsledkem přemýšlení jiných lidí, ale abychom hledali vlastní cestu a měli kuráž následovat vlastní instinkty. Pracovat chytřeji znamená prozkoumat podnikové cíle a potřeby zákazníků a zhodnotit, jak může být pojat nový design. Takovýto návrh většinou vyžaduje přemýšlet takzvaně „out of the box“, neboli pojmout úplně nový pohled, myslet mimo dosavadní zvyklosti. Ovšem u změn hlavně rozsáhlejšího významu u velkých organizací se neobejdeme bez řádných metod analyzování, hledání příčin a následků a vyhodnocování modelů. Rizikem také je, že pokud někdo bude myslet příliš „out of the box“ je možné, že ztratí směr a ocitne se v chaosu. Je tedy vhodné inovovat a dělat velké změny u produktů a společnosti jako takové, tak i toto vyvážit vhodným a průběžným zlepšováním stávajících procesů, produktů a struktur, aby byl podnik stále konkurenceschopný na trhu.

Otázkou tedy zůstává, jak zhodnotit a změřit potencionální zlepšení. Obdobně jako u finančních výkazů, je nutné u prováděných zlepšení pozorovat, jak se změní průtok práce v podniku, jak se změní efektivita, časová náročnost, personální náročnost a obdobně. Čím více inovativní přístup ke zlepšení, tím je zapotřebí být více obezřetný v potvrzování možných výsledků.

2.4.4 Naleznout omezení

Možným způsobem zlepšování může být nalezení a analýza omezení v podniku a jeho procesech. Omezení je cokoliv, co limituje systém od dosahování možných vyšších cílů. Analýzou těchto omezení je možné nacházet vztahy mezi jednotlivými komponentami systému a také celku. Když bude porozuměno omezením, bude možné začít pracovat na jejich odstranění.

2.4.5 Referenční technologie a modely

Důkladnou studií zavedených procesů a systémů, které byly a jsou ve světě úspěšné, lze dosáhnout dobrého základu pro projekt zlepšování procesů. Může to být dosaženo

průzkumem v oboru podnikání, referenčních modelů, či z odborných publikací o zavedení úspěšných změn. Organizace pak může takovéto příklady vzít jako základ, a pokusit se je ještě pozvednout a zavést.

2.4.6 Vize budoucího procesu

Schopnost představit si možné řešení je nezbytný, avšak náročný aspekt při úsilí vyřešit problém. Je potřebné si budoucí proces představit v souvislosti se stávajícím procesem, který má být zlepšen, a také v souvislosti s ostatními procesy. Zahrnuje to odhad možného řešení a jeho dopadů. Znalosti různých technik a nástrojů jsou v tomto ohledu značně nápomocné. Obdobně tento krok může být urychlen při přístupu k referenčním technologiím a modelům z důvodu možnosti zpracovávat různé alternativy.

2.4.7 Vývoj budoucího procesu

Říci kde končí analýza a kde začíná nový design, nebývá jednoduché, jelikož jsou spolu velice úzce spjaté v mnoha situacích. Na designování nového procesu lze nahlížet také jako na proces, a to jako interaktivní proces stálého upřesňování. Spíše než jasně definované, po sobě jdoucí kroky, se jedná o snahu provádět precizní pokusy, které eventuálně vedou k úspěchu. Při designu nového procesu záleží na zkušenostech a dovednostech těch, jenž se na projektu podílí, jelikož může nastat řada scénářů, na které se nelze dopředu připravit (Grover & Kettinger, 1995).

Vedoucí projektu na budoucím procesu vychází ze stanovených požadovaných výstupů, ať už jimi jsou výrobky, systém nebo služba. Dále by měl mít představu, jakými vstupy těchto cílů může dosáhnout. Vstupy mohou být v závislosti na cíli například materiál pro výrobu, nebo informace pro systém. V počáteční fázi si můžeme představit proces jako krabici, do které přijdou vstupy, a která produkuje výstupy. Úkolem je však tuto krabici otevřít, utvářet a porozumět tomu, co se uvnitř odehrává, co přeměňuje dané vstupy na výstupy. Může vycházet z procesů, které jsou navrhovanému podobné. Pokud o žádném podobném procesu neví, musí zvážit jaké znalosti a zkušenosti budou zapotřebí pro tvorbu obecného designu.

Po získání základních představ o procesu, přichází rozkouskování do série drobných a více zaměřených úkolů a aktivit. Sledujeme, jak jednotlivé aktivity přeměňují své přidělené vstupy ve výstupy, které mohou být dále využívány následujícími činnostmi v procesu. Čím více aktivit dokážeme takto identifikovat, tím průhlednější se proces stává.

2.4.8 Analýza

Cílem analýzy je vyhodnotit, jaké přínosy bude mít dokončení zamýšlených změn v procesu. Je možné analyzovat proces až po jeho dokončení, ovšem je také běžné analyzovat již částečný design, respektive částečné designy. Naměřená data se po vyhodnocení opět stanou vstupy pro možné zlepšení procesu. To může vést k novému návrhu, který by opět podléhal analýze. Takto se může postupovat znovu a znovu. V závislosti na zvolených cílech procesu se může analyzovat jak kvantita, tak kvalita. Rozhodnout se následně mezi různými možnostmi procesů lze například nákladovo-výnosovou analýzou, či podle vícekritériálního rozhodování, pokud je nasnadě více požadovaných cílů.

2.4.9 Plán přechodu

Samozřejmě nestačí proces „pouze“ navrhnout. Důležité je vymyslet plán, jakým proces zavést do provozu. Stanovená strategie přechodu musí dát do souladu nový proces, či jeho zlepšení, s organizační strukturou, informačními systémy používanými v podniku, podnikovou politikou a ostatními procesy. Zejména soulad s technologiemi a informačními systémy je v dnešní době zásadní.

2.4.10 Implementace

Závěrečná fáze cílí na zavedení procesu. Po zavedení je běžné mít určitou zkušební dobu, během které dochází k dalšímu testování. Dosažená zjištění pomohou k doladění návrhu daného procesu. Po testování ve zkušební době, pokud se design osvědčí, je potřeba nový proces zavést do podnikové dokumentace. V daných směrnících se proces popíše, určí se vstupy, výstupy a potřebné činnosti nutné k zajištění správného chodu již zavedeného procesu.

2.5 Mapování procesů

Mapování procesů zahrnuje vytvoření map procesů, které budou výsledkem nově vytvořených procesů, nebo zmapování současného stavu. Pomocí procesní mapy se ukáže design procesu, zapojení zaměstnanců a technologie.

„Právě tak, jako se používá projekt při stavbě budovy, používají se procesní mapy při stavbě procesu. Reengineering proces je stejně jako projekt budovy komplexní a zahrnuje mnoho prvků. Jestliže však mapa obsahuje příliš mnoho informací, lidé mohou být zmateni nebo zavaleni informacemi. Proto je velmi užitečné vytvořit několik

procesních modelů, které jsou vypracovány na různých úrovních podrobnosti. Různým skupinám lidí pak mohou být představovány procesní mapy na úrovni podrobnosti podle toho, jak podrobně daní jednotlivci musí proces znát. Obvykle jsou zpracovány čtyři úrovně procesních map.“ (Šmída, 2007)

Šmída dále používá čtyři procesní úrovně následovně:

- Úroveň 1: Podnikové aktivity – Představuje nejstručnější model procesu. Zabývá se základem podnikání a zobrazuje podnikatelské aktivity. Taková mapa zahrnuje velké množství organizačních oblastí.
- Úroveň 2: Základní klíčové aktivity – Mapuje procesy, které jsou nepostradatelné pro zajištění podnikových aktivit, to znamená operativní činnosti, organizační a manažerské postupy.
- Úroveň 3: Primární klíčové aktivity – Tedy aktivity podmiňující realizaci základních klíčových aktivit.
- Úroveň 4: Elementární procesní aktivity – Nejpodrobnější procesní mapa zachycující i jednotlivé činnosti a pracovní kroky podporující primární klíčové aktivity (Šmída, 2007).

Na obecné rovině definuje pojem procesní mapy také Conger: *„Process maps are icon-based shorthand ways of describing the steps for performing some process. They identify all of the key roles and, to the extent possible, all steps in the process“* (Conger, 2011). To ve stručnosti znamená, že procesní mapy popisují kroky, které jsou v procesu podstupovány, a zároveň identifikuje jejich klíčové role v těchto procesech.

Existují tři termíny, které spolu v rámci mapování procesu úzce souvisí. Analýza procesů, procesní mapa a procesní model. Hierarchie je mezi nimi taková, že procesní mapa je jedním z výstupů procesní analýzy a zároveň je základem pro procesní modelování. Samotná procesní mapa je definovaná jako *„systematické zachycení hierarchie procesů, které nám poskytne přehled o všech procesních oblastech, skupinách procesů“* (Janišová, Křivánek, 2013). Procesní model pak funguje jako dynamická procesní mapa umožňující přístupnost jednotlivých mapovaných úrovní.

Truneček v publikaci *Znalostní podnik ve znalostní společnosti* pojednává o procesních mapách jako o podstatě procesního řízení: *„Stejně jako mají podniky svá organizační schémata, při procesním řízení musí mít také procesní mapu, která dává obraz podnikového pracovního toku“*, a dále, že *„jde o tvůrčí práci, která je rozdílná podle*

druhu podniku, ve kterém se zpracovává. Přesto existují určité zásady, základní vazby a vztahy, které musíme při práci s procesy respektovat“ (Truneček, 2004).

Za tyto náležitosti lze považovat:

- uvědomění si vzájemné provázanosti procesů (například že změna jednoho procesu pravděpodobně vyvolá změny i u dalších)
- neustálenost procesů, tedy možnost je stále zdokonalovat
- schopnost map nabízet ucelené informace o limitech dané organizace a tedy i o možnostech jejich úprav, případně přeprojektování a jiné (Truneček, 2004).

3 Cíle a metodika

Cílem práce je popis vybraných procesů v podniku se zaměřením na navrhnutí a implementaci nového systému řízení zakázek s využitím metod a postupů procesního řízení.

Úkolem teoretické části práce je seznámit se s procesním řízením. S jeho historií a příčinami vzniku, využívanými metodami a postupy. Vymezení základních pojmů a metod. Popsání systémů a filozofií podporujících procesní řízení. Dále uvádí, jak navrhnout postup při zavádění procesních změn. V závěru teoretické části práce je uvedena problematika mapování procesů. Pro tuto část práce je čerpáno jak z české, tak i ze zahraniční literatury, která se zabývá zmíněnou problematikou.

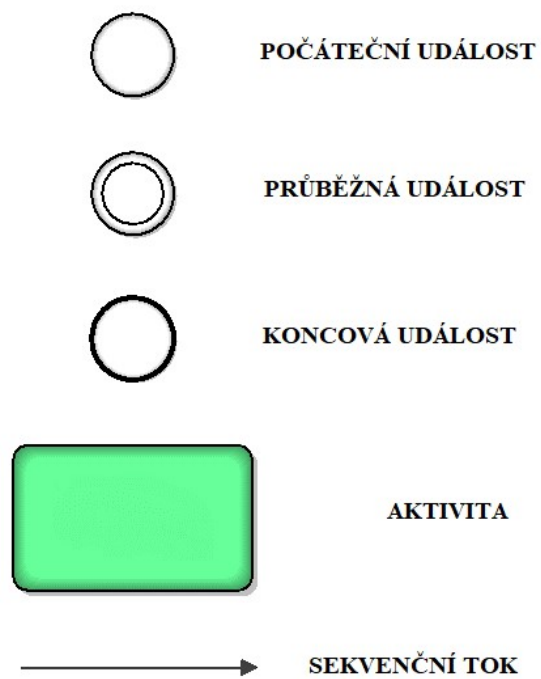
V praktické části práce je cílem zjištěné teoretické poznatky aplikovat v podniku. Nejprve práce představuje historii podniku, organizační schéma společnosti a strukturu. Dochází ke konkrétnějšímu obeznámení s obchodním oddělením Divize Nástrojárna. Práce se poté zaměřuje na konkrétní proces, a to proces řízení zakázky. Seznámení se s procesem proběhlo pomocí rozhovorů s ředitelem divize, vedoucím obchodního oddělení i se zaměstnanci daného oddělení. Na základě rozhovorů a vlastních pracovních zkušeností jsou analyzovány nedostatky v řízení zakázky a požadavky na změny ve stávajícím procesu. Po následném nastudování směrnic jsou vytvořeny procesní mapy řízení zakázky. Posléze je navrženo, jak proces řízení zakázky změnit a dané změny implementovat do fungování obchodního oddělení.

Během řízení zakázek dochází k práci v systémech SAP a ORACLE. SAP je informační systém, který podnik využívá pro plánování podnikových zdrojů, a kterým řídí většinu oblastí své činnosti. ORACLE je na druhou stranu systém pro řízení báze dat, který má velmi široké možnosti jejich zpracování. Pro větší projekty je používán systém PALSTAT.

Pro zpracování procesních map byl využit freeware software ARPO BPMN++. Schémata jsou takzvané „*swimlane*“ BPMN modely, jež slouží pro grafické znázornění procesu. Takováto mapa používá „*pool*“, neboli bazén, pro nastavení základních hranic procesu. Zmíněný bazén obsahuje nanejvýš jeden proces. Dále jsou využívány dráhy, označovány v literatuře také jako „*lane*“. Dráha je pododdílem bazénu a je používána k organizaci a kategorizaci aktivit v procesu. Často dráha představuje organizační roli.

V práci jsou v procesních mapách používány následující symboly:

Obrázek 5: Význam symbolů



Zdroj: vlastní zpracování

4 Praktická část

4.1 Představení podniku

HISTORIE SPOLEČNOSTI ČZ a.s.

Společnost ČZ a.s. má bohatou historii, sahající téměř sto let do minulosti. Již od počátku byla aktivita společnosti zaměřena na průmyslovou výrobu. I v současné době je nadále hlavním polem působnosti průmysl, převážně tedy automobilový a strojní průmysl.

- 1919 Založena Jihočeská zbrojovka
- 1923 Původní výroba – zbraně
- 1930 Výroba jízdních kol
- 1931 Výroba řetězů
- 1934 Výroba nástrojů
- 1935 Výroba motocyklů
- 1954 Výroba odlitků
- 1981 Výroba turbodmychadel
- 1988 Výroba převodovek pro osobní automobily Škoda-VW
- 1993 Privatizace společnosti – ČZ Strakonice, a.s.
- 1995 Společný podnik ČZ-TURBO-GAZ, Inc. v Rusku
- 1999 Výroba vysokozdvížných vozíků DESTA
- 2004 Převzetí majoritním akcionářem ČZ a.s.

Obrázek 6: Historický areál



Zdroj: interní data ČZ a.s.

Společnost má sídlo v Praze, kde se však nachází pouze kancelářské prostory pro ústředí společnosti. Výrobní závod je lokalizován na okraji Strakonice, kde probíhá veškerá výroba.

Obrázek 7: Sídlo společnosti



Zdroj: www.czas.cz

Sídlo společnosti:

ČZ a.s.

Sluneční náměstí 2540/5

158 00 Praha 5

Výrobní závod:

ČZ a.s.

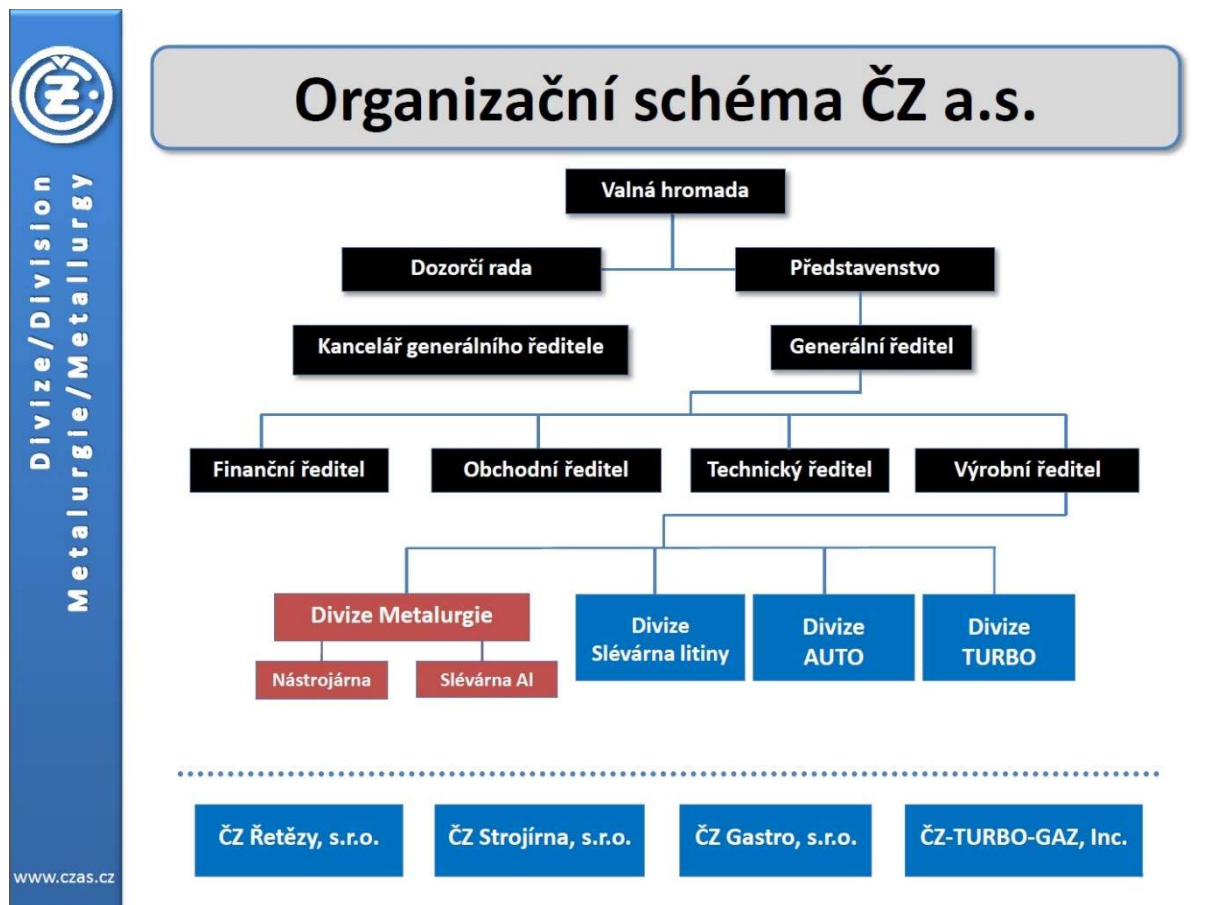
Tovární 202

386 01 Strakonice

4.2 Organizace společnosti

Na obrázku je zobrazená základní organizační a řídicí struktura společnosti ČZ a.s.

Obrázek 8: Organizační a řídicí struktura



Zdroj: www.czas.cz

Pod hlavní výrobní část společnosti ČZ a.s. spadají následující organizační celky:

- Divize Metalurgie, skládající se ze dvou divizí, a to Divize Slévárna Al a Divize Nástrojárna, jimž bude věnována pozornost dále v práci.
- Divize Slévárna litiny, vyrábějící odlitky technologií skořepinového formování. Ta umožňuje vyrábět odlitky s vysokou povrchovou kvalitou a rozměrovou přesností i u komplikovaných tvarů. To snižuje potřebu následného obrábění.
- Divize AUTO, zajišťující obrábění a opracovávání nejrůznějších dílů pro automobilový průmysl. Příkladem dílů může být víko motoru, diferenciál, turbinové a ložiskové skříně či víko vodní pumpy.

- Divize TURBO, vyrábějící turbodmychadla pro různé dieselové motory. Od oblastí zemědělství, automobilového průmyslu, lesního hospodářství až po průmyslová a důlní zařízení.
- Dále jsou ve společnosti podpůrné útvary, které v základním schématu nejsou. Jedná se například o podnikovou část Doprava, IT oddělení či personální oddělení.

Společnost má dále dceřiné společnosti:

- ČZ Gastro, s.r.o., zajišťující hlavně závodní stravování pro zaměstnance ČZ a.s. a dále se zaměřuje na výrobu teplé i studené kuchyně pro externí zákazníky.
- ČZ-TURBO-GAZ, Inc., fungující jako pobočka Divize TURBO v Rusku.
- ČZ Řetězy, s.r.o. je tradičním českým výrobcem kvalitních řetězů nacházejících uplatnění v automobilovém i motocyklovém průmyslu, zemědělské výrobě či v nejrůznějších oblastech průmyslu.
- ČZ Strojárna, s.r.o., vyrábějící přesné brusné stroje pro různé druhy broušení. Vyrábí také obráběcí stroje pro automobilový průmysl, zarovnávací stroje a speciální stroje na žádost zákazníků. Provádí však i opravy, přestavby či modernizace strojů.

4.3 Divize Metalurgie

Roku 2013 byla vytvořena Divize Metalurgie sloučením dvou divizí – Divize Slévárna hliníku a Divize Nástrojárna. V této diplomové práci se bude největší pozornost věnovat právě Divizi Nástrojárna.

Divize Slévárna Al

- Historie výroby odlitků v ČZ a.s. sahá až do samotného založení společnosti v roce 1919. Samostatná divize slévárna hliníku vznikla v roce 1954.
- Díky dlouhodobé tradici sloužila slévárenská výroba postupně pro různá odvětví automobilového průmyslu jako je například výroba odlitků částí motorů či jejich komponentů.
- Divize Slévárna Al má v současné době na 160 vysoce kvalifikovaných zaměstnanců s dlouholetými profesními zkušenostmi

Divize Nástrojárna

- Díky dlouhodobé tradici sloužila nástrojářská produkce postupně pro výrobu zbraní, jízdních kol, motocyklů, řetězů a pro různá odvětví automobilového průmyslu, jako jsou například formy na skříně převodovek a turbodmychadel.
- Divize Nástrojárna v současné době zaměstnává na 250 vysoce kvalifikovaných zaměstnanců s dlouhodobou profesní zkušeností.

ČZ a.s., Divize Metalurgie je certifikovaná dle:

- ISO/ TS 16949:2009
- ISO 9001:2008
- ISO 14001:2004
- Safe Enterprise

Činnost Divize Nástrojárna by se dala rozdělit na dva hlavní pilíře:

1) Zakázková výroba

Jedná se o zakázku na výrobu dle požadavků zákazníka. Může se jednat o vyrobení licího nástroje (také označováno jako licí forma), ostříhovacího nástroje či samostatných dílů dle specifikace zákazníka. Po vyrobení dochází k předání zákazníkovi.

2) Projekt na konečný výrobek

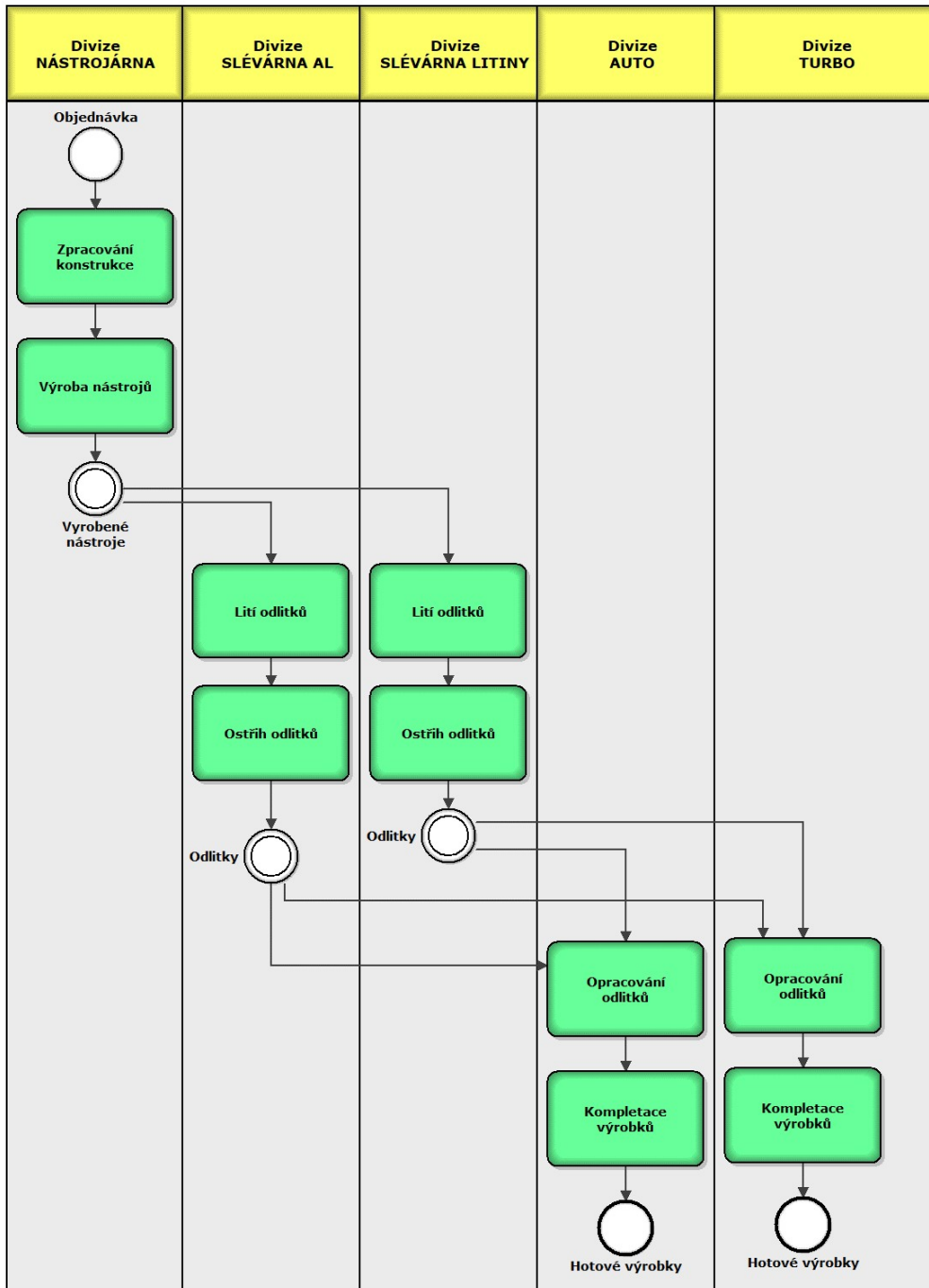
Pokud má zákazník požadavek na výrobu konečného opracovaného výrobku, nejčastěji to bývá určitá komponenta pro automobilový průmysl, dochází k vytvoření projektu, který prochází více divizemi podniku. Po jednání se zástupci daných divizí o specifikaci výrobku, dochází k nacenění jednotlivých částí výrobního procesu. Výsledkem poté nejčastěji bývá celková cena pro zákazníka za konečný výrobek. Pokud se zákazník rozhodne výrobu objednat, tak bývá podoba procesu následující:

- Divize Nástrojárna vytvoří výkresovou dokumentaci a 3D model pro výrobu licího a ostříhovacího nástroje na základě specifikací výrobku. Na základě výkresové dokumentace dochází k výrobě nástrojů v Divizi Nástrojárna.
- Podle požadovaného materiálu výrobku obdrží Divize Slévárna Al, nebo Divize Slévárna litiny od Divize Nástrojárna licí a ostříhovací nástroje. Ve svých prostorách v licím nástroji odlévají výrobky ze směsi hliníku, nebo

jiné směsi. Po vychladnutí dochází k ostříhnutí licích nálevů z odlitků v ostřihovacím nástroji.

- Odlitek putuje podle druhu výrobku na Divize TURBO či Divize AUTO, kde dochází k opracování a případné kompletaci výrobku. Takovýto výrobek se poté již expeduje zákazníkovi.

Obrázek 9: Projekt na hotový výrobek



Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Výchozí situace

Důvody pro změny v řízení zakázek

Podnětem pro tuto diplomovou práci byla postupně rostoucí potřeba změny v řízení zakázek na obchodním oddělení Divize Nástrojárna. Poté, co řada dlouholetých zaměstnanců odešla do důchodu, nastoupila nová generace obchodních referentů a vznikla potřeba zlepšovat proces řízení zakázky po elektronické stránce. Fyzická, papírová podoba zakázky se doplňovala elektronickými systémy. V posledních letech se však společnost celkově potýká s vysokou fluktuací zaměstnanců, která dává další impuls pro úpravu vedení zakázek. V obchodním oddělení Divize Nástrojárna například zbyl pouze 1 obchodní referent ze složení 6 referentů, kteří v oddělení působili před pouhými čtyřmi roky. Během posledních 4 let odešlo ať již do důchodu, na mateřskou dovolenou či ukončilo pracovní poměr 10 referentů. Nyní se ustálil stav na 5 obchodních referentech. Takto vysoká fluktuace tedy vedla k požadavku na úpravu procesu řízení zakázek, aby byla jednodušší, přehlednější a rychleji naučitelná pro nové zaměstnance. Také má sloužit k ulehčení zastupitelnosti mezi jednotlivými obchodními referenty v dobách krátkodobější nepřítomnosti. Poslední, neméně důležitý důvod, byl požadavek ředitele divize na zlepšení možností, jak by mohl kontrolovat stav zakázek.

4.4.1 Přípravná fáze

Definování cílů

Začátkem přípravy na změnu v procesu řízení zakázky byla konzultace s vedoucím obchodního oddělení. Byl definován cíl a to zjednodušení procesu, zvýšení přehlednosti pro kontrolu a snížení nedostatků v předávání aktuálních podkladů pro zakázku.

Zajištění dat

V rámci několika schůzek bylo prodiskutováno, jaké části procesu se zdají být nežádoucí, jaké by bylo možné zlepšit a jaké jsou v pořádku. Jako základ posloužilo důkladné nastudování směrnic. Následně došlo k seznámení s chodem procesu, jednak pomocí rozhovorů se zainteresovanými osobami, ale také díky osobním zkušenostem při práci na většině pozic v administrativní části řízení zakázky. Od řešení poptávek, přes vytváření nabídek, výpomoc v oddělení kalkulací, zakládání zakázek až po fakturování.

Identifikace možného zlepšení

Jako nezbytný požadavek na zlepšení bylo určeno zefektivnění archivace zakázek. Starší metoda pouze fyzické (papírové) archivace v kombinaci s vybranými záznamy v systémech SAP a ORACLE byla nedostačující. Tento způsob nebyl přehledný a docházelo k nedorozumění mezi výrobními středisky a obchodním oddělením, kdy například nedošlo k informování o změnách, které proběhly mezi původní poptávkou a objednávkou. Důvodem byla omezení systému ORACLE, jenž neumožňuje ukládání dokumentů ke konkrétním zakázkám. Byl tedy stanoven požadavek nového způsobu elektronické archivace poptávek, nabídek a zakázek pomocí síťového disku. Nové řešení by mělo napomoci snadnějšímu předávání informací a snížení nedorozumění v komunikaci.

Identifikace omezení

Jako omezení změn v řízení zakázek působí zavedené systémy SAP a ORACLE, jejichž změna není jednoduchá. Dalším omezením byl požadavek na minimální náklady na zavedení požadovaných změn. Z těchto důvodů bylo rozhodnuto, aby řešení bylo v mezích síťových disků, které jsou schopni zřídit na IT oddělení. Tímto způsobem nedochází k zásadním zásahům do zavedených systémů a náklady jsou minimální.

Referenční technologie a modely

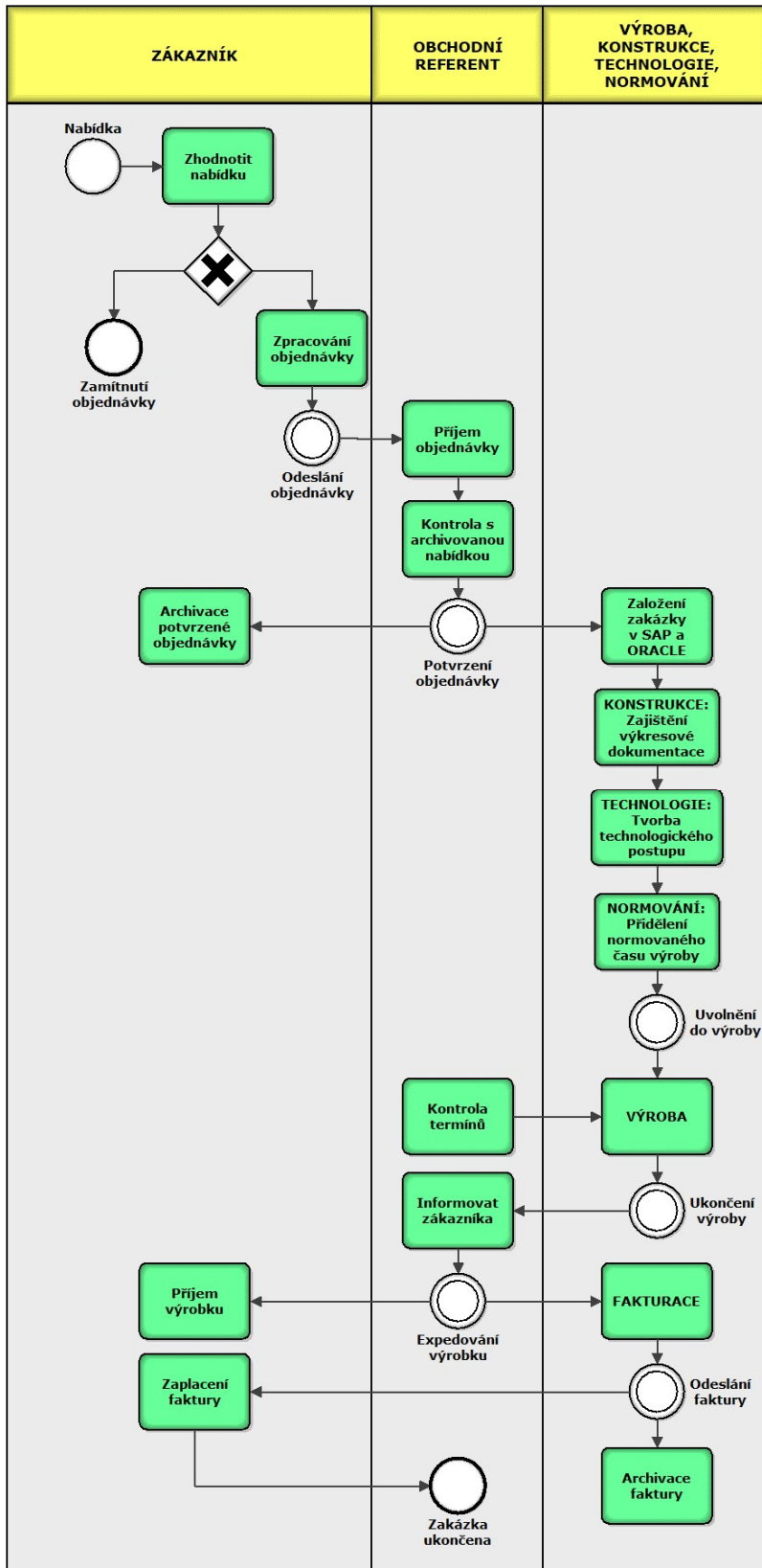
Jako základ nového návrhu posloužil zaběhnutý původní proces, který byl popsán ve směrnících. Pro ten byla vytvořena procesní mapa, aby došlo k názornějšímu obeznámení.

Vize budoucího procesu

Nová vize vycházela ze současného stavu procesu. Hlavní změna spočívala ve zdokonalení stávajícího procesu zavedením elektronické archivace. Pro tento účel se vytvoří síťový disk IT oddělením a následně se nastaví pravidla pro přístup a ukládání dat.

Vize je znázorněna v následujících dvou schématech. Na prvním je znázorněn proces od přijetí poptávky po tvorbu nabídky. Ve druhém je zobrazen postup od přijetí objednávky po vyřízení zakázky.

Obrázek 11: Vize zakázky



Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj budoucího procesu

Postup vývoje procesu bude detailněji uveden u jednotlivých částí popisovaného procesu v následující části této práce.

Analýza

Analýza nového procesu bude v závěru práce.

Plán přechodu

Přechod byl navržen, aby probíhal postupně, s dostatkem času na obeznámení se s procesem. Nejprve proběhlo školení zainteresovaných osob v novém způsobu řízení zakázek. Vydalo se nařízení s popisem nových povinností. Po zavedení změn mají obchodní zástupci dva měsíce na detailní seznámení se s novým návrhem procesu, a prostor pro konstruktivní kritiku a vyjádření názorů. Během této doby měli tito zaměstnanci také za úkol zpětně zarchivovat veškeré aktuálně probíhající zakázky.

Implementace

Upravený proces řízení zakázek byl nařízením vedoucího obchodního oddělení zaveden do užívání. Stále je snaha proces zdokonalit a i proto se stále sbírá zpětná vazba. Jednak od obchodních zástupců, zda se práce více zpřehlednila a usnadnila. A také se zjišťuje zkušenost zákazníků, zda pocítují zlepšení kvality, snížení chyb a zvýšení přesnosti v komunikaci. Ať již při nabídkovém řízení, objednání, výrobě či předání zakázky.

4.5 Řízení zakázky

Pro potřeby nového řízení zakázek bylo IT oddělení požádáno o vytvoření síťového disku „Obchodní oddělení“. Zde mělo probíhat ukládání veškerých dat pro jednotlivé poptávky, nabídky a objednané zakázky. Zde bylo členění do složek na základě zákazníka a součástí byly podsložky, obsahující rozčlenění na nabídky a zakázky. Na tomto disku tedy docházelo k ukládání zadávací výkresové dokumentace, modelů a specifikací společně s nabídkou a posléze i potvrzenou objednávkou.

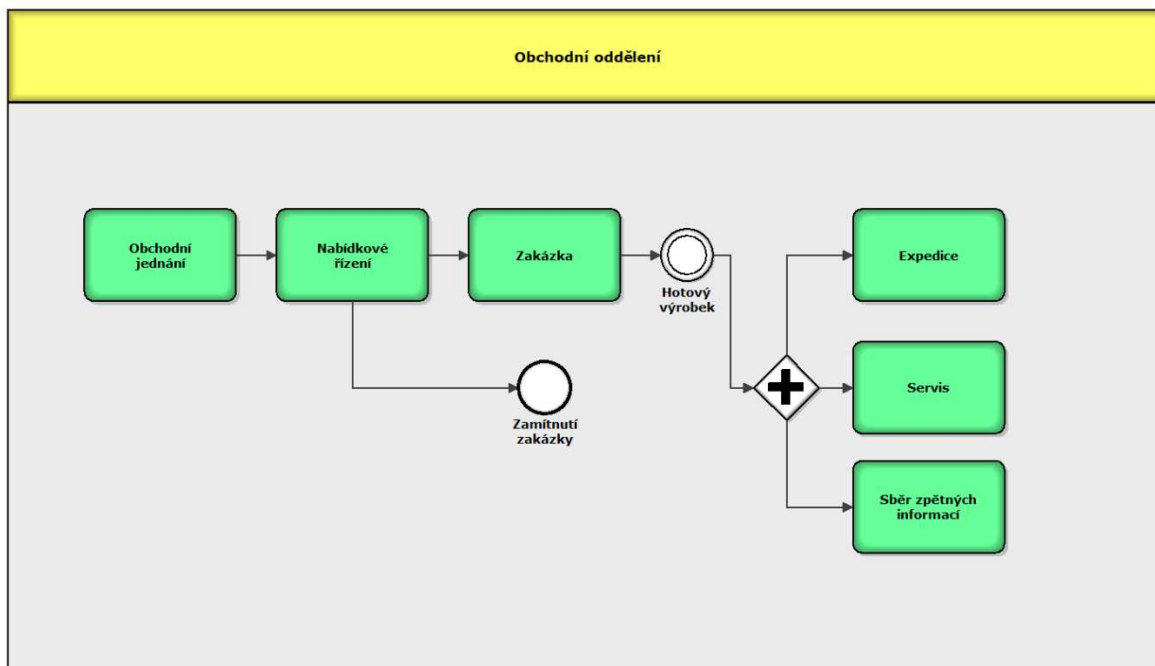
Existence jednoho síťového disku, na kterém by byla k dispozici výkresová dokumentace společně s cenami zakázek, neuspokojovala řediteli divize. Ten proto nařízením rozhodl o zrušení výše zmíněného disku. Došlo tedy k vytvoření rozdělených síťových disků s omezenými přístupy. Jeden disk „VON – Nabídky“ slouží k vytvoření nabídky na základě poptávky a obsahuje technickou dokumentaci, specifikace, zaznamenanou komunikaci se zákazníkem a cenovou nabídku. Po objednání se do této

složky přidá i potvrzená objednávka. Tento disk je členěn podle čísla nabídky, např. „35980“. Na tento disk mají přístup pouze obchodní referenti, oddělení kalkulace, vedoucí obchodního oddělení a ředitel divize.

Druhý disk „VON – Zakázky“ slouží pro sdílení technické dokumentace, specifikací a požadavků zákazníka s oddělením výroby. Disk je členěn do složek podle přiděleného evidenčního čísla zakázky, např. „180254“. Na tomto disku již nesmí být uvedena cena. Na tento disk má tedy navíc přístup i oddělení konstrukce, technologie, výroba a kontrola. Pro propojení zakázky s nabídkou je ve složce vytvořen textový soubor, jehož název je ve formátu číslo nabídky=číslo poptávky, např. „180254=35980“. Do tohoto souboru jsou taktéž zaznamenávány změny dle komunikace se zákazníkem.

Pro potřeby vizualizace posloupností bylo vytvořeno schéma hlavních činností, které obchodní referent v rámci své náplně práce při vyřizování zakázky vykonává.

Obrázek 12: Řízení zakázky – základní schéma



Zdroj: vlastní zpracování

4.6 Řízení zakázky – obchodní jednání

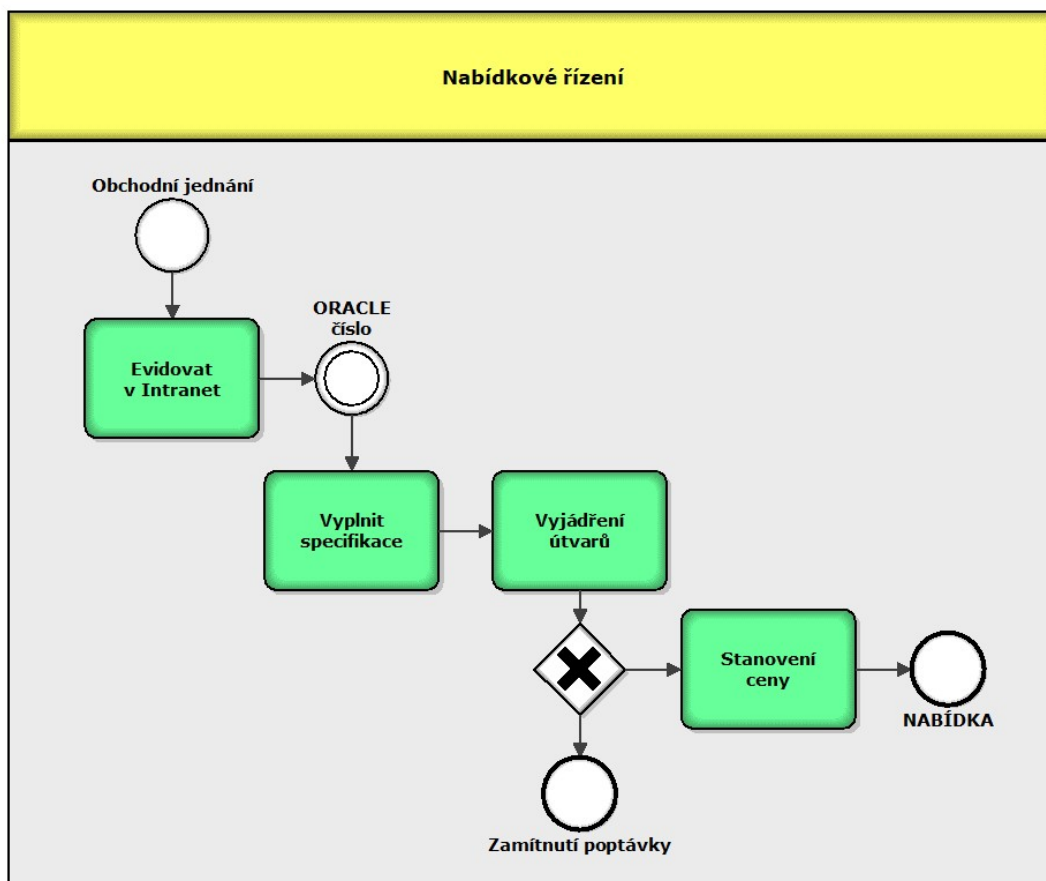
Dříve pracovníci obchodního oddělení prováděli v rámci své pracovní činnosti soustavný průzkum trhu orientovaného na sortiment Divize Nástrojárna. Prezentovali společnost na veletrzích či internetu a přímo oslovovali potenciální zákazníky.

V současné podobě tyto zodpovědnosti přebírá přímo vedoucí obchodního oddělení, ten posléze jednotlivým referentům přiděluje zákazníky. Zároveň vede obchodní jednání se zákazníky u zakázek většího rozsahu. U tohoto jednání je přítomný i zodpovědný obchodní referent a vedoucí konstrukce. Následná jednání vede již referent přímo se zákazníkem. S drobnými zakázkami se zákazníci rovnou obrací na příslušné referenty pomocí e-mailu. Marketing je v současné době omezen z důvodu nadměrného množství poptávek.

4.7 Řízení zakázky – nabídkové řízení

Obrázek níže zobrazuje mapu procesu nabídkového řízení, jenž je součástí řízení zakázky.

Obrázek 13: Nabídkové řízení



Zdroj: vlastní zpracování

4.7.1 Přijetí poptávky

Na základě obchodního jednání, nebo obdržení zprávy do e-mailu od zákazníka, že poptává určitý výrobek, začíná nabídkové řízení. Divize Nástrojárna se zabývá zakázkovou výrobou. Nejčastějšími druhy výrobků jsou formy pro tlakové lití odlitků, náhradní díly pro lící formy a nejrůznější drobné díly dle specifikací zákazníka.

Prvním krokem je, že obchodní referent vytiskne e-mail od zákazníka se specifikacemi a popřípadě i s výkresem. Na zadní stranu e-mailu dá razítko, kde je předloha pro vyplnění: jméno obchodního referenta, datum poptávky, rozhodnutí, zda se poptávka přijme či zamítne, a zodpovědná osoba za rozhodnutí o poptávce.

Při projektu na konečný výrobek dochází zprvu ke společnému jednání se zákazníkem a zástupci zúčastněných divizí na daném projektu.

4.7.2 Vytvoření nabídky v ORACLE

Po přijetí poptávky ji pracovník obchodního oddělení zaeviduje v archivu systému ČZ a.s. – INTRANET, což je interní podniková síť. Tento systém přidělí poptávkové číslo, na jehož základě je vygenerována v systému ORACLE nabídka s daným číslem. Mezi jednotlivými systémy existuje návaznost pomocí daného čísla.

Obchodní referent vyplní v ORACLE obrazovky nutné pro specifikaci výrobku a určení ceny. Důležité je také vyplnit platnost nabídky, která se určuje podle náročnosti zakázky a výhledu práce.

4.7.3 Konzultace s výrobou

S vytištěnými podklady jde obchodní referent zkonzultovat možnost výroby s osobami zodpovědnými za výrobu. U forem pro lití odlitků je nutné nechat prověřit u vedoucího oddělení konstrukce technologickou možnost výroby. Podkladem jsou navíc k výkresové dokumentaci 3D model, vzorek poptávaného výrobku, výkres odlitku a podrobné detaily. Zkontroluje se, zda se daná forma již v Nástrojárně vyráběla a jednalo by se tedy o opětovnou výrobu, nebo může být forma pouze adaptací starší formy, či zda jde o nový typ, ke kterému je potřeba vytvořit úplně novou dokumentaci. Následně se s vedoucím výroby ujasní volné kapacity a možné termíny výroby.

U drobných dílů je dostačující konzultace s výrobními mistry, kteří rozhodnou, zda je daný výrobek možné vyrobit. Podle volných kapacit určí termín výroby, nebo poptávku

zamítnou. Následně se mistr podepíše na razítko na vytištěném e-mailu, že zodpovídá za rozhodnutí o vyrobení a termínu.

4.7.3.1 Zamítnutí poptávky

Při zamítnutí poptávky, ať již z důvodu technologické nemožnosti výroby, či nedostatečných výrobních kapacit, je nutné, aby obchodní referent napsal zdůvodnění zamítnutí poptávky a informoval e-mailem zákazníka. Takovouto zamítnutou poptávku následně zarchivuje s odůvodněním do šanonu Zamítnuté poptávky.

4.7.4 Schválení poptávky

Pokud je poptávka schválena, tak se číslo protokolu nabídky sdělí do oddělení kalkulace. Zde příslušný pracovník vypočte cenu na základě předpokládané pracovní síly a nutného materiálu. Následně zadá kalkulovanou cenu do systému ORACLE do nabídky podle čísla protokolu, popřípadě překontroluje navrženou cenu referenta. Na určité opakující se výrobky, nejčastěji náhradní díly pro lící formy, je vytvořený ceník, dle kterého může výrobek nacenit obchodní referent. U zakázek nad 50.000 Kč je stanovení ceny plně v kompetenci oddělení kalkulace. Při problematickém stanovení ceny konzultuje pracovník kalkulace postup s vedoucím technologem výrobního odboru.

Po vyplnění všech údajů v systému ORACLE obchodní referent vytiskne nabídku vygenerovanou systémem. Nabídku opatří razítkem, podepíše a předloží vedoucímu obchodního oddělení, který ji po kontrole podepíše. Podepsanou nabídku je nutno naskenovat a odeslat e-mailem zákazníkovi.

4.7.5 Archivace nabídky

Nabídky je nutné archivovat pro případnou budoucí objednávku. Fyzická archivace probíhá uložením originálu nabídky s podklady do šanonu nabídek obchodníka. Elektronická archivace se děje na dvou místech. Nejprve v e-mailu pracovník obchodního oddělení roztrídí nabídky do složek a podsložek v pořadí:

1. název/jméno zákazníka
2. příslušný rok
3. nabídka
4. číslo nabídky – dle přiděleného čísla z ORACLE

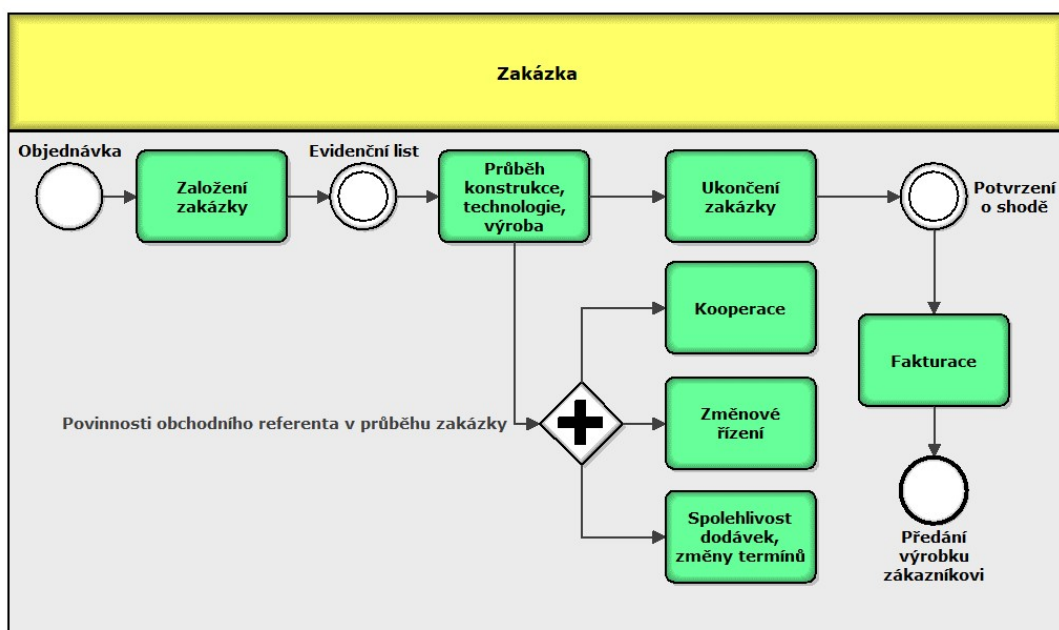
V dané podsložce nabídky založí e-mailovou komunikaci se zákazníkem, specifikace, výkresy, všechny podrobnosti od zákazníka a naskenovanou nabídku.

Následná elektronická archivace spočívá v založení složky podle čísla nabídky na síťovém disku „VON – Nabídky“ s omezeným přístupem. Přístup je omezen pro pracovníky obchodního oddělení, vedoucí pracovníky oddělení konstrukce a technologie a ředitele divize. Do složky se založí stejné podklady jako do složky v e-mailu. Tato složka není však tříděna podle zákazníků, ale rovnou podle čísla nabídky.

4.8 Řízení zakázky

Na obrázku 14 je zobrazena mapa procesu řízení zakázky, přičemž jednotlivé aktivity a činnosti jsou popsány níže.

Obrázek 14: Zakázka



Zdroj: vlastní zpracování

4.8.1 Objednávka

Objednávku od zákazníka přijímá pracovník obchodního oddělení. Může být přijata pouze formou písemnou. Musí obsahovat číslo objednávky, identifikaci zákazníka, předmět objednávky (nejlépe s odkazem na číslo nabídky) a termín plnění.

Po přijetí objednávky příslušný zaměstnanec prověří shodu objednávky s nabídkou a úplnost údajů. Pokud některé údaje chybí, projedná se zákazníkem doplnění a znovu

zaslání. V případě, že zákazník s objednávkou otálel a již pozbyla platnosti, musí prověřit její aktuálnost podle výhledu výrobní kapacity. Pokud zákazník zašle objednávku bez předchozího nabídkového řízení, je nutné nejprve vytvořit nabídku, než je možné potvrdit objednávku.

Potvrzení objednávky, případně zamítnutí, je oprávněn podepisovat pověřený obchodní referent a vedoucí obchodního oddělení. Objednávky na drobnější práci je možné dle dohody se zákazníkem potvrdit na kopii objednávky. Pro větší zakázky, hlavně licí formy a ostříhy k licím formám, je nutné vyplnit dokument „Potvrzení objednávky“.

4.8.2 Založení zakázky

Pro založení zakázky obchodní referent předá složku s podklady do oddělení fakturace. Složka musí obsahovat potvrzenou objednávku, nabídku, e-mailovou komunikaci se zákazníkem se specifikacemi, výkresy, 3D modelem a vším, co je k dispozici, a co bylo pro nabídku použito.

Zakázky se z důvodu provázanosti zakládají v systémech SAP a ORACLE. Systémy na sebe vzájemně odkazují, přebírají některé údaje a některé doplňují. Při založení zakázky v systému SAP je přiděleno zakázce číslo, které je důležité později při fakturaci.

Hlavním systémem, který se používá pro řízení zakázky, je systém ORACLE, který přidělí zakázce evidenční číslo ve formátu:

- N a 5místné číslo. Např. „N 32501“ pro zakázky s výrobou včetně materiálu
- A a 5místné číslo. Např. „A 93507“ pro zakázky pouze s prací, na materiálu dodaného zákazníkem

Oddělení konstrukce, technologie a výroba dále zakázku vedou pod evidenčním číslem přiřazeným v ORACLE. V systému dochází k přidělování práce na zakázku, ke sledování stavu zakázky, ke kontrole a dalším.

Po založení zakázky do systému, je obchodní referent informován o přiděleném čísle ze systému ORACLE. Pracovník je povinen zakázku zarchivovat elektronicky na dvě místa:

- A) Ve složce v e-mailu, obdobně jako při archivaci nabídky do složek a podsložek v pořadí:
 1. název/jméno zákazníka
 2. příslušný rok

3. zakázka

4. číslo zakázky – dle přiděleného čísla z ORACLE

Do zmíněné složky se přetáhnou podklady z e-mailové podsložky příslušné nabídky, na jejímž základě je zakázka vytvořena. Navíc se přidá naskenovaná potvrzená objednávka. V původní složce nabídky se udělá poznámka, že bylo objednáno a napíše se zde přidělené N nebo A číslo z ORACLE.

- B) Vytvoření složky na síťovém disku „VON – Zakázky“ s omezeným přístupem. Přístup je omezen pro pracovníky obchodního oddělení, vedoucí pracovníky oddělení konstrukce a technologie, ředitele divize a navíc vedoucí výrobních středisek. Tato složka je tříděna pouze podle N a A čísel přiřazených z ORACLE. Do dané složky se zkopírují technické specifikace, výkresy, modely a nezbytné detaily zakázky ze složky příslušné nabídky, která je na síťovém disku „VON – Nabídky“. Do této složky se však již nepřidává nabídka ani objednávka, z důvodu zamezení úniku cenových informací.

4.8.3 Průběh zakázky

Po založení zakázky v systémech SAP a ORACLE je vytištěn „Evidenční list objednávky“. Ten slouží jako průvodní doklad průběhu zakázky mezi útvary divize.

Nejprve putuje do oddělení konstrukce společně s dodanou výkresovou dokumentací, kde dochází k přiřazení interních výkresových čísel a případné úpravě dle požadavků. Pokud dokumentace chybí, slouží evidenční list jako podklad pro provedení výkresové konstrukce dané zakázky. Nezbytné podklady k provedení jsou k dispozici na síťovém disku „VON – Zakázky“. Na tomto oddělení si také nechají kopii evidenčního listu a založí ji do patřičné složky zakázky.

Po provedení úkonů v oddělení konstrukce se předá evidenční list s výkresovou dokumentací oddělení technologie. Úkolem technologa je vytvořit „Technologický postup výroby“, neboli sepsat nezbytné kroky při výrobě v logické posloupnosti pro jednotlivé výkresy zakázky. K operacím v sepsaném postupu je posléze nutné přidělit čas podle příslušné normy. Po přidělení časů se teprve zakázka pouští do výroby. Dle technologického postupu následně plánovači výroby přidělují materiál a práci na jednotlivých operacích příslušným zaměstnancům.

4.8.4 Kontrola termínů a stavu zakázky

Během průběhu výroby je povinností obchodních referentů sledovat stav zakázek podle rozpracovanosti výroby, kontrolovat termíny plnění a v případě hrozícího zpoždění urgovat výrobu. Pokud hrozí nedodržení termínů, informují vedoucího obchodního oddělení, ten může změnit termín na základě změnového řízení, po projednání na poradě vedení. Případnou změnu termínu vyřizuje se zákazníkem obchodní referent po odsouhlasení vedoucím a informuje všechny zainteresované útvary. Změna termínu bude potvrzená písemně, nebo po telefonické dohodě, kterou obchodní referent zaznamená do dokumentu. Dokument s potvrzenou změnou termínu následně založí do složky dané zakázky. Dále zaznamená důvod, proč byl termín posunut. Spolehlivost plnění termínů zakázek je na konci každého měsíce analyzována plánováním výroby.

4.8.5 Změnové řízení

Změny na zakázkách nemohou být prováděny bez odsouhlasení vedoucích pracovníků obchodního oddělení, oddělení kalkulací, oddělení konstrukce a ekonomického odboru. U nezbytných změn v termínech zakázek je možné realizovat zkrácené změnové řízení, kdy vedoucí obchodního oddělení informuje o takovéto změně poradou vedení. Změna termínů musí být provedena i v systému ORACLE, v němž musí být vždy uvedeny platné a aktuální termíny, zároveň se v systému uvede i důvod změny a kdo změnu vyřizuje.

4.8.6 Kooperace

Činnosti, které na zakázkách není možné zajistit ať již z důvodu omezení kapacitních či technologických, jsou zajišťovány v kooperaci u vnitropodnikových či externích dodavatelů. Zajištění a kontrola kooperací je součástí povinností obchodního referenta.

4.8.7 Ukončení zakázky

Na útvaru technické kontroly dochází ke kontrole hotových výrobků a vzorků případných odlitků. Při splnění specifikací a požadavků je vystaveno „Potvrzení o shodě“, které je společně s hotovým výrobkem, a případně s výrobní dokumentací zákazníka, předáno do expedice. Oddělení řízení kvality archivuje použitou výkresovou dokumentaci s výrobním technologickým postupem po dobu 3 let. Evidenční list, jenž byl průvodním dokumentem v průběhu zakázky, je útvarem technické kontroly potvrzen a předán do oddělení fakturace, kde dochází k vypočtení celkových nákladů a ceny ukončeného výrobku. Na základě spočtených nákladů je vystavena zúčtovací převodka,

kteřá slouží jako doklad o předání pro vnitropodnikové zázakzníky a jako podklad pro fakturaci. Fakturace probíhá na základě potvrzeného dodacího listu po předání zázakzky zázakzníkovi, popřípadě dopravci. Vystavená faktura se posléze pošle zázakzníkovi. Vedoucí obchodního oddělení poté kontroluje stav plateb. Při překročení lhůty splatnosti faktury urguje zázakzníka o provedení platby.

4.8.8 Expedice

Při předání předmětu zázakzky prvnímu dopravci, např. poště, či spediční firmě, dochází k potvrzení o převzetí zásilky dopravcem, které je založeno obchodním referentem do složky příslušné zázakzky. Převzetím dopravce přebírá odpovědnost za zboží.

Pokud zázakzník převezme předmět zázakzky v Divizi Nástrojárna, či je mu dopravováno vnitropodnikovou dopravou v dohodnutém místě plnění, stvrzuje zázakzník přijetí předmětu zázakzky podpisem dodacího listu. Ten je následně založen obchodním referentem do složky příslušné zázakzky.

4.9 Následné povinnosti

Mezi povinnosti obchodního referent po ukončení zázakzky patří převážně přezkoumání reklamací, vyřizování servisních služeb a sběr zpětných informací.

Divize Nástrojárna zajišťuje servisní službu, podle rozsahu a způsobu stanoveného v kupní smlouvě. Během doby záruční lhůty, či stanovené servisní doby v kupní smlouvě, nesmí zázakzník nářadí upravovat, ani do něj jinak zasahovat. Požadavek na provedení servisních služeb přejímá zodpovědný obchodní referent. Při převzetí nářadí na servis dochází ke kontrole, zda nedošlo k neoprávněným zásahům do výrobku, které by vedly ke zrušení servisní služby či garance životnosti. Po provedení servisních služeb dochází k fakturaci zázakzníkovi a obchodní referent informuje zázakzníka o možnosti převzetí výrobku.

Obchodní referenti dříve měli za úkol shromažďovat informace od všech zázakzníků, které by sloužily jako podklad pro zpracování hodnocení spokojenosti zázakzníků. V současné době se upustilo od hodnocení od všech zázakzníků, protože někteří pociťovali, že je takové hodnocení obtěžuje. Hodnocení se tedy nově provádí pouze u významných zázakzníků, s tržbami nad 200.000 Kč, v rámci zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů. K zajištění zpětných informací slouží dotazník, který obchodní referenti zasílají jednou ročně svým zázakzníkům. O výsledcích je posléze informována porada vedení, která uzná-li za vhodné, stanoví nápravná opatření.

4.10 Analýza

Změny v procesu řízení zakázek byly zavedeny v obchodním oddělení k 1. 8. 2017. Dopad změn bude zhodnocen na základě zpětné vazby od obchodních referentů, hodnocení spokojenosti zákazníků a vyhodnocení plnění termínů.

Od obchodních referentů byly reakce smíšené. Jako největší negativum viděli administrativní náročnost zařídění již puštěných, neukončených zakázek. Dalším bodem kritiky bylo několikanásobné archivování podkladů zakázky, avšak to se ukázalo být velmi nápomocné při vzájemné zastupitelnosti a při kontrole zakázek ředitelem divize.

Plánování výroby každý měsíc analyzuje plnění termínů zakázek. Na základě těchto dat byla utvořena tabulka, ve které jsou údaje udány ročním průměrem. Data jsou k dispozici pouze k 1. 7. 2018. Z těchto dat je patrné postupné zlepšování plnění termínů, kdy po zavedení změn k 1. 8. 2017 došlo v následných měsících ke zřetelnému zlepšení.

Tabulka 4: Vyhodnocení plnění termínů zakázek

Vyhodnocení plnění termínů zakázek - divize Nástrojárna					
Datum	počet zakázek	splněno	%	nesplněno	%
01.01.2013 - 31.12.2013	4 057	2 780	68,5%	1 277	31,5%
01.01.2014 - 31.12.2014	4 376	3 019	69,0%	1 357	31,0%
01.01.2015 - 31.12.2015	3 708	2 938	79,2%	770	20,8%
01.01.2016 - 31.12.2016	3 885	3 160	81,3%	725	18,7%
01.01.2017 - 31.07.2017	2 379	1 933	81,3%	446	18,7%
01.08.2017 - 31.12.2017	1 615	1 335	82,7%	280	17,3%
01.01.2018 - 30.06.2018	2 090	1 817	86,9%	273	13,1%

Zdroj: interní data, vlastní zpracování

Tabulka 5: Hodnocení zákazníků

Hodnocení zákazníků 2018

	Spolehlivost	Pružnost	Plnění termínu zakázek	Kvalita zpracování	Kvalita technické podpory	Záruky	Úroveň vystupování
Aisan Industry Czech, s.r.o.	2	2	3	2	2	1	1
AISIN EUROPE MANUFACTURING	1	2	2	2	1	2	2
Aluprogres Strakonice s.r.o. (ex Brabant)	2	2	3	2	2	2	2
ALW INDUSTRY, s.r.o.	2	2	3	2	2	1	2
ARC-Robotics s.r.o.	3	2	2	1	1	3	2
BISO-Keibel s.r.o.	1	2	1	1	1	1	1
BRISK TÁBOR, a.s.	1	1	3	2	2	1	1
BUZULUK a.s.	2	2	3	1	1	1	1
ČZ a.s. - Divize Auto	1	1	2	1	2	2	1
ČZ a.s. - Divize Slévárna litiny	2	2	3	2	2	1	2
ČZ a.s. - Divize Turbo	1	2	3	1	1	1	1
ČZ a.s. - Divize Vedení	1	2	2	2	1	1	1
ČZ a.s. - Slévárna hliníku	1	2	2	2	1	1	2
ČZ Řetězy, s.r.o.	1	1	3	1	2	1	1
ČZ Strojírna, s.r.o.	1	2	3	2	2	1	1
DURA Automotive CZ, k.s.	1	2	1	1	1	1	1
EXTRUDO Bečice s.r.o.	1	2	2	1	1	1	1
Faurecia Automotive Czech Republic	1	2	1	1	1	1	1
HDO Druckguß	2	2	4	2	1	1	2
JOPP Automotive s.r.o.	1	2	2	2	1	1	1
Josef Grosskopf	1	2	2	1	1	1	1
JTEKT Automotive Czech	2	2	2	2	1	1	1
KOVOLIS HEDVIKOV a.s.	1	2	3	2	1	1	1
KOVOLIT, a.s.	1	2	2	1	1	2	1
KOVOSVIT MAS, a.s.	1	1	2	1	2	1	1
KSM Castings CZ, a.s.	2	2	4	2	1	1	1
NAFO Strakonice s.r.o.	1	1	1	1	1	1	1
OM Protivín, a.s.	1	2	2	1	1	1	1
RAVAK, a.s.	1	2	2	1	1	1	1
Replast produkt spol. s r.o.	2	1	2	1	1	1	1
ŠKODA AUTO a.s.	1	2	2	2	2	1	1
ŠKODA MACHINE TOOL a.s.	1	1	3	1	1	1	1
Tools+ s.r.o.	1	1	2	1	2	1	1
Toyoda Gosei Czech, s.r.o.	1	2	2	2	1	1	1
ZVVZ MACHINERY, a.s.	1	1	1	1	1	1	1

Zdroj: interní data

Tabulka 5 představuje přehled hodnocení spokojenosti zákazníků v roce 2018. Jednalo se o zákazníky, jejichž roční tržby přesáhly 200.000 Kč. Ti byli dotazováni v oblastech spolehlivosti, pružnosti, plnění termínů, kvality zpracování, kvality technické podpory, záruky a úrovně vystupování. Stupnice pro hodnocení byla stanovena následovně: 1 výborně, 2 chvalitebně, 3 dobře, 4 dostačující, 5 nedostatečně. Toto hodnocení bylo zprůměrováno a stejně jako v předchozích letech nabylo výpovědní hodnoty ohledně vybraných oblastí spokojenosti.

Tabulka 6: Průměrné hodnocení

Průměrný výsledek	r. 2013	r. 2014	r. 2015	r. 2016	r. 2017	r. 2018
Spolehlivost	1,86	1,76	1,75	1,64	1,37	1,31
Pružnost	2,07	1,79	2,11	1,93	1,77	1,74
Plnění termínu dodávek	2,36	2,17	2,18	2,21	2,23	2,29
Kvalita zpracování	1,82	1,55	1,61	1,61	1,49	1,46
Kvalita technické podpory	1,71	1,41	1,50	1,46	1,37	1,31
Záruky	1,86	1,45	1,46	1,21	1,14	1,17
Úroveň vystupování	1,32	1,24	1,29	1,29	1,26	1,20
Celková průměrná známka	1,86	1,63	1,70	1,62	1,52	1,50

Zdroj: interní data

Průměrné hodnocení v případě otázky spolehlivosti se každoročně zlepšuje a nejlepšího výsledku dosahuje v roce 2018. Podobně je tomu u hodnocení pružnosti, kvality zpracování, kvality technického zpracování a také úrovně vystupování. Paradoxně však vyznívá hodnocení plnění termínu dodávek. Tam dosahuje hodnocení druhého nejhoršího výsledku v rozmezí let 2013-2018 a to i přesto, že procento nesplněných zakázek ve stejném časovém období výrazně klesá, jak je zřejmé z Tabulky 4.

Celková průměrná známka je pak poslední hodnotou zaznamenanou v Tabulce 6. Průměrná známka vykazuje trend kontinuálního zlepšování, to znamená pro společnost růst v očích zákazníků. Hodnocení od zákazníků je však subjektivní a značně odráží očekávání zákazníka.

Ekonomickými dopady zavedených změn jsou na jedné straně náklady na zavedení a zaškolení pracovníků, a na straně druhé zlepšení spokojenosti zákazníků a plnění termínů. Vytvoření síťového disku proběhlo v rámci pracovních povinností IT podpory Divize Nástrojárna, tudíž nedošlo k vyčíslení nákladů nad rámec jejich platového ohodnocení. Zaškolení pracovníků obchodního oddělení s novým systémem řízení zakázek proběhlo během dvou hodin, taktéž v rámci pracovní doby, v areálu

společnosti. Pracovníkům se sice během doby, kdy se učili zacházet s novým systémem, částečně snížila produktivita, dopady však nebyly měřitelné a natolik významné. Znatelný užitek přináší zavedené změny ve zvýšení efektivity přenosu informací mezi obchodním oddělením a výrobními středisky, což se odráží v hodnocení spokojenosti zákazníků (dochází k rychlejší reakci na požadované změny zákazníka) a také v plnění termínů zakázek. Vyčíslit však objektivní dopad těchto změn je nemožné. Pokud by podnik stále nezlepšoval spokojenost zákazníků, hrozí, že by o ně mohl přijít a to by mohlo vést k milionovým ztrátám.

Závěrem zhodnocení je nutno podotknout, že nelze vyčlenit pouze vliv ve změnách řízení zakázky a ostatní vlivy opomenout. Výzkum spokojenosti zákazníka však ukazuje, že úpravy zavedené v srpnu roku 2017 sice nemají na hodnocení nijak razantní vliv, ale i po jejich zavedení pokračuje postupné zlepšování jednak v oblasti plnění zakázek (viz Tabulka 4) tak i v oblasti hodnocení spokojenosti zákazníků, což naznačuje schopnost zlepšovat image společnosti i nadále. Je důležité zavádět takové změny, které společnost formují tak, aby obstála jak na poli konkurence, tak v hodnocení zákazníků.

5 Závěr

Diplomová práce Řízení procesů obchodního oddělení ČZ a.s. byla vypracována na základě konceptu teoretické a následné praktické části. Jejím cílem tak bylo představit problematiku procesního řízení jednak na základě odborné literatury a jednak na základě vlastní zkušenosti s procesním řízením v praxi, tedy ve společnosti ČZ a.s.

Předmětem teoretické části bylo několik odvětví procesního řízení v podniku. V úvodu bylo nezbytné vymezit pojem proces a nabídnout definice, které jej popisují z různě širokých úhlů pohledu a dále přinášejí jeho klasifikaci, přičemž za jedno z primárních členění lze považovat diferenciaci procesů řídicích, hlavních a podpůrných. Toto terminologické zastavení ústilo k samotnému procesnímu řízení. Nástin historického vývoje řízení organizací nabídl pohled na osobnosti a na společnosti, které měly svůj podíl na tom, jak podnikové řízení vznikalo, a tedy i na tom, jak vypadá dnes. Ať už na sebe jednotlivé tendence navazovaly, doplňovaly se či popíraly předchozí a nabízely přístupy nové, jsou jejich stopy dodnes patrné. Namátkou lze zmínit například pokrok od individuálního zajišťování všech organizačních procesů, respektive funkcí v podniku ke kooperativnímu pojetí, nebo přechod od funkčně řízené organizace k té procesní.

Aby procesní řízení mohlo být v dané organizaci uplatňováno a vůbec zavedeno, je zapotřebí mít na paměti jeho dynamickou podstatu. Tedy skutečnost, že procesy jsou neustále živé a nelze je ustanovit jednou pro vždy, nýbrž je vytrvale obnovovat, podporovat, přizpůsobovat a zlepšovat. Právě zlepšování a podpora podnikových procesů byly předmětem dalších teoretických podkapitol práce. Zde byly popsány a okomentovány metodiky, opět s přihlédnutím k jejich historickému vývoji, s nimiž je, nebo bylo možné se v rámci procesního podporování setkat. Mezi zmíněné metodiky byly zařazeny jak teorie radikální přeměny (reengineering), tak teorie preferující přeměny kontinuální (Kaizen, TOC, Lean, Six Sigma). V důsledku toho, že mezi cíle procesního řízení patří vedle spokojenosti zákazníka nebo efektivnosti výroby a služeb také kvalita, zabývá se práce i filozofickými (TQM) a standardizujícími (ISO) systémy podporujícími kvalitu.

Teoretickému vymezení neunikl ani průběh zavádění procesního řízení do organizace nebo implementace změn do již zavedeného procesního řízení. Takové aktivity vyžadují jednak dokonalou znalost podniku, v němž má ke změnám dojít a jednak představu, čeho chtějí dosáhnout, jaké cíle a hodnoty chtějí naplňovat. Již v úvodu práce bylo

zmíněno, že tyto vize mohou být velmi rozdílné – předmětem může být snižování nákladů, konkurenceschopnost, optimalizace dodavatelko-odběratelských vztahů, podpora zaměstnanců, vývoje nových produktů, technologií nebo třeba zvyšování tržeb.

Byla-li zmíněna znalost podniku, v němž mají být implementovány jakékoliv změny, nelze opomenout důležitost mapování. Procesní mapy totiž tvoří systematický přehled všech procesů (v rámci několika úrovní na základě podrobnosti), které se v daném podniku odehrávají, znázorňují vztahy mezi těmito procesy a také odkrývají limity každé společnosti, což je nepostradatelné pro stanovení optimálních cílů.

Některé z těchto teoretických poznatků pak byly aplikovány v rámci praktické části práce. Ta nejprve přiblížila společnost ČZ a.s. z hlediska historického a následně z hlediska organizačního. Její doménou se však stalo zmapování podnikového řízení. Mapování proběhlo na několika úrovních – v rámci kapitoly „Výchozí situace“ bylo vytvořeno schéma mapující procesy ve společnosti ČZ a.s. v celistvosti. Podrobněji se pak práce zabývala zmapováním a popisem procesu řízení zakázek v obchodním oddělení Divize Nástrojárna.

Závěrečná podkapitola nabízí náhled do tabulek mapujících plnění zakázek v podniku a hodnocení spokojenosti zákazníků. Zprůměrovaná data vypovídají o postupném zlepšování společnosti jednak z interního pohledu (snižování množství nesplněných zakázek v termínu) a jednak z pohledu zákazníků. Ke kontinuálnímu zlepšování pak dochází i mezi lety 2017-2018, tedy v období po zavedení změn v podnikovém řízení.

Summary

The main object of this master thesis is to introduce process management and then apply it on a real company.

The aim of the theoretical part was to define terms used in process management and describe it from different perspectives. An outline of the history of process management has offered insights into the personalities and the companies that have played a part in how the process management has arisen, and therefore how it looks today. Business process improvement and implementing business management have been the subjects of further theoretical subchapters. These methodologies included reengineering, Kaizen, TOC, Lean, Six Sigma. Process mapping is described in the end of the theoretical part.

The theoretical knowledge was then applied in the practical part of this thesis. Firstly the company ČZ a.s. was introduced. However the domain of this thesis have become a mapping and describing of business processes in the company mainly in the Sales Department of the Tools Division.

The conclusion is how to change the process of Order management in the Sales Department and how it will affect the Tools Division.

Key words: process management, process mapping, business process improvement

Zdroje:

- Aized, T. (2012). *Total Quality Management and Six Sigma*. Rijeka: InTech.
- Basl, J.; Tůma, M.; Glasl, V. (2002). *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Plzeň: Tiskové středisko ZČU.
- Cienciala, J. a kol. (2011). *Procesně řízená organizace: Tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Příbram: PBTisk.
- Conger, S. (2011). *Process Mapping and Management*. New York: Business Expert Press LLC.
- Fišer, R. (2014). *Procesní řízení pro manažery*. Praha: Grada.
- Grasseová, M. a kol. (2008). *Procesní řízení ve veřejném sektoru*. Brno: Computer Press, a. s.
- Grover, V., & Kettinger, W. J. (1995). *Business process change: concepts, methods, and technologies*. Harrisburg, USA: Idea Group Pub.
- Hammer, M.; Champy, J. (2005). *Reengineering the Corporation*. New York: HarperCollins Publishers, Inc.
- Jacka, J. M.; Keller, P. J. (2009). *Business Process Mapping*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kryšpín, L. (2005). *Ekonomika procesně řízených organizací*. Praha: Oeconomica.
- Řepa, V. (2007). *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování (2., aktualiz. a rozš. vyd.)*. Praha: Grada.
- Řepa, V. (2012). *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada.
- Smith, A. (2001). *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Praha: Literární institut.
- Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada.
- Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada.

Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Kamil Mařík – PROFESSIONAL PUBLISHING.

Truscott, W. G. (2003). *Six sigma: continual improvement for business : a practical guide*. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.

Váchal, J.; Vochozka, M. a kol. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Internetové zdroje:

A BRIEF HISTORY OF LEAN [Online]. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z:

<https://www.lean.org/WhatsLean/History.cfm>

Seznam zkratek:

Al – hliník

BPR – Business Process Reengineering

DMAIC – Define – Measure – Analyse – Improve – Control

ISO – International Organization for Standardization

IT – Information Technology

QMS – Quality Management System

TBR – Total Business Reengineering

TOC – Theory of Constraints

TP – Thinking Process

TQC – Total Quality Control

TQM – Total Quality Management

VON – výrobní odbor Nástrojárna

VŠE – Vysoká škola ekonomická

WPR – Work Process Reengineering

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Rozdíly mezi funkčně řízenou a procesně řízenou organizací	10
Tabulka 2: Porovnání přístupů k optimalizaci metod	13
Tabulka 3: Porovnání Lean a Six Sigma	24
Tabulka 4: Vyhodnocení plnění termínů zakázek	57
Tabulka 5: Hodnocení zákazníků	58
Tabulka 6: Průměrné hodnocení	59

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Schéma procesu.....	6
Obrázek 2: Klasifikace procesů	7
Obrázek 3: Schéma DMAIC	20
Obrázek 4: Lean Six Sigma	23
Obrázek 5: Význam symbolů	36
Obrázek 6: Historický areál	37
Obrázek 7: Sídlo společnosti	38
Obrázek 8: Organizační a řídicí struktura	39
Obrázek 9: Projekt na hotový výrobek	42
Obrázek 10: Vize nabídky	45
Obrázek 11: Vize zakázky	46
Obrázek 12: Řízení zakázky – základní schéma.....	48
Obrázek 13: Nabídkové řízení	49
Obrázek 14: Zakázka	52