

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA**



DISERTAČNÍ PRÁCE

Téma: MOŽNOSTI UPLATŇOVÁNÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ
VE VYBRANÉM PODNIKU

Jméno: Ing. Tzolmon Jambal
Školitel: prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.
Katedra: Katedra řízení


Děkuji vedoucímu disertační práce, prof. Ing. Drahoši Vaněčkovi CSc., za pomoc, cenné rady a podporu, kterou mi po celou dobu nezištně poskytoval. Dovolte mi též s úctou vzpomenout na původního školitele, doc. Ing. Jiřího Kareše, který již bohužel není mezi námi.

Dále tímto děkuji celému kolektivu katedry řízení EF JU, své rodině a přátelům, jmenovitě pak paní Ing. Mileně Doktorové, CSc. a paní Marii Hanákové, kteří všichni přispěli nemalou měrou k dokončení mé práce.

Mé díky patří v neposlední řadě panu Ing. Smržovi i vedení a pracovníkům firmy Zeelandia za poskytnuté rady a pracovní materiály.

Prohlašuji, že jsem disertační práci vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a s pomocí uvedené literatury.

V Českých Budějovicích dne 25. října 2007


.....
Podpis

1. ÚVOD	1
I. TEORETICKO – METODOLOGICKÁ ČÁST	3
2. CÍL A METODIKA PRÁCE.....	3
2.1. CÍL DISERTAČNÍ PRÁCE.....	3
2.2. PRACOVNÍ HYPOTÉZA	4
2.3. ZDROJE INFORMACÍ A PRACOVNÍ POSTUP	4
2.3.1. Shromáždění primárních a sekundárních dat.....	4
2.3.2. Analýza dat.....	4
2.3.3. Zdroje informací.....	5
2.4. POUŽITÉ METODY	5
2.4.1. Metoda vlastního pozorování	5
2.4.2. Metoda srovnávání	6
2.4.3. Metoda analyticko-syntetická.....	6
2.4.4. Metoda procesní analýzy a modelování	6
2.4.5. Matematicko-statistické metody a grafické znázorňování	8
2.4.6. Technika řízeného rozhovoru.....	9
3. LITERÁRNÍ PŘEHLED	10
3.1. FILOZOFIE A CHARAKTERISTIKA PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	10
3.1.1. Posun globálního paradigmatu řízení	10
3.1.2. Charakteristika procesního managementu.....	11
3.2. ZÁKLADNÍ POJMY A DEFINICE	15
3.2.1. Rozdělení procesů dle jeho struktury	19
3.3. HODNOTOVÁ METRIKA	22
3.4. PRINCIPY PROCESNÍHO MANAGEMENTU	26
3.4.1. Klasifikace principů procesního managementu	26
3.4.2. Charakteristika principů procesního managementu	27
3.4.3. Hlavní zásady praktického zavádění procesního řízení	29
3.5. METODY POUŽÍVANÉ V PROCESNÍM MANAGEMENTU	32
3.5.1. Procesní mapa.....	32
3.5.2. Procesní analýza.....	32
3.5.3. Strukturovaná procesní analýza (SPA).....	34
3.5.4. Metoda ABCM (Activity Based Cost Management)	36
3.5.5. ISO normy	37
3.5.6. Enterprise Model	40
3.5.7. Benchmarking	41
3.6. PŘÍSTUPY KE ZLEPŠENÍ PROCESŮ	43
3.6.1. Reengineering.....	44
3.6.2. Workflow.....	45
II. ANALYTICKO-SYNTETICKÁ ČÁST	49
4. CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO SUBJEKTU.....	49
4.1. VZNIK, HISTORIE A SOUČASNOST FIRMY	49
4.1.1. Historie společnosti	49
4.1.2. Současná situace.....	50
4.1.3. Vize firmy.....	55
4.1.4. Postavení na trhu	57
5. ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU ZEELANDIA.....	59
5.1. ZÁKAZNÍCI	59
5.2. DODAVATELÉ	60
5.3. KONKURENCE	62

5.3.1. Hlavní konkurent.....	63
5.3.2. Ostatní konkurenti.....	64
5.4. DIAGRAM PROCESNÍHO PROSTŘEDÍ.....	67
6. ANALÝZA STÁVÁJÍCÍHO STAVU ORGANIZACE.....	68
6.1. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A VRCHOLNÉ MANAŽERSKÉ ŘÍZENÍ.....	68
6.1.1. Struktura jednotlivých útvarů.....	70
6.2. PROCESNÍ ANALÝZA PODNIKU ZEELANDIA.....	74
6.3. POPIS A MODELOVÁNÍ JEDNOTLIVÝCH PROCESŮ.....	80
6.3.1. Proces: Řízení společnosti.....	80
6.3.2. Proces: Akvizice a prodej.....	85
6.3.3. Proces: Vývoj a zavedení nového výrobku.....	89
6.3.4. Proces: Logistika.....	91
6.3.5. Proces: Výroba.....	98
7. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	105
8. POUŽITÁ LITERATURA.....	109

1. ÚVOD

Ve společnosti znalostí bude důležitým momentem přechod od organizací založených na moci k organizacím založených na znalostech, což představuje zásadní změnu paradigmatu v řízení podniku.

Neustálé změny v okolí, růst neurčitosti a rizika nesprávných rozhodnutí, vzrůst permanentních konkurenčních střetů, to vše si vynucuje hledání takového způsobu řízení, který by byl schopen na tento stav reagovat.

Zachování konkurenceschopnosti na globálních trzích představuje nutnost čelit nejen omezeným podmínkám růstu, ale i cenovému tlaku a zvýšeným nárokům na neustálou inovaci. To vyžaduje podporu inovativních procesů, řízení změny a obecných technologií, stejně jako globální spolupráci podniků napříč celým průmyslovým řetězcem.

Budoucí vývoj nebude pokračováním minulosti, ale řadou vzájemně diskontinuálních jevů. Nová doba vyžaduje nové organizace, přinese nové metody konkurence, v níž uspějí jen ty subjekty, které si dokáží udržet náskok před křivkou změn, neustále měnit hranice svých oborů, vytvářet nové trhy, hledat nové cesty, tvořivě měnit pravidla konkurence a zpochybňovat současný stav. Většina teorií se zaměřuje na podnikatelskou sféru a zejména na oblast výroby. Nové přístupy vyžadují plné využití technologické odbornosti i znalosti firemních procesů. Připravenost a schopnost adaptace je neméně důležitá jako inteligentní využívání technologií pro procesní a kulturní změny.

Vstup České republiky do politických a hospodářských struktur EU přináší pro většinu firem řadu nových příležitostí, ale i ohrožení, přičemž rostoucí kupní síla a diferenciací požadavků zákazníků vedou ke změně orientace trhu.

Současný svět provází rychlá transformace technologií a forem podnikání. V podniku jsou tyto změny spojeny se schopností profitability a konkurenceschopnosti. Důležitou podmínkou jejich dosažení je určení a následné efektivní využívání podnikových procesů.

Procesní management představuje dynamickou formu zvyšování kvality profesionálního života firem. Je chápán jako jedna z možných odpovědí na výzvu turbulentní

doby, jako nástroj, který je značně riskantní, ale také hodně slibující. Procesní management však není pouze úpravou existujícího systému, ale transformační změnou dvou principiálně zcela odlišných způsobů řízení.

Procesní řízení ale není úplně nové a bez tradice. Jeho prvky nacházíme už uvnitř funkčního řízení a dále pokračují na poměrně vysoké úrovni v maticovém uspořádání. Ovšem teprve systémy řízení jakosti a reengineering dovršily proces jeho zrání.

Předložená práce je zaměřena na problematiku tvorby podnikových procesů. Konkrétním podnikem pro provedení komplexní analýzy procesního řízení je firma Zeelandia spol.s r.o. v České republice.

I. TEORETICKO – METODOLOGICKÁ ČÁST

2. CÍL A METODIKA PRÁCE

2.1. CÍL DISERTAČNÍ PRÁCE

Cílem předložené práce je komplexní posouzení procesního řízení ve vybraném podniku.

K naplnění hlavního cíle slouží následující dílčí cíle:

1. Zpracování základních teoretických a metodických východisek řešení procesního řízení.
2. Provedení procesních analýz ve vybraném podniku tj. Zeelandia spol.s r.o., se sídlem Malšice 267, 391 75 Malšice ČR.

V rámci 1. dílčího cíle - *Zpracování základních teoretických a metodických východisek procesního řízení v podniku* budou provedeny následující aktivity:

- získání a utřídění dostupných teoretických informací o procesním managementu;
- vymezení základních pojmů, týkajících se zkoumané problematiky;
- charakteristika přístupů procesního managementu s využitím principů a efektivních metod vedoucích ke zlepšování podnikových procesů.

Splnění 2. dílčího cíle - *Provedení procesních analýz ve vybraném podniku* vyžaduje:

- shromáždění základních charakteristik analyzovaného podniku s následným provedením globálního posouzení jeho ekonomické situace v období 1996 – 2005 při využití statistických metod;
- provedení analýzy výchozího stavu jednotlivých podnikových procesů;
- popis a modelování jednotlivých procesů;
- implementace teoretických znalostí a následné sestavení procesní mapy podnikových procesů.

2.2. PRACOVNÍ HYPOTÉZA

Výzkum bude zaměřen na ověření platnosti následujících dílčích hypotéz:

1. Stanovení procesů v podniku vyžaduje sestavení procesní mapy.
2. Procesní řízení úzce souvisí se systémem řízení jakosti.
3. Zavedením procesního řízení selepší organizace práce a komunikace mezi jednotlivými útvary a pracovníky.
4. V systému řízení podnikových procesů je důležité přesně stanovit hodnotící kontrolní ukazatele jednotlivých procesů, které trvale nutí podniky zvyšovat užitnou hodnotu pro zákazníky.
5. Procesní řízení zlepšuje hospodářské výsledky podniku.

2.3. ZDROJE INFORMACÍ A PRACOVNÍ POSTUP

Pro splnění stanoveného cíle disertační práce bylo nutno zabývat se činnostmi, které lze podle chronologie tvorby práce rozdělit do níže uvedených etap.

2.3.1. Shromáždování primárních a sekundárních dat

- literární review obecných materiálů týkajících se organizace a řízení podniků v potravinářském průmyslu v České republice;
- obsahová analýza současných materiálů o využívání a projektování procesního přístupu v potravinářském firmě Zeelandia spol.s r.o.;
- získání a vyhodnocení podkladové dokumentace ze zkoumaných útvarů firmy Zeelandia;
- interview s vedoucími pracovníky zkoumaných útvarů;
- monitoring procesů, pracovní činnosti zaměstnanců.

2.3.2. Analýza dat

- analýza vnějších a vnitřních předpokladů pro zavedení nového systému procesního řízení;
- analýzy vybraných procesů;

- vypracování vývojových diagramů jako obrazu současných podnikových pracovních toků.

2.3.3. Zdroje informací

K hlavním informačním pramenům, které byly využity při vypracování disertační práce, patří:

- veřejně publikovaná literatura k danému tématu;
- výroční zprávy podniku Zeelandia spol.s r.o.;
- vnitropodnikové dokumenty firmy Zeelandia spol.s r.o.;
- informace získané od pracovníků podniku;
- české technické normy řady ISO 9000 a jiné normy;
- internet.

2.4. POUŽITÉ METODY

Při zpracování disertační práce byly použity následující metody a techniky:

- metoda vlastního pozorování;
- metoda srovnávání;
- metoda analyticko-syntetická;
- metoda procesní analýzy a modelování;
- matematicko-statistické metody a grafické znázorňování;
- technika řízeného rozhovoru.

2.4.1. Metoda vlastního pozorování

Tato metoda vyžaduje dodržování objektivity, cílevědomosti, důkladnosti a podobnosti, dále připravenost a propojení s předchozím vědomostmi o pozorovaném jevu, systematickost a plánovitost, spojení s aktivním myšlením a zakončení slovním zformulováním výsledků.

Vlastní pozorování bylo prováděno v podniku Zeelandia, v jeho výrobních prostorách, skladech a v jednotlivých útvarech.

2.4.2. Metoda srovnávání

V rámci metody srovnávání byla provedena komparace rozdílného chápání procesního řízení a pojmů procesního přístupu v jednotlivých literárních pramenech různými autory. Dále slouží srovnávání jako nástroj měření ekonomických ukazatelů.

2.4.3. Metoda analyticko-syntetická

Jde o myšlenkové nebo faktické rozkládání celku na součásti a jejich opětné spojování v celek. Analýza rozlišuje na předmětu jednotlivé části nebo prvky, vyděluje podmínky vzniku, etapy vývoje, různé formy projevu, odděluje podstatné od nepodstatného; vede od složitého k jednoduchému, od mnohosti a mnohotvárnosti k jednotě.

Syntéza spojuje prvky v celek, dodává celku konkrétnost; doplňuje analýzu a tvoří s ní nedílný celek. Analýza a syntéza tvoří nedílnou jednotu – oba dva postupy se prolínají a doplňují.

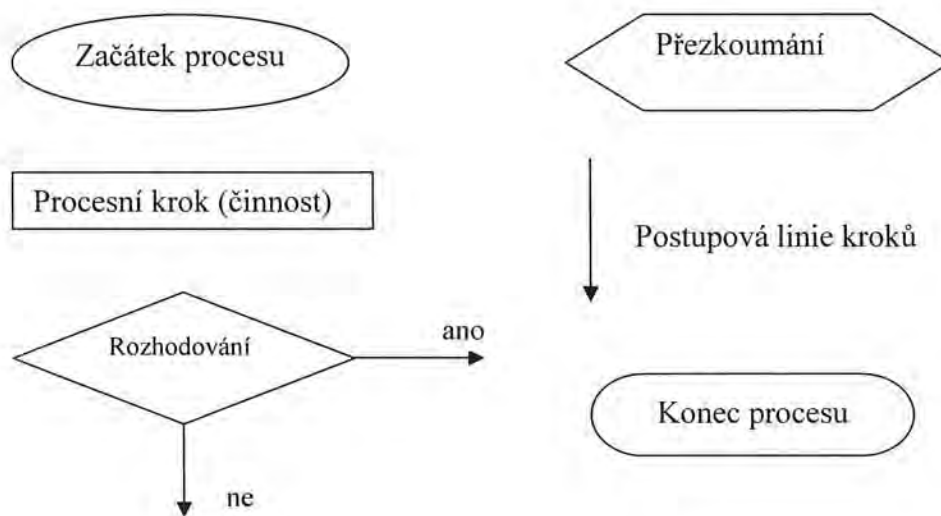
2.4.4. Metoda procesní analýzy a modelování

Analýza procesů je obvykle založena na nějaké formě jejich modelování. Každý model je jen určitým přiblížením k realitě, zobrazuje jen některé vlastnosti originálu.

Vývojové diagramy

Vývojové diagramy slouží ke znázornění průběhu procesu. Při kreslení se využívají předem dohodnuté značky – symboly. Model se tak stává srozumitelným a snadno čitelným pro různé uživatele. Zvolila jsem pro svou práci následující symboly:

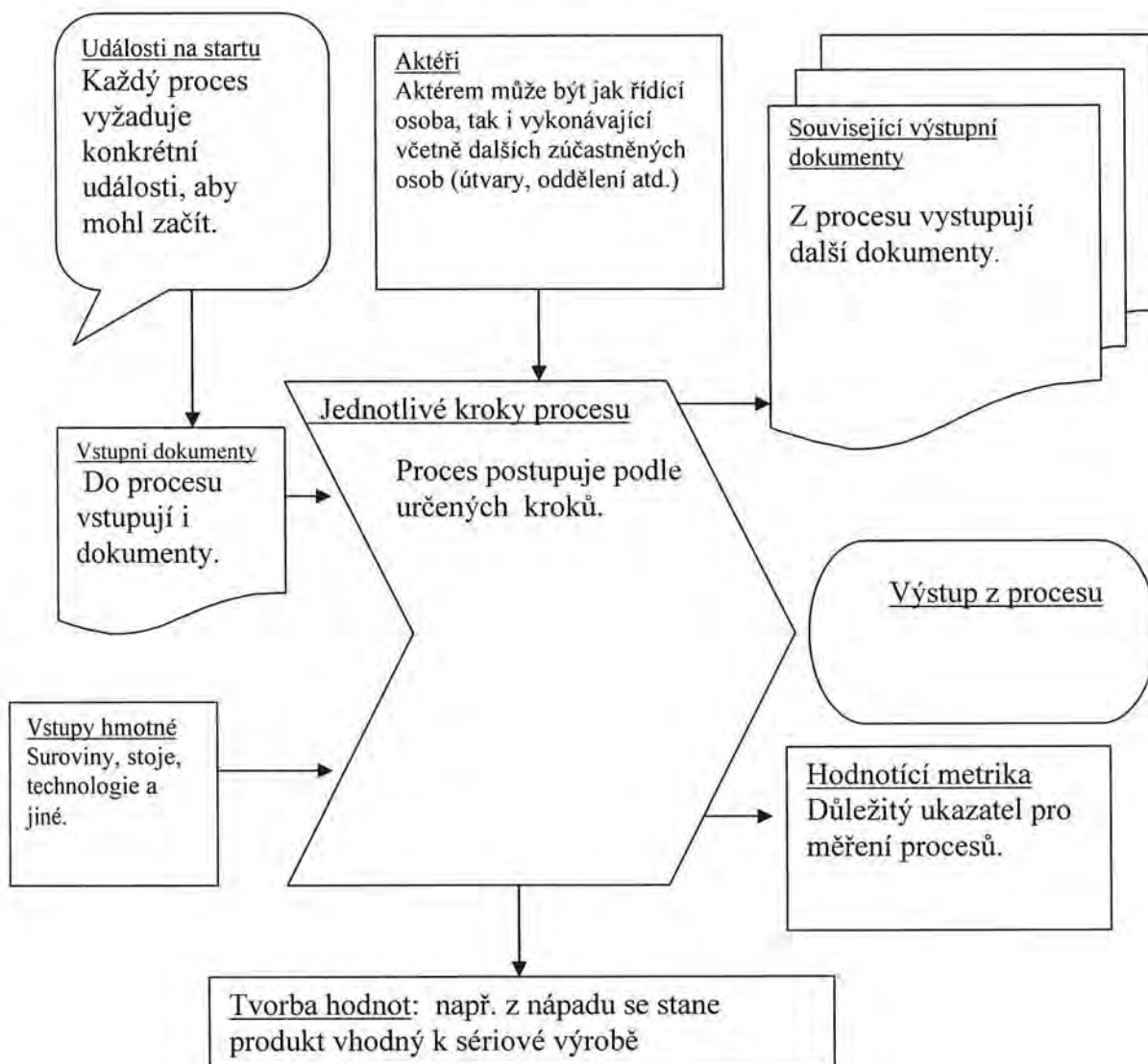
Obrázek 1: Použité symboly pro vývojové diagramy



Procesní model

Některé procesy jsou znázorněny pomocí procesního modelu, který je navržen autorem za účelem modelování podnikových procesů. Tento model se zdá být dostačující pro srozumitelnost složitých procesů.

Obrázek 2: Použité symboly pro model procesu



Pramen: Zpracováno autorem

Poznámka: Šipky vyznačují vstupy nebo výstupy procesu

2.4.5. Matematicko-statistické metody a grafické znázorňování

Indexy řetězové (s pohyblivých základem)

Řetězový index k-tého období dostaneme jako podíl hodnot ukazatelů daného období a předchozího období, tj.

$$i_{k/k-1} = \frac{u_k}{u_{k-1}} \quad (1)$$

kde: u_k - hodnota ukazatele v k-tém období

$k = 2, 3, 4, \dots, n$.

Grafické metody

Grafem se zobrazují vzájemné vztahy dvou nebo více proměnných veličin. Grafy jsou členěny podle grafického obrazu (bodové, spojnicové, plošné atd.) a podle účelu (grafy časových řad).

2.4.6. Technika řízeného rozhovoru

Řízený rozhovor představuje techniku sběru dat, při níž jsou potřebné informace získávány prostřednictvím cílených otázek, které jsou dotazovaným kladeny verbálně tváří v tvář. Důležitou součástí rozhovoru jsou tzv. filtry, umožňující vyloučit z dalšího rozhovoru osoby s nedostatečnou motivací nebo nedostatečně informované, které nemohou poskytnout hodnotné údaje.

Pro účely této disertační práce bude použita forma nestandardizovaného rozhovoru, kdy se zachovává hlavní cíl zkoumání, ale skladba, formulace a pořadí otázek se může měnit a přizpůsobovat podle dotazovaného člověka.

Řízený rozhovor má oproti jiným metodám následující výhody:

- poskytuje komplexní pohled na zkoumanou skutečnost, umožňuje nalézt daleko více zásadních souvislostí než dotazník – tzn. zásadním způsobem prohlubuje výzkum zejména po kvalitativní stránce;
- umožňuje odstranit chyby vzniklé tím, že dotazovaný neporozuměl položené otázce; dále umožňuje položit doplňující otázky;
- umožňuje bezprostřední a komplexní posouzení validity výpovědi, popřípadě i její ověření.

3. LITERÁRNÍ PŘEHLED

3.1. FILOZOFIE A CHARAKTERISTIKA PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

3.1.1. Posun globálního paradigmatu řízení

Světová ekonomika se neustále mění. Organizace jsou stále více konfrontovány s rychlým ekonomickým a technologickým vývojem, se zostřující se konkurencí, což nutí organizace ke změně existujících modelů a k rychlé adaptaci všech procesů.

DRUCKER (1994) ve svém díle „Věk diskontinuity“ uvádí, že v současné době hrají vědomosti klíčovou roli. Svět se nestává pracovně, materiálně či energeticky náročný, ale především náročný na znalosti.

Přijato bylo označení *procesní přístup, procesní řízení*. Filozofie procesního přístupu se nezaměřuje pouze na výsledky, ale též na příčiny. Vychází z poznání, že příčinou špatných výsledků jsou špatně probíhající procesy uvnitř podniku.

Procesní přístupy mají své myšlenkové zázemí ve „správním řízení“ **Henry Fayola**, jak uvádějí **VODÁČEK a VODÁČKOVÁ (2001)**.

Henry Ford obohatil teorii klasického managementu rozpracováním poznatků o výhodách zavedení hromadné standardizované výroby:

- zavedení hromadné výroby jednoho výrobku – model T;
- standardizace jednotlivých součástí výroby;
- kalkulace činností na minimum času a nákladů;
- zajištění plynulosti výroby dodržením taktu výrobních pásů;
- stabilizace dělnických kádrů zajímavým výdělkem;
- úspora nákladů výrobou ve velkém.

Fordovy názory jsou jak oslavovány, tak i zatracovány současnými odborníky v oblasti managementu. Pozitivně jsou hodnoceny kroky zaměřené v době rostoucí kupní poptávky na hromadnou produkci a tlak na snižování prodejní ceny. Negativně je hodnoceno lpění na jediném výrobku a odmítání diferenciací výrobků podle přání zákazníka.

TRUNEČEK (1995) tvrdí, že procesní přístupy vyrůstají z klasického managementu, který byl vybudován zejména na Fayolově správním řízení a na Weberově byrokratické organizační struktuře. Dále uvádí, že tyto přístupy kladou důraz na klasifikaci manažerských funkcí a snaží se o následné spojení těchto dílčích funkcí v integrovaný celek.

Deming v díle „Východisko z krize“ uvádí: „Nepracujte tak, že nejprve něco vyrobíte a potom se to pokusíte prodat. Změňte to, dejte tomu nový tvar a funkci a znovu přiveďte tento proces pod kontrolu, ale s neustále se zlepšující kvalitou. Spotřebitel je nejdůležitější součástí výrobní linky“ (in **CRAINER 1998**).

Podle **DRUCKERA (1994)** má manažer budoucnosti sedm následujících nových úkolů:

- řídit podle cílů;
- brát na sebe více rizika a riskovat více do budoucnosti;
- schopnost dělat strategická rozhodnutí;
- schopnost sestavit integrovaný tým, ve kterém je každý jeho člen schopný řídit a hodnotit svůj vlastní výkon a reagovat podle běžných cílů;
- schopnost rychle a jasně sdělovat informace;
- schopnost vidět podnik jako celek a integrovat do něj svou funkci (tradičně se od manažera očekávalo znát jen jednu nebo více funkcí);
- dostatečně široké vzdělání a znalosti (tradičně se od manažera očekávalo znát pouze několik výrobků nebo jeden obor průmyslu).

Shigeo (in **TRUNEČEK, 1999**) uvádí, že procesy (proč) a operace (jak) nejsou ničím jiným než překrývajícími se pojmy.

3.1.2. Charakteristika procesního managementu

Filozofie procesního přístupu, založeného na ovládnutí výrobních i řídicích procesů, se podstatně odlišuje od operačního přístupu, vycházejícího ze zásad klasického managementu.

Dle **VEBRA (1998)** představuje procesní přístup managementu prioritní orientaci řídicích článků na procesy a nikoliv na pracovníky, stroje a výrobky.

VANĚČEK, BEDNÁŘOVÁ, ŠTÍPEK (2001) a TRUNČEK (1999) připomínají, že dílčí operace vyžadované dělbou práce je třeba sjednotit do ucelených podnikových procesů ovládaných procesními týmy, které jsou motivovány na vytvoření maximální přidané hodnoty pro zákazníka.

V posledních letech zahraniční zkušenosti nejlepších firem ukazují, že procesní přístup je považován za základ perspektivního a úspěšného podnikatelského řízení.

Mezinárodní norma ISO/DIS 9004 vybízí k přijetí procesního přístupu v managementu jakosti. Podle této mezinárodní normy procesní přístup představuje systematickou identifikaci a řízení procesů používaných v organizaci s důrazem na vztahy mezi těmito procesy.

Procesní přístup se nezaměřuje na výsledky, ale na příčiny. Předpokládá, že příčinou špatných výsledků jsou špatně probíhající procesy uvnitř podniku, které je nutno změnit tak, aby probíhaly efektivně s eliminací všech činností, nepřinášejících hodnotu pro zákazníky (**TRUNEČEK, 1999**).

Procesní myšlení se snaží o integritu dodavatele a výrobce procesu na jedné straně a zákazníka na straně druhé (**VEBER, 2001**).

Nevýhodou operačního přístupu je skutečnost, že výrobní proces se rozčleňuje dělbou práce na dílčí operace, potřebuje velký počet koordinačních a kontrolních míst. **TOMÁNEK (2001)** v této souvislosti uvádí několik funkčních nevýhod:

- Funkce mají svého nadřízeného a podřízeného, věčný boj mezi nimi vede ke špatným vzájemným komunikacím.
- Funkce zaujímají lokálně omezené postoje a o věci, které se jich výlučně netýkají, se nezajímají.
- Funkce vytváří nepřekonatelné klany a mafie.
- Funkce umocňuje byrokracii, která často zcela zastavuje veškerou komunikaci.
- Funkce vytváří zbytečné mezičlánky a kontrolní články.
- Všichni čekají na pokyn a schválení nadřízeného, chybí vlastní iniciativa.
- Na všechno je příkaz a směrnice, likviduje se tak samostatnost a aktivita pracovníka.
- Mezi funkcemi je běžná destruktivní konkurence, atd.

- Funkčnost velmi dobře kryje špatné pracovníky, podporuje pasivitu a formálnost.
- Výsledkem je přílišná nákladnost a nepružnost s řadou řídicích stupňů.

V tab. č. 1 jsou srovnány vybrané charakteristiky operačního a procesního přístupu.

Tabulka 1: Komparace operačního a procesního přístupu

PARAMETR	OPERAČNÍ PŘÍSTUP	PROCESNÍ PŘÍSTUP
Model řízení	Manažerské funkce	Komponenty organizace
Nástroje pro popis podniku	Organizační struktura	Mapa podnikových procesů (procesní mapa)
Pracovní jednotky	Funkční, izolované útvary	Procesní týmy
Organizační struktura	Hierarchická	Plochá
Spolupráce a koordinace útvarů	Problematická, formální, lokálně omezené postoje	Je předpokladem
Hodnocení útvaru	Často různá (i záporná) kritéria a cíle	Rozhoduje celkový prospěch organizace
Komunikační schopnosti	Málo významné, pomalá výměna informací	Důležité pro komplexní řešení
Znalosti, zkušenosti	Vázané na konkrétního jednotlivce	Sdílené, přenositelné
Zaměstnanci	Podléhají kontrole	Mají větší pravomoc
Cíl zaměstnanců	Zalíbit se šéfovi	Uspokojit zákazníka
Potřebná kvalifikace	Specializovaná	Široká
Kritéria odměňování	Činnost	Výsledek
Kritéria postupu	Výkonnost	Schopnosti
Příprava zaměstnanců	Výcvik	Vzdělání
Odpovědnost za konkrétní činnost	Často neexistuje	Je přesně určena
Charakter pracovních činností	Jednoduché úkoly	Mnohostranná práce
Manažeři	Hlídací, zapisovatelé výsledků	Koučové, vůdčí osobnosti
Kultura	Zaměřená dovnitř	Zaměřená ven
Náklady	Vysoká režie	Redukované
Flexibilita	Nízká schopnost reagovat na potřeby zákazníka	Vysoká (nezávislost na hierarchické rigiditě)
Konkurence	Stabilní rozdělení trhu	Globální
Trh	Nenasycen	Saturován
Výrobu určuje	Výrobce	Zákazník
Implementace	Modulově orientovaná	Procesně orientovaná
Charakter výroby	Hromadná	Variantnost
Ukazatel úspěšnosti	Ekonomické ukazatele	Přidaná hodnota pro zákazníka
Vztah k podřízeným	Kontrola, příkazování, koordinace, tvrdé prvky	Empowerment, koučování, měkké prvky
Motivace	Splnění ukazatelů spojených s činností	Hodnotová metrika zaměřená na proces
Lidé	Industriální	Člověk společnosti znalostí
Myšlení	Deduktivní	Induktivní

Pramen: zpracováno autorem

Zdroj: Hammer, Champy -1995, Truneček -1997, Robson, Ullah -1998, Tománek- 2001, Kotter - 2000, Kovář, Štrach - 2003.

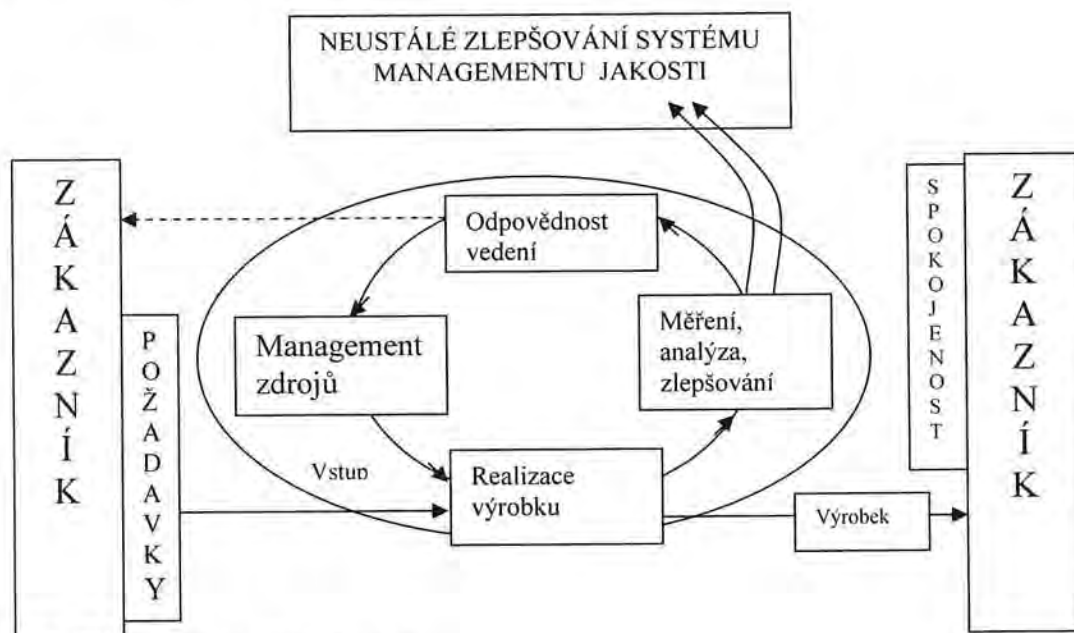
3.2. ZÁKLADNÍ POJMY A DEFINICE

Klíčovým pojmem procesního řízení je proces probíhající v podnikovém prostředí. Termín proces má mnoho významů, z čtených definic uvádím jen ty nejdůležitější.

Ve slovníku managementu jakosti a zabezpečování jakosti (ČSN ISO 8402) je za proces považován soubor vzájemně propojených zdrojů a činností, které přeměňují vstupy na výstupy. HAMMER a CHAMPY (1996) vymezují podnikový proces jako soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a vytváří výstup s určitou hodnotou pro zákazníka. Podle mezinárodní normy ISO 9000 je proces definován jako „systém činností, který využívá zdroje pro přeměnu vstupů na výstupy“.

Jiný pohled na model procesního přístupu nabízí mezinárodní norma ISO 9001. Tento model klade důraz na neustálé zlepšování systému managementu jakosti (viz obrázek 3).

Obrázek 3: Model procesního přístupu podle ISO normy



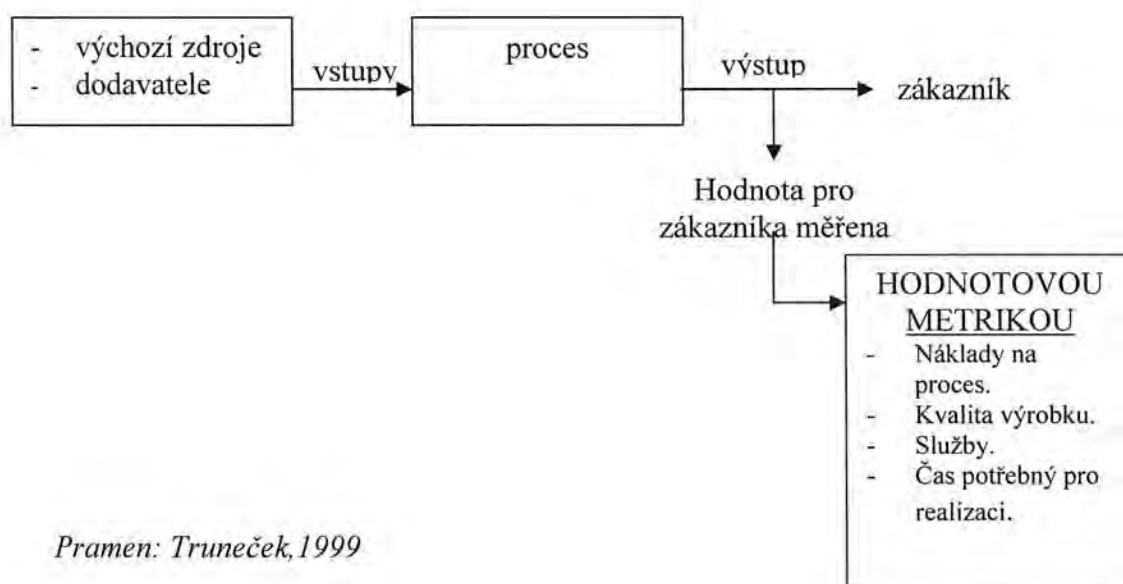
Pramen: ISO 9001/2000 a 9004/2000

Z obrázku 3 je zřejmé, že zainteresované strany hrají významnou roli při stanovení požadavků na vstupy pro organizaci. Monitorování spokojenosti zainteresovaných stran vyžaduje vyhodnocování informací, týkajících se vnímání zainteresovaných stran pokud jde o míru, s jakou byly jejich potřeby a očekávání organizací splněny.

Procesem dále rozumíme tok práce, postupující od jednoho člověka k druhému, a v případě větších procesů i z jednoho oddělení do druhého (MALÝ a DĚDINA, 1996).

Procesy můžeme definovat na všech úrovních podniku, ale vždy budou mít vymezený začátek, určitý počet kroků uprostřed a jasně vymezený konec (TRUNEČEK, 1999).

Obrázek 4: Schéma procesního řízení



Pramen: Truneček, 1999

Procesy musí být účelné a hospodárné, měly by sloužit zákazníkům a nikoliv organizaci. Neustále je třeba si klást otázku, jak přispívají procesy k výsledkům – tedy ke spokojenosti zákazníka. Pokud jde o uspokojení zákazníků, můžeme ho definovat jako výsledek kognitivního a afektivního procesu, v jehož rámci jsou uspokojena přání či požadavky (TOMEK, VÁVROVÁ, 2001).

HNÁTEK (2001) komentuje spokojenost zákazníka jako názor zákazníka vyjadřující stupeň naplnění jeho potřeb a očekávání u konkrétního výrobku (služby).

Procesní organizační struktury, zaměřené na zákazníka, splňují dle **VEBRA (1998)** požadavky pružnosti i rychlosti. Schéma procesního přístupu uvádí obrázek 5.

Obrázek 5: Procesní přístup dle Vebra



Pramen : Vebra (1998)

ŠTÍPEK (2002) připomíná, že základní předpoklady procesního řízení lze charakterizovat tak, že všechny práce v podniku se dají definovat pomocí procesů, od nichž se odvíjí produktivita organizace. Proces v organizaci znamená propojení dílčích činností, probíhajících v organizaci do posloupnosti, v níž se vstupy transformují na výstupy.

Ačkoliv všechny uvedené modely jsou různé, obsahují společné termíny, jako jsou vstupy, výstupy, procesy atd.

Vstupy (input) představují zdroje (suroviny, materiál, kapacity strojů, informace, znalosti) nebo výstupy od dodavatelů. Vstupy dávají podnět k zahájení procesu.

Výstupy (output) jsou konečné výsledky určené zákazníkům, tj. produkty. Objevují se na konci procesu a slouží přímo zákazníkům.

ROBSON a ULLAH (1998) uvádějí, že v každém procesu může existovat až pět různých typů zákazníků, a to:

- Primární zákazník – lidé, kteří jsou příjemci primárních výstupů procesu.
- Sekundární zákazník – nachází se mimo proces a dostává sekundární výstupy.
- Nepřímý zákazník – nedostává primární výstupy, ale je další na řadě, takže negativně pocítí, budou-li tyto výstupy opožděné nebo jakkoli vadné.
- Externí zákazník – je mimo podnik, který výstupy procesu dostává; mohou k němu patřit distributoři, obchodní zástupci, maloobchodníci a jiné organizace.
- Spotřebitel – koneční zákazník, který užívá produkt.

Tyto znalosti o zákazníkovi jsou zvláště důležité pro pochopení podstaty procesu, proč existuje daný proces.

Hranice procesu jsou místa, v nichž vstupy a výstupy do procesu přicházejí a v nichž ho opouštějí.

Podle **TOMÁNKY (2001)** lze procesy posuzovat podle mnoha hledisek. Uvádí např. kořenové procesy, podpůrné, mezipodnikové, řídicí, klíčové, cílové procesy, atd. Každý proces je vytvořen přesně na míru, a to podle potřeby (činnosti) každého podniku či organizace.

Klíčové procesy (core processes) jsou obvykle procesy vzniku výrobků, služeb nebo idejí.

Pomocné procesy (supporting processes) zajišťují činnosti a zdroje pro klíčové procesy nebo zajišťují jejich požadované vlastnosti. Dle **VANĚČKY (2001)** tyto procesy podporují klíčové procesy.

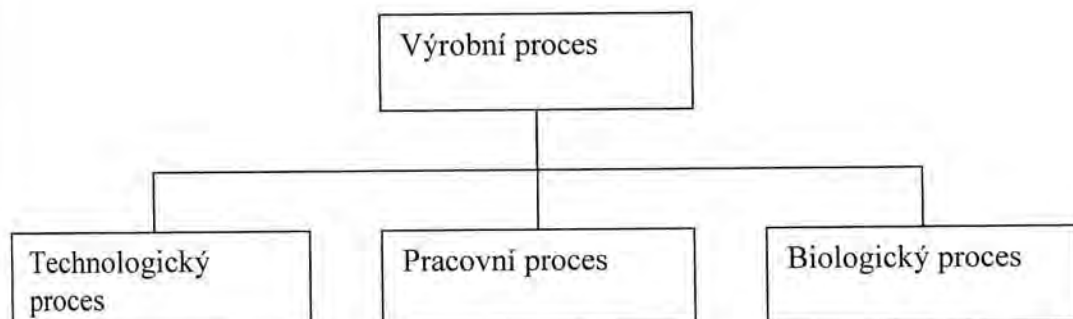
Stěžejními procesy jsou provozní procesy podniku a jejich výsledkem je produkce výstupů požadovaných externím zákazníkem. **Podpůrnými procesy** jsou ty, které umožňují existenci stěžejních procesů (**ROBSON, ULLAH, 1998**).

Zvláštním procesem se nazývá proces, u něhož nemůže být snadno a ekonomicky ověřována shoda výsledného výrobku (**ISO/DIS 9000**).

Ani v tomto případě není dosud sjednocená terminologie pro názvy podnikových procesů. Podle mého názoru klíčové, kořenové, stěžejní či primární procesy vyjadřují totéž a mohou být označeny jednotným termínem jako hlavní procesy, které tvoří přidané hodnoty. Podobně pomocné, podpůrné či sekundární procesy pak jednotně nazvat jako vedlejší procesy.

VANĚČEK, BEDNÁŘOVÁ, ŠTÍPEK (2001) rozdělují výrobní proces na technologický, pracovní a biologický, což je charakteristické zvláště pro zemědělství (viz obrázek 6).

Obrázek 6: Skladba výrobního procesu



Pramen: Vaněček, Bednářová, Štípek, 2001

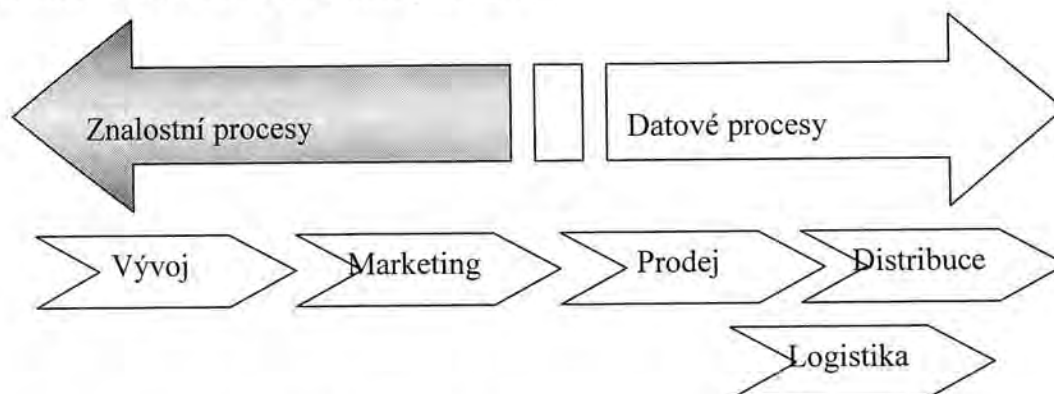
Činnost (operace) představuje dílčí aktivitu, kterou obvykle vykonává určitý pracovník v rámci procesu. Činnosti se v rámci procesu sdružují tak, aby mohly být prováděny jedním nebo několika pracovníky. Uvedené členění odpovídá především tradičnímu způsobu řízení.

3.2.1. Rozdělení procesů dle jeho struktury

Procesy je také možné dělit dle jejich struktury. **BASL, TŮMA, GLASL (2002)** rozeznávají dva typy procesů:

- **Datové (tvrdé) procesy** – seznam a pořadí činností je přesně popsán, pořadí nemůže být měněno. Příkladem mohou být pásová výroba, výrobní technologie nebo účetnictví.
- **Znalostní (měkké) procesy** – seznam a pořadí činností nejsou přesně popsány a je možné je měnit na základě vzniklé situace. Příkladem může být vývoj výrobku, zavedení nového výrobku na trh atd.

Obrázek 7: Struktura hlavního procesu



Pramen: Basl, Tůma, Glasl (2002)

V obrázku 7 je zobrazen obecný model hlavního procesu. Na konci datového procesu (vpravo) je proces velmi dobře a detailně popsán, data jsou formalizována, proces je rutinně zvládnán, kompetence a odpovědnost je jednoznačně přiřazená. Datové procesy jsou blíže k zákazníkovi. Naproti tomu na začátku procesu v oblasti znalostních procesů je situace opačná, a tedy tyto procesy vyžadují kreativní přístup.

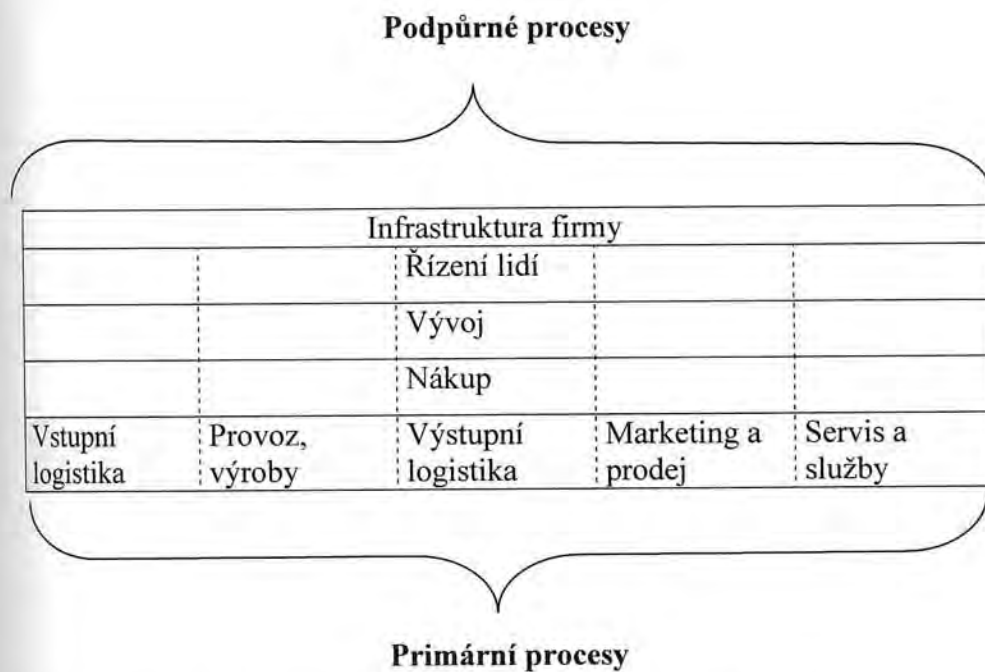
Další rozdělení procesů podle klasifikace je:

1. Podle doby existence procesů:
 - trvalé procesy;
 - dočasné procesy.
2. Podle opakovatelnosti procesů:
 - procesy s vysokou opakovatelností, tj. frekvence opakování min. dvakrát za rok;
 - procesy s nízkou opakovatelností.
3. Podle strategického hlediska:
 - strategické;
 - taktické;
 - operativní.

Porter (In: STANĚK, 2003) definoval devět strategických procesů jako základ pro pochopení chování nákladů u specifických oborů podnikání, dále jako základ k identifikaci potenciálních

zdrojů ke zlepšení, diferenciaci, odlišení se na trhu. Rozdělil těchto devět základních procesů do pěti primárních (hlavních) a čtyř sekundárních (podpůrných).

Obrázek 8: Řetězec tvorby hodnot



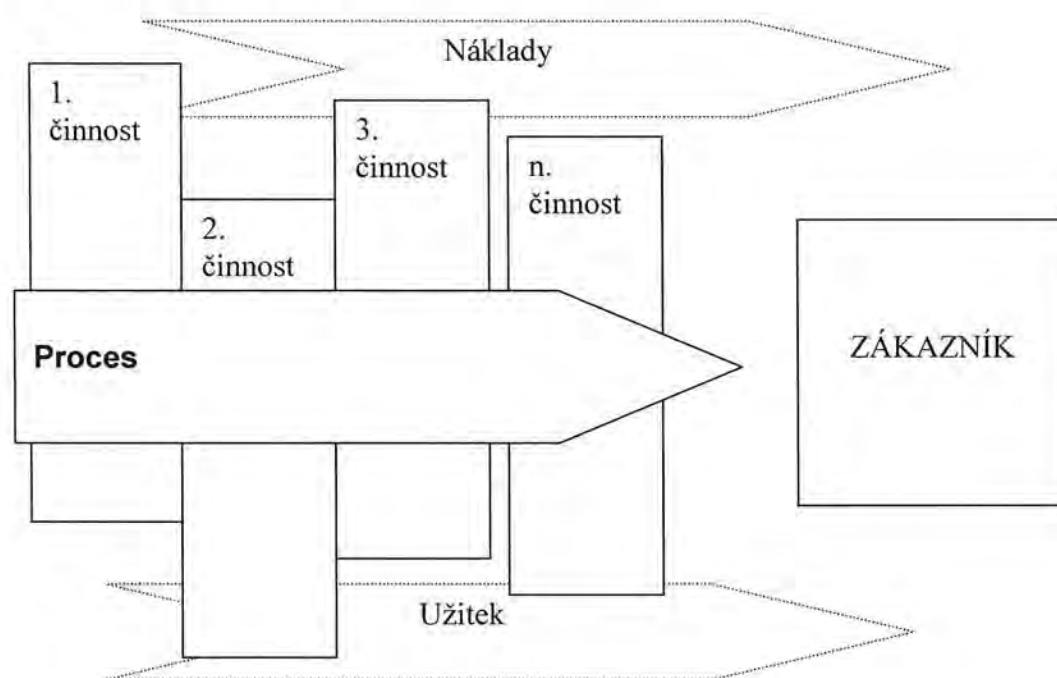
Pramen: M.E. Porter: Competitive Advantage (In: Staněk, 2003)

Firemní infrastruktura se týká všech hlavních i podpůrných procesů, zahrnuje řízení firmy jako celku, plánování, financování, účetnictví, informatiku, právní záležitosti apod.

3.3. HODNOTOVÁ METRIKA

Přidaná hodnota vyjadřuje, jak proces přispívá k užítku pro zákazníka. Procesní pohled na přidanou hodnotu vychází z priority orientace na zákazníka, znalosti jeho potřeb, požadavků, přání, představ a jejich promítnutí do příslušných procesů.

Obrázek 9: Procesní pohled na přidanou hodnotu



Pramen: Veber 2002, upraveno autorem

Z obrázku 9 vyplývá, že druhá činnost přináší větší užitek pro zákazníka za menší náklady. Naopak první a třetí činnost představuje výrazné náklady a málo užitku pro konečného zákazníka. V tomto případě je snaha o eliminaci takových činností na místě.

Hodnotová metrika (value metrics) je souborem ukazatelů, vyjadřujících konečnou hodnotu vytvořenou pro zákazníka konkrétním procesem. Nedá se určit obecně pro všechny procesy, zpravidla jde o výběr a specifické upřesnění z těchto čtyř skupin ukazatelů:

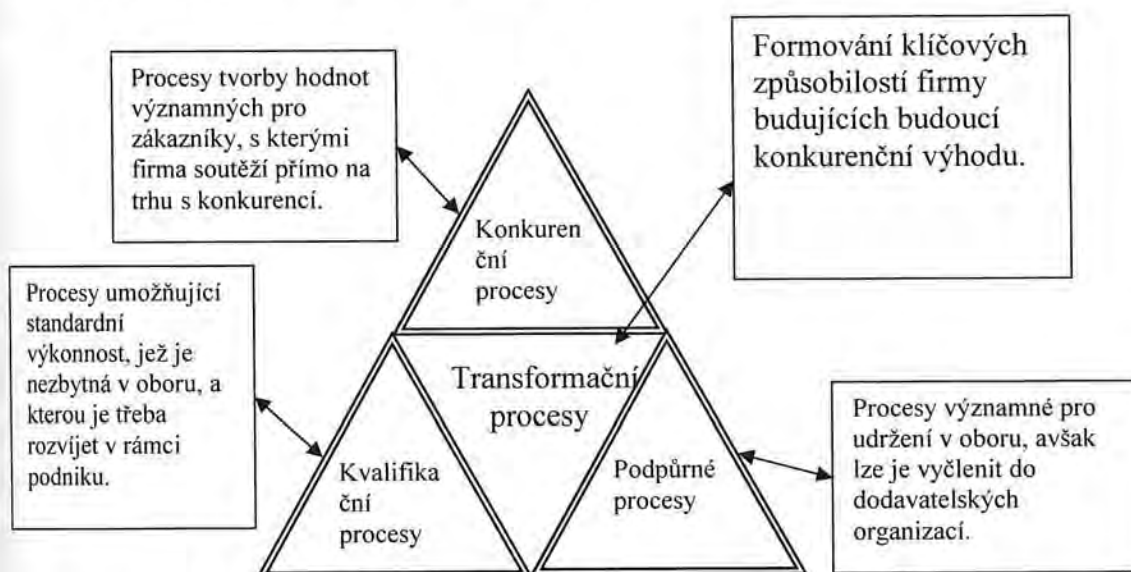
- zákazníkem vnímaná kvalita;
- poskytované služby;
- náklady;
- časové parametry dodávky.

VLČEK (2004) používá pro praktickou potřebu tuto modifikaci hodnoty pro zákazníka:

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

Velikost hodnoty pro zákazníka se měří poměrem užitku k nákladům, resp. k ceně potřebné na jeho dosažení a využívání.

Obrázek 10: Klasifikace procesů podle hodnototvornosti



Pramen: Basl, Tüma, Glasl (2002)

KAPLAN, NORTON (2000) uvádějí, že pro všechny druhy podniků lze použít základní skupinu měřítek na zákaznické výstupy. Obsahují následující měřítka:

- podíl na trhu;
- udržení zákazníků;
- získávání nových zákazníků;
- spokojenost zákazníků;
- ziskovost zákazníků.

Dále autor klade důraz na ziskovost zákazníků. Podniky by měly usilovat o něco více než jen o spokojené zákazníky; měly by usilovat o *ziskové zákazníky*. Ziskovost zákazníka pomáhá podnikům orientovaným na zákazníky, aby se nestaly jejich otroky.

COOPER, KAPLAN (1991) doporučují firmám měřit individuální nebo agregovanou ziskovost zákazníků metodou ABC – Activity Based Costing, která stanovuje principy měření nákladů a výkonů firemních procesů.

Ke správnému pochopení podnikového procesu lze použít názorné zobrazení např. ve formě *procesního modelu*. Pro procesní model jsou typické tři charakteristiky, kterými se zásadně odlišuje od funkčního přístupu:

1. procesní orientace,
2. laterální řízení a
3. filozofie znalostního člověka (TRUNEČEK, 1999).

SVATÁ (2002) uvádí, že procesní model zahrnuje hlavní a podpůrné procesy, které mohou být dekomponovány do různé úrovně podrobnosti. Každý proces se skládá z logické a časové posloupnosti událostí a funkcí, směřujících k efektivnímu splnění cíle procesu.

Laterální řízení vychází ze zjištění, že práce, jejímž výsledkem je přidaná hodnota pro zákazníka, neplyne nahoru a dolů po žebříčku funkční hierarchie, ale prochází vodorovně nebo napříč organizačními útvary. Laterální řízení vyžaduje vytváření autonomních či poloautonomních týmů, které na sebe přebírají velkou část řídicích funkcí a pravomocí z tradiční řídicí hierarchické pyramidy. Procesní týmy už nepotřebují nařizování, příkazování a rozhodování, ale spíše koučování.

Existence znalostního pracovníka a jeho permanentní výchova je nutnou, ne však nezbytnou podmínkou pro procesně orientovanou organizaci. Od pracovníka procesně orientované organizace se očekávají *vlastnosti člověka společnosti znalostí* - široké znalosti a dovednosti, zvládnutí celého procesu a nejen své omezené operace, rychlé a samostatné rozhodování, sebekontrolu a samořízení, permanentní učení atd. (TRUNEČEK, 2003).

V oblasti ekonomiky je vytváření produktivních znalostí (zavedené firmou UNILEVER) vyjádřeno vzorcem (2):

$$PP_z = P_g + P_l + P_v. \quad (2)$$

PP_z - podnikové produktivní znalosti;

P_g - procesní gramotnost (přechod na procesní myšlení a zvládnutí základních procesních

dovedností);

P_i - zvládnutí inteligence projektu (procesní principy, metody přeprojektování procesů, metody týmové práce, vedení apod.);

P_v - zvládnutí vizionářství (iniciování cílů a odstraňování slabých míst, zvyšování produktivních znalostí apod.).

GARSCHA (2003) uvádí, že lze procesy posoudit i z hlediska systému měření procesů neboli systému metrik:

- výkonnost procesů;
- stabilita procesů;
- osvojení procesů v organizaci;
- způsobilost procesů pro zajištění požadovaných výstupů;
- možnosti pro jejich trvalé zdokonalování.

Podle **PITRY (1998)** by má být celý podnikový proces řešen ze čtyř různých hledisek, a to:

- Komponentního: Jaké zdroje a jaké vlastnosti jsou pro požadovanou úroveň fungování firmy nezbytné?
- Strukturního: Jak uspořádat materiálové a informační toky mezi jednotlivými procesy, aby využití existujících zdrojů systému bylo optimální?
- Funkčního: Jak integrovat jednotlivé komponenty (zdroje) do větších celků - procesů - v zájmu co nejnižších nákladů na výkon podnikatelských aktivit firmy?
- Integračního: Jak zajistit management (řízení) jednotlivých procesů ve firmě, aby bylo dosahováno co nejvyšší úrovně její konkurenceschopnosti?

3.4. PRINCIPY PROCESNÍHO MANAGEMENTU

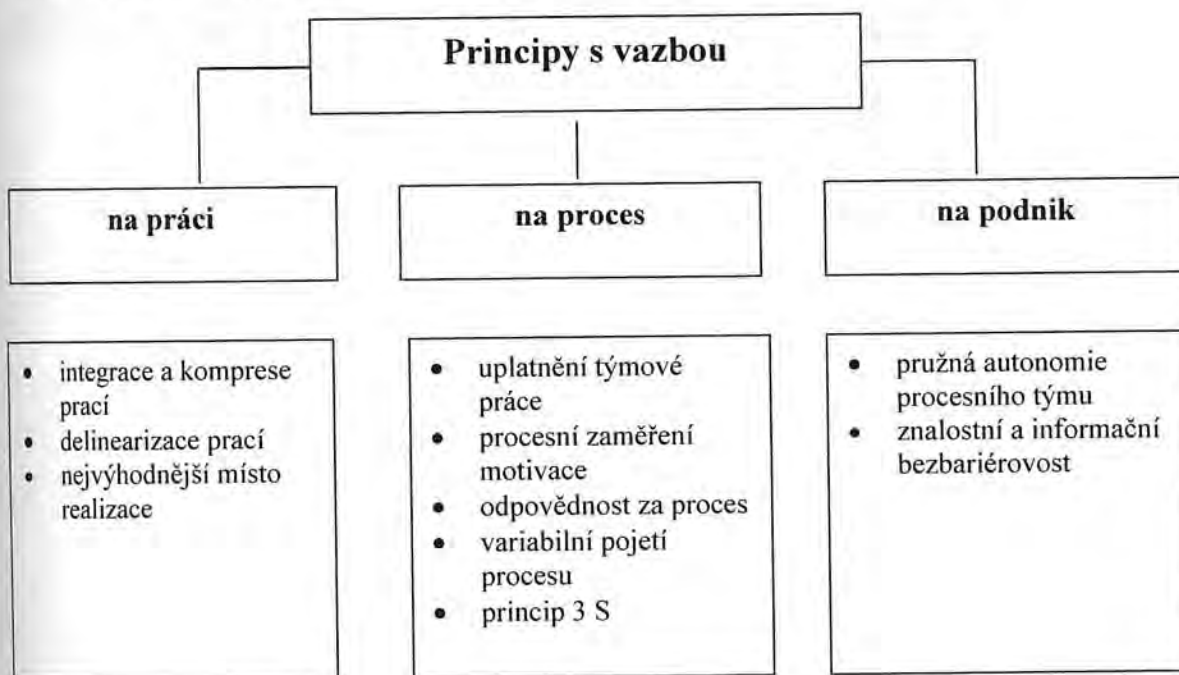
TRUNEČEK (1999) uvádí, že při změně paradigmatu se mění i principy, které jsou důležité pro vytváření procesů.

Při aplikaci procesního přístupu zatím neexistuje jednotný postup nebo nějaká šablona. Přesto byly vysledovány jisté zákonitosti, umožňující definovat obecné principy bez ohledu na to, jestli se použijí ve strojírenství, maloobchodě, pojišťovnách, nemocnicích atd. Při použití se zdůrazňuje tvořivost a individuální přístup. Jsou určitým vodítkem a doporučením zejména při konstrukci procesních map i jednotlivých procesů.

3.4.1. Klasifikace principů procesního managementu

Principy procesního managementu se mohou vázat na práci, proces a podnik jako celek.

Obrázek 11: Principy procesního managementu dle Trunečka (1999)



Pramen: Truneček (1999)

3.4.2. Charakteristika principů procesního managementu

- **Princip integrace a komprese prací**

Samostatné a dříve odlišné práce se spojují a zhušťují ve směru horizontálním a vertikálním do jednoho procesu tak, aby ho mohl realizovat procesní tým s cílem maximalizovat hodnotu pro zákazníka.

Horizontální integraci operací vysvětluje HÜTTLOVÁ (1998) jako spojování prací se stejnou nebo málo se lišící pracovní náročností. Vertikální integrace operací naopak klade důraz na celistvost pracovních úkolů, zvyšování jejich významu v rámci celého pracovního systému a zvyšování autonomie pracovníka jak pro stránce obsahové, tak i časové.

- **Princip delinearizace prací**

Uměle vytvořená návaznost prací je nahrazena přirozenou posloupností prací v souladu s požadavkem týmové práce.

Delinearizace zrychluje procesy ve třech směrech:

- řada prací se může dělat souběžně – o tom se rozhoduje uvnitř týmu;
- v dobře sešraném týmu může existovat i větší nebo menší zastupitelnost jednotlivých členů týmu;
- zkrácením času mezi začátkem a koncem procesu se snižuje možnost dodatečných změn – úvodní práce zastarávají, nové práce nejsou s těmi dřívějšími konzistentní.

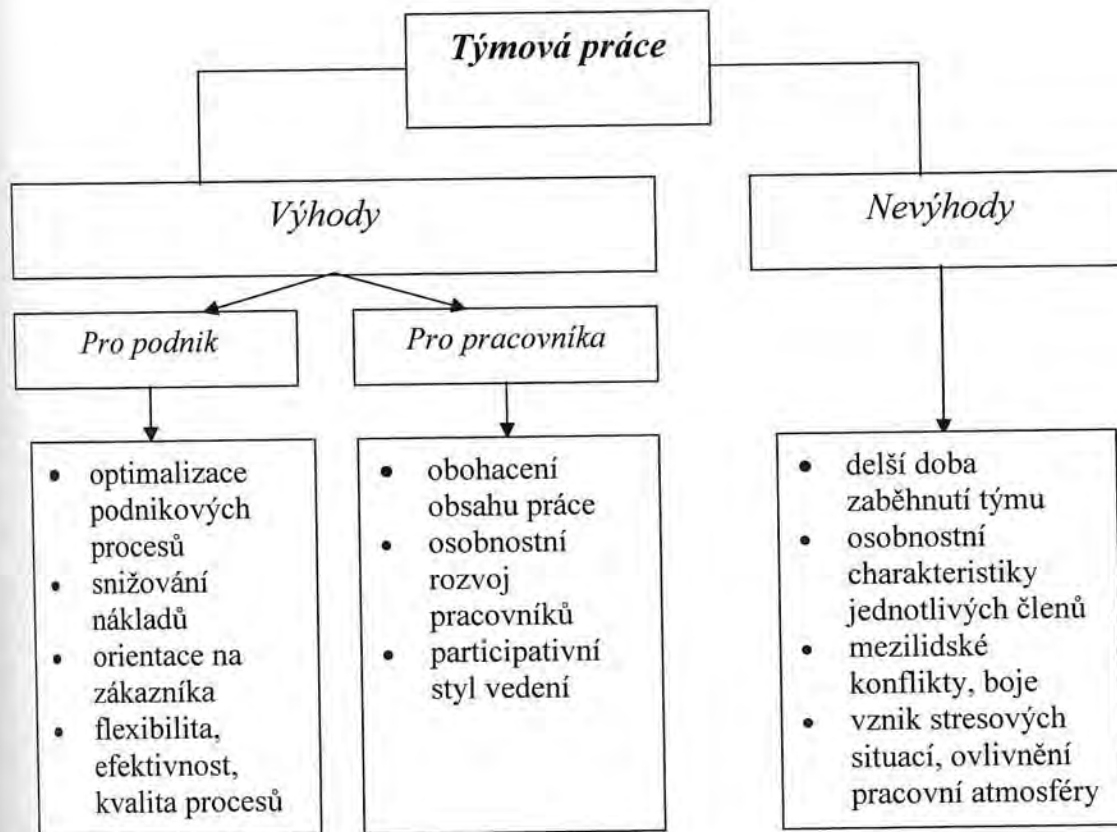
- **Princip nejvýhodnějšího místa realizace prací**

Práce se vykonávají tam, kde je to nejvýhodnější, bez ohledu na organizační hranice uvnitř podniku i mimo podnik. V podstatě může dojít k těmto čtyřem možnostem - funkční průběh, napříč organizací, zevnitř ven a zvenku dovnitř.

- **Princip uplatnění týmové práce**

Procesy realizují procesní týmy se značnou pravomocí tak, aby jejich motivace byla těsně svázána s maximalizací přidané hodnoty pro zákazníka. Procesní tým tvoří skupina lidí, pracujících na realizaci celého procesu. Vzniká přirozeným způsobem pro výkon určité práce – ucelený proces. Procesní tým do značné míry nahrazuje ostrou útvarovou strukturu a jsou v něm zastoupeny všechny funkční útvary nutné pro relativně samostatnou činnost.

Obrázek 12: Výhody a možné nevýhody týmové práce



Pramen: Truneček (1999)

• **Princip procesního zaměření motivace**

Motivace pracovníků v procesním týmu je v maximální míře vázána na výsledek procesu – přidanou hodnotu pro zákazníka. Základnou pro odměňování všech pracovníků v týmech je přínos pro zákazníka. Jedině dosažené výsledky mohou tvořit základnu pro odměňování.

• **Princip odpovědnosti za proces**

Za realizaci konkrétního procesu odpovídá vlastník procesu.

Vlastník procesu :

- koordinuje práci celého týmu;
- zajišťuje styk se zákazníkem;

- odpovídá za celý proces, zejména za vytváření přidané hodnoty procesu pro zákazníka, na kterou je celý tým motivován.

Úloha vlastníka procesu spočívá zejména v zabezpečení tří kritických a důležitých složek - efektivnosti, výkonnosti a přizpůsobivosti procesu.

- ***Princip variantního pojetí procesu***

Varianty stejného procesu se vytvářejí podle nároků různých trhů nebo vstupů. Prosazuje se variantní pojetí stejného procesu, kdy každá varianta odpovídá nároku jiného trhu, jiné situaci nebo postupu. Takto organizované procesy musí dosáhnout stejných úspor jako procesy plynoucí z hromadné výroby.

- ***Princip 3S- samořízení, samokontrola, samoorganizace***

Samořízení, samokontrola, a v některých případech i samoorganizace členů procesních týmů je umožněna jejich vysokým stupněm znalostí, odpovědností za vlastní práci a přímou motivační vazbou na výsledky procesu.

- ***Princip pružné autonomie procesních týmů***

Procesní týmy jsou pružně sestaveny v souladu s měnícími se potřebami zákazníků, přičemž převažují hybridní (centralizované – decentralizované) operace.

- ***Princip znalostní a informační bezbariérovosti***

Systematicky se odstraňují znalostní a informační bariéry, vytváří se tok informací uvnitř podniku a v efektivní míře i mimo podnik. Procesní přístup vychází z předpokladu, že každý má právo na všechny informace o podniku a on sám se rozhodne, které potřebuje ke své práci. Musíme zajistit, aby se v podniku odstranily bariéry rozhraní jednotlivých prací (aktivit), bariéry znalostí a bariéry informační.

3.4.3. Hlavní zásady praktického zavádění procesního řízení

Zavádění procesního řízení je proces náročný jak časově, tak i finančně. Postup zavádění se někdy charakterizuje jako 3R nebo česky 3P: rethinking (proměna myšlení), redefinition (přehodnocení) a redesign (přeprojektování).

Obrázek 13: Postup 3P (3R)



Framen: upraveno autorem

A) Nalezení nového smyslu a účelu práce celého podniku (*rethinking*)

V této etapě je nutné naučit celý podnikový kolektiv procesně myslet. Tato změna v myšlení musí být provedena postupně. Proces je nastartován a plynule pokračuje s rozvíjejícími se pracemi na přestavbě podnikového modelu řízení. Znamená to dále přehodnotit zaměření práce podniku směrem k novému myšlení. Proces začíná plošným školením a výukou pracovníků k novému přístupu tak, aby se dosavadní myšlení nestalo brzdou k přípravě prací na procesním modelu řízení.

B) Přehodnocení (*redefinition*) podnikového systému řízení

Kompletní systém řízení podniku je nutno přebudovat na základě zásad procesního řízení. Znamená to v převážné většině případů radikální zásah do dosavadních postupů. Jde především o tři klíčové body přestavby - vypracovat *novou strategii podniku* a na ni navazující *novou organizační strukturu*. Z těchto dvou komponentů potom vychází nová *procesní mapa podniku*.

C) Přeprojektování (*redesign*) podnikových procesů

V této etapě jde o tzv. napřímení všech procesů probíhajících v podniku. To znamená, že se snažíme vyloučit všechny činnosti, které nevytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníka. Maximalizace přidané hodnoty pro zákazníka souvisí se synergickým efektem.

Vývoj jde rychle kupředu, takže existuje nepřehledné množství metod přeprojektování procesů, které si vytvářejí např. banky. Téměř každá větší poradenská firma používá vlastní metody, a to zejména počítačově orientované, které lze najít na Internetu.

Přeprojektování v tomto případě znamená změnu a přehodnocení procesů probíhajících v podniku (VEBER, 1998).

Z nejdůležitějších metod je možno uvést :

- vyloučení činností zbytečných a duplicitních;
- doplnění činností chybějících;
- inovace neefektivně prováděných činností;
- efektivní uspořádání architektury procesu;
- outsourcing (znamená vyčleňování těch činností z procesu, které mohou externí organizace zajistit lépe a hospodárněji);
- double sourcing (omezování a integrace dodavatelů do procesu výrobce, aby dodavatel garantoval vysokou jakost, spolehlivost dodávek a udržel cenu na přijatelné úrovni);
- integraci zákazníka.

3.5. METODY POUŽÍVANÉ V PROCESNÍM MANAGEMENTU

Pro bližší analyzování procesů lze doporučit řadu přístupů (VEBER, 1998):

- analýzu ABC, vedoucí k detailnímu „rozklíčování“ nákladů na jednotlivé procesy;
- benchmarking – analýzu slabých a silných stránek vlastních a konkurenčních procesů;
- hodnotovou analýzu procesů – určování efektivnosti jednotlivých aktivit procesů poměřováním užitečnosti aktivity ve vztahu k nákladům na její zajištění;
- komparativní analýzu – určování procesů, které přinášejí nebo mohou přinášet největší výhody.

3.5.1. Procesní mapa

Procesní mapa se nezabývá detailním rozbořem jednotlivých procesů, ale systémově zachycuje jejich vzájemné vztahy a interakce jak uvnitř firmy, tak i ve vztahu k externímu prostředí, zejména k hlavním zákazníkům a dodavatelům. Podává základní obecnou představu o podnikatelské aktivitě společnosti a o jejím napojení na bezprostřední okolí (ROBSON, ULLAH –1998).

Mapa podnikových procesů je typickým nástrojem pro popis firmy fungující na principu procesního managementu. Zatímco organizační struktura je nástrojem funkčního řízení, účelem procesní mapy je znázornit a analyzovat reálný život firmy, tedy jednotlivé procesy i činnosti, které v těchto procesech probíhají. Procesní mapa musí být především jednoduchá a přehledná. Není nutné znázorňovat velké podrobnosti, ale v první etapě je důležité zachytit všechny procesy v podniku probíhající a na žádný nezapomenout. Vše, co se v procesu odehrává, je určeno pro zákazníka a všechno, co nepřidává hodnotu pro zákazníka, se v dalších etapách práce z procesu snažíme odstranit.

Dalším znakem procesní mapy je, že do ní zahrnujeme i možné potenciální zákazníky, představující významný vstup pro proces tvorby strategie.

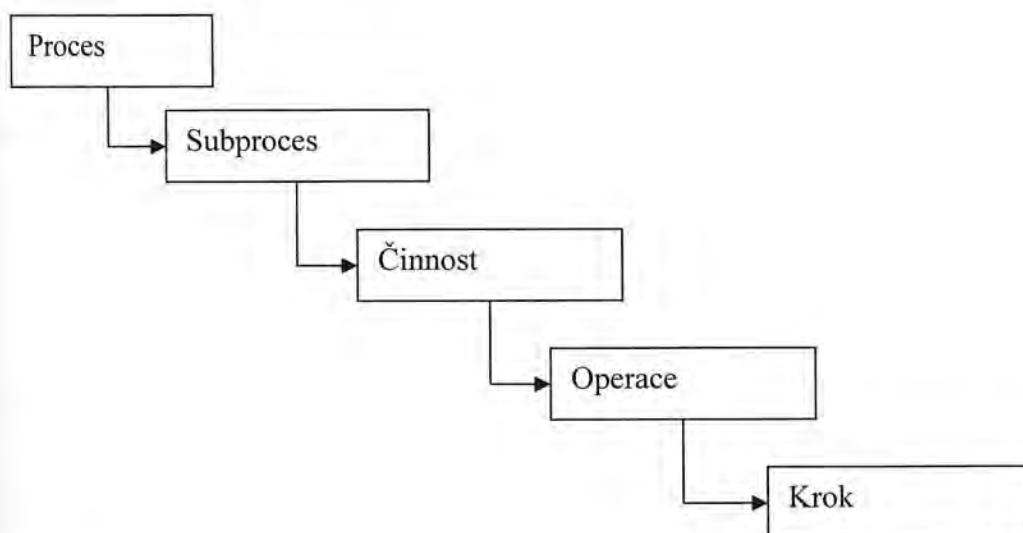
3.5.2. Procesní analýza

Procesní analýza navazuje na konstrukci procesních map. Jejím smyslem je konfrontovat požadavky zákazníka s hodnotou danou výstupem konkrétního procesu a následným

rozborem tohoto procesu stanovit příčiny případných rozdílů a napravit je. Tato analýza sestupuje na úroveň subprocesů a zkoumá možnosti jak přidat hodnotu, ovlivnit kvalitu, spotřebovat vstupy atd. Smyslem procesní analýzy je napřímit procesy a odstranit všechny činnosti, které nepřidávají hodnotu pro zákazníka. Účelem procesní analýzy je sestoupit na nejnižší úroveň, na které ještě probíhá týmová práce a zdokumentovat jejich jednotlivé operace, aby mohlo být provedeno přeprojektování (napřímení) procesu.

Podnik se skládá ze vzájemně více nebo méně provázaných procesů, které lze rozkládat na nižší úrovně podle složitosti vlastního průběhu. **BASL, TŮMA, GLASL (2002)** rozlišují pět úrovní procesu tj. proces, subproces, činnost, operace a kroky. Hierarchie slouží k přehlednému a jasně vypovídajícímu pohledu a popisu jednotlivých procesů.

Obrázek 14. Hierarchie procesu



Pramen: Basl, Tůma, Glasl (2002)

Sestavování procesní mapy může být obtížným úkolem vzhledem k tomu, že nejen vyžaduje důkladné a všestranné znalosti řízení konkrétního podniku a podnikového okolí, ale také individuální tvůrčí práci i dokonalou aplikaci procesní analýzy a její metodiky.

3.5.3. Strukturovaná procesní analýza (SPA)

Analýza procesů je obvykle založena na nějaké formě jejich modelování. Různí autoři doporučují značně rozmanité spektrum postupů modelování podnikových procesů. Každý model je jen určitým přiblížením k realitě, zobrazuje jen některé vlastnosti skutečnosti.

Metoda zvaná strukturovaná procesní analýza (Structured Process Analysis – SPA) byla vyvinuta konzultantským týmem poradenské firmy MRA International, užívá zásad převzatých z oblasti modelování dat a je založena na principu procesní hierarchie.

SPA postihuje hierarchii a funguje jako soubor zeměpisných map, zpracovaných na různé úrovni podrobnosti a v různých měřítkách (TRUNEČEK, 1999). Strukturovaná procesní analýza začíná na nejvyšší úrovni diagramu procesního prostředí, postupuje dál po jednotlivých, stále podrobnějších úrovních diagramu toků dat a na nejnižší úrovni končí vývojovým diagramem.

Při sestavování procesní mapy by se nemělo zacházet do přílišných podrobností (ROBSON, ULLAH, TRUNEČEK). Klíčovým požadavkem je jednoduchost a úplnost při znázornění průběhu procesů. Existuje několik důležitých zásad, které napomáhají správně zmapovat strukturu podnikových procesů.

První zásada říká, že každý, i dílčí proces, by měl být označen vlastním neopakovatelným číslem.1., 1.2., 1.2.1. atd. Druhou zásadou je vytvoření procesního slovníku (definovat všechny vstupy a výstupy). Obzvláště důležitý je v případech, kdy se analyzuje nějaký složitý proces a kdy mezi jednotlivými vstupy a výstupy existuje určitá podobnost. Třetí a poslední zásadou pro používání SPA je nutnost zachování konzistence vstupů a výstupů mezi různými úrovněmi podrobnosti. To znamená, že počet vstupů a výstupů určitého procesu by měl být mezi úrovněmi stejný (ROBSON,ULLAH, 1998).

Diagram procesního prostředí by měl zachytit důležité aspekty procesu jako jsou hlavní zákazníci, dodavatelé a další externí firmy, které se přímo podílejí na tom příslušném procesu.

Po sestavení diagramu procesního prostředí by se měl zpracovat *diagram toku dat* (Data flow Diagram), který obsahuje detailní znázornění procesu, dosud představovaného pouze kruhem.

Tabulka 2: Použité techniky u SPA

Název	Úroveň podrobnosti	Charakteristika (použité symboly)
Diagram procesního prostředí	Proces – hlavní procesy	a) kruhem – proces b) obdélníkem – hlavní zákazník a dodavatelé procesu c) kosočtverec – externí firmy (outsourcing) d) šípkou – toky vstupů a výstupů do procesu a z příslušného procesu
Diagram toku dat prvního stupně – procesní mapa*	Subproces – dílčí procesy	Jsou v ní obsaženy stěžejní dílčí procesy, z nichž se zkoumaný proces skládá. Kruhem se znázorňuje dílčí proces. Popsané šípky znázorňují toky vstupů a výstupů.
Diagram toku dat druhého stupně	Činnost	Obdobné jako u diagramu dat prvního stupně, ale je podrobnější
Vývojové diagramy – postupové diagramy	Operace a jednotlivé kroky	Viz obrázek 15

Pramen: Robson a Ullah (1998), upraveno autorem

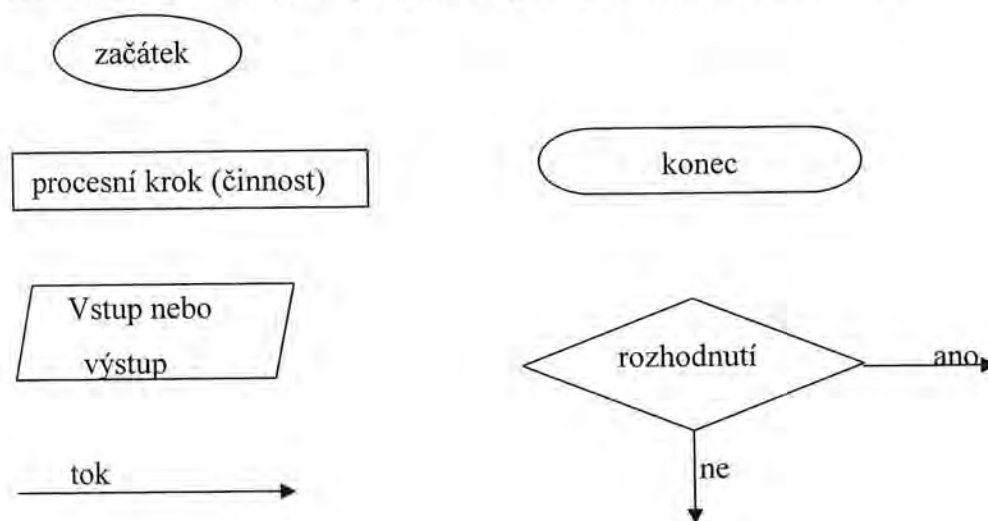
Poznámka: * Robson a Ullah ztotožňují diagram toku dat prvního stupně s procesní mapou. Ale procesní mapa dle Trunečka představuje nejvyšší úroveň hierarchie procesu. Autor uvádí, že procesní mapa dává obecnou a systémově provázanou představu o aktivitách, probíhajících uvnitř podniku ve vazbě na bezprostřední okolí.

Diagram toku dat druhého stupně identifikuje hlavní dílčí kroky zmíněného kroku, představované jednotlivými kruhy se vstupy a výstupy. Touto metodou rozčlenění na jednotlivé úrovně lze celý proces rozložit na jeho postupně stále podrobnější komponenty.

Vezmeme každý kruh a rozčleníme ho na jeho hlavní prvky. Celkový počet diagramů se rovná počtu kruhů, zakreslených do diagramu prvního stupně. Každý diagram představuje hlavní prvky specifikovaného dílčího procesu.

Vývojové diagramy, neboli *postupové diagramy*, jsou vizuálním zobrazením kroků tvořících určitý proces a užívá se jich převážně na té úrovni podrobnosti, která obsahuje jednotlivé konkrétní úkony, opatření a rozhodnutí. Při kreslení se využívají předem dohodnuté značky – symboly. Model se stává srozumitelným a snadno čitelným pro různé uživatele.

Obrázek 15: Použité symboly pro vývojové diagramy dle Robsona a Ullaha



Pramen: Robson a Ullah (1998)

V praxi většina firem používá tyto vývojové diagramy, které jsou identifikovány a sledovány v rámci systému managementu řízení jakosti, např. ISO 9001.

ŘEPA (2006) poukazuje, že neexistuje jediný, všeobecně uznávaný přístup k analýze a definici procesů. Dále autor uvádí, že tato situace trvá dodnes a vzhledem ke komplexnosti celé problematiky lze očekávat, že ještě nějaký čas potrvá. Přitom problematika vývoje informačního systému by měla být zaměřena na převážně technické aspekty problému, oproti reengineeringu procesů, který je řádově jednodušší.

3.5.4. Metoda ABCM (Activity Based Cost Management)

Activity Based Cost Management (ABCM) je manažerským nástrojem, který poskytuje relevantní, výstižné a včasné informace pro zlepšení výkonnosti ve výrobních, obchodních, ale i státních a veřejných organizacích (STANĚK, 2006).

Ve vazbě na procesní přístup lze doporučit i uplatnění metody ABC (Activity Based Costing), jejíž smysl lze spatřovat v pečlivém přiřazení skutečně vynaložených nákladů jednotlivým aktivitám (činnostem) určitého procesu. Přesné rozvržení nákladů (zejména pak v položce režii) umožňuje realističtější pohled na ekonomii činností a efektivnost jejich realizace (VEBER, 2001).

Metoda ABC, tedy koncepce nákladů tvořených aktivitami firmy je nástrojem, který se zaměřuje na efektivitu a optimalizaci vlastních procesů. Tato metoda byla uvedena do praxe **prof. Kaplanem, Cooperem a Johnsonem** na prestižní Harvard Business School v druhé polovině osmdesátých let 20. století (**PETŘÍK, 2005**). Je to efektivní metoda nejen pro řízení nákladů, ale i pro strategická rozhodnutí. Primárním úkolem ABC je zjistit uspořádání procesů a jejich skutečné náklady. Následně dochází ke sloučení informací o organizační struktuře a o procesech. Tento krok umožní sledovat tok aktivit přes celou organizační strukturu. Spolu s výsledky předchozí etapy se jedná o jeden z hlavních zdrojů pro optimalizaci průběžné doby procesů, jejich nákladů a potřebných vstupů.

Prioritou této metody je podrobné a jasné popsání veškerých aktivit ve firmě, jejich vstupů a výstupů. Dále je známo rozdělení nepřímých nákladů na jednotlivé aktivity a rovněž je zřejmé, co tyto náklady nejvíce ovlivňuje. Tyto informace tvoří nejen dobrý základ pro zlepšování operativních výsledků jako jsou náklady, průběžná doba dodávky, organizace a toky procesů, ale rovněž jsou podporou pro taková strategická rozhodnutí, jako je reorganizace společnosti, vliv změny portfolia výrobků, zákazníků a dodavatelů nebo jejich podmínek na dané podnikání. Pomohou např. rozhodnout, zda využít outsourcing nebo určité činnosti provádět pomocí vlastních zdrojů.

3.5.5. ISO normy

Existují řady mezinárodních norem, které podporují uplatnění systému řízení jakosti (viz následující tabulka).

Norma **ČSN EN ISO 9000** popisuje základy a zásady systému managementu, které jsou předmětem norem souboru **ISO 9000** a definuje související termíny (jedná se vlastně o slovník).

ČSN EN ISO 9004 norma na rozdíl od **ISO 9001:2000** nestanoví jen požadavky na to, jak prokázat jakost produktu a zvýšit spokojenost zákazníka, ale poskytuje širší pohled na management jakosti, zejména při neustálém zlepšování celkové výkonnosti a účinnosti organizace. Norma ISO 9004 však není určena pro účely certifikace ani pro smluvní účely. ISO 9001 a ISO 9004 tvoří konzistentní dvojici.

Tabulka 3: Přehled norem ISO v oblasti řízení jakosti

Číslo ISO normy	Číslo ČSN	Název
ISO 9000:2000	ČSN EN ISO 9000	Systémy managementu jakosti – Základy a slovník
ISO 9001:2000	ČSN EN ISO 9001	Systémy managementu jakosti – Požadavky
ISO 9004:2000	ČSN EN ISO 9004	Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zvyšování výkonnosti
ISO 10005:1994	ČSN ISO 10005	Management jakosti - Směrnice pro plány jakosti
ISO 10006:1994	ČSN ISO 10006	Management jakosti - Směrnice jakosti v managementu projektu
ISO 10007:1994	ČSN ISO 10007	Management jakosti - Směrnice pro management konfigurace
ISO/DIS 10012-1:1992	Není	Požadavky na zabezpečování jakosti měřicího zařízení. Část 1: Metrologický certifikační systém pro měřicí zařízení
ISO 10012-2:1993	ČSN ISO 10012-2	Zabezpečování jakosti měřicího zařízení - Část 2: Směrnice pro řízení procesů měření
ISO 10013:1994	ČSN ISO 10013	Směrnice pro vypracování příruček jakosti
ISO/TR 10014:1994	ČSN ISO/TR 10014	Směrnice pro management ekonomiky jakosti
ISO 10015:1994	ČSN ISO 10015	Management jakosti - Směrnice pro výcvik

ISO 9001: 2000

V normě ISO 9001 jsou specifikovány požadavky na systém managementu jakosti, který mohou organizace používat pro interní aplikaci, certifikaci nebo pro smluvní účely. Veškeré požadavky ISO 9001:2000 jsou svojí povahou všeobecné a jsou určeny k uplatnění na všechny organizace bez ohledu na jejich typ, velikost a poskytované produkty.

Mezinárodní norma ISO 9001:2000 podporuje přijímat procesní přístup při uplatňování systému managementu jakosti v organizaci. Cílem této normy je zvýšit spokojenost zákazníka splněním jeho požadavků.

Základní požadavek normy ISO 9001 je vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém managementu a neustále zlepšovat jeho efektivnost.

K tomu je nutno:

- stanovit firemní politiku a z ní odvodit konkrétní a měřitelné cíle;

- identifikovat firemní procesy, které budou každodenně i dlouhodobě zajišťovat naplňování této politiky;
- určit posloupnost a vzájemné působení těchto procesů;
- určit kritéria (ukazatele) pro hodnocení a metody, zdroje a informace pro efektivní fungování těchto procesů;
- popsat všechny definované procesy;
- tyto procesy zavést - vysvětlit všem zúčastněným a zajistit dodržování všech ustanovení;
- zajišťovat dostupnost zdrojů a informací;
- monitorovat, měřit, analyzovat a řídit tyto procesy I;
- na základě analýz uplatňovat opatření pro dosažení plánovaných výsledků (cilů) a neustálého zlepšování všech firemních procesů (výkonů).

GARSCHA (2003) uvádí, že podle ISO normy 9001:2000 rozlišuje celkem čtyři kategorie procesů:

- vše, co souvisí s řízením;
- příprava zdrojů (lidé, zařízení, pracovní podmínky, finanční zdroje);
- procesy sloužící bezprostřední realizaci výrobku;
- procesy, které mohou pomáhat organizaci v jejím dalším rozvoji (měření, analyzování a zlepšování).

Certifikace

Pojem certifikace je nejčastěji používán právě pro označení shody skutečného stavu systému managementu v organizaci s vybranou (evropskou) normou pro systémy managementu, např. ISO 9001:2000, ISO 14001, ISO 18001, QS 9000, VDA 6.1, ISO/TS 16949:2002 apod.

Před vlastní certifikací (certifikačním auditem), který posoudí stupeň dosažení shody s vybranou normou si organizace, která usiluje o certifikát, sama nebo s podporou poradenské firmy vybuduje systém managementu, tj. popíše firemní procesy v odpovídající dokumentaci. Po úspěšném auditu a případném odstranění zjištěných neshod obdrží organizace od certifikačního orgánu certifikát. Jeho platnost je obvykle tříletá.

Samotný certifikační orgán musí také splňovat požadavky předepsané normy (řady EN 45000) a musí být akreditován k tomu pověřeným národním nebo oborovým institutem.

„Dobře“ vybudovaný a certifikovaný systém managementu (systém managementu jakosti) přináší v případě, že je skutečně funkční, přínosy ve třech oblastech:

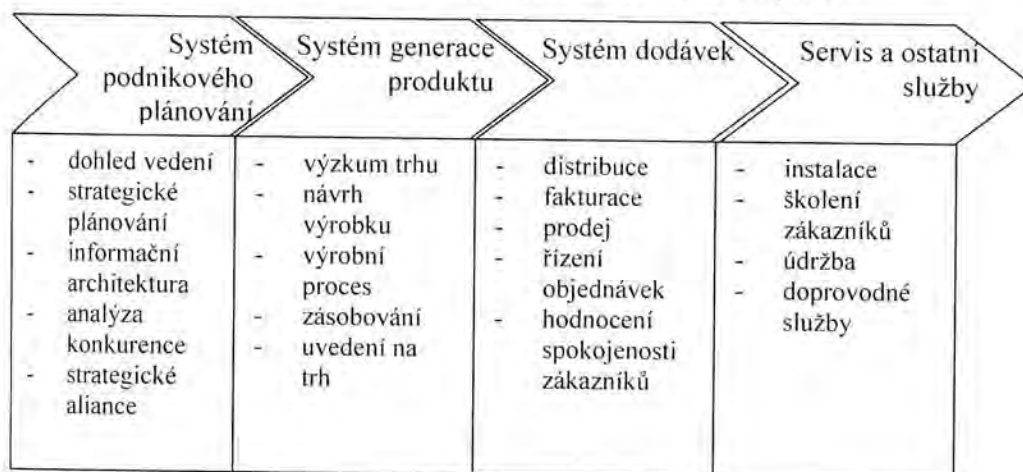
- firma je schopná předložit zákazníkům, případně jiným zainteresovaným stranám, formální doklad (certifikát) o tom, že má zavedený systém - absence tohoto certifikátu může v některých případech znamenat doslova diskriminaci při výběru firmy jako dodavatele;
- ve firmě je zavedený určitý řád, pořádek, s jasným stanovením odpovědností pro všechny činnosti a všechny osoby ve firmě, tento systém vytváří podmínky pro zlepšování všech výkonů;
- je zajištěno lepší uspokojování požadavků zákazníků tím, že průběh konkrétní zakázky od marketingových aktivit přes vznik smlouvy, zhotovení a dodání předmětu smlouvy až po případné servisní výkony je realizován zvládnutými procesy.

Náklady spojené s certifikací představují řádově statisíce korun.

3.5.6. Enterprise Model

Enterprise model byl vyvinut prestižní poradenskou firmou McKinsey and Company a zachycuje organizační strukturu podniku v podobě návaznosti jednotlivých výrobních procesů do hodnotového řetězce. Jde v podstatě o specifikaci existujících podnikových procesů, které se podílejí na systému vytváření přidané hodnoty pro zákazníka (TRUNEČEK, 2004).

Obrázek 16: Enterprise Model podle McKinsey and Company



Pramen: Truneček 1999

Je patrné že, systém se skládá ze čtyř základních a logicky navazujících podsystémů (podnikové plánování, generace produktu, dodávky zákazníkům, servis včetně doprovodných služeb), na jejichž konci je reálný výstup v podobě výrobku nebo služby pro zákazníka.

Z obrázku 16 je pak zřejmé, že tento model nezachycuje organizační strukturu v podobě návaznosti procesů do hodnotového řetězce, ale pouze výčet činností v podniku.

3.5.7. Benchmarking

Formální definice uvádí, že benchmarking je kontinuální proces porovnávání produktů, služeb a podnikatelských praktik z hlediska jejich kvality a produktivity s největším konkurenty nebo špičkovými firmami (**DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1997**).

Benchmarking představuje systematické úsilí o analýzu slabých a silných stránek zlepšovaného objektu, procesu, kdy k odstranění zjištěných nedostatků se užívá řešení, které je zjištěno u konkurence. Benchmarking se odlišuje od jiných metod sběru informací tím, že se snaží dát odpověď na otázku „jak dosáhnout nejlepších možných procesů, postupů a metod“ (**VEBER, 1998**).

Filosofie tohoto postupu vychází ze dvou zásad:

1. Jestliže znáš svého nepřítele a znáš i sám sebe, nemusíš se obávat o výsledek stovky bitev.
2. Buď nejlepším z nejlepších.

Základní kroky benchmarkingu jsou následující :

1. Důkladné poznání vlastní činnosti, zjištění své pozice – odhalení předností a slabin; jejich neznalost neumožní účinnou obranu. Jako metodické pomůcky mohou sloužit např. dotazování u zákazníků, rozbor ukazatelů vývoje firmy, analýzy nákladů, metoda SWOT, matice efektivnosti procesů apod.
2. Poznání, jak to dělají jiní (přední firmy, konkurence), určení jejich slabin, předností.
3. Definování faktorů úspěchu – převzetí toho nejlepšího od konkurence, zjištění proč a aplikace. Formy přitom mohou být různé - napodobení, modifikace, akceptace.

4. Získání převahy, jsou-li k tomu předpoklady, při využití vlastních předností a nápravě zjištěných slabín. Jde o posílení relace vůči druhým. Jednak posílením toho, co sami umíme, jednak učením se od druhých, poznáním, v čem jsou lepší.

Charakteristické pro jejich uplatnění je nepřetržitost a nespokojenost s dosaženým stavem jednou provždy. Benchmarking se stává permanentním povzbuzováním, stálou pobídkou ke kontinuálnímu zlepšování podnikových procesů.

Rozlišují se dva druhy benchmarkingu:

- interní – užívaný při posuzování funkce různých útvarů či oblastí podnikové činnosti;
- externí – zaměřený na výrobky, služby, popř. procesy, kdy vyměřovací latku tvoří externí prostředí (konkurence); obtížným momentem v tomto případě je získání informací.

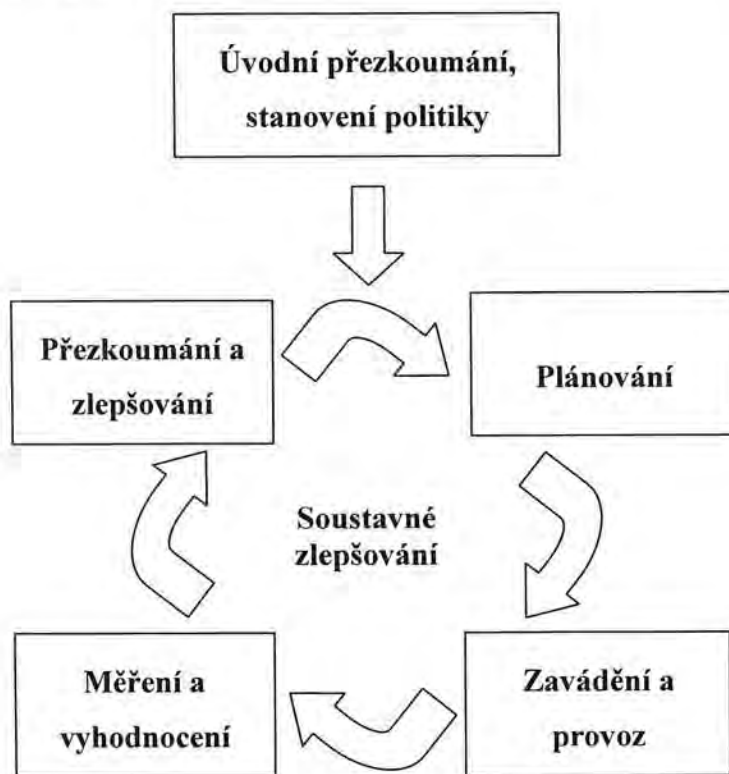
3.6. PŘÍSTUPY KE ZLEPŠENÍ PROCESŮ

Současný procesní management rozeznává přístupy vedoucí k radikálnímu zlepšování, tj. *reengineering*. Metodu kontinuálního zlepšování procesů začali jako první uplatňovat Japonci.

VANĚČEK, BEDNÁŘOVÁ, ŠTÍPEK (2001) uvádí, že existují dvě protichůdné možnosti: zlepšování postupné (kontinuální) nebo zlepšování skokem. Kontinuální přístup je založen na malých, postupných krocích, např. KAIZEN, metoda zvaná PDCA, metoda hodnotová analýzy, metoda 5 proč a jiné.

Na všechny procesy lze aplikovat metodologii známou jako Demingovo schéma neboli metodologie PDCA (Plan-Do-Check-Act) - český (Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej).

Obrázek 17: Demingovo schéma



Pramen: HŘEBÍČEK (2000)

Smyslem Demingova schématu dle **HŘEBÍČKA (2002)** je po úvodním přezkoumání a stanovení politiky firmy neustálé opakování čtyř základních činností, jimiž jsou:

- **Plánování** cílů, postupů a procesů nezbytných pro zajištění požadovaného výsledku.

- **Zavádění a provoz** toho, co bylo naplánováno.
- **Měření a monitorování** procesů ve vztahu k politice, cílům a požadavkům a **vyhodnocení** výsledků měření.
- **Přezkoumání** výsledků kontroly a **zlepšování** procesů.

Kromě jiné tato metodologie je základem systému integrovaného managementu a jeho jednotlivých subsystémů. Z toho také vyplývají podobné struktury některých dílčích manažerských subsystémů.

3.6.1. Reengineering

Pod pojmem *podnikový reengineering* („business reengineering“) **HAMMER a CHAMPY (1995)** rozumějí „zásadní přehodnocení a radikální přeměny (redesign) podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost“. Jádrem podnikového reengineeringu je tzv. diskontinuální myšlení. Identifikují se zastaralá pravidla zejména proto, aby se mohla opustit.

Reengineering je v současné podobě dominantní součástí metodických přístupů, které postupně dotvářejí nové paradigma procesního managementu.

Klíčem k pochopení kvalitativní změny přínosu reengineeringu je schopnost překonat paradigma respektování principu klasické společenské dělby práce a přejít k integrovaně celistvému procesnímu manažerskému myšlení a jednání.

Dle **VEBERA (1998)** představuje *reengineering* směr managementu změny, hledající příležitost k úspěchu, konkurenční výhody v radikálních změnách ve firmě, orientovaných především do oblasti řízení.

Reengineering, resp. podnikový reengineering, představuje tedy radikální variantu procesního managementu, jehož předmětem je zásadní a radikální přestavba podnikových procesů za účelem skokového zdokonalení výkonnosti v prostředí společnosti.

Úrovně reengineeringu

Podle rozsahu, jaký restrukturalizační aktivity v podniku zasáhnou, rozlišujeme:

- WPR – Work Process Reengineering. Jde o zásadní změny, dotýkající se pouze určité části podniku (projekce, výroby na jednom provozu), které však podstatně nepřekračují hranice daného útvaru.
- BPR – Business Process Reengineering. V tomto případě se změny dotýkají celého podniku. Jde o realizaci zásadních změn, které mění organizační architekturu firmy s cílem posílit integrační a synergické efekty v jejím chování, zvláště pak ve vztahu k zákazníkovi.
- TBR – Total Business Reengineering. Představuje iniciování a realizaci změn, které se týkají nejen daného podniku, ale i jeho relevantního okolí, zvláště pak dodavatelů, popř. i odběratelů.

3.6.2. Workflow

Workflow lze přiblížit jako tok informací v podnikovém procesu a jejich automatizované řízení. Efektivnějším řízením těchto procesů lze redukovat jejich náklady, zkrátit životní cyklus, zrychlit realizaci technologických změn, zlepšit zákaznický servis (**CARDA, KUNSKOVÁ, 2001**).

V terminologickém slovníku pojem workflow znamená automatizaci celého nebo části podnikového procesu, během kterého jsou dokumenty, informace nebo úkoly předávány od jednoho účastníka procesu k druhému podle sady procedurálních pravidel tak, aby se přispělo k plnění celkových (globálních) podnikových cílů.

Podle **DAVENPORTA (1996)** je workflow strukturovaná a měřitelná sada činností sestavených tak, aby vytvářela specifikovaný výstup pro určitého zákazníka nebo trh. Klade značný důraz na to, jak se daná práce v určité organizaci provádí. Počítačové systémy, které workflow automatizací zajišťují, jsou označovány jako systémy řízení workflow.

Systém řízení workflow definuje, vytváří a řídí průběh procesu. Je schopen interpretovat definici procesu, komunikovat s účastníky workflow a v případě potřeby spustit další

aplikace. Tento systém zajišťuje procedurální automatizaci podnikového procesu řízením posloupnosti pracovních činností a vyvoláváním odpovídajících lidských nebo technických zdrojů. Poskytuje administrativní a monitorovací funkce, jako např. zrušení procesu, změnu účastníka procesu, kontrolu stavu procesu a pod.

Za skutečný workflow systém je považován ten, který poskytuje:

- Grafický návrh workflow. Tím je míněno grafické vytvoření map workflow procesů, které definují tok činností a úkolů, jež musí být od startu do cíle vykonány.
- Role – tedy schopnost přiřadit jednotlivým činnostem role nebo pracovní funkce, aby definice workflow nemusela být měněna vždy se změnou pracovníka.
- Pravidla - schopnost vložit do definice workflow logiku procesu bez potřeby programování.
- Řešení výjimek - možnost řešit výjimečné situace (např. dlouhodobou nepřítomnost zodpovědného pracovníka apod.).
- Monitoring výskytu jednotlivých procesů. Je ideálním řešením v situaci, kdy je tato funkce přístupná všem účastníkům průběhu procesu a administrátorovi workflow.
- Měřitelnost - schopnost generovat statistické zprávy, které jsou podkladem pro zjištění časového průběhu procesu a jeho nákladů.
- Simulace - možnost testovat workflow procesy na jednom počítači před jeho spuštěním v síti.
- Aktivitu - workflow musí uživatele informovat o nových úkolech, upozorňovat je na termíny úkolů a případně přesměrovat úkoly na jiné uživatele.
- Databázové rozhraní - řada workflow procesů využívá informace z databázi nebo naopak informace do databáze ukládá. Často však potřebují obojí, proto musí i workflow řešení poskytovat databázové rozhraní.
- Připojování dokumentů - dokumenty jsou klíčovou součástí řady podnikových procesů a proto musí poskytovat efektivní prostředky pro jejich integraci do workflow.

Typy workflow systémů

Podle charakteru procesů jsou rozlišovány čtyři typy workflow systémů - produkční, administrativní, kolaborativní a ad hoc.

Následující obrázek 18 shrnuje porovnání základních typů workflow z hlediska strukturovatelnosti, složitosti a opakovatelnosti procesů, které automatizují.

Obrázek 18: Porovnání základních typů systému workflow

Produkční	Administrativní	Kolaborativní	Ad-hoc
<ul style="list-style-type: none">• procesy jsou podrobně strukturovány• procesy jsou formalizovány• procesy bývají složité• je vyžadována rychlá doba odezvy, vysoká průchodnost• vyžadují integraci s dalšími aplikacemi• cílem je vysoká produktivita• konkrétní procesy často využívají vymezený okruh uživatelů	<ul style="list-style-type: none">• procesy dobře strukturované, předem definované• není požadována taková průchodnost jako u produkčních systémů• nahodile (v nepravidelných intervalech) jsou tyto procesy využívány většinou uživatelů• procesy jsou obvykle spojeny s formuláři či jinými dokumenty	<ul style="list-style-type: none">• procesy nejsou příliš strukturovány• důraz je kladen na zajištění řízené spolupráce účastníků procesu• důležitá je snadná a dynamická možnost změny procesu• průchodnost procesu není rozhodující	<ul style="list-style-type: none">• důležitá je snadná a rychlá definice procesu v okamžiku potřeby• procesy definují koncoví uživatelé• možnost dynamických modifikací procesů• požadavky na průchodnosti jsou nízké• cílem jsou nulové náklady a žádná správa

Pramen: Carda, Kunsková, 2001

Administrativní workflow

Administrativní systém workflow je určen k vyřizování běžné každodenní agendy. Tento typ zajišťuje rutinní činnosti administrativního charakteru, jako je např. vystavení objednávky, sledování výdajů, vyřízení reklamace apod.

Adhoc workflow

Systém je založen na náhodnosti vzniku workflow procesu. Jedná se o procesy, jejichž průběh není předem popsán. Tyto procesy nejsou většinou jedinečné, je možné, a zároveň nutné, je definovat až v okamžiku jejich vzniku. Podobají se administrativním procesům s tím

rozdílem, že postup obsahuje tendenci ke zpracování odchylek, výjimek a unikátních situací. Příkladem ad hoc procesu je odpověď na dotaz zákazníka, zpracování výroční zprávy, vyřízení nestandardní reklamace apod.

Kolaborativní workflow

Kolaborativní workflow podporuje především týmovou spolupráci. Typická je pro něj existence „dokumentu“, jehož prostřednictvím si účastníci vyměňují své poznatky a který se stane výsledkem jejich společné práce. Kolaborativní procesy obvykle obsahují jakýsi opakovaný cyklus několika interakcí téhož kroku, a to až do dosažení určité podoby souhlasu či dokonce naopak může dojít k návratu na předchozí krok či dřívější fázi. Příkladem může být tvorba dokumentace, zpracování kupní smlouvy, tvorba propagačního materiálu, změna designu výrobku, návrh nové služby apod. (CARDA, KUNSKOVÁ, 2001).

Produkční workflow

Produkční workflow podporuje hlavní podnikové procesy, tj. ty, které vytvářejí přidanou hodnotu k finálnímu produktu (výrobků nebo službě) a na kterých závisí spokojenost zákazníka. Tyto procesy jsou dobře strukturovatelné, ačkoliv jejich struktura může být relativně složitá. Výskyt jednotlivých případů procesů je velice častý, uživatelé jim věnují většinu své pracovní doby, alternativní průběhy procesů jsou předem definovány a jejich počet je omezený. Tyto procesy jsou obdobou výroby v továrně – dělníci provádějí řadu činností, ale pouze jedna z nich je činností hlavní, ta označuje jejich zařazení, definuje jejich úkoly. Z této analogie vyšel i vlastní název „produkční workflow“.

II. ANALYTICKO-SYNTETICKÁ ČÁST

4. CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO SUBJEKTU

4.1. VZNIK, HISTORIE A SOUČASNOST FIRMY

Zeelandia spol.s r.o. je česko-holandský podnik zajišťující 1) vývoj, výrobu a prodej surovin pro potravinářský průmysl 2) nákup a prodej již existujících výrobků, hlavně ze zahraničí. Zaměřuje se především na tři segmenty trhu – pekaře a cukráře, gastronomii a potravinářský průmysl.

Předmětem podnikání společnosti Zeelandia jsou v současné době následující činnosti:

- výroba potravinářských výrobků;
- velkoobchod;
- zprostředkování obchodů a služeb;
- činnost technických poradců v oblasti potravinářství.

4.1.1. Historie společnosti

Firma Zeelandia spol. s r.o. provozuje svou činnost již 16 let a vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 20.7.1990 pod názvem Lactoprot Bohemia spol. s r.o. se sídlem v Českých Budějovicích jako společnost s padesátiprocentní zahraniční majetkovou účastí. Byla vytvořena s původním úmyslem jako dceřiná a.s. společnost budoucího holdingu Jihočeských mlékáren a zahraničních firem zaměřených na zpracování mléka a mléčných produktů. Od svého vzniku se firma zabývala zejména exportem a importem zemědělských a potravinářských produktů.

V roce 1991 zahájila firma výstavbu svého pekařského programu, který se stal později její hlavní činností. Firma postupně upustila od dovozu výrobních zařízení pekáren, který provázel počátky jejího působení v této oblasti a začala se naplno věnovat dovozu, distribuci, vývoji a výrobě zlepšujících pekařských přípravků a technologickému servisu, spojenému s jejich praktickým zaváděním v pekárnách.

V roce 1997 rozšířila firma pole své působnosti na trh gastronomie a cateringu. V základní struktuře surovin nabízela více jak 100 položek, z nichž mělo 17 registrační známku. To

znamená, že firma Zeelandia vyvinula svůj nový výrobek, na který má autorské právo (licenci). Základní skupinu sortimentu tvoří pečící prostředky, tuky, margaríny, ovocné náplně a tekuté pasterované polotovary.

V roce 2001 firma koupila areál skladů v Malšicích a přesídlila tam svou centrálu.

Tabulka 4: Vlastníci společnosti v letech 1990 – 2006

Roky	Společníci	Obchodní podíl
1990 – 1994	Lactoprot Molke Vetriebs und Vermertungs GmbH, Rakousko	50 %
	Jihočeské mlékárny a.s., České Budějovice, Česko	50 %
1994 – 1998	Lactoprot, Alpenländische Milchindustrie und Handels-GmbH, Rakousko	100 %
1998 – 2004	Lactoprot – Zeelandia Handels GmbH, Rakousko	100 %
2004 – 2005	Zeelandia International Holding B.V., Holandsko	100 %
2005 – 2006	Zeelandia International Holding B.V., Holandsko	2/3
	Ing. Radovan Smrž, Česko	1/3

Pramen: <http://www.justice.cz>

4.1.2. Současná situace

Základní filozofií firmy je péče o zákazníka. Obchoduje s více než 2100 zákazníky a dodává na trh více než 2000 druhů zboží. Firma zabezpečuje svým zákazníkům i služby v oblasti technologie.

Největší objem obchodu tvoří suroviny pro pekaře a cukráře (cca 68 %), část výrobků se uplatňuje na trhu cateringu (19 %), malým dílem zásobuje ostatní potravinářský průmysl (cca 3 %) a některé výrobky vyváží (cca 10%). Celkový objem prodeje za rok 2004 byl více než 12 tisíc tun s obratem cca 20 mil. eur. Podle těchto výsledků firma Zeelandia obsadí první místo v daném oboru v ČR.

V České republice celkem firma Zeelandia zaměstnává přes sto vlastních pracovníků a další pracovníky ve stejném počtu prostřednictvím vertikální kooperace v jiných závodech.

Mezi nabízené skupiny produktů patří (viz příloha 11):

- přípravky pro pšeničné pečivo – produkty v této skupině tvoří přípravky především na výrobu běžného a jemného pečiva;
- přípravky na výrobu chleba;
- cereální směsi – přípravky na vícezrný chléb a pečivo;

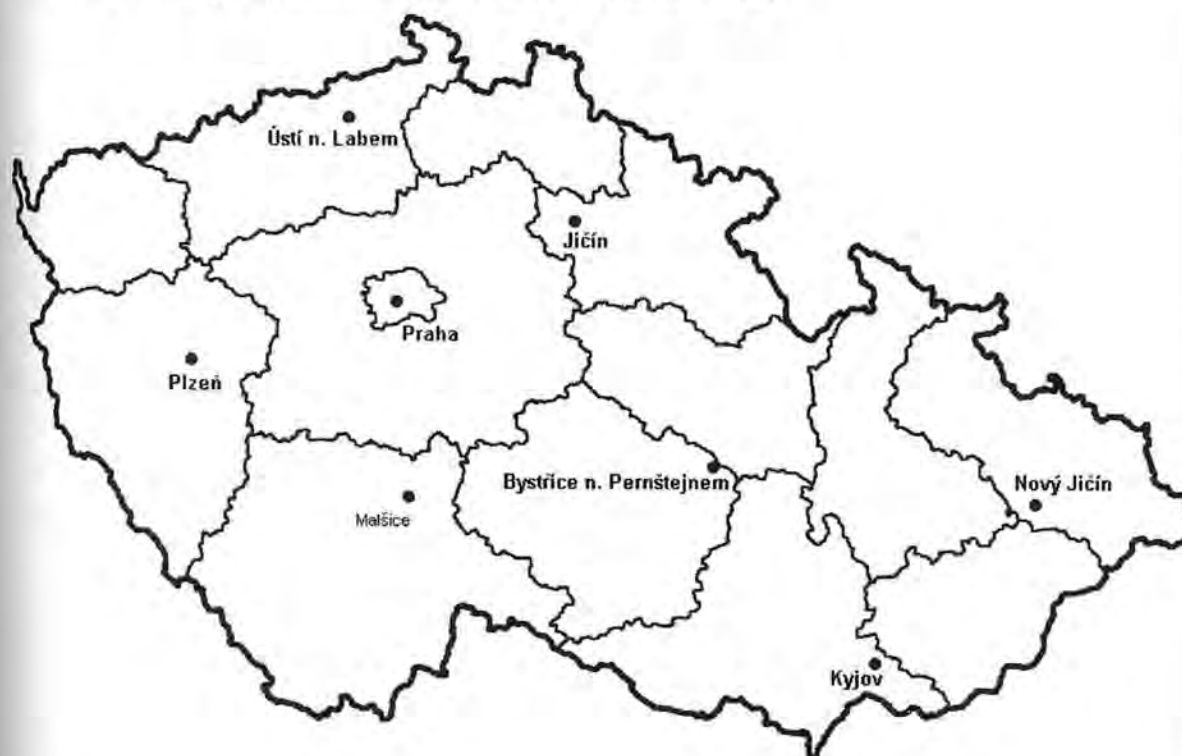
- směsi pro jemné pečivo a koblihy;
- cukrářské výrobky;
- náplně, krémy a polevy – do této skupiny patří např. rostlinné krémy šlehačkového typu, kakaový krém, tvarohová, kokosová, ořechová, maková náplň, marcipán;
- ovocné náplně – náplně do koblih: ovocné gely, povidla;
- kompoty – jablečné náplně, švestky, višně atd.;
- zeleninové náplně, protlaky a základy – zelná, špenátová náplň, rajčatový protlak, pikantní rajčatová náplň na výrobu pizzy;
- vaječné polotovary – vaječné bílky, žloutky, melaže, vařená vejce;
- další produkty pro gastronomii – různé druhy koření, bramborová těsta, kaše, bramboráky, halušky, palačinky, pizza, různé druhy a tvary těstovin;
- margaríny a tuky – sloužící k výrobě smažených výrobků, kynutých, šlehaných a třených hmot, margaríny pro krémy a cukrářské hmoty, listová a plundrová těsta;
- odlučovací prostředky – představují směsi rostlinného oleje a vosky použitelné pro pekařské a cukrářské výrobky.

Nabízené portfolio výrobků je v rámci všech společností Zeelandia International nejširší.

V rámci České republiky má firma vybudovaných 8 obchodních středisek:

- obchodní středisko Malšice;
- obchodní středisko Plzeň;
- obchodní středisko Ústí nad Labem;
- obchodní středisko Praha;
- obchodní středisko Jičín;
- obchodní středisko Bystřice nad Pernštejnem;
- obchodní středisko Kyjov;
- obchodní středisko Nový Jičín.

Obrázek 19: Mapa rozmístění obchodních středisek v ČR



Tabulka 5: Zahraníční obchod v letech 1996 – 2005 (v tisících korun)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Pekařský sortiment a gastro	8785	10405	14560	12334	13273	17040	16839	23391	30541	42150
Vaječné směsi	37816	49371	26926	11541	26289	23542	14213	7759	9636	1244
Ostatní	0	0	157	0	0	0	0	0	1440	825
Vývoz	46601	59776	41643	23875	39562	40582	31052	31150	41617	44219
Meziroční index vývozu (v %)		+28,3	-30,2	-42,1	+65,7	+2,6	-23,5	+0,32	+33,6	+6,2

Pramen: Vlastní výpočty podle interních materiálů

Tabulka 6: Tuzemský obchod v letech 1996 – 2005

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Pekařský sortiment a gastro v tis. Kč	111999	145766	191326	233137	300773	267366	301820	330386	363270	411967
Vaječné směsi v tis. Kč	0	0	0	0	0	104448	98502	98394	115645	100343
Ostatní v tis. Kč	5517	26123	32709	37247	54696	70288	108658	123976	152259	159869
Prodej v tuzemsku v tis. Kč	117516	171889	224035	270384	355469	442102	508980	552756	631174	672179
Meziroční index (v %)		+46,27	+30,34	+20,69	+31,47	+24,37	+15,13	+8,6	+14,19	+6,5
Prodej v tuzemsku v tunách	2278	2943	3902	4745	6435	7567	8552	9697	10694	11584
Meziroční index (v %)		+29,19	+32,58	+21,6	+35,62	+17,59	+13,02	+13,39	+10,28	+8,32

Pramen: Vlastní výpočty podle interních materiálů

Objem zahraničního obchodu po úspěchu v roce 1997 má až do roku 2003 výrazně sestupný trend, v posledních dvou letech sledovaného období ale dochází ke zlepšení (nárůst o 33,6%

v roce 2004 oproti předchozímu roku a další zvýšení o 6,2% v roce 2005). Nejnižší objem vývozu do zahraničí byl zaznamenán v roce 1999, kdy pokles oproti roku 1997 činí 60,0%.

V tuzemsku ročně prodej rostl v posledních desíti letech průměrně o 20,18 % a obrat rostl o 21,95 %. Největší nárůst je zaznamenán v roce 1997 (46,3%), naopak nejnižší v roce 2005, a to o 6,5 %. Celkové navýšení tuzemského obchodu na konci sledovaného období při vyjádření v korunách oproti roku 1996 činí 572%, v objemovém vyjádření (t) pak 506%.

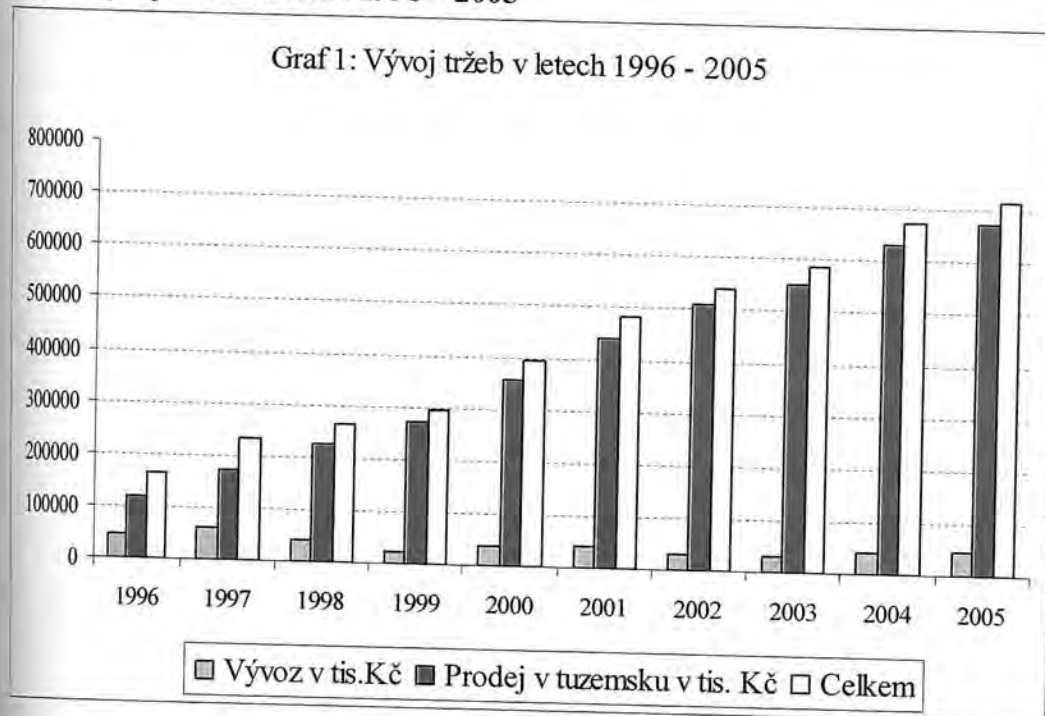
Vývoj tržeb celkem ve sledovaném období přehledně ukazuje graf č. 1 – výrazně rostoucí trend je plynulý, bez negativních výkyvů v jednotlivých letech (to se ale netýká zahraničního obchodu, jak bylo uvedeno výše).

Tabulka 7: Tržby v letech 1996 – 2005

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Zahraniční obchod v tis.Kč	46601	59776	41643	23875	39562	40582	31052	31150	41617	44219
Domácí trh v tis.Kč	117516	171889	224035	270384	355469	442102	508980	552756	631174	672179
Celkem v tis. Kč	164117	231665	265678	294259	395031	482684	540032	583906	672791	716398
Meziroční index		+41,16	+14,68	+10,76	+34,29	+22,19	+11,88	+8,12	+15,22	+6,48

Pramen: Vlastní výpočty podle interních materiálů

Graf 1: Vývoj tržeb v letech 1996 – 2005



Tabulka 8: Produktivita firmy Zeelandia v letech 1996 – 2005

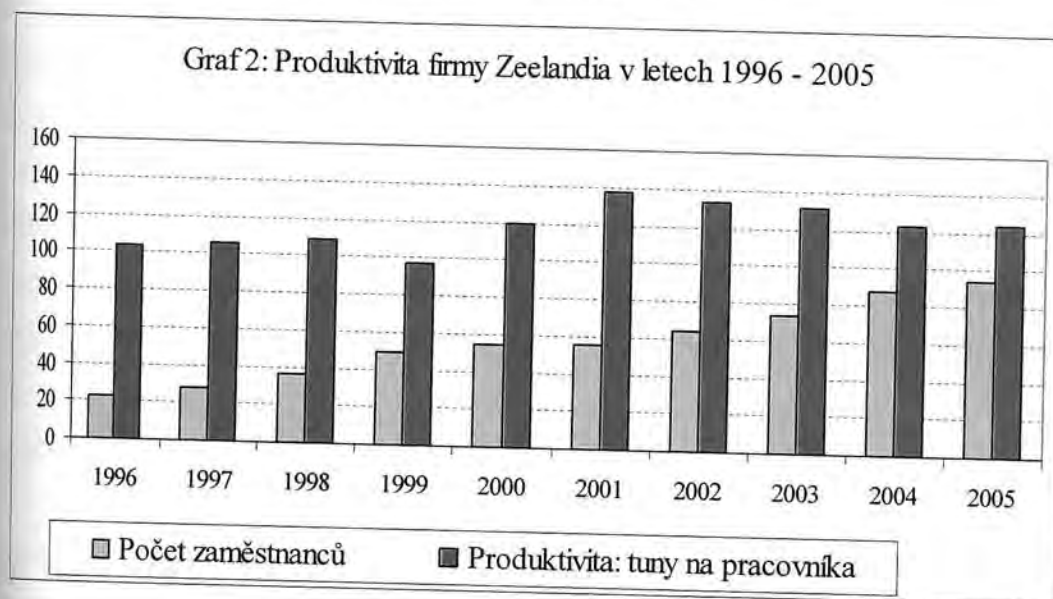
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Počet zaměstnanců	22	28	36	49	54	55	64	74	87	94
Produktivita ¹⁾ (t/prac.)	103,55	105,11	108,39	96,84	119,17	137,58	133,63	131,04	122,92	123,23
Produktivita ²⁾ (mil.Kč/prac.)	7,460	8,274	7,380	6,005	7,315	8,776	8,438	7,891	7,733	7,621

Pramen: Vlastní výpočty podle interních materiálů

Legenda:

Produktivita ¹⁾ – produktivita práce jako množství prodaných produktů v tunách na jednoho pracovníka.
Produktivita ²⁾ – produktivita práce jako tržby v mil. Kč na jednoho pracovníka.

Graf 2: Produktivita ¹⁾ firmy Zeelandia v letech 1996 – 2005



Graf 3: Produktivita ²⁾ firmy Zeelandia v letech 1996 – 2005



Z grafu 2 je patrné, že počet zaměstnanců v podniku dynamicky roste. Od založení podniku, kdy byli jen 3 zaměstnanci, rozrostla se firma v roce 2005 oproti roku 1990 přibližně 31,3 krát.

Produktivita firmy je vyjádřena objemem celkových tržeb v mil. Kč na jednoho pracovníka a doplňkově pak množstvím prodaných produktů v tunách na jednoho pracovníka. Z grafu 2 a 3, a rovněž z tabulky 8 je zřejmé, že nejvyšší produktivity v objemu tržeb i produkce dosáhl podnik v letech 2001 a 2002. Po zvýšení počtu pracovníků o 10 v roce 2003 proti předchozímu roku již ale došlo k postupnému snižování tohoto ukazatele v posledních 3 letech časové řady.

Hodnota hmotného investičního majetku firmy neustále roste. Ročně se investuje cca 10 mil. Kč a další prostředky jsou vynakládány na opravy a údržbu. Firma realizuje některé výstupy z vývoje prostřednictvím integrovaných dodavatelů.

Skladová kapacita byla v roce 2004 rozšířena o více než 1000 paletových jednotek. Předložený návrh rozvoje firmy obsahuje vybudování logistického a technického centra pro Střední Evropu s cílem zajištění služeb pro 40 miliónů obyvatel.

4.1.3. Vize firmy

Základní filozofií firmy Zeelandia je zaměření se na zákazníka především prostřednictvím kvality potravinářských produktů v souladu s novými vědeckými poznatky v oblasti výživy lidí. Přitom se opírá o čtyři následujících vize:

1. Výrobky firmy Zeelandia s r. o. jsou určeny k dalšímu zpracování v pekařských, cukrářských, gastronomických provozech a pro další výrobce potravin.
2. Tyto výrobky umožňují zlepšovat kvalitu a rozšiřovat sortiment pekařských, cukrářských a gastronomických výrobků a slouží ke zjednodušení výrobních postupů.
3. Parametry výrobků jsou v souladu s přirozenými nároky těch, kteří je užívají i s příslušnými zákony a zákonnými normami.
4. Výrobky jsou zaměřeny na prevenci chorob 21. století a slouží ke zlepšení zdravotního stavu populace.

Cílem Zeelandia s.r.o je plné uspokojení potřeb a požadavků zákazníků na poskytované produkty i služby. Tyto požadavky chce firma naplňovat s maximálním využitím znalostí a zkušeností svých zaměstnanců, zkušeností zákazníků a dodavatelů a s využíváním nových poznatků v rámci vývoje.

K podpoře vize stanovilo vrcholové vedení firmy záměry a směr působení organizace ve vztahu k jakosti – politiku jakosti na období 2006 –2008.

Politika jakosti je následující:

- Rozvíjet firmu jako nejlepší a největší ve svém oboru na českém trhu. Být seriózním partnerem pro dodavatele i odběratele.
- Aktivně se podílet na Corporate Strategy společnosti Zeelandia International Holding B.V. v oblasti vybudování distribučního a prodejního centra ve střední Evropě. V oblasti průmyslových pekáren převzít jednu z vedoucích rolí pro celou Zeelandia International Holding.
- Udržovat a zlepšovat systém řízení jakosti založený na požadavcích ISO 9001:2000 jako nástroje k řízení firmy s ohledem na jakost a prokazování jakosti. Dále dobudovat vyšší standard ISO 22000 prostřednictvím systému managementu bezpečnosti potravin.

Součástí politiky jakosti jsou tyto hlavní zásady:

- zajistit a poskytovat potřebné zdroje pro plánování, řízení, dosahování a zlepšování jakosti jednotlivých útvarů firmy;
- trvale zlepšovat výrobky i procesy, motivovat zaměstnance na procesu zlepšování;
- trvale komunikovat se všemi zákazníky společnosti Zeelandia s cílem porozumět jejich tužbám i aktuálním potřebám, přijaté závazky plnit bezchybně a včas;
- uplatňovat pouze výrobky a procesy, které jsou bezpečné pro zákazníka, spotřebitele i zaměstnance a přátelské k životnímu prostředí;
- preferovat výrobky, které podporují zlepšování zdravotního stavu populace;
- udržovat těsnou a intenzivní spolupráci s mateřskou firmou i firmami patřícími do rodiny vlastníků;
- udržovat těsnou a intenzivní spolupráci s vybranými dodavateli a integrovanými výrobci;
- trvale spolupracovat se středními a vysokými školami i výzkumnými ústavami působícími v oboru s cílem udržovat know-how firmy i kvalifikaci zaměstnanců na špičkové úrovni v porovnání s tuzemskou konkurencí;
- pěstovat firemní kulturu založenou na upevňování pozitivních lidských vlastností a vztahů mezi zaměstnanci a perspektivním rozvoji.

4.1.4. Postavení na trhu

Společnost Zeelandia spol.s r.o začala na trhu produktů pro pekařské provozy působit jako vůbec první v České republice. Její počáteční výhodou bylo, že měla jediné produkty na bázi syrovátky, které se ukázaly jako velmi vhodné pro zkvalitnění pekařské produkce.

Do nově vznikajícího volného trhu však nepronikala jen firma Zeelandia, ale i další společnosti, jejichž nabídka byla rovněž tvořena produkty specializovaných firem ze sousedních zemí západní Evropy. Navíc je toto odvětví charakteristické tím, že zákazníci dávají přednost levnějším produktům a ziskovost odvětví není tak vysoká, ačkoli se odvětví zdá být perspektivní.

Zeelandia nabízí svým zákazníkům tzv. „Produktové koncepty“, které obsahují kompletní servis od dodání produktu až po zajištění prostředků prodeje. Odběrateli je nabízen produkt s dalšími službami, které určují, jak má hotový produkt přesně vypadat, aby se s ním konečný zákazník mohl snadno identifikovat. Například mohou být poskytovány receptury a formy na výrobní směsi, informace o vhodných podporách prodeje a další jiné specifické služby.

V posledních letech společnost věnovala velké úsilí snaze dosáhnout maximálního tržního podílu v prodeji surovin pro pekaře a cukráře. Zaujmout pozici leadera se jí podařilo v některých komoditách, např. v dodávkách tekutých vaječných polotovarů, ovocných speciálních náplní a v přípravcích pro výrobu chleba a běžného i jemného pečiva.

Nízký věkový průměr (cca 37 let) a dobrá úroveň vzdělání zaměstnanců (23 % vysokoškoláků) dává předpoklad budoucího rozvoje.

Firma se aktivně účastní odborných seminářů pořádaných Svazem pekařů a cukrářů České republiky, veletrhů a výstav, např. Země živitelky v Českých Budějovicích, Dnů chleba v Pardubicích, Salimy v Brně. Nepřetržitě udržuje kontakty s vysokými školami a výzkumnými ústavami, působícími v oboru s cílem udržovat know-how firmy a také kvalifikaci zaměstnanců na špičkové úrovni.

Za největší konkurenty v oblasti pekařství a cukrářství lze považovat např. firmy Ampa s r.o., Backaldrin s r.o., Impa s r.o., Ireks Enzyma s r.o., Kontinua spol. s r.o., Semix Pluso spol. s r.o. a Solimpex spol. s r.o. Největšími konkurenty v oblasti gastronomie jsou Labeta s r.o., Natura a.s. a Vitana a.s.

Firma Zeelandia respektuje ochranu životního prostředí a cítí vysokou odpovědnost ke státu a jejím občanům. Úspěchy firmy Zeelandia spol.s r.o. jsou odrazem úspěchů jejích zákazníků.

Shrnutí kapitoly 4:

Firma Zeelandia s.r.o. vykazuje téměř všechny atributy dynamicky se rozvíjejícího a prosperujícího podniku. Dokládá to neustále se zvyšující počet pracovníků a růst takových parametrů, jako je obrat tržeb, produktivita práce na jednoho pracovníka, výše investovaných prostředků a nárůst plochy pozemků firmy (zvyšují se plochy na sklad). Firma Zeelandia se rozrostla z malé rodinné firmy až ke společnosti s mezinárodní účastí.

Během posledních desíti let se počet zaměstnanců zvýšil o 427,3 %, výše obratu o 436,5 %, počet nabízených sortimentů výrobků vzrostl přibližně 20 krát při průměrné úrovni (7,69 mil. Kč) produktivity v tržbách na jednoho pracovníka.

Firma má propracované cíle do budoucna, které ji vždy nasměrují k promyšleným podnikovým aktivitám.

Hlavním cílem společnosti je dodávat na trh výrobky přizpůsobené potřebám zákazníků a udržet si pozici tržního vůdce na trhu České republiky. Své působení chce nadále rozšiřovat a vybudovat si silnou pozici i v rámci střední Evropy. Pro dosažení tohoto cíle neustále sleduje nové trendy, reaguje na měnící se situace nejen na českém, ale také na evropském potravinářském trhu, vymýšlí nové výrobky, vylepšuje stávající a poskytuje kvalitní služby. Svým zákazníkům se snaží dodávat bezpečné suroviny, zaměřovat se na suroviny a výrobky posilující zdraví, na funkční potraviny a potraviny pro speciální využití. Respektuje ochranu životního prostředí s pocitem vysoké zodpovědnosti ke státu a jeho občanům.

Vedení společnosti si dobře uvědomuje významnou roli zaměstnanců z hlediska prosperity firmy a proto klade velký důraz na jejich vzdělání a průběžné zvyšování odborné kvalifikace.

5. ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU ZEELANDIA

Cílem této části práce je identifikovat a posléze zmapovat důležité okolní aspekty firmy Zeelandia, jako jsou zákazníci, dodavatelé, konkurence a ostatní externí subjekty.

5.1. ZÁKAZNÍCI

Firma Zeelandia své výrobky nedodává konečným spotřebitelům, ale výrobcům potravin tzn. pekařům, cukrářům, školním jídelnám a cateringovým společnostem.

Odběrateli v oblasti pekařství a cukrářství jsou pochopitelně:

- Pekárny
- Cukrárny
- Pekárny a cukrárny uvnitř obchodních řetězců (supermarkety, hypermarkety)
- Sdružení subjektů (Penam, Český pekař, atd.)

Potenciálními odběrateli v oblasti gastronomie jsou následující skupiny:

- Cateringové společnosti (Sodexo, Eurest, GTH Gatering atd.)
- Stravovací zařízení (restaurace, jídelny atd.)
- Školní kuchyně (mateřských, základních, středních i vysokých škol)
- Podnikové kuchyně
- Kuchyně zdravotnických zařízení (nemocnice, sanatoria, lázeňská zařízení atd.)
- Kuchyně ostatních organizací (domovy důchodců, armádní kuchyně atd.)
- Ubytovací zařízení (hotely, penziony aj.).

Odběratelé jsou členěni podle obratu prodeje:

1. Malý provoz – tvoří cca 10 % celkového obratu prodeje.
2. Střední provoz – tvoří přibližně 20 % celkového obratu prodeje.
3. Velký provoz – jednotlivý zákazník odebere měsíčně zboží nad 100 000 korun.

V současné době firma má přes 2000 stalých a potenciálních zákazníků, nabízí přes 1000 výrobků a přibližně 2000 obchodních položek výrobků (tím že stejné výrobky balí v různých velikostech).

Zákazníci jsou sledováni a informace o stávajících ale i potenciálních zákaznících jsou zjišťovány v měsíčních intervalech. Veškeré změny o zákaznících lze získávat z Hlášení o změnách, poskytované útvarem pekaře a cukráře a gastronomie. Pro informace o segmentaci

trhu slouží externí zdroje (statistické ročenky, odborná periodika, Intrasat, internetové zdroje apod.)

Tabulka 9: Přehled 10 největších zákazníků

Zákazník	Počet odběrů za rok	Prodané množství v tunách	Průměrná výše 1 odběru v kg	Obrat v tis.Kč	Průměrná výše 1 odběru v Kč
1.	2 903	1 019,3	351,1	63 789,6	21 973
2.	657	788,3	1 199,8	27 838,6	42 372
3.	8 593	317,5	36,9	21 095,6	2 455
4.	165	604,4	3 663,0	15 985,5	96 882
5.	765	346,2	452,5	15 227,6	19 905
6.	4 360	216,7	49,7	11 966,4	2 745
7.	244	339,1	1 389,8	8 904,6	36 494
8.	333	190,5	572,1	8 408,5	25 251
9.	224	257,6	1 150,0	8 295,8	37 035
10.	696	125,7	180,6	7 454,3	10 710

Pramen: Podle interních materiálů firmy Zeelandia

Zákazník 1 se umístil na prvním místě v roční výši obrátů (tržeb) v tis. Kč, ale při poměrně vysokém počtu odběrů a průměrné výši 1 odběru v Kč. Z tohoto pohledu je výhodnější pro podnik zákazník 4 s nízkým ročním počtem odběrů, ale s vysokou hodnotou průměrné výše jednoho odběru jak v kg, tak i v Kč (3663 kg, 96 882 Kč/1 odběr). Na dalším místě výhodnosti pro podnik by se umístil zákazník 9 s průměrnou výší jednoho odběru 1 150 kg a 37 035 Kč.

5.2. DODAVATELÉ

V počátcích své obchodní činnosti se firma Zeelandia opírala o dodávky sortimentu z výrobního portfolia jednoho ze svých vlastníků – firmy Lactoprot Mole Vetriebs und Vermertungs v rakouském Ennsu. Ovšem bylo nutné vzhledem k cenové úrovni výrobků uvažovat o možnostech vlastní domácí produkce.

Proto v roce 1992 firma začala budovat systém integrovaných dodavatelů, kteří na základě dodaného know-how vyráběli pod značkou Zeelandia předem dohodnuté výrobky. Ve stejném roce se stala firma KWAS s.r.o. prvním integrovaným dodavatelem. V polovině šedesátých let se podobným způsobem zařadila k integrovaným dodavatelům firma Záruba M&K, vyrábějící vaječné produkty pro firmu Zeelandia. Později se k této skupině připojila

další samostatná výrobní jednotka – firma Lady Marmelada v Chelčicích. Tato integrovaná výroba dnes pro Zeelandii připravuje kolem čtyř tisíc tun výrobků ročně.

Od roku 1999 převzala funkci hlavního integrovaného dodavatele v sortimentní skupině vaječných polotovarů akciová společnost Framagro Jičín.

Současná situace v dodavatelských vztazích je velmi promyšlená a stabilizovaná.

Dodavatele firmy Zeelandia můžeme dle jejich charakteru a důležitosti rozdělit do několika kategorií.

Integrovaní dodavatelé s vlastnickým podílem: firma spolupracuje s producenty, kteří jsou vlastnicky propojeni s mateřskou firmou Zeelandia Internacional Holding B.V. :

- KWAS s.r.o
- Lady Marmelada
- Lactoprot Zeelandia v Rakousku.

Integrovaní dodavatelé bez spoluvlastnického podílu jsou propojeni s firmou vývojově, surovinově a výrobně v rámci specializovaných výrob. Patří sem:

- Framagro a.s., Jičín
- Záruba M&K, České Budějovice
- Lactoprot Alpenländische Milchindustrie GmbH Pasching.

Výhradní dodavatelé zahraniční i domácí – jedná se o dodavatele, které si firma vybrala jako výhradní pro určitý druh nebo skupinu zboží. Výroba těchto produktů je uskutečňována dle požadavků firmy Zeelandia a výrobky jsou baleny do obalů s potiskem a logem firmy.

Jejich dodávky se sledují průběžně a neshody se řeší operativně na základě smluvních vztahů.

Jde o tyto firmy:

- Global Progress na Slovensku
- Atlanta v Polsku
- Ovoland ve Francie
- Cognis v Německu – šlehačky
- Dragsbeak v Dánsku – tuky
- Strobl Mile v Rakousku a jiné.

Prioritními dodavateli zahraničními a domácími jsou ti, jejichž produkty byly obchodně ověřeny a doporučeny jako nezastupitelné nebo nezbytně nutné pro doplnění komplexní obchodní nabídky. Jedná se většinou o dodavatele, u nichž je nakupována pouze jedna nebo několik málo komodit, ovšem ve velkém množství. K dodavatelům tohoto typu patří:

- Cooperlat Soc. Coop. a.r. Jesi (Itálie)

- Senna Nahrungsmittel GmbH Viedeň (Rakousko)
- Monica Int. s.r.o. Praha
- Pekast České Budějovice
- České droždářenská a.s. Olomouc
- GurmEko Praha a několik další.

Dodavatelé surovin pro výrobu tvoří samostatnou skupinu. Část potřebných surovin (většinou v podobě koncentrátů) přichází z mateřské nebo sesterské organizace. Zbývající část surovin jako jsou fermentované produkty zajišťuje tak, že využívá know-how v krátkodobě pronajatých výrobních zařízeních jiných firem.

V systému ISO 9001:2000 dodavatelé jsou rozlišeni z hlediska kvality produkce a dodávek na vhodného, možného a nevyhovujícího dodavatele.

Vhodný dodavatel – prostřednictvím jejich produktů oddělení logistiky doplňuje obchodní zboží. Jejich počet dle potřeb sortimentní nabídky jednotlivých obchodních oddělení v průběhu let zaznamená pokles.

Možný dodavatel – jestliže se v katalogu firem nenajde vhodný dodavatel, hledá se možný dodavatel. Osloví se dodavatelé podle katalogů a nabídek, které se shromažďují v průběhu let. Jestliže existuje několik dodavatelů na jeden produkt, vyhodnotí se kvalitativní znaky, dodací podmínky a cena nabízeného produktu jednotlivých dodavatelů. Výsledky se porovnají s požadavkem a vybere se optimální dodavatel.

Nevyhovující dodavatel – svým jednáním nebo zbožím způsobuje závažné nedostatky, které mají vliv na konečnou jakost výrobků. S nimi se dále neobchoduje, dokud prokazatelně neodstraní příčiny neshody.

5.3. KONKURENCE

Ve firmě Zeelandia je prováděna analýza jednotlivých konkurentů, zjišťují se jejich slabé a silné stránky a analyzují se jejich nejsilnější výrobky. Jak známo, sbírání informací v konkurenčních vodách je úkol nesnadný a proto dosažení informací, proniknutí do vnitra konkurence, vyžaduje mnoho úsilí.

Výsledek této analýzy se pak stává možným podkladem pro vývoj nových výrobků, případně inovaci stávajících. Dále jsou určeny jednotlivé strategie v chování vůči jednotlivým konkurentům.

Konkurenty můžeme rozlišovat na hlavní, kteří nabízejí stejné produktové skupiny a nebo na ostatní konkurenty, kteří mají část podobného a část jiného druhu produktu. Například firma Kontinua s.r.o. nejen nabízí zlepšující potravinářské směsi pro pekaře a cukráře, ale také vyrábí hotové klasické pekařské výrobky, jako je chleba, běžné pečivo a jemné pečivo či pekařské speciality.

5.3.1. Hlavní konkurent

Ireks Enzyma s.r.o.

Jeden z největších konkurentů v oblasti výroby směsí pro pekaře a cukráře je firma Ireks Enzyma s.r.o., která zaujímá po celou dobu své existence jednu z vedoucích pozic na trhu se zlepšujícími přípravky do pečiva a do chleba, zároveň je významným dodavatelem cereálních směsí a zakyselujících prostředků, sladů a speciálních směsí, jako jsou např. funkční potraviny, dále pekařských margarínů a termostabilních náplní. Své postavení na trhu si Ireks Enzyma vydobyla nejen kvalitními výrobky, ale i propracovaným systémem technologického servisu, který je poskytován bezplatně po celé České republice.

Na základě získaných informací z internetových zdrojů jsem provedla srovnání firmy Zeelandia a hlavní konkurenční firmy Ireks Enzyma, které přineslo následující výsledky:

1. Co se týče nabízeného sortimentu, obě firmy nabízejí mnoho druhů podobných výrobků. Firma Ireks Enzyma navíc prodává pivovarnické slady a sladové extrakty.
2. Pokud jde o cenu produktů, lze se domnívat, že i jednotkové ceny na podobné produkty se mezi sebou o hodně neliší.
3. V oblasti zásobování odběratelů operují obě firmy po celé ČR. Firma Ireks Enzyma má sídlo v Brně a závod v Kroměříži, je proto možné se domnívat, že nejvíce odběratelů bude mít na jihu Moravy.
4. Obě firmy nabízejí zákazníkům nejen suroviny, ale i poradenský servis.
5. Kvalita u obou firem je potvrzena získáním certifikátu řízení jakosti ISO 9001.
6. Stejně tak se shodují i v tradici (obě v České republice působí od roku 1991) a v členství v mezinárodních koncernech (Zeelandia – Holandsko, Ireks Enzyma – Německo).
7. Obě firmy mají také ambice usilovat o rozšíření trhů v zahraničí, zejména v Polsku a Rusku.
8. Firma Zeelandia nabízí svým zákazníkům „Produktové koncepty“, které obsahují kompletní servis počínaje dodávkou surovin až po zajištění prostředků prodeje (letáky,

reklama). Naproti tomu Ireks Enzyma se hojně prezentuje na veletrzích a výstavách (např. Salima, dokonce i ve Číně) a poskytuje odběratelům akční slevy na vybrané druhy výrobků (např. Vánoční slevy). Zákaznické a vývojově technologické centrum firmy Enzyma zákazníkům slouží v „technologických dnech“ jako kontaktní místo, kde si zkušení mistři pekaři a cukráři vzájemně předávají zkušenosti a jsou seznamováni s novinkami z oboru.

5.3.2. Ostatní konkurenti

Kontinua spol.s r.o. – Pekárna Hostivař

Společnost Kontinua spol. s r.o. s výlučně českým kapitálem byla založena v červnu 1991. Postupem času se zařadila mezi přední výrobce zlepšujících přípravků a směsí pro pekaře a cukráře v České republice a od roku 1992 působí jako výhradní zástupce německé firmy Bake Mark Deutschland GmbH. Centrální sklady společnosti Kontinua spol.s r.o. jsou umístěny v Praze 10, Hostivaři a zaváží zboží prakticky po celé České republice. Pekárny KONTINUA v Hostivaři a Mělníku vyrábí široký sortiment pekařských výrobků rozmanitých chutí, tvarů i vůní – jedná se o více než 150 druhů chleba, běžného a jemného pečiva či pekařských specialit. Vlastními rozvážkovými vozidly několikrát denně rozváží čerstvé zboží pro více než 500 svých zákazníků do všech spádových oblastí Prahy a Středočeského kraje.

Své exportní aktivity firma Kontinua rozšiřuje úspěšně i ve státech EU, zejména na Slovensku. Nově otevřené Logistické a vývojové centrum Brandýs nad Labem-Stará Boleslav zahrnuje multifunkční sklad, logistický uzel a moderní školicí a vývojovou základnu. Ve vývojovém centru se prostřednictvím zkušební pekárny operativně ověřují výsledky vlastního vývoje. Dle požadavků zákazníků upraví specialisté technologii „na míru“ technickým a technologickým podmínkám konkrétní provozovny. Prostřednictvím regionálních prodejců je zajišťována zákazníkům rychlá dodávka zboží a kvalitní technologický servis.

Estrudo Bečice s.r.o.

Společnost Estrudo Bečice s.r.o. byla založena v roce 1994. Od té doby neustále inovuje sortiment výrobků, optimalizuje balení pro všechny segmenty trhu, doplňuje strojní vybavení a vytváří předpoklady pro úspěšné umístění na českém i mezinárodním trhu. Zakládá si na důsledné péči o špičkovou kvalitou balení a obalových fólií. Zaměstnává kolem 52 pracovníků. Její značka KNUSPI je jednou z nejúspěšnějších na českém trhu. Firma

EXTRUDO Bečice s.r.o. nabízí zakázkovou výrobu instantních směsí určených pro pekárny, cukrárenskou výrobu, konzervárny, mlékárny, čokoládovny, mrazírenskou a chladiřenskou produkci, výrobce polotovarů a výrobce racionální výživy. Jedná se o kompletní soubor extrudovaných celozrnných mouk, luštěninových směsí, makových a ořechových náplní a posypů.

Erpeko a.s.

Firma Erpeko a.s. vznikla v roce 1992, zabývá se prodejem materiálů, směsí a zlepšujících přípravků pro pekárny a cukrárny. Široký sortiment zboží je doplněn nabídkou pomůcek a potřeb pro pekaře a cukráře. Na základě telefonických objednávek je zboží rozváženo firemními auty po celém území Čech a Moravy. Technolog firmy neustále sleduje vývoj nových výrobků a provádí technologický a poradenský servis. Za tímto účelem má firma k dispozici vlastní pekárnu pro předvádění výroby. Na požádání zákazníka se technolog dostaví přímo do firmy a předvede nově nabízený výrobek na místě současně se zaškolením.

Vamix ČR

Vamix ČR - organizační složka je dceřinou společností belgického koncernu Vandemoortele, který se zabývá výrobou a prodejem margarínů, tuků, olejů, majonéz a mraženého pečiva. Koncern Vandemoortele vznikl v roce 1899 a na trhu tedy působí již přes 100 let. Za tuto dobu se rozrostl na 14 výrobních a obchodních složek v 12 zemích Evropy. V roce 2002 se firma stala centrálou pro český a slovenský trh a začala s vývozem zboží na Slovensko.

Vamix - ČR nabízí tři sortimenty, a to jsou:

1. Sortiment hlubokomrazeného zboží určeného k dopečení (plundrové výrobky, listové výrobky, ready to bake, hotové výrobky – koblihy, muffins, dorty, koláče, bagety, pláty a korpusy).
2. Sortiment pro pekaře, cukráře (margaríny v ekonomickém balení, margaríny rostlinné, margaríny rostlinné s máslem, náplně - instantní krém za studena, rostlinné krémy, zlepšující přípravky a gely).
3. Sortiment pro gastronomii (oleje na smažení a fritování, tuky na fritování, oleje doporučené pro studenou úpravu, margaríny na sendviče a do pomazánek, kuchyňský margarín, porce (rostlinný margarín Vitelma, pažitkový dressing), dressinky do salátů, omáčky a majonézy).

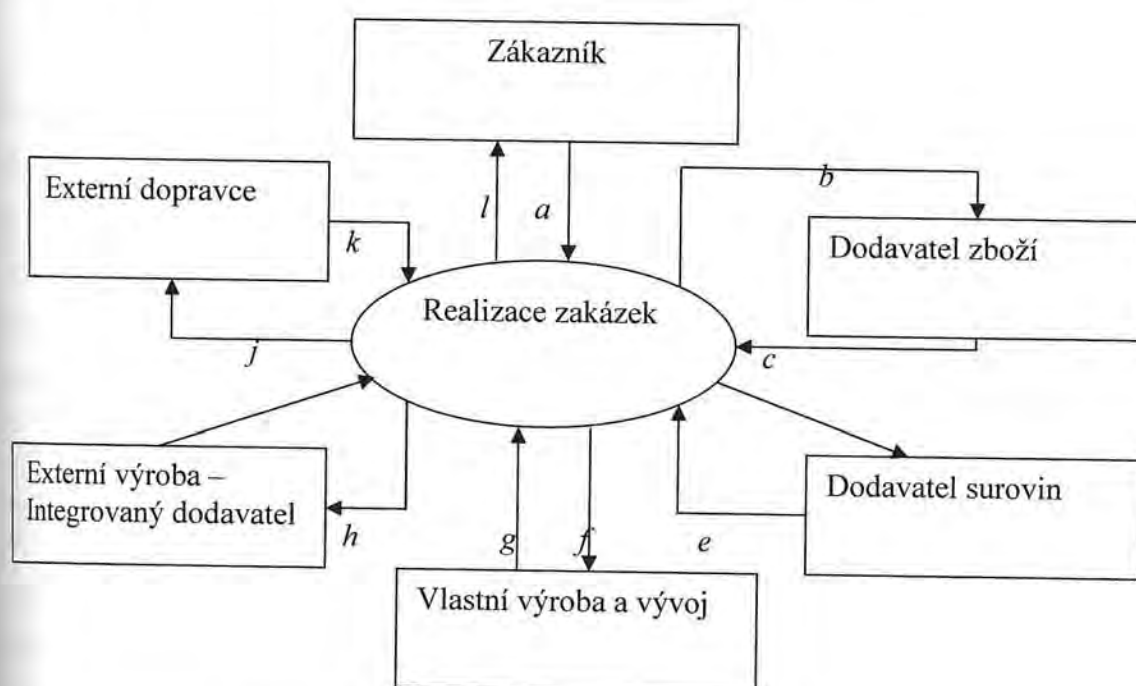
ALMECO Zlín

ALMECO Zlín - velkoobchod pro pekaře, cukráře a zmrzlináře, působí na Moravě již od roku 1992. Původní zaměření na zmrzlinářský trh s výhradním zastoupením italské firmy MEC 3 od roku 1995 postupně rozšiřuje trh o produkty určené také pekařům a cukrářům, zejména ve spolupráci s významným italským výrobcem IRCA. Dnes nabídka zahrnuje širokou škálu zboží a služeb, od základních surovin přes kompletní směsi až po poradenství ve výběru, dodání i zavádění výrobních a prodejních zařízení. Nezbytnou součástí dodávek je také neustálý přísun nových a "na míru šitých" receptur a nápady pro tvorbu zákaznických nových produktů (příchutě, tvary, barvy, dekorace, náplně apod.). Firma ALMECO působí také jako odborný poradce v oblasti cenových kalkulací, prodejních strategií, naplňování hygienických a technických nároků atd. Technologové jsou stále k dispozici při řešení nenadálých výrobních problémů.

5.4. DIAGRAM PROCESNÍHO PROSTŘEDÍ

Diagram procesního prostředí by měl zachytit důležité aspekty procesu, jako jsou hlavní zákazníci, dodavatelé a další externí firmy, které se přímo podílejí na nosném programu firmy. V procesu realizace objednávek lze pozorovat vzájemné vztahy těchto subjektů. Tento proces je také prezentován jako nejdůležitější, neboť tvoří podstatnou část příjmu podniku Zeelandia.

Obrázek 20 : Diagram procesního prostředí firmy Zeelandia



Pramen: Zpracováno autorem

Legenda: a – objednávkové informace od zákazníka

b – objednávka obchodního zboží

c – dodání zboží od dodavatele

d – objednávka surovin

e – dodání surovin

f – plán výroby

g – přesun hotových výrobků

h – objednávka výroby a přesun surovin

i – dodání výrobků od integrovaného dodavatele

j - dopravní příkaz

k – zajištění dopravy

l – předání objednaného zboží

ID – Integrovaný dodavatel

6. ANALÝZA STÁVJÍCÍHO STAVU ORGANIZACE

Analýza stávajícího stavu organizace představuje nejnáročnější etapu celého výzkumu. Tato náročnost spočívá v nutnosti zmapování a popisu celé organizace podniku, tedy namodelování:

- celé útvarové organizace;
- cílů, jejich kritických faktorů plnění a vazeb cílů na příslušné procesy;
- základních struktur příslušných procesů a jejich popisu na úrovni nutných atributů;
- vytvoření modelů procesů do příslušné úrovně (hloubka úrovně se rozlišuje podle potřeb konkrétního procesu a podle specifik příslušného podniku).

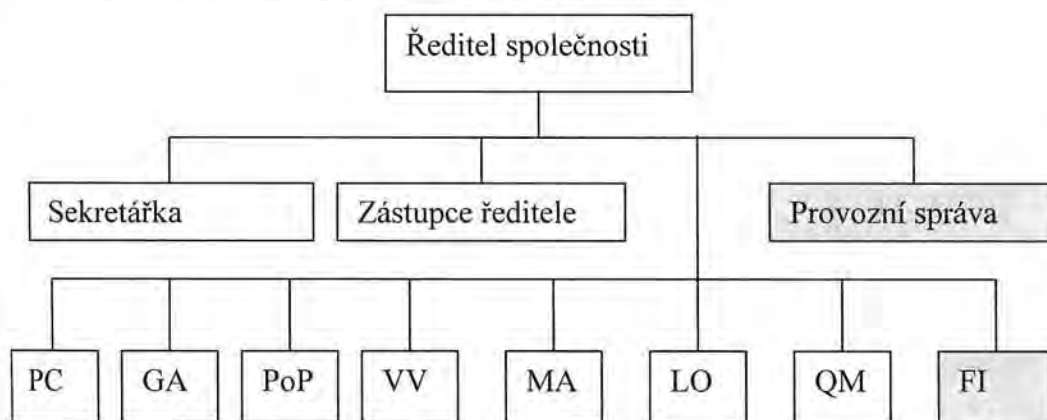
Etapa analýzy stávajícího stavu organizace se skládá z několika nezbytných kroků. Jsou jimi: rekapitulace strategie, tvorba konvencí modelování, definice procesní struktury, definice procesů a vazeb mezi jednotlivými procesy, vzájemná konsolidace cílů a procesů, popis a namodelování procesů včetně jejich atributů, tj. vytvoření komplexního modelu procesů, analýza komplexního modelu a formulace kritických míst v procesech, případně kritických procesů.

6.1. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A VRCHOLNÉ MANAŽERSKÉ ŘÍZENÍ

Firma Zeelandia spol. s r.o. uplatňuje jednostupňové řízení s prvky dvoustupňového (oblastního) řízení. Vrcholové vedení tvoří ředitel společnosti a jeho zástupci. Zasedání vedení svolává ředitel, který je také řídí. Obsah jednání, uložené úkoly včetně odpovědností a termínů, jsou zaznamenány. Výsledkem je zápis v listinné nebo elektronické podobě, který obdrží každý z vrcholového vedení firmy.

Agendu a organizaci práce útvaru ředitele zajišťuje sekretariát a jeho zástupce. Za provozuschopnost vlastních objektů pro činnost firmy odpovídá hospodářská správa. V čele každého útvaru (oddělení) stojí zástupce ředitele pro vyčleněný úsek činnosti podle organizačního schématu.

Obrázek 21 : Organizační schéma firmy Zeelandia



Pramen: Interní materiál

Legenda: PC – útvar prodeje pro pekaře a cukráře

GA – útvar prodeje pro gastronomii a catering

PoP – útvar prodeje pro potravinářský průmysl

MA – útvar marketingu

VV – útvar vývoje a výroby

LO – útvar logistiky

QM – útvar řízení jakosti

FI – finanční útvar

Finanční útvar a provozní správa nejsou součástí řízení jakosti.

Ačkoliv Zeelandia je dceřinou společností Zeelandia International, řízení podniku vychází z vlastní potřeby a konkrétní tržní situace. Nicméně Corporate Strategy mateřské společnosti ovlivňují globální rozhodování a budoucí zaměření firmy Zeelandia.

Plánování ve firmě Zeelandia probíhá v dlouhodobém, střednědobém a krátkodobém horizontu. Jsou to:

- Dlouhodobý plán – firemní strategie
- Střednědobý plán – strategický plán
- Krátkodobý plán – podnikatelský plán.

Jak mateřská společnost, tak i firma Zeelandia, plánují svoje firemní strategie na období pěti let. Strategický plán pak je zpracováván na období tří let. Ředitel společnosti připraví návrh strategického plánu na základě dosažených ekonomických výsledků minulých let. Na vzniku strategického plánu se podílejí pracovníci vedení firmy a promítá se do něj i strategie Zeelandie International Holding B.V. Strategický plán schvaluje Board meeting a v pravidelných půlročních intervalech se upřesňuje.

V návaznosti na strategický plán ředitel společnosti Zeelandia spol.s r.o stanoví konkrétní základní ukazatele pro tvorbu plánů na jednotlivé roky.

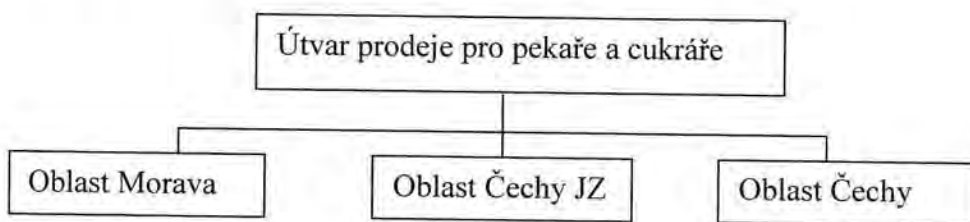
6.1.1. Struktura jednotlivých útvarů

Společnost je organizačně rozdělena do osmi útvarů. Každý útvar má specifickou funkci v rámci společnosti a proto je i systém odměňování pro každý útvar individuálně nastaven. Úspěch společnosti promítnutý do odměn za práci se transformuje do objektivně měřitelných ukazatelů (tržby, marže, nárůsty), které tvoří 70 – 90 % podílu mzdy. Subjektivní ukazatelé (budoucí práce, sebevzdělávání, péče o svěřený majetek) formou prémiového řádu tvoří 10 – 30 % podílu mezd.

Vedoucí jednotlivých útvarů zastupují ředitele, pracují samostatně a řídí své podřízené pracovníky.

1. Útvar prodeje pro pekaře a cukráře (PC)

Zajišťuje prodej a servisní služby na trhu pekařů a cukrářů v ČR. Vzhledem k rostoucímu objemu zákazníků, prodaného zboží a stoupajícím požadavkům na obchodní komfort byl tento útvar rozdělen na tři oblasti: Čechy jihozápad, Čechy severovýchod a Morava. V čele každé oblasti stojí oblastní manažer, jemuž jsou podřízeni obchodní zástupci.



2. Útvar prodeje pro gastronomii a catering (GA)

Zajišťuje prodej a servisní služby na vymezeném trhu. Je rozdělen na obchodní střediska. Obchodní činnost na středisku vykonává vedoucí obchodního střediska, případně obchodní zástupce, který je vedoucímu obchodního střediska podřízen.

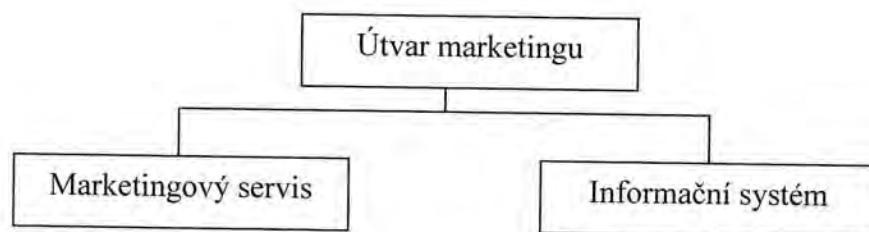


3. Útvar prodeje pro potravinářský průmysl (PoP)

Zajišťuje prodej a servisní služby na vymezeném trhu. Práce v oboru prodeje pro potravinářský průmysl se rozbíhá a nepodléhá plně systému managementu jakosti (QMS – Quality Management Systems). Hlavní důraz je kladen na vytipování sortimentu a oslovení nové skupiny zákazníků.

4. Útvar marketingu (MA)

Zodpovídá za spojení firmy s trhem. Účinně propojuje vývoj s trhem a realizuje veškeré marketingové nástroje. V otázkách marketingu je funkčně nadřazen všem prodejcům. Zajišťuje informační systém a komunikaci s dodavateli informačních technologií.

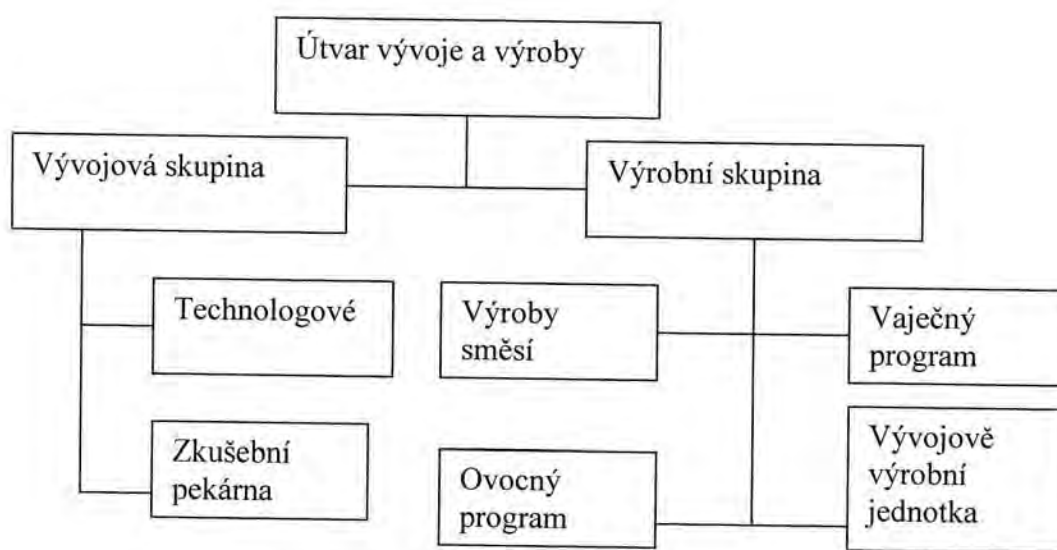


5. Útvar vývoje a výroby (VV)

Útvar je rozdělen na vývojovou a výrobní skupinu.

Vývojovou skupinu tvoří manažer vývoje a technologové. Tato skupina odpovídá za vývoj nových produktů, zajišťuje součinnost s mateřskými vývojovými odděleními a zajišťuje technologický servis pro prodejce i zákazníky.

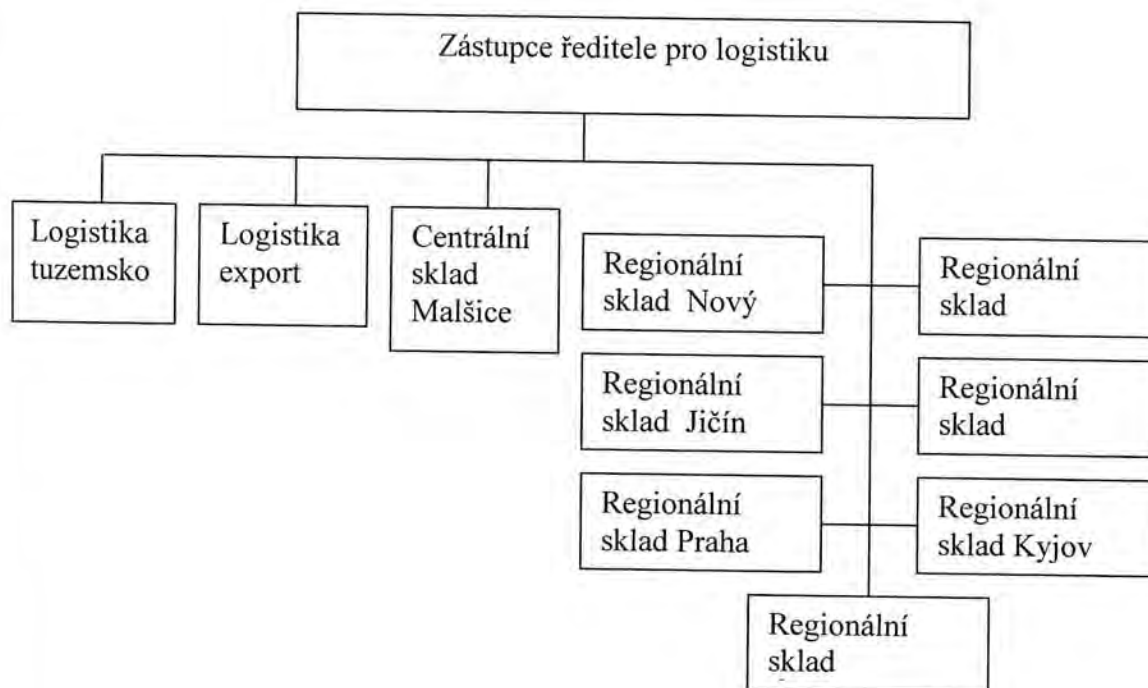
Výrobní skupina, složená z manažerů jednotlivých výrobních programů, má přímé spojení s integrovanými dodavateli a řídí vlastní výrobu realizovanou pracovníky vývojově výrobní jednotky (VVJ). Podílí se na vývoji a přípravě výroby nových výrobků.



6. Útvar logistiky (LO)

Zajišťuje nákup, transport, skladování a distribuci všech surovin a finálních výrobků.

Vedoucí útvaru logistiky řídí skladovou činnost, odpovídá za zajištění skladových kapacit, jejich výstavbu, vybavení a nákup manipulační techniky v centrále firmy i ve stanovených regionech. Administrativní práci provádí logistik, centrální sklad obsluhuje tým skladníků a transport realizují distributoři.



7. Útvar řízení jakosti (QM)

Zajišťuje politiku jakosti ve vztahu k dodavatelům i odběratelům a zodpovídá za funkčnost a účinnost systému managementu jakosti. Součástí činnosti je kontrola.

8. Finanční útvar (FI)

Zodpovídá za vedení předepsané dokumentace v oblasti financí, účetnictví, správy vlastních i cizích zdrojů a provedení požadovaných analýz.

6.2. PROCESNÍ ANALÝZA PODNIKU ZEELANDIA

Problematikou procesního řízení se firma zabývá již několik let, a to především v souvislosti se zaváděním ISO normy 9001:2000.

V roce 2002 ve firmě Zeelandia bylo identifikováno celkem 17 procesů, z nich 13 hlavních a 4 podpůrné. O rok později přibyl další proces, a to vlastní výroba ve firmě Zeelandia.

Tabulka 10: Přehled procesů v systému řízení jakosti v roce 2002

Hlavní procesy	Podpůrné procesy
1. Plánování a řízení vedení	1. Stanovení odpovědností a pravomocí
2. Řízení personálních zdrojů	2. Řízení výrobní dokumentace a standardů
3. Marketing	3. Řízení monitorovacích zařízení
4. Interní audity	4. Hodnocení dodavatelů
5. Opatření k nápravě, prevenci a zlepšování	
6. Řízení dokumentů a záznamů	
7. Získávání zákazníků a servis	
8. Přijímání a realizace zakázek	
9. Vývoj a zavedení nového výrobku	
10. Řízení neshodného výrobku	
11. Nákup výrobků a služeb	
12. Příjem, skladování, distribuce	
13. Monitorování výroby	
14. Vlastní výroba	

Pomocí matice jsem zjišťovala vztahy mezi jednotlivými útvary a procesy. Vodorovně jsou uvedeny útvary, svisle procesy.

Tabulka 11: Matice procesů a útvarů v roce 2002

	ŘS	PC	GA	PoP	MA	VV	LO	QM	FI	Počet		
Hlavní procesy											X	*
1. Plánování a řízení vedení	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	0	
2. Řízení personálních zdrojů	X	*	*	*	*	*	*	*	*	1	8	
3. Marketing		X	X	X	X		*		*	4	2	
4. Interní audity	X	X	X	X	X	X	X	X	*	8	1	
5. Opatření k nápravě, prevenci a zlepšování						X	*	X		2	1	
6. Řízení dokumentů a záznamů	*	X	X	X	X	X	X	X	X	8	1	
7. Získávání zákazníků a servis	X	X	X	X	X	X	*	*		6	2	
8. Přijímání a realizace zakázek		*	*	*	*	X	X			4	2	
9. Vývoj a zavedení nového výrobku	*	*	*		*	X	*	*		2	6	
10. Řízení neshodného výrobku		*	*	*		X	*	X		2	4	
11. Nákup výrobků a služeb						*	X			1	1	
12. Příjem, skladování, distribuce						X	X			2	0	
13. Monitorování výroby						X		X		2	0	
14. Vlastní výroba						X	X	X		3	0	
Podpůrné procesy												
1. Stanovení odpovědností a pravomocí	X	*	*	*	*	*	*	*	*	1	8	
2. Řízení výrobní dokumentace a standardů	X	*	*	*	*	X	*	X		3	5	
3. Řízení monitorovacích zařízení						X		X		2	0	
4. Hodnocení dodavatelů						X	X	X		3	0	

Pramen: Zpracováno autorem

Legenda: X – značně se týká,

* – týká se okrajově.

Bez označení políčka – netýká se.

ŘS – ředitel společnosti

PC – útvar prodeje pro pekaře a cukráře

GA – útvar prodeje pro gastronomii a catering

PoP – útvar prodeje pro potravinářský průmysl

MA – útvar marketingu

VV – útvar vývoje a výroby

LO – útvar logistiky

QM – útvar řízení jakosti

FI – finanční útvar

Vysoké skóre X nebo * znamená, že daný proces probíhá napříč všemi útvary nebo větším počtem útvarů. Tyto procesy jsou většinou univerzálního charakteru, například řízení podniku a plánování, řízení lidských zdrojů, řízení dokumentace a standardů atd. Naopak nízké skóre signalizuje, že buď proces probíhá dobře z pohledu procesního managementu, nebo že se

proces může nacházet na příliš nízké úrovni podrobnosti. Například podpůrné procesy, jako hodnocení dodavatelů, řízení monitorovacích zařízení a monitorování výroby, se nacházejí na úrovni činnosti.

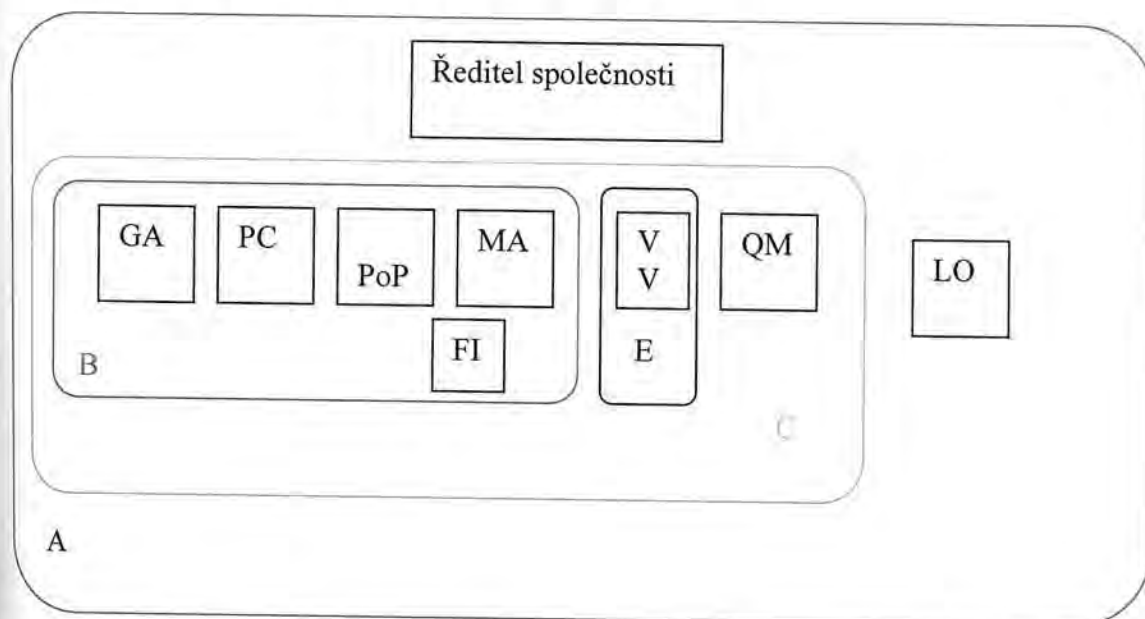
Firma Zeelandia od roku 2004 redukovala podnikové procesy ze 18 na 5 hlavních kvůli recertifikaci ISO normy 9001, která probíhá každý druhý rok. V předešlých kontrolách byly vytknuty managementu firmy nezávislou komisí některé nedostatky v oblasti měření a hodnocení procesů. Ukázalo se, že jde o značný problém vzhledem k tomu, že některé procesy lze hodnotit z několika pohledů, jiné však nikoliv. Konečná úprava ale v podstatě nepřinesla podstatné změny: hlavní procesy byly pojmenovány jako hlavní činnosti a podpůrné procesy byly pozměněny na podpůrné činnosti (viz tabulka 12). V tomto případě odpadá povinnost podle ISO normy měřit 18 procesů, ale jen 5.

Tabulka 12: Členění procesů dle hlavních a vedlejších činností

Proces	Hlavní činnosti	Podpůrné činnosti
A. Řízení společnosti	A1 Plánování a řízení vedením A2 Řízení personálních zdrojů A3 Interní audity A4 Opatření k nápravě, prevenci a zlepšování A5 Řízení dokumentů a záznamů	a1 Stanovení odpovědnosti a pravomocí
B. Akvizice a prodeje	B1 Získávání zákazníků a servis B2 Marketing	
C. Vývoj	C1 Vývoj a zavedení nového výrobku C2 Řízení neshodného výrobku	c1 Řízení výrobní dokumentace a standardů c2 Řízení monitorovacích zařízení
D. Logistika	D1 Nákup výrobků a služeb D2 Skladování a realizace zakázek	d1 Hodnocení dodavatelů
E. Výroba	E1 Monitorování výroby E2 Vlastní výroba	

Pramen: Podle interních materiálů firmy Zeelandia

Obrázek 22: Jednotlivé útvary versus procesy



Pramen: Zpracováno autorem

Legenda:

- A – Proces Řízení společnosti
- B – Proces Akvizice a prodeje
- C – Proces Vývoj
- D – Proces Logistika
- E – Proces Výroba
- PC – útvar prodeje pro pekaře a cukráře
- GA – útvar prodeje pro gastronomii a catering
- PoP – útvar prodeje pro potravinářský průmysl
- MA – útvar marketingu
- VV – útvar vývoje a výroby
- LO – útvar logistiky
- QM – útvar řízení jakosti
- FI – finanční útvar

Pro lepší názornost jsou nakresleny procesy A, B, C, D a E, jejich rozsah a lokalizace v útvarech (obr. č. 22). Je patrné, že největším procesem je proces A – Řízení společnosti. Naopak nejmenší proces E – Výroba a D – Logistika (ačkoliv přinášejí největší hodnotu pro zákazníka) probíhají jen v rámci jednoho útvaru. Jednotlivé procesy budou popsány podrobněji v kapitole 6.3.

Mohu konstatovat, že v podniku vedle hlavního (hodnototvorného) a podpůrného (vedlejšího) procesu probíhá další, univerzální (všeobecný) proces. Těmito druhy procesů mohou být například plánování, řízení, organizování, dodržení legislativy a jiné.

Každý proces ve firmě Zeelandia má svého vlastníka, cíle a měřicí veličinu. Podnik provádí dvakrát ročně přezkoumání těchto procesů v souladu s vytyčenými cíli. Tyto cíle se liší podle časového horizontu a jejich plnění se kontroluje na konci roku interním auditem.

V následujícím přehledu (tab.č.13.) je možné zjistit, které procesy byly přezkoumány, na jaké procesy se management zaměřil v tom určitém období a jaká byla hodnotící kritéria za poslední tři roky. Například v roce 2004 bylo preferováno získávání nových zákazníků, vybudování centrálního skladu v Malšicích, vykrývání objednávek a doba trvanlivosti produktů. V roce 2005 bylo důležité vybudovat nový celopodnikový informační systém. Naopak v roce 2006 podnik se zaměřil na zlepšování pracovního prostředí, zlepšování kvality produktů a rozšíření portfolia výrobků a zákazníků.

Tabulka 13 : Přehled procesů za poslední tři roky

Procesní přehled v roce 2004			
Proces	Vlastník procesu	Cíl procesu v daném roce	Měřicí veličina
A1. Plánování a řízení vedením	Ředitel společnosti Ing. F. Smrž	Plán rozvoje firmy a zabezpečení potřebných zdrojů pro jeho realizaci	Vybudování nového skladu pro suroviny
B1. Získávání zákazníků a servis	Vedoucí útvaru pekařů a cukrářů Ing. Lorenc	Rozšíření portfolia zákazníků	Prodejní aktivita a akce
C1. Vývoj a zavedení nového výrobků	Vedoucí pro vývoj a výrobu Ing. R.Smrž	Rozšíření portfolia výrobků	Výrobek BOLERO
D1. Přijímání a realizace zakázek	Vedoucí útvaru logistiky Paní Vlková	Realizace dodávky zboží podle objednávky zákazníka	Vykrývání objednávek
D2.Přijem, skladování a distribuce	Vedoucí pro vývoj a výrobu Ing. F. Smrž	Uchování a expedice zboží podle objednávky zákazníka	Doba trvanlivosti produktů
Procesní přehled v roce 2005			
A.Řízení společnosti	Ředitel společnosti Ing. R.Smrž	Plán rozvoje firmy a zabezpečení potřebných zdrojů pro jeho realizaci	Příprava k realizaci informačního systému SCALA
B. Akvizice a prodej	Vedoucí pro pekaře a cukráře Ing. Lorenc	Rozšířit portfolio zákazníků	Nahradit neefektivní výrobky s minimálním obratem
C. Vývoj	Vedoucí pro vývoj a výrobu Ing. R.Smrž	Rozšíření portfolia výrobků	Doba trvanlivosti produktů
D. Logistika	Vedoucí útvaru logistiky Vlková	Uchování a expedice zdravotně nezávadných výrobků	Zlepšení kvality pracovního prostředí
E. Výroba	Vedoucí pro vývoj a výrobu Ing. R. Smrž	Výroba zdravotně nezávadných výrobků	

Pramen: Zpracováno autorem podle interních materiálů podniku Zeelandia

Pokračování tabulky 13

Procesní přehled v roce 2006			
Proces	Vlastník procesu	Cíl procesu v roce 2006	Měřicí veličina
A. Řízení společnosti	Ředitel společnosti Ing. R.Smrž	Plán rozvoje firmy a zabezpečení potřebných zdrojů pro jeho realizaci	Plné využití informačního systému
B. Akvizice a prodej	Vedoucí pro pekaře a cukráře Ing. Lorenc	Rozšíření portfolia zákazníků	Prodejní aktiva a akce
C. Vývoj	Ředitel společnosti Ing. R.Smrž	Rozšíření portfolia výrobků	Efektivita vývoje
D. Logistika	Vedoucí útvaru logistiky Vlková	Uchování a expedice zdravotně nezávadných výrobků	Doba trvanlivosti produktů
E. Výroba	Ředitel společnosti Ing. R.Smrž	Zlepšení kvality pracovního prostředí	Zlepšení kvality pracovního prostředí

Pramen: Zpracováno autorem podle interních materiálů podniku Zeelandia

V podnikových dokumentech jsou dále tyto hlavní činnosti (procesy) podrobně popsány v postupových diagramech, a to až do jednotlivých kroků, kde jsou určeni garanti postupu, provádějící nebo spolupracující osoby (útvary), vstupy, průběh činnosti, záznamy a výstupy.

6.3. POPIS A MODELOVÁNÍ JEDNOTLIVÝCH PROCESŮ

Tato část práce obsahuje popis, zmapování a namodelování jednotlivých procesů. Vzhledem k jejich složitosti se mohou použité metody, modely i způsob popisu značně lišit. Cílem je pravdivé vystižení charakteru příslušného procesu.

6.3.1. Proces: Řízení společnosti

Proces Řízení společnosti je prezentován jako nejsložitější. Obsahuje pět dalších hlavních a jednu vedlejší činnost.

Některé hlavní činnosti tohoto procesu jsou ovlivněny normou ISO 9001, konkrétně pak kapitolami Interní audity, Opatření k nápravě, prevenci a zlepšování a Řízení dokumentů a záznamů.

Firma Zeelandia pomocí vnitřních dokumentů a norem řídí svoje zaměstnance a jednotlivé aktivity. Například: Základní organizační normy popisují organizační strukturu a odpovědnosti zaměstnanců. Směrnice a řídicí akty se vztahují k hlavním procesům a činnostem. Výrobní dokumentace a standardy řídí výrobu a obsahují požadavky a kritéria pro ověření výroby. Tyto dokumenty pomáhají definovat postupy pro výkon činností, přidělují odpovědnosti a obsahují ustanovení o schvalovací a rozhodovací pravomoci.

Ředitel společnosti řeší konkrétní jednorázové rozhodnutí jako odměňování pracovníků vydáváním a) písemného příkazu ředitele nebo b) písemného rozhodnutí ředitele. Operativní rozhodnutí, jako například rozšíření skladového prostoru, pronájem nového distribučního skladu, vybavení informační technikou a jiné se provádí ve spolupráci s vrcholovým vedením dotyčného úseku, kterého se bezprostředně toto rozhodnutí týká. Ředitel nechce řešit operativní záležitosti na poradách vrcholových vedení, myslí si, že každý vedoucí má dostatek práce, na kterou se musí soustředit, aby tímto nevznikala časová ztráta.

V minulosti se porady vrcholových vedení konaly pravidelně, a to jednou týdně. V té době nebyl ještě zaveden vhodný propojující informační systém, ve kterém by každý vedoucí pracovník mohl najít potřebné informace pro svou práci. Nynější informační systém již umožnil snížení počtu porad.

V současné době jsou porady redukovány na jednu měsíčně, někdy se svolávají i méně často. Domnívám se, že tato nízká frekvence porad může mít negativní vliv na komunikaci mezi jednotlivými útvary a informovanost o dění v podniku.

Pro sestavení matice strategie jsem vybrala jsem několik rozhodujících strategických cílů. Tato matice pomůže ujasnit, které dílčí cíle jsou pro daný útvar důležité z hlediska naplnění hlavního cíle firmy jako celku. Větší část cílů má přitom globální charakter a týká se všech útvarů a oddělení. Některé cíle jsou však konkrétní a zaměřené jen na určitý sektor, třeba v oblasti průmyslových pekáren převzetí vedoucí role pro celou Zeelandia International.

Tabulka 14: Matice strategie

Strategie	Organizační jednotka								
	ŘS	PC	GA	PoP	MA	VV	LO	QM	FI
Být nejlepší a největší firmou ve svém oboru	X	X	X	X	X	X	X	X	*
Být seriózním partnerem pro dodavatele	X					X	X	X	X
Být seriózním partnerem pro odběratele		X	X	X	X	X	X		*
Vybudovat distribuční a prodejní centra pro střední Evropu	X						X		X
V oblasti průmyslových pekáren převzít vedoucí roli firmou Zeelandia International	X	X				X			
Trvale zlepšovat výrobky a procesy	X	X	X	X	X	X	X	X	*
Rozumět potřebám zákazníků	X	X	X	X	X	X	X		
Trvale komunikovat se všemi zákazníky	X	X	X	X	X	*	X		
Plnit závazky bezchybně a včas						X	X		
Rozvíjet znalosti zaměstnanců na špičkové úrovni	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Spolupracovat se školami a výzkumnými ústavami	X					X			

Pramen: Zpracováno autorem dle podnikových materiálů

Legenda: X – značně se týká,

* – týká se okrajově.

ŘS – ředitel společnosti

PC – útvar prodeje pro pekaře a cukráře

GA – útvar prodeje pro gastronomii a catering

PoP – útvar prodeje pro potravinářský průmysl

MA – útvar marketingu

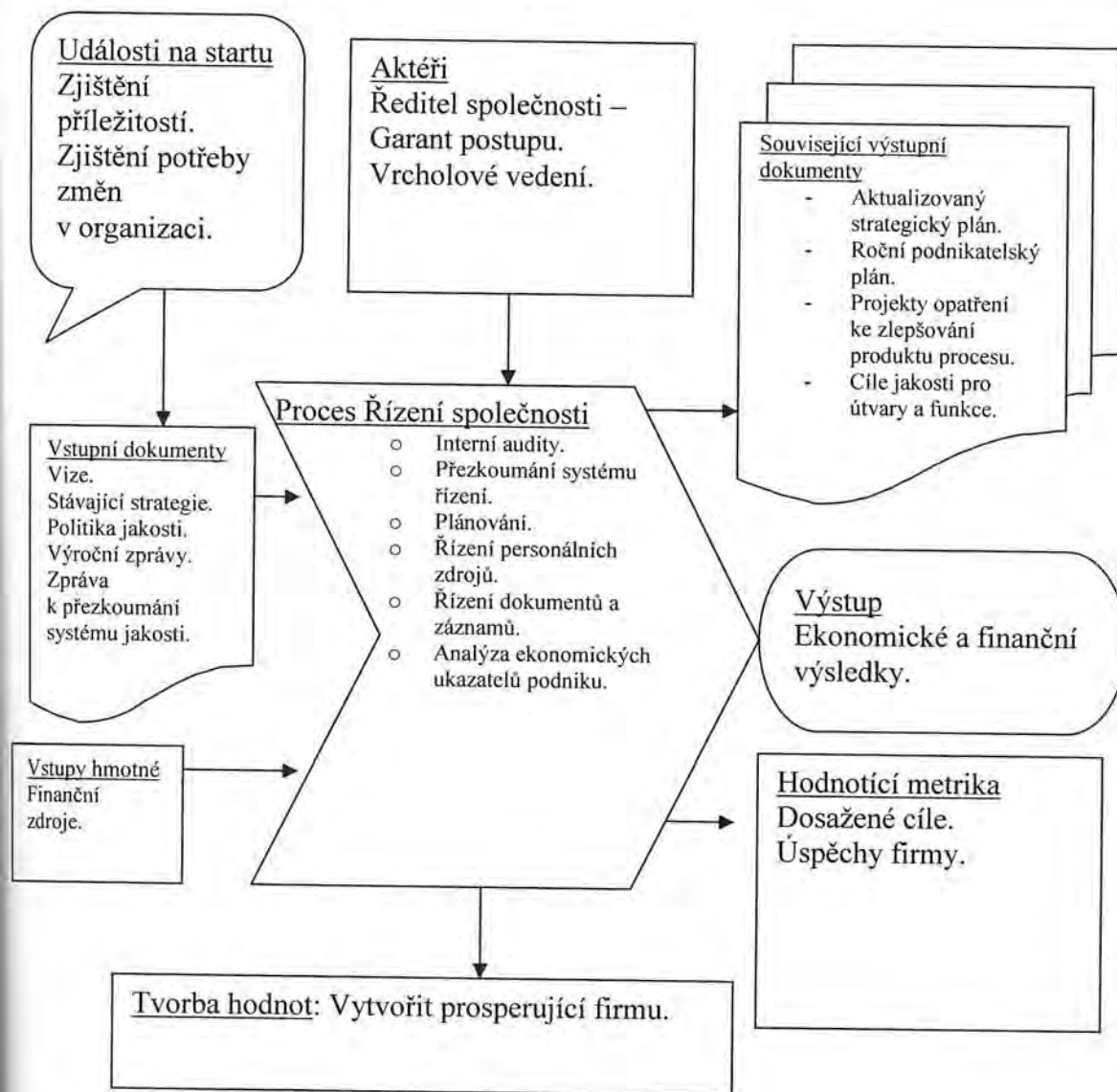
VV – útvar vývoje a výroby

LO – útvar logistiky

QM – útvar řízení jakosti

FI – finanční útvar

Obrázek 23: Model procesu Řízení podniku



Pramen: zpracováno autorem

Řízení lidských zdrojů

V organizační struktuře podniku zatím neexistuje útvar pro řízení lidských zdrojů, takže odpovědnost v této oblasti spadá do kompetencí všech vedoucích jednotlivých útvarů a ředitele společnosti. Ti rozhodují o personálním obsazení svého útvaru, řídí podřízené zaměstnance a provádějí jejich školení a kontrolu.

Zaměstnanci firmy Zeelandia jsou motivováni:

- uznáním a oceňováním výsledků;

stanovením cílů a podporou při jejich plnění;

udržováním firemní kultury založené na kontinuitě, perspektivě a důvěře;

udržováním vhodného pracovního prostředí.

Ředitel společnosti sám osobně pohovoří jednou za rok s každým zaměstnancem o jeho spokojenosti, perspektivě a cílech. V podniku je vzdělání a osobní růst zaměstnance velmi podporován, např. formou úhrady jazykových kurzů zaměstnancům včetně případného poskytnutí pracovního volna. Firma dbá o potřebnou kvalifikaci každého zaměstnance prostřednictvím plánovaného výcviku. Na konci roku pak hodnotí efektivnost prováděného výcviku.

Nový zaměstnanec firmy je proškolen v následujícím rozsahu:

popis pracovní funkce, popř. školení spojené s výkonem (legislativy);

bezpečnost práce;

požární ochrana;

system managementu jakosti.

Pracovními dokumenty **Popis pracovní funkce** jsou podrobně definovány odpovědnosti a pravomoci každého zaměstnance. Tyto dokumenty slouží ke komunikaci o stanovených povinnostech a pravomocích uvnitř organizace a jsou aktualizovány v souladu se stavem pracovního místa a záměrem podniku.

Pracovní podmínky nového zaměstnance vychází z konkrétních potřeb podniku. V minulé době měla pracovní podmínky značný vliv na přijímání nového pracovníka celková produktivita práce. Ředitel podniku sledoval úroveň režijních nákladů na pracovníka a usiloval o zachování jejich nízké úrovně. Většina zaměstnanců byla přijata na základě jeho osobních kontaktů, a to buď přímo z okruhu vlastní rodiny či přátel, někdy také např. v rámci spolupráce se školami. V roce 2002 byl v jediné firmě v jediné době vyhlášen veřejný konkurz, a to na místo ekonomického ředitele (v současné době právě probíhá).

System managementu jakosti ve firmě Zeelandia

Firma Zeelandia disponuje již od roku 2002 certifikátem normy ISO 9001:2000, který ukládá firmě zavést integrovaný systém řízení jakosti. Na certifikační prověrku se firma Zeelandia připravovala téměř celý rok. Pronajatá poradenská firma pro zavedení tohoto integrovaného systému dohlížela na správné nastavení procesů, činností a další záležitosti související s požadavky normy ISO 9001.

Důvody pro zavedení norem ISO 9001 jsou následující:

- Vznik komunikačních problémů se zvětšováním firmy.
- Zhoršování organizace práce v důsledku opakování některých činností.
- Ztráta přehledu o práci zaměstnanců, o jejich vytíženosti.
- Požadavek spolehlivého dodavatele ze strany zákazníků (výběr dodavatele podle zavedené ISO normy a prokázané způsobilosti v jakosti).

První certifikace byla provedena firmou Inspekta spol.s r.o. na dobu tři roky. V květnu roku 2005 byla provedena druhá recertifikační prověrka (audit) firmou BVQI s dobou platnosti do května 2008. Během této doby může stejná firma provést další, tzv. Dozorčí prověrku, a to po dohodě termínu s firmou Zeelandia.

Audit jakosti

V rámci normy ISO 9001 mohou probíhat externí a interní audity. Externí audity mohou být ze strany certifikačního orgánu nebo z řad odběratelů a spotřebitelů.

Interní audit

Audit pro interní účely, který provádí sama organizace, může být plánovaný, mimořádný nebo následný. Plánovaný interní audit se provádí minimálně 2x ročně v každém útvaru. Mimořádný audit se provádí z konkrétních důvodů obvykle při zjištění určitých neshod, poruch nebo odchylek. Následný audit pak ověřuje odstranění neshod a účinnost nápravných opatření z předchozích interního auditu.

Plán interního auditu se sestavuje tak, aby bylo prověřeno plnění požadavků normy ISO 9001:2000. Auditoři zkoumají důkazy o efektivnosti a účinnosti systému řízení jakosti prostřednictvím pohovorů, zkoumáním dokumentů, monitorováním činností a podmínek.

Při prověřování činnosti na pracovištích se zjišťují závady a podle vlivu na jakost se rozlišují závažné nebo méně závažné neshody. V případě jejich zjištění se vypracuje Návrh nápravných opatření s uvedením jmen zaměstnanců odpovědných za odstranění neshody a se závazným termínem pro jejich odstranění. Vývojový diagram průběhu činnosti Interního auditu obsahuje příloha č.4.

Po ukončení auditu auditoři zpracují "Zprávu z interního auditu". Tato zpráva je podkladem pro příští audit.

6.3.2. Proces: Akvizice a prodej

S procesem Akvizice a prodeje úzce souvisí přidaná hodnota pro zákazníka. Tento proces se skládá ze dvou hlavních činností, a to:

1. získávání zákazníků a servis;
2. marketing.

Přidaná hodnota pro zákazníka

Jak již bylo uvedeno, přidaná hodnota vyjadřuje schopnost, jak proces přispívá k užitku pro zákazníka. V současné době nestačí zákazníkům jen prodat určitý produkt, ale je nutné nabídnout i co největší komfort formou poskytnutí komplexní služby.

Přidaná hodnota pro firmu Zeelandia představuje komplexní péči o zákazníka. Pro odběratele vytváří široký sortiment výrobků buď výrobou vlastních výrobků nebo nákupem hotových výrobků pro doplnění sortimentu výrobků určených pro trh. Široký sortiment firmy Zeelandia (přes 2000 položek) je výhodný pro zákazníka tím, že nemusí pracně hledat dalšího dodavatele, ale jednoduše nakoupí u jediné firmy.

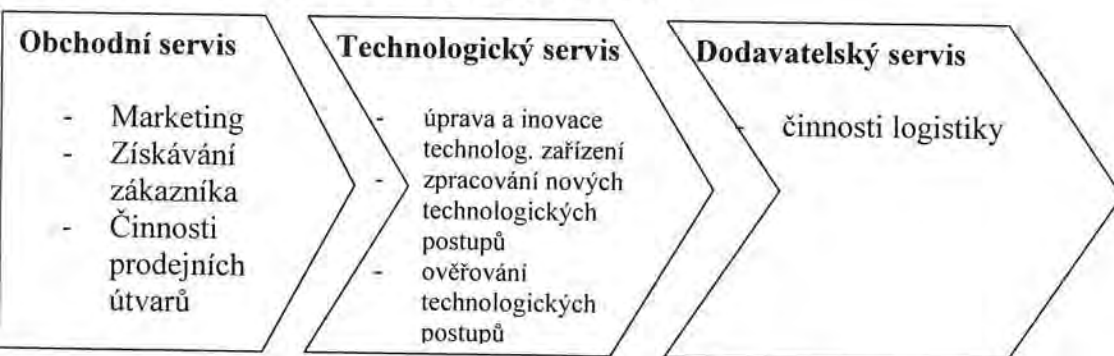
Další zákaznickou výhodou je možnost vyzkoušet si výrobky před vlastní koupí prostřednictvím tzv. technologické zkoušky. Odkoušení výrobku probíhá trojím způsobem:

- Praktická prezentace u zákazníka – technolog nebo obchodní zástupce firmy Zeelandia provádí prezentaci u zákazníka.
- Praktická prezentace ve školicím centru – ve zkušební pekárně v Malšicích lze provést prezentaci pro zákazníka.
- Samostatné odkoušení – zákazník si vyzkouší sám u sebe nový produkt podle předaného vzorku.

S cílem vyhovět všem svým zákazníkům firma dále poskytuje služby a znalosti technologického, výrobního, marketingového nebo jiného charakteru (viz obrázek 24).

Například v rámci prosazování výrobku firma zajišťuje zákazníkům výrobu reklamních materiálů a prostředků.

Obrázek 24: Poskytované služby firmy Zeelandia



Pramen: Zpracováno autorem

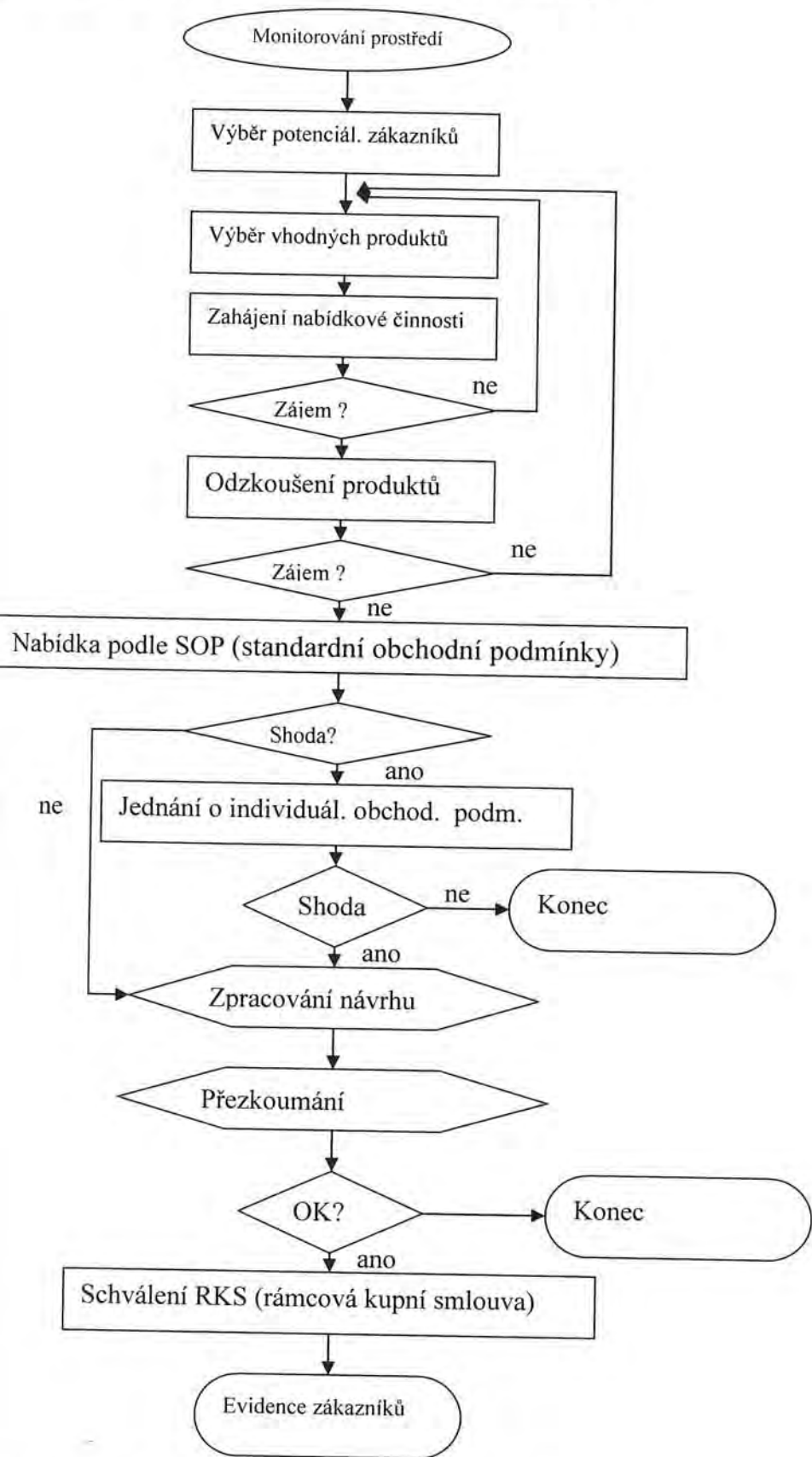
Obchodní zástupce firmy průběžně monitoruje kvalitu výrobků vyráběných u zákazníka a provádí technologickou prověrku. Ověří tím, zda dodaná směs splňuje požadované vlastnosti a zákazník dodržuje pracovní postupy. Na základě zjištění závady může navrhnout řešení k nápravě nebo zlepšení výrobního procesu. Odborní pracovníci firmy Zeelandia pomáhají při úpravách technologického zařízení a poskytují pomoc při zpracování nových technologických postupů.

Při získávání zákazníků se dovrší tím, že zákazník podepíše kupní smlouvu s obchodním zástupcem a ten pak provede registraci nového zákazníka do počítačové databáze *Katalog*. Dalším důležitým dokumentem, kde se zaznamenává informace o potenciálním zákazníkovi, je *Zákaznický list*. Výsledek odzkoušení výrobku je zapsán do tohoto zákaznického listu.

Získávání nových zákazníků

Nové zákazníky hledají pracovníci prodejních útvarů intenzivně a nepřetržitě podle potřebnosti v daném území. Potenciální zákazník může být buď teprve začínající nebo pokračující ve stejném oboru, aniž by byl dosud zákazníkem firmy Zeelandia. Pracovník prodejního útvaru osloví vyhlédnutého zákazníka a vytváří pro něj vhodné produkty podle potřeb jeho firmy. (Například nově otevřená pekárna se zaměřením na zdravé funkční pečivo nebude nabídnuta směs na bílé pečivo.) Jestli zákazník projeví zájem o tuto nabídku, pracovník mu umožní si odzkoušet výrobky a dohodnout si další spolupráci. V následujícím diagramu jsou uvedeny jednotlivé kroky, jak získávat nové zákazníky formou postupového diagramu. První částí nabídky je kompletní informace o nabízeném produktu, jeho praktická prezentace a vzájemně spojený s realizací produktu u odběratele. Na základě poptávky zákazníka pracovník prodejního útvaru učiní nabídku podle standardních obchodních podmínek nebo se souhlasem prodejního útvaru může nabídnout individuální obchodní podmínky.

Obrázek 25: Postupový diagram získávání zákazníků



Pramen: Podle interních materiálů firmy Zeelandia

Marketingové činnosti

Útvar marketingu tvoří 3 zaměstnanci, kteří mají za úkol spojovat firmu Zeelandia s trhem. Na základě průzkum trhu zpracovávají marketingovou strategii a poté uskutečňují další aktivity prostřednictvím marketingových nástrojů. V rámci těchto aktivit provádí následující činnosti:

- Průzkum trhu – základní platformou pro získávání informací o trhu jsou periodické porady prodejců organizované vedoucími prodejních útvarů. Marketingové oddělení neustále sleduje reakce trhu na veškeré vyvíjené činnosti, analyzuje informace získané od pracovníků obchodních středisek i všech ostatních zaměstnanců firmy. Shromažďuje požadavky prodejců na aktualizaci výrobního portfolia a informace pro jejich posouzení.
- Stanovení marketingové strategie - na základě provedené analýzy trhu jsou stanoveny marketingové strategie v oblasti cenové politiky, v oblasti vývoje nových produktů a v oblasti podpory prodeje.
- Sestavení marketingového akčního plánu – to jsou plány, ve kterých jsou rozpracovány jednotlivé akce v průběhu roku. Jsou zde stanoveny produkty, na které bude zaměřena pozornost, termíny a způsoby prezentace těchto produktů a náklady spojené s akcí.
- Sledování vývoje prodeje – průběžně se sleduje vývoj prodeje, plnění plánu prodeje a každý měsíc se tyto údaje zpracovávají graficky.
- Školení pracovníků – provádí se proškolení zaměstnanců ostatních útvarů o prostředcích podpory prodeje zboží.
- Obchodní servis – zajišťuje výrobu reklamních materiálů a prostředků podpory prodeje. Další součástí obchodního servisu je vydávání a aktualizace CD-ROMu s daty, recepturami či technologickými postupy.
- Zajištění podpory prodeje – návrh opatření, která směřují k ovlivnění motivačního chování zákazníků. Mezi tato opatření patří akce na výrobek či skupinu výrobků, jako jsou různá cenová zvýhodnění, odměny za uskutečněný odběr výrobků a podobně.
- Public relations – stará se o propagaci firmy či výrobků. Jde o využití především odborných časopisů a periodik, kde se prezentuje různými formami inzerce. Součástí této činnosti je i pořádání tiskových konferencí pro novináře spojených s určitou, pro

firma na základě zákaznického přání vytváří nové výrobky nebo modifikace, kterými
splňuje požadované parametry u stávajícího výrobku. Ročně inovuje 50 až 150 výrobků a
zřejmě také stahuje z prodeje neúspěšné produkty.

Inovaci výrobku pracují 2 skupiny pracovníků:

1. Výrobová komise – odpovědná skupina pracovníků ve složení vedoucího útvaru
vývoje a výroby, manažera vývoje a vedoucího oddělení marketingu, která provádí
přezkoumání vzorků během vývoje.

2. Vývojový tým – odpovědný za vývoj daného výrobku. Tým je tvořen manažerem
vývoje a manažerem příslušného programu, technology nebo dalšími jmenovanými
osobami.

Vývojový tým pracuje na úkolu od sběru informací a dat až po výrobu zkušební vzorku a
ověření. Práce vývojového týmu probíhá v přesně stanovených krocích a je průběžně
zmenšována.

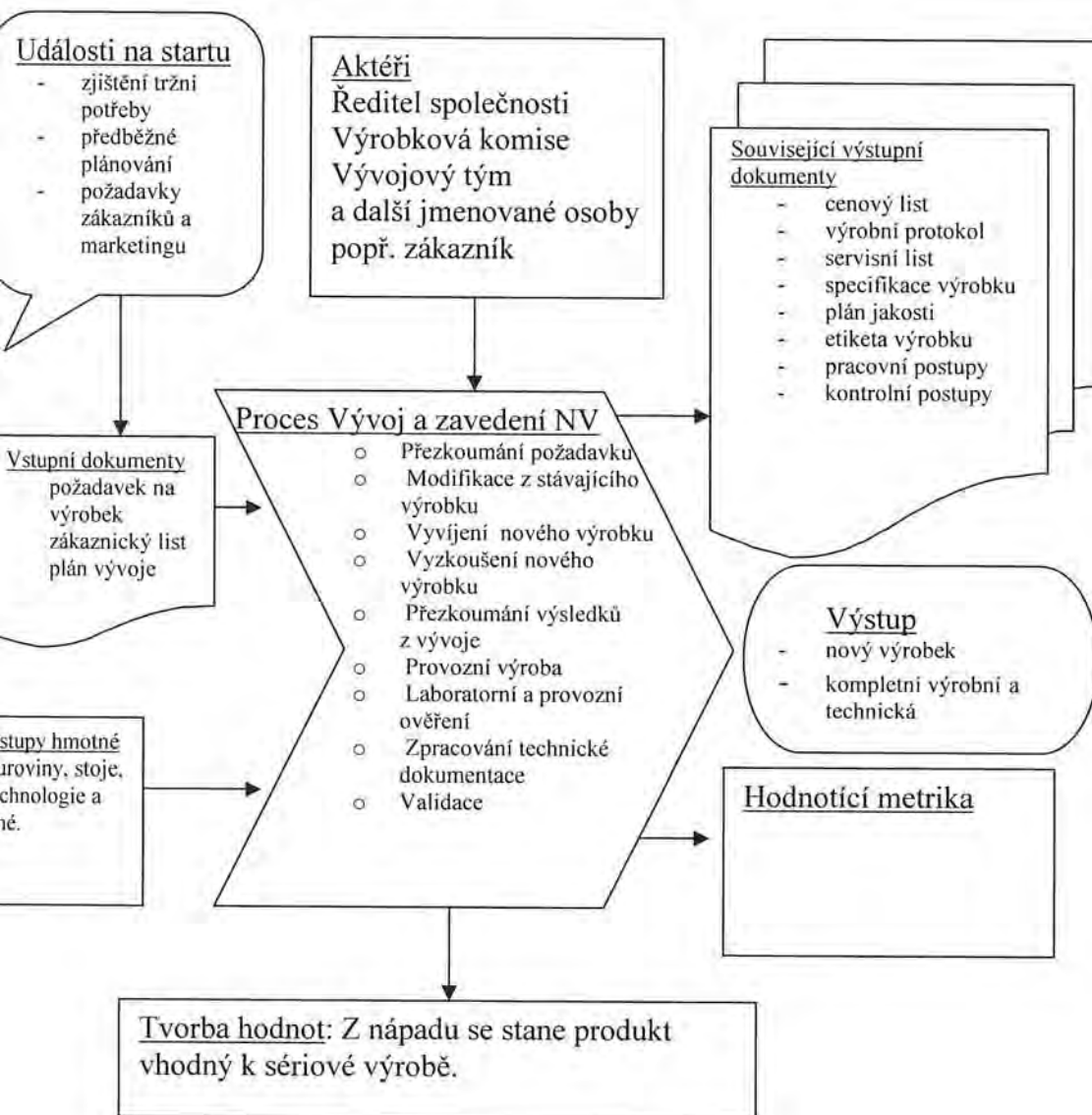
Výstupy z vývoje jsou přezkoumávány a ověřovány výrobovou komisí, která tak
schvaluje nový výrobek pro zařazení do standardního sortimentu po provedení validace ve
zkušební pekárně a následně s využitím provozního zařízení standardní výroby. Součástí
schválení nového výrobku je stanovení plánu jakosti pro výrobek.

Na základě dodané technické dokumentace se zpracuje standardní výrobní protokol a stanoví
výrobní postup. Zpracuje se plán jakosti, provede analýza nebezpečí, určí se kontrolní body a
stanoví kontrolní postupy. Plán jakosti je zpracován tak, aby byly řízeny a monitorovány
klíčové etapy realizace produktu s cílem snížit riziko neshody uplatněním vhodného systému
CP a současně byly splněny požadavky zákazníka na dodaný výrobek. Při tvorbě těchto
dokumentů se musí zohlednit příslušné požadavky zákazníka. Součástí této činnosti je i
schválení etiket.

Na základě Cenového listu zařadí vedoucí prodejních oddělení výrobek do počítačové
soustavy Katalog zboží a služeb.

Výrobky standardní výroby se zkouší ve zkušební pekárně a zároveň u zákazníků provádí
laboratorní nebo prodejní zkoušky v provozních podmínkách. Ze zkoušek se pořizují
zprávy. Prodejní úspěch znamená kladné ukončení vývoje. Nepřijaté návrhy se buď
zmenšují a poté se opětovně schvalují, nebo jsou zcela zamítnuty.

Obrázek 26 : Model procesu Vývoje a zavedení nového výrobku



Pramen: Zpracováno autorem

Proces: Logistika

logistiky zaměstnává nejvíce zaměstnanců v rámci celé firmy, přibližně 42 % z celkového počtu. V posledních letech logistika ve firmě zaznamenala bouřlivý rozvoj – postupně se osamostatnila jako svébytné oddělení, konstitovala se personálně a organizačně s jinými odděleními má nejrychlejší nárůst počtu pracovníků, přičemž využila větší část investovaných finančních zdrojů.

n procesem útvaru logistiky je realizace zakázek. Zaměstnanci útvaru logistiky mimo
išťují nákup, transport, skladování a distribuci všech surovin a finálních výrobků.

objednávek

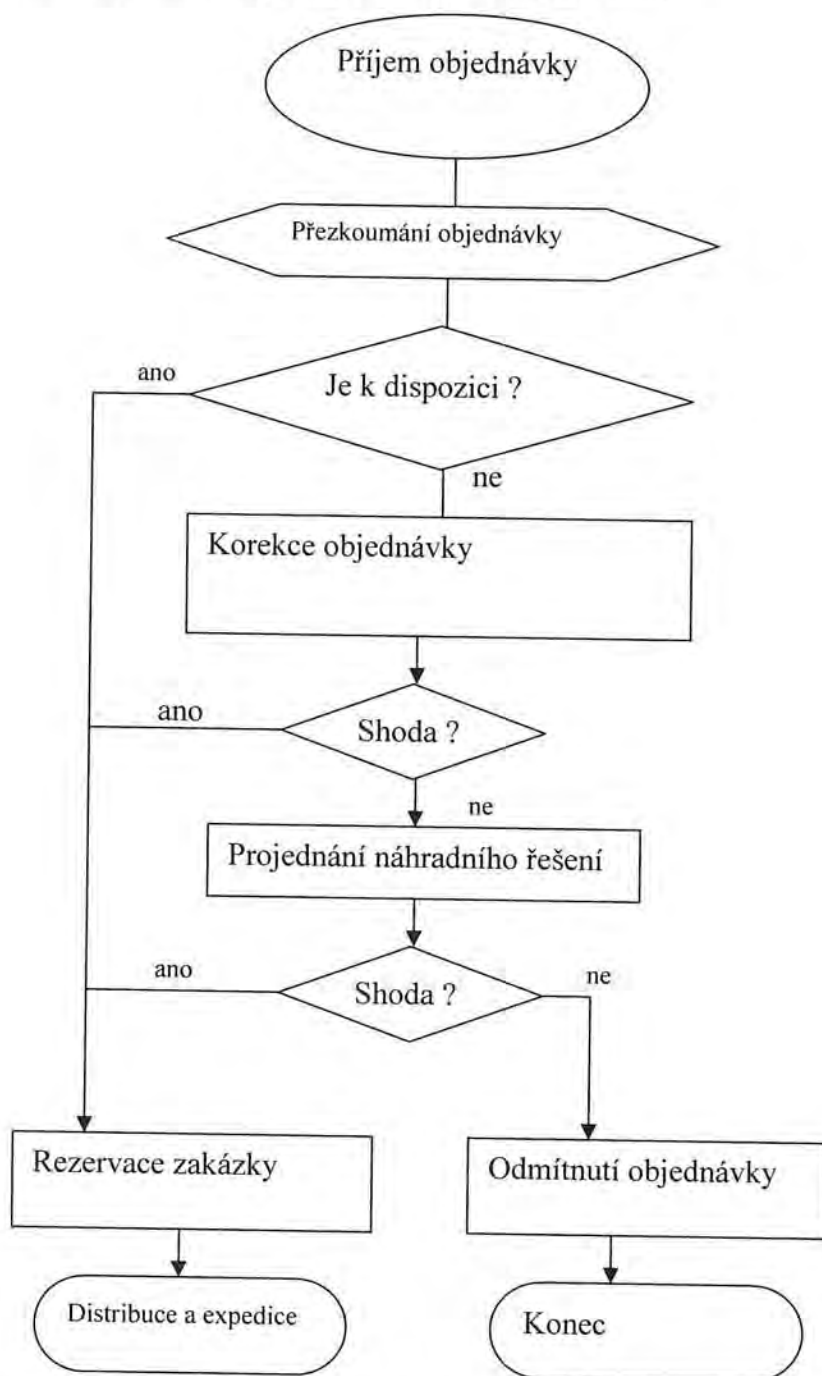
Ke komunikaci se zákazníkem využívá firma Zeelandia veškeré komunikační
dky, tzn. telefon, fax, e-mail, dopis nebo osobní rozhovor, na rozdíl od dřívějších let,
ly objednávky přijímány pouze ústně na obchodních jednáních nebo telefonicky.
asnosti stále více přijímá firma písemné objednávky podané faxem nebo
m, což umožňuje jejich přesnější zpracovatelnost a potvrditelnost.

e je na kterémkoli, ať již centrálním nebo regionálním skladě přijata objednávka,
dný pracovník logistiky ji zpracuje ve formě písemného záznamu – zakázky –
ačovém programu. Tím dojde fakticky k jejímu ověření a přezkoumání, kdy požadavek
ka je porovnán se stavem zásob na skladě a současně se vyhodnotí možnosti časového
objednávky v závislosti na rozvozní trase a vytíženosti přepravních prostředků.
koumání objednávky musí dojít do 24 hodin. Pokud nelze objednávku realizovat
lované sortimentní skladbě, množství nebo čase dodání, je pracovník firmy povinen
atele na tuto skutečnost upozornit a dohodnout s ním případnou korekci objednávky.

Výši zásob a pravidelnou týdenní dodávku nového zboží na jednotlivé regionální
zajišťuje logistik příslušného střediska. Regionální sklady objednávají zboží na další
pět přes počítač. Uzávěrka objednávek ze střediskových skladů je vždy v pondělí pro
ující týden. Po zpracování objednávek z regionálních skladů v centrále jsou tyto
vky konfrontovány se stavem zásob v centrálním skladu, respektive s dispozicemi
aného zboží (zboží na cestě). Podle zjištěných skutečností jsou následně rozesílány
ávky – výrobní zakázky pro jednotlivé integrované dodavatele a současně jsou pro
ní sklad zpracovávány zakázky na jednotlivé regionální sklady.

tí centrálního skladu je regionální sklad pro oblast jižních Čech. Pracovníci oddělení
y v centrále zpracovávají kromě výše uvedených úkolů i veškerou agendu obchodního
ka regionu a ve skladových zásobách musí počítat rovněž s objemem zboží, které je
blasti v týdenním intervalu prodáváno.

Obrázek 27: Postupový diagram řízení objednávek



Pramen: Podle interních materiálů firmy Zeelandia

Firma Zeelandia používá k distribuci zboží jak vlastní, tak i cizí dopravní prostředky. K přepravě zboží z centrálního skladu do jednotlivých regionálních skladů se využívají služby smluvních dopravců a spedičních firem. Kamionová doprava s velkokapacitními návěsy (cca 30-32 paletových míst o nosnosti 6 tun) zajišťuje dodávky pro všechny regionální sklady a

né dodávky velkým zákazníkům. Doprava probíhá přitom v pravidelných týdenních
 rvelech (viz tabulka 15). Na největší sklad v Jičíně přepravují smluvní přepravci dvakrát,
 ostatní sklady jednou týdně. Zvláštním způsobem je řešeno zásobování skladů vaječnými
 tovary od integrovaných dodavatelů vytvořením samostatných tras, jimiž jsou rovněž
 ečné zásobování velkooběratelé v příslušných regionech.

ulka 15: Rozvrh kamionové dopravy

v týdnu	Distance	Nejkratší trasa od centrály (km)
dělí	Jičín	184,8 km
	Nový Jičín	313,6 km
ý	Praha	98,6 km
	Bystřice nad Pernštejnem	150,1 km
da	Ústí nad Labem	183,5 km
tek	Plzeň	114,9 km
k	Jičín	184,8 km

en: www.supermapy.cz

hny distribuční sklady jsou pronajímány firmou Zeelandia. Nájem se přirozeně liší
 e parametrů, polohy skladu, atraktivnosti oblasti a všeobecného nastavení hladiny
 nného komerčních objektů v jednotlivých regionech.

ulka 16: Regionální distribuční sklady

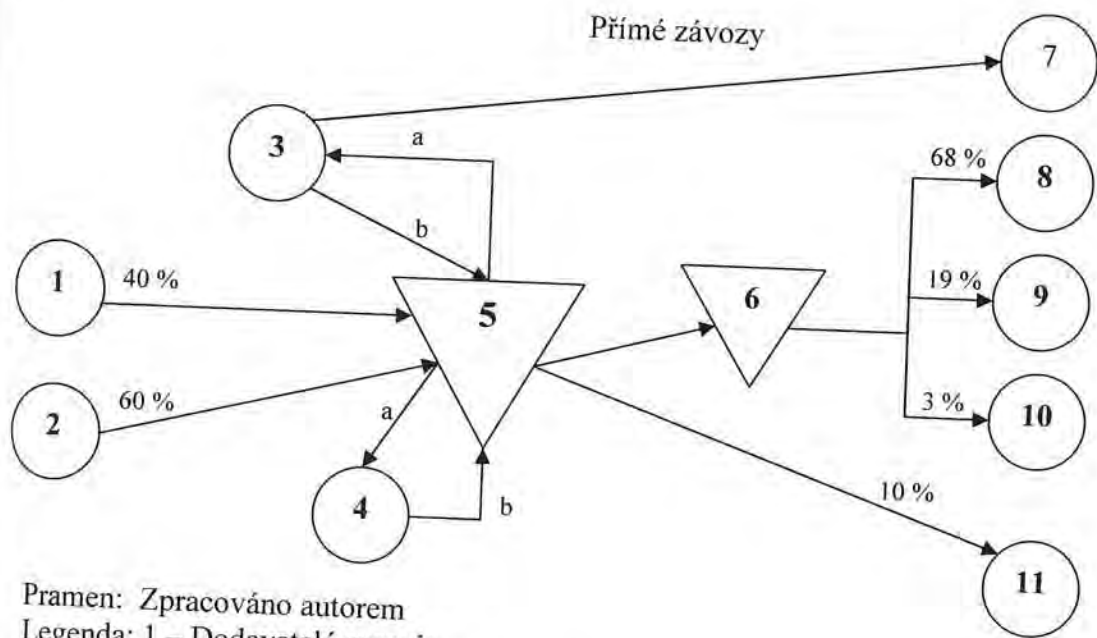
onální	Plocha skladu v m ²		Počet paletových míst		Roční nájem v Kč	Nájem na 1 m ² v Kč
	Chlazená	Nechlazená	Chlazená	Nechlazená		
y Jičín	30	400	36	240	450 000	1046,5
i	24	220	16	100	380 000	1557,4
nad Labem	30	400	36	140	460 000	1069,8
	45	700	54	260	400 000	536,9
řice nad	24	150	9	60	280 000	1609,2
a	40	480	45	250	600 000	1153,8
v	30	230	36	120	220 000	846,1
em	223	2580	232	1170	2 790 000	995,4

en: Podle interních materiálů firmy Zeelandia

edených informací vyplývá, že firma Zeelandia celkem zaplatí ročně za nájem 2 790 000
 ož není malá částka.

oz zboží z jednotlivých regionálních skladů je zabezpečován vlastními dopravními
 edky (23 vozidel o nosnosti od 1,5 až 3,5 tun).

Obrázek 28: Schéma materiálového toku v logistickém řetězci



Pramen: Zpracováno autorem

- Legenda:
- 1 – Dodavatelé surovin
 - 2 – Dodavatelé obchodního zboží
 - 3 – Integrovaní dodavatelé
 - 4 – Vlastní výroba v Malšicích
 - 5 – Centrální sklad v Malšicích
 - 6 – Regionální sklad
 - 7 – Velký zákazník
 - 8 – Pekárny a cukrárny
 - 9 – Gastronomie a catering
 - 10 – Ostatní potravinářský průmysl
 - 11 – Zahraniční odběratel

Informační systém

Úplněm počátku firma Zeelandia využívala program firmy Parkos Computing s.r.o.. Tento program pracoval v operačním systému MS-DOS a na svou dobu byl zcela vyhovující. Na jednotlivých střediscích nebyla počítačová technika až do roku 1995, program zavedený následujícím roce sloužil pouze pro skladovou evidenci. Veškerá fakturace se prováděla na papíře, kam se posílaly ručně dodací listy. Tento způsob byl praktikován až do roku 1999, dva roky později firma začala využívat pro skladovou evidenci, a samozřejmě i pro řízení výroby software od společnosti Slim se sídlem v Českých Budějovicích. Nový program

pod názvem „Český podnikatel“ umožnil nejen lepší skladovou evidenci, přesnější obrátkovost zásob, evidenci objednávek, ale urychlil i administrativní vyřizování objednávek. Na jednotlivých střediscích se tak začaly přímo zpracovávat faktury a dodací listy. Dá se tedy říci, že zavedený systém pomohl rozvoji firmy – se značným urychlením toku peněžních prostředků se zlepšilo cash-flow a ulehčila se i práce logistikům. Nevýhodou systému byla práce pouze v operačním systému MS-DOS, který neumožnil propojení jednotlivých logistických středisek. Firma Parkos Computing byla pověřena implementací starších dat do nového programu a zajištěním všech úkolů spojených se správou počítačové sítě. Ani tento program však nestačí firemním požadavkům, a proto pro obchodní oddělení firma Zeelandia zakoupila nový program APS Marketing 3 od firmy Skil s.r.o..

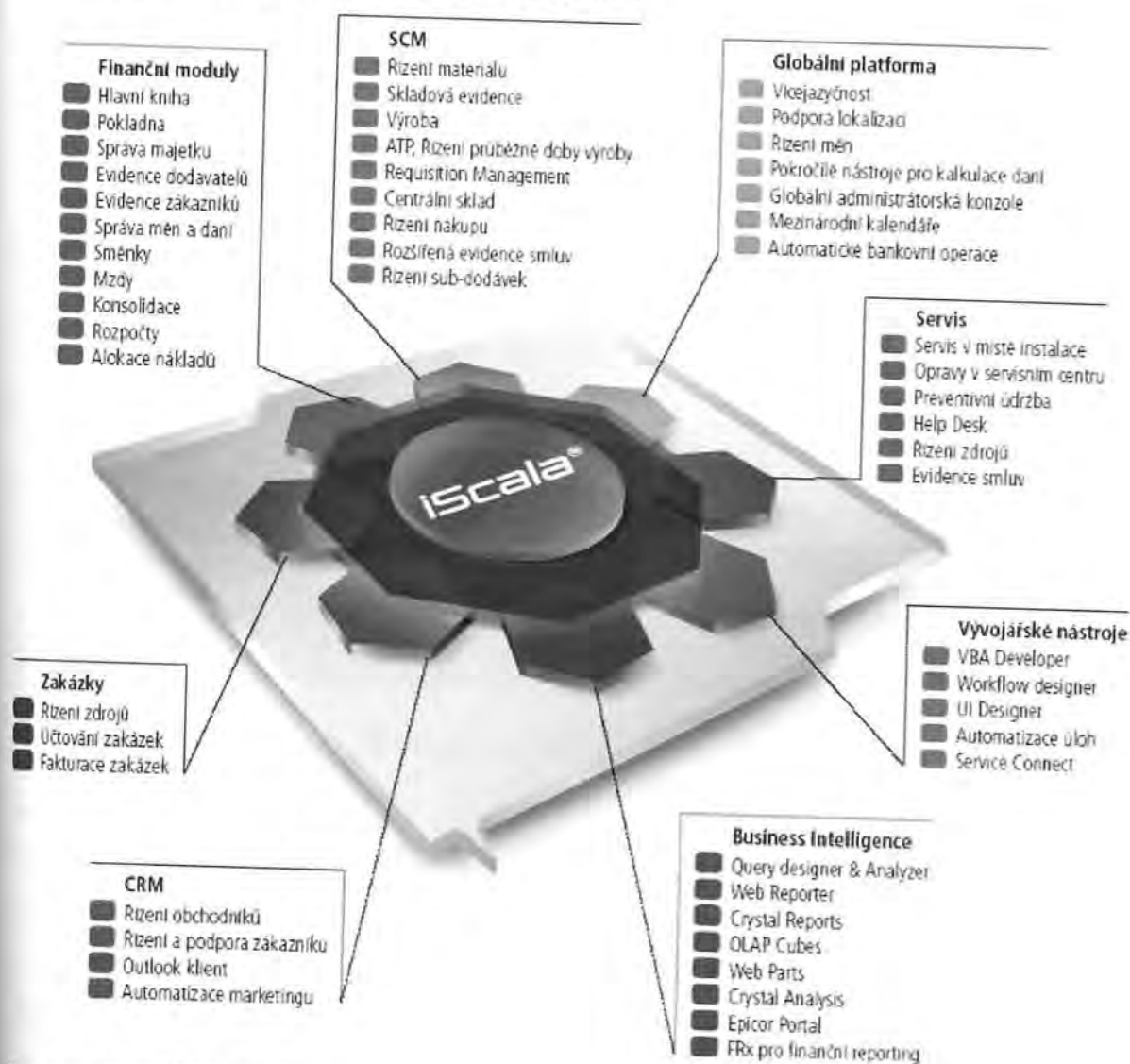
Na podzim roku 2004 přijalo vedení firmy Zeelandia rozhodnutí investovat do nového softwarového vybavení firmy Scala Business Solution Czech.

V březnu roku 2005 se firma Zeelandia rozhodla pro volbu softwarového programu iScala poté, co byl tento systém úspěšně zaveden v sesterské firmě v Polsku.

Program iScala nabízí on-line propojení dalších softwarových produktů :

- Enterprise Resource Planning – řízení podnikových zdrojů;
- iScala CRM (Customer Relationship Management – využití informací o zákaznících);
- iScala SCM (Supply Chain Management – řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů);
- iScala GCS (Global Commerce Server – Globální platforma – zabezpečuje efektivní obchodní spojení mezi spolupracovníky, klienty i obchodními partnery);
- Business Intelligence – např. vícejazyčnost, práce s různými měnami a integrace;
- Servisní evidence (např. maximalizace výnosů, řízení cyklu životnosti produktu, zdokonalená úroveň služeb);
- řízení financí;
- a jiné (viz obrázek 29).

Obrázek 29: Programové moduly iScala verze 2.2



Pramen: www.ifcgroup.cz

Globální platforma umožňuje distributorům, obchodníkům a zákazníkům nakupovat libovolné zboží a služby prostřednictvím internetu, extranetu a intranetu, a to pouhým připojením na internetové stránky.

Komplexní řešení iScala bude firmě Zeelandia zajišťovat jednoduchý a rychlý přenos informací mezi prodejními středisky, centrálním skladem a odloučenými výrobními pracovišti. Myslím si, že je také důležité, že modul Výroba bude respektovat důraz na kontrolu jakosti surovin a zboží, na sledování doby expirace a evidenci šarží jak materiálů, tak výrobků. Také široká funkcionalita systému, automatický tok dat mezi integrovanými moduly a konektivita (prostřednictvím čárových kódů) přinese firmě urychlení pracovních procesů,

řízení chyb a snížení pracovní vytiženosti zaměstnanců a nákladů. Koncoví uživatelé také
 ní zvýšení flexibility a přehlednost informací pro různé úrovně řízení firmy, jednoduchost
 uhy, snadné a přehledné výkaznictví.

5. Proces: Výroba

na Zeelandia má tři druhy výrobních programů, které se mohou uskutečnit jak interně, tak
 rně.

Tabulka 17: Výrobní programy firmy Zeelandia

Výrobní program	Forma	Subjekt
Výroba směsí	Vlastní výroba – interně	Malšice – Vývojová výrobní jednotka
	Outsourcing	KWAS , spol.s r. o, Tábor
Suchý program	Outsourcing	Lady Marmelada s.r.o, Chelčice
Suchý program	Outsourcing	Záruba M a K, České Budějovice Framagro a.s., Jíčin

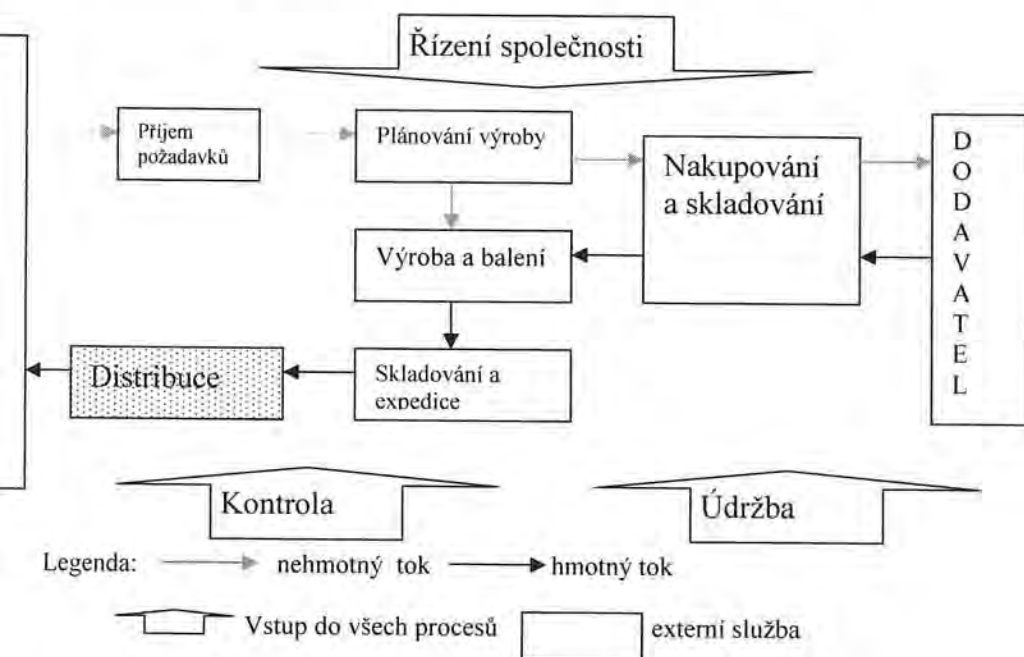
zdroj: Podle interních materiálů firmy Zeelandia

tní výrobu realizuje podnik ve vývojové výrobní jednotce v Malšicích, která zaměstnává
 níků v jednosměnném provozu. Produkty se vyrábí v různých zařízeních střídavě podle
 dávků logistiky. Jeden den se vyrábí jeden druh produktu, druhý den jiný na jiném stroji.
 bené směsi jsou baleny ve větších pytlích o hmotnosti 10 a 25 kg. Pracovníci jsou
 ni pracovat ve všech zařízeních střídavě, tudíž snadno zastupuje jeden druhého. Vyrábí
 e dvou výrobních halách rozdělených na rostlinnou a živočišnou výrobu. Ve výrobě
 ádají muži (1/3 žen a 2/3 mužů). Na pracovišti si pracovníci oblékají pracovní oděv, tj.
 plášť a čepici, cestou do práce a z práce procházejí vyznačenou cestou hygienickou
 kou. Pracovní prostředí splňuje hygienické podmínky. Linky jsou vybaveny detektorem
 , to znamená, že spolehlivě uchrání vyrobené směsi před nebezpečím v případě, že se
 ní nějaké šroubky nebo malé částky kovu.

a KWAS kromě suchých směsí vyrábí i fermentované výrobky. Zaměstnává zde 13
 vníků. Provoz je řízen podle množství objednávek, to znamená, že v době, kdy je více
 tek, se pracuje ve dvou směnách, jinak pouze v jednosměnném provozu.

Marmelada s.r.o se zabývá výrobou ovocných, zeleninových a čokoládových produktů. Viny se zpracovávají třemi druhy technologií tj. vařením, sterilováním a blanžírováním. Procesy firmy Lady Marmelada je poměrně jednoduchá, protože se zabývá výhradně výrobou (viz následující obrázek).

Obrázek 30: Mapa procesů ve společnosti Lady Marmelada



en: Zpracováno podle interních materiálů firmy Zeelandia

m integrovaných dodavatelů v podniku Zeelandia je zaveden již od roku 1992. Tento m umožnil firmě zlevnění vlastních výrobků (nákupem surovin a výrobou v tuzemsku) a ředění úsilí na vytvoření nových výrobků. Vlastní výroba pro firmu by si vyžádala ení výrobní kapacity a vynaložení značných investic. Outsourcing výroby je jedna nností využití procesního řízení, ačkoliv má také svá úskalí.

je nutno si vytvořit dobré vztahy se spolehlivým dodavatelem, jejich řízení a kontrola je há, ale není neřešitelná. Určité nebezpečí představuje možnost úniku informací mimo k.

Pro přehlednost a usnadnění vzájemného porovnání původního členění podnikových procesů a vlastního návrhu těchto procesů jsou tab. č.18 a č. 19 umístěny pod sebou.

Hlavní procesy v podniku Zeelandia jsou nastaveny promyšleně a v praxi tento systém dobře funguje. Přesto bych ráda doplnila některé chybějící podpůrné procesy o nichž si myslím, že je vhodné je zavést. Velký důraz bych chtěla položit na (podproces) hodnocení odběratelů (zákazníků).

Podpůrné podprocesy, jako fakturaci, sledování konkurentů, informační službu, údržbu budov a jiné v podniku sice dělají, ale bylo by žádoucí uplatnit procesní přístup.

Tabulka 18: Původní členění procesů firmy Zeelandia

Proces	Hlavní činnosti	Podpůrné činnosti
A. Řízení společnosti	A1 Plánování a řízení vedením A2 Řízení personálních zdrojů A3 Interní audity A4 Opatření k nápravě, prevenci a zlepšování A5 Řízení dokumentů a záznamů	a1 Stanovení odpovědnosti a pravomocí
B. Akvizice a prodeje	B1 Získávání zákazníků a servis B2 Marketing	
C. Vývoj	C1 Vývoj a zavedení nového výrobku C2 Řízení neshodného výrobku	c1 Řízení výrobní dokumentace a standardů c2 Řízení monitorovacích zařízení
D. Logistika	D1 Nákup výrobků a služeb D2 Skladování a realizace zakázek	d1 Hodnocení dodavatelů
E. Výroba	E1 Monitorování výroby E2 Vlastní výroba	

Pramen: Podle interních materiálů firmy Zeelandia

Tabulka 19: Vlastní návrh procesů dle hlavních a vedlejších podprocesů

Proces	Hlavní podproces	Podpůrný podproces
1. Řízení společnosti	1.1. Plánování a řízení vedením 1.2. Řízení personálních zdrojů 1.3. Řízení systému jakosti 1.4. Interní audity	1.2.1. Stanovení odpovědnosti a pravomocí 1.3.1. Kontrola jakosti 1.3.2. Řízení dokumentů a záznamů 1.4.1. Opatření k nápravě, prevenci a zlepšování
2. Pečování zákazníka	2.1. Získávání zákazníků 2.2. Služby zákazníkům – servis 2.3. Výzkum trhu	2.3.1. Podpora prodeje – Marketingové aktivity

Vývoj	3.1. Vývoj a zavedení nového výrobku	3.1.1. Řízení výrobní dokumentace a standardů 3.1.2. Řízení monitorovacích zařízení
Výroba	4.1. Vlastní výroba 4.2. Monitorování výroby	4.3. Řízení neshodného výrobku
Logistika	5.1. Zásobování 5.2. Skladování 5.3. Realizace zakázek	5.2.1. Hodnocení dodavatelů
ostatní procesy	6.1. Fakturace 6.2. Informační systém	6.1.1. Hodnocení odběratelů 6.2. Údržba budov 6.3. Hlídací služba 6.4. Sledování konkurentů

Tabulka 20 je definován vzájemný vztah mezi jednotlivými procesy a kritickými faktory úspěchu. Každý proces který splňuje zmíněné kritérium, je ve sloupci pod příslušným kritickým faktorem úspěchu (KFÚ) označen křížkem (X). Počet KFÚ, které každý proces obsahuje, je přibližným a relativním kritériem jeho důležitosti.

Procesy s vysokým počtem KFÚ mají rozhodující význam pro výkonnost organizace. V posledním sloupci tabulky 20 jsou zhodnoceny jednotlivé procesy pomocí stupnice od A

- A – výborná výkonnost.
- B – dobrá výkonnost.
- C – přijatelná výkonnost.
- D – horší výkonnost.
- E – špatná výkonnost.

Na základě výsledků z posledních dvou sloupců tabulky 20 lze stanovit priority procesů (viz tabulka 21).

Tabulka 20: Seznam procesů s KFÚ

Procesy	Kritický faktor úspěchu (KFÚ)						Počet KFÚ	Výkonnost procesu
	KFÚ 1	KFÚ 2	KFÚ 3	KFÚ 4	KFÚ 5	KFÚ 6		
Plánování a řízení výroby		X	X	X	X	X	5	B
Řízení personálních zdrojů	X		X	X	X		4	B
Marketing	X			X	X		3	B
Interní audity		X	X			X	3	A
Opatření k nápravě, prevenci a zlepšování	X	X				X	3	C
Řízení dokumentů a znamů	X	X		X			3	B
Průzkumování zákazníků a servis	X	X	X	X	X	X	6	C
Přijímání a realizace objednávek	X	X	X	X	X	X	6	C
Vývoj a zavedení nového výrobku	X	X	X	X	X	X	6	A
Řízení neshodného výrobku	X			X		X	3	B
Nákup výrobků a služeb	X	X		X	X	X	5	B
Přijem, skladování, distribuce	X	X		X	X	X	5	C
Monitorování výroby	X	X	X	X	X	X	6	B
vlastní výroba	X	X	X	X	X		5	B
Manošení		X	X	X			3	B
Právní odpovědností a pravomocí		X	X	X			3	C
Řízení výrobní dokumentace a standardů		X		X		X	3	B
Řízení monitorovacích činností		X		X		X	3	B
Průběžné hodnocení dodavatelů		X		X	X	X	4	C

Legenda: KFÚ 1 – Vysoká úroveň spokojenosti zákazníka

KFÚ 2 – Nejvyšší jakost produktů

KFÚ 3 – Vysoce kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci

KFÚ 4 – Nové produkty uspokojující tržní potřeby

KFÚ 5 – Příležitosti nových podnikových aktivit

KFÚ 6 – Vnikající dodavatelé

A – výborná výkonnost

B – dobrá výkonnost

C – přijatelná výkonnost

D – horší výkonnost

E – špatná výkonnost

Obrázek 21: Stanovení priority procesů

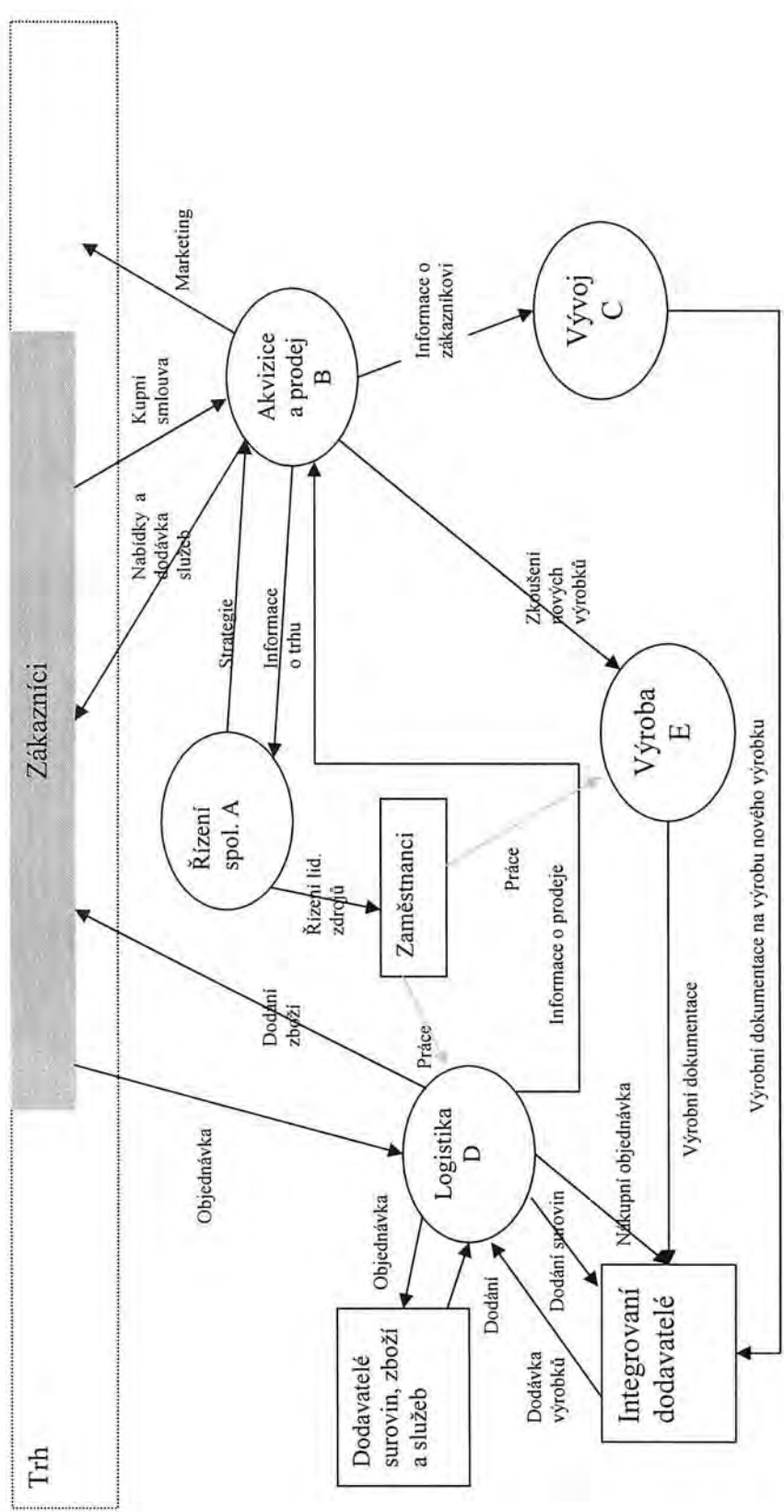
Počet ovlivňovaných KFÚ	6		9,13	7,8		
	5		1,11,14	12		
	4			2,18		
	3	4	3,6,10, 15,17	5,16		
	2					
	1					
		A	B	C	D	E
		Výkonnost procesů				

Legenda:

- Vysoká priorita
- Střední priorita
- Nízká priorita

Procesy vysoké priority jsou pro organizace strategicky nejvýznamnější, přitom je však jejich výkonnost realitně nízká. Např. proces Získávání zákazníků a servis, proces Přijímání a zpracování zakázek a proces Příjem, skladování a distribuce jsou bezesporu strategicky nejvýznamnější.

Uplatněním procesní analýzy je procesní mapa firmy Zeelandia (viz obrázek 31).



7. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

V posledních desetiletích lze sledovat vznik nových vědeckých disciplin a metod, zabývajících se řízením podnikových aktivit (procesů). Často dotazovaným tématem se stalo procesní řízení, procesně orientovaná organizace nebo podnikové procesy jako takové. Základním požadavkem procesního uspořádání je jednoznačná orientace na zákazníka, práce v týmech, týmová motivace a jiné.

Procesní management má široký záběr zkoumání. Zabývá se nejen netechnologickými, ale také technologickými operacemi, tj. transformací vstupů na požadované výstupy. Tyto vstupy mohou mít jak hmotnou, tak i nehmotnou podobu.

Procesní řízení řeší jednotlivé procesy samostatně, ale ne izolovaně. Každý proces vyžaduje odlišné přístupy, protože některé procesy mají hmotnou povahu, jiné pouze informační, inovační atp.

Vlastní výzkum ukázal, že zásady procesního řízení by bylo vhodné v podniku Zeelandia dále rozšířit a prohloubit, zejména pak v oblasti podpůrných procesů (fakturace, hodnocení odběratelů, sledování konkurentů atd.).

Pro výzkum jsem si stanovila těchto pět základních hypotéz:

1. Stanovení procesů v podniku vyžaduje sestavení procesní mapy.
2. Procesní řízení úzce souvisí se systémem řízení jakosti.
3. Zavedením procesního řízení selepší organizace práce a komunikace mezi jednotlivými útvary a pracovníky.
4. V systému řízení podnikových procesů je důležité přesně stanovit hodnotící kontrolní ukazatele jednotlivých procesů, které trvale nutí podniky zvyšovat užitečnou hodnotu pro zákazníky.
5. Procesní řízení zlepšuje hospodářské výsledky podniku.

1. Stanovení procesů v podniku vyžaduje sestavení procesní mapy.

Truneček (2004) uvádí, že mapa podnikových procesů je nezbytným nástrojem pro analýzu práce při procesním managementu. Zkušenosti firmy Zeelandia tuto hypotézu nepotvrdily, což ale nevyvrací obecně uznávanou nutnost sestavování procesních map v systému řízení podnikových procesů.

Firma Zeelandia spol.s r.o. zatím nemá sestavenou procesní mapu i z toho důvodu, že norma ISO 9001 tuto povinnost přímo nepožaduje.

Je naprosto běžné, že podniky vytvářejí organizační schémata, která dávají představu o organizační struktuře podniku, ale zatím velmi zřídka vyhotovují procesní mapy s obrazem podnikových pracovních toků.

V této souvislosti chci uvést, že sestavení procesní mapy v rámci mého vlastního průzkumu ve zkoumaném podniku nebylo snadnou záležitostí. Práce si vyžádala získání důkladných a všeobecných znalostí o řízení podniku, o jednotlivých procesech i podnikovém okolí. (Procesní mapa firmy Zeelandia viz obrázek 31).

2. Procesní řízení úzce souvisí se systémem řízení jakosti.

Tato hypotéza se potvrdila. Systém řízení jakosti si dokonce vynutil zavedení procesního řízení v podniku.

Vzhledem k tomu, že systém managementu jakosti je v podniku Zeelandia zaveden již 4. rokem, je stupeň využití systémových nástrojů tohoto systému kompletní a velmi vysoký. Opakované jak interní, tak i externí audity spolehlivě a prokazatelně pomáhají fungování, udržování a neustálému zlepšování procesního řízení.

Důvody pro zavedení ISO 9001 byly následující:

- Vznik komunikačních problémů se zvětšováním firmy.
- Zhoršování organizace práce v důsledku opakování některých činností.
- Ztráta přehledu o práci zaměstnanců, o jejich vytíženosti.
- Požadavek spolehlivého dodavatele ze strany zákazníků.

Výše uvedené nedostatky s výjimkou komunikačního problému byly během uplatnění procesního řízení odstraněny. Došlo i k částečnému zlepšení problémů v oblasti komunikací, některé potíže ale dosud přetrvávají. Je přirozené, že v tak velkém podniku jako je Zeelandia, mohou nastat problémy s vnitřní komunikací. Určité zlepšení by jistě přineslo častější konání porad (např. 1x týdně) s krátkou dobu trvání (30 minut), které doporučuji pro dílčí řešení tohoto problému.

3. Zavedením procesního řízení se zlepší organizace práce a komunikace mezi jednotlivými útvary a pracovníky.

Tato hypotéza se částečně potvrdila. Jednotlivé dílčí procesy byly přiděleny konkrétním pracovníkům. Hlavní procesy (činnosti) jsou podrobně popsány v postupových diagramech, a

to až do jednotlivých kroků, kde jsou určeni garanti postupu, provádějící nebo spolupracující osoby (útvary), vstupy, průběh činnosti, záznamy a výstupy.

Tyto hlavní procesy jsou nastaveny dobře a důmyslně. Organizační útvary jsou uzpůsobeny požadavkům jednotlivých procesů. V této souvislosti doporučuji pouze doplnění některých podpůrných procesů, např. fakturace, sledování požadavků zákazníků, a to zejména zaměřením se na ziskového zákazníka, sledování konkurentů, informační službu apod. (viz tabulka 19).

4. V systému řízení podnikových procesů je důležité přesně stanovit hodnotící kontrolní ukazatele jednotlivých procesů, které trvale nutí podniky zvyšovat užitnou hodnotu pro zákazníky.

Hypotéza se potvrdila jen částečně. Výkonnost procesu se může měřit pomocí takových veličin, jako jsou čas, kvalita servisu a výše nákladů.

Je zřejmé, že jednotlivé procesy se nepodílí stejnou mírou na spokojenosti zákazníka. Například řízení podniku, plánování, řízení neshodného výrobku a některé další procesy sice nevytvářejí přímo hodnotu pro zákazníka, ale zajišťují plynule fungování nastavených procesů napříč firmou.

Pokud jde o přidanou hodnotu ve firmě Zeelandia, tato představuje komplexní péči o zákazníka nabídkou následujících produktů:

- širokým sortimentem výrobků (přes 2000 obchodních položek);
- odzkoušením výrobků před vlastní koupí;
- širokou paletou dalších služeb a poradenstvím (více než 10).

Je skutečností, že ve firmě Zeelandia nejsou u některých procesů dořešeny kontrolní ukazatelé. Povaha a charakter jednotlivých procesů také komplikuje jejich měřitelnost.

Na základě provedených šetření mohu uvést, že měření času a výše nákladů ve firmě Zeelandia není na žádoucí úrovni, a to mimo jiné i v důsledku expanze trhu (stále narůstajícího počtu zákazníků). Budoucí zákazníci již však nebudou akceptovat dlouhou dobu dodání zboží, ale její zkrácení vyžaduje značné investiční náklady pro rozšíření vozového parku.

5. Procesní řízení zlepšuje hospodářské výsledky podniku.

V roce 2002 byly implementovány principy procesního managementu. Nebyla dořešena účelná fragmentace výrobních procesů tak, aby byly postiženy nákladově a výnosově (finančně) hodnotové toky, které by současně zachycovaly hodnotové stavy na úrovni vstupů a výstupů v jednotlivých fragmentech procesu. Podnik zatím nemá upravená vnitropodniková pravidla pro tento hodnotový informační systém. Proto byl použit syntetický ukazatel tržby za realizovanou produkci v tržním prostředí, ačkoliv je jeho vypovídací schopnost o samotném procesu nižší.

Tržby v období let 2002 - 2005 rostly s meziročním navýšením o 10,43 % (viz graf 1 a tab. 7). Z grafu 3 zase vyplývá, že produktivita v tržbách na 1 pracovníka v období let 2002-2005 postupně klesala. Patrně to způsobil větší nábor nových pracovníků, kteří ještě v době zapracovávání mohli zapříčinit stagnaci nebo dokonce pokles produktivity na jednoho pracovníka.

Přestože je obrat (tržba) na zaměstnance jednoduché a snadno pochopitelné měřítko produktivity, má některá omezení, zejména pokud existuje příliš velký tlak na dosažení ambiciózního cíle. Problémem např. je, že nezahrnuje náklady spojené s tímto obratem.

Je obtížné zjistit a věrohodně doložit, že zrovna procesní řízení zlepšuje hospodářské výsledky organizace. Pravděpodobně tomu napomáhají i jiné okolnosti, které jsou již v organizaci stabilizovány.

8. POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Basl J., Tůma M., Glasl V.: *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Západočeská univerzita v Plzni, 1. vydání, Plzeň 2002, 140s., ISBN 80-7082-936-2
- [2] Carda A., Kunsková R.: *Workflow řízení firemních procesů*. Grada, Praha 2001
- [3] Crainer S.: *Kompendium management*. Computer Press, Praha 1998
- [4] Donnely J.H., Gibbon J.L., Ivancevich: *Management*. Grada Publishing, 1997, 821s., ISBN 80-7169-422-3
- [5] Douček P.: *Řízení projektů informačních systémů*. Professional Publishing, 1.vydání 2004, 163s., ISBN 80-86419-71-1
- [6] Drucker P.F.: *Věk diskontinuity*. Management Press, Praha 1994
- [7] Drucker P.F.: *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vydání, Management Press, Praha 2002, 300 s., ISBN 80-7261-066-X
- [8] Drucker P.F.: *Management – budoucnost začíná dnes*. Management Press, Praha 1992, 126 s., ISBN 80-85603-00-4
- [9] Garscha J.B.: *Rozvoj organizace pomocí managementu procesů: praktická příručka pro rozvoj systému managementu*. Praha, Česká Společnost pro jakost, 2003, s. 226, ISBN 800 201 58 19.
- [10] Gibbon R.: *Nový obraz budoucností*. Management Press, Praha 1998
- [11] John P. Kotter.: *Vedení procesu změn, Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Management Press, Praha 2000, ISBN 80-761-015-5
- [12] Hammer M., Champy J.: *Reengineering – radikální proměna firmy, Manifest revoluce podnikání*. 2.vydání, Management Press, Praha 1996, ISBN 80-85943-30-1
- [13] Hron J., Tichá I., Dohnal J.: *Strategické řízení*. Skripta ČZU, Praha 2000
- [14] Hüttlová E.: *Organizace práce a pracovní podmínky*. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, Praha 1998, 93s., ISBN 80-7079-068-7

- [15] Jambal T. *Zmapování podnikového procesu pomocí strukturované procesní analýzy*. In *Procesní řízení 2006*. Sborník z vědecké konference pořádané Katedrou řízení, ZF, JU, Třeboň: JU v Č. Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2006, s. 83 - 87. ISBN 80-7040-914-2.
- [16] Kaplan S., D.Norton.P.: *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Management Press, Praha 2000, 267 s., ISBN 80-7261-032-5
- [17] Knobe A.: *Procesy přesahují funkce*. *Moderní řízení* 9/2004.
- [18] Knobe A.: *Inteligentní transformace*. *Moderní řízení* 9/2004.
- [19] Kovář F., Štrach P.: *Strategický management*. Vysoká škola ekonomická, Praha 2003, s. 93.
- [20] Krůta L.: *Zásadní požadavky certifikačního orgánu IQNet na interpretování firemních procesů*. Konference hotel Holiday Inn, 2001.
- [21] Mládková L.: *Výběr metody řízení, Reengineering a management změn*. Sborník článků, přednášek a studií, Computer Press, Praha 2001, 515s., ISBN 80-7226-428-1
- [22] Petřík T.: *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Grada Publishing, Praha 2005, 1. vydání, 371s., ISBN 80-247-1046-3
- [23] Pítra Z.: *Příprava a provádění organizačních změn*. Grada Publishing, Praha 1999, 206 s., ISBN 80-7169-623-4
- [24] Plamínek J.: *Synergický management – Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Agro 2000,1. vydání, Praha 1998, 328 s.,ISBN 80-7203-258-5
- [25] Robson M.,Ullah P.: *Praktická příručka podnikového reengineeringu*. Management Press, Praha 1998,178s, ISBN 80-85943-64-6
- [26] Řepa V.: *Podnikové procesy, Procesní řízení a modelování*. Management v informační společnosti. Grada Publishing, Praha 2006, 1. vydání, ISBN 80-247-1281-4

- [27] Staněk V.: *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. Grada Publishing a.s., 1. vydání, Praha 2003, 236s., ISBN 80-247-0456-0
- [28] Svatá V.: *Řízení projektů v podmínkách ERP systémů*. Skripta VŠE, Praha 2002, ISBN 80-245-0226-6
- [29] Tománek J.: *Reengineering a management změn*. Sborník článků, přednášek a studií, Computer Press, Praha 2001, 515s., ISBN 80-7226-428-1
- [30] Truneček J. a kol.: *Management I*. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, Praha 1995, 221s., ISBN80-7079-929-3
- [31] Truneček J. a kol.: *Management v informační společnosti*. VŠE fakulta podnikohospodářská, učební texty pro bakalářské studium, Praha 1999, 228s., ISBN 80-7079-683-9
- [32] Truneček J.: *Procesní řízení v českých firmách*. Moderní řízení 2/2004
- [33] Truneček J.: *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Učební texty pro předmět management změny, VŠE, 1. vydání, Praha 1999, 184s., ISBN 80-7079-083-0
- [34] Truneček J.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Edition Professional Publishing, 2.vydání, 2004, 312s., ISBN 80-86419-67-3
- [35] Vaněček D., Bednářová D., Štípek V.: *Organizace výroby a práce*. Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, České Budějovice 2001, 242 s., ISBN 80-7040-480-9
- [36] Veber J. a kol.: *Management II*. VŠE Praha 1998
- [37] Veber J. : *Management kvality a ekonomika*. Sborník přednášek z mezinárodní konference Evropský týden kvality v České republice, Praha – Nymburk 2002
- [38] Vlček R.: *Hodnota pro zákazníka v kostce*. Moderní řízení 1/2004
- [39] *Vnitropodnikové dokumenty firmy Zeelandia*
- [40] Vodáček L., Vodáčková O.: *Management teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozšířené vydání, Management Press, Praha 2001, 314s., ISBN 80-7261-041-4

[41] Závadský J.: *Procesní audit*. Moderní řízení 12/2004

Odborné studie

[42] *Komentované vydání návrhů norem ISO/DIS 9000:2000, ISO/DIS 9001:2000 a ISO/DIS 9004:2000*. Český normalizační institut, Praha 2000, 233s., ISBN 80-7283-008-2

[43] *Systémy managementu jakosti – Zvláštní požadavky na používání ISO 9001:2000 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu*. ČSN ISO/TS 16949:2002, Český normalizační institut, Praha 2002, s.68

Internet

[44] <http://www.almeco.cz/>

[45] <http://www.fi.muni.cz/> - J.Hřebíček, J.Ráček.: *Systém integrovaného managementu*, Ekonomický učební text předmětu PA 088.

[46] <http://www.epicor.com/>

[47] <http://www.erpeko.cz/>

[48] <http://www.excelsoftware.com/sasdtopic.html>

[49] <http://www.justice.cz/>

[50] <http://www.ifgroup.cz/>

[51] <http://www.iso.org/>

[52] <http://www.knuspi.cz/>

[53] <http://www.powercom-international.cz>

[54] <http://www.supermapy.cz>

[55] <http://www.vamix.cz>

Seznam obrázků

1. Použité symboly pro vývojové diagramy
2. Použité symboly pro model procesu
3. Model procesního přístupu podle ISO normy
4. Schéma procesního řízení
5. Procesní přístup podle Vebra
6. Skladba výrobního procesu
7. Struktura hlavního procesu
8. Řetězec tvorby hodnot
9. Procesní pohled na přidanou hodnotu
10. Klasifikace procesů podle hodnototvornosti
11. Principy procesního managementu dle Trunečka
12. Výhody a možné nevýhody týmové práce
13. Postup 3 P
14. Hierarchie procesu
15. Použité symboly pro vývojové diagramy dle Robsona a Ullaha
16. Enterprise Model podle McKinsey and Company
17. Demingovo schéma
18. Porovnání základních typů systému workflow
19. Mapa rozmístění obchodních středisek v ČR
20. Diagram procesního prostředí firmy Zeelandia
21. Organizační schéma firmy Zeelandia
22. Jednotlivé útvary versus procesy
23. Model procesu Řízení podniku
24. Poskytované služby firmy Zeelandia
25. Postupový diagram získávání zákazníků
26. Model procesu Vývoje a zavedení nového výrobku
27. Postupový diagram řízení objednávek
28. Schéma materiálového toku v logistickém řetězci
29. Programové moduly iScala verze 2.2
30. Mapa procesů ve společnosti Lady Marmelada
31. Procesní mapa firmy Zeelandia spol. s r.o.

Seznam tabulek

1. Komparace operačního a procesního přístupu
2. Použité techniky u SPA
3. Přehled norem ISO v oblasti řízení jakosti
4. Vlastníci společnosti v letech 1990 – 2006
5. Zahraniční obchod v letech 1996 – 2005 (v tisících korunách)
6. Tuzemský obchod v letech 1996 – 2005
7. Tržby v letech 1996 – 2005
8. Produktivita firmy Zeelandia v letech 1996 – 2005
9. Přehled 10 největších zákazníků
10. Přehled procesů v systému řízení jakosti v roce 2002
11. Matice procesů a útvarů v roce 2002
12. Členění procesů dle hlavních a vedlejších činností
13. Přehled procesů za poslední tři roky
14. Matice strategie
15. Rozvrh kamionové dopravy
16. Regionální distribuční sklady
17. Výrobní programy firmy Zeelandia

Seznam grafů

1. Vývoj tržeb v letech 1996 – 2005
2. Produktivita firmy Zeelandia v letech 1996 – 2005
3. Produktivita firmy Zeelandia v letech 1996 – 2005

PŘÍLOHY

1. Obchodní značka firmy Zeelandia spol.s r.o.
2. Organizační struktura firmy Zeelandia spol. s r.o.
3. Seznam procesů v roce 2002
4. Postupový diagram interního auditu
5. Postupový diagram procesu vývoje a zavedení nového výrobku
6. Formulář „Zákaznický list“
7. Formulář „Záznam neshody výrobku“
8. Reklamní leták
9. Katalog výrobků



Zeelandia

Zeelandia spol. s r. o.

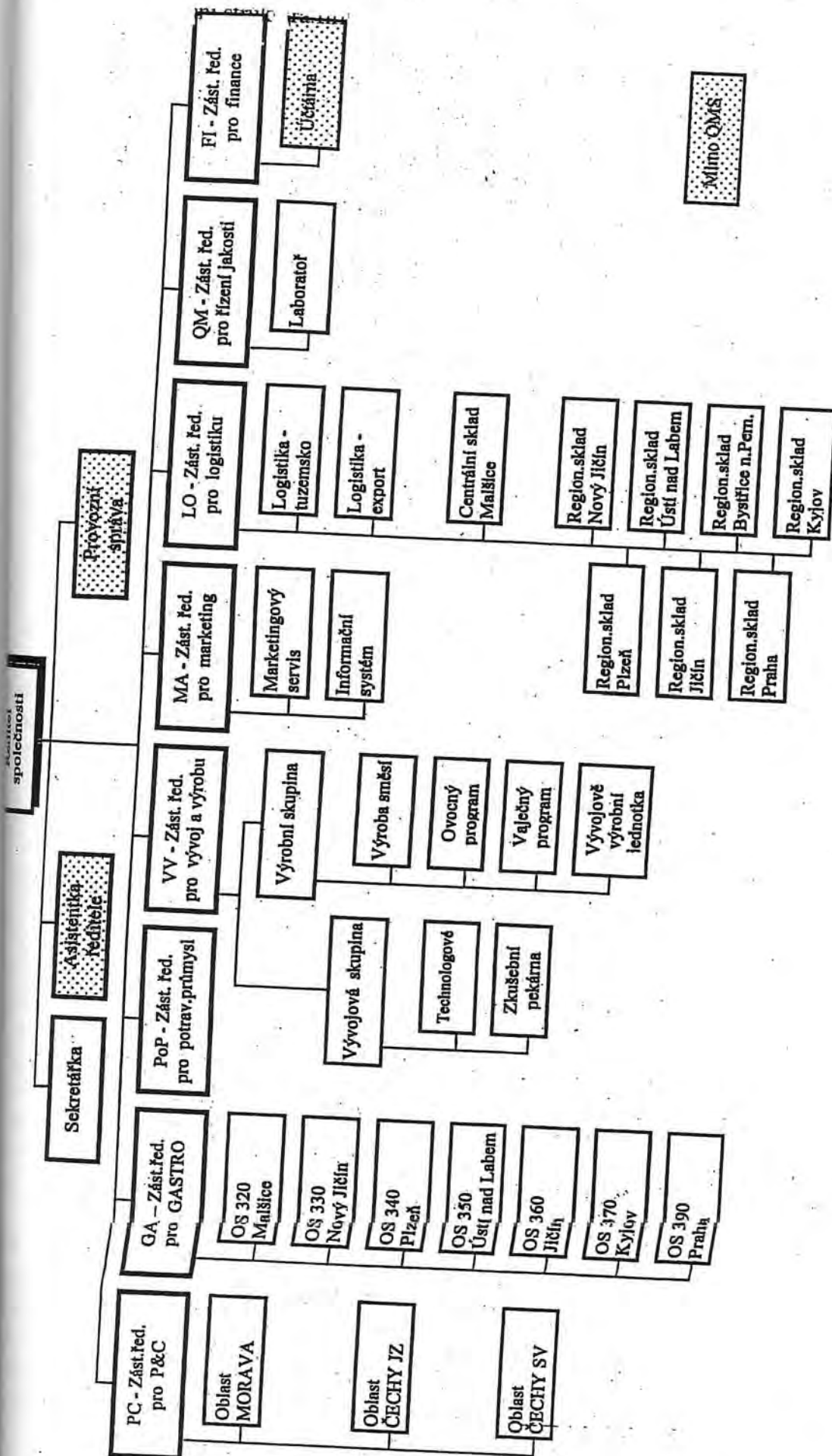
Malšice 267

391 75 Malšice

Tel.: 381 791 811

Fax: 381 791 810

Příloha 2: Organizační struktura firmy Zeelandia spol. s r.o.




	PŘÍRUČKA JAKOSTI	P - 02
---	-------------------------	---------------

Tabulka č.2 – Přirazení procesů v OMS k normě ISO 9001:2000


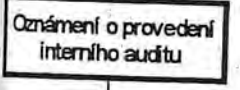
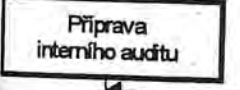
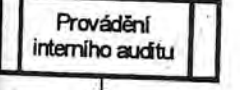
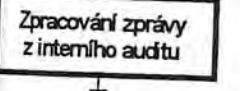
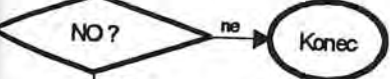
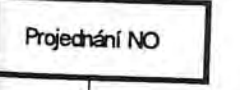
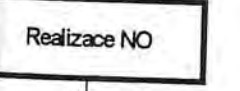

	Proces	Článek normy																																					
		4					5					6					7					8																	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5													
		1	3	4			1	2	1	2	3						1	2	3	4																			
A1	Plánování a řízení vedením	x				x	x	x	x		x	x	x	x	x	x						x					x	x	x										
A2	Řízení personálních zdrojů	x				x																										x	x						
A3	Marketing						x																				x												
A4	Interní audity																															x	x						
A5	Opatření k nápravě, prevenci a zlepšování																																	x	x				
A6	Řízení dokumentů a záznamů		x	x	x																													x	x				
a1	Stanovení odpovědností a pravomocí																																			x			
B1	Získávání zákazníků a servis																																	x	x				
B2	Přijímání a realizace zakázek																																			x	x		
C1	Vývoj a zavedení nového výrobku		x																																	x	x		
C2	Řízení neshodného výrobku																																			x	x	x	
c1	Řízení výrobní dokumentace a standardů			x																																		x	
c2	Řízení monitorovacích zařízení																																					x	
D1	Nákup výrobků a služeb																																			x	x		
D2	Příjem, skladování, distribuce																																			x	x	x	x
d1	Hodnocení dodavatelů																																					x	
E1	Monitorování integrovaných dodavatelů			x																																x	x	x	x

Příloha 4: Postupový diagram interního auditu


	<h1>AUDIT JAKOSTI</h1>	<h2>S - 09</h2>
--	------------------------	-----------------

INTERNÍ AUDIT

1. Průběh činnosti a stanovení odpovědnosti – PD

Činnost	P	R	S	I	Poznámky
	PVQ				4.2.2.1 ↳ Plán interních auditů F011
	PVQ			VAP TA	4.2.2.2 ↳ Oznámení o provedení IA F012
	VA		PVQ	VAP	4.2.2.3
					4.3
	VA				4.2.2.4 ↳ Záznam neshody F019 ↳ Zpráva z IA F014
		VA			4.2.2.5 ↳ ZIA F014 ↳ ZN F019
	PVQ			VAP VA*	4.2.2.6
	ODZ				↳ Nápravné opatření F015 ↳ Záznam do F019
	VA	PVQ	TA		4.2.2.7 ↳ Záznam do F019


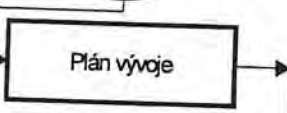
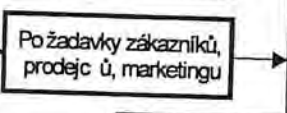
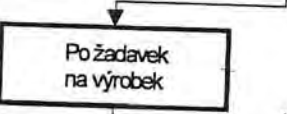
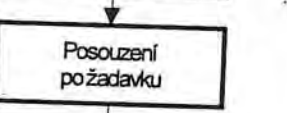
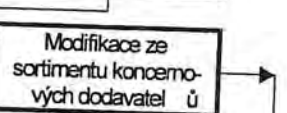
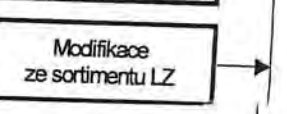
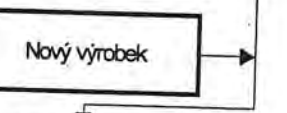

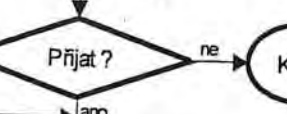
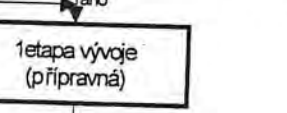
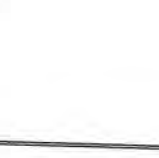
Příloha 5: Postupový diagram procesu vývoje a zavedení nového výrobku

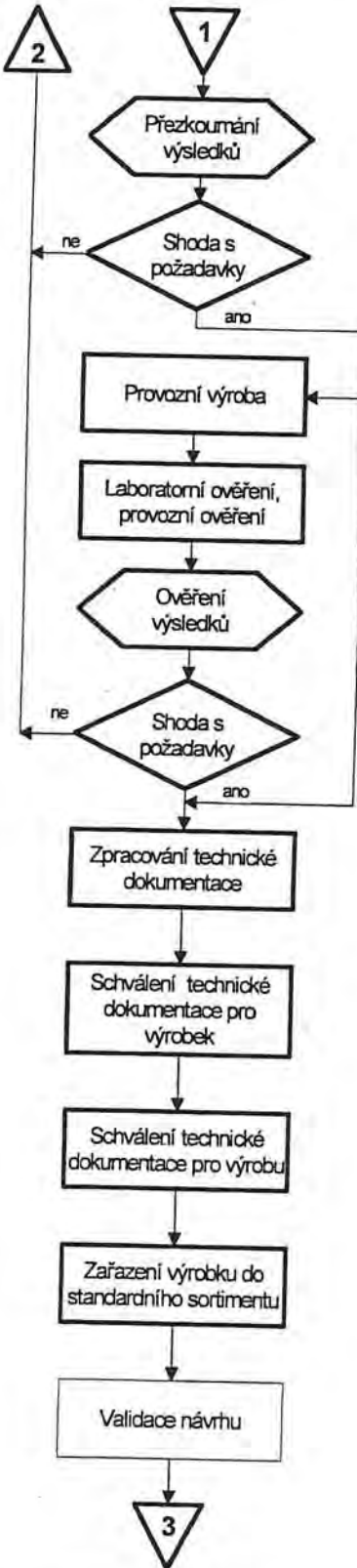
	VÝVOJ A ZAVEDENÍ NOVÉHO VÝROBKU	S - 06
--	--	---------------

kapitola číslo:	4 POPIS
-----------------	----------------

4.1 NÁVRH A VÝVOJ VÝROBKU

4.1.1 Průběh činnosti a stanovení odpovědnosti – PD

Činnost	P	R	S	I	Poznámky
					
					4.1.2.1 ↻ Plán vývoje S-02
	vMA		PC GA		S-04
	vVV*		vMA* PC GA		↻ Požadavek na výrobek F027 ↻ Zápis do Knihy požadavků Db002
	vVV				4.1.2.2 ↻ Požadavek na výrobek
		vVV			
		vVV			
		vVV			
	VK				4.1.2.3 ↻ Požadavek na výrobek
		VK			↻ Záznam do F027 ↻ Záznam do Db002
	VT				4.1.2.4 ↻ Vývojový protokol F025
					

Činnost	P	R	S	I	Poznámky
	VK	MV	PC* GA*		4.1.2.5 ☞ Požadavek na výrobek ☞ Záznam do F025
Provozní výroba	VT				4.1.2.6
Laboratorní ověření, provozní ověření	VT				☞ Kontrolní protokol F026 ☞ Záznam do F025
Ověření výsledků	VK		PC* GA*		☞ Záznam do F025
Shoda s požadavky		VK			☞ Požadavek na výrobek ☞ Záznam do F025
Zpracování technické dokumentace	Zprac		VT vPC vGA		4.1.2.7 ☞ Požadavek na výrobek ☞ Vývojový protokol ☞ Cenový list F029 ☞ Výr. protokol F021 ☞ Servisní list F028 ☞ Specifik.výr.F023 ☞ Etiketa ☞ HACCP
Schválení technické dokumentace pro výrobek	M		vVV*		
Schválení technické dokumentace pro výrobu	M		vVV*		☞ Řády ☞ Prac.postup F022 ☞ Kontr.postup F030
Zařazení výrobku do standardního sortimentu				VrV	4.1.2.8 ☞ Záznam do F025 ☞ Záznam do Db008
Validace návrhu	VT		PC GA		4.1.2.9 ☞ Zák.listy F051 ☞ Zápisy z technol. zkoušek F052

Činnost	P	R	S	I	Poznámky
<pre> graph TD Start((3)) --> Step1{{Přezkoumání výsledků}} Step1 --> Step2{Shoda s požadavky} Step2 -- ano --> Step3[Ukončení sledování vývojového úkolu] Step2 -- ne --> End1((Konec)) Step3 --> End2((Konec)) </pre>	VK	VK	PC GA	VrV	<p>4.1.2.9</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Požadavek na výrobek ☞ Zák.listy ☞ Zápisy z technol.zk. <p>↳ Záznam do F025</p> <p>4.1.2.10</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Záznam do F025 ↳ Záznam do F027 ↳ Záznam do Db002

Legenda: P - provádí; R - rozhoduje; S - spolupracuje; I - je informován
 ☞ - vstup do procesu; ↳ - výstup z procesu; * - možná, ne nutná participace

 Zeelandia	ZÁKAZNICKÝ LIST	IKD: ZL 2.07
--	------------------------	------------------------

NOVÝ ZÁKAZNÍK NOVÝ VÝROBEK AKCE

KLASIFIKACE: GASTRO	JMÉNO OBCH. ZÁSTUPCE: KOLÁŘ
ADRESA: ŠKOLNÍ JÍDELNA DAČICE ičo 75000067 tel. 384 420 433	
ADRESA: Boženy Němcové 213 Dačice 38001	
Poznámka:	
<input type="checkbox"/> Pekárna <input checked="" type="checkbox"/> Malá VÝROBEK: _____ <input type="checkbox"/> Cukrárna <input type="checkbox"/> Střední _____ <input checked="" type="checkbox"/> Gastro <input type="checkbox"/> Průmyslová <input type="checkbox"/> Ostatní	

PROBÍDKA Datum: 30.1. Pozn: _____

Kladná reakce - objednávka: _____ kg

Odmítnutí - důvod: vlastní výroba cena
 nevhodnost pro výrobu zásobován konkurencí
 jiný důvod:

AKTIVNÍ PREZENTACE Datum: 23.2. Pozn: _____

Kladná reakce - objednávka: _____ kg

Odmítnutí - důvod: kvalita cena
 nevhodnost pro výrobu konkurenční výrobek je lepší
 jiný důvod:

OSTATNÉ OVĚŘENÍ Datum: Pozn: _____

Kladná reakce - objednávka: _____ kg


Odmítnutí - důvod: kvalita cena
 nevhodnost pro výrobu konkurenční výrobek je lepší
 jiný důvod:

PROBÍDKOVÁ VÝROBA Datum: Pozn: _____

Kladná reakce - objednávka: _____ kg

Odmítnutí - důvod: kvalita cena
 nevhodnost pro výrobu konkurenční výrobek je lepší
 jiný důvod:

MONITORING:

 Zeelandia	ZÁZNAM NESHODY VÝROBKU	IKD:

Pracoviště:	Odběratel:	Název výrobku:
	IČO:	Kód výrobku:
Dodací list číslo: ze dne:		Šarže:
		Datum výroby /spotřeby:

ZÁPIS O NESHODĚ VÝROBKU	
Zjištěná vada – přesný popis	Množství

Výrobek pozastaven ve skladu neshodných výrobků:	
Datum:	Podpis :
Z rozhodnutí (Bican, Majerová, Jišová, Solaříková, Černá)	Výrobce:
výrobek převeden (kam)	dne č.dokladu
Vydal:	Převzal dne:
Podpis:	Podpis :

POSOUZENÍ NESHODY	„využití výrobku“ přepracovat, vyhodit, ...
Neoprávněná reklamace	
Vada výrobní	
Vada distribuce a skladování	
Jiná (jaká)	

OPATŘENÍ K NÁPRAVĚ, PREVENCI			
Datum:		Podpis:	
Na vědomí:			
LO/L	M	CS	

Výrobek je po posouzení			
reklamován u dodavatele		č.dokladu	
likvidován		č.dokladu	
Datum:	Podpis:	Předáno na ŘJ dne:	

MBK 2006



Zeelandia

SONNEN

Výrobků SONNEN zahrnuje celozrnné pečivo. Vedle oblíbeného chleba SonnenKorn můžete mít nový chléb SonnenKraft s sladovou chutí. Vybrané obilovin a olejin poskytují zákazníkům zdravý požitek - každý den, pro každou chuť.

sonnenKorn - 50% základní směs pšeničný celozrnný chléb s celozrnným pšeničným šrotem.

sonnenBrötchen - 50% základní směs pro jogurtové vícezrnné pečivo s pšeničnými vločkami.

sonnenKraft - 35% základní směs pro výrazného tmavého sladového chleba.

JUNG DINKEL-RÜHR



S výrobkem JUNG Dinkel-Rühr vytvoříte extra šavnatý celozrnný koláč Dinkel-Rühr. Koláč Dinkel-Rühr je velice chutný, má příjemnou ořechovou příchutí a je vyroben z kvalitních surovin.

Výhody JUNG Dinkel-Rühr:

- lze použít na výrobu celozrnných výrobků
- bez tuku - ideální také pro máslové pečivo
- velmi dobrá stabilita těsta
- kyprý, šavnatý koláč, vydrží dlouho čerstvý

FONDÁN LM

Fondán LM vytvoří na Vašich cukrářských výrobcích sladkou cukrovou polevu. Vyznačuje se sněhobílou barvou, ale je možné je libovolně přibarvovat. Dobře snáší zvýšenou vlhkost okolního prostředí, a proto nestéká z výrobků. Díky své konzistenci lze použít i jako modelovací fondán nebo pro přípravu trvanlivých krémů.

RIMIX

Rimix je základním komponentem pro výrobu krémové rýžové náplně. Rychlá a snadná příprava poskytuje dostatek času pro zapojení vlastní kreativity. S pomocí náplně Rimix s lehce vanilkovým aroma vykouzlíte vynikající poháry, zákusky či záviny.

Výhody Rimixu:

- do Rimixu se přidává pouze voda a vejce, všechny další ingredience jsou již v Rimixu obsaženy
- Rimix se nevaří, nedochází proto k převaření ani k připálení náplně
- Rimix lze zamrazit, jak pečený tak nepečený
- široké použití: rýžový koláč s bílkovým sněhem, švestkami, jablečnou šťávou...
- jednoduchá a rychlá příprava: s Rimixem můžete připravit koláč podle své chuti, pro získání tmavší barvy lze část vajec nahradit žloutky

Receptura:

- | | |
|---------|----------------|
| 3 000 g | Rimix |
| 6 000 g | Voda (± 80°C) |
| 1 250 g | Vaječná melanž |

Smíchejte Rimix s vodou a nechte minimálně 1 hodinu (nejlépe do dalšího dne) odstát. Krátce před aplikací smíchejte s recepturním množstvím vaječné melanže.





ODLUČOVACÍ PROSTŘEDKY

edky slouží k odlučování
u od povrchu pečeného
álu. Zeelandia nabízí nejen
rdní řadu odlučovacích
edků, ale i prostředky
tě na míru Vaším potřebám.
ny produkty mají dobré
vací schopnosti, jsou
ické, stabilní a mohou být
y do sprejovacích systémů.

arlo
y výrobky Carlo jsou emulze,
e vyznačují svojí stabilitou.
y z této řady byly vyvinuty
ě pro odlučování chleba
u. Voda v emulzi se během
ypaňuje a podporuje tak
latavé kůrky.

arlex
řady Carlex získaly svou
u odlučovací schopnost
nologií krystalizace. Malé
y rostlinného vosku jsou
vnoměrně obsaženy. Carlex
pro cukrářské výrobky
na plechu a ve formách,
ko pro zamražovaná těsta
e zpomaleným kynutím.

lex TW
ací prostředky řady Carlex
yznačují výbornou
i proti polymerizaci. Jsou
odně především pro
s dlouhou trvanlivostí.
zabraňují zanášení
ch plechů, ale zároveň
í životnost Vašich forem

MAZIVA

Zeelandia nabízí kompletní řadu
výrobků určených k mazání
různých částí děliček těsta
a kráječek chleba. Výrobky řady
Ovam odolávají oxidaci a jejich
používání prospívá Vašemu
zařízení. Důležité je zvolit výrobek
s vhodnou viskozitou. Všechny
výrobky Ovam mají neutrální chuť
a vůni.

ZELA TECHNIK

Zeelandia Vám nabízí kompletní
řešení problémů s odlučováním.
Pod pojmem Zela Technik se
skrývají speciální zařízení určená
pro rozstříkávání a dávkování
odlučovacích prostředků firmy
Zeelandia, ale i dalších nástřikem
nanášených hmot. Zařízení pracují
na principu odlučovací emulze.
Všechna zařízení Zela Technik
jsou konstruována především
z odolných nerezavějících mate-
riálů. Sprejovací trysky lze přizpů-
sobit na všechny druhy odlučova-
cích prostředků firmy Zeelandia
a zařízení na jakoukoliv velikost
forem či plechů na pečení.

 **Zeelandia**

Zeelandia spol. s r. o.
Malšice 267
391 75 Malšice
Tel.: 381 791 811
Fax: 381 791 810
E-mail: info@zeelandia.cz
www.zeelandia.cz



Firma Zeelandia nabízí široký sortiment surovin a výrobků pro pekaře a cukráře, gastronomii a potravinářský průmysl. Tyto produkty jsou rozděleny skupin dle výrobního využití a nejdůležitější z nich uvedeny v tomto katalogu.

**VÝROBEK
POUŽITÍ**

SPECIFICKÉ VLASTNOSTI PRODUKTU

DÁVKOVÁNÍ

Přípravky pro pšeničné pečivo

<p>Řada Lactorex Běžné a jemné pečivo</p>	<p>Obsah mléčných bílkovin, tolerance kynutí, mléčná chuť, prodloužená trvanlivost pečiva, pro malé i průmyslové pekárny.</p>	<p>Suchá směs do 3 %</p>	<p>1</p>
<p>Řada Naturback Běžné pečivo</p>	<p>Dobrá zpracovatelnost těsta, důraz na objem pečiva a ekonomiku výroby, vhodný zejména pro průmyslovou výrobu.</p>	<p>Suchá směs do 2 %</p>	
<p>Řada PremiumBack Běžné pečivo</p>	<p>Dobrá rozpustnost a zpracovatelnost těsta, důraz na objem pečiva, vhodný zejména pro průmyslové pekárny.</p>	<p>Suchá směs 1 %</p>	
<p>Řada Gamma Liquid Běžné pečivo</p>	<p>Tolerance kynutí, výrazný objem a dlouhá životnost pečiva, obsahuje tekutý slad, který příznivě ovlivňuje sensorické vlastnosti.</p>	<p>Tekutý přípravek do 1 %</p>	
<p>Lactomalz Běžné pečivo</p>	<p>Sladový charakter pečiva, dobrá zpracovatelnost těsta, důraz na objem, vhodný zejména pro průmyslové pekárny.</p>	<p>Suchá směs 1 %</p>	
<p>Sentomil Toastové chleby, jemné, jemné pečivo</p>	<p>Měkká kůrka, hedvábně vláčná a jemně pórovitá střída, extrémně dlouhá trvanlivost, vhodný zejména pro balené výrobky.</p>	<p>Suchá směs do 1 %</p>	
<p>Zea Soft Jemné i běžné pečivo</p>	<p>Nahrazuje tuk, příznivý vliv na prodloužení trvanlivosti a sensorické vlastnosti pečiva.</p>	<p>Tuková pasta 1-15 %</p>	
<p>JUNG Frosty Back Gold Mražená pšeničná těsta</p>	<p>Vynikající přípravek pro výrobky mražené, předpečené a s přerušným nebo zpomaleným kynutím.</p>	<p>Granulovaná směs 1-4 %</p>	
<p>Siesta mořské pečivo, ciabatta</p>	<p>Pro dlouhozrající pšeničná těsta s vysoce pórovitou střídou a pevnou křupavou kůrkou.</p>	<p>Suchá směs 20 %</p>	

Přípravky na výrobu chleba

Molkesauer
pšenično-zitné chleby

Pastovitý přípravek, umožňující výrobu chleba přímým vedením těsta, obsah mléčné kyseliny zaručuje vynikající senzoričké vlastnosti, chléb má mimořádnou trvanlivost.

Pasta
0,6-4 %

Kwasitekuty
pšenično-zitné chleby

Určen pro průmyslovou i řemeslnou výrobu především konzumního chleba přímým vedením těsta, obsahem kyselin se blíží vlastnostem přírodního kvasu, dodává chlebu objem, výtěžnost, trvanlivost a dobré senzoričké vlastnosti. Nabízíme ve světlé a tmavé variantě.

Tekutá směs
dle poměru mouk

Rogoferm
Chléb

Univerzální zakyselující prostředek pro výrobu chleba „na záraz“ s libovolným podílem mouk, obsahuje sušený kvas, který dodává chlebu specifickou jemně kyselou chuť odpovídající chlebu, vyrobenému tradiční metodou z přírodního kvasu.

Suchá směs
dle poměru mouk

Brefix
Chléb

Přípravek určený ke stabilizaci chlebového těsta vyrobeného tradiční metodou i přímým vedením. Zvyšuje objem, prodlužuje trvanlivost. Obsažené extrudované mouky dodávají chlebu typické aroma.

Suchá směs
0,5 %

Stabilizátor chleba P1 - P4
Chléb

Zvyšují stabilitu těsta, objem, vaznost, trvanlivost chleba, vyvinuty ve 4 variantách s ohledem na výrobní zařízení, technologii a požadavky zákazníků na finální výrobek. Jejich používání přináší ekonomický efekt.

Suchá směs
0,25-0,5 %

Protea
Chléb, pečivo

Prostředek zlepšující vlastnosti pšeničné mouky. Posiluje lepek a stabilizuje tak těsta obsahující pšeničnou mouku. Má široké použití (chléb, běžné i jemné pečivo), zvětšuje objem, vaznost vody, prodlužuje čerstvost.

Suchá směs
1-5 %

Kongo
Chléb

Ztmavovací prostředek sloužící ke zbarvení střídy přirozým způsobem na požadovanou úroveň.

Suchá směs
dle potřeby

Cereální směsi

<p>Lactokorn Vícezrné chleby a pečivo</p>	<p>Univerzální vícezrná směs, používá se ve formě záparsů především pro výrobu tmavých rustikálních chlebů a tmavého cereálního pečiva, vysoký objem a výborná chuť.</p>	<p>Suchá směs 10-25 %</p>	3
<p>Molkekorn Vícezrné chleby a pečivo</p>	<p>Směs na výrobu tmavých cereálních dalačnic a chlebů s kořeněnou chutí, neobsahuje pekařský přípravek.</p>	<p>Suchá směs 10-20 %</p>	
<p>Green mix Vícezrné pečivo a formové chleby</p>	<p>Výrazně tmavá cereální směs s obsahem oblíbeného dýňového semínka.</p>	<p>Suchá směs 30 %</p>	
<p>UNI - žitná směs Vícezrné pečivo</p>	<p>Vhodná pro výrobu vícezrných baget a cereálních plunder, neobsahuje pekařský přípravek.</p>	<p>Suchá směs 20-40 %</p>	
<p>Směs Fénix Vícezrné pečivo</p>	<p>Směs na výrobu speciálního tmavého cereálního chleba Fénix.</p>	<p>Suchá směs 30 %</p>	
<p>Panoplus Sunflower Vícezrné pečivo a chléb</p>	<p>Proslulá světlá vícezrná směs dodávající výrobkům výrazně slunečnicovou chuť a značný objem. Ideální pro výrobu cereálních bagetek nebo karbovaných slunečnicových chlebů.</p>	<p>Suchá směs 10-25 %</p>	
<p>Panomix Víkorn Vícezrný chléb</p>	<p>Multivitaminový cereální chléb, vedle výtečných sensorických vlastností obsahuje vitamíny skupiny B a vitamín C, což jej řadí mezi multifunkční výrobky.</p>	<p>Suchá směs 100 %</p>	
<p>Triumf Vícezrný chléb</p>	<p>Multifunkční výrobek obsahující zdraví prospěšné látky inulín a anthokyany. Chléb svým charakterem odpovídá denní konzumaci a je možné jej vyrábět průmyslově. Směs je dodávána ve dvou variantách - světlé a tmavé - které se v konečném výrobku výrazně odlišují.</p>	<p>Suchá směs 30 %</p>	
<p>Pohanková směs Pohankové pečivo</p>	<p>Pečivo s významným podílem pohanky, která příznivě působí na lidský organismus, zejména jako prevence cévních chorob.</p>	<p>Suchá směs 30 %</p>	
<p>Směs Ebony Tmavý vícezrný chléb</p>	<p>Tmavý chléb s obsahem celých sójových bobů, velmi efektní v řezu střídy.</p>	<p>Suchá směs 20 %</p>	

**VÝROBEK
POUŽITÍ****SPECIFICKÉ VLASTNOSTI PRODUKTU****DÁVKOVÁNÍ****Sójovo-vločková směs**
Vícezrné pečivo

Směs ideální pro cereální bagety se zajímavým poměrem cena-kvalita, neobsahuje pekařský přípravek.

Suchá směs
20 %

Flock - mix
Vícezrné pečivo

Jednoduchá multicereální směs s univerzálním použitím (i jako posyp), neobsahuje pekařský přípravek.

Suchá směs
5-50 %

Pueblo
Pečivo, toastové chleby

Papriková směs obsahující sušené floky červené a zelené papriky, velmi efektní na větší ploše střídky (toastový chléb).

Suchá směs
5-20 %

Fiesta Nacho
Kukuřičné pečivo

Kukuřičná směs obsahující pravý mexický sýr Nacho, zejména pro výrobu speciálních delikates (foccacia, grissiny).

Suchá směs
50 %

JUNG Alpenspitz
Vícezrné pečivo

Tmavá cereální směs pro výrobu „alpských špiček“ nebo pikantních „pivních tyčinek“, kdy jsou výrobky obaleny speciální, námi dodávanou, posypkou.

Suchá směs
43 %

Sweet Corn
Vícezrné sladké pečivo

Unikátní cereální výrobky charakteru jemného pečiva, označované často jako „müsli“, v různých formách, s námi dodávanou posypkou a vhodnými náplněmi (doporučujeme hrušková povidla).

Suchá směs
do 30 %

Směsi pro jemné pečivo a koblihy

Řada Backcreme
jemné pečivo a koblihy

Univerzální směs pro jemné pečivo klasické chuti včetně koblih, nahrazuje tuk, ovlivňuje objem, stabilitu i senzorické vlastnosti výrobků, zajišťuje dobrou trvanlivost.

Tuková pasta
10-25 %

Korent Europe
Jemné pečivo

Pečivo velkého objemu, netradiční vůně, chuti a barvy, s dobrou trvanlivostí. Velmi široké použití (vánočky, záviny, plundry aj.).

Suchá směs
10-20 %

Berliner CZ
Koblihy

Základní směs pro výrobu koblih na všech druzích zařízení s vysokým stupněm technologické spolehlivosti.

Suchá směs
20-30 %

Berliner Paste
Koblihy

Objemná a křehká „masopustní“ kobliha s mimořádnou vůní, chutí a zlatavou barvou, vhodná jak pro řemeslnou, tak pro průmyslovou výrobu.

Pastovitá směs
do 30 %

VÝROBEK POUŽITÍ	SPECIFICKÉ VLASTNOSTI PRODUKTU	DÁVKOVÁNÍ	
Berliner 2005 Koblihy	Dobrá zpracovatelnost těsta, tolerance kynutí, nenásákavost tuku a velmi dlouhá trvanlivost, společně s velkým objemem a výraznou chutí představují ideální směs zejména pro průmyslovou výrobu koblih.	Suchá směs 30 %	
Berliner Eco Koblihy	Spolehlivá směs zejména pro průmyslovou výrobu koblih s důrazem na ekonomiku výroby.	Suchá směs 30 %	
Gold Krapfen Koblihy	Tradiční „zlatá“ kobliha s velkým objemem, charakteristickou vůní a chutí, vhodná především pro řemeslnou výrobu.	Suchá směs 40-50 %	5
Milback LB Jemné pečivo	Univerzální mléčná přísada příznivě ovlivňující senzoriku a trvanlivost jemného pečiva.	Suchá směs 1-3 %	

Cukrářské výrobky

Piškot 100 světlý, tmavý Cukrářské výrobky	Směs na výrobu šlehaných piškotových hmot s použitím vaječných polotovarů. Dodává velký objem, vláčnost, jemnou pórovitou strukturu, dobrou trvanlivost výrobků. Vhodná zejm. pro rolády a korpusy.	Suchá směs dle receptury
Piškot SVS světlý, tmavý Cukrářské výrobky	Směs pro výrobu šlehaných piškotových hmot s použitím vaječných polotovarů, vhodná především pro průmyslovou výrobu.	Suchá směs dle receptury
Biskvit 100 Cukrářské výrobky	Směs pro výrobu šlehaných a třených hmot s použitím vaječných polotovarů.	Suchá směs dle receptury
Biskvit Komplet Cukrářské výrobky	Kompletní směs pro výrobu šlehaných a třených hmot bez použití vajec. Vyniká vláčností, jemnou strukturou, dobrou stabilitou a trvanlivostí. Vhodná zvláště pro třené a šlehané formové výrobky.	Suchá směs dle receptury
Biskvit Melanž Cukrářské výrobky	Směs pro výrobu šlehaných a třených hmot neobsahující cukr. Lze ji použít v kombinaci se slazenou melanží nebo pro výrobu DIA výrobků.	Suchá směs dle receptury
Směs Sacher Cukrářské výrobky	Kompletní směs pro výrobu extra tmavých „čokoládových“ korpusů, určených pro zákusky vyšší kvalitativní třídy.	Suchá směs dle receptury

VÝROBEK POUŽITÍ	SPECIFICKÉ VLASTNOSTI PRODUKTU	DÁVKOVÁNÍ
QW 96 Cukrářské hmoty, zmrzliny	Rychlošlehačí pasta pro usnadnění výroby cukrářských šlehaných hmot, osvědčené je její použití při výrobě zmrzliny!	Pasta 2,5-6 % na hmotnost vaječné hmoty a vody
Jello Total Odpalovaná hmota	Kompletní směs pro výrobu odpalované hmoty bez použití vajec, snadná příprava, velký objem a trvanlivost hotových korpusů.	Suchá směs 100 %
Brand 100 Odpalovaná hmota	Kompletní směs pro výrobu odpalované hmoty a smažených výrobků z odpalovaného těsta bez použití vajec. Korpusy se více podobají tradičně vyrobeným, s dobře vykreslenou konturou.	Suchá směs 100 %
Donut 100 Smažené výrobky	Kompletní směs pro výrobu smažených výrobků - donutů.	Suchá směs 70 %
Melisa komplet Cukrářský dezert	Pomocí 3 směrů lze snadno vyrobit stejnojmenný lahodný medový dezert. Melisa - směs slouží k přípravě korpusu, Melisa - náplň k výrobě náplně a hotový zákusek je dekorován směsí Melisa - posyp.	Suchá směs
Double Choc Cake Cakes	Kompletní směs pro výrobu luxusních dortíků, pečených ve tvořítkách (cakes). Tmavá křehká čokoládová hmota obsahuje kousky pravé čokolády a lze ji použít též jako korpusu pro zákusky „vyšší třídy“.	Suchá směs
ChocNut Cake Cakes	Kompletní směs pro výrobu luxusních dortíků. Světle hnědá křehká hmota má chuť mléčné čokolády a obsahuje celá jádra pražených lískových ořechů. Použitelná také jako korpus pod moderní zákusky.	Suchá směs
Country Fruit Cake Cakes	Kompletní směs pro výrobu luxusních dortíků. Světlá křehká hmota s máslovou chutí obsahuje sedm druhů kandovaného ovoce a hodí se zvláště jako korpus pod lehké ovocné zákusky.	Suchá směs
JUNG Blechkuchen Fix Koláč na plech	Kompletní směs pro velmi rychlou přípravu korpusu pro ovocný koláč na plech. Výrobek má charakter kynutého těsta, přestože se připravuje jako litá cukrářská hmota.	Suchá směs

Náplně, krémy a polevy

Tvarohová náplň Pekařské a cukrářské výrobky	Hotová tvarohová náplň k přímému použití, min. 68 % čerstvého tvarohu, stálá kvalita a konzistence, snadné a rychlé použití, stabilita při pečení, dobré sensorické vlastnosti, prodloužená trvanlivost.	Pastovitá směs	7
Tosana Tvarohová náplň	Určena pro přípravu tvarohové náplně jako stabilizující a ochucující prvek, výsledná náplň je rychle připravena a má standardní technologické a sensorické vlastnosti, příchutě: vanilka, citron, neutral.	Suchá směs dle receptury	
Diasana Tvarohová náplň DIA	Stabilizace tvarohové náplně bez obsahu cukru, vhodné pro diabetiky.	Suchá směs dle receptury	
Maková náplň vařená Pekařské a cukrářské výrobky	Hotová maková náplň k přímému použití, lze ji „naředit“ vodou a strouhankou, min. 50 % máku, v různých baleních vč. trezírovacích sáčků, které umožňují okamžitou a pohodlnou aplikaci.	Pastovitá směs	
Vlašskoořechová náplň vařená Pekařské a cukrářské výrobky	Hotová vlašskoořechová náplň k přímému použití. Aplikuje se neředěná. Obsahuje min. 28 % ořechů. Různé druhy balení včetně konvenienčních trezírovacích sáčků.	Pastovitá směs	
Lískoořechová náplň vařená Pekařské a cukrářské výrobky	Hotová lískoořechová náplň k přímému použití. Aplikuje se neředěná. Obsahuje min. 25 % ořechů. Různé druhy balení včetně konvenienčních trezírovacích sáčků.	Pastovitá směs	
Kokosová náplň vařená Pekařské a cukrářské výrobky	Hotová kokosová náplň k přímému použití. Obsahuje min. 40 % kokosu. Optimální použití v cukrářské výrobě, ale lze ji aplikovat i jako netradiční náplň do pekařských výrobků.	Pastovitá směs	
Radex náplň s chutí vlašských ořechů	Kompletní směs pro přípravu náplně s příchutí vlašských ořechů. Neobsahuje ořechy, základem je drcené slunečnicové semínko a pražený sójový šrot, věrná ořechová příchut' dosažena citlivou aromatizací.	Suchá směs dle receptury	
Levanto Lískoořechová náplň	Instantní lískoořechová náplň s velkými kousky ořechů a možností naředení dle požadavků na výslednou kvalitu náplně.	Suchá směs dle receptury	
Topmix Cukrářské výrobky	Instantní mléčný krém vhodný pro plnění cukrářských výrobků (např. špiček), pro přípravu zmrzlinových směsí či mléčných koktejlových nápojů. Standardně dodáván s vanilkovou příchutí.	Suchá směs dle receptury	
Vanilmix Pekařské a cukrářské výrobky	Směs pro přípravu vanilkového krému za studena, dodáván v termostabilní variantě jako pekařská náplň nebo v cukrářské variantě jako náhrada pudinku. Variabilní může být rovněž stupeň aromatizace.	Suchá směs dle receptury	

VÝROBEK POUŽITÍ	SPECIFICKÉ VLASTNOSTI PRODUKTU	DÁVKOVÁNÍ
Twist Vařený pudinkový krém	Směs pro rychlou a snadnou přípravu vařeného pudinkového krému.	Suchá směs dle receptury
Rap Special Instantní cukrářský krém	Lehký a dobře šlehatelný vanilkový krém určený k plnění cukrářských výrobků, použitelný také jako náhrada oblíbeného „žloutkového krému“. Zvláště chutný v kombinaci se šlehačkou.	Suchá směs dle receptury
Bolero Vařený kakaový krém	Tuková pasta jako základ pro přípravu vařeného kakaového krému, určeného zejména jako náplň pro obal likérových špiček. Výrobek je vařený, stačí jej pouze vyšlehat s tukem či margarínem.	Tuková pasta dle receptury
Bianca Ready Rostlinný krém šlehačkového typu	Slazený rostlinný krém, sloužící jako náhrada živočišné šlehačky, připravený k okamžitému použití, výslednou konzistenci je možné ovlivnit přidáním vody.	Tekutá směs
Bianca Topping Instantní rostlinný krém šlehačkového typu	Slazený instantní krém sloužící jako topping nebo náhrada živočišné šlehačky. Šlehá se v poměru 1 : 2-2,5 dle požadované výsledné konzistence.	Suchá směs
Zeesan Lehký šlehačkový krém	Směs sloužící ke stabilizaci a ochucení lehkých šlehačkových krémů pro moderní cukrářské výrobky. Dodávají se v řadě příchutí (jahoda, pomeranč, tiramisu, jogurt aj.) nebo s neutrální chutí jako ztužovač.	Suchá směs dle receptury
Compound Ochucovací pasta	K ochucení náplní, krémů či cukrářských hmot, silné koncentráty vyráběné na přírodní bázi, velká druhová variabilita.	Pastovitá směs 4-6 %
Paletta Nátěrový gel	Slouží k ošetření povrchu cukrářských výrobků - dodává lesk a brání vysychání, nezanechává lepivý povrch. Rychle tuhne, dá se krájet i po zmrazení. Dodává se ve 3 variantách. Základní - Paletta Neutral - se zahřívá a ředí vodou, Paletta Spray - slouží ke strojní aplikaci a Paletta Coldjel se používá neředěná za studena.	Tekutá směs 100 %
Saftia Zahušťovadlo	Přípravek pro zahuštění ovocných šťáv z kompotů nebo pro stabilizaci kusového ovoce, aby při pečení neuvolňovalo šťávy do těsta.	Sypká směs do 10 %
Marzipan Cukrářské výrobky	Pravý holandský marcipán určený pro modelování nebo dekoraci cukrářských výrobků, standardně dodáván v poměru 1:3 (mandlová hmota : cukr), na přání je k dispozici také 1:1.	Polotuhá hmota

Ovocné náplně

Náplně do koblih Koblihy	Jemně pasírované ovocné džemy, dobře šlehatelné a mísitelné s vodou, standardním druhem je meruňková náplň s rumovou příchutí, balení variabilní vč. kontejneru.	Polotuhá konzistence
KOMBO džemy Pekařské výrobky	Základem je jablečná dřeň a menší podíl deklarovaného ušlechtilého ovoce, tuhá konzistence, dobře využitelné v průmyslové výrobě, druhy: meruňka, jahoda, višně, rybíz, borůvka, malina.	Tuhá konzistence 9
Termostabilní džemy Pekařské výrobky	Stabilní při pečení, vhodné pro otevřené pekařské výrobky, druhy: meruňka, višně, rybíz, jahoda.	Polotuhá až tuhá konzistence
Cukrářské džemy Cukrářské výrobky	Vysoký podíl ušlechtilého ovoce, dobrá roztíratelnost, široké druhové spektrum, výrazná aromatizace, dodávané v hladké konzistenci nebo s kusovým ovocem.	Polotuhá konzistence
Povidla Pekařské a cukrářské výrobky	Vyráběny tradiční metodou, stabilní při pečení i mražení, neobvykle široká druhová skladba: švestková, švestková s rumem, hrušková, jahodová, meruňková, malinová, borůvková.	Tuhá konzistence
Ovocné gely Pekařské a cukrářské výrobky	Moderní ovocné náplně s vysokým podílem deklarovaného kusového ovoce (40 %), výrazné sensorické vlastnosti, univerzální použitelnost (roztírání, pečení, mražení), široká druhová skladba vč. exotického ovoce (kiwi, mango aj.), baleno také v trezírovacích sáčcích.	Gelovitá konzistence

Kompoty

Jablečné řezy/kostky Jablečná náplň	Tepelně ošetřené, naložené ve vlastní šťávě, nepřislazované, vakuově balené v PE sáčcích, v uzavřeném stavu nemění barvu ani jiné vlastnosti, ideální základ pro jablečnou náplň.	Kousky ovoce
Višně ve vlastní šťávě Pekařské, cukrářské a gastronomické výrobky	Višně ve vlastní šťávě, odpeckované, sterilované, nepřislazované, vakuově balené v PE sáčcích.	
Švestky ve vlastní šťávě Pekařské, cukrářské a gastronomické výrobky	Švestky ve vlastní šťávě, odpeckované, sterilované, nepřislazované, vakuově balené v PE sáčcích.	

**VÝROBEK
POUŽITÍ**

SPECIFICKÉ VLASTNOSTI PRODUKTU

DÁVKOVÁNÍ

Zeleninové náplně, protlaky a základy

Kečup jemný pekařské a gastronomické výrobky	Jemný rajčatový protlak.	Polotekutá směs
Pizza kečup pekařské a gastronomické výrobky	Pikantní rajčatová náplň, ideální pro výrobu pizzy a podobných výrobků typu fast food.	Polotekutá směs
Rajčatový protlak Gastronomické výrobky	Rajčatový protlak určený k výrobě a dochucení gas- tronomických produktů.	Polotekutá směs
Zeleninový základ na lečo Gastronomické výrobky	Zeleninový základ vhodný k přípravě leča a masa na zelenině.	Polotekutá směs
Mexická náplň pekařské a gastronomické výrobky	Pikantní zeleninová náplň s fazolemi, využití najde v gastronomických i pekařských výrobcích.	Polotekutá směs
Bolognese pekařské a gastronomické výrobky	Pikantní zeleninová náplň harmonické chuti s využi- tím v oblasti gastronomie i speciální pekařiny.	Polotekutá směs
Špenátová náplň pekařské a gastronomické výrobky	Špenátový protlak, lze použít při výrobě pekařských i gastronomických produktů.	Polotekutá směs
Zelná náplň pekařské a gastronomické výrobky	Pikantní zelná náplň vhodná jako příloha k jídlům nebo náplň pro speciální pekařské výrobky.	Polotekutá směs

Vaječné polotovary

Vaječná melanž pekařská Pekařské a gastronomické výrobky	Univerzální polotovar pro pekařskou výrobu na mašlování i do těsta a pro gastronomické provozy.	Tekutá směs
Vaječná melanž slazená Pekařské, cukrářské a gastronomické výrobky	Obsahuje vejce, cukr a přírodní barvivo, vhodná pro jemné pečivo, náplně a cukrářské hmoty.	Tekutá směs
Vaječná melanž „21“ Pekařské, cukrářské a gastronomické výrobky	Univerzální polotovar, dobře šlehatelná s vlastnostmi blízkými čerstvě vytlučeným vejcím.	Tekutá směs
Vaječná melanž „INERT“ Pekařské, cukrářské a gastronomické výrobky	Univerzální polotovar, dobře šlehatelná s vlastnostmi blízkými čerstvě vytlučeným vejcím, určena především pro průmyslovou výrobu (velkoobjemová balení).	Tekutá směs
Vaječný žloutek slazený Pekařské, cukrářské a gastronomické výrobky	Obsahuje žloutek, cukr a přírodní barvivo, vhodný do koblih, na cukrářské hmoty, zmrzliny a likéry.	Tekutá směs
Vaječný žloutek solený Pekařská těsta, dresinky a majonézy	Obsahuje žloutek a sůl, vhodný do slaných a listových těst, lahůdkářských hmot a výrobků, na výrobu majonézy a dresinků.	Tekutá směs
Vaječný žloutek „CC“ Pekařské, cukrářské a gastronomické výrobky	Univerzální polotovar, dobře šlehatelný s vlastnostmi blízkými čerstvě vytlučeným žloutkům.	Tekutá směs
Vaječný bílek slazený Cukrářské výrobky	Polotovar s vlastnostmi blízkými čerstvě vytlučeným vaječným bílkům s přísadkou cukru.	Tekutá směs
Vaječný bílek cukrářský Cukrářské výrobky	Polotovar s vlastnostmi blízkými čerstvě vytlučeným vaječným bílkům s přísadkou cukru ve sníženém podílu, se širokým uplatněním v cukrářské výrobě.	Tekutá směs
Vaječný bílek solený Masné výrobky	Zvyšuje vaznost vody a zlepšuje krájitelnost výrobků, vhodný na obalování.	Tekutá směs
Vaječný bílek „UNI“ Cukrářské hmoty	Univerzální polotovar pro výrobu všech cukrářských hmot, kde je používán vaječný bílek.	Tekutá směs

VÝROBEK POUŽITÍ	SPECIFICKÉ VLASTNOSTI PRODUKTU	DÁVKOVÁNÍ
Vařená vejce skořápková „svačtinová“ Gastronomické výrobky	Barvená či nebarvená, ochranná vrstva udržuje sterilitu skořápky a obsahu, polotovar na výrobu salátů, obloh, hotových jídel, vhodné i pro přímou konzumaci.	
Vařená vejce loupaná Gastronomické výrobky	Ve slaném nálevu, polotovar na výrobu salátů, obloh a hotových jídel.	
Vařená dlouhá vejce Gastronomické výrobky	Celá či krájená, polotovar na výrobu salátů, obloh a hotových jídel.	Pevná hmota
Vařený dlouhý vaječný bílek Gastronomické výrobky	Celý či krájený, polotovar na výrobu salátů, obloh a hotových jídel.	Pevná hmota

Další produkty pro gastronomii

Těstoviny	Vaječné, nevaječné, barevné, semolínové.
Bramborové a moučné polotovary	Bramborová těsta, kaše, bramboráky, chlupaté knedlíky, halušky, lívance, palačinky, pizza a langoše.
Gastrosuroviny	Kostky do knedlíků, strouhanky, obalovací panády atp.
Koření	Různé druhy koření, kořenící směsi, polévkové základy a kořenící marinády.

VÝROBEK
POUŽITÍ

SPECIFICKÉ VLASTNOSTI PRODUKTU

DÁVKOVÁNÍ

Margaríny a tuky

ZeLa Baking Pekařské a cukrářské výrobky	Margarín s vysokou stabilitou a vazností, pro výrobu jemných kynutých těst a těžkých šlehaných a třených hmot.	Tuhá emulze	
ZeLa Creme Cukrářské a gastronomické výrobky	Univerzální krémový margarín pro krémy a cukrářské hmoty, máslová chuť, znamenitý nášleh, dobrá stabilita na výdrž i v řezu, vysoká vaznost vody.	Tuhá emulze	13
ZeLa Pastry - Blocks Listová a plundrová těsta	Tažný margarín v blocích pro listová a plundrová těsta, předkrájený na 2 kg pláty.	Tuhá emulze	
ZeLa Frying Smažené výrobky	100 % palmový tuk na smažení s vysokou tepelnou odolností při zátěži (až 225°C) a vysokou úsporností ve spotřebě.	Tuhá emulze	
Fritura Red Deep Frying Smažené výrobky	Rostlinný polotekutý tuk k fritování při doporučené teplotě 170-180°C.	Polotekutá emulze	

Odlučovací prostředky

Odlučovací prostředky slouží k odlučování výrobků (těsta) od povrchu pečného materiálu (strojního zařízení). Zabraňují tak „připékání“ výrobků a usnadňují jejich vyjmutí z plechu nebo formy po upečení. Jsou účinnější, hygieničtější a snáze aplikovatelné než tradičně používané oleje či tuky.

Carlo
Pekařské výrobky

Emulze rostlinného oleje s vodou, vhodná pro použití zejména u pekařských výrobků na plechu nebo ve formách.

Tekutá emulze

Carlex
Pekařské a cukrářské výrobky

Směs rostlinného oleje a vosku, použitelná pro pekařské i cukrářské výrobky, pro drobné výrobce dodávána i v provedení Carlex spray.

Tekutý vosk

Carlex TW 400
Pekařské a cukrářské výrobky

Směs rostlinného oleje a vosku, má zvýšenou účinnost a byla vyvinuta především pro použití na děrované pečné plechy.

Tekutý vosk

Carlex 600
Pekařské a cukrářské výrobky

Směs rostlinného oleje a vosku, má nejvyšší účinnost a je univerzálně použitelná pro pekařské i cukrářské výrobky s nejvyšším podílem cukru.

Tekutý vosk

Ovam 25
Technické zařízení

Speciální rostlinný olej s vysokou odolností proti oxidaci, slouží k mazání pohyblivých částí strojů, které přichází do styku s těstem. Vhodný pro všechny typy zařízení.

Olej