



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta Katedra řízení

Diplomová práce

Řízení procesů a KPI

Vypracoval: Jan Holý

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph. D.

České Budějovice 2020

Titul, příjmení, jméno: Bc. Jan Holý

Os. číslo: E18390

Obor: Řízení a ekonomika podniku

Ročník: 1.

Téma: Řízení procesů a KPI

Cíl práce:

Cílem práce je popis procesů v daném podniku jako celku, zhodnocení jejich úrovně a případný návrh jejich změn. Dále bude v práci posouzena provázanost nastavení procesů s ukazateli KPI a návrh jejich případných změn.

Metodický postup:

- 1) analýza vybrané společnosti a jejích procesů
- 2) zhodnocení analyzovaných procesů, posouzení jejich ukazatelů výkonnosti, návrh změn
- 3) posouzení nastavení KPI ukazatelů s ohledem na realizované procesy a návrh jejich případných změn

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků. 5. Vlastní práce. 6. Závěr 7. Použitá literatura.

8. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah průvodní zprávy: 50 - 60 stran

Seznam odborné literatury:

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi* (3., rozš. vyd.). Praha: Management Press.

Bossidy, L. (2004). *Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů*. Praha: Management Press.

Vyskočil, V. K., & Kuda, F. (2011). *Management podpůrných procesů: facility management* (2., dopl. vyd.). Praha: Professional Publishing.

Řepa, V. (2007). *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování* (2., aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada.

Bednářová, D. (2013). *Řízení kvality*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.

Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada.

Jeston, J., & Nelis, J. (2006). *Business process management: practical guidelines to successful implementations*. Amsterdam: Elsevier.

Parmenter, D. (2008). *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha: Česká společnost pro jakost.

Kubíčková, D., & Jindřichovská, I. (2015). *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck.

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Bohunicích dne 21. dubna 2020

.....

Podpis

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení, náměty, rady a velmi vstřícnou spolupráci a trpělivost při zpracování této práce. Současně děkuji společnosti HOKAR SPEDITION s.r.o. za poskytnutí informací, materiálů a ochotu při jednání a spolupráci. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat svým přátelům za výpomoc po technické stránce zpracování této diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Literární přehled.....	10
2.1	Vymezení základních pojmů	10
2.1.1	Management	10
2.1.2	Proces	10
2.1.3	Strategie.....	11
2.1.4	Poslání podniku.....	12
2.1.5	Klíčové ukazatele výkonnosti.....	12
2.2	Podstata řízení procesů.....	13
2.3	Funkční versus procesní přístup.....	14
2.4	Přínosy řízení procesů	16
2.5	KPI	17
2.6	Monitorování výkonnosti procesů	19
2.7	Měření výkonnosti procesů.....	20
2.7.1	Nástroj měření výkonnosti procesů.....	22
2.7.2	Ukazatele výkonnosti procesu	22
2.7.3	Ukazatele výkonnosti procesu	26
2.8	Mapování procesů	27
2.8.1	Znázornění procesů.....	27
2.8.2	Procesní mapa	28
2.8.3	Vývojový diagram.....	30
2.9	Optimalizace podnikových procesů	31
2.9.1	Průběžné zlepšování.....	32
2.9.2	Provádění zásadních změn.....	33
3	Metodika práce.....	35
4	Vlastní práce	37

4.1	Charakteristika vybraného podniku	37
4.1.1	Organizační struktura	38
4.2	Role ve společnosti	38
4.3	Popis přeprav	40
4.4	Procesy v podniku	41
4.4.3	Řídící procesy	42
4.4.3	Řídící procesy	42
4.4.2	Hlavní procesy	46
4.4.3	Podpůrné procesy	50
4.3	Legislativa.....	50
4.4	Proces přepravy zboží	51
4.4.1	Dráhový diagram.....	54
4.5	Monitorování výkonnosti procesů	57
4.6	KPI	59
4.7	Měření výkonnosti procesů.....	62
4.8	Cíle ovlivňující hodnocení procesů.....	66
4.9	Zhodnocení vybraných procesů a návrh změn	69
5	ZÁVĚR.....	74
6	Zdroje	76
7	SEZNAM PODPŮRNÝCH MATERIÁLŮ	77
7.1	Seznam obrázků	77
7.2	Seznam tabulek	77
7.3	Seznam schémat.....	77

1 Úvod

Řízení procesů v organizacích a firmách v dnešní době nabírá čím dál větší, podstatnější a důležitější význam. Způsobuje tedy to, že mnoho firem postupně přechází na nové přístupy k řízení. To lze obecně popsat jako přechod od funkčního k procesnímu řízení. Model funkčního řízení byl bližší spíše dobám dělby práce, kdy se dle toho chovali zákazníci. To je v dnešní době již nedostačující a nevyhovující model. Proto došlo s postupným vývojem a inovacemi v různých oblastech k přechodu na procesní řízení. Procesní řízení se mnohem více orientuje na zákazníka a maximalizaci jeho užitku. Stejně tak ale neopomíjí ani konkurenční schopnost firmy a jejího výrobku nebo služby na trhu a jeho kvalitu.

Součástí těchto procesů mohou být například optimalizace, nové postupy, strategie, výkonnost a jejich ukazatele. Tyto ukazatele pomáhají zjistit, na jaké úrovni se nachází plnění strategických cílů dané firmy. Sledované cíle však musejí být vždy dosažitelné, specifické, měřitelné a sledovatelné v čase. Klíčové ukazatele výkonnosti jsou ukazatele, pomocí kterých je možné se dozvědět například jakým směrem se firma a její strategie ubírají nebo je možné se jejich pomocí dozvědět, jakými kroky lze pozitivně ovlivnit, tedy zvýšit, výkonnost firmy jako celku a to mnohdy i díky relativně malé úsilí. Díky i malému úsilí je možné dosáhnout značných změn.

Cílem této diplomové práce je popis procesů ve vybrané firmě jako celku, zhodnocení jejich úrovně a případný návrh jejich změn. Dále bude v práci posouzena provázanost nastavení procesů s klíčovými ukazateli KPI a návrh jejich případných změn. Jakýkoliv případný návrh změn bude pozitivním výstupem této práce.

První část diplomové práce obsahuje teoretickou část. V této teoretické části jsou poskytnuty informace o vybraném tématu. Konkrétněji tedy základní definice, pojmy, procesy a modely.

Druhá, vlastní, část diplomové práce obsahuje popis vybrané firmy, zanalyzování nejen firmy jako celku, ale také konkrétních vybraných procesů firmy. Dále je obsahem druhé části zhodnocení analýzy procesů vybrané firmy, posouzení jejich ukazatelů výkonnosti a případný návrh změn. A v neposlední řadě je zde uvedeno posouzení nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti s ohledem na realizované procesy a případný návrh jejich možných změn.

Součástí diplomové práce a vypracování její praktické části zaměřující se na analýzu vybraných procesů a nastavení klíčových ukazatelů jsou využity informace, které byly poskytnuty firmou zabývající se službami v oblasti dopravy zboží. Konkrétně tedy v oblasti nákladní silniční mezinárodní a tuzemské dopravy zboží.

2 Literární přehled

2.1 Vymezení základních pojmů

2.1.1 Management

Anglický pojem „management“ nejlépe vystihuje v českém jazyce slovo „řízení“. Ovšem kořeny výrazu management podle jazykovědců sahají až k latinskému slovu „manus“, tedy ruka. Obvykle se myslí řízení podniku ve smyslu cílově orientovaného zvládnutí celku i jednotlivých funkcionálních činností podniku (např. výrobní, prodejní, finanční, personální, apod.). Odborná literatura v současné době nabízí nespočet odborných definic pojmu „management“. Ty se snaží co nejpřesněji a nejkonkrétněji definovat a vymezit obsah tohoto pojmu, ale současně přispívají ke značné nejednotnosti a různosti interpretace pojmu „management“.

Management je možné definovat nespočtem odlišných interpretací, kupříkladu:

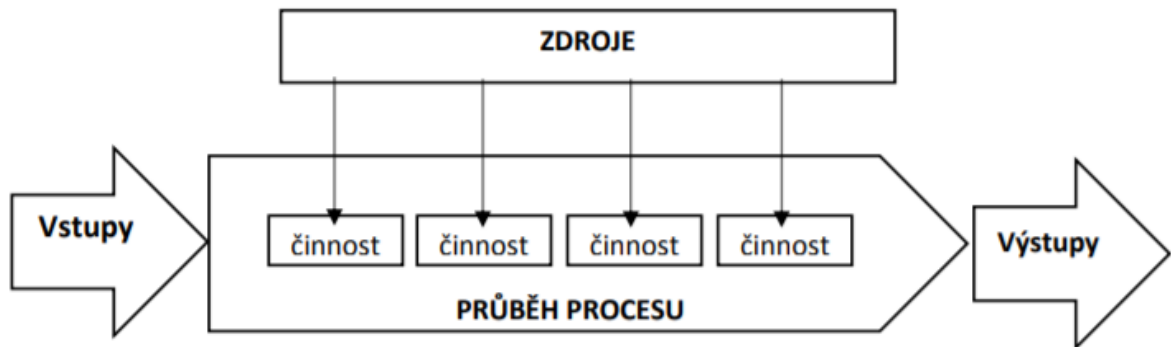
- management je procesem, díky kterému je směřování k cílům organizace dosahováno pomocí vedení a celkové kooperace lidí
- management je prostředkem, jenž je zapotřebí ovládat a zvládat jej, což je především úlohou manažerů, kteří jej realizují
- management koordinuje pracovní aktivity lidí tak, aby byly prováděny co nejefektivněji a nejúčinněji.

Obecně je tedy možné management charakterizovat jako souhrn veškerých činností podniku, které jsou nutné vykonat, aby byla zabezpečena funkce celé organizace (Veber, 2004).

2.1.2 Proces

Pod pojmem proces je rozuměno soubor vzájemně propojených souvisejících činností, které v čase a přesně vymezených krocích transformují vstupy na požadované výstupy, které jsou produktem podniku a jsou nabízeny zákazníkům. Tyto činnosti procházejí jedním nebo více organizačními útvary v podniku, k jejichž vykonání jsou potřeba již zmíněné vstupy, zdroje, které jsou spotřebovávány v podobě spotřeby materiálu, energie, lidské práce, času, informací, financí, technologií a dalších. Tyto zmíněné činnosti vytvářející přidanou hodnotu pro zákazníka, jímž mohou být jak interní, tak i externí osoby nebo organizace (viz Obrázek 1) (Grasseová, 2008).

Obrázek 1: Schéma procesu



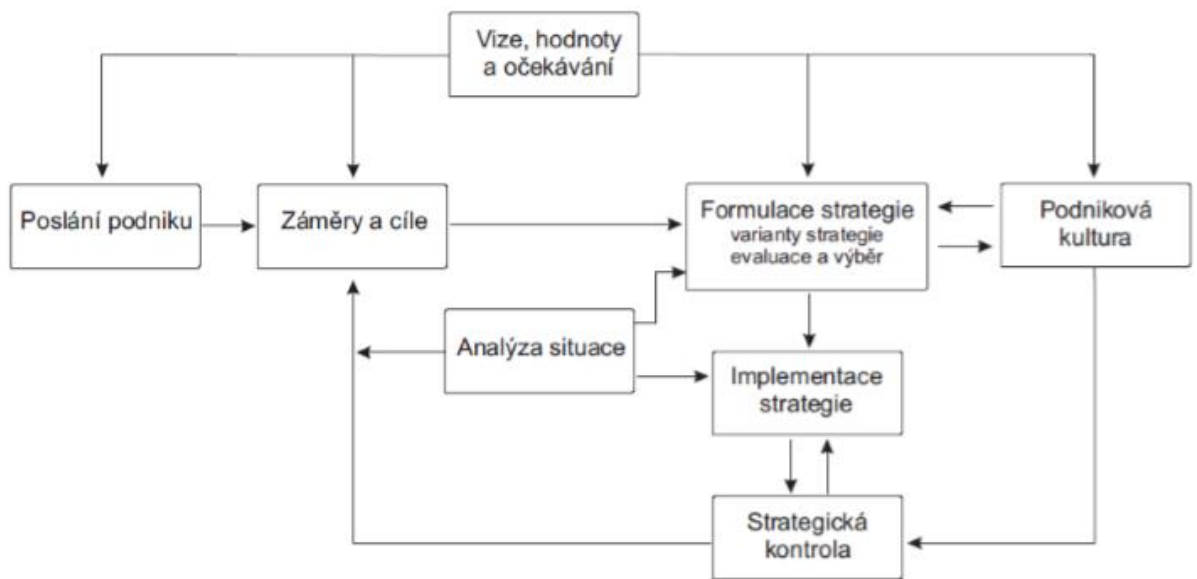
Zdroj: Grasseová (2008)

2.1.3 Strategie

Pojem strategie je znám již z dob antického Řecka, kde by spojován především s dovednostmi a uměním vojevůdce. K převedení pojmu do významově bližší formy dnešních dní dochází až v období po druhé světové válce, kdy dochází k aplikování válečné strategické dovednosti do řízení podniků.

Pojem strategie je tedy možné vyjádřit jako určitý plánovaný krok nebo rovněž jako model chování organizace. Strategické řízení je zaměřováno na dlouhodobé cíle a veškeré potřebné kroky k jejich naplnění, kterými jsou například alokace zdrojů, stanovení cílů, implementace strategie a další. Toto je možné vyjádřit pomocí Integrovaného modelu procesu strategického řízení, který je znázorněn v následujícím obrázku (viz Obrázek 2):

Obrázek 2: Integrovaný model procesu strategického řízení



Zdroj: Rolínek a kol. (2008)

2.1.4 Poslání podniku

V dnešních podmínkách se trhy a požadavky na ně neustále mění, proto se musejí zaměřit právě na kvalitu svého poslání, které vyjadřuje jejich smysl a účel bytí. K poslání podniku lze využít motto: „*Kdo jsme, co děláme a kam směřujeme*“, které tento smysl vystihuje. Obecně tedy lze do strategie podniku začlenit vize a mise podniku, ale pokud toto poslání převedeme do konkrétna, lze jej vyjádřit jako konkrétní záměr a cíl nebo cíle daného podniku. Obecně by bylo možné tedy shrnout tento pojem tak, že je orientován do budoucna a pomýšlí na způsob jejich naplnění (Rolínek a kol., 2008).

2.1.5 Klíčové ukazatele výkonnosti

Klíčové ukazatele výkonnosti neboli KPI, pocházející z anglického key performance indicators, jsou ukazatele, pomocí kterých jsou měřeny ať přímo nebo nepřímo změny, tedy i pokrok směrem k dosažení cílových hodnot. Tyto ukazatele jsou definovány v několika kategoriích. Každý z klíčových ukazatelů by měl být SMART, což znamená, že každý ukazatele by měl být měřitelný v čase, aby bylo možné zachycovat veškeré provedené změny a bylo možné na ně konkrétně reagovat (Janišová, 2013).

2.2 Podstata řízení procesů

Podstata řízení procesů je založena na zefektivňování procesů, které jsou pro každý podnik ve většině případů značnou měrou specifické a není možné pro ně využít obecné principy. Jsme součástí procesů, které jsou buď jednotlivé nebo skupinové a jako takové se mohou buďto doplňovat, navazovat na sebe nebo si také odporovat. Dále je možné procesy rozčlenit na systémové a nesystémové, a to nejen v podmínkách jednotlivých podniků, ale obecně v celém světě a běžném životě. Procesy systémové jsou vyznačovány tím, že na sebe navazují, vzájemně se doplňují a vytvářejí synergický přístup (Grasseová, 2008)

Procesní management představuje systematickou identifikaci, vizualizaci, měření, hodnocení a neustálé zlepšování podnikových procesů s využitím metod a principů, které jsou založeny na procesním řízení. (Rolínek, 2008)

Řízení procesů zahrnuje nástroje a postupy, pomocí jichž je dosahováno dlouhodobého zabezpečování maximální výkonnosti a zdokonalování procesů nejen v podniku, ale i mezi jednotlivými podniky, které mají jasně definovanou strategii a jejichž úkolem je dosahovat stanovených cílů (Weske, 2012)

Pomocí řízení procesů je podnik chápán jako systém provázaných procesů, které úzce souvisejí se třemi konkrétními oblastmi (Grasseová, 2008):

- Znalost jednotlivých procesů – především znalost svých vlastních procesů uvnitř podniku, jejich jednotlivé zdroje (vstupy) a transformaci těchto zdrojů na výstupy
- Určení způsobu transformace vstupů na výstupy - pro každou činnost musí být nastaveny veškeré potřebné kroky k jejímu naplnění, musejí tedy být nastaveny charakteristiky jednotlivých výkonů a v neposlední řadě také role jednotlivých pracovníků
- Měření, kontrola a zlepšení – na základně sledovaných ukazatelů výkonnosti a efektivnosti jednotlivých procesů dochází k jejich vyhodnocování, porovnávání a následné optimalizaci či zdokonalení

2.3 Funkční versus procesní přístup

Funkční přístup jednotlivé činnosti nesleduje jako celek, nýbrž jako určité útvary odpovídající organizační struktuře a jsou jen účastníky jednotlivých dílčích procesů. Funkční přístup tedy odpovídá dělbě práce, podle které jsou jednotlivé procesy rozděleny do velkého počtu a je tak zapotřebí i velké množství kontrolních míst. V rámci funkčního procesu jsou přechody mezi jednotlivými procesy hodnoceny jako rizikové, především kvůli hrozící časové ztrátě a nedokonalým informacím v podobě informačního šumu. Dále je u tohoto přístupu kladen důraz na dovednosti jednotlivých pracovníků a ty jsou tak sdružované do funkčních celků, které ovšem musejí být koordinovány a tím dochází k nepřidání hodnoty produktu pracovníkem a mnohdy i nesouznění s podnikem. Výsledek tohoto přístupu je možnost vzniku umělých bariér pracovníky a možnost jen částečných změn na úkor zájmů celé organizace.

Funkčnímu přístupu v dnešní době odpovídá řízení sériové výroby, kde je pro jedno oddělení vstupem to, co vyprodukuje, dokončí jiné oddělení a pro toto oddělení je to výstupem. Konkrétně tedy druhé oddělení čeká na dokončení prací na produktu prvním oddělením, aby druhé oddělení mohlo na produktu dále pracovat.

Oproti tomu procesní přístup, který je zaměřován na zákazníka a první zmínky o něm je možné pozorovat z přelomu osmdesátých a devadesátých let, dokáže reagovat rozdílně na variabilní požadavky zákazníků a umožňuje přechody mezi těmito požadavky. Za průkopníky tohoto směru jsou považováni Hammer a Champy kvůli své publikaci *Reengineering*. Jde tedy především o moderní a nejefektivnější přístup řízení firmy, kde práce není vykonávána odděleně, ale plynule ve všech jednotkách, což umožňuje také odlišné přístupy k rozdílným množstvím produktu požadovaným zákazníkem, ať jde o značné množství různých produktů nebo velké množství je jednoho jediného produktu. Tyto zmíněné možnosti jsou umožněny právě efektivností všech podnikových procesů (Grasseová, Dubec, Horák, 2008). Lze tedy také říci, že procesní přístup se zaměřuje na příčiny, nikoliv na výsledky. Pokud špatné procesy vyprodukují špatné výsledky, je zapotřebí tyto procesy změnit tak, aby dokázaly odstranit veškeré činnosti, které nejsou efektivní a nepřidávají konečnou hodnotu pro zákazníka.

Pro konkrétnější a jasnější představu je uvedeno porovnání jednotlivých postojů v rámci funkčního a procesního řízení v následující tabulce (viz Tabulka 1).

Tabulka 1: Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení – základní rozdíly

Funkční přístup	Procesní přístup
Lokální orientace pracovníků	Globální orientace prostřednictvím procesů
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů. U procesního přístupu je maximálně vystihující charakteristika
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl propojení na interní zákazníky a dodavatele – minimální součinnost s jinými činnostmi	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti a od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností – součinnost s jinými činnostmi.
Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů
Komunikace přes „vrstvy“ organizační struktury	Komunikace v rámci průběhu procesu
Problematické přiřazení nákladů k činnostem	Přímé přiřazení nákladů k činnostem
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí)	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků
Měření činnosti je izolováno od kontextu ostatních činností	Měření činnosti zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěví k dané činnosti	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěví k výkonnosti procesu, respektive organizace jako celku

Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo je omezena pouze na jimi prováděnou činnost	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace
---	--

Zdroj: Grasseová (2008)

2.4 Přínosy řízení procesů

Podle Drahotského a Řezníka 2003, lze za hlavní přínosy řízení procesů považovat především růst celkové výkonnosti podniku a zároveň efektivní nakládání se zdroji a tím i jejich pokles. Dále je možné výhody tohoto řízení sledovat ve všech oblastech podniku i přes to, že přínosy v různých oblastech mohou být odlišné (Grasseová, 2008). Přínosy dílčích oblastí:

Přínosy v řízení společnosti:

- Nepřetržitá kontrola dosahovaných cílů
- Nepřetržité zdokonalování jednotlivých procesů
- Zjišťování příčin bránících plnění stanovených cílů
- Rychlá a dosažitelná regulace potřebných změn

Přínosy v logistice:

- Organizace a optimalizace materiálových toků
- Odstranění slabých míst
- Volba optimální koncepce na základě vyhodnocování

Přínosy ve finančním plánování:

- Plánování nákladů na úrovni hlavního procesu a přiřazení zdrojů k procesům
- Hodnocení pomocí benchmarkingu

Přínosy v organizaci lidských zdrojů:

- Přesné vymezení pracovních míst s jasně definovanými kompetencemi a pracovními rolemi v procesu
- Nepřetržitá kontrola výkonnosti jednotlivých procesů, činností a motivací

2.5 KPI

Klíčové ukazatele výkonnosti měří úroveň strategických cílů a především jejich plnění. Jak bylo již zmíněno výše, tak každý z cílů musí být SMART, tedy musí být měřitelný, specifický, dosažitelný a sledovatelný v čase.

Pro každý strategický cíl je definován konkrétní harmonogram, kdo musí tu kterou činnost či operaci uskutečnit a do kdy tak má učinit. Navrhování KPI není jednoduché, jak by se na první pohled mohlo zdát. Je důležité, aby byly navrhovány ukazatele výkonnosti, které jsou klíčové. Právě tyto klíčové ukazatele mají největší a potřebnou vypovídací hodnotu. Konkrétně tedy vypovídají například o směru, kterým se organizace ubírá nebo a především nám říkají, jaká konkrétní opatření a ve které oblasti máme učinit, abychom ovlivnili výkonnost firmy námi požadovaným směrem, tedy zvýšení výkonnosti. Jde o oblasti, které jsou nazývány tzv. místy zlomu, kde je možné dosahovat značných změn za použití relativně malého úsilí.

Klíčové ukazatele prvního souhrnného typu vypovídají o celkové výkonnosti podniku v různých oblastech, ale nenabízejí jednoduchá řešení, jaká opatření učinit ke zvýšení výkonnosti podniku. Příklad ukazatelů prvního souhrnného typu:

- Index spokojenosti zákazníků
- Zisk před zdaněním
- Profitabilita zákazníků

Klíčové ukazatele druhého typu je možné objasnit pomocí převzatého a upraveného příkladu, který se bude zaměřovat na obor podnikání, který bude uváděn v praktické části této práce. Klíčové ukazatele opožděných dodávek zboží je možné měřit počtem opožděných souprav nebo celkovým zpožděním. Správné ukazatele jsou to především proto, že toto zpoždění přímo ovlivňuje spokojenost zákazníka, který si přepravu objednal, dále ovlivňuje pracovníky, kteří díky tomuto zpoždění stráví více času na cestě a budou nuceni řešit vzniklé a s tím spojené komplikace a rovněž ovlivní i samotného dopravce, kterému díky tomuto mohou hrozit rizika a vícenáklady v podobě vyšších nákladů na řidiče, nedodržení termínu této ale i následné přepravy, penále za zpoždění dodávky zboží a špatné jméno podniku. Klíčové ukazatele druhého typu musejí splňovat těchto sedm charakteristik:

- Nefinanční metrika
- Každodenní pravidelné měření

- Vyhodnocování a okamžitou reakci managementu na zjištěné hodnoty
- Srozumitelnost opatření pro všechny zaměstnance
- Určení zodpovědnosti nejen jednotlivců, ale i týmům
- Značně ovlivňují výkonnosti podniku, ovlivňují více zájmových skupin podniku
- Pozitivní dopad na ostatní ukazatele – zlepšení výkonnosti v jedné oblasti zároveň zvýší výkonnost i v dalších oblastech podniku

Příklad jednotlivých klíčových ukazatelů pro konkrétní oblasti v podniku je zpracován v následující tabulce (viz Tabulka 2). (Janišová Křivánek1, 2013)

Tabulka 2: Typické KPI pro organizační jednotky podniku

Organizační jednotka podniku	Typické KPI
Strategie	Podíl a pozice na trhu, tržby, zisk, rating, meziroční růst, tržní hodnota firmy
Finance	EVA, ROCE, ROA, cash flow, likvidita, solventnost, daně, pracovní kapitál, režijní náklady, personální náklady, fixní náklady, variabilní náklady, aktiva/zaměstnanec, tržby/aktiva, zisk/zaměstnanec, přidaná hodnota/zaměstnanec/zákazník
Prodej	Plnění prodejního plánu po segmentech trhu, náklady na prodej, zásoba práce – množství a kvalita (objednávky, backlog), počet nabídek/prodej, prodejní cena a marže, slevy, zisk/zákazník, noví zákazníci, ztracení zákazníci, prodej nových produktů/služeb/zákazník, index spokojenosti zákazníků
Zákaznický servis	Oprávněné reklamace, doba vyřízení stížnosti, vrácené produkty, poškozené produkty, zrušené objednávky, nezaplacené faktury, počet hovorů na call centrum, doba odezvy, index efektivnosti servisu, index spokojenosti zákazníků, náklady na servis/zákazník
Vývoj produktů	Náklady na vývoj produktu, doba uvedení produktu na trh, počet modifikací, neúspěšné uvedení produktu na trh
Výroba	Náklady, zmetky, prostoje, vytížení kapacity, zásoba práce, výrobní čas, skladové zásoby, práce ve výrobě
Lidé	Fluktuace, průměrný věk, průměrná mzda, tréninkové hodiny/zaměstnanec, absence, neosazené pozice, index spokojenosti zaměstnanců, kompetenční deficity

Zdroj: Janišová Křivánek, 2013

2.6 Monitorování výkonnosti procesů

Monitoring procesů je ve většině případů v podnicích zabezpečován pomocí tabulkových procesů, které jsou propojeny s monitorovacími softwary jako jsou ARIS nebo Concorde. Tyto softwary dokáží veškeré procesy, které se v podniku nacházejí upravit a modelovat pomocí systémů, se kterými dokáží pracovat. V současné době je nejvyužívanějším softwarem ARIS. Je zapotřebí sledování všech procesů nejen uvnitř podniku, ale i v rámci jednotlivých oddělení, kde by zároveň nemělo docházet k nadměrnému zatěžování zaměstnanců administrativou. Podniky mohou využívat buď to sdílené tabulkové procesory bez využití výše specializovaných softwarů a tím pádem musejí vymezovat karty s měřítky a stanovovat rozpočty a propojování jednotlivých vstupních a výstupních dokumentů nebo mohou využívat softwary podporující historický přehled, vývoj, benchmarking a modelování procesů (Váchal a kol., 2013).

Podle Grasseové musíme nejdříve určit požadovanou hodnotu výsledku označovanou jako parametr výkonnosti, kterého chceme dosáhnout, abychom byli schopni měřit výkonnost procesů. Ukazatel výkonnosti nám vymezuje hodnocení právě této výkonnosti. Dále ještě pracujeme s metrikou výkonnosti, která čítá tři úrovně a rozlišuje některé další faktory uvedené v tabulce tři.

Tabulka 3: Faktory výkonnosti

		Tři faktory vlivu na výkonnost		
		Cíl	Struktura	Řízení
Tři úrovně řízení výkonnosti	Úroveň organizace	Cíle organizace	Struktura organizace	Řízení organizace
	Úroveň procesů	Cíle procesů	Struktura procesů	Řízení procesů
	Úroveň výkonná	Cíle pracovníků	Struktura výkonné úrovně	Řízení výkonnosti

Zdroj: Grasseová (2008)

Důležité tedy je především provádět správně měření a tím i jednoduchý systém měření, kde bude probíhající měření nanejvýš efektivní a schopné nalézt nedostatky na všech úrovních. Aby výkonnost podniku byla co nejvyšší ve všech oblastech, musí tak být činně na základě jednoho konkrétního cíle a jedné myšlenky. Jedním ze způsobů, jak lze tuto výkonnost měřit je měření jednotlivých procesů nebo měřit až jejich konečný výstup (Grasseová, 2008).

Volba plánování, příprava, monitorování a měření výkonnosti procesů:

- Volba ukazatelů výkonnosti
- Zjištění výchozích hodnot
- Definice cílových hodnot
- Zpracování popisu procesů
- Analýza současného způsobu měření

Subproces provedení monitorování a měření výkonnosti procesů:

- Sbíráání a ukládání dat
- Analýza získaných dat
- Vyhodnocování jednotlivých procesů a jejich výkonnosti
- Případné zlepšování zjištěných nedostatků

2.7 Měření výkonnosti procesů

Důležitý je logický pohled na každý proces a jeho strukturu, kvůli čemuž je možné, aby byl dostatečně dobře rozepsaný a popsán pro jeho chápání a především pro provádění těch nejdetailnějších analýz. Pomocí správně provedeného popisu procesu je možné sledovat, jaké jsou jednotlivé postupy v rámci tohoto procesu, jaké jsou další kroky, na ně navazující kroky a jaká je časová struktura. Při provádění analýz se zaměřujeme na dvě základní hlediska, kterými jsou nespojitost a jejich základní rozvržení a za druhé na efektivnost a účinnost procesu, zda dosahuje přidané hodnoty všech parametrů.

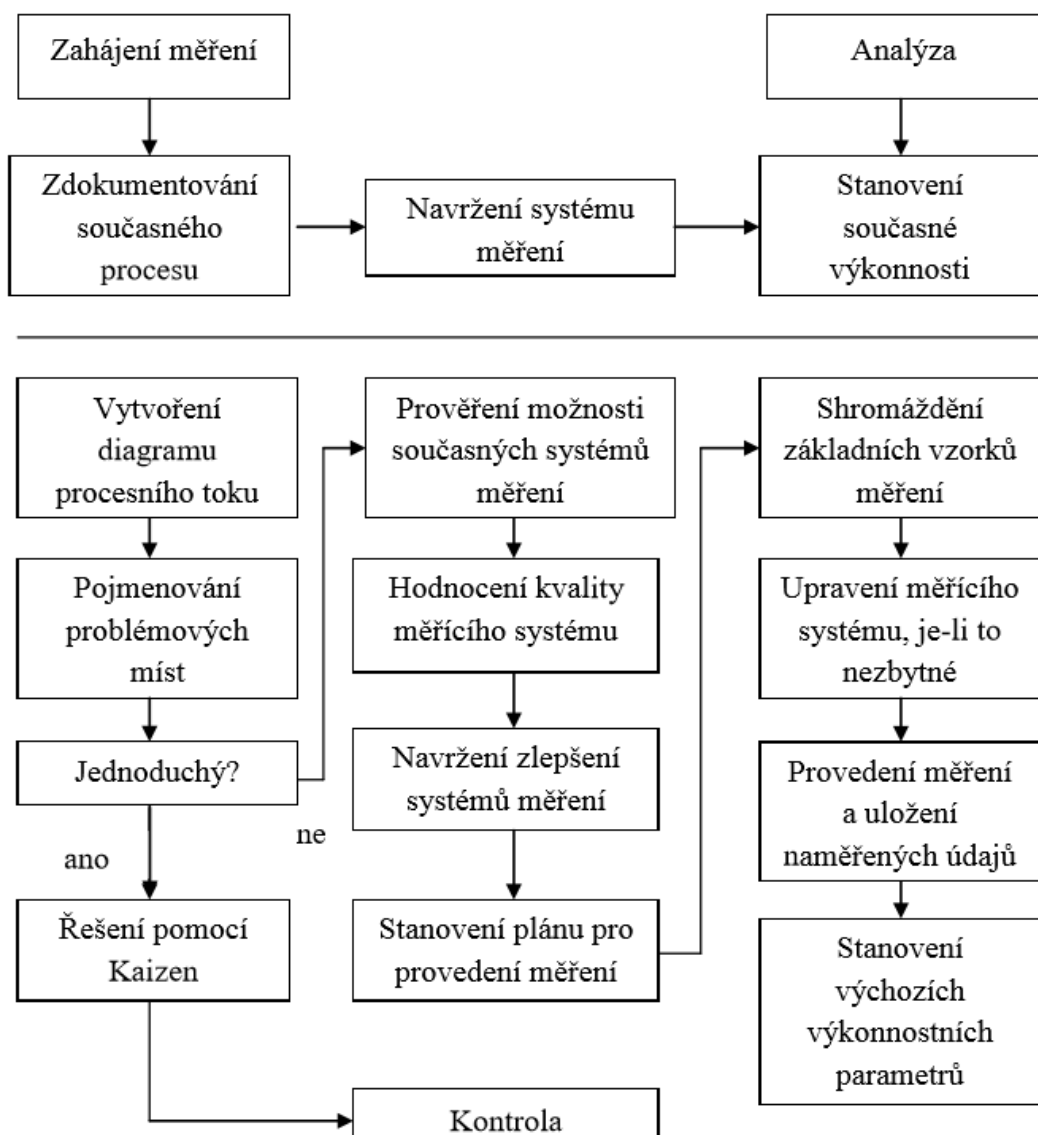
Aby bylo možné provádět potřebná zlepšení a následně stanovit optimální procesy, je nutné aplikovat krok měření, který získává informace o současném stavu procesu, který sledujeme a chceme jej zlepšit. Ovšem každý z podniků může k tomuto měření vést jiný důvod. Pro některé podniky to může být například zavedení kvalitativních norem ISO 9001. Zadaný projekt, požadavek, na zlepšení obsahuje systém měření metrik a měřítka, která nám umožňují sledovat vývoj a to, zda dosahujeme požadovaných cílů či nikoliv. Ovšem navrhnutí správného měřicího systému je složité a nesnadné. To zejména proto, že měření některých veličin, například času je snadno proveditelné na rozdíl od měření spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců, které je velice obtížné, ale i přes to je nezbytně nutné protože nám poskytuje informace o skutečném stavu věci a umožňuje nám

správné nahlížení na daný problém. Odhalení problému a jeho pojmenování je pouze prvním krokem, po kterém ve většině případů nastává obtížná část, ve které je nutné odhalit faktory, které způsobují vznik daného problému (Svozilová, 2011).

Proces měření je velmi náročná činnost a to zejména z hlediska vynaloženého úsilí a času a právě proto lze i tuto činnost posuzovat z hlediska výkonnosti ve dvou rovinách a to zda se zaměřuje na správné věci a zda je jeho provádění vykonáváno správně (Wagner, 2009).

Podstatným výstupem mimo jiné je především pochopení fungování procesu a nastavení jednotlivých měřítek výkonnosti. Fáze měření je v přímé součinnosti s fází analýzy a následným zlepšováním zjištěných nedostatků. Pro představu je možné si konkrétní kroky měření procesů prohlédnout na diagramu vyobrazeném na obrázku číslo tři (Svozilová, 2011).

Obrázek 3: Jednotlivé kroky měření procesů



Zdroj: Svozilová (2011)

Tento diagram popisuje možné postupy při měření procesů s tím, že je možné některé konkrétní kroky přizpůsobit řešenému problému. Nejdůležitějším krokem je zpracování procesních map, protože až z jejich zpracování je možné vycházet a to tak, že nám umožní výběr místa měření procesního toku, jeho následné zlepšení a druh tohoto zlepšení (Svozilová, 2011).

2.7.1 Nástroj měření výkonnosti procesů

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je klíčovým prostředkem ke stanovování výkonnostních měřítek, nejpropracovanější a široce orientovaná metoda, které se zaměřuje jak na problematiku měření výkonnosti, tak i na celkové zasazení podnikového systému. Ta dále pracovníkům na vedoucích pozicích poskytuje soubor možných komplexních opatření, která jsou posuzována na základě toho, jak daný podnik přistupuje k plnění jednotlivých strategických cílů (Smith, 2007).

Tato metoda je poměrně mladou metodou jejíž vznik se datuje od počátku 90. let minulého století. Jejím autorem je americký profesor Robert S. Kaplan, který spolupracoval s Davidem P. Nortonem na jejím vytvoření. V rámci této metody jsou výkonnosti v podniku rozčleněny do čtyř skupin a každá tato skupina má stanoveny dílčí činnosti, jejichž cíle jsou sledovány pomocí právě těchto ukazatelů, které jsou následně porovnávány se stanovenými hodnotami (Wagner, 2009).

Ukazatele rozdělené do čtyř skupin v rámci metody Balanced Scorecard:

- Finanční skupina – cash flow, růst tržeb, růst podílu na trhu
- Interní procesy – cena, náklady, kvalita, splnění požadavků zákazníka
- Učení a růst – množství školení, počet návrhů na zlepšení, množství úspěšných zlepšení
- Zákaznická skupina – procento nových výrobků, procento reklamací, včasné dodávky

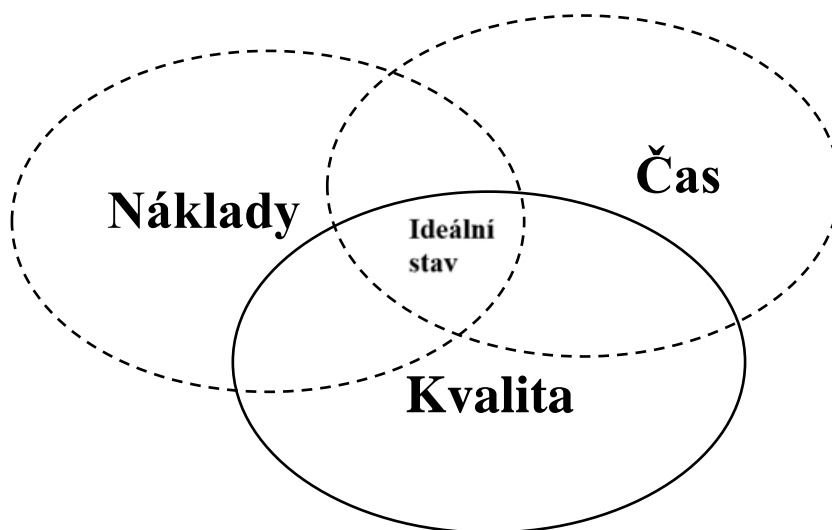
2.7.2 Ukazatele výkonnosti procesu

Podnik by měl volit takové výkonnostní ukazatele, jaké odpovídají jeho strategickým cílům, kterými mohou být například finanční ukazatele, ukazatele růstu nebo ukazatele plnění požadavků zákazníků. Za pomoci monitorování a analýzy jednotlivých procesů do-

jde ke zjištění stávajícího stavu výkonnosti a k případnému určení možných zlepšení. Některé z ukazatelů mohou být užity i ke srovnání našeho podniku s konkurencí. Obecně lze tedy říci, že by měl podnik pomocí vybraných ukazatelů nalézt slabé oblasti se špatnou výkonností, nalézt jejich příčiny a ty odstranit nalezením zlepšení vybraných procesů.

Všechny procesy realizované v podniku související se zákazníkem kontrolují především čas, náklady a kvalitu jejichž hodnoty se snaží vyjádřit. Z neodborného hlediska by měla být hodnota casu a nákladů co nejnižší při co nejvyšší prvotřídnosti kvality. Tato kombinace je ovšem ve většině případů nemožná a tak je zapotřebí hledat řešení v podobě kompromisu jak to popisují ve svém díle Hřebíček a Řeháček. Tyto hlediska a jejich vztah je vyobrazen v následujícím obrázku čtyři. (Hřebíček & Řeháček, 2006).

Obrázek 4: Výkonnostní kritéria



Zdroj: Hřebíček & Řeháček (2006)

Čas

Čas jako obecná jednotka měření určité doby je z hlediska výkonnosti podniku základním kritériem měření doby trvání jednotlivých procesů. Tento čas máme rozdělen do několika skupin času pod jednotlivými zkratkami. Celkový průměrný čas je označován zkratkou ET, čas zpracování zkratkou PT a čas po kterou produkt čeká na uvolnění zdrojů je označován zkratkou WT. Pokud je čas označován pod zkratkou WT příliš dlouhý, vznikají nám vícenáklady v podobě vzniku zásob a jejich skladování.

Celkový průměrný čas je vypočítáván podle následujícího vzorce:

$$ET (P) = PT (P) + WT (P)$$

Výpočet času zpracování procesu je vyjádřen pomocí složeného vzorce, kde dochází k součtu jednotlivých činností $pt(x_i)$ součinem s jejich vahami $p(x_i)$:

$$PT (P) = \sum_{i=1}^n [p(x_i) * pt(x_i)]$$

Výpočet času trvání prodlevy je možné zjistit stejným způsobem jako u předchozího výpočtu:

$$WT (P) = \sum_{i=1}^n [p(x_i) * wt(x_i)]$$

Dosazením do první rovnice získáme nový vztah, který obsahuje dosazené rovnice časů zpracování a prodlevy:

$$ET (P) = \sum_{i=1}^n \{p(x_i) * [pt(x_i) + wt(x_i)]\}$$

Náklady

Náklady jsou odvozeny od času, který je řazeno do prvního výkonnostního kritéria, kdežto náklady jsou řazeny do druhotného výkonnostního kritéria.

Náklady jsou zde členěny na celkové náklady TC, variabilních nákladů VC a fixních nákladů FC.

Celkové náklady jsou tvořeny součtem fixních a variabilních nákladů.

$$TC (P) = FC (P) + VC (P)$$

Variabilní náklady na jednotlivé procesy se rovnají součtu variabilních nákladů jednotlivých dílčích aktivit $vc(x_i)$, u kterých je pravděpodobnost jejich provedení vahami $p(x_i)$

$$VC(P) = \sum_{i=1}^n [p(x_i) * vc(x_i)]$$

Rovněž i fixní náklady jsou vztahovány na dílčí procesy které ve výsledku tvoří celkový proces. Fixní náklady nejsou vynakládány přímo, například v podobě platby určité částky, ale jsou na jednotlivé činnosti rozpočítávány z celkových nákladů. Tyto náklady jsou ovšem vynakládány i v případě, že není realizována žádná činnost. Je možné stanovit fixní náklady na každou činnost $fc(x_i)$, na kterou je pevně stanovena časová jednotka, které je následně vynásobena průměrným časem, který zabere zpracování této činnosti.

$$FC(P) = \sum_{i=1}^n \{p(x_i) * fc(x_i) * [pt(x_i) + wt(x_i)]\}$$

Pokud dosadíme předešlé dva vzorce do vzorce celkových nákladů dostaneme vzorec celkových průměrných nákladů procesu:

$$TC(P) = \sum_{x=i}^n p(x_i) * \{vc(x_i) + fc(x_i) * [pt(x_i) + wt(x_i)]\}$$

Kvalita

Kvalita je stejně jako předešlá kritéria důležitým aspektem výkonnosti. Je možné ji stanovit jako součet odchylek od stanovených jako základní charakteristika produktu a je měřeno, zda jsou tyto odchylky v toleranci či nikoliv. Posuzován je až konečný produkt, ze kterého je obtížné určit podíl dílčí činnosti na celkové kvalitě produktu. U kvalitních produktů spočívá kvalita v tom, že není kvalitní jen produkt samotný, ale i s ním spojené oblasti, jakými je například vliv na životní prostředí nebo na bezpečnost pracovníků a ochrana zdraví.

Celková výkonnost procesu

Náklady lze vyčíslit zcela přesně s tím, že mohou dosahovat jakékoliv výše v podobě reálného kladného čísla. Kde oproti tomu kvalita dosahuje buďto hodnoty, která je vyhovující nebo nedostatečná, kdy v takovém případě je nevyhovující i výrobek. Při navrhování procesů jsou možné dva výstupy, buď je možné uspořít vynaložený čas, který bude dražší, dojde tedy ke zvýšení nákladů nebo může nastat opačná situace, kdy dojde ke snížení nákladů za cenu většího množství času. Pro celkovou výkonnost je zapotřebí přepočítávat čas i náklady, čím dojde k jejímu zvýšení. Uvedeme koeficient k , který ohodnocuje náklady v podobě časové jednotky na výkon procesu. Celkové výdaje jsou označovány písmenem C , na jeden výkon procesu P jsou vynakládány náklady a čas, které je

možné vypočítat jako součet průměrného času procesu násobený koeficientem k a celkových průměrných nákladů na proces.

$$C(P) = [k(P) * ET(P)] + TC(P)$$

Výkonnost procesu označovaná písmenem V je možné vypočítat jako poměr kvality procesu označovaného Q k výdajům:

$$V(P) = \frac{Q(P)}{[k(P) * ET(P)] + TC(P)}$$

Na kvalitu je možné nahlížet i alternativním způsobem, kde dosahuje hodnot v intervalu od 0 do 1, konkrétně $\langle 0,1 \rangle$. Nejnižší možná hodnota, tedy 0, představuje procesy nevyhovující kvality. Další procesy následně představují hodnoty větší než 0. Získanou kvalitu je možné dosadit do vzorce vyjadřujícího výkonnost procesu a vyčíslit ji (Hřebík & Ráček, 2006).

2.7.3 Ukazatele výkonnosti procesu

Každý jednotlivý proces v každém jednotlivého podniku je jedinečný a proto není možné všechna měření provádět identicky za pomoci totožných ukazatelů. Jednotlivé ukazatele jsou navrhovány na konkrétní procesní strukturu, kde ale zle většinou část procesů popsat univerzálními ukazateli jako jsou:

- Souhrnné procesní náklady – tvoří je součet nákladů na shodu procesu C_s a neshodu procesu C_n , které jsou představovány náklady na opravu či přepracování produktu:

$$TC = C_s + C_n$$

- Průběžný čas procesu – označovaný jako T procesu, by už jen z pouhé logiky měl být co nejkratší a je získáván jako součet časů zpracování, ověřování, manipulace a klidu, kde se čas zpracování u opravitelných zmetkových výrobků získává vztahem:

$$T_{\text{zpracování}} = T_{1 \text{ zpracování}} + T_{\text{opravy}}$$

- Účinné použití nákladů – podíl nákladů na shodu procesu a souhrnné procesní náklady dosahující v maximu sta procent:

$$V = C_s / TC * 100$$

Zdroj: Nenadál, (2004)

Jako další z mnoha ukazatelů lze uvést ukazatele provozní, které jsou tvořeny zejména náklady:

- průměrná ziskovost na jednoho zaměstnance
- množství odpracovaných hodin
- mzdová produktivita
- produktivita dlouhodobého hmotného majetku

2.8 Mapování procesů

Mapování procesů zahrnuje sestavení tzv. procesní mapy, která má v podniku svou určitou roli z několika důvodů:

- Procesní mapa by měla být umístěna na viditelném místě pro všechny
- Seznamuje všechny zaměstnance, zainteresované strany, vedení i vlastníky s popisy jednotlivých procesů
- Měla by pomáhat a zjednodušovat chápání činností v podniku z procesního hlediska nejen pro zaměstnance, ale také pro vedení (Jetson & Nelis, 2008)
- Zobrazuje vzhled, uspořádání procesů a napojení technologií na personál

Jde o ucelený projekt, který je složen z mnoha prvků, avšak není žádoucí, aby se skládal z mnoha informací, jinak bude docházet k zahlcení pracovníků a poklesu jejich výkonnosti. (Šmída, 2008)

2.8.1 Znázornění procesů

Znázornění procesů, které v podniku probíhají je možné vyjádřit třemi konkrétními způsoby a to pomocí textu, tabulky nebo graficky (Hronková, 2008).

- Znázornění za pomoci textu je náročné na čas i čtení, neboť přesný a srozumitelný popis poskytuje pouze ucelený text, který je mnohdy těžce uchopitelný a není snadné jej číst

- Nevýhoda u znázornění procesů pomocí tabulek tkví ve velkých a neucelených tabulkách, které se stávají nepřehlednými
- Pro grafické znázornění platí, že musí být zachován ucelený koncept, který je zapotřebí zpracovat ještě před zpracováním procesů, avšak se osvědčilo jako nejlepší a nejpřehlednější

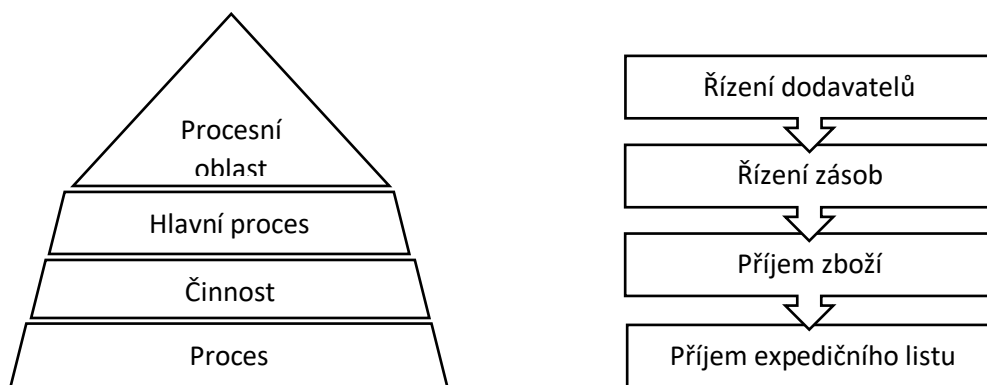
2.8.2 Procesní mapa

Procesní mapy, které jsou jinak nazývány také jako diagramy, jejichž úkolem počáteční analýza určující rozsah daného projektu. Mimo jiné také může pomoci při dokumentaci. Dále je chápána jako účinný komunikační prostředek v jednotlivých etapách projektu a konstrukce procesů. Většinou jsou jednoduché a zobrazují procesy, které jsou komplikované systémy pro přehlednost základních toků, větví a smyček.

Procesní mapy slouží také k zaznamenávání procesů, které v podniku probíhají. Mezi hlavní požadavky při znázornění těchto procesů a toho, jak probíhají je jednoduchost, přehlednost a úplnost. Pro zakreslení procesů a zaznamenání jejich charakteristik je možné využít celou řadu nástrojů, které tvoří v řadě případů i ucelené systémy modelování procesů, jako je například ARIS. (Řepa, 2006)

Autorem metody ARIS zmíněné v předcházejícím odstavci je profesor A. W. Scheer. Tato metodika pracuje se společností hned z několika pohledů. Těmito pohledy mohou být právě organizační pohled, datový pohled, funkční pohled, procesní pohled nebo výkonový pohled. Nezbytností je dodržování konceptu úrovní, na kterém tkví celá podstata aplikování procesních map. Záznam je veden od obecného k detailnímu.

Obrázek 5: Koncept úrovní dle ARIS, Zdroj: Upraveno dle IDS Scheer, 2005



Zdroj: Upraveno dle IDS Scheer (2005)

K sestavování procesní mapy v systému ARIS jsou procesy zaznamenávány do takzvaných procesních map s hlavními procesy označovanými jako MPTH, které tvoří tři základní typy procesů, kterými jsou procesy označované jako řídicí, klíčové a podpůrné. Každý jednotlivý proces je nadále rozepsán v takzvané úrovni hlavních procesů. K zapsání je zapotřebí vždy dodržovat principy zápisu, kde se nachází na různých úrovních záznamu stejný název. EPC (Event-driven Process Chain) neboli řetězec procesů řízeného událostmi je vypracováván jako nejdetailejší na úrovni záznamu. EPC obsahuje znázorněné pracovní postupy, kde jsou řetězce procesů popsány ve sledu, kde jsou vzájemně provázány data, procesní kroky, informační systémy, prvky organizační struktury a produkty (IDS Scheer, 2005)

Pro sestavení procesu je nezbytně nutné mít veškeré informace, které pomáhají proces nejen zobrazit, ale také mu lépe porozumět. Dále je zde zapotřebí neustálé pozorování, díky kterému je možné zjišťovat informace o obsahu dílčích postupů a nástrojích, které jsou pro ně zapotřebí. Zde nám může do značné míry pomoci videozáznam, které dokáže velmi dobře zachycovat pracovní prostředí a v něm probíhající procesy.

Sestavování diagramů probíhá nejčastěji při řízené diskusi, u které jsou přítomni nejen zaměstnanci podniku, ale i manažeři kteří se podílejí na procesech. Za pomoci snadných pomůcek, jako jsou například tabule, plátna, bloky pro myšlenky, poznámky, lepící štítky, obrázky, interaktivní tabule, počítače a různé programy v nich je možné vyobrazit i propojování jednoho procesu s druhým. Zapotřebí ovšem je, aby řečník byl dobře připraven či příkladně a obratně zacházel s těmito pomůckami.

Dle Svozilové 2011 je vyobrazený dostupný návod k sestavení procesní mapy:

- Zaprvé je nutné určit, jaký typ diagramu je zapotřebí zvolit a bude tak nejvíce vyhovovat našemu projektu
- Dále vymezíme hranice procesu a jeho hlavní toky
- Za další je nutné stanovit důležité kroky, které vyplývají z obecných charakteristik a rozprav s pracovníky. K již probíhajícím procesům ještě připojíme jejich větvení a smyčky. K procesům budoucím, které teprve vzniknou, je důležité určit procesní toky v určité posloupnosti vzniklé z názorů zaměstnanců. Musejí ovšem být srozumitelné a jednoduché, aby jim mohl porozumět každý z účastníků.
- Velmi důležitým opatřením je kontrola, která má za úkol zjistit, zda zvolený diagram je vyhovující. Cílem je co nejefektivněji sestavit jednotlivé toky očištěné o

kopie a poskládané logicky vedle sebe. Diagramy jsou organizovány zleva doprava či shora dolů.

- Za pomoci zapojených účastníků provedeme kontrolu, zda diagram odpovídá realitě a pokud ne, je nutné jej napravit.
- Jako poslední krok je zapotřebí pojmenovat jednotlivé posloupnosti procesu. Pokud je budeme označovat číselnou řadou, je nutné nejdříve popis číselnou řadou a až následně přidělit čísla jednotlivých větvím a smyčkám.

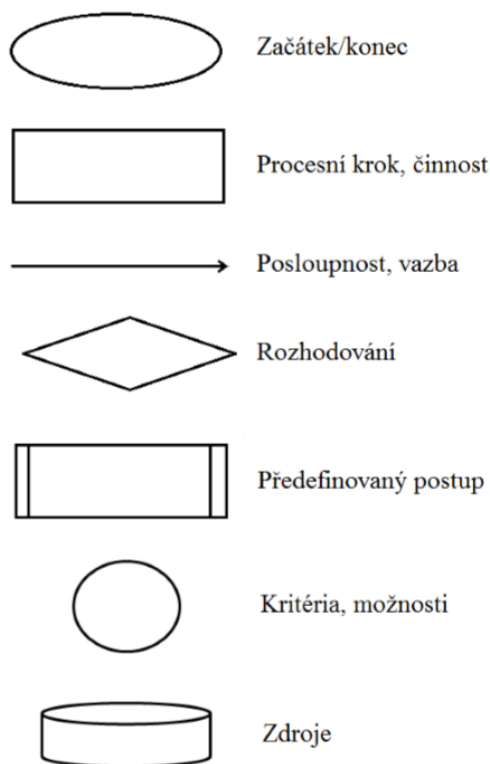
2.8.3 Vývojový diagram

Vývojové diagramy jsou mnohdy složité a jedním z nejrozšířenějších způsobů grafického zobrazení jednotlivých procesů. Grafické vyobrazení procesu je využíváno jako nástroj monitorování a poskytuje nám informace o procesu, zda probíhá správně či případně k jakým chybám dochází (Veber, 2007). Právě z tohoto důvodu jsou diagramy v podnicích zaváděny, protože mnohé procesy mohou být značně komplikované a je zapotřebí je zjednodušit a snáze pochopit, což je možné právě díky vývojovým diagramům (Svozilová, 2016).

Diagramy jsou složeny z jednotlivých aktivit procesů v různém pořadí. Aktivity jsou zpravidla spojovány a šipky, o které jsou doplněny, uvádějí jejich směr v procesech. Ve vývojových diagramech je využíváno několik symbolů, které mají daný jasný a konkrétní význam (Dvořáček, 2005).

Informační programy obsahují několik různých příkazů pro určitý proces, jež jsou zobrazeny v obrázku číslo šest. Například základní posloupnost příkazů, kde je možné vyobrazit návaznost jednotlivých dílčích činností mezi sebou. Podmíněný příkaz vykazuje určitou odlišnost od předchozí varianty a to tu, že nedovolí plynulou návaznost bez toho, aniž by došlo k nějakému rozhodnutí a jeho provedení (Roubal, 2010).

Obrázek 6: Základní prvky vývojového diagramu



Zdroj: Levay (2013)

2.9 Optimalizace podnikových procesů

V rámci konkurenceschopnosti a provázanosti dnešního světa je nezbytně důležité neustálé zvyšování výkonnosti a optimalizace procesů v podniku, aby bylo pro podnik možné se nejen udržet na trhu, ale udržet si i svou určitou vybudovanou pozici.

V dnešní moderní době jsou podniky pod neustálým tlakem zákazníků a nejen jich ke zlepšování svých procesů, zvyšování kvality a komplexnosti poskytovaných služeb, ale mnohdy také jedinečnost, jinak podniku hrozí, že zákazník přejde ke konkurenci. Procesy lze obecně ovlivnit čtyřmi prvky, kterými jsou:

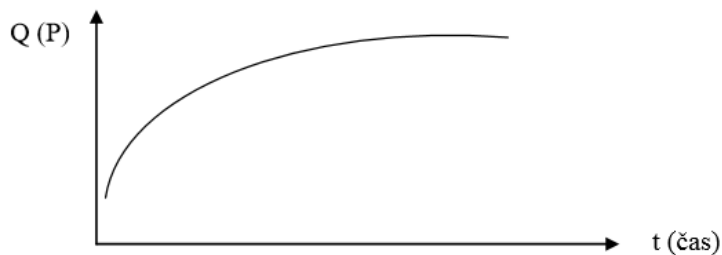
- Trh – tempo jakým trh roste, konkurence a její změny, změny v požadavcích zákazníků
- Technologie – vývoj nových technologií a jejich dostupnost nebo vývoj substitutů
- Životní fáze firmy – vývoj podniku samotného ve všech oblastech a to zejména struktury organizace či firemní kultury
- Limity – legislativa a z ní plynoucí určitá omezení či různá omezení ze strany zdrojů

Kontrola je nutné podrobovat i zavedené monitorované procesy, které jsou správně nastavené. Součástí strategie podniku musí být i zdokonalování procesů vedoucí nejen ke zvýšení výkonnosti jednotlivých procesů, ale i podniku jako celku. Na cestě ke zlepšování jsou dvě možné varianty a to buď průběžné zlepšování nebo radikální v podobě zásadních změn.

2.9.1 Průběžné zlepšování

Průběžné zlepšování vychází z idey, že i když je něco sebelepší, vždy je možné to ještě vylepšit a posunout na vyšší úroveň. To vychází z neustálého pozorování a nalézání různých i sebemenších nedokonalostí v existujících procesech za účelem dosáhnout zlepšení. Vychází se z popisu současného stavu fungování procesu a jeho měření. Z toho je možné již zmíněným sledováním a kontrolou nacházet příležitosti ke zlepšení a následně je implementovat. Tyto provedené změny je nutné zavést do dokumentů, kde se tato provedená změna zaznamená a následně se stává výchozím stavem pro další možné zlepšení. Dochází tak k neustálému opakování tohoto cyklu, který jinak nazýváme průběžným zlepšováním procesů (Řepa, 2007). Čímž tedy nedochází ke vzniku nových procesů, ale k neustálému zlepšování těch stávajících. V Obrázku číslo sedm je vyobrazen vývoj kvality procesu.

Obrázek 7: Vývoj procesní kvality v čase při průběžném zlepšování



Zdroj: Hřebíček & Ráček (2006)

Velký růst kvality je postupem času zpomalován důsledkem mnoha faktorů v průběhu posledních třiceti let. Nejvýznamnějšími faktory jsou otevřené trhy a neustále se zvyšující úroveň technologie přinášející nové možnosti. Z tohoto důvodu je lepší z hlediska výkonnosti metoda radikálního zlepšení (Řepa, 2007).

Metody v rámci průběžného zlepšování se v mnohých případech překrývají:

- Kaizen – jedná se o slovo pocházející z japonštiny. Jde o neustálé zlepšování drobností, za které odpovídají všichni zaměstnanci podniku. Nutná je především

kontrola kvality a zlepšování všeho, i samotných zaměstnanců (Vochozka a Mulač, 2012).

- Six Sigma - systém zaměřující se na maximalizaci úspěchu pomocí zvyšování hodnoty pro zákazníka a efektivnosti procesů vyvinula firma Motorola. Úkolem je jen porozumět potřebám zákazníků, ale především jejich očekávání naplnit a zvyšovat kvalitu (Zuzák, 2009).
- Lean – úkolem této metody je eliminovat činnosti, které nepřidávají žádnou hodnotu pro zákazníka. Je kombinací několika různých technik, které díky tomu urychlují spolupráci (Dědina, 2007).

2.9.2 Provádění zásadních změn

V případech, kdy procesy či produkty zaostávají natolik, je na místě volba nové existence a vytvořit zcela nový proces. Tyto změny dopadají na procesní cíle, reorganizaci podniku nebo nabídku nových produktů. Nebo provést takové změny, které povedou k revizi nebo vymyšlení a zavedení nových procesů.

Business Process ReDesing

Nynější výkonnosti podniku je nevyhovující a proto je zapotřebí pomocí redesignu revidovat stávající procesy a návrh radikálních změn, které povedou ke zvýšení produktivity (Hřebíček & Ráček, 2006).

Business Process Reengineering

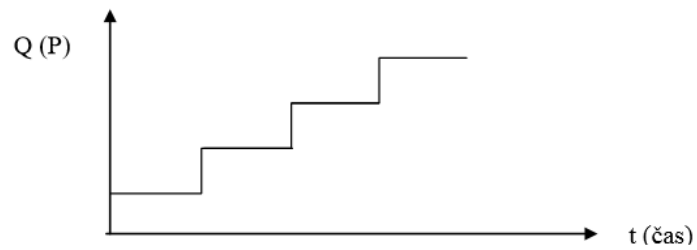
Pozornost není zaměřena přímo na výkonnost jako u předchozího bodu, ale především na kvalitu. Je možné je rozdělit do třech skupin: TBR, BPR a WPR.

TBR, tedy Total Business Reengineering nepůsobí pouze na podniky, ale i na celý trh, kde klade důraz na dodavatele, odběratele i konkurenci. BPR neboli Business Process Reengineering jsou změny, které se dotýkají celého podniku a to především klíčových produktů a procesů, kterým je přizpůsobena i struktura podniku. Jako posledním je WPR, tedy Work Process Reengineering, který je využíván u malých středních podniků, kde dochází ke změnám podniku jen z části (Váchal & Vochozka, 2013).

BPR vychází z předpokladu, že dochází k přetěžování druhotných procesů v podniku u kterých by mělo docházet k tomu, že budou delegovány na externí podnik a byly zvýšeny procesy primární. Poté je možné, aby docházelo k úsporám a zvýšení přínosů,

k čemu dochází mimo zmíněného také pomocí zavedení nového produktu. Na obrázku 8 je zobrazen průběh zvyšování kvality.

Obrázek 8: Vývoje procesní kvality v čase při radikálním zlepšování



Zdroj: Hřebíček & Ráček (2006)

Jak je na obrázku viditelné, radikální změnou procesu dochází ke skokovému nárůstu výkonnosti organizace. Ovšem BPR sebou nese značné riziko, že projekt bude neúspěšný. Mimo to jej nelze uskutečnit ihned, protože vyžaduje velmi náročnou přípravu.

3 Metodika práce

Cílem této diplomové práce je popis vybraných procesů a klíčových ukazatelů ve vybraném podniku, jejich analýza a následné zhodnocení jejich úrovně a dále navrhnout možná zlepšení. Dále je cílem nejen popis a analýza procesů a ukazatelů, ale analýza podniku jako celku a jeho procesů, které v něm probíhají. Následně je ještě zapotřebí posoudit úroveň současného nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti s ohledem na procesy, které jsou realizovány a jejich případné změny.

Aby bylo možné výše zmíněné kroky realizovat a tuto práci v daném rozsahu uskutečnit, je nutné prostudování odborné literatury, které se zabývá daným tématem. Takto získané informace z literatury je nejprve zapotřebí uvést a popsat v teoretické části této práce. Poté je možné všechny tyto informace využít k vypracování práce samotné, konkrétně tedy práce vlastní.

Procesy a klíčové ukazatele, které jsou prováděny za účelem vypracování této diplomové práce jsou prováděny ve společnosti HOKAR SPEDITION s. r. o., která se zabývá přepravou zboží v rámci mezinárodní, ale i tuzemské silniční nákladní kamionové dopravy. Jde o rodinnou společnost, které právě v letošním roce, kdy je tato práce dokončována oslavuje třicáté výročí od svého vzniku.

V samotném úvodu vlastní práce je představena společnost HOKAR SPEDITION s. r. o. jako taková s veškerými náležitostmi. Zde bude následně docházet k popisu jednotlivých procesů a klíčových ukazatelů, jejich následné hodnocení a návrhy možných zlepšení. Dále je v této části zahrnuta i legislativa, kterou je nutné se řídit v daném oboru.

Další část vlastní práce obsahuje popis kompetencí a pravomocí ve vybraném podniku. A především co je předmětem pracovní náplně jednotlivých pracovníků. Jednotlivé pozice a pracovníky na těchto pozicích, co je jejich činností, jak tuto činnost vykonávají a jaká je jejich výkonnost plynoucí právě z jejich úkolů.

Dále budou tyto konkrétní procesy a jejich výkonnosti hodnoceny a porovnávány s tím, jak by měly či mohly tyto hodnoty vypadat v optimální případě nebo zda tohoto optima již dosahují a není zapotřebí dalších změn.

Pokud bude nutné realizovat určité změny, je nezbytné nejen to, aby bylo vyjádřeno jaké změny je nutné vykonat pro zlepšení výkonnosti, ale také jak těchto změn dosáhnout,

jakými způsoby a dále jak je kontrolovat, vyhodnocovat a udržovat či nadále zlepšovat, aby bylo možné tento trend neustálého zlepšování udržet.

Po všech těchto částech, které obsahuje vlastní část práce je nutné celou tuto práci a veškeré učiněné poznatky a kroky shrnout, tedy vypracovat závěr této diplomové práce.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika vybraného podniku

Historie

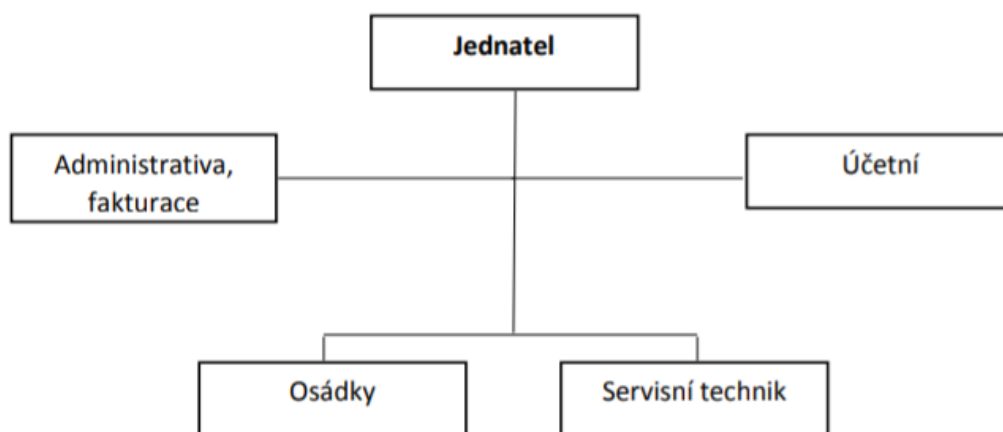
Vznik této společnosti HOKAR SPEDITION s. r. o. je datován k roku 2011, jak je možné se dozvědět z dostupných prostředků. Což by mohlo ovšem rozporovat předešlou zmínku o třicetiletém výročí. Důvodem je to, že od roku 2011 je společnost vedena jako obchodní společnost, konkrétně společnost s ručením omezeným. Do té doby byla společnost vedena čistě jako fyzická osoba a to od roku 1990. Zde je tedy oněch již zmiňovaných třicet let.

Společnost HOKAR SPEDITION s. r. o. je ryze rodinnou a českou společností založenou jediným zakladatelem. Společnost v době vzniku, v roce 1990, neměla žádného zaměstnance a disponovala jedním jediným vozidlem značky Avia. Žádného zaměstnance neměla proto, že zakladatel sám jezdil a vykonával veškeré činnosti. Postupem času docházelo k rozšíření vozového parku a přijímání prvních zaměstnanců. Od počátku až do roku 2001 se společnost zabývala výhradně nákladní silniční dopravou pomocí vozidel a jízdních souprav do 12ti tun, tzv. „sóla“. Před rokem 2001 firma disponovala 7 jízdními soupravami. Od roku 2001 docházelo k postupné obměně vozového parku a jeho transformaci z vozidel do 12ti tun na tahače s návěsů. K tomuto přechodu docházelo postupně do roku 2003. Z počátku byl vozový park různorodý a čítal různé značky vozidel i návěsů a počet souprav činil 8 souprav tahačů s návěsů. Jak již bylo zmíněno výše, do roku 2011 fungovala firma na bázi fyzické osoby. V roce 2011 došlo k její transformaci na právní formu a to konkrétně na společnost s ručením omezeným. V průběhu let docházelo k postupné obměně vozového parku, ale největší a postupné docházelo průběžně od roku 2012, kdy docházelo postupně ke sjednocení značky vozidel a návěsů vozového parku. A to značky DAF u tahačů a značky SCHMITZ u návěsů. Od roku 2012 dochází k postupné, ale pravidelné obměně vozového parku a to každé tři roky. V roce 2017 došlo ke změně loga společnosti, designu vozidel a celkové prezentace společnosti. Společnost se zabývá přepravou nákladů v nákladní silniční dopravě. Převážně mezinárodní, ale rovněž i tuzemskou. Do výčtu zemí, do kterých společnost vysílá svá vozidla, lze zařadit například Německo, Nizozemsko, Švýcarsko, Španělsko, Francie, Belgie, Maďarsko nebo Rakousko. V současné době společnost disponuje šesti jízdními soupravami a zaměstnává 12 zaměstnanců.

4.1.1 Organizační struktura

Společnost HOKAR SPEDITION s. r. o. je, jak již bylo zmíněno rodinná společnost, která v současné době zaměstnává 12 zaměstnanců. U společností s tímto zaměřením a odpovídající velikostí organizační struktura neposkytuje příliš pestrou škálu možností, jako organizační strukturu volit. Lze nalézt určité odlišnosti, ale ne až tak velké. Ve vybrané společnosti je organizační struktura předpovídatelná, protože se většina zaměstnanců skládá z řidičů, kde je jejich pozice předem jasně daná. Řidiči jsou delegováni pokyny, které jsou jim udělovány dispečerem, který je zároveň jednatelem společnosti (viz. Schéma 1).

Schéma 1: Organizační struktura



Zdroj: Vlastní práce

U tohoto předmětu podnikání je ve značné míře náplň jeho pracovní činnosti předem známa. Ve většině případů se jedná o pozici řidiče, kde nejen z názvu ale i druhu povolání jasně vyplývá, co bude předmětem činnosti. V případě, že osádku vozidla tvoří řidiči dva, je čistě na jejich uvážení a vzájemné komunikaci, kdo z nich bude mít jaký který úkol, například vedení dokumentace, jejich vyplňování a další.

4.2 Role ve společnosti

Jednatel

Jednatel vybrané společnosti je současně jejím majitelem a nejen jím. Mimo jiné také zastává veškeré činnosti týkající se řízení osádek, tedy zastává i funkci dispečera. Komunikuje tedy nejen se zákazníky, se kterými jsou sjednávány jednotlivé přepravy nebo jsou operativně řešeny nastalé obtíže, ať u zákazníků ze spediční banky či zákazníků stálých,

sjednává s nimi přepravy, komunikuje s řidiči, ale samozřejmě komunikuje i se spoustou dalších zainteresovaných stran či jiných, což e mnohdy odráží i od momentálního stavu situace, který panuje, tj. prodejci vozidel či návěsů, účetní, mechanik, uchazeči o zaměstnání, ale i úřady, banky a mnoho dalších. Samozřejmě dále řídí a organizuje chod společnosti a jednotlivých činností, zajišťuje přepravy, v případě potřeby komunikuje s úřady, spravuje propagaci.

Administrativa

O veškerou administrativu a její nezbytnosti, které jsou zapotřebí vykonávat v rámci nejen běžného chodu společnosti, ale i v různých situacích, které mohou nenadále nastat se stará administrativní pracovnice. Tato práce zahrnuje například fakturaci již uskutečněných přeprav, přebírání, zpracování, uchování a celkovou správu dokladů, načítání dat z karet řidičů a tachografů umístěných ve vozidle a mnoho dalších činností.

Účetní

Účetnictví vybrané společnosti spravuje externí firma, se kterou je uzavřena smlouva. Tato účetní firma zcela kontroluje a zajišťuje správnost vedení účetnictví, jejich správné zpracování, kontrolu a zpracování veškerých účetních údajů a dokladů, vede mzdovou agendu, zpracovává účetní výsledky za uplynulé období, zpracovává daňová přiznání a zodpovídá za jejich včasné podání. Dále samozřejmě komunikuje se společností a prodávají jednotlivé záležitosti, které jsou nutné. Mimo komunikaci se společností také komunikuje s příslušnými úřady.

Osádky

Osádky souprav, tedy nákladních vozidel jsou tvořeny jedním nebo dvěma řidiči dle potřeby a časové náročnosti jednotlivých přeprav. Řidiči vykonávají činnost řidiče z povolání, musejí tedy splňovat veškeré podmínky pro řízení nákladních vozidel, být k této profesi způsobilý a během procesu přepravy zboží musejí dodržovat veškeré předpisy s tím související. Tedy dodržování předpisů, bezpečnostních přestávek, dob odpočinku, víkendových přestávek, kontrolovat a vyplňovat příslušné doklady k nákladu i jejich činnosti.

Servisní technik

Servisní technik v případě potřeby vykonává veškeré činnosti, které jsou potřebné, jakými mohou být například činnosti týkající se oprav a údržby vozidel, výměny pneumatik, údržby či dalších nezbytných úkonů. Pokud je tomu zapotřebí, je možné po předchozí domluvě, aby technik například usedl do vozidla a zamířil s ním na nakládku či vykládku zboží, pokud osádka tohoto vozidla již nemůže pokračovat v jízdě z důvodu nutnosti dodržení doby odpočinku. Technik disponuje veškerými potřebnými doklady a oprávněními pro řízení nákladního vozidla a přepravu zboží, dříve pracoval jako řidič z povolání.

4.3 Popis přeprav

Jak již bylo zmíněno výše, společnost vybraná pro účely této diplomové práce se svou činností věnuje provozování nákladní silniční dopravy. Konkrétně se jedná o nákladní silniční dopravu na mezinárodní úrovni, ale rovněž i na tuzemské. Ve značné míře ovšem převažuje přeprava mezinárodní. Tuzemská přeprava je ve většině případů pouze v rámci vytíženosti soupravy, tj. eliminace ztrát a nákladů při jízdě bez nákladu a tudíž bez nároku na úhradu za takovouto jízdu. Již zmiňovaná mezinárodní přeprava je uskutečňována především na území členských států Evropské unie a jednoho konkrétního nečlenského státu, Švýcarska. Ze zemí Evropské unie je možné jmenovat státy jako jsou: Německo, Rakousko, Belgie, Nizozemsko, Francie, Španělsko, Maďarsko a Slovensko. Ovšem některé ze zemí slouží jen jako tranzitní země pro možný přejezd do dalšího státu. Naprostá většina přeprav je smluvena se společnostmi, se kterými společnost HOKAR SPEDITION s. r. o. dlouhodobě spolupracuje.

Přepravy jsou uskutečňovány jízdními soupravami složenými vždy z tahače a návěsu. U většiny souprav tvoří osádka dva řidiči na jeden kamion. Je tomu tak z důvodu, aby bylo možné plně zajistit požadavkům zákazníka na počet přeprav a především jejich časový harmonogram, ale rovněž dodržovat veškeré předpisy a veškerá nařízení, která se týkají nákladní silniční přepravy zboží.

Do značné míry přepravy tvoří zakázky, které mají předem nastavená pravidla a cyklicky se každý týden opakují. Tyto přepravy jsou uskutečňovány podle stále stejného harmonogramu, který se nemění. Je tedy možné říci, že se jedná o přepravy sjednané pravidelných linkách. Tento druh přeprav je uskutečňován celkem čtyřmi jízdními soupravami (tahač + návěs), z nichž každá disponuje osádkou o dvou řidičích. Každá z těchto osádek jezdí na té konkrétní dané lince, na kterou je dlouhodobě nasazena. Z čehož vyplývá, že

znají přesný harmonogram nejen času, ale i míst nakládek a vykládek zboží během přepravy a dopředu tak vědí přibližně v jaký čas budou na jakém místě, pokud nedojde k negativním vlivům viz. kolona, uzavírka, objížďka nebo jiné. Zboží na těchto linkách je přepravováno z České republiky do Německa, kde probíhá jedna či více nakládek a vykládek zboží, které je následně přepravováno do České republiky.

Další přepravy jsou uskutečňovány pro jinou společnost než předchozí. Tyto přepravy jsou prováděny z České republiky na území států Španělska, Francie či Maďarska, kde probíhají nakládky i vykládky zboží a nové zboží je přepravováno dále, buď do již jmenovaných zemí nebo zpět na území České republiky. Na této práci je rovněž osádka vozidla tvořena dvěma řidiči.

Poslední přeprava je sjednávána opět s jinou společností, kde na tuto přepravu je nasazena jedna jízdní souprava o osádce jen s jedním řidičem. Jedná se o přepravy uskutečňované mimo území Evropské unie, tedy do již výše zmiňovaného Švýcarska.

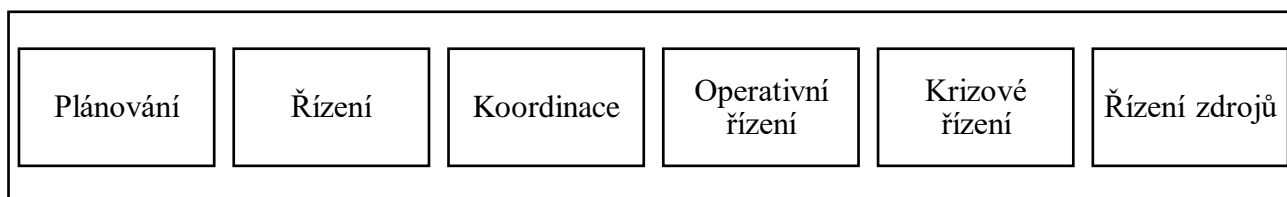
4.4 Procesy v podniku

V této kapitole jsou předmětem činnosti procesy, které probíhají ve společnosti HOKAR SPEDITION s. r. o. a jejich rozdělení. Pro tento popis je využito z teoretické části této diplomové práce.

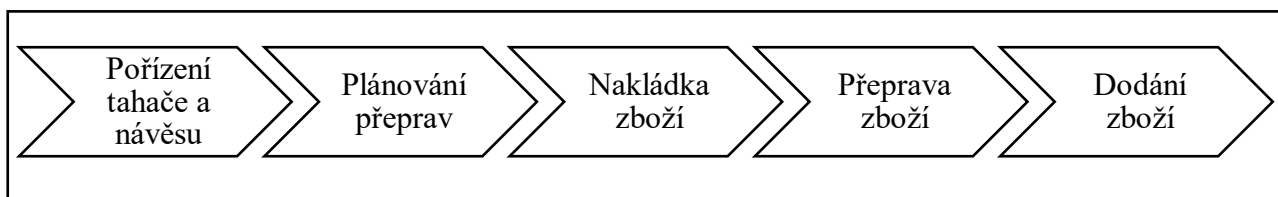
Tyto procesy nejsou ve společnosti přímo děleny na řídicí, hlavní a podpůrné, ale i přes to budou do těchto tří typů rozděleny. Nyní si jednotlivé skupiny nebo také jinak řečeno zainteresované strany zobrazíme pomocí procesní mapy v obrázku 9.

Obrázek 9: Procesní mapa

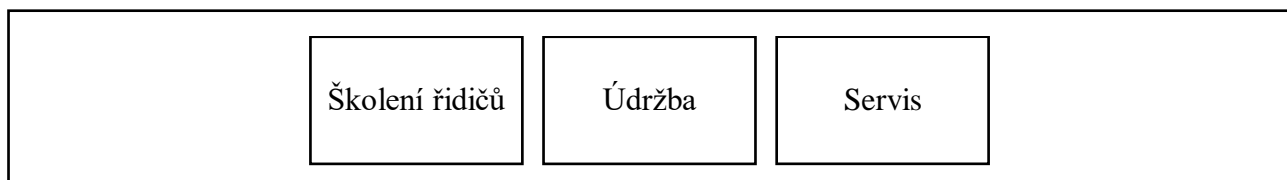
Řídící procesy



Hlavní procesy



Podpůrné procesy



Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.3 Řídící procesy

Řídícími procesy jsou procesy, které jsou na pomyslné hierarchii umístěny vysoko a mají tedy i nejvyšší důležitost a to především z hlediska aktivit, které jsou nezbytné k fungování organizace a to nejen v současnosti, ale také v budoucnosti v důsledku plánování, organizování a jiných. Tyto procesy jsou nejen řízeny, ale i vykonávány jedním jediným člověkem a to majitelem a jednatelem v jedné osobě. Pro snadné orientování je možné jako příklady těchto procesů uvést:

- Plánování
- Řízení
- Koordinace
- Operativní řízení
- Krizové řízení
- Řízení zdrojů

Plánování

Plánování probíhá vždy s minimálně týdenním předstihem, aby bylo možné dostatečně naplánovat nejen přepravy zboží, ale i případné změny nebo jiné nezbytnosti.

Plánování z hlediska objednávek přeprav a jejich uskutečňování je usnadněné o ty přepravy, které jsou uskutečňovány na výše zmiňovaných pravidelných linkách, kde je jejich harmonogram neměnný. Víceméně bez nutnosti plánování přeprav se obejde i jízdní souprava, které provádí přepravy z České republiky do Španělska, Francie nebo dalších zmiňovaných zemí. Nutnost plánování je nutné především u vozidla, které přepravuje zboží do Švýcarska. Nezbytnosti týkající se cesty z České republiky do Švýcarska většinou zahrnují pouze rozvržení trasy, po které vozidlo pojedje na místa určená k vykládce zboží. Nutnost většího plánování nastává pro zpáteční cestu, kdy je zapotřebí zajistit přepravu zboží na zpáteční cestu zpět do České republiky, protože u těchto přeprav je vždy objednávka pouze na přepravu zboží z ČR do Švýcarska bez zpětné přepravy zboží do ČR. Ovšem tyto přepravy jsou mnohdy zajišťovány v rámci operativního řízení, kterému je věnován jeden z následujících odstavců. Samozřejmě na veškeré přepravy je nutnost obdržení objednávek, které jsou zaevidovány a přiděleny k jednotlivým vozidlům tak, jak tyto přepravy budou vykonávat.

Plánování se ovšem netýká jen přeprav samotných, ale i ostatních procesů, které jsou mnohdy důležité k zajištění chodu společnosti, provozu souprav či oboustranné spokojenosti nejen mezi zákazníkem a společností, ale i společností a zaměstnanci. Takové to plánování zahrnuje pravidelné údržby vozidel nebo návěsů, které jsou pevně stanoveny například s vazbou na stáří nebo počet ujetých kilometrů vozidla. Dále je zapotřebí se značným předstihem nahlašování dovolených ze stran řidičů, aby bylo možné jim vyhovět, ale současně pokrýt absenci tohoto řidiče a zajistit jeho nahrazení po čas čerpání dovolené.

Vedení

Veškeré řízení v této společnosti provádí pouze jedna jediná osoba a to majitel a jednatel v jedné osobě. Mimo toto rovněž zastává několik dalších pozic, které vykonává nebo spíše provádí sám vede ke značné nejen časové náročnosti. Těmito zmíněnými dalšími pozicemi jsou myšleny například činnosti prováděné na pozici dispečera či koordinátora. Veškeré tyto činnosti jsou prováděny nepřetržitě každý den a někdy i noc. Do takového řízení spadají veškeré procesy řízení v této společnosti od zastupování firmy na venek po

nejmenší a pro většinu lidí neviditelných kroků. Například zastupování firmy a vyřizování nezbytných činností se zákazníky, dodavateli, úřady a mnohými dalšími, tak v neposlední řadě každodenní řízení chodu společnosti nebo komunikace se všemi zainteresovanými stranami.

Koordinace

Koordinace do značné míry souvisí s ostatními procesy v rámci této společnosti. Je nezbytně nutné, aby veškeré prováděné činnosti a procesy byly vykonávány v ideální součinnosti. Ve vybrané společnosti dochází ke koordinaci ve všech procesech, které jsou v rámci společnosti vykonávány. Veškeré přepravy a ostatní činnosti jsou předem naplánovány a koordinovány tak, aby docházelo k jejich správnému plnění. Pokud dojde například k nějakým nenadálým událostem, které je zapotřebí ihned řešit a ovlivňují buďto chod společnosti nebo výkon jejích činností, musejí být ihned řešený pomocí operativního, eventuelně krizového řízení a to vše v koordinaci se všemi ostatními nutnostmi. Zde do určité míry považují za výhodu, že veškeré tyto činnosti a veškeré řízení i takového druhu, kdy je zapotřebí koordinovat určité činnosti provádí jedna jediná osoba, jak bylo zmíněno výše. Samozřejmě, je to velice psychicky i časově náročné, ale takto jsou eliminovány například informační šumy, špatné nebo neúplné informace, které by jinak probíhali mezi více lidmi.

Operativní řízení

Rovněž i tento proces naváže nebo spíše vychází z již zmiňovaných skutečností, že veškeré zásadní kroky jsou závislé na jedné jediné osobě. Operativní řízení je ve vybrané společnosti využíváno takřka denně. Někdy je využíváno jen v malé míře na úrovni drobných a řekněme běžných, i když je zde těžké konkrétně specifikovat pojem běžný, záležitostí, kterými jsou kupříkladu časová prodleva na nakládkách či vykládkách, uvíznutí v kolonách, uzavírky, objížďky, pojezdy a mnoho dalších. K časovým prodlevám na nakládkách či vykládkách zboží dochází z různých důvodů, jakými mohou být například velký počet čekajících vozidel rovněž na nakládku či vykládku, neochota zaměstnanců pracujících na místech nakládek nebo vykládek zboží naložit či složit nebo naopak absence zaměstnanců na těchto místech pro tyto úkony. Tyto záležitosti jsou označovány za víceméně každodenní a běžné. Ale jsou bohužel i jiné, které jsou mnohdy závažnější a s růstem jejich závažnosti rostou přímo úměrně i rizika jejich důsledků. K takovýmto překážkám lze zařadit například poruchu vozidla či návěsu, posun zboží na návěsu během

přepravy nebo nehodu. V každém případě je nejprve zapotřebí, aby o vzniklém problému jakéhokoliv charakteru řidič informoval právě jednatele společnosti, který zastává více pozic najednou a ten mohl dála nastalou situaci řešit. Ten o nastalém problému informuje zákazníka, že může hrozit pozdější termín dodání zboží, ale rovněž se tuto variantu snaží eliminovat. Současně s komunikací s řidiči a zákazníky probíhá zařizování odstranění či odhalení problému a jeho pokud možno nejrychlejší odstranění. Tomu se tak děje samozřejmě v případech, kdy je to možné a v silách zúčastněných stran, například při poruše. Vše je řešeno ihned a operativně především pomocí mobilních telefonů a počítačů a je zde vždy maximální snaha problém co nejrychleji odstranit.

Krizové řízení

Krizové řízení se zde do značné míry kryje či doplňuje s operativním řízením. Do krizového řízení spadá především ta část, ve které dochází ke komunikaci s řidiči a to především z důvodu, kdy nastane nenadálá událost či situace, ve které se řidič ocitne, okamžitě telefonicky informuje dispečera. Ten musí ihned tuto situaci řešit. Mnohdy záleží na druhu vzniklé situace, zda je nastalá situace v rámci možností ne příliš závažná či zda je velmi závažná. Jako příklad lze uvést situace, kdy se může jednat kupříkladu o naložení většího či menšího množství zboží. V takovémto případě dispečer kontaktuje objednavatele přepravy o vzniklé skutečnosti a dále řeší, zda je to v pořádku či nikoliv a následný postup, o kterém poté informuje dispečer řidiče. Ze závažnějších situací lze uvést jako příklad již výše zmiňovanou poruchu vozidla. Zde mimo jiné záleží na skutečnosti, zda k poruše došlo na území České republiky či v zahraničí a zda vozidlo momentálně převáží náklad či nikoli. V případě, že vozidlo převáží zboží, musí být vyřešen nejen následující postup ohledně porouchaného vozidla, ale také, jakým způsobem převážené zboží dopravit včas na místo určení. Vozidlo je buďto odtaheno na nejbližší odstavnou plochu nebo do nejbližšího servisu. Pokud je odtaheno na odstavnou plochu, musí být dále zajištěna doprava do servisu a oprava. To lze vyřešit zapůjčením návěsu uzpůsobenému na odvoz nákladních vozidel, který je na místo vypraven zapřažený za jiným tahačem společnosti a současně dochází buďto k výměně návěsů s jinou soupravou či vypravením dalšího tahače, pro tento návěs. Tohle všechno je nutné řešit bezodkladně a operativně nejen z důvodu co nejrychlejší nápravy situace, ale i z důvodu eliminace nákladů spojených s možným penále za zpoždění dodávky zboží nebo v nejhorším případě zastavení výroby ve společnosti, do které má být zboží dodáno. Dále tímto může utrpět rovněž pověst nebo značka společnosti. Pokud se jedná o takovýto nenadálý problém, je vždy doprovázen

vícenáklady, ovšem vždy je snaha, aby tyto náklady byly co nejmenší nebo pokud možno byly zcela eliminovány.

Řízení zdrojů

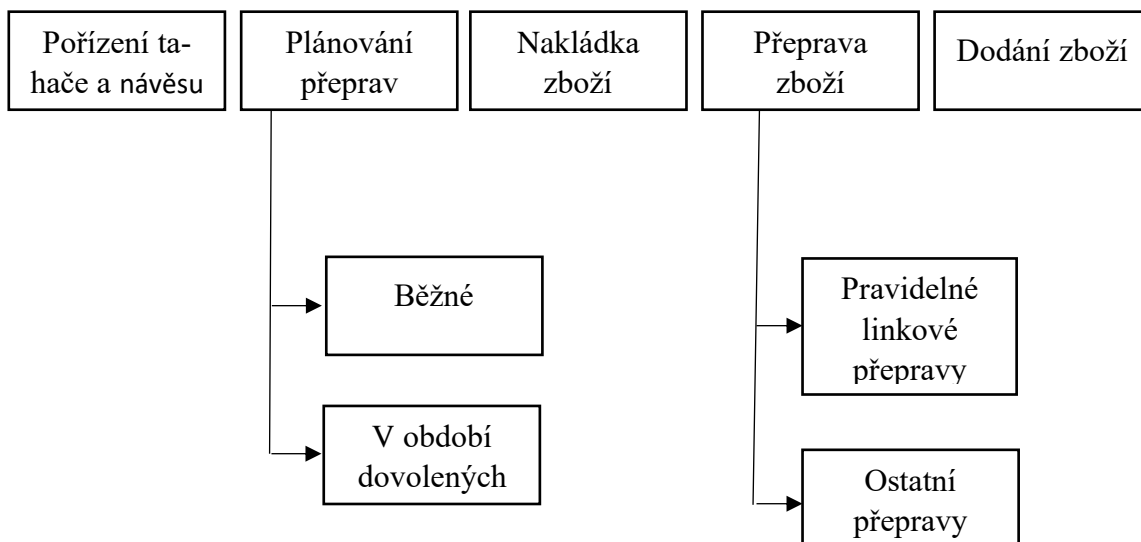
Řízení zdrojů pokrývá veškeré potřebné oblasti pro chod a fungování společnosti. Pro zlepšení pracovního prostředí a zázemí, do kterého mimo jiné spadají i úpravy, opravy a celková správa areálu ve kterém společnost působí. Pro řidiče je ovšem nejdůležitější z hlediska pracovního prostředí a nejen něj údržba, servis, opravy a vylepšení vozidel ve vozovém parku jako celku, který tvoří celkový dojem a vzhled společnosti, tak pro každého řidiče jeho konkrétní vozidlo, které je jeho zázemím, ale do určité míry i obrazem. Dále opakované prohlubování odborné způsobilosti zaměstnanců v rámci povinného školení řidičů, které ze zákona musí každý řidič z povolání absolvovat jedenkrát ročně. Vybavenost. Systémy a programy, které jsou potřebné k zajištění chodu společnosti a zároveň jsou nezbytné k dodržování veškerých nařízení o vedení a uchovávání údajů. Například je možné uvést program na vedení účetnictví, vystavování faktur, vyčítání dat z karet řidičů a záznamových tachografů ve vozidlech a jejich uchovávání. Uhrazení poplatku u lékaře za zaměstnance za povinnou vstupní či pravidelnou lékařskou prohlídku. A v neposlední řadě rovněž odměny zaměstnanců například za ekonomickou jízdu a jejich hodnocení.

4.4.2 Hlavní procesy

Hlavním procesem přetrvává přeprava zboží v rámci nejen tuzemské, ale i mezinárodní silniční nákladní dopravy. Tento segment nezahrnuje zcela všechny články, které jsou známy v jiných odvětvích. U přepravy zboží v rámci silniční nákladní dopravy lze jen s těžší vypracovat technologický postup či vývoj výrobku, protože ani jedna z uvedených se v tomto odvětví neuskutečňují a jsou náplní zcela jiného odvětví. Přeprava zboží je podřízena především stanoveným podmínkám, vyhláškám a nařízením, které je zapotřebí dodržovat. Tyto akty vydává nejen Česká republika, jako země, v níž je společnost provozována, ale rovněž i Evropská unie. Jedná se tedy o značnou právní úpravu z více stran. Proces přepravy zboží nám ovšem neposkytuje příliš prostoru pro inovace. Zajisté ne pro takové, jaké můžeme znát kupříkladu z odvětví technologického, ale i výrobního. Možností inovace nebo diferenciací od konkurence v tomto odvětví není mnoho, pokud se budeme zabývat čistě záležitostmi, které nikterak nesouvisí s druhy zboží, které jsou

přepřavovány. Do hlavních procesů je možné zařadit pořízení soupravy, konkrétně tedy tahače či návěsu, ale i jejich následný servis a údržba.

Schéma 2: Hlavní procesy



Zdroj: Vlastní práce

Pořízení tahače a návěsu

K pořízení nového tahače a návěsu dochází tehdy, pokud je nutné pořízení nové soupravy a to buď z důvodu nutnosti obměny tahače nebo návěsu či uplynutí doby trvání operativního leasingu. Pořizovací cena soupravy, tedy tahač plus návěs, se pohybuje velmi vysoko. Cena se odvíjí především od toho, jaká je požadována specifikace a výbava nejen tahače, ale i návěsu. Pro vybranou společnost vycházíme z přibližné specifikace, kterou společnost pro svůj vozový park vyžaduje. Specifikace tahače 4x2, s vysokou kabinou, dvěma lůžky, dvěma odpruženými sedačkami, komfortními sedačkami, adaptivním tempomatem, LED světlomety, dvěma nádržemi, atd. Specifikace návěsu představuje valníkový návěs s plachtou, třístraně shrnovací plachtou, třemi nápravami z toho dvěma zvedacími. Pořizovací cena takto vybaveného tahače se pohybuje kolem částky 85 000 Eur, po přepočítání částky do domácí měny jde o cenu převyšující dva miliony korun a pouze za tahač. Pořizovací cena takového návěsu představuje částku okolo 23 000 Eur, po přepočtu tedy částku pohybující se okolo šest set tisíc korun. Částka za takovou soupravu se v součtu pohybuje kolem třech milionů korun. Právě kvůli takto vysoké pořizovací ceně je souprava financována prostřednictvím operativního leasingu nebo úvěru.

Plánování přeprav

Plánování přeprav bylo již částečně nastíněno v úvodu teoretické práce této diplomové práce. Plánování přeprav se tedy skládá hned z několika činností. Plánování přeprav probíhá po obdržení objednávky od zákazníka. Dále je plánováno, které konkrétní vozidlo danou přepravu uskuteční a zda bude daná osádka schopna přepravu vykonat v požadovaném čase. Toto se týká především přeprav, které neprobíhají na již zmiňovaných pravidelných linkách. Mimo plánování přeprav za běžných okolností, lze přiřadit plánování přeprav například v době letních dovolených, kdy čerpají jednotliví řidiči dovolenou a musí jim být uzpůsobeno plánování a rozvržení přeprav. Výpadek řidiče či řidičů v rámci dovolené představuje obtíže zejména u osádek, které čítají dva řidiče z důvodu časové náročnosti přepravy a pokud jeden řidič z této osádky čerpá dovolenou, musí být zastoupen jiným řidičem, aby mohla být standardně provedena. Tento zástup může být vykonán například řidičem, který tvoří osádku jiného vozidla sám. Další součástí plánování je do plánu zahrnout pravidelnou údržbu či servis nebo technickou kontrolu.

Nakládka zboží

Potom, co dojde ke zpracování objednávky a předání potřebných údajů osádce vozidla, je vozidlo vysláno na příslušné místo nakládky uvedené v objednávce. Poté, co se vozidlo dostaví na nakládku, učiní řidič nahlášení, že se již dostavil na místo určení uvedené v objednávce přepravy a obdrží další pokyny. Následně řidič vozidlo připraví na nakládku a přistaví jej k nakládací rampě, kde je mu zboží naloženo. Od druhu zboží, které bude přepravováno, se odvíjí způsob nakládky. Jednou z možností, jak může být zboží naloženo je možnost ze zadní části návěsu po otevření vrat návěsu. Další možnost je představována boční nakládkou, kdy musí řidič otevřít, takzvaně rozplachtovat, bok návěsu, odebrat bezpečnostní zábrany a až poté může být zboží naloženo. Následně, kdy je zboží naloženo na návěs, řidič naložené zboží zajistí proti pohybu, zkontroluje, zda zboží není poškozeno, uzavře návěs, obdrží doklady od nákladu, zjistí, zda údaje v dokladech odpovídají skutečnosti a odjíždí z nakládky.

Přeprava zboží

Přeprava zboží je uskutečňována tehdy, kdy vozidlo opouští místo nakládky a vydává se na cestu k místu vykládky. V případě této vybrané společnosti dochází k dělení přeprav, dle již výše uvedeného schématu na běžné a pravidelné linkové přepravy. U pravidelných linkových přeprav vybraná společnost samozřejmě vždy obdrží objednávku k přepravě,

jako je tomu i u jiných přeprav a zákazníků, ale tyto přepravy se uskutečňují pravidelně, kde na každé lince je umístěno vozidlo se stabilní osádkou, která tento cyklus zná z hlediska času, míst nakládek a vykládek i druhu přepravovaného zboží. V důsledku těchto skutečností jsou zcela samostatnou jednotkou a tím není zcela nezbytné jejich řízení ze strany vedení. V případě běžných přeprav, je vždy nezbytné ihned po obdržení veškerých údajů o přepravě je předat osádce vozidla jako jsou údaje o místech nakládky a vykládky zboží, termínech, druhu zboží, množství. Dále je žádoucí být s touto osádkou intenzivněji v kontakt než s osádkou na pravidelných linkových přepravách pro případ jakéhokoliv nežádoucího vlivu a možnost jeho operativního řešení, které je u těchto přeprav o něco vyšší. Během přepravy zboží je povinností osádky vozidla dodržovat veškeré stanovené předpisy, včetně bezpečnostních přestávek, jejichž délka činí čtyřicet pět minut a dobu odpočinku, která trvá osm hodin.

Dodání zboží

Poté, co osádka dojede na místo vykládky se jde řidič ohlásit a následně obdrží další instrukce týkající se vykládky přepraveného zboží. Následuje stejný postup, jaký byl prováděn i v případě nakládky, totiž přistavení vozidla k přidělené vykládací rampě a opět dle druhu zboží, je zvolen způsob vykládky zboží, který je buďto opět ze zadní nebo boční části návěsu poté, co jej řidič uzpůsobí vykládce. Po vyložení zboží a uzavření návěsu řidič obdrží potvrzené doklady, že zboží bylo vyloženo v místě určení, v odpovídajícím množství a stavu bez jakýchkoliv vad. Pokud by došlo k situaci, že je zboží poškozeno či nastaly určité neshody, řidič neprodleně o vzniklé situaci informuje dispečera, který tuto situaci dále řeší se zadavatelem přepravy. V případě, kdy nedošlo k poškození zboží, ale i přes tuto skutečnost nadále panuje s pracovníky na místě vykládky neshoda, lze tuto skutečnost zaznamenat do dokladu CMR, který představuje jeden z dokladů ke zboží po celou dobu jeho přepravy a je zde například potvrzeno naložení zboží nebo vyložení zboží nebo je možné do CMR napsat takzvanou výhradu a nechat tento zápis potvrdit příslušnou osobou na místě vykládky. Po dodání a vyložení zboží, které představuje dokončení přepravy má vždy osádka vozidla u sebe veškeré důležité doklady od vykonané přepravy včetně Záznamu o provozu vozidla, tzv. stazky, kam řidič zaznamenává veškeré údaje o uskutečněné přepravě, respektive jízdě a jejích náležitostech. Uvádí se zde registrační značka vozidla, stav tachometru na počátku a na konci přepravy, jednotlivá místa nakládek a vykládek, včetně časových údajů z těchto míst, ale i časové údaje o prováděných

bezpečnostních přestávkách a dobách odpočinku. Po příjezdu do areálu společnosti řidič odevzdá veškeré tyto doklady od provedených přeprav k dalšímu zpracování.

4.4.3 Podpůrné procesy

Do podpůrných procesů je možné zařadit například pravidelné školení řidičů. Toto školení musí absolvovat každý řidič, který je držitelem profesního průkazu a vykonává tedy profesi řidiče z povolání. Školení řidičů musí každý řidič absolvovat jednou ročně, pokud by řidič toto školení neabsolvoval, profesní průkaz mu propadá a nemůže nadále vykonávat činnost řidiče z povolání či nesmí řídit nákladní vozidlo za jiným účelem, než soukromým. Školení řidičů poskytují specializovaná střediska, které mají na takováto školení oprávnění a především způsobilost. Mohou jej provádět například autoškoly a hlavně sdružení automobilových dopravců ČESMAD BOHEMIA. Školení jsou prováděna na různá témata týkající se nákladní silniční dopravy a s tím související skutečnosti. V rámci těchto povinných školení jsou prohlubovány znalosti řidičů, ale jsou také seznamováni s novými nařízeními a předpisy, které se v dané oblasti změnily. Jako další podpůrné procesy v rámci vybrané společnosti představují zajisté údržby a servis. Servis je prováděn v pravidelných intervalech v autorizovaném servisu v rámci tříleté záruky. Stejně tak i servis, který nespadá do pravidelných intervalů, ale například i výskyt závad je řešen výhradně v autorizovaném servisu. Pravidelná údržba, do které by bylo možné zařadit například výměnu pneumatik v případě potřeby, tak i mytí a udržování zejména vozidla v čistotě, ale rovněž i návěs.

4.3 Legislativa

Tato kapitola může být považována za samozřejmost, ale i přes to si ji dovolím rozvést, protože legislativa a veškeré předpisy a nařízení, které musí být v tomto oboru dodržovány, jsou velice rozsáhlé a specifické. V následujících řádcích budou zmíněny veškeré zákony a nařízení, které musí být dodržovány v rámci zákonů, jak z hlediska chodu a činnosti firmy administrativní, tak z hlediska praktického, tedy přepravy zboží. Právě část týkající se procesu přepravy bude rozebrána více.

Legislativu z hlediska silniční dopravy lze rozdělit do na vnitrostátní a evropskou. Legislativa v prvé řadě zahrnuje nařízení zákona o silniční dopravě. Následně většina nařízení, převážně těch evropských, vymezuje pravidla pro provozování a vykonávání přeprav zboží na území jednotlivých států Evropské unie a mezi nimi. Tyto nařízení upravují spo-

lečná pravidla například pro: přístup na trh mezinárodní silniční nákladní dopravy, harmonizaci některých předpisů v sociální oblasti v oboru silniční dopravy, záznamové zařízení, pravidla ohledně dokladů pro přepravu zboží, stanovení maximálních časových úseků pro stahování příslušných údajů z přístroje ve vozidle a karty řidiče a další.

Jako další část legislativy je možné uvést Mezinárodní dohody. Jako první z příkladů dokladů mezinárodní dohody lze uvést například Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě (CMR). Doklad CMR je mimo jiné využíván také jako přepravní doklad právě přepravovaného zboží. Jako další a velmi důležitý bod mezinárodních dohod je dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě, tedy AETR. Tato dohoda vymezuje nejen rozsah její platnosti, ale především stanovuje věkové a profesní požadavky na osádky vozidel, maximální možnou dobu řízení, délku a četnost povinných přestávek, doby odpočinku a možnosti, ve kterých případech a jak dalece je možné se od těchto limitů odchýlit. Dále vymezuje kooperaci se zařízením, které automaticky zaznamenává průběh jízdy a veškerá sledovaná data, které tato dohoda vymezuje. Nejen pro záznamy dat z jízd, ale také upravuje podmínky pro jejich schvalování, montáže, používání, požadavky na funkci zařízení, možné odchylky, které může zařízení vykazovat, požadavky na umístění ve vozidle, jeho montáž, plombování a periodické kontroly tohoto zařízení.

4.4 Proces přepravy zboží

Samotnou podstatou věci, konkrétně tedy předmětem a náplní činnosti vybrané společnosti je přeprava zboží probíhající v rámci mezinárodní a tuzemské silniční nákladní dopravy pomocí nákladních vozidel, konkrétně jízdních souprav tvořených z tahače a návěsu. Právě díky tomu předmětu činnosti je tento proces, tedy proces přepravy zboží, je zaměřována veškerá pozornost v této diplomové práci a tedy i veškeré popisy, analýzy, hodnocení a navržení změn se týká právě tohoto procesu. V rámci případných návrhů změn, budou veškeré návrhy na možná zlepšení cílit na optimalizaci různých procesů které v důsledku tvoří právě proces přepravy zboží.

Primárně jsou přepravy zboží sjednávány se zadavatelem přepravy. Ve většině případů jsou zadavatelem společnosti, které se společností HOKAR SPEDITION s. r. o. dlouhodobě spolupracují nebo mohou být přepravy sjednávány pomocí spediční banky RAALTRANS, kde mohou jednotlivé společnosti nejen spediční, ale například i výrobní nebo služby poskytující společnosti nejen nabízet určité jimi nabízené přepravy, ale mohou zde

zároveň přepravy dle svých potřeb i poptávat. Ve výsledku musí vždy dojít ke zcela totožnému výstupu a to konkrétně ke vzájemné domluvě na konkrétní podmínkách a parametrech přepravy na kterou musí objedávající společnost zaslat objednávku, se všemi náležitostmi a potřebnými údaji, kterými se musí vykonavatel přepravy řídit a dodržovat je. Tento postup je vždy stejný, ať už se jedná o společnosti v dlouhodobé spolupráci či jednorázové přepravy od jakékoliv společnosti ze spediční banky. Takový to postup je ovšem usnadněn v případě dlouhodobě spolupracujících společností, u kterých jsou vozidla nasazena na pravidelných linkách, protože jsou zde pravidla předem nastavena a dochází tedy jen k zaslání objednávky a následně její kontroly a případné kontrole, zda nedošlo k nějakým výjimečným změnám.

Po obdržení objednávky s potřebnými údaji, je osádka s vozidlem vyslána na místo nakládky, které je uvedené v objednávce. Vozidlo musí být přistaveno na místo nakládky v požadovaném čase, ve většině případů je na ten konkrétní čas rezervováno místo tzv. nakládkové okno. To znamená, že pro toto konkrétní vozidlo, které je nahlašováno názvem společnosti a registrační značkou vozidla i návěsu, mají připravený náklad, který má být naložen a vozidlo je očekáváno přesně na stanovený čas. Po příjezdu na místo nakládky se musí řidič dojit ohlásit, že je již na místě a následně jsou mu uděleny další pokyny podle kterých se musí řídit. Následně řidič přistaví vozidlo k nakládací rampě, kde musí připravit návěs k nakládce, tedy podle druhu zboží a jeho způsobu nakládky. Buďto otevírá zadní vrata návěsu nebo je zapotřebí rozplachtovat celý bok návěsu a vyjmout bezpečnostní zábrany, aby zboží mohlo být naloženo. Po naložení zboží jej řidič zkontroluje, zkontroluje počet jeho kusů, který může představovat například zboží na europaletách, v boxech či bednách, upevní jej proti pohybu, obdrží doklady od zboží, uvedené údaje v dokladech porovná s tím, zda odpovídají skutečnosti a odjíždí na místo vykládky.

Osádka vozidla musí během přepravy zboží dodržovat veškeré předpisy, které jsou stanoveny ať danými státy, na jejich území se zrovna nacházejí, tak rovněž i předpisy, které platí obecně pro veškerou silniční nákladní dopravu. A to tedy nejen předpisy, které se týkají provozu na pozemních komunikacích, ale i již výše zmíněných nařízení pro silniční nákladní dopravu tzv. AETR, která zahrnují kupříkladu bezpečnostní přestávky nebo doby odpočinku.

Po příjezdu na místo vykládky se musí řidič opět nahlásit, stejně jako v případě nakládky, že je již na místě a rovněž obdrží další pokyny týkající se vykládky zboží. Stejně jako u nakládky, tak i u vykládky musejí být dodržovány veškeré požadavky zahrnuté v objednávce a ve většině případů je i zde vykládkové okno na určitý termín. Poté v konkrétní čas nebo v již zmiňované vykládkové okno, řidič najíždí k vykládací rampě, kde vozidlo přistaví a opět musí připravit návěs na vykládku zboží. Stejně jako tomu je zmíněno výše, záleží na druhu zboží, většinou forma vykládky probíhá stejným způsobem jako nakládka. Tedy buďto zadními vraty nebo bokem po jeho otevření je mu zboží vyloženo. Následně jsou osádce potvrzeny doklady, že zboží bylo vyloženo, ve správném počtu a nebylo poškozeno.

Následně po vyložení zboží, buďto osádka s vozidlem zamíří na další nakládku nebo jede zaparkovat vozidlo buďto na místo určení nebo zpět do areálu společnosti. Pokud osádka s vozidlem zamíří do areálu společnosti, odevzdá veškeré doklady, které souvisejí s již vykonanými přepravami k jejich následnému zpracování, aby bylo možné je zaznamenat a dále zpracovávat, vyfakturovat vykonané přepravy, zaznamenat výkony řidiče a jiné.

Tyto procesy jsou hodnoceny z hlediska jejich efektivnosti, časové náročnosti z čehož plyne náročnost na obsazení osádky vozidla, množství přeprav a souprav na přepravu zboží. Ve následujících schématech číslo 3,4 a 5 jsou popsány podprocesy procesu přepravy zboží.

Schéma 3: Podproces 1 - Zpracování objednávky a nakládka zboží

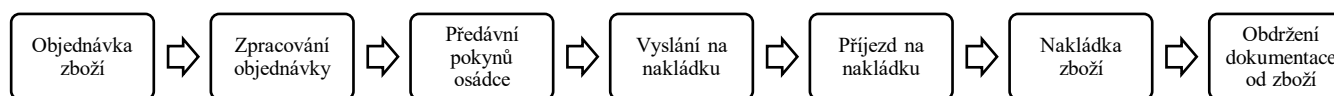
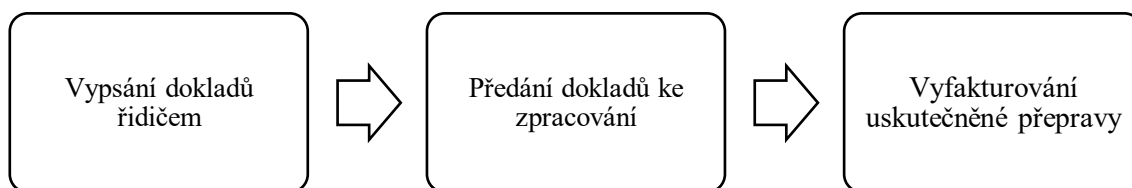


Schéma 4: Podproces 2 – Přeprava zboží z místa nabídky



Schéma 5: Podproces 3 - Administrativa



Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.1 Dráhový diagram

V následující tabulce 4 jsou definovány jednotlivé názvy podprocesů, které jsou uskutečňovány během přepravy zboží. Ke každému z těchto názvů jsou přiřazeny a vyjmenovány konkrétní kroky či prostředky, které jsou v nichž obsaženy.

Tabulka 4: Proces přepravy zboží

Název procesu	Proces přepravy zboží
Definice	Proces přepravy zboží v rámci tuzemské a mezinárodní nákladní silniční dopravy
Název podprocesů	Zpracování objednávky Předání pokynů osádce Vyslání na nakládku Příjezd na nakládku Nakládka zboží Obdržení dokumentace od zboží Přeprava zboží z místa nakládky Příjezd na vykládku Vyložení zboží Vyřízení dokladů od zboží Úspěšné dokončení přepravy Vypsání dokladů řidičem Předání dokladů ke zpracování Vyfakturování přepravy Administrativa
Cíl	Uskutečnění přepravy zboží
Procesní vlastník	Jednatel
Role	Zadavatel Dopravce Osádka
Vstup	Objednávka přepravy
Výstup	Dodání zboží a úspěšné dokončení přepravy

IT/IS	GPS
Komunikační kanály	Telefon
Hlavní dokumenty	Objednávka CMR Stazka Dodací list Faktura
Omezující faktory	Nepředvídatelné situace vzniklé na trase Prostoje na nakládkách a vykládkách

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Monitorování výkonnosti procesů

Monitorování výkonnosti jednotlivých procesů ve vybrané společnosti probíhá nepřetržitě. Zpětné monitorování, respektive vyhodnocování výkonnosti a její analýza probíhají po skončení každého měsíce, kdy jsou známy veškeré výsledky. Probíhá nejen monitorování výkonnosti jednotlivých procesů, ale především probíhá monitorování výkonnosti jednotlivých souprav vozidel, kde jsou následně sledovány nákladové a výnosové položky.

Probíhají zde i předběžné procesy monitorování výkonnosti a to zejména u přeprav, které jsou objednávány od společností, se kterými není vedena dlouhodobá spolupráce a to zejména, pokud se jedná o přepravy ze spediční banky RAALTRANS, u nichž probíhá tento proces ještě před jejich smlouvením. Tento proces probíhá telefonicky, kde se dispečer ptá nabízejícího přepravy na konkrétní požadavky, jakými jsou čas a místo nakládky a vykládky zboží, druh zboží, jeho počet a hmotnost a především jeho cena. Veškeré tyto údaje zanalyzuje, porovná, zjistí, jak by z hlediska výkonnosti daná přeprava vycházela. A to především s ohledem na cenu, která je za tuto přepravu nabízena. Tato nabízená cena je propočítána tak, že se zjistí cena na jeden kilometr pomocí jednoduchého výpočtu, kdy je nabízená cena vydělí počtem kilometrů, které by během této přepravy souprava ujela. Pokud je možné požadované termíny splnit, výkonnost a cena jsou odpovídající, je tato přeprava přijata, pokud některá z těchto částí není možná splnit nebo neodpovídá požadované výkonnosti nabídka přepravy je odmítnuta.

V následující tabulce 5 jsou uvedeny faktory výkonnosti, které jsou rozděleny do třech úrovní řízení výkonnosti a třech faktorů vlivu na výkonnost. Dále jsou zde uvedeny jednotlivé faktory ovlivňující výkonnost vybrané společnosti.

Tabulka 5: Faktory výkonnosti

		Tři faktory vlivu na výkonnost		
		Cíle	Struktura	Řízení
Tři úrovně řízení výkonnosti	Úroveň organizace	Udržení stávajících zákazníků a jejich spokojenost Bezproblémové zajištění veškerých přeprav	Plochá organizační struktura společnosti	Řízení organizace jednou osobou
	Úroveň procesů	Bezchybnost Preciznost Včasné dodání	Nakládka Vykládka Přejezd	Řízení procesů jednou osobou a jejich výkon zaměstnanci
	Úroveň výkonná	Dodržování předpisů Iniciativa Pohotovost Rychlost Správnost	Cena na kilometr	Dosahování co nejvyšší výkonnosti v podobě výtížečnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále probíhá měření výkonnosti podle dostupných údajů za určité uplynulé období, jak bylo zmíněno v již předcházejících odstavcích. Probíhá nejen za uplynulý měsíc, ale také za uplynulý kvartál, půlrok a samozřejmě i celý rok. Sledovány jsou výkony nejen celkové, společnosti jako celku, ale především jednotlivých souprav. Zde je výkon měřen především podle toho, kolik kilometrů daná souprava za měsíc ujela, fakturace nebo lze též říci příjem na ni, výkon řidiče, ale i styl jízdy řidiče, spotřeba paliva, náklady na provoz. Ve výsledovce ke každému vozidlu jsou zahrnuty veškeré nákladové položky, které byly na konkrétní soupravu vynaloženy a zároveň jsou zde zahrnuty veškeré příjmy, kde byly obdrženy.

K měření výkonnosti je možné přiřadit i doprovodné procesy, jinak řečeno subprocessy, mezi které je možné zahrnout například definování cílových hodnot, které mohou představovat včasnost dodání zboží, bezpečnost nebo dodržování předpisů. Dále také ale ekonomickou jízdu řidičů nebo nízkou spotřebu paliva, které sice nejsou procesem jako ta-

kovým, ale jsou jeho součástí, je možné je ovlivnit a ve výsledku se značnou měrou promítají do hodnocení výkonnosti. Aby bylo možné z těchto údajů vycházet, je zapotřebí kromě jejich monitorování a sběru také jejich analýza a vyhodnocení během, kterého je možné případně navrhnout změny či učinit opatření, které povedou k jejich zefektivnění.

4.6 KPI

Příklad jednotlivých klíčových ukazatelů pro konkrétní oblasti v podniku je zpracován v následující tabulce (viz Tabulka 2). (Janišová Křivánek1, 2013)

Vzhledem k tomu, že klíčové ukazatele výkonnosti a jejich cíle musejí splňovat podmínku SMART, tedy musejí být měřitelné, specifické, dosažitelné a sledovatelné v čase, tak jsou sledovány následující ukazatele: počet ujetých kilometrů, fakturace, ziskovost, výkon řidiče, spotřeba paliva.

Počet ujetých kilometrů

Ukazatel počtu ujetých kilometrů představuje vzdálenost, kterou vozidlo, respektive jízdní souprava, tvořená tahačem a návěsem ujede během vykonávání jednotlivých přeprav. Vzdálenost, kterou vozidlo ujede během jedné přepravy závisí na druhu přepravy a místě určení. Nicméně od tohoto počtu kilometrů lze zjistit, do jaké míry je rentabilní konkrétní přeprava. A to tak, že pokud vezmeme cenu, za kterou je přeprava uskutečňována, jež je vydělena počtem kilometrů, které jsou během této přepravy ujety, je zjištěna cena na jeden kilometr. Konkrétní cíl je obtížné určit vzhledem k diferencii přeprav, nicméně hraniční cenou, do které je možné přepravy uskutečňovat alespoň určitou, velice nízkou, hranicí rentability činí 22 korun za jeden kilometr. Jakoukoliv cenu, která je nižší než 22 korun, lze označit za cenu, která se nachází pod prahem rentability a je označována za tzv. cenu pod náklady. Současný stav se dle druhu přeprav různí, v průměru se tato cena pohybuje okolo 24 korun. Cíl u této ceny na jeden kilometr je od 25 korun výše. Tohoto je možné dosáhnout především snížením nákladů a vyjednáváním o cenách se zákazníky. Je zapotřebí oba tyto kroky učinit, aby tak bylo dosaženo co nejvyšší efektivity. Dále je sledován i počet ujetých kilometrů na každou soupravu za jeden měsíc. Zde je minimální počet kilometrů stanoven hranicí 10 000 kilometrů. Pokud nedojde k výskytu mimořádných situací, každá ze souprav tento počet kilometrů splní. Pokud ne, je zapotřebí zvýšení počtu uskutečněných přeprav na danou soupravu. V současné době se vozidla na pravidelných linkách pohybuje v rozmezí 14 000 – 22 000 kilometrů za měsíc

a vozidlo provozované mimo pravidelné linky v rozmezí 10 000 – 12 000 kilometrů za měsíc.

Fakturace

Pod pojmem fakturace je rozuměn obrat za měsíc, který je měřen na každou ze souprav. Tento obrat tvoří částky jednotlivých faktur, které jsou vyúčtovány a zaslány objednateli přepravy, který je povinen je do doby splatnosti uhradit. Tento ukazatel do určité míry souvisí s ukazatelem předcházejícím a to zejména v části týkající se ceny za přepravu. Pokud cena za přepravu bude vyšší, tím bude vyšší i celková částka fakturace. Současný stav na jednu soupravu se pohybuje v průměru kolem 280 000 korun za měsíc. Cílem, který by odpovídal již výše zmiňovaným 25 korunám za jeden kilometr je 330 000 korun za měsíc. Jednalo by se tedy o zvýšení fakturace na jednu soupravu v průměru o 50 000 korun měsíčně. K tomu je zapotřebí zahájit jednání o cenách se zákazníky poskytujícími přepravu.

Ziskovost

Termínem ziskovost je myšleno rozdíl výnosů a nákladů na každou soupravu, tedy zisk. Tento ukazatel je sledován za každý měsíc, kdy jsou známy celkové, konečné jednotlivé položky nejen na straně výdajové, ale rovněž i na straně příjmové. Veškeré tyto informace o stavu za uplynulý měsíc jsou poskytovány z účetnictví, konkrétně z dopodrobna výsledků na každé jednotlivé vozidlo. Cílem je, aby ziskovost byla co největší. Té je možné docílit za pomoci snížení nákladů, zvýšení vytíženosti vozidel během jednotlivých přeprav pokud je to možné a vyjednáváním vyšších cen u objednatelů. V současné době ziskovost dosahuje rozmezí 5–10 % na každé soupravě. Požadovaná hladina ziskovosti je stanovena v rozmezí 15-20%, které je zapotřebí dosáhnout.

Výkon řidiče

Výkonem řidiče je zde myšleno počet hodin, který řidič ve vozidle stráví, konkrétně, kolik hodin řidič za měsíc odpracuje. Tento čas představuje především doba řízení, ale také doba nakládky či vykládky zboží nebo jiné práce, tj. například kontrola vozidla nebo vyplňování veškeré dokumentace nejen k nákladu, ale také k činnosti řidiče. Cílem je, aby výkon řidiče byl co nejvyšší. Tím bude vyšší fakturace na danou soupravu a poměrově se sníží náklady. Současná hodnota výkonu řidiče odpovídá běžné pracovní době, tedy 160 hodin za měsíc. Pokud má řidič výkon vyšší než 160 hodin, je tento čas řádně evidován

jako přesčas. Hledisko výkonu řidiče v současné době všichni splňují, je ovšem nepřetržitě sledováno a pokud by nastala situace, kdy dojde k poklesu výkonnosti, je zapotřebí bez prodlení učinit příslušné kroky k opětovnému navýšení. Například zvýšením počtu přeprav či větší drobnohled a monitorování konkrétního řidiče a hledání příčin.

Spotřeba paliva

Spotřeba paliva do značné míry ovlivňuje náklady a tedy i ziskovost každé jednotlivé soupravy. Mnohdy není možné o cenách za přepravy vyjednávat nebo je výsledkem vyjednávání neúspěch, jedinou cestou, jak zvýšit ziskovost je snížení nákladů v co nejvyšším rozsahu. Právě spotřebou paliva lze nejvýznamněji náklady během přepravy omezit. Ve výsledku tato částka nemusí být zanedbatelná. Samozřejmě spotřeba paliva je v první řadě ovlivňována vahou zboží a konkrétní trasou, po které je uskutečňována. Ale v druhé řadě je a to mnohdy výrazně, ovlivňována řidiči samotnými, jejich stylem jízdy a způsobem řízení. V současné době se v průměru spotřeba paliva na vozidlech pohybuje v rozmezí 28–31 litrů na sto kilometrů. Optimální hranicí je spotřeba paliva 28 litrů na sto kilometrů a méně. Toho lze dosáhnout pomocí právě stylu jízdy řidiče, tzv. ekonomickou jízdou. Styl jízdy je nepřetržitě vyhodnocován vozidlem, které si může řidič zobrazit během jízdy a zároveň je možné jej sledovat on-line přes počítač ze zázemí společnosti. Právě za ekonomickou jízdu a tedy úsporu paliva, jsou řidiči odměňováni formou benefitů. Pokud se podaří dosáhnout snížení spotřeby paliva z 31 na 28 litrů na sto kilometrů, při ceně PHM 30 Kč včetně DPH a nájezdu 1 800 kilometrů za jednu přepravu, tak tato úspora za jednu přepravu představuje částku 1 620 korun. Při měsíčním nájezdu 22 000 kilometrů jde o částku 19 800 Kč.

Některé z ukazatelů jsou sledovány na jednu přepravu, ovšem souhrnně jsou sledovány vždy za uplynulý měsíc. To je samozřejmě v pořádku, ovšem veškeré tyto ukazatele je nutné pravidelně sledovat a vyhodnocovat za každou přepravu, které je uskutečněna. Je tedy nutné, aby měření a vyhodnocování těchto ukazatelů by prováděno na každou jednu přepravu.

V následující tabulce 6 jsou uvedeny konkrétní organizační jednotky podniku, u kterých je uveden současný stav ve vybrané společnosti a jakým způsobem jsou tyto organizační jednotky ovlivňovány předmětem činnosti společnosti.

Tabulka 6: Typické KPI pro organizační jednotky podniku

Organizační jednotka podniku	Typické KPI
Strategie	Udržení současného podílu na trhu a jeho případně rozšíření, maximalizace tržeb a tržní hodnota firmy
Finance	Dostatečná výše cash flow, co nejvyšší likvidita, dostatečný pracovní kapitál, minimalizace nákladů, včasné platby veškerých plateb nejen vůči zainteresovaným stranám, ale rovněž i státnímu aparátu
Prodej	Prodej se vybrané společnosti vzhledem k danému předmětu činnosti neuskutečňuje, jen ve vyjímečných případech, pokud dochází k prodeji některého z vozidel nebo návěsů
Zákaznický servis	Zákaznický servis se zde týká především zákazníků, kteří jsou objednateli přepravy u vybrané společnosti, jsou plněny veškeré požadavky zákazníků, jsou plně a operativně informováni o poloze vozidla a času dojezdu, operativní řešení případných problémů
Vývoj produktů	Vzhledem k předmětu podnikání zde možno a nedochází k žádnému vývoji produktu, jediné co by bylo možné do této kategorie začlenit, je pořízení nové soupravy, která je modernější, inovativnější a úspornější oproti starším soupravám například třech let stáří, zejména tahačům je viditelný vývoj Náklady na vývoj produktu, doba uvedení produktu na
Výroba	Vzhledem k předmětu činnosti dané společnosti zde není prováděná žádná výroba
Lidé	Věk a počet zaměstnanců, mzda, vzdělávání v podobě školení, spolehlivost, spokojenost zaměstnanců, benefity

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7 Měření výkonnosti procesů

Důležitost měření výkonnosti je značná. Je především nezbytné, aby měřená a sledovaná data byla vždy úplná a správně. Jejich měření musí probíhat nepřetržitě ve všech proce-

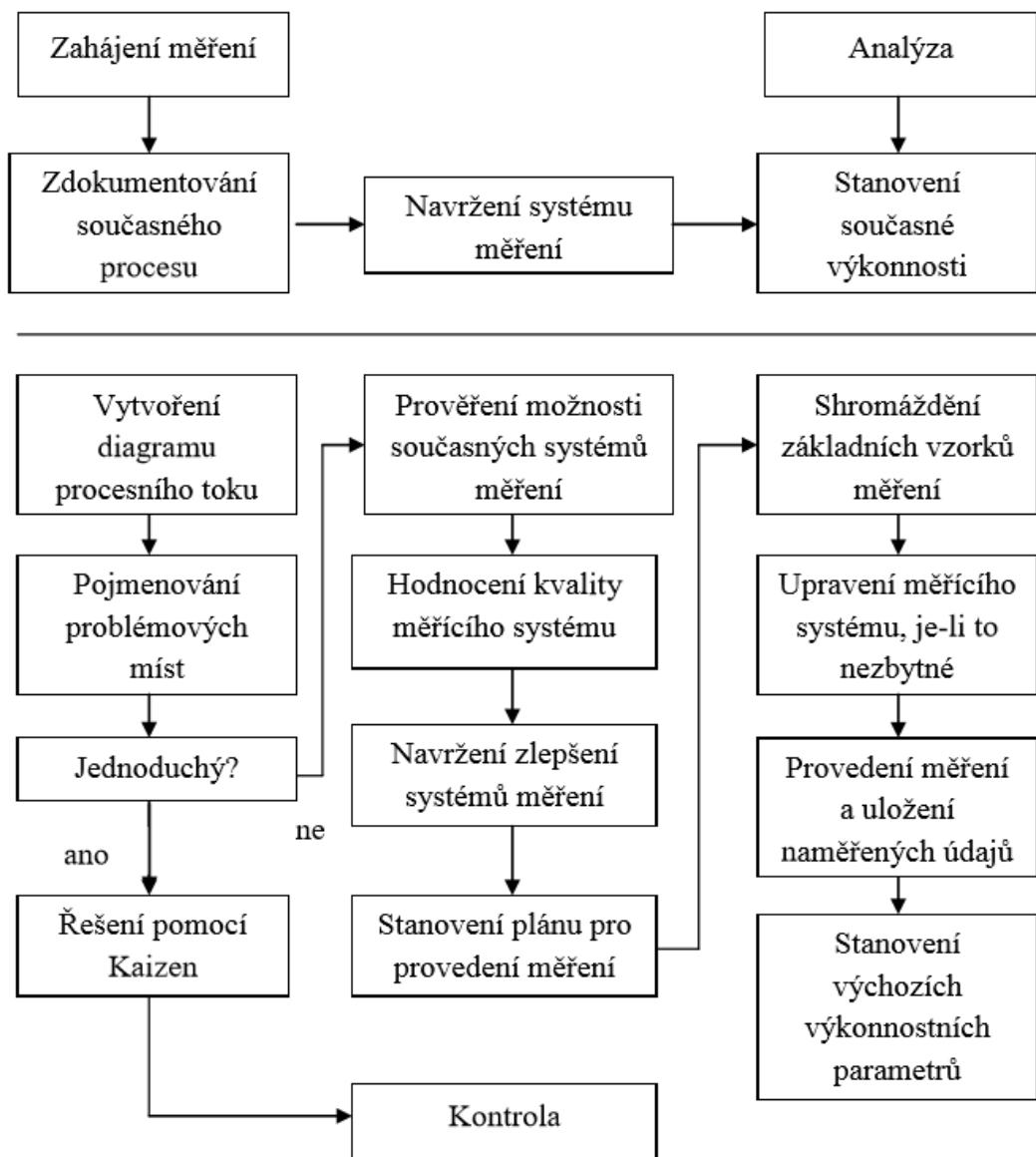
sech, které jsou sledovány, analyzovány a následně vyhodnocovány pro další závěry postupy. Je nutné je správně rozepsat, aby u nich byla znatelná každá skutečnost, která proběhla a nějakým způsobem se na procesu podílela a ovlivňovala jej. Důležitost těchto procesů tkví v tom, že je zapotřebí, aby byly efektivní a nejlépe dosahovali hodnot, které jsou nad očekávání či nad stanovené hodnoty, kterých by mělo být dosahováno.

Pro další postup je tedy zapotřebí pracovat se současnými informacemi, které jsou získávány průběžně a stanovení jejich optimálních hodnot a kroků, jak těchto hodnot dosahovat. Takovýmto krokem může být například zavedení norem řady ISO ve společnosti, ovšem u vybrané společnosti k jejich využívání nedochází. Nastavení kroků, kterými je možné dosáhnout cíleného stavu a následné optimalizace je možné pomocí právě zmínovaného měření, jejich zaznamenávání, analýza a následná práce s těmito údaji.

Proces měření bývá mnohdy velice složitou záležitostí, čemuž tak u některých ze sledovaných procesů není. Například měření spotřeby paliva či ujetá vzdálenost vozidla je získávána takřka automaticky. Ujetá vzdálenost zcela a spotřeba paliva je zjištěna a měřena podle zcela jednoduchého vzorce. Kdežto výkonnost a ziskovost například už je zapotřebí důsledně počítat, musejí zde být zahrnuty veškeré položky, které se k dané soupravě vztahují a musí s nimi být dále nakládáno, aby obraz zcela odpovídal realitě a měl jednoznačnou vypovídací hodnotu, jakých hodnot a výsledků naměřené položky odpovídají.

V obrázku 10 jsou uvedeny jednotlivé kroky měření procesů, tak jak ve vybrané společnosti probíhají. Tyto kroky jsou zobrazeny od počáteční fáze, tedy od zahájení měření až po finální fázi, tedy kontrolu.

Obrázek 10: Jednotlivé kroky měření procesů



Zdroj: Svozilová (2011)

Zahájení měření procesů probíhá okamžikem, kdy je souprava či vozidlo pořízeno a je nasazeno do provozu. Jsou dokumentovány nejen procesy a jejich měření, ale také jejich způsob. Tento celý systém je jich zaběhlý a není tedy zapotřebí vytvářet zcela nový. V průběhu času, pokud se během něho vyskytnou určité rezervy, jak by bylo možné je lépe měřit či analyzovat a vyhodnocovat, je tak učiněno průběžně.

Měření počtu ujetých kilometrů je jasně dáno tím, jaký stav tachometru aktuálně je. Podle toho je možné měřit počet ujetých kilometrů za přepravu, týden, měsíc a tak dále. Od

stavu tachometru na konci měsíce je vždy odečten stav z předcházejícího měsíce a následně je získán počet ujetých kilometrů za měsíc. Mimo jiné jsou tyto údaje týkající se stavu tachometru zaznamenávány řidiči do dokladů, konkrétně takzvané stazky, neboli výkonu řidiče. Rovněž je možné je vyčíst i z karty řidiče, která je vkládána do tachografu umístěného ve vozidle a i z něhož je možné tyto údaje vyčíst.

Spotřeba paliva je měřena vozidlem samotným, ze kterého je možné vyčíst, kolik litrů paliva během přepravy vozidlo spotřebovalo a jaká byla jeho průměrná spotřeba. Tyto údaje z vozidla lze využít, ovšem je možné, že nejsou zcela přesné a tak nemusejí mít zcela vypovídací hodnotu. Proto je spotřeba měřena reálně a to tak, že natankování paliva do vozidla, je zapsán počet načerpaných litrů, stav tachometru a následně je vypočten počet ujetých kilometrů a reálná spotřeba paliva.

Výkon řidiče je poměrně rozsáhlá oblast sledování. Řidič je samozřejmě povinen během procesu přepravy zboží splňovat a dodržovat veškerá nařízení a předpisy, která jsou platná. Nejde tak pouze o dodržování dopravní předpisů na pozemních komunikacích ať v tuzemsku nebo v zahraničí, ale také o dodržování veškerých nařízení, týkající se silniční nákladní dopravy, například úmluva AETR, které zahrnuje veškerý popis, jak musí být činnost řidiče vykonávána, jaké má řidič povinnosti a co všechno je povinen činit. Jsou zde například uvedeny bezpečnostní přestávky, jak musejí být dodržovány a po jaké době, jak dlouho musejí trvat, naopak jak dlouho může řidič řídit a mnoho další. Tímto míním především to, že výkon řidiče je již předem svým způsobem limitován, protože je povinen dodržovat mnoho nařízení a předpisů a je možné během týdne odpracovat určitý maximální počet hodin, aby byl dodržován AETR. Výkon jako takový je posuzován podle počtu přeprav, které řidič během měsíce provedl, ale také dle počtu ujetých kilometrů, které jsou vždy po měsíci vyčítány z karty řidiče, kterou disponuje každý řidič a vždy během veškerých procesů, které během přepravy uskutečňuje musí mít tuto kartu vloženu v záznamovém zařízení, tedy tachografu, kam jsou zaznamenávány veškeré pohyby řidiče. Nejen doba jízdy, rychlost jízdy a ujetá vzdálenost, ale i bezpečnostní přestávky, jejich dodržování, nakládka a vykládka zboží, čas na nich strávený a mnoho dalších. Tyto vyčtené informace jsou dále uchovávány jednak pro případ kontroly, ale také k dalšímu pracování, aby bylo možné z nich vycházet při hodnocení výkonnosti nejen soupravy, ale i řidiče. Dále z nich je možné získat počet hodin, které řidič odpracoval a případné přescasy, které by mohl případně vykonat.

Fakturaci a ziskovost lze více či méně zahrnout do jednoho bodu a to především proto, že jde prakticky o příjem a čistý zisk, což představuje pouze očištění o náklady, které se k dané soupravě vztahují. Veškeré přepravy, které daná souprava s danou osádkou uskutečnili, jsou jak je již výše zmíněno zaznamenávány a po jejich vykonání jsou nadále zpracovávány doklady, které osádka odevzdá v kanceláři. Přeprava je vyfakturována zákazníkovi a veškeré náležitosti jsou řádně vedeny v účetnictví, z něhož je poté vycházeno. Jsou v něm zaznamenány veškeré položky, které jsou vynaloženy nebo naopak obdrženy a jsou přesně rozepsány a popsány, proč tomu tak bylo. V důsledku je tedy z těchto podkladů vytvořen přehled, kde jsou uvedeny veškeré výnosy a náklady na danou soupravu. Výnosy tedy představují zmiňovanou fakturaci, po odečtení nákladů získáváme konečnou částku, která nám vypovídá o výkonnosti a vytíženosti dané soupravy. Rovněž je z těchto pokladů čitelné, jaké náklady a v jaké výši jsou za které součásti, například mýtné v České republice, mýtné v zahraničí, pohonné hmoty, náklady na řidiče, provozní náklady a ostatní náklady.

4.8 Cíle ovlivňující hodnocení procesů

Ve vybrané společnosti HOKAR SPEDITION s. r. o. není zcela využíván systém procesního řízení, některé znaky procesně řízené organizace ovšem tato společnost naplňuje. Tím je možné uvést návrh pro vybranou společnost, tedy větší implementaci procesního řízení. Následně je důležité pro správné řízení procesů kromě definování klíčových ukazatelů výkonnosti i správně definovat podnikové cíle společnosti. Dále zde také budou hodnoceny jednotlivé procesy a případně budou navrhována možná zlepšení, která povedou k optimalizaci či zvýšení výkonnosti jednotlivých souprav, ale i společnosti jako celku.

Uskutečnění většího množství přeprav

Jedním z těchto cílů či priorit lze uvést předpoklad nebo spíše cíl, kromě současného množství přeprav, uskutečňovat větší množství přeprav a přepraveného zboží u vozidel, u kterých je nalezená ještě určitá rezerva z hlediska vytíženosti a výkonnosti. Takovýto krok by představovalo i rozšíření spolupráce ať se stávajícími či novými potencionálními zákazníky. Navýšení počtu přeprav by samozřejmě bylo možné uskutečnit i pořízením další jízdní soupravy a přijetím nové osádky, tím by ovšem došlo k tvorbě dalších nákladů a nedošlo by tím k plnému využití současných souprav. Je tedy zapotřebí, aby byla co největší měrou využita přepravní kapacita vytíženost během jednotlivých přeprav. Toto

zvýšené využití je nezbytné vždy promítnout ve fakturaci na každé vozidlo, kterého se to týká. Současně se co nejvyšší měrou snažit náklady, aby veškeré tyto učiněné kroky vedly k co nejvyšší ziskovost, efektivnosti a rentabilitě.

Navázání nových kontaktů v rámci spolupráce

Pokud by došlo ke snaze zvýšení počtu přeprav a co nejvyššího využití výkonnosti souprav, mohlo by docházet nejen k prohlubování spolupráce se současnými zákazníky, ale také k navazování nových kontaktů. Tím se zde vyskytuje možnost navázání kontaktů a tvorby širšího spektra zákazníků a to nejen skutečných, ale i potenciálních pro případnou budoucí spolupráci. Cílem těchto spoluprací je dosáhnout co nejlepších vztahů a současně i vyjednat dostatečně odpovídající ceny přeprav, aby uskutečňované přepravy byly co nejrentabilnější a dosahovaly cílené hranice 25 korun na kilometr.

V další fázi budou popsány následující body:

- Vlastní pozice na trhu a srovnání s konkurencí
- Cílená výkonnost
- Změna informační technologie
- Stávající přepravy a zvýšení jejich výkonnosti

Vlastní pozice na trhu a srovnání s konkurencí

Pozice vybrané společnosti na trhu je pozicí malé rodinné firmy, která je známá ve svém okolí a přirozeně v místech bydlišť jednotlivých zaměstnanců, nejen proto že je obecně známo kde tito řidiči pracují a jsou viděni s vozidly, ale také proto, že zajisté o svém zaměstnání hovoří s ostatními lidmi. Dále je známa v určitém okruhu zákazníků, především těch, se kterými dlouhodobě spolupracuje, ale i mezi těmi se kterými spolupracuje příležitostně. Vybraná společnost má tedy na trhu pozici a jméno stabilní, spolehlivé rodinné firmy s třicetiletou tradicí na trhu. Zboží přepravuje pomocí tahačů s plachtovými návěsy v rámci států Německa, Rakouska, Belgie, Švýcarska, Nizozemska, Španělska a Maďarska. Konkurence je zde široká, ovšem není možné ji takto přímo a jednoduše určit. A to proto, že každá společnost, která se pohybuje v nákladní silniční dopravě je diferencována mnoha aspekty. Jedním z nich může být nejen jejich přístup, ale také jejich velikost, rozsahem, druh vozidel, druh přepravovaného zboží, ale i pověst nebo firemní kultura. Pokud pomineme obrovského množství možných druhů zboží, které lze přepravovat, tak jsou společnosti, které provádí přepravu zboží v rámci jižní Evropy, severní Evropy,

Velké Británie, mnoha dalších, celé Evropy, ale též například Turecka, Ukrajiny či Ruska. Mnoho společností se tedy zaměřuje na odlišné trhy ve smyslu přepravovaného zboží a také zemí, do kterých zboží dováží.

Cílená výkonnost

Požadovaná výkonnost, konkrétně výkonnost a vytíženost soupravy v případě nákladní silniční dopravy je cíleno, aby prováděné přepravy zboží byly co nejefektivnější. Konkrétními kroky jsou co nejvyšší míra využití přepravních kapacita návěsu, což lze zajistit případnými dokládkami zboží, pokud bude možno na návěs možno další zboží doložit. Samozřejmě místo dokládky nesmí být příliš vzdáleno od dané pozice soupravy, jinak by tento krok zcela postrádal smysl protože na příliš vzdálené trase by se náklady mohly spíše zvyšovat než snižovat. Dále jde o maximální využití výkonu řidiče a jeho styl jízdy, který pokud bude úsporný, může výkonnost jen navýšit.

Změna informačních technologií

Informační technologie v rámci silniční nákladní dopravy se různí. Jako příklad je možné uvést například technologie, které jsou využívány vybranou společností. Využívané informační technologie ve vybrané společnosti jsou především technologie, které jsou využívány k získávání a nabízení přeprav či volných vozidel, jako je spediční banka RAAL-TRANS nebo monitorování pohybu vozidel pomocí GPS zabudované ve vozidlech. V oboru nákladní silniční dopravě není příliš mnoho možností, jaké je možné využívat na rozdíl od řady jiných oborů s daleko širší škálou možností využití technologií. Ale změnu informačních technologií je možné provést například pořízením kvalitnějších mobilních telefonů, na které je možné vyfotit v kvalitnějším provedení případné vady na zboží, které mohou posloužit jako důkazní materiál v případě neshod či osočení ze strany zákazníka. Tím je možné nejen udržení dobrých vztahů se zákazníky, že k případnému poškození nedošlo vinou vybrané společnosti, ale především k úspoře případných sankčních nákladů za poškozené zboží.

Stávající přepravy a zvýšení jejich výkonnosti

Stávající přepravy které jsou prováděny, jsou objednávané zákazníky, se kterými probíhá spolupráce na dlouhodobé bázi. Tyto přepravy mají svůj přesný harmonogram, který je neměnný a jsou již přesně zaběhlé. Vozidla, která tyto přepravy na pravidelných linkách vykonávají jsou osazeny stálými osádkami, které mají každá výhradně své vozidlo a druh

přepravy, konkrétní linku, na které vykonávají dané přepravy pouze oni. Vyjímkou může být pouze období letních dovolených, kdy je zapotřebí pokrýt pracovníky, kteří čerpají dovolenou. Ve výsledku tedy není zapotřebí na vykonání těchto stálých přeprav nakoupení nových souprav či přijetí nových zaměstnanců. Bylo by tomu tak pouze tehdy, pokud bude zapotřebí obměna vozového parku či některý ze stávajících řidičů ukončí pracovní poměr. Zvýšení výkonnosti přeprav se týká především těch přeprav, které nejsou uskutečňovány na těchto pravidelných linkách a občas je obtížné zajistit na ně přepravu. Případně určitá přeprava není tzv. celovůz, kdy naložené zboží může zabrat pouze polovinu návěsu a je tedy možné zajistit další náklad, který je možno k tomuto nákladu doložit, svým množstvím se na volnou plochu vmísí a nijak jej nepoškodí. Tímto krokem, pokud je možné jej učinit, lze zvýšit vytiženost a výkonnost dané soupravy.

Monitorování průběhů přeprav

Cílem monitorování přeprav je nepřetržité sledování vozidel, jejich poloha, aktuální stav a tedy co nejefektivnější koordinace a řízení vozidel. Konkrétně tedy, zda se vozidlo nachází na nakládce či vykládce, na trase, uvízlo v koloně nebo zda řidič vykonává bezpečnostní přestávku. Veškeré tyto uskutečňované přepravy a pohyby vozidel jsou nepřetržitě monitorovány prostřednictvím GPS zařízení, která jsou zabudována ve všech vozidlech a je možné si jejich polohu kdykoliv ověřit. V krizových případech tak je možné efektivnější operativní řízení, pokud například vozidlo uvízne v koloně a je zapotřebí, aby vozidlo včas bylo přistaveno na nakládku či vykládku. Dále jsou přepravy monitorovány průběžně, prostřednictvím komunikace s osádkami vozidel v podobě buďto textových zpráv či telefonních hovorů, ovšem tento způsob je zdlouhavější.

4.9 Zhodnocení vybraných procesů a návrh změn

Společnost HOKAR SPEDITION s. r. o. se zabývá přepravou zboží v rámci nákladní silniční dopravy.

Pro účely této diplomové práce byl vybrán proces přepravy zboží v nákladní silniční dopravě ve výše jmenované společnosti. Tento konkrétní proces je tvořen mnoha podprocesy, které by jeden bez druhého nemohou fungovat.

Prvním krokem a současně i návrhem vedoucím ke zlepšení procesů ve vybrané společnosti je implementace strategického řízení a stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti. Důvodem je skutečnost, že ve společnosti v současné době není plně implementováno strategické řízení, které je pro správný chod společnosti nezbytné.

Na základě cílů, které jsou ovlivňovány procesy během přepravy zboží a ovlivňují jejich hodnocení, jsou navrženy u těchto procesů klíčové ukazatele výkonnosti.

Prvním krokem sledovaného procesu Přeprava zboží je sjednání dané přepravy mezi dispečerem a zákazníkem. Následně je vybrané společnosti zaslána objednávka od zadavatele přepravy, jimiž jsou společnosti, se kterými je dlouhodobě spolupracováno, a po jejímž obdržení je zpracována. Po zpracování a naplánování jsou potřebná data k přepravě předána osádce vozidla. Poté se osádka s vozidlem vyjíždí na místo nakládky, kde je zboží naloženo, obdrží veškeré potřebné doklady a vyjíždí k přepravě na určené místo vykládky. U těchto podprocesů není zapotřebí žádných změn oproti současnému stavu, jak jsou nastaveny. Současný stav je zcela v pořádku.

Proces přepravy zboží je velice složitý a náročný proces, během kterého jsou monitorovány veškeré ukazatele výkonnosti a jejich cíle, zda jsou naplňovány nebo jestli je nezbytné je změnit. Při procesu přepravy musí osádka vozidla dodržovat veškeré předpisy, které se v rámci nákladní silniční dopravy vyskytují. A to nejen předpisy vztahující se k provozu po pozemních komunikacích, ale také na dodržování bezpečnostních přestávek, dob odpočinku a dalších v rámci nařízení AETR. Dále musí mít v pořádku veškeré doklady od přepravovaného či již vyloženého zboží a také doklady do kterých zaznamenávají jejich činnost, stav tachografu a dalších údajů v průběhu přepravy. Mimo jiné též musejí správně používat záznamové zařízení instalované ve vozidle v podobě tachografu, ve kterém je vložena karta řidiče, na kterou jsou zaznamenávány veškeré údaje o jízdě vozidla. U jednotlivých podprocesů, ze kterých se tento proces přepravy skládá a jsou zde uvedeny konkrétní cíle a případné návrhy jejich změn.

V současné době jsou procesy přeprav monitorovány pomocí GPS systému a jejich kontrola probíhá v případě potřeby. Tento současný stav je vyhovující, ovšem zde navrhuji tento systém monitorování vozidel využívat nepřetržitě, k neustálé kontrole a dohledu, zda nedochází k pochybení řidiče, odchýlení od stanovené trasy či nepřiměřenému počtu zastávek na odpočívadlech. Dalším návrhem u vybrané společnosti v této práci je sledování výkonnosti jednotlivých souprav. Tento proces je v současné době nastaven správně, je ovšem nezbytné, nejen aby byl monitorován a vyhodnocován, ale především, aby bylo dosahováno co nejvyšší výkonnosti jednotlivých souprav. Měření spotřeby paliva probíhá nepřetržitě, při každé přepravě zboží je spotřeba měřena a vyhodnocována nejen palub-

ním počítačem ve vozidle, ale rovněž fyzicky při tankování pohonných hmot. V této oblasti je navrhován ještě intenzivnější přístup k měření, ale především k motivaci a snaze osádek k ekonomické jízdě a tím i snížení spotřeby a ostatních nákladů.

Administrativních procesů je v rámci tohoto oboru nespočet. Zařazení objednávek k příslušným přepravám, vozidlům a osádkám, které již byly uskutečněny. Poté co jsou přepravy uskutečněny a jsou k dalšímu zpracování předány doklady od těchto přeprav, musejí se dále zpracovat. Vykonaná přeprava je vyfakturována a faktura je odeslána zadavateli. Veškeré tyto doklady musejí být uchovávány pro případ kontroly. Dále musejí být řidičův a záznamová zařízení ve vozidlech. Karty řidiče musejí být načítány pravidelně jednou do měsíce načteny karty řidiče a stažená data musejí být též uchovávána pro případ kontroly. Na současném stavu v oblasti administrativy se podílejí dvě osoby, konkrétně dispečer a administrativní pracovník. Dispečer přiděluje získané přepravy konkrétním vozidlům a jejich osádkám nebo vyčítá data z karet řidičů a ze záznamových zařízení z vozidel. Ostatními nezbytnostmi v administrativě se primárně zabývá administrativní pracovník. Zde je návrh v podobě větší části převedení činností na administrativního pracovníka, který bude vždy vyčítat data z karet řidičů a záznamových zařízení z vozidel a tím bude moci dispečer více vyřizovat nezbytnosti týkajících se vozidel, osádek, přeprav, vzniklých situací, možných komplikací a operativního řízení.

Všechny osádky vozidel jsou řízeny prostřednictvím dispečera, se kterým komunikují prostřednictvím mobilních telefonů. Řidiči se průběžně nahlašují a oznamují, zda již vykonaly nakládku či vykládku. Pokud nastanou nenadále situace či komplikace, jsou operativně řešeny s dispečerem, který nastalou situaci ihned řeší a udává další pokyny osádce vozidla. V této části není na současném stavu nutné cokoli změnit. Současný stav je vyhovující a není možné jej jiným způsobem provádět.

Veškeré účetnictví a účetní záznamy vede externí účetní firma, která zodpovídá za vedení účetnictví, mzdy zaměstnanců, vyplnění daňového přiznání a jeho správnost a mnoho dalších. Zde není zapotřebí žádných změn, v této oblasti funguje vše bezchybně.

Výše uvedené změny jsou zobrazeny v následujícím schématu 7, kde je možné vidět konkrétní kroky učiněné dle návrhů v této práci. Změny v tomto dráhovém diagramu jsou provedeny v administrativní oblasti, konkrétně v procesu předávání dokladů od vykonané přepravy, kde tyto doklady nyní přebírá ke zpracování výhradně administrativní pracovník a nikoliv dispečer. Tímto administrativní pracovník získá větší přehled a snadnější

orientaci ve veškerých dokladech, které jsou nezbytné ke zpracování a dispečer se bude moci plně věnovat řízení vozidel, jejich monitorování, komunikaci se řidiči a zákazníky i případnému operativnímu či kritickému řízení.

5 ZÁVĚR

Diplomová práce byla vypracována na téma Řízení procesů a KPI. Cílem této diplomové práce je popis procesů ve vybrané společnosti jako celku, zhodnocení jejich úrovně a případný návrh jejich změn. Dále posouzení provázanost nastavení procesů s klíčovými ukazateli KPI a návrh jejich případných změn. První část této diplomové práce je zaměřena a zpracována z čistě teoretického hlediska. V této části práce obsahuje nejprve informace o procesním řízení a jeho aplikaci, které vzniklo v devadesátých letech dvacátého století, ale i jeho první rysy, KPI, jejich části a metody. Dále uvádí informace o samotné podstatě a smyslu procesního řízení. V dalších kapitolách jsou informace o procesním řízení, procesních přístupech, jejich kvalifikace, které se dělí na hlavní, řídicí a podpůrné a dále proces zavádění procesního řízení do společností, reengineering, změny organizačních struktur nebo klíčové ukazatele výkonnosti.

Vybranou společností pro vypracování této diplomové práce, které rovněž poskytla veškeré doklady potřebné k vypracování této práce je společnost HOKAR SPEDITION s. r. o. Jedná se o společnost, jejímž předmětem podnikání je tuzemská a mezinárodní nákladní silniční doprava. Společnost působí na trhu již třicet let a po celou dobu své existence jde čistě o rodinnou společnost. Společnost poskytuje služby v rámci tuzemských i mezinárodních přeprav zboží využitím nákladních vozidel, konkrétně tedy tahači s návěsy. Naprostá většina přeprav je uskutečňována v rámci dlouhodobé spolupráce se zákazníky na pravidelných linkách mezi Českou republikou a Německem. V případě dalšího stálého zákazníka se jedná o pravidelné přepravy z České republiky do Španělska, Francie, Maďarska či Německa.

Další částí práce byla analýza, zhodnocení a navržení případných změn ve vybrané společnosti nejen z hlediska procesů, ale také z hlediska měření výkonnosti jednotlivých procesů. Jako možné změny byly navrženy jednání se zákazníky a hledání přeprav, které povedou ke zvýšení výkonnosti konkrétní jízdní soupravy. Druhý návrh na zlepšení týkající se marketingu. Návrh se zabývá zviditelněním a vstoupením společnosti do širšího povědomí společnosti, tedy především cílových skupin osob, kterými jsou například potenciální zaměstnanci. Návrh dále pokračuje zhodnocením a návrhem zlepšení v oblasti marketingu, konkrétně založením vlastních webových stránek a širší využitím všech dostupných propagačních toků.

Konkrétními a hlavními navrhovanými změnami jsou kroky vedoucí ke zvýšení výkonnosti a zefektivnění. Je zapotřebí zvýšit celkový monitoring vozidel a řidičů během přeprav. Měření, analýzu a vyhodnocování stanovených ukazatelů je nutné uskutečňovat častěji, konkrétně na každou jednu přepravu. Dále je zapotřebí iniciovat jednání se zákazníky o cenách, které je zapotřebí zvýšit v průměru o 3 koruny na jeden kilometr. Další nutností vedoucí ke zvýšení rentability je snížení spotřeby paliva pomocí nepřetržitého monitorování a měření. Toto snížení spotřeby je možné dosáhnout změnou stylu jízdy řidičů, které je nutné proškolit na ekonomickou jízdu zaměřenou na úsporu paliva a jejich motivací a odměňováním za efektivní jízdu s nízkou spotřebou.

Již ze samotné podstaty činnosti a jejího provádění vyplývá vykonávání a pořadí procesů v rámci přepravy zboží a celkově nákladní silniční dopravy.

6 Zdroje

- Cienciala, J. (2011). *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing.
- Hammer, M., & Champy, J. (1995). *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. Praha: Management Press.
- Rolínek, L. (2008). *Procesní management: vybrané aspekty*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- Jeston, J., & Nelis, J. (c2008). *Business process management: practical guidelines to successful implementations* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Janíček, P., & Marek, J. a kol. (2013). *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vydání. Praha: Grada.
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada.
- Ould, M. A. (c2005). *Business process management: a rigorous approach*. Swindon: BCS.
- Rolínek, L. (2012). *Procesní řízení v MSP: vybrané aspekty : vědecká monografie*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- Řepa, V. (2007). *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování* (2., aktual. a rozš. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Grasseová, M., Dubec, R., & Horák, R. (2008). *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press.
- Hromková, L., & Holočiová, Z. (2005). *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- Hřebíček, J., & Ráček, J. (2006). *Systémy integrovaného managementu*. Dostupné z: http://www.fi.muni.cz/~hrebicek/ims/sim_text.htm#_Toc32324268
- Řepa, V. (2012). *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada.
- Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada.
- Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing.
- Vaněček, D., Friebe, L., & Štípek, V. (2010). *Operační management*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.

7 SEZNAM PODPŮRNÝCH MATERIÁLŮ

7.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma procesu.....	11
Obrázek 2: Integrovaný model procesu strategického řízení	12
Obrázek 3: Jednotlivé kroky měření procesů.....	21
Obrázek 4: Výkonnostní kritéria.....	23
Obrázek 5: Koncept úrovně dle ARIS	28
Obrázek 6: Základní prvky vývojového diagramu	30
Obrázek 7: Vývoj procesní kvality v čase při průběžném zlepšování	31
Obrázek 8: Vývoje procesní kvality v čase při radikálním zlepšování.....	33
Obrázek 9: Procení mapa	42
Obrázek 10: Jednotlivé kroky měření procesů.....	64

7.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení – základní rozdíly....	15
Tabulka 2: Typické KPI pro organizační jednotky podniku.....	14
Tabulka 3: Faktory výkonnosti	17
Tabulka 4: Proces přepravy zboží.....	55
Tabulka 5: Faktory výkonnosti.....	58
Tabulka 6: Typické KPI pro organizační jednotky podniku.....	62

7.3 Seznam schémat

Schéma 1: Organizační struktura.....	37
Schéma 2: Hlavní procesy.....	42
Schéma 3: Podproces 1 - Zpracování objednávky a nakládka zboží.....	53
Schéma 4: Podproces 2 – Přeprava zboží z místa nabídky	53
Schéma 5: Podproces 3 – Administrativa.....	54

Schéma 6: Model procesu přepravy zboží.....	56
Schéma 7: Návrhy změn.....	72