

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Uplatnění principů procesního řízení v MSP

Vedoucí bakalářské práce

Doc. Ing. Ladislav Rolínek Ph.D.

Autor

Milan Rychtář

2012

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

Ve Strakonících dne 28. dubna 2012

.....
Podpis

Obsah:

Úvod	6
1 Funkční a procesní pojetí řízení	7
1.1 Historie managementu.....	7
1.2 Rozdíl mezi funkčním řízením a procesním řízením	8
2 Vymezení základních pojmů procesního managementu.	9
2.1 Podnikové procesy	10
2.2 Charakteristiky a členění procesů	11
2.3 Procesní řízení	13
2.4 Principy procesního řízení.....	14
2.5 Reengineering	15
3 Metodologie a metody procesního řízení	16
3.1 Metody, standardy a techniky modelování podnikových procesů	16
3.1.1 Metoda Business System Planning (BSP).....	17
3.1.2 Metoda ARIS (Architecture of Integrated Information systems).....	18
3.1.3 ISAC (Information System Work and Analysis of Change).....	18
3.1.4 Metody Select Perspective a FirstStep	19
3.1.5 Metoda DEMO	20
3.1.6 Metoda Lean Six Sigma	21
3.1.7 Standard Business Process Modeling Notation (BPMN).....	21
3.1.8 Standart IDEF(the Integrated DEFinition)	22
3.1.9 UML (Unified Modeling Language)	22
3.2 Metodika reengineeringu.....	23
3.3 Procesní analýza.....	25
4 Definice malého a středního podnikání	26
4.1 Vymezení malých a středních firem.....	26
4.2 Význam malého a středního podnikání	28

4.3	Omezení malého a středního podnikání	29
4.4	Problémy procesního řízení u malých a středních firem	29
5	Cíl práce.....	30
6	Použité metody	30
7	Metodika postupu prováděných analýz, vyhodnocení a návrhů.....	31
8	Charakteristika firmy	32
8.1	Popis firmy	32
8.2	Vize, poslání, cíle firmy a její strategie.....	33
8.3	Organizační struktura	34
9	Strategická analýza firmy	34
9.1	Analýza obecného vnějšího prostředí.....	35
9.1.1	P – politické a legislativní faktory.....	35
9.1.2	E – ekonomické faktory.....	36
9.1.3	S – sociální a demografické faktory	38
9.1.4	T – technické a technologické faktory.....	39
9.1.5	E – ekologie	39
9.2	Analýza vnějšího prostředí – oborového.....	39
9.2.1	Sektor zákazníků.....	42
9.2.2	Sektor dodavatelů	43
9.2.3	Sektor konkurence	43
9.2.4	Substituty	44
9.2.5	Rivalita firem na trhu.....	44
9.3	Analýza vnitřního prostředí.....	44
9.3.1	Faktory vědecko-technického rozvoje.....	45
9.3.2	Faktory marketingové a distribuční.....	45
9.3.3	Faktory výroby a řízení výroby	46
9.3.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů	47
9.3.5	Faktory finanční a rozpočtové	48

9.4	SWOT analýza	50
9.5	Kritické faktory	51
10	Procesní analýza	53
10.1	Analýza procesů a jejich vnitřní logiky.....	53
10.2	Analýza přidané hodnoty	54
10.3	Analýza očekávání zákazníků	54
10.4	Zhodnocení stavu procesního řízení ve firmě	54
11	Vyhodnocení analýz a porovnání souladu s firemními cíly a se strategií firmy	55
12	Opatření k zvýšení výkonnosti firmy	55
13	Návrh procesního řízení a jednotlivých procesů	56
13.1	Návrh procesních map.....	57
13.1.1	Diagram přidané hodnoty - Valued Added Chain	57
13.1.2	Hierarchická struktura rozkladu hlavních procesů do subprocessů	58
13.1.3	Návrh a návaznost jednotlivých procesů	59
13.1.4	Model toku činností EPC Model	59
13.1.5	Model organizační struktury firmy	60
13.2	Popis jednotlivých procesů.....	61
13.2.1	Hlavní procesy	61
13.3	Definování kritických míst jednotlivých procesů a subprocessů.....	65
14	Zhodnocení provedených návrhů procesního řízení.....	65
14.1	Verifikace hypotéz	66
15	Závěr.....	67
	Literatura:	68
	Seznam obrázků:	69
	Seznam tabulek:	69
	Seznam grafů:	69
	Příloha č.1 Otázky k provedení strategické analýzy firmy a analýzy procesního řízení.....	67

Úvod

V dnešní turbulentní a vysoce konkurenční době je pro firmy životně důležité, aby byly správně organizovány, plánovány, řízeny i kontrolovány, tedy aby byl systém jejich řízení ve všech jeho složkách systematický a jednoznačný. V minulosti, kdy bylo řízení založeno na univerzálních principech funkční specializace, zaujímaly různé funkce velice lokálně omezené postoje, sledující svoje cíle a zájmy, které byly v mnoha případech až rozporné. Vznikala tak mezi jednotlivými funkcemi častokrát destruktivní konkurence a vytrácela se schopnost vzájemné komunikace a spolupráce. To mělo samozřejmě negativní vliv na výkonnost firem a jejich konkurenceschopnost.

Manažeři si čím dál víc začali uvědomovat nutnosti změny a potřeby soustředění se především na jednotlivé procesy, které přinášejí hodnotu pro zákazníky. Jako strůjci tohoto nového systému jsou považovány americké a potažmo i japonské firmy, které začaly prosazovat ideu procesně řízené firmy, která je charakterizována nutností popisu, analýzy a optimalizace podnikových procesů. Nejdříve se procesní řízení firem zavádělo do vysoce progresivních odvětví, jako je telekomunikace a automobilový průmysl a tento systém řízení byl doménou velikých nadnárodních společností. Postupem času však procesní řízení přecházelo i na firmy v tradičních odvětvích a zákonitě i na firmy střední a menší.

Cílem mé práce je zhodnotit úroveň procesního řízení ve vybrané středně velké zpracovatelské firmě a navrhnout možné změny s využitím metod a principů procesního managementu tak, aby tyto změny v budoucnu zvyšovaly výkonnost dané firmy.

V teoretické části vymezím rešerší z literatury základní pojmy procesního řízení, jednotlivé metodiky, metody a techniky a nástroje modelování podnikových procesů, vymezím způsoby provádění procesních analýz. V praktické části se pak budu věnovat celkové strategické analýze firmy a analýze procesního řízení v konkrétní firmě. Na základě zhodnocení provedených analýz vytvořím soubor opatření, která musí firma uskutečnit k zajištění lepší funkce, zhodnotím úroveň procesního řízení v dané firmě a provedu návrh nutných změn pro zlepšení procesního řízení a ke zvýšení efektivnosti a výkonnosti firmy.

1 Funkční a procesní pojetí řízení

Funkční pojetí řízení patřilo a do dneška vlastně ještě patří ve většině organizací k základním systémům řízení. A i když je pojem procesního řízení znám již nějakou dobu, tak některé organizace nemají zájem měnit svůj zaběhnutý systém funkčního řízení. Tento systém totiž zohledňuje stav vysoce specializovaných (třeba i nekvalifikovaných) pracovníků začleněných v tradiční funkční organizační struktuře tak, aby se dosahovalo maximální optimalizace dílčích činností. To však s sebou nese problémy a nedostatky ve vzájemné komunikaci a tím zhoršující se průběh jednotlivých procesů. Na rozdíl od funkčního řízení se procesní řízení zabývá integrací činností do procesů a procesních týmů, které jsou motivovány vytvářet maximální přidanou hodnotu pro zákazníka.

1.1 Historie managementu

Management a konkrétně funkční management se datuje již od 18. století, kdy poprvé Adam Smith ve své knize Bohatství národů definuje princip dělby práce. Pokud však chceme brát klasické vědecké řízení, tak první, kdo je definoval, byl na začátku 20. století F.W.Taylor. Dospěl k závěru, že práci lze nejučinněji vykonávat tehdy, rozloží-li se na jednotlivé prvky a pracovníci na dělnických pozicích jsou managementem nasazeni na jednotlivé operace jako specialisté, kteří se soustředí na jednu jednoduchou část celé práce. Dalším představitelem klasické školy managementu byl „otec teorie řízení“ Henry Fayol, který se domníval, že řízení je založeno na univerzálních principech, které lze jednotlivě formulovat a kterým lze lidi naučit. Dalším představitelem byl Max Weber, který prosazoval myšlenku, že byrokracie je nejučinnější metodou řízení složitých organizací a předčí všechny ostatní přístupy svou přesností, stabilitou, přísnou disciplínou a spolehlivostí [11].

Podobný přístup měli také američtí představitelé klasického managementu, kteří vycházeli ze zkušeností z přílivové vlny nových imigrantů, tedy nekvalifikovaných pracovníků, jež byli jen po krátkodobém zaučení nasazováni na jednoduchou činnost. Pracovní postupy a normy, podle kterých tito dělníci pracovali, vymýšleli jejich vzdělanější kolegové. Hlavními představiteli americké odnože klasického managementu byli H. Emerson, manželé Gilbertovi, H.Gantt a H. Ford. Podobné myšlenky měl a s úspěšným zaváděním do praxe se tyto teorie ještě více obohacoval i významný český podnikatel Tomáš Baťa.

Ve čtyřicátých až sedmdesátých letech 40 až 70 minulého století docházelo k dalšímu rozvoji managementu a vydělovaly se jednotlivé názorové proudy. Jako například přístup, jenž zastávali Vilfredo Pareto a Elton Mayo. Tito představitelé hledali postavení a úlohy člověka ve firmě, tedy zaměřovali se i na sociální přístup. Upozornili, že člověk na rozdíl od stroje má své názory a ty ovlivňují jeho chování.

Významným obdobím pro rozvoj procesního řízení a myšlenek orientovaných tímto směrem byla sedmdesátá léta minulého století. V tomto období se začíná prosazovat přístup pod názvem Total quality management, nicméně v základu se jedná o myšlenky W. E. Deminga a J. M. Juran. Vychází z koncepce, že kvalita produktu je způsobena kvalitou procesu.

V období na přelomu osmdesátých a devadesátých let vlivem hospodářské krize a také tím, že se zákazníci ujímají rozhodování o charakteru výrobku, se začíná prosazovat nad dosud používaným funkčním uspořádání nový způsob řízení, který vyžaduje radikální změnu. Způsob, jak této změny dosáhnout, popsali ve své knize autoři Hammer a Champy a nazvali ji reengineeringem. Zavedením reengineeringu v mnoha firmách došlo k dramatickému zvýšení výkonnosti, kvality, zlepšení služeb a rychlosti a přitom došlo ke snížení nákladů.

V současné době se stále více prosazují nové systémy procesního řízení, jako např. „Lean manufacturing“ (štíhlá výroba), jehož duchovními otci jsou Taiichi Ohno a Shigeo Shingo a nebo podobný systém vyvinutý firmou Motorola v devadesátých letech - „Six Sigma“. Tyto nové systémy řízení jsou zavedeny již ve značném množství především výrobních podniků. V posledních letech se také prosazuje populární manažerský systém „Balanced Scorecard“, jehož autory jsou dvojice Robert S. Kaplan a David P. Norton. Tento systém slouží ke zvyšování výkonnosti na základě procesního řízení.

1.2 Rozdíl mezi funkčním řízením a procesním řízením

Tradiční funkční model řízení je založen na specializaci činností a je úzce svázán s čistě hierarchickou organizační strukturou, ve které je jasně definován vztah nadřízenosti a podřízenosti mezi jednotlivými pracovníky. Takto řízený podnik je rozdělen na jednotlivé provozovny, úseky a každý útvar má samostatnou agendu a také své kompetence. Útvary mají často mezi sebou snahu vytvářet bariery, především pak komunikační a kompetenční a tím ohrožují klíčové činnosti, které vedou k prosperitě celé firmy.

Podnikové funkce se v takovém uspořádání pak většinou dělí na:

- funkce výrobní;
- funkce technické;
- funkce obchodní;
- funkce ekonomické;
- funkce personální.

Tyto funkce zaujímají lokálně omezené postojе a věci kolem sousedních funkcí je vlastně ani nezajímají. Tím vzniká silné konkurenční prostředí uvnitř firmy a každá funkce se snaží hájit svou pozici vůči ostatním, místo aby vzájemně spolupracovaly ve prospěch zákazníka a celé své firmy. Nedostatky funkčního uspořádání způsobily, že se hledala nová idea, která by spojila jednotlivé funkční útvary a vytvořila vztah zaměřený na průběh procesů, tedy toků činností napříč organizací. Procesní přístup je oproti tradičnímu vertikálnímu funkčnímu přístupu zaměřen spíše horizontálně. Souhrnně aplikaci procesně orientovaných přístupů označujeme pojmem Business Process Management (BPM), jež je definován jako metodologie pro hodnocení, analyzování a zlepšování klíčových podnikových procesů, založená na potřebách a přáních zákazníků [12]. Jedná se však o průběžné zlepšování podnikových procesů.

Radikálnějším způsobem se jeví Business Process Reengineering (BPR), který představuje tvorbu zcela nových, efektivnějších podnikových procesů, které budou sloužit k tomu, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost [3]. Nástup systému BPM a BPR umožnil především rozvoj informačních a komunikačních technologií, který účinně pomáhá při radikálnějších změnách procesů v organizacích.

2 Vymezení základních pojmů procesního managementu.

Existuje celá řada definic podnikových procesů, procesního řízení a reengineeringu, které jednotliví autoři neustále aktualizují. Důležitější, než aktualizace definic a teorií, je uplatňování teorie v praxi. To s sebou přináší další možnosti k neustálému zlepšování a to z jednoho jediného důvodu. Uspět ve stále silnějším konkurenčním prostředí. Správné nastavení a realizace procesního řízení ve firmě a neustálé zlepšování těchto procesů vede ke zlepšování konkurenceschopnosti a lepší výkonnosti firmy.

2.1 Podnikové procesy

Podnikový proces, zkráceně proces je vlastně soubor činností, které vytvářejí hodnotu pro zákazníka. Toto je velmi jednoduchá definice. Jednotliví autoři upřesňují tuto definici takto:

- Hammer [3] uvádí: „*Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu.*“
- Davenport [1] ji definuje takto: „*Proces je jednoduše strukturovaný, měřitelný soubor činností navržených za účelem vytvoření specifického produktu pro konkrétního zákazníka.*“

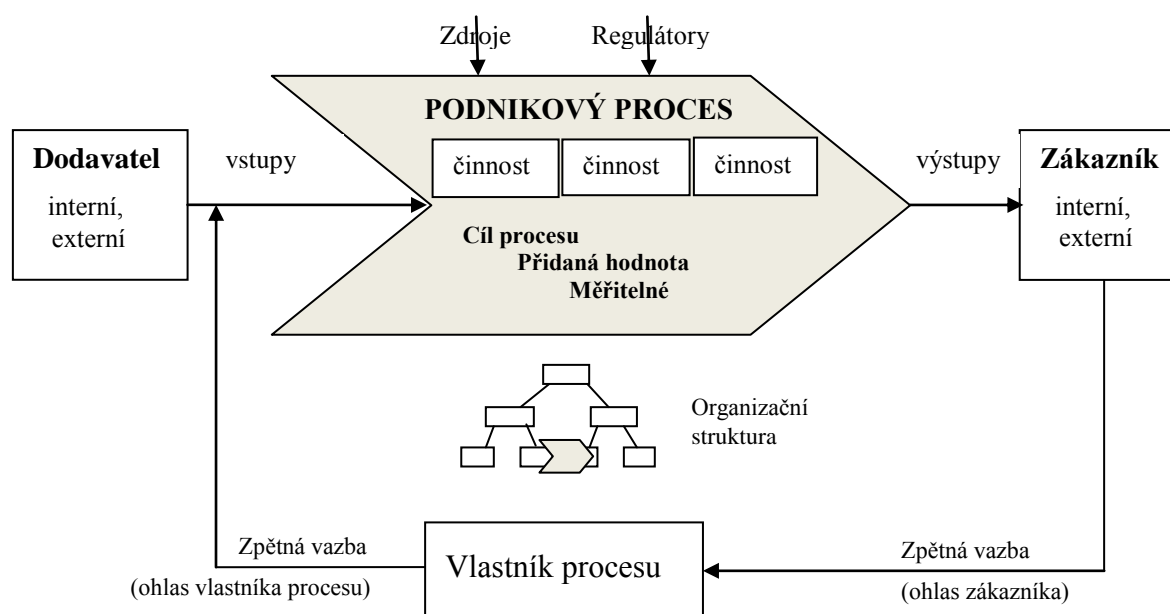
Tyto dvě základní definice rozšiřují dále čeští autoři a zmiňují i vliv nejen externích zákazníků, ale i interních a navíc přidávají vliv zdrojů a také nástrojů.

- Řepa [6] popisuje proces následovně: „*Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.*“
- Šmída [11] dále ještě rozvádí definici procesu takto: „*Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností, nebo subprocessů, které procházejí jedním, nebo více organizačními útvary, či jednou (podnikový proces), nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího, nebo interního zákazníka.*“
- Grasseová [2] definuje proces takto: „*Proces chápeme jako strukturovaný sled navazujících činností popisujících tok práce – postup tvorby přidané hodnoty – postupující od jednoho pracovníka ke druhému (v případě složitých procesů z jednoho útvaru do druhého), poskytující měřitelnou službu / výrobek internímu nebo externímu zákazníkovi za předpokladu přeměny vstupů na výstupy a využívání zdrojů.*“

Z definic je patrné, že všechny činnosti, zahrnuté do jednotlivých procesů, slouží k tvorbě hodnoty výrobku, či služby, která je zákazníkem oceněna tím, že si výrobek, či službu koupí. Zákazník má stále větší nároky a tak pokud jednotlivé procesy nebudou vykazovat neustálé zlepšování, tak se může stát, že zákazník nedostane, co žádá a obrátí se na konkurenci, která je schopna zlepšováním svých procesů nabídnout zákazníkovi větší hodnotu a lepší, nebo levnější výrobek. Na obr. 2-1 je graficky znázorněn model procesu, ke kterému

- Šimonová [10] uvádí: „Každý krok procesu v rámci tvorby produktu přidává určitou hodnotu oproti kroku předchozímu, tedy činnosti dávají přidanou hodnotu vstupům. Činnosti při využití zdrojů spotřebovávají vstupy a produkují výstup, tedy produkt, který je určen a předán zákazníkovi. Zákazník, jako cílový objekt je zároveň zdrojem zpětné vazby pro korekci, tedy zlepšování procesu. Organizační struktura firmy neomezuje či nezavazuje průběh procesu, tedy proces prochází různými částmi organizační struktury.“

Obr. 2-1: Model Procesu [10]



2.2 Charakteristiky a členění procesů

Každý proces má své charakteristické vlastnosti. Šimonová [10] je nadefinovala takto:

- **Cíl procesu** – naplňuje vlastní cíl, ale přitom musí být v souladu se strategií a cíli organizace.
- **Hranice a vymezení procesu** – musí mít jasně vymezený začátek a konec, stanovenou skladbu, spolupráci i návaznost na jiné procesy. Nemá souvislost s organizační strukturou a proces prochází napříč touto strukturou.
- **Zákazník procesu** – výsledek procesu je určen pro zákazníka a ten svým chováním rozhoduje o vlastnostech produktu a zpětnou vazbou přispívá ke zlepšování procesu.
- **Vlastník procesu** – každý proces má svého vlastníka, který je zodpovědný za kvalitu výstupů, efektivní průběh procesu a za systematické zlepšování procesu.

- **Vstupy do procesu** – jsou dodávány interními či externími dodavateli anebo získávány z předcházejících procesů. Bývají většinou materiální povahy a jsou v procesu zcela spotřebovány.
- **Zdroje** – jsou podmínkou pro vykonání procesu. Jedná se především o pracovníky, výrobní prostory, techniku, finanční prostředky a informace. Tyto zdroje nejsou v procesu zcela spotřebovány.
- **Regulátory** – faktory, které stanovují určité limity (zákony, normy, přírodní podmínky).
- **Činnosti v procesu** – proces je vlastně součinnost činností, které jsou dále děleny ještě na sled úkonů. Činnosti jsou vykonávány v rámci jedné organizační jednotky, zatímco proces může být vykonáván skrz jednotlivé organizační jednotky.
- **Výstupy z procesu a přidaná hodnota** – výkonem je produkt či služba, předána zákazníkovi. Má v sobě hodnotu přidanou vstupům v průběhu procesu. Pokud je zákazníkem další proces, pak výstup z procesu musí být shodný se vstupem do procesu následujícího.
- **Parametry procesu, měřitelné ukazatele** – mezi parametry patří průběžná doba, včasnost, náklady a další veličiny. Určení, monitorování a vyhodnocení měřitelných ukazatelů je významným prvkem sledování průběhu výkonu procesu a slouží pro vyhodnocení kvality procesu.
- **Opakování procesu** – všechny charakteristiky procesu jsou popsány a zdokumentovány, včetně reakcí na variantní stavy (chybové). Proces je tedy standardizován, probíhá opakovaně a vlastník procesu do něj nevstupuje. Ten řeší pouze stavy neočekávané.

Členění jednotlivých procesů se liší dle různých autorů. Ale v podstatě se dá uvažovat se základním členěním na tři procesy a to je:

- **Hlavní (klíčové)** – jsou to procesy hodnototvorné, při kterých vzniká hodnota pro externího zákazníka. Představují klíčovou oblast podnikání. Patří sem např. výroba, prodej, distribuce.
- **Řídící** – zajišťují říditelnost a stabilizaci, vytvářejí podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že zajišťují řízení a integritu. Patří sem především strategické plánování, nebo i řízení kvality.
- **Podpůrné** – zajišťují produkt vnitřnímu zákazníkovi, nebo hlavnímu procesu. Mohou být vykonávány externě, nebo v rámci větší integrity interně. Zajišťují pro fungování ostatních

procesů tím, že jim dodávají produkty a přitom nejsou součástí hlavního procesu. Patří sem především: ekonomické řízení, řízení lidských zdrojů, IT služby, údržba zařízení, ekologie.

Earl pracuje se 4 typy podnikových procesů [12]. Krom **klíčových** a **podpůrných** jmenuje ještě **procesy obchodní sítě**, které překračují hranice podniku a projeví se přímo na konkurenceschopnosti. Dále místo řídicích procesů přidává terminologii „**manažerské procesy**“.

Edwards a Peppard definují 4 druhy podnikových procesů [12]. **Konkurenční procesy** se vztahují k současnému základu konkurence, **procesy infrastruktury** rozvíjejí předpoklady, které budou rozhodovat v konkurenční strategii příštích dní (lidské zdroje, postupy, technologie). **Klíčové procesy** a **procesy opěrné**, které jsou prováděny, ale krátkodobě nejsou zainteresovanými osobami uznávány a oceňovány.

Porterův model hodnotového řetězce, používaná při studiu konkurenčních výhod, rozděluje procesy na **primární** a **podpůrné** [12]. Mezi primární podle Portera patří nejen provozní procesy (výroba), ale i vstupní a výstupní logistika, prodej, servis a služby. Mezi podpůrné procesy pak řadí např. vrcholové řízení lidských zdrojů, marketing, výzkum a vývoj, obstaravatelská činnost.

Tvůrci Balanced Scorecard, tedy Kaplan a Norton [4] doporučují, aby manažeři definovali plný hodnotový řetězec, začínající **inovačním procesem**, tedy odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků, pokračující přes **provozní proces**, tedy výrobou a dodávkou výrobků a služeb zákazníkům a konče **procesem poprodejního servisu**, tedy nabídkou služeb, které dodávají výrobkům a službám ještě další hodnotu. Tento hodnotový řetězec má tedy jen 3 základní procesy.

2.3 Procesní řízení

Procesní řízení je vlastně způsob, jak podnikový proces co nejefektivněji řídit. Grasseová [2] to definuje takto: „*Procesní řízení má tedy za cíl rozvíjet a optimalizovat chod organizace tak, aby efektivně, účelně a hospodárně reagovala na požadavky zákazníka.*“ Šmída [11] pak doplňuje definici následovně: „*Procesní řízení představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových a mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž*

cílem je naplnit stanovené strategické cíle.“ Z definice jasně vyplývá, že procesní řízení a strategické řízení se vzájemně prolínají. Strategická rozhodnutí mají vliv na procesní řízení a naopak procesní řízení do značné míry ovlivňuje strategická rozhodnutí. Ještě je však potřeba zmínit, že procesní řízení by se nemělo upínat jen ke strategickému, tedy dlouhodobému plánu, ale mělo by vzít v potaz také krátkodobé, tedy operativní řízení, které dovede včasným signalizačním, či varovným systémem dát najevo, že není vše v pořádku a výkonnost firmy se může zhoršovat. Proto je nutná provázanost procesního řízení jak se strategickým, tak i operativním řízením.

Jakým způsobem by měla tedy procesní organizace reagovat na požadavky zákazníka?

Měla by:

- definovat pracovní postup (proces) jako ucelený sled činností napříč organizací
- pro každý proces definovat vstupy, výstupy a zdroje
- definovat osobní zodpovědnost za proces a za každou jeho činnost
- nastavovat systém měření výkonnosti procesů
- sledovat a vyhodnocovat daný proces

A to pro, aby byla:

- dodržena kvalita výsledků procesů daná měřitelnými ukazateli a jejich parametry
- optimálně využívána míra dostupných zdrojů
- průběžně zvyšována výkonnost organizace podle určených a měřených ukazatelů

2.4 Principy procesního řízení

Procesní řízení vyžaduje důkladnou znalost jednotlivých procesů. Má na starosti nejen jejich vytváření, ale také měření a neustálé zlepšování. Principy procesního řízení lze shrnout do 10 bodů, které ve své knize uvádí Grasseová [2]:

- **Integrace a komprese prací** – samostatné práce se integrují do logických celků tak, aby je byl schopen obsáhnout procesní tým orientovaný na přidanou hodnotu pro zákazníka. Kompresí se myslí zhušťování prací a napřimování procesů, tedy vyloučení zbytečných činností a doplnění chybějících.
- **Delinearizace prací** – práce je vykonávána v přirozeném sledu.
- **Nejvýhodnější místo pro práci** – práce je vykonávána tam, kde je to nejvýhodnější, bez ohledu na hranice funkčních útvarů, oddělení nebo dokonce podniků.

- **Uplatnění týmové práce** – procesy jsou zajišťovány pomocí autonomních týmů s dostatečnými pravomocemi tak, aby jejich motivace byla přímo svázána s přidanou hodnotou pro zákazníka.
- **Procesní zaměření motivace** – motivace je přímo svázána s výsledkem (přidaná hodnota pro zákazníka), nikoli pouze s činností.
- **Odpovědnost za proces** – za proces je odpovědný majitel procesu, který především odpovídá za efektivnost procesu v dlouhodobějším horizontu (znalost zákazníka, jeho potřeb přizpůsobování procesu atd.).
- **Variantní pojetí procesu** – každý proces má několik variantních provedení. Volba varianty závisí na typu požadavku na vstupu, trhu, na výstupech, popřípadě na dostupnosti zdrojů.
- **3S – samořízení, samokontrola a samoorganizace** – znamená naprostou autonomii týmu, příkladem mohou být fraktály nebo procesní týmy.
- **Pružná autonomie procesních týmů** – struktura procesních týmů je sestavena tak, aby bylo možno tým pružně přizpůsobovat novým požadavkům na něj kladeným.
- **Znalostní a informační bezbariérovost** – odstranění všech informačních a znalostních bariér. Je třeba vytvořit sdílené databáze znalostí a centralizované informační zdroje, vhodný je např. přístup Knowledge Managementu.

2.5 Reengineering

Reengineering představuje jiný přístup, než je pozvolné zlepšování procesů. V nejextremnější podobě předpokládá, že stávající proces je zcela nevyhovující a je třeba jej změnit. Rozdíl obou přístupů shrnul Davenport [1] v následující tabulce Tab. 2-1:

Tab. 2-1 Zlepšení versus inovace procesu [1]

	Zlepšení	Inovace
Úroveň změny	Postupná	Radikální
Počáteční bod	Existující proces	Zelená louka
Frekvence změn	Jednorázová/průběžná	Jednorázová
Potřebný čas	Krátký	Dlouhý
Participace	Zespona-nahoru	Shora – dolů
Typický rozsah	Omezený, v rámci dané funkční oblasti	Široký, mezifunkční
Rizikovitost	Střední	Vysoká
Primární nástroj	Klasické – statistické řízení	Informační technologie
Typ změny	Kulturní	Kulturní / strukturní

Z tabulky jasně vyplývá, že reengineering je vlastně novým začátkem, zásadní přeměnou dosavadních přístupů a modelů. Duchovní otec reengineeringu Dr. Hammer [3], který přišel v roce 1990 s ucelenou a propracovanou metodologií definuje reengineering takto: *„Reengineering znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci podnikových procesů tak, aby bylo dosaženo dramatických zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.“*

3 Metodologie a metody procesního řízení

Metodika slouží jako návod a inspirace pro přístup k řešené oblasti zájmu. Je to vlastně prostředek pro analýzu a návrh variant a experimentů. Každá metodika je obsahově naplněna jednotlivými metodami, s nimi souvisejícími technikami a k tomu potřebnými nástroji. Cílem metodiky je tedy formulovat postupy a návody, jak řešit přístup k danému problému [10].

3.1 Metody, standardy a techniky modelování podnikových procesů

Modelování podnikových procesů lze pomocí různých metod s využitím různých technik a nástrojů. Většinou jednotlivé metody mají základ ve svém softwarovém nástroji a pomocí nich pak je schopen tvůrce tvořit tzv. Mapu procesů, což je přehledné členění všech procesů a činností v organizaci. Základními prvky každého modelu jsou: proces, činnost, podnět a vazba – návaznost. Výhodou je možnost praktického využití jednotlivých map procesů či v dalších oblastech jako:

- V procesním řízení
 - analýza procesů (procesní analýza);
 - reengineering procesů;
 - redesign procesů;
 - optimalizace procesů;
 - řízení procesů;
 - procesní audit.
- V řízení výkonnosti organizace
 - identifikace klíčových indikátorů výkonnosti.
- V managementu organizace
 - popis kompetencí v organizaci.

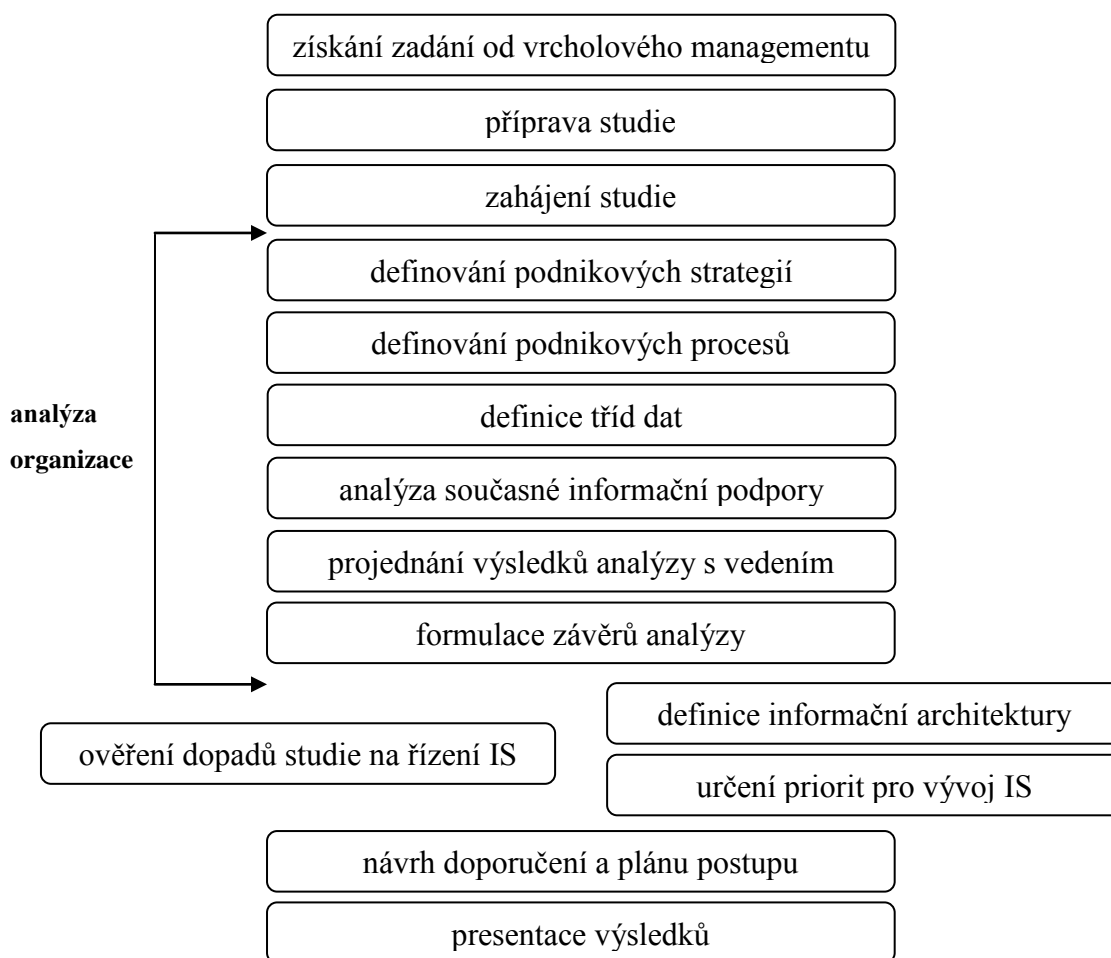
Mezi nejvýznamnější metody modelování podnikových procesů patří: metody BSP, ARIS, ISAC, Select Perspective a FirstStep, DEMO, Lean Six Sigma a dále pak standardy BPMN, IDEF, UML.

3.1.1 Metoda Business Systém Planning (BSP)

Metoda je určena k analýze informační architektury organizace a návrhu IS v organizaci. Jejím cílem je vytvoření vhodné informační architektury, aby podporovala všechny procesy a přitom respektovala organizační strukturu organizace. Motto metody je: data jsou společným zdrojem, proto by měla být navrhována a řízena z pohledu celé organizace [6] a [10].

Postup metody je tvořen 14 kroky:

Obr. 3-1 Postup BSP [6]



Metoda BSP používá jako nástroje diagramy, tabulky a textové vyjádření.

3.1.2 Metoda ARIS (Architecture of Integrated Information systems)

Tato metoda byla vyvinuta prof. Sheerem a je poplatná stejnojmennému SW nástroji ARIS (IDS Sheer). Umožňuje tvorbu provázaných modelů, které zachycují různé druhy pohledů na strategie organizace, strukturu cílů, strukturu procesů, strukturu produktů a služeb, strukturu aplikací, organizační strukturu, strukturu dokumentace a mapu znalostí. Při tvorbě modelů se zohledňují různé úrovně procesů a podle nich se volí vhodné typy diagramů.

Například:

- Model tvorby přidané hodnoty – pro znázornění procesů a subprocessů, které se podílejí na přidané hodnotě.
- Funkční strom – pro znázornění hierarchie procesů.
- Model přiřazení funkcí – pro vyjádření kontextu definování vstupů, výstupů, legislativy, znalostí, dokumentů, cílů a měřitelných ukazatelů.
- Model procesního řetězce řízeného událostmi – popisuje, jak jsou řazeny procesní kroky, data, IT systémy, organizační struktury, jaké jsou vzájemné vztahy mezi nimi, definuje podmínku, kdy je proces zahájen a stav ve kterém proces končí [10].

U nástroje ARIS existují tři základní platformy modelů:

- ARIS Design platform – platforma modelovací a návrhová (ARIS Webdesigner, ARIS Toolset, ARIS AesyDesign, ARIS Simulator, ARIS BSC, ARIS Web Publisher, Process Compass).
- ARIS Implementatoin platform – platforma implementací (ARIS for mySAP, ARIS UML Designer, ARIS P2A – Process to Application, ARIS for Intershop entity, ARIS Integrator for Vitria, ARIS for Hyperwave, MDA Business Transformer, HR Link).
- ARIS Controlling platform – platforma controllingu (ARIS Process Cost Analyzer, ARIS Process Performance Manager) [10].

3.1.3 ISAC (Information Systém Work and Analysis of Change)

Je to metoda zaměřená především na vývoj IS. Řadí se mezi tzv. „problémově orientované“ metody, protože základem je hledání příčin problémů. Postup definovaný touto metodou má 5 fází a každá fáze má několik kroků:

Tab. 3-1 Postup definovaný metodou ISAC [6]

<ul style="list-style-type: none">• Analýza požadavků na změny – návrh změn na překonání zjištěných problémů:<ul style="list-style-type: none">➤ vytvoření seznamu problémů (1. krok);➤ analýza zainteresovaných skupin;➤ uspořádání problémů;➤ popis stávajících činností;➤ zobrazení grafu činností (2. krok);➤ popis cílů (3. krok);➤ posouzení současného stavu a analýza požadavku změny (4. krok);➤ výběr nejvhodnějšího přístupu ke změnám (5. krok).• Studie činností:<ul style="list-style-type: none">➤ analýza záměrů;➤ generování alternativních úrovní realizace;➤ ověření úrovní realizace;➤ analýza nákladů a přínosů;➤ výběr způsobu realizace;➤ koordinace informačních subsystémů.• Informační analýza – provádí se jen tehdy, jestliže ve fázi studie činností byl aspoň jeden informační subsystém označen jako formalizovatelný.• Návrh systému – v této fázi se navrhuje řešení systému. Při návrhu se vychází ze způsobu provádění procesů.• Úprava prostředí:<ul style="list-style-type: none">➤ studie prostředí;➤ úprava počítačových rutin;➤ specifikace pomocné rutiny.

Metodu lze doporučit při modelování činností a toků v organizaci, pro hledání a analýzu a jejich příčin ve stávajícím stavu organizace a pro podrobnější analýzu informačních toků a problému ve stávajícím IS [6].

3.1.4 Metody *Select Perspective a FirstStep*

Obě metody se zabývají modelováním podnikových procesů. Oba vidí v modelu podnikového procesu především východisko k uplatnění informační technologie. *Select* využívá model

k analytické specifikaci IS a FirstStep zajímají především technické aspekty výhledově podporované informační technologie.

Select používáno modelování firemních procesů dva druhy diagramů:

- diagram hierarchie procesů;
- diagram procesních řetězců.

FirstStep definuje 3 typy diagramů:

- diagram procesního řetězce – modelování následných činností v procesu;
- diagram hierarchie – modelování organizační struktury;
- diagram plaveckých drah – jedná se o pohled proces/funkce. Vlastnické skupiny jsou v diagramu znázorněny jako pruhy oddělené vodorovnými čarami. Když šipka reprezentující materiálový pruh protíná vlastnickou hranici, znamená to předání odpovědnosti mezi organizačními jednotkami [6].

Metoda FirstStep má následující postup modelování [6]:

- Vytvoření globálního modelu procesů – mapy procesu vyšší úrovně, kde cílem je stanovení rozsahu sledované činnosti.
- Mapování činností - podrobný popis procesu jako sledu jednotlivých činností.
- Modelování zdrojů a organizační struktury - zdrojem procesu je osoba, zařízení, nebo jiná entita. Každá činnost má své zdroje.
- Určení detailů jednotlivých činností – podrobnosti činností je nutné v této fázi nadefinovat pro potřebu následných simulací procesů. Jedná se o:
 - přiřazené zdroje činností;
 - vstupní a výstupní produkty;
 - podpůrné zdroje;
 - doba trvání činnosti.
- Provedení analýzy a spuštění simulace.

3.1.5 Metoda DEMO

Autorem této metody je prof. Dietz a jedná se o metodu modelování a reengineeringu podnikových procesů. Přináší netradiční pohled modelování. Podnik nevidí jako síť činností, ale jako síť komunikace. Hlavním přínosem této metody je především posun od analýzy chování podniku k analýze způsobu fungování podniku. Označuje samu sebe jako metodu „organizačního inženýrství“.

Podle této metody organizace se skládá ze sociálních jedinců, kteří vykonávají dva druhy aktů:

- Produkční akty (P-akt) – naplňují poslání organizace. Produkční akt může být materiální (výroba, doprava), nebo nehmotný (pojišťovací smlouvy).
- Koordinační akty (C-akt) – subjekty vstupují do vzájemných vztahů-závazků a podrobují se jim.

Metoda DEMO je do určité míry ovlivněna metodou ISAC. Je to vidět v rozlišování produkčních aktů od koordinačních a v abstraktním pojetí produkčního aktu jak hmotného, tak nehmotného [6].

3.1.6 Metoda Lean Six Sigma

Jedná se o spojení principů metodik Lean (štíhlá produkce) a Six Sigma. Lean znamená rychlost, přehlednost a jednoduchost a Six Sigma přináší méně chyb a eliminace neshod dříve, než se objeví. Oba přináší zefektivnění, zrychlení a zpřehlednění procesů a větší orientaci na zákazníka. Postup zlepšování se opírá o metodu DMAIC, což tento proces rozděluje do jednotlivých fází:

- D (define) – definování problému a získání podkladů o procesu a zákazníkovi.
- M (measure) – představuje sběr informací.
- A (analyze) – představuje vyhodnocení informací a současné situaci.
- I (improve) – představuje zlepšení stavu formou odstranění příčiny.
- C (control) – zajištění trvalého stavu zlepšení.

Pro jednotlivé fáze jsou doporučeny modelovací nástroje, jako například:

- Diagram SIPOC pro základní mapování procesu (SIPOC znamená – dodavatelé, vstupy, vlastní proces z dílčích kroků, výstupy a zákazník.
- Diagram VSM pro mapování toku růstu hodnoty, tedy které činnosti (procesy) se nejvíce podílejí na růstu této hodnoty. Cílem je maximalizace těchto činností a eliminace procesů, které plýtvají [10].

3.1.7 Standard Business Process Modeling Notation (BPMN)

Tento standart definuje grafickou notaci podnikových procesů. Jejím doplňkem je pak jazyk Business Process Modeling Language (BPML).

Pro popis těchto procesů BPMN rozlišuje 3 druhy modelů:

- Privátní procesy – znázorňují procesy uvnitř organizace.
- Veřejné abstraktní procesy – znázorňují informace mimo privátní procesy za účelem interakce mezi privátními procesy různých organizací.
- Procesy spolupráce – popisují interakce mezi dvěma nebo více konkrétními business objekty. Na rozdíl od veřejných procesů určují specifické rozhraní k jiným procesům.

Jako nástroj standardu BPMN/BPML se používá grafický jazyk, tedy diagramy. Základním diagramem je Diagram podnikového procesu (BDP) [10].

3.1.8 Standart IDEF(the Integrated DEFinition)

Představuje rodinu metod pro komplexní podporu modelování podnikové architektury.

Vhodné pro využití z hlediska procesů se jeví IDEF0 a IDEF3.

- Metoda IDEF0 je navržena pro modelování funkcí organizace, v modelech se znázorňují hlavní činnosti, jejich vstupy, výstupy a mechanismus spojený s hlavní činností.
- Metoda IDEF3 slouží k popisu chování procesu, pracuje se základním elementem a tím je scénář. Ten slouží k modelování procesů. Zdrojem scénářů je interview nebo pozorování. Metoda využívá k popisu strategie. Ta může být zaměřena na [10]:
 - Procesy – model procesů. Klade důraz na procesy a jejich časové, kauzální a logické vztahy uvnitř scénáře.
 - Objekty – model stavů objektů. Poskytuje informace o zúčastňujících se podnikových procesů.

3.1.9 UML (Unified Modeling Language)

Jedná se o obecný modelovací jazyk s širokým uplatněním. Obsahuje specifikaci základních druhů diagramů včetně možnosti dalšího rozšíření. Bývají jednodušší a tím pádem i cenově dostupnější. Nejznámější zástupce je MS Vision, který je u menších podniků velmi oblíbený a rozšířený. Neposkytuje však takový komfort, jako jiné jazyky. Pro procesní modelování lze z programu MS Vision využít diagram aktivit, který zobrazuje sekvence aktivit jak v sekvenčním, tak i paralelním chování. Modeluje procesy jako kolekce aktivit a přechodů mezi nimi [10].

3.2 Metodika reengineeringu

Existuje celé řada metodik reengineeringu, které se vzájemně liší svým zaměřením a poměrem praktické a teoretické orientace. Mezi základní a stěžejní metodiky reengineeringu patří metodika Hammera a Champyho, kteří jako hlavním problém firem vidí v nedostatečném managementu a nejasné definici cílů. Jejich zlepšení jsou pak hlavní faktory úspěchu reengineeringu. U metodiky Davenporta jsou nejdůležitějším bodem reengineeringu informační technologie, které hrají významnou roli pro svůj inovační potenciál. Dále však Davenport staví do centra pozornosti organizační a personální záležitosti. Další metodika Manganelliho a Kleina doporučuje zaměřením se na ty procesy, které přímo podporují strategické cíle organizace a požadavky zákazníků. Mezi preferované procesy patří i vývoj produktu (tedy znalostní proces). K dalším hlavním metodikám reengineeringu patří také metodika Kodak, která byla nejdříve vyvinuta pro vlastní potřebu této světoznámé firmy. Vychází z metodiky Hammera a Champyho a řeší typické problémy velkých nadnárodních firem [6].

Všechny 4 základní metodiky mají základní rys v tom, že projekty reengineeringu jsou iniciovány vrcholovým managementem a prováděny vybraným projektovým týmem. Prosazování projektu je tedy shora [6]. V tabulce Tab. 3-2 jsou shrnuty základní 3 kroky (příprava-rekonstrukce-implementace) jednotlivých metodik a postupy činností v jednotlivých fázích dle vybraných metodik.

Tab. 3-2 Srovnání klasických metodik reengineeringu procesů [6]

	Krok 1: příprava projektu	Krok 2: rekonstrukce procesu	Krok 3: implementace
Hammer a Champy	1. uvedení do reengineeringu 2. identifikace 3. výběr procesu	4. poznání procesů 5. redesign procesů	6. implementace
Davenport	1. vize a cíle 2. identifikace procesu	3. poznání a měření procesů 4. informační technologie	5. prototypování 6. implementace
Manganelli a Klein	1. příprava projektu 2. identifikace	3. vize 4a. technický design 4b. personální design	5. transformace
Kodak	1. iniciace projektu	2. poznání procesu 3. design nových procesů	4. transformace podniku 5. řízení změny

Mimo tyto 4 základní metodiky reengineeringu existují ještě další významné metodiky. Mezi ně patří také metodika DoD, která vznikla v roce 1992 ke zlepšení funkčních procesů amerického ministerstva obrany. Vychází ze sedmi základních principů: sdílení informací, podpora poslání organizace, funkční vedení, snížení nákladů, cílená technologie, jednoduché rozhraní a Just-in-time. Další velmi významná metodika ARIS prof. Sheera je od prvopočátku spojena se stejnojmenným nástrojem. Nedefinuje žádný přesný popis, ale modeluje za pomoci výpočetní techniky aspekty existence a fungování podniku, včetně jednotlivých procesů a umožňuje tak vzájemně provázanou analýzu a návrh systému podniku. Přístup této metodiky je postaven na 5 základních pohledech na organizaci: organizační pohled, datový pohled, funkční pohled, procesní pohled a výkonový pohled. Mezi další významnou metodiku patří ještě metodika Participatory Process Prototyping (PPP) prof. Gappmaiera. Tato metodika kombinuje přístup nové metody s tradičními. Zdůrazňuje roli spolupráce, zpětné reflexe, staví na praktické aplikaci výsledků a dosažitelnosti přínosů [6].

V tabulce Tab. 3-3 jsou shrnuty základní kroky těchto dalších významných metodik.

Tab. 3-3 Srovnání dalších významných metodik reengineeringu procesů [6]

	Krok 1: příprava projektu	Krok 2: rekonstrukce procesu	Krok 3: Implementace
DoD	1. strategické plánování 2. plánování procesů a infrastruktury	3. procesní analýzy 4. konstrukce procesů a infrastruktury	5. naplánování a provedení změny
ARIS prof. Sheera		1. strategická analýza podniku a procesů a koncepční plán 2. vytvoření logického konceptu systému (modelování) 3. vytvoření konceptu IS	4. implementace systému 5. provoz a průběžné zlepšování procesů
PPP prof. Gappmaiera	1. úvodní studie 2. detailní studie	3. návrh systému procesů	4. vytvoření, implementace systému procesů 5. instalace a zprovoznění systému procesů 6. průběžné zlepšování procesů

Z tabulky je jasně vidět, že tyto další významné metodiky se již více zaměřují i na zpětnou vazbu a skokové změny se později stávají již pozvolnými.

3.3 Procesní analýza

Procesní analýza slouží pro jednorázovou analýzu procesního řízení v podniku a jeho cílem je zhodnotit kvalitu jednotlivých procesů, případně odhalit nedostatky a možnosti zlepšení. Slouží tak pro:

- Zjištění nedostatků
- Zlepšení (optimalizaci) procesů
- Reengineering procesů
- Zjednodušení některých činností
- Snížení nákladů
- Redukci pracovníků
- Zjištění vytíženosti jednotlivých částí podniku

Procesní analýza může být zaměřena buď na celou organizaci, nebo jen na její vybranou část. Pro upřesnění procesů, ve kterých bude provedena analýza, se používá procesních map. Analýza procesů se provádí buď interně, nebo za pomoci externích auditorů, kteří nejsou svázaní vnitřní slepotou a mohou snadněji odhalit drobné nedostatky. Kompletní procesní analýza by měla vypadat následovně a měla by zahrnovat tyto jednotlivé oblasti [11]:

- Analýza procesu – zjišťuje se, v čem je průběh procesu věcně či logicky špatný a kde je rozdíl oproti procesu best practice (metodami benchmarking, referenčními modely aj.).
- Analýza variant procesu – zjišťuje se, v čem je průběh jediného procesu v různých případech nebo lokalitách odlišný.
- Analýza kritických míst – identifikují se klíčové problémy procesu a jádra jejich řešení.
- Analýza času – zjišťuje se, na kterých kritických místech v procesu dochází ke zdržení.
- Analýza produktu procesu – zjišťuje se, co skutečně požaduje zákazník procesu.
- Analýza přidané hodnoty – zjišťují se příčiny existence činností a procesů, které nepřinášejí přidanou hodnotu.
- Analýza očekávání zákazníků – zjišťuje se, jakou kvalitu produktu interní nebo externí zákazník očekává a čím ji poměruje (vč. porovnání s tím, co je mu nabízeno).
- Analýza obsluhy – zjišťuje se výkonnost a spokojenost obsluhy procesu (cílem je úspora nákladů).
- Organizační analýza – zjišťuje se, zda procesy mají optimální organizační strukturu.

- Analýza prostorového přerušení (nežádoucího rozdělení procesu) – zjišťuje se, proč došlo v daném místě k přerušení, jaký to má dopad na výkonnost a kvalitu procesu, jaké jsou náklady následné defragmentace.
- Časová analýza – zjišťují se informace o zdržení v procesech (cílem je dosažení tzv. minimální doby trvání procesu a posílení reakční schopnosti na zákaznické požadavky).
- Analýza IS/IT – zjišťuje se, v jakém bodě a proč proces není informačně propojen či rozdělen, ať už systémově, nebo datově (cílem je zvýšení podpory procesů informačními technologiemi).
- Analýza rizik – zjišťuje se, které činnosti a procesy jsou rizikové, jaká rizika mohou narušit/znemožnit průběh procesu a samozřejmě i příčina těchto rizik.
- Nákladově užitková analýza – zjišťuje se poměr mezi náklady a užitky (např. metodami CMA – Cost-Minimalisation Analysis, CBA – Cost-Benefit Analysis, CEA – Cost-Effectiveness Analysis, CUA – Cost-Utility Analysis, ABC – Activity Based Costing nebo metodou Make or Buy).
- Finanční analýza – zjišťuje se, zda proces krátkodobě, či dlouhodobě plní finanční ukazatele a funguje podle vytvořeného plánu.
- Analýza trhu a zákazníků – zjišťuje se, zda trh, pro který se vytváří produkty je dostatečně perspektivní a solventní a zda existuje alternativní trhy, na něž by se mohlo dodávat.

4 Definice malého a středního podnikání

Malé a střední podnikání tvoří nezanedbatelnou část naší i světové ekonomiky. Do této kategorie spadá více jak 99% z celkového počtu firem, které poskytují své výrobky a služby v jednotlivých zemích. Podílí se více než 37 % na tvorbě hrubého domácího produktu a zabezpečují přibližně 60 % zaměstnanost (hodnoty se vztahují k roku 2007) [13].

4.1 Vymezení malých a středních firem

Existuje několik pohledů a vymezení, která definují malé střední podnikání (MSP):

Statistické pojetí

Od roku 1997 se Český statistický úřad harmonizoval s typologií podnikání Eurostatu a firmy rozdělil do tří skupin.

Podle počtu zaměstnanců:

- malé - do 20 zaměstnanců;
- střední - do 100 zaměstnanců;
- velké - nad 100 zaměstnanců.

Doporučení komise EU¹

Sestává ze 4 kvantitativních kritérií: počet zaměstnanců, roční tržby (respektive příjmy), hodnota aktiv (respektive majetku), nezávislost:

- mikro - do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR;
- malé - do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR;
- střední - do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR;
- velké - nad 250 zaměstnanců, roční obrat nad 50 mil. EUR, aktiva nad 43 mil. EUR.

Pojetí zákona na podporu podnikání²

Je shodné s předcházejícím členěním, tedy firmy jsou řazeny dle 4 atributů, kterými jsou: počet zaměstnanců, čistý obrat, aktiva, nezávislosti. Hodnoty se vztahují k poslednímu uzavřenému období a přepočítávají se dle kurzu na konci roku (Evropská centrální banka). Jednotlivá kritéria pak slouží k podání žádosti o podporu podnikání.

Klasifikace ČSSZ

Jinou, pragmatickou klasifikaci velikosti firem pak zavedla Česká zpráva sociálního zabezpečení. Rozděluje firmy na:

- malé organizace - do 25 zaměstnanců;
- organizace - 25 zaměstnanců a více.

Z jednotlivých kritérií, která rozdělují firmy na jednotlivé kategorie lze zjednodušeně určit, že hlavním parametrem posuzování je počet zaměstnanců. Obecné pravidlo při rozdělování firem by bylo následovné:

- mikro firma - 1- 9 zaměstnanců;
- malá firma - 10 - 49 zaměstnanců;
- střední firma - 50 - 249 zaměstnanců;
- velká firma - 250 a více zaměstnanců [13].

¹ Doporučení Evropské komise 2003/361/EC z 6. 5. 2003

² zákon 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, v aktuálním znění

4.2 Význam malého a středního podnikání

Význam a nezastupitelné místo malého a středního podnikání v jednotlivých ekonomikách je veliký. Všechny rozumně uvažující vlády se snaží vytvořit soubor opatření, kterými podporují rozvoj podnikání těchto subjektu, protože trh a finance jsou nakloněny především velkým korporacím, které si vytvářejí podmínky, na které malé a střední firmy bez podpory nemohou dosáhnout. Vojík [14] posuzuje význam MSP z několika pohledů:

- citlivěji reagují na potřeby trhu a změny ekonomických podmínek;
- jsou autory 60 % všech významných vynálezů, stávají se hlavním zdrojem inovací;
- vytvářejí 66 % nových pracovních příležitostí;
- jsou s nimi spojeny protikrizové tendence a stabilizace konjunktury zemí;
- významně se podílejí na tvorbě HDP;
- přispívají ke zvyšování konkurence na trhu a působí zprostředkovaně proti vzniků monopolů;
- efektivněji využívají vzácnější zdroje surovin a energií, dochází k nárůstu produktivity a snižování cen;
- zaměstnává až 70 % ekonomicky aktivního obyvatelstva;
- absorbují pracovníky z neefektivních či krachujících velkých firem – úspory státu z vyplácení podpor v nezaměstnanosti;
- svou otevřeností eliminují sociální napětí a podílejí se na udržování sociálního smíru.

Veber [13] připojuje společenské a ekonomické přínosy MSP:

- reprezentují místní kapitál, který zůstává v daném regionu;
- těsnější provázanost s regionem přispívá i v zaměstnanosti regionu;
- vztah k prostředí vytváří menší anonymitu a je také pod větší kontrolou;
- provozováním podnikání oživují dané vesnice a města a zabraňují migraci;
- angažují se v okrajových oblastech trhu a vyplňují mezery, které nechtějí velké firmy zabezpečovat;
- spolupracují s velkými firmami jako subdodavatele nebo řeší outsourcing těmto firmám;
- mají blízko ke koncepci LEAN, tedy „zeštíhlení“ procesů a úspory surovin a energií;
- mohou dosahovat konkurenčních cen i při výrobě v malých sériích, kde není možné dosahovat přínosů z ekonomiky rozsahu;
- mají menší kapitálovou náročnost na jedno pracovní místo.

4.3 Omezení malého a středního podnikání

MSP však s sebou přináší i značné omezení, které brání většímu rozvoji a mají konkurenční nevýhody oproti velkým firmám. Veber je popisuje následovně [13]:

- mají menší ekonomickou sílu, obtížný přístup ke kapitálu a tím menší možnost rozvoje kapacit;
- slabší pozici ve veřejných soutěžích a státních zakázkách;
- jsou vyloučeni z podnikání, kde je potřeba velkých investic
- nemůžou si dovolit zaměstnávat špičkové vědce, manažery a obchodníky;
- i když jsou nositeli vysokého počtu inovací, jedná se spíše o inovace nižších řádů;
- nejsou schopni plně monitorovat trh a využívat dostupných znalostí;
- mohou být ohroženy chováním velkých firem, prosazujících dumpingové ceny;
- počet, změny a dodržování právních předpisů klade na podnikatele nemalé požadavky.

4.4 Problémy procesního řízení u malých a středních firem

Největší problémy v kategorii malých a středních firem lze rozdělit do dvou částí: V oblasti **prodeje a marketingu** jsou problémy především v kapacitě zákazníků. Obsloužit a zabezpečit dostatečné množství zákazníků a vytvořit podmínky pro jejich spokojenost je limitována počtem a schopnostmi pracovníků – obchodníků. S tím je spojena i oblast marketingu, kde obvykle není dostatek prostředků pro propagaci a reklamu daného výrobku a služby a tím je i složité ovlivňovat nákupní potřebu potenciálních zákazníků. Cenová politika bývá pak odvozena, od toho, zdali jde o substituční výrobek – v tomto případě se cena odvíjí od silnějších konkurentů, nebo pokud jde o nesubstituční výrobek, tak lze provádět nezávislou cenovou politiku. V procesu **výroby** se největším problémem jeví horšího rozpuštění fixních nákladů a tím pádem i vyššími celkovými jednicovými náklady. Dalším problémem je i nemožnost nákupu materiálu ve větším množství a tím pádem nižších slev a bonusů oproti velkým podnikům [12].

O to víc je potřeba u těchto malých a středních firem uplatňovat důsledné procesní řízení včetně využití nových způsobů řízení, jako například pomocí metody Balanced Scorecard prof. Kaplana [4], či zavedení procesního řízení nákladů pomocí metody ABC/M [5], tedy metodu přiřazování nákladů podle aktivit.

5 Cíl práce

Hlavní cíl:

C 1: zhodnotit úroveň procesního řízení ve vybrané středně velké zpracovatelské firmě a navrhnout možné změny s využitím metod a principů procesního řízení tak, aby tyto změny v budoucnu zvyšovaly výkonnost dané firmy.

Vedlejší cíle:

C 1.1: Na základě strategické analýzy a analýzy procesního řízení navrhnout opatření k vyšší výkonnosti firmy.

C 1.2: V případě zjištění nedostatků procesního řízení navrhnou změnu procesního řízení pomocí reengineeringu.

C 1.3: Ověření hypotéz.

Hypotézy:

H1: *Malá a střední firma nemá zavedeno procesní řízení a k řízení používá funkční řízení.*

H2: *Procesním řízením lze zprůhlednit průběh činností a vzájemnou provázanost těchto činností.*

6 Použité metody

V práci jsou použity metody strategické analýzy, konkrétně metoda PESTE pro analýzu obecného vnějšího prostředí, Porterův model 5 sil pro analýzu oborového prostředí, metoda interních faktorů pro analýzu vnitřního prostředí. To vše je pak shrnuto do analýzy SWOT, z níž jsou patrné silné a slabé stránky firmy a její hrozby a příležitosti.

Další analýzou použitou v práci je analýza procesního řízení, která v sobě zahrnuje analýzu jednotlivých procesů, analýzu přidané hodnoty a analýzu očekávání zákazníků. Všechny analýzy jsou provedeny formou dotazníku, osobním pohovorem a sběrem informací o prostředí a trhu.

Metodika a modely procesního řízení vycházejí s rešerší odborné literatury. Modelování procesních map je vytvořeno metodikou ARIS IDS Scheer a vlastní návržení je provedeno s pomocí počítačového programu ARIS Express.

7 Metodika postupu prováděných analýz, vyhodnocení a návrhů

Metodický postup návaznosti jednotlivých operací analýz, jejich vyhodnocení a návrh opatření pro zlepšení jednotlivých procesů je navržen pro tuto práci následně:

- zadání cíle práce;
- charakteristika firmy, situace ve firmě, organizační struktura;
- vize, poslání, cíle firmy;
- strategická analýza firmy;
 - analýza obecného vnějšího prostředí (metoda PESTE);
 - analýza oborové vnějšího prostředí (Porterův model 5 sil);
 - analýza vnitřního prostředí (analýza vnitřních faktorů firmy);
 - shrnutí do SWOT analýzy (silné, slabé stránky a příležitosti, hrozby);
 - kritické faktory;
- procesní analýza;
 - analýza procesů a jejich vnitřní logiky;
 - analýza přidané hodnoty;
 - analýza očekávání zákazníků;
 - zhodnocení stavu procesního řízení ve firmě;
- vyhodnocení analýz a porovnání souladu s firemními cíly a se strategií firmy;
- opatření k zvýšení výkonnosti firmy.

V případě, že firma nebude procesně řízena, nebo budou shledány závažné chyby a nedostatky v procesním řízení, bude nutné navrhnout projekt reengineeringu. V této práci pak ve formě návrhů procesního řízení pomocí procesních map a popisů hlavních procesů. Postup bude následující:

- návrh procesního řízení a jednotlivých procesů;
 - vytvoření procesních map - diagramu přidané hodnoty (Valued Added Chain), hierarchické struktury rozkladu hlavních procesů do subprocessů, návrh návaznosti jednotlivých procesů, model toku činností EPC a model nové organizační struktury firmy;
 - popis jednotlivých hlavních procesů;
 - definování zjištěných kritických míst jednotlivých procesů a subprocessů;
- zhodnocení provedených návrhů procesního řízení
- verifikace hypotéz

8 Charakteristika firmy

8.1 Popis firmy

Firma Jatky Hradský s.r.o. patří k významným podnikům zabývajícím se zpracováním masa a masných výrobků v Jihočeském kraji. Její vznik se datuje od roku 1994 a za dobu své působnosti na trhu si vytvořila jméno kvalitního dodavatele potravinářských výrobků. Jedná se o rodinný podnik, který tím pádem vytváří i rodinnou atmosféru a vlastní firemní kulturu. Firma sídlí ve Strakonících, kde podniká v komplexu 5 budov a rozlohou areálu 10.800 m². Od doby vzniku až po dnešní dny došlo ve firmě k velkým změnám. Zrekonstruovaly se veškeré výrobní prostory, provedla se obnova zázemí firmy včetně rekonstrukce šaten a sociálního zařízení pro zaměstnance. Přestavba byla narušena pouze ničivou povodní v roce 2002. Přesto i při těchto krizových podmínkách patřila k jedněm z mála firem, která byla schopna zásobovat všechny její odběratele včetně povodní zatopené Prahy.

V současné době firma splňuje náročné podmínky EU. S obratem přes 100 mil. Kč/rok a s 63 pracovníky se řadí mezi středně velké firmy. Ročně zpracuje zhruba 1.200 tun masa. Zpracovává maso jak z hovězího, tak i z vepřového dobytka. Ve firmě je vlastní porážka a bourárna masa. Maso pak dodává buď naporcované, nebo z něj vyrábí další masné výrobky, jako například (párky, špekáčky, salámy, klobásy, sekané, vařené výrobky, uzená masa, či divočina). Firma si zakládá na tom, že vyrábí výrobky s vyšším obsahem masa, minimálně však 70 % obsahu masa ve výrobku. Zásobuje masem a masnými výrobky prakticky celou republiku. Zaváží zboží po celém Jihočeském kraji, zásobuje Moravu, Prahu a Západní Čechy. Hovězí a vepřové maso dodává čerstvé každý den. Ve firmě je stálý veterinární dohled, který každodenně kontroluje kvalitu masa a masných výrobků. Rozvoz zajišťuje vlastní automobilovou dopravou.

Firma se drží motto: *„Proto řidiči vyjíždějí včas, aby zboží bylo v požadovaném čase a kvalitě na místě (u odběratele). Vámi objednané zboží i v nočních hodinách Vám doručíme do 6.00 hodin druhého dne. V krajních případech jsme schopni zavést odběratele do 3 hodin po objednání.“*

8.2 Vize, poslání, cíle firmy a její strategie

Firma má jasně stanovené vize, poslání, má vyspecifikované cíle a strategii, jak těchto cílů dosáhnout.

- **Jakou má firma vizi:**

zvýšení konkurenceschopnosti v odvětví s velkým počtem i větších podniků.

- **Jaké má firma poslání:**

včas, kvalitně a co nejlevněji uspokojit zákazníka kupujícího maso a masné výrobky.

- **Jaké má firma cíle:**

zvýšení obrátu o 5 % ročně;

udržení, případně zvýšení podílu na trhu;

proniknutí i na zahraniční trhy – minimálně 10 % obrátu;

každoroční dosahování zisku.

- **Jakou má firma strategii:**

zaměřit se na výrobu kvalitních výrobků z masa z českého chovu;

udržovat dobré jméno značky se zaměřením na kvalitu a minimální možné reklamace;

posílit marketingovou a obchodní činnost a získat tím větší množství zákazníků, včetně i těch zahraničních;

zefektivnit výrobu a navýšit tím kapacity vlastní výroby;

rozšiřovat množství produktů a vývoj nových;

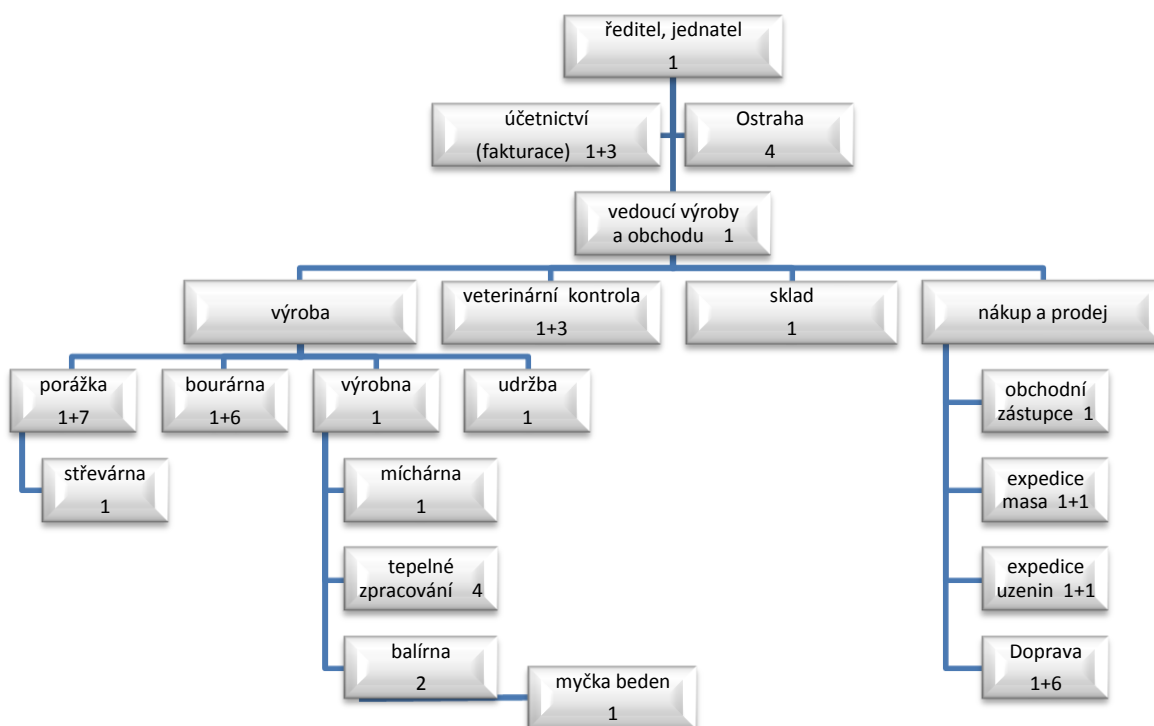
zlepšit systém řízení nákladů a snižování ztrát k režijní náklady.

- **Jak se daří plnit ve firmě vize, poslání a cíle:**

Vize i poslání se daří realizovat, ale horší je to s cíly, protože v roce 2010 firma snížila svůj obrat o více jak 20 % a tím pádem zákonitě následoval i ztrátový hospodářský výsledek. Ztráta se v roce 2010 pohybovala kolem hodnoty 4.000 tis Kč. Výsledky roku 2011 ještě nejsou zpracovány.

8.3 Organizační struktura

Organizační struktura ve firmě je liniiová a velmi plochá. Není zde moc řídicích a technických pracovníků, ale spíše těch dělnických. Celá struktura je znázorněna na Obr. 8-1.



Obr. 8-1 Organizační struktura firmy

9 Strategická analýza firmy

Strategická analýza firmy je rozdělena na tři části: analýza obecného vnějšího prostředí, analýza oborové vnějšího prostředí a analýza vnitřního prostředí. Shrnutím těchto tří analýz je vytvořena SWOT analýza, kde jsou vydefinovány silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy. Důležitým bodem je pak vypíchnutí kritických faktorů, které je nutno v opatřeních napravit.

9.1 Analýza obecného vnějšího prostředí

Analýza obecného vnějšího prostředí je provedena pomocí metody PESTE, analyzující makrookolí, v němž se podnik pohybuje. Metoda analýzy nese název podle prvních písmen faktorů obecného okolí podniku.

9.1.1 P – politické a legislativní faktory

Současná situace je podstatným způsobem ovlivňována politickým klimatem a politickou kulturou v zemi. Rostoucí mandatorní výdaje, způsobené zejména růstem sociálních výdajů v posledních letech, nutnost urychlené realizace penzijní reformy a reformy zdravotní péče, ovlivňuje velkou měrou ekonomickou situaci v zemi. Absence výše zmíněných reforem se ve své podstatě dotýká všech účastníků trhu z pohledu podniku stejným dílem. Zlepšení situace by mohla přinést snad jen silná vláda, která by dovedla prosadit zavedení změn a reforem. Bohužel zavádění těchto změn je dlouhodobou záležitostí.

Z hlediska legislativních faktorů je obor zpracování masa a výroby masných výrobků ovlivňován a usměrňován jednotlivými nařízeními a vyhláškami, které rozšiřují a zpřísňují zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Jedná se především o Nařízení Evropského Parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 ze dne 29. dubna 2004, kterým se stanoví zvláštní hygienická pravidla pro potraviny živočišného původu, v platném znění, dále pak Nařízení Evropského Parlamentu a Rady (ES) č. 854/2004 ze dne 29. dubna 2004, kterým se stanoví zvláštní pravidla pro organizaci úředních kontrol produktů živočišného původu určených k lidské spotřebě, v platném znění. Důležitým dokumentem jsou také Směrnice Evropského Parlamentu a Rady 2000/13/ES ze dne 20. března 2000 o sblížení právních předpisů členských států týkajících se označování potravin, jejich obchodní úpravy a související reklamy, v platném znění. Vyhláška č. 113/2005 Sb., o způsobu označování potravin a tabákových výrobků, ve znění pozdějších předpisů a Vyhláška č. 326/2001 Sb., kterou se provádí § 18 písm. a), d), g), h), i) a j) zákona č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, pro maso, masné výrobky, ryby, ostatní vodní živočichy a výrobky z nich, vejce a výrobky z nich, ve znění pozdějších předpisů.

Lze tedy konstatovat fakt, že na chod podniku Jatky Hradský s.r.o. z hlediska jeho oboru podnikání je vliv politických i legislativních faktorů obecného okolí velmi značný. Firma musí plnit všechny legislativní úpravy, především z hygienického pohledu, ale je závislá také na dotacích a kvótách nařízených Evropským společenstvím.

9.1.2 E – ekonomické faktory

Česká ekonomika v posledních letech začala zpomalovat. Hlavní příčinou nepříznivého vývoje spočívá jednak ve vnitřním prostředí, kdy plných sedm desetin českého HDP v reálném i nominálním vyjádření tvoří výdaje na konečnou spotřebu domácností a vládního sektoru, které v každém čtvrtletí reálně klesaly a také vývojem a strachem z případné krize Evropské Unie, kdy některé státy správně nezvládají svou ekonomickou rovnováhu a snižují svou důvěryhodnost a tím i stabilitu trhu. Oslabení ekonomické aktivity a snížení kupní síly obyvatelstva doléhá do všech odvětví průmyslu a obchodu. Po převážnou část roku se snižovaly také investice. Jediným růstovým impulsem se tak stal v roce 2011 zahraniční obchod.

- *HDP* - výkonnost české ekonomiky, vyjádřená vývojem hrubého domácího produktu (HDP) očištěného o sezónnost a nestejný počet pracovních dní, ztratila své tempo kolem 6-7 % již v roce 2008 a to na 3,1 % a v roce 2009 a v době krize dokonce šla do minusových čísel (-4,7 %). V roce 2010 však zaznamenalo nárůst na hodnotu 2,7 %. V roce 2011 však znovu klesl na hodnotu 1,7 %. Za poslední kvartál roku 2011 se HDP zvýšilo jen o 0,6 %, což může být varováním pro následující období.
- *Inflace* – průměrná meziroční míra inflace klesla v roce 2009 až na hodnotu 1 %, v roce 2010 se nepatrně zvýšila na 1,5 % a v roce 2011 se ustálila na hodnotě 1,9 %.
- *Ceny zemědělských výrobců* – vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za dvanáct měsíců roku proti průměrné cenové hladině dvanácti měsíců předchozího roku. V době krize v roce 2009 tento index meziročně spadl až na hodnotu -24,8 %, od té doby postupně stoupá a to na hodnotu 5,4 % v roce 2010 a na 19,1 % v roce 2011.
- *Spotřeba domácností* - Výdaje na konečnou spotřebu domácností zahrnují hodnotu výrobků a služeb užitých domácnostmi pro uspokojení individuálních potřeb, hrazených z důchodů domácností. Pokles v době krize v roce 2009 na hodnotu -0,4 % signalizovalo, že domácnostem ubývají finanční prostředky na osobní nákup a spotřebu. Bohužel rok 2011 tuto hodnotu ještě nepatrně zvyšuje (-0,5 %), což

vypovídá o nedobré situaci u konečných spotřebitelů, což je v oboru zpracování masa a jeho spotřeby velmi varovný signál.

- *Nezaměstnanost* – Míra nezaměstnanosti zaznamenala po období krize, kdy měla stále stoupající tendenci, mírný pokles. Strukturální problémy trhu práce v ČR však přetrvávají - nesoulad ve struktuře nabídky volných pracovních míst se neseskává s poptávkou (už dva roky je největší počet nabídek pro kvalifikované pracovníky). V současné době se pohybuje kolem 9 %, což je však celorepublikový průměr. V jednotlivých lokalitách se tato hodnota liší.

Hodnoty jednotlivých ukazatelů za období 2005-2011 jsou znázorněny v Tab. 9-1.

Tab. 9-1 Vývoj ukazatelů v období 2005 - 2011 (v %) [16]

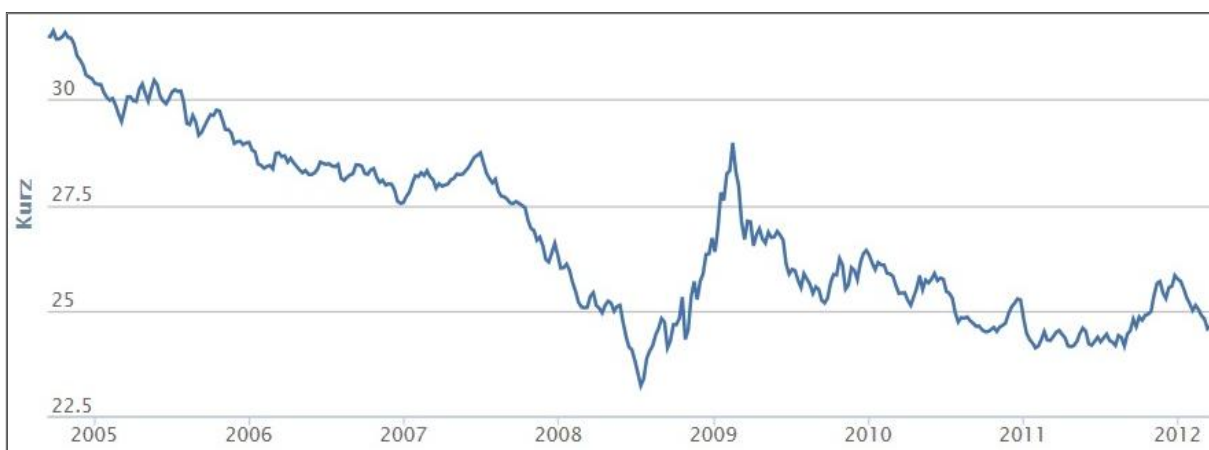
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Růst HDP	6,8	7,0	5,7	3,1	-4,7	2,7	1,7
Míra inflace	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9
Ceny zemědělských výrobců	-9,4	1,1	16,5	8,8	-24,8	5,4	19,1
Spotřeba domácností	2,9	4,3	4,1	3,0	-0,4	0,6	-0,5
Míra registr. Nezaměstnanosti	8,96	8,13	6,62	5,44	7,98	9,01	8,57

(Zdroj: vlastní zpracování, použito z <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky> ze dne 3.4.2012)

Dalšími důležitými parametry, které jsou významné především pro importující a exportující firmy je parametr

- *Kurzové změny* – jsou velmi důležité v rámci dovozů a vývozu. Zejména se jedná o kurz vůči EUR. V případě dovozů je současné posílení CZK výhodou, obráceně v případě vývozu je pro vyvážející české subjekty posílení CZK nevýhodou. A tyto změny se při vysokém objemu vývozu, či dovozu značně promítají do hospodářského výsledku firmy, proto s výkyvem musí každá takováto firma počítat při svých kalkulacích. Vývoj kurzu za posledních 6 let je znázorněn na grafu Graf 9-1.

Graf. 9-1 Vývoj kurzu EUR/CZK 2005-2012 [17]



Zdroj: Česká národní banka, 2012:

http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form_js.jsp
ze dne 3.4.2012

Z uvedeného grafu vývoje směnného kurzu CZK vůči EUR je dobře vidět nestabilita, které musí české podniky exportující či importující na zahraniční trhy čelit. Tento problém by byl odbourán přijetím Eura. V současnosti však ještě není ani schválen termín přijetí jeho přijetí.

9.1.3 S – sociální a demografické faktory

Město Strakonice, kde se podnik Jatyky Hradský nachází, je situovaná v Jihočeském kraji, ve stejnojmenném okrese. Míra nezaměstnanosti již tradičně v této oblasti zaujímá nižší hodnoty, než je celorepublikový průměr. Přesto je vidět, že poměrně přesně kopíruje stav našeho hospodářství i včetně krizových výpadků. Tzn., že v současné době se nezaměstnanost v Jihočeském kraji pohybuje okolo 8 %.

Graf 9-2 Míra nezaměstnanosti v Jihočeském kraji [16]



Zdroj: Český statistický úřad, 2012

http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/mira_nezamestnanosti_v_jihoceskem_kraji_v_letech_2005_az_2012_az_2012 ze dne 3.4.2012

Jihočeský kraj je znám rozvinutým zemědělstvím a konkrétně chovatelstvím jatečných zvířat, tak je zde soustředěno několik firem, které se zabývají zpracováním masa. Přesto není jednoduché shánět kvalifikované dělnické profese pro tento obor a často se musí při výběru řešit případná rekvalifikace.

9.1.4 T – technické a technologické faktory

V oblasti podpory R&D se v následujících letech nepředpokládá její nárůst, jak ze strany státu, tak EU. Z hlediska zastarávání technologií nelze očekávat mnoho hrozeb, jelikož podnik má relativně moderní technologii, která patří spíše k vyššímu standardu ve svém oboru. Jiná situace by však nastala v rámci inovací, či dokonce vývoje nových výrobků. Existují sice dotační projekty z fondů EU, ale nejsou lehce přístupné a navíc potřebují okamžitý zdroj financování a až následné proplacení stanovené dotace.

9.1.5 E – ekologie

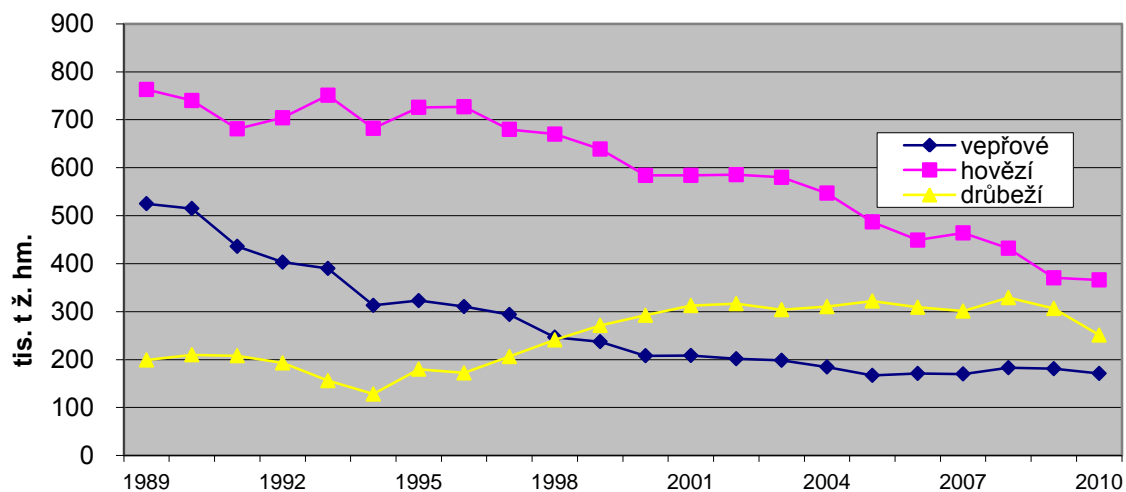
V oblasti ekologie se podnik řídí legislativními požadavky státu, které jsou pravidelně kontrolovány a prověřovány. Společnost neustále pracuje na zmírnění ekologické stopy všech svých procesů.

9.2 Analýza vnějšího prostředí – oborového

Analýza je provedena na základě Porterova modelu konkurenčního prostředí, tedy pomocí pětifaktorového modelu, který sleduje souvislosti zákazníků, dodavatelů, konkurence, substitutů a rivalů.

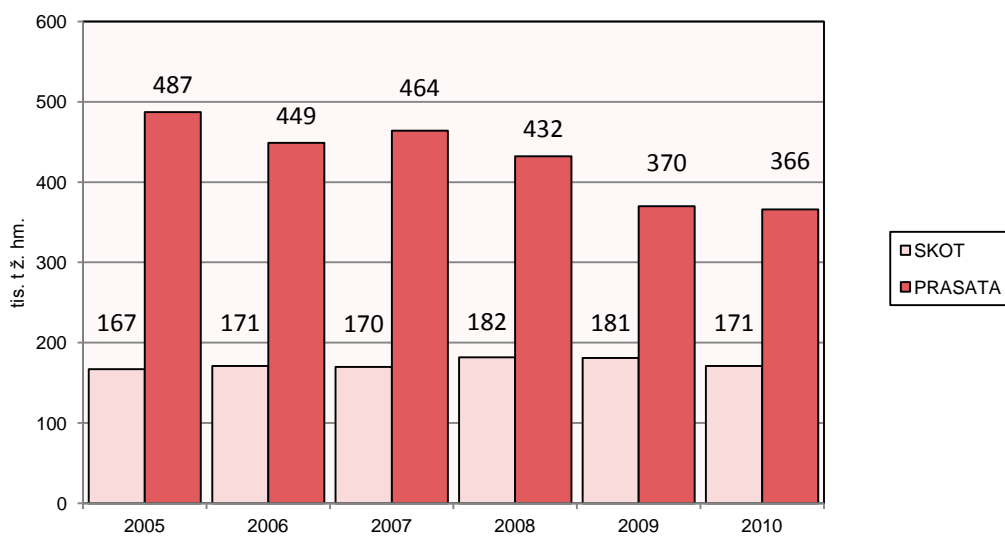
Množství zpracování masa se v České republice neustále snižuje. Sledujeme-li vývoj od roku 1989 do současnosti, tak nám z grafu 9-3 ukazuje, jak se zpracování hovězího masa z hodnoty téměř 800 tisíc tun živé hmotnosti snížilo na až polovinu, tedy na necelých 370 tisíc tun živé hmotnosti a tento trend má stále pokračující tendenci. Podobná situace byla i se zpracováním vepřového masa. Jeho snižování se však zastavilo kolem roku 2005 a v současné době jen osciluje kolem hodnoty 175 tisíc tun živé hmotnosti zpracovaného masa. Naštěstí už nemá tendenci ke svému snižování, ale bohužel ani ke zvyšování objemu. Z pohledu vývoje na tom bylo nejlépe zpracování drůbežího masa, které vlivem propagace a osvěty zdravější výživy v období 1994 až 2006 stoupalo. Poslední dva roky je však zaznamenán i zde celkem razantní propad. Tento sortiment však firma Jatka Hradský nezpracovává. Přesnější znázornění sortimentu, který se ve firmě zpracovává, je znázorněn v grafu 9-4.

Graf 9-3 Výroba masa v období 1989-2010 [16]



Zdroj: Český statistický úřad: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989#09 ze dne 3. 4. 2012

Graf 9-4 Výroba jatečných zvířat v období 2005-2010 [16]



Zdroj: Český statistický úřad: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zemedelstvi_zem ze dne 3. 4. 2012

Pro doplnění je uveden ještě rok 2011 z pohledu výroby masa, jejich cen a zahraničního obchodu:

Zdroj: z materiálů Českého statistického úřadu [16]

<http://czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czem013012.doc> ze dne 3.4.2012

V roce 2011 bylo vyrobeno 505 397 tun masa, tj. o 6,2 % méně než v roce 2010. V celkovém množství bylo zastoupeno 71 616 tun hovězího, 509 tun telecího, 262 944 tun vepřového, 159 tun skopového (z toho 122 tun jehněčího), 4 tuny kozího, 81 tun koňského a 170 084 tun drůbežího masa.

Výroba hovězího masa, včetně telecího, v roce 2011 dosáhla 72 125 tun, meziročně o 2,9 % méně. V kategorii býků byl zaznamenán pokles o 4,3 %, u krav o 0,8 %. **Ceny zemědělských výrobců jatečného skotu** byly v roce 2011 vyšší než v předcházejícím roce ve všech kategoriích: u býků a krav o 4,8 %, u telat o 4,2 % a u jalovic o 3,6 %. Zemědělci prodávali jatečné býky nejvyšších tříd jakosti S, E a U za průměrnou cenu 42,09 Kč za kg živé hmotnosti a 78,46 Kč za kg JUT (minimální cena 77,06 Kč/kg byla v červenci, maximální 80,41 Kč/kg v dubnu).

Podle předběžných výsledků **zahraničního obchodu s živým skotem** v období od prosince 2010 do listopadu 2011 bylo dosaženo kladné bilance 50 036 tun. Dovoz činil 622 tun (o 30,3 % meziročně nižší) a vývoz 50 658 tun (o 5,8 % vyšší). Jatečná zvířata se na dovozu podílela 92 %, na vývozu 58 %. Živá zvířata se dovážela především ze Slovenska (79 %), dále z Nizozemí (12 %) a vyvážela se do Rakouska (49 %), Chorvatska (11 %) a do Německa (10 %). V **zahraničním obchodě s hovězím masem** převažoval dovoz nad vývozem o 13 656 tun. Dovezeno bylo 21 879 tun, vyvezeno 8 223 tun. Dovoz hovězího masa zůstal meziročně na stejné úrovni (o 0,1 % nižší), zatímco vývoz hovězího masa vzrostl o 37,4 %. Hovězí maso se dováželo z Polska (31 %), Německa (17 %), Rakouska (15 %) a Irska (11 %), vyváželo se na Slovensko (31 %), do Německa (19 %), Polska (14 %), Rakouska (10 %), ale i mimo EU, nejvíce do Turecka (12 %).

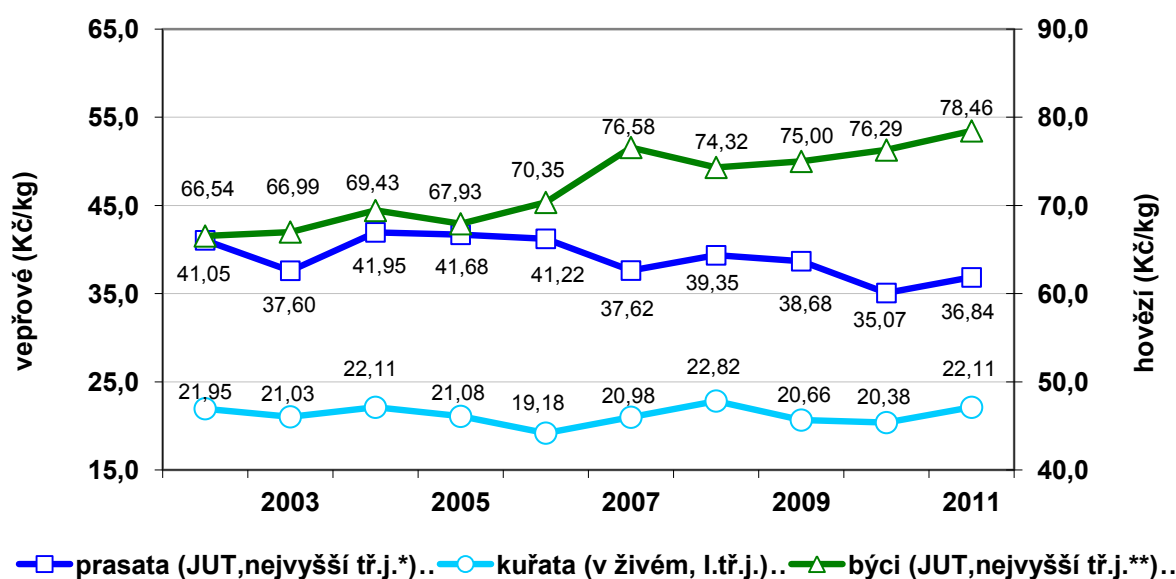
Výroba vepřového masa v roce 2011 činila celkově 262 944 tun a byla meziročně nižší o 4,7 %. Tento pokles odpovídá poklesu v nejvýznamnější kategorii – v jatečných prasatech. Produkce masa pocházející z porážek prasnic se v průběhu roku měnila, z 23,2 tisíc poražených prasnic v prvním čtvrtletí klesla na 13,6 tisíc ve čtvrtém čtvrtletí. **Ceny zemědělských výrobců jatečných prasat** byly v roce 2011 o 3,8 % meziročně vyšší. Zemědělští výrobci prodávali jatečná prasata nejvyšších tříd jakosti S, E a U za průměrnou cenu 28,66 Kč za kg v živém a 36,84 Kč za kg v jatečné hmotnosti (minimální cena 33,60 Kč/kg byla v únoru, maximální 40,22 Kč/kg v prosinci).

Schodek **zahraničního obchodu s živými prasaty** v období od prosince 2010 do listopadu 2011 činil 2 479 tun, dovezeno bylo 21 082 tun (meziročně o 7,8 % méně), vyvezeno 18 603

tun (o 11,7 % více). Jatečná prasata se na dovozu podílela 41 %, na vývozu 87 %. Významnou měrou (51 %) se na dovozu podílela mladá prasata do 50 kg. V průměrné hmotnosti 25 kg jich bylo dovezeno 430 tisíc kusů. Živá prasata se dovážela z Dánska (44 %), Německa (25 %) a Nizozemí (20 %), vývozy byly směřovány do Maďarska (43 %) a na Slovensko (41 %). Záporná bilance zahraničního obchodu¹⁾ s vepřovým masem (-171 182 tun) představovala 209 877 tun dovezeného a 38 695 tun vyvezeného vepřového masa. Dovoz i vývoz se meziročně zvýšil, dovoz o 8,0 % a vývoz o 9,5 %. Nejvíce vepřového masa bylo dovezeno z Německa (48 %), ostatní státy se na dovozu podílely méně než 10 %. Vývoz byl realizován především na Slovensko (85 %).

V grafu 9-5 znázorněn trend vývoje cen tří hlavních masových komodit.

Graf 9-5 Vývoj průměrných cen zemědělských výrobců [16]



Zdroj: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czem013012.doc#priloha> ze dne 3. 4. 2011

9.2.1 Sektor zákazníků

Sektor zákazníků firmy se dá rozdělit do třech základních typů zákazníků:

- zákazníci, kteří výrobky (konkrétně větší celky či naporcované maso) dále zpracovávají, případně sami prodávají koncovým zákazníkům. Tento typ zákazníků zastupují **soukromí řezníci**;

- zákazníci, kteří z dodaných surovin připravují teplá jídla. Sem patří především **nemocnice, vojsko, domovy důchodců, školy, jídelny a restaurace;**
- koncoví zákazníci, kteří přes **sít' vlastních obchodů** nakupují nabízené výrobky.

Firma tedy nedodává své výrobky do obchodních řetězců a ani velkoobchodům s potravinářským zbožím. Mezi její zákazníky nepatří ani firmy zahraniční. Trh, který firma zásobuje svými výrobky je od Moravy, přes Vysočinu, Jižní a Západní Čechy a až po Střední Čechy a Prahu. Mezi své klíčové zákazníky řadí 22 odběratelů, kteří firmě vytváří 60 % tržeb.

Všichni zákazníci na trhu jsou velmi citliví na cenu, proto je velmi obtížné cenu výrobků jakýmkoliv způsobem zvyšovat. Zákazník má totiž potřebné informace o konkurenci, především pak o jeho cenových relacích. Na co však zákazník velmi dobře slyší, jsou různé akce a slevy. Požadavek kvality od zákazníků se liší podle typu prodeje a hlavně podle místa prodeje. Nejvíce na kvalitu slyší zákazníci z Prahy.

9.2.2 Sektor dodavatelů

Na trhu je veliké množství dodavatelů, kteří jsou schopni dodávat jak živá zvířata, tak i základní suroviny pro zpracování masa. Jedná se v převážné míře o veliké dodavatelské společnosti (především pak pobočky zahraničních firem). Mezi dodavateli jsou však i menší soukromé firmy především pak z blízkého okolí. V rámci konkurenčního boje tito dodavatelé mezi sebou soupeří především z pohledu ceny, či poskytováním různých slev a bonusů, přesto společnost Jatky Hradský klade veliký důraz i na kvalitu svých dodávek. Společnost totiž patří mezi 5 až 6 významných firem v oboru a i proto má velkou vyjednávací sílu vůči svým dodavatelům. Výběr svých dodavatelů provádí pravidelným výběrovým řízením, kde hlavním ukazatelem není cena, ale poměr kvalita/cena.

9.2.3 Sektor konkurence

Konkurence na trhu ve zpracování hovězího a vepřového masa je veliká a silná. Mezi hlavní hráče patří především skupina AGROFERT s téměř 25 % podílem na trhu. Následují pak další společnosti, jako například SCHNEIDER s podílem 5 % a MP KRÁSNO s 3-5 %. Mezi středními hráči na trhu se pohybuje i společnost JATKY HRADSKÝ s podílem kolem 1 %. Na tomto segmentu trhu podniká více jak 200 firem. Některé z nich dováží své výrobky ze zahraničí. Tito překupníci masa ze zahraničí se pak snaží o snižování cen bohužel mnohdy na úkor její kvality. Tomuto trendu nahrávají hlavně zákazníci na trhu, kteří často preferují spíše nízkou cenu. Dalším důvodem je také množství výrobní kapacity na trhu, která značně

převyšuje poptávku trhu. Téměř všechny zpracovatelské firmy totiž mají problémy a využitím svých vlastních kapacit. Důležitým aspektem konkurenčního boje je mimo ceny i kvalita a rychlost dodávek, čemuž je ve firmě Jatky Hradský věnována velká pozornost.

9.2.4 Substituty

Mezi hlavní substituty hovězího a vepřového masa patří především drůbeží maso, které po různých osvětách a propagaci mělo velmi prudký růst, na úkor právě zmiňovaných druhů masa. Tento růst se však podařilo zastavit a lidé se vrací ke „klasickým“ masům a pokrmům připravených z tohoto masa. Dalšími substituty jsou vegetariánská jídla, ta jsou však konzumována vybranou skupinou lidí a jejich počet se nezvyšuje. Přesto nárůst spotřeby ovoce a zeleniny jde na konto snižování spotřeby masných výrobků. Podíl na tom mají zdravější a pestřejší jídelníček spotřebitelů, ale i ekonomická situace jednotlivých domácností, kdy z důvodu nedostatku finančních prostředků omezují spotřebu masa na každého člena rodiny. Mezi další substituty lze zahrnout náhražky masa, například sojovými přípravky. Tyto substituty však mají zanedbatelný podíl na snižování spotřeby masa.

9.2.5 Rivalita firem na trhu

Rivalita v tomto segmentu trhu je značná. Je běžné, že se firmy podbízejí cenou a různými slevami na úkor své ziskovosti a dalšího možného rozvoje, či v rámci snižování svých nákladů hrají jednotlivé firmy nekalou soutěž především na úkor kvality masa a masných výrobků. Dalším způsobem konkurenčního boje je také dovoz výrobků ze zahraničí, vyrobených v mnoha případech i z dotovaných surovin. Toto snižování cenové hladiny trhu jde na úkor především domácích zpracovatelů, vyrábějících z domácích surovin. Bohužel na tento trend doplácí nejen zákazníci preferující vyšší kvalitu, ale především firmy, které hrají vůči zákazníkům férovou hru v kvalitě svých výrobků, mezi něž patří i společnost Jatky Hradský. Ta se snaží svůj obchodní a marketingový směr namířit především do segmentu zákazníků, pro které je kvalita výrobků přednější, či úměrná ceně. Proto vyrábí z kvalitních tuzemských surovin a ve svých výrobcích garantuje minimální 70 % podíl masa.

9.3 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní analýza je rozložena do 5 základních faktorů, z nichž identifikujeme silné a slabé stránky podniku. Základní vnitřní faktory jsou:

- Faktory vědeckotechnického rozvoje
- Faktory marketingové a distribuční

- Faktory výroby a řízení
- Faktory podnikových a pracovních zdrojů
- Faktory finanční a rozpočtové

9.3.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Firma vlastní relativně novou a moderní technologii na zpracování masa (stáří 3 roky), tím pádem má možnost vyrábět podle nejnovějších postupů. I proto sleduje nové trendy v oboru návštěvou různých zahraničních veletrhů a výstav a snaží se pak tyto informace aplikovat do své výroby. Navíc má veliký potenciál při možnosti vlastního výzkumu a vývoji nových výrobků, protože na důležitých pozicích pracují velmi zkušené pracovníci. Tím pádem je firma schopna uspokojit i budoucí potřeby svých zákazníků. Přesto ve svém základním výrobním programu nadále zůstávají věrní starým osvědčeným recepturám. Systém zlepšování nemusí však přinést jen nové výrobky, ale především se v nových postupech může dosáhnout úspor a snižování výrobních nákladů, což se již ve firmě děje.

9.3.2 Faktory marketingové a distribuční

Trh s masnými výrobky je silně konkurenční, proto si firma prostřednictvím vlastního pracovníka provádí marketingový průzkum trhu. Tento průzkum trhu však není dostatečný, protože je jen zpětnou vazbou vlastního obchodu a odráží tedy především potřeby současných obchodních partnerů a ne celého trhu. Chybí tak komplexní pohled na trh, zjištění jeho potenciálu, možností a neposlední řadě i schopnosti oslovit tak případné nové zákazníky. V prodeji úplně chybí zahraniční obchod, který by přinesl další možnosti rozvoje firmy.

Firma v současné době prodává velkému množství zákazníků, dodávky jsou tak roztříštěné a loajalita zákazníku slabá. Ti mohou totiž velmi snadno přejít ke konkurenci, když jim nabídne lepší podmínky, což se také často stává. Není problém tyto zákazníky však kdykoliv zase vrátit zpět. Jenže právě rok 2010 ukázal na nestabilitu trhu a loajalitu zákazníků. V tomto roce měla firma propad přes 20 % z tržeb, což se okamžitě projevilo i na hospodářském výsledku firmy (ztráta 4 mil. Kč).

Firma má přibližně 22 stálých (klíčových) odběratelů, kteří se podílí zhruba 60 % na tržbách firmy. O tyto klíčové zákazníky se stará velmi svědomitě. Jedná se především o nemocnice, vojsko, domovy důchodců, školy, jídelny. Pro udržení a propagaci vlastní značky firma provozuje vlastní prodejny, ty však s sebou přinášejí více nákladů a menší efektivitu.

Na českém trhu sice operují větší firmy se silnějším zázemím, ale přesto firma Jatky Hradský nevyužívá ještě veškerého svého potenciálu ke zlepšení konkurenčního boje, ať už kapacitního, tak i distribučního. S podílem 1 % na trhu a se 130 typy výrobků se sice řadí mezi ty středně velké a významné firmy, přesto potenciál růstu ve firmě ještě je.

Kladem firmy je distribuce. Firma provozuje vlastní dopravu a tím pádem má schopnost pružně reagovat na jakékoliv akutní potřeby trhu. Vlastní doprava slouží i k zavážení dobytka na porážky. Doprava však s sebou přináší i neefektivitu a její náklady nejsou plně propojeny s cenovou politikou firmy. Všechny podobně velké firmy však disponují také svou vlastní dopravou. Takže konkurenční výhodou může být jen správné nastavení a hlídání nákladovosti distribuce.

Zákazníci vnímají firmu Jatky Hradský jako čistě českou firmu dbající na kvalitu své výroby i svých výrobků. Hodnotí kladně to, že ve všech výrobcích je 70 % a více masa, že firma nepoužívá žádné náhražky masa a vyrábí jen z kvalitního masa z českých chovů. To však oceňují zákazníci, kteří jsou méně citliví na cenu a více citliví na kvalitu.

9.3.3 Faktory výroby a řízení výroby

Vlivem konkurenčního prostředí firma vyrábí a vstupuje na trh s velice nízkými prodejními cenami, blízcími se téměř výrobním nákladům. A protože s cenami nemůže razantně hýbat směrem nahoru, musela být této situaci přizpůsobena právě úroveň výrobních nákladů.

Výrobní kapacita firmy je však předimenzována a tím pádem i efektivita a hospodárnost výroby není na dobré úrovni. Příkladem snížení využití kapacit pod hranici vlastní efektivity je rok 2010, kdy ztráta části trhu a tím pádem i snížení prodeje výrobků mělo za následek zvýšení jednicových nákladů a zákonitě se prodej výrobků uskutečňoval pod výrobními náklady. V současné době (po krizovém roce 2010), se nárůst výroby opět stabilizoval a vykazuje lepší hodnoty (konečné hospodářské výsledky za rok 2011 ještě nejsou uzavřeny). Na druhé straně vlivem vyšší kapacity je jeví pružnost výroby jako velmi dobrá. Lze uspokojit zákazníky rychlostí dodávek a vyplňovat tím nedostatky a mezery konkurence při zavážení. Je tím však ztíženo plánování výroby a také z toho pramenící neefektivita výroby vlivem roztříštěnosti při výrobě menších dávek. Veškeré strategie, i ta výrobní, musí jít spíše

opačným směrem, tedy výroba větších dávek s nižšími výrobními náklady, což se v současné době ve firmě neděje.

Základní výrobní suroviny jsou nakupovány především z pohledu kvality. Proto jsou odebírány od prověřených dodavatelů. Není problém naplánovat dodávky, protože kapacita chovu převyšuje možnosti zpracování. Dodavatel prasat je schopen do 1 hodiny nachystat k odběru a k porážce požadované množství zvířat.

System řízení výroby a řízení kvality je plně funkční, plánování výroby je operativní a odvíjí se od momentálního požadavku trhu. Vše musí být provedeno velmi rychle, neboť hrozí ztráty ze zkaženého masa a výrobků z něho. Rychlost zpracování je ve firmě zvládnutá s dostatečnou rezervou a nedochází tedy k větším problémům. V systému řízení však chybí dlouhodobější plánování a úspory nákladů z rozsahu výroby a větších dávek. Řízení kvality je na dobré úrovni a firma splňuje veškeré hygienické a jiné atesty. Kvalita je kontrolována odpovědným zaměstnancem a to jak vstupní, tak i výstupní (ochutnávka + vzhled výrobku). Firma má stanovené normy pro jednotlivé výrobky. Mírné nedostatky jsou v sebekontrolě pracovníků a občasné nedodržování podmínek daných normou jakosti. Kvalita výroby je výborná, je velmi malý podíl neshodných výrobků vzhledem k dobrým.

9.3.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Image a prestiž podniku je relativně dobrá. Je o firmě známo, že vyrábí vysoce kvalitní výrobky bez kvalitativních problémů a reklamací. Bohužel je málo rozvíjena image značky, protože výrobky se prodávají jen ve vlastních prodejnách, nebo jsou bez značky zaváženy do vývařoven a restaurací, kde se informace o výrobci ke konečnému zákazníkovi vůbec nedostanou.

Organizační struktura je jednoduchá lineární a plně funkční. Firma s 53 zaměstnanci a obratem kolem přes 100 milionů korun se řadí mezi středně velké firmy. Tento stav se jeví jako optimální stav pro firmu působící ve svém vymezeném sektoru. S obratem 1,9 milionu Kč na hlavu se řadí mezi progresivní firmy. Ve firmě není přebujelý řídicí a správní aparát a dělnické profese jsou optimalizovány dlouhodobým vývojem firmy. Přesto by časem měl proběhnout personální audit vytíženosti všech pracovníků. Firma pracuje na jednosměnný výrobní cyklus.

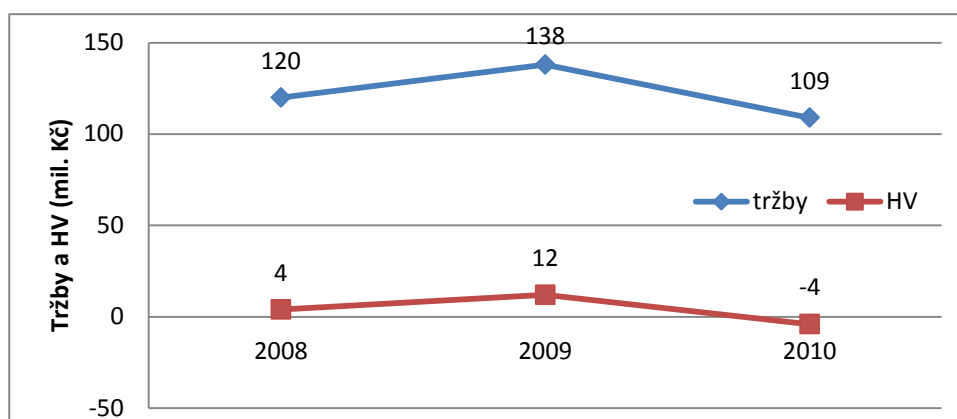
Zkušenosti a znalosti všech pracovníků jsou na velmi dobré úrovni, především technický aparát zvládá i složité technické úkoly. U dělnických profesí jsou služebně starší pracovníci, kteří mají dostatek zkušeností. Problém je u mladších pracovníků, kteří nejsou vyučeni v oboru, a jejich nábor je většinou spojen s rekvalifikací z jiných oborů. Bohužel dochází k velké fluktuaci převážně u těchto mladých pracovníků. Motivace a motivační systém je zaveden pomocí odměn a finančního ohodnocení. Tento motivační systém je však jediný, který je zavedený. U dělnických profesí chybí sounáležitost k firmě a tito pracovníci nemají snahu cokoliv ve své práci měnit a přinést něco navíc. Chybí nápady pro zlepšení kvality, vedoucí až k úsporám. Všichni jsou totiž placeni časovou mzdou a odměny jsou vypláceny ne za splnění úkolu, ale za to, že jsou ochotni udělat něco víc, než je jejich povinnost. Chybí také zainteresovanost na hospodářském výsledku. A to platí i u manažerských vedoucích úseků.

9.3.5 Faktory finanční a rozpočtové

Celá ekonomika firmy je postavena na velikosti tržeb a tím pádem snížení jednotkových fixních nákladů. Velikost tržeb není možné zvyšovat do nekonečna, protože je firma omezena výrobní kapacitou, proto je třeba hledat rezervy především v úsporách výrobních nákladů optimalizací výroby a skladů, energetickými úsporami, snížením některých fixních nákladů, nebo zvýšením prodejních cen nějakou přidanou hodnotou k základním výrobkům. Ve všech těchto atributech jsou rezervy.

Firma se dostala v roce 2010 do vážných finančních problémů a to především snížením tržeb. Tržby se za poslední tři roky pohybovaly přes 100 mil. Kč, konkrétně v roce 2008 - 120 mil Kč, v roce 2009 dokonce 138 mil. Kč. Bohužel v roce 2010 byl propad veliký propad tržeb o 22 % na hodnotu 108 mil. Kč. Stejný průběh má i křivka ziskovosti za poslední tři roky. V roce 2008 byl kladný hospodářský výsledek +4 mil Kč, v roce 2009 dokonce +12 mil. Kč a v kritickém roce 2010 byl záporný hospodářský výsledek, tedy ztráta -4 mil. Kč. Graficky je průběh tržeb a zisku znázorněn na grafu 9-6.

Graf 9-6 Průběh tržeb a HV v období 2008-2010



I když se vyskytují finanční problémy, snaží se firma finanční situaci zvládat především zpožděnými platbami svým dodavatelům. Kladem firmy je, že nemá žádné úvěry a má vysokou hodnotu vlastního kapitálu vůči celkovým aktivům. Tím pádem z dlouhodobého hlediska je firma schopna dostát všem svým závazkům.

Pohledávky v roce 2010 činily 4 mil. Kč, závazky se pak pohybovaly na hodnotě 3 mil. Kč.

Běžná likvidita byla v roce 2010 na hodnotě **0,85** - běžná likvidita měří pokrytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy. Tento parametr byl u firmy nižší, než limitní hodnota 1,5; tím pádem má firma problém pokrýt své závazky oběžnými aktivy.

Pohotová likvidita byla v roce 2010 na hodnotě **0,77** - Tento ukazatel odstraňuje nedokonalosti ukazatele běžné likvidity. Vylučuje z oběžných aktiv zásoby. Minimální mezní hodnota by měla být 1. Tím pádem má firma problémy s úhradou krátkodobých závazků, což se projevuje právě zmiňovanými zpožděnými platbami.

Okamžitá likvidita byla v roce 2010 na hodnotě **0,11** - Tento ukazatel vyjadřuje schopnost firmy splatit své právě splatné závazky. Hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší, než 0,2. I tato hodnota je nižší, což naznačuje nedobrou okamžitou finanční situaci ve firmě.

9.4 SWOT analýza

SWOD analýza diagnostikuje silné, slabé stránky z analýzy interních faktorů a příležitosti a hrozby z obecného a oborového okolí firmy.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalita výroby a výrobků • Špičkové výrobky (vysoké zastoupení masa ve výrobcích a žádné náhražky) • Rozmanitost výroby (130 druhů výrobků) • Moderní a novější technologie • Pružnost výroby a distribuce • Rychlost zpracování masa • Řízení kvality a hygienických kontrol • Vlastní distribuce (vlastní doprava) • Schopnost vývoje nových výrobků • 22 stálých klíčových zákazníků (60 % z tržeb) • Nižší výrobní náklady oproti konkurenci • Rychlost zajištění dodávek jatečních zvířat (vlastní doprava) • Jednoduchá organizační struktura • Zkušenosti a znalosti řídicích pracovníků • Image firmy a dobré jméno u zákazníků • Ustálená pozice na trhu • Nezatíženost úvěry 	<ul style="list-style-type: none"> • Neprovádění marketingového průzkumu a dalších marketingových aktivit na celém trhu • Nedostatečné prodejní aktivity • Chybějící zahraniční obchod • Špatné využití kapacit výroby • Vysoké fixní náklady • Krátkodobé (operativní plánování výroby) • Malé výrobní dávky • Nízká rentabilita tržeb • Špatná likvidita firmy • Vysoké pohledávky • Nedostatečné řízení nákladů včetně nákladů na distribuci • Slabá podpora značky • Nedostatečná motivace pracovníků • Neloajálnost k firmě u dělnických profesí • Častá migrace mladých pracovníků na dělnických pozicích
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Nové trhy • Oživení zahraničního obchodu v ČR • Rozšíření sortimentu, komplexnost dodávek • Plošné zvyšování cen zemědělských produktů i masa a masných výrobků na 	<ul style="list-style-type: none"> • Nenaplnění výroby v případě ztráty klíčových zákazníků • Trend snižování spotřeby masa v domácnostech • Zpomalení ekonomiky • Snížení kupní síly obyvatelstva

<p>trhu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dobrá vyjednávací síla vůči dodavatelům • Nové technologie na trhu 	<ul style="list-style-type: none"> • Dovoz masa a masných výrobků ze zahraničí za dotované ceny • Posilující koruna nahrávající dovozcům masa • Nekvalitní, ale levné výrobky na trhu • Zákazníci citliví na cenu • Neloajální zákazníci reagující na momentální změnu nabídky • Vliv politických a legislativních faktorů • Malé množství kvalifikovaných pracovníků • Záporná bilance zahraničního obchodu s vývozem a dovozem masa
---	---

9.5 Kritické faktory

Ze SWOT analýzy nám vyvstaly kritické faktory ohrožení a kritické faktory úspěchu.

Kritické faktory ohrožení jsou takové rizikové faktory, které by mohly v budoucnu způsobit firmě obrovské problémy a v případě neřešení, nebo i třeba pozdní řešení, by mohly vést i ke krachu firmy.

Kritické faktory ohrožení jsou seřazeny podle důležitosti:

- Snížení tržeb firmy pod hranici 120 mil. Kč/rok, vlivem ztráty několika klíčových zákazníků a včasného nenahrazení novými zákazníky.
- Zvýšení dovozu masa ze zahraničí s nižšími cenami, vlivem dotovaných cen vstupů, či razantnímu posílení koruny.
- Zesílení tlaku konkurence a další snižování cen na trhu.
- Neustálé snižování spotřeby masa a masných výrobků v domácnostech a na trhu.
- Snížení kupní síly obyvatelstva.
- Odchod klíčových zaměstnanců, či neloajlnost vlivem špatné motivace.
- Snižování, nebo rušení českých chovatelů dobytka vlivem špatné agrární politiky státu.
- Špatné řízení a kontrola nákladů jednotlivých probíhajících procesů včetně těch podpůrných.

- Neefektivnost využití výrobních kapacit a nehospodárnost výroby a distribuce.
- Zvýšení počtu pohledávek a zhoršení cash flow.
- Špatné finanční řízení a plánování.
- Snížení kvality a časté reklamace.
- Nedostatečná inovace výrobků a procesů.
- Politické a legislativní zásahy státu.

Naopak **kritické faktory úspěchu** zahrnují ty faktory ze SWOT analýzy, které jsou základem konkurenceschopnosti firmy. A pokud chce firma obstát v konkurenčním boji a neustále zvyšovat svou výkonnost, musí tyto faktory silněji využívat a ještě více zlepšovat.

Mezi kritické faktory úspěchu patří u firmy Jatky Hradský s.r.o. především tyto:

- Špičková kvalita výrobků.
- Vysoký podíl masa (min. 70 %) v masných výrobcích.
- Dobré jméno firmy u zákazníků.
- Loajální klíčoví zákazníci (60 % tržeb), kteří tvoří základ a na kterých lze stavět při získávání nových zákazníků a trhů.
- Široký sortiment výroby.
- Moderní a výkonná výrobní technologie.
- Vysoká pružnost a rychlost dodávek jatečných zvířat a následně zpracování masa a masných výrobků.
- Vysoká pružnost a rychlost distribuce vlastní dopravou.
- Nižší výrobní náklady oproti větším firmám na trhu.
- Potenciál dovozu surovin ze zahraničí a vývoz zpracovaných výrobků na zahraniční trhy.
- Nezatíženost úvěrovými splátkami a úroky.

10 Procesní analýza

Procesní analýza byla provedena na základě dotazníku, který je uveden v příloze č. 1 a také pomocí osobního pohovoru.

Firma je řízena na základě funkčního řízení, využívající uspořádání organizační struktury navíc s rozložením vlivu třech majitelů, kteří se na řízení spolupodílí a mají významný vliv na jednotlivé útvary, za které jsou odpovědní. V žádném případě se však nejedná o procesní řízení firmy, protože nejsou splněna základní pravidla procesu a přidané hodnoty na proces. Firma nepracuje ani podle měřítek řízení kvality a nemá tím pádem ani certifikaci ISO 9000. Procesy jsou ve firmě nastaveny intuitivně a mluví se o pěti základních procesech. Jsou to porážka, bourárna, výroba, expedice masa, expedice uzenin. Vedení doplňuje ještě podpůrné procesy, mezi které řadí údržbu, balírnu, střevarnu, myčku beden, veterinární kontrolu. Ve firmě nejsou zpracovány žádné procesní mapy. Není zde prováděn ani benchmarking. Tím, že firma není vedena k procesnímu řízení, není zavedeno ani řízení pomocí metody Balanced Scorecard a neprovádí se procesní řízení nákladů pomocí metody ABC/M.

10.1 Analýza procesů a jejich vnitřní logiky

Analýza procesů byla provedena jen u pěti základních procesů uváděných zástupci firmy na základě dotazníku a osobního pohovoru. Ostatní procesy, které ve firmě jsou, nebyly pojmenovány, tím pádem ani nemohla být provedena jejich analýza.

- Vedení firmy umí jasně definovat poslání jednotlivých procesů, ale nejsou schopni definovat jejich jednotlivé cíle.
- Je znám vlastník procesu a jeho odpovědnost, ale nejsou sepsány jeho povinnosti a podrobný soupis jeho činností. Nejsou také sepsány správci procesů ani ti, kdo se na procesu spolupodílí.
- Jsou definovány vstupy procesů, nejsou však do vstupů zahrnuty všechny spotřeby vstupů.
- Nejsou definovány dodavatele vstupů.
- Není definováno, jakým způsobem se v procesu podílí IT/IS.
- Jsou definovány výstupy procesů a určeny jaké produkty proces vytváří.
- Jsou také jasně definovány odběratelé a správně začlenění do kategorie externí-interní.

- Jsou definovány začátky a konce procesů. Nejsou však plně vydefinovány, jaké procesy na sebe navazují a jak jsou vzájemně propojeny. To samé platí i o subprocesech a určení, z jakých činností se skládají.
- Jsou určena rizika, která mají vliv na jednotlivé procesy, ale není zajištěna kontrola těchto rizik v průběhu procesu.
- Nejsou stanoveny metriky a ukazatele pro vyhodnocení jednotlivých procesů a tím pádem také není sledováno naplnění procesních cílů (případně firemních cílů), spokojenosti zákazníků, kvality procesu, efektivity výkonu procesu.

10.2 Analýza přidané hodnoty

V současné době představuje přidanou hodnotu jen proces výroby a částečně i proces distribuce. Ostatní procesy nezvyšují přidanou hodnotu, tedy se projevují jako režijní náklady a jejich výše neovlivňuje přidanou hodnotu pro zákazníka, ale snižuje zisk. Mezi tyto procesy patří například nákup a jemu přiřazená doprava, hygienická kontrola, skladování, obchod, vedení účetnictví, ostraha a v neposlední řadě také management. Snižováním nákladů těchto procesů a činností ovlivňujeme hospodářská výsledky firmy, proto je nutné se na jejich optimalizaci zaměřit. Přidaná hodnota u porcovaného masa je minimální a její výše je závislá na konkurenčním prostředí a konkurenčních cenách. Vyšší přidanou hodnotu je možno tedy docílit jen u masných výrobků a jakákoliv inovace a diferenciací od konkurence může přinést její vyšší skutečnou hodnotu.

10.3 Analýza očekávání zákazníků

Mezi zákazníky firmy patří především další zpracovatelé a koneční zákazníci, kteří se pohybují ve velmi konkurenčním prostředí. Tito zákazníci jsou proto velmi citliví na cenu, tím pádem jejich očekávání je především v nabídce co nejnižších cen. Kvalita je ve většině případů až na druhé pozici. U porcovaného masa očekávají zákazníci přidanou hodnotu maximálně v hodnotě konkurenční. U masných výrobků je již v očekávání zákazníků vyšší kvalita a originalita výrobku.

10.4 Zhodnocení stavu procesního řízení ve firmě

Firma Jatky Hradský s.r.o. není procesně řízena firma a i když má znalosti o jednotlivých probíhajících procesech (nebo spíše činnostech) neumí je jasně definovat a pojmenovat. Nezná také jejich přidanou hodnotu pro zákazníka ani průběh dalších navazujících procesů.

Tím se ztrácí i možnost kontroly kvality a možnosti kontroly nákladů. Protože nejsou jasně stanoveny cíle jednotlivých procesů, není je možné ani měřit a tím pádem ani sledovat a celé procesy tak probíhají bez vyhodnocení, ať z pohledu naplnění přidané hodnoty a spokojenosti zákazníka, nebo ze strany efektivního využití všech zdrojů firmy.

11 Vyhodnocení analýz a porovnání souladu s firemními cíly a se strategií firmy

Z provedených analýz jasně vyplývá, že se firma dostala do tíživé situace a to především tím, že není schopna včas reagovat na podněty vnějšího okolí a má slabá místa i uvnitř vlastní firmy. Hlavním problémem je hrozba nenaplnění požadovaných tržeb, které by se měly pohybovat minimálně na hranici 120 mil. Kč. Tato hrozba je zapříčiněna snižující se spotřebou masa a masných výrobků z hovězího a vepřového masa a to vlivem kupní síly obyvatelstva, či změnou životního stylu. Dále je zapříčiněna velikou konkurencí a také dovozem levnějšího masa a výrobku ze zahraničí. Na stále vyšší náklady a nižší prodejní cenou na trhu nemůže reagovat firma, která nemá zvládnuté řízení a hlavně jednotlivé procesy, tím pádem je nekontrolovaný nárůst nákladů a firma není schopna v silném konkurenčním prostředí udržet své pozice. Management sice dobře stanovil své strategické cíle, které odpovídají jejím možnostem, ale plnění těchto cílů už není možné zajistit se stávající strategií a systémem řízení. Proto je nutné provést zásadní opatření, která změni situaci ve firmě. Neprovedou-li se tato opatření a změny v krátkém časovém intervalu, může to znamenat ztrátu postavení na trhu, snížení obrátu a tím pádem propad do minusového hospodaření. A to už bývá pro většinu firem neudržitelné a často i smrtelné.

12 Opatření k zvýšení výkonnosti firmy

Na základě provedených analýz a jejich vyhodnocení vyplývá, že firma musí posílit svou obchodní činnost (tedy proces „obchod“) a zaměřit se především na efektivnější řízení. K tomu bude sloužit reengineering všech procesů, jeho správné nastavení a hlavně sledování průběhu a kontrola jednotlivých procesů včetně kontroly efektivnosti využitelnosti zdrojů a kontroly výše vynakládaných nákladů.

Zde je předložen výčet opatření, které musí firma v krátké době provést:

- Vytvořit nové obchodní oddělení, ve kterém bude zastoupen i marketing a navíc zahraniční obchod.
- Zabezpečit vstup na trh obchodních řetězců.
- Vytvořit proces „nákup“, který nebude pod vedením výroby, ale bude na základě požadavků trhu provádět průzkum a nákupy surovin a polotovarů, za výhodných podmínek, třeba i ze zahraničí.
- Zavést procesní řízení a optimalizovat všechny probíhající procesy firmy.
- Zavést procesní řízení nákladů pomocí metody ABC/M
- Zavést efektivní řízení výkonnosti pomocí metody Balanced Scorecard a zlepšit controlling.
- Vytvořit motivační prostředí pro inovace výrobků a zlepšování jednotlivých procesů. Motivovat pracovníky k vyšší loajálnosti.
- Vyvíjet nové druhy výrobků a rozšířit výrobní sortiment o tyto výrobky, zároveň provést analýzu ziskovosti jednotlivých výrobků a stáhnout ty neziskové z výroby.
- Využít moderní technologií k ještě vyšší kvalitě výroby a maximalizovat její využití.
- Zvětšit výrobní dávky a optimalizovat výrobu důslednějším plánováním.
- Podporovat vlastní značku.
- Zlepšit starost o klíčové zákazníky a věrnostním systémem zvýšit jejich loajálnost.

13 Návrh procesního řízení a jednotlivých procesů

Jedním z opatření, která jsou navržena pro zlepšení podmínek řízení firmy Jatky Hradský s.r.o., je i nutnost zavedení procesního řízení. Na jeho základě je možno stavět dál, třeba při zavádění řízení nákladů dle modelu ABC/M, či při využití modelu efektivního řízení výkonnosti firmy dle metody Balanced Scorecard. Reengineering, tedy razantní úprava stávajícího procesního řízení, nebo vybudování nového, je velmi náročná a obsáhlá činnost. Projekt reengineeringu prochází základními fázemi, které jsou znázorněny na obr. 13-1.

Obr. 13-1 Fáze činností reengineeringového projektu [10]



Z důvodu rozsahu práce je věnována pozornost jen určitým částem tohoto postupu. Mimo již provedeným analýzám se bude práce dále zabývat ještě globálním návrhem procesů, hlavně pak modelováním procesních map a popisem charakteristik hlavních procesů.

13.1 Návrh procesních map

K návrhu procesních map posloužil program ARIS Express, který umožňuje tvorbu provázaných modelů, jež zachycují různé druhy pohledů. V našem případě je použit diagram Valued Added Chain ve kterém je znázorněno řazení procesů, dále pak diagram hierarchické (stromové) struktury pro přehledovou úroveň a popis rozkladu procesů do subprocessů a na závěr diagram popisu procesu EPC pro kontextovou úroveň činností. K modelu je připojen i návrh nové organizační struktury firmy.

13.1.1 Diagram přidané hodnoty - Valued Added Chain

Účelem diagramu přidané hodnoty je znázornění a popis funkcí přímo se podílející na tvorbě přidané hodnoty v podniku. Ve firmě Jatky Hradský s.r.o. jsou navrženy 4 hlavní procesy a to proces nákupu, proces výroby, proces prodeje a proces distribuce. Model je zobrazen na obrázku 13-2.

Obr. 13-2 Diagram Valued Added Chain



Přidaná hodnota procesu „nákup“ je tvořena nákupem kvalitních surovin, optimálních nákladů na výběr dodavatele, administrativu a rychlost a náklady dovozu surovin. Přidaná hodnota procesu „výroba“ je v optimálním zpracování surovin a přeměnu užitečných vlastností živého dobytka v potraviny z něj vyrobené, tedy masa a masných výrobků. Přidaná hodnota procesu „prodej“ je vyhledání zákazníka, komunikace s ním a dotažení obchodního případu včetně provedení vyúčtování a kontrola zaplacení. Přidaná hodnota procesu „distribuce“ je v dopravení objednaného zboží na místo určené zákazníkem.

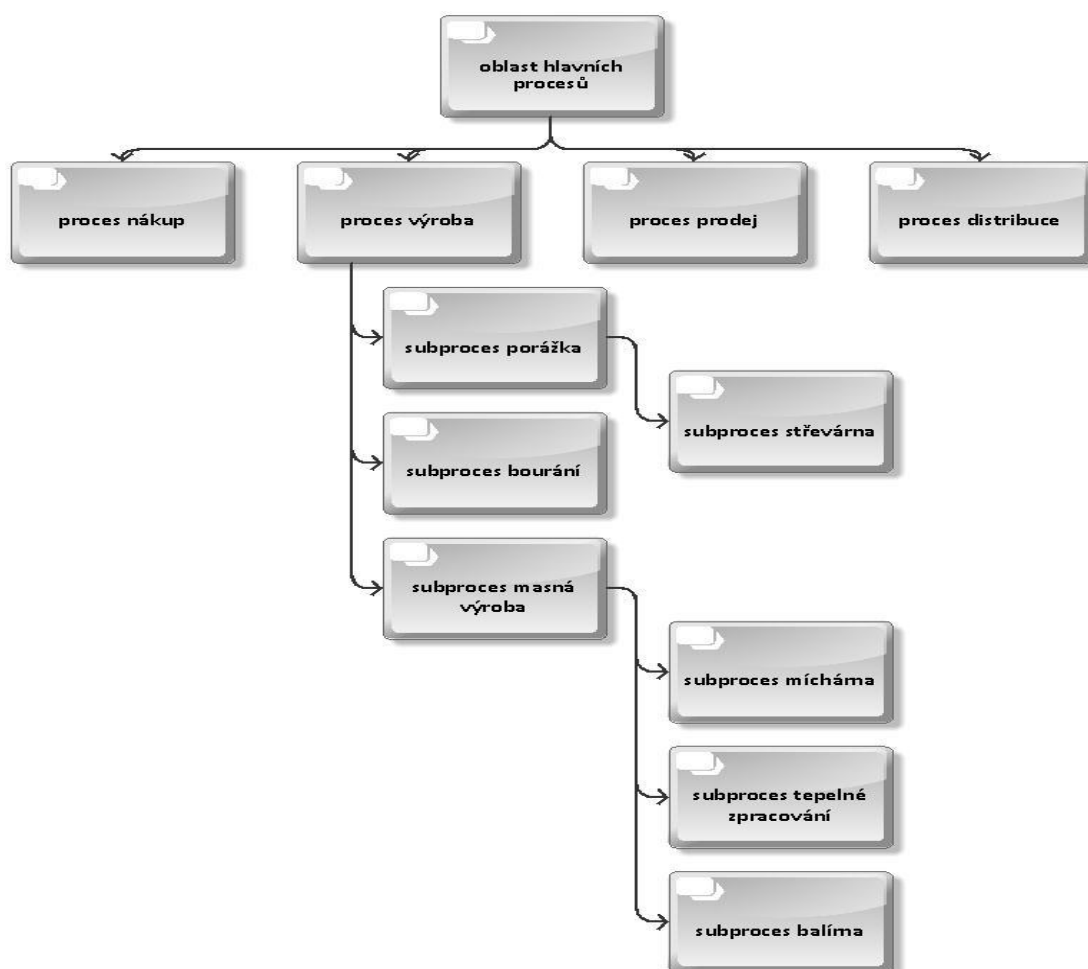
13.1.2 Hierarchická struktura rozkladu hlavních procesů do subprocesů

Hierarchická struktura rozkladu hlavních procesů do subprocesů slouží především k vytvoření přehledu, jak na sebe jednotlivé hlavní procesy a subprocesy navazují. V našem případě je to především proces výroba, který se skládá s několika subprocesů a to hlavně z důvodu dvou hlavních typů výroby.

Těmi jsou:

- výroba porcovaného masa (i včetně větších částí, jako jsou půlky, či čtvrtky pro další zpracování);
- výroba masných výrobků (párky, špekáčky, salámy, klobásy, sekané, vařené výrobky, uzená masa, či divočinu).

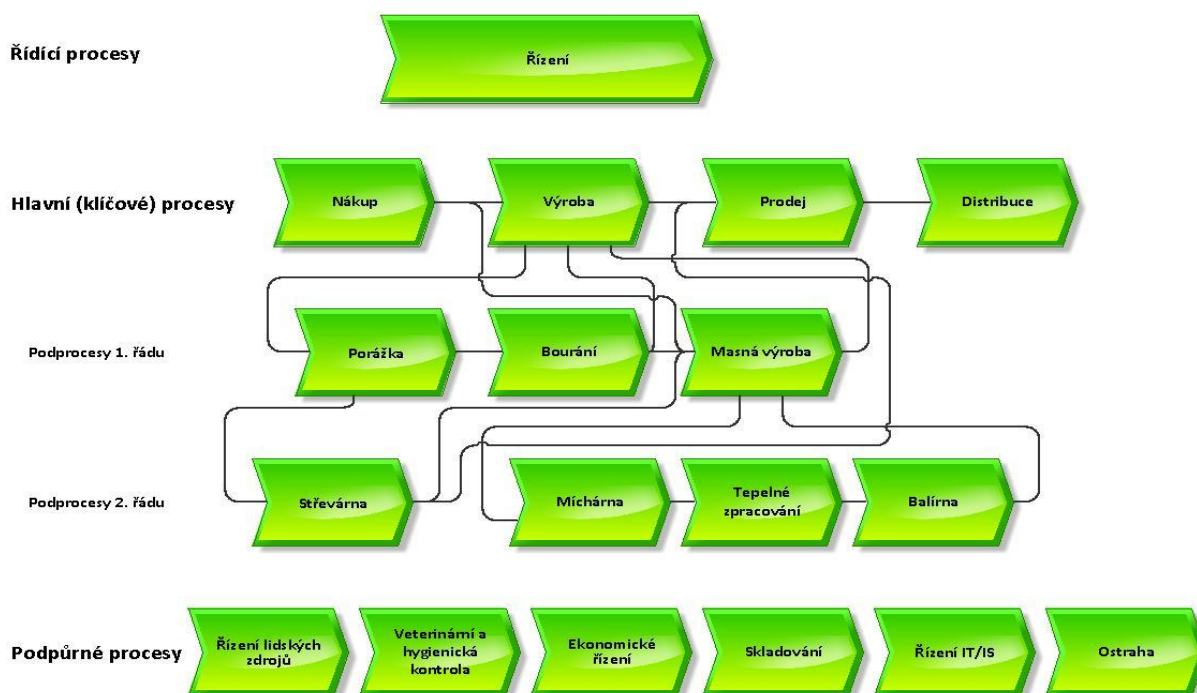
Obr. 13-3 Struktura hlavních procesů a subprocesů



13.1.3 Návrh a návaznost jednotlivých procesů

Hlavní procesy přinášejí hodnotu externím zákazníkům. Je však nutné znázornit všechny procesy, jež se podílejí na celkové realizaci a mají návaznost na hlavní procesy. Ve firmě Jatky Hradský s.r.o. jsou navrženy 4 hlavní procesy, tedy nákup, výroba, prodej a distribuce. K těmto hlavním procesům jsou pak přiřazeny jednak řídicí proces, jež má na starosti plánování, koordinaci jednotlivých procesů a činností. Dále jsou to tzv. podpůrné procesy, které pomáhají hlavním procesům v realizaci přidané hodnoty (slouží tedy pro interní zákazníky). Jedná se především o procesy: řízení lidských zdrojů, veterinární kontrolu, ekonomické řízení, skladování, řízení IT/IS a ostrahu. Zobrazení všech procesů i subprocesů a jejich vzájemná návaznost je na obr. 13-4.

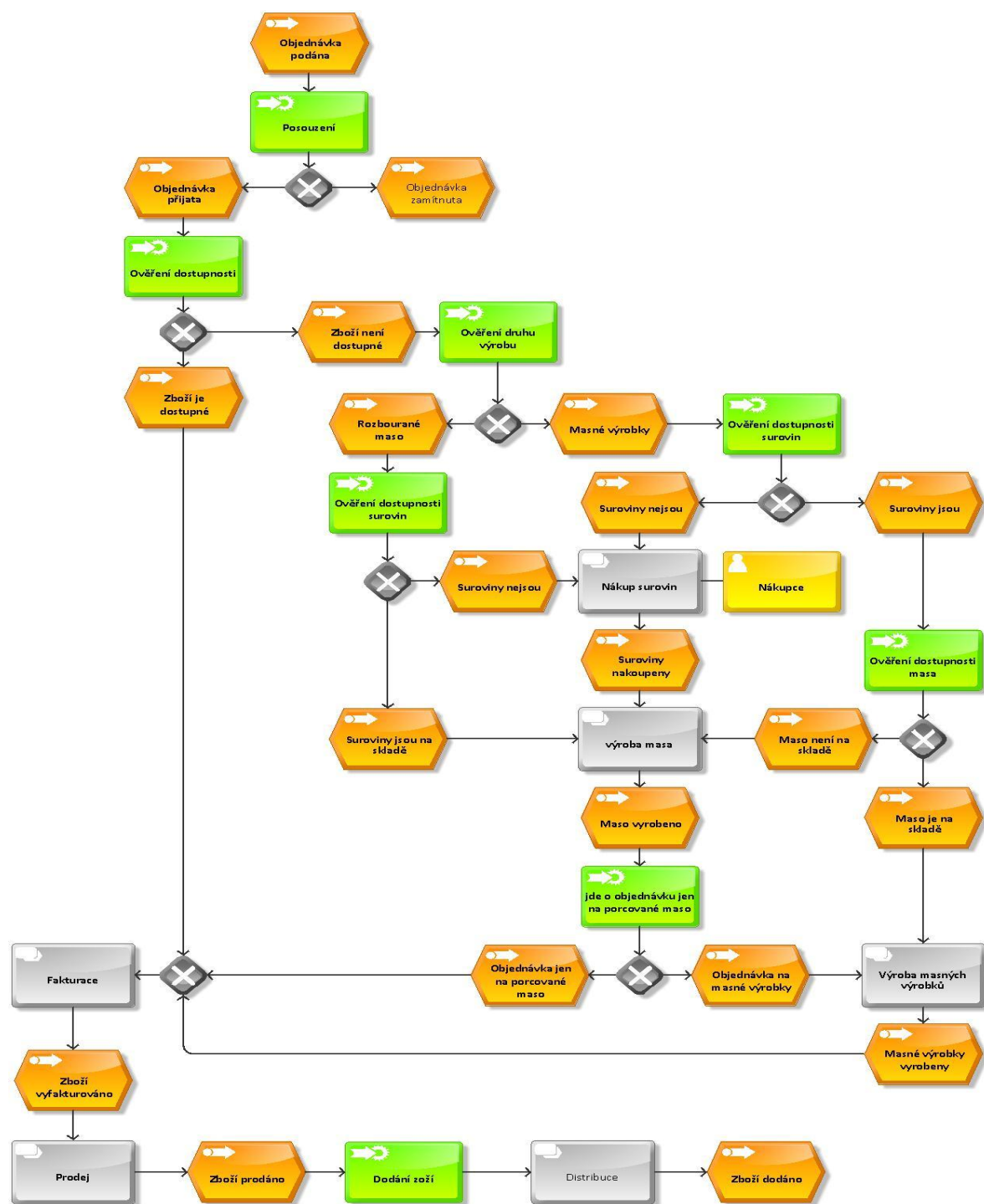
Obr. 13-4 Návaznost procesů a subprocesů



13.1.4 Model toku činností EPC Model

V modelu EPC jsou znázorněny návaznosti činností a jejich průběh. Na obr. 13-5 sledujeme průběh činností od podání objednávky zákazníkem, až po prodání zboží a distribuci k zákazníkovi.

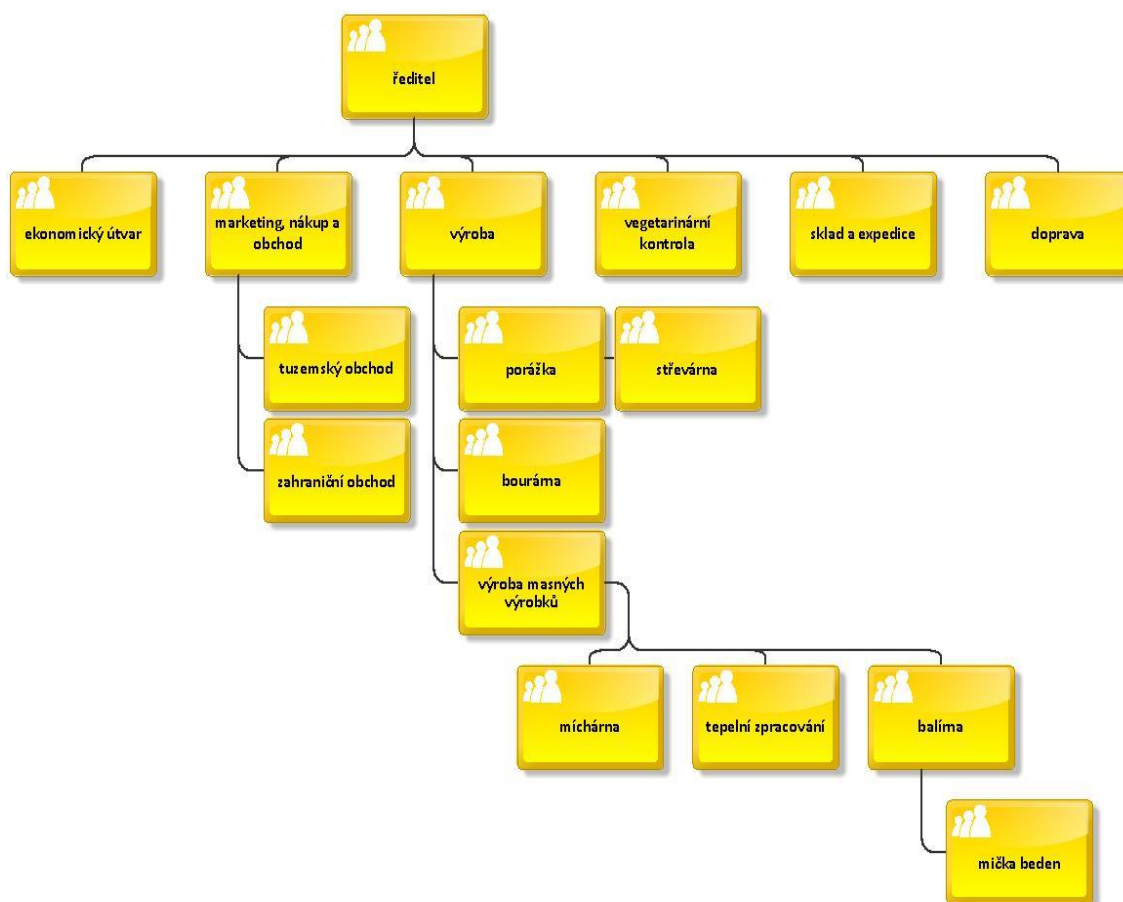
Obr. 13-5 EPC Model



13.1.5 Model organizační struktury firmy

Protože procesní model s sebou přináší některé upřesnění z pohledu procesního řízení, je nutná úprava organizační struktury firmy, tak aby se dosáhlo optimálního využití všech útvarů a personálního obsazení. Na obrázku 13-6 je znázorněna upravená organizační struktura firmy.

Obr. 13-6 Upravená organizační struktura firmy



13.2 Popis jednotlivých procesů

K jednotlivým navrženým procesům jsou navrženy následující charakteristiky: cíle, vlastník, správce, vstupy, výstupy, vymezení procesu a návaznost jeho činností, návaznost procesů, regulátory a rizika, metriky. Popisy jsou z důvodu rozsahu práce provedeny jen u hlavních procesů.

13.2.1 Hlavní procesy

Mezi hlavní procesy patří: nákup, výroba, prodej, distribuce.

Proces „nákup“

- poslání: zajištění surovin a obalový materiál pro výrobu masa a masných výrobků;
- cíle: nakoupit kvalitní suroviny za přijatelné ceny;
zajistit suroviny v reálném čase potřeby;
smluvně zajistit garantované odběry a co možná nejdelší splatnosti;
zajistit dodávky z tuzemského i zahraničního trhu dle výhodnosti;

- vlastník: vedoucí nákupu; odpovědnost: za kvalitu, včasné a cenově přijatelné dodávky;
- správce: nákupčí;
- vstupy: plán výroby, požadavek výroby, živé prasata a hovězí dobytek, ingredience, obalový materiál;
- dodavatelé vstupů: interní dodavatelé (požadavky), externí dodavatelé;
- výstupy: suroviny pro proces „výroba“, dodavatelské faktury;
- zákazníci výstupů: interní zákazníci procesu „výroba“, interní zákazníci procesu „ekonomické řízení“;
- vymezení procesu a návaznost jeho činností: proces začíná požadavkem na nákup surovin a ingrediencí, pokračuje ve vyhledání vhodného dodavatele, zajištění objednávky na danou dodávku, zajištění dopravy u procesu „distribuce“, evidenci dodavatelských faktur, zajištění skladování a konče předáním dodávky procesu „výroba“;
- návaznost interních procesů: začíná procesem „distribuce“ (doprava), navazuje proces skladování, nebo rovnou proces „výroba“ a končí procesem „ekonomické řízení“;
- subprocesy v procesu: nejsou žádné subprocesy;
- zapojená oddělení: nákup, účetnictví, doprava;
- regulátory a rizika: hygienická, časová při přepravě dobytka;
- metriky a sledováno: procento včasného zajištění všech surovin, odchylka od optimální cenové relace nákupu, počet nákupů, kvalita nákupu.

Proces „výroba“

- poslání: z živého dobytka připravit maso a masné výrobky;
- cíle: netrápit dobytek stresem a fyzickým týráním;
zpracovat všechny části z dobytka;
kvalitně a rychle připravit maso a výrobky;
dodržovat hygienické podmínky;
- vlastník: vedoucí výroby; odpovědnost: kvalitní zpracování masa a masných výrobků;
- správce: vedoucí jednotlivých subprocesů;
- vstupy: živé prasata a hovězí dobytek, ingredience, obalový materiál, energie;
- dodavatelé vstupů: interní dodavatelé (nákup); externí dodavatelé (energie);
- výstupy: půlky, čtvrtky, porcované maso, masné výrobky;
- zákazníci výstupů: interní zákazníci (prodej);

- vymezení procesu a návaznost jeho činností: proces začíná vstupem surovin od procesu „nákup“, pokračuje subprocesem „porážka“ a subprocesem „bourárna“. Pak buď naporcované maso jde rovnou na proces „prodej“, nebo pokračuje na subproces „masná výroba“ a teprve masné výrobky na proces „prodej“. Proces „masná výroba“ má tři subprocesy: „míchárna“, „tepelné zpracování“ a „balírna“, průběh jednotlivých procesů hlídá podpůrný proces „hygienická kontrola“;
- návaznost procesů: vstupy jsou přes proces „nákup“, pokračuje subproces „porážka“, pokračuje subproces „bourárna“, subproces „masná výroba“ a končí procesem „prodej“, kontrola hygienických požadavků přes podpůrný proces „hygienická kontrola“;
- subprocesy v procesu: subproces „porážka“, subproces „bourárna“, subproces „masná výroba“, subproces „míchárna“, subproces „tepelné zpracování“ a subproces „balírna“;
- zapojená oddělení: porážka, bourárna, masná výroba, míchárna, tepelné zpracování, balírna, hygienická kontrola;
- regulátory a rizika: hygienické předpisy, rychlost zpracování masa a masných výrobků, správná tepelná úprava;
- metriky a sledováno: počet zpracovaných kusů, kg zpracovaného masa, účinnost využití jednotlivých strojů, čas zpracování.

Proces „obchod“

- poslání: prodej všech zpracovaných výrobků
- cíle: zajištění maximálního množství objednávek na maso a masné výrobky;
zajištění prodeje do řetězců;
zajištění prodeje do zahraničí;
provádění marketingových činností, včetně průzkumu trhů, podpora výrobků a značky;
- vlastník: obchodní a marketingový vedoucí; odpovědnost: za dostatečné zajištění objednávek, bezproblémový prodej a proplacení odběratelských faktur;
- správce: obchodník
- vstupy: odběratelské objednávky, čtvrtky, půlky, naporcované maso, masné výrobky;
- dodavatelé vstupů: externí zákazníci (objednávky), interní dodavatel (proces „výroba“);
- výstupy: čtvrtky, půlky, naporcované maso, masné výrobky, odběratelské faktury;
- zákazníci výstupů: externí zákazníci (kteří nepožadují dopravu), interní zákazníci (proces „distribuce“);

- vymezení procesu a návaznost jeho činností: proces začíná objednávkou na určitý druh výrobku od zákazníka, objednávka se přenáší na proces „výroba“, hotové výrobky vstupují od procesu výroba a odchází přímo k zákazníkovi (který nepožaduje dopravu), nebo do podpůrného procesu „skladování“, pokud je výrobek vyroben ve větším počtu, než je zákazníkem objednan, nebo přechází na proces „distribuce“, pokud si v objednávce zákazník přeje dodání na místo určení. Jako výstup je pokyn procesu „ekonomické řízení“ k vystavení faktury a zaslání odběratelské faktury na zákazníka. Zpětnou vazbou je pak informace o zaplacení faktury;
- návaznost procesů: vstupní interním procesem je proces „výroba“, dále se podílí procesy „ekonomické řízení“ a „skladování“, výstupem je proces „distribuce“;
- subprocesy v procesu: nejsou žádné subprocesy;
- zapojená oddělení: obchod a marketing, sklad a expedice, ekonomický útvar;
- regulátory a rizika: dlouhé, nebo nesprávné skladování a možnost zkažení zboží, legislativní úpravy v prodeji masa a masných výrobků;
- metriky a sledováno: tržby za určité období, ziskovost výrobků, zisk za určité období, množství v kg prodeje, počet zákazníků, počet klíčových a jejich tržby, počet nových zákazníků a objem prodeje;

Proces „distribuce“

- poslání: včasný dovoz k zákazníkovi;
- cíle: správné vychystání zboží dle poptávky zákazníka;
efektivní a včasný dovoz k zákazníkovi;
správné vystavení všech průvodních dokladů;
- vlastník: vedoucí dopravy; odpovědnost: za správnou a efektivní a včasnou dodávku zboží zákazníkovi;
- správce: vedoucí skladu;
- vstupy: požadavek na dopravu, čtvrtky, půlky, naporcované maso, masné výrobky;
- dodavatelé vstupů: interní zákazník (proces „obchod“);
- výstupy: čtvrtky, půlky, naporcované maso, masné výrobky, potvrzené průvodní dokumenty;
- zákazníci výstupů: externí zákazníci;
- vymezení procesu a návaznost jeho činností:

- návaznost procesů: vstupním interním procesem je proces „obchod“, který dodává podklady pro distribuci a zboží, jež je s pomocí podpůrného procesu „skladování“ vychystáno, včetně vystavení průvodních dokumentů. Proces „distribuce“ pak provádí dopravu zboží na místo určení a předá je zákazníkovi oproti potvrzení průvodních dokumentů;
- subprocesy v procesu: nejsou žádné subprocesy;
- zapojená oddělení: sklad a expedice, doprava;
- regulátory a rizika: riziko špatného nastavení teplot přepravních skříní, nehoda;
- metriky a sledováno: počet ujetých km, počet přepravených kg, rychlost dodání, počet nehod, počet poruch dopravních vozidel.

13.3 Definování kritických míst jednotlivých procesů a subprocesů

Každý procesní systém má svá kritická místa. Proto je nutné o nich vědět a hlavně je pravidelně kontrolovat a hlídat, protože jejich zanedbání by mělo veliké důsledky pro výši nákladů a to v tom lepším případě.

V provedeném návrhu procesního řízení jsou kritická místa především v řízení a plánování průběhu procesu „výroba“ a v provádění marketingu a obchodní činnosti k naplnění výrobních kapacit a navýšení tržeb nad stanovenou hranici 120 mil. Kč/rok. Ostatní procesy se vlivem jednoduché organizační struktury dají uhlídat a optimalizovat na co nejnižší úroveň nákladů.

Kritickým místem při zavádění reengineeringu je však především změna myšlení všech pracovníků a přetransformování jejich myšlení z funkčního na procesní. Naštěstí se jedná o firmu na hranici mezi malou a středně velikou, navíc rodinnou, tím pádem by s tímto neměl být až takový problém.

14 Zhodnocení provedených návrhů procesního řízení

Provedené analýzy nám jasně odhalily slabá místa ve firmě. Návrhy na přechod z funkčního řízení na procesní s pomocí reengineeringu procesů ukázal, že hlubším zkoumáním jednotlivých procesů a činností, jejich návazností, se dá vytvořit systém řízení, který bude eliminovat jednotlivé problémy hned na začátku a může dovést firmu opět na pozici, na kterých určitě chce být. Pomocí metodik reengineeringu, které jsou dostatečně popsány

v odborné literatuře, lze jednoduchou formou dospět k systému řízení a kontroly, na který se dají nabalovat další významné metody, které poskytují přehled o nákladech a výkonnosti firmy a jsou v převážné míře zaměřeny na budoucnost a prosperitu.

Z návrhu vyplývá, že se firma musí zaměřit na přidanou hodnotu pro zákazníka, kterou dělají 4 hlavní procesy - nákup, výroba, prodej a distribuce a kde musí směřovat veškeré úsilí. I když je výroba uváděna jako jeden proces, má pod sebou ještě několik subprocesů, které tvoří vzájemnou provázanost a posloupnost a ohraničují způsob výroby jednotlivých typů výrobků. Dá se však říct, že i když firma má ve svém výrobním programu kolem 130 druhů výrobků, tak přeci jen výrobu tvoří jen 2-3 typy výrobků, které se liší od sebe fází dokončení v různé posloupnosti řetězce subprocesů. Tím, že ve firmě existuje jen tak málo typů výrobků, značně se zjednodušuje celý systém procesního řízení, což bylo dokázáno i v této práci. Rozhodně by se však nemělo zvažovat, jestli procesní řízení zavést, či nikoliv. Odpověď je jednoznačná. I pro malou firmu je výhodnější řídit procesně.

14.1 Verifikace hypotéz

Celá práce nám zároveň dala odpověď, jestli hypotézy, uvedené na začátku práce, jsou pravdivé, či nikoliv:

H1: Malá a střední firma nemá zavedeno procesní řízení a k řízení používá funkční řízení.

Odpověď na hypotézu H1 zní: ano, stanovená hypotéza H1 je pravdivá.

H2: Procesním řízením lze zprůhlednit průběh činností a vzájemnou provázanost těchto činností.

Odpověď na hypotézu H2 zní: ano, stanovená hypotéza H2 je pravdivá.

Obě hypotézy jsme tedy v práci potvrdili jako pravdivé.

15 Závěr

Práce se zabývala procesním řízením firmy. Na konkrétním příkladu středně velké firmy se zjišťovalo jednak, jakým způsobem je tato firma procesně řízena a zda vůbec může být procesní řízení pro firmu této velikosti přínosem.

Ve firmě byla provedena kompletní strategická analýza, včetně analýzy vnitřních faktorů firmy, analýzy obecného i oborového okolí a pomocí SWOT analýzy byly vypíchnuty jednak silné a slabé stránky firmy, ale také její příležitosti a hrozby. To vše pak bylo shrnuto do kritických faktorů firmy. Dále byla provedena analýza procesního řízení ve firmě, při níž se zjistilo, že firma procesně řízena není. Na základě závěrů z analýz byla proto navržena možná opatření, která by měla v budoucnu zvýšit výkonnost a konkurenceschopnost firmy. Hlavním opatřením se jeví především zvýšení obchodních aktivit a rozšíření trhu na dodávky výrobků do obchodních řetězců a na zahraniční trhy a dále pak optimalizace dodavatelských, výrobních, obchodních a distribučních procesů. Z těchto závěrů a opatření jednoznačně vyplývá, že je nutné ve firmě Jaty Hradský s.r.o. zavést procesní řízení.

Na základě tohoto zjištění byl proto v další části práce proveden návrh zavedení procesního řízení formou reengineeringu a pomocí modelování procesních map a popisem jednotlivých hlavních procesů bylo naznačeno, jak by se mělo procesní řízení ve firmě v budoucnu realizovat. Zhodnocením jednotlivých návrhů vyplynulo, že je nutné zaměřením se především na přidanou hodnotu pro zákazníka a to u všech hlavních procesů a dále pak optimalizací podpůrných a řídicích procesů tak, aby výrazně nákladově nezatěžovaly produkci firmy. Z návrhů také vyplynulo, že na základě uskutečnění procesního řízení je možné tento systém doplňovat ještě o další nástroje procesního řízení, jako jsou například metoda procesního řízení nákladů ABC/M, tedy řízení nákladů dle aktivit, nebo doplnění o metodu řízení výkonnosti firmy dle Balanced Scorecard.

Hlavními výsledky práce tedy jsou jednak zjištění, že i středně velká firma v rámci své konkurenceschopnosti nutně potřebuje procesní řízení a dále pak zjištění, že procesní řízení může zprůhlednit a hlavně zefektivnit vlastní řízení a přinést vyšší hodnotu pro zákazníka. Toto zjištění bylo návrhem procesního řízení názorně dokázáno. V práci byla navíc ověřena pravdivost stanovených hypotéz. Všechny zadané cíle práce byly v jejím průběhu splněny.

Literatura:

- [1] DAVENPORT, T. H. *Process Innovation: reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press, 1993, ISBN 087-58436-62.
- [2] GRASSEOVÁ, M. *Procesní řízení - Ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: Computer press, 2008. 266 s. ISBN: 978-80-251-1987-7.
- [3] HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering - radikální proměna firmy. Manifest revoluce v podnikání*. Praha: Management Press, 2000, 212 s. ISBN 80-7261-028-7.
- [4] KAPLAN, Robert S, NORTON, David P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [5] PETŘÍK, Tomáš. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management)*. Praha: Linde, 2007, 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8.
- [6] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 265 s. ISBN 80-247-1281-4.
- [7] ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 397 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.
- [8] SCHEER, W. A., KRUPPKE, H., JOST, W., KINDERMANN, H. *Agility by IRIS Business Process Management*. Berlin: Springer-Verlag, 2006, 281 s. ISBN 3-540-33527-7
- [9] STANĚK, Vladimír. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1.vyd. Grada Publishing, 2003, 236 s. ISBN 80-247-0456-0.
- [10] ŠIMONOVÁ, Stanislava. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2009, 192 s. ISBN 978-80-7395-205-1
- [11] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [12] TUČEK, David, ZÁMEČNÍK, Roman. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Vyd. 1. 2007, 173 s. ISBN 978-80-228-1796-7.
- [13] VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN: 978-80-247-2409-6.

- [14] VOJÍK, Vladimír. *Podnikání malých a středních firem na jednotném trhu EU*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 264 s. ISBN 978-80-7357-467-3.
- [15] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

Internetové zdroje:

- [16] <http://czso.cz>
- [17] <http://www.cnb.cz>

Seznam obrázků:

- Obr. 2-1 Model Procesu
- Obr. 3-1 Postup BSP
- Obr. 8-1 Organizační struktura firmy
- Obr. 13-1 Fáze činností reengineeringového projektu
- Obr. 13-2 Diagram Valued Added Chain
- Obr. 13-3 Struktura hlavních procesů a subprocesů
- Obr. 13-4 Návaznost procesů a subprocesů
- Obr. 13-5 EPC Model
- Obr. 13-6 Upravená organizační struktura firmy

Seznam tabulek:

- Tab. 2-1 Zlepšení versus inovace procesu
- Tab. 3-1 Srovnání klasických metodik reengineeringu procesů
- Tab. 3-2 Srovnání dalších významných metodik reengineeringu procesů
- Tab. 3-3 Postup definovaný metodou ISAC
- Tab. 9-1 Vývoj ukazatelů v období 2005 - 2011 (v %)

Seznam grafů:

- Graf 9-1 Vývoj kurzu EUR/CZK 2005-2012
- Graf 9-2 Míra nezaměstnanosti v Jihočeském kraji
- Graf 9-3 Výroba masa v období 1989-2010
- Graf 9-4 Výroba jatečných zvířat v období 2005-2010
- Graf 9-5 Vývoj průměrných cen zemědělských výrobců
- Graf 9-6 Průběh tržeb a HV v období 2008-2010

Příloha č. 1

Otázky k provedení strategické analýzy firmy a analýzy procesního řízení

Vize, poslání cíle:

- Jakou má firma vizi?
- Jaké má firma poslání?
- Jaké má firma cíle?
- Jakou má firma strategii?
- Jak se daří plnit ve firmě vize, poslání a cíle?

Popis firmy:

- V jakém oboru firma podniká?
- Jaké výrobky firma vyrábí?
- Na jakém prostoru firma podniká, kolik budov provozuje?
- Kolik lidí pracuje ve firmě?
- Jak je ve firmě řešen nákup surovin?
- Jak je řešena distribuce hotových výrobků?
- Kolik tun masa za rok zpracuje (počet kusů poraženého dobytka)?
- Jaký má obrat za rok?
- Jaký zisk měla za poslední tři roky?

Organizační struktura ve firmě:

- Jaká je organizační struktura ve firmě?
- Je možno nakreslit?

Strategická analýza:

Oborové okolí podniku:

- Jaká je vyjednávací síla zákazníků?
- Kdo jsou zákazníci (velkoobchod, řetězce, konečný zákazník)?
- Může snadno zákazník přejít ke konkurenci?

- Má zákazník potřebné tržní informace?
- Může zákazník uskutečnit zpětnou integraci?
- Existují na trhu snadno dostupné substituty?
- Jsou zákazníci citliví na cenu?
- Jakou roli u zákazníků hraje kvalita?
- Jaká je vyjednávací síla dodavatelů?
- Kdo jsou dodavatelé (velkoobchod, řetězce, malý dodavatel)?
- Jak velcí jsou dodavatelé?
- Je firma pro dodavatele důležitým zákazníkem?
- Je dodávané zboží nějak diferencované?
- Existují snadno dostupné substituty?
- Má firma k dispozici potřebné tržní informace?
- Může snadno dodavatel lehce přejít ke konkurenci?
- Jsou dodávané suroviny citlivé na cenu?
- Jakou roli u dodavatelů hraje kvalita?
- Jsou fixní náklady v odvětví vysoké?
- Je možné ve výrobě dosahovat úspor z rozsahu výroby?
- Jsou výrobky vysoce diferencované?
- Je obtížné napojit se na distribuční kanály?
- Jaká cenová politika nahrává v konkurenčním boji?
- Jakou vyjednávací sílu má konkurence?
- Jak silná je konkurence a jaký podíl na trhu má?
- Jaký počet konkurentů je na trhu?
- Jaký podíl na trhu má firma?
- Existuje nadbytek výrobních kapacit na trhu?
- Jak velká je ziskovost na trhu?

Vnitřní prostředí:

Faktor vědecko-technického rozvoje:

- Je firma schopna provádět základní výzkum?
- Vyvíjí firma vlastní nové výrobky?
- Je schopna firma sladit vyvíjené výrobky s požadavky zákazníků?

- Zlepšuje firma zavedené výrobky?
- Jaká je úroveň vědeckého a technického personálu?
- Je pracovní prostředí ve firmě vhodné pro kreativitu a inovace?
- Provádí firma efektivní technologické předpovědi?
- Jak progresivní má firma technologii a jak často pořizuje nové technologie?

Marketingové a distribuční faktory:

- Jaká je konkurenční struktura trhu, celkový a relativní podíl na trhu?
- Jak je účinný a hospodárný systém průzkumu trhu?
- Jaká je účinnost cenové strategie pro výrobky?
- Jaká je prodejní síla firmy?
- Jaké jsou vztahy s klíčovými zákazníky a kolik je klíčových zákazníků?
- Jaký podíl zaujímají klíčoví zákazníci (tržby, %)?
- Jaké jsou životní fáze jednotlivých vyráběných výrobků?
- Jaká je kvalita výrobků?
- Jaké jsou hlavní produkty a jakou mají sílu vedoucího postavení?
- Jaká je hospodárnost a kvalita balení?
- Jaká je účinnost reklamy?
- Jaká je účinnost distribučních kanálů a geografické pokrytí?
- Má firma patentovou ochranu?
- Pocity zákazníků o podniku a jeho výrobcích a službách?

Faktory výroby a řízení výroby:

- Jaká je úroveň výrobních nákladů oproti nákladům konkurence?
- Je dostatečná výrobní kapacita z hlediska uspokojování tržní poptávky?
- Jaká je pružnost výroby k požadavkům zákazníků?
- Jaká je stabilita výrobního zařízení?
- Jaká je hospodárnost využití energií, zdrojů, surovina a polotovarů?
- Jaká je dostupnost energií, zdrojů, surovina a polotovarů?
- Umístění podnikových jednotek?
- Jaká je hospodárnost a účinnost procesu řízení výroby, včetně řízení kvality?
- Jaká je hospodárnost a účinnost řízení zásob?
- Jaká je hospodárnost a účinnost technické obsluhy výroby?

Faktory podnikových a pracovních zdrojů:

- Jaká je image a prestiž podniku?
- Jaká je účinnost organizační struktury, pracovní klima, kultura podniku a soulad s firemní strategií?
- Jaká je velikost podniku v rámci oboru?
- Jaké jsou zkušenosti a motivace řídicích pracovníků?
- Jaká je kvalita zaměstnanců?
- Hospodárnost a účinnost personální a sociální politiky?
- Účinnost systému strategického řízení?
- Účinnost informačního systému?

Faktory finanční a rozpočtové:

- Jak je schopna firma dostát svým závazkům?
- Kolik má firma cizích zdrojů?
- Jak je schopna firma profinancovat výrobu?
- Jakou má firma zisk za poslední 3 roky?
- Jaké má firma tržby za poslední 3 roky?
- Kolik má firma pohledávek a v jakém objemu?
- Kolik má firma závazků a v jakém objemu?
- Jaké jsou ukazatele likvidity?
- Jaké jsou ukazatele efektivnosti využití zdrojů?
- Jaký je obrat zásob?
- Jaký je obrat pohledávek?
- Jaká je průměrná doba inkasa?
- Jaká je ziskovost?
- Jaký je ukazatel ROI?

Procesní řízení:

- Je firma procesně řízena?
- Má certifikaci ISO?
- Jak má firma nastaveny procesy a kolik má procesů (schéma)?
- Jaké je rozčlenění procesů, které jsou hlavní, řídicí a podpůrné, případně jiné členění?
- Je vytvořena procesní mapa a jak vypadá (nakreslit)?
- Je ve firmě prováděn procesní benchmarking?

- Je ve firmě zavedeno řízení pomocí metody Balanced Scorecard?
- Je ve firmě zavedeno procesní řízení nákladů pomocí metody ABC/M?

Analýza jednotlivých procesů (udělat na všechny procesy):

- Jaké je poslání procesu a jaké má cíle?
- Kdo je vlastník procesu, subprocessu, činnosti a jakou má odpovědnost?
- Kdo je správce, vykonavatel procesu, subprocessu, činnosti a kdo se spolupodílí?
- Jaké vstupy jsou procesem spotřebovány?
- Kdo jsou dodavatelé vstupů?
- Je proces podporován IT/IS?
- Jaké jsou výstupy procesu a co vytváří?
- Jaké produkty proces vytváří?
- Pro koho jsou tyto produkty určeny?
- Kdo je externím zákazníkem nebo interním zákazníkem?
- Kde a čím proces začíná a končí?
- Jaké procesy na sebe navazují a jak jsou vzájemně propojeny?
- Jaké základní subprocessy v procesu probíhají?
- Z jakých činností jsou subprocessy složeny?
- Kterými odděleními procesy probíhají?
- Jaké vstupy proces spotřebovává (včetně IT)?
- Co je vstupem a výstupem pro každou činnost?
- Jaké regulátory či rizika (legislativa, normy, jiná omezení) mají vliv na proces?
- Jak jsou stanoveny jednotlivé metriky, jaké jsou ukazatele pro vyhodnocení jednotlivých procesů?
- Jak je sledováno naplnění firemních cílů, spokojenost zákazníků, kvalita produktu, efektivita výkonu procesu a kvalita procesu?