

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**  
**Ekonomická fakulta**

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2014**

**Bc. Veronika Králová**



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Diplomová práce

# Procesní řízení v MSP

Vypracovala: Bc. Veronika Králová  
Vedoucí práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

České Budějovice 2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika KRÁLOVÁ**  
Osobní číslo: **E12743**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Procesní řízení v MSP**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

**Cíl práce:**

Charakteristika procesního řízení ve vybraných MSP, přezkoumání úrovně řízení jednotlivých procesů s vazbou na jejich účinnost při dosahování cílů podniku

**Metodika práce:**

Studium odborné literatury, analýza procesního řízení v MSP, cíle podniku, úroveň řízení jednotlivých procesů a jejich vliv na dosahování cílů podniků.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Metodika,
4. Analýza procesního řízení v podniku,
5. Cíle podniku,
6. Úroveň řízení jednotlivých procesů a jejich vliv na dosažení cíle podniku,
7. Závěr,
8. Přehled použité literatury,
9. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**MADISON, Dan. Process mapping, process improvement, and process management: a practical guide for enhancing work and information flow. Chico: Paton Press, 2005. ISBN 1-932828-04-4.**

**CARDA, Antonín a Renáta KUNSTOVÁ. Workflow: Řízení firemních procesů. první vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0200-2.**

**PETŘÍKOVÁ, Růžena. Lidé v procesech řízení: multikulturní dimenze podnikání. Praha: Professional publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-28-3.**

**ROLÍNEK, Ladislav. Procesní management: vybrané aspekty. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-148-2.**

**ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1281-4.**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**

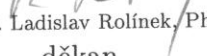
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce:


**11. ledna 2013**

Termín odevzdání diplomové práce:

**30. dubna 2014**

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
LS  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. března 2013

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě 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.

České Budějovice, 31. srpna 2014

.....  
Bc. Veronika Králová

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za cenné rady, připomínky a odborné vedení při psaní diplomové práce.

Zároveň bych chtěla poděkovat závodu TONAK, a. s. ve Strakoniciích a podniku POSTL nábytek, s. r. o. v Českých Budějovicích, jejichž zaměstnanci mi poskytli informace a podnikové materiály ke zpracování diplomové práce.

# Obsah

1	Úvod .....	3
2	Literární přehled .....	4
2.1	Malé a střední podnikání .....	4
2.2	Procesní management.....	4
2.3	Proces .....	8
2.4	Procesní architektura .....	11
2.5	Procesní analýza.....	14
2.6	Modelování podnikových procesů .....	16
2.7	Měření procesů.....	18
2.8	Hodnotový management .....	22
2.9	Management kvality.....	24
2.10	Zlepšování podnikových procesů.....	26
2.11	Reengineering podnikových procesů .....	28
3	Metodika.....	31
3.1	Cíl práce .....	31
3.2	Struktura práce .....	31
3.3	Datové zdroje .....	31
3.4	Použité metody.....	32
4	Analytická část .....	33
4.1	Analýza procesního řízení v podniku TONAK, a. s. ....	33
4.1.1	Základní charakteristika podniku.....	33
4.1.2	Charakteristické znaky procesního managementu.....	34
4.1.3	Informační systém v TONAKU, a. s. ....	35
4.1.4	Procesní mapa podniku .....	36
4.1.5	Procesy v podniku.....	37

4.1.6	Kontrola kvality .....	46
4.2	Cíle podniku TONAK, a. s. ....	47
4.3	Úroveň řízení jednotlivých procesů a jejich vliv na dosažení cíle podniku TONAK, a. s. ....	50
4.4	Analýza procesního řízení v podniku POSTL nábytek, s. r. o. ....	55
4.4.1	Základní charakteristika podniku.....	55
4.4.2	Charakteristické znaky procesního managementu.....	56
4.4.3	Informační systém v podniku .....	57
4.4.4	Procesní mapa podniku .....	57
4.4.5	Procesy v podniku.....	58
4.4.6	Kontrola kvality .....	65
4.5	Cíle podniku POSTL nábytek, s. r. o. ....	66
4.6	Úroveň řízení jednotlivých procesů a jejich vliv na dosažení cílů podniku POSTL nábytek, s. r. o. ....	67
4.7	Komparace procesního řízení v podnicích.....	69
4.8	Návrhy opatření ke zlepšení.....	70
4.8.1	Doporučení podniku TONAK, a. s. ....	70
4.8.2	Doporučení podniku POSTL nábytek, s. r. o.....	74
5	Závěr.....	78
6	Summary.....	80
7	Seznam použitých zdrojů .....	81
8	Seznam použitých zkratk .....	86
9	Seznam obrázků, tabulek, grafů .....	87
10	Seznam příloh.....	89
11	Přílohy .....	90



# 1 Úvod

Procesní řízení se začalo rozvíjet již koncem dvacátého století, od té doby však získalo komplexnější pojetí z důvodu měnícího se charakteru trhu a současné ekonomické situace. Je podporováno čím dál tím více i softwarovými společnostmi, které vyvíjí programy pro mapování a monitorování procesů. V současné době ovlivňují samotné procesy také moderní trendy, které s sebou přináší využívání informačních technologií, např. aplikací, sociálních sítí či mobilních telefonů.

Procesy se stávají nepostradatelným prostředkem pro efektivní řízení podniků a zlepšování jejich výkonnosti. Procesní řízení má význam zejména pro konečného zákazníka, a to z důvodu vytváření přidané hodnoty v průběhu podnikových činností. Cílem podniku je udržet si konkurenceschopnost na trhu, a proto je nutné jednotlivé procesy průběžně zlepšovat. Výsledkem procesního řízení je vytvoření takové organizační struktury podniku, která je uzpůsobená měnícím se podmínkám trhu.

Velké a středně velké podniky mají téměř vždy zavedené procesní řízení, které přispívá ke zlepšování podnikových činností. Východiskem diplomové práce je skutečnost, že v malých podnicích se procesnímu řízení prakticky nevěnují a často nemají ani zformulované strategie. Cílem diplomové práce je proto charakterizovat procesní řízení v malých a středních podnicích, a na základě přezkoumání úrovně řízení jednotlivých procesů posoudit vliv a účinnost procesů na dosahování cílů podniků.

Přínos diplomové práce spočívá v přiblížení procesního řízení v malých a středních podnicích, pro které není zcela typické. Tento fakt vyplývá i ze skutečnosti, že s klesajícím počtem zaměstnanců se snižuje úroveň procesního řízení a s ním související písemné strategie, které jsou podkladem pro certifikaci podniků.

## 2 Literární přehled

### 2.1 Malé a střední podnikání

Malé a střední podniky (MSP) jsou definovány počtem zaměstnanců, ročním obratem a bilanční sumou rozvahy, které udává tabulka 1.

Tabulka 1: Definování MSP

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Obrat	Bilanční suma
<b>Střední podnik</b>	< 250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR
<b>Malý podnik</b>	< 50	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR
<b>Mikropodnik</b>	< 10	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR

*Zdroj: Evropská komise, 2013.*

MSP mají výhodu v tom, že se dokážou přizpůsobit rychle se měnícím podmínkám. „Malé a střední firmy jsou nositeli nesčetných drobných inovací a adaptací na proměnlivé potřeby spotřebitele. Navíc se mohou angažovat v okrajových oblastech trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé.“ V současné době se podílí MSP na tvorbě HDP zhruba 37 %.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR vytváří instituce, které umožňují MSP využívat programy podpory. Patří mezi ně např. CzechInvest působící v oblasti podnikatelského prostředí, CzechTrade pro podporu obchodu, Regionální poradenská a informační centra poskytující poradenství v technologiích, Národní vzdělávací fond zaměřený na vzdělávání a sociální rozvoj, Centrum pro regionální rozvoj ČR zajišťující podporu ze strany EU (Veber & Srpová, 2008).

### 2.2 Procesní management

#### Historie a vývoj procesního řízení

Počátek procesního řízení se objevil v 90. letech jako reengineering a potřeba změny řízení. Oblasti, ve kterých došlo ke změnám, jsou popisovány jako 3C (zákazník, konkurence, změna), přičemž nejdůležitější změnou byla změna role informačních technologií. Koncem 90. let se stávají základem organizace podnikové procesy v hierarchickém uspořádání. Polovina devadesátých let se vyznačuje změnami

ovlivňovanými převážně lidmi, zatímco dosud byly změny iniciovány spíše technickými aspekty (Řepa, 2012). „Procesní management umožňuje spojit dílčí operace do podnikových procesů. Preferuje týmovou práci, měkké metody řízení a plochou organizační strukturu. V poslední době je často přechod k procesnímu řízení spojován s procesy kvality, např. TQM a Six Sigma“ (Hesková, 2006). V tabulce 2 jsou zachyceny nejvýraznější změny přechodu z tradiční funkční organizace na procesní řízení (e-organizace).

**Tabulka 2: Sedm dimenzí e-organizace**

	<b>Tradiční organizace</b>	<b>E-organizace</b>
<b>Organizační struktura</b>	hierarchická příkaz-kontrola	necentrická, síťová pružná, snadno změnitelná struktura
<b>Velení</b>	zaměřené dovnitř organizace shora dolů	vnitřní i vnější zaměření distribuované
<b>Vůdcovství</b>	vůdcem je nadřízený vůdcové určují agendu vůdcové vyvolávají změnu	vůdcem je kdokoliv vůdcové vytvářejí prostředí pro úspěch vůdcové vytvářejí kapacity pro změnu
<b>Lidé a kultura</b>	dlouhodobé odměny vertikální rozhodování odměňování jednotlivců a malých týmů	mentalita „vlastním svou kariéru“ delegace rozhodovací pravomoci očekávána a odměňována spolupráce
<b>Znalost</b>	zaměřená na vnitřní procesy individuální znalost	zaměřená na zákazníky vlastnost organizace
<b>Soudržnost</b>	zadrátovaná v procesech interní soudržnost firmy	vize vložená v jednotlivcích účinek promítnut mimo firmu
<b>Spojenectví</b>	doplňuje/zvýrazňuje propasti spojování se vzdálenými partnery	vytváření nové hodnoty a vytěšňování (outsourcing) konkurenčně slabých služeb spojování s konkurenty, zákazníky a dodavateli

*Zdroj: Řepa, 2012.*

### **Procesní řízení**

Hlavním důvodem pro vytváření procesů je, že umožňují předvídat některé události (Aalst, 2012). Procesní management se prolíná všemi podnikovými stupni, přičemž procesy hrají důležitou roli při vytváření kvality (Oosten, 2008). Tabulka 3 označuje

tři základní principy týkající se práce, procesů a podniku, které se dále rozdělují, a na nichž je postaveno procesní řízení.

**Tabulka 3: Principy procesního řízení**

<b>Principy zaměřené na práci</b>	1. Princip integrace a komprese prací 2. Princip delinearizace prací 3. Princip nejvýhodnějšího místa realizace prací
<b>Principy zaměřené na proces</b>	4. Princip uplatnění týmové práce 5. Princip procesního zaměření motivace 6. Princip odpovědnosti za proces 7. Princip variantního pojetí procesu 8. Princip 3 S – samořízení, samokontrola a samoorganizace
<b>Principy zaměřené na podnik</b>	9. Princip pružné autonomie procesních týmů 10. Princip znalostní a informační bezbariérovosti

*Zdroj: Rolínek, 2012.*

Procesní řízení však není v MSP dostatečně využíváno. Důvodem nejčastěji bývá:

- nedostatečná znalost managementu o podstatě procesního řízení,
- nedostatečná motivace pro změnu,
- nedostatek finančních prostředků a času (Rolínek, 2012).

*„Podnikový procesní management je manažerský postup, který zahrnuje všechny činnosti od identifikace, definice, analýzy, návrhu, uskutečnění, monitoringu a měření, k neustálému zlepšování podnikových procesů“ (Rohloff, 2010).*

*„Podniky, mající schopnost řídit své podnikové procesy, budou schopny sloužit svým zákazníkům lépe a rychleji. Budou schopny nabídnout vyšší kvalitu za nižší cenu s většími úsporami z rozsahu výroby, zvyšující tak svou ziskovost. Budou schopny reagovat na nové příležitosti na trzích pohotověji díky navázání nebo rozvázání podnikatelských vztahů na straně poptávky i nabídky“ (Rolínek, 2012).*

## Přínosy procesního řízení

- Procesní řízení vychází z hodnoty pro zákazníky a na základě toho lze určit priority pro řízení a rozvoj konkurenceschopnosti podniku.
- Zavedení procesního řízení umožňuje podniku flexibilně a rychle reagovat na požadavky zákazníků.
- Využívá přístupy pro optimalizaci a modelování procesů.
- Usnadňuje zavádění norem kvality ISO a model EFQM.
- Podporuje rozvoj učící se organizace, tím že zajišťuje know-how (Váchal & Vochozka, 2013).

Při vytváření procesně řízené organizace podnik může vycházet ze strategie. Tento přístup předpokládá, že je zavedená a stanovená strategie podniku, která se používá. Organizační strategie je nezbytná pro procesní architekturu a ovlivňuje všechny procesy. Procesní řízení lze zavádět také podle úrovně organizace, tzn., že procesy zavádíme nejprve na nižších úrovních, poté postupujeme na vyšší a celopodnikovou úroveň. Možnou variantou je také zavádění procesů uvnitř podniku na vysoké úrovni, přičemž jednotlivé procesy jsou měřeny a detailně zkoumány (Jeston & Nellis, 2008).

Rolínek (2012) popisuje ve své knize výzkum prováděný v MSP, kde byly zkoumány principy procesního managementu, základní procesy a podprocesy, klíčové hodnotící ukazatele. Cílem bylo vytvořit složený ukazatel pro hodnocení procesního managementu v MSP a finanční úspěšnosti závisující na procesním řízení. Ukazatel MPP (míra zavedení principů procesního řízení) vycházel z toho, že v MSP jsou uplatňovány jen základní principy procesního managementu. Procesní organizace podle analýzy mají zpravidla nejčastěji formulovanou strategii ve formě plánů, využívají outsourcing, jsou rovněž zapojeny do dodavatelských řetězců, mají certifikaci dle ISO a zpracované procesní mapy.

## **Model zralosti procesů**

Model zrání procesního systému organizace (Capability Maturity Model) odlišuje pět stupňů zralosti, přičemž poslední úroveň odpovídá ideálně procesně řízené organizaci. Výchozí úroveň se vyznačuje chaosem ve vedení procesů, organizace je nezralá a nesystematická a veškerý úspěch se odvíjí od individuálních schopností. Opakovatelná úroveň je charakteristická snahou procesy řídit, evidují se požadavky

na změny, plány či náklady, které jsou nejprve analyzovány a poté i realizovány. Definovaná úroveň zahrnuje definice řídicích a produkčních aktivit, které jsou součástí procesů. Řízená úroveň je založena na měřených datech o průběhu, vlastnostech a výsledcích procesů, které jsou vyhodnocovány. Optimalizovaná úroveň spočívá v nepřetržitém zlepšování výsledků prostřednictvím zpětné vazby. Tato organizace je plně procesně řízená a je schopna přijímat změny z okolí a nové možnosti (Řepa, 2012).

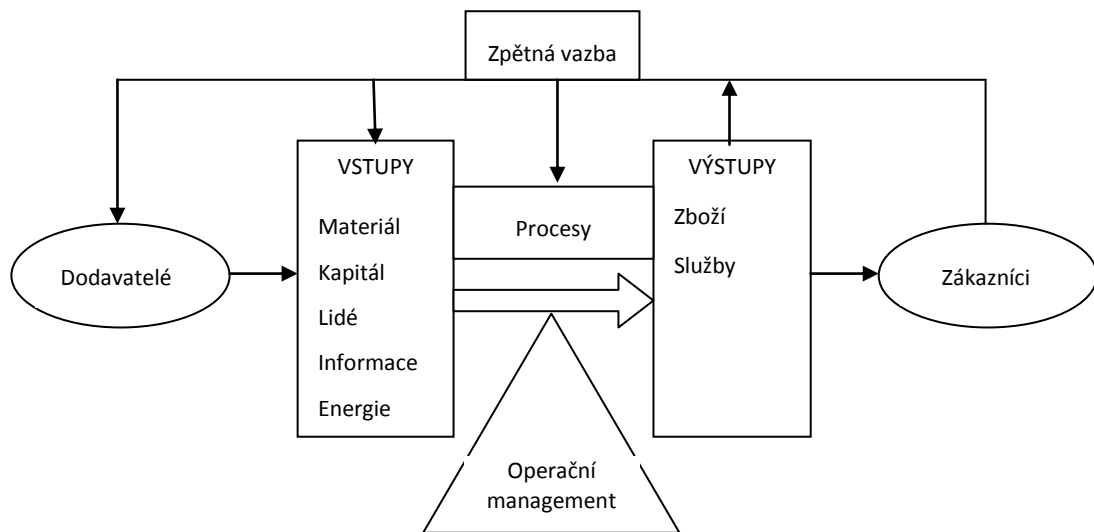
## 2.3 Proces

Proč jsou důležité podnikové procesy?

- Jsou součástí všech organizací.
- Procesní analýzu lze využít ke zjištění všech typů problémů.
- Většina organizačních problémů (85 %) je zapříčiněna procesy, kontrolními mechanismy a strukturou, ostatní problémy (15 %) způsobují lidé.
- Prostřednictvím fungujících a dobře řízených procesů může organizace pracovat mnohem efektivněji (Madison, 2005).

Vývoj procesů ovlivňuje tempo vývoje trhu, požadavky zákazníků, technologie, firemní kultura, legislativa a dostupnost zdrojů (Váchal & Vochozka, 2013). Proces je skupina činností na sebe navazujících, které vytváří přidanou hodnotu výrobku nebo služby. Obrázek 1 znázorňuje roli procesu v celém dodavatelském řetězci od dodavatelů až k zákazníkovi. Procesy propojují lidé, stroje, nástroje, techniky a materiály vztahující se k podnikové činnosti (Raturi & Evans, 2005). „*Proces je základní jednotkou řízení a hodnocení a jako takový musí mít definován minimálně svého vlastníka, obsah, metriky a zdroje*“ (Dohnal, 2002).

**Obrázek 1: Role procesů v operačním managementu**



*Zdroj: Raturi & Evans, 2005.*

*„Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a subprocesů, 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“ (Šmída, 2007).*

### **Procesní tok**

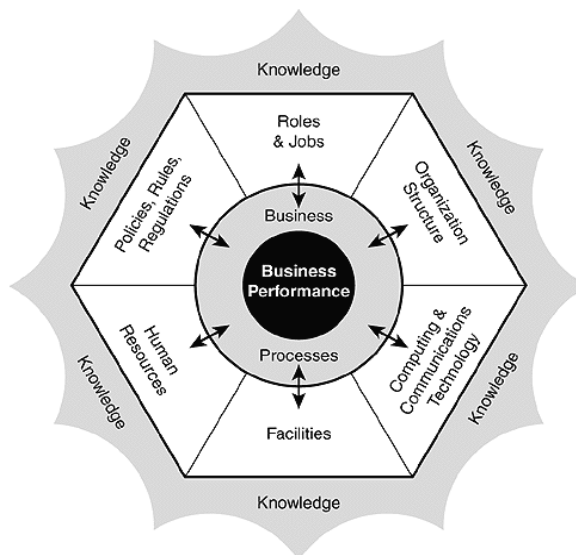
*„Procesní tok je sled činností, který představuje postupně rozvíjející se proces, zapojuje do spolupráce alespoň dvě osoby a vytváří určitou hodnotu pro zákazníka, jemuž má sloužit, nebo příspěvek pro podnik, v němž se uskutečňuje“ (Svozilová, 2011). „Workflow znamená automatizaci celého nebo části podnikového procesu, během kterého jsou dokumenty, informace nebo úkoly předávány od jednoho účastníka procesu k druhému podle sady procedurálních pravidel tak, aby se dosáhlo nebo přispělo k plnění celkových/globálních podnikových cílů“ (Carda & Kunstová, 2001).*

*„Vnější podnětům činností procesu, které přicházejí z okolí procesu a jsou tak z hlediska procesu objektivní, se zpravidla říká události“ (Řepa, 2007). Každý proces je spouštěn událostí, zahajuje proces v daný čas a má konkrétní účel s očekávanými výstupy a výsledky (Mahal, 2010).*

## Burltonův hexagon

Model uspořádání podnikových procesů vytvořil Roger Burlton ve svém hexagonu, který je na obrázku 2. Jedná se o šestiúhelník, který má ve svém středu podnikovou výkonnost. Tu ovlivňují podnikové procesy společně s informacemi a znalostmi. Na podnikové procesy působí šest důležitých faktorů, od kterých se následně odvíjí výkonnost daného podniku. Mezi těchto šest faktorů se řadí technologie, lidský kapitál, pravidla a podniková politika, strategie, organizační struktura a infrastruktura a zařízení (Mahal, 2010).

**Obrázek 2: Burltonův hexagon**



*Zdroj: Burlton, 2001.*

## CATWOE

System CATWOE se zabývá transformací vstupů na výstupy a celostním pohledem na procesy. Prostřednictvím modelu CATWOE se podnik snaží vylepšit svoji výkonnost. Na základě toho si podnik pokládá otázky:

- Děláme správné věci?
- Děláme to správně?
- Můžeme to dělat lépe?

Model se skládá z šesti komponent:

- Customers (zákazníci),
- Actors (lidé provádějící transformaci),



- Transformation Process (transformační proces),
- Weltanschauung (celosvětový přístup),
- Owners (vlastníci),
- Environmental Constraints (environmentální omezení).

Tento cyklus se označuje jako vyrovnané zlepšování neboli balancing improvement (Raynus, 2011).

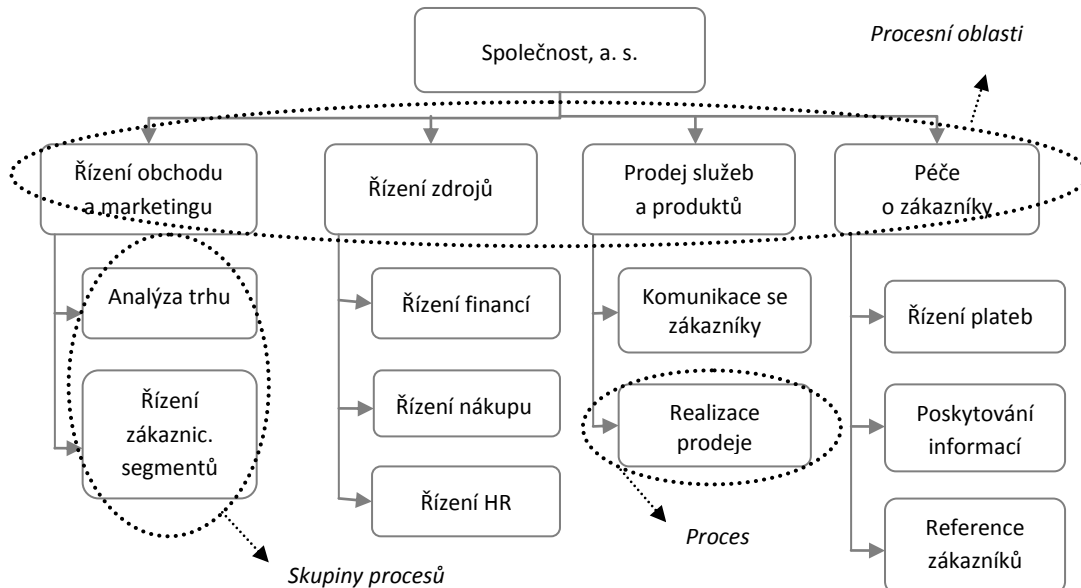
## 2.4 Procesní architektura

### Klasifikace procesů

Klasifikace procesů podle úrovně (obrázek 3):

- Procesní oblasti.
- Procesní skupiny.
- Procesy (Janišová & Křivánek, 2013).

Obrázek 3: Rozklad procesů dle úrovně



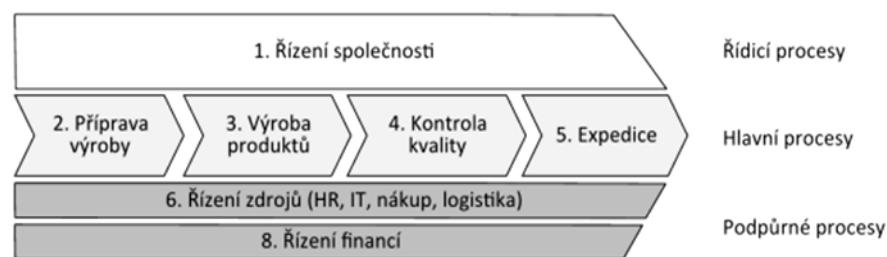
Zdroj: Janišová & Křivánek, 2013.

Klasifikace procesů podle významu (obrázek 4):

- Řídící procesy.
- Hlavní (klíčové, výrobní) procesy.
- Podpůrné procesy (Janišová & Křivánek, 2013).

Řídící procesy zajišťují rozvoj podniku, řízení výkonnosti a ovlivňují kvalitu výstupů. „Klíčové procesy jsou ty procesy, které produkují přidanou hodnotu směrem k okolí. Prostřednictvím klíčových procesů se uskutečňují hlavní podnikové aktivity, které bezprostředně souvisí s uspokojováním potřeb zákazníků“ (Rolínek, 2012). Klíčový proces probíhá napříč celou organizací. Podpůrné procesy zajišťují chod klíčových procesů a podporují jejich efektivnost, např. zajištění lidských zdrojů, finančních služeb, poskytování IT. Často také bývají součástí outsourcingu (Řepa, 2012).

**Obrázek 4: Procesy řídicí, hlavní a podpůrné**



*Zdroj: Janišová & Křivánek, 2013.*

Klasifikace procesů podle vztahu k subjektům

- Interní procesy – procesy v jednom podniku nebo dílčích útvarech (závodech).
- Externí procesy – procesy ve vztahu k ostatním subjektům, např. ke spolupracujícím obchodním partnerům (Pour, 2006).

Klasifikace procesů podle odpovědnosti

- Produkční proces – dlouhodobá a trvalá zodpovědnost za průběh a výsledky.
- Kolaborativní proces – dlouhodobá zodpovědnost za koordinaci procesu.
- Ad hoc proces – zodpovědnost stanovená dle událostí, okolností procesu.
- Administrativní proces – trvalá zodpovědnost za často se opakující, nenáročný proces (Carda & Kunstová, 2001).

Hlavní druhy procesů definuje rovněž matice, kterou ve své knize popisuje Raturi a Evans (2005). Každý druh procesu se odvíjí dle produktu, jeho objemu výroby a standardizace. Procesy jsou rozděleny:

- Projektové procesy - zahrnují samostatné a oddělené činnosti pro výrobu unikátního produktu (např. stavba lodí, letadel).
- Neuspořádané a nepravidelné pracovní procesy - vytváří rozmanité druhy produktů (služeb) v poměrně malých množstvích a tyto procesy probíhají pouze příležitostně (např. oprava zařízení).
- Přerušované procesy - rozpojené, poněvadž se střídá tok produktu a požadavek zákazníka, ale vyrábí se ve velkém množství (např. knihvazačství).
- Propojené procesy - rozděleny na jednoduché operace, které probíhají opakovaně, při nichž se vyrábí pouze součástky a díly, využívá se vysoký stupeň automatizace a standardizace (např. automobilový průmysl).
- Nepřetržité procesy - představují nepřerušovaný tok produktů, vyrábí se celý výrobek najednou bez manuálních činností (balení výrobků).

### **Účastníci procesu**

- Zákazníci – osoby vyžadující přání a potřeby.
- Dodavatelé – strany zajišťující vstupy do procesů.
- Sponzoři – zodpovídají za plynulé a efektivní fungování procesu, podporují procesy a jejich soudržnost.
- Provozovatelé – vlastníci zdrojů.
- Manažeři – osoby účastnící se procesu v oblasti kvality a výkonnosti.
- Šampióni – znají procesy do detailu a své znalosti a zkušenosti předávají formou školení ostatním osobám.
- Operátoři – dlouhodobí účastníci procesu, kteří ovlivňují výkony a kvalitu procesů (Svozilová, 2011).

### **Vlastník procesu**

*„Manažer ve funkci vlastníka procesu, musí proces pochopit, pracovat s ním a nést zodpovědnost za jeho efektivnost a funkčnost“ (Hesková, 2006).*

Vlastník procesu by měl mít zodpovědnost za:

- popis procesu a jeho aktualizace,
- monitorování procesů napříč organizací,
- vytváření návrhů změn na zlepšování procesů,
- soustavné zlepšování procesů (Janišová & Křivánek, 2013).

## 2.5 Procesní analýza

Postup, jak budovat procesní organizaci, spočívá ve zmapování procesů, jejich klasifikaci a realizaci přechodu firmy ze stávajícího systému na procesní řízení. Proto je nutné sledovat procesy ze tří perspektiv:

- **Globální model procesů.** Tento model zachycuje komplexní procesní systém, ve kterém jsou procesy rozděleny na klíčové a podpůrné a jejich vzájemné interakce.
- **Model běhu procesu.** Model popisuje dynamickou stránku jednoho procesu. V rámci tohoto modelu rozlišujeme události, stavy, aktéry, hranice možné optimalizace procesů.
- **Popisná tabulka procesu.** Vyjadřuje základní údaje o každém procesu (Řepa, 2012).

### Metoda 3P

Metoda 3P se zabývá restrukturalizací řízení podniku a zaváděním procesního řízení. Obsahuje tři etapy – promyšlení, přehodnocení a přeprojektování (rethinking, redefinition, redesign). Promyšlení spočívá v hledání nové vize, změně podnikové kultury a personálních změnách. Přehodnocení představuje zpracování strategie podniku prostřednictvím procesních map a provedení procesní analýzy. Procesní mapy zaznamenávají procesy v hierarchické úrovni. Procesní analýza zjišťuje úroveň výkonnosti procesů a jejich přidané hodnoty. Výstupem analýzy bývají procesní karty, které obsahují informace o vstupech, vlastníkovvi procesu, zákazníkovi, hranici procesu, všech aktivitách, přidané hodnotě, zdrojích, době trvání procesu, kritických faktorech úspěchu a výstupech. Přeprojektování představuje změnu konkrétních procesů tak, aby v podniku neprobíhaly neefektivní procesy, které nevytváří žádnou hodnotu a do procesů byli integrováni dodavatelé i zákazníci (Váchal, Vochozka, 2013).

## **Diagramy pro modelování podnikových procesů**

„Procesní mapu lze definovat jako diagram, který grafickými znaky zachycuje hlavní činnosti procesu, jejich vzájemné vztahy, souvislosti, sledy, větvení a eventuální zpětné vazby“ (Rolínek, 2012). Nejdůležitějším článkem v procesní mapě je zákazník, ke kterému směřují všechny procesy. Procesní diagramy jsou rozděleny do následujících skupin.

### ***Jednoduché situační náčrty***

- SIPOC diagram.
- Stromové organizační struktury.
- Hierarchické modely (Janiček & Marek, 2013).

SIPOC diagram vymezuje základní procesy, subprocessy a činnosti. Zobrazuje hlavní prvky procesů (dodavatelé – vstupy – procesy – výstupy – zákazníci). Stromové organizační struktury znázorňují hierarchické uspořádání procesů v grafické podobě připomínající stromové větvení. Hierarchické modely zobrazují mnohoúrovňové hierarchie procesů, např. organizační struktury.

### ***Jednoduché procesní mapy a dráhové diagramy***

- Procesní mapy.
- Dráhové diagramy (Janiček & Marek, 2013).

Procesní mapy jsou volně vytvořené diagramy, které slouží k orientaci ve vazbách a procesním toku. Dráhové diagramy zobrazují pracovní toky prostřednictvím specifických znaků a způsob přeměny vstupů na výstupy. Dráhové diagramy mohou být pojmenovány také jako modely pracovních toků, diagramy odpovědností, diagramy rozpisu funkcí či diagramy podnikových procesů.

### ***Diagramy s údaji (časovými, výkonnostními, prostorovými)***

- Diagramy přesunů a špagetové diagramy.
- Diagram přidané hodnoty.

Diagramy přesunů a špagetové diagramy jsou jednoduchým nástrojem, který klade důraz na vazbu výkonu na pracovníka. Pro zobrazení je nutné znát prostorové rozložení, např. k minimalizaci nadměrného pohybu na pracovišti. Diagramy přidané hodnoty slouží ke znázornění materiálových a informačních toků, které vytváří

přidanou hodnotu. Jsou zpracovávány více do detailů a cílem je zjistit úzká místa, která nepřidávají hodnotu, a proces zlepšit (Svozilová, 2011).

### ***Ostatní diagramy***

- Časové situační diagramy a scénáře.
- Rozhodovací matice a rozhodovací stromy.

Časové situační diagramy a scénáře znázorňují možnosti rozhodování. Rozhodovací stromy zachycují vztahy mezi procesy a vlivy, které na ně působí (Janiček & Marek, 2013).

K modelování procesů v podniku existuje několik způsobů zobrazení. Řepa (2007) ve své knize zmiňuje diagramy EPC (Event Process Chain) a eEPC (extended Event Process Chain), které zachycují časově logický vztah funkcí k procesu. Modely obsahují události, funkce a logické operátory (AND, OR, XOR).

## **2.6 Modelování podnikových procesů**

Procesy zmapujeme nejlépe pomocí modelů, na základě kterých lze popsat systém procesů. Mezi nejznámější modely lze zařadit:

- ARIS (vychází z podnikového pohledu, IS, informačního a datového modelu),
- BSP (mapuje informační architekturu organizace, cílem je podpora všech procesů, respektování organizační struktury a uspokojení potřeb organizace),
- ISAC (metoda orientována na vývoj informačního systému v prvotní fázi),
- DEMO, metoda používaná pro modelování a reengineering procesů s netradičním pohledem na procesy, a to jako síť komunikace, lidé přitom vykonávají produkční a koordinační akty (Janiček & Marek, 2013).

Další metody uvádí a detailně popisuje ve své knize Řepa 2007:

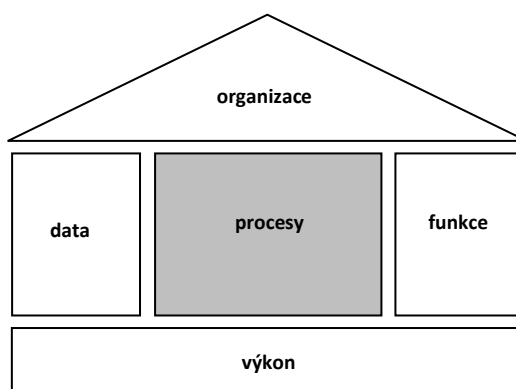
- DoD (Department of Defense) spočívá v aplikaci metodiky na funkční strukturu, definování cílů a strategie, program postupných změn procesů,

- PPP (Participatory Process Prototyping – Gappmaier) metoda zaměřena na projektově orientované zlepšování procesů, modelování procesů a vzájemná spolupráce),
- Select Perspective a FirstStep (Select Perspective se zabývá vývojem IS, FirstStep se specializuje na modelování procesů. V rámci nástroje FirstStep existují tři diagramy – diagram procesního řetězce, diagram hierarchie, diagram plavečkových drah).

## ARIS

ARIS zkratka pro Architecture of Integrated Information Systems. Autorem je A. W. Scheer. Model tvoří 5 základních pilířů (obrázek 5), které představují pracovníci a vazby mezi nimi (organizace), události a stavy (data), vzájemné vztahy v systému (funkce), podnikové procesy a zlepšování procesů prostřednictvím stanovených metrik (výkon). „*Hlavní využití nástrojů ARIS spočívá v návrhu, zavedení a řízení podnikových procesů firmy*“ (Řepa, 2007).

**Obrázek 5: Pohledy ARIS**



*Zdroj: Řepa, 2007.*

K modelování procesů v organizaci se nejčastěji využívá nástroj ARIS Toolset, v rámci něhož se procesní model skládá z několika modelovacích úrovní:

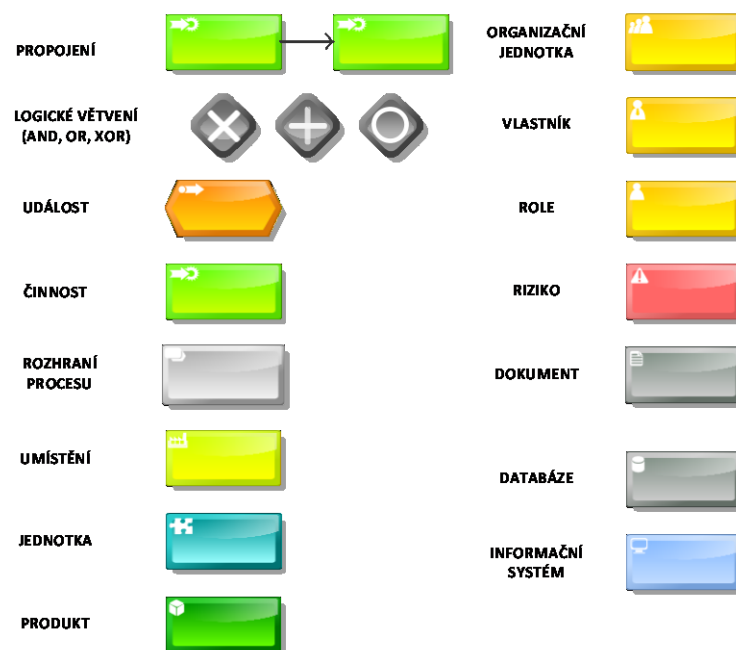
- přehledová úroveň (hlavní procesy),
- úroveň procesu (konkrétní proces),
- úroveň podprocesu (základní podprocesy),
- úroveň činností (detailní struktura činností v jednotlivých procesech) (Řepa, 2007).

„Podle konceptu ARIS probíhá práce s podnikovými procesy v několika úrovních, které na sebe navazují a vzájemně se ovlivňují.“ Jednotlivé úrovně prací s procesy lze rozdělit na:

- Process Design (definice a analýza a optimalizace procesů),
- Process Application (výběr a implementace aplikačního softwaru),
- Process Workflow (řízení průběhu procesů),
- Process Management (analýza efektivity procesů z hlediska času a nákladů) (Pour, 2006).

Program ARIS Express pracuje s prvky znázorněnými na obrázku 6, pomocí nichž lze zobrazit procesy v podniku.

**Obrázek 6: Modelovací prvky v ARIS Express**



*Zdroj: ARIS Express.*

## 2.7 Měření procesů

Hlavním důvodem měření procesů je zejména jejich identifikace a podnět vedoucí ke zlepšování výkonnosti procesů v organizaci. Pro měření podnikových procesů je rozhodující stanovení vhodných metrik, omezujících hodnot a určení vah jednotlivých měřítek (Rolínek, 2012).



Všechny procesy spojené se zákazníkem sledují v první řadě kvalitu, cenu a čas. Mezi základní měřítka týkající se času patří například doba uvedení výrobku na trh, provozuschopnost výrobku, spolehlivost dodávek nebo doba realizace. Kvalita u zákazníků hraje neméně významnou roli jako čas. Měřítka spojená s kvalitou hodnotí pravděpodobnost výskytu zmetků a poruchovosti výrobků, reklamace a požadavky na opravy nebo také využití záruční doby. Pro dodavatele hraje důležitou roli měřítko minimálních nákladů na zákazníka pro udržení konkurenceschopnosti (Kaplan & Norton, 2005).

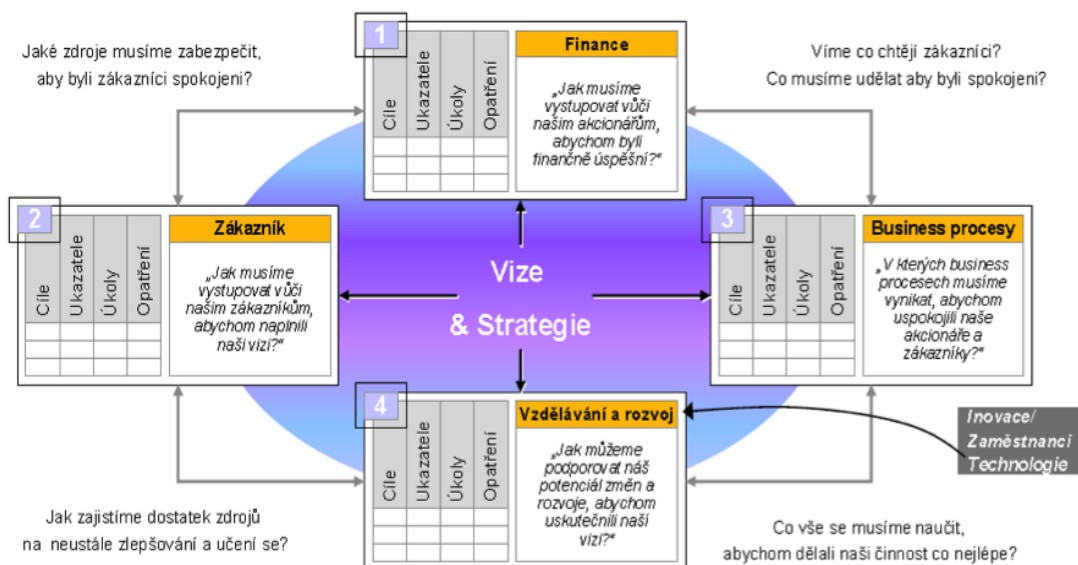
Činnosti, které lze považovat za součást kvality procesu, uvádí ve své knize Imai (2005). Patří mezi ně:

- zvyšování kvality,
- zvyšování produktivity,
- snižování zásob,
- zkracování výrobní linky,
- zkracování doby prostoje,
- omezování prostorových nároků výroby,
- zkracování doby výroby.

### **Balanced Scorecard**

Důležitým nástrojem pro stanovení měřítek je Balanced Scorecard (BSC) (obrázek 7). „*Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. BSC by měl převést poslání a strategii podniku do uchopitelných plánů a měřítek*“ (Kaplan & Norton, 2005).

**Obrázek 7: BalancedScorecard**



*Zdroj: Prinke.cz, 2011.*

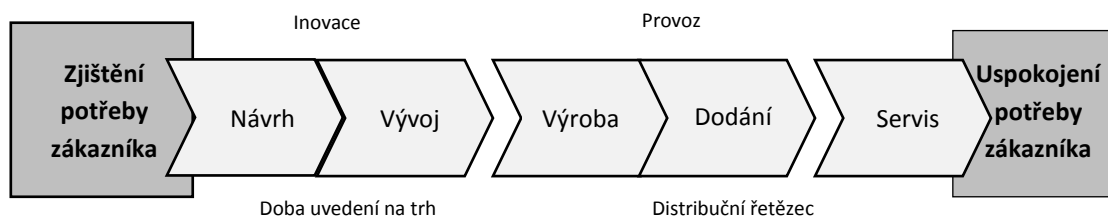
Každá oblast sleduje cíle prostřednictvím stanovených ukazatelů, které jsou porovnávány se stanovenými hodnotami. Pro každou perspektivu musí být stanoveny jednotlivé činnosti z hlediska jejich návaznosti, tak aby každý jednotlivec vykonával danou činnost a zároveň bylo dosaženo daného cíle.

Díleč kontrolované ukazatele v rámci čtyř perspektiv uvádí ve své knize Vaněček a Friebel (2010):

- finance – cash-flow, podíl na trhu, růst tržeb,
- zákazníci – včasnost dodávek, % nových výrobků, reklamace,
- procesy – splnění zákaznické objednávky, náklady, cena,
- učení a růst – počet zlepšovacích návrhů, počet specializovaných školení.

Na základě perspektivy interních podnikových procesů (obrázek 8) jsou rozpoznávány kritické procesy a procesy, které jsou důležité pro dosažení podnikových cílů. Hodnotový řetězec interních procesů se skládá ze tří základních procesů – inovační proces, provozní proces a poprodejní servis. Inovační proces představuje průzkum trhu, následné vytvoření interních procesů a návrh a vývoj produktu či služby. Provozní proces spočívá v produkci hotového výrobku včetně přidané hodnoty a dodání konečnému zákazníkovi. Poprodejní servis zahrnuje opravy, reklamace zpracování plateb (Kaplan & Norton, 2005).

**Obrázek 8: Perspektiva interních podnikových procesů**



*Zdroj: Kaplan & Norton, 2005.*

### **GQM (Goal Question Metric)**

Paradigma GQM vytvořené v roce 1984 podporuje dva přístupy. Prvním je top-down (zhora-dolů), díky kterému lze definovat nejprve cíle a následně lze měřit procesy. Druhý přístup se nazývá logicky bottom-up (zdola-nahoru), kde na základě změřených procesů může organizace vytvořit cíle. Podnikové cíle jsou stanovovány na nejvyšší úrovni a jsou zaměřeny na spokojenost zákazníka, produktivitu, inovace, ochranu zdrojů, vývoj a výkonnost, veřejnou zodpovědnost, zaměstnance. Na operační (provozní) úrovni jsou stanoveny otázky, které směřují k dosažení cílů a sledují kvalitu procesů. Poslední úroveň je kvantitativní úroveň, kde jsou stanovena měřítka, která odpovídají na otázky z předešlé úrovně (Raynus, 2011).

### **Model PERMANENT**

System řízení podniku zaměřený na výkonnost (výsledky), který vznikl prostřednictvím zkušeností některých podniků. Vznik slova permanent je odvozen:

- PERformance oriented,
- MANagement system,
- For ENTerprises.

*„Model poskytuje standardní způsoby a nástroje v jednotlivých oblastech, zároveň je primárně zaměřen na to, aby podnik prostřednictvím inovací vytvářel své vlastní postupy.“* Model staví na deseti principech, přičemž jeden z nich se týká přidané hodnoty procesů i zaměstnanců, která označuje podnikovou výkonnost a konkurenceschopnost. Implementačními oblastmi této metody je globální podnikání a strategie, zákazník, přidaná hodnota, inovace, motivace lidí, znalost a učení a vztah k okolí (Petříková, 2007).

## 2.8 Hodnotový management

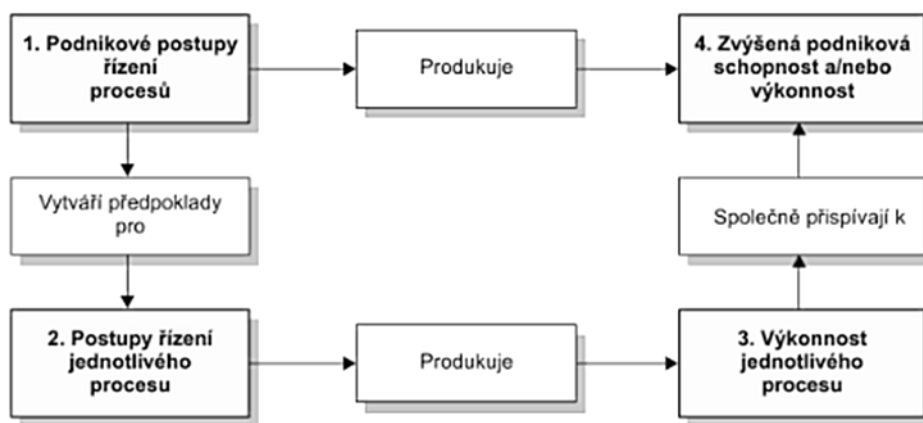
Hodnota pro zákazníka je *“spojení účinnosti a užitku hodnoceného objektu.”* Představuje poměrový ukazatel, který porovnává velikost užitku a celkové náklady. Hodnotový management (value management) *„jako metodologicky ucelený, manažerský nástroj inovací je orientován na zvyšování výkonnosti, efektivnosti, prosperity, komerční úspěšnosti a konkurenceschopnosti ve všech oblastech ekonomiky, správy a řízení”* (Vlček, 2002).

Hodnotová analýza je *„systematické a kreativní prozkoumání všech položek nákladů výrobku či služby s cílem snížit nebo odstranit ty, které nepřinášejí z hlediska zákazníka akceptovatelnou hodnotu, přitom však zachovává požadavky na kvalitu a výkon“* (Pollak, 2005).

### Vliv výkonnosti procesů na výkonnost podniku

Řízení podnikových procesů ovlivňuje i výkonnost celé organizace, což znázorňuje i obrázek 9. *„Proces, jehož výstupem jsou v rámci organizace univerzálně použitelné postupy a metody řízení změn, přímo přispívá ke schopnosti organizace lépe se adaptovat na neustále přicházející náročné změny“* (Šmída, 2007).

Obrázek 9: Vliv kvality řízení procesů na výkonnost organizace



Zdroj: Šmída, 2007.

## **Kritické faktory úspěchu**

Úspěch firmy ovlivňují tzv. kritické faktory úspěchu. Smejkal a Rais (2003) uvádí ve své knize rámeček 7S, který byl objeven firmou McKinsey. Mezi hlavní faktory úspěchu se řadí:

- strategie a struktura firmy,
- spolupracovníci ve firmě,
- schopnost a dovednosti pracovníků,
- styl řízení firmy,
- systém a postupy používané ve firmě,
- sdílené hodnoty a kultura firmy.

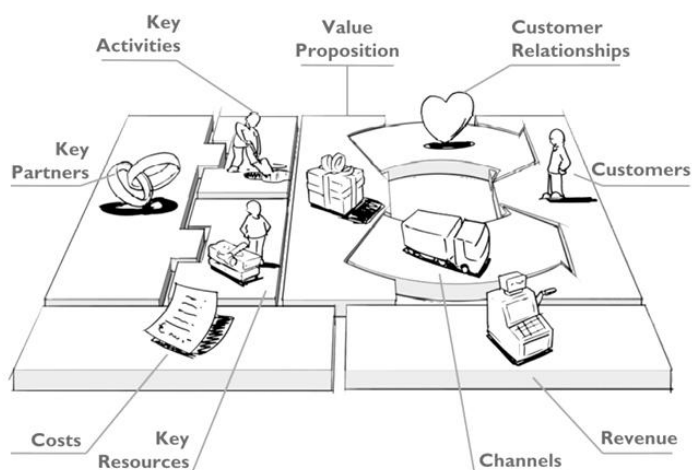
Svozilová (2011) zmiňuje ve své knize přístup MUDA, kterým japonština označuje plýtvání. V procesech plýtvání představuje:

- čekání,
- nadvýrobu,
- přepracování,
- pohyb,
- přemísťování,
- zpracovávání,
- skladování,
- intelekt.

## **Business model**

*„Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu. Business model tak můžeme vnímat jako podrobný plán strategie, která se má naplnit prostřednictvím organizačních struktur, procesů a systémů.“* Business model (obrázek 10) se skládá z 9 stavebních prvků, které popisují základní oblasti podniku: klíčová partnerství, klíčové činnosti, klíčové zdroje, struktura nákladů, hodnotové nabídky, vztahy se zákazníky, zákaznické segmenty, kanály, zdroje příjmů (Osterwalder & Pigneur, 2012).

**Obrázek 10: Business model**



*Zdroj: Bartolomé, 2013.*

Model se skládá z 5 fází. Prvním krokem je určení cílů modelu, sestavení pracovního týmu a návrh plátna business modelu, který se nazývá *mobilizace*. Návrh business modelu bývá vytvořen na základě názorů zákazníků nebo pomocí vizuálního myšlení (grafické znázornění). Méně využívanými metodami jsou ideace, prototypizace, vyprávění příběhů a scénáře. Pozorováním a výzkumem získá tým informace o potenciálních zákaznících, což se odborně nazývá *porozumění kontextu*. Návrh spočívá ve vytvoření variant a zvolení nejvhodnějšího projektu, při kterém se převážně využívá forma brainstormingu. *Realizace a řízení* business modelu znamená samotnou implementaci (Váchal & Vochozka, 2013).

Vnější prostředí business modelu ovlivňují:

- hlavní trendy, např. technologie,
- sektorové síly, např. konkurence, dodavatelé,
- makroekonomické síly, např. globální trhy,
- tržní síly, např. požadavky a potřeby (Osterwalder & Pigneur, 2012).

## 2.9 Management kvality

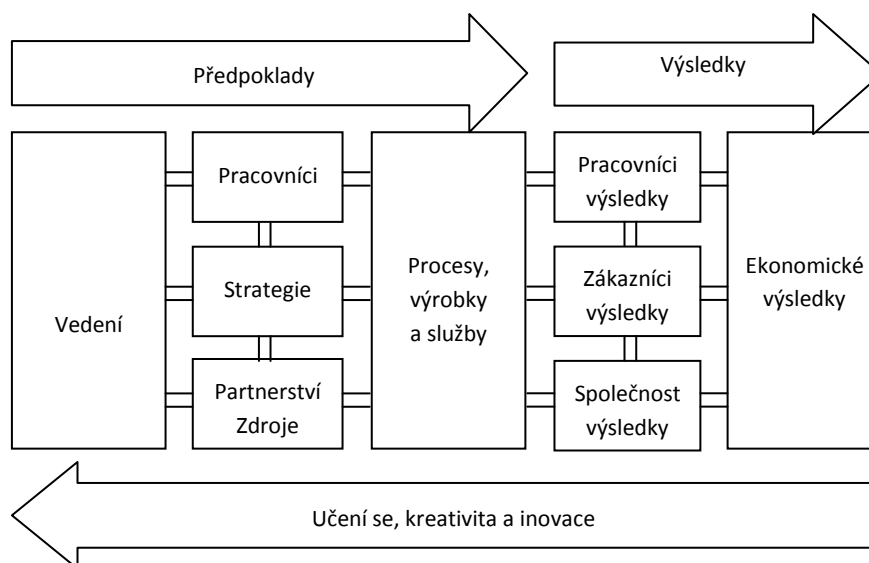
### Model Excellence

EFQM (European Foundation for Quality Management) rozpoznává klíčové procesy, které představují pro podnik důležitou roli a lidé v nich jsou zaměřeny na výsledky a výkonnost celého podniku. V roce 1992 získal model Evropskou cenu za kvalitu (Bettley & Mayle, 2005).

Rada kvality ČR, jakožto vrcholný orgán vlády ČR, podporuje národní politiku kvality, jež je tvořena nástroji a metodami k zajištění kvality všech výrobků, služeb a činností národní ekonomiky. Jedním z těchto nástrojů je i Model excelence (obrázek 11) znázorňující ekonomické výsledky, výsledky pracovníků, výsledky zákazníků a výsledky společnosti, kterých je dosahováno prostřednictvím předpokladů - vedení, strategie, pracovníků, partnerství a zdrojů, procesů, výrobků a služeb. Model je založen na principu neustálého zlepšování kvality, který vyplývá z hodnocení jednotlivých oblastí.

Váchal, Vochozka, 2013 uvádí tři stupně excelence, které mohou organizace získat v rámci aplikace modelu. V ČR zodpovídá za systém oceňování Česká společnost pro jakost. Prvním stupněm je ocenění zapojení organizace (C2E), druhým stupněm je ocenění výkonnosti organizace (R4E), posledním, třetím stupněm je cena EFQM za excelenci (EEA).

**Obrázek 11: EFQM**



*Zdroj: Národní politika kvality, 2014.*

## ISO normy

Norma ISO 9001, která vznikla v průběhu 20. století především s rozvojem sériové výroby, podniku určuje, aby si stanovil cíle a plány v oblasti kvality, které jsou prostřednictvím nastavených procesů a monitorováním jejich účinnosti plněny. Díky této normě může podnik získat více zákazníků, zvýšit tržní podíl a samozřejmě zlepšit výkonnost celé organizace. Norma ISO 9001 vzbuzuje v zákaznících,

dodavatelích, odběratelích ale i státní správě vyšší důvěru a podnik tak má možnost účastnit se výběrových řízení o velké zakázky.

Norma ISO 14001:2004 umožňuje podniku řídit dopad podnikových činností na životní prostředí, přičemž cílem je efektivní řízení rizik, úspora energií a materiálových zdrojů a ochrana životního prostředí. Podnik si stanovuje cíle a plány v oblasti emisí z výroby, při kterých plní zákonné limity a zároveň se snižují rizika selhání.

Norma OHSAS 18001:2007 zajišťuje podniku ochranu v oblasti bezpečnosti a zdraví zaměstnanců, omezení rizik týkajících se pracovních úrazů a nemocí z povolání.

Norma ISO 50001 (EN 16001) zavede v podniku analýzy výrobních procesů, které jsou zaměřeny na optimalizaci výrobních prostor a lidských zdrojů. Přináší podniku úspory energií a nákladů. Zaměřuje se na optimální využití výrobních zařízení s minimální spotřebou a rovněž umožňuje plánovat výrobní kapacity do budoucna (ISO, 2014).

## 2.10 Zlepšování podnikových procesů

*„Zlepšování podnikových procesů je činností zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů.“ (Svozilová, 2011)*

### **Nepřetržité a skokové zlepšování**

Zlepšování procesů má dvě roviny – pravidelné zlepšování všech procesů probíhající nepřetržitě (přírůstkové zlepšování) nebo radikální změny hlavních procesů (skokové zlepšování) (Raturi & Evans, 2005). *„Inovace je aplikovaná znalost, která zvyšuje přidanou hodnotu implementací skokové změny. KAIZEN je kontinuální zlepšování při využívání kreativního potenciálu zaměstnanců. Toto zlepšování by mělo být trvalé a mělo by se stát běžnou součástí pracovní náplně zaměstnanců“ (Petříková, 2007).*

Do metody KAIZEN jsou zapojeni:

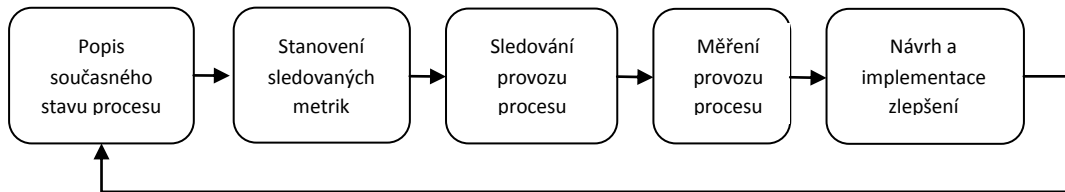
- top management,
- střední a nižší management,
- techničtí pracovníci, inženýři,



- zaměstnanci, dělníci,
- administrativní pracovníci (Petříková, 2007).

Průběžné zlepšování (obrázek 12) je přístup, který je „založen na porozumění a měření stávajícího procesu a z toho přirozeně vyplývajících podnětů k jeho zlepšování“ (Řepa, 2007).

**Obrázek 12: Průběžné zlepšování procesu**



*Zdroj: Řepa, 2007.*

### **QBPM (Quantitative Business Performance Management)**

QBPM je metodika, která zahrnuje 8 kroků a umožňuje tak podniku získávat informace o kvantitě a zároveň zlepšovat procesy:

- vývoj a vylepšení podnikové strategie,
- stanovení kritických faktorů úspěšnosti,
- vymezení strategických cílů,
- definice klíčových indikátorů výkonnosti,
- zavedení metriky,
- neustálé zlepšování procesů,
- stanovení prioritních podnikových rizik a jejich řízení,
- rozhodnutí na základě výsledků, kontrol (Raynus, 2011).

### **Teorie omezení**

Teorie omezení (TOC – Theory of Constraints), jejímž autorem je E. Goldratt, je metoda zaměřená především na náklady a výkony. „Klíčovou myšlenkou teorie omezení je skutečnost, že každý reálný systém v sobě zahrnuje minimálně jedno úzké místo (omezení). Zaměřením úsilí na nejslabší článek systému lze získat rychlé a výrazné přínosy. Když se podaří posílit nejslabší článek tak, že přestane být kritickým, logicky vystoupí jiný nejslabší článek, a ten pochopitelně vyžaduje novou

*analýzu příčin a řešení. Na tomto principu postupného určování omezení a jejich řešení by měl být koncipován proces trvalého zlepšování (Veber, 2007).*

### **PAF model**

Model PAF (Prevention, Appraisal, Failure) eviduje nákladové položky čtyř skupin – náklady na interní vady, náklady na externí vady, náklady na hodnocení (kontrolu), náklady na prevenci. Prostřednictvím modelu lze eliminovat náklady na nekvalitu a zároveň zlepšovat podnikové procesy (Malach, 2005).

### **Model procesních nákladů**

Tato metoda je zaměřena zejména na procesy v podniku. *„Náklady spotřebované v rámci procesu lze díky tomuto přístupu rozdělit pouze do dvou skupin: na náklady na shodu, tedy náklady skutečně nezbytně nutné pro efektivní přeměnu vstupů na výstupy při dodržení všech specifikací. Naproti tomu mohou v podniku vznikat i tzv. náklady na neshodu, tedy náklady se vznikem neshod v procesu“* (Malach, 2005).

## **2.11 Reengineering podnikových procesů**

### **Business Process Reengineering (BPR)**

Tento termín vznikl v roce 1984 při výzkumu a byl charakterizován jako „podniková přestavba - restrukturalizace“ (Bettley& Mayle, 2005). *„Ve své extrémní podobě BPR předpokládá, že stávající podnikový proces je zcela nevyhovující – nefunguje, je špatný, je třeba jej z podstaty změnit, od počátku“* (Řepa, 2007).

*„Reengineering v podstatě znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci (redesign) podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost. Reengineering podnikových procesů ve svých důsledcích mění prakticky vše, co se týká firmy, protože všechny tyto aspekty – lidé, pracovní funkce, manažeři a hodnoty – jsou navzájem propojeny“* (Hammer & Champy, 2000).

Principy reengineeringu staví na základních souvislostech:

- zaměření na zákazníky a na výstup,
- maximální zapojení zaměstnanců a snaha o spolupráci,

- vytváření pracovních týmů, zlepšování motivace,
- odstranění aktivit nevytvářejících žádnou přidanou hodnotu,
- udržování optimálního počtu klíčových procesů (max. 12),
- zlepšování procesů, reengineering (Řepa, 2007).

Reengineering je zaměřen spíše na konečné a dodatečné kontroly a díky němu dochází k redukci kontrolních opatření v průběhu procesů (Hammer & Champy, 2000).

Procesy pro reengineering jsou vybírány podle 3 kritérií – nefunkčnost, význam, zvládnutelnost, přičemž při výběru si podnik odpovídá na otázky typu:

- U kterých procesů jsou největší problémy a nedostatky?
- Které procesy nejvíce ovlivňují zákazníky?
- Které procesy je vhodné v současné době radikálně rekonstruovat (Hammer & Champy, 2000)?

### **Kdo provádí reengineering?**

Reengineering mohou provádět lidé, jejichž úkolem je schválení radikální změny. Reengineering může také realizovat vlastník odpovídající za daný proces. Dále to může být skupina lidí (reengineeringový tým), kteří mění konkrétní proces a provádí jeho redesign. Reengineering může provádět i skupina vedoucích pracovníků, kteří navrhnu strategii a postupně realizují radikální přeměny. Role reengineeringového caru představuje specialistu, který odpovídá za techniky a nástroje používané v rámci reengineeringu, přičemž by jednotlivé reengineeringové projekty měly dosahovat synergie (Hammer & Champy, 2000).

### **Typy reengineeringu**

Reengineering se podle Váchala a Vochozky (2013) rozděluje na tři úrovně:

- Total business reengineering (TBR) – ovlivňuje celý trh (dodavatele, odběratele, konkurenci a organizaci),
- Business proces reengineering (BPR) – změny působící na podnik, jeho procesy a organizační strukturu,
- Work proces reengineering (WPR) – je prováděn u MSP a dochází ke změně části organizace v oblasti administrativy, komunikace.

Franz a Kirchmer (2012) zmiňují čtyři typy procesních změn, a to:

- top-down – změna hlavních procesů od top managementu,
- bottom-up – zlepšování individuálních procesů, subprocessů po menších částech,
- people-centric – podněty, které se podílí na změně činnosti nebo toku pracovních činností,
- IT-centric – rozsáhlé změny v automatizaci.

Řepa (2007) ve své knize rozlišuje procesní změny podle rozsahu podnikových změn a podle cíle podnikové změny (tabulka 4). Změny ryze radikální a vysoce rizikové zahrnuje vnitropodnikový a komplexní reengineering, který představuje např. přechod na internetové bankovníctví nebo komplexní outsourcing. Lokální zlepšení představuje tzv. narovnání procesů, jedná se o odstraňování nedostatků v procesech, např. zavedení nové technologie. Ostatní typy jsou běžné změny a nepředstavují pro podnik velké riziko. Jedná se o výběr levnějších dodavatelů, zlepšení podnikové komunikace, zjednodušení formulářů, zavedení pracovních týmů, optimalizace nákladů, just-in-time.

**Tabulka 4: Základní typy projektů reengineeringu**

Rozsah změny	Cíl projektu		
	Zlepšení (úspora nákladů)	Dosažení výjimečnosti (konkurenceschopnost)	Radikální změna (změna základních pravidel)
<b>Vnitrofunkční</b> (funkční oblast)	Lokální zlepšení	Lokální změna	Lokální reengineering
<b>Mezifunkční</b> (podnik)	Vnitropodnikové zlepšení	Vnitropodniková změna	Vnitropodnikový reengineering
<b>Meziorganizační</b> (více organizací)	Komplexní zlepšení	Komplexní změna	Komplexní reengineering

*Zdroj: Řepa, 2007.*

## **3 Metodika**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je charakteristika procesního řízení ve vybraných MSP, přezkoumání úrovně řízení jednotlivých procesů s vazbou na jejich účinnost při dosahování cílů podniku.

Dílčím cílem je zjistit aktuální podnikový stav související s probíhajícími procesy a poté procesy detailně popsat a zanalyzovat, z čehož následně vyplývá úroveň jednotlivých procesů. Dalším cílem je porovnat procesní řízení obou podniků prostřednictvím komparace. Na základě přezkoumání úrovně procesů a porovnání podniků jsou navržena možná opatření.

### **3.2 Struktura práce**

Diplomová práce se skládá z části teoretické a praktické. Literární přehled je vytvořen na základě studia odborné literatury a vědeckých článků týkajících se procesního řízení. Obsahuje hlavní témata procesního řízení zahrnující vývoj procesního managementu, procesní architekturu, modelování a měření procesů a jejich zlepšování. Pro praktickou část práce jsou vybrány dva podniky – středně velký a malý. Zástupce středně velkého podniku představuje výrobce pokrývek hlavy a přízí, TONAK, a. s., závod ve Strakonících. Jako malý podnik je zvolen výrobce nábytku, POSTL nábytek, s. r. o. v Českých Budějovicích. Praktická část je zaměřena na analýzu procesního řízení ve vybraných podnicích a následné posouzení úrovně jednotlivých podnikových procesů. Druhá kapitola praktické části se týká podnikových cílů. Míra vlivů procesů na dosahování podnikových cílů je posuzována v poslední části, na kterou navazují navržená doporučení pro oba podniky.

### **3.3 Datové zdroje**

Literární přehled tvoří sekundární data čerpaná ze zdrojů jak literárních, tj. odborná literatura českých i zahraničních autorů věnujících se ve svých publikacích procesnímu managementu, tak internetových obsahující danou problematiku. Základní informace o podnicích jsou částečně získány z webových stránek podniků, posledních výročních zpráv a rovněž z rozhovorů se zaměstnanci podniku. Analýza

procesního řízení v podnicích je zpracována na základě nestrukturovaných rozhovorů a interních podnikových dokumentů v písemné a elektronické podobě. Pro vytvoření doplňujících diagramů k podnikovým procesům je použit modelovací program ARIS Express verze 2.4. Všechny datové zdroje jsou uvedeny v Seznamu použitých zdrojů.

## **3.4 Použité metody**

### **Rozhovor**

Pro získání informací o procesním řízení a podnikových procesech je použit nestandardizovaný rozhovor, přičemž otázky jsou připraveny pouze rámcově a jsou při rozhovoru upravovány a doplňovány podle aktuální situace. Některá témata jsou směřována více do hloubky. Prostřednictvím otázek je veden nestrukturovaný dialog s vedoucí oddělení Řízení kvality a environmentu a ředitelem závodu ve strakonickém TONAKU. Dotazovaným v podniku POSTL nábytek je jednatel podniku, který je zároveň ředitelem podniku.

### **Popis, analýza, syntéza**

Informace o všech procesech v podnicích jsou zpracovány pomocí procesních map, které zachycují základní vazby mezi nimi. Hlavní a řídicí procesy zobrazené v procesní mapě jsou dále podrobně popsány a analyzovány formou písemnou, ale i prostřednictvím grafického zobrazení, tj. diagramy zpracované v programu ARIS Express. Návaznost hlavních procesů zobrazuje EPC diagram vytvořený rovněž programem ARIS Express. EPC diagram sjednocuje hlavní podnikové procesy.

### **Kauzální analýza**

Navržená opatření vycházející ze specifických cílů strakonického TONAKU vznikají z výsledků kauzální analýzy, při které jsou zkoumány příčiny neplnění stanoveného cíle. V diplomové práci je použit Išikawův diagram, ze kterého vyplývají možná řešení vedoucí k eliminaci daného problému.

### **Komparace**

Procesní řízení v obou podnicích je posuzováno vzájemnou komparací, přičemž cílem je zjistit nedostatky a chyby z hlediska procesního managementu v každém podniku, z kterých následně vyplývají navržená doporučení vhodná ke zlepšení procesního řízení.

# 4 Analytická část

Analytickou část tvoří tři oblasti - analýza procesního řízení v obou podnicích, stanovené cíle obou podniků a posouzení úrovně řízení jednotlivých procesů a jejich vliv na dosahování cílů podniků. Analýza procesního řízení v podnicích spočívá ve zmapování základních procesů a modelování v programu ARIS Express. U obou podniků je vytvořena procesní mapa, diagramy hlavních procesů a EPC diagram, které mohou být podkladovými dokumenty pro normy ISO 9001. Druhá část je zaměřena na strategické a u podniku TONAK i operativní cíle podniků. Poslední oblast se týká úrovně procesů ovlivňující dosahování cílů podniků, zejména jsou sledovány vlivy cílů jednotlivých procesů na strategické cíle.

## 4.1 Analýza procesního řízení v podniku TONAK, a. s.

### 4.1.1 Základní charakteristika podniku

Společnost TONAK je akciovou společností se sídlem v Novém Jičíně. Závod Strakonice je pobočka akciové společnosti, která funguje jako samotný závod, kde jsou nezávisle zajišťovány veškeré činnosti s výjimkou finanční správy a informační technologie. Statutárními orgány jsou valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Historie závodu ve Strakonicih sahá až do roku 1812, kdy byl ve Strakonicih založen podnik na textilní výrobu. V současnosti ve strakonickém závodě pracuje 240 zaměstnanců. Závod je zaměřen na textilní výrobu, konkrétně na výrobu přízí (příze určené na prodej – pro technické účely, příze určené pro vlastní zpracování), výrobu pokrývek hlavy (např. barety, fezy, štumpy a zimní čepice), a textilních kusových výrobků. Jedná se o zakázkovou výrobu, kdy podnik vyrábí na základě obdržených objednávek od zákazníků. TONAK své výrobky vyváží do celého světa, ale zejména do Evropy.

Závod ve Strakonicih je členěn na následující oddělení:

- oddělení pro řízení kvality a environmentu (OŘKE),
- referát lidských zdrojů (RLZ),
- oddělení prodej,
- oddělení nákup,
- odbor výroba,

- oddělení vývoj výrobku a technická příprava výroby (VV a TPV),
- oddělení technika rozvoj,
- oddělení controlling a ekonomika,
- a úsek ředitele závodu Strakonice.

TONAK, konkrétně strakonický závod se svou výrobou patří k unikátním výrobcům pokrývek hlavy. V České republice mu konkurují pouze tři výrobci:

- AKSANA, s. r. o., Nasavrky,
- Karpet, s. r. o., Praha,
- Blazek stick & caps s. r. o., Dolní Skrýchov.

#### **4.1.2 Charakteristické znaky procesního managementu**

Strakonický závod TONAK je svými znaky typickou organizací s procesním řízením. Její organizační struktura (příloha 1) není pevně stanovená, je pružná a všechna oddělení mezi sebou navzájem spolupracují. Pracovní skupiny mají dočasný charakter a jsou vytvářeny za stanoveným účelem.

Na změny požadavků jak zákazníků, tak dodavatelů a ostatních subjektů reaguje pružně a hlavní procesy upravuje podle těchto změn. Vyrábí pro zákazníka produkty s přidanou hodnotou, v tomto případě přidanou hodnotu představuje design, který se téměř vždy přizpůsobuje požadavkům zákazníka. Kvalita produktů vyplývá z certifikací. Vyrobené pokrývky hlavy jsou pohodlné a prakticky využitelné, což je pro zákazníka klíčovým indikátorem. Klíčové zdroje podniku představují dlouhodobí dodavatelé materiálů i služeb, výrobní stroje a zařízení, stabilní základna pracovníků, know-how, přírodní materiál a také ochranné známky. Způsoby, kterými podnik komunikuje se zákazníky, jsou zmíněny v Business modelu (příloha 2) stejně jako ostatní informace o zákaznících, dodavatelích, klíčových činnostech, příjmech a nákladech.

Závod rozděluje procesy do tzv. hierarchie procesů, která je dále zpracována jako procesní mapa. Za každý proces v podniku zodpovídá jeho vlastník, což je taktéž charakteristickým znakem procesního managementu. Z hierarchie procesů vyplývá i to, že závod využívá v rámci podpůrných a externích procesů outsourcingu a zaměřuje se primárně na své hlavní činnosti.



TONAK vychází z ISO norem a dalších certifikátů, které zajišťují požadovanou kvalitu produktů. Systém zabezpečování a řízení kvality včetně zjištění spokojenosti zákazníka je plněn v návaznosti na normu ČSN EN ISO 9001:2008, týkající se návrhu, vývoje, výroby a prodeje pokrývek hlavy, přízí a textilních kusových výrobků. Druhou významnou normou pro závod je ČSN EN ISO 14001:2004 zabezpečující podnikové činnosti z environmentálního hlediska. Společnost je držitelem osvědčení o shodě systému kvality s požadavky ČOS 051622 (AQAP 2110) (příloha 3). Současně stanovuje základní požadavky na zajišťování bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci v návaznosti na normu ČSN OHSAS 18001. TONAK získal oprávnění OEKO-TEX Standard 100 (příloha 3) týkající se humanno-ekologických požadavků na některé výrobky a také licenci k používání značky WOOLMARK, FEZKO a TONAK na svých výrobcích (obrázek 13). Závod rovněž uplatňuje vnitropodnikovou normu - Politiku jehel, která slouží pro prevenci před kontaminací výrobků kovovými částmi. Tuto normu jsou zaměstnanci povinni splňovat.

**Obrázek 13: Ochranné známky - TONAK**



*Zdroj: TONAK, 2013.*

#### **4.1.3 Informační systém v TONAKU, a. s.**

TONAK eviduje veškerou podnikovou dokumentaci prostřednictvím informačního systému (IS) SharePoint, na základě něhož jsou zpracovávány podklady k řízení, vykonávány klíčové činnosti jednotlivých útvarů a jejich zpětná kontrola.

Dalším IS, který závod využívá zejména pro evidenci výrobních činností, je IS Navision který využívá od roku 2005. Dodavatelem systému Microsoft Business Solution – Navision byla firma AutoCont CZ, která zahrnuje do IS všechny hlavní oblasti podniku od nákupu až k expedici. IS měl hlavní cíl, a to podpořit strategické cíle podniku a zavést principy teorie omezení (TOC) do podnikové praxe.

V rámci TOC bylo navrženo také:

- plánování bez úzkého místa a plánování s úzkým místem,
- řízení výroby pomocí Visual Buffer Management,
- systém vyhodnocování zakázek – průtokové účetnictví,
- moduly Údržba, Publikování dokumentů nebo Helpdesk pro efektivní řešení problémů.

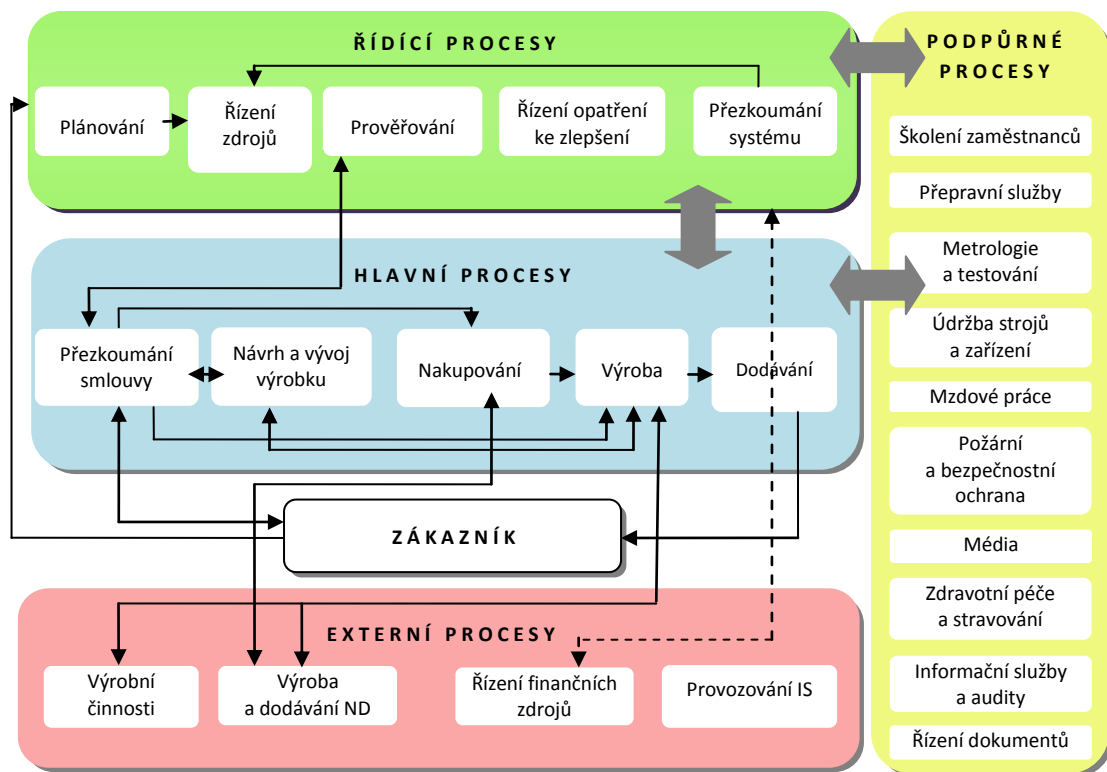
Implementace IS v podniku proběhla úspěšně, co se týká doby návratnosti investice. Přínosy z tohoto projektu jsou měřeny na základě měkkých a tvrdých metrik, které sledují především zpoždění zakázek, rozpracovanost zakázek a zvýšení ziskovosti jednotlivých zakázek.

#### **4.1.4 Procesní mapa podniku**

Zpracovaná procesní mapa (obrázek 14) znázorňuje všechny procesy probíhající ve strakonickém závodě. Lze je rozdělit na interní a externí. K interním neboli vnitropodnikovým procesům patří řídicí, hlavní a podpůrné. Řídicí procesy se vyskytují jednorázově a jsou platné pro delší časové období. Všechny procesy se navzájem doplňují, přesto funguje každý samostatně. Hlavní procesy jsou permanentně se opakující procesy spojující požadavky zákazníka na vstupu a spokojenost zákazníka na výstupu. Pořadí procesů obecně nelze zaměnit. Podpůrné procesy jsou nezbytné pro hlavní a řídicí procesy. Dá se říci, že jednotlivé skupiny procesů (řídicí, hlavní, podpůrné) se navzájem ovlivňují jako celek.

Vrcholové vedení společnosti (ředitel závodu Strakonice a vedoucí jednotlivých oddělení) identifikuje procesy nezbytné pro systém řízení, určuje jejich vzájemnou návaznost a působení, stanovuje kritéria jejich efektivnosti a způsob jejich monitorování a měření. Řízení jednotlivých procesů, výsledky monitorování, měření a analyzování procesů, jakož i hodnocení přijatých opatření nezbytných pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování těchto procesů jsou průběžně projednávány na poradách vedení společnosti.

Obrázek 14: Procesní mapa TONAK



Zdroj: vlastní zpracování.

#### 4.1.5 Procesy v podniku

Řídící a hlavní procesy jsou zaznamenány v interním dokumentu Efektivnost procesů, který sloužil jako podklad pro zpracování a detailnější popis jednotlivých procesů. Hlavní procesy jsou ještě navíc zachyceny v procesních diagramech vytvořených pomocí programu ARIS Express.

#### Řídící procesy

Řídící procesy v podniku ovládá především vrcholové vedení ve spolupráci s představitelem vedení pro kvalitu a environment (PVKE). K řídicím procesům v závodu TONAK ve Strakonících patří:

- plánování,
- řízení zdrojů,
- prověřování,
- řízení opatření ke zlepšení,
- přezkoumání systému.

### ***Plánování***

Plánování se opírá o marketingový průzkum, konkrétně prodejní strategii, hospodářské výsledky minulých let, hodnocení požadavků a spokojenosti zákazníků a také o Zprávu o přezkoumání systému. Plánování musí být v souladu s vyhlášenou Politikou jakosti, bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí (PJBO), a k ní přijatých cílů. Výstupem tohoto procesu je zpracování podnikatelského záměru, stanovení cílů a dílčích ukazatelů efektivnosti jednotlivých procesů a samozřejmě rozpracování plánů (např. roční plán, plán investic, plán preventivních prohlídek, plán revizí, plán auditů, plán výcviku, plán kalibrací a ověřování). Za celý proces plánování odpovídá vrcholové vedení. V rámci tohoto procesu podnik sleduje ukazatele efektivnosti plánování, jako jsou celkové tržby podniku, hospodářský výsledek podniku, výkony (tržby) jednotlivých výrobních oddělení a plnění stanovených cílů jednotlivých procesů.

### ***Řízení zdrojů***

Proces je iniciován právními požadavky, IS, zaměstnanci a jejich požadavky na odbornou způsobilost a vzdělání, a infrastrukturou, která má vymezit požadavky na pracovní prostředí, nákup investic, provedení oprav a preventivních prohlídek. Vlastníkem procesu je ředitel závodu ve Strakonici, který je odpovědný za proškolené pracovníky, investiční záměry a uvedení investic do provozu, údržbu zařízení a také opatření ke zlepšení pracovního prostředí. Klíčovými ukazateli pro tento proces jsou efektivní údržba, preventivní prohlídky, náklady na školení, nemocnost a prostoje, efektivnost mezd a produktivita práce. Metody, které se uplatňují v rámci procesu a zároveň zajišťují jeho efektivnost, jsou stanovené požadavky na odbornou způsobilost, na stroje a technologie, vyhodnocování oprav zařízení, inventarizace majetku a kontroly plnění pracovních povinností.

### ***Prověřování***

Proces má za cíl zjišťovat shody/neshody a kontrolovat parametry se stanovenými hodnotami. Vlastníkem procesu je PVKE, který je kompetentní rozhodovat o plánování vstupních, mezioperačních a výstupních kontrol, plánování auditů a vytváření smlouvy s externími auditory. V rámci tohoto procesu se sledují náklady na kvalitu, na vady a vnitřní ztráty, reklamace a počet uznaných reklamací.

### ***Řízení opatření ke zlepšení***

Proces se týká důsledné identifikace příčin vzniku neshod, kontroly dodržování termínů a důsledného ověření odstraňování příčin. Sledovanými kritérii v tomto procesu jsou počty neshodných výrobků, náklady na neshody, včasné odstraňování příčin zjištěných neshod, sledování vynaložených nákladů na prevenci v oblasti kvality a přidaná hodnota. Proces navazuje na předchozí řídicí proces a za oba zodpovídá PVKE.

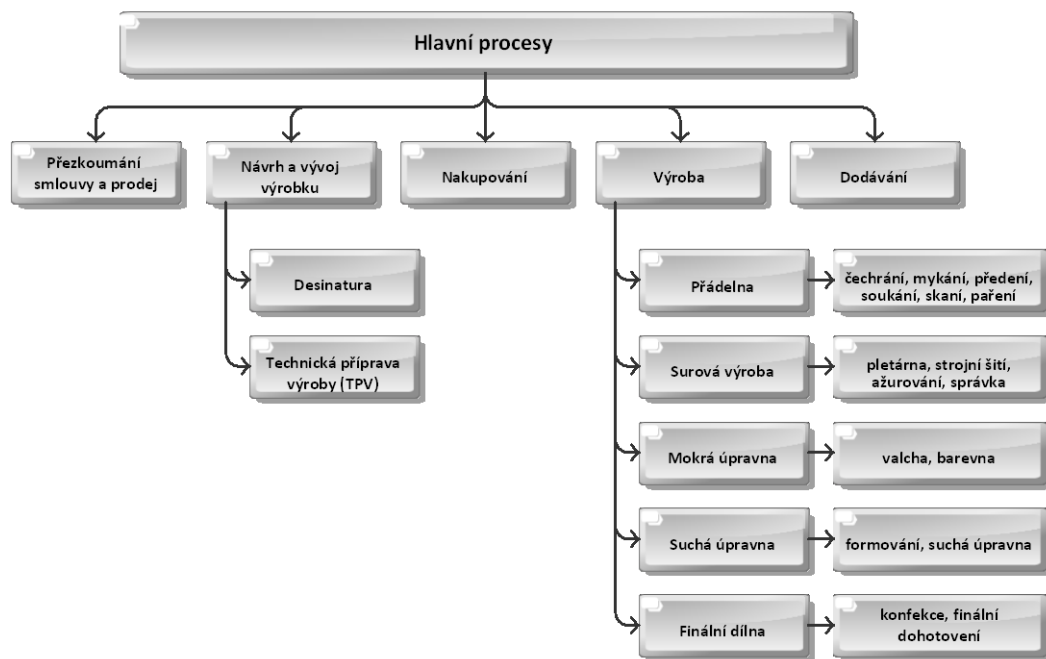
### ***Přezkoumání systému***

Výstupem procesu je stanovení určitých opatření. Záznam o přezkoumání vypracovává ředitel závodu Strakonice spolu s PVKE. Ukazatel efektivnosti je udržení Certifikátu na kvalitu dle ISO 9001. Proces vychází z výsledků předchozího přezkoumání, PJBO, Hodnocení efektivnosti procesů, Zpráv z auditů (externích i interních), Analýz a trendů nákladů na kvalitu, vyhodnocení reklamací, připomínek a stížností zákazníků, vyhodnocení neshod, Hodnocení plánu výcviku, zprávy o zajišťování a čerpání zdrojů, měsíčního rozboru hospodaření, Hodnocení spokojenosti zákazníka, Hodnocení dodavatelů, informací o významných změnách ve společnosti.

### **Hlavní procesy**

Hlavní procesy probíhající v podniku zobrazuje obrázek 15. Nejvíce členěnými procesy jsou výroba, která zahrnuje pět dalších podprocesů, a návrh a vývoj výrobku členěný na dva podprocesy. Pro každý podproces je vypracován technologický postup zahrnující účel operace, technické a přijímací podmínky, pracovní postup (začátek, průběh, konec operace a kontrola parametrů výrobku), pomocné činnosti, údržba strojů, navazující dokumenty, zodpovědné osoby za jednotlivé dílčí činnosti.

Obrázek 15: Hlavní procesy v podniku



Zdroj: ARIS Express, vlastní zpracování.

Následující legenda (obrázek 16) zobrazuje základní údaje ke každému procesu, podle níž byly sestaveny následující diagramy procesů. Podrobně zpracované jednotlivé hlavní procesy znázorňuje EPC diagram (příloha 4).

Obrázek 16: Legenda k procesu



Zdroj: ARIS Express, vlastní zpracování.

## ***Přezkoumání smlouvy a prodej***

Přezkoumání smlouvy a prodej (obrázek 17) představují dva procesy, které jsou sloučeny, protože za ně zodpovídá oddělení prodej. Prodejci přezkoumávají došlé poptávky a rozhodují o jejich přijetí. V kladném případě následuje nabídkové a objednávkové řízení, kde prodejci přezkoumávají objednávku, kterou následně postoupí výrobnímu oddělení k zaplánování. Pracovníci v oddělení prodeje komunikují se zákazníkem, zjišťují jeho požadavky a uzavírají s ním kupní smlouvu. Prodejci rovněž shromažďují prvotní informace o případných reklamacích a stížnostech zákazníků, které pak předávají OŘKE k vyřízení.

**Obrázek 17: Proces Přezkoumání smlouvy a prodej**

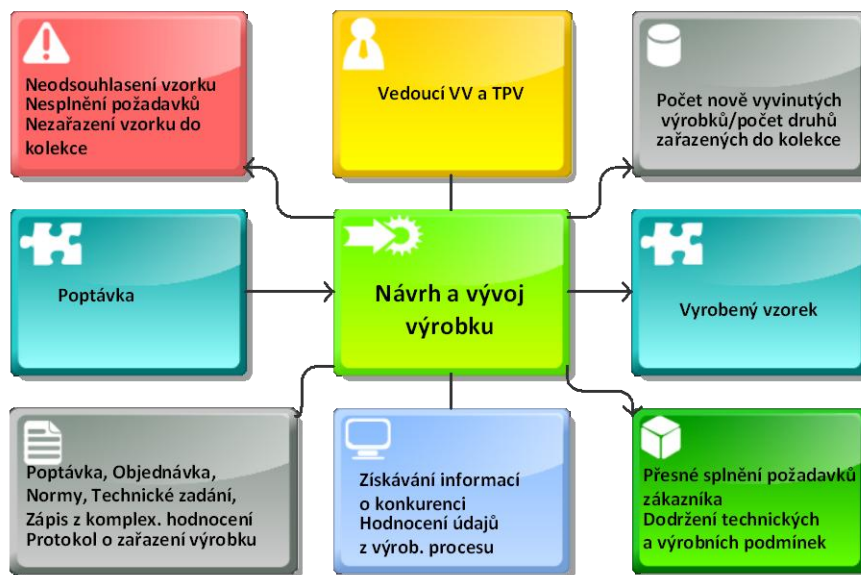


*Zdroj: ARIS Express, vlastní zpracování.*

## ***Návrh a vývoj výrobku***

Tento proces (obrázek 18) nemusí být součástí každého výrobního cyklu. VV a TPV reaguje na požadavky zákazníka, ale zároveň musí splňovat stanovené normy. Prodejce, který získá požadované informace od zákazníka, předává tyto požadavky desinatérovi, který navrhne vzorek. Po odsouhlasení vzorku zákazníkem vypracovává desinátér technické zadání, při kterém je ověřeno výrobou určité množství, které hodnotí pracovníci jednotlivých oddělení a následně zaznamenávají do Zápisu z komplexního hodnocení. Na výrobky doporučené k zařazení do výroby je vystaven Protokol o zařazení do výroby.

**Obrázek 18: Proces Návrh a vývoj výrobku**



*Zdroj: ARIS Express, vlastní zpracování.*

### ***Nakupování***

Proces Nakupování (obrázek 19) představuje přezkoumání interní objednávky pracovníkem oddělení nákup. Z interní objednávky vytvoří pro dodavatele nákupní objednávku a zároveň po celou dobu s dodavatelem komunikuje. Pracovník nákupu přebírá dodaný materiál, provádí fyzickou přejímku a je zodpovědný za postoupení k případné kvalitativní kontrole, po níž následuje uvolnění/neuvolnění materiálu do výroby. Oddělení nákupu provádí hodnocení dodavatelů podle stanovených kritérií.

**Obrázek 19: Proces Nakupování**



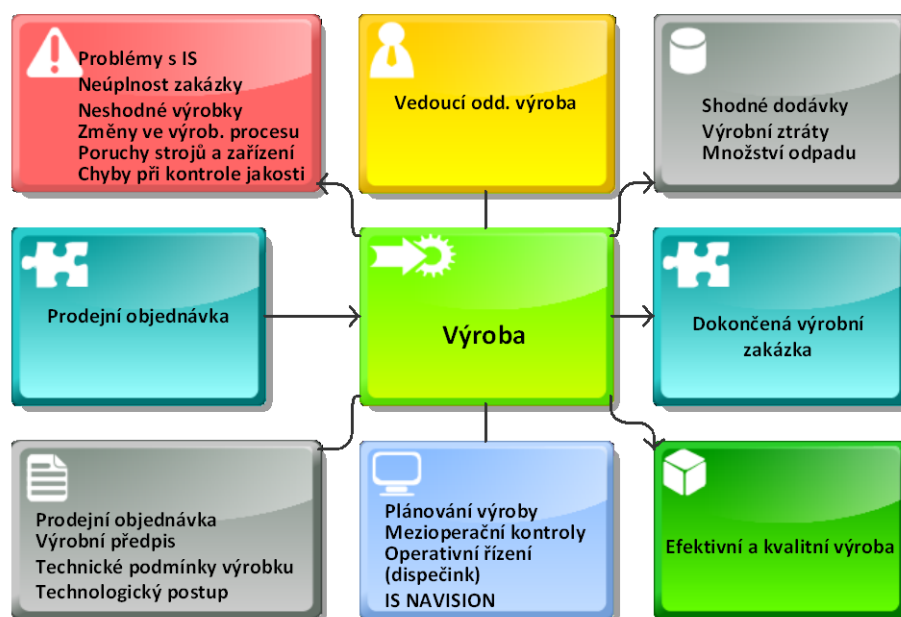
*Zdroj: ARIS Express, vlastní zpracování.*



## Výroba

Proces Výroba (obrázek 20) navazuje na Návrh a vývoj výrobku (ale ne v každém případě) nebo přímo na Přezkoumání smlouvy. Na základě zadání prodejní objednávky prodejcem do IS NAVISION útvar VV a TPV přiřadí technologický postup (TNG) k jednotlivým výrobním zakázkám. Vedoucí výroby provádí tzv. zaplánování prodejních objednávek (určení termínů výroby, přičemž zohledňuje kapacitu výroby, lidské zdroje, materiálové zdroje atd.) Na jednotlivých dílnách jsou zakázky vyráběny podle IS NAVISION, kde jsou seřazeny výrobní zakázky podle data dodání a zároveň jsou barevně rozlišeny (od největšího zpoždění, červených zakázek, po zelené zakázky, které se teprve mají vyrábět). Vedoucí jednotlivých dílen zodpovídají za výrobu zakázek na svém úseku, jejich fyzické i evidenční předání na následující dílnu danou Výrobním předpisem konkrétního výrobku. Při dokončení výroby se provádí klasifikace výrobku. Po dokončení zakázky pracovník výroby zkontroluje zakázku z pohledu úplnosti účtování spotřeby.

Obrázek 20: Proces Výroba

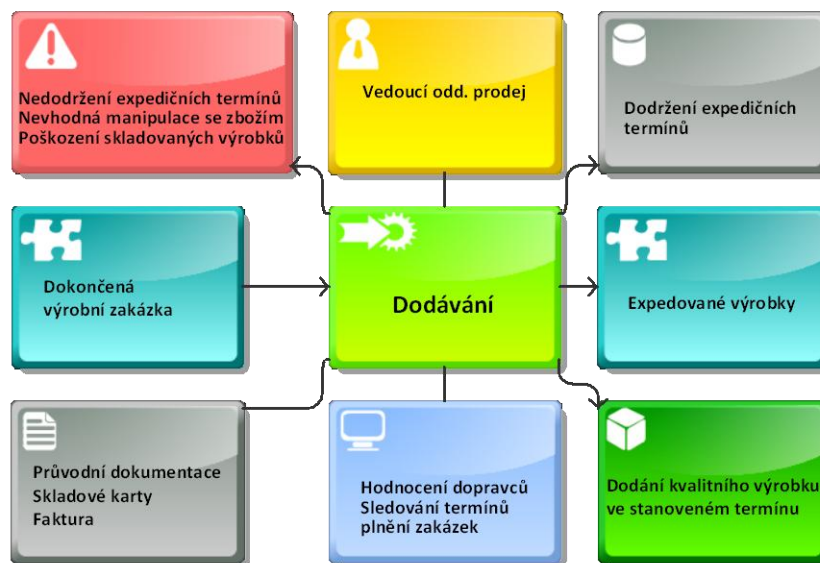


Zdroj: ARIS Expres, vlastní zpracování.

## Dodávání

Proces Dodávání (obrázek 21) je zajišťován oddělením prodej. Tento proces zahrnuje skladování, balení, ochranu a samotné dodání zboží. Zajištění dodávek (způsob a termín dodání) provádí zaměstnanec prodeje ve spolupráci s prodejcem. Součástí dodávání je vystavení příslušných dokumentů k výrobku a dodávce. Dopravu hotových výrobků realizuje pracovník zajišťující expedici výrobků.

Obrázek 21: Proces Dodávání



Zdroj: ARIS Express, vlastní zpracování.

## Podpůrné procesy

Procesy, které podniku ani konečnému produktu nepřinášejí přidanou hodnotu lze označit za podpůrné. V podniku TONAK patří k podpůrným procesům:

- výcvik (školení zaměstnanců) – odpovídá RLZ;
- přepravní služby (jsou zajišťované prodejci, expedienty prostřednictvím kurýrní služby, nákladní a osobní přepravy) – odpovídá oddělení prodej, konkrétně vedoucí expedičního skladu ve spolupráci s prodejci;
- zkoušky, testování prostřednictvím vlastní laboratoře, případně zajištění zkoušek v externí zkušebně – odpovídá OŘKE, konkrétně vedoucí laboratoře ve spolupráci s oddělením výroba, oddělením VV a TPV a oddělením nákup;
- metrologické služby (ověřování měřidel, kalibrace, opravy kontrolních a měřicích zařízení) – odpovídá OŘKE, konkrétně metrolog ve spolupráci s oddělením výroba a oddělením nákup;

- údržba strojů a zařízení (preventivní prohlídky, strojní a elektro-údržby, opravy, technické kontroly) – zodpovídá vedoucí oddělení technika a rozvoj;
- revize strojů a zařízení (chladicí zařízení, elektrická zařízení, zdvihadla, tlakové nádoby) – zodpovídá vedoucí oddělení technika a rozvoj;
- mzdové práce (pokud nelze provést danou operaci na výrobku z důvodu nedostatečné kapacity nebo nelze technicky či technologicky provést) – zodpovídá vedoucí oddělení výroba ve spolupráci s oddělením nákupu, případně s oddělením VV a TPV;
- média (spotřeba elektrické energie, tepla, vody) – zodpovídá dodavatel (vlastník areálu) dle uzavřené Smlouvy;
- ostraha podniku – zodpovídá dodavatel (vlastník areálu) dle uzavřené Smlouvy;
- úklid – zodpovídá dodavatel (vlastník areálu) dle uzavřené Smlouvy;
- požární ochrana – zodpovídá dodavatel (vlastník areálu) dle uzavřené Smlouvy;
- požární technik – zodpovídá ředitel závodu Strakonice dle uzavřené Smlouvy s externím dodavatelem;
- bezpečnostní technik - zodpovídá ředitel závodu Strakonice dle uzavřené Smlouvy s externím dodavatelem;
- hubení škůdců (deratizace, desinsekce) – zodpovídá oddělení nákup;
- informační služby (tiskárny, kopírky, poštovní služby, rozhlas) - zodpovídá ředitel závodu Strakonice dle uzavřené Smlouvy s externím dodavatelem;
- zdravotní péče - zodpovídá ředitel závodu Strakonice ve spolupráci s RLZ;
- stravovací a občerstvovací služby – zodpovídá ředitel závodu Strakonice dle uzavřené Smlouvy;
- audit (interní, externí) – zodpovídá ředitel závodu Strakonice dle uzavřené Smlouvy s externím dodavatelem;
- řízení dokumentů - za vkládání dat do IS NAVISION zodpovídají vedoucí jednotlivých útvarů a správce řízené elektronické (IS NAVISION, IS SHAREPOINT) a tištěné dokumentace z OŘKE.

## **Externí procesy**

Externí procesy realizuje závod Nový Jičín. Jsou značně důležité pro funkci všech procesů ve strakonickém závodě. Patří mezi ně:

- výrobní činnosti – zastupují stejné výrobní činnosti probíhající v závodě Strakonice, v případě nedostatečné kapacity;
- výroba a dodávání náhradních dílů;
- řízení finančních zdrojů – spočívá v pravidelných poradách, zodpovídá generální ředitel celého závodu;
- provozování IS – zodpovídá OŘKE.

### **4.1.6 Kontrola kvality**

Kvalita výrobků v závodu je zajišťována kontrolami na vstupu, na výstupu a mezioperačními kontrolami.

Vstupní kontrolu provádí nákupní oddělení. Kontroluje shodu kvality vstupních materiálů od dodavatelů s požadovanými parametry. Vstupním materiálem jsou spřadatelné suroviny, příze, textilní pomocné prostředky (barviva, chemikálie, oleje), konfekční materiál, adjustační materiál, obalový materiál. U všech materiálů probíhá fyzická přejímka. Kvalitativní přejímka je prováděna pouze v rozsahu možností podnikové laboratoře, což ale neznamená, že kvalitu není možno posoudit i při samotném zpracovávání. Před použitím materiálu ve výrobě provedou pracovníci výroby předvýrobní kontrolu.

Po každé výrobní operaci jsou prováděny mezioperační kontroly sledující nedokončenou výrobu, polotovary a výrobky. Vychází z Plánu kontrol, což je dokument obsahující druhy a četnost kontrol, způsob měření, odpovědné pracovníky provádějící kontroly, záznam z kontroly, nápravu či reakci na zjištěnou neshodu. Podle něho jsou hodnoceny znaky výrobků. Plán kontrol vychází z Výrobních předpisů na jednotlivé výrobky a z TNG postupů na jednotlivé operace. OŘKE nezávisle na Plánu kontrol provádí zároveň namátkovou nebo systematickou kontrolu jako reakci na identifikované neshody, reklamace, stížnosti a následné rozbory příčin.

Poslední je výstupní kontrola, kterou provádí pracovnice výroby před zabalením zboží. Jedná se o tzv. klasifikaci výrobku, kdy porovnávají znaky výrobku s referenčním vzorkem resp. požadavkem zákazníka.

Výsledky kontrol jsou zahrnuty v průvodní dokumentaci k výrobkům. Během roku jsou sledovány pracovníky OŘKE nedostatky ve výrobě, které jsou neustále vyhodnocovány a v případě záporných výsledků jsou navrhovány opatření k eliminaci neshodných výrobků. V průběhu roku si PVKE a pracovníci OŘKE všímají opakujících se nedostatků, jak z oblasti dodržování technologických postupů, Plánů kontrol a obecně kontroly kvality výrobku, tak i z oblasti bezpečnosti práce, požární ochrany a ochrany životního prostředí. Minimálně jednou ročně vedoucí OŘKE svolá poradou se členy OŘKE a PVKE, ze které vzejde soupis opakujících se nedostatků. Ten pak následně slouží jako podklad pro další kroky – např. stanovení Zlepšovacích programů, Protokolů o neshodě/možné neshodě, podklady pro školení apod.

## **4.2 Cíle podniku TONAK, a. s.**

Závod TONAK se řídí Politikou jakosti, bezpečnosti práce a ochrany ŽP (PJBO), která by měla směřovat k vytváření rozvoje společnosti v souladu s trvale udržitelným rozvojem. Tato Politika je realizována vyhlášením a naplňováním cílů. Vychází ze strategických cílů podniku, analýz reklamací a stížností, auditů a z analýz neshod při kontrolách. S PJBO jsou seznámeni všichni pracovníci závodu ve Strakonících, ale i obchodní partneři, orgány státní správy a veřejnost. Podnik má stanoveny následující strategické cíle:

- Efektivně vyrábět kvalitní pokrývky hlavy, příze a textilní výrobky a dosahovat přitom maximální možné spokojenosti zákazníků.
- Dlouhodobě stabilizovat své přední místo ve výrobě pokrývek hlavy v Evropě a současně rozvinout své aktivity v tomto výrobním oboru v rámci celosvětového trhu.
- Trvale plnit veškeré právní požadavky a další požadavky, ke kterým jsme se přihlásili.
- Důkladným výběrem dodavatelů a jejich následným rozvojem předcházet problémům s kvalitou dodávaného materiálu nebo služeb a přispívat k rozvoji zásad trvale udržitelného rozvoje.

- Snižováním spotřeby materiálů a energií zajistit co nejefektivnější využívání přírodních zdrojů.
- Aktivním přístupem a svým jednáním snižovat negativní dopady na jednotlivé složky životního a pracovního prostředí.
- Vzděláváním, výcvikem a současně důslednou kontrolou prováděných činností a uplatňováním pozitivních nebo/i negativních motivačních nástrojů zvyšovat všeobecné povědomí, odbornou úroveň, odpovědnost a motivaci svých zaměstnanců.
- Snažit se vždy předcházet znečištění životního a pracovního prostředí, protože prevence je vždy účinnější než následné odstraňování vzniklých dopadů.
- Nespokojovat se s dosahovanými výsledky a neustále a trvale hledat další cesty ke zlepšení.

Cíle jsou prostředkem pro naplnění Politiky, za jejich zpracování odpovídá PVKE a jsou schvalovány vrcholovým vedením. Každoročně jsou všechny cíle přezkoumávány, přičemž každý cíl obsahuje:

- krátkou specifikaci cíle,
- zodpovědnou osobu za splnění cíle – tzv. garanta,
- výchozí hodnotu,
- cílovou hodnotu,
- termín, do kterého je nutné cíl splnit (obvykle do konce roku),
- období, za jaké bude garant předkládat hodnocení,
- dílčí kroky (program),
- očekávané investiční a provozní náklady,
- očekávaný výsledek a přínos,
- datum vyhlášení cíle (obvykle datum schválení v poradě vedení),
- podpis PVKE, garanta a ředitele závodu Strakonice.

Pro rok 2013 byly v rámci strategických cílů stanovené v Politice jakosti v oblasti výroby stanoveny tři specifické cíle, které jsou dále detailně charakterizovány.

1. Snížení výrobních ztrát kusových výrobků.
2. Snížení měrné spotřeby energie a vody ve výrobních procesech.
3. Snížení nákladů na neshody kusových výrobků.

#### ***Ad 1) Snížení výrobních ztrát kusových výrobků***

Výrobní ztráty v závodu se rozdělují na výpady (neopravitelné výrobky), souběhy (neprodané výrobky) a reklamované výrobky. Tyto výrobní ztráty zvyšují náklady na samotnou výrobu, a tím i cenu jednotlivých výrobků, což má přímý dopad na spokojenost zákazníků a zároveň dochází k vyššímu čerpání přírodních zdrojů. Za stanovený cíl, tzn. dosažené ztráty max. 2 % všech výrobků, zodpovídal vedoucí odboru výroba. Určený cíl byl během roku 2013 splněn.

#### ***Ad 2) Snížení měrné spotřeby energie a vody ve výrobních procesech***

Úsporou spotřeby energie a vody dochází se snížení zátěže životního prostředí a také k úspoře finančních prostředků. Zastaralé technologie, které závod využívá, jsou velice neúspěšné, a proto společnost musí provádět úpravy technologických postupů. Na jedné straně je snaha šetřit, což na straně druhé přináší často konflikt s kvalitou. Garantem tohoto cíle byl vedoucí VV a TPV a vedoucí oddělení Technika a rozvoj. Stanovený cíl s sebou ale přinášel poměrně vysoké investiční i provozní náklady, tudíž za rok 2013 nebyl splněn.

#### ***Ad 3) Snížení nákladů na neshody kusových výrobků***

Neshodné výrobky vznikající při výrobě, které jsou klasifikovány jako neshodné, musí být upraveny. Jednotlivé neshody zvyšují výrobní náklady a zároveň i cenu hotového výrobku. Dochází tak k vyššímu čerpání přírodních zdrojů a nižší kvalitě výrobku. Denně jsou jednotlivé případy neshod diskutovány a podrobně rozebírány na dispečerské poradě, i přesto se počet neshod pořád zvyšuje. Hlavní příčiny zkoumaného problému jsou neustále rostoucí požadavky zákazníků a také postupná a trvalá obměna pracovníků. Hlavním cílem bylo zrychlit průběžný tok výroby a uspořit finanční prostředky, což nebylo během roku 2013 splněno.

### 4.3 Úroveň řízení jednotlivých procesů a jejich vliv na dosažení cíle podniku TONAK, a. s.

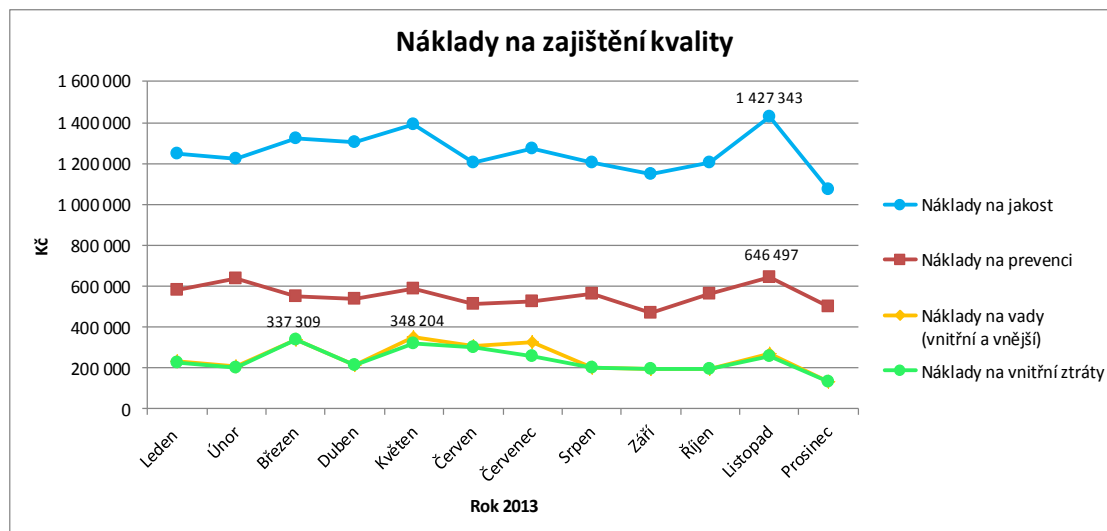
Úroveň řídicích a hlavních procesů ve strakonickém závodě TONAK je velmi dobrá, avšak některé nedostatky u jednotlivých procesů existují. U všech procesů sledují pracovníci OŘKE ukazatele efektivnosti, které si závod stanovil, a následně je vyhodnocují. Všechny ukazatele uvádí dokument Hodnocení cílů efektivnosti procesů 2013, ze kterého byla použita nejdůležitější data a zaznamenána v tabulce (příloha 5). Každý ukazatel je monitorován v rámci určitého období, v měrných jednotkách a každoročně si závod pro ukazatele stanovuje jiné cíle, a to podle aktuální situace. Tabulka zaznamenává i plnění stanoveného cíle (v procentech) u jednotlivých ukazatelů.

U řídicích procesů jsou vyhodnocovány ukazatele uvedené v tabulce 5. Proces **Plánování** je nastaven na přijatelné úrovni, co se týká sledovaných ukazatelů a výstupů z procesu. Prostřednictvím Plánování si závod vytváří cíle a programy pro jejich plnění, vyhodnocuje environmentální aspekty, identifikuje nebezpečí a hodnotí rizika v rámci BOZP, plní závazné právní požadavky. Naplánovaných tržeb dosahuje závod pouze v některých zkoumaných obdobích, a to z několika důvodů. Příčinou může být např. naplánování jiné skladby výrobků (dražší, levnější), nenaplnění výrobní kapacity či předpokladu tržeb z důvodu malého zájmu zákazníků v daném období (podnik zvyšuje své tržby pouze v sezóně) nebo také vysoká rozpracovanost výroby (liší se období nákupu surovin a materiálů a získání tržeb z výrobků). Finanční, materiálové a personální zdroje jsou regulovány procesem **Řízení zdrojů**. Společnost tak díky tomuto procesu přispívá k plnění strategických cílů. Specifický cíl, který závod stanovil pro rok 2013, a to snížit měrnou spotřebu energie a vody ve výrobních procesech, je ovšem v rozporu se sledovanými ukazateli. Společnost by měla mezi kritéria zařadit i náklady na spotřebu energií, vody a ostatních přírodních materiálů, čímž by mohla optimalizovat nadměrnou spotřebu a zároveň tak plnit specifický cíl. Nižší produktivita práce u příze je patrně zapříčiněna vysokým počtem neshod a také větším množstvím odpadu ve výrobě přízí. Pro náklady na investice byl stanoven plán, jehož plnění závod předpokládal při využití alespoň ¾ investic. Závod tuto hranici nevyužil z důvodu plánovaných změn v podniku, které připadají na rok 2015. Na základě procesu **Prověřování** podnik vytváří plány kontroly, auditů, které by mohly být zformulovány již v rámci procesu Plánování. Sledovaná kritéria



procesu Prověřování se týkají nákladů na zajištění kvality, které do značné míry souvisí s ukazateli následujícího procesu Řízení opatření ke zlepšení. Z toho vyplývá, že proces Prověřování by mohl být rozdělen mezi tyto dva procesy. Proces **Řízení opatření ke zlepšení** je na akceptovatelné úrovni a výrazně se podílí na plnění všech strategických cílů, a to proto, že identifikuje a odstraňuje příčiny vzniklých neshod. V rámci procesu jsou sledovány náklady na kvalitu a na prevenci, které jsou v grafu 1 porovnány s náklady na vady a vnitřní ztráty z předchozího procesu. Jednotlivé náklady a celkové náklady v peněžních jednotkách jsou zachyceny v příloze 6. Náklady na zajištění kvality jsou poměrně vysoké, proto nesplňují stanovený cíl a ještě zvyšují výrobní náklady. Náklady na kvalitu by proto neměly překračovat náklady na prevenci, čímž by se závod přiblížil ke splnění specifického cíle, snížit náklady na přeúpravy výrobků a výrobní ztráty výrobků. Proces **Přezkoumání systému** zahrnuje především kontrolu dokumentů za účelem dodržování požadavků na jednotlivé certifikáty, čímž se podílí na plnění strategických cílů. Sledovaný ukazatel v rámci daného procesu, Certifikát na kvalitu, není pro závod směrodatný.

**Graf 1: TONAK - Náklady na zajištění kvality**



*Zdroj: vlastní zpracování.*

Přehled sledovaných kritérií u hlavních procesů podává tabulka 6. Hlavní procesy jsou nezbytné pro plnění všech strategických cílů. Proces **Přezkoumání smlouvy a prodej** je na vyhovující úrovni, avšak hlavním sledovaným ukazatelem jsou průměrné ceny výrobků, které nevypovídají o efektivnosti procesu. Vhodnějším ukazatelem by byl např. počet uzavřených kupních smluv, počet nových zákazníků. Díky procesu **Návrh a vývoj výrobku** závod neustále hledá způsoby vedoucí ke zlepšení produktů, čímž splňuje strategický cíl daný PJBO. Proces sleduje počet nově vyvinutých výrobků k počtu výrobků vybraných do kolekce, i přesto, že závod má omezenou kapacitu pro zkoušky ve výrobě a nelze tak vyzkoušet a tím pádem zařadit více výrobků do kolekce. Tento ukazatel je zbytečné sledovat, protože bude vždy omezený a nebude tak nikdy dosahovat stanovené hranice. Proces **Nákup** je vyhovující, navazuje plynule na výrobní činnost podniku a pozitivně působí na strategické cíle. V rámci procesu **Výroba** nesplňuje závod specifické cíle týkající se spotřeby zdrojů a nákladů na odstranění neshodných výrobků. Odstraňování neshodných výrobků je jak finančně, tak časově náročné. Mezi sledované ukazatele by měla patřit i průměrná doba výroby, která ovlivňuje ukazatele u následujícího procesu. Podnik mnohdy nakupuje materiál a suroviny v nižší kvalitě, což může být taktéž příčinou následných přeúprav, neshod či výrobních ztrát. Pravděpodobná příčina nadměrného množství odpadu a následných výrobních ztrát může být způsobena právě nedostatečnou kvalitou materiálů a surovin. Nedostatky všech hlavních procesů se objevují v procesu **Dodávání**, jenž nejvíce ovlivňuje spokojenost zákazníka. Závodu se nedaří dodržovat expediční termíny, zejména u výroby pokrývek hlavy, což je zapříčiněno zřejmě vysokým počtem neshod, opakováním technologie, překročením kapacity nebo dokonce výrobou nových kusů výrobků.

Úroveň podpůrných procesů je velmi dobrá a procesy se podílí na plnění strategických cílů. Závod zajišťuje podpůrné procesy prostřednictvím jednotlivých oddělení nebo na základě uzavřených smluv s dodavateli.

Externí procesy zajišťují efektivnost všech procesů ve strakonickém závodu, a to díky provozování IS. Pozitivně ovlivňují zejména Výrobu a Řízení zdrojů.

Tabulka 5: Řídící procesy – ukazatele efektivity 2013

ŘÍDÍCÍ PROCESY				
Proces	Ukazatel	Měrná jednotka	Cíl 2013	Skutečnost 2013
<b>Plánování</b>	Tržby závodu ST	tis. Kč	min. 213 000	● 204 891
	Hospodářský výsledek	tis. Kč	min. 18 100	● 17 297
	EBIT DA	tis. Kč	min. 27 900	● 25 581
	Výkony - příze	tis. Kč	min. 73 000	● 75 607
	Výkony - PH	tis. Kč	min. 191 000	● 183 690
	Plnění cílů (Politika)	%	min. 75	● 33
	Plnění cílů (procesy)	%	min. 75	● 28
	<b>Řízení zdrojů</b>	Efektivní údržba, preventivní prohlídky	%	max. 1
Náklady na investování		%	min. 75	● 18
Náklady na výcvik (1 pracovník)		Kč	min. 326	● 444
Nemocnost		%	max. 9,00	● 6,65
Prostoje (pletárna)		Kč	max. 180 000	● 191 517
Efektivnost mezd výroba přízí		Kč	min. 7,40	● 6,59
Efektivnost mezd výroba PH		Kč	min. 3,00	● 2,91
Produktivita práce – PH		Kč	min. 720 000	● 752 514
Produktivita práce - příze		Kč	min. 1 680 000	● 1 423 282
<b>Prověřování</b>		Náklady na kvalitu	%	max. 5,8
	Náklady na vady	%	max. 15,00	● 19,74
	Náklady na vnitřní ztráty	%	max. 1,00	● 1,39
	Reklamace PH	ks R/ks E	max. 0,10	● 0,19
	Reklamace přízí	ks R/ks E	max. 0,05	● 5,48
	Uznané reklamace	UR/VO	max. 1,00	● 3,49
	<b>Řízení opatření ke zlepšení</b>	Počet neshodných výrobků	-	max. 5
Náklady na neshody výrobků		-	max. 4	● 4,15
Odstranění příčin neshod (do 6 měs.)		%	min. 60	● 62
Náklady na prevenci		%	min. 50	● 44,35
Náklady na kvalitu		%	max. 5,8	● 7,34
Přidaná hodnota		tis. Kč	min. 100 000	● 98 003
<b>Přezkoumání systému</b>		Certifikát na kvalitu		ISO 9001 AQAP

Zdroj: Hodnocení cílů efektivity procesů, 2013.

**Poznámka 1:** značky ●/● signalizují splnění/nesplnění stanoveného cíle.

**Poznámka 2:** Reklamace výrobků je vyjádřena poměrem počtu reklamovaných ks k počtu expedovaných ks; ukazatel uznané reklamace je vyjádřen podílem počtu uznaných reklamací k počtu vydaných objednávek; ukazatel Náklady na investice je vyjádřen poměrem investic a tržeb; Náklady na vnitřní ztráty, Náklady na kvalitu (Nk) jsou vyjádřeny taktéž v poměru k tržbám; Náklady na vady

jsou vyjádřeny v poměru  $k N_k$ ; Náklady na neshodné výrobky vyjadřují poměr těchto nákladů k dohotoveným výrobkům; Počet neshodných výrobků sleduje poměr neshodných výrobků ke shodným výrobkům; Náklady na prevenci ( $N_p$ ) jsou vyjádřeny poměrem  $N_p$  k  $N_k$ ; Náklady na výcvik ( $N_v$ ) vyjadřují poměr  $N_v$  k tržbám; Produktivita práce ( $P_p$ ) vyjadřuje poměr hmotných jednotek ku počtu pracovníků.

**Tabulka 6: Hlavní procesy – ukazatele efektivity 2013**

HLAVNÍ PROCESY				
Proces	Ukazatel	Měrná jednotka	Cíl 2013	Skutečnost 2013
<b>Přezkoumání smlouvy a prodej</b>	Průměrná cena výrobku - PH	Kč/ks	min. 72,31	● 78,72
	Průměrná cena výrobku - příze	Kč/ks	min. 225,00	● 224,42
<b>Návrh a vývoj výrobku</b>	Počet nově vyvinutých výrobků	%	min. 75	● 58
<b>Nakupování</b>	Nevyhovující dodávky materiálů	%	max. 0,20	● 0,08
<b>Výroba</b>	Shodné dodávky přízí	%	min. 90	● 83,51
	Výrobní ztráty	%	max. 2	● 1,69
	Množství odpadu	%	max. 2,35	● 2,90
<b>Dodávání</b>	Dodržování expedičních termínů - PH	%	min. 85	● 53,02
	Dodržování expedičních termínů - příze	%	min. 85	● 66,36

*Zdroj: Hodnocení cílů efektivity procesů, 2013.*

## **4.4 Analýza procesního řízení v podniku POSTL nábytek, s. r. o.**

### **4.4.1 Základní charakteristika podniku**

Podnik POSTL nábytek vyrábí nábytek na míru do kuchyní, obývacích pokojů a ložnic v moderním a netradičním designu. Specializuje se taktéž na výrobu BIO nábytku. Společnost sídlí v Českých Budějovicích a patří k největším výrobcům nábytku na Českobudějovicku. Tradice tohoto podniku sahá až do roku 1932. V roce 1990 došlo k obnovení činnosti firmy a zároveň k modernizaci a rozšíření výrobních kapacit v jiných prostorách. V současné době vyrábí podnik nábytek výhradně na zakázku. Nejvyšší orgánem společnosti je valná hromada, kterou představují tři jednatele, z nichž jeden je zároveň ředitelem podniku. Interními organizačními útvary v podniku jsou výrobní, obchodní a ekonomické oddělení (příloha 7). Podnik POSTL nábytek patří mezi malé podniky, neboť zde pracuje celkem 23 zaměstnanců.

POSTL nábytek je výrobce nábytku snažící se odlišit od ostatních výrobců a udržet si tak konkurenční výhodu na trhu, a to převážně díky výrobě složitějších tvarů nábytku prostřednictvím obráběcích strojů (CNC linky). I přesto má podnik na trhu velkou konkurenci, a to jak výrobců, tak prodejců nábytku, kteří mohou výrazně ovlivňovat zájem zákazníků.

K největším výrobcům nábytku na Českobudějovicku patří:

- Beneš nábytek s. r. o. České Budějovice,
- Zimandl – Piskač nábytek, s. r. o. České Budějovice,
- PROFI INTERIER CZ s. r. o. České Budějovice,
- Kitzberger spol. s r. o. České Budějovice,
- DTD Styl CB, s. r. o. České Budějovice,
- DŘEVO PRO spol. s r. o. České Budějovice,
- DOOS spol. s r. o. České Budějovice,
- Postele pro zdravý spánek, s. r. o. České Budějovice,
- SF Arnold spol. s r. o. České Budějovice,
- George KLOR s. r. o. České Budějovice,
- živnostníci.

Prodejci nábytku:

- ORESI, s. r. o. Březí u Říčan (České Budějovice),
- JAMALL-CZ a. s. (České Budějovice),
- SCONTO Nábytek, s. r. o. (České Budějovice),
- JENA – nábytek, s. r. o. (České Budějovice),
- MÖBELIX (České Budějovice),
- IDEÁL Nábytek (České Budějovice),
- Centrum zdravého spánku a. s. (České Budějovice),
- IMEGO, s. r. o. České Budějovice.

#### **4.4.2 Charakteristické znaky procesního managementu**

Pro podnik POSTL nábytek není zcela typické procesní řízení, a to z jednoho hlavního důvodu. Podnik není držitelem certifikátů ISO, tudíž nemusí splňovat požadavky touto normou stanovené. POSTL nábytek splňuje charakteristiky jak funkčního, tak procesního řízení. Mezi typické znaky funkčního řízení patří podnikem vytvořená liniová organizační struktura, která má ve skutečnosti charakter pružné struktury. Každé oddělení má svého ředitele, který zodpovídá za všechny činnosti a zaměstnance v daném oddělení. Zakázková výroba podniku nevyžaduje certifikaci podniku, jak již bylo zmíněno.

POSTL nábytek ale splňuje i řadu znaků procesního řízení. Zaměstnanci jsou samostatní a zodpovědní za svou práci i bez příkazů svých nadřízených. Protože se jedná o malý podnik, je zde nutná spolupráce a vzájemná kooperace jednotlivých útvarů. Pracovníci ve výrobě pracují ve skupinách, např. při kompletacích a montážích zakázek, z čehož vyplývá, že v podniku existují pracovní týmy. Kvalita vyrobených součástí a polotovarů je zajišťována úzce specializovanými pracovními činnostmi každého zaměstnance. Všichni zaměstnanci prochází neustálým vzděláváním pro získání potřebné kvalifikace. Vzhledem k typu výroby má podnik širokou škálu výrobních a technologických postupů. Podnik tedy musí reagovat na změny požadavků zákazníků, neboť zákazník představuje pro podnik nejdůležitější článek. Zároveň se podnik zaměřuje jen na procesy řídicí, hlavní a podpůrné. Pro zajištění ostatních procesů podnik využívá služeb outsourcingových společností, čímž dává přednost hlavním činnostem podniku a zákazníkovi.

Přidanou hodnotou, kterou podnik vytváří pro zákazníka, je jednoznačně vysoká kvalita a to díky používání kvalitních materiálů, modernímu designu a kompletnímu servisu, který podnik zajišťuje. POSTL nábytek v rámci poprodejního servisu zkoumá spokojenost zákazníků s dodanými produkty. Podnik se snaží sledovat módní trendy celého světa, a proto investuje do vývoje a inovací, čímž se odlišuje od konkurentů. POSTL nábytek využívá k výrobě velké výrobní plochy a patří mezi malé procento výrobců nábytku, kteří vyrábí nábytek na CNC obráběcích strojích. Další informace o zákaznících, způsobech komunikace se zákazníky, dodavateli, příjmech a výdajích jsou zaznamenány v Business modelu podniku (příloha 8).

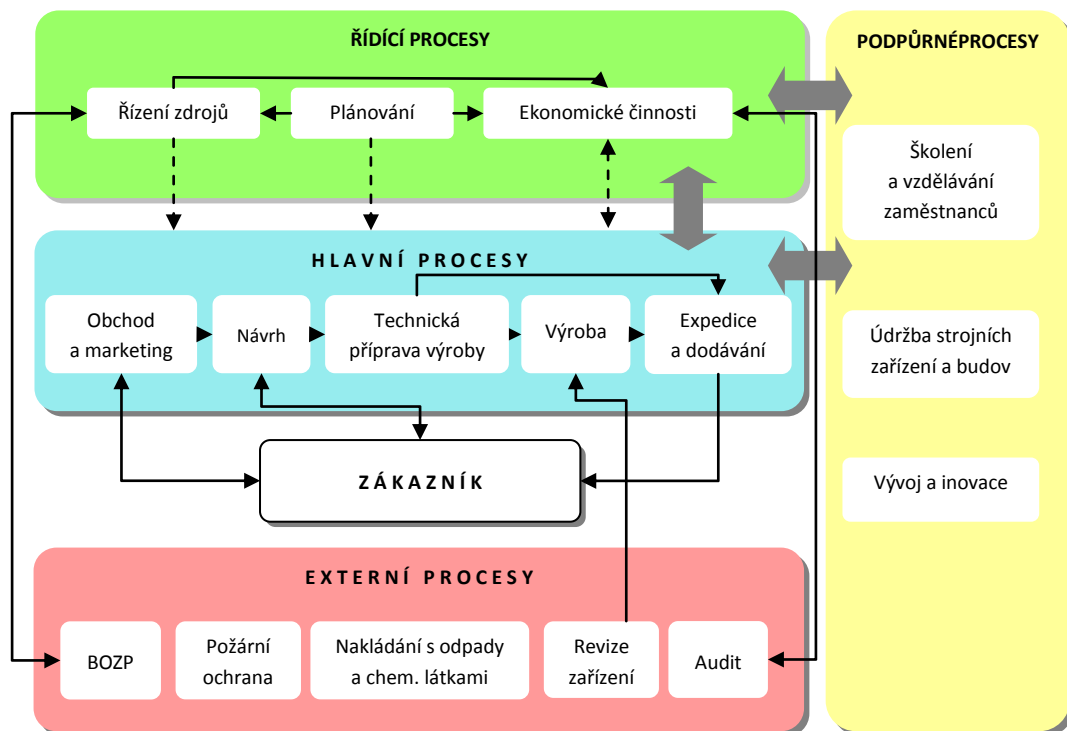
#### **4.4.3 Informační systém v podniku**

Podnik využívá operační systém Linux. Pro zpracování informací o jednotlivých zakázkách využívá podnik program EGroupware, který umožňuje práci prostřednictvím integrovaných aplikací. Program patří k mezinárodně využívaným softwarům nabízející informační řízení. Obsahuje kalendáře, adresáře, e-mailové schránky. S programem mají možnost pracovat všichni zaměstnanci a mohou zároveň zaznamenávat do programu údaje o jednotlivých pracovních operacích a termínech realizace. Podnik může prostřednictvím softwarového programu sledovat průběh zpracování každé zakázky, může plánovat jednotlivé zakázky a komunikovat se zákazníkem v průběhu zpracování zakázek.

#### **4.4.4 Procesní mapa podniku**

POSTL nábytek nemá zmapované ani zaznamenané jednotlivé procesy, proto byla vytvořena procesní mapa (obrázek 22), která zachycuje všechny procesy probíhající v podniku. Řídící, hlavní a podpůrné procesy se vzájemně ovlivňují, což znázorňují šipky. Podpůrné procesy zajišťují existenci hlavních a řídicích procesů. Hlavní procesy směřují k zákazníkovi. Řídící procesy zajišťují provoz podniku. Externí procesy jsou prováděny vnějšími subjekty a jsou tak nezbytné pro chod všech podnikových činností.

**Obrázek 22: Procesní mapa POSTL nábytek**



*Zdroj: vlastní zpracování.*

#### 4.4.5 Procesy v podniku

V podniku neexistuje žádný dokument, který by zachycoval podnikové procesy, a proto jsou v následujících kapitolách jednotlivé procesy zanalyzovány, podrobně vysvětleny a prostřednictvím diagramů vymodelovány.

#### Řídící procesy

Řídící procesy v podniku zajišťuje valná hromada, v jejímž čele stojí ředitel podniku, který je zároveň ředitelem výrobního oddělení. Za ekonomické činnosti zodpovídá ekonomické oddělení, které představuje účetní. Mezi řídicí procesy v podniku se řadí:

- řízení zdrojů,
- plánování,
- ekonomické činnosti.



### ***Řízení zdrojů***

V rámci procesu Řízení zdrojů podnik řídí lidské, finanční a materiálové zdroje. Vlastníkem procesu je valná hromada. Cílem procesu je zajistit efektivní provoz podniku, a to prostřednictvím kvalifikovaných zaměstnanců, kvalitně zpracovaných zakázek a správných investičních záměrů podniku. Proces je zajišťován realizací personálních činností, plánováním potřeby materiálů/zboží, investičních a finančních plánů. Podnik v rámci procesu sleduje měsíční objem výroby, počet zaměstnanců a množství zakázek. Z procesu vyplývají i rizika. Jsou jimi např. nekvalifikovaní zaměstnanci, časté prostoje strojních zařízení, vysoké zadlužení podniku nebo nedodržování expedičních termínů.

### ***Plánování***

Proces vychází z požadavků zákazníků, požadavků na dodavatele a zejména z výsledků hospodaření minulých let. Ne všechny události lze předvídat, ale na základě sestavených plánů podnik může rychleji reagovat na změny na trhu. Vlastníkem procesu je valná hromada. Cílem procesu je vytvoření krátkodobých a dlouhodobých plánů na základě průzkumu trhu a sledování konkurence, predikce podnikové situace do budoucna. Podnik má stanovená kritéria, kterými sleduje daný proces. Mezi ně patří obraty a zisky jednotlivých prodejen, ceny zakázek a množství zakázek. Největším rizikem v oblasti plánování je nepředvídatelná situace na trhu.

### ***Ekonomické činnosti***

Ekonomické činnosti představují vedení účetnictví a zpracování statistických výkazů pro externí subjekty, jako jsou pojišťovny, SSZ, Finanční úřad, auditoři. Za proces zodpovídá účetní, která musí evidovat všechny doklady potřebné pro zpracování účetnictví. Účetní sestavuje ve spolupráci se externími poradci rozvahy, výkazy zisku a ztrát a ostatní dokumenty související s hospodařením podniku. Cílem procesu je správné a efektivní hospodaření podniku. Největším rizikem jsou chyby v účetnictví, které mohou zkreslovat výsledky podniku, a zejména opožděné sestavování účetních výkazů.

## Hlavní procesy

Hlavní procesy jsou zpracovány prostřednictvím modelovacího programu ARIS Express, ve kterém byl ke každému procesu vytvořen diagram, jehož vzor uvádí obrázek 23. K hlavním procesům podniku POSTL nábytek patří:

- obchod a marketing,
- návrh,
- technická příprava výroby,
- výroba,
- expedice a dodávání.

Obrázek 23: Legenda k procesu



*Zdroj: ARIS Express, vlastní zpracování.*

Podrobnější popis hlavních procesů zahrnuje EPC diagram (příloha 9). Znárodnuje činnosti, rozhodovací uzly, události, odpovědné osoby a dokumenty týkající se jednotlivých procesů.

## Obchod a marketing

Výsledky marketingového průzkumu jsou výchozím ukazatelem pro proces Obchod a marketing (obrázek 24), za který zodpovídá ředitel obchodního oddělení. Cílem procesu je získat předem stanovený objem zakázek, které podniku přináší zisk. Obchodní oddělení zároveň zajišťuje i poprodejní servis a péči o zákazníka.

Obrázek 24: Proces Obchod a marketing



Zdroj: ARIS Express, vlastní zpracování.

## Návrh

Návrh zakázky (obrázek 25) následuje poté, co zákazník navštíví podnikovou prodejnu a na základě vlastního návrhu či poskytnutých podkladů od architekta, je vypracována výkresová dokumentace, cenová nabídka a návrh smlouvy. Za celý proces zodpovídá vedoucí prodejny. Cílem procesu je maximálně vyhovět požadavkům zákazníka, který v případě zájmu o zakázku podepíše smlouvu a zaplatí zálohu, čímž může začít další proces, a to technická příprava výroby.

Obrázek 25: Proces Návrh

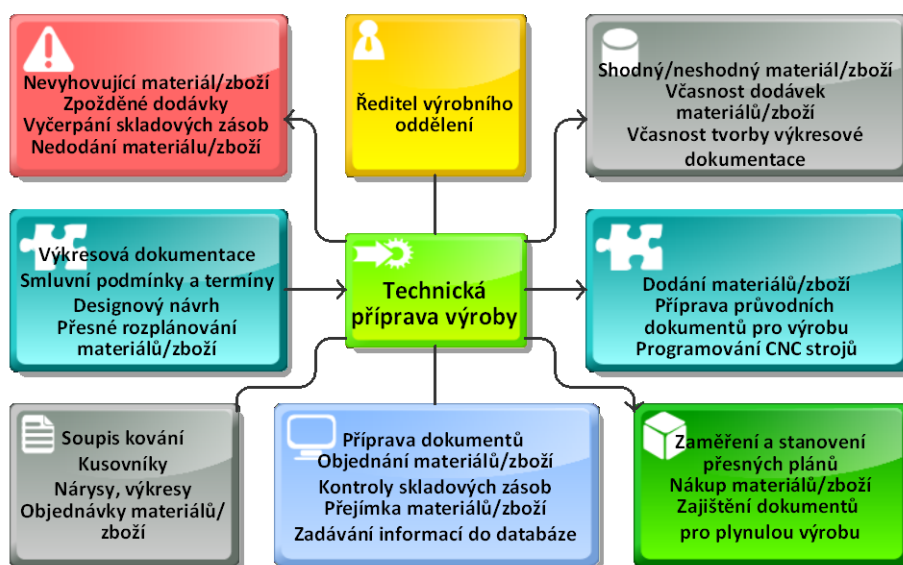


Zdroj: ARIS Express, vlastní zpracování.

### Technická příprava výroby

V rámci procesu Technické přípravy výroby (TPV) (obrázek 26) je zajištěn nákup a objednání materiálů a zboží, přičemž standardní materiál pro udržení minimálních zásob na skladě materiálu objednává skladník a objednávky nestandardního, speciálního zboží (např. kování, spotřebiče) provádí technik. Nestandardní zboží ve většině případů představuje přídavné doplňky, které jsou ke zkompletované zakázce přidruženy až v místě expedice. Technická příprava výroby závisí na dokumentech z předchozího procesu. Všechny termíny naplánované TPV jsou zaznamenány do programu EGroupware a jsou tak podkladem pro výrobu. Případné reklamace od zákazníka jsou směřovány právě k TPV, kde se zjišťují neshody a jejich příčiny.

Obrázek 26: Proces Technická příprava výroby

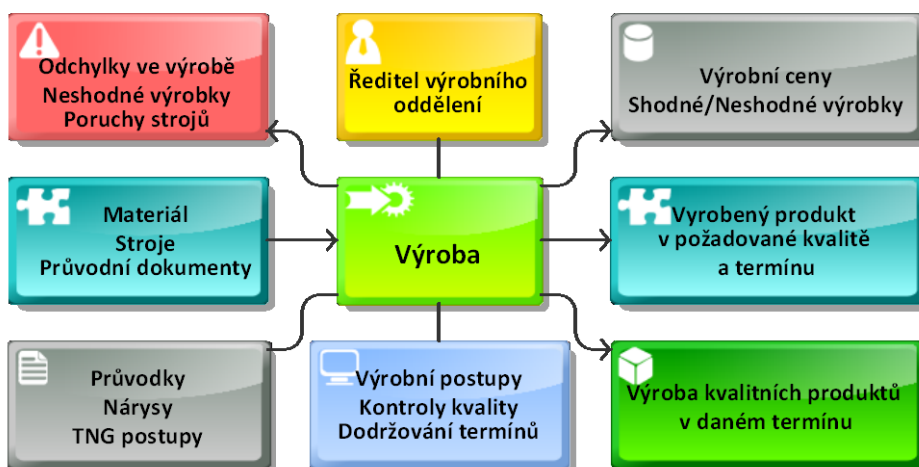


Zdroj: ARIS Express, vlastní zpracování.

### Výroba

Poté, co je zajištěn materiál, průvodní dokumenty a naprogramování strojů, může následovat výroba (obrázek 27). Výroba se liší dle náročnosti a velikosti zakázek. Výroba nábytku je rozdělena do čtyř fází, tj. výroba velkoplošného materiálu (CNC obráběcí stroje), výroba masivních materiálů, povrchová úprava a montáž. Každý zaměstnanec zodpovídá za svoji činnost a má přístup k programu EGroupware, do něhož zadává potřebné informace. Kompletaci zakázky provádí montážní četa, která výrobek společně s montážním listem předává na sklad zboží. Za celý proces je odpovědný ředitel výrobního oddělení.

Obrázek 27: Proces Výroba



Zdroj: ARIS Express, vlastní zpracování.

## ***Expedice a dodávání***

Zkompletovaná zakázka jde z výroby do skladu zboží, kde k ní je přidruženo nestandardní zboží (kování, elektrické spotřebiče). Podle programu EGroupware, kde je určen datum a místo dodání, se ze skladu zboží dokončená zakázka vyexpeduje a jde přímo k zákazníkovi, kde ji montážní dělníci smontují. Za celý proces Expedice a dodávání (obrázek 28) zodpovídá ředitel obchodního oddělení.

**Obrázek 28: Proces Expedice a dodávání**



*Zdroj: ARIS Express, vlastní zpracování.*

## **Podpůrné procesy**

Hlavní a řídicí procesy jsou zajišťovány prostřednictvím podpůrných procesů, které v podniku POSTL nábytek představují:

- školení a vzdělávání zaměstnanců,
- údržba strojních zařízení a budov,
- vývoj a inovace výrobků a výrobních postupů (např. účast na veletrzích designů a kování, sledování módních trendů ve světě, edice časopisů a katalogů).

## **Externí procesy**

Outsourcing služeb neboli činnosti, které podnik přenechává ostatním subjektům, aby se mohl specializovat pouze na hlavní a řídicí procesy, je zajišťován externími společnostmi. Patří k nim:

- zajištění BOZP,
- požární ochrana,
- nakládání s odpady a chemickými látkami,
- audit (účetnictví),
- revize zařízení (tlakové nádoby a kotle, elektrozařízení).

### **4.4.6 Kontrola kvality**

V podniku POSTL nábytek je kvalita zajišťována kontrolami na vstupu, mezioperačními kontrolami a kontrolami na výstupu.

Kontrolu na vstupu provádí skladový pracovník ve skladu materiálu a kontroluje množství dodaného materiálu. Pokud množství souhlasí s objednávkou, skladník provádí fyzickou přejímku materiálu, při které kontroluje kvalitu a správné parametry materiálů. V případě shodného materiálu je umístěn do skladu materiálu, odkud následně vstupuje do výroby. Pokud materiál nevyhovuje stanoveným požadavkům je reklamován u dodavatelů.

Ve výrobě jsou uskutečňovány mezioperační kontroly kvality rozpracovaného materiálu, které provádí jednotliví pracovníci (výrobní dělníci) již při výrobě, za něž zodpovídá výrobní mistr, který spolu s ředitelem výrobního oddělení provádí namátkové kontroly kvality vyrobených kusů nábytku. Všechny kontrolované parametry musí být v souladu s výkresovou dokumentací a soupisy materiálů. Poslední mezioperační kontrolu provádí pracovníci při kompletaci zakázky. Shodná zkompletovaná zakázka spolu s Montážním listem je předána do skladu zboží. V případě neshod se polotovary vracejí opět do výroby a jsou opraveny nebo se celý výrobek vyrobí znovu.

Ve skladu zboží je provedena kontrola na výstupu skladovým pracovníkem, kde jsou kontrolovány parametry již zkompletovaných výrobků. Pro zabezpečení kvality expedovaných výrobků podnik používá ochranné obaly, jimiž jsou stretch fólie, bublinkové fólie a kartony. Poslední kontrolu kvality na výstupu provádí montážní

četa přímo u zákazníka, kde by již neměly nastat žádné neshody. Všechny neshody a závady jsou zaznamenávány a následně přezkoumávány a rozbor příčin je analyzován ředitelem podniku.

#### **4.5 Cíle podniku POSTL nábytek, s. r. o.**

POSTL nábytek není držitelem certifikátů ISO, tudíž nemá vymezené cíle související se zajištěním kvality. Má stanovené strategické i operativní cíle, ale nejsou zaznamenány v podnikových dokumentech. Podnik se řídí pouze obecnými strategickými cíli, mezi něž patří:

- efektivní provoz a hospodaření podniku,
- zajištění maximální spokojenosti zákazníků, stabilní udržení zákazníků a opětovný návrat ke stávajícím zákazníkům,
- tržní diferenciací a udržení konkurenceschopnosti na trhu s nábytkem,
- dlouhodobé zvyšování objemu zakázek a obrátu,
- pružné reakce na požadavky zákazníků,
- oslovení zákazníků se specifickými potřebami (nový design, netradiční materiály),
- kvalitní výroba tvarově složitých výrobků a dílců pro truhláře prostřednictvím moderních obráběcích center,
- efektivní využívání přírodních zdrojů s ohledem na trvale udržitelný rozvoj a ochranu v oblasti environmentu,
- permanentní zajišťování vývoje a inovací materiálů, designů, technologických i pracovních postupů,
- vzdělávání zaměstnanců s cílem dosáhnout nejvyšší možné kvalifikace zaměstnanců k zajištění odborných specializovaných činností,
- podpora bezpečnosti a zdraví při práci.

Operativní cíle jsou stanovovány podnikem, zejména jeho ředitelem, ale jen příležitostně dle interních či externích požadavků. Tyto cíle opět nejsou zdokumentovány.



## **4.6 Úroveň řízení jednotlivých procesů a jejich vliv na dosažení cílů podniku POSTL nábytek, s. r. o.**

POSTL nábytek realizuje všechny zmíněné procesy a snaží se je řídit takovým způsobem, aby maximálně uspokojil zákazníka. Každý proces má svého vlastníka. Procesy přeměňují vstupy na výstupy prostřednictvím využívaných metod a doprovázejících dokumentů. Každý proces má svůj cíl a stanovená kritéria, která ovšem podnik nesleduje za účelem plnění cíle daného procesu, ale spíše k eliminaci hrozících rizik z procesu.

Zmapované podnikové procesy jsou sledovány prostřednictvím kritérií zaznamenaných u hlavních procesů v diagramech. Aby mohly být jednotlivé procesy optimalizovány, musí podnik stanovit přesná měřítka a v pravidelných intervalech je kontrolovat a porovnávat s cílovým stavem. Na základě toho jsou podniku navrženy měřitelné klíčové ukazatele v rámci jednotlivých procesů (kapitola 4.8.2), které by měl sledovat za účelem optimalizace procesů.

Strategické cíle, jimiž se podnik řídí, jsou ovlivňovány všemi procesy. Aby provoz podniku byl hospodárný a efektivní, musí jednatelé zajistit finanční zdroje, materiálové zdroje a lidské zdroje, což je cílem procesu Řízení zdrojů. Provoz podniku závisí i na dlouhodobých a krátkodobých plánech, které jsou cílem procesu Plánování. Hospodaření podniku je závislé na správném vedení účetnictví a kontrole, jež jsou hlavním cílem procesů Ekonomické činnosti a Audit.

POSTL nábytek se snaží o maximální spokojenost zákazníků, která patří k hlavním cílům procesu Návrh. Podnik se snaží získávat stabilní zákazníky, ke kterým se opětovně vrací, a to díky nepřetržitému vývoji a inovaci materiálů, designů, produktů, které zajišťuje prostřednictvím procesu Vývoj a inovace. Díky tomuto procesu podnik oslovuje zákazníky se specifickými přáními a udržuje rovněž svoji konkurenceschopnost na trhu. Výrobní a technologické postupy, zejména výroba na obráběcích strojích podniku zaručuje tržní diferenciaci a kvalitu obráběných materiálů.

Množství objednaných zakázek si podnik stanovuje už ve svých plánech, ale prostřednictvím procesu obchod a marketing může počet zakázek zvyšovat nebo

naopak snižovat. Množství zakázek ovlivňuje obraty a zisky společnosti, což se promítá do procesu Ekonomické činnosti.

Rychle se měnící přání a potřeby zákazníků nutí podnik co nejpružněji reagovat na změny. Pružné reakce podniku nejvíce ovlivňuje proces Návrh, jehož cílem je maximálně uspokojit zákazníka, a TPV společně s Expedicí a dodáváním, které zajišťují dodání kvalitního produktu v daném termínu.

Používání přírodních zdrojů potřebných pro výrobu nábytku (dřevo, sklo, kování) podnik zajišťuje díky procesům Plánování, Řízení zdrojů a TPV. Z environmentálního hlediska společnost minimalizuje dopady na životní prostředí, tzn., že eliminuje odpady a výrobní ztráty, avšak ne zcela. Vzniklé odpady a chemické látky odstraňuje externí subjekt.

Podnik vyrábí vysoce kvalitní nábytek, z čehož vyplývá, že zaměstnanci jsou úzce specializováni a mají odbornou kvalifikaci, které dosahují díky neustálému vzdělávání. Odborně kvalifikovaní zaměstnanci jsou cílem procesu Řízení zdrojů a podpůrného procesu Školení. Bezpečnost a zdraví při práci patří k hlavním cílům procesů BOZP, Údržba strojních zařízení a budov, Požární ochrana, Revize zařízení.

Všechny strategické cíle jsou provázány s důležitým nástrojem, kterým jsou informační technologie. V současné době podnik své zakázky řídí prostřednictvím softwarového programu EGroupware, který se jeví jako nedostatečný. Podnik proto plánuje nainstalovat v období jednoho roku program Cabinet Vision, který výrazně urychlí proces TPV. Program je celosvětově využívaným softwarem pro výrobu nábytku, prostřednictvím něhož může vedoucí prodejny (architekt) či zaměstnanec TPV poměrně rychle vytvořit cenovou nabídku, výkresovou dokumentaci pomocí CAD programů, kvalitní prezentaci produktů pro zákazníka (3D návrhy), objednávky materiálů a přesné kusovníky, soupisy materiálů a předběžné kalkulace. Program nabízí také online stránky, kde může podnik komunikovat se svými zákazníky prostřednictvím fór. Cílem programu je zajistit co nejkratší výrobní čas zakázky, maximální eliminaci chyb, správnou komunikaci se zákazníkem a nejdůležitějším cílem je dodání kvalitní zakázky v termínu.

## 4.7 Komparace procesního řízení v podnicích

Z analytické části práce vyplývá, že zvolené podniky jsou značně rozdílné, což je způsobeno převážně velikostí podniku. Střední podniky se věnují procesnímu řízení více, což potvrdil i podnik TONAK, a. s, zatímco malý podnik POSTL nábytek se zabývá touto oblastí pouze okrajově a neřadí ji k hlavní podnikové strategii. Oba zvolené podniky jsou porovnávány z několika hledisek v tabulce 7.

**Tabulka 7: Komparace podniků**

	TONAK	POSTL nábytek
<b>Velikost podniku</b>	středně velký podnik	malý podnik
<b>Předmět podnikání</b>	textilní výroba	výroba nábytku
<b>Typ výroby</b>	zakázková, velkosériová	zakázková (kusová)
<b>Počet oddělení v podniku</b>	9	3
<b>Organizační struktura</b>	pružná	pružná (liniová)
<b>Certifikace</b>	ISO 9001 ISO 14001 ISO 18001 AQAP OEKO TEX	žádná
<b>Informační systém</b>	SharePoint (řídící procesy) Navision (hlavní procesy)	EGroupware (hlavní procesy)
<b>Podnikové procesy</b>	zdokumentované (Příručka jakosti) více probíhajících procesů	nezdokumentované méně probíhajících procesů
<b>Úroveň procesů</b>	velmi dobrá	dostačující
<b>Kontroly kvality</b>	rozsáhlé (výsledky kontrol jsou neustále vyhodnocovány a příčiny jsou projednávány na poradách, vytváří se zlepšovací programy pro eliminaci nekvality)	běžné (nejsou nutné v takovém rozsahu z důvodů přesných parametrů stanovených podnikem ve spolupráci se zákazníkem)
<b>Cíle podniku</b>	zdokumentované (Politika jakosti, bezpečnosti práce a ochrany ŽP) strategické i operativní cíle	nezdokumentované strategické cíle
<b>Specifikace a měření cílů</b>	ano	ne
<b>Zavedené metriky pro měření efektivity procesů</b>	ano (ukazatele se sledují v čase, vyhodnocují a každoročně upravují z hlediska efektivity)	částečně (ukazatele se nesledují pravidelně, jsou stabilní, nejsou měřeny v rámci procesů)

*Zdroj: vlastní zpracování.*

## 4.8 Návrhy opatření ke zlepšení

### 4.8.1 Doporučení podniku TONAK, a. s.

Nejproblémovějšími oblastmi ve strakonickém závodě jsou výrobní ztráty, vysoká spotřeba energie a vody, vysoké náklady na neshody výrobků a z toho plynoucí vysoké náklady na kvalitu, nakupování materiálů a surovin v nižší kvalitě, zastaralé a méně efektivní stroje a zařízení, nepřesné dodržování pracovních postupů a zejména nedodržování expedičních termínů. Na základě zjištěných informací o podniku byla navržena následující doporučení.

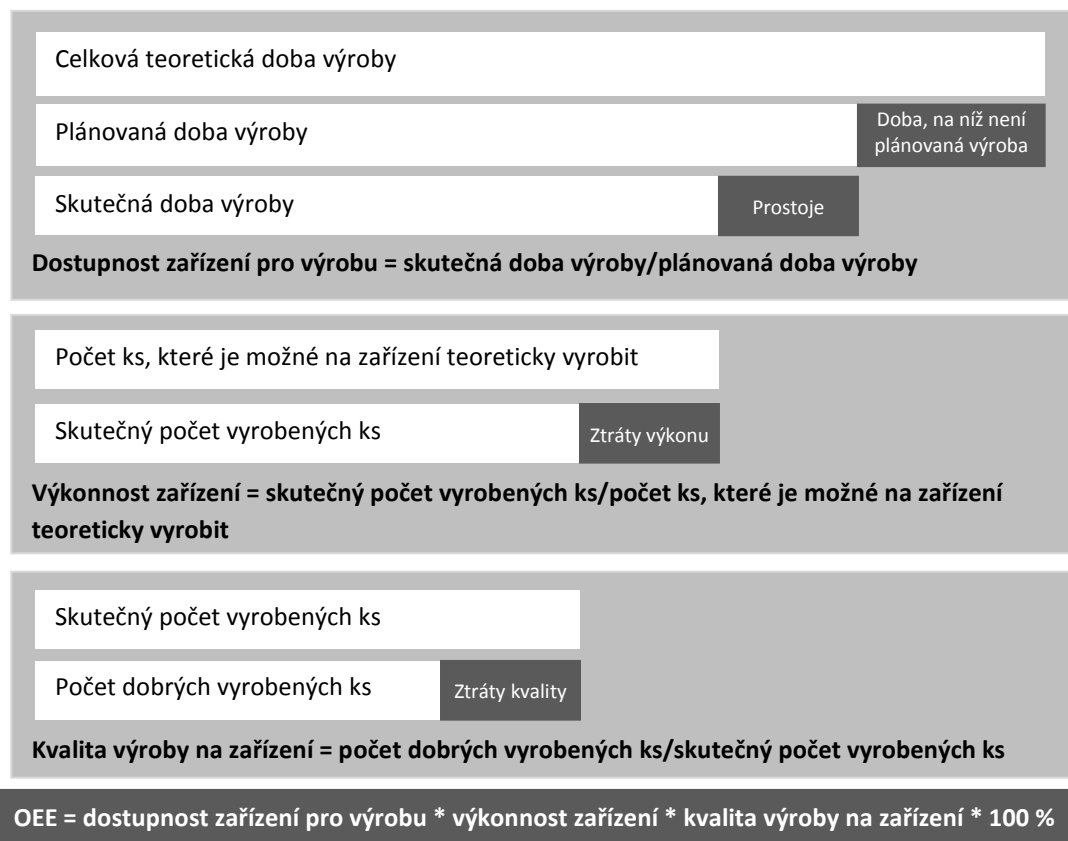
Celkové náklady podniku za rok 2013 (příloha 6) dosáhly necelých 192 miliónů Kč, přičemž náklady na zajištění kvality (náklady na kvalitu, náklady na vady, náklady na vnitřní ztráty) představovaly 20,8 miliónů Kč, tj. 10,86 %, zatímco náklady na prevenci činily 6,7 miliónů Kč, tj. 3,47 %. Z toho vyplývá, že podnik zajišťuje kvalitu dodatečnými kontrolami, odstraňováním vad a vnitropodnikových ztrát, a na prevenci před těmito nedostatky způsobující nekvalitu produktů nevynakládá ani polovinu finančních prostředků jako na zajištění kvality. Zvýšením nákladů na prevenci při současném snížení nákladů na zajištění kvality by podnik dosáhl splnění cílů, jak je již zmíněno v kapitole 4.3, a snížil by se počet kontrol prováděných OŘKE.

Výrobní ztráty zapříčiňuje několik faktorů. Jsou jimi např. nepřesná výroba, vadný materiál nebo materiál v nižší kvalitě, špatný výkon stroje nebo špatná obsluha zařízení. Za kvalitu výroby zodpovídá oddělení OŘKE, kterému je doporučeno více **kontrolovat vyrobené vzorky** a tím předcházet nekvalitě, **sledovat výpady** a průběžně je **vyhodnocovat**, provádět **rozbory příčin** a snažit se **včas stanovit opatření** k minimalizaci výpadů.

S výrobními ztrátami úzce souvisí i zastaralé stroje a zařízení, které závod využívá, a v jejichž důsledku vznikají nekvalitní výrobky a dochází zřejmě ke ztrátám při výrobě. Pro efektivnější využívání strojů a zařízení je navrženo, aby závod sledoval **efektivitu strojů a zařízení** pomocí koeficientu celkové efektivity výrobního zařízení (**OEE**). Postup výpočtu zachycuje obrázek 29. Ukazatel se skládá ze tří dílčích hodnot, přičemž jsou do něj zahrnuty prostoje, ztráty výkonu a ztráty kvality. V rámci modernizace plánované na rok 2015 podnik zrekonstruuje celý výrobní

proces včetně technického vybavení. Nahradí dosavadní výrobní stroje novými a modernějšími zařízeními, která vznik neshod, ztrát a vad ve výrobě eliminuje.

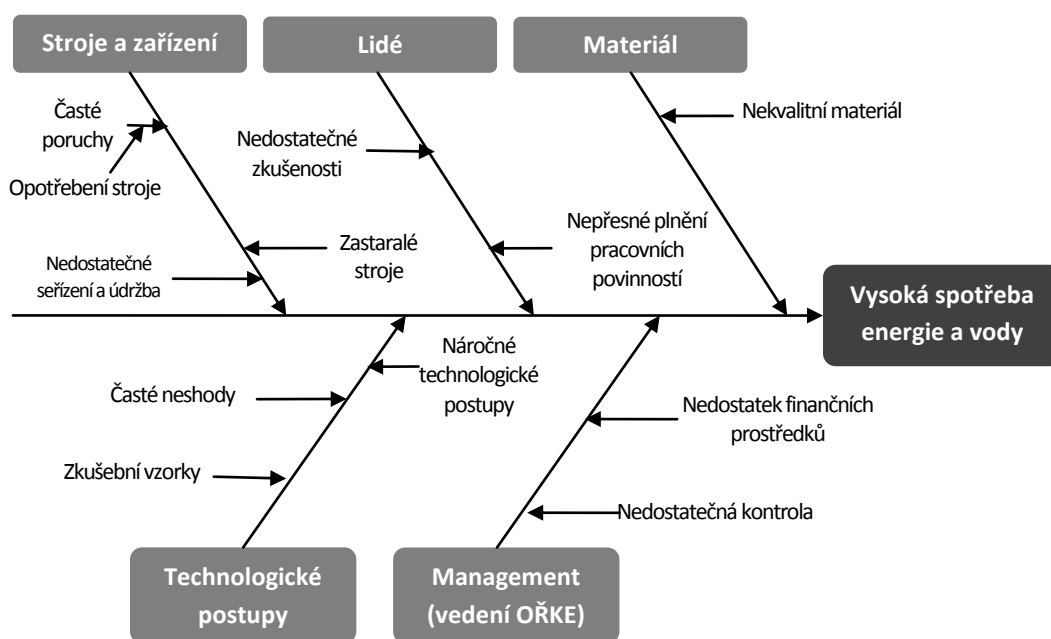
**Obrázek 29: Výpočet OEE**



*Zdroj: FCC PUBLIC, 2014.*

Během výroby dochází v podniku k nadměrné spotřebě energií a vody. To může být způsobeno mnoha důvody, které jsou zobrazeny v Išikawově diagramu (obrázek 30). Obrázek zachycuje pět hlavních oblastí zapříčiňující daný problém. Jednotlivé příčiny jsou na základě pravděpodobnosti výskytu vyhodnoceny od méně závažných po nejvýznamnější (tabulka 8). Z tohoto důvodu je podniku doporučeno *sledovat měsíčně náklady na spotřebu energií, vody a používaných materiálů*, které by mohly být součástí stanovených kritérií pro zajištění efektivnosti procesu Řízení zdrojů. Spotřeba energií a vody ve výrobě by se měla snížit s realizací projektu pro stěhování mokřých provozů v rámci již zmíněné plánované modernizace. Předmětem modernizace by měla být i náhrada sušícího stroje a instalace nových barvicích strojů, které nebudou náročné z hlediska spotřeby energií a vody.

Obrázek 30: Išikawův diagram



Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka 8: Ohodnocení příčin – Išikawův diagram

Pravděpodobnost výskytu	Příčiny
Nízká	Nedostatečné seřízení a údržba Opotřebení stroje a časté poruchy Nedostatečná kontrola OŘKE
Střední	Náročné TNG postupy Nekvalitní materiál Nedostatečné zkušenosti Zkušební vzorky
Vysoká	<b>Nepřesné plnění pracovních povinností</b> <b>Zastaralé stroje</b> <b>Časté neshody</b> <b>Nedostatek finančních prostředků</b>

Zdroj: vlastní zpracování.

Podnik v některých případech v rámci finančních úspor nakupuje méně kvalitní materiály a suroviny. To má za následek větší počet přeúprav, výrobní ztráty, nadměrný odpad ve výrobě, a v důsledku toho vzniká větší procento neshod a nekvalitních výrobků. V důsledku ztrát a neshod pak nedodrží expediční termíny a dochází ke zpožděným dodávkám produktů. Vysoké náklady na neshody by měl podnik eliminovat. Proto je navrženo *vyhodnocovat neshody, jejich příčiny*

*a realizovat zlepšovací programy*, v rámci kterých by byla zlepšena kvalita procesů, zejména výrobních. Podniku je zároveň doporučeno *stanovit kvalitativní předpoklady pro nakupovaný materiál* a důkladnější *vstupní kontroly materiálů*, což by vedlo k zajištění vyšší kvality.

Závod vyrábí pokrývky hlavy a příze. Jedná se o textilní výrobu, kde probíhají samovolné procesy, a některé parametry výrobků nelze ovlivnit. Neshodné výrobky jsou pravděpodobně zapříčiněny i způsobem přepravy a skladování. Na základě toho je závodu doporučeno *využívat co nejkratší vzdálenosti pro přepravu polotovarů* mezi výrobními halami a *umístění skladů co nejbližší jednotlivým pracovištím*.

Všechny uvedené nedostatky mají vliv na náklady na kvalitu. Kvalitu výrobků (pokrývek hlavy, přízí) v závodu nelze zajistit pouze častější a rozsáhlejší kontrolou, která je nákladově velice náročná, nýbrž vysoká kvalita produktu musí být zajištěna již při výrobě, tzn., že závod musí více předcházet výrobě neshodných výrobků. Proto je podniku doporučeno využívat *nákladový model PAF*, který rozděluje náklady podniku na plánované a neplánované. Plánovanými náklady jsou náklady na prevenci a náklady na měření a hodnocení. Neplánované náklady představují náklady na interní a externí vady. Tato metoda podniku pomůže lépe sledovat a optimalizovat náklady na nekvalitu. Systém kontroly lze rovněž zajistit *statistickou regulací procesů*, která spočívá v preventivním přístupu ke kvalitě. Prostřednictvím regulačních diagramů zobrazuje proces ovlivněný různými vlivy a na základě toho lze tyto vlivy vyhodnotit a eliminovat případné neshody. V operačních a mezioperačních kontrolách lze zavést *sebekontrolu*, kdy veškeré kontrolní činnosti provádí ten, kdo stroj obsluhuje. Provádí se průběžně a ihned jsou zaznamenávány výsledky, které slouží pro vyhodnocení.

#### 4.8.2 Doporučení podniku POSTL nábytek, s. r. o.

Podniku POSTL nábytek je na základě přezkoumání úrovně procesů a jejich vlivu na podnikové cíle doporučeno *zavést procesní řízení*, které představuje pro podnik výrazné změny v oblasti dokumentace, podnikových procesů, strategie, kvality, struktury podniku a informační technologie.

Společnost by měla na základě provedené procesní analýzy (kapitola 4.4.4 a 4.4.5) blíže *specifikovat jednotlivé procesy* a vytvořit tak *dokument*, který podává přehled vedoucím zaměstnancům o všech procesech v podniku. Pro vytvoření dokumentu může být použit i vytvořený EPC diagram zobrazující hlavní procesy. Pro optimalizaci a neustálé zlepšování procesů je nutné, aby podnik v rámci řídicích a hlavních procesů sledoval *měřitelné klíčové ukazatele (KPI)*, které jsou navrženy v tabulce 9. Každý ukazatel se měří v měrných jednotkách a ve stanoveném období. Podnik by měl stanovovat cíle, kterých chce za dané období dosáhnout, a zároveň sledovat vývoj všech ukazatelů.

Tabulka 9: Navržené ukazatele KPI

ŘÍDÍCÍ PROCESY			
	UKAZATEL	MĚRNÁ JEDNOTKA	ZKOUMANÉ OBDOBÍ
Řízení zdrojů	Počet zaměstnanců	-	rok
	Náklady na vzdělávání zaměstnanců	Kč	čtvrtletí
	Náklady na investice	Kč	rok
	Spotřebované energie	Kč	měsíc
	Spotřebovaný materiál	Kč	měsíc
Plánování	Hospodářský výsledek	Kč	rok
	Tržby	Kč	rok
	Náklady na vady, neshody, ztráty	Kč	měsíc
Ekonomické činnosti	Zpožděné účetní výkazy	%	měsíc
HLAVNÍ PROCESY			
	UKAZATEL	MĚRNÁ JEDNOTKA	ZKOUMANÉ OBDOBÍ
Obchod a marketing	Náklady na reklamu, propagaci	Kč	rok
	Objem zakázek	Kč	měsíc
	Množství zakázek	-	měsíc
	Reklamace	%	měsíc



Návrh	Počet nepotvrzených návrhů na Smlouvu	-	měsíc
	Obrat prodejen	Kč	měsíc
	Zisky prodejen	Kč	měsíc
TPV	Náklady na TPV (výkresová dokumentace, cenová nabídka)	Kč	měsíc
	Neshodný materiál	%	měsíc
	Zpožděné dodávky materiálů	%	měsíc
Výroba	Průběžná doba výroby	hod	-
	Objem výroby	ks	měsíc
	Výrobní ceny	Kč	-
	Neshodné polotovary	%	měsíc
	Množství odpadu	%, Kč	měsíc
	Prostoje	%, Kč	měsíc
Expedice a dodávání	Nedodržení stanovených termínů zakázek	%	měsíc

*Zdroj: vlastní zpracování.*

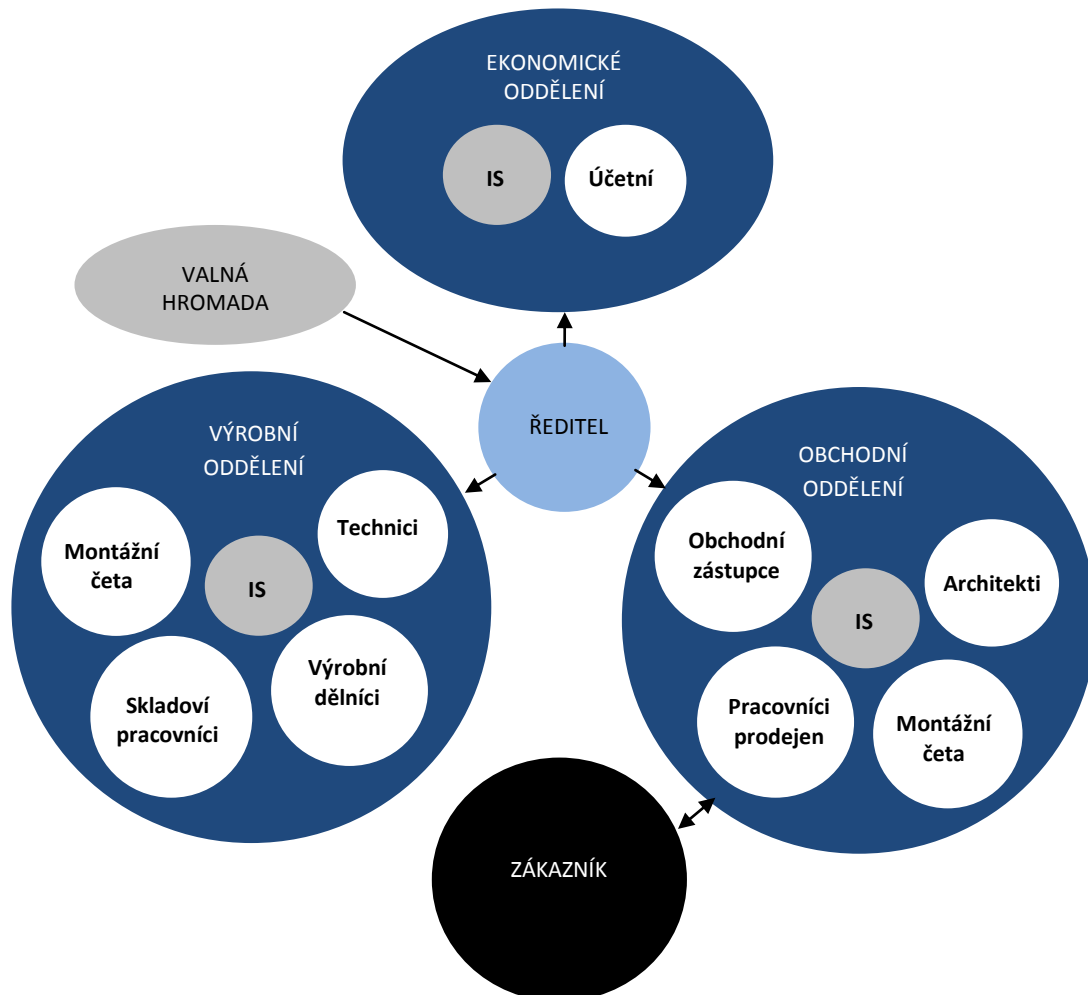
V rámci zlepšování podnikových procesů je podniku navrženo zaměřit se více na **monitorování a řízení nákladů**, což přispěje k eliminaci ztrát. Optimální procesy v podniku lze zajistit i pomocí **teorie omezení (TOC)**, která nalezne podniku nejslabší článek neboli úzké místo, které následně zlepšuje. V praxi lze také využít **hodnotovou analýzu**, jejímž cílem je uplatnění funkčně-nákladového přístupu, který vede k efektivnímu řízení procesů v podniku.

V oblasti podnikové strategie byly zjištěny nedostatky ve stanovení cílů, ať už strategických či operativních. Podnik by proto měl mít zpracovanou **politiku cílů**, ve které budou ukotveny základní strategické cíle, jimiž se bude podnik řídit. Podkladem pro strategické cíle může být kapitola 4.5 zahrnující oblast kvality produktů, zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů a odběratelů, klíčových procesů, bezpečnosti a životního prostředí. Pro krátkodobé cíle stanovené podnikem by rovněž měl existovat dokument, ve kterém by měly být jednotlivé cíle blíže popsány, tzn. odpovědná osoba, výchozí a cílové hodnoty, termín pro splnění, náklady na splnění cíle a přínosy.

Další změna vedoucí k zavedení procesního řízení v podniku by se měla týkat **organizační struktury**. Podniku je doporučeno vytvořit samostatné procesní týmy, které by podnik více stmelovaly. Návrh na organizační strukturu zachycuje

obrázek 31. Ředitel je zodpovědný za celý podnik a společně s ostatními jednateři zajišťuje řízení podniku. Zaměstnanci výrobního a obchodního oddělení pracují zodpovědně a samostatně bez vedoucích oddělení. V rámci zavedení procesního řízení v podniku začnou zaměstnanci využívat již zmíněný program Cabinet Vision.

**Obrázek 31: Návrh organizační struktury**



*Zdroj: vlastní zpracování.*

V případě realizace procesního řízení v podniku, by podnik mohl zavést *certifikaci ISO 9001 a ISO 14001*, popřípadě i normu *OHSAS 18001*, které se doposud vyhýbal. Díky těmto normám by podnik získal více zákazníků a zlepšil svoji výkonnost, to znamená, že by uspořil náklady na energie, materiálové zdroje, zajistil ochranu životního prostředí příp. vyšší bezpečnost a zdraví při práci zaměstnanců, zaměřil se na hodnocení dodavatelů.

Podniku POSTL nábytek bylo dále doporučeno stát se *členem Kladru českých nábytkářů (KČN)*. Društvo pomáhá malým a středním výrobcům nábytku prosadit

se na zahraničních trzích, podporuje značku Česká kvalita – Nábytek, zajišťuje podnikům přístup k nejnovějším technologiím díky výzkumnému ústavu a vědeckotechnickému parku, zefektivňuje marketingovou podporu prodeje na českých i zahraničních trzích.

Všechna uvedená opatření směřují k lepší výkonnosti organizace. Prostřednictvím zavedení procesního řízení podnik bude lépe sledovat průběh jednotlivých procesů, při kterém lze snáze objevit nedostatky, a může tak zlepšovat procesy i výsledky podniku. Podnik bude vynakládat více nákladů na prevenci za účelem pozdějších úspor nákladů na kvalitu, kontroly, vady a ztráty.

## 5 Závěr

Cíl práce spočíval v charakteristice procesního řízení ve vybraných MSP a přezkoumání úrovně řízení jednotlivých procesů s vazbou na jejich účinnost při dosahování cílů podniku.

Procesní řízení ve strakonickém závodu TONAK je podmiňováno certifikáty, jež vyžadují formulace podnikových strategií, tj. zejména Politiky jakosti, bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí, ale i mnoho dalších interních dokumentů. Z tohoto důvodu se podnik zabývá procesním řízením více do hloubky než druhý podnik. Procesní řízení je zde sledováno na všech úrovních, od strategie, přes procesy, až po měřitelné ukazatele. Výkonnost závodu je sledována prostřednictvím klíčových měřítek, která zajišťují velmi dobrou úroveň procesů. Na základě neustálého vyhodnocování ukazatelů a procesů se podnik ustavičně vyvíjí a zlepšuje, čímž si udržuje dobré postavení na trhu.

POSTL nábytek je na rozdíl od TONAKU malý podnik a není certifikovaný, z toho vyplývá, že nutnost zavádění procesního řízení a realizace ustupuje. Činnost podniku je orientována na maximální spokojenost zákazníka, což vytěsňuje potřebu sledovat jednotlivé procesy a klíčové ukazatele ve vývoji. Podnik má dlouholetou tradici, stejně jako TONAK, ale využívá nejmodernější technické vybavení, jež zajišťuje vysoce kvalitní produkty, na rozdíl od srovnávaného podniku. V TONAKU je kvalita výrobků více kontrolována než vyráběna. Podnik POSTL by se měl do budoucna orientovat i na procesní management z důvodu udržení konkurenceschopnosti.

Na základě zjištěných informací o podnicích, analýzy procesů a posouzení jejich úrovně, byla navržena následující doporučení. Závodu TONAK bylo doporučeno sledovat efektivitu strojů, monitorovat měsíční náklady na spotřebu energií, vody a materiálů, využívat nákladový model PAF a statistickou regulaci procesů, více kontrolovat vyrobené vzorky, průběžně sledovat výpady a neshody a provádět rozbor jejich příčin s cílem včas stanovovat opatření k minimalizaci. Dalšími návrhy pro podnik bylo stanovení kvalitativních předpokladů pro nakupovaný materiál, důkladnější vstupní kontroly materiálů, využívání co nejkratších vzdáleností pro přepravu polotovarů a umístění skladů co nejblíže k jednotlivým pracovištím.

Podniku POSTL nábytek bylo doporučeno zavést procesní řízení a vytvořit dokument zahrnující specifikace jednotlivých procesů, sledovat klíčové ukazatele u procesů, monitorovat a řídit náklady. Podniku bylo navrženo využít teorii omezení, popřípadě hodnotovou analýzu, zpracovat politiku cílů, formálně změnit organizační strukturu, zavést certifikaci ISO 9001, ISO 14001 či OHSAS 18001 a možným řešením je rovněž stát se členem Klastru českých nábytkářů.

Všechny návrhy byly předloženy podnikům a byly schváleny k realizaci. V případě přistoupení podniku POSTL nábytek na zavedení procesního řízení se jedná o dlouhodobý proces, jehož aplikace se odvíjí od snahy jednatelů přijmout opatření.

Práce potvrdila fakt, že malé podniky se procesnímu řízení nevěnují téměř vůbec, a to z několika důvodů. Procesní řízení vyžaduje více personálních i finančních zdrojů a nepředstavuje pro malé podniky záruku lepšího postavení, neboť procesní řízení nemusí správně implementovat.

## 6 Summary

The development of process management began at the end of the 20th century. Process management is evolving by the market and the current economic situation. The processes are an essential tool for effective management and improving business performance. The aim of the study is the characterization of process management in selected small and medium enterprises, review the level of the individual processes, influence processes to achieve strategic goals.

The diploma thesis is divided into theoretical and application part. The theoretical part contains basic knowledge on process management. This information is obtained by the study of literature and scientific articles. The theoretical part deals with the history of process management, the main benefits of process management, process classification, process modelling and measurement, process improvement and reengineering. The application part includes an analysis of process management, strategic policy objectives, assessment of the processes influencing the target. For the research were selected furniture company POSTL and headwear and yarns producer TONAK.

During the analysis process management has been applied to non-standardized interviews with company employees. Next methods used in the thesis are a description, analysis and synthesis. Business processes are described through diagrams in ARIS modelling program. Causal analysis is used to investigate the causes and consequences and to propose possible solutions. Both companies are compared. Appropriate recommendations for companies are proposed to basis of the comparison. The result of the thesis is confirmed by the fact that small companies are not concerned with process management.

# 7 Seznam použitých zdrojů

## Literární zdroje

Aalst van der, W. (2012). Process Mining. *Communication of the ACM*, 55, 8. DOI: 10.1145/2240236.2240257.

Bartolomé, D. (2013). New Business Models for the Translation Industry. *The Big Wave of language technology*, 4. DOI: 87594231N1. Retrieved from: <http://thebigwave.it/home/new-business-models-for-the-translation-industry/>.

Bettley, A., & Mayle, D., et al. (2005). *Operations Management: A Strategic Approach* (1st ed.). London: SAGE Publications.

Burlton, R. (2001). Principles of Process Management. *Pearson Education: InformIT*, 131055. Retrieved from: <http://www.informit.com/articles/article.aspx?p=131055>.

Carda, A., & Kunstová, R. (2001). *Workflow: Řízení firemních procesů* (1st ed.). Praha: Grada Publishing.

Dohnal, J. (2002). *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci technologie* (1st ed.). Praha: Grada Publishing.

Franz, P., & Kirchmer, M. (2012). *Value-Driven Business Process Management: The Value-Switch for Lasting Competitive Advantage* (1st ed.). Maidenhead: McGraw Hill.

Hammer, M., & Champy, J. (2000). *Reengineering - radikální proměna firmy: Manifest revoluce v podnikání* (3rd ed.). Praha: Management Press.

Hesková, M. (2006). *Category management* (1st ed.). Praha: Profess Consulting.

Imai, M. (2005). *Gemba Kaizen: Řízení a zlepšování kvality na pracovišti* (1st ed.). Brno: Computer Press.

Janiček, P., & Marek, J., et al. (2013). *Expertní inženýrství v systémovém pojetí* (1st ed.). Praha: Grada Publishing.

Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj* (1st ed.). Praha: Grada Publishing.

Jeston, J., & Nellis, J. (2008). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations* (2nd ed.). Kidlington: Butterworth-Heinemann.

Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku* (4th ed.). Praha: Management Press.

Madison, D. (2005). *Process Mapping, Proces Improvement, and Process Management: A Practical Guide for Enhancing Work and Information Flow* (1st ed.). Chico: Paton Press.

Mahal, A. (2010). *Business Process Management, Basics and Beyond: How work gets done* (1st ed.). New Jersey: Technics Publications.

Malach, A., et al. (2005). *Jak podnikat po vstupu do EU* (1st ed.). Praha: Grada Publishing.

Oosten van, J. N. A. (2008). *Process Management Based on SqEME: SqEME Edition 2008* (1st ed.). Hogeweg: Van Haren Publishing.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Tvorba business modelů: Příručka pro vizionáře, inovátory a všechny co se nebojí výzev*. Praha: Albatros Media.

Petříková, R. (2007). *Lidé v procesech řízení: multikulturní dimenze podnikání* (1st ed.). Praha: Professional Publishing.

Pollak, H. (2005). *Jak odstranit neopodstatněné náklady: Hodnotová analýza v praxi* (1st ed.). Praha: Grada Publishing.

Pour, J. (2006). *Informační systémy a technologie* (1st ed.). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

Raturi, A., & Evans, J. (2005). *Principles of Operations Management* (1st ed.). Mason: Thomson Corporation.

Raynus, J. (2011). *Improving Business Process Performance: Gain Agility, Create Value, and Achieve Success* (1st ed.). Boca Raton: CRC Press.



Rohloff, M. (2010). Advances in business process management implementation based on a maturity assessment and best practice exchange. *Springer-Verlag*. DOI: 10.1007/s10257-010-0137-1.

Rolínek, L. (2012). *Procesní řízení v MSP: vybrané aspekty* (1st ed.). České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.

Řepa, V. (2007). *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování* (2nd ed.). Praha: Grada Publishing.

Řepa, V. (2012). *Procesně řízená organizace* (1st ed.). Praha: Grada Publishing.

Smejkal, V., & Rais, K. (2003). *Řízení rizik* (1st ed.). Praha: Grada Publishing.

Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů* (1st ed.). Praha: Grada Publishing.

Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě* (1st ed.). Praha: Grada Publishing.

Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení* (1st ed.). Praha: Grada Publishing.

Vaněček, D., & Friebel, L., et al. (2010). *Operační management* (1st ed.). České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.

Veber, J., et al. (2007). *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele* (2nd ed.). Praha: Grada Publishing.

Veber, J., & Srpová, J. (2008). *Podnikání malé a střední firmy* (2nd ed.). Praha: Grada Publishing.

Vlček, R. (2002). *Hodnota pro zákazníka* (1st ed.). Praha: Management Press.

### **Interní podnikové dokumenty**

Efektivnost procesů TONAK, a. s.

Hodnocení cílů efektivnosti procesů TONAK, a. s.

Organizační struktura POSTL nábytek, s. r. o.

Příručka jakosti, bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí TONAK, a. s.

Výběr a hodnocení dodavatelů TONAK, a. s.

Výroční zpráva za rok 2012 TONAK, a. s.

Zvyšování výkonnosti společnosti prostřednictvím implementace IS a TOC –  
TONAK a. s.

### **Internetové zdroje**

Evropská komise. (2013). *Malé a střední podniky (MSP)* [online]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_cs.htm).

PRINKE. (2011). *Strategický controlling pomocí metody Balanced Scorecard* [online]. Dostupné z: <http://www.prinke.cz/Strategicky-controlling-pomoci-metody-balanced-scorecard>.

Národní politika kvality. (2014). *Excellence model* [online]. Dostupné z: [http://www.npj.cz/en/national\\_quality\\_award\\_of\\_the\\_czech\\_republic/excellence-model/](http://www.npj.cz/en/national_quality_award_of_the_czech_republic/excellence-model/).

ISO. (2014). *ISO 9001*[online]. Dostupné z: [http://www.iso.cz/?page\\_id=38](http://www.iso.cz/?page_id=38).

ISO. (2014). *ISO 14001:2004* [online]. Dostupné z: [http://www.iso.cz/?page\\_id=40](http://www.iso.cz/?page_id=40).

ISO. (2014). *OHSAS 18001:2007* [online]. Dostupné z: [http://www.iso.cz/?page\\_id=42](http://www.iso.cz/?page_id=42).

ISO. (2014). *EN 16001 (ISO 50001)* [online]. Dostupné z: [http://www.iso.cz/?page\\_id=56](http://www.iso.cz/?page_id=56).

TONAK. (2013). *Profil společnosti* [online]. Dostupné z: <http://www.tonak.cz/profil-spolecnosti/>.

TONAK. (2013). *Kvalita a environment* [online]. Dostupné z: <http://www.tonak.cz/kvalita-a-environment/>.

POSTL nábytek. (2013). *POSTL nábytek, spol. s r. o.*[online]. Dostupné z: <http://www.kuchyne-postl.cz/o/o-nas-kuchyne>.

FCC PUBLIC. (2014). *Sledování prostojů a celkové efektivity výrobních zařízení* [online]. Dostupné z: [http://www.odbornecasopisy.cz/index.php?id\\_document=28950](http://www.odbornecasopisy.cz/index.php?id_document=28950).

Klastr českých nábytkářů. (2014). *Klastr českých nábytkářů, družstvo* [online]. Dostupné z: <http://www.furniturecluster.cz/>.

### **Software**

*ARIS Express*,(2.4) [Free modeling software]. Darmstadt, Germany: ARIS Community.

## 8 Seznam použitých zkratk

AQAP	Allied Quality Assurance Publication
BSP	Business System Planning
DEMO	Dynamic Essential Modeling of Organizations
DoD	Department of Defense
IS	Informační systém
ISAC	Information System Work and Analysis of Change
KPI	Key Performance Indicator
MUDA	z japonštiny plýtvání
OEE	Overall Equipment Effectiveness
ORĚKE	Oddělení řízení kvality a environmentu
PAF	Prevence, Appraisall, Failure
PH	pokrývky hlavy
PŘ	příze
PJBO	Politika jakosti, bezpečnosti práce a ochrany ŽP
PPP	Participatory Process Prototyping
PVKE	Představitel vedení pro kvalitu a environment
RLZ	Referát lidských zdrojů
TNG postup	technologický postup
TOC	Theory of Constraints
TPV	technická příprava výroby
TQM	Total Quality Management
VV a TPV	vývoj výrobku a technická příprava výroby

# 9 Seznam obrázků, tabulek, grafů

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Role procesů v operačním managementu .....	9
Obrázek 2: Burltonův hexagon .....	10
Obrázek 3: Rozklad procesů dle úrovně .....	11
Obrázek 4: Procesy řídicí, hlavní a podpůrné .....	12
Obrázek 5: Pohledy ARIS.....	17
Obrázek 6: Modelovací prvky v ARIS Express.....	18
Obrázek 7: BalancedScorecard .....	20
Obrázek 8: Perspektiva interních podnikových procesů.....	21
Obrázek 9: Vliv kvality řízení procesů na výkonnost organizace .....	22
Obrázek 10: Business model.....	24
Obrázek 11: EFQM.....	25
Obrázek 12: Průběžné zlepšování procesu .....	27
Obrázek 13: Ochranné známky - TONAK .....	35
Obrázek 14: Procesní mapa TONAK .....	37
Obrázek 15: Hlavní procesy v podniku .....	40
Obrázek 16: Legenda k procesu.....	40
Obrázek 17: Proces Přezkoumání smlouvy a prodej .....	41
Obrázek 18: Proces Návrh a vývoj výrobku .....	42
Obrázek 19: Proces Nakupování.....	42
Obrázek 20: Proces Výroba .....	43
Obrázek 21: Proces Dodávání.....	44
Obrázek 22: Procesní mapa POSTL nábytek .....	58
Obrázek 23: Legenda k procesu.....	60
Obrázek 24: Proces Obchod a marketing .....	61
Obrázek 25: Proces Návrh .....	62
Obrázek 26: Proces Technická příprava výroby.....	63
Obrázek 27: Proces Výroba .....	63
Obrázek 28: Proces Expedice a dodávání.....	64
Obrázek 29: Výpočet OEE .....	71

Obrázek 30: Išikawův diagram .....	72
Obrázek 31: Návrh organizační struktury.....	76

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Definování MSP .....	4
Tabulka 2: Sedm dimenzí e-organizace.....	5
Tabulka 3: Principy procesního řízení .....	6
Tabulka 4: Základní typy projektů reengineeringu.....	30
Tabulka 5: Řídící procesy – ukazatele efektivnosti 2013 .....	53
Tabulka 6: Hlavní procesy – ukazatele efektivnosti 2013.....	54
Tabulka 7: Komparace podniků.....	69
Tabulka 8: Ohodnocení příčin – Išikawův diagram.....	72
Tabulka 9: Navržené ukazatele KPI .....	74

### **Seznam grafů**

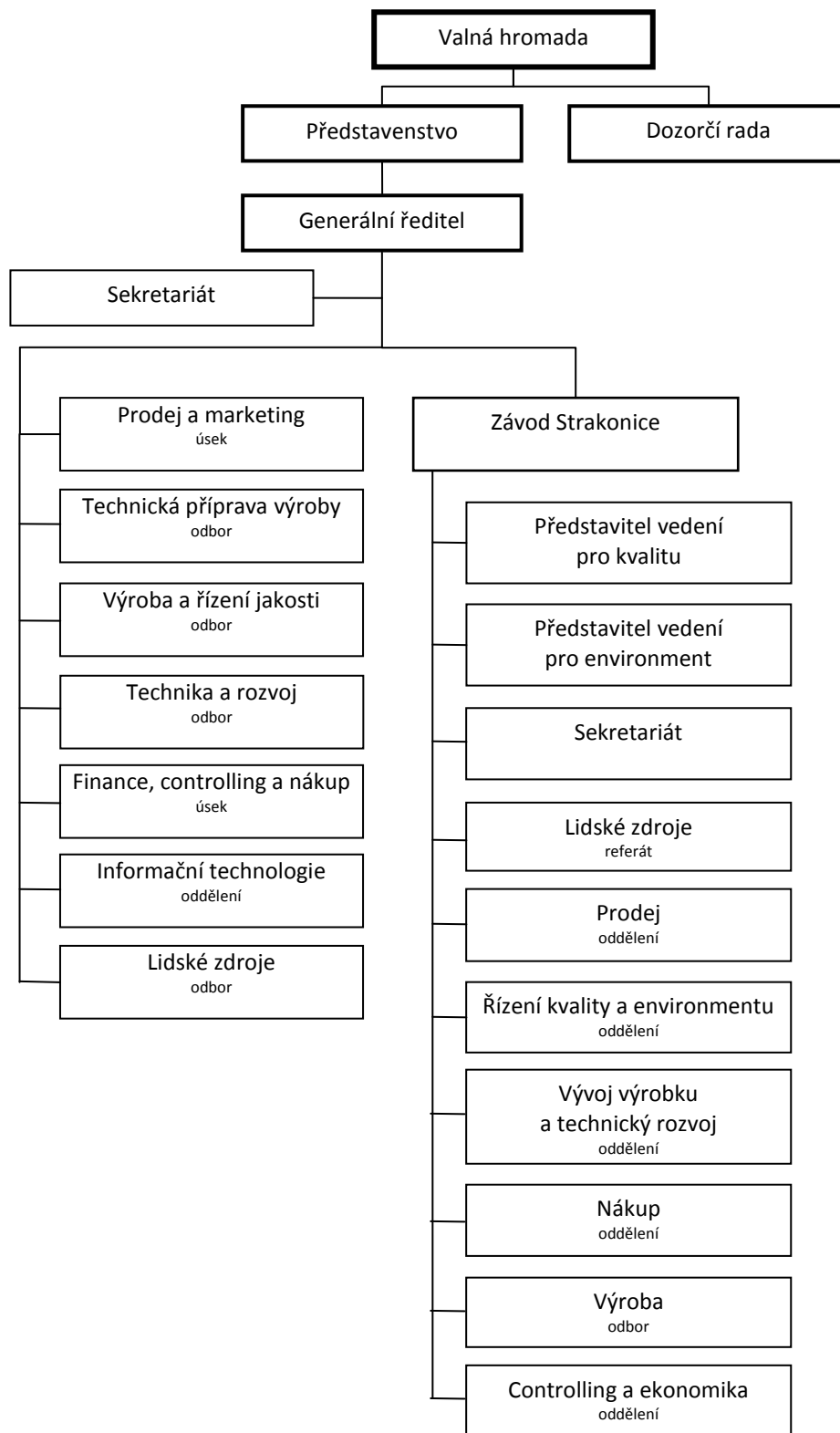
Graf 1: TONAK - Náklady na zajištění kvality .....	51
--	----

# 10 Seznam příloh

Příloha 1: TONAK – Organizační struktura .....	90
Příloha 2: TONAK - Business model .....	91
Příloha 3: TONAK - Certifikáty a ocenění .....	92
Příloha 4: TONAK - EPC diagram .....	93
Příloha 5: TONAK - Cíle vycházející z jednotlivých procesů .....	98
Příloha 6: TONAK - Náklady podniku .....	101
Příloha 7: POSTL nábytek - Organizační struktura .....	102
Příloha 8: POSTL nábytek - Business model .....	103
Příloha 9: POSTL nábytek – EPC model.....	104

# 11 Přílohy








Příloha 1: TONAK – Organizační struktura



Zdroj: Výroční zpráva za rok 2012 TONAK, a. s.



## Příloha 2: TONAK - Business model

<p><b>KLÍČOVÁ PARTNERSTVÍ</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dodavatelé materiálů</li> <li>• Školitelé pro zaměstnance</li> <li>• Převážné služby a laboratoř</li> <li>• Metrologické služby a laboratoř</li> <li>• Údržba a revize strojů a zařízení</li> <li>• Dodavatelé energetických médií</li> <li>• Ostraha</li> <li>• Úklid</li> <li>• Požární a bezpečnostní ochrana</li> <li>• Provozovatelé hubení škůdců</li> <li>• Právníci a auditoři</li> <li>• Poskytovatelé informačních služeb</li> <li>• Zdravotní péče</li> <li>• Stravování</li> </ul>	<p><b>KLÍČOVÉ ČINNOSTI</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Přezkoumání smlouvy a prodej</li> <li>• Návrh a vývoj výrobku</li> <li>• Nakupování</li> <li>• Výroba</li> <li>• Dodávání</li> </ul>	<p><b>HODNOTOVÉ NABÍDKY</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká kvalita</li> <li>• Design výrobků</li> <li>• Přizpůsobení požadavkům zákazníka</li> <li>• Pohodlnost a praktická využitelnost</li> <li>• Držitel certifikátů</li> </ul>	<p><b>VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodejci (dle teritorií)</li> <li>• Individuální přístup zákazníka</li> </ul>	<p><b>ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velkoodběratelé (podniky zabývající se dalším zpracováním výrobků)</li> <li>• Tuzemské i zahraniční složky MV (Armáda, Policie)</li> <li>• Náboženské a etnické skupiny</li> <li>• Organizátoři kulturních a sportovních akcí (např. dostihy)</li> <li>• Individuální zákazníci</li> </ul>
<p><b>STRUKTURA NÁKLADŮ</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spotřeba materiálu, energií a vody k výrobě</li> <li>• Mzdové náklady</li> <li>• Investice do hmotného a nehmotného majetku</li> <li>• Opravy, údržba, prevence</li> </ul>		<p><b>ZDROJE PŘÍJMŮ</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodej hotových výrobků, polotovárů a přízí</li> <li>• Mzdové práce</li> </ul>		

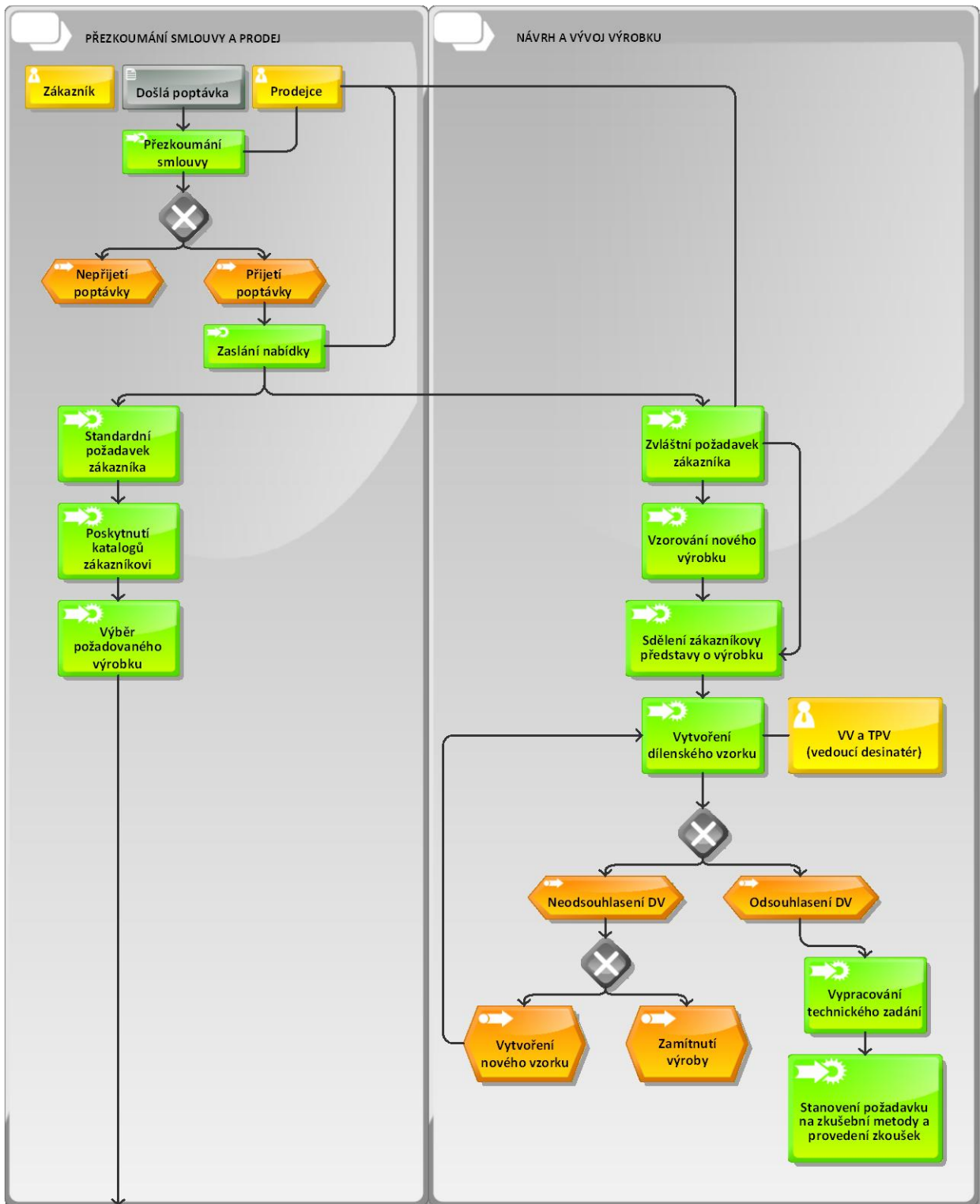
Zdroj: vlastní zpracování.

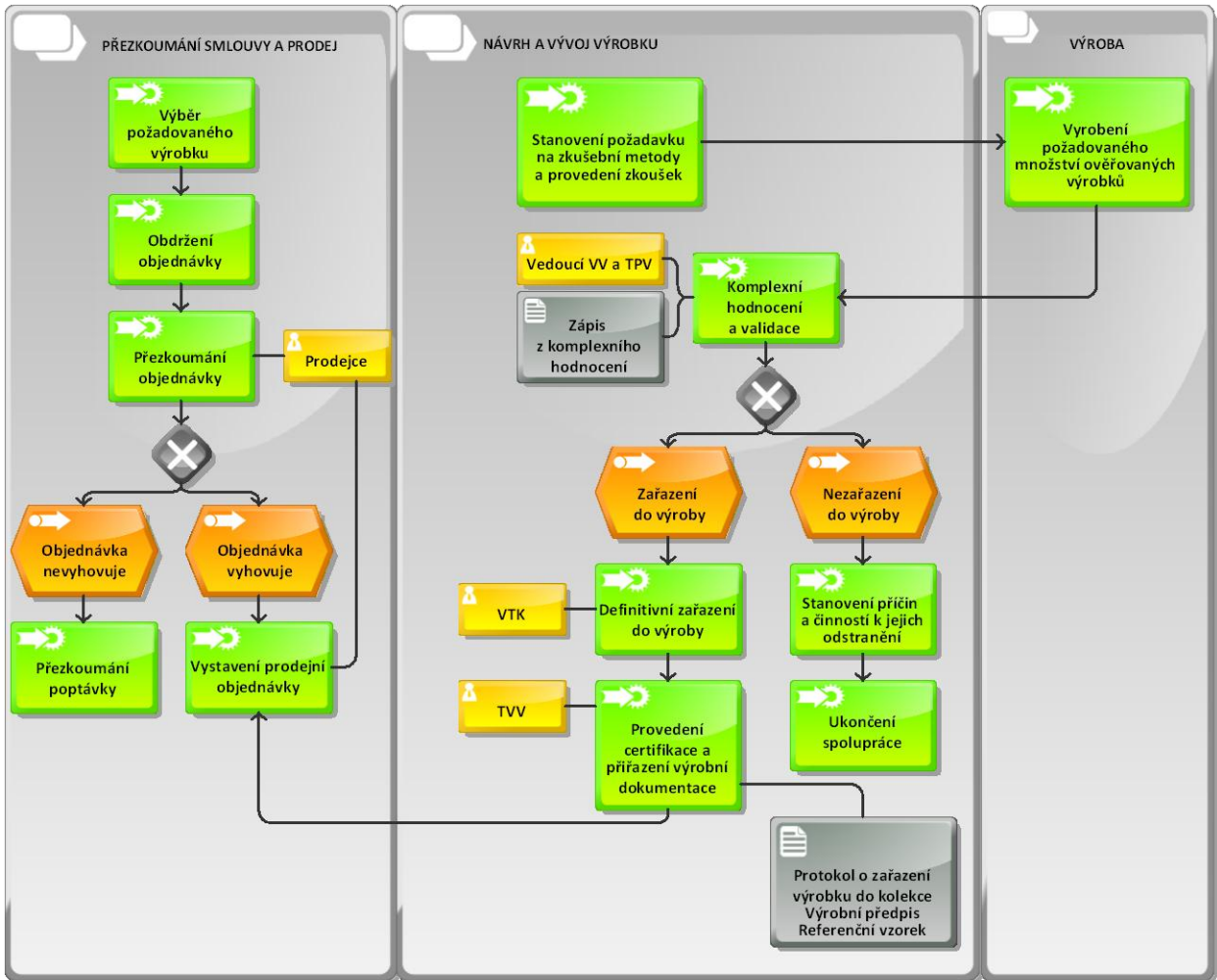
**Příloha 3: TONAK - Certifikáty a ocenění**

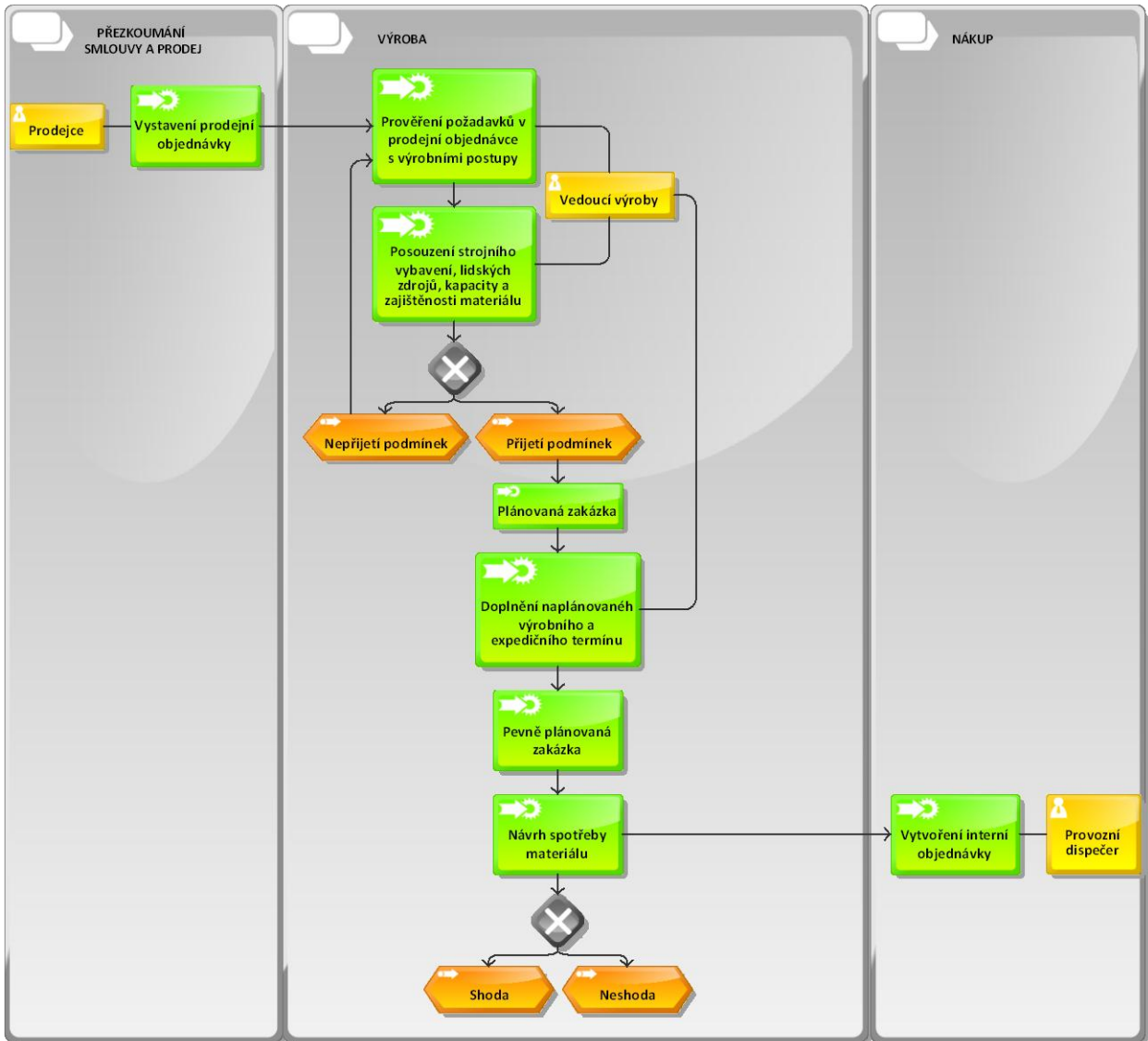


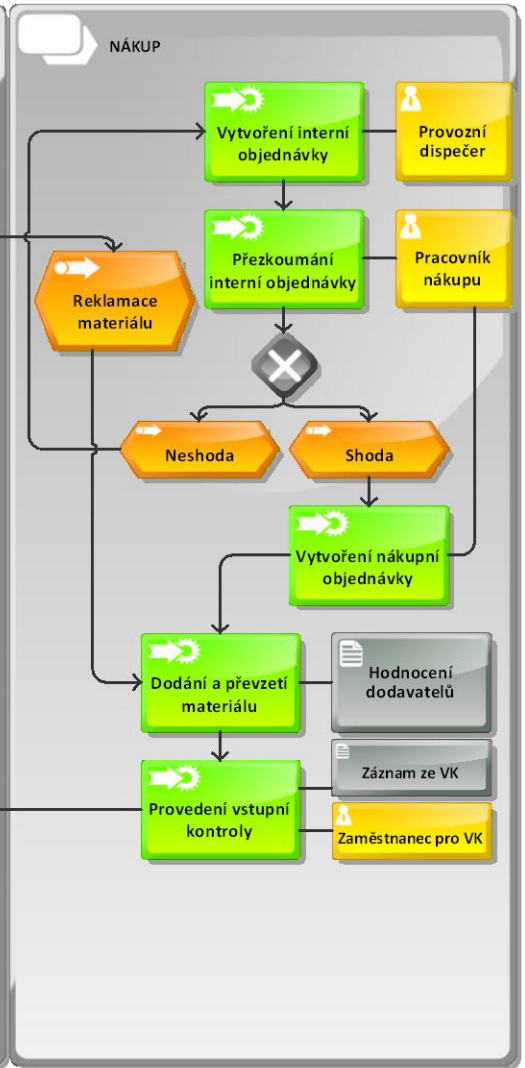
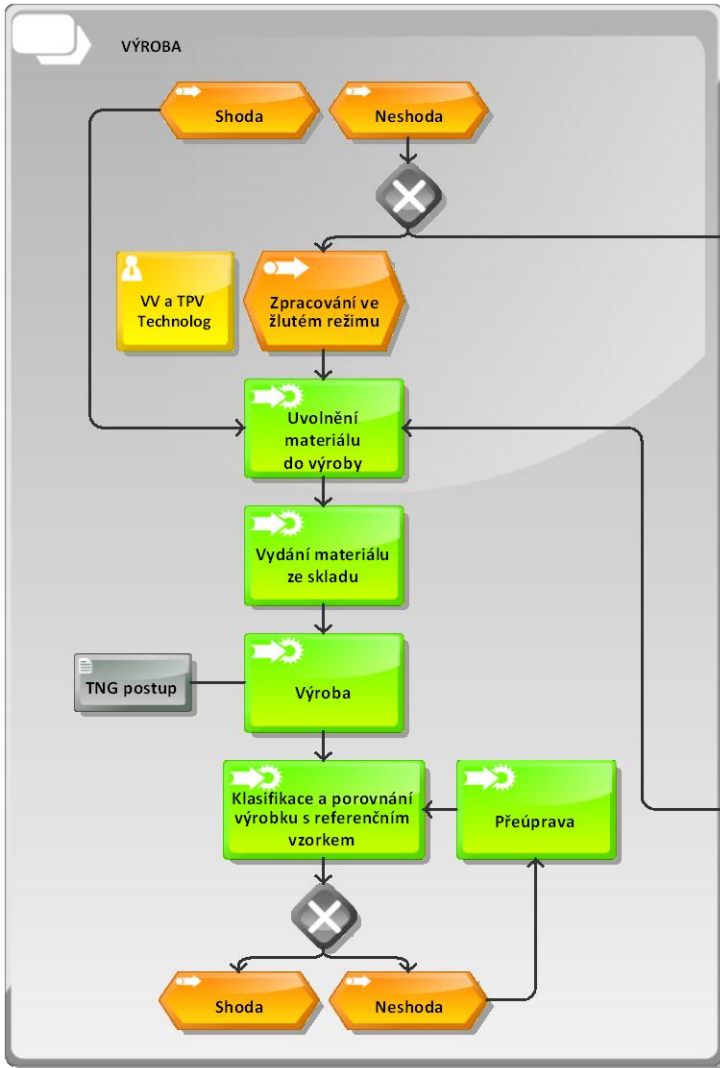
*Zdroj: TONAK, Kvalita a environmentu (2013).*

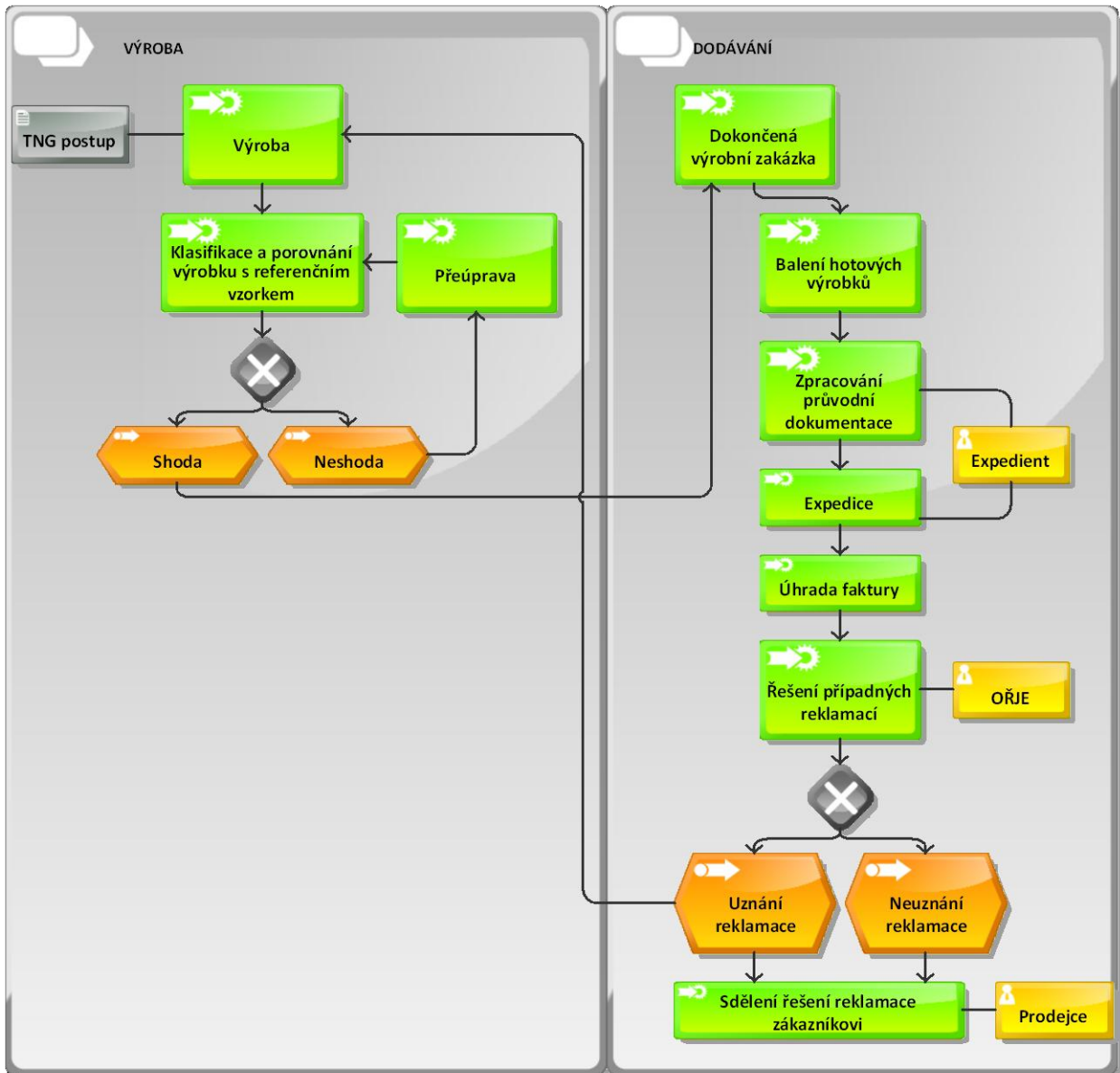
**Příloha 4: TONAK - EPC diagram**











Zdroj: ARIS Express, vlastní zpracování.

**Příloha 5: TONAK - Cíle vycházející z jednotlivých procesů**

Cíl	Proces	Ukazatel efektivity	Zkoumané období	Měrná jednotka	Stanovený cíl	Plnění cíle za r. 2013
1	Plánování	Tržby závodu ST	měsíc	tis. Kč	Ø min. 17 750	96,19 %
2		Tržby závodu ST na pracovníka	měsíc	tis. Kč	Ø min 54,1	99,08 %
3		HV závodu ST	měsíc	tis. Kč	Ø min 1 508,3	95,56 %
4		HV závodu ST na pracovníka	měsíc	tis. Kč	Ø min 4,6	97,83 %
5		EBIT DA závodu ST	měsíc	tis. Kč	Ø min 2 325	91,69 %
6		EBIT DA závodu ST na pracovníka	měsíc	tis. Kč	Ø min 7,1	94,73 %
7		Výkony přádelna	měsíc	tis. Kč	Ø min 6 083,3	103,57 %
8		Výkony přádelna na pracovníka	měsíc	tis. Kč	Ø min 110,6	106,60 %
9		Výkony PH	měsíc	tis. Kč	Ø min 15 916,7	96,17 %
10		Výkony PH na pracovníka	měsíc	tis. Kč	Ø min 58,3	98,97 %
11		Plnění cíl z Politiky jakosti	rok	%	min 75 %	33 %
12		Plnění cílů jednotlivých procesů	pololetí	%	min 75 % cílů plněných na 100 %	28 %
13	Řízení zdrojů	Efektivní údržba, preventivní prohlídky, SO a GO (náklady na opravy ku tržbám)	pololetí	%	max. 1,00 %	0,96 %
14		Náklady na investice v poměru k tržbám	rok	Kč	realizace min. % investic	17,75 %
15		Náklady na výcvik v poměru k tržbám	pololetí	%	min 0,50 %	0,69 %
16		Náklady na výcvik na pracovníka	pololetí	Kč	Ø min 326 Kč	136,20 %
17		Nemocnost	měsíc	%	Ø max. 9,0%	6,65 %
18		Prostoje na pletárně	měsíc	Kč	Ø max. 15 000 Kč	106,40 %
19		Efektivnost mezd přádelny	měsíc	Kč	Ø min. 7,4 Kč	89,05 %
20		Efektivnost mezd PH	měsíc	Kč	Ø min. 3,0 Kč	97,00 %
21		Produktivita práce technická PH	měsíc	hj/pracovník	Ø min. 965	104,25 %
22		Produktivita práce technická příze	měsíc	hj/pracovník	Ø min. 600	90,96 %
23		Produktivita práce technická PH (hj/pracovník)	měsíc	Kč	Ø min. 60 000 Kč	104,52 %
24		Produktivita práce technická příze (hj/pracovník)	měsíc	Kč	Ø min. 140 000 Kč	84,72 %



25	Prověřování	Náklady na kvalitu ku přidané hodnotě	měsíc	%	Ø max. 11 %	<b>15,34 %</b>
26		Náklady na kvalitu ku tržbám	měsíc	%	Ø max. 5,8 %	<b>7,34 %</b>
27		Náklady na vady k nákladům na kvalitu	měsíc	%	Ø max. 15 %	<b>19,74 %</b>
28		Náklady na vnitřní ztráty ku tržbám	měsíc	%	Ø max. 1 %	<b>1,39 %</b>
29		Reklamac PH (počet ks oprávněné k reklamaci k počtu expedovaných ks)	měsíc	%	Ø max. 0,10 %	<b>0,19 %</b>
30		Reklamac přízí (množství příze oprávněné k reklamaci k množství expedované příze)	měsíc	%	Ø max. 0,05 %	<b>5,48 %</b>
31		Reklamac (počet uznaných reklamací k počtu vydodaných prodejních objednávek)	měsíc	%	Ø max. 1,00 %	<b>3,49 %</b>
32	Řízení opatření ke zlepšení	Počet neshodných výrobků k počtu shodných	měsíc	%	Ø max. 5 %	<b>5,54 %</b>
33		Náklady na neshodné výrobky v poměru k tis. Kč dohot. výroby	měsíc	%	Ø max. 4 %	<b>4,15 %</b>
34		Odstranění příčin neshod do max. 6 měsíců od zjištění	čtvrtletí	%	min. 60%	<b>62 %</b>
35		Náklady na prevenci k nákladům na kvalitu	měsíc	%	min. 50%	<b>44,35 %</b>
36		Náklady na kvalitu ku celkovým nákladům	měsíc	%	Ø min. 6,5 %	<b>7,83 %</b>
37		Přidaná hodnota	měsíc	tis. Kč	min. 8 333,4 Kč	<b>98,00 %</b>
38	Přezkoumání systému	Certifikát na kvalitu	rok	-	ISO 9001 a AQAP bez přerušení	<b>100 %</b>
39	Přezkoumání smlouvy a prodej	Průměrná cena PH	měsíc	Kč/ks	Ø min. 72,31 Kč/ks	<b>108,86 %</b>
40		Průměrná cena příze	měsíc	Kč/kg	Ø min. 225 Kč/kg	<b>99,74 %</b>
41	Návrh a vývoj výrobku	Počet nově vyvinutých výrobků ku počtu vybraných do kolekce	rok	%	min. 75 %	<b>58,00 %</b>

42	Nakupování	Neshodné dodávky materiálů (hodnoceno v Kč)	měsíc	%	Ø max. 0,20 %	<b>0,08 %</b>
43		Neshodné dodávky materiálů (hodnoceno v množství)	měsíc	%	Ø max. 0,20 %	<b>0,67 %</b>
44	Výroba	Shodné dodávky prodejních přízí	měsíc	%	Ø min. 90 %	<b>83,51 %</b>
45		Shodné dodávky prodejních přízí pro firmu Huyck		%	Ø min. 95 %	<b>95,52 %</b>
46		Shodné dodávky přízí pro vlastní potřebu	měsíc	%	Ø min. 98 %	<b>95,22 %</b>
47		Výrobní ztráty PH k expedovanému množství	měsíc	%	Ø max. 2 %	<b>1,69%</b>
48		Množství odpadu na pletárně k odpletenému množství	měsíc	%	Ø max. 2,35 %	<b>2,90 %</b>
49		Výrobní ztráty příže a spřadatel. surovin k odsouk. množství	měsíc	%	Ø max. 9 %	<b>9,22 %</b>
50	Dodávání	Dodržení expedičních termínů - přádelna	měsíc	%	Ø min. 85 %	<b>66,36 %</b>
51		Dodržení expedičních termínů - PH	měsíc	%	Ø min. 85 %	<b>53,02 %</b>

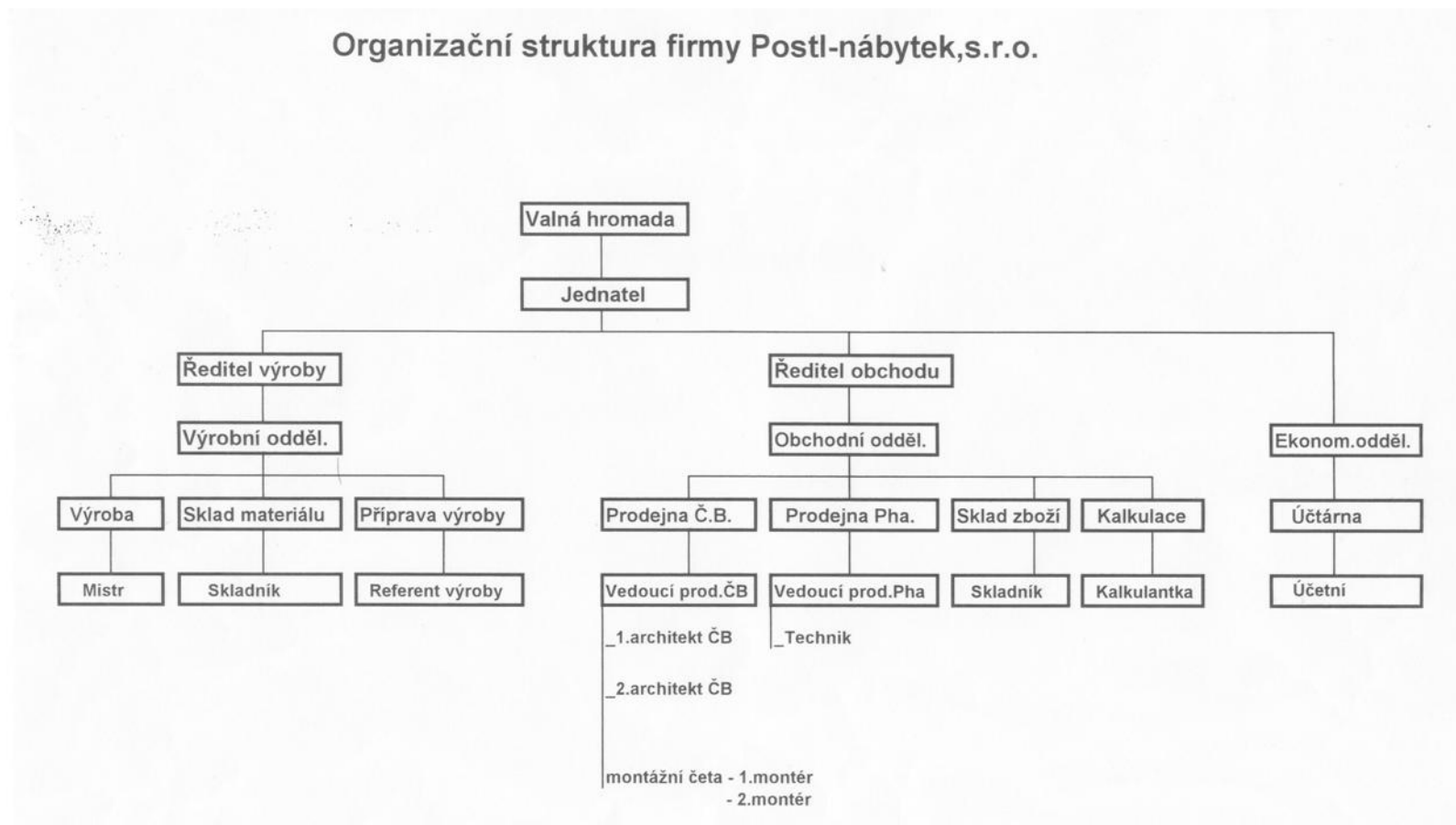
*Zdroj: Hodnocení cílů efektivnosti procesů 2013.*

**Příloha 6: TONAK - Náklady podniku**

Náklady	Rok 2013											
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Náklady na jakost	1 250 695	1 224 279	1 324 763	1 302 484	1 389 856	1 207 066	1 274 652	1 204 811	1 148 967	1 203 191	1 427 343	1 072 320
Náklady na prevenci	579 919	636 979	548 531	539 258	586 461	512 372	527 511	559 673	469 256	560 318	646 497	499 353
Náklady na vady (vnitřní a vnější)	230 997	207 562	337 309	214 944	348 204	304 622	328 521	201 193	196 440	194 527	269 693	132 970
Náklady na vnitřní ztráty	229 197	202 012	337 309	214 635	319 908	301 212	259 293	201 193	196 440	194 527	259 377	132 970
<b>Celkové náklady</b>	<b>17 211 000</b>	<b>14 727 000</b>	<b>16 259 000</b>	<b>15 577 000</b>	<b>15 968 000</b>	<b>15 612 000</b>	<b>15 316 000</b>	<b>9 106 000</b>	<b>22 768 000</b>	<b>17 899 000</b>	<b>18 864 000</b>	<b>12 626 000</b>








*Zdroj: Hodnocení cílů efektivnosti procesů 2013.*

Příloha 7: POSTL nábytek - Organizační struktura



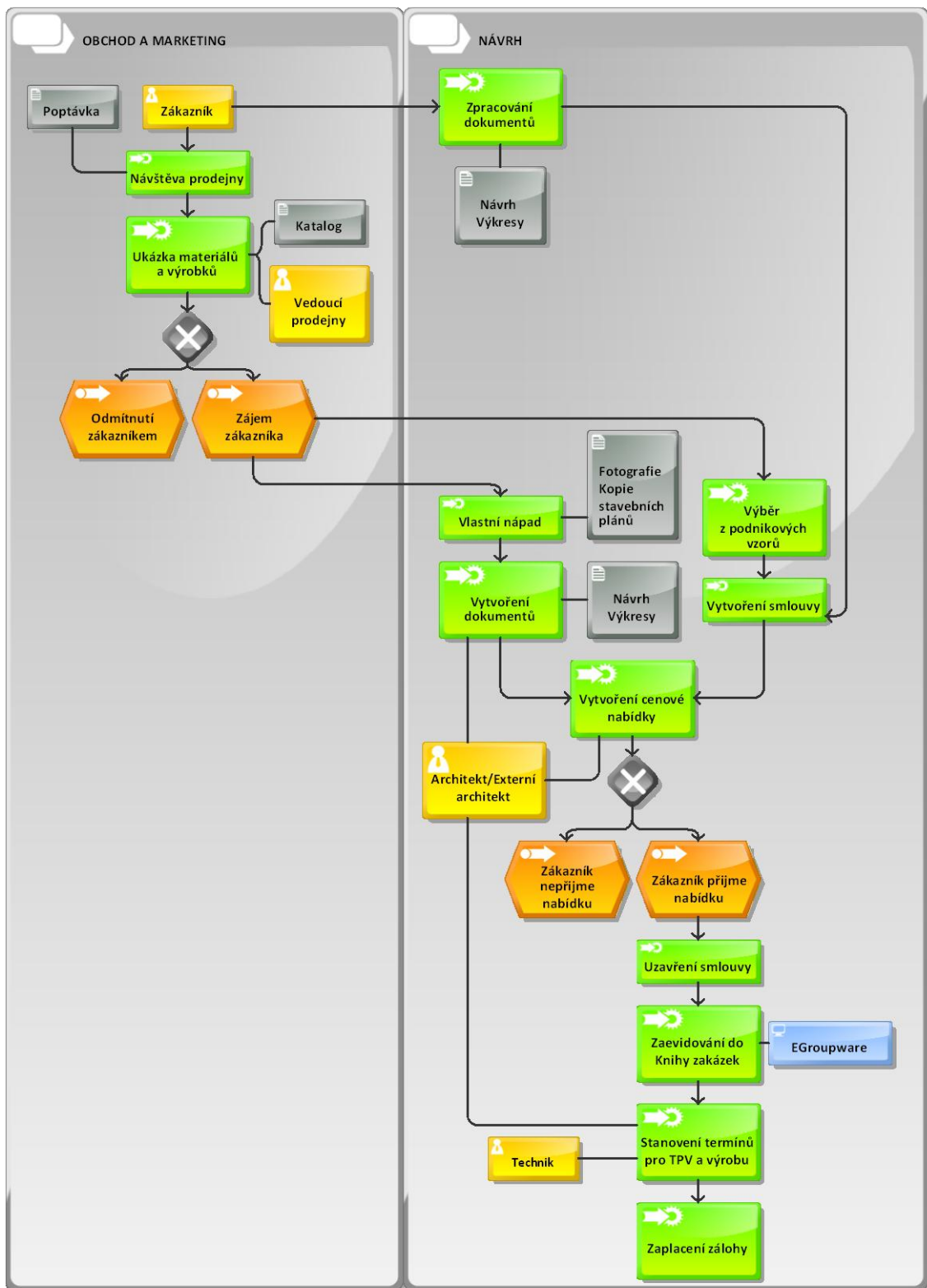
Zdroj: Organizační struktura POSTL nábytek.

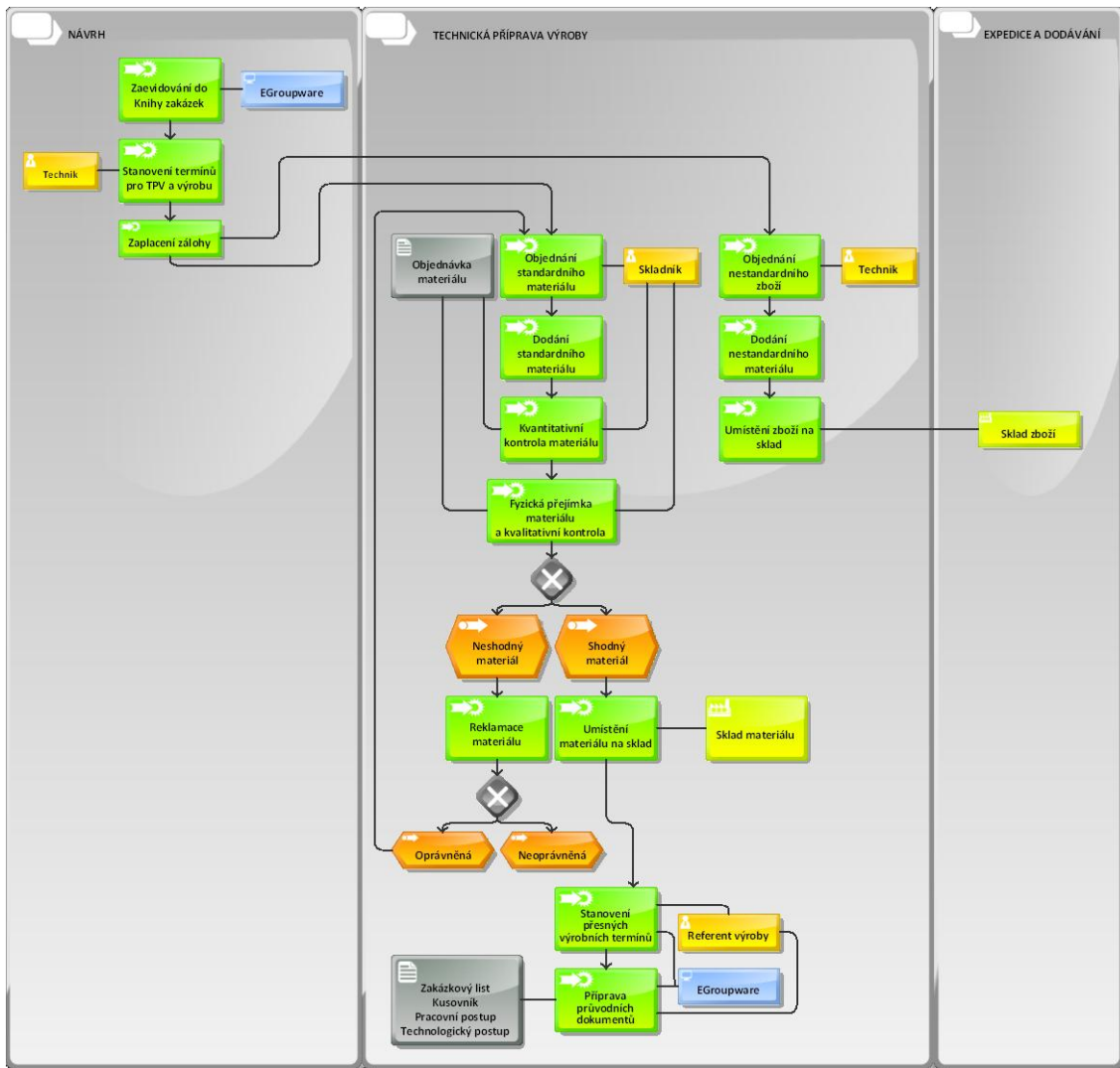
## Příloha 8: POSTL nábytek - Business model

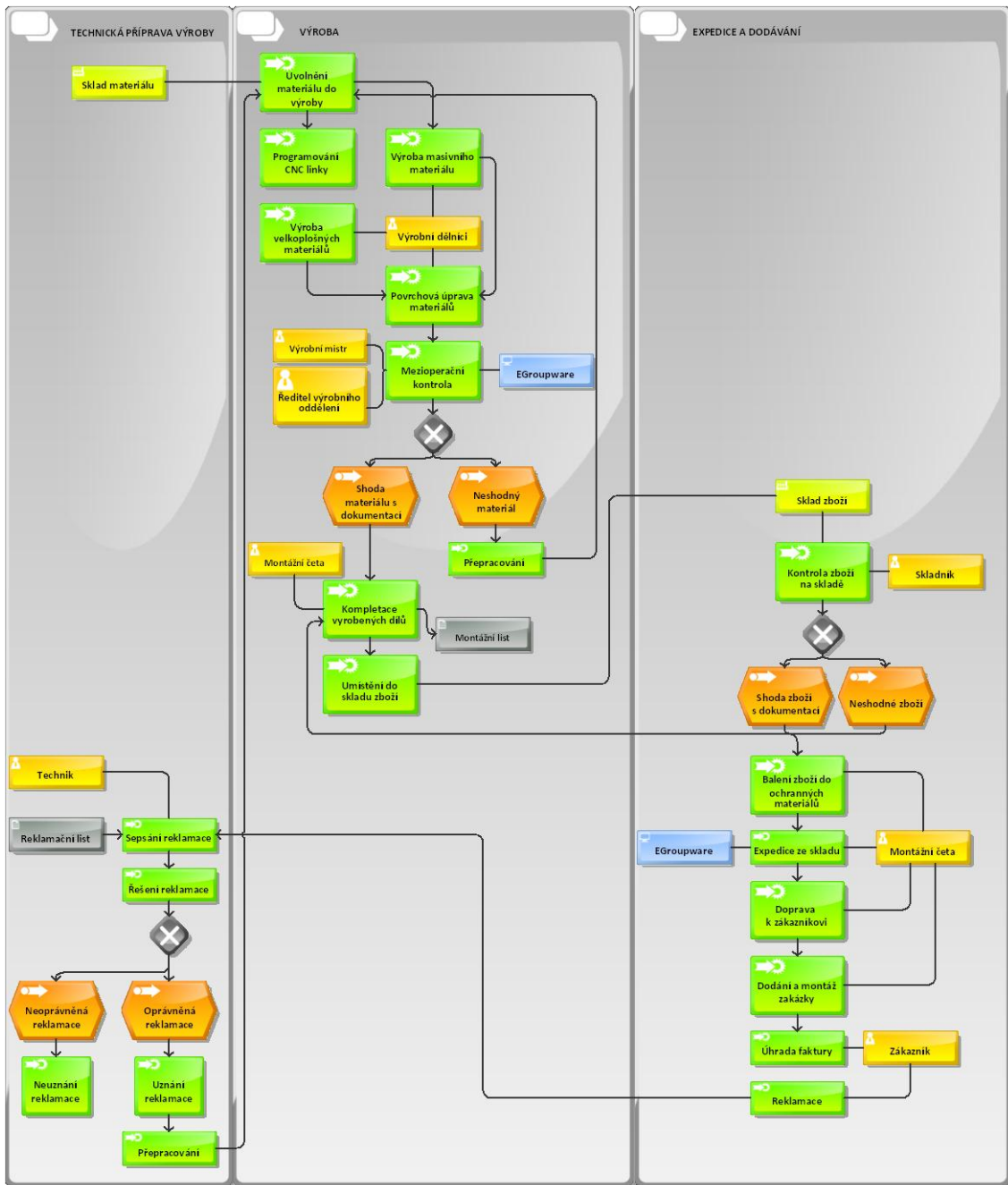
<p><b>KLÍČOVÁ PARTNERSTVÍ</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Výrobci elektrospotřebičů</li> <li>• Výrobci nábytku (stoly, židle)</li> <li>• Dodavatelé materiálů</li> <li>• Výrobce kování (BLUM)</li> <li>• Výrobci čalouněného nábytku</li> <li>• Smluvní prodejci</li> <li>• Banky</li> </ul>	<p><b>KLÍČOVÉ ČINNOSTI</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obchod a marketing</li> <li>• Návrh</li> <li>• Technická příprava výroby</li> <li>• Výroba</li> <li>• Expedice a dodávání</li> </ul>	<p><b>HODNOTOVÉ NABÍDKY</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rodinná tradice</li> <li>• Komfort a pohodlnost</li> <li>• Kvalitní výrobní materiály</li> <li>• Moderní design</li> <li>• Pružné reakce na požadavky zákazníků</li> <li>• Sladění nábytku s interiérem</li> <li>• Poradenství bytového architekta</li> <li>• Kompletní servis pro zákazníka (předprodejní, prodejní, poprodejní)</li> <li>• Záruka na nábytek (5 let)</li> <li>• Záruka na kování (doživotní)</li> </ul>	<p><b>VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuální přístup zákazníka</li> <li>• Ukázka materiálů a výrobků</li> <li>• Kompletní servis a péče o zákazníka</li> <li>• Vytvoření designového návrhu</li> </ul>	<p><b>ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuální zákazníci (majitelé bytů, rodinných domů)</li> <li>• Majitelé hotelů, penzionů, kanceláří, ordinací</li> <li>• Realitní kanceláře</li> </ul>
<p><b>STRUKTURA NÁKLADŮ</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spotřeba materiálu, energií a vody k výrobě</li> <li>• Mzdové náklady</li> <li>• Investice do technologií, vývoje a inovací produktů</li> <li>• Opravy, údržba, prevence</li> </ul>	<p><b>ZDROJE PŘÍJMŮ</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodej nábytku (jednotlivých dílů)</li> <li>• Montáž zkompletovaných zakázek</li> </ul>			

Zdroj: vlastní zpracování.

**Příloha 9: POSTL nábytek – EPC model**







Zdroj: ARIS Express, vlastní zpracování.