



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Řízení procesů ve vybraném MSP

Vypracovala: Bc. Edita Ranftlová
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Edita RANFTLOVÁ**
Osobní číslo: **E12750**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Řízení procesů ve vybraném MSP**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat procesy ve vybraném MSP a navrzení možných zlepšení ve vybraných procesech.

Metodika práce:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíli diplomové práce.
3. Analýza procesů ve vybraném MSP
4. Návrhy směřující k odstranění případných nedostatků

Rámcová osnova:

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

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

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

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace. 1. vyd.* Praha: Grada, 2012, 301 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

ROLÍNEK, Ladislav. *Procesní management: vybrané aspekty. 1. vyd.* České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2008, 160 s. ISBN 978-807-3941-482.

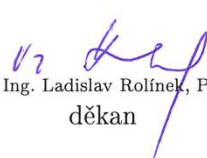
GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 1. vyd.* Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

CIENCIALA, Jiří. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů. 1. vyd.* Praha: Professional Publishing, 2011, 204 s. ISBN 978-80-7431-044-7.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.**
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
Studentská 13 (23)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 20. března 2013

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

V Českých Budějovicích 31. 8. 2015

Bc. Edita Ranftlová

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a odborné vedení při vypracování diplomové práce.

Dále děkuji managementu hotelového resortu Skytop Lodge, a to především ředitelce oddělení lidských zdrojů, kterou je Debra Grasso a z vedení oddělení housekeepingu děkuji Maryann Lisi a Paul Pisani.

Obsah

1. Úvod	8
2. Literární rešerše	9
2.1 Pojmy.....	9
2.2 Podstata procesního managementu	13
2.2.1 Hranice procesů, vstupy, výstupy	14
2.2.2 Přidaná hodnota.....	15
2.2.3 Koncept procesního managementu.....	15
2.2.4 Rozdíly mezi funkčním a procesním managementem	16
2.3 Procesní organizace.....	18
2.3.1 Procesní myšlení	21
2.3.2 Metodika a uplatnění procesního řízení v MSP	22
2.4. Informační technologie	22
2.4.1 Informační systémy	23
2.5 Principy procesního managementu	24
2.6 Business modely.....	28
2.7 Zefektivňování podnikových procesů versus rekonfigurace hlavního procesu	32
2.7.1 Procesy a jejich řízení	32
2.8 Procesní mapy	33
2.8.1 Modelování podnikových procesů	33
3. Metodika a cíl práce	35
3.1 Cíl práce.....	35
3.2 Metodika	35
4. Vlastní práce.....	36
4.1 Charakteristika firmy.....	36
4.1.1 Historie hotelového resortu.....	36
4.1.2 Vize, mise a základní hodnoty podniku	37
4.1.3 Poskytování služeb a standardy servisu	38
4.2. Procesní analýza	40
4.2.1 Organizační struktura podniku.....	40
4.2.2 Business model	43
4.2.3 Analýza výchozích podmínek Housekeepingu	49
4.2.4 Procesní mapa oddělení Housekeepingu.....	51

4.3 Návrhy řešení	56
4.3.1 Modelování hlavních procesů	56
4.3.2 Ekonomický výstup a doporučení	67
5. Závěr.....	69
I. Summary and keywords.....	71
II. Seznam použitých zdrojů	73
III. Seznam obrázků	76
IV. Seznam příloh.....	77
V. Přílohy	78

1. Úvod

Procesní řízení patří v současné době k nejmodernějším metodám managementu a zároveň je považováno za velmi efektivní nástroj řízení podniku. Vzhledem k tomu, že procesní řízení je často u malých a středních podniků opomíjeno, ať už kvůli neznalosti managementu nebo kvůli obavám z vysokých vstupních nákladů a nízké návratnosti, je potřeba ve znalostní společnosti rozšířit využití procesního managementu a dokázat tak jeho efektivitu.

Tématem diplomové práce je řízení procesů ve vybraném podniku, který doposud nemá definované procesy a zatím není stanovený co nejlepší možný procesní tok. Procesy v každém podniku již fungují, ale až podrobný popis může zajistit jejich standardizované a správné fungování, a také zvýšit možnost kontroly, odstranit příčiny pochybení, zvýšit hodnotu pro zákazníka a s tím související příjem společnosti.

Procesní management je komplexním pohledem na podnik, díky kterému je možné zvýšit konkurenceschopnost podniku a měřit jeho výkonnost. Procesy a procesní mapy je v průběhu času možné optimalizovat bez vysokých dodatečných nákladů.

Přínosem práce by tedy mělo být všeobecné zlepšení služeb ve vybraném zkoumaném oddělení podniku, zlepšení komunikace mezi zaměstnanci, vedoucími, dalšími odděleními a v neposlední řadě zákazníky. Dalším možným přínosem bude zkrácení doby vykonávání všech činností oddělení z důvodu vyšší kontinuity toku procesů, přičemž snížení časových nákladů vyvolá zvýšení zisku podniku. Za vedlejší přesto žádoucí přínos může být považováno komplexní zjednodušení každodenní pracovní náplně všech zaměstnanců, pro které bude srozumitelnější to, co je po nich požadováno a může být využito při tréninku nových zaměstnanců.

Předpokladem pro úspěšné vypracování práce a možnou implementaci procesního řízení do praxe je pozitivní přístup vedení dané firmy a kooperace s managementem vybraného oddělení. Případná omezení jsou tedy převážně v lidském faktoru a případný neúspěch zavedení procesního řízení do praxe by mohl být zapříčiněn negativním přístupem ke změnám nebo nedostatkem personálu.

Práce bude zahrnovat popis celého podniku, podrobnější rozbor zkoumaného oddělení a jeho možností, stávající fungování a návrh nového uspořádání procesů. Důraz bude kladen na varianty operativního řešení problémů v nestandardních situacích, které jsou v oblasti služeb častější, protože služby závisí na lidském kapitálu.

2. Literární rešerše

2.1 Pojmy

Management

Anglickému pojmu „management“ terminologicky nejlépe odpovídá české slovo „řízení“. Obvykle se přitom myslí řízení podnikové, a to ve smyslu cílově orientovaného zvládnutí celku i jednotlivých funkcionálních činností podniku (např. výrobní, prodejní, finanční, personální, apod.). Současná světová odborná literatura nabízí desítky, možná stovky vysvětlení a definic pojmu „management“, které jsou vedeny snahou co nejpřesněji a nejuvěstičněji vymezit jeho obsah, zároveň však přispívají ke značné nejednotnosti a různosti interpretace pojmu „management“.

Obvykle užívané definice vymezují pojem „management“ ze tří následujících hledisek:

- management jako označení lidí v podniku, kteří se zabývají jeho řízením
- management jako soubor činností realizovaných vedoucími pracovníky (manažery)
- management jako odborná disciplína

Jednou z okřídlených definic managementu je:

- Management je dosahování cílů organizace prostřednictvím jiných

Řízení je možné definovat z mnoha různých pohledů a vycházet přitom z řady různých předpokladů. V návaznosti na teorii řízení je i zde řízení definováno jako:

- subjektivní, cílevědomá činnost lidí,
- objektivně nutná, vyplývající z podstaty transformačních procesů,
- poznávající a využívající objektivní zákonitosti přírody a společnosti,
- směřující na jejich základě ke stanovení:
 - správných cílů,
 - nejvhodnějších prostředků a cest k jejich dosažení,
 - způsobu zabezpečení průběhu a kontroly takto stanovených činností (Tichá, Hron, 2008).

Strategie

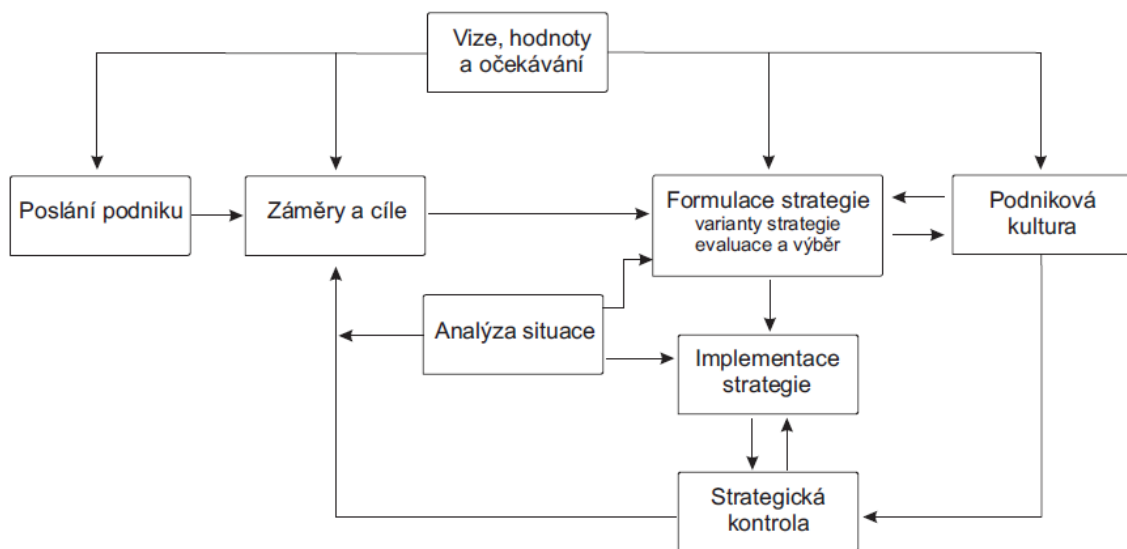
Podle autorů publikace Rolínek a kol. (2008) je strategii možné chápat jako komplot, neboli plánovaný manévř, nebo model chování organizace ve vztahu k jeho historické-

mu vývoji nebo jako pozici, vystihující význam výrobků dodávaných na specifický trh a konečně jako charakter organizace. Podstatou poslední koncepce jsou následující předpoklady:

- strategie je koncept, abstrakce v myslích zainteresovaných stran;
- strategie je perspektiva sdílená všemi členy organizace (jedná se o kolektivní mysl, sjednocení jednotlivců ke společnému způsobu myšlení a jednání).

Strategické řízení je tedy vrcholovým řízením rozvoje podniku jako celku v delším časovém horizontu. Z řady vyvinutých modelů, ukazujících podstatu procesu strategického řízení, je možné použít následující obrázek:

Obrázek 1: Integrovaný model procesu strategického řízení

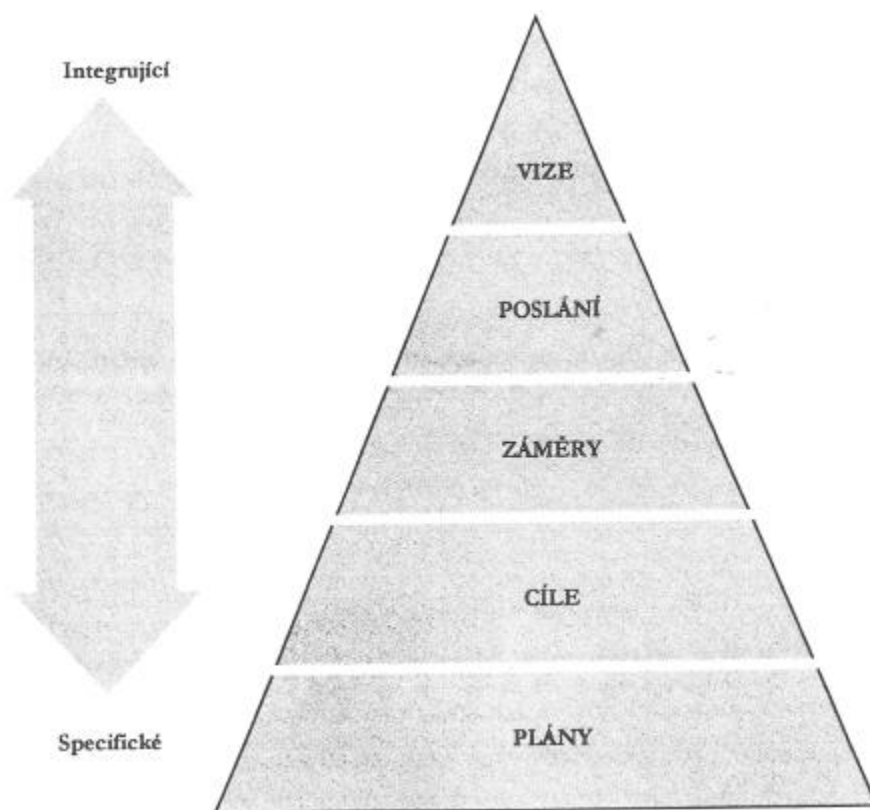


Zdroj: Rolínek a kol., 2008

Poslání podniku

Tichá a Hron (2008) vysvětlují poslání podniku jako integrální součástí tzv. strategického zaměření podniku, které vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje. V obecné rovině je to vize a mise podniku (poslání), v konkrétnějším vyjádření pak záměr a cíle. Všechny tyto složky strategického zaměření podniku jsou hierarchicky uspořádány.

Obrázek 2: Strategické zaměření podniku



Zdroj: Tichá, Hron, 2008

Vize

Vize podniku vyjadřuje to, čím by podnik měl být (je zaměřena do budoucnosti), představuje aspirace, aniž by blíže specifikovala způsob naplnění těchto aspirací. Vize jsou obvykle vnitřní mentální představy manažerů o budoucnosti, těžko uchopitelné, efemérní, ale inspirující.

Mise

Mise (poslání) podniku je zformulovaná a napsaná vize. Verbalizace vize vede k jejímu relativnímu zkonkretizování odpovědí na otázky typu:

- Jaký je důvod naší existence? Jaký je základní smysl našeho bytí?
- Jaké závazky máme vůči různým zájmovým skupinám?
- Jaký důraz budeme klást na uspokojování potřeb jednotlivých zájmových skupin?
- Co je jedinečného na našem podniku? Čím je náš podnik výjimečný?
- Co se asi na našem podniku změní v průběhu 3-5 let?

- Kdo je naším hlavním zákazníkem, klientem, popřípadě jaký je náš klíčový tržní segment?
- Jaké jsou naše hlavní výrobky a služby, dnes a v budoucnosti?
- Jaké jsou a jaké budou naše nejvýznamnější ekonomické zájmy?
- Jaké jsou základní hodnoty a normy našeho podniku?

Záměry

Záměry podniku jsou dalším krokem v konkretizaci vize. Charakteristickými rysy záměrů jsou:

- zahrnují finanční a nefinanční zájmy různých zájmových skupin
- umožňují a podporují zdůvodněné kompromisy
- jsou motivující, ale dosažitelné
- jdou napříč funkcionálními oblastmi

Cíle

Cíle podniku jsou operativním vymezením záměrů. Konkretizují relativně obecně vymezené závěry a přesně definují, čeho musí být dosaženo, aby byly realizovány záměry. (Tichá, Hron, 2008)

Kvalita a efektivita poslání

Rolínek a kol. (2008) pak kladou důraz zejména na formulaci „kvalitního“ poslání, které vymezuje účel a smysl existence podniku a to především kvůli značně se měnícím trhům. Hlavními důvody pro formulaci poslání je získat zákazníky, kteří dávají podniku smysl. Dobře formulované poslání vyjadřuje užitek, který firma zákazníkům nabízí. Poslání je také důležité pro sjednocení úsilí zaměstnanců, aby byly snáze dosaženy podnikové cíle. Správně vymezené poslání je prakticky nezbytné zejména pro podniky s decentralizovaným systémem řízení. To by mělo být typické pro procesně řízené organizace. Existují znaky dobrého a špatného poslání. K dobrým znakům patří, že

- na poslání navazuje strategie;
- poslání není v podniku jednorázovým projektem, ale trvalou záležitostí, podle které se řídí všichni zaměstnanci;
- stálí zaměstnanci vizi znají a dokáží říci, co pro ně osobně znamená;
- management s vizí neustále pracuje a zjišťuje vazbu na všechny zaměstnance včetně motivace a komunikace.

Mezi znaky špatného poslání patří následující:

- poslání je v podniku pouhou fikcí a je pouze napsáno a vyhlášeno; nikdo se jím však neřídí a je citováno pouze v oficiálních dokumentech;
- existuje rozpor mezi tím, co je napsáno v poslání a tím, jak vypadá každodenní praxe;
- management vypracovává poslání pouze formálně, aby vyhovělo požadavkům zájmových skupin (Rolínek, 2008).

Tichá a Hron (2008) poukazují na to, že poslání se mohou lišit v délce, obsahu, formátu a přesnosti. Ale pro efektivně formulované poslání podniku definují 4 podmínky:

1. **Tržní orientace** – vymezení podniku ve vztahu k trhu, na kterém působí, nebo ve vztahu ke skupinám zákazníků, kterým slouží, případně ve vztahu ke konkrétním potřebám, které uspokojuje.
2. **Realizovatelnost** – optimální vymezení předmětu činnosti, které podniku umožní růst, ale nedostane podnik za hranici jeho vývojových možností (úzké, příliš specifické vymezení předmětu činnosti versus vágní).
3. **Motivace** – zesilování pocitu zaměstnanců, že jejich úsilí je významné a přispívá k blahobytu společnosti; vymezení účelu podnikání ve vztahu k obecnému blahu motivuje silněji než vazba na hospodářské výsledky podniku.
4. **Specifikace** – vyjádření hodnotového systému podniku, vztahu k zákazníkům, dodavatelům, distributorům, konkurentům a ostatním účastníkům na trhu v optimální podobě, která nepodléhá nepodstatným změnám okolí.

2.2 Podstata procesního managementu

Historický vývoj samotných systémů podnikového řízení lze zjednodušeně vyjádřit jako přechod od funkčního managementu k managementu procesnímu, jehož vznik se přiřazuje k 90. letům minulého století, i když jisté náznaky jsou patrné již v ranějších fázích vývoje myšlenkových směrů managementu.

Podstatou procesního řízení je orientace na zefektivňování procesů, které jsou pro každou firmu více méně specifické. Procesní management představuje systematickou identifikaci, vizualizaci, měření, hodnocení a neustálé zlepšování podnikových procesů s využitím metod a principů, které jsou založeny na procesním přístupu.

Procesy lze definovat jako vzájemně propojené dílčí činnosti, které ve své posloupnosti transformují vstupy na požadované výstupy. Vstupy jsou jednotlivé zdroje, výstupem pak výrobky nebo služby určené zákazníkovi. K tomu aby bylo možné realizovat popisanou transformaci, musí ještě existovat dostatek energie, podpůrné hmoty (tzn. např. stroje, zařízení, nástroje apod.) a znalosti.

Při uplatňování procesního managementu je kladen značný důraz na dostatečně zvládnuté informační systémy (zajištění informací v potřebném množství) a úroveň lidských zdrojů. Zejména druhý požadavek je stěžejní, a mohli bychom jej i předřadit. V podnicích jsou nejčastěji vymezovány tzv. klíčové a pomocné procesy.

Klíčové procesy souvisejí obvykle s výrobky nebo službami a přidávají hodnotu pro zákazníky.

Pomocné procesy slouží k podpoře klíčových procesů (např. zajišťují zdroje).

Každý proces může být natolik zvláštní svou podstatou, že je obtížné nalézt při jejich vytváření jednotný postup. Lze však vysledovat jistou formálně logickou stránku, která je společná (Rolínek a kol., 2008).

Tichá a Hron (2008) vidí standardní **definici podnikových procesů** jako: řazení činností nebo úkolů v průběhu času zahrnujících přijetí vstupu, přidání hodnoty a předání specifického výstupu. Nový procesně orientovaný přístup s sebou přináší nové řazení činností v horizontálním toku dodavatelů, zpracovatelů a zákazníků, kde každá jednotka slaďuje své cíle se sousedícími jednotkami ve snaze maximálně uspokojit zákazníka. Autoři si tedy vzájemně neodporují.

2.2.1 Hranice procesů, vstupy, výstupy

Procesy mají své hranice: mají svůj začátek a konec. **Hranice** procesu jsou místa, v nichž vstupy a výstupy do procesu přicházejí a v nichž je opouštějí. Jsou tedy určovány počátečními (primárními) vstupy a výstupy.

Vstupy (výchozí zdroje, dodavatelé, výstupy z jiných procesů) dávají podnět k zahájení procesu. Vstupy mohou být výchozí zdroje, potřebné pro provedení procesu, a primární a sekundární dodavatelé.

Výstupy se objevují na konci procesu a složí zákazníkům. Zákazníci mohou být externí a interní.

2.2.2 Přidaná hodnota

Přidaná hodnota (hodnota pro zákazníka) stanoví, jak proces přispívá k užítku pro zákazníka. Musíme si uvědomit rozdílné pojetí z hlediska ekonomického a z hlediska procesního. Ekonomický pohled na přidanou hodnotu znamená určit náklady a zisk přidané k materiálu, polotovaru nebo výrobku. Při stanovení možného rozsahu přidané hodnoty bývá zpravidla limitujícím faktorem přijatelnost ceny pro zákazníka. Procesní pohled vychází z priority orientace na zákazníka, znalosti jeho potřeb, požadavků, přání představ a jejich promítnutí do příslušných procesů.

Soubor ukazatelů, který vyjadřuje konečnou hodnotu, vytvořenou pro zákazníka konkrétním procesem se nazývá hodnotová metrika. Tento soubor ukazatelů má velkou důležitost, protože při jeho správné volbě a dosažení potřebné úrovně zabezpečíme nejen uspokojení potřeb zákazníka, měřítko hodnocení procesního týmu, ale i specifickou konkurenční výhodu na stejném podnikatelském poli (Truneček, 2004).

2.2.3 Koncept procesního managementu

Truneček (2004) zařazuje **koncept procesního managementu** do kritických faktorů úspěchu, kde klade důraz na požadavek harmonické integrace (synergický efekt) v centru manažerské pozornosti. Podle něj hraje velkou roli i podniková kultura, která je nezbytnou podmínkou pro nastartování a následné permanentní vytváření synergického efektu.

Kritické faktory úspěchu

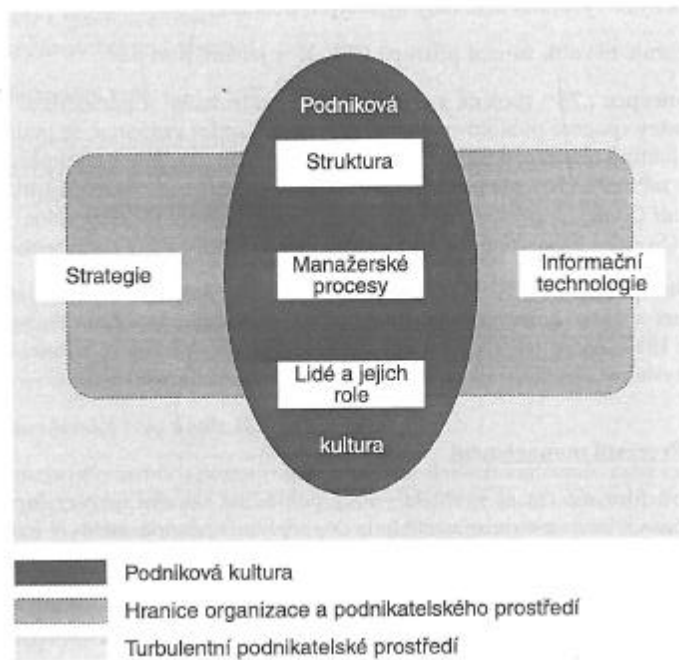
Nová filozofie řízení vyvolala i nový pohled na **kritické faktory úspěchu**. V současné době se objevuje celá řada doporučení a názorů, mnohdy i značně rozporných, které ale mají většinou tři společné charakteristiky. V každém konceptu je:

- velmi významná úloha přisuzována informační technologii a podnikovým informačním systémům,
- dáván důraz na úlohu lidského faktoru, požadavek na umění vést lidi (leadership), týmovou práci, učící se organizaci apod.,
- zdůrazněna nutnost procesní orientace podniku.

Spolupráci teoretiků i praktiků z let 1984 – 1990 vznikla koncepce modelu organizace. Podle této koncepce závisí úspěch podniku na dynamice tzv. komponent organizace a jejich vzájemných vztazích. Je zdůrazněna nezastupitelná úloha informační technologie

a velká úloha podnikové kultury. Tento přístup už splňuje požadavky řízení ve společnosti znalostí. Mortonova koncepce je znázorněna na následujícím obrázku (Truneček, 2004).

Obrázek 3: Komponenty organizace a jejich vzájemné vztahy



Zdroj: Truneček, 2004

2.2.4 Rozdíly mezi funkčním a procesním managementem

Podle Tiché a Hrona (2008) byla v minulosti většina podniků organizována v systémech, které byly vyladěny k optimalizaci vnitropodnikových procesů a zákazník stál mimo. To je odrazem funkcionálního přístupu. Nyní se klade důraz na procesy orientované k zákazníkovi, nikoliv na funkce, což dokazuje nová terminologie, která je používána při pojmenování hlavních činností podniku. Např. proces „realizace výrobku“ může zahrnovat jak způsob vývoje a výroby výrobku, tak způsob marketingu a zajišťování služeb.

Truneček (2008) srovnává funkční a procesní koncept systému podnikového řízení daleko zevrubněji. Filozofie funkčního managementu, který je založen na principu dělby práce, říká, že procesy průmyslové výroby mají být rozloženy na nejjednodušší a nezákladnější dílčí operace tak, aby byly snadno proveditelné i méně kvalifikovanými pracovníky. V procesním managementu se prosazuje názor opačný: Dílčí operace je třeba

sjednotit do ucelených podnikových procesů, ovládaných procesními týmy, které jsou motivovány na vytvoření maximální přidané hodnoty pro zákazníka.

Výhody dělby práce byly dlouhou dobu evidentní: dílčí činnosti jsou profesně snadno zvládnutelné méně kvalifikovanými dělníky, případně jednoúčelovými specializovanými stroji a zařízeními. Dělbá práce prokazatelně zvýšila produktivitu práce dřívějších řemeslných cechů deseti až stonásobně. Důsledkem dělby práce byla hromadná výroba a specializace. Ale od doby klasiků se podmínky pro podnikání dramaticky změnilly. Zákazník už se nespokojuje s produkty hromadné výroby, ale má individuální přání. Současný trh nezná deficity. Prudce vzrostla konkurence. Přestává vládnout výrobce, vládne zákazník. Nová situace zvýraznila nedostatky dělby práce, které začínají převážovat nad výhodami. Hromadná výroba ustupuje pružné výrobě. Uspokojovat v každém okamžiku individuální přání zákazníků (tzv. mass customization) se stává zákonem. Požadavkem je vyrábět zákaznický obměňované výrobky ve velkém, ale se stejnými náklady a ve stejném čase jako při minulém způsobu.

Další nevýhodou funkčního přístupu je skutečnost, že výrobní proces, dělba práce rozčleněný na dílčí operace, potřebuje velký počet koordinačních a kontrolních míst. Starému způsobu výroby odpovídala strmá pyramida organizační struktury, vytvářená na principech sdružování činností s jasně vymezenou pravomocí a odpovědností. To jsou zásady a principy klasického managementu, jak se postupem doby utvářely. Změna společenských podmínek a změna v podnikovém okolí (turbulence) jsou příčinou zásadního posunu globálního paradigmatu managementu. Růst produktivity práce vyžaduje eliminaci všech pracovníků, kteří ve výrobním procesu nepřidávají hodnotu pro zákazníka. A potom: „znalostní člověk“ už nechce vykonávat jednoduché operace na lince hromadné výroby, jak to diktuje dělba práce.

Rozhodujícím činitelem hospodářství na začátku století byla výroba, a také odpovídající ekonomika hromadné výroby. Za čtyřicet, padesát let se rozhodujícím činitelem stal kapitál, jako základ pro ekonomiku rozsahu. V současné době dochází znovu ke změně priorit: rozhodujícím činitelem už není kapitál, ale stávají se jím znalosti. Ocitli jsme se v začátku přechodu od ekonomie velkého měřítka k ekonomice znalostí nebo vědění.

Nový způsob musí preferovat měnící se zájmy pracovníka, a to znamená preferenci pružnosti výroby. Rychle přizpůsobit výrobu neustále se měnícím požadavkům zákazníků. Toho už nejde dosáhnout hromadnou výrobou, ale je nutno hledat takovou filozo-

fii řízení, která by na jedné straně reagovala na změněné podmínky v okolí a na druhé straně uměla využít znalosti a vědomosti lidských zdrojů. Organizace založená na znalostech se musí zaměřit na všeobecné rozvíjení lidského kapitálu: připravenost pracovníka podávat žádoucí výkon (způsobilost, kompetence), zvyšování inteligence organizace, organizace permanentního učení atd. Rozhodujícími kritérii pro pracovníka jsou zejména odpovědnost (vycházející z dovedností a širokých znalostí), špičkový výkon a schopnost a ochota trvale se učit.

Funkční přístup se při svém zlepšování zaměřuje na výstupy (výsledky), což v podstatě znamená orientaci na důsledky a ne na příčiny. Je zřejmé, že hodnocení výsledků nemusi odhalit příčiny neefektivnosti podniku. Zaměříme-li se na výstupy, porušujeme princip prevence. Tradičním nástrojem této metody je ekonomická analýza, která odhalí nízkou produktivitu práce, vysoké náklady, vysokou zaměstnanost atd. Následná opatření, směřující dovnitř podniku, jsou adresována jednotlivým hierarchickým úrovním – funkčním místům, od nichž se požaduje patřičně snížit náklady, ušetřit dané procento pracovníků atd.

Procesní přístup se naproti tomu nezaměřuje na výsledky, ale na příčiny. Předpokládá, že příčinou špatných výsledků jsou špatně probíhající procesy uvnitř podniku, které je nutno přeprojektovat tak, aby probíhaly efektivně a aby byly eliminovány všechny činnosti, nepřinášející hodnotu pro zákazníka. Při restrukturalizaci podniku se tedy primárně nezajímáme o snížení nákladů, ale předmětem našeho zájmu jsou podnikové procesy, vedoucí k vytvoření přidané hodnoty pro zákazníka. Změna v tomto případě znamená přehodnocení a přeprojektování procesů, probíhajících v podniku. Rozeznáváme přístupy vedoucí buď ke kontinuálnímu, nebo k radikálnímu zlepšování. V druhém případě mluvíme o reengineeringu.

2.3 Procesní organizace

Procesní organizace vytváří předpoklady pro realizaci nové koncepce řízení, nazývané procesní řízení. Po dlouhé období v podstatě od druhé poloviny osmnáctého století až do nedávné doby se podniky řídily koncepcí takzvaného funkčního managementu, který byl založen na základní strategii zvyšování produktivity práce hlavních podnikových operací. Toto zvyšování produktivity práce nesmí ohrozit ani nedostatek vhodných kvalifikovaných pracovníků. Pro tuto koncepci vytvořil teoretické předpoklady již v 18. st. klasik ekonomické teorie Adam Smith.

Zaměření na hlavní operace však nutně narazilo na přirozený strop, a to na skutečnost, že jejich produktivitu nelze zvyšovat do nekonečna.

Proces je možno definovat jako ucelené aktivity, které obvykle vyjadřují účast více činností (zapojení více pracovníků), např. výše popsané přijetí zakázky, příjem a uskladnění materiálu, vyřízení reklamace, ale i složitější cyklus výroby konkrétního výrobku nebo poskytnutí ucelené služby, např. prodeje nemovitosti realitní kanceláří (Veber, 2000).

Pro úspěšné použití **procesního přístupu** a následné procesní organizace je nezbytné identifikovat celý proces. To znamená definovat vstupy jako začátek procesu, prvky daného procesu, jeho výstupy jako jeho ukončení. Dále je nutno zjistit náklady, které proces vyvolává, čas jeho trvání a koordinátora celého procesu, někdy také málo výstižně nazývaného „vlastníka“ procesu.

K identifikaci procesů slouží různé metody, například: modifikace postupných diagramů, strukturované analýzy procesu, kaskádových map, organigramů...

Přechod na **procesní organizaci** by neměl sloužit pouze ke zvyšování produktivity, to znamená v podstatě zkracování časů hlavních operací. Měl by se šířeji zaměřit na to, jak nová procesní organizace přispívá ke spokojenosti zákazníka, jak zvýší hodnotu pro zákazníka. Ta se projevuje především ve zlepšení poměru užitná hodnota a cena, kdy zákazník má vždy zájem na růstu tohoto poměru, dále na úspoře času a pružnosti při uspokojování jeho požadavků a v neposlední řadě na růstu kvality výrobku nebo služby v širším pojetí (ochrana životního prostředí, následná likvidace, výrobek či služba „přátelská“ pro životní prostředí).

Jako progresivní organizační forma procesního řízení se jeví horizontální struktura. Místo klasické struktury s jednotkami a útvary členěnými podle funkcí, v nichž a mezi nimiž probíhají vertikální (hierarchické) vztahy jako základní a horizontální vztahy jako druhotné, se vytvoří horizontální struktura skupin/týmů, které odrážejí logiku procesů nutných k dosažení vytyčeného cíle. Skupiny mají odpovědnost za dílčí výsledky. K jejich dosažení mohou samostatně rozhodovat a vstupovat do vztahů s dalšími jednotkami, skupinami, jednotkami. A to jak s interními, tak s externími, považovanými za dodavatele a zákazníky. Samoorganizace probíhá pouze uvnitř procesních skupin, nikoliv mezi nimi. Základní hierarchie v rámci podniku je rovněž zachována, i když je

v extrémním případě redukována (zploštěna) na vrcholový management a týmy (Dědina, Malý, 2005).

Charakteristika procesně řízené organizace

Výkonnost podniků byla od dob klasiků určována souborem mnohokrát ověřených principů, které bude nutné v důsledku dramatických změn přehodnotit.

Přechod od funkčního k procesnímu managementu vyvolává:

- ZMĚNY v procesu podnikového řízení a na ně navazující příslušné
- PRINCIPY, na kterých je toto řízení založeno.

Změny vyvolávající posuv paradigmatu

V současné době jsme svědky zásadního posuvu globálního paradigmatu managementu od funkčního k procesnímu. Následuje výčet jednotlivých změn a výsledků těchto změn:

ZMĚNY

- v okolí podniku
- v podnikové filosofii
- v dynamice poznání
- v úloze organizací
- ve způsobu řešení problémů
- ve světě práce
- v pojetí výroby
- v organizační architektuře
- v přístupu ke strategickému řízení
- v informovanosti

ZÁSADNÍ VÝSLEDEK ZMĚN

- 3 „C“
- pružnost
- permanentní učení
- znalostní organizace
- procesní myšlení
- integrace
- variantnost

- horizontální organizace
- procesní pojetí
- otevřená kniha (Truneček, 2008).

2.3.1 Procesní myšlení

Přístup k řešení problémů je odlišný od minulosti. Důležitá je také změna myšlení. Zkušenosti u úspěšných i neúspěšných pokusů zavést procesní řízení a reengineering ukazují, že úspěch je vždy podmíněn postupnou, ale permanentní a ve svém konečném efektu radikální změnou myšlení. Jde v podstatě o tři roviny změny:

- od operačního k procesnímu myšlení,
- od deduktivního k induktivnímu myšlení a
- systematickou podporu vytváření synergického efektu.

Procesní myšlení předpokládá radikální změnu zejména v přístupu k tvorbě procesů. Základem práce je proces a autonomní tým, který tento proces ovládá. Operační (úkolově orientované) myšlení předpokládá fragmentaci práce na velmi jednoduché úkoly a jejich přidělování specializovaným pracovníkům, kteří ovládají v podstatě jenom jednu nebo několik činností. Zatímco operačně myslící manažer uvažuje v pojmech jako je dělba práce, úspory plynoucí z rozsahu výroby, hierarchické řazení apod., procesní myšlení vyznává kategorie jako je integrace práce, hlavní a vedlejší procesy, které vykonávají samostatné týmy schopné samořízení, samokontroly a v některých případech i samoorganizace. Přejít na procesní myšlení je rozhodující a zkušenosti ukazují, že je při přechodu na procesní management zcela zásadním požadavkem úspěchu.

Při zavádění procesního managementu se také zdůrazňuje nutnost přejít od deduktivního k induktivnímu myšlení. Deduktivní myšlení znamená vymezit problém a najít jeho různé varianty řešení a vyhodnotit variantu optimální. Induktivní myšlení je v procesním managementu spojováno zejména s novými možnostmi informační technologie: hledat a nacházet zcela nové třídy aplikace. Jde o odhalení problémů, o kterých podnik ještě ani neví, že je má.

Systematické vytváření synergického efektu je jednou z hlavních metod při tzv. napřimování procesů. Vylučování činností, které nepřidávají hodnotu pro zákazníka a vzájemnou integrací efektivních činností (změna architektury procesu) vytváříme synergický efekt (Truneček, 2008).

2.3.2 Metodika a uplatnění procesního řízení v MSP

Procesní řízení a zejména jeho základní principy jsou uplatnitelné v MSP s využitím celé řady postupů. Všechny směry však vychází z následujícího sledu jednotlivých fází a to generování strategie (vycházející z business modelu), její převedení přes cíle do klíčových faktorů úspěchu, vymezení procesů a určení měřítek jejich výkonnosti a to v souladu se zvolenou strategií, klíčovými faktory úspěchu a dostupnými zdroji. Celý uvedený sled fází je obvykle podporován příslušným informačním systémem. Základem procesního řízení je tedy zajištění řídicí linie strategie – procesy – zdroje.

Výhodou zavedení procesního řízení do MSP je především zajištění jejich růstu a to využitím principu efektivnější alokace zdrojů, které jsou oproti velkým společnostem omezené. Se zvětšujícím se podnikem dochází obvykle ke zvyšujícímu se počtu zákazníků, což může vést v případě nezvládnutí procesů a na ně navazujících informačních systémů, ke zvyšování administrativních nákladů. Zavedení procesního řízení znamená rovněž zkracování dodacích lhůt zákazníkům.

Procesní řízení však není přes jeho nesporné přínosy MSP dostatečně využíváno. Je to způsobeno zejména následujícími důvody:

- Nedostatečná znalost managementu o podstatě procesního řízení. Vlastníci nebo manažeři MSP mnohdy neví, co jim může zavedení procesního řízení přinést. Jsou spíše zaměřeni např. na prodej, finance apod. než na systém řízení procesů.
- Nedostatečná motivace pro změnu. Pro zavedení procesního řízení je nutné, aby byl vlastník nebo manažer motivovaný pro změnu. Nedostatek motivace může být způsoben nedostatečnou znalostí podstaty a výhod procesního řízení;
- Nedostatek finančních prostředků a času. Implementace informačních systémů pro podporu procesního řízení je obvykle finančně náročná. Manažeři MSP a to mimo jiné i z důvodu velikosti takových podniků, jsou časově vytíženi řešením operativních záležitostí (Rolínek a kol., 2012).

2.4. Informační technologie

Informační technologie je dnes bouřlivě diskutovaným fenoménem, proto je potřebné se nad možnostmi jejího využívání hluboce zamyslet. Samozřejmě není dobré její význam zveličovat ani podceňovat. Jednoduše řečeno, informační technologie musí sloužit ke zproduktivnění společné práce lidí. Informace, či spíše znalosti mají v dnešní době stále větší význam. Je to dáno rostoucí složitostí podnikatelského prostředí a skutečností, že

velmi významně vzrůstá podíl duševní práce. Opakující se a fyzicky náročná manuální práce se neustále automatizuje a vykonávají ji roboti.

Informace má jednu velmi zajímavou vlastnost: její hodnota roste, s počtem lidí, kteří ji vlastní. Je zřejmé, že v dnešních podmínkách podnikání bude význam informací a znalostí pro zajištění prosperity organizace nadále rapidně růst. Nesmíme však zaměňovat informace a znalosti s jejich nosiči – informačními technologiemi. Kvalita rozhodování nezávisí na kvalitě počítačového vybavení, ale na kvalitě, dostupnosti a rychlém poskytnutí potřebných informací a znalostí. Mnohé z těchto znalostí se však nacházejí v hlavách lidí a v různých tištěných dokumentech, není tedy pravda, že informační systém = informační technologie (nebo počítačový informační systém). I nadále platí základní pravidlo, které říká: nejdříve zjisti, které informace bude organizace potřebovat, kdo konkrétně je bude potřebovat, jak a kde budou shromažďovány, tříděny a distribuovány; potom vyber software, který bude nejlépe vyhovovat stanoveným požadavkům; nakonec vyber hardware. Je třeba počítat s kompatibilitou případných přídatných modulů a samozřejmě s možnostmi upgrade jak hardware, tak software. Respektování tohoto přístupu umožní maximalizovat přínosy a minimalizovat náklady. Je velmi důležité, aby se procesu výběru informačních technologií účastnili lidé z oddělení IT společně s těmi, kteří budou informace potřebovat. Členové týmu se musí navzájem respektovat, nesmí dojít k přezírání nebo nevráživosti a je nutné se vyvarovat používání žargonu. Jinak vždy dojde k tomu, že informační systém nesplní očekávání a bude promrháno velmi mnoho prostředků. (Šmída, 2003).

2.4.1 Informační systémy

Všeobecné je informační systémem, který obsahuje rozsáhlá data o všech transakcích probíhajících v podniku. Informační systém může poskytnout data, aby pomohl manažerům udělat rozhodnutí a uskutečnil jejich manažerské funkce.

Můžeme chápat informační systém jako sociální systém. Tento sociální systém se skládá ze 4 složek: uživatelé informací, část reálného světa, v které uživatelé informací působí, formální a neformální systém. Příslušná část reálného světa zahrnuje objekty, lidi, pravidla, normy a příkazy. Formální systém se skládá z různých artefaktů, které zahrnují organizační strukturu, komunikační kanály, všechny formy hardwaru a zařízení poskytující výhodu v komunikaci. Neformální systém zahrnuje každodenní komunikaci a interakci mezi lidmi uvnitř organizace.

organizační struktura podniku by proto měla poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech různých směrech; sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Tyto čtyři směry vytvářejí rámeček, v němž se komunikace v organizaci odehrává. Vedle nich však mohou existovat – a také existují – mnohé další toky (např. neformální komunikační sítě apod.) (Rolínek a kol., 2008).

2.5 Principy procesního managementu

Rolínek a kol. (2008) uvádí, že procesní management je více než ostatní směry založen na využívání principů, které jsou při moderních způsobech řízení podniku uplatňovány. Drahotský a Řezníček (2003) se s Rolínkem shodují, že procesní řízení má své principy, které korespondují s myšlenkou a přístupem procesního managementu.

1. Integrace a komprese prací – samostatné práce se integrují do logických celků, tak aby je byl schopen obsáhnout procesní tým orientovaný na přidanou hodnotu pro zákazníka. Komprese prací znamená zhušťování prací a napřimování procesů a vede k jejich přeprojektování. Jde o vyloučení zbytečných činností, doplnění chybějících a inovaci neefektivně prováděných činností.

2. Delinearizace prací – práce je vykonávána v přirozeném sledu.

3. Nejvýhodnější místo pro práci – práce je vykonávána tam, kde je to nejvýhodnější bez ohledu na hranice funkčních útvarů, oddělení nebo dokonce podniků.

4. Uplatnění týmové práce – procesy jsou zajišťovány pomocí autonomních týmů s dostatečnými pravomocemi, tak aby jejich motivace byla přímo svázána s přidanou hodnotou pro zákazníka.

5. Procesní zaměření motivace – motivace je přímo svázaná s výsledkem (přidaná hodnota pro zákazníka), nikoli pouze s činností.

6. Odpovědnost za proces – za proces je odpovědný vlastník procesu, který především odpovídá za efektivnost procesů v dlouhodobějším horizontu (znalost zákazníka, jeho potřeb přizpůsobování procesu atd.).

7. Variantní pojetí procesu – každý proces má několik variantních provedení. Volba varianty závisí na typu požadavku na vstupu, trhu, na výstupech, popřípadě na dostupnosti zdrojů.

8. 3S – samořízení, samokontrola a samoorganizace – znamená naprostou autonomii týmu, příkladem mohou být procesní týmy.

9. Pružná autonomie procesních týmů – struktura procesních týmů je sestavena tak, aby bylo možno tým pružně přizpůsobovat novým požadavkům na něj kladeným.

10. Znalostní a informační bezbariérovost – odstranění všech informačních a znalostních bariér. Je třeba vytvořit sdílené databáze znalostí a centralizované informační zdroje, např. vhodný je přístup Knowledge managementu (Znalostního managementu).

Dále Rolínek a kol. (2008) principy rozvádějí. Podstatou principu integrace a komprese prací je zhušťování a spojování dříve odlišných a samostatných prací do procesu. To se děje jak ve směru horizontálním tak i vertikálním. Dle přístupů procesního managementu obsluhuje tento proces vždy jeden tým.

Smyslem druhého principu (delinearizace prací) je vykonávání prací nikoli v lineárním pořadí, ale souběžně. Dochází tak ke zkrácení času mezi začátkem a koncem procesu. Tento princip je možné naplnit opět týmovou prací, a to zejména z toho důvodu, že jsou jednotliví členové týmu zastupitelní.

Práce je nutné vykonávat tam, kde je to nejvýhodnější bez ohledu na organizační uspořádání. Pro zajištění principu nejvýhodnějšího místa realizace prací se využívá přenosu práce zevnitř ven (jedná se o integraci zákazníka do výroby) nebo naopak zvenku dovnitř (jde o integraci dodavatelů do procesu výrobce).

Při naplnění tohoto principu lze vysledovat následující roviny:

- a) výrobní rovina znamená, že se zákazník účastní návrhu výrobku. Výroba se realizuje až dle požadavků zákazníka.
- b) motivační rovina je postavena na zapojení zákazníka a tím i zjištění jeho hodnotové metriky.
- c) strategická rovina zobrazuje změny v oblasti předvídání. V okolí s častými změnami je předvídání problematické a tudíž je nutné přesně vědět, jaké potřeby mají naši zákazníci.

Základem principu uplatnění týmové práce je příprava procesních týmů, které mají značnou pravomoc a výsledek jejich činnosti je hodnocen dle maximalizace přidané hodnoty pro zákazníka.

Princip procesně zaměřené motivace je postaven na zásadě, že motivace pracovníků v týmech je vázána na výsledek procesu a tudíž na výši přidané hodnoty pro zákazníka.

Za proces je dle principu odpovědnosti odpovědný vlastník procesu. Úkolem vlastníka je vést proces a odpovídat za plnění jeho konečných cílů.

Princip variantního pojetí procesu je založen na uspokojování individuálních potřeb a požadavků zákazníků. Z tohoto pohledu je uplatňované pojetí hromadné výroby již zastaralé. Každá nová varianta procesu slouží k zajištění nároků různých trhů a zákazníků.

Princip 3S – samořízení, samokontrola a samoorganizace je možné uplatnit při práci jednotlivých členů týmů. Předpokládá to ovšem dokonalé zvládnutí proškolení zaměstnanců a zvyšování jejich znalostí. Každý člen týmu musí být za svou práci odpovědný a musí zde existovat přímá motivační vazba na výsledky procesu. Samokontrola probíhá uvnitř procesních týmů na základě hodnotové metriky (hodnoty přidané zákazníkovi). Jednotliví pracovníci jsou rovněž dostatečně samostatní na to, aby mohlo docházet k samořízení. Samoorganizování je poté uplatňováno (také se i vyskytuje) v podnicích, ve kterých jsou zavedeny specifické organizační struktury, jako je například Améba.

Základem principu pružné autonomie procesních týmů nesnižování nákladů na jednotlivé operace vhodným využitím centralizovaných a decentralizovaných přístupů k jejich řízení. Týmy jsou pružně sestavovány na základě požadavků zákazníků s tím, že určité činnosti jsou řízeny „centrálně“ (jako jsou např. nákupy ve velkých objemech za celý podnik). Realizace tohoto principu je umožněna aplikací informačních technologií a vytvořením jednotné databáze, do které mohou vstupovat všechny týmy.

Aplikací principu znalostní a informační bezbariérovosti dochází k odstranění vžitého přenosu informací (je typický pro funkční management) založený na tom, že podřízený ví to co „musí vědět“, to co musí znát k tomu, aby mohl příkázaný výkon vykonat. V novém pojetí má každý v podniku právo na všechny informace a každý si sám rozhodne, které z nich bude potřebovat pro vlastní práci. K tomu je důležité odstranit bariéry rozhraní prací (body rozpojení), bariéry znalostí a bariéry informací.

Zavedení procesního managementu představuje zejména restrukturalizaci systému řízení podniku. Tu lze realizovat s využitím metody 3P, která je postavena na splnění následujících kroků „přesmyšlení“, „přehodnocení“ a „přeprojektování“.

V rámci první etapy „přesmyšlení“ je nutné nalézt novou podnikovou vizi, zhodnotit a případně začít měnit podnikovou kulturu a bezesporu provést nutné personální změny (a

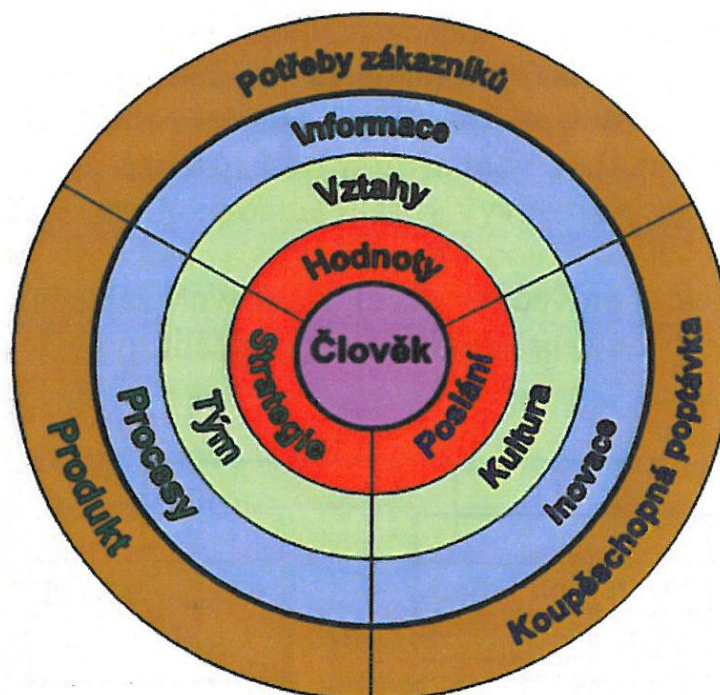
to v mnoha případech ve vedení podniku). Rovněž je nutné určit kritické faktory úspěchu podniku a rovněž stanovit hodnoty pro zákazníka.

Při realizaci „přehodnocení“ můžeme vysledovat následující postup a to vypracování strategií podniku (např. s využitím systému BSC), aplikaci procesní analýzy se zakreslením procesních map a návrh nové organizační struktury.

V poslední etapě „přeprojektování“ provádíme změnu jednotlivých procesů s tím, že k tomu využíváme aplikaci jednotlivých principů procesního řízení a zaměřujeme se zejména na vyloučení zbytečných činností, doplnění chybějících činností, inovaci neefektivně prováděných činností, efektivní uspořádání architektury procesů, integraci dodavatelů a zákazníků do našich procesů.

Procesní management představuje na základě uvedených principů a podstaty je ho zavedení dle metody 3P ucelený komplex činností, prvků a vazeb, které představují nový pohled na řízení podniků. Autoři Rolínek a kol. se pokusili s využitím myšlenkových map vymezit jeho významné aspekty. Výstupem je model procesního řízení, který vychází z pojetí procesního řízení jako nového směru řízení podniků a zahrnuje v sobě moderní přístupy managementu.

Obrázek 4: Model procesního řízení



Zdroj: Rolínek a kol., 2008

2.6 Business modely

„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 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.

Zákaznické segmenty

Stavební prvek zákaznické segmenty definuje různé skupiny osob či subjektů, na které se chce podnik zaměřit. Zákazníci představují jádro každého business modelu. Bez zákazníků (kteří zajišťují zisk), nemůže žádná firma dlouho přežít. Firma může zlepšit své služby zákazníkům tím, že je seskupí do různých segmentů podle jejich potřeb, chování či jiných atributů. Business model pak může definovat jeden či více velkých nebo malých zákaznických segmentů. Firma pak musí učinit jasné rozhodnutí, na které segmenty se zaměří a které bude ignorovat. Jakmile rozhodnutí přijme, může přistoupit k promyšlenému návrhu business modelu, založeného na důkladném porozumění specifickým potřebám jednotlivých segmentů.

Skupiny zákazníků představují oddělené segmenty v případě, že:

- jejich potřeby požadují a zdůvodňují zvláštní nabídku
- k nim firma přistupuje pomocí různých distribučních kanálů
- vyžadují různé typy vztahů
- vykazují výrazně odlišnou ziskovost
- jsou ochotny platit za různé aspekty nabídky

Hodnotové nabídky

Stavební prvek hodnotové nabídky popisuje spojení výrobků a služeb, které vytvářejí hodnotu pro určitý zákaznický segment. Hodnotová nabídka představuje důvod, proč zákazníci dávají konkrétní firmě přednost před jinou. Tato nabídka řeší určitý problém zákazníka nebo uspokojuje určitou jeho potřebu. Každá hodnotová nabídka se skládá z vybraného spojení výrobků nebo služeb, které reagují na požadavky specifického zákaznického segmentu. V tomto smyslu je hodnotová nabídka souborem či balíčkem výhod, které firma zákazníkům nabízí.

Některé hodnotové nabídky mohou být inovativní a představovat novou či „rušivou“ nabídku. Jiné se mohou podobat stávajícím nabídkám na trhu, mohou však obsahovat další rysy či atributy.

Kanály

Stavební prvek kanály popisuje, jak firma komunikuje se zákaznickými segmenty a jak k nim přistupuje, aby jim předala hodnotovou nabídku. Komunikace, distribuce a prodejní kanály vytvářejí rozhraní mezi firmou a jejími zákazníky. Kanály představují styčné body, které hrají důležitou roli u spokojenosti zákazníků. Kanály mají několik různých funkcí, např.:

- zvyšovat povědomí o výrobcích a službách firmy mezi zákazníky
- pomoc zákazníkům se zhodnocením hodnotové nabídky firmy
- nabídnutí možnosti zakoupit si konkrétní produkty a služby
- předání hodnotové nabídky zákazníkům
- poskytování prodejní zákaznické podpory.

Vztahy se zákazníky

Stavební prvek vztahy se zákazníky popisuje typy vztahů, které si firma buduje s jednotlivými zákaznickými segmenty.

Firma by si měla ujasnit, jaký typ vztahu si chce s každým zákaznickým segmentem vybudovat. Dané vztahy mohou být různé, od osobních po automatizované. Vztahy se zákazníky mohou vycházet z následujících motivací:

- získání zákazníků
- udržení zákazníků
- navyšování prodeje

V počátcích se například vztahy se zákazníky u mobilních operátorů formovaly z agresivních akvizičních strategií, k nimž patřilo třeba bezplatné rozdávání mobilních telefonů. Když se trh nasytil, zaměřili se operátoři na udržení zákazníků a zvyšování průměrných tržeb na zákazníka.

Forma vztahů se zákazníky, o kterou se business model firmy opírá, tak zásadně ovlivňuje celkovou spokojenost zákazníků.

Zdroje příjmů

Stavební prvek zdroje příjmů představuje hotovost, kterou firma generuje z každého zákaznického segmentu (ke zjištění zisku je ovšem od příjmů nutné odečíst náklady). Jestliže tvoří zákazníci srdce business modelu, jsou zdroje příjmů jeho tepnami. Firma se musí sama sebe zeptat: Za jakou hodnotu je každý zákaznický segment opravdu ochoten platit? Úspěšná odpověď na tuto otázku pak firmě umožní generovat z každého zákaznického segmentu jeden či více zdrojů příjmů. Každý zdroj příjmů může využívat různé cenotvorné mechanismy, např. pevné ceníkové ceny, smlouvání, dražení, závislost na trhu, závislost na množství či techniky yield managementu (yield management představuje způsob odstupňování cen, kdy je stejný produkt prodáván různým zákazníkům za různou sazbu; tento mechanismus cenotvorby se hojně používá např. v letecké dopravě či v hotelnictví). Business model se může opírat o dva různé typy zdrojů příjmů:

- transakční příjmy z jednorázových zákaznických plateb
- opakující se příjmy z průběžných plateb, a to buď za předání hodnotové nabídky zákazníkům, nebo za poskytnutí prodejní zákaznické podpory.

Klíčové zdroje

Stavební prvek klíčové zdroje popisuje nejdůležitější aktiva, která jsou nutná k tomu, aby business model fungoval. Klíčové zdroje potřebuje každá firma. Tyto zdroje firmě umožňují vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na trhy, udržovat vztahy se zákaznickými segmenty a generovat příjmy. V závislosti na typu business modelu jsou zapotřebí různé klíčové zdroje. Výrobce mikročipů například potřebuje výrobní prostory náročné na kapitál, zatímco konstruktér mikročipů se více zaměřuje na lidské zdroje.

Klíčové zdroje mohou mít fyzickou, finanční, duševní či lidskou podobu. Firma je může vlastnit či si je může pronajímat, popřípadě je může koupit od klíčových partnerů.

Klíčové činnosti

Stavební prvek klíčové činnosti popisuje nejdůležitější aktivity, které musí firma vykonávat, aby její business model fungoval. Každý business model se opírá o řadu klíčových činností. Jde o nejdůležitější činnosti, které musí firma vykonávat, aby dokázala úspěšně fungovat. Stejně jako klíčové zdroje jsou klíčové činnosti nutné k tomu, aby firma mohla vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na trhy, udržovat

vztahy se zákazníky a generovat příjmy. Klíčové činnosti se také liší v závislosti na typu business modelu. Například u Microsoftu, který vytváří software, bude do klíčových činností patřit vývoj softwaru. U Dellu jako výrobce PC to bude řízení dodavatelského řetězce. U konzultační společnosti McKinsey pak řešení problémů.

Klíčová partnerství

Stavební prvek klíčová partnerství popisuje síť dodavatelů a odběratelů, která je nutná k tomu, aby business model fungoval. Firmy navazují partnerství z mnoha důvodů a samotná partnerství se stávají základní složkou mnoha business modelů. Spojenectví vznikají například z důvodu optimalizace business modelů, snížení rizika či získání zdrojů.

Rozlišujeme mezi čtyřmi odlišnými typy partnerství:

- strategická spojenectví mezi subjekty, které si nekonkurují,
- spolupráce, tzn. strategická partnerství mezi konkurenčními subjekty,
- společné podniky s cílem vytvářet nové podnikatelské projekty,
- vztahy mezi kupujícím a dodavatelem s cílem zajistit si spolehlivé dodávky.

Struktura nákladů

Struktura nákladů představuje veškeré náklady související s fungováním business modelu. Tento stavební prvek popisuje nejdůležitější náklady, které vznikají v souvislosti s fungováním určitého business modelu. Tvorba a prezentace hodnotové nabídky, udržování vztahů se zákazníky i generování příjmů vytvářejí náklady. Jakmile definujeme klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčová partnerství, lze tyto náklady relativně snadno vyčíslit. Některé business modely jsou ovšem náklady motivovány více než jiné. Výhradně na nízkých nákladech například založily svůj model tzv. nízkonákladové aerolinky (Osterwalder, Pigneur, 2012).

Ve schématu jsou hlavní podnikové procesy organizačními principy pro dodání hodnoty strategicky vybranému zákazníkovi. Tento princip je často jednodušší popsat než zavést, protože jsme právě v přechodové fázi: koncepce řízení podniku založená na modelu příkaz- kontrola zastaraly rychleji, než byly vyvinuty jiné modely, které by je mohly nahradit. Jedno je však jisté: manažeři se musejí více zaměřit na procesy, které zajišťují vytvoření hodnoty, kterou podnik dodává zákazníkovi.

2.7 Zefektivňování podnikových procesů versus rekonfigurace hlavního procesu

V současné době provádějí všechny podniky nějaký typ změny. Velmi často jsou ale cíle těchto změn daleko od toho, co by podniku mohlo přinést konkurenční výhodu. Zároveň v průběhu prováděných změn svět nečeká. Jak podnik zjistí, že je čas učinit velký krok rekonfigurace hlavních procesů? Existují nejméně 3 indikátory takového stavu.

- Došlo k výrazným posunům na trhu, pro něž byly procesy původně navrženy.
- Ve srovnání s odvětvovými průměry jsou ukazatele hlavních procesů podniku podprůměrné.
- Ke znovuzískání konkurenční výhody musí podnik přeskočit konkurenty (zejména v klíčových parametrech).

Rekonfigurace podnikových procesů vyžaduje odlišný přístup než jejich pouhé zefektivňování. Protože podniky inklinují k přehlížení významného vlivu, který mohou mít procesy na strategii, často vkládají úsilí do zefektivňování procesů a za základ berou existující procesy. Bez čerstvého ohodnocení potřeb zákazníků bude analýza procesů a volba řešení jen dílčím posunem (Tichá, Hron, 2008).

2.7.1 Procesy a jejich řízení

Základem metodologie procesního managementu je orientace na co nejefektivnější fungování procesů. Ty představují, jak již bylo uvedeno, soubor činností, které jsou logicky oddělitelné, vzájemně propojené a transformují vstupy na požadované výstupy.

Samotnou účinnost procesů měříme souborem ukazatelů zohledňujících úroveň konečné hodnoty, která je poskytována zákazníkovi. Tuto hodnotovou metriku nelze sice použít obecně pro všechny procesy, jedná se však zpravidla o výběr následujících čtyř skupin ukazatelů:

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

Tyto hodnotové metriky jsou dle autora důležité zejména pro řízení, kontrolování a následné zlepšování procesů.

Významnou součástí zavádění procesního řízení, která se odlišuje od ostatních přístupů k managementu (jako je např. strategické řízení, změna podnikové kultury, změna organizační struktury apod.) je využití procesní analýzy, enterprise modelu a zejména pak procesních map.

2.8 Procesní mapy

Procesy ve firmě odpovídají přirozeným podnikovým aktivitám, ale jsou často rozbity a zamlženy organizačními strukturami. Procesy zůstávají neřízeny, protože manažeři jsou pověřováni vedením útvarů nebo pracovních jednotek, ale žádný z nich nemá odpovědnost za celý úkol, tedy proces.

Předmětem zlepšování nejsou organizace nebo útvary, ale zásadně procesy. podniky neprovádějí zlepšování svých útvarů prodeje nebo výroby, ale musí provést zlepšení toku práce, která se v těchto útvarech provádí.

Jednou z cest, jak podnikové procesy lépe provádět je dát jim jména, vyjadřující počáteční a konečný stav. Tato jména by měla zahrnovat veškerou činnost mezi začátkem a koncem příslušného procesu. Jako příklad je možno uvést:

- vývoj výrobku: od koncepce k prototypu,
- prodej: od předběžného zájmu k objednávce,
- vyřízení objednávky: od přijetí objednávky k jejímu zaplacení,
- servis: od dotazu k vyřešení problému.

Dnes už je naprosto běžné, aby měly podniky organizační schémata, která dávají představu o organizační struktuře podniku, ale zatím není běžné, aby měly procesní mapy, které dávají obraz podnikových pracovních toků (Truneček, 2004).

2.8.1 Modelování podnikových procesů

Grasseová, Dubec a Horák (2008) uvádějí, že popsat procesy je možné mnoha způsoby, jako např.: textově, v tabulce, v matici, vývojovým diagramem, **modelem**, či kombinací těchto možností. V praxi se nejvíce využívá právě popisné metody pomocí modelu, který bývá zkombinován s dalšími údaji v tabulce či matici.

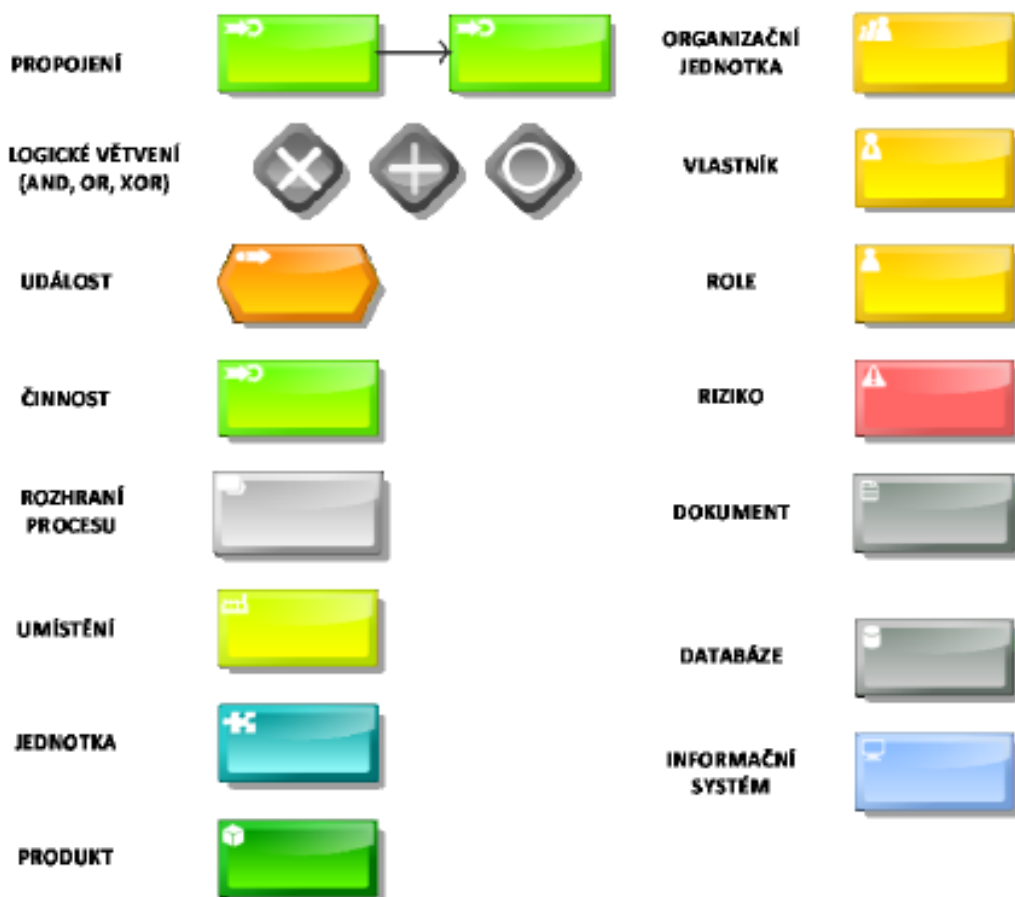
Procesní modelování, jehož cílem je popis procesů v dané organizaci se využívá při podpoře aplikace procesního řízení. Pro podporu zavádění procesního řízení může organizace využít různých nástrojů a software, mezi nejpoužívanější software patří **ARIS**.

Jeho podstatou je nejen modelování, ale i dokumentace, analýza, optimalizace a standardizace procesů v celé organizaci.

ARIS je zkratka pro Architecture of Integrated Information Systems. Model tvoří 5 základních pilířů, 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).

V programu ARIS Express se modeluje za využití prvků znázorněných na obrázku 5, pomocí nichž lze zobrazit procesy v podniku.

Obrázek 5: Modelovací prvky v ARIS Express



Zdroj: ARIS Express

3. Metodika a cíl práce

3.1 Cíl práce

Cílem práce je analyzovat procesy ve vybraném malém nebo středním podniku, výstupem vlastní práce by mělo být navržení možných zlepšení ve vybraných procesech.

3.2 Metodika

Prvním krokem k dosažení cíle práce je studium odborné literatury vztahující se k procesnímu managementu a řízení v oblasti služeb. Po prostudování děl významných autorů v daném odvětví je potřeba přejít k pozorování vybraného místa, zařízení a personálu ve stávajících podmínkách a pochopení jejich fungování.

Díky pozorování bude možné popsat dosavadní průběh každodenního řízení, dále pak rozpoznat jednotlivé procesy, zlepšit fungování jednotlivých procesů, vymezit jejich začátek, konec a zájmové osoby. Po seznámení s jednotlivými procesy bude možné zefektivnit jejich celkové fungování a vzájemnou návaznost, díky zanesení do procesních map pomocí odborného softwaru.

Jako podpora pro tvorbu procesních map bude sloužit business model a rozhovory s vedoucími pracovníky. Procesní mapy budou vznikat při dodržování principů procesního managementu. Procesní mapa je výstupem procesní analýzy.

Velmi důležitou součástí procesního řízení je zlepšení procesů na úrovni operačního managementu, přičemž procesní management předpokládá udržení neustálého zlepšování procesů bez větších změn ve vyzkoušených procesních mapách. Tyto mapy budou systematicky vytvářeny při logické návaznosti jednoho procesu na druhý. Zlepšení na úrovni operačního řízení bude definováno díky časovým měřením jednotlivých úkonů, protože je žádoucí zkrátit doby trvání procesů, které budou mít pozitivní vliv na zákazníka. Díky časovým měřením a pozorování bude možné nalézt procesy vhodné k přeprojektování, případně k úplnému redesignu procesu.

Zavedení procesního přístupu může zabránit neorganizovanosti ve zkoumaném oddělení a zajistit hladký průběh každodenního fungování, což zjednoduší práci managementu v oblasti operačního řízení.

4. Vlastní práce

4.1 Charakteristika firmy

Obrázek 6: Charakteristika podniku Skytop Lodge

Název společnosti	Skytop Lodges Corporation, Inc.
Právní forma podnikání	Veřejně obchodovatelná společnost – Inc.
Základní kapitál	USD 800 000
Počet zaměstnanců	240
Počet zaměstnanců Housekeepingu	18
Ubytovací kapacity	Main Lodge, Inn, Cottages
Počet pokojů	180
Obrat za rok 2014	USD 11 500 000

Zdroj: autorka

Vybranou společností pro účely této diplomové práce se stal hotelový resort Skytop Lodge, který se nachází v Pocono Mountains v americké Pensylvánii. V okolí se nachází ještě několik dalších rekreačních zařízení podobného typu, protože tyto hory jsou oblíbenou turistickou destinací mnoha Američanů i zahraničních zákazníků. Konkurenční podniky mají různé konkurenční výhody, ale také nevýhody. Mezi jejich výhody patří například vlastnictví různých aktivit, jako je akvapark nebo snažší dostupnost z dálnice. Mezi charakteristické výhody Skytop Lodge patří dlouholetá tradice hotelového resortu, velmi rozlehlé okolí náležící k hotelovému resortu, velký výběr dalších volnočasových aktivit, přilehlé jezero a konferenční prostory.

Hotelový resort je akciovou společností s představenstvem, kterému se zodpovídá generální manažer. Generální manažer vede výkonnou radu.

4.1.1 Historie hotelového resortu

Skytop Lodge byl otevřen pro provoz 16. června 1928, ale zapsán do obchodního rejstříku byl již roku 1925 jako investiční podnik, původně Sky Top Lodges, Inc., původním presidentem společnosti byl William C. Rowland, viceprezidentem byl Samuel H. Packer a tajemníkem se stal Frederic W. Smith. Založen byl několika klíčovými investory, kteří již vlastnili dva známé resorty Quaker Resort a Buck Hill Falls, jimiž byli

Charles Thompson, Samuel Packer, Jacob Myers, Daniel White a Fred Smith. Samuel Packer byl prvním generálním manažerem Skytopu od otevření až do roku 1935.

Historie Skytop Lodge ale začala již při horské sešlosti roku 1925, kde si John Stubbs, Frederic Smith, Earl Mayne a Sam Packer představili velkolepý resort na vrcholu náhorní plošiny v oblasti Pocono. Koupili 8 ploch půdy v celkové výši 2500 akrů, 3 míle severně od města Canadensis. V krátké době najali krajinářského architekta, který vybral ideální místo pro Lodge a golfové hřiště, aby proměnili jejich vizi v realitu. Po zahájení práce byl hlavní Lodge dokončen do tří let. Byl postaven, aby odrážel krásu jeho okolí, proto byly využity kameny a dřevo nalezené na pozemku. V roce 1930 byla dokončena přilehlá přehrada a jezero tím bylo zvětšeno do své současné velikosti. Později bylo dokoupeno 2000 akrů půdy v blízké oblasti Goose ponds, tedy majetek Skytop Lodge se zvýšil na 5500 akrů, díky čemuž mohly být vytvořeny další prostory pro rekreaci hostů, jako jsou stezky pro pěší turistiku, lyžování a plavání.

Západní křídlo, včetně rozšíření o Windsor Dinning Room, bylo dokončené v roce 1929, Laurel Room v roce 1958, vnější bazén 1962, Inn a nový Golf House byl dostaven roku 1997 a Executive Conference Center bylo uvedeno do provozu v roce 2005.

Název SkyTop byl odvozen od názvu rozhledny hotelového resortu Mohonk Mountain House ve státě New York.

V průběhu let se Skytop stal populární destinací pro dovolené pro mnoho stálých zákazníků, většinou hostů, kteří navštěvují resort po generace.

4.1.2 Vize, mise a základní hodnoty podniku

Vize podniku je taková, že resort musí být uznáván jako jeden z nejlepších středisek na světě, známý svou dokonalostí a být obdivován pro své entuziastické zaměstnance, hodnoty a úspěchy

Mise podniku je uchování Skytopu jako velkolepé destinace, proslulé svou světovou úrovní služeb a nezapomenutelnými zážitky.

Positioning statement

Skytop Lodge je skvělá destinace, zasazená do 5500 akrů nedotčené přírody. Jsme tvůrci vzpomínek, kteří spolupracují s vlastníky ubytování, hosty volnočasových aktivit a členy jejich široké rodiny. Zajišťujeme autentické prostředí pro dobrodruhy, kteří se vracejí rok, co rok, vytváříme a obnovujeme nejdůležitější vztahy.

Základní hodnoty podniku

Zaměření na zákazníka: Zaměstnanci se zavazují, že budou vždy sloužit hostům a zůstanou soustředění na uspokojování jejich potřeb a očekávání, jejich služby budou myšleny upřímně laskavě a věrohodně.

Excellence: Zaměstnanci se zaměřují na kvalitu a dokonalost a snaží se být nejlepší ve všem, co dělají.

Týmová práce: Zaměstnanci pracují harmonicky a efektivně jako tým.

Autenticita: Služby a produkty Skytopu budou jedinečné, opravdové, inspirované jejich historií a místní nabídkou a zároveň se zaměří na klíčové tradice, které inspirují jejich hosty.

Profitabilita: Jako nezávislý resort udržují ziskovost a zároveň zachovávají úroveň svých služeb a produktové standardy.

Společnost: Na resort bude pohlíženo jako na lídra odvětví a budou vytvářet pozitivní vliv a dopad na místní komunitu.

Čestnost: Resort se zavazuje podnikat s nejvyšší mírou poctivosti.

4.1.3 Poskytování služeb a standardy servisu

Proces poskytování služeb – 3 kroky servisu

- 1) Poskytování vřelých a upřímných pozdravů, při kterých nesmí chybět oční kontakt a úsměv. Používání správných oslovení a příjmení kdykoliv je to možné s entuziastickým tónem.
- 2) Předvídat a být v souladu s vyjádřenými i nevyjádřenými potřebami hostů, aby bylo překonáno očekávání hostů. Vždy se zeptat, zda může být zaměstnanec ještě jinak nápomocen.
- 3) Zajistit návrat hostů za pomocí používání jejich příjmení, dotazování na jejich pobyt, výzvy k návratu a vřele se s nimi rozloučit.

Standardy servisu

- 1) Naše vize, mise a základní hodnoty budou oživeny uvnitř i vně Skytopu.
- 2) Pilíře značky a poziční prohlášení jsou známé, vykonávané a energizované všemi.
- 3) Naše 3 kroky poskytování služeb jsou poskytovány v interakci se všemi hosty.

- 4) Vždy se zapojujeme do uznávání všech hostů pomocí očního kontaktu, úsměvu a přátelského tónu hlasu.
 - 10-5 pravidlo (při vzdálenosti hosta 10 stop, navázat oční kontakt, při vzdálenosti hosta 5 stop, pozdravit hosta)
 - Doprovodit hosta, pokud je to potřeba a během cesty zmínit alespoň dvě možné aktivity (golf, restaurace, plavání, lanová dráha)
 - Zeptat se hosta, jak se mu líbí pobyt a vybudovat si s ním vztah.
- 5) Bereme vždy na vědomí a přizpůsobujeme poskytování našich služeb preferencím a potřebám našich hostů.
 - Přátelský a včasný servis pro hosty, členy, vlastníky ubytovacích kapacit a kolegy
 - Chopit se příležitostí a přizpůsobovat služby
 - Respektovat osobní čas a soukromí hostů, servis by neměl rušit hosty
 - Nikdy nežádat hosta o autogram nebo laskavost
- 6) Rozpoznáváme naše stálé a VIP hosty a zaznamenáváme, vykonáváme a ctíme preference hostů.
- 7) Jsme obeznámeni se jmény hostů, které potkáváme, víme, ze kterých firem pocházejí skupinová hosta a jaké jsou pro ně připraveny denní události. Identifikovat preference a personalizovat jejich události.
- 8) Když se host setká s jakýmkoliv problémem, přebereme ho a zahájíme jeho řešení. Jsme oprávněni vyřešit jakoukoliv situaci, ke spokojenosti hosta a sledujeme řešení problému až do konce.
- 9) Jsme zdvořilí, ale ne strojení. Musíme používat slova a fráze jako: samozřejmě, nepochybně, s radostí, prosím, jistě, děkuji, bylo mi potěšením. Vyhýbat se použití slangu a hovorové řeči jako je: bez problému, jasná věc, ok.
- 10) Jsme hrdí na náš vzhled a udržujeme čistý oděv, celkovou upravenost a profesionální image. Správný vzhled zahrnuje uniformu, jmenovku, servisní kartu a odpovídající řeč těla.
- 11) Zvedáme telefon do tří zazvonění, s úsměvem a s neuspěchaným hlasem. Posloucháme a ctíme potřeby volajícího. Nabízíme další pomoc a poskytujeme vřelá a upřímná rozloučení. Používáme jména zákazníků. Žádáme o povolení hosta, zkontrolovat, zda je vše už v pořádku. Všechny hovory musí být vyřízeny do 24 hodin.

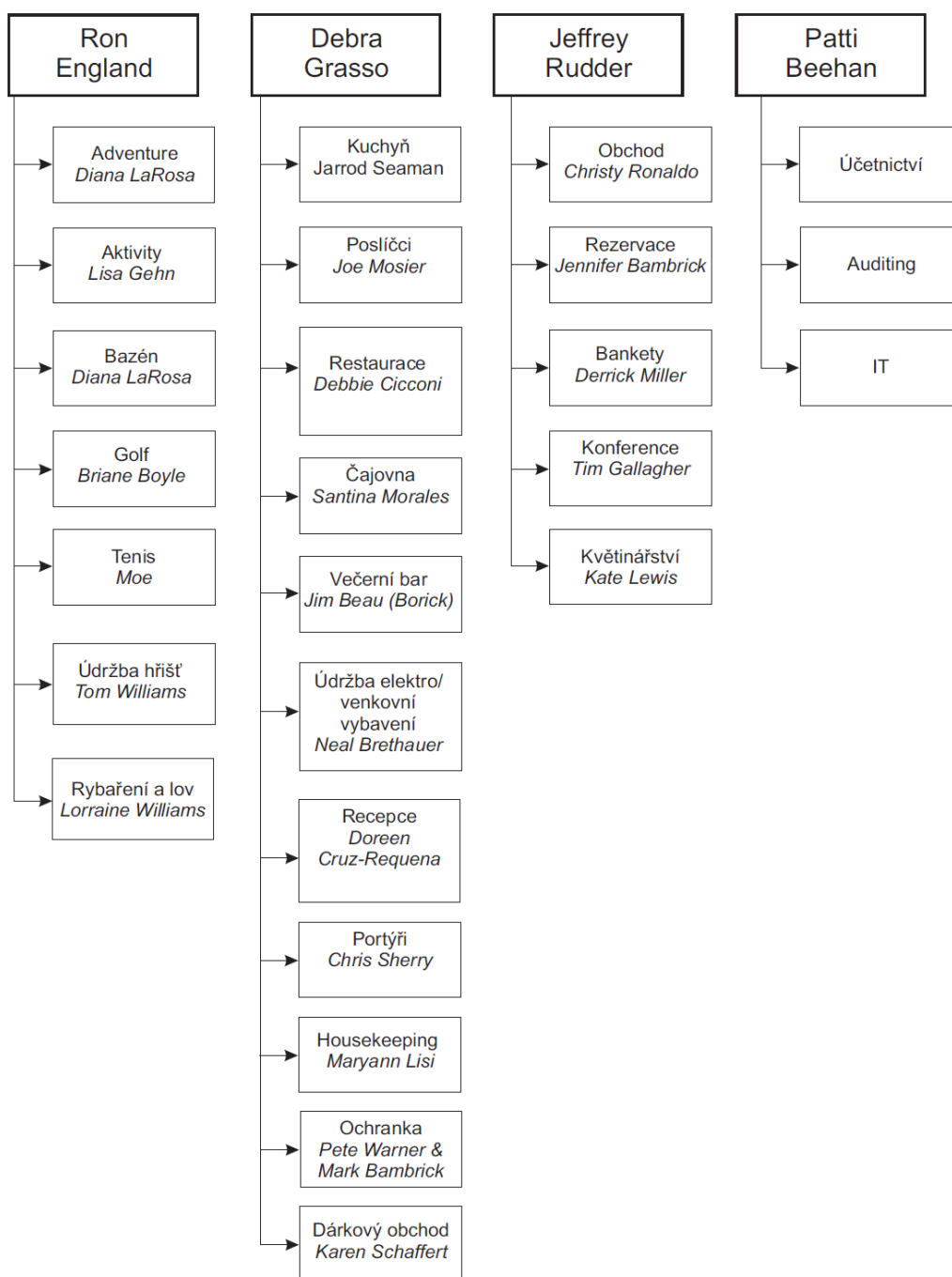
- 12) Zajišťujeme, aby všechny prostory hotelu byly bez poskvrny. Všichni jsme zodpovědní za zajištění čistého a nově vypadajícího prostředí pro pohodlí našich hostů. Sbíráme případné odpadky, udržujeme pracovní prostory v čistotě a bez nepořádku.
- 13) Je odpovědností každého z nás zajistit bezpečné prostředí. Nahlašujeme a podnikáme opatření při nebezpečných situacích.
 - Znat a dodržovat nouzové postupy, bezpečnost práce a ohlásit jakékoliv podezřelé chování.
 - Nikdy nerozdávat hostům čísla pokojů ostatních a neotevíráme dveře do pokojů hostům bez řádné identifikace. Zachovávat mlčenlivost o VIP hostech a nepřístupovat k nim s osobními žádostmi.
- 14) Jsme pyšní na náš majetek, respektujeme, ochraňujeme a zachováváme naše zařízení. Správně pečujeme o majetek, nástroje a zařízení, aby náš resort vypadal jako nový a nahlašujeme případné závady údržbě.
- 15) Jsme pozitivní jak v zaměstnání, tak mimo něj. Tvoříme a jsme značkou Skytopu pro naše hosty, členy, majitele ubytování a komunitu.
- 16) Navzájem si pomáháme a to i mimo naše hlavní úkoly a pracovní náplň, abychom účinně poskytovali služby našim hostům. Staráme se o sebe navzájem i o naše hosty.
- 17) Jsme zavázání pozitivně ovlivňovat naši komunitu. Aktivně se podílíme na veřejně prospěšných akcích a událostech.

4.2. Procesní analýza

4.2.1 Organizační struktura podniku

Hotelový resort má velice přesně stanovené strategické plány, vize, mise a mnoho standardů, které zahrnují pracovní náplně a zodpovědnost zaměstnanců. Generální manažer připravuje a inovuje strategické plány, dlouhodobé a střednědobé plány, které jsou tvořeny na období jednoho roku, tří a pěti let. Tyto plány musí projít schválením od představenstva. Dále vypracovává akční plány pro ředitele jednotlivých úseků.

Obrázek 7: Organizační struktura podniku Skytop Lodge



Zdroj: General Manager of Skytop Lodge

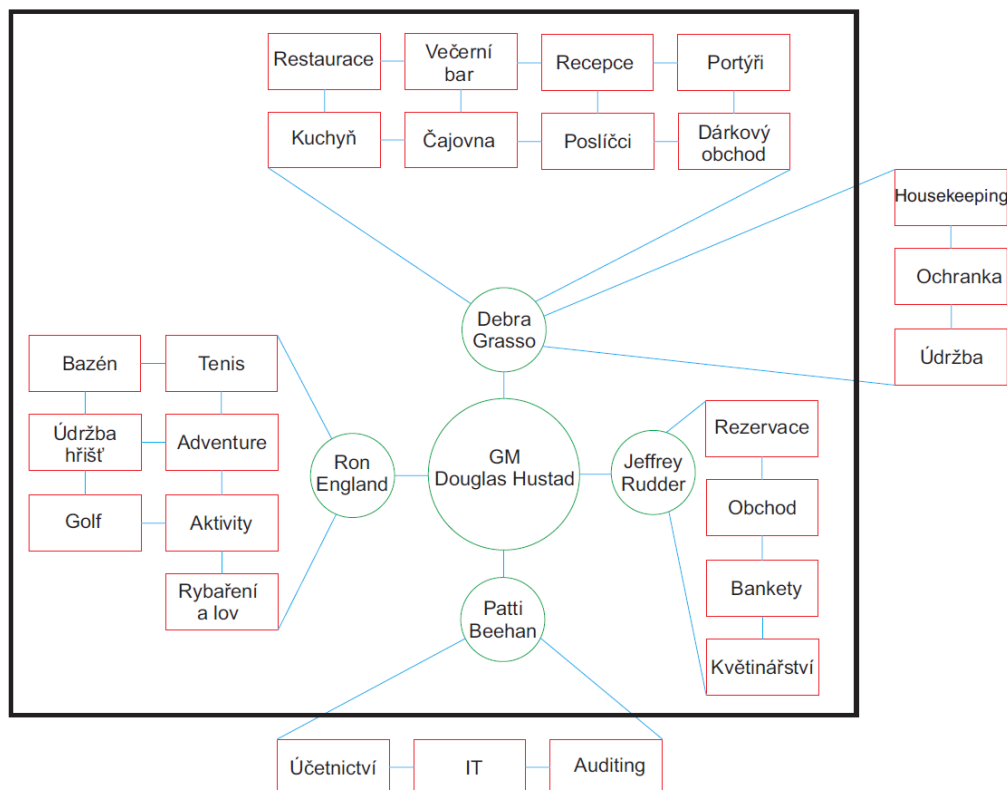
Přestože má hotelový resort podrobně rozpracované dokumenty, pomocí kterých je zajišťován chod společnosti, úroveň fungování a využívání těchto podnikových dokumentů je nízká. Je až s podivem, že podnik této velikosti nechává operační řízení na intuici svých manažerů, jejich zkušenostech a názorech, které se mohou diferenciatně lišit. Navíc při takto vysokém podílu operativního řízení na celkovém řízení podniku často dochází k přetěžování manažerů a častěji tak vznikají pochybení. Vzhledem k této skuteč-

nosti by zavedení procesního řízení v organizaci mělo mít za následek usnadnění chodu podniku a hladké fungování spolupráce mezi jednotlivými odděleními. Organizační struktura (Obrázek 6) se podobá funkční organizační struktuře, ale je velice úzká a strmá, což by přesná funkcionální organizační struktura dle oddělení byla jistě širší.

Ředitelé sekcí jsou uvedeni v horní linii organizační struktury a nazývají se výkonnou radou. Ředitelé jednotlivých sekcí se zodpovídají generálnímu manažerovi a manažeři oddělení mají každý svého nadřízeného ředitele sekce, kterému musí reportovat své výsledky, ale vztahy mezi odděleními na stejné úrovni řízení nejsou definovány, pouze to, že ředitelé sekcí jsou si rovni. Proto je využití procesního řízení na místě a jeho implementace může zajistit dokonalou kooperaci mezi manažery.

Jistým prvkem procesního řízení, který se ve firmě ukazuje jako fungující, je pořádání meetingů. Na každé úrovni řízení jsou pořádány každý týden meetingy a v případě potřeby i častěji. Tyto meetingy jsou vedeny formou brainstormingu, kde každý má svůj prostor a manažeři mohou fungovat jako tým, který díky synergickému efektu v krátkém čase dosahuje výsledků a shody.

Obrázek 8: Navržená organizační struktura pro procesní řízení












Zdroj: autorka

Navržená organizační struktura naznačuje stejnou podřízenost manažerů úseků svým ředitelům sekcí, ale zohledňuje vzájemné vazby mezi úseky. Kooperace je v procesním řízení podstatná, proto je v navržené organizační struktuře znázorněna pomocí blízkosti úseků k sobě. Tedy pokud jsou oddělení na obrázku těsně vedle sebe, jejich spolupráce bude častá, a když jsou dále od sebe položeny, kooperace nebude tak intenzivní. Oddělení, která zajišťují fungování a podporují chod celého podniku, jsou zakreslena vně obdélníku. Ve středu je generální manažer a v menších kruzích se nachází ředitelé sekcí.

4.2.2 Business model

Ke zmapování klíčových faktorů úspěchu byl použit business model, který patří k nejnovějším nástrojům v oblasti řízení. Tento model je zaměřen především na zákazníka, jako nejdůležitější zájmovou skupinu podniku, tedy jeho využití se perfektně hodí na hotelový resort, protože se jedná o oblast služeb, přestože je možné ho aplikovat i na výrobní podnik.

Obrázek 9: Business model podniku Skytop Lodge

<p>KLÍČOVÁ PARTNERSTVÍ </p> <ul style="list-style-type: none"> • dodavatelé surovin • služby údržby • požární a bezpečnostní ochrana • poštovní služby • provozovatelé hubení škůdců • školitelé zaměstnanců • lokální zpravodajství • dodavatelé energií • banka • dodavatelé zboží • konkurenční resorty 	<p>KLÍČOVÉ ČINNOSTI </p> <ul style="list-style-type: none"> • marketing a oslovování zákazníků • služby a servis zákazníkům • výroba pokrmů • prodej služeb <p>KLÍČOVÉ ZDROJE </p> <ul style="list-style-type: none"> • zaměstnanci • výrobní stroje • podnikové know-how • nemovitosti • půda 	<p>HODNOTOVÉ NABÍDKY </p> <ul style="list-style-type: none"> • tradice • zprostředkování zážitků • individuální přístup • vysoký standard servisu • spolehlivost • kvalita produktů • čistota • komfort • jedinečnost • flexibilita 	<p>VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY </p> <ul style="list-style-type: none"> • generační vztahy • přístup k podnikům – konference • členství • slevy <p>KANÁLY </p> <ul style="list-style-type: none"> • internetové stránky • sociální sítě • telefon, e-mail • cestovní agentury • tisk • reklama • pošta • recepce 	<p>ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY </p> <ul style="list-style-type: none"> • stálý zákazníci • rodiny • podniky • hosté svateb • individuální turisté • obchodní cestující • sportovci
<p>STRUKTURA NÁKLADŮ </p> <ul style="list-style-type: none"> • mzdové náklady • spotřeba surovin a zboží • spotřeba energií • opravy a údržba • investice do hmotného a nehmotného majetku 		<p>ZDROJE PŘÍJMŮ </p> <ul style="list-style-type: none"> • pronájem pokojů • prodej jídla a nápojů • pronájem konferenčních prostor • příjem z aktivit a sportu 		

Zdroj: autorka

Business model zobrazuje následující části:

Zákaznické segmenty

Skytop si zakládá na tradici a své jedinečnosti, proto mezi nejdůležitější zákaznický segment patří stálí zákazníci, přičemž se zaměstnanci resortu svým servisem a individu-

álním přístupem k zákazníkům snaží vyzvat hosty k opětovnému návratu. Obvyklými stálými zákazníky jsou pak například rodiny, které se po generaci vrací zpět do Skytopu, pořádají zde rodinné sešlosti, které mohou zahrnovat až několik desítek hostů. Mnohé z těchto rodin navštěvují resort již od dob jeho založení.

Velmi častým jevem, je zde pořádání svateb, proto jsou svatebčané považováni za samostatný zákaznický segment a je jim věnována speciální péče, často je využíváno služeb místního květinářství, které je součástí hotelu.

Podnikoví zákazníci si vybírají Skytop díky tomu, že vlastní velmi rozlehlé konferenční prostory a dále mohou využít z množství teambuildingových aktivit. Konferenční prostory samozřejmě nabízí náležitě technické vybavení.

Nezanedbatelným zákaznickým segmentem jsou ještě sportovci a to především golfisté, tennisté a lovci, kteří zde mají ideální podmínky pro provozování sportů. Proto je třeba zabezpečit kvalifikovaný personál.

Hodnotové nabídky

Již výše zmiňovanou nejpodstatnější hodnotovou nabídkou je tradice, proto se resort snaží zachovávat stále stejnou tvář po celých 87 let fungování. V Evropě se toto stáří objektu nepovažuje za historii, ale ve Spojených státech už o dlouhé historii hovořit lze. K tradici také patří zprostředkovávání nezapomenutelných zážitků, což zajišťuje široká škála nabízených aktivit a dále také přístup personálu k zákazníkům. Jedno motto hotelu hovoří o tom, že zákazníci možná zapomenou jména personálu, ale jistě nezapomenou, jak se zde díky personálu cítili.

Individuální přístup je v mnoha podnicích samozřejmostí, vysoký standard služeb také, jako silnou konkurenční výhodu však vedení firmy vidí jedinečnost hotelu v tom, že nikde jinde na světě podobný nenajdete. Je to konkurenční výhoda postavená naproti luxusním hotelovým řetězcům, které však můžeme najít po celém světě.

K vysokým standardům služeb, které hotel poskytuje, dále patří spolehlivost a kvalita produktů, tedy jsou vybírání špičkoví kuchaři, cukráři a barmani, aby bylo možné hostům nabídnout kvalitní, zajímavé a neotřelé pokrmy a nápoje.

Jedinečnost tkví nejen v tradici, ale aby hotel nabízel další unikátní výrobky, nechá si dodávat vlastní kosmetiku, kterou zákazníci dostávají do pokojů a mohou ji také zakoupit. Tato kosmetika je opatřena logem hotelu a má typickou vůni pouze pro Skytop

Lodge. V pokojích hosté naleznou i vycházkové hole a hotel se pyšní tím, že žádné dva pokoje nevypadají stejně. Kromě toho, že jsou zde tři typy barevného slazení pokojů s výhledem, každý pokoj má jinou velikost a odlišné rozestavení nábytku.

Kanály

Komunikace s hosty začíná už při oslovování potenciálních zákazníků, které má na starosti sales manager. Větší zákazníci jsou oslovováni pomocí e-mailu nebo telefonicky, později někteří i při osobní schůzce.

Individuální zákazníci jsou osloveni prostřednictvím tisku, internetových stránek a sociálních sítí. Se stálými zákazníky se komunikuje také prostřednictvím pošty, kterou obdrží například výhodné věrnostní nabídky.

Po příjezdu hosta je nejčastější komunikace s recepcí a to osobně nebo vnitřní telefonní linkou. Na pokojích a po celém hotelu hosté také naleznou různé nabídky aktivit na nástěnkách či letácích a nezdávka se o možnostech resortu dozvídají od personálu. Co se týče pohybu hostů po celém resortu, ten je zajišťován soukromým mikrobusem, který hosty vozí mezi jednotlivými budovami a centry.

Vztahy se zákazníky

Protože se firma snaží zákazníky udržet a zároveň navyšovat prodeje, je důležité budování osobních vztahů se zákazníky. Tyto vztahy buduje každý zaměstnanec zvlášť, každý host má svého číšníka, pokojskou nebo aktivitu lídra. Není to dogmaticky dáno, ale pokud má host zájem, má možnost být obsluhován pouze jedním stejným číšníkem po dobu celého pobytu. Protože se zákazníci vracejí, personál často zná jména jich a jejich dětí a další osobní informace. Toto je přístup, kterého si zákazníci cení, a personál je motivován spropitným tento přístup udržet.

Dalším vztahem se zákazníky je možnost členství v resortu, díky kterému může zákazník čerpat slevy a hotel má do jisté míry garanci, že zákazník je stálý.

Specifikem v zákaznických vztazích jsou majitelé domů, které patří do hotelového resortu, ale nejsou pronajímány, nýbrž mají jen jednoho stálého majitele, kterému hotel poskytuje speciální služby.

Podnikoví zákazníci jsou nejčastěji ve skupině, která má možnost objednat si pokoje blízko sebe, využívají konferenčních prostor, které jsou obrandované a jsou jim poskytovány materiály s logem jejich zaměstnavatele stejně tak, jako svatebčané obvykle do-

stávají drobné dárky a balíčky se jmény novomanželů. Tyto služby pomáhají skupinovým zákazníkům udržet si vnitřně homogenní vztahy a příjemný pocit z pobytu.

Zdroje příjmů

Největším zdrojem příjmů je pro firmu pronájem ubytovacích kapacit, dále konferenčních prostor a sportovišť. Cenotvorba za pronájem ubytovacích kapacit je však značně komplikovaná, protože hotel využívá yield management, tedy prodává stejný pokoj za různé ceny, což může mít negativní dopad na věrnost zákazníků, pokud se to dozvědí. Cena se liší dle termínu pobytu, také dle toho, s jakým předstihem je ubytování rezervováno, kolik nocí zákazník v hotelu stráví a zda se jedná o skupinu či jednotlivce. Na jaře roku 2015 se podnik rozhodl vydávat slevové kupony, s výraznými slevami jako poděkování za přízeň zákazníků, protože rok 2014 byl druhým nejprofitabilnějším rokem v historii resortu. To se však ukázalo jako kontraproduktivní, protože zákazníci, kteří neobdrželi slevové kupony, zaujali negativní postoj a hotel tak přišel o cenné zákazníky.

Druhým velkým zdrojem příjmů je zisk z prodeje pokrmů a nápojů, kde jsou ceny jednotné, ale poměrně vysoké, vzhledem k tomu, že když se zákazníci nechtějí stravovat v resortu, musí strávit minimálně 20 minut cesty autem do jiného restauračního zařízení. Zákazníci tyto ceny respektují, ale je potřeba sledovat, zda není čas ceny zvýšit nebo naopak snížit.

Klíčové zdroje

Mezi nejdůležitější zdroj, díky odvětví ve kterém firma podniká, jednoznačně patří zaměstnanci, proto je důležité je udržet motivované a poskytovat nezbytná školení.

Know-how, které je budováno desítky let bezesporu patří ke klíčovým zdrojům a jedna jeho část říká, že zákazníkům se neřekne, za jak dlouho bude požadovaná služba doručena, ale každý zaměstnanec udělá vše proto, aby byla služba doručena co nejdříve, tedy dříve, než zákazník očekával.

Zaměstnanci a know-how jsou důležití, ale k zabezpečení provozu je ještě zapotřebí vlastnit půdu, nemovitosti a výrobní stroje a tyto udržovat v dobrém stavu, aby se nezvyšovaly náklady na opravy. Nezbytností jsou také suroviny a materiál.

Klíčové činnosti

Marketing a oslovování zákazníků je klíčovou činností k získávání nových i udržení stávajících stálých zákazníků, ale nejdůležitější klíčovou činností jsou služby a servis poskytovaný zákazníkům v průběhu jejich pobytu v hotelu. Jedná se o služby otevírání dveří, donášku zavazadel, služby recepce, služby activity, adventure a loveckého centra, služby poskytované při sportech, služby restaurační a kavárenské, které jsou podporovány výrobou pokrmů a nápojů. Všechny tyto činnosti předávají hodnotu zákazníkům, ale samozřejmě nelze opomenout podpůrné služby jako je údržba, prádelna nebo příprava konferenčních prostor.

V březnu roku 2015 hotel prošel kontrolou, přičemž byli nalezeni škůdci a i přes veškerá nápravná opatření se dobré jméno hotelu, také díky silnému vlivu médií, zhoršilo. Proto se v květnu 2015 začalo měnit logo hotelu a všechny reklamní materiály s tím spojené, aby se jméno hotelu zlepšilo. Inovované logo obsahuje motto „*It's in our nature*“.

Klíčová partnerství

Dodavatelé jsou jedním z nejdůležitějších spojenců a to především dodavatelé surovin pro výrobu pokrmů a dodavatelé nápojů, protože dobré vztahy a spolehlivost je naprosto nutná. Pokud by selhala dodávka surovin pro přípravu pokrmů, mělo by to nedozírné negativní důsledky pro hotel, proto je nutné držet bezpečnostní zásobu a mít připravený krizový plán pro situaci, že by nebylo možné suroviny dodat, aby hosté vždy měli nabídku jídla. Například v zimním období je kvůli sněhu velmi komplikované se do Lodge dostat, proto je zapotřebí mít velice kvalitní vztahy se spolehlivými dodavateli.

Vztahy s dodavateli materiálů jako je ložní prádlo, ručníky a kosmetika je dobré udržovat právě kvůli tomu, že jejich výměna může mít za následek zvýšené náklady, protože resort má specifické požadavky na výrobu.

Společnosti, které poskytují služby údržby, služby bezpečnostní a požární ochrany nebo služby hubení škůdců jsou klíčovým partnerem, protože udržují nemovitosti resortu v dobrém stavu pro zákazníky a velmi často jsou potřeba okamžitě.

Partnerství s poštou je výhodné vzhledem k tomu, že Skytop Lodge je centrem malého města Skytop a zákazníci mohou přijímat a odesílat poštu během pobytu zde a vlastníci domů z blízkého okolí přijíždějí do Lodge kvůli těmto službám.

Firmy, které školí zaměstnance, pomáhají udržet dobré jméno firmy, protože zákazníci mohou vidět značku firmy, která školí a zároveň jsou používány její kvalitní produkty.

Podstatným klíčovým partnerem jsou také konkurenční podniky, přičemž dva největší konkurenti jsou Camel Beach Aqualandia a nově otevřený resort Kalahari. S těmito i dalšími však resort spolupracuje na stejných projektech, jako je například pořádání hudebního festivalu ve spolupráci s resortem Buck Hills.

Klíčové náklady

Klíčové náklady reflektují klíčové zdroje, proto je zřejmé, že nejvyšším nákladem firmy jsou mzdové náklady. Aby byly mzdové náklady snadno kontrolovány, nadpoloviční většina zaměstnanců je placená z „gratuity“, což se podobá spropitnému, které je zahrnuté v ceně, kterou host platí. Tato struktura mzdových nákladů zamezuje plýtvání a udržuje mzdové náklady rentabilní, stejně tak, jako motivuje zaměstnance k vyšším výkonům.

Další částí nákladů jsou náklady na spotřebu energií, surovin a zboží, které jsou nutné k plynulému provozu hotelu.

Spotřeba financí na opravy a údržbu mohou být ovlivňovány nebo částečně eliminovány například školením zaměstnanců, některým nákladům na údržbu se ale samozřejmě hotel nevyhne.

Investice do hmotného a nehmotného majetku již představují nákladovou položku, která se může značně měnit a pokud se rozhodne hotel dlouhodobý majetek nakupovat, musí o tom informovat akcionáře pomocí představenstva.

4.2.3 Analýza výchozích podmínek Housekeepingu

K analýze výchozích podmínek pro redesign procesů a procesních toků v oddělení housekeepingu bylo využito především rozhovorů se zaměstnanci, zákazníky a vedoucími pracovníky. Pro správné nastavení procesů a jejich vzájemné návaznosti, je podstatné zjistit, co patří do kritických faktorů úspěchu a jak může oddělení housekeepingu pomoci celému resortu k dosažení strategických cílů. Podporou pro zjištění kritických faktorů úspěchu bylo také vypracování výše uvedeného business modelu.

Úsek housekeepingu je jeden z nejdůležitějších úseků v resortu, protože hotelový resort je především ubytovací kapacita, nehledě na další aktivity, které hosté Skytopu mohou využívat. Syntézou z diskusí byly zjištěny tyto hlavní nedostatky:

Prodlení v ubytování hostů

Při rozhovorech se zákazníky bylo potřeba brát v potaz, že povaha amerických obyvatel je odlišná od povahy Evropanů. Američané si jednoznačně méně stěžují a často nedávají svou nespokojenost najevo, svou spokojenost však dávají najevo častěji. I z tohoto důvodu byla nutná účast v provozu hotelového resortu. Z rozhovorů se zákazníky tedy vyplynulo, že nejčastějším důvodem nespokojenosti je čekání po příjezdu na přidělení hotelového pokoje. Ve více frekventované dny, což je například neděle, se stává, že z hotelu odjíždí až 95% zákazníků a stejné množství hostů přijíždí nových. Vzhledem k tomu, že check out time odjíždějících hostů je v 11:00 a check in time nově příchozích hostů je v 16:00, je často nutné uklidit a připravit téměř veškeré ubytovací kapacity během 5 hodin, přičemž počet personálu je omezen, protože v méně frekventované dny by byl personál nadbytečný. Nezřídka se stává, že hoteloví hosté a to především hosté ubytování v chatách check out time nerespektují, případně si připlatí za prodloužený check out time, tedy ve 13:00.

Při rozhovorech se zaměstnanci recepce a vedoucími pracovníky bylo zjištěno, že při nedostatku času pro přípravu ubytování pro nové hosty a tedy vynuceného čekání hostů, je nutné hostům nabídnout, jak efektivně strávit čas čekání, což spotřebovává další personál. Vedení hotelu se snaží, aby hosté nebyli čekáním a událostmi spojenými s čekáním znepokojeni nebo rozladěni, proto poskytuje hostům drobné dárky a upomínkové předměty, aby si je naklonili a zamezili negativním reakcím zákazníků. Tyto okolnosti zvyšují náklady hotelu.

Výstup z rozhovorů tedy poukazuje na kritický faktor úspěchu, kterým je zamezení čekání hostů na ubytování a tím i snížení nákladů. Nejedná se jen o náklady na personál a upomínkové předměty, ale také o celkovou spokojenost zákazníka a jeho pravděpodobný návrat v následujících letech, což by přineslo resortu trvale udržitelný zisk. Spokojenost zákazníků a to především v tomto odvětví pohostinství je klíčová. Pokud ve firmě, potažmo v odvětví housekeepingu, dokáží zefektivnit a tím pádem zrychlit procesy, může být těmto negativním dopadům zabráněno.

Nedostatečná kvalita úklidu

Během účasti v provozu bylo pozorováním zjištěno a následně rozhovory s vlastníky procesů úklidu pokojů potvrzeno, že hotel má problém s kvalitou úklidu pokojů. Tyto problémy dle operátorů procesů, tedy těch, kteří dané procesy vykonávají, pramení z nedostatku času nebo materiální podpory při výkonu procesů. Jedná se o jistou časovou náročnost každého podprocesu při úklidu, přičemž operátoři procesů, tedy pokojské nemají dostatečnou dotaci času na výkon procesů. Tento jev však není možné připisovat pouze nedostatku času, je třeba také zohlednit nedostatečnou motivovanost nebo kvalifikovanost vykonávajících.

Zákazníci resortu očekávají vysoký standard kvality úklidu, tedy vysokou míru čistoty, kterou je mnohdy těžké udržet také kvůli nedostatečné technické údržbě vybavení pokojů. Dle zákazníků je čistota jedním z nejdůležitějších faktorů spokojenosti s pobytem, tedy jedním z klíčových kritických faktorů úspěchu.

Z ekonomického hlediska je nutné tyto procesy vylepšit, tedy zkrátit dobu trvání procesu a podrobněji ho popsat a standardizovat, aby se náklady na zaměstnance snížily a vzrostla spokojenost zákazníků a do hotelového komplexu se vraceli, resort chválili, tedy aby rostlo dobré jméno podniku.

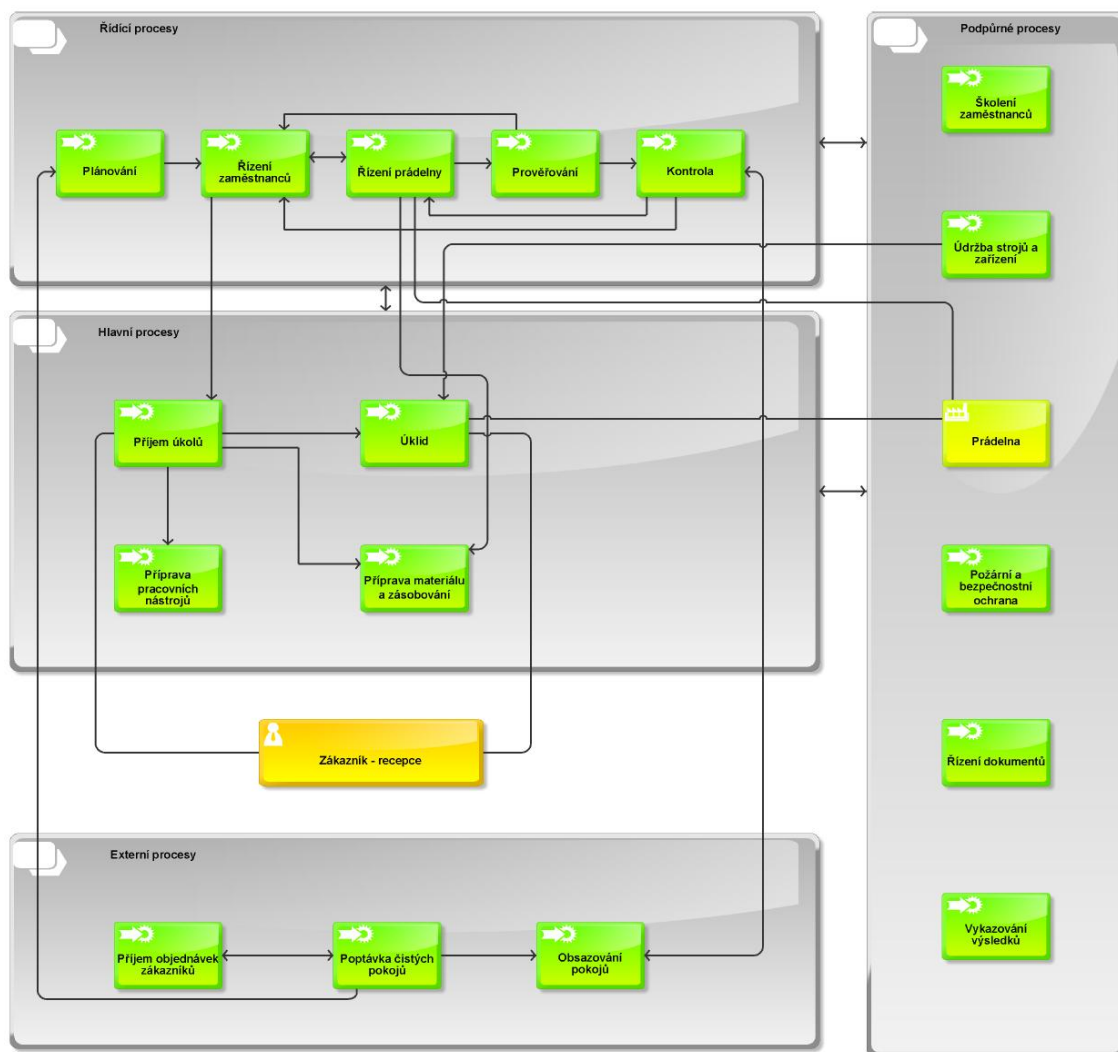
Špatná organizace prádelny

Díky poskytnutým informacím od středního managementu, tedy řídicích pracovníků housekeepingu bylo zjištěno, že za hlavní příčinu výše popsaných problémů je považována špatná organizace prádelny, která podporuje z velké části úklid pokojů, ale nadále má také za úkol podporovat oddělení restaurací, bazén a pláž. Vzhledem k nestandardizovaným postupům a návaznosti procesů v prádelně, vzniká při zvýšeném provozu chaos, protože nejsou jednoznačně určeni vlastníci ani operátoři procesů. Často tak nastává situace, že zaměstnanci nevědí, kterou činnost je žádoucí vykonávat, a rozhodují se dle okamžitých podnětů bez ohledu na dlouhodobější dopady jejich rozhodnutí.

4.2.4 Procesní mapa oddělení Housekeepingu

Procesní mapa housekeepingu byla zakreslena dle neoptimálnějšího požadovaného fungování vzhledem k tomu, že procesy fungují poměrně dobře a plynule. Pozorováním za účasti v provozu a diskusí s vedením úseku housekeepingu, členy prádelny, hotelcleany a pokojskými, bylo zjištěno, které procesy probíhají a mají přidanou hodnotu, které jsou nezbytné, i když přidanou hodnotu nemají a proto jsou klasifikovány jako podpůrné procesy a činnosti, které probíhají, nejsou nutné a nemají přidanou hodnotu, tudíž musí být odstraněny. Obrázek 10 znázorňuje procesní mapu oddělení, která může být po implementaci nadále vylepšována a je již zbavena procesů, které nepřidávají žádnou hodnotu a jsou zbytečné.

Obrázek 10: Procesní mapa nulté úrovně v oddělení Housekeepingu



Zdroj: autorka

Řídící procesy

Za vedení řídicích procesů jsou zodpovědní manažeři oddělení housekeepingu, kteří jsou dva. Mají rozdělené kompetence a pravomoci, ale v případě, že jeden z manažerů není přítomen, druhý zastává všechny jeho úlohy.

Řídící proces **plánování** je prvním procesem v procesní mapě. Vyplývá z potřeby pokojů, které zjistí manager, je tedy operátorem i vlastníkem procesu, dle externího procesu, což je pro účely této procesní mapy recepce. Nachází se sice uvnitř podniku, ale navrhovaná procesní mapa je jen pro oddělení housekeepingu a ve vztahu k housekeepingu se recepce nachází vně modelu. Plánování tedy vychází z počtu odchozích zákazníků, počtu příchozích zákazníků a počtu zákazníků, kteří jsou uprostřed pobytu. Z těchto podkladů jsou vypracovávány denní listy.

Navazujícím řídicím procesem je **řízení zaměstnanců**, kterým jsou rozděleny úkoly pro stanovený den. Řízení zaměstnanců dále spočívá v podpoře zásobování, aby byl zajištěn hladký průběh převzetí pracovních pomůcek. Řízení zaměstnanců je nutné koordinovat s **řízením prádelny**, která vždy musí být v interakci s pokojskými. Prádelna zásobuje pokojské čistým ložním prádlem a ručníky a odváží zpět do prádelny špinavé prádlo. Dále pokojské v prádelně objednávají potřebné ložní prádlo a ručníky podle potřeb, které vycházejí z denního plánu nebo dle okamžité akutní potřeby.

Proces **prověřování** probíhá za účasti kontrolora, který je operátorem procesu a vlastníkem procesu je opět manažer, který zodpovídá za výsledky a rozhoduje, jak s nimi naložit. Kontrolor prověřuje práci pokojských, které uklidili pokoje, zjišťuje, zda je vše správně vyčištěné a připravené pro dalšího hosta, případné nedostatky odstraní. Primárně kontroluje pokoje, které mají statut „out and in“, což znamená, že host opustil pokoj a ve stejný den do pokoje přijíždí host nový. Tento proces je reportován manažerovi, který dá zpětnou vazbu pokojským a přizpůsobí řízení zaměstnanců výsledkům prověření.

Po prověřování následuje **kontrola**, tedy přezkoumání počtu uklizených pokojů, které může být kontrolováno v informačním systému nebo také osobně. Tyto informace jsou pak opět předávány na recepci, která zajišťuje ubytování hostů ve správném čase. Výsledky kontroly mají vliv na řízení zaměstnanců a řízení prádelny.

Tyto čtyři řídicí procesy se mohou opakovat i vícekrát denně za využití operačního řízení, minimálně však jednou za den.

Externí procesy

Externí procesy, jak již bylo zmíněno výše, má na starosti recepce. Recepce **přijímá objednávky od zákazníků**, dělá rezervace a obsazuje pokoje dle požadavků zákazníků a tak, aby bylo možné zajistit jejich včasný úklid. V případě, že zákazníci nemají pokoje zarezervované a ubytují se, rozhodnou se pobyt prodloužit nebo vyměnit si pokoj, má to vliv na plánování a tento jev musí projít procesní mapou ve zrychleném tempu.

Z objednávek od zákazníků vzniká **poptávka čistých pokojů**, která je směrem od recepce do oddělení housekeepingu a na základě této poptávky se připravuje plánování.

Obsazování volných a uklizených pokojů je závislé na poptávce, ale především na tom, zda jsou pokoje již uklizené. V případě, že proběhne prověření i kontrola, dává manažer housekeepingu vědět recepci, že pokoje jsou k dispozici a to buď prostřednic-

tvím informačního systému, telefonicky nebo ve výjimečných případech osobně. Občas se stává, že sama recepce si vyžádá od manažera kontrolu.

Podpůrné procesy

Podpůrné procesy byly klasifikovány jako nutné, ale nepřidávající hodnotu zákazníkovi. Jedním z podpůrných procesů je **školení zaměstnanců**, které je nezbytné, aby zaměstnanci věděli, jak v práci postupovat, jak a jaké chemikálie používat, případně jak ovládat lehké stroje.

Údržba strojů a zařízení je nezbytná proto, aby podniku nevznikaly zbytečně vysoké náklady, které je možné díky údržbě snížit nebo jim úplně předejít.

Prádelna je v procesní mapě lokace, je nezbytná k chodu hotelového provozu a nepodporuje pouze housekeeping, ale také restaurace, bazén a pláž. V prádelně probíhá mnoho subprocesů, jejichž výstup slouží jako vstup pro práci pokojských, proto je zahrnutá v procesní mapě, na ní je přímo závislý úklid a je řízena řídicím procesem řízení prádelny.

Požární a bezpečnostní ochrana je samozřejmostí, v hotelovém provozu je mnoho potenciálních příčin nebezpečí a požáru. Je nezbytné chránit hotelové hosty a personál.

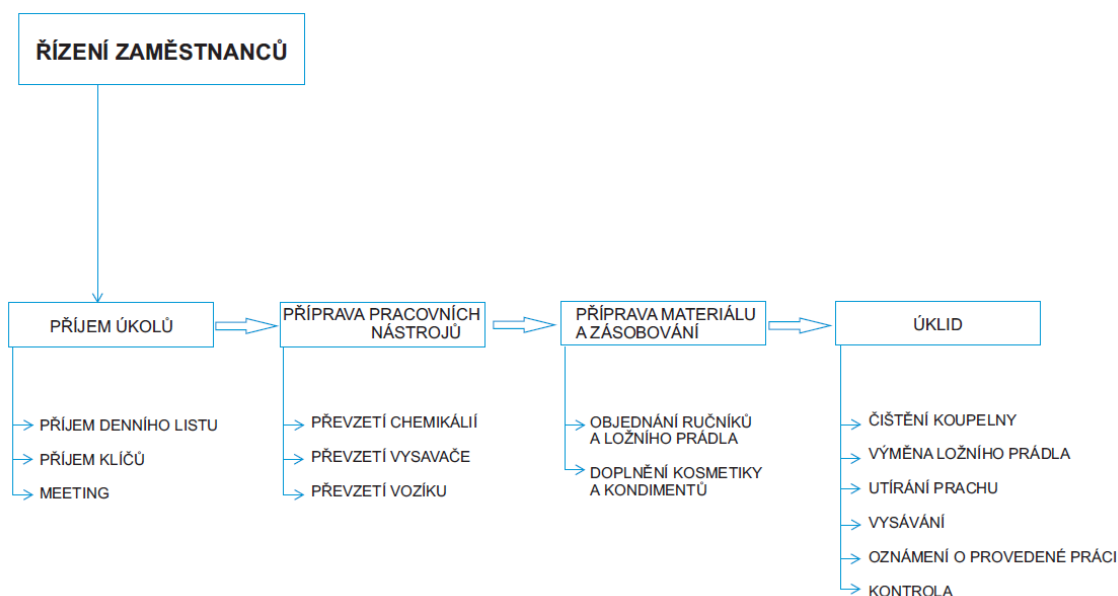
Při **řízení dokumentů** je vlastníkem procesu manažer, ale operátorem řízení dokumentů mohou být pokojské, kontrolori nebo v poslední fázi účetní.

Vykazování výsledků je podobné jako řízení dokumentů, akorát se reportuje nadřízenému manažera housekeepingu, zjišťuje se zpětná vazba zákazníků, například pomocí zpráv a dopisů od hostů, procentuální spokojenost hostů dle vyplněných dotazníků a z internetových stránek vyhledávačů ubytování, kde je součástí popisu hotelů i nezávislé hodnocení hostů.

Hlavní procesy

Hlavní procesy byly popsány tak, jak fungují, což by mělo být zjednodušením pro trénink nových zaměstnanců a sloužit jako standardizování jejich práce. Hlavní procesy jsou pro přehlednost v obrázku 11 rozkresleny dle jednotlivých subprocesů, které během hlavních procesů probíhají. Subprocesy jsou pak v následující kapitole vylepšeny a vymodelovány.

Obrázek 11: Hlavní procesy v Housekeepingu a jejich subprocessy



Zdroj: autorka

Pracovní proces pokojské je zakreslen dle logického procesního toku, tedy začíná řízením zaměstnanců, kde manažer housekeepingu iniciuje předání úkolů. Tento proces příjem úkolů zahrnuje subprocessy, jež začínají převzetím denního listu, dále převzetím klíčů a účastí na meetingu.

Po prvním procesu následuje příprava pracovních nástrojů, jehož subprocessy jsou převzetí chemikálií, převzetí vysavače a převzetí a příprava pracovního vozíku. Když jsou pracovní nástroje připravené, přichází proces přípravy materiálu a zásobování, což obnáší objednání nebo zásobení ložním prádlem a ručníky a doplnění kosmetiky a ostatních kondimentů jako jsou poznámkové bloky, pera, rozetky nebo uvítací letáky.

Když jsou pracovní nástroje připraveny, připravuje se materiál a zásobují se vozíky a malé sklady, které náleží ke každé sekci. Příprava materiálu obnáší propočtení potřebného počtu ručníků a ložního prádla dle denního listu, objednání tohoto množství v prádelně, případně zásobení dostupným materiálem.

Poslední fází je samotný úklid pokojů. Tato fáze trvá nejdelší dobu a její subprocessy jsou čištění koupelny, výměna ložního prádla, utření prachu, vysávání, oznámení o provedené práci, jež se zadává do informačního systému a zapisuje do denního listu a kontrola.

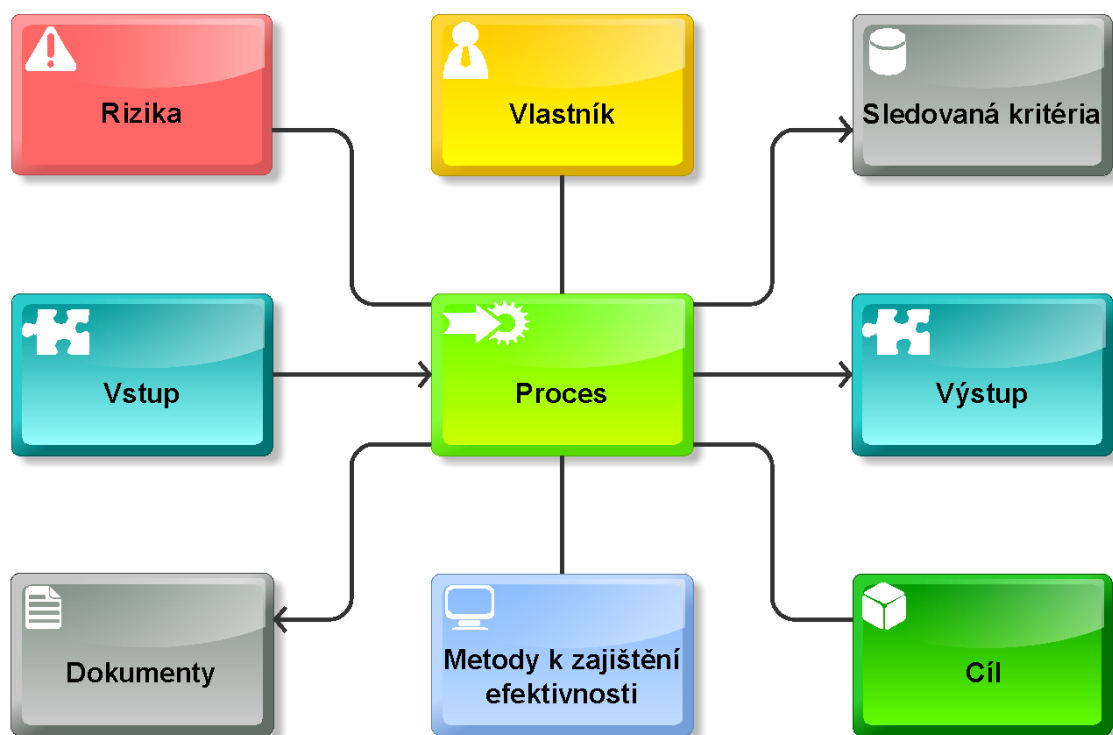
4.3 Návrhy řešení

V návrhové části jsou nejprve vymodelovány hlavní procesy tak, jak by měly co nejeftivěji fungovat, přičemž jsou popsána jednotlivá časově úsporná řešení v subprocezech. U dvou vybraných procesů jsou rozpracovány navržené EPC diagramy.

4.3.1 Modelování hlavních procesů

Všechny hlavní procesy byly vymodelovány v programu ARIS Express, aby byly naprosto zřejmý stanoveny vstupy, výstupy, rizika, dokumenty, metody, cíl, sledovaná kritéria a vlastník procesu. V obrázku 12 je legenda k procesním modelům.

Obrázek 12: Legenda k procesním modelům



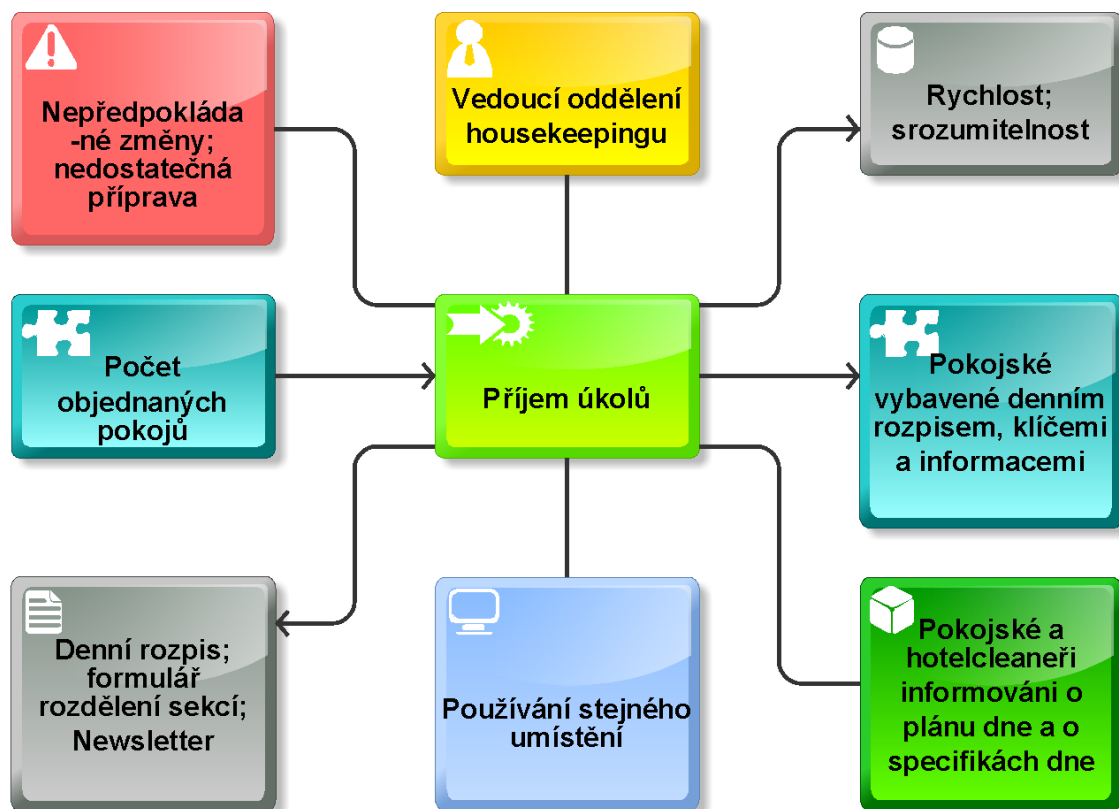
Zdroj: ARIS Express, autorka

Hlavní proces Příjem úkolů

Příjem úkolů je poměrně dobře fungujícím hlavním procesem, jeho vstupem je počet objednaných pokojů a výstupem jsou pokojské vybavené denním formulářem, univerzálním klíčem, přičemž podepisují dokument s uvedením času převzetí a následně na konci směny odevzdání klíčů. Na denním rozpisu naleznou počet pokojů a jim stanovenou pracovní sekci, přičemž každá pokojská dostává svou sekci, jen přibližně jednou týdně dostane sekci jinou. Další důležitou informací je počet pokojů, který mají statut „check“ tedy pouze kontrola daného pokoje, statut „service“ tedy pokoj, kde jsou uby-

tování hosté a úklid tak nezahrnuje výměnu ložního prádla, statut „out and in“ tedy pokoj, ze kterého hosté odjíždějí a ve stejný den příjíždějí nebo pokoj se statutem „out“ tedy takový, ze kterého hosté pouze odjíždějí. V poznámkách v denním rozpisu je dále uvedena specifická potřeba pro daný pokoj, což může být například přistýlka nebo dětská postel. Dále se pokojské, hotelcleanři a zaměstnanci prádelny v některých dnech účastní meetingu.

Obrázek 13: Hlavní proces - příjem úkolů



Zdroj: ARIS Express, autorka

Návrhy na zlepšení

V tomto procesu, aby byl urychlen, je vhodné opatření umístit denní rozpis a klíče po každé na stejné místo, aby pokojské mohly provést proces automaticky, za co nejkratší dobu a co nejefektivněji. Tabulka s uskutečněnými měřeními sloužící jako podklad pro odhad úspory času je v příloze č. 2.

Odhadovaná úspora času: 2 minuty/den

Druhým zefektivněním by mohlo být vyvěšení informace o tom, zda se v daný den koná meeting či ne a v jaký čas, protože se často stává, že část pokojských je neinformovaných a tak odcházejí do svých sekcí a poté se meeting posouvá, což je velmi neefektivní

a plýtvá to čas celému oddělení. Častým jevem je také to, že pokojské shánějí zodpovědnou osobu, aby se informovali, zda se meeting koná.

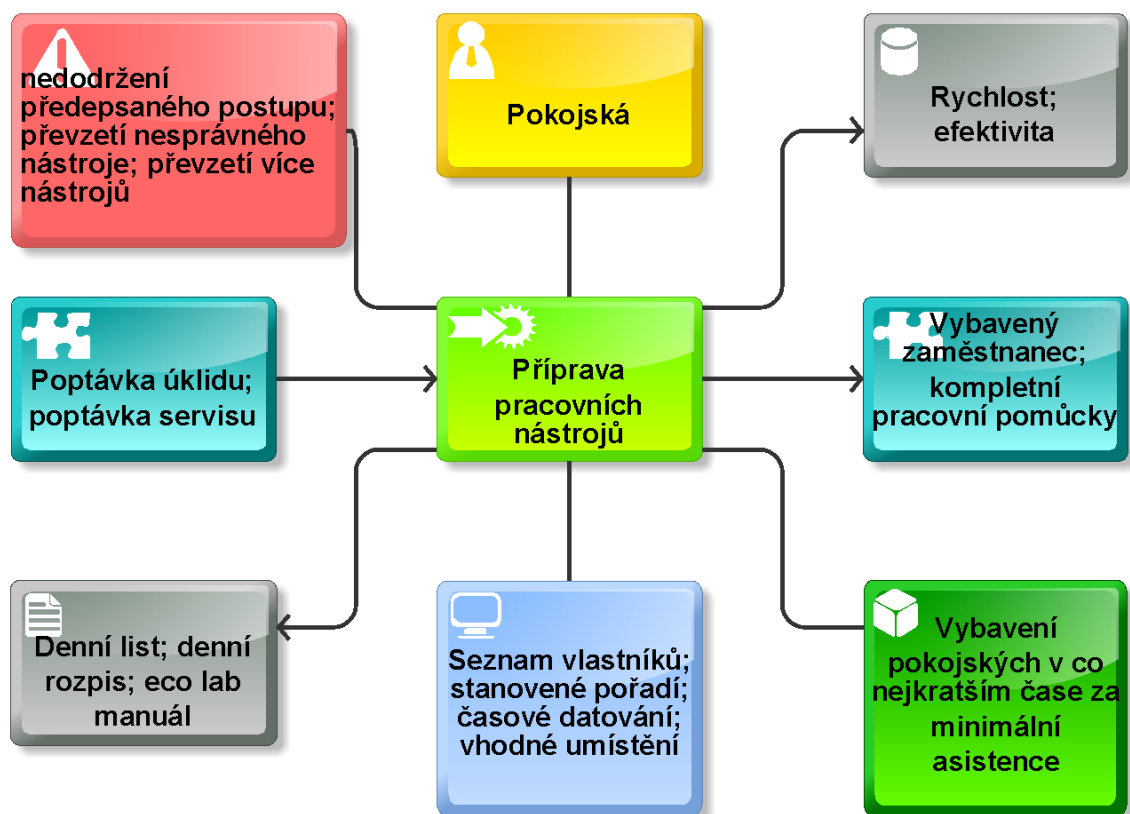
Odhadovaná úspora času: 10 minut/den

Výběr pokojů, které mají být uklizeny přednostně je na intuici a zkušenosti pokojských, proto pro zefektivnění byl vypracován EPC diagram s rozhodovacím modelem. To usnadní trénink nových zaměstnanců a usnadní a zrychlí rozhodování, které pokoje mají být při úklidu upřednostněny. Zefektivnění zde spočívá v tom, že budou čisté ty pokoje, které jsou potřebné a zamezí se tak čekání zákazníků na uklizení pokoje při ubytování. Rozhodování je zaneseno do EPC diagramu na obrázku 14. EPC diagram také přináší pokojským do vykonávané práce srozumitelnost, tedy každá ví, co má za následující úkol. Zda došlo k pochopení fungování rozhodovacího modelu, by mělo být zjišťováno kontrolory namátkou každý den, tedy výsledek pozitivní nebo negativní. V případě negativního výsledku je třeba zaměstnance školit, aby srozumitelnost dosáhla úrovně 100 %.

Hlavní proces Příprava pracovních nástrojů

Při procesu přípravy pracovních nástrojů je vlastníkem i operátorem procesu pokojská. Zodpovídá si za přípravu nástrojů na svém pracovišti, a pokud je dobře připravena, zvyšuje se následná efektivita při úklidu. Pokojská si musí doplnit chemikálie při následování eco lab manuálu. Dále pokojská přejímá svůj vysavač a vozík, který celý den využívá k úklidu.

Obrázek 15: Hlavní proces - Příprava pracovních nástrojů



Zdroj: ARIS Express

Návrhy na zlepšení

Zjednodušením přípravy by bylo umístit vysavač do malého skladu náležícího ke každé sekci, čímž by odpadlo neefektivní přenášení vysavače přes hotel, které zabírá čas.

Odhadovaná úspora času: 10 minut/den

Zefektivnění je možné i při personalizaci každého boxu s chemikáliemi, protože pokud by měla každá pokojská vlastní, odpadl by čas strávený kompletováním neúplných boxů s chemikáliemi, uklizením nepořádku od pokojských z předešlých dní a také by se snížila

lo riziko, že si někdo odnese větší množství pracovních pomůcek a tak se zamezí plýtvání časem stráveným hledáním chybějících chemikálií.

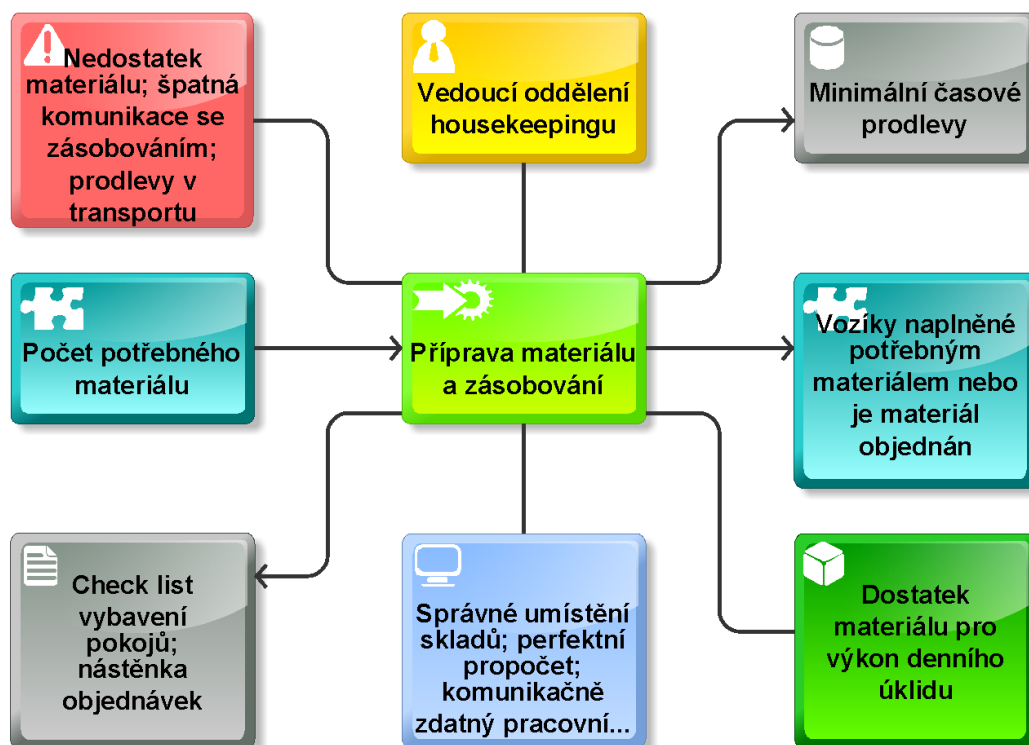
Odhadovaná úspora času: 5 minut/den

Pro dobrou orientaci v tom, komu který pracovní nástroj patří, by bylo vhodné pracovní nástroje opatřit označením a vytvořit seznam. Předpokladem pro zavedení těchto opatření je dlouhodobé fungování, tedy umístění chemikálií a vysavače v klozetu nesmí být dočasné a kontroloři musí sledovat, zda neefektivita nevzniká na jiných místech, tedy zda pokojské neplýtvají časem například při doplňování chemikálií. Žádoucí zefektivnění je tedy 100 % úspora času a využití pro účely úklidu každý den.

Hlavní proces Příprava materiálu a zásobování

Příprava materiálu a zásobování je nejhůře fungujícím hlavním procesem. Operátorem tohoto procesu jsou zaměstnanci prádelny. Pokojské si po prozkoumání denního rozpisu propočítají potřebu ložního prádla a ručníků, část si připraví a odvezou na své stanoviště a další část objednají zapsáním na nástěnku v prádelně. Obvykle zde není dostatečné množství potřebného prádla, proto je pokojským dováženo až v průběhu směny. Druhým krokem je zásobení vozíku kosmetikou a kondimenty, které pokojské umísťují do pokojů.

Obrázek 16: Hlavní proces - Příprava materiálu a zásobování



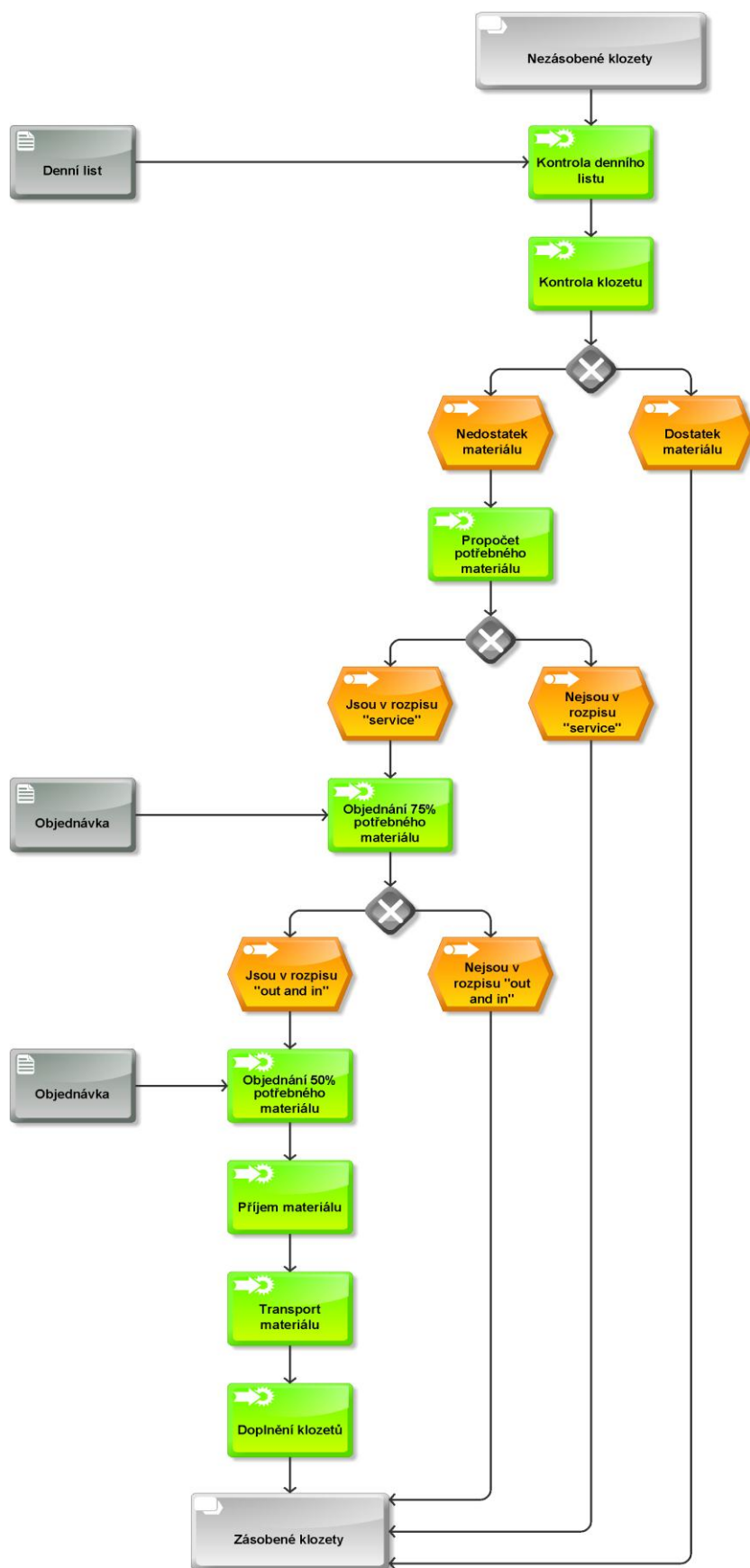
Návrhy na zlepšení

Nejpřínosnějším návrhem ke zlepšení by mělo být předzásobení malých skladů v pracovních sekcích před zahájením práce, které by měli zprostředkovat zaměstnanci prádelny. Zamezilo by se tak hromadění čistého prádla na určitých místech a prostojům při čekání na zásobení v průběhu směny. Za tento podproces nutně musí být zodpovědný jen jeden vlastník procesu. Pro tento způsob zásobování byl vypracován rozhodovací EPC diagram.

Po zavedení do praxe by bylo vhodné sledovat, jak dlouhou dobu zabere zaměstnanci prádelny naskladnění všech klozetů. V případě, že proces bude fungovat správně, zásobení by nemělo trvat déle než 1,5 hodiny, v případě že proces bude fungovat velmi dobře, doba trvání se může zkrátit až na 0,5 hodiny, čímž se úplně zamezí časovým prodlevám při čekání pokojských na zásobovací vozíky. Management housekeepingu by měl tomuto měření věnovat čas alespoň dvakrát týdně.

Odhadovaná úspora času 35 minut/den

Obrázek 17: EPC diagram - Zásobování z prádelny



Zdroj: ARIS Express, autorka

Dalším užitečným opatřením by bylo správné umístění kosmetiky a kondimentů na jednom místě, protože doposud jsou sklady s potřebným materiálem umístěny na různých a od sebe navzájem velmi vzdálených místech. Pokojské tedy při stávajícím stavu musí obejít několik poschodí, aby si zásobily svá pracoviště a v případě, že jim dojdou kondimenty během směny, musí toto opakovat. Při umístění zásob do malých skladů by byla úspora času ještě větší. Dostatečné zásobení místa by měl mít na starosti jeden kontrolor nebo manažer, kontrola zásob musí probíhat alespoň jedenkrát denně.

Odhadovaná úspora času: 15 minut/den

Hlavní proces Úklid

Proces úklidu pokoje je nejdéle trvajícím hlavním procesem. Operátorem procesu je pokojská, vlastníkem procesu je však kontrolor. Vstupem procesu je neuklizený pokoj a jeho výstupem je čistý pokoj. Je zde mnoho rizik, které z velké části souvisí s lidským faktorem, jedním z nich je nedostatek času, díky špatnému rozhodování a druhým je nedodržování pravidel zaměstnancem nebo neefektivní komunikace s prádelnou. Dále to pak může být nefunkčnost čisticích prostředků, což by vyvolalo potřebu důkladnějšího úklidu.

Obrázek 18: Hlavní proces - Úklid



Zdroj: ARIS Express, autorka

Návrhy na zlepšení:

V rámci výše uvedených EPC diagramů by za využití těchto procesních přístupů mělo dojít ke zlepšení a zrychlení v procesu úklidu.

Návrhem ke zrychlení procesu je také vypracování a dodržování postupu úklidu, přičemž popis úklidu pokoje již hotel vypracovaný má, ale je v něm pouze stanovený požadovaný stav uklizeného pokoje, postup však chybí. Navrhovaný checklist úklidu je na obrázku č.:19, ale žádoucí by bylo checklist více propracovat za účasti zaměstnanců, kteří pracují v oddělení mnoho let, tedy dokážou pracovat efektivněji a pokud by své zkušenosti sdíleli s ostatními, může se chod celého oddělení ještě více zefektivnit.

Obrázek 19: Navržený check list úklidu pokojů

Check list úklidu pokoje		
Pokoj	Koupelna	x
Rozestření oken		
Vyhození špinavých ručníků		
	Sprejování koupelny	
Vynesení košů	Vynesení košů	
Svléknutí postele		
Povlečení postele		
	Mytí sklenic	
	Mytí umyvadla	
	Mytí záchodu	
	Mytí vany	
	Mytí podlahy	
	Doplnění ručníků	
	Doplnění kosmetiky	
	Úprava koupelny	
Utření prachu		
Kontrola nábytku		
Doplnění letáků a kondimentů		
Úprava pokoje		
Vysávání		
Zadaní do systému		

Zdroj: autorka

Navržený check list úklidu se tak může stát perfektním nástrojem pro hodnocení a kontrolu kvality, čistoty a vzhledu pokojů. Požadovaný výsledek hodnocení je 100 % a za minimální přijatelné hodnocení kvality úklidu a čistoty pokojů by mělo být považováno 80 %. Tento způsob kontroly by měl být po implementaci využíván kontrolory alespoň 3x denně. Úklid jednoho pokoje by měl zabrat maximálně 45 minut a při dodržení sto-procentní kvality úklidu by mohl zabrat jako nejlepší možný výsledek 20 minut.

Odhadovaná úspora času: 12 minut/pokoj

Další návrhy na zlepšení

Návrhy na zlepšení stavu, který byl výše zjištěn, by měla podporovat další opatření, v organizaci prádelny je nezbytné zavést vlastníka procesu chodu prádelny. Každodenní chaos si žádá být řízen na úrovni operačního řízení, tedy stanovení zodpovědné osoby, která bude mít celý chod prádelny na starosti. Tento zaměstnanec samozřejmě může vykonávat svou práci, ale jeho hlavním úkolem by mělo být rozhodování, co je v daném momentě důležitější a dohlížení na výkon zbytku zaměstnanců prádelny. Tento zaměstnanec může být stejná osoba, která by měla mít na starosti předzásobení klozetů, jak je znázorněno ve výše uvedeném EPC diagramu.

Veškerá opatření se pak jistě odrazí na hodnocení celého oddělení, jež je dlouhodobě sledováno, a které je zpětnou vazbou přímo od zákazníků. Toto hodnocení se resort snaží držet v oddělení housekeepingu nad 80 %. Celkové zlepšení tedy bude mít za následek vzestupný trend u zpětné vazby spokojenosti zákazníků s kvalitou úklidu pokojů a služeb housekeepingu.

Dalším sledovaným faktorem funkčnosti procesů je měření celkového času výkonu práce během celé směny jednotlivými pokojskými, v případě, že se délka směny u některých pokojských nezkrátí nebo bude zkracovat pomaleji, bude vhodné snažit se odhalit, kterému procesu daný zaměstnanec neporozuměl, případně proces znovu vylepšit.

Koordinace s recepcí je další nezbytnou součástí provozu, je zajišťována vnitropodnikovým informačním systémem, který je připojen na vnitřní telefonní linku. Tento informační systém však nefunguje absolutně spolehlivě, proto by investice do opravy nebo pořízení nového informačního systému byla vhodná.

4.3.2 Ekonomický výstup a doporučení

Vzhledem k tomu, že téměř každé podnikání je založeno za účelem zisku, je potřeba při každém zlepšování myslet i na ekonomický dopad. V diplomové práci byly navrženy změny v procesním managementu, od redesignu procesů až po reengineering. Některé ekonomické přínosy však není možné vyčíslit, protože záleží na mnoho faktorech, ale je jasné, že trvale udržitelný zisk, plynoucí z opětovného vybudování dobrého jména firmy na trhu, je žádoucím přínosem.

V následující tabulce je vyčíslena úspora navržených změn v podprocesech, které jsou vypočteny na základě časových měření, které proběhly při pokusu o částečnou implementaci procesních přístupů do praxe. Získaný čas je násoben hodinovou mzdou zaměstnanců. Spokojenost zákazníka je však nevyčíslitelná.

Obrázek 20: Úspora nákladů v housekeepingu

Proces	Úspora nákladů		
	Čas (v min)	Sekce	Čas celkem (v min)
Příjem úkolů	2	15	30
	10	15	150
Příjem nástrojů	10	15	150
	5	15	75
Zásobování	35	15	525
	15	15	225
Úklid	12min x 180 pokojů		2160
Celkem			3315 = 55,25 h/den

Zdroj: autorka

Výpočet úspory: $3315 \text{ min} = 55,25 \text{ h/den} \times 3\$ = 165,75 \text{ \$/den}$

$\times 30 \text{ dní} = 4972,50 \text{ \$ za měsíc}$

Měsíční úspora při zavedení navržených opatření by měla při plném obsazení hotelu dosahovat výše 4972,50 \$ za měsíc.

Náklady na zavedení procesního řízení do praxe v oddělení housekeepingu nejsou tak vysoké, jak by se mohlo z počátku zdát. Většinu nákladů tvoří vstupní náklady na materiál pro přípravu místa pro uskladnění a přehlednou organizaci pracovního materiálu a nástrojů, dále pak náklady na manažery, kteří vytvoří přesný popis procesu a na zaměstnance, kteří budou trávit čas na školení, ať už se jedná o školitele nebo pokojskou.

Udržovací náklady pro procesní řízení v tomto případě také nebudou vysoké, protože se jedná jen u zvýšení mzdy odpovědnému zaměstnanci prádelny a minimální prodloužení pracovní doby kontrolorů.

Obrázek 21: Odhadované náklady zavedení procesního řízení

Navržená změna v procesu	Vstupní náklady	Udržovací náklady
Uložení rozpisu, klíčů a info o meetingu	Materiál 50\$	
Rozhodování o úklidu - EPC	Zaměstnanci 20 x 2 hod školení = 40 x 15\$ = 600\$	
Umístění vysavače do klozetu a označení chemikálií	Materiál 30\$	
Předzásobení klozetů a centralizace skladu kondimentů	Materiál 300\$	Odpovědný zaměstnanec +2\$/hod x 8 = 16\$/den x 30 = 480\$/měsíc
Check list úklidu pokojů	Vytvoření 200\$ Zaměstnanci 20 x 1 hod školení x 15\$ = 300\$	Kontrola +0,25hod/den x 15\$ = 3,75\$/den x 30 = 112,5\$/měsíc x 2 kontroloři = 225\$/měsíc
Celkem	1480\$	705\$/měsíc

Zdroj: autorka

Zaváděcí náklady tedy budou ve výši přibližně 1480\$ a udržovací náklady budou ve výši 705\$ měsíčně, v závislosti na platu, který dostane nová zodpovědná osoba. Investice by se tedy měla vrátit již v prvním měsíci po zavedení.

5. Závěr

Pro účely diplomové práce byly identifikovány klíčové faktory úspěchu, především díky rozhovorům se zájmovými skupinami a za využití business modelu. Jako společný jmenovatel všech nalezených problémů se stal čas, proto stanovené kritérium pro zlepšení většiny podprocesů se stal také čas.

Velkým problémem bylo prodloužení v ubytování hostů. Všechna navržená opatření však směřují ke zkrácení doby výkonu a tedy i zkrácení doby čekání hostů. Z ekonomického hlediska bylo nutné tyto procesy vylepšit, tedy zkrátit dobu trvání procesu a podrobněji ho popsat a standardizovat, aby se náklady na zaměstnance snížily a vzrostla spokojenost zákazníků a do hotelového komplexu se vraceli, resort chválili, tedy aby rostlo dobré jméno podniku.

Dalším zjištěným faktorem, díky kterému nebyli hosté vždy spokojeni, byl úklid pokojů. Časová efektivita náleží k ubytování hostů a nedostatečné kvalitě bude díky využití procesních map předcházeno, případně po kontrole napraveno. Tedy když budou mít pokojské dostatek času k výkonu, využijí navrženého checklistu, kvalita úklidu vzroste. Dle uskutečněných měření bylo zjištěno, že když se standardizují procesy úklidu, zvýší se spokojenost hostů, zvýší se návštěvnost hotelu, zvýší se spokojenost zaměstnanců, sníží se náklady na trénink nových zaměstnanců díky kratší době zaučování a nižší fluktuaci, čímž vzroste čistý zisk hotelu.

V případě, že se management rozhodne přejít na procesní způsob řízení a zavést procesní principy, jedním z prvních kroků, které by měl udělat, je možný reengineering procesních toků v prádelně, zvýší se efektivita jejího fungování a tím pádem se zvýší efektivita úseků na prádelně závislých, které se dotýkají všech oddělení podniku. Z vylepšení fungování prádelny také vyplyne snížení frustrace zaměstnanců při komunikaci s prádelnou. Ekonomická stránka podpůrných procesů není na první pohled zřejmá, až při dopadu na lepší fungování navazujících procesů, tedy funguje jako lepší zdroj vstupu souvisejících procesů.

Pokud si podnik osvojí procesní management, měl by ho zavést v celém podniku, ne jen v jeho částech, protože to by mohlo oslabit pozitivní dopad na výsledky v oddělení housekeepingu, potažmo v celé společnosti nebo by mohly tyto dopady být dokonce negativní. V diplomové práci byla také navržena možná organizační struktura top manage-

mentu, která reflektuje nezbytnou kooperaci příbuzných oddělení k zajištění co nejlepšího možného výsledku.

I. Summary and keywords

Key factors were identified in this thesis were based on discussions with specific interested parties while utilizing business model outlined in the thesis. Time was found to be a common denominator in all identified issues; hence, in order to improve all the sub-processes, time was used as a main criterion.

Delays in guest check-in turned out to be a serious issue. All suggested improvements are aimed to decrease the time required to carry out processes outlined in this thesis and in so-doing decrease waiting time experienced by guests. From an economic point of view it was necessary to improve the previously mentioned processes; to decrease the time taken for a process to be carried out as well as to describe and standardize these processes in further detail in order to decrease labor costs concerning employees but at the same time increase satisfaction of guests. The aim of this approach was to increase the chances of guests returning to the hotel complex as well as to improve the reputation of the resort so that in the end the improvement relating to the trustworthiness and dependability of the resort complex can be observed.

Another discussed factor was the clean-up of rooms which had significant impact on guest satisfaction. Time-wise efficacy concerning guest check-in as well as insufficient quality of these processes will be either completely avoided or improved utilizing the process maps outlined in this thesis. Therefore, as long as the room attendants are given enough time to carry out their duties using the proposed version of the checklist the quality of their work should improve. Results of measurements taken pointed out the fact that when standardized clean-up processes are put into place guest satisfaction was improved and in so-doing several other areas were improved as well. These areas are employee satisfaction and the amount of people visiting the hotel. Furthermore, cost of employee-training decreases due to the fact that less amount of time is needed to be invested into the training of employees as well as lower fluctuation, all contributing to increase in profits made by the resort.

If the management decides to take action to change the processes and in general, the way the resort is managed, one of the first steps that should be taken is change in processes taking place in the laundry which should lead to increased efficacy of the work output of the laundry, directly improving efficacy of the sectors that are linked and depend on it. This concerns all the sectors of the resort that are depended on the laundry.

Improvements relating to the laundry efficacy should decrease the frustration of employees which depend on the laundry, most notably in terms of communication between other departments and the laundry. Importance of support processes in terms of economical point of view might not be obvious, however, concerning inter-dependability of various processes within the resort a higher efficacy should be expected resulting from the previously mentioned improvements.

As long as the resort management puts the changes outlined in this thesis into place throughout the whole resort a positive outcome should be expected; contrary to the option of making changes only to selected departments which might decrease the positive effects of changes in the housekeeping department suggested in this thesis. When these changes are utilized only partially, negative effects might be experienced. This thesis also outlines organizational structure of the high management which reflects the necessary cooperation between departments working closely together, improving the overall effect of the previously suggested changes leading to the best possible outcome.

Keywords

Process, process management, small and medium enterprises, business model.

II. Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

CARDA, Antonín a Renata KUNSTOVÁ. *Workflow: řízení firemních procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 136 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0200-2.

CIENCIALA, Jiří. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 204 s. ISBN 978-80-7431-044-7.

CLARK, Tim, Alexander OSTERWALDER a Yves PIGNEUR. *Business model you: a one-page method for reinventing your career*. Hoboken, N.J.: Wiley, c2012, 257 p. ISBN 11-181-5631-5.

DĚDINA, Jiří a Milan MALÝ. *Moderní organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005, 170 s. Management studium. ISBN 80-868-5111-7.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, xiv, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.

DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNIČEK. *Logistika - procesy a jejich řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 334 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6521-0.

FIALA, Petr. *Teorie rozhodování*. Vyd. 1. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně, 1999, 214 s. ISBN 80-704-4237-9.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, v, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

HAMMER, Michael a James CHAMPY. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000, 212 s. ISBN 80-726-1028-7.

JESTON, John. *Business process management: practical guidelines to successful implementation*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier, 2008, xxvii, 469 s. ISBN 978-0-75-068656-3.

- JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xxviii, 803 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6220-3.
- JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xxviii, 803 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6220-3.
- KOPČAJ, Andrej. *Řízení proudu změn: všedním způsobem nevšední rozvoj firmy : zákonitosti a metody řízení proudu změn*. Vyd. 1. Ostrava: Kopčaj-Silma '90, 1999, 298 s. ISBN 80-902-3581-6.
- LUCEY, Terry. *Management information systems*. 7th ed. London: DP, 1995. ISBN 18-580-5106-1.
- MADISON, Dan. *Process mapping, process improvement and process management: a practical guide for enhancing work and information flow*. Chico, Calif.: Paton press, c2005, x, 313 s. ISBN 1932828044.
- OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 1. vyd. V Brně: BizBooks, 2012, 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.
- PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Lidé v procesech řízení: (multikulturní dimenze podnikání)*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 2007, 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3.
- POUR, Jan. *Informační systémy a technologie*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006, 492 s. ISBN 80-867-3003-4.
- ROLÍNEK, Ladislav. *Procesní management: vybrané aspekty*. 1. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008, 160 s. ISBN 978-80-7394-148-2.
- ROLÍNEK, Ladislav. *Procesní řízení v MSP: vybrané aspekty : vědecká monografie*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2012, 193 s. ISBN 978-80-7394-367-7.
- ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 265 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1281-4.

ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 301 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

ŠMÍDA, Filip. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 217 s. ISBN 80-86419-41-x.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Credit, 2002, 235 s. ISBN 80-213-0922-9.

TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, c2004, 312 s. ISBN 80-864-1967-3.

TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004, xii, 131 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9884-3.

UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.

Procesní řízení: sborník z vědecké konference, Třeboň 30.-31.8.2006. Vyd. 1. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, katedra řízení, c2006, 26 s. ISBN 80-704-0914-2.

Software

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

III. Seznam obrázků

Obrázek 1: Integrovaný model procesu strategického řízení	10
Obrázek 2: Strategické zaměření podniku	11
Obrázek 3: Komponenty organizace a jejich vzájemné vztahy	16
Obrázek 4: Model procesního řízení	27
Obrázek 5: Modelovací prvky v ARIS Express	34
Obrázek 6: Charakteristika podniku Skytop Lodge	36
Obrázek 7: Organizační struktura podniku Skytop Lodge	41
Obrázek 8: Navržená organizační struktura pro procesní řízení	42
Obrázek 9: Business model podniku Skytop Lodge	43
Obrázek 10: Procesní mapa nulté úrovně v oddělení Housekeepingu	52
Obrázek 11: Hlavní procesy v Housekeepingu a jejich subprocessy	55
Obrázek 12: Legenda k procesním modelům.....	56
Obrázek 13: Hlavní proces - příjem úkolů	57
Obrázek 14: EPC diagram - výběr pokojů k úklidu	59
Obrázek 15: Hlavní proces - Příprava pracovních nástrojů	60
Obrázek 16: Hlavní proces - Příprava materiálu a zásobování	61
Obrázek 17: EPC diagram - Zásobování z prádely	63
Obrázek 18: Hlavní proces - Úklid	64
Obrázek 19: Navržený check list úklidu pokojů	65
Obrázek 20: Úspora nákladů v housekeepingu	67
Obrázek 21: Odhadované náklady zavedení procesního řízení.....	68

IV. Seznam příloh

Příloha č. 1: Originální organizační struktura

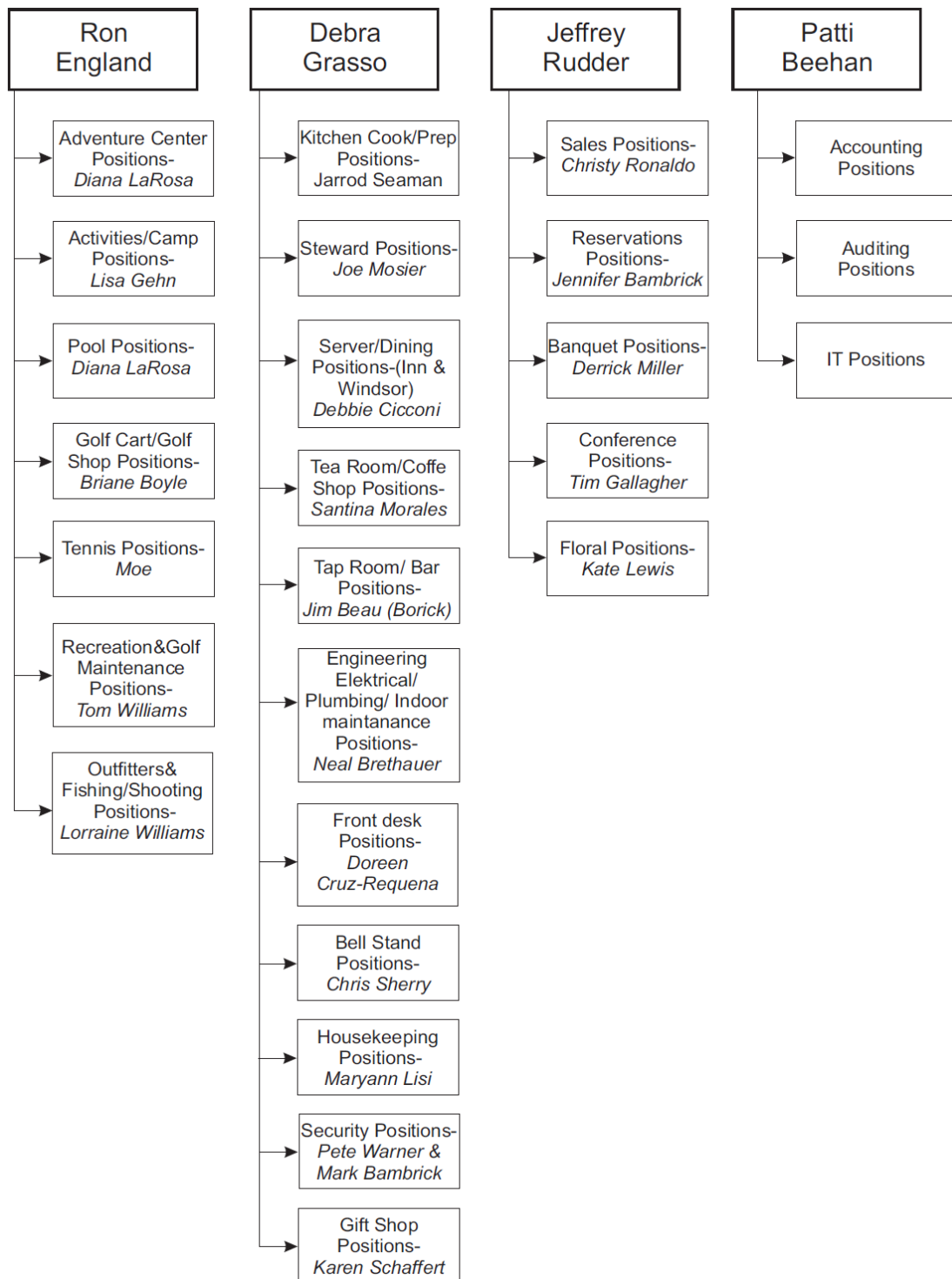
Příloha č. 2: Měření času ztrátových činností

Příloha č. 3: Denní rozpis

Příloha č. 4: Denní list

V. Přílohy

Příloha č.1: Originální organizační struktura



Příloha č. 2: Měření času ztrátových činností

Časová měření			
Přebírání klíčů a rozpisu	+ 1 min	+ 2 min	+ 2 min
Informace o meetingu	+ 2 min	+ 1 min	+ 30 min
Odvezení vysavače na různá patra	+ 5 min	+ 9 min	+ 13 min
Hledání a kompletace chemikálií	+ 5 min	+ 10 min	+ 1 min
Čekání na prádlo	+ 15 min	+ 58 min	+ 30 min
Doplňování kondimentů	+ 14 min	+ 15 min	+ 17 min
Dodržování checklistů úklidu	- 10 min	- 16 min	+ 8 min

Příloha č. 3: Denní rozpis

NAME Edlita DATE 8/30

1. Use door stoppers.
2. Do all checks first.
3. Dust and freshen up all check rooms.
4. Make sure all sofa beds are made up with fresh linen.
5. Closets, carts and linen are to be clean and neat.
6. Leave daily schedule and key in office.
7. All cots are to be made before you leave.

ROOM #	SERVICE (S)	# OF PEOPLE	NEEDS INSP.	INSP. BY	BED CHG.	COT	CRIB	FRG.
	OUT (O) OUT & IN (+) CHECK (?)							
221	0	20	X					
22	0	20	X					
23	0	20	X					
25	0	4	X					
26	+	20	X					
29	0	20	X					
30	0	4	X					
31	0	20	X					
32	0	20	X					
33	0	20	X					
35	0	20	X					
36	+	20	X					
38	+	2	X					
39	+	20	X					
40	0	4	X					
42	+	20	X					

Příloha č. 4: Denní list

Room No.	Check	Guests	G.L.	Room No.	Check	Guests	G.L.	Room No.	Check	Guests	G.L.
201	+			272	0 2			401	+		F 1
202	+			273	0			402			2
203				274				403	/		3
204	0			275	0 4			404	0	0	4
205				301				405	0		G 1
206	✓			302	0 3			406	/		2
207	0			303				407	0	0	3
208	0			304				408	/	0	4
209	0			307				409	0		H 1
210				308				410			2
211	/			309	/ 2	stok		411			3
212				310				414	0 3		4
214	+			311				415	0		I 1
215	/			312				416	✓		2
217	/ 4			313	✓			417	0	0	3
218	+ 2			315	/ 2	sb		418	✓		4
219	0			316				419			J 1
220				317	0			420			2
221				318	/ 3			421	/ 4		3
222	/			319	0			422	0	0	4
223	0			320	/ 2	sb		423			K 1
225	/			321	0			M 1			2
226	0			323	0 12			M 2			3
229	✓			324	0			M 5			4
230	/			326				M 6			L 1
231	0			327				M 7	/ 2		2
232	0			329				M 8			3
233	0			330	0 2			M 9	+		4
235	0			331				M 10			100
236	0			333	/ 4			A 1	+		102
238	✓			334	0			2	0		104
239	/			336				3			106
240	0			337				4			108
242	✓			338	0			B 1			110
243	/			340				2			112
244	0			341	/ 2			3	0		114
247	0			343				4	0		116
248	/			344	0			C 1	✓		118
250				347				2			120
251	0 3			348	0			3	0		122
252	0 2			349	0			4	+		124
253				350				D 1			126
254	+			360	/			2			128
256	/ 2			361				3	+		130
260	/			363	+ 2			4	0		132
264	0 2			364				E 1	/		134
268				365	✓			2			136
269	/ 2			367	0			3	0		138
271				368	0 10			4	0		

DAILY TURNDOWN SHEET

DATE 9/11
Rev 8/11/02 M.Lisl