

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. Linda Kurfirstová

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph. D

České Budějovice 2015

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Linda KURFIRSTOVÁ**  
Osobní číslo: **E13874**  
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 návrh 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. Cíl a 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:

**Jeston, J. (2008).** *Business process management: practical guidelines to successful implementations.* **Amsterdam: Butterworth-Heinemann.**

**Rolínek, L. (2008).** *Procesní management: vybrané aspekty.* **České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.**


**Řepa, V. (2012).** *Procesně řízená organizace.* **Praha: Grada.**

**Veber, J. (2009).** *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* **Praha: Management Press.**

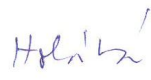
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentů 13 370 01  
370 01 Česká Budějovice

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

V Českých Budějovicích dne 13. ledna 2014

## Prohlášení

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

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

.....  
Bc. Linda Kurfirstová

V Českých Budějovicích dne 17. 4. 2015

## **Poděkování**

Touto cestou bych velice ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce, a sice panu Ing. Jaroslavovi Vrchotovi, Ph. D za jeho pomoc, lidský a odborný přístup při vypracovávání mé diplomové práce a také za veškeré jeho připomínky při samotném zpracování.

Dále bych také ráda poděkovala řediteli společnosti Richmond – CZ a. s., panu Ing. Josefovi Boháčovi za jeho pomoc při získávání podkladů pro mou diplomovou práci, za umožnění použití jména firmy včetně jejího představení a popsání veškerých procesů. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině, která mě během let mého studia plně podporovala.

# Obsah

1	Úvod .....	4
2	Literární přehled .....	5
2.1	Malé a střední podniky v České republice.....	5
2.1.1	Malé a střední podniky dle definice CzechInvest.....	5
2.1.2	Statistické pojetí.....	6
2.1.3	Definice malých a středních podniků dle Evropské unie .....	6
2.1.4	Význam malých a středních podniků.....	6
2.1.5	Výhody a nevýhody malých a středních podniků.....	7
2.2	Procesní řízení.....	7
2.2.1	Vývoj procesního řízení .....	8
2.2.2	Funkční versus procesní řízení .....	8
2.3	Proces .....	11
2.3.1	Proces a procesní tok.....	11
2.3.2	Hranice a účastníci procesu .....	12
2.3.3	Členění procesů.....	13
2.4	Balanced scorecard.....	16
2.4.1	Tvorba Balanced scorecard .....	16
2.4.2	Přednosti a přínosy metody BSC .....	17
2.4.3	Vymezení ukazatelů metody BSC .....	18
2.5	Mapování procesů .....	18
2.5.1	SIPOC.....	19
2.5.2	Špagetový diagram.....	20
2.5.3	Procesní mapy.....	21
2.5.4	Dráhový diagram.....	23
3	Metodika .....	26
3.1	Cíl práce.....	26

3.2	Výběr firmy.....	26
3.3	Z jakých zdrojů bylo čerpáno .....	26
4	Vlastní práce.....	28
4.1	Charakteristika společnosti.....	28
4.2	Procesní model organizace .....	33
4.2.1	Analýza procesního řízení ve společnosti .....	33
4.2.2	Procesní mapa společnosti.....	35
4.2.3	Hlavní procesy společnosti.....	36
4.2.3.1	Obchod.....	36
4.2.3.2	Nákup.....	37
4.2.3.3	Návrh a vývoj výrobků .....	38
4.2.3.4	Výroba .....	39
4.2.3.5	Logistika .....	44
5	Návrh zlepšení jednotlivých procesů firmy .....	52
5.1	Shrnutí současné procesní mapy společnosti.....	52
5.2	Procesy dle BSC.....	53
5.2.1	Proces zaměření se na trh .....	54
5.2.2	Proces návrh a vývoj výrobků .....	55
5.2.3	Proces nakupování .....	57
5.2.4	Proces výroba.....	58
5.2.5	Proces prodej a marketing .....	61
5.2.6	Proces péče o zákazníka .....	62
5.3	Grafické znázornění procesů dle BSC.....	62
5.4	Řídící procesy .....	63
5.4.1	Proces tvorba strategie.....	63
5.4.2	Proces finance .....	63
5.4.3	Proces lidské zdroje.....	64

5.4.4	Proces IT infrastruktury.....	64
5.4.5	Proces projektová realizace .....	65
5.4.6	Proces kontrola kvality.....	65
5.4.7	Proces infrastruktura .....	65
5.5	Grafické znázornění procesů řídicích.....	66
6	Grafické znázornění návrhu zlepšení.....	67
6.1	Přínosy návrhu zlepšení a jiná doporučení .....	70
7	Závěr .....	72
8	Summary .....	74
9	Seznam použité literatury .....	76



# 1 Úvod

Pokud se podíváme na jakoukoliv společnost, v každé z nich spatříme procesy, díky kterým firma na trhu funguje a vyrábí své výrobky. Problémem však je, že ne každá tato společnost se svými procesy dokáže pracovat. V posledních letech se dostává do popředí především procesní řízení, které zastínilo řízení funkční, které bylo aktuálnější a používanější spíše dříve. I přes tento existující fakt jsou na trhu společnosti, které o procesech které probíhají v jejich podniku, nemají přehled, a tudíž tyto procesy nemají ani žádným způsobem popsány, zaznamenány či zformulovány tak, aby je mohli řídit.

Vedení společnosti by především mělo usilovat o to, aby všichni zaměstnanci a zainteresované osoby ve firmě včetně dodavatelů a zákazníků byly spokojeni. Toho lze dosáhnout především tak, že budeme usilovat o to, aby se na firmu pohlíželo jako na celek, nikoliv na její jednotlivé části.

V této diplomové práci se zaměřuji především na jednotlivé procesy, které ve mnou vybrané firmě Richmont-CZ a. s. probíhají a které jsou i každodenní náplní všech zaměstnanců ve firmě, kteří se na výrobě hotových výrobků podílejí. Hlavní činnost této firmy je především výroba strojních dílů, které jsou poté využívány například v automobilovém, elektrotechnickém, či dřevozpracujícím průmyslu.

Cílem diplomové práce je především popis jednotlivých procesů, které ve mnou vybraném podniku probíhají, jejich analýza a přiblížení čtenářům této práce. Výstupem je poté nalezení slabého místa popsaných procesů a snaha o co nejlepší možný návrh řešení, který by mohl v budoucnu firmě jako takové pomoci se stát více konkurenceschopnou na trhu.

Práce je rozdělena do pomyslných tří částí. První z nich je teoretická, tedy zaměřena na základní teorii týkající se procesů, procesního řízení, metody Balanced scorecard či samotného zavádění procesního řízení. První část obsahuje též definici MSP a také jejich postavení v České republice. Druhou částí je analýza stávajícího stavu. Tedy popsání jednotlivých procesů ve firmě, včetně jejího krátkého představení. Výstupem a tedy jakousi třetí částí mé diplomové práce je procesní mapa, která je již upravena tak, aby co nejlépe vyhovovala právě mnou zvolené firmě a pomohla jí odstranit nedostatky, kterých se doposud dopouštěla.

## 2 Literární přehled

Velmi důležitou částí podnikového portfolia v Evropě jsou právě malé a střední podniky, přičemž jedním z nich se v této diplomové práci také zabývám. Celkově v Evropě figuruje více jak 20 miliónů malých a středních podniků, přičemž v celkové statistice všech podniků představují právě 99% ze všech a tyto podniky také dokáží zaměstnat přes 77 miliónů lidí. Každý z podniků má snahu na trhu obstát v konkurenčním boji, který každý den probíhá. A proto by se firmy měly zaměřit na monitoring trhu a na to, jaká je na něm situace a snažit se o co nejužší vztah jak s dodavateli, tak i zákazníky, pro které přidanou hodnotu tvoří.

### 2.1 Malé a střední podniky v České republice

V ekonomické teorii není pojem malých a středních podniků výslovně určen a je na něj pohlíženo z hlediska kritérií. Proto zde zmiňuji některé z nich, které nám onu definici tohoto pojmu objasní.

#### 2.1.1 Malé a střední podniky dle definice CzechInvest

Základním kritériem proto, abychom mohli určit velikost podniku, je zde brán zejména počet zaměstnanců, kteří ve firmě figurují a také velikost ročního obratu, včetně velikosti aktiv. Poté jsou podniky rozděleny následovně:

- Drobný, malý a střední podnikatel – počet zaměstnanců méně než 250, roční obrat nepřevyšuje 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR,
- v rámci kategorie malých a středních podniků - Malý podnik je vymezen jako podnik zaměstnávající méně než 50 osob a roční obrat či bilanční suma roční rozvahy nepřevyšuje 10 milionů EUR,
- v rámci kategorie malých a středních podniků - Drobný podnikatel je poté definován jako ten, který zaměstnává méně než 10 osob a roční obrat či bilanční suma roční rozvahy nepřevyšuje 2 miliony EUR (*CzechInvest.org, 2014*).

Toto rozdělení je upraveno dle Doporučení 2003/361/ES.

### 2.1.2 Statistické pojetí

V roce 1997 došlo ke sladění české statistiky s typologií podnikání, kterou má Eurostat a proto lze říci, že z hlediska statistického pojetí lze podniky rozdělit následovně:

- Malé – do 20ti zaměstnanců,
- střední – do 100 zaměstnanců,
- velké – 100 a více zaměstnanců (*Veber, Srpová, 2005*).

### 2.1.3 Definice malých a středních podniků dle Evropské unie

Jako podnik označujeme organizační jednotku, která realizuje ekonomickou činnost, přičemž samotná organizační a právní forma zde nemá významnou roli. Dle Evropské unie a jejího doporučení se podniky člení dle počtu pracovníků a také finančních výsledků:

- Mikropodnik – jednotka, která má méně než 10 zaměstnanců a její roční obrat není vyšší než 2 miliony EUR,
- malý podnik – méně než 50 zaměstnanců a obrat nepřesahuje 10 milionů EUR,
- střední podnik – počet zaměstnanců v rozmezí od 50 do 250 zaměstnanců a zároveň obrat nepřesahuje 43 milionů EUR,
- velký podnik – charakterizován převýšením uvedených hodnot až do 500 zaměstnanců,
- velmi velké podniky – nad 500 zaměstnanců (*Veber, Srpová, 2005*).

### 2.1.4 Význam malých a středních podniků

Jak bylo zmíněno již v úvodu, malé a střední podniky skutečně zaujímají poměrnou část v celkové struktuře všech podniků. Kupříkladu v Evropě je jejich zastoupení 99% z celkového množství, přičemž počet zaměstnaných lidí sahá do 77 milionů lidí. Tyto podniky na našem trhu dávají vzniknout zdravému konkurenčnímu prostředí a také se podílejí na zaměstnání pracovníků, kteří opouštějí velké podniky. Jsou jakýmsi protikladem ekonomické a politické moci monopolů, které stále vytvářejí na malé a střední podniky tlak, jehož výsledkem může být úplné vystrčení z trhu. Činností malých a středních podniků je především nalézání možných mezer na trhu, na kterých by bylo možné se rozvinout a získat tak lepší polohu na trhu a celkové postavení. Jistou výhodou malých a středních podniků spatřují zejména ve skutečnosti, že právě ony jsou držiteli

inovací a také nejrůznějších adaptací, které jsou důležité v závislosti na měnících se potřebách a přáních zákazníků (Nenadál, 2002).

### 2.1.5 Výhody a nevýhody malých a středních podniků

Mezi výhody těchto podniků řadíme následující:

- Přizpůsobivost a pohotovost na změny podmínek,
- inovativnost,
- odolnost proti hospodářské recesi,
- pohotovost v zavádění podnikatelských rozhodnutí (Novotný, Suchánek, 2004).

Nevýhody jsou spatřovány zejména v:

- ředitel úseku musí být kvalifikován po stránce marketingové i obchodní,
- větší nároky na ostatní obchodníky,
- dochází k potlačování marketingových aktivit ve prospěch čistého obchodu,
- v obchodním týmu musí být lidé vzdělaní kreativně i analyticky (Havlíček, Kašík, 2005).

## 2.2 Procesní řízení

Pojem procesní řízení najdeme v literaturách pod různými definicemi, jedná se o pojem velice rozšířený a obsáhlý. Nejvýznamnější definice jsou uvedeny níže:

*„Procesním řízením se rozumí řízení firmy takovým způsobem, v němž business procesy hrají klíčovou roli.“ (Řepa, 2012)*

*„Procesní řízení je identifikace, pochopení a management podnikatelských procesů, které interagují s lidmi a systémy jak mezi organizacemi, tak uvnitř nich.“ (Definice organizace Ovum)*

*„Procesní řízení znamená komplexní pojem pro nové cílově orientované přístupy neustálého zlepšování vnitřních a vnějších procesů s využitím metod a prostředků mateřských funkcí.“ (Častorál, 2009)*

### **2.2.1 Vývoj procesního řízení**

Samotné procesní řízení bylo zavedeno na počátku devadesátých let minulého století, a sice ve formě krize manažerského myšlení. Chybou nebyla špatná práce manažerů ani jejich nedostatečná kvalifikace a zkušenost či nekvalitní práce zaměstnanců. Problém byl spatřen v odvozování pracovního stylu včetně organizačních principů od vzoru továrny na špendlíky, která byla podrobně vylíčena v knize „O původu bohatství národů“ od autora Adama Smitha. Hlavní výhodou zde bylo rozčlenění procesu výroby na co nejbanálnější úkoly. Avšak ty postupem času získali na stáří a byly vytlačeny novými a modernějšími metodami. Přeci jen je dnešní doba velice rozdílná a potřeba změny nevyhnutelná. Došlo k přechodu od industriální éry k té postindustriální, ve které se hlavní osobou rozhodující o úspěchu podniku, stal právě zákazník, jeho přání a tužby. Růst konkurence a její síly neustále rostl, stejně tak jako již zmíněná potřeba změn. Kromě již zmíněného Adama Smitha, který rozděloval proces do jednotlivých úkonů, se také k vývoji společnosti přidal Henry Ford, který dal vzniknout pásové výrobě, a tudíž už nemusel jednotlivý zaměstnanec či dělník chodit k práci, ale ta přicházela k němu. To mělo za následek poměrně veliké zvýšení produktivity. Nutno říci, že toto zvýšení však nemělo takový účinek, jako původní Smithova myšlenka. Rostoucí nároky na koordinaci, které plynuly z principů dělby práce Adama Smitha, byly vyřešeny díky A. Sloanovi, který zavedl princip práce na management i na samotnou výrobu. Díky tomu se každý ze středního managementu zaměřil na určitou funkci probíhající v podniku (*Pour, 2006*).

Pokud bychom se zaměřili na funkční přístup, tak ten byl vyhovující pro dlouhé poválečné období hromadné výroby, ale v důsledku jistých změn, které v ekonomice probíhaly již nedostačující. Těmi změnami byl především jistý fakt, kdy hlavní roli toho, kdo v ekonomice rozhoduje o vyráběném zboží je právě zákazník a pouze jeho přání a tužby tuto výrobu určují. V důsledku toho došlo k zintenzivnění konkurence mezi jednotlivými výrobci (*Hejna, 2007*).

### **2.2.2 Funkční versus procesní řízení**

Funkční řízení je přístupem, který stále v českém prostředí dominuje. Můžeme ho charakterizovat jako takový styl, který se snaží rozřešit manažerské problémy objevující se v organizaci tím, že dochází ke korektuře funkcí v organizační struktuře společnosti. Dochází k vymizení některých pozic, zároveň nové vznikají a stejně tak jako se mění

tyto pozice, tak i lidé pracující na jednotlivých pozicích mohou rotovat. Vedoucí ve společnostech jsou tak nuceni nově vznikajícím pozicím přidělit pracovní náplň. Tento krok můžeme přirovnat například k práci pekaře, který také po vyrobení samotné koblihy je nucen ji něčím naplnit. Přesně tak je tomu i v organizaci, kde dochází k vytváření organizační struktury, která v sobě obsahuje nejrůznější činnosti, odpovědnosti a také pravomoci náležící jednotlivým zaměstnancům. Čím více těchto činností bude, tím se také zvyšuje úroveň jednotlivých pozic a také zdroje, které s nimi souvisejí. Hovoříme zde o telefonech, noteboocích, mzdách a v neposlední řadě o autech. Důležité je, aby si tyto vytvořené pozice uměly najít cestu na trh, ve kterém se co nejlépe prosadí a udrží si svůj vliv a zdroje. Dochází k podepisování smluv o vzájemné spolupráci, která je často mezi jednotlivými útvary také zpoplatněna. Otázkou je, zda se firmy dostatečně věnují hledání konkurenční výhody, díky které mohou na trhu obstát. Skutečně tomu tak u funkčního řízení není, firma je spíše zaměřena na interní konkurenční boj a tak často zapomíná, že nejdůležitější je silná pozice a konkurenceschopnost na trhu. Z této věty tedy vyplývá, že ačkoliv dochází ke zlepšení výkonnosti jednotlivých pozic, na zlepšení organizace jako celku to zas tak veliký dopad a pozitivum nemá. Je zde totiž neexistence síly, která by přesunula koordinaci výkonu každé organizační jednotky přes celou organizaci. Tato teorie řízení byla již některými autory a také teoretiky vyvrácena a zpochybněna, ale je viditelné, že i přes tento fakt je využívána s velkou oblibou společnostmi po celém světě (*Fišer, 2014*).

#### Nevýhodami funkčního řízení jsou zejména:

- Funkce velmi často zaujímají prostorově omezené postoje a o jevy které na ně nemají přímý vliv, se nezajímají,
- vytváří se komunikační bariéry a zkreslování informací při svislém postupu nahoru a dolů,
- je zde tendence ke zrodu zbytečných funkcí a mezifunkcí, dochází k destrukci samostatnosti a aktivity,
- dochází k boji o ochranu své pozice mezi jednotlivými funkcemi (*Drahotský, 2003*).

Procesní řízení se od funkčního odlišuje především tím, že nahlíží na problematiku pracovních úkolů jinak. Základním prvkem řízení zde není pracovní pozice a

organizační jednotka, ale nahlíží se na ně jako na prostředek pro ideální rozmístění zdrojů pro uskutečnění efektivně uspořádaných aktivit, tedy procesů. Zde je na prvním místě nutnost určení činností, které musí být prováděny a jejich rozmístění a seřazení tak, aby na sebe bez problému navazovaly a nebylo zbytečně plýtváno časem. Po tomto kroku následuje přiřazení těchto vzniklých činností jednotlivým pracovním pozicím či organizačním jednotkám. Zde je viditelné, že zde nevystupuje veliká soutěživost manažerů, ale prostor mezi jednotlivými pozicemi a organizačními jednotkami vzniká prostě (Fišer, 2014).

#### Procesní přístup vyžaduje:

- Nejvyšší možnou pozornost managementu organizace,
- popis hlavních procesů v organizaci,
- definici procesů jako účelně orientované posloupnosti pracovních činností,
- určení procesů pomocí vstupů, činností a výstupů,
- určení zodpovědnosti za průběh procesu,
- zvolení měření a vyhodnocování procesů (Častorál, 2009).

#### Výhoda procesního řízení:

- Využívání týmové práce,
- odpovědnost za proces,
- motivování za celky,
- překonávání znalostních bariér,
- včasné odhalení a odstranění problémů,
- odstranění neproduktivních činností,
- lepší aplikace druhů a fází manažerských funkcí,
- zákazníkům je umožněno vstoupit do procesů a být při vzniku konečného výsledku. Mohou také kontrolovat řízení procesů (Častorál, 2009).

#### Záporné charakteristiky procesního řízení:

- Časová náročnost přechodu na nový procesní systém,
- dochází k propouštění nadbytečných zaměstnanců, kteří vznikli v důsledku přechodu na nový systém,
- paralelní provoz obou systémů po určitou dobu,

- změna myšlení v odlišných přístupech funkčního a procesního řízení (*Častorál, 2009*).

## 2.3 Proces

Slovo proces je pojmem, se kterým se dostáváme každý den do styku, aniž bychom si toho byli vědomi. Tento styk se objevuje již od útlého dětství, kdy jako malé děti procházíme jakýmsi vzdělávacím procesem, který nám má dát do života znalosti a vědomosti jak pro naše budoucí zaměstnání, tak i život jako takový. Ve společnostech se manažeři starají o chod celého výrobního programu a jejich úkolem je právě zabezpečit plynulost a návaznost jednotlivých procesů v něm. Je tedy zřejmé, že nás procesy skutečně nevyhnutelně obklopují a proto bychom se měli snažit o to jim porozumět a umět je koordinovat tak, jak si to například žádá trh. Ve většině případů uživatelé produktů procesů, jako jsou například výrobky, nebo poskytované služby, nevnímají, v čem podstata onoho procesu spočívá. A proto bychom se tomu skutečně měli snažit porozumět. Stejně tak toto činí i lékaři, jejichž úkolem je právě rozpoznat onu chorobu či potíže pacienta. Provádějí různé testy a zkoumání, aby ji mohli identifikovat. Pro manažery může být odhalení podstaty procesu či problému velmi obtížné, jelikož ne vždy mají k dispozici takové informace, které toto zaručují (*Hammer, 1995*).

### 2.3.1 Proces a procesní tok

Slovo proces jako takové má mnoho definic a jak je již uvedeno výše, je to sled činností, díky nimž je za pomoci aktivního ovlivňování zaměstnanců a sice jak manuálního, tak i intelektuálního dosaženo vzniku předmětu či služby, která na trhu bude zabezpečovat sebeuspokojení a hodnotu pro konečného spotřebitele.

*„Proces je série logicky souvisejících činností a úkonů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonávány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků.“*  
(*Svozilová, 2011*)

*„Proces zahrnuje soubor vzájemně propojených činností, jejichž cílem je transformovat vstupy na požadované výstupy.“* (*Častorál, 2009*)



*„Podnikovým procesem zpravidla rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činnosti, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách.“ (Řepa, 2012)*

S definicí samotného procesu také souvisí pojem procesní tok, přičemž každý takový má jak začátek, tak i konec. Pokud se jedná o proces, který je sám o sobě složitější, většinou poté prochází napříč celou organizací, organizačními jednotkami či útvary. Můžeme na něj nahlížet z více úhlů. Prvním je pohled zákazníka a druhým pohled organizace. Procesní tok může mít buď průběh paralelní, kdy nezávisí na ukončení nějaké předešlé činnosti, či naopak může probíhat se souvisejícími úkoly, jejichž ukončení je determinující pro každý následující krok (Kocourek, 2007).

*„Procesní tok je sled kroků, který představuje postupně rozvíjející se proces, zapojuje do spolupráce alespoň dvě osoby a vytváří určitou hodnotu pro zákazníka, jemuž má sloužit, nebo příspěvek pro podnik, v němž se uskutečňuje.“ (Svozilová, 2011)*

### **2.3.2 Hranice a účastníci procesu**

Pokud mluvíme o hranici procesu, může to být v návaznosti na fakt, že mnohdy dochází k tomu, že proces jak bylo zmíněno výše, prochází napříč organizací, jejími činnostmi a organizačními jednotkami, ale mnohdy tak intenzivně, že se dostává dokonce až za jeho hranice. Na samotný proces se musíme dívat také v návaznosti na dynamické prostředí, protože každý proces je v určitém čase v jistém stádiu vývoje a události kolem něj ho mohou jak spouštět, tak také přerušovat a brzdit. Zároveň dochází k jistým změnám, které mohou být jak plánované tak i spontánní a také ty ovlivňují daný proces (Tuček, Zámečník, 2007).

Procesy musíme být schopni odpojit od vnějšího prostředí tak, abychom je mohly snáze identifikovat, popsat a podrobovat jistým analýzám, které nám poté mohou odhalit, co do námi pozorovaného procesu patří a jestli se nachází již za hranicí či naopak.

Definice hranice procesu je většinou popsána v zadání, které se může týkat různých projektů, ať na výrobu výrobku, či odstranění nějakých poruch a chyb. Za úkol může mít například zdokonalení komunikace jak mezi členy týmu, tak i ostatními zájmovými skupinami, které se na projektu podílejí. K samotnému označení hranice projektu jsou nejčastěji nápomocné kontextové diagramy nebo SIPOC diagramy.

Účastníci procesu jsou v dnešní době ve světě podnikání téměř všude. Je jen málo procesů, které probíhají bez účasti fyzických osob, přičemž i ty procesy, které jsou zcela automatizované, mají osobu, která průběžně dohlíží, koordinuje. Přičemž účastníky můžeme členit například následovně:

- Zákazník – je osobou, která má jistou potřebu či požadavek, který lze uspokojit hmotným výrobkem, nehmotným výtvořem či službou, která je produkována určitým procesem a je oceněna jistou finanční hodnotou, která představuje zhodnocení vlastností produktu či služby, které lze poté na trhu takto směňovat.
- Dodavatel – je tou osobou, která zajišťuje vstupy ať již hmotné, či nehmotné povahy tak, aby zajistil to, co od něho vyžadují zákazníci.
- Sponzor – sponzorem procesu je osoba, která má zájem na dobře a plynule fungujícím procesu a zároveň na efektivním plnění požadavků, které jsou na něho ze všech stran kladeny. Sponzor má neodmyslitelnou roli při ustavení zlepšovateľského projektu a zároveň při jeho taktickém řízení zejména v tom, že zajišťuje podporu projektu a zprostředkovává jeho konečný styk s okolím. Je při ruce v případě, kdy se objeví nutnost odstranění překážek.
- Podnik či provozovatel procesu, vlastníci procesu – Bývá jmenován vrcholovým vedením. Tato osoba má zájem na tom, aby se jednotlivé procesy zlepšovaly a byly dobře řízeny. Tento pověřený zaměstnanec popisuje, jak má daný proces probíhat. Přičemž právě každý proces má vždy nějakého vlastníka (*Kocourek, 2007*).

### 2.3.3 Členění procesů

Na procesy je možné se dívat dle několika kritérií, dle kterých poté procesy členíme. Jako příklad mohu uvést následující.

*Členění dle Václava Řepy, 2012:*

- Primitivní proces – jedná se o takový proces, u kterého není třeba obecně objektivní důvod podrobného popisu než jako elementární činnosti, a sice proto, že objektivním důvodem může být jen nějaká vnější událost – fakt, jehož objevení není v našich silách ovlivnit, a proto se mu musíme přizpůsobit – čekat na něho. Tento proces je charakteristický také tím, že v sobě nemá žádný vnitřní stav - není u něho tedy žádná nutnost čekat na objektivní potřebu.

- Komplexní proces – je takový proces, který vnitřní stav obsahuje a u kterého je třeba ho také popsat. Potřeba popsání je objektivní – vnitřní stavy vždy vyjadřují čekání procesu na nějakou událost. Jako příklad události je čekání na akci vnějšího subjektu, která může mít podobu objednávky.

*Earlovo členění podnikových procesů:*

- Klíčové procesy – procesy patřící do této kategorie jsou klíčové pro fungování podniku a také se vztahují přímo k externím zákazníkům. Obvykle jsou zde aktivity hodnotového řetězce.
- Podpůrné procesy – tyto procesy jsou těmi, které podporují procesy klíčové a zajišťují pro ně podmínky takové, které mají přímo interní zákazníci.
- Procesy obchodní sítě – tyto procesy jsou těžko charakterizovatelné a objevují se přímo na konkurenceschopnosti podniku. Překračují hranice podniku.
- Manažerské procesy – díky těmto procesům je podnik schopen plánovat, organizovat a také řídit své zdroje. Dopadají na vnitřní efektivitu podniku (Tureček a Zámečník, 2007).

*Řídící, hlavní a podpůrné procesy dle Zámečníka a Turečka, 2007:*

Pokud rozdělujeme procesy dle tohoto kritéria, provádíme to za pomoci několika hledisek, které jsou zobrazeny v níže umístěné tabulce.

**Tabulka 1: Základní typy procesů**

Kritérium identifikace procesu	Hlavní procesy	Řídící procesy	Podpůrné procesy
Přináší proces hodnotu?	Ano	Ne	Ano
Prochází proces napříč organizací?	Ano	Ano	Ne
Vytváří proces tržby?	Ano	Ne	Ne
Má proces externí zákazníky?	Ano	Ne	Ne

**Zdroj:** Vypracováno autorem

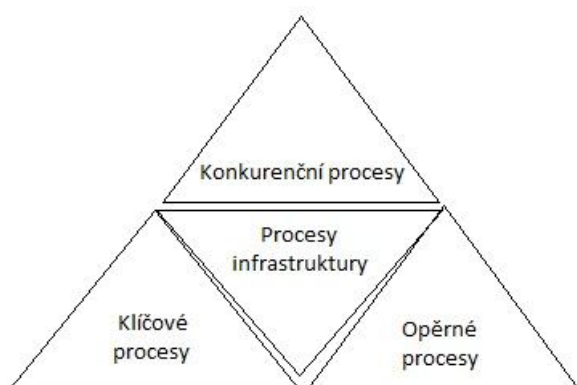
- Hlavní procesy – jedná se o procesy, které přináší podniku určitou hodnotu a zároveň splňují poslání podniku. Patří sem zejména výroba, prodej, distribuce.
- Řídící procesy – tyto procesy jsou průřezové a starají se o to, aby byl dostatečný rozvoj a řízení výkonu podniku a zároveň se starají o to, aby ostatní procesy fungovali tak, jak mají. Jako příklad můžeme uvést strategické plánování či řízení kvality.
- Podpůrné procesy – procesy zabezpečující podmínky, které jsou potřeba pro funkčnost procesů ostatních, a sice jak externě, tak i interně a to z důvodu buď ekonomické výhodnosti či minimalizace rizik. Jako příklad je možné uvést řízení lidských zdrojů, údržba, ekologie.

### *Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda*

Edwards a Peppard sestavili procesní trojúhelník, který zobrazuje čtyři kritické druhy týkající se podnikových procesů. V tomto trojúhelníku jsou procesy odvíjeny z produktově a tržně zaměřených složek jak podnikové strategie, tak i kompetenční složky (*Tureček a Zámečník, 2007*).

- Konkurenční procesy – tyto procesy se vztahují k nynějšímu základu konkurence, což pro nás znamená, že z ekonomického hlediska přinášejí společnosti zisky.
- Procesy infrastruktury – procesy patřící do této kategorie se vztahují k efektivitě daného podnikání. Právě ony vytvářejí předpoklady, díky kterým je efektivita dosahována. Tyto předpoklady v budoucnu rozhodují o tom, jaká strategie konkurenceschopnosti bude v příštím období použita.
- Klíčové procesy – jsou oceňovány zainteresovanými osobami. Jsou důležité proto, aby podnik nebyl znevýhodněn oproti jiným. Jako zmíněné zainteresované osoby můžeme označit zákazníky, dodavatele, ale i samotné zaměstnance či akcionáře.
- Opěrné procesy – tyto procesy jsou realizovány, ale z krátkodobého hlediska nejsou uznávány zainteresovanými osobami (*Tureček a Zámečník, 2007*).

Obrázek 1: Procesní trojúhelník



Zdroj: Vypracováno autorem

## 2.4 Balanced scorecard

Metoda Balanced scorecard je nástrojem, který je často v managementu využíván. Poprvé byl představen Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem, a sice v roce 1997.

Její vznik však sahá až k roku 1990, kdy se 12 významných zástupců prosperujících amerických podniků setkávalo do té doby, než jejich setkání dalo vzniknout novému výkonnostnímu modelu. Jeho název je již zmíněná metoda Balanced scorecard, jež zahrnuje 4 rozdílné dimenze, nesoucí názvy finance, zákazníci, procesy a inovace. Tato metoda se především zaměřuje na to, aby si podniky a jejich vlastníci uvědomovali jejich vzájemnou provázanost. Jako příklad můžeme uvést následující:

- Vztah mezi dlouhodobými a krátkodobými cíli,
- mezi peněžními a nepeněžními faktory,
- mezi současností, budoucností a také minulostí (Jang H., 2007).

Podstata této metody je skryta již v názvu samotném. Scorecard má představovat jakousi tabuli, ve které je zapsán jistý bodový stav a díky čemuž pak může být daný prvek dále hodnocen. V ekonomii je však tento pojem spíše ve spojitosti se systémem ukazatelů.

### 2.4.1 Tvorba Balanced scorecard

Počátečním bodem je u této metody především definovaná vize, mise a cíle společnosti. Právě z těchto aspektů se poté rozvíjí samotný Balanced scorecard a k němu navazující operativní cíle společnosti. Na vrcholu tedy stojí samotná vize, pod ní se nachází vzor a

strategie a po nich následuje vytvořený Balanced scorecard, z něhož se poté dále odvíjí různé ukazatele řízení podniku, či jiné indikátory a měřítka. Velkou výhodou je, že samotný uživatel této metody může sám určit, jakou oblast či zkoumaný ukazatel do metody zahrne a kterému se naopak vyhne.

Dle Nortona a Kaplana, 2007, jsou sledovány následující oblasti:

- Finanční perspektiva,
- zákaznická perspektiva,
- perspektiva učení se a růstu,
- perspektiva interních procesů (*Jang H., 2007*).

## **2.4.2 Přednosti a přínosy metody BSC**

Pokud se bavíme právě o přínosech či přednostech, které se k metodě Balanced scorecard váží, můžeme napsat následující:

- Společnost se dokáže zaměřit na klíčové ukazatele, především na ty klíčové a díky tomu dokáže zajistit navýšení své výkonnosti,
- metoda pomáhá spojit procesy a také její programy. Jako příklad můžeme uvést reengineering, péči o zákazníka či kvalitu (*Fotr J. a kol., 2012*).

Proto, aby byla funkčnost celé společnosti bezproblémová, je zapotřebí dokázat rozložit strategická opatření i na nižší řídicí úrovně, včetně rozkladu až k jejím jednotlivým pracovníkům.

Metoda je pro podnik pomocníkem zejména vždy, kdy ji dokáže společnost dobře využít. Jedná se o to, že je potřeba, aby společnost dokázala za pomoci této metody své procesy rozpracovat až k nejnižšímu článku organizace. To je jeden bod z podmínky fungování této metody. Výhoda se také objevuje v možnosti využití této metody, která je, dá se říci globální a i když byla metoda vytvořena v roce 1997, stále je v tomto rychle se vyvíjejícím světě využívána. Jejich omezení jsou si však majitelé této metody vědomi. Zaměřují se na to, že se jedná o dynamický proces, který se musí dnešnímu světu rychle přizpůsobovat a proto je velice důležité, výsledný BSC neustále aktualizovat tak, aby odpovídal tomuto stavu na trhu (*Fotr J. a kol., 2012*).

### 2.4.3 Vymezení ukazatelů metody BSC

V tabulce níže je praktický příklad jednotlivých ukazatelů BSC, který je hodící se na podnik podobný právě firmě, jež je předmětem této diplomové práce. A sice středně velký výrobní podnik. Příklad je na celopodnikové úrovni a jednotlivé ukazatele jsou rozebrány dále na úroveň útvaru a také samotných jednotlivců (*Fotr J. a kol., 2012*).

**Tabulka 2: Balanced scorecard - výrobní podnik**

Balanced scorecard – výrobní podnik			
Finanční perspektiva	Zákaznická perspektiva	Perspektiva učení se a růstu	Perspektiva interních procesů
EBIT v rozmezí 12-22 mil. CZK	Implementace systému Business Intelligence	Zavedení systémů vzdělávání pracovníků (každý technik min 1x ročně odborný kurz)	Počet výrobních operací mimo specifikaci max. 5%
Zisk v rozmezí 9-20 mil. CZK	Implementace CRM	Kurz angličtiny pro technické pracovníky	Krácení obrátky rozpracovanosti o 20%
Přidaná hodnota = 56,6 mil. CZK	Meziroční nárůst prodeje o 8 mil. CZK	Zvýšení počtu vysokoškolských pracovníků o 10%	Zdvojnásobení velikosti výrobních operací
ROE = 48%	Jeden nový zákazník ročně	Zlepšení firemní kultury (snížení ročního počtu výpovědí o 10%)	Snížení transakčních nákladů při expedici výrobků o 10%
ROA = 25%	Index spokojenosti zákazníka min. 2	Index měření spokojenosti zaměstnanců min. 2,5	Každé 3 roky zavedení nového výrobku
ROS = 11,4%			Certifikace dle norem ISO 9000:2001
EVA = 13 mil. CZK			Vybudování IMS (QMS+EMS+OHSAS)
Hodnota firmy = 70 mil. CZK			

Zdroj: Fotr J. a kol., 2012

## 2.5 Mapování procesů

Mapování procesů je krok, díky kterému si mohou pracovníci, vedoucí, ale i majitelé firem lépe uvědomit, do jaké skupiny spadají jaké procesy. Díky tomu totiž dochází k lepší organizaci práce, kdy každý zaměstnanec a osoba pracující ve firmě přesně ví, jaká činnost je od ní vyžadována a za co zodpovídá. V opačném směru také můžeme lépe řešit vzniklý problém.

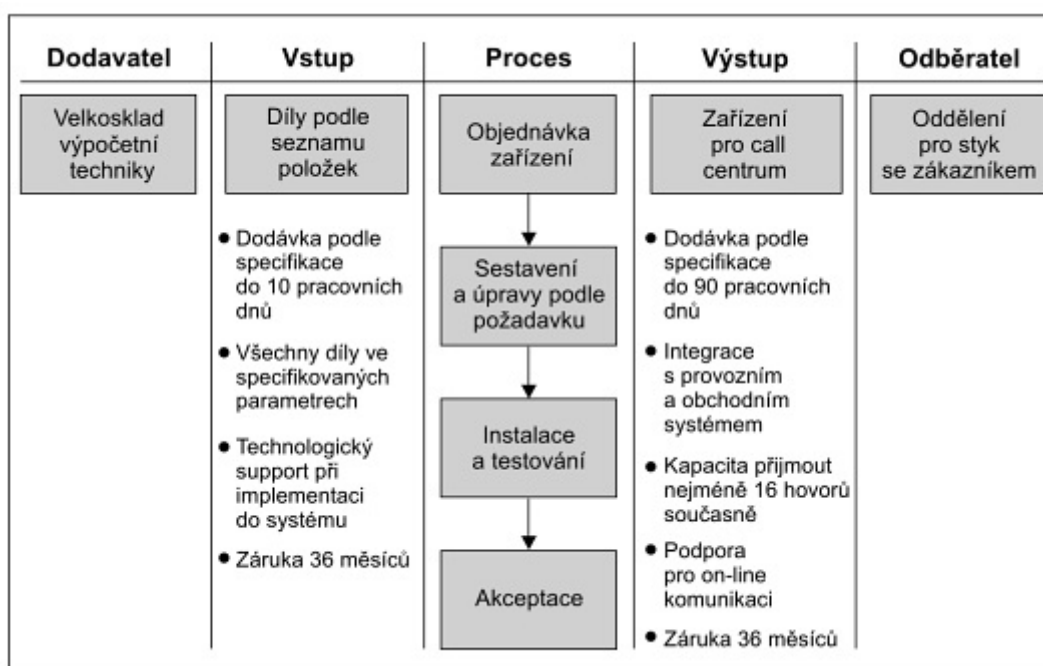
## 2.5.1 SIPOC

Diagramy SIPOC jsou velmi příhodné při tvorbě celkového rozsahu procesů včetně jejich hlavních prvků a také se hodí na počátku zlepšovatelských procesů proto, že dokáží lehce a velmi přehledně zobrazit klíčové prvky procesů včetně jejich hranic a fází. Tato zkratka pochází z anglického Supplier/s- Input/s- Process – Output/s – Customer/s, neboli v českém jazyce Dodavatelé – Vstupy – Proces – Výstupy – Zákazníci. Mezi další výhodou tohoto diagramu můžeme řadit fakt, že dokáže zachytit také vztah procesu s jeho okolím. Při jeho vypracování je dobré začít především zobrazením mapy procesů, která bude obecná avšak dostatečná. Dle Svozilové, 2011, se doporučují se následující kroky:

- Vymezte logické hranice procesu včetně pojmenování jeho základních fází. Doporučuje se pět až šest klíčových kroků, přičemž rozsah procesu by měl korespondovat se zadáním zlepšovatelského projektu.
- Určete, kdo je zákazníkem procesu a jaké výstupy pro něho budou vytvářeny. Pokud dojdete k závěru, že proces generuje velký soubor výstupů, pak vyberte charakteristické zástupce, a sice takové, které vám nejlépe pomohou odhalit příčiny případných problémů. V případě výkonnostních analýz jsou to množstevně převládající výstupy. Hledáte-li možnosti zlepšování kvality, pak je vhodné soustředit se na problémové jednotky produkce.
- Prověřte a popište dodavatele a vstupy, jež proces poskytují. Stejně jako v předchozím kroku se při velkém množství vstupů soustředte na klíčové položky.
- Podle toho, z jakého pohledu budete proces analyzovat, definujte pro něho vstupy, výstupy a jednotlivé procesní kroky kritické parametry kvality, množství nebo výkonnosti.



Obrázek 2: Příklad SIPOC diagramu



Zdroj: Svozilová, 2011

Diagramy SIPOC nejsou celkově náročné na zpracování, avšak pokud se jedná o takový, který je určen pro další osoby, doporučuje se ho vytvořit za pomoci počítačového nástroje. I náčrtek na běžném papíře je vhodný jako podklad k diskusi při větším počtu lidí.

## 2.5.2 Špagetový diagram

Tam, kde je potřeba si uvědomovat prostorové rozložení a ne pouze časovou posloupnost jednotlivých kroků, tam je vhodné použití právě špagetových diagramů. Díky nim totiž v podnicích dochází ke zmenšení pohybu materiálu na pracovišti napříč celým podnikem včetně lidí a informací. Proto jsou často využívány v nejrůznějších obchodních střediscích, ve výrobních podnicích, které se zaměřují na malosériovou výrobu, ale také na úřadech.

Sestavení špagetového diagramu je vhodné za pomoci následujících kroků:

- Je potřeba si připravit pracovní list či prostorový plán, který nám vymodeluje proces, na který jsme se zaměřili.
- Uspořádáme jednoduchý diagram procesu, a sice v tom smyslu, že zobrazíme jeho hlavní toky, větvení a také případné smyčky.

- Jednotlivým krokům přiřadíme číselné označení.
- Do diagramu zaneseme jednotlivé kroky od prvního tak, jak jsou v určitých místech realizovány a pomocí šipek je propojíme ve směru postupu.
- Důležitá je také debata s účastníky procesu.
- Diagram dle přijatelnosti vybavíme hodnotami, které nám zobrazí vzdálenosti, časy jednotlivých pohybů a také délky zdržení u možných překážek.
- Zaměříme se na vypracovaný model tak, abychom se zbavili případných zbytečných kroků, a také zkoumáme, zda činnosti v jednotlivých uzlech, ve kterých se nachází mnoho spojnic nelze nějakým způsobem rozložit či sdružit s výkony v jiných umístěních (*Svozilová, 2011*).

### 2.5.3 Procesní mapy

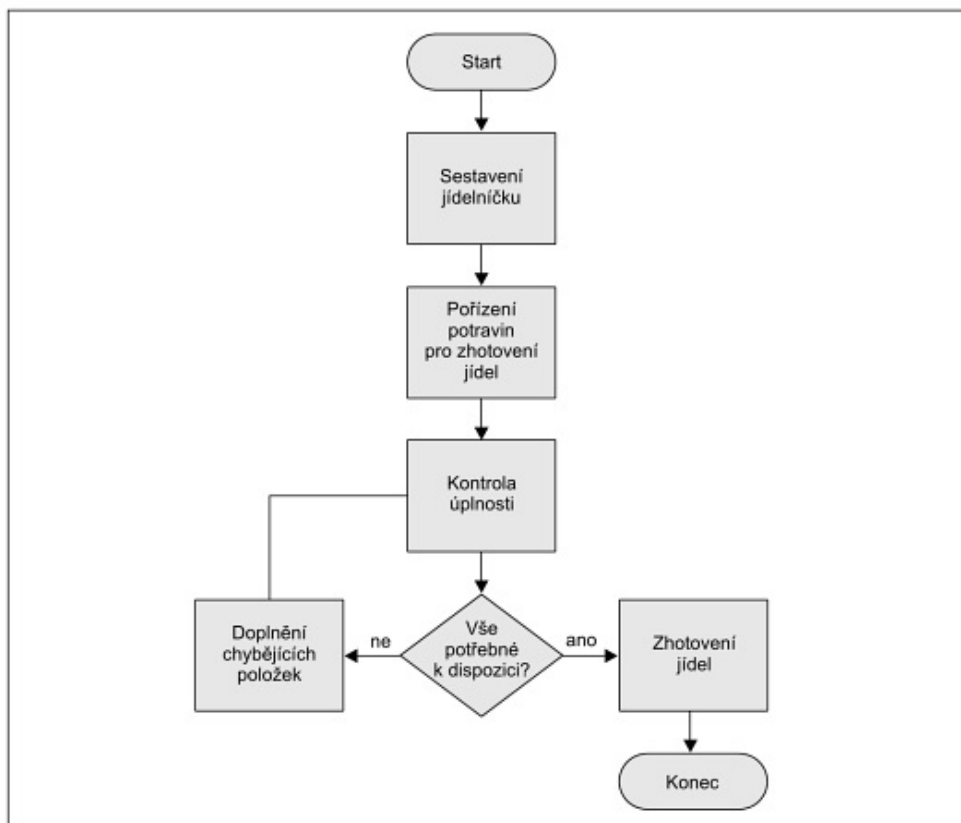
Procesní mapy jsou označovány za diagramy, jejichž cílem je úvodní analýza při stanovování projektového rozsahu. Často nám poslouží při dokumentaci procesu. Procesní mapa je účelným komunikačním nástrojem a to zejména v jednotlivých fázích týkajících se modelace procesů. Jsou většinou jednoduché a neobsahují hlubší detail procesu a právě proto jsou využívány pro zobrazení procesů, které obsahují složitý systém a napomáhají tak jeho přehlednosti zejména co se základních toků, větví či smyček týče.

Abychom proces mohli sestavit, budeme k tomu potřebovat veškeré informace, které nám proces pomáhají zobrazit a lépe pochopit. Používanou metodou je zde pozorování, a sice proto, že díky němu získáváme informace o obsahu jednotlivých kroků a o nástrojích které jsou nám při nich nápomocny. Často se používá videozáznam, který pracovní prostředí včetně procesů probíhajících v něm výborně zachycuje.

Sestavování diagramů často probíhá v řízené diskusi s týmem zaměstnanců a manažerů, kteří se na procesu podílejí. Používáme prosté pomůcky a nástroje. Hodící se jsou například tabule se stíratelnými popisovači, závěsné bloky na nejrůznější poznámky a náčrty, samolepící štítky ale také šňůry, díky kterým je možné zobrazit spojnice mezi jednotlivými procesy. Pokud mezi osobami v diskusi existuje jedinec, který je zdatný v práci s počítačem, beze sporu je možné ho jako další pomůcku také zařadit. Mnohdy však velmi složitá technika může být brzdící silou při jednání, protože například rozptyluje účastníky a to až takovým způsobem, že výsledný model může být horší, než byl předpokládáný. Opakem je fakt, že zmíněná technika může ve výsledné fázi, kdy

proces jen dokončujeme, pomoci tak, že vytváříme již poslední úpravy před finálním výsledkem.

Obrázek 3: Příklad základní procesní mapy



Zdroj: Svozilová, 2011

Stejně jako tomu bylo u špagetových diagramů, i zde, u procesní mapy existuje postup, který je doporučován k jejímu sestavení:

- Zprvė zvolíme typ diagramu, který pro náš konkrétní příklad bude nejvhodnější.
- Zadruhé charakterizujeme hranice procesu a jeho klíčové toky.
- Za pomoci informací, které jsou nám volně dostupné a pomoci diskuse s účastníky procesu, označíme důležité kroky. K aktuálním procesům přiřadíme jejich větvení a různé smyčky. K procesům, které budeme sestavovat v budoucnu, charakterizujeme především hlavní, klíčové procesní toky a to pomoci zaměstnanců, kterých se budeme na jejich posloupnost dotazovat. Důležitá je zde jednoduchost, díky které každý z účastníků vše lépe pochopí.
- Dalším krokem je kontrola správnosti diagramu. Snažíme se odstraňovat

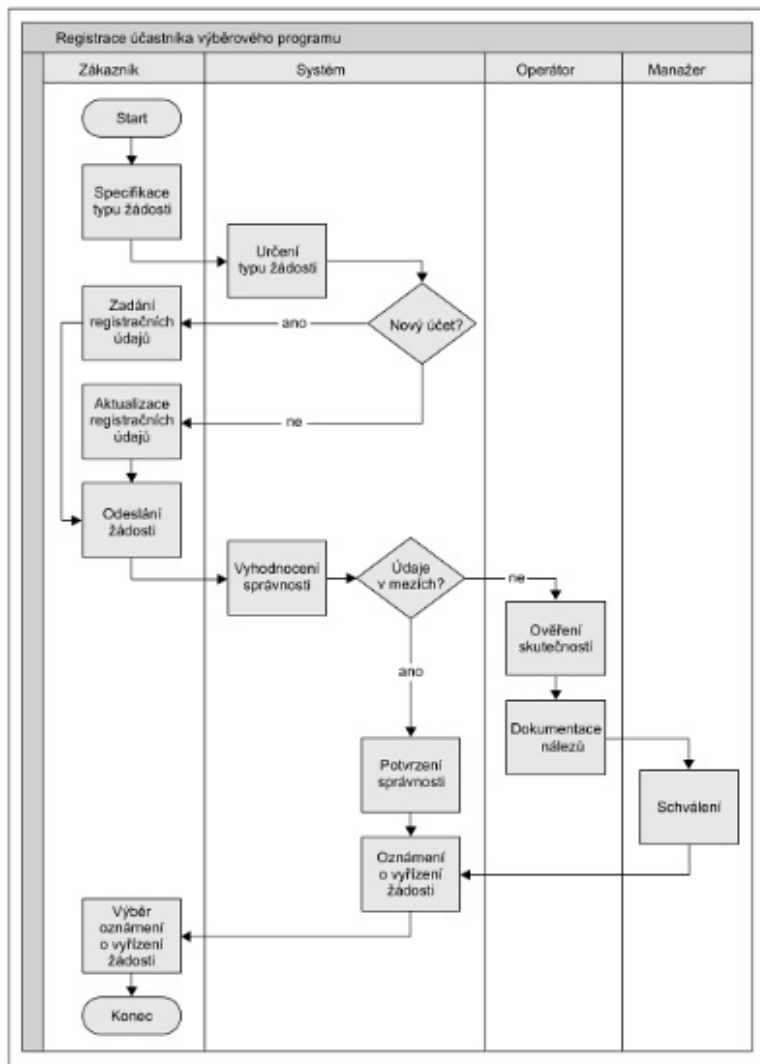
duplicity, jednotlivé toky řadíme vedle sebe tak, aby byly logicky a co nejúčelněji poskládány. Obvykle jsou diagramy lokalizovány zleva doprava, či ze shora dolů.

- Spolu s účastníky procesu zkontrolujeme, zda diagram odpovídá skutečnosti a pokud tomu tak není, opravíme nesprávnosti.
- Veškeré kroky procesu pojmenujeme, a pokud k tomu využíváme číselnou řadu, dbáme na to, aby hlavní procesy měly přidělena čísla jako první a poté až jednotlivé smyčky a větve (*Svozilová, 2011*).

#### **2.5.4 Dráhový diagram**

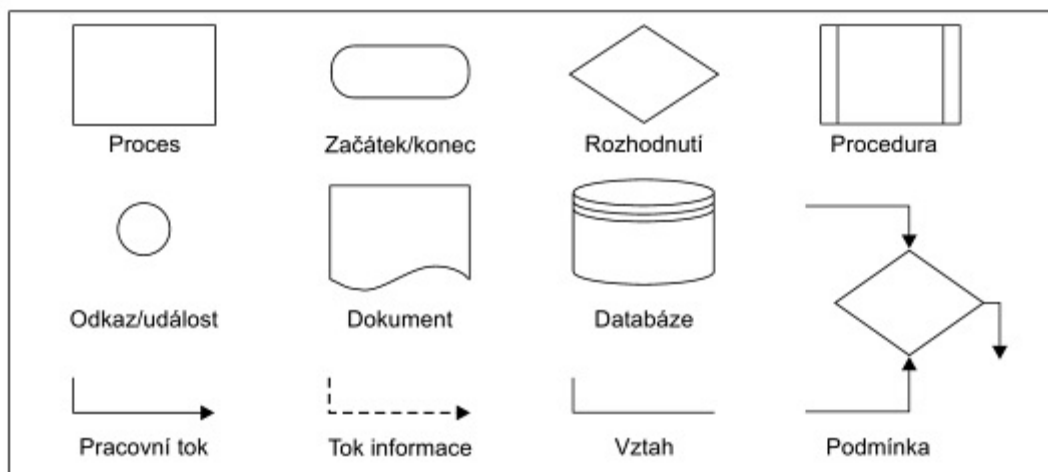
Dráhový diagram často zahrnuje určitou grafickou informaci o jednotlivých pracovních činnostech tak, jak po sobě následují. Zobrazují také místa vazeb mezi organizačními jednotkami. Jedná se o překlad z anglického Swimlane Diagrams a jsou aplikovány tam, kde je dobré znát tok určitého produktu který je zpracováván v podniku z počátečního stavu až do jeho finálního stavu. Zobrazují ale nejen tento materiálový tok, nýbrž se jimi často ilustruje tok pracovní tak, jak prochází celým podnikem (*Janiček, Marek, 2013*).

Obrázek 4: Příklad dráhového diagramu



Zdroj: Svozilová, 2011

Obrázek 5: Znamky často užívané v diagramech BPMN



Zdroj: Svozilová, 2011

Dráhový diagram, který jsou zobrazen na obrázku č. 5, ale i jiné, je možné sestavovat pomocí určitých kroků, které jsou mnohými doporučovány. Dle Svozilové, 2011 může jít o následující:

- Je zapotřebí provést rozhodnutí o tom, jakou skupinu či roli chceme sledovat a dle toho také vytvořit dráhy, které budou obsahovat jednotlivé činnosti vázající se k pracovní jednotce. Často jsou činnosti, které mají velký význam situovány nejvýše. Procesy, ve kterých je hlavní osobou zákazník, se právě on umisťuje nejvýše, jako tomu bylo u činnosti s velkou významností.
- V diskusi se skupinou účastníků připravíme diagram toku pracovních činností, který by měl obsahovat také rozhodovací body, větve a smyčky.
- Kroky obecného diagramu dále přiřadíme do jednotlivých drah tak, jak k určitým činnostem náleží. Důležité je se zde zaměřit na skutečnost zobrazovaného náčrtu všech prací, aby byly opravdu výstižné a přesné. S tímto souvisí také skutečnost, že je potřeba aby náčrt zobrazoval, zda činnosti probíhají paralelně, či ve sledu.
- V diskusi ověřte korektnost diagramu.
- Posledním krokem by mělo být sledování bodů, kdy dochází k předání pracovního meziprojektu mezi jednotlivými pracovními činnostmi, protože i zde může docházet k jistým časovým nedostatkům. Dochází zde i k zpětnému vracení produktu k přepracování a proto se musíme zaměřit na důvod, proč k tomu dochází (*Svozilová, 2011*).

## **3 Metodika**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem mé diplomové práce je především provedení analýzy, která bude zaměřena na procesy, jež probíhají v mnou vybraném podniku Richmont – CZ a. s.. Analyzování těchto procesů bude provedeno tak, že bude použito jejich rozdělení do skupin na hlavní procesy, dále procesy podpůrné a v posledním kroku zaměření také na ty, jež jsou nazývány jako procesy řídicí. Za pomoci jejich analyzování bude poté možné splnit cíl této diplomové práce, který je zaměřen na samotný návrh týkající se zlepšení těchto vybraných procesů. Samotný návrh bude doporučen tak, aby co nejlépe vyhovoval podmínkám i výrobě firmy. Jedině tak bude můj návrh pro firmu použitelný a doporučující do budoucnosti.

### **3.2 Výběr firmy**

Firmu, kterou jsem pro účely této diplomové práce zvolila, je firma působící v České republice v Týně nad Vltavou. Jedná se o firmu, která je na trhu již řadu let a která také spolupracuje nejen s českými, ale i zahraničními firmami.

Zabývá se strojírenskou a elektrotechnickou výrobou a jak jsem již zmínila výše, zaměřuje se především na evropský trh s působností již od roku 1996. Co se samotné výroby týče, vyrábí především precizní strojní díly, které jsou dále používány v automobilovém průmyslu. Ale také v elektrotechnickém a dřevozpracujícím průmyslu mají výrobky této firmy uplatnění.

V následující kapitole, 4.1, bude blíže firma představena.

### **3.3 Z jakých zdrojů bylo čerpáno**

Zdroje, které byly pro účely této diplomové práce, jsou následující:

- odborná literatura – Odborná literatura mi byla především nápomocna při tvorbě literárního přehledu v této diplomové práci a také mi poukázala na jednotlivé procesy z jiného úhlu, než mi je popisoval mistr a také samotný majitel firmy. Pomohla mi, se zaměřit právě na jisté nedostatky, které by ve firmě mohli být zlepšeny. Tyto nedostatky se týkají jak samotného procesu, tak i možného přidání kroků do něho tak, aby byly lépe vykonávány a byl ušetřen jak čas, tak

například i náklady. Přičemž peníze, týkající se nákladů poté mohou být použity na rozvoj samotné firmy.

- vlastní stránky firmy – Při hledání různých zdrojů a informací, které by mi mohly pomoci vypracovat seminární práci, jsem vstoupila přímo na stránky firmy Richmond – CZ a. s. Ty mi poskytly především základní informace jak o samotných vyráběných produktech, tak také o politice kvality a nejrůznějších certifikátech.
- stránky justice.cz – Tyto stránky, které jsou oficiálním serverem českého soudnictví, mi byly nápomocny především v ohledu zjištění, jaký proces či jaká činnost v podniku firmě přináší nejvyšší zisky a který proces je pro ni tedy tím hlavním, klíčovým či podpůrným. Posloužily mi k tomu nejen výroční zprávy firmy, ale také samotné výkazy zisků a ztrát. Dále jsem se tu dozvěděla základní informace o jednotlivých letech vývoje firmy.
- mistři ve firmě – Proto, abych dokázala přesně popsat procesy, které ve firmě probíhají, mi nestačili pouze výše zmíněné zdroje. A proto jsem se domluvila s mistrem působícím ve firmě na konzultaci, na které mi bylo dopodrobna vysvětleno a přiblíženo spousta věcí, které mi v samotném procesu byly nejasné. Především mi pomohl pochopit jednotlivé procesy ve firmě tak, jak skutečně probíhají, byl mi také nápomocný při hledání slabších míst ve firmě v ohledu na ně a také mi poskytl veškerou potřebnou dokumentaci k mé diplomové práci.
- majitel firmy – Další osoba, která mi při diplomové práci byla nápomocna, byl přímo samotný majitel firmy, který mi zodpověděl ty detailnější informace, co se samotného vzniku firmy týče. Dále mi také odhalil, jak zamýšlel, aby jednotlivé procesy ve firmě fungovali a jak se postupem času s rostoucí firmou také transformovali do těch, jež jsou viditelné ve firmě dnes. Seznámil mne také s plány do budoucna, s tím, jak probíhala celková přestavba haly a také díky němu jsem mnohé věci o firmě a jejím fungování pochopila.



## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika společnosti

<b>Obchodní firma:</b>	RICHMONT – CZ a. s.
<b>Právní forma:</b>	Akciová společnost
<b>Sídlo:</b>	373 04 CHRÁŠŤANY 50
<b>Základní kapitál:</b>	2 000 000 Kč
<b>Předmět podnikání:</b>	Hostinská činnost, obráběčství, silniční motorová doprava, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, zámečnictví, nástrojařství, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
<b>Statutární orgány:</b>	Představenstvo – předseda představenstva, místopředseda představenstva a člen představenstva  Dozorčí rada – předseda dozorčí rady a dva členové
<b>Datum vzniku:</b>	27. 3. 2002

#### **Historie:**

Společnost Richmont – CZ a. s. dala svému vzniku již v roce 1996. Prostor, ve kterém se původně nacházela, byl ve vesničce Chrášťany poblíž města Týn nad Vltavou, kde se nachází dnes. Proč se firma do města Týn nad Vltavou, přemístila? Bylo to z toho důvodu, že se firma byla schopna na trhu dobře uchytit a tak bylo zapotřebí ji přesunout do větší, prostornější haly. I kvůli tomu jak se firma rozrůstala, musela přijmout více pracovníků, kteří stejně tak jako nově zakoupené stroje se do firmy nacházející se v prozatímních prostorách v Chrášťanech nevešli. Tento samotný přesun byl realizován

v roce 2004. Firma přesunula veškeré výrobní prostředky, které používá v oblasti CNC kovoobrábění, a sice do hal, které byly nově přepracovány tak, aby byl výrobní proces snadnější. Celý tento přesun byl zvládnut tak, že nedošlo k omezení při výrobě. Ve stejném roce, jako byl proveden přesun, také firma Richmond – CZ a. s. spolupracuje se zeměmi Německo, Itálie, Maďarsko a Nizozemsko.

Rok 2005 přinesl společnosti mnohé změny. Ukázali se jisté negativní vlivy silné koruny, což mělo za následek pokles tržeb. Spolupráce se zahraničím byla upevněna. V tomto roce byla firma zároveň postavena před větší rozhodnutí, které se týká budoucnosti společnosti a to co se hospodářské a obchodní činnosti týče. Jednalo se o převzetí výrobního potenciálu firmy RESTACO s. r. o. K této skutečnosti došlo z důvodu jejích problémů, které vyústili až v prohlášení konkurzu. Společnost dokončila také systém, který se týká úpravy povrchů a to tak, že začala používat mokrou formu lakování proto, že má na trhu velké uplatnění. Jako hlavní zahraniční partnery v tomto roce můžeme označit Rakousko, Německo a také Nizozemsko.

V roce 2006 se firmě podařilo své tržby rozčlenit na tuzemské a zahraniční, přičemž na tržby působily negativně narůstající ceny surovin. Firma do své výroby zařadila výrobu v oblasti regálových systémů a také došlo k nákupu nových, vonnějších strojů CNC, které jsou používány na kovoobrábění. Tyto nové výkonnější stroje již dokáží produkovat velkosériovou výrobu a také vyrábí i ty složitější součástky, které se poté prodávají v automobilovém průmyslu.

V roce 2007 byly vytvořeny prostory pro činnosti černění a omílání, jež patří mezi povrchové úpravy. Došlo k expanzi na slovenský trh a také k rozšíření domácího trhu. Firma začala využívat Centrální objednávkový systém. Došlo také k tomu, že firma začala vyrábět vlastní závorové systémy.

Následující rok byl pro firmu příznivý co se tržeb, rozvoje technologií a produktivity práce týče. I přes tento fakt však firma vykazovala záporný hospodářský výsledek a i nadále dochází ke snižování cen u odběratelů.

Jak tomu bylo ve světě, i ve firmě Richmond – CZ a. s. se rok 2009 nesl v duchu recese, přičemž díky tomu že si firma stihla vybudovat dobré zázemí, dokázala přežít a tomuto nevlídnému roku se postavit čelem. Jako silnou stránku však můžeme uvést fakt, že firma doplatila investiční úvěr na areál, ve kterém působí.

Rok 2010 byl již pro společnost oproti roku minulému ziskovým, dokázala povzbudit odběratele a vykázat tak narůstající zájem o její produkci. Dokázala zastavit trend klesajících tržeb a tak si otevřela také cestu k novým zákazníkům. V tomto roce firma získala certifikát ČSN EN 15085 pro svářečské práce a také dokončila investice, které plynou do oblasti povrchových úprav.

Následující rok byl ve znamení výstavby nové skladové haly, do které se umísťuje hutní materiál a tak se firma polepšila v oblasti materiálového skladování. Dále se podařilo dokončit novou, výrobní halu, která byla již delší dobou dlouhodobým firemním záměrem. Tato hala poskytuje firmě lepší pracovní a výrobní prostředí, a proto jsou očekávány do budoucna i rozšířené zakázky stávající a získané nové. Tato hala též splňuje nejrůznější požadavky spolupracujících obchodních partnerů firmy a to nejen z tuzemska, ale také z ostatních vyspělých zemí EU.

V roce 2012 došlo ke kompletnímu stěhování kovovýroby z původních prostor do nově vybudované výrobní haly. Byl navázán vztah s firmou Krone. Měl by přinést značné zisky a proto je firma přesvědčena, že udělá vše proto, aby před touto firmou obstála. Tento rok ale přinesl také úskalí, které se týká nepochopení potřeb firmy ze strany regionální státní správy. To je spojeno také s jistou nečinností zástupců těchto institucí.

Rok 2013 přinesl firmě značné zisky a to díky prodeji původní výrobní haly firmě, která se společností Richmond – CZ a. s. sdílí výrobní areál. Dále byl tento rok plodný v tom, že firma překračovala své finanční a prodejní plány a tak došlo i ke zvýšení zisků a obrátů.

### **Činnosti:**

*CNC kovoobrábění* - Tato činnosti je pro společnost tou klíčovou. Tou, kterou se firma zabývá nejvíce a která jí také zajišťuje největší zisky. V této oblasti je skutečně firma jedničkou a to také zejména z důvodu, že vyráběné díly jsou dále odesílány do odvětví automobilového průmyslu. Každý z výrobků je poslán vždy na kontrolu tak, aby se zamezilo případným zmetkům ve výrobě. Firma má navíc možnost 3D obrábění.

*Konstrukce a programování* – Tyto dvě činnosti jsou ve společnosti značně modernizované a používají tedy ty nejnovější technologie, jako jsou například CAD CAM systémy. Díky tomu společnosti tato činnost dovoluje zvládat i nejtěžší a nejsložitější výkresy. Včetně datových souborů.

*Laserová technologie dělení materiálů* – Tato činnost je zajímavá beze sporu tím, že dokáže s materiálem fungovat bez dotyku. Tím pádem dochází k minimálnímu, téměř nulovému opotřebením daného materiálu. Tato technologie dělení materiálu je velmi rychlá a dokáže výrobní proces celkově zkrátit a také velmi zjednodušit.

*Zámečnická výroba* – V této oblasti dochází k následující výrobě: Ploty, vrata, schodiště, různé lávky, včetně dalších prvků pro stavebnictví.

*CNC ohraňování a ohýbání plechů*

*Lisování plechů či plechových dílců*

*Lakování* – Tento druh lakování je na způsobu mokrého lakování, což představuje jistou chemickou úpravu. Jelikož se ale firma snaží o ochranu životního prostředí, tato činnost je prováděna tak, aby všem nárokům vyhovovala.

*Práškové lakování* – Práškové lakování je procesem ve firmě, jímž se zabývá teprve od nedávna. Tento způsob lakování různých výrobků a materiálů je oproti mokrému lakování dobrý v tom, že je lakování prováděno stříkáním v elektrostatickém poli. I v tomto směru firma splňuje ochranu životního prostředí, a co se výsledných výrobků týče, vydrží díky této metodě mnohem déle. Jsou odolnější proti případné korozi.

## **Odbyt:**

Z počátku se společnost soustředila především na Českou republiku, ale postupem času se jí podařilo se dostat i za hranice země. Především Německo bylo zemí, kam odcházela většina vyrobené produkce. Jednalo se přibližně o 75% odbytu produktů, jež na tomto trhu skončily. Tyto výrobky byly především z činnosti CNC kovoobrábění. Byla zahájena také velkosériová výroba s partnerem, jež působí celosvětově v autoprůmyslové branži. Díky tomu, že se společnost mnohé od svých zahraničních partnerů naučila, dokázala se více zaměřit na svůj odbytový rozvoj právě ve své rodné zemi.

Jak je z vrchního odstavce jasné, někam musí putovat také zbylá produkce. Ano, putuje právě na český trh, na kterém se teď společnost snaží prohloubit své odběratelsko dodavatelské vztahy. Na český trh putují především výrobky z oblasti regálových systémů.

**Pracovní síla:**

V roce 2014 se firma pyšní 222 zaměstnanci, což je oproti předešlému roku nárůst o 29 zaměstnanců. Jak je viditelné, firma se tedy neustále rozvíjí a zvětšuje tak, aby na trhu zaujímala stále lepší konkurenční pozici.

**Konkurenční prostředí:**

Jako příklady konkurentů jsem uvedla zejména ty, jež jsou konkurenty v oblastech, které společnosti přinášejí největší příjmy a jsou pro ni jako takovou těmi stěžejními.

Práškové lakování:

- STAVOKLIMA s. r. o.,
- KOVOTEX v. d. i.

CNC kovoobrábění:

- Industry Technik s. r. o.,
- Motor Jikov Strojírenská a. s.,
- Jihočeská strojírenská s. r. o.

Laserová technologie:

- JihoTech, s. r. o.,
- Aspera ČB,
- Dita Stádlec.

## 4.2 Procesní model organizace

### 4.2.1 Analýza procesního řízení ve společnosti

Společnost Richmond – CZ a. s. již jsem podrobila analýze v této diplomové práci je certifikovaná dle certifikátů ISO. Je tomu tak i z důvodu potřeby certifikace v závislosti na produkty, které jsou firmou vyráběny. Jedná se zejména o certifikáty DIN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 3834-2:2006, DIN EN 15085-2, ČSN OHSAS 18001:2008 a jako poslední ČSN EN ISO 14001:2005. Především majitel firmy poté začal v procesním řízení spatřovat jistý potenciál, díky kterému by se společnost mohla začít více rozvíjet a také svým zákazníkům díky tomu poskytovat služby a výrobky, které budou oběma stranám zajišťovat vyšší přidanou hodnotu. Přičemž aby nebyla firma zatěžována zbytečnými náklady na externí firmu, je schopna si zajišťovat veškeré materiály týkající se procesního řízení zcela sama a bez pomoci zmíněné externí firmy.

Společnost tedy používá tyto již výše zmíněné certifikáty:

- ČSN EN ISO 3834-2:2006 – Tato certifikace je určena právě společností, které ve své činnosti mají svařování a které vyrábějí svařované výrobky. Tato certifikace je především významná tam, kde výrobky spadají pod označení CE, jako jsou například svařované konstrukce, svařování na zakázku či různá tlaková, plynová či jiná zdvihová zařízení. Je na místě také u těch firem, které dodávají do automobilového průmyslu. Obecně je proces svařování brát za takový, který ve výsledku není vždy ověřen konečným zkoušením. Proto musí být právě kvalita daného svaru zajišťována již v průběhu jeho výroby namísto testování hotového výrobku. Tato certifikace tedy zaručuje, že jakost svarů splňuje požadavky a kritéria na něho. Na základě tohoto certifikátu jsou právě výrobci těmi, kteří jsou dle něho recenzováni (*Management svařování, online*).
- DIN ISO 9001:2009
- DIN EN 15085-2 – Tato norma se týká železniční aplikace. Týká se firem, které se zabývají svařováním železničních kolejových vozidel a také jejich jednotlivých částí. Přičemž tato druhá část se týká především požadavků, a to na jakost a certifikaci výrobce při svařování.
- ČSN OHSAS 18001:2008 – Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tato norma je provedena tak, aby ji bylo možné využít v nejedné firmě. Tedy jak ve firmě malé, tak i velké, nebo také ve firmách všech typů. Při jejím použití

se vychází často z analýzy rizik a následně jejich minimalizace. Hlavním významem použití této normy je danou organizaci navést tak, aby byla schopna vytvořit taková opatření, jež povedou k odstranění různých nebezpečí a tak zajistí také ochranu zaměstnanců (*Management svařování, online*).

- ČSN EN ISO 14001:2005 – Environmentální management. Tato certifikace firmě Richmond – CZ a. s. především zajišťuje to, že bude provádět činnosti tak, aby zabezpečila péči o životní prostředí a dokázala si tak uvědomit vlastní odpovědnost za ni. Díky ní jsou i zaměstnanci více motivováni a podněcováni k dodržování těchto pravidel a jsou také schopni lépe a rychleji zadržet a rozpoznat problémy s prostředím. Tato norma je jistojistě zdrojem konkurenční výhody pro firmu, jež ji vlastní.

Zde uvádím kalkulaci, která byla společnosti při získávání certifikátu dle ČSN EN ISO 14001 a dle OHSAS 18001:2008 zaslána. Jedná se o celkovou kalkulaci nabídky pro společnost. Certifikačním orgánem je Český institut pro akreditaci (ČIA) a také TÜV SÜD Czech. Přičemž rozsah této certifikace je právě pro výrobu a také prodej mechanických a elektromechanických dílů, dále pro závorové a parkovací systémy a v poslední řadě pro regálové výrobky a průmyslové lakování.

**Tabulka 3: Kalkulace certifikace**

Fáze certifikačního procesu	Cena v Kč (bez DPH)
Certifikační audit dle ČSN EN ISO 14001	39 000,-
Registrační poplatek	Zdarma
<b>Certifikační audit celkem</b>	<b>39 000,-</b>
1. dozorový audit v roce 2015	28 800,-
2. dozorový audit v roce 2016	28 800,-
Certifikační audit dle OHSAS 18001	39 000,-
Registrační poplatek	Zdarma
<b>Certifikační audit celkem</b>	<b>39 000,-</b>

1. dozorový audit v roce 2015	28 800,-
2. dozorový audit v roce 2016	28 800,-

**Zdroj: Obchodní nabídka pro spol. Richmont - CZ a. s.**

V příloze č. 3 se navíc nachází celý dokument, týkající se této nabídky, včetně všech podmínek, kontaktních údajů a také závěru z této certifikace.

#### **4.2.2 Procesní mapa společnosti**

Obrázek č. 7 zobrazuje mapu procesů společnosti Richmont – CZ a. s. Je provedena tak, aby skutečně jednoduše zobrazila hlavní procesy, které ve společnosti fungují, a zároveň přibližuje jednotlivé vazby mezi nimi. Procesní mapa společnosti, tedy přesněji její sestavení je nezbytnou součástí toho, aby firma mohla zavést normu ISO. Po konzultaci s majitelem firmy jsem však zjistila, že účelem jejího vytvoření nebylo pouze získání této normy, ale zároveň snaha o to pochopit a dokázat si blíže přiblížit jednotlivé procesy a snažit se tak například eliminovat také ty, jež jsou zbytečné a jež nepřinášejí firmě žádnou přidanou hodnotu. Jak již bylo zmíněno výše, nebylo zapotřebí si na její sestavení najmout externí firmu, ale dokázali ji zaměstnanci zabezpečit sami.

Jak je z hlavní procesní mapy společnosti patrné, jsou přehledně rozděleny na procesy hlavní, řídicí a podpůrné. Každý z uvedených a znázorněných procesů má samozřejmě také svého vlastníka, který jej zaručuje. Firma také používá ukazatel KPI, díky kterému je schopna vyhodnotit efektivitu daného procesu.

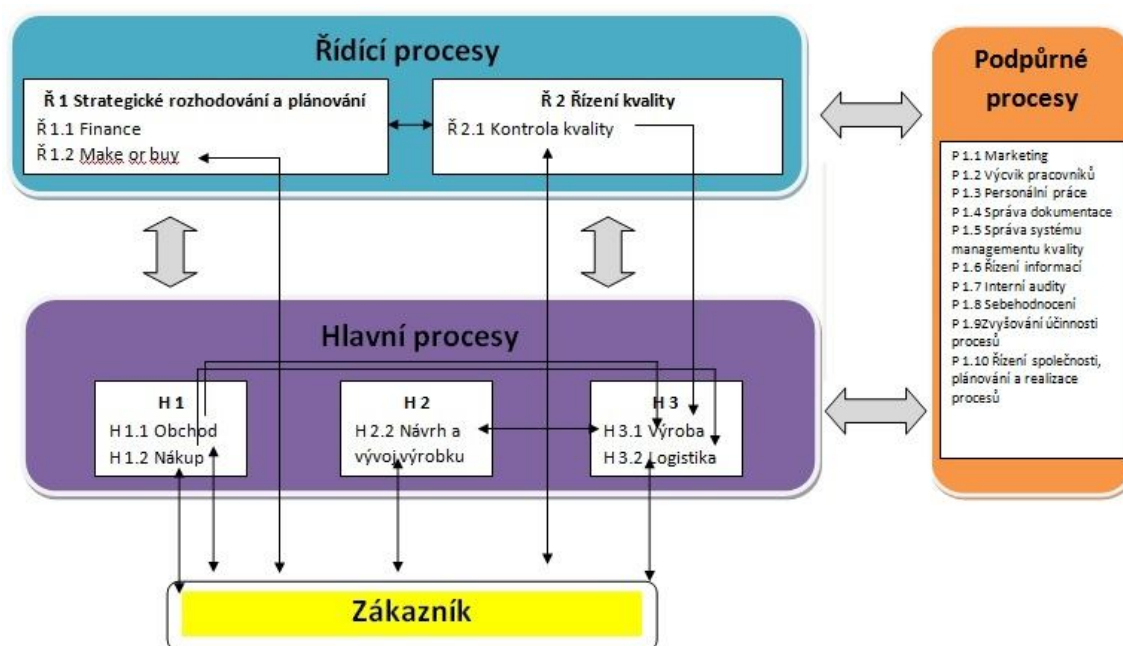
**Hlavní procesy** jsou pro firmu těmi, ve kterých vzniká přidaná hodnota pro zákazníka.

**Podpůrné procesy** se starají o to, aby vznikaly předpoklady, díky kterým poté vzniká přidaná hodnota pro zákazníka.

**Řídicí procesy** jsou těmi, které plánují a řídí budoucí přidanou hodnotu.



Obrázek 6: Hlavní mapa procesů



Zdroj: Vypracováno autorem

## 4.2.3 Hlavní procesy společnosti

Hlavní procesy jsou ve společnosti Richmond – CZ a. s. považovány za ty, které pomáhají dosáhnout uskutečnění a dodržení hlavního předmětu podnikání. Řadíme sem proces obchod, nákup, návrh a vývoj výrobků a také samotnou výrobu a logistiku. Každý z těchto procesů je popsán níže, přičemž jsem se zaměřila právě i na vlastníka daného procesu, vstupy a výstupy, jež do něho patří a také ukazatel KPI.

### 4.2.3.1 Obchod

Jedná se o proces, jež v sobě skrývá spoustu jednotlivých, ale na sebe navazujících činností. Především se zaměstnanci působící na tomto pracovišti starají o tyto činnosti:

- Zabývání se přímo prodejem samotných výrobků, což v sobě skrývá také snahu o vyjednávání a následné uzavírání smluv se zákazníky společnosti,
- Servis stávajícím zákazníkům, včetně různých změn a přizpůsobování podmínek v rámci existujících smluv,
- uspořádání nejrůznějších marketingových analýz,
- tvorba a následná realizace projektů týkajících se marketingu,
- výběrová řízení týkající se potenciálních nových zákazníků,
- řešení stížností a různých reklamací.

**Vlastník procesu:** Je jím ve firmě vedoucí obchodu spolu s majitelem firmy, který na této pozici působí již několik let. Majitel firmy často komunikuje právě se zahraničními partnery, se kterými firma spolupracuje a díky dobré znalosti jazyka tak vyjednává veškeré podmínky týkající se nových smluv a také případné zmíněné nesrovnalosti a reklamace. Spolu s vedoucím obchodu pak spolupracují na dokončení veškerých záležitostí týkajících se těchto obchodů a jejich případné realizace a vůbec možnosti splnění řádně, včas a v požadované kvalitě.

**Vstup do procesu:** Dotazníková šetření, která firma používá k zjištění potřeb trhu. Dále dle konzultace s vedoucím obchodu bylo zjištěno, že se v tomto procesu často setkáváme s objednávkami výrobků a dále zde působí informace, které jsou přímo zastřešené pod firmou. Jsou tedy externí. Firma se také snaží o to, aby veškeré připomínky a také požadavky, které jsou na ní kladeny ze stran zákazníků, byly uchovávány ve formě záznamů.

**Výstup z procesu:** Plány prodeje samotných výrobků a služeb, dále různé marketingové analýzy, které vypracovává majitel firmy spolu s vedoucím obchodu. Dále sem beze sporu patří nejrůznější faktury, ať už se jedná o faktury za výrobky, či polotovary a jako poslední sem řadíme různé plány výroby, včetně prodejů.

**Ukazatel KPI** v této oblasti firma sleduje pomocí tržeb v CZK, nebo také v hrubé marži, která je vyjádřena v procentech.

#### **4.2.3.2 Nákup**

Činnosti, které jsou ve firmě Richmond – CZ a. s. typické pro proces nazývaný jednoduše Nákup, lze charakterizovat jako následující:

- Přímý nákup materiálu potřebného k výrobě hotových výrobků a polotovarů včetně poskytovaných služeb,
- řešení reklamací,
- hodnocení dodavatelů, včetně jejich auditu,
- smlouvání s dodavateli ohledně smluvních podmínek,
- jednotlivé kvalifikace dodavatelů,
- provádění změn týkajících se stávajících smluv.

**Vlastník procesu:** Vlastník procesu, který ve firmě Richmond – CZ a. s. pracuje, je nazýván manažerem nákupu. Tento pracovník je podřízen manažeru výroby a to z jasného důvodu. Manažer výroby totiž přesně ví, jaký je výrobní plán, jaké výrobky a polotovary jsou od zákazníků, odběratelů požadovány, a proto o tomto informuje právě manažera nákupu, který se postará o to, aby byl zajištěn materiál na splnění tohoto výrobního plánu.

**Vstup do procesu:** Nákupní požadavky, které plynou z potřeby výroby a dále také plány, co se samotných nákupů týče.

**Výstup z procesu:** Projekt či nějaká hodnotící zpráva týkající se jak dodavatelů, tak i odběratelů. Řadíme sem i objednávky, které jsou již ve fázi schválení. Jako poslední bod v tomto procesu je samotná smlouva s dodavatelem.

**Ukazatel KPI** v procesu Nákup, je charakterizován přidanou hodnotou plynoucí z výroby a také sem řadíme jisté prostoje ve výrobě vyjádřené v procentech.

### 4.2.3.3 Návrh a vývoj výrobků

V procesu Návrh a vývoj výrobků je charakterizován následujícími činnostmi:

- Kalibrace všech měřidel, která jsou v procesu samotné výroby zapotřebí,
- Měření a následné testování výrobků a veškerých polotovarů,
- koordinování vývoje a samotných návrhů všech výrobků a vyráběných polotovarů,
- testování vytvořených návrhů a vývoje včetně jejich prověření,
- navrhnutí kusovníků potřebných k výrobě,
- stanovení technických norem na spotřebu materiálu ve výrobě,
- sestavení technologií,
- prověřování vlastností produktů, které jsou připravovány na spuštění do výroby.

Jelikož se jedná o firmu, která vyrábí různé součástky na soustruzích, frézách a jiných strojích, je zajisté potřeba mít u každého ze strojů kalibry, díky kterým zaměstnanci ihned mohou určité typy vyráběných výrobků zkontrolovat tak, aby ihned odhalili kusy vadné, které do dalšího procesu již nepatří.

**Vlastník procesu:** Vývojový vedoucí. Ten se stará právě o veškeré zmíněné činnosti tak, aby vše bez jakýchkoliv problémů fungovalo. To znamená, aby nedocházelo ke zbytečným výkyvům ve výrobě v extrému takovým, které způsobí stres samotných pracovníků u jednotlivých strojů tak i vedoucích výroby a nákupu. Tyto výkyvy jsou v tomto procesu charakterizovány tím, že vytvořený návrh výrobku ve finále nebude odpovídat těm, které jsou požadovány od odběratelů.

**Vstup do procesu:** Hotové návrhy výrobků a také různá projektová řízení potřebná k tomu, aby chod firmy fungoval tak, že bude bez problému zabezpečen a dodržen plán výroby.

**Výstup z procesu:** Kusovníky, kalibry, vytvořené normy, které se týkají jednotlivých spotřeb a postupů.

#### **4.2.3.4 Výroba**

Jelikož je proces výroby tím nejdůležitějším ve firmě, rozhodla jsem se, že ho popíši blíže, než všechny ostatní hlavní procesy. Budou tedy popsány nejen činnosti, vlastník procesu a vstupy a výstupy, ale také proces samotného plánování včetně realizace a následné kontroly.

V samotné výrobě často probíhá nejvíce důležitých procesů ve firmě a to z toho důvodu, že právě výstupy tohoto procesu jsou poté samotné výrobky či polotovary, které firmě vydělávají a pomáhají jí tak přežít na trhu a rozrůstat se. Nejedná se však jen o samotný proces výroby, ale také o ty, jež jsou nezbytné pro zajištění jejího plánování a také následné kontroly.

Činnosti jsou tedy následující:

- CNC obrábění,
- výroba parkovacích systémů,
- lakování,
- kovovýroba.

**Vlastník procesu:** Mistr, který se o průběh procesu Výroba stará. Každý den se pohybuje mezi jednotlivými stroji, mezi jednotlivými pracovišti, na kterých se tyto operace a činnosti konají a stará se právě o to, aby se z jednotlivých pracovišť zboží

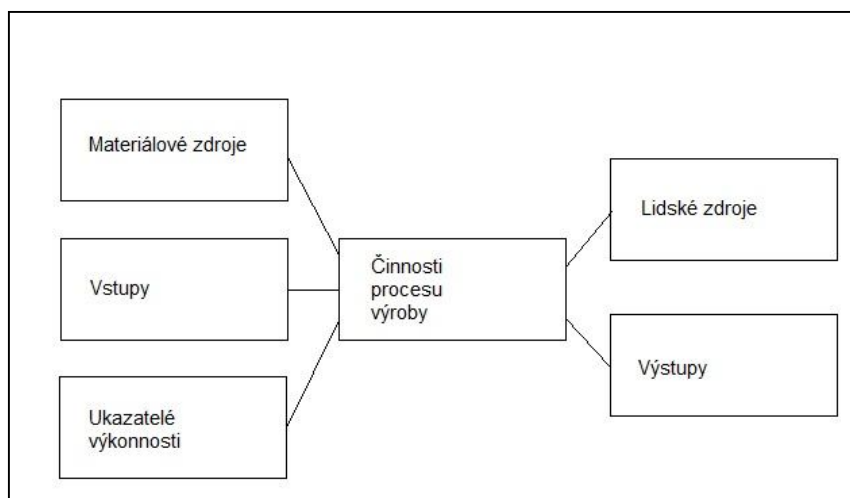
posouvalo do dalšího tak, aby vznikl včas a v požadované kvalitě výrobek, který uspokojí potřebu svého zákazníka.

**Vstup do procesu:** Kusovník, samotné plány potřebné k výrobě, dále normy, které jsou ve výrobě potřeba proto, aby bylo včas a v požadovaném množství dostáno zakázek. Nacházejí se zde technologické postupy, dále protokoly, které se používají při následných kontrolách.

**Výstup z procesu:** Hotové výrobky, různé polotovary či nedokončená výroba. Toto jsou nejběžnější výstupy v procesu výroba. Jako následující sem řadíme také doprovodné doklady, jako jsou protokol o převímce vyrobených kusů, které jsou nezbytné při odevzdávání zakázky odběrateli.

Jelikož je tento proces pro firmu Richmond – CZ a. s. stěžejním, rozhodla se, že si jako další pomůcku vytvoří takzvaný želví diagram, který bude zobrazovat právě procesy výroby.

**Obrázek 7: Želví diagram**



**Zdroj:** Vypracováno autorem

Obrázek číslo 8 znázorňuje jistý diagram, který firma Richmond – CZ a. s. sestavila proto, aby si lépe uvědomila činnosti, které probíhají v samotném procesu výroby. Samotné vstupy jsou ve výrobě používané k tomu, aby vůbec daly vzniknout hotovým výrobkům a mohli tak realizovat samotný průběh výroby. Výstup je potom tím, co je pro firmu nejdůležitější a kvůli čemu také samotnou výrobu realizuje. Aby firma zjistila, jaké výsledky z tohoto procesu plynou, používá k tomu ukazatele výkonnosti.

### *Proces plánování:*

Na začátku celého procesu plánování stojí výrobní plán, který je navržen a také upraven dle požadavků odběratelů firmy. Majitel firmy spolu s mistrem konzultuje požadované množství, které je na objednávce od odběratele včetně kvality. Konzultováno je především, zda je vůbec možné tuto objednávku odeslat zákazníkovi včas a v požadované kvalitě. Tudíž je na začátku tohoto procesu nejen samotný výrobní plán, ale také se řeší kapacity výroby. Na základě posouzení těchto činitelů v procesu je poté proces v konečném kroku odsouhlasen.

Vstupy, které jsou v procesu během celé výrobní činnosti přetvářeny na výstupy, jsou jistým potvrzením, že je podnik schopen skutečně daný výrobní plán a potřebované výrobní kapacity naplnit. Proto, aby bylo zamezeno jakýmkoliv problémům, mistři každý den ve výrobě kontrolují, zda byl splněn denní plán výroby a tak mohou zamezit problémům vznikajícím ve výrobě. Tyto problémy se především týkají neschopnosti dostat včas objednávkám ze stran odběratelů. Proces odsouhlasení výrobního plánu je ve firmě řízen tak, jak si to žádá přímo daná objednávka. Přičemž dodržování těchto plánů je poté mistry kontrolováno v průběhu celého týdne.

### *Proces realizace:*

Pokud je sestaven výrobní plán, je poté plánován tak, aby byl přehledně rozdělený do plánu týdenního a bylo tak lehké také kontrolovat, zda v pořádku firma naplňuje časové očekávání ze strany odběratele. Tento týdenní plán je řízen pomocí norem existujících ve firmě, které jsou stanoveny na den. Zaměstnanci tak přesně ví, kolik kusů je každý den potřeba vyrobit, aby tuto normu splnili a aby i jejich odměna za vykonanou práci byla úměrná. Tyto denní normy, které jsou naplánovány dle denního a týdenního plánu jsou samozřejmě vytvořeny tak, aby bylo schopné je splnit, aby odpovídaly možnostem kapacit.

Vlastní výroba, přesněji řečeno proces výroby je ve firmě uskutečňován díky skladovému hospodářství, které je ve firmě funkční. Používá se samozřejmě výrobní dokumentace, která je představována výkresy hotových výrobků, které jsou u každého ze strojů přímo k dispozici tak, aby se dle nich mohl zaměstnanec řídit.

Na jednotlivých soustruzích či frézách je samozřejmě již nastaven výrobní program, který zajistí čistý chod výroby. Do přílohy jsem navíc vložila výkres jednoho z výrobků,

který je na soustružích ve firmě vyráběn. Na něm je viditelné, že se jedná o řízenou kopii a pod ní je vždy uvedeno číslo a název dané operace. Jako příklad mohu uvést výrobek vložený do příloh, jenž nese operaci č. 10 s názvem soustružit. Dále je vložen k němu patřící technologický postup, ze kterého je patrné následující:

- O jaký výrobek se jedná,
- číslo výrobku,
- jaký je potřebný počet kusů, který je nutno vyrobil,
- jednotlivé výrobní operace,
- čas strávený nad jednotlivými operacemi.

Dále je u technologického postupu také tabulka, která nese název materiálový list. Z něho je patrné následující:

- identifikační číslo výrobku,
- druh materiálu,
- rozměr materiálu.
- norma materiálu,
- kolik kg je na jeden kus,
- majitel.

Poslední dokument patřící k jednotlivým výrobkům je průvodka práce k zakázce daného výrobku, ze které lze vyčíst následující:

- Název výrobku,
- číslo výkresu,
- počet vyráběných kusů,
- postup – u tohoto postupu je vždy jedna operace, která je na stroji prováděna. Uveden je i její čas trvání,
- datum a jméno vyrábějícího zaměstnance,
- počet dobrých a špatných kusů,
- razítko ověření technické kontroly o správnosti kusů.

Díky těmto dokumentům, které jsou vloženy v příloze, věřím, že se čtenáři přiblíží jednotlivé dokumenty, které probíhají firmou a také představa, jak vypadají jednotlivé vyráběné výrobky a jejich následná výroba. K dispozici jsou různá nářadí, kalibry,

neboli měřicí zařízení, které přesně ukáže, zda se výrobek od požadovaného liší, či nikoliv.

Výstupem procesu je samozřejmě hotový výrobek. Ve firmě to však nenazývají takto, nýbrž říkají, že výstupem je požadavek na naskladnění daného výrobku, či případné hlášení o poruše, pokud se ve výrobě vyskytne nějaký problém. Zmíněný požadavek na naskladnění výrobku je jakýmsi signálem pro oddělení Logistiky a také oddělení Řízení kvality. V oddělení Logistiky je především sledována kvantita daného typu zboží, jeho přiřazené výrobní číslo a také je sledován časový plán týkající se včasného odeslání zboží k zákazníkovi. Oddělení Řízení kvality je důležité z důvodu možných neshod s požadovanými parametry na zboží a tak o této neshodě ihned vystavuje dokument nutný pro další jeho zpracování. Pokud dojde k takové situaci, tento dokument je jasným signálem pro seřizovače strojů a také údržbu, která ihned stroj kontroluje a snaží se zamezit případným ztrátám z vadně vyrobených výrobků. Tento dokument je nazýváme Rozhodnutí o opravě výrobku.

Pokud dojde k situaci, kdy musí být výrobek skutečně opravován, dokument nazývající se Rozhodnutí o opravě je klíčovým v tomto procesu. A to zejména proto, že na základě něho dochází k opravě a také k její kalkulaci. Výstupem procesu opravy výrobku poté může být buď požadavek na naskladnění výrobku, nebo v horším případě zařazení kusu podrobného opravě do takzvaných zmetků. Jedná se o výrobky, které již není možné zařadit zpět na cestu k odběrateli. Pokud je vznesen požadavek na naskladnění výrobku, opět se jedná pro signál na oddělení Logistika, kde je opět vytvořen záznam o kvalitě zboží a jeho vyčíslení.

Jako další krok v procesu realizace můžeme nazvat přímo odvádění výroby – hotových výrobků na sklad. U těchto odváděných výrobků je vždy průvodka od jednotlivého stroje, na kterém se výrobek vyráběl a je také zřetelné, kdo výrobu provedl. Tento proces odvádění výroby je zaznamenáván v informačním systému firmy, který dále využívá oddělení Logistika.

Jelikož je v procesu realizace zapotřebí strojů, jako jsou ve firmě Richmond- CZ a. s. soustruhy, pily a frézy, je také zapotřebí řídit nějakým způsobem jejich údržbu. Údržba stroje se různí dle jednotlivých typů. U některých je zapotřebí půlroční revize stroje, u některých postačí rok, či dva. V každém případě je ve firmě řízen přímo plán údržby stroje tak, aby se nemohlo stát, že se na některý ze strojů zapomene a budou vyráběny, v nejhorším případě, vadné výrobky způsobující zbytečné náklady firmy. Tento plán je



aktualizován souběžně s tím, jak probíhá naplánovaná údržba, přičemž je veden záznam o údržbě stroje. Výstupem u tohoto procesu je přímo prováděná údržba.

#### *Proces kontroly:*

Ve firmě Richmond – CZ a. s. je zapotřebí, aby bylo kontrolováno, jak je daný výrobní plán plněn. Tento proces kontrolování plánu je ve firmě nastaven tak, že sledujeme aktuální data z informačního systému, který nám říká, jak je výrobní plán odváděn. Jako výstup tohoto procesu můžeme nazvat report, který poukazuje na plnění plánu výroby, přičemž tento report používá jak útvar logistiky, tak i útvar výroby. Tento report je vytvářen a zároveň sledován denně.

#### *Ukazatele výkonnosti ve firmě:*

Firma Richmond – CZ a. s. používá jako ukazatele výkonnosti například ukazatel, který poukazuje na *plnění plánu objemu výroby*, který je stanoven dle výrobního plánu firmy, dále je používána *přidaná hodnota*, která je stejně jako předchozí ukazatel také hodnocena dle výrobního plánu. Jako další je například *produktivita*, kterou má firma stanovenu na 95%. Sleduje se také *spotřeba nářadí*. Pokud nějaký ze zaměstnanců potřebuje nějaké nářadí ke strojům, jako může být například u soustruhů náhradní destička, která se může zlomit, či jinak poškodit, zajdou si přímo do skladu, kde jim zaměstnankyně vydá náhradní. Proto, aby se zamezilo zbytečnému plýtvání, je každý z těchto výdajů registrován a zapisován do vnitřních dokumentů firmy. Stejně je tomu i v případě vydávání roušek, rukavic, či montérek.

Každý z procesů, který ve firmě probíhá, je potřeba, aby byl nějakým způsobem řízen a také dokumentován. A proto jak probíhá proces, tak také vzniká dokumentace k němu. Tento fakt dává vzniknout jednotným návodům, jež jsou nazývány v konečném důsledku jako provozní dokumentace. Ta musí být dodržována stejně tak jako pokyny týkající se výrobního procesu.

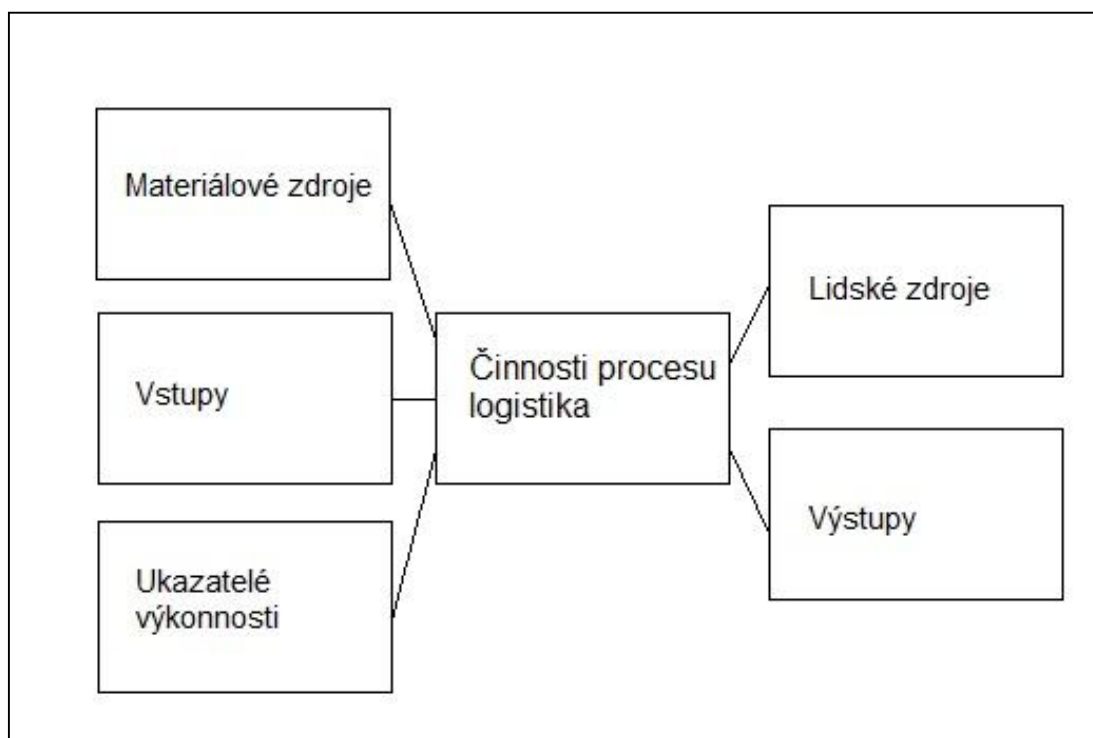
### **4.2.3.5 Logistika**

Pokud se nyní zaměříme na proces Logistika, najdeme zde velké množství procesů, jež jsou důležité pro zabezpečení logistických činností. Logistická činnost není ale tou jedinou, která je ovlivněna tímto procesem. Dále se zde totiž nachází také výroba produktů či jiné podpůrné činnosti potřebné k zajištění chodu firmy. Aby byly bez

problému zajištěny veškeré procesy, je zapotřebí použití zdrojů. A to nejen materiálových, ale také těch lidských. Přeci jen lidský faktor je velice důležitý při zajištění průběhu chodu firmy. Když dojdeme až na konec procesu výroby, vzniká daný výrobek, který je následně ihned používán buď jako polotovary do dalšího procesu, či jako hotový výrobek přímo prodáván a zasílán ke svému odběrateli.

**Vlastník procesu:** Vlastníkem, jež má na starosti proces logistiky je ve firmě přímo vedoucí logistiky. Ten je také odpovědný za dané zdroje, vstupy a výstupy, či také používané postupy. Zabývá se sledováním měření a také kontrolou. Pokud se zaměříme na cíl, jež má proces Logistika na starosti, je to beze sporu zajištění, že bude dané zboží, daný hotový výrobek předán zákazníkovi včas, v požadované kvalitě a také na místo, jež si zákazník předem dle objednávky určil. Je důležité, aby bylo dodrženo i požadované množství spolu s optimálními náklady.

Obrázek 8: Želví diagram - logistika



Zdroj: Vypracováno autorem

Obrázek číslo 9 je zde proto, aby bylo zřejmé, jaké procesy ve firmě Richmond – CZ a. s. v oblasti Logistika probíhají. Přičemž zobrazené materiálové a lidské zdroje jsou použity proto, aby byl zajištěn přímo samotný proces. Vstupy jsou používány jako

základ, díky kterému může být proces realizován, jak již bylo zmíněno výše za pomoci lidských a materiálových zdrojů. Střed želvího diagramu, jindy nazýván jako tělo, definuje přímo proces. Je to úkol, který je pomocí procesního přístupu řešen. Hlavní částí tohoto želvího diagramu je výstup, kvůli kterému je také celý proces realizován. V konečném důsledku poté firma používá ukazatele výkonnosti, které zhodnocují to, jak byl dodržen plán výsledků procesu.

Níže je vytvořena tabulka č. 3, materiálových zdrojů, dále lidských zdrojů a také vstupů, a to proto, aby bylo jasné, z jakého procesu daný produkt pochází.

**Tabulka 4: Materiálové zdroje**

<b>Materiálové zdroje</b>	
<b>Produkt</b>	<b>Dodavatel</b>
osobní počítače	nákup
dokumentace	logistika
vybavení hal a skladů	nákup
technika potřebná pro manipulaci a sklad	nákup
komunikační technologie	nákup

**Zdroj:** Interní data firmy, vypracováno autorem

Jak je z tabulky zřetelné, skoro veškeré produkty zařazené do materiálových zdrojů firmy pochází přímo od dodavatelů. Je velice důležité, aby byly zabezpečeny veškeré tyto materiálové zdroje v jisté kvalitě, množství, druhu a také termínu tak, aby veškerý následující chod firmy byl bez problému zajištěn.

**Tabulka 5: Lidské zdroje**

<b>Lidské zdroje</b>	
<b>Produkt</b>	<b>Dodavatel</b>
skladník	lidské zdroje
vedoucí logistiky	lidské zdroje
výrobní logistik	lidské zdroje
nákupní logistik	lidské zdroje
plánovač	lidské zdroje

manipulant	lidské zdroje
------------	---------------

**Zdroj: Interní data firmy, vypracováno autorem**

Proto, aby bylo možné realizovat proces Logistika, je zapotřebí, aby lidé, kteří ho zajišťují, měli požadovanou kvalifikaci. Jen tak může být vše zvládnuto ve správném termínu, množství a dosaženo kvalitních výsledků procesu Logistika.

Nejenom lidské zdroje jsou ve firmě používány k zajištění procesu Logistika. Dalšími takovými zdroji jsou například informační a finanční zdroje. Finanční zdroje jsou představovány investicemi.

**Tabulka 6: Vstupy**

<b>Vstupy</b>	
<b>Produkt</b>	<b>Dodavatel</b>
finanční plán	účetnictví
obchodní plán	obchodní úsek
výrobní plán	výroba a logistika
potřeba zákazníka	obchodní úsek
výrobní kapacita	výroba a logistika
kapacita dodavatele	logistika
hodnocení dodavatele	nákup
perspektiva zákazníka	logistika
objednávka	obchodní úsek
storno zákazníka	logistika
historie	logistika

**Zdroj: Interní data společnosti, vypracováno autorem**

Veškeré používané vstupy firmy Richmond – CZ a. s. jsou nejen takto přehledně sestaveny do tabulky podle názvu a dodavatele, ale také jsou řízeny dle určitého termínu. Například finanční plán a kapacita dodavatele je řízena ročně, dále obchodní plán, výrobní plán a také perspektivy zákazníků jsou řízeny měsíčně. Týdenní termín je přiřazen k potřebě zákazníka a výrobní kapacitě. Největší pozornosti je potom věnována

objednávce a také stornům, která do firmy vstupují ze strany zákazníků, včetně historických dat, tyto všechny produkty jsou sledovány denně.

Je důležité, aby veškeré tyto vstupy měly požadovanou kvalitu a také vstupovali do firmy včas.

#### *Management výrobních objednávek:*

Tento management je ve firmě řazen mezi činnosti procesu logistika, přičemž se přímo dotýká výrobního rozvrhování a to ve vztahu s finančním a obchodním plánem. Týká se také výrobní kapacity a samotné objednávky. Je velice důležité pro firmu, aby se tomuto managementu věnovala, jelikož se přímo dotýká obchodního plánu firmy a také objednávek. Je dobré sledovat, zda daná objednávka je splnitelná, co se výrobní kapacity týče. Přeci jen přijmout objednávku, která není proveditelná, je pro firmu spíše neproduktivní a to z toho důvodu, že ve firmě může zbytečně vládnout stres.

#### *Management nákupních objednávek:*

V procesu Logistika ve firmě Richmond – CZ a. s. také probíhá plno procesů, které se týkají zajištění potřebného materiálu pro samotný proces výroby. Tento proces zahrnuje například samotný výrobní plán odvíjející se od požadavků zákazníků, dále kapacita dodavatelů a také jejich následné hodnocení, aby bylo zřejmé, zda vůbec je či není dobré s daným dodavatelem spolupracovat. Kontroluje se kvalita a množství dodávaného materiálu a také včasnost jeho dodávek do firmy. Pokud bychom se zaměřili na samotný proces logistiky, ten potom probíhá v souladu s tím, jakou objednávku firma přijala od zákazníka.

#### *Předpověď poptávky:*

Je velice důležité se zaměřit i na to, jaká by mohla poptávka v určitém období ve firmě být. Buď co se kvartálu, či předpovědi na celý rok týče. Díky komunikaci s vedoucím logistiky jsem se dozvěděla, že tuto nutnost firma Richmond – CZ a. s. řídí pomocí historických dat a také toho, jaký je přístup odběratelů k firmě.

### *Skladování a manipulace ve firmě:*

Zboží, které se nachází ve firmě, ať už ve skladu, či přímo u jednotlivých strojů je potřeba také řídit. Ve firmě se sleduje expedice objednávky, která musí být zajištěna v potřebném množství a kvalitě. Řízen je dále ve firmě příjem a také výdej materiálu.

Vychází se především z následujících:

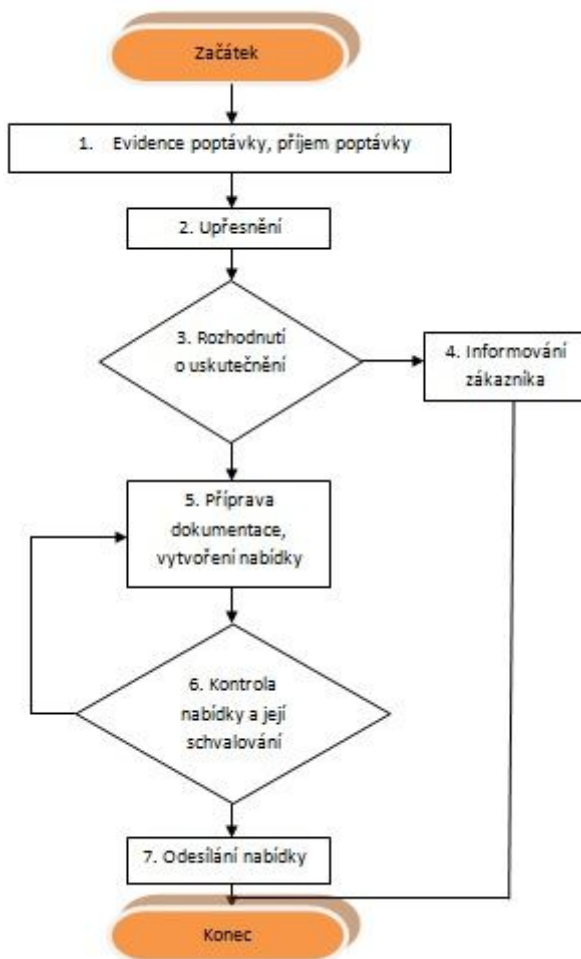
- Objednávka,
- požadavek jednotlivých zákazníků,
- výrobní plán.

V následujících bodech jsem shrnula nejčastější výstupy, které se ve firmě v procesu

Logistika nacházejí:

- predikce budoucí poptávky,
- expedice hotových výrobků k odběrateli,
- příjem materiálu,
- plánování nákupů,
- sledování zpracování samotného materiálu,
- následné uskladnění hotových výrobků a přesun polotovarů ve firmě,
- plánování výroby.

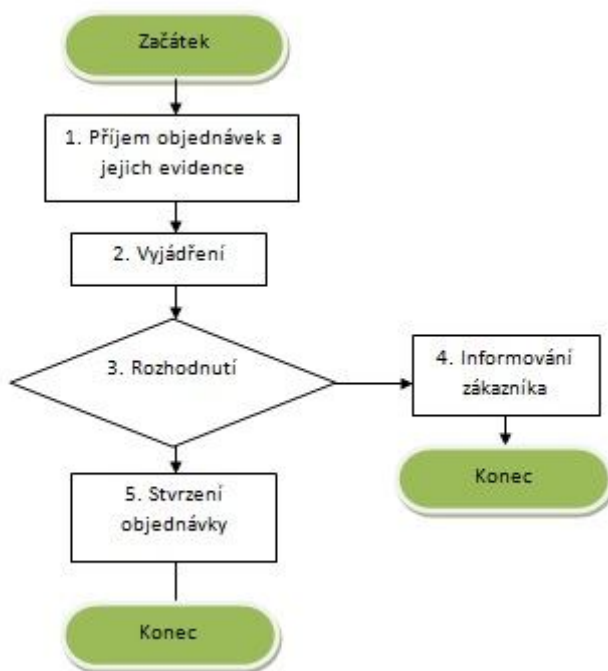
Obrázek 9: Procesní mapa - poptávka zákazníka



Zdroj: Vypracováno autorem

Výše je zobrazena procesní mapa, která vykresluje, jak vypadá poptávka zákazníka ve firmě. Na začátku je vždy příjem objednávky, následuje její specifikace a rozhodnutí o jejím provedení. O tomto rozhodnutí je vždy informován i zákazník. V dalším kroku se připravuje veškerá dokumentace spojená s vytvořením nabídky a takto je následně také kontrolována a schvalována. Pokud nedojde ke zjištění nedostatků, nabídka je odeslána a proces končí.

Obrázek 10: Procesní mapa objednávky



Zdroj: Vypracováno autorem

Obrázek č. 11 zobrazuje procesní mapu, která se týká přímo objednávky. Zprvu dochází k přijetí objednávky ze strany odběratele firmy a zároveň její evidence, následuje vyjádření a rozhodnutí, o kterém je opět ihned informován zákazník a poté je objednávka potvrzena a tím procesní mapa objednávky končí.



## **5 Návrh zlepšení jednotlivých procesů firmy**

Co se procesní mapy společnosti Richmond – CZ a. s. týče, je tvořena firmou tak, aby splňovala požadavky, které jsou na ni kladeny dle norem ISO 9001, jež firma Richmond – CZ a. s. využívá. Každým rokem je právě tato procesní mapa kontrolována auditorem, což je také uvedeno ve zprávě auditora. Je velice důležité, aby mapa procesů firmy zobrazovala skutečnost tak, aby bylo zřejmé, jaké procesy se zde objevují a dokázalo se tak odhalit, co je potřeba vylepšit. Přeci jen to, že je ve firmě zavedeno právě procesní řízení bere společnost jako nástroj, díky kterému může dojít k jistým přínosům pro ni. Domnívám se, že je potřeba se na celkovou mapu procesů podívat trochu z jiné perspektivy a tak jsem se pokusila navrhnout takovou, která dokáže lépe podchytit její nedostatky a bude pohlížet na průběh jednotlivých procesů jako takových.

Proto, aby byla navržená procesní mapa co nejlépe hodící se na společnost Richmond – CZ a. s., použila jsem k tomu metodu Balanced Scorecard, jež je také popsána v kapitole 2.4. Tuto metodu jsem zvolila z důvodu její komplexnosti. Hodnotový řetězec je touto metodou popsán tak, že má na svém začátku procesy zaměřující se na inovace a podporu nových nápadů a až poté na proces provozní. Na jeho konci poté stojí poprodejní servis, který je v dnešní době obzvlášť důležitý. Protože právě on poskytuje většinou zákazníkovi něco navíc, co může společnost také dále odlišovat od její konkurence. Proto, aby navržená procesní mapa byla co nejlepší a také sestavena tak, aby ji firma mohla využívat a řídit se jí po řadu let, doplnila jsem ji o procesy řídicí. Ty jsou pro mne tím, co společnosti také dokáže zajistit její lepší fungování.

### **5.1 Shrnutí současné procesní mapy společnosti**

Současná procesní mapa je dle mého názoru velice strohá pro společnost zabývající se kovovýrobou a jinými činnostmi. Procesy jsou sice přehledně rozděleny do procesů hlavních, řídicích a podpůrných, což je pro společnost základem dobrého fungování, ale jelikož se jedná o firmu, která se neustále rozrůstá jak co se infrastruktury, či počtu zaměstnanců týče, tak také počtu zákazníků či fungování na trzích, je nedostačující.

Domnívám se, že se společnost zbytečně soustředí na procesy, které zajišťují samotnou přidanou hodnotu. Jedná se o procesy nákup, návrh a vývoj výrobku, výroba, logistika, kontrola kvality či finance, ale už se nezabývá těmi, které jsou mimo tyto ve společnosti potřeba. Procesy jsou sice rozděleny do pomyslných podbloků, například u procesů

hlavních na H1, H2 a H3, ale i tak je procesní mapa velmi jednoduchá a dle mého názoru do rychle se vyvíjejícího trhu a tržního prostředí nepoužitelná. Některé procesy jsou navíc dle mého názoru zahrnuty do jednotlivých bloků špatně, či by měli mít svůj samotný oddíl.

Tímto samotným oddílem myslím například lidské zdroje. Od zaměstnanců je vyžadováno profesionálního přístupu, jistých znalostí a zkušeností a přitom společnost proces lidské zdroje jaksí zanedbává. Lidské zdroje jsou zahrnuty v podpůrných procesech, přitom jsou zaměstnanci jedním z hlavních článků firmy, díky kterým vzniká přidaná hodnota a poté i samotný výrobek, který zajišťuje zisky společnosti. Proto bych toto brala jako další ze slabých stránek stávající procesní mapy.

Stejně tak i proces marketing bych spíše spojila s procesem ve staré procesní mapě nazvaným obchod. Přeci jen se tyto dva procesy spolu navzájem doplňují a jeden bez druhého by fungovali mnohem hůře.

Myslím si, že by se společnost měla soustředit také na samotnou její kulturu, do které patří například tvorba strategie. Ta v samotné mapě vůbec není zobrazena. Přitom je pro společnost velice důležité mít jasně stanovené cíle, vize, mise a také strategii.

## 5.2 Procesy dle BSC

V této části mé diplomové práce budou jednotlivé nově navržené procesy rozděleny do tří částí, jak to bylo popsáno výše a poté se na ně zaměřím z bližší perspektivy. U každého z nich bude vždy určen vlastník procesu, který k němu neodmyslitelně patří. Tam, kde to bude potřeba, bude proces dále rozdělen do subprocessů. Je tomu tak proto, aby se každý z nich dokázal firmou řídit z bližšího hlediska, než jen v obecné rovině.

Jak bylo již zmíněno výše, dle metody BSC je na začátku právě inovační část celého procesu. Proto jsem si dovolila jej rozdělit do pomyslných dvou částí, a sice na:

- Proces zaměření se na trh,
- proces návrh a vývoj výrobků.

Druhá část v sobě nese procesy, jež mají provozní charakter. Je také rozdělena do dalších třech částí následovně:

- Proces nakupování,
- proces výroba,

- proces prodej a marketing.

V poslední části jsou procesy zaměřené právě na další péči o zákazníka:

- Proces péče o zákazníka.

### **5.2.1 Proces zaměření se na trh**

Tento proces má být společnosti nápomocen především tam, kde zjišťujeme jaké potřeby a požadavky jsou na nás kladeny ze strany našich zákazníků a zároveň tam, kde se snažíme o sběr informací ohledně nových potenciálních trhů.

**Vlastník procesu:** ředitel obchodu

#### *Subproces rozbor trhu*

Každá společnost se snaží o to udržet se se svou produkcí na trhu a proto je pro ni velice důležité se zaměřit na ty, kteří v tom hrají největší roli. Jedná se o zákazníky. Je důležité sledovat, co po nás chtějí, jaká jsou jejich přání a těm se poté snažit co nejlépe vyhovět. Snažíme se zodpovědět si základní typy otázek, jako jsou například následující:

- Kdo je našim zákazníkem a jaké jsou jeho přání a potřeby?
- Jakou cenu je pro našeho zákazníka přínosná?
- Kdo jsou naši hlavní konkurenti a jak moc jsou pro nás významní?

**Vlastník procesu:** Manažer pro marketing

**Vstup do procesu:** Získané informace o odběratelích a konkurentech

**Výstup z procesu:** Marketingová analýza

#### *Subproces prověřování zakázek*

Pokud společnost dostane podnět k tomu zahájit výrobu, neboli její odběratel jí zašle objednávku, pro společnost je to signál k zahájení jejího přezkoumání. Ať už z kapacitních důvodů, tak z pohledu její proveditelnosti i co se časového plánu týče. Celý tento proces ve firmě bude probíhat od přijetí poptávky ze strany odběratele, přes vypracování konkrétní nabídky až návrhem smlouvy. Na konci celého subprocesu poté bude stát uzavření a také konečné sestavení kupní smlouvy.

Společnost se zabývá dvěma druhy obchodních vztahů. Za prvé se jedná o opakovanou výrobu, kdy jsou již vztahy s odběrateli a podmínky nastoleny a poté nová výroba, při které je potřeba se s odběrateli spojit a veškeré podmínky vyjednat tak, aby byly spokojeny obě zúčastněné strany.

**Vlastník procesu:** Manažer obchodu

**Vstup do procesu:** Objednávka zákazníka, navrhovaná smlouva, marketingová analýza

**Výstup z procesu:** Konečná podoba kupní smlouvy včetně potvrzení objednávky pro odběratele, plán výroby

### **5.2.2 Proces návrh a vývoj výrobků**

Tento proces je zaměřen právě na naše zákazníky. Je velice důležité umět v dnešní době, kdy je o odběratele na trhu velký boj, přizpůsobit se jejich přání a to tak, abychom tato přání splnili co nejlépe a hlavně co nejdříve. Před konkurencí.

**Vlastník procesu:** Manažer vývoje

#### *Subproces plánování návrhu a vývoje*

Po přijetí objednávky je ve firmě Richmond – CZ a. s. startován proces, ve kterém je potřeba připravit veškerou dokumentaci potřebnou k tomu, aby mohla být zahájena výroba. Ať už se jedná o jednotlivé průvodky ke strojům, či podrobný náčrt a umožnění jeho výroby na potřebných strojích. Na soustruzích se jedná o to, že se musí připravit program, díky kterému dané výrobky vznikají a je možné je ve výrobě posouvat dále, až ke konečnému odběrateli. Je důležité, především ve strojírenské výrobě, aby než se vůbec samotná výroba spustí, byl výrobek ve výrobě spuštěn a následně také přezkoumán, zda daným požadavkům a kritériím vyhovuje. Sestavován je v tomto kroku také časový plán, kdy každá z operací, která je zapotřebí k vytvoření výrobku, má určitý časový fond. V tomto kroku je důležité, aby se firma zároveň dokázala zaměřit na materiál a polotovary, které jsou pro výrobu hotových výrobků potřeba. Nejen že se tedy staráme o vytvoření výkresů pro samotnou výrobu, ale také samotné získávání materiálu na jeho zajištění.

**Vlastník procesu:** Vedoucí vývoje

**Vstup do procesu:** Strategie marketingu

**Výstup z procesu:** Výkresová dokumentace, harmonogram výroby, plán pro zajištění finančních zdrojů

#### *Subproces vytvoření vzorku nového výrobku*

Společnost po zhotovení technické dokumentace má za úkol zaměřit se na výrobu prvního vzorkového kusu daného výrobku, dle kterého bude dále výroba řízena.

**Vlastník procesu:** Vedoucí vzorkovny

**Vstup do procesu:** Výkresová dokumentace, harmonogram výroby, plán pro zajištění finančních zdrojů

**Výstup z procesu:** Vzorek

#### *Subproces kontroly vzorku nového výrobku*

Stanovený návrh daného výrobku není jedinou povinností ve společnosti. Je důležité se zaměřit na jeho přeměření a zjištění, zda skutečně koresponduje se samotným zadáním. Ve firmě se objevují podobné typy výrobků, které jsou na soustruzích vyráběny a dále posílány do automobilového průmyslu a proto má firma také možnost porovnat jednotlivé výkresy mezi sebou. Pokud se vše zdá být dle plánu, firma tuto dokumentaci uzavře a může být zahájena výroba.

**Vlastník procesu:** Vedoucí vzorkovny

**Vstup do procesu:** Vzorek, harmonogram, plán pro zajištění finančních zdrojů

**Výstup z procesu:** Funkční vzorek a k němu patřící protokol o kontrole kvality a také výkresová dokumentace

#### *Subproces zajištění výroby dle technické dokumentace*

V ohledu na zajištění výroby, která koresponduje s technickou dokumentací je zapotřebí naplánovat požadovaný materiál na tuto výrobu. Dále se společnost v tomto kroku zabývá tím, jak bude stroj obsluhován. Jsou tedy tvořeny jednotlivé průvodky ke

strojům, ve kterých je obsažen přesný počet kusů, který je potřebný ke splnění dané zakázky. Obsahuje také zaměstnance, který na výrobcích a daném stroji pracuje.

**Vlastník procesu:** Vedoucí technické přípravy

**Vstup do procesu:** Výkresová dokumentace, harmonogram, plán pro zajištění finančních zdrojů

**Výstup z procesu:** Normy na spotřebu materiálu, včetně náradí, návod na obsluhu stroje, průvodky ke strojům včetně technologického postupu

### 5.2.3 Proces nakupování

Aby firma zajistila kvalitu výroby, je zapotřebí se zaměřit i na kvalitu nakupovaného vstupu. Jimi jsou například materiál, stroje, náradí či kooperační služby. Doporučením by pro firmu z mé strany jistě bylo zaměřit se také na výběr dodavatelů, kteří požadovanou kvalitu vstupů zajistí.

**Vlastník procesu:** Ředitel plánování

**Nakupování doporučuji rozdělit do následujících skupin:**

- Hutní materiál a odlitky,
- barvy a tmelící materiál pro lakování,
- služby kooperace a dopravy,
- spotřební materiál pro výrobu,
- ostatní (nesouvisející s výrobou).

#### *Subproces informace pro nakupování*

Veškeré objednávání materiálu by bylo nově ve firmě řízeno pomocí „Matice zodpovědnosti za nakupování“, ve které jsou řízeny veškeré požadavky. Pokud společnost přijme nějakou objednávku, bude vždy vystaven formulář „Objednávka“. Ta je tištěna ve dvou vyhotoveních a poté je jedna zasílána poštou, či faxem a druhá se bude zakládat jak písemně, tak elektronicky.

**Vlastník procesu:** Manažer plánování

**Vstup procesu:** Technologické postupy, plán prodeje, normy spotřeby

**Výstup z procesu:** Požadavek na nákup

### *Subproces ověřování nakupovaného materiálu*

Toto ověřování daného materiálu ve firmě bude, jak to bývá ve firmách zvykem, uskutečňováno ještě před naskladněním samotného materiálu. Přejímka daného materiálu spolu sebou ponese dodací list od dodavatele, na kterém bude zaznamenáno kdo zboží a kdy přejímal, aby v případě, kdy zboží nebude s dodacím listem po přejímce korespondovat, byla za toto převzata zaměstnancem odpovědnost.

Ve firmě Richmond – CZ a. s. většinou půjde o přejímku hmotných a nehmotných vstupů.

**Vlastník procesu:** Pracovník centrálního příjmu

**Vstup do procesu:** Dodací list, plán prodeje, objednávka, normy spotřeby

**Výstup z procesu:** Potvrzený dodací list

### *Subproces vstupní kontrola*

Tento subproces se bude ve firmě objevovat pouze tam, kde se bude jednat o hmotné výrobky. Kontrola bude prováděna u základních materiálů, které mají především vztah k realizačnímu procesu. V případě neshody bude tato informace zaznamenána na doklad, který byl zaměstnancem se zbožím přejet.

**Vlastník procesu:** Pracovník centrálního příjmu

**Vstup do procesu:** Objednávka, přejímané doklady, skutečný stav

**Výstup z procesu:** Důkaz o shodě měření s přejímacími kritérii

## **5.2.4 Proces výroba**

V tomto kroku hlavních procesů již dochází k přímé výrobě hotových výrobků, jež jsou zapříčiněny přímo produktovým tokem.

**Vlastník procesu:** Ředitel výroby

### *Subproces realizace výroby*

Proto, aby tento krok byl ve firmě v pořádku naplněn je potřeba si rozdělit výrobu do jednotlivých úrovní řízení výroby a sice:

- plánování,
- příprava výroby,
- řízení výroby.

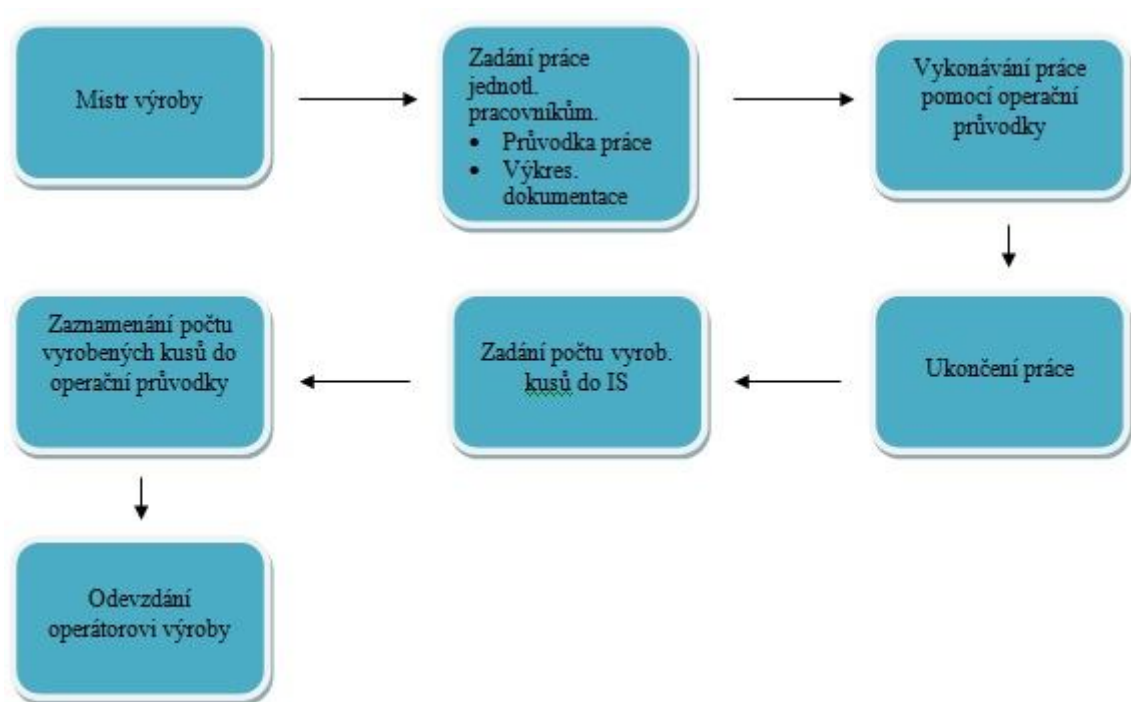
Aby každý z pracovníků věděl, jaká je jeho činnost či odpovědnost v řízení výroby, doporučuji zde zavést „Matici odpovědnosti při řízení výroby“. Především ale vedoucí pracovníci mají na starosti to, aby byly zabezpečeny vstupy do výroby, aby byl dostatek lidských zdrojů a připravena technická dokumentace. Je zde velice důležité časové sladění výrobních operací, aby dané výrobky byly v pořádku poté odeslány ke konečnému zákazníkovi.

**Vlastník procesu:** Mistr výroby

**Vstup do výroby:** Průvodka práce, výkresová dokumentace

**Výstup z procesu:** Hotové výrobky, polotovary

Obrázek 11: Rámcový popis průběhu výroby



Zdroj: Vypracováno autorem



### *Subproces validace procesu*

Jelikož se ve firmě mým šetřením objevily i procesy, u kterých není možné ověřit následným měřením výslednou kvalitu, nebo se mohou některé nedostatky objevit až při používání zákazníkem, doporučila bych se zaměřit na vložení validace, díky které do procesu technolog tuto skutečnost stanoví. Samotným mechanismem validace se poté prokazuje dospění k požadované kvalitě. Je potřeba výběru kvalifikovaného pracovníka a také zařízení či vybavení. Validací se společnost prokáže, že její procesy jsou schopny zajistit dosažení plánovaných výsledků.

**Vlastník procesu:** Technolog

**Vstup do procesu:** Technologické postupy a informace ohledně možnosti objevení se nedostatků kvality při používání výrobku zákazníkem

**Výstup z procesu:** Validace procesu

### *Subproces identifikace a sledovatelnost*

Identifikací je myšlena skutečnost, že je možné vytvořit systém, který v oblasti výroby a také skladování zajišťuje sledovatelnost produktu.

Každá zakázka probíhá ve firmě v určitých dávkách a proto je ke každému výrobku vždy vytvořena průvodka. Ta zajišťuje, že je možné přehledně sledovat jednotlivé výrobní operace, použitý materiál, podpis pracovníka, který na ní pracoval a také možná následná kontrola. Pokud jsou výrobky shodné, je možné je pustit dále k expedici. Opačně ty, které shodné nejsou je možné buď přepracovat, pokud to jejich charakter dovolí, nebo zlikvidovat.

Sledovatelnost jsem pro společnost zvolila ve lhůtě 3 let. Po tuto dobu je nezbytné, aby byly veškeré informace ke každému prodanému výrobku uchovávány.

**Vlastník procesu:** Mistr výroby

**Vstup do procesu:** Průvodka k jednotlivým výrobkům

**Výstup z procesu:** Uchování záznamů po požadovanou dobu

## 5.2.5 Proces prodej a marketing

Jelikož se firma objevuje na trhu, kde je věčná rivalita mezi konkurenty, je potřeba aby dokázala zvýšit povědomí jak u nových, tak i stávajících odběratelů.

**Vlastník procesu:** Manažer obchodu

### *Subproces představení výrobku a firmy*

Samotné představení společnosti a také jejích nabízených výrobků probíhá na internetových stránkách. Je však nutné se také snažit o jiné formy prezentace. Jako mohou být výroční zprávy, katalogy, propagační letáky a brožury, ve kterých se jak nový, tak i stávající zákazník může dozvědět více o nabízených výrobcích a možné budoucí koupi.

**Vlastník procesu:** Referent propagace

**Vstup do procesu:** Strategie týkající se marketingu

**Výstup z procesu:** Výroční zprávy, katalogy, letáky, brožury, aktualizovaná www stránka

### *Subproces zaměření se na nového zákazníka*

Proto, aby bylo možné se prezentovat před potenciálními novými zákazníky, je potřeba mít v pořádku proveden předchozí krok. A sice představení výrobků a firmy. Protože výstupy, které z tohoto subprocesu vyplývají, jsou pak těmi, co jsou k vlastní prezentaci před novým partnerem použity. Je důležité v tomto kroku vytvořit a představit společnosti podmínky, které jsou firmou požadovány a ty se snažit synchronizovat spolu se zájmy nového partnera.

**Vlastník procesu:** Obchodní manažer

**Vstup do procesu:** Strategie marketingu

**Výstup z procesu:** Potenciální nový partner, který je informován o výrobcích a podmínkách

### **5.2.6 Proces péče o zákazníka**

To, že je produkt dodán zákazníkovi, není konečným bodem v celém procesu. Následuje následná péče o zákazníka a to jak v ohledu na možné reklamace, další doplňkové služby, tak i konečná likvidace vzniklého odpadu.

**Vlastník procesu:** Obchodní manažer

#### *Subproces reklamací*

I když je charakter výroby firmy takový, že se s reklamacemi tak často zaměstnanci neseškávají, je potřeba i na tuto situaci být připraven. Pokud je zákazník nespokojen, dochází k informování obchodního manažera a zároveň k vyplnění reklamačního protokolu. Tento protokol je zaměstnanci důkladně prozkoumán, výrobek znovu odeslán ke kontrole a měření a poté je informován zákazník o výsledku kontroly. Dále je situace řešena odesláním správného zboží. Takového, které vyhovuje požadavkům zákazníka a odpovídá všem požadovaným rozměrům.

**Vlastník procesu:** Obchodní manažer

**Vstup do procesu:** Protokol o reklamaci

**Výstup z procesu:** Uznání, či zamítnutí reklamace

#### *Subproces spokojenost zákazníka*

Proto, aby si firma byla vědoma všech svých silných a stinných stránek, je potřeba dále po uskutečnění a odeslání objednávky zjišťovat, jak byl zákazník spokojen. Tento proces je prováděn za pomoci telefonického dotazu či osobního dotazování na spokojenost se servisem, který byl firmou poskytnut.

**Vlastník procesu:** Obchodní manažer

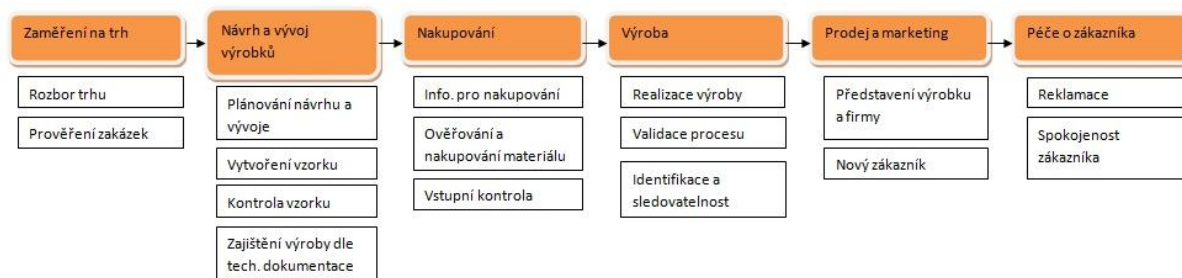
**Vstup do procesu:** Zakázka

**Výstup z procesu:** Dotazník

## **5.3 Grafické znázornění procesů dle BSC**

V této kapitole je znázorněna mapa procesů dle Balanced scorecard tak, jak byly popsány výše.

Obrázek 12: Procesy dle BSC



Zdroj: Vypracováno autorem

## 5.4 Řídící procesy

### 5.4.1 Proces tvorba strategie

Strategie je základem existence každé společnosti. Je velmi důležité se zaměřit především na stanovení poslání, dále vize a cílů. Poslání je něco, co v samotné společnosti bude člověk hledat marně. Většinou se toto poslání objevuje ve výročních zprávách společnosti a také každý ze zaměstnanců ji zná a mě by se s ní dokázat zžít. Určuje smysl samotné společnosti. Dalším článkem je vize. Ta je stavem, který je pro společnost žádoucí a kterého by chtěla dosáhnout v určitém čase. Je důležité se zaměřit na její postupnou aktualizaci. Naposledy se zajímáme o cíle, které jsou, co se časového horizontu týče, krátkodobé.

**Vlastník procesu:** Ředitel společnosti

**Vstup do procesu:** Informace vnější i vnitřní

**Výstup z procesu:** Strategie společnosti

### 5.4.2 Proces finance

Ze zákona vyplývá povinnost vést podvojný účetnictví. Společnost musí dostát finančním nařízením a také musí dodržovat vnitropodnikové účetnictví. V tomto procesu se společnost také stará o to, aby byly stanovovány audity společnosti, kontroly z daňového finančního úřadu či ředitelství.

Do tohoto procesu také patří starosti o shánění finančních prostředků. V této chvíli má společnost některé ze svých finančních prostředků propůjčené od bank, jelikož bylo

potřeba postavit novou, průmyslovou halu. Zároveň společnost provádí veškeré úkony týkající se výroby tak, aby byla dodržena finanční stabilita. Díky tomu si stále udržuje dobrou pozici na trhu a také finanční zdraví.

**Vlastník procesu:** Manažer financí

**Vstup do procesu:** Zákony, vyhlášky, vnější informace, operace ve společnosti

**Výstup z procesu:** Vypracované účetnictví

### **5.4.3 Proces lidské zdroje**

Tento proces zajišťuje, že ve společnosti fungují pracovníci, kteří jsou skutečně způsobilí na základě požadavků a vzdělání firmy k vykonávání dané práce.

Proto, aby společnost dokázala dosáhnout svých cílů, snaží se o zapojení svých zaměstnanců. Poskytuje jim průběžný výcvik, definuje pravomoci a odpovědnosti, jednotlivým zaměstnancům stanovuje individuální cíle a také se snaží o hodnocení jejich plnění. S tím souvisí i motivace a odměňování za odvedenou práci.

**Vlastník procesu:** Personální pracovník

**Vstup do procesu:** Vnitřní informace o zaměstnancích

**Výstup z procesu:** Dokumentace o zaměstnancích, kvalifikovaná pracovní síla

### **5.4.4 Proces IT infrastruktury**

Pro společnost je nedílnou součástí také to, aby její IT infrastruktura fungovala správně. Aby v počítačích byly požadované programy, aby ve firmě pracovali zaměstnanci, kteří této sféře rozumějí a například i na jednotlivých pracovních strojích dokázali nastavit požadované programy pro výrobu. V tomto procesu také pověřený zaměstnanec stanovuje pravidla pro fungování s počítači tak, aby nedocházelo k jejich porušení.

**Vlastník procesu:** Pracovník IT spolu s technologií

**Vstup do procesu:** Vnitřní a vnější informace o informačních technologiích

**Výstup z procesu:** Pravidla pro fungování s počítači, počítačová síť

### **5.4.5 Proces projektová realizace**

Tento proces je ve firmě velice důležitým a to z prostého důvodu. Charakter výroby společnosti koresponduje s tím, že je potřeba se zabývat různými výrobními zakázkami a projekty. Firma vždy obdrží od zákazníka výkresovou dokumentaci, již se musí zabývat právě projektový manažer. Ten veškeré zakázky konzultuje jak s mistry, tak také s majitelem firmy, od kterého povětšinou danou výkresovou dokumentaci dostává.

**Vlastník procesu:** Projektový manažer

**Vstup do procesu:** Výkresová, projektová dokumentace

**Výstup z procesu:** Projekt

### **5.4.6 Proces kontrola kvality**

Společnost Richmond – CZ a. s. se pyšní mnoha certifikáty. Proto je pro ni důležité, aby se snažila dostát všem závazkům, které z nich plynou. Společnost plánuje jednotlivé cíle kvality a také se snaží o realizaci interních auditů.

Zaměstnanec pověřený tímto procesem se stará také o zajištění aktualizace těchto certifikátů a také stanovuje dodržování norem, hlídá BOZP na pracovišti a také se stará o vyšetřování co se vzniklých úrazů týče.

**Vlastník procesu:** Ředitel kvality

**Vstup do procesu:** ISO normy, vnitřní dokumenty týkající se kontroly kvality

**Výstup z procesu:** Normy jakosti, ISO normy, BOZP prospekty, sdělení interního auditu

### **5.4.7 Proces infrastruktura**

Vedení společnosti má formulovanou infrastrukturu tak, aby dokázal zajistit shodu produktu. Ta je představována budovami, pracovními prostory včetně technického vybavení, dále zařízení pro proces a podpůrné služby. Tam patří přeprava, komunikační a informační služby. Společnost má vypracovaný soupis dlouhodobého majetku tak, aby veškerá tato infrastruktura byla přehledná. Doporučuji jedenkrát ročně provést inventarizaci majetku.

Infrastruktura je dle potřeby doplňována a to s ohledem na výrobu a také s ohledem na obecně platné předpisy. Společností je také definován preventivní plán údržby. Kontrolu plnění plánu údržby má vždy na starosti vedoucí jednotlivého úseku.

Proto, aby byly jednotlivé kontroly údržby zaznamenány, má společnost ke každému stroji vypracovanou Provozní kartu stroje, dále Provozní sešit stroje a také servisní knížku vozidla.

**Vlastník procesu:** Manažer správy infrastruktury

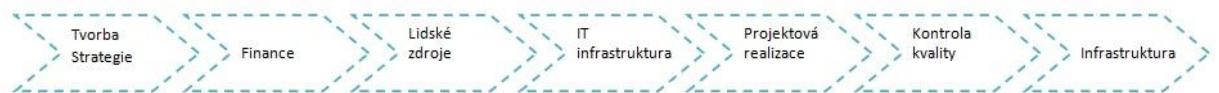
**Vstup do procesu:** Vnitřní potřeby společnosti

**Výstup z procesu:** Dokumentace dlouhodobého majetku, provozní sešit stroje, servisní knížka vozidla, provozní karta stroje.

## 5.5 Grafické znázornění procesů řídicích

Zde je stručně zobrazeno vše, co bylo představeno a navrženo v kapitole 4.3.3. Jedná se tedy o zobrazení řídicích procesů firmy Richmond – CZ a. s.

**Obrázek 13: Grafické zobrazení procesů řídicích**



**Zdroj:** Vypracováno autorem

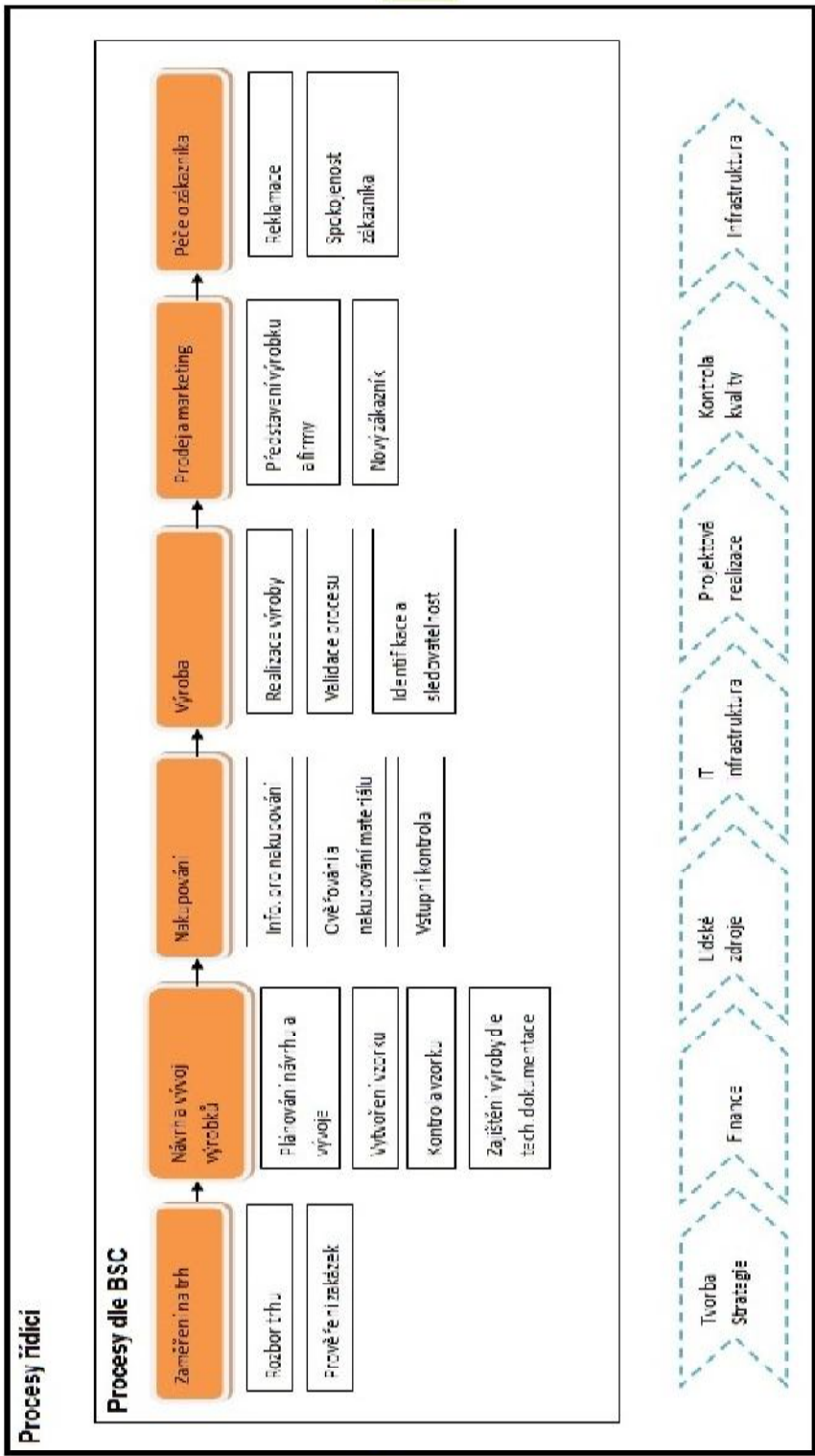
## 6 Grafické znázornění návrhu zlepšení

V této kapitole je shrnuta a přímo zobrazena finální upravená mapa procesů tak, jak se dle mého názoru nejlépe hodí pro společnost Richmont – CZ a. s. Jsou zde tedy shrnuty veškeré procesy, které byly představeny v kapitole 5.1 a 5.3.

Procesní mapa je upravena a sestavena pro společnost Richmont – CZ a. s. tak, aby vyhovovala co nejlépe typu její výroby a také infrastruktuře a počtu zaměstnanců, kteří se ve firmě nacházejí. Proto jsem zvolila jejich rozdělení na procesy dle metody Balanced scorecard a to z důvodu zahrnutí všech potřebných procesů. Tedy z důvodu komplexnosti. Bylo dostáno přístupu této metody, a proto byly navrhnuty procesy jak zaměřené přímo na inovace ve společnosti a celkově podporu nových nápadů a myšlenek zaměstnanců, manažerů a dalších zainteresovaných osob, tak i na procesy týkající se provozní činnosti. Na samotném konci první části upravených procesů dle Balanced scorecard firmy jsou ty, které jsou zaměřeny na poprodejní proces. A to z toho důvodu, že v dnešním světě, kde vládne velká konkurence mezi firmami, stojí na vzestupu právě zaměření se na konec celého procesu, kdy zákazník již obdržel zboží. Konkurenční výhoda mnohdy totiž vzniká právě v této části. V tom, kde firma zákazníkovi poskytuje nadstandardní poprodejní servis a kde dokáže nabídnout něco navíc.

Druhá část procesní mapy se skládá z procesů zaměřených na řízení. Díky nim může firma tuto procesní mapu používat a implementovat do společnosti po několik let a může být pro ni dalším zdrojem konkurenční výhody. Procesy řídící společnosti pomáhají lépe fungovat.





zákazník je jeho potřeby

Uspokojení potřeb zákazníka

Prvním celkem je tedy celek zaměřený na veškerou tvorbu inovací a podporu nových nápadů všech účastníků firmy. Tedy návrh a vývoj výrobků, který jak z názvu vyplývá se stará o zajištění tvorby nových výrobků, výkresové dokumentace, vzorků, harmonogramu výroby a jiných. Dále bych sem zahrnula i proces zaměření na trh, který stojí na začátku celého zobrazeného navrhovaného procesu. Zde se vlastník procesu pokouší zjistit přání svých zákazníků, celkově se pokouší udělat podrobný průzkum trhu a objevovat v něm možný potenciál a také se zde prověřují už již získané zakázky. A to v ohledu jejich splnitelnosti ve výrobě.

V druhém procesním bloku jsou zahrnuty procesy nakupování, samotná výroba a jako poslední proces prodej a marketing. Nakupování je pro společnost velmi důležitý proces, jelikož díky kvalitním surovinám a polotovarům, které jsou dodávány od prověřovaných dodavatelů, je zajišťován následující proces výroba, kdy vznikají hotové výrobky. Jen tak může firma na trhu obstát. Navíc se v procesu výroba objevuje i informační tok, spolu s tokem materiálovým. Ten zahrnuje nejen zmíněné suroviny a polotovary, ale navíc i přímo hotové výrobky či nedokončenou výrobu. Poslední proces v tomto bloku zajišťuje, aby se o firmě na trhu vědělo, aby si i konkurence její přítomnost uvědomovala a dokázalo se tak získat i nových, potenciálních klientů. Jen tak může být pozvednut odbyt a firmě se v důsledku toho bude dařit lépe.

Posledním pomyslným blokem je péče o zákazníky. Je ve společnosti uveden proto, že dodáním zboží zákazníkovi tento proces a vztah mezi odběratelem a dodavatelem nekončí. Naopak se společnost i nadále o svého odběratele musí starat, poskytovat mu dodatečný servis či odpovědi na různé otázky a tím zajišťovat i poskytování záruk a povinností, které vyplývají ze smluv.

Procesy řídicí jsou v procesní mapě doplněny proto, že i ony jsou nedílnou součástí procesů, které by měly ve společnosti fungovat. Jsou ale těmi, které nepřímo působí na samotného odběratele, ale zajišťují, aby společnost v pořádku fungovala a tak mohla onomu odběrateli výrobky dodat. Do řídicích procesů zahrnujeme samotnou tvorbu strategie, starání se o finance, zajišťování lidských zdrojů, IT infrastruktura, realizace co se týče projektů, s čímž souvisí kontrola kvality hotových výrobků a na konec infrastruktura.

## 6.1 Přínosy návrhu zlepšení a jiná doporučení

### *Pochopení průběhu procesů*

Dle mého názoru byla současná mapa procesů sestavována skutečně spíše tak, aby splňovala požadavky na certifikaci ISO 9001 a dále se jí moc společnost nezabývala. Nechala ji takto nastavenou i přes to, že reálně nebyly veškeré procesy a také jednotlivé vazby mezi nimi zobrazeny. Nová procesní mapa je společnosti beze sporu nápomocna proto, aby si uvědomila, jaké další procesy ve společnosti existují a o které se v současné době vůbec nezajímá. Nová procesní mapa skutečně zobrazuje pracovní tok tak, jak pluje celou společností a díky tomu není společnost zatížena čistě jen organizační strukturou. Navíc je vytvořena tak, aby jí rozuměli všichni, jež jsou nějakým způsobem zainteresováni do společnosti. Ať už se jedná o zaměstnance.

### *Návaznost mezi jednotlivými procesy*

Stávající procesní mapa, vyskytující se ve společnosti měla zobrazeny procesy tak, že byly rozděleny do procesů podpůrných, řídicích a hlavních. Avšak chyběly mezi nimi mnohé vazby a také jednotlivé procesy v blocích byly seřazeny tak, že ve skutečnosti by si zasloužili být spíše pospolu s jinými. Úplně zde byly opomíjeny procesy jako Péče o zákazníka. Přitom v dnešním světě, na dnešním trhu, je většinou právě dodatečný servis klientovi to, co firmě přináší nemalé zisky a konkurenční výhodu. Dále zde chyběl proces Tvorba strategie, který je také pro společnost značně důležitý. Přeci jen je potřeba, aby tento proces měla společnost pod kontrolou a aby tak dokázala s touto strategií i zaměstnance obeznámit.

### *Získání konkurenční výhody*

Nová procesní mapa společnosti pomáhá získat značnou konkurenční výhodu. A sice proto, že díky ní bude společnost schopna eliminovat procesy, které nepřinášejí společnosti zisky a bude se moci zaměřit právě na ty, jež jsou přidanou hodnotou pro ni. V té stávající se společnost procesy moc nezabývala a šlo jí spíše o to, aby vyhovovala certifikaci. Nová je pro ni tou, díky které si uvědomí na co se zaměřit a čemu se naopak vyhnout.

### *Požadavky na nákup*

Proto, aby se společnost vyhnula jistým ztrátám, které plynou z nekvalitní přejímky dodávaných materiálů, doporučuji zavést tak zvanou „Matici zodpovědnosti za nakupování“, za pomoci které bude přímo řízeno objednávání materiálu. Požadavky na materiál jsou vždy řízeny dle technické dokumentace a proto, aby byla za přejímané zboží a materiál vždy nějaká odpovědnost, je potřeba, aby na přejímce materiálu byl vždy podepsán zaměstnanec, jenž za její správnost ručí. Jen tak může být zamezeno následným ztrátám z přejímaného zboží.

### *Hodnocení dodavatelů*

Doporučuji dále společnosti zaměřit se na následné hodnocení svých dodavatelů, což v této chvíli ve firmě chybí. Toto hodnocení bude provádět zaměstnanec procesu nakupování, a sice jedenkrát ročně. Vždy bude příslušný výsledek zaznamenán do formuláře „Hodnocení dodavatele“.

### *Validace procesu*

Povšimla jsem si, že se ve společnosti nachází procesy, u kterých ani dalším měřením není možné získat informace o výsledné kvalitě, či se určité nedostatky mohou objevit až po následném použití odběratelem. Proto si myslím, že je zde jistá povinnost zavést validaci procesu. Díky tomu bude prokázáno, že při výrobě bylo dosaženo požadované kvality. Bude zde za tento proces odpovědný pracovník technolog a výstupem z tohoto procesu vždy jeho validace.

## 7 Závěr

Společnost Richmont – CZ a. s. se na evropském trhu v oboru strojírenství a elektromontáže pohybuje již od roku 1996. Zajímá se především o strojní díly určené dále pro automobilový průmysl či elektrotechnický a dřevozpracující průmysl. Díky její dlouholeté tradici se dokázala na trhu uchytit a zajistit si dobrou konkurenční pozici. Avšak ani tak není řečeno, že tato pozice je trvale udržitelná bez jakékoliv snahy. Z toho tvrzení vyplývá, že kvůli rychle se vyvíjejícímu trhu je potřeba se především také zaměřit na procesní mapu a procesy, které v ní probíhají. Pokud bude vnitřní organizace včetně procesní mapy nastavena tak, že bude schopna být vyhovující po několik let, pro společnost to nebude nevýhodou, ale naopak dlouhodobou konkurenční výhodou.

Stávající procesní mapa nebyla nastavena tak, aby toto kritérium dlouhodobosti splňovala. Její procesy byly sice rozděleny na procesy hlavní, řídicí a podpůrné, ale to pro zajištění jejího dlouhodobého vyhovování skutečně nestačí. Domnívám se, že byla takto nastavena skutečně proto, aby vyhovovala požadavkům, které jsou požadovány pro normy ISO 9001, ale dále se jí již nikdo nezabýval. Je velmi strohá a mezi některými procesy dokonce chybí vazba. Protože procesy které se ve firmě mají vzájemně doplňovat nejen, že vazbu nemají, ale také jsou v procesní mapě od sebe značně odděleny.

Společnost Richmont – CZ a. s. se značně zajímá o procesy, jež poskytují přidanou hodnotu a málo je soustředěna na ty, jež pomáhají společnost řídit. Tedy na procesy řídicí. Přidanou hodnotu zajišťují především nákup, vývoj výrobku, výroba, logistika, kontrola kvality či finance. Procesy jsou sice rozděleny na pomyslné podbloky, jako je například u řídicích procesů Ř1 a Ř2, ale ani tak to není dostačující rozdělení pro rychle se vyvíjející trh a přizpůsobující se konkurenci.

Upravená procesní mapa využívá dvou přístupů. Jako první jsem se zaměřila na metodu Balanced scorecard, kde je jasně popsán hodnotový řetězec, ale jelikož se domnívám, že by to pro společnost nebylo dostačující, doplnila jsem je ještě o procesy řídicí. Pokud by totiž upravená procesní mapa zahrnovala čistě jen procesy z metody Balanced scorecard, nebyla by mapa celistvá.

Samotným výstupem mé diplomové práce je poté upravená procesní mapa pro podmínky, fungování, činnosti, kterými se společnost zabývá a také pro organizační

strukturu. Díky této procesní mapě si společnost může lépe uvědomit veškerý průběh procesů, které ve firmě probíhají, uvědomit si také vzájemné vazby mezi nimi a zlepšit si tak své znalosti a vědomosti o principu celé společnosti. Dle mého názoru bylo díky této procesní mapě reálně vyobrazeno, jak prostupují veškeré pracovní toky společností. Navíc procesní mapa dále zajišťuje, aby společnost mohla dodržovat podmínky pro normy ISO 9001 a také i díky ní se může dále rozvíjet v procesním řízení, jemuž se snaží věnovat. Myslím si, že je procesní mapa dostatečně srozumitelná pro veškeré zainteresované osoby. Pokud by mapu viděl zaměstnanec, i on sám si díky ní uvědomí, jaké procesy ve firmě jsou a jaké jsou mezi nimi vazby. Může se také stát, že díky jejímu porozumění se zaměstnanec lépe se společností sžije a pomůže jí tak lépe dostat svým vizím a cílům.

Věřím, že navrhnutá mapa bude společnosti nabízet pouze kladné přínosy a že se díky ní v budoucnosti bude moc dostat blíže ke svému vysněnému stavu. Doufám také, že dokáže uspět v horizontu několika let a že zajistí po tuto dobu konkurenční výhodu.

## 8 Summary

The company Richmond - CZ a.s. has been a part of the European market in the field of engineering and electrical assembly since 1996. It is interested mainly in machinery parts intended for further automotive or electrical and woodworking industry. Thanks to its long tradition it managed to ensure a good competitive position in the market. But it cannot be said that this position is sustainable without any further effort. This statement implies that because of a rapidly evolving market, it is necessary to also focus primarily on the process map and the processes that take place in it. If the internal organization including process maps is set up in such manner that it will be satisfactory for the company for several years, it will not be a disadvantage, but rather a long-term competitive advantage.

The current process map was not set up to meet these criteria in the long-term. Although its processes were divided into main, management and support processes, it is not satisfactory to ensure its long-term conforming. It is my belief that it was really set this way in order to meet the requirements that are needed for ISO 9001, but it has otherwise not been addressed in any great detail. It is very austere and there are even missing bonds between some processes. It is clear that the company's processes that should complement each other are not just not binding; they are, in fact, separated from each other considerably on the process map.

The company Richmond - CZ a.s. is greatly interested in the processes that provide added value and shows little focus on those that help manage the company. I.e., control processes. The added value is primarily provided by purchase, product development, manufacturing, logistics, quality control and finance. Despite the fact the processes are divided into imaginary sub-blocks, as can be seen in control processes for R1 and R2, it does not provide sufficient allocation for rapidly evolving market and its adapting competition.

Modified process map uses two approaches. First, I focused on the Balanced Scorecard method, which clearly describes the value chain, however, because I believe that it would not be sufficient for the company, I have decided to include managing processes also. If the modified process map included purely processes of the Balanced Scorecard method, the map would not be compact.

The actual outcome of my thesis is now modified process map for the conditions, functioning and activities which the company is engaged in as well as organizational structure. Thanks to this process map, the company can gain better understanding of the entire fundamental reason and individual steps of the processes, as well as realize the bonds between them and improve their knowledge and understanding of the principle of the whole company structure. In my opinion, it is thanks to this process map that all company's workflows were realistically depicted. In addition, the process map further ensures that the company can comply with the conditions for ISO 9001 and furthermore thanks to it the process management, which the company seeks to pursue, can be further developed. I think it is a process map clear enough for all stakeholders. If an employee requests to see the map he himself will be able to realize what the company processes are and the links between them. It is also possible that due to this understanding, the employee will grow more familiar with the company and help it to meet its vision and goals more effectively.

I believe that the proposed map will offer nothing but positive benefits to the company and thanks to it the company will be able to get much closer to the dream state in the near future. Furthermore I also hope that it can succeed in the next few years and that during this period it can ensure a competitive advantage.

## **Keywords**

Process map, purchase, product development, manufacturing, logistics, quality control, finance, Balanced Scorecard method.



## 9 Seznam použité literatury

[1] Definice malého a středního podnikatele: Jste malý, nebo střední podnikatel?. *Czech invest: Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/definice-msp>>.

[2] VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

[3] Novotný, J., Suchánek, P.: *Nauka o podniku I. – Distanční studijní opora*, 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004, ISBN 80-210-3333-9

[4] Havlíček, K., Kašík, M.: *Marketingové řízení malých a středních podniků*, 1. vydání, Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-120-8

[5] ŘEPA, Václav. *Procesně řízení organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 304 s. ISBN 978-80-247-4128-4.

[6] ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.

[7] HEJNA, Dalibor. *Zlepšování podnikových procesů* [online]. 2007 [cit. 2012-08-12]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Radoslav Škapa. Dostupné z: <[http://is.muni.cz/th/63172/esf\\_m/](http://is.muni.cz/th/63172/esf_m/)>.

[8] FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014, 176 str. ISBN 80-2475-038-4.

[9] DRAHOTSKÝ, Ivo. *Logistika, procesy a jejich řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 334 s. ISBN 80-722-6521-0.

[10] SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing a. s., 2011, 223 s. ISBN 978-80-24739-38-0.

- [11] TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. 1. vyd. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2007. ISBN 978-80-228-1796-7.
- [12] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. Vydání Management Press, 2002, 282 s. ISBN 978-80-726-1071-6.
- [13] VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kolektiv. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012, 570 s. ISBN 978-80-2474-372-1.
- [14] HAMMER, Michael, CHAMPY, James. *Reengineering - radikální proměna firmy: Manifest revoluce v podnikání*. Management Press, 1995, 212 s. ISBN 978-80-8560-373-6.
- [15] POUR, Jan. *Informační systémy a technologie*. VSEM, 2006, 492 s. ISBN 978-80-8673-003-5.
- [16] JANÍČEK, P., MAREK, J. a kolektiv. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada Publishing, 2013, 592 s. ISBN 978-80-2474-127-7.
- [17] Management svařování: ČSN EN ISO 3834-2:2006 - Certifikace systému management kvality v procesech svařování. *CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti* [online]. [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <<http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-3834-22006-Management-svarovani.html>>.
- [18] JANG, Helmut. *Management – trendy a teorie*. Nakladatelství C. H. Beck, 2007, 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
- [19] FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Grada Publishing a. s., 2012, 384 s. ISBN 978-80-2478-143-3.
- [20] KOCOUREK, Zdeněk. *Procesní řízení v organizaci. Moderní řízení* [online]. 14.12.2007, [cit. 2015-03-27]. Dostupný z [www](http://www):

<<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-22611310-procesni-rizeni-v-organizaci>>.

[21] JESTON, J. Business process management: practical guidelines to succesful implementation. Elsevier, 2008, 469 s. ISBN 978-81-3122-040-5.

# Seznam tabulek a obrázků

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Procesní trojúhelník.....	16
Obrázek 3: Příklad SIPOC diagramu .....	20
Obrázek 4: Příklad základní procesní mapy .....	22
Obrázek 5: Příklad dráhového diagramu .....	24
Obrázek 6: Znaký často užívané v diagramech BPMN .....	24
Obrázek 7: Hlavní mapa procesů .....	36
Obrázek 8: Želví diagram .....	40
Obrázek 9: Želví diagram - logistika.....	45
Obrázek 10: Procesní mapa - poptávka zákazníka.....	50
Obrázek 11: Procesní mapa objednávky .....	51
Obrázek 12: Rámcový popis průběhu výroby .....	59
Obrázek 13: Procesy dle BSC.....	63
Obrázek 14: Grafické zobrazení procesů řídicích.....	66

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní typy procesů.....	14
Tabulka 2: Balanced scorecard - výrobní podnik .....	18
Tabulka 3: Kalkulace certifikace .....	34
Tabulka 4: Materiálové zdroje .....	46
Tabulka 5: Lidské zdroje .....	46
Tabulka 6: Vstupy .....	47

## **Seznam příloh**

- Příloha č. 1: Systém managementu jakosti, norma ČSN EN ISO 9001:2009
- Příloha č. 2: Osvědčení k používání procesu svařování, norma ČSN EN ISO 3834-2:2006
- Příloha č. 3: Obchodní nabídka – provedení certifikačního auditu a dozorových auditů, dle norem ČSN EN ISO 14001:2005 a OHSAS 18001:2008
- Příloha č. 4: Výkres výrobku
- Příloha č. 5: Technologický postup a materiálový list
- Příloha č. 6: Průvodka práce

# Přílohy

## Příloha č. 1:

ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ 認証証書 ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFIKAT ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFICAT



# CERTIFIKÁT

TÜV SÜD Czech

certifikační orgán systémů managementu č. 3053  
akreditovaný ČIA

osvědčuje, že společnost

**RICHMONT – CZ a.s.**

**Chrástany 50  
CZ – 373 04 Chrástany  
IČ: 26045010**

pro následující obory činností:

**výroba a prodej mechanických a  
elektromechanických dílů, závorových a  
parkovacích systémů, regálových systémů,  
průmyslové lakování**

*vyjma požadavků kap. 7.3 Návrh a vývoj*

zavedla a používá systém managementu jakosti,  
který odpovídá

**ČSN EN ISO 9001:2009**

Číslo auditní zprávy **0245/20/09/QM/AZ/C**

Platnost certifikátu **24.09.2012**

Číslo certifikátu **00.626.319**



V Praze, 24.09.2009



## Příloha č. 2:

ZERTIFIKAT

CERTIFICADO

CERTИФИКАТ

認證證書

CERTIFICATE

ZERTIFIKAT

F. C. 023844 (FC/0394)



Czech

# CERTIFIKÁT

**TÜV SÜD Czech – CERTIFIKAČNÍ ORGÁN**  
provádějící posuzování a certifikaci výrobků

Certifikační orgán výrobků č. 3084, akreditovaný ČIA, o.p.s.

osvědčuje, že organizace

**RICHMONT - CZ a.s.**  
**Chrášťany 50**  
**CZ - 373 04 Chrášťany**  
**IČ: 260 45 010**

pro následující obory / procesy činnosti:

**Svařované konstrukce**  
**regálové a parkovací systémy,**  
**svařované dílce pro automobilový průmysl**

zavedla a používá proces svařování, který odpovídá

**ČSN EN ISO 3834 – 2:2006**

Číslo auditní zprávy: **1188/20/08/AW/AZ/W**

Platnost certifikátu: **15.01.2014**

Číslo certifikátu: **00.260.869/09/07/05/0**

Certifikační schéma: ČSN EN ISO 3834-2:2006

Podrobnosti a podmínky platnosti jsou uvedeny v příloze tohoto certifikátu, která tvoří jeho nedílnou součást a obsahuje 1 stranu.

V Praze, dne 15.01.2009



**Ing. Jana Bačínová**  
TÜV SÜD Czech – certifikační  
orgán  
Český člen skupiny  
TÜV SÜD



TÜV SÜD Czech s.r.o., Novodvorská 994, 142 21, Praha 4 - ČR IČ: 63987121

TÜV®

## Příloha č. 3:



### Provedení certifikačního auditu a dozorových auditů podle norem ČSN EN ISO 14001:2005 a OHSAS 18001:2008

<b>Číslo nabídky:</b>	<b>Poznámka:</b>
07.045.088	V2
<b>Datum vypracování:</b>	<b>Platnost obchodní nabídky do:</b>
2014-08-13	2014-09-23
<b>Vypracoval – Jméno, příjmení, pozice:</b>	<b>Podpis:</b>
Eva Šantorová, asistentka QM	VR
<b>Schválil – Jméno, příjmení, pozice</b>	<b>Podpis</b>
Ing. Rostislav Suchánek, manažer regionu JIH	VR





Czech

## 1. Kontaktní údaje

### 1.1. Zákazník

Název firmy: RICHMONT – CZ a.s.  
Adresa: Chrášťany 50, 373 04

### 1.2. Nabízející subjekt

Název firmy: TÜV SÜD Czech s.r.o.  
Adresa: Novodvorská 994/138, 142 21 Praha 4  
IČ: 63987121  
DIČ: CZ63987121  
Bankovní spojení: UniCredit Bank Czech Republic a.s., č. ú. 1168829001/2700  
Jednatelé: Tomáš Vít a Oleg Spružina

### 1.3. Odpovědná osoba za nabídku

Jméno a příjmení: Eva Šantorová  
Pozice: asistentka QM  
Telefon: + 420 244 016 537  
Mobil: + 420 728 646 975  
Fax: + 420 244 016 512  
E-mail: [eva.santorova@tuv-sud.cz](mailto:eva.santorova@tuv-sud.cz)

### 1.4. Představení TÜV SÜD Czech s.r.o.

TÜV SÜD Czech s.r.o. (dále TÜV SÜD Czech) je členem skupiny TÜV SÜD Group a v České republice působí od roku 1995 jako nezávislá certifikační, inspekční a vzdělávací firma s řadou akreditací/notifikací od státních úřadů a odpovědných institucí:

- Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví – činnost jako notifikovaná osoba 1017 (Notified Body 1017)
- Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví – činnost jako autorizovaná osoba 211 (Authorised Body AO 211)
- Český institut pro akreditaci
- Ministerstvo dopravy ČR
- Ministerstvo životního prostředí ČR
- Technické inspekce České republiky
- České dráhy

Kromě uvedených oprávnění disponuje TÜV SÜD Czech také některými schémata svých sesterských společností v zahraničí, pro něž si udržuje kvalifikaci personálu.

Portfolio služeb se zaměřuje především na následující oblasti zkoušení, certifikace a vzdělávání:

- audity podle požadavků národní/evropské legislativy a podle požadavků klientů
- inspekce v řadě oblastí (hluk, elektrická a strojní zařízení, tlakové nádoby, výtahy a specifické posuzování v dalších sektorech)
- výroková certifikace CE a certifikace podle národních i mezinárodních standardů



Czech

- certifikace systému managementu kvality (ISO 9001, ISO/TS 16949), environmentu (ISO 14001), bezpečnosti práce (OHSAS 18001), bezpečnosti informací (ISO 27000), bezpečnosti potravin a krmiv (IFS, BRC, FSSC 22000, HACCP, ISO 22000, GMP+), informačních systémů (ISO 20000) a svařování (ISO 3834).
- projektový monitoring, kvalita ve stavebnictví a oceňování nemovitostí

#### 1.5. Výhody a přínosy spolupráce s TÜV SÜD Czech

- ✓ **Mezinárodně uznávaná značka** světoznámé společnosti, která je zárukou vysoké kvality služby.
- ✓ **Mezinárodně uznávané certifikáty.**
- ✓ Využití **know-how mezinárodní certifikační a inspekční společnosti** prostřednictvím vysoce kvalifikovaných auditorů a inspektorů se zkušenostmi z tuzemska i zahraničí.
- ✓ Cílem a přínosem činnosti TÜV SÜD je vždy **optimalizace procesů a systému zákazníka a zvýšení jejich efektivity.**
- ✓ V rámci našich služeb poskytujeme zákazníkům **přidanou hodnotu ve formě technické a metodické zpětné vazby.**
- ✓ Pro-aktivní přístup pracovníků TÜV SÜD Czech orientovaný na potřeby zákazníka.
- ✓ **Důvěryhodnost a flexibilita** TÜV SÜD jako obchodního partnera.



Zkušební značky TÜV SÜD – Oktagon



## 2. Věcný obsah nabídky

### 2.1. Předmět nabídky

RICHMONT – CZ a.s. poptvává provedení certifikačního auditu dle ČSN EN ISO 14001:2005 a dle OHSAS 18001:2008 a následných dozorových auditů.

### 2.2. Způsob realizace

TÜV SÜD Czech postupuje dle pravidel pro certifikaci systémů managementu vydaných Českým institutem pro akreditaci (ČIA), Mezinárodním akreditačním fórem (IAF, např. IAF MD5:2009) a Evropskou spoluprací pro akreditaci (EA, např. EA-7/05). Tato pravidla jsou závazná pro české i zahraniční certifikační orgány akreditované ČIA nebo jinými akreditačními orgány, členy evropského akreditačního systému. Jejich porušením se certifikační orgán vystavuje postihu ze strany akreditačního orgánu, což může vést v krajním případě až k odebrání již vydaného certifikátu zákazníkovi.

Rozsah a počet auditovaných provozních jednotek po dobu celého tříletého cyklu se řídí maticovým principem. Centrál společnosti je prověřována každý rok v rámci recertifikace i dozorových auditů. Výběr středisek navazuje na předchozí prověření ze strany dosavadního dodavatele certifikace. Výběr u rozsahu a míst kontroly bude každý rok náhodný, vždy v souladu s pravidly při výpočtu maticové certifikace. Velice rádi budeme respektovat požadavky zákazníka na jednotlivé sestavení a navržení (případně spolupráce při navrhovaném řešení) předpokládaných návštěv na jednotlivých střediscích dle možností a přání společnosti.

Audit proběhne jako klasické posouzení shody s kritérii, tedy kombinací přezkoumání dokumentace a záznamů, rozhovorů s osobami odpovědnými za výkon činností popsanych v systému managementu a dále prohlídek provozních prostor zákazníka. Auditní tým tedy osobně navštíví všechny pobočky, které budou uvedeny v aktuálním plánu auditu. Kritériem auditu jsou relevantní právní a jiné požadavky a dále požadavky standardů, které jsou předmětem certifikace. TÜV SÜD Czech bude uskutečňovat zakázku ze 6 kanceláří, které má po celé České republice a díky tomu nabízí flexibilitu pro jednotlivé audity. Celé provedení předmětu zakázky bude vedeno pouze kmenovými zaměstnanci, kteří budou spolupracovat na upřesnění požadovaného plnění se zadavatelem s cílem dohody o formě spolupráce a jsou připraveni poskytnout zpětnou vazbu a doporučení pro další rozvoj společnosti.

### 2.3. Technické podmínky auditu

<b>Kritériální normy certifikace</b>	ČSN EN ISO 14001:2005 OHSAS 18001:2008
<b>Akreditační schéma, certifikační orgán</b>	Český institut pro akreditaci (ČIA), TÜV SÜD Czech
<b>Rozsah certifikace</b>	Výroba a prodej mechanických a elektromechanických dílů, závorových a parkovacích systémů, regálových systémů, průmyslové lakování.
<b>Efektivní počet zaměstnanců</b>	Cca 198



Czech

### 3. Cenová nabídka

Kalkulace je provedena podle platného ceníku TÜV SÜD Czech.  
Všechny částky uvedené v nabídce jsou kalkulovány bez DPH.

Fáze certifikačního procesu	Cena v Kč
Certifikační audit dle ČSN EN ISO 14001	39.000,-
Registrační poplatek	zdarma
<b>Certifikační audit celkem</b>	<b>39.000,-</b>
1. dozorový audit v roce 2015	28.800,-
2. dozorový audit v roce 2016	28.800,-
Certifikační audit dle OHSAS 18001	39.000,-
Registrační poplatek	zdarma
<b>Certifikační audit celkem</b>	<b>39.000,-</b>
1. dozorový audit v roce 2015	28.800,-
2. dozorový audit v roce 2016	28.800,-

#### Cena zahrnuje:

- Poplatek za registraci je na dobu platnosti certifikátu, tj. tři roky.
- V ceně poplatku je vystavení 4 certifikátů (volitelně v jazykových mutacích: čeština, slovenština, angličtina, němčina)
- V ceně poplatku je právo užívání značky TÜV SÜD při splnění podmínek vyplývajících ze Smlouvy o kontrolní činnosti a Všeobecných obchodních podmínek

#### Cena nezahrnuje:

- překlady do ostatních jazyků, které budou vyúčtovány navíc v **ceně 2.900,- CZK/ překlad.**

#### Stanovení ostatních nákladů:

Dopravné ve výši, která odpovídá cestovnému dle zákoníku práce č.262/2006 Sb. a náhrady za čas strávený vykonavatelem na cestě.

Cestovní náklady sestávají v současnosti z kilometrovného, nočního, stravného podle platných právních předpisů.

### 4. Všeobecné obchodní podmínky

Všeobecné obchodní podmínky pro poskytování služeb v oblasti zkoušení, inspekce, certifikace výrobků, procesů, služeb a systémů managementu a poskytování odborných posudků jsou k dispozici na internetových stránkách naší společnosti [www.tuv-sud.cz](http://www.tuv-sud.cz).



Czech

## 5. Závěr

TÜV SÜD Czech oceňuje tuto příležitost a možnost zpracovat nabídku. Věříme, že budeme moci v budoucnu naši spolupráci dále rozvíjet a že naše služby povedou k růstu a rozvoji Vaší firmy.

V případě jakýchkoli dotazů k této nabídce, nebo k ostatním službám v portfoliu služeb TÜV SÜD Czech, nás prosím neváhejte kontaktovat.

Pokud s uvedenými podmínkami souhlasíte, potvrďte prosím cenovou nabídku svým podpisem a zasláním kopie emailem na adresu [eva.santorova@tuv-sud.cz](mailto:eva.santorova@tuv-sud.cz) nebo poštou.

*Souhlasíme s podmínkami této obchodní nabídky včetně všeobecných obchodních podmínek a objednáváme u TÜV SÜD Czech provedení prací ve výše uvedeném rozsahu.*

Razítko, datum a podpis objednatele

13. 5. 2014





## Příloha č. 5:

### Technologický postup:

Výrobek: Support Injektur č. výkresu: 1628049X název postupu: postup1

Vyráběný počet: 90

poř. číslo	název	tac	tbc	čas operace	přípravek	program	poznámka
5	řezat	2.00	10.00	190			Řezat na délku 21mm.
10	soustružit CNC SL20		8.00	120.00	840		
15	frézovat CNC 500		3.00	60.00	330		

**Celková doba výroby 90 kusů je 22 hodin a 40 minut.**

### Materialový list:

Výrobek: Support Injektur č. výkresu: 1628049X název postupu: postup1

ID	druh	tvar	rozměr	r.norma	norma	na kus	majitel
7768	Ocel antikorová	kruh		030		1.4511	0.132kg Richmond

