

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Zemědělská fakulta

Katedra řízení

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství
Studijní obor: Provozně podnikatelský obor



Procesní management a možnosti jeho uplatnění ve vybrané firmě

Vedoucí diplomové práce:
Doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:
Jitka Návarová, Dis.

České Budějovice 2007

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zemědělská fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jitka NÁVAROVÁ**
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Procesní management a možnosti jeho uplatnění ve
vybrané firmě**

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

Úvod:

Vymezení pojmu proces ve vztahu k řízení podniku, zhodnocení významu procesního řízení a pospání jeho nástrojů a možností uplatnění.

Cíl práce a metodika:

Cílem práce je zhodnocení vybraných procesů zvolené firmy a návrh jejich přeprojektování s využitím procesních map a hodnotového managementu.

Literární přehled:

Charakteristika vybrané organizace: zaměření, velikost, počet pracovníků, organizační struktura.

Vlastní práce:

- a) analýza a popis vybraného procesu;
- b) návrh systému jeho hodnocení z pohledu hodnoty přinášené zákazníkovi;
- c) návrh možných změn a opatření.

Diskuse a závěr:

Literatura:

Přílohy:

Rozsah práce: 50 - 70 stran
Rozsah příloh: dle možností
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- Hammer, M., Champy, J.: Reengineering - radikální proměna firmy : manifest revoluce v podnikání. Management Press, Praha 2000, 212 s.
Kopčaj, A.: Řízení proudu změn. Silma90, Ostrava, 1999, 298 s.
Truneček J.: Management v informační společnosti. VŠE Praha, Praha 1997, 161 s.
Veber, J.: Management : základy, prosperita, globalizace. Management Press, Praha 2000, 700 s.
Veber. J.: Management kvality : od ISO 9000 k TQM. Nakladatelství Máchova kraje, Bělá pod Bezdězem 2000, 269 s.
Vlček, R.: Hodnotový management. Management Press, Praha 1992, 102 s.
Periodikum Moderní řízení, HN

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení


Datum zadání diplomové práce: 15. února 2005
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2007

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
SPRÁVNÍ FAKULTA
služby oddělení
Budešská 15
372 01, České Budějovice

L.S.

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka


prof. Ing. Magdalena Hrabánková
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2005

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „ Procesní management a možnosti jeho uplatnění ve vybrané firmě“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích 19.4.2007

Ráda bych tímto způsobem poděkovala panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., vedoucímu práce, za hodnotné rady a připomínky, také panu Ing. Pavlovi Matouškovi, MBA, generálnímu řediteli firmy Motoco a.s., a panu Ing. Petrovi Hlavatému, řediteli nákupu firmy Motoco a.s., za ochotu, veškeré poskytnuté informace a umožnění zpracování této práce.

Obsah

1. Úvod.....	7
2. Literární přehled.....	9
2.1. Vymezení pojmu management.....	9
2.2. Historický vývoj společnosti a manažerského myšlení.....	10
2.2.1. Transformace společnosti – vývoj.....	10
2.2.2. Posun paradigmatu (industriální společnost -> společnost znalostí).....	11
2.3. Myšlenkové proudy managementu.....	12
2.3.1. Klasický management.....	12
2.3.1.1. Vědecké řízení.....	13
2.3.1.2. Správní řízení.....	13
2.3.1.3. Byrokratická organizace řízení.....	14
2.3.2. Psychologicko-sociální přístupy.....	14
2.3.3. Funkčně procesní přístupy.....	15
2.3.4. Systémové přístupy.....	16
2.3.5. Kvantitativní přístupy.....	16
2.3.6. Empirické (pragmatické) přístupy.....	16
2.3.7. Přístupy managementu kvality.....	18
2.3.8. Procesní přístupy.....	19
2.3.8.1. Reengineering.....	19
2.4. Procesní management.....	20
2.4.1. Přechod od operačního k procesnímu managementu.....	20
2.4.2. Základní pojmy.....	21
2.4.3. Hlavní zásady praktického zavádění procesního řízení.....	22
3. Cíle a metodika.....	23
4. Analýza současného stavu.....	24
4.1. Základní údaje o firmě MOTOCO a.s.	24
4.2. Politika společnosti MOTOCO a.s.	27
4.3. Finanční výsledky firmy MOTOCO a.s.	29
4.4. Hlavní obchodní partneři firmy MOTOCO a.s.	31
4.5. Lidské zdroje.....	34
5. Organizační uspořádání a řízení firmy MOTOCO a.s.	37
5.1. Organizační struktura firmy MOTOCO a.s.	37
5.1.1. Správní orgány společnosti.....	38
5.1.2. Řídící orgány společnosti.....	38
5.1.3. Výkonné řízení společnosti.....	40
5.1.4. Organizační struktura.....	41

6. Podnikové procesy	43
6.1. Technika modelování procesů PDT (Process Diagram Technique).....	44
6.1.1. Základní informace a prvky diagramu procesů.....	44
6.1.2. Klíčová role událostí a stavů v modelu procesů.....	46
6.2. Stručný přehled podnikových procesů.....	47
6.3. Popis základních procesů probíhajících ve vybraných úsecích firmy MOTOCO a.s.	48
6.3.1. Základní procesy v úseku servisu zákazníků (ÚSZ).....	48
6.3.2. Základní procesy v úseku ředitele nákupu (ÚŘN).....	50
6.3.3. Základní procesy v úseku strategie řízení jakosti (ÚSJ).....	56
6.4. Výběr, analýza a model klíčového procesu.....	58
6.4.1. Analýza současného stavu.....	58
6.4.2. Návrh změny.....	62
6.4.2.1. Události související s procesem návrhu změny.....	62
6.4.2.2. Návrh změny.....	66
6.4.3. Zhodnocení navrhované změny.....	71
7. Závěr	73
8. Přehled literatury	74
9. Summary	75
10. Přílohy	76

1. Úvod

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci, se stalo řízení nezbytné pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí. Jak se společnost začala stále více spoléhat na skupinové úsilí a mnoho organizovaných skupin se neustále zvětšovalo, vzrůstal význam manažerů.

Nutnost řízení je pocíťována nejen v podnicích, ale samozřejmě také v armádě, na univerzitách, v církvích, v kulturních institucích, sportovních organizacích a jinde.

V důsledku celosvětového rozvoje se management organizací neustále mění, což vyvolává řadu otázek, nejčastěji směřovaných do budoucnosti.

Poslední roky dvacátého století ve vývoji světové ekonomiky zaznamenaly řadu změn, v nejvyspělejších zemích se dokonce hovoří o přechodu k „nové ekonomice“, jejíž charakteristické rysy spočívají v celé řadě změn, ale i přístupů chápání prosperity, faktorů skutečného bohatství společnosti atd. I když se nepopírá nic na významu průmyslové výroby, předpokládá se, že díky tlaku na produktivitu zde bude pracovat relativně malý podíl pracovníků (cca 1/5 pracovně aktivního obyvatelstva), navíc budou preferovány takové výroby, které jsou založeny na intelektu („high-tec“)-elektrotechnika, biotechnika a další výroby, které nevyžadují vysokou materiálovou zátěž, minimalizují ekologické důsledky přinášejí vysokou přidanou hodnotu.

Podnikatelské aktivity v souvislosti s prohlubující se globalizací nabývají nových rozměrů a zcela jiných rozměrů nabývá i tržní prostor, a to i pro malé firmy.

Motorem změn musí být inovace, investice do perspektivních oblastí, jimiž se stále ve větším rozsahu stávají služby, ale přitom nejde jen o služby komunikační a informační, ale s prosazováním skutečné informační společnosti se prioritním stává tlak na vzdělání, které již ztratilo charakter školní přípravy a získává podobu celoživotního vzdělávání a permanentního „rekvalifikování“ každého pracovníka v souladu s novými poznatky i práce trvalé „restrukturalizace“ organizace (firem, institucí) s ohledem na potřeby zákazníků a společnosti.

Ceněným majetkem v řadě případů již nejsou nemovitosti v podobě výrobních hal, půdy či strojního vybavení, pokud chybí nápad, znalosti know - how, jak tyto materiální statky „oživit“ a produkovat zákaznický či společensky užitečné výstupy.

Naznačené vývojové tendence musí nalézt ohlas i v myšlení a jednání manažerů, kteří na tyto skutečnosti musí nejen reagovat, ale dokonce je musí iniciovat nebo je alespoň rozvíjet.

Změnami musí ovšem projít nejen řízení organizací, ale i sami manažeři – musí se vyznat v současném světě znalostí, musí umět rozpoznat příležitosti, které se obvykle vyskytují jen krátce v řízení podřízených musí stále výrazněji uplatňovat prvky vůdcovství a stranou nemohou stát ani jejich osobní vlastnosti – od odbornosti počínaje po etické chování konče.

Záměrem této diplomové práce je snaha dokázat, že prostřednictvím procesního managementu se dají zlepšit životní podmínky skutečné, existující firmy, že to, co je zapsáno v knihách a je nám studentům přednášeno ve školách či na univerzitách, je uplatnitelné v praxi, a že má pro společnost, nás všechny veliký význam, protože s procesy se setkáváme nejen na pracovišti ale také v každodenním životě, aniž si to mnozí z nás uvědomují.

2. Literární přehled

2.1 Vymezení pojmu management

S pojmem „management“ se můžeme setkat v trojím významu:

- specifická aktivita;
- skupina řídicích pracovníků;
- vědní disciplína;

Management jako specifická aktivita (profese) je stále s větší vážností uznáván jako významný činitel ovlivňující prosperitu každé organizace. I sebelépe technicky vybavená organizace disponující kvalifikovanými lidmi nemusí být zárukou úspěchu, je-li špatně řízena.

V literatuře se v tomto smyslu můžeme setkat s řadou definic, kterou můžeme rozdělit min. do 3 skupin.

První skupina zdůrazňuje složky, které tvoří náplň manažerské profese

Management – „soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení manažerských záměrů“. (Veber, 2000)

Druhá skupina definic zdůrazňuje smysluplnost managementu, tzn. dosažení vytyčeného cíle:

Management představuje „činnost mobilizující lidské i věcné činitele při respektování právních norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečnění určité akce či projektu“. (Veber, 2000)

Třetí skupina usiluje při vymezení pojmu management o zdůraznění tří dalších důležitých faktorů, a to, že manažerské činnosti jsou spojeny s rizikem a jejich smyslem je realizovat, změny, aby bylo dosaženo žádoucích efektů (hodnot):

Management je chápán jako „mobilizace a aktivizace všech zdrojů a podstupování rizik s cílem dosáhnout žádoucích přínosů pro řízenou instituci“. (Veber, 2000)

Slovem management můžeme označovat řízení, ale také skupinu podnikových řídicích pracovníků. Jde na jedné straně o označení funkce, na druhé o označení skupiny lidí, kteří tyto funkce vykonávají. Pojmem management označujeme především řízení celé jednotky, ale také řízení určité ucelené podnikové činnosti. Potom hovoříme o managementu finančním, personálním, informačním, kvality atd.

Management též považujeme za vědní disciplínu, která ovšem neposkytuje nezvratná fakta. Management neposkytuje univerzální návody, neboť při řízení musí být respektovány faktory teritoriální, časové a další.

Management představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odporovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblasti více vědních disciplín – ekonomie, sociologie, statistiky atd. Tyto poznatky aplikuje a rozvíjí na podmínky řízení. Management v sobě obsahuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi manažerů. Jde o

organizační schopnosti manažerů, umění jednat s lidmi, vystupování, schopnost kvalifikovaného rozhodování atd.

Za umění je považováno vytváření podnikové vize, nalezení příležitosti tam, kde ostatní vidí jenom chaos, rozpory a konflikty. To jsou prvky umění, bez kterého se úspěšný vrcholový manažer obejít nemůže.

2.2 Historický vývoj společnosti a manažerského myšlení

2.2.1 Transformace společnosti – vývoj

Během několikastoletí se v historii opakují výrazné transformace. Jde o jakýsi zlom. Kdy během několika krátkých desetiletí společnost přetváří samu sebe: mění se její základní hodnoty, sociální a politická struktura, základní pohled na svět, klíčové instituce i její umění.

Hybným prvkem těchto transformací je změna v dynamice poznání či vědění. Svět prošel postupně průmyslovou revolucí, kdy došlo k přeměně zkušeností v poznání (vědění bylo aplikováno na nástroje), revolucí produktivity, znamenající aplikaci poznání na studium manuální práce manažerskou revolucí, kdy byly uplatněny znalosti na duševní práci (vědění bylo aplikována na sebe sama). V současné době žijeme ve znalostní společnosti. Určujícím faktorem přestává být kapitál, půda a práce, jak tomu bylo v minulosti, ale stávají se jím znalosti, vědomosti a informace. Ty jsou také hlavním zdrojem bohatství.

První vysledovaná transformace nastala ve 13. století, kdy se lidstvo začalo soustřeďovat do nových měst. Vznikají městské cechy, které se brzy stávají novými dominantními sociálními skupinami. Začíná se oživovat dálkový obchod. V kultuře vládne příklon k Aristotelovi, jsou zakládány nové univerzity, které nahrazují dosavadní klášterní školy. Vznikají nové městské církevní řády – dominikánský a františkánský – které se stávají nositeli nejen náboženství, ale také vzdělanosti a duchovnosti.

O dvě stě let později v průběhu šedesáti let se odehrála další transformace. Gutenberg vynalezl knihtisk, a to vedlo k velkému rozmachu tištěných knih. Doba přinesla rozkvět renesance, znovuobjevení antiky a evropské objevení Ameriky. Byla znovu objevena anatomie a s tím i vědecké bádání a na Západě došlo k všeobecnému přijetí arabských číslic.

Další z velkých transformací začala někdy kolem roku 1776, v roce americké revoluce. Byl zdokonalen parní stroj a byla napsána kniha Bohatství národů Adama Smítne. V těchto desetiletích se objevil kapitalismus, komunismus i průmyslová revoluce. Vytvořila se moderní univerzita a v Rakousku Uhersku se zavedla všeobecná školní výuka. Tato doba přinesla zrovnoprávnění židů a Rothschildové vybudovali obrovské průmyslové panství, které zastiňovalo panství králů. Těchto čtyřicet let dalo vznik nové evropské civilizaci.

V současné době, zase o dvě stě let později, jsme opět svědky období transformace, která ovšem nezasáhla jenom Západ, ale je celosvětová.

2.2.2 Posun paradigmatu od industriální společnosti ke společnosti znalostí

V oblasti podnikového řízení je přirozenou reakcí na radikální změny v okolí vznik adekvátních teoretických přístupů, které jsou často spontánně a více méně pragmaticky modifikovány do konkrétních systémů řízení. Ty se potom stávají součástí běžné řídicí praxe předních světových firem. Výsledkem toho, dnes už neobyčejně mohutného myšlenkového proudu, je postupné utváření nové filozofie podnikového managementu, nejčastěji nazývané procesní řízení.

Posun paradigmatu ke společnosti znalostí je kladen do období po druhé světové válce. Podle některých autorů nastal historický zlom konstituováním Japonska jako ekonomické velmoci, podle druhých bylo zlomovým bodem masové uplatnění počítačů zdůrazňujících ústřední význam informací. Drucker (1993) považuje za okamžik posunu paradigmatu americký zákon o právech válečných veteránů po druhé světové válce, který poskytl všem americkým vojákům, kteří se vrátili z války prostředky, aby mohli navštěvovat vysoké školy. Tímto zákonem společnost zdůraznila, uznala a prakticky institucionalizovala důležitost vzdělání, znalostí a vědomostí.

P.F.Drucker zdůrazňuje rozhodující úlohu tří dimenzí postkapitalistické společnosti: ekonomickou, sociální a filozoficko-pedagogickou.

Pro ekonomickou dimenzi je nejdůležitější produktivita kvalifikované práce. Prioritu bude mít vzdělaný, poučený a permanentně se učící pracovník. Firmy se přemění na organizace založené na znalostech (knowledge organization). V nové společnosti bude hodnota vytvářena kvalifikovanou prací a inovacemi, to jsou typické faktory představující aplikaci znalostí v pracovním procesu.

V kapitalistické společnosti měly dominantní postavení dvě sociální třídy: kapitalisté a dělníci-proletáři. V postkapitalistické společnosti to budou kvalifikovaní odborníci, znalostní manažeři a specialisté (knowledge workers), kteří pro svou práci potřebují specializované znalosti. Podobně jako kapitalisté věděli jak produktivně využít kapitálu, tito specialisté musí umět alokovat znalosti tak, aby je bylo možno použít ke zvětšení bohatství. Druhou třídou jsou obslužní pracovníci (service workers), kteří mají zpravidla potřebné vzdělání, aby mohli vykonávat práce založené na znalostech, postrádají a znalosti pouze vyžadují.

Sociální výzvou pro postkapitalistickou společnost bude zajištění důstojnosti pro třídu obslužných pracovníků

Rozdělení společnosti bude sledovat novou dichotomii hodnot a estetického vnímání: intelektuálové a manažeři. Intelektuálové se zabývají slovy a idejemi, manažeři lidmi a prací. Překročení této dichotomie bude pro postkapitalistickou společnost výzvou filozofickou a pedagogickou. Každý výrobní manažer si bude muset osvojit a v praxi také uplatňovat disciplínu, která bude integrovat znalosti inženýringu, vedení lidí a podnikovou ekonomiku. Taková disciplína představuje pro postkapitalistickou společnost další pedagogickou výzvu. (Truneček, 1999)

2.3 Myšlenkové proudy managementu

Management je neustále prověřován reálným životem tržní ekonomiky, takže manažerská teorie i praxe za desítky let svého trvání změnila nejen názor, tvrzení či doporučení.

Management se vyvíjel pod tlakem teorie i praxe a zdroj myšlenkových podnětů často hledal v minulosti. Vývoj postupuje po spirále. Starší principy se znovu vracejí v nové kvalitě. A to je jeden z hlavních důvodů, proč je nutno studovat historii managementu. Nejde o mrtvé myšlenky, ale o zázemí, ke kterému se management moderní doby často vrací.

2.3.1 Klasický management

Všude tam, kde lidská činnost směřovala k organizovanému úsilí, je možno najít kořeny managementu. Většinou se ovšem vývoj managementu datuje do období rozvoje dělby práce v období průmyslové revoluce, kdy dochází k silnému rozvoji tovární výroby.

Ve středověku měl mistr svým cechem povolen určitý počet dělníků, ale sám také pracoval. Omezení pracovní doby přispělo k zájmu o zvyšování intenzity práce dělníků pomocí různých forem mezd – časová, úkolová, různé prémie.

Největší rozvoj amerického průmyslu nastal po skončení války severu proti Jihu 1861-1866. Byla dokončena kolonizace západní části země a zakládány transkontinentální železnice, průmyslové podniky, doly atd. Rozvíjí se hromadná výroba. V roce 1881 byly založeny odbory. Začíná vznikat obor řízení průmyslových podniků.

K prvním průkopníkům se počítá James Montgomery (autor prvního manažerského textu), Robert Owen nebo James Watt. V těchto prvopočátcích jde o zlepšování kvality výroby zejména účelnou kvalifikační přípravou dělníků i mistrů. Systematický rozvoj západního managementu je spojován s pojmem klasický management, kam zahrnujeme jména Frederic Winslow Taylor (1856-1919), Henry Fayol (1841-1925) a Max Weber (1864-1920).

Každý přinesl specifické poznatky do teorie i praxe řízení podniku. Tyto poznatky nepatří ani zdaleka do historie a mnozí význační autoři současného managementu se k výsledkům jejich práce často vracejí a dokazují, že nové myšlenky poslední doby vyrůstají z poznatků, které tito zakladatelé uváděli v život už na začátku dvacátého století. Zejména z těchto důvodů je potřebné výsledky klasického managementu znát a podrobněji studovat.

2.3.1.1 Vědecké řízení

Ve své práci Řízení dílen (1903) nazýval Taylor svůj systém řízení „systémem úkolů“. Termín vědecké řízení použil poprvé právník L.D.Brandeis v roce 1911 a Taylor ho obratně převzal.

Mezi hlavní Taylorovy zásady řízení patří:

- exaktnost, místo ustálených návyků, které si přinášejí dělníci
- harmonie mezi dělníky, místo vzájemných konfliktů a rozporů
- spolupráce, místo individuálních postupů, které každý dělník dosud utajoval
- maximální produktivita práce organizovaná vedením, místo dosavadního chaosu
- **maximální výkon**, se kterým je nutno sladit také hmotnou odměnu

Taylor měl četné následovníky, kteří dále rozpracovávali zásady jeho systému řízení a pokračovali v jeho díle. Jsou to např.

Henry Gantt (1861-1919)

- zabýval se plánováním pracovních operací, známé jsou tzv. Ganttovy grafy

Frank B. Gilbreth (1868-1924)

- zabýval se zejména rozborem prací a pohybovými studii

2.3.1.2 Správní řízení

Tento pojem je spjat se jménem Henriho Fayola. Jeho učení podstatně ovlivnilo i moderní autory. Datlova koncepce řízení se stává jedním ze základů teoretických konstrukcí formujících obecné principy organizace řízení a zdůrazňujících normativní koncepci formální struktury řízení. Fayolovo vymezení manažerských funkcí platilo s nepatrnými obměnami téměř půl století.

Zatímco Taylor věnoval pozornost zejména jednotlivým dělníkům a řízení dílen, všímá si Fayol celé řídicí vertikály. Jeho hlavní dílo je Zásady správy všeobecné a správy podniků (1913). Klíčové místo Fayolovy teorie zaujímá pět funkcí správy a čtrnáct principů úspěšného řízení. (Veber, 2000)

Pět funkcí správy

1. **plánování** – stanovení cílů a postupů jak jich dosáhnout
2. **organizování** – zabezpečení hmotných i lidských zdrojů, případně podmínek pro vykonání plánovaných činností
3. **příkazování** – přidělování úkolů podřízeným
4. **koordinace** – sladování činností pracovníků
5. **kontrola** – prověřování souladu plánu a skutečnosti

Čtrnáct principů úspěšné správní činnosti

1. Práce a specializace zabezpečuje efektivnost řízení
2. Vyvážená pravomoc a odpovědnost vedoucích pracovníků
3. Dodržování pracovní disciplíny
4. Dodržování principu jediného vedoucího

5. Jednotnost řízení – pro každý cíl má být jen jeden plán
6. Podřízení individuálních zájmů zájmům organizace
7. Spravedlivé odměňování
8. Princip Centralizace – centrální místo vedení a kontroly
9. Hierarchická linie nadřízenosti a podřízenosti zaměstnanců
10. Pořádek – lidé a zdroje mají být včas na správném místě
11. Rovnost v jednání
12. Stabilita zaměstnanců ve funkcích i v práci
13. Podněcování iniciativy všech zaměstnanců
14. Spolupráce ve skupinách

2.3.1.3 Byrokratická organizace řízení

Německý sociolog Max Weber se snažil postihnout problematiku fungování společenské moci a pořádku v řízených kolektivech. Opírá se o poučení z historie (protestantské etiky) a vytváří ideální typ administrativní organizace, která je pod silným vlivem pruské filozofie pořádku.

Truneček (1999) uvádí, že termín byrokracie je třeba chápat ve třech významových rovinách:

- jako systém byro, což v politické literatuře představuje určitou koncepci řízení
- jako sociologickou koncepci racionalizace kolektivní činnosti (takto tento termín chápal Weber)
- v pejorativním smyslu, který vyjadřuje neefektivní fungování, zdlouhavost, rutínérství, procedurální překážky, administrativní bariéry v řízení apod.

Následujících šest Weberových principů byrokratické organizace se stalo základem pro praktické řízení a východiskem pro celou řadu jeho pozdějších prací.

1. Dělbba práce je základem organizace
2. Přesně definovat práva a povinnosti každého pracovníka
3. V každé organizaci musí fungovat soustava pravidel popisující fungování organizace , kterou tvoří normy, popisy činností a instrukce, jak pracovat
4. Vedoucí pracovník řídí neosobně a spravedlivě
5. Práce je služba, ve které je nutno přesně dodržovat vymezená pravidla
6. Vedoucí pracovník je povinen vytvářet podmínky pořádku, stability fungování byrokratické organizace a zajišťovat její efektivnost

2.3.2 Psychologicko-sociální přístupy

Počátek těchto přístupů se datuje do roku 1924, kdy začal tzv. Hawthornský experiment, který celou sérií návazných pokusů prokázal, že na růst produktivity práce nemají vliv ani tak hmotné faktory, jako faktory psychologické a sociální.

Tyto experimenty i následné práce jsou spjaty se jmény Elton Mayo a Mary Folletová. Velmi úzce později navazují na teorii motivace Abrahama Maslowa.

Elton Mayo vystoupil s kritikou koncepce vědeckého řízení a položil důraz na nehmotné stimuly. Mayoova koncepce tkví v názoru, že sama práce, podmínky výrobního procesu a i fyzické potřeby lidí mají obvykle menší vliv na výsledek práce než sociální a psychologické faktory.

Na Mayoovy principy navazují McGregorovy teorie X a Y

Teorie X (krátké vodítko)

Používá k motivování dichotomie odměn a trestů (cukru a biče). Využívá pozitivní motivační faktory, jako jsou odměny, prémie a jiné hmotné výhody, a negativní motivační faktory, jako jsou tresty, sankce, omezení a ostrá kritika

Teorie Y

– její zásady se dají shrnout takto:

- Nutno uspokojit nejen fyzické potřeby pracovníků (větší plat, prémie..), ale také jejich psychologické potřeby (odpovědnost, seberealizace..)
- Podniky musí vytvořit prostor pro iniciativu a skutečné individuální schopnosti každého zaměstnance
- „peníze nejsou všechno“, protože lidé pracují za peníze jen do určitých mezí, potom působí i jiné stimuly (osobní představy o dobrém životě atd.

2.3.3 Funkčně procesní přístupy

Funkčně procesní přístupy vyrůstají z principů klasického managementu a byly vybudovány zejména na Faylově správním řízení a na Weberově byrokratické organizační struktuře. Kládou důraz na klasifikaci manažerských funkcí a snaží se o následné spojení těchto dílčích funkcí v integrovaný celek.

Představitelé tohoto směru jsou např. L. Gulick, J.D.Mooney, H.Koontz, H.Weinrich a další.

V přístupu jsou jejich práce rozdílné, ale společná je jim snaha vytvořit obecně platná doporučení, jak zvládnout procesy řízení, a jak vymezit funkci vedoucích pracovníků při vedení a motivaci lidí.

Výhodou funkčně procesních přístupů je prosté, jasné a jednoduché členění manažerských funkcí, kteréže vhodné zejména pro výuku a dobré zapamatování, umožněné ještě mnemotechnickými pomůckami. Tyto přístupy jsou potom východiskem pro další složitější členění a popisy práce manažera v řízení. Pro složité situace jsou ale tyto přístupy málo operativní, protože zdůrazňují spíš uspořádání procesů než obsahovou náplň řídicího procesu. Ve snaze o zobecnění zdůrazňují univerzální členění, které je platné pro značný počet případů a poněkud podceňují specifiku řídicích procesů podle konkrétních podmínek. Za jeden z největších nedostatků lze považovat poměrně malý důraz na lidský faktor v řízení: motivace pracovníků a pracovních kolektivů, komunikace, neformální organizace apod. (Veber, 2000)

2.3.4 Systémové přístupy

Tyto přístupy se snaží akcentovat komplexní chápání uvažovaných jevů a procesů ve vnitřních i vnějších souvislostech. Koncem třicátých let se tento přístup realizoval zejména v pracích Chestera Barbarda, Herberta Simona, Jamese Marce a dalších.

Významným průkopníkem systémových přístupů je Chester Barbard (1887-1961). Snažil se o vytvoření ucelené teorie organizace řízení, ve které respektoval aristotelovský názor, že celek je víc než suma jeho částí. Zkoumal dva typy organizací:

- Skalární hierarchický typ organizace
- Laterární, kde koordinace je otázkou dohody, s nutností neustále sladit zájem a cíle a dosáhnout nezbytných kompromisů

Pro Ch. Barbarda je klíčové řídit stimulaci a motivaci pracovníků. Za tímto účelem definoval čtyři druhy pobídek:

- Materiální;
- Nehmotné;
- Zlepšení pracovních podmínek;
- Duševní podněty;

2.3.5 Kvantitativní přístupy

K jejich velkému rozšíření došlo zejména v šedesátých letech. Navazují na klasický management, zejména na vědecké řízení. Rozhodující impuls pro jejich rozvinutí dal rozvoj exaktních přístupů pro vojenské rozhodování a vedení válečných operací za druhé světové války.

Soubor těchto přístupů a metod pro manažerské rozhodování se označoval jako operační výzkum nebo operační analýza. Důraz je kladen na modelování rozhodovacích úloh a techniky jejich matematického řešení.

Klady a zápory

- pozitivně ovlivnily myšlenky mladých manažerů, protože kladly důraz na uspořádanost, snahu o exaktnost a kvantifikaci doposud jenom verbálně vyjadřovaných jevů (Truneček, 1999)
- Podařilo se zvládnout dílčí úlohy, ale integrovat celý směr do smysluplného celku se doposud nepodařilo (Truneček, 1999)

2.3.6 Empirické (pragmatické) přístupy

Tento přístup v podstatě prostupuje celou historií. Projevuje se v něm silná tendence chápat management jako umění řídit lidi. Uměním se myslí intuice při rozhodování, zevšeobecnění zkušeností jiných řídicích pracovníků, preference tvořivosti manažerských špiček apod. Exaktnost je poněkud odsunuta do pozadí.

Výrazným kladem jsou jednoduché a všem srozumitelné pokyny I pravidla pro manažerské jednání. Představitelé empiriků jsou velmi často konzultanty a poradci velkých amerických I jiných světových poradenských firem. Snaží se dívat na řízení očima manažerů a podávat návody na řešení konkrétních problémů jejich každodenního života.

Management je charakterizován jako umění a soubor znalostí řídit podnikovou činnost. Pragmatici se většinou shodují v názoru, že management nikdy nebude exaktní vědou, protože v něm vždy bude působit silný subjektivní vliv člověka, který musí sladit zejména tři základní funkce:

1. řídit podnikatelskou činnost;
2. zvládnout systém řízení (řídit své spolupracovníky);
3. řídit pracovní kolektivy a jejich práci;

(Truneček, 1999)

Typickým představitelem empirického managementu byl Alfred Sloan, ml., který první použil divizní organizační strukturu. Působil ve firmě General Motors, kde navrhl a uskutečnil organizaci, ve které spojil decentralizaci do divizí a zároveň posílil strategické centrální řízení firmy. K hlavním zásadám této organizační úpravy patřilo zejména:

- Rozlišení činností koncepčních od činností operativních a jejich vzájemné institucionální oddělení, to znamená, že se vytvořilo vrcholové vedení společnosti a manažeři pro každodenní operativu.
- Oddělení zájmů vlastníků od zájmů manažerů.
- Profesionální manažeři musejí optimálně propojit jednotnou centrální strategii s její decentralizovanou realizací v divizích.

Divize se tvoří podle výrobku, odběratele apod. Každá tvoří samostatný ekonomický celek. Pravomoc vedoucího je výrobní I obchodní. Tyto samostatné hospodařící jednotky mají charakter ziskově orientovaných jednotek a jsou vlastně předchůdci později užívaného konceptu ziskových středisek.

Strategické řízení ovšem zůstává v centru. Vrcholovým vedením firmy je řízen zejména rozvoj perspektivních činností, alokace investic, personální a obchodní politika, slučování s jinými firmami apod.

Truneček (1999) uvádí, že princip této myšlenky tkví ve vyváženém rozdělení pravomocí a odpovědnosti na dvě základní úrovně firmy:

1. vrcholové vedení
2. ředitelé jednotlivých divizí

Své myšlenky, postřehy, zkušenosti, svůj vývoj, zachytil na stránkách knihy *My Years with General Motors*, kterou vydal až v roce 1963.

K dalším představitelům empirického managementu patřili manažeři jako H. Ford či T. Baťa, jejichž význam zjišťujeme až po čase a postupům, které prosazovali přiřazujeme jejich jména: Fordova organizace výroby, Baťův systém řízení. :

2.3.7 Přístupy managementu kvality

Management kvality obohatil podnikovou praxi o řadu doporučení, která vycházejí ze standardních požadavků norem ISO řady 9000 resp. 14 000 a také z přístupů TQM (total Quality management – přístupy komplexního řízení jakosti)

V normativních dokumentech, ISO řady 9000, které jsou zaměřené na systémy managementu kvality, a normy ISO řady 14 000 upravující systém enviromentálního managementu, jsou propracovány postupy vypořádání případů, kdy není dosaženo stavu, který koresponduje se správnou provozní praxí, tzn., že všechny provozní aktivity musí být zabezpečeny příslušnými materiálovými, technickými I lidskými zdroji. Pro průběh všech procesů existují specifikace, které jasně vymezují parametry jejich vstupů, průběhu I výstupů a také od příslušných výkonných pracovníků a manažerů vyžadují průběžné monitorování průběhu procesů a zjištění, zda skutečný průběh procesů odpovídá těmto specifikacím. O neshodách I postupech by měly být vedeny záznamy, které slouží jako cenný zdroj informací pro následné analýzy, určování trendů a zpětnou vazbu.

Podle Vebra (2000) vlastní postupy řešení neshod spočívají v

Zjištění a zachycení neshody

Organizace by měla mít vytipovány rizikové aktivity a určeny postupy pro zjišťování případných neshod, zjištěné případné neshody by měly být identifikovány, dokumentovány, vyhodnoceny, popř. Odděleny (např. Vadné výrobky), o zjištěných neshodách by měli být informováni příslušní pracovníci

Vypořádání neshod

Zjištěná neshoda musí být blíže analyzována a musí být určeno, jakým způsobem bude řešena, v závislosti na charakteru neshody se nabízí několik řešení:

- Přijmout nápravu – jde o okamžité řešení, které zabrání nežádoucímu stavu, I když nemusí odstranit příčinu nežádoucího stavu, jde zpravidla o provizorní řešení, které je následně doplněno nápravným opatřením,
- Uskutečnit nápravné opatření, jehož východiskem je vyšetření příčiny neshody a určení opatření, které povede k nápravě neshody, a po uskutečnění nápravy vyhodnotit efektivnost přijatého řešení,
- Na bázi analýz dostupných dat předikovat možné nežádoucí situace a iniciovat preventivní opatření s cílem vyloučit potencionální neshody.

Normativní přístupy vyžadují zjišťovat a vylučovat neshody tak, aby neohrozily průběh procesů ani procesy následné. K dodržování shody se stanovenými specifikacemi výrazně přispívají moderní technologie, včetně využití IT/IS. Samozřejmě nelze opomenou úlohu lidského faktoru, které věnují zvýšenou pozornost přístupy TQM. Výchozím krokem zaměřením se na bezvadnost je dosáhnou změny postojů všech zaměstnanců ke kvalitě, k nedostatku a k odváděné práci každého zaměstnance.

2.3.8 Procesní přístupy

Procesní přístupy jsou typické pro společnost znalostí, kde již není rozhodující kapitál a jiné důležité zdroje industriální společnosti, ale výběr nejlepších lidí. Je v zájmu každého podniku, aby zachytil rozvoj inovačního podnikatelského myšlení a jednání. Rozvoj informačních technologií vede k redukci potřeby vedoucích pracovníků na středních článcích organizace a ke vzniku plochých a pružných organizačních struktur, což vyžaduje jiné způsoby vedení a jiný styl práce. Roste význam intuice a vize pro tvůrčí vedení, a to platí zejména pro strategické rozhodování. Znalosti se v této společnosti chovají jako ekonomický zdroj, příkladem je odvětví telekomunikací a odvětví zpracovávající nástroje a zařízení na zpracování informací, které by bez znalostí nemohly existovat.

2.3.8.1 Reengineering

Předmětem je zásadní a radikální přestavba podnikových procesů za účelem skokového zdokonalení výkonnosti v prostředí společnosti znalostí. (Truneček, 1999)

Reengineering je směr managementu změny hledající příležitost k úspěchu v radikálních změnách, které jsou orientovány především do oblasti řízení. (Veber, 2000)

Dle Vebera (2000) filosofie reengineeringu vychází

- z procesního přístupu managementu, tzn. Z prioritní orientace řídicích článků na procesy, nikoli na pracovníky, stroje, výrobky;
- z důrazu na výrazné pozitivní změny procesů, a to ve směru
 - zlepšení kvality – redukce vad, poruch, nedostatků, podstatné zvýšení kvalitativních parametrů vedoucí k překonání očekávání zákazníků,
 - zkrácení výrobních časů, především eliminací ztrátových časů, prostojů, ale i zkrácením času přípravy výroby, vlastní výroby apod.,
 - snížení nákladů, zvýšení produktivity, využití kapacit atd.

Z hlediska rozsahu uplatňovaném v podniku rozeznáváme:

1. Částečný reengineering (Work Process Reengineering)

V tomto případě jde pouze o změny uplatňované v určité části podniku. Je chápán jako určitá mezi etapa, protože zásadní význam má reengineering až v komplexním uplatnění na celý podnik. Předmětem zásadní změny jsou procesy, ve kterých vzniká přidaná hodnota pro zákazníka a ne útvary. Bývá často aplikován na tzv. Pilotních projektech s cílem vytvořit jakýsi vzor nebo ideál, který se později uplatní v rámci celého podniku

2. Podnikový reengineering (Business Process Reengineering)

Prováděné změny se dotýkají celého podniku a postihují jak tvrdé tak i měkké faktory prosperity. Vychází z částečných změn (pilotních projektů), které se postupně rozšiřují na celý podnik s cílem dosáhnout synergického efektu.

3. Komplexní reengineering (Total Business Reengineering)

Změny se týkají nejen určitého podniku, ale iniciují se změny i v jeho podstatném okolí. Jde o tzv. Integraci dodavatelů a zákazníků do výrobního procesu, což je jednou z hlavních metod tohoto přístupu. Reengineeringu jsou podrobeni i rozhodující dodavatelé a klíčový zákazník je „vtažen“ do podniku s cílem maximálně uspokojit jeho požadavky.

(Truneček, 1999)

Prvním předpokladem pro zahájení prací na reengineeringovém projektu je vhodné zvolit procesy určené ke změně a jejich inovativní přeprojektování. Vyžaduje se vytvoření ambiciózní vize, která vytváří řádově radikální řešení. Je nutno reagovat na nově vznikající příležitosti. V tomto směru není proces reengineeringu nikdy ukončen

2.4 Procesní management

2.4.1 Přejchod od operačního k procesnímu managementu

Operační management byl založen na principu dělby práce, poprvé definovaném Adamem Smithem v jeho knize Bohatství národů v roce 1776, který říká, že procesy průmyslové výroby mají být rozloženy na nejjednodušší a nejzákladnější dílčí operace. V procesním managementu se naopak prosazuje názor opačný: firmy jsou budovány na principu integrace činností. Dílčí operace je třeba opět sjednotit do ucelených podnikových procesů ovládaných procesními týmy, které jsou motivovány na vytvoření maximální přidané hodnoty pro zákazníka.

Výhody dělby práce byly dlouhou dobu evidentní: dílčí činnosti jsou profesně snadno zvládnutelné méně kvalifikovanými dělníky, případně jednoúčelovými specializovanými stroji a zařízeními. Dělbba práce prokazatelně zvýšila produktivitu práce dřívějších řemeslných cechů deseti až stonásobně. Důsledkem dělby práce je hromadná výroba a specializace.

Podmínky se ale dramaticky změnily. Prudce vzrostla konkurence a zákazníkovi už nestačí produkty hromadné výroby, ale má individuální přání. Trh už nezná deficity. Přestává vládnout výrobce, vládne zákazník. Nová situace způsobuje, že nedostatky dělby práce ostře vystupují do popředí a začínají převažovat nad výhodami. Je nutné začít uspokojovat individuální přání zákazníků. Velkou nevýhodou je skutečnost, že výrobní proces, dělba práce rozčleněn na dílčí operace, potřebuje velký počet koordinačních a kontrolních míst, čemuž odpovídala i strmá pyramida organizační struktury vytvářená na principech sdružování činností s jasně vymezenou pravomocí a odpovědností.

Operační přístup se zaměřuje na výsledky, což v postatě znamená orientaci na důsledky ne na příčiny. Je zřejmé, že hodnocení výsledků nemusí odhalit příčiny neefektivností podniku.

Procesní přístup se nezaměřuje na výsledky, ale na příčiny. Předpokládá se, že příčinou špatných výsledků jsou špatně probíhající procesy uvnitř podniku, které je nutno přeprojektovat tak, aby probíhaly efektivně a byly eliminovány všechny činnosti nepřinášející hodnotu pro zákazníky.

2.4.2 Základní pojmy

Pro procesní management jsou charakteristické určité pojmy, s nimiž operuje a jež jsou důležité pro jeho pochopení. Mezi ty základní patří následující;

- Proces
 - procesem rozumíme vzájemně propojení dílčí činnosti, které ve své posloupnosti transformují vstupy na požadované výstupy. Vstupy tvoří výchozí zdroje (suroviny, materiál, kapacity strojů, informace, znalosti) nebo výstupy od dodavatelů. Výstupy jsou potom konečné výsledky a jsou určeny pro zákazníky.
- Klíčové procesy
 - klíčové procesy, jsou obvykle procesy vzniku výrobků, služeb nebo může jít o ideje. Jejich konečná hodnota se poměřuje potřebami zákazníků.
- Pomocné procesy
 - pomocné procesy zajišťují činnosti a zdroje pro klíčové činnosti nebo zajišťují jejich požadované vlastnosti (např. Kontrola jakosti)
- Činnost
 - činnost představuje dílčí aktivitu, kterou obvykle vykonává pracovník v rámci určitého procesu. Činnosti se v rámci procesu sdružují tak, aby mohly být prováděny jedním nebo několika pracovníky.
- Hodnota pro zákazníka
 - hodnota pro zákazníka (přidaná hodnota) vyjadřuje, jak proces přispívá k užtku pro zákazníka.

Ekonomický pohled

- ekonomický pohled na přidanou hodnotu vyplývající z účetních a daňových předpisů znamená určit náklady a zisk přidané k materiálu, polotovaru či výrobku při dalším zpracování či distribuci. Při stanovení možného rozsahu přidané hodnoty je zpravidla limitujícím faktorem přijatelnost výsledné ceny pro zákazníka. (Veber, 2000)

Procesně věcný pohled

- procesně věcný pohled vychází z priority orientace na zákazníka, ze znalosti jeho potřeb (požadavků, přání, představ) a jejich promítnutí do příslušných procesů, které se na tvorbě výrobků podílejí. Ve všech stádiích procesu by měly být kladeny tyto otázky:
 - jak daná činnost přidává hodnotu (užitek) pro zákazníka;
 - jaká je relace přírůstku užitku a nákladů na jeho dosažení;

(Veber, 2000)

Vyjádření hodnoty pro zákazníky

- hodnota pro zákazníka se pro každý proces vyjadřuje pomocí hodnotové metriky, která vyjadřuje a měří výsledky s ohledem na hodnotu pro zákazníka. Jde o jeden nebo více ukazatelů, jejichž správnou volbou a dosažením zajistíme jak uspokojení zákazníka, tak i konkurenční výhodu na stejném podnikatelském poli.

- Mezi základní ukazatele patří:
 - o Náklad;
 - o Jakost dodávky;
 - o Poskytované služby;
 - o Časové parametry dodávky;

(Truneček, 1999)

- Průběžná doba (zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů)
- průběžná doba je hrubý čas , který uplyne od zahájení první činnosti procesu až do ukončení poslední činnosti procesu. Pojem hrubý čas zdůrazňuje, že průběžnou dobou myslíme započítání nejen časů, které jsou potřeba na každou činnost, ale i všech časů ztrátových.

2.4.3 Hlavní zásady praktického zavádění procesního řízení

Zavádění procesního řízení je velice náročný proces a to jak z hlediska časového tak i finančního. Jeden z možných postupů je charakterizován jako metoda 3R, taktéž znám jako metoda 3P:

1/ Nastartování nové podnikové kultury - Rethinking („přemyslení“)

Jde o hledání a nutně i nalezení nového smyslu a účelu práce celého podniku. Především je nutné naučit celý podnikový kolektiv procesně myslet. Dále to znamená přehodnocení dosavadního zaměření práce podniku směrem k novému myšlení. Proces začíná plošným školením a výukou pracovníků v novém přístupu tak, aby se dosavadní myšlení nestalo brzdou přípravě prací na procesním modelu řízení. V neposlední řadě jsou součástí této etapy také příslušné personální změny, které mají zajistit , aby se do čela prací na novém modelu řízení dostali lidé, kteří mají příslušné vlastnosti a jsou také patřičně motivováni.

2/ Přehodnocení podnikového systému řízení - Redefinition („přehodnocení“)

Kompletní systém řízení podniku je nutno přebudovat na základě zásad procesního řízení. Jde především o tři klíčové body přestavby:

- nová strategie podniku;
- nová organizační struktura;
- nová procesní mapa podniku;

3/ Přeprojektování podnikových procesů - Redesign („přeprojektování“)

Jde o tzv. napřímení všech procesů probíhajících v podniku. Musíme vyloučit všechny činnosti, které nevytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníka.

- vyloučení činností zbytečných a duplicitních;
- doplnění činností chybějících ;
- inovace neefektivně prováděných činností;
- efektivní uspořádání architektury procesu;
- outsourcing (vyčleňování těch činností z procesu, které mohou externí organizace zajistit lépe a hospodárněji);
- integrace dodavatelů do procesu výrobce;
- integrace zákazníka;
- double sourcing (omezování a integrace dodavatelů do procesu výrobce);

3. Cíle a metodika

Hlavním cílem této práce je na základě fungování procesního managementu ve vybrané firmě analyzovat její jednotlivé procesy. Dílčím úkolem je podrobněji analyzovat vybraný proces, jeho jednotlivé fáze a navrhnout změnu.

Pro zpracování této diplomové práce jsem si vybrala firmu Motoco a.s. v Českých Budějovicích, ve které již 3 roky pracuji. Nastoupila jsem zde jako referent zásobování a postupně jsem se propracovala na pozici vedoucí zásobování.

Hlavním předmětem jejího podnikání je výroba malých benzinových motorů a palivových systémů. Výrobky společnosti nacházejí hlavní uplatnění v zahradní a parkové technice a jsou prostřednictvím mateřské společnosti rozšířeny po celém světě.

Firma Motoco absolvovala za dobu svého trvání řadu velkých i malých změn. Jednou z těch významnějších byla v roce 2005 obměna vrcholového managementu. Zvolené vedení v čele s generálním ředitelem ing. Pavlem Matouškem, MBA pak zpracovalo novou koncepci pro řízení firmy, jež znamenala pro firmu řadu změn.

Změna byla také podnětem pro zvolení klíčového procesu, hlavního motivu mé diplomové práce, jímž se po konzultaci s generálním ředitelem stal proces plnění objednávek.

Potřebné informace o problematice procesního managementu jsem nastudovala v odborné literatuře, časopisech a na internetu. Veškeré získané informace jsem ještě dále třídila a hodnotila.

Analytická část byla zahájena charakteristikou současného stavu firmy, její organizační strukturou, popisem jejích jednotlivých procesů a analýzou vybraného procesu. Hlavním zdrojem informací mi byly řízené dokumenty firmy jako jsou např. různé směrnice, dále výroční zprávy a jiné firemní materiály. Další informace byly získávány na základě rozhovorů s pracovníky jednotlivých úseků, jichž se analyzovaný proces dotýkal. Mimo jiné jsem samozřejmě čerpala ze svých zkušeností a znalostí získaných ve firmě.

Syntetická část spočívala v návržení změny vybraného procesu tak, aby maximálně splňoval potřeby zákazníka, aby byl celkový proces co nejvíce zpřehledněn a zjednodušen a tak vyhovoval potřebám firmy. Takto navržený proces byl dále formou řízeného rozhovoru připomínkován a hodnocen jednotlivými vedoucími pracovníky úseků, jichž se vybraný proces dotýká.

4. Analýza současného stavu

4.1 Základní údaje o firmě MOTOCO a.s.

Obchodní název společnosti zní: MOTOCO a.s.

Sídlem společnosti je: Č. Budějovice, Křižíkova 734/1, PSČ 370 08

Firma Motoco a.s. vzešla z tradice strojírenské výroby, jejíž kořeny sahají až do konce 19. stol. V roce 2000 se stala dceřinou společností firmy TECUMSEH PRODUCT COMPANY, která je jedním z největších výrobců benzinových a elektrických motorů a převodovek pro zahradní a parkovou techniku na světě. Jejich 35 poboček je rozprostřeno po celém světě a zaměstnává asi 22 000 lidí.

Motto:

Na tradici strojírenské výroby na jihu Čech navazuje českobudějovická společnost MOTOCO a.s. Historické kořeny sahají do firmy Julius Škrlandt & Co., na konec 19. století, do období expanze průmyslové výroby v Čechách. Nejlepší zkušenosti generací inženýrů a zručnost dělníků se tak zúročují až do současné doby...



1899 založení firmy Julius Škrlandt & Co

- výroba mlýnských strojů, spalovacích motorů

1911-1948 UNION akciová strojírna a slévárna

- rozmach strojírenské výroby
- výroba odlitků z šedé litiny

1948-1954 MOTOR UNION národní podnik

- autopříslušenství

1954

- vývoj a výroba palivových systémů pro automobily, motocykly a průmysl
- založení ochranné známky JIKOV

1970

- výroba motorů a elektrocentrál pro armádu
- výroba motorů pro zahradní techniku
- palivové systémy pro automobily ŠKODA, motocykly JAWA, ČZ
- komponenty vzduchové brzdové soustavy pro nákladní automobily

1989

- export strojírenských výrobků na vyspělé světové trhy
- hledání strategických partnerů v zemích EU a USA
- 1994 začátek partnerství s TECUMSEH PRODUCTS COMPANY, oblast palivových systémů
- export strojírenských výrobků na vyspělé světové trhy
- hledání strategických partnerů v zemích EU a USA
- 1994 začátek partnerství s TECUMSEH PRODUCTS COMPANY, oblast palivových systémů

Certifikát dle EN ISO 9001 1996
Certifikát VDA 6.1 2000

1999

- export strojírenských výrobků na vyspělé světové trhy
- hledání strategických partnerů v zemích EU a USA
- zahájena realizace projektu výroby nové řady dvouválcových motorů ENDURO VT v Českých Budějovicích.

2000

- založení MOTOCO a.s. jako dceřiné společnosti patřící k americké firmě TECUMSEH PRODUCTS COMPANY se sídlem v USA stát Michigan

2001

- hlavní akcionář TECUMSEH PRODUCTS COMPANY

2006

- Systém environmentálního managementu společnosti MOTOCO a.s. byl posouzen nezávislou auditorskou společností LL-C (Certification) Czech Republic s.r.o. a shledán ve shodě s požadavky mezinárodní normy ISO 14001:2004.

Předmět činnosti firmy MOTOCO a.s.

Akciová společnost MOTOCO a.s. se sídlem v Českých Budějovicích je významným strojírenským podnikem v oboru výroby malých benzinových motorů a palivových systémů. Výrobky společnosti nacházejí hlavní uplatnění v zahradní a parkové technice.

MOTOCO a.s. je orientována především na export svých výrobků na vyspělé zahraniční trhy USA a Evropské unie, v žádném případě však nezanedbává naplňování požadavků tuzemských výrobců zahradní techniky a specifické požadavky českých zákazníků. S výrobky společnosti se můžete setkat pod registrovanými známkami TECUMSEH nebo JIKOV.

Hlavní oblasti činnosti firmy Motoco a.s. lze rozdělit na výrobu produktů a služby s nimi spojené.

1/ Produkty firmy Motoco a.s.

Produkty společnosti Motoco a.s. lze rozdělit do 2 hlavních skupin na motory a palivové systémy. Jejich podrobnější členění a charakteristika jednotlivých produktů je popsána v příloze č. 4

2/ Služby firmy Motoco a.s.

Firemní filosofie MOTOCO je kromě kvality dodávaných produktů zaměřena také na poskytování navazujících služeb na vysoké úrovni. Naše výrobky neustále vylepšujeme a inovujeme.

Služby firmy Motoco představují technickou a servisní podporu.

Servisní podpora

Servisní podpora je reprezentována prodejem a servisem produktů vyráběných pod ochrannou známkou TECUMSEH®. Zajištění náhradních dílů a servisu pro ostatní výrobky MOTOCO (především pod ochrannou známkou JIKOV®) je zajištěno prostřednictvím smluvních partnerů

Technická podpora

Technická podpora je rozdělena do 2 základních oblastí,

Motory z produkce Motoco a.s.

Firma zajišťuje aplikaci motorů z produkce MOTOCO do konstrukcí a strojů zahradní a parkové techniky zákazníků. Tato činnost zahrnuje:

- zástavbu motoru do stroje zákazníka;
- optimální nastavení volnoběžných a pracovních otáček;

Další službou, kterou firma poskytuje v rámci technické podpory je měření, jež můžeme rozdělit do následujících oblastí:

- měření studených a teplých startů celého stroje;
- měření teplého chodu celého stroje (cca 37⁰C);
- test hnědnutí trávy;
- měření akustického výkonu stroje;
- měření vibrací;

Jiná speciální měření jsou poskytována na základě požadavků zákazníka

Palivové soustavy na míru

Firma zajišťuje seřízení palivových soustav z produkce MOTOCO na motory zákazníků, včetně konkrétních aplikací na strojích. Vývoj palivových soustav pro stávající a nové motory zákazníků.

4.2. Politika společnosti MOTOCO a.s.

Politika společnosti je jejím základním stavebním kamenem, je to dokument, jež si sestavila a jímž se také řídí, jak zaměstnanci tak i její vedení.

Politika společnosti MOTOCO a.s. je rozložena do čtyř oblastí, jež jsou doplněny závazky vedení společnosti a jejich očekávání od zaměstnanců.

A. Oblast jakosti

- Rozhodujícím měřítkem jakosti naší práce je zabezpečení požadavků zákazníka prostřednictvím výroby a prodeje karburátorů, motorů a jejich příslušenství při respektování zákonných norem a uspokojování požadavků zainteresovaných stran.
- Všestranně podporujeme neustálé zlepšování efektivnosti systému řízení jakosti. Při návrhu technologie výroby karburátorů, motorů a jejich prodeje používáme a trvale zlepšujeme metody, postupy a výrobní prostředky, které zaručují vysokou jakost našich výrobků, bezpečnost jejich použití a ochranu životního prostředí. Současně při tom respektujeme zákonné normy a předpisy a dále rozvíjíme soustavu vnitřních organizačních a řídicích aktů.
- Dodavatelé materiálů a komponentů významnou měrou ovlivňují jakost našich výrobků. Proto nakupujeme pouze od dodavatelů, kteří dokáží splnit naše požadavky na jakost výrobků a stav systému jakosti.
- Aktivní vyhledávání nových tržních příležitostí.

B. Oblast tvorby přidané hodnoty pro akcionáře

Za základní nástroje zvyšování hodnoty akcií považujeme:

- Aktivní vyhledávání nových tržních příležitostí.
- Detailní znalost podnikatelského okolí firmy - nákupních a prodejních trhů, trhu technologií, substitučních výrobků a konkurence a aktivní používání těchto znalostí při řízení firemních aktivit.
- Neustálé posilování konkurenční schopnosti našich produktů.
- Další zvyšování produktivity vynaložených osobních nákladů především prostřednictvím technologických inovací.
- Efektivní hospodaření s aktivy společnosti, zejména v oblasti řízení pohledávek, zásob a využívání hmotného majetku.

Konkurenční schopnosti dosahujeme kromě jakosti výrobků dokonalou znalostí potřeb našich zákazníků, neustálým tlakem na výrobní i nevýrobní náklady, dodavatelskou spolehlivostí, flexibilitou při hledání nových zákaznických řešení a rychlostí v reakci na potřeby zákazníků.

C. Oblast ochrany životního prostředí

Respektujeme svou zodpovědnost k ochraně životního prostředí Země a ochraně jejích přírodních zdrojů, usilujeme zejména o plnění následujících bodů :

- rozvíjení a dodržování postupů pro hodnocení environmentálního chování společnosti a jeho neustálé zlepšování. Základem tohoto hodnocení je určení environmentálních cílů a jejich vyhodnocování.
- předcházení znečištění, zejména minimalizaci odpadů, jak již v přípravě výroby, tak při samotné výrobě.
- být v souladu s platnou legislativou a dalšími požadavky, tento soulad bude součástí environmentálních cílů
- Neustále zvyšujeme odbornou kvalifikaci všech našich zaměstnanců

D.Oblast lidských zdrojů

- Neustále zvyšujeme odbornou kvalifikaci všech našich zaměstnanců.
- Za významný předpoklad úspěchů naší společnosti pokládáme vysokou úroveň motivace zaměstnanců.
- podporovat rozvoj systému jakosti a ochrany životního prostředí ve shodě s normami ISO řady 9000

Závazek vedení společnosti

Pro naplnění Politiky jakosti a ochrany životního prostředí bude vedení společnosti:

- podporovat rozvoj systému jakosti a ochrany životního prostředí ve shodě s normami ISO řady 9000 a 14000 s požadavky zákazníků,
- provádět pravidelné vyhodnocování aktuálnosti Politiky jakosti a ochrany životního prostředí, plnění navazujících cílů a cílových hodnot,
- zajišťovat potřebné zdroje pro naplňování Politiky jakosti a ochrany životního prostředí,
- vytvářet podmínky pro zvyšování kvalifikace a periodické vzdělávání všech zaměstnanců,
- trvale zajišťovat podmínky pro bezpečnou práci všech zaměstnanců.

Vedení společnosti očekává od zaměstnanců

- znalost Politiky jakosti a ochrany životního prostředí,navazujících cílů a cílových hodnot včetně jejich cílevědomého a důsledného naplňování,
- znalost stanovených postupů, předpisů a zásad systému řízení firmy a jejich bezpodmínečné respektování a dodržování,
- spolupráci a iniciativu při zdokonalování systému jakosti a ochrany životního prostředí

4.3. Finanční výsledky firmy MOTOCO a.s.

Abychom získali přehled o finanční situaci společnosti Motoco a.s, zvolila jsem jako finanční ukazatel roční tržby, jejichž členění a vývoj v letech 2004 – 2006 bude následujícími daty prostřednictvím tabulek a grafů prezentován.

Z tabulky 1 je patrné, jakou měrou se podílí jednotlivé složky výrobního portfolia na výši tržeb v jednotlivých letech 2004-2006. Stěžejními produkty jsou karburátory, jejichž hlavním odběratelem je mateřská společnost firma TPC. Další významnou složkou jsou motory, jež jsou dodávány jak firmě TPC tak zákazníkům v Evropě či tuzemsku. Vývoj tržeb v závislosti na výrobním portfoliu lze vyzorovat také z grafu 1.

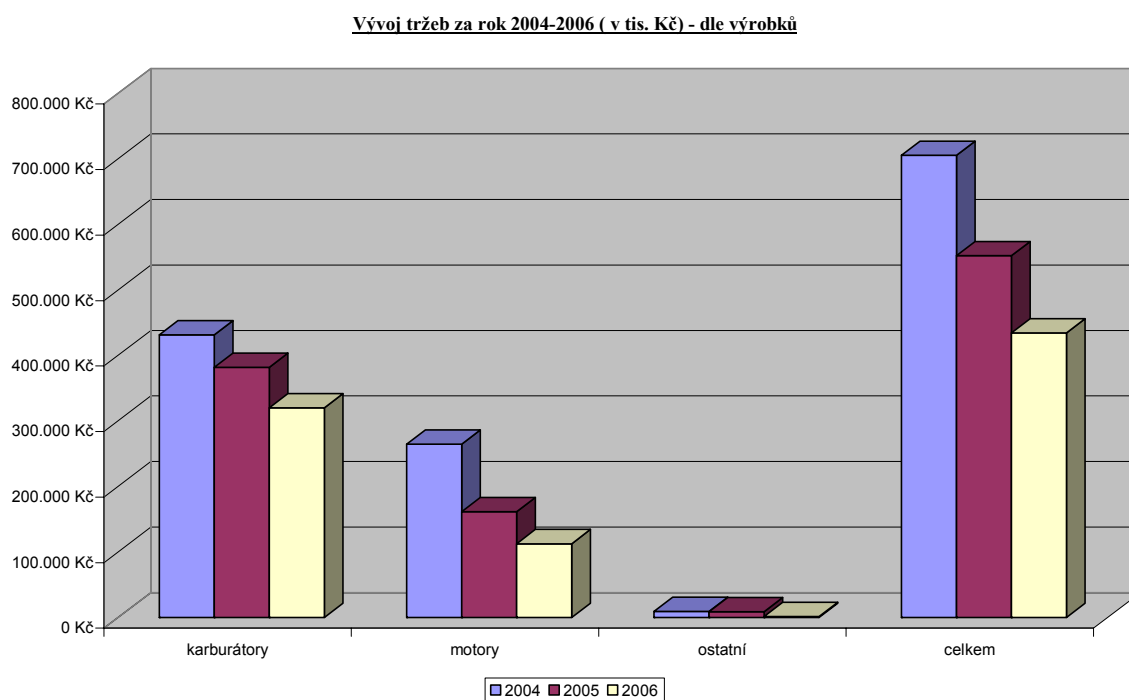
Tabulka 1 - Přehled tržeb za rok 2004-2006 (v tis. Kč) - dle výrobků

Přehled tržeb za rok 2004-2006 (v tis. Kč) - dle výrobků

	2004	2005	2006
karburátory	431.554 Kč	381.792 Kč	319.997 Kč
motory	264.572 Kč	161.592 Kč	112.643 Kč
ostatní	9.219 Kč	8.873 Kč	1.562 Kč
celkem	705.344 Kč	552.257 Kč	434.202 Kč

Zdroj: vnitropodnikové materiály

Graf 1 - Vývoj tržeb za rok 2004-2006 (v tis. Kč) - dle výrobků



Zdroj: vnitropodnikové materiály

Největším zákazníkem firmy Motoco a.s. je mateřská společnost firma TPC, což je zřejmé z tabulky 2, kde jsou tržby v jednotlivých letech 2004-2006 rozděleny dle teritorií na 3 základní skupiny, tj. inter-company, což je prodej výrobků v rámci korporace, export a tuzemsko. Export je uskutečňován především do zemí EU a je reprezentován motory, motory dvoutaktními a čtyřtaktními. Tuzemský trh je zásobován také převážně motory, a to motory čtyřtaktními. Graf 2 lépe dokresluje závislost vývoje tržeb na vlastních dodávkách v rámci korporace.

Tabulka 2 - Přehled tržeb za rok 2004-2006 (v tis. Kč) – dle teritorií

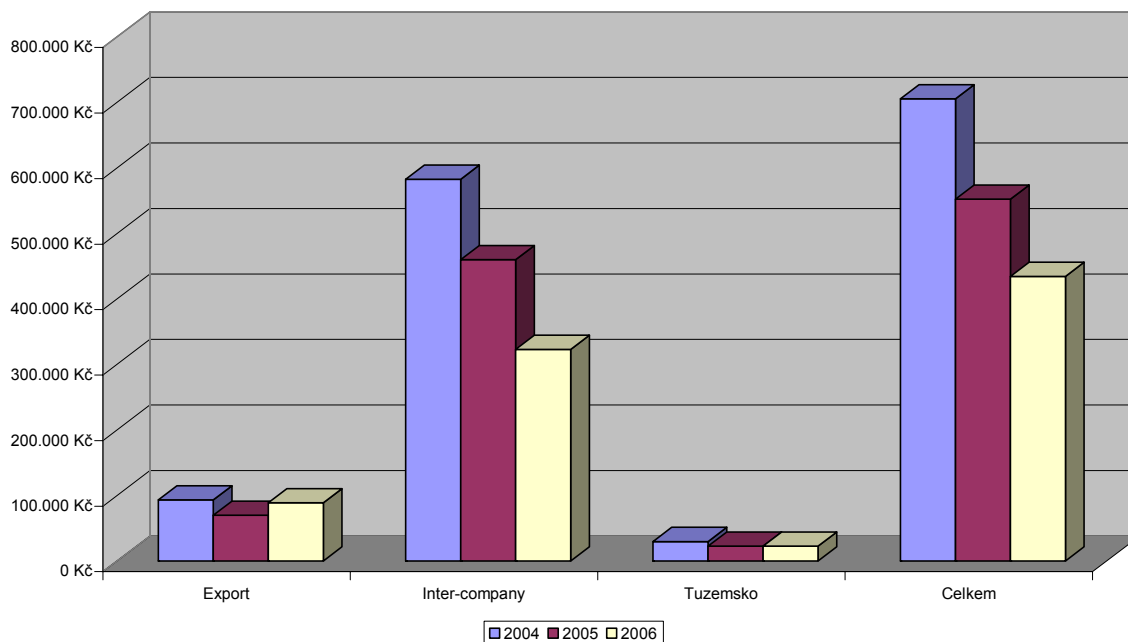
Přehled tržeb za rok 2004-2006 (v tis. Kč) - dle teritorií

	2004	2005	2006
Export	93.154 Kč	69.771 Kč	88.757 Kč
Inter-company	582.452 Kč	459.747 Kč	322.830 Kč
Tuzemsko	29.738 Kč	22.739 Kč	22.615 Kč
Celkem	705.344 Kč	552.257 Kč	434.202 Kč

Zdroj: vnitropodnikové materiály

Graf 2 - Vývoj tržeb za rok 2004-2006 (v tis. Kč) – dle teritorií

Vývoj tržeb za rok 2004-2006 (v tis. Kč) - dle teritorií



Zdroj: vnitropodnikové materiály

Z prezentovaných údajů v tabulkách 1 a 2 je patrný klesající trend tržeb, jež byl způsoben postupným snižováním až úplným zastavením objednávek na čtyřdobé motory firmou TPC. Tato událost s sebou ovšem ještě přinesla jednu důležitou skutečnost, která velmi ovlivní vývoj tržeb od roku 2007, a to rozhodnutí o zrušení výroby motorů jako takové ve společnosti Motoco a.s s platností od 1.12.2006. Tato skutečnost se odrazí nejen ve finančních výsledcích firmy ale také ve všech jejích úsecích, bude mít na ni obrovský dopad a záleží jen na vedení i zaměstnancích, jak to zvládne.

4.4. Hlavní obchodní partneři firmy MOTOCO a.s.

Dodavatelské vztahy

Hlavním úkolem procesu nakupování ve společnosti je aby nakupované vstupy byly dodány včas, na správné místo a v požadované jakosti a ceně. Motoco a.s. si chce udržet své dobré jméno na trhu, které splňuje nejvyšší standardy etického a zákonného chování.

Zodpovědnosti pracovníků, kteří nakládají s finančními prostředky jsou vysoké. Pravomoc často nakládat s finančními prostředky přináší všechny druhy pokusů k ovlivnění nebo motivů v rozporu s nejlepšími zájmy společnosti. Kupující musí čelit těmto tlakům a jasně chápat, že společnost očekává úroveň upřímnosti a bezúhonnosti, která musí být bez pochyb, a která je v souladu s našimi zásadami o střetu zájmů.

Nákup je řízená činnost při zajišťování surovin, materiálů, polotovarů, nakupovaných výrobků a služeb v rámci MOTOCO a.s. tak, aby byly zajištěny nakupované vstupy dle stanovených požadavků na jejich základě byla zajištěna výsledná jakost výrobku, ochrana životního prostředí a uspokojeny stanovené nebo předpokládané potřeby zákazníka

Společnost MOTOCO a.s. posuzuje a vybírá všechny své dodavatele podle kritérií uvedených ve vnitropodnikových směrnících. Zde jsou přesně uvedeny podmínky pro výběr a hodnocení dodavatelů

Informace pro firmy, které by se chtěly stát dodavateli firmy MOTOCO a.s. jsou také umístěny na internetových stránkách firmy (www.motoco.cz)

Pro získání přehledu o objemu konkrétních dodávek od jednotlivých dodavatelů, je v následující tabulce 3 uveden přehled top 10 firem, které patřily v letech 2004, 2005 a 2006 k největším dodavatelům společnosti MOTOCO a.s.

Zde je důležité uvést několik skutečností k lepšímu pochopení změn v top 10 dodavatelích v průběhu posledních 3 let.

Do poloviny roku 2005 naše mateřská společnost působila také jako hlavní dodavatel většiny dílců na motory TWIN. Tyto dílce nakupovala od různých amerických dodavatelů, skladovala je ve svých skladech a na základě naší objednávky je v kontejnerech posílala do naší firmy. Po té vznikl požadavek, abychom stejně tak, jako nakupujeme jiné dílce, materiál (veškeré vstupy) napřímo od svých dodavatelů pro ostatní své výrobky, začali nakupovat i tyto dílce přímo od dodavatelů. Firma Tecumseh nám poskytla seznam dodavatelů pro jednotlivé dílce, které jsme postupně oslovovali se žádostí o cenovou nabídku, přičemž jsme současně hledali jiné, abychom je mohli porovnat a

vybrat si pro nás nejvhodnějšího dodavatele, a to jak z hlediska ceny, kvality tak i reakčního času.

Ze shora uvedené skutečnosti vyplývá, že veškeré objemy nákupů, které byly dříve uskutečňovány u mateřské společnosti se postupně rozložily na jiné dodavatele a tím se již neobjevila v top 10 dodavatelích roku 2006.

Další skutečností, která vysvětluje také změny v Top 10 dodavatelích za poslední 3 roky, je fakt, že mateřská firma začala postupně ztrácet odbytiště na motory TWIN, což se velmi výrazně odrazilo v jejích objednávkách, které byly rušeny a od 1.12.2006 byla výroba nejen těchto, ale všech motorů s konečnou platností zrušena. Tím se vysvětluje např. i snížení objemů nákupů od firmy DGS, která je současným největším dodavatelem odlitků těles karburátorů, ale také dodávala odlitky pro motory, dále zcela úplně zmizela firma Condumex, která nám dodávala vložky do skříní na motory, jež byly ve firmě Normalien do skříní zalívány.

Poslední zásadní skutečností, která měla vliv na změnu v Top 10 dodavatelích je změna přepravce, jež nám zajišťuje převážně import z USA a Asie. Tato změna nebyla uskutečněna z podnětu naší mateřské společnosti, ale vycházela z našich vnitřních potřeb. Na základě složitého výběrového řízení byla na začátku roku 2006 společnost Menlo nahrazena společností Expeditors, která lépe vyhovuje veškerým našim požadavkům na přepravu.

Tabulka 3 – Top 10 dodavatelů firmy Motoco a.s. v letech 2004-2006 (v tis. Kč)

Top 10 dodavatelů za rok 2004		Top 10 dodavatelů za rok 2005		Top 10 dodavatelů za rok 2006	
dodavatel	částka	dodavatel	částka	dodavatel	částka
DGS DRUCKGUSS SYSTEM	54.284,37 Kč	DGS DRUCKGUSS SYSTEM	47.799,51 Kč	DGS DRUCKGUSS SYSTEM	30.221,76 Kč
NORMALIEN S.P.A.	51.687,93 Kč	TECUMSEH-NEW HOLSTEIN	34.476,81 Kč	FOREZ S.R.O.	17.559,20 Kč
MOTOR JIKOV TLAK.SLÉVÁRNA	40.049,35 Kč	MOTOR JIKOV TLAK.SLÉVÁRNA	28.976,83 Kč	POLAK, SPOL. S R.O.	16.015,77 Kč
TECUMSEH-NEW HOLSTEIN	35.292,10 Kč	NORMALIEN S.P.A.	25.975,68 Kč	MOTOR JIKOV TLAK.SLÉVÁRNA	10.754,75 Kč
MENLO WORLDWIDE FORWARDING	16.026,89 Kč	FOREZ S.R.O.	13.910,28 Kč	LIJA S.O.S.	9.215,02 Kč
CONDUMEX INC	13.958,49 Kč	MENLO WORLDWIDE FORWARDING	10.889,31 Kč	RITUS CORPORATION	6.503,10 Kč
MOTOR JIKOV, A.S.	13.891,64 Kč	LIJA S.O.S.	9.178,11 Kč	ČSAD JIHOTRANS, A.S.	5.122,28 Kč
FOREZ S.R.O.	13.351,70 Kč	POLAK, SPOL. S R.O	8.739,44 Kč	DROP-PRESS, S.R.O.	4.967,00 Kč
LIJA S.O.S.	8.811,38 Kč	MOTOR JIKOV, A.S.	8.351,79 Kč	EXPEDITORS INTERNATIONAL	3.530,36 Kč
MOTOR JIKOV SLÉVÁRNA-LITINY	8.225,02 Kč	RITUS CORPORATION	6.616,60 Kč	ECLIPSE MANUFACTURING	3.529,59 Kč
Celkem za rok 2004	565.699,10 Kč	Celkem za rok 2005	475.850,02 Kč	Celkem za rok 2006	265.894,86 Kč

Zdroj: vnitropodnikové materiály

Odběratelské vztahy

Základní informace o společnosti MOTOCO a.s. může zákazník získat z pravidelně aktualizovaných stránek na internetu (www.motoco.cz). Tyto stránky obsahují základní informace o firmě, její historii, cílech i politice, jakož i informace o kontaktních osobách a způsobu jejich kontaktování, dále specifikaci základních výrobků jednotlivých sortimentů a také informace o službách, které poskytuje.

Stejně tak jako bylo uvedeno Top 10 dodavatelů společnosti za poslední 3 roky, je v následující tabulce č. 4. uvedeno Top 10 odběratelů firmy MOTOCO a.s. v letech 2004, 2005 a 2006

Z níže uvedené tabulky 4 je patrné, že hlavním zákazníkem firmy Motoco a.s. je mateřská společnost firma Tecumseh. Veškeré karburátory a část výroby čtyřtákních motorů jsou dodávány různým jejím divizím. Dalším významným zákazníkem je firma SABO, jež odebírá dvoutákní motory a také firma MTD, již jsou dodávány motory čtyřtákní.

Tabulka 4. Top 10 odběratelů firmy MOTOCO a.s. v letech 2004-2006 (v tis. Kč)

Top 10 odběratelů za rok 2004		Top 10 odběratelů za rok 2005		Top 10 odběratelů za rok 2006	
odběratel	částka	odběratel	částka	odběratel	částka
TECUMSEH DUNLAP	354.745,14 Kč	TECUMSEH-DUNLAP-KARBUR.	163.074,13 Kč	TECUMSEH-DUNLAP-KARBUR.	215.420,12 Kč
TECUMSEH GRAFTON	207.130,08 Kč	TECUMSEH DUNLAP	142.812,60 Kč	TECUMSEH GRAFTON	68.993,19 Kč
MTD PRODUCTS AG	38.025,09 Kč	TECUMSEH GRAFTON	93.861,25 Kč	TMT-MOTOCO DO BRASIL LTDA	37.469,81 Kč
SABO	33.730,33 Kč	TECUMSEH-GRAFTON	30.848,75 Kč	SABO-MASCHINENFABRIK GMBH	30.338,65 Kč
TECUMSEH EUROPA	17.032,46 Kč	MTD PRODUCTS AG	29.371,70 Kč	MTD PRODUCTS AG	21.751,15 Kč
MOTOR JIKOV, A.S.	11.706,27 Kč	TECUMSEH-DUNLAP-KAR	12.690,26 Kč	OLIVER RICHNAVSKÝ - PRAKT	21.564,04 Kč
GGP S.P.A.	4.911,65 Kč	MOTOR JIKOV, A.S.	10.326,45 Kč	ŠUPA MARIAN	6.820,41 Kč
ŠUPA MARIAN	4.822,82 Kč	TECUMSEH EUROPA	9.945,42 Kč	MOTOR JIKOV GROUP A.S.	5.951,19 Kč
INGR RADOMIL	4.102,11 Kč	OLIVER RICHNAVSKÝ - PRAKT	8.744,14 Kč	WISCONSIN ENGINEERING CZ	5.804,77 Kč
WISCONSIN ENGINEERING CZ	3.843,67 Kč	ŠUPA MARIAN	5.989,16 Kč	WITTICH GMBH	5.458,00 Kč
celkem za rok 2004	705.344,15 Kč	celkem za rok 2005	552.257,05 Kč	celkem za rok 2006	433.800,81 Kč

Zdroj: Vnitropodnikové materiály

4.5. Lidské zdroje

Firma Motoco a.s. patří mezi významné zaměstnavatele na jihu Čech. Poskytuje různorodou práci lidem různých věkových kategorií i vzdělání.

Z tabulky 5, kde je zachycen přehled vzdělanostní struktury zaměstnanců v letech 2004-2006 je patrná rozmanitost výše vzdělání dosažených u jednotlivých zaměstnanců, což dokládá i graf 3 s ní související. Tato tabulka také dokládá, že firma Motoco a.s. je schopna zaměstnat a pro svou potřebu si zaškolit na požadovanou pozici dělníka i zaměstnance s neúplným vzděláním.

Tabulka č. 5 - Vzdělanostní struktura zaměstnanců firmy MOTOCO a.s.
v letech 2004-2006

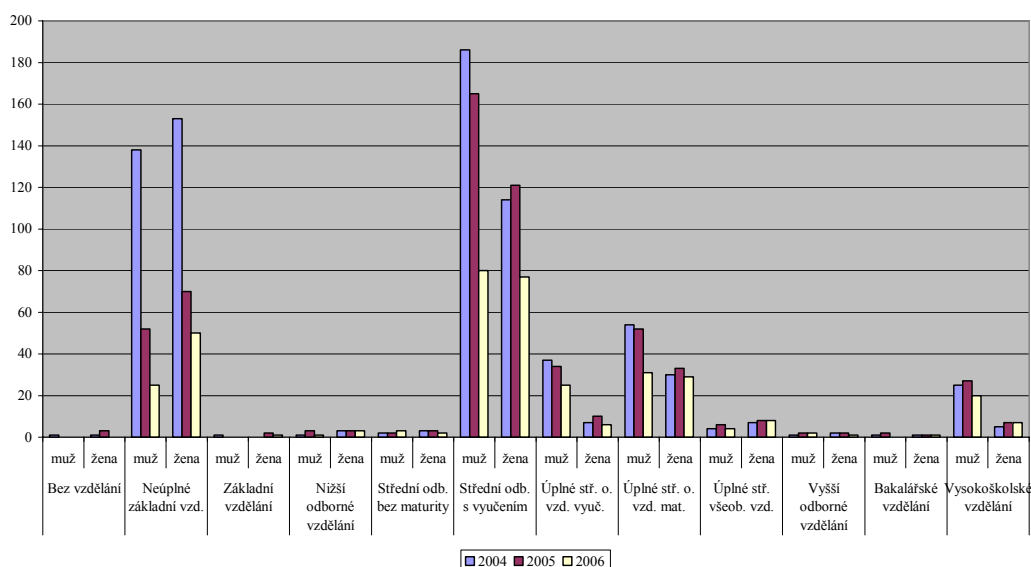
**Vzdělanostní struktura zaměstnanců firmy
MOTOCO a.s.**

		2004	2005	2006
Bez vzdělání	muž	1	0	0
	žena	1	3	0
Neúplné základní vzd.	muž	138	52	25
	žena	153	70	50
Základní vzdělání	muž	1		
	žena		2	1
Nižší odborné vzdělání	muž	1	3	1
	žena	3	3	3
Střední odb. bez maturity	muž	2	2	3
	žena	3	3	2
Střední odb. s vyučením	muž	186	165	80
	žena	114	121	77
Úplné stř. o. vzd. vyuč.	muž	37	34	25
	žena	7	10	6
Úplné stř. o. vzd. mat.	muž	54	52	31
	žena	30	33	29
Úplné stř. všeob. vzd.	muž	4	6	4
	žena	7	8	8
Vyšší odborné vzdělání	muž	1	2	2
	žena	2	2	1
Bakalářské vzdělání	muž	1	2	0
	žena	1	1	1
Vysokoškolské vzdělání	muž	25	27	20
	žena	5	7	7
Celkem		777	608	376

Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Graf 3 - Vzdělanostní struktura zaměstnanců firmy MOTOCO a.s.
v letech 2004-2006

Vzdělanostní struktura zaměstnanců firmy MOTOCO a.s. v letech 2004-2006



Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Tabulka 6 pak vykazuje přehled zaměstnanců dle věkové struktury. Firma Motoco a.s. dává příležitost všem, jak lidem starším tak i mladým absolventům. S touto tabulkou samozřejmě souvisí i graf 4, na němž je věková struktura zaměstnanců firmy Motoco a.s krásně vidět.

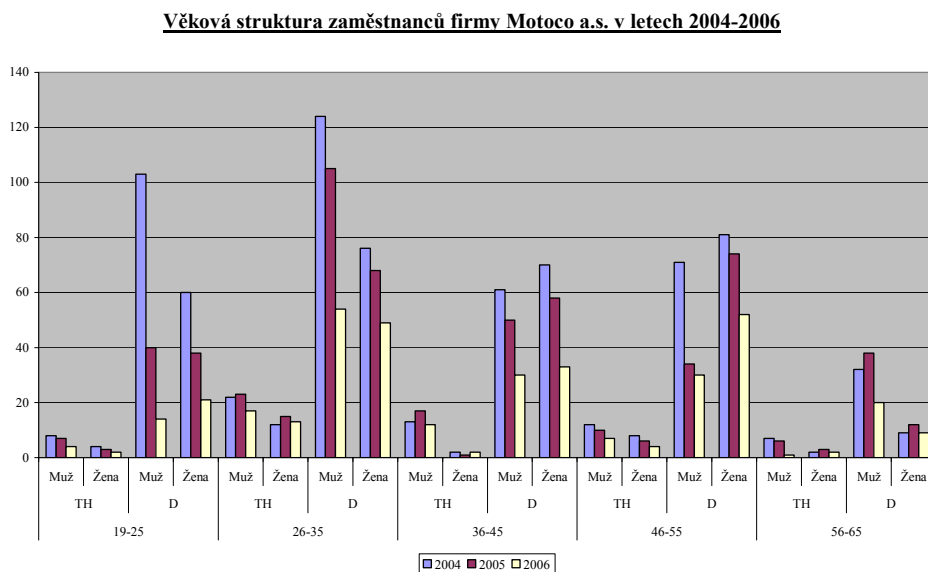
Tabulka 6 - Věková struktura zaměstnanců firmy MOTOCO a.s. v letech 2004-2006

**Věková struktura zaměstnanců firmy
MOTOCO a.s.**

			2004	2005	2006
19-25	TH	Muž	8	7	4
		Žena	4	3	2
	D	Muž	103	40	14
		Žena	60	38	21
26-35	TH	Muž	22	23	17
		Žena	12	15	13
	D	Muž	124	105	54
		Žena	76	68	49
36-45	TH	Muž	13	17	12
		Žena	2	1	2
	D	Muž	61	50	30
		Žena	70	58	33
46-55	TH	Muž	12	10	7
		Žena	8	6	4
	D	Muž	71	34	30
		Žena	81	74	52
56-65	TH	Muž	7	6	1
		Žena	2	3	2
	D	Muž	32	38	20
		Žena	9	12	9
Celkem			777	608	376

Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Graf 4 - Věková struktura zaměstnanců firmy MOTOCO a.s. v letech 2004-2006



Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Počet zaměstnanců firmy Motoco a.s. není stálý během celého roku, odráží se na něm sezónní povaha produktů, jež vyrábí. Převážnou většinu jich tvoří karburátory a motory pro zahradní techniku, jejichž výroba a odeslání odběrateli je načasováno tak, aby se mohla zahradní technika „objevit“ v obchodních domech vždy na začátku „zahrádkářské sezóny“. Z toho vyplývá, že „hlavní výrobní sezóna“ je od září do června a podle ní se odvíjí i stav zaměstnanců – výrobních dělníků.

Se sezónností výroby také samozřejmě souvisí tzv. „celozávodní dovolená“, která je ustanovena příkazem generálního ředitele vždy v období mimo „hlavní výrobní sezónu“, a to na 2 týdny.

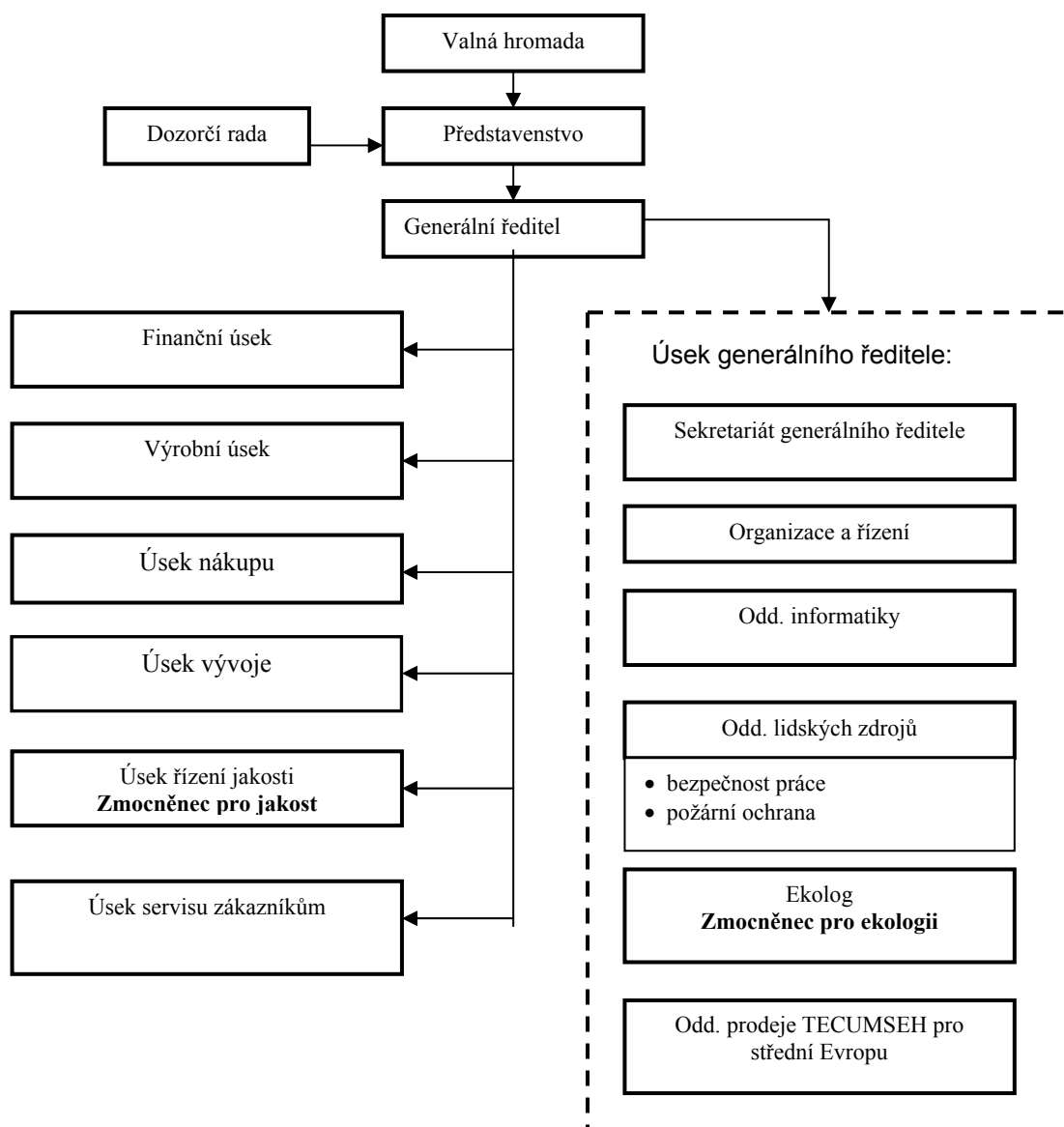
Ze shora uvedených tabulek 5, 6 a grafů 3, 4 je možné pozorovat klesající charakter stavu zaměstnanců, jež souvisí, jak již bylo uvedeno, s postupným poklesem až zastavením výroby motorů. Na základě této skutečnosti a po složitých vyjednáváních s mateřskou společností, byla firma Motoco a.s. donucena přistoupit k propouštění zaměstnanců, jež proběhlo v roce 2006 a bylo rozděleno do 2 fází. První fáze proběhla v dubnu 2006, kdy bylo propuštěno 38 technicko-hospodářských pracovníků a 25 dělníků. Druhá fáze proběhla v listopadu 2006, kdy bylo propuštěno 13 technicko-hospodářských pracovníků a 79 dělníků.

5. Organizační uspořádání a řízení firmy MOTOCO a.s.

5.1 Organizační struktura firmy MOTOCO a.s.

Díky organizačnímu uspořádání zobrazené na obrázku 1 jsou ve firmě vytvořeny předpoklady pro plnění úkolů, které vyplývají ze stanoveného předmětu činnosti. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, dále pak dozorčí rada a představenstvo, kterému je podřízen generální ředitel společnosti.

Obrázek 1 - Blokové organizační schéma – MOTOCO a.s.



Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Pravomoci a odpovědnosti „Valné hromady, Představenstva a Dozorčí rady“ jsou definovány ve „Stanovách akciové společnosti MOTOCO“ a jsou v souladu se zákonem č.513/Sb Obchodním Zákoníkem.

5.1.1 Správní orgány společnosti

Valná hromada

Je nejvyšším orgánem společnosti a skládá se ze všech akcionářů. Do působnosti valné hromady náleží: změna stanov, rozhodnutí o změně základního kapitálu, volba a odvolání představenstva a dozorčí rady, schválení roční uzávěrky, rozhodnutí o zrušení společnosti a další

Dozorčí rada

Volí představenstvo, dohlíží na výkon jeho působnosti a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Členové dozorčí rady jsou oprávněni nahlížet do všech dokladů a záznamů týkajících se činnosti společnosti a kontrolují, zda jsou v souladu s právními předpisy, stanovami a pokyny valné hromady.

Dozorčí rada má celkem 3 členy, kteří volí ze svého středu předsedu dozorčí rady.

5.1.2 Řídící orgány společnosti

Představenstvo

Je statutárním orgánem společnosti, rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou zákonem nebo „Stanovami společnosti“ vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady. Jmenuje a odvolává generálního ředitele společnosti. Představenstvo společnosti má celkem 3 členy volené valnou hromadou z osob navržených akcionáři, kteří volí ze svého středu většinou hlasů předsedu. Za představenstvo jedná navenek jménem společnosti člen představenstva, a to každý samostatně.

Generální ředitel společnosti

Generální ředitel řídí činnost společnosti v rozsahu pravomocí udělených mu představenstvem je oprávněn činit veškerá rozhodnutí, která nejsou zákonem nebo stanovami svěřena do působnosti jiných orgánů společnosti

Generálnímu řediteli společnosti přísluší zejména:

- vykonávat usnesení představenstva v souladu se Stanovami společnosti
- zabezpečovat běžné řízení společnosti
- předkládat návrhy představenstvu
- navrhopvat jmenování a odvolávání odpovědných pracovníků, vedoucích útvarů
- vykonávat působnost, kterou na něho přeneslo představenstvo
- vykonávat působnost, která je nutná ke splnění úkolů společnosti v rámci obecně závazných právních předpisů a organizačního řádu společnosti
- vystupovat jako statutární orgán společnosti v pracovně právních vztazích v rozsahu pověření představenstvem

Generální ředitel deleguje část své pravomoci na odpovědné pracovníky, ředitele odborných úseků, vedoucí útvarů v rozsahu stanoveném organizačním a pracovním řádem a organizačními akty společnosti.

Není-li generální ředitel společnosti zároveň členem představenstva akciové společnosti, účastní se zasedání představenstva s hlasem poradním

Vrcholové vedení společnosti

Vrcholové vedení společnosti je poradním orgánem generálního ředitele společnosti a skládá se z těchto vedoucích a řídicích funkcí:

- generální ředitel
- finanční ředitel
- výrobní ředitel
- ředitel nákupu
- ředitel vývoje
- manager kvality
- vedoucí úseku servisu zákazníkům

Vrcholové vedení na základě schválení „Představenstva“ a „Valné hromady“ určuje a schvaluje:

- vizi, strategii a strategické cíle společnosti
- strategii jakosti
- zásadní směry orientace a rozvoje společnosti (konceptní záměry)
- zásadní směry inovace a marketingu
- strategii finančního řízení
- strategii mzdové politiky
- zásady podnikové kultury společnosti
- zásadní směry rozvoje v sociální oblasti
- zásady provozování obchodní činnosti
- personální obsazení podřízených funkcí

Vrcholové vedení koordinuje na základě určených směrů strategie, rozvoje a inovací tyto činnosti:

- prodej výrobků v ČR i zahraničí
- plány a záměry obchodního, investičního a personálního rozvoje včetně technicko-ekonomických vyhodnocení
- optimální chod výroby vzhledem k dosaženému zakázkovému krytí technickou přípravou výroby
- inovaci výrobků
- cenotvorbu
- controlling (plánování, reporting a hodnocení) a úrovní společnosti a reporting pro úroveň řízení korporace
- zásady mzdové politiky a záměry pro sociální oblast připomínky a náměty k navrhovaným řešením pro zlepšení kvality a plynulosti fungování společnosti
- zajištění kvality výrobků

Rozšířené vrcholové vedení společnosti

Rozšířené vrcholové vedení společnosti sestává z vrcholového vedení a níže uvedených funkcí:

- vedoucí technické přípravy výroby
- vedoucí odd. lidských zdrojů
- vedoucí informatiky
- ekolog

5.1.3 Výkonné řízení společnosti

Pravomoci a odpovědnosti členů vrcholového vedení jsou si ve všeobecné rovině podobné, proto bych zde pouze jako příklad uvedla pravomoci a odpovědnosti generálního ředitele.

Generální ředitel

A. Pravomoci:

Jako nejvyšší orgán vrcholového vedení má úplnou rozhodovací pravomoc. K jeho dalším pravomocím patří:

- určovat strategii jakosti společnosti;
- jmenovat a odvolávat podřízené zaměstnance dle organizačního schématu „Vrcholové vedení společnosti“;
- schvalovat OŘA závazné pro celou společnost;
- uzavírat manažerské smlouvy;
- schvalovat podmínky tvorby mezd a jejich rozdělování;
- podepisovat smlouvy pro obchodně zahraniční činnost;
- stanovovat mzdy zaměstnancům vrcholového vedení;
- určovat pracovní povinnosti svých podřízených;
- organizovat a provádět kontrolu v rámci celé společnosti;
- ukládat nápravná opatření v rámci příslušného útvaru.
- vydávat příkazy, metodické pokyny a opatření

B. Odpovědnost:

Je odpovědný za řádný chod celé společnosti.

Zodpovídá za:

- dodržování interní a externí legislativy v rámci celé společnosti;
- řádný chod svěřeného útvaru a za řízení svěřené oblasti ve shodě s platnou legislativou;
- vedení evidencí v řízené oblasti jejich řádné předávání do firemního archivu;
- provádění kontroly v celé společnosti;
- určení pracovních povinností svým podřízeným zaměstnancům;
- soustavné vzdělávání podřízených zaměstnanců; vyplývající z jejich funkčního zařazení;
- svěřený movitý a nemovitý majetek;
- předkládání veškerých podkladů pro kontrolní činnost a rozborů;
- provádění kontroly dodržování platných předpisů v pracovně právní oblasti a norem ISO 9001 a ISO 14001;
- dodržování hospodářských plánů společnosti;
- koordinaci schůzek představenstev a spolu s předsedou představenstva připravuje program jednání;
- koordinaci svolávání valných hromad;
- řádné vedení pracovně právní dokumentace;
- řádné zpracování mzdové agendy;
- řádné provozování informačních technologií v rámci celé společnosti;
- certifikaci společnosti podle normy ISO 9001 a ISO 14001;
- úkoly výslovně zde neuvedené, ale přímo související s výkonem funkce generálního ředitele.

5.1.4 Organizační struktura

Ve společnosti je zřízeno těchto 7 úseků

- a) úsek Generálního ředitele;
- b) úsek Finance;
- c) úsek Výroba
- d) úsek Nákup;
- e) úsek Vývoj
- f) úsek Strategie řízení jakosti
- g) úsek Servis zákazníkům

Úsek generálního ředitele

Tento úsek řídí oblast organizace, informatiky, personalistiky a mezd a zajišťuje zejména tyto činnosti:

- řízení chodu společnosti;
- vedení strategických projektů
- metodické řízení procesů ve společnosti včetně vedení dokumentace a řízení archivace;
- řízení informačních toků;
- údržba a rozvoj informačního systému společnosti;
- podpora uživatelů informačních technologií včetně poradenské a konzultační činnosti;
- personalistika a mzdy, příprava a vzdělávání zaměstnanců, nábor nových zaměstnanců;
- systém jakosti;
- bezpečnost práce a požární ochrana.

Úsek finance

Tento úsek řídí hospodaření společnosti a zajišťuje zejména tyto činnosti:

- řízení cash flow společnosti;
- pokladní činnost;
- zajišťování externích zdrojů;
- řízení kreditního rizika;
- řízení rizik – pojištění;
- platební styk;
- financování;
- vedení účetnictví včetně provádění auditu účetních závěrek externími auditory;
- daňové záležitosti;
- plánování a controlling;
- evidenci veškerého majetku;
- řízení nákladů spojených se správou majetku.

Úsek výroba

Úsek s hromadnou výrobou formou montáže zajišťovanou na technologickém zařízení sestaveném do výrobních linek a se sériovou výrobou na obráběcích centrech. Úsek zajišťuje přípravu a zpracovávání veškeré technologické dokumentace pro výrobu karburátorů a motorů, vypracovává THN normy (materiálové a výkonové), vypracovává podklady pro kalkulace cen, zajišťuje racionalizační činnost, normalizační činnost. Tento

úsek dále zajišťuje i soubor činností v oblasti údržby a služeb, které jsou nutné pro činnost celé společnosti a zabývá se i případnou investorskou činností.

Na základě požadavků poskytuje zejména tyto činnosti:

- tepelné a energetické hospodářství;
- údržba strojní, údržba elektro;
- zajištění ostrahy společnosti

Úsek nákup

Tento úsek zajišťuje :

- nákup materiálu, dílců, subdodávek a služeb s vlivem na jakost
- vyhledávání nových dodavatelů komponentů a služeb
- racionalizační činnost
- výběrová řízení dodavatelů
- skladové hospodářství nakupovaných materiálů a dílů
- odprodej nepotřebných zásob
- správu vozového parku
- hospodaření s kovovými odpady

Úsek vývoje

Tento úsek zajišťuje řízení vývojových projektů v souladu s platnými směrnici a normami, provádí zkušební činnost v oblasti vývoje nových výrobků , ověřování funkčních a výkonových parametrů stávajících výrobků, zabezpečuje provádění kontrolních, funkčních a životnostních zkoušek, vedení záznamů o průběhu zkoušek a jejich vyhodnocení, vypracovává zkušební protokoly a zprávy. Dále provádí konstrukční činnost v oblasti vývoje nových výrobků včetně zpracování schvalování, změnování, evidence výkresové dokumentace. Vykonává veškeré činnosti související se zabezpečením etapy vývojových prací, etapy osvojení výroby a sériové výroby z oblasti konstrukce.

Úsek strategie řízení jakosti

Tento úsek zajišťuje budování a neustálé rozvíjení systému řízení jakosti v podmínkách akciové společnosti, organizuje a řídí činnost technické kontroly (vstupní, mezioperační a výstupní), provádí průběžné analýzy jakosti, její vyhodnocování, spolupracuje s ostatními útvary na zvyšování kvality vyráběné produkce, účastní se auditů u dodavatelů vstupních materiálů a dílů.

Úsek servis zákazníkům

Tento úsek zajišťuje průzkum trhu, kontaktuje a získává nové zákazníky pro prodej výrobků. Na základě těchto průzkumů zpracovává strategický plán pro prodej v nových teritoriích, odpovídá za cenotvorbu, dává podněty pro nové typy výrobků, uskutečňuje prodej a expedici výrobků společnosti. Do působnosti tohoto útvaru patří také marketing, zajišťování reklamy a propagace.

6. Podnikové procesy

Nutkovou potřebu zlepšení procesu pocítil snad každý, kdo jednou zažil dlouhou frontu v obchodě. V tomto případě se procesem rozumí postup vyřízení požadavku zákazníka, jehož účelem je zabalení a předání zboží a přijetí platby. Proces začíná zařazením zákazníka do fronty a končí opuštěním obchodu se zbožím a účtenkou v ruce.

Jednotlivými kroky procesu jsou ty činnosti, které musí vykonat jak personál obchodu, tak zákazník k dokončení celé transakce. Jedná se o příklad tzv. „podnikového procesu“.

Podnikový proces je, jednoduše řečeno, souhrnem činností, transformující souhrn vstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.

Pro udržení se firmy na trhu je dnes holou nezbytností zlepšování podnikových procesů. Během uplynulých dvaceti let se již stalo zvykem, alespoň ve zdravějších ekonomikách, že podniky, nuceny svými zákazníky, kteří žádají stále lepší produkty a služby, soustavně uvažují o zlepšování svých procesů. Pokud totiž zákazník nedostane co žádá, má možnost obrátit se na mnoho jiných konkurenčních firem. To je síla konkurenčního prostředí. A tak mnoho firem, včetně firmy Motoco a.s. začíná pracovat se svými podnikovými procesy, formou jejich průběžného zlepšování.

Jeden z možných postupů průběžného zlepšování je patrný z níže uvedeného obrázku 1. Tento přístup zlepšování podnikových procesů je vhodný k dosahování evolučního – přírůstkového zlepšení.

Obrázek 1 - Průběžné zlepšování podnikových procesů



Vzhledem k tomu, potřeba zlepšování podnikových procesů akcelerovala, ať už díky novým technologiím či otevřením světových trhů, jako další přístup ke změnám se objevil tzv. Reengineering podnikových procesů (Business Process Reengineering – BPR). Je to kulturně zcela jiný přístup než průběžné zlepšování procesů. Ve své extrémní podobě předpokládá, že stávající podnikový proces (nebo proces) je zcela nevyhovující, nefunguje, je špatný a je třeba jej z podstaty, od počátku změnit. Postup při reengineeringu podnikových procesů znázorňuje obrázek 2

Obrázek 2 - Reengineering podnikových procesů



Firma Motoco a.s. je firmou, kde dle mého skromného názoru procesní management funguje, proto se nedomnívám, že by bylo zde zapotřebí použití tak radikálního přístupu jako je reengineering. Ráda bych navrhla změnu procesu pouze na skladě průběžného zlepšování, tj. zmapování současného, vybraného procesu, jeho analýzy a návrhem drobné změny.

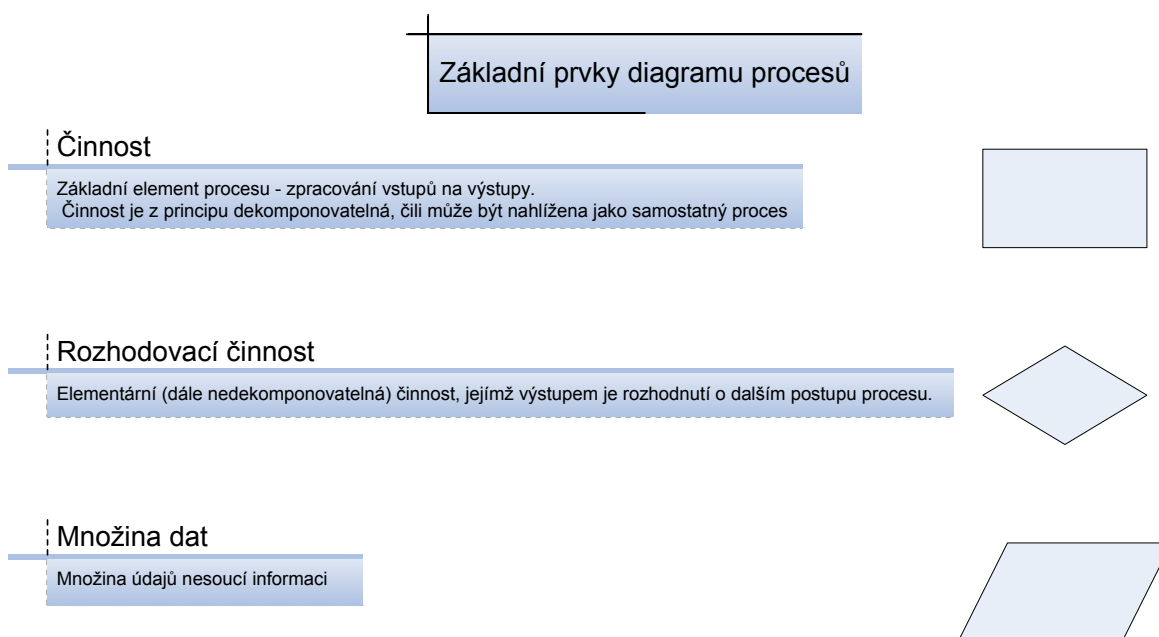
6.1 Technika modelování procesů PDT (Process Diagram Technique)

6.1.1 Základní informace a prvky diagramu procesů

Základní informace

Cílem této techniky je poskytnout takovou množinu pojmů, symbolů a pravidel jejich použití, aby její uživatel byl schopen popsat veškeré podstatné vlastnosti chování reality, a to tím nejjednodušším způsobem. Níže uvedený obrázek 3 zobrazuje prvky diagramu procesů, jež patří k těm základním.

Obrázek 3 - Základní prvky diagramu procesů



Obrázek 3 popisuje klíčové pojmy diagramu a jejich vztahy. K těm základním patří:

- Podnět;
- Činnost;

Podněty jsou dvou základních typů:

- externí (událost);
- interní (stav);

Také činnosti jsou dvou základních typů:

- Výkonná činnost;
- účelem takové činnosti je „výroba“ výstupů ze vstupů
 - Řídící činnost (Rozhodnutí, nebo Logická spojka);
- účelem takové činnosti je zajistit správné řízení procesu – posloupnost správných činností na základě vnitřního stavu procesu a/nebo vnějších podnětů a informací

Prvky diagramu procesů

Každý prvek modelu podnikového procesu je elementem modelu. Existují dva základní druhy elementu modelu podnikového procesu:

- pojem
- externí aspekt

Pojem

- označuje všechny vnitřní elementy procesu a dělí se do následujících třech skupin:

- hlavní pojem
- vstupně – výstupní množina

1/ Hlavní pojem

- označuje všechny aspekty vnitřního chování procesu. Rozeznáváme tři:

- stimul (podnět);
- rozumí se jím přípustný podnět činnosti. Tím může být událost nebo řídicí činnost.
 - stav;
- stavem procesu se rozumí každá objektivně nutná přestávka mezi dvěma činnostmi procesu. Je to čekání na vnější událost.
 - činnost;
 - komplexní činnost
- je pojata jako ne-elementární část podnikového procesu, tedy jako souhrn aspektů vnitřního chování procesu – stimulů, stavů a činností.
 - elementární činnost
- může být buď řídicí nebo výkonná. Rozdíl mezi nimi je v jejich určení. Řídící činnost vyjadřuje rozhodování v procesu. Výkonná činnostně určena ke zpracování vstupu a „výrobě“ výstupu, jak plyne s asociací této třídy se vstupně – výstupní množinou. Řídící činnost s ní také může mít něco společného, ale pouze ve smyslu vstupu (vstupní informace pro rozhodnutí). Zvláštním případem je logický konektor, jedná se o takové rozhodnutí, které nemá žádný vstup, jedná se o rozhodnutí předem definovaného výsledku, v němž, na rozdíl od normálního rozhodnutí, není žádná nejistota.

Popis procesu znázorňuje způsob transformace vstupů na výstupy prostřednictvím činností v jejich definované následnosti. Vstupně – výstupní množiny jsou zde definovány ve třech typech:

- 2/ Vstupně – výstupní množina
- zahrnuje veškeré vstupy a výstupy procesu, které jsou definovány ve třech typech:
 - o materiálové
- materiálem se zde rozumí abstrakce jakékoliv formy cíleného produktu. Podle toho, zda jde o vstup, nebo výstup, se jí tedy rozumí buď „surovina“, v procesu dále zpracovaná, nebo cílený „výrobek“ procesu.
 - o informační
- informací se rozumí abstrakce jakékoliv formy řídicí informace. Jedná se o informace nezbytné pro řízení procesu.
 - o smíšené
- smysl smíšené množiny spočívá ve faktu, že produktové a řídicí toky, se často vyskytují souběžně. .

Vstupně - výstupní množiny vstupují do jistých vztahů s příslušnými činnostmi. Jedna konkrétní množina může vstupovat buď jen do rozhodnutí nebo do výkonné činnosti, nikoliv do obou současně, proto přísluší vždy jen jedné konkrétní činnosti.

Externí aspekt

- rozumí se jím jakákoliv entita z okolí procesu, která z jakéhokoliv důvodu s procesem souvisí. Základní tři varianty:
 - aktér (účastník činnosti procesu)
 - organizační jednotka
 - problém spojený s procesem

6.1.2 Klíčová role událostí a stavů v modelu procesů

Významnou roli v podnikovém procesu hrají události a stavy, které spolu úzce souvisejí. Události, z hlediska procesu uvažované jako vnější, dělí proces na jakési objektivní elementární jednotky.

Primitivní proces

- je takový proces, u něhož není obecně objektivní důvod jej popisovat podrobněji, než jako elementární činnost. Primitivní proces, jakkoliv může mít složitou vnitřní strukturu, neobsahuje žádný vnitřní stav – není u něj objektivní potřeba na nic čekat

Komplexní proces

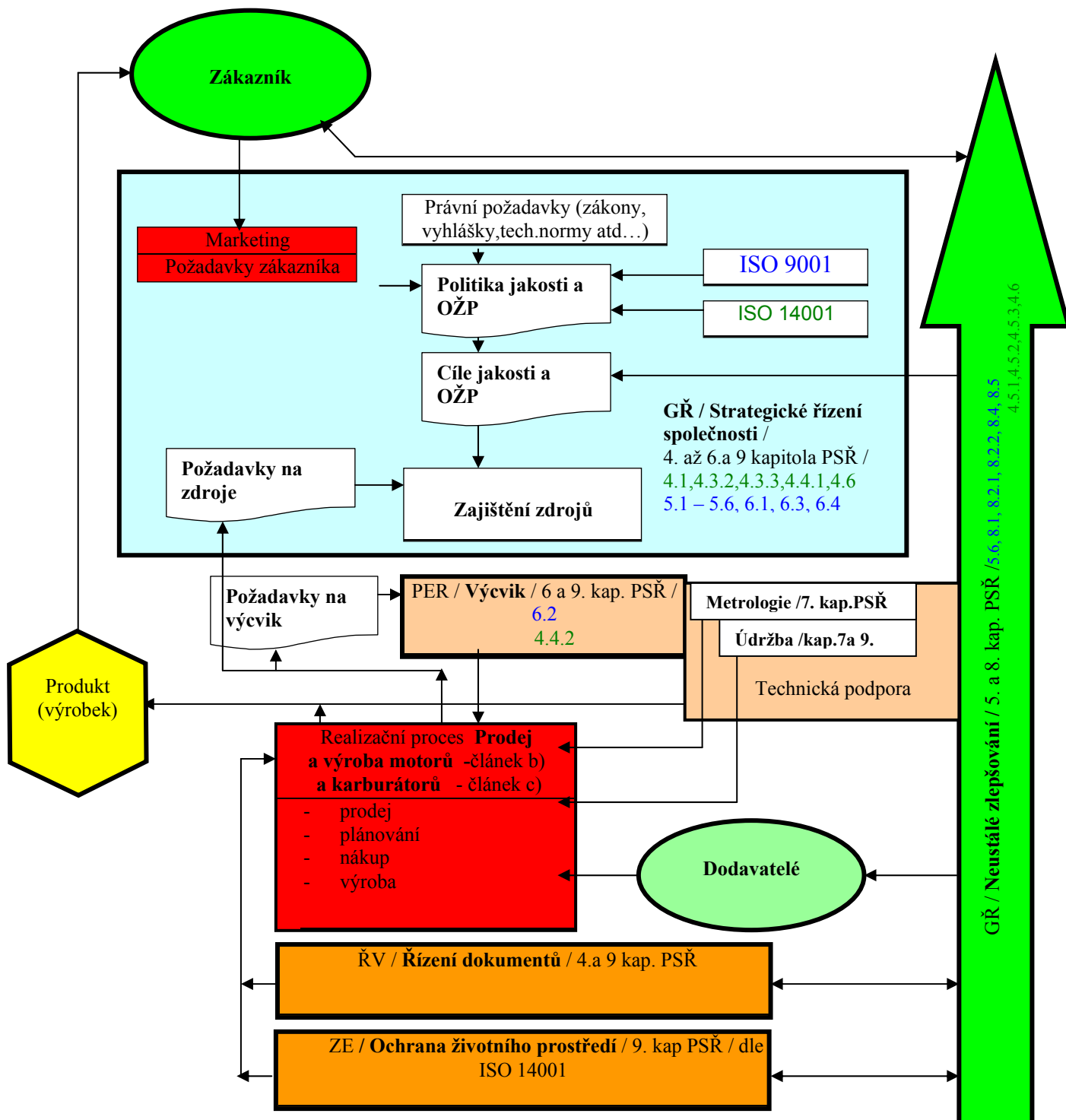
- komplexní procesy jsou takové procesy, které mají vnitřní stavy. Vnitřní stavy znamenají vždy čekání procesu na nějakou událost.

(Řepa, 2006)

6.2 Stručný přehled podnikových procesů

Základní procesy probíhající ve firmě Motoco jsou zmapovány v příručce systému řízení, jež popisuje jejich průběh a návaznosti. Přehledná mapa procesů na obrázku 4 znázorňuje tyto procesy v souvislostech.

Obrázek 4 - Mapa procesů firmy Motoco a.s.



Zdroj: vnitropodnikové materiály

6.3 Popis základních procesů probíhajících ve vybraných úsecích firmy MOTOOCO a.s.

Procesů, jež probíhají ve firmě Motoco a.s. je celá řada, od těch nejjednodušších, primárních až po ty složité, komplexní. Každý úsek má své vlastní, typické procesy, které ovšem navazují na procesy jiných úseků, jsou jejich součástí a všechny dohromady tvoří uzavřený kruh zahrnující kromě firmy jako celku také externí subjekty, jako např. zákazníka či dodavatele.

V této kapitole budou popsány základní procesy vybraných úseků, zvolené na základě jejich určité souvislosti.

6.3.1 Základní procesy v úseku servisu zákazníkům (ÚSZ)

Tento úsek zajišťuje průzkum trhu, kontaktuje a získává nové zákazníky pro prodej výrobků. Na základě těchto průzkumů zpracovává strategický plán pro prodej v nových teritoriích, odpovídá za cenotvorbu, dává podněty pro nové typy výrobků, uskutečňuje prodej a expedici výrobků společnosti. Do působnosti tohoto útvaru patří také marketing, zajišťování reklamy a propagace.

Ze shora uvedeného je patrné, že ÚSZ stejně tak jako ostatní úseky, zajišťuje řadu již dříve zmíněných komplexních procesů, které jsou, tak jako všechny procesy ve firmě, součástí celopodnikového procesu. Jako vzor probíhajících procesů v tomto úseku jsem si vybrala proces přezkoumání a evidence obdržené objednávky zobrazený na obrázku č.5.

Základní pojem, vyskytující se v tomto procesu je zakázka. Dle směrnice charakterizující ÚSZ existují dva typy:

1/ Zakázka standardní

Zakázka standardní se sestává z výrobků schválených do sériové výroby a zavedený v IS (informační systém)

2/ Zakázka nestandardní

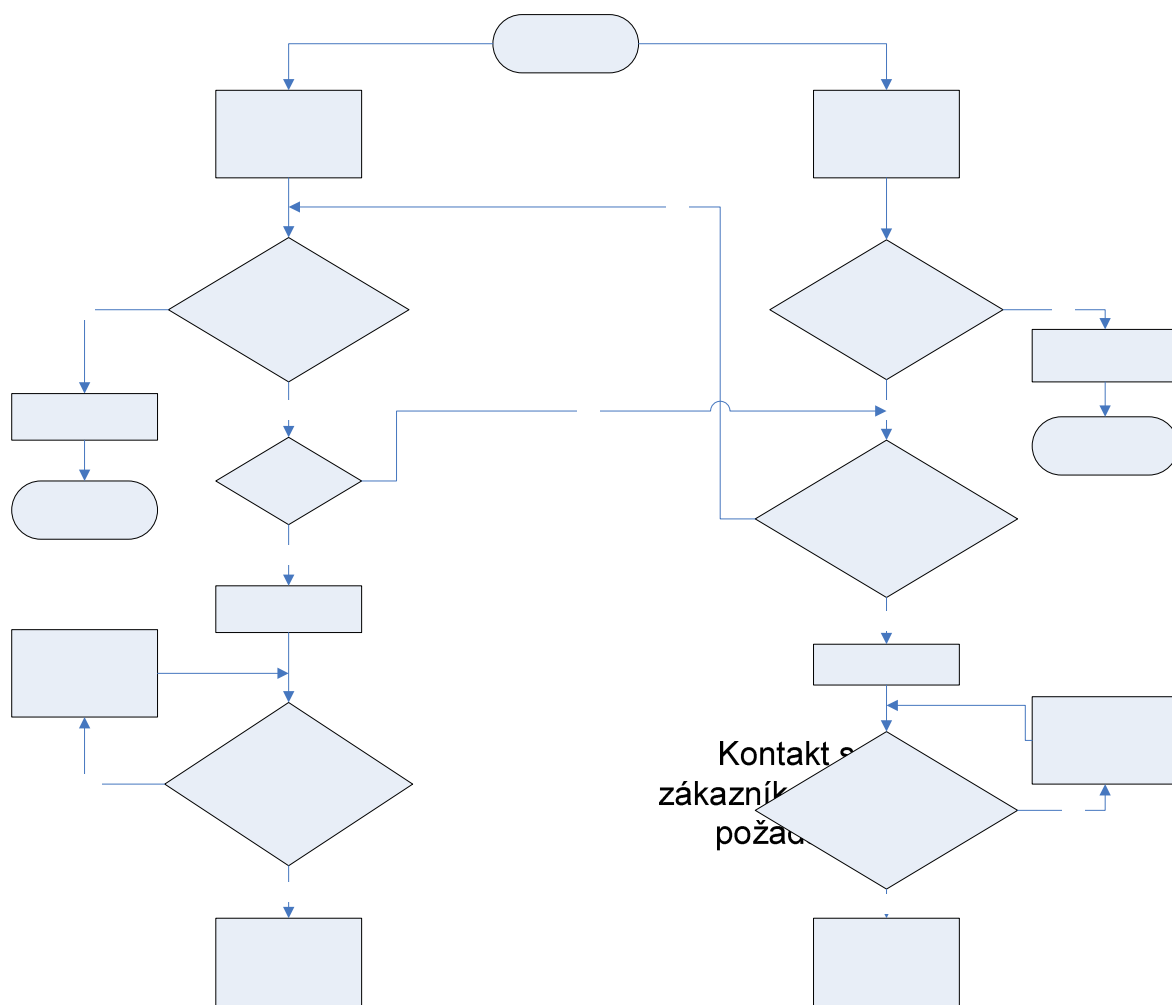
Zakázka nestandardní je tvořena novými výrobky, inovacemi stávajících výrobků či zásadními změnami požadavků zákazníka na výrobek

Realizace obchodních případů

Rozumí se tím činností vykonávané od příjmu poptávky k vypracování nabídky nebo realizaci objednávky (standardních i nestandardních výrobků nebo služeb) až po uzavření kupní smlouvy a její naplnění.

Obrázek 5 - Postupový digram přezkoumání a evidence obdržené zakázky

Postupový diagram přezkoumání a evidence obdržené zakázky



Zaháj

NE

Spadá výrobek do
výrobní strategie MTC?

Zamítnutí

ANO

Konec

Poptávka
nestandardní

ANO

6.3.2 Základní procesy v úseku ředitele nákupu (ÚŘN)

ÚŘN zajišťuje, tak jako ostatní úseky, řadu již dříve zmíněných komplexních procesů, které jsou, tak jako všechny procesy ve firmě, součástí celopodnikového procesu. Patří sem nákup materiálu, dílců, subdodávek a služeb s vlivem na jakost, vyhledávání nových dodavatelů komponentů a služeb, racionalizační činnost, výběrová řízení dodavatelů, skladové hospodářství nakupovaných materiálů a dílů, odprodej nepotřebných zásob atd.

Jedním ze základních komplexních procesů, které v tomto úseku probíhají, je nákup materiálu s vlivem na jakost.

Nákup je řízená činnost při zajišťování surovin, materiálů, polotovarů, nakupovaných výrobků a služeb v rámci MOTOCO a.s. tak, aby byly zajištěny nakupované vstupy dle stanovených požadavků na jejich základě byla zajištěna výsledná jakost výrobku, ochrana životního prostředí a uspokojeny stanovené nebo předpokládané potřeby zákazníka

Materiál vlivem na jakost

Veškerý materiál, který je využíván ve výrobním procesu a je uveden v kusovníku výrobku.

Ostatní hmotné vstupy a služby

Zahrnují:

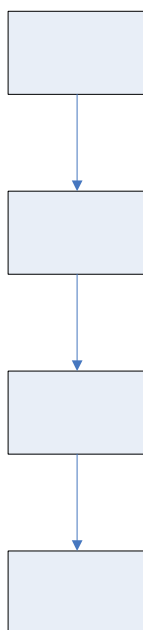
- Doprava výrobků od dodavatelů a k zákazníkům + dopravce osob
- Nástroje a nářadí
- Opravy, údržba, náhradní díly ve výrobě
- Oprava, údržba, stavební
- Měrová služba, zkoušky při kontrole metrologie, kontrolní a měřicí zařízení,
- Vývojová kooperace, výroba prototypů materiál pro zhotovení prototypů
- Školení a výcvik zaměstnanců
- Poradenské služby, právní služby, překladatelské služby
- Informační technika, software, hardware
- Finanční služba a certifikace
- Strážní služba, stravování, úklidová služba, sociální služby
- Normy
- Odborná literatura, tiskoviny, zákony, vyhlášky
- Propagační materiál a reklama
- Režijní materiál, kancelářské potřeby, ochranné prostředky
- Ekologie
- Drobný hmotný investiční majetek
- Zkoušky výrobků

Jako vzor probíhajících procesů tohoto úseku jsem zvolila komplexní proces (viz Obrázek 6) nákupu materiálu s vlivem na jakost, který se skládá z následujících čtyř elementárních procesů, zobrazených na obrázcích č. 7-10.

- 1/ proces objednávání
- 2/ proces zajištění dopravy od dodavatele
- 3/ proces příjmu
- 4/proces likvidace faktury

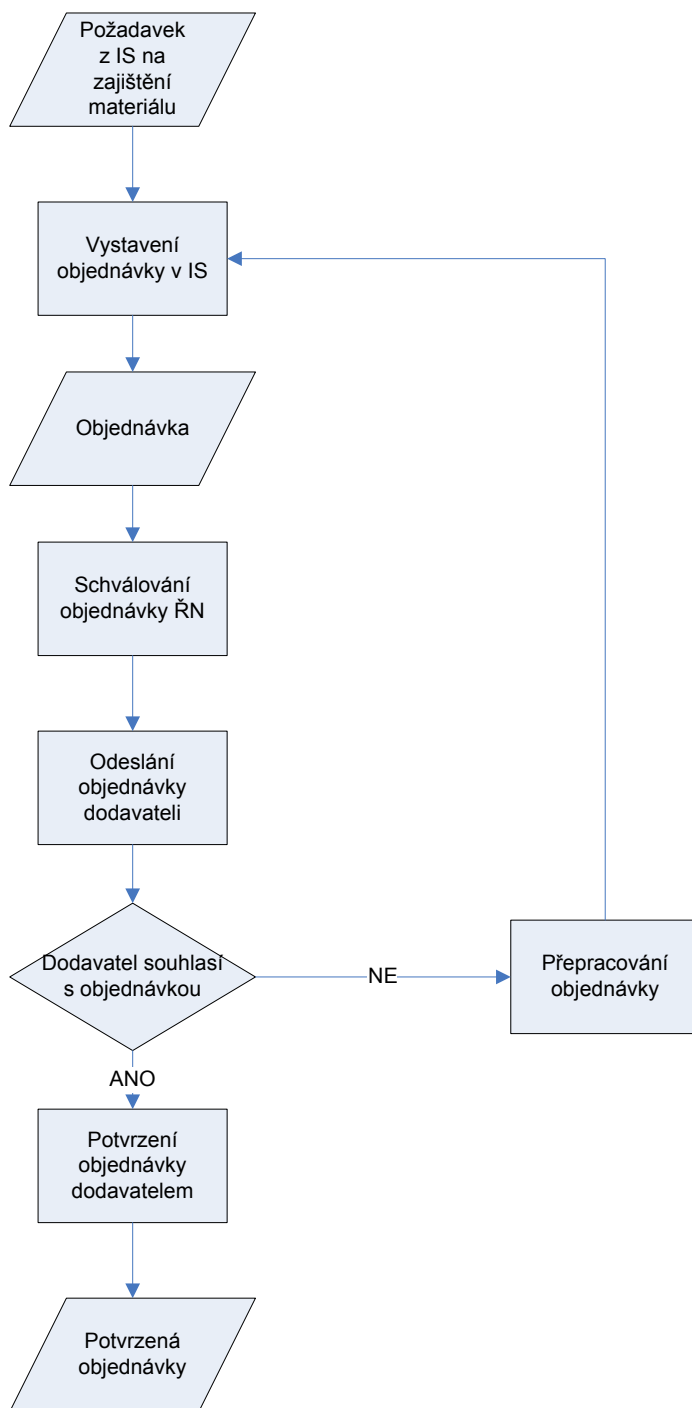
Proces začíná požadavkem na zajištění materiálu, který obdrží příslušný referent ÚŘN z informačního systému (IS). Tento impuls je vlastně jedním ze základních spojovacích článků s klíčovým procesem „průchod objednávky firmou“, kterému se budu detailně věnovat později. Cílem procesu je zajištění požadovaného materiálu, který dalším spojovacím článkem s vybraným klíčovým procesem, avšak konečnou činností je uzavření obchodního případu s dodavatelem, to jest vypořádání závazků, které začínají procesem „likvidace“ faktury, jenž je vlastně konečným elementárním procesem uzavírající shora popsaný komplexní proces nákupu materiálu s vlivem na jakost.

Obrázek 6 - Nákup materiálu s vlivem na jakost



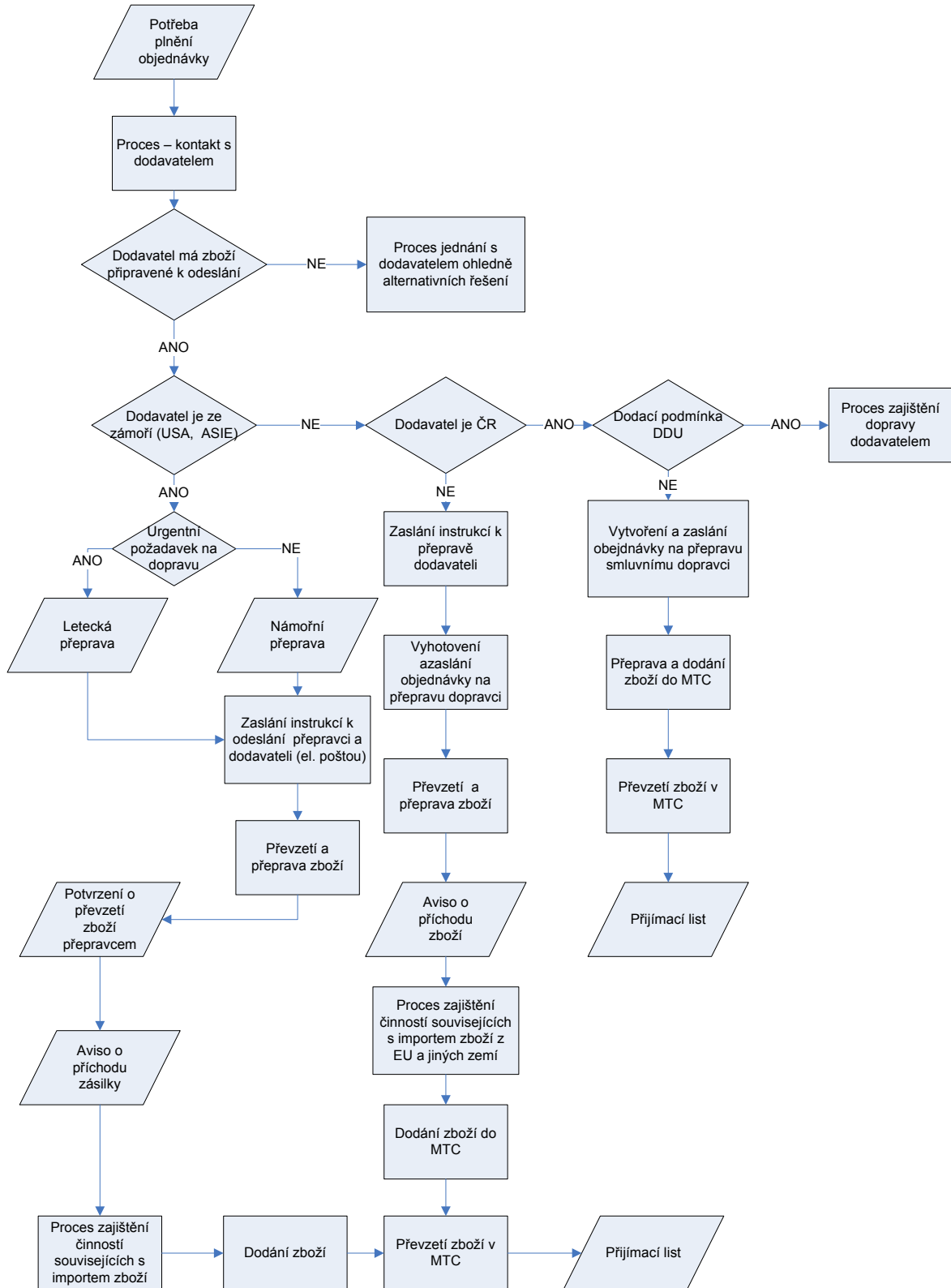
Obrázek 7 - Proces objednávání

Proces objednávání ÚŘN



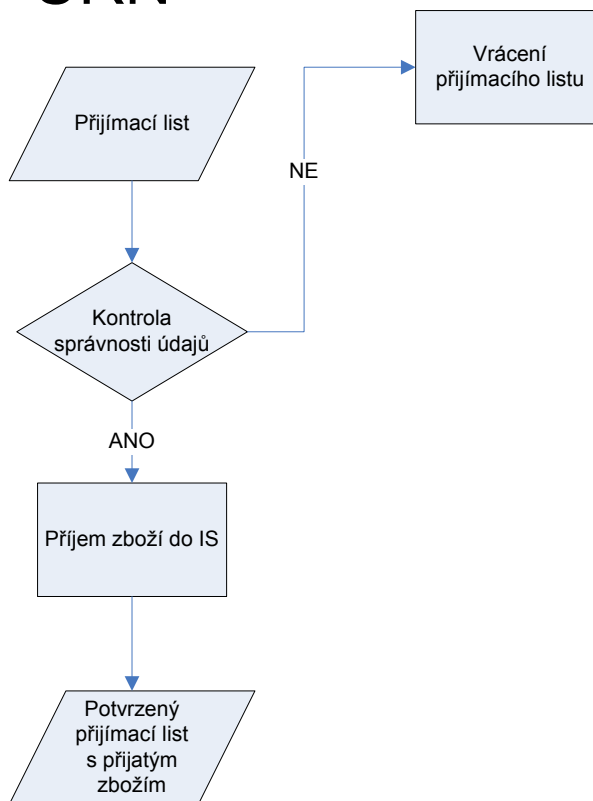
Obrázek 8 - Proces zajištění dopravy

Proces zajištění dopravy ÚŘN



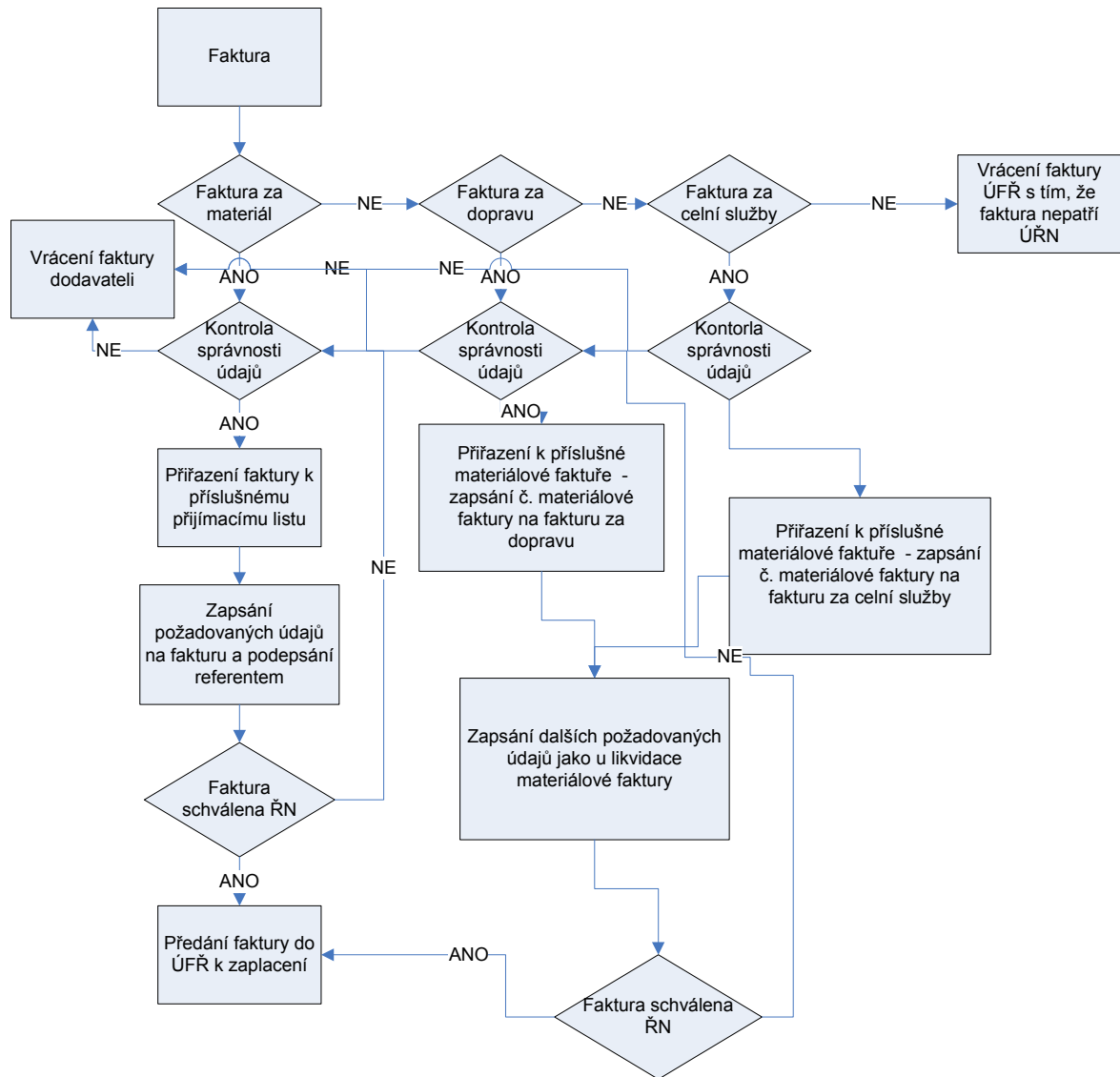
Obrázek 9 - Proces příjmu zboží do IS

Proces příjmu zboží do IS ÚŘN



Obrázek 10 - Proces likvidace faktur

Proces likvidace faktur ÚŘN



6.3.3 Základní procesy v úseku strategie řízení jakosti (ÚSJ)

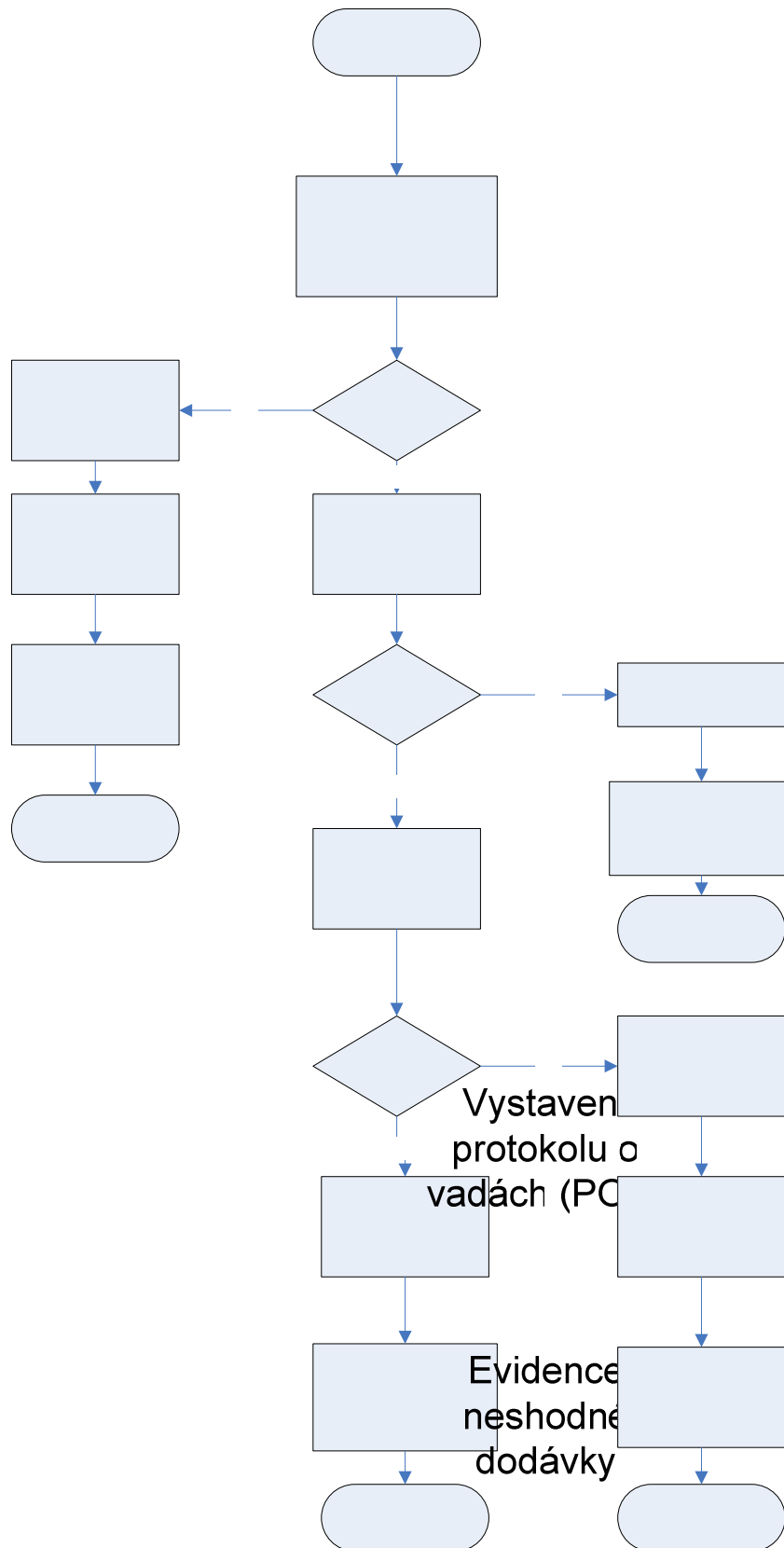
Tento úsek zajišťuje budování a neustálé rozvíjení systému řízení jakosti v podmínkách akciové společnosti, organizuje a řídí činnost technické kontroly (vstupní, meziprovozní a výstupní), provádí průběžné analýzy jakosti, její vyhodnocování, spolupracuje s ostatními útvary na zvyšování kvality vyráběné produkce, účastní se auditů u dodavatelů vstupních materiálů a dílů

Ze shora uvedeného je patrné, že ÚSJ stejně tak jako ostatní úseky, zajišťuje řadu již dříve zmíněných komplexních procesů, které jsou, tak jako všechny procesy ve firmě, součástí celopodnikového procesu. Jako vzor procesu, který ÚSJ zajišťuje, jsem si vzhledem k výše popisovanému procesu nákup materiálu s vlivem na jakost, vybrala proces vstupní kontroly, zobrazený na obrázku 11, který neodmyslitelně s tímto procesem souvisí.

Proces začíná po převzetí příjemky a průvodních dokladů dodávky (dodací list, atest, zkušební protokol atd.) od příjmu zboží a končí tím, že zaměstnanec vstupní technické kontroly (VTK) zaznamená výsledek vstupní kontroly (stav UVOLNĚNO (přijato = dodáno) nebo NEUVOLNĚNO (nepřijato / vydán protokol o vadách - POV)) do „Registru dodacích listů“ v IS. Pokud bylo zboží úspěšně uvolněno, může začít proces příjmu zboží, který je, jak již bylo zmíněno v kompetenci ÚRN.

Obrázek 11 - Proces vstupní kontroly

Proces vstupní kontroly



Za

Kontrola
dodavat
čistoty, i
(dle balič

Vystavení
protokolu o
vadách (PC

NE

Evidence
neshodné
dodávky

Identifikace vadné
dodávky (červený
identifikační lístek

Vyh

A

Pro
záz

Četr
plár

6.4 Výběr, analýza a model klíčového procesu

Jako klíčový proces byl vybrán proces „plnění objednávky“ (viz obrázek 12), který je asi pro každou firmu nejdůležitější a vždy je na něm co zlepšovat, pozměňovat a upravovat tak, aby přinášel kýženou přidanou hodnotu pro zákazníka a aby firma nejen ušetřila finanční prostředky ale také zvýšila svou flexibilitu a snížila reakční čas, čímž se zlepší její pozice vůči konkurenci.

6.4.1 Analýza současného stavu

Vzhledem k tomu, že našim hlavním zákazníkem je firma Tecumseh Produkt Company, naše mateřská společnost, není vztah „zákazník – dodavatel“ až tak úplně podobný těm klasickým. Mateřská společnost vůči nám uplatňuje svá vlastnická i zákaznická práva současně, což velmi často způsobí, že vyjednávací pozice ohledně plnění vzájemných závazků nejsou až tak vyrovnané, jak je ve vztahu zákazník – dodavatel obvyklé.

Způsob přijímání a potvrzování objednávek se odvíjí od přijímaných faxových objednávek a telefonických konferencí, které jsou denně pořádány firmou Tecumseh. Konferencí se účastní zástupci z jednotlivých úseků, úsek servisu zákazníků (ÚSZ), úsek ředitele výroby (ÚŘV) a úsek ředitele nákupu (ÚŘN).

Proces příjmu objednávky, popsany na obrázku 13, začíná jejím příchodem na ÚSZ prostřednictvím faxu. Frekvence příchodu aktualizovaných objednávek, tzn. že vždy ta následující objednávka ruší objednávku předchozí, se pohybuje asi tak v rozmezí 2 – 3 aktualizace týdně. ÚSZ vždy jednotlivé aktualizace porovná s předcházející objednávkou a změny zapracuje do IS. Tím je vlastně objednávka potvrzena a na denních konferencích se již pouze aktualizuje stav jejího plnění, tzn. že ÚSZ za pomoci ostatních přítomných zástupců z již zmíněných úseků podává informace ke každé položce objednávky, např. zda se produkt vyrábí, je vyroben či zda byl již odeslán, eventuelně zda máme s jeho výrobou nějaké potíže.

Problém aktualizace objednávek spočívá nejen v jejich frekvenci ale také v časovém horizontu a charakteru změn. Jednotlivé položky objednávky jsou navyšovány nebo naopak snižovány na takové časové období, na něž je velice obtížné až skoro nemožné reagovat. Když vezmeme v úvahu, že jen doprava výrobků do USA, která se uskutečňuje kontejnerem po moři, trvá cca 3-4 týdny a firma TPC navýší, sníží nebo dokonce ruší objednávky na produkty v časovém období 1-2 měsíce před jejich dodáním, tak dojdeme k závěru, že je potřeba tuto situaci řešit. Nejen kvůli firmě Motoco, kde se časté aktualizace objednávek odrážejí jak na plnění výrobních a prodejních plánů, tak ve výrobě samé, díky zdrojům a kapacitám, ale i kvůli TPC, vždyť na včasnosti a přesnosti dodávky, co do množství i skladbě sortimentu, záleží i jejich úspěch u svých zákazníků.

Dále proces pokračuje do ÚRN, který na základě požadavků z IS, kam byly aktualizace zadány, zajišťuje potřebné vstupy pro výrobu. Tento úsek, jako každý jiný, se při plánování nakupovaných vstupů řídí Business plánem, a z hlediska časově kratších horizontů své plány upřesňuje dle měsíčních či týdenních plánů výroby, které se ovšem od požadavků z IS po každé aktualizaci objednávky liší. Zde vyvstává spousta problémů s tím, jak zajistit potřebné vstupy a co se vstupy, jež byly zajištěné pro plnění objednávek, které byly sníženy či zrušeny. Nejen, že to vše navyšuje náklady jak na skladování a zajišťování vstupů, např. náklady na dopravu od dodavatelů, místo standardně používané námořní dopravy od amerických dodavatelů musí být použita letecká, ale také to narušuje harmonogram plnění objednávek našimi dodavateli, jak časově tak i množstevně. V neposlední řadě jsou častými změnami narušovány dobré obchodní vztahy.

Dalším krokem v procesu plnění objednávky je její vlastní výroba. Tento proces vychází ze zajištěných vstupů, přičemž s nimi neodmyslitelně souvisí zajištění lidských zdrojů a kapacit výroby tak, aby mohl být každý jednotlivý výrobní příkaz vycházející z IS, kam byla potřebná data aktualizované objednávky vložena, vyroben, splněn. Samozřejmě i zde se v souvislosti se změnou objednávky objevují různé překážky, které způsobují nemalé komplikace při jejím zvýšení i snížení. Je potřeba rychle řešit otázky zajištění nebo naopak využití již naplánovaných kapacit a lidských zdrojů. V souvislosti se snížením či zrušením jednotlivých položek objednávky, je třeba také řešit rozpracovanou výrobu, která v různých svých částech zahrnuje různou výši již vynaložených nákladů jak materiálových, tak výrobních.

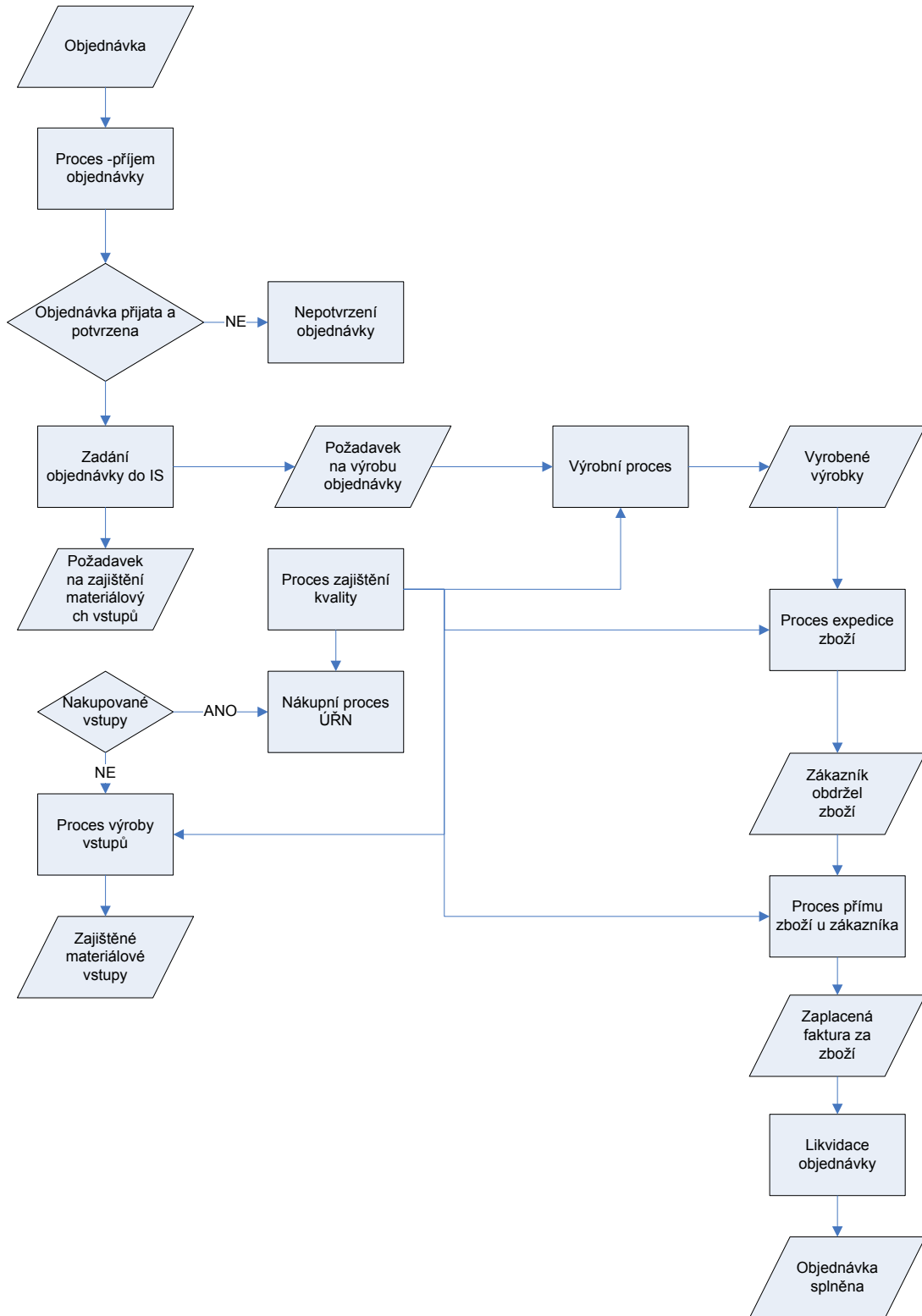
Proces expedování zboží je již opět v kompetenci ÚSZ, který zajišťuje, aby se objednané výrobky dostaly v požadovaném čase, množství a skladbě sortimentu ke svému zákazníkovi. Kompletuje je, připravuje k přepravě a přepravu dle dohodnutých podmínek zajišťuje či jen uvědomí zákazníka o připravenosti jeho zboží k odebrání. Časté aktualizace objednávek z TPC samozřejmě také způsobují řadu problémů při expedici zboží, jedná se jak o problémy časové, množstevní tak i ve struktuře objednaného sortimentu. Na tyto i ostatní již zmíněné problémy, jež se vyskytují v procesu plnění objednávky, je samozřejmě poukazováno v průběhu denních telefonických konferencí, ale jak již bylo v samém počátku líčení našich vztahů naznačeno, vztah zákazník – dodavatel je v této firmě regulován malinko jinými pravidly.

Vlastní proces končí vystavením faktury a vyinkasováním peněz, přičemž platební podmínky jsou ze strany naší mateřské společnosti nastaveny na 90 dní, což ovlivňuje veškeré finanční procesy ve firmě.

Celým procesem je zcela neodmyslitelně protknut proces zajišťování kvality. Otázka kvality je pro každou společnost, ať se zabývá výrobou výrobků či poskytováním služeb, jednou z nejdůležitějších a proto je na ni kladen značný důraz. Jinak to samozřejmě není ani ve firmě Motoco, kde je zajišťování kvality založeno na úzké spolupráci ÚSJ jak se zainteresovanými úseky ve firmě tak s dodavateli, kde vlastní proces začíná, a zákazníkem, jehož spokojeností se uzavírá.

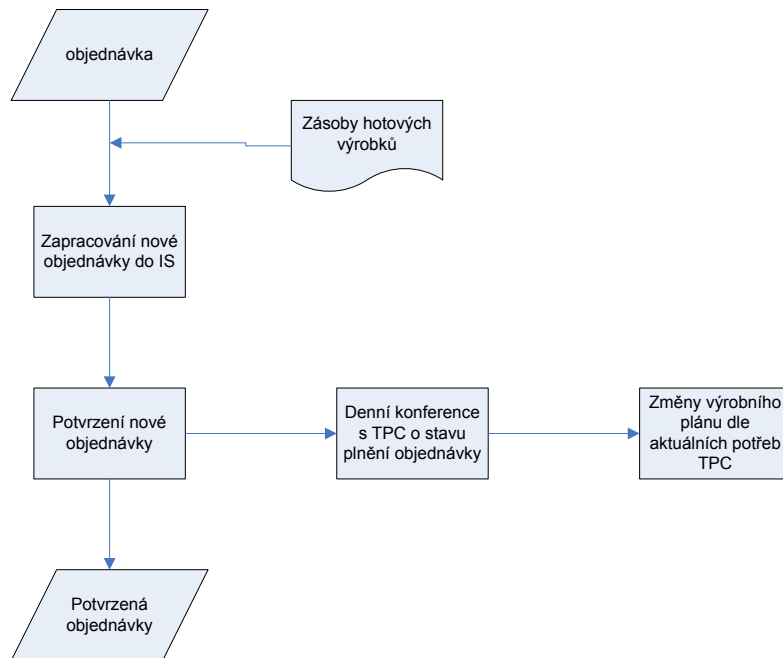
Obrázek 12 - Proces plnění objednávky

Proces - plnění objednávky



Obrázek 13 - Proces příjmu objednávky – současný stav

Proces - příjem objednávky - současný stav



6.4.2 Návrh změny

6.4.2.1 Události související s procesem návrhu změny

Jak jsem se na samém začátku své diplomové práce zmínila, firma Motoco se nachází v období změn, tak vlastně během doby, kdy mi byla zadána diplomová práce a v průběhu jejího zpracování se odehrála řada událostí, které měly pro mou práci zásadní význam.

Nejdůležitější byla změna procesu schvalování prodejního plánu, který vlastně v té době zahrnoval pouze účast ÚSZ (úsek servisu zákazníků), jenž vždy na začátku měsíce zpracoval veškeré objednávky od firmy TPC a ostatních zákazníků a byl tak vytvořen plán prodeje. Samozřejmě, že tento plán prodeje byl neustále aktualizován na základě změn objednávek firmy TPC, což ovšem způsobovalo nemalé potíže při sestavování navazujícího plánu výroby.

Nově zvolený generální ředitel proto sestavil team lidí, který měl za úkol zmapovat veškeré kroky související se sestavováním prodejního plánu a navrhnout celý proces tak, aby byl pro Motoco i hlavního zákazníka, naší mateřskou společnost, přijatelný. Hlavní motiv tohoto návrhu, tj. časová náročnost procesu a podmínky objednávání, bude jeho prostřednictvím přednesen mateřské společnosti k posouzení a ke společné diskuzi.

Team byl sestaven vždy z několika zástupců jednotlivých zainteresovaných úseků, tj. ÚSZ, ÚŘV a ÚŘN. Já jsem se účastnila spolu s ředitelem nákupu za ÚŘN. Team se scházel asi tak 1 x týdně a jednotliví zástupci úseků prezentovali současnou situaci ohledně schvalování prodejního plánu a zároveň navrhovali změny, které by byly procesu nápomocny. Ostatní členové teamu pak vždy v návaznosti na potřeby ve svém úseku měli kreativní připomínky a rozváděly se plodné diskuze, z nichž se postupně začaly vyvíjet jednotlivé návrhy procesu, které byly s dalšími schůzkami teamu neustále vyladěny a zdokonalovány, jak po stránce časové náročnosti procesu, tak po stránce zpracování všech požadavků jednotlivých zainteresovaných úseků.

Výsledkem se stal návrh, zobrazený na obrázku 14, který byl úspěšně generálním ředitelem prezentován mateřské společnosti, a na jehož základě vznikla směrnice „plánování a řízení výroby“, vydané dne 14.3.2006 s účinností od 1.4.2006, do níž byl tento proces zapracován.

Asi nejdůležitější změnou oproti stávající situaci, bylo zapracování možnosti účasti, vyjádření se dalších zainteresovaných úseků k plánu prodeje z hlediska svých vlastních potřeb a možností, ale zároveň i časové prodloužení potvrzení objednávek na následující měsíc firmě TPC z původních 1-2 dní na 5- 6 dní, a s tím související i omezení možnosti jejich změn v určitém období na následující měsíc.

Proces schvalování prodejního plánu

Operativní plánování výroby a prodeje probíhá 2 x měsíčně, tj. ve dvou plánovacích cyklech.

První plánovací cyklus probíhá v 2. týdnu měsíce, kdy se stanovuje finální OPV (operativní plán výroby) a OPP (operativní plán prodeje) na první následující měsíc s výhledem na druhý a třetí následující měsíc, tento plán je oficiálně vydáván a distribuován vybraným členům porady vedení (GŘ, odborní ředitelé a vedoucí úseků v přímé podřízenosti GŘ, manažer prodeje východní Evropa) včetně elektronické podoby pro další zpracování úseků. Tento cyklus musí být uzavřen tak, aby finální verze OPV a OPP byly předloženy k podpisu GŘ a vydány nejpozději 10 pracovních dní před koncem měsíce (pokud bude víkend či svátek, přesouvá se tento termín na první následující pracovní den)

Druhý plánovací cyklus probíhá v posledním týdnu měsíce, již nemění finální OPV a OPP na první následující měsíc (viz první plánovací cyklus) a jeho výstupem je první návrh OPV a OPP na druhý, třetí a čtvrtý následující měsíc. Tento cyklus musí být dokončen vždy do posledního dne v měsíci. Není distribuován všem členům porady vedení, ale slouží jako výhled pro plánování výrobních kapacit a zabezpečení materiálu; tento plán se stane definitivním za dva týdny, kdy dojde k finálnímu plánovacímu cyklu (viz první plánovací cyklus).

OPP i OPV se zpracovávají na období 18 měsíců, kde první měsíce naplněn objednávkami zákazníka, druhý a třetí měsíc

- **1. měsíc** je naplněn objednávkami zákazníka
- **2. - 3. měsíc** jsou naplněny objednávkami pouze částečně a doplněny výhledy od zákazníka
- **4. - 18. měsíc** jsou vyplněny pouze výhledy, které vyplývají z trendů stejného období minulého roku.

Časový rozvrh přípravy OPP a OPV:

- první den VÚSZ (vedoucí úseku servisu zákazníků) zpracuje došlé objednávky
 - druhý den do 11:00 od pověřený pracovník ÚSZ (úseku servisu zákazníků) zadá do informačního systému požadavky na výrobu objednávky, přičemž zohlední stav zásob hotových výrobků
 - druhý den od 11:00 do třetího dne 11:00 posoudí pracovníci výrobní logistiky a vedoucí středisek strojní a personální kapacity výroby (též zohlední zásoby nedokončené výroby) a vyhotoví návrh OPV
 - třetí den od 11:00 až do pátého dne 11:00 produktoví manažeri ÚŘN (úseku ředitele nákupu) posoudí dostupnost materiálu na návrh OPV
 - pátý den 11:00 až šestý den 15:00 VŘ (výrobní ředitel) a VÚSZ zpracují finální verzi OPV a OPP a předloží po vzájemném odsouhlasení včetně podpisu ŘN (ředitele nákupu) na OPV k podpisu GŘ
- Popis činností jednotlivých úseků

Úsek servisu zákazníkům

Při poslední telefonické konferenci se zodpovědným pracovníkem partnera 16 pracovních dnů před koncem měsíce mu oznámí VÚSZ, že dnes dochází k uzavření objednávek na první následující měsíc s tím, že pokud ještě mají změny na tento měsíc, je nutno tyto poslat tak, aby druhý den ráno byly k dispozici v ÚSZ.

Úsek výrobního ředitele

Po předání požadavku na výrobu (OPP po zohlednění zásob HV) od pověřeného pracovníka ÚSZ začnou pracovníci výrobní logistiky posuzovat ve spolupráci s vedoucími středisek strojní a personální kapacity. Obdobně jako ÚSZ provedou zohlednění zásob nedokončené výroby. Při překročení maximálních strojních kapacit je nutno zredukovat OPP a následně OPV na reálnou kapacitu. U překročení kapacity stávajících pracovníků je ihned zahájeno jednání s personálním úsekem a ten přes agentury práce zajistí potřebné pracovníky dle podkladů, které personálnímu úseku předá VŘ či vedoucí jemu podřízených středisek.

Při nenaplnění výrobního plánu z minulého období u položek, kde byl již zabezpečen materiál, je možno uvedené skluzy přeplánovat do OPV na další období bez dalšího požadavku na materiálové zabezpečení.

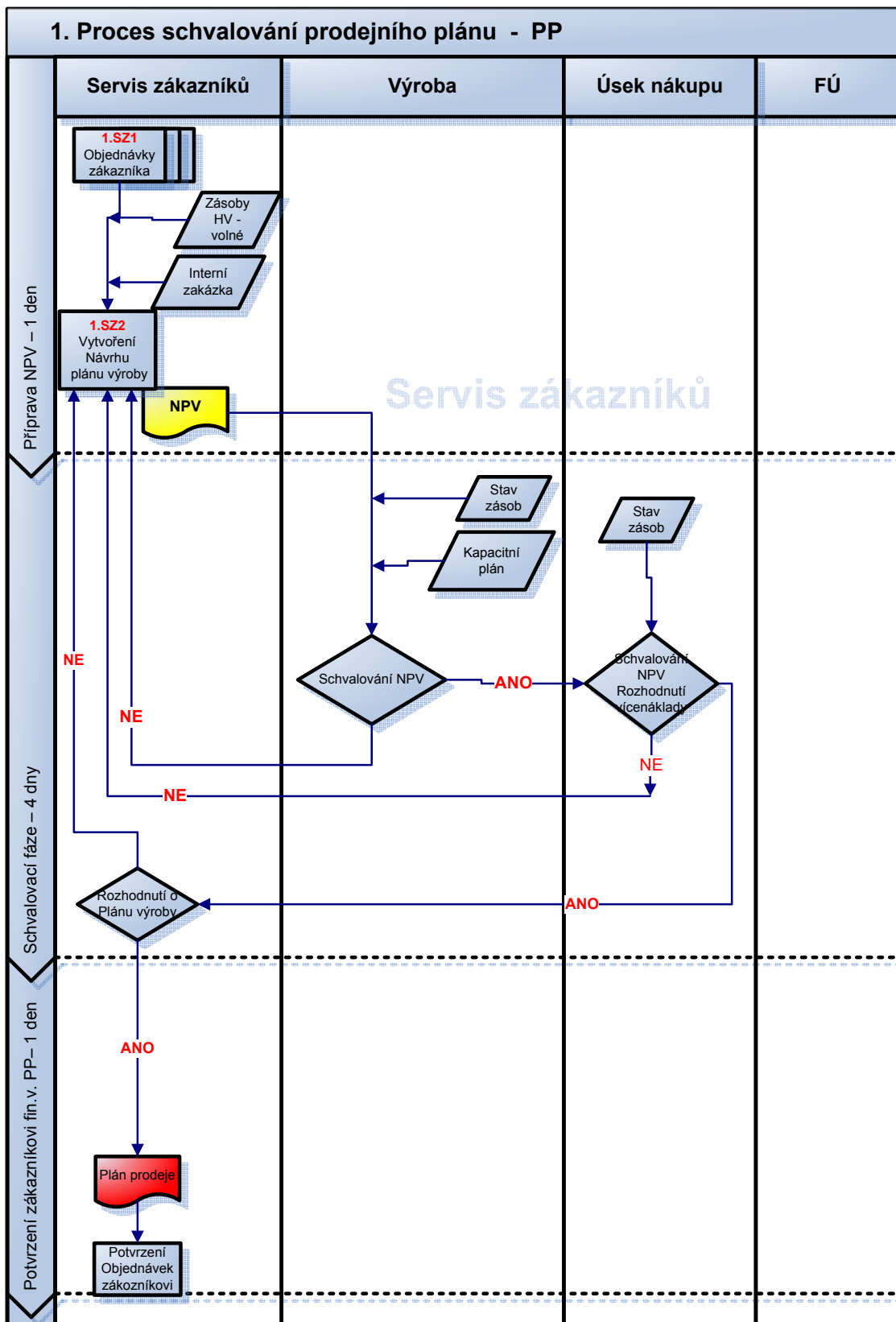
Úsek ředitele nákupu

Produktoví manažeři provádí v požadovaném termínu posouzení dostupnosti materiálu u dodavatelů.

Výstupem schvalovacího procesu může být:

- odsouhlasení OPV v navržené verzi bez připomínek
- schválení plánu s tím, že dojde k mimořádnému navýšení dopravních nákladů, tyto více-náklady budou s komentářem předány VÚSZ, ten toto projedná protokolárně s partnerem a po konzultaci s oddělením controllingu případně přeúčtuje na partnera
- ponížení plánu výroby v případě, kdy materiál není dostupný v plném rozsahu i při využití všech mimořádných opatření.

Obrázek 14 - Proces schvalování prodejního plánu



6.4.2.2 Návrh změny

Slabé místo procesu, které potřebovalo změnu, bylo zřejmé již při prvním pohledu, byl to proces příjmu objednávky, jen stále nebylo jasné, jak vyřešit příjem nové, tedy aktualizované objednávky v situaci, kdy byly problémy se sestavováním prodejních a v té souvislosti i výrobních plánů. Díky shora popsané události, jíž jsem se účastnila, byl najednou náhled na tuto problematiku jasnější, bylo mi zcela jasné, že proces přijetí objednávky musí být také rozšířen a doplněn tak, aby celý proces byl v souladu s procesem sestavování prodejního a v té souvislosti i výrobního plánu.

Návrh změny procesu příjmu objednávky (viz obrázek 15) spočívá v následujícím opatření:

- Zapojení ÚŘN a ÚŘV do procesu příjmu každé aktualizace, změny objednávky, jež není podchycena v již zmíněném procesu sestavování prodejního a v té souvislosti i výrobního plánu

Do procesu příjmu objednávky, který je v kompetenci ÚSZ, budou včleněny následující procesy a bez jejich společného potvrzení o akceptaci objednávky, nebude moci být firmě TPC objednávka potvrzena. Jedná se o procesy, které budou probíhat současně v ÚŘN (proces zjištění možnosti vynásobení objednávky) a v ÚŘV (proces možnosti zvládnutí výroby objednávky z hlediska kapacity a lidských zdrojů). Samozřejmě se může stát, že objednávka může být potvrzena pouze částečně či s výhradami, které může doprovázet návrh postupného uspokojování, či jiné alternativy. Ale to je už zase opět v kompetenci ÚSZ, aby tento návrh předložil firmě TPC, jež se k tomu vyjádří a může proběhnout „druhé kolo“. Tento proces se opakuje až k nalezení shody.

Je samozřejmé, že se díky dvěma novým procesům, jež jsou vloženy do procesu příjmu objednávky, tento proces prodlouží, ale prodlouží se pouze o čas, s kterým bude zákazník, firma TPC „počítat“ a bude s ním obeznámena. Vyhneme se tím časovým ztrátám, které byly nepředpokládány a firma TPC ani Motoco s nimi nepočítaly, protože tyto ztráty nevznikaly na začátku celého procesu plnění objednávky, tj. při jejím příjmu, akceptaci, ale v průběhu procesu. Jednalo se o ztráty v plnění té dané konkrétní objednávky nebo i objednávek předešlých, které byly také dle stávajícího systému okamžitě potvrzovány a důsledkem nové objednávky či změny mohly být tyto objednávky plněny s časovým zpožděním, ať už z hlediska zajištění zdrojů, materiálových či lidských, či výrobní kapacity, nebo z hlediska její neúplnosti.

Popis procesů v ÚŘN a v ÚŘV

Oběma procesům předchází společný začátek a to je vlastní příchod objednávky do ÚSZ, jež ji zpracuje a zašle elektronickou poštou k posouzení jednotlivým určeným zástupcům ÚŘN a ÚŘV.

1/ ÚŘN - proces zjištění možnosti vyzásobení objednávky (viz obrázek 16)

Po obdržení požadavku na zjištění možnosti vynásobení nové objednávky či její aktualizace, je tento požadavek rozeslán v rámci úseku všem referentům zásobování. Ti mají za úkol zjistit, zda materiál, za jehož zajišťování jsou zodpovědní a jež je nezbytnou součástí požadovaných výrobků, mají v dostatečném množství k dispozici na skladě nebo zda je tu možnost navýšení či vytvoření objednávky u dodavatele a zajištění jeho včasného dodání. Pokud požadavek vyhoví jedné ze zmíněných alternativ, je zasláno potvrzení daného referenta zpátky zodpovědné osobě, pokud nevyhoví nebo jen z části, je zároveň s nesouhlasným potvrzením zaslán návrh, kdy a v jakém množství je možné potřebný materiál a jeho dopravu zajistit. Zodpovědná osoba po té zpracuje veškeré podklady a po odsouhlasení ředitelem nákupu zašle potvrzení o zajištění vyzásobení objednávky zpátky ÚSZ. Toto potvrzení může být kladné, eventuelně záporné s návrhem jak by mohla být objednávka vynásobena, např. postupně po částech či v jiném termínu apod. Je samozřejmé, že veškeré možnosti jsou prověřovány a po té potvrzovány tak, aby nedošlo k jakémukoliv narušení dodávek materiálu na již potvrzené objednávky, jež jsou dle výrobního plánu zadány v IS.

Tento proces trvá 1 - 2 dny. Samozřejmě vždy záleží na konkrétních okolnostech, jako je např. rozsáhlost objednávky

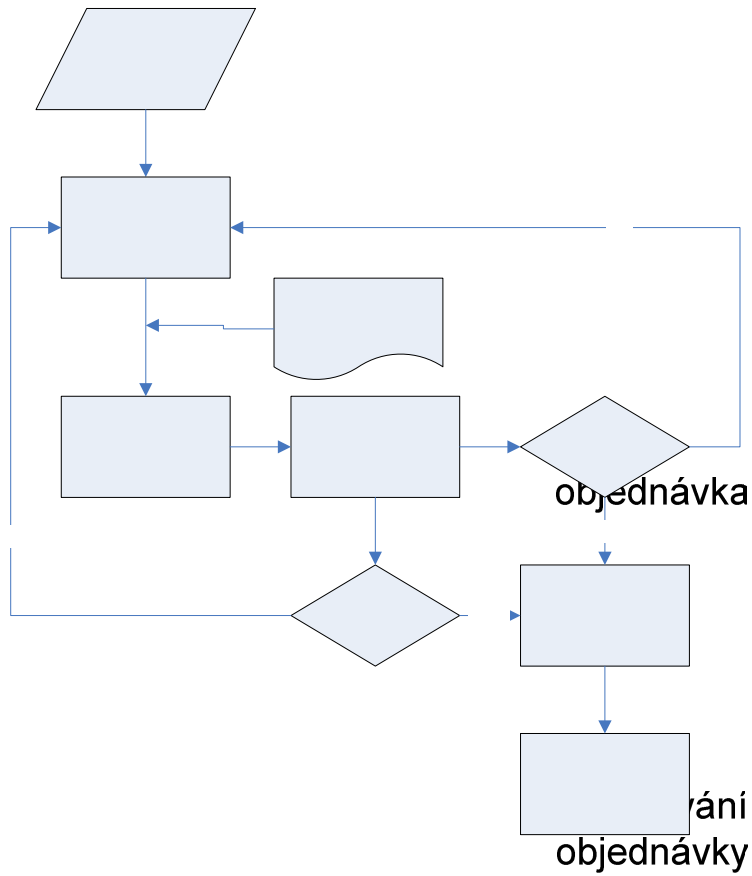
2/ ÚŘV - proces možnosti zvládnutí výroby objednávky z hlediska kapacity a lidských zdrojů (viz obrázek 17)

Po obdržení požadavku na zjištění možnosti výroby nové objednávky či její aktualizace, jsou zjišťovány, samozřejmě v závislosti na plnění již potvrzených objednávek, kapacitní možnosti a možnosti zajištění lidských zdrojů. Výsledkem tohoto procesu je opět potvrzení zasláné po schválení ředitele výroby ÚSZ, jež může být kladné, eventuelně záporné s návrhem jak by mohla být objednávka vyrobena, např. postupně po částech či v jiném termínu apod.

Tento proces trvá cca 1-2 dny

Obrázek 15 - Proces příjmu objednávky – změna

Proces - příjem objednávky - změna



Zásoby hotových výrobků

Zaslání k vyjádření ÚŘN a ÚŘV

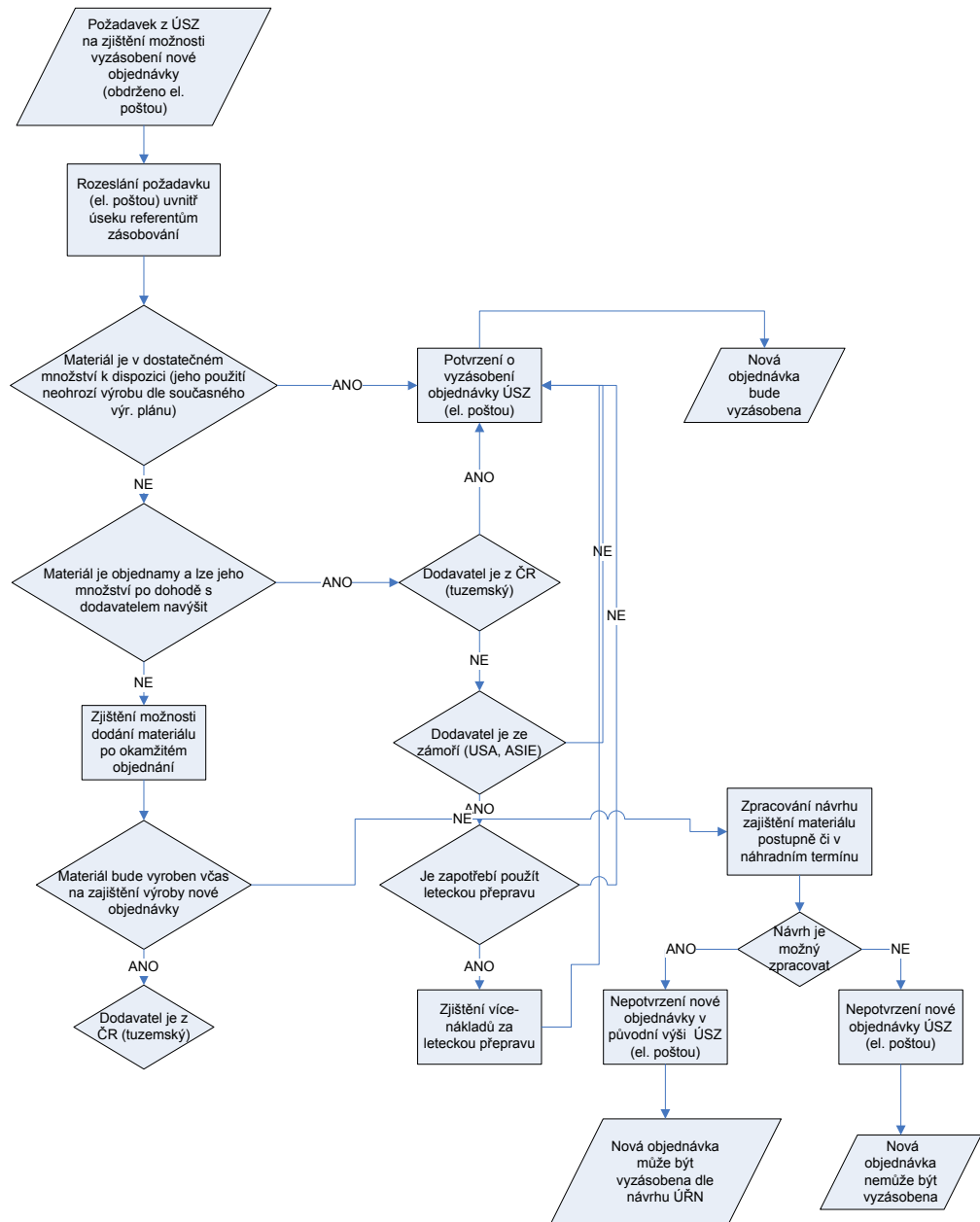
Proces zjištění možnosti výroby vyzásobením objednávkou

NE

Kapacita a lidské zdroje OK

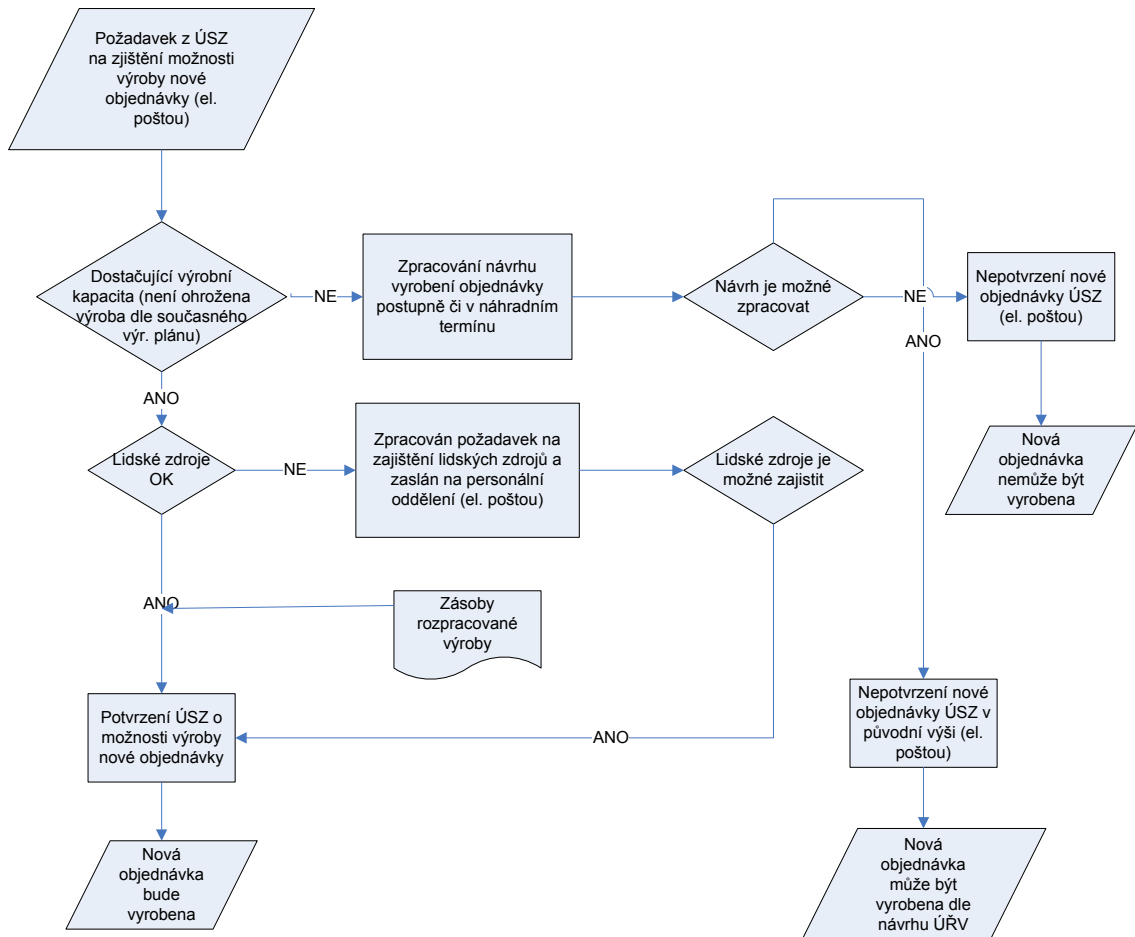
Obrázek 16 - Proces zjištění možnosti vynášení nové objednávky

Proces zjištění možnosti vyzásobení nové objednávky ÚŘN



Obrázek 17 - Proces zjištění možnosti výroby nové objednávky

Proces zjištění možnosti výroby nové objednávky ÚŘV



6.4.3 Zhodnocení navrhované změny

Proces příjmu objednávky, tak jak existoval, byl pro firmu Motoco nepřijatelný. Jednotlivé úseky zainteresované do procesu plnění objednávky se potýkaly s jak časovými tak i finančními problémy.

ÚŘN musel díky náhlým změnám objednávek narychlo zajišťovat materiál, původně plánovaný na jiný termín, a naopak mu zůstával na skladě materiál, který měl být zpracován na zakázku, jež byla náhle zrušena či odložena. V nevyužitém materiálu zůstávaly proinvestované peníze a na obstarání potřebného materiálu bylo potřeba vynaložit peníze např. na rychlejší, ale zároveň dražší dopravu či zaplatit dodavateli přírůžku.

S podobnými problémy se také potýkal ÚŘV. Na meziskladu jim zůstávaly rozpracované výrobky, chyběla či přebývala pracovní síla a kapacity.

A v neposlední řadě také ÚSZ řešil otázku rychlé dopravy pro nově požadované výrobky a co s již vyrobenými dle původní objednávky.

Zákazník ovšem také musel řešit určité nepříjemnosti, jako např. zpoždění požadovaného zboží, z čehož plynuly potíže s dodávkami jeho odběratelům.

Navrhovaná změna procesu příjmu objednávky by měla shora popsané problémy řešit nebo je alespoň minimalizovat.

Po zavedení této změny byli jednotliví vedoucí pracovníci dotčených úseků požádáni o jejich názor na změnu a její zhodnocení.

Vedoucí úseku servisu zákazníkům uvádí:

„Dle mého názoru funguje nový proces akceptace a confirmace objednávek podstatně lépe než předchozí způsob, kdy byly následky akceptování ne vždy zajištěných požadavků patrné během následujících procesů ve výrobě, které nutně vedly k neplynulosti a komplikacím v zajištění chodu výroby. Jediným negativem je prodloužení celého procesu, které je na druhou stranu předem známé oběma stranám a proto se s ním dá kalkulovat. Navíc v případě, kdy nedochází k zásadním změnám v požadavcích od TPC, není doba nutná pro posouzení v ÚŘN a výrobním úseku příliš dlouhá.“

Ředitel nákupu uvádí:

„Uvedený proces nákupu materiálu je funkční a plně popisuje současný stav v MOTOCO a.s.“

Ředitel výroby uvádí:

„Po několika měsících od zavedení nového procesu konstatuji, že změna přinesla očekávaný efekt, tzn. méně problémů a v konečném důsledku hlavně spokojeného zákazníka.“

Pro ucelení pohledu na změnu procesu příjmu objednávky níže uvedená tabulka 7 shrnuje jeho důležité údaje před a po změně.

Tabulka 7. Proces „příjem objednávky“ – srovnání před změnou a po změně

Proces "příjem objednávky"					
		před změnou - jeho zápory		po změně - jeho klady	
zrušení, snížení či odložení objednávky (v krátkém časovém období)	Zvýšení zásob hotových výrobků, nedokončené výroby a materiálu - problém se skladováním a dalším prodejem - finanční náklady na skladování, vložené investice, lidská práce	ÚSZ ÚŘN ÚŘV	Dotčené úseky se po zjištění svých možností ke změně vyjádří. ÚŘN - prověří možnosti zrušení či odložení objednávek materiálu a jeho dopravy, včetně stavu již naskladněného materiálu určeného pro danou zakázku. ÚŘV - prověří možnosti spojené se snížením výrobních kapacit a potřeby lidských zdrojů - např. jiné využití a stav skladu nedokončené výroby.	ÚŘN ÚŘV	
	Problémy s využitím naplánovaných výrobních kapacit a lidských zdrojů	ÚŘV			
	Problémy se zrušením či posouváním objednávek materiálu a eventuálně jeho dopravy - finanční náklady, např. storno poplatky	ÚŘN	Až na základě vyjádření ÚŘV a ÚŘN, při současném posouzení stavu zásob hotových výrobků bez výhrady nebo s výhradami potvrdí či nepotvrdí změnu. Finanční náklady či problémy v dotčených úsecích se zcela nebo alespoň zčásti eliminují.	ÚSZ	
navýšení objednávky (v krátkém časovém období)	Problémy se zajištěním materiálu u dodavatelů - finanční náklady např. příplatky výrobu v kratším termínu než je smluvně ujednáno	ÚŘN	Dotčené úseky se po zjištění svých možností ke změně vyjádří. ÚŘN - prověří možnosti rychlého zajištění materiálu a jeho dopravy, přičemž pro ÚSZ vyčíslí eventuální náklady s tím spojené. ÚŘV - prověří možnosti zajištění výrobních kapacit a lidských zdrojů.	ÚŘN ÚŘV	
	Problémy se zajištěním výrobní kapacity a lidských zdrojů - finanční náklady, např. příplatky za přesčas	ÚŘV			
	Problémy se zajištěním rychlé dopravy materiálu a hotových výrobků - finanční náklady, např. použití letecké přepravy místo standardní námořní	ÚSZ ÚŘN	Až na základě vyjádření ÚŘV a ÚŘN, při současném prověření možnosti rychlejší dopravy a stavu zásob hotových výrobků, bez výhrady nebo s výhradami potvrdí či nepotvrdí změnu. Finanční náklady i problémy v dotčených úsecích se zcela nebo alespoň zčásti eliminují.	ÚSZ	

7. Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo ve společnosti Motoco a.s. popsat některé její procesy, po té podrobně analyzovat zvolený proces, jeho jednotlivé fáze a navrhnout změnu tak, aby přinesla požadovaný efekt, tj. zvýšení přidaného hodnoty pro zákazníka, a zároveň zlepšila jeho průběh firmou.

Po nastudování příslušné literatury byl v literárním přehledu, popsán význam managementu, jeho historický vývoj a myšlenkové proudy. Zvláště pak byl vyzdvihnut management procesní, jeho srovnání s managementem operačním, základní pojmy a hlavní zásady zavádění procesního řízení, protože tyto údaje byly podstatné a výchozí pro tuto diplomovou práci.

Na základě zkoumání vnitropodnikových dokumentů a rozhovorů s kolegy ostatních úseků jsem si doplnila celkový obraz o společnosti a v další části jsem tak byla schopna firmu Motoco a.s. prezentovat. Popsáním jejích aktivit, cílů, finančních výsledků i organizační struktury tak vznikl ucelený obraz představující firmu se silným zázemím.

Pro přiblížení vnitřního fungování firmy byly popsány vybrané procesy určitých úseků, z kterých je patrné, že procesní management našel ve této společnosti uplatnění a je plně vedením podporován.

Jelikož jeden z důležitých bodů procesního managementu je neustálé zlepšování, byl pro tuto diplomovou práci vybrán proces „plnění objednávky“, jehož změna by zvýšila přidanou hodnotu pro zákazníka a zároveň přinesla zvýšený efekt pro firmu.

Výsledkem analýzy vybraného procesu bylo zjištění, že jedna jeho fáze příjem objednávky nevyhovuje jak požadavkům firmy tak i zákazníka. Na místo jednoduchého, pouhého, téměř okamžitého potvrzení objednávky zákazníkovi, byl včleněn proces, sestávající se ze dvou činností, současně probíhajících v úsecích ředitele nákupu a ředitele výroby. Na základě jejich výstupů pak úsek servisu zákazníkům zpracuje potvrzení či nepotvrzení objednávky zákazníkovi.

Ze srovnávacího přehledu, umístěného v kapitole zhodnocení navrhované změny, jsou patrné veškeré problémy, se kterými se proces před změnou potýkal a jež měly nepříznivý finanční i časový dopad na firmu. Např. při náhlém navýšení objednávky se v ÚŘN v souvislosti s rychlým zajištěním materiálu zvyšovaly náklady na dopravu nebo v ÚŘV vznikaly náklady na zvýšenou potřebu výrobní kapacity. Podstata změny pak spočívá zejména v prověření daných možností zainteresovaných úseků ještě před potvrzením objednávky, jejího navýšení či zrušení. Tím se sice celkový proces prodlouží, ale ve finále se, díky zjištění veškerých informací a včasnému zajištění všech potřebných zdrojů, kapacit i služeb, tento proces oprostí od dřívějších problémů a tím se de facto zkrátí.

Takto vytvořená změna umožní podniku zpracovávat přesnější výrobní i prodejní plány a tím lépe využívat potřebné zdroje, kapacity i služby, čímž zamezí jak finančním tak i časovým problémům.

Závěrem je nutné podotknout, že tato změna již byla zavedena a z výpovědi jednotlivých vedoucích dotčených úseků je patrné, že zřejmě úspěšně.

8. Přehled literatury

Literární zdroje:

- 1) BANTES, F. *Hodnota pro zákazníka a konkurenceschopnost firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2004. 94 s. ISBN 80-214-2674-8

- 2) DONELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3

- 3) KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8

- 4) ŘEPA, V. *Podnikové procesy – procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing, 2006. 265 s. ISBN 80-247-1281-4

- 5) STANĚK, V. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. Praha: Grada Publishing, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0

- 6) TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE, 1999. 228 s. ISBN 80-7079-683-9

- 7) VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

Vnitropodnikové materiály

- MOTOCO a.s., *Q-4.2.3-1 Organizační a řídicí akty*. 2005. 21 s.
MOTOCO a.s., *Q-5.1.0 Organizační řád*. 2006. 47 s.
MOTOCO a.s., *Q-6.2.0-2 Personalistika*. 2006. 20 s.
MOTOCO a.s., *Q-7.4.0-1 Vstupní kontrola*. 2005. 9 s.
MOTOCO a.s., *Q-7.4.0-2 Nákup*. 2006. 13 s.
MOTOCO a.s., *Q-7.5.0-3 Prodej*. 2006. 14 s.
MOTOCO a.s., *Q-7.5.0-5 Plánování a řízení výroby*. 2007. 7 s.

Elektronické zdroje:

Internetová prezentace MOTOCO a.s. [online]. 2006. [citováno 16.dubna 2007].
Dostupné z: <http://www.motoco.cz/index2.asp>

MOTOCO a.s., *Prezentace 2006*

TECUMSEH PRODUCT CO., *Prezentace 2006*

Interní soubory a data z IS firmy MOTOCO a.s.

9. Summary

Process management and the possibility of its use in the chosen company

The goal of my thesis was to describe the process in the chosen company. The goal was also to analyze one of the processes, specify its phases and suggest its change that would make the process more efficient for the customer and for the company.

The first step was to study the technical literature which dealt with problems within the management. Main part of this section was concerned with the process management on which was this thesis based.

The analytical section was concerned with analyzing the processes and better specifying the chosen process and its problems. The chosen process was the order receiving. The main problem was that customer's order, increase or decrease, was confirmed without asking the other interested departments which caused them lot of difficulties, e.g. the extra costs for quicker transport of material.

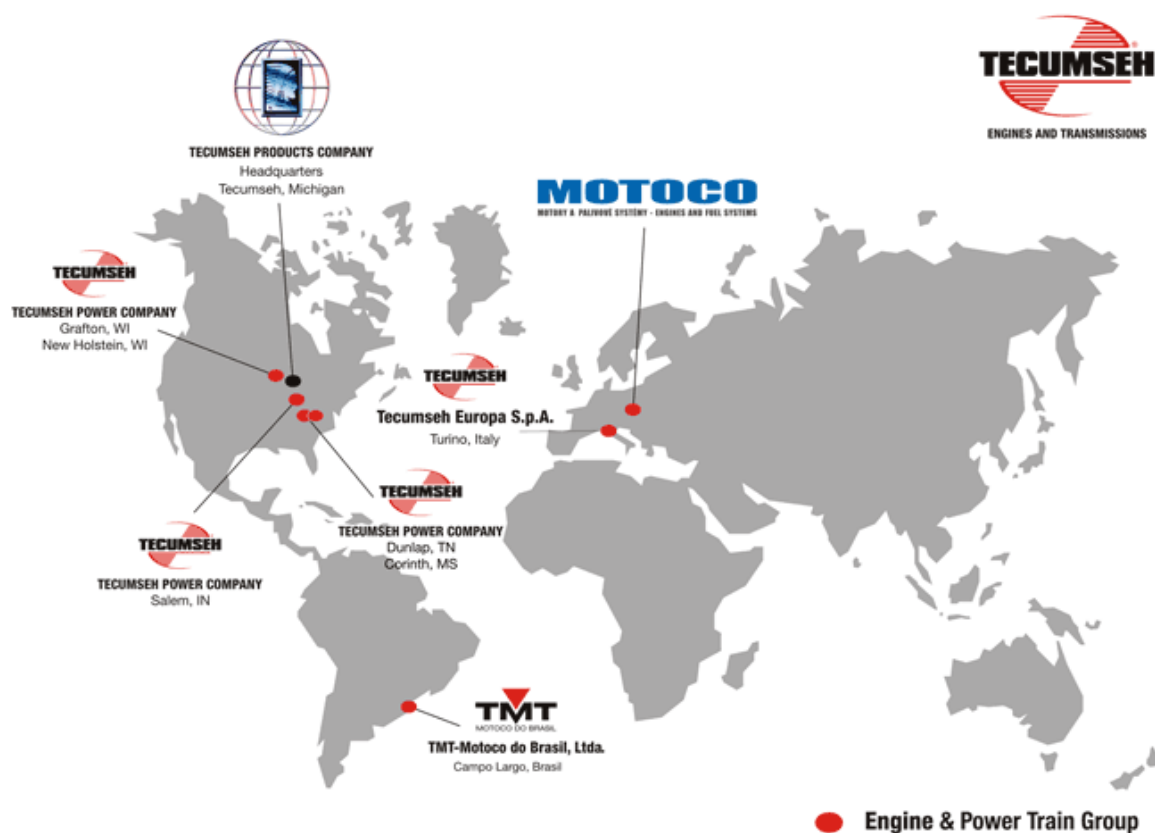
The synthetic section refers to the suggestion of new process structure, so that the chosen process better satisfies the customer and the company. The change was based on adding two new processes, identifying the possibility of production in the Production Department and identifying the possibility of assuring the material sources in the Purchasing Department. The change of the process was realized and the managers of interested Departments found it better than the "old process".

Management, process management, process, process map, flowchart

10. Přílohy

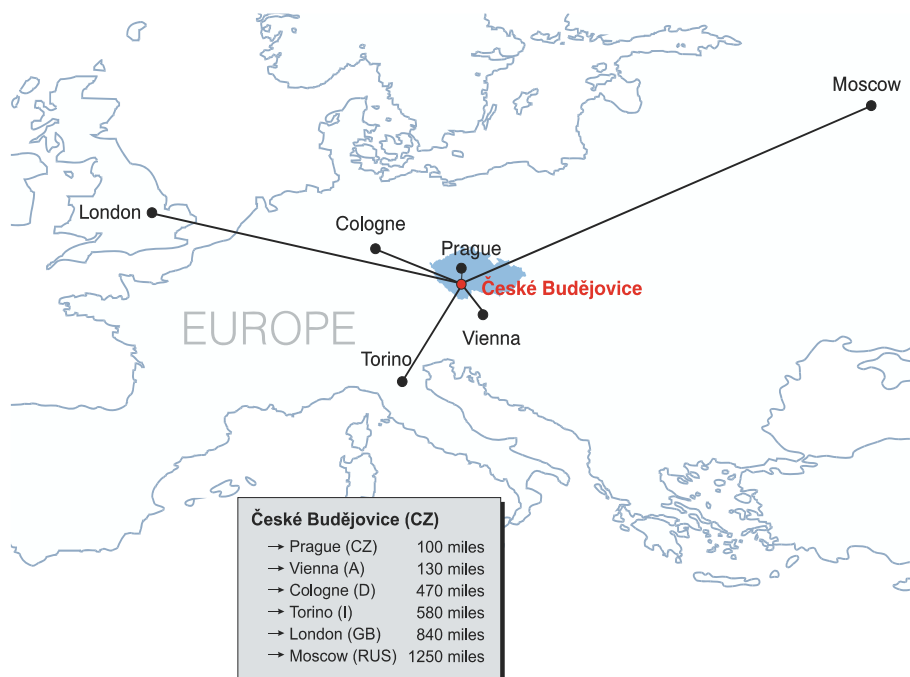
Příloha č.1 - Mapa světových divízií firmy TECUMSEH PRODUCT COMPANY

Firma TECUMSEH je jedním z největších výrobců benzinových a elektrických motorů a převodovek pro zahradní a parkovou techniku na světě. Jejich 35 poboček je rozloženo po celém světě a zaměstnává asi 22 000 lidí.



Zdroj: < <http://www.motoco.cz> >

Příloha č.2 - Sídlo společnosti Motoco a.s.



Příloha č.3 - Logo firmy Motoco a.s.



Příloha č.4 - Produkty firmy Motoco a.s

➤ motory

○ motory dvoudobé

Benzínový vzduchem chlazený dvoutaktní jednoválcový motor s vratným vyplachováním a vertikální klikovou hřídelí.

- SB 152



- Jikov 1453, 1447, 1440
- SB 135, 140

○ motory čtyřdobé

- FORMULA™ 18-21 HP
- ENDURO® XL 18-22 HP



- ENDURO® XL 23-25 HP

➤ Palivové systémy

○ Karburátory pro zahradní a parkovou techniku

- Série VII
Karburátor je určen pro motory od 350 do 500 cm³.
- Série XIV



Karburátor je určen pro výkonový rozsah 9-20 HP

- Jikov 2820 T
Karburátor je určen pro dvoudobé motory do 250 cm³.

- Karburátory pro travní sekačky (hlavní představitelé)

- Série I a III
Karburátory jsou určeny pro motory s objemem 100 - 500 cm³.
- Série X
Karburátor je určen pro motory s objemem 120 - 200 cm³, speciálně pro zimní aplikace.
- Série XII
Karburátor je určen pro motory s objemem 120 - 200 cm³.



- Bezpluvákové karburátory

- BK
Karburátor je určen pro motory s objemem okolo 50 cm³.



- Čerpadla

- PP10
Palivové čerpadlo pro spalovací benzínové motory s výkonem do 25 HP



- Kohouty

- Jikov 2606



Zdroj: < <http://www.motoco.cz> >