

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky

Katedra informačních technologií

Studijní program: Aplikovaná informatika

Obor: Informatika

Analýza vybraného distribučního podniku a návrh přechodu na procesní řízení

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Student : Dominik Lamacz

Vedoucí : Ing. Tomáš Bruckner, Ph.D.

Oponent : Ing. Michaela Šnapková

2017

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité prameny a literaturu, ze které jsem čerpal.

V Praze dne 12. 12. 2017

.....

Dominik Lamacz

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu kvalifikační práce za asistenci a cenné rady a zaměstnancům analyzované firmy za odbornou konzultaci.

Abstrakt

V této bakalářské práci jsou nejprve v teoretické části představeny a popsány pojmy procesu a procesního řízení a srovnání s řízením funkčním. Dále je popsána základní osnova pro postup při transformaci procesů a způsobu řízení. V praktické části je popsána situace konkrétní distribuční společnosti, která je momentálně řízena způsobem funkčním. Následně jsou navrženy a pomocí daných notací a nástrojů namodelovány vybrané procesy, které byly zkonzultovány s jejich navrhovatelými vlastníky. Cílem je popis přechodu z funkčního řízení na řízení procesní a jeho praktická ukázka pomocí modelů.

Klíčová slova

Proces, procesní řízení, funkční řízení, reengineering, procesní modelování

Abstract

In the theory section of this bachelor thesis there are presented and described concepts of process, business process management and its comparison with traditional functional management. Consequently, there is a fundamental description of procedure of a transformation of processes and management system. In the method section there is a description of the situation of a specific distribution company which currently applies functional management. Consequently, there are designs, and models created using chosen notations and methods of selected business processes that have been consulted with their designated owners. The objective of this thesis is to describe a transformation of a functionally oriented management system towards a business process oriented management system and its applied demonstration using models.

Keywords

Process, business process management, reengineering, functional management, process modelling

Obsah

Úvod	7
Teoretická část.....	8
1. Proces	8
2. Funkční řízení organizace	9
3. Procesní řízení organizace.....	10
3.1. Historický kontext procesního řízení	11
3.2. Třetí vlna procesního řízení a jeho současný stav	12
3.3. Stav procesního řízení v Česku	15
3.4. Vizualizace a zápis procesů v procesním řízení	16
4. Transformace funkčního na procesní řízení	17
4.1. Optimalizace podnikových procesů	18
4.2. Business process reengineering.....	20
5. Lidský faktor v procesním řízení.....	24
5.1. Role procesního řízení.....	24
Praktická část.....	29
6. Sledovaná společnost	29
6.1. Motivace pro zavedení procesního řízení.....	29
7. Současné podnikové procesy.....	31
7.1. Hlavní (klíčové) procesy	31
7.2. Řídící procesy.....	33
7.3. Podpůrné (pomocné) procesy	33
8. Analýza problematických procesů a reengineering/optimalizace	34
8.1. Proces nákup	35
8.2. Testování vzorku	36
8.3. Návrh obalu a manuálu.....	41
8.4. Další procesy	44
Závěr.....	46

Úvod

Procesní řízení je ve světě uznávaný a rozšířený termín už od 90. let minulého století, kdy ho svými studiemi zpopularnila mj. dvojice odborníků M. Hammer a J. Champy, kteří poukázali na výhody tohoto manažerského přístupu. Od té doby ho adaptovala řada firem po celém světě. V České republice je ale manažerský vývoj, převážně z důvodu krátké možnosti svobodného soukromého vlastnictví firem, poněkud opožděn. Mnoho manažerů pojem procesního řízení ani nezná. Někteří s ním jsou zase alespoň částečně obeznámeni a rádi by ho ve svém podniku implementovali. Jedná se ale o velmi náročný projekt, který, v případě svého zanedbání, může skončit neúspěchem a zbytečně vynaloženými náklady. To může řadu manažerů odradit.

Tato práce má v první části za cíl poskytnout rozšíření znalostí o pojmu proces, popsání historického vývoje a principu funkčního řízení a jeho srovnání s procesním řízením. Dále se pokusí přesvědčit o výhodách procesně orientovaného přístupu. Druhá polovina teoretické části slouží jako příručka pro vytvoření základního přehledu o jednotlivých krocích a náležitostech transformace, která může být výborným podkladem pro počáteční rozhodnutí o implementaci procesního řízení.

V praktické části ilustruje situaci středně velkého podniku sídlícího v České republice, který je spoluvlastněn rodiči autora práce. Tato společnost je řízena tradičním funkčním způsobem, což ji zapříčiňuje různé komplikace v některých procesech. Pomocí technik popsaných v teoretické části jsou dva vybrané procesy rozebrány a je učiněn návrh nových procesů, které by měly stanovené komplikace vyřešit. Cílem práce je provedení konzultace s navrženými vlastníky nových procesů, která shrnuje jejich názor na přínosy a zápory nových návrhů.

Teoretická část

1. Proces

Každá organizace zahrnuje řadu podnikových procesů, tedy „souboru činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří vstup, který má pro zákazníka hodnotu“¹. S ohledem na existenci podprocesů, různé druhy vstupů a výstupů, rozdíl mezi interním a externím zákazníkem a skutečnost, že procesy mohou probíhat nejen v rámci jedné organizace, ale i mezi více organizacemi, nabízí autor knihy *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě* Filip Šmída úplnou, pregnantnější definici:

„Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“²

Je tedy důležité si uvědomit v plné míře, že proces může působit přes vysoký počet organizačních útvarů v rámci jedné nebo více společností a jeho klíčovou vlastností je zákazník, na něž by měl celý proces a všichni jeho účastníci být zaměřen a který nemusí být jen externí odběratel výsledné hodnoty procesu, ale může jim být i např. funkční celek nebo zaměstnanec v rámci stejné organizace. Autor citátu dále naznačuje, že proces lze dekomponovat na menší části, tedy podprocesy (které se rozlišují z důvodu zjednodušení řízení a zvýšení přehlednosti, obzvláště, pokud se jedná o komplexní procesy) a činnosti, operace či úkony. Vstupy také mohou být různých druhů, může se jednat např. o finance, lidské zdroje, znalosti, produkty jiných procesů, externě nakupované produkty a služby, stroje a zařízení, budovy a další³. Podstatná vlastnost procesu je jeho opakovatelnost, zatímco např. projekt bývá zpravidla unikátní, neopakovatelný a obvykle (ne vždy) časově delší. Procesy mají mnoho různých druhů a členění, široce uznávané (v ČR jej dle průzkumu kolektivu Davida Tučka využívalo zhruba

¹ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, s. 29. ISBN 978-80-247-1679-4.

² ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, s. 29. ISBN 978-80-247-1679-4.

³ KALENDA, Václav. *Seminář BPM 2. generace* [online]. VUT Brno, 2011, s. 46. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1433/jaro2011/PV207/um/1/BPM_seminar_110221.pdf

60 % podniků provozujících procesní řízení⁴) a zřejmě nejbližší praxi v podniku⁵ je dělení dle normy ISO 9001. To klasifikuje tři druhy procesů na základě čtyř hlavních kritérií. První skupinou jsou procesy hlavní. Ty se vyznačují tím, že produkují hodnotu, prochází napříč více organizačními celky, produkují tržby, které zpravidla hradí externí zákazník, jsou to asi nejzřetelnější procesy, jako např. výroba, obchod nebo skladování. Druhou třídou jsou procesy podpůrné (někdy také pomocné), ty zajišťují fungování procesů uvnitř organizace (mohou být ale vykonávány externě), obvykle se soustředí na jeden konkrétní hlavní proces. Také vykonávají hodnotu, ale nemají externí zákazníky, a proto samotné negenerují finanční příjmy, patří mezi ně např. údržba zařízení nebo řízení lidských zdrojů. Poslední skupinou jsou procesy řídicí, ty se starají o říditelnost společnosti a jejich cílem je zlepšování a udržování ostatních procesů, ze své podstaty mají jen interní zákazníky, neprodukují tržbu a nepřidávají hodnotu. Mezi tyto procesy se řadí např. strategický management nebo audit.⁶

Procesy jsou základní součástí podniků a jejich hlavním intelektuálním vlastnictvím a nástrojem realizace konkurenční výhody⁷, je tedy velice důležité si je uvědomovat a správně je organizovat a řídit. Proto existuje pojem Řízení podnikových procesů (Business Process Management). V rámci této disciplíny manažeři monitorují, popisují, kontrolují, udržují a zlepšují jednotlivé procesy v dané společnosti. Nástupu procesního řízení ale předcházela přístup funkční, který se orientoval na funkční celky, ne na procesy.

2. Funkční řízení organizace

Tradičním přístupem k řízení organizace práce je takzvané funkční (někdy také operační) řízení, to bylo popsáno již v roce 1776 skotským ekonomem Adamem Smithem v díle *Bohatství národů*⁸. Tento přístup je založen na přirozené tvorbě práce, tedy vykonávání jen úzkého rozsahu úkolů a činností daným pracovníkem. Jeho podstatou je rozdělení organizace hierarchicky ve strmé pyramidové struktuře, v níž jsou činnosti rozděleny mezi jednotlivé

⁴ HRABAL, Martin a Lukáš TRČKA. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 135. ISBN 978-80-7478-674-7.

⁵ HRABAL, Martin a Lukáš TRČKA. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 31. ISBN 978-80-7478-674-7.

⁶ HRABAL, Martin a Lukáš TRČKA. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 31-33. ISBN 978-80-7478-674-7.

⁷ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, s. 165. ISBN 978-80-247-1679-4.

⁸ SMITH, Adam. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Nové přeprac. vyd. opatřené margináliemi. Praha: Liberální institut, 2001. ISBN 80-863-8915-4.

funkční útvary. Tyto útvary se poté soustředí jen na svou část podnikového procesu. Základem tohoto přístupu je rozdělení procesů na dílčí činnosti, díky čemuž je práce jednodušší a nároky na kvalifikovanost pracovníků nižší⁹. To přinášelo velkou výhodu v době tzv. industriální civilizace, kterou popisuje americký podnikatel Alvin Toffler ve své knize *The Third Wave* jako období rozmachu průmyslu, během kterého se podniky soustředily převážně na velký objem výroby¹⁰. V tomto období se díky využití strojů efektivita produkce zvyšovala exponenciálně a poptávka velice převyšovala nabídku.¹¹ Pracovníci rozdělení na jednotlivé funkční útvary mohou být díky úzké specializaci v rámci jednoho funkčního celku také odbornější a dané problematice mohou rozumět lépe. V nynější době, kterou Alvin Toffler popisuje jako informační, zejména kvůli nárůstu míry nepředpověditelných změn, se ale funkční řízení potýká s celou řadou nedokonalostí a nevýhod, které budou rozepsány na konci této kapitoly. Proto stále více podniků inklinuje k procesnímu přístupu řízení¹², které je považováno za evoluční krok po funkčním řízení¹³.

3. Procesní řízení organizace

Procesní management (neboli řízení či přístup, v angličtině business proces management – BPM) se vyznačuje soustředěním se na procesy uvnitř organizace a mezi organizacemi. Tyto procesy objevuje, popisuje, analyzuje, měří, vylepšuje a provozuje. Filip Šmída BPM popisuje jako „*systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategie cíle*“¹⁴. Procesní řízení se skládá z následujících komponent: procesy samotné, vstupy a výstupy

⁹ DĚDINA, Jiří. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-718-7029-3.

¹⁰ TOFFLER, Alvin. *The third wave*. Bantam éd. New York: Bantam Books, 1989. ISBN 05-532-4698-4.

¹¹ *Průmyslová revoluce (1750 - 1900)* [online]. Západočeská universita v Plzni [cit. 2017-11-04]. Dostupné z: <https://www.kip.zcu.cz/kursy/svt/eb/hist/htech/revoluce.html>

¹² ŘEPA, Václav a Jana ZÁMEČNÍKOVÁ. *Procesní řízení - jak si stojí firmy v ČR?* [online]. Praha, 2005 [cit. 2017-11-04]. Dostupné z: http://bpr.panrepa.org/Jak_si_stoji.pdf

¹³ HRABAL, Martin a Lukáš TRČKA. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 11. ISBN 978-80-7478-674-7.

¹⁴ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, s. 30. ISBN 978-80-247-1679-4.

procesů, vstupy a výstupy aktivit, lidské zdroje, technické a materiální zdroje, dokumentace nebo indikátory hodnocení výkonnosti¹⁵ a dalších.

3.1. Historický kontext procesního řízení

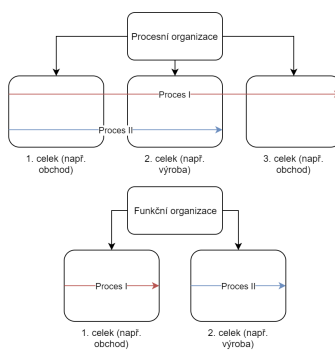
Historie procesního podnikového řízení sahá až do 18. století, v té době ale BPM nemohlo dosáhnout svého potenciálu a vůči funkční orientaci bylo v dobách Průmyslové revoluce neefektivní. Druhý pokus o návrat mělo procesní řízení ve 20. letech 20. století. Dostatečné užitečnosti tato disciplína ale dosáhla až přechodem z průmyslové civilizace na civilizaci informační, která se díky rapidními růstu vývoje nových technologií orientovala převážně na znalosti. Historie procesního přístupu se dělí na tři vlny. Ta první proběhla v 60. až 80. letech 20. století a započala v Japonsku a USA. Tamní firmy se pomocí technologií jako např. plánování potřeby materiálu (MRP), komplexní řízení kvality (TQM) nebo počítačové automatizace začaly soustředit na řízení kvality, souvislý tok práce a efektivitu úkolů. Druhá vlna BPM se zaměřila na zlepšování procesů, podniky inklinovaly k plošším hierarchiím a procesy byly soustředěny více na zákazníka, proto byla věnována pozornost celé délce procesu s jasně definovaným cílem, kterého se snažil docílit každý pracovník daného procesu. Významné technologie této vlny byly internet, plánování prostředků podniku (ERP) nebo např. řízení vztahů se zákazníky (CRM). Důležitý je také vznik metodiky Six sigma společnosti Motorola. Postupem času se ale trh vyvíjel a marketing se z důvodu konkurenčního nátlaku začal soustředit stále více na zákazníka, jeho potřeby a zákaznické vztahy. To vyvolávalo na trhu časté změny, jelikož se strana nabídky musela přizpůsobovat novým tržním příležitostem a novým potřebám zákazníků, které se měnily nepravidelně a s vysokou frekvencí. V takové situaci bylo nutné přizpůsobit i přístup k tvorbě, implementaci a ovládání procesů v podnicích. To dalo za vznik současné třetí vlně procesního managementu.¹⁶

¹⁵ ZÁVADSKÁ, Zuzana, Jan ZÁVADSKÝ a Mária SIROTIÁKOVÁ. Process model and its real application in the selected management areas. *E+M Ekonomie a Management*. 2013, 16(1), 113-126.

¹⁶ LUSK, Sandra, Staci PALEY a Andrew SPANYI. The Evolution of Business Process Management as a Professional Discipline. *BPTrends* [online]. 2005, , 1-3 [cit. 2017-11-02]. Dostupné z: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/06-05%20WP%20ABPMP%20Activities%20-%20Lusk%20et%20al2.pdf>

3.2. Třetí vlna procesního řízení a jeho současný stav

V této fázi bylo díky novým IT nástrojům umožněno reagovat na změny velmi rychle a napříč procesy skrz celý podnik nebo dokonce i mezi jednotlivými podniky.¹⁷ To je velkou výhodou moderního procesního řízení oproti klasickému operačnímu přístupu, při kterém se změny v podniku prosazovaly napříč funkčními celky v rozvětvené organizační hierarchii jen obtížně. Až ve třetí vlně začali manažeři plně chápat podstatu BPM a důležitost všech jeho komponent, které byly v předchozích dvou vlnách často opomíjeny, a z toho důvodu byl reengineering často neúspěšný. Teprve až byla věnována dostatečná pozornost i vedlejším komponentám, mohlo být BPM úspěšné.¹⁸ Dalším důvodem současného úspěchu BPM je jeho zaměření se na celé procesy a zrušení bariér mezi jednotlivými útvary v podniku. Díky tomu mohou všichni účastníci daného procesu sledovat společný cíl, kterým je požadavek zákazníka. To ve společnostech s funkční specializací není možné, neboť každý celek má svůj vlastní cíl, který se nemusí shodovat s cílem jiného celku v rámci organizace, to vede k nedorozuměním, složité komunikaci, provádění redundantních nebo neefektivních činností, a dokonce sporům a nízké míře spolupráce mezi odděleními. Jako příklad uvádí odborník na BPM Michael Hammer situaci z jedné elektrárenské funkčně orientované společnosti, ve které při zhotovení projektu jednotlivá oddělení nedokázala dosáhnout cíle. Nakonec byl pro celý projekt stanoven jeden cíl, kterým byla minimalizace času daného procesu. To mělo za následek efektivní spolupráci a zkrácení doby procesu ze 180 na 20 dní. Pohled na chod procesů v obou probíraných manažerských přístupech a jasně dané hranice funkčního způsobu řízení je ilustrován následujícím diagramem¹⁹.



Obrázek 1 Diagram srovnávající strukturu a chod procesů v organizaci řízené procesně a v organizaci řízené funkčně. Zdroj: vlastní zpracování dle [29]

¹⁷ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, s. 164-167. ISBN 978-80-247-1679-4.

¹⁸ HRABAL, Martin a Lukáš TRČKA. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 42. ISBN 978-80-7478-674-7.

¹⁹ TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Technická univerzita vo Zvolene, 2007, s. 12. ISBN 978-80-228-1796-7.

Souvislý tok práce mezi jednotlivými odděleními také umožňuje jednoduchou koordinaci mezi výstupem jednoho celku a vstupem celku druhého. Podniky orientované na procesy mají zpravidla plošší strukturu organizace, pravomoci jsou tedy rozloženy rovnoměrněji, čímž dochází k jednodušší komunikaci při rozhodování a řízení změn a potřebě nižšího počtu řídicích zaměstnanců, zato ale je u zaměstnanců vyžadována vyšší kvalifikace. Sledované procesy jsou standardizovány, normalizovány a unifikovány. K jejich přehledu a řízení se používají předepsané notace a procesy jsou dokumentovány v přehledech, modelech a procesních mapách, kdežto ve funkcionálních organizacích je know-how udrženo zaměstnancem, což je problematické při předávání znalostí nebo např. při odchodu daného zaměstnance. Díky přehledným metrikám a KPI (klíčovým indikátorům výkonnosti) jsou procesy měřeny, tím se dá zjistit jejich výkonnost, najít nedostatečně produktivní činnosti, slabiny (tzv. hrdla láhve) nebo zaměstnanci s nízkým výkonem. Procesní řízení se také soustředí na budoucnost. Je schopno flexibilně reagovat na změny a zaměřuje se na prevenci problémů a rizik, které mohou teprve vzniknout, zatímco funkční přístup pracuje jen s problémy, které už vznikly a řeší jen nápravu jejich důsledků. Díky pohledu na fungování práce pomocí jednotlivých procesů je také možno odhalit a upravit, případně odstranit procesy, které jsou neproduktivní a zdánlivě zbytečné. Zásadní vlastností procesu je jeho opakovatelnost, díky které se průběhem jeho iterací sleduje a neustále zlepšuje a přizpůsobuje.²⁰

Rozdíly mezi přístupem operačním a procesním jsou přehledně vyznačeny v následující tabulce, která vychází z díla Ludmily Hromkové *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I*²¹, z knihy *Procesně řízená organizace* Václava Řepy²² (který vycházel z díla vicepresidentů firmy Booz-Allen Hamilton²³) a je doplněna autorem této práce informacemi uvedenými výše v této kapitole. Ty byly vybrány tak, aby vytvořily přehled pro identifikaci stavu organizace a pro motivaci společností k zvážení procesního řízení. Byly také rozděleny do tří různých dimenzí (struktura a organizace, lidé a znalosti a nakonec jevy, které se dají

²⁰ TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Technická univerzita vo Zvolene, 2007, s. 31-34. ISBN 978-80-228-1796-7.

²¹ HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I.: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. ISBN 80-731-8270-X.

²² ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012, s. 151. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

²³ NELSON, Gary L., Bruce A. PASTERNAK a Albert J. VISCIO. Up the (E) Organization! A Seven-Dimensional Model for the Centerless Enterprise. In: *Strategy+Business* [online]. New York City: Gretchen Hall, 2000 [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <https://www.strategy-business.com/article/10615?pg=0>

sledovat při samotném provozu podniku, který praktikuje funkční styl řízení a podniku, který už má procesní řízení plně implementováno).

Tabulka 1 Srovnání rozdílů mezi funkčním a procesním přístupem. Zdroj vlastní zpracování dle [15], [18] a [23]

Dimenze	Kritérium	funkční řízení	procesní řízení
Struktura a organizace	Primární řízený podsystém	organizační jednotky	procesy
	Organizační struktura	hierarchická	necentrická, pružná
	Velení	dovnitř organizace, shora dolů	vnitřní i vnější, distribuované
	Strategické plánování	specifický cíl v rámci útvaru	cíl celé organizace
	Hlavní aktivum	kapitál	informace
	Počet řídicích zaměstnanců	vyšší	nižší
Lidé a znalosti	Specializace pracovníka	úzká	široká
	Požadavky na kvalifikaci	nižší	vyšší
	Pravomoci a odpovědnost	v daném oddělení	v daném procesu
	Rozhled zam. v organizaci	úzký	široký
	Motivace	splnění ukazatelů dle činnosti	hodnotová metrika dle procesu
Provoz podniku	Základní princip	dělba práce	integrace činnosti
	Zájem je soustředěn na	činnost	výsledek
	Předpoklad úspěchu	objem, rychlost	pružnost
	Orientace podniku na	produkt	zákazníka
	Řešení rizik a problémů	minulých	preventivně budoucích
	Koordinace mezi odděleními	nepřímá	přímá
	Reakce na změny	pomalá	rychlá
	Variabilní náklady – provoz	vyšší	nižší
	Důraz na zpětnou vazbu	nízký	vysoký

Je tedy zřejmé, že implementací procesního řízení se výrazně zvýší flexibilita při potřebě změn, které jsou v dnešní době velmi časté. Podniky se zbaví zbytečné byrokracie, stanou se přehlednějšími, procesy a činnosti jsou efektivnější a účelnější. Díky procesnímu řízení mají manažeři lepší přehled o činnostech svých podřízených a mohou lépe sledovat jejich přínos podniku a lépe je motivovat. Na druhou stranu musejí podniky zvažující transformaci posoudit rizika a nevýhody spojené se samotným přechodem a provozem. Projekt implementace BPM, o kterém bude více rozepsáno v poslední kapitole teoretické části této práce, je nesmírně náročný a musí být proveden opatrně a pečlivě. S tím se pojí vysoké náklady na dočasné zaměstnanecké pozice, které musejí být vytvořeny pro tento projekt a na softwarové vybavení pro procesní management. Pokud manažeři v tomto projektu neuspějí, vzniknou tak společnosti utopené náklady a podnik je nucen přejít zpět na funkční řízení, což může zapříčinit nepokoje a zmatek ve firemní kultuře, pokud bude návrat vůbec proveditelný. Výhody plynoucí z podařeného přechodu na procesní řízení ale mohou být pro podnik v dlouhém období klíčovým důvodem přežití na trhu a dá se říct, že je to téměř povinný krok pro prakticky jakoukoliv firmu.²⁴

²⁴ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, s. 38. ISBN 978-80-247-1679-4.

3.3. Stav procesního řízení v Česku

Vzhledem k historickým a politickým změnám v České republice (resp. ČSFR) lze soukromé podnikání sledovat teprve od roku 1989. Díky pádu totalitního režimu a přechodu z netržního prostředí na tržní, bylo umožněno svobodné soukromé vlastnění firmy. Následně došlo k velkému rozmachu nejen privatizace, ale i zakládání celé řady firem.²⁵ Tyto firmy byly ale zakládány, vlastněny a vedeny lidmi, kteří neměli s podobnými činnostmi velké zkušenosti, a tak byla řada firem řízena intuitivně, bez znalostí a aplikace podstatných manažerských teorií, principů a metodik jako je stanovení mise, vize a strategie, které se v té době v jiných zemích využívaly běžně. Firmy v ČR tak byly často vedeny na základě selského rozumu a praktikismu, který byl díky úzké specializaci a prakticky neexistující konkurenci v netržním prostředí do roku 1989 dostačující²⁶, funkční přístup navíc stále velká řada manažerů považuje za nejpřirozenější, a dokonce jej ještě donedávna považovala za jedinou možnost²⁷. V novém – tržním prostředí, které se vyznačuje častými nepravidelnými změnami, byl tento trend ale nevyhovující a firmy, které se nestačily dostatečně adaptovat, nebyly velice úspěšné a často dokonce zkrachovaly.²⁸

Následně budou popsány výsledky několika provedených průzkumů, které pomohou ilustrovat trendy a situaci procesního řízení v České republice. Zejména průzkumy autorů knihy *Procesní řízení v praxi podniku a vysokých škol*, tedy Davida Tučka, Martina Hrabala a Lukáše Trčka z let 2006 a 2013²⁹ a průzkum Zuzany Závadské, Jana Závadského a Márie Sirotiakové publikovaný v periodiku *Ekonomie a Management* v roce 2013³⁰. Všechny průzkumy oslovily společnosti různých velikostí a různých zaměření, celkový počet respondentů se u každého průzkumu pohyboval mezi 100 až 200 společnostmi.

První průzkum z roku 2013 ukázal, že procesní řízení je plně využíváno v cca 29 % oslovených firem, 41 % firem využívá BPM částečně a pro zhruba 26 % respondentů je tento

²⁵ BOUDOVÁ, Jarmila. *Transformace české ekonomiky po roce 1990* [online]. Brno, 2008, s. 5 [cit. 2017-11-15]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/79279/pedf_m/diplomka.pdf. Masarykova Univerzita v Brně.

²⁶ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, s. 24. ISBN 978-80-247-1679-4.

²⁷ HRABAL Martin, Lukáš TRČKA a David TUČEK. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 13. ISBN 978-80-7478-674-7.

²⁸ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, s. 41-43. ISBN 978-80-247-1679-4.

²⁹ HRABAL Martin, Lukáš TRČKA a David TUČEK. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 81. ISBN 978-80-7478-674-7.

³⁰ ZÁVADSKÁ, Zuzana, Jan ZÁVADSKÝ a Mária SIROTIKOVÁ. Process model and its real application in the selected management areas. *E+M Ekonomie a Management*. 2013, **16**(1), 113-126.

přístup neznámý. Jak kolektiv D. Tučka naznačuje, výsledky nemusejí být dokonale směřodatné a odrážet skutečnou situaci, jelikož vycházely z výpovědi manažerů, kteří měli tendenci pohled na svou společnost zkreslovat. Z průzkumu bylo také zjištěno, že míra využití BPM je středně závislá na velikosti podniku, tudíž je častější ve velkých (250 zaměstnanců a více) a středně velkých (50 zaměstnanců a více) podnicích. Mezi hlavní motivace zavádění BPM patří (seřazeno logicky dle míry důležitosti) uspokojení potřeb vnějšího zákazníka, snižování nákladů na procesy a sledování výkonu procesů. Jako důležité využití již zavedeného procesního řízení poté podniky považují zejména změny v podpoře IT procesů, zvýšení konkurenceschopnosti, zvýšení efektivity podnikových procesů a reorganizaci společnosti³¹. Míru implementace BPM v ČR výborně vysvětlí přehled využití jednotlivých nejdůležitějších komponent procesního řízení v daných podnicích. Dle něj velká většina (73 % a více) podniků provozujících BPM alespoň do jisté míry určuje hlavní procesy, určuje vlastníky a zákazníky procesů, používá i nefinanční ukazatele nebo se snaží už zavedené procesy trvale zlepšovat. Menší, ale stále většinová část podniků používá řízení rizik, měří výkonnost procesů nebo tvoří procesní mapy. Vzhledem k tomu, že se jedná o opravdu zásadní komponenty pro efektivní využití BPM, lze dojít k závěru, že procesní řízení není v této zemi stále plně pochopeno a využíváno ve svém plném potenciálu. O tom svědčí i skutečnost, že dle průzkumu téměř 82 % podniků provozuje BPM bez využití jakéhokoliv SW nástroje pro jeho podporu (určených např. pro mapování nebo optimalizaci či změnu procesů). Většina podniků, které nějaký nástroj používají, využívá Microsoft Visio.³²

3.4. Vizualizace a zápis procesů v procesním řízení

K plánování, modelování a vizualizaci procesů se používají různé prvky a metody. Oficiálně uznávaným jazykem jsou např. UML (Unified Modeling Language) nebo BPML (Business Process Modeling Language). Druhý zmíněný je univerzálním jazykem pro modelování podnikových procesů, který vychází z XML (Extensible Markup Language). První verze byla vydána v roce 2002 organizací BPMI (Business Process Management Initiative). Jazyk definuje devět základních prvků, činnosti, kontexty, procesy, vlastnosti, signály, plány, výjimky, transakce a funkce. Tento jazyk přímo spolupracuje se standardem pro grafické

³¹ HRABAL Martin, Lukáš TRČKA a David TUČEK. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 114. ISBN 978-80-7478-674-7.

³² HRABAL Martin, Lukáš TRČKA a David TUČEK. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 130-131. ISBN 978-80-7478-674-7.

modelování procesů BPMN (Business Process Model Notation). Ten slouží jako vizuální zobrazení toků činností procesů, které je přehledné i pro řadové zaměstnance. Má své definované symboly, které značí činnosti, události, předměty, role atd. Mezi ty nejdůležitější patří:

- Činnost
- Brány, které slouží k větvení procesu při různých situacích
- Sekvenční tok, který značí posloupnost činností a událostí
- Bazén a dráhy, které vyznačují jednotlivé organizace a role v procesu³³

4. Transformace funkčního na procesní řízení

Poslední kapitola teoretické části se bude věnovat samotnému postupu při zavádění a rozvoji procesního řízení v soukromé organizaci. Přejít na procesní řízení je ze své podstaty projekt. Jedná se tedy o jednorázovou aktivitu s definovaným cílem, časem počátku a časem ukončení. Procesní řízení se v praxi zavádí různými způsoby dle potřeb organizace. Hlavním kritériem pro výběr přístupu k implementaci BPM je míra potřeby změny. Pokud podnik všechny své procesy (nebo konkrétní proces) považuje za vyspělé a optimalizované, je velká pravděpodobnost, že potřebuje jen mírnou změnu daného procesu v zájmu optimalizace a přizpůsobení se podmínkám. V takovém případě je nejlepší ke změně procesů přistupovat inkrementálně, prostřednictvím BPO (optimalizace podnikových procesů). Pokud ovšem firma sleduje kritické nedostatky procesů, může zvážit radikálnější cestu, kterou je BPR (reengineering podnikových procesů). Podstata reengineeringu procesů je začátek „na zelené louce“, tedy návrh úplně nových procesů, které se neopírají o dříve fungující procesy. Tato metoda je sice efektivnější, neboť umožňuje procesy vyladit téměř k dokonalosti, pojí se s ní ale i vyšší náklady a vyšší riziko neúspěchu projektu.³⁴ Pro případovou studii bude vhodné použít metod a nejlepších praktik z obou přístupů, každý bude uplatněn v různé míře u každého procesu. BPO bude využito pro optimalizaci už zavedených procesů a BPR bude vhodné pro samotné zavádění procesního řízení.

³³ ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.

³⁴ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, s. 88-89. ISBN 978-80-247-1679-4.

4.1. Optimalizace podnikových procesů

K optimalizaci a provozu procesů se používají různé sady principů a metod. Dříve se například používalo TQM (komplexní řízení kvality), které je ale stále do jisté míry užitečné. Později se vyvinuly účinnější metodiky.

4.1.1. Metodika Lean

Za zmínku stojí Lean. Ta se zaměřuje na podprocesy a činnosti, které cílovému zákazníkovi procesu nepřinášejí žádnou nebo přinášejí nedostatečnou hodnotu a jsou tudíž zbytečné. Tato metodika identifikuje požadavky a potřeby zákazníka a hodnotu, kterou má daný proces nebo činnost vytvořit. Pomocí iterací procesů sleduje jednotlivé činnosti a analyzuje její kroky. Poté se snaží eliminovat plýtvání a prostoje, zvýšit rychlost a efektivitu procesů a snížit náklady. Typické problémy činností jsou čekání a prostoje, neefektivní pohyb (např. když jednotlivé činnosti musejí být vykonávány daleko od sebe), zbytečné údaje a byrokracie nebo např. plýtvání intelektem, k čemuž dochází, když jsou činnosti zbytečně složité a nemohou je vykonávat zaměstnanci s nedostatečnou kvalifikací. Je zde důležité rozlišovat tři druhy činností dle přínosu pro zákazníka. První skupina jsou činnosti, které hodnotu tvoří nebo k ní přímo přispívají, dále jsou činnosti, které k tvorbě hodnoty nepřispívají, ale z důvodu různých regulací, a proto nejsou zbytečné a musejí být udrženy a optimalizovány. Poslední sortou jsou činnosti, které nepřinášejí hodnotu a jsou zbytečné. U těchto činností by měla být zvážena jejich eliminace.³⁵

4.1.2. Metodika Six Sigma

Další významnou metodologií je Six Sigma. Ta sleduje činnosti, měří kvalitu jejich výstupů z pohledu požadavků zákazníka a kvantifikuje ji pomocí kritického parametru, který se určí pro každý zákaznický požadavek. Je zde naprosto zásadní správně identifikovat zákaznické potřeby a převést je do řeči podniku mezi činnosti, které mohou být upraveny. Základním úkonem této metodiky je odstranění variací v činnostech, pomocí čehož se bude dít chod procesu lépe předvídat a omezí se jeho chybovost. S kritickými parametry se poté pracuje

³⁵ SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada), s. 32-40. ISBN 978-80-247-3938-0.

za využití různých statistických analytických metod, např. statistického řízení procesů (SPC).³⁶ Postup optimalizace probíhá v pěti krocích dle metody DMAIC (definuj, měř, analyzuj, zlepši, řid'). Názorným příkladem může být případ optimalizace zákaznických hovorů ve firmě Merrill Lynch. V prvním kroku byly definovány kritické parametry pro spokojenost zákazníka, dále byly ve sledovaných hovorech tyto parametry změřeny pomocí zpětné vazby zákazníků a následně zanalyzovány. Bylo zjištěno, že u hovorů se špatným hodnocením pracovník zákaznické linky projevoval nejistotu, ačkoliv informace, které předával byly korektní. Ve čtvrté fázi se vedení zaměřilo na zlepšení dovedností a postupů pracovníků v definované problémové oblasti. Posledním krokem bylo soustavné zaučování pracovníků v nových metodách a vylepšování těchto metod.³⁷

4.1.3. Cyklus DMAIC³⁸

Cyklus DMAIC je pojmenován dle svých pěti kroků – definujte (define), měřte (measure), analyzujte (analyze), zlepšujte (improve) a řiďte (control). Jedná se o nástroj metodiky Six Sigma a popisuje průběh zlepšovacího procesu. Postup při vykonávání jednotlivých kroků výborně shrnula Alena Svozilová³⁹, jejich stručný popis je následující:

1) Definování

- a) Definice procesu (podnikatelské potřeby, potřeby zákazníka, průběh současného procesu)
- b) Stanovení rozsahu projektu (definice problémových oblastí a očekávaných přínosů, vykonání měření současné výkonnosti procesu)
- c) Vytvoření plánu (popis metod a postupů, řízení rizik, role a časový plán projektu)

2) Měření

- a) Důsledná dokumentace současného procesu (přehled toku, nalezení problémových míst)
- b) Systém měření (analýza současného systému měření a případný návrh jeho vylepšení)
- c) Výpočet současné výkonnosti (tvorba parametrů jako např. chybovost, rychlost atp. a jejich vyčíslení)

³⁶ SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada), s. 41-45. ISBN 978-80-247-3938-0

³⁷ ROSENBERG, Allan. Six Sigma: The Myth, The Mystery, The Magic. *EE Times* [online]. 2005 [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: https://www.eetimes.com/document.asp?doc_id=1197766

³⁸ SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada), s. 89-106. ISBN 978-80-247-3938-0

³⁹ SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada), s. 89-106. ISBN 978-80-247-3938-0

- 3) Analýza
 - a) Identifikace možných příčin problémů (přehled možných vlivů a příčin)
 - b) Vyhodnocení podstatných vlivů (za pomoci statistických a grafických analýz najít významné příčiny problémů, které se dají jednoduše eliminovat)
- 4) Zlepšení
 - a) Návrh možných řešení (návrh variant a testů)
 - b) Výběr a ověření řešení (dle výpočtů výběr nejoptimálnějších řešení, jejich testování a případné úpravy)
 - c) Návrh implementačního plánu
- 5) Řízení
 - a) Implementace řešení (implementace a analýza výsledků implementace)
 - b) Stabilizace změny (předání vlastníkovu procesu a jeho převedení do provozu, vyhodnocení projektu)

4.2. Business process reengineering

Následně budou popsány obecně přirozené fáze projektu reengineeringu procesů. Ty popsala americká výzkumná společnost ProSci a na základě svého průzkumu⁴⁰ je obohatila o zkušenosti podniků, které obdobným projektem prošly.

4.2.1. Příprava a plánování

Každá firma by si na začátku takového projektu, resp. před jeho začátkem měla ujasnit základní náležitosti pro úspěšný průběh implementace a s řádnou pečlivostí tento náročný krok naplánovat. Stádium přípravy a plánování je dle průzkumu společnosti ProSci zdaleka nejdůležitější částí tohoto projektu, zkoumané firmy plánováním strávily zhruba dvě třetiny časového období projektu.⁴¹

⁴⁰ ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012, s. 53-68. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

⁴¹ ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012, s. 57. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

Je důležité, stanovit a napříč společností si uvědomit vizi a cíle tohoto projektu⁴², ty by se měly shodovat s dlouhodobou podnikovou strategií⁴³. Lze je definovat dle metodiky SMART, která přikládá každému cíli pět povinných parametrů, podle kterých by měl být stanoven. Cíle by měly být specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově definované. Nejčastěji cíle zahrnují oblasti vyrovnání se konkurenčnímu tlaku, zlepšení uspokojení zákazníků nebo zvýšení kvality produktů a služeb.⁴⁴ Definována by měla být i velikost oblasti, na kterou chce firma procesní reengineering uplatnit. Zde se klasifikují tři úrovně rozsahu, jeden funkční útvar/proces, více funkčních útvarů a celá společnost. Dále by se na projekt měl připravit vrcholový management, který by měl být sám novou změnou přesvědčen a soustavně se do projektu zapojovat jak formou finančního sponzorství, tak řízením samotného projektu a měl by se aktivně snažit napříč celou organizací prosadit kulturu změny. Podstatná je i příprava projektového týmu. Pozornost by měla být věnována obzvláště výběru jeho členů, ti by jednak měli být znalí principů a metod reengineeringu a jedna by také měli být schopni na projektu pracovat bez interference s jinými činnostmi ve společnosti, ideálně by projektu měli věnovat alespoň 80 % svého času.⁴⁵ Samozřejmostí takového projektu by v přípravné fázi mělo být i vypracování business case, tedy projektového záměru, ve kterém jsou analyzovány náklady, očekávané výnosy a s nimi spjatý výpočet návratnosti investic (ROI), možná rizika a pozitivní a negativní dopady na podnik v průběhu i po skončení projektu.⁴⁶ Business case je vhodné provést nejdříve pro samotné zahájení projektu a poté po fázi návrhu procesů a organizace, kdy budou znalosti týmu rozšířeny a analýza bude přesnější.⁴⁷ Dle průzkumu bylo pro úspěch reengineeringu kritické u více než tří čtvrtin společností použití konzultantů. Externí konzultanti mohou společnosti přinést cenné zkušenosti a znalosti v požadované oblasti, ve které stávající zaměstnanci podniku nejsou dostatečně znalí. Konkrétně se využívají nejčastěji

⁴² ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012, s. 58. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

⁴³ ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012, s. 61. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

⁴⁴ ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012, s. 57. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

⁴⁵ ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012, s. 60. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

⁴⁶ Projektový záměr (Business Case). *Management Mania* [online]. Plzeň [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projektovy-zamer-business-case>

⁴⁷ ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012, s. 53. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

na vrcholových pozicích reengineeringového týmu nebo jako školitelé, poradci a experti v odborných problematikách.⁴⁸

4.2.2. Analýza podniku a projektu transformace

Po úspěšně dokončené fázi příprav obvykle v reengineeringových projektech přichází fáze analýzy. Organizace plánující zavedení procesního řízení by si měla ujasnit, zda a do jaké míry už některé praktiky procesního řízení aplikuje. Michael Hammer k tomu popisuje čtyři stupně zralosti organizace a čtyři stupně zralosti procesů v modelu PEMM. Prvním je společnost, která praktikuje tradiční funkční řízení, této skupině společností se bude tato práce věnovat převážně. Druhou úrovní je podnik, ve kterém si někteří vrcholoví manažeři již uvědomují možnosti procesního řízení a ovládají jeho metodiku, ve třetí úrovni je již znalost procesního řízení rozšířena mezi celý tým vrcholových manažerů, kteří mají aktivní snahu změnit firemní kulturu a procesní řízení implementovat. Ve společnosti čtvrtého stupně procesní zralosti je již BPM rozšířeno napříč celou organizací, a i řadoví zaměstnanci si plně uvědomují výhody tohoto přístupu.⁴⁹ Management podniku a reengineeringový tým provede analýzu procesů ve firmě a zkonzultuje současné i budoucí potřeby zákazníků a cílových skupin jednotlivých procesů, dále společně se zaměstnanci zhodnotí současnou situaci a požadované změny a se sponzory projektu probere a dohodne jejich míru zapojení a vhodné finanční investice do projektu. Nemělo by být také podceněno vzdělávání na všech úrovních, vrcholoví manažeři by se měli snažit načerpat znalosti z odborných prací a knih, provést komparativní analýzu s podobnými projekty a motivovat zaměstnance k vzdělávání se v oblastech reengineeringu a procesního řízení.

4.2.3. Design procesů a nové organizace

Tato fáze je založena na inovativním a kreativním myšlení. Je velice žádoucí navrhnout vysoký počet možných změn, z nich navrhnout několik konceptů procesních modelů, ze kterých potom vznikne jeden hlavní návrh. Dále je zapotřebí zvolit ideální softwarové nástroje

⁴⁸ ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012, s. 58. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

⁴⁹ ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012, s. 165-174. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

a celkově řešení technologické infrastruktury pro procesní řízení, provést návrh změn organizační struktury a potřebných změn v zaměstnaneckém obsazení.⁵⁰

4.2.4. Schválení

S novými znalostmi, jak už bylo nastíněno v kapitole Přípravy a plánování, bude možno sestavit novou studii projektového záměru, ta bude zahrnovat mj. analýzu dopadů změny na stakeholdery společnosti a její zaměstnance a finanční výpočty vč. návratnosti investic. Poté bude projekt prezentován vrcholovému vedení ke schválení.⁵¹

4.2.5. Implementace a detailní design

Návrhy z třetí fáze reengineeringu se přivedou do implementační fáze, vytvoří se pro ně nové zaměstnanecké role a spustí simulační provoz, na základě, kterého se v procesech doladí případné nedostatky. Následně se připraví program pro školení zaměstnanců v nových procesech. Započne vývoj technologické infrastruktury vč. informačního systému.⁵² Jednotlivé procesy se poté začnou postupně implementovat. Vzhledem k náročnosti se nedoporučuje implementovat všechny procesy najedou. Pořadí je určeno dle důležitosti, rizikovosti a případné vazby daného procesu na jiný proces.⁵³

4.2.6. Činnosti po implementaci

Po úspěšné implementaci je vrcholovému vedení odevzdána závěrečná zpráva. Dále se nastaví způsoby měření, metriky a systém neustálého zlepšování procesů, které bude uplatňováno po celou dobu jejich provozu.

⁵⁰ ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012, s. 67. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

⁵¹ ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012, s. 67. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

⁵² ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012, s. 53 a 68. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

⁵³ ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012, s. 53-54. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

5. Lidský faktor v procesním řízení

Většina odborníků na procesní řízení se shoduje, že nejdůležitějším kritickým faktorem úspěchu organizace uplatňující procesní řízení je právě týmová práce v rámci společnosti.⁵⁴ Lidé jsou jedinou trvale udržitelnou konkurenční výhodou podniku.⁵⁵ To by nemělo být opomíjeno ani při fázi implementace BPM, ani během jeho provozu. Asi největší překážkou při tak zásadních změnách jako je změna systému řízení podniku je stávající firemní kultura (dle průzkumu společnosti ProSci byl odpor ke změnám v organizaci uveden jako zdaleka nejčastější důvod neúspěchu reengineeringových projektů)⁵⁶. Ta bývá v tradičně vedených podnicích zakořeněna velice hluboce. Zaměstnanci jsou často uvězněni v komfortní zóně se stabilním ohodnocením, takoví lidé poté působí kontraproduktivně. V podnicích, které udržují zisk a nemají v blízké budoucnosti vidinu krachu, panuje nastavení mysli „co není pokažené, to není potřeba opravovat“. Vrcholový management se zájmem prosazení nového režimu se musí snažit prosadit i novou firemní kulturu soustředěnou na změny a flexibilitu. Je to velmi náročná výzva, která vyžaduje velkou míru strategického plánování a téměř dokonalou úroveň měkkých dovedností, tedy interpersonálních schopností, pomocí kterých manažeři přesvědčí zaměstnance o výhodách změny. Manažeři by měli soustavně motivovat personál a zdůrazňovat přednosti procesního řízení, a to i po ukončení projektu transformace.⁵⁷

5.1. Role procesního řízení

Dle Filipa Šmídy je pro úspěch přechodu na procesní řízení nutno využít ty nejlepší zaměstnance, nejlépe na plný úvazek a motivovat celou organizační strukturu k vážnému přístupu ke změně, v opačném případě se dá očekávat téměř jasný neúspěch.⁵⁸ Je proto velice důležité stanovit jasné kompetence a zodpovědnosti a ty určit daným členům podniku. K přehledu rolí a zodpovědností nad danými procesy, podprocesy a činnostmi dobře poslouží

⁵⁴ Smida, s. 163.

⁵⁵ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, s. 187. ISBN 978-80-247-1679-4.

⁵⁶ ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012, s. 59. *Management v informační společnosti*. ISBN 978-80-247-4128-4.

⁵⁷ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, s. 213. ISBN 978-80-247-1679-4.

⁵⁸ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, s. 187. ISBN 978-80-247-1679-4.

matice odpovědnosti RACI, která u každé aktivity ukáže, kdo je odpovědný za danou činnost, kdo je odpovědný za její vykonání, kdo má být o jejím průběhu zkonzultován a kdo informován.

5.1.1. Vlastník procesu

Hlavní rolí je vlastník procesu (někdy také správce), ten, vzhledem ke své důležitosti pro celý proces, a tudíž pro celou organizaci, by dle expertů Hammera a Champyho měl být z řad vyššího managementu.⁵⁹ Na rozdíl od tradičního liniového manažera má vlastník procesu na starosti meziútvárovou odpovědnost celého procesu nad všemi funkčními útvary, kterými proces prochází. Hlavními aktivitami vlastníka jsou stanovování cílů procesu, plánování, zastupování hlasu zákazníka, dokumentace a aktualizace procesu, zlepšování procesu z vedoucího pohledu, zajišťování průběhu procesu mezi odděleními, měření výkonnosti procesu, podpora procesního myšlení v organizaci⁶⁰ atd. Vlastník samotný reengineering neprovádí, spíše jakožto konstruktivní kritik týmu dohlíží na jeho průběh.⁶¹ Určení a výběr vlastníka daného procesu musí být provedeno důkladně, neboť chyba v tomto úkonu může mít za následek celou řadu problémů v lidských zdrojích i v chodu celého procesu. Jak je zdůrazněno v díle Rychleji, levněji, lépe (Hammer, Hershman)⁶², pouhé přejmenování klasických liniových manažerů z funkční struktury na vlastníky procesů v rámci BPM nestačí. Doporučuje se manažerům dodat odpovědnost za celý proces. Vlastník by měl mít autoritu formální, proto by měl být vybírán z pozic vrcholového managementu. Vlastníci procesů (někdy spolu s dalšími vedoucími pracovníky) obvykle skládají tzv. řídicí výbor, ve kterém plánují celou strategii reengineeringu.⁶³ Existuje několik scénářů výběru vlastníka procesu. Může jim být určen liniový manažer některého bývalého funkčního celku, ten může zaštitovat jen část procesu. To může mít za následek částečný návrat k funkční organizaci. Druhá varianta je určení jednoho liniového manažera, který do procesu zasahuje, jakožto vlastník celého procesu. Tím se ale sníží postavení všech ostatních liniových manažerů daného procesu, což

⁵⁹ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, s. 163. ISBN 978-80-247-1679-4.

⁶⁰ HRABAL Martin, Lukáš TRČKA a David TUČEK. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 164. ISBN 978-80-7478-674-7.

⁶¹ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, s. 93. ISBN 978-80-247-1679-4.

⁶² HAMMER, Michael a Lisa W. HERSHMAN. *Rychleji, levněji, lépe: devět faktorů účinné transformace podnikových procesů*. Praha: Management Press, 2013. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-253-6.

⁶³ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, s. 94. ISBN 978-80-247-1679-4.

může představovat rozepře v řadách manažerů. Je také podstatné, aby tento vlastník nezvýhodňoval svůj původní funkční celek na úkor ostatních celků, které v procesu účinkují. Dle kolektivu D. Tučka ideálu procesního řízení odpovídá nejlépe třetí varianta, kterou je vlastník bez funkční odpovědnosti. Ten poté spolu s dalšími liniovými manažery jednotlivých celků zodpovídá za optimalizaci a provoz procesu.⁶⁴ Vhodného vlastníka procesu je doporučeno vybírat v průběhu transformace řídicí struktury na procesní řízení. Do vývoje procesní mapy by měli být zahrnuti všichni manažeři zasažených oddělení. Poté na základě toho, který manažer uspěje nejlépe při návrhu optimálního průběhu procesu, bude vybrán nejideálnější vlastník nového procesu.⁶⁵

5.1.2. Procesní analytik

Podpůrnou roli v procesním řízení mají procesní analytici. Mezi jejich aktivity patří tvorba a modelování procesů, analýza možnosti změn a optimalizace procesů, tvorba standardů atd. Ve spolupráci s odborníky na danou funkci v podniku vytvářejí a analyzují jednotlivé procesy. Theodore Panagacos v díle *The Ultimate Guide to Business Process Management*⁶⁶ rozlišuje tři úrovně, které se liší dle dovedností a kompetencí analytika. Základní stupeň je procesní analytik, dále procesní architekt a nejvýše postavený je senior procesní profesionál.

Některé role jsou jen dočasné a vztahují se k samotnému procesu reengineeringu:

5.1.3. Leader reengineeringu

Pro úspěšný přechod je naprosto klíčová volba leadera reengineeringu. Ten by měl mít nejen vysoké manažerské schopnosti, měl by být také výborným vůdcem, měl by špičkově ovládat metody a principy reengineeringu a také by měl podrobně znát danou firmu a její procesy.⁶⁷ Je tedy zjevné, že by měl být vybrán z pozic nejvyššího managementu, ideálně by se mělo jednat o výkonného ředitele firmy. Důležitou rolí leadera je vytvoření vize a její

⁶⁴ HRABAL Martin, Lukáš TRČKA a David TUČEK. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 165. ISBN 978-80-7478-674-7.

⁶⁵ HRABAL Martin, Lukáš TRČKA a David TUČEK. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 166. ISBN 978-80-7478-674-7.

⁶⁶ PANAGACOS, Theodore. *The Ultimate Guide to Business Process Management: Everything you need to know and how to apply it to your organization*. CreateSpace Independent Publishing Platf, 2012. ISBN 978-1477486139.

⁶⁷ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, s. 197. ISBN 978-80-247-1679-4.

komunikace a prosazování napříč zaměstnaneckou strukturou podniku. Dále by měl povzbuzovat kulturu změny a motivovat k cílům reengineeringu. Velmi náročným úkolem pro leadera je změna silně zakotvené firemní kultury, které se obvykle řadoví manažeři a obecně zaměstnanci, kteří byli v dosavadní specializaci a struktuře podniku úspěšní, nebudou chtít zbavit.⁶⁸

5.1.4. Reengineeringový car

Druhou dočasnou rolí je reengineeringový car, tím je znalostní expert odpovědný za řízení samotného výkonu změny řízení. Velmi úzce spolupracuje s vlastníky procesu, nad kterými má řídicí pravomoci. Očekávají se od něj ty nejvyšší znalosti metod reengineeringu ve firmě.⁶⁹ Vzhledem k povaze se nemusí jednat o původního zaměstnance podniku, tedy může být jím být vybrán externista.

5.1.5. Reengineeringový tým

Dále se pro každý proces obvykle skládá reengineeringový tým. Ten má za úkol převod a optimalizaci nových či už stávajících procesů. Je zde velice důležité kritické a inovativní myšlení a vysoká míra představitivosti. Je vhodné tento tým složit z interních pracovníků procesu, tedy těch, kteří v daných procesech působili již před reengineeringem a velice dobře znají podrobnosti daného procesu a z menšího počtu externích pracovníků, kteří v daném procesu nepůsobili. Ti mohou být z jiného oddělení v dané firmě nebo dokonce z jiné firmy, např. formou outsourcingu. Díky nim jsou do reengineeringu vneseny inovativní změny a je narušen stereotyp. V případě větších procesů se do týmu doporučuje obsadit i reprezentanta zákazníků procesu, reprezentanty zasažených obchodních partnerů, technologické guru a konzultanty.⁷⁰ Protože velká část zaměstnanců by měla i v průběhu transformace provádět svou běžnou činnost, manažeři je často nevyužívají dostatečně a úlohu reengineeringového týmu podceňují, což je velká chyba. Podle Filipa Šmídy by členové týmu měli být svým úkolem

⁶⁸ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, s. 198. ISBN 978-80-247-1679-4.

⁶⁹ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, s. 94. ISBN 978-80-247-1679-4.

⁷⁰ ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012, s. 145. *Management v informační společnosti*. ISBN 978-80-247-4128-4.

vytížení nejlépe na plný úvazek.⁷¹ Je tedy vhodné pro projekt transformace zaměstnat dočasné pracovní síly, případně některé činnosti outsourcovat, aby nedocházelo ke kolizím s běžnými trvalými činnostmi podniku.

⁷¹ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, s. 94. ISBN 978-80-247-1679-4.

Praktická část

V praktické části bude nejdříve popsána společnost, která je předmětem návrhu transformace a její současný stav. Dále budou vytyčeny její klíčové procesy, identifikovány možnosti pro jejich zlepšení a proveden návrh nových, případně optimalizovaných procesů.

Daná společnost byla pro tuto práci zvolena, jelikož se jedná o firmu založenou rodiči autora práce. Firma byla založena krátce po Sametové revoluci, a ačkoliv byla dle slov majitelů vedena velice progresivně a snažila se opírat o manažerské způsoby a hodnoty zemí mimo bývalý Východní blok, převážně ze Západní Evropy, je v její organizaci znát následek postsocialistických způsobů řízení, které byly popsány v předešlé kapitole Stav procesního řízení v Česku. Společnost je dle observací autora vedena tradičním funkčním způsobem, s prvky intuitivního, a ne moc řízeného procesního řízení. Dle názoru autora práce a spolumajitelů firmy se může jednat o velmi vhodného kandidáta pro transformaci na plné procesní řízení, pro kterou má tato práce být předlohou.

6. Sledovaná společnost

Sledovaná firma byla založena na začátku 90. let v České republice, zabývá se distribucí spotřebního materiálu pro tiskárny a kancelářské nástroje a počítačových doplňků. Kategorizuje se jako středně velký podnik. Struktura funkcí je organizována liniově hierarchicky, názorný diagram je přiložen na konci této práce (příloha 1). Její název z důvodu ochrany obchodního tajemství není zveřejněn.

6.1. Motivace pro zavedení procesního řízení

Společnost se střetává s různými problémy, které snižují její konkurenceschopnost, efektivitu a vytvářejí zbytečné náklady. Problémy autor práce identifikoval různými způsoby. Jednak díky tomu, že je autor synem spolumajitelů společnosti, měl v průběhu fungování firmy přístup k informacím o firmě pomocí konverzací se spolumajiteli. Jednak autor dříve v této firmě působil jako produktový manažer a byl přímým svědkem problémů různých procesů. Posledním způsobem zjišťování problémů byla přímá konzultace s majitelem společnosti a vedoucími hlavních funkčních útvarů v rámci tvorby této práce. Z těchto tří zdrojů byly vybrány jednotlivé potíže společnosti, ze kterých byly pomocí informací z teoretické části této práce sepsány ty, které lze řešit pomocí výhod a metod procesního řízení:

6.1.1. Zvýšení flexibility

Spolu se stále se zvyšujícím množstvím změn na trhu se firma začíná potýkat s nízkou reakční rychlostí na nové požadavky zákazníků a tržní příležitosti, což jí dostává do konkurenční nevýhody. Pomocí vyspělých procesů by mohla dosáhnout např. efektivnějšího výběru zboží do sortimentu, protože by se požadavky zákazníka lépe komunikovaly přes prodejní, nákupčí a produktové oddělení.

6.1.2. Zvýšení přehlednosti organizace

Díky procesnímu řízení by celá organizace mohla být přehlednější. Byly by viditelné málo produktivní činnosti a procesy, kompetence za složité procesy nebo výjimečné činnosti by byly zřetelnější a eliminovaly by se duplicitní činnosti.

6.1.3. Měřitelnost

S předchozím bodem souvisí i možnost měřitelnosti efektivity procesů, ta pomůže při optimalizaci, vyhodnocení nebo třeba pro potřebu motivování a odměňování zaměstnanců.

6.1.4. Sledování jednotného cíle

Tím, že by jednotlivá oddělení mohla být součástí jednoho uceleného procesu, by se mohli všichni soustředit na jednotný společný cíl. To by bylo velmi vhodné např. při nákupu zboží, které by probíhalo za spolupráce dalších částí procesu (např. prodeje) a mohlo by se lépe opírat o skutečné požadavky odběratele zboží. V současné situaci se nákup orientuje spíše podle svých vlastních výpočtů a prodej poté má za úkol prodat to, co je momentálně na skladě, ačkoliv to nemusí být pro odběratele ideální.

6.1.5. Jednodušší získávání a sdílení znalostí

Díky tomu, že by procesy byly jasně popsány a zdokumentovány, bylo by mnohem jednodušší sdílet znalosti a zaškolit ať už nové zaměstnance nebo zaměstnance přesunuté na novou pozici. Doposud je každý nový pracovník zaškolován velmi náročně, což stojí společnost nemalé náklady. V případě odchodu zaměstnance z firmy je jeho know-how prakticky ztraceno.

6.1.6. Řízení pomocí nástrojů pro projektové řízení

Sledovaná firma momentálně zvažuje výběr softwarového nástroje pro projektové řízení, pomocí kterého by ráda sledovala určité instance procesů jako projekty. Pro řízení jednotlivých činností procesu a jejich zaznamenávání v softwarovém nástroji jsou procesní modely velmi užitečné.

6.1.7. Tvorba požadavků na informační systém

Tato firma také zvažuje zavedení nového informačního systému. Pomocí organizace procesního řízení a dokumentace procesů se budou požadavky na nový informační systém tvořit mnohem jednodušeji a správněji.

7. Současné podnikové procesy

Pro přehled o provozu společnosti a pro výběr procesů pro zlepšení je vhodné nejdříve nastínit jednotlivé procesy, které ve společnosti v jednotlivých funkčních celcích probíhají. Procesy budou klasifikovány do tří kategorií dle ISO 9001 a ty důležité z nich budou popsány.

7.1. Hlavní (klíčové) procesy

Hlavní procesy společnosti splňují několik základních parametrů – přinášejí společnosti zisk, přidávají hodnotu, procházejí obvykle přes více organizačních celků a mají zákazníky i mimo danou společnost. Ve sledované firmě byly pomocí výše zmíněných parametrů identifikovány tyto procesy. Jednotlivé procesy byly zkontrolovány s jejich dosavadními vedoucími a byly nalezeny celkem 4 podprocesy, u kterých dochází k problematickému průběhu:

7.1.1. Nákup

Nákup zahrnuje celou řadu činností a podprocesů, které přispívají k výsledku, kterým je objednání zboží. Společnost se zabývá nákupem spotřebního materiálu a počítačových doplňků, pro oba druhy sortimentu se některé procesy a podprocesy výrazně liší, je tedy vhodné tyto procesy rozlišovat. Mezi podprocesy patří:

- Analýza trhu (identifikace potřeb zákazníka, hledání konkrétních produktů)
- Správa produktů (product management)

- Spotřební materiál
- Doplnky
 - Zde byly nalezeny dva problematické podprocesy, které jsou popsány v 8. kapitole
- Správa dodavatelů
- Zasílání požadavků a objednávek
- Stanovení rozpočtu

7.1.2. Prodej

Prodej označuje procesy, které zajišťují úspěšnou směnu zboží různým druhům zákazníků za likvidní aktiva (peníze, pohledávky atp.). Dal by se rozdělit na několik dalších procesů podle způsobu prodeje a typu zákazníka. A sice na:

- Distribuci maloobchodním i velkoobchodním odběratelům prostřednictvím objednávek na e-shopu
- Distribuci odběratelům prostřednictvím zvláštních objednávek „na míru“
- Prodej koncovým spotřebitelům v kamenných prodejnách
- Mezi podprocesy těchto procesů patří:
- CRM (oslovování a získávání nových zákazníků, péče o stávající zákazníky, analýza výhodnosti jednotlivých zákazníků, správa dat o zákaznících, ...)
- tvorba cen
- komunikace se zákazníky a tvorba objednávky
 - Zde byl nalezen jeden problematický podproces, který je popsán v 8. kapitole
- prodej na kamenných prodejnách
- vyřizování objednávek přes e-shop
- osobní schůzky
 - Zde byl také nalezen jeden problematický podproces, který je rovněž popsán v 8. kapitole

7.1.3. Logistika

Jako logistika se dají označit podprocesy, které se starají o dopravu zboží a materiálů směrem k sledované společnosti, jejich skladování a doprava směrem k externím zákazníkům. Patří mezi ně:

- příjem zboží
- skladování
- kontrola kvality zboží
- expedice odběrateli
- doprava odběrateli

7.2. Řídící procesy

Tyto procesy mají za úkol optimální průběh ostatních procesů, tedy neprodukují hodnotu ani tržby přímo, ale přesto jsou velmi důležité pro úspěch společnosti. Případová společnost tyto procesy nemá prakticky vůbec zmapované, přesto u ní probíhají přinejmenším tyto řídicí procesy:

- Strategické plánování
- Plánování rozpočtů
- Kontrola nákladů

7.3. Podpůrné (pomocné) procesy

Procesy, které přidávají hodnotu, ale neprodukují tržby a slouží pouze pro zákazníky uvnitř organizace se nazývají podpůrné. Ty jsou svými specifikacemi (ať už se jedná o nákladovou náročnost, časovou potřebu nebo počet zahrnutých zaměstnanců) obvykle menší, jejich existence je ale pro některé klíčové procesy naprosto nutná. Mezi odděleními v dané firmě existují tyto podpůrné procesy:

- Marketing
- Podpora IT
- Kompletace
- Reklamace
- Legislativa
- Školení

- Inventarizace
- Správa lidských zdrojů (human resources management)
- Účetnictví
- Fakturace
- Údržba a nákup dlouhodobého hmotného majetku
- Údržba a nákup krátkodobého hmotného majetku
- Správa vztahů se zákazníky (customer relationship management)
- Audit
- a další

Všechny tyto procesy obsahují své další podprocesy a dílčí činnosti. Ty pro potřebu této práce ale nebudou potřeba.

8. Analýza problematických procesů a reengineering/optimalizace

Za účelem nalezení vhodných procesů pro optimalizaci, příp. reengineering byly všechny výše popsané klíčové procesy a jejich podprocesy prokonzultovány s vedoucími oddělení, do kterých dané procesy patří. Postup byl zjednodušenou formou doporučeného postupu pro reengineering podnikových procesů kroků DMAIC cyklu, které byly popsány ve čtvrté kapitole teoretické části. Vzhledem k časové náročnosti a vysokým nákladům, které jsou běžně pro provedení těchto metod potřebné, byly jednotlivé kroky zjednodušeny. Prvním krokem DMAIC bylo definování procesů, které jsou vypsány v 7. kapitole. Druhý krok cyklu představovala konzultace, na základě, které byl proveden třetí krok, tedy výběr procesů, které jsou nejproblematictější a nejvhodnější pro přepracování v rámci procesního řízení. U těchto procesů se nejdříve probraly jejich dosavadní dílčí činnosti a jejich ideální posloupnost. Poté byly zkonzultovány jejich problematické partie a vytvořen návrh jejich řešení. Následně proběhl čtvrtý krok, tedy návrh a modelování nových procesů, kde byl jednoznačně vyznačen tok jednotlivých činností a podmínky pro začátek plnění činností. Pátý krok cyklu bylo zkonzultování s jejich příslušnými nominovanými vlastníky a v poslední podkapitole byl proveden závěr optimalizace.

8.1. Proces nákup

V procesu nákupu byly identifikovány dva problematické podprocesy, které jsou oba součástí procesu zavedení nového produktu na trh. Proces začíná potřebou, kterou je nový produkt. Ta může být inicializována různými způsoby (např. poptávkou odběratele, uvedením nového produktu ze strany dodavatele atd.). Podstatou tohoto procesu je výběr vhodného produktu, který by měl být vhodný pro odběratele a výhodný pro sledovanou společnost, proces obsahuje činnosti, které analyzují trh, hledají vhodný produkt, testují ho a uvádějí na trh. Proces byl v rámci této práce zmapován a byl vytvořen jeho rychlý přehled (pozn. jméno vlastníka bylo z důvodu ochrany firemního tajemství cenzurováno) a procesní model (ten je přiložen na konci této práce, příloha 2).

8.1.1. Přehled základních informací o procesu

- Zobrazuje základní informace o procesu a je spravován jeho vlastníkem.
- Proces má identifikační číslo, které je dědičné po jeho hlavním procesu. Jedná se o 2. podproces procesu NA, proto má ID NA0200.
- Byl zde sepsán cíl dle metodiky SMART (popsané v teoretické části práce) a na něj navazující metriky (KPI), dle kterých se bude hodnotit efektivita provedení každé iterace procesu
- Zároveň byl z důvodu postupné potřeby úpravy a optimalizace procesu zaveden systém pro dokumentaci verzí.

Tabulka 2 Rychlý přehled základních informací o procesu s ID NA0200. Vlastní zpracování autora

Proces	Přidání nového produktu do nabídky	ID	NA0200
Vlastník	S. G.		
Cíl	Doplnit do nabídky produkt, který vyhoví explicitním i implicitním požadavkům našich odběratelů		
Metriky	Rychlost zařazení Podíl prodaného zboží během prvních 12 měsíců Zisk		
Podprocesy	NA0201, NA0202, NA0203, NA0204, NA0205, NA0206, NA0207, NA0208, NA0209, NA0210, NA0211		
Verze	1.00	Aktualizace	06.12.2017

8.1.2. Procesní model ve standardu BPMN

Byly stanoveny tyto činnosti a podprocesy, které byly uznány za vhodné pro co nejrychlejší a zároveň co nejpečlivější průběh celého procesu. U každé činnosti byla zvážena její důležitost pro proces a činnosti, které jí musejí předcházet. Model toku činností je zobrazen v příloze 2:

1. Nalezení konkrétního produktu – to může být provedeno různými kanály (např. návštěvou veletrhu nebo zasláním nabídky některého z již stávajících dodavatelů)
2. Analýza produktu – prvotní rozhodnutí, jestli je produkt vhodný pro naplnění potřeby
3. Testování – případné testování produktu – bude více rozepsáno níže
4. Vyhotovení obalu – také bude rozepsáno níže
5. Tvorba objednávky – objednání zboží od dodavatele
6. Zavedení produktu do informačního systému – zavedení do interní databáze a na prodejních kanálech firmy
7. Doručení zboží
8. Analýza trhu – druhá analýza, podrobnější, prováděna také kvůli uplynulému času od poslední analýzy a případným změnám na trhu v mezičase
9. Propagace – informování odběratelů o produktu a jeho konkurenčním výhodám
10. Tvorba nabídky – vytvoření nabídky odběratelům

Z těchto podprocesů byly vybrány dva, u kterých vedoucí současného funkčního útvaru eviduje dlouhodobý problematický průběh:

8.2. Testování vzorku

Tento proces má za úkol ověřit, zda produkt splňuje všechny certifikace potřebné pro prodej na daném trhu. Dále zkoumá a testuje, zda produkt splňuje všechny kvalitativní požadavky pro uspokojení potřeby odběratele. Na základě konzultace s vedoucí nákupního oddělení a majitelů společnosti bylo o průběhu procesu zjištěno následující. Jeho dosavadní průběh byl velmi špatně organizovaný. Proces prakticky nebyl vůbec zdokumentován a byl řízen živelným způsobem. Nebyly přesně určeny kompetence ani časové rozpětí daných činností, přímý nadřízený procesu neměl dostatečnou motivaci dohlížet na správný průběh a vykonání všech činností, to mělo někdy za následek eskalaci dohledu nad činností přes několik stupňů hierarchie až na nejvyšší pozice ve společnosti, tedy na majitele, jehož čas byl zaprvé velmi drahý a zadruhé neměl možnost věnovat se každému případu. Často se stávalo, že některá z činností na kritické cestě byla z důvodu nejasných kompetencí, nejasných postupů nebo komunikačních problémů mezi jednotlivými funkčními celky konána několik měsíců, někdy nebyla dokončena vůbec, jindy zase byla vynechána, což mohlo mít nákladné dopady v

budoucnu. Z toho důvodu byl celý proces uvedení produktu na trhu v lepším případě zpožděn, což narušilo konkurenční výhodu společnosti, v horším případě nebyl dokončen vůbec. Dle slov produktového manažera by tento podproces neměl trvat déle než 30 dní, přesto dle jeho empirického odhadu ve zhruba 40-50 % případů trvá déle než 60 dní. Cílem optimalizace tohoto procesu byla tedy jasná dokumentace jak pracovního toku jednotlivých činností, tak nastavení jasných kompetencí. Dále byly vytvořeny nebo upraveny některé dílčí činnosti a založeny dokumenty (Man1 a Man2 v přehledu níže) pro jednodušší zprávu informací. Také byl zaveden způsob projektového řízení jednotlivých iterací procesu. Bylo navrženo využití projektového softwarového nástroje Asana, do kterého by se každý nově testovaný vzorek evidoval jako nový projekt. V každém projektu by byla zapsána základní dokumentace, postupné činnosti, které by byly zadávány pomocí procesního modelu, časové limity těchto činností a jejich vykonavatelé. Nástroj byl zvolen na základě splnění požadavků odpovídajícím předchozímu souvětí, jednoduchosti prostředí a ve srovnání s konkurenčními nástroji výhodným cenovým plánem. Výsledek transformace procesu na procesně řízený proces je znázorněn třemi následujícími diagramy a obrázkem prostředí příkladného projektu v nástroji Asana:

8.2.1. Přehled základních informací procesu

- Zobrazuje základní informace o procesu a je spravován jeho vlastníkem.
- Proces má identifikační číslo, které je dědičné po jeho hlavním procesu. Jedná se o 3. podproces procesu NA02, proto má ID NA0203.
- Parametry byly tvořeny obdobně jako v přehledu v podkapitole 8.1.1

Tabulka 3 Rychlý přehled základních informací o procesu s ID NA0203. Vlastní zpracování autora

Proces	Testování vzorku	ID	NA0203
Vlastník	Produktový manažer		
Cíl	Otestovat produkt a jeho splnění povinných náležitostí, zhodnotit jeho výhodnost pro trh		
Metriky	Rychlost vyřízení		
Dokumenty	Man1 - manuál k určení, jaké certifikace musí daný produkt splňovat Man2 - seznam postupů testování pro daný druh zboží		
Verze	1.00	Aktualizace	06.12.2017

8.2.2. Procesní model ve standardu BPMN

je zobrazen v příloze této práce (příloha 3). Znázorňuje souvislý tok jednotlivých činností mezi danými pracovníky. Opět zde byly vyhodnoceny jednotlivé činnosti a jejich nutnost pro průběh procesu. Dále byly k orientaci vlastníka procesu stanovené časové limity pro provedení činností. Model ilustruje následující fáze podprocesu:

1.2. Zajištění certifikace produktu (0-3 dny)

- Aby byly produkty prodejné na daném trhu, musejí splňovat různé certifikace, které potvrzují jejich nezávadnost nebo zajištění bezpečné recyklace. Jedná se např. o značku CE, nebo RoHS. Tyto náležitosti je u vybraných produktu povinné vyznačit a disponovat alespoň digitální verzí certifikátu. I malé porušení (například jen nepatrná grafická vada při tisku jedné z těchto značek) by mohlo znamenat nutnost stáhnout zboží z trhu a v horším případě i vysokou pokutu. Je proto nutné tento proces nezanedbat.
- Dle modelu lze vidět, že prvním krokem je nahlédnutí zaměstnance do manuálu, podle kterého určí, jaké certifikace musí daný produkt splňovat. Splnění těchto náležitostí si ověří u dodavatele a nechá si odeslat digitální kopii certifikátu. V případě, že konkrétní dodavatel pro produkt certifikaci nemá, produktový manažer se pokusí stejný produkt obstarat u dodavatele, který tímto certifikátem disponuje. V případě neúspěchu je nucen proces ukončit a tento produkt do nabídky nezařadit.

1.3. Obstarání vzorku produktu (0-14 dní)

- Pokud už produktový manažer vzorek vlastní (získal ho například od dodavatele na veletrhu), přesouvá se ke třetí fázi. V opačném případě zažádá dodavatele o odeslání vzorku.

1.4. Posouzení estetických kvalit (1 den)

- Po obdržení vzorku nadchází fáze posouzení estetických kvalit výrobku. Tu nejdříve provede produktový manažer, poté specialista marketér. Na základě subjektivního měření určí, zda výrobek naplňuje požadavek zákazníka.

1.5. Analýza produktu a trhu (1-3 dny)

- Na základě informací a doporučení marketéra určí prodejce, zda výrobek splňuje požadavek zákazníka a je tato investice pro společnost návratná.

1.6. Funkční testování produktu (1 den)

- V této fázi je použit druhý dokument, ve kterém má produktový manažer pro každý typ produktu vypsána kritéria a kritické požadavky, které by měl produkt splňovat
- Pokud se jedná o složitý předmět, který může např. potenciálně být zdraví škodlivý, je vzorek odeslán externí společnosti, která provede náročná testování.

1.7. Mechanické zátěžové testování (1-14 dní)

- Produktový manažer buď sám, nebo osoba jím určena provede zátěžové testování produktu, na základě, kterého se určí, jestli je produkt mechanicky kvalitní a nemá např. ergonomické nedostatky.

1.8. Kontrola certifikátu a odeslání procesu dalšímu zákazníkovi (1 den)

- Nejpozději v tomto kroku si produktový manažer zkontroluje, jestli obdržel certifikáty k produktu a provede schválení přijetí produktu do portfolia.
- Podproces je úspěšně dokončen a výstup odeslán pracovníkům dalšího podprocesu.

8.2.3. RACI matice odpovědností

Vyznačuje role v jednotlivých fázích podprocesu. Byla vytvořena za účelem ujasnění zapojení jednotlivých účastníků na jednotlivých fázích procesu, to bude velmi vhodné například pro zadávání projektu do nástroje Asana.

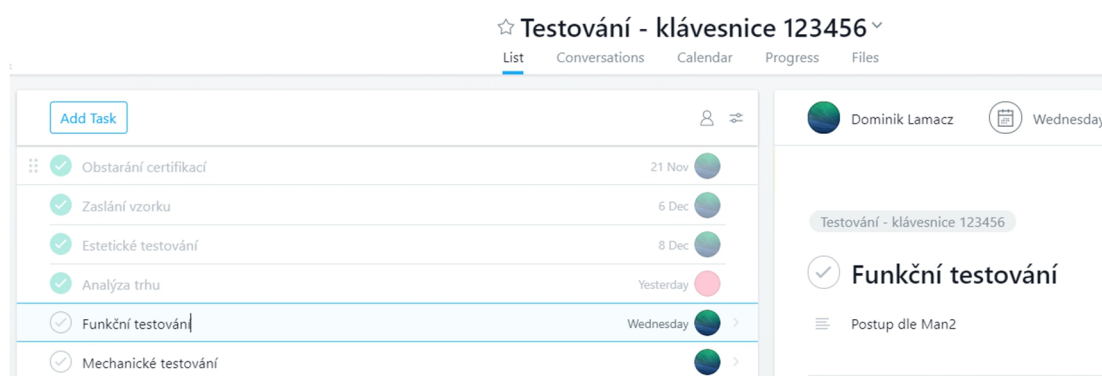
- Zajištění certifikace je práce čistě pro produktového manažera, vlastník celého procesu nákupu je informován.
- Estetické testování má na starosti produktový manažer, vykonává ho spolu se specialistou marketérem, prodejce je konzultován.
- Analýzu produktu a trhu má na starosti prodejce, konzultuje ji s marketérem. Majitel procesu nákupu a produktový manažer je informován.
- Funkční testování vykonává produktový manažer, konzultuje ho s marketérem a informuje prodejce.
- Za mechanické testování odpovídá opět produktový manažer, ten určí testera pro daný produkt (může jím být sám produktový manažer). Prodejce je o průběhu informován.

Tabulka 4 Matice odpovědností za proces NA0203. Vlastní zpracování autora

RACI matice						
Proces	Testování produktu	Produktový manažer	Specialista marketing	Specialista prodejce	Majitel nadprocesu	Tester
	NA0203					
Podprocesy	Kontrola certifikace	A R			I	
	Estetické testování	A R	R	C		
	Analýza produktu a trhu	I	C	A R	I	
	Funkční testování	A R	C	I		
	Zátěžové testy	A		I		R

8.2.4. Příkladný projekt v rozhraní projektového nástroje Asana

Vytvoření přehledu pro každé testované zboží. Pro proces testování byl vytvořena šablona, která se použije na každý projekt. Na obrázku lze vidět jednotlivé činnosti, zodpovědné osoby (dle matice RACI), poznámky a konverzace a časové limity činností.



Obrázek 2 Rozhraní příkladného projektu. Vlastní zpracování autora, za použití nástroje www.Asana.com

8.2.5. Vyhodnocení procesu formou konzultace

Nově navržený proces byl prokonzultován s navrženým majitelem procesu Testování produktu a majitelkou procesu Zavádění nového produktu. Závěrem konzultace bylo zhodnocení prospěšnosti navržených změn autora práce a návrh na úpravu některých bodů.

Přínosy navržených změn:

Vytvoření RACI matice, drah v procesním modelu a stanovení vlastníka procesu vyřešilo problém s nejasnými kompetencemi a komunikačním šumem v průběhu procesu.

Stanovení orientačních časových limitů pro jednotlivé činnosti a přehledné sepsání toku činností poslouží jako výborný podklad pro zadávání procesů do firemního softwarového

nástroje pro řízení projektů. Na základě tohoto řešení navržený vlastník procesu odhaduje, že by 95 % případů tohoto procesu mělo být dokončeno v limitu 30 dní.

Návrhy na úpravu:

Dle vlastníka procesu může nastat situace, kdy dodavatel přes svůj slib nedodá digitální kopii certifikátu. V takovém případě by všechny činnosti vedoucí do tohoto bodu mohly být zbytečné. Proto navrhuje posunout činnost kontroly certifikátu ještě před estetickým testováním produktu, které by mělo být započato až po potvrzení, že kopie certifikátu byla obdržena.

Mechanické testování by dle slov vlastníka mělo vždy trvat alespoň 14 dní. Mechanické testování produktu v kratší době označuje za nedostatečně důkladné.

8.3. Návrh obalu a manuálu

Druhým procesem, u kterého bylo identifikováno vysoké množství problémů je proces, který popisuje činnosti vedoucí k návrhu obalu a manuálu k nově zavedenému produktu. Tento proces obsahuje řadu činností, které jsou současně vypracovávány několika funkčními útvary. Opět zde lze vidět vysokou míru neorganizovanosti. Proces není nijak dokumentován, seznam potřebných činností pro úspěšné dokončení procesu není nijak jasně stanoven. Je zde problematická komunikace mezi jednotlivými útvary a nejsou jasně stanovené kompetence. Z toho vychází přílišně dlouhý průběh procesu a poměrně velká míra chybovosti. Ta se většinou promítne ve vysokém počtu kontrolních a opravných činností, což opět vede k ještě delšímu průběhu. Proces byl stejně jako ten předchozí zkontrolován s vedoucím daného oddělení, byly vypsány doposud probíhající činnosti a z nich vybrány ty nezbytně nutné. Byly identifikovány problematické body, vytvořen dokument pro jednoduché shromáždění a sdílení informací o podkladech pro tvorbu jednotlivých textů. Opět zde byl vytvořen přehled informací o procesu a návrh procesního modelu, který přehledně zobrazuje tok činností a podmínky pro jejich postup. Pomocí drah jasně vyznačuje kompetence jednotlivých rolí za jednotlivé činnosti. Tento proces bude stejně jako ten předchozí dokumentován obdobným způsobem v nástroji Asana.

8.3.1. Přehled základních informací procesu

Tabulka 5 Rychlý přehled základních informací o procesu. Vlastní zpracování autora

Proces	Návrh obalu a manuálu	ID	NA0204
Vlastník	Specialista marketér		
Cíl	Vytvořit návrh obalu a manuálu produktu se všemi náležitostmi a odeslat ho dodavateli zboží ke zpracování		
Metriky	Rychlost vyřízení Chybovost		
Dokumenty	TAB - šablona pro vklad popisů nového produktu		
Verze	1.00	Aktualizace	06.12.2017

8.3.2. Procesní model v BPMN

Je přiložený na konec této práce (příloha 4). Vyznačuje tyto souvislé činnosti:

1.1. Obstarání informací o produktu (0-3 dny)

- Zde si produktový manažer ověří, zda disponuje všemi potřebnými informacemi o produktu, pakliže ne, nechá si je zaslat dodavatelem.

1.2. Vytvoření nové XLS tabulky (<1 den)

- Dané informace jsou manažerem vloženy do předpřipraveného formuláře, který je založen za tímto účelem
- Formulář je uložen na dané místo v serverovém úložišti firmy

1.3. Založení nového projektu (<1 den)

- Marketér založí nový projekt ve firemním nástroji
- Vloží do něj formulář z předchozího kroku
- Zadá povinné činnosti, jejich uzávěrku a dané vykonavatele

1.4. Vykonavatelé jsou o činnostech upozorněni emailem (automaticky)

1.5. Překlad textů do cizích jazyků (1-3 dny)

- Vlastníkem procesu stanovení překladatelé si zobrazí formulář a přeloží jej do požadovaného jazyka.
- Texty vloží do projektu v nástroji.

Zde proběhnou paralelní větve, které mohou probíhat nezávisle na sobě, jedná se o větve v bodech 2.6 – 2.11, které popisují průběh návrhu obalu a 2.12 – 2.16, které popisují průběh návrhu manuálu.

1.6. Zkompletování jazykových verzí (<1 den)

- Vlastník procesu shromáždí všechny texty ve všech jazycích a zašle je grafikovi ke ztvárnění.
- 1.7. Grafický návrh a zpracování korektur (1-2 dny)
- Grafik vytvoří prvotní návrh grafického zpracování a zašle je vlastníkovvi procesu
- 1.8. Zaslání na kontrolu (<1 den)
- Vlastník zašle graficky zpracovaný soubor produktovému manažerovi na kontrolu technických parametrů a překladatelům na kontrolu svých překladů.
- 1.9. Kontrola (1 den)
- Proběhne kontrola a případná oprava a odeslání vlastníkovvi.
- 1.10. Poslední kontrola (<1 den)
- Vlastník provede poslední zběžnou kontrolu a případně se provede některý z procesů z bodu 2.9
- 1.11. Vytvoření finální grafické podoby (1-2 dny)
- Grafik vytvoří poslední grafické zpracování obalu a odešle soubory vlastníkovvi
- 1.12. Zpracování textu pro manuál (1 den)
- Vlastník procesu z formuláře v projektu sepíše text pro manuál, proběhne kontrolní cyklus s případnou opravou
- 1.13. Překlad textu do cizích jazyků (1-2 dny)
- Text je odeslán určeným překladatelům a přeložen a odeslán vlastníkovvi k revizi
- 1.14. Revize (<1 den)
- Vlastník texty zreviduje a odešle ke grafickému zpracování
- 1.15. Grafické zpracování (1-2 dny)
- 1.16. Kontrola (<1 den)
- Vlastník zkontroluje grafickou podobu manuálu a případně jí odešle produktovému manažerovi k opravě technických záležitostí, grafikovi k opravě grafiky nebo překladatelům k opravě textů
- 1.17. Schválení (<1 den)
- 1.18. Vložení souboru do databáze (<1 den)
- Vlastník vloží soubor do firemního úložiště a informuje produktového manažera emailem.
- 1.19. Zaslání obou souborů výrobci (<1 den)
- Po zpracování souboru obalu a manuálu odešle produktový manažer soubory dodavateli.

1.20. Výroba obalu a manuálu

- Obal i manuál jsou uvedeny do výroby, proces je ukončen a předán dalšímu zákazníkovi.

8.3.3. Vyhodnocení procesu formou konzultace

Tento proces byl také zkonzultován, tentokrát s jeho navrženou majitelkou.

Přínosy navržených změn:

I u tohoto procesu bylo potvrzeno, že proces bude pomocí dokumentace s největší pravděpodobností vyřešen za výrazně kratší dobu.

Za velký přínos byl označen přehled rolí pomocí drah modelu, díky kterým bude každý účastník procesu vždy vědět, jakou činnost plní a jaká činnost mu bude v dalším průběhu procesu udělena.

Měly by tím tedy být omezeny prostoje, které doposud byly zapříčiňovány tím, že některý ze zaměstnanců neviděl svou pozici v harmonogramu celého procesu, a tak si neuvědomoval, že celý proces může zdržovat.

Návrhy na úpravu:

Proces prý neřeší možnost, kdy dodavatel doručí špatné podklady pro rozměry obalu. V další fázi úpravy by tedy měla být do modelu přidána další činnost, která tuto potenciální situaci vyřeší.

Podle výpovědi navrženého vlastníka by také měla být vyznačena možnost časového vytížení některého z účastníků procesu jinými projekty nebo procesy a postup při vzniku takové situace. To se může vyřešit vytvořením možnosti výjimečné delegace dané činnosti na jiného kompetentního účastníka procesu. Možná by to také vyřešil přechod všech firemních procesů celé firmy a s tím související zlepšený přehled o všech činnostech a zaměstnancích ve firmě.

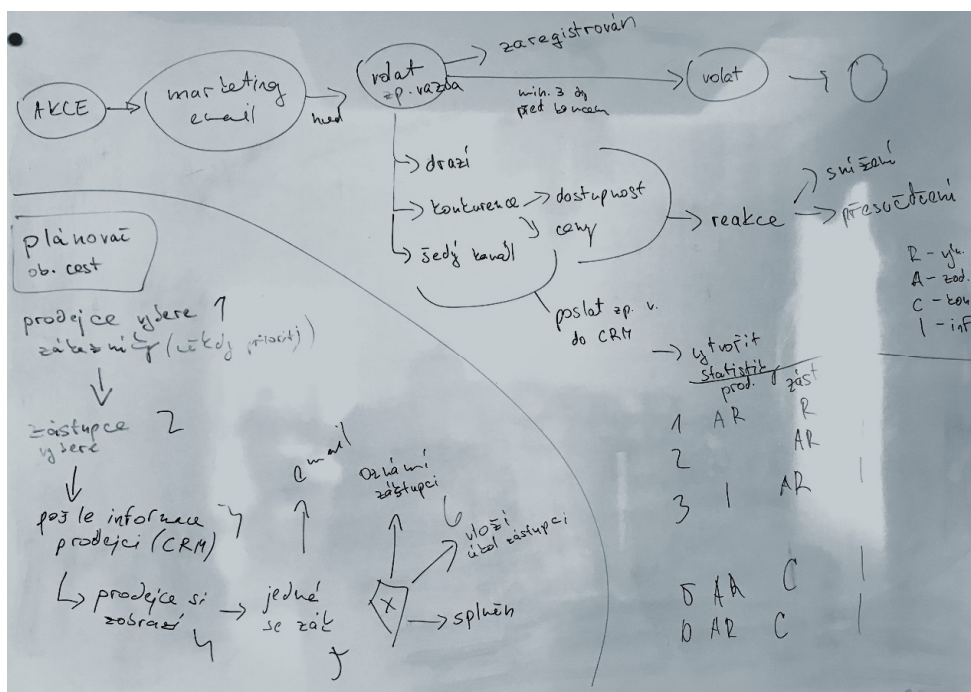
8.4. Další procesy

Analyzované byly i další problematické procesy v jiných odděleních. Opět proběhla konzultace s jejich vlastníky a vedoucím daného oddělení. Při procesu analýzy a modelování konceptuální procesní mapy bylo zjištěno, že problémy mohou být vyřešeny jednodušeji než celým přepracováním.

Proces informování zákazníků o momentálně probíhané akci měl obdobný problém. Mezi jeho činnosti patřila komunikace prodejců se zákazníky, ze které vycházely dva typy

výstupů. První bylo přesvědčení zákazníka a jeho souhlas. Druhým typem bylo nepřijetí nabídky zákazníkem, které mohlo být z různých důvodů (např. vysoké ceny nabídky, využití nabídky konkurence). Tato zpětná vazba je velmi důležitá pro tvorbu budoucích nabídek. Bohužel tato data nebyla nikde dokumentována. Po načrtnutí procesu (viditelného v horní části níže zobrazeného obrázku) byly identifikovány body, které je vhodné zdokumentovat. Na základě toho byly upraveny požadavky na IS, do kterého by se tato data pro každého zákazníka vkládala v zrnité podobě, aby z nich poté bylo možné provádět statistické analýzy.

U procesu výjezdů obchodního zástupce docházelo k nedostatečné informovanosti vedoucího oddělení. Nakonec se díky náčrtu procesu a ujasnění toku činností zjistilo, že stačí aktualizovat požadavky na komponentu CRM ve firemním IS, pomocí které bude vedoucí procesu dostávat reporty o aktuálně provedených výjezdech. Pomocí RACI matice byla stanovena odpovědnost za jednotlivé činnosti a písmenem I vyobrazeny činnosti, o kterých by pomocí reportů CRM měl být vedoucí procesu informován. Jednoduchý tok činností a RACI matice je vyobrazena ve spodní části níže zobrazeného diagramu. Vzhledem k tomu, že hlavní problémy tohoto procesu byly vyřešeny jednodušeji, nebyla zpracována jeho podrobnější analýza. V případném projektu nasazování procesního řízení do celé firmy ale samozřejmě proces bude zpracován dále.



Obrázek 3 Zápis z jednání o procesu informování o nabídce (nahore, kapitola 8.4.1) a procesu obchodních cest (dole vlevo, kapitola 8.4.2). Vlastní zpracování autora

Závěr

V první polovině teoretické části práce byl vytvořen přehledný soupis informací, které by měly manažerům, kteří nemají o tématu dostatečné znalosti, poskytnout základní podklad pro rozlišení pojmu tradičně funkčního a procesně orientovaného manažerského přístupu. Pomocí toho mohou identifikovat způsob řízení své společnosti a zvážit rozhodnutí o jeho změně. Následovně byly v druhé polovině teoretické části vysvětleny pojmy optimalizace podnikových procesů a procesního reengineeringu, pomocí čehož se manažeři mohou rozhodnout, jestli zvolí inkrementální, nebo radikální přístup k zavádění procesního řízení. Na konci teoretické části byly nastíněny základní kroky, podmínky a doporučený postup pro úspěšnou implementaci nového manažerského přístupu.

V druhé části je v 6. kapitole plněn cíl rozboru funkčně řízeného podniku a výhod plynoucích z jeho případného přechodu na procesně orientovaný způsob řízení. Ačkoliv byla tato firma řízena na tuzemské poměry relativně progresivně a bez patřičného vědomí v některých procesech uplatňuje prvky procesního řízení, potýká se s celou řadou problémů typických pro funkčně řízené organizace. V analýze problematických procesů je viditelné, že problémy jsou způsobeny převážně nedostatečným plánováním procesů, neexistencí dokumentace, nejasně určenými kompetencemi a neefektivním způsobem průběžné optimalizace. Všechny problematické body byly analyzovány a byly vytvořeny dokumenty, které by je měly vyřešit, tedy matice odpovědností, přehled základních prvků procesů a procesní modely sledující tok činností a jejich vykonavatele.

Závěrem bylo naplnění cíle analýzy navržených procesů. V kapitolách 8.2.5, 8.3.3 a 8.4 byla učiněna konzultace s jejich navrženými vlastníky, na základě, které se potvrdilo, že většina identifikovaných problémů v současných podnikových může být vyřešena aplikací metodik procesního řízení. Dále byly vytvořeny námitky, které mohou být v budoucnu vyřešeny doplněním procesní dokumentace ve fázi některé z iterací optimalizace nebo zavedením procesního řízení do celé společnosti. Bylo také zjištěno, že procesně řízená organizace může tvořit efektivnější požadavky na úpravu a zadávání požadavků informačního systému.

Na základě analýzy a pozitivního ohlasu dotázaných zaměstnanců společnosti doporučuji postupnou transformaci způsobu řízení. Dle mého názoru by se mělo postupovat inkrementálně po jednotlivých procesech, vzorem může být můj postup ve dvou výše analyzovaných procesech. Je také důležité nejdříve neopomenout fázi plánování a přípravu firemní kultury na změnu.

Terminologický slovník

Termín	Zkratka	Význam nebo synonymum, zdroj
Business process management	PŘ, BPM	Procesní řízení
Outsourcing		Vyčlenění některých činností mimo podnik ⁷²
Klíčový indikátor výkonnosti	KPI	Ukazatel výkonnosti útvaru, činnosti nebo procesu ⁷³
Reengineering (business process)	BPR	Radikální změna procesů v organizaci ⁷⁴
Optimalizace podnikových procesů	BPO	Disciplína zabývající se sledováním, měřením a zlepšováním podnikových procesů (vlastní definice autora)
RACI matice		Metoda pro přiřazení a zobrazení odpovědností jednotlivých osob či pracovních míst v nějakém úkolu ⁷⁵
Model zralosti procesů a podniku	PEMM	Mapa a srovnávací nástroj pro organizace, které se chtějí stát Procesním podnikem ⁷⁶
Návratnost investic	ROI	Metoda výpočtu podílu očekávaných výnosů a nákladů vynaložených do dané činnosti, procesu nebo projektu (vlastní definice autora)
Informační systém	IS	Soubor technických prostředků, které zajišťují udržování a poskytování informací nebo dat jeho uživatelům ⁷⁷
Consumer relationship management	CRM	Řízení vztahu se zákazníky – procesy komunikace se zákazníky, jejich vzájemná koordinaci, sladování a řízení. ⁷⁸
Business process model notation	BPMN	Grafická notace určena k popisu podnikových procesů, která se používá při jejich modelování a analýze ⁷⁹
Business process model initiative	BPMI	Nezisková organizace sloužící ke standardizaci podnikových procesů ⁸⁰
Business process model language	BPML	Jazyk pro modelování procesů ⁸¹
Unified Modeling Language	UML	Grafický modelovací jazyk pro specifikaci, vizualizaci a dokumentaci informačních systémů a aplikací ⁸²
Extensible Markup Language	XML	Univerzální a otevřený formát elektronických dokumentů ⁸³

⁷² Outsourcing. *Management Mania* [online]. [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/outsourcing>

⁷³ KPI (Key Performance Indicators) - klíčové ukazatele výkonnosti. *Management Mania* [online]. [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/key-performance-indicators>

⁷⁴ Reinženýring procesů (Reengineering) - klíčové ukazatele výkonnosti. *Management Mania* [online]. [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/reengineering>

⁷⁵ Matice odpovědnosti RACI (RACI Responsibility Matrix) - klíčové ukazatele výkonnosti. *Management Mania* [online]. [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-odpovednosti-raci>

⁷⁶ Process and Enterprise Maturity Model - (PEMM™). *Hammer and Company* [online]. Newton, MA, USA [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://www.hammerandco.com/pemm.htm>

⁷⁷ Informační systém (Information System). In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 02.08.2016 [cit. 10.12.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/informacni-system>

⁷⁸ Řízení vztahu se zákazníky CRM (Customer Relationship Management). *Management Mania* [online]. [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/customer-relationship-management>

⁷⁹ BPMN (Business Process Modeling Notation). In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 01.07.2015 [cit. 10.12.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/business-process-modeling-notation>

⁸⁰ Business Process Management Initiative (BPMI). *TechTarget* [online]. [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <http://searchcio.techtarget.com/definition/Business-Process-Management-Initiative-BPMI>

⁸¹ BPML (Business Process Modeling Language). *Management Mania* [online]. [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/bpml-business-process-modeling-language>

⁸² UML (Unified Modeling Language). In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 09.08.2016 [cit. 10.12.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/unified-modeling-language>

⁸³ XML (Extensible Markup Language). In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 14.11.2016 [cit. 10.12.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/xml-extensible-markup-language>

Seznam literatury

Seznam tištěných zdrojů

- [1] DĚDINA, Jiří. Podnikové organizační struktury: teorie a praxe. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-718-7029-3.
- [2] HRABAL, Martin a Lukáš TRČKA. Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-674-7.
- [3] HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ. Teorie průmyslových podnikatelských systémů I.: studijní pomůcka pro distanční studium. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. ISBN 80-731-8270-X.
- [4] ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [5] ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.
- [6] PANAGACOS, Theodore. The Ultimate Guide to Business Process Management: Everything you need to know and how to apply it to your organization. CreateSpace Independent Publishing Platf, 2012. ISBN 978-1477486139.
- [7] HAMMER, Michael a Lisa W. HERSHMAN. Rychleji, levněji, lépe: devět faktorů účinné transformace podnikových procesů. Praha: Management Press, 2013. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-253-6.
- [8] SMITH, Adam. Pojednání o podstatě a původu bohatství národů. Nové přeprac. vyd. opatřené margináliemi. Praha: Liberální institut, 2001. ISBN 80-863-8915-4.
- [9] ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [10] SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
- [11] TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK. Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi. Technická univerzita vo Zvolene, 2007. ISBN 978-80-228-1796-7.
- [12] ZÁVADSKÁ, Zuzana, Jan ZÁVADSKÝ a Mária SIROTIÁKOVÁ. Process model and its real application in the selected management areas. E+M Ekonomie a Management. 2013, 16(1), 113-126.

Seznam elektronických zdrojů

- [1] BOUDOVÁ, Jarmila. Transformace české ekonomiky po roce 1990 [online]. Brno, 2008, [cit. 2017-11-15]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/79279/pedf_m/diplomka.pdf. Masarykova Univerzita v Brně.
- [2] TOFFLER, Alvin. The third wave. Bantam éd. New York: Bantam Books, 1989. ISBN 05-532-4698-4.
- [3] BPML (Business Process Modeling Language). Management Mania [online]. [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/bpml-business-process-modeling-language>
- [4] BPMN (Business Process Modeling Notation). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 01.07.2015 [cit. 10.12.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/business-process-modeling-notation>
- [5] Business Process Management Initiative (BPMI). TechTarget [online]. [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <http://searchcio.techtarget.com/definition/Business-Process-Management-Initiative-BPMI>
- [6] Informační systém (Information System). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 02.08.2016 [cit. 10.12.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/informacni-system>
- [7] KALENDA, Václav. Seminář BPM 2. generace [online]. VUT Brno, 2011. [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1433/jaro2011/PV207/um/1/BPM_seminar_110221.pdf
- [8] KPI (Key Performance Indicators) - klíčové ukazatele výkonnosti. Management Mania [online]. [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/key-performance-indicators>
- [9] LUSK, Sandra, Staci PALEY a Andrew SPANYI. The Evolution of Business Process Management as a Professional Discipline. BPTrends [online]. 2005, , 1-3 [cit. 2017-11-02]. Dostupné z: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/06-05%20WP%20ABPMP%20Activities%20-%20Lusk%20et%20al2.pdf>
- [10] Matice odpovědnosti RACI (RACI Responsibility Matrix) - klíčové ukazatele výkonnosti. Management Mania [online]. [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-odpovednosti-raci>
- [11] NEILSON, Gary L., Bruce A. PASTERNAK a Albert J. VISCIO. Up the (E) Organization! A Seven-Dimensional Model for the Centerless Enterprise. In: Strategy+Business [online]. New York City: Gretchen Hall, 2000 [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <https://www.strategy-business.com/article/10615?pg=0>
- [12] Outsourcing. Management Mania [online]. [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/outsourcing>
- [13] Process and Enterprise Maturity Model - (PEMM™). Hammer and Company [online]. Newton, MA, USA [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://www.hammerandco.com/pemm.htm>
- [14] Projektový záměr (Business Case). Management Mania [online]. Plzeň [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projektovy-zamer-business-case>
- [15] Průmyslová revoluce (1750 - 1900) [online]. Západočeská universita v Plzni [cit. 2017-11-04]. Dostupné z: <https://www.kip.zcu.cz/kursy/svt/eb/hist/htech/revoluce.html>
- [16] Reinženýring procesů (Reengineering) - klíčové ukazatele výkonnosti. Management Mania [online]. [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/reengineering>

- [16] ROSENBERG, Allan. Six Sigma: The Myth, The Mystery, The Magic. EE Times [online]. 2005 [cit. 2017-11-18]. Dostupné z:
https://www.eetimes.com/document.asp?doc_id=1197766
- [17] ŘEPA, Václav a Jana ZÁMEČNÍKOVÁ. Procesní řízení - jak si stojí firmy v ČR? [online]. Praha, 2005 [cit. 2017-11-04]. Dostupné z:
http://bpr.panrepa.org/Jak_si_stoji.pdf
- [18] Řízení vztahu se zákazníky CRM (Customer Relationship Management). Management Mania [online]. [cit. 2017-11-18]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/customer-relationship-management>
- [19] UML (Unified Modeling Language). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 09.08.2016 [cit. 10.12.2017]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/unified-modeling-language>
- [20] XML (Extensible Markup Language). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 14.11.2016 [cit. 10.12.2017]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/xml-extensible-markup-language>

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 DIAGRAM SROVNÁVAJÍCÍ STRUKTURU A CHOD PROCESŮ V ORGANIZACI ŘÍZENÉ PROCESNĚ A V ORGANIZACI ŘÍZENÉ FUNKČNĚ.
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE [29]..... 12

OBRÁZEK 2 ROZHRANÍ PŘÍKLADNÉHO PROJEKTU. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ AUTORA, ZA POUŽITÍ NÁSTROJE WWW.ASANA.COM 40

OBRÁZEK 3 ZÁPIS Z JEDNÁNÍ O PROCESU INFORMOVÁNÍ O NABÍDCE (NAHOŘE, KAPITOLA 8.4.1) A PROCESU OBCHODNÍCH CEST (DOLE VLEVO, KAPITOLA 8.4.2). VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ AUTORA 45

Seznam tabulek

TABULKA 1 SROVNÁNÍ ROZDÍLŮ MEZI FUNKČNÍM A PROCESNÍM PŘÍSTUPEM. ZDROJ VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE [15], [18] A [23] 14

TABULKA 2 RYCHLÝ PŘEHLED ZÁKLADNÍCH INFORMACÍ O PROCESU S ID NA0200. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ AUTORA 35

TABULKA 3 RYCHLÝ PŘEHLED ZÁKLADNÍCH INFORMACÍ O PROCESU S ID NA0203. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ AUTORA 37

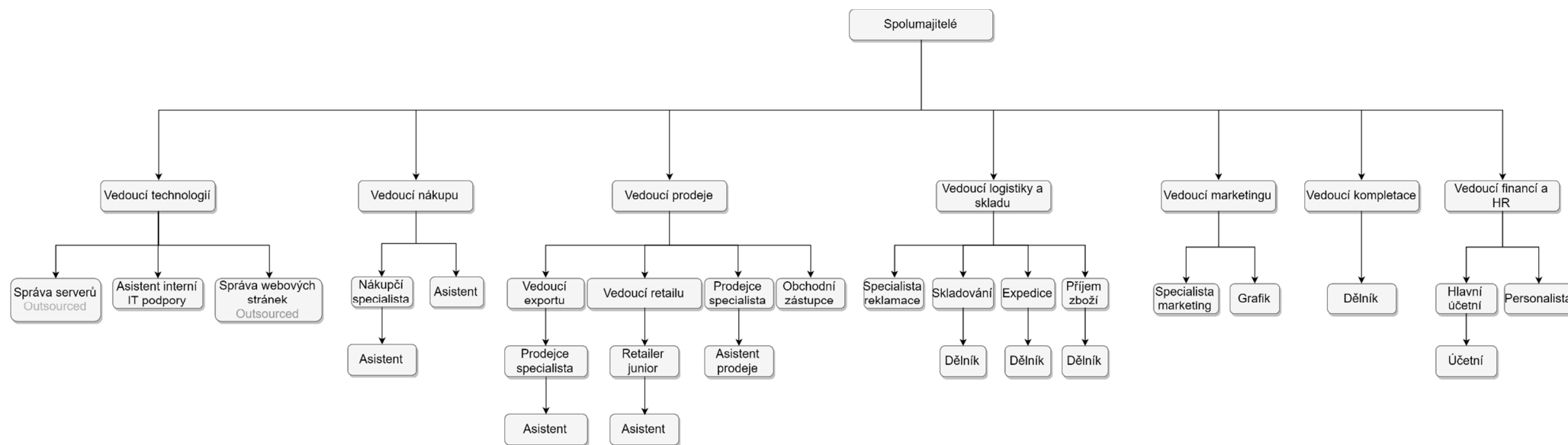
TABULKA 4 MATICE ODPOVĚDNOSTÍ ZA PROCES NA0203. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ AUTORA 40

TABULKA 5 RYCHLÝ PŘEHLED ZÁKLADNÍCH INFORMACÍ O PROCESU. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ AUTORA 42

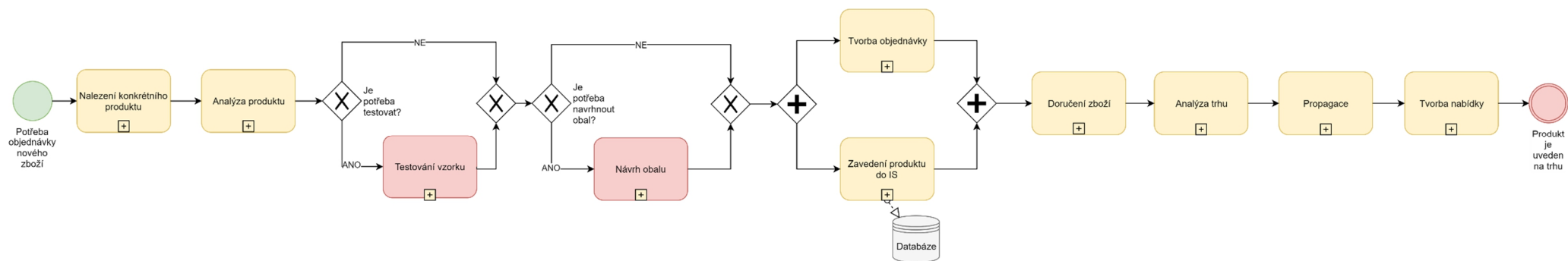
Přílohy

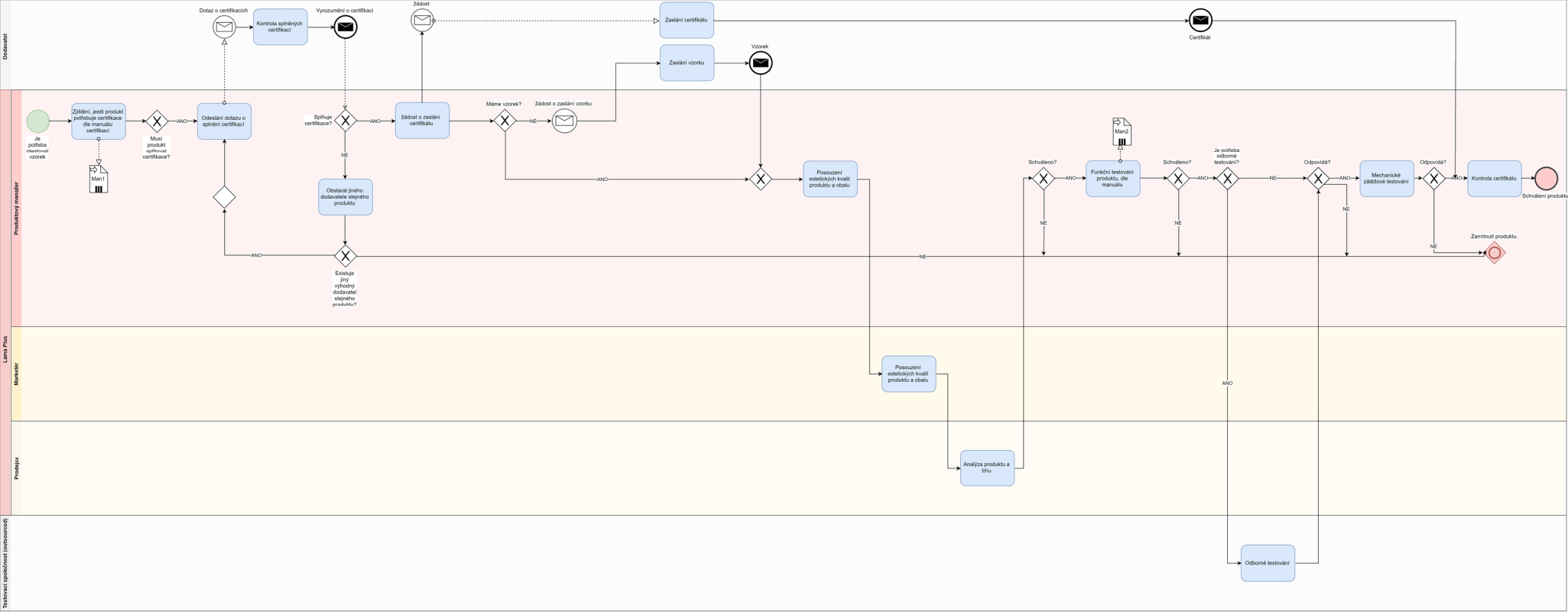
- [1] Organizační struktura společnosti
- [2] Procesní model procesu Uvedení nového produktu (NA0200)
- [3] Procesní model procesu Testování vzorku (NA0203)
- [4] Procesní model procesu Návrh obalu a manuálu (NA0204)

Příloha 1



Příloha 2





Příloha 4

