

# **Projekt optimalizace procesů obchodního oddělení a návrh nové organizační struktury obchodního oddělení ve společnosti XY**

Bc. Lenka Šenkeříková

---

Diplomová práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2013/2014

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka Šenkeříková**  
Osobní číslo: **M12027**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt optimalizace procesů obchodního oddělení a návrh nové organizační struktury obchodního oddělení ve společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z dané oblasti a formulujte teoretická východiska vztahující se k tématu podnikových procesů a analýz.

### II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu obchodního oddělení a organizační struktury ve firmě XY s kontextem na probíhající procesy.
- Na základě předchozí analýzy zpracujte projekt optimalizačních řešení procesů obchodního oddělení.
- Vyhodnoťte přínosy, rizika a realizovatelnost projektu.

## Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**HAMMER, Michael a James CHAMPY.** Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. 1st ed. New York: HarperBusiness Essentials, c2003, 257 s. ISBN 0-06-055953-5.

**HARMON, Paul.** Business process change: a guide for business managers and BPM and Six Sigma professionals [online]. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier, 2007 [cit. 2013-11-02]. ISBN 978-0-12-374152-3. <http://www.sciencedirect.com/science/book/9780123741523>.

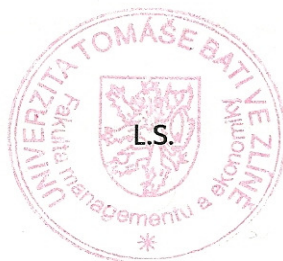
**ŠMÍDA, Filip.** Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

**TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK.** Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi. Vyd. 1. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2007, 173 s. ISBN 978-80-228-1796-7.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 23.4.2014 .....

*Janeková Lenka* .....

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tématem diplomové práce je projekt optimalizace procesů obchodního oddělení a návrh nové procesně orientované organizační struktury obchodního oddělení. Teoretická část obsahuje srovnání tradičního a procesního modelu řízení, jejich výhod a omezení. Pokrývá i oblast členění procesů, postup realizace procesního modelu a softwarovou podporu.

Součástí praktické části je stručné představení společnosti, poté následuje analýza současného stavu obchodního oddělení, která se opírá o analýzu časové náročnosti, FTE a analýzu přidané hodnoty procesů. Nosným pilířem práce jsou 3 procesy a stávající organizační struktura vyžadující optimalizaci. V závěru jsou vyhodnocena rizika, realizovatelnost a přínosy projektu.

Klíčová slova: proces, procesní řízení, procesní mapa, přidaná hodnota, organizační struktura

## **ABSTRACT**

The main topic of the diploma thesis is a project of optimization of sales department processes and a suggestion of a new sales department organizational structure. The theoretical part contains comparison between traditional and business process management, their benefits and limitations. This part covers the area of processes classification, feasibility of business process management and software support.

The practical part includes a brief introduction of the company followed by the analysis of the current state of the sales department, which is based on analysis of time demandingness, FTE and the analysis of the added value. The supporting pillar of the project, are 3 processes and existing organizational structure which must be optimized. In conclusion the risks, feasibility and profits of the project are assessed.

Keywords: process, business process management, process map, added value, organizational structure

Nejprve bych chtěla velmi poděkovat panu doc. Ing. Davidovi Tučkovi Ph.D. za čas, který mi věnoval během konzultací, za odborné vedení a cenné připomínky.

Zároveň bych ráda vyjádřila poděkování své rodině za podporu a trpělivost.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 TRADIČNÍ (FUNKČNÍ) MODEL ŘÍZENÍ</b> .....	<b>13</b>
<b>2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>15</b>
2.1    DEFINICE PROCESU .....	17
2.2    ČLENĚNÍ PROCESŮ .....	19
2.2.1    Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda .....	19
2.2.2    Earlovo rozdělení podnikových procesů .....	19
2.2.3    Porterův model hodnotového řetězce .....	20
2.2.4    Model Y profesora Scheera .....	21
2.2.5    BSC (Balance Scorecard) .....	21
2.2.6    Procesy dle normy ISO .....	22
2.2.7    Human-centric a System-intensive procesy .....	23
2.3    PŘÍNOSY A OMEZENÍ PROCESNÍHO ŘÍZENÍ .....	23
2.4    PROCESNÍ ANALÝZA .....	25
2.5    TVORBY REALIZACE PROCESNÍHO MODELU .....	27
2.5.1    Identifikace procesů .....	27
2.5.2    Popis kontextu procesů a sestavení procesní mapy .....	28
2.5.3    Popis procesů .....	30
2.5.4    Kontrola konzistence a správnosti procesního modelu .....	31
2.5.5    Využití modelu a změnové řízení .....	31
2.5.6    Realizace simulace procesů .....	32
2.5.7    Optimalizace a měření výkonnosti procesů .....	32
<b>3 SOFTWAREVÁ PODPORA PROCESNÍHO ŘÍZENÍ</b> .....	<b>33</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY</b> .....	<b>36</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU</b> .....	<b>38</b>
<b>6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU</b> .....	<b>39</b>
6.1    ANALÝZA ČASOVÉ NÁROČNOSTI ČINNOSTÍ REFERENTŮ OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ .....	39
6.1.1    Referent č. 1 .....	40
6.1.1.1    Pracovní doba .....	40
6.1.1.2    Časová vytíženost .....	41
6.1.1.3    Průzkum spokojenosti zákazníka .....	44
6.1.2    Referent č. 2 .....	46
6.1.2.1    Časová vytíženost .....	46
6.1.2.2    Průzkum spokojenosti zákazníka .....	49
6.1.3    Referent č. 3 .....	49
6.1.3.1    Časová vytíženost .....	50
6.1.3.2    Průzkum spokojenosti zákazníka .....	54



6.1.4	Referent č. 4 .....	54
6.1.4.1	Časová vytíženost .....	54
6.1.4.2	Průzkum spokojenosti zákazníka.....	59
6.2	FTE (FULL TIME EQUIVALENT) .....	59
6.2.1	Výpočet ukazatele FTE pro referenta č. 1 .....	61
6.2.2	Výpočet ukazatele FTE pro referenta č. 2 .....	62
6.2.3	Výpočet ukazatele FTE pro referenta č. 3 .....	63
6.2.4	Výpočet ukazatele FTE pro referenta č. 4 .....	64
6.2.5	Identifikace úzkých míst analýzy časové náročnosti referentů .....	65
6.3	IDENTIFIKACE HLAVNÍCH PROCESŮ.....	68
6.4	ANALÝZA PROCESŮ, SUBPROCESŮ A ČINNOSTÍ .....	69
6.4.1	Uzavírání smlouvy se zákazníkem.....	71
6.4.2	Vystavení příkazu k realizaci .....	72
6.4.3	Vyřízení poptávky (poptávkové řízení).....	74
6.5	IDENTIFIKACE ÚZKÝCH MÍST SUBPROCESŮ.....	81
<b>7</b>	<b>PROJEKT OPTIMALIZACE PROCESŮ OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ.....</b>	<b>85</b>
7.1	NÁVRHY NOVÝCH SUBPROCESŮ .....	86
7.1.1	Nový návrh subprocesu uzavírání smlouvy se zákazníkem .....	86
7.1.2	Nový návrh subprocesu vystavení příkazu k realizaci .....	88
7.1.3	Nový návrh subprocesu vyřízení poptávky .....	89
7.2	FTE (FULL TIME EQUIVALENT) .....	91
7.3	ANALÝZA RIZIK .....	93
7.4	REALIZOVATELNOST PROJEKTU .....	94
<b>8</b>	<b>ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....</b>	<b>95</b>
8.1	STÁVAJÍCÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	95
8.2	NÁVRH NOVE PROCESNĚ ORIENTOVANÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY .....	98
<b>9</b>	<b>PŘÍNOSY PROJEKTU .....</b>	<b>101</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>103</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>108</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>110</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>112</b>

## ÚVOD

Podniky se snaží řešit své problémy a neefektivnost různými způsoby, jedním z nich je přechod z funkčního řízení na řízení procesní, které má dopad na všechny zaměstnance v podniku, jejich činnosti a napomáhá řešit nedostatky funkčního řízení a klasické hierarchické struktury. Nastavením správnosti procesů se podnikům podaří zvýšit efektivnost, kvalita práce, odstranit duplicitu, plýtvání a zvýšit konkurenceschopnost.

Diplomová práce je zaměřena na probíhající procesy na obchodním oddělení a vytvoření nové procesně orientované organizační struktury.

Na začátku teoretické části je nejprve zmíněn tradiční (funkční) model řízení s krátkou exkurzí do jeho historie a nastíněním omezení. Dále pak práce pojednává o procesním řízení. Tento oddíl pokrývá oblast definice procesu, členění procesů a procesní analýzu. Dozvíte se zde, jak postupovat při realizaci procesního modelu, skládajícího se ze 7 kroků. Teoretická část je zakončena popisem softwarové podpory.

V praktické části vás na začátku seznámím s charakteristikou společnosti a projektu. Dále vás provedu analýzou současného stavu, která je členěna na podrobné zpracování časové náročnosti referentů obchodního oddělení, FTE (Full Time Equivalent) a analýzu přidané hodnoty činností, které by měly odhalit slabá místa, duplicitu, plýtvání, přístup referentů k práci a jejich pracovní vytíženost. Poté plynule navazuje analýza procesů, subprocesů a činností, z nichž vyplývají jejich nedostatky, které jsou následně odstraněny v projektu optimalizace obchodního oddělení. Práce detailně pracuje se 3 procesy probíhajícími na obchodním oddělení, jedná se o procesy: uzavírání smlouvy se zákazníkem, vystavení příkazu k realizaci a vyřízení poptávky. Jsou zde zakomponovány tabulky i obrázky, pomáhající dokreslit ucelený pohled na celkovou situaci na obchodním oddělení. Analýza rizik je věnována dopadům, pravděpodobnostem a opatřením, jak rizikům předcházet. Je zde zdůrazněn přístup, ochota a klíčová úloha top managementu implementovat navržená opatření. S procesy úzce souvisí i organizační struktura a návrh nové procesně orientované organizační struktury, kde je řešena úloha vedoucí obchodního oddělení, referentů a expedientů.

Poslední část je věnována přínosům projektu, ve které nabízím několik možností řešení, přispívající ke zkvalitnění procesů, vyšší spokojenosti zákazníků i zaměstnanců, nižší fluktuaci a úspoře nákladů. Mnohé z těchto procesů je možné implementovat okamžitě, jiné

budou vyžadovat souhlas top managementu a akceptaci ze strany některých referentů. Nespornou výhodou přínosů je, že není zapotřebí žádných dodatečných investic.

Cíl diplomové práce:

Na základě analýzy současného stavu procesu definujte optimalizační řešení procesů obchodního oddělení a návrh nové organizační struktury ve smyslu procesně orientované organizační struktury.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 TRADIČNÍ (FUNKČNÍ) MODEL ŘÍZENÍ

Hromková a Tučková (2005, s. 7-8) definují tradiční model jako „přiřazení činností do organizačních, funkčně uspořádaných jednotek a jejich postupné dekompozici“. Firma je rozdělena na odbory, úseky, oddělení, (výrobní, technické, personální, obchodní), kde každý z nich má svého vedoucího a řeší své vlastní cíle, aniž by byly propojeny s celopodnikovými.

Funkční řízení je založeno na dělbě práce a dílčích operacích, jejichž činnosti jsou dekomponovány na jednoduché úkoly.

### Historický vývoj

První zmínka o funkčním řízení je přisuzována Adamu Smithovi v jeho knize: Pojednání o podstatě a původu bohatství národů (1776). Následovali ho F.W.Taylor, H. Fayol, M. Weber a H. Ford.

F.W.Taylor a H.Ford jsou představiteli vědeckého managementu, který usiloval o vyšší efektivitu práce. Taylor se opíral o 4 principy: zjednodušení práce, zaškolení pracovníků, jejich kontrolu a odebrání odpovědnosti. Vytvořil časové studie a normy práce, které se používají dodnes. Vysoký stupeň specializace zapříčinil nespokojenost zaměstnanců, jejich demotivaci a vyšší zmetkovitost. (Porvazník, Ladová a Rajošová, 2008, s. 171)

Velmi dobře funkční model řízení využil Henry Ford při zavedení pásové výroby, kdy jednotlivé činnosti byly rozděleny na nejjednodušší operace, došlo ke zvýšení výkonnosti, produkce, zisku a nebylo zapotřebí zaměstnávat kvalifikované dělníky, zaškolení dělníků bylo velmi rychlé a jednoduché. Tento model řízení byl významným pro hromadnou výrobu. (Porvazník, Ladová a Rajošová, 2008, s. 174)

Byrokratický management je reprezentován M. Weberem, který se snažil dosáhnout vysokého výkonu zavedením norem a pravidel, která přesně vymezují povinnosti zaměstnanců. (Porvazník, Ladová a Rajošová, 2008, s. 174)

H.Fayol představitel administrativního managementu předpokládal soulad 6 firemních činností (technické, obchodní, finanční, ochranné, účetní a řídicí). Vyzdvihoval zásady správy společnosti. Zabýval se vzděláváním pracovníků a jejich schopnostmi. (Porvazník, Ladová a Rajošová, 2008, s. 175)

### Nevýhody funkčního systému řízení

Každý systém se potýká s nevýhodami. Zde jsou zmíněny některé z nich:

- vztahy nadřízenosti a podřízenosti;
- cíle jsou v rozporu s ostatními odděleními, dochází k jejich střetům na jednotlivých odděleních;
- konkurence uvnitř podniku mezi odděleními namísto spolupráce;
- komunikační a informační bariéry, které brání kvalitnímu provádění činností a přenosu informací;
- chybějící orientace na zákazníka;
- nedelegování rozhodnutí. (Hromková a Tučková, 2005, s. 9-11)

Tuček dodává (2007, s. 39) „izolovanost jednotlivých oddělení, rostoucí specializace, nižší koordinovanost, uspokojení vedoucího ne zákazníka, pomalost rozhodovacího procesu“.

## 2 PROCESNÍ ŘÍZENÍ

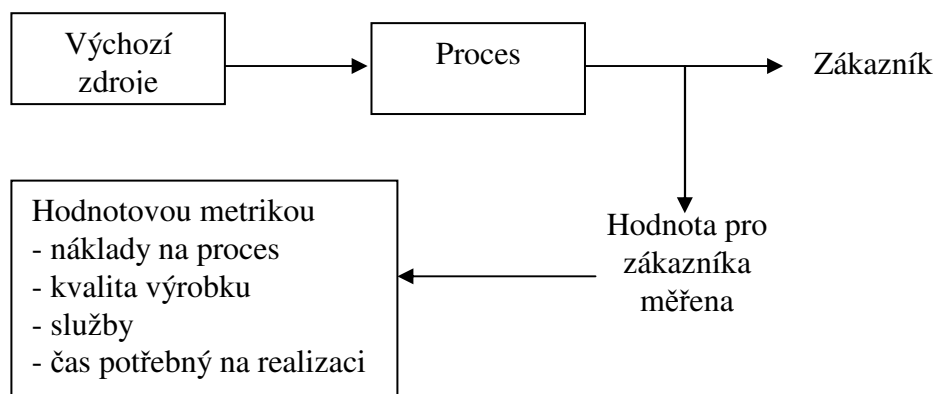
Řeší nedostatky funkčního řízení. Má významný dopad na vnitřní strukturu organizace a podstatný vliv na posílení a zlepšení procesů. (Natovich, 2009, s. 5)

Grasseová (2008, s. 45) vnímá procesní řízení jako „práci, která není vykonávána v oddělených funkčních jednotkách, ale naopak jimi protéká. Nejde o zdokonalování útvarů, ale o zdokonalování práce, kterou lidé v těchto útvarech vykonávají“.

Procesní řízení dokáže pomocí analýz a metrik odhalit úzká místa a zlepšit výkonnost procesů i zaměstnanců ve prospěch všech zainteresovaných stran. V procesním řízení je vše podřízeno potřebám a přáním zákazníků, kdy na začátku i na konci procesu vystupuje zákazník (interní, externí).

Hromková a Tučková (2005, s. 10-11) se shodují na tom, že procesní řízení je zaměřené na procesy namísto dílčích operací a na činnosti přidávající hodnotu zákazníkovi.

Šmída (2007, s. 9-10) definuje procesní řízení jako „metodologii pro hodnocení, analyzování a zlepšování klíčových podnikových procesů, založené na potřebách a přáních zákazníků. Je orientováno na výsledek všech činností firmy, které jsou integrované a sdružené do procesů, tj. na přidanou hodnotu, kterou firma přinese zákazníkovi (internímu či externímu) a ten je ochoten za ni zaplatit“.



Obr. 1. Schéma procesního řízení (Hromková a Tučková, 2005, s. 26)

Šefčík a Konečný vypracovali srozumitelný přehled, který výstižně uvádí základní rozdíly mezi tradiční a procesní organizací, viz. tab. 1.

Tab. 1. Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení

(Šefčík a Konečný, 2013, s. 25)

Tradiční organizace	Procesní organizace
Platí mě můj šéf	Moji mzdu a náklady platí zákazník
Funkční útvary	Procesní projektové týmy
Vykonavatelé činností	Vlastníci procesů
Jednoduché úkony	Mnohostranná práce
Kontrola podřízených	Delegování pravomocí
Hierarchická organizace	Odpovědnost za hranice organizačních jednotek
Řízení lidí	Vedení a coaching
Vědomosti	Schopnosti
Jsem placen za počet podřízených	Jsem placen za vytvořenou hodnotu
Ať dělám, co dělám, nic se nezmění	Prohrajeme i vyhrajeme jako tým
Odměňování za činnost	Odměňování za výsledky - zákazník

Hromková a Tučková dodávají (2005, s. 10-11)

Tradiční organizace	Procesní organizace
Ekonomické ukazatele	Přidaná hodnota pro zákazníka
Dělbá práce	Činnosti
Dílčí operace	Procesy

Grasseová (2008, s. 46) je doplňuje ještě o:

Tradiční organizace	Procesní organizace
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů. U procesního přístupu je maximálně vystihující charakteristika: Myslete globálně, jedněte lokálně
Problematické přiřazení nákladů k činnostem	Přímé přiřazení nákladů k činnostem
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí)	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků
Měření činnosti je izolováno od kontextu ostatních činností	Měření činnosti zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo je omezena pouze na jimi prováděnou činnost	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace



Procesní řízení je velmi důležité, protože nemůžete řídit to, co neznáte. (Conger, c2011, s. 12)

Procesní organizace se snaží organizovat a řídit práci jako ucelený proces, který je dále dekomponován na jednotlivé, vzájemně logicky provázané subprocessy.

Hierarchizace: každý proces lze dekomponovat na nižší úrovně. Na nejvyšší úrovni jsou skupiny procesů, následují procesy, které se rozpadají na subprocessy, pak činnosti a detaily činností. (Tuček, 2007, s. 10)

## 2.1 Definice procesu

Svozilová (2011, s. 14) označuje proces za „sérii logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonávány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků“.

Cienciala (2011, s. 28) pojem proces definuje jako „množinu vzájemně propojených činností, měnících vstupy na výstupy za spotřeby zdrojů v regulovaných podmínkách“.

Dle ČSN EN ISO 9001:2001 je proces soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.

Řepa (2006, s. 13) vidí v podnikovém procesu „souhrn činností, transformujících souhrn vstupů na souhrn výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje“.

Hromková a Tučková (2005, s. 57-58) proces charakterizují jako „posloupnost aktivit, které mají společný cíl. Proces se spouští nějakým signálem na vstupu a podle definovaných procedur s využitím přidělených zdrojů organizace vytváří určitý výstup pro definovaného zákazníka, ať už externího nebo interního“.

Autoři zmiňující přidanou hodnotu procesu jsou:

Hammer a Champy (c2003, s. 40) označují proces za „soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů, a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu“.

Podrobněji proces rozepisuje Šmída (2007, s. 29), který ho považuje za „organizovanou skupinu vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocessů, 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“.

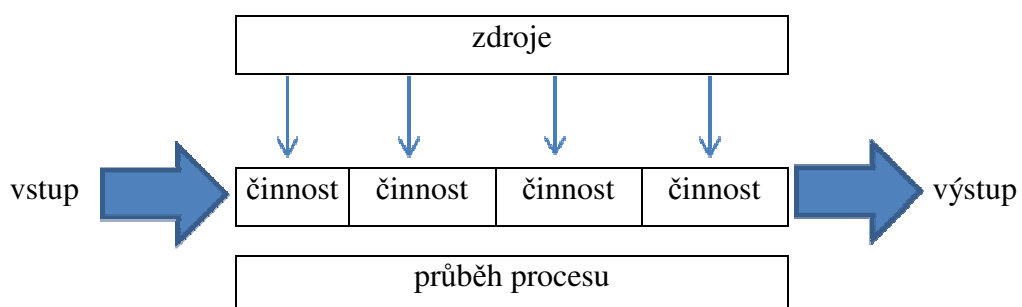
Grasseová (2008, s. 7) formuluje proces jako „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které dávají přidanou hodnotu vstupům – při využití zdrojů – a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka“.

Podobně vymezuje proces Šefčík (2007, s. 8,10) jako „soubor činností, které transformují vstupy na výstupy v řízených podmínkách. Transformaci vstupů do konečného produktu prostřednictvím aktivit přidávajících tomuto produktu hodnotu, za kterou zákazník (občan) zaplatí“.

Dvořáček (2005, s. 31) definuje proces jako „skupinu logicky provázaných činností, která používá vstupy a transformuje je na vytváření výstupů, které tvoří hodnotu pro zákazníka. Proces má jasně definovaný začátek, konec, vstupy, výstupy a dobu trvání“.

Z výše uvedeného je zřejmé, že procesy lze definovat různými způsoby, ale jeho podstata zůstává stejná. Aby proces byl procesem, musí obsahovat následující charakteristiky:

- mít vstupy a výstupy;
- mít logickou návaznost;
- obsahovat činnosti přidávající hodnotu;
- mít svého zákazníka (interního, externího) a vlastníka procesu;
- musí být opakovatelný a měřitelný.



Obr. 2. Schéma procesu (Grasseová, 2008, s. 7)

## 2.2 Členění procesů

Identifikovat firemní procesy není lehký úkol, protože procesů ve firmě probíhá spousta, a proto existuje celá řada členění procesů.

### 2.2.1 Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda

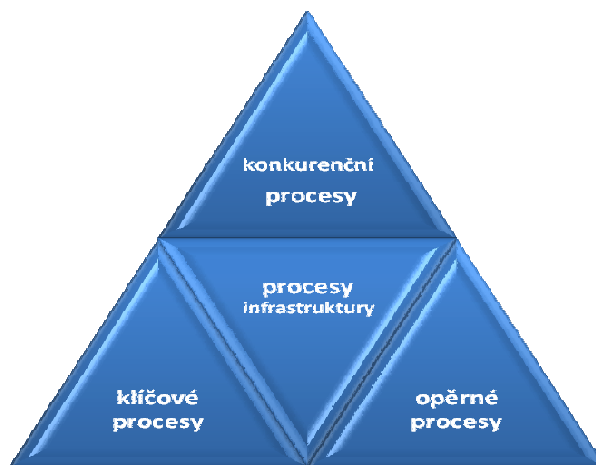
Procesy jsou členěny do 4 druhů:

Konkurenční procesy - mají přímou souvislost s konkurencí a ziskovostí společnosti. Jsou zákazníky přijímány velmi pozitivně.

Procesy infrastruktury – vypovídají o budoucnosti lidských zdrojů, postupu a technologiích.

Klíčové procesy – jsou propojeny se zainteresovanými osobami, do kterých spadají zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, akcionáři.

Opěrné procesy – nepodporují zákazníka, ale umožňují hladký průběh výše zmiňovaných procesů, do kterých spadá administrativa. (Hromková a Tučková, 2005, s. 66-67)



Obr. 3. Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda  
(Hromková a Tučková, 2005, s. 67)

### 2.2.2 Earlovo rozdělení podnikových procesů

Earl rozlišuje 4 typy podnikových procesů:

Klíčové procesy – jsou navázány na externí zákazníky, konkurenceschopnost a hrají klíčovou roli ve vztahu k fungování podniku (příjem a zpracování objednávky).

Podpůrné procesy – podporují klíčové procesy, dotýkají se interního prostředí firmy a interních zákazníků (řízení lidských zdrojů).

Procesy obchodní sítě – hůře uchopitelné procesy, prolínající dodavatele, zákazníky a obchodní partnery.

Manažerské procesy – velmi složité, zaměřené na plánování, organizování a řízení. (Hromková a Tučková, 2005, s. 66)

### 2.2.3 Porterův model hodnotového řetězce

Dá se využít i pro sestavování konkurenčních výhod a SWOT analýzu. Dělení procesů je na primární a podpůrné činnosti.

Primární činnosti – se skládají z procesů: vstupní logistika, výroba, výstupní logistika, prodej, servis a služby, jejichž výstupem je požadavek zákazníka.

Podpůrné procesy – jsou podporou pro procesy primární, řadí se zde: vrcholové řízení, řízení lidských zdrojů, marketing, výzkum a vývoj, obstaravatelský činnost (Hromková a Tučková, 2005, s. 68)

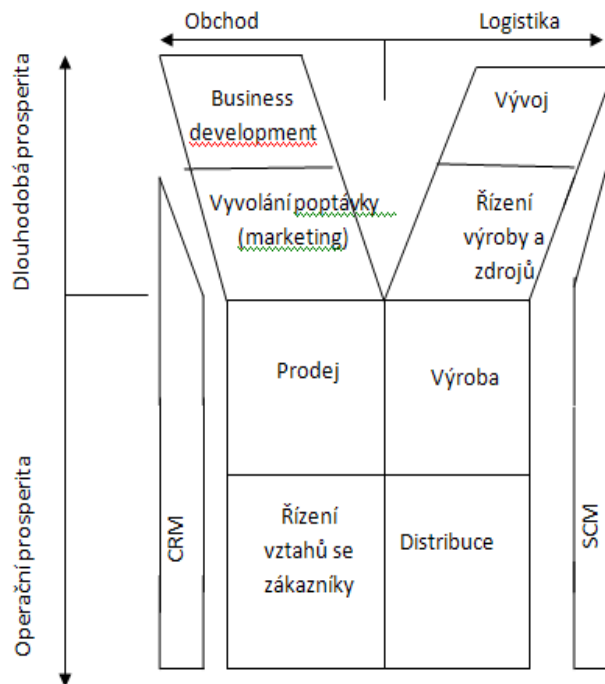


Obr. 4. Porterův model hodnotového řetězce  
(Hromková a Tučková, 2005, s. 68)

### 2.2.4 Model Y profesora Scheera

Dochází k prolínání logistiky, obchodu, dlouhodobé a operační prosperity (Hromková a Tučková, 2005, s. 69). Pod obchod spadá Business development, vyvolání poptávky, prodej a řízení vztahů se zákazníky. Logistika je složena z vývoje, řízení výroby a zdrojů, výroby a distribuce.

Tuček (2007, s 14) podotýká, že „Obchod a logistika mají ve své horní části charakter znalostních procesů, tzv. existenční procesy, v dolní části pak datových procesů“. Velikost rozevření existenčního trojúhelníku přitom definuje otevřenost firmy příležitostem.



Obr. 5. Y model hlavního procesního řetězce  
(Hromková a Tučková, 2005, s. 69)

### 2.2.5 BSC (Balance Scorecard)

Na začátku i na konci tohoto modelu je zákazník a jeho potřeby.

Je tvořen 3 procesy: inovační, provozní a poprodejní proces

Inovační proces – je zaměřen na 2 oblasti, jednak průzkum trhu, zákazníků a cen, po jejichž analýze následuje výzkum a vývoj konkrétního výrobku pro konkrétního zákazníka, tak aby byly uspokojeny jeho potřeby. Aby se podnik udržel na trhu v silném konkurenčním prostředí, musí inovovat.

Provozní proces – je spojnicí mezi přijetím objednávky až po dodání zboží nebo služby zákazníkovi. Procesy by měly být co nejefektivnější, aby se produkt dostal k zákazníkovi co nejdříve, ve vysoké kvalitě a akceptovatelné ceně.

Poprodejní proces – ve formě servisu a služeb představuje pro zákazníka jistotu a přidanou hodnotu. Jedná se o péči o zákazníka, budování vztahů, poskytování nadstandardního servisu ve formě: včasného vyřízení reklamací, oprav, poradenství, prevence, dotazů od zákazníků a mnohé další. (Hromková a Tučková, 2005, s. 70-72)



Obr. 6. BSC (Hromková a Tučková, 2005, s. 70)

### 2.2.6 Procesy dle normy ISO

Hlavní procesy – vytváří hodnotu pro zákazníka (výroba, prodej, distribuce) a pomáhají naplňovat poslání společnosti. Hlavní procesy jako jediné produkují tržby a mají externí zákazníky.

Řídící procesy – pomáhají řídit a stabilizovat společnost (strategické plánování, řízení kvality) a prochází napříč celou společností.

Podpůrné procesy – slouží k fungování ostatních procesů a přidávají procesu hodnotu, je možné u nich provést outsourcing. (ekonomické řízení, řízení lidských zdrojů, IT služby, ekologie, údržba zařízení). (Hromková a Tučková, 2008, s. 49)

Tab. 2. Základní typy procesů (Hromková a Tučková, 2008, s. 49)

Kritérium identifikace procesu	Hlavní procesy	Řídící procesy	Podpůrné procesy
Přidává proces hodnotu?	ano	ne	ano
Prochází proces napříč společností?	ano	ano	ne
Produkuje proces tržby?	ano	ne	ne
Má proces externí zákazníky?	ano	ne	ne

### 2.2.7 Human-centric a System-intensive procesy

Tuček (2007, s. 17) uvádí ještě členění procesů na Human-centric a System-intensive procesy.

Human-centric procesy jsou označovány jako lidské procesy vyžadující tvořivost a lidský potenciál (prodej, marketing, vývoj, design).

System-intensive procesy jsou ty, u kterých jsou nositelem výkonu technologie. Důležitým prvkem je opakovatelnost procesu bez nutnosti tvořivých schopností. I když jsou tyto procesy vykonávány člověkem (fakturace), je nezbytná propojenost s informačními technologiemi.

Procesy se dají dělit ještě z dalších hledisek, Šmída (2007, s. 142) nabízí tyto:

- procesy probíhající uvnitř a vně podniku;
- procesy soustředující se na zákazníka;
- procesy zaměřené na rozvoj z pohledu krátkodobého i dlouhodobého;
- procesy technologické a informační.

### 2.3 Přínosy a omezení procesního řízení

Jsou rozděleny do následujících kategorií podle přínosů vnímaných jednotlivými autory.

#### a) zákazníci (externí, interní)

Značnou část pozornosti v rámci procesní organizace věnuje Šmída (2007, s. 32-34) zákazníkům, kde vyzdvihuje podporu týmové práce, která by měla pomáhat předcházet konfliktům, soupeření a vést k novým nápadům a inovacím. Zároveň v motivaci zaměstnanců nachází souvislost mezi větší spokojeností a vyšší výkonností. U externích zákazníků se soustřeďuje na dobrou spolupráci s podnikem a s tím související vyšší přidanou hodnotu poskytovanou zákazníkovi.

Cienciala (2011, s. 30-31) tvrdí, že výkonnost a spokojenost zaměstnanců se zvýší delegováním pravomocí, zjednodušením rozhodovacích úloh a stejně jako Šmída zavedením změn v motivaci zaměstnanců a odměňování zaměstnanců podle výsledků.

Podobný názor najdeme u autorů Hammer a Champy (2003, s. 22), kteří pracují s myšlenkou delegování pravomocí, která umožňuje nést za své činy odpovědnost a minimalizuje konflikty na pracovišti.

Tuček ještě zdůrazňuje (2007, s. 38) úlohu znalostního managementu a rozvíjení znalostí zaměstnanců.

#### b) ekonomické ukazatele a kvalita

Grasseová (2008, s. 44) uvádí možnost využití ABC (Activity Based Costing) a benchmarkingu. Šefčík a Konečný (2013, s. 25) vidí společné přínosy z procesní organizace především v úspoře nákladů, vyšších tržeb a vyšší kvalitě produkce. Šmída (2007, s. 32-34) je doplňuje ještě o vyšší rychlost a lepší využití aktiv. Podnětný je i názor Cienciali (2011, s. 30-31), který rozšiřuje kvalitu na snížení počtu neshod nejen v produkci, ale i v procesech a výstupech z procesů.

#### c) procesy a organizační struktura

Na tuto oblast se nejpodrobněji zaměřuje Tuček (2007, s. 38), který zdůrazňuje transparentnost, efektivnost procesů, jejich průběžné zlepšování a výkonnost procesů odrážející se v procesně orientované organizační struktuře. Podobně i Cienciala (2011, s. 30-31) spatřuje přínos procesního řízení v zeštíhlené organizační struktuře umožňující plynulost procesů a delegování pravomocí. Dbá i na zjednodušení a zprůhlednění pracovních postu-



pů, které zvýší flexibilitu a konkurenceschopnost. Grasseová (2008, s. 45) podotýká nutnost informovanosti všech pracovníků a jejich zapojení do procesu neustálého zlepšování. Velmi podobně se k tomu staví Hammer a Champy (c2003, s. 22), kteří zdůrazňují logičnost a plynulost procesu a minimalizaci kontrolních systémů.

### **Omezení procesního řízení**

Tak jako funkční řízení má svá omezení, tak ani procesnímu řízení se jistá omezení nevyhnou. Omezení se promítají především do:

- firemní kultury a neochotě provádět změny, zatajování informací, vytváření komunikačních bariér, namísto vysvětlování přínosů a výhod procesního řízení;
- práce zaměstnanců a jejich obav ze změn spojenými s propouštěním, přechodem na jinou pracovní pozici;
- top managementu a neochotě vrcholového managementu implementovat prvky procesního řízení. (Cienciala, 2011, s. 31)

## **2.4 Procesní analýza**

Podniky analyzují své procesy z mnoha důvodů, níže Šefčík a Konečný (2013, s. 27) uvádí několik z nich:

- „aby byly popsány procesy;
- aby byly procesy řízeny či automatizovány;
- abychom mohli procesy zlepšit, optimalizovat“.

Poté co se podniky rozhodnou pro analýzu procesů, musí si zvolit metodiky.

Firmy si mohou vybírat z nepřeberného množství metodik. V této části bude představeno srovnání základních metodik pro řízení procesů. Pro konkrétní projekt musí být aplikována konkrétní metodika, tak aby byla propojena se specifičností firmy a jejími potřebami.

Tab. 3. Srovnání klasických metodik pro řízení procesů (Řepa, 2007, s. 36-44)

Hammer, Champy	
1. Uvedení do reengineeringu	4. Poznání procesů
2. Identifikace	5. Redesign procesů
3. Výběr procesů	6. Implementace

Davenport	
1. Vize a cíle	4. Informační technologie
2. Identifikace procesů	5. Prototypování
3. Poznání a měření procesů	6. Implementace

Manganelli, Klein	
1. Příprava projektu	4. Technický a personální design
2. Identifikace	5. Transformace
3. Vize	

Kodak	
1. Inicivace projektu	4. Transformace podniku
2. Poznání procesů	5. Řízení změny
3. Design nových procesů	

DoD	
1. Strategické plánování	4. Konstrukce procesů a infrastruktury
2. Plánování procesů a infrastruktury	5. Naplánování a provedení změny
3. Procesní analýzy	

ARIS	
1. Strategická analýza podniku a procesů a koncepční plán	4. Implementace systému
2. Vytvoření logického konceptu systému	
3. Vytvoření konceptu informačního systému	

Z tab. 3 vyplývají jak podobnosti, tak i odlišnosti. Nejvíce rozdílů se nachází v terminologii a v první fázi projektu, kde Davenport prosazuje vize a cíle, zatímco ostatní autoři začínají s uvedením a přípravou projektu. Identifikace a výběr procesů mají všichni společný, stejně jako implementaci.

Rozhodnutí o příslušné metodice pak vede k identifikaci, mapování a zlepšení podnikových procesů pomocí vizualizace.

## 2.5 Tvorby realizace procesního modelu

Při sestavování procesního modelu je zapotřebí důsledně dodržovat posloupnost kroků.

Tuček (2009, s. 33) doporučuje následující postup tvorby realizace procesního modelu:

1. Identifikace procesů;
2. Popis kontextu procesů a sestavení procesní mapy;
3. Popis procesů;
4. Kontrola konzistence a správnosti procesního modelu;
5. Využití modelu a změnové řízení;
6. Realizace simulace procesů;
7. Optimalizace a měření výkonnosti procesů.

### 2.5.1 Identifikace procesů

„Pokud začneme proces rozebírat a popisovat podle jednotlivých charakteristik, zjistíme, že přicházíme na spoustu věcí, které si za normálních okolností vůbec neuvědomujeme. Objevujeme chyby, nedostatky, neefektivnost“. (Grasseová, 2008, s. 6)

Podniky nedisponují pouze jedním procesem, ale jsou poskládány z mnoha procesů, jež je velmi obtížné identifikovat, k tomu slouží nepřehledné množství přístupů, jejichž náplní je procesy poznat a zlepšit. Při identifikaci procesů nejde o co nejpodrobnější popis, ale o pochopení procesů.

Při identifikaci procesů zdůrazňuje Šmída (2007, s. 140), že podniky mají 5-10 hlavních procesů, s velikostí firmy narůstá množství subprocesů a činností.

Identifikace procesů probíhá na všech hierarchických úrovních: (řídící, hlavní, podpůrné procesy).

Řídící procesní oblasti:



Hlavní (klíčové) procesní oblasti:



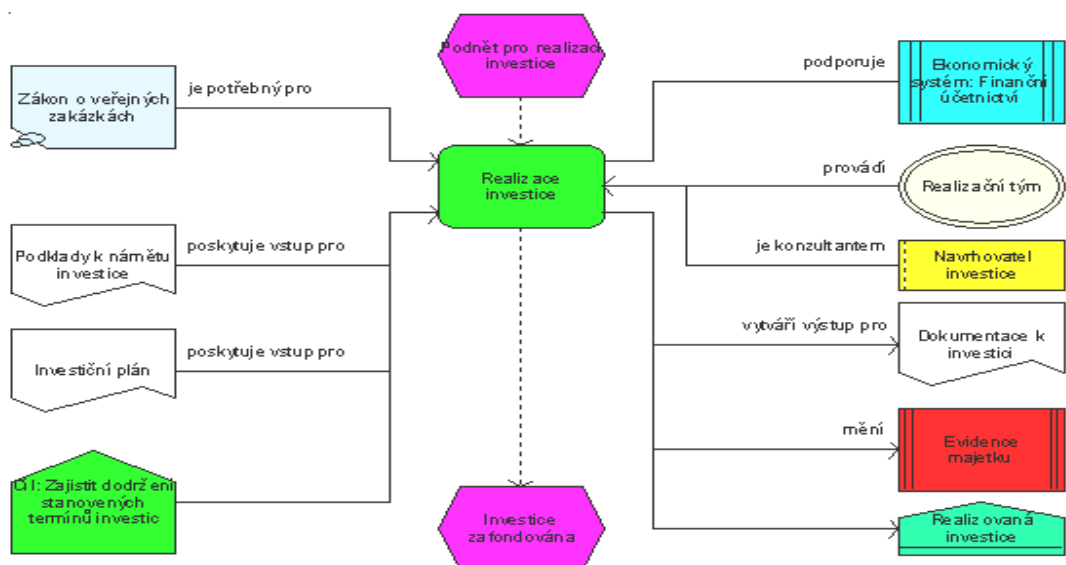
Podpůrné procesní oblasti:



Obr. 7. Příklad procesního modelu dle norem ISO (vlastní zpracování)

### 2.5.2 Popis kontextu procesů a sestavení procesní mapy

Cílem je popsat probíhající vazby v procesu a okolí procesu. Zahrnuje vstupy, výstupy, ukazatele, parametry, ale nejedná se o detailní popis.



Obr. 8. Model přiřazení funkcí (Tuček a Tučková, 2009, s. 38)

Aby podniky mohly procesy popsat a zmapovat, musí tomu předcházet sběr informací.

### **Nástroje pro sběr informací:**

#### Pozorování:

Je jednoduchá metoda spočívající v porozumění procesů. Je časově náročná a může probíhat formou videozáznamu. Samotnému pozorování předchází stanovení si cílů, informování zúčastněných o důvodu a přínosu pozorování.

#### Analýza písemné dokumentace:

Je nenahraditelná metoda, která může sloužit pro orientaci ve firemních procesech, jejich nastavení, správnosti, odhalení chybovosti, plýtvání, propojenosti a hranic mezi procesy.

#### Interview s účastníky procesu:

Bez rozhovorů se zaměstnanci by byla analýza neúplná, právě oni jako přímí účastníci jednotlivých procesů dokážou poskytnout cenné informace. Před samotným interview je zapotřebí důkladná příprava otázek, které dopomohou k odhalení silných nebo slabých stránek procesů. (Svozilová, 2011, s. 147-148)

Postup a forma analýzy se odvíjí od konkrétní potřeby a konkrétní situace organizace. Analýzu může provádět buď zkušený pracovník, nebo externí firma.

### **Výstupem analýzy procesů je procesní mapa**

Výhodou mapy procesů je její přehlednost a srozumitelnost. Její znázornění nejde do detailů, čímž umožňuje pochopení hlubších souvislostí složitých procesů probíhajících napříč organizací. Slouží k rychlé orientaci a jako prvotní porozumění procesům.

Při tvorbě procesní mapy Svozilová (2011, s 135-137) doporučuje následující postup:

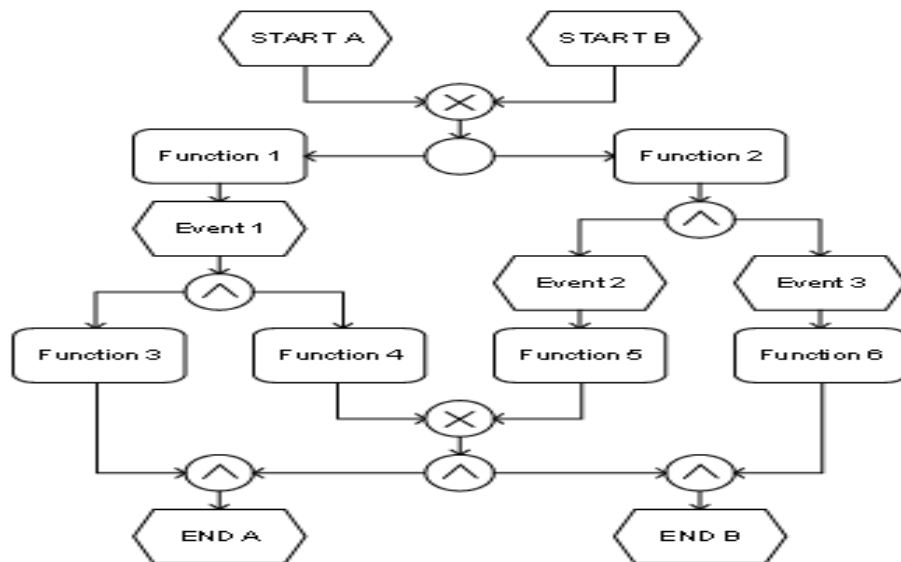
- „rozhodněte o typu diagramu;
- stanovte hranice procesu a jeho hlavní toky;
- ved'te rozhovory se zaměstnanci, soustřed'te se na stávající i budoucí procesy;
- postupujte logicky, odstraňte duplicitu;
- proveďte s účastníky správnost diagramu a opravte případné rozdílnosti;

- vytvářejte logické rozvětvení procesů“. (Svozilová, 2011, s. 135-137)

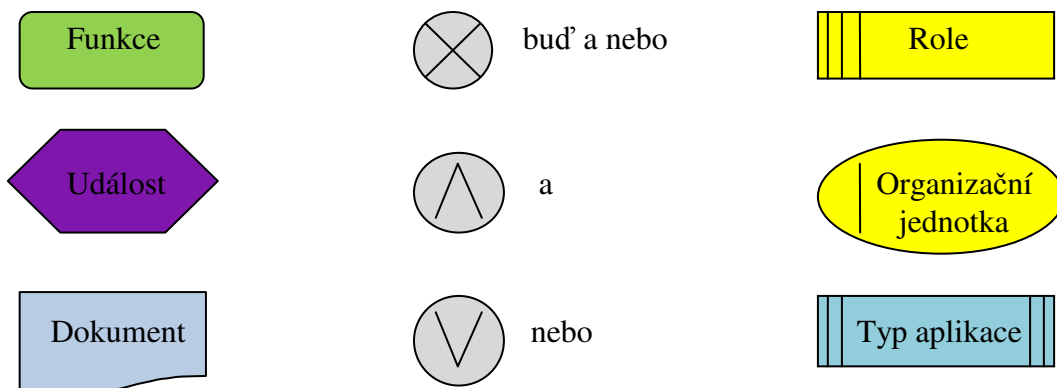
### 2.5.3 Popis procesů

Tento krok je zaměřen na subprocessy, činnosti, události a jejich detailní popisy, EPC (Event Driven Process Chain) – procesní řetězec řízený událostmi. Identifikace a samotné znázornění je velmi náročné vyžadující logické myšlení a kreativitu v hledání nejvhodnějšího řešení. Existují 3 způsoby, jak procesy ve firmě zachytit formou:

- a) textu
- b) tabulek
- c) graficky - nejvíce využívané (Tuček, 2007, s. 24)



Obr. 9. Příklad EPC (Mendling, 2005, s. 10)



Obr. 10. Základní objekty legendy (vlastní zpracování)

#### 2.5.4 Kontrola konzistence a správnosti procesního modelu

Spočívá v kontrole a přezkoumání návaznosti procesu, ve správnosti popisu a stanovení funkcí a událostí, v určení procesů, subprocessů a činností, v logické návaznosti.

##### Nejčastější chyby:

- snaha proces vylepšit místo jeho zásadní změny – úkolem procesní analýzy není provádění drobných úprav, ale odhalení úzkých míst a jejich celková náprava;
- opomíjení hodnot a názorů lidí – lidé jsou ti, kteří proces vytváří, modelují, pracují s ním, stávají se jeho vlastníky, nesou za něj odpovědnost, a proto je zapotřebí brát v potaz jejich názory;
- angažovanost na dílčí, nepodstatné výsledky – analýza pomůže odhalit jak závažné nedostatky, tak i drobné dílčí problémy, které jsou v praxi rychle a snáze realizovatelné, ale nepřinesou očekávanou konkurenční výhodu;
- příliš rychlý konec celého úsilí – všechny kroky procesní analýzy vyžadují určitý čas na zpracování, ale autoři uvádí, že výsledky se dostaví do 6 měsíců;
- umožnění podnikové kultury a postojům vedení, aby procesy zablokovaly – o úspěšnosti implementace procesů je rozhodující postoj managementu, pokud sám nebude přesvědčen o jeho přínosech a nedokáže motivovat své podřízené, projekt se nikdy nestane zcela úspěšným. Změna podnikové kultury je dlouhodobou záležitostí, podniková kultura je setrvačná a nelze ji provést ze dne na den;
- snahu realizovat procesy tak, aby se nikoho nedotkly – tím, jak jsou procesy provázány s lidmi a provozovanými činnostmi, nelze namodelovat procesy tak, aby se nikoho nedotkly;
- ustupování, jakmile se zvedne odpor vůči změnám. (Šmída, 2007, s. 101)

#### 2.5.5 Využití modelu a změnové řízení

##### Časový horizont implementace podnikových procesů:

Časový horizont je rozdělen na krátkodobý a dlouhodobý a každý z nich se soustřeďuje na odlišné povinnosti.

„Krátkodobá fáze (v řádu měsíců), která má za úkol nastavení prostředí pro procesní řízení ve společnosti a realizaci změn:

- ve strategii;
- v procesech;
- v organizační struktuře;
- v motivačním systému;
- v informačních technologiích.

Dlouhodobý horizont: probíhá řádově několik let, je pokládán za fázi zlepšování a zahrnuje:

- akceptaci nového způsobu řízení zaměstnanci;
- změny podnikové kultury;
- nezbytné průběžné zlepšování procesů“. (Tuček, 2007, s. 36)

### **2.5.6 Realizace simulace procesů**

Simulace je jedním ze způsobů jak si ověřit správnost nově nastavených procesů. Šmída (str. 129, citace) zmiňuje výhody, které s sebou simulace přináší, jedná se zejména o:

- vytvoření řízeného prostředí, ve kterém může být nový proces analyzován;
- vyhodnocení platnosti a životaschopnosti záměrů, plánů a cílů;
- přesnější odhady důsledků. (Šmída, 2007, s. 129)

### **2.5.7 Optimalizace a měření výkonnosti procesů**

Cílem optimalizace podnikových procesů je neustálé zvyšování kvality a snižování nákladů. (Tuček, 2007, s. 29)

„Procesy je možné měřit pomocí metrik: procento neshodných dílů, celkové náklady na proces, efektivnost využití nákladů“. (Tuček, 2007, s. 29)



### 3 SOFTWAREVÁ PODPORA PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

Snell (2009, s. 2) uvádí, že BPM softwary pomáhají aktivovat procesy, synchronizovat lidi, údaje a systémy, které do procesu spadají a také poskytovat přehled o tom, jak procesy fungují, kde jsou úzká místa a možné způsoby optimalizace.

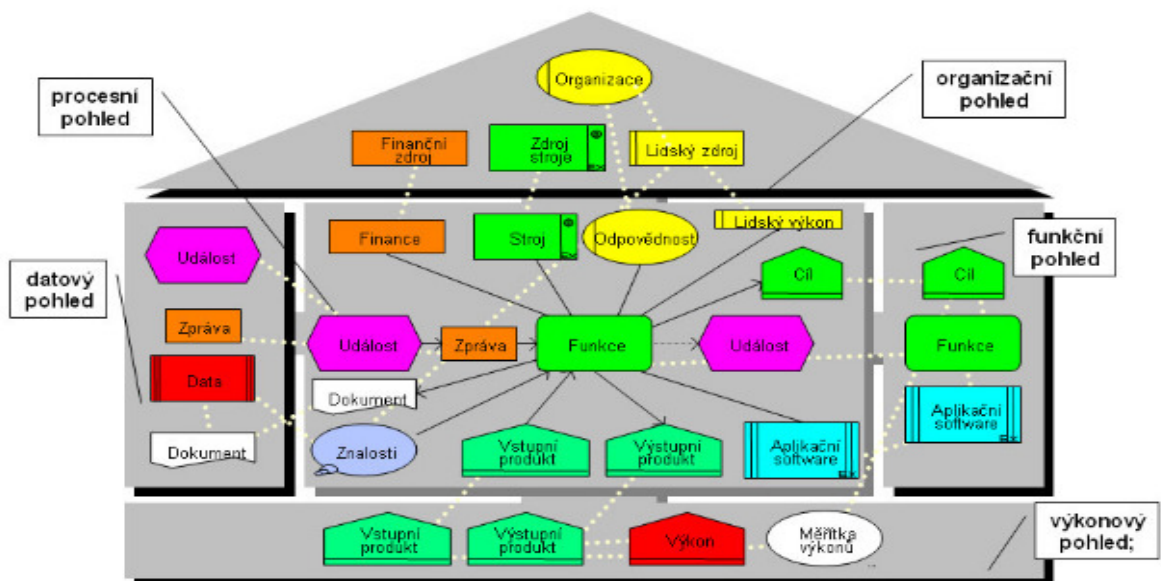
Harmon (2007, s. 15) zdůrazňuje, že použití informačních technologií významně usnadňuje práci a otevírá prostor pro propojení zaměstnanců, dodavatelů a zákazníků.

V současnosti trh nabízí nepřehledné množství softwarů, Microsoft Office Visio, ADONIS, Select Architect, ProVision Enterprise, Oracle Designer, Mega Process, z nichž nejznámějším a v našich podmínkách nejvíce využívaným je ARIS. Tyto nástroje jsou souhrnně označovány jako CABA (Computer Aided Business Engineering).

#### Metoda ARIS

Tvůrcem metody ARIS je A.W. Scheer. ARIS znamená Architecture of Integrated Information Systems – architektura integrovaných informačních systémů.

ARIS je integrovaný, komplexní nástroj podporovaný řadou technik a nástrojů, který dokáže popsat firmu jakékoli velikosti. (Scheer, c2003, s. 15-20)



Obr. 11. Pohledy a modely metodiky ARIS (Scheer, c2003)

Je tvořen 5 pohledy:

procesním – je sestaven z EPC, informačních, materiálových a komunikačních diagramů;

datovým – obsahuje přenos informací, technické termíny, databázové a datové modely;

organizačním – zahrnuje lidské zdroje, technologie a komunikační sítě;

funkčním – tvoří ho podpůrné systémy a softwarové aplikace;

výkonovým. (Davis, 2001, s. 16)

Každý z těchto pohledů se rozpadá do 3 úrovní, čímž jsou zcela pokryty všechny možné kombinace.

Pomocí ARISu můžeme modelovat: systémy, organizace, informační toky, zdroje, data, cíle, materiály, software, znalosti, dovednosti, výrobky a náklady. (Davis, 2001, s. 15)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY

Společnost XY byla založena v roce 1936 a předmětem činnosti byla chemická, zbrojní a pyrotechnická výroba. O 30 let později se přidala výroba hliníkových výrobků a od roku 1998 se začíná společnost orientovat na strojírenskou výrobu a většina portfolia spadá pod automobilový průmysl.

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 59 000 000,- Kč

Předmět podnikání: obrábění, galvanizérství, zámečnictví, nástrojařství

Počet zaměstnanců: 339

Rozloha firmy: 30.000 m<sup>2</sup>

Je držitelem certifikátů ISO 9001, ISO/TS 16949, VDA 6.1

Společnost většinu svých výrobků vyváží do Německa, Francie, Holandska, Polska i Ameriky.

Výrobní program je založen na lisovaných a obráběných dílech, spolu s tím nabízí možnost lakování.

Výrobky společnosti XY:

- výroba kovových komponent pro automobilový, motocyklový, stavební, tiskařský, zbrojní průmysl a spotřební sektor;
- výroba výlisků tvářených za studena na mechanických a hydraulických lisech 10-400 t;
- třískové obrábění, svařování a montáž celků a sestav;
- elektrostatické práškové lakování s předúpravou fosfátem;
- výroba lisovacích nástrojů (střižné, ohýbací, tlakové, tvarovací, postupové a transferové nástroje);
- vývoj a konstrukce nástrojů.

Firma má vytvořený strategický plán, jehož součástí je poslání, vize a cíle společnosti.

Vize společnosti: kontinuální přechod od výroby no name jednoduchých komponent z oblasti automobilového průmyslu k výrobě a montáži sestav a celků pro externí firmy a paralelní vývoj vlastních finálních hotových výrobků umístovaných na trh pod vlastní značkou s podílem obratu v oblasti automobilového průmyslu pod 65 %.

Poslaní společnosti: výroba komponent, montážních sestav a celků a poskytování služeb externím subjektům, současně s paralelním vývojem vlastních hotových výrobků pod vlastní značkou v souladu se stávajícími a budoucími předpokládanými tržními trendy v oblasti automobilového, zbrojního a ostatního průmyslu v těch segmentech, u kterých je obecně předpokládán růst v následujících 10 až 20 letech.

Cíle společnosti na rok 2014 se dotýkají činností ředitele, prodeje, logistiky a personálního oddělení. Pro obchodní úsek jsou stanoveny následující cíle:

- dosáhnout 10% zvýšení tržeb z prodeje výrobků oproti roku 2012;
- dosáhnout diverzifikace portfolia odběratelů, max. 64% ročního obratu v automobilovém průmyslu.

Politika společnosti je zaměřena na majitele, zákazníky, pracovníky, dodavatele, obce, regiony a stát. Týká se především uspokojování potřeb a přání zákazníků, vzdělávání zaměstnanců, neustálého zlepšování, nulového výskytu chyb a péči o životní prostředí.

## 5 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU

**Název projektu:** Optimalizace procesů obchodního oddělení a návrh nové organizační struktury obchodního oddělení

**Dotčené procesy:**

- časová náročnost činností referentů obchodního oddělení;
- poptávkové řízení;
- uzavírání smlouvy se zákazníkem;
- příkazy k realizaci.

**Cíle projektu:**

V návaznosti na hlavní cíl práce je cílem analýzy zjistit slabá místa, duplicitu, plýtvání a vyčerpání zaměstnanců. Odhalení nedostatků poskytne podklady pro optimalizaci obchodního oddělení.

**Důvody realizace projektu:**

Procesy na obchodním oddělení jsou nastaveny dle platných norem ISO 9001, nejsou ale dostatečně zmapované, jsou nesprávně popsány a z velké části se rozcházejí se skutečnou náplní práce referentů. Jediným vlastníkem procesu je vedoucí obchodního oddělení. Je zde patrná nevytíženost některých referentů a duplicita mnoha činností.

## 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analýza současného stavu je rozdělena do těchto částí:

1. Analýza časové náročnosti činností referentů obchodního oddělení;
  - doba trvání činností a jejich popis
2. FTE a analýza přidané hodnoty činností v rámci procesů obchodního oddělení;
3. Identifikace hlavních procesů;
4. Analýza procesů, subprocesů a činností;
  - poptávkové řízení (efektivnost a optimalizace)
  - uzavírání smlouvy se zákazníkem
  - příkazy k realizaci
5. Identifikace úzkých míst.

### 6.1 Analýza časové náročnosti činností referentů obchodního oddělení

#### Charakteristika obchodního oddělení

Obchodní oddělení se skládá ze 4 samostatných referentů prodeje (dále jen referenti) a 1 vedoucí obchodního oddělení a marketingu. Věkové rozhraní je od 25 do 37 let. Každý z referentů má na starosti jiný počet zákazníků, přidělení zákazníků bylo provedeno na základě jazykových znalostí. 2 referenti mají znalost AJ a NJ na úrovni B2 a C1, z nichž jeden má základy IJ, zbylí 2 jsou řazeni v AJ do skupiny B1 a A2.

Analýza byla zaměřena na všechny referenty a jejich pracovní náplň a probíhala jednak prostřednictvím zúčastněného pozorování, (kdy jsem s každým referentem strávila jeden jeho pracovní den), dále jsem se soustředila na podnikové směrnice, pracovní náplň, formuláře spokojenosti zákazníků. Formu dotazníkového šetření jsem nemohla použít, proto jsem využila strukturovaný rozhovor založený na dotazování referentů.

Pracovní náplň je u všech referentů stejná, jejich odpovědnosti spadají do oblasti obchodu, prodeje, práva a marketingu. Záběr pracovní náplně je velmi široký a v marketingové ob-

lasti nedochází k jeho naplňování, konkrétně se jedná o provádění marketingového průzkumu a marketingové činnosti.

### **6.1.1 Referent č. 1**

Je zodpovědný za 5 zahraničních zákazníků, jeho pracovní doba je od 6:30 (7:00) – 12:30 (13:00) 3 dny v týdnu, zbylé 2 dny pracuje z domu, kde má k dispozici mobilní telefon a notebook s přístupem ke všem firemním informacím a složkám potřebným pro jeho práci.

#### **6.1.1.1 Pracovní doba**

Pracovní doba je naprosto nevyhovující, protože zahraničí pracuje od 8:00 (9:00) - 16:30 (17:30), čímž je zákazníkovi výrazně zkrácena možnost komunikovat a řešit naléhavé záležitosti jen po dobu cca 4 hodin. V dnešním dravém konkurenčním prostředí to může být považováno za silnou konkurenční nevýhodu, protože současný náročný zákazník vyžaduje přístup a komunikaci 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Mimo to dva zákazníci se nachází v rozdílném časovém pásmu, tudíž nikdy nemůže uspokojit zákazníkovi potřeby ještě ten den. Referent nikdy nepracuje přesčas.

Ze strany referenta došlo i k nedostatečné informovanosti ostatních složek souvisejících s obchodem, konkrétně se jedná o přepravce, kteří nevědí o pracovní době referenta a pravidelně volají do kanceláře po 14:00, čímž je jim znemožněna přímá komunikace s odpovědnou osobou. Přepravce si velmi stěžuje a je se službami referenta značně nespokojený. Další trhlínu spatřuji v tom, že není pevně stanoveno, které 3 dny bude referent v práci, a které bude pracovat z domu, tyto dny si referent stanovuje sám. Výroba, zákazníci, přepravci, spolupracovníci jsou ponecháni v nejistotě a momentu překvapení, zda se v práci objeví nebo ne.

Tento způsob práce je vodný pro kreativní lidi, případně OSVČ, kteří vytváří nějaké hodnoty a nemusí se spoléhat, že za ně jejich problém vyřeší někdo jiný. Konkrétně se jedná o situace, kdy druhý referent obdrží e-mailem dodací list s tím, že má vyplnit propustku a zajít s ním na vrátnici, případně operativně řešit problémy s již zmiňovaným přepravcem. Aby k těmto situacím nedocházelo, je třeba, aby si referent práci zorganizoval tak, že si



přichystá dodací listy den dopředu, nebo jednoduše chodit do práce ve dnech, kdy jsou expedice.

Pokud bychom se opřeli o politiku společnosti, kde na první místo je řazen zákazník, je nutné konstatovat, že v tomto směru se nejedná o pro-zákaznický orientované manažerské rozhodnutí.

Podle pracovního řádu firmy, kratší pracovní doba může být povolena ze zdravotních nebo jiných vážných důvodů (např. těhotenství, péče o dítě mladší 15 let), což není tenhle případ.

### 6.1.1.2 Časová vytíženost

#### a) objednávky a expedice

Termín zadání objednávek do systému není nikde oficiálně uveřejněn, existuje nepsané pravidlo zapsání objednávky v rozmezí tří dnů. Objednávky zákazníků jasně deklarují, že potvrzení musí být provedeno nejpozději do 2 dnů od obdržení. Jak můžeme vyčíst z tab. 4, trvá zápis 6 položek, u kterých je potřeba vystavit příkaz k realizaci, 20 minut. Tímto časovým fondem disponují všichni referenti, jak uvidíme dále v textu.

Pro přehlednost slouží tab. 4, ve které je uvedena četnost expedice jednotlivých zákazníků, počet položek v jedné expedici a časovou náročnost jednotlivých úkonů za měsíc červen.

Tab. 4. Časové normy objednávek a expedice referenta č. 1 za měsíc (vlastní zpracování)

2013	Zákazník	Počet vyexpedovaných položek	Počet DL	Čas potřebný na vytvoření DL (min)	Čas potřebný na vytvoření faktury (min)	Čas potřebný na vytvoření balíčního listu (min)	Čas potřebný na objednání přepravy (min)	Čas potřebný na zápis objednávky (min)	Celkem minut za den
3.6. po	A	1	1	8	5	5	5	8	31,00
5.6. st	B	2	1	8	5	5	5	15	38,00
6.6. čt	C	1	1	8	5		5		18,00
10.6. po	D	1	1	8	5		5	15	33,00
12.6. út	C,B	1,1	2	16	10	5	5	15	51,00
19.6. st	B	2,2	2	16	10	5	5	15	51,00
24.6. po	A	1	1	8	5	5	5		23,00
26.6. st	D,B	1,3	2	16	10	5	5	15	51,00
<b>Průměr</b>		<b>1,33</b>	<b>1,38</b>	<b>11</b>	<b>6,88</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>13,83</b>	<b>37,00</b>

Čas potřebný na vytvoření dodacího listu – při zpracování dodacího listu odpadá referentovi nutnost připojování dalších dodacích listů a ani nemusí v systému jít do jiné funkce, aby připojoval palety, tudíž je čas na vytvoření dodacího listu velmi krátký a zároveň se odvíjí i od množství expedovaných položek, kterých je v průměru 1,4 za měsíc. V tabulce jsou uvedeni jen 4 zákazníci, u pátého zákazníka je odběrové množství zanedbatelné, od ledna 2013 byla expedice pouze 5x a vždy se jednalo o jednopoložkový dodací list.

Čas potřebný na vytvoření faktury – vytvořit fakturu v ERP systému je tou nejjednodušší a nejkratší záležitostí a to zvláště u těchto zákazníků, kdy se nemusí faktury konsolidovat.

Čas potřebný na vytvoření balícího listu – balící list se tvoří pouze u dvou zákazníků. Položky jezdí ve stejných počtech a váha je uvedena v odvozovém sešitu. Princip spočívá v sečtení vah.

Čas potřebný na objednání přepravy – způsob objednávání přepravy probíhá formou e-mailové komunikace, kdy se zkopíruje e-mail z předešlé objednávky a změní se pouze termín, váha a počet palet.

Čas potřebný na zápis objednávky – jak je vidět z tabulky, objednávky se zapisují 6x do měsíce. Referent netvoří příkazy k realizaci, ale zapíše objednávku buď přímo do ERP systému prostřednictvím 1 funkce, nebo zapisuje odvolávky tím způsobem, že je navede do systému formou EDI, tenhle způsob je zdlouhavější a týká se pouze 2 zákazníků, ale tím, že se jedná o odvolávku, umožňuje dlouhodobější výhled.

Zvýše uvedeného vyplývá, že referent v průměru vyexpeduje 1,3 položky měsíčně a vytvoří 1,4 dodací listy měsíčně, přičemž z 20denní pracovní doby expeduje pouze 8x do měsíce. Jak je patrné z tabulky, expedice není každý den a počet expedovaných položek je zanedbatelný, tím je vyvráceno ve firmě referentem zaužívané tvrzení, že: “není důležité kolik má zákazníků, ale jak jsou nároční”. Tabulka je důkazem, že náročnost těchto odvozů a zápisu objednávek je minimální a pohybuje se v řádu několika minut denně.

Celkem tedy referent pracuje průměrně 1,8 hodin denně. Je třeba se zamyslet nad tím, zda je dostatečně využito zbývajících 4,2 hodiny.

**b) vyřizování e-mailů a telefonních hovorů**

Pro ucelenost pohledu na celkovou vytíženost referenta, bylo zapotřebí prověřit množství příchozích a odchozích e-mailů. Za měsíc červen byla situace následující:

Tab. 5. E-mailová korespondence referenta č. 1 za měsíc červen (vlastní zpracování)

2013	Počet přijatých e-mailů/den	Počet odeslaných e-mailů/den	
2.6. ne	2	0	
3.6. po	22	29	nárůst zapříčiněn zástupem za referenta, který nebyl v práci
4.6. út	15	26	nárůst zapříčiněn zástupem za referenta, který nebyl v práci
5.6. st	15	21	
6.6. čt	17	22	
7.6. pá	10	12	
9.6. ne	1	0	
10.6. po	6	5	
11.6. út	22	27	
12.6. st	14	12	
13.6. čt	6	7	
14.6. pá	24	24	nárůst zapříčiněn zástupem za referenta, který nebyl v práci
17.6. po	10	8	
18.6. út	2	15	
19.6. st	10	10	
20.6. čt	1	3	
21.6. pá	5	8	
24.6. po	2	8	
25.6. út	3	5	
26.6. st	2	6	
27.6. čt	2	0	
28.6. pá	0	0	
<b>Průměr</b>	8,68	11,27	

V průměru referent vyřídí 10 e-mailů denně. Pokud bychom si stanovili, že vyřízení e-mailu trvá 7 minut, znamená to, že referent v průměru stráví vyřizováním e-mailů 70 minut denně.

Ve srovnání s ostatními referenty ve stejném období je rozdíl značně patrný. Při hlubší analýze by se zjistilo, že dne 13. 06. 2013 obdržel referent 6 e-mailů, na 7 odpověděl, přičemž neměl žádnou expedici, což může vést k závěru, že pracoval 49 minut. Dne 10. 06.

2013 je opět jen 6 e-mailů, 1 expedice a 1 objednávka, to znamená 75 minut práce. Opět malé množství e-mailové korespondence svědčí o pracovní nevytíženosti referenta.

Pozornost byla zaměřena i na počet telefonátů, v průměru vychází 3 telefonáty denně. Do zahraničí, ani ze zahraničí žádné telefonáty neprobíhají, přestože je specializace referenta čistě na zahraniční zákazníky.

### c) poptávky

Po přijetí poptávky od zákazníka je každý referent povinen ji zapsat do poptávkového řízení, jedná se o excelový soubor, který je přístupný všem odborným oddělením. Úkolem referenta je provést jednoduchý zápis: datum přijetí, zákazník, množství, výrobek a vložit výkresy. Průměrná doba zápisu trvá 8 minut u všech referentů bez ohledu na složitost poptávky.

Po obdržení kalkulace, referent vytvoří cenovou nabídku, kterou schvaluje vedoucí obchodního oddělení a marketingu.

Jak je patrné z tab. 6 připadá zápis u referenta č. 1 do poptávkového řízení 1x až 2x do měsíce. Nové poptávky přiřazuje referentům vedoucí obchodního oddělení a marketingu.

Tab. 6. Frekvence zapisování poptávek v min. od března do června (vlastní zpracování)

	2013						Celkem minut
	21.3.	10.4.	24.4.	3.5.	9.5.	29.6.	
Zápis poptávky (min)	8	8	8	8	8	8	48
Tvorba cenového návrhu (min)	20	20	20	20	20	20	120

#### 6.1.1.3 Průzkum spokojenosti zákazníka

Dotazník spokojenosti zákazníka se zasílá zákazníkům 1x na začátku roku, ke zhodnocení poskytovaných výrobků a služeb.

Dotazník je zaměřen na 3 nosné části: kvalitu, marketingovou politiku a způsob jednání se zákazníkem.

Referent dokázal získat jen 1 dotazník spokojenosti zákazníka za rok 2012. Z vyhodnocení vyplývá, že se jednalo o nejhorší hodnocení, kde na stupnici od 1 do 5, bylo u všech otázek hodnocení za 5. Od zbylých 4 zákazníků dotazník zpět nezískal.

Zaměřila jsem se tedy na rok 2011 a 3 zákazníky.

Tab. 7. Dotazník spokojenosti zákazníka za rok 2011 se zaměřením na práci referenta č. 1 (vlastní zpracování)

	Bodová stupnice za rok 2011				
	1	2	3	4	5
Komplexní řešení problémů zákazníka		x	x	x	
Dosažitelnost informací o výrobcích			x,x	x	
Vztahy a chování pracovníků společnosti		x,x	x		
Přizpůsobivost a pružnost při plnění požadavků zákazníka		x	x	x	

1	výrazně lepší než konkurence	2	lepší než konkurence	3	stejně jako konkurence
4	horší než konkurence	5	výrazně horší než konkurence		

Z tab. 7 je patrné, že je zde velký prostor ke zlepšení a dosažené výsledky jsou na nízké úrovni. Pokud referent získal známku 4, znamená to, že jeho postoj vůči zákazníkovi je horší než u konkurence, číslo 3 je pak hodnoceno stejně jako konkurence. Ve firmě je tento dotazník brán spíše okrajově a není mu přisuzována velká validita. Podceňování výsledků se rozhodně nedoporučuje, už jen z toho důvodu, že dotazník je koncipován pro zákazníky tak, že bodovou stupnicí vyjadřují srovnání s konkurencí a nejenom jejich subjektivní názor.

Zákazníci mají samozřejmě i možnost vyjádřit se k hodnocení formou otevřených otázek, zde je nejčastějším prohřeškem nedostatečná flexibilita a stížnost na chybějící informace. Opět záležitost vztahující se ke stěžejní náplni práce referenta, ve které pochybil.

Co se týká upomínek, které má referent podle náplně práce soustavně sledovat, tuto činnost neprovádí, vždy čeká až na upozornění ze strany účetních nebo vedoucí obchodního oddělení a marketingu.

## 6.1.2 Referent č. 2

Má na starosti 3 zákazníky, z nichž 2 jsou zahraniční. Pracovní dobu má od 6:30 do 15:30 s tím, že zákazníci jsou o ní dostatečně seznámeni, v případě potřeby pracuje přesčas.

### 6.1.2.1 Časová vytíženost

#### a) objednávky a expedice

Jako výstup poslouží tab. 8, jejíž legenda se shoduje s tab. 4, jsou zde jen doplněny 3 sloupce navíc, a sice čas potřebný na vyplnění CMR, čas na odepsání odeslaného zboží v odvozové tabulce a čas potřebný na zápis do odvozového sešitu.

Pokud se tab. 8 rozebere detailněji, zjistí se, že odvozy jsou pravidelně v úterý a pátek a počet vyexpedovaných položek je v průměru 27,9 za měsíc. Celkem tedy referent stráví nad zpracováním objednávek a expedicí v průměru 92,75 minut denně.

Zbytek času je vyplněn neustálou komunikací s jedním zákazníkem, který je velmi náročný, vyžadující každodenní péči a mající vysoké nároky na komunikaci a okamžitou zpětnou vazbu.

Tab. 8. Časové normy objednávek a expedice referenta č. 2 za měsíc (vlastní zpracování)

2013	Zákazník	Počet vyexpedovaných položek	Počet DL	Čas potřebný na vytvoření DL (min)	Čas potřebný na vytvoření faktury (min)	Čas potřebný k vyplnění CMR (min)	Čas potřebný na vytvoření balíčního listu (min)	Čas potřebný na objednání přepravy (min)	Čas potřebný na zápis do odvozového sešitu (min)	Čas na odepsání zboží v odvozové tabulce (min)	Čas potřebný na zápis objednávky (min)	Celkem minut za den
4.6. út	C	58	1	40	15	5	30		35	20	8	153,00
4.6. út	A	1	1	8	8			5			20	41,00
7.6. pá	B	4	1	25	8	5					20	58,00
7.6. pá	C	34	1	30	15	5	20		30	15		115,00
11.6. út	C	65	2	40	15	5	30		35	20	8	153,00
11.6. út	A	2	1	16	8			5			20	49,00
14.6. pá	B	6	1	25	8	5					20	58,00
14.6. pá	C	47	1	30	15	5	20		30	15		115,00
18.6. út	C	64	2	40	15	5	30		35	20	8	153,00
18.6. út	A	2	1	8	8			5			20	41,00
21.6. pá	B	5	1	25	8	5					20	58,00
21.6. pá	C	40	1	30	15	5	20		30	15		115,00
25.6. út	C	64	2	40	15	5	30		35	20	8	153,00
25.6. út	A	4	1	16	8			5			20	49,00
28.6. pá	B	5	1	25	8	5					20	58,00
28.6. pá	C	45	2	30	15	5	20		30	15		115,00
<b>Průměr</b>		<b>27,88</b>	<b>1,25</b>	<b>26,75</b>	<b>11,50</b>	<b>5,00</b>	<b>25,00</b>	<b>5,00</b>	<b>32,50</b>	<b>17,50</b>	<b>16,00</b>	<b>92,75</b>

Čas potřebný na vytvoření dodacího listu – je vyšší než u referenta č. 1, je to dáno tím, že referent č. 1 nemusí ukládat do ERP systému položky, které jsou ve skluzu, případně stornovat položky, které se vyrobí nestihly a přepisovat množství. V porovnání s tabulkou č. 1

jsou patrné časové rozdíly, což je zapříčiněno počtem expedovaných položek. Jinou dobu trvá vytvoření dodacího listu s 65 položkami ve srovnání s dodacím listem o 2 položkách.

Čas na vytvoření faktury – je srovnatelný s časem referenta č. 1. Tam, kde je uveden čas 15 minut, je zapotřebí fakturu zkonsolidovat a prokontrolovat ceny, protože se občas stane, že se z ERP systému načte stará cena.

Čas potřebný na vytvoření balícího listu – nejde nijak zkrátit, ani tuto činnost nelze eliminovat, protože ji zákazník vyžaduje. Balící list se tvoří v tabulce excel, kde se z jedné tabulky kopírují data do předepsané prázdné tabulky, takto vytvořený balící list se předává řidiči společně s dodacím listem.

Čas potřebný na zápis do odvozového sešitu - do odvozového sešitu se uvádí kromě data expedice, zákazníka, termínu dodání, položek i váha a počet palet (krabic). Jako důvod vést si odvozový sešit uvádí referent č. 1, že kdyby přišla návštěva, může si ho vzít s sebou na jednání. K tomuto účelu stejně dobře poslouží dodací listy nebo výpis z ERP systému. U jedné nebo dvou položek se jedná o naprosto zbytečnou činnost, která jen vytváří zdánlivý objem práce a zbytečné vytváření duplicit.

Čas na zápis do odvozového sešitu není u referenta č. 1 v tabulce zmíněn, protože zápis 1-2 položek trvá v řádu 1-2 minut, kdežto u referenta č. 2 se jedná o 34-65 položek a časová ztráta je tak výrazně vyšší. Tohle se dá odbourat, tím, že místo zdlouhavého přepisování položek ručně, se použije tabulka pro výrobu vytvořená v excelu, doplní se o 2 sloupce a čas se zkrátí z 30 minut na 5 minut.

Odvozový sešit jednoznačně představuje velkou časovou ztrátu. Při ručním zapisování do odvozového sešitu musí probíhat i zpětná kontrola, jestli nedošlo k přepisu a chybě, protože položky zákazníků jsou evidované pod čísly, které jsou šestimístné a mohou se lišit například jen v jednom znaku. Tato práce nepřináší žádnou hodnotu ani zákazníkovi, ani firmě, ani referentovi. Tuto činnost nelze odbourat, protože tím jak se mění v den expedice zasílané množství, musí se neustále přepočítávat nejenom váha, ale i počty proložek, boxů a palet. Získané údaje pak slouží k zapsání do dodacího listu, CMR a balícího listu. Je proto nutné tuto činnost úplně odbourat, tím že se začne efektivně využívat ERP systém.

Čas potřebný na odepsání zboží v odvozové tabulce – tabulka má opět formu excelu, do které se po vystavení dodacího listu zadává množství jednotlivých typů dílů. Tato tabulka

slouží k porovnání plánu se skutečností a každý týden se posílá vedoucí obchodního oddělení a marketingu, která ji potřebuje na poradu vedení.

Zde by se mohlo najít řešení opět v ERP systému, protože údaje týkající se jak plánu, tak odvezeného zboží jsou v systému uloženy, stačilo by jen vyfiltrovat potřebné údaje.

Čas potřebný na zápis objednávky – referent používá pro zápis 2 typy objednávek. První typ chodí formou odvolávek přes EDI, zde stačí načtené údaje převést do kontingenční tabulky. Druhý typ jsou výrobní zakázky. Po obdržení objednávky se nejprve vyhledá číslo výrobní zakázky, FKC, poté se zapíše objednávka do monitoringu. Tento typ objednávky se zapisuje do firemního systému přes 3 různé funkce až po vystavení příkazu k realizaci.

#### b) vyřizování e-mailů a telefonních hovorů

Opět došlo ke srovnání v měsíci červnu. Jak vyplývá z tab. 9, v průměru za den stráví referent 101 minut. V tomto měsíci musel zastupovat i referenta č. 1, jehož počet e-mailů byl v průměru 3,3 denně.

Tab. 9. E-mailová korespondence referenta č. 2 za měsíc červen (vlastní zpracování)

2013	Počet přijatých e-mailů	Počet odeslaných e-mailů			
3.6. po	16	19	17.6. po	11	13
4.6. út	10	10	18.6. út	4	4
5.6. st	14	17	19.6. st	11	14
6.6. čt	15	14	20.6. čt	8	8
7.6. pá	8	11	21.6. pá	12	13
10.6. po	9	12	24.6. po	15	17
11.6. út	16	14	25.6. út	12	16
12.6. st	23	24	26.6. st	13	12
13.6. čt	12	13	27.6. čt	22	21
14.6. pá	21	22	28.6. pá	24	26
			<b>Průměr</b>	13,80	15,04

Telefonní hovory jsou na každodenním pořádku, ať už se jedná o hovory se zákazníky jak ze zahraničí, tak z České Republiky, nebo v rámci firmy. Hovorů je v průměru 20 denně.



**c) poptávky**

Tabulka začíná měsícem březen, protože je to měsíc, ve kterém referent nastoupil do práce. V průměru se jedná o 2,2 zápisy měsíčně.

Tab. 10. Frekvence zapisování poptávek v min. od března do června 2013  
(vlastní zpracování)

	2013									
	22.3.	25.3.	30.4.	7.5.	22.5.	29.5.	19.6.	25.6.	27.6.	Celkem minut
Zápis poptávky (min)	8	8	8	8	8	8	8	8	8	80
Tvorba cenového návrhu (min)	20	20	20	20	20	20	20	20	20	200

**6.1.2 Průzkum spokojenosti zákazníka**

Protože referent nastoupil v březnu 2013, průzkum spokojenosti bude možné vyhodnotit až v následujícím roce.

**6.1.3 Referent č. 3**

Zodpovídá za 12 zákazníků, 4 z nich jsou zahraniční. Pracovní dobu má od 7:00 do 15:30. Jakýkoli přesčas je úzkostlivě v daném měsíci vybírán, protože firma přesčasy THP pracovníkům neproplácí.

Pracovní den začíná přečtením e-mailů, smazáním spamů, což zabere cca 10 minut. Nejvíce časově náročné jsou e-maily, na které musí referent odpovídat v anglickém jazyce, které chodí přibližně 1x denně. Přestože se jedná o krátké sdělení, trvá odpověď s pomocí internetového překladače i 10-15 minut. Kamenem úrazu jsou pak zahraniční telefonáty, kdy se dotyčný referent nedokáže se zákazníkem domluvit, naštěstí pro něj jsou jen velmi výjimečně a během posledního půl roku zahraniční hovor neproběhl. Referent, který nejméně ze všech ovládá cizí jazyk, často komunikuje se zahraničím až na referenta č. 2. Jedná se o velmi nešťastné přidělení zahraničních zákazníků referentovi, který neovládá žádný světový jazyk. Na kurzy anglického jazyka pořádané firmou v minulosti chodil, jsou organizovány každé pondělí od 14.00-16:00, ale referent na ně z důvodu nedostatku času nechodí.

### 6.1.3.1 Časová vytíženost

#### a) objednávky a expedice

Tab. 11 se částečně liší od předchozích, je to dáno specifičností zákazníka A. Odvozy pro něj jsou každý den a specifičnost spočívá v konsignačním skladu, v našem případě to znamená, že se expeduje každý den, ale fakturuje se jiné než expedované množství.

Zákazník je velmi náročný, co se komunikace v oblasti zakázek a vzorků týká, ale na druhou stranu je značná část komunikace převedena na plánování výroby, kde si zákazník přímo řeší jednotlivé odvozy s výrobou.

Každý den se pro tohoto zákazníka vystavují 2 dodací listy z důvodu dvou typů výrobků. Počty kusů dostane referent od výroby e-mailem den před odvozem na 1 typ výrobku a na druhý typ se je dozví v den expedice. Tyto informace si přepíše do odvozového sešitu, v němž uvádí naši a jejich nomenklaturu, počty kusů, balení a hmotnost. Každou jednotlivou položku musí v den expedice navést do ERP systému ručně, stejně tak jako balení, nejprve si tedy vytvoří předběžný dodací list z údajů z předchozího dne a poté až je kamion téměř naložen mu expediční pracovník nahlásí přesné počty jednotlivých položek, které pak do datečně upravuje v předběžném dodacím listu. Po vytvoření dodacích listů, fakturu v ERP systému jen potvrdí, ale netiskne.

Faktura se tvoří taky každý den a to na díly odebrané z konsignačního skladu. Každé ráno přijde do e-mailu soupis odebraných položek z konsignačního skladu, který si vytiskne, zakroužkuje součty a jednotlivé součty navede ručně do ERP systému. V tomto případě se vždy dělá faktura i na balení, které si referent spočítá z příchozího e-mailu. Pro zákazníka se používají 3 druhy balení a musí je propočítat každé zvlášť. Obě faktury, jak na díly, tak na balení, přepoše zpět zákazníkovi.

Tab. 11. Časové normy objednávek a expedice referenta č. 3 za měsíc (vlastní zpracování)

2013	Zákazník	Počet položek na faktuře	Počet vyexpedovaných položek	Počet DL	Čas potřebný na vytvoření DL (min)	Čas potřebný na vytvoření faktury (min)	Čas potřebný k vyplnění CMR (min)	Čas potřebný na objednání přepravy (min)	Čas potřebný na zápis objednávky (min)	Celkem minut za den
2.6.	A	6				15				15,00
3.6.	F,G		17	2	30				20	50,00
3.6.	A	15				20				20,00
4.6.	A	30	28	2	35	20			10	65,00
5.6.	A	25				20				20,00
5.6.	A	2	23	2	30	5				35,00
6.6.	E,H						5	5	10	20,00
6.6.	A,B	25,3	20,3	3	40	25		5	15	85,00
7.6.	A,C	22,1	17,1	3	40	25				65,00
8.6.	A	18				20				20,00
9.6.	A	7				15				15,00
10.6.	A	9	19	2	30	15				45,00
11.6.	H, I		22	2	30				15	45,00
11.6.	A,C	24	1	1	10	25			30	65,00
12.6.	A,C	27,1	26,1	3	45	25				70,00
13.6.	C								30	30,00
13.6.	A,B	30	23	3	40	25		5		70,00
14.6.	A	25	21	2	30	20				50,00
15.6.	A	28				20				20,00
16.6.	A	5				15				15,00
17.6.	J						5	5	10	20,00
17.6.	A,C	9,1	33,1	3	55	20			10	85,00
18.6.	A	42	20	2	30	30			10	70,00
19.6.	A	25	16	2	30	20				50,00
20.6.	A,B	35,3	15,3	3	35	35		5		75,00
21.6.	A, C	25,2	21,2	3	40	30			10	80,00
22.6.	A	18				20				20,00
23.6.	A	7				15				15,00
24.6.	A, C, D	8,2,4	15,2,4	4	50	25	5	5		85,00
25.6.	A, C, E	37,2,3	16,2,3	4	50	35	5	5		95,00
26.6.	G								10	10,00
26.6.	A, C	30, 1	17,1	3	40	25				65,00
27.6.	A, B	26, 2	20,2	3	40	25		5		70,00
28.6.	A	29	24	2	30	20				50,00
29.6.	A	27	20	2	30	20				50,00
30.6.	A, C	17, 2	2	1	10	20				30,00
<b>Průměr</b>			<b>13,17</b>	<b>2,50</b>	<b>35,00</b>	<b>21,90</b>	<b>5,00</b>	<b>5,00</b>	<b>14,55</b>	<b>47,79</b>

Počet vyexpedovaných položek je v průměru 13,17 za měsíc. Celkem tedy referentovi stačí na zpracování objednávek a expedice v průměru 47,79 minut denně.

Čas potřebný na vytvoření dodacího listu – opět zde zmíním zákazníka A, kdy v den expedice se tvoří dodací listy na základě informací z výroby. Nejvíce položek u tohoto zákazníka, které referent vyexpedoval v měsíci červnu, bylo 33 a doba zpracování dodacího listu je cca 30 minut. Nejprve si referent dopoledne vytvoří předběžný dodací list a pak už jen čeká

na nahlášení přesných počtů z výroby. U ostatních zákazníků jde o 1-4 položkové dodací listy.

Čas na vytvoření faktury – zdouhavá je fakturace u zákazníka A, na základě odběru z konsignačního skladu. U ostatních zákazníků je to otázka 5-10 minut, protože není zapotřebí faktury konsolidovat.

Čas potřebný na zápis do odvozového sešitu - do odvozového sešitu se uvádí kromě data expedice, zákazníka, termínu dodání, položek i váha a počet palet (krabic). V tomto případě se odvozový sešit vede pro přehlednost a úplnost, protože informace z výroby se k němu dostávají postupně a dochází k častým změnám. Odvozový sešit je evidován jen u zákazníka A.

Čas potřebný na odepsání zboží v odvozové tabulce – zboží se odepisuje z odvozové tabulky jen u 1 zákazníka. V měsíci červnu tento zákazník neměl expedici, tudíž se z odvozové tabulky neodepisovalo.

Čas potřebný na zápis objednávky – u zákazníka A chodí objednávky formou odvolávek přes EDI, které se stáhnou a převedou do kontingenční tabulky. Musí se stahovat 2x – 3x týdně. 1 z odvolávek je na jeden typ výrobku, druhá odvolávka na druhý typ a třetí odvolávka bývá aktualizace předchozích dvou. Stáhnutí jedné odvolávky trvá přibližně 10 minut. Ostatní zákazníci zasílají objednávky e-mailem nebo faxem a musí se na ně vystavit příkaz k realizaci, čím více položek je na objednávce, tím více času se stráví nad jejím zápisem.

Objednávku zapisuje referent do 2-3 dnů, podle časové vytíženosti, musím zde předeštit, že referent má každý den dostatek času na zápis objednávky v den jejího přijetí. Nejedná se totiž o mnoho položkové objednávky a vystavení příkazu trvá v průměru 10-15 minut podle počtu objednaných položek.

Referent má sice na starosti 12 zákazníků, ale v měsíci červnu jen 7 z nich bylo expedováno a u třech se jednalo jen o zápis objednávky, zbylí 2 zákazníci nezaslali ani objednávku, ani u nich neproběhla expedice.

Pokud se podíváme na tabulku podrobněji, je z ní patrné, že pokud by referent neměl zákazníka A jeho pracovní vytíženost vzhledem k objednávkám a expedicím by byla na úrovni referenta č. 1, tzn. 2 expedice týdně o nízko položkových dodacích listech.



### 6.1.3.2 Průzkum spokojenosti zákazníka

Z celkového počtu 12 zákazníků se vrátila jen polovina, tedy 6 zákazníků, z nichž pouze 1 zákazník udělil firmě hodnocení 1. Hodnocení 3, stejné jako konkurence, není dostačující v případě, že firma chce být lepší než konkurence. Každopádně se jedná o lepší hodnocení než u referenta č. 1, ale to neznamená, že není prostor ke zlepšení, nebo že by se průměrné výsledky měly vydávat za úspěch. Srovnání s rokem 2011 není možné, protože v tomto roce se vrátily zpět jen 3 dotazníky.

Tab. 14. Dotazník spokojenosti zákazníka za rok 2012 se zaměřením na práci referenta č. 3 (vlastní zpracování)

	Bodová stupnice za rok 2012				
	1	2	3	4	5
Komplexní řešení problémů zákazníka	x	x,x,x	x,x		
Dosažitelnost informací o výrobcích	x	x,x,x	x,x		
Vztahy a chování pracovníků společnosti	x	x,x,x	x,x		
Přizpůsobivost a pružnost při plnění požadavků zákazníka	x,x	x,x	x,x		

1	výrazně lepší než konkurence	2	lepší než konkurence	3	stejně jako konkurence
4	horší než konkurence	5	výrazně horší než konkurence		

### 6.1.4 Referent č. 4

Pečuje o 12 zákazníků, zahraniční jsou jen 4. Pracovní dobu má od 6:30 do 15:30 s tím, že pokud potřebuje odejít některý den dříve, hodiny si nadpracuje. Podle potřeby pracuje referent přesčas, tak aby byly uspokojeny požadavky zákazníka.

Pracovní den začíná přečtením e-mailů, smazáním spamů, což zabere cca 10 minut. Psaní e-mailů v angličtině nečiní referentu problémy.

#### 6.1.4.1 Časová vytíženost

##### a) objednávky a expedice

Časové normy jsou zachyceny v tab. 15, jejíž legenda se téměř shoduje s tabulkou č. 5. Jen zde chybí sloupec čas potřebný na zápis do odvozového sešitu a přibyl sloupec čas potřebný na vytvoření štítků.

Z tab. 15 je patrné, že odvozy jsou každý den, na rozdíl od referenta č. 1, který má odvozy 2x-3x týdně, a počet vyexpedovaných položek je v průměru 3,37 za den. Celkem tedy referent věnuje této činnosti v průměru 29 minut denně. V tabulce je zachyceno 10 zákazníků, chybí 2 zákazníci, kteří v tomto měsíci neměli žádné odběry. Náročnost je poměrně velká, z důvodu vysokého počtu zákazníků, jejich pestrosti zboží, zajišťování dopravy, různorodosti požadavků a každodenní expedici.

Zbytek času je vyplněn neustálou komunikací se zákazníky a výrobou. Pokud se problémy nevyskytují, komunikace není náročná. Náročnost se stupňuje s pravidelností dodávek a náročností výroby.

Zápis objednávky – referent si vždy najde dostatek času na zapsání objednávky v den jejího přijetí, na rozdíl od referentů 1 a 3. Pro všechny zákazníky vystavuje příkazy k realizaci, na některé položky je nutné zavést tzv. výrobní zakázky, ostatní položky bývají vedeny přímo pod výrobkem. Žádný z jeho zákazníků není přes EDI, tudíž musí všechny objednávky založit do systému ručně.

Referent zrušil formu monitoringu a vše eviduje přes ERP systém, čímž odpadlo zbytečné přepisování a vytváření duplicit činností. Referentovi tedy zůstává více času na podstatné záležitosti. Ve středu případně ve čtvrtek si referent vypíše z ERP systému dny expedice svých zákazníků a zaznačí si je do kalendáře, tak aby měl jednotlivé odvozy neustále na očích. Dopravu objednává referent u dvou zákazníků. Objednání dopravy je vždy 2-3 dny dopředu, případně dopravu u přepravce jen zarezervuje a má možnost ji zrušit nebo pozměnit.

Stejně tak jako všichni referenti, musí provádět týdenní kontrolu plateb a vystavovat upomínky.

Tab. 15. Časové normy objednávek a expedice referenta č. 4 za měsíc (vlastní zpracování)

2013	Zákazník	Počet vyexpedovaných položek	Počet DL	Čas potřebný na vytvoření DL (min)	Čas potřebný na vytvoření faktury (min)	Čas potřebný k vyplnění CMR (min)	Čas potřebný na vytvoření obalového konta a evidenci obalů (min)	Čas potřebný na objednání přepravy (min)	Čas potřebný na vytvoření štítků (min)	Čas potřebný na zápis objednávky (min)	Celkem minut za den
3.6.	A	4	1	20	8						28,00
4.6.	J	1		8			5				13,00
4.6.	B, C, E	2, 1, 7	3	24	20		5	5		10	64,00
4.6.	G									10	10,00
5.6.	J	1		8			5				13,00
5.6.	D	1	1	8	5						13,00
6.6.	J	2		16			5				21,00
6.6.	E,F	10, 1	2	24	15		5	10	5		59,00
7.6.	J	2		16			5				21,00
10.6.	E, H									25	25,00
10.6.	A	4	1	20	8						28,00
11.6.	G,E	1, 7	2	16	10		5	5			36,00
11.6.	K, B, A									35	35,00
12.6.	D	1	1	8	5						13,00
13.6.	J	1		8			5			10	23,00
13.6.	F,E	1, 6	2	16	10		5	10	5		46,00
13.6.	C									10	10,00
14.6.	J	1		8			5				13,00
14.6.	E	7	1	16	8			5			29,00
17.6.	D,H	1,1	2	16	10	5					31,00
17.6.	B									15	15,00
18.6.	J	2		16			5				21,00
18.6.	C,A,E	1,5,9	3	35	20		5	5			65,00
19.6.	J	2		16	15		5				36,00
19.6.	G	1	1	8	5		5				18,00
20.6.	F,E	1,6	2	16	10		5	10	5		46,00
21.6.	J	2		16			5				21,00
21.6.	A									10	10,00
24.6.	J	2		16			5				21,00
24.6.	E	8	1	16	8			5			29,00
25.6.	B,A	2,11	2	35	15						50,00
26.6.	D,E	1, 10	2	16	10			5		10	41,00
27.6.	J	3		16	15		5			15	51,00
27.6.	F	1	1	16	5		5	5	5		36,00
28.6.	H									10	10,00
28.6.	I, E	1, 7	2	16	10			5		10	41,00
Průměr		3,37	1,67	16,21	10,60	5,00	5,00	6,88	5,00	14,17	28,94

Čas potřebný na vytvoření dodacího listu – v průměru vychází 3,4 položky na den. Nejnáročnější je firma E a A, u kterých je nezbytné vystavit více než 1 položku. Firma E jezdí 2x týdně a firma A 1x týdně. Firma E je náročná i na koordinaci a organizaci, protože auta musí odjet nejpozději do 8:30 ráno. Zákazník je velmi flexibilní, co se týče požadavků a dělá časté změny, které se musí evidovat, hlídat, oznamovat do výroby a koordinovat se zákazníkem. Navíc je nutné u firmy E neustále udržovat zásoby na skladě, úkolem referenta je sledovat tuto skutečnost a urgovat výrobu k jejímu doplňování. U zákazníka se sledují i vratné obaly, kde referent zapisuje počet obalů zaslaných zákazníkovi a počet přivezených obalů od zákazníka.

U firmy A, byť je zde hodně položek k expedici, je expedice jednoduchá, jen je časově náročnější, protože dodací listy se skládají z více zakázek a je nutné je vzájemně zkonsoli-



dovat. Palety referent nefakturuje, čímž mu odpadá práce s vytvořením zakázky na paletu v den expedice a její okamžité vyskladnění a vyfakturování.

U ostatních zákazníků se jedná o 1-2 položkové dodací listy, jejichž vystavení je velmi snadné, ale jak již bylo zmíněno, expedice jsou každý den.

Čas na vytvoření faktury – zpracování jednoho dodacího listu s málo položkami na fakturu trvá od 5 do 8 minut. Problematičtější je to u zákazníka A, kde musí referent faktury konsolidovat, konsolidace je snadná v tom, že přepne v programu jedno tlačítko, ale před tím než může začít konsolidovat faktury, musí si otevřít jinou funkci a prokontrolovat, zda je faktura zaknihovaná, pokud tomu tak není, požádá účetní o její zaknihování, jinak by se načetly na novou fakturu již vyfakturované dodací listy a muselo by se vše znovu předělávat. Takto způsobená nepozornost se pak časově značně projeví na opravě faktury, kdy se musí všechny dodací listy smazat, vytvořit znovu a teprve potom se mohou vyfakturovat, ale pod stejným číslem, což už je složitější postup. Konsolidaci faktur provádí referent jen u 1 zákazníka vždy 10., 20. a 30. v měsíci. U ostatních zákazníků jen výjimečně.

Čas potřebný k vyplnění CMR – CMR se vyplňuje jen u jednoho zákazníka, u ostatních zákazníků si přepravce CMR vozí s sebou.

Čas potřebný na vytvoření obalového konta a evidenci obalů – u 5 zákazníků se evidují vratné obaly. Evidence se dokladuje jak pro zákazníka, tak pro firmu, aby se vědělo, kolik obalů odešlo a přišlo do firmy. Neexistuje na to jednotný formulář nebo tabulka. Každý zákazník má svůj předepsaný formulář, který referent vyplní a zasílá zpět zákazníkovi společně s dodacími listy. Jedná se o vyplnění formuláře skládajícího se z obalů, které do firmy přišly, které byly vyexpedovány a jejich rozdíl. Kopie se zakládá do šanonu a originál přebírá řidič.

Čas potřebný na vytvoření štítků - štítky se tisknou v programu pro štítky. Nejprve se musí vytvořit dodací list, jehož číslo je pro tisk štítků nezbytné. Štítky se zasílají do výroby.

Čas na odepsání zboží v odvozové tabulce – odvozová tabulka je vytvořena u zákazníka J. Zapisuje se do ní plánované množství, skutečně odvezené množství a číslo dodacího listu, pod kterým bylo zboží odvezeno. Odvozovou tabulku je zapotřebí průběžně aktualizovat, protože zákazník si podle potřeby mění termíny a expedované množství. Vše je nutné bedlivě sledovat a neustále hlídat, aby nedošlo k záměně.

Čas potřebný na zápis objednávky - objednávky i odvolávky chodí buď e-mailem, nebo faxem. Časová náročnost souvisí s počtem položek na objednávce, čím více položek, tím déle trvá zpracování objednávky.

Referent zapisuje objednávku bezodkladně v den jejího přijetí. Ceny kontroluje při jejich zadávání do systému a na každou objednávku vystavuje příkaz k realizaci, který pak funguje jako oběžník po jednotlivých útvarech.

Mimo to, referent musí sledovat následující záležitosti:

- hlídat ceny - změny cen podle odebraného množství v měsíci. Pokud zákazník odebere méně, než je dohodnuté množství, změní se cena. Referent musí požadovat od zákazníka na začátku každého měsíce předpokládané odebrané množství, na jehož základě poté stanoví cenu;
- životnost nástrojů – se určuje podle počtu vyrobených kusů, pokud se blíží konec životnosti nástroje, zákazník se o této skutečnosti informuje. Evidence se vede v excelu.

#### b) vyřizování e-mailů a telefonních hovorů

Tabulka je opět vytvořena za měsíc červen. Kromě svých e-mailů musí referent prokontrolovat ještě e-mailovou poštu své předchůdkyně, jedná se převážně o spamy.

Tab. 16. E-mailová korespondence referenta č. 4 za měsíc červen (vlastní zpracování)

2013	Počet přijatých e-mailů	Počet odeslaných e-mailů			
3.6. po	7	2	17.6. po	20	19
4.6. út	12	5	18.6. út	16	13
5.6. st	15	14	19.6. st	11	38
6.6. čt	17	31	20.6. čt	15	25
7.6. pá	12	12	21.6. pá	22	44
10.6. po	10	15	24.6. po	19	29
11.6. út	22	20	25.6. út	28	30
12.6. st	9	12	26.6. st	16	16
13.6. čt	22	24	27.6. čt	32	38
14.6. pá	8	1	28.6. pá	22	26
			<b>Průměr</b>	16,75	29,00

Větší část telefonních hovorů probíhá v rámci firmy, kdy se operativně řeší požadavky zákazníků. Zákazníci upřednostňují spíše e-mailovou korespondenci, zpravidla volají jen v případě urgentních záležitostí. Telefonátů bývá 15-20 denně.

### c) poptávky

Abychom porovnávali srovnatelné se srovnatelným, tj. všichni referenti jsou hodnoceni od měsíce března do měsíce června, nebude tomu jinak ani u referenta č. 4. V tomto případě, ale tabulka začíná až 25.3.2013, protože referent nastoupil do práce koncem měsíce března. V průměru referent zapíše 4,6 poptávky měsíčně

Tab. 17. Frekvence zapisování poptávek v min. od března do června (vlastní zpracování)

	2013															Celkem minut
	25.3.	15.4.	22.4.	24.4.	2.5.	6.5.	10.5.	16.5.	17.5.	20.5.	27.5.	4.6.	11.6.	14.6.	26.6.	
Zápis poptávky (min)	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	120
Tvorba cenového návrhu (min)	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	300

#### 6.1.4.2 Průzkum spokojenosti zákazníka

Protože referent nastoupil koncem března 2013, průzkum spokojenosti je možné vyhodnotit až v následujícím roce.

## 6.2 FTE (Full Time Equivalent)

Pro analýzu časové náročnosti se využívá ukazatel FTE (Full Time Equivalent - ekvivalent plného pracovního času). Jedná se o ekvivalent pracovní doby, kdy 1 FTE představuje 1 zaměstnance za dané období (nejčastěji 1 rok). Nejpracnější je sesbírání údajů o délce trvání jednotlivých činností a jejich četnost, zda se provádí každý den, měsíčně nebo jednou za rok. Na základě zjištěných údajů se dá vypočítat roční časová náročnost jednotlivých čin-

ností jednotlivých referentů. Sběr údajů v analýze probíhal na základě zúčastněného pozorování a dotazování.

Rok 2013 měl 252 pracovních dnů, tj. 2142 pracovních hodin (směna 8,5 hod/den).

Referenti vykonávají stejné činnosti, rozdíl se nachází v objemu těchto činností. Délka trvání jednotlivých činností je u každého referenta odlišná z důvodu náročnosti zákazníků a s tím spojených dodávek a počtu expedovaných položek, proto bylo nezbytné vytvořit FTE u každého referenta zvlášť. Délka trvání jednotlivých činností vychází z předcházejících výpočtů časových norem objednávek, expedic, e-mailové korespondence a frekvenci zapisování poptávek.

Tab. 18. Výpočet ročního časového fondu 4 referentů (vlastní zpracování)

Hod/směna	Referenti	Celkový počet hodin referentů/rok
8,5	1	2142
8,5	1	2142
8,5	1	2142
6,5	1	1638
<b>Celkem</b>		<b>8064</b>

Z tabulky je zřejmé, že všichni referenti odpracují celkem 8064 hodin/ rok.

$$1 \text{ FTE} = \frac{\text{počet odpracovaných hodin za rok}}{\text{počet zaměstnanců}} + \text{ŘD}$$

$$1 \text{ FTE} = \frac{8.064}{4} + 80 = 2096 \text{ hod/rok}$$

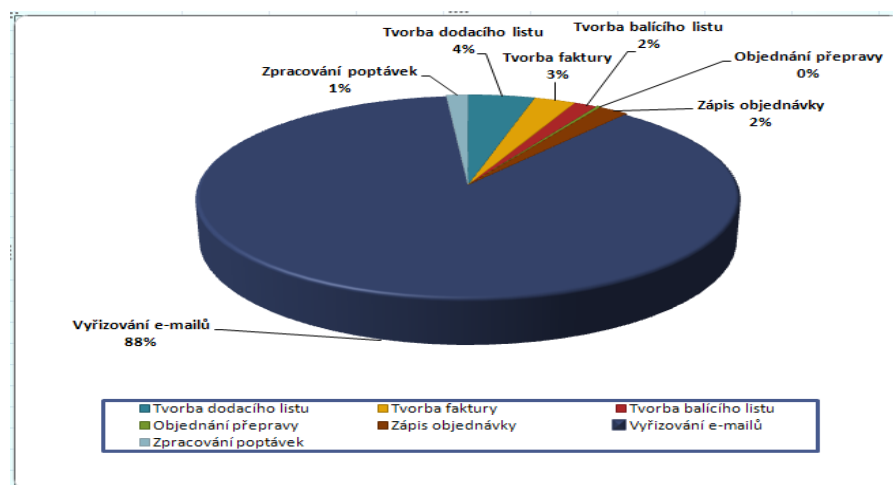
## 6.2.1 Výpočet ukazatele FTE pro referenta č. 1

Tab. 19. Výpočet ukazatele FTE pro referenta č. 1  
(vlastní zpracování)

Referent č. 1	FTE	Hod/rok
Tvorba dodacího listu	0,0083	17,6
Tvorba faktury	0,0052	11
Tvorba balícího listu	0,0029	6
Objednání přepravy	0,0005	8
Zápis objednávky	0,0038	16,6
Vyřizování e-mailů	0,1656	347,2
Zpracování poptávek	0,0027	5,6
<b>Celkem</b>	<b>0,1966</b>	<b>412</b>

$$\text{FTE} = \frac{\text{trvání činnosti (hod/rok)}}{1 \text{ FTE}}$$

Z tab. 19 je patrné, že na činnosti vykonávající referentem č. 1, není zapotřebí téměř žádný člověk, hodnota FTE je 0,2. Tento referent pracuje ve firmě již desátým rokem na částečný úvazek (6,5 hod/den) a jeho objem práce je přibližně pořád stejný, z čehož je zřejmé, že firma zaměstnává již po mnoho let člověka, který není dostatečně pracovní vyčerpán. Tato pozice může být tedy zrušena a objem práce se může přenést na jiného referenta, v tomto případě na referenta č. 2, nebo může dojít k celkové reorganizaci práce všech referentů a efektivnějšímu využití pracovní doby.

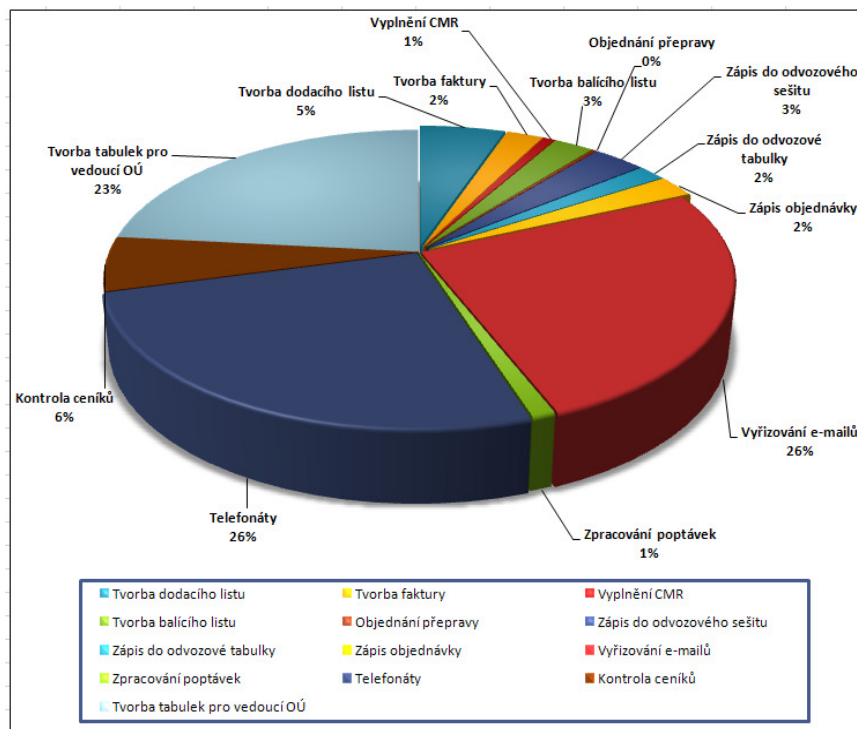


Obr. 12. Objem činností referenta č. 1 (vlastní zpracování)

## 6.2.2 Výpočet ukazatele FTE pro referenta č. 2

Tab. 20. Výpočet ukazatele FTE pro referenta č. 2  
(vlastní zpracování)

Referent č. 2	FTE	Hod/rok
Tvorba dodacího listu	0,0408	85,6
Tvorba faktury	0,0176	36,8
Vyplnění CMR	0,0057	12
Tvorba balícího listu	0,0191	40
Objednání přepravy	0,0019	4
Zápis do odvozového sešitu	0,0248	52
Zápis do odvozové tabulky	0,0134	28
Zápis objednávky	0,0183	38,4
Vyřizování e-mailů	0,2003	420
Zpracování poptávek	0,0080	16,8
Telefonáty	0,2003	420
Kontrola ceníků	0,0458	96
Tvorba tabulek pro vedoucí OÚ	0,1813	380
<b>Celkem</b>	<b>0,7773</b>	<b>1629,6</b>



Obr. 13. Objem činností referenta č. 2 (vlastní zpracování)

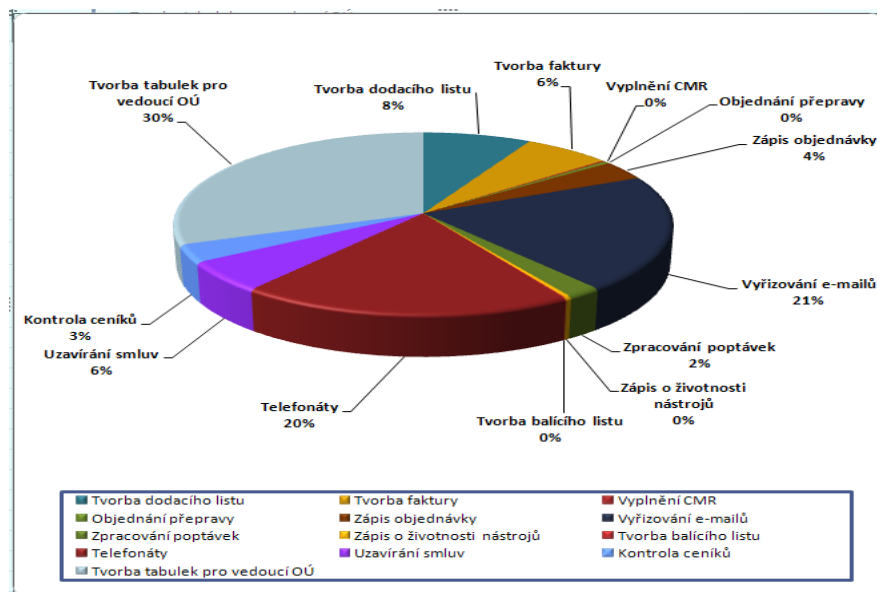
Při podrobné analýze můžeme vidět, že některé úkony přibýly a že ani v tomto případě referent není plně vytížen, tedy že nevykonává práci za 1 člověka, ale práci na částečný úvazek. Doporučení je tedy jasné, a sice spojit práci referenta č. 1 a referenta č. 2, čímž vznikne po sečtení FTE 0,97. Jinými slovy referentovi č. 2 po převzetí práce referenta č. 1, zůstane ještě rezerva a rozhodně referent č. 2 nebude pracovním přetížen. Nejvíce času stráví referent vyřizování telefonátů, e-mailů, tvorbou tabulek pro vedoucí obchodního úseku a kontrolou ceníků. Ostatní činnosti jsou nutné pro chod organizace, ale jejich časový fond je zanedbatelný.

### 6.2.3 Výpočet ukazatele FTE pro referenta č. 3

Tab. 21. Výpočet ukazatele FTE pro referenta č. 3  
(vlastní zpracování)

<b>Referent č. 3</b>	<b>FTE</b>	<b>Hod/rok</b>
Tvorba dodacího listu	0,0763	160
Tvorba faktury	0,062	130
Vyplnění CMR	0,0019	4
Objednání přepravy	0,0038	8
Zápis objednávky	0,0334	70
Vyřizování e-mailů	0,2004	420
Zpracování poptávek	0,0198	41,6
Zápis o životnosti nástrojů	0,0033	7
Tvorba balícího listu	0,001	2
Telefonáty	0,1908	400
Uzavírání smluv	0,0534	112
Kontrola ceníků	0,0305	64
Tvorba tabulek pro vedoucí OÚ	0,2958	620
<b>Celkem</b>	<b>0,9724</b>	<b>2038,6</b>

Referent č. 3 je přiměřeně vytížen. Velkou část jeho práce představují opět telefonáty a e-mailová komunikace, ale hned na dalším místě z 30 % je tvorba tabulek pro vedoucí obchodního úseku, tato práce je každodenní, zdlouhavá a spočívá ve vyhledávání údajů z firemního systému jejich přepisu do tabulky v excelu. Tato činnost je o 9 % četnější než vyřizování e-mailů, které představují jen 21 %.



Obr. 14. Objem činností referenta č. 3 (vlastní zpracování)

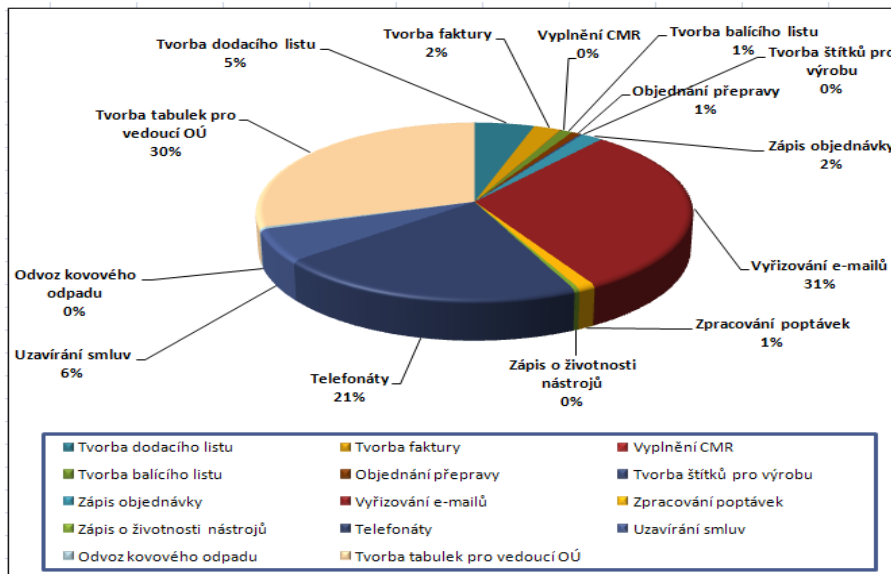
#### 6.2.4 Výpočet ukazatele FTE pro referenta č. 4

Tab. 22. Výpočet ukazatele FTE pro referenta č. 4

(vlastní zpracování)

Referent č. 4	FTE	Hod/rok
Tvorba dodacího listu	0,0448	94
Tvorba faktury	0,0202	42,4
Vyplnění CMR	0,0005	1
Tvorba balíčního listu	0,0091	19
Objednání přepravy	0,0067	14
Tvorba štítků pro výrobu	0,0019	4
Zápis objednávky	0,0162	34
Vyřizování e-mailů	0,2767	580
Zpracování poptávek	0,0107	22,4
Zápis o životnosti nástrojů	0,0033	7
Telefonáty	0,1908	400
Uzavírání smluv	0,0534	112
Odvoz kovového odpadu	0,0033	7
Tvorba tabulek pro vedoucí OÚ	0,2672	560
<b>Celkem</b>	<b>0,9048</b>	<b>1896,8</b>



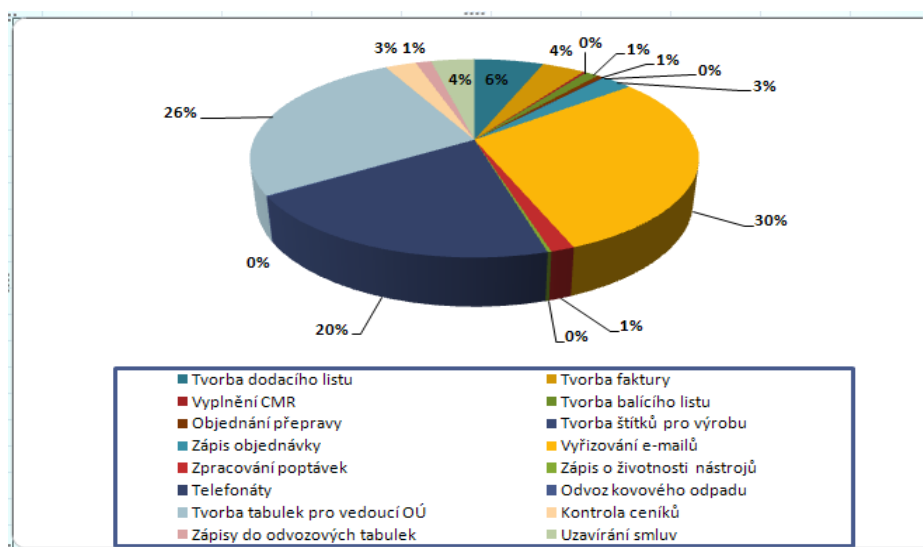


Obr. 15. Objem činností referenta č. 4 (vlastní zpracování)

Nejvíce času referent tráví nad telefonáty, e-maily a znovu tvorbou tabulek pro vedoucí obchodního úseku. Referent je přiměřeně vytížen, ukazatel FTE je 0,90. Referent č. 4 má na starosti nejvíce zákazníků a tím jak jsou zákazníci specifičtí je zapotřebí hlídat více věcí, čímž se rozšiřuje jeho náplň práce.

### 6.2.5 Identifikace úzkých míst analýzy časové náročnosti referentů

Tab. 22 a obr. 16 ukazují shrnutí výsledků všech 4 referentů, prostřednictvím ukazatele FTE znázorněného pomocí kruhového grafu, jehož hodnoty jsou uvedeny v % za rok.



Obr. 16. Objem činností všech 4 referentů (vlastní zpracování)

Tab. 23. Výpočet ukazatelů současného stavu FTE pro všechny 4 referenty (vlastní zpracování)

Referenti	FTE	Hod/rok
Tvorba dodacího listu	0,1704	357,2
Tvorba faktury	0,1051	220,2
Vyplnění CMR	0,0081	17
Tvorba balícího listu	0,0320	67
Objednání přepravy	0,0162	34
Tvorba štítků pro výrobu	0,0019	4
Zápis objednávky	0,0759	159
Vyřizování e-mailů	0,8431	1767,2
Zpracování poptávek	0,0412	86,4
Zápis o životnosti nástrojů	0,0067	14
Telefonáty	0,5821	1220
Odvoz kovového odpadu	0,0033	7
Tvorba tabulek pro vedoucí OÚ	0,7443	1560
Kontrola ceníků	0,0763	160
Zápisy do odvozočných tabulek	0,0382	80
Uzavírání smluv	0,1069	224
<b>Celkem</b>	<b>2,8516</b>	<b>5977</b>

### Úzká místa zjištěna pomocí FTE:

#### 1) Komunikace mezi odděleními (vyřizování e-mailů a telefonáty)

U všech referentů je vysoký podíl práce spojený s telefonáty a vyřizováním e-mailů, celkem 50 % a to z toho důvodu, že referenti slouží jako klíčový bod firmy, kdy musí vykonávat nejenom svoji práci, ale neustále dennodenně upomínat všechny ostatní oddělení, aby poskytovaly informace nutné k předání zákazníkům. Tento způsob komunikace ve firmě, je velmi nešťastný, protože referenti musí myslet na všechno a přebírají zodpovědnost za ostatní ve firmě. Dochází k informačním a komunikačním bariérám, kdy nestačí jen zavolat a upozornit zaměstnance na nesplněnou povinnost, ale musí se vše posílat ještě jednou e-mailem, protože lidé si nevěří a vše zapřou, proto e-mail slouží jako jediný důkazní prostředek.

Složitost a zdoluhavost komunikačních a informačních kanálů je obrovským dlouhodobě neřešeným nedostatkem mezi jednotlivými odděleními. Veškerá komunikace je neustále zastřešována referenty, všechny odpovědnosti jsou tak přesouvány na ně, aniž by náležely do jejich působnosti.

## 2) Tvorba tabulek pro vedoucí obchodního oddělení

Další činností zabírající referentům spoustu času je dělání veškeré administrativní a analytické práce za vedoucí obchodního oddělení, hodnota činí 26 %, která veškerou svou činnost deleguje na jednotlivé referenty, z důvodu že nedokáže pracovat v ERP systému a vyhledat si potřebné informace a neumí ani vytvářet tabulky a grafy. Zde je namístě důkladné školení, i když jich ve firmě proběhlo již několik, je nutné, aby se vedoucí pracovník naučil pracovat v excelu a především v ERP systému, aby se nezabírala podstatná část pracovní doby referentům a získal se větší prostor pro uspokojování přání a potřeb zákazníků.

Z dotazování vyplynulo, že nejvíce si referenti stěžují na přístup vedoucí obchodního oddělení a marketingu, která je zaměstnává úkoly nenáležícími do oblasti jejich pracovní náplně a dochází tak ke zdržování od skutečné práce referentů. Nespokojenost referentů se odráží ve vysoké fluktuaci, kdy na obchodním oddělení dochází každý rok k výměně 2 referentů.

## 3) Vytíženost referenta č. 1

Z hodnoty ukazatele FTE (0,2) je zřejmé, že referent není dostatečně vytížen, přestože pracuje na částečný úvazek (6,5 hod/den) v kombinaci s home office. Hodnoty FTE u ostatních referentů jsou: 0,78, 0,97 a 0,90.

## Analýza přidané hodnoty činností v rámci procesů obchodního oddělení

Údaje z tab. 22 se využijí pro analýzu přidané hodnoty jednotlivých činností.

Tab. 24. Analýza přidané hodnoty činností (vlastní zpracování)

Činnosti přidávající hodnotu	FTE	Činnosti nepřidávající hodnotu	FTE
Tvorba dodacího listu	0,1704	Zápis objednávky - výrobní zakázky	0,0379
Tvorba faktury	0,1051	Zpracování poptávek	0,0412
Kontrola ceníků	0,0763	Tvorba tabulek pro vedoucí OÚ	0,7443
Uzavírání smluv	0,1069	Zápis do odvozové tabulky	0,0382
Tvorba balícího listu	0,0320	Vyplnění CMR	0,0081
Tvorba štítků pro výrobu	0,0019	Objednání přepravy	0,0162
Zápis objednávky - výrobky	0,0379	Zápis o životnosti nástrojů	0,0067
		Odvoz kovového odpadu	0,0033
		Telefonáty	0,5821
		Vyřizování e-mailů	0,8431
<b>Celkem</b>	<b>0,5305</b>	<b>Celkem</b>	<b>2,3211</b>

Činnosti nepřidávající hodnotu tvoří 2,32 FTE a činnosti přidávající hodnotu 0,53 FTE.

Poměr těchto činností činí 0,23.

$$\text{VA index} = \frac{\text{VA}}{\text{NVA}}$$

$$\text{VA}_1 \text{ index} = \frac{0,5305}{2,3211} = 0,23$$

Procesy nepřidávající hodnotu jsou vnímány jako velmi obtěžující a dělají se v době, kdy na ně zbývá čas. Mezi procesy nepřidávající hodnotu patří například zpracování poptávek, a to z toho důvodu, že poptávky nejsou proměňovány v objednávky, proces je zdouhavý a obtěžující pro všechny zúčastněné. Mimo to, firma kapacitně nezvládá nápor stávajících zákazníků.

Tvorba tabulek pro vedoucí OÚ, již byla rozebrána v textu výše.

Zápisy do odvozových sešitů a tabulek představují obrovské plýtvání časem referentů, jde jen o přepisování údajů do excelových tabulek ať už z dodacích listů nebo faktur, přičemž opět všechny údaje se dají dohledat ve firemním systému.

Zápis objednávky – výrobní zakázky je velmi zdouhavý proces. Je nezbytné vytvořit z výrobních zakázek výrobky, vložit informace do ERP systému a pracovat jen s výrobky a výrobní zakázky využívat jen pro vzorkování.

### 6.3 Identifikace hlavních procesů

#### Procesní oblasti společnosti XY

Podle firemní příručky kvality jsou ve firmě procesy rozděleny do těchto skupin:

**Řídící procesy (procesy managementu)** – zásadní procesy, které jsou nezbytné pro řízení společnosti a pro vytvoření dlouhodobé prosperity společnosti;

**Hlavní procesy (procesy realizace produktu)** – procesy, které jsou nezbytné pro splnění požadavků zákazníka na dodání produktu;

**Podpůrné procesy** - procesy, které jsou důležité a potřebné pro efektivní a účinné fungování procesů managementu a procesů realizace produktu.

Vzájemné působení mezi procesy je uvedeno v organizačních směrnících a je charakterizováno vazbou každého procesu na předcházející a navazující procesy pomocí vstupů a výstupů procesu.

Řídící procesní oblasti:



Hlavní (klíčové) procesní oblasti:



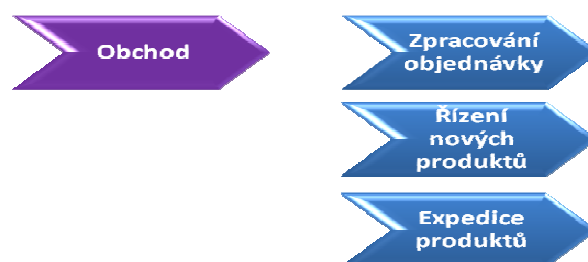
Podpůrné procesní oblasti:



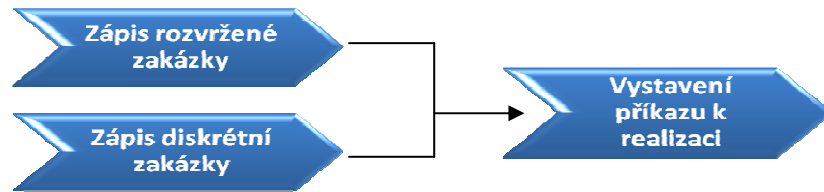
Obr. 17. Firemní procesy (vlastní zpracování)

## 6.4 Analýza procesů, subprocessů a činností

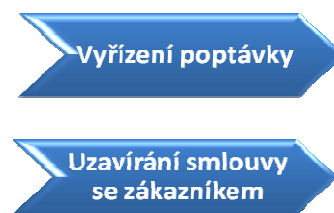
Předmětem zkoumání bude pouze skupina procesů „obchod“.



Obr. 18. Procesní model skupiny procesů obchod (vlastní zpracování)



Obr. 19. Rozdělení procesu zpracování objednávky na subprocesy (vlastní zpracování)

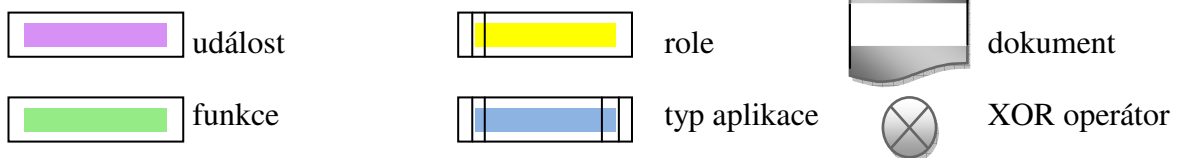


Obr. 20. Rozdělení procesu řízení nových produktů na subprocesy (vlastní zpracování)

Obchodního oddělení se týkají 3 směrnice, ve kterých 3 subprocesy nutně potřebují optimalizovat, jedná se o:

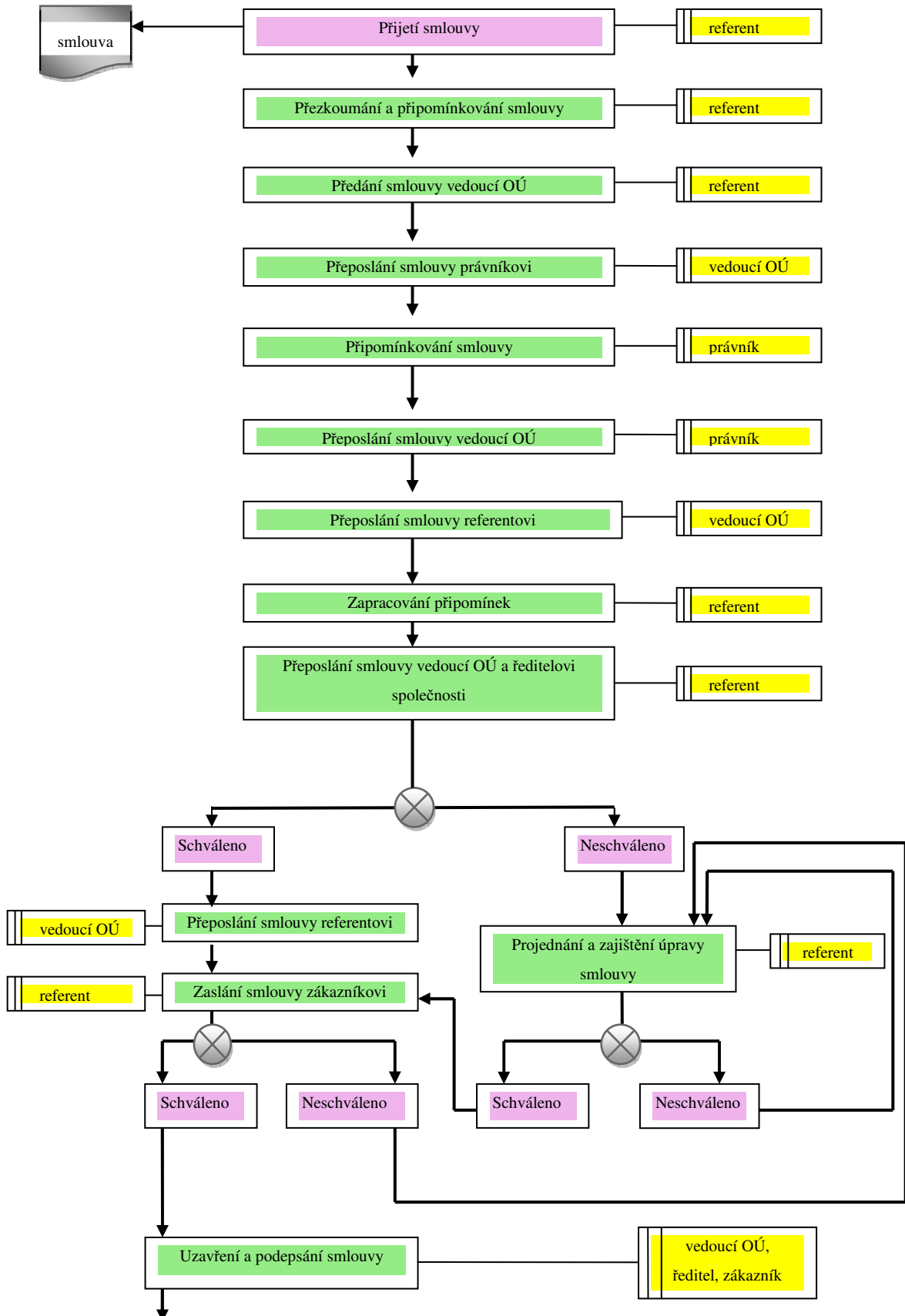
- 1) uzavírání smlouvy se zákazníkem;
- 2) vystavení příkazu k realizaci;
- 3) vyřízení poptávky (poptávkové řízení).

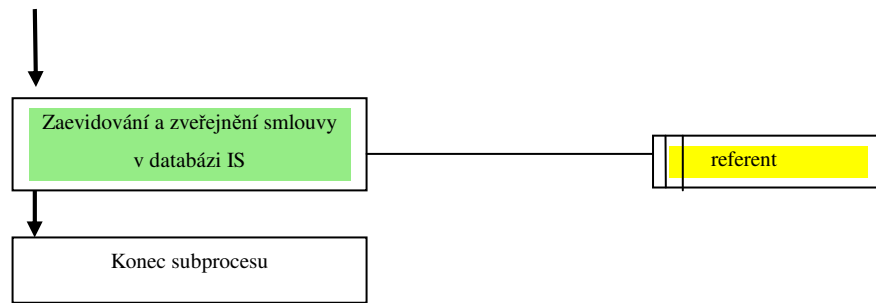
Legenda vztahující se k níže uvedeným subprocesům:



### 6.4.1 Uzavírání smlouvy se zákazníkem

Stávající subproces uzavírání smlouvy se zákazníkem (princip modelu EPC- Event Driven Process Chain)





Obr. 21. Stávající subprocess uzavírání smlouvy se zákazníkem (vlastní zpracování)

Před tím než je smlouva zaslána zákazníkovi, musí projít několikrát rukama několika lidí (referent, právník, ředitel společnosti, vedoucí OÚ).

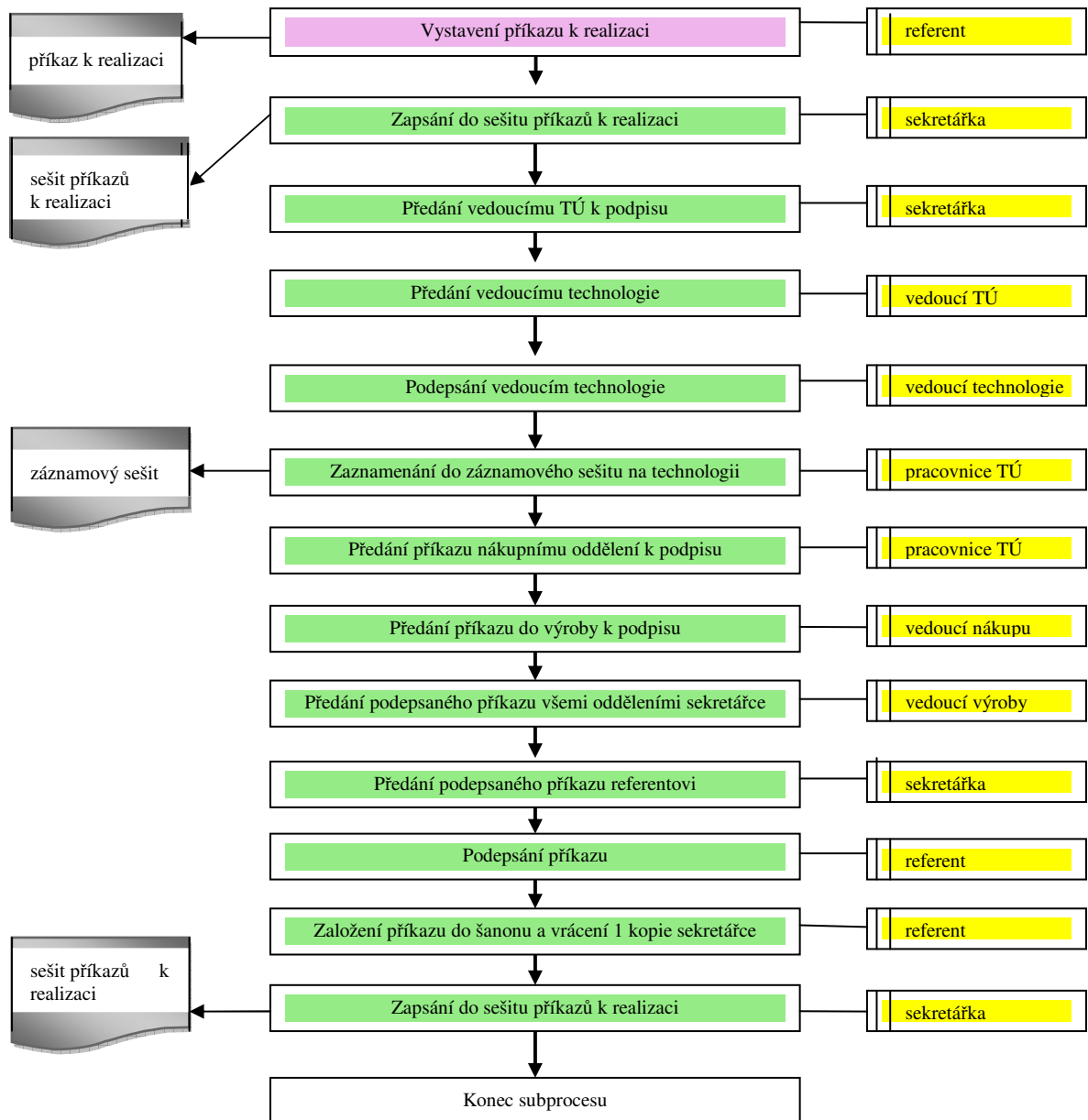
Referent navrhne vedoucímu obchodního oddělení uzavření smlouvy a provede případné změny ve smlouvě, přeposílá je ke schválení vedoucímu obchodního oddělení. Vedoucí obchodního oddělení přeposílá smlouvu právníkovi. Právník se k ní vyjádří z právního hlediska, připomínkuje ji a přeposílá zpět vedoucí obchodního oddělení. Ta ji zpět přepoše referentovi, který případné připomínky zapracuje do textu a přeposílá ji vedoucí obchodního oddělení a řediteli společnosti ke schválení. Po schválení je smlouva opětovně zaslána referentovi, který ji zašle zákazníkovi k odsouhlasení a podpisu. Jedná se o velmi složitý a zdoluhavý proces, do kterého vstupují 4 lidé a ve kterém dochází k neustálému přeposílání smlouvy mezi nimi a velké časové ztrátě, která je zákazníky vnímána negativně. Vedoucí obchodního oddělení deleguje veškerou svou odpovědnost na referenty a sám vystupuje jen v roli prostředníka a nepřidává v procesu žádnou hodnotu pro zákazníka.

#### 6.4.2 Vystavení příkazu k realizaci

Po vytvoření příkazu k realizaci ho každý referent zasílá do výroby, na nákup a technologii e-mailem a 2x vytiskne, jeden výtisk se zakládá do šanonu k objednavce a druhý slouží jako oběžník, který si vyzvedne sekretářka. Sekretářka ho zapíše do sešitu. Zápis je velmi podrobný, uvádí zde datum, číslo výrobku, typ výrobku, název zákazníka a datum, kdy přinesla příkazy na technický úsek. Takto přepsané informace společně s příkazy přinese vedoucímu technického úseku, ten je předá vedoucímu technologie, který je posoudí a podepíše. Parafované příkazy předává technické pracovníci, která si je přepíše do svého záznamového sešitu. Poté příkaz putuje na nákup, kde je předán oproti podpisu, ale nechodí se na nákup s každým příkazem k realizaci každý den (obvykle 1x týdně). Z nákupu putuje



dále do výroby a zpět sekretářce, ta ho přinese referentovi, který jej vystavil k podpisu, poznačí si datum vrácení do sešitu a příkaz může založit do šanonu. Ne vždy se příkazy z výroby vrátí zpět.



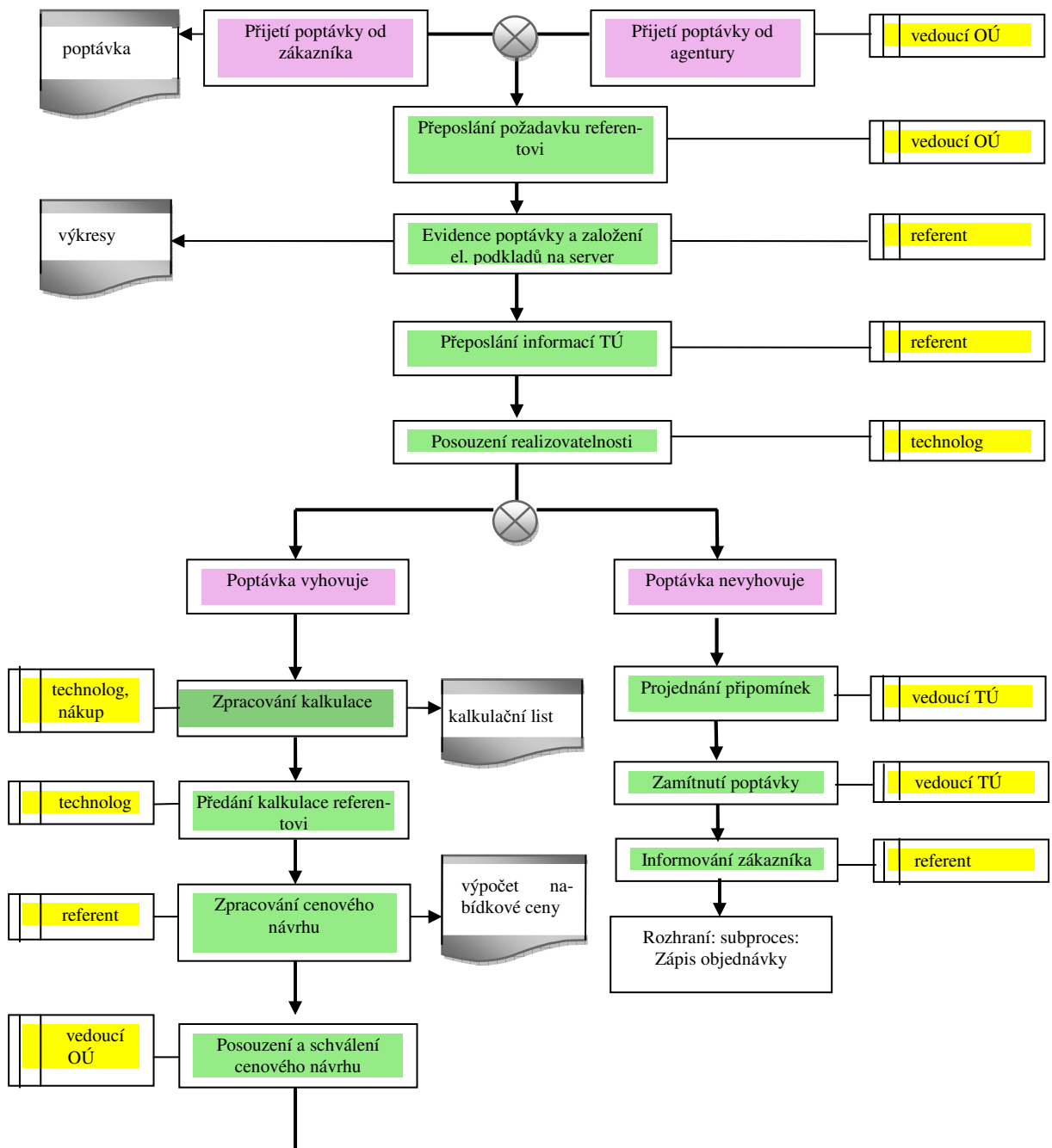
Obr. 22. Stávající subprocess příkazu k realizaci (vlastní zpracování)

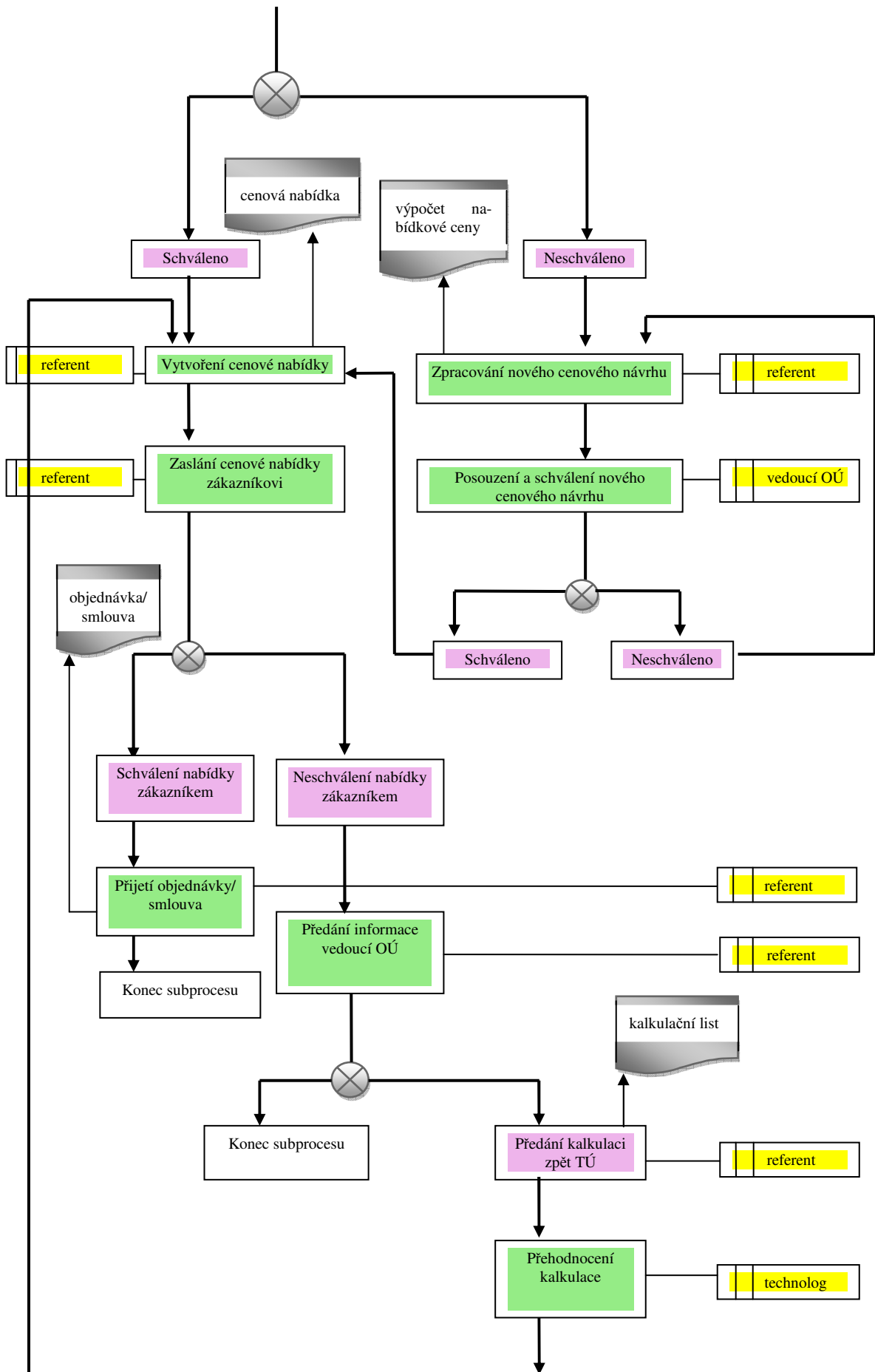
### 6.4.3 Vyřízení poptávky (poptávkové řízení)

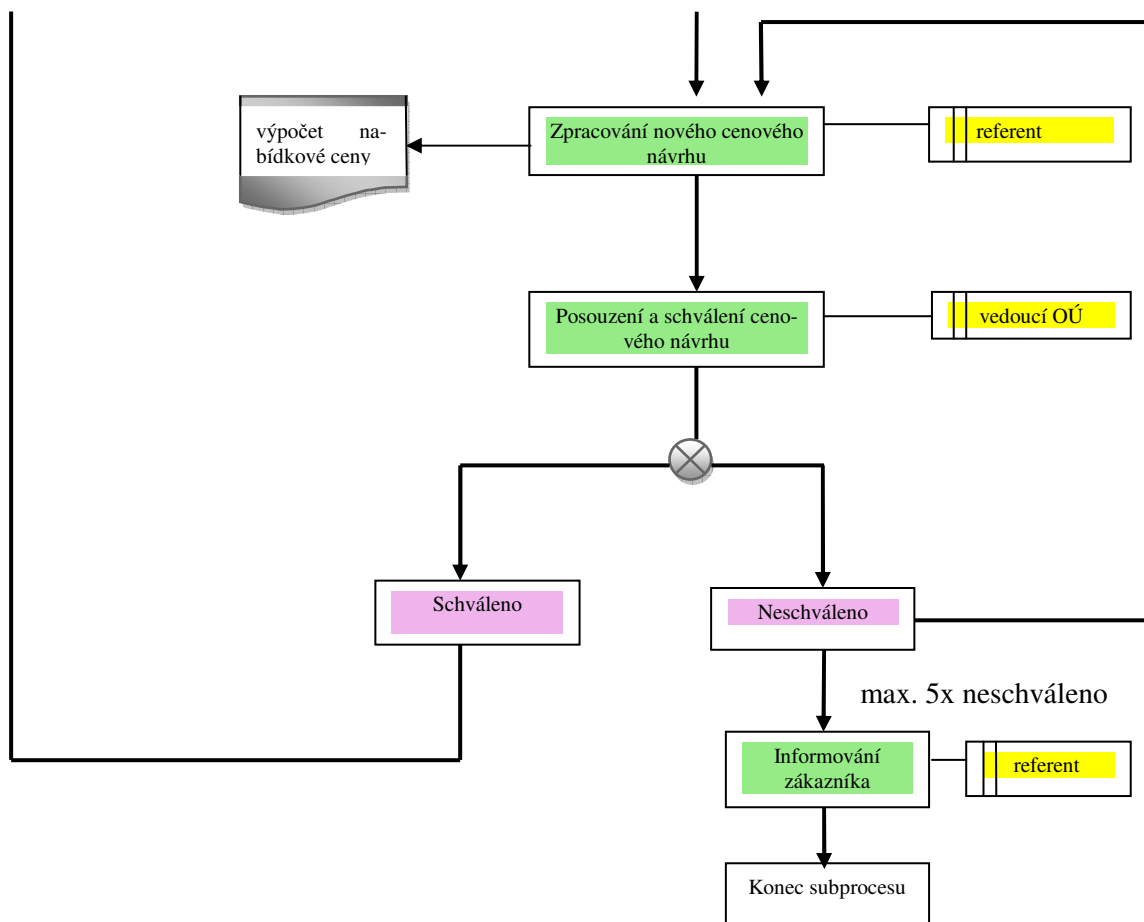
Poptávkové řízení je rozčleněno na 2 hlavní části:

- a) stávající subprocesy vyřízení poptávky;
- b) efektivnost poptávkového řízení, které se zabývá poptávkami od stávajících i od nových zákazníků.

a) stávající subproces vyřízení poptávky







Obr. 23. Stávající subprocess vyřízení poptávky (vlastní zpracování)

Proces začíná u zákazníka, který přepoše požadavek sám, nebo přes agenturu. Vedoucí obchodního oddělení ho jen přepoše určitému referentovi. Referent poptávku přijme a posoudí ji, poté ji zaeviduje do poptávkového systému a přiloží výkresy, v průměru stráví nad zápisem 8 minut. Oznamí zápis poptávky technologovi, který zpracuje částečnou kalkulaci, určí materiál a zasílá ji na nákup, doba zpracování poptávky na technologii trvá podle náročnosti 0,5 – 2 dny. Nákupnímu oddělení trvá prověření cen materiálu 7-14 dnů, informaci o ceně zašle zpět technologovi, ten ji zakomponuje do kalkulace a přeposílá referentovi. Úkolem referenta je přepsat podklady do excelové tabulky, navrhnout krycí příspěvek a tabulku vytisknout, s takto zpracovanou tabulkou jde osobně za vedoucí obchodního oddělení ke schválení. Vedoucí obchodního oddělení ve většině případů krycí příspěvek neschválí a kalkulace je vrácena zpět referentovi k přepracování. Referent ji tedy předělá podle návrhu vedoucí obchodního oddělení a někdy ji musí vrátit zpět vedoucímu

k podpisu. Podpisem kalkulace stvrzuje vedoucí obchodního oddělení její správnost a referent vytvoří cenovou nabídku v pdf formátu, kterou může přeposlat zákazníkovi.

V případě neakceptace ceny zákazníkem proces pokračuje následovně. Zákazník vrátí cenovou nabídku zpět k přezkoumání referentovi. Referent informuje vedoucí obchodního oddělení, ta dá příkaz referentovi přeposlat cenovou kalkulaci zpět do technologie k posouzení. Technologie zapracuje námítky zákazníka a přepošle novou kalkulaci referentovi. Referent opět vytvoří cenový návrh, který nese ke schválení vedoucí obchodního oddělení, buď s návrhem souhlasí a podepíše, nebo se návrh předělá. Teprve po schválení může referent přeposlat nový cenový návrh.

Úloha vedoucí obchodního oddělení v obou procesech je naprosto zanedbatelná ve srovnání s prací ostatních členů. Na začátku procesu vedoucí jen přepošle přijatou poptávku a na konci procesu schválí nebo neschválí cenu. Všichni ostatní členové se podílí na tvorbě přidávané hodnoty pro zákazníka.

### **b) efektivnost poptávkového řízení**

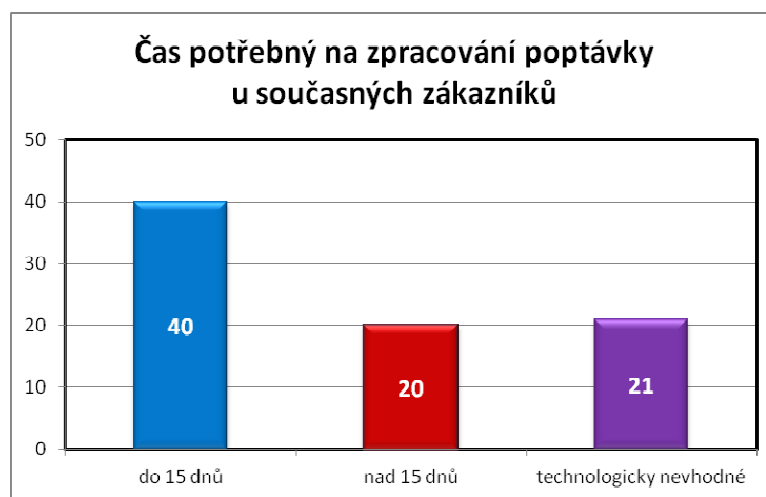
Zde se zaměříme na úspěšnost poptávkového řízení, a to z pohledu poptávek od nových zákazníků a stávajících zákazníků v období od 1.1. do 30.6.2013.

#### **Poptávky od stávajících zákazníků**

Celkem se jedná o 81 poptávek za období 6 měsíců od stávajících zákazníků. Z tab. 25 je patrné, že 21 bylo posouzeno jako technologicky nevhodné, u 40 poptávek byla cenová nabídka zaslána do 15 dnů, u 20 z nich byla odeslána až po 15 dnech. Nejdelsí zpracování poptávky trvalo 98 dní. Firemní směrnice stanovují cíl 15 dnů na zpracování poptávky a zaslání cenové nabídky zákazníkovi. Otázkou je, zda zaslání poptávky do 15 dnů může být považováno za nejzazší termín odeslání, nebo by si firma měla stanovit jiný cíl. Na základě požadavků zákazníků jasně vyplývá, že termín pro odeslání cenové nabídky je 5-10 dnů.

Tab. 25. Čas potřebný na zpracování poptávky u současných zákazníků (vlastní zpracování)

	Do 15 dnů	Nad 15 dnů	Technologicky nevhodné	Celkem
Zpracované poptávky	40	20	21	81
Relativní četnost v %	49,38	24,69	25,93	100%



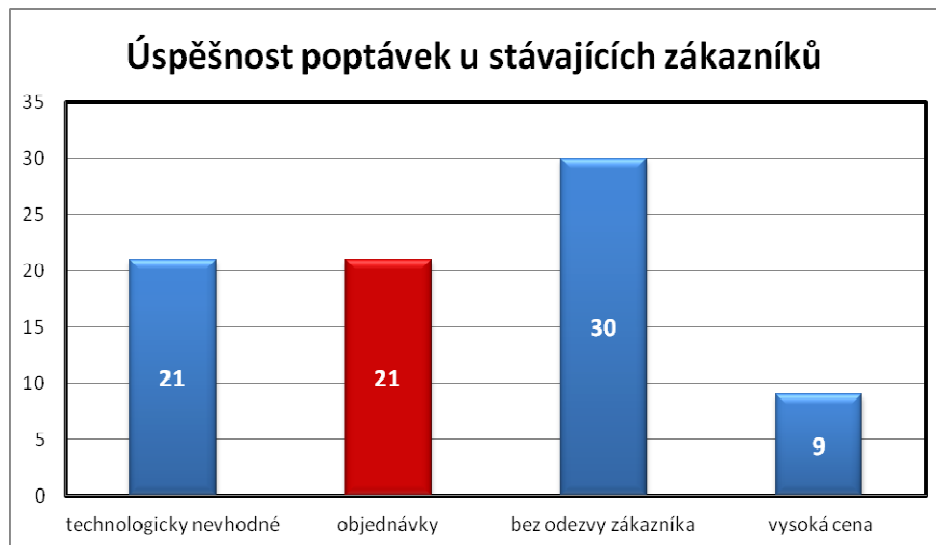
Obr. 24. Čas potřebný na zpracování poptávky u současných zákazníků (vlastní zpracování)

Pokud se soustředíme na úspěšnost jednotlivých poptávek, výsledek je alarmující, viz. tab. 26.

Tab. 26. Úspěšnost poptávek u stávajících zákazníků (vlastní zpracování)

	Technologicky nevhodné	Objednávky	Bez odezvy zákazníka	Vysoká cena	Celkem
Počet poptávek	21	21	30	9	81
Relativní četnost v %	25,93	25,93	37,04	11,11	100%

Důvodů neúspěšnosti poptávky je hned několik, nejpodstatnějším je doba zpracování poptávky, jak je patrné z obr. 25. Poté technologická nevhodnost, cena a poptávky zůstávající bez odezvy ze strany zákazníka, přesný důvod zamítnutí není nikde evidován, což je chyba, protože zamítnutí ze strany zákazníka činí největší podíl a sice až 37 %, přesto na základě poptávkového řízení jde vyzorovat přímou souvislost s dlouhou dobou zpracování poptávek.



Obr. 25. Úspěšnost poptávek u stávajících zákazníků (vlastní zpracování)

Z 81 poptávek je jen 21 úspěšně proměněných na objednávku, což představuje 26 %. Z mého pohledu se jedná o velmi nízké číslo, protože současní zákazníci firmu dobře znají, mnozí z nich s ní dlouhodobě spolupracují a firma místo toho, aby vytěžila co nejvíce z dosavadní spolupráce, nedokáže proměnit nabízející se příležitosti. Stejných 26 % dosáhla oblast technologicky nevhodných výrobků, 30 poptávek zůstává bez odezvy zákazníka, zde je zapotřebí vyvíjet aktivitu ze strany referentů a vedoucí obchodního oddělení a komunikovat se zákazníkem, ovšem jen v případě, že nabídka nebyla zaslána až po delším časovém období. V devíti případech se jednalo o příliš vysokou cenu. Je nutné si uvědomit, že se firma pohybuje na B2B, kde je nezbytné o cenách vyjednávat a nenachází se na spotřebitelském trhu, kde je zákazník pouhým příjemcem ceny. V tomto případě selhal obchodní úsek v oblasti komunikace se zákazníkem a vyjednávání o cenách. 74% neúspěšnost představuje mrhání časem všech, kteří do procesu vstupují.

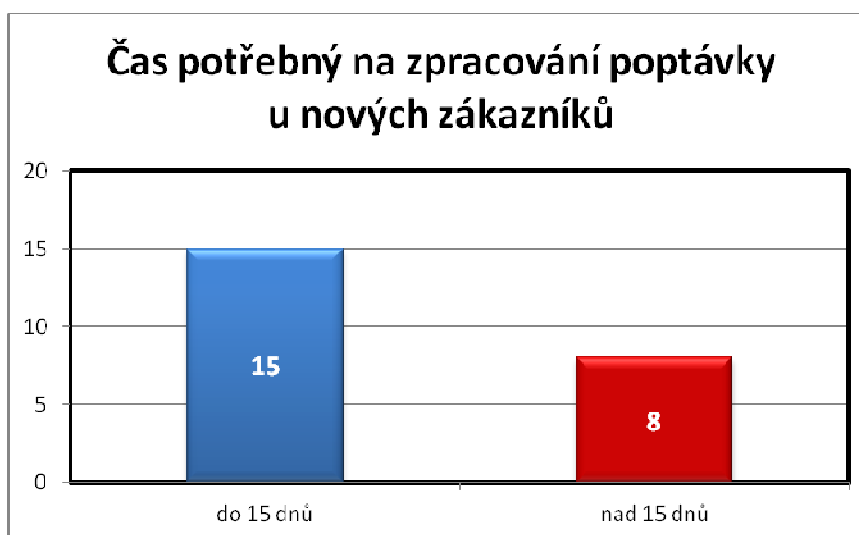
### Poptávky od nových zákazníků

Získat nového zákazníka je velmi obtížné, stejně jako boj o jeho přízeň. Firma pasivně přijímá jakékoli poptávky, všechny se musí evidovat v poptávkovém systému, ať už jsou technologicky vhodné nebo nikoli. Dochází tak k časovým ztrátám referentů i technologů. Kontakty na nové zákazníky získává firma XY přes agentury, které posoudí vhodnost poptávky a zasílají ji nejenom nám, ale i ostatním konkurenčním firmám, tzn., že rychlost, flexibilita a prvotní kontakt se zákazníkem hrají významnou roli.

Poptávkové řízení je ve firmě velmi zdlouhavé, strnulé a složité, do procesu vstupuje příliš mnoho lidí a faktorů, které proces brzdí, je zapotřebí ho zjednodušit. Nejkratší doba zpracování poptávky byla ještě v den jejího přijetí a nejdelší doba zpracování poptávky u nových zákazníků činila 56 dnů.

Tab. 27. Čas potřebný na zpracování poptávky u nových zákazníků (vlastní zpracování)

	Do 15 dnů	Nad 15 dnů	Celkem
Zpracované poptávky	15	8	23
Relativní četnost v %	65,22	34,78	100%



Obr. 26. Čas potřebný na zpracování poptávky u nových zákazníků (vlastní zpracování)

Od ledna do konce června 2013 přibýlo v poptávkovém řízení 23 poptávek od nových zákazníků. U poptávek zaslaných po 15 dnech a více, byla 1 z nich určena jako technologicky nevhodná a u zbylých 7 vypršela platnost nabídky a zákazník se neozval, takže se jedná o 100% neúspěšnost.

U poptávek do 15 dnů je úspěšnost mnohem vyšší, čímž se potvrzuje, že rychlost a flexibilita nabídky zaslané zákazníkovi má značný vliv na budoucí výsledek. Znovu bych upozornila na problematiku nevyjednávání o cenách a nekomunikaci se zákazníkem. To že firma nezná důvod, proč se zákazník neozval a nevede si ani žádnou statistiku, nemůže tudíž provést příslušná nápravná opatření a reagovat na změny.



Tab. 28. Úspěšnost poptávek zaslanych do 15 dnů u nových zákazníků  
(vlastní zpracování)

	Technologicky nevhodné	Objednávky	Bez odezvy zákazníka	Vysoká cena	
Počet poptávek	1	5	7	2	Celkem 15
Relativní četnost v %	6,67	33,34	46,67	13,13	99,8 %



Obr. 27. Úspěšnost poptávek zaslanych do 15 dnů u nových zákazníků  
(vlastní zpracování)

Z 23 poptávek bylo jen 5 poptávek úspěšně proměněno, jednalo se jen o jednorázovou záležitost a nikoli o dlouhodobý kontrakt. Firma tudíž nedokázala v 78 % proměnit svou příležitost. Bohužel se nevede přesná evidence, proč zákazníci nabídku odmítli, jako důvod referenti ve většině případů uvádí, že platnost nabídky vypršela, nebo že čekáme na vyjádření zákazníka.

## 6.5 Identifikace úzkých míst subprocesů

### 1) Uzavírání smlouvy se zákazníkem

Zdlouhavost a neefektivnost procesu – tím jak proces prochází přes několik zaměstnanců, dochází ke zpoždění a časovým ztrátám. Mezi přijetím a zaevidováním smlouvy v databázi IS uplyne řada týdnů až měsíců.

## 2) Vystavení příkazu k realizaci

Nevyužívání informačních technologií – nedochází k dostatečnému využívání ERP systému. Celý proces zaměstnává 7 lidí a výsledek návratnosti příkazu zpět referentovi je nejistý.

## 3) Vyřízení poptávky

Proces zpracování poptávky trvá od 1 do 98 dní. Nejslabšími články v subprocesu jsou: nákup, technologie, výroba, cenová politika.

Nákup - vstupuje do procesu za účelem sjednání nejlepší ceny za materiál, přičemž samotné nacenění materiálu trvá v řádu týdnů.

Technologie - pro technický úsek je zpracování poptávek až na posledním místě, nacení se všechno co je technologicky vhodné, bez ohledu na objednanou dávku a budoucí perspektivu. V průměru vychází 13,5 poptávky měsíčně u stávajících zákazníků a 3,8 poptávky od nových zákazníků. Problematika je zakotvena ve špatně přerozdělených pravomocích a odpovědností na úseku technologie. Při jejich optimalizaci vznikne technologům dostatek prostoru na zpracování poptávek. Je ale zapotřebí provést podrobnější analýzu úseku technologie.

Výroba – výroba je jedním z úzkých míst, protože nestíhá vyrábět pro stávající zákazníky a tudíž jí z kapacitních důvodů nezbyvá prostor pro výrobu zadanou novými zákazníky.

Cenová politika - neexistující cenová politika vytváří nesrozumitelnost tvorby cen, ceny se tak stávají nekonkurenceschopnými. Proces tvorby cen je zdlouhavý, protože do něj vstupují i referenti, kteří nejprve vytvoří cenové návrhy a musí čekat na jejich schválení vedoucí obchodního oddělení, což se promítá do celkového času spojeného s odesláním cenové nabídky zákazníkovi.

(Ne)komunikace se zákazníkem – Jak popisuje obr. 23, zákazník v procesu vystupuje jen na začátku procesu, kdy zašle požadavek na zpracování poptávky a pak na konci, kdy je mu zaslána cenová nabídka. Komunikace se zákazníkem ze strany firmy probíhá jen velmi sporadicky a to zejména v případech, kdy chybí výkresová dokumentace, případně 3D model. Zákazník by měl být hýčkán a měl by získat pocit výjimečnosti, třeba tím, že mu poděkujeme za poptávku, dáme najevo, že si vážíme jeho zájmu a že uděláme vše proto, abychom dosáhli společného cíle. Jak na začátku, tak v průběhu, kdy referenti neinformují zákazníka o termínu zaslání poptávky a v které fázi se zpracování poptávky nachází, tak i na konci řízení, kdy referent přepošle cenovou nabídku a tím jeho práce končí, přičemž se naprosto vytrácí iniciativa ze strany referentů a vedoucí obchodního oddělení, kteří se již nesnaží znovu kontaktovat potenciálního zákazníka a přejít do fáze vyjednávání. Současný zákazník se rozhoduje nejenom na základě ceny, ale bere v úvahu i necenové faktory, mezi které může patřit příjemné a vstřícné chování provázené rychlou zpětnou vazbou. Pokud firma zákazníka neosloví již na začátku a nerozvíjí vztahy, zhoršuje se její vyjednávací pozice. Při rozesílání nabídky s několika týdenním či dokonce měsíčním zpožděním, si firma vytváří velmi špatnou pověst a nikdo nemůže očekávat kladné přijetí, natož objednávku.

Vedoucí obchodního oddělení a marketing – role vedoucí obchodního oddělení v subprocesu spočívá jen ve schvalování a přeposílání úkolů nepřidávajících hodnotu.

Marketing ve firmě není realizován. Firma investuje raději do agentur, které zasílají nabídky přímo prostřednictvím e-mailu. Z výše uvedeného vyplývá, že užitečnost je velmi nízká a je zapotřebí si rozmyslet, jestli se vyplatí investovat peníze do těchto agentur a nebo dát raději přednost aktivnímu vyhledávání a kontaktování zákazníků napřímo. Samotný vedoucí obchodního oddělení je odpovědný právě za:

- akviziční činnost spojenou s aktivním získáváním nových zákazníků a zakázek;
- vyhodnocováním akvizic a příležitostí trhu;
- získávání informací o partnerovi, o chování konkurence, o trhu a ostatních interních i externích faktorech;
- získávání informací o požadavcích a očekáváních zákazníka;

- monitorování, analýzu trhu a benchmarking.

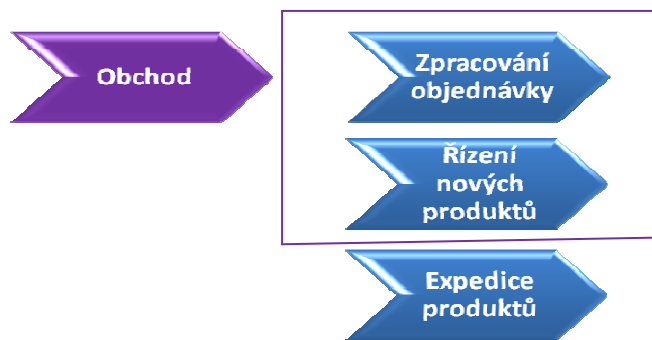
Je zapotřebí si také stanovit priority a určit si, zda se poptávkové řízení vyplatí za současného stavu, kdy se u nových zákazníků jedná o jednorázové dodávky s malým objemem. Firma se potřebuje soustředit na velké a stálé odběratele, které jí zaručí jistotu práce a pravidelný zisk. Forma jakou k poptávkovému řízení firma přistupuje, je nesprávná a přináší jen velmi malý užitek. Proto bych se přikláněla k možnosti eliminovat investice do agentur, z nichž je velmi malý užitek a zaměstnat obchodníka, který přinese konkrétní nabídku šitou firmě přímo na míru a neplýtvat časem u drobných jednorázových poptávek.

## 7 PROJEKT OPTIMALIZACE PROCESŮ OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ

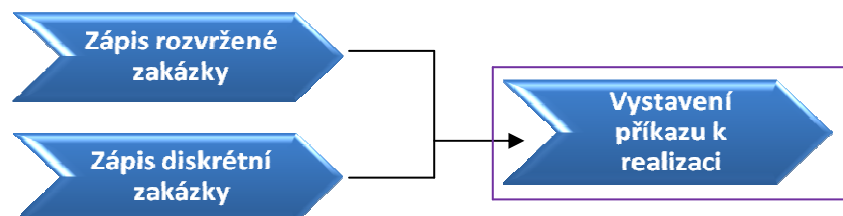
Na základě výše uvedené analýzy a zjištěných výsledků současného stavu obchodního oddělení je patrné, že je zde několik úzkých míst, které vedou k plýtvání a duplicitě. Metrika FTE jednoznačně vypovídá o tom, že na obchodním oddělení jsou 3 referenti naprosto dostačující, nejméně vytížený je referent pracující na částečný úvazek v kombinaci s home office. Procesy nepřidávající hodnotu převyšují procesy přidávající hodnotu, přesto se zde dají najít úspory.

Problematické procesy a subprocesy:

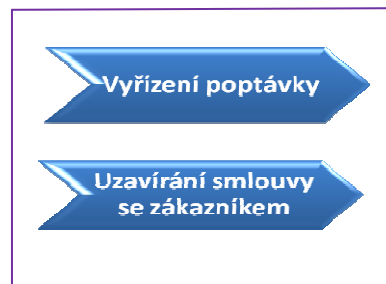
Skupina procesů obchod



Obr. 28. Procesní model skupiny procesů obchod  
(vlastní zpracování)



Obr. 29. Rozdělení procesu zpracování objednávky na subprocesy  
(vlastní zpracování)



Obr. 30. Rozdělení procesu řízení nových produktů na subprocesy (vlastní zpracování)

Tato část diplomové práce je rozdělena na:

1. Návrhy nových subprocesů;
2. FTE a analýzu přidané hodnoty činností v rámci procesů obchodního oddělení;
3. Analýzu rizik a realizovatelnost projektu.

## 7.1 Návrhy nových subprocesů

Návrhy se budou dotýkat 3 subprocesů:

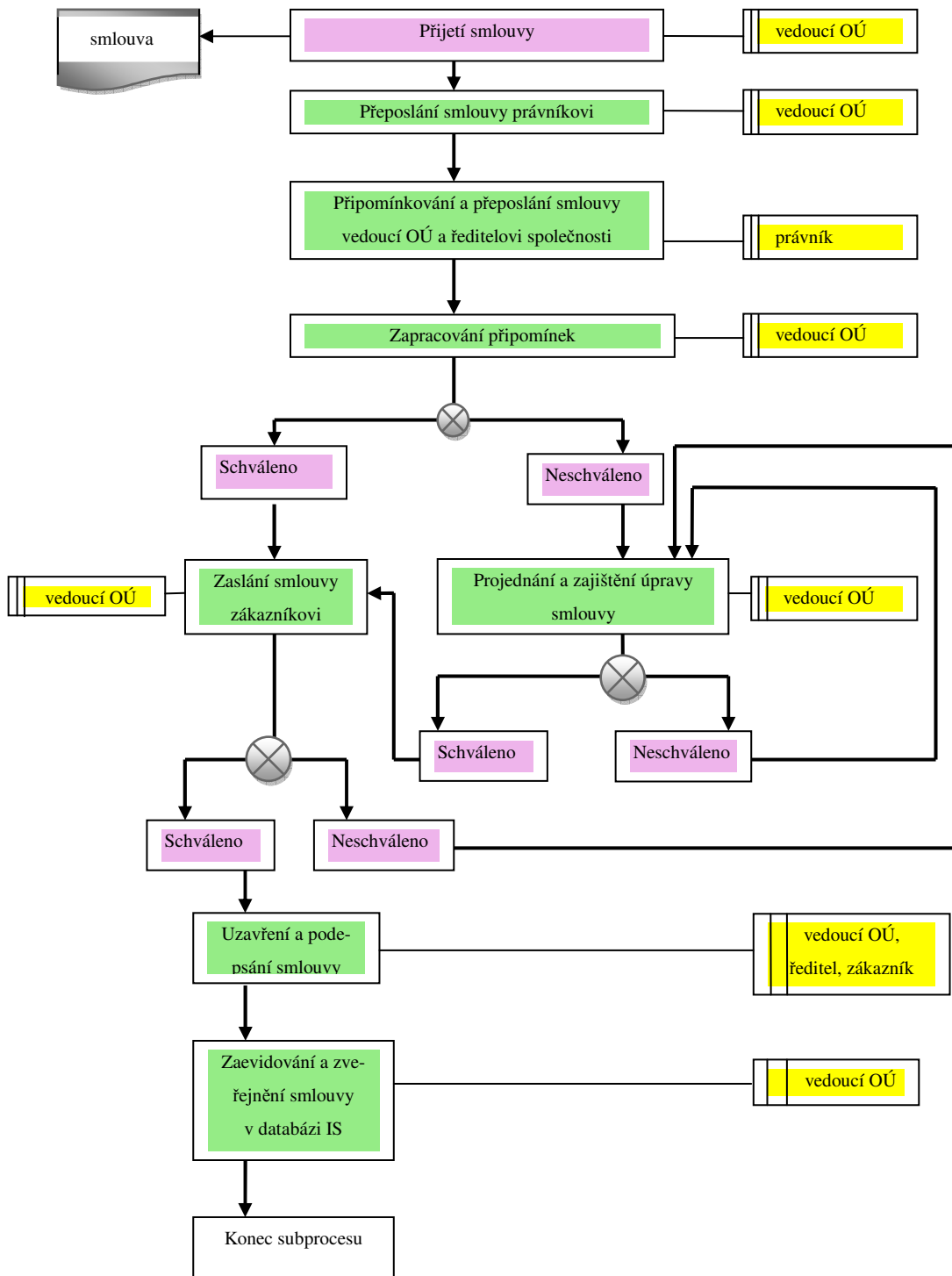
- subprocesu uzavírání smlouvy se zákazníkem;
- subprocesu vystavení příkazu k realizaci;
- subprocesu vyřízení poptávky.

Cílem je nové subprocesy zefektivnit, odstranit duplicitu a usnadnit plynulost procesů s vyloučením těch, kteří v procesu nepřidávají hodnoty.

### 7.1.1 Nový návrh subprocesu uzavírání smlouvy se zákazníkem

Nový proces by mohl být velmi zjednodušen tím, že se o smlouvy bude starat a mít v kompetenci vedoucí obchodního oddělení. Smlouvu navrhne, připomínkuje, přepošle právníkovi. Právník ji přepošle jak vedoucí obchodního oddělení tak současně řediteli, čímž se zkrátí čas potřebný na pročitání již upravené smlouvy. Před vyjádřením ředitele ke smlouvě,

vedoucí obchodního oddělení mezitím zapracuje námitky a připomínky ze strany právníka. Po odsouhlasení ředitelem přeposílá schválenou smlouvu přímo zákazníkovi. Referenti by neměli mít přístup k důvěrným informacím, jako jsou smlouvy, které mohou být snadno zneužity ve prospěch třetích stran, navíc ani jeden z referentů nemá právní vzdělání, aby mohl posoudit smlouvy z odborného hlediska. Tento návrh počítá s navýšením FTE u vedoucí obchodního oddělení o 10 %.



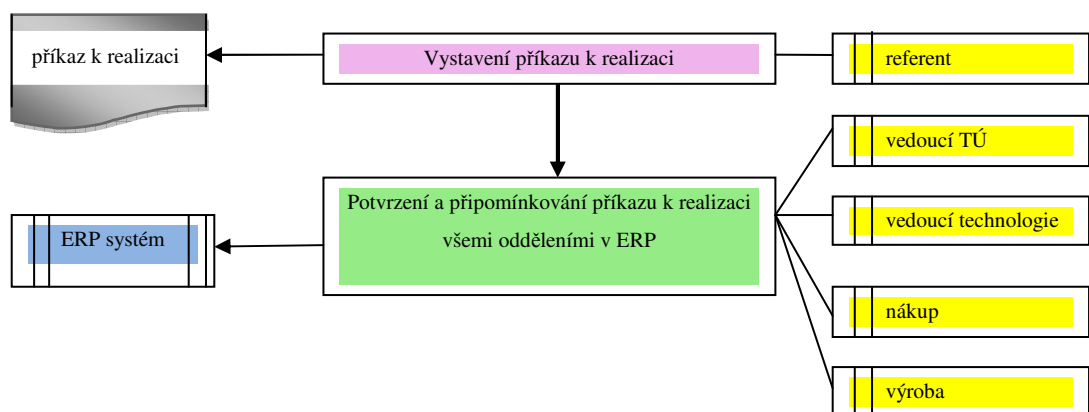
Obr. 31. Nový návrh subprocesu uzavírání smlouvy se zákazníkem (vlastní zpracování)

### 7.1.2 Nový návrh subprocessu vystavení příkazu k realizaci

Současný proces je příliš zdlouhavý, dochází k prodlení informací, informace se nemusí dostat na jednotlivé útvary včas. Doporučila bych zkrátit proces následujícím způsobem. Referent vystaví příkaz k realizaci v ERP systému, v systému by se vytvořil odkaz na registr vystavených příkazů, kde by ti, co do procesu vstupují (vedoucí technického úseku, vedoucí technologie, nákup, výroba, referenti) měli svou kolonku pro jeho potvrzení a připomínkování.

Došlo by k úspoře papírů, náplní do tiskáren, sešitů, do kterých se to zapisuje a hlídá. Za měsíc červen se jednalo o 50 příkazů k realizaci. Každý se tiskne 2x. Za měsíc to představuje 100 papírů jen na tisk příkazů, přičemž 1 balík obsahuje 500 papírů. U více položkových příkazů je spotřeba papíru vyšší.

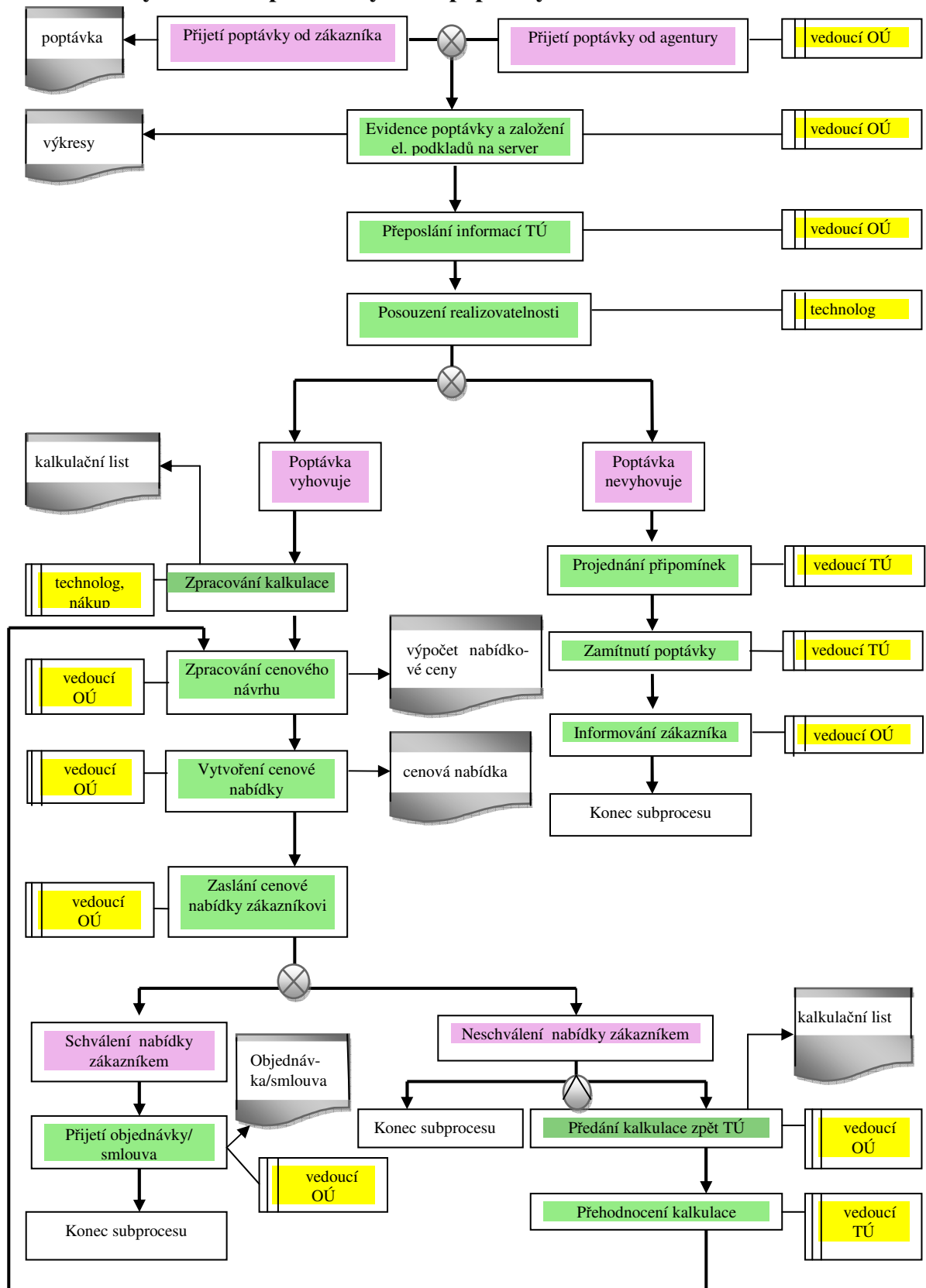
Sekretářka a technická pracovnice, které příkazy zapisují, by měli volnější ruce a více času na práci, která přidává hodnotu a zároveň nespornou výhodou by bylo, že všechny útvary budou mít přístup k příkazu k realizaci okamžitě po jeho vložení do ERP systému a posouzení příkazů v den jejich vystavení a ne s několika denním zpožděním.



Obr. 32. Nový návrh subprocessu vystavení příkazu k realizaci (vlastní zpracování)



7.1.3 Nový návrh subprocessu vyřízení poptávky



Obr. 33. Nový návrh subprocessu vyřízení poptávky (vlastní zpracování)

Efektivnost poptávek je velmi nízká, jak už víme z předchozí kapitoly. Do procesu vstupuje příliš mnoho lidí, každý jej považuje za ztrátu času a věnuje se poptávkám až na posledním místě.

Vlastníkem subprocessu byla a bude vedoucí obchodního oddělení. Proces se zkrátí o 3 články (referenta) a stane se dynamičtější, pružnější, srozumitelnější, přehlednější, dojde k rychlému přenosu dat a tím se zkrátí i doba zaslání cenové nabídky. FTE se zvýší u vedoucí obchodního oddělení a zároveň sníží u všech 4 referentů.

Referent je z procesu zcela vyloučen, protože v současném procesu plní spíše funkci přenosu zpráv a propojuje nefunkční komunikační kanál vedoucí obchodního oddělení s technologií. Podmínkou fungujícího procesu je urovnání vztahů mezi vedoucí obchodního oddělení a technologií a jejich úzká spolupráce.

Možnost vyloučit z procesu vedoucí obchodního oddělení není přijatelná, protože na tvorbu krycího příspěvku není žádný podklad a o jeho výši rozhoduje pouze vedoucí obchodního oddělení. Získávání nových zákazníků je výlučně v kompetenci vedoucí obchodního oddělení.

V případě technologie, nákupu a výroby je zapotřebí provést podrobnější analýzu, aby se identifikovala úzká místa procesů. Z rozhovorů se zaměstnanci těchto oddělení vyplynuly 2 skutečnosti:

- zpracování poptávek není priorita;
- nedostatek pracovní síly.

U velkých poptávek, by bylo řešením vytvořit tým pro zpracování poptávek, který by se skládal z vedoucí obchodního oddělení, vedoucího technologie, nákupu, výroby a podle potřeby i kvality. Protože týmy ve firmě vytvořeny nejsou, ani pro dlouhodobé projekty ani pro projekty krátkodobé. Doporučovala bych pro tvorbu týmu využít Belbinův dotazník, který pomůže odhalit role v týmu u jednotlivých zaměstnanců a především sestavit sehraný tým.

## 7.2 FTE (Full Time Equivalent)

Tab. 29. Výpočet ukazatelů nového stavu FTE (souhrnně) pro všechny 4 referent po zavedení změn (vlastní zpracování)

Referenti	Současný stav		Nový stav	
	FTE	Hod/rok	FTE	Hod/rok
Tvorba dodacího listu	0,1704	357,2	0,1704	357,2
Tvorba faktury	0,1051	220,2	0,1051	220,2
Vyplnění CMR	0,0081	17	0,0081	17
Tvorba balícího listu	0,0320	67	0,0320	67
Objednání přepravy	0,0162	34	0,0162	34
Tvorba štítků pro výrobu	0,0019	4	0,0019	4
Zápis objednávky - výrobní zakázky/výrobky	0,0759	159	0,0759	159
Vyřizování e-mailů	0,8431	1767,2	0,8431	1767,2
Zpracování poptávek	0,0412	86,4	0,0000	0
Zápis o životnosti nástrojů	0,0067	14	0,0067	14
Telefonáty	0,5821	1220	0,5821	1220
Odvoz kovového odpadu	0,0033	7	0,0033	7
Tvorba tabulek pro vedoucí OÚ	0,7443	1560	0,3721	780
Kontrola ceníků	0,0763	160	0,0763	160
Zápisy do odvozových tabulek	0,0382	80	0,0038	8
Uzavírání smluv	0,1069	224	0,0000	0
<b>Celkem</b>	<b>2,8516</b>	<b>5977</b>	<b>2,2970</b>	<b>4814,6</b>

## Analýza přidané hodnoty činností v rámci procesů obchodního oddělení

Tab. 30. Analýza přidané hodnoty činností po zavedení doporučených opatření všech 4 referentů (vlastní zpracování)

Činnosti přidávající hodnotu	FTE	Činnosti nepřidávající hodnotu	FTE
Tvorba dodacího listu	0,1704	Zápis objednávky - výrobní zakázky	0,0000
Tvorba faktury	0,1051	Zpracování poptávek	0,0000
Kontrola ceníků	0,0763	Tvorba tabulek pro vedoucí OÚ	0,3721
Uzavírání smluv	0,0000	Zápis do odvozové tabulky	0,0038
Tvorba balícího listu	0,0320	Vyplnění CMR	0,0081
Tvorba štítků pro výrobu	0,0019	Objednání přepravy	0,0162
Zápis objednávky - výrobky, výrobní zakázky	0,0759	Zápis o životnosti nástrojů	0,0067
		Odvoz kovového odpadu	0,0033
		Telefonáty	0,5821
		Vyřizování e-mailů	0,8431
<b>Celkem</b>	<b>0,4616</b>	<b>Celkem</b>	<b>1,8354</b>

$$VA \text{ index} = \frac{VA}{NVA}$$

$$VA_2 \text{ index} = \frac{0,4616}{1,8354} = 0,25$$

$$\frac{VA_2 \text{ index}}{VA_1 \text{ index}} * 100 \% = \frac{0,25}{0,23} * 100 \% = 109\%$$

Po implementaci nových změn se hodnota VA zlepšila o 9 %.

Ke zvýšení časové náročnosti referentů nedošlo ani v jednom případě.

Odhalená úzká místa dokladuje tab. 29, která srovnává výsledky časové náročnosti současného stavu a stavu po implementaci nových procesů. Došlo ke změně zápisu objednávek, v tomto případě výrobní zakázky, u níž proces zápisu do ERP systému je velmi zdoluhavý a nepřidával hodnotu, pomocí importu technologických postupů do ERP systému se tento způsob zpracování objednávky přesunul do činností přidávajících hodnotu.

Zápisy do odvozových tabulek a sešitů představují plýtvání časem a neustálé manuální přepočítávání a přepisování, čímž mohou vzniknout zbytečné chyby. U procesů nepřidávajících hodnotu došlo ke zkrácení času u zápisu do odvozové tabulky a tvorby tabulek pro vedoucí obchodního oddělení. Tím že vedoucí obchodního oddělení bude aktivně používat počítačové systémy, nebude docházet k nepřiměřené zátěži pro referenty ve formě manuálního přepisování tabulek z ERP systému do excelu a FTE se zkrátí na polovinu.

Zpracování poptávek a uzavírání smluv je plně v kompetenci vedoucí obchodního oddělení, tudíž došlo k jejich úplné eliminaci ze strany referentů.

Tab. 29 zároveň deklaruje, že při současném stavu je hodnota FTE všech referentů 2,85, což představuje 3 referenty, kteří budou plně vytíženi a budou zvládat jim zadanou práci. V současnosti pracují ve firmě 4 referenti. Při implementaci nových procesů, kdy se 2 činnosti vyloučí z náplně práce referentů a přejdou na vedoucí obchodního oddělení, a sice zpracování poptávek a uzavírání smluv, otevře se prostor pro zaměstnání 2 referentů a 1 referenta na částečný (zkrácený) úvazek.

### 7.3 Analýza rizik

Každý projekt sebou nese určitá rizika, která se musí identifikovat, určit jejich dopady, pravděpodobnosti a opatření. Aby se předešlo rizikům, je potřeba s lidmi komunikovat, vysvětlovat jim přínosy, připravit je na možné negativní dopady, vyslechnout si jejich postoje a vše promítnout do projektu.

Tab. 31. Analýza rizik realizace projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Dopad	Pravděpodobnost	Opatření
Zamítnutí projektu managementem	Velký	Střední	Efektivní komunikace napříč firmou, zdůraznění přínosů, nulová investice
Nezájem referentů	Velký	Velká	Motivace, komunikace
Nutnost zaměstnat více referentů	Střední	Nízká	Analýzy prokázaly 1 nadbytečné pracovní místo
Špatná implementace	Střední	Střední	Objasnit a komunikovat se všemi referenty postup implementace, využít koncepčního řešení
Chybně identifikované procesy	Střední	Nízká	Revize, úprava směrnic

Nejdůležitější je přístup managementu a ochota změny. Pravděpodobnost zamítnutí projektu managementem je střední a to z těchto důvodů:

- neochota lidí měnit historicky dané postupy;
- kultura společnosti nepřijímající změny.

Vysoké riziko nesouhlasu bude představovat i vedoucí obchodního oddělení, jejíž pracovní náplň bude změněna na základě výsledků analýz a návrhu nových procesů.

Velkým rizikem může být nezájem pracovníků, obzvláště referenta č. 1, který ve firmě pracuje 10 let, má všechny výhody a který bude jistě klást značný odpor, už jen z toho důvodu, že jeho místo by mělo zaniknout a sloučit se s prací referenta č. 2.

Na druhou stranu, podle analýzy přidané hodnoty procesů bude práce ostatních referentů očištěna od činností nepřidávajících hodnotu, procesy budou plynulejší a uvolní se prostor pro péči o zákazníky.

#### **7.4 Realizovatelnost projektu**

Z výše zpracované analýzy rizik vyplývají úskalí, která by mohla implementaci projektu ohrozit. Zda projekt bude z části, úplně nebo nebude realizován, je zcela v rukou managementu. Důvody realizace projektu jsou následující:

- firma XY sama projevila zájem o zpracování procesů na obchodním oddělení;
- v návaznosti na výsledky této analýzy se firma rozhodla pokračovat v procesní analýze celé firmy prostřednictvím externí organizace;
- částka investovaná do analýzy firemních procesů externí firmou je příliš vysoká, tudíž i motivace managementu neplýtvat firemními prostředky a realizovat změny je vysoká.

Aby projekt mohl být úspěšně realizován, byli na jeho začátku všichni zaměstnanci firmy seznámeni s prováděním procesní analýzy, jejími přínosy a byli požádáni o vstřícný přístup a pomoc během zjišťování údajů. Následným krokem bude přijmout nové procesy a navrhované změny, změnit kulturu společnosti a přístup zaměstnanců k práci.

Některé drobné činnosti uvedené v projektu je možné realizovat okamžitě, jako např. školení zaměstnanců, vyčlenění expedice z obchodního oddělení, přemístění všech 4 referentů do 1 kanceláře.

Klíč k úspěchu spočívá v úspěšné implementaci projektu jako celku (změny procesů, náplně práce referentů a vedoucí obchodního oddělení, komunikace zaměstnanců) a neustálém zlepšování navržených změn.

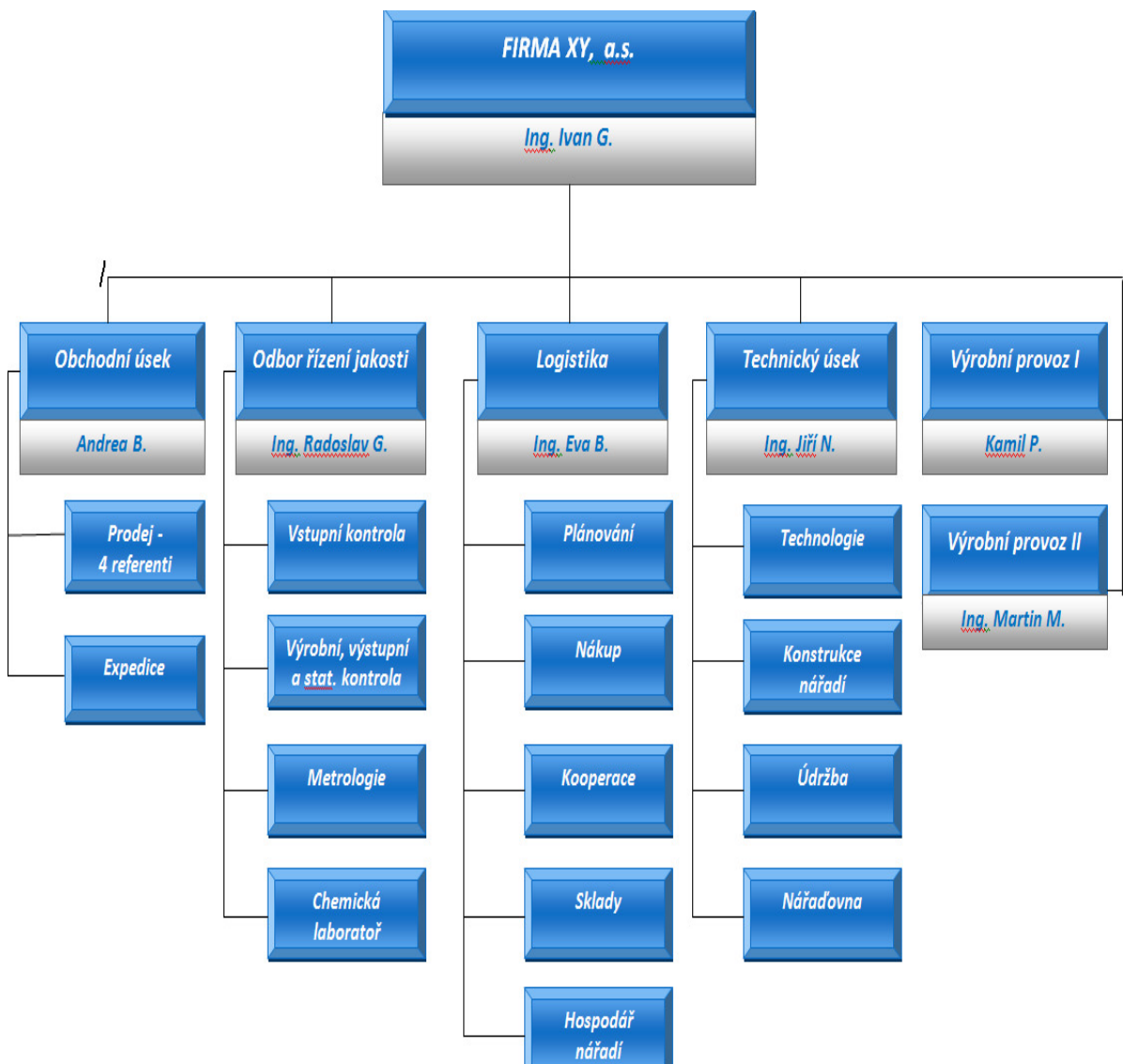
## 8 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

S procesy úzce souvisí i organizační struktura.

### Změna organizační struktury

Společnost si vyžaduje naprostou reorganizaci pracovní náplně všech zaměstnanců obchodního oddělení a změnu organizační struktury, tak aby se firma stala pružnější a konkurenceschopnější, a aby se předcházelo zbytečnému plýtvání. Na začátku a na konci každého procesu by byl vždy zákazník a jeho potřeby, které musí být uspokojovány v souladu s politikou firmy.

### 8.1 Stávající organizační struktura



Obr. 34. Stávající organizační struktura (vlastní zpracování)

Jedná se o klasickou hierarchickou strukturu, v jejímž čele stojí ředitel, který má pod sebou 5 útvarů (obchodní oddělení, kvalita, logistiku, technický úsek a výrobu). Organizační struktura je na první pohled velmi přehledná, problém nastává v okamžiku proniknutí do procesů, pracovní náplně jednotlivých podřízených, jejich pravomocí a odpovědností. Jednotlivá oddělení nedokážou mezi sebou komunikovat a nefunguje přenos informací. Za vše je v podniku odpovědný referent, aniž by to spadalo do jeho odpovědností a pravomocí, z čehož vznikají velké tlaky na referenty. Na obchodním oddělení je nejvyšší fluktuace z celého podniku, každý rok odchází 2 lidé. Je zde nerovnoměrné zatížení jednotlivých oddělení a velká byrokracie na obchodním oddělení. Celkově je podnik nepružný, neplní termíny včas a snižuje se výkonnost.

Jádrem mé práce je obchodní oddělení, na které jsem soustředila největší pozornost.

Pod obchodní oddělení spadá prodej, který je tvořen 4 referenty a expedice, pod kterou patří vozič-manipulant a pracovník expedice.

Problémy plynoucí ze stávající organizační struktury na obchodním oddělení:

- provádění činností, které nepřísluší referentům;
- nesprávné rozdělení odpovědností a pravomocí referentům;
- cíle jednotlivých oddělení nejsou vzájemně propojeny;
- expedice spadající pod obchodní úsek;
- nesprávně nastavené procesy;
- informační a komunikační bariéry.

Pokud si znovu důkladně projdeme popis pracovního místa a směrnice, zjistíme, že referenti přebírají veškerou zodpovědnost, v praxi to znamená, že jsou zodpovědní za následující činnosti:



Tab. 32. Stávající matice odpovědnosti (vlastní zpracování)

Činnost	Referent	Vedoucí obchodního oddělení	Poznámky
Komunikace se zákazníkem	x		
Zpracování poptávek	x		
Zpracování objednávek	x		
Činnosti spojené s expedicí, fakturací	x		
Uzavírání smluv	x		
Kontrola ceníků	x		
Reprezentace firmy	x		
Péče o zákazníka	x		
Vyřizování poptávek (metrika: % poptávek vyřízených v termínu)	x		Suplováno za vedoucí OÚ
Vyřizování nabídek (metrika: % realizovaných nabídek)		x	
Monitorování dodávkové přesnosti (metrika: ppm)	x		Informace poskytované zákazníkem
Tvorba marketingového plánu		x	Není vykonáváno
Realizace promotion		x	Marketing ve firmě nefunguje
Diverzifikace portfolia odběratelů		x	Nesplněno
Schvalování smluv	x	x	
Účast na týdenních poradách obchodního oddělení		x	Bez přidané hodnoty

Modře zaznačená pole spadají pouze do působnosti a odpovědnosti vedoucí obchodní oddělení, jak je z výše uvedeného patrné, vedoucí obchodního oddělení se naprosto zříká veškeré odpovědnosti a přenáší své povinnosti na své podřízené, nebo je vůbec nevykonává.

Červeně jsou zaznačeny činnosti, které jsou vykonávány referenty, ale na základě provedené analýzy a optimalizace procesů je můžeme ze stávající matice odpovědnosti přenést do kompetence vedoucí obchodního oddělení, viz. tab. 33.

Tab. 33. Nová matice odpovědnosti (vlastní zpracování)

Činnost	Referent	Vedoucí obchodního oddělení
Vyřizování poptávek (metrika: % poptávek vyřízených v termínu)		x
Schvalování smluv		x

V nové matici odpovědnosti došlo ke 2 změnám, a sice ve vyřizování poptávek a ve schvalování smluv. Tyto činnosti a přínosy změn jsou podloženy novými návrhy subprocessů.

## 8.2 Návrh nové procesně orientované organizační struktury

### Odtržení obchodu od prodeje

Samotné obchodní oddělení si vyžaduje radikální změnu, protože se potýká se spoustou problémů, jak bylo prokázáno v analýze. Navrhovala bych oddělit obchod od prodeje.

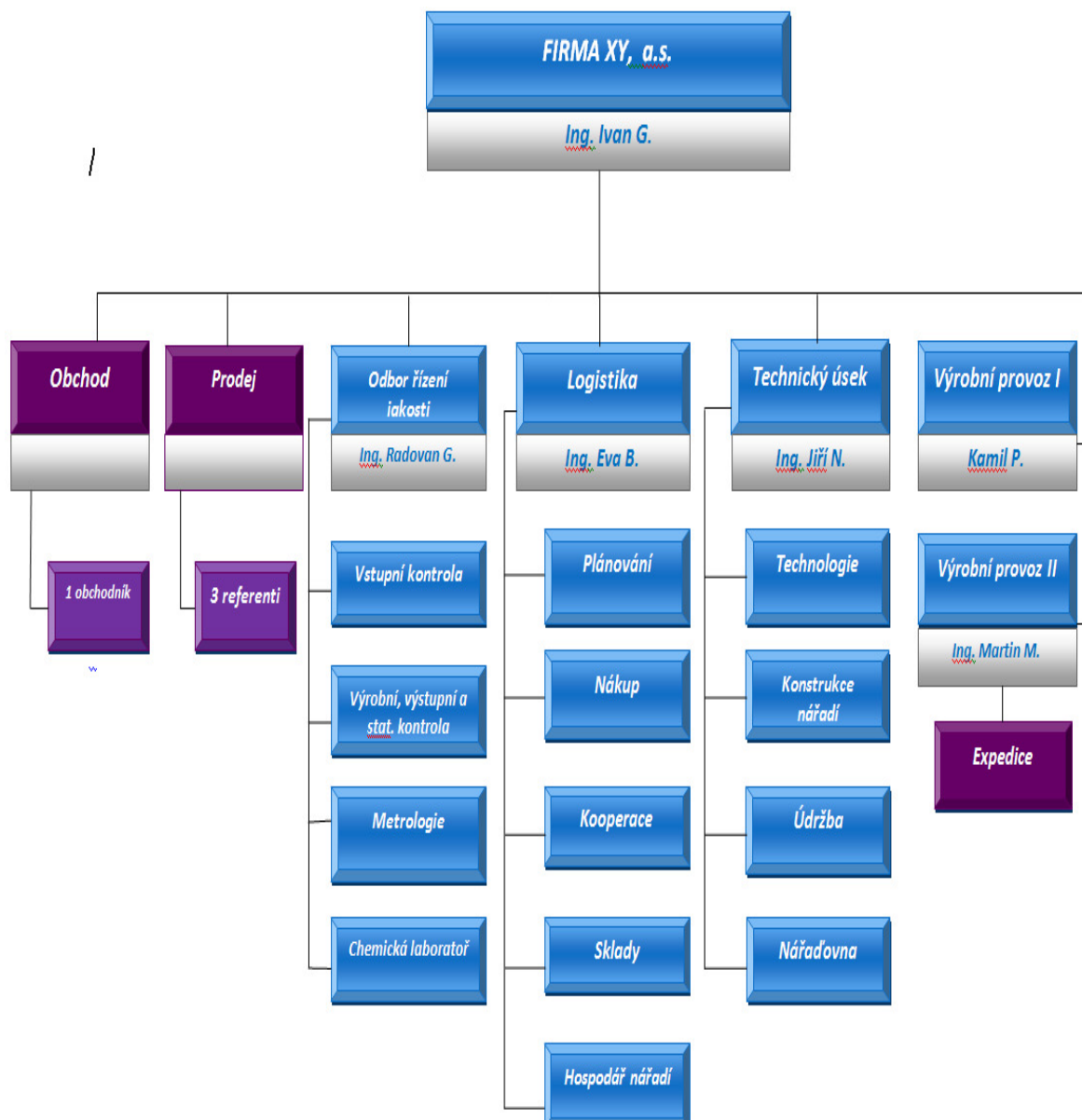
Toto řešení nabízí větší časové možnosti jak referentům, tak vedoucí obchodního oddělení. Referentům v tom smyslu, že by optimalizovali své činnosti (viz. optimalizace procesů obchodního oddělení) a vedoucí obchodního oddělení tím, že by nemusela dohlížet na práci svých podřízených, získal by větší volnost a převzala by za své kroky zodpovědnost.

Prodej by byl vyčleněn z obchodního oddělení a stal by se samostatným oddělením, jeden z referentů by převzal funkci vedoucího pracovníka. Zůstali by jen 3 referenti místo stávajících 4, všichni z nich by pracovali 8,5 hodin denně bez možnosti home office.

Naproti tomu funkce vedoucí obchodního oddělení by byla zrušena a vytvořilo by se místo obchodníka. Náplň práce by spočívala v úzké spolupráci s nákupem a technologií, v komunikaci, v budování a rozvíjení dlouhodobých vztahů se zákazníky. Ve vedení obchodního případu od začátku až do konce, v aktivním vyhledávání zákazníků, v technické podpoře a rozšiřování portfolia klientů, v poptávkovém řízení a uzavírání smluv po dohodě s ředitelem společnosti. Tím by došlo k naplnění návrhů nových procesů. Bez analýz se firma neobejde, proto je zapotřebí provádět marketingový průzkum, podílet se na návrzích podpůrných akcí, marketingové komunikaci i marketingovém plánu.

Mělo by se jednat o silnou, charismatickou a nekonfliktní osobnost, která by si získala sympatie a respekt nejenom zákazníků, ale i spolupracovníků.

Firma se může pokusit najít člověka na pozici obchodníka ve vlastních řadách, případně zaměstnat odborníka z venku.



Obr. 35. Návrh nové procesně orientované organizační struktury (vlastní zpracování)

### Vyčlenění expedice

V nové již procesně orientované organizační struktuře bych přesunula expedici z obchodního oddělení pod výrobu.

Z rozhovoru s vozičem a pracovníci expedice jasně vyplynulo, že jejich přímá nadřízená, vedoucí obchodního oddělení, je nijak neřídí, ani směrem k nim nevyvíjí žádné aktivity, nepřiděluje úkoly, nezajímá se o jejich spokojenost, tudíž nejsou nikým řízeni a s vedoucí obchodního oddělení přichází do kontaktu velmi sporadicky. Pracovníci expedice vyhledávají její přítomnost jen v případě poruchy vozíků. Jsou naprosto bez kontroly, proto by

měli patřit raději pod výrobu. Jednak nemají s prodejem nic společného a jednak je jejich pracovištěm výroba, měli by tedy spadat pod mistra, který je s nimi v každodenním kontaktu.

Další změnou v rámci obchodního oddělení je, rozmístění referentů ve 2 kancelářích, což je naprosto zbytečné, protože 1 z kanceláří je dostatečně velká a vybavená kancelářským nábytkem pro 4 referenty. Toto přestěhování 2 referentů by přineslo úspory v podobě provozních nákladů, tepla a energií.

#### Výhody nové procesně orientované organizační struktury:

- větší spokojenost zaměstnanců a zákazníků – jak je zdůrazňováno v politice společnosti;
- aktivní vyhledávání zákazníků;
- převzetí zodpovědnosti;
- efektivnost a plynulost procesů;
- přímá komunikace obchodník, technický úsek a nákup.

#### Nevýhody procesně orientované organizační struktury:

- nutnost zvážit finanční ohodnocení obchodníka na straně jedné a jeho přínosy na straně druhé;
- stávající vedoucí obchodního oddělení nemá zkušenosti s přímým prodejem;
- zvýšení mzdy vedoucímu referentu.

## 9 PŘÍNOSY PROJEKTU

Projekt není závislý na žádných investicích a může se okamžitě realizovat. Přínosy jsou rozčleněny do těchto kategorií:

- marketing a obchod;
- FTE a VA/NVA;
- optimalizace procesů obchodního oddělení;
- ostatní.

1) Marketing a obchod – v průběhu analýzy bylo zjištěno, že marketing a obchod není ve firmě realizován. V části poptávkového řízení 5.4.3 vyplývá, že firma aktivně nevyhledává nové zákazníky a je závislá na placených agenturách, které jí zprostředkovávají více či méně vhodné poptávky. Proto došlo v nové organizační struktuře k vyčlenění obchodu a prodeje, kdy obchod bude zodpovědný za aktivní vyhledávání nových zákazníků, čímž firma ušetří finanční prostředky za placené agentury. Oživení v marketingové oblasti pomůže firmě ke zvýšení jejího povědomí nejen v nejbližším okolí, ale i ve světě.

### 2) FTE a VA/NVA

FTE jasně poukázalo na nevytíženost jednoho z referentů 5.2.1, u kterého FTE dosahuje hodnoty 0,2. Pokud by došlo ke spojení pracovních činností referenta č. 1 a č. 2. Jedno pracovní místo by zaniklo a firma by ušetřila ročně 288,780 Kč. Při současném stavu je na základě výpočtů FTE potřeba zaměstnat jen 3 referenty (hodnota FTE 2,85), po implementaci navrhovaných změn se hodnota FTE sníží na 2,3, což do budoucna představuje 2 referenty a 1 na částečný úvazek, opět by došlo k další úspoře mzdových nákladů.

Nová hodnota indexu VA se zvýší o 9 %, tzn., že práce referentů bude efektivněji využívána, odstraní se duplicity, plýtvání časem a zvýší se flexibilita referentů.

3) Optimalizace procesů obchodního oddělení - tok informací – je v současnosti velmi nešťastně nastaven. E-mailová ani telefonická komunikace nepřidávají žádnou hodnotu, je založena na neustálém upomínání ostatních zaměstnanců. Dochází k nepředávání si infor-

mací. Zde jsou na vině všechna oddělení, která spolu kvůli komunikačním bariérám nedokážou komunikovat. Tato problematika je vyřešena v nově navržených procesech, kdy předávání si informací a neefektivní činnosti jsou zcela eliminovány.

- zdlouhavost a neefektivnost procesu je řešena vyloučením činností nepřidávajících hodnotu pro interního ani externího zákazníka – firma získá flexibilnější, pružnější a konkurenceschopnější přístup. Lepším využíváním ERP systému a zkrácením procesu dojde i k rychlejšímu uspokojení zákazníků.

#### 4) Ostatní:

– přemístění všech 4 referentů do 1 kanceláře, představuje úsporu provozních nákladů, rychlejší přenos informací a stmelení kolektivu;

- vytvoření nových směrnic a manuálu práce umožní přesné definování odpovědností a pravomocí a zároveň bude průvodcem pro každého nově nastupujícího referenta;

- zvýšení spokojenosti referentů a snížení fluktuace, v současnosti je fluktuace na obchodním oddělení 2 referenti/rok. Část peněz, které firma ušetří zrušením 1 pracovního místa, může pak investovat do ostatních referentů a zavést motivační odměňování dle výsledků.

- vyčlenění expedice z obchodního oddělení a její přesun pod výrobu bude znamenat kontrolovatelnost pracovníků expedice a přímou komunikaci s výrobou.

## ZÁVĚR

Analýzy současného stavu na obchodním oddělení odhalily několik úzkých míst. Nevytíženost jednoho z referentů, jehož hodnota FTE dosáhla 0,2. Přestože je tento referent zaměstnán na částečný úvazek 6,5 hod/den, není jeho pracovní vytíženost ani z poloviny naplněna. Z činností nepřidávajících hodnotu zaznamenalo vyřizování e-mailů nejhorší výsledek, skrývá se za ním nekomunikace mezi odděleními a nepředávání informací. Dochází tak k informačním a komunikačním bariérám. Složitost a s tím spojenou nepřiměřenou zátěž pro referenty je nutné odbourat, posílením vztahů na pracovišti a znovu vybudováním prostředí vzájemné důvěry. Další problematickou činností je tvorba tabulek pro vedoucí obchodního oddělení, která představuje druhou nejvyšší hodnotu činností nepřidávajících hodnotu, tato činnost je pro referenty velmi zatěžující a časově výrazně ztrátová. Pokud vedoucí obchodního oddělení začne plně využívat ERP systém, uvolní se tím prostor pro práci referentů.

Analýze byly podrobeny 3 procesy probíhající na obchodním oddělení. U všech 3 procesů došlo k jejich významnému zkrácení. Byly odstraněny duplicity, plýtvání a došlo k přerozdělení funkcí.

Poté co byly navrženy nová nápravná opatření, byla znovu provedena analýza FTE a činností přidávajících hodnotu, jejíž výsledek po implementaci nových změn se promítl ve zlepšení činností přidávajících hodnotu o 9 %. Došlo zde k odbourání činností spojených s manuálním přepisováním, a tím i k eliminaci chyb a lepšímu využívání ERP systému.

Nová procesně orientovaná organizační struktura vyčlenila z obchodního oddělení expedici, došlo k odtržení obchodu od prodeje a přerozdělení pravomocí.

Každá změna, sebou nese jistá úskalí a to především v pohledu top managementu a ochotě implementovat změny, stejně tak jako ve změně kultury společnosti, která je historicky daná a hluboce zakořeněná a jejíž přístup ke změnám je velmi odmítavý.

Přínosy projektu jsou nezanedbatelné, především z pohledu nulových investic. Podnik může naopak ušetřit na provozních a mzdových nákladech, kdy zároveň dojde ke zvýšení efektivity a optimalizace procesů. Významná je i spokojenost referentů a z toho plynoucí nižší fluktuace na obchodním oddělení.

Na základě analýz společnost XY již některé změny realizovala.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] CIENCIALA, Jiří, 2011. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 204 s. ISBN 978-80-7431-044-7.
- [2] CONGER, Sue, 2011. *Process Mapping and Management* [online]. Iss. 1. New York: Business Expert Press, 486 s. [cit. 2014-04-13]. ISBN 1-60649-130-X. Dostupné z:  
[http://books.google.cz/books?id=B\\_7byg9VMLsC&printsec=frontcover&dq=process+map&hl=cs&sa=X&ei=WZxHU8nE5CO7QabioDIAw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=process%20map&f=false](http://books.google.cz/books?id=B_7byg9VMLsC&printsec=frontcover&dq=process+map&hl=cs&sa=X&ei=WZxHU8nE5CO7QabioDIAw&redir_esc=y#v=onepage&q=process%20map&f=false).
- [3] DAVIS, Rob, 2001. *Business Process Modelling with ARIS: A Practical Guide*. [online]. Iss. 1. London: Springer, 531 s. [cit. 2014-04-13]. ISBN 1-85233-434-7. Dostupné z: [http://books.google.cz/books?id=H2eKSmA-A7kC&printsec=frontcover&dq=process+modelling&hl=cs&sa=X&ei=yphHU9G5M82S7Aa1r4HgCw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=process%20modelling&f=false](http://books.google.cz/books?id=H2eKSmA-A7kC&printsec=frontcover&dq=process+modelling&hl=cs&sa=X&ei=yphHU9G5M82S7Aa1r4HgCw&redir_esc=y#v=onepage&q=process%20modelling&f=false).
- [4] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [5] DVOŘÁČEK, Jiří, 2005. *Audit podniku a jeho operací*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 165 s. ISBN 8071798096.
- [6] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK, 2008. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [7] HAMMER, Michael a James CHAMPY, c2003. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: HarperBusiness Essentials, 257 s. ISBN 0-06-055953-5.
- [8] HARMON, Paul, 2007. *Business process change: a guide for business managers and BPM and Six Sigma professionals* [online]. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier [cit. 2014-04-13]. Dostupný z: [http://www.amazon.com/Business-Process-Change-Second-Edition/dp/0123741521#reader\\_0123741521](http://www.amazon.com/Business-Process-Change-Second-Edition/dp/0123741521#reader_0123741521)



- [9] HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ, 2008. *Reengineering podnikových procesů*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.
- [10] HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ, 2005. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 112 s. ISBN 807318270x.
- [11] JONES, Janine a Kevin LINDERMAN, c2014. *Process Management, innovation and efficiency performance*. In Business Process Management Journal [online]. Volume 20, 358 s. Publisher: Emerald Group Publishing Limited [cit. 2014-04-24]. ISSN 1463-7154. Dostupné z: <http://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/process-management-innovation-and-efficiency-performance-the-Qy7zkXHGga>
- [12] MENDLING, Jan, Gustav NEUMANN a Markus NÜTTGENS, 2005. *Enterprise Modelling and Information Systems Architectures: Yet Another Event-driven Process Chain* [online]. Volume X, 13 s. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://m.mendling.com/publications/J05-yepc.pdf>.
- [13] NATOVICH, Joseph, 2009. *Business Process Management Systems: The Internal Control Perspective*. In ISACA Journal [online]. Volume 6, 6 s. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.isaca.org/Journal/Past-Issues/2009/Volume-6/Documents/jpdf0906-business-process.pdf>
- [14] PORVAZNÍK, Ján, Janka LADOVÁ a Veronika RAJOŠOVÁ, 2008. *Management I*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 202 s. ISBN 978-80-7318-693-72.
- [15] ŘEPA, Václav, 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Vyd. 2. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [16] SCHEER, August-Wilhelm, c2003. *Business process change management: ARIS in practice*. Berlin: Springer, 290 s. ISBN 354000243x.
- [17] SNELL, Wayne, 2009. *Adapting to Change, driving change: Insurance companies keep their competitive edge sharp with BPM*. In Journal of Insurance Operations [online]. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z:

- <http://www.jiops.com/04/2009/adapting-to-change-driving-change-insurance-companies-keep-their-competitive-edge-sharp-with-bpm/>
- [18] SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 223 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
- [19] ŠEFČÍK, Vladimír a Jiří KONEČNÝ, 2013. *Procesní inženýrství: bezpečné a spolehlivé vedení procesů*. Vyd. 1. Uherské Hradiště [i.e. Ve Zlíně]: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 106 s. ISBN 978-80-7454-280-0.
- [20] ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Vyd. 1. Praha: Grada, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [21] TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK, 2007. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Vyd. 1. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 173 s. ISBN 978-80-228-1796-7.
- [22] TUČEK, David a Zuzana TUČKOVÁ, 2009. *Business Process Management*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 68 s. Dostupný z: <http://vyuka.fame.utb.cz/course/view.php?id=585>
- [23] VYTLAČIL, Milan a Ivan MAŠÍN, 1999. *Dynamické zlepšování procesů: programy a metody pro eliminaci plýtvání*. Vyd. 1. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 193 s. ISBN 80-902235-3-2.
- [24] Vnitropodnikové materiály společnosti XY

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ARIS	Architecture of Integrated Information Systems.
B2B	Business to Business.
CABE	Computer Aided Business Engineering.
CMR	Convention Marchandise Routière.
DL	Dodací list.
EDI	Electronic Data Interchange.
EPC	Event Driven Process Chain.
FTE	Full Time Equivalent.
IS	Informační systém.
NVA	Non Value Added.
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná.
OÚ	Obchodní úsek.
ŘD	Řádná dovolená.
THP	Technicko-hospodářský pracovník.
TÚ	Technický úsek.
VA	Value Added.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Schéma procesního řízení.....	14
Obr. 2. Schéma procesu.....	17
Obr. 3. Procesní trojúhelní Edwardse a Pepparda.....	18
Obr. 4. Porterův model hodnotového řetězce.....	19
Obr. 5. Y model hlavního procesního řetězce.....	20
Obr. 6. BSC.....	21
Obr. 7. Příklad procesního modelu dle norem ISO.....	27
Obr. 8. Model přiřazení funkcí.....	27
Obr. 9. Příklad EPC.....	29
Obr. 10. Základní objekty legendy.....	29
Obr. 11. Pohledy a modely metodiky.....	32
Obr. 12. Objem činností referenta č. 1.....	60
Obr. 13. Objem činností referenta č. 2.....	61
Obr. 14. Objem činností referenta č. 3.....	63
Obr. 15. Objem činností referenta č. 4.....	64
Obr. 16. Objem činností všech 4 referentů.....	64
Obr. 17. Firemní procesy.....	68
Obr. 18. Procesní model skupiny procesů obchod.....	68
Obr. 19. Rozdělení procesu zpracování objednávky na subprocesy.....	69
Obr. 20. Rozdělení procesu řízení nových produktů na subprocesy.....	69
Obr. 21. Stávající subproces uzavírání smlouvy se zákazníkem.....	71
Obr. 22. Stávající subproces příkazu k realizaci.....	72
Obr. 23. Stávající subproces vyřízení poptávky.....	75
Obr. 24. Čas potřebný na zpracování poptávky u současných zákazníků.....	77

---

Obr. 25. Úspěšnost poptávek u stávajících zákazníků.....	78
Obr. 26. Čas potřebný na zpracování poptávky u nových zákazníků.....	79
Obr. 27. Úspěšnost poptávek zaslaných do 15 dnů u nových zákazníků.....	80
Obr. 28. Procesní model skupiny procesů obchod.....	84
Obr. 29. Rozdělení procesu zpracování objednávky na subprocesy.....	84
Obr. 30. Rozdělení procesu řízení nových produktů na subprocesy.....	85
Obr. 31. Nový návrh subprocesu uzavírání smlouvy se zákazníkem.....	86
Obr. 32. Nový návrh subprocesu vystavení příkazu k realizaci.....	87
Obr. 33. Nový návrh subprocesu vyřízení poptávky .....	88
Obr. 34. Stávající organizační struktura.....	94
Obr. 35. Návrh nové procesně orientované organizační struktury.....	97

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení.....	15
Tab. 2. Základní typy procesů.....	22
Tab. 3. Srovnání klasických metodik pro řízení procesů.....	25
Tab. 4. Časové normy objednávek a expedice referenta č.1 za měsíc.....	40
Tab. 5. E-mailová korespondence referenta č. 1 za měsíc červen.....	42
Tab. 6. Frekvence zapisování poptávek v min. od března do června.....	43
Tab. 7. Dotazník spokojenosti zákazníka za rok 2011 se zaměřením na práci referenta č. 1 .....	44
Tab. 8. Časové normy objednávek a expedice referenta č. 2 za měsíc.....	45
Tab. 9. E-mailová korespondence referenta č. 2 za měsíc červen.....	47
Tab. 10. Frekvence zapisování poptávek v min. od března do června 2013.....	48
Tab. 11. Časové normy objednávek a expedice referenta č. 3 za měsíc.....	50
Tab. 12. E-mailová korespondence referenta č. 3 za měsíc červen.....	52
Tab. 13. Frekvence zapisování poptávek v min. od března do června.....	52
Tab. 14. Dotazník spokojenosti zákazníka za rok 2012 se zaměřením na práci referenta č. 3 .....	53
Tab. 15. Časové normy objednávek a expedice referenta č. 4 za měsíc.....	55
Tab. 16. E-mailová korespondence referenta č. 4 za měsíc červen.....	57
Tab. 17. Frekvence zapisování poptávek v min. od března do června.....	58
Tab. 18. Výpočet ročního časového fondu 4 referentů.....	59
Tab. 19. Výpočet ukazatele FTE pro referenta č. 1.....	60
Tab. 20. Výpočet ukazatele FTE pro referenta č. 2.....	61
Tab. 21. Výpočet ukazatele FTE pro referenta č. 3.....	62
Tab. 22. Výpočet ukazatele FTE pro referenta č. 4 .....	63
Tab. 23. Výpočet ukazatelů současného stavu FTE pro všechny 4 referenty.....	65
Tab. 24. Analýza přidané hodnoty činností.....	66
Tab. 25. Čas potřebný na zpracování poptávky u současných zákazníků.....	76
Tab. 26. Úspěšnost poptávek u stávajících zákazníků.....	77
Tab. 27. Čas potřebný na zpracování poptávky u nových zákazníků.....	79
Tab. 28. Úspěšnost poptávek zaslaných do 15 dnů u nových zákazníků .....	80
Tab. 29. Výpočet ukazatelů nového stavu FTE (souhrnně) pro všechny 4 referenty po zavedení změn.....	90
Tab. 30. Analýza přidávající činnosti po zavedení doporučených opatření všech 4 referentů .....	90

Tab. 31. Analýza rizik realizace projektu.....	92
Tab. 32. Stávající matice odpovědnosti.....	98

## SEZNAM PŘÍLOH

PI      Způsob dotazování



## PŘÍLOHA P I: ZPŮSOB DOTAZOVÁNÍ

### ZPŮSOB DOTAZOVÁNÍ

Popište prosím Vaši pracovní náplň.

1

Jak to děláte?

2

Co je účelem této činnosti?

3

Jak často tuto činnost provádíte?

4

Je možné tuto činnost zrušit?

Cítíte se v práci přetíženi úkoly?

5

Kdo rozhoduje o Vám přidělených činnostech?

6

Jsou tyto přidělené činnosti ve Vaší kompetenci?

Pokud ne, kdo je má vykonávat?

Kdo zodpovídá za činnosti?

7

Kdo rozhoduje a o čem?

8

Jak dlouho Vám trvá vykonání těchto činností?

9