


# Reengineering procesů nákladní dopravy ve firmě ČAD Blansko a.s.

Bc. Pavel Nehyba

---

Diplomová práce  
2007

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavel NEHYBA**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Reengineering procesů nákladní dopravy ve firmě  
ČAD Blansko a.s.**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Charakterizujte reengineering podnikových procesů.
- Prezentujte poznatky z analýzy podnikových procesů.

### II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav procesů nákladní dopravy ve firmě ČAD Blansko a.s.
- Na základě analýzy navrhnete projekt reengineeringu procesů nákladní dopravy ve firmě ČAD Blansko a.s.
- Popište přínosy navrženého reengineeringu procesů oproti současnému stavu.
- Navrhnete možnosti hodnocení procesů nákladní dopravy.

## Závěr


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

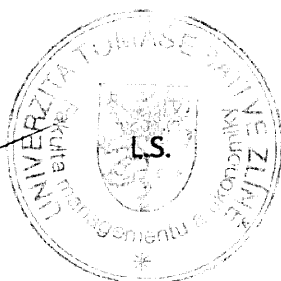
Seznam odborné literatury:


DRDLA, Miloš, RAIS, Karel. Řízení změn ve firmě – reengineering: jak vybudovat úspěšnou firmu. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 145 s. ISBN 80-7226-411-7.  
HROMKOVÁ, Ludmila, HOLOČIOVÁ, Zuzana. Teorie průmyslových podnikatelských systémů I.: studijní pomůcka pro distanční studium. 2. upr. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2005. 112 s. ISBN 80-7318-270-X.  
ROBSON, Mike, ULLAH, Philip. Praktická příručka podnikového reengineeringu. Z angl. přel. Pavel Medek. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 178 s. ISBN 80-85943-64-6.  
SOLAŘ, Jan, BARTOŠ, Vojtěch. Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro obor Podnikové finance a obchod. 2. přeprac. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Podnikatelská fakulta, 2003. 173 s. ISBN 80-214-2515-6.  
TOMÁNEK, Jaroslav. Reengineering a management změn. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 515 s. ISBN 80-7226-428-1.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ludmila Hromková, CSc.**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: **9. března 2007**  
Termín odevzdání diplomové práce: **4. května 2007**

Ve Zlíně dne 9. března 2007

  
doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.  
*děkan*



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

## **ABSTRAKT**

Předmětem této diplomové práce je reengineering procesů nákladní dopravy ve firmě ČAD Blansko a.s. V první části práce je uvedena charakteristika reengineeringu podnikových procesů a prezentovány poznatky z analýzy podnikových procesů. Druhá část práce obsahuje analýzu současného stavu procesů firmy ČAD Blansko a.s., návrh nového projektu procesů nákladní dopravy, popis přínosů navrženého projektu a možnosti hodnocení procesů nákladní dopravy.

Klíčová slova:

analýza, proces, procesy, procesní řízení, reengineering procesů

## **ABSTRACT**

The topic of this thesis is the reengineering processes in the traffic of goods at the ČAD Blansko a.s. company. In the first part there are mentioned the characteristic features of the reengineering company's processes. There is also presented the production knowhow construed from the analysis of company processes. The second part of thesis includes the analysis of the current production processes in the company ČAD Blansko a.s., the concept of new project processes of goods traffic, the description of new project benefits and the evaluation the goods traffic processes.

Keywords:

analysis, process, processes, business process management, business process reengineering

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. Ing. Ludmile Hromkové, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. A rovněž tak vedení firmy ČAD Blansko a.s. za možnost použití jejích interních materiálů.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 CHARAKTERISTIKA REENGINEERINU PROCESŮ</b> .....	<b>12</b>
1.1 HISTORICKÉ DŮVODY VZNIKU REENGINEERINU.....	12
1.2 FILOZOFIE REENGINEERINU.....	13
1.3 PŘÍČINY POTŘEBY ZAVÁDĚNÍ REENGINEERINU.....	14
1.4 POSTUP REALIZACE REENGINEERINU.....	14
1.4.1 Identifikace a zmapování procesů.....	15
1.4.2 Výběr procesů pro reengineering.....	15
1.4.3 Určení vlastníka procesu a sestavení reengineeringového týmu.....	15
1.4.4 Porozumění procesu.....	15
1.4.5 Reengineering procesu.....	15
1.4.6 Realizace finálního návrhu.....	16
<b>2 ANALÝZA PODNIKOVÝCH PROCESŮ</b> .....	<b>17</b>
2.1 DEFINICE POJMU PROCES.....	17
2.2 ZÁSADY POPISU PROCESU.....	18
2.3 METODY IDENTIFIKACE PODNIKOVÝCH PROCESŮ.....	19
2.3.1 Earlovo rozdělení podnikových procesů.....	19
2.3.2 Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda.....	19
2.3.3 Porterův model hodnotového řetězce.....	21
2.3.4 Hodnotový řetězec.....	22
<b>3 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKOVÝCH PROCESŮ</b> .....	<b>23</b>
3.1 METODA ACTIVITY BASED COSTING (ABC).....	23
3.2 METODA BALANCED SCORECARD (BSC).....	23
3.3 METODA EFQM EXCELENCE MODEL.....	24
3.4 METODA BENCHMARKINGU.....	24
3.5 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PROCESŮ STANOVENÝCH NA ZÁKLADĚ HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE METODOU BSC.....	25
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>26</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>27</b>
<b>5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PROCESŮ</b> .....	<b>28</b>
5.1 POPIS PODNIKATELSKÝCH AKTIVIT FIRMY ČAD Blansko a.s.....	28

5.2	PROCESY FIRMY DEFINOVANÉ V SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI.....	30
5.2.1	Proces přepravy v nákladní dopravě – proces č. 1.1.....	33
5.2.2	Proces spedice – proces č. 1.2.....	34
5.2.3	Proces provozování čerpací stanice – proces č. 1.3.....	35
5.2.4	Analýza údajů – proces č. 2.1.....	36
5.2.5	Spokojenost zákazníka – proces č. 2.2.....	36
5.2.6	Interní audity – proces č. 2.3.....	36
5.2.7	Nápravná a preventivní opatření – proces č. 2.4.....	37
5.2.8	Operativní – porady vedení a úkoly – proces č. 3.1.....	37
5.2.9	Plánování – proces č. 3.2.....	37
5.2.10	Zprávy o SZJ – přezkoumání – proces č. 3.3.....	37
5.2.11	Řízení dokumentace – proces č. 3.4.....	38
5.2.12	Lidské zdroje – personalistika – proces č. 4.1.....	38
5.2.13	Technické zdroje – proces č. 4.2.....	38
5.2.14	Materiálové zdroje – nakupování – proces č. 4.3.....	39
5.2.15	Finanční zdroje – proces č. 4.4.....	40
5.3	PROVÁZÁNÍ PROCESŮ S ÚTVAROVÝM ČLENĚNÍM SPOLEČNOSTI.....	40
5.4	HODNOCENÍ PROCESŮ.....	42
5.5	VÝHRADY KE ZPRACOVÁNÍ PŘÍRUČKY JAKOSTI.....	45
5.5.1	Nedodržení názvosloví procesů.....	45
5.5.2	Nejasné zařazení procesu 1.2 Spedice.....	46
5.5.3	Logika návaznosti procesů.....	46
<b>6</b>	<b>NÁVRH NOVÉHO MODELU PROCESŮ NÁKLADNÍ DOPRAVY.....</b>	<b>48</b>
6.1	IDENTIFIKACE POTŘEB ZÁKAZNÍKA.....	48
6.2	MODEL PROCESŮ NÁKLADNÍ DOPRAVY.....	50
6.2.1	Proces č. 1 - Určení trhu.....	52
6.2.2	Proces č. 2 - Zajištění zdrojů.....	53
6.2.3	Proces č. 3 - Realizace přepravy.....	57
6.2.4	Proces č. 4 - Podpůrné činnosti.....	60
6.2.5	Proces č. 5 - Marketingová činnost.....	61
6.3	VLASTNÍK PROCESŮ.....	65
6.4	USPOKOJENÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA.....	65

<b>7</b>	<b>PŘÍNOSY NAVRŽENÉHO REENGINEERINU PROCESŮ.....</b>	<b>66</b>
<b>8</b>	<b>HODNOCENÍ PROCESŮ NÁKLADNÍ DOPRAVY.....</b>	<b>68</b>
8.1	PROCES Č. 1 - URČENÍ TRHU.....	68
8.2	PROCES Č. 2 - ZAJIŠTĚNÍ ZDROJŮ.....	68
8.3	PROCES Č. 3 - REALIZACE PŘEPRAVY.....	68
8.3.1	Nákladové hledisko.....	69
8.3.2	Časové hledisko.....	69
8.3.3	Hledisko kvality.....	70
8.4	PROCES Č. 4 - PODPŮRNÉ ČINNOSTI.....	70
8.5	PROCES Č. 5 - MARKETINGOVÁ ČINNOST.....	70
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>76</b>



## ÚVOD

Je všeobecně známé, že podnikatelské prostředí se neustále mění. Dochází k tomu díky vědeckotechnickému pokroku stejně jako díky růstu poznání, které se odráží v neustálém zdokonalování managementu jako vědy.

Dříve změny podnikatelského prostředí přicházely pomalu a nebylo tak obtížné se jim přizpůsobit. Organizacím často stačilo, když své stávající procesy jen mírně vylepšily. Od té doby přicházejí změny tak prudké, že jsou firmy nuceny své procesy ne pouze o trochu vylepšit, ale od základů změnit – často je nutné přehodnotit samotný způsob podnikání.

Reengineering podnikových procesů je velmi dobrým nástrojem, který může zásadním způsobem pozitivně ovlivnit fungování jakékoli organizace tak, aby na často přicházející změny dokázala včas reagovat a přežila tak v dnešní turbulentní době.

Cílem této diplomové práce je na základě studia teoretických poznatků reengineeringu procesů provést analýzu současného stavu procesů v konkrétní organizaci, vypracovat návrh nového modelu procesů nákladní dopravy a navrhnout možnosti hodnocení výkonnosti těchto procesů.

Hypotéza, ze které budu při své práci vycházet, zní: Při aplikaci nejnovějších poznatků z oblasti reengineeringu procesů je možné docílit efektivnějšího modelu procesů oproti současnému stavu.

V teoretické části diplomové práce se věnuji vysvětlení pojmu reengineering procesů, popisu jeho podstaty a postupů, které používá při optimalizaci podnikových procesů. Dále se zabývám vybranými metodami analýzy a identifikace podnikových procesů. A v poslední kapitole teoretické části uvádím některé z mnoha metod měření výkonnosti podnikových procesů.

Praktickou část diplomové práce začínám analýzou stávajícího stavu procesů ve společnosti ČAD Blansko a.s. Po provedení analýzy následuje návrh projektu

reengineeringu procesů nákladní dopravy. Ve třetí kapitole uvádím přínosy mnou navrženého reengineeringu oproti původnímu stavu procesů. A v poslední kapitole praktické části navrhuji možnosti hodnocení výkonnosti procesů nákladní dopravy.

Při zpracování diplomové práce používám v teoretické části metody popisné, v praktické části pak metodu analýzy a vlastního projektování.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 CHARAKTERISTIKA REENGINEERINGU PROCESŮ

## 1.1 Historické důvody vzniku reengineeringu

Jednotlivá desetiletí od padesátých let až do současnosti jsou charakteristická svou orientací vždy na řešení určitého problému, který přineslo podnikatelské prostředí.

V padesátých letech, kdy jsou země vyčerpány druhou světovou válkou, je mnoho trhů nenasyčených a zákazníci jsou vděční doslova za jakékoliv zboží. Pracovní síla je levná a problém, na který se podniky soustředí, je zvyšování objemu výroby. Tehdejším fenoménem je hromadná výroba.

Šedesátá léta jsou charakteristická tlakem na náklady. Hromadná výroba musí být hospodárná a konkurenční výhodu získávají výrobci, kteří dokáží snižovat náklady.

Sedmdesátá léta jsou charakteristická snahou zvyšovat výkony při snižování nákladů, začíná se prosazovat jakost, jejímiž průkopníky jsou již delší dobu Japonci. Období sedmdesátých let je poznamenáno ropnými šoky a energetickou krizí.

V osmdesátých letech se konkurence výrazně zostřuje. Organizace jsou konkurencí tlačeny k tomu, aby zvyšovaly objem výkonů a jakost produkce při současném snižování nákladů. Na překážku jsou obrovské náklady na správní aparát, malá pružnost a obrovské náklady, spojené s nutností koordinovat obrovské množství specializovaných činností.

V devadesátých letech se konkurenční výhodou stává čas, od roku 2000 hraje klíčovou úlohu totální orientace na zákazníka, poskytnutí maximální přidané hodnoty zákazníkovi řešením jeho problémů a budování podnikatelských sítí, kde jsou firmy vymezeny svými procesy spíše než organizačními jednotkami a právní subjektivitou.

Zvyšující se nároky na vyspělost fungování organizací s sebou přinesly obrovské množství změn. Změny, které přicházely, byly tak významné, že organizace již nebyly schopny adaptovat se na ně bez radikální změny stylu práce. Náklady na správní aparát, obrovské prostoje, způsobené těžkopádným rozhodováním, chyby a nekvalita – daně specializace práce – již byly příliš vysoké, než aby je vyvážily výhody ze specializace práce plynoucí.

Procesy již není možné jen o trochu vylepšit. Konkurence je neúprosná a dílčí zlepšení k přežití již nestačí. Právě tyto skutečnosti vedly organizace k tomu, aby aplikovaly reengineering (7).

## 1.2 Filozofie reengineeringu

První, kdo přišel s ucelenou a propracovanou metodologií provádění reengineeringu, byl Dr. Michael Hammer, bývalý profesor na americké univerzitě MIT (Massachusetts Institute of Technology). Dr. Hammer byl spolu s Jamesem Champym první, kdo v roce 1990 představili světu reengineering.

Zde uvádím jejich, a několika dalších významných osobností managementu, definici toho, co je to reengineering:

Reengineering znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci podnikových procesů tak, aby bylo dosaženo dramatických zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost (3).

Reengineering je zásadní obnova podnikání, která zpochybňuje existující doktríny, postupy a činnosti a inovativně přerozděluje kapitálové a lidské zdroje organizace do procesů, jež překračují hranice jednoho funkčního útvaru. Záměrem této zásadní obnovy je optimalizace konkurenční pozice organizace, hodnoty, kterou poskytuje jejím vlastníkům, a jejího přínosu pro společnost (1).

Reengineering je rychlý a radikální redesign (rekonstrukce) strategických hodnototvorných podnikových procesů – a systémů, postupů a organizační struktury, které ji podporují – za účelem optimalizace postupu prací a produktivity v organizaci (5).

Zjednodušeně řečeno se dá podstata reengineeringu vyjádřit pouhými dvěma slovy – začít znovu. Reengineering znamená objevovat nové přístupy k procesní struktuře, která se jen málo podobá strukturám minulých období nebo je od nich dokonce naprosto odlišná. Reengineering je hledáním nových modelů organizace práce (4).

### 1.3 Příčiny potřeby zavádění reengineeringu

Co tedy nutí organizace zabývat se reengineeringem svých procesů? Podle M. Hammera a J. Champyho je to změna vnějšího prostředí. K popisu změněných podmínek používají tři „C“ – Customers (zákazníci), Competition (konkurence) a Change (změna).

Převaha zákazníka plyne z toho, že si může velmi levně a rychle zjistit potřebné informace, a z převisu nabídky nad poptávkou (7). Neexistuje již průměrný zákazník, ale vždy jen konkrétní zákazník. Hromadný trh se rozpadl na dílčí trhy. Zákazníci si vyžadují individuální přístup (4).

Konkurence je dnes oproti minulosti nejen větší, ale existuje také mnoho jejích druhů. Podobné zboží se prodává na různých trzích na jiných konkurenčních základech. Na jednom trhu na základě ceny, na druhém na základě širokého výběru, jinde na základě kvality nebo poskytování služeb před prodejem, u prodeje a také po prodeji. Dnes již na trhu prakticky neexistují volná místa. Konkurenti vyplnili téměř všechny tržní mezery (4).

Změna se stala neustálou, stala se obvyklou. Tempo změn se čím dál více zrychluje. S globalizací ekonomiky musí firmy čelit stále většímu počtu konkurentů a každý z nich může zavést na trh inovované výrobky a služby. Rychlost technických změn také podporuje inovace. Zkracuje se i čas, jenž mají firmy na vývoj a tržní uvedení nových produktů k dispozici (4).

### 1.4 Postup realizace reengineeringu

Proces reengineeringu probíhá podle M. Hammera a J. Champyho v následujících krocích:

- identifikace a zmapování procesů;
- výběr procesů pro reengineering;
- určení vlastníka procesu a sestavení reengineeringového týmu;
- porozumění procesu (co proces dělá, jaké má vstupy, výstupy, rozhraní, kritické faktory výkonnosti);
- reengineering procesů (návrh nového procesu);
- realizace finálního návrhu.

#### 1.4.1 Identifikace a zmapování procesů

Nejprve je nutné identifikovat a zmapovat všechny procesy a subprocessy, které v organizaci probíhají. Jednotlivé procesy jsou poté podrobeny základní analýze.

#### 1.4.2 Výběr procesů pro reengineering

Výstupem analýzy z předchozího kroku je stanovení priorit reengineeringu jednotlivých procesů a výběr těch, které mají být podrobeny reengineeringu jako první. Není totiž možné provést reengineering všech procesů současně.

Reengineering procesů se musí řídit prioritami. Nejdůležitějšími kritérii výběru procesů pro reengineering jsou:

- nefunkčnost procesu;
- význam procesu pro zákazníka;
- zvládnutelnost reengineeringu procesu;
- strategický význam procesu.

#### 1.4.3 Určení vlastníka procesu a sestavení reengineeringového týmu

Po provedení prvních dvou kroků je ve třetím kroku určen vlastník procesu, jehož úkolem je dohlížet na průběh a provedení reengineeringu. Vlastník procesu s pomocí reengineeringového člena, což je znalostní pracovník, který zná principy a metodologii reengineeringu, sestaví tým pro reengineering procesu.

#### 1.4.4 Porozumění procesu

Reengineeringový tým, jehož úkolem je redesign procesu, musí nejprve dotýčný proces poznat. Protože výstup procesu je určen vždy konkrétnímu zákazníkovi, musí být pochopeny jeho potřeby. Pochopení procesu tedy probíhá u zákazníka. Jeho součástí je také zjištění, co zákazník s výstupem procesu dělá.

#### 1.4.5 Reengineering procesu

Jakmile reengineeringový tým pochopí, jak funguje starý proces, nastává nejkreativnější část reengineeringu – tvorba podoby nového procesu. Při tvorbě podoby nového procesu musí být respektovány dva klíčové principy:

- práce je nejlépe organizována na základě výsledných cílů;
- do realizace procesu by mělo být zapojeno co nejméně lidí.

#### **1.4.6 Realizace finálního návrhu**

Realizace finálního návrhu reengineeringu procesu je velmi náročná práce a naráží na celou řadu překážek, ať již se jedná o problémy související s technologií, podnikovými systémy nebo s odporem lidí vůči změnám. Realizace reengineeringu procesu odděluje úspěšné od neúspěšných, přičemž úspěšným přináší mimořádné efekty (7).



## 2 ANALÝZA PODNIKOVÝCH PROCESŮ

Analýza procesů je základem přeměny funkčně orientovaného řízení podniku na procesní. Analýza procesů má za účel definovat podnikové procesy, které jsou nezbytné pro dosažení stanovené podnikové vize, strategie a podnikových cílů (4).

### 2.1 Definice pojmu proces

Existuje mnoho různých definic pojmu proces, z nichž jsem vybral pět následujících:

Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu (3).

Proces je sled vzájemně souvisejících činností, které přeměňují podnikatelské vstupy na podnikatelské výstupy - prostřednictvím změny stavu příslušných podnikatelských entit (5).

Proces je jednoduše strukturovaný, měřitelný soubor činností navržených za účelem vytvoření specifikovaného produktu pro konkrétního zákazníka nebo trh (7).

Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka (7).

Proces lze charakterizovat jako posloupnost sekvenčních 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 (4).

Charakteristickými vlastnostmi procesu tedy je, že:

- je spouštěn určitým signálem;
- jeho funkčnost závisí na jeho procedurách a zdrojích;

- všechny procesy mají interní nebo externí vstupy či dodavatele a všechny procesy mají své zákazníky;
- proces probíhá opakovaně a sekvenčně, lze jej dekomponovat na subprocessy a aktivity;
- každý proces má svého vlastníka.

## 2.2 Zásady popisu procesu

Pro účely analýzy podnikových procesů a jejich následného reengineeringu je třeba při popisu procesu dodržet následující zásady.

Do popisu procesu musí být zařazeny všechny podstatné činnosti, které jsou pro průběh procesu charakteristické, i když se realizují v jiném útvaru než vlastní proces a pro zajišťující funkční místo představují vstup.

Při popisu procesu musí být činnost přiřazena pouze jednomu funkčnímu místu. Pokud přes veškerou snahu bude potřebné, aby se na jedné činnosti podílelo více funkčních míst, je nutné specifikovat obsah těchto činností tak, aby bylo možno rozlišit, čím se které funkční místo na činnosti podílí.

O každém procesu se musí rozhodovat. Někdy na úrovni funkčního místa, někdy na vyšší úrovni až po úroveň nejvyššího managementu, případně vlastníka firmy. Tyto rozhodovací pravomoci musí být zařazeny do popisu procesu jako samostatná činnost.

Činnosti a vazby, které budou v rámci jednoho procesu zabezpečovat pracovníci více skupin (oddělení) podřízené jednomu úseku, musí být navzájem odsouhlaseny na úrovni managementu a příslušných vedoucích skupin oddělení.

Popis procesu nemůže obsáhnout všechny činnosti a vazby, musí však vyjádřit logiku procesu a návaznosti činností, zvláště mezi různými funkčními místy.

Popis procesu musí jednoznačně stanovit odpovědnost za „rozhraní procesu“, a to nejen za činnosti, ale i za vstupy a výstupy v případě, že se na procesu podílí více úseků.

## 2.3 Metody identifikace podnikových procesů

Tak jak se každý podnik skládá z velkého počtu procesů tak také existuje množství přístupů k jejich členění. Z mnoha těchto přístupů uvádím následující čtyři.

### 2.3.1 Earlovo rozdělení podnikových procesů

Earl popisuje čtyři typy podnikových procesů, které se v současnosti objevují.

Klíčové procesy – procesy, které jsou kritické pro fungování podniku a přímo se vztahují k externím zákazníkům. Jsou to obvykle primární aktivity hodnotového řetězce. Mají dopad na konkurenceschopnost a umístění v konkurenčním prostředí. Příkladem klíčového procesu je příjem a zpracování objednávky.

Podpůrné procesy – procesy, které mají interní zákazníky, mají podporovat klíčové procesy a zajišťovat pro ně podmínky. Mají vliv spíše na interní efektivitu podniku. Příkladem podpůrného procesu může být řízení lidských zdrojů.

Procesy obchodní sítě – mnohem složitější a hůře popsatelné procesy, které překračují hranice podniku a projeví se přímo na konkurenceschopnosti podniku. Dotýkají se dodavatelů, zákazníků a obchodních partnerů.

Manažerské procesy – procesy, pomocí kterých firma plánuje, organizuje a řídí zdroje. Mají dopad na vnitřní efektivitu, jsou však značně složité (4).

### 2.3.2 Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda

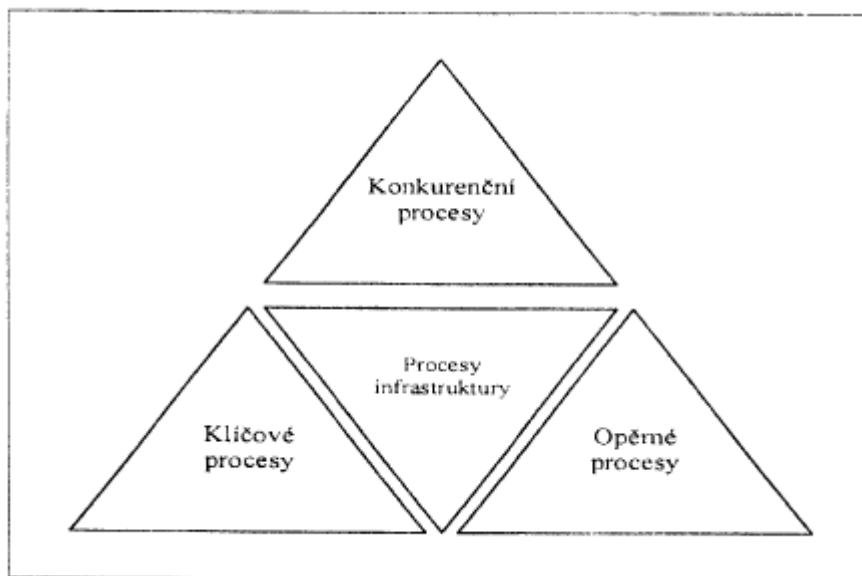
Edwards a Peppard rozeznávají čtyři kritické druhy podnikových procesů, které odvozují z produktově a tržně zaměřených složek podnikové strategie a z její kompetenční složky. Těmito čtyřmi druhy procesů jsou: konkurenční, infrastruktury, klíčové a podpůrné.

Konkurenční procesy se vztahují k současné podstatě konkurence. Pokud se například podnik soustřeďuje na rychlé uvedení nových produktů na trh, konkurenční procesy odpovídají tomuto zaměření. Z ekonomického hlediska to znamená, že zajistí podniku zisky.

Procesy infrastruktury vytvářejí předpoklady budoucího efektivního podnikání v daném oboru. Tyto procesy rozvíjejí předpoklady (lidské zdroje, postupy a technologie), které budou rozhodovat o konkurenční strategii příštích dní.

Klíčové procesy jsou procesy, které jsou oceňovány zainteresovanými osobami. Musejí probíhat uspokojivě, nejsou však právě základnou konkurenčního soupeření. Jsou nezbytné, aby se podnik neocítl oproti ostatním subjektům trhu v nevýhodě. Může se také jednat o minimální podmínky vstupu na daný trh, nebo o procesy nařízené vládní legislativou. Neměly by být zaměňovány s výše popsanými Earlovými klíčovými procesy. Edward a Peppard používají raději pojem zainteresovaná osoba než zákazník, protože sem spadají zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci i akcionáři, tedy všichni ti, kteří mají na společnosti nějaký zájem.

Podpůrné procesy jsou procesy, které jsou prováděny, ale krátkodobě nejsou zainteresovanými osobami uznávány ani oceňovány. Takové procesy je možné nalézt v každém podniku a jedná se o soubory úzce propojených aktivit seskupených pro vyšší efektivnost dohromady a uznávaných jako procesy. Ve skutečnosti to nejsou procesy v tom smyslu, že by přímo podporovaly zákazníka, ostatní charakteristiky procesu však splňují. Důvodem, proč je management uznává jako procesy, jsou funkcionální přínosy, zejména efektivita a specializace. Příkladem může být administrativa, která je zapotřebí pro hladký běh konkurenčních, infrastrukturních a klíčových procesů. Z důvodu vyšší efektivity se ovšem vedení může rozhodnout tyto složky sloučit a pracovat s nimi jako s jedním procesem (4).



Obr. 1. Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda

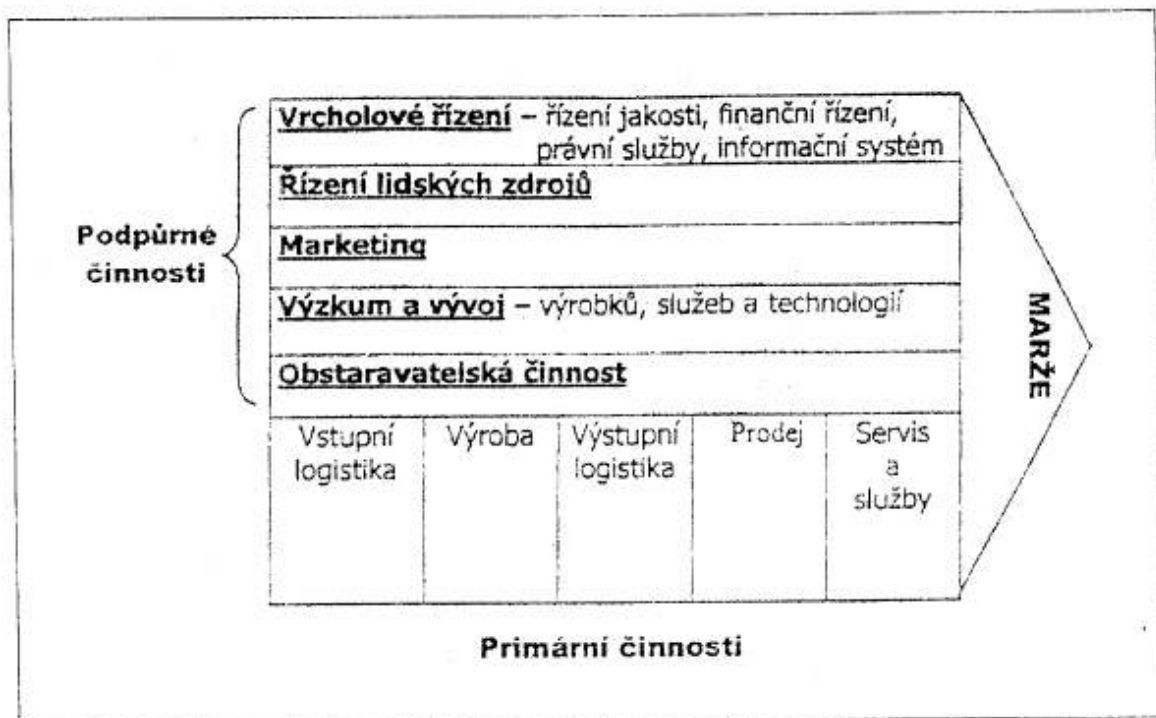
Zdroj: (4)

### 2.3.3 Porterův model hodnotového řetězce

Porterův model procesní struktury znázorňuje hodnotový řetězec společnosti a často se používá při studiu konkurenčních výhod podniku a při provádění SWOT analýzy. Porter rozděluje procesy v podniku na primární a podpůrné procesy. Primární procesy jsou stěžejní procesy podniku, jsou to provozní procesy, jejichž výsledkem je produkce výstupů požadovaných zákazníkem. Porter mezi primární procesy zařazuje vstupní logistiku, výrobu, výstupní logistiku, prodej, servis a služby.

Podpůrné procesy umožňují existenci primárních procesů. Mezi podpůrné činnosti patří vrcholové řízení lidských zdrojů, marketing, výzkum a vývoj, obstaravatelská činnost.

Uvedený model rozděluje činnosti na podpůrné a primární. Problémem zde je, že soustřeďuje pozornost manažerů na primární procesy a z nich zejména na provozní procesy, to znamená výrobní a logistiku, což vede ke značnému zúžení možnosti reagovat na požadavky zákazníků. V modelu dále není do měření a sledování zahrnut inovační proces, který přímo vyplývá z požadavků zákazníků (4).

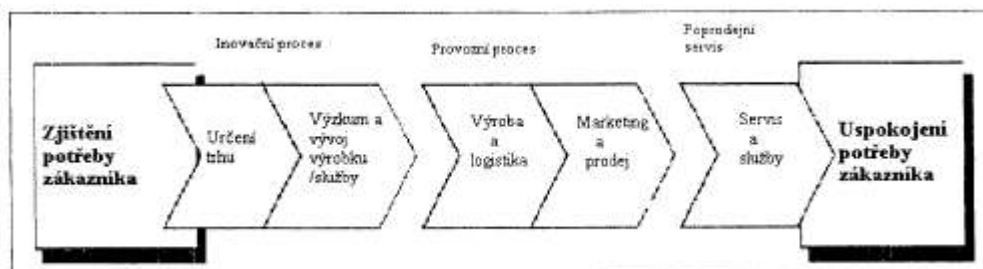


Obr. 2. Porterův model hodnotového řetězce

Zdroj: (4)

### 2.3.4 Hodnotový řetězec

Jiný možný přístup k definování procesů volí tvůrci Balance Scorecard (BSC). Ti manažerům doporučují, aby definovali úplný hodnotový řetězec, který začíná inovačním procesem – odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb – pokračuje provozním procesem – dodávkou existujících výrobků a služeb existujícím zákazníkům a končí poprodejním servisem – nabídkou služeb po prodeji, které přidávají nakoupeným výrobkům a službám další hodnotu (4).



Obr. 3. Hodnotový řetězec dle BSC

Zdroj: (4)

### 3 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKOVÝCH PROCESŮ

Při výběru ukazatelů pro měření výkonnosti procesů je nutné respektovat nutnost simultánní optimalizace tří základních veličin procesu: nákladů, času a kvality. Tyto tři základní veličiny odráží následující ukazatele, které by ve výběru ukazatelů měly být v možných modifikacích obsaženy:

- průběžná doba procesu (celková průběžná doba a její struktura, efektivnost);
- náklady procesu (celkové náklady na proces, efektivnost využití nákladů);
- Kvalita procesu (podíl neshod v procesu).

V souvislosti s novými přístupy k měření výkonnosti podniků a tím i jeho procesů byla vyvinuta řada nových metod hodnocení výkonnosti, které mají podstatu ve vyváženosti finančních i nefinančních kritérií (4). Z mnoha těchto metod uvádím čtyři následující:

- Activity Based Costing (ABC);
- Balanced Scorecard;
- EFQM Excellence Model;
- Benchmarking.

#### 3.1 Metoda Activity Based Costing (ABC)

Jde o metodu zabývající se řízením režijních nákladů dle procesů. Základem celého procesního řízení nákladů je kalkulace na základě dílčích aktivit. Je to systém, dávající výstižné informace o nákladech na jednotlivé produkty, služby, zákazníky, regiony, distribuční kanály a podobně. ABC je metodologie, která měří náklady a výkonnost nákladových objektů, aktivit a zdrojů. Nákladové objekty spotřebovávají aktivity a aktivity spotřebovávají zdroje. Náklady zdrojů jsou přiřazeny aktivitám na základě jejich užití těchto zdrojů a náklady aktivit jsou znovu přiřazeny nákladovým objektům na základě proporcionálního užití těchto aktivit nákladovými objekty. Metoda ABC využívá kauzální vztahy mezi nákladovými objekty a aktivitami a mezi aktivitami a zdroji (4).

#### 3.2 Metoda Balanced Scorecard (BSC)

Střet mezi potřebou být dlouhodobě konkurenceschopný a strnulým modelem finančního účetnictví dal vzniknout nové metodě BSC. Ta zachovává tradiční finanční měřítka, která však vypovídají o minulých finančních transakcích, což bylo dostatečné pro podniky

v průmyslové éře, ve které nebyly investice do dlouhodobých schopností a vztahů se zákazníky kritickými faktory úspěchu. BSC doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu (4).

### 3.3 Metoda EFQM Excellence Model

Základní filosofie této metody vychází z poznání, že spokojenost zákazníků, pracovníků a odpovědnost vůči podniku jsou dosahovány vedením, které řídí podnikové procesy s maximálním využitím potřebných zdrojů a tím dosahuje vynikajících výsledků. Je založen na faktu, že jakýkoliv podnik dělají pouze lidé – zaměstnanci, vedoucí zaměstnanci a zákazníci. Že úspěch a prosperita té které organizace závisí na způsobu a kvalitě jejich myšlení, znalostech a schopnostech a vychází zejména z jejich osobní angažovanosti a loajality (4).

### 3.4 Metoda Benchmarkingu

Benchmarking je metodické porovnání procesů a výrobků daného podniku s nejlepšími podniky. Cílem benchmarkingu není pouze zjistit sledované parametry výrobků anebo procesů v nejlepších firmách anebo u konkurence, ale připravit postup zlepšení se na tuto úroveň.

Benchmarking se orientuje na tři základní oblasti v podniku:

- výrobky;
- procesy – porovnávají se procesy a jejich parametry s cílem optimalizovat procesy a jejich organizaci, hlavní oblasti, které se vyhodnocují jsou například logistika, kvalita, spokojenost zákazníka, výrobní procesy, řízení zásob a jiné;
- podniková strategie.

Prvním krokem firmy při uplatňování benchmarkingu je určit vlastní způsob hodnocení jednotlivých procesů a vytvořit podmínky pro jejich správné pochopení. Provedením vnitřních podnikových analýz je vytvořen základ pro uskutečnění externího benchmarkingu, ale také pro interní benchmarking ve firmě (4).



### 3.5 Měření výkonnosti procesů stanovených na základě hodnotového řetězce metodou BSC

Vymezení procesů z hlediska měřitelnosti jejich výkonnosti vyžaduje, aby od sebe byly odděleny procesy s odlišnou technologií a ekonomikou široké procesy, jako například výroba nebo marketing musí být dále rozděleny do jednotlivých činností, eventuelně postupových kroků. Při použití hodnotového řetězce se některé činnosti postupně rozdělují stále jemněji, tak jak analýza odhaluje rozdíly důležité pro hodnocení výkonnosti procesu. Jiné činnosti jsou naopak spojovány, protože se ukazuje, že jsou pro výkonnost procesu nevýznamné (4).

Veličinami vhodnými pro měření výkonnosti inovačního procesu jsou například:

- procento prodeje nových výrobků z celkového prodeje;
- procento prodeje nových výrobků chráněných patenty z celkového prodeje;
- časové porovnání uvedení nového výrobku na trh v porovnání s plánem a konkurencí;
- poměr provozního zisku nového výrobku a nákladů na výzkum a vývoj za pět let prodeje.

Veličinami vhodnými pro měření výkonnosti provozního procesu jsou například:

- průběžné doby trvání procesu;
- kvality procesu;
- nákladů procesu;
- produktivity procesu.

Veličinami vhodnými pro měření výkonnosti servisních služeb jsou například:

- doba odezvy na požadavky zákazníků;
- počet reklamací na práci servisu;
- průměrná cena opravy.

## 4 SHRnutí TEoretické Části

V teoretické části diplomové práce byla uvedena charakteristika a podstata reengineeringu procesů, včetně postupu jeho realizace. Dále byly podány poznatky z analýzy podnikových procesů a podrobněji představeny čtyři metody identifikace podnikových procesů. Poslední část je věnována měření výkonnosti podnikových procesů a podrobněji je popsáno pět metod řešících tuto problematiku.

Pro praktickou část diplomové práce využiji postupu realizace reengineeringu procesů. Z metod identifikace podnikových procesů to bude metoda hodnotového řetězce a pro hodnocení procesů pak především metoda měření výkonnosti procesů na základě hodnotového řetězce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PROCESŮ

### 5.1 Popis podnikatelských aktivit firmy ČAD Blansko a.s.

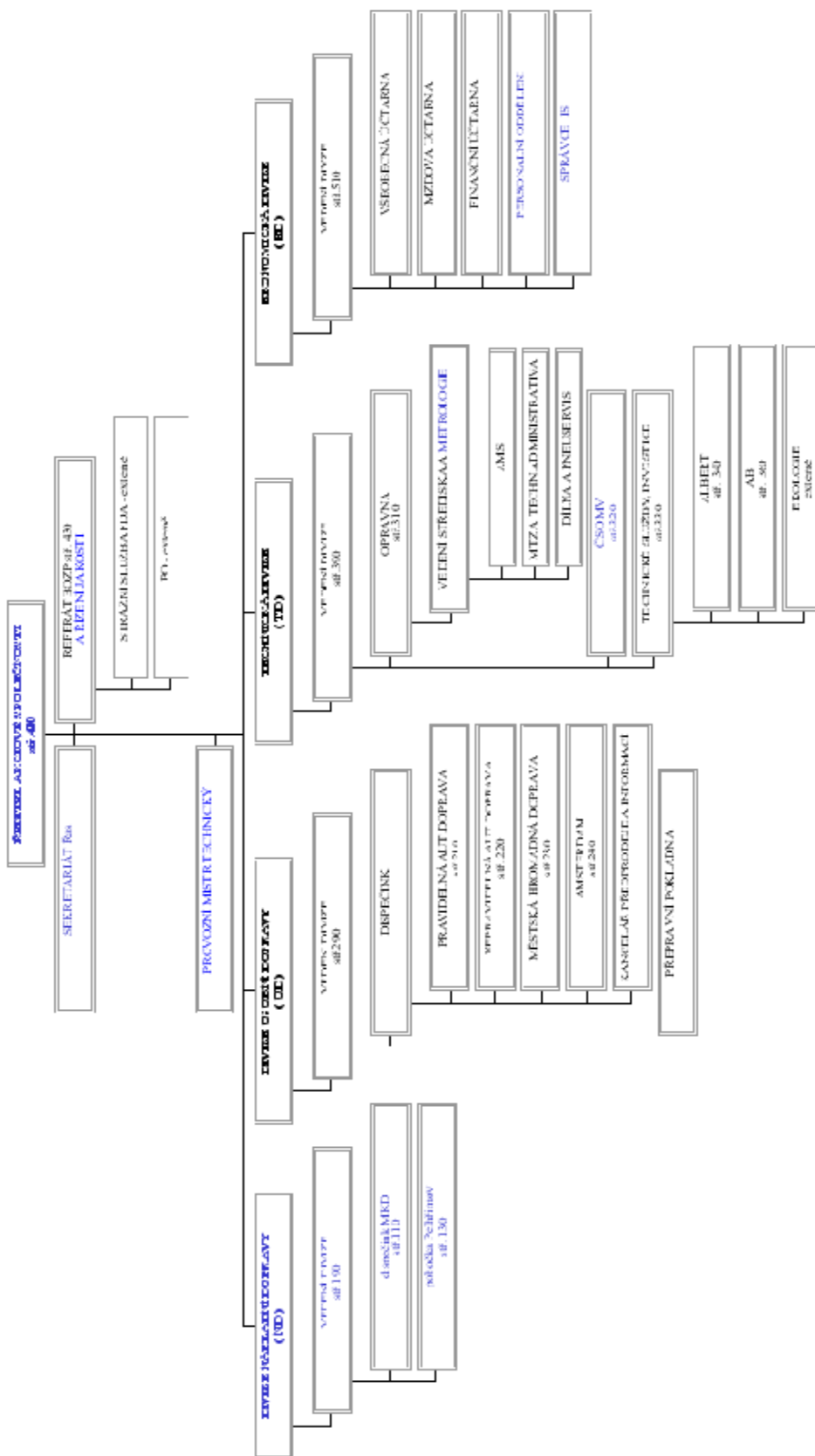
Společnost ČAD Blansko a.s. patří svou velikostí – 201 zaměstnanců k 1.1.2007 - ke středně velkým firmám. K jejím podnikatelským aktivitám patří doprava jako činnost prioritní a aktivity s dopravou související jako činnosti doplňkové.

K první z prioritních podnikatelských činností patří pravidelná a nepravidelná autobusová doprava osob. V rámci pravidelné autobusové dopravy je na základě smlouvy s Jihomoravským krajem obstarávána obslužnost dopravy v rámci okresu Blansko a na základě smlouvy s městem Blansko městská hromadná doprava pro město Blansko a jeho satelitní obce. Dále firma zajišťuje pro několik výrobních podniků svozovou a rozvozovou přepravu jejich zaměstnanců. V rámci nepravidelné dopravy osob se pak jedná o různé zájezdy kolektivů nebo školní výlety zajišťované na základě jednorázových požadavků zákazníků.

Druhou prioritní činností firmy je nákladní přeprava. V rámci této aktivity společnost zajišťuje přepravu nákladů pro několik českých i zahraničních výrobních podniků. Tyto přepravy se uskutečňují jak po České republice tak především do a ze zahraničí, zejména do zemí západní Evropy. Vozový park pro nákladní dopravu se skládá z cca 50 plachtových návěsů pro přepravu nákladů do 24 tun a cca 5 menších vozidel pro přepravu nákladů do 5 tun.

K doplňkovým aktivitám se řadí především provozování čerpací stanice pohonných hmot na základě franchisingové smlouvy pod značkou rakouské společnosti OMV. Dále služby pneuservisu pro osobní i nákladní vozidla a autobusy a opravárenské dílny pro nákladní vozidla a autobusy. Tyto služby jsou využívány jak pro potřeby vlastního vozového parku firmy tak pro potřeby zákazníků z řad veřejnosti.

Poslední aktivitou společnosti je pronájem kancelářských prostor vlastní budovy pro podnikatelské účely a pronájem budovy supermarketu společnosti Ahold. Pro zajištění vyjmenovaných podnikatelských aktivit má společnost vytvořenu následující organizační strukturu:

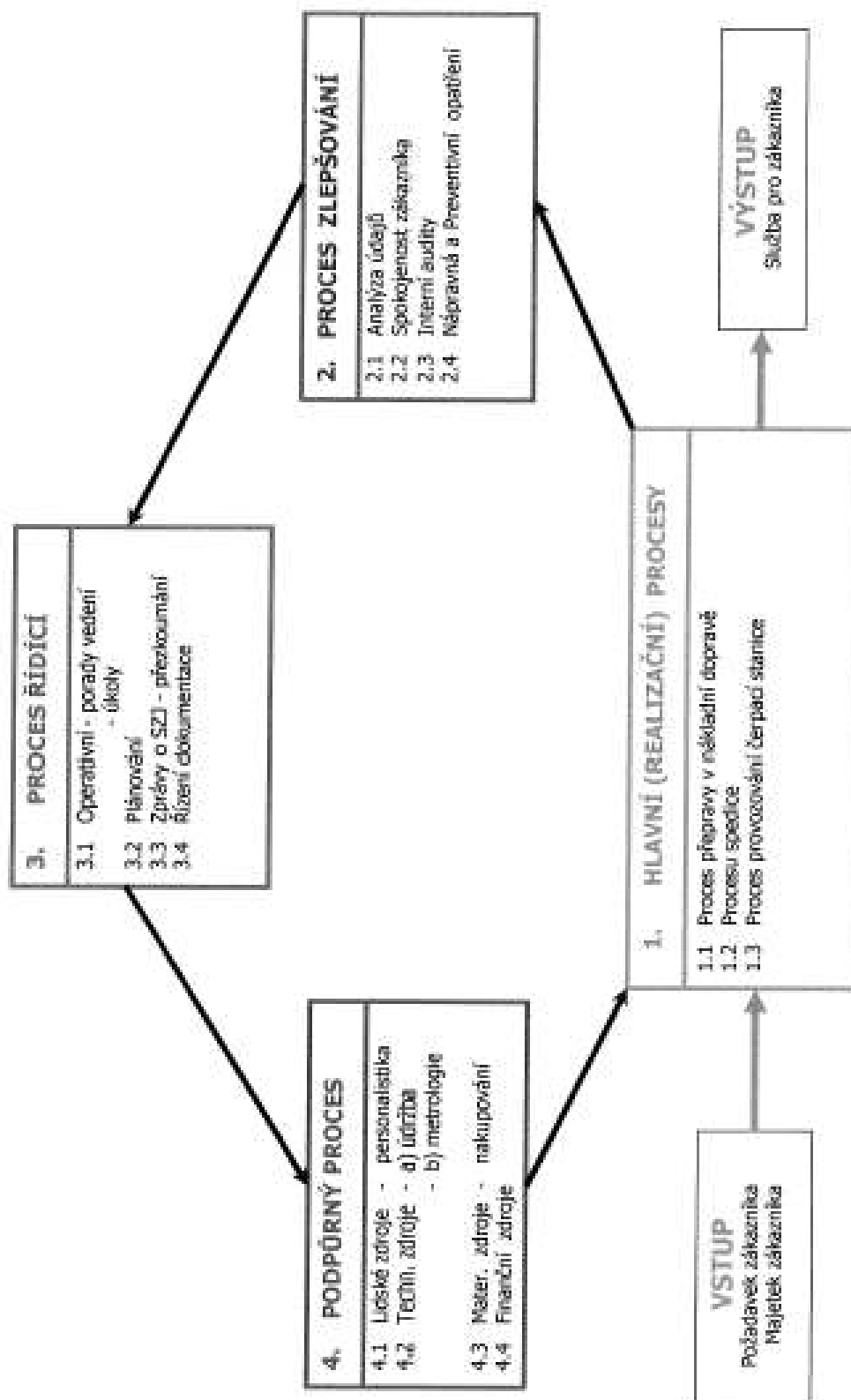


Obr. 4. Organizační schéma ČAD Blansko a.s.

Zdroj: (9)

## **5.2 Procesy firmy definované v systému managementu jakosti**

Společnost ČAD Blansko a.s. je od roku 2000 držitelem certifikátu managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001. V systému managementu jakosti však nejsou zařazeny všechny služby poskytované společností ČAD Blansko a.s. Do tohoto systému byly zařazeny pouze služby pro proces přepravy v nákladní dopravě, včetně procesu spedice a proces provozování čerpací stanice. Dále byly do systému managementu jakosti zařazeny jako samostatné procesy činnosti, které jsou nutné pro chod hlavních procesů. Tyto procesy jsou rozděleny na proces zlepšování, proces řídicí a proces podpůrný. Procesní mapa má pak tuto podobu:

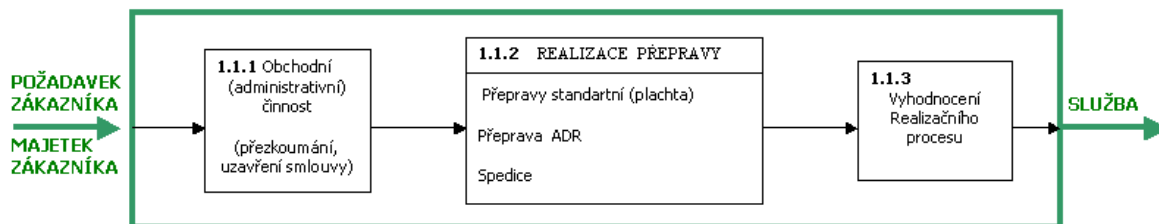


Obr. 5. Procesní mapa systému managementu jakosti

Zdroj: (9)

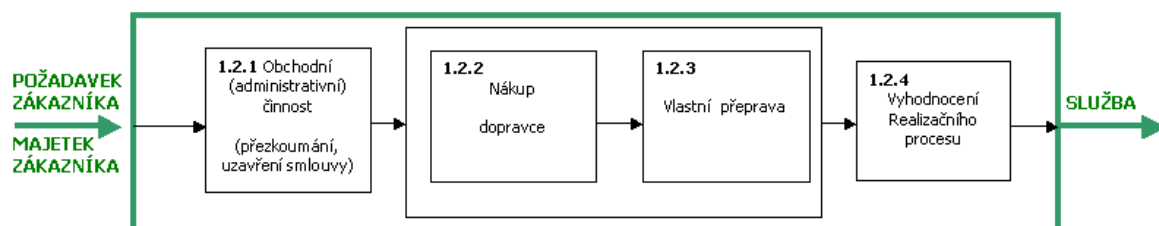
Hlavní (realizační) procesy, jsou podrobněji rozvedeny do několika dílčích podprocesů. Jmenovitě to jsou:

- 1.1 Proces přepravy v nákladní dopravě;
- 1.2 Proces spedice;
- 1.3 Proces provozování čerpací stanice.



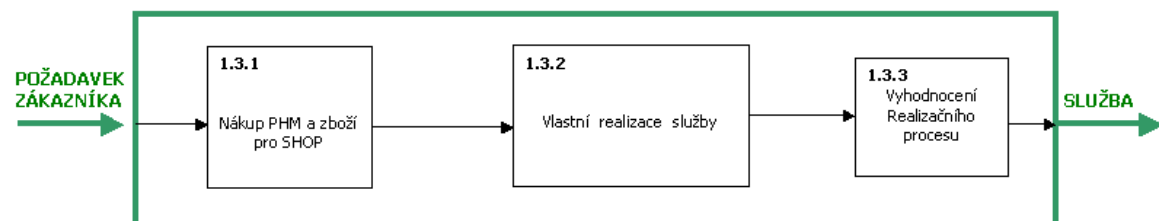
Obr. 6. Proces 1.1 - Přeprava v nákladní dopravě

Zdroj: (9)



Obr. 7. Proces 1.2 - Spedice

Zdroj: (9)



Obr. 8. Proces 1.3 – Provozování čerpací stanice

Zdroj: (9)

Z procesní mapy lze vysledovat, že pro systém managementu jakosti byly z podnikových činností vyčleněny čtyři druhy procesů, z nichž každý obsahuje tři až čtyři podprocesy. Hlavní (realizační) procesy jsou pak ještě rozvedeny do dalších tří až čtyř podprocesů.



V následujícím textu popíšete, čím se jednotlivé procesy a podprocesy zabývají a jaké konkrétní pracovní činnosti jsou jejich náplní.

### **5.2.1 Proces přepravy v nákladní dopravě – proces č. 1.1**

Podstatou tohoto procesu, jak už z názvu samotného vyplývá, je poskytování služeb přepravy nákladů. V případě společnosti ČAD Blansko a.s. pozemní dopravou a to především návěsovými soupravami pro přepravy do 24 tun nákladu a několika vozidly nižších tonáží. Do činností tohoto procesu je zahrnuta jak práce dispečerů tak práce řidičů kamionových souprav.

#### *Obchodní (administrativní) činnost – podproces č. 1.1.1*

Pracovní činnosti na dispečerském stanovišti se skládají z několika relativně samostatných okruhů úkonů. Počátečním z nich je prvotní komunikace se zákazníkem. Při této komunikaci zákazník dispečerovi nahlásí důležité specifikace svého požadavku jako jsou například údaje o nákladu, místě nakládky a vykládky, ceně za přepravu, požadovaném typu vozidla a další. Dispečer si ještě může od zákazníka vyžádat další doplňující informace ke konečnému rozhodnutí, zda je v silách a možnostech společnosti zákazníkem požadovanou přepravu uskutečnit. Pokud ano, zašle zákazník faxem nebo elektronickou poštou písemnou objednávku, ve které uvede všechny telefonicky dohodnuté detaily, případně další požadavky nutné k bezproblémovému provedení přepravy. Po obdržení písemné objednávky dispečer přezkoumá, zda je tato v souladu s telefonickou dohodou. Případně další požadavky nebo zjištěné nesrovnalosti konzultuje se zákazníkem. V případě, že je objednávka v pořádku, zaeviduje údaje z ní do softwarového programu, který objednávce automaticky přiřadí pořadové číslo.

#### *Realizace přepravy – podproces č. 1.1.2*

V dalším kroku procesu dispečer vybaví řidiče doklady a informacemi potřebnými k uskutečnění přepravy. Fyzická přeprava je pak prováděna řidičem nákladního vozidla. Jeho pracovní výkon se skládá z řízení vozidla, nakládky a vykládky vozidla, prováděním celních úkonů, vyplňováním a potvrzováním přepravních dokumentů a dalších činností. Povinností řidiče je rovněž podávat informace na dispečerské stanoviště o průběhu přepravy, případně o vzniklých komplikacích a ve spolupráci s dispečerem tyto řešit. Dispečer pak tyto informace poskytne dále zákazníkovi, v případě, že si zákazník přeje být o těchto skutečnostech informován.

### *Vyhodnocení realizačního procesu – podproces č. 1.1.3*

Po úspěšném ukončení celého průběhu přepravy, předá řidič vozidla přepravní a další dokumenty na dispečerské pracoviště, kde proběhne závěrečné zpracování těchto dokladů. Na jejich základě bude zákazníkovi vystavena a zaslána faktura za provedený přepravní výkon, budou zpracovány podklady pro výpočet mzdy řidiče, podklady potřebné k plánování údržby vozidel a podklady pro účetní evidenci a statistiku.

Dalšími činnostmi v průběhu procesu přepravy v nákladní dopravě je plánování pravidelné údržby vozidel v součinnosti s technickou divizí, řešení reklamací a další administrativní úkony prováděné na základě požadavků zákazníků, dodavatelů, jiných oddělení společnosti nebo orgánů veřejné a státní správy.

## **5.2.2 Proces spedice – proces č. 1.2**

Všeobecné důvody vzniku procesu spedice mohou být dva. Buď se hledá dopravce pro sjednanou přepravu nebo se hledá přeprava pro předem sjednaného dopravce. V případě společnosti ČAD Blansko a.s. se většinou jedná o proces spedice z prvního důvodu. Je tomu tak v případech, kdy nedostačuje vlastní přepravní kapacita společnosti pokrýt veškeré požadavky obchodních partnerů, ke kterým se společnost z titulu dlouhodobé písemné smlouvy zavázala.

### *Obchodní (administrativní) činnost – podproces č. 1.2.1*

V prvním kroku je proces spedice totožný s procesem přepravy v nákladní dopravě. To znamená převzetí podmínek dopravy od zákazníka a zaevidování těchto požadavků do softwarového programu.

### *Nákup dopravce – podproces č. 1.2.2*

Další činností v pořadí je vyhledání vhodného dopravce-subdodavatele. Nejdříve jsou osloveni dopravci, se kterými je navázána dlouhodobá spolupráce. Pokud žádný z těchto dopravců není schopen za daných podmínek přepravu uskutečnit, hledá se vhodný dopravce prostřednictvím internetové databáze volných přeprav a dopravců. Jakmile je nalezen vhodný dopravce, dispečer vyhotoví objednávku se všemi podrobnostmi a faxem nebo elektronickou poštou ji tomuto dopravci zašle.

*Vlastní přeprava – podproces č. 1.2.3*

V průběhu přepravy uskutečňované najmutým dopravcem dispečer sleduje, stejně jako v případě přepravy uskutečňované vlastním vozidlem, plnění podmínek zákazníka a případné vzniklé problémy řeší ve spolupráci se subdodavatelem tak za pomoci zákazníka, kterého v případě ohrožení nesplnění jím zadaných podmínek, o této skutečnosti informuje.

*Vyhodnocení realizačního procesu – podproces č. 1.2.4*

Po ukončení přepravy obdrží dispečer od subdodavatele fakturu s dokumenty o provedení přepravy. Na jejich základě vystaví vlastní fakturu pro zákazníka a tuto mu spolu s dokumenty od přepravy zašle.

**5.2.3 Proces provozování čerpací stanice – proces č. 1.3**

Do procesu provozování čerpací stanice patří služby prodeje pohonných hmot a zboží z obchodu, který je přímou součástí čerpací stanice. Další poskytovanou službou je myčka vozidel a to jak pro ruční tak pro automatické mytí. Poslední službou poskytovanou v rámci čerpací stanice je ruční mytí interiérů a motorů vozidel.

*Nákup PHM a zboží pro SHOP – podproces č. 1.3.1*

Vedoucí čerpací stanice sleduje stav pohonných hmot určených k prodeji, objednává dodávky těchto docházejících pohonných hmot a dalšího zboží, nutného pro chod čerpací stanice, od dodavatelů.

*Vlastní realizace služby – podproces č. 1.3.2*

Náplň pracovní činnosti zaměstnanců čerpací stanice spočívá především v obsluze zákazníků při nákupu pohonných hmot a dalšího zboží. Zaměstnanci dbají o bezproblémový chod myčky vozidel, jsou nápomocni při převzetí dodávaných pohonných hmot, náplní pro myčku vozidel a dalšího zboží určeného pro obchod. Nedílnou součástí jejich práce je také udržování čistoty v objektu čerpací stanice a jejím okolí.

*Vyhodnocení realizačního procesu – podproces č. 1.3.3*

Vedoucí čerpací stanice připravuje výkazy o chodu čerpací stanice pro účetnictví, statistiku a podklady pro výpočet mezd zaměstnanců.

Součástí procesu provozování čerpací stanice je i příprava, realizace průběhu a vyhodnocení anket pro zákazníky týkající se jejich spokojenosti, návrhů na zlepšení a dalších záležitostí při poskytování služeb.

#### **5.2.4 Analýza údajů – proces č. 2.1**

Podstata procesu analýzy údajů je popsána v Příručce jakosti následovně: „Operativní analýzu údajů provádí vedení společnosti vždy na poradách vedení. Zde jsou jednotlivými manažery předkládány podklady potřebné pro analýzu údajů. V pravidelných čtvrtletních intervalech probíhá vedením společnosti přezkoumání systému managementu jakosti s následnou analýzou údajů. Předmětem analýzy jsou zejména informace o spokojenosti zákazníka, o dodavatelích, výsledky interních auditů, monitorování a měření procesů a produktů, dále pak informace o neshodách-reklamacích, neustálého zlepšování a přijatých nápravných (preventivních) opatření.“

#### **5.2.5 Spokojenost zákazníka – proces č. 2.2**

V Příručce jakosti společnosti je tento proces popsán takto: „Společnost získává informace o spokojenosti zákazníka jako jedno z měření výkonnosti systému managementu jakosti. V procesu přepravy v nákladní dopravě a procesu spedice jsou informace získávány za pomoci osobních návštěv u významných zákazníků. U ostatních zákazníků jsou informace získávány písemnou formou, například prostřednictvím ankety. V procesu provozování čerpací stanice jsou informace o spokojenosti zákazníka získávány zejména formou ankety, popřípadě dotazem příslušného zaměstnance přímo u zákazníka (9).“

#### **5.2.6 Interní audity – proces č. 2.3**

Důvody existence a provádění procesu interních auditů je v Příručce jakosti komentován takto: „K určení vhodnosti a účinnosti vybudovaného systému managementu jakosti, k jeho neustálému zlepšování a k dosažení stanovených cílů, je ve společnosti stanoven postup provádění interních auditů systému managementu jakosti, jejichž prostřednictvím se zjišťují slabá místa a příležitosti ke zlepšení systému, navržení a zavádění opatření k nápravě a prevenci (9).“

Celý proces pak probíhá tak, že manager pro jakost určí proškoleným interním auditorům pracoviště, na kterých mají provést audit. Tento audit se týká dodržování pracovních postupů určených v jednotlivých pracovních instrukcích a směrnicích. Zjištěné nedostatky

a návrhy na jejich odstranění nebo návrhy na zlepšení auditovaného procesu jsou zaznamenány do protokolu o průběhu auditu. Při příštím interním auditu na pracovišti je, mimo opětovného prověření fungování celého procesu, kontrolována i náprava zjištěných nedostatků z předcházejícího auditu.

#### **5.2.7 Nápravná a preventivní opatření – proces č. 2.4**

V případě, že v systému managementu jakosti dojde k události, která bude v rozporu s tímto systémem, je nutno prozkoumat příčiny vzniku tohoto rozporu a přijmout opatření k nápravě vzniklé chyby. Zároveň je nutné učinit preventivní opatření, které buď úplně zamezí vzniku stejné negativní události v budoucnosti nebo se jím alespoň minimalizují škody z této události vzniklé.

#### **5.2.8 Operativní – porady vedení a úkoly – proces č. 3.1**

Vedení společnosti se schází k pravidelným poradám jedenkrát týdně. Na těchto poradách se řeší aktuální problémy a události vzniklé při chodu společnosti, provádí se analýza údajů předložených jednotlivými manažery, schvalují se a vyhodnocují obchodní plány jednotlivých oddělení společnosti, jednotliví manažeři informují ostatní členy vedení společnosti o aktuálním dění v oblasti jejich působnosti práce a další.

Na těchto poradách jsou rovněž ředitelem společnosti zadávány operativní úkoly jednotlivým manažerům oddělení. Zprávy o průběhu plnění a řádném splnění těchto úkolů je opět kontrolováno na poradách vedení.

#### **5.2.9 Plánování – proces č. 3.2**

Procesem plánování se rozumí plánování na všech jeho úrovních. Od plánování vize, poslání a provozovaných podnikatelských aktivit na strategické úrovni. Přes naplánování obchodních a dalších plánů společnosti, plánování lidských, technických, materiálních a finančních zdrojů na operativní úrovni. Až po plánování na úrovni provozu jednotlivých oddělení společnosti.

#### **5.2.10 Zprávy o SZJ – přezkoumání – proces č. 3.3**

V rámci tohoto procesu je podána a přezkoumána zpráva o systému zabezpečení jakosti. Tento proces je již fakticky popsán v procesu analýzy údajů. Přesto pro připomenutí uvádím, že „předmětem analýzy jsou zejména informace o spokojenosti zákazníka,

o dodavatelích, výsledky interních auditů, monitorování a měření procesů a produktů, dále pak informace o neshodách-reklamacích, neustálého zlepšování a přijatých nápravných (preventivních) opatřeních.“

#### **5.2.11 Řízení dokumentace – proces č. 3.4**

Jedná se o proces vyžadovaný pro firmy certifikované v systému zabezpečení jakosti dle kapitoly 4.2.3 normy ČSN EN ISO 9001:2001. Jde o řízení jak interní tak externí dokumentace společnosti. Účelem je, aby měla osoba, zodpovědná za distribuci a aktualizaci dokumentace, přehled o stavu a rozdělení této dokumentace v jednotlivých odděleních společnosti.

#### **5.2.12 Lidské zdroje – personalistika – proces č. 4.1**

Úkolem pracovníků v tomto procesu je zajišťování lidských zdrojů pro fungování podniku. Jedná se o činnosti jako jsou nábor zaměstnanců, jejich proškolení při nástupu a dalších příležitostech, určení popisu práce zaměstnanců, vedení záznamů podniku o pracovnících, zajišťování účasti na školeních, zajišťování zákonných lékařských prohlídek pracovníků, zajišťování agendy pracovně-právních vztahů mezi podnikem a zaměstnanci a řada dalších činností.

#### **5.2.13 Technické zdroje – proces č. 4.2**

Pod pojmem tohoto procesu je myšleno několik činností nutných k chodu a údržbě technických zařízení společnosti. Těmito zařízeními jsou v systému managementu jakosti myšleny dopravní prostředky a počítačové vybavení.

První z těchto činností je činnost, o které již bylo zmíněno v rámci procesu přepravy v nákladní dopravě. Jedná se o plánování pravidelné údržby vozidel. Data získaná z provozu vozidel společnosti jsou zanesena do softwarového programu, který dle nastavených parametrů upozorní pracovníka technického oddělení o tom, že zanedlouho bude třeba vykonat na vozidle některou z preventivních prohlídek. Tuto informaci předá pracovník technického oddělení pracovníkovi dispečinku nákladní dopravy, který zařídí, aby se vozidlo dostavilo do dílen firmy na tuto prohlídku do stanoveného termínu. Není-li, vzhledem k pracovnímu rozvrhu vozidla, možno, aby se toto dostavilo na preventivní údržbu do dílen firmy, zajistí pracovník technického oddělení provedení údržby

v některém ze smluvních servisů, které je vozidlo schopno ve stanoveném termínu navštívit.

Druhou činností je údržba a obnova počítačového vybavení společnosti. Úkolem je zajištění potřebného vybavení jednotlivých pracovišť, jejich propojení do firemní počítačové sítě, opravy a výměny poškozených částí. Dalším úkolem je také výběr, instalace a modernizování softwarového vybavení společnosti.

Poslední z činností spadajících pod proces technických zdrojů je metrologie. Úkolem této činnosti je zajištění správné funkčnosti a kalibrace přístrojů, se kterými je prováděna diagnostika a opravy vozidel společnosti.

#### **5.2.14 Materiálové zdroje – nakupování – proces č. 4.3**

Procesem materiálových zdrojů se rozumí nákup veškerého fyzické zboží, které je společností nakupováno od dodavatelů, především k zajištění fungování realizačních procesů, které vytváří hodnotu pro zákazníka.

Pro proces přepravy v nákladní dopravě jsou to především vozidla samotná, jejich náhradní díly a maziva do těchto vozidel. Dále to mohou například komunikační prostředky jako telefony, mobilní telefony a faxy, vybavení kanceláří dispečinků jako nábytek a výpočetní technika, nezbytná výbava a doplňky vozidel a další předměty.

Pro proces spedice jsou dostačujícími materiálovými zdroji vybavení kanceláří a komunikační prostředky.

V procesu provozování čerpací stanice se jedná o samotné vybavení čerpací stanice, nákup pohonných hmot k prodeji, chemických náplní do myčky vozidel a samozřejmě zboží do obchodu čerpací stanice.

Ještě jeden druh zdroje, který je pro všechny procesy společný a nezbytný, je možno do tohoto výčtu zařadit, ačkoliv svou povahou nesplňuje podmínku fyzické podoby. Jedná se o softwarové vybavení všech pracovišť, bez kterého je fungování podniku v dnešní době naprosto nemyslitelné.

#### **5.2.15 Finanční zdroje – proces č. 4.4**

Pod pojmem procesu finančních zdrojů je myšleno zajištění dostatečného množství finančních prostředků na nákup všech zdrojů nutných k hladkému provozu jak hlavních (realizačních) procesů tak i dalších procesů podpůrných. Tento úkol vyžaduje především dobré řízení finančního cash-flow a v případě nedostatku vlastních zdrojů pečlivý výběr úvěrových produktů.

### **5.3 Provázání procesů s útvarovým členěním společnosti**

Výše uvedené a popsané procesy jsou rozděleny a probíhají v těch útvarech společnosti, jak ukazuje následující tabulka:



Tab. 1. Provázání procesů s útvary členěním společnosti

Zdroj: (9)

Číslo procesu	Název procesu	Příslušné pracoviště
<b>1.1</b>	<b>Přeprava v ND</b>	divize nákladní dopravy
1.1.1	Obchodní (administrativní) činnost	dispečink MKD
1.1.2	Realizace přepravy	dispečink MKD
1.1.3	Vyhodnocení realizačního procesu	dispečink MKD
<b>1.2</b>	<b>Spedice</b>	divize nákladní dopravy
1.2.1	Obchodní (administrativní) činnost	pobočka Pelhřimov
1.2.2	Nákup dopravce	pobočka Pelhřimov
1.2.3	Realizace přepravy	pobočka Pelhřimov
1.2.4	Vyhodnocení realizačního procesu	pobočka Pelhřimov
<b>1.3</b>	<b>Provozování čerpací stanice</b>	technická divize
1.3.1	Nákup PHM a zboží pro SHOP	čerpací stanice
1.3.2	Vlastní realizace služby	čerpací stanice
1.3.3	Vyhodnocení realizačního procesu	čerpací stanice
<b>2.1</b>	<b>Analýza údajů</b>	všechna pracoviště SMJ
<b>2.2</b>	<b>Spokojenost zákazníka</b>	řízení jakosti
<b>2.3</b>	<b>Interní audit</b>	řízení jakosti
<b>2.4</b>	<b>Nápravná a preventivní opatření</b>	řízení jakosti
<b>3.1</b>	<b>Operativní řízení</b>	ředitel a.s. + VMD
<b>3.2</b>	<b>Plánování</b>	ředitel a.s. + VMD
<b>3.3</b>	<b>Přezkoumání SKJ</b>	ředitel a.s. + VMD
<b>3.4</b>	<b>Řízení dokumentace</b>	správce dokumentace (sekretariát)
<b>4.1</b>	<b>Personalistika</b>	personální oddělení
<b>4.2a</b>	<b>Údržba</b>	technická divize - Provozní mistr technický
		ekonomická divize - Správce IS
<b>4.2b</b>	<b>Metrologie</b>	technická divize - Metrologie
<b>4.3</b>	<b>Nakupování</b>	technická divize - MTZ a další pracoviště
		zajišťující nákup
<b>4.4</b>	<b>Finanční zdroje</b>	ekonomická divize - Všeobecná, mzdová a
		finanční účtárna

Jak je z tabulky patrné, jsou procesy, které probíhají pouze v rámci jednoho oddělení společnosti a na druhou stranu jsou procesy, které probíhají v několika nebo ve všech odděleních začleněných do systému managementu jakosti.

#### **5.4 Hodnocení procesů**

Součástí systému managementu jakosti je i hodnocení efektivnosti jednotlivých procesů a podprocesů. Toto hodnocení efektivnosti je zachyceno na následujících dvou obrázcích:

proces číslo	Kritéria hodnocení procesu	Kritéria úspěšnosti procesu	Odpovědnost za hodnocení	Četnost hodnocení
<b>1.1</b>	Tržby v ND	Zisk 1 500 000 Kč/Q	VMND	čtvrtletně
	Spotřeba PHM	Průměrná spotřeba do 31,9l/100km	VMND	měsíčně
	Ujeté kilometry	Všechna vozidla 290 000 km/měsíc	VMND	měsíčně
<i>1.1.1</i>	*****	*****	****	****
<i>1.1.2</i>	Požadavky zákazníka	Dodržení a evidence změn objednávky	dispečer MKD	čtvrtletně
<i>1.1.3</i>	Přepravní doklady	Odevzdání všech přepr. dokladů ihned po ukončení	dispečer MKD	čtvrtletně
	Fakturace	Vyfakturování do 15 dnů po skončení přepravy	dispečer MKD	čtvrtletně
<b>1.2</b>	Pobočka Pelhřimov			
<i>1.2.1</i>	*****	*****	****	****
<i>1.2.2</i>	*****	*****	****	****
<i>1.2.3</i>	Požadavky zákazníka	Dodržení a evidence změn objednávky	dispečer MKD	čtvrtletně
<i>1.2.4</i>	Přepravní doklady	Obdržení všech požadovaných dokladů od dopravce	dispečer MKD	čtvrtletně
<b>1.3</b>	Vytočené PHM	1.Q-600 tis.l.,2.Q.-650 tis.l.,3.Q-650 tis.l.,4.Q.-600 tis.l.	vedoucí ČS	čtvrtletně
	Počet zákazníků ČS	1.Q-40000 zákazníků,2.Q-50000,3.Q-50000,4.Q-40000	vedoucí ČS	čtvrtletně
	Čistota všech prostor ČS	Viz. PŘD - Hodnocení čerpací stanice tajným zákazníkem	VMTD	čtvrtletně
<i>1.3.1</i>	Kvalita PHM	PHM splňující požadavky-posouzení dod.PHM-spol.OMV	VMTD	****
<i>1.3.2</i>	Tržby SHOP	2 100 000 Kč/ čtvrtletí	vedoucí ČS	čtvrtletně
	Tržby mytí,vysavač	1.Q 90 000 Kč, 2.Q-95 000, 3.Q-95 000, 4.Q-90 000	vedoucí ČS	čtvrtletně
	Vystupování a upravenost obsluhy	Dvě ankety hodnocení spokojenosti zákazníka	VMTD	pololetně

Obr. 9. Efektivnost procesů I  
Zdroj: (9)

proces číslo	Kritéria hodnocení procesu	Kritéria úspěšnosti procesu	Odpovědnost za hodnocení	Četnost hodnocen
2.1	Provádění potřebných analýz	*****	PVJ	*****
2.2	Výsledky anket, monitorování spokojenosti	Pozitivní hodnocení	PVJ	pololetně
	Počet stížností-reklamací	Klesající trend-meziroční srovnání (inform.čtvrtletně)	MPJ	ročně
2.3	Plán auditů a jeho plnění	Splnění plánu a realizace přijatých opatření	MPJ	čtvrtletně
2.4	Knihy neshod, záznamy	*****	MPJ	čtvrtletně
3.1	Plnění úkolů z porad k SMJ	Dodržení termínů plnění uložených úkolů	MPJ	čtvrtletně
3.2	Garance plnění plánů- cíle, procesy, úkoly	Splnění plánu	Řas	ročně
3.3	Zpráva o SMJ	*****	PVJ	čtvrtletně
3.4	Aktualizovaná dokumentace	Doložená ověřenost aktualizace tvůrcem dokumentu.	sekretářka	ročně
4.1	Lékařské prohlídky	Dodržení termínů preventivních lékařských prohlídek	personalista	čtvrtletně
	Školení zaměstnanců-legislativou požadovaných	Dodržení termínů školení	personalista	čtvrtletně
	Kvalifikace zaměstnanců	*****	*****	*****
4.2	a) Provozní schopnost vozidel	Úspěšné absolvování TP.Dodržení plánu prev.prohlídek	PMT	čtvrtletně
	Počet nenadálých poruch vozidel	*****	PMT	čtvrtletně
	b) Používání ověřených měřidel	Dodržení kalibračních lhůt a lhůt pro ověření	metrolog	čtvrtletně
4.3	Dodávky nakupovaného zboží	Nákup v 95% z kategorie A, z ostatních pouze 5%	ved.MTZ	čtvrtletně
	Reklamacie nakupovaného zboží	*****	ved.MTZ	čtvrtletně
4.4	Objem finančních prostředků	Dosažení plánovaného obrátu za čtvrtletí	VMED	čtvrtletně

Obr. 10. Efektivnost procesů II

Zdroj: (9)

Jednotlivé procesy a podprocesy jsou zastoupeny číslem v prvním sloupci tabulky. Toto číslování procesů je stejné jako v procesní mapě. Ve druhém sloupci se nachází kritérium hodnocení procesu. Některé procesy mají více kritérií hodnocení, některé na druhou stranu nemají přiřazeno žádné kritérium hodnocení. Ve třetím sloupci se nachází kritérium úspěšnosti procesu. Situace je tu obdobná jako u kritérií hodnocení procesu. Nadto šest procesů, které mají přiřazeno své kritérium hodnocení, nemají již k tomuto určeno žádné kritérium úspěšnosti procesu. Ve čtvrtém sloupci je pak určena ta osoba, která zodpovídá za vyhodnocení úspěšnosti toho kterého procesu. V posledním pátém sloupci je určena periodičita vyhodnocování jednotlivých procesů. Převážná část procesů je vyhodnocována jednou za čtvrtletí. Pouze sedm procesů má jinou periodicitu vyhodnocení.

## 5.5 Výhrady ke zpracování Příručky jakosti

### 5.5.1 Nedodržení názvosloví procesů

Každý z procesů a podprocesů uvedených v procesní mapě má svůj vlastní název a pořadové číslo. Tyto náležitosti by měly být dodrženy v celém dalším textu. Očíslování jednotlivých procesů v textu dodrženo je, avšak s jejich názvoslovím tomu tak není a to v poměrně velké míře. Odchytky, které jsem našel, uvádím zde:

- v Procesní mapě je uveden proces číslo 1.3 Proces provozování čerpací stanice. Avšak v rozpadu realizačních procesů je tento nazván 1.3 Proces realizace služeb na ČS,
- v Tabulce efektivnosti procesů nejsou názvy procesů uvedeny vůbec, jsou zastoupeny pouze číslem, která jsou uváděna správně,
- v tabulce Provázání procesů SMJ s útvarovým členěním společnosti jsem našel celkem sedm nesrovnalostí v názvech procesů oproti Procesní mapě. Pro větší přehlednost je uvádím v následující tabulce:

Tab. 2. Nesrovnalost v názvech procesů

Zdroj: (vlastní zpracování)

Číslo procesu	Název procesu v	
	Procesní mapě	Provázání procesů
1.2.3	Vlastní přeprava	Realizace přepravy
3.1	Operativní	Operativní řízení
3.3	Zprávy o SZJ - přezkoumání	Přezkoumání SKJ
4.1	Lidské zdroje - personalistika	Personalistika
4.2a	Techn. zdroje – údržba	Údržba
4.2b	Techn. zdroje – metrologie	Metrologie
4.3	Mater. zdroje – nakupování	Nakupování

Domnívám se, že uvedené nesrovnalosti v názvosloví mezi Procesní mapou a ostatním textem Příručky jakosti jsou zbytečné a pro případného čtenáře matoucí, v některých případech až zavádějící.

### 5.5.2 Nejasné zařazení procesu 1.2 Spedice

V Procesní mapě je proces 1.2 Spedice uváděn jako jeden ze tří hlavních realizačních procesů. Proces spedice se však nalézá rovněž v rozpadu jednotlivých realizačních procesů a to jako součást procesu 1.1 Realizace přepravy v nákladní dopravě a jeho podprocesu 1.1.2 Realizace přepravy.

Vznikl tím zásadní rozpor, kam vlastně Proces spedice skutečně náleží. Dle mého názoru je správnější a logičtější jeho zařazení jako součásti procesu 1.1 Proces přepravy v nákladní dopravě. Vede mě k tomu to, že počáteční a závěrečné činnosti Procesu spedice jsou totožné s činnostmi Procesu přepravy. Liší se jen ve způsobu provedení stejného úkolu, kterým je zajištění přepravy nákladu. Proto bych upravil Procesní mapu tak, aby se Proces spedice stal součástí Procesu přepravy.

### 5.5.3 Logika návaznosti procesů

Při pohledu na vzájemnou návaznost jednotlivých procesů, jež je v mapě naznačena šipkami, není zcela jasné zda se jedná o řídicí či informační tok. Řídicí tok to však jistě být nemůže, neboť si nedokážu představit, že by realizační procesy mohly řídit proces zlepšování, ten proces řídicí a podpůrné procesy zase procesy realizační. Druhá možnost, tedy funkce toku dat a informací, už vypadá logičtěji. Informace vzniklé v realizačních procesech jsou vstupem pro proces zlepšování, v tomto procesu vzniklé informace jsou

zase vstupem pro řídicí proces. Informace z tohoto procesu jsou dále přenášeny do podpůrného procesu a skrze tento proces se dostávají zpět do realizačních procesů.

Z výše uvedeného je patrné, že jednotlivé procesy jsou v systému managementu jakosti chápány jako relativně samostatné procesy, přičemž výstup jednoho procesu je vstupem dalšího navazujícího procesu.

Za nelogické pak rovněž považuji aplikaci řídicího procesu pouze na podpůrný proces. Realizační procesy a proces zlepšování pak zřejmě nejsou řízeny vůbec, respektive pouze prostřednictvím podpůrného procesu. Stejně tak proces zlepšování je využíván přímo jen pro proces řídicí, pro ostatní dva procesy pak buď vůbec nebo opět pouze prostřednictvím řídicího procesu.

## 6 NÁVRH NOVÉHO MODELU PROCESŮ NÁKLADNÍ DOPRAVY

Po provedení analýzy současného stavu procesů ve firmě ČAD Blansko a.s. se mohou začít věnovat návrhu nového modelu procesů nákladní dopravy.

Prvním krokem při návrhu nového modelu procesů nákladní dopravy bude identifikace potřeb zákazníka, které mohou být uspokojeny prostřednictvím služeb nabízených firmou. Identifikace potřeb zákazníka je důležitou součástí reengineeringu procesů, protože od údajů zjištěných v této analýze se bude odvíjet skladba procesů, které mají identifikované potřeby zákazníka uspokojovat.

Druhým krokem bude samotný návrh modelu procesů nákladní dopravy. V návrhu modelu uvedu kromě popisu jednotlivých procesů i další aspekty důležité pro jejich fungování. Těmito aspekty jsou vstupy a výstupy procesů a podnikový útvar, který zajišťuje vykonávání činností v popisovaných procesech.

Vstupy a výstupy procesu mají podobu informací nebo fyzických věcí. Tyto informace nebo věci mohou do procesu vstupovat buď z vnějšího okolí firmy nebo od jiných procesů v podniku. Rovněž tak výstupy procesu jsou určeny pro jiné procesy v podniku nebo pro vnější okolí firmy.

### 6.1 Identifikace potřeb zákazníka

Při hledání potřeb zákazníka je třeba zamyslet se nad tím a zodpovědět si otázku, jaké potřeby zákazníka může uspokojovat firmou nabízená služba a jaké vlastnosti od této služby zákazník očekává?

Odpovím nejprve na první část otázky, tedy jaké potřeby zákazníka může uspokojovat firmou nabízená služba? Zákazníky společnosti ČAD Blansko a.s. budou především, pomineme-li spediční a logistické podniky a konečně i jejich prostřednictvím, různé výrobní firmy. Tyto firmy mají své vlastní zákazníky, kterým prodávají své výrobky. Na začátku této cesty je zajištění zdrojů potřebných pro výrobu, ať už se jedná o zdroje materiálové, lidské, znalostní a další. Poté následuje samotná výroba. Po ní přichází na řadu expedice, kde je nutno vyrobené zboží zabalit, opatřit dokumentací, případně



na nějaký čas uskladnit a nakonec přepravit k zákazníkovi. Konečnou fází celého procesu může být poprodejní servis.

Kdy tedy využije výrobní podnik služeb nabízených dopravní firmou? Je to tehdy, když potřebuje přemístit fyzickou věc z místa na místo a nedisponuje za tímto účelem vlastními přepravními prostředky. Děje se tak v podprocesu zajištění zdrojů pro výrobu, kdy dopravní firma přepravuje materiál a další potřebné zdroje výroby. Může tomu tak být v podprocesu výroby samotné, kdy je třeba přemístit polotovary mezi jednotlivými provozy závodu, které jsou od sebe mnohdy vzdáleny i desítky kilometrů. V podprocesu expedice je pak zajišťována přeprava již hotového zboží od výrobce k jeho zákazníkovi. A konečně i v podprocesu poprodejního servisu může být vznesen požadavek na přepravu dílů nutných při opravě.

Potřeba zákazníka se tedy týká přemístění fyzických věcí z jednoho místa na místo druhé. Tyto věci, určené k přemístění, jsou komponenty v různém stupni rozpracovanosti potřebné k vyrobení produktu zákazníka nebo produkt sám.

A nyní odpověď na druhou část položené otázky, tedy jaké vlastnosti od dodávané služby zákazník očekává? Pokud bych na tuto otázku měl odpovědět jedinou větou, zněla by následovně. Požadavkem zákazníka je zajištění bezpečné dopravy svěřených věcí od naložení po vyložení tak, aby nedošlo ke zhoršení kvality těchto věcí a to vše za rozumnou cenu. Tato jednoduchá definice vystihuje podstatu dopravy jako takové, ale určitě neříká vše o tom, co služba dopravy obsahuje a jaké jsou její požadované vlastnosti.

Vše začíná u kontaktu s pracovníky dispečinku, od kterých se očekává profesionální přístup, případně pomoc a rada v odborných oblastech dopravy. Spolehlivá technika a prostředky potřebné k uložení a upevnění nákladu by měly být samozřejmostí. Od přepravy samotné pak zákazník očekává její uskutečnění za podmínek jím daných. To znamená především provedení nakládky a vykládky ve stanoveném termínu a bez zbytečných průtahů. V případě komplikací se očekává jejich neodkladné odstranění a dokončení přepravy co možná nejdříve. U řidičů nákladních vozidel je potřebné, aby měli absolvovaná všechna předepsaná školení a vyšetření a aby dodržovali zákonné předpisy s dopravou související tak, aby neohrozili zdárný průběh celé přepravy.

O průběhu cesty si také většinou zákazník přeje být v pravidelných intervalech informován. Důležité je rovněž potvrzení přepravních a celních dokumentů a jejich navrácení zpět k odesílateli. Neméně důležitá je také správná a včasná fakturace, respektive platební podmínky obecně.

Když zobecním to, co je popsáno výše, dá se říci, že zákazník od služby dopravy očekává a požaduje včasné, bezpečné a spolehlivé zabezpečení přepravy nákladu na smluvně stanovené místo, zajištění nákladu a kvality zboží po dobu přepravy a za tohle všechno chce zaplatit rozumnou a odpovídající cenu.

## **6.2 Model procesů nákladní dopravy**

Autorem práce navržený nový model procesů nákladní dopravy bude obsahovat následující procesy:

- proces č. 1 – Určení trhu;
- proces č. 2 – Zajištění zdrojů;
- proces č. 3 – Realizace přepravy;
- proces č. 4 – Podpůrné činnosti;
- proces č. 5 – Marketingová činnost.

Nový model procesů nákladní dopravy uvádím na obrázku č. 11 na následující straně. Za uvedeným modelem bude následovat popis jeho jednotlivých částí.

Vstupy		Proces			Výstupy	
Od	Druh	Číslo	Název	Zajišťuje	Druh	Pro
okolí	situace na trhu	1	Určení trhu	valná hromada	dlouhodobá strategie	vedení firmy
		2	Zajištění zdrojů			
dodavatelé	obchodní nabídky	2.1	Pořízení techniky	vedení firmy	nákup vozidel	odd. ND
okolí	pracovní síly	2.2	Přijímání pracovníků	personální odd.	přijetí pracovníci	odd. ND
dodavatelé	obchodní nabídky	2.3	Zdroje pro vozidla	technické odd.	nákup prac. pomůcek	odd. ND
dodavatelé	obchodní nabídky	2.4	Zdroje pro dispečink	více oddělení	nákup prac. pomůcek	odd. ND
		3	Realizace přepravy			
zákazníci	objednávky	3.1	Přijetí objednávky	odd. ND	údaje v IS	procesy 3.2, 3.3, 3.4, 3.5
údaje z IS	doklady pro řidiče	3.2	Realizace vl. kapacitami	odd. ND	doklady od řidiče	proces 3.4 a 3.5
údaje z IS	objedn. dopravci	3.3	Realizace expedic	odd. ND	doklady od dopravce	proces 3.4 a 3.5
procesy 3.2 a 3.3	doklady od přepravy	3.4	Vyhodnocení přepravy	odd. ND	statistiky, analýzy	procesy 4.1, 4.2, 5.3
procesy 3.2 a 3.3	doklady od přepravy	3.5	Fakturace za dopravu	fakturační odd.	faktura	zákazníci
		4	Podpůrné činnosti			
odd. ND	statistiky	4.1	Údržba vozidel	technické odd.	provedená údržba	odd. ND
odd. ND	statistiky	4.2	Péče o zaměstnance	personální odd.	analýzy, návrhy	odd. ND, vedení firmy
		5	Marketingová činnost			
vedení firmy	plán MK	5.1	Marketingová komunikace	marketingové odd.	marketingové aktivity	okolí
okolí	výzkumy, analýzy	5.2	Sledování trhu a konkurence	odd. ND	analýzy, zprávy	vedení firmy
odd. ND	statistiky, analýzy	5.3	Prohloubení vztahu se zák.	odd. ND, vedení firmy	návrhy na zlepšení	zákazníci

Obr. 11. Model procesů nákladní dopravy  
Zdroj: (Vlastní zpracování)

### 6.2.1 Proces č. 1 - Určení trhu

Vstupy procesu:

Vstupní informace budou do tohoto procesu přicházet z okolí firmy. Tyto informace budou mít podobu zpráv o situaci na dopravním trhu.

Popis procesu:

Úkolem tohoto procesu bude určení trhu, na kterém hodlá firma nabízet své služby, respektive které z potřeb zákazníka chce uspokojovat. Toto se bude odvíjet od skutečnosti, ke kterému typu výrobního podniku bude konkrétní zákazník patřit a jaké fáze jeho produkčního procesu bude chtít firma obsluhovat.

Různé podniky vyrábějí různé zboží a každé toto zboží má své specifické požadavky při přepravě. Například mražené potravinářské výrobky vyžadují jiný typ dopravního prostředku než doprava sypkých materiálů jako je písek nebo štěrk. Úplně odlišný typ vozidla si pak žádá přeprava kapalin jako třeba mléko nebo nafta. A takovýchto příkladů různorodosti požadavků na přepravu by se dalo uvést ještě spoustu.

Vyžadovat různé typy přepravních prostředků mohou i jednotlivé fáze produkčního procesu zákazníka. Například při výrobě automobilů bude zapotřebí jiného vozidla na návoz materiálů nutných k výrobě a naprosto odlišného typu vozidla k přepravě již hotových výrobků.

Rovněž tak požadavky na prostředky k upevnění nákladu při přepravě mohou být značně variabilní. A to opět jak v závislosti na typu zboží vyráběného v podniku tak při přepravě materiálu nebo polotovarů v různorodých fázích produkčního procesu.

Tento proces je tudíž důležitý, protože si v jeho rámci firma určuje, který trh výrobních podniků chce obsluhovat, respektive kterou z částí produkčního procesu již konkrétního zákazníka. To má velký vliv na výběr dopravní techniky, upevňovacích prostředků nákladu nebo třeba speciálního školení vybraných zaměstnanců v případě obzvláště náročných druhů přeprav.

Výběr konkrétního segmentu trhu, který se firma rozhodne obsluhovat, nebude odvislý pouze od nákladů spojených s obsluhou tohoto trhu, ale především se ziskovou atraktivností jednotlivých trhů. Do výběru obsluhovaného trhu se rovněž mohou

promítnout další aspekty jako například stávající situace na trhu, zkušenosti firmy na jednotlivých trzích a další veličiny.

Proces zajišťuje:

Tento proces se bude odehrávat na svoláních valné hromady společnosti, kde se bude rozhodovat o dlouhodobém směřování firmy.

Výstupy procesu:

Výstupem procesu bude dlouhodobá strategie orientace firmy na určitý typ zákazníků nebo druh zboží. Této strategii se bude držet vedení při řízení firmy.

### **6.2.2 Proces č. 2 - Zajištění zdrojů**

Poté co si firma určí segment trhu, který hodlá obsluhovat, může přistoupit k výběru zdrojů vhodných k uspokojení potřeb zákazníků v tomto segmentu. Tyto zdroje bych rozdělil na dva typy. Prvním typem jsou zdroje, které se podílejí na vytváření hodnoty pro zákazníka přímo. Zákazník s nimi přichází do kontaktu, může je vidět, jsou pro něj zjevné. Druhým typem jsou zdroje, které se na vytváření této hodnoty podílejí nepřímo a to tak, že podporují zdroje prvotní. Zákazník s nimi do kontaktu přijít nemůže, jen tuší, že existují. Prvním typem zdrojů zajišťujících proces realizace přepravy jsou zdroje dopravní techniky a lidské zdroje, druhým typem jsou zdroje pro dopravní techniku a zdroje pro dispečink.

Výběru prvního typu zdrojů je třeba věnovat maximální péči, neboť při jejich nesprávném výběru by mohlo dojít nejen ke ztrátám dopravního podniku, ale mohl by tím být také narušen vlastní zákaznický proces. Druhý typ zdrojů pak má dopad především do ekonomické oblasti, neboť například výdaje na naftu představují největší nákladovou položku dopravní firmy.

Proces č. 2 – Zajištění zdrojů bude obsahovat následující podprocesy:

- podproces č. 2.1 – Pořízení techniky;
- podproces č. 2.2 – Přijímání pracovníků;
- podproces č. 2.3 – Zdroje pro vozidla;
- podproces č. 2.4 – Zdroje pro dispečink.

*Podproces č. 2.1 - Pořízení techniky*

Vstupy podprocesu:

Vstupem podprocesu budou obchodní nabídky od dodavatelů dopravních vozidel a přívěsů.

Popis podprocesu:

Na základě zjištěných potřeb zákazníka, může firma přistoupit k výběru a pořízení vhodné dopravní techniky, která bude odviset od typu obsluhovaného výrobního podniku nebo fáze jeho produkčního procesu.

V rámci tohoto podprocesu si firma určí vlastní požadavky na pořizovanou dopravní techniku. Tyto požadavky budou obecně dvojího druhu. První z nich budou požadavky na základě potřeb zákazníka a druhé na základě potřeb, především ekonomických, dopravní firmy. Mezi požadavky prvního druhu budou patřit například nároky na vhodné rozměry vozidla, speciální vybavení nebo síť servisů zabezpečujících okamžitou opravu vozidla v případě nenadálé poruchy na trase. Požadavky z hlediska dopravní firmy budou například na nízkou cenu vozidel, nízkou spotřebu pohonných hmot nebo levné náhradní díly. A i tyto ekonomické požadavky budou v konečném důsledku uspokojovat potřebu zákazníka, neboť vzhledem k nízkým provozním nákladům může dopravní firma nabídnout zákazníkovi uspokojivější nižší cenu. S těmito požadavky pak firma osloví vhodné dodavatele dopravních prostředků a na základě jejich nabídek se rozhodne od kterého z nich a za jakých podmínek dopravní techniku nakoupí.

Podproces zajišťuje:

Vzhledem k důležitosti a finanční náročnosti pořízení dopravní techniky bude rozhodnutí o typu a značce nakoupených vozidel příslušet vedení firmy.

Výstupy podprocesu:

Výstupem podprocesu bude již zakoupené vozidlo nebo přívěs pro oddělení nákladní dopravy.

*Podproces č. 2.2 - Přijímání pracovníků*

Vstupy podprocesu:

Vstupy pro tento podproces budou přicházet z okolí podniku a budou jimi uchazeči o zaměstnání ve firmě.

Popis podprocesu:

Ještě důležitějším aspektem než dopravní technika při uspokojování potřeb zákazníka jsou lidé, kteří tuto techniku používají a vykonávají tak potřebnou práci. Pro zabezpečení služby nákladní doprava jsou naprosto nezbytné dva druhy pracovníků – řidiči nákladních vozidel a dispečeri.

Prvotním úkolem tohoto podprocesu bude určení pracovní náplně jednotlivých pracovních pozic. Na tomto základě pak budou definovány znalostní a dovednostní požadavky přijímaných pracovníků. Důležité je rovněž rozhodnutí o mzdě, kterou bude firma za vykonávanou práci a kvalitu najímaných pracovníků ochotna platit. Dalším krokem podprocesu přijímání pracovníků bude samotný výběr vhodných uchazečů splňujících nároky na určené pracovní pozice. Završením celého podprocesu bude uzavření pracovní smlouvy s vybranými uchazeči.

Podproces zajišťuje:

Podproces výběru a přijímání nových pracovníků do odd. nákladní dopravy bude zajišťovat personální oddělení na základě požadavků vedoucího odd. nákladní dopravy.

Výstupy podprocesu:

Výstupem podprocesu bude pracovník přijatý do odd. nákladní dopravy. Konečné rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí uchazeče bude náležet vedoucímu odd. nákladní dopravy, neboť tento uchazeč bude jeho přímým podřízeným.

*Podproces č. 2.3 - Zdroje pro vozidla*

Vstupy podprocesu:

Vstupem pro podproces budou obchodní nabídky dodavatelů pracovních pomůcek do vozidel.

Popis podprocesu:

Zdroje pro dopravní techniku jsou dvojího druhu. Prvním druhem je vybavení pro fungování vozidla samotného. Do této kategorie patří především pohonné hmoty, mazací kapaliny nebo náhradní díly. Druhým druhem jsou prostředky k upevnění a manipulaci s nákladem a další speciální vybavení, například pro převoz nebezpečného zboží.

Podproces zajišťuje:

Výběr a nákup pracovních pomůcek do vozidel bude zajišťovat určený pracovník technického oddělení. Tento pracovník by měl mít přehled o škále nabízených pracovních pomůcek a jejich technických aspektech.

Výstupy podprocesu:

Výstupem podprocesu budou nezbytné pracovní pomůcky zakoupené do vozidel oddělení nákladní dopravy.

#### *Podproces č. 2.4 - Zdroje pro dispečink*

Vstupy podprocesu:

Vstupem pro podproces budou obchodní nabídky dodavatelů pracovních pomůcek pro práci dispečinku odd. nákladní dopravy.

Popis podprocesu:

Pro zdárné fungování oddělení nákladní dopravy je nutno vybavit dispečerské stanoviště, respektive jeho pracovníky, nezbytnými prostředky pro výkon kvalitní práce. Těmito prostředky je jednak dispečerské stanoviště samotné – kancelář, dále pak například nábytek, výpočetní technika nebo komunikační prostředky. Důležitý je rovněž výběr správného softwarového vybavení, neboť jeho implementace a zaškolení jsou, daleko více než u ostatního vybavení dispečinku, časově i nákladově velice náročnou záležitostí.

Podproces zajišťuje:

Na zajištění tohoto podprocesu se bude podílet více oddělení podniku. Vybavení kanceláří bude zajišťovat správce nemovitostí společnosti spadající pod technické oddělení. Nákup hardwarového a softwarového vybavení bude mít na starosti správce informačního



systemu. Požadavky na vybavení bude podávat vedoucí odd. nákladní dopravy, který rovněž schválí nákup konkrétních věcí.

Výstupy podprocesu:

Výstupem podprocesu budou zakoupené pracovní pomůcky pro dispečink odd. nákladní dopravy.

### **6.2.3 Proces č. 3 - Realizace přepravy**

Proces zajišťuje:

Všechny podprocesy tohoto procesu budou zajišťovat pracovníci oddělení nákladní dopravy, mimo podprocesu fakturace dopravy.

Proces č. 3 – Realizace přepravy bude obsahovat následující podprocesy:

- podproces č. 3.1 – Přijetí objednávky;
- podproces č. 3.2 – Realizace vlastními kapacitami;
- podproces č. 3.3 – Realizace spedičí;
- podproces č. 3.4 – Vyhodnocení přepravy;
- podproces č. 3.5 – Fakturace za dopravu.

#### *Podproces č. 3.1 - Přijetí objednávky*

Vstupy podprocesu:

Vstupem budou objednávky na dopravu od zákazníků.

Popis podprocesu:

Počátkem podprocesu realizace přepravy bude přijetí objednávky dispečerským pracovištěm od zákazníka s konkrétními požadavky kladenými při provádění přepravy. Podrobnosti objednávky zaneše dispečer do informačního systému podniku. V tomto kroku bude také rozhodnuto o tom, zda je možno přepravu zajistit vlastními kapacitami nebo zda bude nutno, v případě jejich nedostatku, realizovat požadovanou přepravu pomocí najmutí jiného dopravce - spedičně.

Výstupy podprocesu:

Výstupem procesu budou informace zadané do informačního systému podniku, které budou dále využity ve všech ostatních podprocesech procesu realizace přepravy.

*Podproces č. 3.2 - Realizace vlastními kapacitami*

Vstupy podprocesu:

Vstupem podprocesu budou informace z informačního systému podniku zadané v podprocesu č. 3.1 - Přijetí objednávky.

Popis podprocesu:

V případě realizace vlastními kapacitami předá dispečer řidiči nákladního vozidla spolu s dokumenty k jízdě i informace o podrobnostech objednávky. Ten na jejich základě přepravu fyzicky vykonává. Dispečer kontroluje průběh přepravy a podává informace o stavu plnění objednávky zákazníkovi. Po ukončení přepravy předá řidič nákladního vozidla dokumentaci od přepravy dispečerovi. Dispečer rozdělí dokumenty na ty, které si firma ponechá pro vlastní účely k dalšímu vyhodnocení a na ty, které zašle zákazníkovi společně s fakturou jako důkaz o provedení přepravy.

Výstupy podprocesu:

Výstupem budou doklady od přepravy od řidiče nákladního vozidla, které budou dále zpracované v podprocesech č. 3.4 - Vyhodnocení dopravy a č. 3.5 - Fakturace za dopravu.

*Podproces č. 3.3 - Realizace spedičí*

Vstupy podprocesu:

Vstupem podprocesu budou informace z informačního systému podniku zadané v podprocesu č. 3.1 - Přijetí objednávky.

Popis podprocesu:

V případě, že není možno zajistit požadovanou přepravu vlastními kapacitami, musí si firma za tímto účelem najmout jiného dopravce – zajistit přepravu spedičně. Firma za této situace vystupuje vůči zvolenému dopravci jako zákazník, zvolený dopravce je tedy dodavatelem firmy. Proto firma zašle dopravci vlastní objednávku se všemi podrobnostmi o přepravě. Najmutý dopravce pak na jejich základě přepravu vykonává. Stejně jako v případě realizace vlastními kapacitami dispečer firmy pouze kontroluje plnění zadané objednávky a informuje svého zákazníka o průběhu přepravy. Po ukončení přepravy zašle dopravce na firmu, společně s fakturou za provedení dopravy, dokumentaci od nákladu. S těmito dokumenty se pak nakládá stejně jako při realizaci vlastními kapacitami.

Výstupy podprocesu:

Výstupem budou doklady od přepravy od najmutého dopravce, které budou dále zpracované v podprocesech č. 3.4 - Vyhodnocení dopravy a č. 3.5 - Fakturace za dopravu.

#### *Podproces č. 3.4 - Vyhodnocení přepravy*

Vstupy podprocesu:

Vstupem podprocesu budou doklady od přepravy z podprocesů č. 3.2 - Realizace vlastními kapacitami a č. 3.3 - Realizace expedicí.

Popis podprocesu:

V rámci tohoto podprocesu provede dispečer vyhodnocení provedené přepravy. Vyhodnocení se bude týkat především nákladových aspektů přepravy jako počet ujetých kilometrů, spotřebované pohonné hmoty, mzda náležející řidiči a další. Rovněž bude srovnáním s údaji zavedenými v informačním systému vyhodnoceno, zda přeprava proběhla dle podmínek zadaných zákazníkem. Zjištěné údaje budou zadány do informačního systému podniku. Zadané údaje budou použity

Výstupy podprocesu:

Výstupem podprocesu budou statistické a analytické údaje, které budou použity v podprocesech č. 4.1 - Údržba vozidel, č. 4.2 - Péče o zaměstnance a č. 5.3 - Prohloubení vztahu se zákazníkem.

#### *Podproces č. 3.5 - Fakturace za dopravu*

Vstupy podprocesu:

Vstupem podprocesu budou doklady od přepravy z podprocesů č. 3.3 - Realizace vlastními kapacitami a č. 3.4 - Realizace expedicí.

Popis podprocesu:

Na základě dokladů od přepravy bude vystavena faktura v dohodnuté ceně. K této faktuře se připojí doklady od přepravy jako důkaz o jejím provedení a vše se zašle zákazníkovi.

Zákazník očekává zaslání faktury v co nejkratším termínu po ukončení přepravy. Očekává také, že všechny údaje ve faktuře uváděné i příkládaná dokumentace budou kompletní

a správné. Toto je i v zájmu dopravního podniku, protože čím dříve zašle bezchybnou fakturu za dopravu zákazníkovi, tím dříve dostane svoje peníze.

Podproces zajišťuje:

Tento podproces bude zajišťovat fakturační oddělení spadající pod ekonomické oddělení.

Výstupy podprocesu:

Výstupem podprocesu budou faktury pro zákazníky a další dokumenty, které bude zákazník požadovat.

#### **6.2.4 Proces č. 4 - Podpůrné činnosti**

Úkolem tohoto procesu je udržet rozběhnutý proces realizace přepravy v chodu. Jeho činnosti mají za úkol předejít nenadálému výpadku prvotních zdrojů.

Proces č. 4 – Podpůrné činnosti bude obsahovat následující podprocesy:

- podproces č. 4.1 – Údržba vozidel;
- podproces č. 4.2 – Péče o zaměstnance.

##### *Podproces č. 4.1 - Údržba vozidel*

Vstupy podprocesu:

Vstupem podprocesu budou statistické údaje od oddělení nákladní dopravy.

Popis podprocesu:

Tato činnost se zabývá preventivními prohlídkami vozidel za účelem zjištění a odstranění možné budoucí poruchy, která by znemožnila provoz vozidla. Jejím úkolem rovněž je, pokud již dojde, přes veškerou snahu preventivních aktivit, k poruše vozidla, tuto závadu rychle a kvalitně odstranit tak, aby vozidlo mohlo co nejdříve pokračovat dále.

Podproces zajišťuje:

Podproces bude zajišťovat technické oddělení.

Výstupy podprocesu:

Výstupem podprocesu budou provedené údržby a nezbytné opravy na vozidlech oddělení nákladní dopravy.

*Podproces č. 4.2 - Péče o zaměstnance*

Vstupy podprocesu:

Vstupem do tohoto podprocesu budou především statistické údaje z oddělení nákladní dopravy jako například informace o aktuálním způsobu a výši odměňování pracovníků, o školeních, které jednotliví pracovníci absolvovali a jaké by absolvovat měli a další.

Popis podprocesu:

Neméně důležitou, ne-li důležitější, činností je péče o zaměstnance. Mám na mysli péči ve smyslu spravedlivého odměňování za vykonanou práci a motivaci zaměstnanců nejen k dobrému a vynikajícímu pracovnímu výkonu, ale i ke snaze o zlepšování jednotlivých činností a procesů jako celku. Do této péče rovněž patří snaha o rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a to jak všeobecného tak i prohlubování odborných znalostí a dovedností. Zařadil bych sem i péči o kariéru zaměstnanců a jejich profesní růst.

Podproces zajišťuje:

Fungování tohoto podprocesu bude zajišťovat personální oddělení, jehož pracovníci budou například prověřovat stávající systém odměňování a motivace zaměstnanců a navrhnout jeho vylepšení a změny, vyhledávat a zajišťovat účast zaměstnanců na školeních vhodných vzhledem k náplni jejich práce a další činnosti.

Výstupy podprocesu:

Výstupem podprocesu budou například analýzy stávajícího systému odměňování a motivace zaměstnanců a návrhy jeho změn pro vedení společnosti nebo návrhy a zajištění vhodných školení pro pracovníky oddělení nákladní dopravy.

**6.2.5 Proces č. 5 - Marketingová činnost**

Některé skutečnosti a doporučení, která budu pro následující proces marketingové činnosti uvádět, budou platná a vhodná pouze pro oddělení nákladní dopravy. Pro ostatní oddělení podniku nebo firmu jako celek mohou proto být platné a použitelné i ty činnosti, které budou pro oddělení nákladní dopravy vyhodnoceny jako nevhodné.

Proces č. 5 – Marketingová činnost bude obsahovat následující podprocesy:

- podproces č. 5.1 – Marketingová komunikace;
- podproces č. 5.2 – Sledování trhu a konkurence;

- podproces č. 5.3 – Prohloubení vztahu se zákazníkem.

#### *Podproces č. 5.1 - Marketingová komunikace*

Vstupy podprocesu:

Vstupem podprocesu bude plán marketingové komunikace odsouhlasený vedením firmy.

Popis podprocesu:

Z forem marketingové komunikace bych doporučoval zařadit do činnosti podprocesu pouze dvě z nich a to reklamu a public relations. Zbývající formy nejsou v marketingu dopravních firem obvyklé ani využívány.

Jelikož se v případě přepravy v nákladní dopravě jedná o službu pro podnikatelské subjekty, vyloučil bych pro účel presentace firmy reklamu v televizi i rozhlas a formou letáků, které jsou spíše vhodné v případě prodeje výrobků spotřebitelům-domácnostem. Volil bych proto reklamu formou inzerce v tisku a to hlavně v odborném, zabývajícím se problematikou dopravy. Druhou možností je reklama na vlastních vozidlech společnosti, především na plachtách nákladních vozidel, jež tvoří velkou (délka návěsu je 13,6 metru), těžko přehlédnutelnou, lehce čitelnou plochu.

Z oblasti public relations bych doporučoval využití klasických komunikačních forem jako jsou články v tisku, sponzorství a komunikace se zaměstnanci a veřejností. Články v tisku bude lépe publikovat opět v odborném, na dopravu zaměřeném periodiku, než v publikacích určených pro širokou veřejnost. Naopak sponzorství bych použil pro různé aktivity v rámci regionu, v němž firma sídlí. Sponzorovat by bylo možno sportovní, kulturní nebo společenské akce. Samozřejmě je možné účastnit se i sponzorování akcí zaměřených na oblast nákladní dopravy jako jsou například takzvaná „truck show“. Vhodným prostředkem pro komunikaci se zaměstnanci by mohl být firemní časopis, přinášející informace o aktuálním i budoucím dění ve firmě a jejím okolí. Další využitelnou možností může být pořádání vlastních společenských, sportovních nebo kulturních akcí pro zaměstnance i veřejnost.

Podproces zajišťuje:

Činnosti podprocesu bude zajišťovat marketingové oddělení.

Výstupy podprocesu:

Výstupem podprocesu budou výše popsané marketingové aktivity, které budou směřovány především k vnějšímu okolí podniku.

#### *Podproces č. 5.2 - Sledování trhu a konkurence*

Vstupy podprocesu:

Vstupem podprocesu budou aktuální zprávy, výzkumy a analýzy uveřejňované v médiích nebo získané přímo od konkurenčních společností.

Popis podprocesu:

Pro rozvoj a zachování podnikatelské aktivity nákladní dopravy i celé firmy je důležité sledovat vývoj trhů. A to nejen trhu dopravního, ale i ostatních trhů, na kterých působí stávající nebo budoucí zákazníci.

Na dopravním trhu může dojít ke změně skladby přepravovaného zboží. Tato změna může nastat ze dvou důvodů. Prvním důvodem je změna preferencí spotřebitelů. Pokud spotřebitelé přestanou kupovat určitý výrobek, nebude již potřeba jej přepravovat. A naopak, začnou-li spotřebitelé užívat nový výrobek, nastane potřeba jej ke konzumentům dopravit. Druhým důvodem bude vznik a zánik nových podniků nebo celých odvětví. To bude samozřejmě souviset s již zmiňovanou preferencí spotřebitelů a také s lokálním umístěním výrobních podniků. V případě investic do výroby na území České republiky bude docházet ke zvýšení objemu zboží, které bude nutné přepravit. Naopak při rušení těchto výrobních podniků se objem přepravovaného zboží sníží a dojde k poklesu poptávky po dopravních službách.

Rovněž se firmě vyplatí sledovat podnikatelské aktivity svých dlouhodobých zákazníků. V případě, že se takovýto zákazník rozhodne pro rozšíření výroby nebo započne s novou podnikatelskou činností, měla by dopravní firma, s níž dlouhodobě spolupracuje, přijít s návrhem, že se ujme dopravní obsluhy jeho nových aktivit. Obzvláště rychle by tak měla učinit v případech, kdy není výhradním dodavatelem dopravních služeb, aby tak mohla maximálně participovat na rozvoji svého zákazníka.

Také sledování aktivit svých konkurentů se firmě vyplatí. Nenabízí-li cizí dopravní firma svému zákazníkovi dostatečně kvalitní služby za rozumné ceny, může k takovémuto zákazníkovi přijít naše firma a nabídnout mu vlastní kvalitnější a cenově zajímavější

služby. Vyjednávací pozice bude o to snadnější, je-li tento zákazník se službami stávající dopravní firmy nespokojen nebo pokud se tato firma dostala z jakýchkoliv důvodů do potíží.

Může nastat i zcela opačný případ. Stejně silná konkurenční firma se stejně kvalitními službami dostane lukrativní zakázku, kterou nebude schopna vlastními kapacitami zcela pokrýt. Sledováním jejích aktivit je možno tuto informaci využít ve vlastní prospěch. Nabídneme této firmě své služby a budeme se tak podílet na výnosu z její zakázky. Z konkurenta se pak stane partner, se kterým bude možno rozvíjet vzájemné vztahy a započatou spolupráci dále prohlubovat.

Podproces zajišťuje:

Tento podproces budou zajišťovat pracovníci oddělení nákladní dopravy.

Výstupy podprocesu:

Výstupem podprocesu budou analýzy a zprávy pro vedení firmy o stavu dopravního trhu a aktivitách konkurence.

#### *Podproces č. 5.3 - Prohloubení vztahů se zákazníkem*

Vstupy podprocesu:

Vstupem pro podproces budou statistiky a analýzy od oddělení nákladní dopravy.

Popis podprocesu:

Se zákazníky, se kterými firma navázala dlouhodobější spolupráci, je žádoucí prohlubovat vzájemné vztahy. Firma by se měla zajímat o zákazníkovi potřeby a problémy, se kterými mu může pomoci. Měla by se snažit podílet na řešení těchto problémů a dát tak svému zákazníkovi najevo, že o něj má zájem a je připravena řešit jeho problémy společně s ním. Může se tak dít formou pravidelných schůzek obou stran, na kterých se vyhodnotí uplynulé období, vymění se informace o právě probíhajících událostech a dohodne se další postup vzájemné spolupráce. Za nejzazší formu vzájemných vztahů pak považují přenesení dílčích procesů zákazníka do procesů jeho dodavatele. Tento případ však může nastat pouze za opravdu nadstandardních vztahů a oboustranného pocitu dlouhodobé spolupráce na desítky let.



Dobré vztahy se zákazníkem je možno pěstovat nejen v rovině pracovní, ale i na jiné úrovni. Společná setkání, na kterých nebudou hlavním tématem hovoru pracovní záležitosti, jistě dokáže vytvořit přátelské vztahy mezi jednotlivými pracovníky více než každodenní pracovní kontakt.

Podproces zajišťuje:

Tento podproces bude zajišťován pracovníky oddělení nákladní dopravy nebo vedením firmy podle toho na jaké úrovni budou probíhat vzájemná setkání a schvalování návrhů na zlepšení a prohloubení spolupráce.

Výstupy podprocesu:

Výstupem podprocesu budou návrhy na zlepšení vztahů nebo prohloubení spolupráce mezi firmou a jejími zákazníky.

### **6.3 Vlastník procesů**

Vlastníkem procesů nákladní dopravy by měl být vedoucí manažer nákladní dopravy. A to z toho důvodu, že převážná většina procesů, které tvoří hodnotu pro zákazníka, probíhají v oddělení nákladní dopravy, které je mu podřízeno. Vlastník procesu by také měl mít přehled a informace o tom, jak probíhají podprocesy v ostatních odděleních. U těchto podprocesů by měl mít v zásadních věcech spolurozhodovací právo nebo alespoň poradní hlas.

### **6.4 Uspokojení potřeb zákazníka**

Výsledkem výše popsaného modelu procesů nákladní dopravy by mělo být uspokojení potřeb zákazníků v oblasti služeb přepravy nákladů. Procesy v modelu by měly uspokojovat nejen současné potřeby zákazníků, ale i jejich potřeby budoucí, včetně těch, které zatím zákazníci ani jako potřebu nepocítují. Jinými slovy by měla být snaha o pochopení procesů zákazníků a toho, jak zákazníci a k čemu používají proces organizace a z tohoto pochopení čerpat inspiraci k dalšímu rozvoji přidané hodnoty pro zákazníky.

## 7 PŘÍNOSY NAVRŽENÉHO REENGINEERINU PROCESŮ

Prvním přínosem je zamyšlení se v podkapitole 6.1 - Identifikace potřeb zákazníka nad tím, jak procesy nákladní dopravy vnímá ze svého pohledu zákazník, pro něhož představuje výsledek procesů službu, která napomáhá fungování jeho vlastního realizačního procesu. Společně s činnostmi v rámci procesu 1 - Určení trhu se jedná o nastínění možného přístupu k formulaci vize nebo poslání společnosti. Tento základní kámen moderního podniku totiž v původním zpracování podnikových procesů rovněž není obsažen.

Zřejmě nejzásadnějším přínosem navrženého modelu je nově pojatá struktura procesů a podprocesů. Ve své současné podobě podává mnohem lepší a komplexnější představu o činnostech nezbytných pro existenci a fungování procesů nákladní dopravy jako celku než-li původní skladba uváděná v Procesní mapě. Jinými slovy jde o přehlednější a kompletnější výčet postupů a činností jež je třeba učinit k dosažení vytyčeného cíle, jímž je uspokojení potřeby zákazníka v oblasti dopravy nákladů. Jaké tedy jsou konkrétní změny oproti původnímu stavu?

Předně je to odstranění procesů z původní Procesní mapy, které nikterak nepřispívaly k vytváření konečné hodnoty a naopak zavedení těch procesů, které jsou pro celkovou realizaci nezbytné. Některé z původních procesů zůstaly zachovány i v novém modelu. Došlo však k jejich přejmenování tak, aby název procesu lépe vystihoval v něm probíhající činnosti. Odražení podstaty procesů v jejich názvu jsem se snažil docílit u všech, tedy i u nově zařazených procesů.

Pro všechny procesy a podprocesy jsem také definoval vstupy a výstupy, včetně jejich konkrétní formy v podobě informací či hmotných věcí.

Proces expedice byl původně zařazený v Procesní mapě jako jeden ze tří realizačních procesů a zároveň byl zařazen jako jedna z činností procesu přepravy v nákladní dopravě. Tento nelogický rozpor jsem vyřešil zrušením postavení procesu expedice na stejnou úroveň procesu přepravy v nákladní dopravě a zařadil jsem ho jako podproces 3.3 - Realizace expedicí procesu 3 - Realizace přepravy.

Nově zavedený podproces 3.5 - Fakturace za dopravu, existoval v původním modelu procesů pouze jako jedna z činností procesu přepravy v nákladní dopravě a procesu spedice. K jeho zavedení jako podprocesu, nikoli jen jako činnosti, mě vedla skutečnost důležitosti, kterou má pro celou firmu a její existenci. Obecně totiž platí, že čím dříve po vykonání služby pro zákazníka vystaví firma fakturu, tím dříve dostane za provedený úkon zaplacen. Zajišťování tohoto podprocesu jsem přesunul z oddělení nákladní dopravy do fakturačního oddělení, které v současné době v podniku neexistuje a muselo by za tímto účelem vzniknout. Vedlo mě k tomu to, že pracovníci oddělení nákladní dopravy jsou během většiny dne zaneprázdněni naléhavějšími úkoly, jako například plánováním vyřízení vozového parku společnosti, řešením provozních problémů a dalšími neodkladnými činnostmi, a výkon fakturace je tak odsouván na pozdější dobu, což může v extrémních případech vést až k několikadennímu odkladu vystavení faktur. Obdobná situace může panovat i v ostatních odděleních společnosti. Proto se domnívám, že by pro firmu bylo výhodné zřízení samostatného fakturačního oddělení, jehož náplní práce by bylo nejen vystavování faktur, ale taktéž převzetí veškeré agendy s tímto související, jako například upomínání dlužníků, správa archivace faktur, platby věřitelům a další činnosti.

Jako zcela nový jsem zařadil proces 5 - Marketingová činnost. Marketingové aktivity nejsou zmíněny ani v Příručce jakosti ani v žádném jiném dokumentu společnosti. Marketingové činnosti jsou sice ve firmě přítomny, ale jejich podoba je nejasná, roztržitá a nahodilá. V této oblasti podniku chybí přesnější vymezení a nasměrování aktivit k nějakému vytyčenému cíli. Z toho důvodu nově zavádím marketingové oddělení společnosti, které by zajistilo koncepci a ucelenost marketingových aktivit. V úvahu rovněž připadá varianta ne přímo založení nového marketingového oddělení, ale svěřením vedení marketingových aktivit do rukou jednoho pracovníka, třeba i ve formě sdružené funkce. V každém případě společnosti v současné době citelně chybí sjednocující prvek marketingových činností.

V textu této kapitoly jsem shrnul nejzásadnější rozdíly a přínosy provedeného reengineeringu procesů oproti původnímu stavu procesů společnosti ČAD Blansko a.s. Zlepšení drobnějšího významu jsou pak uvedeny v předcházející kapitole přímo v rámci popisu podprocesu, kterého se týkají.

## 8 HODNOCENÍ PROCESŮ NÁKLADNÍ DOPRAVY

V této kapitole navrhnu možnosti hodnocení jednotlivých procesů nákladní dopravy. Toto hodnocení bude vycházet ze tří základních veličin procesu – nákladů, času a kvality. V případě, že nebude možno u některého z procesů zavést kritéria jeho hodnocení, uvedu důvody, proč si myslím, že tomu tak je.

### 8.1 Proces č. 1 - Určení trhu

Tento proces, který se týká především firmy jako celku, nelze hodnotit z hlediska klasických veličin procesu jako jsou náklady, kvalita a čas. Tento proces probíhá na shromážděních valné hromady společnosti a rozhoduje se v jeho rámci o poslání firmy a její dlouhodobé podnikatelské strategii, cílech a plánech. Možným kritériem hodnocení by proto mohlo být dodržení stanovených dlouhodobých plánů a cílů pro procesy nákladní dopravy.

### 8.2 Proces č. 2 - Zajištění zdrojů

Pro proces zajištění zdrojů se nabízí především hodnocení z časového hlediska. Výkonnost procesu by byla měřena od zjištění potřeby některého ze zdrojů až po jeho dodání firmě k užívání.

V podprocesu 2.2 - Přijímání pracovníků je rovněž důležitým časovým hlediskem rychlost vyřízení nezbytných administrativních formalit při přijímání a absolvování předepsaných vstupních školení (například bezpečnost práce, kolektivní smlouva, organizační řád a další) tak, aby se mohl nový pracovník co nejdříve zapojit do pracovní činnosti. Absolvování všech předepsaných školení je samozřejmě důležité z hlediska kvality pro všechny procesy.

### 8.3 Proces č. 3 - Realizace přepravy

Tento proces považuji za nejdůležitější, neboť při jeho vykonávání dochází přímo k tvorbě hodnoty pro zákazníka. Kritéria pro jeho hodnocení proto musí být velmi pečlivě vybrána a stanovena.

### 8.3.1 Nákladové hledisko

Co se nákladů týče, tak se nabízí celá řada nejrůznějších hodnotících kritérií. Například průměrné náklady na jedno vozidlo, průměrné náklady na jednoho pracovníka, průměrné náklady na kilometr, průměrné náklady na hodinu provozu vozidla nebo průměrnou spotřebu pohonných hmot na kilometr.

Obdobná kritéria jako u nákladů je možno aplikovat taktéž v případě tržeb nebo zisku. Další možností hodnocení je porovnávání tržeb, zisku a nákladů mezi sebou navzájem, čili zjišťovat rentabilitu tržeb, zisku nebo kapitálu. Možností je opravdu nepřeberně, bude záležet na vedení společnosti, které z hodnotících kritérií si vybere.

### 8.3.2 Časové hledisko

V případě veličiny času se rovněž nabízí několik možností hodnocení. Předně je možno hodnotit rychlost, se kterou bude vyřízen požadavek zákazníka ať už kladně nebo záporně. Konkrétně tím mám na mysli dobu od přijetí prvotního požadavku zákazníka telefonicky, elektronicky nebo faxem přes přezkoumání možnosti vyhovění tomuto požadavku až po sdělení výsledku zpět zákazníkovi.

Další příležitostí k časovému zhodnocení je rychlost řešení nenadálých situací, které nastanou během přepravy. Čili od vzniku takovéto události až po její úspěšné vyřešení. V tomto případě by ale bylo nutno pro potřeby časového hodnocení tyto situace rozčlenit podle závažnosti, neboť jinou dobu si vyžádá řešení automobilové nehody s minimální nebo žádnou škodou na majetku a jinou dobu zase automobilová nehoda s poškozením zdraví a životního prostředí.

Časové hledisko je určitě důležité v případě fakturace za dopravu, protože čím dříve bude ukončená přeprava vyfakturována zákazníkovi, tím dříve může firma obdržet peníze. Hodnotil by se tedy čas od ukončení přepravy po vystavení faktury. Navíc by toto hodnocení bylo snadno proveditelné, neboť na faktuře se uvádí jak datum ukončení přepravy tak datum vystavení. Stačilo by tedy za tímto účelem jen upravit stávající software tak, aby byl schopen produkovat údaje k hodnocení potřebné.

### 8.3.3 Hledisko kvality

Z pohledu kvality procesu je možno hodnotit splnění všech zákazníkem daných požadavků na přepravu jako například dodržení termínů a/nebo pořadí nakládek a vykládek, dodržení předepsané trasy přepravy, dodržení způsobu a místa proclení zboží nebo dodržení podávání informací o průběhu přepravy. O odchýlení se a důvodech nedodržení těchto požadavků by byla vedena evidence. Po provedení analýzy z této evidence by byla navržena taková preventivní opatření, aby k podobnému výpadku jakosti služby v budoucnu docházelo co nejméně nebo vůbec.

## 8.4 Proces č. 4 - Podpůrné činnosti

Z nákladového hlediska je možno podproces 4.1 - Údržba vozidel hodnotit průměrnou cenou za opravu a/nebo preventivní údržbu. Stejně tak z časového hlediska se nabízí hodnocení vzhledem k průměrné době opravy a/nebo preventivní údržby. Ještě přesnějším pohledem na věc by bylo rozdělení jednotlivých druhů oprav a údržeb na kategorie podle finanční a časové náročnosti. Z hlediska kvality podprocesu se nabízí hodnocení podle počtu reklamací za provedenou práci. Dále je možno hodnotit plnění plánu preventivních prohlídek vozidel a to jak z obsahového tak časového dodržení.

V podprocesu 4.2 - Péče o zaměstnance je možno hodnotit výši průměrné mzdy a ostatních finančních i nefinančních benefitů vzhledem ke mzdám u konkurence a v oboru jako takovém. Dále pak dodržování plánu školení a vzdělávání zaměstnanců jak z obsahového tak časového hlediska. Další možností je uspořádání anket mezi zaměstnanci na různá témata jako například spokojenost se systémem firemního odměňování, návrhů na jeho změnu a zlepšení, důvodů proč zaměstnanci setrvávají u firmy nebo naopak důvody odchodů zaměstnanců od firmy a další. Toto souvisí s hodnocením průměrné délky setrvání zaměstnanců ve firmě jak celkově tak v různých druzích profesí nebo výši fluktuace zaměstnanců.

## 8.5 Proces číslo 5 - Marketingová činnost

V případě marketingových činností navrhuji hodnocení procesu ve smyslu dodržení marketingového plánu a marketingového rozpočtu.

Hodnocení marketingových aktivit ve smyslu měřitelného přínosu nebo zvýšení objemu prodeje je totiž velmi obtížně zjistitelné a kvantifikovatelné. Například dobrá pověst podniku se dá těžko vyjádřit nějakým absolutním číslem, přičemž marketingová aktivita v podobě public relations může pověst firmy velice pozvednout.

## ZÁVĚR

V první části této diplomové práce jsem podal přehled teoretických poznatků z reengineeringu procesů a analýzy a měření výkonnosti podnikových procesů.

Z uvedených poznatků jsem pak čerpal pro návrh nového modelu procesů nákladní dopravy v praktické části diplomové práce. Zejména jsem využil informací o postupu realizace reengineeringu, dále o identifikaci podnikových procesů metodou hodnotového řetězce a také o měření výkonnosti podnikových procesů metodou BSC.

Cíl této diplomové práce, tedy na základě studia teoretických poznatků reengineeringu procesů provést analýzu současného stavu procesů v konkrétní organizaci, vypracovat návrh nového modelu procesů a navrhnout možnosti hodnocení výkonnosti těchto procesů, byl splněn.

Hypotéza, kterou jsem v úvodu diplomové práce stanovil se na závěr potvrdila. Mohu tedy konstatovat, že při aplikaci nejnovějších poznatků z oblasti reengineeringu procesů je možné docílit efektivnějšího modelu procesů oproti současnému stavu.

Přínos své diplomové práce pro firmu spatřuji v novém, komplexnějším pohledu na jednu z jejích podnikatelských aktivit. Z mnou navrženého modelu procesů nákladní dopravy zřetelně vyplývá, jaké činnosti se podílí na naplnění účelu existence firmy, tedy uspokojení potřeby zákazníka. Zároveň je to přehled podprocesů, do kterých je možné zavádět další zlepšení, aby byla zvýšena hodnota služby pro zákazníka. Navržený model rovněž dává přehled o tom, jaká oddělení, jakými činnostmi a jakými vstupy a výstupy se podílí na konečné podobě procesu. Pro zainteresované pracovníky jednotlivých oddělení firmy to může být impulsem ke změně myšlení, přístupu k práci a pohledu na věc v širších souvislostech.

Na závěr musím uvést ještě jeden poznatek. Revize procesů společnosti v takovém rozsahu jaký byl proveden v této diplomové práci, by měl v organizaci proběhnout minimálně každý třetí rok.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie:

- [1] BENNIS, W., MISCHE, M. The 21st Century Organisation: Reinventing Through Reengineering. Indianapolis: Jossey-Bass, 1997. ISBN 0-7879-0939-4.
- [2] DRDLA, Miloš, RAIS, Karel. Řízení změn ve firmě – reengineering: jak vybudovat úspěšnou firmu. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-411-7.
- [3] HAMMER, Michael, CHAMPY, James. Reengineering – radikální proměna firmy, manifest revoluce v podnikání. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-73-X.
- [4] HROMKOVÁ, Ludmila, HOLOČIOVÁ, Zuzana. Teorie průmyslových podnikatelských systémů I.: studijní pomůcka pro distanční studium. 2. upr. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2005. ISBN 80-7318-270-X.
- [5] MANGANELLI, R. L., KLEIN, M. M. The Reengineering Handbook: A Step-By-Step Guide to Business Transformation. Atherton: Amacom, 1996. ISBN 0-8144-7923-5.
- [6] ROBSON, Mike, ULLAH, Philip. Praktická příručka podnikového reengineeringu. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-64-6.
- [7] ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [8] TOMÁNEK, Jaroslav. Reengineering a management změn. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-428-1.

### Ostatní:

- [9] ČAD Blansko a.s., Interní materiály společnosti, 2000-2006.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AB	administrativní budova
ABC	Activity Based Costing
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	Balanced Scorecard
ČS	čerpací stanice
ED	ekonomická divize
EFQM	European Foundation for Quality Management
IS	informační systém
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MK	marketingová komunikace
MKD	mezinárodní kamionová doprava
MTZ	materiálově-technická základna
ND	nákladní divize
OD	osobní divize
odd	oddělení
PHM	pohonné hmoty
PO	požární ochrana
SMJ	systém managementu jakosti
TD	technická divize

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Procesní trojúhelník Edwardse a Pepparda.....	21
Obr. 2. Porterův model hodnotového řetězce.....	22
Obr. 3. Hodnotový řetězec dle BSC.....	22
Obr. 4. Organizační schéma ČAD Blansko a.s.....	29
Obr. 5. Procesní mapa systému managementu jakosti.....	31
Obr. 6. Proces 1.1 - Přeprava v nákladní dopravě.....	32
Obr. 7. Proces 1.2 - Spedice.....	32
Obr. 8. Proces 1.3 - Provozování čerpací stanice.....	32
Obr. 9. Efektivnost procesů I.....	43
Obr. 10. Efektivnost procesů II.....	44
Obr. 11. Model procesů nákladní dopravy.....	51

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Provázání procesů s útvarovým členěním společnosti.....	41
Tab. 2. Nesrovnalost v názvech procesů.....	46