

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Operační procesy ve firmě a jejich změna**

Kateřina Svobodová

Bakalářská práce

2009

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav systémového inženýrství a informatiky  
Akademický rok: 2008/2009

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina SVOBODOVÁ**  
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**  
Studijní obor: **Informatika ve veřejné správě**  
  
Název tématu: **Operační procesy ve firmě a jejich změna.**

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

Cílem práce je navrhnout postup pro proces změny definovaného operačního procesu(ů) na příkladu pobočky nadnárodní firmy (s diverzifikovanými kompetencemi).

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**CARDA, A., KUNSTOVÁ, R.** *Workflow: řízení firemních procesů*. Praha: Grada, 2001. 136 s. ISBN 80-247-0200-2.

**ŠTRŮSEK, J.** *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C.H. Beck, 2007. 227 s. ISBN 80-717-9534-8.

**ŘEPA, V.** *Podnikové procesy*. Praha: Grada, 2007. 288 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

**KANISOVA, H., MULLER, M.** *UML srozumitelně*. Brno: Computer Press, 2007. 176 s. ISBN 80-251-1083-4.

**DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B.** *Logistika-procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. 344 s. ISBN 80-7226-521-0.

**KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.** *Firemní strategie plánování a realizace*. Brno: Computer Press, 2002. 136 s. ISBN 80-7226-657-8.

Vedoucí bakalářské práce:

  
**Ing. Stanislava Šimonová, Ph.D.**

Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce:

**6. října 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce:

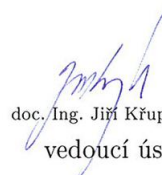
**1. května 2009**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Jiří Křupka, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 6. října 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Praze dne 29.7.2009

Kateřina Svobodová

Děkuji vedoucí bakalářské práce, paní Ing. Stanislavě Šimonové, Ph.D., za trpělivost, cenné rady, připomínky a metodické vedení při vypracovávání této bakalářské práce.

Kateřina Svobodová

## **ANOTACE**

Tato práce je zaměřena na vlastní návrh procesu změny u nadnárodních společností s diverzifikovanými kompetencemi a ověření návrhu na příkladu procesu vyřízení objednávky.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Proces, procesní modelování, procesní diagramy, návrh, model

## **TITLE**

Operation processes in firm and their changes.

## **ANNOTATION**

This work is focused on own proposal on change process within supranational company with diversify authority and verify proposal on an example of process delivery arrangement.

## **KEYWORDS**

Process, process modeling, process diagrams, proposal, model

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Operační procesy v nadnárodní společnosti s diverzifikovanými kompetencemi</b> ...	<b>10</b>
2.1	Potřeba existence procesů ve firmě.....	10
2.2	Identifikace potřeby změny.....	10
2.3	Identifikace problémů, které mohou nastat.....	12
<b>3</b>	<b>Vymezení metod a nástrojů</b> .....	<b>13</b>
3.1	Podnikový proces a jeho modelování .....	13
3.2	Výběr nástrojů k návrhu procesu změny .....	14
3.3	Systemy pro proces vyřizování objednávek .....	17
3.4	Procesy v logistice .....	18
<b>4</b>	<b>Návrh procesu interních změn</b> .....	<b>19</b>
4.1	Organizační struktura nadnárodní společnosti.....	19
4.2	Účastníci procesů .....	20
4.3	Identifikace typů interních změn .....	20
4.3.1	Malá interní změna .....	23
4.3.2	Velká interní změna.....	25
4.3.3	Změna s kompetencí v zahraničí .....	27
4.4	Podrobná charakteristika navrženého procesu „velká interní změna“.....	29
4.5	Shrnutí.....	31
<b>5</b>	<b>Ověření navržené metodiky na procesu vyřizování objednávek</b> .....	<b>32</b>
5.1	Úvod.....	32
5.2	Inicializace změny .....	32
5.3	Definice změny .....	32
5.3.1	Popis současného stavu procesu vyřízení objednávky .....	33
5.3.2	Slovní popis procesu.....	36
5.3.3	Definování funkčních požadavků na systém .....	36
5.3.4	Model komunikace mezi dvěma informačními systémy .....	41
5.3.5	Identifikace problémů.....	43

5.4	Zadání návrhu změny .....	43
5.4.1	Výhody a nevýhody navrhovaných změn.....	43
5.4.2	SOP .....	44
5.5	Informace o změně mateřské společnosti .....	45
5.6	Shrnutí.....	45
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>47</b>
	<b>Seznam použitých zkratek .....</b>	<b>49</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>50</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>51</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>52</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>53</b>



# 1 Úvod

V současné době je nejžhavějším tématem české, evropské i světové ekonomiky probíhající či přicházející ekonomická krize. Veškeré české podnikatelské subjekty, které chtějí v dnešních a příštích „tvrdých“ podmínkách uspět, respektive překonat období stagnace nebo dokonce poklesu růstu, musí více než kdy jindy v předchozích obdobích zvyšovat svou efektivnost a konkurenceschopnost. Hlavním kritériem dlouhodobé úspěšnosti společnosti již zdaleka není pouhé dosažení požadované úrovně zisku. Snaha o to, aby se společnost udržela na trhu a zároveň nemožnost vysokých investic do rozvoje společnosti, má za následek hledání skrytých zdrojů uvnitř podniku a jejich následné efektivní využití.

Potenciál k optimalizaci a zlepšení nabízí především zaměření se na vnitropodnikové procesy, či procesy vůči externím partnerům (dodavatelům i zákazníkům), jejich revize (posouzení současného stavu) a následný případný návrh změn.

Správně navržené podnikové procesy jsou nezbytným základem pro řízení vlastního procesu, pro jeho další zlepšování, změny a aktualizace. Každá změna požadavku zákazníka má velký vliv i na požadavky procesu.

Pro fungující procesy je důležitá vhodným způsobem realizovaná implementace. Vzhledem k tomu, že samotná implementace přinášející s sebou změny se dotýká velkého okruhu zainteresovaných stran (zaměstnanců, managementu, zákazníků, dodavatelů apod.), je nezbytné vytvořit vhodný plán změn, neboli postup pro proces změny tak, aby samotná implementace, jež může vzbudit negativní reakci jedné, případně více zúčastněných stran, proběhla co možná nejhladším způsobem a s co největším přínosem.

V mé práci bych se proto chtěla zaměřit právě na návrh postupu pro proces změny operačního procesu nadnárodní společnosti s diverzifikovanými kompetencemi, kde mateřská společnost sídlí v zahraničí a v ČR si vytvořila pro účely svého podnikání organizační složku, která zabezpečuje a zajišťuje služby a cíle společnosti v tuzemsku, a kdy převážnou část operačního běhu organizační složky v ČR provádí externí společnost.

Postup vytváření procesů je obecně známý, má svá obecná pravidla a je velmi podrobně popsán v různých literaturách. U nadnárodních společností, kde kompetence jsou rozděleny a do vztahu vstupuje i třetí strana, externí poskytovatel dalších služeb, může být celý proces změn složitější a přinášet s sebou určité komplikace.

## **2 Operační procesy v nadnárodní společnosti s diverzifikovanými kompetencemi**

### **2.1 Potřeba existence procesů ve firmě**

U nadnárodních společností s kompetencemi rozdělenými mezi mateřskou společnost v zahraničí, organizační složku v ČR a případně i externí společnost zajišťující určitý podíl služeb pro mateřskou firmu, respektive její organizační složku, je existence operačních a pracovních procesů nesmírně důležitá.

System procesů a vzájemné komunikace mezi zahraniční mateřskou společností a tuzemskou organizační složkou bývá zpravidla vytvořen již před vznikem této organizační složky. Operační procesy bývají definovány a popsány pracovníky mateřské společnosti, kteří ne ve všech případech mohou zohlednit veškeré místní podmínky nově vznikající organizační složky a faktory ovlivňující budoucí vývoj společnosti.

V případech, že do nastávajících podnikatelských aktivit tuzemské organizační složky vstupuje i externí strana (například poskytovatel konkrétní outsourcované služby) bývá forma a obsah standardních procedur již součástí konkrétních obchodních jednání a zároveň i nedílnou součástí schválených smluvních podmínek definujících vzájemný obchodní vztah. A to z důvodu, aby již před vznikem samotné každodenní operativní spolupráce byly jasné vymezeny kompetence, zodpovědnosti a případně i systémy hodnocení (odměny, sankce atd.).

Existence procesů vytvořených mateřskou zahraniční společností a upravující operativní činnosti před vznikem organizační složky jsou sice nezanedbatelnou částí a velkou pomocí při rozjezdu společnosti, vymezují rozdělení úloh a kompetence zúčastněných stran a popisují každodenní povinnosti a zodpovědnosti konkrétních oddělení, ale je velmi pravděpodobné, že tyto procesy vytvořené lidmi podle současných podmínek a s ohledem na vlastní a předešlé zkušenosti nemůžou pokrýt všechno potřebné. I když se tým vytvářející tyto procesy snaží zahrnout vše nutné, včetně výjimečných a krizových stavů, je pravděpodobné, že po určitém čase dodržování a řízení se připravenými procesy dojde ke zjištění, že je potřebná změna nebo aktualizace těchto zavedených procesů, a to způsobem zohledňující současné podmínky.

### **2.2 Identifikace potřeby změny**

V praxi dříve či později nastane situace, kdy se pracovníci tuzemské organizační složky přestanou danými procesy řídit, případně vytvoří své vlastní neformální a neformalizované

procesy, najdou si tzv. „svou cestu“. Může také dojít k výjimečné či krizové situaci, která v existujících procesech navržených zahraniční centrálou zatím nebyla identifikována a popsána, a v případě, že nastane, dotčení pracovníci tuzemské složky neví, jak následně postupovat tak, aby řešení bylo v souladu s firemními standardy běžnými v mateřské zahraniční společnosti.

Společnost by si měla včas vzniklou situaci chybějících procesů, případně odchýlení od stávajících procesů a nestandardnosti jednotlivých procesů uvědomit a zároveň dokázat správně vyhodnotit míru rizika plynoucí z těchto neformálně existujících procesů. Existence těchto neformalizovaných procesů totiž může v sobě nést níže uvedené problémy a rizika:

- Více náklady – nadbytečná či zdvojeně prováděná práce;
- Špatná zastupitelnost jednotlivých zaměstnanců – konkrétní pracovník si vytvoří svůj vlastní postup práce, v případě jeho nepřítomnosti není možná jednoduchá zástupnost jiným pracovníkem;
- Dlouhotrvající a nákladné zaškolení nových pracovníků – nový zaměstnanec se nemůže držet formalizovaných postupů, zaškolení trvá delší časový úsek a vyžaduje intenzivní podporu zaškolujícím zaměstnancem, navíc vzniká riziko předávání špatných pracovních návyků;
- Nejsou zachyceny všechny výjimečné či krizové stavy – nejsou definovány konkrétní pracovní postupy, respektive řešení těchto situací, nejsou identifikováni vlastníci procesu a zodpovědné osoby;
- V případě sporů s externími partnery se nedá odkázat na definované postupy apod.

Pokud společnost identifikuje potřebu změny v existujících procesech, jejich zlepšení, případně cítí, že je nutné vytvořit procesy nové, může na druhou stranu využít výhody vyplývající z toho, že části procesů vzniklých spontánně odhalily nedostatky původně definovaných procesů a přináší se sebou i určité zlepšení v efektivitě, např. v zrychlení komunikace vhodnějším definováním účastníků procesů apod.

Vzhledem k tomu, že do procesů, u kterých byla identifikována potřeba změny, jsou zapojeny i další strany, a to zejména mateřská společnost v zahraniční a externí partneři, proto bylo rozhodnuto, že do procesu změny budou klíčoví zaměstnanci aktivně zapojeni, aby bylo využito jejich znalostí a zkušeností z každodenní činnosti.

Zlepšování podnikových procesů je dnes naprostou nezbytností pro udržení firmy na trhu. Během uplynulých dvaceti let se již stalo zvykem, alespoň ve zdravějších ekonomikách, že podniky, nuceny svými zákazníky, kteří žádají stále lepší produkty a služby, soustavně uvažují o zlepšování svých procesů. Pokud totiž zákazník nedostane, co žádá, má možnost se obrátit na mnoho konkurenčních firem. [7]

### **2.3 Identifikace problémů, které mohou nastat**

Ve výše popsaném případě společností (diverzifikované kompetence a třetí strana) je nevyhnutelné v úvodní fázi identifikovat problémy, které mohou u takto strukturovaných společností nastat. Uvědomit si rozdíly při navrhování změna a vytváření procesů u malých českých firem a firem nadnárodních. U nadnárodních společností s diverzifikovanými kompetencemi mohou nastat i nestandardní situace, především v ujasnění, která ze společností bude mít konečné slovo při odsouhlasení finální verze navržených změn; při rozhodování, zda navržená změna je pro chod společnosti výhodnější či zda přinese i finanční zvýhodnění, a tím může být celý proces o něco komplikovanější.

Je zainteresován větší počet stran a jejich potřeby a požadavky je nutné ve finální fázi procesu zohlednit.

Identifikace problémů:

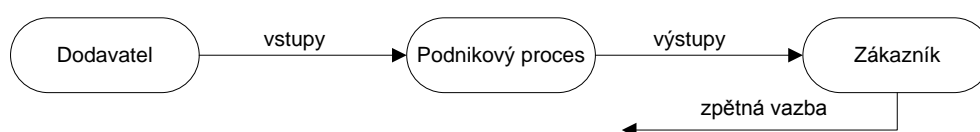
- Komunikační kanál mezi zúčastněnými stranami
- Neochota zaměstnanců při implementaci změn
- Složitost vytipování úseků pro nutné změny
- Časový plán na identifikaci možných nesrovnalostí vůči praxi
- Nejasné rozdělení úloh při návrhu změn, odsouhlasení změn a vyhodnocování výsledků

## 3 Vymezení metod a nástrojů

### 3.1 Podnikový proces a jeho modelování

Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje. [7]

Podnikový proces lze znázornit pomocí grafických symbolů – viz například Obrázek 1. Účelem tohoto modelu je definovat vstupy procesu a jejich zdroj, proces samotný a zákazníka i s ním spojené výstupy. Rovněž je zde vidět důležitá zpětná vazba od zákazníka. [7]



Obrázek 1 Základní schéma podnikového procesu. Zdroj: [7]

Pro každý proces je možno definovat a analyzovat [7]:

- „hodnotu“, kterou přidává proces k finálnímu produktu,
- informační a hmotně-energetické vstupy procesu,
- informační a hmotně energetické výstupy procesu,
- „vlastníka“ procesu,
- „zákazníky“ procesu,
- čas potřebný k realizaci procesu a jeho variabilitu,
- náklady potřebné na realizaci procesu a jejich variabilitu,
- architekturu procesu.

Proces je tvořen řadou oddělených činností, které se provádějí jak ručně tak automatizovaně za použití zdrojů IT. Každá činnost je realizována podle podmínek a pravidel jejího zadání. Tyto činnosti spolu s pravidly pro jejich provedení tvoří základ pro řízení vzájemně sladěného a provázaného řetězce činnosti workflow. [2]

Účelem modelování je vytvoření, a zmapování všech podnikových procesů. Poté nám tento model umožní sledovat všechny aktivity firmy a monitorovat všechny činnosti běžící uvnitř firmy [1]. Často právě grafický popis firemních procesů vyvolá myšlenku úpravy těchto firemních procesů ve zkoumané firmě či organizaci (např. změnu toku dokumentů ve

firmě, úpravy způsobu rozhodování apod.) [4]. Významným přínosem procesního modelování je podchytení souvislostí mezi firemními elementárními procesy (budoucími případy užití), které např. diagramy případů užití nejsou schopny tak výstižně zobrazit, protože mají omezené možnosti vyjádření propojení [4].

### 3.2 Výběr nástrojů k návrhu procesu změny

Pro zpracování vymezené problematiky jsem se rozhodla, že by bylo vhodné použít následující grafické nástroje.

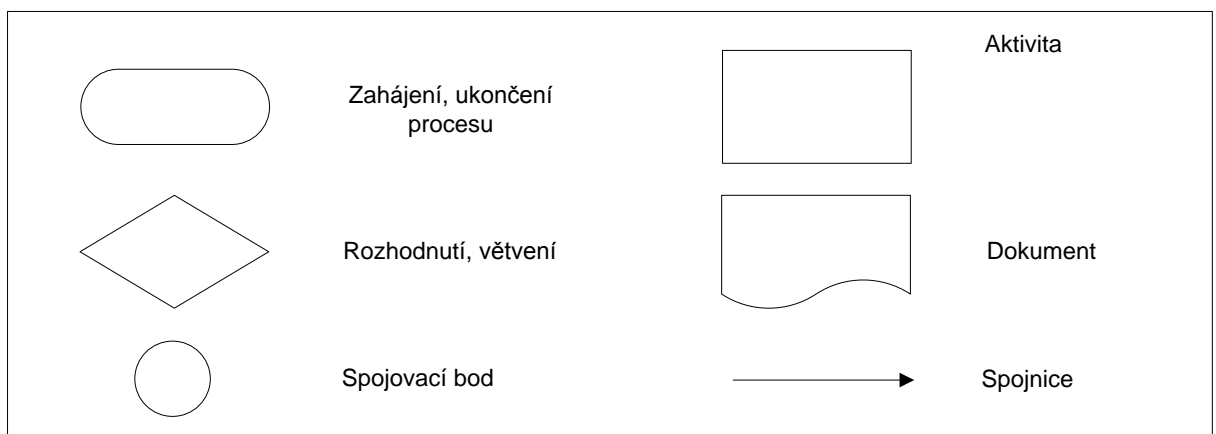
#### Organizační schéma (organigram)

Vyjadřuje organizační popis podniku nebo jeho části ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti. Obvykle je hierarchicky uspořádán. V organizačním schématu jsou definovány názvy útvarů, následný rozpad až na jednotlivé pozice definované organizačním řádem podniku a k nim přiřazeným konkrétním pracovníkům. [6]

#### Vývojový diagram

Vývojový diagram slouží pro nejjednodušší modelování procesů v systému. Vyjadřuje logickou strukturu procesu nebo operace, tj. členění proces na jednotlivé činnosti. Graficky jsou zde znázorněny jednotlivé operace, data, tok, zařízení atd. [5]

Jednou z jeho výhod je zachycení časového sledu činností. Základní vývojový diagram je možno zakreslit s použitím symboliky viz Obrázek 2.

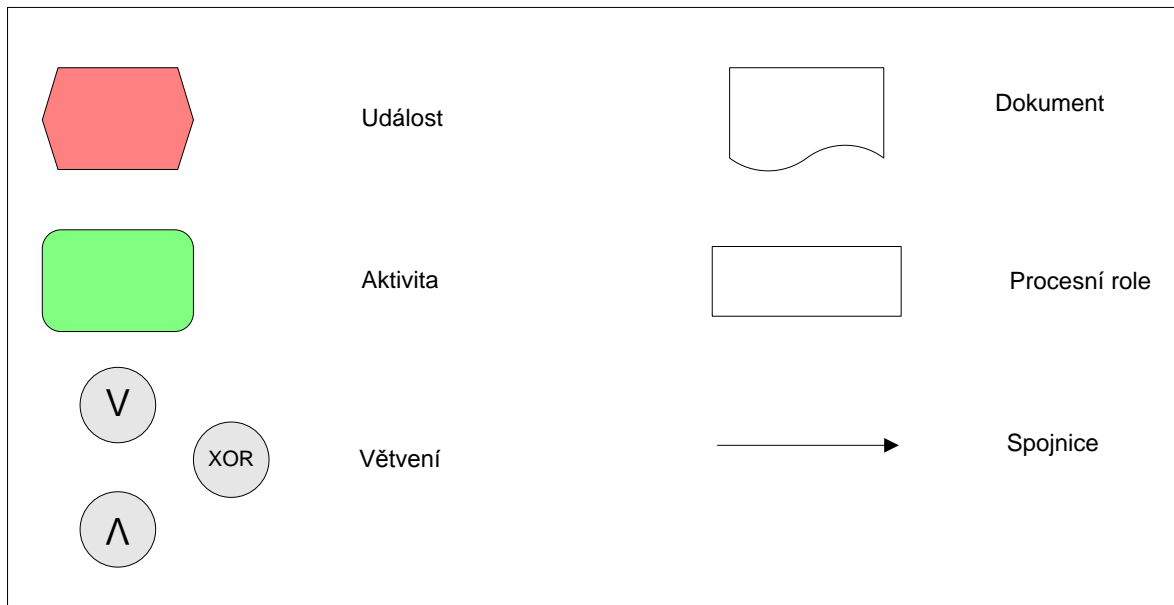


Obrázek 2 Symboly používané ve vývojovém diagramu. Zdroj: Vlastní

#### EPC diagram

Metoda EPC (Event-driven process chain) patří k nejrozšířenějším metodám.

Silnou stránkou této metody je na jedné straně její srozumitelnost, na straně druhé se však jedná o metodu dostatečně komplexní, zahrnující funkce, data, organizační strukturu a informační zdroje. Její doménu tvoří popis procesu z pohledu návaznosti jednotlivých aktivit, časových posloupností aktivit či paralelismů. [5]



Obrázek 3 Symboly používané v EPC diagramu. Zdroj: Vlastní

Obrázek 3 znázorňuje pouze základní symboly EPC diagramu, při tvorbě popisu podnikových procesů metodou EPC je možno využít celou řadu dalších prvků.

### Diagramy případů užití

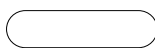
Případ užití je sadou scénářů (sekvencí dialogů uživatele se systémem) – základního a event. Alternativních, které sledují společný cíl. [4]

Symboly používané na diagramu případů užití:

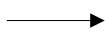


Aktér

Postavička znázorňující aktéra



Elipsa znázorňující případ užití



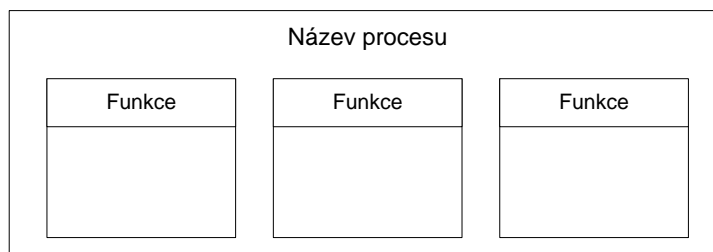
Spojnice, mající význam interakce mezi uživatelem a případem užití

### Diagram dle notace BPMN

V modelech, které používají jazyk BPMN, se setkáváte s následujícími elementy [4]:

- Bazén (Pool):
  - definuje nadřizený proces, který je v rámci procesní mapy BPMN rozkreslován,
  - mezi bazény je komunikace znázorněna formou posílání zpráv,
  - doporučení: bazén = jeden klíčový proces.

Příklad diagramu „bazén“ viz Obrázek 4



Obrázek 4 Příklad diagramu „bazén“. Zdroj: Vlastní

- Události (Event) reprezentující takovou událost ve zkoumaném systému, která přímo ovlivňuje chod procesu. Využívají se přitom tyto následující typy:
  - **počáteční událost** – zahajuje řetězy úloh v rámci firemního procesu, který je znázorněn na diagramu procesní mapy. Jen jeden proces může mít několik počátečních událostí, nejméně však jednu.
  - **průběžná událost** – ty jsou velmi často používány pro provázání různých procesních map mezi sebou. Tímto způsobem jsou diagramy provázány bez nutnosti vytváření jednoho velmi komplexního diagramu.
  - **koncová událost** – každý řetězec činností musí být ukončen koncovou událostí, přičemž v procesní mapě může být koncových událostí i několik.

Označení událostí viz Obrázek 5



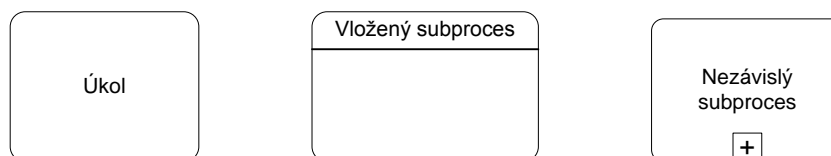
Obrázek 5 Typy událostí. Zdroj: [4]

- Činnosti (Task, Subprocess) reprezentují předepsanou činnost, která má být vykonána, a dělí se na tyto typy:
  - Dílčí činnost:



- Úkol.
- Složená činnost:
  - Vložený subproces – je rozkreslen přímo v daném procesním diagramu.
  - Nezávislý subproces – subproces, který je rozkreslen na jiném diagramu.

Označení činností viz Obrázek 6



Obrázek 6 Typy činností. Zdroj: [4]

- Sekvenční toky a toky zprávy
  - Sekvenční tok (Sequence Flow) vyjadřuje následnost procesních prvků.
  - Tok zpráv (Message Flow) popisuje zasílání zpráv mezi procesy.

Označení typů toků procesu viz Obrázek 7



Obrázek 7 Typy toku procesů. Zdroj: [4]

### 3.3 Systémy pro proces vyřizování objednávek

V případě elektronické výměny dat (EDI) jde o elektronický přenos standardizovaných dokumentů mezi počítači jednotlivých organizací, který umožňuje přímé zpracování dokumentů a automatické spuštění návazných aktivit. V případě vyšší kvality systému EDI nejsou při přijímání dokumentů nutné žádné lidské zásahy. EDI tady nahrazuje klasické systémy přenosu informací, jako je pošta, telefon a fax, a navíc poskytuje ještě další informační možnosti. [3]

Pokud jde o manuální systémy lze obecně říci, že jsou velmi pomalé nekonzistentní a náchylné k chybám. Dochází ke zpoždování informací, zároveň je omezena schopnost podniku snižovat celkové náklady při současném udržení nebo zlepšení úrovně a kvality poskytovaných služeb. [3]

Co se týče přínosů automatizace, tj. využití systému EDI v procesu vyřízení objednávky, autoři [3] je shrnují následovně:

- snížení objemu papírování,
- vyšší přesnost vzhledem k omezení manuálního zpracování,
- vyšší rychlost přenosu objednávek a dalších dat,
- omezení administrativy při zadávání dat, zakládání, zasílání dokumentů poštou atd.,
- snížené náklady na podávání objednávek, jejich zpracování a související činnosti,
- zlepšená dostupnost informací vzhledem k urychlení avizování a oznamování o zásilkách,
- snížení objemu práce a zvýšená informovanost i jiných oddělení prostřednictvím napojení EDI na další systémy, např. na systém sledování zásob pomocí čárových kódů nebo elektronický převod peněz.

Z toho vyplývá, že komunikační systém hraje rozhodující roli při minimalizaci celkových logistických nákladů.

### **3.4 Procesy v logistice**

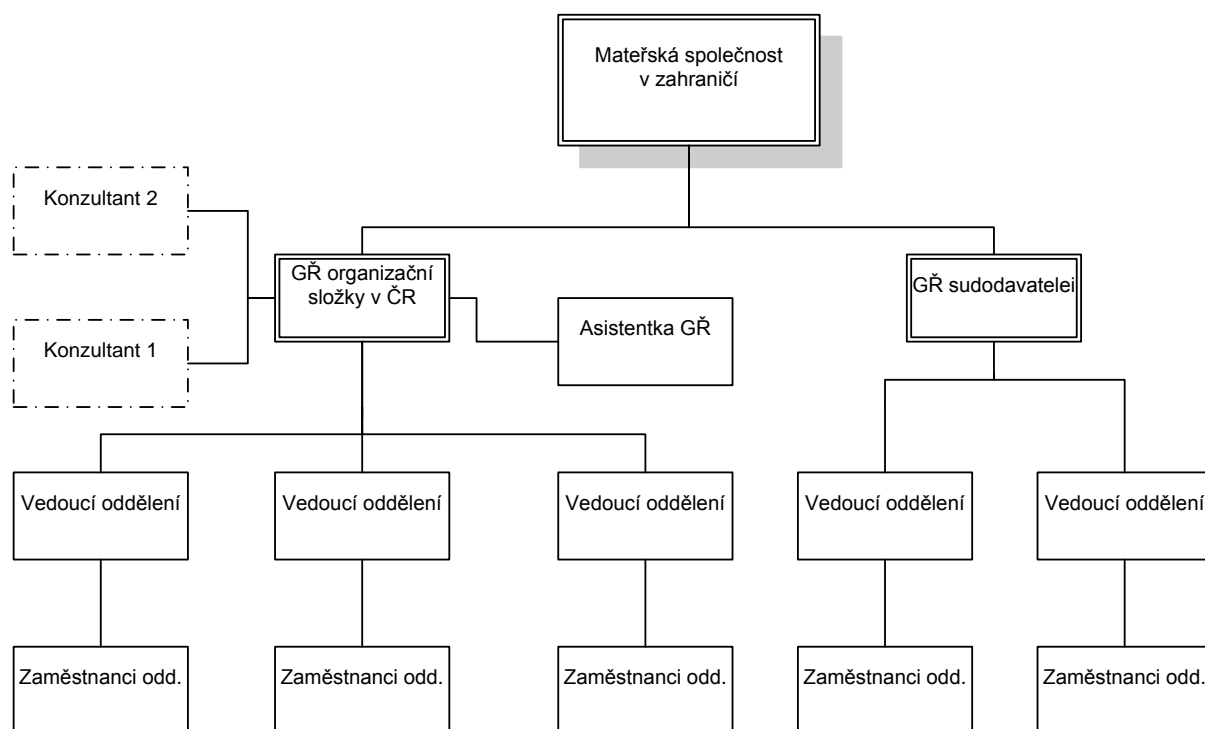
Logistika představuje koordinované, integrované a synchronizované řízení informačních a výkonných procesů neoddělitelně spojených v celém průběhu s přípravou (projektováním), tvorbou a finalizací produktu. Fungování a účinnost těchto procesů jsou zdrojem tvorby hodnoty poskytované zákazníkům. Cílem je dodržet časové, hodnotové a místní parametry vnímané zákazníkem a těchto parametrů dosáhnout s vysokou celkovou účinností. Tyto procesy jsou horizontálně i vertikálně integrovány a uskutečňují se v relativně samostatných článcích logistického řetězce, jimiž jsou provozy. [8]

## 4 Návrh procesu interních změn

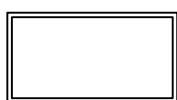
V této kapitole vymezím typy interních změn, podmínky a kompetence při procesu změn. Procesy těchto změn vyznačím na modelech procesu, vytvořených pomocí nástrojů procesního modelování v softwaru Visio, navrhnu proces změn pro určité typy změn.

### 4.1 Organizační struktura nadnárodní společnosti

Pro ujasnění postavení složek společnosti a oddělení organizační složky jsem vytvořila model (Obrázek 8) který zobrazuje organizační schéma nadnárodní společnosti, jejíž mateřská společnost sídlí v zahraničí a pro potřeby svého podnikání si založila v České republice organizační složku. Externí dodavatel logistických služeb, který provádí velkou část podnikatelské činnosti, je pro mateřskou společnost na stejné komunikační úrovni jako její organizační složka. Tyto dvě separátní společnosti je tedy v našem procesu potřeba brát spíše jako partnery a spolupracovníky a nezdůrazňovat zde vztah dodavatel - zákazník.



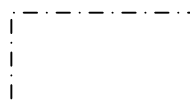
Obrázek 8 Organizační struktura dané společnosti. Zdroj: Vlastní



Nadřazená jednotka



Organizační jednotka



Funkční místo

## 4.2 Účastníci procesu

Účastníky procesu změny jsou tři společnosti. Je nutné si uvědomit, že i když externí partner (subdodavatel) není s danou společností spojen majetkově, ale pouze obchodně, do procesů vstupuje, a je nutné v případě změn, které se týkají jeho činností brát na zřetel jeho požadavky a možnosti.

### 1. Mateřská společnost

- Má možnost navrhnout určité změny, především ty velké, do kterých mohou vstupovat i třetí strany, se kterými má mateřská společnost uzavřený smluvní vztah,
- Má právo zamítnout navrhované změny organizační složky, především v případě, že na jejich realizaci je zapotřebí větších investic z rozpočtu mateřské společnosti,

### 2. Organizační složka

- Navrhuje interní změny na základě konceptů od zaměstnanců či vedení společnosti,
- Má povinnost o těchto změnách informovat mateřskou společnost,
- Má povinnost žádat mateřskou společnost o schválení, v případech velkých investičně a finančně náročných změn,

### 3. Externí partner

- Požadavky a potřeby externích partnerů je nutno zahrnout do procesu změn navrhovaných jak tuzemskou organizační složkou, tak mateřskou společností, pokud jsou tito partneři v procesech zainteresováni,
- Mají právo vyjádřit své připomínky k navrhovaným změnám,

## 4.3 Identifikace typů interních změn

Nadnárodní společnosti s kompetencemi rozdělenými mezi mateřskou společnost a tuzemskou organizační složku mohou identifikovat různé typy změn. V důsledku velikosti těchto změn a počtu zúčastněných stran můžeme tyto změny rozdělit na změny velké a malé, které se posuzují podle vynaložení potřebných nákladů, dále na změny interní a změny s kompetencí v zahraničí, kde se podle typu změny mění například vlastník, navrhovatel změn či schvalovací orgán.

Malé interní změny bývají zpravidla navrženy organizační složkou a jedná se především o změny, které napomáhají chodu organizační složky a usnadňují procesy každodenních činností. Do jejich popisu je nutné zahrnout i zkušenosti lidí, které určitý a konkrétní proces

po jistou dobu vykonávají a tím jsou schopni poukázat na určité činnosti, které se mohou v jejich prostředí zdát zbytečné či neefektivní a mohou jednoduše popsat nebo navrhnout jak tyto činnosti zjednodušit, zrychlit či jinak zhodnotit čas na ně vymezený a usoudit, zda je určitá činnost nutná či by ji mohlo být možné vynechat úplně nebo nahradit činností efektivnější a celý proces tím usnadnit. Malé interní změny jsou charakteristické tím, že:

- jsou pouze uvnitř společnosti,
- nejsou finančně nenáročné,
- nepřekročí schválený rozpočet organizační složky nebo nepožadují navýšení tohoto rozpočtu,
- nezahrnují třetí stranu (externího partnera).

Naproti tomu velké změny mohou být navrženy mateřskou společností (ale i organizační složkou), a mateřská společnost má vždy schvalovací právo. Jedná se především o změny, které:

- představují vysoké investiční náklady,
- mohou zasahovat do chodu organizační složky či na určitý časový úsek omezit chod organizační složky,
- jsou časově náročné,
- představují změnu pouze uvnitř společnosti.

Všechny typy změn jsem soustředila do tabulky, kde jsem definovala například vlastníka procesu, účastníky, oddělení zvolené ke schválení nově navrženého procesu, formu provedení změny atd.

Tabulka 1 Identifikované typy změn. Zdroj: Vlastní

	malá změna interní	velká změna interní
Vlastník	Organizační složka	Organizační složka
Řízení dokumentů	Organizační složka	Organizační složka
Potřeba změny identifikována /kým/	Organizační složka	Organizační složka / Mateřská společnost
Definice změn	Organizační složka	Organizační složka / Mateřská společnost
Účastník	Organizační složka	Organizační složka / 3.strana / (Mateřská společnost pouze pro schválení)
Schválení	Organizační složka (mateřská společnost informována)	Mateřská společnost (tuzemská může dát námitky, ale mateřská společnost má právo posledního slova)
Odpovědnost za provedení	Organizační složka	Organizační složka
Způsob provedení změny	Nářízení vedoucího pracovníka	Nářízení generálního ředitele společnosti

	malá změna s kompetencemi v zahraničí	velká změna s kompetencemi v zahraničí
Vlastník	Mateřská společnost	Mateřská společnost
Řízení dokumentů	Mateřská společnost	Mateřská společnost
Potřeba změny identifikována /kým/	Organizační složka / Mateřská společnost	Organizační složka / Mateřská společnost
Definice změn	Organizační složka / Mateřská společnost	Organizační složka / Mateřská společnost
Účastník	Organizační složka / Mateřská společnost	Organizační složka / Mateřská společnost / 3. strana
Schválení	Mateřská společnost (tuzemská může dát námitky, ale mateřská má poslední slovo)	Mateřská společnost (tuzemská může dát námitky, ale mateřská společnost má právo posledního slova)
Odpovědnost za provedení	Organizační složka / Mateřská společnost (každý na své straně)	Mateřská společnost
Způsob provedení změny	Nářízení ze strany mateřské společnosti	důraz na komunikaci, podání vysvětlení, zahrnutí zaměstnanců

### 4.3.1 Malá interní změna

V případě malých interních změn není potřeba žádat mateřskou společnost o souhlas. Organizační složka si může změny v procesech navrhnout sama a sama si je též po poradě s vedoucími pracovníky odsouhlasit. Jedná se především o procesy, do kterých mateřská společnost vůbec nevstupuje, či vstupuje jen velmi sporadicky. V tomto případě je povinností organizační složky mateřskou společnost informovat a požádat o vzájemnou spolupráci na navržených změnách. Tyto změny ovšem nemohou ohrozit či omezit každodenní činnosti zaměstnanců mateřské společnosti.

Příkladem malé interní změny může být například změna interních pravidel, komunikace mezi odděleními pobočky apod.

Pro popis procesu změny malé interní změny jsem použila vývojový diagram, který je ke znázornění potřebných kroků dostačující. Tento vývojový diagram znázorňuje Obrázek 9.

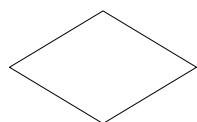
#### Použitá notace:



Zahájení, konec procesu



Aktivita



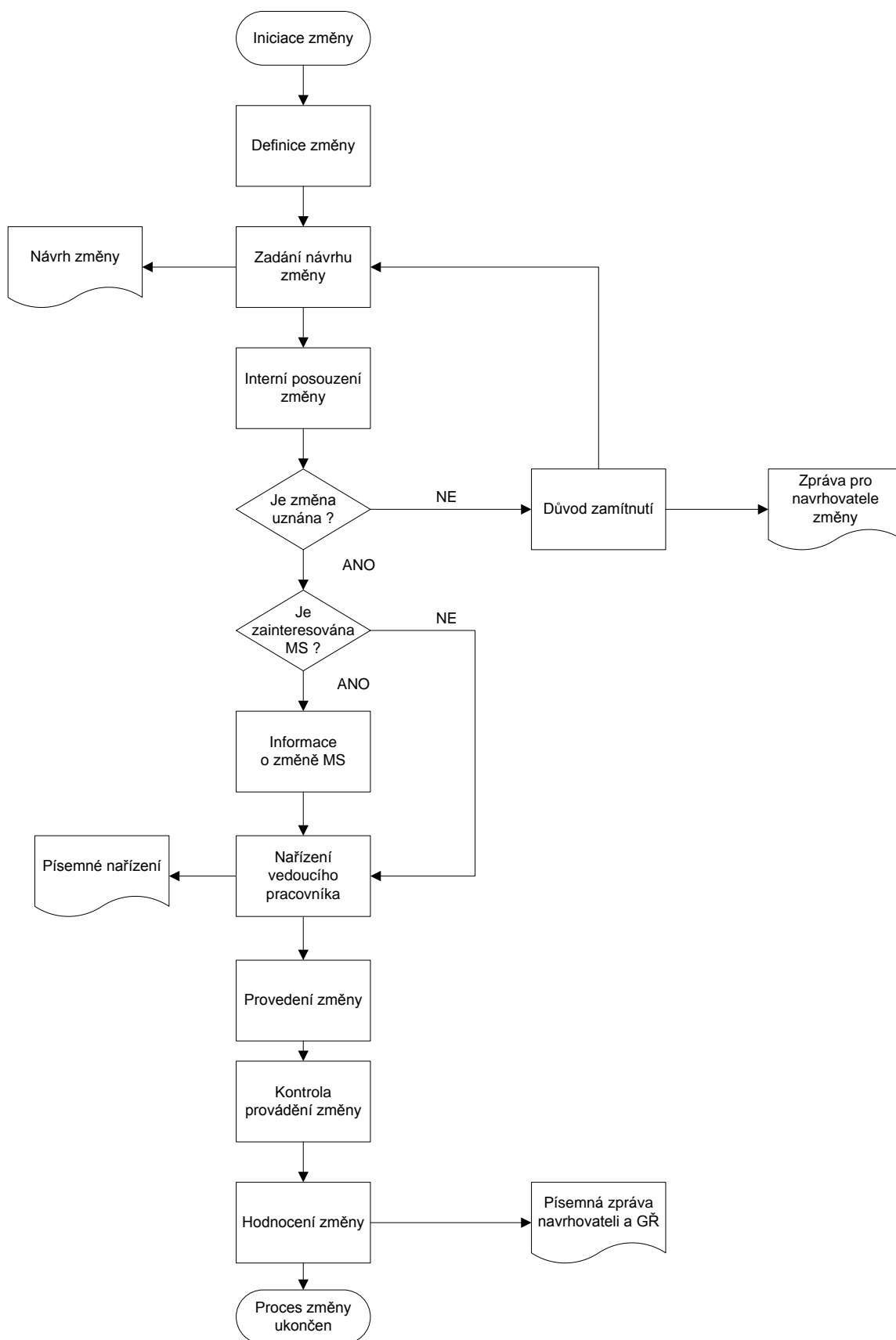
Rozhodnutí, větvení



Dokument

Použitý nástroj: Vývojový diagram

Použitý software: MS Visio



Obrázek 9 Model procesu „Malá interní chyba“. Zdroj: Vlastní



### 4.3.2 Velká interní změna

V případě velkých interních změn navržených organizační složkou je povinností mateřskou společností o navrhované změně informovat a žádat ji o finální souhlas s navrženými změnami. Požadavky na změnu mohou být ovšem navrženy i samotnou mateřskou společností. V tomto případě se organizační složka k návrhu musí vyjádřit a její komentáře a připomínky mají pro konečné odsouhlasení velkou váhu, protože i když má mateřská společnost potřebu navrhované změny, může nastat situace, kdy se předložený návrh nebude shodovat s možnostmi organizační složky.

Příkladem velké interní změny může být například zavedení nového informačního systému, nový výrobní proces, požadavek na proces elektronického schvalování faktur apod.

Mnou navržený proces je znázorněn na Obrázek 10. K jeho popisu jsem i zde použila vývojový diagram, kde můžeme přehledně vidět jednotlivé kroky potřebných aktivit a vytvořené dokumenty.

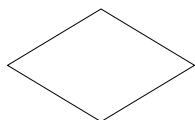
#### Použitá notace:



Zahájení, konec procesu



Aktivita



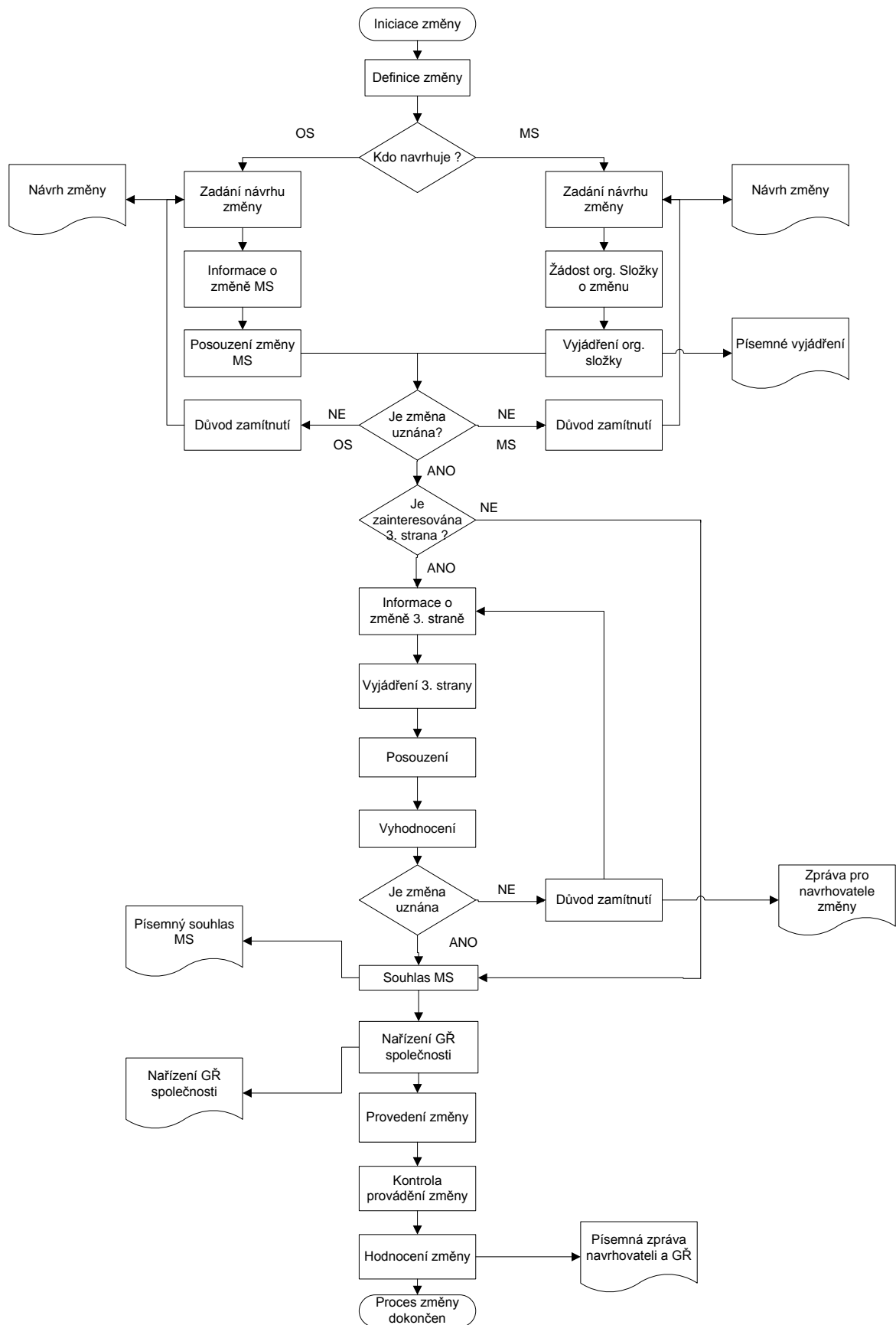
Rozhodnutí, větvení



Dokument

Použitý nástroj: Vývojový diagram

Použitý software: MS Visio



Obrázek 10 Model procesu „Velká interní změna“. Zdroj: Vlastní

### 4.3.3 Změna s kompetencí v zahraničí

V případě kompetencí rozdělených mezi organizační složku a mateřskou společnost jsem pro znázornění procesu změny vybrala EPC diagram. Jsou zde velmi dobře vidět rozhodovací procesy, kdo kterou činnost provádí a přehlednost vstupů a výstupů.

Model procesu pro změny s kompetencí zahraničí znázorňuje Obrázek 11.

Příkladem typu malé změny může být například návrh na nový způsob reportingu, změna procesu schvalování apod.

Příkladem typu velké změny může být například výběr nového dodavatele, změna (zlepšení) výrobních či plánovacích procesů apod.

K těmto změnám je potřeba přistupovat s respektem a zvolit vhodný nástroj k jejich naplánování a realizaci.

Jedná se o změny, které na svoji identifikaci a realizaci vyžadují delší časové období, spolupráci zaměstnanců a realizačního týmu. Členové realizačního týmu jsou nuceni během příprav navštěvovat pracoviště všech zaměstnanců a monitorují jejich kroky, měří časový úsek trvání každého kroku a vyhodnocují podstatu jejich každodenní práce.

#### **Použitá notace:**



Událost



Aktivita



Větvení



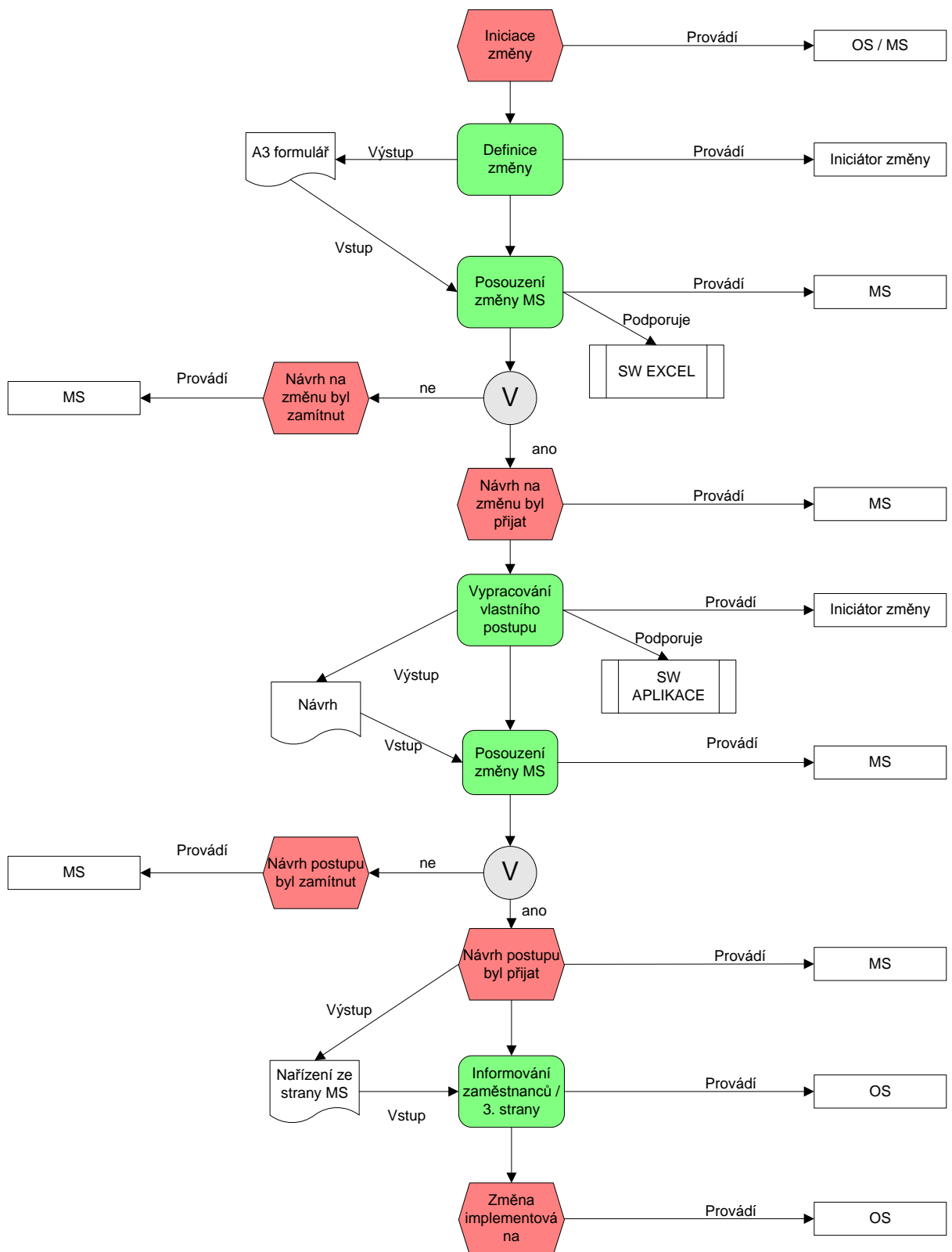
Dokument



Procesní role

Použitý nástroj: EPC Diagram

Použitý software: MS Visio



Obrázek 11 Model procesu „Změny s kompetencí v zahraničí“. Zdroj: Vlastní

#### 4.4 Podrobná charakteristika navrženého procesu „velká interní změna“.

Následující podkapitola je zaměřena na model znázorněný na Obrázek 10, proces velké interní změny. Zde v tabulce, viz Tabulka 2, podrobně popíši jak jednotlivé kroky modelu realizovat a zvolím nástroje pro jejich znázornění.

**Tabulka 2** Popis kroků procesu „Velká interní změna“. Zdroj: Vlastní

Krok procesu	Popis / Vysvětlení
1. Iniclace změny	1. Změnu inicializuje buď zaměstnanec mateřské společnosti, nebo organizační složky v ČR
2. Definice změny	2. Definice změny: a) textovým popisem b) pomocí modelovacích nástrojů: BPMN – podrobné zakreslení současného stavu definovaného procesu Use Case – Funkční požadavky na systém Komunikační model – proces komunikace mezi dvěma informačními systémy. Identifikace problémů. U finančně náročných návrhů nutné vyčíslení nákladů a výnosů
3. Zadání návrhu změny	3. Návrh změny je vždy prezentován písemnou formou. Obsahuje - výše uvedené modely - popis výhod a nevýhod navrhovaných změn - návrh nového či změna stávajícího SOP Návrh změny je předán vedoucímu pracovníkovi oddělení vykonávající definovaný proces nebo manažerovi společnosti.
4. Informace o změně MS / OS	4. Povinností iniciátora změny je informovat druhou stranu o navrhované změně, předáním vypracovaného návrhu změny.
5. Posouzení změny MS / OS	5. Navrhovaná změna je posuzována vedoucími pracovníky zainteresovaného oddělení či managementem společnosti na základě znalostí identifikovaného procesu a znalostí místních podmínek pro vykonávání tohoto procesu. Vždy písemnou formou. V případě zamítnutí návrhu, musí strana doložit důvod zamítnutí s vysvětlujícími komentáři a textovým popisem důvodů zamítnutí.
6. Informace o změně 3. straně	6. Jestliže je v navrhované změně zainteresována i 3. strana (subdodavatel) je navrhovatel, společně se zástupcem mateřské společnosti povinen o navrhované změně informovat i

7. Vyjádření 3. strany	<p>tuto stranu.</p> <p>Na základě charakteru navrhované změny je třetí strana povinna se svými zaměstnanci provést tzv. brainstorming, pomocí kterého vyhodnotí navrhovanou změnu.</p>
8. Posouzení	<p>7. Vždy písemnou formou.</p> <p>V případě zamítnutí návrhu, musí strana doložit důvod zamítnutí s vysvětlujícími komentáři a textovým popisem důvodů zamítnutí</p>
9. Vyhodnocení	<p>8. Navrhovatel změny posoudí dodané písemné vyjádření třetí strany.</p> <p>9. Vyhodnocovací fáze se účastní pouze navrhovatel změny a zástupce mateřské společnosti.</p>
10. Souhlas MS	<p>Doklady využívané k vyhodnocení: - návrh změny - vyjádření MS - vyjádření 3. strany (je-li)</p> <p>Výstupem fáze vyhodnocení je schvalovací / zamítací dopis, který již nemusí obsahovat důvody (ale může).</p>
11. Nařízení GR společnosti	<p>10. V případě kladného přijetí navrhované změny (bod 9).</p> <p>Souhlas mateřské společnosti je proveden podpisem schvalovacího dopisu.</p> <p>11. Generální ředitel organizační složky vydá písemné nařízení o akceptaci navrhované změny. Přílohou nařízení je finální verze návrhu změny s textovým popisem.</p>
12. Provedení změny	<p>12. Provedení změny a implementaci má za úkol vedoucí pracovník oddělení, jehož se změna týká.</p> <p>Povinné kroky – informace všem zaměstnancům oddělení</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- workshop s detailním popisem změny</li> <li>- zadání úkolů a činností vedoucí k dosažení navrhované změny</li> <li>- seznámení účastníků procesu s novým SOP či jeho aktualizací</li> </ul>
13. Kontrola provádění změny	<p>13. Kontrola provádění změny je v kompetenci vedoucího pracovníka oddělení, hodnotí plnění pracovních úkolů a každodenních činností při jejich výkonu</p>
14. Hodnocení změny	<p>14. Výstupem hodnocení změny je písemná zpráva, která je prezentována jak navrhovateli, tak zástupcům mateřské společnosti.</p>

## 4.5 Shrnutí

Výstupem kapitoly 4 jsou tři vlastní návrhy modelů pro procesy různých typů interních změn typických pro nadnárodní společnosti, včetně modelu pro proces změny v případě kompetencí v zahraničí. Typy změn byly identifikovány a shrnuty do tabulky, byly uvedeny i příklady těchto typů změn.

Pozornost druhé části kapitoly je soustředěna na návrh modelu pro proces velkých interních změn. Jeho kroky jsou zde detailněji popsány a zvoleny byly i nástroje pro jejich realizaci.

Tento mnou navržený postup, jmenovitě bod 2 definice změny a bod 3 zadání návrhu změny (Tabulka 2), poté ověřím v kapitole 5 na konkrétním případě společnosti a konkrétním procesu vyřízení objednávky.

## **5 Ověření navržené metodiky na procesu vyřizování objednávek**

### **5.1 Úvod**

Jako příklad společnosti, u které jsem se rozhodla navrhnout proces změny vyřizování objednávek, jsem vybrala společnost Lego Systém A/S, u které jsem již čtvrtým rokem zaměstnána. Společnost má sídlo v Dánsku a organizační složka založená v ČR se zabývá přepravou zboží po celém světě. Logistické služby včetně skladování a VAS (Value Added Services) jsou prováděny třetí společností a to DHL Solution, na základě předem daných smluvních podmínek.

System objednávání a podnikového řídicího informačního systému má vliv na kvalitu a rychlost informačních toků. Pro vyřízení objednávky jsou nutné toky informací z jednoho oddělení do druhého, ale také vyhledávání informací v různých kartotékách nebo databázích. Informační systém může být plně automatizovaný nebo naopak čistě manuální.

Společnost, logistický partner i dopravci pracují v rozdílných informačních systémech, které si mezi sebou zasílají EDI zprávy.

Pro ověření mnou navržených kroků pro proces změny procesu vyřízení objednávky využiji navržený model z kapitoly 4, viz Obrázek 10 – Model procesu „Velká interní změna“.

### **5.2 Inicializace změny**

Jedná se o návrh, který je navržen mnou, tedy zaměstnancem organizační složky, a to na základě zkušeností získaných praxí při provozování výše zmíněného procesu vyřizování objednávek.

Přijímání objednávek a jejich následné vyřizování je jednou z hlavních činností společnosti. Objednané zboží musí dorazit k zákazníkovi v co nejrychlejší čas, v co největší kvalitě a samozřejmě za co nejnižší náklady.

Mým úkolem, zejména v části definování změny, je vyvolat přesvědčení o naléhavosti změny a nutnosti ji podstoupit a získat širokou podporu mezi manažery.

### **5.3 Definice změny**

Změna je definována textovým popisem a pomocí modelovacích nástrojů.





### 5.3.1 Popis současného stavu procesu vyřízení objednávky


Pro demonstraci současného stavu procesu vyřízení objednávky jsem vytvořila model procesu dle notace BPMN, zde jsem vyznačila čtyři nejdůležitější oddělení obou společností, která se tohoto procesu účastní, viz Obrázek 12.

Přímo do modelu jsem též vyznačila i tok informací, které probíhají emailem, a červenými otázníky jsem označila na první pohled viditelná místa, kde mi prozatím není jasná podstata vyznačené činnosti či se mi činnost zdá zbytečná.

#### Použitá notace:


 Zahájení procesu


 Návaznost procesu

 Konec procesu

 Aktivita

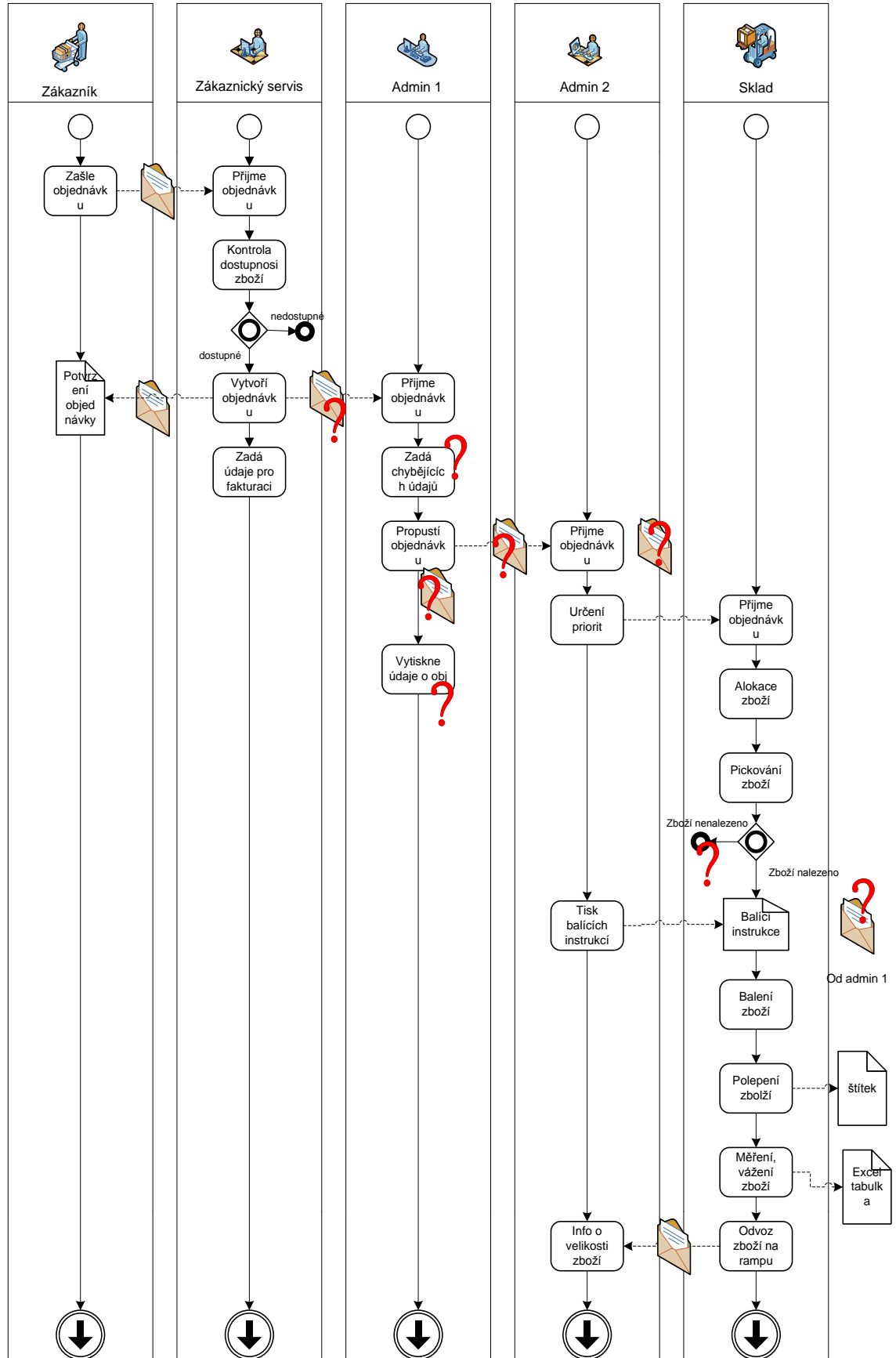
 Dokument

 Emailová komunikace

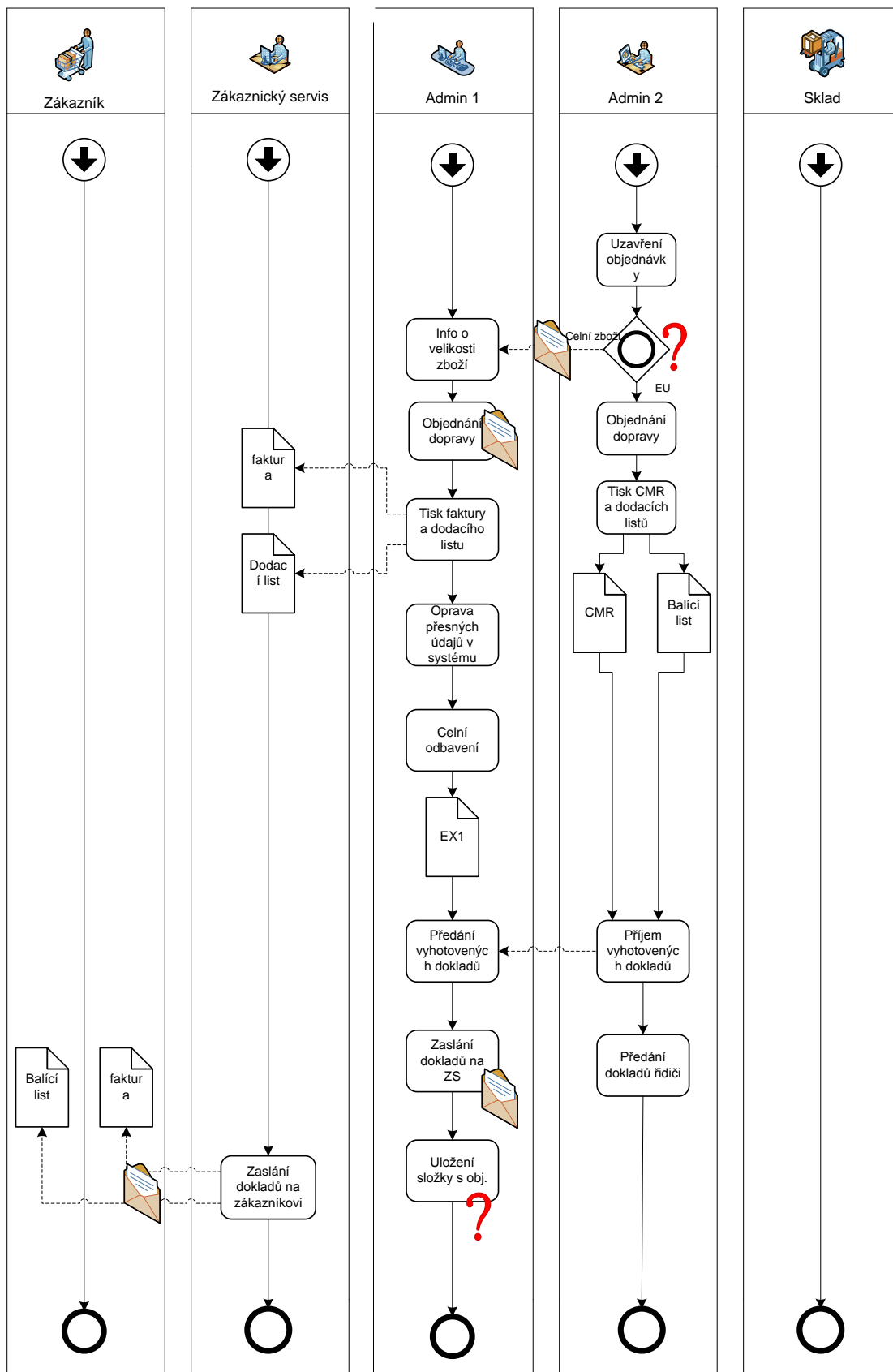
 Nejasná (zbytečná) činnost

Použitý nástroj: BPMN diagram

Použitý software: MS Visio



pokračování modelu na další straně



Obrázek 12 Model procesu Vyřizování objednávky. Zdroj: Vlastní

### 5.3.2 Slovní popis procesu

Zákaznické servisy sídlící v zahraničí (zaměstnanci mateřské společnosti) přijmou objednávku od zákazníka a vloží ji do IS společnosti, který ji zprocesuje a zpřístupní pro zaměstnance organizační složky. Automaticky jsou k objednávce přiřazeny z dostupných systémových databází a číselníků informace o:

- přiřazení disponibilních zásob,
- typu a způsobu balení,
- požadovaných službách přidané hodnoty (štítkování, montáž, speciální balení atd.),
- stanovení způsobu a druhu přepravy,
- názvu a kódu přepravce,
- dodacích podmínkách,
- datu nakládky ve skladě,
- doručovací adrese,
- datu doručení k zákazníkovi.

Zaměstnanci organizační složky doplní v případě potřeby upřesňující informace a specifické požadavky zákazníka (zejména označení zboží, hodinu vykládky u koncového příjemce, telefonní kontakty apod.), které v době objednávky nebyly známy a nemohly být doplněny automaticky systémem.

V následném kroku je objednávka uvolněna příslušným zaměstnancem tuzemské společnosti a poslána systémově v daných termínech (pomocí EDI) do informačního systému subdodavatele ke zpracování.

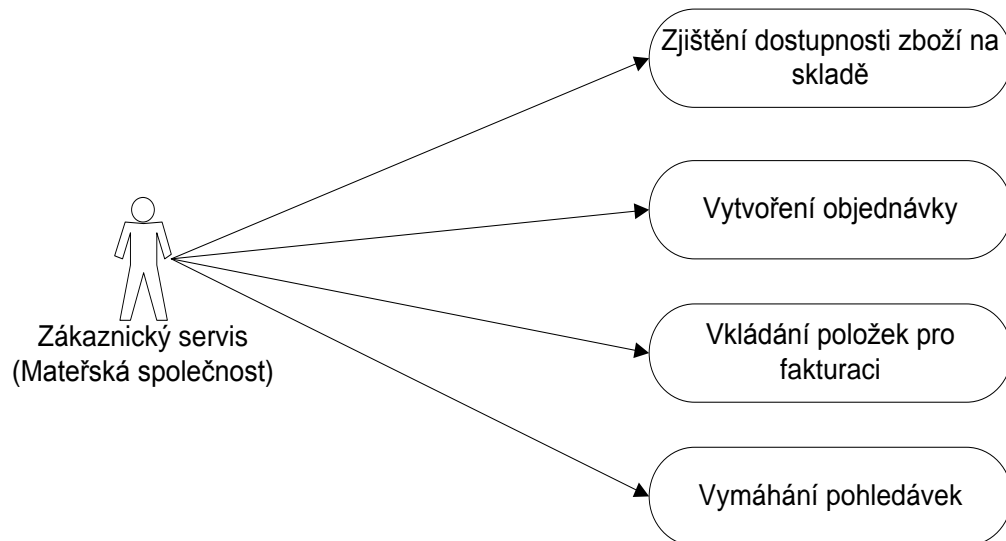
I když EDI obsahuje veškeré informace nezbytné pro správné vyřízení objednávky, běžná praxe je taková, že zaměstnanci tuzemské organizační složky, informují o všech těchto již v systému obsažených datech a tím opakovaně instruuji příslušná oddělení na straně logistického poskytovatele. Následně dochází i k upřesňujícím telefonátům zúčastněných stran, tj. k manuální práci místo aktivního využívání systému a dat v něm obsažených.

### 5.3.3 Definování funkčních požadavků na systém

Jako další krok jsem si pro potřebu definování funkčních požadavků na systém vytvořila případy užití včetně scénáře charakterizující požadavky na služby společnosti

a informačních systémů. Tyto případy užití nám pomohou identifikovat kroky a role klíčových zaměstnanců ve vztahu s informačním systémem.

Případy užití pro aktéry čtyř zásadních oddělení účastnících se procesu jsou znázorněny na Obrázek 13 - Obrázek 16.

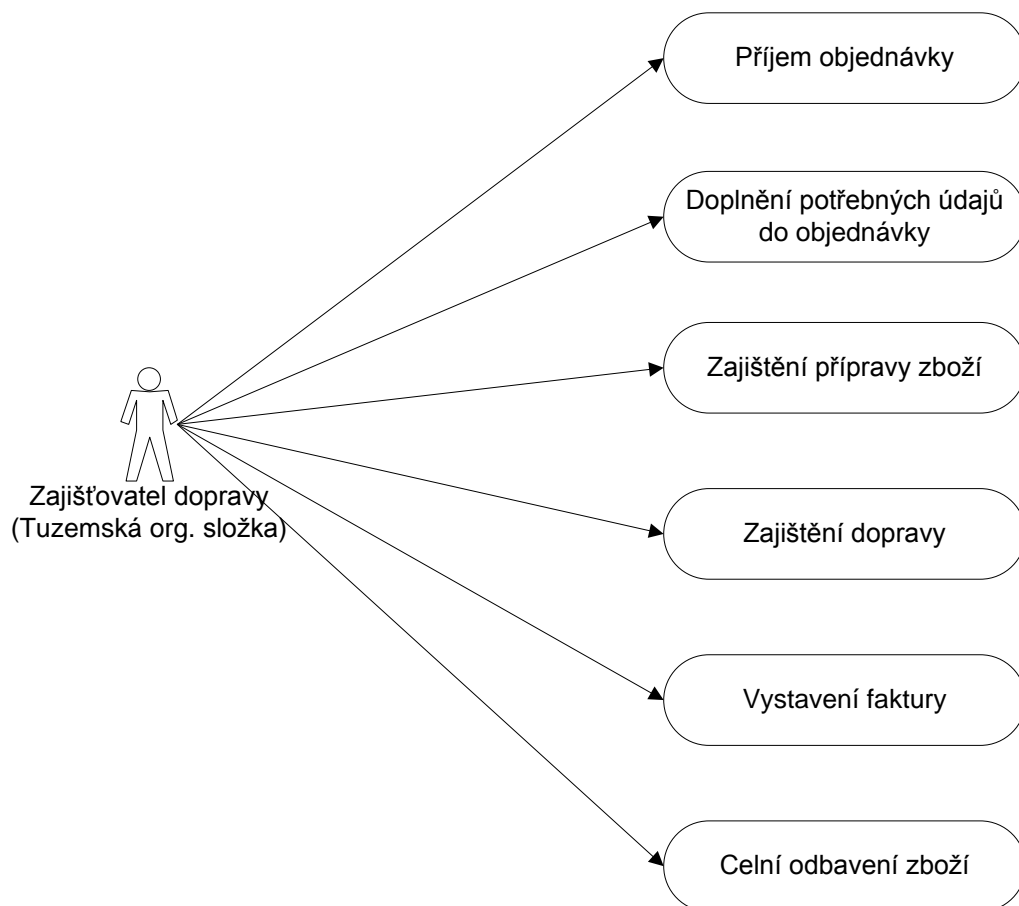


#### Scénář případu užití Zákaznický servis

Účastníci: Zákaznický servis

Krok	Role	Akce
1.	Uživatel	Přihlásí se do systému pod svým ID
2.	System	Identifikuje zaměstnance
3.	Uživatel	Vyhledá informaci o dostupnosti požadovaného zboží na skladě
4.	System	Zobrazí stav zásob
5.	Uživatel	Zarezervuje požadované zboží
7.	System	Uloží
8.	Uživatel	Zadá položky objednávky
9.	System	Vytvoří objednávku
10.	Uživatel	Zadá položky pro fakturaci
11.	System	Uloží
12.	Uživatel:	Kontroluje platby

Obrázek 13 Případ užití Zákaznický servis. Zdroj: Vlastní

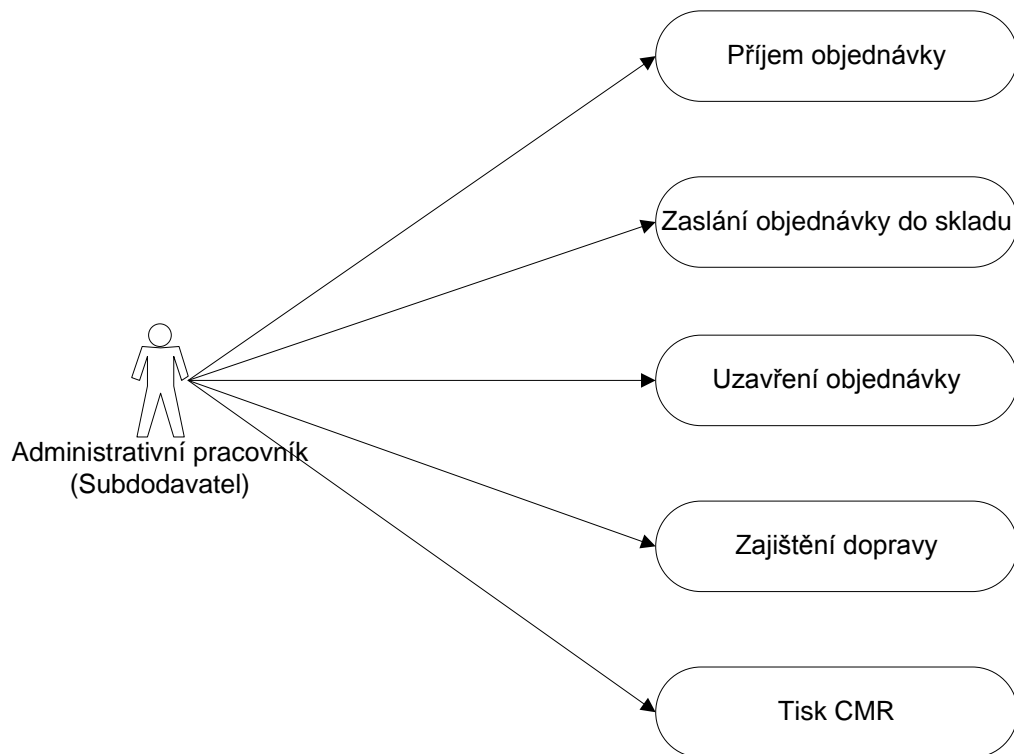


Scénář případu užití Zajišťovatel dopravy

Účastníci: Zajišťovatel dopravy

Krok	Role	Akce
1.	Uživatel	Přihlásí se do systému pod svým ID
2.	System	Identifikuje zaměstnance
3.	Uživatel	Vyhledá dostupné objednávky
4.	System	Zobrazí dostupné objednávky
5.	Uživatel	Doplní chybějící potřebné údaje
7.	System	Uloží
8.	Uživatel	Vloží údaje o dopravci
9.	System	Uloží
10.	Uživatel	Propustí objednávku do dalšího IS
11.	System	Odešle EDI
12.	Uživatel	Vystaví fakturu na základě objednávky
13.	System	Uloží

Obrázek 14 Případ užití Zajišťovatel dopravy. Zdroj: Vlastní

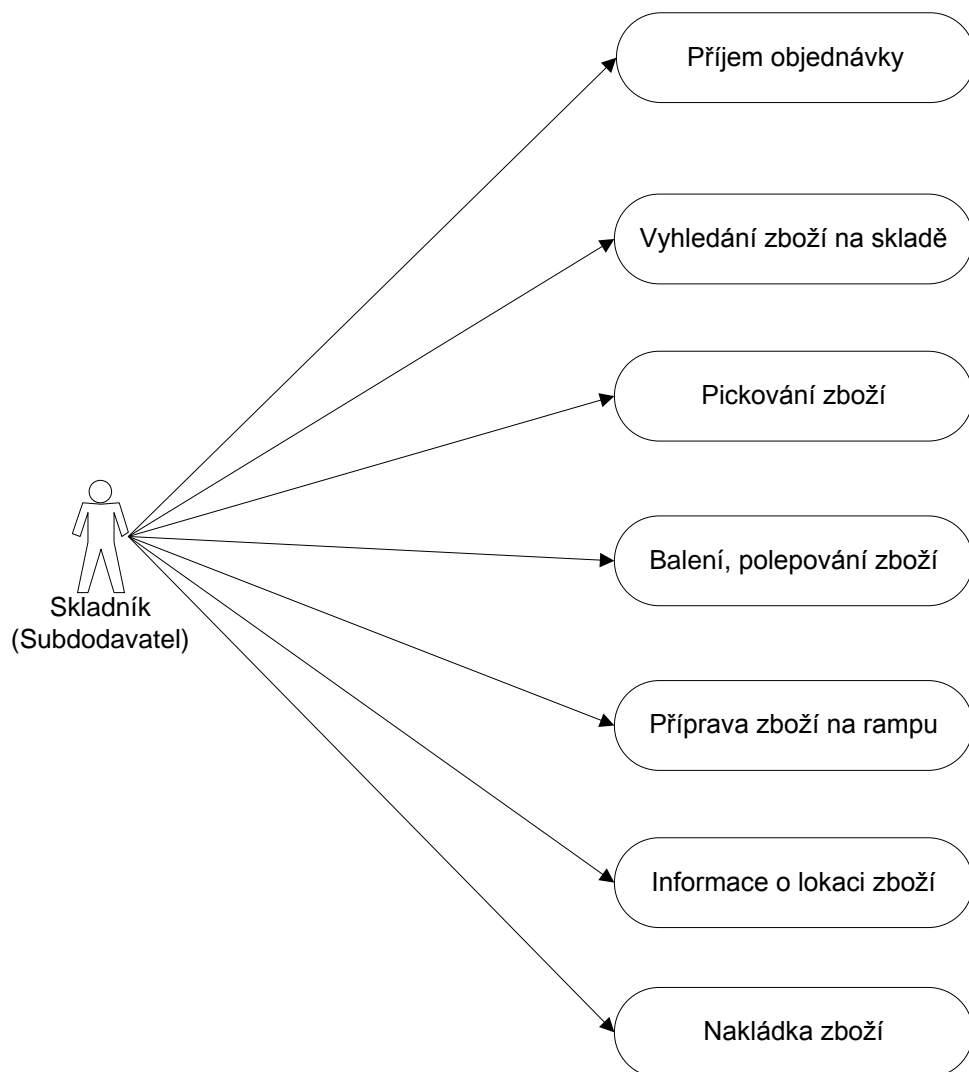


Scénář případu užití Administrativní pracovník

Účastníci: Administrativní pracovník

Krok	Role	Akce
1.	Uživatel	Přihlásí se do systému pod svým ID
2.	System	Identifikuje zaměstnance
3.	Uživatel	Vyhledá dostupné objednávky
4.	System	Zobrazí dostupné objednávky
5.	Uživatel	Odešle objednávky na sklad
7.	System	Odešle
8.	Uživatel	Vloží SPZ, číslo kontejneru apod.
9.	System	Uloží
10.	Uživatel	Uzavře objednávku
11.	System	Uzavře
12.	System	Odešle EDI
13.	Uživatel	Požadavek na tisk CMR
14.	System	Tiskne

Obrázek 15 Případ užití Administrativní pracovník. Zdroj: Vlastní



### Scénář případu užití Skladník

Účastníci: Skladník

Krok	Role	Akce
1.	Uživatel	Přihlásí se do systému pod svým ID
2.	System	Identifikuje zaměstnance
3.	Uživatel	Vyhledá dostupné objednávky
4.	System	Zobrazí dostupné objednávky
5.	Uživatel	Odešle požadavek na nalezení zboží ve skladu
7.	System	Najde nejbližší lokaci s požadovaným zbožím
8.	Uživatel	Vypickuje zboží a oskenuje
9.	System	Uloží údaje z oskenovaného kódu
10.	Uživatel	Nabalí kartony na paletu a pošle požadavek na paletový štítek
11.	System	Tiskne paletový štítek
12.	Uživatel	Připraví polepené zboží na rampu
13.	Uživatel	Zadá údaje o lokaci připraveného zboží
14.	System	Uloží
15.	System	Odešle EDI

Obrázek 16 Případ užití Skladník. Zdroj: Vlastní



#### **5.3.4 Model komunikace mezi dvěma informačními systémy**

Je nutné připomenout, že obě společnosti pracují v jiném informačním systému a proto je nezbytné pro ujasnění si toku informací vytvořit další model, a to model procesu komunikace mezi dvěma rozdílnými informačními systémy, tj. procesu zasílání informací pomocí EDI zpráv z jednoho informačního systému do druhého.

Vedoucí pracovníci ani management společnosti ne vždy mají jasné informace a znalosti o fungování procesu zasílání EDI zpráv. Pro proces, který je oběma informačními systémy podporován, je tedy nutné vyznačit jednotlivé kroky do modelu komunikačního, což by mělo pomoci vedoucím pracovníkům mateřské společnosti při rozhodování a schvalování navrhovaných změn.

Model procesu komunikace mezi systémem SAP a Prologs je znázorněn na Obrázek 17.



### **5.3.5 Identifikace problémů**

Na základě prvního zmapování procesu, ujasnění si toků informací a využití obou informačních systémů jsem identifikovala následující problémy a možné příčiny nefungujícího procesu:

- Zbytečná emailová komunikace,
- Zbytečně se opakující instrukce zasílané emailem,
- Zbytečné tisknutí a ukládání složek s objednávkami,
- Zbytečné přeměrování a vážení zboží,
- Nezavedený proces případ, kdy se zboží při pickování nenajde na své lokaci,
- Neznalost zaměstnanců o předchozích a následujících krocích procesu.

### **5.4 Zadání návrhu změny**

Pro optimalizaci a zefektivnění procesu vyřízení objednávky doporučuji eliminaci nesystémové komunikace a aktivní používání systému, informací a dat v něm obsažených. Tím dosáhnou obě dvě společnosti efektivního využití pracovní doby zaměstnancům, vyšší přesnosti, omezení administrativy a přesunutí pozornosti pracovníků k významnějším činnostem.

To vše by se mělo promítnout i do snížení nákladů a umožnit alokování lidských zdrojů na práce s vyšší přidanou hodnotou.

Dále seznámení zaměstnanců provádějících alespoň část procesu s procesem celým. Je nezbytné, aby si zaměstnanec uvědomoval, jaké kroky předcházejí a jaké následují před nebo po ukončení jeho činnosti. Seznámení s procesem by mělo zaměstnance motivovat, mělo by mu ukázat důležitost jeho pracovní náplně a dodat pocit, že to co každý den dělá má své opodstatnění, a že je důležitou součástí společnosti při plnění jejích cílů a to zejména učinit zákazníka spokojeného.

#### **5.4.1 Výhody a nevýhody navrhovaných změn**

Vzhledem k charakteristice společnosti – friendly business – by každá změna měla být s co nejmenším počtem negativních dopadů na zúčastněné strany, ale zároveň by měla přinést maximální přínos, tak, aby se procesy staly silnou stránkou společnosti (funkční procesy, bez dalších dodatečných průběžných zásahů).

**Tabulka 3** Tabulka výhod a nevýhod navrhovaných změn. Zdroj: Vlastní

	Navrhovaná změna	Výhody	Nevýhody / Rizika
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odstranění emailové či telefonické komunikace (dotazy, dvojité instrukce atd.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efektivnější využití času</li> <li>Důvěra k informacím v systému</li> <li>Snížení nákladů za telefon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neochota lidí, nespolupráce = časové zdržení</li> <li>Nutnost zaučení lidí práce se systémem</li> </ul>
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eliminace tištěných objednávek a ukládání složek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efektivnější využití času</li> <li>Úspora papíru</li> <li>Lidé se naučí najít potřebné informace v systému</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nesoučinnost lidí - potřeba mít v ruce vždy „tištěný důkaz“</li> </ul>
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zbytečné přeměrování a vážení zboží</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efektivnější využití času</li> <li>Snížení nákladů na manipulaci ve skladu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nutnost kontroly a aktualizace nastavených master dat</li> </ul>
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zavedení procesu při pickování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zjednodušení a zrychlení stávajícího postupu</li> <li>Proces pro postup při nenalezení zboží</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nutnost nového procesu</li> </ul>
5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seznámení lidí s celým průběhem procesu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivace lidí</li> <li>Zrychlení procesu vyřízení objednávky = spokojený zákazník</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zpomalení procesu na určité časové období = po dobu zaučování lidí</li> </ul>
6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tvorba SOP pro proces vyřízení objednávky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zastupitelnost zaměstnanců</li> <li>Zrychlení procesu</li> <li>Pochopení procesu</li> <li>Efektivnější využití času</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Čas strávený při tvorbě SOP</li> </ul>

#### 5.4.2 SOP

Na proces vyřízení objednávky v současné době neexistuje žádný standardní postup, a proto jedním z výstupů mého návrhu bude nově vytvořený dokument SOP (Standardní Operační Postup) na vyřízení objednávky, který bude obsahovat:

- všechny možnosti objednávek,
- proces tvorby objednávek,
- proces vyřízení objednávek,

- zodpovědnosti a role zaměstnanců všech zúčastněných stran
- kontakty na osoby zodpovědné za správnost tohoto dokumentu či jeho aktualizace,
- časové termíny,
- apod.

Tento dokument bude napsán v anglickém jazyce a bude uložen na společném disku společností a přístup k němu budou mít všichni zaměstnanci.

Navržený dokument SOP pro proces vyřízení objednávky viz příloha 1.

### **5.5 Informace o změně mateřské společnosti**

Iniciátor změny má za úkol o navrhované změně informovat mateřskou společnost, v mém případě prostřednictvím vedoucího pracovníka.

Jedná se sice o změnu, kde určití zaměstnanci mateřské společnosti hrají roli v průběhu našeho procesu, ale mým úkolem nebylo změnit jejich pracovní postup při vytváření objednávky, nýbrž najít možnosti zefektivnění celého procesu vykonávaného na straně tuzemské společnosti.

### **5.6 Shrnutí**

Změna byla definována pomocí textového popisu a vybraných nástrojů.

K identifikaci problémů byl zmapován stávající proces vyřizování objednávky, k tomu byl použit model dle notace BPMN.

K ověření mnou navrženého procesu změn jsem vybrala proces vyřizování objednávky. Tento proces jsem vybrala úmyslně, protože do procesu vstupují kromě manuálních činností zaměstnanců i dva rozdílné informační systémy (SAP a Prologs). Tyto informační systémy spolu komunikují pomocí odesílání a přijímání EDI zpráv.

Vzhledem k tomu, že v těchto typech nadnárodních společností je ve většině případů jako podmínka přijetí nového zaměstnance znalost anglického jazyka, neboť je nutná každodenní komunikace s kolegy v mateřské společnosti, jako návrh změny jsem předložila vytvořený dokument v tomto jazyce, kde jsou jak pomocí „plaveckých drah“ vyjádřeny role potřebných oddělení společností a informačních systémů, tak slovně tyto role a kroky popsány.

Tento dokument (SOP-Delivery creation) byl předán vedení organizační složky jako část návrhu na změnu procesu.

Vedení organizační složky nyní předloží návrh mateřské společnosti k odsouhlasení.

V případě odsouhlasení mateřskou společností, generální ředitel organizační složky vydá nařízení, jehož přílohou bude nově vytvořené SOP – Delivery creation a to bude zasláno na vedoucí pracovníky všech oddělení, které jsou v SOP uvedeny, na straně mateřské společnosti, organizační složky i subdodavatele.

Toto SOP bude dále uloženo na společném disku společnosti a bude dostupné kdykoliv pro jakéhokoliv zaměstnance, který může v případě nejasností nahlédnout.

## 6 Závěr

Cílem práce bylo navrhnout postup pro proces změny definovaného operačního procesu na příkladu pobočky nadnárodní firmy s diverzifikovanými kompetencemi.

V první části práce jsem zhodnotila problémy a rizika, které mohou nastat u nadnárodních společností s rozdělenými kompetencemi. Důležité je především již od samého počátku jasné rozdělení zodpovědností a úloh mezi mateřskou společností a její tuzemskou pobočkou a také efektivní komunikace mezi oběma zúčastněnými stranami, a případně i třetí (pokud do procesu vstupuje externí partner).

Následně jsem identifikovala typy změn dle velikosti (dopadu) změn a také podle rozdělení kompetencí v případě zavádění změn, a to na malou změnu interní, velkou změnu interní, malou změnu s kompetencemi v zahraničí a velkou změnu s kompetencemi v zahraničí. Pro všechny tyto typy změn jsem popsala jejich základní charakteristiky a vyjádřila jsem je v modelech (modelovací nástroje: vývojový diagram, EPC diagram, popisný text).

Z identifikovaných typů změn jsem se zaměřila na tzv. „velkou interní změnu“, protože je pro tento typ společností nejčastější, je nutné do plánovaných změn zahrnout i možnosti třetí strany a navržená změna(y) se dá realizovat v poměrně krátkém čase a není finančně náročná. Pro realizaci tohoto typu změny jsem definovala metodiku (modelovací nástroje: vývojový diagram, popisný text). Funkčnost vytvořené metodiku jsem posléze ověřila na konkrétním příkladu změny procesu u konkrétní nadnárodní společnosti, tj. proces vyřizování objednávek ve společnosti LEGO.

Nejprve jsem popsala současný stav procesu a identifikovala úzká místa, které je potřeba změnit případně odstranit. K tomu jsem použila model dle notace BPMN a následný slovní popis procesu. Pro čtyři zásadní účastníky tohoto procesu jsem vytvořila případy užití, kde jsou definovány kroky a akce uživatele a systému. Pro ujasnění si toku informací pomocí zasílání EDI zpráv mezi dvěma konkrétními informačními systémy jsem vytvořila model procesu zasílání EDI zpráv. Za pomoci těchto nástrojů a jasného vymezení současného stavu jsem identifikovala problémy a možné příčiny nefungujícího procesu. Na základě těchto zjištění jsem navrhla vhodné změny, jejichž výhody, nevýhody a možná rizika jsem sepsala do tabulky, která se stává součástí návrhu změny předávané mateřské společnosti.

Další částí návrhu na změnu procesu je mnou vytvořený návrh dokumentu SOP – Delivery creation. Zde je popsán proces vytváření objednávek, typy objednávek, úlohy a úkoly odlišných oddělení a kontaktní údaje na oddělení zajišťující hladký průběh procesu vyřízení objednávky. Tento dokument je sepsán v anglickém jazyce a slouží zejména k ujasnění kompetencí, rolí a zodpovědností veškerých zúčastněných stran procesu. Jeho hlavním úkolem je seznámení zaměstnance s celým procesem od vytvoření objednávky zákaznickým servisem do doby dopravení objednávky elektronicky do systému logistického partnera, kde je objednávka fyzicky vypickována, zabalena a připravena k dopravení k zákazníkovi v požadovaném čase.

Dodržením jednotlivých kroků mnou navrženého modelu a nástrojů jsem u tohoto konkrétního procesu identifikovala potřebu změny procesu, definovala navrhované změny a připravila návrh změn, společně s jejich výhodami a nevýhodami, který může být předán mateřské společnosti k posouzení a případnému schválení.



## **Seznam použitých zkratk**

BPMN	Business Process Modeling Notation
EDI	Electronic Data Interchange ( Elektronická Výměna Dat )
EPC	Event-driven process chain
MS	Mateřská společnost
OS	Organizační složka
SOP	Standard Operating Procedure (Standardní Operační Postup)

## Seznam použitých zdrojů

1. **BASL, J., BLAŽÍČEK, R.** *Podnikové informační systémy*. 2. Vyd. Praha: Grada, 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2279-5
2. **CARDA, A., KUNSTOVÁ, R.** *Workflow: řízení firemních procesů*. Praha: Grada, 2001. 136 s. ISBN 80-247-0200-2.
3. **DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B.** *Logistika-procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. 344 s. ISBN 80-7226-521-0.
4. **KANISOVÁ, H., MULLER, M.** *UML srozumitelně*. Brno: Computer Press, 2007. 176 s. ISBN 80-251-1083-4.
5. **KOMÁRKOVÁ, J., KOPÁČKOVÁ, H., MÁCHOVÁ, R., BÍLKOVÁ, R.** *Úvod do informačních systémů*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 85 s. ISBN 80-7194-870-5.
6. **LOFFELMANN, J.** Modelování a optimalizace podnikových procesů I. *System online* [online] 2001, prosinec [cit. 2009-06-09]. Dostupné na [www: <http://www.systemonline.cz/clanky/modelovani-a-optimalizace-podnikovych-procesu-i.htm>](http://www.systemonline.cz/clanky/modelovani-a-optimalizace-podnikovych-procesu-i.htm)
7. **ŘEPA, V.** *Podnikové procesy*. Praha: Grada, 2007. 288 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
8. **ŠTRŮSEK, J.** *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C.H. Beck, 2007. 227 s. ISBN 80-717-9534-8.

## Seznam tabulek

Tabulka 1	Identifikované typy změn. Zdroj: Vlastní.....	22
Tabulka 2	Popis kroků procesu „Velká interní změna“. Zdroj: Vlastní .....	29
Tabulka 3	Tabulka výhod a nevýhod navrhovaných změn. Zdroj: Vlastní.....	44

## Seznam obrázků

Obrázek 1	Základní schéma podnikového procesu. Zdroj: [7] .....	13
Obrázek 2	Symboly používané ve vývojovém diagramu. Zdroj: Vlastní .....	14
Obrázek 3	Symboly používané v EPC diagramu. Zdroj: Vlastní.....	15
Obrázek 4	Příklad diagramu „bazén“. Zdroj: Vlastní .....	16
Obrázek 5	Typy událostí. Zdroj: [4].....	16
Obrázek 6	Typy činností. Zdroj: [4].....	17
Obrázek 7	Typy toku procesů. Zdroj: [4].....	17
Obrázek 8	Organizační struktura dané společnosti. Zdroj: Vlastní.....	19
Obrázek 9	Model procesu „Malá interní chyba“. Zdroj: Vlastní .....	24
Obrázek 10	Model procesu „Velká interní změna“. Zdroj: Vlastní .....	26
Obrázek 11	Model procesu „Změny s kompetencí v zahraničí“. Zdroj: Vlastní.....	28
Obrázek 12	Model procesu Vyřizování objednávky. Zdroj: Vlastní.....	35
Obrázek 13	Případ užití Zákaznický servis. Zdroj: Vlastní.....	37
Obrázek 14	Případ užití Zajišťovatel dopravy. Zdroj: Vlastní .....	38
Obrázek 15	Případ užití Administrativní pracovník. Zdroj: Vlastní .....	39
Obrázek 16	Případ užití Skladník. Zdroj: Vlastní .....	40
Obrázek 17	Model procesu zasílání EDI zpráv. Zdroj: Vlastní.....	42

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1            SOP – Delivery Creation



# SOP – Delivery creation

Version 1.1

---

## Table of contents

---

<b>1. SCOPE OF DOCUMENT</b>	<b>2</b>
<b>2. DELIVERY PRIORITY</b>	<b>2</b>
2.1 DELIVERY PRIORITY PLAN AT NOVELTY LAUNCH + ACTIVITIES	2
2.2 DELIVERY PRIORITY PLAN – OTHERS	2
<b>3. DELIVERY CREATION PROCESSES</b>	<b>2</b>
3.1 AUTO BATCH DELIVERY CREATION	2
3.2 MANUAL DELIVERY CREATION – EXPRESS DELIVERIES ONLY	3
3.2.1 <i>General remarks</i>	3
3.2.2 <i>LEGO Customer Service</i>	5
3.2.3 <i>Finance</i>	5
3.2.4 <i>LEGO Order Management</i>	5
3.2.5 <i>EDC</i>	5
3.2.6 <i>DHL</i>	5
3.2.7 <i>SAP</i>	6
3.2.8 <i>Carrier</i>	6
3.3 DELIVERY CREATION AGAINST PRO-FORMA INVOICE	6
3.4 DELIVERIES TO OTHER LEGO FACILITIES	6
<b>4. DELIVERY EXECUTION PROCESS</b>	<b>6</b>
4.1 LEGO CUSTOMER SERVICE	8
4.2 DHL SOLUTION	8
4.3 FINANCE	8
4.4 SAP	8
4.5 CARRIER	8
<b>5. ADD. DELIVERY PROCESSES</b>	<b>8</b>
5.1 DELIVERY BLOCKED BY CREDIT CONTROL	8
5.2 BACK ORDER COORDINATION	8
5.3 DELIVERY TO COST CENTRE	9
5.4 USING TEXT TOGETHER WITH DELIVERIES	9
5.4.1 <i>Picking note text</i>	9
5.4.2 <i>Delivery note text</i>	9
5.4.3 <i>Booking in text</i>	9
5.5 BACKLOG RULES	9
<b>6. CONTACTS</b>	<b>10</b>
6.1 EDC	10
6.2 DHL	10
<b>7. DOCUMENT CONTROL</b>	<b>10</b>
7.1 REVISION HISTORY:	10
7.2 DOCUMENT CHANGE REQUEST:	11
7.3 APPROVAL LIST:	11

---

# SOP Content

---

## 1. Scope of document

With this document we would like to cover all basic delivery creation processes for deliveries with no special requirements.

Deliveries to customers where we have established a Customer Brief also follow this process but then with additional requirement as described in separate SOP document

Out of scope is the actual order process with the customer. We do here not consider the processes actually getting the customer order into the information system

## 2. Delivery Priority

### 2.1 Delivery priority plan at novelty launch + activities

Prior to novelty launch each BU should 3 weeks before in-store date make a Delivery Priority Plan. Prioritization can be made via Order Reasons. E.g. If JIT EDI customers should be prioritized; Z16 should be mentioned as Priority 1. The Plan should be e-mailed to EDC, who will further translate to DHL Solution.

Rules for handling Back-log situations will be described in separate SOP

If no Delivery Priority Plan has been received by EDC 3 weeks prior to in-store date, no prioritization will happen.

### 2.2 Delivery Priority Plan – others

If EDC and DHL Solution consider risk of backlog based on Forward Visibility Study in SAP, EDC should request markets to make a Delivery Priority Plan on specific days. Markets should be given 48 hours to perform the task. Markets should release only orders, which have priority for that specific day.

If Markets have not returned within the 48 hours time span, no prioritization will be done. If there is consequently still a capacity issue, EDC will prioritize deliveries.

## 3. Delivery creation processes

Delivery creation is the point in time where Lego customer service forward the order and delivery information to DHL Solution. This can either be made in a SAP batch or as a manual creation.

### 3.1 Auto batch delivery creation

Normal batch delivery creation is done in SAP every morning at 04:00 (working days).

For further details on e.g. 'Last order processing for exceptions'. 'Truck leaving Warehouse' and other cut off times please look in SOP on carrier related procedures and timetables (like



e.g. Staircase model). The documents will be placed on the “LEGO web” / Documents & files / SOP’s.

### **3.2 Manual delivery creation – express deliveries only**

#### **3.2.1 General remarks**

Following general rules round express deliveries has been agreed on between XXX and the XXX Market organizations:

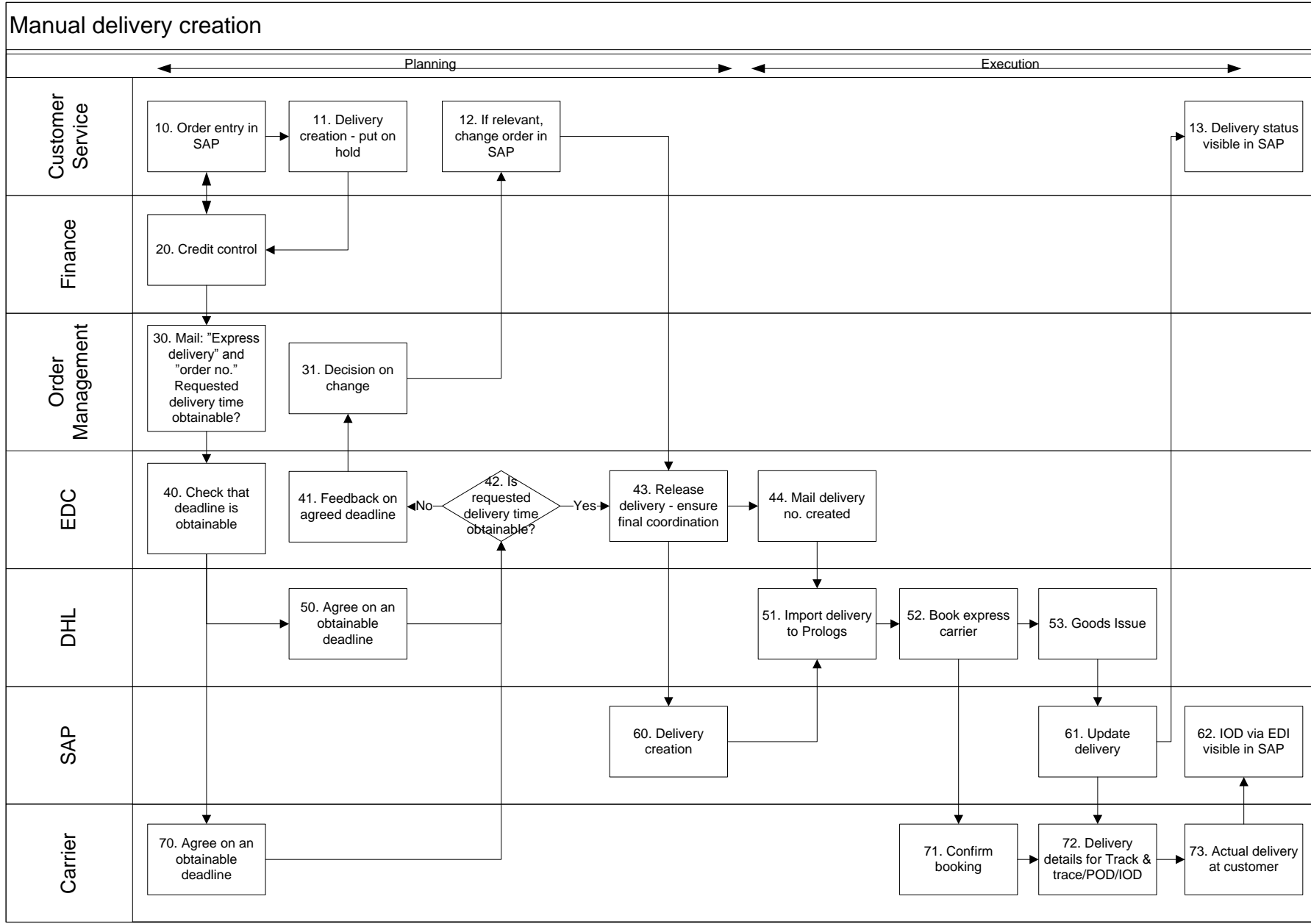
- Only express orders for EU countries
- No VAS
- No booking-in
- No over-packing
- Full outer or pallets
- Total deliveries per day = Max. 6 pallets - max. 7 m3
- First come - first serve principle
- Max. number of deliveries per day: No limit - max. 3 items per order
- Order cut off in SAP 10am - in Prologs 11am
- Pick/pack time - 5 hours
- If space it will go with next truck to destination

The general standard process is that a delivery with one or zero pick pack days set in SAP created and transferred to DHL Solution after agreed cut off time for country in question (see “Staircase Model”) will be updated with plus one day in processing time all over.

For several reasons we have express deliveries which must be processed and shipped in less time than standard pick pack and transport days allows.

In case express deliveries exceed the warehouse capacity EDC concludes that it is not possible.

EDC is responsible for coordinating express delivery creation requests with DHL Solution and Carrier and feedback to BU/Customer Service. It is further the responsibility of EDC to coordinate booking of Carrier.



### 3.2.2 LEGO Customer Service

Box 10: Perform order entry in SAP to obtain a unique no.

Box 11: Delivery creation - put on hold

Delivery is created but blocked so we ensure that it is not auto transferred to DHL

Box 12: If requested delivery time is not obtainable (by DHL) - and the delivery is still relevant for the customer - then requested time is updated in SAP.

Box 13: See delivery status in SAP. After Goods Issue see Carrier SOP for Track & Trace info.

### 3.2.3 Finance

Box 20: Perform credit control process.

### 3.2.4 LEGO Order Management

Box 30: Mail to EDC if the requested delivery time is obtainable (ref.: "Express delivery" and "order no.").

Box 31: Receive feedback from EDC (via mail). Decide on "Go" or "No go" with new obtainable delivery time.

### 3.2.5 EDC

Box 40: Receive request for express delivery and forward request to DHL Solution. In dialog with DHL as well as Carrier, EDC must check possibilities and cost before feedback to customer service for final decision on go / no go.

Box 41: Feedback to Order Management to decide on Express delivery with obtainable delivery time.

Box 42: Is requested delivery time obtainable?

Based on feedback EDC takes decision - are we able to perform delivery or not.

Box 43: Release delivery - ensure final coordination

The block is now removed and delivery is transferred to DHL.

Box 44: Mail to DHL with the delivery no. created.

### 3.2.6 DHL

Box 50: Feedback on obtainable deadline.

Box 51: Import delivery to Prologs.

Box 52: Execute delivery and book express carrier.

Box 53: Perform Goods Issue and load truck.

### 3.2.7 SAP

Box 60: Delivery creation initiated by Order Management

Box 61: SAP update based on interface from DHL (via Prologs interface) that delivery has been Goods Issued.

Box 62: The delivery status is attainable in SAP.

### 3.2.8 Carrier

Box 70: Receive and confirm booking for express carrier.

Box 71: Update Track & Trace information.

Box 72: Perform actual delivery at customer.

## 3.3 Delivery creation against pro-forma invoice

Pro-forma invoice is used when the customer has to pay a delivery in advance, e.g. before the delivery is processed and shipped from the EDC. Customer service blocks the order at order entry.

If the payment is not received from the customer within the set timeline the delivery is to be deleted by Order Management without any further notice. If payment is received from the customer the delivery is manually released by Customer Service on the customer account. EDC and DHL Solution are informed as normal deliveries via SAP and Prologs.

## 3.4 Deliveries to other LEGO facilities

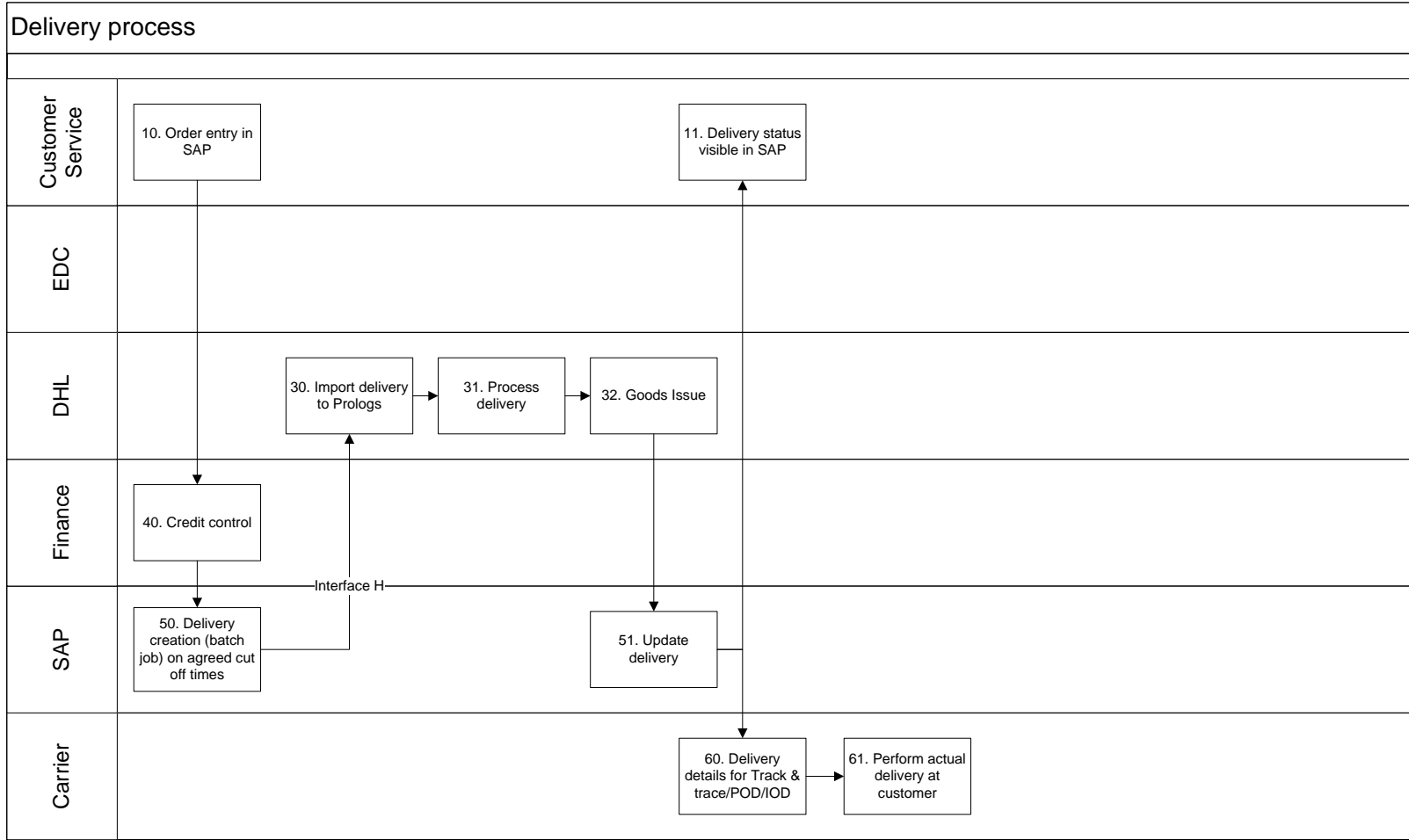
Other LEGO facilities can as examples be

- Distribution Centers in USA
- Distribution Centers in Far East
- LEGO Direct fulfillment center in mother town
- LEGO Employee Shop in mother town

For all counts that LEGO (normal Central Order Management) creates a Purchase Order in SAP which we create delivery on and transfer to Prologs. Purchase Order functionality enables LEGO to manage the internal financial aspect in same “go” as order creation - coordinate who is paying.

On DHL Solution side there is no difference form a standard outbound delivery.

## 4. Delivery execution process



#### **4.1 LEGO Customer Service**

Box 10: Order entry

In SAP use transaction VA01 for create and VA02 for change.

Box 11: Customer Service can follow the delivery execution in SAP, e.g. after Goods Issue at EDC and Track & Trace information from Carrier (see Carrier SOP).

#### **4.2 DHL Solution**

Box 30: Automatic import from SAP to Prologs.

Box 31: Process delivery. Manual process of created delivery. Picking, packing, labeling etc.

Box 32: Perform Goods Issue in Prologs.

#### **4.3 Finance**

Box 40: Credit control

#### **4.4 SAP**

Box 50: Delivery creation (batch run) on agreed cut off times.

Box 51: Update delivery (after Goods Issue).

#### **4.5 Carrier**

Box 60: Delivery details for Track & Trace/POD/IOD (see Carrier SOP).

Box 61: Perform actual delivery at customer.

### **5. Add. Delivery processes**

#### **5.1 Delivery blocked by credit control**

The process regarding deliveries blocked by Credit Control does not involve EDC or DHL Solution. Any deletion of blocked deliveries has to be done by EDC.

#### **5.2 Back order coordination**

Back orders can be released by lowering the weight limit. Weight limit normally prevents delivery creation of small deliveries. In case of weight limit lowering of back orders (compared to normal limit) this should be coordinated and agreed with EDC before delivery is created. EDC will discuss internally and come back with either confirmation of the date or proposal on new, more suitable date (based on volume forecasts) - in order to level out. This should be done 5 working days before lowering or otherwise to be on a pre-defined day, e.g. every Monday.

The weight limits are decided by markets individually and managed by BU/Order Management. A general weight limit for all markets instead of market individually could be considered.

Deletion of back orders needs to be in line with the Order Management SOP.

### 5.3 Delivery to Cost Centre

This process may be used for several LEGO internal “sub-deliveries” - as an alternative to stock regulations. The benefit is that we are able to allocate cost to the function requiring the “service”. Examples on such services can be

- Items picked from stock to be used for test purposes
- Items picked from stock to be used for gifts
- Items to be scrapped locally.

The actual handling may be different from situation to situation but general terms are as follow:

1. LEGO creates Stock Transport Order in SAP (remember right delivery address and cost center)
2. LEGO creates delivery on same
3. Delivery is transmitted to Prologs
4. Delivery is processes by DHL Solution

### 5.4 Using text together with deliveries

#### 5.4.1 Picking note text

Picking note text field in SAP can be used to communicate to DHL Exel directly. This communication MUST be in English.

If the text to DHL Exel is customer specific (not order specific) this should be logged in text field of the customer master and in Customer Brief.

#### 5.4.2 Delivery note text

Delivery note text field in SAP can be used to give information to the customer. Text could be information in local language.

Update responsibility: LEGO Customer Service

#### 5.4.3 Booking in text

Booking in text field in SAP is used for requirements to the booking in process. The text information can be set up for all deliveries to a customer in the customer master (XD02) and be set up for a specific delivery at order entry (VA01/02). The information is used when the EDC performs a booking in through the carrier - but require for this purpose that delivery is created with booking in block.

Update responsibility: LEGO Customer Service

### 5.5 Backlog rules

Critical backlog will be handled according to these overall rules:

1. LEGO Customer Service stops for delivery creation on Back-Orders.
2. EDC gives feedback to Customer Service functions on budget delivery lines to be produced per day.
3. Based on above Customer Service prioritizes orders - stop / delays delivery creation on low priority / non critical customers.
4. Customer Service informs EDC how deliveries created and in process should be prioritized. This is typically done per customer or per delivery number.

5. EDC coordinates and ensures request on priority performed.
6. EDC report to Customer Service functions when normal auto delivery creation can start again.

## 6. Contacts

### 6.1 EDC

#### Shipping:

Jaromír Knop, shipping manager tel: 00420 255 711 708  
 Jan Drál, shipping coordinator tel: 00420 255 711 702  
 Naděžda Tůmová, shipping coordinator tel: 00420 255 711 701  
 Zdeněk Lipovský, shipping coordinator tel: 00420 255 711 707

#### Logistics:

Andrea Wernerová, logistics manager tel: 00420 255 711 711  
 Daniel Lejčko, logistics coordinator tel: 00420 255 711 709  
 Hana Čejková, logistics coordinator tel: 00420 255 711 710  
 Gregor Hronček, logistics coordinator tel: 00420 255 711 704  
 Janka Křižanová, logistics coordinator tel: 00420 255 711 705

### 6.2 DHL

Transport dep: tel: 00420 281 028 733  
 tel: 00420 281 028 734

Admin dep: tel: 00420 281 028 743  
 tel: 00420 281 028 744

## 7. Document control

### 7.1 Revision history:

Version	Issue Date	Author	Remarks	Status *
0.01	29.04.2009	Kateřina Svobodová	Draft version	Draft

\* Status: Draft, Under Review, For approval, Approved, Obsolete



### 7.2 Document change request:

Any request for change or addition to this document should be done by e-mail to one of the following persons:

Name	Role	Organisation

Any new release of this document can only be issued by the SOP owner and must be distributed with an acknowledgement of reception to all the people mentioned below in the distribution list

### 7.3 Approval list:

Functional Area	Role	Name

Zdroj: Vlastní