

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Procesní řízení společnosti

Helena Vránová

**Bakalářská práce
2009**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Helena VRÁNOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**

Název tématu: **Procesní řízení společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod
1. Procesní management
2. Podnikové procesy
3. Charakteristika organizace
4. Procesy řízení v dané firmě, implementace IS
Závěr

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

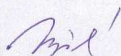
Seznam odborné literatury:

- [1] DLOUHÝ , Martin. Stimulace podnikových procesů. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 201 s. ISBN 978-80-251-1649-4.
- [2] ŘEPA , Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2. rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [3] STANĚK, Vladimír. Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů . 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0.
- [4] ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-16.
- [5] IDS Scheer
Business Process Excellence : ARIS Business Performance Edition [online]. 23.5.2008 [cit. 2008-06-16]. Dostupný z WWW: <http://www.ids-scheer.com/en/ARIS_Business_Performance_Edition_Software/89359.html>.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Radim Roudný, CSc.
Ústav ekonomiky a managementu

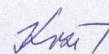
Datum zadání bakalářské práce: 20. června 2008

Termín odevzdání bakalářské práce: 1. května 2009



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, 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 o 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 Pardubicích dne 24. dubna 2009

Helena Vránová

Poděkování

Ráda bych poděkovala mému vedoucímu práce panu doc. Ing. Radimu Roudnému, CSc. za cenné rady a připomínky při tvorbě bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Petru Cuce, jednateři vybrané společnosti a panu Ing. Romanu Klimentovi, vedoucímu IT, za výbornou spolupráci, poskytnutí zajímavých informací a důležitých připomínek.

Poděkování patří i mé rodině za podporu při studiu a trpělivost.

ANOTACE

Práce je věnována procesnímu řízení, optimalizaci firemních procesů a metodám jejich modelování. Dále se zabývá návrhem postupného přechodu vybrané společnosti k procesnímu modelu řízení. Důvodem tohoto rozhodnutí byl rapidní pokles produktivity práce zaměstnanců. Úprava organizační struktury v souladu s průběhem klíčových procesů společnosti přinese kromě snížení mzdových nákladů také vyšší příjmy a motivaci zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

Proces, procesní řízení společnosti, reengineering podnikových procesů, model obchodního proces, procesní modelování.

TITLE

Business Process Management

ANNOTATION

The work is devoted to business process management (BPM), business process optimization and to process modeling methods. Further it deals with my proposal regarding progressive transition of the selected company to BPM. The reason for this decision was a slump in the employee productivity. The organization structure adjustment made in accordance with the company key processes will bring lower labour costs as well as higher revenue and employee motivation.

KEYWORDS

Process, business process management, business process reengineering, business process model, process modeling.

OBSAH

0	ÚVOD	10
1	NOVÉ PŘÍSTUPY MANAGEMENTU^[1]	12
1.1.	ZÁKLADNÍ PRINCIPY MANAGEMENTU.....	12
1.2.	NOVÉ PREMISY MANAGEMENTU	13
1.2.1.	<i>Management jako vědní disciplína</i>	13
1.2.2.	<i>Předpoklady vycházející z praxe managementu</i>	14
2	PROCESNÍ MANAGEMENT	16
2.1.	PŘECHOD K PROCESNÍMU ŘÍZENÍ.....	16
2.2.	TEORIE PODNIKOVÉHO PROCESU	17
2.2.1.	<i>Průběh procesu</i>	17
2.3.	PROCESNÍ ŘÍZENÍ – EFEKTIVNÍ ROZVOJ SPOLEČNOSTI.....	19
2.3.1.	<i>Podnik jako neuronový systém^[7]</i>	19
2.3.2.	<i>Organizační struktura versus proces^[7]</i>	19
2.3.3.	<i>Úrovně řízení v procesně orientované organizaci^[7]</i>	19
2.3.4.	<i>Klíčová role vlastníka procesu</i>	20
2.3.5.	<i>Zmapování procesu</i>	20
2.3.6.	<i>Měření procesu</i>	21
2.3.7.	<i>Možný neúspěch procesního řízení</i>	22
2.4.	ZLEPŠOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ.....	22
2.4.1.	<i>Business Process Reengineering (dále jen BPR)</i>	23
	<i>Jak vypadají procesy, které prošly reengineeringem?</i>	23
	<i>Zlepšování podnikových procesů a BPR nelze sloučit</i>	24
2.4.2.	<i>Metodiky procesního reengineeringu^[3]</i>	25
2.4.3.	<i>Aplikace vhodné metodiky reengineeringu procesů v praxi</i>	27
3	APLIKACE IT V PROCESNÍM MANAGEMENTU	30
3.1.	ZÁKLADNÍ NÁLEŽITOSTI MODELU PODNIKOVÉHO PROCESU	30
3.2.	ARIS ^[10]	31
3.2.1.	<i>ARIS Strategy Platform</i>	31
3.2.2.	<i>ARIS Design Platform</i>	32
3.2.3.	<i>ARIS Implementation Platform</i>	33
3.2.4.	<i>ARIS Controlling Platform</i>	35
3.3.	PROVISION ^[6]	35
3.4.	MICROSOFT OFFICE VISIO 2007 ^[8]	36
3.5.	SELECT PERSPECTIVE A FIRSTSTEP DESIGNER	37
3.6.	NĚKTERÉ DALŠÍ MODELOVACÍ NÁSTROJE.....	37
4	NÁVRH PROCESNÍHO ŘÍZENÍ FIRMY CZ PRESS	39
4.1.	PŘEDSTAVENÍ FIRMY CZ PRESS SPOL. S R.O. ^[9]	39
4.2.	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉ FIRMY	41
4.2.1.	<i>Dovoz/vývoz a obchod</i>	42
4.2.2.	<i>Účtárna</i>	42
4.2.3.	<i>Odběratelé</i>	43
4.2.4.	<i>Obchodní zástupci</i>	43
4.2.5.	<i>IT oddělení</i>	44
4.2.6.	<i>Distribuce</i>	44

4.3.	IMPLEMENTACE NOVÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	44
4.4.	PROBLÉM POKLESU VÝKONNOSTI PERSONÁLNÍCH PROCESŮ.....	45
4.4.1.	<i>Produktivita práce^[14]</i>	45
4.4.2.	<i>Přidaná hodnota lidského kapitálu^[15]</i>	46
4.4.3.	<i>Analýza vývoje produktivity práce a PHLK</i>	47
4.5.	ZMAPOVÁNÍ STÁVAJÍCÍCH PROCESŮ	49
4.6.	NÁVRH NA ZMĚNU ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	50
4.6.1.	<i>Zásahy spojené se změnou organizační struktury</i>	51
4.6.2.	<i>Přínosy navrhované změny</i>	55
4.7.	FINANČNÍ ZHODNOCENÍ PROJEKTU	56
4.7.1.	<i>Mzdové úspory</i>	56
4.7.2.	<i>Zvýšení příjmů</i>	58
4.7.3.	<i>Shrnutí</i>	62
5	ZÁVĚR	63
6	LITERATURA	65
7	PŘÍLOHY	67

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Zlepšení versus inovace procesu podle T.H. Davenporta (1993).....	25
Tabulka 2 - Porovnání klasických metodik [3].....	26
Tabulka 3 - Produktivita práce v letech 2003 – 2007	46
Tabulka 4 - PHLK v letech 2003 - 2007	47
Tabulka 5 - Přehled příjmů a nákladů (Výkaz zisků a ztrát).....	48
Tabulka 6 - Meziroční srovnání počtu turistů (firemní prezentace)	48
Tabulka 7 - Stávající rozdělení tiskovin mezi PM (distribuční SW).....	51
Tabulka 8 - Stávající rozdělení knih mezi PM (distribuční SW).....	52
Tabulka 9 - Mzdové kategorie (interní mzdové náklady).....	56
Tabulka 10 - Původní mzdové náklady.....	56
Tabulka 11 - Mzdové náklady po změně	58
Tabulka 12 - Výsledky distribuce v období 07/08 - 09/08 (distribuční SW).....	59
Tabulka 13 - Hypotézy vyšších prodejů	60
Tabulka 14 – Zvýšení zisku (Hypotéza „Proporce“)	61

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Proces [3].....	17	
Obrázek 2 - Zdroje procesu [5]	18	
Obrázek 3 - Druhy procesů [6]	18	
Obrázek 4 - Podnik jako neuronový systém [7].....	19	
Obrázek 5 - Rozložení distribuce (firemní prezentace)	40	
Obrázek 6 - Přímé dodávky (firemní prezentace).....	40	
Obrázek 7- Organizační struktura	41	
Obrázek 8 - Produktivita práce v letech 2003 – 2007 (v tis. Kč).....	46	
Obrázek 9 - PHLK v letech 2003 – 2007 (v tis. Kč).....	47	
Obrázek 10 - Nová organizační struktura	51	
Obrázek 11 - Rozdělení počtu titulů	Obrázek 12 - Poměr počtu vydání.....	52
Obrázek 13 - Počet prodaných kusů	Obrázek 14 - Podíl na obratu.....	52
Obrázek 15 - Porovnání mzdových nákladů		58
Obrázek 16 - Prodejní výsledky 07/08 - 09/08 (v ks)		59
Obrázek 17 - Podíl výprodejů 07/08 - 09/08 (v ks)		60
Obrázek 18 - Porovnání hypotéz.....		61
Obrázek 19 - Porovnání skutečného příjmu s výsledky hypotézy "Proporce"		62

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Výkaz zisků a ztrát	67
Příloha B - Procesní mapa organizace (vlastní zpracování).....	68
Příloha C - Proces "Oběh tiskoviny v maloobchodní síti" (vlastní zpracování).....	69
Příloha D - Proces "Oběh tiskoviny v maloobchodní síti" (vlastní zpracování).....	70
Příloha E - Proces "Oběh tiskoviny v maloobchodní síti" (vlastní zpracování)	71
Příloha F - Použité symboly (vlastní zpracování)	72

0 ÚVOD

Management se řadí mezi vědní disciplíny, které se vyznačují neustálým vývojem. V dobách industriální společnosti se podniky zaměřovaly na zjednodušení a urychlení jednotlivých činností prostřednictvím pásové výroby. Poptávka převyšovala nabídku, snahou podniku bylo vyprodukovat co největší objem výrobků. V současné době se situace obrátila. Při výrobě se spíše než na kvantitu, klade důraz na technologii tak, aby potřeby zákazníka byly uspokojeny co nejlépe. V podnicích sílí trend přechodu od funkčního k procesnímu modelu řízení. Téma procesního řízení a firemních procesů se stává stále více aktuálním. Je to jeden ze směrů, který může vést při správné aplikaci k dlouhodobému zvyšování výkonnosti podniku a poskytování hodnot pro zákazníka. To je také hlavním důvodem, proč jsem si tuto problematiku zvolila za předmět své bakalářské práce. Věřím, že poznatky získané z písemných materiálů, které jsem pro účely této práce prostudovala, společně s praktickými zkušenostmi s modelováním firemních procesů budou přínosem pro moji budoucí pracovní kariéru.

Procesní řízení popisuje organizaci jako soubor procesů, které prostupují napříč jednotlivými organizačními jednotkami. Od toho se odvíjí podoba organizační struktury a systém řízení podniku, které jsou tvořeny tak, aby bylo možno procesy analyzovat, přímo řídit a s přihlédnutím k měřítkům jejich výkonnosti pracovat neustále na jejich zlepšování vedoucí ke zvýšení efektivnosti celého podniku.

Vývoj nových výrobních postupů a technologií jde neustále kupředu. Zvyšuje se tlak konkurence v jednotlivých odvětvích a nároky na snižování nákladů. Převedení těchto změn do reálných podmínek s maximálním omezením rizik spojených s modifikací firemních procesů lze provést nejlépe prostřednictvím modelovacích metod a dynamické simulace.^[6]

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V obecné části se budu zabývat teoretickými základy procesního řízení a optimalizace firemních procesů. V praktické části jsem se na základě literárního průzkumu a poznatků, které jsem získala několikaletým působením ve firmě na pozici product managera, zaměřila na

návrh postupného přechodu organizace k procesnímu řízení. Následuje celkové zhodnocení projektu, včetně finančního.

Cílem mé bakalářské práce je popsat problematiku procesního řízení společnosti v obecné rovině a následně posoudit možnosti a přínosy zavedení procesního řízení ve vybrané organizaci.

1 NOVÉ PŘÍSTUPY MANAGEMENTU^[1]

Začátek mé práce je věnován zamyšlení nad samotným významem managementu, jeho principech a premisách, kterými se řídí. Správné fungování managementu hraje jednu z klíčových rolí v úspěšném zlepšování či úplné transformaci (reengineeringu) firemních procesů. V této kapitole jsem se nechala inspirovat zakladatelem moderního managementu a světově uznávaným poradcem v této oblasti Peterem F. Druckerm.^[1]

Jen málokterá vědní disciplína se může pochlubit tak rychlým vývojem jako právě management. Za dobu necelých sto padesáti let transformoval sociální a ekonomickou strukturu vyspělých zemí světa, aniž by si většina vedoucích pracovníků byla tohoto dopadu vůbec vědoma. I přes rychlý rozvoj managementu zůstává jeho základní úkol stále stejný, a sice umožnit lidem kolektivní výkonnost prostřednictvím společenských cílů, společných hodnot, odpovídající struktury, potřebných prostředků, profesní přípravy a rozvoje, aby mohli podávat výkon a reagovat na změny.^[1]

1.1. Základní principy managementu

Podstatu managementu tvoří několik základních principů. Následuje výčet těch nejdůležitějších:

- ✓ Spojení s lidmi, jehož úkolem je posílení kolektivní výkonnost v managementu a využití pozitivních stránek zaměstnanců. Jejich stinné stránky by měly být naopak potlačeny do pozadí.
- ✓ Každá podniková organizace má vytyčené jasné a jednotící cíle. Jejich dosažení musí být reálné. Prioritním úkolem managementu je tyto záměry, hodnoty a cíle stanovit a názorně demonstrovat.
- ✓ Dalším z úkolů je zajištění rozvoje a růstu zaměstnanců, odvíjejících se od konkrétních potřeb organizace. Jedná se o nekončící proces, umožňující vzdělávání a proškolení zaměstnanců na všech úrovních podniku.

- ✓ Lidé musí mít jasnou představu o tom, jaké cíle chtějí dosáhnout a co se od nich očekává. Vztahy mezi členy organizace jsou postaveny na vzájemné komunikaci a individuální odpovědnosti.
- ✓ Musíme dbát na správný způsob hodnocení organizace. Hodnocení výkonnosti podniku se neodvívá pouze od výsledků účetní závěrky a objemu produkce. Pokud chceme získat opravdu ucelený obraz o jeho výkonnosti, musíme se zaměřit mimo jiné i na jeho postavení na trhu, inovační činnost, produktivitu, rozvoj zaměstnanců, jakost a finanční výsledky. Tyto ukazatele lze označit za životně důležité pro výkonnost organizace a pro její další přežití.
- ✓ Je velice důležité si uvědomit, že výsledky existují pouze ve vnějším prostředí podniku. Výsledkem činnosti podnikové organizace je spokojený zákazník.
- ✓ Management je považován za společenskou vědu, která má hluboké kořeny v kultuře. Způsob, jakým manažeři z různých států přistupují ke stejné činnosti, se liší v závislosti na jejich národní příslušnosti.

1.2. Nové premisy managementu

Jak již bylo řečeno, management se zabývá chováním lidí a lidských institucí. Je přímo spjat se sociální realitou, která se neřídí žádnými paradigmaty, ale je vystavena neustálým změnám. Ve společenskovědním oboru, jakým je management, mají proto největší význam základní předpoklady (premisy). Většina vědců, autorů a pracovníků z praxe uznává dva soubory předpokladů, které se týkají reálného managementu. První soubor výchozích předpokladů, které se týkají podstaty managementu, jako **vědní disciplíny**. Z druhého souboru předpokladů vychází **praxe managementu**. Moderní management považuje původní premisy za překonané. V následujících dvou kapitolách se seznámíme s novými přístupy.

1.2.1. Management jako vědní disciplína

Management rovná se podnikový management

Podle Petera F. Druckera se firmy a veřejný sektor, až na rozdílný účel založení a specifickou terminologii, ničem zásadním neliší. Management lze tedy aplikovat do slova v každé organizaci.

Jediná správná organizační struktura

Už během první světové války se ukázalo, že jediná správná organizační struktura neexistuje. Dobrá organizace podniku vede ke zproduktivnění společné práce lidí. Každá organizační struktura se vyznačuje některými přednostmi, omezeními a konkrétními možnostmi použití. Jakákoli instituce, má-li zájem na tom, aby byla úspěšná, musí vykazovat flexibilní organizování práce. Velice důležitá je volba vhodné organizační struktury. Musí být zvolena tak, aby zajišťovala hladké vyřešení daného problému. Organizace pracovních sil se mění podle konkrétních potřeb. Některé projekty vyžadují týmovou práci, ostatní zvládá lépe jednotlivec. Jsou situace, jako např. realizace strategických cílů, v nichž hierarchie hraje zcela zásadní roli.

Jediná správná metoda řízení lidí

Lidé jsou různí, to jde důvod, proč je nelze řídit stejně. Liší se např. ve svém přístupu k riziku. Někteří mají averzi k riziku, preferují jasně zadanou práci. Naopak samostatní pracovníci upřednostňují řešení, ve kterých se projeví jejich vlastní invence. Ke každému jednotlivci by měl manažer přistupovat jako k partnerovi, kterého bude motivovat a vést k loajálnosti vůči firmě.

1.2.2. Předpoklady vycházející z praxe managementu

Technologie, trhy a koneční uživatelé jsou dáni

Tato premisa přestala platit v druhé polovině 20. stol. V současné době dochází k prolínání některých odvětví. Stává se, že objev, který je pro obor svého vzniku vedlejší, způsobí technologickou revoluci v oboru jiném. Příkladem může být např. spojení farmaceutického průmyslu s genetikou, mikrobiologií, molekulární biologii, lékařskou elektronikou a jinými obory.

Působnost managementu je právně a politicky vymezena

V dnešním světě, který stále více podléhá globalizaci, je tato premisa zcela mimo realitu. Organizace působící ve stejném odvětví se snaží o partnerství. Vznikají nadnárodní koncerny. Mnoho podniků se může pochlubit pobočkami po celém světě.

Management je orientován interně

Každá organizace produkuje určité výsledky své činnosti, pro které shání odbytu, orientuje se na uspokojení potřeb zákazníka. To popírá poslední předpoklad, který tvrdí,

že management je orientován interně. V případě, že by podobná situace nastala, přivedla by danou firmu ke krachu.

2 PROCESNÍ MANAGEMENT

2.1. Přechod k procesnímu řízení

Na přelomu osmdesátých a devadesátých let minulého století se ukázalo, že starý způsob řízení je překonán a v nových podmínkách nevyhovující. Stará paradigmatata byla překonána. Současná doba se vyznačuje silnou konkurencí na trhu a rychlým pokrokem v oblasti technologie. V produktivní éře naší společnosti (rok 1750 – 1950) bylo zákazníkům dostatek a firmy se snažily uspokojit jejich potřeby. V roce 1950 začíná přechod k postindustriální společnosti, která trvá až dodnes - nabídka silně převyšuje poptávku, spotřebitel se stává „pánem“. Abychom neztratili jeho přízeň, musíme čelit silnému vlivu konkurence. Její povaha prošla také určitými změnami. Dříve konkurovaly podniky především cenou, dnes hledáme nové formy konkurence jako např. kvalitu, variabilitu provedení výrobku, záruční a pozáruční servis, atd. Výše zmiňované skutečnosti mají vliv na vedení firmy. Funkční řízení, založené na dělbě práce a rozdělení výrobních postupů do dílčích jednoduchých operací, je nahrazováno řízením procesním.

Definice procesního řízení Filipa Šmídy^[2]: „**Procesní řízení** (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.“

V tomto způsobu řízení se upouští od pevné organizační struktury, která neumožňuje dostatečnou pružnost při práci na projektu. Efektivní vedení projektu vyžaduje delegování rozhodovací pravomoci podle potřeby. Z toho také vyplývá, že se procesní změna podniku neslučuje s případnou vícestupňovou hierarchií, upřednostňuje se zplošťování organizační struktury. Musí být zajištěna co nejefektivnější cesta mezi místem rozhodování a místem zajištění události. Základem organizace se stává představa podnikových procesů jako „souboru činností, který vyžaduje jeden nebo více vstupů a tvoří výstup, jenž představuje hodnotu pro zákazníka“. (Hammer, M., Champy, J., 1993).

2.2. Teorie podnikového procesu

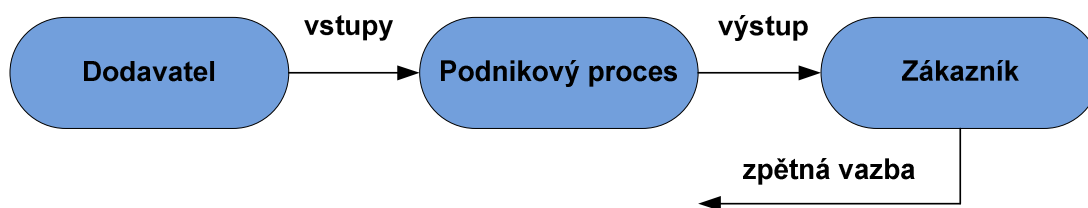
Podnikovým procesem podle Václava Řepy^[3] rozumíme: „souhrn činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje. Všichni to děláme, přičemž jednou jsme v pozici zákazníka, jindy zase dodavatele.“

Terminologická norma ISO 9000:2000 uvádí definici procesu jako „systém činností, který využívá zdroje pro přeměnu vstupů na výstupy.“

2.2.1. Průběh procesu

Každý proces má jasně daný začátek, určitý počet mezikroků a jasně definovaný konec. Začátek a konec procesu bývá označován jako tzv. hranice procesu. Ani Quality Management Systém nedefinuje přesný seznam procesů. Jejich složení se liší podle povahy konkrétní organizace (typickými procesy bývají např.: nákup, distribuce, fakturace,...). Složitější procesy se štěpí na dílčí procesy, tzv. subprocesy (jejich podstata zůstává stejná jako u procesu hlavního).

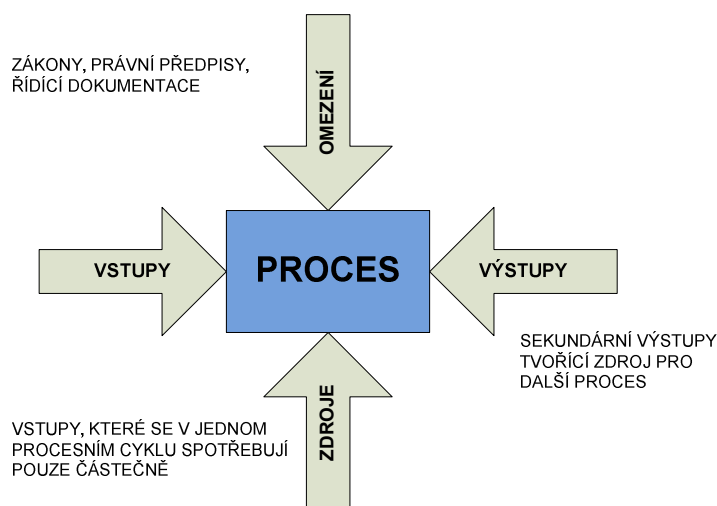
Pro lepší pochopení použijeme grafické vyjádření procesu. Účelem tohoto modelu je definovat vstupy procesu a jejich zdroj, proces samotný, zákazníka a s ním spojené výstupy. Rovněž je zde vidět důležitá zpětná vazba od zákazníka (viz obr. 1). Cílem každého procesu je spokojený zákazník.^[3]



Obrázek 1 - Proces [3]

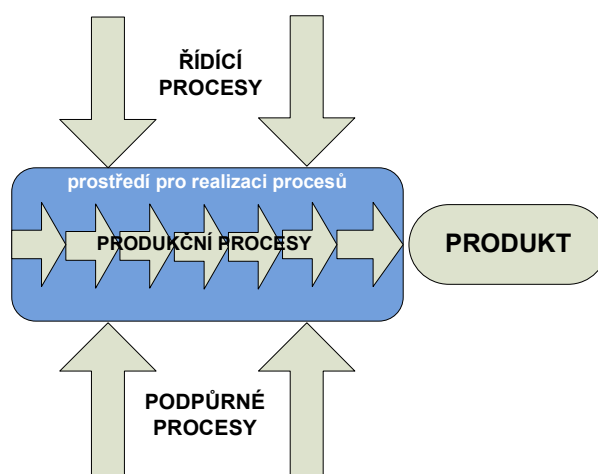
Impulsem pro spuštění jakéhokoliv procesu je informace, jako pokyn k zahájení činností. Samotný předmět procesu může být hmotné povahy (přeměna polotovaru na výrobek), stejně jako nehmotné (kalkulace ceny). Hlavním zdrojem procesu jsou lidé. Lidé vznášejí požadavky na proces a je jimi také v daném prostředí za přispění

infrastruktury realizován. Do procesu se promítají také vstupy sekundární (např. doprovodné informace v podobě směrnic, technologických postupů, hledání nových řešení, atd.). U výstupů je tomu podobně. Hlavním výstupem je produkt určený k uspokojení potřeb zákazníka. Sekundární výstup není určen klíčovému spotřebiteli, tvoří obvykle zdroj pro další procesy (viz obr. 2).



Obrázek 2 - Zdroje procesu [5]

Procesy lze dělit podle jejich vztahu k finálnímu výroku neboli výstupu. Posloupnost procesů, které tvoří ucelenou linii zakončenou finálním výrobkem, nazýváme **hlavní procesy** nebo také **produkční procesy** (viz obr. 3). Procesy, které nejsou přímou součástí této posloupnosti, ale vytváří vhodné prostředí pro realizaci hlavních procesů, označujeme jako **procesy podpůrné** (účetní operace, odvody DPH, atd.).^[6]

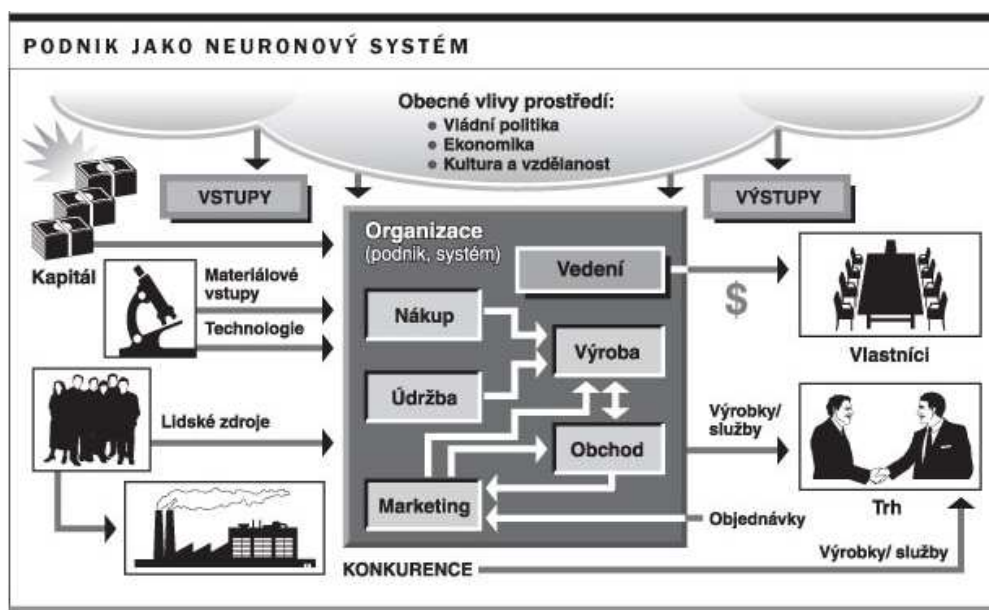


Obrázek 3 - Druhy procesů [6]

2.3. Procesní řízení – efektivní rozvoj společnosti

2.3.1. Podnik jako neuronový systém^[7]

Žijeme v turbulentním ekonomickém prostředí, které vyžaduje neustálé posuny a změny v oblasti managementu. Při zvyšování výkonnosti podniku je nezbytné vnímat principy jeho fungování jako systém, jehož jednotlivé segmenty spolu navzájem souvisejí. Zavádění dílčích organizačních změn bez ohledu na ostatní prvky systému zpravidla nepřináší očekávaný efekt. Podnik lze v podstatě vnímat jako neuronový systém, který se skládá z navzájem propojených procesů (viz obr. 4).



Obrázek 4 - Podnik jako neuronový systém [7]

2.3.2. Organizační struktura versus proces^[7]

Klíčový proces prostupuje napříč několika útvary. Tento jev vyžaduje úpravu organizační struktury podniku. Základní rozdíl mezi funkčně (hierarchicky) a procesně řízenou organizací spočívá v přidělení odpovědnosti. Ve funkčně řízené společnosti je odpovědnost přiřazena zaměstnanci podle toho, do jaké úrovně v organizační struktuře sledovaná činnost náleží. Procesně řízená společnost se také neobejde bez hierarchické struktury. Hlavní důraz se však klade na proces a jeho průběh napříč organizační strukturou.

2.3.3. Úrovně řízení v procesně orientované organizaci^[7]

V procesně zaměřené organizaci rozlišujeme tři základní úrovně řízení:

Strategické vedení. Proto, aby se změny ubíraly správným směrem, je nezbytné jasné definování strategického cíle podniku. Stanované cíle musí být reálné a měřitelné. Vychází se z nich při dokumentaci klíčových procesů, se kterými se musí top management ztotožnit.

Řízení procesů napomáhá k dosažení dlouhodobých záměrů vhodnou koordinací procesů.

Operativní řízení jedná se o nejnižší úroveň, která zajišťuje samotný průběh procesu, rozplánování jednotlivých činností, rozložení zdrojů atd.

Po úspěšném sladění výše uvedených úrovní řízení můžeme hovořit o konkurenčních výhodách organizace. Nastává situace, kdy jsou procesy definovány a řízeny na základě strategického a operativního řízení a nejedná se o „hašení požárů“ mimořádných událostí.

2.3.4. Klíčová role vlastníka procesu

Úkolem top managementu, je přiřadit ke každému procesu jeho vlastníka, který zodpovídá za jeho efektivitu a průběh. Vlastník procesu hraje v procesně řízené organizaci klíčovou roli. Je proto velice důležité, aby byl dobře seznámen se strategickými záměry organizace a dostávala se mu silná podpora a motivace ze strany vrcholového vedení. Vlastník procesu by měl pravidelně informovat zaměstnance o průběhu a výsledcích procesu.

Jak jsem již zmínila v předešlé kapitole, proces poskytuje přidanou hodnotu zákazníkovi. Podle spokojenosti zákazníka se odvíjí také hodnocení vlastníka procesu.

2.3.5. Zmapování procesu

Procesy se vyskytují v každé organizaci, je třeba je identifikovat, správně definovat a zmapovat. Procesní řízení představuje organizaci podniku na procesním základě. Jde o promítnutí procesního přístupu do všeho, co děláme:^[7]

- vytvoření řídicí dokumentace včetně organizační struktury na základě procesů
- nad procesy jsou jednotlivé cíle a měřitelné parametry pro řízení podniku

- nad takto definovanými cíli a měřitelnými parametry je vytvářen motivační systém
- procesy jsou vzhledem ke svým cílům trvale zdokonalovány
- na základě požadavků procesů jsou řízeny (rozvíjeny) dovednosti pracovníků
- filozofie procesního řízení proniká až na úroveň kultury organizace

Při dokumentaci procesu popisujeme proces, tak jak probíhá, nikoli, jak by probíhat měl.

2.3.6. Měření procesu

K měření procesů se používají často nefinanční, jednoduché ukazatele s dostatečnou výpovědní hodnotou. Získané výsledky zajišťují zpětnou vazbu vlastníkům procesu a top managementu.

Výběr vhodného kritéria není jednoduchý. Obvykle se přihlíží k těmto skupinám požadavků:

- snaha o minimalizaci nákladů
- bezchybnost procesu
- zvýšení rychlosti procesu
- lepší výkon

Příklady kritérií u konkrétních procesů^[6]: Marketingové a obchodní procesy je vhodné měřit např. pomocí počtu a objemu zakázek při adekvátních nákladech. Používá se i ukazatel typu Procento úspěšných nabídek hodnotící úspěšnost obchodních procesů.

Realizační procesy lze hodnotit podle základních a často zmiňovaných parametrů C-Q-T, tedy **náklady**, **kvalita** (chybovost v procesu), **čas** (průběžná doba procesu). V rámci analýz procesů se pro zjištění potenciálu primárně využívá zaměření na čas, protože ovlivňuje a je ovlivněn dalšími základními ukazateli. Pomocí analýzy složení průběžné doby (časy zpracování a časy prodlev) lze logicky dojít ke klíčovým příčinám dlouhých časů. Větší chybovost a delší průběžná doba zvyšují náklady na proces. Kromě toho je průběžná doba procesů (vedle cen) hlavním měřítkem spokojenosti

nosti zákazníků (externích i interních). Zaměřením na čas tedy dochází k identifikaci a eliminaci chyb a časových ztrát v procesu a ke snížení nákladů v procesu. Zaměření analýzy procesu na čas je jedna ze základních cest zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Provozní procesy lze hodnotit např. z hlediska zdrojové náročnosti, procesy poskytované služby zase např. počtem zákaznických požadavků na poskytnutí těchto služeb. V neposlední řadě existují i procesy jednorázového charakteru realizované např. při zavádění nových koncepcí, změnových projektů apod. Jejich hodnocení spočívá zejména v posouzení jejich efektivnosti z dlouhodobého hlediska, jakož i jejich porovnání s ostatními činnostmi.

2.3.7. Možný neúspěch procesního řízení

První krize v zavádění a vylepšování podnikových procesů byly zaznamenány již v 90. letech 20. stol. V té době se potvrdil jeden významný fakt, že na úspěch projektu mají vliv zejména lidé a jejich postoje. Stěžejní roli zde hraje angažovanost a účast managementu na uplatňování procesních metod v praxi. Dalším klíčovým bodem, který může vést k neúspěchu, je problém nekonkrétního zadání. Firma musí především jasně stanovit, čeho chce v daném čase dosáhnout.^[7] Na základě toho se pak postupuje při zlepšování procesů. Pouze zřetelné a dostatečně motivující cíle mohou vést k rychlému posunu v procesech.

2.4. Zlepšování podnikových procesů

Zlepšování podnikových procesů je pro udržení firmy na trhu nezbytné. Jedním ze způsobů, jak toho dosáhnout je průběžné sledování a zlepšování stávajících procesů. Základem této procedury je zdokumentování současných procesů, na které navazuje určení metod pro měření jejich výkonnosti. Následuje soustavné sledování, na jehož základě vznikají návrhy pro zlepšení měřených procesů a jejich konečná implementace. Veškeré změny musí být zdokumentovány. Dále se pokračuje ve sledování již vylepšeného procesu. Tím se dostáváme znovu na začátek procedury, kterou můžeme označit za cyklickou, nikdy nekončící. Tento způsob je vhodný k dosahování evolučního zlepšení.^[3]

Od počátku devadesátých let minulého století zaznamenaly firmy zvýšenou potřebu zefektivnění podnikových procesů vlivem několika podstatných faktorů. Nejzřetelnější z nich je **technologie**, která přináší do podnikání radikální změny a nové možnosti. Nová technologie v rukou konkurence je noční můrou každého podniku. Reakce v podobě změny firemních procesů musí být rychlá. Dalším významným trendem posledních let je **otevření světových trhů**. Vliv těchto faktorů může být tak silný, že „pouhé“ zlepšování firemních procesů je nedostačující. Je zapotřebí dramatických změn, tzv. Reengineering podnikových procesů (Business Process Reengineering).

2.4.1. Business Process Reengineering (dále jen BPR)

BPR přistupuje ke stávajícímu procesu k jako nevyhovujícímu, nefunkčnímu a vyžaduje jeho úplné nahrazení procesem novým. Při tvorbě nového procesu bychom měli zapomenout na ten dosavadní, dívat se na proces „novýma očima“. Začínáme stanovením hlavních cílů připravovaného projektu reengineeringu. Dále pokračujeme podrobnou analýzou (potřeb zákazníků, zaměstnanců, konkurentů, ostatních podniků a možností nové technologie). Poté, co dokončíme vstupní analýzu, můžeme začít přemýšlet nad konečnou podobou nových procesů. Plán akcí týkající se zavádění nového procesu zajistí plynulý přechod mezi stávajícím a nastupujícím procesem. Na závěr dochází k samotné implementaci.

Jak vypadají procesy, které prošly reengineeringem?

Na tuto otázku neexistuje jednoznačná odpověď. Vlastnosti podnikových procesů se shodují i u firem, které podnikají ve zcela odlišném odvětví. Jeden proces se nemůže vyznačovat všemi níže uvedenými vlastnostmi, některé z nich si dokonce protiřečí. Všechny následující charakteristiky se však u procesů, které prošly reengineeringem, vyskytují ^[2]:

- několik prací (činností) je spojeno do jedné
- výkonní pracovníci mají rozhodovací pravomoci a vyšší odpovědnost
- činnosti v procesu jsou vykonávány v přirozeném sledu
- procesy mají variantní provedení, což umožňuje předejít vzniku speciálních případů
- práce jsou prováděny tam, kde je to logické a nejvýhodnější
- jsou redukována kontrolní opatření a nástroje

Aplikace reengineeringu se také promítá do pracovního stylu zaměstnanců. Změny podnikových procesů nesou důsledky pro veškeré aspekty fungování organizace:

- mění se pracovní jednotky z funkčních útvarů na procesní týmy
- jednotlivé pracovní činnosti mění svůj charakter od jednoduchých úkolů k různorodé a mnohostranné práci
- mění se role lidí od pracovníků podléhajících kontrole k rolím, disponujícím větší pravomocí
- mění se příprava k výkonu práce od výcviku k cílevědomému celoživotnímu vzdělávání
- posuzování výkonnosti, hodnocení a odměňování se posouvá od činnosti k výsledkům
- kritérium pro postup do vyšších vedoucích funkcí jsou schopnosti, nikoli stávající výkonnost
- dochází ke změně hodnot od projektivních k produktivním
- role manažerů se mění z dohlížitelů na kouče
- dochází k výraznému zplošťování organizační struktury
- vedoucí se mění ze zapisovatelů výsledků ve vůdčí osobnosti

Zlepšování podnikových procesů a BPR nelze sloučit

Je důležité uvědomit si neslučitelnost obou přístupů, která je dána na samotném počátku. Zatímco zlepšování procesů je postaveno na již existujících procesech, Business Process Reengineering staví na „zelené louce“. Výrazně se liší také v rozsahu a výsledných změnách, které z nich vyplývají. Vzhledem k tomu, že velikost výsledných přínosů je přímo úměrná velikosti změny, platí, že velké přínosy vyžadují realizaci velkých změn (viz tab. 1).^[3]

Tabulka 1 - Zlepšení versus inovace procesu podle T.H. Davenporta (1993)

	Zlepšení	Inovace
Úroveň změny	postupná	radikální
Počáteční bod	existující proces	zelená louka
Frekvence změn	jednorázová/průběžná	jednorázová
Potřebný čas	krátký	dlouhý
Participace	zespoda-nahoru	shora-dolů
Typický rozsah	omezený, v rámci dané funkční oblasti	široký, mezifunkční
Rizikovost	střední	vysoká
Primární nástroj	klasické - statistické řízení	informační technologie
Typ změny	kulturní	kulturní/strukturní

2.4.2. Metodiky procesního reengineeringu^[3]

Reengineering si v první řadě klade otázku „Co máme dělat?“ a až po ní následuje otázka „Jak to uděláme?“. Existuje celá řada metodik, které byly vypracovány za účelem usnadnění a zefektivnění BPR. Liší se rozsahem, zaměřením a poměrem praktické a teoretické orientace. V následujících podkapitolách jsou metodiky rozděleny podle specifického zaměření.

Klasické metodiky reengineeringu podnikových procesů

Metodika Hammera a Champyho

Michael Hammer působil jako profesor na slavném Massachusetts Institute of Technology a později jako konzultant reengineeringových projektů. James Champy je prezidentem slavné konsultační společnosti CSC Index, proslulé právě v oblasti reengineeringu procesů. Tito odborníci definují BPR jako „fundamentální přemýšlení a radikální rekonstrukci strategicky kritických podnikových procesů“ (Hammer, M., Champy, J., 1993). Jejich metodika klade hlavní důraz na strategické cíle podniku. Za její slabou stránku lze pokládat nedostatečnou pozornost, kterou věnují možnému odporu zaměstnanců vůči reengineeringu.

Metodika T. Davenporta

Podle Davenporta hrají klíčovou roli v reengineeringu informační technologie a inovace. Dále věnuje velkou pozornost organizační a personální záležitosti. Z hlediska řízení upřednostňuje tradiční pojetí „funkčního liniového řízení“, jako je plánování, příkazování, sledování a tradiční postupy rozhodování a komunikace.

Metodika Manganeliho a Kleina

Metodika Manganeliho a Kleina se zaměřuje na procesy, které podporují strategické cíle organizace, požadavky jejích zákazníků a vývoj produktu (znalostní proces). Za kritický faktor považují řízení organizačních projektů, ke kterým patří vývoj a implementace nových informačních systémů. Svoji metodiku nazvali „Rapid-Rey“ a její součástí je i softwarový nástroj „Rapid-Re Reengineering Software“.

Metodika Kodak

Metodika byla vyvinuta mezinárodní organizací Kodak za účelem usnadnění reengineeringu podnikových procesů ve velkých nadnárodních firmách po celém světě a pro řešení typických problémů, které jsou s tímto procesem spojeny. Metodika Kodak je silně ovlivněna přístupem Hammera a Champyho.

Porovnání klasických metodik reengineeringu procesů (viz tab. 2)

U všech čtyř výše zmiňovaných metodik se předpokládá, že jsou iniciovány vrcholovým managementem a jejich průběh je zabezpečován speciálním projektovým týmem. Dalším společným znakem je v zásadě lineární přístup. Metodický postup se ve všech uvedených případech podobá vývoji informačního systému podniku. Naopak největší rozdíly můžeme zaznamenat ve fázi přípravy projektu.

Tabulka 2 - Porovnání klasických metodik [3]

Metodika	Krok 1: Příprava projektu	Krok 2: Rekonstrukce procesu	Krok 3: Implementace
Hammer a Champy	1. Uvedení do BPR 2. Identifikace 3. Výběr procesů	4. Poznání procesů 5. Redesign procesů	6. Implementace
T. Davenport	1. Vize a cíle 2. Identifikace procesů	3. Poznání a měření procesů 4. Informační technologie	5. Prototypování 6. Implementace
Manganelii a Klein	1. Příprava projektu 2. Identifikace	3. Vize 4a. Technický design 4b. Personální design	5. Transformace
Kodak	1. Inicivace projektu 5. Řízení změny	2. Poznání procesů 3. Design nových procesů 5. Řízení změny	4. Transformace podniku 5. Řízení změny

Další významné metodiky reengineeringu procesů

Metodika Dod

Metodika reengineeringu procesů vyvinuta americkým ministerstvem obrany (Department of Defense) vznikla v roce 1992 pod názvem Functional Process Improvement. Hlavním impulzem k jejímu vypracování byl konec období studené války a z toho vyplývající potřeba organizačních změn americké vojenské administrativy, jejichž významným projevem byly především očekávané úspory. Tato metodika je ukázkou úspěšného nasazení procesního řízení v tak exaktně funkčně řízené organizaci, jakou je armáda.

Functional Process Improvement vychází ze sedmi základních principů: sdílení informací, podpora poslání organizace, funkční vedení, snížení nákladů, cílená technologie, jednoduché rozhraní, Just-in-Time.

Metodika ARIS prof. Scheera

Úkolem metodiky ARIS není definování přesného postupu. Poskytuje řadu nástrojů a pohledů určených k modelování chodu společnosti, včetně procesů. Na jejich základě je možné sestavit podrobnou analýzu a návrh systému podniku. Metodika ARIS je postavena na pěti základních pohledech na podnik, které se týkají: organizace, dat, funkce, procesů a výkonu.

Metodika Participatory Process Prototyping (PPP) prof. Gappmaiera

Autorem je prof. Markus Gappmaier z Univerzity Johannese Keplera v rakouském Linci. Jedná se o přístup, který kombinuje tradiční vyzrálé metody reengineeringu s novými metodami. Od ostatních metodik se liší velmi širokým záběrem. Kombinuje modelování, analýzu a konstrukci procesů, řízení změn, řízení projektů a řízení týmů. Klade důraz především na roli spolupráce, zpětné reflexe, staví na praktické aplikovatelnosti výsledků a dosažitelnosti přínosů.

2.4.3. Aplikace vhodné metodiky reengineeringu procesů v praxi

Přehled výše uvedených metodik lze považovat za jakýsi přehled a vzor postupu. V praxi nelze během projektu postupovat striktně podle jedné z nich. Vybraná metodika je doplněna o další postupy, které závisí na konkrétních potřebách dané organizace. V podstatě se na každý projekt vytváří metodika vlastní. Základem reenginee-

ringového plánu je výběr vhodného metodického rámce, na který navazuje vytvoření základního postupu a určení náležitostí budoucího projektu.

Následující doporučení k výběru metodiky reengineeringu procesů pochází zčásti z výsledků průzkumu "Best Practices in Business Process Reengineering", prováděného firmou ProSci^[3]:

Dobrý reengineeringový projekt vede k výsledku, který:

- je zaměřen na zákazníky
- staví na nejlepších zkušenostech a respektuje ostatní
- je vytvořen pro budoucnost
- přináší významná a podstatná zlepšení činnosti celého podniku

Následující postup pochází ze zkušeností 248 projektů v mnoha různých společnostech, které byly prozkoumány společností ProSci. Václav Řepa^[3] se domnívá, že definitivně nejlepší rámec je ten, který je vybrán podle tohoto návodu, s použitím specifik daného projektu. Každá metodika reengineeringu by měla, podle zmíněného autora, zahrnovat níže uvedených sedm obecně přirozených fází projektu:

1. Plánování a spouštění projektu:

- výběr týmu
- stanovení cílů
- definice rozsahu
- výběr metodiky
- vytvoření harmonogramu projektu
- výběr externích poradců
- získání sponzorů projektu
- naplánování změny (první krok řízení změn)
- příprava týmu

2. Zhodnocení současného stavu a kompletace poznání v oboru:

- globální – přehledová definice proces
- benchmarking (srovnávací studie parametrů firmy vůči ostatním)
- zjištění cílových skupin zákazníků
- zjištění cílových skupin zaměstnanců

- zhodnocení technologie
3. Globální návrh procesů:
- návrh struktury procesů
 - návrh architektury technologické podpory procesů
 - návrh organizační struktury (nutných změn v organizaci)
 - návrh personální struktury (nutných změn pracovních míst)
4. Případová studie chystané změny (Business Case):
- analýza nákladů a přínosů
 - příprava případové studie
 - prezentace vrcholovému vedení a klíčovým osobám
5. Detailní návrh systému procesů:
- detailní definice procesů
 - vývoj podpůrného informačního systému
 - vytvoření systému školení
 - naplánování implementace
 - naplánování zavedení procesů (operational transition plan)
 - pilotní projekty a zkušební provoz
6. Implementace a zavedení systému procesů:
- široce zaměřené pilotní projekty
 - fázovaná implementace
 - vývoj systému měření
 - plná implementace systému procesů
7. Postupné zlepšování systému procesů:
- Neustálé měření a zlepšování nových procesů a podpůrných systémů (organizačního, informačního, apod.).

3 APLIKACE IT V PROCESNÍM MANAGEMENTU

3.1. Základní náležitosti modelu podnikového procesu

K modelování procesu existuje celá řada různých přístupů a norem, které vznikly rozličnými způsoby a zdůrazňující různé aspekty procesu. Řada z nich je silně ovlivněna informačními systémy a technologiemi. Některé kladou důraz na lidskou stránku procesů, jiné jsou spíše technologické. Podstata všech procesů je však stejná. Základní prvky modelu podnikového procesu, které jsou víceméně společné pro všechny metodiky a standardy jsou:

- proces
- činnost
- podnět
- vazba – návaznost

Proces je vždy vyjadřován jako struktura vzájemně navazujících činností. Platí zde princip sémantické relativity (plynoucí z toho, že primárním typem hierarchické abstrakce v procesní struktuře je agregace), podle níž obecně každá činnost může být samostatně popsána jako proces.^[3]

Činnosti zpravidla probíhají na základě definovaných podnětů/důvodů, které rozdělujeme na vnější a vnitřní. Vnější podněty přichází z okolí procesu a zpravidla se nazývají událostmi. Vnitřní důvod je označován jako „stav procesu“ a představuje situaci, v níž se daná činnost nachází. Z hlediska procesu se jedná o záležitost subjektivní.

Činnosti procesu jsou řazeny do vzájemných návazností. Návaznosti tvoří v procesu, který můžeme také chápat jako množinu činností, strukturu. Návaznosti činností jsou popsány pomocí vazeb. Vazbami jsou definována různá typová uspořádání činností v procesu.^[3]

Základní pojmy a pravidla pro modelování organizace poskytuje norma ISO 14258, která je odborně rozpracována ve standardu ISO IS 15704 – Požadavky na referenční architekturu organizace a metodiky.

3.2. ARIS^[10]

Celosvětově uznávaná a osvědčená architektura ARIS, komplexní rámec pro řízení podnikových procesů, vyvinutá prof. A. W. Scheerem z univerzity v Saarbrückenu, je základem všech aktuálně nabízených produktů společnosti IDS Scheer. V současné době představuje IDS Scheer společnost s největším vlivem na trhu v oblasti Business Process Manager softwaru, řešení a služeb, založených na platformě pro zdokonalování procesů "ARIS Platform for Process Excellence", což je integrované, komplexní portfolio řešení pro strategii, design, implementaci a řízení podnikových procesů.

V souladu s doporučeným přístupem k projektům zavádění procesního řízení jsou softwarové nástroje ARIS Platform členěny do čtyř specializovaných skupin:

3.2.1. ARIS Strategy Platform

Dobře řízená firma se neobejde bez jasně definované strategie, ze které vyplývají dlouhodobé cíle. Nástroje, které jsou součástí modulu ARIS Strategy Platform, umožňují přetransformovat podnikovou strategii do podnikových procesů, které jsou nezbytné pro její realizaci. ARIS Strategy Platform dále poskytuje potřebnou transparentci na straně procesních nákladů. Díky ní je možné provádět interní benchmarking např. mezi jednotlivými pobočkami a odděleními podniku za účelem zvýšení efektivity a produktivity práce.

Produkty ARIS Strategy Platform:

ARIS Business Optimizer

Pro optimalizaci procesů je nezbytné mít k dispozici data, která vypovídají o různých aspektech analyzovaného procesu. Zkombinováním provozních dat s procesními strukturami lze získat potřebné informace pro plánování lidských zdrojů nebo alokaci nákladů. ARIS Business Optimizer slouží jako nástroj na definování nejlepších postupů, které jsou nezbytné pro kvalifikovaná rozhodnutí managementu.

ARIS BSC

Systémy Balanced Scorecard (BSC) podporují řízení podniku podle strategií podpořenými výkonnostními ukazateli. ARIS BSC zahrnuje veškerou funkcionalitu potřebnou pro návrh, implementaci a správu projektů tvorby strategie pomocí osvědče-

ného metodického přístupu Balanced Scorecard. Forma tzv. strategické mapy umožňuje definici strategických cílů organizace a jejich propojení pomocí vazeb příčina-následek napříč jednotlivými perspektivami.

ARIS Business Simulator

ARIS Business Simulator je účinným nástrojem pro analýzu a zlepšování stávajících i nových procesů. Provádí analýzu dynamického chování zdokumentovaných procesů, pomocí které lze odhalit jejich slabá místa z hlediska času, nákladů a kapacit. Výsledek je zobrazen formou statistik a diagramů.

3.2.2. ARIS Design Platform

Cílem nástrojů ARIS Design Platform je zvyšování konkurenceschopnosti organizace prostřednictvím průběžné optimalizace podnikových procesů tak, aby co nejlépe odpovídaly požadavkům zákazníků.

Produkty ARIS Design Platform

ARIS Business Architect

Podniky, které chtějí uspět v hospodářské soutěži, musí své procesy pružně přizpůsobit požadavkům trhu. To se neobjede bez komplexního řízení podnikových procesů. ARIS Business Architect je software pro profesionální celopodnikové řízení podnikových procesů fungující ve webovém prostředí. Software poskytuje nejvyšší možnou flexibilitu při modelování, analýze a optimalizaci podnikových procesů. Neodmyslitelnou součástí je ergonomické uživatelské prostředí s intuitivním ovládním.

ARIS Business Designer

ARIS Business Designer je webový nástroj určený pro analytiku procesů, kteří podle jednotně definované metodiky vytvářejí a popisují požadované modely. Prostřednictvím architektury klient-server a vysoce intuitivního uživatelského rozhraní se ARIS Business Designer stává dobře přístupným nástrojem i pro netechnické uživatele.

ARIS Business Publisher

ARIS Business Publisher zajišťuje neustálou dostupnost informací o procesech organizace prostřednictvím webového portálu organizace. Každému uživateli jsou nade-

finována přístupová práva, která se odvíjí od jeho role v organizaci. Cílem je uchránit uživatele před záplavou informací, které pro něj nejsou osobně relevantní a zároveň zajistit ochranu citlivým informacím před zveřejněním. Portál se generuje automaticky ve chvíli, kdy se uživatel přihlásí, což snižuje zatížení systému a zároveň zajišťuje aktuálnost informací.

ARIS IT Architect

Cílem tohoto softwaru je sjednotit obchodní procesy podniku se systémy IT. ARIS IT Architect podporuje všechny nutné plánovací procesy, počínaje dokumentací skutečné architektury, její analýzou až po zavedení cílové architektury, která je sladěna s podnikovými procesy.

ARIS Defense Solution

Komplexnost dnešních organizací a jejich procesů kladou vysoké nároky na podpůrné informační systémy. ARIS Defense Solution představuje vysoce profesionální nástroj pro organizace působící v rámci resortu obrany.

ARIS Quality Management Scout

ARIS Quality Management Scout umožňuje snadným způsobem implementovat procesně orientované systémy řízení jakosti (QM) nebo přizpůsobovat existující systémy řízení jakosti tak, aby byly splněny všechny požadavky standardu ISO 9000:2000. Propojením ARIS na obsah relevantní pro normy řady ISO 9000:2000 a poskytnutím předdefinovaných procesů ARIS Quality Management Scout podporuje a urychluje realizaci implementačních projektů. Součástí nástroje je podrobná metodika, která provádí organizaci všemi fázemi realizace certifikačního projektu.

3.2.3. ARIS Implementation Platform

Musíme si uvědomit, že procesní řízení znamená mnohem více, než pouhé modelování procesů. Nástroje, které jsou součástí modulu ARIS Implementation Platform umožňují rychle transformovat podnikové procesy do specifického IT prostředí, ve kterém budou následně prováděny.

Nástroje ARIS Implementation Platform

ARIS Business Architect pro SAP

Pro realizaci dlouhodobých podnikových cílů je nezbytný rychlý import podnikových procesů a inovovaných podnikových koncepcí do prostředí SAP. ARIS Business Architect for SAP spolu s podrobným metodickým postupem ARIS Value Engineering for SAP poskytují procedurální modely, metody, technologie a referenční obsah, který umožní efektivní způsob implementace podnikových procesů v informačním systému SAP.

ARIS BI Modeler

ARIS BI Modeler je nástroj, který poskytuje IT profesionálům, BI (Business Intelligence) expertům a ostatním zaměstnancům organizace komplexní funkcionalitu pro aktivity související s redokumentací, návrhem a modelováním nově zaváděných, harmonizovaných či konsolidovaných systémů BI. Pomocí ARIS BI Modeleru lze vzájemně srovnávat více systému SAP BI a včas identifikovat a realizovat potřeby harmonizace vycházející z obchodních požadavků.

ARIS SOA Architect

U podnikových procesů nestačí, aby byly jen správně namodelovány, musí být také následně přetransformovány do služeb. Pomocí nástroje Service Browser v aplikaci ARIS SOA Architect je snadné identifikovat služby pro automatizaci podnikových procesů. Při výpadku některé služby lze rychle zkontrolovat, který podnikový proces je narušen a kdo v odborném úseku a v oddělení IT musí být informován.

ARIS Business Rules Designer

Během modelování procesů se úplně zapomíná na podniková pravidla nebo se jim nevěnuje dostatek pozornosti. ARIS Business Rules Designer je nástroj, který umožňuje netechnickým uživatelům popisovat pravidla a poté je integrovat do podnikových procesů.

ARIS UML Designer

ARIS UML Designer je nástroj, který propojuje podnikové procesy s vývojem aplikací. Nástroj podporuje kompletní proces vývoje aplikací a tak mohou pomocí jediného nástroje pracovat společně jak návrháři procesů, tak návrháři UML.

ARIS for Interstage Business Process Manager

ARIS for Interstage BPM je rozšířením ARIS Business Architect a umožňuje plynulé spojení aplikací Business Process Design a Business Process Execution. Pomocí ARIS Business Architect lze podnikové procesy pohodlně a rychle modelovat, optimalizovat a na závěr exportovat k technickému doplnění ze strany Interstage BPM.

3.2.4. ARIS Controlling Platform

Nástroje, které jsou součástí modulu ARIS Controlling Platform, umožňují identifikovat potenciál pro optimalizaci fungování organizace pomocí analyzování aktuálních reálných dat z IT systémů, jako jsou doby zpracování a frekvence stížností zákazníků. To následně umožňuje organizaci významně zdokonalit kvalitu vlastních procesů.

Produkty ARIS Controlling Platform

ARIS Process Performance Manager

ARIS Process Performance Manager podporuje firmy při analýze podnikových procesů, smluv a workflow v IT systémech. Napomáhá ke zrychlení výrobních cyklů, ke zkrácení termínů pro uvedení výrobků na trh a k efektivnímu řízení zdrojů.

ARIS Risk & Compliance Manager

Organizace potřebují často dokládat, že podnik je řízen v souladu s postupy, splňujícími širokou oblast legislativních požadavků a standardů. ARIS Risk & Compliance Manager představuje pro své zákazníky softwarový nástroj pro integraci stávajících i budoucích legislativních požadavků do jejich podnikových procesů.

3.3. ProVision^[6]

ProVision se řadí mezi světovou špičku mezi systémy na modelování a simulaci procesů. Předností tohoto nástroje je příjemné uživatelské prostředí a přehledné ovládání s bohatou knihovnou grafických symbolů. ProVision se může pochlubit více než 30 různými typy modelů, jak pro popis současného stavu, tak pro návrh možných zlepšení s využitím simulací, grafů a matic vztahů.

Základními modely jsou zejména:

- organizační model – vhodný pro popis organizační struktury

- model tržních vztahů – zobrazující firmu v kontextu konkurentů, zákazníků a dodavatelů
- komunikační model – jednoduché znázornění VSTUP – PROCES – VÝSTUP
- workflow model – umožňuje detailní pohled na proces včetně znázornění odpovědností
- procesní model – zjednodušený přehled aktivit proces
- model lokalit – umožňuje modelovat geografické umístění jednotlivých částí organizace
- model cílů – znázorňuje podnikové cíle včetně měřítek pro jejich hodnocení
- navigátor – sleduje a sumarizuje výskyt a návaznost zvolených objektů a různých modelů

Model workflow zobrazuje tok práce firmou. S jeho pomocí lze lehce odhalit nedostatky a nízkou efektivitu, čímž představuje významnou pomoc při optimalizaci procesů. Další předností programu je jeho kompatibilita s produkty MS Office. Výstupy modelů lze exportovat do tabulek MS Excel či MS Access, lze použít i opačný postup.

3.4. Microsoft Office Visio 2007^[8]

V praktické části jsem použila aplikaci Microsoft Office Visio 2007. Jak název napovídá, jedná se o nástroj společnosti Microsoft zaměřený na vizualizaci, analýzu a komunikaci. Visio dále podporuje řadu různých schémat včetně modelu procesu. Visio si našlo své příznivce mezi profesionály v oblasti obchodu a informačních technologií. Aplikace Office Visio 2007 je k dispozici ve dvou samostatných vydáních: Office Visio Professional a Office Visio Standard. Office Visio Standard 2007 má stejné základní funkce jako aplikace Visio Professional 2007, ale obsahuje menší dílčí sadu funkcí a šablon. Aplikace Office Visio Professional 2007 nabízí rozšířené funkce, jako jsou možnosti propojení dat a funkce vizualizace, které aplikace Office Visio Standard neobsahuje. Visio je plně integrováno s ostatními programy skupiny MS Office, není však součástí základních variant kancelářského balíku.

3.5. Select Perspective a FirstStep Designer

Dalšími programy, které umožňují modelování podnikových procesů, jsou Select Perspective a FirstStep Designer. Oba programy úzce souvisí s informační technologií.

Select Perspective zastává názor, že základem veškerých analýz a dalších aktivit vývoje IS je model podnikových procesů. Jeho výstup tvoří diagramy zobrazující hierarchii podnikových procesů a popis jednotlivých činností v rámci procesu.

FirstStep se zaměřuje na využití technologie v procesech. Jedná se o specializovaný nástroj na modelování podnikových procesů se silným akcentem na jejich „technické“ aspekty. Při popisu procesů používá dekompozici procesů na pod-procesy a činnosti směrem shora doků. Nejprve jsou identifikovány základní procesy a ty jsou pak postupně pomocí hierarchického rozpadu a vnořených diagramů rozloženy až na činnosti.^[3]

3.6. Některé další modelovací nástroje

Business System Planning je produktem firmy IBM. Jedná se opět o metodu zaměřenou na návrh a vývoj informačního systému. Cílem metody je vytvoření informační architektury, která:^[3]

- podporuje všechny procesy v organizaci
- respektuje organizační strukturu
- uspokojuje všechny informační potřeby organizace

Unified modeling language (UML) je modelovací jazyk původně určený k vývoji programových systémů. Dočkal se však daleko širšího využití a dnes se dá použít na modelování doslova čehokoliv. Své uplatnění našel mimo jiné také při modelování podnikových procesů.

Jako poslední bych ráda zmínila metodu **MMABP** (Metodika analýzy a modelování podnikových procesů), kterou vyvinuli specialisté z katedry informačních technologií VŠE v Praze. Její snahou je vytvořit model systému procesů, který:^[3]

- respektuje základní cíle, stav a charakteristiky organizace
- respektuje objektivní vnější skutečnosti, které mohou hrát důležitou roli v činnosti organizace
- je efektivní a věcný
- umožní optimalizaci procesů

Jak jsem zmínila již na začátku této kapitoly, modelovacích metod a nástrojů existuje mnoho. Jejich seznam se neustále mění v souladu s novými přístupy a vývojem informační technologie. Aktuální přehled produktů máme možnost sledovat na odborných internetových portálech, jako např. <http://www.procesy.cz/>.^[11]

4 NÁVRH PROCESNÍHO ŘÍZENÍ FIRMY CZ PRESS

4.1. Představení firmy CZ PRESS spol. s r.o. ^[9]

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze dne 6. května 1991 pod názvem CZ PRESS spol. s r.o. se sídlem Türkova 20/828, Praha 4, 149 00.

Společníci:

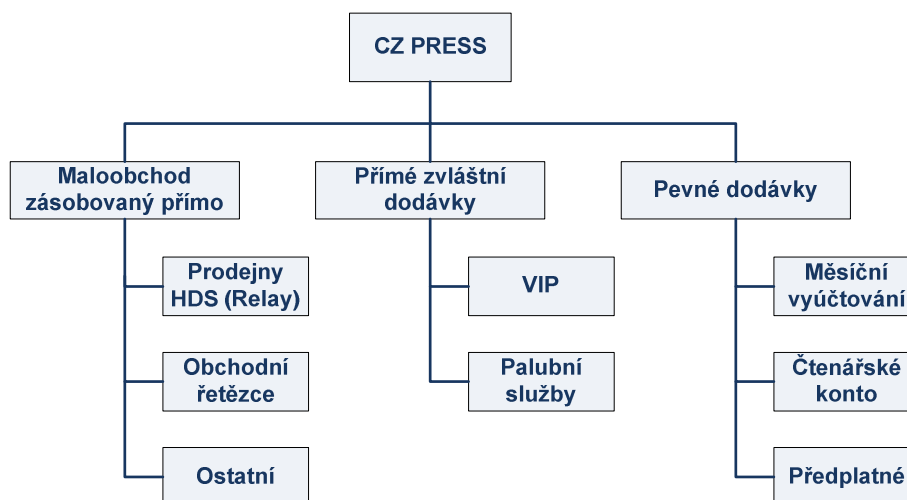
50% Axel Springer Verlag Vertriebsgesellschaft mbH, Německo

50% LAGARDERE SERVICES, Francie.

Společnost CZ PRESS, spol. s r.o. se zabývá dovozem a distribucí zahraničního tisku. V současné době se může pochlubit nabídkou 850 různých publikací, od deníků až po ročenky. Většinu její nabídky tvoří západoevropské a americké publikace, nicméně dováží tituly i z jiných zemí (díky využití nejmodernější techniky je schopna dodat japonské deníky v den vydání). Přibližně před rokem zahájila také dovoz cizojazyčných knih z Velké Británie a USA. Jako přímý dovozce je CZ PRESS schopen zaručit nejkratší termíny dodání. Každý den, včetně sobot, nedělí a svátků, jsou zásilky tisku dopravovány do její pražské expedice, která je potom ihned doručuje do prodejen i konečným čtenářům. Zájemci o pravidelný odběr některého z titulů si mohou objednat dodávku přímo na svoji adresu - ať již soukromou nebo firemní. Po většině území Prahy, Brna, Hradce Králové, Pardubic, Liberce a Jablonce nad Nisou rozváží zásilky vlastní dopravou. Zásobování prodejen v západních a jižních Čechách provádí prostřednictvím velkoodběratele Westpress. Do ostatních lokalit zasílá výtisky poštou, dražší publikace doporučeně. Za doručení zásilek si žádný poplatek neúčtuje, zákazník hradí pouze maloobchodní cenu titulu platnou pro Českou republiku. V současné době kromě 650 prodejen zásobuje zahraničním tiskem téměř 7.500 individuálních čtenářů (viz obr. 5 a 6). Po dohodě je CZ PRESS schopen zajistit i jednorázové nebo krátkodobé dodávky tisku - pro konference, jednání nebo semináře.



Obrázek 5 - Rozložení distribuce (firemní prezentace)



Obrázek 6 - Přímé dodávky (firemní prezentace)

CZ PRESS se stal po dobu své existence výhradním dovozcem produkce tradičních a renomovaných vydavatelů. Od roku 1994 je členem světového sdružení vydavatelů, dodavatelů a distributorů tisku, které se nazývá Distripress. Každým rokem se pořádá v různých zemích světa tzv. Distripress kongres, na kterém se prezentuje každý z jeho členů za účelem upevnění obchodního styku.

Mezi vedlejší činnosti patří:

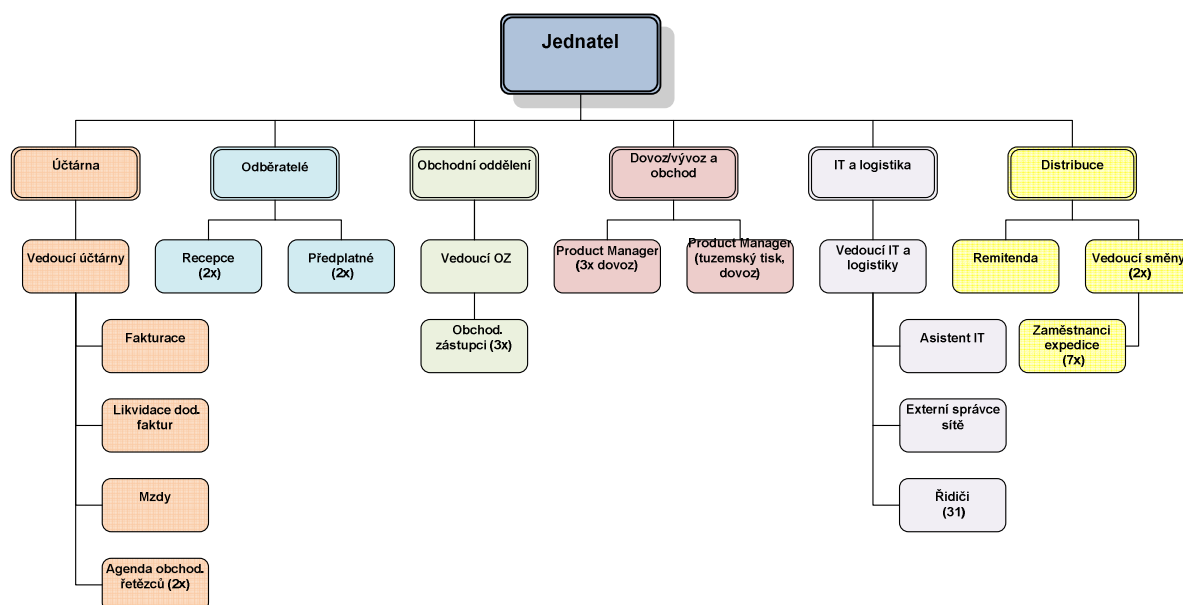
- ✓ průzkum trhu
- ✓ vydavatelské a nakladatelské činnosti

- ✓ reklamní činnost a marketing
- ✓ zprostředkování služeb
- ✓ zprostředkování obchodu

Firemní strategie

Posílit vedoucí pozici distributora zahraničního tisku na českém trhu nabídkou širokého sortimentu titulů a jejich dodáním do míst odbytu efektivní a co nejrychlejší cestou.

4.2. Organizační struktura vybrané firmy



Obrázek 7- Organizační struktura

Firma CZ PRESS, spol. s r.o. se svým průměrným počtem 39 zaměstnanců řadí mezi malé podniky. Organizační struktura se utvářela postupně, podle potřeb společnosti. S jejím růstem se počet zaměstnanců postupně zvyšoval. V současné době se CZ Press řadí svojí podstatou mezi funkčně řízené společnosti.

Společnost je členěna do následujících oddělení: Dovoz a obchod, Účtárna, Odběratelé, Obchodní zástupci, Distribuce a IT.

Administrativní budova

4.2.1. Dovoz/vývoz a obchod

Oddělení zajišťuje veškerou činnost spojenou s oběhem zahraničních tiskovin a knih (jejich objednání, dovoz do ČR, přípravu distribuce, regulaci odběrů a vyhodnocování prodejních výsledků). Celkový sortiment importovaných periodik je rozdělen mezi tři product managery podle země původu dodavatelů. Product manager je v přímém kontaktu s dodavatelem ze zahraničí a na straně odbytu spolupracuje s obchodními zástupci a pracovníky expedice. Jeho úkolem je také doporučení a zajištění propagace titulů. Cílem práce product managera je dosáhnout co nejvyšších prodejních výsledků. Důležité je také zaměření na skladbu sortimentu, která se utváří s přihlédnutím na specifika českého trhu.

Zrcadlovým procesem je vývoz českých periodik do zahraničí (v současné době pouze v rámci EU). Vývoz se dělí na celoroční a sezónní (červen - září). Celoroční je zaměřen převážně na Německo, Rakousko a Slovensko. Pouze v letních měsících se vyváží do letovisek a turisticky frekventovaných oblastí v Chorvatsku, Bulharsku, Řecku a Itálii. Hlavním artiklem vývozu jsou deníky MF Dnes, Lidové noviny, Blesk a Hospodářské noviny. V době sezónního vývozu se přidává Právo a slovenský deník Sme. Do Německa se české deníky a týdeníky dostávají až druhý den po jejich vydání. V Rakousku a na Slovensku jsou v prodeji v den vydání. Z týdeníků se vyváží např. Týden, Respekt a Reflex. Hlavním místem odbytu celoročního vývozu jsou např. v Německu letiště a nádraží ve velkých městech. V Rakousku převládá distribuce ve Vídni. Samotný průběh vývozu je vcelku jednoduchý. Zásilky se kompletují ve skladu CZ Pressu, kde je vyzvedne dopravce a odveze je na překladiště dané země. Tam je do míst konečné spotřeby rozvezou řidiči zahraničního distributora. CZ Press v celém procesu figuruje pouze jako zprostředkovatel, není vlastníkem zboží.

4.2.2. Účtárna

Druhé největší oddělení společnosti provádí (kromě činností, které mu ukládá Zákon o účetnictví) týdenní fakturaci, vymáhání neuhrazených pohledávek, kontrolu a likvidaci došlých faktur, zpracování mezd a agendy spojené s dodávkami do obchodních řetězců.

4.2.3. Odběratelé

"Odběratelé" je souhrnný název pro oddělení předplatného a recepce. Pracovníci předplatného obstarávají veškerý styk se zákazníky (příjem objednávek, poskytování informací, příjem a vyřizování reklamací, korespondence), kteří si u společnosti zřídili čtenářské konto nebo předplatné.

Čtenářské konto – jedná se o specifický způsob odběru využívaný zejména nadacemi, státními institucemi a individuálními čtenáři. Zákazník složí na účet firmy formou zálohy obnos peněz, jehož výši si sám určí (tzv. čtenářské konto). Z tohoto konta jsou pak hrazeny faktury za odebrané zboží. Zákazník je s předstihem informován o vyčerpání čtenářského konta, aby měl dostatek času na jeho obnovení, pokud se rozhodne v odběru pokračovat. V opačném případě mu je zůstatek na čtenářském kontě vrácen. Hlavní výhodou tohoto odběru je bezstarostnost zákazníka, který se nemusí zatěžovat placením měsíčních faktur.

Předplatné – ve spolupráci se zahraničními vydavateli nabízí CZ Press předplatné vybraných deníků a časopisů. Prodejní cena jedné tiskoviny formou předplatného je výrazně nižší než cena na stánku. Předplatné se sjednává na dobu určitou. Cenově nejzajímavější jsou pochopitelně formy předplatného na nejdelší možné období. V tomto případě figuruje CZ Press pouze jako zprostředkovatel a dopravce. Není majitelem zboží, jako je tomu u běžných dodávek. Vydavatel shromažďuje sám adresy zájemců o předplatné, které poskytne CZ Pressu. Ten od nich vyinkasuje peníze a pošle je na účet vydavatele. Za provedené služby si strhává z vybrané sumy předem domluvenou marži. Dále zajišťuje dodání předplatitelských kusů na adresu zákazníka.

Pracovníci recepce vyřizují agendu spojenou s přímými dodávkami na adresu zákazníků, kteří nejsou předplatiteli a majiteli čtenářského konta. Odběry se týkají především individuálních zákazníků a firem. Dále plní funkci sekretariátu (třídění pošty, uvádění návštěv, obsluha infolinky, přepojování telefonů, atd.).

4.2.4. Obchodní zástupci

Pracovní náplní obchodních zástupců je získávání nových zákazníků mezi prodejci tisku a uzavírání smluv o distribuci s novými odběrateli. Pravidelně navštěvují pro-

dejní místa za účelem kontroly vystavení titulů a udržení dobrých obchodních vztahů s prodejci. Poskytují informace a řeší případné problémy s dodávkami do maloobchodní sítě. Spolu s product managery připravují distribuční síť nových titulů. S tím je spojené i zalistování těchto titulů do informačního systému obchodních řetězců, které je také v pracovní náplni obchodních zástupců. Dále informují prodejny o veškerých změnách týkajících se cen konečné spotřeby a čárových kódů.

4.2.5. IT oddělení

IT oddělení zajišťuje hladký chod počítačové sítě ve firmě. Obhospodařuje informační systém a poskytuje pomoc jeho uživatelům. Zpracovává složitější úlohy spojené s činností firmy (např. hlášení Intrastat) a připravuje různé podklady a statistiky. Vedoucí IT obhospodařuje také logistické procesy. Koordinuje distribuci tiskovin (příprava a optimalizace rozvozových tras) na území ČR a zodpovídá za práci řidičů.

Prostory skladu

4.2.6. Distribuce

Kontroluje a přebírá dodávky zboží od dopravců. Eviduje veškerý pohyb zboží v informačním systému. Připravuje tiskoviny k distribuci a hotové zásilky předává řidičům k rozvozu. Řidiči (pro společnost pracují na Živnostenský list) jsou kromě rozvozu tiskovin také zodpovědní za převzetí remitendy (neprodaných výtisků po skončení prodejního období) od prodejců a jejího předání expedici. Pracovníci expedice remitendu zpracují, zapíší do IS a předají k likvidaci.

4.3. Implementace nového informačního systému

Významným obdobím pro CZ Press bylo zavádění nového distribučního programu. Kvalitní informační systém je předpokladem dobrého fungování každého podniku. CZ Press si je této skutečnosti plně vědom a proto se rozhodl pro nahrazení zastaralého informačního systému novým. Před třemi lety zahájil výběrové řízení, jehož cílem bylo získat vhodného dodavatele nového softwaru. CZ Press stál před nelehkým rozhodnutím, zda využít některé z nabídek již existujících softwarů, anebo investovat větší finanční obnos do vývoje zcela nového programu tzv. „informačního systému šitého na míru“. Později se ukázalo, že funkčnost již hotových programů nebyla pro potřeby CZ Pressu dostačující. Společnost byla tedy nucena přistoupit

ke druhé, finančně náročnější, variantě a nechat si na zakázku vyvinout zcela nový software. Výběrové řízení vyhrála firma Webcom, která se specializuje na implementace produktů firmy Microsoft. Jako nejvhodnější řešení navrhla aplikaci Navision Solution.

Při tvorbě nabídky a rozpočtu na program vycházel Webcom ze studie, kterou vypracoval vedoucí pracovník IT vybrané společnosti. Ve své podstatě to byl popis procesu tak, jak probíhaly v původním distribučním programu. Na základě této studie se spustil projekt ze strany programátorské firmy. Postupem času se ukázalo, že dokument je pro tyto účely příliš obecný. Webcom začal pracovat na nové studii, která by lépe splňovala potřeby programátorů. Tato skutečnost celý projekt výrazně zpomalila. CZ Press se dočkal implementace 1. 5. 2008. Po spuštění programu se společnost potýkala s nemalými problémy, které přinášela chybovost nového programu. Přestože se situace neustále zlepšuje, ještě stále je distribuční systém ve stavu, který zcela neodpovídá původním představám.

4.4. Problém poklesu výkonnosti personálních procesů

4.4.1. Produktivita práce^[14]

Produktivita práce představuje jeden z hlavních ukazatelů výkonnosti podniku. Nejjednodušším způsobem měření produktivity práce je určení podílu výstupu a vstupů. V praxi se tento ukazatel definuje jako suma výkonů na jednoho zaměstnance.

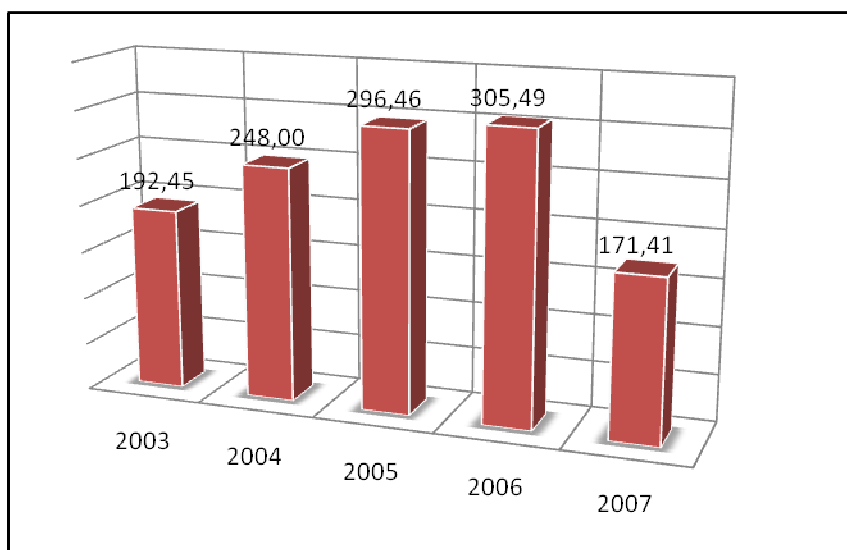
Základní vzorec pro výpočet: produktivita práce = $[\text{příjmy} - (\text{výdaje} + \text{režie} + \text{odpisy} + \text{úroky} + \text{personální náklady})] : \text{průměrný počet zaměstnanců}$

Tabulka 3 - Produktivita práce v letech 2003 – 2007

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)	2003	2004	2005	2006	2007
Příjmy	134624	138726	144165	143486	142519
Výdaje + Režie	111770	114098	117005	114535	118299
Odpisy	1383	1494	1352	1282	1475
Úroky	0	0	0	0	0
Personální náklady	14158	14454	14839	15755	16060

Průměrný počet zaměstnanců	38	35	37	39	39
----------------------------	----	----	----	----	----

Produktivita práce	192,45	248,00	296,46	305,49	171,41
Index	***	28,87%	19,54%	3,05%	-43,89%



Obrázek 8 - Produktivita práce v letech 2003 – 2007 (v tis. Kč)

4.4.2. Přidaná hodnota lidského kapitálu^[15]

Kromě produktivity práce se v souvislosti s personálními procesy sleduje také další ukazatel - přidaná hodnota lidského kapitálu (PHLK), který nám umožňuje měřit, jak se personální kapitál podílí na výkonnosti a produktivitě podniku. Svoji podstatou se řadí mezi ekonomické ukazatele měřící finanční výkonnost podniku.

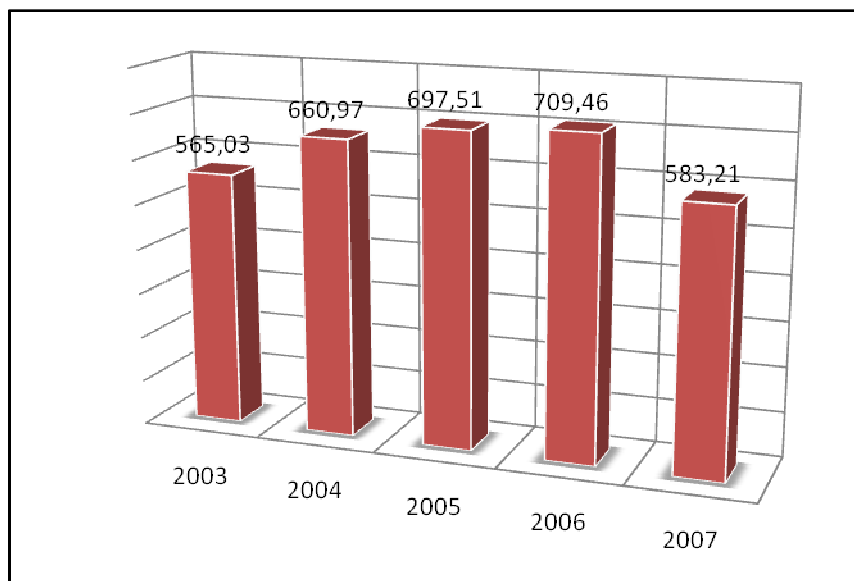
Základní vzorec pro výpočet: $PHLK = [\text{příjmy} - (\text{celkové roční provozní náklady} - \text{celkové roční osobní náklady})] : \text{průměrný počet zaměstnanců}$

Tabulka 4 - PHLK v letech 2003 - 2007

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)	2003	2004	2005	2006	2007
Příjmy	134624	138726	144165	143486	142519
Celkové roční provozní náklady	127311	130046	133196	131572	135834
Z toho celkové roční osobní náklady	14158	14454	14839	15755	16060
Příjmy - (PN - ON)	21471	23134	25808	27669	22745

Průměrný počet zaměstnanců	38	35	37	39	39
----------------------------	----	----	----	----	----

PHLK	565,03	660,97	697,51	709,46	583,21
Index	***	16,98%	5,53%	1,71%	-17,80%



Obrázek 9 - PHLK v letech 2003 – 2007 (v tis. Kč)

4.4.3. Analýza vývoje produktivity práce a PHLK

Největší růst zaznamenal CZ Press krátce po svém založení. Otevřely se hranice a lidé doslova lačnili po zahraničním tisku. Mnoho z nich začalo pracovat na prohlubování svých jazykových znalostí. Renomované zahraniční časopisy sloužily také jako učební pomůcka na školách. Praha začala být oblíbenou destinací zahraničních turistů. Se zahraničními investicemi přicházeli do naší země také experti a cizinci, kteří se zde dočasně usadili a měli pochopitelně zájem o tisk, který byli zvyklí odbírat v místě svého předchozího působení. Všechny tyto faktory vedly ke vzrůstající poptávce po zahraničním tisku. CZ Press v té době zažíval extenzivní období, které přetrvávalo až do roku 2006. Rozšiřoval se sortiment podniku a rostl počet prodejen, do kterých se zahraniční tisk dodával. Společnost v této době disponovala nižším

počtem zaměstnanců než je tomu dnes. Příjmy rostly vyšším tempem než provozní náklady (viz tab. 5) a produktivita práce dosahovala vysokých hodnot.

Tabulka 5 - Přehled příjmů a nákladů (Výkaz zisků a ztrát)

Index (T_1/T_0-1)	2003	2004	2005	2006	2007
Příjmy z provozní činnosti	***	3,05%	3,92%	-0,47%	-0,67%
Provozní náklady (bez ON)	***	2,16%	2,39%	-2,15%	3,42%
Osobní náklady	***	2,09%	2,66%	6,17%	1,94%

Situace v oblasti distribuce zahraničního tisku se v posledních letech mění, bohužel v neprospěch firmy. Trh je přesycen cizojazyčným tiskem. Většina lidí dává přednost internetu před fyzickým zdrojem informací. Vývoj měnového kurzu během loňské letní sezóny, kdy koruna sílila a dosahovala rekordních hodnot, měl neblahý vliv na příliv turistů do ČR. Počet německých turistů poklesl v meziročním srovnání o 5% a Britů nás navštívilo o 14,2% méně (viz tab. 6).

Tabulka 6 - Meziroční srovnání počtu turistů (firemní prezentace)

Turisté	2008	INDEX 08/07
Němci	5 371 304	-5,00%
Rusové	2 128 784	24,00%
Briti	1 259 977	-14,20%
Italové	1 075 745	9,80%
Nizozemci	893 445	-3,80%
Američané	843 593	-9,30%
Poláci	783 173	18,60%
Španělé	747 917	-7,30%
Slováci	701 819	-22,80%
Francouzi	599 628	-0,10%
Ostatní	5 823 312	1,80%
Celkem	20 228 697	-1,80%

Když k tomu přidáme ještě úsporná opatření leteckých společností a firem, které se snaží stlačit objednávky tisku pro své zaměstnance na minimum, dostaneme se ke znepokojivým prodejním výsledkům u zahraničního denního tisku, který tvoří podstatnou část obratu podniku. Současným trendem jsou klesající prodeje, které se týkají nejenom deníků, ale i časopisů. Předností společnosti zůstává široký sortiment,

velký počet jazykových mutací a úzká specializace některých odborných časopisů, které postrádají českou verzi a tím pádem se na trhu s tuzemským tiskem nevyskytují. Největší výhodou však spatřuji ve vedoucí pozici na trhu, kterou si po dobu své existence dokázala udržet. Svého postavení dosáhla především dobrou spoluprací se zahraničními vydavateli a distributorskými společnostmi. S některými z nich podepsala smlouvy o exkluzivitě, čímž získala práva výhradního dovozce do ČR.

V budoucnu se nedá očekávat, že se vývoj prostředí změní k lepšímu. CZ Press se stejně jako ostatní distributoři zahraničního tisku v Evropě nachází ve fázi stagnace. Následkem je dramatický pokles produktivity práce v roce 2007 (viz tab. 3). Přidaná hodnota lidského kapitálu se v témže období dostala na úroveň roku 2003 (viz tab. 4). Společnost by měla začít přemýšlet o změnách, které by vedly ke zlepšení situace. Dobrým počinem bylo zahájení dovozu cizojazyčných knih. Zisk získaný z jejich distribuce by mohl částečně pokrýt ztráty z klesajících prodejů tiskovin. Aktuální se stala také otázka úspor v oblasti dopravy a nájemného. Domnívám se ale, že k dalšímu rozvoji podniku bude zapotřebí významnějších změn. V současné době si mnoho firem bere za cíl spíše než „zvyšování produktivity práce“ rozvoj řídicích pracovníků.^[15] Další důležitou oblastí je motivace a spokojenost pracovníků. Dostatečně motivovaní pracovníci zpravidla podávají vyšší výkon. Podle mého názoru, by se měl daný podnik ubírat podobným směrem. Jako možné řešení navrhuji postupný přechod podniku k procesnímu řízení za účelem optimalizace fungování společnosti.

Přechod k podniku k procesnímu řízení je velice náročným projektem, který vyžaduje velké nasazení nejen vrcholového vedení, ale také zúčastněnost všech pracovníků. To je klíčovým faktorem jeho úspěchu. V praxi se osvědčil postupný přechod podniku k této nové formě řízení. Stejný postup navrhuji také v našem případě. V rámci této práce se budu zabývat pouze změnami, které se týkají hlavní činnosti firmy - product managementu a obchodních procesů.

4.5. Zmapování stávajících procesů

Prvním krokem při přechodu podniku k procesnímu řízení by měla být identifikace a popis všech stávajících procesů, tak jak skutečně probíhají a nikoli, jak by probíhat měly. Mapa procesů (někdy se můžeme také setkat s termíny „procesní mapa“, „procesní model“, „podnikatelský model“ nebo „model podnikání“) je nástroj, který po-

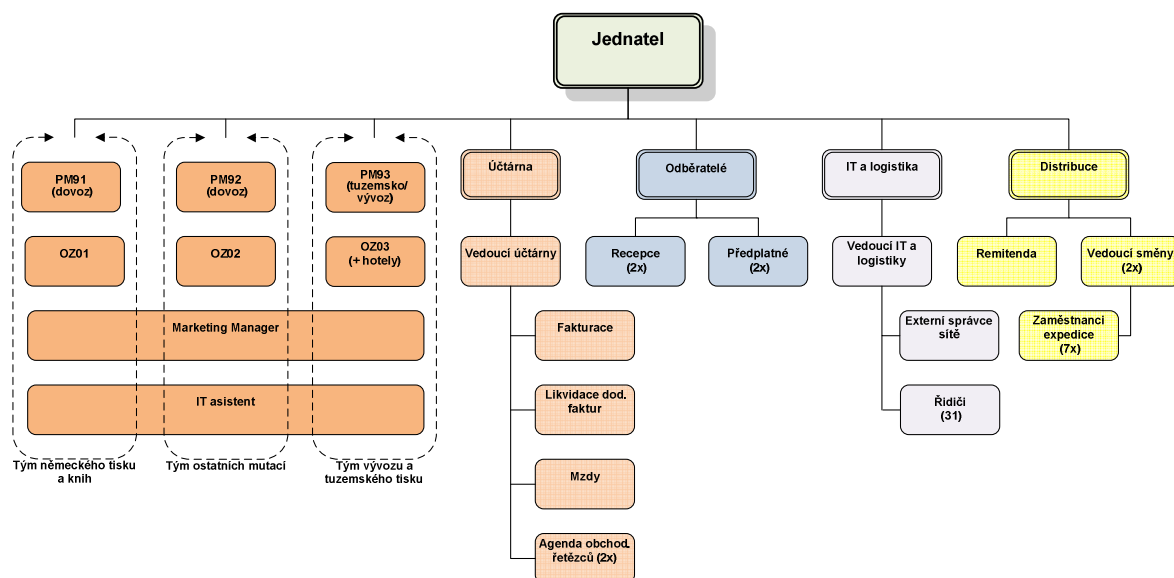
dává informace o činnostech firmy a logickou cestou popisuje všechny její procesy (viz příloha B - Procesní mapa organizace). Ve vybrané organizaci se problematikou procesního řízení doposud nikdo nezabýval. Všechny uvedené modely procesů jsem vytvořila samostatně pro účely této práce.

4.6. Návrh na změnu organizační struktury

Po přezkoumání organizační struktury a procesní mapy spatřuji hlavní nedostatky v malé provázanosti oddělení dovozu a obchodních zástupců, což se týká z velké míry obchodních procesů a product managementu. Product manager je v úzkém kontaktu s vydavatelem, zná veškeré jeho požadavky na distribuci titulu, cílovou skupinu zákazníků, výši remitendy a zároveň je dobře obeznámen s titulem. Všechny tyto informace se k prodejci tisku dostávají zprostředkovaně přes obchodní zástupce. Zprostředkovaná komunikace má často za následek špatné zařazení a vystavení titulu v prodejně. Na druhou stranu, product managerovi chybí zpětná vazba od prodejců a informace o aktuálním stavu na stáncích.

Strategickým cílem společnosti je široký sortiment. Některé tituly se dočkaly české mutace a dovoz zahraniční verze má význam hlavně pro cizince. Řada nabízených titulů v Čechách ještě stále nevychází. Zejména proto, že je velice úzce zaměřena a tím je zajímavá pouze pro znalce v oboru. Tento druh časopisů se nehodí do běžného prodeje. Šance, že se touto cestou potká nabídka s poptávkou, je velice nízká. Daleko efektivnější distribuce je prodej přes internet formou předplatného. Předplatné CZ Press provozuje. Domnívám se ale, že společnosti chybí pracovník, který by se zabýval marketingem. Jednou z jeho činností by bylo zacílení na potenciálního zákazníka (zaměstnanci business center, individuální čtenáři specializovaných časopisů, apod.), který by o úzce zaměřené časopisy mohl mít zájem.

Tyto poznatky pramenící především z mé působnosti ve firmě mě přivedly k návrhu změny v organizační struktuře tak, aby lépe kopírovala klíčové procesy a plně využila dostupných zdrojů. Při tvorbě nové organizační struktury jsem se nechala inspirovat velkým německým distributorem, u kterého se práce v týmech již osvědčila. V našem případě jsem vytvořila celkem tři týmy. Každý z nich se skládá z jednoho product managera a obchodního zástupce. S přihlédnutím k velikosti společnosti by se společně dělily o pozici pracovníka marketingu a asistenta IT (viz obr. 10).



Obrázek 10 - Nová organizační struktura

4.6.1. Zásahy spojené se změnou organizační struktury

Všechny níže navrhované změny jsem připravila s vědomím, že společnost si v současné době nemůže dovolit zvýšit celkový počet zaměstnanců.

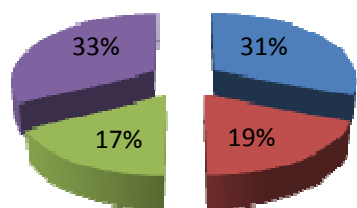
- 1) Snížení počtu product managerů z původních čtyř na tři.

Doposud se tituly mezi jednotlivé product managery rozdělovaly postupně, podle potřeb organizace s přihlédnutím k zemi původu dodavatele. V níže uvedených tabulkách (viz tab. 7 a 8) vidíme současné rozvržení tiskovin a knih mezi product managery. V tabulce č. 7 jsem použila údaje z června - září 08. Letní sezóna je pro společnost vrcholným obdobím, které představuje velké prodejní výkyvy a nejvyšší obrat. Poslední letní sezóna bohužel nepatřila z hlediska prodejů k těm nejlepším, což se promítlo do objemu remitendy.

Tabulka 7 - Stávající rozdělení tiskovin mezi PM (distribuční SW)

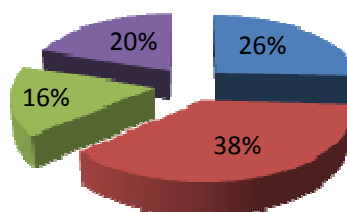
Product manager	Počet titulů	Počet vydání	Dodané kusy	Prodané kusy	Obrat v Kč	Podíl na obratu
PM91	211	64 460	186 529	50 572	10 272 768	20,62%
PM92	130	93 738	285 889	93 913	20 255 603	40,66%
PM93	118	40 403	138 060	47 480	6 017 068	12,08%
PM94	223	49 310	164 119	50 238	13 269 951	26,64%
Celkem	682	247 911	774 597	242 203	49 815 390	100,00%

■ PM91 ■ PM92 ■ PM93 ■ PM94



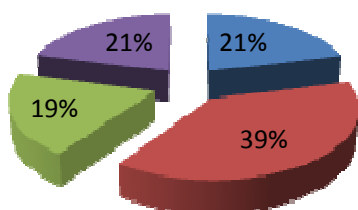
Obrázek 11 - Rozdělení počtu titulů

■ PM91 ■ PM92 ■ PM93 ■ PM94



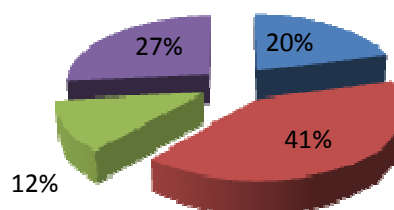
Obrázek 12 - Poměr počtu vydání

■ PM91 ■ PM92 ■ PM93 ■ PM94



Obrázek 13 - Počet prodaných kusů

■ PM91 ■ PM92 ■ PM93 ■ PM94



Obrázek 14 - Podíl na obratu

Tabulka 8 - Stávající rozdělení knih mezi PM (distribuční SW)

Product Manager	PM91	PM92	PM93	PM94	Celkem
Počet knih	233			241	474
Poměr	49,16%			50,84%	100,00%

Po založení „týmů“ odpadnou product managerovi činnosti převážně spojené s propagací titulů, vyhodnocováním prodejních výsledků a regulací odběrů. Namísto toho by se zvýšil počet titulů na jednoho product managera a to následujícím způsobem:

PM91 - Tým německého tisku a knih

Počet tiskovin u tohoto product managera by zůstal nezměněn. Stal by se ale jediným managerem knih. Přesunul by se pod něj objem knih, který doposud obhospodařoval PM94.

Je důležité si uvědomit rozdíl mezi knihou a periodikem. Tiskoviny představují každodenní práci v podobě objednávání, distribuce, reklamace,.... (viz příloha C – Proces „Oběh tiskoviny“). U knih to je jiné, objednávají se obvykle jednou za měsíc a se stejnou frekvencí chodí i dodávky, proto nemůžeme tyto dvě komodity brát z hlediska pracovního vytížení za rovnocenné.

PM92 - Tým tisku ostatních mutací

PM92 by převzal veškeré tiskoviny od PM94, čímž by zůstal zachován princip rozdělování sortimentu podle země dodavatele. Důvod pro tento způsob rozdělování se odvíjí od služebních cest, které jsou s prací product managera spojeny. Pravidelná setkání s dodavateli se pořádají podle jazykového zařazení. Tento přístup je jedním ze specifíků, kterým se společnost vyznačuje. U většiny ostatních podniků je daleko běžnější rozdělení procesů podle produktu nebo konečného spotřebitele.

PM93 - Tým dovozu a tuzemského tisku

Pozice PM93 by se provedené změny netýkaly. Sortiment tuzemských titulů, kterými se rozumí tituly vydávané na území ČR v cizím jazyce, by zůstal stejný. Musíme mít na mysli, že PM93 vede veškerou agendu spojenou s vývozem, který se neustále rozšiřuje.

PM94 - zrušen

- 2) Počet obchodních zástupců by se zrušením pozice vedoucího OZ snížila na tři. Největší změna by se týkala organizace práce. V současné době je maloobchodní síť rozdělena mezi obchodní zástupce podle lokace prodejen. Nová myšlenka je taková, že by se zrušilo dosavadní rozdělení prodejen. Obchodní zástupce by se zaměřoval na tituly, které patří týmu, jehož je součástí. Na-

vštěvoval by tím pádem prodejny, které by považoval za důležité z hlediska sortimentu, za který nese odpovědnost. Tento systém se mi zdá logický. Existují např. lokality, ve kterých je zvýšená poptávka po konkrétní jazykové mutaci (např. pražská sídliště Stodůlky, Lužiny - tituly v ruštině). Tyto prodejny vyžadují větší pozornost OZ, který zastupuje ruský tisk. Další významnou výhodou tohoto složení je zaměření obchodního zástupce pouze na poměrnou část dovážených titulů. Myslím si, že není v silách jednoho člověka, aby měl tak široký záběr a mohl se dobře obeznámit s celkovým sortimentem 850 titulů.

OZ03 by vládl nejmenším počtem titulů. Jeho další náplní práce by byl úzký kontakt s hotelovou klientelou. Jeho úkolem by bylo zjistit budoucí poptávku mezi pražskými hotely (často mají obsazené pokoje na dlouho dopředu a ví, jací cizinci přijedou). Podle těchto informací se dá včas upravit objednávané množství, odhadnout zvýšený příliv cizinců a jejich národnost. Dále by kontaktoval nově otevřené hotely s nabídkou zahraničních tisku.

3) Vznik nové pozice pracovníka marketingu.

Jeden z hlavních důvodů pro založení pozice pracovníka marketingu jsem uvedla již v úvodu. Konkurence v oblasti tisku je veliká. Když přichází vydavatel s novým titulem, měl by vynaložit hodně energie a finančních prostředků na jeho propagaci, aby jeho titul v záplavě zboží na stánku vůbec někdo našel. Vydavatelé se často obrací na distributora s prosbou o spolupráci. Product manager při stávajícím pracovním vytížení nemůže věnovat dostatek pozornosti podobným akcím. Založení nové pozice marketing managera by tento problém vyřešilo.

4) Zařazení asistenta IT do týmu.

Asistent IT byl přijat v době, kdy CZ Press začal spolupracovat na vývoji nového distribučního programu. Implementace nového IS proběhla v květnu loňského roku. Asistent IT se ve velké míře podílel na průběžném testování programu. Nyní se IS blíží k finální podobě, se kterou odpadnou veškeré činnosti spojené s jeho vývojem. Myslím si, že jeden pracovník IT a externí

správce sítě je na běžný provoz dostačující. Asistent IT by mohl plnit funkci IT podpory pro potřeby „týmů“.

4.6.2. Přínosy navrhované změny

Jak název napovídá „práce v týmech“, napomáhá užší spolupráci a provázanosti mezi pracovníky. Mezi více lidmi se rodí více nových nápadů. Vytváří se tvůrčí prostředí, ve kterém se jeho členové navzájem inspirují. Všechny spojuje společný cíl - spokojenost zákazníka a co nejlepší prodejní výsledky. Současně si od nové podoby organizační struktury slibují vyšší motivaci zaměstnanců, díky rivalitě mezi jednotlivými týmy. Každý proces musí mít svého vlastníka, který zodpovídá za jeho průběh a efektivnost. V našem případě bude stát v čele týmů product manager, který zodpovídá za průběh procesu a je v přímém kontaktu s dodavatelem (model procesu viz příloha C). Důležitá je také motivace vlastníka procesu. Product manager by podléhal systému odměňování založené na pohyblivé složce mzdy, která by se odvíjela od dosažené marže za daný měsíc a plánu uvedeného v rozpočtu.

Od práce IT asistenta zařazeného do týmů by se očekávalo snížení ztrát, které plynou z výprodejů na stáncích. Jeho úkolem by bylo optimalizovat množství distribuované tiskoviny tak, aby nedocházelo k vyprodávání určitého vydání před koncem jeho prodejního období. Současně by snížil množství tam, kde je kusů nadbytek a procento remitendy je zbytečně vysoké. Od významných prodejen (z hlediska obratu) dostává CZ Press každý všední den elektronické hlášení o pohybu zboží v prodejně. Úkolem IT pracovníka je tento soubor zpracovat a na základě výsledků instruovat zaměstnance expedice, aby připravili dodatečné dodávky na vyprodané zboží. Snahou společnosti je tento systém rozšířit také mezi ostatní prodejny. Další náplní práce IT asistenta by byla příprava statistik pro dodavatele, ale i ostatní členy týmů.

Pozice marketingového pracovníka je pro společnost zcela nová. Hlavní pracovní náplní marketing managera by byla příprava, realizace a vyhodnocování propagačních akcí. Zatím se propagační akce prováděly především na přání vydavatele. Nový pracovník marketingu by rozšířil tuto činnost také na propagaci připravovanou ve spolupráci s prodeji. Dále by se snažil o získání nových odběratelů (např. mezi zaměstnanci business center), kteří by mohli mít zájem o pevné odběry (= odběry bez práva remitendy) a internetovým prodejem.

4.7. Finanční zhodnocení projektu

4.7.1. Mzdové úspory

Tabulka 9 - Mzdové kategorie (interní mzdové náklady)

Zaměstnanec	Mzdové náklady v Kč (měsíční mzda bez odvodů SP a ZP za zaměstnavatele)	Měsíční náklady na SC, ubytování, OA (odpisy, provoz)
PM91	40 000	
PM92	35 000	
PM93	35 000	
PM94	25 000	
Vedoucí OZ	35 000	24 000
OZ01	25 000	20 000
OZ02	24 000	20 000
OZ03	24 000	20 000
IT asistent	24 000	
<i>Marketing manager</i>	<i>30 000</i>	<i>20 000</i>

Tabulka 10 - Původní mzdové náklady

Zaměstnanci	Roční hrubá mzda	Odvody SP a ZP zaměstnavatel (34%)	Náklady na služební cesty a OA	Celkem
PM91	480 000	163 200		643 200
PM92	420 000	142 800		562 800
PM93	420 000	142 800		562 800
PM94	300 000	102 000		402 000
Vedoucí OZ	420 000	142 800	288 000	850 800
OZ01	300 000	102 000	240 000	642 000
OZ02	288 000	97 920	240 000	625 920
OZ03	288 000	97 920	240 000	625 920
IT asistent	288 000	97 920		385 920
Celkem	3 204 000	1 089 360	1 008 000	5 301 360

Nejprve ověříme, zda založení nové pozice marketingového pracovníku by bylo pro společnost rentabilní.

Měsíční mzdové náklady na marketingového pracovníka:

měsíční hrubá mzda	Kč 30.000,--
odvody ZP a SP za zaměstnavatele (34%)	Kč 10.200,--
ostatní náklady spojené s pozicí	Kč 20.000,--
náklady celkem	Kč 60.200,--

Průměrná marže z prodaného výtisku v % ceny konečné spotřeby (CKS) bez daně činí 26,30% (interní materiály) - týká se všech odběrů (maloobchodní sítě i odběrů bez práva remitendy).

Marže = prodej v CKS bez daně minus rabat prodejce minus cena pořízení minus doprava import.

Výpočet:

(celkové měsíční mzdové náklady: průměrná marže)*100 = částka, o kterou by se musel zvýšit obrat v CKS, aby pozice pracovníka marketingu byla rentabilní (= Kč 228.897,--)

V přepočtu na prodané kusy:

průměrná cena jedné expedované tiskoviny je Kč 90,--

$228.897 : 90 = 2.544$ ks

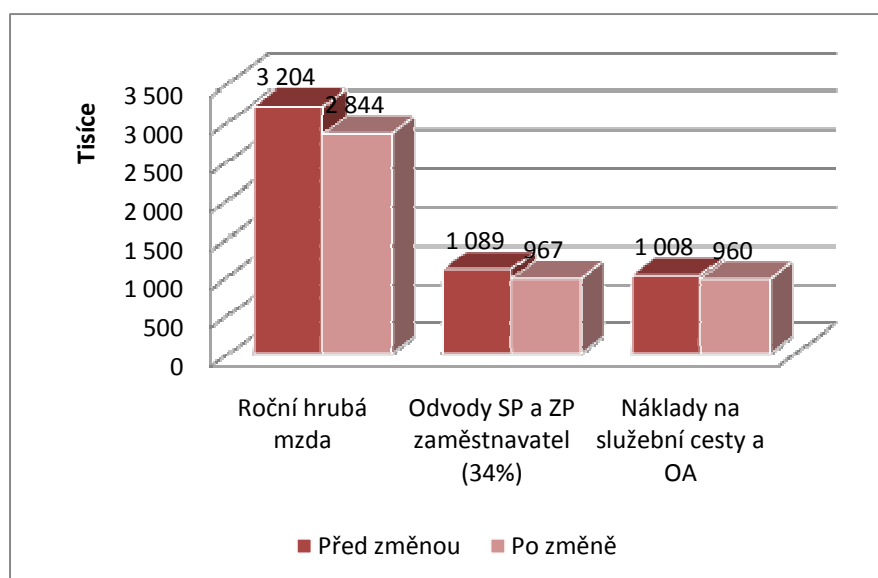
Měsíčně by se muselo prodat o 2.544 ks více. V současné době zavází CZ Press přímo přibližně 650 prodejen. To znamená, že díky zvýšené propagaci titulů, by každá prodejna musela v průměru prodat měsíčně o 4 ks více než doposud, což je za běžných ekonomických podmínek reálné. Dá se tedy očekávat, že založení nové pozice pracovníka marketingu by nebylo pro firmu ztrátové.

Nyní provedeme výpočet původních mzdových nákladů a úspor, které by nová organizační struktura přinesla.

Tabulka 11 - Mzdové náklady po změně

Zaměstnanci	Roční hrubá mzda	Odvody SP a ZP zaměstnavatel (34%)	Náklady na služební cesty a OA	Celkem
PM91	480 000	163 200		643 200
PM92	420 000	142 800		562 800
PM93	420 000	142 800		562 800
PM94	0	0		0
Vedoucí OZ	0	0	0	0
OZ01	300 000	102 000	240 000	642 000
OZ02	288 000	97 920	240 000	625 920
OZ03	288 000	97 920	240 000	625 920
IT asistent	288 000	97 920		385 920
Marketing manager	360 000	122 400	240 000	722 400
Celkem	2 844 000	966 960	960 000	4 770 960

Z výše uvedených výpočtů (viz tab. 10 a 11) vidíme, že změna organizační struktury by představovala úspory mzdových nákladů v celkové výši Kč 530.400,-- za rok (viz obr. 15).



Obrázek 15 - Porovnání mzdových nákladů

4.7.2. Zvýšení příjmů

Jak jsem již zmínila v průběhu práce, IT asistent by se v rámci týmu plně věnoval optimalizaci distribuce a snížení ztrát, které plynou z výprodejů na stáncích. Nyní si ukážeme, co by tato činnost pro firmu znamenala. V tab. 12 jsou zobrazeny prodejní

výsledky (pouze prodejen s plným právem remitendy) z loňské letní sezóny, která se bohužel řadí v historii k těm nejhorším. Tato část roku je pro firmu z hlediska příjmů nejvýznamnější. Letní sezóna se plánuje s dostatečným předstihem a v jejím průběhu musí zaměstnanci CZ Pressu promptně reagovat na příliv turistů, který se rok od roku mění. Bohužel v tomto směru nelze příliš spoléhat na spolupráci prodejců, kteří si zboží ze své iniciativy přiojednávají spíše výjimečně. Kolik kusů bude na stánek dodáno, záleží v drtivé většině pouze na distributorovi. Ten má samozřejmě zájem na efektivní distribuci, která přinese maximum prodaných výtisků.

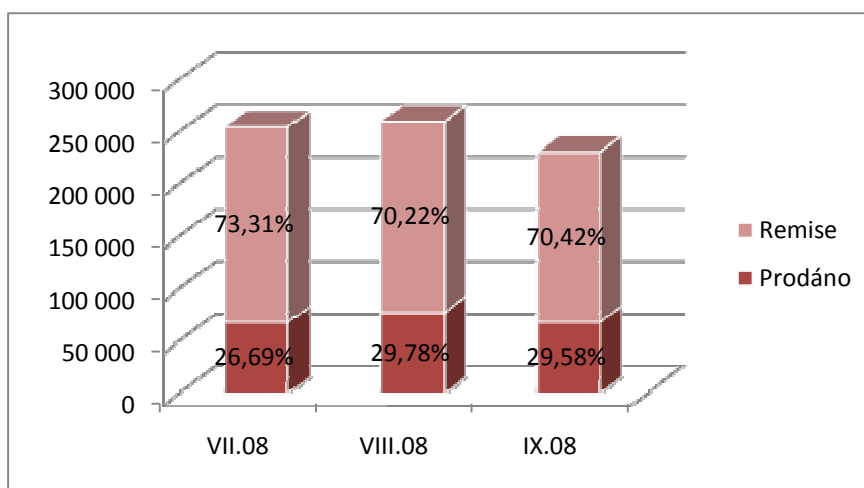
Tabulka 12 - Výsledky distribuce v období 07/08 - 09/08 (distribuční SW)

počet dodávek=
 $\Sigma(\text{vydání} * \text{počet zásobovaných stánků})$

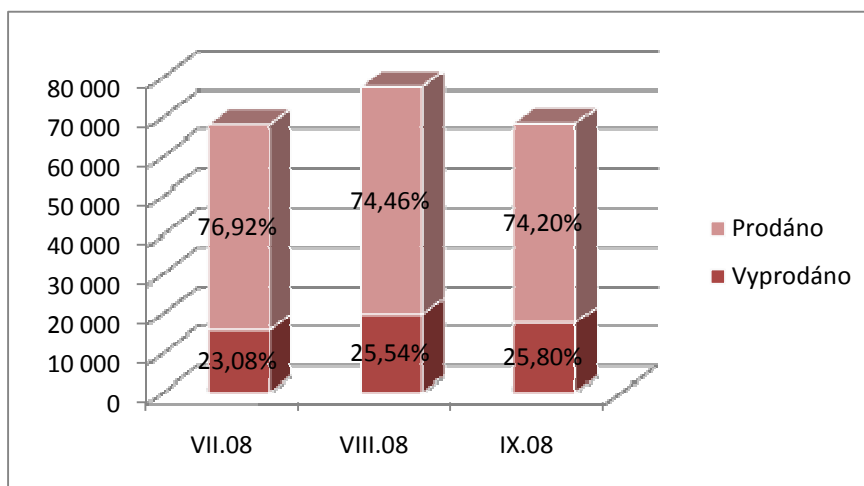
dodané ks =
 $\Sigma(\text{vydání} * \text{počet zásobovaných stánků} * \text{dodané kusy})$

FAC = cena konečné spotřeby (CKS) - 9% DPH - rabat prodejce

Měsíc	Dodáno				Vyprodáno			Podíl výprodejů	
	Počet dodávek	Dodané (ks)	Prodáno (ks)	Obrat ve FAC (Kč)	Počet dodávek	Počet (ks)	Obrat ve FAC (Kč)	v ks	ve FAC
7	83 060	254 990	68 056	16 554 331	7 061	15 706	1 182 023	23,08%	7,14%
8	80 431	260 297	77 505	16 925 614	8 118	19 798	1 331 185	25,54%	7,86%
9	76 735	230 983	68 315	15 173 484	7 617	17 627	1 270 360	25,80%	8,37%



Obrázek 16 - Prodejní výsledky 07/08 - 09/08 (v ks)



Obrázek 17 - Podíl výprodejů 07/08 - 09/08 (v ks)

Jak je patrné z tabulky (viz tab. 12) v uvedeném období dosahoval počet vyprodaných výtisků v průměru 24,81% z celkového počtu prodaných kusů, což je výsledek, který vypovídá v neprospěch firmy. Můžeme s určitostí říci, že pokud by společnost od vyprodaného vydání dodala na stánek více kusů nebo tyto kusy dodala dodatečně, celkový prodej by byl vyšší. Otázka zní o kolik.

Následuje vyčíslení tří hypotéz. První hypotéza pracuje s myšlenkou, že pokud by se od vyprodaného vydání dodalo na stánek více kusů, prodá se vždy o jeden kus více. Druhá hypotéza se domnívá, že se prodá o dva kusy více. Poslední hypotéza vychází z počtu kusů, které byly dodány na stánek. Tvrdí že, vyprodaný odběr <1;4> ks by prodal o 1 ks více; odběr <5;9> o 2 ks více a prodejna s odběrem nad 10 ks by prodala minimálně o 3 ks více.

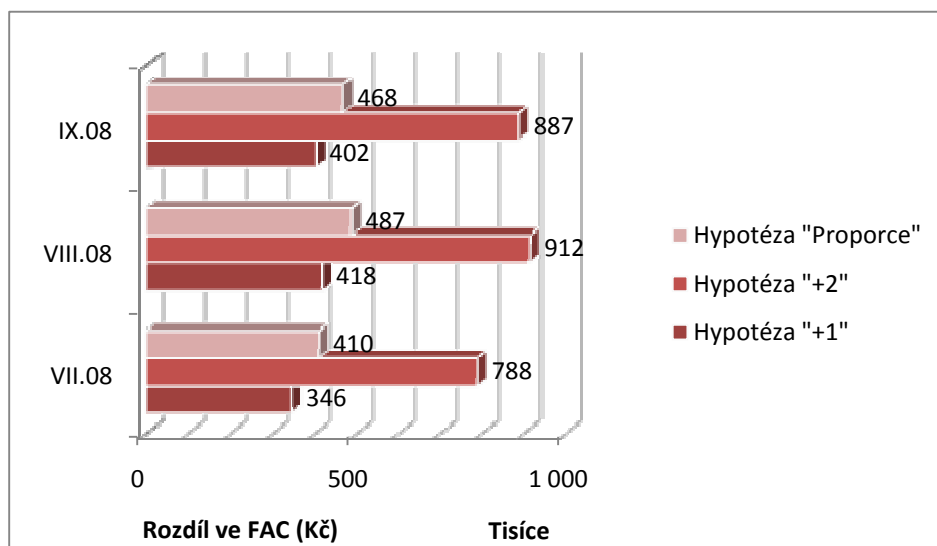
Tabulka 13 - Hypotézy vyšších prodejů

Hypotéza1: Stánek prodá o jeden kus více.

Hypotéza2: Stánek prodá o dva kusy více.

Hypotéza3: U odběru 1-4 ks prodá stánek o 1 ks více, u odběru 5-9 ks o 2 ks více, u odběru 10 ks a více o 3 ks navíc.

Měsíc	Varianta "+1"		Varianta "+2"		Varianta "Proporce"	
	Rozdíl v ks	Rozdíl ve FAC (Kč)	Rozdíl v ks	Rozdíl ve FAC (Kč)	Rozdíl v ks	Rozdíl ve FAC (Kč)
7	22 767	346 010	29 828	787 770	23 654	410 026
8	27 916	417 614	36 034	912 406	28 989	487 222
9	25 244	402 166	32 861	886 910	26 188	468 093



Obrázek 18 - Porovnání hypotéz

Z tab. 13 vidíme, že hypotéza č. 1 je trochu pesimistická a výsledek hypotézy č. 2 můžeme naopak označit za těžko reálný. Pro další výpočty jsem se rozhodla použít výsledky varianty „Proporce“, které se mi zdají nejrealističtější (viz obr. 19).

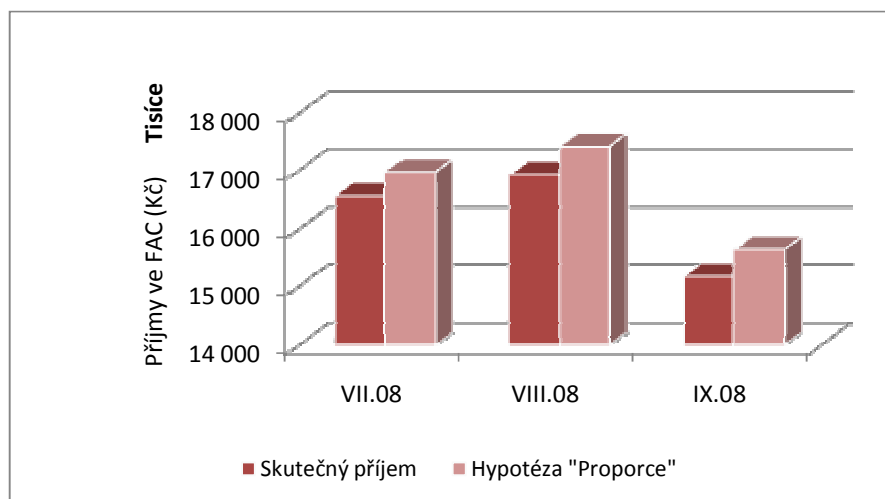
Tabulka 14 – Zvýšení zisku (Hypotéza „Proporce“)

CKS = cena konečné spotřeby

Marže = prodej v CKS bez daně minus rabat prodejce minus cena pořízení minus doprava import

Měsíce	Rozdíl v ks	Rozdíl ve FAC (Kč)	Rozdíl v CKS bez DPH	Náklady na pořízení zboží (hradí CZ Press)	Marže CZ Press
7	23 654	410 026	519 020	259 510	150 516
8	28 989	487 222	616 737	308 368	178 854
9	26 188	468 093	592 523	296 261	171 832
Celkem		1 365 341	1 728 280	864 140	501 201

Předpokládejme, že IT asistent zamezí 70% vyprodaných kusů. To by znamenalo, že během letních měsíců 07/08 – 09/08 by se díky jeho zákrokům marže společnosti zvýšila až o Kč 350.840,70.



Obrázek 19 - Porovnání skutečného příjmu s výsledky hypotézy "Proporce"

4.7.3. Shrnutí

Z uvedených výpočtů vyplývá, že navrhované změny v organizační struktuře by přinesly společnosti úspory mzdových nákladů ve výši Kč 530.400,--. Působení IT asistenta v týmech by napomohlo ke zvýšení příjmů společnosti. Jenom během letní sezóny můžeme očekávat zvýšení marže až o Kč 350.840,--.

5 ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala procesním řízením společnosti. Práce má teoretickou a praktickou část. Teoretická část je věnována novým přístupům v oblasti managementu a dále rozvádí problematiku modelu procesního řízení, firemních procesů, jejich zlepšování a business process reengineeringu (BPR). K modelování procesu existuje celá řada různých přístupů a norem, které vznikaly rozdílnými způsoby a zdůrazňují různé aspekty procesu. Některé z nich jsou uvedeny ve třetí kapitole této práce.

Praktická část se zabývá procesním řízením ve společnosti CZ Press, spol. s r.o., která od roku 1991 působí na českém trhu jako výhradní dovozce zahraničního tisku. Vybraná organizace se nachází v nelehkém období. Poptávka po zahraničním tisku klesá, zejména důsledkem úsporných opatření odběratelů a snižujícím se počtem turistů v ČR. Výsledkem je dramatický pokles produktivity práce v roce 2007. Je důležité si uvědomit, že rozvoj společnosti již nespočívá v rozšiřování sortimentu a počtu prodejních míst, jako tomu bylo v minulých letech. Jedním z možných řešení je diverzifikace sortimentu. Dobrým počinem bylo zahájení dovozu cizojazyčných knih. Zisk získaný z jejich prodeje by mohl částečně pokrýt ztráty z klesajících prodejů tiskovin. Aktuálními se také staly úspory v oblasti dopravy a nájemného skladových prostor. Osobně se však domnívám, že vážnost situace si vyžaduje významnějších změn. V současné době si mnoho firem bere za cíl spíše než „zvyšování produktivity práce“ rozvoj řídicích zaměstnanců. Další důležitou oblastí je motivace a spokojenost pracovníků. Dostatečně motivovaní pracovníci zpravidla podávají vyšší výkon. Podle mého názoru, by se měla vybraná společnost ubírat podobným směrem. Jako možné řešení jsem navrhla postupný přechod organizace k modelu procesního řízení za účelem optimalizace firemních procesů a vyšší motivace zaměstnanců.

Pro účely této práce jsem se zabývala pouze přechodem činností product managementu na novou formu řízení. Podstata změny spočívala v nové organizační struktuře, která byla navrhována tak, aby co nejlépe kopírovala klíčové procesy firmy. Podle modelu velkého německého distributora jsem vytvořila tři týmy. Každý z nich se skládal z jednoho product managera a jednoho obchodního zástupce. Společně se

pak dělily o pozice IT asistenta a marketingového pracovníka. Domnívám se, že zmíněné organizační uspořádání zaměstnanců napomáhá k vytvoření tvůrčího prostředí, ve kterém se rodí více nových nápadů. Soutěživost mezi jednotlivými týmy by navíc přispěla k vyšší motivaci pracovníků. Nezanedbatelný byl také finanční aspekt, který celý projekt přinesl. Počet zaměstnanců se po provedení změn snížil o jednoho, což přineslo úspory mzdových nákladů. Působení IT asistenta, který by v rámci navržených týmů dohlížel na optimální distribuci tiskovin, přispěje ke zvýšení příjmů z jejich prodeje.

Cíl práce byl splněn a překročen. Obecně jsem popsala problematiku procesního řízení a vypracovala návrh na postupný přechod vybrané organizace k tomuto modelu řízení. Navíc jsem provedla finanční zhodnocení projektu.

6 LITERATURA

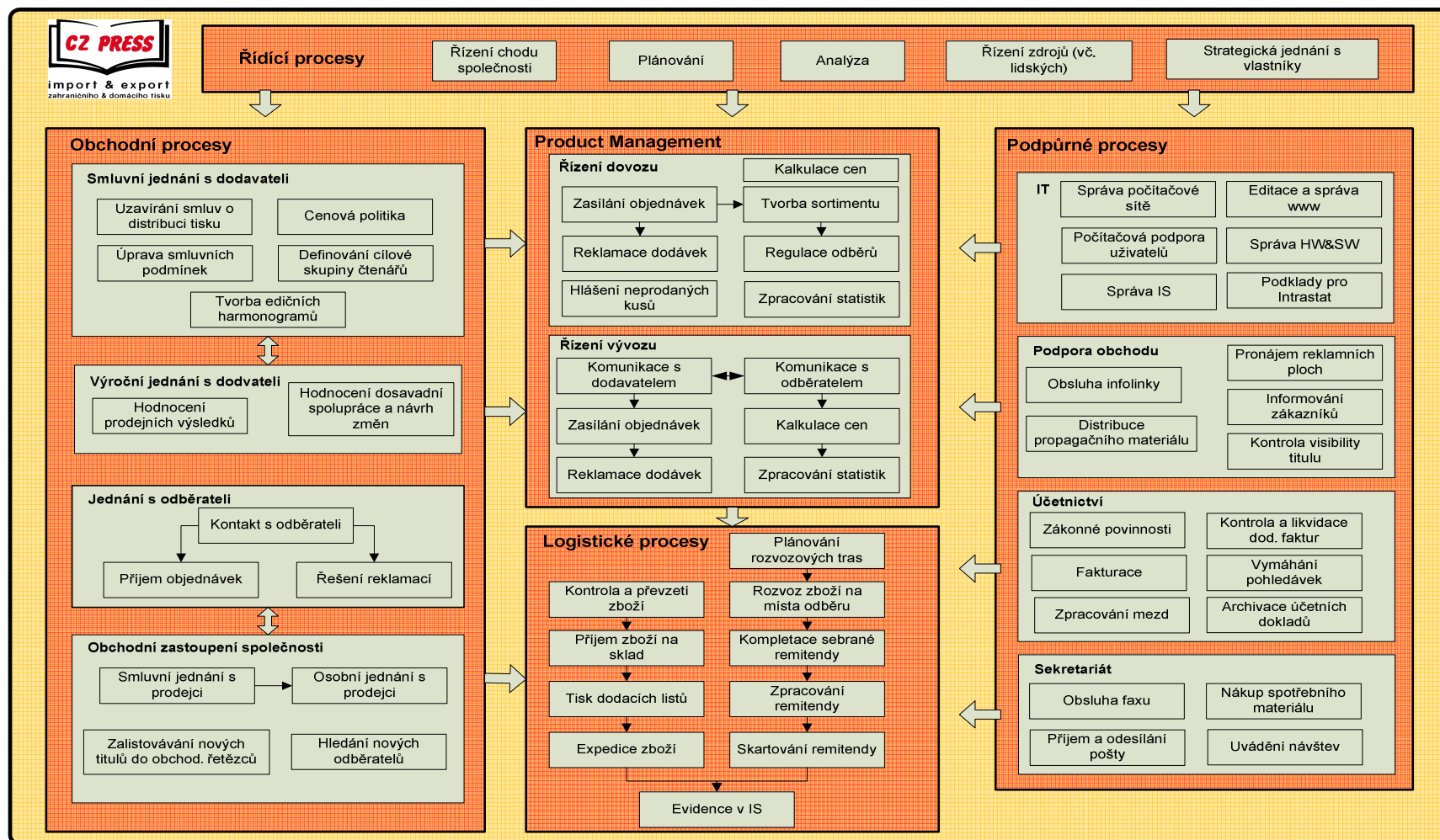
- [1] DRUCKER, Peter F. *To nejdůležitější z Druckerů v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2002. 300 s. ISBN 9788072610662.
- [2] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 9788024716794. Definice pojmu proces a procesní řízení, s. 29-30.
- [3] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy : Procesní řízení a modelování*. 2. aktualiz. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 9788024722528. Podnikové procesy, s. 15-15.
- [4] ŠÍDLO, Petr. *Identifikace a dokumentace procesů ve vybraném podniku*. Chotěboř, 2007. 34 s. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí bakalářské práce Ing. Vladimír Lukšů, CSc.
- [5] FIALA, Alois, BECKOVÁ, Monika a kolektiv autorů. *Management procesů : Průvodce manažera kvality*. 5. aktualiz. vyd. Praha : Verlag Dashöfer, c2008. 2 sv.. ISBN 1802-1697.
- [6] JÍLEK, Jaroslav. *Optimalizace procesů - metody, nástroje, praxe*. Praha, 2008. 83 s. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Jaromír Veber, CSc.
- [7] KOCOUREK, Zdeněk. *Procesní řízení v organizaci. Hospodářské noviny* [online]. 2007 [cit. 2007-12-13], s. 1-3. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-22611310-600000_d-procesni-rizeni-v-organizaci>.
- [8] *Microsoft Office Online* [online]. 2009 [cit. 2009-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://office.microsoft.com/cs-cz/visio/HA101656401029.aspx>>.
- [9] *CZ PRESS, spol. s r.o.* [online]. c2005 [cit. 2008-11-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.czpress.cz/index.php?nid=1>>.
- [10] *IDS Scheer Business Process Excellence* [online]. 2008 [cit. 2009-03-16]. Dostupný z WWW: <http://www.idsscheer.cz/cz/o_nas/IDS_Scheer_Group/34286.html>.
- [11] *Www.procesy.cz* [online]. 2003-2007 [cit. 2009-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://bpm-cz.blogspot.com/>>. ISSN 1802-5676.

- [12] DLOUHÝ, Martin. *Stimulace podnikových procesů*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 201 s. ISBN 978-80-251-1649-4.
- [13] STANĚK, Vladimír. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0.
- [14] BARTÁK, Milan. Produktivita práce: jak ji sledovat?. *Hospodářské noviny* [online]. 2004 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <http://finweb.ihned.cz/c4-10104650-15043740-006000_d-produktivita-prace-jak-ji-sledovat>.
- [15] BARTÁK, Milan. Proč by společnost měla sledovat přidanou hodnotu na pracovníka. *Hospodářské noviny* [online]. 2004 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://finweb.ihned.cz/c1-15319570-proc-by-spolecnost-mela-sledovat-pridanou-hodnotu-na-pracovnika>>.

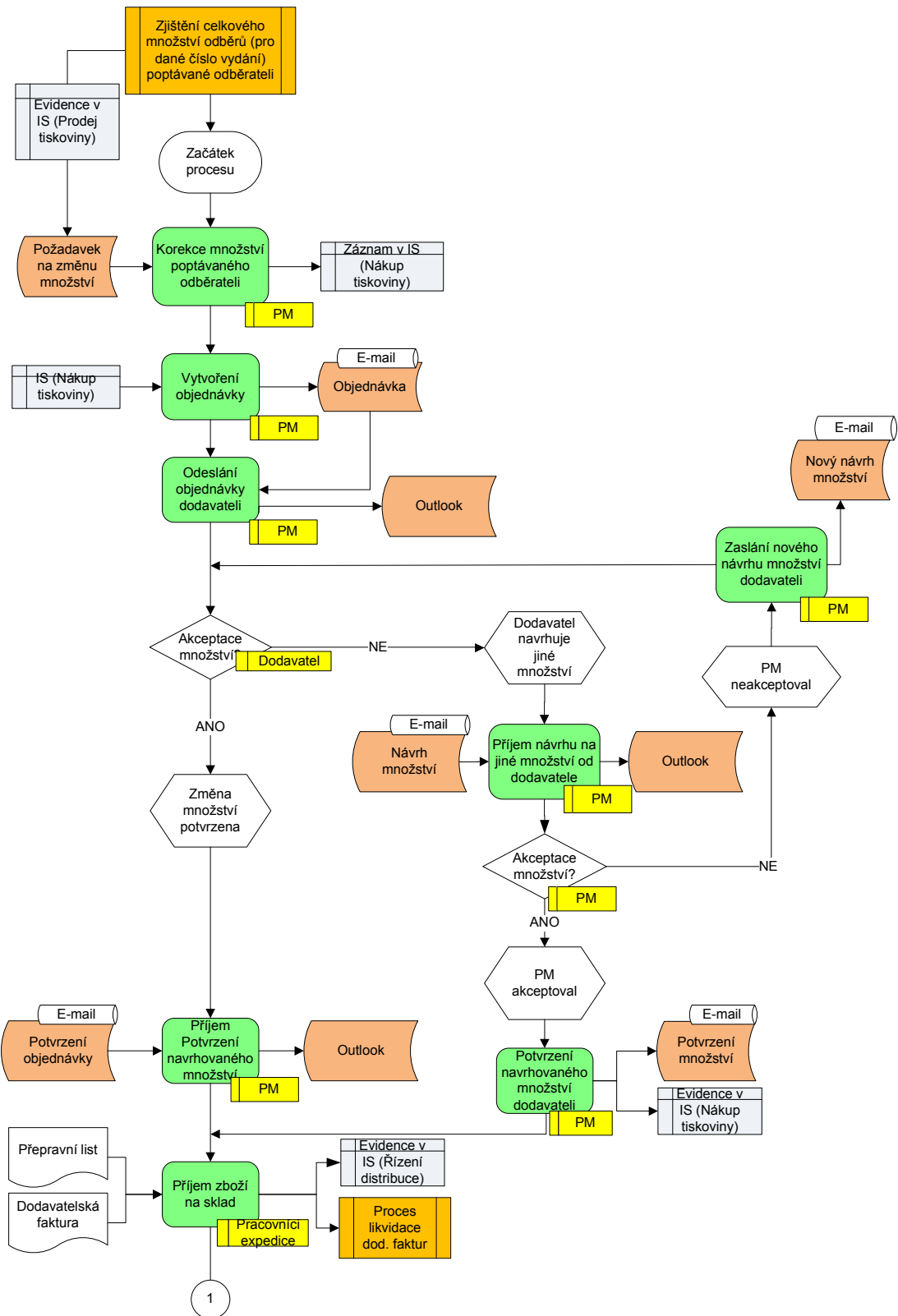
7 PŘÍLOHY

Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)		2003	2004	2005	2006	2007
I.+ II.+III.+ IV.	Tržby za prodej zboží, vl. výrobků a služeb	134624	138726	144165	143486	142519
A+B	Náklady na prodej zboží, výk. spotřeba	109685	112477	115775	111988	116534
C	Osobní náklady	14158	14454	14839	15755	16060
E	Odpisy dlouhodobého DNM a DHM	1383	1494	1352	1282	1475
G	Změna stavu rezerv a OP	430	270	-878	162	858
D+F+H	Ostatní provozní náklady	1655	1351	2108	2385	907
*	Provozní výsledek hospodaření	7313	8680	10969	11914	6685
*	Finanční výsledek hospodaření	-913	511	-151	491	442
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	4104	6621	7855	9291	4605
***	Výsledek hospodaření před zdaněním	6400	9191	10818	12405	7127

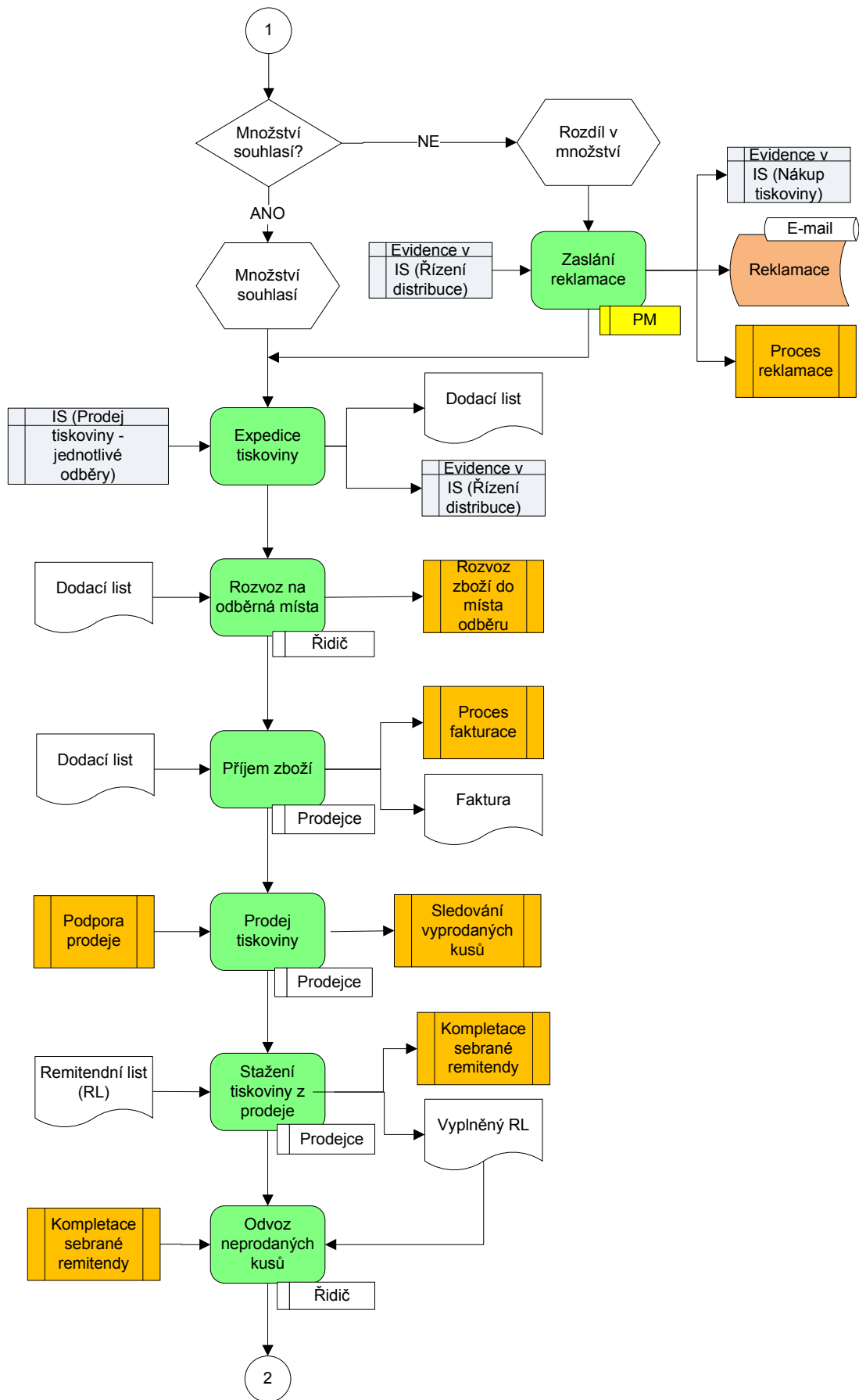
Příloha A - Výkaz zisků a ztrát



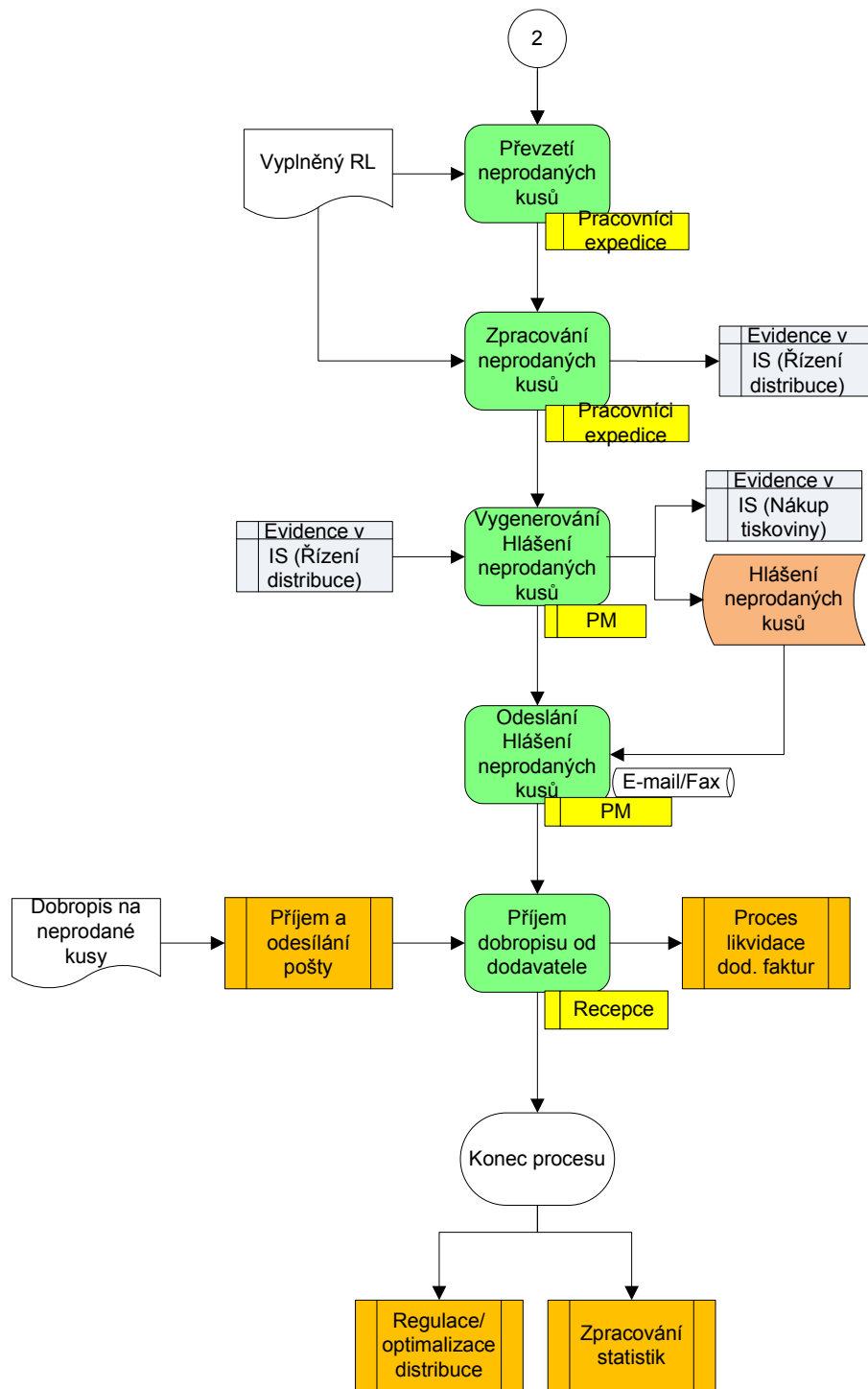
Příloha B - Procesní mapa organizace (vlastní zpracování)



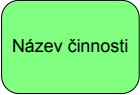
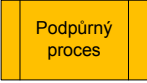
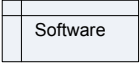

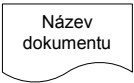
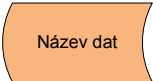

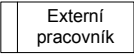




Příloha C - Proces "Oběh tiskoviny v maloobchodní síti" (vlastní zpracování)



Příloha D - Proces "Oběh tiskoviny v maloobchodní síti" (vlastní zpracování)



Příloha E - Proces "Oběh tiskoviny v maloobchodní síti" (vlastní zpracování)

 Název činnosti	Slouží k zachycení činnosti procesu.
 Podpůrný proces	Odkaz na podpůrný proces, který s činností přímo souvisí.
 Software	Programové vybavení pro danou činnost.
 Kanál	Způsob distribuce dokumentu.
 Název dokumentu	Zaznamenává dokument v „papírové“ podobě, který tvoří vstup nebo výstup k dané činnosti.
 Název dat	Zaznamenává data, která tvoří vstup nebo výstup dané činnosti.
 Role/Funkce	Zachycuje roli (funkci) vykonávající danou činnost (lze zaznamenat i formou textového pole pod symbol organizační jednotky).
 Externí pracovník	Zachycuje externího pracovníka nebo organizaci odpovídající za vykonání dané činnosti.
 Rozdělovník	Označuje místo dělení procesu do několika větví.
 Důvod rozdělení procesu	Zachycuje situaci, která musí nastat, aby proces pokračoval příslušnou větví, popř. situaci, kterou proces začíná/končí, nebo přechází do jiného procesu.
 Začátek/Konec procesu	Označení začátku / konce procesu.
 1	Orientační značka pro zachycení návaznosti v rámci procesu.

Příloha F - Použité symboly (vlastní zpracování)

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Procesní řízení společnosti

Helena Vránová

**Bakalářská práce
2009**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Helena VRÁNOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**

Název tématu: **Procesní řízení společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod
1. Procesní management
2. Podnikové procesy
3. Charakteristika organizace
4. Procesy řízení v dané firmě, implementace IS
Závěr

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] DLOUHÝ , Martin. Stimulace podnikových procesů. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 201 s. ISBN 978-80-251-1649-4.
- [2] ŘEPA , Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2. rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [3] STANĚK, Vladimír. Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů . 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0.
- [4] ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-16.
- [5] IDS Scheer
Business Process Excellence : ARIS Business Performance Edition [online]. 23.5.2008 [cit. 2008-06-16]. Dostupný z WWW: <http://www.ids-scheer.com/en/ARIS_Business_Performance_Edition_Software/89359.html>.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Radim Roudný, CSc.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 20. června 2008

Termín odevzdání bakalářské práce: 1. května 2009

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.

Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, 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 o 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 Pardubicích dne 24. dubna 2009

Helena Vránová

Poděkování

Ráda bych poděkovala mému vedoucímu práce panu doc. Ing. Radimu Roudnému, CSc. za cenné rady a připomínky při tvorbě bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Petru Cuce, jednateři vybrané společnosti a panu Ing. Romanu Klimentovi, vedoucímu IT, za výbornou spolupráci, poskytnutí zajímavých informací a důležitých připomínek.

Poděkování patří i mé rodině za podporu při studiu a trpělivost.

ANOTACE

Práce je věnována procesnímu řízení, optimalizaci firemních procesů a metodám jejich modelování. Dále se zabývá návrhem postupného přechodu vybrané společnosti k procesnímu modelu řízení. Důvodem tohoto rozhodnutí byl rapidní pokles produktivity práce zaměstnanců. Úprava organizační struktury v souladu s průběhem klíčových procesů společnosti přinese kromě snížení mzdových nákladů také vyšší příjmy a motivaci zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

Proces, procesní řízení společnosti, reengineering podnikových procesů, model obchodního proces, procesní modelování.

TITLE

Business Process Management

ANNOTATION

The work is devoted to business process management (BPM), business process optimization and to process modeling methods. Further it deals with my proposal regarding progressive transition of the selected company to BPM. The reason for this decision was a slump in the employee productivity. The organization structure adjustment made in accordance with the company key processes will bring lower labour costs as well as higher revenue and employee motivation.

KEYWORDS

Process, business process management, business process reengineering, business process model, process modeling.

OBSAH

0	ÚVOD	10
1	NOVÉ PŘÍSTUPY MANAGEMENTU^[1]	12
1.1.	ZÁKLADNÍ PRINCIPY MANAGEMENTU.....	12
1.2.	NOVÉ PREMISY MANAGEMENTU	13
1.2.1.	<i>Management jako vědní disciplína</i>	13
1.2.2.	<i>Předpoklady vycházející z praxe managementu</i>	14
2	PROCESNÍ MANAGEMENT	16
2.1.	PŘECHOD K PROCESNÍMU ŘÍZENÍ.....	16
2.2.	TEORIE PODNIKOVÉHO PROCESU	17
2.2.1.	<i>Průběh procesu</i>	17
2.3.	PROCESNÍ ŘÍZENÍ – EFEKTIVNÍ ROZVOJ SPOLEČNOSTI.....	19
2.3.1.	<i>Podnik jako neuronový systém^[7]</i>	19
2.3.2.	<i>Organizační struktura versus proces^[7]</i>	19
2.3.3.	<i>Úrovně řízení v procesně orientované organizaci^[7]</i>	19
2.3.4.	<i>Klíčová role vlastníka procesu</i>	20
2.3.5.	<i>Zmapování procesu</i>	20
2.3.6.	<i>Měření procesu</i>	21
2.3.7.	<i>Možný neúspěch procesního řízení</i>	22
2.4.	ZLEPŠOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ.....	22
2.4.1.	<i>Business Process Reengineering (dále jen BPR)</i>	23
	<i>Jak vypadají procesy, které prošly reengineeringem?</i>	23
	<i>Zlepšování podnikových procesů a BPR nelze sloučit</i>	24
2.4.2.	<i>Metodiky procesního reengineeringu^[3]</i>	25
2.4.3.	<i>Aplikace vhodné metodiky reengineeringu procesů v praxi</i>	27
3	APLIKACE IT V PROCESNÍM MANAGEMENTU	30
3.1.	ZÁKLADNÍ NÁLEŽITOSTI MODELU PODNIKOVÉHO PROCESU	30
3.2.	ARIS ^[10]	31
3.2.1.	<i>ARIS Strategy Platform</i>	31
3.2.2.	<i>ARIS Design Platform</i>	32
3.2.3.	<i>ARIS Implementation Platform</i>	33
3.2.4.	<i>ARIS Controlling Platform</i>	35
3.3.	PROVISION ^[6]	35
3.4.	MICROSOFT OFFICE VISIO 2007 ^[8]	36
3.5.	SELECT PERSPECTIVE A FIRSTSTEP DESIGNER	37
3.6.	NĚKTERÉ DALŠÍ MODELOVACÍ NÁSTROJE.....	37
4	NÁVRH PROCESNÍHO ŘÍZENÍ FIRMY CZ PRESS	39
4.1.	PŘEDSTAVENÍ FIRMY CZ PRESS SPOL. S R.O. ^[9]	39
4.2.	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉ FIRMY	41
4.2.1.	<i>Dovoz/vývoz a obchod</i>	42
4.2.2.	<i>Účtárna</i>	42
4.2.3.	<i>Odběratelé</i>	43
4.2.4.	<i>Obchodní zástupci</i>	43
4.2.5.	<i>IT oddělení</i>	44
4.2.6.	<i>Distribuce</i>	44

4.3.	IMPLEMENTACE NOVÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	44
4.4.	PROBLÉM POKLESU VÝKONNOSTI PERSONÁLNÍCH PROCESŮ.....	45
4.4.1.	<i>Produktivita práce^[14]</i>	45
4.4.2.	<i>Přidaná hodnota lidského kapitálu^[15]</i>	46
4.4.3.	<i>Analýza vývoje produktivity práce a PHLK</i>	47
4.5.	ZMAPOVÁNÍ STÁVAJÍCÍCH PROCESŮ	49
4.6.	NÁVRH NA ZMĚNU ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	50
4.6.1.	<i>Zásahy spojené se změnou organizační struktury</i>	51
4.6.2.	<i>Přínosy navrhované změny</i>	55
4.7.	FINANČNÍ ZHODNOCENÍ PROJEKTU	56
4.7.1.	<i>Mzdové úspory</i>	56
4.7.2.	<i>Zvýšení příjmů</i>	58
4.7.3.	<i>Shrnutí</i>	62
5	ZÁVĚR	63
6	LITERATURA	65
7	PŘÍLOHY	67

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Zlepšení versus inovace procesu podle T.H. Davenporta (1993).....	25
Tabulka 2 - Porovnání klasických metodik [3].....	26
Tabulka 3 - Produktivita práce v letech 2003 – 2007	46
Tabulka 4 - PHLK v letech 2003 - 2007	47
Tabulka 5 - Přehled příjmů a nákladů (Výkaz zisků a ztrát).....	48
Tabulka 6 - Meziroční srovnání počtu turistů (firemní prezentace)	48
Tabulka 7 - Stávající rozdělení tiskovin mezi PM (distribuční SW).....	51
Tabulka 8 - Stávající rozdělení knih mezi PM (distribuční SW).....	52
Tabulka 9 - Mzdové kategorie (interní mzdové náklady).....	56
Tabulka 10 - Původní mzdové náklady.....	56
Tabulka 11 - Mzdové náklady po změně	58
Tabulka 12 - Výsledky distribuce v období 07/08 - 09/08 (distribuční SW).....	59
Tabulka 13 - Hypotézy vyšších prodejů	60
Tabulka 14 – Zvýšení zisku (Hypotéza „Proporce“)	61

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Proces [3].....	17	
Obrázek 2 - Zdroje procesu [5]	18	
Obrázek 3 - Druhy procesů [6]	18	
Obrázek 4 - Podnik jako neuronový systém [7].....	19	
Obrázek 5 - Rozložení distribuce (firemní prezentace)	40	
Obrázek 6 - Přímé dodávky (firemní prezentace).....	40	
Obrázek 7- Organizační struktura	41	
Obrázek 8 - Produktivita práce v letech 2003 – 2007 (v tis. Kč).....	46	
Obrázek 9 - PHLK v letech 2003 – 2007 (v tis. Kč).....	47	
Obrázek 10 - Nová organizační struktura	51	
Obrázek 11 - Rozdělení počtu titulů	Obrázek 12 - Poměr počtu vydání.....	52
Obrázek 13 - Počet prodaných kusů	Obrázek 14 - Podíl na obratu.....	52
Obrázek 15 - Porovnání mzdových nákladů	58	
Obrázek 16 - Prodejní výsledky 07/08 - 09/08 (v ks)	59	
Obrázek 17 - Podíl výprodejů 07/08 - 09/08 (v ks)	60	
Obrázek 18 - Porovnání hypotéz.....	61	
Obrázek 19 - Porovnání skutečného příjmu s výsledky hypotézy "Proporce"	62	

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Výkaz zisků a ztrát	67
Příloha B - Procesní mapa organizace (vlastní zpracování).....	68
Příloha C - Proces "Oběh tiskoviny v maloobchodní síti" (vlastní zpracování).....	69
Příloha D - Proces "Oběh tiskoviny v maloobchodní síti" (vlastní zpracování).....	70
Příloha E - Proces "Oběh tiskoviny v maloobchodní síti" (vlastní zpracování)	71
Příloha F - Použité symboly (vlastní zpracování)	72

0 ÚVOD

Management se řadí mezi vědní disciplíny, které se vyznačují neustálým vývojem. V dobách industriální společnosti se podniky zaměřovaly na zjednodušení a urychlení jednotlivých činností prostřednictvím pásové výroby. Poptávka převyšovala nabídku, snahou podniku bylo vyprodukovat co největší objem výrobků. V současné době se situace obrátila. Při výrobě se spíše než na kvantitu, klade důraz na technologii tak, aby potřeby zákazníka byly uspokojeny co nejlépe. V podnicích sílí trend přechodu od funkčního k procesnímu modelu řízení. Téma procesního řízení a firemních procesů se stává stále více aktuálním. Je to jeden ze směrů, který může vést při správné aplikaci k dlouhodobému zvyšování výkonnosti podniku a poskytování hodnot pro zákazníka. To je také hlavním důvodem, proč jsem si tuto problematiku zvolila za předmět své bakalářské práce. Věřím, že poznatky získané z písemných materiálů, které jsem pro účely této práce prostudovala, společně s praktickými zkušenostmi s modelováním firemních procesů budou přínosem pro moji budoucí pracovní kariéru.

Procesní řízení popisuje organizaci jako soubor procesů, které prostupují napříč jednotlivými organizačními jednotkami. Od toho se odvíjí podoba organizační struktury a systém řízení podniku, které jsou tvořeny tak, aby bylo možno procesy analyzovat, přímo řídit a s přihlédnutím k měřítkům jejich výkonnosti pracovat neustále na jejich zlepšování vedoucí ke zvýšení efektivnosti celého podniku.

Vývoj nových výrobních postupů a technologií jde neustále kupředu. Zvyšuje se tlak konkurence v jednotlivých odvětvích a nároky na snižování nákladů. Převedení těchto změn do reálných podmínek s maximálním omezením rizik spojených s modifikací firemních procesů lze provést nejlépe prostřednictvím modelovacích metod a dynamické simulace.^[6]

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V obecné části se budu zabývat teoretickými základy procesního řízení a optimalizace firemních procesů. V praktické části jsem se na základě literárního průzkumu a poznatků, které jsem získala několikaletým působením ve firmě na pozici product managera, zaměřila na

návrh postupného přechodu organizace k procesnímu řízení. Následuje celkové zhodnocení projektu, včetně finančního.

Cílem mé bakalářské práce je popsat problematiku procesního řízení společnosti v obecné rovině a následně posoudit možnosti a přínosy zavedení procesního řízení ve vybrané organizaci.

1 NOVÉ PŘÍSTUPY MANAGEMENTU^[1]

Začátek mé práce je věnován zamyšlení nad samotným významem managementu, jeho principech a premisách, kterými se řídí. Správné fungování managementu hraje jednu z klíčových rolí v úspěšném zlepšování či úplné transformaci (reengineeringu) firemních procesů. V této kapitole jsem se nechala inspirovat zakladatelem moderního managementu a světově uznávaným poradcem v této oblasti Peterem F. Druckerm.^[1]

Jen málokterá vědní disciplína se může pochlubit tak rychlým vývojem jako právě management. Za dobu necelých sto padesáti let transformoval sociální a ekonomickou strukturu vyspělých zemí světa, aniž by si většina vedoucích pracovníků byla tohoto dopadu vůbec vědoma. I přes rychlý rozvoj managementu zůstává jeho základní úkol stále stejný, a sice umožnit lidem kolektivní výkonnost prostřednictvím společenských cílů, společných hodnot, odpovídající struktury, potřebných prostředků, profesní přípravy a rozvoje, aby mohli podávat výkon a reagovat na změny.^[1]

1.1. Základní principy managementu

Podstatu managementu tvoří několik základních principů. Následuje výčet těch nejdůležitějších:

- ✓ Spojení s lidmi, jehož úkolem je posílení kolektivní výkonnost v managementu a využití pozitivních stránek zaměstnanců. Jejich stinné stránky by měly být naopak potlačeny do pozadí.
- ✓ Každá podniková organizace má vytyčené jasné a jednotící cíle. Jejich dosažení musí být reálné. Prioritním úkolem managementu je tyto záměry, hodnoty a cíle stanovit a názorně demonstrovat.
- ✓ Dalším z úkolů je zajištění rozvoje a růstu zaměstnanců, odvíjejících se od konkrétních potřeb organizace. Jedná se o nekončící proces, umožňující vzdělávání a proškolení zaměstnanců na všech úrovních podniku.

- ✓ Lidé musí mít jasnou představu o tom, jaké cíle chtějí dosáhnout a co se od nich očekává. Vztahy mezi členy organizace jsou postaveny na vzájemné komunikaci a individuální odpovědnosti.
- ✓ Musíme dbát na správný způsob hodnocení organizace. Hodnocení výkonnosti podniku se neodvívá pouze od výsledků účetní závěrky a objemu produkce. Pokud chceme získat opravdu ucelený obraz o jeho výkonnosti, musíme se zaměřit mimo jiné i na jeho postavení na trhu, inovační činnost, produktivitu, rozvoj zaměstnanců, jakost a finanční výsledky. Tyto ukazatele lze označit za životně důležité pro výkonnost organizace a pro její další přežití.
- ✓ Je velice důležité si uvědomit, že výsledky existují pouze ve vnějším prostředí podniku. Výsledkem činnosti podnikové organizace je spokojený zákazník.
- ✓ Management je považován za společenskou vědu, která má hluboké kořeny v kultuře. Způsob, jakým manažeři z různých států přistupují ke stejné činnosti, se liší v závislosti na jejich národní příslušnosti.

1.2. Nové premisy managementu

Jak již bylo řečeno, management se zabývá chováním lidí a lidských institucí. Je přímo spjat se sociální realitou, která se neřídí žádnými paradigmaty, ale je vystavena neustálým změnám. Ve společenskovědním oboru, jakým je management, mají proto největší význam základní předpoklady (premisy). Většina vědců, autorů a pracovníků z praxe uznává dva soubory předpokladů, které se týkají reálného managementu. První soubor výchozích předpokladů, které se týkají podstaty managementu, jako **vědní disciplíny**. Z druhého souboru předpokladů vychází **praxe managementu**. Moderní management považuje původní premisy za překonané. V následujících dvou kapitolách se seznámíme s novými přístupy.

1.2.1. Management jako vědní disciplína

Management rovná se podnikový management

Podle Petera F. Druckera se firmy a veřejný sektor, až na rozdílný účel založení a specifickou terminologii, ničem zásadním neliší. Management lze tedy aplikovat do slova v každé organizaci.

Jediná správná organizační struktura

Už během první světové války se ukázalo, že jediná správná organizační struktura neexistuje. Dobrá organizace podniku vede ke zproduktivnění společné práce lidí. Každá organizační struktura se vyznačuje některými přednostmi, omezeními a konkrétními možnostmi použití. Jakákoli instituce, má-li zájem na tom, aby byla úspěšná, musí vykazovat flexibilní organizování práce. Velice důležitá je volba vhodné organizační struktury. Musí být zvolena tak, aby zajišťovala hladké vyřešení daného problému. Organizace pracovních sil se mění podle konkrétních potřeb. Některé projekty vyžadují týmovou práci, ostatní zvládá lépe jednotlivec. Jsou situace, jako např. realizace strategických cílů, v nichž hierarchie hraje zcela zásadní roli.

Jediná správná metoda řízení lidí

Lidé jsou různí, to jde důvod, proč je nelze řídit stejně. Liší se např. ve svém přístupu k riziku. Někteří mají averzi k riziku, preferují jasně zadanou práci. Naopak samostatní pracovníci upřednostňují řešení, ve kterých se projeví jejich vlastní invence. Ke každému jednotlivci by měl manažer přistupovat jako k partnerovi, kterého bude motivovat a vést k loajálnosti vůči firmě.

1.2.2. Předpoklady vycházející z praxe managementu

Technologie, trhy a koneční uživatelé jsou dáni

Tato premisa přestala platit v druhé polovině 20. stol. V současné době dochází k prolínání některých odvětví. Stává se, že objev, který je pro obor svého vzniku vedlejší, způsobí technologickou revoluci v oboru jiném. Příkladem může být např. spojení farmaceutického průmyslu s genetikou, mikrobiologií, molekulární biologii, lékařskou elektronikou a jinými obory.

Působnost managementu je právně a politicky vymezena

V dnešním světě, který stále více podléhá globalizaci, je tato premisa zcela mimo realitu. Organizace působící ve stejném odvětví se snaží o partnerství. Vznikají nadnárodní koncerny. Mnoho podniků se může pochlubit pobočkami po celém světě.

Management je orientován interně

Každá organizace produkuje určité výsledky své činnosti, pro které shání odbytu, orientuje se na uspokojení potřeb zákazníka. To popírá poslední předpoklad, který tvrdí,

že management je orientován interně. V případě, že by podobná situace nastala, přivedla by danou firmu ke krachu.

2 PROCESNÍ MANAGEMENT

2.1. Přechod k procesnímu řízení

Na přelomu osmdesátých a devadesátých let minulého století se ukázalo, že starý způsob řízení je překonán a v nových podmínkách nevyhovující. Stará paradigmatata byla překonána. Současná doba se vyznačuje silnou konkurencí na trhu a rychlým pokrokem v oblasti technologie. V produktivní éře naší společnosti (rok 1750 – 1950) bylo zákazníkům dostatek a firmy se snažily uspokojit jejich potřeby. V roce 1950 začíná přechod k postindustriální společnosti, která trvá až dodnes - nabídka silně převyšuje poptávku, spotřebitel se stává „pánem“. Abychom neztratili jeho přízeň, musíme čelit silnému vlivu konkurence. Její povaha prošla také určitými změnami. Dříve konkurovaly podniky především cenou, dnes hledáme nové formy konkurence jako např. kvalitu, variabilitu provedení výrobku, záruční a pozáruční servis, atd. Výše zmiňované skutečnosti mají vliv na vedení firmy. Funkční řízení, založené na dělbě práce a rozdělení výrobních postupů do dílčích jednoduchých operací, je nahrazováno řízením procesním.

Definice procesního řízení Filipa Šmídy^[2]: „**Procesní řízení** (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.“

V tomto způsobu řízení se upouští od pevné organizační struktury, která neumožňuje dostatečnou pružnost při práci na projektu. Efektivní vedení projektu vyžaduje delegování rozhodovací pravomoci podle potřeby. Z toho také vyplývá, že se procesní změna podniku neslučuje s případnou vícestupňovou hierarchií, upřednostňuje se zplošťování organizační struktury. Musí být zajištěna co nejefektivnější cesta mezi místem rozhodování a místem zajištění události. Základem organizace se stává představa podnikových procesů jako „souboru činností, který vyžaduje jeden nebo více vstupů a tvoří výstup, jenž představuje hodnotu pro zákazníka“. (Hammer, M., Champy, J., 1993).

2.2. Teorie podnikového procesu

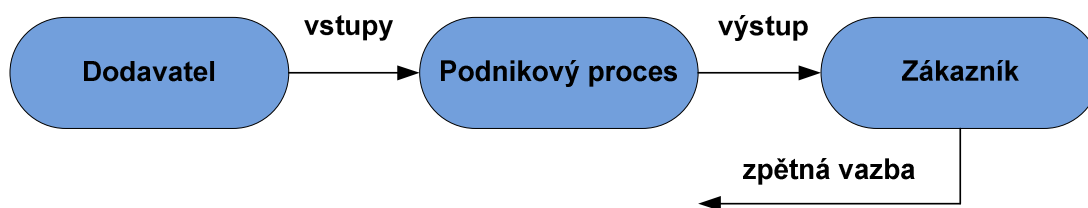
Podnikovým procesem podle Václava Řepy^[3] rozumíme: „souhrn činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje. Všichni to děláme, přičemž jednou jsme v pozici zákazníka, jindy zase dodavatele.“

Terminologická norma ISO 9000:2000 uvádí definici procesu jako „systém činností, který využívá zdroje pro přeměnu vstupů na výstupy.“

2.2.1. Průběh procesu

Každý proces má jasně daný začátek, určitý počet mezikroků a jasně definovaný konec. Začátek a konec procesu bývá označován jako tzv. hranice procesu. Ani Quality Management Systém nedefinuje přesný seznam procesů. Jejich složení se liší podle povahy konkrétní organizace (typickými procesy bývají např.: nákup, distribuce, fakturace,...). Složitější procesy se štěpí na dílčí procesy, tzv. subprocesy (jejich podstata zůstává stejná jako u procesu hlavního).

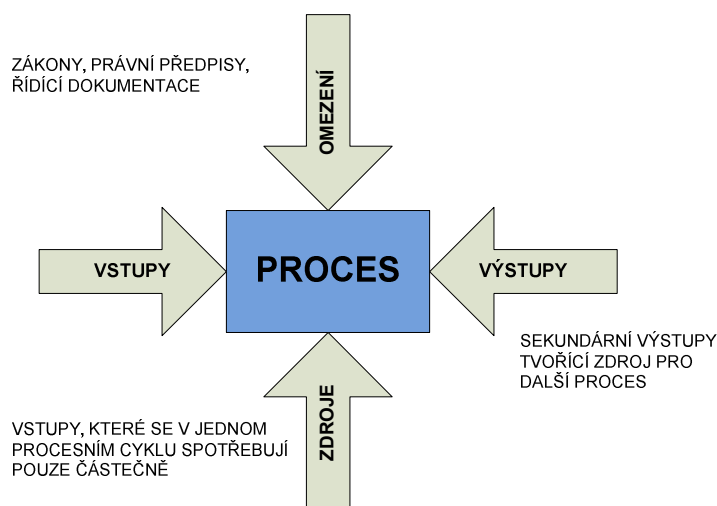
Pro lepší pochopení použijeme grafické vyjádření procesu. Účelem tohoto modelu je definovat vstupy procesu a jejich zdroj, proces samotný, zákazníka a s ním spojené výstupy. Rovněž je zde vidět důležitá zpětná vazba od zákazníka (viz obr. 1). Cílem každého procesu je spokojený zákazník.^[3]



Obrázek 1 - Proces [3]

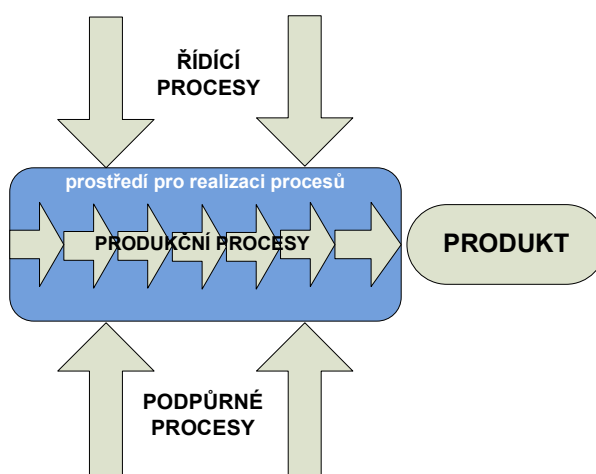
Impulsem pro spuštění jakéhokoliv procesu je informace, jako pokyn k zahájení činností. Samotný předmět procesu může být hmotné povahy (přeměna polotovaru na výrobek), stejně jako nehmotné (kalkulace ceny). Hlavním zdrojem procesu jsou lidé. Lidé vznášejí požadavky na proces a je jimi také v daném prostředí za přispění

infrastruktury realizován. Do procesu se promítají také vstupy sekundární (např. doprovodné informace v podobě směrnic, technologických postupů, hledání nových řešení, atd.). U výstupů je tomu podobně. Hlavním výstupem je produkt určený k uspokojení potřeb zákazníka. Sekundární výstup není určen klíčovému spotřebiteli, tvoří obvykle zdroj pro další procesy (viz obr. 2).



Obrázek 2 - Zdroje procesu [5]

Procesy lze dělit podle jejich vztahu k finálnímu výroku neboli výstupu. Posloupnost procesů, které tvoří ucelenou linii zakončenou finálním výrobkem, nazýváme **hlavní procesy** nebo také **produkční procesy** (viz obr. 3). Procesy, které nejsou přímou součástí této posloupnosti, ale vytváří vhodné prostředí pro realizaci hlavních procesů, označujeme jako **procesy podpůrné** (účetní operace, odvody DPH, atd.).^[6]

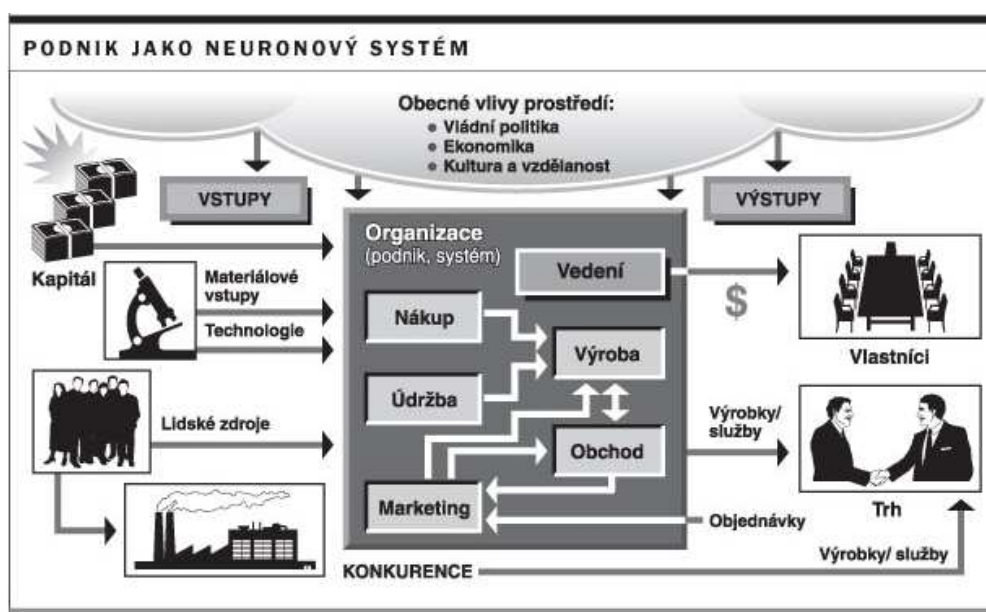


Obrázek 3 - Druhy procesů [6]

2.3. Procesní řízení – efektivní rozvoj společnosti

2.3.1. Podnik jako neuronový systém^[7]

Žijeme v turbulentním ekonomickém prostředí, které vyžaduje neustálé posuny a změny v oblasti managementu. Při zvyšování výkonnosti podniku je nezbytné vnímat principy jeho fungování jako systém, jehož jednotlivé segmenty spolu navzájem souvisejí. Zavádění dílčích organizačních změn bez ohledu na ostatní prvky systému zpravidla nepřináší očekávaný efekt. Podnik lze v podstatě vnímat jako neuronový systém, který se skládá z navzájem propojených procesů (viz obr. 4).



Obrázek 4 - Podnik jako neuronový systém [7]

2.3.2. Organizační struktura versus proces^[7]

Klíčový proces prostupuje napříč několika útvary. Tento jev vyžaduje úpravu organizační struktury podniku. Základní rozdíl mezi funkčně (hierarchicky) a procesně řízenou organizací spočívá v přidělení odpovědnosti. Ve funkčně řízené společnosti je odpovědnost přiřazena zaměstnanci podle toho, do jaké úrovně v organizační struktuře sledovaná činnost náleží. Procesně řízená společnost se také neobejde bez hierarchické struktury. Hlavní důraz se však klade na proces a jeho průběh napříč organizační strukturou.

2.3.3. Úrovně řízení v procesně orientované organizaci^[7]

V procesně zaměřené organizaci rozlišujeme tři základní úrovně řízení:

Strategické vedení. Proto, aby se změny ubíraly správným směrem, je nezbytné jasné definování strategického cíle podniku. Stanované cíle musí být reálné a měřitelné. Vychází se z nich při dokumentaci klíčových procesů, se kterými se musí top management ztotožnit.

Řízení procesů napomáhá k dosažení dlouhodobých záměrů vhodnou koordinací procesů.

Operativní řízení jedná se o nejnižší úroveň, která zajišťuje samotný průběh procesu, rozplánování jednotlivých činností, rozložení zdrojů atd.

Po úspěšném sladění výše uvedených úrovní řízení můžeme hovořit o konkurenčních výhodách organizace. Nastává situace, kdy jsou procesy definovány a řízeny na základě strategického a operativního řízení a nejedná se o „hašení požárů“ mimořádných událostí.

2.3.4. Klíčová role vlastníka procesu

Úkolem top managementu, je přiřadit ke každému procesu jeho vlastníka, který zodpovídá za jeho efektivitu a průběh. Vlastník procesu hraje v procesně řízené organizaci klíčovou roli. Je proto velice důležité, aby byl dobře seznámen se strategickými záměry organizace a dostávala se mu silná podpora a motivace ze strany vrcholového vedení. Vlastník procesu by měl pravidelně informovat zaměstnance o průběhu a výsledcích procesu.

Jak jsem již zmínila v předešlé kapitole, proces poskytuje přidanou hodnotu zákazníkovi. Podle spokojenosti zákazníka se odvíjí také hodnocení vlastníka procesu.

2.3.5. Zmapování procesu

Procesy se vyskytují v každé organizaci, je třeba je identifikovat, správně definovat a zmapovat. Procesní řízení představuje organizaci podniku na procesním základě. Jde o promítnutí procesního přístupu do všeho, co děláme:^[7]

- vytvoření řídicí dokumentace včetně organizační struktury na základě procesů
- nad procesy jsou jednotlivé cíle a měřitelné parametry pro řízení podniku

- nad takto definovanými cíli a měřitelnými parametry je vytvářen motivační systém
- procesy jsou vzhledem ke svým cílům trvale zdokonalovány
- na základě požadavků procesů jsou řízeny (rozvíjeny) dovednosti pracovníků
- filozofie procesního řízení proniká až na úroveň kultury organizace

Při dokumentaci procesu popisujeme proces, tak jak probíhá, nikoli, jak by probíhat měl.

2.3.6. Měření procesu

K měření procesů se používají často nefinanční, jednoduché ukazatele s dostatečnou výpovědní hodnotou. Získané výsledky zajišťují zpětnou vazbu vlastníkům procesu a top managementu.

Výběr vhodného kritéria není jednoduchý. Obvykle se přihlíží k těmto skupinám požadavků:

- snaha o minimalizaci nákladů
- bezchybnost procesu
- zvýšení rychlosti procesu
- lepší výkon

Příklady kritérií u konkrétních procesů^[6]: Marketingové a obchodní procesy je vhodné měřit např. pomocí počtu a objemu zakázek při adekvátních nákladech. Používá se i ukazatel typu Procento úspěšných nabídek hodnotící úspěšnost obchodních procesů.

Realizační procesy lze hodnotit podle základních a často zmiňovaných parametrů C-Q-T, tedy **náklady**, **kvalita** (chybovost v procesu), **čas** (průběžná doba procesu). V rámci analýz procesů se pro zjištění potenciálu primárně využívá zaměření na čas, protože ovlivňuje a je ovlivněn dalšími základními ukazateli. Pomocí analýzy složení průběžné doby (časy zpracování a časy prodlev) lze logicky dojít ke klíčovým příčinám dlouhých časů. Větší chybovost a delší průběžná doba zvyšují náklady na proces. Kromě toho je průběžná doba procesů (vedle cen) hlavním měřítkem spokojenosti

nosti zákazníků (externích i interních). Zaměřením na čas tedy dochází k identifikaci a eliminaci chyb a časových ztrát v procesu a ke snížení nákladů v procesu. Zaměření analýzy procesu na čas je jedna ze základních cest zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Provozní procesy lze hodnotit např. z hlediska zdrojové náročnosti, procesy poskytované služby zase např. počtem zákaznických požadavků na poskytnutí těchto služeb. V neposlední řadě existují i procesy jednorázového charakteru realizované např. při zavádění nových koncepcí, změnových projektů apod. Jejich hodnocení spočívá zejména v posouzení jejich efektivnosti z dlouhodobého hlediska, jakož i jejich porovnání s ostatními činnostmi.

2.3.7. Možný neúspěch procesního řízení

První krize v zavádění a vylepšování podnikových procesů byly zaznamenány již v 90. letech 20. stol. V té době se potvrdil jeden významný fakt, že na úspěch projektu mají vliv zejména lidé a jejich postoje. Stěžejní roli zde hraje angažovanost a účast managementu na uplatňování procesních metod v praxi. Dalším klíčovým bodem, který může vést k neúspěchu, je problém nekonkrétního zadání. Firma musí především jasně stanovit, čeho chce v daném čase dosáhnout.^[7] Na základě toho se pak postupuje při zlepšování procesů. Pouze zřetelné a dostatečně motivující cíle mohou vést k rychlému posunu v procesech.

2.4. Zlepšování podnikových procesů

Zlepšování podnikových procesů je pro udržení firmy na trhu nezbytné. Jedním ze způsobů, jak toho dosáhnout je průběžné sledování a zlepšování stávajících procesů. Základem této procedury je zdokumentování současných procesů, na které navazuje určení metod pro měření jejich výkonnosti. Následuje soustavné sledování, na jehož základě vznikají návrhy pro zlepšení měřených procesů a jejich konečná implementace. Veškeré změny musí být zdokumentovány. Dále se pokračuje ve sledování již vylepšeného procesu. Tím se dostáváme znovu na začátek procedury, kterou můžeme označit za cyklickou, nikdy nekončící. Tento způsob je vhodný k dosahování evolučního zlepšení.^[3]

Od počátku devadesátých let minulého století zaznamenaly firmy zvýšenou potřebu zefektivnění podnikových procesů vlivem několika podstatných faktorů. Nejzřetelnější z nich je **technologie**, která přináší do podnikání radikální změny a nové možnosti. Nová technologie v rukou konkurence je noční můrou každého podniku. Reakce v podobě změny firemních procesů musí být rychlá. Dalším významným trendem posledních let je **otevření světových trhů**. Vliv těchto faktorů může být tak silný, že „pouhé“ zlepšování firemních procesů je nedostačující. Je zapotřebí dramatických změn, tzv. Reengineering podnikových procesů (Business Process Reengineering).

2.4.1. Business Process Reengineering (dále jen BPR)

BPR přistupuje ke stávajícímu procesu k jako nevyhovujícímu, nefunkčnímu a vyžaduje jeho úplné nahrazení procesem novým. Při tvorbě nového procesu bychom měli zapomenout na ten dosavadní, dívat se na proces „novýma očima“. Začínáme stanovením hlavních cílů připravovaného projektu reengineeringu. Dále pokračujeme podrobnou analýzou (potřeb zákazníků, zaměstnanců, konkurentů, ostatních podniků a možností nové technologie). Poté, co dokončíme vstupní analýzu, můžeme začít přemýšlet nad konečnou podobou nových procesů. Plán akcí týkající se zavádění nového procesu zajistí plynulý přechod mezi stávajícím a nastupujícím procesem. Na závěr dochází k samotné implementaci.

Jak vypadají procesy, které prošly reengineeringem?

Na tuto otázku neexistuje jednoznačná odpověď. Vlastnosti podnikových procesů se shodují i u firem, které podnikají ve zcela odlišném odvětví. Jeden proces se nemůže vyznačovat všemi níže uvedenými vlastnostmi, některé z nich si dokonce protiřečí. Všechny následující charakteristiky se však u procesů, které prošly reengineeringem, vyskytují ^[2]:

- několik prací (činností) je spojeno do jedné
- výkonní pracovníci mají rozhodovací pravomoci a vyšší odpovědnost
- činnosti v procesu jsou vykonávány v přirozeném sledu
- procesy mají variantní provedení, což umožňuje předejít vzniku speciálních případů
- práce jsou prováděny tam, kde je to logické a nejvýhodnější
- jsou redukována kontrolní opatření a nástroje

Aplikace reengineeringu se také promítá do pracovního stylu zaměstnanců. Změny podnikových procesů nesou důsledky pro veškeré aspekty fungování organizace:

- mění se pracovní jednotky z funkčních útvarů na procesní týmy
- jednotlivé pracovní činnosti mění svůj charakter od jednoduchých úkolů k různorodé a mnohostranné práci
- mění se role lidí od pracovníků podléhajících kontrole k rolím, disponujícím větší pravomocí
- mění se příprava k výkonu práce od výcviku k cílevědomému celoživotnímu vzdělávání
- posuzování výkonnosti, hodnocení a odměňování se posouvá od činnosti k výsledkům
- kritérium pro postup do vyšších vedoucích funkcí jsou schopnosti, nikoli stávající výkonnost
- dochází ke změně hodnot od projektivních k produktivním
- role manažerů se mění z dohlížitelů na kouče
- dochází k výraznému zplošťování organizační struktury
- vedoucí se mění ze zapisovatelů výsledků ve vůdčí osobnosti

Zlepšování podnikových procesů a BPR nelze sloučit

Je důležité uvědomit si neslučitelnost obou přístupů, která je dána na samotném počátku. Zatímco zlepšování procesů je postaveno na již existujících procesech, Business Process Reengineering staví na „zelené louce“. Výrazně se liší také v rozsahu a výsledných změnách, které z nich vyplývají. Vzhledem k tomu, že velikost výsledných přínosů je přímo úměrná velikosti změny, platí, že velké přínosy vyžadují realizaci velkých změn (viz tab. 1).^[3]

Tabulka 1 - Zlepšení versus inovace procesu podle T.H. Davenporta (1993)

	Zlepšení	Inovace
Úroveň změny	postupná	radikální
Počáteční bod	existující proces	zelená louka
Frekvence změn	jednorázová/průběžná	jednorázová
Potřebný čas	krátký	dlouhý
Participace	zespoda-nahoru	shora-dolů
Typický rozsah	omezený, v rámci dané funkční oblasti	široký, mezifunkční
Rizikovitost	střední	vysoká
Primární nástroj	klasické - statistické řízení	informační technologie
Typ změny	kulturní	kulturní/strukturní

2.4.2. Metodiky procesního reengineeringu^[3]

Reengineering si v první řadě klade otázku „Co máme dělat?“ a až po ní následuje otázka „Jak to uděláme?“. Existuje celá řada metodik, které byly vypracovány za účelem usnadnění a zefektivnění BPR. Liší se rozsahem, zaměřením a poměrem praktické a teoretické orientace. V následujících podkapitolách jsou metodiky rozděleny podle specifického zaměření.

Klasické metodiky reengineeringu podnikových procesů

Metodika Hammera a Champyho

Michael Hammer působil jako profesor na slavném Massachusetts Institute of Technology a později jako konzultant reengineeringových projektů. James Champy je prezidentem slavné konsultační společnosti CSC Index, proslulé právě v oblasti reengineeringu procesů. Tito odborníci definují BPR jako „fundamentální přemýšlení a radikální rekonstrukci strategicky kritických podnikových procesů“ (Hammer, M., Champy, J., 1993). Jejich metodika klade hlavní důraz na strategické cíle podniku. Za její slabou stránku lze pokládat nedostatečnou pozornost, kterou věnují možnému odporu zaměstnanců vůči reengineeringu.

Metodika T. Davenporta

Podle Davenporta hrají klíčovou roli v reengineeringu informační technologie a inovace. Dále věnuje velkou pozornost organizační a personální záležitosti. Z hlediska řízení upřednostňuje tradiční pojetí „funkčního liniového řízení“, jako je plánování, příkazování, sledování a tradiční postupy rozhodování a komunikace.

Metodika Manganeliho a Kleina

Metodika Manganeliho a Kleina se zaměřuje na procesy, které podporují strategické cíle organizace, požadavky jejích zákazníků a vývoj produktu (znalostní proces). Za kritický faktor považují řízení organizačních projektů, ke kterým patří vývoj a implementace nových informačních systémů. Svoji metodiku nazvali „Rapid-Rey“ a její součástí je i softwarový nástroj „Rapid-Re Reengineering Software“.

Metodika Kodak

Metodika byla vyvinuta mezinárodní organizací Kodak za účelem usnadnění reengineeringu podnikových procesů ve velkých nadnárodních firmách po celém světě a pro řešení typických problémů, které jsou s tímto procesem spojeny. Metodika Kodak je silně ovlivněna přístupem Hammera a Champyho.

Porovnání klasických metodik reengineeringu procesů (viz tab. 2)

U všech čtyř výše zmiňovaných metodik se předpokládá, že jsou iniciovány vrcholovým managementem a jejich průběh je zabezpečován speciálním projektovým týmem. Dalším společným znakem je v zásadě lineární přístup. Metodický postup se ve všech uvedených případech podobá vývoji informačního systému podniku. Naopak největší rozdíly můžeme zaznamenat ve fázi přípravy projektu.

Tabulka 2 - Porovnání klasických metodik [3]

Metodika	Krok 1: Příprava projektu	Krok 2: Rekonstrukce procesu	Krok 3: Implementace
Hammer a Champy	1. Uvedení do BPR 2. Identifikace 3. Výběr procesů	4. Poznání procesů 5. Redesign procesů	6. Implementace
T. Davenport	1. Vize a cíle 2. Identifikace procesů	3. Poznání a měření procesů 4. Informační technologie	5. Prototypování 6. Implementace
Manganelii a Klein	1. Příprava projektu 2. Identifikace	3. Vize 4a. Technický design 4b. Personální design	5. Transformace
Kodak	1. Iniclace projektu 5. Řízení změny	2. Poznání procesů 3. Design nových procesů 5. Řízení změny	4. Transformace podniku 5. Řízení změny

Další významné metodiky reengineeringu procesů

Metodika Dod

Metodika reengineeringu procesů vyvinuta americkým ministerstvem obrany (Department of Defense) vznikla v roce 1992 pod názvem Functional Process Improvement. Hlavním impulzem k jejímu vypracování byl konec období studené války a z toho vyplývající potřeba organizačních změn americké vojenské administrativy, jejichž významným projevem byly především očekávané úspory. Tato metodika je ukázkou úspěšného nasazení procesního řízení v tak exaktně funkčně řízené organizaci, jakou je armáda.

Functional Process Improvement vychází ze sedmi základních principů: sdílení informací, podpora poslání organizace, funkční vedení, snížení nákladů, cílená technologie, jednoduché rozhraní, Just-in-Time.

Metodika ARIS prof. Scheera

Úkolem metodiky ARIS není definování přesného postupu. Poskytuje řadu nástrojů a pohledů určených k modelování chodu společnosti, včetně procesů. Na jejich základě je možné sestavit podrobnou analýzu a návrh systému podniku. Metodika ARIS je postavena na pěti základních pohledech na podnik, které se týkají: organizace, dat, funkce, procesů a výkonu.

Metodika Participatory Process Prototyping (PPP) prof. Gappmaiera

Autorem je prof. Markus Gappmaier z Univerzity Johannese Keplera v rakouském Linci. Jedná se o přístup, který kombinuje tradiční vyzrálé metody reengineeringu s novými metodami. Od ostatních metodik se liší velmi širokým záběrem. Kombinuje modelování, analýzu a konstrukci procesů, řízení změn, řízení projektů a řízení týmů. Klade důraz především na roli spolupráce, zpětné reflexe, staví na praktické aplikovatelnosti výsledků a dosažitelnosti přínosů.

2.4.3. Aplikace vhodné metodiky reengineeringu procesů v praxi

Přehled výše uvedených metodik lze považovat za jakýsi přehled a vzor postupu. V praxi nelze během projektu postupovat striktně podle jedné z nich. Vybraná metodika je doplněna o další postupy, které závisí na konkrétních potřebách dané organizace. V podstatě se na každý projekt vytváří metodika vlastní. Základem reenginee-

ringového plánu je výběr vhodného metodického rámce, na který navazuje vytvoření základního postupu a určení náležitostí budoucího projektu.

Následující doporučení k výběru metodiky reengineeringu procesů pochází zčásti z výsledků průzkumu "Best Practices in Business Process Reengineering", prováděného firmou ProSci^[3]:

Dobrý reengineeringový projekt vede k výsledku, který:

- je zaměřen na zákazníky
- staví na nejlepších zkušenostech a respektuje ostatní
- je vytvořen pro budoucnost
- přináší významná a podstatná zlepšení činnosti celého podniku

Následující postup pochází ze zkušeností 248 projektů v mnoha různých společnostech, které byly prozkoumány společností ProSci. Václav Řepa^[3] se domnívá, že definitivně nejlepší rámec je ten, který je vybrán podle tohoto návodu, s použitím specifik daného projektu. Každá metodika reengineeringu by měla, podle zmíněného autora, zahrnovat níže uvedených sedm obecně přirozených fází projektu:

1. Plánování a spouštění projektu:

- výběr týmu
- stanovení cílů
- definice rozsahu
- výběr metodiky
- vytvoření harmonogramu projektu
- výběr externích poradců
- získání sponzorů projektu
- naplánování změny (první krok řízení změn)
- příprava týmu

2. Zhodnocení současného stavu a kompletace poznání v oboru:

- globální – přehledová definice proces
- benchmarking (srovnávací studie parametrů firmy vůči ostatním)
- zjištění cílových skupin zákazníků
- zjištění cílových skupin zaměstnanců

- zhodnocení technologie
3. Globální návrh procesů:
- návrh struktury procesů
 - návrh architektury technologické podpory procesů
 - návrh organizační struktury (nutných změn v organizaci)
 - návrh personální struktury (nutných změn pracovních míst)
4. Případová studie chystané změny (Business Case):
- analýza nákladů a přínosů
 - příprava případové studie
 - prezentace vrcholovému vedení a klíčovým osobám
5. Detailní návrh systému procesů:
- detailní definice procesů
 - vývoj podpůrného informačního systému
 - vytvoření systému školení
 - naplánování implementace
 - naplánování zavedení procesů (operational transition plan)
 - pilotní projekty a zkušební provoz
6. Implementace a zavedení systému procesů:
- široce zaměřené pilotní projekty
 - fázovaná implementace
 - vývoj systému měření
 - plná implementace systému procesů
7. Postupné zlepšování systému procesů:
- Neustálé měření a zlepšování nových procesů a podpůrných systémů (organizačního, informačního, apod.).

3 APLIKACE IT V PROCESNÍM MANAGEMENTU

3.1. Základní náležitosti modelu podnikového procesu

K modelování procesu existuje celá řada různých přístupů a norem, které vznikly rozličnými způsoby a zdůrazňující různé aspekty procesu. Řada z nich je silně ovlivněna informačními systémy a technologiemi. Některé kladou důraz na lidskou stránku procesů, jiné jsou spíše technologické. Podstata všech procesů je však stejná. Základní prvky modelu podnikového procesu, které jsou víceméně společné pro všechny metodiky a standardy jsou:

- proces
- činnost
- podnět
- vazba – návaznost

Proces je vždy vyjadřován jako struktura vzájemně navazujících činností. Platí zde princip sémantické relativity (plynoucí z toho, že primárním typem hierarchické abstrakce v procesní struktuře je agregace), podle níž obecně každá činnost může být samostatně popsána jako proces.^[3]

Činnosti zpravidla probíhají na základě definovaných podnětů/důvodů, které rozdělujeme na vnější a vnitřní. Vnější podněty přichází z okolí procesu a zpravidla se nazývají událostmi. Vnitřní důvod je označován jako „stav procesu“ a představuje situaci, v níž se daná činnost nachází. Z hlediska procesu se jedná o záležitost subjektivní.

Činnosti procesu jsou řazeny do vzájemných návazností. Návaznosti tvoří v procesu, který můžeme také chápat jako množinu činností, strukturu. Návaznosti činností jsou popsány pomocí vazeb. Vazbami jsou definována různá typová uspořádání činností v procesu.^[3]

Základní pojmy a pravidla pro modelování organizace poskytuje norma ISO 14258, která je odborně rozpracována ve standardu ISO IS 15704 – Požadavky na referenční architekturu organizace a metodiky.

3.2. ARIS^[10]

Celosvětově uznávaná a osvědčená architektura ARIS, komplexní rámec pro řízení podnikových procesů, vyvinutá prof. A. W. Scheerem z univerzity v Saarbrückenu, je základem všech aktuálně nabízených produktů společnosti IDS Scheer. V současné době představuje IDS Scheer společnost s největším vlivem na trhu v oblasti Business Process Manager softwaru, řešení a služeb, založených na platformě pro zdokonalování procesů "ARIS Platform for Process Excellence", což je integrované, komplexní portfolio řešení pro strategii, design, implementaci a řízení podnikových procesů.

V souladu s doporučeným přístupem k projektům zavádění procesního řízení jsou softwarové nástroje ARIS Platform členěny do čtyř specializovaných skupin:

3.2.1. ARIS Strategy Platform

Dobře řízená firma se neobejde bez jasně definované strategie, ze které vyplývají dlouhodobé cíle. Nástroje, které jsou součástí modulu ARIS Strategy Platform, umožňují přetransformovat podnikovou strategii do podnikových procesů, které jsou nezbytné pro její realizaci. ARIS Strategy Platform dále poskytuje potřebnou transparentci na straně procesních nákladů. Díky ní je možné provádět interní benchmarking např. mezi jednotlivými pobočkami a odděleními podniku za účelem zvýšení efektivity a produktivity práce.

Produkty ARIS Strategy Platform:

ARIS Business Optimizer

Pro optimalizaci procesů je nezbytné mít k dispozici data, která vypovídají o různých aspektech analyzovaného procesu. Zkombinováním provozních dat s procesními strukturami lze získat potřebné informace pro plánování lidských zdrojů nebo alokaci nákladů. ARIS Business Optimizer slouží jako nástroj na definování nejlepších postupů, které jsou nezbytné pro kvalifikovaná rozhodnutí managementu.

ARIS BSC

Systémy Balanced Scorecard (BSC) podporují řízení podniku podle strategií podpořenými výkonnostními ukazateli. ARIS BSC zahrnuje veškerou funkcionalitu potřebnou pro návrh, implementaci a správu projektů tvorby strategie pomocí osvědče-

ného metodického přístupu Balanced Scorecard. Forma tzv. strategické mapy umožňuje definici strategických cílů organizace a jejich propojení pomocí vazeb příčina-následek napříč jednotlivými perspektivami.

ARIS Business Simulator

ARIS Business Simulator je účinným nástrojem pro analýzu a zlepšování stávajících i nových procesů. Provádí analýzu dynamického chování zdokumentovaných procesů, pomocí které lze odhalit jejich slabá místa z hlediska času, nákladů a kapacit. Výsledek je zobrazen formou statistik a diagramů.

3.2.2. ARIS Design Platform

Cílem nástrojů ARIS Design Platform je zvyšování konkurenceschopnosti organizace prostřednictvím průběžné optimalizace podnikových procesů tak, aby co nejlépe odpovídaly požadavkům zákazníků.

Produkty ARIS Design Platform

ARIS Business Architect

Podniky, které chtějí uspět v hospodářské soutěži, musí své procesy pružně přizpůsobit požadavkům trhu. To se neobjede bez komplexního řízení podnikových procesů. ARIS Business Architect je software pro profesionální celopodnikové řízení podnikových procesů fungující ve webovém prostředí. Software poskytuje nejvyšší možnou flexibilitu při modelování, analýze a optimalizaci podnikových procesů. Neodmyslitelnou součástí je ergonomické uživatelské prostředí s intuitivním ovládním.

ARIS Business Designer

ARIS Business Designer je webový nástroj určený pro analytiku procesů, kteří podle jednotně definované metodiky vytvářejí a popisují požadované modely. Prostřednictvím architektury klient-server a vysoce intuitivního uživatelského rozhraní se ARIS Business Designer stává dobře přístupným nástrojem i pro netechnické uživatele.

ARIS Business Publisher

ARIS Business Publisher zajišťuje neustálou dostupnost informací o procesech organizace prostřednictvím webového portálu organizace. Každému uživateli jsou nade-

finována přístupová práva, která se odvíjí od jeho role v organizaci. Cílem je uchránit uživatele před záplavou informací, které pro něj nejsou osobně relevantní a zároveň zajistit ochranu citlivým informacím před zveřejněním. Portál se generuje automaticky ve chvíli, kdy se uživatel přihlásí, což snižuje zatížení systému a zároveň zajišťuje aktuálnost informací.

ARIS IT Architect

Cílem tohoto softwaru je sjednotit obchodní procesy podniku se systémy IT. ARIS IT Architect podporuje všechny nutné plánovací procesy, počínaje dokumentací skutečné architektury, její analýzou až po zavedení cílové architektury, která je sladěna s podnikovými procesy.

ARIS Defense Solution

Komplexnost dnešních organizací a jejich procesů kladou vysoké nároky na podpůrné informační systémy. ARIS Defense Solution představuje vysoce profesionální nástroj pro organizace působící v rámci resortu obrany.

ARIS Quality Management Scout

ARIS Quality Management Scout umožňuje snadným způsobem implementovat procesně orientované systémy řízení jakosti (QM) nebo přizpůsobovat existující systémy řízení jakosti tak, aby byly splněny všechny požadavky standardu ISO 9000:2000. Propojením ARIS na obsah relevantní pro normy řady ISO 9000:2000 a poskytnutím předdefinovaných procesů ARIS Quality Management Scout podporuje a urychluje realizaci implementačních projektů. Součástí nástroje je podrobná metodika, která provádí organizaci všemi fázemi realizace certifikačního projektu.

3.2.3. ARIS Implementation Platform

Musíme si uvědomit, že procesní řízení znamená mnohem více, než pouhé modelování procesů. Nástroje, které jsou součástí modulu ARIS Implementation Platform umožňují rychle transformovat podnikové procesy do specifického IT prostředí, ve kterém budou následně prováděny.

Nástroje ARIS Implementation Platform

ARIS Business Architect pro SAP

Pro realizaci dlouhodobých podnikových cílů je nezbytný rychlý import podnikových procesů a inovovaných podnikových koncepcí do prostředí SAP. ARIS Business Architect for SAP spolu s podrobným metodickým postupem ARIS Value Engineering for SAP poskytují procedurální modely, metody, technologie a referenční obsah, který umožní efektivní způsob implementace podnikových procesů v informačním systému SAP.

ARIS BI Modeler

ARIS BI Modeler je nástroj, který poskytuje IT profesionálům, BI (Business Intelligence) expertům a ostatním zaměstnancům organizace komplexní funkcionalitu pro aktivity související s redokumentací, návrhem a modelováním nově zaváděných, harmonizovaných či konsolidovaných systémů BI. Pomocí ARIS BI Modeleru lze vzájemně srovnávat více systému SAP BI a včas identifikovat a realizovat potřeby harmonizace vycházející z obchodních požadavků.

ARIS SOA Architect

U podnikových procesů nestačí, aby byly jen správně namodelovány, musí být také následně přetransformovány do služeb. Pomocí nástroje Service Browser v aplikaci ARIS SOA Architect je snadné identifikovat služby pro automatizaci podnikových procesů. Při výpadku některé služby lze rychle zkontrolovat, který podnikový proces je narušen a kdo v odborném úseku a v oddělení IT musí být informován.

ARIS Business Rules Designer

Během modelování procesů se úplně zapomíná na podniková pravidla nebo se jim nevěnuje dostatek pozornosti. ARIS Business Rules Designer je nástroj, který umožňuje netechnickým uživatelům popisovat pravidla a poté je integrovat do podnikových procesů.

ARIS UML Designer

ARIS UML Designer je nástroj, který propojuje podnikové procesy s vývojem aplikací. Nástroj podporuje kompletní proces vývoje aplikací a tak mohou pomocí jediného nástroje pracovat společně jak návrháři procesů, tak návrháři UML.

ARIS for Interstage Business Process Manager

ARIS for Interstage BPM je rozšířením ARIS Business Architect a umožňuje plynulé spojení aplikací Business Process Design a Business Process Execution. Pomocí ARIS Business Architect lze podnikové procesy pohodlně a rychle modelovat, optimalizovat a na závěr exportovat k technickému doplnění ze strany Interstage BPM.

3.2.4. ARIS Controlling Platform

Nástroje, které jsou součástí modulu ARIS Controlling Platform, umožňují identifikovat potenciál pro optimalizaci fungování organizace pomocí analyzování aktuálních reálných dat z IT systémů, jako jsou doby zpracování a frekvence stížností zákazníků. To následně umožňuje organizaci významně zdokonalit kvalitu vlastních procesů.

Produkty ARIS Controlling Platform

ARIS Process Performance Manager

ARIS Process Performance Manager podporuje firmy při analýze podnikových procesů, smluv a workflow v IT systémech. Napomáhá ke zrychlení výrobních cyklů, ke zkrácení termínů pro uvedení výrobků na trh a k efektivnímu řízení zdrojů.

ARIS Risk & Compliance Manager

Organizace potřebují často dokládat, že podnik je řízen v souladu s postupy, splňujícími širokou oblast legislativních požadavků a standardů. ARIS Risk & Compliance Manager představuje pro své zákazníky softwarový nástroj pro integraci stávajících i budoucích legislativních požadavků do jejich podnikových procesů.

3.3. ProVision^[6]

ProVision se řadí mezi světovou špičku mezi systémy na modelování a simulaci procesů. Předností tohoto nástroje je příjemné uživatelské prostředí a přehledné ovládání s bohatou knihovnou grafických symbolů. ProVision se může pochlubit více než 30 různými typy modelů, jak pro popis současného stavu, tak pro návrh možných zlepšení s využitím simulací, grafů a matic vztahů.

Základními modely jsou zejména:

- organizační model – vhodný pro popis organizační struktury

- model tržních vztahů – zobrazující firmu v kontextu konkurentů, zákazníků a dodavatelů
- komunikační model – jednoduché znázornění VSTUP – PROCES – VÝSTUP
- workflow model – umožňuje detailní pohled na proces včetně znázornění odpovědností
- procesní model – zjednodušený přehled aktivit proces
- model lokalit – umožňuje modelovat geografické umístění jednotlivých částí organizace
- model cílů – znázorňuje podnikové cíle včetně měřítek pro jejich hodnocení
- navigátor – sleduje a sumarizuje výskyt a návaznost zvolených objektů a různých modelů

Model workflow zobrazuje tok práce firmou. S jeho pomocí lze lehce odhalit nedostatky a nízkou efektivitu, čímž představuje významnou pomoc při optimalizaci procesů. Další předností programu je jeho kompatibilita s produkty MS Office. Výstupy modelů lze exportovat do tabulek MS Excel či MS Access, lze použít i opačný postup.

3.4. Microsoft Office Visio 2007^[8]

V praktické části jsem použila aplikaci Microsoft Office Visio 2007. Jak název napovídá, jedná se o nástroj společnosti Microsoft zaměřený na vizualizaci, analýzu a komunikaci. Visio dále podporuje řadu různých schémat včetně modelu procesu. Visio si našlo své příznivce mezi profesionály v oblasti obchodu a informačních technologií. Aplikace Office Visio 2007 je k dispozici ve dvou samostatných vydáních: Office Visio Professional a Office Visio Standard. Office Visio Standard 2007 má stejné základní funkce jako aplikace Visio Professional 2007, ale obsahuje menší dílčí sadu funkcí a šablon. Aplikace Office Visio Professional 2007 nabízí rozšířené funkce, jako jsou možnosti propojení dat a funkce vizualizace, které aplikace Office Visio Standard neobsahuje. Visio je plně integrováno s ostatními programy skupiny MS Office, není však součástí základních variant kancelářského balíku.

3.5. Select Perspective a FirstStep Designer

Dalšími programy, které umožňují modelování podnikových procesů, jsou Select Perspective a FirstStep Designer. Oba programy úzce souvisí s informační technologií.

Select Perspective zastává názor, že základem veškerých analýz a dalších aktivit vývoje IS je model podnikových procesů. Jeho výstup tvoří diagramy zobrazující hierarchii podnikových procesů a popis jednotlivých činností v rámci procesu.

FirstStep se zaměřuje na využití technologie v procesech. Jedná se o specializovaný nástroj na modelování podnikových procesů se silným akcentem na jejich „technické“ aspekty. Při popisu procesů používá dekompozici procesů na pod-procesy a činnosti směrem shora doků. Nejprve jsou identifikovány základní procesy a ty jsou pak postupně pomocí hierarchického rozpadu a vnořených diagramů rozloženy až na činnosti.^[3]

3.6. Některé další modelovací nástroje

Business System Planning je produktem firmy IBM. Jedná se opět o metodu zaměřenou na návrh a vývoj informačního systému. Cílem metody je vytvoření informační architektury, která:^[3]

- podporuje všechny procesy v organizaci
- respektuje organizační strukturu
- uspokojuje všechny informační potřeby organizace

Unified modeling language (UML) je modelovací jazyk původně určený k vývoji programových systémů. Dočkal se však daleko širšího využití a dnes se dá použít na modelování doslova čehokoliv. Své uplatnění našel mimo jiné také při modelování podnikových procesů.

Jako poslední bych ráda zmínila metodu **MMABP** (Metodika analýzy a modelování podnikových procesů), kterou vyvinuli specialisté z katedry informačních technologií VŠE v Praze. Její snahou je vytvořit model systému procesů, který:^[3]

- respektuje základní cíle, stav a charakteristiky organizace
- respektuje objektivní vnější skutečnosti, které mohou hrát důležitou roli v činnosti organizace
- je efektivní a věcný
- umožní optimalizaci procesů

Jak jsem zmínila již na začátku této kapitoly, modelovacích metod a nástrojů existuje mnoho. Jejich seznam se neustále mění v souladu s novými přístupy a vývojem informační technologie. Aktuální přehled produktů máme možnost sledovat na odborných internetových portálech, jako např. <http://www.procesy.cz/>.^[11]

4 NÁVRH PROCESNÍHO ŘÍZENÍ FIRMY CZ PRESS

4.1. Představení firmy CZ PRESS spol. s r.o. ^[9]

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze dne 6. května 1991 pod názvem CZ PRESS spol. s r.o. se sídlem Türkova 20/828, Praha 4, 149 00.

Společníci:

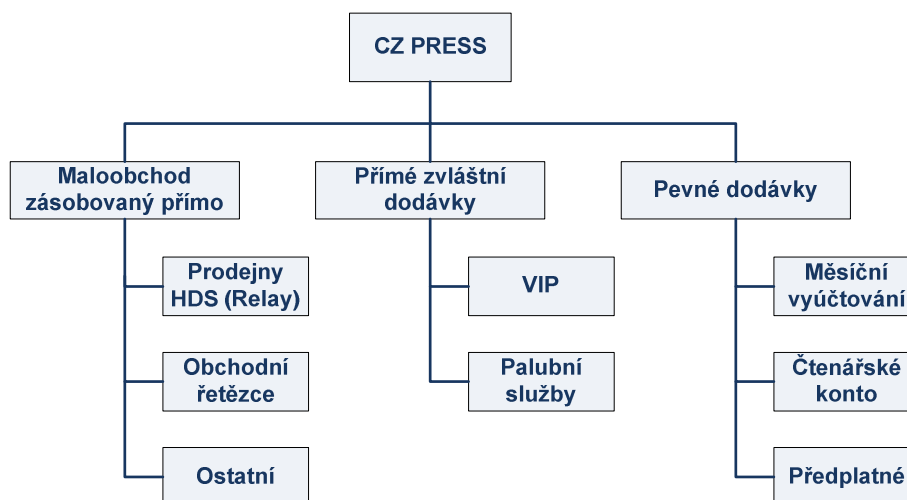
50% Axel Springer Verlag Vertriebsgesellschaft mbH, Německo

50% LAGARDERE SERVICES, Francie.

Společnost CZ PRESS, spol. s r.o. se zabývá dovozem a distribucí zahraničního tisku. V současné době se může pochlubit nabídkou 850 různých publikací, od deníků až po ročenky. Většinu její nabídky tvoří západoevropské a americké publikace, nicméně dováží tituly i z jiných zemí (díky využití nejmodernější techniky je schopna dodat japonské deníky v den vydání). Přibližně před rokem zahájila také dovoz cizojazyčných knih z Velké Británie a USA. Jako přímý dovozce je CZ PRESS schopen zaručit nejkratší termíny dodání. Každý den, včetně sobot, nedělí a svátků, jsou zásilky tisku dopravovány do její pražské expedice, která je potom ihned doručuje do prodejen i konečným čtenářům. Zájemci o pravidelný odběr některého z titulů si mohou objednat dodávku přímo na svoji adresu - ať již soukromou nebo firemní. Po většině území Prahy, Brna, Hradce Králové, Pardubic, Liberce a Jablonce nad Nisou rozváží zásilky vlastní dopravou. Zásobování prodejen v západních a jižních Čechách provádí prostřednictvím velkoodběratele Westpress. Do ostatních lokalit zasílá výtisky poštou, dražší publikace doporučeně. Za doručení zásilek si žádný poplatek neúčtuje, zákazník hradí pouze maloobchodní cenu titulu platnou pro Českou republiku. V současné době kromě 650 prodejen zásobuje zahraničním tiskem téměř 7.500 individuálních čtenářů (viz obr. 5 a 6). Po dohodě je CZ PRESS schopen zajistit i jednorázové nebo krátkodobé dodávky tisku - pro konference, jednání nebo semináře.



Obrázek 5 - Rozložení distribuce (firemní prezentace)



Obrázek 6 - Přímé dodávky (firemní prezentace)

CZ PRESS se stal po dobu své existence výhradním dovozcem produkce tradičních a renomovaných vydavatelů. Od roku 1994 je členem světového sdružení vydavatelů, dodavatelů a distributorů tisku, které se nazývá Distripress. Každým rokem se pořádá v různých zemích světa tzv. Distripress kongres, na kterém se prezentuje každý z jeho členů za účelem upevnění obchodního styku.

Mezi vedlejší činnosti patří:

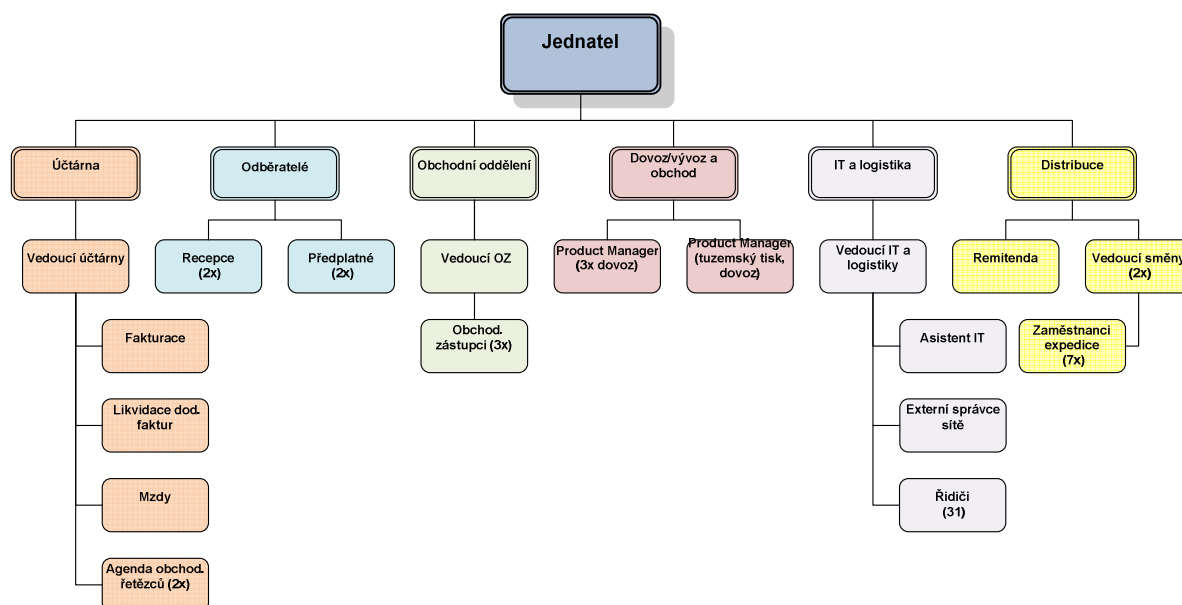
- ✓ průzkum trhu
- ✓ vydavatelské a nakladatelské činnosti

- ✓ reklamní činnost a marketing
- ✓ zprostředkování služeb
- ✓ zprostředkování obchodu

Firemní strategie

Posílit vedoucí pozici distributora zahraničního tisku na českém trhu nabídkou širokého sortimentu titulů a jejich dodáním do míst odbytu efektivní a co nejrychlejší cestou.

4.2. Organizační struktura vybrané firmy



Obrázek 7- Organizační struktura

Firma CZ PRESS, spol. s r.o. se svým průměrným počtem 39 zaměstnanců řadí mezi malé podniky. Organizační struktura se utvářela postupně, podle potřeb společnosti. S jejím růstem se počet zaměstnanců postupně zvyšoval. V současné době se CZ Press řadí svojí podstatou mezi funkčně řízené společnosti.

Společnost je členěna do následujících oddělení: Dovozy a obchod, Účtárna, Odběratelé, Obchodní zástupci, Distribuce a IT.

Administrativní budova

4.2.1. Dovoz/vývoz a obchod

Oddělení zajišťuje veškerou činnost spojenou s oběhem zahraničních tiskovin a knih (jejich objednání, dovoz do ČR, přípravu distribuce, regulaci odběrů a vyhodnocování prodejních výsledků). Celkový sortiment importovaných periodik je rozdělen mezi tři product managery podle země původu dodavatelů. Product manager je v přímém kontaktu s dodavatelem ze zahraničí a na straně odbytu spolupracuje s obchodními zástupci a pracovníky expedice. Jeho úkolem je také doporučení a zajištění propagace titulů. Cílem práce product managera je dosáhnout co nejvyšších prodejních výsledků. Důležité je také zaměření na skladbu sortimentu, která se utváří s přihlédnutím na specifika českého trhu.

Zrcadlovým procesem je vývoz českých periodik do zahraničí (v současné době pouze v rámci EU). Vývoz se dělí na celoroční a sezónní (červen - září). Celoroční je zaměřen převážně na Německo, Rakousko a Slovensko. Pouze v letních měsících se vyváží do letovisek a turisticky frekventovaných oblastí v Chorvatsku, Bulharsku, Řecku a Itálii. Hlavním artiklem vývozu jsou deníky MF Dnes, Lidové noviny, Blesk a Hospodářské noviny. V době sezónního vývozu se přidává Právo a slovenský deník Sme. Do Německa se české deníky a týdeníky dostávají až druhý den po jejich vydání. V Rakousku a na Slovensku jsou v prodeji v den vydání. Z týdeníků se vyváží např. Týden, Respekt a Reflex. Hlavním místem odbytu celoročního vývozu jsou např. v Německu letiště a nádraží ve velkých městech. V Rakousku převládá distribuce ve Vídni. Samotný průběh vývozu je vcelku jednoduchý. Zásilky se kompletují ve skladu CZ Pressu, kde je vyzvedne dopravce a odveze je na překladiště dané země. Tam je do míst konečné spotřeby rozvezou řidiči zahraničního distributora. CZ Press v celém procesu figuruje pouze jako zprostředkovatel, není vlastníkem zboží.

4.2.2. Účtárna

Druhé největší oddělení společnosti provádí (kromě činností, které mu ukládá Zákon o účetnictví) týdenní fakturaci, vymáhání neuhrazených pohledávek, kontrolu a likvidaci došlých faktur, zpracování mezd a agendy spojené s dodávkami do obchodních řetězců.

4.2.3. Odběratelé

"Odběratelé" je souhrnný název pro oddělení předplatného a recepce. Pracovníci předplatného obstarávají veškerý styk se zákazníky (příjem objednávek, poskytování informací, příjem a vyřizování reklamací, korespondence), kteří si u společnosti zřídili čtenářské konto nebo předplatné.

Čtenářské konto – jedná se o specifický způsob odběru využívaný zejména nadacemi, státními institucemi a individuálními čtenáři. Zákazník složí na účet firmy formou zálohy obnos peněz, jehož výši si sám určí (tzv. čtenářské konto). Z tohoto konta jsou pak hrazeny faktury za odebrané zboží. Zákazník je s předstihem informován o vyčerpání čtenářského konta, aby měl dostatek času na jeho obnovení, pokud se rozhodne v odběru pokračovat. V opačném případě mu je zůstatek na čtenářském kontě vrácen. Hlavní výhodou tohoto odběru je bezstarostnost zákazníka, který se nemusí zatěžovat placením měsíčních faktur.

Předplatné – ve spolupráci se zahraničními vydavateli nabízí CZ Press předplatné vybraných deníků a časopisů. Prodejní cena jedné tiskoviny formou předplatného je výrazně nižší než cena na stánku. Předplatné se sjednává na dobu určitou. Cenově nejzajímavější jsou pochopitelně formy předplatného na nejdelší možné období. V tomto případě figuruje CZ Press pouze jako zprostředkovatel a dopravce. Není majitelem zboží, jako je tomu u běžných dodávek. Vydavatel shromažďuje sám adresy zájemců o předplatné, které poskytne CZ Pressu. Ten od nich vyinkasuje peníze a pošle je na účet vydavatele. Za provedené služby si strhává z vybrané sumy předem domluvenou marži. Dále zajišťuje dodání předplatitelských kusů na adresu zákazníka.

Pracovníci recepce vyřizují agendu spojenou s přímými dodávkami na adresu zákazníků, kteří nejsou předplatiteli a majiteli čtenářského konta. Odběry se týkají především individuálních zákazníků a firem. Dále plní funkci sekretariátu (třídění pošty, uvádění návštěv, obsluha infolinky, přepojování telefonů, atd.).

4.2.4. Obchodní zástupci

Pracovní náplní obchodních zástupců je získávání nových zákazníků mezi prodejci tisku a uzavírání smluv o distribuci s novými odběrateli. Pravidelně navštěvují pro-

dejní místa za účelem kontroly vystavení titulů a udržení dobrých obchodních vztahů s prodejci. Poskytují informace a řeší případné problémy s dodávkami do maloobchodní sítě. Spolu s product managery připravují distribuční síť nových titulů. S tím je spojené i zalistování těchto titulů do informačního systému obchodních řetězců, které je také v pracovní náplni obchodních zástupců. Dále informují prodejny o veškerých změnách týkajících se cen konečné spotřeby a čárových kódů.

4.2.5. IT oddělení

IT oddělení zajišťuje hladký chod počítačové sítě ve firmě. Obhospodařuje informační systém a poskytuje pomoc jeho uživatelům. Zpracovává složitější úlohy spojené s činností firmy (např. hlášení Intrastat) a připravuje různé podklady a statistiky. Vedoucí IT obhospodařuje také logistické procesy. Koordinuje distribuci tiskovin (příprava a optimalizace rozvozových tras) na území ČR a zodpovídá za práci řidičů.

Prostory skladu

4.2.6. Distribuce

Kontroluje a přebírá dodávky zboží od dopravců. Eviduje veškerý pohyb zboží v informačním systému. Připravuje tiskoviny k distribuci a hotové zásilky předává řidičům k rozvozu. Řidiči (pro společnost pracují na Živnostenský list) jsou kromě rozvozu tiskovin také zodpovědní za převzetí remitendy (neprodaných výtisků po skončení prodejního období) od prodejců a jejího předání expedici. Pracovníci expedice remitendu zpracují, zapíší do IS a předají k likvidaci.

4.3. Implementace nového informačního systému

Významným obdobím pro CZ Press bylo zavádění nového distribučního programu. Kvalitní informační systém je předpokladem dobrého fungování každého podniku. CZ Press si je této skutečnosti plně vědom a proto se rozhodl pro nahrazení zastaralého informačního systému novým. Před třemi lety zahájil výběrové řízení, jehož cílem bylo získat vhodného dodavatele nového softwaru. CZ Press stál před nelehkým rozhodnutím, zda využít některé z nabídek již existujících softwarů, anebo investovat větší finanční obnos do vývoje zcela nového programu tzv. „informačního systému šitého na míru“. Později se ukázalo, že funkčnost již hotových programů nebyla pro potřeby CZ Pressu dostačující. Společnost byla tedy nucena přistoupit

ke druhé, finančně náročnější, variantě a nechat si na zakázku vyvinout zcela nový software. Výběrové řízení vyhrála firma Webcom, která se specializuje na implementace produktů firmy Microsoft. Jako nejvhodnější řešení navrhla aplikaci Navision Solution.

Při tvorbě nabídky a rozpočtu na program vycházel Webcom ze studie, kterou vypracoval vedoucí pracovník IT vybrané společnosti. Ve své podstatě to byl popis procesu tak, jak probíhaly v původním distribučním programu. Na základě této studie se spustil projekt ze strany programátorské firmy. Postupem času se ukázalo, že dokument je pro tyto účely příliš obecný. Webcom začal pracovat na nové studii, která by lépe splňovala potřeby programátorů. Tato skutečnost celý projekt výrazně zpomalila. CZ Press se dočkal implementace 1. 5. 2008. Po spuštění programu se společnost potýkala s nemalými problémy, které přinášela chybovost nového programu. Přestože se situace neustále zlepšuje, ještě stále je distribuční systém ve stavu, který zcela neodpovídá původním představám.

4.4. Problém poklesu výkonnosti personálních procesů

4.4.1. Produktivita práce^[14]

Produktivita práce představuje jeden z hlavních ukazatelů výkonnosti podniku. Nejjednodušším způsobem měření produktivity práce je určení podílu výstupu a vstupů. V praxi se tento ukazatel definuje jako suma výkonů na jednoho zaměstnance.

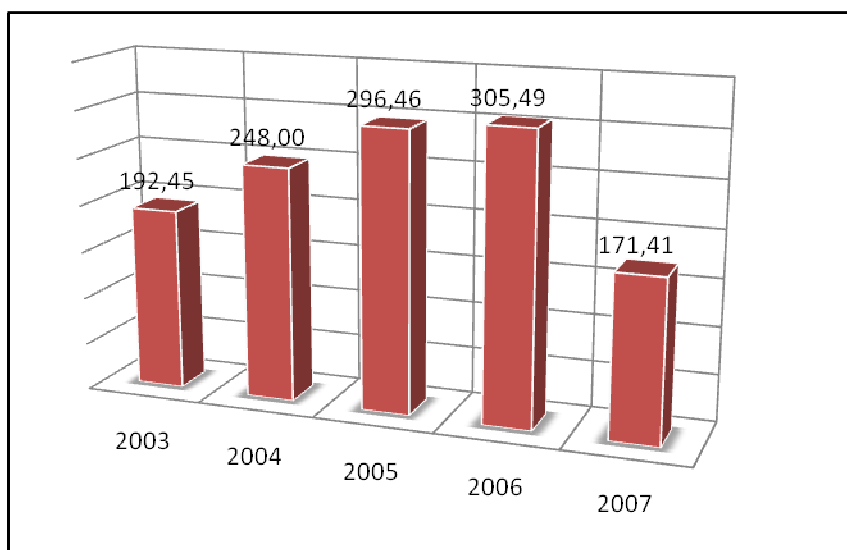
Základní vzorec pro výpočet: produktivita práce = $[\text{příjmy} - (\text{výdaje} + \text{režie} + \text{odpisy} + \text{úroky} + \text{personální náklady})] : \text{průměrný počet zaměstnanců}$

Tabulka 3 - Produktivita práce v letech 2003 – 2007

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)	2003	2004	2005	2006	2007
Příjmy	134624	138726	144165	143486	142519
Výdaje + Režie	111770	114098	117005	114535	118299
Odpisy	1383	1494	1352	1282	1475
Úroky	0	0	0	0	0
Personální náklady	14158	14454	14839	15755	16060

Průměrný počet zaměstnanců	38	35	37	39	39
----------------------------	----	----	----	----	----

Produktivita práce	192,45	248,00	296,46	305,49	171,41
Index	***	28,87%	19,54%	3,05%	-43,89%



Obrázek 8 - Produktivita práce v letech 2003 – 2007 (v tis. Kč)

4.4.2. Přidaná hodnota lidského kapitálu^[15]

Kromě produktivity práce se v souvislosti s personálními procesy sleduje také další ukazatel - přidaná hodnota lidského kapitálu (PHLK), který nám umožňuje měřit, jak se personální kapitál podílí na výkonnosti a produktivitě podniku. Svoji podstatou se řadí mezi ekonomické ukazatele měřící finanční výkonnost podniku.

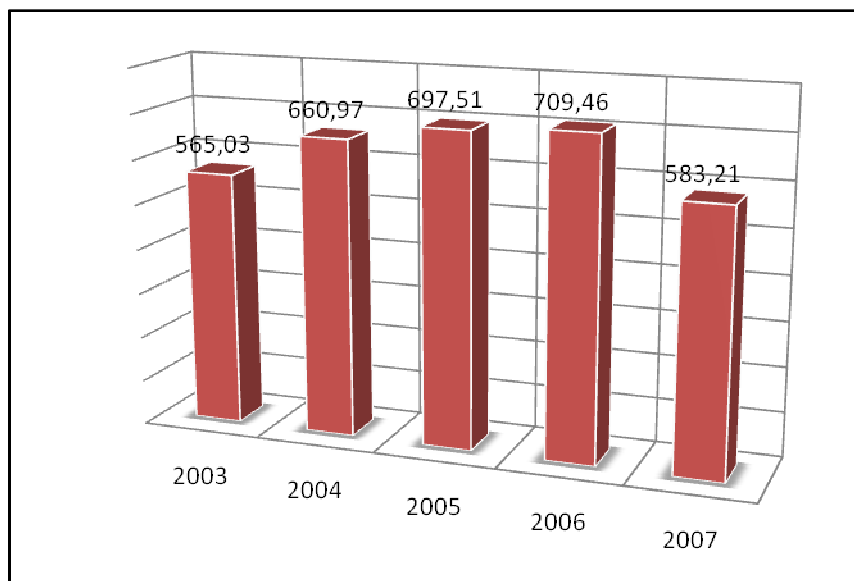
Základní vzorec pro výpočet: $PHLK = [\text{příjmy} - (\text{celkové roční provozní náklady} - \text{celkové roční osobní náklady})] : \text{průměrný počet zaměstnanců}$

Tabulka 4 - PHLK v letech 2003 - 2007

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)	2003	2004	2005	2006	2007
Příjmy	134624	138726	144165	143486	142519
Celkové roční provozní náklady	127311	130046	133196	131572	135834
Z toho celkové roční osobní náklady	14158	14454	14839	15755	16060
Příjmy - (PN - ON)	21471	23134	25808	27669	22745

Průměrný počet zaměstnanců	38	35	37	39	39
----------------------------	----	----	----	----	----

PHLK	565,03	660,97	697,51	709,46	583,21
Index	***	16,98%	5,53%	1,71%	-17,80%



Obrázek 9 - PHLK v letech 2003 – 2007 (v tis. Kč)

4.4.3. Analýza vývoje produktivity práce a PHLK

Největší růst zaznamenal CZ Press krátce po svém založení. Otevřely se hranice a lidé doslova lačnili po zahraničním tisku. Mnoho z nich začalo pracovat na prohlubování svých jazykových znalostí. Renomované zahraniční časopisy sloužily také jako učební pomůcka na školách. Praha začala být oblíbenou destinací zahraničních turistů. Se zahraničními investicemi přicházeli do naší země také experti a cizinci, kteří se zde dočasně usadili a měli pochopitelně zájem o tisk, který byli zvyklí odbírat v místě svého předchozího působení. Všechny tyto faktory vedly ke vzrůstající poptávce po zahraničním tisku. CZ Press v té době zažíval extenzivní období, které přetrvávalo až do roku 2006. Rozšiřoval se sortiment podniku a rostl počet prodejen, do kterých se zahraniční tisk dodával. Společnost v této době disponovala nižším

počtem zaměstnanců než je tomu dnes. Příjmy rostly vyšším tempem než provozní náklady (viz tab. 5) a produktivita práce dosahovala vysokých hodnot.

Tabulka 5 - Přehled příjmů a nákladů (Výkaz zisků a ztrát)

Index (T_1/T_0-1)	2003	2004	2005	2006	2007
Příjmy z provozní činnosti	***	3,05%	3,92%	-0,47%	-0,67%
Provozní náklady (bez ON)	***	2,16%	2,39%	-2,15%	3,42%
Osobní náklady	***	2,09%	2,66%	6,17%	1,94%

Situace v oblasti distribuce zahraničního tisku se v posledních letech mění, bohužel v neprospěch firmy. Trh je přesycen cizojazyčným tiskem. Většina lidí dává přednost internetu před fyzickým zdrojem informací. Vývoj měnového kurzu během loňské letní sezóny, kdy koruna sílila a dosahovala rekordních hodnot, měl neblahý vliv na příliv turistů do ČR. Počet německých turistů poklesl v meziročním srovnání o 5% a Britů nás navštívilo o 14,2% méně (viz tab. 6).

Tabulka 6 - Meziroční srovnání počtu turistů (firemní prezentace)

Turisté	2008	INDEX 08/07
Němci	5 371 304	-5,00%
Rusové	2 128 784	24,00%
Briti	1 259 977	-14,20%
Italové	1 075 745	9,80%
Nizozemci	893 445	-3,80%
Američané	843 593	-9,30%
Poláci	783 173	18,60%
Španělé	747 917	-7,30%
Slováci	701 819	-22,80%
Francouzi	599 628	-0,10%
Ostatní	5 823 312	1,80%
Celkem	20 228 697	-1,80%

Když k tomu přidáme ještě úsporná opatření leteckých společností a firem, které se snaží stlačit objednávky tisku pro své zaměstnance na minimum, dostaneme se ke znepokojivým prodejním výsledkům u zahraničního denního tisku, který tvoří podstatnou část obrátu podniku. Současným trendem jsou klesající prodeje, které se týkají nejenom deníků, ale i časopisů. Předností společnosti zůstává široký sortiment,

velký počet jazykových mutací a úzká specializace některých odborných časopisů, které postrádají českou verzi a tím pádem se na trhu s tuzemským tiskem nevyskytují. Největší výhodou však spatřuji ve vedoucí pozici na trhu, kterou si po dobu své existence dokázala udržet. Svého postavení dosáhla především dobrou spoluprací se zahraničními vydavateli a distributorskými společnostmi. S některými z nich podepsala smlouvy o exkluzivitě, čímž získala práva výhradního dovozce do ČR.

V budoucnu se nedá očekávat, že se vývoj prostředí změní k lepšímu. CZ Press se stejně jako ostatní distributoři zahraničního tisku v Evropě nachází ve fázi stagnace. Následkem je dramatický pokles produktivity práce v roce 2007 (viz tab. 3). Přidaná hodnota lidského kapitálu se v témže období dostala na úroveň roku 2003 (viz tab. 4). Společnost by měla začít přemýšlet o změnách, které by vedly ke zlepšení situace. Dobrým počinem bylo zahájení dovozu cizojazyčných knih. Zisk získaný z jejich distribuce by mohl částečně pokrýt ztráty z klesajících prodejů tiskovin. Aktuální se stala také otázka úspor v oblasti dopravy a nájemného. Domnívám se ale, že k dalšímu rozvoji podniku bude zapotřebí významnějších změn. V současné době si mnoho firem bere za cíl spíše než „zvyšování produktivity práce“ rozvoj řídicích pracovníků.^[15] Další důležitou oblastí je motivace a spokojenost pracovníků. Dostatečně motivovaní pracovníci zpravidla podávají vyšší výkon. Podle mého názoru, by se měl daný podnik ubírat podobným směrem. Jako možné řešení navrhuji postupný přechod podniku k procesnímu řízení za účelem optimalizace fungování společnosti.

Přechod k podniku k procesnímu řízení je velice náročným projektem, který vyžaduje velké nasazení nejen vrcholového vedení, ale také zúčastněnost všech pracovníků. To je klíčovým faktorem jeho úspěchu. V praxi se osvědčil postupný přechod podniku k této nové formě řízení. Stejný postup navrhuji také v našem případě. V rámci této práce se budu zabývat pouze změnami, které se týkají hlavní činnosti firmy - product managementu a obchodních procesů.

4.5. Zmapování stávajících procesů

Prvním krokem při přechodu podniku k procesnímu řízení by měla být identifikace a popis všech stávajících procesů, tak jak skutečně probíhají a nikoli, jak by probíhat měly. Mapa procesů (někdy se můžeme také setkat s termíny „procesní mapa“, „procesní model“, „podnikatelský model“ nebo „model podnikání“) je nástroj, který po-

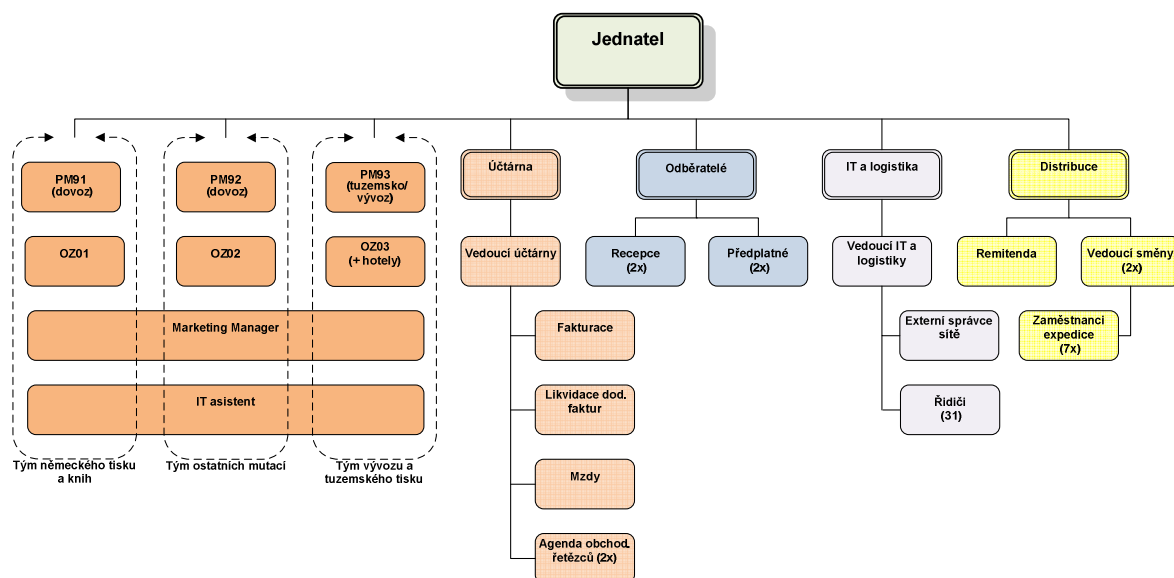
dává informace o činnostech firmy a logickou cestou popisuje všechny její procesy (viz příloha B - Procesní mapa organizace). Ve vybrané organizaci se problematikou procesního řízení doposud nikdo nezabýval. Všechny uvedené modely procesů jsem vytvořila samostatně pro účely této práce.

4.6. Návrh na změnu organizační struktury

Po přezkoumání organizační struktury a procesní mapy spatřuji hlavní nedostatky v malé provázanosti oddělení dovozu a obchodních zástupců, což se týká z velké míry obchodních procesů a product managementu. Product manager je v úzkém kontaktu s vydavatelem, zná veškeré jeho požadavky na distribuci titulu, cílovou skupinu zákazníků, výši remitendy a zároveň je dobře obeznámen s titulem. Všechny tyto informace se k prodejci tisku dostávají zprostředkovaně přes obchodní zástupce. Zprostředkovaná komunikace má často za následek špatné zařazení a vystavení titulu v prodejně. Na druhou stranu, product managerovi chybí zpětná vazba od prodejců a informace o aktuálním stavu na stáncích.

Strategickým cílem společnosti je široký sortiment. Některé tituly se dočkaly české mutace a dovoz zahraniční verze má význam hlavně pro cizince. Řada nabízených titulů v Čechách ještě stále nevychází. Zejména proto, že je velice úzce zaměřena a tím je zajímavá pouze pro znalce v oboru. Tento druh časopisů se nehodí do běžného prodeje. Šance, že se touto cestou potká nabídka s poptávkou, je velice nízká. Daleko efektivnější distribuce je prodej přes internet formou předplatného. Předplatné CZ Press provozuje. Domnívám se ale, že společnosti chybí pracovník, který by se zabýval marketingem. Jednou z jeho činností by bylo zacílení na potenciálního zákazníka (zaměstnanci business center, individuální čtenáři specializovaných časopisů, apod.), který by o úzce zaměřené časopisy mohl mít zájem.

Tyto poznatky pramenící především z mé působnosti ve firmě mě přivedly k návrhu změny v organizační struktuře tak, aby lépe kopírovala klíčové procesy a plně využila dostupných zdrojů. Při tvorbě nové organizační struktury jsem se nechala inspirovat velkým německým distributorem, u kterého se práce v týmech již osvědčila. V našem případě jsem vytvořila celkem tři týmy. Každý z nich se skládá z jednoho product managera a obchodního zástupce. S přihlédnutím k velikosti společnosti by se společně dělily o pozici pracovníka marketingu a asistenta IT (viz obr. 10).



Obrázek 10 - Nová organizační struktura

4.6.1. Zásahy spojené se změnou organizační struktury

Všechny níže navrhované změny jsem připravila s vědomím, že společnost si v současné době nemůže dovolit zvýšit celkový počet zaměstnanců.

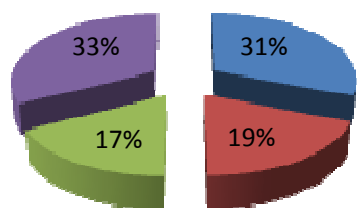
- 1) Snížení počtu product managerů z původních čtyř na tři.

Doposud se tituly mezi jednotlivé product managery rozdělovaly postupně, podle potřeb organizace s přihlédnutím k zemi původu dodavatele. V níže uvedených tabulkách (viz tab. 7 a 8) vidíme současné rozvržení tiskovin a knih mezi product managery. V tabulce č. 7 jsem použila údaje z června - září 08. Letní sezóna je pro společnost vrcholným obdobím, které představuje velké prodejní výkyvy a nejvyšší obrat. Poslední letní sezóna bohužel nepatřila z hlediska prodejů k těm nejlepším, což se promítlo do objemu remitendy.

Tabulka 7 - Stávající rozdělení tiskovin mezi PM (distribuční SW)

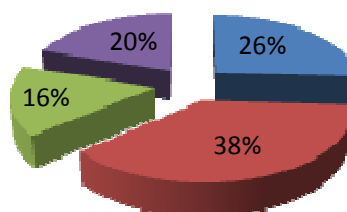
Product manager	Počet titulů	Počet vydání	Dodané kusy	Prodané kusy	Obrat v Kč	Podíl na obratu
PM91	211	64 460	186 529	50 572	10 272 768	20,62%
PM92	130	93 738	285 889	93 913	20 255 603	40,66%
PM93	118	40 403	138 060	47 480	6 017 068	12,08%
PM94	223	49 310	164 119	50 238	13 269 951	26,64%
Celkem	682	247 911	774 597	242 203	49 815 390	100,00%

■ PM91 ■ PM92 ■ PM93 ■ PM94



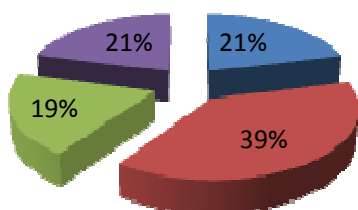
Obrázek 11 - Rozdělení počtu titulů

■ PM91 ■ PM92 ■ PM93 ■ PM94



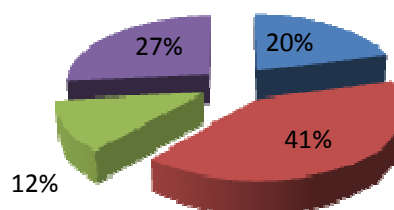
Obrázek 12 - Poměr počtu vydání

■ PM91 ■ PM92 ■ PM93 ■ PM94



Obrázek 13 - Počet prodaných kusů

■ PM91 ■ PM92 ■ PM93 ■ PM94



Obrázek 14 - Podíl na obratu

Tabulka 8 - Stávající rozdělení knih mezi PM (distribuční SW)

Product Manager	PM91	PM92	PM93	PM94	Celkem
Počet knih	233			241	474
Poměr	49,16%			50,84%	100,00%

Po založení „týmů“ odpadnou product managerovi činnosti převážně spojené s propagací titulů, vyhodnocováním prodejních výsledků a regulací odběrů. Namísto toho by se zvýšil počet titulů na jednoho product managera a to následujícím způsobem:

PM91 - Tým německého tisku a knih

Počet tiskovin u tohoto product managera by zůstal nezměněn. Stal by se ale jediným managerem knih. Přesunul by se pod něj objem knih, který doposud obhospodařoval PM94.

Je důležité si uvědomit rozdíl mezi knihou a periodikem. Tiskoviny představují každodenní práci v podobě objednávání, distribuce, reklamace,.... (viz příloha C – Proces „Oběh tiskoviny“). U knih to je jiné, objednávají se obvykle jednou za měsíc a se stejnou frekvencí chodí i dodávky, proto nemůžeme tyto dvě komodity brát z hlediska pracovního vytížení za rovnocenné.

PM92 - Tým tisku ostatních mutací

PM92 by převzal veškeré tiskoviny od PM94, čímž by zůstal zachován princip rozdělování sortimentu podle země dodavatele. Důvod pro tento způsob rozdělování se odvíjí od služebních cest, které jsou s prací product managera spojeny. Pravidelná setkání s dodavateli se pořádají podle jazykového zařazení. Tento přístup je jedním ze specifíků, kterým se společnost vyznačuje. U většiny ostatních podniků je daleko běžnější rozdělení procesů podle produktu nebo konečného spotřebitele.

PM93 - Tým dovozu a tuzemského tisku

Pozice PM93 by se provedené změny netýkaly. Sortiment tuzemských titulů, kterými se rozumí tituly vydávané na území ČR v cizím jazyce, by zůstal stejný. Musíme mít na mysli, že PM93 vede veškerou agendu spojenou s vývozem, který se neustále rozšiřuje.

PM94 - zrušen

- 2) Počet obchodních zástupců by se zrušením pozice vedoucího OZ snížila na tři. Největší změna by se týkala organizace práce. V současné době je maloobchodní síť rozdělena mezi obchodní zástupce podle lokace prodejen. Nová myšlenka je taková, že by se zrušilo dosavadní rozdělení prodejen. Obchodní zástupce by se zaměřoval na tituly, které patří týmu, jehož je součástí. Na-

vštěvoval by tím pádem prodejny, které by považoval za důležité z hlediska sortimentu, za který nese odpovědnost. Tento systém se mi zdá logický. Existují např. lokality, ve kterých je zvýšená poptávka po konkrétní jazykové mutaci (např. pražská sídliště Stodůlky, Lužiny - tituly v ruštině). Tyto prodejny vyžadují větší pozornost OZ, který zastupuje ruský tisk. Další významnou výhodou tohoto složení je zaměření obchodního zástupce pouze na poměrnou část dovážených titulů. Myslím si, že není v silách jednoho člověka, aby měl tak široký záběr a mohl se dobře obeznámit s celkovým sortimentem 850 titulů.

OZ03 by vládl nejmenším počtem titulů. Jeho další náplní práce by byl úzký kontakt s hotelovou klientelou. Jeho úkolem by bylo zjistit budoucí poptávku mezi pražskými hotely (často mají obsazené pokoje na dlouho dopředu a ví, jací cizinci přijedou). Podle těchto informací se dá včas upravit objednávané množství, odhadnout zvýšený příliv cizinců a jejich národnost. Dále by kontaktoval nově otevřené hotely s nabídkou zahraničních tisku.

3) Vznik nové pozice pracovníka marketingu.

Jeden z hlavních důvodů pro založení pozice pracovníka marketingu jsem uvedla již v úvodu. Konkurence v oblasti tisku je veliká. Když přichází vydavatel s novým titulem, měl by vynaložit hodně energie a finančních prostředků na jeho propagaci, aby jeho titul v záplavě zboží na stánku vůbec někdo našel. Vydavatelé se často obrací na distributora s prosbou o spolupráci. Product manager při stávajícím pracovním vytížení nemůže věnovat dostatek pozornosti podobným akcím. Založení nové pozice marketing managera by tento problém vyřešilo.

4) Zařazení asistenta IT do týmu.

Asistent IT byl přijat v době, kdy CZ Press začal spolupracovat na vývoji nového distribučního programu. Implementace nového IS proběhla v květnu loňského roku. Asistent IT se ve velké míře podílel na průběžném testování programu. Nyní se IS blíží k finální podobě, se kterou odpadnou veškeré činnosti spojené s jeho vývojem. Myslím si, že jeden pracovník IT a externí

správce sítě je na běžný provoz dostačující. Asistent IT by mohl plnit funkci IT podpory pro potřeby „týmů“.

4.6.2. Přínosy navrhované změny

Jak název napovídá „práce v týmech“, napomáhá užší spolupráci a provázanosti mezi pracovníky. Mezi více lidmi se rodí více nových nápadů. Vytváří se tvůrčí prostředí, ve kterém se jeho členové navzájem inspirují. Všechny spojuje společný cíl - spokojenost zákazníka a co nejlepší prodejní výsledky. Současně si od nové podoby organizační struktury slibují vyšší motivaci zaměstnanců, díky rivalitě mezi jednotlivými týmy. Každý proces musí mít svého vlastníka, který zodpovídá za jeho průběh a efektivnost. V našem případě bude stát v čele týmů product manager, který zodpovídá za průběh procesu a je v přímém kontaktu s dodavatelem (model procesu viz příloha C). Důležitá je také motivace vlastníka procesu. Product manager by podléhal systému odměňování založené na pohyblivé složce mzdy, která by se odvíjela od dosažené marže za daný měsíc a plánu uvedeného v rozpočtu.

Od práce IT asistenta zařazeného do týmů by se očekávalo snížení ztrát, které plynou z výprodejů na stáncích. Jeho úkolem by bylo optimalizovat množství distribuované tiskoviny tak, aby nedocházelo k vyprodávání určitého vydání před koncem jeho prodejního období. Současně by snížil množství tam, kde je kusů nadbytek a procento remitendy je zbytečně vysoké. Od významných prodejen (z hlediska obratu) dostává CZ Press každý všední den elektronické hlášení o pohybu zboží v prodejně. Úkolem IT pracovníka je tento soubor zpracovat a na základě výsledků instruovat zaměstnance expedice, aby připravili dodatečné dodávky na vyprodané zboží. Snahou společnosti je tento systém rozšířit také mezi ostatní prodejny. Další náplní práce IT asistenta by byla příprava statistik pro dodavatele, ale i ostatní členy týmů.

Pozice marketingového pracovníka je pro společnost zcela nová. Hlavní pracovní náplní marketing managera by byla příprava, realizace a vyhodnocování propagačních akcí. Zatím se propagační akce prováděly především na přání vydavatele. Nový pracovník marketingu by rozšířil tuto činnost také na propagaci připravovanou ve spolupráci s prodeji. Dále by se snažil o získání nových odběratelů (např. mezi zaměstnanci business center), kteří by mohli mít zájem o pevné odběry (= odběry bez práva remitendy) a internetovým prodejem.

4.7. Finanční zhodnocení projektu

4.7.1. Mzdové úspory

Tabulka 9 - Mzdové kategorie (interní mzdové náklady)

Zaměstnanec	Mzdové náklady v Kč (měsíční mzda bez odvodů SP a ZP za zaměstnavatele)	Měsíční náklady na SC, ubytování, OA (odpisy, provoz)
PM91	40 000	
PM92	35 000	
PM93	35 000	
PM94	25 000	
Vedoucí OZ	35 000	24 000
OZ01	25 000	20 000
OZ02	24 000	20 000
OZ03	24 000	20 000
IT asistent	24 000	
<i>Marketing manager</i>	<i>30 000</i>	<i>20 000</i>

Tabulka 10 - Původní mzdové náklady

Zaměstnanci	Roční hrubá mzda	Odvody SP a ZP zaměstnavatel (34%)	Náklady na služební cesty a OA	Celkem
PM91	480 000	163 200		643 200
PM92	420 000	142 800		562 800
PM93	420 000	142 800		562 800
PM94	300 000	102 000		402 000
Vedoucí OZ	420 000	142 800	288 000	850 800
OZ01	300 000	102 000	240 000	642 000
OZ02	288 000	97 920	240 000	625 920
OZ03	288 000	97 920	240 000	625 920
IT asistent	288 000	97 920		385 920
Celkem	3 204 000	1 089 360	1 008 000	5 301 360

Nejprve ověříme, zda založení nové pozice marketingového pracovníku by bylo pro společnost rentabilní.

Měsíční mzdové náklady na marketingového pracovníka:

měsíční hrubá mzda	Kč 30.000,--
odvody ZP a SP za zaměstnavatele (34%)	Kč 10.200,--
ostatní náklady spojené s pozicí	Kč 20.000,--
náklady celkem	Kč 60.200,--

Průměrná marže z prodaného výtisku v % ceny konečné spotřeby (CKS) bez daně činí 26,30% (interní materiály) - týká se všech odběrů (maloobchodní sítě i odběrů bez práva remitendy).

Marže = prodej v CKS bez daně minus rabat prodejce minus cena pořízení minus doprava import.

Výpočet:

(celkové měsíční mzdové náklady: průměrná marže)*100 = částka, o kterou by se musel zvýšit obrat v CKS, aby pozice pracovníka marketingu byla rentabilní (= Kč 228.897,--)

V přepočtu na prodané kusy:

průměrná cena jedné expedované tiskoviny je Kč 90,--

$228.897 : 90 = 2.544$ ks

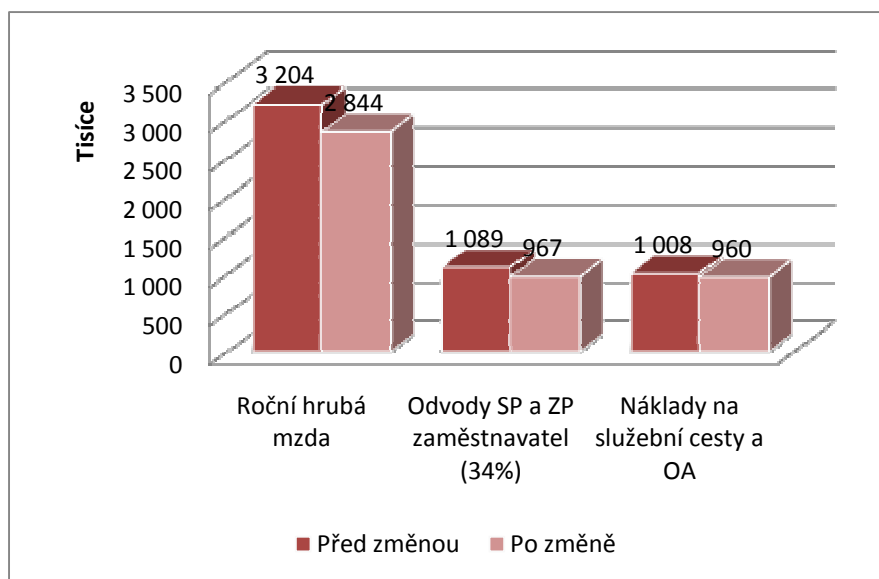
Měsíčně by se muselo prodat o 2.544 ks více. V současné době zavází CZ Press přímo přibližně 650 prodejen. To znamená, že díky zvýšené propagaci titulů, by každá prodejna musela v průměru prodat měsíčně o 4 ks více než doposud, což je za běžných ekonomických podmínek reálné. Dá se tedy očekávat, že založení nové pozice pracovníka marketingu by nebylo pro firmu ztrátové.

Nyní provedeme výpočet původních mzdových nákladů a úspor, které by nová organizační struktura přinesla.

Tabulka 11 - Mzdové náklady po změně

Zaměstnanci	Roční hrubá mzda	Odvody SP a ZP zaměstnavatel (34%)	Náklady na služební cesty a OA	Celkem
PM91	480 000	163 200		643 200
PM92	420 000	142 800		562 800
PM93	420 000	142 800		562 800
PM94	0	0		0
Vedoucí OZ	0	0	0	0
OZ01	300 000	102 000	240 000	642 000
OZ02	288 000	97 920	240 000	625 920
OZ03	288 000	97 920	240 000	625 920
IT asistent	288 000	97 920		385 920
Marketing manager	360 000	122 400	240 000	722 400
Celkem	2 844 000	966 960	960 000	4 770 960

Z výše uvedených výpočtů (viz tab. 10 a 11) vidíme, že změna organizační struktury by představovala úspory mzdových nákladů v celkové výši Kč 530.400,-- za rok (viz obr. 15).



Obrázek 15 - Porovnání mzdových nákladů

4.7.2. Zvýšení příjmů

Jak jsem již zmínila v průběhu práce, IT asistent by se v rámci týmu plně věnoval optimalizaci distribuce a snížení ztrát, které plynou z výprodejů na stáncích. Nyní si ukážeme, co by tato činnost pro firmu znamenala. V tab. 12 jsou zobrazeny prodejní

výsledky (pouze prodejen s plným právem remitendy) z loňské letní sezóny, která se bohužel řadí v historii k těm nejhorším. Tato část roku je pro firmu z hlediska příjmů nejvýznamnější. Letní sezóna se plánuje s dostatečným předstihem a v jejím průběhu musí zaměstnanci CZ Pressu promptně reagovat na příliv turistů, který se rok od roku mění. Bohužel v tomto směru nelze příliš spoléhat na spolupráci prodejců, kteří si zboží ze své iniciativy přiojednávají spíše výjimečně. Kolik kusů bude na stánek dodáno, záleží v drtivé většině pouze na distributorovi. Ten má samozřejmě zájem na efektivní distribuci, která přinese maximum prodaných výtisků.

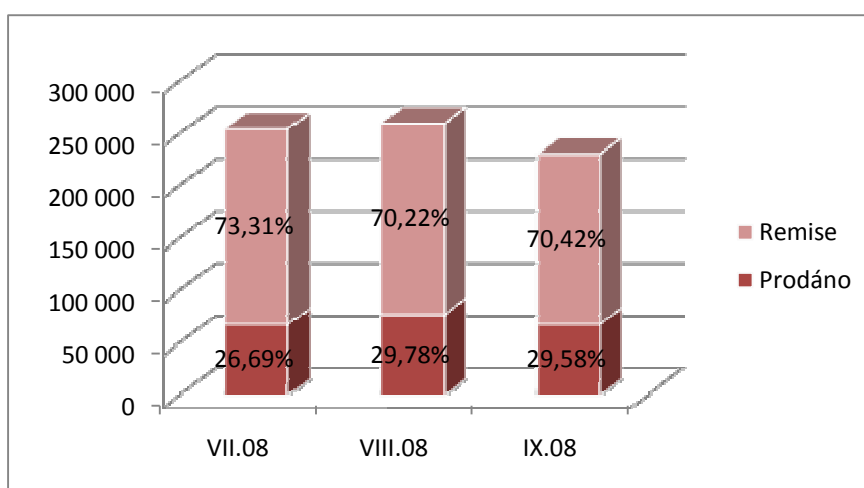
Tabulka 12 - Výsledky distribuce v období 07/08 - 09/08 (distribuční SW)

počet dodávek=
 $\Sigma(\text{vydání} * \text{počet zásobovaných stánků})$

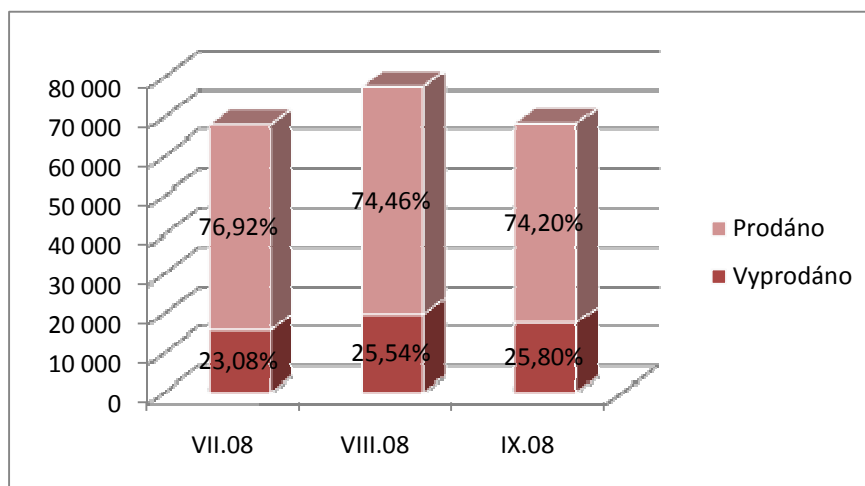
dodané ks =
 $\Sigma(\text{vydání} * \text{počet zásobovaných stánků} * \text{dodané kusy})$

FAC = cena konečné spotřeby (CKS) - 9% DPH - rabat prodejce

Měsíc	Dodáno				Vyprodáno			Podíl výprodejů	
	Počet dodávek	Dodané (ks)	Prodáno (ks)	Obrat ve FAC (Kč)	Počet dodávek	Počet (ks)	Obrat ve FAC (Kč)	v ks	ve FAC
7	83 060	254 990	68 056	16 554 331	7 061	15 706	1 182 023	23,08%	7,14%
8	80 431	260 297	77 505	16 925 614	8 118	19 798	1 331 185	25,54%	7,86%
9	76 735	230 983	68 315	15 173 484	7 617	17 627	1 270 360	25,80%	8,37%



Obrázek 16 - Prodejní výsledky 07/08 - 09/08 (v ks)



Obrázek 17 - Podíl výprodejů 07/08 - 09/08 (v ks)

Jak je patrné z tabulky (viz tab. 12) v uvedeném období dosahoval počet vyprodaných výtisků v průměru 24,81% z celkového počtu prodaných kusů, což je výsledek, který vypovídá v neprospěch firmy. Můžeme s určitostí říci, že pokud by společnost od vyprodaného vydání dodala na stánek více kusů nebo tyto kusy dodala dodatečně, celkový prodej by byl vyšší. Otázka zní o kolik.

Následuje vyčíslení tří hypotéz. První hypotéza pracuje s myšlenkou, že pokud by se od vyprodaného vydání dodalo na stánek více kusů, prodá se vždy o jeden kus více. Druhá hypotéza se domnívá, že se prodá o dva kusy více. Poslední hypotéza vychází z počtu kusů, které byly dodány na stánek. Tvrdí že, vyprodaný odběr <1;4> ks by prodal o 1 ks více; odběr <5;9> o 2 ks více a prodejna s odběrem nad 10 ks by prodala minimálně o 3 ks více.

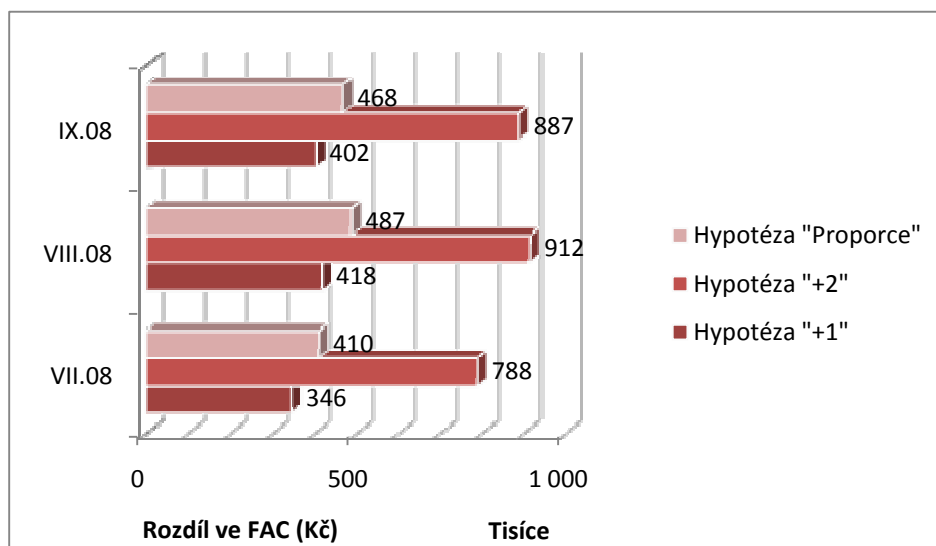
Tabulka 13 - Hypotézy vyšších prodejů

Hypotéza1: Stánek prodá o jeden kus více.

Hypotéza2: Stánek prodá o dva kusy více.

Hypotéza3: U odběru 1-4 ks prodá stánek o 1 ks více, u odběru 5-9 ks o 2 ks více, u odběru 10 ks a více o 3 ks navíc.

Měsíc	Varianta "+1"		Varianta "+2"		Varianta "Proporce"	
	Rozdíl v ks	Rozdíl ve FAC (Kč)	Rozdíl v ks	Rozdíl ve FAC (Kč)	Rozdíl v ks	Rozdíl ve FAC (Kč)
7	22 767	346 010	29 828	787 770	23 654	410 026
8	27 916	417 614	36 034	912 406	28 989	487 222
9	25 244	402 166	32 861	886 910	26 188	468 093



Obrázek 18 - Porovnání hypotéz

Z tab. 13 vidíme, že hypotéza č. 1 je trochu pesimistická a výsledek hypotézy č. 2 můžeme naopak označit za těžko reálný. Pro další výpočty jsem se rozhodla použít výsledky varianty „Proporce“, které se mi zdají nejrealističtější (viz obr. 19).

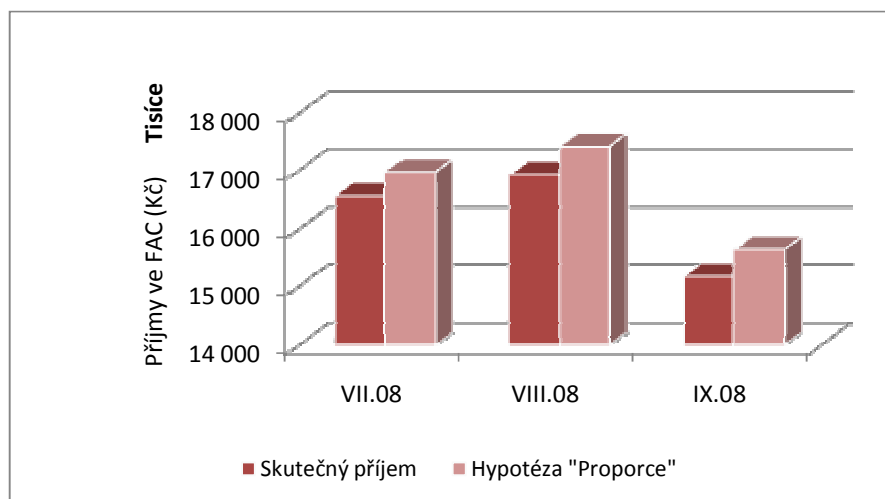
Tabulka 14 – Zvýšení zisku (Hypotéza „Proporce“)

CKS = cena konečné spotřeby

Marže = prodej v CKS bez daně minus rabat prodejce minus cena pořízení minus doprava import

Měsíce	Rozdíl v ks	Rozdíl ve FAC (Kč)	Rozdíl v CKS bez DPH	Náklady na pořízení zboží (hradí CZ Press)	Marže CZ Press
7	23 654	410 026	519 020	259 510	150 516
8	28 989	487 222	616 737	308 368	178 854
9	26 188	468 093	592 523	296 261	171 832
Celkem		1 365 341	1 728 280	864 140	501 201

Předpokládejme, že IT asistent zamezí 70% vyprodaných kusů. To by znamenalo, že během letních měsíců 07/08 – 09/08 by se díky jeho zákrokům marže společnosti zvýšila až o Kč 350.840,70.



Obrázek 19 - Porovnání skutečného příjmu s výsledky hypotézy "Proporce"

4.7.3. Shrnutí

Z uvedených výpočtů vyplývá, že navrhované změny v organizační struktuře by přinesly společnosti úspory mzdových nákladů ve výši Kč 530.400,--. Působení IT asistenta v týmech by napomohlo ke zvýšení příjmů společnosti. Jenom během letní sezóny můžeme očekávat zvýšení marže až o Kč 350.840,--.

5 ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala procesním řízením společnosti. Práce má teoretickou a praktickou část. Teoretická část je věnována novým přístupům v oblasti managementu a dále rozvádí problematiku modelu procesního řízení, firemních procesů, jejich zlepšování a business process reengineeringu (BPR). K modelování procesu existuje celá řada různých přístupů a norem, které vznikaly rozdílnými způsoby a zdůrazňují různé aspekty procesu. Některé z nich jsou uvedeny ve třetí kapitole této práce.

Praktická část se zabývá procesním řízením ve společnosti CZ Press, spol. s r.o., která od roku 1991 působí na českém trhu jako výhradní dovozce zahraničního tisku. Vybraná organizace se nachází v nelehkém období. Poptávka po zahraničním tisku klesá, zejména důsledkem úsporných opatření odběratelů a snižujícím se počtem turistů v ČR. Výsledkem je dramatický pokles produktivity práce v roce 2007. Je důležité si uvědomit, že rozvoj společnosti již nespočívá v rozšiřování sortimentu a počtu prodejních míst, jako tomu bylo v minulých letech. Jedním z možných řešení je diverzifikace sortimentu. Dobrým počinem bylo zahájení dovozu cizojazyčných knih. Zisk získaný z jejich prodeje by mohl částečně pokrýt ztráty z klesajících prodejů tiskovin. Aktuálními se také staly úspory v oblasti dopravy a nájemného skladových prostor. Osobně se však domnívám, že vážnost situace si vyžaduje významnějších změn. V současné době si mnoho firem bere za cíl spíše než „zvyšování produktivity práce“ rozvoj řídicích zaměstnanců. Další důležitou oblastí je motivace a spokojenost pracovníků. Dostatečně motivovaní pracovníci zpravidla podávají vyšší výkon. Podle mého názoru, by se měla vybraná společnost ubírat podobným směrem. Jako možné řešení jsem navrhla postupný přechod organizace k modelu procesního řízení za účelem optimalizace firemních procesů a vyšší motivace zaměstnanců.

Pro účely této práce jsem se zabývala pouze přechodem činností product managementu na novou formu řízení. Podstata změny spočívala v nové organizační struktuře, která byla navrhována tak, aby co nejlépe kopírovala klíčové procesy firmy. Podle modelu velkého německého distributora jsem vytvořila tři týmy. Každý z nich se skládal z jednoho product managera a jednoho obchodního zástupce. Společně se

pak dělily o pozice IT asistenta a marketingového pracovníka. Domnívám se, že zmíněné organizační uspořádání zaměstnanců napomáhá k vytvoření tvůrčího prostředí, ve kterém se rodí více nových nápadů. Soutěživost mezi jednotlivými týmy by navíc přispěla k vyšší motivaci pracovníků. Nezanedbatelný byl také finanční aspekt, který celý projekt přinesl. Počet zaměstnanců se po provedení změn snížil o jednoho, což přineslo úspory mzdových nákladů. Působení IT asistenta, který by v rámci navržených týmů dohlížel na optimální distribuci tiskovin, přispěje ke zvýšení příjmů z jejich prodeje.

Cíl práce byl splněn a překročen. Obecně jsem popsala problematiku procesního řízení a vypracovala návrh na postupný přechod vybrané organizace k tomuto modelu řízení. Navíc jsem provedla finanční zhodnocení projektu.

6 LITERATURA

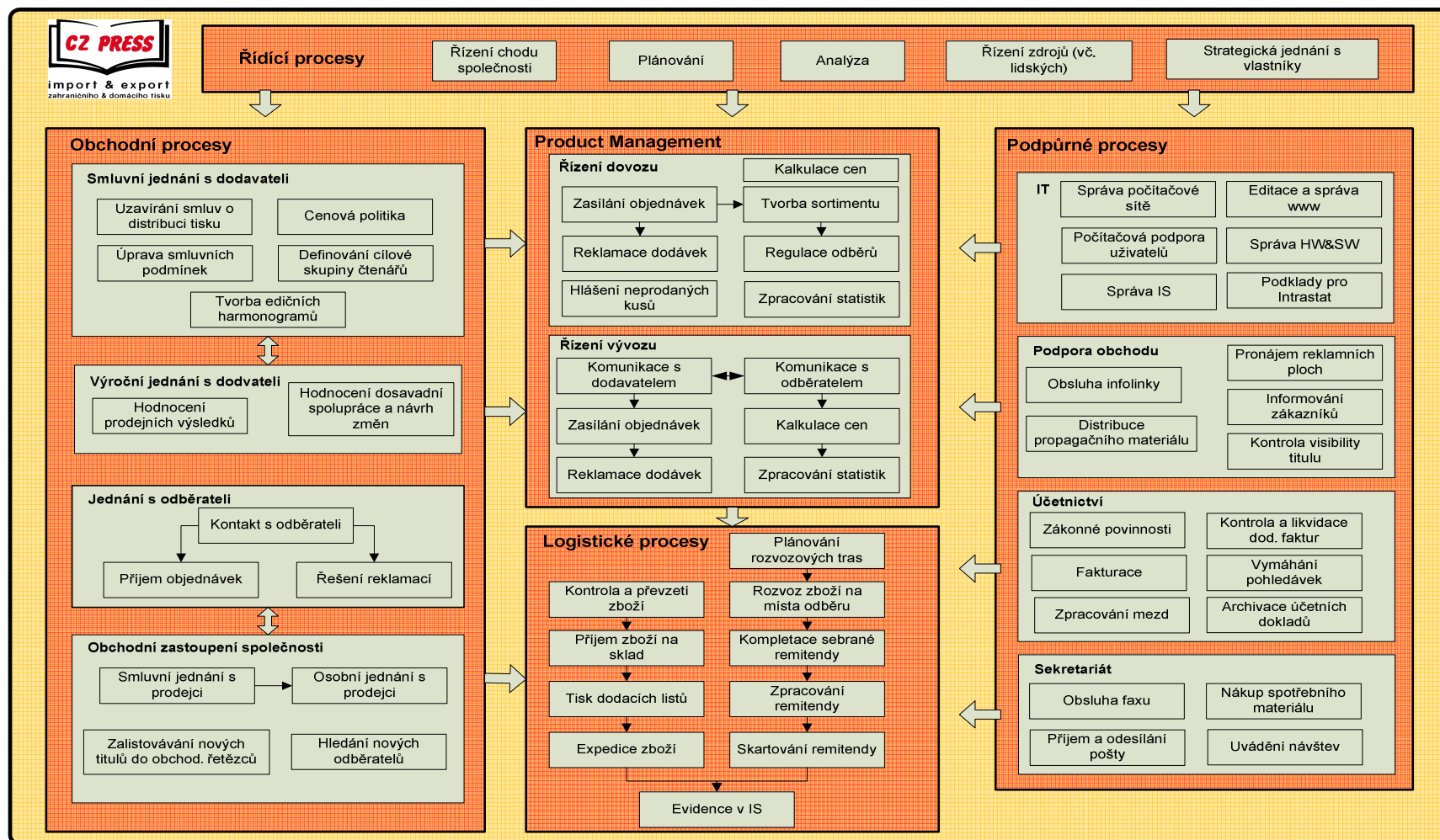
- [1] DRUCKER, Peter F. *To nejdůležitější z Druckerů v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2002. 300 s. ISBN 9788072610662.
- [2] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 9788024716794. Definice pojmu proces a procesní řízení, s. 29-30.
- [3] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy : Procesní řízení a modelování*. 2. aktualiz. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 9788024722528. Podnikové procesy, s. 15-15.
- [4] ŠÍDLO, Petr. *Identifikace a dokumentace procesů ve vybraném podniku*. Chotěboř, 2007. 34 s. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí bakalářské práce Ing. Vladimír Lukšů, CSc.
- [5] FIALA, Alois, BECKOVÁ, Monika a kolektiv autorů. *Management procesů : Průvodce manažera kvality*. 5. aktualiz. vyd. Praha : Verlag Dashöfer, c2008. 2 sv.. ISBN 1802-1697.
- [6] JÍLEK, Jaroslav. *Optimalizace procesů - metody, nástroje, praxe*. Praha, 2008. 83 s. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Jaromír Veber, CSc.
- [7] KOCOUREK, Zdeněk. *Procesní řízení v organizaci. Hospodářské noviny* [online]. 2007 [cit. 2007-12-13], s. 1-3. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-22611310-600000_d-procesni-rizeni-v-organizaci>.
- [8] *Microsoft Office Online* [online]. 2009 [cit. 2009-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://office.microsoft.com/cs-cz/visio/HA101656401029.aspx>>.
- [9] *CZ PRESS, spol. s r.o.* [online]. c2005 [cit. 2008-11-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.czpress.cz/index.php?nid=1>>.
- [10] *IDS Scheer Business Process Excellence* [online]. 2008 [cit. 2009-03-16]. Dostupný z WWW: <http://www.idsscheer.cz/cz/o_nas/IDS_Scheer_Group/34286.html>.
- [11] *Www.procesy.cz* [online]. 2003-2007 [cit. 2009-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://bpm-cz.blogspot.com/>>. ISSN 1802-5676.

- [12] DLOUHÝ, Martin. *Stimulace podnikových procesů*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 201 s. ISBN 978-80-251-1649-4.
- [13] STANĚK, Vladimír. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0.
- [14] BARTÁK, Milan. Produktivita práce: jak ji sledovat?. *Hospodářské noviny* [online]. 2004 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <http://finweb.ihned.cz/c4-10104650-15043740-006000_d-produktivita-prace-jak-ji-sledovat>.
- [15] BARTÁK, Milan. Proč by společnost měla sledovat přidanou hodnotu na pracovníka. *Hospodářské noviny* [online]. 2004 [cit. 2009-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://finweb.ihned.cz/c1-15319570-proc-by-spolecnost-mela-sledovat-pridanou-hodnotu-na-pracovnika>>.

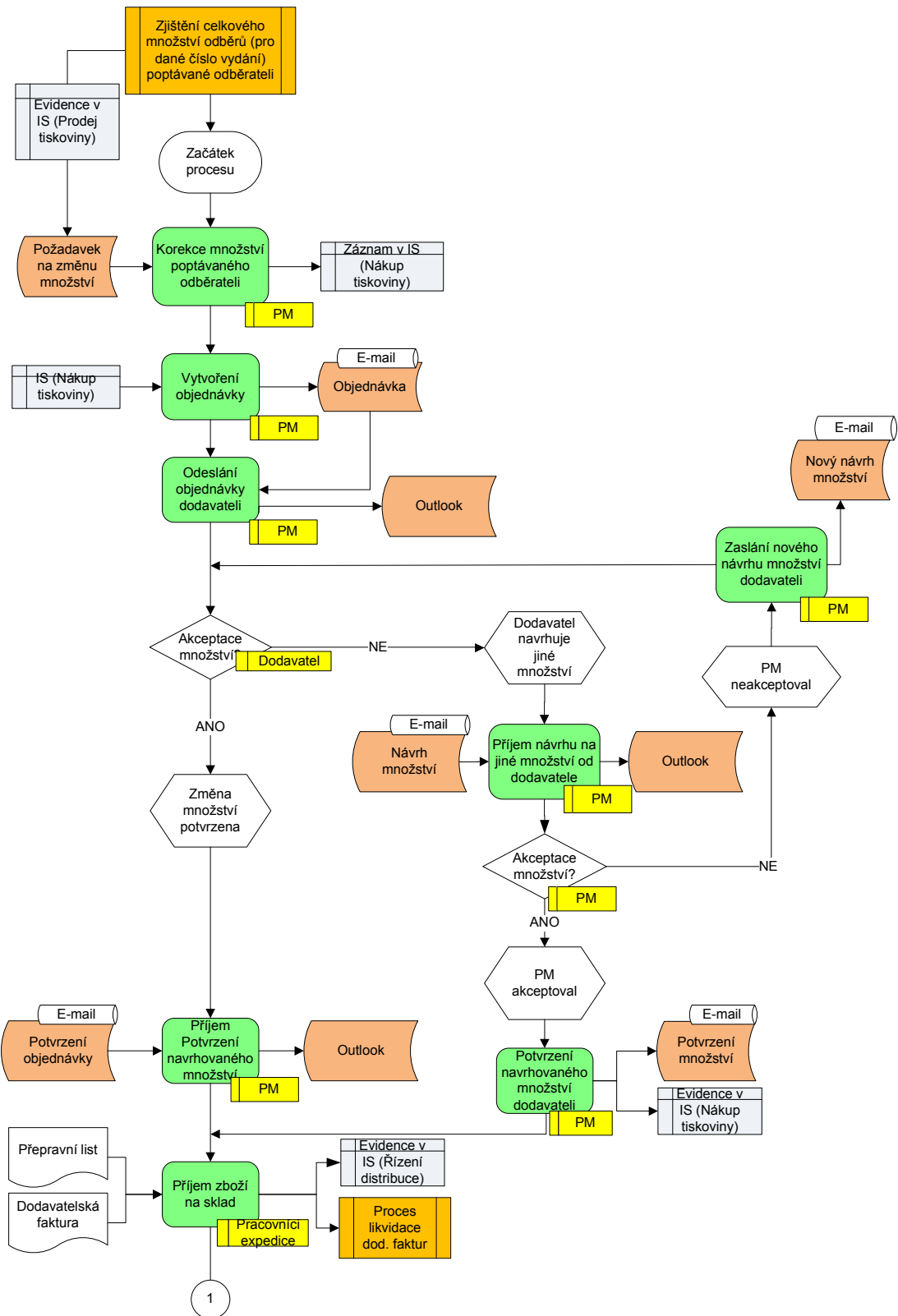
7 PŘÍLOHY

Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)		2003	2004	2005	2006	2007
I.+ II.+III.+ IV.	Tržby za prodej zboží, vl. výrobků a služeb	134624	138726	144165	143486	142519
A+B	Náklady na prodej zboží, výk. spotřeba	109685	112477	115775	111988	116534
C	Osobní náklady	14158	14454	14839	15755	16060
E	Odpisy dlouhodobého DNM a DHM	1383	1494	1352	1282	1475
G	Změna stavu rezerv a OP	430	270	-878	162	858
D+F+H	Ostatní provozní náklady	1655	1351	2108	2385	907
*	Provozní výsledek hospodaření	7313	8680	10969	11914	6685
*	Finanční výsledek hospodaření	-913	511	-151	491	442
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	4104	6621	7855	9291	4605
***	Výsledek hospodaření před zdaněním	6400	9191	10818	12405	7127

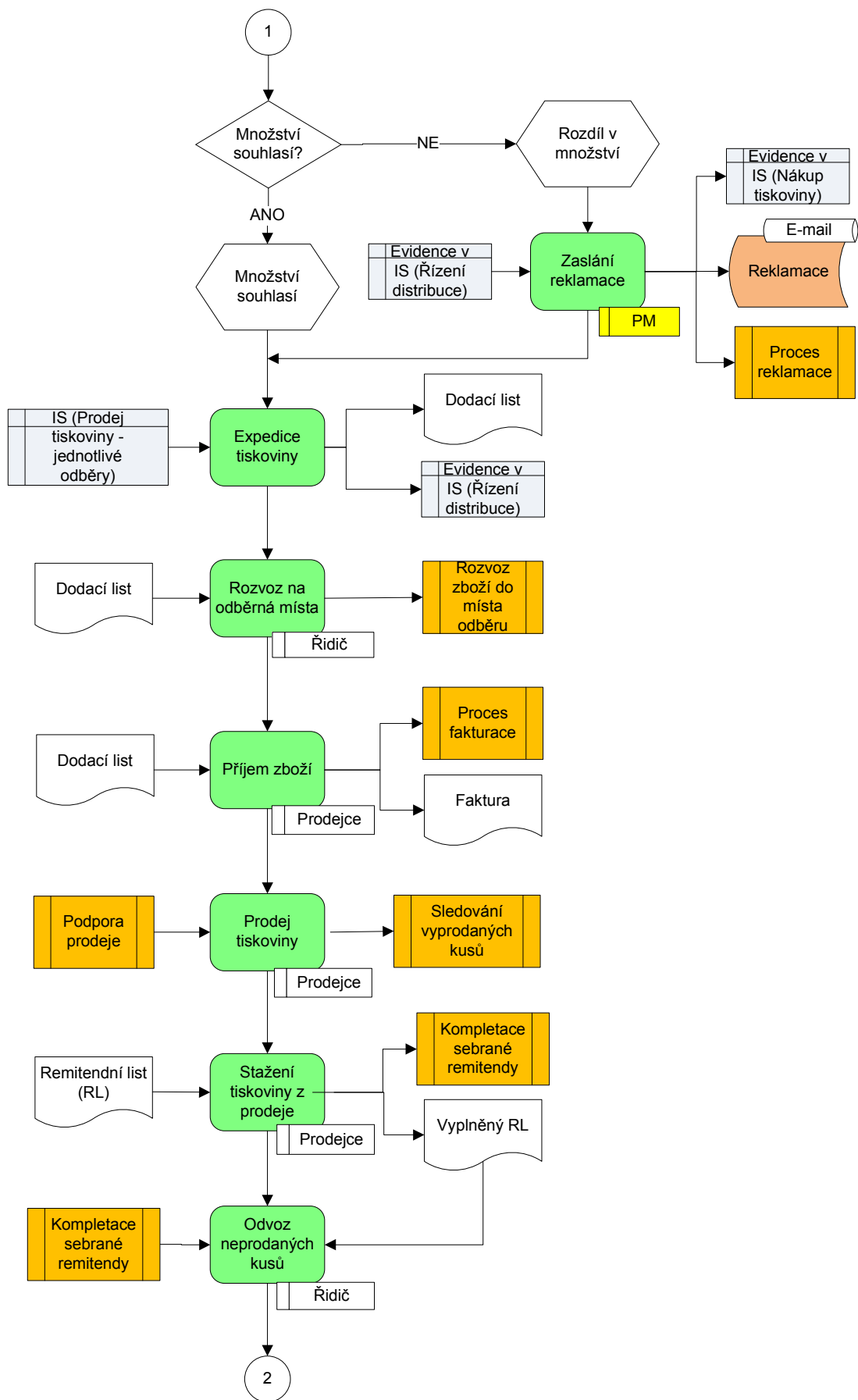
Příloha A - Výkaz zisků a ztrát



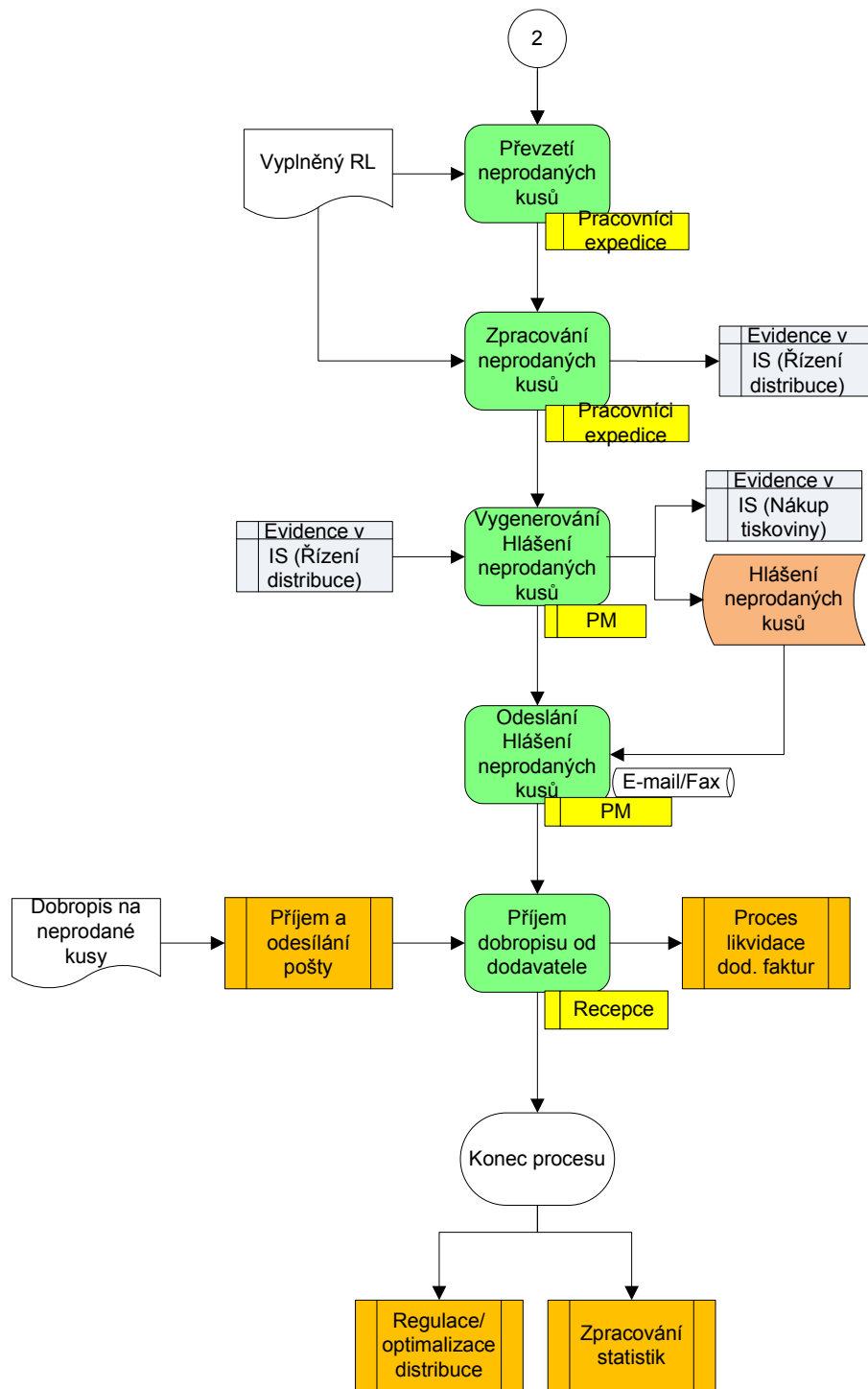
Příloha B - Procesní mapa organizace (vlastní zpracování)



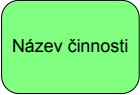
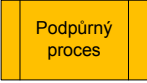
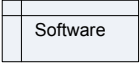

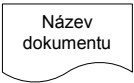
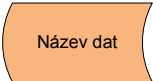

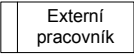




Příloha C - Proces "Oběh tiskoviny v maloobchodní síti" (vlastní zpracování)



Příloha D - Proces "Oběh tiskoviny v maloobchodní síti" (vlastní zpracování)



Příloha E - Proces "Oběh tiskoviny v maloobchodní síti" (vlastní zpracování)

 Název činnosti	Slouží k zachycení činnosti procesu.
 Podpůrný proces	Odkaz na podpůrný proces, který s činností přímo souvisí.
 Software	Programové vybavení pro danou činnost.
 Kanál	Způsob distribuce dokumentu.
 Název dokumentu	Zaznamenává dokument v „papírové“ podobě, který tvoří vstup nebo výstup k dané činnosti.
 Název dat	Zaznamenává data, která tvoří vstup nebo výstup dané činnosti.
 Role/Funkce	Zachycuje roli (funkci) vykonávající danou činnost (lze zaznamenat i formou textového pole pod symbol organizační jednotky).
 Externí pracovník	Zachycuje externího pracovníka nebo organizaci odpovídající za vykonání dané činnosti.
 Rozdělovník	Označuje místo dělení procesu do několika větví.
 Důvod rozdělení procesu	Zachycuje situaci, která musí nastat, aby proces pokračoval příslušnou větví, popř. situaci, kterou proces začíná/končí, nebo přechází do jiného procesu.
 Začátek/Konec procesu	Označení začátku / konce procesu.
 1	Orientační značka pro zachycení návaznosti v rámci procesu.

Příloha F - Použité symboly (vlastní zpracování)