

**UNIVERZITA PARDUBICE**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Principy úspěšného podnikání v procesně orientované montážní společnosti**

**Zbyněk Horčíčka**

**Diplomová práce**

**2010**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zbyněk HORČIČKA**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**

Název tématu: **Procesní řízení v montážním podniku - rozvoj úspěšného podnikání**

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

Úvod

1. Moderní metody řízení podniku
2. Procesní řízení v průmyslovém podniku
3. Atributy úspěšného podnikání v procesně řízené společnosti
4. Integrovaný strategický a procesní systém řízení
5. Návrh změn v procesní společnosti s dopadem na další rozvoj podnikání

Závěr

Použitá literatura

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] KORÁB, V. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0
- [2] MERTINS, K., HEISIG, P., VORBECK, J. Knowledge Management: Concepts and Best Practices, Berlin: Springer Verlag, 2003. 383 s. ISBN 3-540-00490-4
- [3] ŘEPA, V. Podnikové procesy ? procesní řízení a modelování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8
- [4] ŠMÍDA, F. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4
- [5] TRUNEČEK, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. 80-86419-67-3
- [6] Výroční zprávy VČE-montáže, a.s., za roky 2005-2008. Pardubice: VČE-montáže, a.s. 2006-2009

Vedoucí diplomové práce: doc. Dr. Ing. Milan Siegl, CSc.  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 24. června 2009

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2010



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

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 14. srpna 2009

Prohlašuji:

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

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména skutečnosti, 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 vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2010

Zbyněk Horčíčka

Touto cestou bych chtěl poděkovat všem, kteří k vytvoření této diplomové práce přispěli, zejména pak vedoucímu práce doc. Dr. Ing. Milanu Sieglovi, CSc., za odborné vedení a cenné rady při zpracování, a také pracovníkům VČE – montáže, a. s., za poskytnuté materiály, informace, zkušenosti a za umožnění neomezeného pohybu při pobytu ve firmě.

## **SOUHRN**

Tato diplomová práce se zabývá principy úspěšného podnikání v procesně řízených montážních společnostech. Obsahuje analýzu společných znaků montážních organizací vytypovaného oboru, včetně zobecnění, která vedou k vypracování komplexního diagramu procesů a následně k typickému organizačnímu schématu procesně řízené montážní společnosti. Práce aplikuje zásady moderního řízení do podmínek typické montážní organizace. Zásady jsou pro jednodušší uplatnění v praxi členěny do tematicky blízkých okruhů. V závěru jsou uvedeny kvalitativní i kvantitativní znaky, nesplněná očekávání, z čehož vyplývají návrhy změn s dopadem na další rozvoj procesního řízení jako moderního a efektivního způsobu řízení společnosti.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

montážní společnost, procesní řízení, proces, management, implementace, efektivnost

## **TITLE**

Principles of Successful Entrepreneurship in Process-driven Assembly Company

## **ABSTRACT**

This diploma work deals with the principles of successful entrepreneurship in the assembly process-driven companies. It includes analysis of common characteristics of assembly organization in selected field, including generalization, which leads to development of comprehensive process diagram and subsequently to the typical organization chart of a process-driven assembly company. This work applies the principles of modern management in terms of a typical assembly organization. Principles are divided into nearby spheres for easier practise use. In conclusion there is a summary of qualitative and quantitative attributes, unfulfilled expectations, from which leads proposals for changes affecting the further development of process management as a modern and efficient way of managing the company.

## **KEY WORDS**

assembly company, process management, process, management, implementation, efficiency

## Obsah

Úvod.....	9
1 Vybrané moderní metody řízení podniku.....	11
1.1 <i>Strategický management</i> .....	11
1.2 <i>Management změn</i> .....	12
1.3 <i>Řízení inovace</i> .....	13
1.4 <i>Řízení výroby</i> .....	15
1.4.1 MRP II.....	15
1.4.2 OPT .....	16
1.4.3 JIT .....	17
1.4.4 Lean management .....	18
1.4.5 Ameby .....	19
1.5 <i>Procesní řízení</i> .....	19
2 Procesní řízení v průmyslovém podniku montážního zaměření .....	21
2.1 <i>Trend směřuje k procesům</i> .....	21
2.2 <i>Procesní řízení – definice, pojmy</i> .....	22
2.3 <i>Uplatnění principu reengineeringu v podmínkách montážní společnosti</i> .....	24
2.4 <i>Procesní mapy v podmínkách montážní společnosti</i> .....	27
2.4.1 <i>Metody sestavování procesních map</i> .....	27
2.5 <i>Analýza společných znaků montážních společností daného oboru a jejich zobecnění</i> .....	31
2.6 <i>Typické (rámcové) organizační schéma procesně montážní společnosti</i> .....	34
3 Atributy úspěšného podnikání.....	36
3.1 <i>Obecné principy</i> .....	36
3.2 <i>Kritické faktory úspěchu</i> .....	36
3.2.1 <i>Koncepce „7S“</i> .....	37
3.2.2 <i>Hledání dokonalosti</i> .....	38
3.2.3 <i>Jak správně řídit</i> .....	39
3.2.4 <i>Aplikace zásad moderního řízení do podmínek typové montážní společnosti</i> .....	39
4 Integrovaný strategický a procesní systém řízení .....	46
4.1 <i>Procesní systém řízení</i> .....	46
4.1.1 <i>Identifikace rizik procesního řízení</i> .....	46
4.1.2 <i>Zásady a postup implementace</i> .....	47
4.2 <i>Strategické řízení</i> .....	53
4.3 <i>Soulad mezi procesním a strategickým řízením</i> .....	56
4.3.1 <i>Metoda BSC jako prostředek pro integraci procesního a strategického řízení do prostředí montážní společnosti</i> .....	57

5	Návrh změn v procesní společnosti s dopadem na další rozvoj podnikání.....	66
5.1	<i>Dotazníková šetření – aneb pohled firem na procesní řízení včetně interpretace výsledků</i> .....	66
5.2	<i>Výběr znakově nejbližší firmy</i> .....	73
5.3	<i>Očekávané přínosy zavedení, návrh změn a rozvoj procesního řízení</i> .....	77
5.3.1	Kvalitativní přínosy.....	77
5.3.2	Kvantitativní přínosy.....	79
5.3.3	Poučení od organizací, které již zavedly - využití metody best practices .....	80
	Závěr .....	82



## Úvod

Naše společnost je ve značné míře závislá na činnosti specializovaných organizací, které vyrábějí, montují a dodávají požadované výrobky a služby. Prosperita podnikání a úspěšnost celkově závisí na zvládnutí současných manažerských přístupů a na kreativité manažerského myšlení. Ke skutečnému úspěchu v podnikání je však nezbytně nutné propojení mezi strategickou a operativní úrovní příslušného podniku. Vzájemnou integrací těchto složek může úspěšně zvládnout správně nastavený a udržovaný procesní model.

Problematika procesního řízení se výrazněji dostala do centra zájmu manažerů, techniků a ekonomů výrazněji v 80. a 90. letech minulého století, přestože její zárodky byly implementovány do maticové struktury již na počátku 50. let. Její význam bude nadále narůstat, a to zejména integrací ČR do EU. Trh se stal totiž více než kdy jindy místem nesmlouvavého konkurenčního boje, dlouhodobě se prosadí pouze podnikatelské subjekty, které systému řízení věnují odpovídající pozornost a systematickou péči. Je třeba si uvědomit, že ve vztahu zákazník – výrobce (prodejce), jednoznačně vítězí zákazník. Podniky se musí vyrovnat s tvrdou realitou dneška. Je nutno počítat s každým zákazníkem, který má individuální potřebu.

Cílem této diplomové práce bude:

- představit procesní způsob řízení s aplikací moderních zásad do podmínek energeticko-montážních společností,
- zmapovat základní atributy úspěšného podnikání, zejména kritické faktory,
- vypracovat návrh změn v procesně řízené pilotní organizaci s dopadem na její další úspěšný rozvoj podnikání.

Předmět této diplomové práce je charakterizován jejím názvem „Principy úspěšného podnikání v procesně orientované montážní společnosti“. V práci bude provedena deskripce vybraných moderních metod řízení podniku. Detailně bude pak analyzován vliv procesního řízení a jeho přínos pro integraci strategické a provozní hladiny v energeticko-montážních organizacích. V rámci postupu řešení bude analyzována pilotní firma a její procesy a následně zjištěné údaje budou zevšeobecněny.

Návrh změn a jejich dopad na další dopad podnikání bude spočívat mimo jiné ve výběru znakově blízké firmy, s níž bude možné v budoucnu – ať již volně, úzce, či jinak – na trhu spolupracovat.

Při hledání znakově blízké firmy bude nejprve využito dotazníkové šetření, ve kterém budou osloveny nejvýznamnější firmy v tuzemsku zabývající se elektro-energetickými montážemi. Následně budou využity vybrané nástroje manažerského rozhodování a prvky shlukové analýzy.

Práce bude zpracována pomocí rešerší odborné literatury a konzultací s odborníky z podnikatelského prostředí v elektro-montážním energetickém sektoru. Významným zdrojem pro zpracování budou též informace získané terénními šetřeními (podprocesy realizované pracovními skupinami realizace výroby, podprocesy realizované pracovníky projektování i podpůrné podprocesy realizované pracovníky dopravy a mechanizace).

# 1 Vybrané moderní metody řízení podniku

První projevy managementu lze pozorovat již od pravěku, kdy se lidská činnost začala projevovat prostřednictvím skupinového úsilí a koordinace jednotlivých činností (primitivní organizace lovu, dělba při stavbě pyramid, zavlažovací kanály, atd.). V současném pojetí řízení jde o rozvoj managementu v přímé vazbě na dynamiku prostředí a výroby. Management je v současnosti tvořen souborem přístupů s různou vahou a dobou působení.

V průběhu 20. století lze vysledovat řadu přístupů řízení jako je klasický management, psychologicko-sociální, procesní, systémové, kvantitativní a pragmatické přístupy. Poslední část druhé poloviny 20. století byla v oblasti managementu ovlivňována P. F. Druckerem. Jeho pojetí managementu je orientováno na dosahování podnikových cílů a jeho přístup „řízení podle cílů“ je dosud používán celosvětově. Jedná se o formulaci strategických cílů na úrovni vrcholového managementu a jeho rozpracování a přenos na úroveň taktického a operativního řízení. Drucker v díle „Management Challenges for the 21st Century“ definuje jako důsledek turbulentního prostředí nová paradigmatata následovně:

- Nové poslání managementu
- Neexistence optimální organizační struktury
- Neexistence jediné správné metody řízení lidí
- Obtížně definovatelné technologie, trhy a uživatele produktů
- Právní nevymezenost působnosti managementu a nutnost jeho orientace za hranice státu

Výše uvedené změny se promítají do většiny částí managementu - jako je zejména management změny, strategický management, procesní řízení - ale i do progresivních konceptů řízení výroby.

## 1.1 *Strategický management*

Strategii lze definovat jako stanovení dlouhodobých základních cílů podniku a vymezení nezbytných činností a zdrojů pro dosažení těchto cílů.

Předmětem strategického managementu jsou rozvojové a inovační procesy v organizacích. V rámci podnikového managementu tvoří strategický management jeho nejvyšší stupeň. Předpokladem pro úspěšné strategické řízení je tvůrčí a systémové myšlení manažerů. Strategické řízení je permanentní proces, při němž se neustále opakují a prolínají 2 fáze – strategická analýza a strategické plánování.

Cílem *strategické analýzy* je odhadnout, kam směřuje vývoj vnějšího prostředí, v němž se organizace pohybuje a jaké postavení a možnosti vývoje má. Zde se s úspěchem používá osvědčená metoda analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, tzv. SWOT analýza.

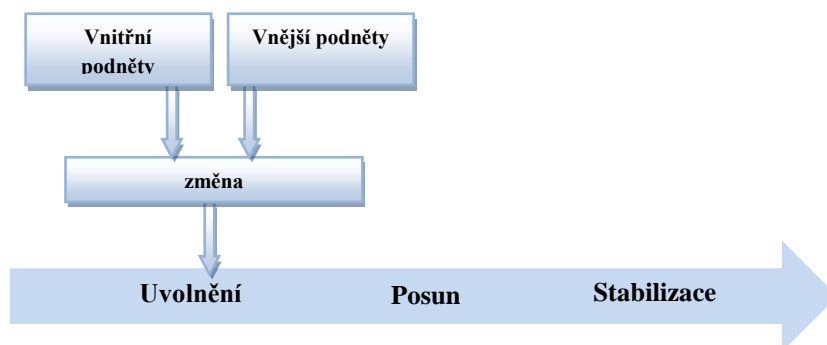
*Strategickým plánováním* rozumíme komplexní vícestupňový proces, při němž se strategická analýza přeměňuje na strategický plán, který může být zpětně dle potřeby aktualizován. Výchozím bodem strategického plánování je formulování vize podniku. O této problematice bude detailněji pojednáno v kapitole 2.3, respektive 3.

Podstatné je, že dnešní pojetí podnikatelské strategie opustilo fixaci na jednu přijatou perspektivní záměry, časově vzdálené cíle i předem jasně stanovené postupy jejich realizace. Do popředí vystupuje tzv. "princip navigační změny" na měnící se podmínky (příležitosti, hrozby konkurence). Tato filosofie prostupuje i celým následným procesem realizace.

## 1.2 Management změn

Jednou z mála jistot, kterou lze do budoucna očekávat je permanentní změna. Toto konstatování se týká jak makro, tak mikro pohledu. Změny v podnikové sféře včetně jejich příchodu, včasného rozpoznání a zabezpečení jejich úspěšné realizace jsou základním úkolem manažerů. K těmto změnám může patřit: připravení nového výrobku, změna vlastní organizační struktury, změna v postoji zaměstnanců, omezení výroby a snížení počtu pracovníků.

V analýze managementu změny lze vyjít z tzv. Lewin-Scheinova modelu procesu změny, který uvádí 3 etapy – uvolnění, posun, stabilizace.



Obrázek 1 Lewin-Scheinův model

Zdroj: vlastní zpracování dle [1]

Vnější podněty vyvolávající potřebu změny jsou jednak impulsy z makrookolí (politický systém, demografické, technologické, ekonomické, přírodní, kulturní vlivy), tak i z mikrookolí organizace (dodavatelé, zákazníci, konkurence).

Vnitřní podněty jsou vyvolány impulsy z vnitřního prostředí organizace (7S – styl, systémy, struktura, strategie, schopnosti, spolupracovníci, sdílené hodnoty)

Uvolnění (rozmrazení) tj. potřeba změny nebo její nástup vyplývající z nespokojenosti manažerů a pracovníků se stávajícím stavem. V této fázi jsou zabezpečovány informace vedoucí ke změně a k vybudování silné motivace pro uvažovanou změnu.

Posun tj. vlastní realizace změny. Tento krok je podrobně monitorován, kontrolován a eventuálně modifikován.

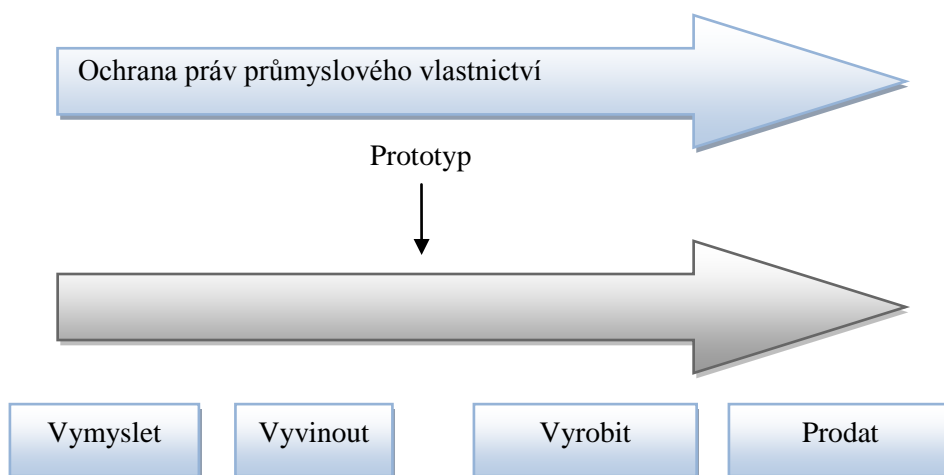
Stabilizace (zamrazení) tj. přijetí změny. Nové postoje a chování pracovníků je nutno upevnit novými organizačními dokumenty, ale zejména novým myšlením pracovníků.

### **1.3 Řízení inovace**

Inovační proces ve firmě zahrnuje širokou škálu aktivit realizovaných od samotného prvotního nápadu až po jeho uvedení v život. Zahrnuje tedy výzkum a vývoj, průmyslově právní ochranu, zavedení do výroby i konečné uplatnění inovací v praxi.

Například S. E. Osborn definuje inovaci jako zavedení nového do stávajícího systému při využití nové myšlenky. [1]

Jednoduché znázornění inovačního procesu představuje následující schéma.



Obrázek 2 Inovační proces

Zdroj: vlastní zpracování dle [1]

Inovacemi a jejich úspěšným dosažením se zabýval P. F. Druckera, který vypracoval následující doporučení:

- 1) Využívat dřívější inovační příležitosti.
- 2) Hodnotit předpoklady použitelnosti inovačních příležitostí přímo v terénu (u uživatelů).
- 3) Inovace musí být jednoduché (bez složitostí) a aplikačně jasné.
- 4) Inovace nejprve uplatnit na malém ověřitelném trhu (malé rizikové náklady, možnost změn a optimalizace) a teprve v případě kladné odezvy rozběhnout širší rozsah výroby či služby.
- 5) Cíl inovace zaměřit na dosažení vedoucího postavení (1. nebo 2. místo) v dané oblasti.
- 6) Nesnažit se o příliš chytré či složité řešení (inovace bude využívána průměrnými lidmi).
- 7) Vyhýbat se tříštění sil a prostředků (více inovací najednou).
- 8) Inovovat pro přítomnou potřebu, nikoliv pro dlouhodobý horizont budoucnosti (např. ne na 5 let dopředu).

Z výše uvedeného je zřejmé, že lze inovace hodnotit jako rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.

## 1.4 Řízení výroby

Pro montážní společnosti patří řízení výroby jakožto i řízení montáže nezbytných komponentů k nejdůležitějším složkám řízení podniku, a to zejména proto, že lze tuto činnost definovat jako transformaci výrobních faktorů do ekonomických statků a služeb, které pak procházejí spotřebou. Z čistě ekonomických a společenských hledisek by ve výrobě mělo být cílem dosažení stavu, kdy jsou všechny výrobní zdroje využívány efektivně.

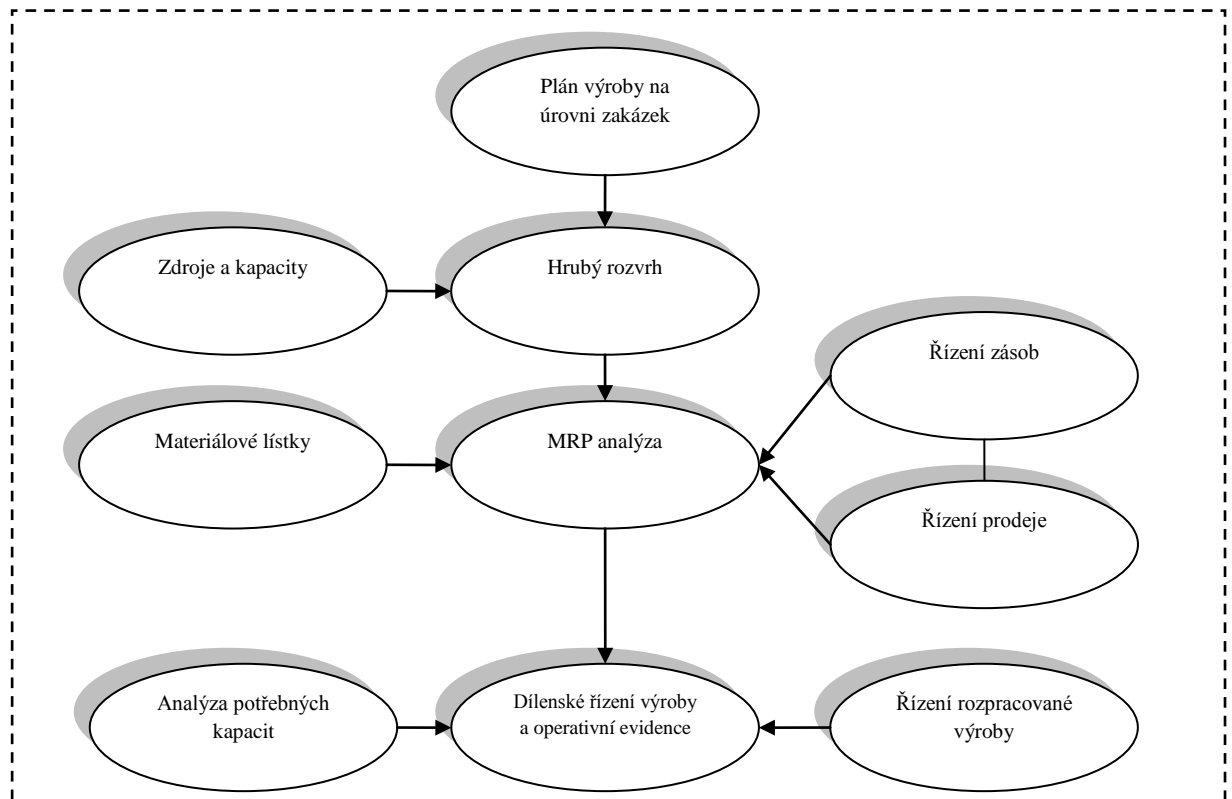
Řízení výroby je zaměřeno na dosažení optimálního fungování výrobních systémů s ohledem na vytyčené cíle. Pojem výrobní systém přitom zahrnuje všechny činitele účastnící se procesu výroby (provozní prostory, technická zařízení, suroviny, energie, informace, pracovníky podílející se na výrobě, rozpracované výrobky a odpady). V řízení výroby se především jedná o věcné, prostorové a časové sladění, event. koordinaci těchto činitelů.

Moderní koncepty řízení výroby rozšiřují svůj záběr i mimo klasické výrobní procesy všude tam, kde dochází k transformaci výrobních faktorů na výrobky nebo služby. Protože jsou mezi výrobní faktory zahrnovány i kapitál a informace, mohou být koncepty řízení výroby uplatňovány prakticky ve všech oblastech podnikání. Jde o to správně vymezit a uspořádat pracovní proces a jeho základní činitele. Řízení výroby musí sledovat cíle měřitelné, zapadající do hierarchie podnikových cílů organizace. Vytyčování a kontrola těchto cílů patří mezi základní úkoly výrobního managementu.

V průběhu minulých let byly v průmyslově vyspělých zemích postupně vyvinuty ucelené koncepty řízení výroby vycházející z určitých konceptů a přístupů. Společným znakem je snaha o eliminaci neefektivnosti systémů dříve používaných. Nejznámější z nich jsou: **Manufacturing Resource Planning (MRP)**, **Manufacturing Resource Planning II (MRP II)**, **Optimized Production Technology (OPT)**, **just-in-time (JIT)** a **lean production**.

### 1.4.1 MRP II

Tento progresivní koncept řízení výroby rozšiřuje původně vyvinutý MRP, jenž byl zaměřen spíše na řízení zásob materiálu, o podrobnější plánování výroby a kapacitní propočty s vazbou i na řízení prodeje. Největší problémy při jeho aplikaci působí nepřesnosti vstupních dat (normování pracovních úkolů a operací), event. případné poruchy pracovního procesu.



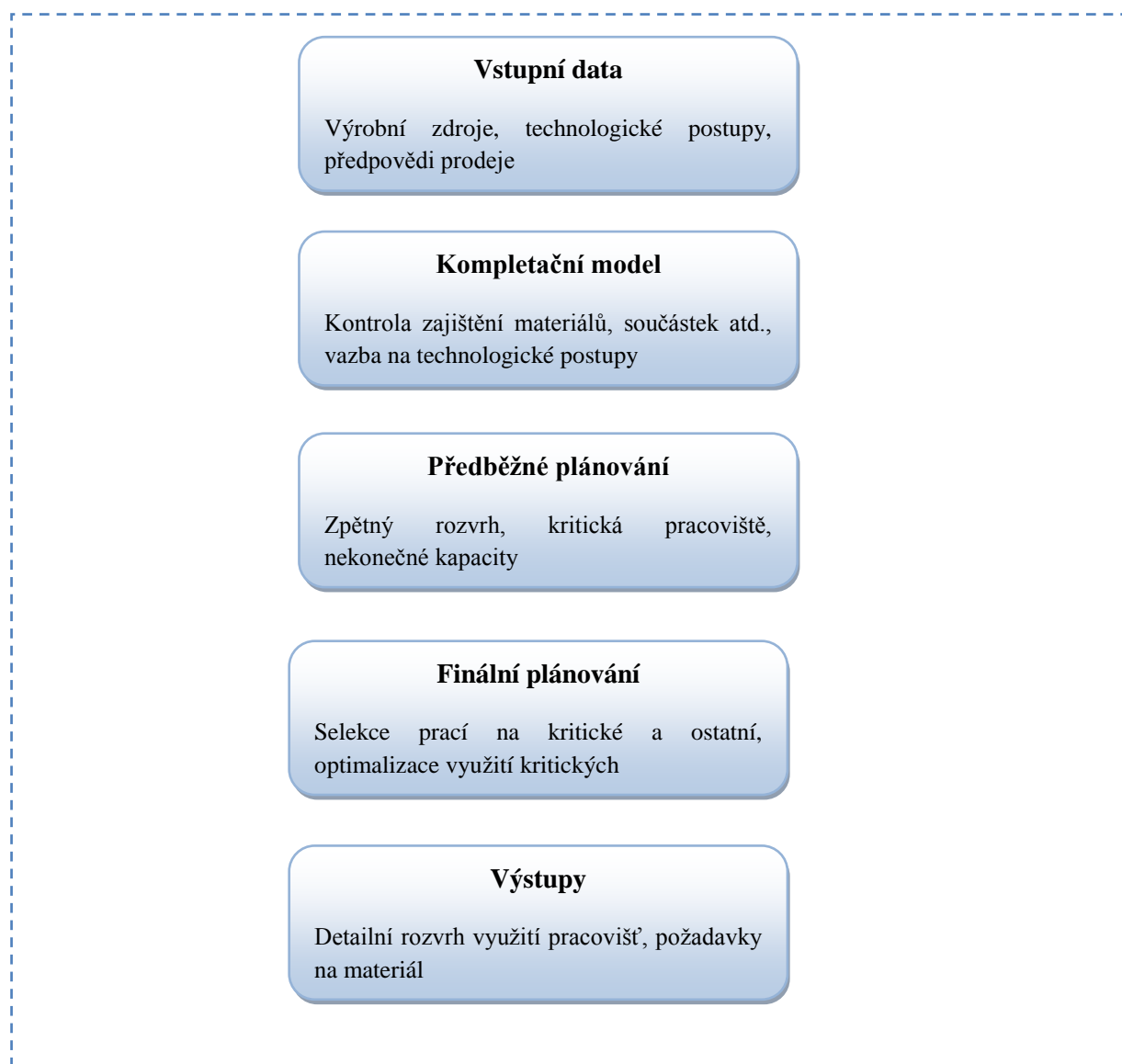
Obrázek 3 Struktura MRP II

Zdroj: vlastní zpracování dle [9]

#### 1.4.2 OPT

Tento systém je založen na myšlence, že výkonnosti výrobního systému jako celku, a tím zároveň i úroveň vázaných oběžných prostředků určují úzkoprofilová pracoviště – tzv. *bottlenecks* (úzká hrdla). Na systém OPT je možno pohlížet jako na novou filosofii řízení výroby, nástroj zlepšování organizace výroby nebo dokonalý software pro plánování výroby. Za hlavní přínos OPT je považována redukce průběžných dob a celkové zvýšení průchodnosti celého systému. Zejména z tohoto důvodu je nutno vidět, že tento koncept řízení je více přizpůsoben dynamickým podmínkám firem sledujících strategii odlišnosti než MRP II. Na rozdíl od MRP II je plánování uskutečněno ve dvou etapách – průběžné (tzv. *backward scheduling* – zpětný rozvrh), kdy se postupuje proti proudu času, cílem této etapy je odhalit úzká hrdla, a finální (*forward scheduling* – dopředný rozvrh), kde je nejdůležitějším hlediskem rozplánovat činnost úzkých hrdel s ohledem na jejich co možná nejvyšší využití. Za kritické faktory při aplikacích tohoto konceptu lze označit výkonnou a spolehlivou výpočetní techniku a přesná vstupní data.





Obrázek 4 Struktura systému OPT

Zdroj: vlastní zpracování dle [9]

### 1.4.3 JIT

Základní ideou je výroba pouze nezbytných položek v potřebné kvalitě, v nezbytných množstvích, v nejpozději přípustných časech. JIT je orientován na eliminaci základních pěti druhů ztrát: plynoucích z nadprodukce, čekání, dopravy, udržování zásob a nekvalitní výroby. Za charakteristické rysy výrobní strategie JIT lze považovat důraz na minimalizaci rozpracovanosti, redukci výrobních a skladovacích prostor, podstatné zkracování průběžných dob výroby, vyšší využití výrobních zdrojů, jednodušší řízení a zvýšení kvality.

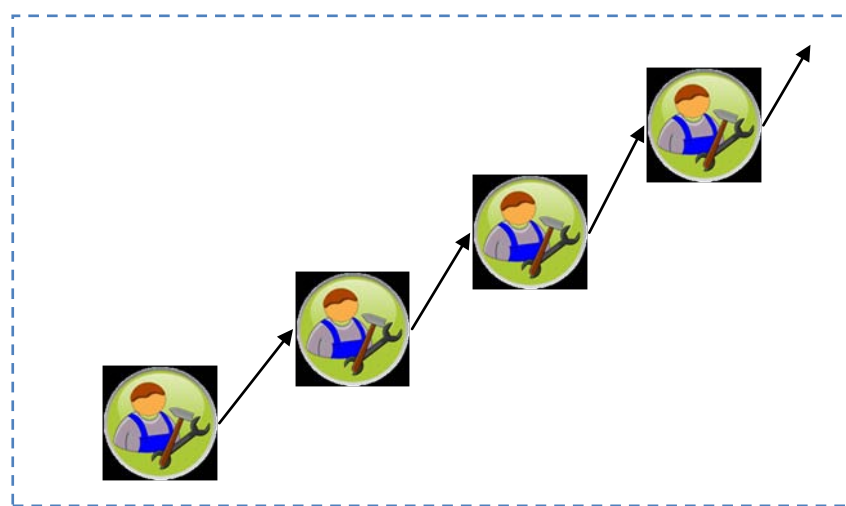
Na principech JIT byl vybudován samoregulační systém řízení výroby – tzv. *kanban*. Základním informačním nosičem jsou zde kanbany (japonské označení pro štítek), plnící funkci objednávek a průvodek. Pracoviště, kterému dochází zásoba, vystaví objednávkový kanban a

odešle jej pracovišti, které součást dodává. O dodávku vždy takto žádá následující pracoviště. Předcházející pracoviště musí objednávku splnit přesně co do množství i času.

#### 1.4.4 Lean management

Tento koncept spočívá ve výrobě pružně reagující na požadavky zákazníka a poptávku, která je řízena decentralizovaně, prostřednictvím flexibilních pracovních týmů. Každý zaměstnanec má vysokou odpovědnost za kvalitu a průběh výroby. Rozhodující kompetence jsou zde decentralizovány tak, že každý pracovník ve výrobě má právo při zjištění chyby výrobu přerušit. Systém je silně orientován na maximální uspokojení potřeb jednotlivého zákazníka. Mezi další nejdůležitější principy lean managementu patří:

**Plánovací princip pull**- každý pracovník na určitém výrobním stupni je odpovědný za zajištění požadavků navazujících výrobních stupňů – jinými slovy následující výrobní stupeň se tak pro předcházející stává interním zákazníkem.



Obrázek 5 Princip pull

Zdroj: Vlastní zpracování

**Princip zamezení plýtvání** - všechny aktivity na všech stupních horizontálního řetězce se posuzují především podle toho, zda jsou schopny vytvořit hodnotu, kterou je zákazník ochoten zaplatit, aktivity, které nejsou schopny vytvořit hodnotu pro zákazníka, ale přesto se uskutečňují, ukazují na plýtvání a to mnohdy skryté.

**Princip nepřetržitosti** - jde o nepřetržitý proces, který neprobíhá ani jednorázově, ani po etapách, ale kontinuálně, nikdy nekončí konstatováním, že jsme s dosaženou úrovní spokojeni.

**Princip zaměření se na podstatné aktivity** - stanovuje zaměřit všechny interní kapacity na využití klíčových schopností firmy, vše, co mezi klíčové schopnosti nepatří, lze zajistit u subdodavatelů a do popředí se tak dostává tzv. outsourcing. Outsourcing výrobků a služeb je

považován za jedno z důležitých strategických rozhodnutí, neboť nesmí být mezi činnosti zahrnuty ty, jež tvoří podstatu konkurenčních předností firmy, podnik se nesmí dostat do přílišné závislosti na dodavatelích a ti musejí výrobek nebo službu zvládnout ve stejné nebo lepší kvalitě, čase a se stejnými nebo menšími náklady.

#### **1.4.5 Ameby**

"Améby" jsou zisk sdílející nezávislé a polonezávislé týmy nebo oddělení tří až padesáti zaměstnanců. Každá améba provádí svoji statistickou kontrolu, ziskový systém, počítání nákladů a řízení osazenstva. Améby soutěží, subdodávají a spolupracují mezi sebou na bázi vnitřního trhu společnosti charakterizovaného cenami vycházejícími z vnějších, reálných hodnot trhu. V závislosti na poptávce a množství práce se mohou améby dělit na menší jednotky nebo se spojovat s ostatními amébami do větších celků. Všechny améby průběžně hledají lepšího zákazníka pro své bezprostřední výrobky a služby. Některé améby mohou dokonce vyrábět stejné nebo podobné výrobky a služby. Jsou zmocněny, jako v Baťově systému, obchodovat společnými výrobky s externími dodavateli a podniky. Pokud vnitřní dodavatel není rozumný, kupující améba hledá uspokojivého dodavatele vně podniku. Nejvýznačjším znakem v samostatnosti améb je získávání zaměstnanců. Vrcholový management améb tvoří aliance, pronajímá a půjčuje členy týmů, soutěží o experty a lidské znalosti – a tak eliminuje ztráty způsobené nadbytkem pracovních sil. Améby se násobí, dělí a tvoří nové jednotky podle autopoiesis (samotvorby) podniku. Dělení améb a jejich zánik jsou časté případy a jsou řízené kritérii výroby a přidané hodnoty na hodinu a pracovníka.

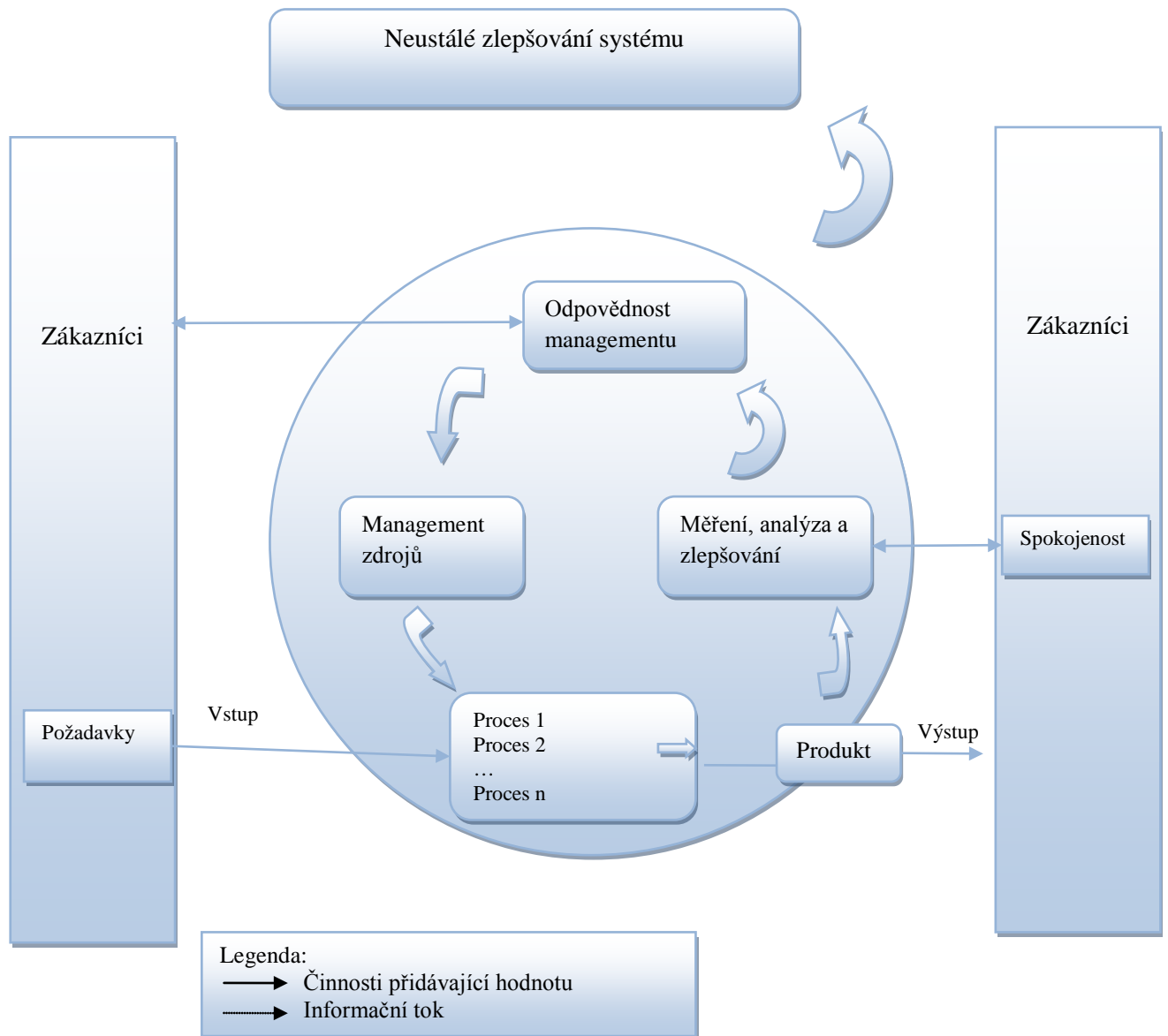
Některé progresivní firmy v České republice využívají tento princip a nazývají ho jako princip autonomních týmů.

### **1.5 Procesní řízení**

Úvodem je třeba si uvědomit, že proces se může skládat z řady dalších subprocesů, že ho ovlivňují vstupy a že existují interní a externí zákazníci. Proces může jít napříč několika útvary jednoho podniku nebo i několika podniků. Šmída uvádí definici procesu jako „Organizovanou skupinu vzájemně souvisejících činností anebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou nebo více spolupracujícími organizacemi, které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“ [17]

Procesní řízení obsahuje systémy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování procesů, jejichž smyslem je naplnit strategické cíle. Účelem procesního přístupu je odkrýt přístupy, které jsou mnohdy zamlženy v organizační struktuře,

vyseparovat je od všech činností, které nepřinášejí hodnotu a učinit je středem pozornosti. Orientace na proces podle Ch. Fineho patří mezi zásadní inovace manažerského myšlení 20. století a lze ji srovnávat například s vynálezem pohyblivé výrobní linky či s uplatněním kontroly kvality.



Obrázek 6 Příklad modelu procesně orientovaného systému v organizaci

Zdroj: Vlastní zpracování

## 2 Procesní řízení v průmyslovém podniku montážního zaměření<sup>1</sup>

Jako příklad uplatnění principu procesního řízení v průmyslovém podniku montážního zaměření může sloužit přístup energeticko-montážní společnosti VČE-montáže, a.s., který lze v podstatné míře zevšeobecnit na další obdobně zaměřené montážní společnosti.

### 2.1 Trend směřuje k procesům

Při vytváření organizačních jednotek podniku (sekcí, úseků, divizí, odborů, oddělení, atd.) jde v podstatě o to, podle jakého principu budeme činnosti slučovat do vyšších celků. Může jít o:

- přístup geografický,
- přístup dle zákazníků,
- přístup dle výrobků,
- přístup dle podnikových funkcí,
- přístup dle procesního principu.

V kategoriích procesů uvažují lidé zabývající se výrobou již velmi dlouho, ale koncepce podnikových procesů pokrývající komplexně celou firmu se poprvé objevila před necelými 20 lety a nutno říct, že nezbudila velký zájem. Impulsem pro zvýšení popularity koncepce řízených podnikových procesů se stala teprve aplikace úplného řízení jakosti (TQM). V současné době, kdy roste složitost řízení a management se stává řízením změn, je čím dál více jasné, že jediné procesní řízení je cestou vpřed.

Stejně jako dělba práce velmi dobře reagovala na požadavky a podmínky tehdejší éry, procesní organizace se stala základem nového paradigmatu řízení podniku ve znalostní společnosti zejména proto, že vyhovuje novým podmínkám, tj. turbulenci, vlastnostem znalostního člověka, prioritě pružností a variantností výroby, atd. Orientace na procesy je tudíž nezbytná.

Zavedení procesního řízení je nástrojem k zefektivnění fungování organizace, odstraněním nadbytečných aktivit v jednotlivých procesech, jejich zjednodušení a zprůhlednění ve vazbě na organizační strukturu. Přejít na procesní řízení znamená identifikovat klíčové (hlavní) procesy a jim přizpůsobit a podřídit prostředí organizace [2]. Je důležité si uvědomit, které procesy jsou pro organizaci nejdůležitější, aby dokázala svoje strategické cíle a měřítko

---

<sup>1</sup> Čerpáno z bakalářské práce autora

naplňovat. Tyto klíčové (hlavní) firemní procesy, parametry a cíle musí být nedílnou součástí pravidelného hodnocení organizace vedením.

Zde je vhodné uvést citaci Michaela Hammera [4], neboť mnohé vystihuje. „*Trend jednoznačně směřuje k procesům. Většina výrobních podniků už do tohoto světa vstoupila. Finanční instituce a další firmy poskytující služby se k tomu odhodlávají. Koncem tohoto desetiletí budou podniky, které se nemění v procesní organizace, spíše výjimkou než pravidlem. Na trhu podnikatelských myšlenek hodnota procesu prudce stoupá, protože procesní přístup funguje lépe než cokoliv jiného. Zkrátka přišla doba procesní organizace, a jen tak neskončí.*“

## **2.2 Procesní řízení – definice, pojmy**

K dané problematice je nutné nadefinovat základní pojmy a znaky procesního managementu tak, aby bylo možné vysvětlit principy a postup zavedení procesní organizace podniku [17].

**Proces** – (process) je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka. Proces, definovaný na jisté podnikové úrovni, můžeme rozložit na dílčí procesy (tzv. podprocesy). Je nutné si uvědomit, že při konstrukci procesů neexistují žádná pevná a neměnná pravidla, takže různé organizace mohou dospět k různým pohledům, i když se zabývají stejnými nebo podobnými procesy. Při konstrukci procesů je důležité, aby představovaly ucelené toky práce a aby se žádná aktivita nevynechala.

**Proces klíčový (hlavní)** – (core process), jsou obvykle výrobky a služby, jejichž konečná hodnota se poměřuje potřebami zákazníků.

**Proces pomocný (podpůrný)** – (supporting process), zajišťuje činnosti a zdroje pro klíčové procesy, nebo zajišťuje jejich požadované vlastnosti (např. kontrola jakosti).

**Činnost, podproces** – představuje dílčí aktivitu, která je obvykle vykonávána v rámci procesu.

**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.

**Procesní přístup** je moderní vysoce efektivní přístup k řízení organizace, zajišťující její dlouhodobou prosperitu a konkurenceschopnost prostřednictvím orientace na procesy, které ve firmě nebo mezi firmou a jejími partnery v hodnotovém řetězci probíhají.

**Procesně řízená firma** je taková firma, kde je práce organizována do procesů, které jsou neustále zlepšovány a jejichž prostřednictvím dochází k naplňování strategických cílů. Skokové změny jsou zde řízeny projektově.

**Procesní model firmy (procesní mapa, model podnikání)** je základním popisem (modelem) toho, jak bude organizace podnikat. Umožňuje strukturovaně zachytit a řídit komplexnost podnikání. Obsahuje strategii firmy, popis podnikových procesů, systém řízení projektů, organizaci, popis zajišťování a potřeby zdrojů, využití IS, IT, využití znalostí, existující a potenciální rizika a opatření pro jejich eliminaci, trhy a produkty. Procesní model je z důvodu přehlednosti zpracováván na čtyřech úrovních podrobnosti (od nejméně podrobného k nejpodrobnějšímu): podnikatelské aktivity, základní klíčové aktivity, primární klíčové aktivity a hlavní činnosti procesu.

**Procesní tým** je tým lidí, kteří společně zajišťují proces od začátku až do konce.

**Hranice procesu** (podprocesu) – jsou místa, v nichž vstupy a výstupy do procesu (podprocesu) přicházejí a v níž ho i opouštějí.

**Vstupy** – dávají podnět k zahájení procesu (podprocesu).

**Výstupy** – objevují se na konci procesu (podprocesu) a slouží zákazníkům. Ti mohou být interní i externí.

**Přidaná hodnota** – stanoví, jak proces přispívá k užítku zákazníka. Ekonomický pohled znamená určit náklady a zisk. Vzhledem k nesrovnatelné výrobě zkoumaných procesů v elektromontážních společnostech bylo stanoveno průměrné procento „příspěvku“ pro zákazníka.

**Hodnotová metrika** – (value metrics) – účelem je učinit procesy měřitelnými tak, abychom je mohli řídit, kontrolovat a následně i zlepšovat. Hodnotovou metriku nelze určit obecně, ale zpravidla se jedná o výběr z následujících okruhů ukazatelů:

- kvalita (uspokojení požadavků zákazníka (audit třetí stranou), užitná hodnota, průběžné zlepšování...),
- služby (doprovodné služby zákazníkům, záruční a pozáruční servis, pružné reakce na změny v požadavcích zákazníka...),

- náklady (technické parametry výrobku, služby včetně technologického vybavení, systém zajištění kvality, náklady na logistiku, administrativa...),
- časové parametry dodávky (doba realizace, pružná reakce na požadavky zákazníka...).

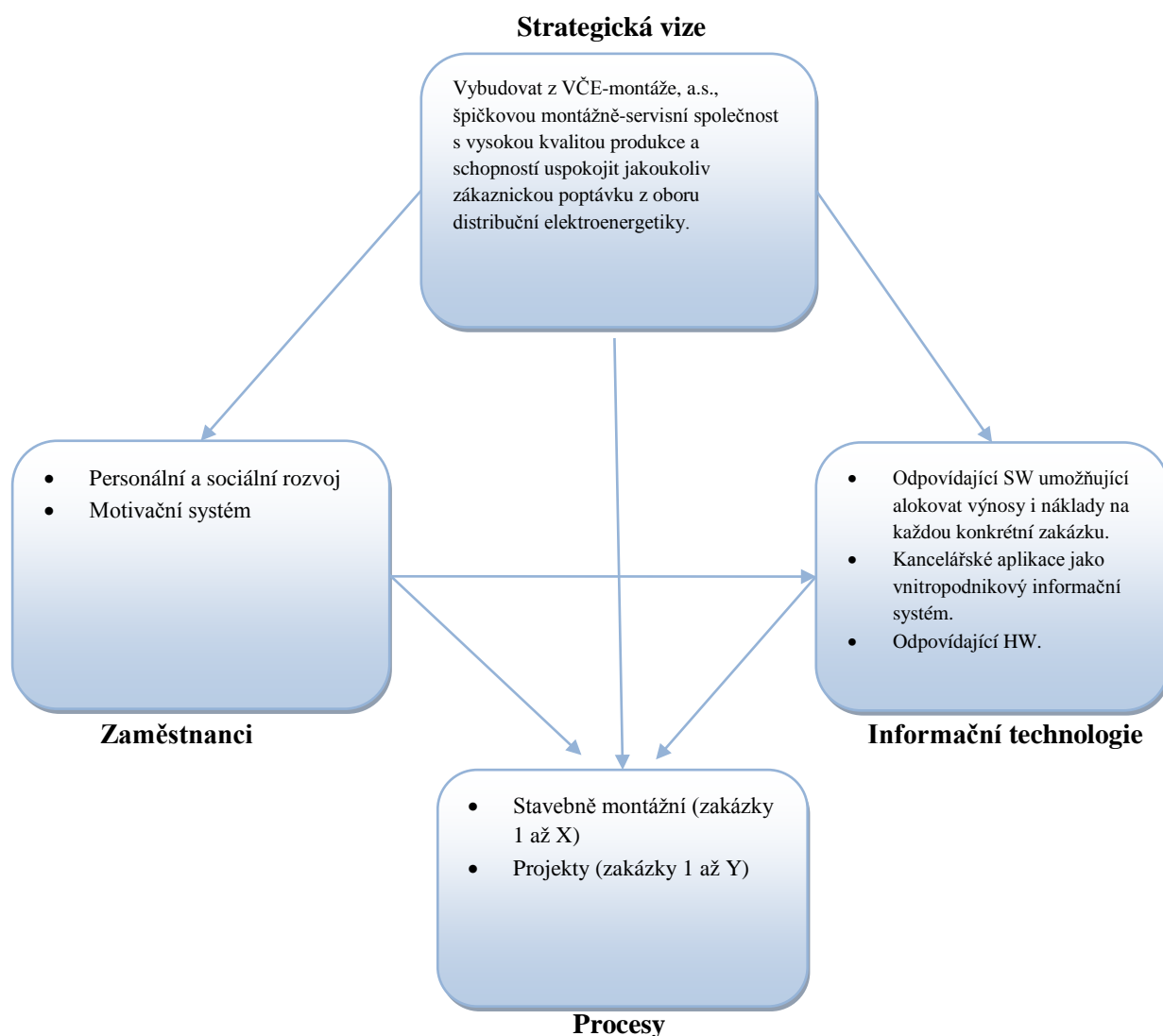
**Vlastník procesu** (podprocesu) – osoba odpovědná za efektivnost konkrétního procesu (podprocesu).

Mezi další základní požadavky na procesy (podprocesu) patří jejich efektivnost, výkonnost a přizpůsobivost.

### ***2.3 Uplatnění principu reengineeringu v podmínkách montážní společnosti***

Předmětem reengineeringu je zásadní a radikální přestavba za účelem skokového zdokonalení výkonnosti [4]. Jádrem reengineeringu je diskontinuální myšlení. Identifikují se zastaralá pravidla zejména proto, abychom je mohli opustit. Reengineering hledá kvalitativní změnu, a to nikoli cestou zlepšování existujících procesů, ale jejich odstraněním a nahrazením procesy zcela novými. Znamená to začít znovu. Reengineering zevnitř ven znamená přechod na procesní myšlení. Reengineering zvenku dovnitř je pak o integraci klíčového zákazníka do procesu podnikání.

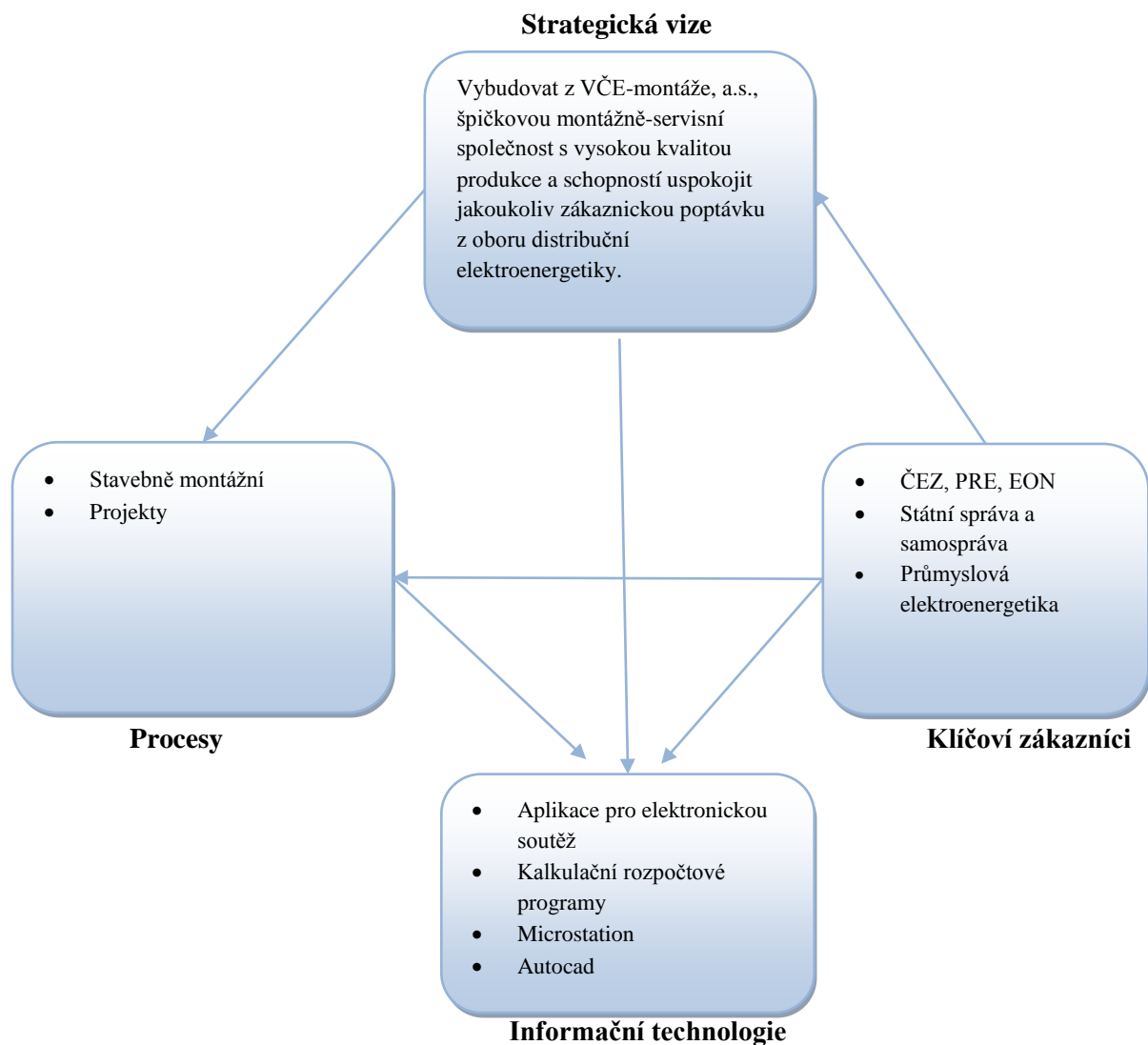




Obrázek 7: Model zevnitř ven

Zdroj: Přípravný materiál pro zavedení procesního řízení ve VČE-montáže, a.s.

Základem je vize vyhlášená vedením společnosti. Ta určuje a působí na tři základní atributy – směry rozvoje vnitřního chodu organizace: lidské zdroje (personální a sociální rozvoj, motivační systém), informační technologie a vlastní procesy. Zaměstnanci a informační technologie společně s vizí vstupují do jednotlivých procesů, potažmo až do konkrétních zakázek. Ve vnitřním systému si každá zakázka nese s sebou kalkulační vzorec sestávající se z řady položek, včetně rozpadu příslušných režii a po vyhodnocení skutečnosti se na ni realizuje buď zisk, nebo ztráta. Průhlednost systému tak umožňuje v případě potřeby následně provést příslušná opatření.



**Obrázek 8: Model zvenku dovnitř**

Zdroj: Přípravný materiál pro zavedení procesního řízení ve VČE-montáže, a.s.

Uvedený model zvenku dovnitř na základě auditu ze strany klíčového zákazníka poukázal na nutnost pružné reakce na jeho požadavky. V oblasti informačních technologií šlo o osvojení si softwaru Autocad v procesu projektování (všeobecně známý ve státní správě a samosprávě). Organizace také reagovala na požadavky klíčového zákazníka (ČEZ, PRE, E.ON) z důvodu minimalizace omezení dodávky elektrické energie svým zákazníkům. Proto si VČE-montáže, a.s., osvojila práce pod napětím a aplikovala nasazení náhradních agregátů napájení. Tento požadavek samozřejmě vyvolal reakci investičního a personálního plánu pro nadcházející období směřujícího do procesů. Z uvedeného auditu vyplynulo, že není třeba aktualizovat strategickou vizi.

## 2.4 Procesní mapy v podmínkách montážní společnosti

Procesní mapy ve firmě VČE-montáže, a.s., dříve odpovídaly přirozeným podnikovým aktivitám, ale často byly zamlženy organizačními strukturami. Procesy tak byly neřízeny, protože jednotliví manažeři byli pověřováni vedením útvaru či organizačních jednotek, ale žádný z nich neměl odpovědnost za celý úkol, tedy za proces. Předmětem zlepšování tudíž nejsou útvary, ale zásadně procesy. Musí dojít ke zlepšení toků práce, která se v těchto útvarech provádí.

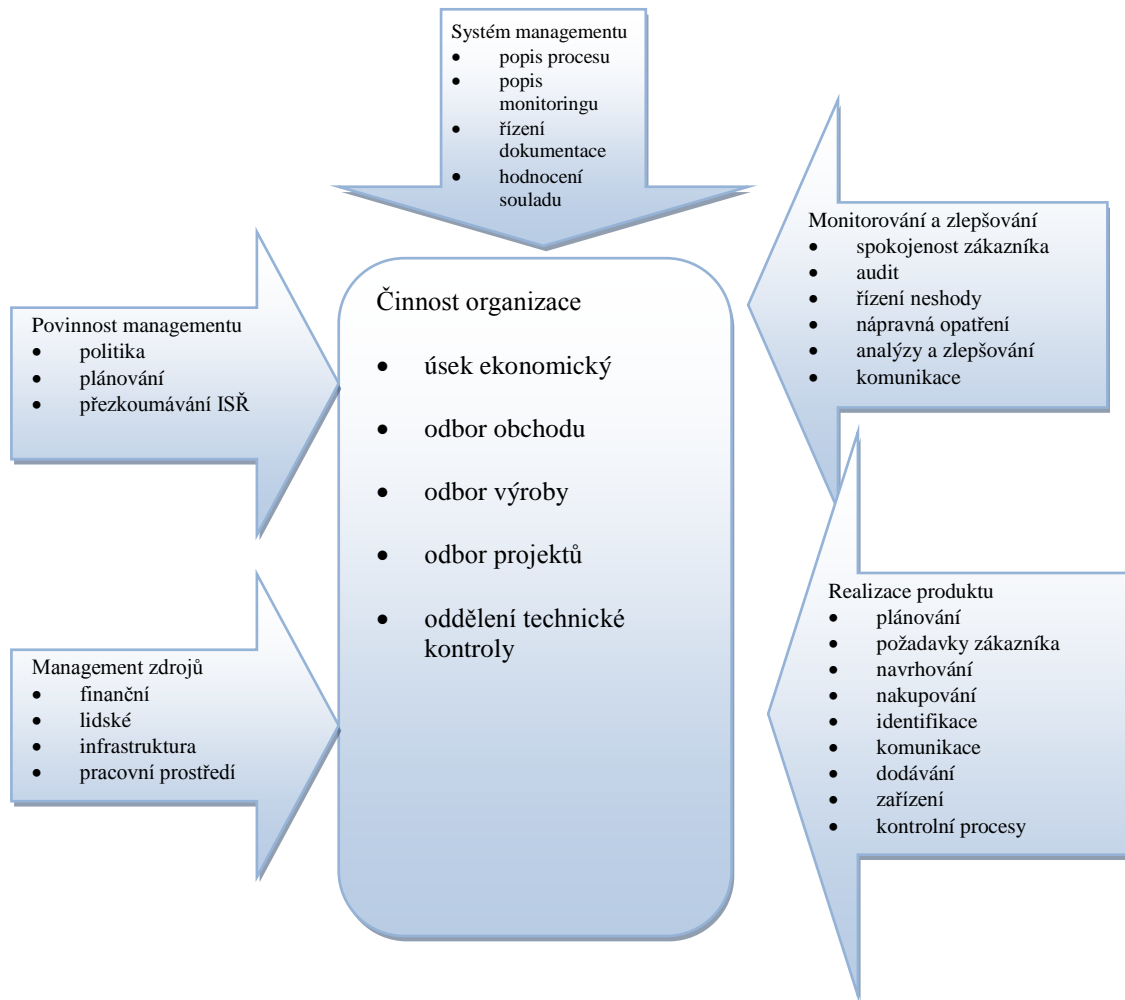
V konečné fázi jde vždy o vypracování komplexních podnikových pracovních toků, jejichž výsledkem je tzv. HIPO diagram.

### 2.4.1 Metody sestavování procesních map

Z řady možností, které uvádí literatura ([19]: Enterprise model, procesní analýza, strukturovaná procesní analýza) využila vybraná společnost, metodu procesní analýzy. Jejím smyslem je konfrontovat požadavky zákazníka a následným rozbořením stanovit příčiny případných rozdílů a napravit je. Tato analýza sestupuje na úroveň subprocesů. Účelem této analýzy je sestoupit na nejnižší úroveň, na které ještě probíhá týmová práce a zdokumentovat jednotlivé operace, aby bylo možno provést napřímení procesu. Pro tuto analýzu bylo v podmínkách výše uvedené společnosti využito teoretických poznatků [19] a byly konkrétně určeny následující údaje pro hlavní dva procesy, tj. projektování a SMČ:

- **Vstupy** – výrobky nebo služby poskytované z externího prostředí, resp. z jiných procesů.
- **Vlastníka podprocesu** – určení, kdo bude zodpovědný za jeho řízení, definuje rozsah pravomoci a odpovědnosti.
- **Zákazníka** – určení, kdo bude přebírat výstup podprocesu, je třeba definovat jeho požadavky, ať už jde o interního nebo externího.
- **Specifikace přidané hodnoty** – za každý konkrétní podproces.
- **Hodnota finančních, materiálně technických a lidských nákladů** – určení během procesu.
- **Doba cyklu** – od zaregistrování požadavku zákazníka po jeho uspokojení.
- **Kritické faktory úspěchu** – vytipovat to, co nejvíce ovlivňuje celkovou spokojenost zákazníka.
- **Výstup** – konkrétní výrobek či služba.

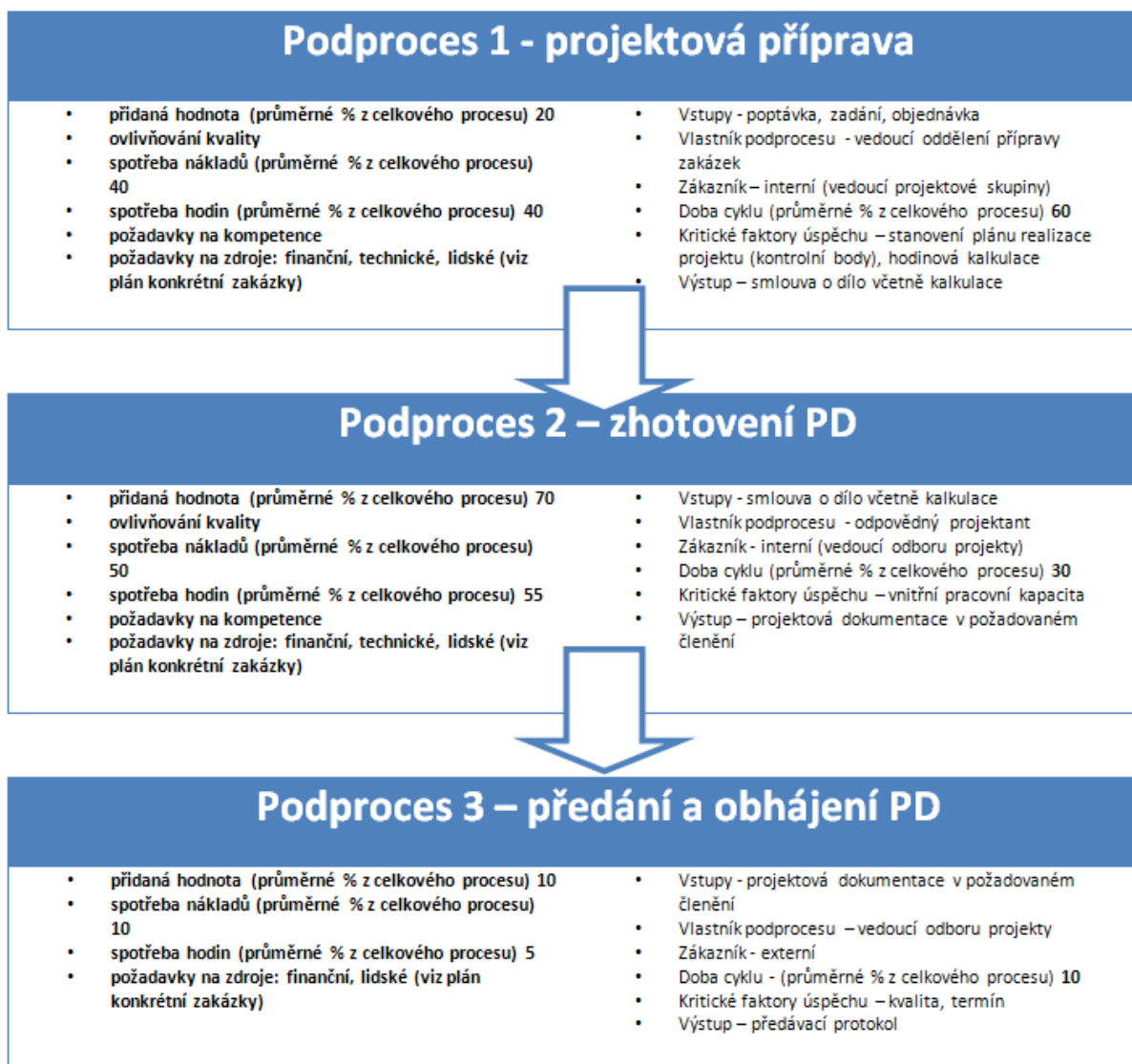
Za základ vytvoření procesní mapy bylo použito následující schéma:



**Obrázek 9: Schéma – základ pro vytvoření procesní mapy**

Zdroj: Přípravný materiál pro zavedení procesního řízení ve VČE-montáže, a.s.

## Proces projektování

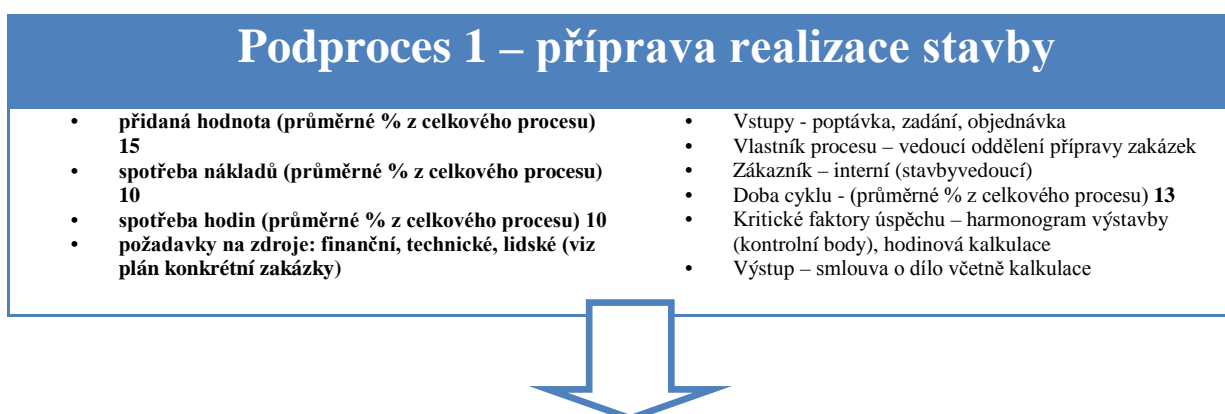


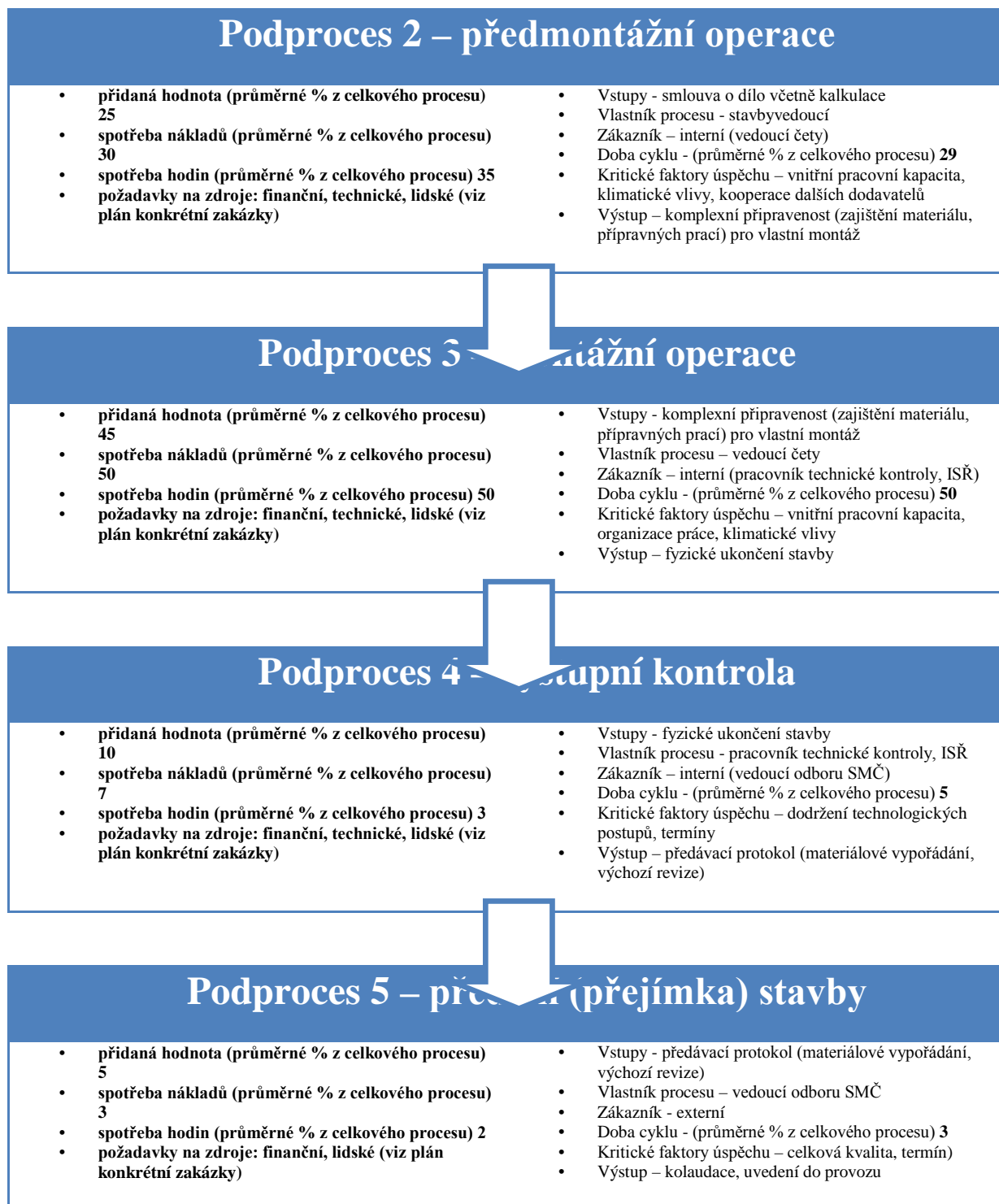
Obrázek 10: Proces projektování

Zdroj: Přípravný materiál pro zavedení procesního řízení ve VČE-montáže, a.s.

Pozn.: Z důvodů rozmanitosti a rozsahu celého procesu jsou v podprocesech uváděna průměrná procenta (suma = 100%).

## Proces SMČ





Obrázek 11: Proces stavebně montážní činnosti

Zdroj: Přípravný materiál pro zavedení procesního řízení ve VČE-montáže, a.s.

Jednotlivé podprocesy je možno dále detailně rozebrat. Například podproces 3 procesu SMČ montážní operace čítá cca 140 technologických a montážních postupů od těch nejjednodušších (ruční pokládka kabelů) až po ty nejsložitější (stavba stožárových transformoven). Tyto technologicko-montážní postupy jsou znormovány a každá obsahuje popis práce, technologický postup práce (včetně dodržení všech bezpečnostních předpisů), použití základních mechanismů, náradí a pomůcek elektromontéra.

Kromě toho bylo rozhodnuto, že na procesy bude vždy aplikována metodologie známá jako PDCA, kterou lze ve stručnosti popsat takto:

P – plánuj: stanov cíle a procesy nezbytné k dosažení výsledku v souladu s požadavky zákazníka a vizí organizace.

D – dělej: uplatňuj procesy.

C – kontroluj: monitoruj a měř procesy ve vztahu k vizi, cílům a požadavkům a podávej zprávy o výsledcích.

A – jednej: prováděj opatření pro neustálé zlepšování výkonnosti procesu.

## **2.5 Analýza společných znaků montážních společností daného oboru a jejich zobecnění**

Pro nalezení společného rámcového organizačního schématu vyplývajícího z níže uvedeného HIPO diagramu je nezbytné analyzovat sjednocující, ale i specifické, znaky a prvky dodavatelských společností působících na trhu.

### **Společné –**

- předmět podnikání (montáž a opravy vyhrazených elektrických zařízení, projektování el. zařízení),
- zákazník,
- ve většině případů regionální působnost,
- prodej živé práce (materiál dodává většinou objednatel z důvodů materiálové standardizace),
- ve většině případů certifikace dle ISO.

### **Rozdílné –**

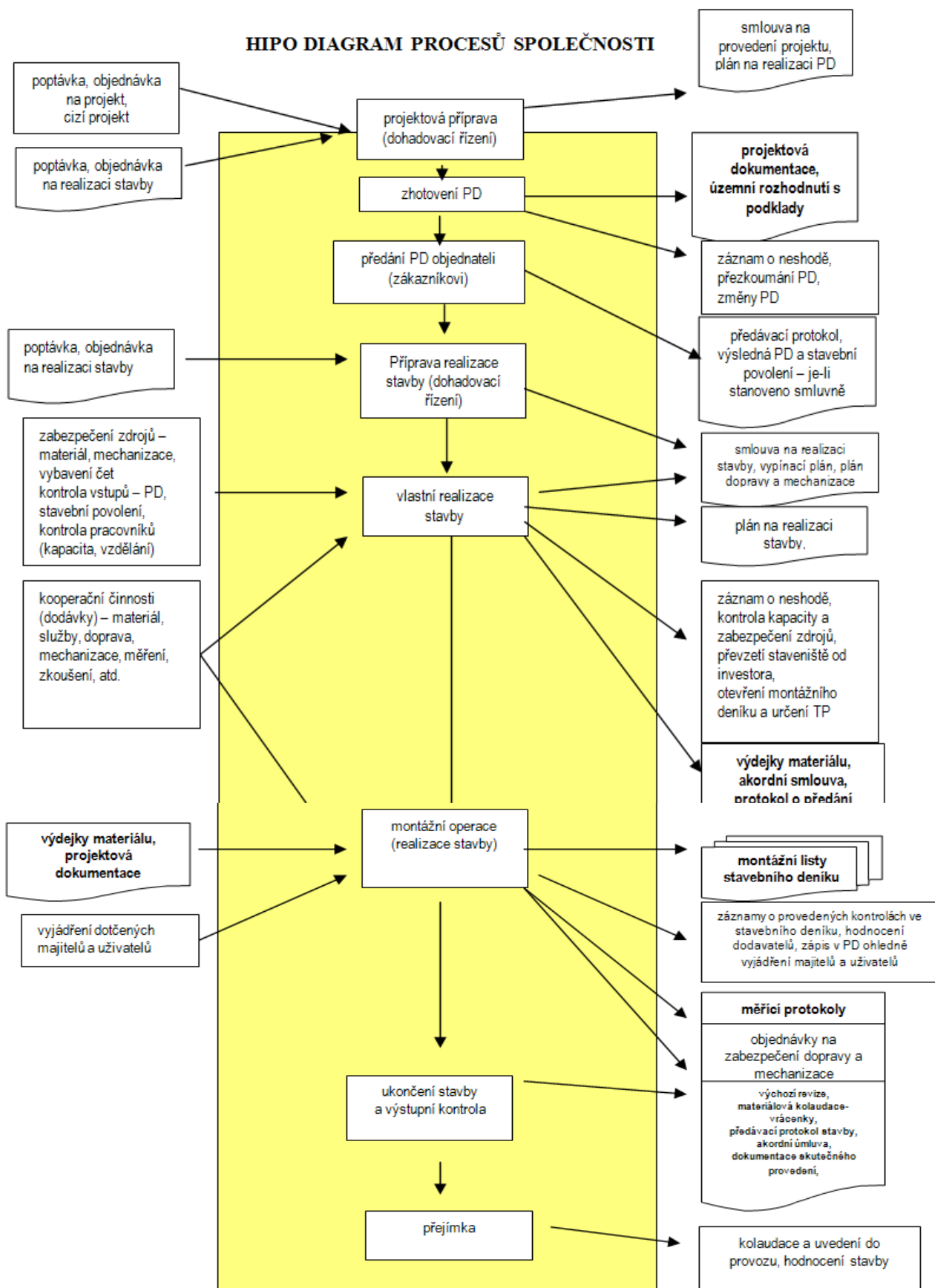
- právní forma (a.s., s.r.o., fyzická osoba),
- různý informační systém (různý způsob vykazování),
- velikost firmy (množství a finanční objem zakázek),
- regionální konkurenční prostředí.

Pro eventuální detailní hodnocení výkonností jednotlivých firem by bylo vhodné sjednotit zejména dnes rozdílnou oblast vykazování výsledků (ukazatele trendu EBITDA, EBIT,

produktivita práce z přidané hodnoty, ROE, čistý zisk). Detailní analýza by však byla složitější a překročila by rámec této práce.

Z jednotlivých analýz a výčtu společných prvků a znaků lze vypracovat komplexní HIPO diagram procesů v dané společnosti.





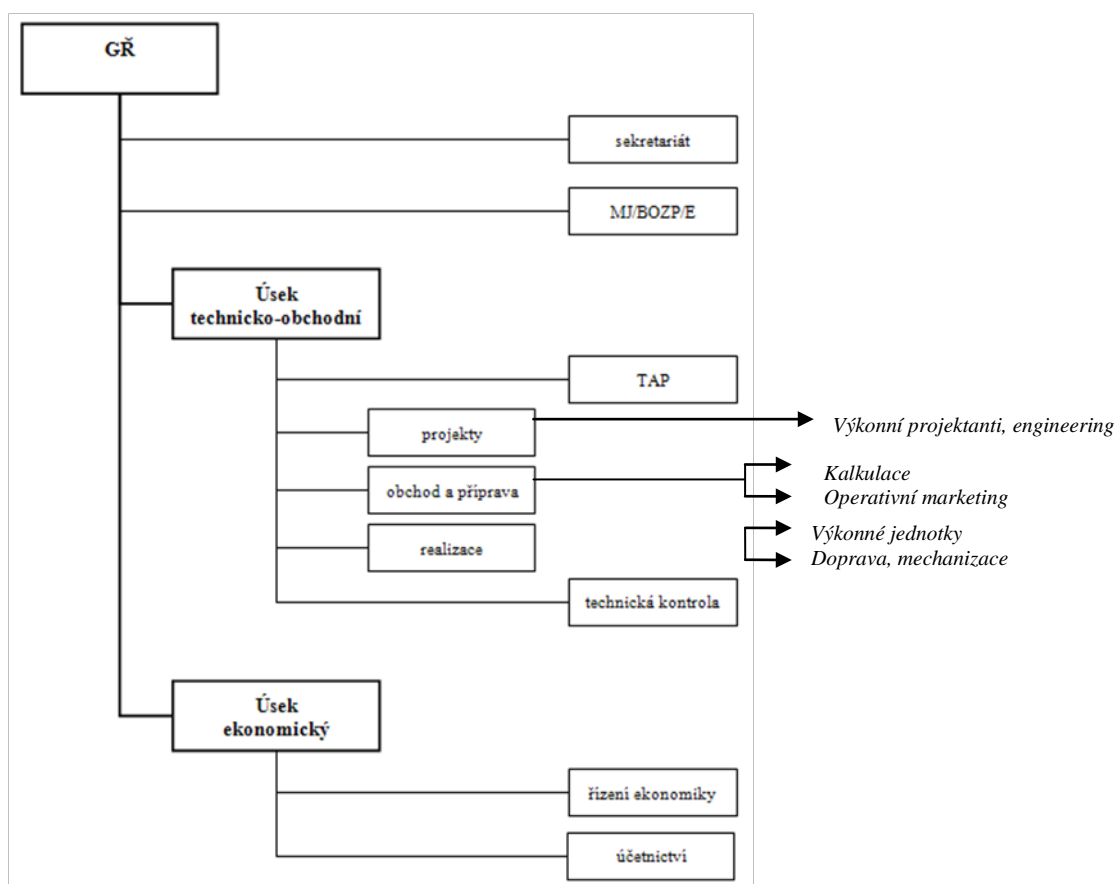
Obrázek 12 HIPO diagram procesů montážní společnosti

Zdroj: Upraveno podle Přípravného materiálu pro zavedení procesního řízení ve VČE-montáže, a.s.

Diagram respektuje hlavní procesy, tj. realizaci stavby, vypracování PD, průřezový proces obchod (kalkulace a příprava výroby), a podpurné procesy (např. doprava, mechanizace, revize) – i když tyto lze nakoupit i externě.

## 2.6 Typické (rámcové) organizační schéma procesně montážní společnosti

Na základě respektování vytipovaných procesů a HIPO diagramu je možno vytvořit rámcové organizační schéma procesně řízené servisně-montážní společnosti.

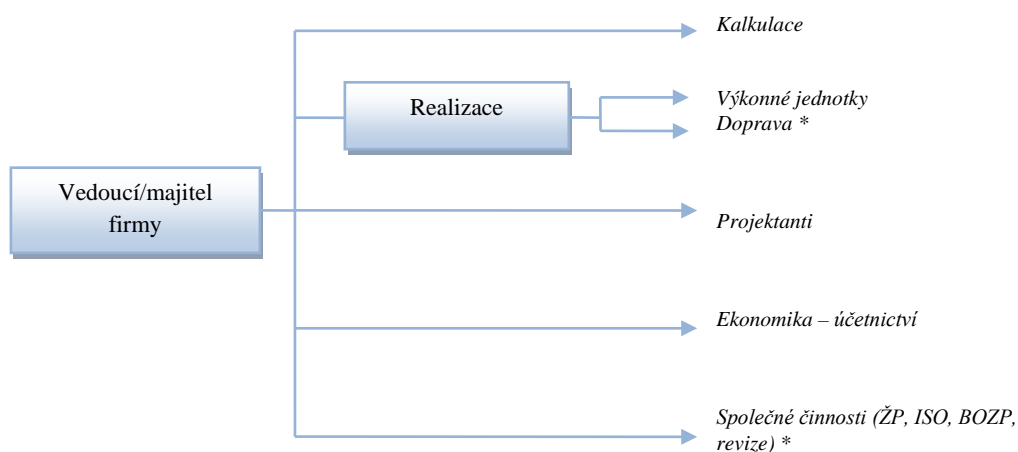


Obrázek 13: Obecné organizační schéma procesně řízené montážní společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Toto organizační schéma předpokládá v rámci kompetence GŘ řízení společných štábních činností jako je právní agenda, personalistika, ISŘ. Úsek technicko-obchodního ředitele obsahuje všechny hlavní i podpurné procesy, tj. projektování realizace SMČ (včetně podpurného podprocesu Doprava a mechanizace) i průřezový proces Obchod i Technická kontrola (provedení výchozích revizí). Úsek ekonomického ředitel pak obsahuje průřezové procesy zabezpečující ekonomickou agendu, tj. správu společnosti, účetnictví, controlling a daně.

Detailní řešení je odvislé od místních specifik, ale i od velikosti firmy. Je logické, že u menší firmy bude možno zredukovat počet řídicích stupňů i technicko-administrativní aparát. Extrémním případem pak může být značně ploché organizační schéma malé procesně řízené montážní společnosti.



\* Relativně snadný nákup činností z externa.

Obrázek 14: Organizační schéma malé procesně řízené společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

I toto schéma zachovává všechny výše uvedené procesy. Je podstatně plošší, má méně organizačních stupňů, takže vedoucí, resp. majitel firmy, může ovládat výkonné činnosti přímo. Pouze u realizace hlavní výroby je nezbytné, aby existoval pracovník jako jeho „prodloužená ruka“, který organizuje a řídí výkonné jednotky přímo v terénu. Vedoucí/majitel má ulehčenou situaci i v tom, že může řadu činností nakoupit zvenčí.

## **3 Atributy úspěšného podnikání**

### **3.1 Obecné principy**

Uspěť v podnikání není nic jednoduchého. Existuje sice množství rad o tom, jak správně řídit lidi, jak vypracovávat marketingové strategie, jak oslovit zákazníky, kde hledat nové tržní příležitosti, atd., avšak v praxi často člověk zjistí, že platnost těchto rad je omezená a že sebelepší záměr nemusí obstát. Přesto je podle J. Welche [16] podnikání velmi prosté. Kdo v něm hledá něco složitějšího, zamotává se do problémů, které sám vytváří. „Věřím v jednoduchou logiku rozhodování, komplikace v podnikání se objevují až tehdy, ztratí-li člověk přístup k informacím.“

Naše společnost je ve značné míře závislá na činnosti specializovaných organizací, které vyrábějí a dodávají požadované výrobky a služby. Ať již otevřeme jakoukoliv knihu psanou šéfy úspěšných firem, jako červená nit se táhne texty konstatování, že úspěšnost a prosperita těchto podniků závisí na zvládnutí současného manažerského myšlení a manažerských přístupů.

Úlohou manažera je zejména přimět odborníky k dosažení vytyčených cílů. Aby toho dosáhl, musí mít určité vlastnosti vrozené, či získané. Čím je manažer v řídicí hierarchii postaven výše, tím víc jsou příbuzné i požadavky nezávisle na druhu podnikání. Definice ideálního manažera zůstane vždy spíše hypotetickou záležitostí, avšak předpoklady rozhodné pro úspěch manažerů lze například podle J. S. Livingstonea vyjádřit ve třech bodech:

- potřeba řídit,
- potřeba moci,
- schopnost vcítit se.

### **3.2 Kritické faktory úspěchu**

Za zakladatele koncepce manažerských funkcí bývá považován jeden z průkopníků teorie managementu, Francouz Henry Fayol, který definoval pět funkcí [1]:

- Plánování
- Organizování
- Příkazování
- Koordinace

- Kontrola

Tyto funkce rozšířil Angličan Lyndal F. Urwick, a to o další dvě.

- Zkoumání
- Komunikace

Fayol formuloval navíc i 14 principů úspěšného řízení, které s drobnými modifikacemi platí i dnes a zabezpečují tak efektivnost řízení. Tematicky, heslovitě by se daly vyjádřit takto:

- Systematická práce a specializace
- Pravomoc a odpovědnost, hierarchie nadřízenosti a podřízenosti, rovnost jednání vedoucích
- Disciplína a pořádek
- Jednotnost řízení a centralizace určitých činností
- Odměňování a iniciativa
- Stabilita pracovní síly

Kritické faktory úspěchu se snaží koncentrovat pozornost vedoucích pracovníků na ty stránky práce, které pro ně mají zásadní význam. Mezi jednu z nejrozšířenějších koncepcí a potažmo i interpretací těchto faktorů patří koncepce „7S“.

### 3.2.1 Koncepce „7S“

Tato koncepce je uceleným rozborovým přístupem založeným na stanovení a vzájemné podmíněnosti sedmi významných faktorů manažerské činnosti, a tedy i její úspěšnosti. Jsou to:

**Strategie** – tj. programové stanovisko vrcholového vedení firmy. Zachycuje vymezení a uspořádání soustavy cílů rozvoje v prostoru a čase, volbu postupu jejich dosažení. Hybnou silou jsou inovace.

**Struktura** – kterou se rozumí vymezení a obsahová funkční náplň dílčích částí organizačního systému a jejich vzájemných informačních vazeb.

**Spolupracovníci** – to jsou lidé, kteří se podílejí na realizaci manažerských funkcí, a to buď formou rozhodovací či výkonné činnosti.

**Systémy řízení** – ty zahrnují postupy, metody a techniky manažerské práce.

**Sdílené hodnoty** – spoluvytváří motivační prostředí v kolektivu.

**Styl manažerské práce** – tj. jednání vedoucích pracovníků při uplatňování manažerských funkcí vůči jimi vedeným kolektivům.

**Schopnosti** – jsou souborem znalostí, dovedností a návyků podnikových kolektivů.

Integrujícím faktorem 7S jsou lidé, zejména pak manažeři.

### **3.2.2 Hledání dokonalosti**

V literatuře [13] se uvádí osm základních charakteristických rysů vynikajících podniků:

- 1) Aktivně jednat
- 2) Být blízko k zákazníkovi
- 3) Autonomnost a podnikavost
- 4) Zvyšovat produktivitu prostřednictvím lidí
- 5) Držet se činností, kde vznikají hodnoty firmy
- 6) Držet se toho, co firma umí a zná
- 7) Dbát na jednoduché organizační formy a nepočetný stav
- 8) Umět spojovat řízení „bičem a cukrem“

Jde o zásady, které se vzájemně prolínají a vytvářejí ucelenou filosofii podnikového myšlení a jednání. Nutno podotknout, že manažeři výše uvedené rysy znají. Rozdíl mezi dokonalými a ostatními firmami je však v tom, že první je používají jako ucelený způsob myšlení a jednání a to obvykle s nevšední důsledností, zatímco ti druzí je aplikují buď jako některá výběrová pravidla, či s polovičatostí při dotažení do praktické realizace. Aplikace výše uvedených charakteristických rysů do podmínek ČR je odvislá od rozdílných kulturních a sociálně ekonomických podmínek, stupně průmyslového rozvoje apod. Jinak řečeno jiná země, jiný mrav, to celé v různé době. Vybrat si, co je použitelné už dnes a co až zítra, to je umění praktické aplikace.

### 3.2.3 Jak správně řídit

Řízení je soustav hodnocení a úsudků. Právě proto musí manažer, jak uvádí Lee Iacocca [5], zůstat sám sebou. Takže základní z pravidel řízení je: Vyber si styl, který ti vyhovuje, a zůstaň mu věrný. Můžeš si vymyslet něco nového, ale nezkoušej být někým jiným.

Mezi další pravidla řízení mimo jiné patří:

- 1) Pracovat s těmi nejlepšími, obklopit se nekonformními lidmi. Nic žádnému šéfovi nesvědčí tak, jako talentovaní lidé v řídicím týmu. Navíc musí jít o lidi, kteří dokážou o věci polemizovat.
- 2) Vyložit jasně své priority a o všech svých záměrech své podřízené okamžitě informovat. Na kousek papíru lze vždy bez litanií napsat své nejdůležitější priority.
- 3) Vyjadřovat se srozumitelně a stručně. Není správné psát jinak, než mluvit.
- 4) Nezapomínat na to, že liniové řízení vydělává peníze. „Jinými slovy, ze štábu nevypadne ani halíř.“ Poslání štábu je především v tom, že pomáhá vedoucím pracovníkům a působí jako katalyzátor pro liniové vedení.
- 5) Vytyčit si mantinely. Vrcholový pracovník vytyčuje hranice, určí, kolik se může utratit, ale už třeba ne za co. Určí meze pro počet pracovníků, které chce zaměstnat, ale neurčí, kdo to má být. Určí hranice pro částku na vývoj a výzkum, kterou chce uvolnit, ale neurčí na které projekty.
- 6) Nepřeceňovat výhledové plány. Manažer by měl mít na paměti především to, že jeho klíčová činnost spočívá v tom, aby svým lidem zajistil maximální výdělky.

Poměrně detailně se problematikou řízení zabývá i J. Welche [16], který uvádí celkem 31 tajemství úspěchu. Tyto manažerské techniky, nápady či doporučení jsou univerzálně použitelné v malé, střední i velké firmě a jeho doporučení může všem manažerům, kteří se jimi nechají inspirovat, pomoci obstát ve stále sílící konkurenci. Tyto zásady, ale i řadu dalších, lze aplikovat i do podmínek procesně řízené montážní společnosti.

### 3.2.4 Aplikace zásad moderního řízení do podmínek typové montážní společnosti

Aplikace většiny zásad J. Welche umožní v určitém časovém horizontu zvýšit prosperitu montážní společnosti tak, aby obstála v stále sílící konkurenci.

Z podrobné analýzy dosavadní činnosti typové montážní společnosti vplynuly stěžejní problémy vyvolávající potřebu řešení. S jistotou lze tvrdit, že na ně lze uplatnit většinu zásad J.

Welche. Pro zjednodušení a s přihlédnutím k podmínkám montážní organizace lze jeho 31 zásad přiřadit do 11 tematicky blízkých okruhů.<sup>2</sup>

### **1) Ochota k radikální změně**

Cíl: Včerejší generace manažerů byla ochotná přijímat kompromisy, což jí umožnilo vyjít vždy s čistým štítem. Budoucí manažeři musí naopak hledat a řešit nové problémy, tzn. jít proti proudu.

Výsledek: Vytvoření a přijetí vize společnosti zaměstnanci (zejména manažery) otevřené dalším změnám.

Příklad vize: Do roku 2012 vybudovat špičkovou montážně-servisní společnost s vysokou kvalitou produkce a schopností uspokojit jakoukoliv zákaznickou poptávku z oboru distribuční elektroenergetiky.

### **2) Provedení restrukturalizace**

Cíl: Je nutno podrobně prozkoumat celou organizaci a rozhodnout, co se musí zlepšit, co zachovat a čeho se zbavit.

Výsledek: Vytvoření plošší organizační jednotky s efektivnějším řízením, realizace vhodného outsourcingu.

Příklad: Organizační schéma malé energeticko-montážní procesně řízené společnosti (viz obrázek 15 diplomové práce).

### **3) Tlak na snižování nákladů**

Cíl: Dosažení vyššího zisku, zpřísnění kontroly výdajů, zvýšení produktivity, a to ruku v ruce se ztotožněním se s firemní kulturou.

Výsledek: Po jednotlivých položkách detailně propracovaný nákladový plán montážní společnosti s rozpadem do úrovně jednotlivých pracovních skupin.

### **4) Tok informací**

Cíl: Na dané úrovni soustředit dostatek informací pro rozhodování.

---

<sup>2</sup> Vlastní přiřazení autora DP



Výsledek: Aplikace vhodných informačních technologií, stanovení oprávnění k přístupu k informacím.

### 5) *Vhodná komunikace mezi vnitropodnikovými útvary a mezi zákazníkem a firmou*

Cíl: Odstranění překážek v komunikaci mezi jednotlivými články výrobního programu, tj. snaha o vytvoření integrity. Konečným efektem bude zrychlení průběhu veškerých činností, lepší komunikace a možnost ovlivňování činnosti firmy jak zákazníkem, tak jeho dodavateli.

Výsledek: Kodex chování společnosti, vytvoření základu bezbariérové společnosti.

### 6) *Přenesení pravomocí a odpovědností*

Cíl: Oznámení svých požadavků podřízeným, přidělit jim zdroje a poté je nechat, ať konají. Nebát se dát jim moc.

Výsledek: Vytvoření kompetenčního řádu montážní společnosti.

Příklad: V tomto případě lze aplikovat podpisový a odpovědnostní řád, který využívá společnost VČE-montáže, a.s. Podpisový a odpovědnostní řád se může členit na následující kapitoly.

- a) Řízení společnosti.
- b) Majetek společnosti.
- c) Dodavatelské a odběratelské smluvní vztahy.
- d) Ekonomické, personální a sociální záležitosti.

Typickým příkladem posunu pravomoci i odpovědnosti na nejnižší stupeň řízení je níže uvedená ukázka detailu pro dodavatelské a odběratelské smluvní vztahy.

Tabulka 1 - Ukázka z podpisového a odpovědnostního řádu

Zdroj: Podpisový a odpovědnostní řád VČE-montáže, a.s.

Identifikace	Písemnost	1.Podpis	2.Podpis	Poznámka
3.5	Objednávky na nákup náhradních dílů a drobného materiálu neinvestičního charakteru mimo evidovaný DHM a DNM			
	- nad 10 tis. Kč v rámci plánu odboru	Vedoucí odboru		
	- do 10 tis. Kč v rámci plánu	Stavbyvedoucí,		

		technik dopravy, vedoucí oddělení nákupu		
	- nad 500,- Kč mimo plán	Technicko- obchodní ředitel, ekonomický ředitel		
	- do 500,- Kč mimo plán	Vedoucí odboru		

### 7) *Vytvoření prostoty pro operativní chování*

Cíl: Jde o využití přednosti chování malých firem, především při rychlosti jednání. Jak říká J. Welche, ideální je spojit duši malé firmy s tělem velké společnosti.

Výsledek: Kompetenční řád respektující místní specifika.

### 8) *Podniková strategie*

Cíl: Vytyčít několik jasně formulovaných obecných cílů, které budou základem podnikové strategie. Neorientovat se pouze na cíl jediný.

Výsledek: Rozšíření portfolia činností procesně řízené montážní společnosti.

Příklad:

- inženýrská činnost v rámci rozšířeného předmětu podnikání – zajištění staveb od projektu, přes realizaci, až po údržbu a servisní činnost
- periodické revize dle revizního řádu nebo po dohodě s objednatelem
- opravy po revizích
- řešení nenadálých havarijních situací (povodně, požáry, nebezpečné povětrnostní vlivy) dle potřeb zákazníka

### 9) *Chování trhu*

Cíl: Při hledání trhu není nezbytné vyhledávat boj. Pokud však k němu dojde, je nutné zvítězit. Než prohrát, je lepší včas vyklidit pole.

Výsledek: Obchodní plán společnosti obsahující analýzu chování konkurence.

Příklad: Analýza chování konkurence na trhu může obsahovat následující body: vyhlídky podnikání, konkurence po jednotlivých segmentech (oborech) a teritoriích, silné a slabé stránky konkurence.

### ***10) Odstraňování komunikačních bariér ve společnosti***

Cíl: Vytvářet a šířit podnikovou kulturu a vytvořit takovou atmosféru ve společnosti, v níž se zaměstnanci nebudou bát vyjádřit svůj názor. Vedoucí pracovníci musí dbát na pravidelnou komunikaci a zodpovězení všech dotazů svých podřízených.

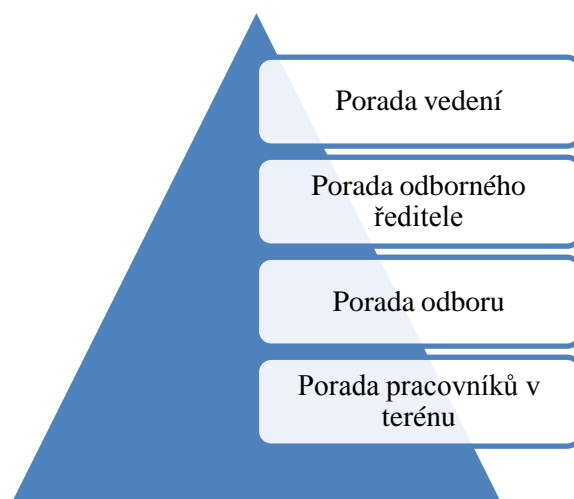
Výsledek: Vytvoření systému neformálních operativních porad s možností široké diskuze, a to třeba přímo na pracovišti.

Příklad: Organizace porad v procesně řízené montážní společnosti může být řešena následujícím způsobem.

Pro předávání pokynů, informací, výměnu zkušeností nebo zabezpečení společných úkolů mohou svolávat vedoucí na různých řídicích úrovních ve své působnosti pracovní porady.

Porady rozsáhlých okruhů zaměstnanců se svolávají jen v odůvodněných případech, pokud nelze stejného výsledku dosáhnout hospodárnějším způsobem.

System porad může vytvořit následující hierarchii (výkonné složky):



Obrázek 15 Hierarchie porad

Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto systému platí zásady:

- a) Poradu svolává příslušný vedoucí.

- b) S výjimkou porady vedení, která probíhá jednou za měsíc, není četnost stanovena a závisí vždy na aktuální situaci.
- c) Řeší se pouze problémy, ke kterým má porada na daném stupni kompetenci.
- d) Nevyřešené úkoly přenáší vedoucí porady na vyšší stupeň v hierarchii porad.

### ***11) Systém osobního a kvalifikačního růstu zaměstnanců***

Cíl: Vytvořit systém, který zaměstnancům umožní osobní i kvalifikační růst, z něhož budou moci čerpat nové zkušenosti. Je třeba dát lidem dostatek prostoru k seberealizaci, a když se jim to podaří úspěšně splnit, odměnit je za to, a to nejen finančně.

Výsledek: Motivační systém montážní společnosti, plán personálního a sociálního rozvoje.

Příklad: Motivační systém

Motivační systém bude využívat především praxí osvědčené postupy s důrazem na další rozšiřování aplikací pohyblivých složek mzdy.

Jedná se zejména o:

- využívání akordní úkolové mzdy
- využívání podílové mzdy
- prémie na základě měřitelných ročních cílů
- podíl na hospodářském výsledku
- zpřesnění systému výkonnostních odměn
- zpřesnění zařazení pracovních míst podle katalogů D a TH funkcí

Dalšími motivačními aspekty, majícími vliv na spokojenost zaměstnanců, je zlepšování úrovně oblastí pracovního prostředí, vybavenosti pracovišť a sociálního zázemí společnosti.

Příklad: Personální plán a plán sociálního rozvoje

Hlavní cíle

- pružně přizpůsobovat personální strukturu záměrům obchodního plánu společnosti

- zajistit stabilizaci klíčových zaměstnanců dlouhodobě odvádějících kvalitní práci
- zajistit náborů zaměstnanců chybějících profesí
- zajistit prohlubování kvalifikace a celkových kompetencí zaměstnanců formou vzdělávání nebo profesní přípravy a výcviku
- zvyšovat účinnost motivačního systému zaměstnanců vyšším využitím osobních měřitelných cílů
- podpořit šíření a respektování zásad plynoucích z norem kvality, bezpečnosti práce a environmentu

## 4 Integrovaný strategický a procesní systém řízení

Jedním z největších problémů, které organizacím hrozí, je nesoulad procesního a strategického zaměření organizace, který obvykle ústí do situací, kdy se lidé zabývají úkoly nesouvisejícími se strategickým zaměřením. Ke skutečnému úspěchu je tedy nezbytná vzájemná integrace strategických a procesních složek. Procesní model organizace vytváří důležité pojítko mezi strategickou a provozní (workflow) úrovní organizace. Je chybou, pokud se organizace orientuje bezprostředně na návrh a implementaci procesů bez jednoznačného propojení na vizi, strategické cíle a jejich měřítka. Procesní měřítka musí být vždy v souladu se stanovenými měřítky jednotlivých strategických cílů. Vždy musí být možné zpětně vysledovat, jakým způsobem jednotlivé procesy a jejich měřítka ovlivňují úspěšné naplnění strategie a s ní souvisejících měřítek strategické výkonnosti.

### 4.1 Procesní systém řízení

#### 4.1.1 Identifikace rizik procesního řízení

Před zavedením procesního řízení si musí být management vědom řady možných rizik, které vytipuje a současně stanoví opatření k jejich minimalizaci. Jako příklad lze uvést opět energeticko-montážní společnost VČE-montáže a.s., která identifikovala v souvislosti s procesním řízením následující rizika. Některá jsou specifická a některá obecnějšího charakteru.

- a) Významná změna organizace a řízení společnosti v době zásadních změn ve struktuře dominantního zákazníka, pokud takový je.

*Opatření k minimalizaci rizika:* Operativní časové řízení náběhů změn podle vývoje situace u dominantního zákazníka. V první fázi souběh se stávajícími metodami územního řízení.

- b) Vzdálení vyššího řízení společnosti od výkonných pracovišť.

*Opatření k minimalizaci rizika:* Doplnění maticových (územních) prvků řízení. Optimalizace odpovědnostního systému.<sup>3</sup>

- c) V první fázi aplikace změn vyšší pravděpodobnost poruch v operativním řízení výkonných pracovišť.

---

<sup>3</sup> Ostatní detailnější případy přesahují rámec této práce.

*Opatření k minimalizaci rizika:* Přesun účelných operativních pravomocí na první stupeň řízení.<sup>4</sup>

- d) Vzdálenější dojíždění vybraných zaměstnanců do místa výkonu práce.

*Opatření k minimalizaci rizika:* Jednání o podmínkách výkonu práce a odměňování.

- e) Vzdálenější správa a ochrana majetku na výkonných pracovištích.

*Opatření k minimalizaci rizika:* Optimalizace odpovědnostního systému, přesun účelných operativních pravomocí a odpovědnosti na nižší řídicí stupně.<sup>5</sup>

- f) Ztráta některých kvalitních zaměstnanců.

*Opatření k minimalizaci rizika:* Jednání o podmínkách výkonu práce a odměňování

- g) Ztráta některých lokálních kontaktů.

*Opatření k minimalizaci rizika:* Bude eliminováno posílením obchodních aktivit centra.

- h) Komplikovanější formální uzavírání smluv při lokálním marketingu.

*Opatření k minimalizaci rizika:* Bude eliminováno posílením obchodních aktivit centra

#### **4.1.2 Zásady a postup implementace**

Při zavádění procesního řízení je dobré respektovat několik významných zásad [17]:

##### **1) Testování užitečnosti řízení procesů**

Smyslem definice a řízení procesů je dosáhnout větší efektivity. Definice a řízení procesů mají zajistit, aby spolupráce různých lidí při dosahování žádoucích efektů byla přehledná a optimální. K tomu je nezbytné vědět, co se při vytváření definovaných efektů ve firmě děje, a jednoznačně vymezit místo pro každého člověka, který je do těchto dějů zapojen. Pokud některé kroky standardního definování a řízení procesů nepřinášejí z pohledu tohoto účelu nic nového, jsou v dané fázi rozvoje vitality zbytečné.

##### **2) Nezávislost na organizační struktuře**

Procesy mají horizontální charakter. Probíhají firmou napříč a obvykle protínají různé organizační jednotky firmy. Mají svou vlastní logiku na sebe navazujících vstupů a výstupů,

---

<sup>4</sup> Ostatní detailnější případy přesahují rámec této práce.

<sup>5</sup> Ostatní detailnější případy přesahují rámec této práce.

kteřá je nezávislá na vertikálním hierarchickém členění firem. Nelze je tedy efektivně definovat ani řídit typicky hierarchickým nástrojem, jakým je tradiční organizační struktura.

Manažeři při řešení problémů s efektivitou lpí na nikdy nekončících zásazích do organizační struktury, aniž by se snažili zasáhnout na úrovni procesů, které jsou na počátku těchto problémů. Organizační struktura by měla vyplynout z popisu procesů a zdrojů, nikoliv procesy limitovat.

### **3) Postup shora dolů**

Je důležité, aby procesy byly definovány shora a aby byl postupně zjemňován popis, dokud se nedostaneme do rozporu s první zásadou, která se týkala testování užitečnosti.

Pouze když postupujeme při popisu procesů shora dolů, od obecného k detailům, můžeme proces vymežit v celé šíři od prvotního vstupu, který proces spouští, až k finálnímu výstupu, který je signálem, že proces skončil.

Nejširším vymezením procesu je zpravidla firma, kterou si můžeme představit jako proces poskytující celou řadu výstupů a spotřebovávající příslušné vstupy.

### **4) Výběr vhodných nástrojů**

O úspěchu definice a řízení procesů rozhodují nástroje použité při vytváření procesních map a popisů procesů. Procesy a jejich základní prvky, aktivity, mají v reálné firmě mnoho vzájemných vazeb a během mapování a poznávání procesů bývají tyto vazby často doplňovány a měněny. Nástroje jako nejrozšířenější textové editory, tabulkové procesory nebo čistě grafické editory se velice brzy stávají úzkým místem práce na procesních mapách, protože složitost jejich použití vede k vynechávání některých vazeb a odporu vůči jakýmkoliv změnám již dokončených procesních map. Je tedy třeba použít speciální nástroje.

### **5) Respektování procesních domén**

V souladu s bodem 3 je tedy postupováno od shora dolů. Po vymezení rozhraní, vstupů a výstupů procesu firma přikročí k identifikaci nejdůležitějších procesů uvnitř firmy. Hledá se vždy optimální posloupnost kroků, která zajistí transformaci vstupů ve výstupy.

Aby se poskytl alespoň základní rámec pro orientaci ve firemních procesech, doporučuje se rozlišovat tři typy procesů, tedy ortopcesy, které zajišťují produkty pro externího zákazníka, parapcesy, které bezprostředně zabezpečují interní a externí zdroje, a metapcesy, které řídí firmu a podněcují změny.

Toto rozdělení pomáhá identifikovat základní děje ve firmě, pochopit jejich vztahy a synergický potenciál.



## 6) Průběžné zlepšování procesů

Většina konceptů využívajících procesního řízení doporučuje nejdříve zpracovat procesní mapu současného stavu (v literatuře často označováno jak „*as-is*“), poté navrhnout podobu požadovaného budoucího stavu („*to-be*“) a následně řešit přechod z jednoho stavu do druhého („*to-do*“).

Praxe ukazuje, že mezi desítkami projektů, které se v této oblasti realizují, není jediný, kde by se tento postup podařilo dodržet. Teprve během vytváření mapy současného stavu totiž sami manažeři mapované firmy objevují, jak jejich procesy vlastně fungují a obvykle zjišťují, že neexistuje ustálený běh firemních dějů a že procesy jsou řešeny *ad hoc*, pokaždé trochu jinak. Jejich „operativní přepracovanost“ toho bývá důkazem.

Pro implementaci procesní organizace se mj. využívá tzv. komplexní procesní model, který se vytvoří na základě metody modelování a optimalizace podnikových procesů, na jehož základě je možné popsat současný stav organizace podniku a dále navrhnout, simulativně otestovat a vybrat vhodnou podobu budoucí procesní organizace podniku.

Postup tvorby procesní organizace na základě metody modelování a optimalizace podnikových procesů se skládá většinou z pěti etap [18], avšak konkrétní podmínky v energeticko-montážních společnostech, si vyžádaly jejich modifikaci následujícím způsobem:

### **Etapa 1: Deklarování snahy provést změnu vrcholovými orgány**

Jde o vyjádření vůle vrcholových orgánů společnosti (dozorčí rada, představenstvo) nastartovat změny a vytvořit úvodní záměr a rámec vycházející z vize a strategie společnosti.

### **Etapa 2: Vytvoření týmu procesní organizace a harmonogramu projektu**

Vytvoření toho týmu probíhá ve dvou krocích. Prvním z nich je výběr vhodných pracovníků pro obsazení klíčových funkcí v projekčním týmu (je třeba nezapomínat, že členy týmu jsou prakticky všichni řídicí pracovníci podniku) a druhým jmenování příslušných pracovníků do projekčního týmu. Projekční tým je tvořen tzv. úzkým projekčním týmem (sponzor projektu, project manager, majitelé procesů, správci procesů a analytici procesů) a rozšířeným pracovním týmem.

### **Etapa 3: Analýza stávajícího stavu organizace a optimalizace procesů**

Analýza současného stavu organizace podniku je z celého procesu zavádění procesní organizace nejnáročnější etapou. Tato náročnost tkví v tom, že se celá organizace podniku musí zmapovat, popsat a namodelovat:

- celá útvarová organizace, a to až do úrovně jednotlivých dílčích pracovníků,
- veškeré datové a dokumentační základny podniku včetně vytvoření datového modelu podniku do příslušné podrobnosti,
- cíle, jejich kritické faktory plnění a vazby cílů na příslušné procesy,
- vytvoření základních funkčních stromů příslušných procesů a jejich popis na úroveň nutných atributů,
- vytvoření modelů procesů do příslušné úrovně (hloubka úrovně se rozlišuje podle potřeb konkrétního procesu a podle specifik příslušného podniku) a dále provázání jednotlivých procesů s organizačními jednotkami (funkčními místy) a s příslušnými daty a dokumenty.

Etapa analýza stávajícího stavu organizace se skládá z několika nezbytných kroků:

- rekapitulace strategie,
- tvorba konvencí modelování,
- definice procesního stromu,
- definice a vymezení vazeb mezi jednotlivými procesy,
- vzájemná konsolidace cílů a procesů,
- popis a namodelování procesů včetně jejich atributů, tj. vytvoření komplexního modelu,
- analýza komplexního modelu a formulace kritických (slabých) míst v procesech, případně kritických procesů.

Základní optimalizace procesů, tzv. průběhová optimalizace, se provádí v rámci analýzy a popisu stávajícího stavu organizace podniku. V rámci optimalizace procesů podniku se definují varianty cílových procesů. Výchozí bázi definování variant cílových procesů tvoří SWOT analýza a v rámci této analýzy stanovená kritéria pro hodnocení výkonnosti a efektivity dosavadních procesů podniku. Z navržených cílových procesů je poté vypracována odsouhlasená struktura organizace, která se dokumentuje formou organigramu. Rovněž jsou stanovena organizační opatření k zajištění nových cílových procesů.

#### **Etapa 4: Definice a implementace nové procesní organizace**

Jsou-li vytvořeny a definovány cílové procesy a cílová organizační struktura (útvarová) podniku dojde k definování celé procesní organizace v rámci podniku. Tato fáze probíhá tak, že se s novou procesní organizací a s důsledky, které z ní vyplývají, seznámí všichni zaměstnanci.

Následně se začnou jednotlivé změny implementovat do života podniku. Implementace procesní organizace většinou probíhá v zavádění přijatého a schváleného řešení pro jednotlivé oblasti procesů.

### **Etapa 5: Pravidelná verifikace implementované procesní organizace**

Na etapu definice a implementace procesní struktury bezprostředně navazuje etapa kontroly a verifikace procesní organizace, ve které jsou cílové procesy zkoumány se zřetelem na přijaté a předpokládané cíle podniku. Podstatné údaje pro vyhodnocení procesní organizace, plnění a dosažení přijatých cílů podniku lze získat přímo z IS.

Z pravidelné kontroly úspěšnosti se iniciují opět opatření k úpravě procesů podniku a příslušných řešení IS. Cílem je kontinuální zlepšování procesů (Continuous Process Improvement).

Mezi nejčastější chyby managementu při zavádění procesního řízení patří deklarace:

- ***„Zavedením procesního řízení zlepšíme ekonomické výsledky společnosti.“***

Každá změna by samozřejmě měla sledovat zlepšení ekonomických výsledků. Procesní řízení je ovšem pouze jeden krok v řadě změn. Praxe potvrzuje, že bez existence jasné strategie a definice cílů (ekonomických, jasně kvantifikovaných) je jakákoliv změna předem odsouzena na neúspěch. Většina společností neví, co mohou od procesního řízení očekávat, jaké konkrétní přínosy tato změna může přinést. To je důvod, proč váhají s její realizací a naopak, mnoho firem se do ní bezhlavě pustí bez jasného plánu a konkrétních cílů. Realizací procesního řízení by se měly zabývat společnosti, které jsou v dobré ekonomické a tržní pozici s cílem jejího zlepšení. Firma v problémech může takovouto změnou v případě dopuštění se implementačních chyb (kterým se vyhne jen obtížně) svoji situaci výrazně zhoršit.

- ***„Problematika procesního řízení je úzce propojena na IT, a proto se tím budou zabývat zejména tyto lidé.“***

Vzhledem k tomu, že o problematice procesního řízení velmi často mluví společnosti z oblasti producentů podnikových informačních systémů, systémů CRM (Customer Relationship Management) nebo DMS (Document Management System), je tato problematika a její řešení často spojováno s pracovníky IT oddělení. Procesní řízení je ovšem zejména o způsobu plánování a řízení na všech úrovních, technická realizace na úrovni informační podpory musí být

tomu podřízena. Pokud nebude provedena změna na úrovni způsobu myšlení a činnosti nejvyšších řídicích pracovníků, je těžké totéž očekávat od ostatních.

- ***„Procesní řízení je podmínkou pro zlepšení našich činností v oblasti vztahů se zákazníky.“***

Způsob obsluhy klientů a řízení vztahů s nimi závisí pouze na očekáváních klientů a způsob vnitřního řízení společnosti by měl být odvozen od cílů v této oblasti stanovených na základě těchto očekávání. Procesní řízení může přinést zlepšení, ale nemělo by být prvním krokem v procesu realizace změn. Uvedené tvrzení je možné považovat za pravdivé pouze v případě, že nové procesy, definice rolí osob, týmů a cílů jednotlivých procesů jsou navrženy jako výsledek analýzy obchodních cílů společnosti v dané oblasti. Opačný postup je nefunkční.

- ***„Za účelem implementace procesního řízení vyhlásíme projekt a vytvoříme silný projektový tým složený z nejlepších pracovníků společnosti.“***

Transformace na procesní řízení může (a často musí) být koordinována centrálním týmem (někdy i za účasti externích konzultantů), ovšem drtivá většina práce je úkolem pro řadové pracovníky a zejména pro vedení firmy. Vzhledem k časové a kapacitní náročnosti tohoto procesu jeho řízení formou projektu často vede k nekonečným (a drahým) diskusím a návrhům, které jsou jenom obtížně implementovatelné. Situaci často komplikuje i fakt, že samotné projektové řízení je definováno samostatnou metodikou, která reflektuje na starý způsob fungování organizace a působí spíše jako limitující faktor.

Pokud se organizace rozhodne realizovat změny tohoto typu formou samostatného projektu, je vhodné nejdříve redefinovat metodiku projektového řízení a rozdělit celý projekt do menších samostatných aktivit s jasně definovanými cíly v rámci poměrně krátkých časových úseků a řízených pracovníky z oblastí, kterých se implementované změny nejvíce týkají.

- ***„Silná a detailně propracovaná metodika je podmínkou dobrého řízení procesů.“***

Striktní uplatňování tohoto tvrzení a přílišná upjatost na metodiku, její propracování do nejmenších detailů a formalizace popisu procesů vedou k odtržení od reality, k vytvoření teoretického prostředí, které má z praxí jen málo společného. Řízení procesů není oblast, kterou by se měl zabývat pouze tým specialistů v dané společnosti. Je to oblast společná pro všechny zejména řídicí pracovníky, která má silný vliv na plánovací a rozhodovací procesy.

- ***„Implementací a používáním nástroje pro mapování procesů, jejich dokonalým popisem a znalostmi zavedeme procesní řízení.“***

Pokud se bude jakákoliv společnost řídit tímto tvrzením, budou veškeré investice vložené do systému pro modelování procesů a čas lidí strávených tvorbou procesních modelů úplně zbytečné. Dokonalá znalost procesů je podmínkou pro vytvoření procesního modelu společnosti. Na základě této znalosti je možné uvažovat o jejich formálním popisu jako pomocném nástroji pro lepší orientaci v komplikovaných procesních strukturách. Jedním z důležitých faktorů ovlivňujících přechod na procesní řízení je vnitřní kultura společnosti, které přílišná formalizace může být cizí. Mnohdy je velmi praktické nechat působit faktor „dobrých zkušeností“ a „ověřených postupů“ a nerealizovat změny návrhem v rámci počítačových systémů a formálních pravidel.

- ***„Až ukončíme přípravu zavedení procesního řízení, převedeme najednou celou firmu na nové procesy nejlépe současně se zavedením nového podnikového informačního systému.“***

Změny tohoto typu jsou kontinuální a je obtížné definovat tzv. bod zlomu, který ukončí starý systém a spustí nový. Zejména u větších společností je nezbytná postupná implementace změn ve vazbě na nové procesy (s ohledem na jejich působnost v rámci organizace – počty zapojených lidí, organizačních jednotek, atd.).

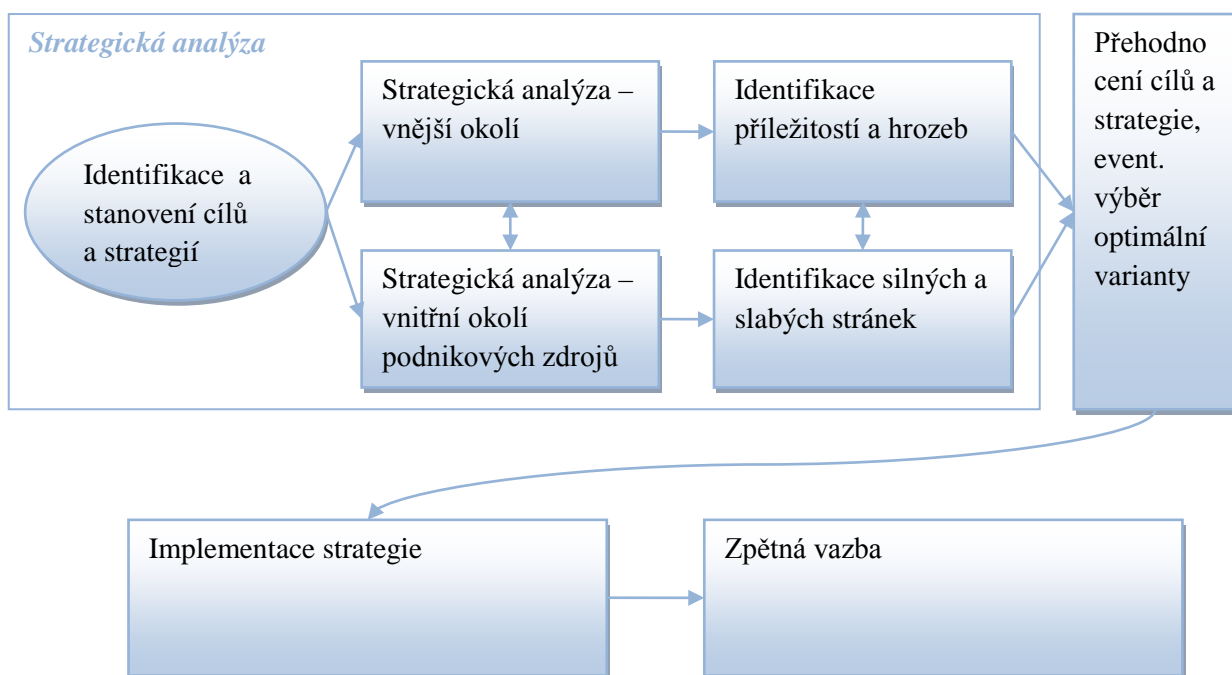
Nejnovější průzkumy dále ukazují na největší překážky při zavádění procesního řízení. Sem patří: Obavy a nechuť ke změnám, příliš rozsáhle definovaný projekt a špatně popsání cíle, malá podpora vedením firmy, nezainteresovanost pracovníků.

Dále je možno konstatovat, že zavedení procesního řízení je nesmyslné i v případě absence souladu mezi strategickým a procesním řízením, což ve svém důsledku vede k nezdaru.

## **4.2 Strategické řízení**

Dlouhodobé plánování v tržních podmínkách je velice obtížným, ale i velmi důležitým procesem pro firmu z hlediska stálého udržení konkurenční výhody. Firma, která chce být úspěšná nejen v blízké, ale i v další budoucnosti, musí provádět toto strategické plánování jako součást komplexního procesu strategického řízení. Dále je zřejmé, že operativní a roční plány každé firmy by měly navazovat na plány dlouhodobější. Základem dlouhodobého plánování je podniková strategie. Ta se skládá ze čtyř částí (strategická analýza, výběr optimální strategie, implementace strategie, zpětná vazba) a každá dále z řady podčástí.

Schematicky lze proces strategického řízení znázornit například následujícím způsobem.



Obrázek 16 Rámcové schéma strategického řízení

Zdroj: Vlastní zpracování dle [9]

## Část 1 – Strategická analýza

V rámci strategické analýzy je nutno stanovit strategické cíle. Ty je vhodné definovat ve čtyřech postupných krocích – formulace obecných cílů, formulace specifických cílů, stanovení priorit významnosti cílů a vyloučení konfliktů cílů. Dále je třeba provést analýzu vnějšího okolí, a to jak makro (vládní sektor, technologický sektor, sociálněekonomický sektor), tak mikro (zákazníci, dodavatelé, konkurenti).

Pro analýzu vnitřního okolí firmy jsou důležité faktory: V rámci analýzy podnikových zdrojů zjišťujeme stav fyzických zdrojů – budovy, distribuční síť atd., kde analyzujeme stáří, podmínky, schopnost plnit svou funkci apod. Dále jsou to lidské zdroje – struktura pracovníků, dovednosti atd., finanční zdroje – použití a kapacita zdrojů pomocí finančních ukazatelů ziskovosti, likvidity, rentability a výkonnosti, zadluženosti apod. a ostatní nehmotné zdroje – image, výrobní značka, software apod.

Definovat vztah mezi zdroji a jejich možnostmi podpořit výkon organizace čili určit, jak podnikové aktivity podporují konkurenční sílu podniku, umožňuje analýza hodnotového řetězce. Aktivity přidávající hodnotu se člení na primární a podpůrné. Primární činnosti se přímo podílejí

na tvorbě hodnoty např. nákup materiálu, výroba dílů, komponent a finálních výrobků, prodej výrobků a zajištění jejich servisu. Podpůrné činnosti jsou např. spolehlivost a kvalita dodávek, dobré jméno společnosti, komplexní IS, kvalitní servis apod. Z hlediska konkurenční výhody jsou důležité ty aktivity, které jsou náročné na náklady a ty, které vytvářejí nebo se významně podílejí na tvorbě odlišnosti (diferenciace). Hodnotový řetězec je třeba chápat v celém dodavatelském řetězci, nejen v rámci vlastní společnosti.



Obrázek 17 Hodnototvorný řetězec

Zdroj: Vlastní zpracování dle [9]

## Část 2 – Výběr optimální varianty

Zde se zvažují ekonomické i mimoekonomické účinky jednotlivých variant. K tomuto cíli porovnáváme následující základní faktory: kompatibilitu se stanovenými cíli firmy, návaznost na minulost, očekávaný vývoj odvětví, dostupné zdroje. Výsledkem výběru optimální varianty může být například tzv. generická strategie, resp. způsob, jak ji realizovat:

- strategie založená na nízkých nákladech,
- strategie založená na diferenciaci, to je na odlišnosti produktu od konkurenčních,
- strategie založená na úzkém zaměření v oboru (focus strategy), to je na výběru pouze malého segmentu, ve kterém se firma hodlá specializovat.

Způsoby výběru strategie mohou být různé – zkušenosti, experimenty, operační výzkum, či interaktivní rozhodovací programy.

Na základě výsledku předchozího kroku je zpracován souhrnný dokument – komplexní strategický plán, který je po schválení managementem rozdělen do krátkodobých plánů taktických a operativních.

### Část 3 – Implementace strategie

Pro úspěšnou implementaci podnikové strategie nestačí definovat obecné cíle často pouze finančního charakteru, by- splňují podmínky konzistence, reálnosti, splnitelnosti atd. Pro každou společnost, která usiluje o dlouhodobou konkurenceschopnost, je nezbytné zavést strategický systém měření výkonnosti podniku. Takovým systémem je tzv. Balanced Scorecard (BSC).

### Část 4 – Strategický controlling

Čtvrtým krokem je strategický controlling. Pod tímto pojmem chápeme na jedné straně strategické myšlení ve smyslu hledání míry kauzální ovlivnitelnosti cílů, optimální hodnoty zvolených měřítek, vyhodnocení cílů včetně jejich prezentační formy, a na druhé straně rozpad a provázání do operativního plánovacího systému a dále motivačního systému společnosti. Strategický controlling působí formou zpětné vazby k procesu strategického řízení, vyhodnocuje odchylky ukazatelů od cíle, a to jak předstižných, tak zpožděných. Vzniklé odchylky jsou podrobovány detailní analýze, na ni navazuje opatření, které může způsobit změnu cílů a měřítek či korekci strategie ve vazbě na měnící se podmínky.

Strategické řízení představuje koncept, který je diskutován snad nejčastěji a jeho úloha modelovat možné alternativy budoucího vývoje je permanentně zpochybňována. Firemní stratégové, ve snaze formulovat co nejpřesnější prognózy, neustále zpřesňují své analýzy a neúměrně protahují čas zveřejnění strategie. Procesem s diskutabilní dynamikou je i připomínkování a schvalování strategických plánů statutárními orgány. Za těchto okolností se strategický plánovací proces protahuje až na několik měsíců a postulování strategických plánů je nezdědka doprovázeno frustrací jejich tvůrců při vědomí, že posílají do oběhu materiál, který je v okamžiku svého zrodu z větší či menší části neplatný. Návazné rozpracování strategie do operativních plánů vnáší do plánovacích procesů další zmatek, neboť nutí specifikovat a detailizovat v zásadě nesprávné a neplatné věci. Těžko lze předpokládat, že plánovači na nižších stupních firemní hierarchie budou účinným korektivem činnosti respektovaných firemních stratégů. Východiskem z této situace je dynamizace strategického plánovacího procesu. Strategie musí opustit představu jednorázového aktu a musí se stát permanentní činností, realizovanou na procesním základě.

#### **4.3 Soulad mezi procesním a strategickým řízením**

Mnohé strategické cíle a úkoly není možné efektivně realizovat bez existence pružného procesního modelu organizace, který definuje, jakými činnostmi se organizace musí zabývat, aby realizovala očekávanou přidanou hodnotu pro své zákazníky (a to jak externí tak interní).



Procesy jako struktury vzájemně provázaných činností realizujících výstupy s přidanou hodnotou zastávají v mnoha organizacích důležitější roli.

Přes nesporný význam procesních modelů však mnohdy nejsou firemní procesy známy a pojmenovány a proto ani nemohou být dostatečně pochopeny a řízeny. A přitom jsou to právě procesy, které vytváří jasnou představu o toku práce, která nejčastěji postupuje napříč celou organizací. Firma je tak dobrá, jak dobré jsou její procesy. Dlouhodobý úspěch nezaručují jen dobré výrobky a služby. Mnohé výrobky a služby mají omezenou dobu životnosti a dokonce i ty nejlepší brzy zastarávají. Nejsou to proto výrobky či služby, ale procesy, kterými jsou vytvářeny, co přináší podnikům dlouhodobý úspěch. Firmy musí organizovat svou práci právě na procesním základě.

#### **4.3.1 Metoda BSC jako prostředek pro integraci procesního a strategického řízení do prostředí montážní společnosti**

Balanced Scorecard je relativně nová, nicméně velmi populární a již v praxi ověřená metoda, jak efektivně řídit celou firmu a to v souladu s předem danou strategií a také systematicky kontrolovat, nakolik je tato strategie opravdu plněna. Strategie bývá často vytvářena jen formálně, její dodržování není efektivně kontrolováno a z případného neplnění nejsou vyvozovány konkrétní následky. Norton a Kaplan [8] vytvořili systém, který právě práci se strategií dává řád. Má celou řadu předností, především přehlednost a – je-li systém scorecardů správně implementován - tak i jednoduchost. Balanced Scorecard navíc řeší ještě problém rychlého růstu firmy, kdy management ztrácí kontrolu nad rozvětvenou organizační strukturou a potřebuje soustředit všechny zdroje firmy jedním směrem. Umožňuje sladit úsilí pracovníků na různých úrovních řízení a v různých organizačních jednotkách organizace tak, aby všichni táhli za jeden provaz a umožnit nezbytnou provázanost strategie a identifikovaného procesu či podprocesu.

#### **Cíle a měřítka**

Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv:

- finanční,
- zákaznické,
- perspektivy interních procesů,

- perspektivy učení se a růstu.

Na základě principu příčina – důsledek jsou jednotlivé cíle důsledně provázány. Při vlastní tvorbě BSC se začíná nejprve rozlišením tzv. organizační jednotky. Rozlišuje se úroveň holdingu, divize, strategické obchodní jednotky (SBU), BSC týmu nebo jednotlivce. Samozřejmostí je určení vzájemných vazeb mezi BSC stejné úrovně i navzájem mezi úrovněmi. Pokud jsou správně identifikovány SBU, následuje definice a rozpracování cílů do perspektiv BSC na základě příčin a následků, jsou nalezeny potenciální konflikty mezi klíčovými účastníky nejen z hlediska strategie a cílů, ale i z hlediska osobního a funkčního. V dalším kroku jsou vybrány a definovány měřítka a jsou stanoveny jejich cílové hodnoty. Následuje zpřesňování cílů, ukazatelů a jejich cílových hodnot a stanovení strategických iniciativ. Takto navržený BSC je odsouhlasen vrcholovým managementem a je s ním seznámen střední management, aby bylo možné rozpracovat jej dále do nižších úrovní. Posledním krokem je vytvoření a schválení plánu implementace BSC, který obsahuje především zajištění informační podpory a vazeb na provozní systém.

V případě, že je žádoucí pokračovat v rozpadu BSC, jsou vytvořeny samostatné BSC pro každou funkcionální oblast. Zde se musí zajistit především přenesení cílů vyšší úrovně na úroveň oblasti, resp. definovat podcíle, které povedou k dosažení cílů vyšší úrovně. Dále se postupuje obdobně jako na úrovni SBU, tj. hledání hybných sil, příčiny a následky v rámci oblasti, mezi oblastmi a úrovněmi. Následuje rozpracování cílů dané oblasti do perspektiv, přiřazení měřítek cílům, jejich zpřesňování a nalezení cílových hodnot. BSC pro danou oblast schválí management oblasti a poté vrcholový management, aby byla zajištěna i vertikální vazba na celopodnikovou strategii.

Pokud je další rozpad přínosem, vytvoří se stejným postupem BSC pro jednotlivé týmy, či dokonce jednotlivce. Tímto způsobem je vybudován hierarchický strategický manažerský informační systém, který může přispět k úspěšné implementaci podnikové strategie, resp. nastartovat úspěšný proces strategického řízení.

### **Web portál**

Hlavních přínosů BSC je plně dosaženo teprve v okamžiku, kdy je systém rutinně používán v každodenní praxi organizace. Aktualizace, vyhodnocování a reportování dat musí být prováděno pravidelně jako integrální součást řídicích a reportingových procesů organizace. Pravidelně je též nutné ověřovat vlastní strukturu a obsah scorecard modelů. Úspěšnost rutinního zavedení BSC systému do praxe lze významně podpořit využitím celopodnikových webových

portálů. Efektivně implementovaný portál poskytuje v každém okamžiku aktuální manažerské informace.

Důležitými vlastnostmi portálu je schopnost tzv. „personalizace“ a „vizualizace“. Personalizace, neboli automatické (proaktivní) zpřístupňování informací, na kterých je pracovník připojený k portálu primárně zainteresován. Takto jsou např. měřítka a akční plány, za které daný pracovník zodpovídá, resp. veškeré novinky či komentáře, které se pracovníka týkají, neustále „na očích“. Vizualizace znamená zpřístupnění množiny alternativních grafických či textových pohledů na informace uložené v databázi BSC systému. Nejčastěji se používají zejména diagramy scorecard ve formě hierarchického stromu či strategické mapy.

Procesní model má velice úzký vztah k měřítkům, definovaným na úrovni BSC modelu. Obecně lze říci, že měřítka zaměřená na procesy tvoří významnou část (podmnožinu) všech strategických měřítek. Bez existence procesního modelu lze tuto část měřítek nejenom obtížně definovat, ale také obtížně komunikovat a vyhodnocovat skutečný vývoj.

### **Aplikace BSC**

Metodu BSC lze pochopitelně aplikovat i do podmínek energeticko-montážních společností.

Balanced Scorecard je i pro tyto společnosti velmi užitečná technika. Pokud mají přesnou představu, kam směřují, pomůže držet se směru a rychle napravit každou odchylku. Těm, které zatím tápou, pomůže správný směr najít a dlouhodobě si ho udržet. Na druhou stranu těm společnostem, jejichž management vůbec neví, kam chce směřovat, nepomůže ani sebelepší strategická mapa a propracovaný systém cílů.

Jako příklad je možno uvést přístup managementu energeticko-montážní společnosti VČE montáže, a.s., která se přihlásila k této metodě, a to v momentě, kdy deklarovala svoji vizi (*Do roku 2012 vybudovat špičkovou montážně-servisní společnost s vysokou kvalitou produkce a schopností uspokojit jakoukoliv zákaznickou poptávku z oboru distribuční elektroenergetiky.*), čímž získala metoda BSC na významu.

Zavedení systému do praxe nemusí být nijak složité, drahé ani dlouhodobé, přesto je třeba dodržet určité zásady:

#### **1) Podpora nejvyššího managementu**

Balanced Scorecard musí být zaváděno nejvyšším managementem. Pro ten musí jít, přinejmenším během zavádění, o jasnou prioritu a musí si pro něj vyhradit dostatek času, jakkoliv je to obtížné. Balanced Scorecard totiž natolik ovlivní celou společnost, že ho nelze ponechat na pracovnících nižších organizačních úrovní nebo výhradně na externí firmě. Nejde ani tak o nedostatek odborných znalostí. Důležitější je, že management se musí co nejvíce ztotožnit s definovanými cíli a to není možné, nebude-li se na jejich budování rozhodující měrou podílet. Neznamená to samozřejmě, že má nejvyšší vedení na systému pracovat samo. Při definování jednotlivých cílů v perspektivách je nutné konzultovat specialisty z různých částí organizace.

Pozitivní ukázkou správného přístupu vrcholového managementu je veřejná deklarace směřující k podpoře této metody a vytvoření vhodných podmínek (finanční zdroje, personální zabezpečení...).

## **2) Využití informačního systému**

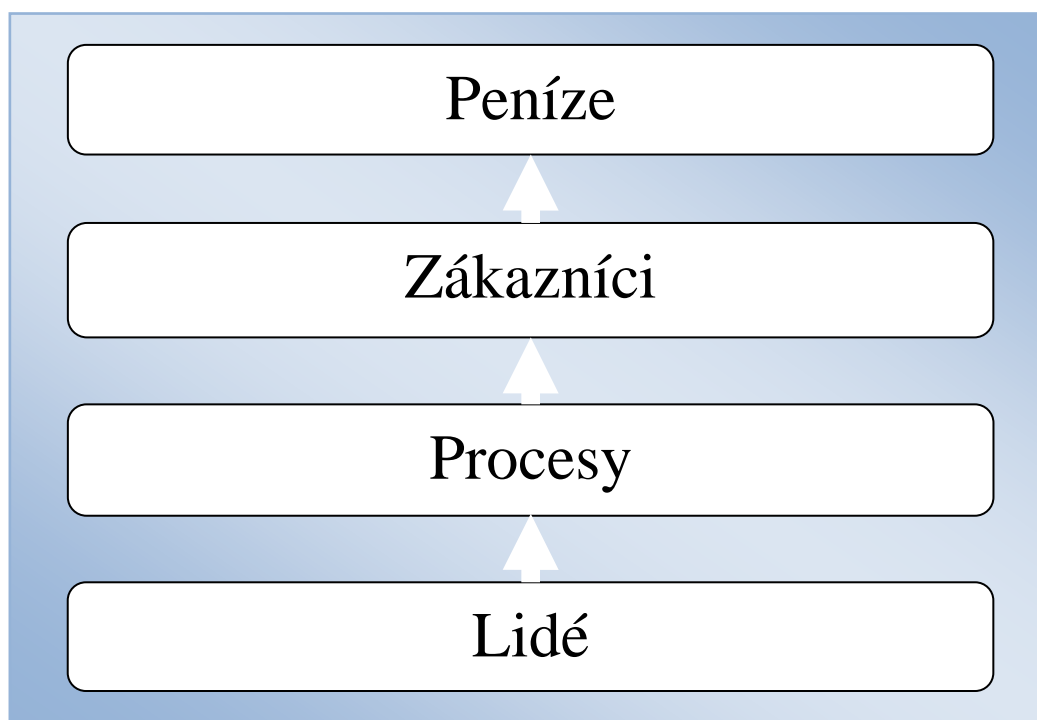
Strategické řízení organizace s využitím Balanced Scorecard si téměř nelze představit bez využití kvalitního informačního systému. Jeho přínosy jsou především tyto:

- Umožňuje efektivní spolupráci manažerů, kteří se podílejí na strategickém řízení.
- Umožňuje sdílet informace o strategii a jejím naplňování a předávat je všem pracovníkům organizace.

Zde jde o automatizovaný sběr data z podnikových informačních systémů a na jejich základě počítat hodnoty sledovaných měřítek. Management tak snadno dostává stále aktuální informace o výkonnosti a o míře plnění strategických cílů.

Před zavedením tohoto nástroje je nutno provést revizi informačního systému, tj. jeho inovaci, nebo aktualizaci, což opět vyžaduje finanční prostředky a kvalifikované pracovníky. Toto musí management znovu deklarovat.

Cíle, ke kterým management dojde, se řadí do skupin - tzv. perspektiv. Perspektivy jsou logicky uspořádané od nejnižší perspektivy „lidé“ po nejvyšší perspektivu „peníze“. Tedy tak, že vždy nižší perspektiva tvoří základ té vyšší.



Obrázek 18 Uspořádání perspektiv Balanced Scorecard

Zdroj: vlastní zpracování dle [5]

### **Perspektiva Lidé**

Do nejnížší perspektivy patří například zaměstnanci, jejich znalosti, návyky, kvalifikace, ale také inovační procesy nebo vlastní organizační struktura podniku. Tato perspektiva je někdy nazývána „Perspektiva učení se a růstu“.

Aplikace do energeticko-montážní společnosti: Typickým sledovaným cílem může být například míra fluktuace pracovníků, jejich kvalifikace či věková struktura. Každý tento cíl je kvantifikovatelný (např. procento odchodu zaměstnanců smí dosáhnout pouze dané výše, věkový průměr nesmí vykazovat vzrůstající trend, při udržení odborné úrovně zaměstnanců). Je-li tato nejnížší perspektiva podniku v pořádku, může správně fungovat i jí nadřazená perspektiva operačních procesů.

### **Perspektiva Procesy**

Sem patří samotný provoz organizace. Tedy výroba, logistika, práce se zákazníky, inovace, kvalita atd. Tato oblast je ve firmách relativně dobře sledována již současnými controllingovými nástroji, oproti jiným perspektivám je zde lehčí měřit dosahování cílů.

Aplikace do energeticko-montážní společnosti: Ukázkovým cílem této perspektivy by mohly být například krátké dodací lhůty služeb, snížení nákladů nebo využívání určité technologie při montáži např. PPN (práce pod napětím). I zde jsou všechny cíle měřitelné.

Úspěšně splněné cíle z perspektivy „Procesy“ jsou nutnou podmínkou dobrých vztahů se zákazníky. Mohou však být dosahovány pouze za podmínky, že jsou plněny cíle z perspektivy lidí.

### **Perspektiva Zákazníci**

Zákazníci mohou být dlouhodobě spokojeni pouze v případě, že je provoz organizace v pořádku. Nad perspektivou operačních procesů je tedy perspektiva zákaznická. Do ní patří, zejména přínos firmy pro zákazníky.

Aplikace do energeticko-montážní společnosti: Cílem tedy může být například úspěch na určitém trhu, vyjádřený procentuální participací firmy na daném území, kterému ale musí předcházet průzkum trhu i analýza konkurence. Oba tyto materiály má zpracovány například společnost VČE-montáže, a.s. .

Právě úspěch u zákazníků přímo podmiňuje dobré výsledky v nejvyšší, finanční perspektivě.

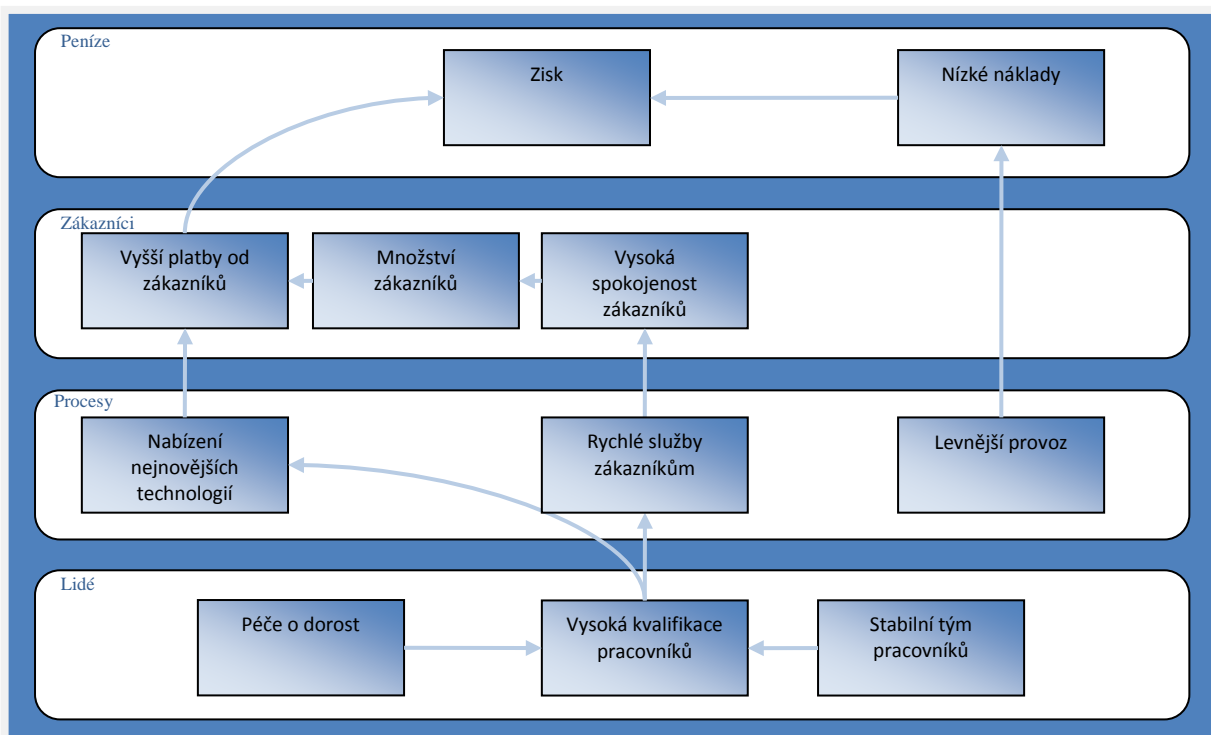
### **Perspektiva Peníze**

Údaje patřící do finanční perspektivy jsou obecně ve firmách sledovány velmi pečlivě a bývá jim připisován velký, někdy dokonce přehnaný důraz. Typicky může jít například o ukazatele vycházející z rozvahy, z výkazu zisku a ztrát, z výkazu cash flow nebo známé ukazatele ROI, ROA, či v poslední době všeobecně uznávaný ukazatel ROIC. Důraz na ně je svým způsobem oprávněný, neboť ukazují plnění základního smyslu podnikání – růstu majetku vlastníka. Na druhou stranu nesmíme zapomínat, že až na výjimky zobrazují minulost, zatímco pro rozhodování je důležitá budoucnost. Řízení firmy pouze podle nich by také mohlo vést k nevhodnému upřednostňování krátkodobých výnosů před dlouhodobými.

Aplikace do energeticko-montážní společnosti: Názorným cílem z této perspektivy může být například výše ukazatele ROIC nebo čistý zisk na pracovníka.

Je velmi důležité nenechat cíle izolované, ale zamyslet se nad jejich vzájemnými vztahy. Úspěšné splnění určitých cílů totiž zlepšuje plnění jiných cílů. Například úspěchy v dosahování cíle „rozšíření trhu“ jistě zlepší možnost dosažení cíle „zvýšení tržeb“. Tyto vztahy se zachycují jako šipky spojující jednotlivé cíle v perspektivách. Rozhodně však neplatí přímá závislost, kdy by se z hodnot předchozích cílů mohla určit hodnota následného cíle. Tyto souvislosti jsou volné, ale to neznamená, že nejsou důležité. V klasickém Balanced

Scorecard je cíl obvykle ovlivňován cílem (nebo cíli) které jsou v nižší nebo stejné perspektivě. Z cílů, propojených vztahy příčin a následků, vznikne strategická mapa.



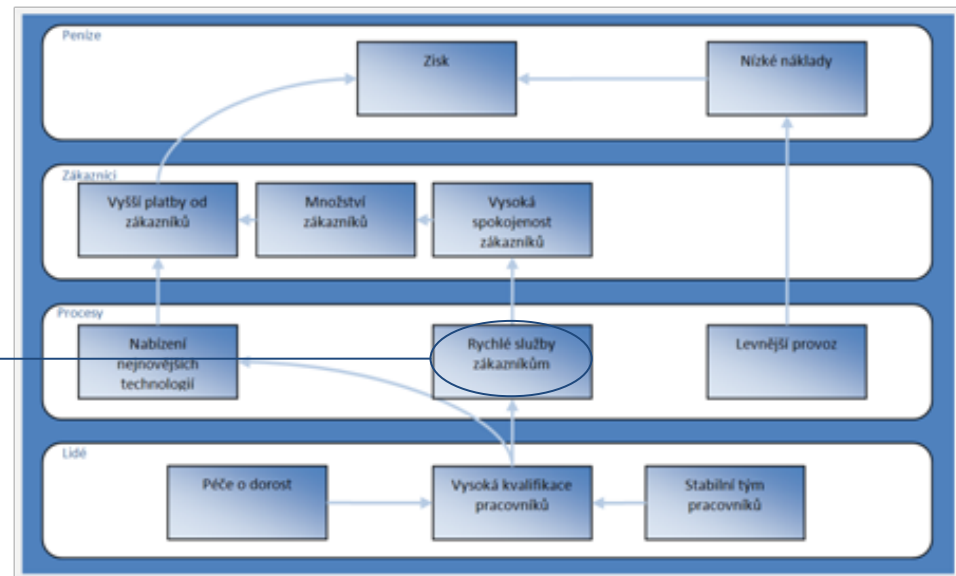
Obrázek 19 Strategická mapa

Zdroj: Vlastní zpracování

Ke každému cíli nezbytně musí příslušet jedna až dvě akce, které zajistí jeho dosažení. Za splnění akce je odpovědný jeden konkrétní pracovník a akce má přesný termín, do kdy bude dokončena.

Závěrem je nutno naplánovat akce vedoucí k jejich dosažení a měřítka sloužící ke sledování míry dosažení cílů. Sledování měřítek je snadnější, je-li využit vhodný informační systém.

Dále je uveden příklad rozpracování perspektivy „procesy“ (podproces „rychlé služby zákazníkům“ a podproces „nabízení nejnovějších technologií“) do konkrétních cílů, měřítek, cílových hodnot i způsobů dosažení vytyčeného cíle.



**Cíl 1/2:** Rychlé služby od přijetí požadavku po nabídku – odpovědná osoba: vedoucí obchodního oddělení

**Měřítko:** Průměrná doba zpracování požadavku

**Cílová hodnota:** Dle náročnosti na zpracování – 24 hodin až 5 dní - odpovědná osoba: kalkulant nabídky

**Akce k dosažení cíle:** Kvalitní informační systém, dostatečné personální zajištění - odpovědná osoba: IT pracovník, personalista s příslušným vedoucím

**Cíl 2/2:** Rychlé služby od uzavření smlouvy po ukončení realizace - odpovědná osoba: vedoucí výroby

**Měřítko:** Průměrná doba realizace

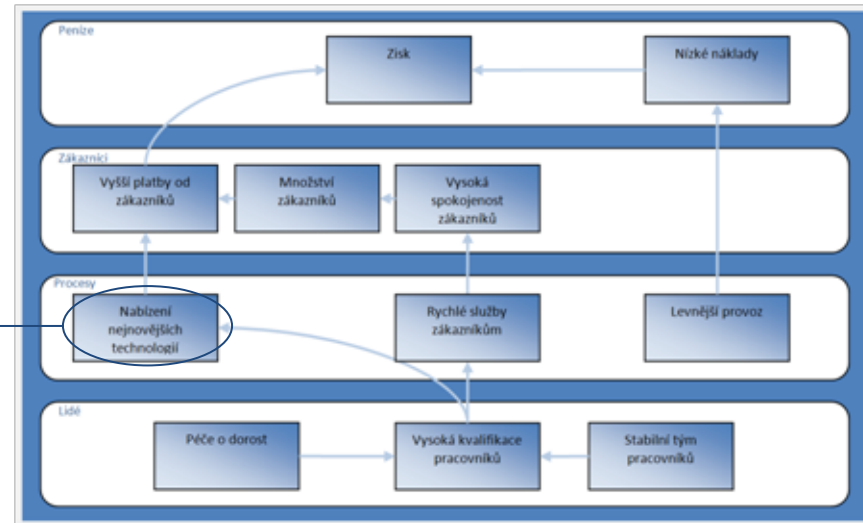
**Cílová hodnota:** Dle smluvního vztahu s motivačním efektem v případě zkrácení termínu (za předpokladu dodržení kvality) - odpovědná osoba: stavbyvedoucí

**Akce k dosažení cíle:** Kvalitní podpůrné činnosti (logistika, technologie...), dostatečné personální zajištění - : vedoucí dopravy a zásobování, personalista s příslušným vedoucím

Obrázek 20 Podproces „rychlé služby zákazníkům“

Zdroj: Vlastní zpracování





**Cíl:** Neomezování zákazníků při opravách a rekonstrukcích energetických vedení - odpovědná osoba: vedoucí výroby

**Měřítko:** Doba bezproudí v důsledku oprav a rekonstrukcí energetických vedení

**Cílová hodnota:** Stanovena smluvně mezi provozovatelem sítě a montážní energetickou společností s motivačním efektem v případě zkrácení doby bezproudí- odpovědná osoba: stavbyvedoucí

**Akce k dosažení cíle:** Proškolení zaměstnanců v odborných kurzech, vybavení montážních čtí příslušnou mechanizací a nářadím - odpovědná osoba: personalista, ekonom

Obrázek 21 Podproces „nabízení nejnovějších technologií“

Zdroj: Vlastní zpracování

## **5 Návrh změn v procesní společnosti s dopadem na další rozvoj podnikání**

Přestože firma funguje na principu procesního řízení, nesmí ustrnout ve vývoji a musí trvale sledovat svoji konkurenci, tzn., musí analyzovat konkurenci průzkumem trhu. V oblasti energeticko-montážních organizací je trh omezen pouze na několik zákazníků (převážně správci distribučních elektro-energetických sítí). Stejně tak se projevuje nedostatek kvalifikované pracovní síly v tomto oboru. Proto se pro potřeby další expanze a rozvoj a úspěšnost podnikání na trhu jako nezbytné ukazuje jako jedna z nejschůdnějších variant vyhledání a následné vytipování znakově blízkých firem, ať už za účelem majetkového ovládnutí, otupení rozmachu konkurence, či jiné formy spolupráce.

Pro výše uvedené záměry pilotní firmy bylo proto provedeno dotazníkové šetření.

### **5.1 Dotazníkové šetření – aneb pohled firem na procesní řízení včetně interpretace výsledků**

Aby tento proces mohl proběhnout efektivně a se správnou orientací na nejvhodnější potencionální firmy, bylo provedeno dotazníkové šetření jako vstup pro aplikaci a využití určitých prvků shlukové analýzy formou matice vzdáleností a euklidovské vzdálenosti.

Šetření se týkalo 20 firem s více než padesáti zaměstnanci vykazujících relativní stabilitu na trhu se zaměřením na montáže elektro-energetických sítí v rozsahu převážně vn i nn. Společným znakem pro tyto firmy je minimum zákazníků, neboť distribuční sítě v ČR spravují pouze ČEZ, a.s., E.ON a.s., PRE a.s.. Další potencionální zákazníci se mohou rekrutovat už jen z oblasti průmyslové elektroenergetiky. S největší pravděpodobností je tímto výběrem dostatečně pokryto dodavatelské portfolio ČR. Administrace šetření proběhla elektronickou poštou a cílem bylo zjistit vstupní údaje vhodné pro další zpracování a vytipování pokud možno znakově podobných firem. Dotazník (viz příloha č. 2) byl opatřen průvodním dopisem (viz příloha č. 1) adresovaným vedení organizací a obsahujícím 7 otázek s možnostmi formulace odpovědí buď formou jednoznačnou (uzavřenou) nebo volnou (otevřenou).

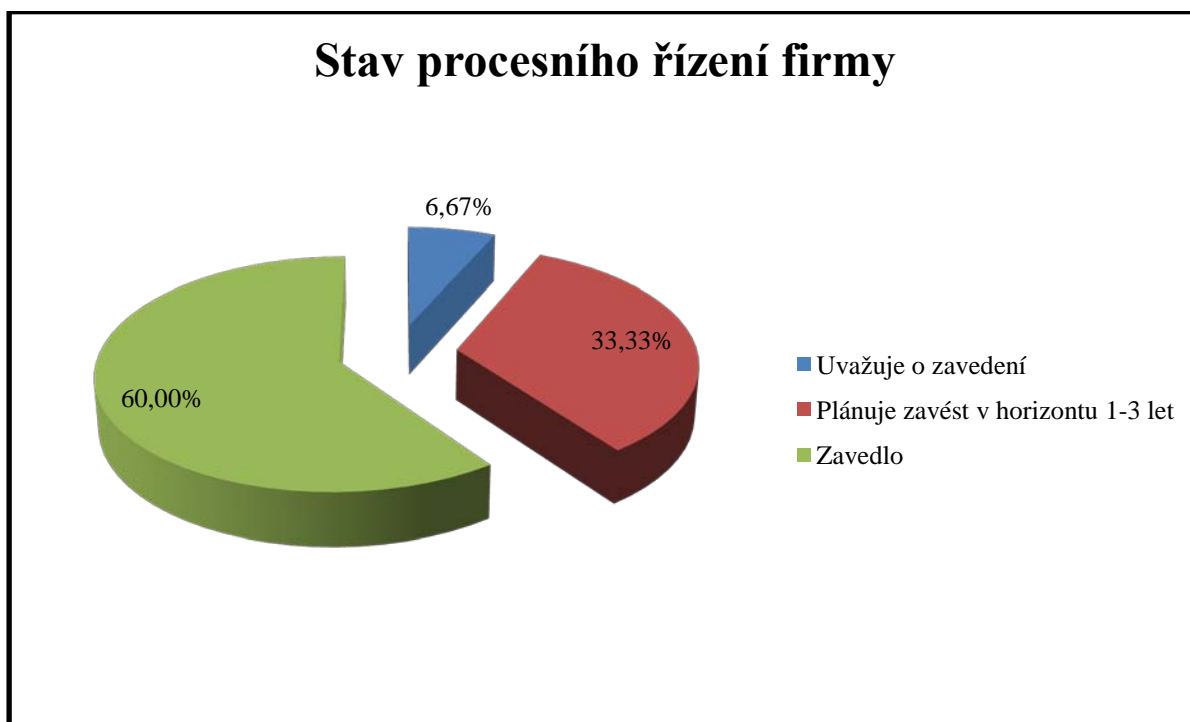
Návratnost dotazníku (po urgencích i osobním jednání) dosáhla 75%, což dává předpoklad dostatečné vypovídací schopnosti. Za úspěch je možno pokládat i fakt, že ani jeden dotazník nemusel být vyřazen ze zpracování. Toto svědčí o pozitivním přístupu vedení

společností při vyplňování i o snaze některých firem procesní řízení prohlubovat, u některých zavést.

Získané údaje byly následně zpracovány s vyjádřením výsledků v grafické podobě a jsou dále interpretovány slovně.<sup>6</sup>

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že:

- Nadpoloviční většina firem považuje své řízení za procesní. Třetina jich plánuje přechod na procesní řízení do tří let a pouze necelých 7% uvádí delší časový horizont.



Obrázek 22 Stav procesního řízení firmy

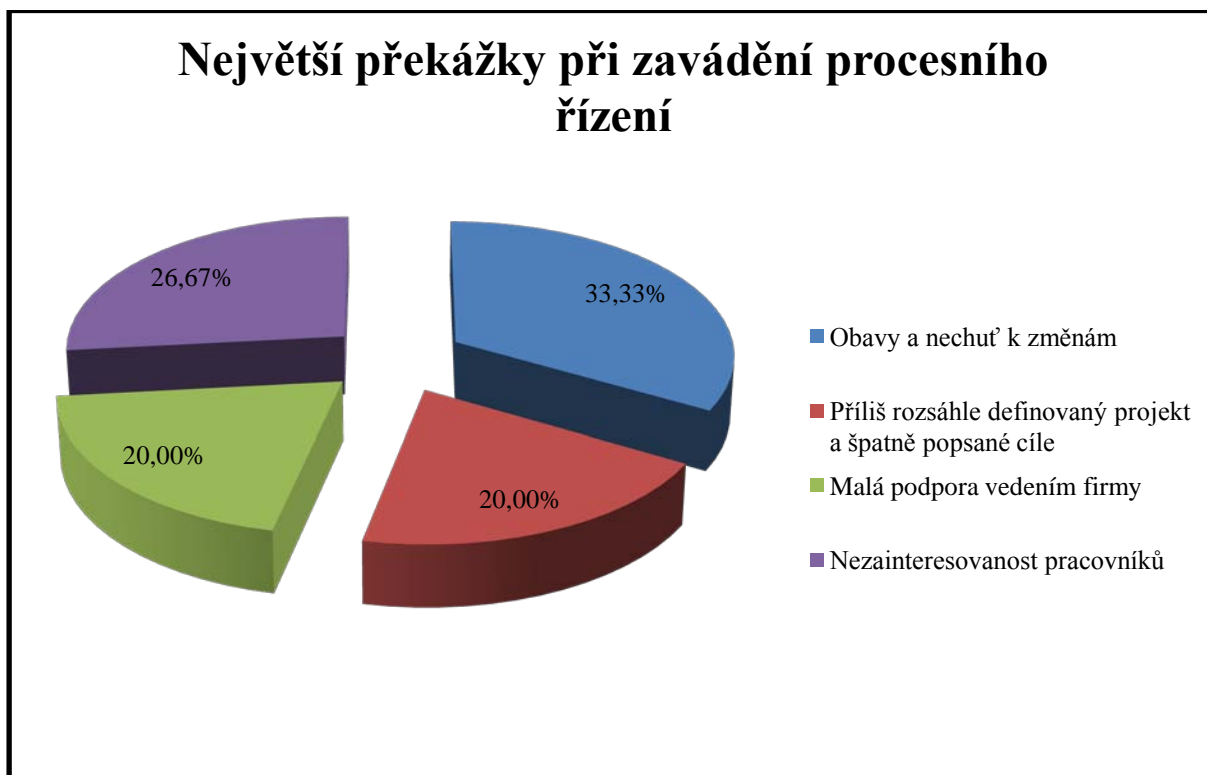
Zdroj: Vlastní zpracování

- Největší překážky podle vyjádření respondentů (firem) lze shrnout do 4 skupin:

- 1) Obavy a nechuť ke změnám
- 2) Příliš rozsáhle definovaný projekt a špatně popsání cíle
- 3) Malá podpora vedením firmy
- 4) Nezainteresovanost pracovníků

<sup>6</sup> Z důvodu rozsahu této práce i časové náročnosti bylo možno v dotazníku položit pouze několik – klíčových – otázek. Nad rámec této práce by bylo vhodné rozšířit tento průzkum například o otázky související s délkou projektu a metodikou změn, s personálním obsazením projektového týmu, určením klíčových osob projektu a účasti externích konzultantů, s uplatněním forem outsourcingu, s důležitostí péče o podnikovou kulturu.

Z výsledku vyplývá, že kritickým faktorem úspěchu je přístup samotných zaměstnanců. Potvrzuje to i fakt, že 66% respondentů se zavedeným procesním řízením se trvale věnuje řízení firemní kultury.

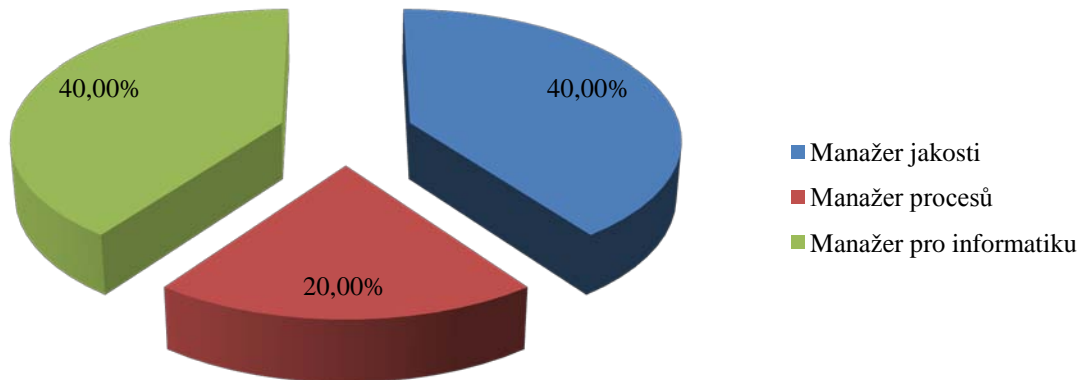


Obrázek 23 Největší překážky při zavádění procesního řízení

Zdroj: Vlastní zpracování

- Odpovědi na otázku „Kdo ve Vaší firmě nese odpovědnost za procesní řízení?“ ukázaly, že ve většině firem stále převažuje „informatické pojetí“ procesního řízení. Naopak lepším znamením je, že v téměř stejném počtu případů je procesní řízení považováno za součást řízení jakosti. 20% firem má pak zavedenu pozici manažera procesů.

## Odpovědnost za procesní řízení ve firmě

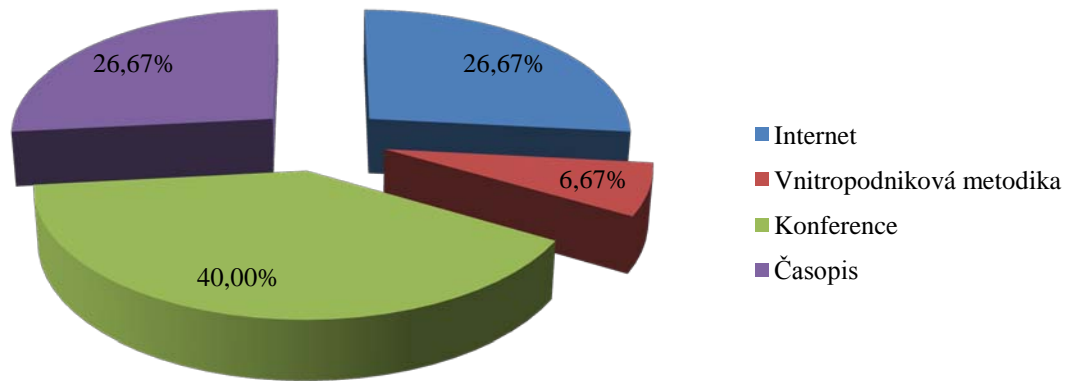


Obrázek 24 Odpovědnost za procesní řízení ve firmě

Zdroj: Vlastní zpracování

- Drtivá většina firem čerpá informace o procesním řízení z odborných zdrojů (konference, časopisy...). Čtvrtina firem uvádí zdroje obecně veřejné (internet) a pouze 1 firma má pro procesní řízení zavedenou vnitropodnikovou metodiku.

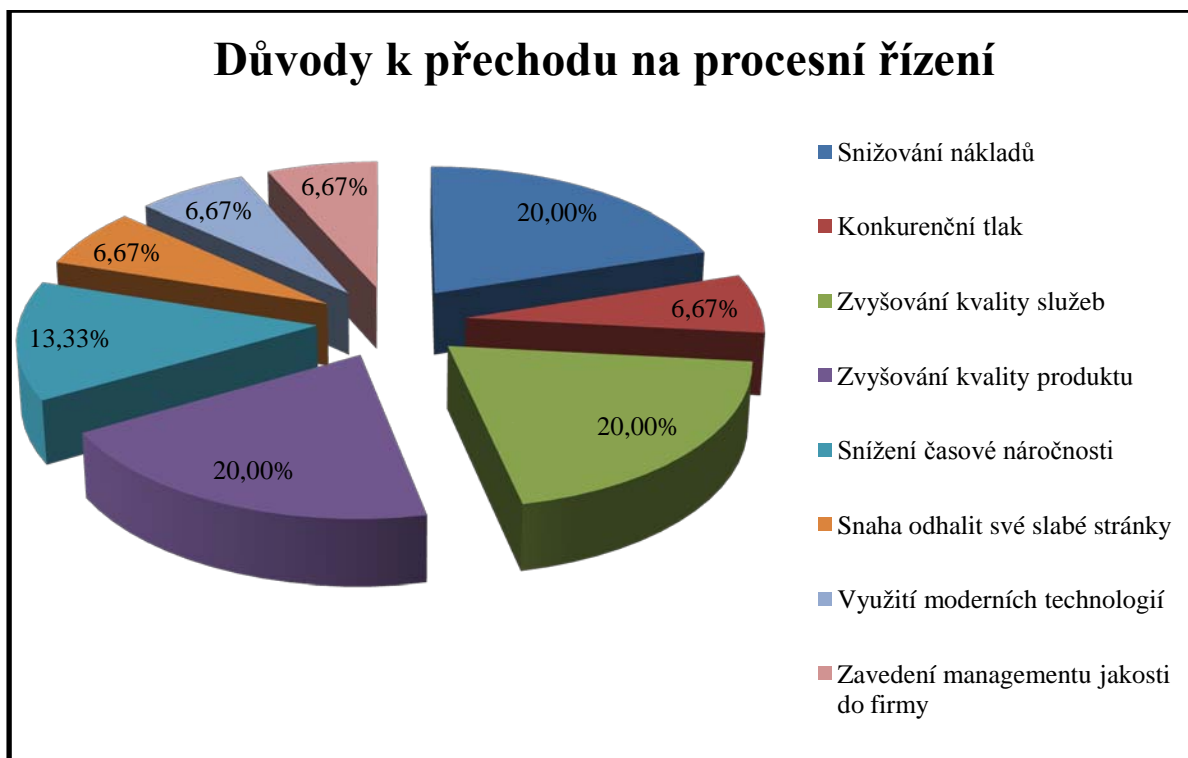
## Zdroj informací o procesním řízení



Obrázek 25 Zdroj informací o procesním řízení

Zdroj: Vlastní zpracování

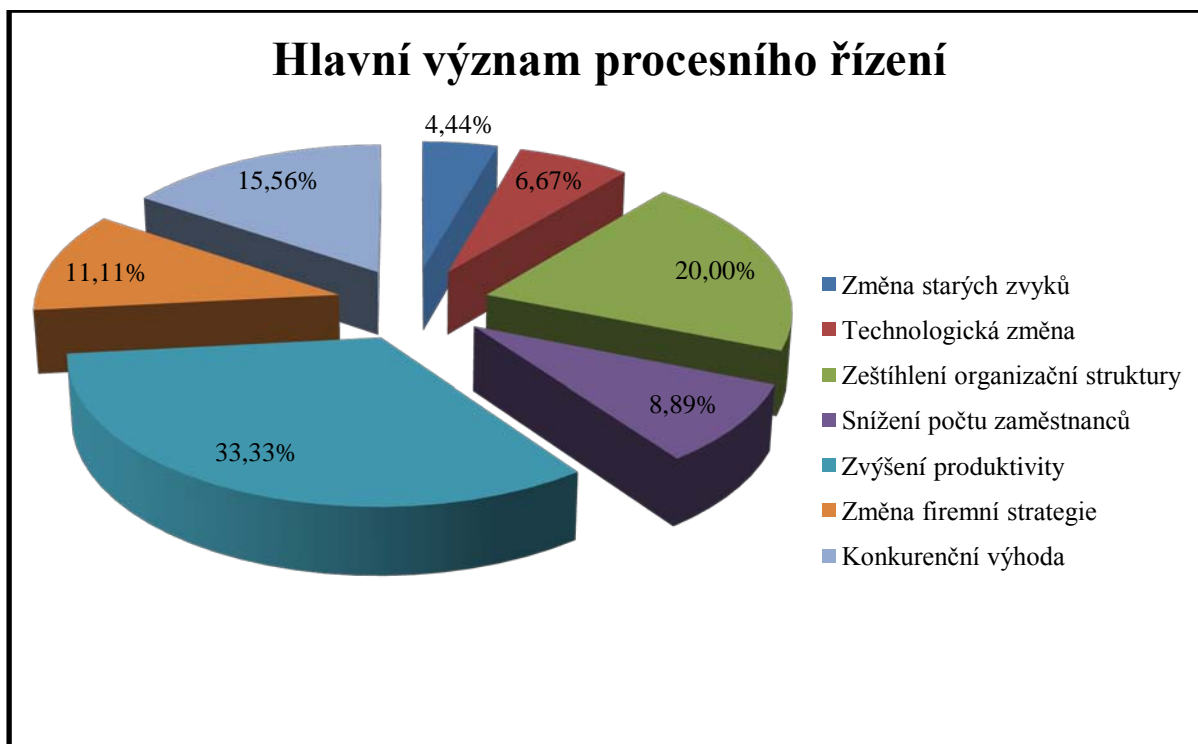
- Nejčastěji udávanými důvody k přechodu na procesní řízení je zvyšování kvality a snižování nákladů. Za nimi následuje důvod snížení časové náročnosti výkonu. Méně rozšíření jsou pak důvody konkurenčního tlaku, snaha odhalit svoje slabé stránky, využití moderních technologií a zavedení managementu jakosti do firmy.



Obrázek 26 Důvody k přechodu na procesní řízení

Zdroj: Vlastní zpracování

- Otázka týkající se hlavního významu procesního řízení je u dotazovaných firem spojena zejména s vyšší produktivitou a následně se zeštíhlením organizační struktury, s čímž zcela nekoresponduje nízké procento u snižování počtu zaměstnanců.



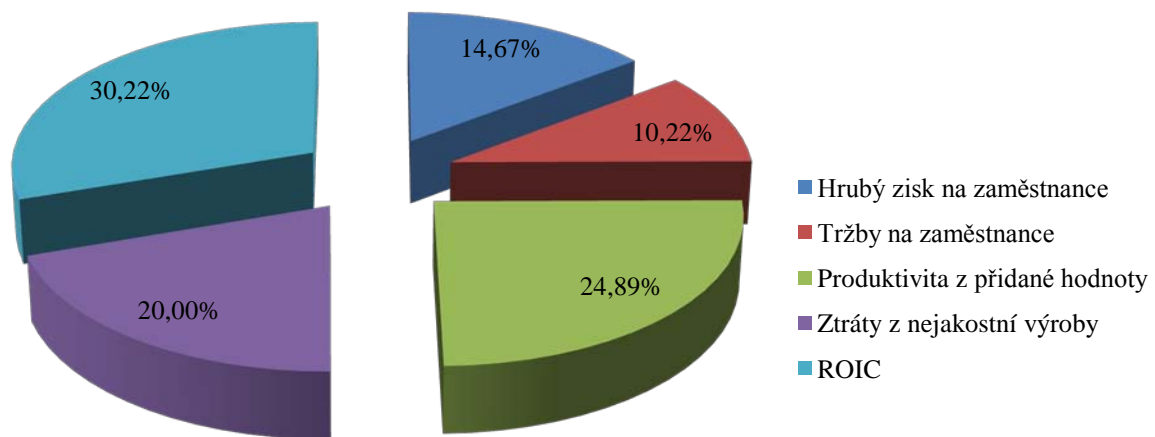
Obrázek 27 Hlavní význam procesního řízení

Zdroj: Vlastní zpracování

- Nejvýše staveným ukazatelem z pozice dotazovaných byl ukazatel ROIC, tj. procentuální vyjádření návratnosti investovaného kapitálu (získal 68 bodů). Naopak nejmenší význam přikládají firmy ukazateli tržby na zaměstnance (22 bodů).



## Důležitost ukazatelů v podnikání z pohledu respondentů



Obrázek 28 Důležitost ukazatelů v podnikání z pohledu respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek dotazníkového šetření podpořil domněnku z úvodu této kapitoly a odpověď tedy zní: Má smysl hledat vhodnou firmu pro záměr pilotní firmy uvedený v úvodu této kapitoly.

### 5.2 Výběr znakově nejbližší firmy

Pro výše uvedený záměr je nutno porovnat jak výrazně odlišná ve vytipovaných aspektech je pilotní firma od ostatních. Hledá se firma znakově nejbližší firmě pilotní.

Ze vzorku 15 firem v dotazníkovém šetření bylo vytipováno 7, které by pro výše uvedený krok připadaly v úvahu zejména z důvodu dostupně známých kapitálových struktur (vlastnictví v ČR), což předurčilo finanční dostupnost. Pod jednotlivými písmeny se skrývají reálné firmy, které není možno specifikovat vzhledem k ochraně údajů.

Metodika výběru byla upravena dle Kubanové [11] a je následující:

- 1) Pilotní firma má určitou charakteristiku, která je mj. dána ukazateli 1-5.
- 2) Firmy A-G jsou firmy s podobnou charakteristikou, ale jinými hodnotami.

- 3) Bodovací tabulka.
- 4) Transformace veličin dle bodovací tabulky.
- 5) Určení vah těchto ukazatelů podle výsledků dotazníkového šetření.
- 6) Výpočet vzdáleností mezi pilotní firmou a každou další firmou.
- 7) Výběr nejmenší vzdálenosti od pilotní firmy, což je firma nejvhodnější pro daný záměr.
- 8) Stanovení dalšího pořadí pro případ, že by nebylo možné realizovat záměr s nejvhodnější firmou (viz bod 6).

### Vybrané ukazatele výkonnosti sledovaných firem – datová tabulka

Tabulka 2 Vybrané ukazatele výkonnosti zkoumaných firem

Zdroj: vlastní zpracování

	Hrubý zisk na zaměstnance (1000Kč/zam.)	Tržby na zaměstnance (1000Kč/zam.)	Produktivita práce z přidané hodnoty (1000Kč/ zam.)	Ztráty z nejakostní výroby (% z obratu)	ROIC (%)
Pilotní firma	110	1220	497	0,2	14
Firma A	96	1100	490	0,15	13,7
Firma B	111	1020	384	0,7	12,8
Firma C	80	980	470	2	14,2
Firma D	92	1300	490	0,24	10,7
Firma E	99	1100	420	0,22	8,9
Firma F	115	990	510	1,8	16,8
Firma G	79	850	480	9,15	7,8

Uvedené údaje jsou čerpány ze zveřejněných výročních zpráv firem uveřejněných v Administrativním registru ekonomických subjektů.

### Bodovací tabulka

Tabulka 3 Bodovací tabulka

Zdroj: vlastní zpracování

Kritérium	Typ kritéria	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hrubý zisk na zaměstnance	max	79	83	87	91	95	99	103	107	111	115
Tržby na zaměstnance	max	850	900	950	1000	1050	1100	1150	1200	1250	1300

<b>Produktivita z přidané hodnoty na zaměstnance</b>	max	384	398	412	426	440	454	468	482	496	510
<b>Ztráty z nejakostní výroby</b>	min	9,15	8,15	7,15	6,15	5,15	4,15	3,15	2,15	1,15	0,15
<b>ROIC</b>	max	7,8	8,8	9,8	10,8	11,8	12,8	13,8	14,8	15,8	16,8

Výše uvedená tabulka uvádí krajní hodnoty pro maximalizační a minimalizační kritéria a aproximací byly zjištěny zbylé hodnoty (stejná délka intervalu), a to tak, aby bylo umožněno obodovat kritéria firem. Tabulka tak tvoří stupnici, do které jsou pak hodnoty firem zařazeny.

### Transformační tabulka

Tabulka 4 Transformační tabulka

Zdroj: vlastní výpočet

	Hrubý zisk na zaměstnance (1000Kč/zam.)	Tržby na zaměstnance (1000Kč/ zam.)	Produktivita práce z přidané hodnoty (1000Kč/ zam.)	Ztráty z nejakostní výroby (% z obratu)	ROIC (%)
<b>Pilotní firma</b>	8,75	8,4	9,1	9,9	7,2
<b>Firma A</b>	5,25	6	8,6	10	6,9
<b>Firma B</b>	9	4,4	1	9,7	6
<b>Firma C</b>	1,25	3,6	7,2	7,8	7,4
<b>Firma D</b>	4,25	10	8,6	9,8	3,9
<b>Firma E</b>	6	6	3,6	9,8	2,1
<b>Firma F</b>	10	3,8	10	8,7	10
<b>Firma G</b>	1	1	7,9	1	1

Tato tabulka převádí hodnoty z předchozí tabulky na body za účelem získání stejného rozpětí pro všechny kritéria – 1 až 10.

### Tabulka vah kritérií

Tabulka 5 Váhy kritérií

Zdroj: vlastní zpracování

	Hrubý zisk na zaměstnance (1000Kč/zam.)	Tržby na zaměstnance (1000Kč/ zam.)	Produktivita práce z přidané hodnoty (1000Kč/ zam.)	Ztráty z nejakostní výroby (% z obratu)	ROIC (%)
<b>Váhy</b>	0,1467	0,1022	0,2489	0,2	0,3022

Tabulka vyplývá z dotazníkového šetření (viz otázka č. 7). Pomocí těchto vah bude zvýrazněna důležitost jednotlivých kritérií tak, jak je uvádějí zkoumané firmy.

Pomocí euklidovské vzdálenosti se dále určí míra podobnosti pilotní firmy s ostatními. Po provedeném výpočtu bude stanoveno pořadí tří firem vhodných pro zamýšlený záměr.

Obecný vzorec a definice (Euklidovský metrický prostor) [11]:

Nechť  $A = (a_1, a_2) \in \mathbb{R}^2$ ,  $B = (b_1, b_2) \in \mathbb{R}^2$ .

- **Euklidovská vzdálenost** bodů  $A$ ,  $B$  je číslo  $\varrho(A, B)$  definované vztahem

$$\varrho(A, B) = \sqrt{(a_1 - b_1)^2 + (a_2 - b_2)^2}.$$

Aplikace pro firmu A:

$$\sqrt{0,1467 * (5,25 - 8,75)^2 + 0,1022 * (6 - 8,4)^2 + 0,2489 * (8,6 - 9,1)^2 + 0,2 * (10 - 9,9)^2 + 0,3022 * (6,9 - 7,2)^2}$$

Aplikace pro firmu B:

$$\sqrt{0,1467 * (9 - 8,75)^2 + 0,1022 * (4,4 - 8,4)^2 + 0,2489 * (1 - 9,1)^2 + 0,2 * (9,7 - 9,9)^2 + 0,3022 * (6 - 7,2)^2}$$

Aplikace pro firmu C:

$$\sqrt{0,1467 * (1,25 - 8,75)^2 + 0,1022 * (3,6 - 8,4)^2 + 0,2489 * (7,2 - 9,1)^2 + 0,2 * (7,8 - 9,9)^2 + 0,3022 * (7,4 - 7,2)^2}$$

Aplikace pro firmu D:

$$\sqrt{0,1467 * (4,25 - 8,75)^2 + 0,1022 * (10 - 8,4)^2 + 0,2489 * (8,6 - 9,1)^2 + 0,2 * (9,8 - 9,9)^2 + 0,3022 * (3,9 - 7,2)^2}$$

Aplikace pro firmu E:

$$\sqrt{0,1467 * (6 - 8,75)^2 + 0,1022 * (6 - 8,4)^2 + 0,2489 * (3,6 - 9,1)^2 + 0,2 * (9,8 - 9,9)^2 + 0,3022 * (2,1 - 7,2)^2}$$

Aplikace pro firmu F:

$$\sqrt{0,1467 * (10 - 8,75)^2 + 0,1022 * (3,8 - 8,4)^2 + 0,2489 * (10 - 9,1)^2 + 0,2 * (8,7 - 9,9)^2 + 0,3022 * (10 - 7,2)^2}$$

Aplikace pro firmu G:

$$\sqrt{0,1467 * (1 - 8,75)^2 + 0,1022 * (1 - 8,4)^2 + 0,2489 * (7,9 - 9,1)^2 + 0,2 * (1 - 9,9)^2 + 0,3022 * (1 - 7,2)^2}$$

## Tabulka s výsledky výpočtů pro výběr nejvhodnější firmy

Tabulka 6 Výsledky

Zdroj: vlastní výpočet

Firma A	1,573903
Firma B	4,291604
Firma C	3,521247
Firma D	2,566611
Firma E	4,133949
Firma F	2,291425
Firma G	6,498048

Jako nejvhodnější se jeví firma označená A, dále firmy F a D.

### 5.3 Očekávané přínosy zavedení procesního řízení, návrh změn a rozvoj procesního řízení

V předchozí kapitole došlo k vytipování vhodných firem pro daný záměr – úmysl pilotní firmy. V případě uskutečnění bude třeba sjednotit principy procesního řízení. Nejen vlastní implementace, ale i neustálé spirálové zlepšování procesního řízení, či využití best practices s sebou však přináší nejen přínosy, ale i negativa, která je nutno odstraňovat, či alespoň tlumit.

#### 5.3.1 Kvalitativní přínosy

Kvalitativní přínos lze uvést ve verbální (nečíselné) podobě. Jde o popis, který je výstižný, plastický a podrobný. Jevy není možno mechanicky shrnout, sčítat a závěry z nich široce zevšeobecňovat.

#### Zvyšování orientace na zákazníky

- *Přínos:* Přiměřená centralizace + posílení marketingu a obchodních aktivit. Zlepšení orientace ve výběrových řízeních.

*Popis:* Reakce na centralizaci zadávání zakázek rozhodujícím zákazníkem. Schopnost obstát v nových formách výběrových řízení (elektronické aukce).

#### Optimalizace řídicích procesů

- *Přínos:* Sjednocení principů řízení a organizace uvnitř společnosti.

*Popis:* Shodné u SMČ, projektové činnosti, ekonomiky, společ. technických činností.

- *Přínos:* Důsledné oddělení procesů.

*Popis:* Samostatné sledování hospodářských výsledků.

- *Přínos:* Jednotné řízení procesů.

*Popis:* V každém procesu shodné principy hodnocení, rozhodování a odměňování.

- *Přínos:* Zvýšení samostatnosti a akceschopnosti vedoucích první úrovně řízení.

*Popis:* Posílení pravomocí úrovně skupinářů-projektantů a stavbyvedoucích.

### **Alokace pracovních sil v rámci společnosti**

- *Přínos:* Pružnější reakce na poptávku po pracovní kapacitě.

*Popis:* Zvýšení mobility výkonných jednotek.

### **Optimalizace počtu zaměstnanců – specializace**

- *Přínos:* Optimalizace organizační struktury a počtu zaměstnanců.

*Popis:* Minimalizace počtu řídicích stupňů, mezičlánků organizační struktury a zvýšení výkonnosti společnosti.

- *Přínos:* Optimalizace počtu a dislokací výkonných jednotek.

*Popis:* Postupné snížení počtu montážních základen, snížení nákladů na pronájem.

### **Optimalizace počtu dopravních a mechanizačních prostředků**

- *Přínos:* Větší pružnost organizační struktury.

*Popis:* Snadné přičleňování a outsourcing procesů.

- *Přínos:* Redukce počtu dopravních a mechanizačních prostředků.

*Popis:* Zvýšení využitelnosti vozového a mechanizačního parku.

### 5.3.2 Kvantitativní přínosy

Kvantitativní přínos je vyjádřitelný číselně. Jde o množství, rozsah nebo frekvence výskytu jevů. Tyto údaje se dají matematicky a statisticky zpracovat. Jde o jednoznačné vyjádření údajů v podobě čísel.

Tabulka 7: Kvantitativní přínosy zavedení procesního řízení

Zdroj: převzato z bakalářské práce autora

Popis	Výše položky	Vyjádření položky vztažené k roku zavedení pomocí koeficientu		
		R. zavedení	R. zavedení + 1	R. zavedení + 2
1) Opakované společnosti náklady	A	0,9 x A	0,85 x A	0,9 x A
2) Jednorázové společnosti náklady	B	B	B	B
3) Tržby společnosti	C	1,1 x C	1,2 x C	1,5 x C
4) Náklady s organizačními jakéhokoliv druhu spojené změnami	D	1,2 x D	D	0,9 x D
5) Investice nutné k organizačním změnám	E	1,2 x E	0,8 x E	0,5 x E

Legenda: 1) Náklady na nájemné a související provozní náklady, osobní a mzdové náklady, náklady na nákup materiálů a služeb.  
 3) Účinnější marketing, průnik na vzdálenější trhy, vyšší využití DaMP.  
 4) Redislokace pracovišť, stavební úpravy vnější a vnitřní.

Pozn.: k tabulce č. 6

- K řádku 1: Rozhodující vliv na snížení v roce + 1 má snížení osobních a mzdových nákladů z důvodu úspory počtu pracovníků, a to i přes předpokládané meziroční zvýšení mezd o cca 5%. V roce +2 dojde k dalším racionalizačním opatřením (úspora počtu pracovníků „po ukončení zkušebního provozu“), a to i přes předpokládané meziroční zvýšení mezd o cca 5%. V roce +3 racionalizační opatření doznívají a předpokládaný meziroční nárůst mezd způsobí oproti roku +2 zvýšení 5%.
- K řádku 2: Zavedení procesního řízení je neovlivňuje.
- K řádku 3: Markantní nárůst zejména v roce +3 souvisí s dopadem účinného marketingu.
- K řádku 4: V roce +1 způsobeno zejména nárůstem nákladů při redislokaci pracovišť, ale v roce +3 už bude realizováno, a tudíž dojde k poklesu pod hodnotu v roce zavedení.

K řádku 5: V roce +1 nárůst souvisí s nutností dokonalejší komunikace (SW, HW). V letech +2, +3 pokles, pracoviště budou vesměs vybavena.

### 5.3.3 Poučení od organizací, které již zavedly - využití metody best practices

Implementace procesního řízení má však i svá negativa. Ta lze rozdělit na firmou ovlivnitelná a „neovlivnitelná“.

Typickým příkladem firmou ovlivnitelného negativa je situace, kdy jsou v důsledku implementace procesního řízení téměř vždy propouštěni zaměstnanci, kteří se v důsledku zefektivnění práce stali nadbytečnými. V praxi však existují možnosti, jak lze této hrozbě ve větší míře čelit:

- Převést zaměstnance dočasně či trvale na jinou práci
- Provést dohodu se zaměstnanci důchodového věku, že odejdou
- Přehodnotit některé externě zajišťované činnosti (outsourcing)
- Upustit od práce vykonávané na základě dohod o práci a pracovní činnosti
- Snížit množství přesčasové práce
- Zavést systém dělení se o práci (zkrácený úvazek)
- Před zahájením transformace na procesní řízení přestat přijímat nové zaměstnance.

Řadu těchto negativ společnost VČE-montáže, a.s. eliminovala, přesto je nutno konstatovat, že zatím nebyla naplněna všechna očekávání. Jde zejména o nedostatečné snížení nákladů na dopravní a mechanizační servis. Návrhem či nápravným opatřením může být optimalizace počtu vozidel, zaměření investičního programu na další modernizaci dopravně mechanizačního parku.

Další negativní jevy, které se projevily v průběhu fungování:

- Vyšší než plánovaný počet odchodů zaměstnanců.

*Návrh, nápravné opatření:* Využití nabídky trhu práce, systematická práce a péče o novou generaci, spolupráce s odbornými učilišti.

- Komplikovanější komunikace mezi výkonnými jednotkami a vedením společnosti a časově delší oběh dokladů.

*Návrh, nápravné opatření:* Přesná specifikace oběhu informací a toku dokladů.

- Kompetenční poruchy na rozhraní příprava výroby – realizace výroby.



*Návrh, nápravné opatření:* Novelizace podpisového a odpovědnostního řádu.

V jiných případech se objevily poruchy v operativním řízení čet a v některých místech zhoršení lokálních kontaktů na dominantního zákazníka.

Mezi příklady firmou neovlivnitelného negativa lze zařadit zrychlování vědeckotechnického rozvoje, neustálé zvyšování výkonnosti organizací a s tím souvisejících problémů, které se projevují jako rozhodující faktor při prohlubování sociální nerovnosti na světě. Sociální nerovnost vytváří společenské tlaky, konkurence vytváří tlak na zvyšování výkonnosti a celý cyklus se ve spirále opakuje a přináší ještě hlubší rozdíly.

Přes všechny problémy po zavedení je procesní řízení přínosem, o čemž svědčí hlavně výrazně lepší dosahované ekonomické výsledky. Přesto jde o otevřený systém s neustálou dynamikou a spirálovitým zdokonalováním v důsledku pravidelného vyhodnocování a následných dílčích korekcí. [17]

## Závěr

O úspěchu organizace na trhu rozhoduje spokojenost jejích zákazníků a všech zainteresovaných stran. Zvyšující se tlak ze strany konkurence v současné době nutí všechny společnosti hledat způsoby, jak si udržet stávající zákazníky a jak současně získávat nové. To vše se musí odehrávat při zabezpečení maximální efektivity všech činností a za předpokladu dodržování rámce všech legislativních předpisů. K tomu lze dospět pouze vytvořením efektivního a funkčního řízení společnosti na bázi řízení jednotlivých procesů.

Tato diplomová práce ověřila obecně platné zásady podnikání v prostředí elektro-energetických montážních společností, kde je trh specifický svým prostředím. Trh je omezen pouze na několik zákazníků. Jde převážně o správce distribučních elektro-energetických sítí, ČEZ, a.s., E.ON, a.s a PRE, a.s. Další potenciální zákazníci se mohou rekrutovat již jen z oblasti průmyslové elektroenergetiky. Na trhu se též projevuje výrazný deficit pracovní síly – zejména výkonných profesí.

Cílem práce bylo zdůraznit význam procesního řízení pro úspěšnost podnikání. Byl představen procesní způsob řízení s aplikací moderních zásad do podmínek montážních elektro-energetických společností. Byly zmapovány i další základní atributy úspěšného podnikání, a jelikož je řízení možno vidět jako křivku spirály, jako symbol neustálého zlepšování tohoto procesu ve firmě, byl vypracován návrh změn a doporučení v procesním řízení pilotní organizace s ohledem na její další úspěšný rozvoj.

V práci je dále upozorněno na několik okruhů, které je nutno v souvislosti s procesním řízením řešit. Jde zejména: o zvažování optimalizace podpůrných procesů dopravních a mechanizačních výkonů – buď plný, ale spíše částečný, outsourcing podpůrného procesu, o vyladění dělby odpovědností a pravomocí techniků na ose projekce – příprava výroby – realizace výroby, o trvalé vyhodnocování ukončených zakázek ve vazbě na plánovanou kalkulaci a rozbor vzniklých diferencí se zpětnou vazbou na obchodní a realizační tým,

Pro potřeby další expanze nezbytné pro rozvoj a podnikání na trhu se jako jedna z nejschůdnějších variant ukazuje vyhledání a následné vytipování znakově blízkých firem, s nimiž bude možné v budoucnu na trhu – volně, úzce, či jinak – kooperovat. Pro tento účel bylo provedeno dotazníkové šetření celkem 20 firem s více než 50 zaměstnanci, které vykazují relativní stabilitu na trhu, se zaměřením na montáže elektro-energetických sítí v rozsahu vysokého i nízkého napětí, což je hlavním nosným předmětem podnikání i vybrané pilotní firmy VČE-montáže, a.s.. Výsledky tohoto šetření byly následně použity jako vstup

pro rozhodovací proces související s výběrem znakově blízké firmy. Pro tento výběr byly využity vybrané nástroje manažerského rozhodování a prvky shlukové analýzy.

Vlastní implementace, ale i neustále zlepšování procesního řízení s sebou přináší nejen přínosy, ale i negativa, kterým je nutno předcházet, odstraňovat je, či alespoň tlumit. V práci jsou stanoveny okruhy možných návrhů změn. Jde o problematiku, kde zatím nebyly zcela naplněny původní předpoklady (vyšší než plánový počet odchodů zaměstnanců, nedostatečné snížení nákladů na dopravní, mechanizační servis, komplikovanější komunikace mezi výkonnými jednotkami a vedením společnosti, časově delší oběh dokladů).

Hlavní přínos této práce je doložení souvislosti mezi procesním řízením a úspěchem v podnikání. Dále lze uvést tyto další přínosy:

- vypracování návrhu změn procesně řízené energeticko-montážní společnosti s dopadem na její další úspěšný rozvoj podnikání,
- vytipování znakově blízké firmy vhodné pro další kooperaci.

Tato diplomová práce vychází z obecně platných zásad nezbytných pro úspěch v podnikání, které dotahuje do praktické realizace. Může sloužit i jako návod ostatním obdobným firmám, které chtějí vytvořit nový, nebo postupně doplnit svůj stávající, systém řízení na principech dokonalejší funkčnosti a efektivnosti. Vzhledem k omezenému rozsahu práce a značně rozsáhlé zkoumané problematice je řada závěrů a opatření koncipována pouze do rámcových formulací a zasloužila by si detailnější rozbor. Stejně tak existuje mnoho důvodů, proč by bylo vhodné se ke zkoumané problematice vrátit po delším časovém období, tj. cca po 2 až 3 letech fungování. V tomto případě by tedy bylo možno vyhodnotit dopady navrhovaných opatření z pohledu delšího časového horizontu, respektive korigovat stávající závěry.

## SEZNAM ZKRATEK:

a.s. – akciová společnost

BSC – Balanced Scorecard

EBIT - Earnings before Interest and Taxes (zisk před odečtením úroků a daní)

EBITDA - Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (zisk před započtením úroků, daní a odpisů)

ČEZ – České energetické závody

DaMP – dopravní a mechanizační prostředek

E.ON – významný distributor elektrické energie

EU – European Union

GŘ – generální ředitel

HIPO – Hierarchy plus InputProcess-Output (grafická metoda vyvinutá firmou IBM pro dokumentaci komplexních programových celků, hierarchické uspořádání funkcí)

MR – místní rozhlas

MZ – montážní závod

nn – nízké napětí (do 1kV)

IS – Informační systém

ISO - International Organization for Standardization (mezinárodní organizace pro standardizaci)

ISŘ – integrovaný systém řízení

IT – informační technologie

OÚ – obecní úřad

PD – projektová dokumentace

PPF – popisy pracovních funkcí

PRE – Pražská energetika

ROCE – Return On Capital Employed (výnosnost zapojeného kapitálu)

ROE - Return on Equity (kapitálová návratnost)

ROIC - Return on Investment Capital (rentabilita investovaného kapitálu)

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

SMČ – stavebně montážní činnost

SMJ/BOZP/E – systém managementu jakosti, bezpečnosti práce a environmentu

SW – software

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (silné, slabé stránky, příležitosti, hrozby)

TAP – technicko-administrativní pracovník

TP – technologický postup

TQM – Total Quality Management (úplné řízení jakosti)

vn – vysoké napětí (od 1kV do 35kV)

VO – veřejné osvětlení

vvn – velmi vysoké napětí (nad 35kV)

ŽP – životní prostředí

## LITERATURA

- [1] BUCHTA, M.; SIEGL, M. Management. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 167 s. ISBN 80-7194-828-4
- [2] DONNELLY, J. H. JR.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. Management. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3
- [3] DRUCKER, P. F. Výzvy managementu pro 21. století. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X
- [4] HAMMER, M.; CHAMPY, J. The Reengineering Revolution. New York: A Handbook Harper Collins, 1995. 336 s. ISBN 0-88730-736-1
- [5] IACOCCA, L., KLEINFELD, S. Lee Iacocca to říká na rovinu. Praha: Management Press, Profit, a.s., 1993. 272 s. ISBN 80-85603-42-X
- [6] IACOCCA, L., NOVAK, W. Iacocca - Vlastní životopis. Praha: Economia, a.s., 1992. 270 s. ISBN 80-85378-16-7
- [7] JIRÁSEK, J. Štíhlá výroba. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1998. 208 s. ISBN 80-7169-394-4
- [8] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., ŠUSTA M. Balance Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0
- [9] KERŤKOVSKÝ, M. Moderní přístupy řízení výroby. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2001. 115 s. ISBN 80-7179-471-6
- [10] KORÁB, V. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0
- [11] KUBANOVÁ, J. Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi. Bratislava: Statis, 2003. 247 s. ISBN 80-85659-31-X
- [12] KRYŠPÍN, L. Ekonomika procesně řízených organizací. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2005. 54 s. ISBN 80-245-0965-2
- [13] MERTINS, K., HEISIG, P., VORBECK, J. Knowledge Management: Concepts and Best Practices, Berlin: Springer – Verlag, 2003. 383 s. ISBN 3-540-00490-4
- [14] PETERS, T. J., WATERMAN, R. H. Hledání dokonalosti. Praha: Nakladatelství Svoboda-Libertas, 1993. 296 s. ISBN 80-205-0313-7
- [15] ŘEPA, V. Podnikové procesy – procesní řízení a modelování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8
- [16] SLATER, R. 31 tajemství úspěchu Jacka Welche – muže, který změnil General Electric. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1999. 172 s. ISBN 80-7261-000-7
- [17] ŠMÍDA, F. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4
- [18] TŮMA, M. Jak zavést procesní organizaci podniku. IT Systems [online] 1.10.2003. Dostupný z WWW: <http://www.systemonline.cz/clanky/jak-zavest-procesni-organizaci-podniku.htm>
- [19] TRUNEČEK, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3
- [20] Výroční zprávy VČE-montáže, a.s., za roky 2005-2008. Pardubice: VČE-montáže, a.s. 2006-2009
- [21] VEBER, J. et al. Management. Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Lewin-Scheinův model .....	12
Obrázek 2 Inovační proces .....	14
Obrázek 3 Struktura MRP II .....	16
Obrázek 4 Struktura systému OPT .....	17
Obrázek 5 Princip pull .....	18
Obrázek 6 Příklad modelu procesně orientovaného systému v organizaci .....	20
Obrázek 7: Model zevnitř ven .....	25
Obrázek 8: Model zvenku dovnitř .....	26
Obrázek 9: Schéma – základ pro vytvoření procesní mapy .....	28
Obrázek 10: Proces projektování .....	29
Obrázek 11: Proces stavebně montážní činnosti .....	30
Obrázek 12 HIPO diagram procesů montážní společnosti .....	33
Obrázek 13: Obecné organizační schéma procesně řízené montážní společnosti .....	34
Obrázek 14: Organizační schéma malé procesně řízené společnosti .....	35
Obrázek 15 Hierarchie porad .....	43
Obrázek 16 Rámcové schéma strategického řízení .....	54
Obrázek 17 Hodnototvorný řetězec .....	55
Obrázek 18 Uspořádání perspektiv Balanced Scorecard .....	61
Obrázek 19 Strategická mapa .....	63
Obrázek 20 Podproces „rychlé služby zákazníkům“ .....	64
Obrázek 21 Podproces „nabízení nejnovějších technologií“ .....	65
Obrázek 22 Stav procesního řízení firmy .....	67
Obrázek 23 Největší překážky při zavádění procesního řízení .....	68
Obrázek 24 Odpovědnost za procesní řízení ve firmě .....	69
Obrázek 25 Zdroj informací o procesním řízení .....	70
Obrázek 26 Důvody k přechodu na procesní řízení .....	71
Obrázek 27 Hlavní význam procesního řízení .....	72
Obrázek 28 Důležitost ukazatelů v podnikání z pohledu respondentů .....	73

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Ukázka z podpisového a odpovědnostního řádu .....	41
Tabulka 2 Vybrané ukazatele výkonnosti zkoumaných firem .....	74
Tabulka 3 Bodovací tabulka .....	74
Tabulka 4 Transformační tabulka .....	75

Tabulka 5 Váhy kritérií .....	75
Tabulka 6 Výsledky .....	77
Tabulka 7: Kvantitativní přínosy zavedení procesního řízení .....	79



## Seznam příloh

- I. Průvodní dopis
- II. Dotazník

**Zbyněk Horčíčka**

Zbynek.horcicka@centrum.cz

Telefon: +420 728 762 392

---

**Vážený pane řediteli, jednateli, vedoucí,**

Obracím se na Vás jako zpracovatel diplomové práce na téma „Principy úspěšného podnikání v procesně orientované montážní společnosti“, kterou zpracovávám na Univerzitě Pardubice.

Můj průzkum se tudíž týká problematiky procesního řízení ve vazbě na úspěšnost podnikání a pokládám ho za klíčovou část mojí práce.

Získané údaje sesumarizuji a zevšeobecním a pro Vaši informaci Vám je rád poskytnu. Dotazník, který je v příloze tohoto dopisu, má pouze 7 otázek – dle mého názoru klíčových – a jeho vyplnění, byť zodpovědné, není vůbec časově náročné.

Současně Vám zaručuji naprostou anonymitu Vámi zasláných údajů.

Vyplněný dotazník mi prosím zašlete zpět nejpozději do 30 dnů po obdržení. V případě potřeby mě prosím můžete kontaktovat na výše uvedené číslo telefonu nebo pomocí e-mailu.

Děkuji za spolupráci a jsem s pozdravem Zbyněk Horčíčka

PS: Pokud procesní řízení nemáte ve firmě zavedeno, či vůbec neuvažujete o jeho zavedení, pokládejte tuto zprávu za bezpředmětnou.

---

**Zbyněk Horčíčka**

10. 1. 2010

---

## Dotazník „Průzkum k procesnímu řízení“

### Otázka č. 1

**Zhodnoťte stav procesního řízení ve Vaší firmě (označte pouze jednu odpověď).**

- Máme zavedeno.
- Plánujeme zavést v horizontu 1-3 let.
- Uvažujeme o zavedení.

### Otázka č. 2

**Pokud máte zavedeno, plánujete nebo uvažujete o zavedení procesního řízení ve Vaší firmě, uveďte slovně, co považujete za největší překážky před, při jeho zavádění a následně v jeho průběhu.**

.....

.....

### Otázka č. 3

**Kdo ve Vaší firmě nese odpovědnost za procesní řízení? (označte pouze jednu odpověď)**

- Manažer jakosti.
- Manažer procesů.
- Manažer pro informatiku.

### Otázka č. 4

**Z jakého zdroje čerpáte informace o procesní řízení? (označte pouze jednu odpověď)**

- Internet.
- Vnitropodniková metodika.
- Konference.
- Časopisy.

### Otázka č. 5

**Uveďte slovně hlavní důvod, který vedl Vaši firmu k přechodu na procesní řízení.**

.....

.....

## Otázka č. 6

*Uvedte, v čem spatřujete hlavní význam zavedení procesního řízení ve Vaší firmě (označte 3 odpovědi).*

- Změna starých zvyků.
- Technologická změna.
- Zeštíhlení organizační struktury.
- Snížení počtu zaměstnanců.
- Zvýšení produktivity.
- Změna firemní strategie.
- Konkurenční výhoda.

## Otázka č. 7

*Na základě zkušenosti z Vašeho podnikání přiřďte uvedeným ukazatelům body na stupnici 1 až 5 podle důležitosti (5 nejdůležitější, 1 nejméně důležité).*

- |                                  |   |   |   |   |   |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|
| • Hrubý zisk na zaměstnance      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Tržby na zaměstnance           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Produktivita z přidané hodnoty | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Ztráty z nejakostní výroby     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • ROIC                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |