

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Optimalizace procesů v obchodním oddělení firmy
Henkel ČR, spol. s r.o.

Process optimalization in sales department of Henkel ČR,
spol. s r.o.

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUcí PRÁCE

doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.

JANČEK

DAVID

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

| | | | | | |
|-------------------------|---------------------------------------|--------|-------|---------------|--------|
| Příjmení: | Janček | Jméno: | David | Osobní číslo: | 461107 |
| Fakulta/ústav: | Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS) | | | | |
| Zadávací katedra/ústav: | Oddělení manažerských studií | | | | |
| Studijní program: | Projektové řízení inovací | | | | |
| Studijní obor: | - | | | | |

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

| | | | |
|---|---|-----------------------------------|-----------|
| Název diplomové práce: | Optimalizace procesů v obchodním oddělení firmy Henkel ČR, spol. s r.o. | | |
| Název diplomové práce anglicky: | Process optimization in sales department of Henkel ČR, spol. s r.o. | | |
| Pokyny pro vypracování: | <p>CÍL PRÁCE: Cílem DP je analyzovat současný stav procesů společnosti Henkel ČR, spol. s r.o. Následně navrhnout jejich optimalizaci pro rychlejší řešení úkolů. Oblast analýzy podnikových procesů je autorem práce omezena pouze na obchodní oddělení společnosti.</p> <p>PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem DP je především analýza vybraných procesů a navržení reálně aplikovatelného řešení.</p> <p>OSNOVA: (1) Úvod; (2) Teoretická část - teoretická východiska, měření, modelování procesů, reengineering; (3) Praktická část - představení, optimalizace procesů, implementace; (4) Závěr.</p> | | |
| Seznam doporučené literatury: | <p>(1) CARDA, Antonín; Renata KUNSTOVÁ. Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů, 2003.</p> <p>(2) ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování, 2007</p> <p>(3) HAMMER, Michael; James CHAMPY. Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání, 2000.</p> <p>(4) SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management, 2006</p> | | |
| Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce: | doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií | | |
| Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce: | | | |
| Datum zadání diplomové práce: | 23.11.2019 | Termín odevzdání diplomové práce: | 30.4.2020 |
| Platnost zadání diplomové práce: | 30.9.2021 | | |
| Podpis vedoucí(ho) práce | Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry | Podpis děkana(ky) | |

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

| | |
|-----------------------|---------------------|
| 10.3.2020 | Podpis studenta(ky) |
| Datum převzetí zadání | |

JANČEK, David. Optimalizace procesů v obchodním oddělení firmy Henkel ČR, spol. s r.o. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

Podpis:

Poděkování

Touto cestou bych chtěl poděkovat doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D. za cenné odborné návrhy a připomínky, které mi při zpracování diplomové práce poskytla.

Dále bych chtěl poděkovat jednateři společnosti Henkel ČR, spol. s r.o. za poskytnutí důležitých informací pro vytvoření této práce.

Abstrakt

Hlavním cílem diplomové práce Optimalizace procesů v obchodním oddělení firmy Henkel ČR, spol. s r.o. je provést modelování, analýzu a následnou optimalizaci podnikových procesů. Poznatky z této práce by měli přispět firmě ke zlepšení a zrychlení obchodních procesů. V teoretické části jsou vysvětleny základní definice a nastavení podnikových procesů a procesního řízení, které jsou relevantní pro provedení a vypracování analýzy procesů firmy. Tyto poznatky dále slouží jako podklad pro vytvoření praktické části, kde jsou získané informace využity pro analýzu a konečnou optimalizaci procesů v obchodním oddělení firmy. Závěr práce obsahuje shrnutí řešení optimalizace a další možná doporučení a opatření ke zkvalitnění procesů této firmy.

Klíčová slova

Procesní řízení, Procesní analýza, Optimalizace procesu, Six Sigma, EPC diagram

Abstract

The main goal of the diploma thesis „ The optimization of the processes in the sales department of Henkel ČR, spol. s r.o., is to perform modeling, analysis and subsequent optimization of business processes. The outcomes from this work should contribute to the company to improve and speed up business processes. The theoretical part explains the basic definitions and relations of business processes and process management, which are relevant for the implementation and elaboration of company processes analysis. These outcomes also serve, as a basis for practical part creation where this information is used for analysis and final optimization of processes in the company`s sales department. The conclusion contains a summary of optimalization solutions and further possible recommendations and measures to improve the processes of this company.

Key words

Process control, Process analysis, Process optimization, Six Sigma, EPC diagram

OBSAH

Obsah

| | |
|--|-----------|
| OBSAH | 10 |
| 1. ÚVOD | 12 |
| 2. CÍLE A METODIKA | 13 |
| 3. LITERÁRNÍ ČÁST | 15 |
| 3.1. Definice a struktura procesu | 15 |
| 3.2. Typy procesů | 16 |
| 3.3. Funkční a procesní řízení organizace | 18 |
| 3.3.1. Funkční přístup | 18 |
| 3.3.2. Procesní přístup..... | 20 |
| 3.4. Posuzování zralosti procesů..... | 24 |
| 3.4.1. Capability Maturity Model | 24 |
| 3.4.2. COBIT 5..... | 25 |
| 3.5. Procesní modelování a jeho standardy | 27 |
| 3.6. Metodika ARIS..... | 29 |
| 3.7. Nástroje modelování procesů | 30 |
| 3.7.1. Notace EPC (Event-driven process chain)..... | 30 |
| 3.7.2. Metoda BPMN (Business Process Model and Notation) | 33 |
| 3.8. Řízení procesů | 35 |
| 3.9. Procesní mapa..... | 35 |
| 3.10. Měření výkonnosti procesů..... | 36 |
| 3.11. Zlepšování procesů..... | 36 |
| 3.12. Metody zlepšování procesů..... | 37 |
| 3.12.1. Business process improvement (BPI) | 37 |
| 3.12.2. Business process reengineering (BPR)..... | 38 |
| 3.12.3. Srovnání BPI a BPR | 39 |
| 3.12.4. Six Sigma | 41 |
| 3.12.5. Normy ISO řady 9000..... | 44 |

| | |
|--|-----------|
| 2. PRAKTICKÁ ČÁST | 46 |
| 2.1. Společnosti Henkel ČR, spol. s r.o..... | 46 |
| 2.2. Charakteristika organizační struktury..... | 48 |
| 2.3. Současný stav Sales a Supply Operations | 48 |
| 2.3.1. Sales oddělení..... | 49 |
| 2.3.2. Oddělení Supply Operations | 51 |
| 2.4. Volba procesu..... | 53 |
| 2.5. Popis stavu procesu „Zpracování objednávky“ | 54 |
| 2.5.1. Současný stav procesu..... | 54 |
| 2.5.2. Problematická místa procesu | 59 |
| 2.5.3. Optimalizace procesu a přínosy řešení..... | 66 |
| 3. Závěr | 74 |
| 4. Seznam použité literatury | 76 |

1. ÚVOD

Tématem diplomové práce je optimalizace procesů v obchodním oddělení firmy Henkel ČR, spol. s r.o. (dále jen Henkel). Jedná se o korporátní firmu specializující se na výrobu a distribuci pracích a čisticích prostředků, kosmetiky a stavebních hmot. Firma Henkel je leaderem jak na Českém trhu, tak na trzích zahraničních. Téma mé práce jsem si vybral jednak z reálného přínosu analýzy pro firmu tak z důvodu velkého osobního zájmu o dané téma.

V současné, rychle se vyvíjecí době, je situace na trhu velice nevyzpytatelná. Neustálé ekonomické, politické nebo sociální změny nutí firmy čím dál rychleji reagovat na daný vývoj. S novými technologiemi přicházejí také změny z hlediska kvality produktů nebo kvality nabízených služeb. Firmy disponují řadou metod díky kterým se mohou rozvíjet a zlepšovat. Mohou se soustředit na své produkty, služby, vztahy se zákazníky a dodavateli nebo mají možnost interního rozvoje. Pod interním rozvojem si lze představit vzdělávání zaměstnanců, optimalizace výroby nebo optimalizace procesů. Právě poslední zmíněná možnost rozvoje je předmětem této práce.

Procesní řízení a úspěšné řízení změn představuje schopnost firmy pružně reagovat na tyto změny a udržet si tak postavení na trhu vůči konkurenci. Řízení podnikových procesů přináší moderní nástroj managementu, který nám umožňuje zvyšovat efektivitu výkonů a zároveň snižovat náklady společnosti, jenž zajišťují její neustálé zlepšování a optimalizace procesů. V dnešní době již každá firma ví, že se nestačí věnovat pouze výrobkům nebo službám jako takovým. Důležité je zaměřit se správně na způsob návrhu procesů, ale také jakým způsobem výrobky prezentujeme těm, kteří je potřebují.

Optimalizace podnikových procesů podporuje dosahování podnikových cílů a obchodní činnost organizace. Cílem optimalizace je nalézt nové, lepší, a především efektivnější cesty fungování podniku. Vyšší efektivita snižuje dobu trvání jednotlivých procesů, podporuje ukazatele výkonnosti, odstraňuje duplicitní činnosti a v neposlední řadě šetří finanční zdroje.

2. CÍLE A METODIKA

Hlavním cílem mé diplomové práce je zanalyzovat současné procesy obchodního oddělení společnosti Henkel ČR, spol. s r.o., navrhnout optimalizaci těchto procesů a zhodnotit vliv na efektivitu procesu jako celku. Motivem pro vypracování této práce je snaha firmy eliminovat, zefektivnit úzká místa v celém řetězci obchodních procesů a vytvořit si tak potencionální konkurenční výhodu. Práce by proto měla mít faktický přínos pro společnost a také být východiskem pro stanovení dalších kroků optimalizace do budoucna.

V teoretické části se zaměříme na východiska pro optimalizaci podnikových procesů. Budou zde uvedeny rozdílné přístupy k řízení procesů ve firmě. Dále budou diskutovány metody posuzování procesů (Capability Maturity Model, COBIT 5), nástroje pro modelování procesů (ARIS, BPM, EPC) a techniky jejich zlepšování (Six Sigma, DMAIC, BPI, BPR, ISO).

Praktická část navazuje na část teoretickou. V první části bude představena firma a bude popsána její organizační struktura. V hlavní části práce budou aplikována teoretická východiska, metody a techniky na konkrétních vybraných interních procesech společnosti. Budou identifikovány příčiny vzniku problémů a úzkých míst. Cílem této části bude daný proces optimalizovat a doporučit další postup pro zkvalitnění činnosti podniku. Tyto řešení budou vyhodnoceny v závěru celého projektu.

TEORETICKÁ ČASŤ

3. LITERÁRNÍ ČÁST

V teoretické části práce se zaměřuji na nástroje využívané v procesní analýze a procesním řízení. Na základě literární rešerše uvedu jejich teoretická východiska a význam pro dílčí výsledky. Zaměřuji se na problematiku optimalizace procesů a zlepšování podnikových procesů. Dále uvedu metody a postupy pro modelování procesů podniku. Zde se zaměřím na metody BPMN a EPC. Tato část bude dále sloužit jako podklad pro vypracování praktické části, tedy optimalizace obchodních procesů společnosti Henkel ČR, spol. s r.o.

3.1. Definice a struktura procesu

Proces představuje soubor činností navzájem provázaných a na sebe navazujících. Procesy jsou v našem životě velice obvyklé a můžeme je nalézt prakticky kdekoli v běžném životě. Významnou úlohu hrají procesy zejména pro organizace a firmy. V dnešním světě se čím dál více firem zaměřuje na to, jak zvýšit produktivitu a rychleji reagovat na změny. A právě procesy představují cestu, jak toho dosáhnout.

Pojem proces má mnoho podob výkladu. „*Proces je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků.*“ (Svozilová, 2011, s. 14). V případě výkladu Svozilové je výsledkem procesu produkt nebo služba pro zákazníka.

Jinou definici vymezuje T.Bruckner, kde, „*Pojmem proces tedy rozumíme skupinu navazujících činností, které jako celek přinášejí hodnotu zákazníkovi (procesu).*“ (Bruckner, 2012, s. 30). Zde je potřeba si vysvětlit pojem zákazník, který představuje uživatele procesy nikoli zákazníka byznysu.

Definici procesu můžeme také nalézt v souboru norem y ČSN EN ISO 9000:2016. Proces představuje činnost nebo soubor činností, které využívají zdroje a jsou řízeny za účelem přeměny vstupů na výstupy (ČSN EN ISO 9000:2016, 2016, s. 9). Uvedená definice bere do úvahy i zdroje, které se na procesu podílejí nebo spotřebovávají. Zároveň daný výstup z procesu často přímo tvoří vstup pro další proces.

Z výše zmíněných definic můžeme za proces považovat sled činností, které spotřebovávají vstupy a produkují výstupy ať již konečné produkty, nebo vstupy do následných procesů.

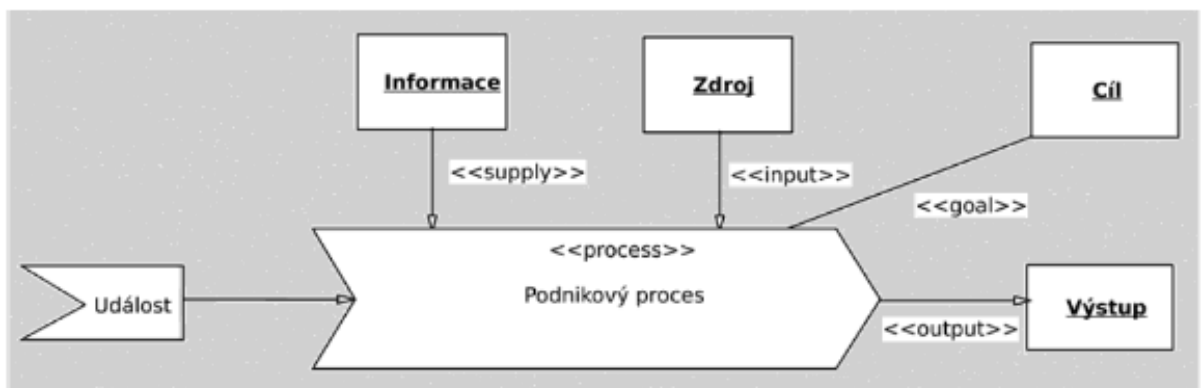
S procesem je spojena celá řada charakteristik, mezi které řadíme následující:

- každý proces má svůj důvod a cíl, na základě, kterého vznikl,
- každý proces má svého zákazníka, pro kterého je výstup procesu určen a naplňuje jeho potřeby,

- další rolí v procesu je tzv. vlastník procesu, v praxi se jedná o osobu nebo roli, která je přidělena člověku, který je odpovědný jak za průběh procesu, tak za jeho výsledek (Svozilová, 2011, s. 17),
- ke vzniku procesu jsou potřebné vstupy a zdroje. přičemž je potřeba tyto dva pojmy rozlišovat. Vstupy jsou spotřebovány během jednoho procesu a jsou potřebné k jeho realizaci, zatímco zdroje jsou spotřebovávány postupně v několika různých procesech (Gála, 2015, s. 26),
- procesy bývají často komplikované a zdoluhavé. Subprocesy nám umožňují tyto procesy rozdělit a pracovat s nimi jako se samostatnými,
- samotný proces taktéž zohledňuje určité vlastnosti, jako čas, náklady a kvalitu. Časem rozumíme celkovou dobu zapojení se procesem, od jeho spuštění až po dodání výstupu. Náklady nám poskytují finanční pohled na proces jako celek. Proces rovněž musí splňovat určitou kvalitu, ta má zároveň vliv na výslednou kvalitu výstupu.

Následující obrázek (1) nám schematicky znázorňuje model procesu.

Obrázek 1 - Eriksson-Penkerův diagram



Zdroj: (Řepa, 2012, s. 109)

Z těchto definic a charakteristik lze vyvodit základní rysy podnikového procesu:

- skládá se z uspořádaných činností,
- mění vstupy na výstupy,
- je opakující se,
- jednotlivé procesy mají svého vlastníka,
- využívají zdroje. Tyto interní a externí vstupy spotřebovávají nebo využívají k dalším procesům,
- obsahují dimenzi výkonu (náklady, kvalita, čas), které lze pomocí nástrojů měřit a následně zlepšovat.

3.2. Typy procesů

V závislosti na různých faktorech lze procesy různě klasifikovat. Základní kostrou procesů v organizaci je produkční proces, který prochází napříč celou organizací. Obvykle se firmách setkáme s klasifikací podle zákazníků a přidané hodnoty, kterou přinášejí. Zákazníkem procesu může být klient firmy, zaměstnanec, manažer nebo jiný stakeholder. Při tomto pojetí rozlišujeme pět základních procesů (Pour, 2006, s. 26):

Hlavní procesy (core)

Jedná se o procesy, které tvoří hodnotu nebo užitek vůči zákazníkům. Nejčastěji se jedná o procesy jejichž předmětem je výroba zboží, poskytování služeb nebo marketing. Jejich výstupem je přidaná hodnota, za kterou získává firma peníze (tržby).

Podpůrné procesy (support)

Podpůrné procesy nemají často hodnototvorný charakter a jejich jediným cílem je zajistit fungování hlavních procesů a chodu společnosti. Představují nezbytné procesy pro interní zákazníky. Příkladem je personalistika, zásobování, nebo účetnictví.

Řídící procesy a činnosti (control)

Řídící procesy probíhají skrze celou organizaci. Mají formu řízení jednotlivých činností, potřebných k udržení konzistence a logiky provádění ostatních podnikových procesů. Tyto procesy jsou prováděny zejména managementem, ať už na úrovni jednotlivých podnikových oblastí (např. marketing, výroba nebo personalistika) nebo vrcholným managementem, který všechny tyto oblasti zastřešuje.

Vedlejší procesy

Vedlejší procesy mohou být prováděny souběžně s hlavními procesy a jejich výstupy jsou určeny převážně pro externího zákazníka. Z hlediska přidané hodnoty a plnění strategických cílů nejsou natolik důležité, aby byly řazeny mezi hlavní podnikatelské činnosti. Tyto procesy jsou často řešeny formou outsourcingu.

Sdílené procesy

Cílem sdílených procesů je vytvořit podmínky umožňující fungování ostatních podnikových procesů. Sdílené procesy jsou důležité zejména pro interní zákazníky, jako například fakturace nebo účetnictví.

Procesy můžeme také členit na základě subjektů, které do nich vstupují nebo jsou procesem ovlivněny. následovně Z tohoto pohledu jsou procesy členěny na (Gála, 2006, s. 43):

- procesy zaměřené na interního zákazníka – řadíme sem procesy, které se podílejí na realizaci a tvorbě produktu (logistika, vývoj, výroba, kontrola). Tyto procesy probíhají v rámci jednoho podniku, nebo v jeho dílčích jednotkách (závodech),

- procesy zaměřené na externího zákazníka – jedná se o procesy, které se zaměřují na prodej a distribuci produktů zákazníkovi (objednávky, marketing, prodej). Na rozdíl od interních procesů, externí probíhají také mimo daný podnik.

Další možné členění procesů je dle jejich zaměření:

- hodnototvorné procesy (výrobní procesy, poskytování služeb),
- logistické procesy (nákup materiálu, doprava),
- informační a koordinační procesy (účetnictví, HR).

3.3. Funkční a procesní řízení organizace

V dnešním rychle se vyvíjejícím světě je na podniky vyvíjen tlak na vyšší efektivitu a jedním ze způsobů jak toho lze dosáhnout je zlepšovat systémy řízení a podpůrné informační systémy. Organizace se čím dál častěji soustřeďují na vytvoření účinného systému řízení podniku. S cílem dosažení ideálního a účinného systému jim může pomoci přechod z funkčního řízení na řízení procesní.

3.3.1. Funkční přístup

Funkční řízení je založeno na hierarchické organizační struktuře a na principu dělby práce. Základy tohoto řízení vycházejí již z 18.století, avšak svoje uplatnění našlo až později na počátku 20.století. Příchod hromadné výroby si vyžádal zrychlení procesů výroby, a tudíž byla potřeba větší dělba práce. Důraz byl kladen na kvalifikovanější pracovníky, kteří vykonávali nejjednodušší operace, a tím společně přispívali k vytvoření konečného produktu. Tento přístup řízení se na mnohá léta osvědčil jako zcela efektivní a dostačující přístup. Příkladem uplatnění tohoto přístupu byly továrny Henryho Forda a mnoho dalších. Funkční řízení představuje tedy takové řízení, kdy se činnosti obdobného charakteru sdružují do organizačních jednotek a tyto jednotky jsou pak řízeny odděleně.

Dnes již ovšem princip hromadné výroby není aktuální. V dnešním, 21. století, s nadbytkem produkce, vysoké konkurence a náročných zákazníků se požaduje především individuální přístup, a pro B2B trhy i dlouhodobá spolupráce a efektivita.

Klíčové nevýhody funkčního přístupu shrnuje následující tabulce (1) (Hromková, 2005, s. 112):

Tabulka 1 - Nevýhody funkčního přístupu

| | |
|---|--|
| Neřeší problémy ostatních. | Funkce se často soustředují jen samy na sebe a věci, které se jich netýkají, je nezajímají. |
| Rozdílné zájmy. | Zájmy jednotlivých funkcí nemusí být v souladu se strategickými funkcemi podniku. |
| Soupeření na nesprávném místě. | Často se věnují mnoho energie a času při soupeření uvnitř organizace namísto soupeření s konkurencí. |
| Větší byrokracie. | Informace jsou předávány lineárně vzhůru, což prodlužuje komunikaci. Je potřeba dodržovat byrokratická a administrativní pravidla. |
| Schází nadhled. | Lidé jsou mnohdy zaujati vlastní funkcí a uniká jim systém jako celek. Nejsou si vědomi, že jejich činnost ve výsledku nemusí být pro podnik přínosem. |
| Přílišná centralizace. | Pravomoci se nepřesouvají níže, což zpomaluje fungování celého systému. |
| Zákazník není na prvním místě. | Vrcholový management se orientuje na administrativně-operativní činnosti, nikoliv na zákazníka. |
| Strategické řízení funkcí. | Neexistuje. |
| Nejasné rozdělení kompetencí dle funkcí. | Za jeden proces odpovídá vícero lidí, je nejasná zodpovědnost a rozhodnutí se přesouvá na vrcholového manažera. |
| Neměřitelné náklady. | Nemožné měřit jednotlivé činnosti a vyčíslit jejich náklady. |
| Málo účinná motivace pracovníků. | Motivace je málo účinná, jelikož odměny nejsou přímo závislé na podílu na výsledku. |
| Vytváření komunikační a informační bariéry. | Možnost jimi ohrozit prosperitu celé organizace. |
| Vertikální organizační struktura. | Při řízení se uplatňují prvky pomocí příkazů a kontroly práce. |
| Zaměření na důsledky jevů. | Soustředění se na důsledky jevů, nikoliv na příčiny. |

Zdroj: (Hromková, 2005, s. 112)

Za hlavní nevýhody funkčního řízení můžeme tedy považovat určitou ignoraci problémů a povinností, které se netýkají funkce nebo oddělení, dále konzervativní styl rozhodování a delší informační řetězec, čímž mohou vznikat komunikační bariéry. Dále se zde objevuje problém, kdy při řešení denních záležitostí uniká základní podstata toho, že všechno by se mělo přizpůsobit tomu, aby byl zákazník spokojený.

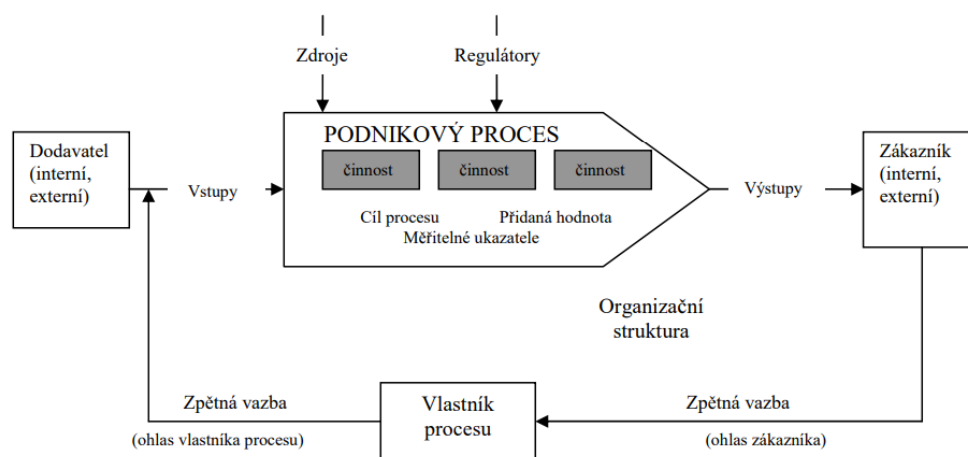
3.3.2. Procesní přístup

S nástupem informačních technologií a individuálních potřeb zákazníků v posledních dvaceti letech se začíná čím dál více ustupovat od funkčního řízení procesů a organizace. Na organizace působí tři základní síly, které jsou obecně vyjadřovány jako: zákazníci, konkurence a změna. Právě postupem doby se tyto síly pořád transformují a firmy musejí na tyto změny čím dál častěji a rychleji reagovat. Odpovědí na tyto změny je již zmiňovaný procesní přístup.

„Procesní řízení 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.“ (Šmída, 2007, s. 30)

V procesním řízení je základní jednotkou proces, který musí být jasně definovaný. Musí být stanoven jeho začátek a konec, stanoveny jeho dílčí kroky, vstupy, výstupy a osoby, které jsou za něj zodpovědné. Procesní přístup umožňuje sledovat podnik z více pohledů, může fungování podniku popsat pomocí činností a tyto činnosti měřit, hodnotit a v případě měnit. Vytváří procesní týmy, kterým umožňuje volnost v rozhodování a kde členové týmu znají jednotlivé kroky procesu, které vedou a řídí s cílem vytvoření přidané hodnoty pro zákazníka (Šimonová, 2009, s. 65). Lze sledovat skutečnost a porovnávat ji s plánem definovaným v popisu procesu. Zákazníci se zde stávají součástí procesu výroby a lze lépe plnit jejich specifické požadavky.

Obrázek 2 - Procesní model



Zdroj: (Šimonová, 2009)

K správnému a celistvému uplatnění procesního řízení je potřeba dodržovat několik základních principů (Turnečka, 2004, s. 26-29)

:

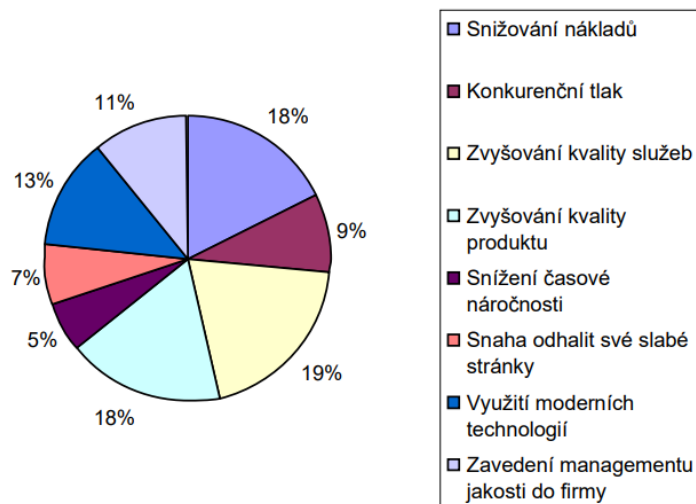
- integrace a komprese prací – rozumíme horizontální a vertikální integraci prací, která snižuje možnost nedorozumění, transakční náklady nebo správní režii. Zároveň umožňuje zapojit specialisty z funkčních oddělení do procesních týmů,

- princip delinearizace práce – výkon jednotlivých pracovních kroků je prováděna v přirozené posloupnosti v souladu s požadavky na týmovou práci,
- nejvýhodnější místo na práci – činnosti jsou vykonávány tam, kde je to nejoptimálnější, a to bez ohledu na organizační hranice podniku,
- uplatnění týmové práce – procesy jsou zajištěny pomocí procesních týmů, které mají možnost zabezpečit celý proces; jedná se o důsledek delinearizace,
- procesní zaměření motivace - motivace je přímo vázaná na výstup proces, přidanou hodnotu,
- princip odpovědnosti za proces – za každý jednotlivý proces je odpovědný jeho vlastník, který zároveň dohlíží na jeho efektivnost a pomáhá jeho zlepšování,
- variantní pojetí procesu – varianta procesu závisí na typu požadavku na vstupy, trhy, výstupy či na dostupnosti zdrojů,
- 3 S – představuje samořízení, samokontrola a samo organizace, jenž podporují samostatné myšlení, kreativitu a odpovědnost pracovníků,
- pružná autonomie procesních týmů – struktura týmů musí být nastavena tak, aby bylo možné flexibilně reagovat na nové požadavky zákazníků,
- znalostní a informační bezbariérovosti – odstraněním informačních a znalostních bariér se snažíme maximalizovat informačních tok uvnitř podniku.

Úkolem procesního řízení je sledovat, navrhnout, měřit a optimalizovat procesy s ohledem na potřeby zákazníka a strategii podniku. Procesní řízení sebou přináší mnoho výhod pro organizace (Šmíd, 2007, s. 31):

- vytvoření prostředí pro trvalý monitoring dosahovaných cílů organizace,
- pomáhá vyhledat a eliminovat zbytečné činnosti, tzv. úzká místa, která zhoršují efektivitu celého procesu i organizace jako celku,
- trvalé zlepšuje procesy na základě průběžného sledování jejich výkonnosti,
- umožňuje rychlé a jednoduché řízení změn,
- dovoluje firmě se více orientovat na zákazníka, což poskytuje vyšší přidanou hodnotu pro zákazníka,
- přispívá ke zvýšení informovanosti zaměstnanců na všech úrovních řízení podniku,
- na základě detailního popisu procesů, přiřazení jednotlivých zdrojů a nákladového plánování umožňuje používání controllingových nástrojů (například metody ABC, Target costing),
- procesní řízení vede k novým způsobům chování, procesy podporují týmového ducha a zaujetí pro práci, ro vede k lepší disciplíně pracovníků,
- přináší jasné, jednoduché a zároveň detailní definice pravomocí, zodpovědností nebo pracovních míst.

Graf 1 - Důvody k přechodu na procesní řízení



Zdroj: (Řepa, *Procesní řízení – jak si stojí firmy v ČR?*)

Z grafu výše (viz. Graf 1) vidíme, že hlavním důvodem přechodu na procesní přístup je zvyšování kvality produktů a služeb. Tato skutečnost odráží dobu, v níž žijeme. Postupný odklon od kvantitativních požadavků k požadavkům kvalitativním. Zákazníci čím dál více preferují kvalitu a individuální přístup než hromadnou výrobu s nižší kvalitou provedení.

Mezi hlavní negativa procesního řízení jsou považovány následující (Šmída, 2007, s.35):

- obtížný přechod podniku na nový způsob řízení souvisí často s rušením pracovních míst a vede k nižší důvěře zaměstnanců. Dochází taktéž často ke změně podnikové kultury nebo dokonce ke změně způsobu myšlení,
- během zavádění procesního řízení se mohou vyskytnout nesrovnalosti a dočasné zmatky, zejména z pohledu nejasných kompetencí a odpovědností. Přechod k procesnímu řízení je nutné detailně naplánovat tak, abychom tyto zmatky minimalizovali.

Procesní přístup se oproti funkčnímu liší v mnoha aspektech. Přímím a jednodušším tokem činností a informací. Zaměřením se na dovednosti pracovníků, na nastavení motivačního systému nebo komunikace.

Zásadní rozdíly mezi funkčním a procesním přístupem zachycuje tabulka (2) níže:

Tabulka 2 - Srovnání procesního a funkčního přístupu

| <u>Funkční přístup</u> | <u>Procesní přístup</u> |
|---|---|
| Lokální orientace pracovníků. | Globální orientace skrze procesy. |
| Problém transformace strategických cílů do ukazatelů. | Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů. Myslete globálně, jednejte lokálně. |
| Orientace na externího zákazníka. Minimální součinnost s jinými činnostmi. | Existence interních i externích zákazníků. Součinnost s jinými činnostmi. |
| Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka. | Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů. |
| Komunikace přes „vrstvy“ organizační struktury. | Komunikace v rámci průběhu procesu. |
| Problematické přiřazení nákladů k činnostem. | Přímé přiřazení nákladů k činnostem. |
| Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností. | Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků. |
| Měření činnosti je izolováno od kontextu ostatních činností. | Měření činností zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku. |
| Absence pravidelného sdílení informací mezi činnostmi | Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny. |
| Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k dané činnosti. | Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k výkonnosti procesu, resp. organizaci jako celku. |
| Nulová účast zaměstnanců na řešení problémů nebo je omezena pouze na jimi prováděnou činnost. | Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace. |

Zdroj: (Grasseová, 2008, s. 46)

3.4. Posuzování zralosti procesů

Proces prochází vývojem. Od svého vzniku až po jeho optimalizovanou formu. Jasně definovaný stupeň jeho zralosti je nezbytný předpoklad pro jeho řízení a vývoj. Čím je proces zralejší, tím se stává stabilnějším a poskytuje kvalitnější výstupy. Stanovení příslušné úrovně zralosti je komplexní záležitostí, kde je jedná o celkové posouzení a ohodnocení procesu jako celku. Součástí ohodnocení jsou také vedlejší prvky fungování procesů, jenž vyplývají ze stavu procesního řízení.

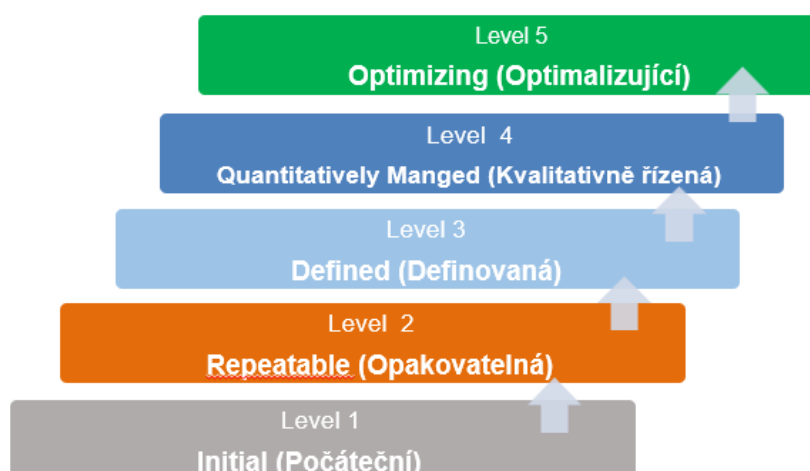
3.4.1. Capability Maturity Model

Capability Maturity Model (dále jen CMM) vznikl z iniciativy ministerstva obrany USA pro hodnocení softwarových firem při výběrových řízeních na státní zakázky (Řepa, 2012, s. 162). Model rozděluje vývoj procesu do pěti úrovní zralosti. Těchto pět úrovní zralosti definuje pořadová stupnice pro měření zralosti a hodnocení efektivity podnikového procesu. Zlepšování procesů je založeno na malých krocích, než na radikálních inovacích.

Jednotlivé úrovně zralosti znázorňují evoluční plošinu pro dosažení zralosti procesu. Každá úroveň zralosti vytváří vrstvu fundamentu pro neustálé zlepšování procesů a zahrnuje v sobě řadu cílů, které vedou k dosažení stability procesu. Model CMM rozvíjí procesní oblasti postupně tak, aby byly minimalizovány dopady a současně rozvoj maximálně následoval schopnosti firmy a možnosti trhu a následně obě rozvíjel.

Organizace dle CMM v pěti úrovních zralosti určují priority práce pro rozvoj výrobního procesu (viz. Obrázek 3):

Obrázek 3 - Úrovně vyspělosti procesu podle CMM



Zdroj: (vlastní tvorba – podle Řepa, 2012, s. 163)

Procesní změny, které se odehrávají na každé úrovni, vysvětlují následující charakteristiky jednotlivých úrovní zralosti:

1. počáteční – dominují nahodilé procesy. Systém je chaotický a je vytvářen bez jakýchkoliv podnikových pravidel. Dosažený úspěch v této úrovni je důsledkem šťastné náhody. Nejsou zde dodržovány dohodnuté termíny a ukončení celého procesu je dosahováno často heroickým úsilím. Kvalita projektu se nijak nezajišťuje,
2. opakovatelná – jsou implementovány základní procesy. Opakovaně se dosahuje dobrých výsledků. Určitá standardizace zlepšuje kvalitu. Je měřena účel-nost procesu ve vztahu k požadavkům zákazníků,
3. definovaná – jsou stanoveny postupy, metodicky a plánovitě s využitím pokročilého projektového řízení. Provádí se pravidelné vyhodnocování odchylek od plánu a přijímají se opatření. Usiluje se o kvalitu produktů a služeb s ohledem na zákazníky,
4. kvalitativně řízená – všechny procesy jsou jasně definovány a jsou stanoveny postupy měření. Úprava procesů v reakci na změny na trhu, aniž by to mělo dopad na kvalitu produktu a nabízených služeb,
5. optimalizovaná – neustálé zlepšování procesů na základě zpětné vazby. Dosahuje se špičkové kvality aniž by bylo negativně ovlivněno hospodaření firmy. Doba cyklu procesu je minimalizována.

3.4.2. COBIT 5

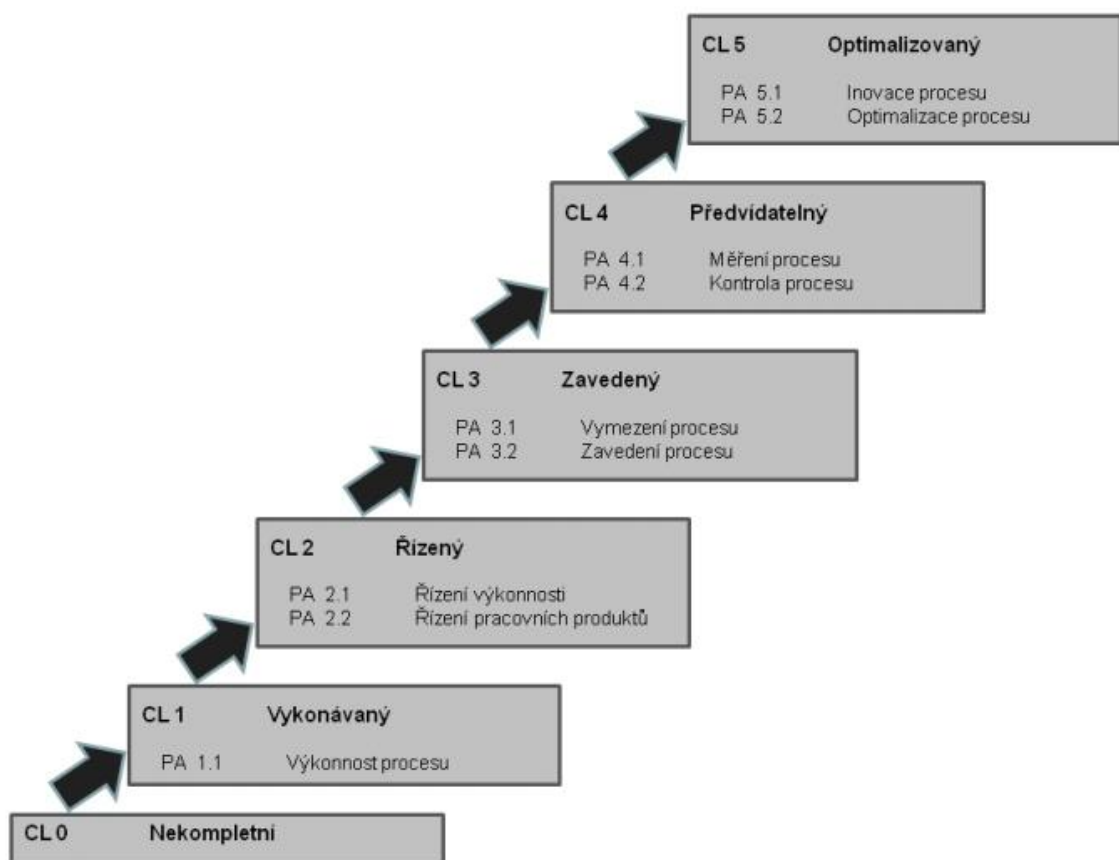
Metoda COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) je mezinárodně uznávaný standard pro správu a kontrolu IT založený na principech CMM (COBIT 5, 2014, s. 41). Jedná se o kompletní rámec, který pomáhá organizacím dosáhnout jejich naplánovaných strategických cílů, při minimalizaci rizik a za pomoci efektivního využití zdrojů a sladění IT organizace. COBIT v sobě zahrnuje mnoho standardů, například technických (ISO, EDIFACT), kvality (ITSEC, TCSEC), průmyslových (ESF, I4), atd.

V současné době aktuální verze COBIT 5 přechází na jiný model hodnocení zralosti podle ISO 15504. Zabývá se posouzením způsobilosti procesu, poskytuje srozumitelnou, logickou a spolehlivou metodiku pro hodnocení způsobilosti procesů IT. Tato stupnice představuje zvyšující se vlastnosti procesu. Nutným předpokladem pro hodnocení procesu vyšší úrovně je splnění podmínek všech nižších úrovní hodnocení (Obrazek 4).

Úrovně zralosti procesu (Capability levels) jsou definovány v šesti bodové škále (COBIT 5, 2014, s. 42).

- 0 – Nekompletní – proces není implementovaný nebo nedosahuje svých cílů.
- 1 – Vykonávaný – proces je implementovaný a dosahuje svých cílů.
- 2 – Řízený – proces je řízený a výstupy jsou definované a kontrolované
- 3 – Zavedený – proces je používán na základě standardů
- 4 – Předvídatelný – proces je stabilní a pracuje v rámci definovaných omezení
- 5 – Optimalizovaný – proces je neustále zlepšovaný

Obrázek 4 - Úrovně způsobilosti a procesní atributy



Zdroj: (Buchalcevoá, 2010)

3.5. Procesní modelování a jeho standardy

Procesní modelování představuje moderní nástroj procesního řízení. Jedná se o popsání a znázornění procesů, které v organizaci probíhají nebo mají probíhat. Výsledkem je procesní model, který lze charakterizovat jako obraz skutečnosti v grafické podobě s důrazem na přesnost a přehlednost. Je zde kladen důraz na vizualizaci nejzákladnějších subjektů a vazeb mezi nimi. Tím se procesy stávají snadněji pochopitelnými a také přenositelnými mezi uživateli. Lidé dále tyto procesy studují z hlediska jejich souvislostí s ostatními procesy a vidí jakou roli a pozici v podniku zaujímají.

Procesní modelování zastává v řízení podniku hned dvě role. První při definování existujících procesů a podruhé při modelování nových, optimalizovaných procesů. Namodelované procesy mohou dále sloužit jako podklad při manažerském rozhodování v různých oblastech řízení.

K procesnímu modelování můžeme na začátek uvést základní prvky procesního modelu, které uvádí v své publikaci Řepa (2006, s. 71):

- Proces
- Činnost
- Podmět
- Vazba – popřípadě návaznost

Proces, jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, se skládá z jednotlivých činností, které jsou na sebe navázány a jehož výsledkem je výstup (produkt, meziprodukt). Základním prvkem procesu je tedy činnost. Činnost sama o sobě představuje proces na nižší úrovni. Tato skutečnost záleží na konkrétních podmínkách a požadavcích na procesní modelování, jak detailně a do jaké hloubky se procesy popisují. Základním aspektem pro fungování činností je vstup – podmět. Vstupy mohou být jak interní tak externí povahy. Posledním prvkem jsou vazby, které nám jednotlivé činnosti a procesy spojují a vytvářejí návaznosti na další struktury.

Principem modelování podnikových procesů je tedy zachycení všech činností probíhajících v podniku. Umožňuje nám nalézt problémy, které nebyly zjištěny zaměstnanci nebo vedením firmy. Díky procesním modelům získávají manažeři a všichni zaměstnanci jasnou představu o všech činnostech probíhajících v podniku.

Každý procesní model by měl mít tyto charakteristiky:

- je dané pořadí jednotlivých akcí, činností v jakém probíhají a vznikají,
- každá akce má svůj výstup, výsledek,
- model má svůj stanovený začátek a konec,
- existují zde vazby mezi subjekty a tok informací,
- řídíme se pravidly a pokyny,
- musejí být stanoveny kvantitativní ukazatelé (např. čas, náklady).

Modelování podnikových procesů představuje značně moderní nástroj pro řízení podniku. Z důvodu své šíři záběru, silnému ovlivnění technologií a dalším charakteristikám se stává z hlediska standardů nepřehledným. Tato nedostatečnost standardizace vyvolává potřebu vytvoření řádu. Řepa ve své knize uvádí velmi seriózní celkový přehled standardů v oblasti modelování podnikových procesů, jenž je dílem institutu CIMOSA Association e. V.

Tabulka 3 - Základní standardy modelování procesů

| ISO 14258 Pojmy a pravidla modelování organizace | | |
|---|--|---|
| ISO IS 15704 – Požadavky na referenční architekturu organizace a metodiky (Potřeba rámců, metodik, jazyků, nástrojů, modelů a modulů) | | |
| Rámce | Jazyky | Moduly |
| CEN/ISO 19439 – Rámec pro modelování | CEN/ISO 19440 – Konstrukty pro modelování | ENV 13550 Služby pro „provádění“ modelu EMEIS IEC/ISO 62264 Integrace řídicích systémů |
| ISO 15745 – Rámec pro integraci aplikací | ISO 18629 – Jazyk pro specifikaci procesů | ISO IS 15531 Výměna výrobních dat |
| ISO 15288 Řízení životního cyklu | ISO/IEC 15414 – ODP Jazyk pro popis organizace BPMI/BPML Jazyk pro modelování podnikového procesu OMG/RfP Profil UML pro popis podnikového procesu | ISO DIS 16100 Profilace software na podporu výroby |

Zdroj: (vlastní úprava – podle Řepa, 2007, s. 123)

Hlavním standardem je v tomto pojetí norma ISO 14258, jenž definuje základní pojmy a pravidla modelování procesů. Tento standard je doplněn normou ISO 15704, která vyjadřuje potřebu rámců, jazyků, metodik, atd. Požadavky této normy jsou dále rozpracovány do tří skupin (viz. Tabulka 3):

- rámce – zaměřeny na obsah, vazby a celkový přehled modelování,
- jazyky – zaměřeny na způsob modelování podnikových procesů. Řadíme zde doplňující se normy ISO a standardy nezávislých konsorcií: BPMN (od BPMI) a UML (od OMG),
- moduly – zaměřeny na automatizaci procesů.

UML (Unified Modeling Language) představuje jednotný jazyk pro tvorbu diagramů. Definuje standardy pro jednotnou strukturu diagramů. Pomocí něj můžeme realizovat nejrůznější schémata napříč procesem. Jazyk UML nám umožňuje specifikaci, vizuali-

zaci, konstrukci a dokumentaci artefaktů procesu. Jazyk BPMN (Business Process Modeling Notation) je standardem pro grafickou reprezentaci podnikových procesů v diagramech. Vznikl jako reakce vyrovnat se jazyku UML, který se potýkal s určitou problematikou modelování procesů.

3.6. Metodika ARIS

ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) je architektura vyvinutá k účelu řízení podnikových procesů. Tato metodika nám umožní procesy zlepšovat a udržet si tak konkurenční výhodu na trhu.

„Zlepšování podnikových procesů je činností zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů.“ (Svozilová, 2011, s. 19)

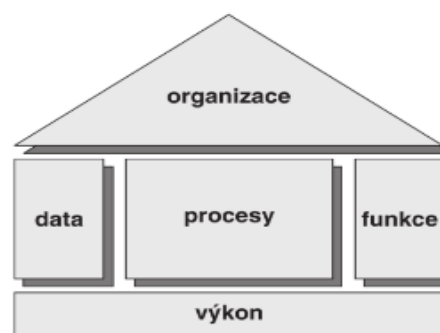
Vzhledem k její rozsáhlosti může být v některých publikacích uváděna jako metoda pro modelování procesů. Metodika ARIS je úzce spjatá s počítačovými nástroji, jejichž prostřednictvím je možné procesy modelovat a graficky je znázornit. Obsahuje nástroje pro modelování (modelovací platforma), implementaci (platforma implementace) nebo controlling (platforma controllingu).

Základní charakteristikou metody ARIS je nahlížet na podnikový systém z pěti základních úhlů pohledu (Řepa, 2007, s. 44):

- organizace – popisuje pracovníky, organizační jednotky a vazby mezi nimi
- data – znázorňuje stavy a události ve formě dat a informací
- procesy – zachycuje vztahy mezi jednotlivými pohledy, centrální pohled
- funkce – tvoří funkce systému a jejich vzájemné vztahy
- výkon – slouží jako hlavní nástroj realizace průběžného zlepšování, představuje jednotlivé prvky procesů a jejich metriky

Výše popsané pohledy znázorňuje následující obrázek (5).

Obrázek 5 - Pohledy ARIS



Zdroj: (Řepa, 2007, s. 45)

Metodika ARIS nedefinuje žádný přesný postup, spíše předpokládá. Tento předpokládaný postup si lze shrnout do následujících kroků:

1. Strategická analýza podniku a procesů a koncepční plán.
2. Vytvoření logického konceptu systému – sémantické modelování
3. Vytvoření konceptu informačního systému.
4. Implementace systému.
5. Provoz a průběžné zlepšování procesů.

Klíčovým prvkem daného postupu je vytvoření logického konceptu systému (sémantické modelování). Pro tento krok se využívá nejvíce technik a nástrojů a zároveň je považován za výchozí bod procesního řízení, jenž bude stěžejní pro tuto práci.

3.7. Nástroje modelování procesů

Existuje řada technik, nástrojů a metodických postupů pro modelování podnikových procesů. V této kapitole si uvedeme dvě základní metody modelování procesů.

3.7.1. Notace EPC (Event-driven process chain)

Notace EPC je považována za jednu z nejrozšířenějších metod pro modelování procesů. a to zejména díky podpoře a nasazení ve velkých softwarových systémech (ARIS, SAP R/3, Microsoft Visio). EPC metodu jsem zvolil z důvodu její přehlednosti, jednoduchosti a možnosti širokého záběru problematiky modelování procesů. Procesní metoda EPC je založená na řetězení událostí a aktivit do posloupností, jež realizují požadovaný cíl z časového pohledu. Metoda je určena pro zobrazení průběhu procesu na úrovni jednotlivých činností (pomocí operátorů a událostí), k návaznosti na další procesy a přiřazení odpovědností za výkon jednotlivých aktivit. Je potřeba zdůraznit, že tato metodika není zcela jasně formálně definována, viz. kapitola výše. To může přinášet řadu problémů do procesního modelování.

Na začátku procesu je událost, která vybraný proces spustí. Proces dále prochází celou škálou stavů až ke svému konečnému. Pro posun procesu z jednoho stavu do druhého slouží činnosti. (Bruckner, 2012, s. 318)












Procesy popisované pomocí EPC diagramů využívají následující prvky:

- aktivity (funkce) – představují základní prvky. Slouží ke znázornění činností v procesu. Jsou popisovány pomocí podstatného jména, např. „Vytvoření“, „Zpracování“, „Předání“. Pro každou činnost existuje jeden vstup a jeden výstup,
- událost – zaznamenává příčinu nebo výsledek činnosti v rámci procesu. Dále vysvětluje důvod větvení dané činnosti. Vytváří propojovací body, tedy výstupní událost jedné aktivity může tvořit vstupní událost další aktivity. Jsou popisovány pomocí slovesa v trpném rodě, např. „Dokument byl odeslán“,
- logické spojky – slouží ke spojování aktivit do logických celků. Popisují tok datných činností v procesu. Pomocí těchto spojek je možné dané toky rozdělit, spojit nebo synchronizovat.

Jednotlivé činnosti jsou vykonávány aktéry. Aktérem může být jak člověk, tedy zaměstnanec vykonávající danou činnost, nebo systém či aplikace. Aktéři potřebují pro svoje fungování vstupy. Tyto vstupy mohou být ve formě dokumentů, nebo i materiálu, pokud se jedná o výrobu. Vstupy jsou následně pomocí činností přeměněny na výstupy. Typickým výstupem je výrobek, nebo služba ale může to být například i vytvořený dokument nebo formulář. Samotný proces mnohdy neprobíhá v jedné linii, a někdy je potřeba ho větvit. Metoda EPC používá pro větvení tři logické zkratky (viz. prvky výše), jimiž jsou XOR (právě jedna cesta), AND (běh několika cestami) a OR (jedna nebo více cest). Jednotlivé pohyby a vztahy mezi všemi prvky diagramu jsou znázorněny pomocí šipek.

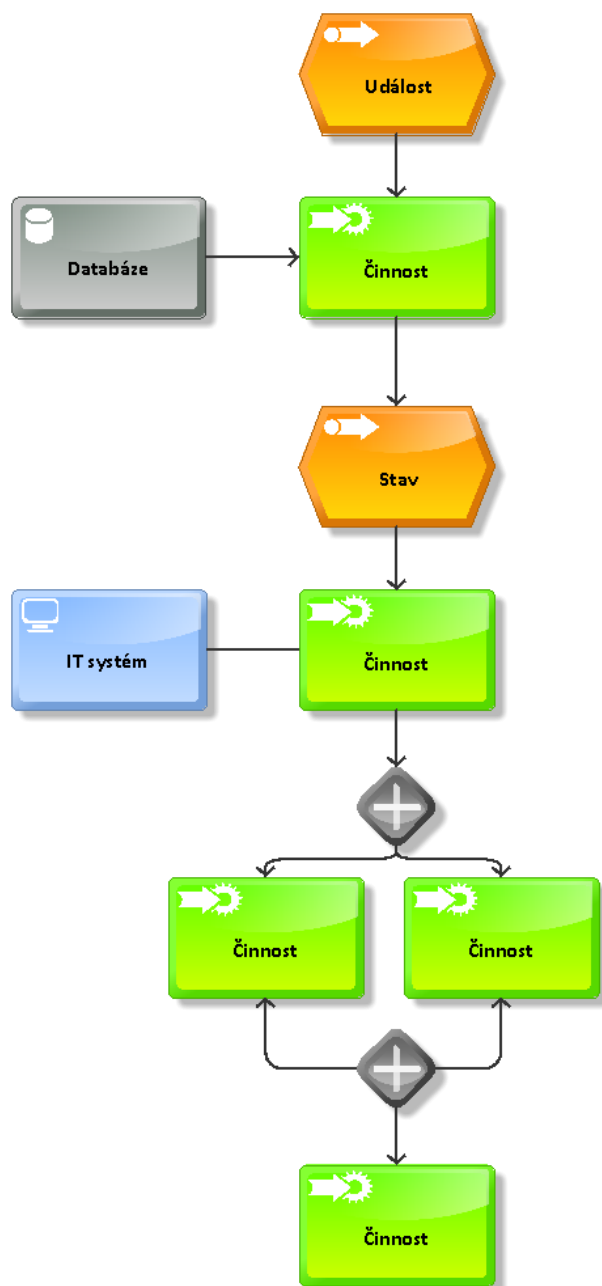
EPC model se skládá z jednotlivých prvků procesů, v následující tabulce (4) jsou uvedeny jejich základní grafické podoby a následně příklad podoby již namodelovaného procesu (viz. Obrázek 6)

Tabulka 4 - Prvky modelu EPC

| Symboly | Význam |
|---|---|
|  | Událost (zahajuje akci) |
|  | Činnost (transformuje stav) |
|  | Logické spojky - sestupně (AND, XOR, OR) |
|  | |
|  | |
|  | Organizační jednotka |
|  | Role |
|  | Osoba (aktér) |
|  | Databáze (informace) |
|  | Informační systém |
|  | Dokument |

Zdroj: (vlastní tvorba – podle systému ARIS Express)

Obrázek 6 - Vzor procesu



Zdroj: (Vlastní tvorba)

3.7.2. Metoda BPMN (Business Process Model and Notation)

BPMN (Business proces modeling notation) je soubor standardizovaných principů a pravidel pro modelování podnikových procesů. Notace BPMN byla vyvinuta v roce 2004 skupinou BMPI (Business Process Management Initiative) a všeobecnému přijetí se jí dostalo o rok později. Její poslední verze vznikla v roce 2011 a nese název BPMN 2.0. Hlavním účelem notace BPMN je podpora procesního řízení. Poskytuje jednotný a srozumitelný zápis, díky čemu si tato metoda získala oblibu u analytiků, vývojářů nebo také u samotných vlastníků procesů.



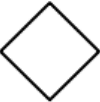

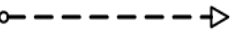
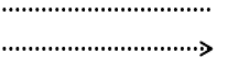





BPMN diagram znázorňuje průběh jednoho procesu, kde tento proces můžeme dělit na podprocesy, které mohou být navzájem nezávislé. Nicméně procesy a podprocesy musejí být v modelu propojeny a to prostřednictvím počátečních událostí a výstupních stavů. Řepa (2012,s. 112) tuto metodu kritizuje na základě jeho nedostatků hlavně z důvodu velkého množství znázorňovacích technik, které se překrývají nebo jsou dokonce v rozporu.

Metoda BPMN rozlišuje tři hlavní typy modelů (Šimonová, 2009,s. 78):

- privátní procesy – jedná se o procesy probíhající uvnitř organizace, vnitřní procesy.
- veřejné procesy – podávají informace mimo vnitřní procesy organizace. Jejich účelem je interakce mezi privátními procesy různých organizací.
- procesy spolupráce – popisují interakci mezi konkrétními subjekty, například mezi dvěma podniky. Na rozdíl od veřejných procesů specifikují rozhraní k jiným procesům

V tabulce (5) níže můžeme nalézt přehled základních prvků notace BPMN 2.0:

Tabulka 5 - Prvky modelu BPMN

| Element | Symbol | Popis |
|-------------------------------|---|--|
| Událost (Event) |  | Událost představuje pomyslný "start" procesu. Tyto události ovlivňují proces jako takový. Považujeme je za příčinu nebo dopad. Rozlišujeme tři typy událostí založené na dopadu na proces: počáteční, průběhová a ukončovací |
| Aktivita (Activity) |  | Základní element procesu. Přeměňuje vstupy na výstupy. Samotná aktivita je dekomponovatelná, neboli může být brána jako samostatný proces. |
| Brána (Gateway) |  | Primitivní rozhodovací činnost, která nepotřebuje žádné dodatečné vstupy. Jedná se jiné pojmenování pro logické spojky (AND, XOR, OR). |
| Sekvenční tok (Sequence flow) |  | Udává směr toku jednotlivých aktivit, událostí a bran. |
| Tok zpráv (Message flow) |  | Znázorňuje tok zprávy mezi jednotlivými prvky procesu. |
| Asociace (Association) |  | Spojuje objekty s dodatečnými informacemi. |
| Bazén (Pool) |  | "Bazén" představuje účastníka interakce. Slouží pro stanovení odpovědností za danou činnost (proces). Může obsahovat i dodatečné informace. |
| Dráha (Lane) |  | Dráhy se používají pro korektní organizování bazénu. Označují role a také organizační strukturu. |
| Datový objekt (Data object) |  | Zobrazuje data, údaje nebo materiál se kterými činnosti pracují. Představují zdroj pro provedení činnosti procesu. |
| Zpráva (Message) |  | Slouží k zobrazení obsahu a ke komunikaci mezi dvěma účastníky. |
| Skupina (Group) |  | Skupina seskupuje jednotlivé grafické prvky do kategorií. Často se využívá pro sestavení dokumentace nebo pro účely tvorby analýzy. |

Zdroj: (vlastní tvorba – podle Business Process Model and Notation, 2013, s. 26-33)

3.8. Řízení procesů

Řízení procesů je jednou ze základních aktivit manažerů v organizaci. Jedná se o organizování, koordinování, řízení a jejich neustálé zlepšování. Při řízení procesů se využívá znalostí, schopností, metod a hlavně nástrojů k tomu, abychom byli schopni identifikovat, měřit a řídit tyto procesy se záměrem uspokojit požadavky zákazníků.

Pojem řízení procesů zahrnuje činnosti, které se zabývají procesy z hlediska:

- Identifikací procesů
- Určení zodpovědností za výstupy a stanovení rolí procesu
- Řízení návaznosti procesů
- Vyhledávání příležitostí pro zlepšování procesů
- Hodnocení výkonnosti jednotlivých procesů

Míra řízení je v různých firmách a organizacích různá. Ideální stav představuje, když „všichni vědí co mají dělat“ a procesy „samy od sebe fungují“ a nejlépe se samy zlepšují. Toho je možné docílit dobře zvoleným týmem lidí a fungujícími technologiemi.

Řízení procesů je tedy soubor činností, které jsou korigovány manažery, vlastníky procesu.

3.9. Procesní mapa

Procesní mapa představuje schématické znázornění sledu jednotlivých činností v časovém kontextu. Díky této mapě si podnikové procesy zachovávají svoji přehlednost a škálovatelnost. Je situována v nevyšší části pyramidy řízení a měla by být v rukou nejvyššího managementu organizace.

Obecně se doporučují čtyři úrovně procesních map, přičemž každá úroveň představuje jinou míru abstrakce popisované reality. V následujících bodech jsou uvedeny jednotlivé úrovně procesních map (Šmída, 2007, s. 128):

- vrcholová procesní mapa – představuje agregovaný pohled na systém procesů organizace. Zobrazuje co nejstručněji procesní model, zabývá se obecným základem fungování celého systému,
- globální pohled na skupinu procesů – dochází k dekompozici jednotlivých makroprocesů na nižší celky,
- dekompozice procesů na subprocesy – zobrazuje dekompozici každého procesu na jednotlivé subprocesy,
- elementární aktivity procesů – nejdetailnější úroveň procesních map. Popisuje konečné pracovní kroky, jejichž realizace je nutná k naplnění produktů procesu.

3.10. Měření výkonnosti procesů

Proces měření výkonnosti představuje náročnou činnost, která vyžaduje mnoho úsilí a času. Jedná se o soubor aktivit, jejichž účelem je poskytnout vlastníkovému procesu co nejvíce informací o daném procesu a zároveň by měli pomoci odhalovat nedostatky a úzká místa procesů.

Pro správné a kvalitní měření výkonnosti procesů je potřeba aby byli splněny následující podmínky (Wagner, 2009, s. 38):

- dílčí fáze procesu na sebe navazují, jak po věcné stránce tak z hlediska organizačního a technického zabezpečení,
- každé fázi musí být věnována přiměřená a vyvážená pozornost,
- fáze procesu jsou srozumitelně a jednoznačně popsána,
- měla by být sledována a vyhodnocována zpětná vazba.

Jedním z hlavních elementů měření výkonnosti je také sledování a zlepšování finančních ukazatelů, zejména ukazatelů nákladovosti. Důležitou roli také hraje čas a to ve vztahu k době trvání průběhu procesu. Veškeré náklady jsou spojené s realizací a proto musí být provedena kontrola kvalita výstupů, ale i vstupů.

Mezi základní a univerzální ukazatele měření výkonnosti můžeme zahrnout následující (Nenadál, 2001, s. 4):

- průběžná doba procesu,
- efektivní využití doby procesu,
- celkové náklady na proces,
- efektivní využití nákladů,
- podíl neshod v procesu,
- procesem přidaná hodnota.

3.11. Zlepšování procesů

„Zlepšování podnikových procesů je činností zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů.“ (Svozilová, 2011, s. 19)

Zlepšování procesů hraje v současné době čím dál významnější roli. Kvůli těžkému konkurenčnímu boji by se zlepšování mělo stát integrální částí systému řízení a být začleněno do strategie řízení podniku. Na rozdíl od řízení procesů, je zlepšování podnikových procesů činností, která se zaměřuje na chování jednotlivých procesů a odhalování příčin problémů. Při zlepšování procesů je potřeba vycházet ze současných znalostí procesu tak, jak je zachycena v procesní dokumentaci nebo ve znalostech účastníků procesu.

Ke zlepšování procesů v podniku může docházet průběžně nebo skokově. První, průběžnou, variantou se zabývá *Business process improvement* (dále BPI), zatím co skokové zlepšení popisuje metoda *Business process reengineering* (dále BPR).

3.12. Metody zlepšování procesů

V následující kapitole si uvedeme nejmodernější a zároveň nejpoužívanější metody a nástroje pro optimalizaci podnikových procesů. Tyto metody a nástroje jsou zaměřeny na správné nastavení procesů v určité oblasti organizace a na jejich inovace.

3.12.1. Business process improvement (BPI)

Business process improvement neboli zlepšování podnikových procesů je v dnešní době podstatnou součástí snad každého podniku. Z důvodu vysokého konkurenčního boje jsou firmy donuceny přistupovat ke zlepšování svých podnikových procesů, ať již ve formě poskytování kvalitnějších služeb nebo lepších výrobků. BPI se díky svým univerzálním vlastnostem stává čím dál více významnou metodikou v oblasti zlepšování procesů.

Hlavní myšlenkou BPI je postupná inovace procesů uvnitř organizace. Tato metodika musí respektovat určité omezení, kterými mohou být existující struktury nebo cíle firmy. Optimalizace tedy představuje malé změny ke zlepšení stávajících procesů. Procesy jsou zlepšovány průběžnou implementací malých změn u stávajících procesů. K průběžné optimalizaci může docházet i přirozeným vplynutím požadavků na změnu stávajících procesů, například úpravy vnitřních předpisů organizace. Avšak tyto vylepšení zpravidla nemají výrazný dopad na celkový průběh procesu.

Každý podnik, který chce být dlouhodobě efektivní musí tuto filosofii zakořenit do svých základů. Pokud podnikové procesy nefungují a nepřinášejí požadované výsledky je potřeba tyto procesy optimalizovat. Samotný optimalizační postup zahrnuje restrukturalizaci procesu, snížení nebo přidání práce a její změny.

Tato průběžná optimalizace probíhá zpravidla v pěti fázích (Řepa, 2007, s. 16):

1. popis současného stavu procesu
2. stanovení sledovaných metrik
3. sledování provozu procesu
4. měření provozu procesu
5. návrh a implementace zlepšení

Obrázek 7 - Fáze BPI



Zdroj: (Řepa, 2007, s. 16)

3.12.2. Business process reengineering (BPR)

Business process reengineering se oproti předcházejícímu přístupu nesnaží zavedené procesy postupně zlepšovat, nýbrž radikálně měnit nebo zcela nahrazovat. Provést reengineering firmy znamená odhodit staré systémy a začít znovu. Jeho součástí je návrat k počátku a k nalezení lepších způsobů práce (Hammer, 2000, s. 37). Hlavní myšlenkou je tedy, že proces je zcela špatný, a musí být navržen kompletně znovu. Při BPR analyzujeme, co se má dělat a kdo to má dělat dále s jakými daty pracujeme, jak budou výstupy zachyceny nebo jaký software použijeme. Tímto procesem hledáme optimální nastavení procesu vzhledem k nákladům a spotřebovanému času.

Tato radikální přeměna může na jedné straně organizaci zbavit mnohdy už neefektivních procesů vykonávání práce a zvýšit tak efektivitu práce, vyjádřenou zejména přidanou hodnotou pro zákazníka, nicméně na druhou stranu je tato radikální přeměna spojena s vysokým rizikem neúspěchu. Reengineering procesů by měl tedy probíhat nejlépe formou projektů a mělo by se zamezit „skokům“ ze dne na den. V rámci reengineeringu musí být kladen důraz na přípravu, operativní monitoring a přizpůsobování procesů novým postupům a nárokům. Aby byla tato proměna úspěšná musí se na celém procesu podílet všichni a každý pracovník by měl vykonávat svou práci včas a kvalitně, pro zajištění co nejlepšího výsledku.

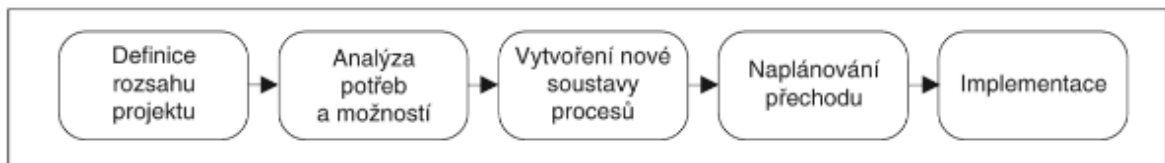
Rozeznáváme tři hlavní úrovně reengineeringu (Veber, 2000, s. 344-345):

- Work Process Reengineering (WPR) – změny konkrétního procesu, jež nezasa- hují do procesů jiných,
- Business Process Reengineering (BPR) – změny ovlivňující celý podnik,
- Total Business Reengineering (TBR) – změny ovlivňující nejen podnik, ale i jeho blízké okolí. Příkladem může být zavedení kanban systému.

Přístup reengineeringu můžeme nejlépe ilustrovat na obrázku (8). Celý proces začíná definicí rozsahu a cílů konkrétní radikální změny. Následně je potřeba zanalyzovat zkušenosti, znalosti, potřeby zákazníků, zaměstnanců nebo možnosti nových technologií. S důkladnou definicí a analýzou je možné vytvořit vizi budoucích procesů, které je potřeba analyticky promyslet abychom mohli vytvořit plán přechodu vedoucí k zavedení

nových procesů. Posledním krokem je již implementace nových procesů do celé organizace(Řepa, 2007). Cílem všech těchto aktivit je překonat propast mezi současným stavem procesů a vizí stavu budoucího.

Obrázek 8 - Fáze BPR



Zdroj: (Řepa, 2007)

Reengineering nám přináší možnost optimalizovat využívání technologie a lidských zdrojů pro mnoho oblastí podniku:

- zlepšení podnikových procesů
- zvýšení kvality stávajících služeb nebo produktů
- zdokonalení organizační struktury
- lepší administrativní podpora procesů
- eliminace hrozeb konkurence

3.12.3. Srovnání BPI a BPR

Obě dvě výše uvedené metodiky jsou spolu úzce spjaté. Jsou více či méně použitelné v závislosti na prostředí konkrétního podniku, proto nelze jeden přístup upřednostňovat před druhým. Oba dva přístupy je dobré chápat jako „*vzájemně se doplňující fáze jednoho vývojového cyklu organizace*“ (Davenport, 1993 cit. podle Řepa, 2012, s. 160), nikoliv jako alternativy. Postupné zlepšování procesů (BPI) přináší neustálé dílčí změny a lze tak dosáhnout naprosté optimalizace. V případě radikální změny (BPR) můžeme překonat dosavadní bariéry fungování organizace. Avšak neustálé postupné zlepšování nelze provádět donekonečna a dříve či později se radikální přístup stane nezbytným řešením s čím souhlasí také Řepa (2007,s. 16) ve své publikaci.

V následující tabulce (6) lze nalézt hlavní rozdíly obou přístupů (Řepa, 2007, s. 160):

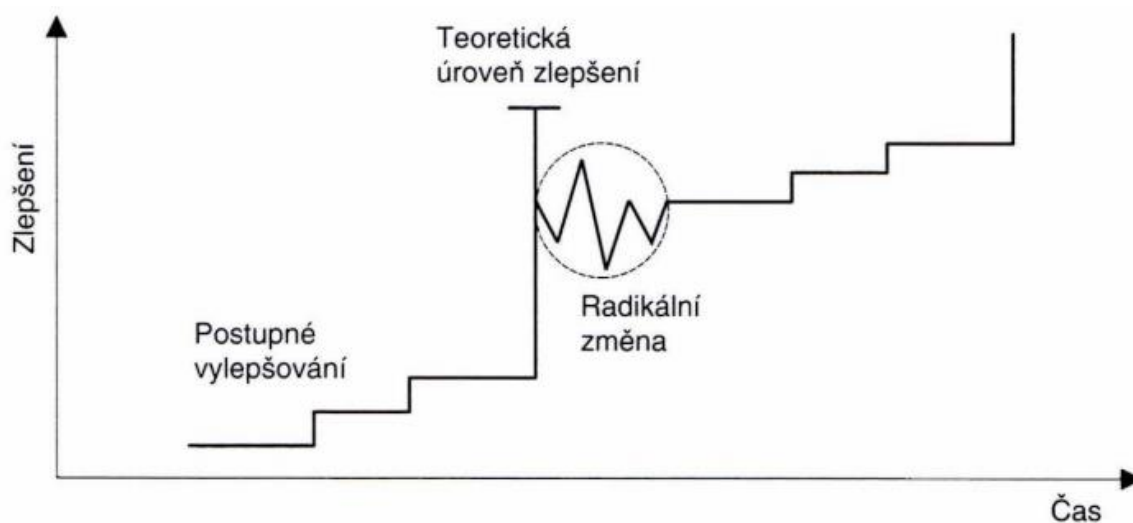
Tabulka 6 - Srovnání BPI vs BPR

| Charakteristika | BPI | BPR |
|--------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| Povaha změny | inkrementální | radikální |
| Vstupní bod | existující proces | „čistý list“ |
| Frekvence | průběžně | jednorázově |
| Potřebný čas | krátký | střední až rozsáhlý |
| Směr iniciativy | shora dolů/zdola nahoru | shora dolů |
| Rozsah | úzký | široký |
| Riziko | střední | vysoké |
| Primární aktivátor | statistické řízení | výrazné změny uvnitř/vně organizace |
| Typ změny | kulturní | kulturní/strukturní |

Zdroj: (Řepa, 2007, s. 160)

Následující graf (viz graf 2) jasně zobrazuje, že po několika postupných vylepšeních již nelze nadále pokračovat v postupném zlepšování a je potřeba provést radikální změnu.

Graf 2 - Spojení BPI a BPR



Zdroj: (Řepa, 2008, s. 4)

Je potřeba samozřejmě vědět kdy je jaký postup potřeba aplikovat. Volba postupné optimalizace nebo radikální změny závisí na určitých ukazatelích efektivity procesů. Za nejtypičtější ukazatele můžeme považovat například náklady nebo čas. Pokud náklady nebo čas procesu překročí plánované o 10 až 15 %, stačí provést optimalizaci. Volba reengineeringu je nutná v případě, že současné nastavení procesů povede ke výrazným finančním ztrátám. Je tedy potřeba volit mezi těmito přístupy na základě konkrétních podmínek v dané organizace.

3.12.4. Six Sigma

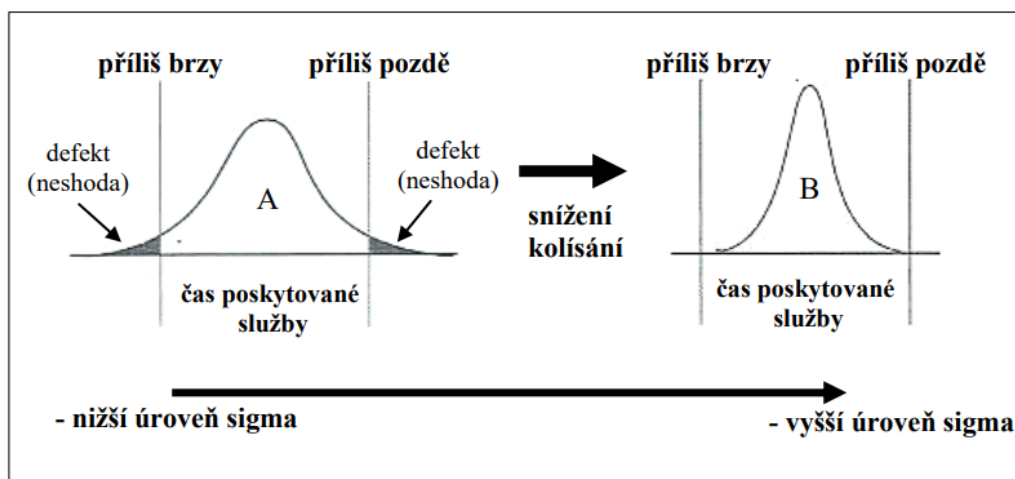
V roce 1987 společnost Motorola dala vzniku nové koncepci zvané Six Sigma. Tato metodika měla za cíl zcela pokrýt očekávání zákazníků. Koncept je založený eliminaci problémů, zbytečných ztrát a nákladů spojených s kvalitou řízení jakosti v podniku. Six Sigma představuje jeden ze způsobů identifikace podnikových procesů a tvorby modelu neustálého zlepšování procesů. Spolu s metodikou Total Quality Management (TQM) se v současnosti řadí mezi nejpoužívanější přístupy optimalizace podnikových procesů.

„Lidé pohybující se jistou dobu v podnikatelském prostředí pravděpodobně připustí, že Six Sigma je v dnešní době jednou z nejrozšířenějších metod zlepšování jakosti.“(George, 2005,s. 4)

Cílem je dosáhnout úrovně šesti sigma mezi horním a dolním limitem v Gaussově křivce rozdělení kvality produktů. Jedná se o stav sledovaných procesů, kdy z jednoho milionu výstupních produktů vznikne maximálně 3,4 produktů vadných. Proces splňující metodiku Six Sigma pak zaručuje efektivitu 99,9997 %.

V následujícím grafu (viz graf 3) můžeme vidět optimalizace procesů pomocí aplikace metody Six Sigma na Gaussově křivce.

Graf 3 - Aplikace Six Sigma



Zdroj: (Brassard, 2005,s. 4)

Přístup Six Sigma vychází z několika principů, kterými se odlišuje od ostatních metod zvyšování výkonnosti podniků (Michálek, 2013, s. 7):

- orientace na zákazníky, procesy a zaměstnance,
- řízení a zlepšování založené na informacích a znalostech,
- standardizovaný postup zlepšování procesů,
- proaktivní management,
- dokonalost jako dlouhodobý cíl,
- organizace pro podporu Six Sigma.

Je potřeba také zmínit koncept Lean Six Sigma. Lean Six Sigma se skládá ze dvou rozdílných metod jejichž cílem je řídit firmu rychleji, levněji a lépe, každá z nich se však na tento cíl dívá z jiného pohledu. Lean (štíhlá výroba/firma) usiluje o eliminaci ztrát a zvýšení efektivity procesů tím, že hledá způsoby zlepšení v oblasti rychlosti a nákladů. Používá nástroje jako jsou facilitovaná setkání (Kaizen events), vyvažování pracovní zátěže (work load balancing) nebo mapování toku hodnot (value stream mapping). Cílem přístupu Six Sigma je odstranit odchylky a omezit vady prostřednictvím zlepšování kvality. Pracuje s analytickými nástroji, jako je Paretova analýza, statistická analýza nebo DPMO (počet vad na milión příležitostí). Koncepte Lean Six Sigma spojuje tyto nástroje štíhlé výroby a přístupu Six Sigma do jednoho metodického celku. Kombinuje časově zaměřenou strategii metody Lean s analytickými nástroji Six Sigma. Metoda pracuje s mnoha metodikami, například s Lean management nebo TPS (Toyota Production System). Cílem Lean Six Sigma je identifikovat, kdo je skutečný zákazník firmy, co mu přináší hodnotu a soustředit se na aktivity, které budou tuto hodnotu vytvářet za současného omezování aktivit, které ji nepřinášejí.

Six Sigma si klade za cíl eliminovat problémy a nedostatky v procesech. Metodologie Six Sigma je postavena na několika přístupech, u nichž za nejznámější a nejpoužívanější považujeme DMAIC a DMADV.

Zkratka DMAIC je složena z úvodních písmen *Define-Measure-Analyze-Improve-Control* (Svozilová, 2011, s. 89).

- (D) Definování - zaměřuje se na nalezení a pojmenování cílů konkrétního projektu v s ohledem na požadavky zákazníků a strategii organizace,
- (M) Měření – měření současného výkonu procesů a shromažďování informací a znalostí do budoucna,
- (A) Analýza – analyzujeme procesy a hledáme příčiny nízkého výkonu,
- (Z) Zlepšování – návrhy řešení problémů a jejich implementace,
- (C) Řízení – hodnocení, kontrola, monitorování, sledování a následná úprava změn.

Každá etapa cyklu DMAIC má své specifické cíle, které vymezují, na jaké činnosti se jednotlivé kroky zaměřují. Základní a nejdůležitější cíle jsou uvedeny v následující tabulce (7) (Svozilová, 2011, s. 89):

Tabulka 7 - Cíle jednotlivých fází cyklu DMAIC

| Definování | Měření | Analýza | Zlepšování | Řízení |
|------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| • Porozumění problému | • Shromáždění problémů | • Analýza naměřených údajů | • Sestavení návrhů řešení | • Implementace a řízení |
| • Kvantifikace cílů | • Sestavení plánu měření | • Ověření hypotéz | • Tvorba cílového modelu procesů | • Tvorba plánu řízení |
| • Vymezení rozsahu projektu | • Stanovení nástrojů měření | • Hodnocení odchylek | • Formulace plánu | • Stanovení nástrojů řízení |
| • Alokace zdrojů | • Sběr a hodnocení dat | • Stanovení hlavních příčin problémů | • Identifikace rizik | • Sledování a kontrola |
| • Sestavení plánu | • Sestavení pracovních definic | • Nalezení příležitostí pro zlepšení | • Analýza nákladů a testování | • Předání projektu |
| • Určení rolí a odpovědností | | | • Tvorba implementačního plánu | • Soustavné zlepšování |

Zdroj: (Svozilová, 2011, s. 89)

Přístup DMAIC předpokládá také čas trvání jednotlivých fází projektu: D-M-A-I-C (2-4-2-4-2 týdnů), co se v součtu jedná o 14 týdnů. Samozřejmě délka projektu se často liší není možné dané rozdělení dodržovat na 100 %. Často se stává že fáze definování trvá z pravidla déle. Je potřeba tuto fázi nepodcenit aby ostatní kroky měli hladký průběh a zároveň se jedná o poslední možnost, kdy je celý projekt možné zastavit bez větších problémů nebo nákladů.

Cyklus DMADV představuje obdobu cyklu DMAIC v procením zlepšování. Vychází z metodologie DFSS (Design for Six Sigma). Narozdíl od DMAIC metodologie, fáze pro DFSS nebyly univerzálně definovány a uznávány. Používáme ho zejména v případě návrhu nových procesů, tzv. „na zelené louce“.

Metodika DMADV se skládá ze shodného počtu písmen a tedy fází, jako metodologie DMAIC. Jedná se o fáze *Define-Measure-Analyze-Design-Verify*.

- (D) Definování – definujeme cíle a rozsah projektu, požadavky zákazníků,
- (M) Měření - měříme a určujeme zákaznické potřeby,
- (A) Analýza – vytváříme koncepty (nápad, jak proces navrhnout), aby byly naplněny potřeby zákazníka,
- (D) Design - tvorba detailního návrhu procesu,
- (V) Ověření – ověřujeme návrh procesu, implementujeme a provádíme kontrolu.

3.12.5. Normy ISO řady 9000

V roce 1987 byly přijaty mezinárodně uznávané normy řady 9000, které jsou v sedmi-letých cyklech neustále aktualizovány. Tyto normy patří k nejrozšířenějším přístupům řízení kvality (Quality Management Systém, dále QMS), které jsou využívány především v Evropských státech. Byly přeloženy i do češtiny a staly se národními normami ČSN EN ISO 9000:2005, ČSN EN ISO 9001:2010 a ČSN EN ISO 9004:2010. Normy kvality však doporučující nikoliv závazné. V okamžiku kdy se dodavatel zaváže odběrateli, že u sebe aplikuje systém managementu jakosti dle těchto norem, stává se tato norma pro daného producenta závazným předpisem (Nenadál, 2008, s. 44). Takovýto producent obdrží certifikaci, tj. potvrzení, že podnik akceptuje principy ISO standardů.

Normy ISO 9000 jsou založeny na osmi obecných zásadách platných zejména pro vrcholový management v jakémkoliv typu organizace (Křížek, 2014, s. 155)

- řízení,
- procesní přístup,
- zapojení zaměstnanců,
- zaměření na zákaznické potřeby,
- neustálé zlepšování,
- systémový přístup k managementu,
- rozhodování na základě informací a faktů,
- výhodné vztahy s dodavateli,

Normy ISO 9000 členíme do tří dílčích norem:

- ISO 9001:2005 – Systémy managementu kvality – základy, zásady a slovník. Jedná se o výklad nejdůležitějších pojmů, týkajících se kvality. Uvádí základní požadavky na systém řízení kvality, který vyhovuje certifikaci,
- ISO 9001:2000 – Systémy managementu jakosti – požadavky. Představuje stěžejní část normy. Skrze tuto normu provádíme koncipování, prověřování a implementaci systému jakosti. Často je označována jako „krite-riální“, jejíž požadavky musí podnik splňovat pro zajištění daných kvalit,
- ISO 9004:2000 – Systémy managementu jakosti – směrnice pro zlepšování výkonnosti. Poskytuje doporučení, které může firma dále zavést nad rámec uvedených požadavků v ISO 9001. Tato norma není určena jako nástroj certifi-kace,
- ISO 10 000 - řada norem do které řadíme normy metrologie (ISO 10 012) a normy auditování (ISO 19 011).

Dohromady tyto normy tvoří soubor norem pro QMS, kde hlavním cílem je zlepšování jakosti procesů a vytváření vhodných podmínek pro spolupráci mezi organizacemi.

PRAKTICKÁ ČÁST

2. PRAKTICKÁ ČÁST

V této kapitole zaměříme na konkrétní procesy ve firmě a aplikaci jednotlivých metod na pro jejich optimalizace. Nejprve uvedu základní informace o firma a zkoumaném oddělení a následně jednotlivé zkoumané procesy. V závěru následně budou shrnuty výsledky a doporučení.

2.1. Společnosti Henkel ČR, spol. s r.o.

Obrázek 9 - Logo společnosti



Zdroj:(Henkel ČR, spol. s r.o.)

Společnost Henkel ČR, spol. s r.o. (dále Henkel ČR) je výhradním dovozcem a distributorem univerzálních a speciálních pracích prostředků, čistících a mycích prostředků, aviváží, přípravků tělové a vlasové kosmetiky a prostředků ústní hygieny. Rovněž prodává na českém trhu lepidla pro řemeslníky a maloobchod a produkty stavební chemie pro velkoobchody. Henkel ČR patří do mezinárodního koncernu společnosti Henkel AG & Co. KGaA (se sídlem ve Vídni, Rakousku) a je dceřinou společností HENKEL CENTRAL EASTERN EUROPE GESELLSCHAFT MBH. V roce 1984 získala společnost Henkel novou divizi Adhesives and Surface Technologies a další v roce 1995 Schwarzkopf GmbH. Společnost byla založena roku 1876 ve městě Aachen (Německo) a má za sebou více než 140 let úspěšného podnikání. Jméno nese po svém zakladateli – Fritzovi Henkelovi. V dnešní době společnost Henkel působí ve více jak 60 zemích světa s více jak 53 tisíci zaměstnanci.

Své první zastoupení na našem území získala společnost již v roce 1991, v bývalém Československu, pod názvem HENKEL ČSFR, spol. s r.o. Po rozdělení federace vznikla v České republice právní entita Henkel ČR v roce 1993. Na českém trhu působí už tedy více jak 24 let. Svě tuzemské sídlo společnost zřídila v hlavním městě, v Praze, blíže

v pražské části Praha 7. V dnešní době v České republice společnost Henkel ČR zaměstnává 270 zaměstnanců. (Výroční zpráva Henkel ČR, spol. s r.o., 2018, s. 5-11)

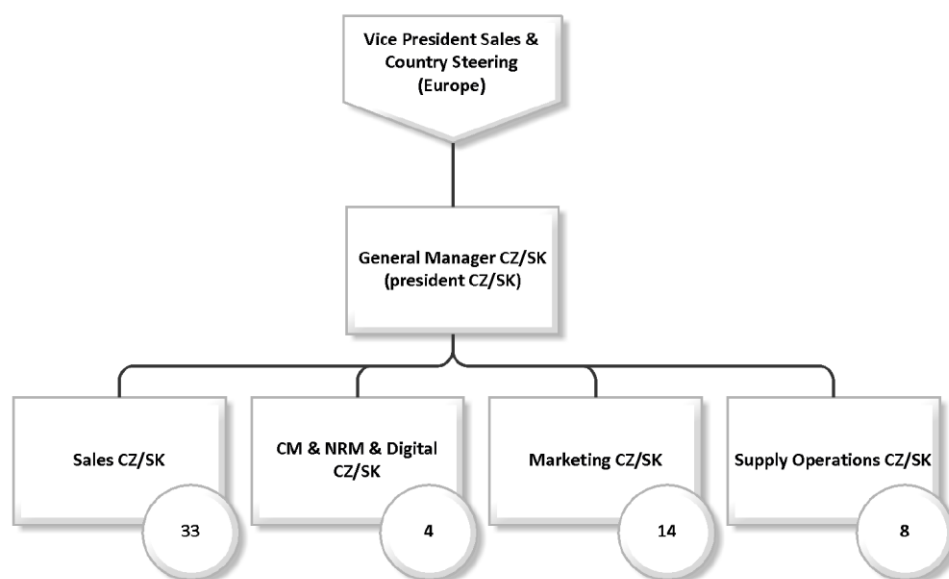
Společnost HENKEL ČR, spol. s r.o. působící ve třech oblastech – divize Pracích a čistících prostředků, divize Kosmetiky a divize Lepidel. Cílem společnosti Henkel ČR je maximalizace zisku a výnosu na akcii a také zajištění udržení dlouhodobého růstu hodnoty akcií pro akcionáře. Společnost je zaměřená na maximalizaci výnosu z rozsahu, využívajíc globální produkty a značky ze svého portfolia, tvorby udržitelných hodnot, mezinárodní know-how, a vysoce kvalifikované zaměstnance. K dosažení tohoto cíle je potřeba strategický a dlouhodobý systém řízení, který zahrnuje i sledování trendů a pravidelný kontakt manažerů značek se zákazníky a spotřebiteli.

Společnost Henkel ČR má trojúrovňový systém řízení v rámci ČR, nicméně je částečně řízena regionálním vedením sídlícím ve Vídni. Toto regionální vedení stanovuje a koordinuje principy společné strategie jako je výrobní, portfoliová a komunikační strategie na úrovni EU, ze které managementy jednotlivé zemí vycházejí. Vedení společnosti každé země, iniciuje a řídí veškerou podnikatelskou činnost a projekty pro danou zemi. Generální ředitel se zodpovídá za veškeré výsledky vedení ve Vídni, přičemž jednotliví odborní členové lokálního vedení jsou řízeni jak generálním ředitelem, tak koordinováni regionálním odborným šéfem ve Vídni.

2.2. Charakteristika organizační struktury

Organizační struktura v případě FMCG společnosti je složitá. V této práci se budu zabývat pouze organizační strukturou společnosti Henkel ČR, a to zejména divizí Laundry&Home care. Organizační struktura byla vytvořena na základě znalostí autora této práce a konzultace s manažerem společnosti.

Obrázek 10 - Hlavní organizační struktura



Zdroj: (vlastní tvorba)

Na nejvyšším stupni organizační struktury (viz. Obrázek 10) stojí generální manažer divize Laundry&Home care (v současnosti zároveň president Henkel ČR), který spadá pod vicepresidenta obchodu pro Evropské státy. Generálnímu řediteli jsou podřízeny čtyři dílčí organizační jednotky. Počet zaměstnanců (pozic) je v každé jednotce různý, a je vyjádřeno příslušným číslem u jednotlivých organizačních jednotek. Největší jednotkou je obchodní oddělení, kde příslušný trh (Český a Slovenský) má přidělené jednotlivé key account managery jenž se starají o své zákazníky. Zbylé tři oddělení zastřešují Český i Slovenský trh dohromady.

2.3. Současný stav Sales a Supply Operations

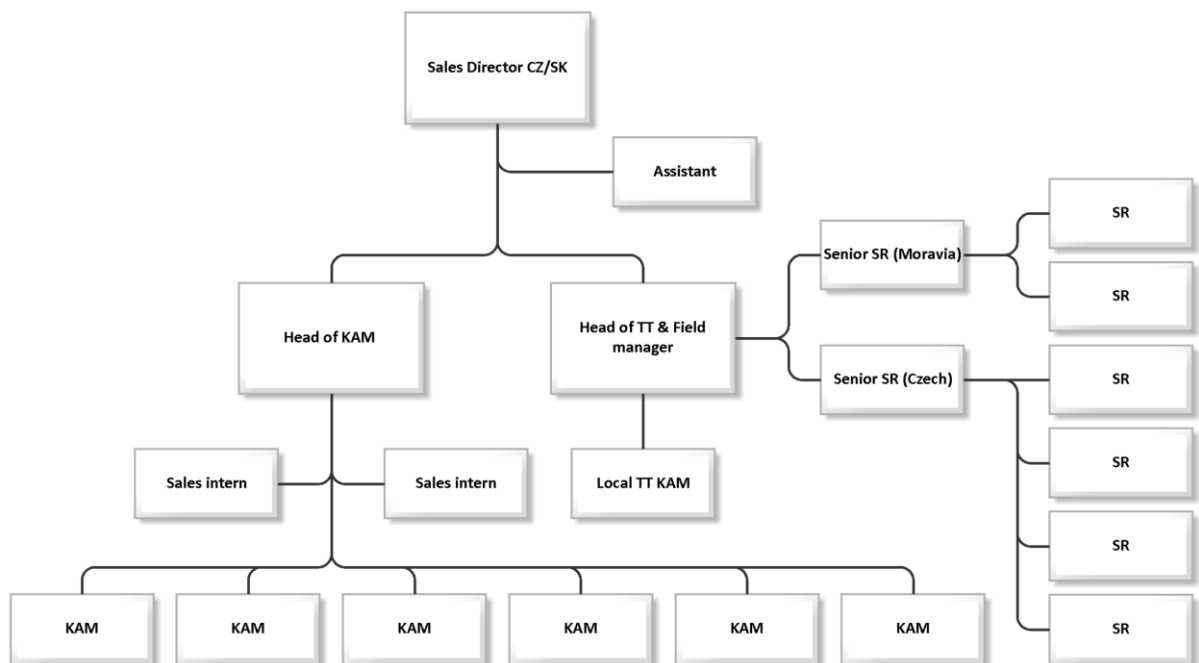
Procesy zkoumané v této práci se budou týkat především oddělení obchodu a řízení dodávek. Důvodem je blízký vztah a znalost autora k oddělením a také potřeba zmapování daných procesů.

2.3.1. Sales oddělení

Sales oddělení Henkel ČR tvoří 19 stálých zaměstnanců a 2 internisti. Organizační struktura oddělení je čtyřstupňová (viz. Obrázek 11). V čele stojí obchodní ředitel pro český a slovenský trh. Jemu jsou podřízeni dva senior manažeři: Head of Key Account Manager (dále jen Head of KAM) a Head of Traditional Trade&Field Manager (dále jen Head of TT). Tito manažeři vytvářejí spojení mezi řadovými zaměstnanci a vyšším vedením společnosti. Jejich úkolem je znalost celého trhu, jednotlivých zákazníků, konkurence a zabraňují kolizi cílů jednotlivých Key Account Managerů (dále jen KAM). Jsou odpovědní za své týmy, jejich výsledky a zároveň slouží jako mentoři pro KAM. KAM zastávají hlavní „bojovou linii“. Jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Každý KAM má přidělený určitý počet zákazníků, většinou se jedná o 2-3 zákazníky na managera (dle velikosti zákazníka a jeho důležitosti). Jejich pravou rukou jsou dva internisti (pracovní pozice autora práce), kteří vytvářejí backoffice podporu.

Head of TT má na starost jednoho KAM pro tradiční trh a dva senior obchodní zástupce (jednoho pro Čechy a druhého pro Moravu). Dohromady oblastní obchodní tým čítá osm zástupců. Tito zástupci mají rozdělené jednotlivé regiony dle polohy jejich bydliště. Všichni zaměstnanci obchodního oddělení jsou na sobě závislí a probíhá mezi nimi mnoho procesů nezbytných pro dosahování výsledků a sdílení informací.

Obrázek 11 - Sktruktura oddělení Sales



Zdroj: (Interní zdroje, vlastní tvorba)

Hlavní činnosti Sales oddělení:

Prodej – hlavním cílem sales oddělení je prodej. Jedná se o kritickou činnost byznysu. Cílem KAM je prodat a dodat nasmlouvané množství produktů na předem určený čas. Velikost objednávky vždy závisí na typu prodejní akce, cenových podmínkách, obrátovém cíli nebo dostupném množství zboží pro daného zákazníka. Tyto jednotlivé atributy musejí být vždy v rovnováze napříč všemi zákazníky a nemělo by docházet ke kolizím (např.: problémové rozdělení množství zboží, nekonzistentní podmínky, atd.)

Tvorba cen - významnou roli hraje také tvorba cen jak prodejních tak koncových. KAM smlouvají a vytvářejí cenové nabídky v závislosti na trhu a finančních cílech. Tyto ceny jsou zákazníky akceptovány. Zboží je následně zákazníkům poskytnuto za nasmlouvanou cenu po určité předem dohodnuté období.

Vyhodnocování akcí – aby byly naplněny finanční cíle je potřeba vhodně zvolit druh strategie a typ akce, jak toho dosáhnout na daném zákazníkovi. Pro správné rozhodnutí slouží vyhodnocování tzv. prodejních dat. Na tyto data se dá pohlížet z mnoha úhlů pohledů. Od hrubých prodejních čísel až po průzkumy zákaznických preferencí. Nepostradatelným pomocníkem je v tomto případě oddělení Category Management & Net Revenue Management (dále jen CM). CM poskytuje detailní analýzu dat na základě čeho doporučuje příslušným KAM strategii na jednotlivých zákaznících.

Řízení vztahů – klíčem k úspěchu je komunikace a dobré vztahy se zákazníky. Dodržování podmínek a vzájemné vycházení si vstříc je důležitým prvkem k dosažení určených cílů jak na straně Henkelu tak na straně zákazníků. KAM disponují mnoha „softskills“, které uplatňují při komunikaci a vytváří tak dobré, a hlavně kvalitní zákaznické vztahy.

Specifickou částí jsou obchodní zástupci, jenž operují v terénu. Úkolem zástupců je navštěvování menších ale pořád důležitých místních zákazníků a velkoobchodů. Vytváření produktové a cenové nabídky, které následně realizují skrze oddělení supply operations. Dílčím úkolem je taktéž kontrola a řízení tzv. merchandiserů (doplňovačů na prodejnách). Merchandising je zajištěn pomocí externí agentury, jenž poskytuje pracovníky dle potřeb jednotlivých zástupců. Obchodní zástupce vyhodnocuje jejich práci a podává zpětnou vazbu a informace agentuře pro jejich ohodnocení.

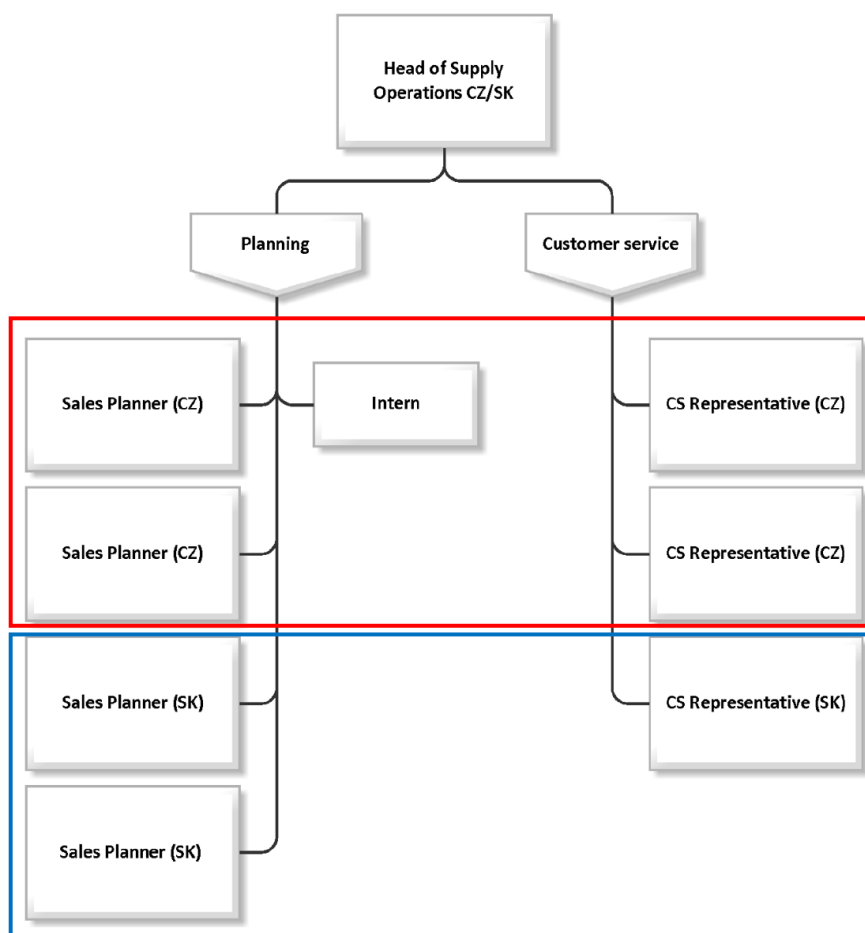
Organizační struktura sales oddělení prošla před dvěma lety restrukturalizací. Byly odstraněny nepotřebné články struktury a byly přehodnoceny odpovědnosti. Nicméně procesy zůstaly víceméně nezměněné, jenž vede k určitým mezerám, které lze pozorovat.

2.3.2. Oddělení Supply Operations

Oddělení Supply Operations dělíme na dvě na sobě závislé jednotky: Planning a Customer service (dále jen CS). Pracovníci CS jsou první, kdo zaznamenává objednávku od zákazníka. Jejich úkolem je objednávku zkontrolovat, zajistit produkty, logisticky zabezpečit a následně vyfakturovat. Spolupracují s planningem, který dané produkty zajišťuje, uvolňuje (danému zákazníkovi přiděluje) a vytváří forecasty pro příští objednávky. Oddělení planningu je důležitým článkem celého procesu prodeje. Na základě výstupů jeho práce je firma schopná dané produkty v daném množství včas expedovat bez problémů.

Celé oddělení Supply Operations zastřešuje vedoucí zákaznického servisu a plánování (Head of Supply Operations). Zaměstnanci CS a planningu jsou rozděleni na základě trhu, na kterém operují. Zaměstnanci pro Český trh jsou na diagramu organizační struktury znázorněni červeným rámečkem, kdežto zaměstnanci pro Slovenský trh rámečkem modrým (viz. Obrázek 12). Obě země spolu kooperují, díky čemu zajišťují kvalitnější výkon práce.

Obrázek 12 - Struktura oddělení Supply Operations



Zdroj: (Interní zdroje, vlastní tvorba)

Hlavní činnosti oddělení planningu:

Plánování – tzv. „forecasting“ je činnost zaměřená na plánování množství a konkrétního zboží, které je objednáváno zákazníky. Cílem plánování je stanovit očekávané objemy budoucích objednávek a řídit na základě toho aktuální uvolňování zboží pro objednávky současné. Tato činnost vyžaduje zkušenosti v oboru a výbornou znalost všech zákazníků.

Zajištění zboží – po přijetí objednávky je potřeba dané produkty a jejich objem zajistit. Tato činnost vyžaduje dokonale zvládnutou činnost plánování. Zboží je řízeno centrálním skladem ve Vídni. Na jednotlivé produkty vytvářejí poptávku i jiné Evropské státy, jenž také spadají do oblasti Vídeňského centrálního skladu. Finální rozdělení produktů jednotlivým státům řídí tzv. Head Master Planner sídlící ve Vídni. Jeho úkolem je jednotlivé poptávky států evidovat a rozhodovat o distribuci konkrétního produktu.

Oddělení planningu využívá ke své práci mnoho nástrojů a systémů pro správu produktů a jejich množství. Jedním z nich je systém SAP (Systems - Applications - Products in data processing) sloužící pro plánování podnikových zdrojů. V současné době firma využívá na míru vytvořené rozšíření s názvem iCast. Jedná se o nástroj plánování zboží na základě poptávky jednotlivých zákazníků, do kterého je poptávka zanášena skrze KAM zástupce. Tímto systémem se budu ještě dále zabývat v následujících kapitolách.

Hlavní činnosti oddělení Custome Service:

Přijímání objednávek – nejdůležitější činností CS oddělení je správa objednávek. CS obdrží objednávku (skrze mail nebo telefon) a následně ji zanáší do již zmiňovaného systému SAP.

Kontrola správnosti – důležitou součástí objednávání je také kontrola jednotlivých objednávek, kontroluje se zde zda bylo dodrženo nasmlouvané množství, správnost logistických údajů produktů nebo termín doručení. V případě nesrovnalostí kontaktují příslušné zástupce zákazníků v oblasti objednávání.

Příprava cen – zákazníci nakupují za předem stanovené ceny, které byly domluvené skrze KAM zástupce firmy pomocí reportu iTAS. Tyto ceny se musejí zavést do systému, aby bylo možné dané objednávky provést.

Fakturace – posledním důležitým úkolem je vyfakturování objednávek. Na základě objednávky a domluvené ceně je zákazníkovi vystavena faktura pro zaplacení.

Logistika – CS je zodpovědný také a za samotou distribuci a logistiku dané objednávky. Komunikuje s přepravní společností a zajišťuje potřebná auta.

Tvorba reportů – cílem těchto reportů je seznámit sales oddělení s výsledkem ob-
jednávání a kvality logistiky. Tyto reporty slouží ke zkvalitnění práce sales oddělení
a předcházení možným opakovaným chybám.

Oddělení CS se musí vypořádat i mnoha nepříjemnými situacemi. Jednou z nich může
být tzv. vratka. Jedná se o stav, kdy zboží bylo expedováno s chybou, popřípadě se
špatným složením produktů. Tato objednávka je následně zavezena zpátky a je vytvo-
řen dobropis. Vratky způsobují samozřejmě dodatečné náklady a také zhoršují doda-
vatelské vztahy.

Nedílnou součástí je komunikace se sales oddělením a planningem. Vzájemně spolu-
prací pro zajištění co nejkvalitnějších služeb pro zákazníka.

2.4. Volba procesu

Volba procesu probíhala na základě interní analýzy podniku a rozhovoru s pracovníky.
Analýza byla provedena ve třech odděleních, které byly stanoveny jako kritické oblasti
pro obchod:

- Sales
- Customer Service
- Demand planning.

V první fázi volby procesu autor práce zkoumal jednotlivé probíhající procesy formou
dotazování a pozorování. Z výsledků byly předběžně stanoveny problematické pro-
cesy a místa vhodná na zlepšení nebo eliminaci úzkých míst. Ve druhé fázi proběhl
rozhovor s vedoucími pracovníky a řadovými zaměstnanci jednotlivých oddělení. Nej-
prve byla ověřena správnost vypořádaných informací a následně byly zodpovězeny
dodatečné otázky zaměřené především na nalezení problematických míst v proce-
sech. Položené otázky se zaměřily na následující atributy:

- čas potřebný na daný proces
- náročnost (jak jsou dané činnosti zvládnány)
- zainteresované osoby
- finanční aspekty (náklady navíc, rozsah, atd.)

Z následného vyhodnocení výsledů byl stanoven seznam problematických procesů.
Je potřeba na výsledky pohlížet jako na subjektivní názory zaměstnanců. Každý ze
zaměstnanců byl do jisté míry ovlivněn představou, že svoji práci vykonává skvěle a
neshledával ve své práci problematická místa. Oproti tomu viděl problémy v jiných
odděleních a konkrétních lidech. Tento aspekt výběr procesu znesnadnil.

Ačkoliv každý pracovník v určité míře poukazyval na problémy druhého ve výsledcích byla zřejmá určitá spojitost. Z nasbíraných procesů byl tedy následně vybrán konkrétní zkoumaný proces. Vybraný proces byl identifikován jako nejvhodnější pro realizaci optimalizace, jehož současný stav se jevil jako nevyhovující až v 70 % rozhovorů. Tento proces vykazoval složitost, časovou prodlevu, vyšší náklady a míru potenciálních ušlých zisků. Jedná se o proces:

- zpracování objednávky

Další kapitoly diplomové práce se zaměřují na popis současného stavu procesu a následně na jeho optimalizace.

2.5. Popis stavu procesu „ Zpracování objednávky“

Činnosti spojené se zpracováním objednávek zastávají významnou roli pro fungování společnosti. Rychlé a kvalitní uspokojení zákaznické poptávky přináší zisky důležité pro naplnění podnikových cílů.

2.5.1. Současný stav procesu

Proces „zpracování objednávek“ (viz. Tabulka 8) probíhá několika na sobě závislými odděleními. Nejvýrazněji se na činnostech spojených s tímto procesem podílí oddělení Customer Service a Demand planing. Jejich úkolem je opakované vyřizování požadavků zákazníků i KAM zástupců. Veškeré činnosti procesu jsou zpravidla vyřizovány v rámci několika desítek hodin, maximálně dvou až tří dnů.

Samotný proces se nachází mezi třetí a čtvrtou úrovní zralosti procesu. Kde jsou jednotlivé činnosti definované a částečně měřené. Nicméně kvalita fungování jednotlivých činností významně závisí na zkušenostech jednotlivých zaměstnanců.

Oddělení CS disponuje třemi zaměstnanci, jenž vyřizují objednávky tuzemských zákazníků. Jednotlivým zaměstnancům jsou přiděleni konkrétní zákazníci o které pečují. Celkem se jedná o 10 zákazníků s kamennými prodejny a 5 zákazníků s internetovými obchody. Jejich přidělení závisí na velikosti zákazníka a frekvenci objednávání. Aktuální rozdělení zákazníků je 4-5-6. Ačkoliv to není mnoho, potýkají se zaměstnanci s nedostatkem disponibilního času na vyřizování požadavků. Proces objednávání je nezávislý na rozdělení týdne na pracovní a nepracovní, také zde nehrají roli svátky a jiné významné události během roku. Z tohoto důvodu je potřeba neustálé přítomnosti jednoho ze zaměstnanců CS, který bude v dané chvíli vyřizovat úkoly ostatních dvou zaměstnanců.

Během dne se vyskytují dva významné časové intervaly pro tzv. uvolnění kvóty. Jedná se o intervaly mezi 11:00-12:00 a 14:30-15:30. Uvolnění kvóty představuje stav, kdy

jsou schváleny nebo zamítnuty požadavky na navýšení dostupného zboží pro vyřízení objednávek. O tomto stavu se bude práce zmiňovat později. Během této doby je nezbytná přítomnost zaměstnanců CS na pracovišti. Pracovní doba je dále stanovena klasicky přičemž je závislá na objemu aktuální práce.

Oddělení Demand planning disponuje dvěma stálými zaměstnanci a jedním internistou (studentem). Úkolem planningu je plánování a „forecastování“ budoucí poptávky. Zároveň se podílejí na vyřizování objednávek a zasahují tak podstatnou měrou do zkoumaného procesu. Úzce spolupracují se Sales oddělením, které plánuje objemy do budoucích promočních akcí a také s tzv. master plannerem, což je osoba zodpovědná za řízení centrálního skladu a poptávky dalších pěti zemí se sídlem ve Vídni. Jednotliví planeři mají přidělené brandy (značky), za které zodpovídají a o které se starají. Aktuálně firma Henkel nabízí na trhu 12 různých značek pracích, čistících a mycích prostředků. Tyto značky jsou rozděleny jednotlivým planerům dle jejich podílu na zisku a frekvenci jejich řízení. Oddělení Demand planningu se stejně jako CS řídí zmíněnými intervaly pro uvolňování kvót. Planning je avšak na těchto kvótách více závislý a zároveň data, která vytváří, se na těchto kvótách promítají.

Tabulka 8 - Popis procesu - "Zpracování objednávky"

| | |
|---------------------|--|
| Název procesu | Zpracování objednávky |
| Událost | Zákazník objednal zboží |
| Služba/Produkt | Vyřízení objednávky |
| Účel | Zajištění poptávky zákazníka s ohledem na naplnění finančních cílů společnosti |
| Zákazník procesu | B2B zákazník |
| Vlastník procesu | Head of Supply&Operations |
| Oblast pro zlepšení | Snížení nákladů, času vyřízení, lepší informační propojení jednotlivých oddělení |
| Podmínky | Objednávka obdržena skrze systém/email; Objednávka zanesena do systému SAP |
| Informační systémy | iCast, SAP: Global planning book, Centrální skladová záznamová kniha, APO |
| Dokumenty | Objednávka, Dodací list, iTas, Nedodané produkty |

Zdroj: (Interní zdroje, vlastní tvorba)

Současný průběh procesu Zpracování objednávky probíhá následujícím postupem (viz Obrázek 13):

Proces začíná přijetím elektronické objednávky skrze objednávkový systém EDI. Tato objednávka je zanesena do systému SAP buď automaticky, pokud to lze (závisí na kompatibilitě systému zákazníka nebo zda zákazník vůbec systémem disponuje), nebo manuálně (časově náročná činnost). Jednotlivé objednávky mají své unikátní čísla, pod kterými jsou zanášeny do systému a slouží k pozdější případné komunikaci o změnách nebo stornování.

Objednávka následně prochází automatickou kontrolou, která prověří správnost identifikačních údajů zákazníka a ostatních potřebných informací. Zaměstnanec dále prověří, zda objednávané zboží je dostupné či nikoli. Pokud je objednávané zboží v pořádku, dochází k ověření poptávaného množství a druhu zboží. V případě že jsou některé produkty „blokové“ (nelze je automaticky potvrdit), je vytvořen soubor o blokových produktech, který následně slouží jako input k dalším činnostem.

Klíčovým momentem je krok ověření poptávaného množství a druhu produktů. Na poptávaném zboží se několik týdnů dopředu dohaduje KAM zástupce se zákazníkem. Až na výjimky se nikdy dohodnuté množství neztotožňuje s objednaným. V tomto případě je vytvořen požadavek na tzv. nadměrné množství, se kterým dále pracuje oddělení Demand planning. Pokud se plánované množství a produkty shodují se skutečností a nenastali žádné jiné překážky, je následně vytvořeno číslo objednávky a objednávka je zákazníkovi potvrzena.

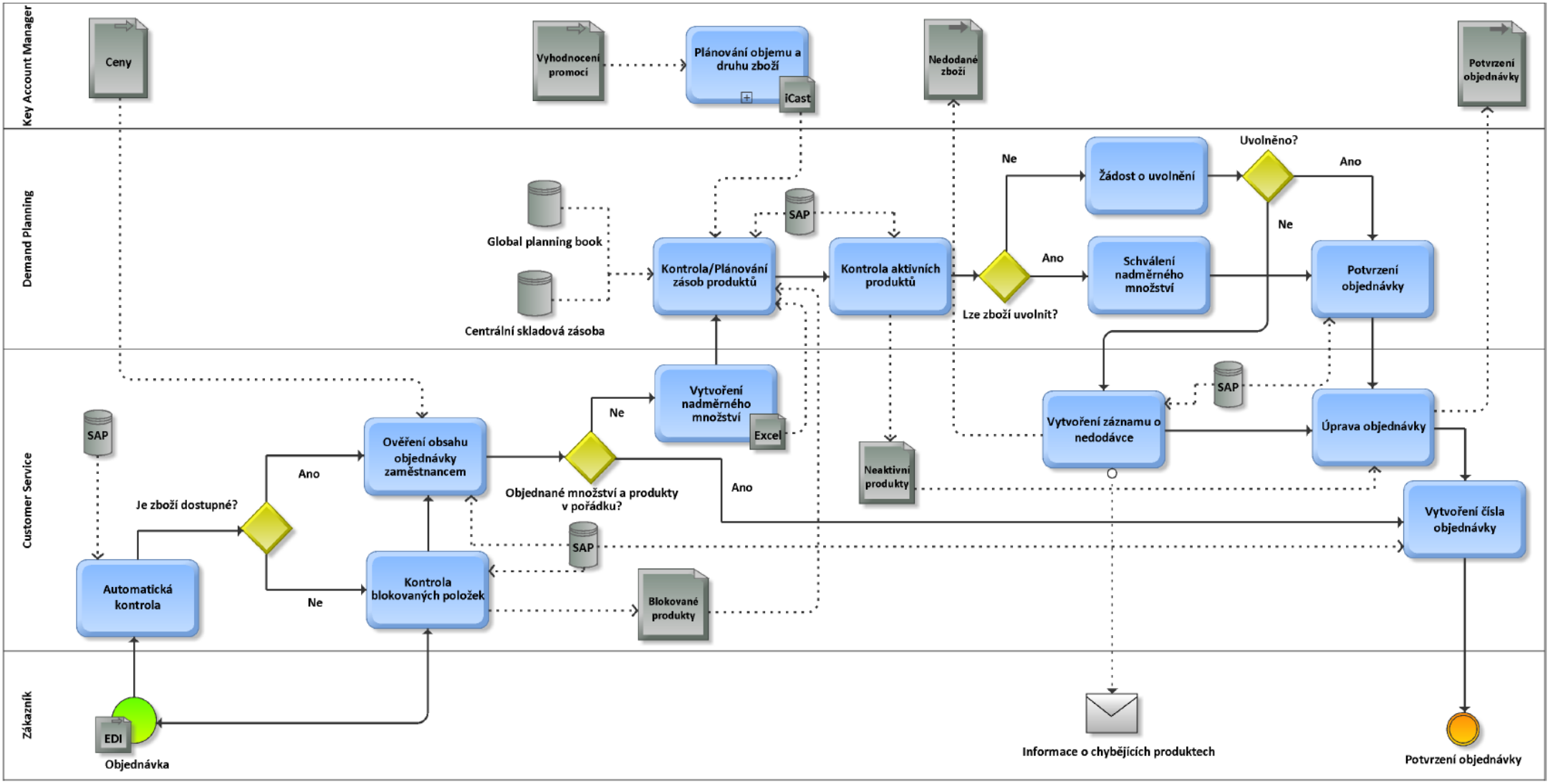
V tuto chvíli následuje nesložitější a nejvíce na zkušenostech závislá činnost celého procesu. Planner shromáždí požadavky na nadměrné množství. Skrze několik systémů a podkladů vyhodnocuje plány, zásoby, forecasty, a produkty samotné. Informuje o aktivních produktech a jejich dostupném množství. Významným probíhajícím subprocesem tohoto procesu je plánování objemu a druhu zboží, které provádí KAM. Na informacích, které poskytují, závisí z velké části výsledek činnosti plannera.

Po kontrole zásob a produktů nastává moment uvolnění poptávaného množství. V případě možného uvolnění dochází ke schválení nadměrného množství a následnému potvrzení objednávky a vytvoření objednávky. Pokud není možné automaticky zboží uvolnit, je vytvořen požadavek na master plannera na jeho uvolnění.

Master Planner dané zboží uvolní nebo uvolnění zamítne. Rozhodnutí závisí na stavu zásob, poptávaném množství ostatních států nebo objemu výroby. V případě uvolnění je objednávka potvrzena, upravena a je vytvořeno číslo objednávky. Pokud dané zboží nelze uvolnit, vytváří se spis o chybějících produktech a jejich množství. Tato informace je potom dále zákazníkovi zaslána jako informace o nedodaném množství, se kterou musí zákazník počítat.

Posledním krokem celého procesu je úprava objednávky v závislosti na předešlých činnostech a informacích, které poskytly. Proces končí vytvořením objednávky a jejího čísla, které je následně zanesené do systému SAP a zákazník je informován o vyřízení objednávky.

Obrázek 13 - Současný stav procesu "Zpracování objednávky"



Zdroj: (Interní zdroje, vlastní tvorba)

2.5.2. Problematická místa procesu

V procesu Zpracování objednávky se nachází několik problémovým míst. Tyto místa vzájemně na sebe navazují a v konečném důsledku to působí nepříjemné zdržení, vyšší náklady nebo nespokojenost zákazníků. Právě časové zdržení a nespokojenost zákazníků spolu nejvíce souvisejí. S cílem vytváření dobrých zákaznických vztahů je potřeba dané prodlevy co nejvíce eliminovat s vedlejším cílem snížení nákladů.

Jednotlivá problematická místa budou nyní rozebrána a popsána zvlášť, přičemž v závěru bude popsán jejich celkový důsledek na proces.

Manuální zadávání

Přijímání objednávek funguje převážně pomocí elektronického systému předávání dat s názvem EDI (Electronic Data Interchange). Systém automaticky zpracovává objednávky a automaticky kontroluje jejich obsah. Problém nastává v případě některých zákazníků, kteří tento systém nevyužívají a je potřeba objednávku zanést do systému manuálně popřípadě jiným způsobem. Toto manuální zpracování objednávek způsobuje prodlevy v jejich vyřízení. KAM potřebují znát výši objemů objednaného zboží co nejdříve, aby mohly reagovat na daná množství. Z důvodu anonymity zde nebudu uvádět, o které zákazníky se jedná. Uvedu pouze, že se jedná o jednoho zákazníka, který tvoří největší podíl na zisku společnosti a o pár menších zákazníků s nižší, spíše periodickou, frekvencí objednávání. V případě významného zákazníka se jedná o vysokou frekvenci (několikrát denně) objednávání ve velkých objemech. To způsobuje významné zdržení dalších činností, které jsou na tom závislé.

Toto manuální zadávání také zdržuje zaměstnance CS, kteří jsou nuceni se manuálním zadáváním zabývat a dostávají se tak v časovém presu, který se projeví mnohdy delší pracovní dobou. Zde vznikají zbytečné časové náklady na pracovníky.

Tabulka 9 - Náklady na manuální zadávání

| | 2019 |
|---|-----------|
| Počet manuálně zadaných objednávek | 1219 |
| Průměrné zdržení u zpracování objednávky (min.) | 8 |
| Průměrné měsíční náklady na CS zaměstnance | 58 415 Kč |
| Celková zdržení (min.) | 9 752 |
| Náklady práce (na min.) | 6,08 Kč |
| Celkové roční náklady | 59 339 Kč |

| | |
|--|--------------|
| Počet změn v daných objednávkách | 725 |
| Průměrné zdržení u změny objednávky (min.) | 4 |
| Celková zdržení (min.) | 2900 |
| Náklady práce (na min.) | 6,08 Kč |
| Celkové roční náklady | 17 646,05 Kč |
| | |
| Náklady ročně celkem | 76 985,45 Kč |

Zdroj: (Interní zdroje, vlastní tvorba)

Nadbytečné náklady plynoucí z manuálního zadávání jsou znázorněny v tabulce (9) výše. Během roku 2019 bylo vytvořeno a zavezeno celkem 7 144 objednávek. Z toho objednávek, které bylo nutné zpracovat ručně, bylo 1219. Průměrný čas zdržení oproti automatickému zápisu byl stanoven na 8 minut u jedné objednávky. Z interních důvodů nebylo možné stanovit mzdové náklady na konkrétního zaměstnance CS. Daná hodnota odpovídá průměru měsíčním nákladům na běžného zaměstnance za rok 2019. Součástí daných objednávek jsou i jejich časté změny, ať již objednávaného množství nebo jejich stornování. V roce 2019 bylo u manuálně zadávaných objednávek provedeno 725 změn. Průměrné zdržení činí 4 minuty. Celkové nadbytečné náklady potom činily 76 985,45 Kč. Tato částka nepředstavuje v celkovém měřítku pro firmu žádné komplikace. Avšak ušetřené peníze by bylo možné využít efektivněji jinak.

Časově neřízená tvorba nadměrného množství

Nadměrné množství je druh reportu sloužící k informaci plannera o objednaném množství a typu produktu. Tento report se vytváří s každou novou objednávkou (jeli potřeba) a je posouván na oddělení Demand planningu ke zpracování. Schválení nadměrného množství je potom v režii jednotlivých planerů. Dané množství a produkty je možné schválit automaticky, zpravidla se tak nestává z důvodu blokace některých produktů ze strany Master Plannera. Master planner je vlastníkem systému Global planning book se kterým pracují i lokální planeři. Systém propojuje pět zemí závislých na centrálním skladu ve Vídni. Důvody pro neschválení mohou vycházet právě z daného systému, na základě kterého master planner neuvolní dané produkty a jejich množství například z důvodu, že jiný stát má za určitých podmínek primární právo na uvolnění.

S touto problematikou také souvisí již zmíněné uvolnění kvót. Požadavek na schválení nadměrného množství musí být vytvořen a zaslán dříve, než dojde ke uvolnění kvót pro dané produkty. Problém vzniká v souvislosti s časově nekonzistentní tvorbou nadměrného množství. Objednávky chodí časově neřízeně. Z toho důvodu vznikají i časově neřízené reporty o nadměrném množství a proto ne vždy je možné stihnout požádat o uvolnění kvót v daných termínech. V případě že se nepodaří požádat o uvolnění v daných termínech, vytváří se tzv. rush order.

Rush order je výjimečný stav po 16:00 hodině, během kterého dochází k dodatečnému schválení a přípravě zboží. Avšak s tímto výjimečným stavem vznikají náklady ve spojení se zdržením daného kamionu kvůli dodatečnému, zrychlenému naložení. Náklady na řidiče, ušlé zisky plynoucí ze zdržení, náklady na zaměstnance skladu, kteří zboží připravují.

S neřízeným zasíláním nadměrného množství jsou také spojené náklady na dodatečné kamiony. Pokud se požadavky o uvolnění neposílají pohromadě, nastává situace, kdy daný kamion již odjel k zákazníkovi se zbožím a je nutné vyžádat kamion nový. Opět vznikají náklady na zaměstnance a kamion obecně.

Výsledkem celého problému jsou potencionální vyšší náklady na zaměstnance a zároveň vyšší míra stresu z časového „presu“. CS zaměstnanci vytváří tlak na co nejrychlejší vyřízení objednávky, nicméně planeři nemohou rozhodnout o uvolnění dokud se nevyjádří master planner.

Cílem řešení daného problému je minimalizovat nebo dokonce eliminovat potřebu vytvářet rush orders a zároveň eliminovat prostoje mezi schvalováním nadměrného množství. Následující tabulka (10) ukazuje, jaké úspory by bylo možné dosáhnout v případě eliminace rush orders v roce 2019. Zároveň pro zajímavost jsou uvedeny specifikace daných závozu rush orders.

Tabulka 10 - Náklady na "rush orders"

| | 2019 |
|---|---------------------|
| Počet zpracovaných objednávek celkem | 7 144 |
| Celkové logistické náklady | 85 289 438 Kč |
| Průměrné logistické náklady na rush order | 11 939 Kč |
| Počet rush order objednávek | 426 |
| Celkové logistické náklady na rush orders | 5 085 848 Kč |

| Specifikace rush orders (426) | 2019 |
|-------------------------------|-------|
| Počet palet | 2 608 |
| Čistá váha zboží (tun) | 1 210 |
| Počet kamionů | 79 |

Zdroj: (Interní zdroje, vlastní tvorba)

Celkové logistické náklady pro 7 144 objednávek činili v roce 2019 přesně 85 289 438 Kč. Z této částky potom necelých 6 % tvořily náklady na rush orders. Zde se jedná již o poměrně velkou úsporu financí v případě eliminace těchto objednávek. Pokud by objednávky byly vyřízeny v řádných termínech, bylo by možné dané zboží distribuovat pravidelnými závozy, které nebyly kapacitně vytížené a jejich efektivita byla nižší.

Neřízené plánování zboží

Množství a typ produktů se kterým Demand Planning pracuje závisí na podkladech, které připravují KAM. Jedná se o sub proces plánování objemu a druhu zboží. Cílem tohoto sub procesu je informovat Demand Planning o plánovaném objemu budoucího prodeje. Poptávané množství vychází z analytické činnosti oddělení CM&NRM a samotného KAM. Je založené na vyhodnocení již proběhlých promočních aktivit a na dohodě KAM s nákupčím zákazníka.

Jak již bylo zmíněno firma obchoduje napřímo s 15 zákazníky. Úkolem KAM je pro každého zákazníka v určitém momentu naplánovat množství a typ produktů do budoucích promočních akcí. Poptávané množství sdílí pomocí systému iCast. Tato informace dále slouží jako podklad pro činnost Kontrola/Plánování zásob produktů. Problém nastává v nedostatečném propojení informačních kanálů.

KAM plánuje množství zboží na základě domluvy s nákupčím a vlastní prosperity z následného zisku (tzv. přeprodání). Ačkoliv se zdá – „čím více, tím lépe“, často nereflktují dostupné množství a jiná omezení jenž přicházejí do úvahy. Hlavní příčinou je absence informačního kanálu. Planner se tak nachází ve slepé uličce. Musí zajistit již smluvené množství produktů, ale zároveň je omezen blokováním zbožím (Master plannerem nebo jinými státy) na centrálním skladu. Východiskem v dané situaci je informovat KAM o nemožném dodání určitého množství zboží, ponížení poptávaného množství, nebo přetažení zboží od jiného zákazníka. Důsledkem může být ušlý zisk z neoddaného zboží zákazníkovi ale také zhoršení zákaznických vztahů.

Dalším problémem je plánování zboží formou – „kdo dřív přijde, ten dřív mele“. Pořadí plánování není nijak stanoveno a záleží na každém KAM, v jakém okamžiku plánovacího období do systému vstoupí a zadá poptávku. Výsledkem je zajištění zboží napříkld pro menší zákazníky, ale nedostatek již pro zákazníka klíčového. Dochází tak následně k opravám a přerozdělování. Tato činnost zásadně vytváří zmatek v celém plánování a také je dosti náročná na čas, a teda i nákladná.

Celý proces plánování je již na dnešní dobu zastaralý a především pomalý. Celé plánování je postaveno na excelových tabulkách a dvou nezávislých databázích. Tyto zdroje je nutné manuálně propojovat a vyhodnocovat, abychom došly k výsledku. Efektivita procesu je na dnešní poměry nedostačující.

V tabulce (11) níže můžeme vidět příklad aktuálního pracovního prostředí KAM pro plánování objemů do promočních akcí. Jedná se o standardizovanou excelovou tabulku pro všechny KAM a jejich zákazníky. Každý manažer má přístup pouze na jemu přiřazené zákazníky. Manuální vyhledávání a vyplňování je běžným postupem. Tabulku je také potřeba neustále manuálně aktualizovat o aktuální produkty a jejich logistické údaje.

Tabulka 11 - iCast

Application contains CONFIDENTIAL data. Encrypt data before sending via e-mail

Key Account Manager Input:

Sales Area: [redacted]
 Account: [redacted]
 Brand: [redacted]
 Month: [redacted]

| IDH No. | IDH Text | Country | EAN | Comm. | Long Comment | Apr 20 TOTAL | VALUE | Apr 20 Actual | Apr 20 OO+OD | Apr 20 Act+OD+OCSE-(A+OO+OD) | Apr 20 SE-Actual |
|---------|----------------------------------|---------|---------------|-------|--------------|-----------------|---------|------------------|-----------------|---------------------------------|---------------------|
| 1997412 | CLIN čistící ubrusky | | 9000100039512 | | | 0 | 0 | | | 0 | 0 |
| 1997431 | CLIN na okna a rámy 750ml | | 9000100168786 | | | 840 | 36 036 | | | 0 | 840 |
| 2309624 | CLIN na okna Apple 750ml | | 9000100868242 | | | 0 | 0 | | | 0 | 0 |
| 2309626 | CLIN WG Lemon BOOM TR750 LC1 | | 9000100868082 | | | 0 | 0 | | | 0 | 0 |
| 2332548 | CLIN Squeezer Lemon 500ml | | 9000100109260 | | | 0 | 0 | | | 0 | 0 |
| 2332550 | CLIN na okna Citrus 4,5L | | 9000100205245 | | | 0 | 0 | | | 0 | 0 |
| 2452088 | Clin Pink 500ml pistol | | 9000100902922 | | | 0 | 0 | | | 0 | 0 |
| 2452307 | Clin Antifog 500ml pistol | | 9000100866576 | | | 0 | 0 | | | 0 | 0 |
| 2452320 | Clin Apple 500ml pistol | | 9000100865685 | | | 1 660 | 71 214 | | | 0 | 1 660 |
| 2452567 | Clin Citrus 500ml pistol | | 9000100866224 | | | 1 660 | 71 214 | | | 0 | 1 660 |
| 2452699 | Clin MultiShine 500ml pistol | | 9000100866385 | | | 0 | 0 | | | 0 | 0 |
| 2452821 | Clin Ovocny ocot 500ml pistol | | 9000100866699 | | | 0 | 0 | | | 0 | 0 |
| 2452881 | Clin Blue 500ml pistol | | 9000100866101 | | | 840 | 36 036 | | | 0 | 840 |
| 2460436 | Clin Win&Gla Tr OF 750ml LC1 | | 9000100868082 | | | 0 | 0 | | | 0 | 0 |
| 2461867 | Clin Win&Gla Lemon REF 500ml LC1 | | 9000100865845 | | | 0 | 0 | | | 0 | 0 |
| 2484526 | Clin Pro Nature 500ml pistol | | 9000101369373 | | | 420 | 18 018 | | | 0 | 420 |
| CLIN | | | | | | 5 420 | 232 518 | 0 | 0 | 0 | 5 420 |
| 1998008 | DATO 365g | | 9000100981590 | EAN | | 0 | 0 | | | 0 | 0 |
| 2502479 | Dato 365g | | 9000100981590 | | | 0 | 0 | | | 0 | 0 |
| DATO | | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2242374 | Dylon Color Pod Dusty Violet | | 9000101093650 | | | 0 | 0 | | | 0 | 0 |
| 2242376 | Dylon Color Pod Emerald Green | | 9000101093810 | | | 0 | 0 | | | 0 | 0 |
| 2242377 | DYLON Color Pod Intense Black | | 9000101093735 | | | 0 | 0 | | | 0 | 0 |
| 2242379 | DYLON Color Pod Navy Blue | | 9000101093896 | | | 0 | 0 | | | 0 | 0 |
| 2242380 | DYLON Color Pod Ocean Blue | | 9000101093971 | | | 0 | 0 | | | 0 | 0 |
| 2242381 | DYLON Color Pod Peony Pink | | 9000101094015 | | | 0 | 0 | | | 0 | 0 |
| 2242382 | DYLON Color Pod Smoke Grey | | 9000101094091 | | | 0 | 0 | | | 0 | 0 |
| 2242383 | DYLON Color Pod Tulip Red | | 9000101094176 | | | 0 | 0 | | | 0 | 0 |

Zdroj: (Interní zdroje, vlastní tvorba)

Konkrétní plány se tvoří měsíčně s ohledem na týdny, kdy probíhá daná promoční akce. KAM v konkrétní podobě tabulky nemá informaci o dostupnosti produktů ani o požadovaných objemech ostatních KAM. Tabulka je časově náročná na vyplnění a celkově nevyhovující pro aktuální potřebu.

Demand planning využívá k plánování excelovou tabulku s názvem APO. APO představuje hlavní nástroj plannera. Tato tabulka slučuje informace iCastu, skladových zásob, nadměrného množství a objednávek. Ačkoliv se zdá, že vše je ideálně propojené opak je pravdou. Vyhodnocování, kontrola, plánování, implementace zdrojů je bohužel manuální a nepřehledné. Řízení jednotlivých produktů je časově náročné. Zároveň tento propojený pohled je umožněn pouze plannerovi nikoli KAM nebo Master plannerovi.

V následující tabulce (12) je ukázán reálný příklad prostředí nástroje APO.

Tabulka 12 - APO

| Code | Customer | Material | Material Description | Stock | | | Stock on Hand | | | | | APO | | | Open order |
|------|----------|----------|-----------------------------------|----------------------------|------------------|--------------|---------------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|----------|------------|
| | | | | Country Available quantity | Planned quantity | Stock | 7.2019 | 8.2019 | 9.2020 | 10.2020 | 11.2021 | Remain | Actuals | Forecast | |
| | | 1993540 | Opti Bee Wax 500ml | 2601 | 3401 | 57500 | 54 300 | 55 412 | 53 416 | 51 260 | 49 254 | -2 936 | 640 | 264,001 | 2560 |
| | | 2199147 | Bref DA Lemon Or+2R 150ml | 4 | 8360 | 2000 | 769 | 14 734 | 5 065 | 12 371 | 10 605 | -2 076 | 2352 | 900 | 624 |
| | | 1997431 | Clin WF&M 750ml | 30646 | 49641 | 30750 | 1 676 | 12 942 | 9 448 | 3 345 | -108 | -555 | 0 | 244,788 | 800 |
| | | 2312388 | Bref PA Juicy Lemon 50g | 5690 | 8220 | 63150 | 43 272 | 39 637 | 28 932 | 66 027 | 39 937 | -3 320 | 0 | 1000,465 | 4320 |
| | | 2323199 | Bref PA Ocean Breeze 50g | 4548 | 8340 | 15770 | 25 116 | 20 475 | 33 379 | 27 076 | 31 263 | -2 870 | 0 | 1449,692 | 4320 |
| | | 2323208 | Bref PA Pine Forest 50g | 5259 | 5439 | 49170 | 36 291 | 37 998 | 33 386 | 44 153 | 26 340 | -3 620 | 0 | 699,714 | 4320 |
| | | 2364336 | Bref Duo-Aktiv Lemon Orig 50ml | 3020 | 6188 | 58936 | 54 808 | 39 063 | 33 397 | 26 903 | 20 959 | -2 504 | 1296 | 88,39 | 1296 |
| | | 2337010 | Bref PS Marine-Citrus 50g | 0 | 0 | not on stock | 380 | 380 | -196 | -772 | -1 348 | -1 440 | 0 | 0 | 1440 |
| | | 2438993 | Bref PA Pine Lavender 4x50g | 4939 | 5704 | 39915 | 33 506 | 22 882 | 20 393 | 8 831 | 11 234 | -209 | 765 | 700 | 144 |
| | | 2331016 | Somat Gold Doypack 72 tabs | 734 | 1606 | 10332 | 6 939 | 2 790 | 1 803 | 3 741 | 2 102 | -276 | 0 | 300 | 576 |
| | | 2438884 | Bref PA Lemon 4x50g | 26 | 1430 | 40554 | 26 405 | 24 621 | 22 903 | 11 799 | 7 570 | -273 | 774 | 600 | 99 |
| | | 2438888 | Bref PA LemonOcean 4x50g | 4956 | 5604 | 20394 | 19 558 | 17 607 | 15 726 | 13 113 | 10 200 | -147 | 648 | 600 | 99 |
| | | 2438994 | Bref PA QuattroFlower 4x50g | 5 | 1310 | 26964 | 21 955 | 17 092 | 15 092 | 12 737 | 20 027 | -119 | 675 | 700 | 144 |
| | | 2429353 | Pur S.o. CareHandsNails900ml | 898 | 5650 | 1032 | -408 | -408 | -408 | -408 | -408 | -720 | 0 | 0 | 720 |
| | | 2438628 | Bref PA Lavender 3x50g | 69024 | 117021 | 115200 | 87 437 | 130 461 | 116 157 | 90 734 | 53 497 | -2 524 | 0 | 499,754 | 3024 |
| | | 2438641 | Bref PA Lemon 3x50g | 67568 | 97862 | 131290 | 139 058 | 51 058 | 164 412 | 84 397 | 75 787 | -508 | 0 | 499,785 | 1008 |
| | | 2438652 | Bref PA Ocean 3x50g | 25156 | 44281 | 36917 | 68 751 | 31 451 | 136 395 | 75 148 | 88 699 | -508 | 0 | 499,699 | 1008 |
| | | 2405131 | BrefHygiene Gel Fresh 700ml | 14612 | 74240 | 26976 | 21 360 | -1 138 | -45 449 | -7 387 | -42 428 | -7 500 | 7200 | 6180,341 | 6480 |
| | | 2405396 | BrefHygieneGelLemonitta700ml | 1110 | 42462 | 5652 | 5 652 | 18 132 | -39 379 | 27 492 | 532 | -3 621 | 2880 | 6458,664 | 7200 |
| | | 2449323 | SomatAllin1Lemon2*900ml100WL | 609 | 5509 | 7354 | 6 538 | 5 438 | 3 876 | 9 387 | 15 174 | -90 | 420 | 870,009 | 540 |
| | | 2449323 | SomatAllin1Lemon2*900ml100WL | 609 | 5509 | 7354 | 6 538 | 5 438 | 3 876 | 9 387 | 15 174 | -276 | 0 | 300 | 576 |
| | | 2405166 | BrefHygieneGel Floral 700ml | 8706 | 40710 | 47520 | 41 807 | 21 601 | -31 441 | -63 579 | -14 381 | -370 | 0 | 350,242 | 720 |
| | | 2436405 | Somat Allin1 Extra 45 tabs | 1584 | 2520 | 5574 | 3 961 | 3 055 | 8 317 | 5 921 | 4 929 | -1 136 | 0 | 376,025 | 1512 |
| | | 2449134 | SomatAllin1 Lemon2*630ml70WL | 0 | 2379 | 5979 | 3 426 | 2 389 | 871 | 6 133 | 4 885 | -1 993 | 0 | 905,037 | 2484 |
| | | 2405396 | BrefHygieneGelLemonitta700ml | 1110 | 42462 | 5652 | 5 652 | 18 132 | -39 379 | 27 492 | 532 | -370 | 0 | 349,836 | 720 |
| | | 2304485 | K2r Washing Machine Cleaner 2 | 897 | 5031 | 18948 | 18 455 | 16 600 | 14 368 | 10 277 | 37 984 | -288 | 0 | 0 | 288 |
| | | 2474743 | PersilFreshBy SilanPwD63WLCarton | 4485 | 15269 | 12021 | 7 814 | 7 771 | 14 364 | 7 153 | 13 078 | -439 | 3024 | 3929,338 | 1344 |
| | | 2484182 | Somat Rinser L&L 750 ml | 1155 | 7055 | 6230 | 4 230 | 10 520 | 1 880 | 7 056 | 732 | -150 | 640 | 600 | 110 |
| | | 2484494 | SomatRinser Original 750 ml | 7 | 13335 | 8590 | -180 | 7 228 | -2 342 | 19 453 | 6 958 | -880 | 320 | 239,859 | 800 |
| | | 2457201 | Bref ProNature Grapefr 2*50g | 1802 | 4502 | 23050 | 17 827 | 16 032 | 13 196 | 7 168 | 12 760 | -1 168 | 0 | 272,402 | 1440 |
| | | 2489308 | Somat Classic 100 | 1374 | 18658 | 7660 | 2 925 | 6 661 | 4 864 | 3 820 | 186 | -1 110 | 720 | 1409,818 | 1800 |
| | | 2489311 | Somat All in One 100 | 2331 | 6003 | 5560 | 13 623 | 5 664 | 7 241 | 5 960 | 2 569 | -15 | 50 | 50 | 15 |
| | | 2489311 | Somat All in One 100 | 2331 | 6003 | 5560 | 13 623 | 5 664 | 7 241 | 5 960 | 2 569 | -740 | 720 | 700 | 720 |
| | | 2468350 | Rex Malay Orchi Color pwd 4 WL | 5594 | 17144 | 13180 | 57 835 | 51 840 | 45 362 | 34 270 | 75 612 | -1 400 | 0 | 0 | 1400 |
| | | 2474091 | Persil PWD Sensitive 45WL Bag | 1210 | 2130 | 3520 | 2 240 | 1 675 | 5 168 | 3 072 | 2 326 | -520 | 0 | 600 | 1120 |
| | | 2484474 | Somat Salt 1,5kg | 6 | 59961 | 40 | -27 990 | 29 077 | 73 728 | 39 203 | 10 934 | -5 197 | 4096 | 6578,673 | 7680 |
| | | 2473994 | Persil FreshBy SilanPwD36WLBag | 2693 | 6053 | 6255 | 5 573 | 14 201 | 11 118 | 6 137 | 10 786 | -313 | 1000 | 886,786 | 200 |
| | | 2484646 | Somat MachCl.pouch 3WL | 2333 | 9659 | 10020 | 2 744 | 1 016 | 1 016 | 1 016 | 1 016 | -84 | 0 | 492,258 | 576 |
| | | 2484494 | SomatRinser Original 750 ml | 7 | 13335 | 8590 | -180 | 7 228 | -2 342 | 19 453 | 6 958 | -600 | 0 | 200 | 800 |
| | | 2429008 | Pur S.o. Chef Apple 450ml | 0 | 2540 | 820 | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 | -540 | 0 | 0 | 540 |
| | | 2449134 | SomatAllin1 Lemon2*630ml70WL | 0 | 2379 | 5979 | 3 426 | 2 389 | 871 | 6 133 | 4 885 | -69 | 0 | 0 | 69 |
| | | 2460506 | Rex MalOrch&SanColGel20WL 1L | 6820 | 9292 | 9224 | 7 303 | 4 915 | 18 835 | 15 826 | 13 316 | -275 | 0 | 300,802 | 576 |
| | | 2463788 | Persil FreshBy SilanPwD4WL | 700 | 3000 | 5160 | 3 720 | 2 943 | 58 693 | 56 905 | 53 257 | -1 400 | 0 | 0 | 1400 |
| | | 2463836 | Persil FreshBy SilanPwD18WLBag | 334 | 3198 | 11904 | 11 176 | -2 050 | 9 654 | 4 816 | 14 378 | -320 | 0 | 0 | 320 |
| | | 2474742 | Persil ColorPwD63WLCarryCar | 4750 | 13003 | 7072 | 4 747 | 16 502 | 12 607 | 23 459 | 12 181 | -112 | 0 | 0 | 112 |
| | | 2474743 | PersilFreshBy SilanPwD63WLCarton | 4485 | 15269 | 12021 | 7 814 | 7 771 | 14 364 | 7 153 | 13 078 | -112 | 0 | 0 | 112 |
| | | 2481281 | RexBali Lotu&WaterLilyUnigel 60WL | 946 | 3242 | 2852 | 716 | 3 586 | 2 354 | 5 630 | 4 110 | -93 | 0 | 99,34 | 192 |
| | | 2481374 | RexBali Lotu&WaterLilyUnigel 20WL | 776 | 776 | 15880 | 15 055 | 14 542 | 13 947 | 12 769 | 12 141 | -282 | 0 | 293,792 | 576 |

Zdroj: (Interní zdroje, vlastní tvorba)

Samotná tabulka může v jednu chvíli obsahovat i přes desítky stovek záznamů. Vidíme zde informace o aktuálním dostupném zboží pro domácí trh, plánované objemy, zásoby, aktuální a budoucí výroba po týdnech. Část APO (poslední čtyři sloupce) informují o aktuální stavu a o nadměrném požadovaném množství (sloupec Remain).

Posledním významným zdrojem informací je tzv. Global planning book. Jedná se o nástroj, databázi, určený pro mezinárodní koordinaci produktů. Tento nástroj spravuje Master planner. Databáze zohledňuje všechny poptávky pěti závislých zemí na centrálním skladu ve Vídni. Master planner v předem stanovených intervalech poskytuje informace o skladové zásobě a dostupném množství pro konkrétní trh, viz tabulka (13).

Tabulka 13 - Skladová zásoba (GPB)

| Material | Material Description | Planned quantity | Initial Planned Quantity | Actual delivery qty | Open Quantity | Country Available quantity | Available quantity | Requirement Quantity | Foreign quotas | Req. till | Difference quant |
|----------|-------------------------------------|------------------|--------------------------|---------------------|---------------|----------------------------|--------------------|----------------------|----------------|-----------|------------------|
| 2199147 | Bref DA Lemon Or+2R 150ml | 8 360 | 3 756 | 5 856 | 2 504 | 4 | 2 000 | 624 | 1 996 | 43 910 | -620 |
| 2364501 | Bref Duo-Aktiv Pine Orig 50ml | 4 508 | 4 508 | 4 176 | 332 | 332 | 49 040 | 1 008 | 39 309 | 43 910 | 8 723 |
| 2429339 | Pur S.o.World Lavender900ml | 5 040 | 1 000 | 5 040 | 0 | 0 | 5 040 | 720 | 4 197 | 43 910 | 123 |
| 2438884 | Bref PA Lemon 4x50g | 1 430 | 600 | 1 404 | 26 | 26 | 40 554 | 99 | 16 501 | 43 910 | 23 954 |
| 2438994 | Bref PA QuattroFlower 4x50g | 1 310 | 700 | 1 305 | 5 | 5 | 26 964 | 144 | 18 673 | 43 910 | 8 147 |
| 2449134 | SomatAllin 1 Lemon2*630ml70WL | 2 379 | 2 379 | 2 379 | 0 | 0 | 5 979 | 2 553 | 2 467 | 43 910 | 959 |
| 2449323 | SomatAllin 1Lemon2*900ml100WL | 5 509 | 5 509 | 4 900 | 609 | 609 | 7 354 | 1 116 | 1 683 | 43 910 | 4 555 |
| 2484494 | SomatRinser Original 750 ml | 13 335 | 13 335 | 13 250 | 85 | 7 | 8 590 | 2 560 | 8 583 | 43 910 | -2 553 |
| 2484944 | Somat DP Lemon ActionDUO, 34g | 1 191 | 1 191 | 1 184 | 7 | 7 | 15 720 | 664 | 1 330 | 43 910 | 13 726 |
| 2489220 | Somat All inOneLemon&Lim80tabs | 14 962 | 14 762 | 12 690 | 2 272 | 4 | 883 | 432 | 879 | 43 910 | -428 |
| 2489308 | Somat Classic 100 | 18 658 | 17 658 | 16 985 | 1 673 | 1 374 | 7 660 | 1 920 | 6 286 | 43 910 | -546 |
| 2502412 | SomatGoldGelAnti-Grease2x990ml | 3 960 | 3 376 | 3 960 | 0 | 0 | 4 125 | 2 700 | 2 709 | 43 910 | -1 284 |
| 2502804 | Somat MACHCL Duopack | 8 176 | 8 176 | 2 968 | 5 208 | 1 489 | 5 668 | 4 320 | 147 | 43 910 | 1 201 |
| 2572891 | Bref CA Eucalyptus 2x50g | 22 787 | 19 787 | 20 390 | 2 397 | 2 397 | 65 670 | 2 880 | 16 482 | 43 910 | 46 308 |
| 2577697 | Persil Regular Gel 70WL 3,5 L | 6 408 | 7 318 | 4 504 | 1 904 | 1 301 | 16 156 | 1 440 | 611 | 43 910 | 14 105 |
| 2578313 | Persil Regular Gel 100WL 5 L | 6 141 | 3 341 | 6 141 | 0 | 0 | 9 021 | 396 | 5 076 | 43 910 | 3 549 |
| 2578326 | Persil Gel Lavender Color 100WL 5 L | 9 176 | 7 376 | 9 063 | 113 | 113 | 8 052 | 663 | 3 898 | 43 910 | 3 491 |
| 2579686 | Clin Lemon Trigger 500ml | 145 304 | 151 304 | 71 040 | 74 264 | 42 381 | 145 520 | 42 840 | 46 859 | 43 910 | 55 821 |
| 2581096 | Perwoll Renew&Repair Black 3600ml | 28 906 | 33 006 | 16 620 | 12 286 | 0 | 3 520 | 820 | 3 520 | 43 910 | -820 |
| 2582443 | Perwoll Renew&Repair Color 900ml | 5 376 | 3 006 | 5 352 | 24 | 24 | 31 032 | 160 | 17 379 | 43 910 | 13 493 |
| 2582464 | Perwoll Care&Condition 2700ml | 8 856 | 13 529 | 8 856 | 0 | 0 | 468 | 384 | 468 | 43 910 | -384 |
| 2582591 | Perwoll Care&Refresh 1800ml | 8 527 | 8 527 | 3 792 | 4 735 | 0 | 24 000 | 320 | 0 | 43 910 | 23 680 |
| 2582621 | Perwoll Sport 900ml | 2 279 | 1 879 | 2 208 | 71 | 71 | 2 064 | 1 152 | 647 | 43 910 | 265 |
| 2586510 | Persil Duo Caps Sensitive 36w box | 700 | 600 | 600 | 100 | 100 | 5 502 | 168 | 2 359 | 43 910 | 2 975 |
| 2330665 | Somat Gold Lemon Doypack 36tabs | 1 378 | 1 646 | 1 341 | 37 | 1 | 6 | 144 | 5 | 43 910 | -143 |
| 2331009 | Somat Gold Doypack 36 tabs | 1 958 | 239 | 1 938 | 20 | 0 | 516 | 1 008 | 636 | 43 910 | -1 128 |
| 2405396 | BrefHygieneGelLemonitta700ml | 42 462 | 42 462 | 41 352 | 1 110 | 1 110 | 5 652 | 10 800 | 909 | 43 910 | -6 057 |
| 2455719 | Palmex LavenderColorGel70WL | 7 272 | 7 872 | 4 548 | 2 724 | 1 | 4 | 144 | 3 | 43 910 | -143 |
| 2470130 | Somat MachCare 250ml | 5 021 | 4 821 | 3 320 | 1 701 | 1 | 8 | 384 | 7 | 43 910 | -383 |
| 2484474 | Somat Salt 1,5kg | 59 961 | 41 221 | 38 448 | 21 513 | 6 | 40 | 9 728 | 34 | 43 910 | -9 722 |
| 2484937 | Somat DP Lemon Action, 17g | 1 312 | 2 930 | 1 312 | 0 | 0 | 0 | 1 536 | 0 | 43 910 | -1 536 |
| 2502484 | SomatGoldGelAnti-GreaseLemon990ml | 30 | 3 078 | 30 | 0 | 0 | 10 | 600 | 0 | 43 910 | -590 |
| 2567429 | Persil Sensitive Gel 70WL 3,5 L | 10 292 | 12 172 | 7 512 | 2 780 | 0 | 292 | 2 592 | 292 | 43 910 | -2 592 |
| 2582796 | Perwoll Wool&Delicates 1800ml | 2 952 | 2 913 | 2 952 | 0 | 0 | 16 | 320 | 16 | 43 910 | -320 |
| 2585025 | Persil Gel Malodor Color 63WL | 3 620 | 6 554 | 3 620 | 0 | 0 | 668 | 936 | 668 | 43 910 | -936 |
| 1951853 | Bref WC Gel Ocean 360ml | 17 122 | 14 910 | 12 768 | 4 354 | 1 201 | 1 376 | 0 | 175 | 43 910 | 1 201 |

Zdroj: (Interní zdroje, vlastní tvorba)

Global planning book reflektuje plány, aktuální objednávky, dostupné množství, nebo požadavky na nadměrné množství. Zdrojem těchto údajů jsou samotní lokální planeři a Master planner, který provádí statistickou analýzu skladových zásob.

Všechny výše zmíněné problémy jsou součástí zkoumaného procesu. Ve výsledku nám vznikají značné zbytečné náklady a také časové prodlevy plynoucí z neefektivního sdílení informací. Některé činnosti procesu se provádějí z části manuálně. Další činnosti postrádají větší řízení nebo technologicky novější platformu.

2.5.3. Optimalizace procesu a přínosy řešení

Uvedené problémy ukazují na potřebu optimalizace procesu. Ačkoliv se jednotlivé problémy týkají různých činností v daném procesu je zde evidentní spojitost, zastaralost informačního systému. Činnosti procesu jsou vykonávány v logické posloupnosti bez výrazných nedostatků nebo úzkých míst. Veškeré popisované problémové činnosti se lhávají na nevyhovujícím informačním toku a zastaralosti používaných nástrojů. Cílem optimalizace je snížit, popřípadě eliminovat časová zdržení a tím i náklady z nich plynoucí.

Nejdříve si uvedeme možnosti řešení jednotlivých problémů procesu. V závěru bude vytvořena a doporučena optimalizovaná forma zkoumaného procesu.

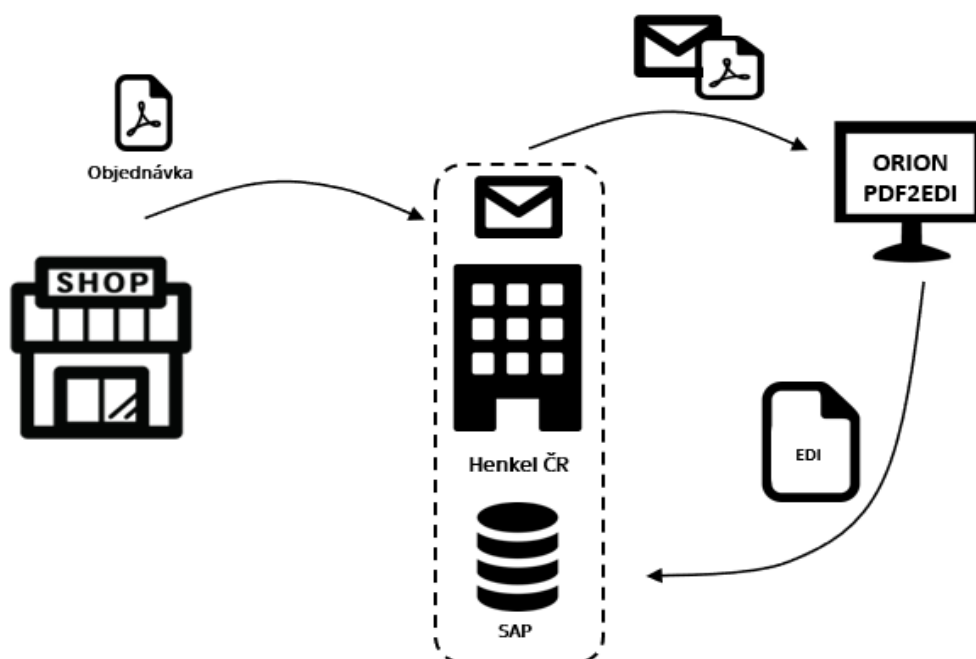
Řešení: Manuální zadávání

Cílem této optimalizace je eliminovat náklady, které plynou z manuálního zadávání objednávek do systému. V dnešní době existuje na trhu mnoho řešení a produktů, jak tuto problematiku vyřešit. V našem konkrétním případě hraje největší roli kompatibilita systémů. Firma Henkel aktuálně pracuje se systémy společnosti SAP a GRIT. Konkrétně se jedná o systémy SAP R/3 a ORION. Vhodným řešením se jeví služba s názvem ORION PDF2EDI.

ORION PDF2EDI je služba určená pro efektivní způsob přenosu dat mezi zákazníkem a dodavatelem. Proces je založený na transformaci dat z určitého formátu do formátu jiného. V našem případě se jedná o transformaci příchozích objednávek do podoby potřebné pro automatické zanesení do systému SAP. Mimo klasický formát EDI přijímá firma Henkel objednávky ve formátu PDF. Objednávky ve formátu PDF tvoří celých 17 % z celkových objednávek vyřízených v roce 2019, přičemž současná metoda jejich zpracování je nepřijatelná z hlediska časového vytížení a nadbytečných nákladů.

Princip konverze PDF formátu do EDI formátu je v zásadě jednoduchý (viz. Obrázek 14). Zákazník zasílá dané objednávky prostřednictvím e-mailové schránky ve formátu PDF jako přílohu. Na straně dodavatele (Henkel) je vytvořena specifická e-mailová schránka s nastaveným pravidlem. Toto pravidlo automaticky přepoše daný email s objednávkou do systému ORION. Ten dokument zpracuje a na základě získaných dat vytvoří EDI zprávu ORDERS. Tato zpráva ORDERS se následně automaticky odešle do informačního systému dodavatele jako jakákoli jiná EDI objednávka. Služba ORION umožní také rozpoznat, zda se jedná o standartní novou objednávku nebo o tzv. změnovou objednávku (změnu). Tyto změny dále zpracuje procesně jinak než standartní objednávku. Tato funkce je velice důležitá pro firmu Henkel. Zákazníci Henkelu se často uchylují ke změnám ať již na poslední chvíli nebo změnám domluveným. Počet změn u objednávek za rok 2019 činil necelých 60 % z celkového počtu manuálně zadaných objednávek.

Obrázek 14 - Princip služby ORION PDF2EDI



Zdroj: (Interní zdroje, vlastní tvorba)

Služba ORION PDF2EDI má také pojistku. V případě, že se nepodaří převést data z formátu PDF do formátu EDI v pořádku a v celku je upozorněn zaměstnanec, který má možnost objednávku v aplikaci ORION ručně opravit. Avšak podmínkou projektu je zajistit minimální potřebu nutných manuálních úprav.

Výsledkem celé služby/činnosti je objednávky ve formátu EDI zanesená do systému SAP. Na obrázku (15) níže můžeme vidět příklad reálné objednávky v systému SAP.

Obrázek 15 - Objednávka v systému SAP

Change H Standard Order 406382630: Overview

Orders

| | | | | | |
|------------------|------------|----|-----------|--------------|-----|
| H Standard Order | 406382630 | 1. | Net value | 1.082.983,15 | CZK |
| Sold-To Party | 327766 | | | | |
| Ship-To Party | 1120002 | | | | |
| PO Number | 3102722679 | 2. | PO Date | 30.01.2020 | 3. |

Sales | Item overview | Item detail | Ordering party | Procurement | Shipping | Fast data entry | Reason for rejection

Req. deliv.date: D 02.04.2020 | Deliver.Plant:

| Item | Material | Order Quantity | Un | Description | Customer Material... | Plnt | Stor... | S | ATP Qty | Ship... | ItCa | First date |
|------|-----------|----------------|--------|-----------------------------------|----------------------|------|---------|--------------------------|---------|---------|-----------|------------|
| | 102581104 | | 240SHU | Perwoll Renew&Repair Color 3600. | | S4X5 | 0001 | <input type="checkbox"/> | | | 4X5A ZATN | 02.04.2020 |
| | 202549707 | | 512SHU | Silan Orange Oil & Magnolia 2775. | 04906651 | S4X5 | 0001 | <input type="checkbox"/> | | | 4X5A ZATN | 02.04.2020 |
| | 302549707 | | 96SHU | Silan Orange Oil & Magnolia 2775. | 04906651 | S4X5 | 0001 | <input type="checkbox"/> | | | 4X5A ZATN | 01.04.2020 |
| | 402581121 | | 80SHU | Perwoll Wool&Delicates 3600ml | | S4X5 | 0001 | <input type="checkbox"/> | | | 4X5A ZATN | 02.04.2020 |
| | 502581089 | | 240SHU | Perwoll Care&Condition 3600ml | | S4X5 | 0001 | <input type="checkbox"/> | | | 4X5A ZATN | 02.04.2020 |
| | 602581096 | | 320SHU | Perwoll Renew&Repair Black 3600. | | S4X5 | 0001 | <input type="checkbox"/> | | | 4X5A ZATN | 02.04.2020 |

Zdroj: (Interní zdroje, vlastní tvorba)

Hlavní identifikátory objednávky:

1. číslo vytvořené objednávky v systému SAP
2. „Purchase order number“ – číslo objednávky zákazníka
3. „Purchase order date“ – datum vytvoření objednávky zákazníkem
4. objem objednaného zboží v kusech nebo kartonech (v konkrétním příkladě v kartonech=SHU)
5. datum požadovaného závozu, doručení (můžeme vidět změnu u jednoho artiklu v termínu doručení)

Přínosem celého řešení je eliminace časového zdržení způsobené manuálním zadáváním objednávek. Díky této automatizaci ušetří zaměstnanci Customer service více jak 210 hodin (26 pracovních dnů) nadbytečné práce. Po finanční stránce to činí úsporu ve výši 76 985,45 Kč ročně v oddělení Customer service. Uspořený čas a finance je možné využít dále mnohem efektivněji při výkonu ostatních činností. Návratnost dané investice je velice komplikovaná. Cena na míru vytvořeného systému závisí od rozsahu využívání, počtu zpracovávaných zákazníků nebo počtu zemí, které systém budou využívat. Zároveň není možné shromáždit veškeré zisky, které plynou z úspory daného času a jeho využití u ostatních činností. Předpokládaná návratnost by mohla být v rámci měsíců, maximálně roku a půl. Jedná se o rozšíření již využívaného systému.

Řešení: Neřízené plánování zboží a tvorby nadměrného množství

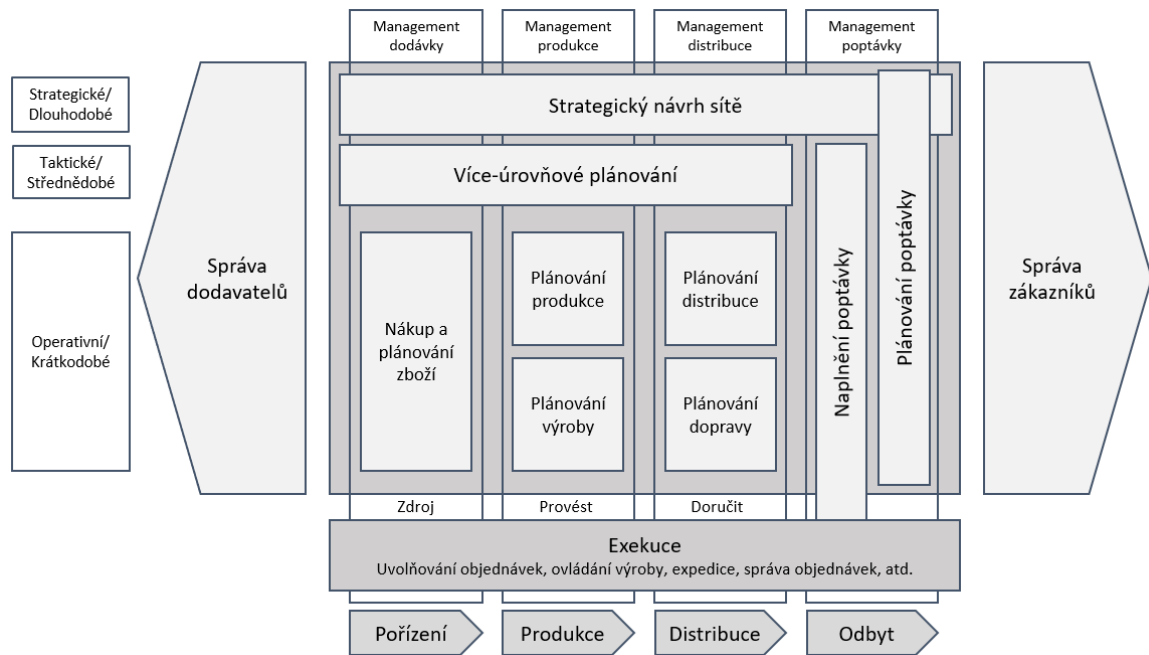
Problematika neřízeného plánování a tvorby nadměrného množství je spolu úzce spjata. Plánování objemu má vliv na množství reportů nadměrného množství. Na základě absence informací plánují KAM objemy zboží do promočních akcí nepřesně. Zákazníci v závislosti na naplánovaném množství vytvářejí objednávky, které se v 90 % neshodují v dohodnutém množství. Zaměstnanci CS tak následně vytvářejí nadměrné množství u devíti z deseti objednávek. Demand planeři se potom nacházejí ve slepé uličce, kdy jsou omezeni kapacitami, ale musejí zajistit poptávané množství, které není skladem. Řešení by přineslo kompletní přepracování informačního systému, jeho modernizaci.

Z hlediska zaměstnanců je potřeba aby měli kvalitní a aktuální informace, které vyžaduje jejich činnost. KAM musejí znát skladové zásoby, poptávku zboží do promočních aktivit, skladové omezení nebo termíny dostupnosti a výroby konkrétních produktů. Demand planeři se neobejdou bez skladových zásob, forecastů budoucí poptávky, plánovaných objemů, znalosti počtu objednávek a jejich obsahu nebo kapacit výroby. CS požaduje rychlé zpracování a vyřízení objednávek bez chybo nebo zdržení aby mohla zaručit termíny doručení a potvrdit tak objednávky.

Cílem implementace nového informačního systému je poskytnout informace napříč odděleními a zároveň oboustranně sdílet informace se zahraničními pobočkami a vedením ve Vídni.

Možným řešením pro modernizaci informačního systému je zavedení rozšíření tzv. APS (Advanced planning system). APS představuje rozšíření systémů ERP (Enterprise Resource Planning). Principem je vytvořit komplexní systém, který zastává potřeby všech zainteresovaných osob do konkrétního procesu. Propojuje činnosti z hlediska jejich významu od strategických až po operativní. Následující schéma (Obrázek 16) znázorňuje typickou strukturu a kategorizaci modulu APS.

Obrázek 16 - Struktura modulu APS



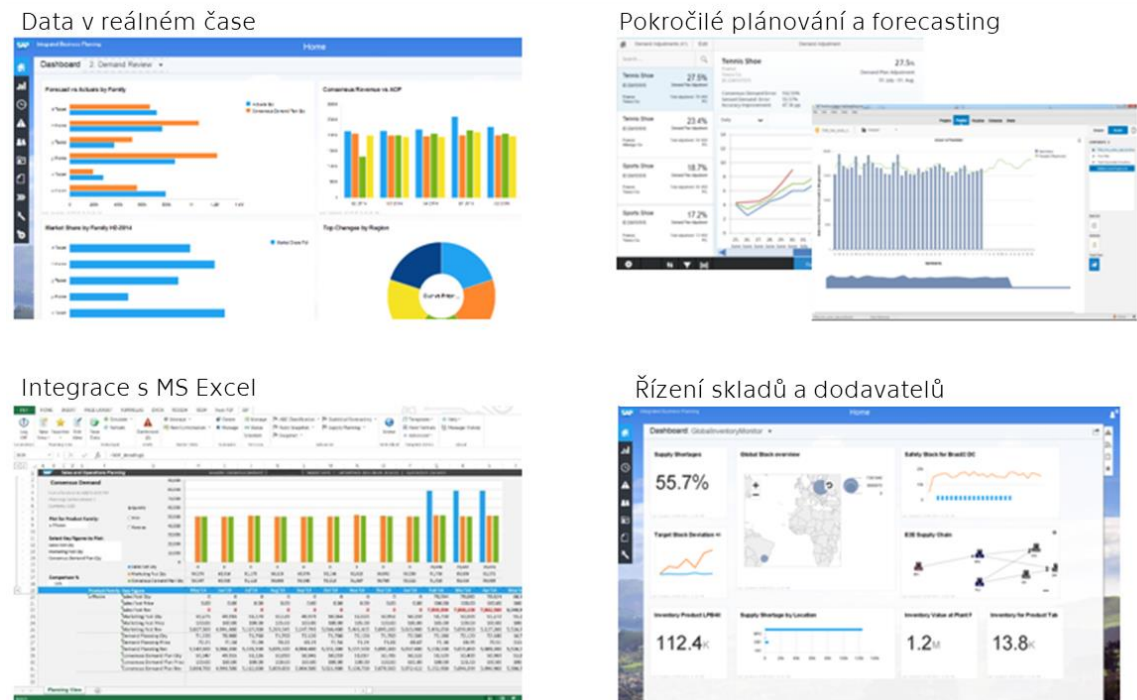
Zdroj: (Jonsson, 2007; vlastní úprava)

Výhody a přínosy zavedení modulu APS do podnikové struktury:

- komplexnost plánování – hlavní výhodou je možnost vypořádat se s množstvím dostupných informací a zohlednit i nejmenší detaily. Vhodnost použití APS se s vyšší komplexností zvyšuje.
- APS na zakázku – na trhu mnoho firem poskytuje modul APS na míru. Umožňuje přizpůsobit si systém dle konkrétních požadavků, úrovně agregace, optimalizační funkce, druhy omezení, atd.
- kompatibilita - modul APS je snadné integrovat do stávající IT struktury, zároveň umožňuje vytvořit kompatibilní spojení s kterýmkoliv jiným systémem.
- úhly pohledu – modul poskytuje informace všem zainteresovaným stranám dle jejich potřeb. Každé oddělení dokáže najít a zohlednit veškeré potřebné informace pro zkvalitnění jejich činnosti, například pro plánování v případě KAM.

Pro nejlepší kompatibilitu doporučuji modul APS od firmy SAP s názvem *SAP Integrated Business Planning for Supply Chain* (SAP IBP). Společnost Henkel již systémem SAP disponuje. Implementace konkrétního modulu bude tedy jednodušší a zaměstnanci budou ušetřeni přechodu na zcela neznámý systém. Nespornou výhodou modulu SAP je jeho integrace s Excelem a Cloudovým uložištěm. Na příkladech (Obrázek 17) níže je možné vidět pracovní prostředí SAP IBP.

Obrázek 17 - Pracovní prostředí SAP IBP



Zdroj: (Interní zdroje, vlastní tvorba)

Nový informační systém je pro zaměstnance přehlednější, uživatelsky přívětivější a umožňuje provádět simulace pro konkrétní obchodní potřeby. Přínosem nového informačního systému je podpora lepšího informačního toku a sdílení dat napříč organizací. Eliminují se manuálně vytvářené reporty a tabulky, data a informace budou více dostupnější a transparentní. Zaměstnanci využívající systém získají detailnější a kvalitnější přístup k aktuálním informacím o skladových zásobách, výrobních kapacitách nebo naplánovaných objemech.

Na základě větší automatizace a autonomie eliminují se zdržení spojené s vytvářením nadměrného množství nebo manuální kontrole blokových produktů. Zaměstnanci CS nebudou muset dané reporty vytvářet a celý proces zpracování objednávek se více narovná.

Cílem této optimalizace je snížit, popřípadě eliminovat množství rush orders, a zlepšit činnost plánování. Snížení případná celková eliminace rush orders závisí na třech faktorech: přesnost plánování, dostatečné skladové zásobě a rychlost schvalování kvót. Díky implementaci nového informačního systému je firma schopná zkvalitnit plánování množství do promočních aktivit. V čase aktuální a přístupná data umožní KAM kvalitněji a s větší přesností naplánovat potřebná množství. Větší transparentnost dovoluje KAM zahrnout do plánování i plány ostatních KAM na jejich zákazníky ale také jim dovoluje vidět stav skladových zásob nebo omezení které je potřeba brát v úvahu. Přesnější plánování objemů má pozitivní vliv na forecastování. To výrazně ovlivňuje objem budoucí produkce a je možné tedy s větší přesností zaručit skladovou zásobu konkrétních produktů. Jediná věc, kterou není možné ovlivnit, je schvalování kvót. Schvalování má přesně dané mezinárodní parametry a pravidla, které není možné lokálně ovlivnit. Bylo by potřeba tento proces reorganizovat na mezinárodní úrovni. Avšak díky rychlejšímu a kvalitnějšímu zpracování příchozích dat je teoreticky možné čas potřebný na schválení a vytvoření objednávky zkrátit.

Tabulka 14 - Úspora na logistických nákladech

| | 2019 | 2020 | |
|---|---------------|---------------|--------------------|
| Počet zpracovaných objednávek celkem | 7 144 | 8 021 | |
| Celkové logistické náklady | 85 289 438 Kč | 95 759 600 Kč | |
| Průměrné logistické náklady na rush order | 11 939 Kč | 12 000 Kč | |
| Počet rush order objednávek | 426 | 228 | Potenciální úspora |
| Průměrné logistické náklady na rush order | 5 085 848 Kč | 2 736 000 Kč | 2 349 848 Kč |

Zdroj: (Interní zdroje, vlastní tvorba)

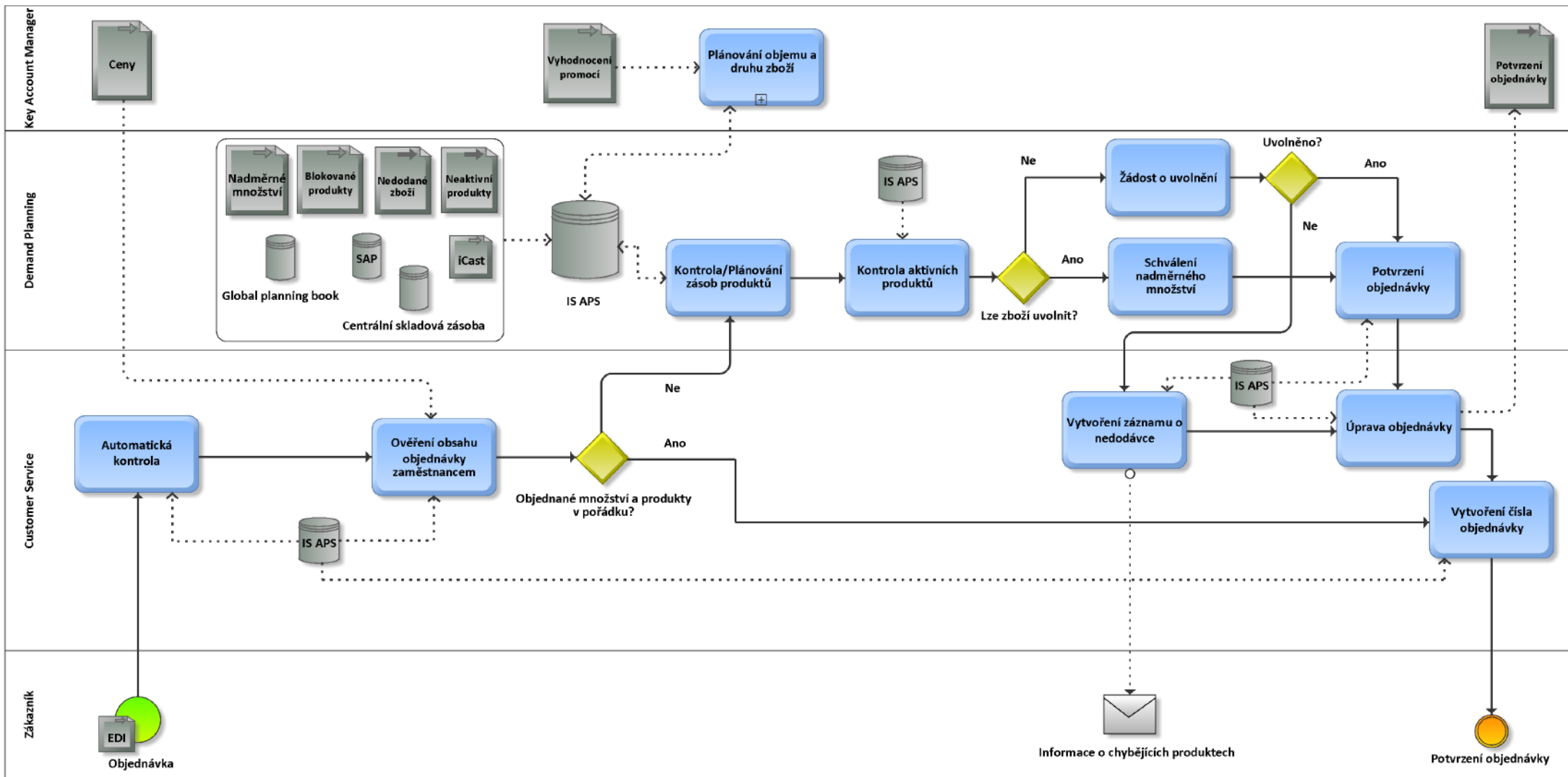
Systém v současné době není implementován a tak nejsme schopni přesně určit míru úspor. Z měsíčního testování systému je možné z nasbíraných dat stanovit očekávané roční hodnoty a ty následně meziročně porovnat (viz. Tabulka 14). Z dosavadních dat by bylo možné zpracovat během roku až 8 021 objednávek. Průměrné logistické náklady vychází z hodnot minulých let. Jejich výše závisí na vývoji ekonomiky a jiných událostech. Díky zavedení nového systému by bylo možné eliminovat až 46 % rush orders z roku 2019. Toto výrazné snížení by vedlo k úspoře okolo 2,4 mil. Kč za rok 2020. Výraznou roli zde samozřejmě hrají náklady na implementaci nového systému, avšak výhody plynoucí z jeho implementace se netýkají výhradně snížení počtu rush orders. Pozitivní vliv nového systému se předpokládá u více oblastí činností a procesů v podniku.

Optimalizovaný proces

Spojením všech navržených řešení získáváme novou a lepší podobu procesu (viz. Obrázek 18). Nový informační systém přinese do procesu vyšší úroveň automatizace a autonomie. Díky tomu budeme schopni eliminovat některé manuálně vykonávané činnosti v procesu. Zaměstnanci se nebudou muset zabírat manuálním zpracováním a zvýší se jim tak disponibilní pracovní kapacita. Díky lepšímu informačnímu toku a transparentnosti dat budou moci zaměstnanci sales oddělení a Demand planningu kvalitněji a s větší přesností vykonávat jejich činnosti, například plánování, forecastování nebo řízení výroby. Právě díky přesnějšímu plánování a řízení bude firma schopná snižovat počty potřebných rush orders, a tím pádem eliminuje nadbytečné logistické náklady. Díky této implementaci je pak možné dosáhnout úspory, která činí až 2 426 833 Kč ročně.

I přes pevně dané postupy v případě schvalování kvót je možné dosáhnout lepší podoby procesu. Podařilo se eliminovat manuální činnosti „Kontrola blokováných položek“ a „Tvorba nadměrného množství“. Tyto činnosti je nyní možné provádět autonomně bez potřeby zásahu zaměstnance (pouze v ojedinělých situacích). Nová systém APS umožní sjednotit podstatnou část informací a dokumentů do přehledné formy a stanou se dostupné komukoliv, kdo s danými informacemi pracuje. Tímto krokem se „vyčistí“ informační prostředí a eliminuje se složitá a spleť sítí sdílených dokumentů a dat. Nová podoba procesu se více narovná a zjednoduší.

Obrázek 18 - Optimalizovaný proces "Zpracování objednávky"



Zdroj: (Interní zdroje, vlastní tvorba)

3. Závěr

Tato diplomová práce se zaměřila na optimalizaci podnikového procesu ve společnosti Henkel ČR, spol. s r.o. Cílem práce bylo analyzovat problémové podnikové procesy a na základě výstupů zpracovat model a návrh řešení optimalizace daného procesu probíhajícího v dané společnosti. V teoretické části byla popsána problematika procesního řízení a vlastnosti podnikových procesů. Dále byly rozebrány metody a standardy modelování podnikových procesů a způsoby posouzení jejich zralosti. Poslední část teoretické části se soustředila na problematiku jejich zlepšování a zvýšení jejich efektivity.

Praktická část se soustředila na již konkrétní analýzu a optimalizaci podnikového procesu zpracování objednávek. Byla vytvořena analýza prostředí procesu, ve kterém dané procesy probíhají. Dále pomocí procesního modelování a následné analýzy současných procesů byla nalezena problematická místa a především příčiny jejich vzniku, díky kterým je daný proces neefektivní. V poslední části byly sestaveny návrhy a doporučení pro optimalizaci a zlepšení daných procesů. Cílem těchto doporučení je provést změnu daného procesu a dosáhnout tak vyšší efektivity, lepšího využívání zdrojů jak lidských, tak i ostatních, a to zejména z hlediska snížení nákladů nebo času.

Závěrem zpracování této diplomové práce je potvrzení, že analýza a následná optimalizace podnikových procesů je nedílnou součástí a podmínkou efektivního rozvoje organizace. Aby mohl být v současné době podnik konkurenceschopný, je potřeba neustálého zlepšování procesů s cílem zvýšení efektivity. Toto zlepšování se týká všech podniků a organizací jakékoliv velikosti na kterémkoliv trhu. V důsledku i malých, na pohled bezvýznamných změn, se podaří ušetřit čas, který proces spotřebovává, sníží se chybovost nebo také lépe využít zdroje. I těmito malými změnami je v konečném důsledku možné vylepšit postavení firmy na trhu vůči konkurenci, a to zejména takové, která je etablovaná stabilním postavením na saturovaném trhu v segmentu silně cenově senzitivním.

Přínosy práce a jejich využití

Hlavním přínosem této práce je návrh možného řešení pro optimalizaci vybraného podnikového procesu společnosti Henkel ČR, spol. s r.o. Dalším přínosem této práce je úspora disponibilního času zaměstnanců, personálních nákladů a logistických nákladů. Této úspory bylo dosaženo právě díky navržené optimalizaci procesu.

Na základě analýzy a následné optimalizace byly doporučeny investice do nových, moderních informačních systémů pro plánování a zpracování objednávek. Cílem zavedení nových systémů je zvýšení efektivity podnikových procesů, standardizace dokumentů, reportů a především vytvoření kompaktního, dostupného a transparentního formátu sdílení klíčových podnikových informací a dat. Současný systém je již v dnešní době nevyhovující a postrádá šíři potřebné využitelnosti při výkonu činností. Díky této implementaci se podařilo dosáhnout úspory 2 426 833 Kč ročně. Automatizací zadávání objednávek jsme získali 208 hodin (26 pracovních dnů) disponibilního pracovního času navíc, který mohou zaměstnanci CS využít efektivněji. Podařilo se zrychlit a zkvalitnit informační toky mezi odděleními a mezi vedoucími pracovníky v zahraničí. Vytvořila se nová podoba procesu, jednodušší, lineárnější a bez složitých a zdlouhavých administrativních úkonů.

Navrhované zlepšení procesu a další doporučení po jejich zpracování byly předány zodpovědným osobám ve vedení podniku. Během zpracování této diplomové práce byly procesy, návrhy a doporučení konzultovány se všemi zainteresovanými zaměstnanci, a tak byla zajištěna podpora této práce napříč příslušnými odděleními společnosti.

Jak již bylo zmíněno výše, při správném pochopení a aplikování postupů, mohou i malá vylepšení procesů přinést významné úspory, a tím posílit konkurenční výhodu společnosti. V současné době však pro úspěšnou realizaci změn ve společnosti nestačí mít jen podporu vrcholového managementu, ale je absolutně nevyhnutné zapojit všechny zaměstnance firmy, protože jejich proaktivní přístup, změna myšlení v kombinaci se změnou stávajících způsobů řízení umožní udržitelný rozvoj společnosti. Správné zapojení lidí na využití nejnovějších poznatků a technologií umožní pružné změny procesů, a tak je možné pružně reagovat na rychle se měnící potřeby zákazníků, kteří jsou v dnešní době tím rozhodujícím faktorem úspěšnosti podniku.

4. Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

- 1) ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024722526
- 2) ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4
- 3) ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. Praha: Grada, 2006. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1281-4
- 4) ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.
- 5) HAMMER, Michael a James CHAMPY. Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-028-7
- 6) NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- 7) NENADÁL, Jaroslav. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7
- 8) VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5
- 9) GÁLA, Libor, Jan POUR a Prokop TOMAN. Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky. Praha: Grada, 2006. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1278-4
- 10) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7
- 11) BRUCKNER, Tomáš. Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4153-6.
- 12) SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0
- 13) HNÁTEK, Jan, Otakar HRUDKA, Ondřej HYKŠ, Miroslav JEDLIČKA, Miroslav STANĚK, Elena STIBŮRKOVÁ, Marie ŠEBESTOVÁ a Milan TRČKA. Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016: systémy managementu kvality - Požadavky. Praha: Česká společnost pro jakost, 2016. ISBN 978-80-02-02642-6.
- 14) GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Management v informační společnosti. ISBN 9788024754574.
- 15) ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4
- 16) POUR, Jan. Informační systémy a technologie. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. ISBN 8086730034
- 17) HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ. Teorie průmyslových podnikatelských systémů I.: studijní pomůcka pro distanční studium. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. ISBN 80-731-8270-x.

- 18) ŠIMONOVÁ, Stanislava. Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, c2009. ISBN 978-80-7395-205-1
- 19) CARDA, Antonín a Renata KUNSTOVÁ. Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů. 2.
- 20) rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0666-0.
- 21) TURNEČEK, Jan. Procesní řízení v českých firmách. Moderní řízení. 2004, č. 2, s. 26-29. ISSN 0026-8720.
- 22) Vendor management using COBIT 5. Rolling Meadows, IL: ISACA, [2014]. ISBN 9781604203431
- 23) WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
- 24) GEORGE, Michael L., Dave ROWLANDS a Bill KASTLE. Co je Lean Six Sigma? Brno: SC&C Partner, c2005. ISBN 80-239-5172-6.
- 25) BRASSARD, Michael. Six Sigma - Memory Jogger II: kapesní průvodce nástroji pro zlepšující týmy Six Sigma. Praha: Česká společnost pro jakost, 2005. ISBN 80-02-01789-7.
- 26) KOŠTURIÁK, Ján a Zbyněk FROLÍK. Štíhlý a inovativní podnik. Praha: Alfa Publishing, 2006. Management studium. ISBN 8086851389
- 27) KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.

Internetové zdroje:

- [1] ŘEPA, Václav a Jana ZÁMEČNÍKOVÁ. Procesní řízení - jak si stojí firmy v ČR? [online]. s. 8 Dostupné z: http://bpr.panrepa.org/Pruzkum_2005_presentace_cz.pdf [cit. 20-03-2020]
- [2] NENADÁL, Jaroslav. Příspěvek k měření a monitorování výkonnosti procesů se systémech managementu jakosti. Ostrava, 2001. Dostupné z : <https://dokumenty.vsb.cz/docs/files/cs/b55088b0-8304-498d-aa97-2ccf27eb5cc3?prevPage=true> [cit. 20-03-2020]
- [3] BUCHALCEVOVÁ, Alena. Inovace procesů budování IS/ICT. Praha, SYSTÉMOVÁ INTEGRACE 1/2010, 2010. Dostupné z: <https://docplayer.cz/22776660-Inovace-procesu-budovani-is-ict.html> [cit. 11-03-2020]
- [4] Object Management Group. Business Process Model and Notation, Version 2.0.2, 2013. Dostupné z: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/PDF> [cit. 09-03-2020]
- [5] ŘEPA Václav, Řízení procesů versus procesní řízení; BPM portál – téma měsíce, 4/2008; ISSN 1802-5675. Dostupné z: <http://bpm-tema.blogspot.com/2008/04/procesy.html> [cit. 17-03-2020]
- [6] Logo společnosti. Henkel ČR, spol. s r.o. © 2018. [online]. Dostupné z: <https://www.henkel.cz/> [cit. 28-03-2020]
- [7] ManagementMania.com; DMAIC - Improvement Cycle. Dostupné z: <https://managementmania.com/en/dmaic-improvement-cycle> [cit. 10-03-2020]

- [8] Jonsson, P. ; Kjellsdotter, L. ; Rudberg, M. (2007) "Applying advanced planning systems for supply chain planning. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/pdf/70573623.pdf> [cit. 29-03-2020]
- [9] MICHÁLEK, Jiří. Metodologie SIX SIGMA v ČSN ISO normách. 2013. Dostupné z: https://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Spolkova_cinnost/Odborne_skupiny/Statisticke_metody/sborniky/11_Michalek_6_sigma.pdf[cit. 20-03-2020]
- [10] Software AG, ARIS Community. Dostupné z: <https://www.ariscommunity.com/> [cit.17-03-2020)]
- [11] O společnosti HENKEL ČR, spol. s r.o., Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Justice.cz [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=57117295&subjektId=539476&spis=93000> [cit. 2020-04-15] Dostupné

5. Seznam obrázků, tabulek, grafů

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 - Eriksson-Penkerův diagram..... | 16 |
| Obrázek 2 - Procesní model..... | 20 |
| Obrázek 3 - Úrovně vyspělosti procesu podle CMM | 24 |
| Obrázek 4 - Úrovně způsobilosti a procesní atributy..... | 26 |
| Obrázek 5 - Pohledy ARIS | 29 |
| Obrázek 6 - Vzor procesu | 32 |
| Obrázek 7 - Fáze BPI..... | 38 |
| Obrázek 8 - Fáze BPR..... | 39 |
| Obrázek 9 - Logo společnosti..... | 46 |
| Obrázek 10 - Hlavní organizační struktura | 48 |
| Obrázek 11 - Sktruktura oddělení Sales..... | 49 |
| Obrázek 12 - Struktura oddělení Supply Operations | 51 |
| Obrázek 13 - Současný stav procesu "Zpracování objednávky" | 58 |
| Obrázek 14 - Princip služby ORION PDF2EDI..... | 67 |
| Obrázek 15 - Objednávka v systému SAP..... | 67 |
| Obrázek 16 - Struktura modulu APS..... | 69 |
| Obrázek 17 - Pracovní prostředí SAP IBP | 70 |
| Obrázek 18 - Optimalizovaný proces "Zpracování objednávky" | 73 |
| | |
| Tabulka 1 - Nevýhody funkčního přístupu..... | 19 |
| Tabulka 2 - Srovnání procesního a funkčního přístupu..... | 23 |
| Tabulka 3 - Základní standardy modelování procesů..... | 28 |
| Tabulka 4 - Prvky modelu EPC..... | 31 |
| Tabulka 5 - Prvky modelu BPMN | 34 |
| Tabulka 6 - Srovnání BPI vs BPR..... | 40 |
| Tabulka 7 - Cíle jednotlivých fází cyklu DMAIC | 43 |
| Tabulka 8 - Popis procesu - "Zpracování objednávky" | 55 |
| Tabulka 9 - Náklady na manuální zadávání | 59 |
| Tabulka 10 - Náklady na "rush orders"..... | 61 |
| Tabulka 11 - iCast..... | 63 |
| Tabulka 12 - APO | 64 |
| Tabulka 13 - Skladová zásoba (GPB) | 65 |
| Tabulka 14 - Úspora na logistických nákladech | 71 |
| | |
| Graf 1 - Důvody k přechodu na procesní řízení..... | 22 |
| Graf 2 - Spojení BPI a BPR | 40 |
| Graf 3 - Aplikace Six Sigma | 41 |

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: David Janček

V Praze dne:

Podpis:

| Jméno | Oddělení/ Pracoviště | Datum | Podpis |
|-------|----------------------|-------|--------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |