



# DIPLOMOVÁ PRÁCE

Analýza procesu ve společnosti pomocí metod projektového řízení a návrh na optimalizaci vybraného procesu

Analysis of the process in the company using the methods of project management and proposal for optimization of the selected process

STUDIJNÍ PROGRAM  
Projektové řízení inovací

STUDIJNÍ OBOR  
Process management

VEDOUCÍ PRÁCE  
Ing. Michaela Kovalová, Ph.D.

Bc. Edita  
Kořínková, MBA, LL.M.

2021

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Kořínková	Jméno:	Edita	Osobní číslo:	493552
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Studijní program:	Projektové řízení inovací				
Studijní obor:	Process management				

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:  
Analýza procesu ve společnosti pomocí metod projektového řízení a návrh na optimalizaci vybraného procesu

Název diplomové práce anglicky:  
Analysis of the process in the company using the methods of project management and proposal for optimization of the selected process

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Předmětem DP je oblast podnikových procesů vybrané společnosti s důrazem na jejich zlepšení, které má vést ke zvýšení výkonnosti společnosti. Práci završí kapitola s rozpracovaným návrhem a jeho zhodnocením, vyčíslení potenciálních úspor v případě realizace navrhovaných opatření včetně plánu realizace a kontroly navrhovaného opatření.

OSNOVA: Úvod; Teoretická část - Teorie procesního řízení a inovace procesu, technologie pro procesní modelování; Praktická část - Představení společnosti, analýza procesu a návrh inovace vybraného procesu; Závěr.

Seznam doporučené literatury:

BOUTROS, T. PURDIE, T. 2014. The Process Improvement Handbook. A Blueprint for Managing Change and Increasing Organizational Performance. 1. vyd. McGraw-Hill Education.  
KUMAR, A. 2018. Business Process Management. 1. vyd. New York: Routledge.  
ŘEPA, V. 2007. Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing.  
JOHNSTON, G. 2017. Business Process Re-engineering: A Simple Process Improvement Approach to Improve Business Performance (The Business Productivity series). Publikováno nezávisle.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:  
Ing. Michaela Kovalová, Ph.D.; procesní inženýr a jednatel ve společnosti Lean Solution & Simulation, s.r.o.

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:  
-

Datum zadání diplomové práce: 2.12.2020 Termín odevzdání diplomové práce: 29.4.2020

Platnost zadání diplomové práce: \_\_\_\_\_

Podpis vedoucí(ho) práce Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

_____	_____
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

KOŘÍNKOVÁ, Edita. *Analýza procesu ve společnosti pomocí metod projektového řízení a návrh na optimalizaci vybraného procesu*. Praha: ČVUT 2021. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použitých zdrojů.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění 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

Tímto děkuji vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Michaele Kovalové, Ph.D. za odbornou a technickou podporu při vzniku této práce. Děkuji za cenný čas, který mi věnovala, za její zájem i připomínky.

Mé poděkování patří též rodině a blízkým za pomoc a podporu během studia.

## Abstrakt

Diplomová práce pojednává o využití metod procesního řízení v oblasti optimalizace. BPM je představen jako prostředek pro řízení a optimalizaci podnikových procesů. Je definováno, co pojem proces znamená a co zpravidla obnáší implementace procesního řízení. Důraz je kladen na exaktní modelování procesu, neboť právě to je efektivní podklad pro změnu. Nedílnou součástí je uvedení příkladů moderních nástrojů pro mapování procesů, včetně návodů na jejich použití, a to od jednodušších diagramů po komplexní modelovací jazyky. Poznatky uvedené v diplomové práci jsou následně využity v praktické a návrhové části, pro projekt optimalizace vybraného procesu, a to včetně sestavení procesního modelu/diagramu.

### Klíčová slova

Analýza procesu; Mapování procesu; Metodiky zefektivňování procesu; Modelování procesu; Proces; Procesní řízení; Procesně orientovaná architektura; Řízení inženýrských projektů

## Abstract

The diploma thesis deals with the use of process control methods in the field of optimization. BPM is presented as an instrument for managing and optimizing business processes. It defines what the term process means and what the implementation of process management usually means. Emphasis is placed on accurate process modeling, as this is an effective basis for change. An integral part is the presentation of examples of modern tools for process mapping, including instructions for their use, from simpler diagrams to complex modeling languages. The knowledge presented in the diploma thesis is then used in the practical and design part, for the project of optimization of the selected process, including the construction of a process model / diagram.

### Key words

Process analysis; Process mapping; Methodologies for streamlining the process; Process modeling; Process; Process management; Process-oriented architecture; Engineering Project Management





# Obsah

Úvod	10
I. TEORETICKÁ ČÁST	14
1 Řízení procesů	15
1.1 Základní pojmy a definice	16
1.2 Moderní systémy měření výkonnosti	19
1.3 Implementace procesního řízení	22
1.4 Procesní mapa	26
1.5 Optimalizace procesu	26
1.5.1 Modelování obchodního procesu jako nástroj jeho optimalizace	27
1.5.2 Užití AS-IS a TO-BE modelů pro optimalizaci procesu	28
2 Nástroje pro modelování podnikových procesů	30
2.1 SIPOC diagram	35
2.2 Hodnototvorný řetězec (Value chain)	36
2.3 BPMN – Business Process Modeling Notation	38
2.4 Ganttovy diagramy	42
3 Inovace procesu a kontinuální zlepšování	44
3.1 Business Process Reengineering	44
3.2 Business Process Improvement	45
3.3 Metodiky kontinuálního zlepšování	46
3.4 DMAIC	47
3.4.1 Fáze definovat	48
3.4.3 Fáze analyzovat	48
3.4.4 Fáze zlepšit	49
3.4.5 Fáze řídit	49
3.5 Change management	49
II. PRAKTICKÁ ČÁST	51
4 Profil společnosti	52
4.1 Základní informace o společnosti	52
4.2 Organizační struktura	53
4.3 Porterova analýza pěti sil (5/P)	54
3.4.2 Fáze měřit	56
4.4 SWOT analýza	57

5 Audit procesů ve vybraném oddělení	62
5.1 Stav procesů v organizaci	62
5.2 Přehledová procesní mapa	63
5.3 Představení procesů realizovaných obchodním oddělením	64
5.4 Hodnototvorný řetězec organizace	65
5.5 SIPOC diagram	66
III. NÁVRHOVÁ ČÁST	69
6 Návrh inovace vybraného procesu	70
6.1 Definice zlepšovateľského projektu a cíle optimalizace	70
6.2 Definice týmu	75
6.3 Harmonogram projektu	75
6.4 Měření, analýza a mapa současného stavu vybraných procesů	76
6.4.1 Procesy v rámci předprodejní fáze	76
6.4.2 Procesy v rámci prodejní fáze	79
6.4.3 Procesy v rámci poprodejní fáze	82
6.5 Popis navrhovaného vylepšení a nová mapa procesu	85
6.6 Plán realizace a vytvoření řídicích/kontrolních mechanismů	87
6.7 Finanční zhodnocení projektu	89
6.8 Vyhodnocení nového procesu	91
Závěr	94
Seznam použitých zdrojů	98
Knihy a monografie	98
Elektronické zdroje	102
Zákony, vyhlášky a normy	107
Ostatní	108
Seznam obrázků	109
Seznam tabulek	110
Seznam zkratk	111
Terminologický slovník praktické části	113
Seznam příloh	115
Evidence výpůjček	127

# Úvod

*"Architektura je základní organizací systému ztělesněného v jeho součástech, jejich vzájemných vztazích a prostředí, a v zásadách, kterými se řídí jeho návrh a vývoj."*

Podle IEEE 1471-2000<sup>1</sup>.

Podniková architektura<sup>2</sup>, se za poslední roky přirozeně posunula na přední příčky zájmu mnoha majitelů organizací. Důvod je zřejmý. Jasně definovaná a flexibilní podniková architektura je nápomocná v efektivním a pružném rozhodování, což je neocenitelné, chce-li organizace dlouhodobě prosperovat v současném globálním konkurenčním prostředí.<sup>3</sup>

Mnoho organizací se v dnešní době dostává do nelehké situace i díky celosvětové pandemii způsobené onemocněním Covid-19<sup>4</sup>. Měla-li organizace problémy s neefektivním hospodařením s disponibilními zdroji, s různými druhy plýtvání, s absencí procesního řízení nebo s jiným chaotickým jednáním pracovníků, často se stalo, že jakákoliv taková tržní nerovnováha problémy organizace ještě znásobila.

Chce-li organizace v silně konkurenčním prostředí přežít i v případě nepříznivé ekonomické situace, musí se soustředit na kontinuální zlepšování svých aktivit, s důrazem na zvyšování kvality zboží a služeb pro své zákazníky, při současném řízení podnikových procesů s ohledem na efektivní využívání upotřebitelných prostředků.

Diplomová práce proto obsahuje poznatky o řízení procesů, což je spojeno s neustálým hledáním slabých míst a jejich minimalizaci či eliminaci. Tato kontinuální činnost je základem pro efektivní chod organizace.

I v dnešní době je nemalý počet organizací řízen dle funkčních útvarů a jejich organizační struktura je liniová, tj. vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou orientovány vertikálně a každý nadřízený má přidělené podřízené a každý podřízený nadřízeného. Není tomu jinak ani u organizace, která bude představena v praktické části této práce.

---

<sup>1</sup> IEEE 1471 je nahrazený standard IEEE pro popis architektury „softwarově náročného systému“, známého také jako softwarová architektura.

<sup>2</sup> Označována také jako EA (Enterprise Architecture).

<sup>3</sup> GÁLA, Libor. BUCHALCEVOVÁ, Alena. JANDOŠ, Jaroslav. *Podniková architektura*. 1. vydání. Tomáš Bruckner. 2013. 222 s. (str. 8). ISBN: 9788087924044.

<sup>4</sup> COVID-19 je označení pro infekci způsobenou koronavirem SARS-CoV-2.

Tento tradiční byrokratický koncept bývá díky pevně stanoveným pravidlům spíše rigidní a neumožňuje organizaci flexibilně reagovat na neustálé změny a události v prostředí ve kterém operuje. BPM představuje odlišný způsob myšlení a jiný náhled na vedení společnosti v porovnání s tradičními a běžně aplikovanými manažerskými přístupy. Jedná se o alternativu vůči útvárovému uspořádání.

Procesní řízení je aplikováno zpravidla díky tomu, že odstraňuje nevýhody funkčně řízené organizace. Přichází s možností hbité reakce na změny okolí organizace a jeho princip je založen na tzv. podnikových procesech.<sup>5</sup> Konkrétní přínosy potom závisí od stanovení konkrétních cílů projektu. Jak bude v práci vysvětleno, pomocí cílů lze ovlivnit způsob navržení procesů a tím i přínosů.

Hlavního cíle organizace je dosaženo pomocí hlavních procesů, které jsou podporovány řídicími a podpůrnými procesy.<sup>6</sup> Tyto procesy jsou v práci představeny pomocí přehledové procesní mapy.

Ve všech případech ale BPM přináší nový úhel pohledu na důležitost jednotlivých prováděných úkonů, což pomáhá přesněji určit zodpovědnost za jejich kvalitu. Věnování pozornosti v nejvyšší míře procesům napříč organizační strukturou pomáhá podporovat týmovou spolupráci a zlepšuje podnikovou kulturu.

V současném podnikatelském a tržním prostředí se odvážím tvrdit, že až klíčový význam mají ty podnikové procesy, jenž přináší hodnotu konečnému spotřebiteli (zákazníkovi). Ať už se jedná o kvalitu obsluhy, termíny dodávek, kvalitu výrobku či služby k dodávkám. Způsob interní organizace jednotlivých úkonů je nutno těmto externím požadavkům přizpůsobit. Praktická část diplomové práce bude z tohoto důvodu soustředěna na proces od prvotního kontaktování zákazníka až po nabídku poprodejních služeb. Tento proces bude podroben podrobnější analýze za účelem najít možné optimalizace.

Práce je rozdělena do tří částí: na teoretickou, praktickou a návrhovou část.

Teoretická část práce je zahájena definicemi významu použitých klíčových pojmů. Je věnována procesnímu řízení a jeho neodmyslitelnou součástí,

---

<sup>5</sup> ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2012. 304 s. ISBN: 978-80-247-4128-4.

<sup>6</sup> ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2012. 304 s. ISBN: 978-80-247-4128-4.

čímž mám na mysli měření výkonnosti jednotlivých procesů. První část diplomové práce dále popisuje, co obnáší sestavení přehledové procesní mapy a uvádí teorii k optimalizaci procesů a ke kontinuálnímu zlepšování. V rámci tématu nepřetržitého zlepšování je kladen největší důraz na metodu DMAIC, podle které se postupuje v návrhové části.

Součástí teoretické práce je popis nástrojů pro modelování procesů, jež používají organizace praktikující procesní řízení. Exaktní zaměření procesu považuji za nutný předpoklad efektivního řízení procesů, protože co se v procesu nezměří, se zpravidla nedá efektivně řídit.

Modelování procesu obvykle není snadnou disciplínou a představuje složitý postup. Proto je v práci uvedena celá škála nástrojů pro mapování. V rámci stručnosti jsou ve větším detailu uvedeny jen ty nástroje, které jsou využity v rámci kapitol praktické části.

Cílem teoretické části je naznačit varianty analýzy podnikových procesů včetně uvedení možností jejich aplikace v organizacích a přiblížit čtenáři pojmy, jako jsou procesní řízení, optimalizace procesu nebo kontinuální zlepšování.

Pomocí dotazování, pozorování, řízených rozhovorů se zaměstnanci, studiem příslušné odborné literatury a interní dokumentace (například účetních závěrek či norem) byly získány podklady pro následující praktickou část, která je věnována představení vybrané organizace a identifikaci, analýze a mapování vybraného procesu v dané organizaci.

Vybraná organizace působí v automobilovém průmyslu, proto jsou na ni kladeny vysoké nároky, zejména na kvalitu a na dodací podmínky, a to nejen za strany výrobců vozidel, kteří ze své pozice svými nároky organizaci opravdu nešetří, ale i ze strany zákazníků, kteří zpravidla nemají žádné překážky, které by jim bránili obrátit se na četnou konkurenci. Tato situace je blíže objasněná pomocí Porterova modelu pěti sil a z toho vycházející SWOT analýzy.

Potom, co je čtenář seznámen s organizací a jejím okolím, přistupuje se k auditu skupiny obchodních procesů. Pro tyto účely byla použita již zmíněná přehledová procesní mapa, ale také například hodnototvorný řetězec a diagram SIPOC.

Cílem praktické části je seznámit čtenáře s vybranou organizací a co nejlépe identifikovat skupinu obchodních procesů organizace, včetně jejich návazností.

Práci uzavírá kapitola s rozpracovaným návrhem inovace a jeho zhodnocením. V návrhové části bude postupováno podle metodiky DMAIC, která byla představena v teoretické části. Nejdříve bude představen zlepšovatelství projekt, stanoven tým a harmonogram projektu. Po určení způsobu měření následuje samotná analýza obchodní skupiny procesů. Procesy jsou rozděleny na prvotní získání a oslovení zákazníka, na vedení a ukončení obchodního jednání a v poslední řadě na nabídku poprodejních služeb a jejich vyřízení. Pro mapování procesů byly použity grafické notace BPMN 2.0.

Na základě získaných dat bude možné zhodnotit jeho současný stav a navrhnout případná opatření na zlepšení. Výsledky provedené analýzy mohou být podkladem pro změnu měřících ukazatelů a pro poskytnutí komplexního přehledu zúčastněným osobám. Získání přesného a komplexního popisu procesu, včetně jeho zasazení do kontextu, pomůže managementu tento proces lépe řídit.

Potom co je čtenář s procesy seznámen, přichází na řadu představení navrhovaného zlepšení obchodního procesu (vedení a ukončení obchodního jednání). Dále plán realizace, vytvoření kontrolních mechanismů a vyčíslení potenciálních úspor v případě realizace navrhovaných opatření.

Cílem návrhové části práce je vypracovaný zlepšovatelství projekt, přičemž doufám, že budou možná nalezená řešení implementována do praxe a dojde tak k vyšší spokojenosti zákazníků a s tím souvisejícímu vyššímu obratu organizace, popř. k lepšímu postavení společnosti na trhu.

V diplomové práci jsou použité literární i jiné zdroje náležitě citovány a uvedeny v příloženém seznamu použitých zdrojů.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Řízení procesů

*"V boji o přežití zvítězí nejschopnější na úkor svých soupeřů,  
protože se jim daří nejlépe se přizpůsobit svému prostředí."*

Charles Darwin

Hlavním cílem procesního přístupu k řízení organizace je odkrýt procesy překryté funkční organizací. Takové procesy je nutné odlehčit od všech úkonů, které nepřidávají hodnotu a takovým způsobem vytvářet v organizaci infrastrukturu umožňující plynulé vykonávání a neustálé zlepšování stávajících podnikových procesů.

Jak již bylo nastíněno v úvodu, dnešní podnikatelské prostředí vyžaduje u všech jeho subjektů rychlost, flexibilitu a schopnost adaptace na změny. V důsledku toho se podnikové prostředí, podniková kultura i jednotlivé provozní postupy musely přizpůsobovat a vyvíjet tak, aby vyhovovaly neustále se měnícím požadavkům trhu. Vedoucí obchodních subjektů musí mít tuto skutečnost neustále na mysli. Nebudou-li kontinuálně své podnikání přizpůsobovat posunům na trhu a měnit své obchodní procesy, jen málokdo zůstane konkurenceschopným.

Procesně orientovaná perspektiva může hrát velkou roli nejen při zajištění přežití organizace, ale i při zvyšování efektivnosti vykonané práce. Přijetí procesně orientovaného řízení může znamenat vykročení za vyšší prosperitou napříč rostoucí konkurencí. Ať už se jedná o případ, kdy organizace řeší primárně zvyšování efektivity, růst, inovaci, spokojenost zákazníků či snižování nákladů, stalo se zlepšování procesů esenciální ingrediencí úspěchu.

Komplikací dnešní doby však není, že by procesní orientace byla něčím novým, neprozkoumaným a nevyzkoušeným. Naopak široké přijetí této disciplíny inspirovalo zvýšený vývoj modelů a metod, což vedlo až k chaosu a k obtížnosti nalezení nejlepšího modelu odpovídajícímu konkrétním potřebám organizace. Obtížnější je i samotný vývoj adaptačních procesů nebo nalezení odborníků na konkrétní model.<sup>7</sup>

V následujících kapitolách uvedu jednak obecný popis problematiky a základní definici pojmu procesního řízení, spolu s bližším popisem jeho

---

<sup>7</sup> BOUTROS, Tristan. PURDIE, Tim. *The Process Improvement Handbook: A Blueprint for Managing Change and Increasing Organizational Performance*. 1. vydání. McGraw-Hill Education. 2014. 417 s. (preface). ISBN: 978-00-718-1766-0.



obsahu a s ním souvisejících klíčových prvků, ale neopomenou ani základní instrukce, nástroje a principy, potřebné k vytvoření, údržbě, mapování, měření a ohýbání procesů samotných.

## 1.1 Základní pojmy a definice

Napříč celou diplomovou prací jsou zmiňovány některé pojmy bezprostředně se týkající disciplíny procesního řízení. U těch nejfrekventovanějších uvedu definici od vybraného autora.

Procesy jsou mízou organizace<sup>8</sup>. Lepší pochopení business procesu je jedním z klíčů pochopení důvodů, do jaké míry se dosahuje cílů organizace a pomáhá rozplést složité vazby argumentů. Nicméně procesy jsou zejména v tradičních organizacích překryty organizační strukturou a jsou roztržštěny. Proto je některé procesy těžké přesně identifikovat, popsat a uchopit.

Doktor Kirchner, který je inovátorem v oblasti řízení podnikových procesů (BPM) a kombinuje své široké praktické obchodní zkušenosti s rozsáhlým akademickým výzkumem, popisuje proces jako sadu funkcí v určitém pořadí, které nakonec přinášejí hodnotu pro interního nebo externího zákazníka.

Obchodní proces popisuje dr. Kirchner jako soubor činností, jež jsou prováděny v koordinaci v organizačním a technickém prostředí. Tyto činnosti společně realizují obchodní cíl. Každý obchodní proces je prováděn jednou organizací, ale může interagovat s obchodním procesem prováděným jinými organizacemi<sup>9</sup>.

Procesní řízení doktor Šmída definuje následovně:

*“Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.”<sup>10</sup>*

Dr. Šmída pokračuje s definicí procesního přístupu:

*“Procesní přístup je základem organizace práce v podniku, základem všech podnikových činností. Vše, ať se jedná o strategické, taktické nebo operativní řízení, je možné realizovat buď podle principu dělby (specializace) práce*

---

<sup>8</sup> KUMAR, Akhil. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT. 1. vydání. New York. Routledge. 2018. 292 s (kapitola 1. What is a process?). ISBN: 978-11-381-8181-6.

<sup>9</sup> KIRCHNER, Mathias. High Performance Through Business Process Management: Strategy. Strategy Execution in a Digital World. 3. vydání. Springer International Publishing. 2017. 221 s. (3 3) ISBN: 978-33-198-4605-7.

<sup>10</sup> ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2007. 300 s. (30 s.) ISBN: 978-80-247-1679-4.

*(který v dnešní době nedokáže uspokojivě plnit potřeby organizací, odvíjející se od změny prostředí), nebo právě podle principu procesního.*"<sup>11</sup>

Mathias Weske je profesorem technologie softwarových systémů na Hasso Plattner Institute for Software Systems Engineering na univerzitě v Postupimi v Německu. Zde vede výzkumnou skupinu pro technologii podnikových procesů a k následujícím pojmům, jenž se taktéž objevují napříč touto prací, uvádí uvedené definice:

*"Systém pro správu obchodních procesů je obecný softwarový systém, který je řízen explicitními ilustracemi procesů za účelem jejich koordinace."*

a

*"Model/mapa/ilustrace obchodního procesu se skládá ze sady modelů aktivit a omezení provádění mezi nimi. Instance obchodního procesu představuje konkrétní případ v provozním podnikání společnosti, přičemž zohledňuje instance aktivity. Každý model obchodního procesu funguje jako plán pro sadu instancí obchodního procesu a každý model aktivity funguje jako plán pro sadu aktivit."*<sup>12</sup>

Dále je pro tuto práci vhodné zmínit, co vlastně představuje řízení organizace. Michael Armstrong je nezávislým konzultantem managementu a společníkem Chartered Institute of Personal Development (CIPD) a popisuje řízení organizace jako rozhodování o tom, co dělat, a následně zabezpečit, aby se to udělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů.

Důležité je, že definice jednak ukazuje řízení jako účelovou činnost, tj. soustřeďuje se na stanovené cíle a jejich dosažení, a to nejen prostřednictvím pracovníků, ale díky účinnému využití všech zdrojů, za které jsou manažeři a vedoucí pracovníci zodpovědní.<sup>13</sup>

Mezi základní přístupy k řízení řadíme funkční pojetí řízení a procesní pojetí řízení. Funkční přístup je soustředěn na výstupy, což v praxi znamená orientaci na důsledky, nikoliv na příčiny, neboť hodnocení výsledků nemusí příčiny neefektivnosti odhalit. Tradičním nástrojem funkčního managementu je ekonomická analýza. Vedení organizace sleduje ekonomické výsledky,

---

<sup>11</sup> ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2007. 300 s. (30 s.). ISBN: 978-80-247-1679-4.

<sup>12</sup> WESKE, Mathias. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Springer Science & Business Media. 2007. 368 s. (s 5-6.). ISBN: 978-35-407-3522-9.

<sup>13</sup> ARMSTRONG, Michael. STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2005. 272 s. (16 s.). ISBN: 978-80-247-2177-4.

jako jsou například produktivita práce, marže nebo náklady. Funkce sledují své cíle a zájmy většinou bez zájmu o faktory, které na ně působí jen nepřímo. Jednotlivé funkce si vzájemně konkurují. V organizacích s funkčním přístupem k řízení nezřídka dochází ke špatné komunikaci nebo dokonce k její absenci napříč odděleními. Pracovníci se pohrouží do vlastních záležitostí, přičemž si nejsou vědomi ostatních aktivit, které je obklopují.

Procesní pojetí řízení představuje schopnost řízení a adaptace na změny napříč organizací tím, že zapojuje všechny pracovníky do plánování, realizace i zlepšování procesů. Vychází ze znalosti zákaznických potřeb a přání, na které organizace dokáže pružně reagovat. Díky flexibilitě procesního řízení je možné řešit vzniklé problémy bez zbytečného odkladu. Přejítí k procesnímu řízení však vyžaduje popis, analýzu a optimalizaci procesů, což bývá časově i finančně náročným úkolem.

Procesní řízení (neboli BPM) je definováno jako metodologie pro hodnocení, analyzování a zlepšování klíčových podnikových procesů, založená na potřebách a přáních spotřebitelů.<sup>14</sup>

Mezi základní benefity procesního přístupu k řízení organizace řadíme:

- jednodušší, transparentnější a rychlejší přizpůsobení na okolní změny, jako jsou například jiné potřeby zákazníků;
- jednotlivé procesy na sebe navazují, jejich vztahy jsou logicky uspořádány;
- lepší monitoring procesů, což pomáhá zamezit plýtvání zdrojů;
- vytváří podklady užitečné pro srovnávání s minulými obdobími, pro sledování vývoje a pro budoucí plánování;
- rychlejší uvedení nového výrobku nebo služby na trh;
- rychlejší predikování změn, hrozeb i příležitostí.<sup>15</sup>

Dále je třeba si definovat specifické role v procesním řízení. Jednou takovou rolí je vlastník procesu. Tato role v sobě v kostce zahrnuje odpovědnost za dosahování cílů procesu, definování designu, monitorování i systematické zlepšování.

---

<sup>14</sup> HROMKOVÁ, Ludmila. TUČKOVÁ, Zuzana. *Reengineering podnikových procesů*. 1. vydání. Zlín. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 138 s. 2008. ISBN: 978-80-7318-759-0.

<sup>15</sup> VONDRÁČKOVÁ, Jana. *Procesní řízení v organizaci*. Liberec, 2014. Bakalářská práce. Technická univerzita v Liberci. Fakulta mechatroniky, informatiky a mezioborových studií. Kapitola 2.2 Výhody procesního řízení.

Zákazník procesu představuje vlastníka navazujícího procesu či jím pověřené zástupce. Odebírá produkty daného procesu.<sup>16</sup> Zákazník procesu je subjekt, kterému jsou určeny výstupy procesu.<sup>17</sup>

## 1.2 Moderní systémy měření výkonnosti

*„Když něco nemůžete změřit, nemůžete to ani řídit“.*

Peter F. Drucker

Procesní organizace fungují za účelem dosažení určitého cíle. Cílem obecně myslíme budoucí stav, kterého chce organizace dosáhnout a které jsou odvozené empiricky z hospodářské praxe.<sup>18</sup> Organizace se snaží žádoucích stavů dosáhnout prostřednictvím své existence a vykonávaných činností.<sup>19</sup>

Primárním cílem organizace je tvorba hodnoty, přičemž organizace se liší v jejím měření. V posledních letech se za primární cíl stále častěji považuje maximalizace hodnoty podniku, což lze vyjádřit například ukazateli typu EVA či MVA.

Pro řízení organizace i pro dosažení primárního cíle je nutné pracovat s celým souborem cílů. Cíle podniku tvoří soustavu, kterou si lze představit jako hierarchickou pyramidu. Na vrcholu s primárním cílem, za jehož plnění je odpovědné vedení a který je konkretizován v podřazených cílech. Dílčí cíle musí být s primárním cílem kompatibilní a musí vést k jeho splnění.<sup>20</sup>

Strategické cíle tvoří podstatu strategie organizace. Stupeň dosažení cílů je možné označit za stěžejní kritérium hodnocení činnosti organizace.<sup>21</sup> Cíle operativní jsou odvozeny od těch strategických. Jsou blíže konkretizovány než strategické cíle a platí zhruba pro období jednoho roku, pak bývají upravovány a přizpůsobovány změněným podmínkám.

---

<sup>16</sup> BPS Business Process Services. Organizační struktury v procesním řízení. [online]. 2008. [cit. 27-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<http://bpm-slovník.blogspot.com/2007/09/organizace.html>>.

<sup>17</sup> SVOBODA, Vladimír. SystemOnline. S přehledem ve světě podnikové informatiky. *Firemní procesy*. [online]. 2011. [cit. 20-duben 2021]. Dostupné online na URL: <<https://m.systemonline.cz/řízení-projektu/firemní-procesy-1.-díl.htm>>.

<sup>18</sup> DĚDINA, Jiří. CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2005. 340 s. (32-34 s). ISBN: 80-247-1300-4.

<sup>19</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav. VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. V Praze. C.H. Beck. 2006. 206 s. (10 s). ISBN: 80-7179-453-8.

<sup>20</sup> DĚDINA, Jiří. CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2005. 340 s. (32-34 s). ISBN: 80-247-1300-4.

<sup>21</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav. VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. V Praze. C.H. Beck. 2006. 206 s. (10 s). ISBN: 80-7179-453-8.

Procesní řízení má za úkol naplnit stanovené strategické cíle organizace. Zpravidla se tak děje prostřednictvím rozpadu strategických cílů na cíle pro procesy, procesní týmy a případně na jednotlivé pracovníky.<sup>22</sup> Takové dělení zároveň představuje vhodný nástroj na propojení strategického a operativního řízení a k vybalancování krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti.

Výkonnost v obecném pojetí znamená charakteristiku popisující způsob, jakým zkoumaný subjekt vykonává určité úkony, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání daného úkonu, přičemž zkoumaný i referenční jev lze pozorovat z hlediska stanovené kriteriální škály.<sup>23</sup> Výkonnost vnitřních procesů organizace zpravidla zrcadlí kvalitu řízení organizace<sup>24</sup>.

Pod měřením výkonnosti procesů si lze představit aktivity, jenž mají za cíl poskytovat objektivní a přesné informace o průběhu vybraných procesů tím způsobem, aby je mohli jejich vlastníci průběžně řídit za účelem plnění požadavků, které jsou na ně kladeny.<sup>25</sup>

Bohužel má v současnosti jen málo organizací takový systém měření výkonnosti, který průkazně zlepšil výkonnost organizace a splnil tak beze zbytků svůj účel. Aby bylo možné spustit systematický monitoring, je v první řadě nutné vědět, co je třeba měřit, jinými slovy, jaké veličiny sledovat<sup>26</sup>.

Možná nepřehledná nabídka metrik (tj. měřitelných údajů procesu) manažery motivuje k jejich zavedení, i když jen pár jich mohou a skutečně využívají. Pokud má systém měření výkonnosti pracovat pro majitele organizace a dalším subjektům zainteresovaným na jejím hospodaření, bude bezpochyby zahrnovat měřítka, pokrývající komplexně všechny aspekty činnosti organizace. Nicméně má-li být nástrojem pro vedoucí, bude ideálně obsahovat výlučně ty ukazatele, potřebné pro činnost vedoucích.

---

<sup>22</sup> ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2007. 300 s. (43 s.). ISBN: 978-80-247-1679-4.

<sup>23</sup> WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti. Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2009. 256 s. (str. 17). ISBN: 978-80-247-2924-4.

<sup>24</sup> KOVALOVÁ, M. *Metodika pro zvýšení výkonnosti podpůrných procesů českých nemocnic*. Zlín, 2020. disertační práce (Ph.D.). Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. (str. 39). Fakulta managementu a ekonomiky.

<sup>25</sup> NENADÁL, Jaroslav. *Příspěvek k měření a monitorování výkonnosti procesů v systémech managementu jakosti*. Katedra kontroly a řízení jakosti, VŠB-TU Ostrava. [online]. 2001. [cit. 26-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://dokumenty.vsb.cz/docs/files/cs/b55088b0-8304-498d-aa97-2ccf27eb5cc3?prevPage=true>>.

<sup>26</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací. Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2014. 184 s. (str. 55). ISBN: 978-80-247-5323-2.

I přes nepřeborné množství ukazatelů je stále ideální udržovat vše v co největší míře přehledné a jednoduché. Měření zbytečných informací generuje náklady a nepřidává hodnotu. Hybnou silou strategického zlepšování procesů jsou především měřítka nezávislá a manažery ovlivnitelná (odhalují příčinu problému, kterou je možné zachytit nápravným opatřením). Dobrý ukazatel se vyznačuje přesností, objektivností, srozumitelností, pochopitelností, finanční nenáročností, snadnou spočítatelností a aktuálností.

Základem úspěchu při sestavování systému měření výkonnosti je jeho vycházení z kvalitně zpracované strategie organizace, která je realizována pomocí projektů a procesů. Projekty myslíme neopakovatelné aktivity, jejichž realizace vede ke skokovému efektu a u nichž sledujeme například parametry nákladů, kvality provedení a termíny dokončení. Projekty tak svým způsobem mají vlastní metodologii měření výsledků.<sup>27</sup>

Metriky můžeme rozdělit podle míry objektivity na tvrdé (tj. objektivně měřitelné) a měkké, kde je výsledkem subjektivní hodnocení, kam pro představu můžeme zahrnout spokojenost klientů, pracovní atmosféru či zájem o vzdělávání pracovníků. Využívání měkkých metrik umožňuje vedoucím pracovníkům v kontextu hodnocení procesů širší rozhled, než mají pracovníci využívající výhradně měření z konkrétních dat.

Pro organizaci je zpravidla nejpřínosnější využívat jejich kombinaci.<sup>28</sup> Vybrané metriky, které organizace využívá potom označujeme jako portfolio metrik organizace.

Mít kontrolu nad procesy v organizaci je nesmírně důležité. Pokud není popis procesu přesně zapsán, není možné jej analyzovat, najít neefektivnosti nebo ho dokonce vylepšit.<sup>29</sup> I to je jedním z aspektů, proč všeobecně existuje naléhavá potřeba nových nástrojů, schopných podporovat optimalizaci provozních technologií.

---

<sup>27</sup> ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2007. 300 s. (70-73 s). ISBN: 978-80-247-1679-4.

<sup>28</sup> KOVALOVÁ, M. *Metodika pro zvýšení výkonnosti podpůrných procesů českých nemocnic*. Zlín, 2020. disertační práce (Ph.D.). Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. (str. 39). Fakulta managementu a ekonomiky.

<sup>29</sup> KUMAR, Akhil. *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT*. 1. vydání. New York. Routledge. 2018. 292 s. (kapitola 1. What is a process?). ISBN: 978-11-381-8181-6.

## 1.3 Implementace procesního řízení

Leckdy se může zdát, že podnikatelské prostředí se proměnilo v nelítostné válečné pole. Užítí slov jako boj, obrana, strategie<sup>30</sup>, útok, taktika nebo vedení je dnes intenzivnější než kdy jindy. Tento úkaz ale má své opodstatnění, a to skutečnou analogii s válečným prostředím. V některých sférách a oborech více, v některých méně. Je to právě válečné období, které přináší naprostou nejistotu a nepredikovatelnost.

Prostředí okolo nás se opětovaně přisuzuje atribut chaosu, což jen podporuje dynamika změn, mění se technologické, ekonomické a politické vlivy, a s tím související dravost podnikatelských projektů.<sup>31</sup> Budoucnost již nelze predikovat pouze na základě lineární extrapolace minulých dat.<sup>32</sup>

Struktura organizace by v kontextu výše napsaného neměla být rigidní skelet, nýbrž pružná kostra, která bude sloužit jako viditelný a flexibilní nástroj, jenž organizaci pomůže dosáhnout jejích záměrů.

Z pohledu organizačního plánování či projektování je kritickým úkonem provázat záměr (strategii) organizace s její danou organizační strukturou. Obzvláště se tento jev vyskytuje ve fázích přechodu k procesnímu řízení.<sup>33</sup>

Organizační změny mívají celopodnikový charakter. Jde o složitý sociotechnický systém, jehož kritickou součástí jsou lidé. Zavedení změny do organizace proto znamená zavedení změny i do vztahů mezi pracovníky. Zde hraje roli přirozený odpor k novým věcem a změnám, který je mnoha lidem přirozený. Místo pozitivního vnímání změny se v praxi setkáváme spíše s nechutí akceptování změny, která často vyústí až k demotivaci nebo sabotování. Projevuje se tak přirozený strach z neznáma, z dopadů na zaběhnutý režim a pracovní postupy, z nutnosti učit se novému nebo obava o své pracovní místo. Úspěšnost zavedení nového postupu tedy z velké části závisí na jeho přijetí budoucími uživateli.

Každá snaha o změnu v myšlení lidí by měla začít auditem kultury organizace. Zjištěné skutečnosti musíme brát v potaz, chceme-li dosáhnout maximálního efektu s minimem vynaloženého úsilí.

---

<sup>30</sup> Původní řecké slovo *strategia* znamená vedení armády.

<sup>31</sup> CARDA, Antonín. KUNSTOVÁ, Renáta. *Workflow: Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. V Praze: Grada Publishing. 2003. 156 s. (9 s). ISBN: 978-80-247-0666-0.

<sup>32</sup> ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vydání. V Praze: Grada Publishing. 2007. 300 s (23 s.). ISBN: 978-80-247-1679-4.

<sup>33</sup> CARDA, Antonín. KUNSTOVÁ, Renáta. *Workflow: Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. V Praze: Grada Publishing. 2003. 156 s. (18 s). ISBN: 978-80-247-0666-0.

Dalším vykřičníkem je, že systém snese pouze určité množství změn za dané období. Navíc je časté přizpůsobování se změnám pro organizace složitě. Způsobuje velké množství rozhodování na různých úrovních řízení.

Smyslem budování komplexního řídicího systému je vytvářet optimální podmínky v rámci rychle se měnícího prostředí. V kontrastu externího i interního chaosu jde o zajištění pružnosti, účelnosti a účinnosti reakcí na vzniklé podmínky, napříč celou strukturou organizace bez překážek. Efektivní variantou k dosažení těchto cílů je právě procesní řízení za podpory automatizace procesů organizace.

Úspěšná implementace procesního řízení se odvíjí od schopnosti používat metody a nástroje úměrně podmínkám konkrétní organizace. Protože přechod na procesní řízení znamená komplexní změnu, vyžadují se od řídicích pracovníků nejen bohaté znalosti, přiměřená schopnost pozornosti k detailům a zkušenosti, ale i rozvaha, zralost a lidská vyspělost.<sup>34</sup> Namísto je i systémové myšlení, které je velkou výhodou pro zainteresované osoby v procesu.

V případě systémového myšlení se nejedná o rigorózně definovanou koncepci. Definice se naopak opírá o intuitivní chápání tohoto pojmu. Jedná se o vyvážený přístup k poznávání a ovlivňování systému organizace, kdy se podle potřeby přepíná mezi nadhledem a detailem. Jinými slovy vždy je třeba vidět les a stromy současně. V našem případě systém fungování celé organizace a konkrétní procesy.

Pokud se to organizaci povede, bude procesní přístup k řízení směřovat ke kreativnímu podnikání vedoucímu k těžko napodobitelným inovacím, které se stávají základními konkurenčními výhodami.

Aby společnost zůstala s okolím efektivně propojená, může najít obecný model adaptace nebo definovat určité vzorce či schémata chování, která pomohou předvídat proces adaptace a vývoj v budoucnu.<sup>35</sup> Z toho plyne, že podstatou zavedení procesního řízení je vytvoření uceleného souboru metod, postupů, opatření a doporučení, jež budou východiskem pro vykonávání procesního řízení.

---

<sup>34</sup> FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery. Jak zařídít, aby lidé věděli, chtěli, uměli a mohli*. 1. vydání. Praha. Grada Publishing. 2014. 176 s. ISBN: 978-80-247-5038-5.

<sup>35</sup> CARDA, Antonín. KUNSTOVÁ, Renáta. *Workflow: Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. V Praze. Grada Publishing. 2003. 156 s. (23 s). ISBN: 978-80-247-0666-0.



Na téma problematiky implementace procesního řízení bylo napsáno nespočet publikací či odborných článků, což je dáno i tím, jak je tato disciplína obsáhlá a nejednotná. Nejenom, že se procesní řízení skládá z mnoha úkonů a aktivit, je též ovlivněno celou řadou kritických faktorů úspěchu.<sup>36</sup> Rozhodne-li se organizace dosáhnout vyšší efektivity díky implementaci procesního řízení, je i pro zkušené manažery obtížné najít místo kde začít a vypracovat přesný postup, kterým vhodně implementace dosáhnout.

Metodiku zavedení procesního řízení můžeme popsat jako souhrn aktivit, které je třeba pro správnou implementaci procesního řízení vykonat. Vzhledem k tomu, že se jedná o tak rozsáhlou oblast (že by vystačila minimálně na další diplomovou práci), kde je třeba mít na zřeteli mnoho činností a aspektů procesního řízení, bude v této kapitole popsán jen obecný příklad zavedení BPM a jeho popis.

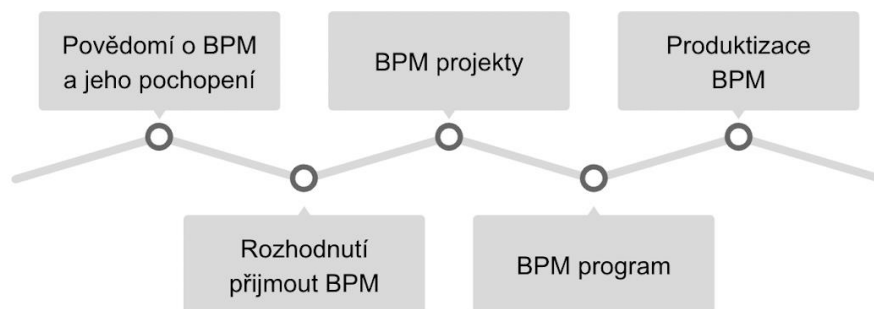
Vzhledem k tomu, že se každá organizace pohybuje v rozdílném prostředí, je vhodná před adaptací BPM analýza současného stavu a následné definování si hlavních podnikových procesů a odhadnutí jejich potenciálu ke zlepšení. Vedení organizace by mělo mít jasno o prioritách dalších kroků. Vzhledem k tomu, že zpravidla není možné reorganizovat celou organizaci v jeden okamžik, hrají zde priority klíčovou roli. Je nutné se zaměřit pouze na ty procesy, kde jejich reorganizace přinese úspěch s největší pravděpodobností.<sup>37</sup>

Přijetí procesního řízení v celé organizaci má zpravidla tendenci procházet několika typickými fázemi, jak je znázorněno na obrázku č. 1. Celý proces začíná povědomím a pochopením BPM. Organizace musí chápat přínosy BPM a věřit hodnotám, jenž může tento koncept přinést.

---

<sup>36</sup> Jednoduchá analytická technika, jenž se používá v modelování organizace a jejího fungování nebo nějaké situace či projektu a je výrazně analogická Paretovu pravidlu či pravidlu úzkého hrdla.

<sup>37</sup> Management Colsunting. *Procesní řízení*. [online]. [cit. 26-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<http://www.management-consulting.cz/cz/procesni-rizeni>>.



Obrázek č. 1: Typické fáze implementace procesního řízení, vlastní zpracování<sup>38</sup>

Pod třetí etapou se ukrývá nastavení, provádění a monitorování konkrétních BPM projektů. Po vybrání procesu k reorganizaci následuje jeho hrubý návrh, který neřeší všechny detaily budoucího procesu, jako např. popisy pracovních pozic. Návrh stanovuje logiku procesu a zúčastněné útvary a osoby. Často takový návrh prochází interní oponenturou, která pomáhá odhalit případné nedostatky.<sup>39</sup>

Postupným etablováním BPM u jednotlivých projektů se budují procesní schopnosti pracovníků a důvěryhodnost v nový pohled na řízení organizace. Projekty mohou zahrnovat mapování procesů, jejich zdokonalování i výuku a školení BPM.

Budou-li realizované projekty BPM úspěšné, může organizace přejít do následující čtvrté fáze. Jednotlivé projekty se převedou na program BPM. Zde je třeba navrhnout komplexní metodiku BPM, určit si strategii a plány jejího provedení.<sup>40</sup>

Vedení by v této fázi již mělo mít detailní popisy procesů očištěné o nekonzistentnosti hrubých návrhů, definované pravomoci, odpovědnosti i požadavky na IT.<sup>41</sup>

V závěrečné fázi je důležité zajistit, aby veškeré úkony související s procesním řízením byly realizovány důsledně a hospodárným způsobem.

<sup>38</sup> ROSEMANN, Michael. BROCKE, vom J. *Handbook on Business Process Management 2. Strategic Alignment, Governance, People and Culture*. 2. vydání. V Berlíně. Springer. [online]. 2010. 267-284 s. [cit. 26-březen 2021]. Dostupné online na URL: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5170261/mod\\_resource/content/1/Handbook-on-Business-Process-Management-2.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5170261/mod_resource/content/1/Handbook-on-Business-Process-Management-2.pdf)>.

<sup>39</sup> Management Colsunting. *Procesní řízení*. [online]. [cit. 26-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<http://www.management-consulting.cz/cz/procesni-rizeni>>.

<sup>40</sup> ROSEMANN, Michael. BROCKE, vom J. *Handbook on Business Process Management 2. Strategic Alignment, Governance, People and Culture*. 2. vydání. V Berlíně. Springer. 2010. 267-284 s. [cit. 26-březen 2021]. Dostupné online na URL: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5170261/mod\\_resource/content/1/Handbook-on-Business-Process-Management-2.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5170261/mod_resource/content/1/Handbook-on-Business-Process-Management-2.pdf)>.

<sup>41</sup> Management Colsunting. *Procesní řízení*. [online]. [cit. 26-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<http://www.management-consulting.cz/cz/procesni-rizeni>>.

Poslední fáze obrázku č. 1 představuje vymezení služeb BPM v organizaci. To zahrnuje vše, od definování, modelování, analýzu a optimalizace stávajících obchodních procesů, po školení a vzdělávání zaměstnanců s cílem podpořit procesní myšlení. Dále zde může být zahrnuto měření výkonnosti procesu či přidělení kompetencí a odpovědností.<sup>42</sup> V této fázi se vytváří či mění původní organizační struktura, nastavují se pravidla a přizpůsobují se toky informací.<sup>43</sup>

## 1.4 Procesní mapa

Přehledovou procesní mapu lze popsat jako názorné, stručné a přehledné schéma procesů organizace. Procesní mapa graficky interpretuje skupinu procesů, procesy nebo i subprocesy, které v uvedených procesech probíhají. Podnikové procesy si zásluhou tohoto typu zpracování zachovávají svou přehlednost a škálovatelnost.

Stručný přehled o procesech dává obecnou a systémově provázenou představu o úkonech probíhajících uvnitř organizace. Z těchto map lze vyčíst, jaké konkrétní procesy v organizaci existují, jak jsou organizací členěny a propojeny. Do procesních map lze zanést i kdo je za jednotlivé aktivity odpovědný či jakou mají vazbu na okolí organizace.<sup>44</sup> Organizace si sama může určit, jak moc do detailu při tvorbě procesní mapy půjde.

Přehled o procesech v organizaci vytvořený procesní mapou tedy slouží k zaznamenání procesů probíhajících v organizaci, přičemž hlavními požadavky na mapování je jednoduchost, přehlednost a úplnost.<sup>45</sup>

## 1.5 Optimalizace procesu

Jednotlivé kroky, kterými je možné se dostat k návrhům na optimalizaci procesu, mohou vypadat následovně:

- identifikace rozhraní konkrétních procesů;
- tvorba procesní mapy organizace;

---

<sup>42</sup> ROSEMANN, Michael. BROCKE, vom J. *Handbook on Business Process Management 2. Strategic Alignment, Governance, People and Culture*. 2. vydání. V Berlíně. Springer. 2010. 267-284 s. [cit. 26-březen 2021]. Dostupné online na URL: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5170261/mod\\_resource/content/1/Handbook-on-Business-Process-Management-2.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5170261/mod_resource/content/1/Handbook-on-Business-Process-Management-2.pdf)>.

<sup>43</sup> Management Consulting. *Procesní řízení*. [online]. [cit. 26-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<http://www.management-consulting.cz/cz/procesni-rizeni>>.

<sup>44</sup> JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2013. 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.

<sup>45</sup> VÁCHAL, Jan. VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2013. 688 s. ISBN: 978-80-247-4642-5.

- ❑ popis konkrétních vybraných procesů pomocí diagramů (například SIPOC či notace BPMN);
- ❑ podrobná analýza kritických či problémových míst z pohledu zákazníka;
- ❑ vytvoření variantních návrhů na změny;
- ❑ výběr konkrétního návrhu a adaptace změny.<sup>46</sup>

Je-li cílem této diplomové práce zlepšení procesu, je nutné se zaměřit především na detailní analýzu problémových míst procesu. Následuje hledání cest k jeho zlepšení a zavádění měření, které poskytne, ať už jednorázově či pravidelně, informace o aktuálním stavu nebo průběhu procesu.

### 1.5.1 Modelování obchodního procesu jako nástroj jeho optimalizace

Modelování podnikových procesů je vysoce efektivní technika, která organizacím nabízí širokou škálu výhod. Mezi tyto výhody patří určení konkrétních oblastí pro zlepšení a poskytnutí zúčastněným stranám lepší pochopení způsobu fungování procesu.

Velkou výhodou nejen pro řídicí pracovníky je průhlednost procesů, tj. když ukazuje, jaké se očekává plnění úkolů, kdo je za ně odpovědný a jak aktuálně proces přispívá k dosažení stanovených obchodních cílů. Transparentnost konkrétních procesů zajišťuje, že je možné sledovat, co se děje na každém kroku. V případě nutnosti je dobře zmapovaný proces připraven na optimalizaci (s cílem zvýšení produktivity).

Dalším benefitem modelování je hbitost a flexibilita. Krátkodobé obchodní cíle se vlivem interních i externích změn mohou velmi rychle změnit.<sup>47</sup> Zainteresované strany mohou díky modelaci okamžitě identifikovat odchylky nebo implementovat vylepšení v souladu s novými cíli.

Mapování procesů vytváří příležitost ke zpracování podrobnějších pracovních postupů s veškerou dokumentací a záznamy. Díky standardům, které vzniknou můžeme vytvořit kontrolovaný proces. Zejména ve větších organizacích zahrnuje mnoho procesů podobné kroky a úkony. Promocí procesních modelů mohou zúčastnění identifikovat a aplikovat již

---

<sup>46</sup> JANIŠOVÁ, Dana. KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy, praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2013. 400 s. (162 s.). ISBN. 978-80-247-4337-0.

<sup>47</sup> Například postižení celosvětového trhu pandemií způsobenou koronavirem SARS-CoV-2, která propukla v roce 2020 a v době vydání této práce stále není dostatečně pod kontrolou.

osvědčené postupy a implementovat je napříč celou organizací. Mapování má minimálně nepřímý vliv na kybernetickou bezpečnost organizace a dodržování jejich předpisů.

Pokud u vnitřních procesů organizace hledáme, jak zvýšit jejich výkonnost či efektivitu, je klíčové si tyto procesy popsat, analyzovat, zmapovat, vizualizovat a průběžně monitorovat, což umožní kvalitní řízení těchto procesů a celé organizace. Uvedené prvky kombinuje a využívá právě Business Process Management.<sup>48</sup>

U samotného modelování existuje několik obecných kroků, s cílem co nejlépe proces identifikovat, popřípadě vylepšit. Obecný postup modelování lze popsat následujícími kroky:

1. nejdříve je třeba ujasnění veškerých úkolů, které jsou po obchodním procesu vyžadovány;
2. potom, co jsou zdokumentovány úkoly, se přechází k přidání hlavních komponent. Zaznamenávají se veškeré vstupy i související výstupy, včetně aktivit s nimi souvisejících;
3. každé součásti v procesu je třeba přiřadit vhodný symbol;
4. jednotlivé aktivity je nutné mezi sebou propojit. Konektory (čáry, pomlčky, tečky, šipky...) znázorňují chronologické pořadí obchodního procesu;
5. definování zahájení a konce procesu je další nezbytností. Pokud je známo kdy přesně proces začíná a kdy končí, může organizace přiřadit takovému procesu limity;
6. přiřazení rolí, podmínek a kompetencí zúčastněným stranám;
7. kontrola;
8. zajištění flexibility procesu, a to minimálně v digitální podobě tak, aby uživatelé mohli testovat nové návrhy. Nástroje pro ověřování procesů umožňují uživatelům otestovat jejich nové nápady a ujistit se, zda fungují ještě před nasazením.

### 1.5.2 Užití AS-IS a TO-BE modelů pro optimalizaci procesu

Ohledně zlepšování procesu je vhodné si dále objasnit, co znamená As-Is a To-Be model. Stav procesu As-Is je stav současný. Zkoumání současného stavu znamená analýzu všech jeho aspektů před tím, než jsou provedeny jakékoli změny nebo vylepšení. Vytvoření současného modelu procesu, umožní získat komplexní přehled o tom, jak vybraný proces funguje.

---

<sup>48</sup> KOVALOVÁ, M. Metodika pro zvýšení výkonnosti podpůrných procesů českých nemocnic. Zlín, 2020. disertační práce (Ph.D.). Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. (str. 39). Fakulta managementu a ekonomiky.

V okamžiku, kdy je jasné, jak přesně proces probíhá, je možné navrhnout vylepšení. To-Be model je analýza a zobrazení budoucího stavu modelu.<sup>49</sup>

Aby iniciativa organizace na zlepšení procesu opravdu fungovala, je vhodné oba modely zdokumentovat a vizualizovat. Pro tyto účely se nabízí například notace BPMN, která je popsána dále v této práci a použita v praktické části. Záhy, co analytický tým vytvoří model současného stavu, přichází na řadu zhodnocení, jaká vylepšení procesu jsou možná, pro podporu podnikání v případě implementaci modelu To-Be.

Implementací budoucího stavu procesu ale práce pro organizaci nekončí. Po zavedení změn je třeba se ujistit, zda jsou provedená vylepšení skutečným přínosem. K tomu analytikům pomohou správně zvolené metriky. U složitějších procesů je možné použít software pro sledování jeho výstupů.

---

<sup>49</sup> Tallyfy, Inc. Process Improvement. *How to do Process Improvement with As-Is and To-Be Processes*. Ve Washingtonu. [online]. [cit. 9-duben 2021]. Dostupné online na URL: <<https://tallyfy.com/as-is-to-be-business-process/>>.

## 2 Nástroje pro modelování podnikových procesů

Notace je slovo odvozené z latinského slova *notare*, které znamená zaznamenat, zapsat nebo označit. Ve smyslu procesního řízení představují notace formální prostředky pro popis stavu. Mluvíme-li o analýze procesů, máme na mysli definovanou sadu grafických objektů pro vyjádření minulého, aktuálního či budoucího stavu. Notace je zpravidla součástí související metodiky, jejichž příklad je uveden dále v této práci.<sup>50</sup>

Nejlepším znázorněním obchodního procesu je pomocí přehledného a logicky uspořádaného diagramu. Záměrem je vytvořit zjednodušený návrh obchodního procesu, aby každý zúčastněný subjekt mohl pochopit tok a související činnosti. Diagramy obchodních procesů však zpravidla neberou v úvahu žádné externality či výjimky, ke kterým může dojít a dochází.

Pro modelaci pracovních toků můžeme použít celou řadu nástrojů, které nám pomohou jednotlivé podnikové procesy namodelovat. Tato práce nemá a ani nemůže mít za cíl je vyjmenovat všechny, nicméně pro příklad lze uvést následující:

### Unified Modeling Language – UML

UML modelovací jazyk umožňuje specifikaci (struktura a model), vizualizaci (grafy), konstrukci i dokumentaci artefaktů systému. Diagramy zahrnují aktéry, role, akce i třídy. Tím pomáhají lépe porozumět systému nebo ho dokumentovat.

Účel vzniku tohoto nástroje bylo vytvoření společného sémanticky a syntakticky bohatého jazyka pro vizuální modelování, jenž bude funkční pro architekturu, design i implementaci složitých SW systémů. Ačkoli nebyl původně vytvořen k modelování obchodních procesů, lze nyní k tomuto účelu využít sadu diagramů. Použití UML ke sladění práce vývojářů a obchodních analytiků se ukázalo jako mimořádné přínosné a efektivní.

UML vznikl roku 1994 a dostalo se mu rychlého nárůstu popularity, což vedlo až k jeho vydání jako ratifikované normy ISO v roce 2005. Normu najdeme pod kódem ISO/IEC 19501:2005.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> ManagementMania's Series of Management. *Notace*. ISSN 2327-3658. [online]. 2017. [cit. 9-duben 2021]. Dostupné online na URL: <<https://managementmania.com/cs/notace>>.

<sup>51</sup> International Organization for Standardization > 35 INFORMATION TECHNOLOGY > 35.080 Software > ISO/IEC 19501:2005 Information technology — Open Distributed Processing — Unified Modeling Language (UML) Version 1.4.2. 2013. (432 s.) Cit.: [08-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.iso.org/standard/32620.html>>.

UML diagramy aktivit jsou zpravidla méně komplikované než jiné druhy diagramů UML. To přispívá k jejich snadnému pochopení a úplnému pochopení ze strany analytiků, manažerů a všech dalších zúčastněných stran.<sup>52</sup>

Všechny základní komponenty UML jsou vysvětleny v příloze č. 1.

#### Value Stream Mapping – VSM

Modelování hodnotových toků je nástroj pro modelování podnikových procesů, který zároveň umožňuje vytvořit strukturovaný obraz materiálového i informačního toku.<sup>53</sup> Využívá se k analýze stávajících i budoucích stavů procesu. Mapy zobrazují veškeré kritické kroky i tok materiálu / informací procesem.

VSM má dva základní koncepty. Materiálový a informační tok. Materiálovým tokem chápeme tok dílů skrz výrobní systém a zpravidla bývá zleva doprava, tj. od dodavatelů k zákazníkům. Informační tok ilustruje putování informací napříč výrobou. Zde rozlišujeme, zda se jedná o informace vstupující do procesu nebo vystupující z něj. V příloze č. 2, jsou vysvětleny komponenty VSM.

#### Input-Process-Output Model (Model IPO)

Model IPO neboli model vstup-proces-výstup je funkční graf identifikující vstupy, výstupy a vybrané procesy. Vstupy reprezentují informace či materiály zavedené do procesu. Výstupy jsou cílem obchodního procesu.

IPO model se často využívá pro měření efektivity týmu. Tím, že poskytuje přehled propojení mezi vstupy, procesy a výstupy, umožňuje pochopit, jakým způsobem fungují a jak zefektivňovat a maximalizovat jejich výkon. V tomto případě vstupy představují organizační kontext, týmový úkol a složení týmu. Do týmových procesů řadíme normy, komunikaci, koordinaci nebo rozhodování. Produktivita, blahobyt členů týmu nebo inovativnosti představují výstupy IPO modelu.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Process Street, Inc. Gallia, Alex. 26. října 2018. Cit.: [08-březen 2021]. UML Tutorial: How to Model any Process or Structure in Your Business. Dostupné online na URL: <<https://www.process.st/uml-tutorial/>>

<sup>53</sup> Lean Solution & Simulation, s.r.o. *Mapování hodnotových toků, 1. část: Kdy mapovat toky hodnot a kdy ne?* Professor Dr. Christoph Roser. 10. dubna 2017. Cit.: [08-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.prumysloveinzenyrstvi.cz/mapovani-hodnotovych-toku-1-cast-kdy-mapovat-toky-hodnot-a-kdy-ne/>>.

<sup>54</sup> LANDY, J. Frank. CONTE, M. Jeffrey. *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons. 3. vydání. 2009. 816 s. (595 s) ISBN: 978-14-051-9025.



Procesní flow-chart diagram

Vývojový diagram procesu je grafické znázornění vybraného obchodního procesu prostřednictvím vývojového diagramu. Slouží k pochopení způsobu fungování procesu a z jakých úkonů je složen.

Flowchart diagramy jsou důležitou součástí mapování podnikových procesů. Jakmile dojde k pochopení fungování procesu, je možné zjistit potenciální inovace. Znázornění procesů pomocí vývojových diagramů také napomáhá k jejich standardizaci.<sup>55</sup>

Základní elementy používané ve vývojových diagramech a jejich významy jsou shrnuty v příloze č. 3.

Data-flow diagramy (DFD)

Má-li organizace zájem vylepšit stávající proces nebo zavést nový, opět je vytvoření DFD diagramu přínosnou pomůckou usnadňující práci. Pro ty, kteří budou mít s diagramem datových toků premiéru, může být jejich prostředí mírně chaotické. DFD diagramy berou v úvahu více proměnných. Lze vytvářet různé úrovně diagramů se škálou standardizovaných symbolů a notací, ty jsou uvedeny v příloze č. 4.

DFD diagram ukazuje, jakým způsobem informace procházejí procesem či systémem. Do diagramu jsou zahrnuty vstupy a výstupy, datová úložiště i subprocesy, kterými data prochází. Diagramy jsou přínosné zejména tam, kde by se procesy jen stěží popisovali slovně nebo by takový text byl velmi obsáhlý.

V tomto typu diagramu se pracuje s fyzickými a logickými toky dat. Schémata logických toků jsou zaměřené na konkrétní dění v toku informací. Zajímá nás, jaké informace se přenášejí a jakými entitami jsou přijímány. Schémata toku fyzických dat interpretují, jak se v informačním toku věci dějí. Specifikují tedy konkrétní HW, SW, soubory či osoby figurující v informačním toku.

Fyzické i logické diagramy mohou popisovat tentýž tok informací. Pokud na stejný tok informací využijeme obě formy DFD diagramu, získáme více detailů než v případě použití pouze jednoho z nich.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> AMIT. *What is a Process Flowchart and How to use it [5+ Examples]*. Tallyfy. Cit.: [13-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://tallyfy.com/process-flowchart/>>.

<sup>56</sup> BANGENTER, Joel. *Data Flow Diagram Symbols, Types, and Tips*. Lucid Software Inc. [online] Cit.: [11-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.lucidchart.com/blog/data-flow-diagram-tutorial>>.

## Role interaction diagram (RID)

Interakční diagramy graficky znázorňují vzájemnou interakci různých procesů v rámci systému. Zároveň popisují, jak skupina objektů při určitém chování spolupracuje, a to vyobrazením řady příkladů objektů a zpráv, které jsou mezi objekty předávány v rámci vybraného případu.

Výhodou použití těchto diagramů je relativní jednoduchost jak pro jeho tvorbu, tak jeho pochopení v celé jeho šíři. Jejich hlavní slabou stránkou je, že dokáží dobře popsat či definovat samotné chování. V RID diagramech obvykle nenalezneme veškerou interakci a kontrolu nutnou k poskytnutí výpočtově úplného popisu. Na druhou stranu snaha o výpočetní úplnost zpravidla u takových diagramů způsobuje ztrátu přehlednosti a jednoduchosti. Často v praxi jednodušší formy interakčních diagramů přináší větší hodnotu.

Vhodné je použít tento typ diagramů v případě potřeby podívat se na chování několika objektů v jednom případě použití. Je-li třeba zobrazit chování napříč mnoha případy či mnoha vlákny, je vhodnější v této práci již zmíněný diagram aktivit. Při potřebě zobrazení chování jednoho objektu v mnoha případech použití se více hodí použít například stavový diagram.<sup>57</sup>

## Barevné Petriho sítě

Barevné Petriho sítě poskytují modelovací rámec pro simulaci distribuovaných a souběžných procesů se synchronní i asynchronní komunikací. Jsou užitečné při modelování nedeterministických i stochastických procesů.<sup>58</sup>

Tato metoda se s největší pravděpodobností využije v případě, že má zkoumaný systém mnoho procesů, které na sebe vzájemně působí a synchronizují se. Petriho sítě lze využít k navrhování, bližší specifikaci, simulaci nebo ověřování systémů.

Od ostatních metod, již zmíněných v této práci, se liší tím, že mohou ve stejném diagramu představovat stav i akci zároveň. Barevné rozlišování je

---

<sup>57</sup> FUTRELLE. COM1204 Summer 2002. *UML - The Unified Modeling Language*. College of Computer Science, Northeastern U., Boston, MA. Cit.: [14-březen 2021] Dostupné online na URL: <<https://www.ccs.neu.edu/home/futrelle/teaching/com1204sm2002/uml/interaction/interactions.htm>>.

<sup>58</sup> GEHLOT, Vijay. NIGRO, Carmen. *AN INTRODUCTION TO SYSTEMS MODELING AND SIMULATION WITH COLORED PETRI NETS*. Villanova University. Center of Excellence in Enterprise Technology (CEET). Department of Computing Sciences. Cit.: [14-březen 2021]. ISBN: 978-1-4244-9864-2. Dostupné online na URL: <<https://www.informs-sim.org/wsc10papers/012.pdf>>.

zde využito kodlišení symbolů. Jedná se o matematický nástroj pro modelování a simulaci diskretních systémů.<sup>59</sup>

### Object Oriented Methodology (OOM)

Objektově orientovaná metoda modelování podnikových procesů v sobě kromě modelování pomocí objektů zahrnuje předávání zpráv, dědičnost od třídy k podtřídě, polymorfismus (tj. stejný postup může fungovat na různých datových typech) a mnoho dalších užitečných funkcí.

Přístup je založen na objektech a strukturách s definovanými atributy a chováním. Chováním se myslí operace, které může daný objekt provádět. Vlastnosti a operace jsou tzv. zapouzdřené v jednotlivých objektech. Systém je chápán jako množina takových objektů. Objekty mohou reagovat na události, které na ně působí jako impulsy.<sup>60</sup>

### IDEF0 – Integrated definition for function modelling

Metoda IDEF0 umožňuje vytvořit strukturovanou grafickou reprezentaci systému nebo zvolené organizace. Typ IDEF0 (neboli také IDEF0), je určený pro sestavení funkčního modelu, jenž strukturovaným způsobem popisuje funkce modelované doménové oblasti.<sup>61</sup>

Nástrojů pro modelování podnikových procesů je však mnohem více. Pro stručnost práce budou uvedeny další příklady již bez popisu.

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Notace Aris                                   | <input type="checkbox"/> Vývojový diagram                |
| <input type="checkbox"/> Mentální mapy                                 | <input type="checkbox"/> Data-flow diagram               |
| <input type="checkbox"/> Erikssonovy notace<br>(Enterprices Architect) | <input type="checkbox"/> Notace Jacobson                 |
| <input type="checkbox"/> Diagram rybí kosti                            | <input type="checkbox"/> Role activity diagram (RAD)     |
| <input type="checkbox"/> Auditní diagram                               | <input type="checkbox"/> Notace OMT                      |
| <input type="checkbox"/> Analýza stromu<br>poruchových stavů           | <input type="checkbox"/> Vennovy diagramy                |
| <input type="checkbox"/> Notace Booch                                  | <input type="checkbox"/> Objektově orientovaná<br>metoda |
|  | <input type="checkbox"/> Základní flowchart              |

Podrobně budou v následující části vysvětleny pouze nástroje, které budou použity v praktické části.

---

<sup>59</sup> KOCHANÍČKOVÁ, Monika. *Petriho síť*. Univerzita Palackého, Přírodovědecká fakulta. Katedra informatiky. Olomouc. 2008. (11 s). Cit.: [14-březen 2021]. Dostupné online na URL: <[http://phoenix.inf.upol.cz/esf/ucebni/petriho\\_site.pdf.renamed](http://phoenix.inf.upol.cz/esf/ucebni/petriho_site.pdf.renamed)>.

<sup>60</sup> ŠMÍD, Vladimír. *Objektově orientovaný přístup*. Masarykova univerzita. Fakulta informatiky. Katedra počítačových systémů a komunikací. Cit.: [14-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.fi.muni.cz/~smid/mis-objekt.htm>>.

<sup>61</sup> ŽOLTÁ, Lucie. *Modelovací jazyky byznys procesů – IDEF0, UML, EPC, BPMN*. Kategorie Softwarové inženýrství. Cit.: [17-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<http://lucie.zolta.cz/index.php/softwarove-inzenyrstvi/174-modelovaci-jazyky-byznys-procesu-idef0-uml-epc-bpmn>>.

## 2.1 SIPOC diagram

Jedná se o nástroj používaný v metodice Six Sigma.<sup>62</sup> SIPOC pomáhá zúčastněným stranám identifikovat klíčové prvky projektu. Prvky jsou dodavatelé (Suppliers), vstupy (Inputs), inovovaný proces (Process), výstupy (Outputs) a zákazníci (Customers), kteří výstupy dostávají.

Mapa procesu SIPOC je všeobecně složena z chronologického zobrazení nejvýznamnějších tří až šesti kroků, událostí či operací v procesu. Slouží jako základ pro určování vstupů i výstupů procesů a s tím spojenými riziky. Díky diagramu získáme zjednodušený pohled na celý proces i s jeho dodavateli a zákazníky.

Doporučené kroky k vytvoření SIPOC diagramu:

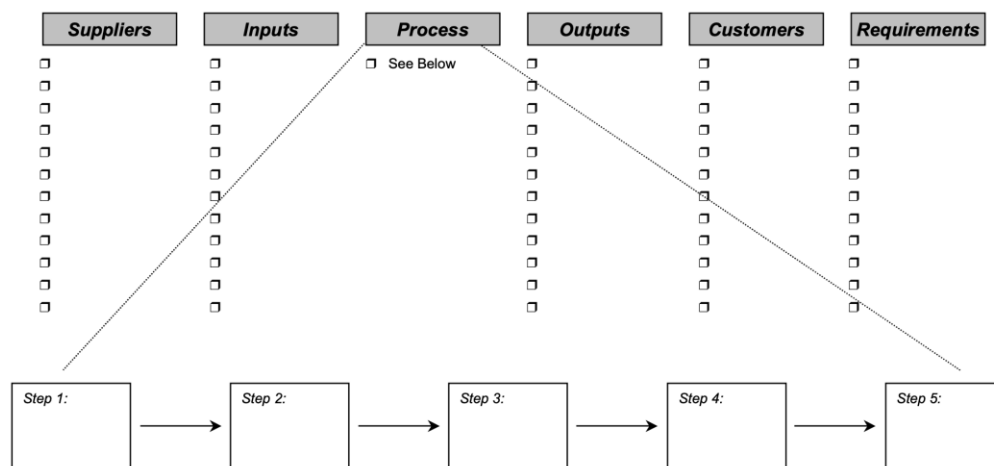
- umožnit týmu se k diagramu vyjádřit;
- začít procesem, zmapovat ho ve 4-5 krocích na vysoké úrovni;
- určit výstupy daného procesu;
- zjistit zákazníky procesu;
- stanovit vstupy potřebné pro hladké fungování procesu;
- určit dodavatele vstupů, jenž proces vyžaduje;
- (určit předběžné požadavky zákazníků – volitelné);
- verifikovat si vytvořený diagram s co nejvíce zainteresovanými osobami.

Doporučené kroky k vytvoření diagramu se u jednotlivých autorů mohou mírně lišit podle jejich osobních zkušeností.

---

<sup>62</sup> SS poskytuje organizacím možnosti, jak snížit chybovost či jinou variabilitu ve svých činnostech. Řešení je založeno na systematickém přístupu, který využívá především práci s daty a fakty.

## SIPOC Diagram



Obrázek č. 2: Kostra SIPOC diagramu <sup>63</sup>

## 2.2 Hodnototvorný řetězec (Value chain)

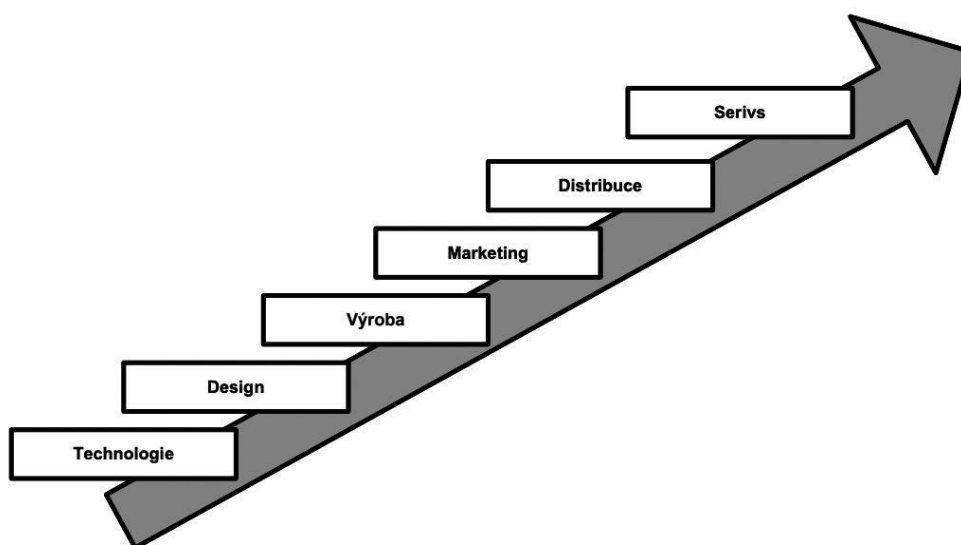
Value chain, neboli hodnototvorný řetězec (hodnotový tok), je schopnost organizace vytvářet hodnotu pro zákazníka, což je základní schopnost pro její dlouhodobou existenci a generování zisku.

Do jaké míry je organizace schopna přinášet pro zákazníka hodnotu, je snazší rozeznat, rozčleníme-li organizaci na jednotlivé segmenty. Chceme-li se zaměřit na maximalizaci této hodnoty a současného růstu hodnoty organizace, určitě je na místě podívat se na organizaci jako na hodnototvorný řetězec. Jak takový hodnototvorný řetězec může vypadat je zobrazeno na následujícím obrázku č. 3.

Hodnotový tok rozděluje činnosti organizace do jednotlivých segmentů, jenž na sebe logicky navazují a tvoří sekvence.<sup>64</sup>

<sup>63</sup> KERRY, Simon. iSixSigma. *Six Sigma Tools & Templates SIPOC/COPIS*. Cit.: [08-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.isixsigma.com/tools-templates/sipoc-copis/sipoc-diagram/>>.

<sup>64</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena. BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. V Praze. C. H. Beck. 2006. 121 s. (82 s.). ISBN: 80-7179-367-1.



Obrázek č. 3: Jednoduchý hodnototvorný řetězec<sup>65</sup>

Nejnámějším přístupem je tzv. Porterův hodnototvorný řetězec. Podle ekonomy a profesora na Harvard Business School, Michaela E. Portera, je pro odhalení konkurenční výhody organizace nezbytné, nahlížet na organizaci jako na celek skládající se z mnoha samostatných činností.

Tyto činnosti na sebe vzájemně navazují, ovlivňují se a konečně vyústí do finálního produktu nabízenému zákazníkovi na trhu. Konkurenční výhoda je skryta právě v synergickém účinku zmíněných činností a aby byla nalezena a pochopena, musí být tyto činnosti a jejich vzájemná koexistence systematicky zkoumány a analyzovány. Jako nástroj zde slouží právě hodnotový tok.

Hodnototvorný řetězec M. E. Portera člení organizaci na strategicky významné činnosti s cílem poznání vzniku a vývoje nákladů jednotlivých činností a rozdělení stávajících případně potenciálních zdrojů.

Vytvořené schéma je odrazem firemního vývoje, vize, cílů, strategie i vnitřního prostředí organizace. Z toho důvodu mají organizace vyvíjející činnost ve stejném odvětví jiné hodnototvorné řetězce. V jejich rozdílech se však skrývá právě výhoda organizace oproti konkurenci.<sup>66</sup>

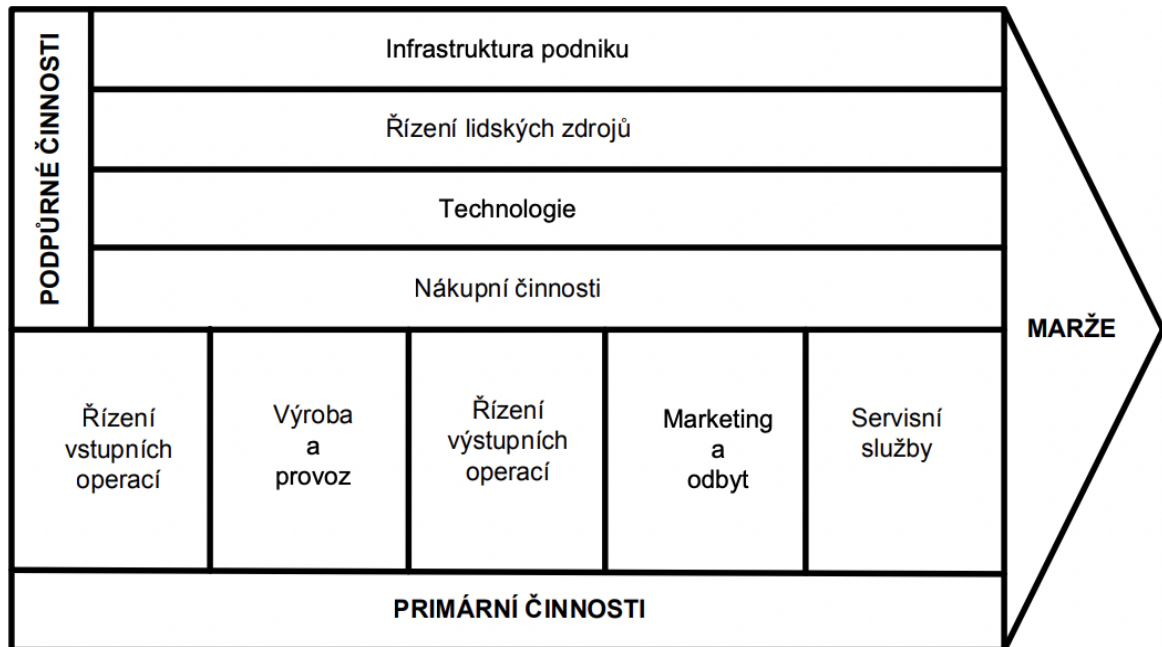
Všechny činnosti zanesené v řetězci přispívají k tvorbě konečné hodnoty pro spotřebitele, ať už přímo či nepřímo. Podílí-li se na finální hodnotě přímo,

<sup>65</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena. BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. V Praze. C. H. Beck. 2006. 121 s. (82 s.). ISBN: 80-7179-367-1.

<sup>66</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena. BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. V Praze. C. H. Beck. 2006. 121 s. ISBN: 80-7179-367-1.

jsou činnosti označené za primární. Pokud nepřímo, jedná se o činnosti podpůrné.

Každá z těchto činností využívá určité vstupy, ať už se jedná o nakoupené zdroje, technologické vstupy a/nebo pracovní sílu, za účelem naplnění svého účelu. Vše je zaznamenáno na následujícím obrázku č. 4.



Obrázek č. 4: Hodnototvorný řetězec podle Michaela E. Portera<sup>67</sup>

Další příklad použití tohoto diagramu je v praktické části této práce, v kapitole 5.4.

## 2.3 BPMN – Business Process Modeling Notation

Tato pomůcka pro modelování podnikových procesů byla vyvinuta iniciativou Business Process Management Initiative (BPMI). Tato grafická notace<sup>68</sup> slouží jako standardizovaná metoda pro vytváření vývojových diagramů. Tyto notace jsou použity při modelování procesů v praktické části.

Jedná se o mezinárodně uznávaný standard pro modelování obchodních procesů ratifikovaný Mezinárodní organizací pro normalizaci (ISO). Normu týkající se BPMN najdeme konkrétně pod kódem ISO/IEC 19510:2013. Hlavním cílem této normy je poskytnout notaci, která bude snadno

<sup>67</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena. BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. V Praze. C. H. Beck. 2006. 121 s. (82 s.). ISBN: 80-7179-367-1.

<sup>68</sup> Soubor grafických objektů a pravidel, podle kterých jsou mezi sebou spojovány.

srozumitelná všem od obchodních analytiků po technické vývojáře. Norma slouží jako standardizovaný most mezi návrhem podnikového procesu a jeho implementací.<sup>69</sup>

BPMN je vyvíjeno od roku 2004 a bylo tak zveřejněno již několik verzí. Tou nejnovější je verze BPMN 2.0.2 z roku 2014. Za 17 let působení na trhu byla i velmi kvalitně zpracována dokumentace. Její kvalita je tak vysoká, že se podle ní tvoří vzorce, na jejich základě se řeší standardní situace, které během procesního řízení nastávají.

Notace BPMN je určena pouze pro modelování obchodních procesů. Nelze ji využít například na modelování organizační struktury nebo datových toků.

Pro modelování v BPMN byla vytvořena sada prvků rozdělených do pěti základních kategorií tak, aby byla možná snadná a rychlá pochopitelnost schématu:

#### 1. Tokové objekty;

Jsou hlavními grafickými prvky pro definování podnikového procesu. Jsou rozděleny do tří základních typů: události, aktivity a brány. Událost je děj v průběhu procesu a znázorňuje se obrysem kruhu.

V závislosti na tom, zda mají události vliv na začátku procesu, v jeho průběhu či na konci, lze rozlišit tři základní typy událostí:

- ***Kruh s jednoduchým okrajem = startovací událost - spouštěč aktivity, procesu.***
- ***Kruh s dvojitým okrajem = událost vstupující do procesu během jeho průběhu.***
- ***Kruh s tučným okrajem = konečná událost - výsledek aktivity, procesu.***


Obrázek č. 5: Prvky BPMN; základní přehled událostí, vlastní zpracování


Události lze modifikovat přidáním ikony do středu kruhu, tím se z nich vytvoří tzv. rozšiřující prvky. I rozšiřující prvky mohou spouštět či ukončovat činnosti nebo proces, a stejně tak se dít během nich. Jako příklad lze uvést událost s ikonou obálky či hodin.

---

<sup>69</sup> International Organization for Standardization > 35 INFORMATION TECHNOLOGY > 35.020 INFORMATION TECHNOLOGY (IT) IN GENERAL > ISO/IEC 19510:2013 *Information technology — Object Management Group Business Process Model and Notation*. 2013. (507 s.) Cit.: [05-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.iso.org/standard/62652.html>>.

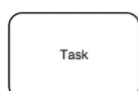


 **Kruh s jednoduchým okrajem a ikonou obálky = událost podmíněna zprávou**

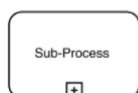
 **Kruh s jednoduchým okrajem a ikonou hodin = událost určena časem.**

Obrázek č. 6: Prvky BPMN; příklad rozšířených událostí, vlastní zpracování

Všeobecný termín pro práci, jenž je prováděna v procesu, je v BPMN aktivita. Zde se rozlišují aktivity na dva typy: subproces a úloha. V obou případech jsou zobrazeny obdélníkem se zaoblenými rohy.



**Obdélník se zaoblenými rohy s názvem aktivity uprostřed = aktivita, jenž se dále nedělí a je považována za celek**





**Obdélník se zaoblenými rohy se znaménkem plus na dolním okraji = podproces**


Obrázek č. 7: Prvky BPMN; aktivity, vlastní zpracování


Jak je vidět na obrázku č. 7, podproces má narozdíl od ucelené aktivity znaménko plus na dolním okraji, což využijeme pro skrytí dalších úrovní podnikových procesů u těch částí, u kterých není žádoucí, aby byly znázorněny na dané úrovni.


I aktivity můžeme rozlišovat pomocí ikon či lze přidat doplňující informace či zúčastněné pracovníky.

 **Exkluzivní brána = vytváří několik cest toku procesu, ale tok proběhne pouze jednou z možných cest**

 **Exkluzivní brána = vytváří několik cest toku procesu, ale tok proběhne pouze jednou cestou**

 **Paralelní brána = používá se, pokud tok procesu proudí více cestami**

 **Komplexní brána = používá se, když nelze použít předchozí druhy, dochází zde k dělení cest v několika branách**

 **Inkluzivní brána = používá se tam, kde tok procesu může projít přes bránu více než jednou cestou. Všechny cesty se zpravidla po projití slučují do jedné.**

Obrázek č. 8: Prvky BPMN; nejpoužívanější brány, vlastní zpracování

Brány umožňují větvení i slučování toků nebo procesů a znázorňují se pomocí kosočtverce. Brány se dají rozdělit i na další typy, než je uvedeno na obrázku č. 8.

## 2. Data;

Data poskytují informaci o tom, jaká data konkrétní činnosti vyžadují nebo jaké produkují.



**Datový objekt = zobrazuje, která data jsou nezbytná pro vykonání určité činnosti**

Obrázek č. 9: Prvky BPMN; datový objekt, vlastní zpracování

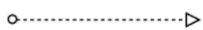
Datový objekt je nejčastěji používaný, nicméně v BPMN lze najít ještě další tři datové elementy: datové vstupy, datové výstupy a datová úložiště.

## 3. Spojovací objekty;

Nabízí se čtyři možnosti, jak připojit jednotlivé objekty: sekvenční tok, tok zpráv, asociace a tok dokumentů.



**Sekvenční tok = znázorňuje posloupnost procesních toků. Zdrojem i cílem je aktivita, událost či brána.**



**Tok zpráv = znázorňuje směr toku procesu.**

Obrázek č. 10: Prvky BPMN; spojovací objekty, vlastní zpracování

## 4. Plavecké dráhy (Swimlanes);

Dále existují dvě možnosti seskupování primárních modelovacích elementů. Těmi jsou tzv. "Swimlanes: Pools" - bazény a "Lanes" – dráhy. Bazén představuje účastníky v kolaboraci.



**Bazén = hlavní prvek projektu, odděluje různé části organizace.**



**Dráha = organizuje či kategorizuje činnosti vně bazénu na základě funkcí nebo rolí. Jde o podmnožinu bazénu.**

Obrázek č. 11: Prvky BPMN; plavecké dráhy, vlastní zpracování

## 5. Artefakty.

Pokud je nutné poskytnout další informace o procesu, využijí se tzv. artefakty. V nejnovější verzi BPMN se používají dva typy artefaktů: skupiny a anotace. Pod skupinou si lze představit seskupení grafických prvků patřících do stejné kategorie bez vlivu na samotný průběh toků. Druhou možností jsou anotace v textové podobě.<sup>70</sup>

Přehled prvků je znázorněn v příloze č. 5.

## 2.4 Ganttovy diagramy

Ganttovy diagramy lze využít pro vizualizaci celkového času potřebného k dokončení vybraného procesu. Díky nim lze zobrazit počáteční a koncové časy či data procesu, požadované úkony a dobu dokončení každého z nich.<sup>71</sup>

Pro správné řízení výroby je třeba koordinovat celý řetězec výrobních procesů a plánování je esenciální činností vedoucích pracovníků. V takových případech najdeme využití Ganttova diagramu. Zejména jeho následujících funkcí:

- zajištění efektivní správy procesů;
- optimalizované využití výrobních zdrojů;
- multiperspektivita (snazší udržovat omezený rozpočet či snižovat výrobní náklady);
- přesný výpočet požadavku na zdroje;
- transparentnost výrobního procesu (možnost okamžitě reagovat na odchylky);
- vizualizace složitých vztahů mezi úkoly.

Než začneme Ganttovy diagramy vytvářet, je zpravidla nutné stažení odpovídajícího SW. U každého programu se může postup lišit, nicméně obecné základní kroky k vytvoření Ganttova diagramu jsou následující:

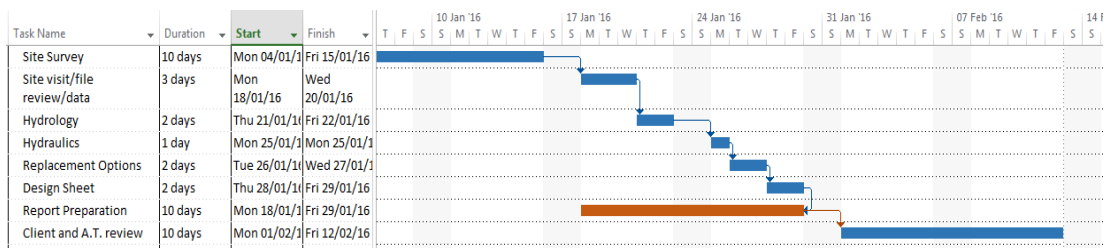
1. konkretizace projektu nebo iniciativy;
2. zhodnocení stávajícího plánu (revidace každého kroku od zahájení po zavedení);
3. určení závislostí jednotlivých úkonů;
4. kompilace časových rámců úkolů v rozložení Ganttova diagramu;
5. přidání dodatečných informací, odpovědností a popisků;

---

<sup>70</sup> OMG Object Management Group. *Business Process Model and Notation. Version 2.0.2*. 2013. Cit.: [27-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/PDF>>.

<sup>71</sup> PYZDEK, Thomas. Keller, A. Paul. *The Six Sigma Handbook*, 5E. McGraw Hill Professional. 5. vydání. 2018. 704 s. (216 s.). ISBN: 978-12-601-2183-4.

6. rozdělení rozpočtu;
7. přiřazení vlastnictví každé součásti procesu;
8. používání vytvořeného diagramu jako referenci.



Obrázek č. 12: Ganttův diagram vytvořený pomocí Microsoft Project<sup>72</sup>

<sup>72</sup> ROSEKE, Bernie. *3 Simple Gantt Chart Examples*. Project Engineer. 2018. Cit.: [10-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.projectengineer.net/3-simple-gantt-chart-examples/>>.

## 3 Inovace procesu a kontinuální zlepšování

Jednou za určitý časový úsek (nejčastěji se v publikacích uvádí tři roky, nicméně tento čas se přirozeně neustále zkracuje) se doporučuje přezkoumání procesů. Tj. zda jsou stále žádoucí a smysluplné nebo zda je na místě podnítit vznik zcela nového procesu, a jestli nemohou být dva nebo tři samostatné procesy sloučeny v jeden. Implementací procesního řízení to pro firmu nekončí a na zásadní přehodnocení procesního modelu firmy (tedy reengineering) by vedení nemělo zapomínat.<sup>73</sup>

### 3.1 Business Process Reengineering

Reengineering předpokládá invenci a hledání, stejně tak jako tvořivost, kreativitu a schopnost syntézy.

U procesů, jenž prošly reengineeringem můžeme nalézt jisté společné znaky, jako například sloučení více prací do jedné, přirozenější sled činností v procesu, vyšší kompetence výkonných pracovníků, konkrétní procesy mají variantní provedení a úkony v nich zahrnuté jsou logičtější a co nejvýhodnější, redukuje se kontrolní opatření i nástroje atp.

Vyjmenované možné změny u procesů budou mít zákonitě vliv na způsob, kterým zaměstnanci pracují. Jednoduché pracovní úkony se mohou změnit na různorodé a mnohostranné činnosti, mění se pravomoci a jiná je i příprava na práci, která může vyžadovat další cílevědomé vzdělávání. Změnu pravděpodobně pracovníci zaznamenají u posuzování jejich výkonnosti. Hodnocení jejich práce, může být na základě nových kritérií, stejně jako posuzování jejich postupu na vyšší pozice. Dochází ke zplošťování organizační struktury.<sup>74</sup>

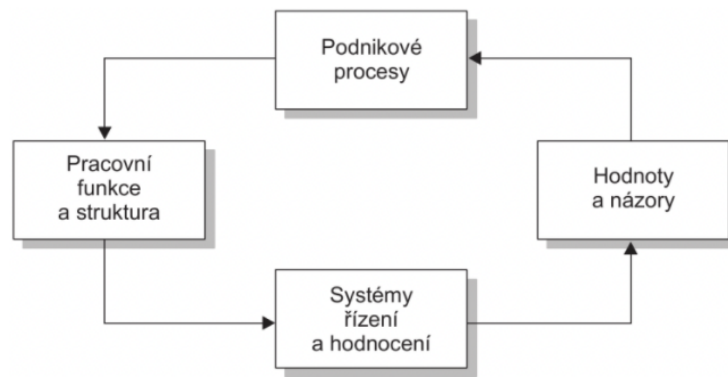
Procesy v organizaci předurčují vytváření pracovních funkcí i celé struktury organizace. Nově zavedený způsob práce a celkového fungování v organizaci zpravidla mění i systémy hodnocení a řídicí systémy, tj. pracovníci mění pohled na to, co je důležité a čemu věnují svou pozornost. Tento efekt se nazývá Reengineeringový diamant.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2007. 300 s. (27 s). ISBN: 978-80-247-1679-4.

<sup>74</sup> ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2007. 300 s. (90-91 s). ISBN: 978-80-247-1679-4.

<sup>75</sup> HAMMER, Michael. CHAMPY, James. *Reengineering – manifest revoluce v podnikání, radikální proměna firmy*. 3. vydání. V Praze. Management Press. 2000. 212 s. (30 s). ISBN: 80-7261-028-7.



Obrázek č. 13: Reengineeringový diamant<sup>76</sup>

Při reengineeringu je vhodné pozornost směřovat především na základní obchodní procesy přímo související se zákazníky, neboť ty jsou rozhodující pro úspěch organizace v sektoru, kde vykonává svou činnost. Procesy čistě interní zde nejsou prvořadé.

Mezi esenciální prvky BPR kromě zaměření se na procesy patří tzv. radikální změna. Motivací pro existenci organizace je dosažení zisku. Aby ho dosáhla musí být konkurenceschopná. Radikální změna je charakteristikou tohoto cíle. Je to známka toho, že organizace akceptovala procesní pohled a opouští staré cesty podnikání prostřednictvím funkčních oddělení.

Posledním neodmyslitelným prvkem BPR je dramatické zlepšení. Od malých postupných vylepšení se v některých případech dá očekávat značný kumulativní efekt, nicméně od reengineeringu se očekává zmíněné dramatické zlepšení. Je třeba si však uvědomit, že reengineering i radikální změna mohou být riskantní záležitostí.<sup>77</sup>

### 3.2 Business Process Improvement

BPI je manažerská disciplína, kde vedoucí používají různé metodologie k analýze svých postupů za účelem identifikace oblastí, kde mohou zlepšit přesnost, efektivitu a/nebo rychlost. Takové procesy se následně přepracují, aby se vylepšení realizovala.<sup>78</sup>

<sup>76</sup> ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. V Praze. Grada Publishing. 2007. 288 s. ISBN: 278-80-247-2252-8.

<sup>77</sup> ŠMÍD, Vladimír. *Business Process Reengineering*. Masarykova univerzita. Fakulta informatiky. Katedra počítačových systémů a komunikací. Cit.: [24-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.fi.muni.cz/~smid/mis-bpr.htm>>.

<sup>78</sup> PRATT, K. Mary. *Business Process Improvement (BPI)*. [online]. TechTarget. 2018. Cit.: [27-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://searchcio.techtarget.com/definition/business-process-improvement-BPI>>.

Narozdíl od reengineeringu, což je metoda skokového zlepšení, je Business Process Improvement metodou průběžného zlepšování, které je založené na porozumění a měření stávajícího procesu a z toho přirozeně vyplývajících podnětů k jeho vylepšení.<sup>79</sup>

Pojem BPI reprezentuje postupnou inovaci procesů uvnitř organizace. Neustále se dbá na hranice, které mohou vytvořit organizační struktury nebo cíle společnosti. BPI znamená zdokonalování procesů díky kontinuální implementaci identifikovaných "drobných" vylepšení.<sup>80</sup> Jinými slovy jde spíše o postupnou optimalizaci a vylepšování daného procesu, než aby se stejný proces celý přebudoval.

Průběžné zlepšování by mělo trvat v podstatě stejně tak dlouho, jak dlouho bude trvat existence organizace. V okamžiku implementace změn se znovu nachází další nové příležitosti ke změně k lepšímu.

### 3.3 Metodiky kontinuálního zlepšování

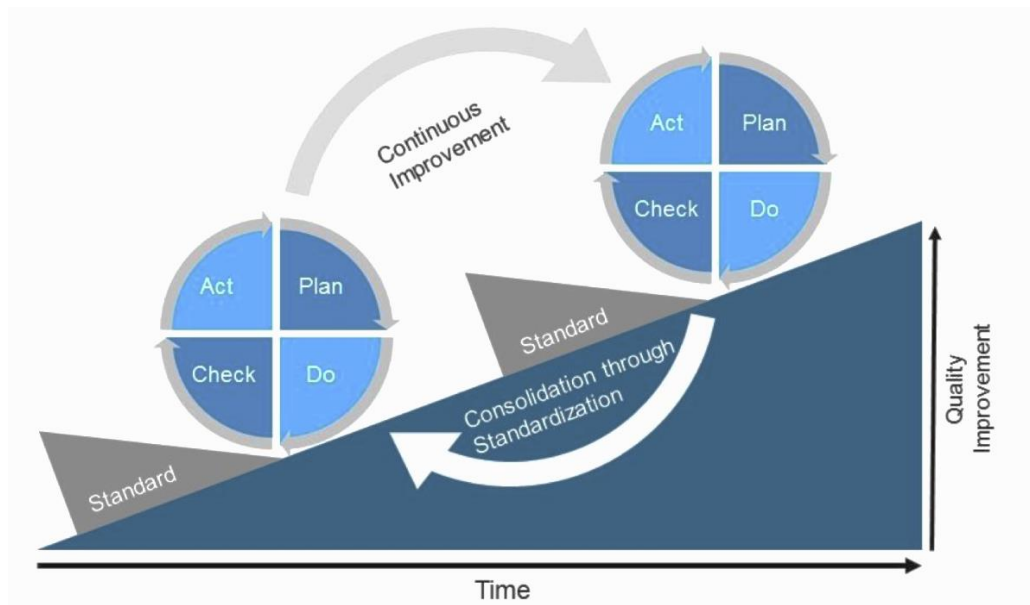
Pro nepřetržité zdokonalování podnikových procesů opět existuje celá škála nástrojů a metodik, ovšem při podrobnějším zkoumání vyjde najevo, že se v zásadních bodech příliš neliší. Mezi nejznámější bezesporu patří metodika PDCA, která je zobrazena na obrázku č. 14.

Jde o akronym z anglických slov plan – do – check – act (naplánovat – provést – prověřit – jednat), které označují čtyři fáze metodiky, kterou lze najít i pod označením Demingův okruh či Demingův cyklus. Právě tyto fáze jsou nezdědka základem i ostatních metodik kontinuálního zlepšování, byť v různých formách. Klíčovým aspektem je cykličnost, která je symbolem nikdy nekončícího zlepšování.

---

<sup>79</sup> ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha. Grada Publishing. 2007. 288 s. ISBN: 278-80-247-2252-8.

<sup>80</sup> FIALA, Josef. MINISTR, Jan. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. V Ostravě. VŠB – Technická univerzita. Fakulta ekonomická. 2003. ISBN 80-248-0500-6.



Obrázek č. 14: PDCA – cyklus průběžného zlepšování procesu<sup>81</sup>

Dalším přístupem neustálého zlepšování je KAIZEN složený z japonských slov KAI a ZEN, které v češtině znamenají změnu a dobrý. Pro Kaizen je zlepšování s využitím jednotlivých fází cyklu PDCA velmi důležité. Používá se pro optimalizaci pracovních postupů, zvyšování kvality, snižování zmetkovitosti, snižování nákladů, zvyšování bezpečnosti na pracovišti i k najití úspor materiálu i času. Využití metody v praxi kromě vypsání také stimuluje komunikaci a působí motivačně na pracovní výkon.

Mezi další všeobecně známé metody postupného zlepšování můžeme zařadit Kroužky kvality, Six Sigma, Total Quality Management (TQM), metodiku MIPI nebo Lean přístup.

### 3.4 DMAIC

Z metodiky PDCA, zmíněné výše, vychází metodika DMAIC. Opět se zde jedná o akronym z anglických slov define – measure – analyze – improve – control (definovat – změřit – zanalyzovat – zlepšit – řídit). Tento cyklus zlepšování je univerzálně použitelný pro jakékoliv zdokonalování. Cílem DMAIC je vedení projektu zlepšování podnikového procesu za použití následujících kroků:

1. pochopení potřeb;
2. pochopení procesu;
3. modelování a rozbor procesu;
4. redesign procesu;

<sup>81</sup> NYLATECH, INC. *Nylantech's Continuous Improvement Journey*. Cit.: [27-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.nylatech.com/nylatechs-continuous-improvement-journey/>>.



5. implementace nového procesu;
6. vyhodnocení nového procesu;
7. přezkoumání (kvality).

Častěji se ale postup rozděluje jen do fází, které jsou již vyjmenovány výše v rozpadu akronymu.

### 3.4.1 Fáze definovat

Definující fáze se zaměřuje především na porozumění a kvantifikaci cílů zlepšovateľského projektu. Je to fáze, kdy by zúčastněné strany měly porozumět současnému stavu procesu. Sestavuje se harmonogram projektu i vymezují jednotlivé týmové role. V této fázi je třeba klást důraz na to, aby zlepšovateľská aktivita korespondovala s definovanými cíli.

Primárním účelem definující fáze je pevné vymezení problému, kterým se chceme dále zabývat. Konkrétní problém je nutné jasně popsat.<sup>82</sup>

### 3.4.3 Fáze analyzovat

V rámci fáze analyzování jsou vyhodnocována data, která byla shromážděna ve druhé fázi. Vyhodnocení se uskutečňuje pomocí grafických, statistických a/nebo matematických nástrojů. Jak již bylo naznačeno, analýza vychází ze současného stavu procesu. Tento krok pomáhá určit, jaké mám rezervy do dosažení stanoveného cíle zlepšovateľského projektu.

Část analytických metod již byla v této práci zmíněna. Analytických metod je celá řada. Záleží, zda chceme sledovat potenciální prodlevy, nadměrné zásoby, zmetkovitost, zdroje závad apod. Mezi často používané nástroje, ještě v práci nezmiňené, patří například: Ishikawa diagram, mapování hodnotového řetězce, Paretův diagram, určování funkčních závislostí, a mnoho dalších. Další zdroj informací pro analýzu mohou představovat konkrétní fyzické měření.<sup>83</sup>

V rámci této diplomové práce budou data čerpána například z účetních programů, z Heliosu a z vnitřních reportů organizace. Výstupem tohoto kroku je popis vztahu mezi vstupy a výstupy. V rámci analytické fáze vzniká i model procesu.<sup>84</sup>

---

<sup>82</sup> SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšovateľství podnikových procesů*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2011. 223 s. (90-91 s.). Expert. ISBN: 978-80-247-3938-0.

<sup>83</sup> SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšovateľství podnikových procesů*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2011. 223 s. (96-100 s.). Expert. ISBN: 978-80-247-3938-0.

<sup>84</sup> MILLER, Ivan. *Kapesní příručka Six Sigma*. 3. vydání. V Praze. Interquality. 2016, 147 s. (8 s.). ISBN: 978-80-905414-1-2.

### 3.4.4 Fáze zlepšit

Bylo-li předchozí fází ověřeno, že zjištěný problém není jen výstupem náhodného jevu, je na místě jeho odstranění. Zlepšovací fáze je zaměřena na vyhotovení návrhů řešení pro zjištěná problémová místa. Máme-li návrhy na více řešení, je třeba vybrat to, které má největší šanci na úspěch.<sup>85</sup>

### 3.4.5 Fáze řídit

Poslední krok metody DMAIC pomáhá organizaci standardizovat proces. Pod tím můžeme chápat například vytvoření dokumentovaných postupů: standardů, směrnic, direktiv a předpisů.<sup>86</sup>

Složitost řídicí fáze souvisí se schopnostmi pracovníků organizace. Dokumenty vypracované v této fázi slouží následně jako výchozí materiály pro zaškolování pracovníků, kterých se nový postup týká nebo bude týkat. Je tedy třeba mít na zřeteli srozumitelnost těchto písemností. Dokumenty se mají vyznačovat konkrétností a klást důraz na části, ve kterých vzniká proměnlivost. Zvýšenou pozornost je třeba věnovat kritickým ukazatelům. V neposlední řadě musí být zmíněné instrukce uvedeny do běžného provozu.

## 3.5 Change management

Své uplatnění zde nachází disciplína zvaná Change management (CM), která sjednocuje metody podporující jednotlivce, týmy či společnosti při provádění organizačních změn, ať už se jedná o redefinici obchodního procesu, přesměrování použitých zdrojů, fúzi, zavedení nových technologií, přidělení rozpočtu nebo změnu ve způsobu provozu.<sup>87</sup> CM propojuje technický aspekt procesů s jejich lidskou dimenzí.

Řízení změn zahrnuje nástroje, které pomáhají přesměrovat či předefinovat použití zdrojů, přidělení rozpočtu nebo další aspekty významně měnící organizaci. CM se soustředí pouze na konkrétní aspekty, pracovníky či týmy, postižené změnou, nikoliv na organizaci v jejím komplexním pojetí.

CM v sobě zahrnuje od behaviorálních a společenských věd, až po IT či různá obchodní řešení. Hlavním důvodem, proč organizace tuto disciplínu začleňují

---

<sup>85</sup> SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2011. 223 s. (100-102 s.). Expert. ISBN: 978-80-247-3938-0.

<sup>86</sup> MILLER, Ivan. *Kapesní příručka Six Sigma*. 3. vydání. V Praze. Interquality. 2016, 147 s. (119-120 s.). ISBN: 978-80-905414-1-2.

<sup>87</sup> V kontextu projektového managementu může být CM použit jako alternativa k procesům řízení změn, kde jsou formálně zavedeny a schváleny změny rozsahu projektu.

do svých činností je, že chtějí úspěšně implementovat metody a strategie změn, například ty zmíněné v předchozích kapitolách.

Management změn se soustředí na vyřešení sedmi nejdůležitějších otázek, označovaných jako 7R Change managementu. Tyto otázky jsou následující:

- jaký DŮVOD stojí za změnou?
- jaká jsou RIZIKA se změnou související?
- jaké ZDROJE jsou k provedení změny potřebné?
- kdo je NAVRHOVATEL změny?
- jaké jsou požadované VÝSTUPY změny?
- kdo je ZODPOVĚDNÝ za vytvoření, testování a implementaci změny?
- jaký je VZTAH mezi navrhovanou změnou a dalšími změnami?

Jejich zodpovězení výrazně pomáhá řídit změny nebo normalizovat proces u pracovníků, kterých se změna dotýká a vyznačují se skeptickou reakcí na ni.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> WILSON, Fred. *Your Go-To Guide to the 7 R's of Change Management*. nTask. The platform that works for you, us and everyone else. 2020. Cit.: [27-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.ntaskmanager.com/blog/7-rs-of-change-management/>>.

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 Profil společnosti

Praktická část je uvedena představením organizace, jejíž proces je zkoumán. Následuje popis aktuálního stavu procesů v organizaci, včetně stručného představení použitých metodik a nástrojů.

### 4.1 Základní informace o společnosti

Předmětná společnost byla založena v devadesátých letech a již od svého vzniku vyvíjí činnost primárně v automobilovém průmyslu. Dnes se jedná o středně velkou organizaci, jejíž předmět podnikání je následující:

- silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí;
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru;
- klempířství a oprava karoserií;
- opravy silničních vozidel;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.

Za necelé tři desítky let své existence prodělala akciová společnost celou řadu změn od změny právní formy po expandování do dalších okresů po celé České republice. V současnosti lze hovořit o třech stěžejních pilířích jejích aktivit, kterými jsou prodej nových vozidel, výkup a prodej ojetých vozidel a jejich servisování.

Společnost zaměstnává několik set zaměstnanců, kteří působí na pracovištích v několika tuzemských pobočkách. Zaměstnanci jsou systematicky a pravidelně školení v souladu s neustálým vývojem automobilového trhu.

Na většině vypsanych poboček se nachází prodejny vozů i autorizované servisy. Mimo to jsou služby rozšířeny o autobazar, autopůjčovnu a o širokou škálu finančních služeb, včetně populárního operativního leasingu.

Vize společnosti se soustředí na kontinuální zlepšování kvality a rychlosti poskytovaných služeb s cílem získání loajální klientely.

Této vize se organizace zavázala dosáhnout za dodržování hodnot, jako jsou týmovost, osobní zodpovědnost, vzdělávání a rozvoj, otevřená komunikace, etika a inovace. Společnost neopomíjí ani životní prostředí.

## 4.2 Organizační struktura

Vybraná společnost má základní formální organizační uspořádání. V lineární struktuře jsou pozice nadřízenosti a podřízenosti uspořádány a orientovány vertikálně, jak je i vidět na obrázku č. 15.

Mezi základní výhody liniové organizační struktury se řadí:

- rychlé rozhodování,
- jasně vymezena nadřízenost a podřízenost,
- pevně dané organizační vztahy,
- snadná centralizace pravomoci.

Mezi obvyklé nevýhody patří:

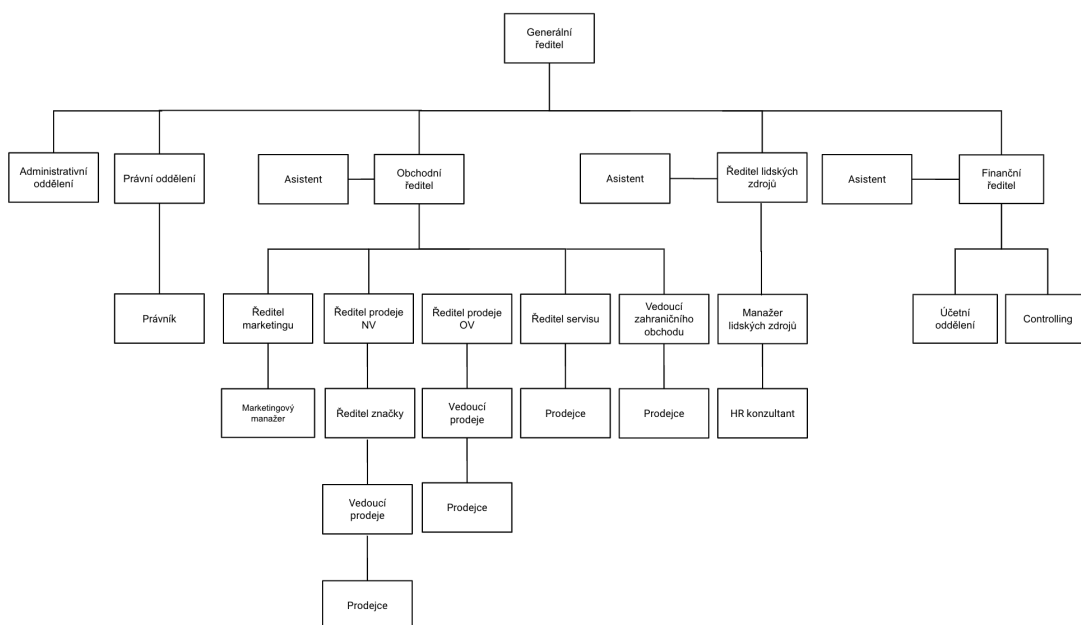
- vysoké nároky na vedoucí jednotlivých oddělení,
- snižuje se kvalita rozhodování,
- nedostatek specialistů.<sup>89</sup>

V našem příkladu je na vrcholu hierarchie generální ředitel organizace. Jemu jsou podřízeni obchodní ředitel, finanční ředitel a ředitel lidských zdrojů. Každý ředitel má pod sebou další podřízené a asistenta k sobě. Pod generálního ředitele spadá i právní a administrativní oddělení.

Pod obchodního ředitele dále spadá ředitel marketingu, ředitel obchodu s novými vozy, ředitel obchodu s ojetými vozy, ředitel servisních služeb a vedoucí vývozního oddělení (zahraničního obchodu). Ředitel lidských zdrojů je nadřízeným manažeru lidských zdrojů, který vede HR konzultanty. Pod finančního ředitele spadá účetní a controllingové oddělení.

---

<sup>89</sup> SMEJKAL, Vladimír. RAIS, Karel. *Řízení rizik*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2003. 270 s. ISBN: 80-247-0198-7.



Obrázek č. 15: Lineární organizační struktura vybrané organizace, vlastní zpracování

Organizační struktura ve větším rozlišení je k dispozici v příloze č. 6.

### 4.3 Porterova analýza pěti sil (5/P)

Pomocí Porterovy analýzy pěti sil bude provedena analýza konkurenčního prostředí organizace a jejího strategického řízení. Model slouží k odvození síly konkurence a analyzovaného odvětví, což souvisí i se ziskovostí v daném tržním sektoru. K dosažení tohoto cíle posuzuje pět ústředních vlivů, jenž přímo či nepřímo ovlivňují konkurenceschopnost organizace.

Analyzovány jsou následující konkurenční síly vyplývající z:

1. rivalita mezi konkurenčními organizacemi, ovlivněná jejich strategickými tahy k získání konkurenční výhody;
2. hrozby substitučních výrobků organizací z jiných odvětví;
3. hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví;
4. vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů;
5. vyjednávací pozice zákazníků.<sup>90</sup>

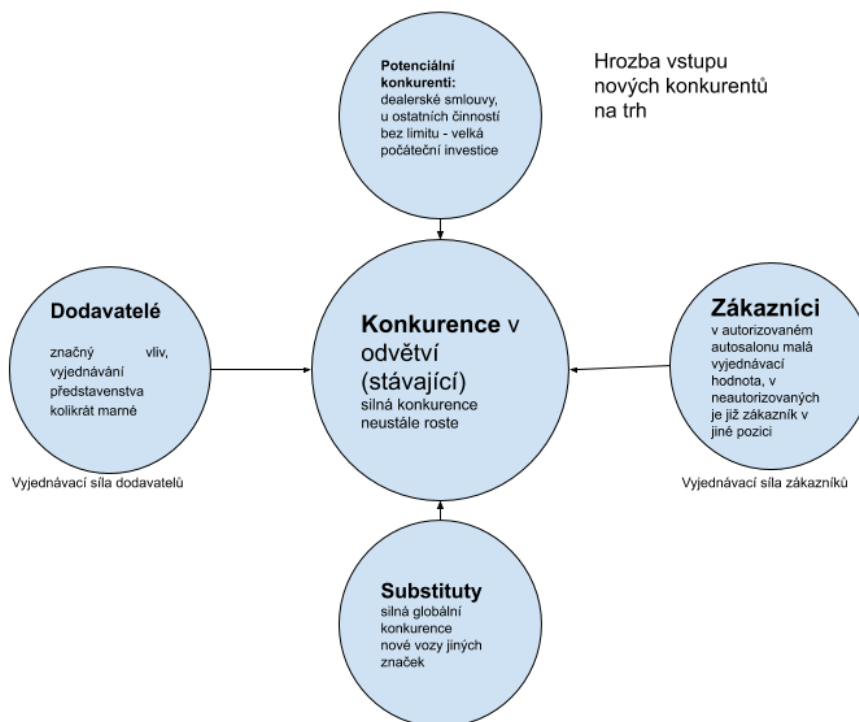
V případě zkoumané organizace může Porterova analýza vypadat následovně:

<sup>90</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena. BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. V Praze. C. H. Beck. 2006. 121 s. (47-48 s.). ISBN: 80-7179-367-1.

- ❑ Rivalita mezi konkurenčními organizacemi  
Konkurence se v prodeji, opravách a servisu automobilů stále zvyšuje. Konkurence je vysoká.
  
- ❑ Substituční výrobky  
Pokud nejsou značky úspěšné ve světě, pravděpodobně na tom nebude lépe ani dealer/prodejce dané značky pro určitou lokalitu. Za substituty považujeme nové automobily jiných značek. Společnost samotná tuto hrozbu nemůže nijak ovlivnit, jelikož jako odběratel má spíše slabou vyjednávací pozici.
  
- ❑ Vstup nových konkurentů do odvětví  
Prodej a servis autorizovaných značek je vázán dealerskou smlouvou. Tento trh je nasycen a je velmi nepravděpodobné, že by se na něj mohla dostat další společnost, jelikož dealerská smlouva nedovoluje, aby v malém městě (v některých případech i v okrese) působil více než jeden autorizovaný prodejce. Ostatní činnosti jako neautorizovaný autoservis, prodej ojetých vozů, pneuservis atd. mají relativně jednoduchý vstup do odvětví, který není žádným způsobem limitován. Za překážku lze považovat velkou počáteční investici na vybavení.
  
- ❑ Vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů  
Dodavatelé mají v tomto odvětví významný vliv. Na základě dohody s představiteli společnosti se určí množství automobilů a počet náhradních dílů, které se zaváží prodat. Pokud se stanovený limit splní a smlouva se dodrží, lze nakupovat za výhodnější ceny. Dodavatelé mohou stanovit ceny jednotlivých modelů vozidel, služeb i náhradních dílů.
  
- ❑ Vyjednávací pozice zákazníků  
Zákazníci autorizovaného autosalonu a servisu mají možnost ovlivňovat cenu jen do určité míry, neboť ceny nových vozů a jejich náhradních dílů jsou nastavovány po konzultaci s dodavatelem a jsou často neměnné. Při koupi nového auta zákazník musí řešit servis, prohlídky vozu a opravy skrze autorizovaný servis. V opačném případě propadá záruka. Vyjednávací schopnost je v neautorizovaných servisech výrazně vyšší. Zákazník bez omezení může obejít několik automechaniků a nechat si nacenit požadované služby. Zákazníci mají zpravidla silnou vyjednávací pozici i v případě prodeje ojetých vozů. Nehledají-li nijak mimořádný vůz, nemají problém poplatit vůz



v autosalonu vedle a prodejce přímo konfrontovat s cenou získanou od prvního autosalonu.



Obrázek č. 16: Porterova analýza pěti sil vybrané společnosti, vlastní zpracování

### 3.4.2 Fáze měřit

Úkolem fáze měření je získávání údajů o chování současného procesu, které jsou následně použity na zadání zlepšovatského projektu. Do této fáze řadíme komplexní návrh kontrolního systému měření včetně soustavy měřitek, která pomáhá sledovat vývoj v předchozím kroku definovaného zlepšovatského projektu. Díky tomu mohou zúčastněné osoby sledovat plnění stanovených cílů.

Návrh vhodného a spolehlivého měřícího systému není snadný, jak je podrobněji zmíněno v kapitole 1.2. Důležité je v této fázi vybrat realistický počet parametrů a soustředit se pouze na ty, které mohou osoby spojené s projektem skutečně ovlivnit.

Fázi lze rozdělit na následující kroky: zaznamenání současného stavu procesu, analýza, návrh měřícího systému a stanovení výkonnosti.<sup>91</sup>

<sup>91</sup> SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2011. 223 s. (93-96 s.). Expert. ISBN: 978-80-247-3938-0.

## 4.4 SWOT analýza

Důvodem provedení SWOT analýzy u naší organizace je identifikace, do jaké míry je současná strategie organizace a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které neustále v jejím prostředí nastávají.

SWOT analýza, viz tabulka č. 1, se sestává z analýzy jejího makroprostředí (obsahuje faktory ekonomické, politické, právní, kulturní, sociální i technologické) a mikroprostředí (zákazníci, konkurence, dodavatelé, odběratelé, veřejnost). V práci je uvedena pouze výsledná SWOT, neboť rozsáhlá analýza okolí organizace není cílem této diplomové práce.

Získané znalosti se doplňují o informace z vnitřního prostředí (systémy, procesy, cíle, zdroje, organizační struktura, kvalita managementu apod.). Výsledná analýza SWOT je souhrnem hlavních silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb organizace.

Do silných stránek zahrnujeme skutečnosti přinášející výhody jak organizaci, tak zákazníkům. Do slabých stránek zaznamenáváme to, co organizace nedělá dobře nebo to, co podobné organizace dělají lépe. V příležitostech najdeme skutečnosti, jež mohou zvýšit poptávku nebo lépe uspokojit klientelu. Hrozby znamenají trendy či události, které mohou způsobit pokles poptávky či nespokojenost zákazníků.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2008. 272 s. (103 s.). ISBN: 978-80-247-2690-8.

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
<i>firemní zázemí schopní prodejci spolupráce s min. 10 značkami bohatá škála služeb vlastní finanční produkty vlastní lakovna, klempírna, moderní dílny renomé u dodavatelů stabilní portfolio zákazníků angažovaný management</i>	<i>obsazování konkrétních pozic parkovací plocha fluktuační automechaniků pomalé zavádění změn</i>
Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
<i>speciální prodejní příležitosti od výrobců a finančních institucí rychlejší reakce na změny trhu a okolí nabídka prodloužených záruk</i>	<i>konkurence těžké ekonomické časy modernější prodejci</i>

Tabulka č. 1: SWOT analýza vybrané organizace, vlastní zpracování

Pro co nejpřesnější určení silných stránek je třeba si uvědomit, čím se organizace liší od své konkurence. Z výsledné analýzy vidíme, že organizace má silné zázemí a čerpá výhody ze své velikosti, která přináší nabídku široké škály modelů a dalších služeb. Organizace vidí své výhody v kvalifikovaných prodejcích, kteří zpravidla u společnosti zůstávají několik let. Obchodní pozice se vyznačují malou fluktuací. Pravidelně je investováno do moderního vybavení v servisních dílnách, lakovnách, klempírnách i autosalonech. Finanční oddělení stále nabízí nová řešení financování pro klienty. Dodavatelé často organizaci vyjdou vstříc v případě speciálních požadavků, díky dlouholetým dobrým vztahům. Organizace má relativně stabilní portfolio svých zákazníků, díky tomu, že v několika okresech měla pobočky jako první mezi autosalony. Lidé mají díky tomu značku v povědomí, a proto je často jejich první volbou. Mezi další silnou stránku patří management, který se aktivně zapojuje a podílí na vymýšlení možných inovací. Jak ale ukázala Porterova analýza, není namístě vývoj jakkoli utlumovat, kvůli vysoce konkurenčnímu prostředí.

Mezi slabé stránky se zařadila fluktuační na některých pracovních pozicích, zejména potom u automechaniků. Ty jsou pro společnost velmi důležité, ale zároveň je po nich vysoká poptávka, a kromě vysokých počátečních investic

v podstatě nemají bariéru pro vytvoření si vlastní dílny. Další slabou stránkou jsou parkovací plochy pro zákazníky. Často se stává, že zákazníci hledají parkovací místo dlouho, nebo ho najdou až ve větší vzdálenosti od salonu, což není žádoucí. Touto záležitostí se již zabývají správci jednotlivých budov. U vybraných pozic opakovaně trvají výběrová řízení velmi dlouho. Jako slabá stránka byla následně identifikována pomalá reakce na změny okolí. Vyšší a střední management sice dokáže rychle řešení vymyslet, nicméně řešení se pomalu implementuje.

Do hrozeb s jistotou patří silná konkurence, což nám odhalila předcházející Porterova analýza. Organizaci by mohly zasáhnout těžké ekonomické časy, kdy zákazníci raději zvolí levnější vůz nebo si ponechají svůj starý vůz déle. Na trhu jsou stále prodejci používající modernější technologie či metody prodeje, což jistě také může přímo ovlivňovat ziskovost podniku.

Mezi příležitostmi lze zařadit speciální prodejní nabídky od výrobců vozidel a od finančních institucí, což zahrnuje primárně různé nabídky financování. Díky dlouholetým vztahům se občas podaří domluvit takové podmínky, které konkurence nemá. Stejnou výhodu lze získat prostřednictvím prodloužených záruk, které jsou zákazníky velmi oblíbené. Mezi příležitostmi byla dále zařazena rychlejší reakce na změny trhu. Automobilový průmysl je bohatý na různé inovace, ať už ve způsobu prohlídky vozidel, způsobu prodeje, dodatečné služby i na inovace na samotných vozidlech.

Následující tabulka č. 2 s váženou SWOT analýzou zobrazuje, s jakou vahou jednotlivé položky SWOT na organizaci působí a jakou mají z pohledu organizace hodnotu. Faktory byly hodnoceny od 1 do 5, přičemž 5 znamená nejvyšší vliv. U slabých stránek a hrozeb je hodnocení použito se stejnou logikou. Zaznamenává se ale v záporných číslech.

Položky	Hodnocení	Váha	Výsledek
<u>Silné stránky</u>			
Firemní zázemí	4	0,13	0,52
Schopní prodejci	5	0,13	0,65
Spolupráce s 10 značkami	3	0,11	0,33
Bohatá škála poskytovaných služeb	4	0,13	0,52
Vlastní finanční produkty	1	0,06	0,06
Vlastní lakovna, klempírna a moderní dílny	2	0,07	0,14
Renomé u dodavatelů	3	0,11	0,33
Stabilní portfolio zákazníků	4	0,13	0,52
Angažovaný management	4	0,13	0,52
SOUČET			3,59
<u>Slabé stránky</u>			
Obsazování konkrétních pozic	-2	0,15	-0,3
Parkovací plocha	-3	0,28	-0,84
Fluktuace automechaniků	-3	0,15	-0,45
Pomalé zavádění změn	-4	0,42	-1,68
SOUČET			-3,27
<u>Příležitosti</u>			
Speciální prodejní příležitosti od výrobců a finančních institucí	3	0,37	1,11
Rychlejší reakce na změny trhu a okolí	4	0,42	1,68
Nabídka prodloužených záruk	2	0,21	0,42
SOUČET			3,21
<u>Hrozby</u>			
Konkurence	-3	0,31	-0,93
Těžké ekonomické časy	-2	0,25	-0,5
Modernější prodejci	-4	0,44	-1,76
SOUČET			-3,19
Interní			0,32
Externí			0,02
Celkem			0,34

Tabulka č. 2: Vážená SWOT analýza vybrané organizace, vlastní zpracování

Bilance SWOT analýzy je jen velmi mírně lichotivá, což dokazuje kladný výsledek součtu interních faktorů, tj. silných a slabých stránek společnosti, který se rovná 0,32 bodu. Největší potenciál ke zlepšení představuje zrychlení zavádění změn v rámci organizace.

Externí bilance dopadla vyrovnaně s výsledkem součtu příležitostí a hrozeb 0,2 bodu. Největší příležitostí je rychlejší reakce podniku na externí změny a největší hrozbou modernější prodejci.

Kvůli výsledkům vážené SWOT analýzy bude další práce směřována primárně na obchodní procesy, kde je největší interakce zákazníka s organizací a kde zákazník nejvíce vnímá, že jsou na trhu organizace poskytující modernější služby.

## 5 Audit procesů ve vybraném oddělení

Následující kapitola bude uvedena rozbohem stavu procesů v organizaci a zobrazením procesní mapy, která čtenáři pomůže se zasazením si zkoumaného procesu do širších souvislostí. Následně bude popsána činnost oddělení (či oddělení), které se na vybraném procesu podílí. V tomto okamžiku přichází řada na samotnou interpretaci a představení modelu procesu.

### 5.1 Stav procesů v organizaci

Společnost má zaveden systém řízení jakosti dle ISO 9001, který každý rok úspěšně obhájí. Organizace se také řídí systémem managementu BOZP podle normy ISO 45001:2018, což je mezinárodně uznávaný dokument obsahující mj. návod, jak požadavky zavést, řídit, monitorovat a jak z pohledu BOZP komplexně zlepšovat výkonnost celé organizace.

Pro jednotlivá oddělení i konkrétní úkony jsou u klíčových procesů vypsány organizační směrnice a pracovní postupy. Tyto dokumenty jsou nejčastěji v podobě online dokumentu, který je zaměstnancům volně přístupný. Některé pracovní postupy jsou předávány ústně.

Například směrnice pro oddělení výkupu ojetých vozidel udává cíl činností všech pracovníků v tomto oddělení, dále jejich náplň práce, kompetence, odpovědnosti a konečně popis nejdůležitějších procesů tohoto oddělení. Vše jmenované je ve formě textu.

Výše napsané naznačuje, že způsob, jakým je v organizaci přístupováno k obchodním procesům, nese známky jak funkčního, tak procesního přístupu k řízení (popsaných v kap. 1.1).

Procesy jsou strukturovány dle jednotlivých funkčních útvarů organizační struktury, dle mého názoru by ale měl být kladen větší důraz na propojení dílčích procesů v rámci celé organizace tak, aby si všechny zainteresované osoby byly vědomy širších souvislostí a sdílených cílů. To má pozitivní efekt na rozvoj, iniciaci a podílení se na změnách.

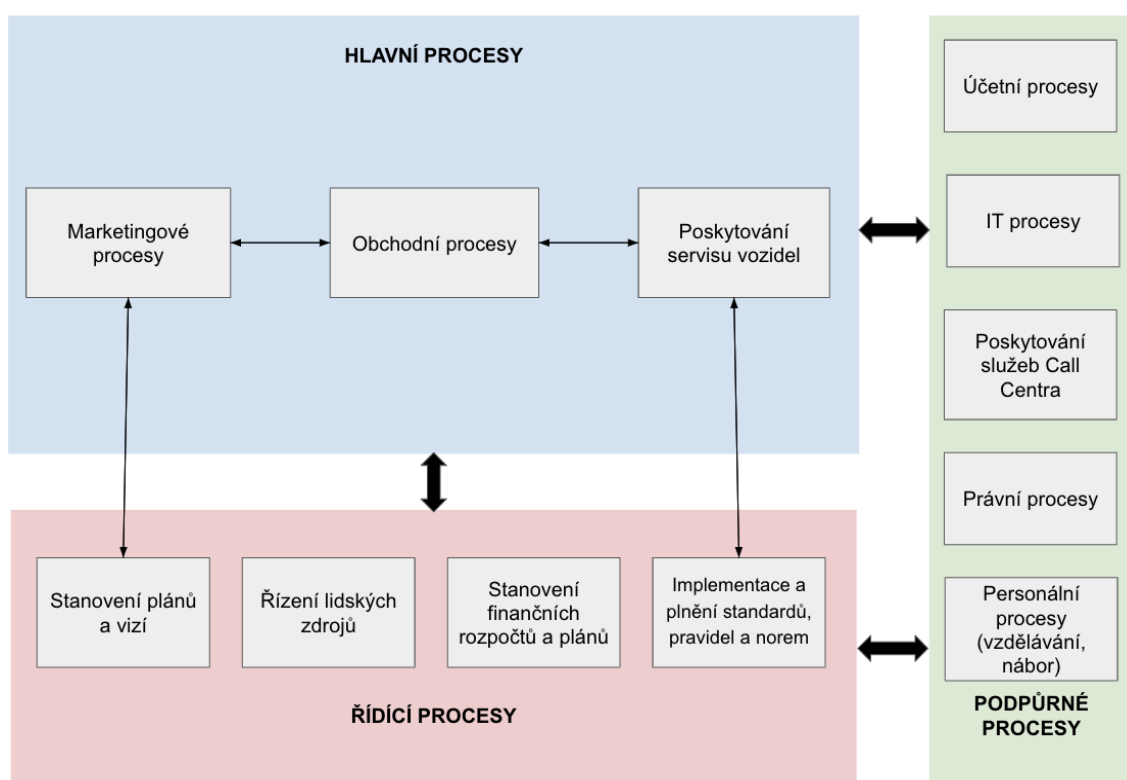
S procesy ve společnosti pracuje především úsek prodeje nových vozů, který musí dodržovat přísné postupy organizace, ale i výrobců vozidel. Procesy se optimalizují průběžně. Impulsy k vylepšení vychází buď od dodavatelů,

z vedení organizace nebo od konkrétního oddělení či pracovníka, který úkony procesu vykonává.

Realizace vylepšení probíhá kooperací vedení organizace, vedení daného úseku a dalšími vybranými pracovníky na nižších pozicích. Zástupci dalších oddělení jsou zapojeni v případě, že se jejich proces či optimalizace také přímo týká.

## 5.2 Přehledová procesní mapa

Procesní mapa znázorňuje hlavní, řídicí a podpůrné procesy organizace, kde je zobrazeno propojení jednotlivých procesů i oblastí, jež organizace pokrývá.



Obrázek č. 17: Procesní mapa vybrané organizace, vlastní zpracování

Mezi hlavní procesy organizace tedy řadíme obchodování nových zakázek za pomoci vedoucího prodeje a jednotlivých obchodních zástupců. Jejich činnost úzce souvisí s procesy marketingu. Prodejci se zpravidla podílí na tvorbě online i offline kampaní. Další hlavní proces je servisování vozidel.



Mezi řídicí procesy byly zařazeny stanovené plány a vize organizace, vypracované finanční plány a rozpočty, plány lidských zdrojů a již implementované normy.

Pro správné fungování vypsanych procesů jsou zavedeny podpůrné procesy, kam byly zařazeny například procesy právní, účetní, IT nebo služby poskytované Call Centrem.

### 5.3 Představení procesů realizovaných obchodním oddělením

Na základě přehledové mapy, uvedené v předchozí kapitole byla pro další práci vybrána skupina obchodních procesů. Bude zmíněna i skupina marketingových procesů a poskytování servisu vozidel, nicméně se zaměřením na ty procesy, které jsou v kompetenci pracovníků obchodního oddělení.

Ve vážené SWOT analýze nám vyšla jako největší hrozba činnost modernějších obchodníků vykonávající aktivity ve stejném oboru, ovšem s modernějšími technologiemi, přístupem nebo metodami prodeje. Práce se proto bude soustředit na propagaci a prodej služeb, ať už se jedná o zprostředkování koupě nového vozidla či o nabídku (propagaci) servisních služeb, která zpravidla navazuje na uzavřené obchodní případy. Samotné servisní práce nejsou předmětem zkoumání. Tj. budou zmíněny ty procesy, kde je nejintenzivnější interakce organizace a zákazníků.

Z toho důvodu bude dále v práci konkrétně analyzován proces online propagace služeb, obchodní skupina procesů a procesy týkající se nabídky/propagace servisních služeb.

Do vybraných procesů jsou zapojeni pracovníci marketingu a servisního oddělení, primárně však zaměstnanci obchodního oddělení organizace.

Obchodní oddělení vybrané organizace má svou nezastupitelnou roli. Hlavním procesem je zajištění nákupu a prodeje vozidel. Obchodníci musí mít přehled o aktuální poptávce i připravovat nabídky na tuzemském i zahraničním trhu.

Pracovníci obchodního oddělení jsou zodpovědní za vytváření databáze klientů a dodavatelů. K tomuto účelu se využívá primárně software Helios, který v jediném systému zahrnuje všechny potřebné firemní agendy

a související propojení s důležitými oblastmi, jako je účetnictví, sklad, servis, pokladní prodej apod.

Výčet klíčových činností vypadá následovně:

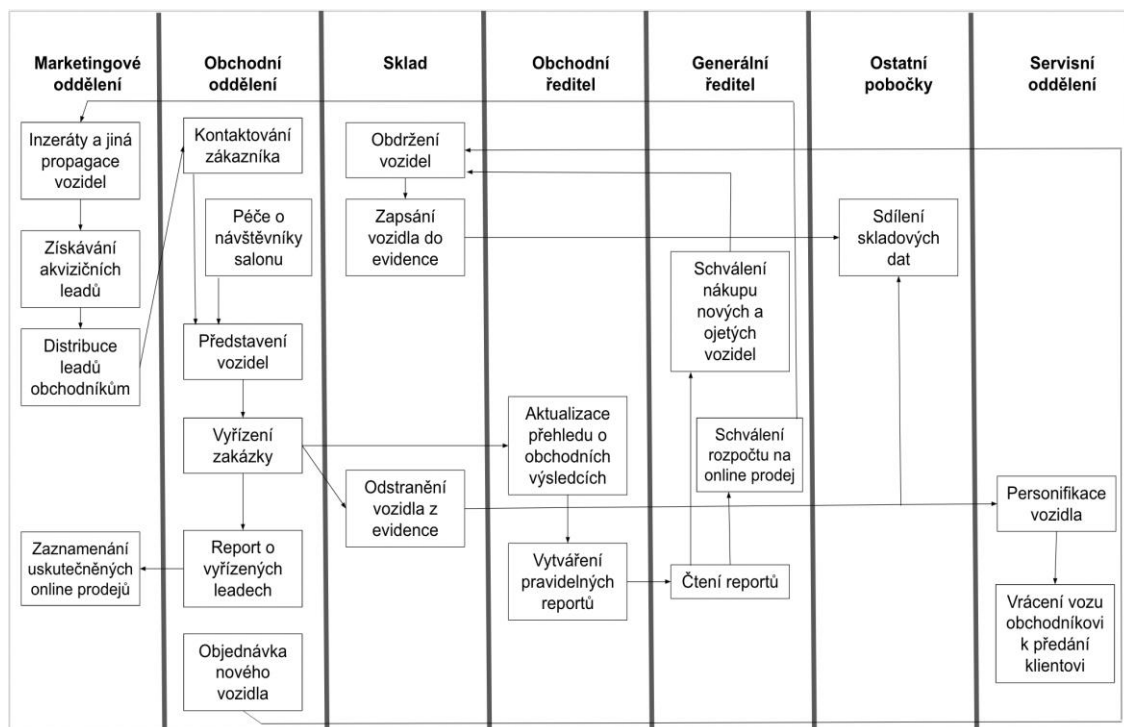
- aktivní podpora obchodu (například koordinace propagace s marketingovým oddělením, obchodní hovory apod.),
- příprava objednávek, smluv, objednávání vozů od výrobců na sklad,
- zajištění výkupu vozidel a komisí,
- evidování informací o vozidlech,
- vedení evidence o zákaznících,
- zajištění testovacích jízd,
- akviziční činnost,
- prezentace vozů, finančních produktů a pojištění,
- koordinace poprodejních služeb.

Obchodní oddělení se zpravidla sestává z vedoucího prodeje, asistenta, prodejců a finančního specialisty.

## 5.4 Hodnototvorný řetězec organizace

Aby si čtenář dokázal lépe zasadit dosud získané poznatky do kontextu, byl vytvořen kompletní hodnotový tok (value chain), popisující průběh procesu od marketingových aktivit po předání vozidla zákazníkovi. Value chain, jak již bylo zmíněno v kapitole 2.2 této práce, popisuje, jak hodnotu, kterou organizace nabízí (tj. kvalitní vozidlo), dodává externímu zákazníkovi (tj. fyzické či právnické osobě se zájmem vozidlo zakoupit). V rámci toho musí organizace provést celou řadu procesů, které nalezneme v již vypracované přehledové procesní mapě v kapitole 5.2 v sekci hlavních procesů, kam byly zařazeny skupiny obchodních a marketingových procesů a procesy spojené se servisováním vozidel.

Hodnotový tok pro předmětnou organizaci je znázorněn v následujícím obrázku č. 18.



Obrázek č. 18: Popis průběhu od marketingových aktivit po předání vozidla pomocí hodnotového toku, vlastní zpracování

Obrázek č. 18 stručně modeluje procesy, do kterých se pracovníci zapojují. Procesy jsou rozděleny do tzv. "swimlanes", pod kterými si můžeme představit sady znázorňující různé organizační funkce nebo skupiny.

## 5.5 SIPOC diagram

Jak je popsáno v kapitole 2.1, diagram SIPOC poskytuje první letný pohled do procesu. Tabulka č. 3, podává stručné informace o tom, kdo poskytuje vstupy do procesu nákupu nového vozu a kdo jsou zákazníci tohoto procesu.

Přehledně a jednoduše jsou zde zachyceny nejdůležitější prvky procesu, jeho hranice. Jeho výhodou je, že usnadňuje definici vztahů procesu s jeho okolím.

Dodavatelé (Suppliers)	Vstupy (Inputs)	Proces (Process)	Výstupy (Outputs)	Zákazníci (Customers)
Obchodník	CRM	Uvítání zákazníka	Zřízení nového účtu v CRM	Zákazník
			Vizitka	
Výrobce	Modely	Analýza potřeb	Katalog vozidel	Zákazník ( <i>fyzická či právnická osoba</i> )
	Specifikace			
Benzina	Pohonné hmoty(elektřina)	Testovací jízda	Prospekty ke konkrétnímu vozidlu	Zákazník
Automyčka	Mytí			
Obchodník	Připravené vozidlo			
Výrobce	Ceník	Domluvení ceny a podepsání dokumentů	Dokumenty	Zákazník
Obchodník	Smlouvy a ostatní dokumenty			Helios
Obchodník	SW pro fakturaci	Vyfakturování	Potvrzení o přijaté platbě	Účetní oddělení
				Zákazník
Výrobce	SW pro navolení specifikací vozidla	Nakonfigurování vozidla	Schválený návrh konfigurace vozidla	Zákazník
				Výrobce
Výrobce	Dodací lhůty	Uplynutí dodací lhůty	Přijetí nového vozu na sklad	Sklad
Výrobce	Dodané vozidlo	Předání vozu	Nové vozidlo	Zákazník
Obchodník	Telefon	Následné kontaktování	Kontakt na servisní oddělení	Zákazník
	CRM			

Tabulka č. 3: SIPOC diagram procesu nákupu nového vozu, vlastní zpracování

SIPOC diagram stručně ukazuje prodejní proces organizace, na který je soustředěna i následující návrhová část. Pokud je dokončeno zprostředkování koupě nového vozidla zpravidla následuje nabídka servisních služeb, čímž se dostáváme již do poprodejní fáze.

Pokud si má zákazník vybrat mezi dvěma obchodníky, které má od sebe přibližně stejně daleko a kteří nabízejí požadované vozidlo za stejnou cenu,

bude se patrně rozhodovat i na základě obchodního procesu. Bude si pravděpodobně na recenzích dohledávat spokojenost ostatních klientů a hledat, zda se setkali s příjemným a profesionálním personálem, zda prodejem nestrávili příliš času, zda dostali něco navíc, zda vše probíhá v příjemném prostředí, jestli jim bylo vše pečlivě vysvětleno či zda jim byla nabídnuta dobrá káva (i takové detaily hrají svou roli).

Na silně konkurenčním trhu je třeba mít místa, kde je takto intenzivní spolupráce organizace se zákazníky, co nejpřesněji zmapovaná. Abychom dosáhli strategického cíle organizace, čímž je mimo jiné zvyšování tržního podílu, je třeba vykonávat s pečlivostí a s odbornou péčí i ty nejmenší detaily, u kterých předpokládáme, že zákazník očekává nebo že pro něj mají přidanou hodnotu.

Ve vážené SWOT analýze vypracované v kapitole 4.4 vyšlo najevo, že největší hrozbou v této době jsou pro naši organizaci progresivnější a modernější konkurenti. Návrh nového prodejního procesu si tedy klade za cíl najít prostor ke zlepšení ve smyslu identifikované největší hrozby ve vážené SWOT. Je třeba ale mít na zřeteli, že mnoho úkonů je dáno výrobcí vozidel, s kterými organizace spolupracuje a jejichž nařízení musí v rámci dobrých vztahů respektovat.

Pokud ale organizace najde způsoby, jak ovlivnitelná místa učinit co nejpřívětivější směrem k zákazníkům, může riziko, že přejdou k jiným obchodníkům, výrazně snížit.

Organizace si je této hrozby vědomá a již má představu, že implementuje kroky k její eliminaci. Celý proces lze například zprostředkovat online za využití nejnovější technologie využití nejen k tomuto účelu, ale i k propagaci vozidlům, virtuálním prohlídkám autosalonu/vozidel a podobně.

### III. NÁVRHOVÁ ČÁST

## 6 Návrh inovace vybraného procesu

V návrhové části diplomové práce bude postupováno podle cyklu zlepšování DMAIC vysvětlené v teoretické části v kapitole číslo 3.4.

### 6.1 Definice zlepšovateľského projektu a cíle optimalizace

Již při modelování a popisování procesů s pracovníky organizace bylo navrženo několik opatření, jež by měly směřovat k vyšší efektivitě procesů. Například u předprodejní fáze musíme mít na zřeteli, že online rešerše řídí rozhodovací proces u cca 94 % zákazníků, podle interního výzkumu organizace. Efektivní marketingové procesy jsou na automotive trhu naprosto klíčové.

U prodejní fáze se jednalo zejména o bližší a účinnější spolupráci marketingového a obchodního oddělení. To vyžaduje intenzivnější tréninky obchodníků s cílem edukovat je v moderních marketingových technologiích i v marketingovém vyhodnocování. Je důležité se vzájemně informovat o tom, o co mají zákazníci zájem z pohledu marketingových šetření, a o co se zajímají z pohledu prodejců v terénu.

Z marketingových šetření například vyplývá, že je třeba se zaměřit na větší počet zákazníků získaných online a celý obchodní proces zjednodušit pro zákazníka tak, že bude možné absolvovat jeho část i celý proces online, tj. bez osobní návštěvy. Implementace tohoto navrhovaného zlepšení by měla vést k zefektivnění zpracování úkonů, a především k většímu počtu získaných zákazníků.

Cíle zdokonalení procesu musí vždy korespondovat s cíli organizace. Splnění cílů optimalizace má přispívat ke splnění strategických cílů, kterými jsou udržení si dobré pověsti, dobrých vztahů s dodavateli i zvyšování obratu, potažmo zisku. Rozšíření možností online nákupů má pozitivní dopad nejen na zvyšování obratu organizace a tím pádem i na lepší vztahy s dodavateli, pozitivní efekt má i na goodwill organizace.

Tím, že organizace implementuje změnu primárně na popud svých zákazníků (výsledek marketingového šetření), ukáže tím, že jsou pro ni zákazníci na prvním místě.

Organizace věří, že poskytnutí nových služeb, které zákazníkům zpříjemní interakci s organizací a/nebo jim uspoří čas strávený s nákupními procedurami, budou vnímat jako přidanou hodnotu. Takové zlepšení vede k udržení si kroku se silně konkurenčním trhem, ve kterém organizace vyvíjí činnost. Z tohoto důvodu se další části soustředí především na problematiku online nákupu.

Jak je zmíněno v teoretické části této práce v kapitole 3.1, pro zlepšování podnikových procesů lze rozlišit dva základní přístupy. Metodu skokového zlepšení (Business Process Reengineering) a metodu průběžného zlepšování (Business Process Improvement). Pro vybraný proces bude po důkladné úvaze použit přístup BPI.

Pokud byl zákazníkovi vůz prodán, zpravidla obchodník nabídne jako další krok servis vozidla. I v této fázi je nutné se ujistit, že každá součást tohoto poprodejního procesu je zaměřena především na spokojenost zákazníka. Zákazník, který je spokojený s prezentací společnosti, s prodejním procesem i poprodejními službami, je zárukou pro úspěch organizace. Je-li spokojen natolik, že organizaci dále doporučí, je to další velmi vítaný bonus.

U všech fází je třeba se zaměřit na prvky, které klient skutečně oceňuje, které ho zaujmou nebo které si dokonce užije. Může se jednat o virtuální návštěvu autosalonu nebo virtuální prohlídku vozidla. Další velmi oceňují zaslání všech dokumentů a zejména kupní smlouvy emailem v předstihu, pro jejich prostudování si v klidu a pohodlí domova. Je na místě klást si otázku, zda můžeme změnit nějaké prvky procesu, které standardně klienty spíše nudí či obtěžují? Organizace za tímto účelem implementovala například online kalkulačky, kdy zákazník ví orientační ceny servisu, doplňkových služeb, finančních služeb i automobilových doplňků předem.

Zaměření na tyto detaily je důležitým krokem k získání konkurenční výhody, které jsou pro organizaci nesmírně důležité, jak bylo vysvětleno v Porterově analýze v kapitole 4.3.

V rámci analýzy procesů popsaných v 5. kapitole byly zjištěny následující metriky, které by měly být příslušnými odděleními zkoumány, nicméně zatím se tak neděje nebo pouze nedostatečně. Metriky jsou vypsány v následující tabulce č. 4. Vzhledem k citlivosti těchto údajů nebudu uvádět, které metriky jsou nejvíce podceněné, ani konkrétní hodnoty.



Protože velká většina úkonů v prodejním procesu organizace je striktně daná nařízeními a směrnicemi od výrobců, je nutné aktivity, které jsou volnějši, vykonávat s maximální péčí.

Navrhovaná metrika /ukazatel	Výpočet	Poznámka
Počet návštěvníků webových stránek za den	počet návštěvníků WWW /den	<i>Organizace sice sleduje počty návštěvníků v čase, nicméně navrhl bych podrobnější zkoumání pro získání přehledu, jaké přesně modely či značky klienty zajímají, jaká nejčastěji používají akční tlačítka apod. Výsledky poslouží pro přesnější zacílení kampaní.</i>
Poměr žádostí o předváděcí jízdu	(předváděcí jízdy / osobní kontakty) * 100	<i>Sledování tohoto ukazatele pomůže ke zjištění, kolik zákazníků mělo zájem o předváděcí jízdu. Následuje vyhodnocení, kolik z nich se stalo skutečnými kupci.</i>
Poměr nezájmu o předváděcí jízdu	(nezájem o předváděcí jízdu / osobní kontakty) * 100	<i>Zjištění příčiny "odpadlíků", tj. proč došlo ke kontaktu, ale nebyl zájem o předváděcí jízdu.</i>
Počet návštěv v autosalonu	počet návštěv / časový údaj	<i>Do systému CRM vyplnit jednoduché políčko s počtem návštěvníků za den. Čísla pomohou pro získání přehledu, kolik návštěvníků se stane skutečnými klienty. Velkým bonusem je získání kontaktů.</i>
Počet návštěvníků autosalonu, u kterých neproběhl obchod	počet návštěvníků bez koupě vozidla / časový údaj	<i>Zjištění příčiny "odpadlíků", tj. proč se lidé nestali zákazníky.</i>
Poměr online objednaných klientů servisu / jiná forma objednání.	(počet zákazníků z online formuláře / počet zákazníků celkem) * 100	<i>Organizace již nyní pozoruje, že se jedná o oblíbenou formu objednávání. Zjišťování konkrétních čísel bude nápomocné při rozhodování o implementaci online formulářů pro ostatní nabízené služby.</i>
Poměr uskutečněných offline obchodů ku online obchodům	(počet offline obchodů / počet online obchodů) * 100	<i>Zjištění důvodů nevyužití online formy, popřípadě co zákazníkům vyhovuje na online a co ne. Proč se standardní kupující neobjednal online. (Z důvodu složitosti? Neznalosti alternativy?)</i>
RTB, remarketing	software	<i>Slouží k lepšímu zachycení zákazníků, kteří se dívali na reklamu na sociálních sítích či na webu organizace, ale zatím se obchod neuskutečnil.</i>
Spokojenost zákazníků	vyhodnocení emailových či telefonických odpovědí	<i>Zahrnout do žádostí o zpětnou vazbu i otázky na zájem obchodníka o potřeby a přání zákazníka, na spokojenost s odbornou znalostí personálu a s předváděcí jízdu. Zjistit, zda celý prodejní proces splnil zákazníkovo očekávání či někde viděl mezery a jaké.</i>

Tabulka č. 4: Navrhované metriky a ukazatele stran propagace prodeje služeb (prodej/servis), které by měly být organizací více zkoumány, vlastní zpracování

Dalším návrhem, který pramenil spíše z rozhovorů s klienty je záznam osobního nastavení vozidla zákazníka, je-li to možné. Zákazník velmi ocení, pokud mu bude v případě servisování vůz vrácen s původní pozicí sedadla a volantu, se stejně nastavenými systémy apod.

Protože na trhu prodeje vozidel i servisů je silná konkurence, perfektně odvedená práce je samozřejmostí a zákazníci se často dívají na detaily. I když jde o drobnost, klienti ocení, pokud dostanou něco navíc, jako je umytí vozu či láhev vody ve voze na osvěžení.

Zákazníci servisu rádi ví, co se s jejich vozem děje. Dalším návrhem je do systému implementovat pro personál tlačítko, které pomocí SMS automaticky informuje o dokončení či průběhu servisu.

Největší nátlak se však, i přes ostatní návrhy na vylepšení, stále objevuje v požadavku zákazníků na nákup vozidla online, což je zřejmé i ve vybrané organizaci. Je nutné přijmout technologické změny směřující tímto směrem, neboť není možné dominanci elektronického obchodování ignorovat.

S tím je spojena optimalizace webových stránek, včetně mobilních funkcí. Přijetí řešení SaaS<sup>93</sup> pro předběžné schválení a aktualizaci inventáře v reálném čase. To povede k usnadnění procesu ověřování F&I i osobní identifikaci u prodejců s automatizovanou integrací dat, která umožní prodejním týmům vzdálený přístup k podnikovým systémům.

Tradiční modely zdlouhavého vyplňování papírů se stávají těžkopádnými a kontraproduktivní. Optimalizace zážitku z nákupu znamená dát spotřebitelům možnost nakupovat vozidla a co nejvíce usnadnit tyto procesy online. Pro organizaci je vhodné vyvinout časově efektivní a bezproblémový proces uzavření obchodu tímto způsobem. Podle americké společnosti pro analýzu dat a spotřebitelskou inteligenci J. D. Power se předpokládá, že do dvou let bude prostřednictvím internetu zakoupena více než polovina nových automobilů.

Jak již bylo naznačeno pokračování práce se bude dále soustředit na právě na zavedení kompletně online obchodního procesu nákupu nového vozidla.

---

<sup>93</sup> Software jako služba je model nasazení softwaru, kdy dochází k hostování aplikace provozovatelem služby. Služba je dále nabízena zákazníkům přes internet.

## 6.2 Definice týmu

Struktura týmu, která se podílí na zlepšovateľském projektu vypadá následovně.

Garant projektu: vedoucí obchodního oddělení  
 Realizátor projektu: prodejce  
 Konzultanti projektu: odd. obchodu, controllingu/financí, marketingu

## 6.3 Harmonogram projektu

Obrázek č. 19 zobrazuje harmonogram klíčových činností, které byly v rámci zlepšovateľského projektu provedeny.

Harmonogram projektu DMAIC											
Činnost	Fáze DMAIC	IX.20	X.20	XI.20	XII.20	I.21	II.21	III.21	IV.21	V.21	VI.21
Seznámení se s chodem organizace a vybraného oddělení	Definovat	■									
Seznámení se s vybranými prodejními procesy	Definovat		■	■							
Sběr informací, prospektů, norem a jiných potřebných podkladů	Definovat			■							
Sestavení týmu pro zlepšovateľský projekt	Definovat			■							
Schůzka na oddělení prodeje a marketingu kvůli detailnímu mapování procesů	Měřit				■						
Schůzka s controllinovým oddělením stran zjištění výsledků z prodejních procesů	Měřit					■					
Analýza příčin problému	Analyzovat						■				
Detailní mapování	Analyzovat						■				
Zvolení nápravných opatření	Zlepšovat						■				
Zaškolení zúčastněných pracovníků	Zlepšovat							■			
Vytvoření řídicích mechanismů	Řídit								■		
Pilotní provoz (controlling)	Řídit									■	
Spuštění nového procesu	Řídit										■

Obrázek č. 19: Harmonogram zlepšovateľského projektu pomocí Ganttova diagramu, vlastní zpracování

První činností v harmonogramu je seznámení s chodem organizace a vybraného, tj. obchodního oddělení (okrajově i marketingového a servisního oddělení). Tato činnost byla zahájena v září 2020. Projekt zakončuje pilotní provoz, který bude (bude-li organizace i nadále chtít v zlepšovateľském projektu pokračovat) spuštěn v květnu a následující spuštění nového procesu "na ostro" v červnu 2021.

## 6.4 Měření, analýza a mapa současného stavu vybraných procesů

Jak je uvedeno v teoretické části, prvním potřebným krokem je u optimalizovaného procesu přesně definovat základní informace o něm. V této kapitole budou uvedeny nejčastější procesy, které probíhají v rámci obchodního oddělení. Jedná se o výběr těch nejčastějších procesů, které se v rámci běžné obchodní činnosti vyskytují v oddělení několikrát za týden. V některých z nich lze nalézt slabá místa. Jejich identifikace může být prvním krokem k jejich odstranění. Zdokonalení procesu tímto způsobem pomůže k efektivnější činnosti účastníků procesu a k poskytování kvalitnějších služeb zákazníkům.

Vybrané procesy obchodního oddělení vychází z vážené SWOT analýzy a měli by pomoci zrychlit zavedení změn do obchodních procesů, zejména pak urychlit modernizaci obchodního oddělení a zlepšit tak konkurenceschopnost vůči modernějším prodejcům.

Procesy, jimiž se dále práce zabývá jsou následující:

- procesy v rámci předprodejní fáze,
- procesy v rámci prodejní fáze,
- procesy v rámci poprodejní fáze.

Modely procesů jsou vytvořeny podle standardu BPMN. Nástrojů pro tvorbu modelů v notaci BPMN existuje celá škála. Pro účely této diplomové práce jsem vybrala modeler BizAgi, který je dostupný online a odkaz na něj lze nalézt v příloženém seznamu zdrojů. Tento SW byl vybrán pro svou uživatelskou přehlednost a dostupnost. BizAgi hladce funguje na nástrojích využívaných ve vybrané organizaci a vzhledem k tomu, že základní verze je dostupná zdarma, nevznikají organizaci dodatečné náklady.

### 6.4.1 Procesy v rámci předprodejní fáze

Předprodejní fáze u koupi nového vozidla se soustřeďuje na čtyři hlavní pilíře, jimiž jsou offline marketing, online marketing, proaktivní akvizice zájemců a profesionální řešení příchozích požadavků.

Offline marketingem rozumíme veškerou komunikaci (reklamu) ohledně organizace a jím nabízenými vozy a služeb, zaměřenou na získávání nových zákazníků prováděných mimo internet.

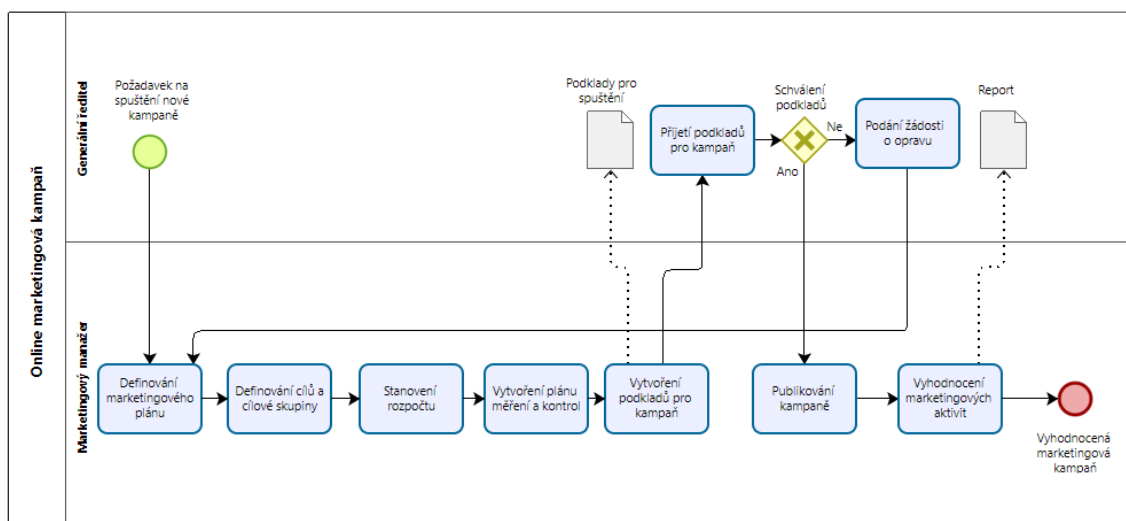
Organizace využívá celou řadu nosičů reklamy. Od inzerce v novinách, magazínech a rádiu, televizních reklam, billboardů, polepů až po účast na veletrzích, sponzoring a pořádání eventů. To vše s cílem zvýšení své popularity. Tradiční marketing pomáhá zvyšovat povědomí o značce a zvyšovat prodeje, což kladně působí na velikost výnosů a zisku.

Nevýhodou jsou vysoké náklady spojené s offline marketingovými aktivitami a jejich časová náročnost. Vždy je třeba počítat s časem na přípravu, vytvoření a distribuci. Mezi záporné stránky se řadí i horší měřitelnost výsledků kampaně.

Vhodné je zmínit zvláště online aktivity k vyhledávání potenciálních zákazníků a příležitostí k přímému kontaktu s nimi prostřednictvím internetu. Mezi nejčastěji používané online nástroje organizace patří následující:

- e-mail marketing,
- propagace na sociálních sítích, jako je Facebook, Instagram a LinkedIn,
- SEO,
- PPC marketing,
- obsahový marketing, katalogy.

Pro organizaci typickým příkladem online marketingu je spuštění kampaně. Proces online kampaně je zobrazen na následujícím obrázku č. 20, který je zároveň příkladem procesu v rámci předprodejní fáze.



Obrázek č. 20: Proces spuštění online kampaně v organizaci, vlastní zpracování

Schéma procesu spuštění online kampaně je ve větším rozlišení v příloze č. 7.

Požadavek na spuštění nové kampaně může přijít od výrobce vozidel, generálního ředitele nebo od ředitele marketingu. Následující úkoly mají pod sebou již samotní pracovníci marketingového oddělení, přičemž svou práci musí průběžně reportovat vedení. Posledním krokem v procesu je vyhodnocení a reporting marketingových aktivit.

Proaktivní akvizicí máme na mysli všechny další aktivity zaměřené na zaznamenávání kontaktních informací potenciálního zákazníka, ale i správu údajů v rámci implementovaného systému CRM. V rámci organizace se nejčastěji využívá telefonické kontaktování potenciálních zákazníků a tuto činnost vytváří k tomuto účelu vytvořené oddělení.

Profesionálním řešením příchozích požadavků se myslí reakce na kontakt vyvolaný ze strany zákazníka, za účelem jeho efektivního dovedení do fáze prodeje. Řadíme sem konkrétně telefonické nebo emailové poptávky iniciované ze strany zákazníků.

Předprodejní fáze je plně soustředěna na vytváření nových potenciálních obchodů. Strategickým cílem procesu je převedení co největšího počtu potenciálních zájemců do procesu prodejního.

Shrnutí hlavních aktivit předprodejní fáze je následující. Prvním krokem je vytváření reklamních aktivit organizace. Tento účinný nástroj je zaměřen na zvyšování podílu na trhu, což směřuje k dosažení prodejních cílů a získání nových zákazníků. Jakákoliv vytvořená reklama organizace musí být v souladu se směrnicemi a požadavky výrobců vozidel. Marketing organizace využívá vlastní marketingová média, ale i placená, včetně tiskových, rádiových, e-mailových či televizních kampaních a eventů.

Důležité je udržovat konzistentní vzhled a jednotný dojem veškeré komunikace související s konkrétní značkou nebo produkty. Reklamní aktivity se řídí marketingovým plánem organizace, zaměřením na placená, získaná i vlastní média.

Neméně důležitým krokem je monitorování a kontinuální kontrola nákladové činnosti. Je nutné mít přehled o efektivitě investic do marketingu, ať už sledujeme počet návštěvníků autosalonu či návštěvnost využitých médií. Sledované hodnoty se porovnávají se stanovenými KPI's.

Chování zákazníků se při koupi vozu, zejména v poslední době, dynamicky mění. Výrazný nárůst se eviduje u zákazníků, kteří se s organizací spojí nejdříve pomocí digitálních kanálů. Přes více než 90 % klientů se v průběhu předprodejního, prodejního a/nebo poprodejního procesu s organizací spojí online, přičemž využívají stolní počítače, notebooky, tablety i mobilní telefony a reagují na online reklamu, reklamu ve vyhledávačích, na sociální média i další možnosti spojení. Nejčastěji využívají ikony, odkazy či formuláře na vyžádání informací, testovací jízdu, online objednání servisu nebo pro kontakt s organizací či konkrétním obchodníkem.

V této fázi lze monitorovat ukazatele, jako je počet návštěvníků webových stránek, počet zobrazení stránek, počet žádostí o předváděcí jízdu, návštěvnost sociálních médií nebo počet klientů servisu objednaných online. Za účelem maximalizace prodejních příležitostí je esenciální získaná data využít správným způsobem a řídit vztahy se zákazníky a marketingové kampaně na jejich základě.

Osloví-li zákazník organizaci prostřednictvím online formuláře, emailem či telefonicky, personál organizace odpovídá během jednoho dne. Pokud to není zřejmé, zkontroluje prodejce, o jaký typ požadavku se jedná a prostřednictvím kterého kanálu byl obdržen. Kontroluje se i historie zákazníka v systému CRM, zejména to, zda už v minulosti nebyl zákazník s organizací v kontaktu.

Při zpětném kontaktu potenciálního zákazníka mu jsou zodpovězeny veškeré otázky a jsou domluveny další kroky. Zákazník je zpravidla pozván na návštěvu autosalonu, na osobní schůzku a/nebo testovací jízdu.

Pokud si chce zákazník nechat ještě určitý čas, poznamená si prodejce nejdůležitější body jednání, popřípadě se s klientem domluví na schůzce či kontaktování v budoucnu. Má-li zákazník zájem s jednáním pokračovat, přechází se k prodejnímu procesu.

#### 6.4.2 Procesy v rámci prodejní fáze

Zákazník přichází do showroomu je bez zbytečného odkladu přivítám personálem. První kontakt zpravidla navazuje personál recepce, asistent prodeje, prodejce nebo vedoucí prodeje na dané pobočce. Potenciální kupce očekává, že návštěva autosalonu bude příjemná, efektivní a produktivní. Někteří zákazníci si však zpočátku chtějí salon prozkoumat sami bez



prodejce, což se plně respektuje a prodejci se i v tomto případě snaží zákazníkovi poskytnout zkušenost, kterou očekává.

Při kontaktu s potenciálním kupujícím se dbá na pozitivní první dojem a vlídné osobní přijetí. Zákazník očekává setkání s kompetentními osobami se zájmem a pozorností upřenou na jeho potřeby. Čeká na odpovídající a důvěryhodné informace, popřípadě osobní rady.

Dalším neméně důležitým krokem je příprava na plánované i neplánované návštěvy salonu. Automobily musí být perfektně prezentované dle směrnic prodejce a výrobce. Nachystány musí být i prodejní materiály, jako manuály a ceníky, pro všechny modely vozidel. Je-li schůzka předem domluvená, je na místě si projít všechny dostupné relevantní informace o zákazníkovi, které jsou zpravidla k dispozici ve firemním CRM, a ujistit se, že vhodné vozy jsou nachystány na prezentaci i předváděcí jízdu.

Samotné navázání kontaktu je uvedeno představením se zákazníkovi. Nabídka nápoje či drobného občerstvení je samozřejmostí. Ať nabídku občerstvení přijme či nikoliv, je potřeba aktivně zjistit zákazníkovo přání.

Šel-li se zákazník pouze podívat bez specifického požadavku, je dobré získat alespoň kontakt pro možnou budoucí spolupráci. Pokud má ale klient konkrétní představu, následuje analýza jeho potřeb.

Správné vyhodnocení potřeb klienta je klíčové. Díky ní prodejce vyhotoví správnou nabídku a snáz vůz prodá. U zákazníka je zároveň posílena spokojenost tím, že mu je nasloucháno. V analýze potřeb jsou obsaženy doplňující otázky, jako je odkup starého vozidla či potřeba financování. Úspěšnost tohoto kroku lze změřit dotazníkem spokojenosti.

Pokud bylo vyhodnocení potřeb klienta úspěšné, přechází se k prezentaci vozidla. Prezentace je příležitost vzbudit v zákazníkovi nadšení pro konkrétní značku či model. Skrz prezentaci lze v zákazníkovi navodit pocit, jako kdyby již ve svém novém voze seděl. Tato část má vzbudit či zvýšit zákaznickou chuť na předváděcí jízdu, která je následujícím krokem. V tomto obchodním procesu je zkušební jízda tím nejlepším prodejním argumentem. Tento prvek zároveň posiluje vztah mezi zákazníkem a obchodníkem. Pro vyhodnocení tohoto kroku se nabízí opět průzkum spokojenosti zákazníků. Jako KPI lze použít míru konverze osobních kontaktů / předváděcích jízd.

V případě spokojenosti a zájmu zákazníka je na řadě podpis smlouvy a uzavření obchodu. S tímto krokem je spojená konfigurace nového vozidla, což zahrnuje diskuzi a specifikaci jednotlivých aspektů vozu i formy financování. Podepsaná nabídka musí být maximálně konkrétní.

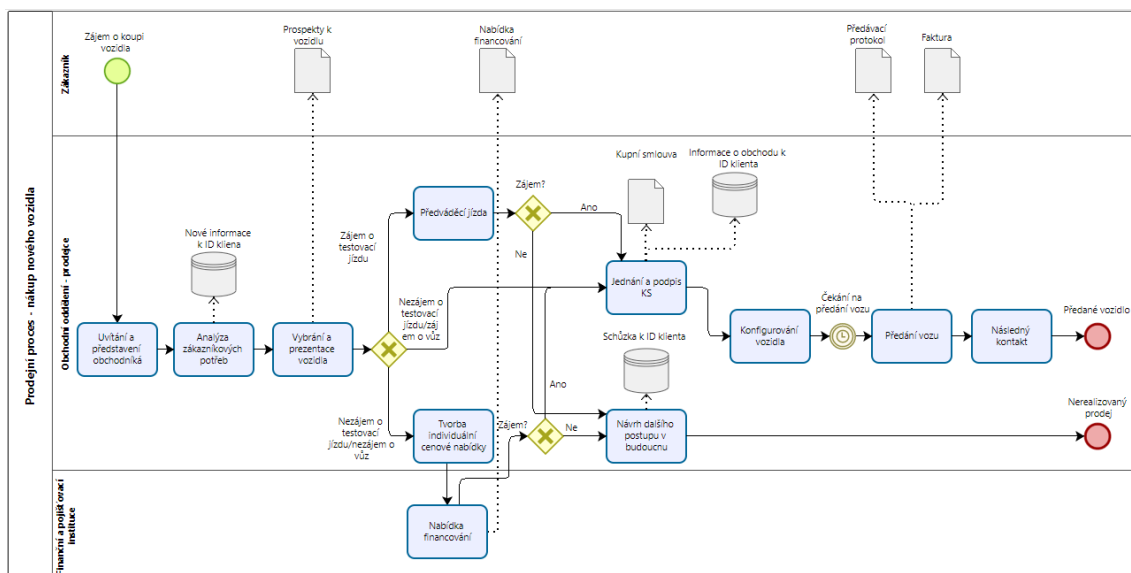
Zákazníkovi se poskytuje transparentní smlouva, kompetentní odpovědi, srozumitelná kalkulace a podrobné vysvětlení všech dokumentů. Čas na rozhodnutí bez tlaku je nedílnou součástí všech jednotlivých úkonů.

Prodejní fáze je tímto krokem uzavřena.

Strategickým cílem procesu je poskytnutí všem zákazníkům trvale kladný zážitek, jehož výsledkem je nejvyšší možný uzavírací poměr.

Mezi taktické cíle procesu lze zařadit shromáždění kontaktních údajů na klienty s jejich souhlasem do CRM pro potenciální jednání v budoucnu.

Prodejní proces je vizualizován na následujícím obrázku č. 21.



Obrázek č. 21: Mapa prodejního procesu u zákazníka přichozího do autosalonu, vlastní zpracování

Schéma prodejního procesu u zákazníka přichozího do autosalonu je ve větším rozlišení v příloze č. 8.

### 6.4.3 Procesy v rámci poprodejní fáze

Organizace poprodejní proces soustřeďuje do čtyř základních bodů. Tyto body korespondují s kroky klíčového procesu servisu, kde nastává přímá interakce zákazníka s personálem servisního oddělení.

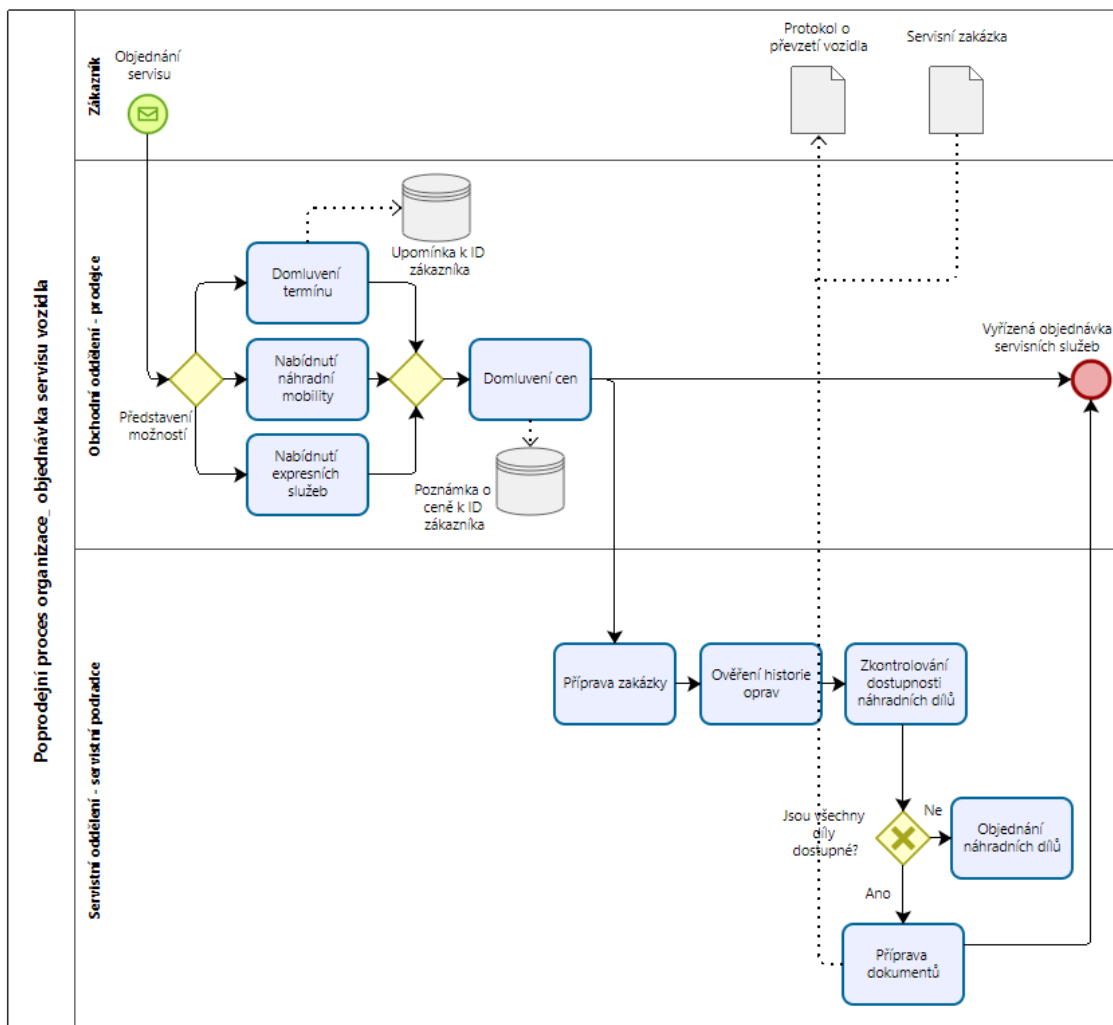
Mezi základní činnosti při objednání vozidla do servisu řadíme přípravu a dohodu termínu a veškerých prací, které je třeba provést, včetně vyřešení a poskytnutí náhradní formy mobility. V tomto kroku je také nabídnuta možnost expresních služeb. Sjednává se způsob příjmu vozidla a veškeré práce, které je třeba provést, včetně vyřešení a poskytnutí náhradní formy mobility.

Sjednání návštěvy z důvodu údržby či opravy je prvním kontaktem zákazníka v poprodejní fázi. Jednání probíhá tak, aby zákazník věděl, že si vybral správného servisního partnera, takže pozornost vůči jeho potřebám a očekáváním je klíčová. Jedná se zároveň o příležitost nabídnout další doplňkové služby.

Ve většině případu se poskytuje informace o očekávaném trvání servisu ihned. Zákazník by si měl k této lhůtě vyhradit dalších 20 minut na vyzvednutí vozu. Dále jsou klientovi poskytnuté informace o nákladech a speciálních nabídkách a o příležitosti využití náhradního vozu zdarma, služeb vyzvednutí a odvozu atp.

Úspěšnost procesu můžeme měřit například metrikou vozidlo / průnik služeb.

Mapa procesu objednávky servisu vozidla je na následujícím obrázku č. 22.



Obrázek č. 22: Mapa procesu objednávky servisu vozidla, vlastní zpracování

Schéma procesu objednávky servisu vozidla je ve větším rozlišení v příloze č. 9.

Při příjmu vozu je rozsah plánovaných úkonů na voze odsouhlasen zákazníkem a je předložena ke schválení kalkulace. Vždy je k dispozici kompetentní osoba k vysvětlení provedených prací i fakturace. Tento krok pomáhá minimalizovat případná nedorozumění, ale zároveň i efektivně plánovat vytížení servisní dílny. Tímto se nezískávají pouze ziskové zakázky pro dílnu, ale zároveň i férový a transparentní vztah se zákazníkem. Na zakázkový list jsou zaznamenány i zákazníkovi připomínky.

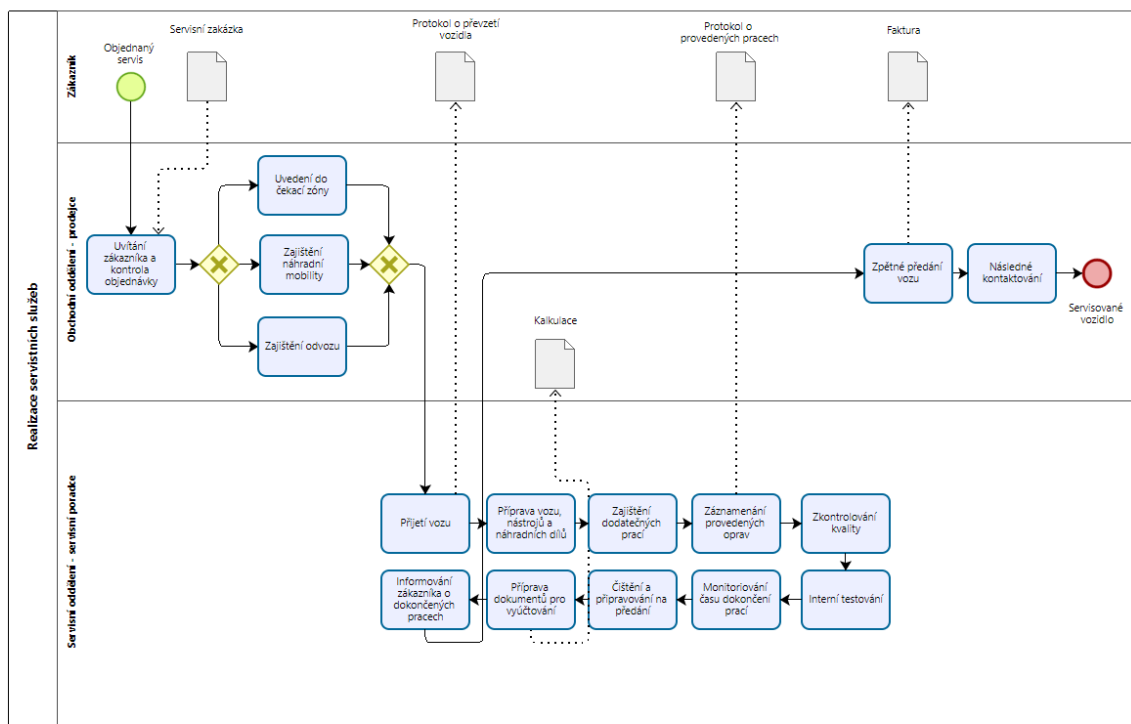
Mezi tím servis zařizuje servisní a opravárenské práce a provádí kontrolu kvality.

V této fázi navíc zákazník od organizace očekává přímý přístup a příjemnou atmosféru v prostoru recepce či v čekací zóně. Očekává snadné najítí místa k zaparkování a samozřejmě krátké čekací lhůty. Potřebuje mít pocit dostatku času na vysvětlení faktury a všech nákladů.

Posledním krokem po zpětném předání vozidla je následný kontakt, který by měl být velmi efektivní s cílem zjistit zákaznickou spokojenost. Po vrácení vozidla zákazníkovi a zaplacení faktury mizí důvod jeho interakce s organizací. Žádostí o stručnou zpětnou vazbu je dáno najevo, že zákazníkům názor má cenu a je brán vážně.

Hlavním cílem poprodejní fáze je poskytnout zákazníkovi špičkové služby servisu a oprav. Tím zároveň organizace chce posílit vztah a loajalitu zákazníků. Mezi taktické cíle procesu lze zařadit prodej doplňujících produktů a služeb.

Realizace servisních služeb a ukončení poprodejního procesu je znázorněno na obrázku č. 23.



Obrázek č. 23: Realizace servisních služeb a ukončení poprodejního procesu, vlastní zpracování

Schéma procesu realizace servisních služeb a ukončení poprodejního procesu je ve větším rozlišení v příloze č. 10.

## 6.5 Popis navrhovaného vylepšení a nová mapa procesu

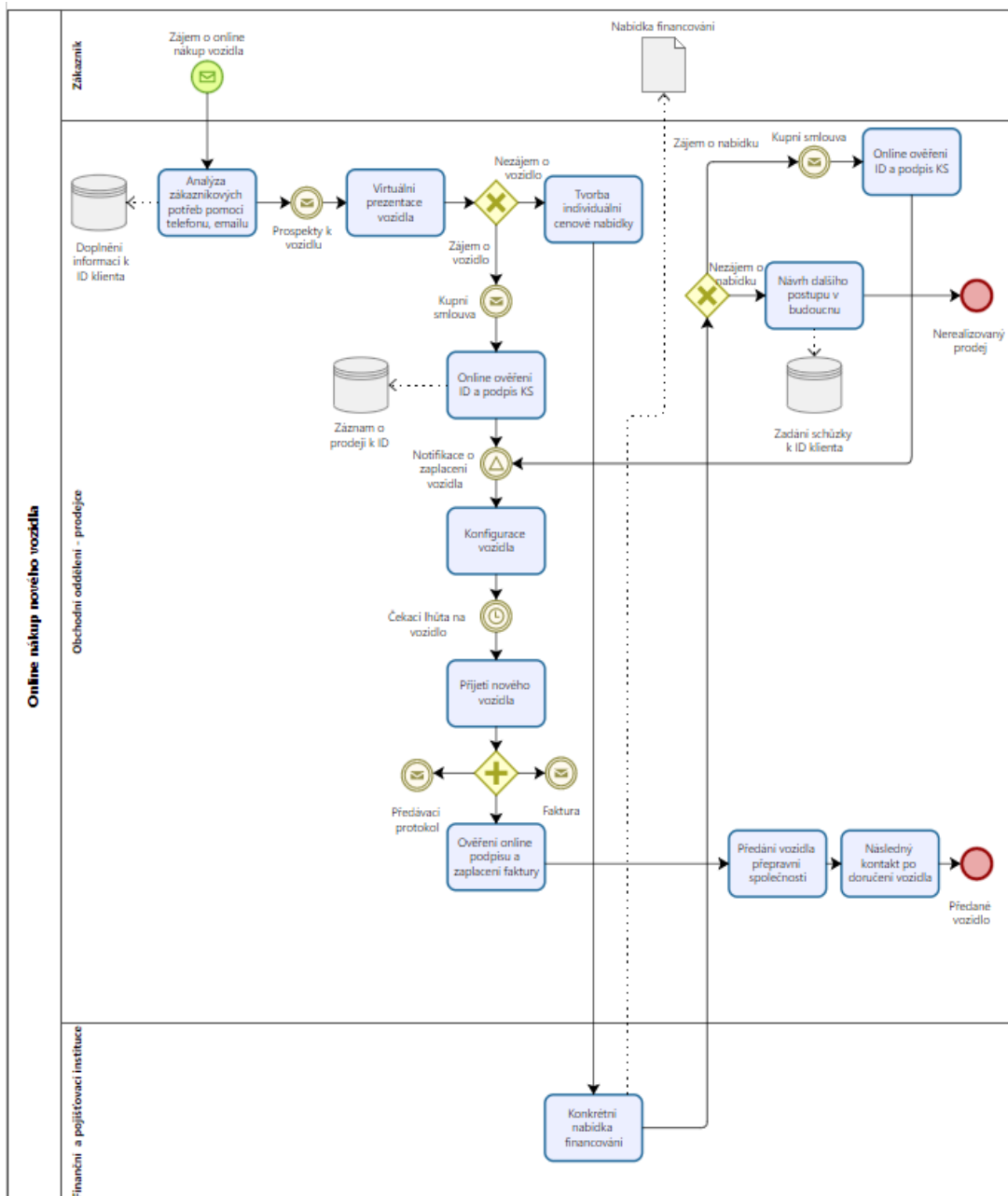
Model nového procesu začíná online poptávkou po novém vozidlu, která může směřovat z různých zdrojů. Telefonicky, emailem, SMS, přes aplikaci organizace nebo může pocházet z online formuláře vyplněného na stránkách společnosti.

Obchodní oddělení má za úkol konkretizovat zákazníkovi přání a potřeby, stejně jako při jednání v showroomu. Veškeré prospekty jsou zákazníkovi zaslány elektronickou cestou, přičemž vybraný vůz si může do detailu prohlédnout prostřednictvím virtuální prohlídky, která byla vytvořena obchodním oddělením.

Potom, co má zákazník dostatek času na rozmyšlení si koupě, nastává kritický bod, kdy se musí rozhodnout, zda tedy o nabízený vůz má zájem či nikoliv. Pokud má zájem, jsou mu veškeré dokumenty, a zejména pak kupní smlouva, zaslány elektronicky. Poté, co obchodník ověří identitu zákazníka a elektronický podpis, může zadat výrobcí vozidel požadovanou konfiguraci.

Potom, co organizace naskladní od výrobce požadované vozidlo, pošle zákazníkovi předávací protokol a fakturu. Po její zaplacení je vůz předán přepravní společnosti. Po nějaké době prodejce volá a zjišťuje spokojenost a případné další potřeby klienta.

Schéma nového prodejního procesu je zobrazené na obrázku č. 24.



Obrázek č. 24: Schéma nového prodejního procesu, vlastní zpracování

Schéma nového prodejního procesu je ve větším rozlišení v příloze č. 11.

Klíčové změny u nového procesu jsou vypsány v následující tabulce č. 5.

Původní činnost	Nová činnost
Dokumenty jsou k dispozici na showroomu.	Dokumenty jsou zasílány online klientům.
Vozidlo je možné si prohlédnout osobně.	Vozidlo je možné si prohlédnout osobně i přes virtuální prohlídku na dálku.
Identita je ověřena obchodníkem při předložení dokladů.	Identita je ověřena online.
Kupní smlouva a ostatní dokumenty jsou podepsány s obchodníkem v autosalonu.	Vše je podepsáno elektronickým podpisem.
Klient si přijíždí pro objednané vozidlo.	Objednané vozidlo je doručeno na adresu zadanou zákazníkem.

Tabulka č. 5: Klíčové změny u nového procesu, vlastní zpracování

Nejvýznamnějším přínosem pro organizaci i zákazníka je nejen větší pohodlnost a dostupnost, ale i významná úspora času. Díky novému procesu bude pro organizaci snazší získat i zahraniční klientelu.

## 6.6 Plán realizace a vytvoření řídicích/kontrolních mechanismů

Jak je zvykem u přístupu průběžného zlepšování procesů (BPI), implementace nového procesu probíhá pozvolna. Prvním důležitým krokem je naplánování zavedení změn. Ačkoli se to nemusí na první pohled zdát, v nově vytvořeném procesu nedochází k výraznému rozsahu změn práce obchodníků. Implementace může proběhnout v podstatě kdykoli po jejím schválení vedení organizace.

Dalším krokem zavedení změn je příprava podkladů pro zúčastněné osoby. Současné směrnice dosud nepočítali s komplexním online přístupem k prodeji nových vozů. Pracovníky je třeba dobře o plánovaných změnách informovat. Vhodné je vést se zúčastněnými stranami diskuse a ujistit se, že všichni chápou princip změn a jejich účel. Posledním bodem je konečné zavedení zmíněných změn spojených s povinností pracovníků postupovat podle nově definovaných procesů a směrnic.



Změna se týká i práce s novým softwarem, proto je vhodné zajistit školení. Konkrétně je třeba umět pracovat s virtuální realitou, kterou mohou zajišťovat buď obchodníci či marketingové oddělení. Dalším důležitým aspektem je ověřování identity zákazníků. Dalším dotčeným oddělením bude tedy IT, které musí připravit software tak, aby byl po celou dobu maximálně bezpečný<sup>94</sup> a aby reflektoval požadavky od výrobců a jiných smluvních partnerů.

Veškeré postupné změny jsou průběžně diskutovány v rámci dotčených oddělení s vedoucími jednotlivých úseků. Případné dotazy, poznámky, připomínky nebo nepřesnosti se promptně řeší s kompetentními zástupci jednotlivých oddělení.

Dalším důležitým krokem je vyhledání vhodných dodavatelů nebo jiné zajištění nově vzniklé služby, kterou je dovoz vozu až na klientem zadanou adresu.

Implementaci změny v procesu lze považovat za dokončenou až po tzv. zkušebním provozu. Během tohoto období může docházet k řešení drobných nejasností nebo připomínek. Současně jsou v této době intenzivně sledována a sbírána data a podklady pro zajištění bezproblémové a co možná nejefektivnější funkčnosti procesu. Těmito daty mohou být například zprávy o plynulém fungování nových softwarů, průzkum spokojenosti zákazníků s novými službami spojenými se změnou, diskuse se zúčastněnými osobami procesu, sledování vybraných výkonnostních metrik a podobně.

Jak lze vidět v harmonogramu vypracovanému v kapitole 6.3, byli zainteresovaní pracovníci vyškoleni na nové prodejní postupy a již znají význam změn. Automaticky budou nové postupy představeny nově přijatým pracovníkům do zaměstnání.

Bude-li organizace chtít pokračovat v postupné implementaci kompletního online obchodního procesu, doporučuji se na každou novou funkcionalitu, tj. virtuální prezentaci vozidel/autosalonu, online ověřování a podpisy kupních smluv nebo dodávku vozidel až na požadovanou adresu minimálně jeden měsíc testovat a případně pak odstranit možné vzniklé nedostatky.

---

<sup>94</sup> Z hlediska ochrany dat zákazníků i organizace.

Spustí-li organizace všechny funkcionality od května 2021, lze mít kompletní online proces v plném provozu od června 2021, nevzniknou-li zásadnější potíže.

## 6.7 Finanční zhodnocení projektu

Jelikož je zlepšování soustředěno na obchodní činnost se zvýšeným zájmem o online prodeje, budou zkoumány metriky uvedené v následující tabulce č. 6.

Vybraný ukazatel	Výpočet	Cíl
Zlepšení výsledků průzkumu spokojenosti zákazníků	průměrný výsledek z průzkumu spokojenosti - sekce spokojenost s novými službami	Dostat se ze 4 hvězdiček na 4,3.
Získání nových zákazníků z online zdrojů	počet zákazníků ze: - sociálních sítí - PPC reklam - obsahového marketingu	- růst o 10% - růst o 10% - růst o 200 zákazníků
Návštěvnost webových stránek organizace	software organizace	Navýšení o 15 % do konce roku, při spuštění pilotní verze v červnu 2021.

Tabulka č. 6: Vybrané metriky pro zlepšovateľský projekt, vlastní zpracování

Výběr metrik byl realizován současně s analýzou a mapováním procesů, což je zaznamenáno v následující kapitole č. 6.5, kde je také popsáno, v jaké fázi se metriky v organizaci využívají.

Největší důraz klade společnost na sledování počtu získaných zákazníků z online kanálů.

Vlivem toho, že zatím nejsou k dispozici potřebná data, bude v této kapitole pracováno s odhady. Dále je třeba upozornit, že některé hodnoty uvedené ve výpočtech jsou na žádost organizace zkrácené.

Budeme-li předpokládat, že se stanovených cílů (vypustíme-li zákaznickou spokojenost a návštěvnost webu organizace) podaří dosáhnout, získáme 10 % více zákazníků ze sociálních sítí a PPC reklam, o 200 zákazníků více díky obsahovému marketingu zaměřenému na výhody plynoucí

z implementovaného zlepšovacího projektu. Dosažení stanovených cílů bude tedy znamenat zvýšení prodeje o 200 vozů.

Investiční náklady se v tomto případě odhadnou relativně snadno, neboť organizace má pečlivě naplánovaný marketingový plán a je si dobře vědoma cen jednotlivých marketingových služeb. Dalším nákladem je zajištění školení pro pracovníky a pořízení technologie pro virtuální prohlídky a zaplacení poplatků spojených se SW (licence). Nesmí se opomenout ani zajištění odvozu vozidel na adresu zákazníků částečně přes smluvní partnery, částečně díky vlastním odtahovým vozidlům (plus mzda řidičům).

Řekněme, že tyto náklady si organizace celkem cení (od června do konce roku 2021) na částku 635 000,-- Kč/část roku 2021. Standardně se tyto náklady pohybují kolem 1 500 000,-- Kč. Průměrné náklady na prodej vozidla stanovme na 7 000,-- Kč/vozidlo.

Získá-li organizace díky splněným cílům zmíněných 200 objednávek navíc na 1 ks vozidla s průměrnou marží 20 000,-- Kč/vozidlo. V součtu by výnos z nového procesu představoval 4 000 000,--. Ze zisku je nutné odečíst náklad na 350 vozidel, což činí 2 450 000,-- Kč. Standardní výnosy za toto období jsou ve výši cca 12 000 000,-- Kč.

Souhrn výnosů a nákladů zobrazuje následující tabulka č. 7.

Položka	Částka
Objednávky navíc	200 ks
Náklad na získané objednávky navíc	635 000,-- Kč
Náklad na standardní počet objednávek	1 500 000,-- Kč
Náklad na prodej vozidel, která byla objednána navíc	1 400 000,-- Kč
Zisk z nové získaných objednávek	4 000 000,-- Kč
Zisk za standardní počet objednávek	12 000 000,-- Kč

Tabulka č. 7: Souhrn nákladů a výnosů pro finanční zhodnocení projektu, vlastní zpracování

Celkem náklady:  $635\ 000 + 2\ 450\ 000 + 1\ 500\ 000 = 4\ 585\ 000$ ,-- Kč (½ rok)

Celkem výnosy:  $4\ 000\ 000 + 12\ 000\ 000 = 16\ 000\ 000$ ,-- Kč (½ rok)

Pro ekonomické vyhodnocení projektu bude použita čistá současná hodnota a index výnosnosti. Čistá současná hodnota se používá jako kritérium pro hodnocení výnosnosti investičních projektů.

$$\text{Čistá současná hodnota} = \frac{\text{Hodnota cash flow v období } t}{(1+\text{podniková diskontní sazba})^t} - \text{celkové náklady}$$

Předpokládáme, že tato investice se bude realizovat celkem 0,5 roku, tj. od června 2021. Průměrné náklady na kapitál činí přibližně 8 %.

$$\text{ČSH} = 16\ 000\ 000 / (1+0,08)^{0,5} - 4\ 585\ 000 = 25\ 044\ 629,6$$

Čistá současná hodnota by měla být vyšší než 1, nám vyšla ve výši 25 044 629,6 Kč. Projekt můžeme přijmout.

V případě indexu výnosnosti je projekt přijatelný, pokud výsledná hodnota je větší než 1. Číslo udává tzv. „obohacení společnosti“.

$$\text{Index výnosnosti} = \frac{\text{Roční výnosy}}{\text{Náklady}}$$

$$\text{Index výnosnosti od června 2021 do prosince 2021} = 16\ 000\ 000 / 4\ 585\ 000 = 3,49$$

$1 < 3,49$  – projekt můžeme přijmout.

## 6.8 Vyhodnocení nového procesu

Důležitost kontroly stupně dosahování stanovených cílů asi netřeba zdůrazňovat. Zejména na strategické procesy působí nemožnost predikce faktorů (kvantitativní i kvalitativní změny), které mají na daný proces i na strategii organizace vliv. Strategické procesy jsou zpravidla postihnuty velmi širokým, celosvětovým okolím. Často vidíme nesrovnalosti mezi naměřenou efektivností jednotlivých řešení posuzovaným z krátkodobého a následně dlouhodobého úhlu pohledu atd.<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2007. 300 s. (44 s) ISBN: 9788024716794.

V době vypracování strategie organizace nezná veškeré potřebné informace a za strategické období nastávají nepředvídatelné situace, na které je třeba včas zareagovat. Je tedy namístě vytvoření signalizačního a varovného systému a dbát na vhodné propojení strategického a operativního řízení.

- Signalizační soustava: je přímo propojená s IS organizace a konstantně sleduje vývoj externího i interního prostředí. Signalizuje odchylky od predikovaného vývoje. Zde se nabízí, aby organizace bedlivě sledovala vývoj preferencí zákazníků nových vozidel, konkurenci i nové technologie na podporu prodeje. Konkrétní odchylky, které se nabízí bedlivě sledovat po implementaci procesu jsou například odchylky nákladů a výnosů, variabilních nákladů, fixních nákladů, výnosů i prodejů. Signalizační soustava je kontrolována vedením společnosti.
- Varovná soustava: analyzuje a zkoumá příčiny a souvislosti zjištěných odchylek. Simulací důsledků odchylek vytváří hypotézy dopadu na plnění cílů organizace. Vytvoření varovné soustavy je v režii finančního a controllingového oddělení organizace.

Signalizační a varovnou soustavu řadíme do systému měření výkonnosti. Pro organizaci je strategicky důležité mít soubor předem připravených standardizovaných opatření, postupů a algoritmů, které mají ideálně předcházet nebo alespoň řešit následky vzniklých odchylek či problémů vzniklých na cestě za splněním cílů,<sup>96</sup> v našem případě na cestě za úspěšnou implementací nového procesu.

Charakter navrhovaných změn napovídá, že hodnocení přínosů nově zavedeného procesu je možné až po delším časovém úseku jeho fungování. Jak bylo uvedeno v kapitole 4.4 SWOT analýza, cílem optimalizace podnikového procesu musí být mimo jiné i snížit riziko modernějších prodejců vyvíjejících činnost na stejném trhu. Jak je uvedeno v kapitole 6.1, byla v rámci vlastních výzkumů organizace, predikcí konzultantských společností specializujících se na automotive trh i v rámci jiných indicií zjištěna potřeba, co nejvíce kroků v prodejním procesu umožnit zákazníkovi provést online, tj. bez jeho osobní návštěvy autosalonu.

---

<sup>96</sup> ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing, 2007. 300 s. (69-70 s) ISBN: 978-80-247-1679-4.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že cíl optimalizace byl splněn, neboť byl nalezen způsob, jak celý prodejní proces uskutečnit distančním způsobem.

Rozhodnutí ze strany organizace o použití metody průběžného zlepšování BPI lze hodnotit jako korektní krok. Díky tomu, že u změn byl pracovníky rychle pochopen jejich význam, nesetkala se organizace s jejich odporem při diskusi nad jejich implementací. Jak již bylo na různých částech této práce uvedeno, právě pracovníci, kterých se změny týkají, bývají kritickým bodem a jejich podpora je pro úspěch implementace esenciální.

## Závěr

Závěrem této práce si dovolím použít metaforu z prostředí nemocničních sálů. Mnoho vítězství zde totiž pochází z odolnosti a setrvačnosti biologického systému organismu. Bohužel se se stejnými aspekty setkáváme i u organizačních útvarů.

Každým okamžikem se promrhá mnoho příležitostí díky odolnosti organizací vůči pokusům o změnu. I přes podávané kreativní návrhy a nápady pracovníků a managementu, často zůstane málo novinek a ostatní je zapomenuto či odloženo na neurčito. Což časem působí demotivačně, destruktivně na morálku i chování pracovníků, a na atmosféru v organizaci.

Z tohoto důvodu jsem si vybrala diplomovou práci na téma analýzy procesu v organizaci pomocí metod projektového řízení a návrh na optimalizaci vybraného procesu. Procesní řízení by mělo vést k trvalému zajištění maximální výkonnosti a k neustálému zlepšování podnikových procesů. Pozornost směřovala především na základní obchodní procesy přímo související se zákazníky, protože ty, jak bylo v práci objasněno, jsou rozhodující pro úspěch organizace.

Cílem teoretické části práce bylo přiblížit čtenáři základní pojmy procesního řízení, což bylo splněno v první kapitole. Ta byla dále obohacena o možnosti a postup při implementaci procesního řízení do organizace. Jak bylo také zmíněno, co nelze měřit, nelze zpravidla ani efektivně řídit, proto byla podkapitola věnována i měření výkonnosti procesu. Následující podkapitoly pojednávají o přehledové procesní mapě a optimalizaci procesu. Zjištění plynoucí z těchto úryvků byla využita v praktické části.

Modelování podnikových procesů je vysoce efektivní technika. Hledáme-li u procesů, jak zvýšit jejich výkonnost či efektivitu, je klíčové si tyto procesy popsat, analyzovat, zmapovat, vizualizovat a průběžně monitorovat, což umožní kvalitní řízení těchto procesů a celé organizace. Proto byla další kapitola věnována nástrojům pro modelování procesů. Podrobně pak byly vypsány ty modely, které byly využity v praktické a/nebo návrhové části práce. Konkrétně diagram SIPOC, hodnototvorný řetězec, notace BPMN a Ganttovy diagramy.

Vzhledem na zaměření této práce bylo nutné, aby teoretická část obsahovala více informací zaměřených na varianty zlepšování procesů. Představeny byly možnosti jako Business Process Reengineering, což je metoda skokové

změny, jejíž neodmyslitelným prvkem je dramatické zlepšení, tak i Business Process Improvement, což je metoda zaměřená na postupné inovace procesů uvnitř organizace. Nebylo zapomenuto ani na metody kontinuálního zlepšování, jako je například Kaizen nebo cyklus PDCA. Samostatnou podkapitolu si zasloužila i metoda DMAIC, podle které bylo postupováno v návrhové části práce.

Cílem praktického úseku bylo seznámit čtenáře s vybranou organizací. Byly tedy uvedeny základní informace o organizaci a její organizační struktura. Aby si čtenář mohl zasadit podnikatelský subjekt do širšího kontextu, byla provedena Porterova analýza a následně vážená analýza SWOT, ze které jasně vyplynulo, na co je třeba dále praktickou část soustředit. Organizace vyvíjí svou činnost ve vysoce konkurenčním prostředí automotive průmyslu a její největší hrozbou byli modernější, zákaznicky přívětivější obchodníci.

Potom, co bylo jasné, na co dále je třeba se zaměřit, byl proveden audit stavu procesů v organizaci. Zjistilo se, že organizace vykazuje prvky jak funkčního, tak procesního přístupu k řízení. Pro přehled o procesech posloužila vytvořená procesní mapa. Cílem ale bylo, soustředit se primárně na obchodní skupinu procesů, proto následně vytvořený value chain a diagram SIPOC, zkoumali pouze tuto oblast.

Již v průběhu analyzování obchodních procesů vyšlo najevo několik míst, kde je prostor pro zlepšení. Tyto příležitosti byly uvedeny v návrhové části s tím, že největší tlak je na umožnění zákazníkovi projít celý obchodní proces distanční online formou. Nejvýznamnějším přínosem zavedení tohoto vylepšení je pro organizaci i zákazníka nejen větší pohodlnost a dostupnost, ale i významná úspora času. Díky novému procesu bude pro organizaci snazší získat i zahraniční klientelu.

Tomu, že světovému trhu s automobily bude zřejmě brzy dominovat online prodej, potvrzuje i americká společnost pro analýzu dat a spotřebitelskou inteligenci J. D. Power. Ta předpokládá, že do dvou let bude prostřednictvím internetu zakoupena více než polovina nových automobilů.

Samozřejmě bude s největší pravděpodobností stále existovat spotřebitel automobilů, jenž bude chtít nakupovat a zprostředkovat celou zkušenost s nákupem osobně. U autorizovaného prodejce ale dojde k rostoucímu posunu směrem k nákupům, alespoň částečně realizovaných online.



Vyvíjející se online technologie mění zkušenosti zákazníků s nákupem automobilů a online nakupování jsou hlavní způsoby. Prodejní organizace z tohoto trendu mohou vylézt právě tím, že nabídnou co nejvíc online funkcí.

Online prodej samozřejmě již v nějaké formě organizace praktikuje. V určitých fázích distanční prodeje fungují v podstatě automaticky a některých jsou zase nedostatky. Vzhledem k citlivosti údajů ale nebyly zmiňovány pouze mezery, ale analyzoval se celý proces.

V návrhové části, jak již bylo zmíněno, se postupovalo podle metody DMAIC. Nejdříve byl definován zlepšovatelství projekt, který byl soustředěn na zpřístupnění kompletně online obchodního procesu nákupu nového vozidla. Po definování týmu a stanovení harmonogramu se přistoupilo k co nejlepšímu popisu a vizualizaci obchodního procesu, včetně jeho návazností, jako je například dovedení zákazníka k servisním službám nebo jeho prvotní oslovení pomocí marketingové kampaně. Pro mapování procesů se využily diagramy BPMN.

Na základě získaných dat bylo možné zhodnotit současný stav a navrhnout tak konkrétní opatření na zlepšení. Výsledky provedené analýzy posloužily jako podklad pro změnu řídicích ukazatelů a poskytly komplexní přehled o procesu zúčastněným osobám.

Pokud byl vytvořen přehled o aktuálním stavu, nic nebránilo tomu, aby se přistoupilo k popisu konkrétních návrhů na zlepšení a k mapování nového obchodního procesu, tentokrát celého v online podobě. Tím ale samozřejmě práce nemůže skončit. Aby nápad nezůstal pouze na papíře, byl vypracován plán realizace i s návrhy na vytvoření kontrolních mechanismů. Je popsáno, jaké budou nároky na pracovníky, na dokumentaci, která oddělení budou změnou dotčena či co bude nutné dalšího dokoupit a zajistit.

Žádný zlepšovatelství projekt se nemůže obejít bez finančního zhodnocení. Pro ekonomické a finanční zhodnocení projektů existuje celá řada nástrojů a na toto téma by mohla vyjít minimálně další diplomová práce. Protože však finanční analýza není primárním cílem, postačila nám pro ukázkou Čistá současná hodnota a Index výnosnosti.

Čistá současná hodnota by měla vyjít více než 1 a nám vyšla zaokrouhleně ve výši 25 milionů. V případě indexu výnosnosti je projekt přijatelný, pokud výsledná hodnota je větší než 1 a naše výsledná hodnota se rovnala 3,49. Z obou ukazatelů tedy vyplývá, že projekt můžeme přijmout.

Diplomová práce měla za cíl informovat o současných poznatcích z oblasti procesního managementu a dát tak podklad pro tvorbu analýzy organizace a jejího vybraného procesu, tak jako i podklad pro tvorbu doporučení inovace a návrhu její implementace. Věřím, že cíl práce byl splněn, byť by se jednotlivé části práce daly velice snadno rozšířit.

Další přidanou hodnotou mé spolupráce s organizací na diplomové práci je její skutečné větší zaměření na procesní řízení. Kromě obchodního oddělení byly podrobně zmapovány i procesy na právním oddělení. Pro přehlednost byly vytvořeny procesní mapy (například procesní mapa zjištění vadného plnění a oznámení reklamace). Věřím, že i návrhová část bude úspěšně organizací realizována.

Závěrečná slova diplomové práce se ponosou ve filosofickém duchu. V rámci provedené rešerše a výzkumu bylo konsolidováno relativně mnoho užitečných zdrojů k vytvoření teoretického rámce. Použité zdroje obsahovaly řadu nových informací, které jsem prostudovala s chutí. Zejména s ohledem na fungování nástrojů pro modelování procesů, řízení změn a metodik pro hladkou implementaci změny v organizaci.

Vzhledem k omezenému prostoru v rámci diplomové práce, jak již bylo naznačeno výše, nebyla některá témata popsána do celé své šíře. Na druhou stranu to u většiny ani nejde. Navíc jak tvrdí slavný citát založený na Sokratovi "Čím více toho víte, tím více si uvědomíte, kolik toho nevíte. Čím méně víte, tím více si myslíte, že víte."

# Seznam použitých zdrojů

## Knihy a monografie

1. ARMSTRONG, Michael. STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2005. 272 s. ISBN: 978-80-247-2177-4.
2. BOUTROS, Tristan. PURDIE, Tim. *The Process Improvement Handbook: A Blueprint for Managing Change and Increasing Organizational Performance*. 1. vydání. McGraw-Hill Education. 2014. 417 s. ISBN: 978-00-718-1766-0.
3. CARDA, Antonín. KUNSTOVÁ, Renáta. *Workflow: Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. V Praze. Grada Publishing. 2003. 156 s. ISBN: 978-80-247-0666-0.
4. CURTIS, B. KELLNER, M.I. *Process modelling*. Commun. 1992. ACM 35(9), 75-90.
5. DĚDINA, Jiří. CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2005. 340 s. (32-34 s). ISBN: 80-247-1300-4.
6. FIALA, Josef. MINISTR, Jan. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. V Ostravě. VŠB – Technická univerzita. Fakulta ekonomická. 2003. ISBN 80-248-0500-6.
7. FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery. Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli a mohli*. 1. vydání. Praha. Grada Publishing. 2014. 176 s. ISBN: 978-80-247-5038-5.
8. GÁLA, Libor. BUCHALCEVOVÁ, Alena. JANDOŠ, Jaroslav. *Podniková architektura*. 1. vydání. Tomáš Bruckner. 2013. 222 s. (str. 8). ISBN: 978-80-879-2404-4.
9. GEHLOT, Vijay. NIGRO, Carmen. AN INTRODUCTION TO SYSTEMS MODELING AND SIMULATION WITH COLORED PETRI NETS. Villanova University. Center of Excellence in Enterprise Technology (CEET). Department of Computing Sciences. Cit.: [14-březen 2021]. ISBN: 978-1-4244-9864-2. Dostupné online na URL: <<https://www.informs-sim.org/wsc10papers/012.pdf>>.

10. HAMMER, Michael. CHAMPY, James. Reengineering – manifest revoluce v podnikání, radikální proměna firmy. 3. vydání. V Praze. Management Press. 2000. 212 s. (30 s.). ISBN: 80-7261-028-7.
11. HROMKOVÁ, Ludmila. TUČKOVÁ, Zuzana. *Reengineering podnikových procesů*. 1. vydání. Zlín. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 138 s. 2008. ISBN: 978-80-7318-759-0.
12. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2008. 272 s. (103 s.). ISBN: 978-80-247-2690-8.
13. JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2013. 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.
14. JANIŠOVÁ, Dana. KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy, praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2013. 400 s. (162 s.). ISBN. 978-80-247-4337-0.
15. JESTON, John: *Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations*. Butterworth Heinemann, UK 2006.
16. KEŘKOVSKÝ, Miloslav. VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. V Praze. C.H. Beck. 2006. 206 s. (10 s.). ISBN: 80-7179-453-8.
17. KIRCHNER, Mathias. *High Performance Through Business Process Management: Strategy. Strategy Execution in a Digital World*. 3. vydání. Springer International Publishing. 2017. 221 s. ISBN: 978-33-198-4605-7.
18. KOCHANÍČKOVÁ, Monika. *Petriho síť*. Univerzita Palackého, Přírodovědecká fakulta. Katedra informatiky. Olomouc. 2008. (11 s) Cit.: [14-březen 2021]. Dostupné online na URL: <[http://phoenix.inf.upol.cz/esf/ucebni/petriho\\_\\_site.pdf.renamed](http://phoenix.inf.upol.cz/esf/ucebni/petriho__site.pdf.renamed)>.
19. KOVALOVÁ, M. *Metodika pro zvýšení výkonnosti podpůrných procesů českých nemocnic*. Zlín, 2020. Disertační práce (Ph.D.). Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky.
20. KUMAR, Akhil. *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT*. 1. vydání. New York. Routledge. 2018. 292 s. ISBN: 978-11-381-8181-6.

21. LANDY, J. Frank. CONTE, M. Jeffrey. *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons. 3. vydání. 2009. 816 s. (595 s) ISBN: 978-140519025.
22. MIERS, D. *Use of tools and technology within a BPR initiative*. In: Coulson-Thomas, C. (Ed.), *Business Process Re-engineering: Myth and Reality*. 1994. Kogan Page, London.
23. MILLER, Ivan. *Kapesní příručka Six Sigma*. 3. vydání. V Praze. Interquality. 2016. 147 s. (8 s.). ISBN 978-80-905414-1-2.
24. PLAMÍNEK, Jiří. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací. Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2014. 184 s. (str. 55). ISBN: 978-80-247-5323-2.
25. PYZDEK, Thomas. Keller, A. Paul. *The Six Sigma Handbook, 5E*. McGraw Hill Professional. 5. vydání. 2018. 704 s. (216 s.). ISBN: 978-12-601-2183-4.
26. ROSEMANN, Michael. BROCKE, vom J. *Handbook on Business Process Management 2. Strategic Alignment, Governance, People and Culture*. 2. vydání. V Berlíně. Springer. 2010. 267-284 s. [cit. 26-březen 2021]. Dostupné online na URL: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5170261/mod\\_resource/content/1/Handbook-on-Business-Process-Management-2.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5170261/mod_resource/content/1/Handbook-on-Business-Process-Management-2.pdf)>.
27. ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha. Grada Publishing. 2007. 288 s. ISBN: 278-80-247-2252-8.
28. ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2012. 304 s. ISBN: 978-80-247-4128-4.
29. SEDLÁČKOVÁ, Helena. BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. V Praze. C. H. Beck. 2006. 121 s. ISBN: 80-7179-367-1.
30. SMEJKAL, Vladimír. RAIS, Karel. *Řízení rizik*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2003. 270 s. ISBN 80-247-0198-7.
31. SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2011. 223 s. Expert. ISBN 978-80-247-3938-0.

32. ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2007. 300 s. ISBN: 978-80-247-1679-4.
33. VÁCHAL, Jan. VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2013. 688 s. ISBN: 978-80-247-4642-5.
34. VONDRÁČKOVÁ, Jana. *Procesní řízení v organizaci*. Liberec, 2014. Bakalářská práce. Technická univerzita v Liberci. Fakulta mechatroniky, informatiky a mezioborových studií. Kapitola 2.2 Výhody procesního řízení.
35. WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti. Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vydání. V Praze. Grada Publishing. 2009. 256 s. (str. 17). ISBN: 978-80-247-2924-4.
36. WESKE, Mathias. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Springer Science & Business Media. 2007. 368 s. (s 5-6.). ISBN: 978-35-407-3522-9.

## Elektronické zdroje

1. AMIT. *What is a Process Flowchart and How to use it [5+ Examples]*. Tallyfy. Cit.: [13-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://tallyfy.com/process-flowchart/>>.
2. BANGENTER, Joel. *Data Flow Diagram Symbols, Types, and Tips*. Lucid Software Inc. Cit.: [11-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.lucidchart.com/blog/data-flow-diagram-tutorial>>.
3. BPS Business Process Services. *Organizační struktury v procesním řízení*. [online]. 2008. [cit. 27-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<http://bpm-slovník.blogspot.com/2007/09/organizace.html>>.
4. ConceptDraw Solutions. *Flow Chart Symbols*. Dostupné online na URL: <<https://www.conceptdraw.com/How-To-Guide/diagram-software-flow-chart-symbols>>.
5. FUTRELLE. *COM1204 Summer 2002: UML - The Unified Modeling Language*. College of Computer Science, Northeastern U., Boston, MA. Cit.: [14-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.ccs.neu.edu/home/futrelle/teaching/com1204sm2002/uml/interaction/interactions.htm>>.
6. GALLIA, Alex. *UML Tutorial: How to Model any Process or Structure in Your Business*. Process.sk. 2018. Dostupné online na URL: <<https://www.process.st/uml-tutorial/>>.
7. GOTTSCHALK, F. AALST, Wil. JANSEN-VULLERS, Monique. VERBEEK, H. *Protos2CPN: Using colored Petri nets for configuring and testing business processes*. *International Journal on Software Tools for Technology Transfer*. 2008. 10. 95-110. 10.1007/s10009-007-0055-9. Cit.: [14-březen 2021]. Dostupné online na URL: <[https://www.researchgate.net/publication/225594577\\_Protos2CPN\\_Using\\_colored\\_Petri\\_nets\\_for\\_configuring\\_and\\_testing\\_business\\_processes](https://www.researchgate.net/publication/225594577_Protos2CPN_Using_colored_Petri_nets_for_configuring_and_testing_business_processes)>.
8. GUSTRIANSYAH, Rendra. RAMADHAN, Arief.. *A Sales Prediction Model Adopted the Recency-Frequency-Monetary Concept*. 2017. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*. 6. 711-720. 10.11591/ijeecs.v6.i3.pp711-720. Dostupné online na URL: <[https://www.researchgate.net/publication/318055885\\_A\\_Sales](https://www.researchgate.net/publication/318055885_A_Sales)>.

Prediction\_Model\_Adopted\_the\_Recency-Frequency-Monetary\_Concept#pf2>.

9. Internetové stránky společnosti.
10. KERRY, Simon. iSixSigma. Six Sigma Tools & Templates SIPOC/COPIS. Cit.: [08-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.isixsigma.com/tools-templates/sipoc-copis/sipoc-diagram/>>.
11. Knowledge Based Systems, Inc. *Integrated DEFinition Methods (IDEF)*. University Dr. · College Station. Texas, USA. Cit.: [19-březen 2021]. Dostupné online na URL: <[https://www.idef.com/idefo-function\\_modeling\\_method/](https://www.idef.com/idefo-function_modeling_method/)>.
12. KnowWare International, Inc. QIMacros. Reliable Six Sigma & Excel Add-in. *Automated Value Stream Mapping in Excel (AVSM)*. Create value stream maps in seconds using QI Macros add-in. Dostupné online na URL: <<https://www.qimacros.com/quality-tools/value-stream-map/>>.
13. Lean Solution & Simulation, s.r.o. Mapování hodnotových toků, 1. část: Kdy mapovat toky hodnot a kdy ne?! Professor Dr. Christoph Roser. 10. dubna 2017. Cit.: [08-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.prumysloveinzenyrstvi.cz/mapovani-hodnotovych-toku-1-cast-kdy-mapovat-toky-hodnot-a-kdy-ne/>>.
14. Lean Solution & Simulation, s.r.o. Mapování hodnotových toků, 3. část: Základy mapování. Professor Dr. Christoph Roser. 29. května 2017. Cit.: [09-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.prumysloveinzenyrstvi.cz/mapovani-hodnotovych-toku-1-cast-kdy-mapovat-toky-hodnot-a-kdy-ne/>>.
15. LYNCH, Allison. Wondershare. Data Flow Diagram Symbols 2021. Dostupné online na URL: <<https://www.edrawsoft.com/data-flow-diagram-symbols.html>>.
16. Management Colsunting. *Procesní řízení*. [cit. 26-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<http://www.management-consulting.cz/cz/procesni-rizeni>>.



17. MID the modeling company. *Here it is - our new BPMN 2.0 poster!*. Dostupné online na URL: <[https://www.mid.de/en/business-activities/academy/poster/bpmn-20-poster?tx\\_\\_tweprivacy\\_\\_eprivacy%5Baction%5D=banner&tx\\_\\_tweprivacy\\_\\_eprivacy%5Bcontroller%5D=Subject](https://www.mid.de/en/business-activities/academy/poster/bpmn-20-poster?tx__tweprivacy__eprivacy%5Baction%5D=banner&tx__tweprivacy__eprivacy%5Bcontroller%5D=Subject)>.
18. NENADÁL, Jaroslav. *Příspěvek k měření a monitorování výkonnosti procesů v systémech managementu jakosti*. Katedra kontroly a řízení jakosti, VŠB-TU Ostrava. [online]. 2001.: [cit. 26-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://dokumenty.vsb.cz/docs/files/cs/b55088b0-8304-498d-aa97-2ccf27eb5cc3?prevPage=true>>.
19. NYLATECH, INC. Nylantech's Continuous Improvement Journey. Cit.: [27-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.nylatech.com/nylatechs-continuous-improvement-journey/>>.
20. OCHOA, P. María. DAVILA, Julián. Modeling of an automated integral logistics system using colored petri nets. Universidad del Valle. Facultad de Ingeniería. 2018. Cit.: [14-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.redalyc.org/jatsRepo/2913/291361226006/html/index.html>>.
21. OMG Object Management Group. *Business Process Model and Notation. Version 2.0.2*. 2013. Cit.: [27-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/PDF>>.
22. PHALP, Keith. SHEPPERD, Martin. *Quantitative analysis of static models of processes*. 2000. Journal of Systems and Software. 52. 105-112. 10.1016/S0164-1212(99)00136-3. Cit.: [12-březen 2021]. Dostupné online na URL: <[https://www.researchgate.net/publication/222532977\\_Quantitative\\_analysis\\_of\\_static\\_models\\_of\\_processes](https://www.researchgate.net/publication/222532977_Quantitative_analysis_of_static_models_of_processes)>.
23. PRATT, K. Mary. Business Process Improvement (BPI). TechTarget. 2018. Cit.: [27-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://searchcio.techtarget.com/definition/business-process-improvement-BPI>>.
24. Process Street, Inc. Gallia, Alex. 26. října 2018. Cit.: [08-březen 2021]. UML Tutorial: How to Model any Process or Structure in Your Business. Dostupné online na URL: <<https://www.process.st/uml-tutorial/>>.

25. Quality World, the journal of the Institute for Quality Assurance. Value Stream Mapping. Cit.: [10-březen 2021]. Dostupné online na URL: <[http://syque.com/quality\\_tools/tools/Tools60.htm](http://syque.com/quality_tools/tools/Tools60.htm)>.
26. ROSEKE, Bernie. 3 Simple Gantt Chart Examples. Project Engineer. 2018. Cit.: [10-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.projectengineer.net/3-simple-gantt-chart-examples/>>.
27. ROSER, Christoph. *Value Stream Map*. AllAboutLean.com. Cit.: [09-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.allaboutlean.com/manufacturing-system-diagrams/value-stream-map/>>.
28. SOERYANTO, Soegoto. SURIPTO, A. *Design of E-commerce Information System on Web-based Online Shopping*. 2018. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 407. 012008. 10.1088/1757-899X/407/1/012008. Dostupné online na URL: <[https://www.researchgate.net/figure/Data-flow-diagram-Level-3-Process-52\\_fig3\\_327899245](https://www.researchgate.net/figure/Data-flow-diagram-Level-3-Process-52_fig3_327899245)>.
29. SVOBODA, Vladimír. SystemOnline. S přehledem ve světě podnikové informatiky. *Firemní procesy*. [online]. 2011. [cit. 20-duben 2021]. Dostupné online na URL: <<https://m.systemonline.cz/rizeni-projektu/firemni-procesy-1.-dil.htm>>.
30. ŠMÍD, Vladimír. *Business Process Reengineering*. Masarykova univerzita. Fakulta informatiky. Katedra počítačových systémů a komunikací. Cit.: [24-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.fi.muni.cz/~smid/mis-bpr.htm>>.
31. ŠMÍD, Vladimír. Objektově orientovaný přístup. Masarykova univerzita. Fakulta informatiky. Katedra počítačových systémů a komunikací. Cit.: [14-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.fi.muni.cz/~smid/mis-objekt.htm>>.
32. Tallyfy, Inc. Process Improvement. *How to do Process Improvement with As-Is and To-Be Processes*. Ve Washingtonu. [online]. [cit. 9-duben 2021]. Dostupné online na URL: <<https://tallyfy.com/as-is-to-be-business-process/>>.

33. [uml-diagrams.org](https://www.uml-diagrams.org/document-management-uml-activity-diagram-example.html). *Document Management Process. UML Activity Diagram Example*. Vytvořeno programem OMG™ Unified Modeling Language™ (OMG UML®) 2.5. Cit.: [08-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.uml-diagrams.org/document-management-uml-activity-diagram-example.html>>.
34. WILSON, Fred. *Your Go-To Guide to the 7 R's of Change Management*. nTask. The platform that works for you, us and everyone else. 2020. Cit.: [27-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.ntaskmanager.com/blog/7-rs-of-change-management/>>.
35. ŽOLTÁ, Lucie. *Modelovací jazyky byznys procesů – IDEF0, UML, EPC, BPMN*. Kategorie Softwarové inženýrství. Cit.: [17-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<http://lucie.zolta.cz/index.php/softwarove-inzenyrstvi/174-modelovaci-jazyky-byznys-procesu-idef0-uml-epc-bpmn>>.

## Zákony, vyhlášky a normy

1. ČSN EN ISO 9001:2016 (ISO 9001:2015) - Systémy managementu jakosti.
2. FEDERAL INFORMATION PROCESSING STANDARDS PUBLICATION. *INTEGRATION DEFINITION FOR FUNCTION MODELING (IDEFO)*. U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE. Technology Administration. National Institute of Standards and Technology. 183 publikace. 21-prosinec 1993. Cit.: [17-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/FIPS/fipspub183.pdf>>.
3. International Organization for Standardization > 35 INFORMATION TECHNOLOGY > 35.020 INFORMATION TECHNOLOGY (IT) IN GENERAL > ISO/IEC 19510:2013 Information technology — Object Management Group Business Process Model and Notation. 2013. (507 s.) Cit.: [05-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.iso.org/standard/62652.html>>.
4. International Organization for Standardization > 35 INFORMATION TECHNOLOGY > 35.080 Software > ISO/IEC 19501:2005 Information technology — Open Distributed Processing — Unified Modeling Language (UML) Version 1.4.2. 2013. (432 s.) Cit.: [08-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://www.iso.org/standard/32620.html>>.
5. Standardy IEEE

## Ostatní

1. AIØ WIN® 10.0. Knowledge Based Systems, Inc. Cit.: [17-březen 2021]. Dostupné online na URL: <<https://ai0-win.software.informer.com/10.0/>>.
2. *BizAgi Modeler*. Dostupné online na URL: <<https://www.bizagi.com/en/platform/modeler>>.
3. Interní normy, materiály a metodické pokyny (směrnice) vybrané společnosti.
4. Nástroj pro úpravy, simulaci a analýzu Petriho sítí na vysoké úrovni. Dostupné online na URL: <<https://cpntools.org/>>.
5. Pozorování v podniku a informace získané z rozhovorů se zaměstnanci.

# Seznam obrázků

Obr. č. 1: Typické fáze implementace procesního řízení, vlastní zpracování.....	25
Obr. č. 2: Kostra SIPOC diagramu.....	36
Obr. č. 3: Jednoduchý hodnototvorný řetězec.....	37
Obr. č. 4: Hodnototvorný řetězec podle Michaela E. Portera.....	38
Obr. č. 5: Prvky BPMN: základní přehled událostí, vlastní zpracování.....	39
Obr. č. 6: Prvky BPMN: příklad rozšířených událostí, vlastní zpracování.....	40
Obr. č. 7: Prvky BPMN: aktivity, vlastní zpracování.....	40
Obr. č. 8: Prvky BPMN; brány, vlastní zpracování.....	40
Obr. č. 9: Prvky BPMN; datový objekt, vlastní zpracování.....	41
Obr. č. 10: Prvky BPMN; spojovací objekty, vlastní zpracování.....	41
Obr. č. 11: Prvky BPMN; plavecké dráhy, vlastní zpracování.....	41
Obr. č. 12: Ganttův diagram vytvořený pomocí Microsoft Project.....	43
Obr. č. 13: Reengineeringový diamant.....	45
Obr. č. 14: PDCA – cyklus průběžného zlepšování procesu.....	47
Obr. č. 15: Lineární organizační struktura vybrané organizace, vlastní zpracování.....	54
Obr. č. 16: Porterova analýza pěti sil vybrané společnosti, vlastní zpracování.....	56
Obr. č. 17: Procesní mapa vybrané organizace, vlastní zpracování.....	62
Obr. č. 18: Popis průběhu od marketingových aktivit po předání vozidla pomocí hodnotového toku, vlastní zpracování.....	65
Obr. č. 19: Harmonogram zlepšovateľského projektu pomocí Ganttova diagramu, vlastní zpracování.....	74
Obr. č. 20: Proces spuštění online kampaně v organizaci, vlastní zpracování.....	76
Obr. č. 21: Mapa prodejního procesu u klienta příchozího do autosalonu, vlastní zpracování.....	80
Obr. č. 22: Mapa procesu objednávky servisu vozidla, vlastní zpracování.....	82
Obr. č. 23: Realizace servisních služeb a ukončení poprodejního procesu, vlastní zpracování.....	83
Obr. č. 24: Schéma nového prodejního procesu, vlastní zpracování.....	85

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: SWOT analýza vybrané organizace, vlastní zpracování.....	51
Tabulka č.:2 Vážená SWOT analýza vybrané organizace, vlastní zpracování.....	59
Tabulka č.:3 SIPOC diagram procesu nákupu nového vozu, vlastní zpracování.....	66
Tabulka č. 4: Navrhované metriky a ukazatele stran propagace prodeje služeb (prodej/servis), které by měly být organizací více zkoumány, vlastní zpracování.....	72
Tabulka č. 5: Klíčové změny u nového procesu, vlastní zpracování.....	86
Tabulka č. 6: Vybrané metriky pro zlepšovatelský projekt, vlastní zpracování.....	88
Tabulka č. 7: Souhrn nákladů a výnosů pro finanční zhodnocení projektu, vlastní zpracování.....	89

# Seznam zkratek

BPM	Business Process Management; procesní řízení
BPR	Business Process Reengineering
BPMN	Business Process Model and Notation
BPEL	Business Process Execution Language
MUVS	Masarykův ústav vyšších studií
IEEE	The Institute of Electrical and Electronics Engineers
EA	Enterprise Architecture
IT	Informační technologie
CM	Change Management
IS	Informační systém
SS	Six Sigma
UML	Unified Modeling Language
IPO	Input – Process – Output
BPMI	Business Process Management Initiative
ISO	International Organization for Standardization
WS-BPEL	Web Services Business Process Execution Language
SW	Software
VPM	Value Stream Mapping
DFDs	Data Flow Diagrams
RADs	Role Activity Diagrams
IDEF	Integrated definition for function modelling
PCE	Process Cycle Efficiency
OEE	Overall Equipment Effectiveness
AHP	Analytic Hierarchy Process
FAHP	Fuzzy Analytic Hierarchy Process
HW	Hardware
RID	Role Interaction Diagram
PN	Petri Nets
CPN	Colored Petri Nets
OOM	Object Oriented Methodology
ID	Identifikace/Identita
SADT	Structured analysis and design technique
NIST	National Institute for Standardisation and Technology
FIPS	Federal Information Processing Standards
ICOM	Inputs, Controls, Outputs and Mechanisms
KBSI	Korea Basic Science Institute
CIPD	Chartered Institute of Personal Development
EVA	Economic Value Added
MVA	Market value of stocks



TQM	Total Quality Management
MB	Megabity
NV	Nová vozidla
OV	Ojetá vozidla
HR	Human resources
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
odd.	Oddělení
KPI	Key performance indicator
KS	Kupní smlouva
SEO	Optimalizace pro vyhledávače
PPC	Pay Per Click
RTB	Real Time Bidding
SaaS	Software as a Service
F&I	Finance and Insurance
ČSH	Čistá současná hodnota

## Terminologický slovník praktické části

Call Centrum – oddělení v organizace, kde jsou shromažďovány a vyřizovány požadavky za pomoci telefonu.

Sales Lead – označuje propojení na osobu či podnikatelský subjekt, který v současné době není zákazníkem, ale nakonec se jím může stát.

Akviziční lead – pokrývá proces zachycování, filtrování a doručování potenciálních zákazníků do různých systémů organizace (CRM). Patří sem mimo jiné i praxe nákupu potenciálních zákazníků od externích dodavatelů.

Follow up – shromáždění dalších informací nebo posílení, posunutí nebo vyhodnocení předchozí akce.

CRM – software, který pomáhá organizaci sledovat a spravovat interakce se zákazníky v jediném systému. CRM zaznamenává interakce mezi podnikem a zákazníky.

Akvizice – získávání zákazníků.

Kampaň – skupina reklamních sestav, které používají identický rozpočet, zacílení i další stejné specifikace. Jedná se o intenzivní marketingovou činnost s přesně stanovenými cíli.

Event – událost, prožitek, zážitek nebo představení organizované marketingovým oddělením společnosti za účelem propagace organizace. Jedná se o komunikované sdělení vnímané více smysly najednou.

Marketingová média – média určená pro masovou komunikaci (internet, televize, rádio).

Marketingový plán – dokument shrnující aktuální poznatky organizace o trhu, popisující, jakým způsobem bude organizace dosahovat zadaných cílů a pomáhající nasměrovat a koordinovat potřebné aktivity.

Email marketing – komunikace s příznivci organizace prostřednictvím e-mailů. Pokud je obsah kvalitní a e-maily jsou zasílány pravidelně, patří tato forma online marketingu k nejefektivnějším formám.

SEO – proces optimalizace webové stránky, aby se zobrazovala co nejvýše ve výsledcích neplaceného vyhledávání.

PPC marketing – placená reklama ve vyhledávání i v obsahové síti, mezi kterou řadíme především Google Ads, Seznam Sklik a Facebook reklamu.

Obsahový marketing – tvorba a propagování kvalitního obsahu. Můžeme sem řadit firemní blog, ebook, informační PDF ke stažení, infografiky a podobně.

RTB marketing – nastavení aukcí, kde se prodávají a nakupují zobrazení reklam a transakce probíhají v milisekundách. Jakmile v aukci vyhraje nabídka inzerenta, jeho digitální reklama se okamžitě zobrazí na webu nebo ve vlastnictví vydavatele.

Remarketing – metoda cílení internetové reklamy, kterou nabízí systém na PPC kampaně Google AdWords.

# Seznam příloh

Příloha č. 1 - Základní elementy modelovacího jazyka UML

Příloha č. 2 - Základní elementy VSM

Příloha č. 3 - Základní elementy vývojových diagramů (Procesní flow-chart diagram)

Příloha č. 4 - Základní elementy data-flow diagramů

Příloha č. 5 - BPMN schéma prvků

Příloha č. 6 - Organizační struktura společnosti

Příloha č. 7 - Proces spuštění kampaně v organizaci, vlastní zpracování

Příloha č. 8 - Mapa prodejního procesu u zákazníka přichozícího do autosalonu, vlastní zpracování
















Příloha č. 9 - Mapa procesu objednávky servisu vozidla, vlastní zpracování

Příloha č. 10 - Realizace servisních služeb a ukončení poprodejního procesu, vlastní zpracování

Příloha č. 11 - Schéma nového prodejního procesu, vlastní zpracování



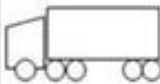
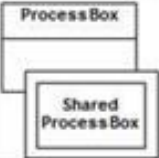








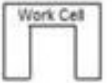



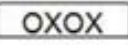



Příloha č. 12 - Procesní schéma zjištění vadného plnění a oznámení reklamace

# Příloha č. 1 - Základní elementy modelovacího jazyka UML

	Start	Used at the beginning or start of a process. Usually just one start in an activity diagram.
	End	Used at the end of a process. There could be multiple ends within a process to show the end of each branch of the process.
	Activity	Represents an activity or task. There will be multiple tasks within an activity diagram. Named using the verb-noun naming convention. A task represents one person doing one thing at one point in time.
	Flow arrow	Represents the flow of the process. Links different shapes together flowing in the direction of the arrow.
	Annotated Arrow	Same as a flow arrow but includes annotation to add more information to a diagram.
	Flow arrow	Represents the flow of the process. Links different shapes together flowing in the direction of the arrow.
	Swim Lane	Represents the flow of the process. Links different shapes together flowing in the direction of the arrow.
	Decision	Represents where the flow follows a different path depending on the result of the decision. The process will only follow one of the outgoing paths from a decision.
	Merge	Represents where two or more paths converge back into one path. Only one of the incoming paths needs to hit the merge for the process to continue.
	Fork	Represents where the process splits in to different paths, unlike a decision the process will follow all outgoing paths.
	Join	Represents where two or more paths converge back into the same path. All of the incoming paths must reach this point before the process continues.
	Time	Used to depict where time impacts the process such as a passage of time or a date in the calendar.
	Outgoing Event	Used where the process creates an event but the outcome of the event is outside the scope of the activity diagram.
	Incoming Event	Used where the process receives an event from another process or source that is outside the scope of the activity diagram.
	Annotation	Used to add text to annotate or elaborate on parts of the diagram.

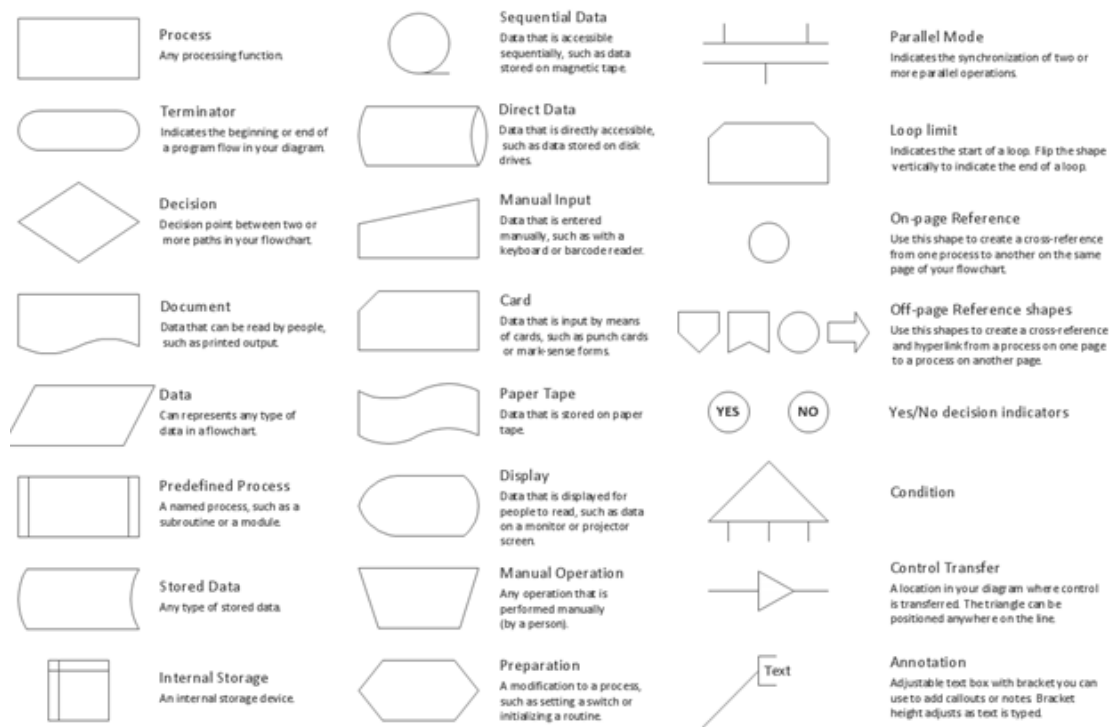
Zdroj: GALLIA, Alex. *UML Tutorial: How to Model any Process or Structure in Your Business*. Process.sk. 2018. Dostupné online na URL: <<https://www.process.sk/uml-tutorial/>>.

## Příloha č. 2 - Základní elementy VSM

Symbols	Description	Symbols	Description	Symbols	Description
	<b>Customer/ Supplier</b> Start or end point for material flow		<b>Kaizen Blitz</b> Area for improvement		<b>External Shipment</b> Shipments to or from suppliers
	<b>Process</b> Machine, operation or department through which material flows		<b>Supermarket</b> Small inventory for immediate production		<b>FIFO</b> First in, First out lane
	<b>Data Box</b>		<b>Buffer</b> Safety Stock		<b>In Box</b> Information Queues
	<b>Inventory</b>		<b>Pull Symbols</b> Replenish stock in supermarket		<b>Internal Movement</b>
	<b>Work Cell</b>		<b>Kanban Card</b> Replenish stock in supermarket		<b>People, phones, operators, etc.</b>
	<b>Push Arrow</b>		<b>Load Leveling</b>		
	<b>NVA Delay</b>		<b>Go and See</b> When there is a problem, go and see what's wrong.		<b>Scheduling</b>

Zdroj: KnowWare International, Inc. QIMacros. Reliable Six Sigma & Excel Add-in. *Automated Value Stream Mapping in Excel (AVSM)*. Create value stream maps in seconds using QI Macros add-in. Dostupné online na URL: <<https://www.qimacros.com/quality-tools/value-stream-map/>>.

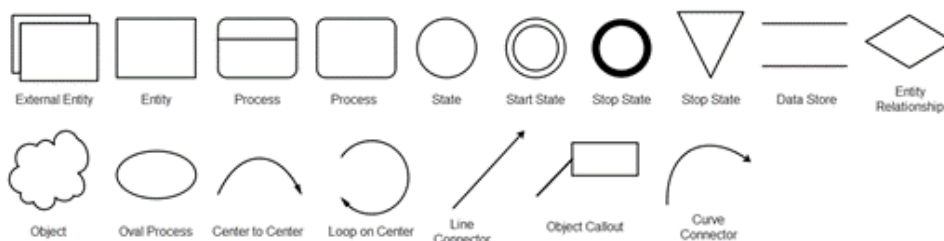
## Příloha č. 3 - Základní elementy vývojových diagramů (Procesní flow-chart diagram)



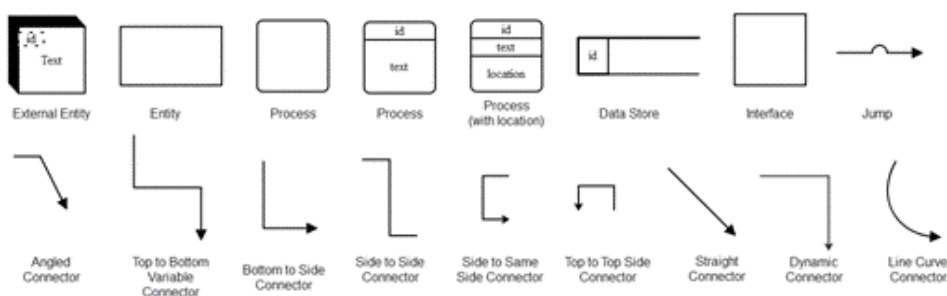
Zdroj: ConceptDraw Solutions. Flow Chart Symbols. Dostupné online na URL: <https://www.conceptdraw.com/How-To-Guide/diagram-software-flow-chart-symbols>.

## Příloha č. 4 - Základní elementy data-flow diagramů

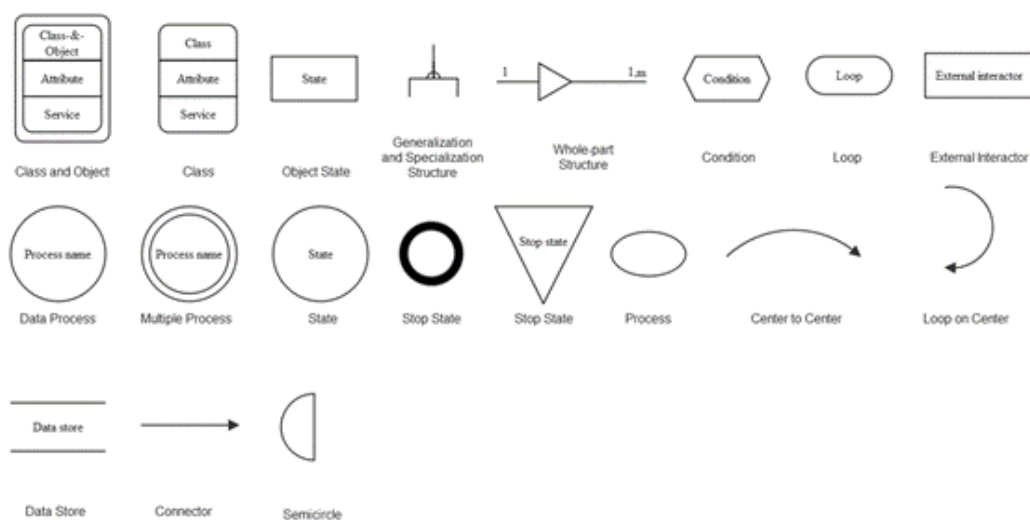
### Data Flow Diagram



### Data Flow Model Diagram



### Yourdon and Coad

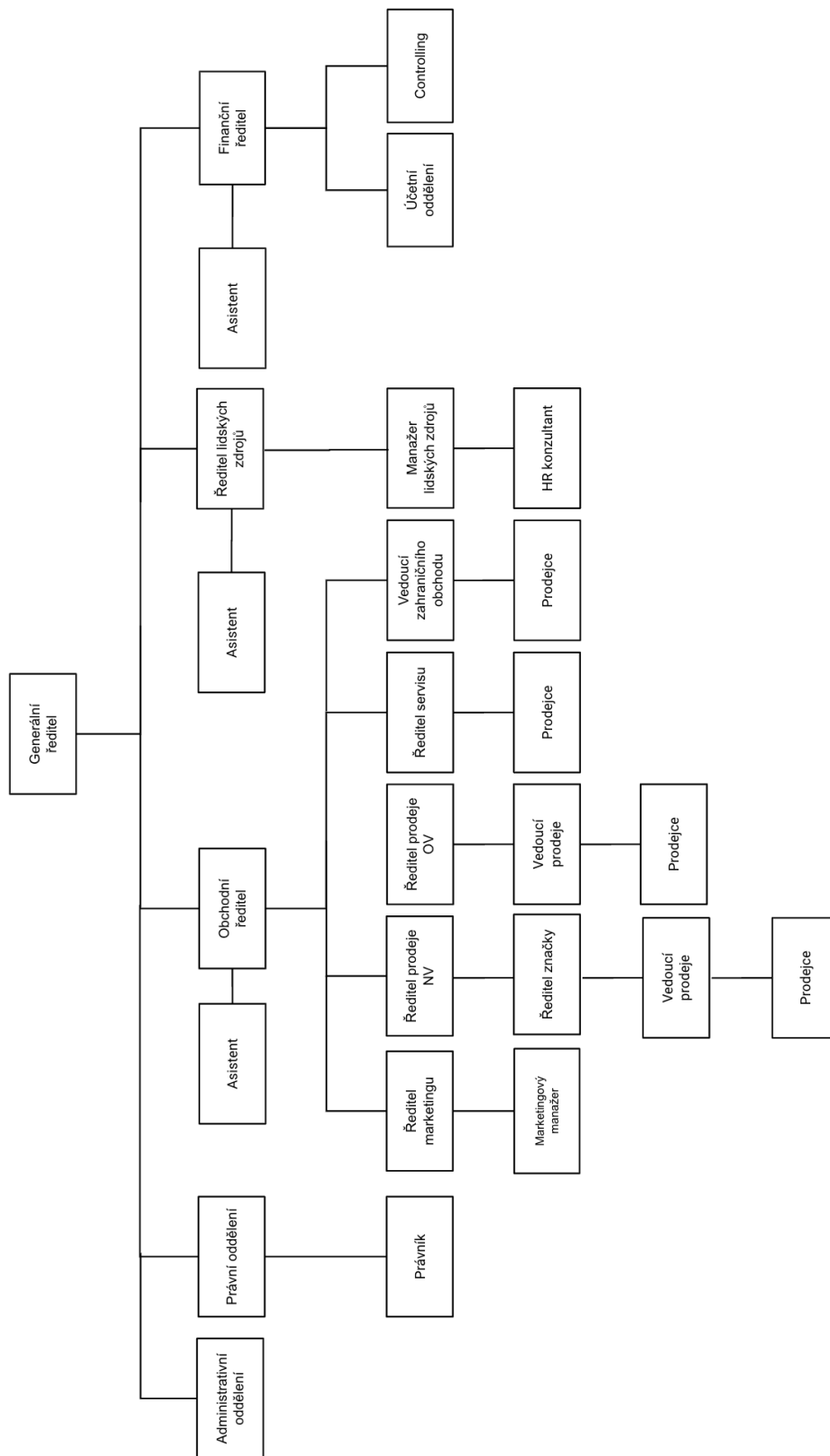


Zdroj: LYNCH, Allison. Wondershare. Data Flow Diagram Symbols 2021. Dostupné online na URL: <<https://www.edrawsoft.com/data-flow-diagram-symbols.html>>.



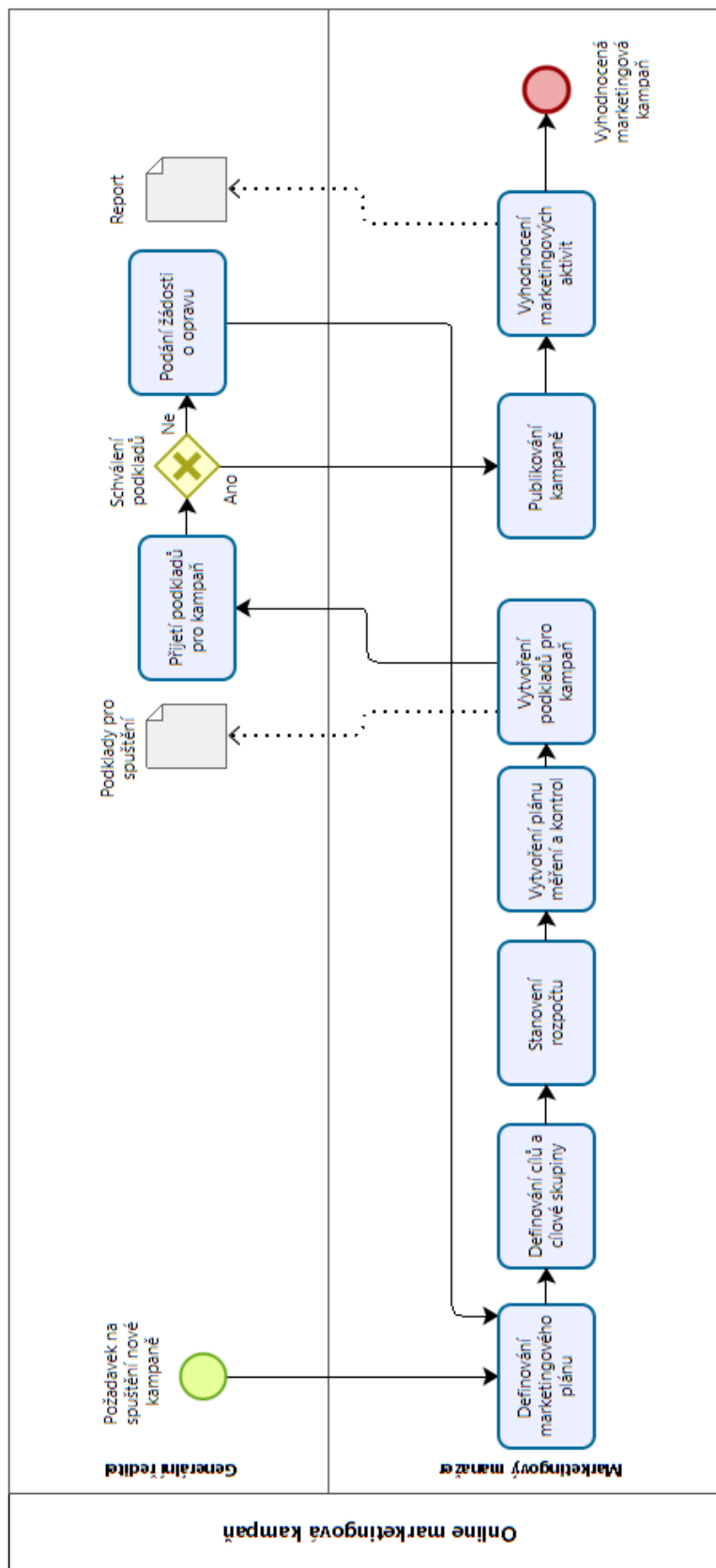


## Příloha č. 6 - Organizační struktura společnosti



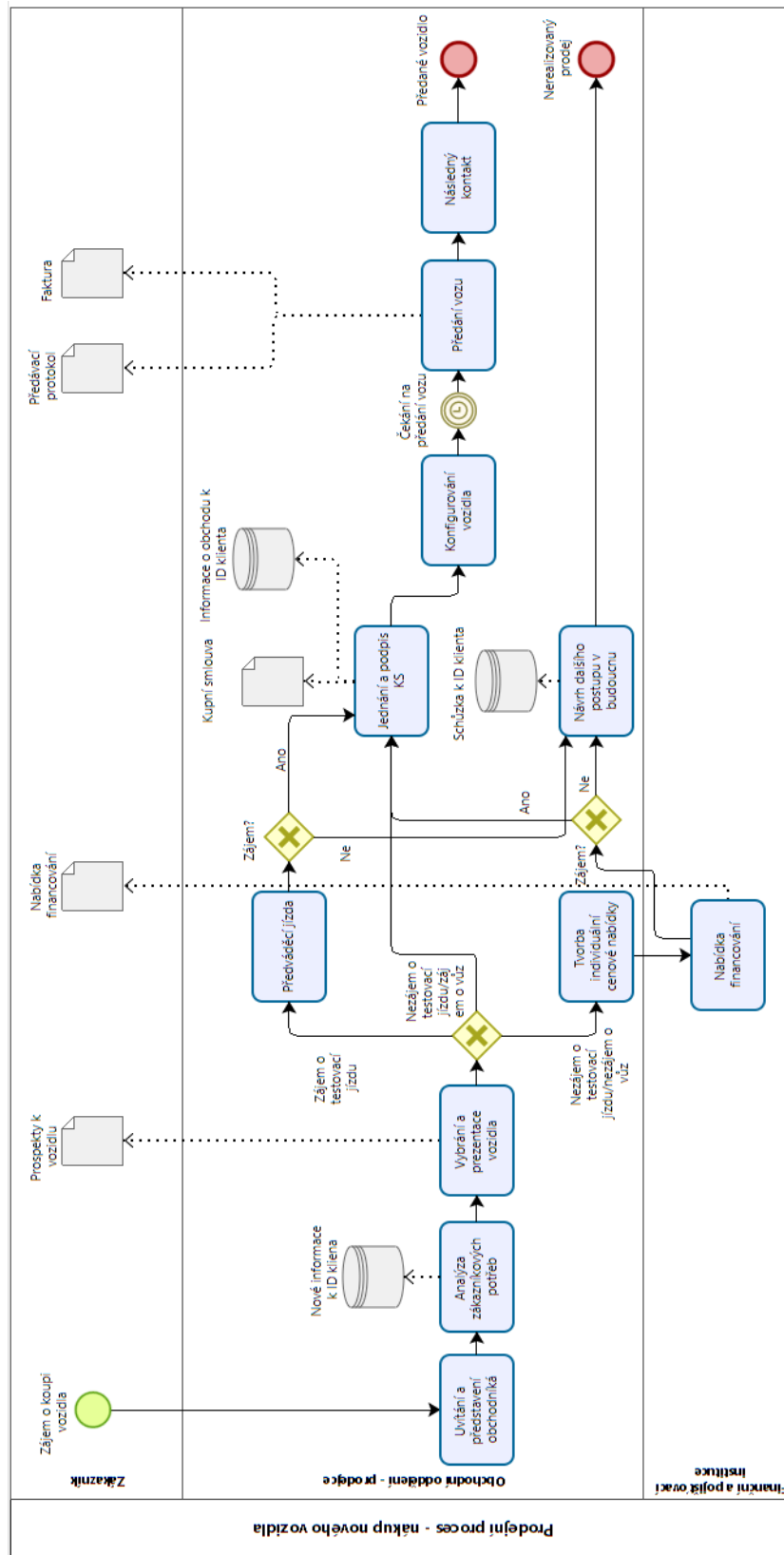
Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha č. 7 - Proces spuštění kampaně v organizaci, vlastní zpracování



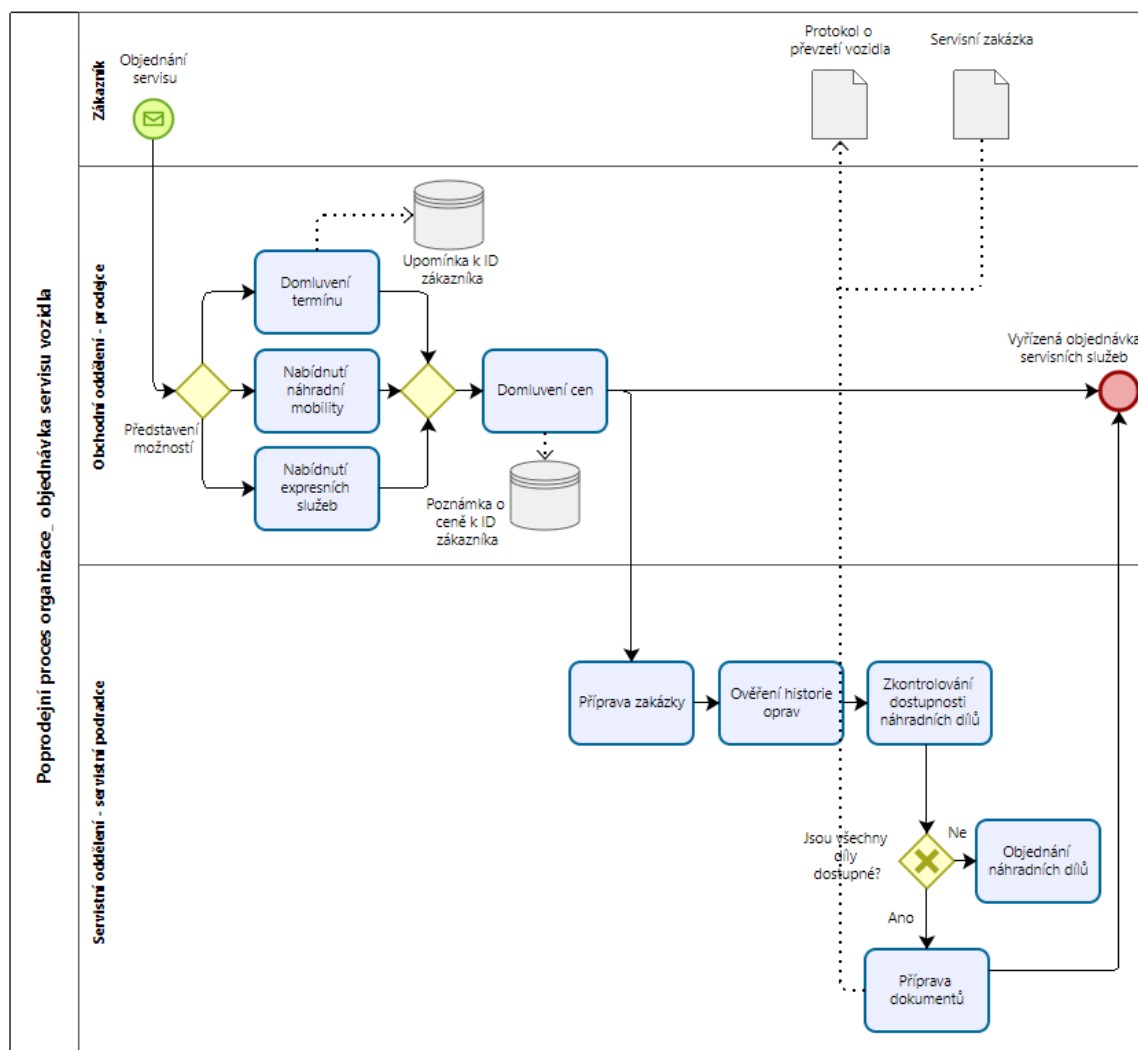
Zdroj: vlastní zpracování

# Příloha č. 8 - Mapa prodejního procesu u zákazníka příchozího do autosalonu, vlastní zpracování



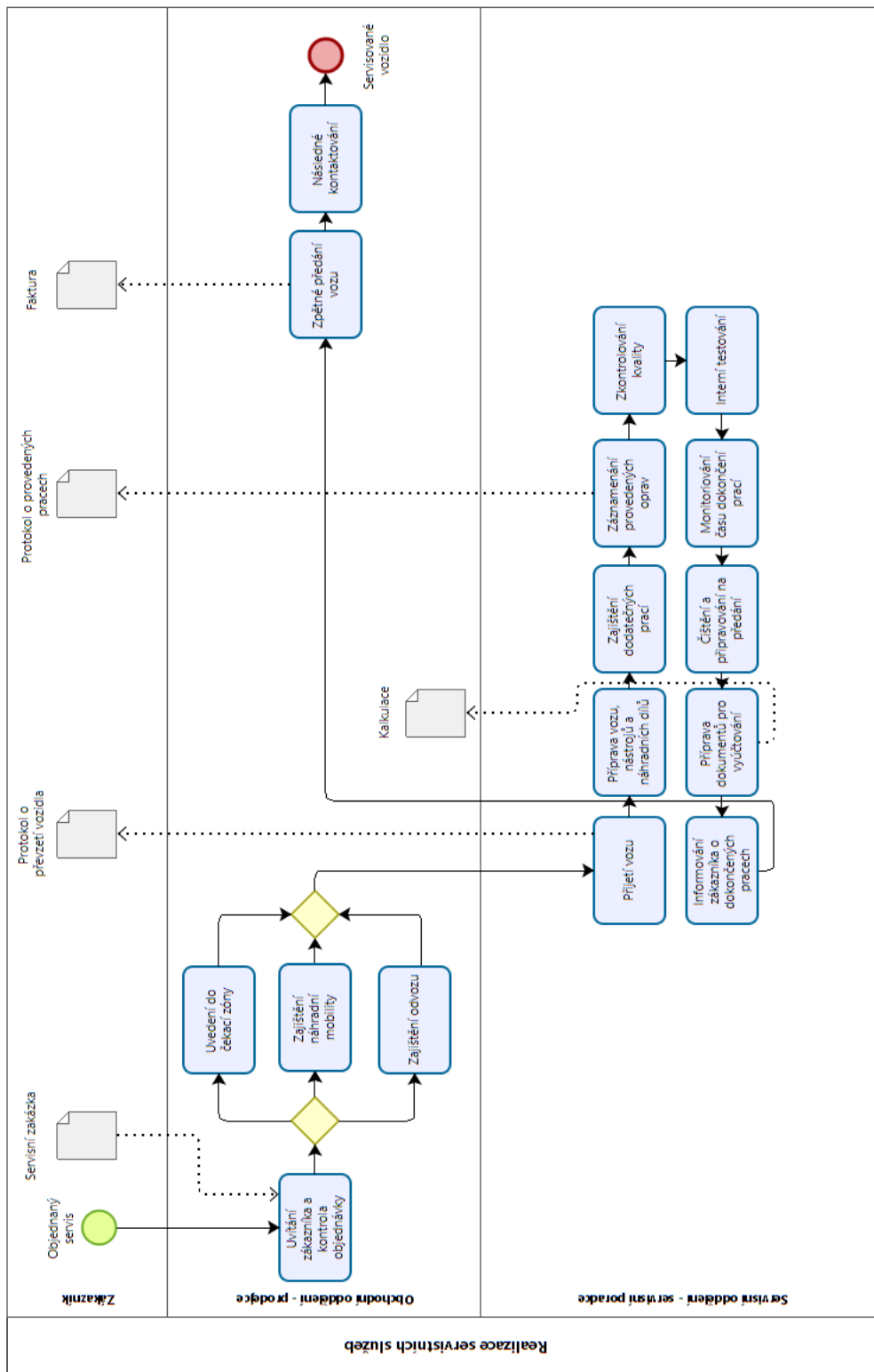
Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha č. 9 - Mapa procesu objednávky servisu vozidla, vlastní zpracování



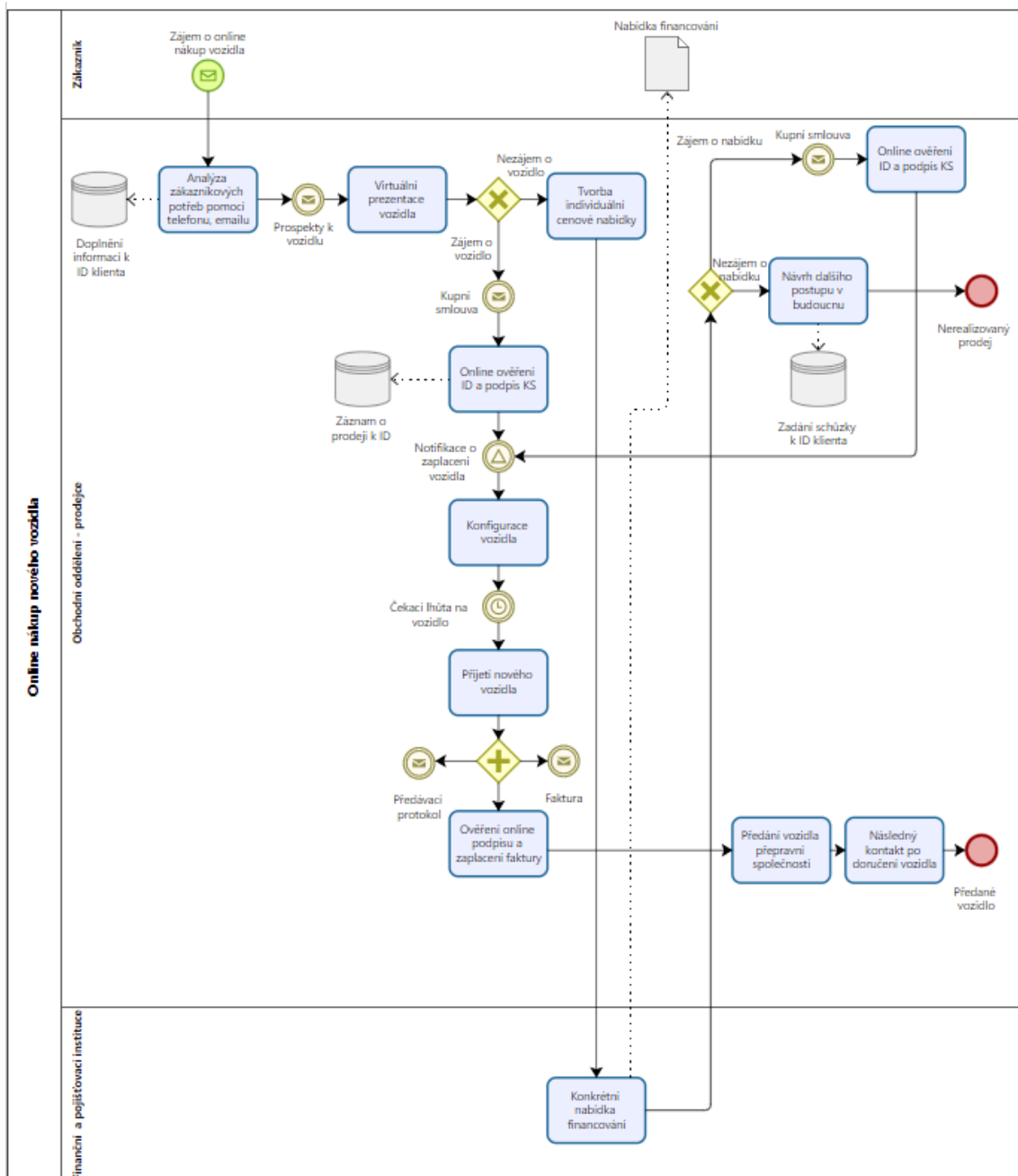
Zdroj: vlastní zpracování

# Příloha č. 10 - Realizace servisních služeb a ukončení poprodejního procesu, vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

# Příloha č. 11 - Schéma nového prodejního procesu, vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

## 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: Bc. Edita Kořínková, MBA, LL.M.

V Praze dne:	Podpis:
--------------	---------

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis