

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Racionalizace procesního řízení v nadnárodní společnosti

Rationalization of process management in multinational company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. Michal Kavan, CSc.

KROPÁČEK

RADIM

2017

KROPÁČEK, Radim. *Racionalizace procesního řízení v nadnárodní společnosti*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti 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: 01. 09. 2017

Podpis:

Poděkování

Rád bych poděkoval panu doc. Ing. Michalu Kavanovy na cenné rady, koordinaci a čas, který mi během práci na této práci věnoval. Dále bych rád poděkoval všem pracovníkům společnosti, která mi vycházela vstříc v poskytování informací ohledně fungování firmy.

Abstrakt

Tématem bakalářské práce je racionalizace procesního řízení. Práce je rozdělena do teoretické části, která se zabývá vymezením pojmů racionalizace, procesní řízení, funkce procesního řízení a také metodami optimalizace. Praktická část bude poznatky z teoretické části aplikovat při zkoumání každodenního procesu v nadnárodní společnosti se snahou přinést návrh racionalizaci procesu, kde je prostor pro zlepšení. Cílem tedy bude identifikovat problematický proces, přinést návrh na zlepšení a zhodnotit přínos.

Klíčová slova

procesní management, racionalizace, redesign procesů, procesy, optimalizace procesů, workflow, CRM software

Abstract

Topic of this bachelor theses is rationalization of process management. Theses is divided to the theoretical part which is concerned to notion of process management, its function and methods of optimization as well. Practical part will apply knowledge from theoretical part into analysis of processes of multinational company. Main goal is to bring a suggestion for rationalization of process or its part, which is the most problematical. Target of this theses is identification of problematic process and suggestions for optimization and evaluation of the results.

Key words

process management, Business Process Redesign, processes, process optimization, workflow

Obsah

Úvod	5
1 Racionalizace	8
2 Procesní řízení	9
2.1 Operační management	11
2.2 Procesy	12
2.2.1 Životní cyklus procesu	13
2.2.2 Dělení procesů	14
2.3 Workflow	16
3 Řízení procesů	18
3.1 Procesní analýza	19
3.1.1 Metoda ARIS	19
3.2 Role v procesním řízení	20
3.3 Metody řízení procesů	21
3.3.1 Demingův cyklus	21
3.3.2 Six Sigma	23
3.4 Optimalizace Procesů	26
3.4.1 Průběžná optimalizace procesů	27
3.4.2 Benchmarking	28
3.4.3 Prováděný zásadních změn	28
3.4.4 Procesní redesign	29
3.4.6 Reengineering procesů	31
4 Praktická část	Chyba! Záložka není definována.
4.1 Představení společnosti	33
4.2 Zaměstnanci	33
4.3 Strategie	34
4.4 Vize	34
4.5 Mise	35
4.7 Organizační struktura a kultura	36
4.7.2 Organizační struktura	37
4.8 Vliv technologií	38

4.8.1 SAP CRM: Sales Software	39
4.9 Kontrolní procesy v organizaci	40
5 NÁVRH NA RACIONALIZACI	41
5.1 Popis současného stavu	42
5.1.2 Analýza současného stavu	44
5.1.3 Metoda modelování a analýzy podnikových procesů	44
6 Racionalizace procesu alokování projektového manažera	45
6.1 Návrh racionalizace	45
6.2 Projektování racionalizace	45
6.3 Vyhodnocení racionalizace	47
6.4 Průměrná doba návratnosti (Average Payback Period)	47
6.4.2 Metoda čisté současné hodnoty	49
6.4.3 Nefinanční návratnost	50
7 Vyhodnocení navrhovaných řešení	50
7.1 Výhody navrhovaného řešení	50
Závěr	52
Seznam použité literatury	54
Seznam obrázků	55
Seznam tabulek	56

Úvod

Mluvíme-li o významu slova racionalizace v ekonomice, je tím myšlena cílená snaha o změnu existujícího neuspořádaného pracovního postupu v takový, který je postaven na pravidlech. Ve spojení s procesním řízením je tím chápána nějaká snaha o trvalou změnu každodenního opakovaného procesu v efektivnější, hospodárnější a produktivnější. Samotné procesní řízení je chápáno jako systém řízení celé organizace rozdělením na jednotlivé podnikové procesy, které na sebe vzájemně navazují a díky tomu pohlížíme na organizaci jako celek. Zásadním důvodem, proč procesní řízení považujeme za momentálně nejvíce oblíbenou formu řízení společnosti, je možnost rozkladu složitých procesů na jednodušší kroky a tím i jasnější a detailnější rozkouskování. V procesním řízení není však vždy definován naprosto každý proces, občas mohou některé části definovaná pravidla postrádat či mohou být nejasná. Vždy je tak prostor pro racionalizaci a zefektivnění procesního řízení. Nezbytnou složkou pro dobré fungování procesního řízení jsou v dnešní době informační technologie, které slouží k zajištění co největší automatizace a plynulosti. S příchodem čtvrté průmyslové revoluce bude informačním technologiím a systémům kladen čím dál větší důraz, bude na ně v praktické části práce kladen velký důraz.

V teoretické části práce bude popsán samotný termín racionalizace a jeho spojení s procesním řízením, samotné procesní řízení a rozdíl mezi procesním a funkčním řízením. Velký důraz bude kladen na samotné procesy, které jsou nejdůležitějším prvkem procesního řízení, a především také jejich chápání ve spojení s informačním systémem.

Jak už bylo naznačeno, v praktické části bude pozornost věnována racionalizaci v nadnárodní společnosti za pomoci informačních technologií. Cílem praktické části bude racionalizace každodenního procesu, kde hraje velkou roli informační

system. Po souhrnném představení společnosti bude následovat analýza procesu obchodního oddělení v souvislosti s informačním systémem a snaha o jeho racionalizaci. Po analýze a zjištění chybějících pravidel pro proces bude proveden návrh na racionalizaci pro zajištění efektivnějšího, hospodárnějšího a produktivnějšího chodu celého procesního cyklu. Zefektivnění bude znázorněno i v souvislosti s peněžní, časovou úsporou. Úspora bude porovnána s celkovými náklady na provedení racionalizace. Zhodnocení racionalizace bude v uvedeno v závěru.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Racionalizace

Definice

Racionalizace je definována jako cílevědomý proces změn existujícího neorganizovaného pracovního postupu na takový, který je postaven na jasně definovaných pravidlech.

Pod pojmem racionalizace v ekonomice jsou chápány veškeré aktivity a opatření realizované a vedoucí ke zlepšení ve smyslu zvyšování efektivity, produktivity a hospodárnosti, ale také ve smyslu zlepšování pracovních podmínek a vzájemných vazeb mezi faktory a operacemi výrobního procesu, stejně jako jeho řízení, je dle autora této práce souhrnně možné označit za racionalizaci.

Již ze samotného základu slova, vycházejícího z latinského "ratio", což znamená rozumný, je možné odvozovat klíčový princip, že zmíněná opatření by měla vést k postavení výrobního systému na logice, systémovosti, standardizaci, tedy rozumu. Stejně jako je rozumné upřednostnit maximalizaci využití (skrytých) rezerv současného stavu systému a odstraňování plýtvání před dalšími investicemi. (Líbal, 1989)

Fáze racionalizace

Veškeré racionalizační projekty jsou realizovány v několika na sebe navazujících fázích, které mají jasně stanovené, logicky navazující pořadí:

- Fáze příprav - sběr informací, koncept projektu, realizační tým a časový harmonogram
- Fáze projektu - funkční analýza (rozběr a posouzení současné situace), tvorba námětů (racionalizačních návrhů), výběr ideální varianty a sestavení projektu
- Realizační fáze - samotné provedení racionalizačního projektu a zavedení opatření
- Kontrolní fáze - analýza naplnění cílů projektu, vyhodnocení přínosu

2 Procesní řízení

„Systematická identifikace, vizualizace, měření, hodnocení a neustálé zlepšování podnikových procesů s využitím metod a principů, které jsou založeny na procesním přístupu“ (Závadský J., 2005)

V každé společnosti se setkáváme s nějakými procesy, důležitým poznatkem, který je potřeba uvést je, že ne každá společnost si svoje procesy uvědomuje, pracuje s nimi, i tedy řídí.

Procesní řízení je jedním ze tří základních přístupů řízení organizace, přičemž jde ruku v ruce s projektovým přístupem, které funguje na obdobném základu, liší se pouze v tom, že v projektovém přístupu existují unikátní procesy, které se většinou neopakují a jsou tedy využity pouze jednou, u procesního používáme procesy opakovaně. Tím diametrálně odlišným přístupem je funkční řízení organizace, které je také historicky starší a bylo využíváno mnohem dříve než řízení procesní. Od svého předchůdce se liší v mnoha směrech, nejzákladnějším z nich je, že pohled na fungování už není více založen na představě hierarchické struktury společnosti jako pevného základu firmy.

„Základní charakteristikou procesního řízení je schopnost pružně reagovat na všemožné požadavky zákazníků a jejich plnění. Procesní přístup nám tedy poskytuje elastický přechod od jednoho požadavku zákazníka ke druhému.“ (Grasseová, 2008)

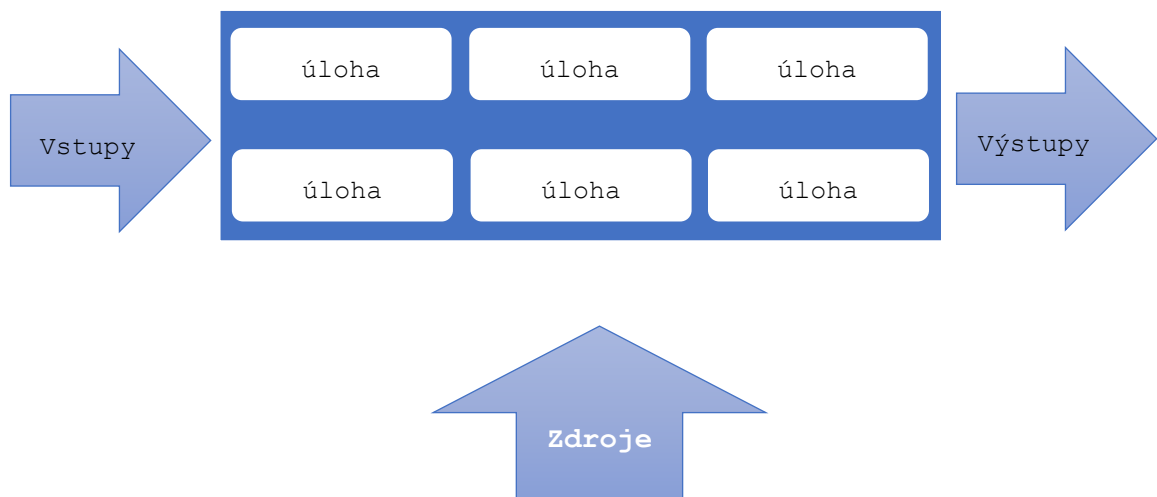
Pro teorii procesního řízení je charakteristické převedení manažerské odpovědnosti za veškerou práci podřízených na samotné zaměstnance.

Výhodou odstranění pevné organizační hierarchie a s ním spojeným odpovědnostním tlakem na manažery vznikla vynikající vlastnost, kterou je schopnost reagovat včas na změny, bez

potřeby širokého kompetenčního zapojení více osob/manažerů.
(Řepa V., 2006)

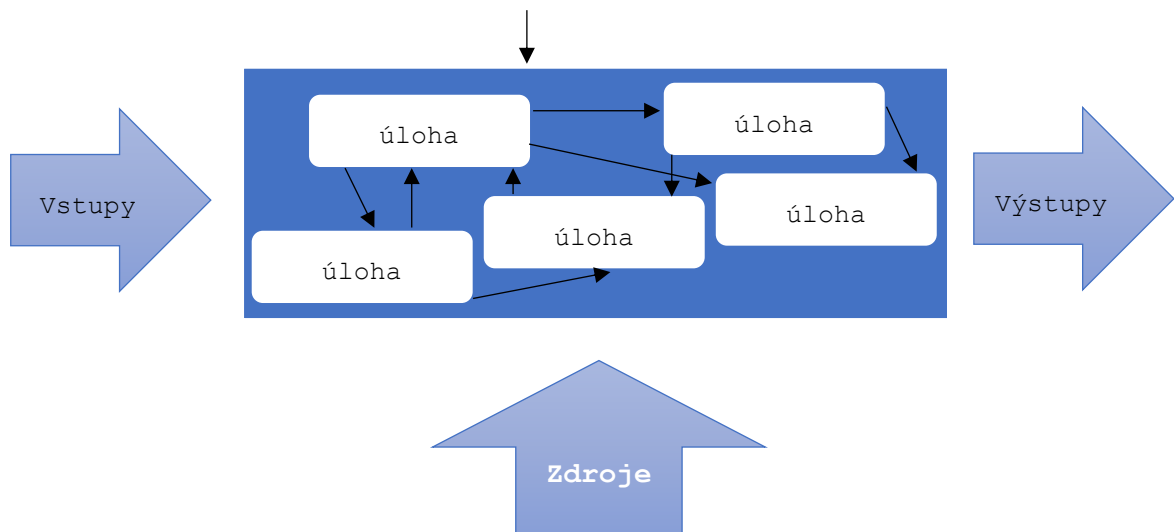
Ve zvyšující se snaze přechodu z funkčního na procesní řízení a jeho komplikované proveditelnosti v praxi často vznikají hybridní modely obou zmíněných řízení, ve kterých se udržuje alespoň základní hierarchická organizační struktura, v níž jsou zavedeny prvky dekompozice na jasně dané procesy.

Obrázek 1: Procesní řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 2: Funkční řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

2.1 Operační management

Operační management je převážně zaměřený na věcné, prostorové a časové sladění a následnou koordinaci všech činitelů. Řízení provozu (Operations Management, operativní řízení) je řízení zaměřené na provozní procesy, tedy dennodenní činnosti organizace. Staví na dělbě práce a existuje ve všech oblastech, například v oblasti výroby, poskytování služeb, ve správě podnikových zdrojů, v nákupu či administrativní správě organizace. Operační management je náplní práce pro manažery, především pak na nižších úrovních řízení, ale mohou být pochopitelně i na vyšším stupni hierarchického žebříčku. (Svobodová H., Veber J, 2006)

Operační management se musí zabývat následujícími body:

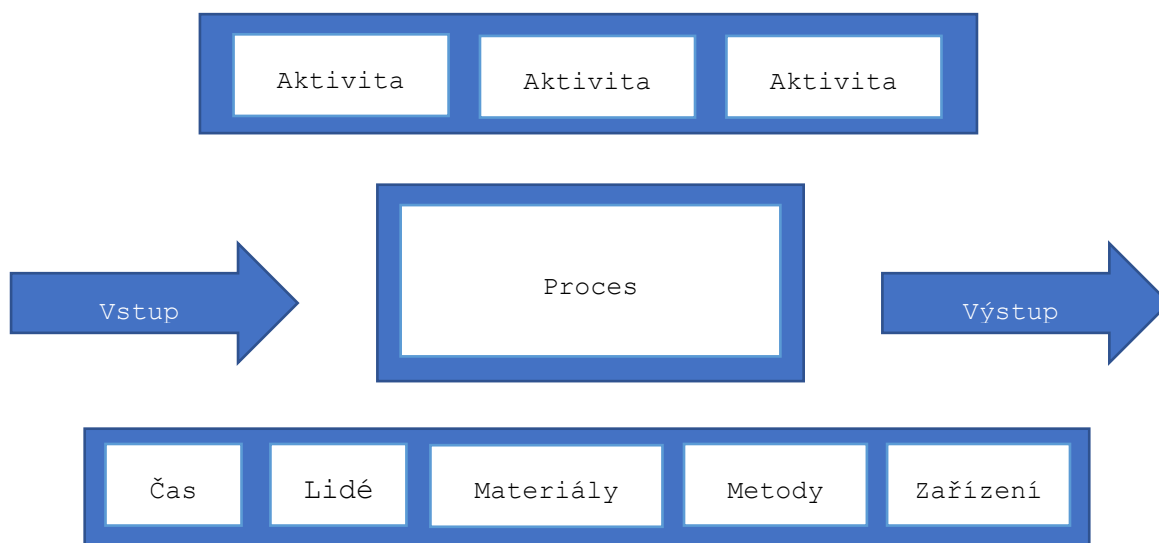
- Stanovení cílů (může být i ve formě převzetí nějakých úkolů)
- Plánování, jak proběhne realizace úkolů (stanovení odpovědnosti, termínů, hodnotících ukazatelů apod.)
- Organizování (transformační proces)
- Finální kontrola

2.2 Procesy

V nejzákladnějším pojetí procesu se jedná o něco, s čím se setkáváme v každodenním životě, aniž bychom si to uvědomovali. Nejjednodušším příkladem jsou naše každodenní rituály, ty provádíme každý den stejně, podle našeho obdobného schématu neboli mapy. Stejně tak můžeme tyto každodenní rituály rozkouskovat do malých kroků, kterým můžeme přiřadit konkrétní zdroje, vstupy i výstupy. Stejně tak, jak se v praktické části budeme věnovat racionalizaci vybraného procesu ve společnosti, tak lze rozebrat, identifikovat a následně vylepšit naše každodenní procesy, díky čemu bychom mohli naše procesy zharmonizovat a zefektivnit. Proces patří ke stěžejním objektům celého procesního řízení a jsou jeho základním stavební prvkem.

„Proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.“ (Řepa V., 2006)

Obrázek 3: Schéma procesu



Zdroj: podle *Process View of Work* (2005)

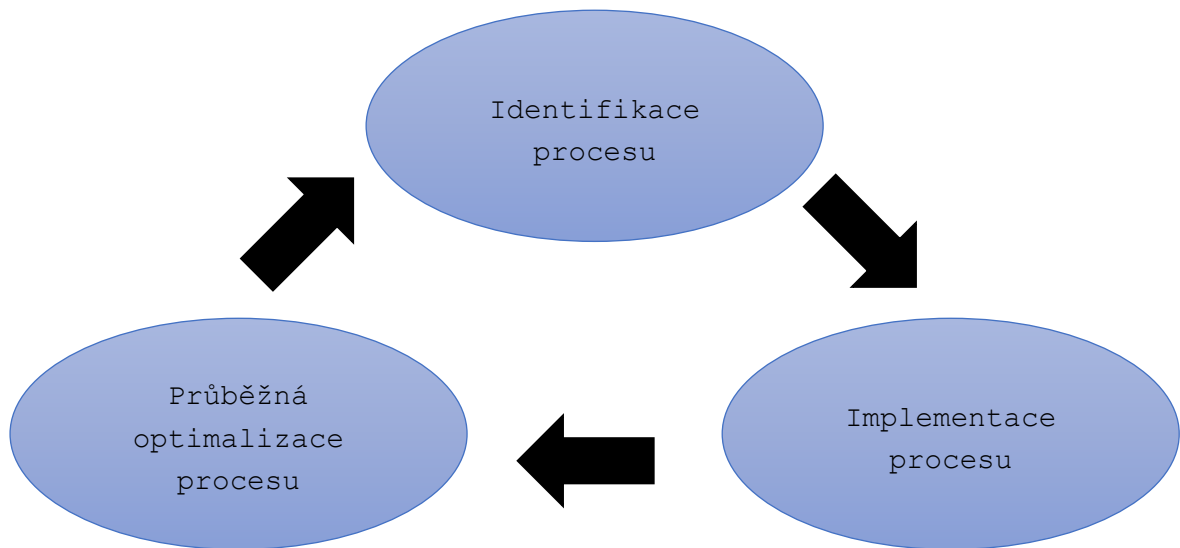
2.2.1 Životní cyklus procesu

Identifikace a následné řízení procesů ve společnosti je pouze první krok k úspěšnému procesnímu řízení organizace. S procesy je zapotřebí neustále pracovat a stabilně tak udržovat jejich přínos pro organizaci. Procesy je třeba neustále optimalizovat a snažit se zvýšit jejich užitečnost. Pokud je však dosaženo opaku, což je neefektivita procesu, musí být učiněny kroky k jeho přeměně, či celkovému zrušení.

Procesy je zapotřebí alespoň jednou ročně revidovat, trvale se snažit zvyšovat jejich výkonnost a produktivitu (optimalizovat) a pokud tomu tak není a ukáže se neefektivnost procesů, je potřeba je také zrušit nebo změnit. (Basl, J., Tůma, M., Glasl V., 2002).

Celkový koloběh procesu je uveden ve schématu na následující straně.

Obrázek 4: Koloběh procesu



Zdroj: BASL J., TŮMA M., GLASL F., (2002, strana 38)

2.2.2 Dělení procesů

Procesů nacházíme ve společnosti nepřeberné množství, lze je však dělit dle základních faktorů do několika skupin. Hlavní z těchto kritérií jsou význam, délka trvání, periodičnost, náročnost a všechny další kritéria spojené s procesem samotným. Nejstěžejnější faktor, dle kterého procesy dělíme je důležitost jednotlivých procesů, jak je uvedeno v následující schématu důležitosti procesů:

Tabulka 1: Dělení procesů

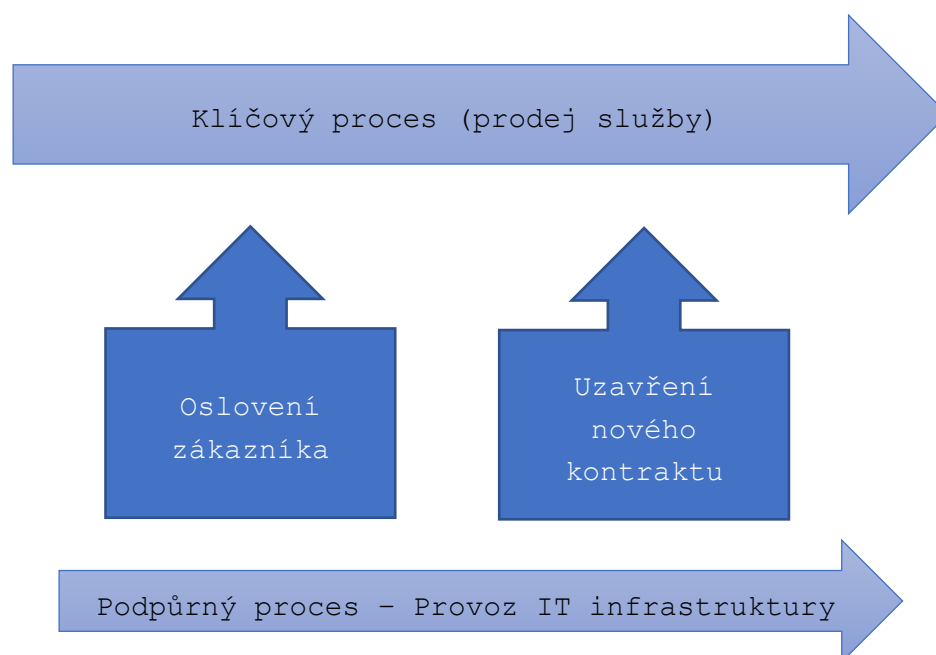


Zdroj: Vlastní zpracování

Dělení na hlavní a podpůrné procesy může někdy působit zavádějícím dojmem, především z toho důvodu, že klíčové a podpůrné procesy jdou v dnešní době ruku v ruce a v některých případech je složité rozdělit, který proces je klíčový a který podpůrný. (Řepa V. 2006)

Všeobecně známým faktem je, že klíčové procesy by bez těch podpůrných úspěšně probíhat nemohly a je tedy částečnou chybou stavět je do role těch druhořadých a méněcenných. Následující schéma slouží k přiblížení důležitosti takzvaných podpůrných procesů, kde je na časové ose uveden průběh klíčového procesu za pomoci těch podpůrných a řídicí. Schéma je použito dle modelu hlavních a podpůrných procesů v IT společnosti, není to však záležitost pouze IT společností, tento trend se rozmáhá do více a více odvětví a poukazuje tím tak na směr rozvoje a příchod průmyslové revoluce.

Obrázek 5: Klíčové a podpůrné procesy



Zdroj: F. Šmída (2007)

2.3 Workflow

Anglické slovo workflow by se dalo přeložit do češtiny jako „tok práce“, který je však ne příliš přesný a je třeba ho detailněji vysvětlit. Jedná se o velmi důležitý termín, když se bavíme o procesech, jedná se totiž o nějaký systém propojení procesů.

Nejedná se pouze o tok práce, ale i o tok informací, ale v nejpřesnějším pojetí se bavíme o automatizaci procesů, tudíž se jedná o jeden velký proces. Jde tedy o automatizaci části, nebo celého podnikového procesu, během něhož jsou dokumenty, informace nebo celé úkoly předávány od jednoho účastníka procesu k druhému podle pevně stanovených pravidel tak, aby se dosáhlo splnění podnikových cílů. (Carda, Kunstová, 2003, str. 43). Pokud však část chybí, jedná se o nedokonalý proces a je prostor pro jeho racionalizaci.

Existuje několik druhů workflow jako je kolaborativní workflow, která slouží k podpoře týmové práce, produkční workflow, která se zabývá hlavní procesy společnosti. Workflow, kterou se budeme zabývat v praktické části je ta administrativní, která zajišťuje tok práce na rutinních a opakovaných administrativních procesech, jako je vyřízení objednávky apod.

3 Rs (Tři R):

- Roles (role) - účastník nebo představitel procesu, který se podílí na průběhu daného procesu.
- Responsibilities (odpovědnosti) - individuální úlohy, za které je každý účastník procesu sám zodpovědný.
- Routes (směry, cesty) - pracovní toky a toky rozhodnutí, které propojují jednotlivé úlohy, a tak definují cestu, po které jednotlivé pracovní články v procesu procházejí.
(Sharp, McDermott, 2009, str. 19)

Pro zajištění účinnosti workflow je potřeba veškeré procesy ve workflow automatizovat, což se provádí za pomoci počítačového systému.

Workflow představuje dokonalé propojení informačních technologií, všech zdrojů, které následně plánuje, řídí a vyhodnocuje celý průběh operace.

Dobře fungující workflow systém pracuje s grafickým modelováním a simulacemi procesu, vytváření procesních map, přiřazování rolí a pravidel jednotlivým úkolům a informace o nově vzniklých úkolech a jejich termínech. Umožňuje jak průběžný monitoring, tak generování konečných zpráv o reálném průběhu procesů, připojování důležitých dokumentů, a v neposlední řadě je podporován kvalitním databázovým rozhraním.

Hlavním cíle dobrého workflow je tedy při nejlepším průběžné zjednodušení procesů, rychlejší vyřizování podnikových procesů, získávání věrohodnějších podkladů pro hodnocení pracovníků, či integraci dokumentů a aplikací, tak by měly přispět k dosažení vyšších cílů jako je vyšší efektivita práce, snížení nákladů, lepší a rychlejší komunikace se zákazníky i dodavateli, nebo zajištění podpory řízení kvality.

3 Řízení procesů

- Myslete globálně, jednejte lokálně. (Grasseová, 2008)

Po úspěšné identifikaci, popsání a implementaci procesu odchází k další fázi, samotnému řízení procesů, což je nezbytný krok k úspěšnému vykonávání procesů tak, jak bylo stanoveno a zamýšleno. Jednotlivé procesy musí být neustále sledovány, aby mohlo docházet k vyhodnocování průběhu samotných procesů i jejich výstupu, tak jak bylo požadováno. Snahou organizace by mělo být trvalá optimalizace procesů a s tím spjaté celkové zefektivnění. Optimalizace by měla přicházet od těch nejzákladnějších procesů, je tedy zapotřebí realizovat i ty nejmenší nápady na zlepšení jakéhokoliv procesu.

- *„Řízení procesu je činnost, která využívá znalostí, schopností, metod, nástrojů a systémů k tomu, aby identifikovala, popisovala, měřila, řídila, hodnotila a zlepšovala procesy se záměrem efektivního pokrytí potřeb zákazníka procesu.“* A. SVOZILOVÁ (2011, str. 18)

3.1 Procesní analýza

Jedná se analýzu toku práce ve společnosti, která pomáhá pochopit, řídit a také má ve snaze neustále vylepšovat procesy v organizaci.

„Procesní analýza je jednou z klíčových etap při rozhodování o zkvalitnění řízení jakýchkoliv procesů, protože umožňuje porozumět, jak organizace funguje, a nabízí pohled na procesy.“
Řepa V. (2006, str. 87)

Jedná se tedy o analýzu, která je zaměřená na postupy práce a jeho kontinuity, napříč všemi zdroji (lidskými) a pří níž popisuje vstupy a výstupy, jednotlivé procesní kroky a také celkovou spotřebu zdrojů, velice zjednodušeně se dá procesní analýza popsat otázkami „jak se co dělá“ nebo „jak co probíhá“.

Pro zpracování procesní analýzy je známo několik ověřených metod. Metoda ARIS patří k nejznámějším z nich.

3.1.1 Metoda ARIS

Metoda modelování podnikových procesů, kterou jako první uvedl profesor August Wilhelm Scheer. Metoda ARIS prvně použita jako referenční architektura informačního systému a skládá se z následujících pohledů:

- organizace
- funkcionalita (proveditelnost)
- informace a řízení

Řepa V. (2006, str. 77)

„Základem metody ARIS je vyjádření procesního modelu, který se skládá z několika dalších modelů různých úrovní a druhů.“

Řepa V. (2007, str. 77)

3.2 Role v procesním řízení

Definování rolí v procesním řízení je mnohem méně striktní než v řízení funkčním, je ale potřeba nějaké rozdělení zachovat a určit tím postavení v týmu. Lidé jako zdroje jsou považovány za nejhodnotnější zdroje, které vytváří výhodu před konkurencí. Jsou to právě lidé, které mají nápady a přichází s návrhy na optimalizace procesů, jsou s nimi totiž v nejčastějším kontaktu. S takto cennými zdroji je potřeba náležitě pracovat, motivovat a dále je rozvíjet, protože mohou právě oni hrát klíčovou roli v celkovém sledu procesů naší organizace a rozhodnout tak o výsledném úspěchu či neúspěchu. ŘEPA V. (2006)

- Vrcholové vedení - Tvorba strategie společnosti, určování cílů, zajištění jejich měřitelnosti a prezentování uvnitř společnosti a následné předání plánů a důvěry vlastníkům a činovníkům procesu.
- Manažer procesu - Zodpovídají za konkrétní instance procesu a řídí její průběh, dále je zodpovědí na dodržování cílů v dané kvalifikaci. Je také definován jako fyzický reprezentant vztahů daného procesu k procesům dalším.
- Vlastník procesu - pravomocná osoba, která nese zodpovědnost za dosažení cílů procesu za pomoci nastavených standardů, efektivnost, měření výkonnosti procesů a celkové zlepšování průběhu procesu.
- Pracovníci - uskutečňují činnosti v průběhu procesu.

Další role:

- Specialista - ne manažerská role, která spočívá v odborné kvalifikaci specialisty, který plní odborné úkoly v průběhu procesu.
- Aktér procesu - Všechny osoby, které hrají v procesu jakoukoliv roli. ŘEPA (2006)

3.3 Metody řízení procesů

Dnešní doba klade vysoký tlak na společnosti v otázce neustálého přizpůsobování se nejnovějším trendům v oblasti procesního řízení a tím i klade důraz na co nejvyšší kvalifikovanost a znalost zaměstnanců. Na podporu těchto snah společnosti je možno využít mnoha metodických a teoretických postupů, k dosažení požadovaných cílů organizace za pomoci uvedených strategií. Zvolené strategie by neměly sloužit pouze k dosahování, ale také k soustavnému zlepšování a optimalizaci. (JESTON J., NELIS J., 2008)

3.3.1 Demingův cyklus

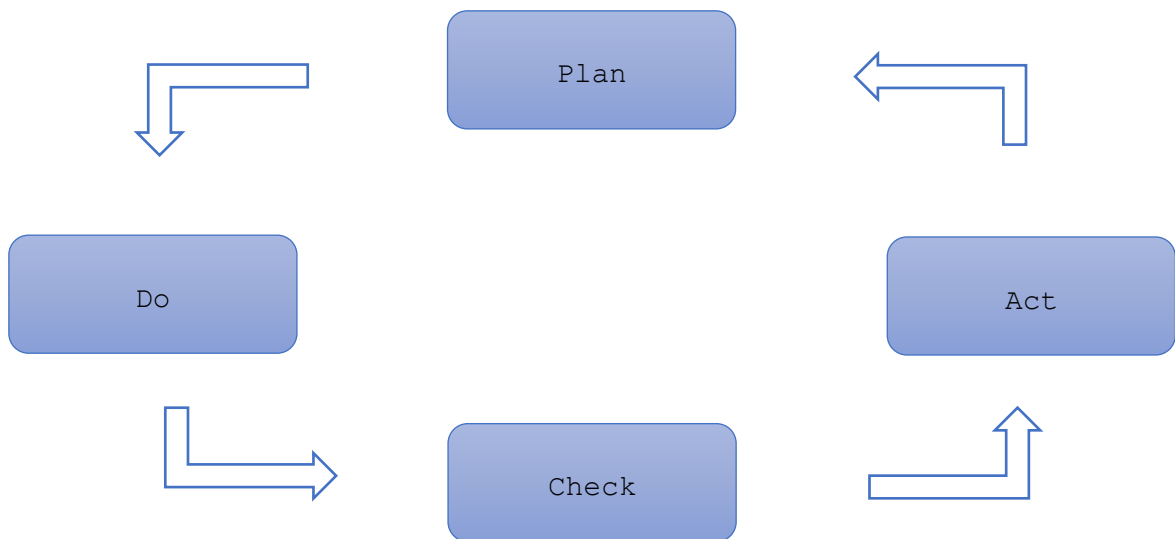
Demingův cyklus je metodika postupného zlepšování procesu formou opakovaného provádění čtyř činností (Plan, Do, Check, Act). PDCA cyklus patří k nejzákladnějším, ale také ke klíčovému manažerským přístupem, jejímž principem jsou neustále se opakující cykly snově zohledněnými poznatky z cyklu předchozího. Oddělení jednotlivých fází je základním předpokladem PDCA cyklu, který když nebude dodržován, může dojít k jeho zkreslení a následnému neuplatnění. Neustálým opakováním PDCA cyklu se společnost snaží dosáhnout stanoveného cíle, kterým je dokonalý provoz a kvalitní výstup. Pro úspěšný procesní přístup v organizaci je důležité vysoké nasazení a prosazování metody PDCA ke zvýšení výkonnosti a úspěšnosti organizace, ve všech pracovních postupech, u vzájemně sladěných cílů, se

všemi zaměstnanci, po neomezenou dobu a za stálé a jednoznačné podpory top managementu společnosti. (GRASSEOVÁ, 2008)

Demingův cyklus je založen na opakování čtyř kroků:

- Plan - První krok celého cyklu a základě předchozího provedení. Určení nezbytných úkolů a zajištění potřebných nástrojů k dosažení právě stanovených cílů.
- Do - Převedení připraveného plánu do praxe, realizace navrženého řešení a adaptaci nových procesů. Současně příprava ke shromažďování dat a jeho následného vyhodnocení v dalších krocích.
- Check - Kontrola nasbíraných dat určených k ověření správnosti procesu. Reálné výsledky jsou porovnávány s očekávanými výsledky pro zjištění rozdílů a vyhodnocení správnosti zvoleného řešení a návrhy na zlepšení
- Act - Krok jednání, který uzavírá celý koloběh. Průběh tohoto kroku se odvíjí od toho předchozího, je-li zjištěno, že realizace vytvořeného plánu zajistila pozitivní dopad, je tento postup zaveden jako standard, když je efekt opačný a nastává negativní dopad, přecházíme se na původně užívaný standard. Může nastat moment, kdy krok ověření přinese naprosto neočekávané výsledky, při této situaci nezáleží na pozitivitě či negativitě výsledku, změna by neměla být zavedena natrvalo, ale měla by být zahrnuta do nového PDCA cyklu a detailně zanalyzována. (PETRJANOŠ V., 2011)

Obrázek 6: Demingův cyklus



Zdroj: Autor

3.3.2 Six Sigma

Metoda řízení Six Sigma je označována častěji jako filosofie, kterou si musí podnik osvojit. Metodu do praxe jako první v druhé polovině 80. let uvedla do praxe společnost Motorola. Cílem je úplné pokrytí zákaznických očekávání, cestou průběžného zlepšování díky detailnímu porozumění potřeb zákazníka za pomoci analýzy procesů a standardizací metod měření.

- Definice metody Six Sigma:

„Metoda Six Sigma je flexibilní a úplný systém dosahování, udržování a maximalizace obchodního úspěchu. Je založena na porozumění a očekávání zákazníků, správném používání dat, faktů a na detailní statistické analýze a na základě pečlivého přístupu k řízení, zlepšování a vytváření nových výrobních, obchodních a obslužných procesů.“ (Pande, P.S., Cavanagh, R.R, Neumann, R.P., 2002, str. 25)

Výhodou metody je možnost aplikace na veškerá odvětví podnikání a také na služby. Implementace metody je však poměrně

komplikovaná a skládá se z několika fází, přičemž každá z nich je náročná a vyžaduje vysokou investici financí i energie. Aby společnost došla k naplánovanému výsledku po implementaci metody, je potřeba, aby se zapojili veškeré zdroje procesů, tj. především lidé, ale také management. Mezi největší výhody se řadí snížení nákladů (výroba, kazivost), dále růst podílu na trhu, rozšíření portfolia výrobků nebo služeb, zvyšuje význam zákazníka nebo přináší automatizaci. Ta největší výhoda je ale výkonnostní cíl, který je dle Six Sigma 99,9997 % což odpovídá zhruba 3,4 defektů na jeden milion příležitostí. (PANDE P.S., CAVANAGH R.R., NEUMAN R.P., 2002)

Principy metody Six Sigma:

- Orientace na zákazníka - ryzí zaměření na zákazníka jako klíčová priorita.
- Řízení se fakty a informacemi - definování postupů pro měření obchodní výkonnosti, sběr a analýza dat, která určí úspěšnost optimalizace podniku.
- Zaměření na procesy a vylepšování - zlepšování již zavedených procesů vede ke zlepšení celkové výkonnosti společnosti.
- Proaktivní management - definování cílů a vedení k jejich dosažení patří k hlavním úkolům managementu, k těm dalším patří především schopnost řešení problémů a racionalizace činností.
- Týmová práce - prolomení bariér a vytvoření prostředí, kde se struktury mění na kooperující týmy.
- Snaha o dokonalost pomocí inovací - snaha o nové nápady, které někdy mohou znamenat riziko, ale také přínos zatím neobjeveného nápadu.

3.3.2.1 Implementace metody Six Sigma

Metoda Six Sigma se dá diferencovat do dvou kategorií implementace, jedna se jedná o procesy zavedené nebo nové, pro každou z nich je uvedena jedna metoda ke zvýšení efektivnosti. V souvislosti s tlakem na zvýšení důrazu na životní bezpečnosti, životní prostředí, a zvyšování úrovně kvality došlo ke zdokonalením PDCA cyklu, který je známí z Demingovy metody řízení procesů. (PANDE P.S., CAVANAGH R.R., NEUMAN R.P., 2002)

Metoda DMAIC

- Define
 - o Získávání informací, popisování kýženého dosaženého stavu
 - o Definovat příležitosti ke zlepšení vzhledem k cílům organizace
 - o Určují se zdroje, které by měli být použity
 - o Cílem fáze je zjistit „co, kdo s kým, proč, jak moc a do kdy“ bude zlepšováno
- Measure
 - o Měření efektivity stávajících procesů.
 - o Sledování a vyhodnocování stanovených ukazatelů
- Analyze
 - o Analýza získaných informací pro zjištění skutečného potenciálu zlepšení
 - o Rozbor primárně příčin problémů, nedostatků nebo nespokojenosti
- Improve
 - o Odstranění skutečných příčin nedostatků
 - o Implementace a následné odzkoušení navrhnutého řešení
- Control
 - o Zavedení přijatých změn jako součást standardu

- o Potřeba sledovat, zda jsou nastolené změny dodržovány a používány
- o Trvalé udržení zlepšeného stavu

Pro implementace Six Sigma pomocí DMADV je určena pro procesy nové, kde je potřeba navrhnout požadované řešení na základě požadavků zákazníka a trhu. Navrhované řešení je v posledním kroku třeba ověřit za pomoci kontroly dosažených kritérií.

- Define
- Measure
- Analyze
- Design
- Verify

3.4 Optimalizace Procesů

Pojem optimalizace procesů znamená strategické a soustavné vyhledávání řešení, které by pomohlo vyřešit problém způsobující pokles efektivity daného procesu. Optimalizaci procesů je potřeba nastavit v souvislosti s celkovou strategií společnosti tak, aby primárně přinášela užitek zákazník, ale v celkovém měřítku také konečný dopad na celou společnost. Základním pravidlem optimalizace procesů je, že nezáleží na tom, zda něco funguje dobře, protože to vždy může fungovat lépe. Z toho plyne i první ze základních přístupů k optimalizaci, postupný. Tímto způsobem jsou postupně a průběžně zaváděny změny do již existujících procesů. Druhým způsobem implementace optimalizace je provádění zásadních změn, a to buď revidování stávajících neboli redesign nebo takzvaný reengineering, což je zavedení úplně nových procesů. (HAMMER M., CHAMPU J., 1996)

3.4.1 Průběžná optimalizace procesů

Průběžné zlepšování procesů je popisováno jako takové, které co nejméně ovlivní zákazníky, ale také na všechny ostatní zainteresované strany.

Hlavní důraz je kladen na:

- Eliminace činností, které nepřinášejí účinek
- Zefektivnění využití dostupných zdrojů

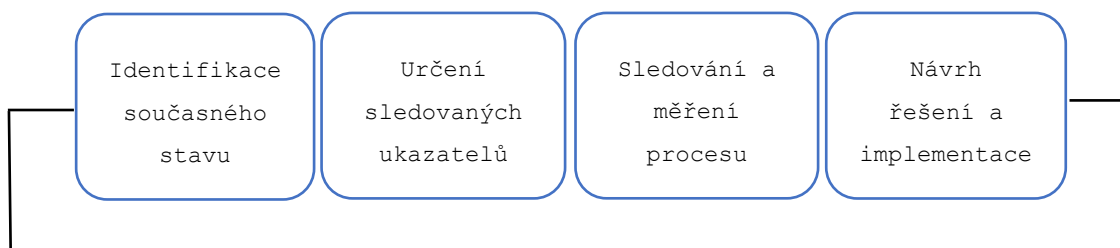
K průběžné optimalizaci dochází po předpokladu, že současný stav není ideální, ale ani nedostačující, jen by bylo efektivní ho vylepšit, což se dá dosáhnout po postupném odstranění zjištěných nedostatků. Optimalizace nemusí probíhat jen kvůli odstranění nedostatků zkoumaných zavedených procesů, ale optimalizaci lze vyžadovat i jako reakci na změnu požadavků ze strany zákazníka, jiných zainteresovaných stran nebo ze snížení dostupnosti zdrojů. (JESTON J, NELIS J., 2008, s. 145)

Průběžná implementace změn je třeba provádět v malých krocích tak, aby byla jejich potřeba zavedení zaměstnancům jasně zřejmá a dokázali se s ní ztotožnit a sledovat dopad potřebných změn. S tímto je potřeba zajistit, aby byly všem zainteresovaným zaměstnancům zajištěny odpovídající pravomoci, zdroji potřebným ke změnám a nepochybně i způsoby provedení změn, zkrátka je třeba je do procesu zlepšení co nejvíce vtáhnout. (ŘEPA V., 2006)

Schéma č. X nám přibližuje cyklus průběžného zlepšování, který se odráží od zkoumání a popisu současného stavu, před důležitý krok, kdy je potřeba stanovit kritéria a ukazatele, které nám usnadní samotné zkoumání procesu, které jsou podřízeny především potřebám zákazníka. Důkladným sledováním procesu, které se objevuje v dalším kroku jsou objeveny příležitosti pro zlepšení, které je potřeba napřed nějak shrnout a udělat z nich celek, který je potom připraven k implementaci. Po

úspěšné implementaci a zavedení potřebných změn je třeba veškeré změny zaznamenat a zdokumentovat, čímž se dostáváme opět na začátek koloběhu. Tímto způsobem je zajištěno soustavné a opakované a nekonečné zlepšování procesů.

Obrázek 7: Průběžná optimalizace procesů



Zdroj: (ŘEPA, 2007)

3.4.2 Benchmarking

Se soustavným zlepšováním procesů je úzce spojen pojem benchmarking organizace. Benchmarking je proces kontinuálního a systematického srovnávání výkonnosti celé organizace, jednotlivých funkcí či dokonce procesů s již existujícími analogy s cílem dosáhnout stejného výsledku, při nejlepší optimalizaci je i překonat. Mezi nejznámější ukazatele průběžného zlepšování patří tzv. 3C, což jsou 3 klíčové faktory shrnující všechny základní informace, které jsou důležité při optimalizaci procesu. (DOUMENINGS G., BROWNE J., 1997)

- 3 C
 - o Customers - zákazníci
 - o Competition - konkurence
 - o Change - změna

3.4.3 Prováděný zásadních změn

K provádění zásadních změn dochází v situaci, kdy jsou stávající zcela nevyhovující a je potřeba je zásadně změnit, ta změna může přijít v podobě radikálního zlepšení stávajícího

procesu (redesign procesů) nebo vytvořením zcela nového procesu (reengineering procesů).

K redesignu, tedy k méně radikálnímu přetvoření procesu dochází hlavně ve chvíli, kdy přichází změna v řízení společnosti, s čím může přijít změna cílů strategie k jejich dosažení, tudíž i změna cíle procesu nebo změnu cíle procesu zapříčiněnou reorganizací a změnou ve zdrojích. Dalšími příčinami jsou jednoduše vysoká neefektivnosti, špatná konkurenční schopnost, zavedení nové služby či produktu nebo změna vynucená novými technologiemi. (HAMMER M., CHAMPY J., 1995)

Naopak vodítkem k potřebě vytvořit zcela nový proces může být fakt, že u současného procesu neexistuje žádná elementární základna, na které by se redesign procesu dal provést, dochází tak k návrhu zcela novému. Při obsáhlejších reengineering procesech, který zásadně ovlivní chod společnosti je počítáno s rozsáhlým dopadem nejen uvnitř organizace, ale i za jejími hranicemi, jsou tím myšleni hlavně zákazníci a externí dodavatelé zdrojů. Z toho důvodu je potřeba při takovém razantním kroku vytvořit speciální tým pro udržení soudržnosti všech zúčastněných jak vně, tak ven z organizace, aby došlo k co nejmenšímu dotčení chodu organizace. Při tak rozsáhlém rozhodnutí je potřeba zajistit podporu od nejvyššího vedení.

3.4.4 Procesní redesign

Hlavním cílem redesignu procesu je definování aktuálního stavu a přínos návrhu na jeho zlepšení a optimalizaci. Při redesignu je důležité se vyvarovat chybám obsaženým v původním procesu, které byly definovány na začátku a je třeba přinést řešení, které zajistí zlepšení ve výkonnosti a celkové efektivitě. K dosažení těchto stanovisek je potřeba se řídit následujícími kroky:

- Veškerá tvorba návrhu na proces musí obsahovat poslání, které daný proces a zapadá do celkového poslání společnosti. Důležité je určit a také si uvědomovat přidanou hodnotu procesu nejen pro organizace, ale také pro zákazníka. Pro kontrolu nově navrženého procesu je potřeba definovat KPIs, neboli klíčové ukazatele výkonnosti procesu, které jasně zmapují a ukáží funkčnosti nebo nefunkčnost a zbytečnost procesu.
- Sub-procesy neboli pod procesy jsou nedílnou součástí redesignu, které dekomponují procesy. Tím, jak na sebe sub-procesy navazují, jaký je meziprodukt, co sub-proces startuje a čím končí, jaké jsou klíčové činnosti, které je třeba provést, jak by se sub-proces mohl provádět a zda by se nemohl provádět jinak, kdy a jak často je sub-proces potřeba vykonat a zda nelze klíčové činnosti vykonávat v jiné posloupnosti, kde musí tento subproces probíhat a proč, zda je vázán na nějaké fyzické zdroje a zda nemůže probíhat jinde a jaké kritické znalosti a informace potřebuje ten, kdo má subproces vykonávat.
- Ke kompletaci redesignu procesu je potřeba zjištěné sub-procesy zmapovat na úroveň činností, k čemu je potřeba jejich popisu, který zajistí detailní deskripci sub-procesu (následně už činnosti), jejich sekvenci a návaznost, rozhodovací procedury a jasně definuje jejich vstupy a výstupy, včetně technické podpory informačních technologií nebo čehokoliv jiného. (FIALA J., 2003)

Redesign procesu je formou zásadní optimalizace procesu, kdy za nepřítliš radikálních změn dosáhneme kýžené změny ve formě zlepšení, aniž by muselo dojít k zcela drastické náhradě procesu za nový.

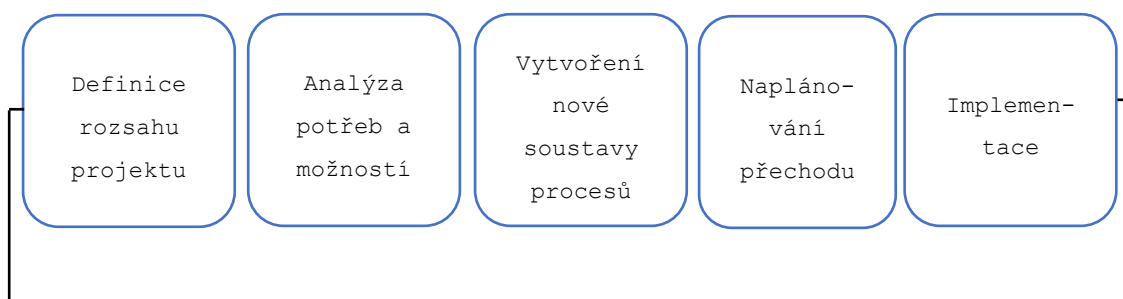
3.4.6 Reengineering procesů

Podstatou reengineeringu procesu znamená kompletní změnu procesu, naprosto se tedy oprostít od současného stavu a hledat ten nejpřívětivější způsob, jak proces nově vykonávat. Jak uvádí autoři, „podnikový reengineering znamená začít vše znovu, začít od nuly.“ (Hammer M., J. Champy, 2000, str. 10).

- Oficiální definice marketingu říká:

„Reengineering je zásadním přehodnocením a radikální rekonstrukcí podnikových procesů, a to takovým způsobem, aby bylo dosaženo dramatického zdokonalení kvality, služeb a rychlosti, většího snížení nákladů – a především došlo ke značnému zlepšení výkonu, produktivity a konkurenceschopnosti podniku.“ (Hammer M., J. Champy, 2000, str. 20).

Obrázek 8: Reengineering procesu



Zdroj: ŘEPA V. (2007, str. 17)

V praxi se reengineeringu využívá v případě, když organizace cítí, že procesy jsou v tak neuspokojivém stavu, že potřebují radikální změnu. Ta může být způsobena například zásadní změnou technologií, které umožní procesy zcela změnit. Zásadní změna procesů je založena především na nových informačních a komunikačních technologiích. Nevýhodou první generace reengineeringu byl menší důraz na lidské zdroje, který byl mimo jiné více akcentován v tzv. druhé generaci reengineeringu.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Racionalizace procesního řízení ve společnosti

4.1 Představení společnosti

Údaje o společnosti museli být z důvodu užitích interních údajů anonymizovány. Zmíněná mezinárodní společnost patří k světovým lídrům na trhu v oblasti logistiky, práce je však zaměřena pouze na jednu organizační jednotku v rámci celé skupiny. Sídlo celé skupiny se nachází v Německu, můžeme společnost tudíž považovat za Německou. Skupina se skládá z několika jednotlivých Business units, která se každý zabývá specifickou činností, námi studovanou BU je IT Division EU, která je jedním ze středisek, při čemž zbylé nalezneme v Asii a Severní Americe. IT Divison EU se zabývá poskytováním IT řešení, především aplikačním vývojem (SaaS - Software as a Service), s čímž souvisejícím Cloud computingem, správou sítí a všech souvisejících aktivit a také díky strategicky umístěnému datovému centru zajišťuje podporu celé skupině celosvětově podporu v růstu a upevňování pozice na čele celého trhu v hlavní obchodní činnosti skupiny. Historie ITD EU sahá do roku 2003, kdy v ČR vznikla, a především pak do roku 2004, kdy se vybuďovalo nové administrativní centrum, které zároveň slouží i jako data centrum pro velké množství serverů, které zajišťují nezbytnou složku IT infrastruktury.

4.2 Zaměstnanci

Jedním ze zásadních vlivů mají na ITD EU skutečně národní a národnostní kultury, které se ve firmě vyskytují. Ačkoliv je sídlo v České republice, spolupracují zde národnostní menšiny z celého světa, přičemž pouze 50 % z celkového počtu 1500 zaměstnanců pochází z České republiky. Nejpočetnější menšinou jsou Indové, dále mezi ně patří obyvatelé EU, Malajsie nebo

USA. Díky tomu na pracovišti dochází k setkávání etnických i náboženských odlišností. ITD EU, stejně jako většina mezinárodních společností, si je vědoma nároků těchto skupin, stejně jako potřeby nastavit pracovní prostředí tak, aby mezi těmito skupinami nedocházelo ke konfliktním situacím a aby všechny skupiny měly uspokojené své potřeby. Vzhledem k tomu, že jednotlivá pracoviště bývají úzce propojeny, je možné se setkat se zařízením pracovišť tak, aby vyhovovaly zaměstnancům obou a pracoviště byla připravena na přesun zaměstnanců z jednoho pracoviště na druhé, třeba v rámci služební cesty. V realitě to vypadá tak, že se i v Praze můžeme setkat s místnostmi vybavené pro muslimské, nebo hinduistické modlitby, aby zaměstnanci neztratili zavedený komfort.

4.3 Strategie

Strategie společnosti IT Divison EU se v mnohém odvíjí od tzv. „core businessu“ celé skupiny, jímž je logistika. Cílem je tak poskytovat IT služby v oblasti poradenství, infrastruktury, aplikační podpory, integrace, vývoje a projektového řízení všem divizím celé skupiny po celém světě a tím přispívat k upevnování pozice jako světové jedničky v přepravním a logistickém sektoru. Veškeré cíle jsou definovány v dlouhodobém strategickém projektu zvaným „Strategy 2020“, jejímž hlavním bodem je zůstat výhradním poskytovatelem IT služeb a spravovat kompletní infrastrukturu napříč všemi divizemi celé skupiny. Mezi další milníky Strategy 2020 patří růst do segmentů, kam nabízené služby zatím nedosahují a s tím spojený přínos inovací.

4.4 Vize

Vize definuje to, čím chce společnost být, popisuje budoucnost jako odlišný stav od současnosti tím, že identifikuje hlavní dlouhodobé změny v organizaci.

„Be Business Partner of Choice for all divisions of Group“

Vize společnosti je založena na tvrzení být obchodní partner pro všechny divize napříč skupinou, což znamená nebýt pouhým dodavatel, ale plnohodnotným členem týmu celé skupiny pro dosažení společného cíle za podmínek oboustranné nepostradatelné spolupráce.

4.5 Mise

"Mise každého podniku je, aby svými výrobky či službami uspokojoval potřeby zákazníků a z výnosů své podnikatelské činnosti naplňoval potřeby všech, kteří jsou s jeho podnikatelskou činností bytostně spjati" (VLČEK R., 2002, 24)

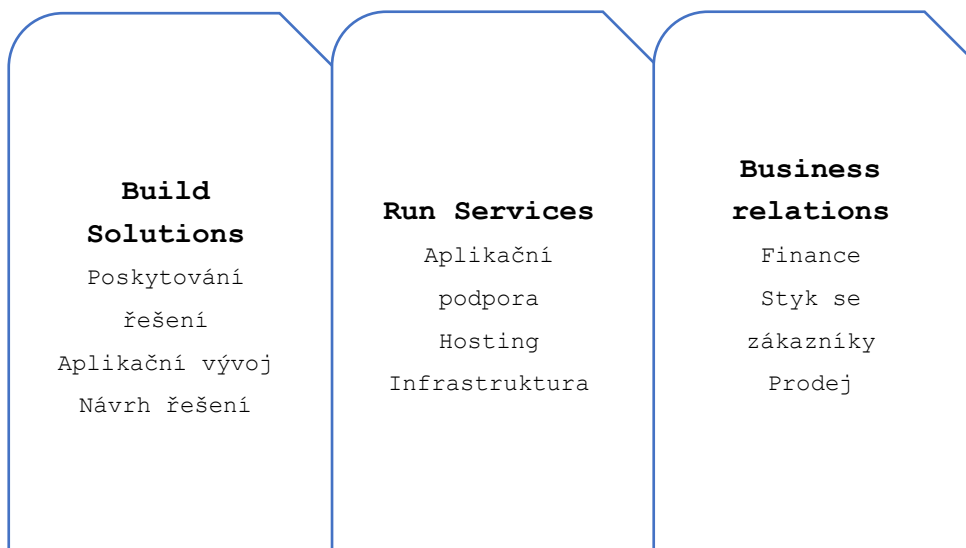
Mise neboli poslání je formou, či postupem, jak se dá dosáhnout vize. Může se jednat o nástroje, postupy, procesy, informace a mnoho dalších aspektů, které mají za úkol společnost posouvat vpřed k naplnění svých cílů.

Důležitým předpokladem dosažení úspěšného cíle organizace je potřeba znalosti „core businessu“ společnosti a neustálého sledování trendů v oboru a samozřejmě i konkurence. Přesto, že se zbylé divize skupiny výrazně liší, je třeba nahlížet na všechny procesy ve skupině jako celek. Jeden z hlavních problémů, který bude chtít společnost zdolat, je přesvědčení všech business partners, kteří zatím dosud plně nevyužívají služeb ITD EU k přestupu od konkurence a navázání spolupráce. K tomu je potřeba potřebného zajištění všech potřebných bodů, aby veškerá služba, co je dodána dosahovala potřebných kvalit jako konkurenční organizace, při nejlepší její kvalitě převyšovala.

4.7 Organizační struktura a kultura

Společnost IT Division EU je rozdělena do 3 základních oddělení: Build Solutions, Run Services a Business relations. První dvě zmiňované se zabývají technickou stránkou věcí, přičemž se dále dělí podle toho, zda se jedná o jednorázovou službu (Build Solutions), nebo na dlouhodobější spolupráci a tomu odpovídající podporu (Run Services). V praktické části se budu nejvíce věnovat oddělení Business relations. BR oddělení se věnuje primárně kontaktu se zákazníky a zajišťuje dojednávání podmínek později uskutečněných projektů.

Tabulka 2: Oddělení společnosti

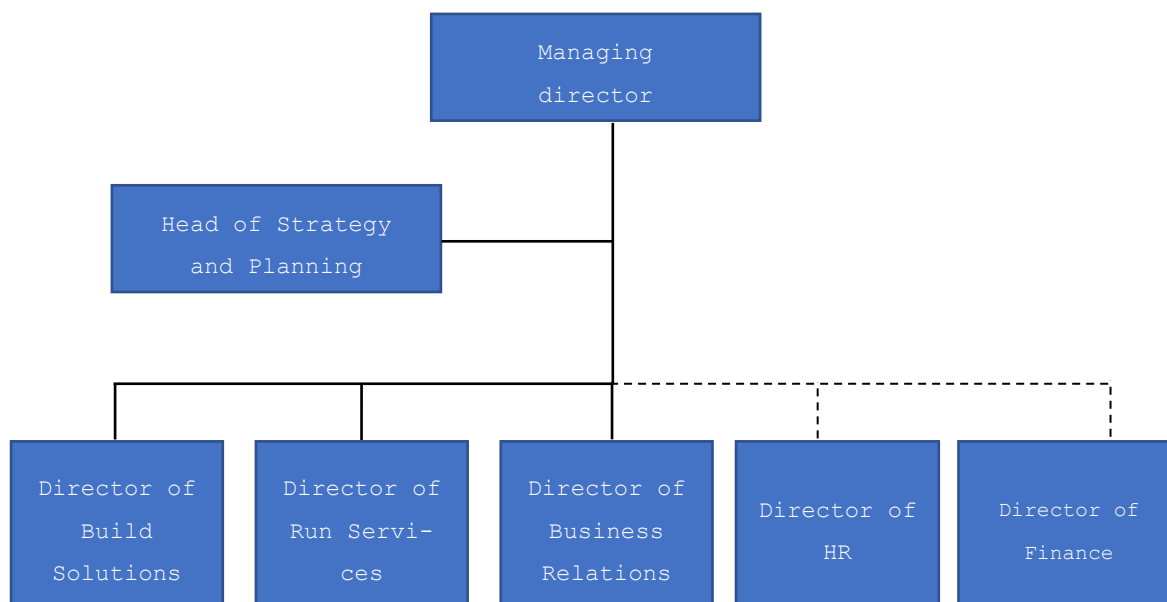


Zdroj: Vlastní zpracování

Všechny oddělení jsou nepochybně komplexními, navzájem spolupracujícími jednotkami, není proto z důvodu jejich obsáhlosti popsat všechny, ale pouze ty, které jsou nezbytné.

4.7.2 Organizační struktura

Obrázek 9: Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Vliv vrcholového managementu dopadá na ITD EU formou vize a mise Managing directora, který se přímo podílí na celooorganizačním vytváření. Vize a mise jsou do velké části tvořeny ve spolupráci s dalšími partnery skupiny (externí - zákazník, interní - jednotlivá oddělení ITD EU). Mise a vize musí reflektovat změnu od stávajícího stavu k budoucímu a není možné je tvořit na základě představy jednoho člověka. Tyto aspekty firemní etiky jsou tvořeny primárně interně ve spolupráci s vrcholovým vedením společnosti. Vzniká tak formování očekávaného chování jedinců v organizaci, které se stávají kulturou a cílem. Zmíněné očekávané chování je myšleno především to, že si každý jednotlivec uvědomí svoji podstatu v celkovém sledu procesů, tudíž i celkovém fungování a chápe tak svoji podstatu a roli ve společnosti. Řadoví pracovníci tak musí chápat jejich součást v celém snažení firmy, stát se hlavním dodavatelem IT služeb pro skupinu. Souhlasím, že je velmi těžké definovat

jednoznačný přínos každé osoby ve snažení takto obrovské skupiny, nicméně považují za velice důležité umět misi a vizi správně interpretovat, aby ji každý zaměstnanec byl schopen vzít za svou. (ARMSTRONG M., 2002)

4.8 Vliv technologií

Vliv technologií je na chod celé organizace naprosto klíčový. Úroveň výpočetní techniky a kvalita počítačové sítě je důležitý aspekt pro úroveň komunikace uvnitř podniku, ale i se zákazníky, či dodavateli.

Jako základní kámen této komunikační pyramidy je bezpochyby emailový klient od firmy Microsoft, MS Outlook. Emailová komunikace je bezpochyby nejdůležitějším a také nejoficiálnějším kanálem celé společnosti.

Pro větší usnadnění komunikace společnost užívá program Skype for Business, který slouží jako ‚instant messenger‘ právě pro plynulou komunikaci jak na úrovni zpráv, tak i konferenčních hovorů vedených i ve více lidech. Pod pojmem komunikace se neskrývá pouze potřeba emailů, zpráv, či hovorů.

Důležitá je i komunikace na úrovni sdílení dokumentů, které není vhodné neustále posílat emailem. Jedná se o nástroj Sharepoint, což je dokumentový server pro sdílení dokumentů s online přístupem z prohlížeče. Tento užitečný nástroj slouží ke sdílení a následné možné upravování sdílených souborů přes webový prohlížeč, kdy je zabezpečena možnost práce s jedním dokumentem vícero uživatelům, kteří mají do dané složky povolený přístup. Je tak jednoznačně udán směr, kterým se má komunikace ve firmě vyvíjet. Upouští se od decentralizovaných datových uložišť, které způsobují nekonzistenci dat a přechází se k centrálním databázím, které mají za cíl usnadnit práci s dokumenty. (BASL J., BLAŽÍČEK R., 2008)

4.8.1 SAP CRM: Sales Software

Nejdůležitějším technologicko-sofwarovým vybavením je CRM software neboli Customer relationship management software. Tento software na řízení vztahu se zákazníky slouží k udržování stávajících zákazníků, udržování vzájemné loajality, dále pro porozumění požadavkům zákazníka a jejich možnému vyhovění.

Firmou používaná modifikace má přívlastek Sales, takže slouží více než pro řízení vztahu se zákazníky, jako prodejní platforma pro uchování všech nabídek, komunikace a dokumentace potřebné k projektu. CRM software od společnosti SAP je dodán v platformě „on demand“ což znamená že společnost platí pouze za tolik uživatelů, kolik jich opravdu software užívá na měsíční bázi a je tak schopna držet hranici nákladů na co nejnížší hranici, vyvaruje se koupi celého balíku vlastního softwarového řešení. Verze Sales, o které mluvíme je momentálně k dodání pouze „on-premise“, což znamená, že je možné pořídit celý balíček jak řešení, tak licenci, ale také hardware, což je poněkud zastaralá nabídka v době, kdy se většina podobných systémů dodává v cloudovém řešení.

Funkčnost systému spočívá v jeho možnosti uchování jednotlivých projektů v jednom systému, uchovávat veškerou dokumentaci a také notifikovat a propojit všechny zúčastněné napříč celou organizací, kteří mají s projektem něco společného.

Celá workflow aplikace se datuje od prvotní příležitosti nějakého projektu. Přes příležitost se v softwaru dostaneme na hlavní obsah projektu, která je po schválení ze strany zákazníka potvrzena a může se přejít k finálnímu dodání projektu, které je opět možno spravovat a řídit veškeré procesy. (LEHTINEN J.R., 2007)

Výhody CRM: Sales softwaru:

- Úspora času a automatizace procesů
- Lepší přehled o finančních ukazatelích
- Sjednocení dat v jedné databázi

4.9 Kontrolní procesy v organizaci

V tak velké skupině, jímž je IT Division EU součástí podléhají kontrole veškeré procesy, které jsou definovány. Ne každému procesu je však kladen stejná váha, nekontrolovanějšími činnostmi jsou ty, které naplňují misi společnosti, tedy projekty. Skutečnost se porovnává oproti metodice PRINCE 2, která je používanou metodikou pro řízení všech projektů. Společnost se snaží vnitřními kontrolami proaktivně hledat nedostatky v souladu s touto metodikou, aby zajistila kvalitnější řízení projektů a tím i projekt jako takový.

Projektoví manažeři mají možnost se v rámci této metodiky vzdělávat a jsou tak do jisté míry schopni odstraňovat zjištěné nedostatky v řízení projektů. Řízení projektů se dělí do tří základních fází.

- Plánování projektů - eProject modul, součást SAP CRM softwaru, který nese informace o hlavních milnících projektu, umožňuje spravovat alokaci zdrojů na daný projekt a zajišťuje sledování postupu projektu a plnění času.
- Reporting - report defektů projektu a report a průběhu postupu projektu.
- Projektová dokumentace - oficiální dokumentace spjatá s projektem.

Tato forma controllingu je přítomna během celého životního cyklu projektu, a kromě sledování vytyčeného časového plánu jsou projektovým manažerům dodávány i reporty finanční, na základě, kterých je možné vyčíst aktuální informace z finanční stránky projektu a případně přijmout nutná opatření. (Basl J., Blažíček R., 2008)

V rámci těchto reportů je možné se dočíst:

- Jaký je rozpočet projektu a jakým způsobem byl rozpočet do daného dne čerpán
- Jaký je detailní rozpis jednotlivých pracovníků a čas, který na projektech strávili
- Jaký je očekávaný finanční vývoj, pokud se určitá část časové osy projektu bude považovat za trend

5 NÁVRH NA RACIONALIZACI

Racionalizace bude na základě analýzy provedena za účelem časové i finanční úspory. Hlavní podmínka racionalizace, tedy přeměna neorganizovaného pracovního postupu v takový, který je založen na pravidlech je splněna. Náhodná a manuální činnost, telefonní komunikace a ústní domluva bude přeměněna na automatickou činnost za pomoci softwaru. Bude využito stávajících zdrojů (zaměstnanci, implementovaný software), pouze dojde k jejich rozšíření a tím dosáhneme racionalizace.

Práce se bude zabývat analýzou a následnou racionalizací procesu v oddělení Business Relations, což je jakýsi ekvivalent obchodního oddělení, které se zabývá styky se zákazníky, jako je přípravná fáze projektu a také finální dodání projektu. Celkový proces je uskutečňován za pomoci CRM softwaru, který monitoruje projekt od jeho počáteční fáze, čímž je příležitost, přes jeho specifikaci, kdy se koordinují požadavky se zákazníkem, až po samotné zahájení projektu a doručení výsledku projektu zákazníkovi. (HAMMER M., CHARPY J., 1995)

CRM systém by měl také hrát klíčovou roli v racionalizaci, neboť je s ním počítáno jako již s dostupným zdrojem a v budoucnu bude na informační systémy kladem čím dál větší důraz.

Jak bylo popsáno v praktické části, racionalizace se skládá ze čtyř logicky navazujících kroků.

- Přípravná fáze
- Projektová fáze
- Realizační fáze
- Kontrolní fáze

5.1 Popis současného stavu

Prvotní fáze celého sledu procesů je vždy zahájena ze strany zákazníka, kdy po vytušení potřeb kontaktuje naše oddělení, konkrétně jednoho z Account manažerů, záleží na charakteru jeho požadavku. Ihned po obdržení požadavku se vše uvede do CRM systému, kam je třeba vyplnit informace o zákazníkovi a pro zatím veškeré informace, které jsou známy. Záleží vždy na druhu požadavku, ale následující fáze může trvat jen velmi krátce nebo naopak i několik měsíců, vše je odvozeno od komplexnosti a náročnosti projektu. Po vyjednání všech nezbytných požadavků ze strany zákazníka dochází na řadu další fáze a tou je analýza proveditelnosti požadavků, kdy je potřeba vyhodnotit s technickým týmem, zda je možné projekt provést v přesně uvedeném znění, či zda je za potřebí nějaký z požadavků zákazníka upravit.

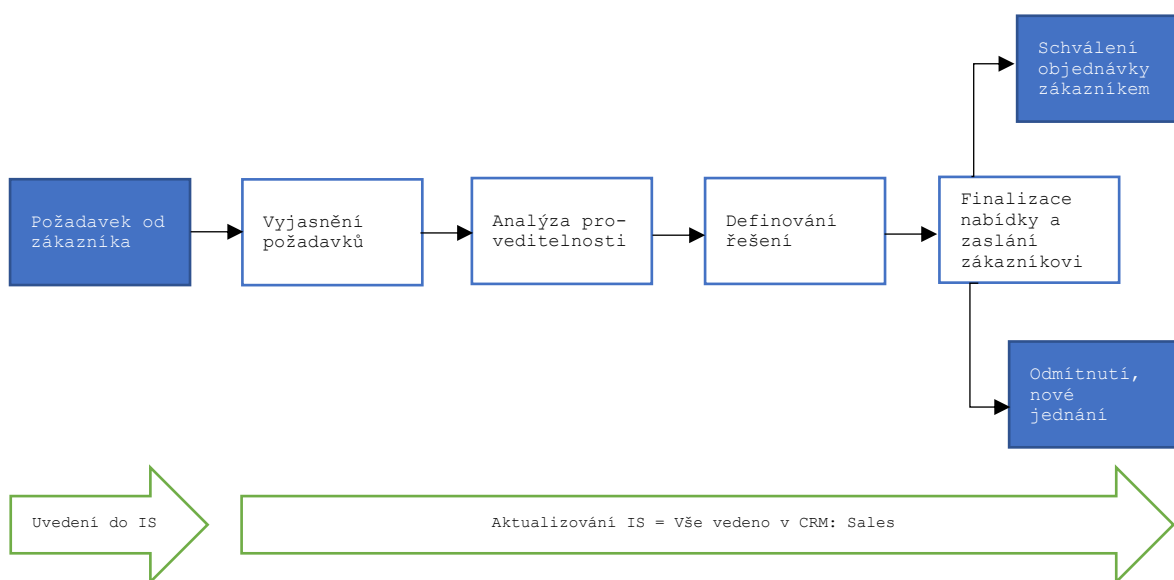
Po úspěšném vyhodnocení analýzy proveditelnosti přichází na řadu samotné definování zdrojů, které bude muset společnost vynaložit pro úspěšné dosažení cíle žádaného projektu. Jakmile je jasný detailní rozpad zdrojů, jakož jsou interní zdroje ve formě pracovníků různých pozic, tak eventuální dodání hmotných zdrojů od dodavatelů je možné zaslat finální cenovou nabídku, která obsahuje detailní popis projektu, tak rozpad finální ceny.

Pro tuto chvíli je to ze strany IT Division EU vše a čeká se pouze na vyjádření zákazníka o potvrzení či odmítnutí projektu. Veškerý průběh je uchováván v CRM softwaru, který spíše

pro řízení vztahu se zákazníky slouží jako „sales“ neboli prodejní software. Mapuje průběh celého toku procesu.

Do tohoto bodu je vše v pořádku a není momentálně potřeba výraznějších změn, protože vše funguje tak jak se očekává a pracuje se s vysokou automatizací.

Obrázek 10: Procesní schéma průběhu objednávky (projektu)



Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.2 Analýza současného stavu

S nástupem nové průmyslové revoluce je důraz, který je kladen na informační technologie a systémy neustále zvyšován, výběr tedy padl na racionalizaci za pomoci informačního systému ve společnosti již užívaného.

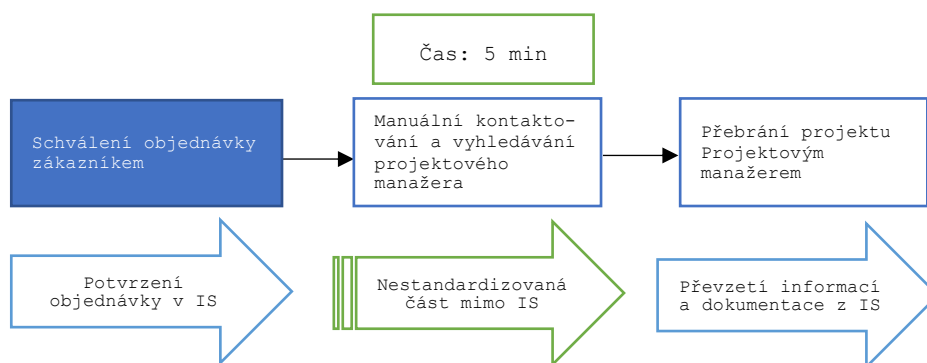
Hlavním procesem celé organizace je průběh projektu od fáze příležitosti k jejímu finálnímu projektu za pomoci workflow.

5.1.3 Metoda modelování a analýzy podnikových procesů

Analýza současného stavu byla provedena metodou modelování a analýzy podnikových procesů, což je metodika, která vznikla zásluhou prof. V. Řepy. Metodika slouží k analýze procesů a vytvoření jejich modelu. Takto sestavený model přináší lepší představu o složení celého procesu a umožňuje tak provést jejich racionalizaci, je-li při analýze zjištěno, že je to potřeba.

Současný popis situace znázorňuje schéma procesu, kde je časově vyznačena problematická část.

Obrázek 11: Současný stav procesu



Zdroj: Vlastní zpracování

6 Racionalizace procesu alokování projektového manažera

6.1 Návrh racionalizace

Jak je popsáno výše, proces přidělení projektového manažer ke schválenému procesu prozatím vůbec nastaven není, vše probíhá manuálně, hlavně telefonicky. Cílem racionalizace procesního řízení tedy je nastavení standartu, podle kterého se bude pokaždé postupovat a který tak zajistí časovou a s tím spojenou finanční úsporu.

Racionalizace bude tedy spočívat ve vytvoření ne příliš obsáhlé databáze projektových manažerů a druhů projektů, na kterých obvykle pracují a na základě této databáze se ke každému projektu v systému automaticky přiřadí zdroj v podobě projektového manažera, který bude schopen daný projekt zvládnout a bude momentálně nejméně vytížen. Vše se tedy bude odehrávat v CRM: Sales softwaru a nebude nutné ho obcházet a vykonávat nestandardní kroky.

6.2 Projektování racionalizace

Samotná realizace však nebude zrovna jednoduchá, protože bude potřeba optimalizovat vlastněný software. Jak je u všech IT projektů známo, finanční náročnost bývá ve většině případů velmi vysoká, je tedy důležité vypočítat, zda se taková investice vůbec vyplatí a zda bude racionalizace opravdu racionální.

Inovaci bude provádět stejná společnost, která produkt CRM: Sales vyvinula, tedy Německá společnost SAP. Důležitý poznatek je, že se bude jednat pouze o požadavek na změnu neboli „change request“, tudíž by cena nemusela být až tak vysoká, jak při vývoji či implementaci nových řešení.

Kalkulace jsou založeny na reálných datech a cenách společnosti SAP převzatých z jiných projektů, jedná se o velice interní data a přístup k nim je silně omezen.

K realizaci projektu bude potřeba především lidské síly, která informační systém přeprogramuje, otestuje a umožní její funkčnost, ta bude uvedena v man days - neboli tzv. „člověko-hodině“, což se ve skutečnosti rovná osmi hodinám. Vylepšení hardwaru v tomto případě nebude nezbytné, vystačí již používaná konfigurace neboli změny a velikost projektu nebudou tak velké.

Délka projektu je dohadován na necelé dva měsíce, kdy na něm bude pracovat tým zaměstnanců v různém rozsahu. Složení týmu je různorodé právě z důvodu, že projekty podobného typu potřebují účast několika zaměstnanců různých pozic. Samostatnou položkou pak jsou roční náklady na provoz.

Tabulka 3: Rozpočet

	Jednotka	cena	Počet MDs	Celková cena
SW Engineer	1 MD	650,00 €	25	16 250,00 €
SW Engineer	1 MD	650,00 €	25	16 250,00 €
Aplikační expert	1 MD	700,00 €	10	7 000,00 €
Projektový manažer	1 MD	500,00 €	6	3 000,00 €
Tester	1 MD	430,00 €	5	2 150,00 €
		Celkem	71	44 650,00 €

- Roční náklady na provoz: 500 €

Celková kalkulační nám říká, že finální cena požadovaného projektu bude 44,650.00 EUR, dále pak budou hrazeny i roční náklady na provoz ve výši 500 EUR. Na první pohled se částka zdá opravdu vysoká, je však důležité ji porovnat s celkovou časovou a finanční úsporou, kterou tato změna přinese do budoucna. K tomu nám poslouží následná kalkulační, která pojednává a finančním vyčíslení úspory.

K tomu je potřeba vědět, kolik firmu stojí account manažer, kterého se racionalizace dotkne nejvíce, protože cílená úspora času - tedy daných 5 min na jeden projekt, při průměrná četnost 2 projekty za den, jsou minuty právě account manažera. Po porovnání platových podmínek ve společnosti je počítáno s průměrnými náklady 2,884.00 EUR měsíčně za jednoho zaměstnance. Částka je takzvaná super hrubá mzda, což znamená, že jsou v ní uvedeny veškeré náklady, která firma na zaměstnance má - plat i zákonné odvody. Pro lepší hodnocení investice bude do platu každý rok započten nárůst mzdy vypočítán z průměrného růstu mezd v ČR.

- Celková cena projektu - 44,650.00 EUR
- Náklady na account manažera měsíčně - 2,884.00 EUR
- Celková časová úspora - 10 min denně (2 projekty - 5 min každý)
- Počet account manažerů - 14
- Náklady na roční provoz jsou vyčísleny na 500 EUR

6.3 Vyhodnocení racionalizace

6.4 Průměrná doba návratnosti (Average Payback Period)

Průměrná doba návratnosti investice je ukazatel, který určí úspěšnost investice a celkový úspěch racionalizace procesního řízení. Jedná se o dobu, za kterou se investice vrátí a dokážeme tak předem rozpoznat, zda se vyplatí či nikoliv. Finanční návratnost patří k nejdůležitějším kritériím hodnocení investic, je tedy rozpracováno níže.

Tabulka 4: Průměrná doba návratnosti

Náklady na account manažera měsíčně	2 884,00 €
1 min account manažera	0,30 €
Průměr 2 projekty denně	10 min úspora/den
Úspora za 1 manažera denně	3.00 €/den
Úspora za 14 manažerů denně	42.00 €/ den
Úspora za 14 manažerů měsíčně	840.00 €/ měsíc
Úspora za 14 manažerů ročně	10,080.00 €/ měsíc

Průměrná doba návratnosti:

$$t = \frac{I_n}{\bar{OCF}}$$

Kde:

t ... průměrná doba návratnosti

\bar{OCF} ... průměrný roční výnos

C_0 ... počáteční investice

$$t = \frac{44\,650}{10\,080} = 4.42 \text{ let}$$

Po provedení kalkulace doby návratnosti vyšlo, že počáteční investovaný finanční kapitál by se díky časové úspoře vrátil během necelých 4 a půl let.

6.4.2 Metoda čisté současné hodnoty

Čistá současná hodnota (Net Present Value) je považována za základní a prvotní metodu hodnocení investic. Je to vyjádření budoucích peněžních toků k současnému období. Budoucí peněžní toky jsou kráceny pomocí diskontní sazby, která vyjadřuje náklady na investovaný kapitál. Čím vyšší bude ukazatel NPV, tím bude projekt hodnocen lépe. V případě, že NPV je menší než 0, investice není pro společnost přijatelná. Vzorec:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - I$$

Kde:

I = počáteční hodnota investice

CF = hodnota ročního Cash-Flow

k = kapitálové náklady na investici (podniková diskontní sazba)

n = celkový počet let, pro který se kalkuluje NPV.

t = období 1-n

k = 0,05

Přesnější výsledek zajistí Cash-Flow započítáním každoroční částka 500 EUR na údržbu systému a také započítáním každoročního průměrného zvýšením mezd.

Tabulka 5: Růst mezd + roční náklady na provoz

Růst mezd + roční náklady na provoz				
1. rok	2. rok + 3,8 %	3. rok + 3,8 %	4. rok + 3,8 %	5. rok + 3,8 %
10 080,00 €	10 463,04 €	10 860,64 €	11 273,34 €	11 701,73 €
- 500,00 €	- 500,00 €	- 500,00 €	- 500,00 €	- 500,00 €
9 580,00 €	9 963,04 €	10 360,64 €	10 773,34 €	11 201,73 €

$$NPV = \frac{9\,580}{(1+0,5)^1} + \frac{9\,963}{(1+0,5)^2} + \frac{10\,360,64}{(1+0,5)^3} + \frac{10\,773,34}{(1+0,5)^4} + \frac{11\,201,73}{(1+0,5)^5} - 44\,650$$

$$NPV = 4\,758,36 \text{ €}$$

6.4.3 Nefinanční návratnost

Kromě finančního zhodnocení investice jsou důležité i faktory, které se nevyjadřují penězi. Důležitým ukazatelem patřícím do této kategorie je produktivita. Produktivita poskytuje informaci o vztahu mezi vstupními náklady a výstupním užitekem.

- Úspora času
- Zlepšení vztahů na pracovišti - bez lidského kontaktu nemusí docházet ke střetům
- Kontinuita
- Automatizace
- Využívání nejmodernějších technologií - inovační posun pro společnosti

7 Vyhodnocení navrhovaných řešení

7.1 Výhody navrhovaného řešení

Po provedení analýzy a navrhnutí vylepšení přichází na řadu fáze vyhodnocení, která se bude věnovat celkovému shrnutí výsledku a jeho vlivu na chod procesů.

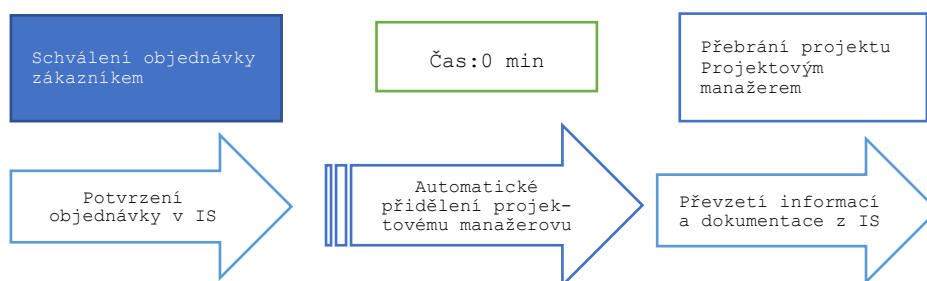
Po provedení analýzy byla vybrána varianta, kde byl největší prostor pro racionalizaci a následně bylo navrženo řešení. Vyhodnocení navrhnuté racionalizace bylo za pomoci všech dostupných finančních údajů vyhodnoceno a průměrná doba návratnosti byla stanovena na 5 let. Při investici podobného charakteru se může zdát 5 let příliš dlouhá doba, během které mohou přijít daleko rozsáhlejší inovace. Mou radou by však bylo na racionalizaci přistoupit, a to z mnoha důvodů.

V praktické části byl analyzována část fungujícího procesu, která však v jedné části pevně danou standardizaci neměla a nepostupovalo se vždy podle pevně daných kroků.

K tomu, aby se nastavila určitá kontinuita a mohl být vyjmut

lidský faktor z procesu bylo potřeba nejdříve si pevně určit problematickou část, kterou je potřeba re designovat. Po návrhu na redesign se určily sledované ukazatele, aby bylo snazší investici do racionalizace zhodnotit. Dynamickou metodou hodnocení investic vyšla doba návratnosti na 4,42 let. Za pomoci metody čisté současné hodnoty, který vyšla v kladných hodnotách, vyšla najevo výhodnost investice. I přes delší dobu návratnosti nelže zapomínat na nefinanční výhody investice, tudíž nezbývá než investici doporučit.

Obrázek 12: Optimalizovaný proces



Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr

V rámci bakalářské práce byl vytyčen cíl v podobě racionalizace procesu uvnitř společnosti za pomoci analýzy stávajícího stavu procesů. Proces byl důkladně zmapován a do detailu popsán, po analýze byla nalezena část procesu, který byl shledán jako problematický tím, že nebyl přesně definován a standardizován.

Analyzovaným procesem byl proces objednávky až po doručení služby, kdy je celý proces workflow veden v CRM: Sales softwaru, který se ve společnosti neužívá pouze jako prodejní software. Právě CRM software bude hrát v racionalizaci klíčovou roli, protože úroveň automatizace procesů je díky tomuto softwaru mnohem vyšší. Na využití softwaru byl kladen vysoký důraz také z důvodu nastupující průmyslové revoluce, která bude na využití softwaru postavena, byl by tedy krok zpět nechat informační technologie stranou.

Racionalizace bude tedy nastavovat pravidla pro prozatím nestandardní proces. Bude spočívat ve snaze vyhnout se dosavadnímu osobnímu telefonickému spojení mezi account manažerem a projektovým manažerem při předávání projektu, ale ve snaze je zapojit do procesu software tak, aby tuhle činnost vykonal automaticky. Bude zapotřebí vytvoření ne příliš obsáhlé databáze projektových manažerů a druhů projektů, na kterých obvykle pracují a na základě této databáze se ke každému projektu v systému automaticky přiřadí zdroj v podobě projektového manažera, který bude schopen daný projekt zvládnout a bude momentálně nejméně vytížen. Vše se tedy bude odehrávat v CRM: Sales softwaru.

Po samotné racionalizaci přišla fáze kontroly, tedy vyhodnocení projektu. K tomu sloužili jak finanční dynamické ukazatele jako doba návratnosti či ČSH, ale také nefinanční a nematematické ukazatele jako spokojenost na pracovišti a podobně. Na základě získaných finančních výsledků a nefinančních

ukazatelů nezbývá než inovaci doporučit, nejen vzhledem k rychlému nástupu nových technologií, ale také pro motivaci a spokojenost zaměstnanců, kterým by nová změna usnadnila život nejvíce.

Seznam použité literatury

1. BASL, J., MIROSLAV T., GLASL V., *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Plzeň: Západočeská univerzita, Strojní fakulta, 2002. ISBN 80-7082-936-2.
2. DRDLA, M., RAIS, K., *Reengineering - Řízení změn ve firmě*. 1. vyd. Praha; Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-411-7.
3. HAMMER M., CHAMPY J., *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 808560373X
4. JESTON J., NELIS J., *Business Process Management*, 2. ed. Oxford: Elsevier, 2008. 469 s. ISBN 978-0-75-068656-3.
5. PETRJANOŠ V., *Analýza a zdokonalování procesů pomocí BMP*. Computerworld, 2011, roč. 22, č. 15, s. 30. ISSN 1210-9924.
6. ŘEPA, V., *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing, 2006. 265 s. ISBN 80-247-1281-4.
7. SVOBODOVÁ, H., VEBER, J. a kol.: *Produktový a provozní management*. Praha, Oeconomica 2006. ISBN 80-245-1083-9
8. ŠMÍDA, F., *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*, 1. vyd. Grada Publishing, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4
9. RUSSELL R. S., TAYLOR B., *Operations management: quality and competitiveness in a global environment*. 5th ed. Hoboken: Wiley, 2006. xxii, 808. ISBN 0-471-69209-3.
10. ŘEPA, V., *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012, 304 s. ISBN 978-80-247-4128-4.
11. ZÁVADSKÝ J., *Systémové pojednání o procesním řízení*, 1. Vyd. Alfa Publishing, s.r.o., Praha 2005, 80 s. ISBN80-86851-15-X

Seznam obrázků

Obrázek 1: Procesní řízení	10
Obrázek 2: Funkční řízení	11
Obrázek 3: Schéma procesu	13
Obrázek 4: Koloběh procesu	14
Obrázek 5: Klíčové a podpůrné procesy	16
Obrázek 6: Demingův cyklus	23
Obrázek 7: Průběžná optimalizace procesů	28
Obrázek 8: Reengineering procesu	31
Obrázek 9: Organizační struktura	37
Obrázek 10: Procesní schéma průběhu objednávky (projektu)	43
Obrázek 11: Současný stav procesu	44
Obrázek 12: Optimalizovaný proces	51

Seznam tabulek

Tabulka 1: Dělení procesů	15
Tabulka 2: Oddělení společnosti	36
Tabulka 3: Rozpočet	46
Tabulka 4: Průměrná doba návratnosti	48
Tabulka 5: Růst mezd + roční náklady na provoz	49

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Radim Kropáček

V Praze dne: 01. 09. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ viště	Praco-	Datum	Podpis